



ΔΙΕΘΝΕΣ  
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ

ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ, ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ ΚΑΙ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΑ  
ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ

**Εργασιακό άγχος και επαγγελματική εξουθένωση των  
υπαλλήλων και παράγοντες που την προσδιορίζουν. Η  
περίπτωση της Ελληνικής Τελωνειακής Υπηρεσίας**

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΤΟΥ

**ΛΑΖΑΡΟΥ ΠΑΛΗΜΑΝΗ**

**Επιβλέπων:**

Δρ. ΒΑΓΗΣ ΣΑΜΑΘΡΑΚΗΣ  
ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ, ΔΙ.ΠΑ.Ε.

Θεσσαλονίκη, Δεκέμβριος 2023





ΔΙΕΘΝΕΣ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ  
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ  
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ,  
ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ ΚΑΙ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ

**Εργασιακό άγχος και επαγγελματική εξουθένωση των  
υπαλλήλων και παράγοντες που την προσδιορίζουν.  
Η περίπτωση της Ελληνικής Τελωνειακής Υπηρεσίας**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ  
ΤΟΥ**

**ΛΑΖΑΡΟΥ ΠΑΛΗΜΑΝΗ**

**Επιβλέπων:** Δρ. ΒΑΓΗΣ ΣΑΜΑΘΡΑΚΗΣ  
ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ, ΔΙ.ΠΑ.Ε.

Εγκρίθηκε από την τριμελή εξεταστική επιτροπή στις / / .

(Υπογραφή)

.....

Όνομα Επώνυμο

Βαθμίδα, Ίδρυμα

(Υπογραφή)

.....

Όνομα Επώνυμο

Βαθμίδα, Ίδρυμα

(Υπογραφή)

.....

Όνομα Επώνυμο

Βαθμίδα, Ίδρυμα

Θεσσαλονίκη,

*(Υπογραφή)*

.....

Παλημάνης, Λάζαρος

© date– All rights reserved.

.

## Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή μου, Δρ. Βαγή Σαμαθρακή, για την αμέριστη βοήθεια και την επιστημονική καθοδήγησή του που συντέλεσαν στην συγγραφή της παρούσας διπλωματικής εργασίας. Επίσης, θα ήθελα να εκφράσω ένα μεγάλο ευχαριστώ στην οικογένειά μου για την στήριξη, την εμπιστοσύνη και την κατανόηση που έδειξαν κατά τη διάρκεια των σπουδών μου.



## Περίληψη

**Σκοπός:** Βασικός στόχος της έρευνας είναι να εκτιμηθούν τα επίπεδα εργασιακού άγχους στους υπαλλήλους της Ελληνικής Τελωνειακής Υπηρεσίας, καθώς και να εντοπισθούν οι αιτίες που το προκαλούν. Επιπρόσθετα, στόχος της έρευνας είναι να συσχετισθούν οι παράγοντες του εργασιακού άγχους με τα επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης που θα εντοπισθούν στο προσωπικό της Υπηρεσίας. Απώτερος σκοπός της εργασίας είναι να προχωρήσει σε προτάσεις για την ανάληψη μέτρων αντιμετώπισης τόσο του εργασιακού άγχους όσο και της επαγγελματικής εξουθένωσης, και συνεπώς τη βελτίωση του εργασιακού περιβάλλοντος της Υπηρεσίας.

**Μεθοδολογία:** Η έρευνα βασίστηκε πάνω στη μέθοδο της συγχρονικής ποσοτικής μελέτης, καθώς αυτή μπορεί να εξετάσει την σχέση προσδιοριστή και τελικής έκβασης σε μία συγκεκριμένη χρονική στιγμή, η οποία δεν είναι άλλη από την χρονική στιγμή της μέτρησης για κάθε συμμετέχοντα στην έρευνα. Η μεθοδολογία της έρευνας βασίστηκε σε ερωτηματολόγιο για τα στάνταρτ διοίκησης για το εργασιακό άγχος, όπως αυτά έχουν ορισθεί από τη Βρετανική Επιτροπή Υγιεινής και Ασφάλειας (Health and Safety Executive, 2003), ενώ αναφορικά για την διερεύνηση της επαγγελματικής εξουθένωσης χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο Maslach Burnout Inventory – MBI (C. Maslach et al. 1997). Η διανομή των ερωτηματολογίων έγινε στην ιδιωτική διαδικτυακή ομάδα των τελωνειακών υπαλλήλων στο facebook, η οποία αριθμεί 2.044 μέλη και τα πλήρως και σωστά συμπληρωμένα ερωτηματολόγια ανήλθαν στα 225 (9,8% του καταλόγου των υπηρετούντων υπαλλήλων).

**Αποτελέσματα:** Τα αποτελέσματα της έρευνας στοχεύουν να αναδείξουν τη σημαντικότητα των διαφόρων στρεσογόνων παραγόντων, οδηγώντας σε χρήσιμα συμπεράσματα τόσο για την Υπηρεσία όσο και για το προσωπικό της. Από την έρευνα προκύπτει ότι οι επιβαρυνόμενοι παράγοντες του εργασιακού στρες εντοπίζονται στις «Απαιτήσεις», «Αλλαγή» και «Έλεγχο», με αίτια που είναι εγγενή της εργασίας και αναφέρονται στη βιβλιογραφία (Φόρτος εργασίας, φυσικές συνθήκες, καθεστώς βάρδιας, ασάφεια ρόλων, υπευθυνότητα, κ.λπ.). Αναφορικά για την επαγγελματική εξουθένωση (burnout) καταγράφηκαν χαμηλές βαθμολογήσεις στην κατηγορία της Συναισθηματικής Εξάντλησης και αυτή της Αποπροσωποποίησης. Οι χαμηλές αυτές βαθμολογήσεις φαίνεται να σχετίζονται με τις χαμηλές βαθμολογήσεις των παραγόντων του εργασιακού στρες.

**Προτάσεις:** Απόρροια των αποτελεσμάτων της έρευνας με βάση τη βιβλιογραφία και σύμφωνα με τις εργασιακές πρακτικές, παρατίθενται μια σειρά προτάσεων με σκοπό την αντιμετώπιση των παραγόντων του εργασιακού στρες και της επαγγελματικής εξουθένωσης, όπως αυτά εντοπίστηκαν.

**Λέξεις Κλειδιά:** Εργασιακό άγχος, Επαγγελματική εξουθένωση, Ελληνική Τελωνειακή Υπηρεσία, Συσχέτιση.

## Abstract

**Purpose:** The main objective of the research is to assess the levels of work stress among the employees of the Hellenic Customs Service, as well as to identify the reasons that cause it. In addition, the aim of the research is to correlate the factors of work stress with the levels of burnout that will be identified in the staff of the Service. The target of the paper is to advance with proposals to deal with both occupational stress and burnout, and therefore the improvement of the Service's working environment.

**Methodology:** The research was based on the cross-sectional quantitative study method, as this can examine the relationship between determinant and outcome at a specific time, which is none other than the time of measurement for each research participant. The research methodology was based on a questionnaire for management standards for occupational stress, as defined by the British Health and Safety Executive (Health and Safety Executive, 2003), while the Maslach Burnout Inventory was used to investigate occupational burnout. – MBI (C. Maslach et al. 1997). The questionnaires were distributed to the private online group of customs officials on Facebook, which has 2,044 members and the fully and correctly completed questionnaires amounted to 225 (9.8% of the list of serving officials).

**Results:** The results of the research aim to highlight the importance of the various stressors, leading to useful conclusions for both the Service and its staff. The research shows that the burdened factors of work stress are in "Demands", "Change" and "Control", with causes inherent to the job as it is mentioned within literature (workload, physical conditions, shift status, role ambiguity, responsibility, etc.). Regarding burnout, low scores were recorded in the Emotional Exhaustion and Depersonalization factors. These low scores seem to be related to the low scores of work stress factors.

**Proposals:** Regarding the fact that the outcome of the research is based on literature and work practices, a series of proposals are listed to deal with the factors of work stress and burnout, as they were identified.

**Keywords:** Work stress, Burnout, Greek Customs Service, Correlation.





## ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

1.	Θεωρητικό πλαίσιο και ανασκόπηση βιβλιογραφίας για το εργασιακό άγχος .....	15
1.1.	Η έννοια του άγχους .....	15
1.2.	Η έννοια του εργασιακού άγχους.....	16
1.3.	Παράγοντες που προκαλούν το εργασιακό άγχος .....	17
1.4.	Θεωρητικές προσεγγίσεις εργασιακού άγχους.....	19
1.4.1.	Το σύνδρομο γενικής προσαρμογής .....	20
1.4.2.	Το μοντέλο προσαρμογής ατόμου – περιβάλλοντος.....	21
1.4.3.	Μοντέλο σχέσεων Απαιτήσεων/Ελέγχου .....	21
1.4.4.	Το μοντέλο ανισορροπίας προσπάθειας – ανταμοιβής.....	22
1.4.5.	Η θεωρία του ανεστραμμένου U .....	23
1.4.6.	Το συναλλακτικό μοντέλο αξιολόγησης.....	24
1.4.7.	Οι τρεις προσεγγίσεις του Cox για το εργασιακό άγχος .....	24
1.4.8.	Το δυναμικό μοντέλο του εργασιακού άγχους .....	25
1.4.9.	Το μοντέλο του Health & Safety Executive.....	26
1.5.	Επιπτώσεις εργασιακού άγχους .....	26
2.	Θεωρητικό πλαίσιο και ανασκόπηση βιβλιογραφίας για την επαγγελματική εξουθένωση .....	29
2.1.	Το σύνδρομο της εργασιακής εξουθένωσης.....	29
2.2.	Θεωρητικά μοντέλα επαγγελματικής εξουθένωσης .....	30
2.2.1.	Το διαδραστικό μοντέλο του Cherniss .....	31
2.2.2.	Το μοντέλο των Edelwich & Brodsky .....	31
2.2.3.	Το μοντέλο των τριών διαστάσεων των Maslach & Jackson .....	32
2.2.4.	Το μοντέλο της Κοπεγχάγης.....	32
2.2.5.	Το μοντέλο των τεσσάρων διαστάσεων των Salanova, Llorens, García – Renedo, Burriel, Bresó & Schaufeli .....	33
2.2.6.	Το μοντέλο απαιτήσεων-ελέγχου του Karasek.....	33
2.2.7.	Το μοντέλο των Simmendiger και Moore.....	34
2.2.8.	Το μοντέλο των Pines και Aronson .....	34
2.2.9.	Το μοντέλο των Golebiewski και Munzerider .....	34
2.2.10.	Το μοντέλο των εργασιακών απαιτήσεων-εργασιακών πόρων .....	34
2.2.11.	Το μοντέλο των Shirom και Melamed .....	35
2.2.12.	Παράγοντες που συμβάλλουν στην επαγγελματική εξουθένωση .....	35
2.2.13.	Χαρακτηριστικά της εργασίας .....	36
2.2.14.	Προσωπικά χαρακτηριστικά .....	37
2.2.15.	Δημογραφικά χαρακτηριστικά.....	38
2.3.	Στάδια της εξουθένωσης.....	40

2.3.1.	Το μοντέλο των τεσσάρων σταδίων της εξουθένωσης.....	40
2.3.2.	Το μοντέλο των δώδεκα σταδίων του κύκλου της εξουθένωσης.....	40
2.3.3.	Το μοντέλο των τριών σταδίων της εξουθένωσης.....	42
2.3.4.	Το μοντέλο των πέντε σταδίων της εξουθένωσης.....	42
2.3.5.	Επιπτώσεις του φαινομένου της επαγγελματικής εξουθένωσης.....	43
2.3.6.	Επιπτώσεις στην εργασιακή συμπεριφορά.....	44
2.4.	Τρόποι αντιμετώπισης του φαινομένου της επαγγελματικής εξουθένωσης.....	44
3.	Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων.....	46
3.1.	Τελωνειακή Υπηρεσία.....	48
3.2.	Ιστορικά στοιχεία.....	51
3.3.	Αποστολή.....	52
3.4.	Όραμα.....	53
3.5.	Οι βασικοί δείκτες απόδοσης (KPIs) στον Τελωνειακό κλάδο.....	54
3.5.1.	Γενικά Έσοδα Τελωνείων.....	54
3.5.2.	Έσοδα από ΕΦΚ και ΦΠΑ για τις κυριότερες κατηγορίες:.....	55
3.5.3.	Αλκοολούχα προϊόντα.....	56
3.5.4.	Καπνικά προϊόντα.....	57
3.5.5.	Φόρος Κατανάλωσης.....	57
3.5.6.	Τέλος ταξινόμησης.....	57
3.5.7.	Εισπράξεις ληξιπρόθεσμων τελωνειακών οφειλών.....	58
3.5.8.	Καταπολέμηση του λαθρεμπορίου.....	58
3.5.9.	Τελωνειακοί έλεγχοι.....	59
3.5.10.	Κατασχέσεις – Δεσμεύσεις.....	63
3.5.11.	Αποτελέσματα – Καταλογισμός.....	64
3.5.12.	Ενίσχυση μέσω ελεγκτικού μηχανισμού και λοιπές δράσεις.....	65
3.5.13.	Κοινές Τελωνειακές Επιχειρήσεις.....	65
3.6.	Οργανικές θέσεις ανά κατηγορία / Τελωνειακή περιφέρεια.....	66
4.	Μεθοδολογία έρευνας.....	68
4.1.	Πληθυσμός έρευνας.....	68
4.2.	Μέγεθος δείγματος.....	68
4.3.	Ερευνητικά ερωτήματα.....	68
4.4.	Όργανο συλλογής δεδομένων.....	69
4.5.	Μέθοδος συλλογής δεδομένων.....	71
4.6.	Τεχνικές ανάλυσης δεδομένων.....	71
5.	Ευρήματα και ανάλυση αποτελεσμάτων της έρευνας.....	73
5.1.	Δημογραφικά στοιχεία.....	73
5.1.1.	Φύλο ερωτώμενων.....	73

5.1.2.	Ηλικία ερωτώμενων .....	73
5.1.3.	Οικογενειακή κατάσταση ερωτώμενων .....	74
5.1.4.	Επίπεδο εκπαίδευσης ερωτώμενων .....	74
5.1.5.	Έτη εργασίας στην Υπηρεσία .....	74
5.1.6.	Θέση εργασίας .....	75
5.1.7.	Υπηρεσία εργασίας .....	75
5.2.	Ερωτηματολόγιο Εργασιακού Στρες .....	76
5.2.1.	Παράγοντες του Εργασιακού στρες .....	76
5.2.2.	Ερωτήσεις για το Εργασιακό Στρες .....	76
5.2.3.	Ερωτήσεις ανά Παράγοντα Εργασιακού Στρες.....	78
5.3.	Ερωτηματολόγιο Επαγγελματικής Εξουθένωσης.....	83
5.3.1.	Κατηγορίες Επαγγελματικής Εξουθένωσης.....	83
5.3.2.	Ερωτήσεις για την Εργασιακή Εξουθένωση .....	83
5.3.3.	Ερωτήσεις ανά Κατηγορία Εργασιακής Εξουθένωσης.....	84
5.4.	Βαθμολογίες Παραγόντων ανά Χαρακτηριστικό.....	86
6.	Συμπεράσματα, περιορισμοί και προτάσεις .....	90
6.1.	Συμπεράσματα .....	90
6.2.	Προτάσεις.....	91
6.2.1.	Γενικές Προτάσεις .....	91
6.2.2.	Εστιασμένες Προτάσεις.....	93
6.2.3.	Πρόληψη και Διαχείριση του Εργασιακού Στρες.....	95
7.	Βιβλιογραφία .....	96
	Παράρτημα - Ερωτηματολόγιο Έρευνας .....	109

## ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 3.1 Εισπράξεις προ επιστροφών φόρων της Τελωνειακής Διοίκησης ανά κατηγορία (σε εκατ. €) για τα έτη 2021 και 2022 .....	55
Πίνακας 3.2 Έσοδα ΕΦΚ ενεργειακών προϊόντων ανά κατηγορία (σε εκατ. €) για τα έτη 2021 και 2022 .....	56
Πίνακας 3.3 Ποσότητες αναλώσεων με Δήλωση Ειδικού Φόρου Κατανάλωσης - ΕΔΕ καπνικών προϊόντων, ανά κατηγορία, για τα έτη 2021 και 2022 .....	57
Πίνακας 3.4 Αποτελέσματα καταπολέμησης λαθρεμπορίου 2022 .....	59
Πίνακας 3.5 Αποτελέσματα τελωνειακών ελέγχων δίωξης (2021-2022).....	59
Πίνακας 3.6 Εκ των υστέρων τελωνειακοί έλεγχοι (2021-2022) .....	61
Πίνακας 3.7 Αποτελέσματα ελέγχων κατά τη διαδικασία φυσικού ελέγχου ετών 2021 και 2022 .....	62
Πίνακας 3.8 Πλήθος υποθέσεων κατασχέσεων/δεσμεύσεων ανά κατηγορία ετών 2021 και 2022 ....	63
Πίνακας 3.9 Αποτελέσματα κατασχέσεων/δεσμεύσεων των Τελωνειακών Υπηρεσιών ετών 2021 και 2022 .....	63
Πίνακας 3.10 Καθορισμός Οργανικών Θέσεων Τελωνειακής Υπηρεσίας.....	66
Πίνακας 5.1 Βαθμολογήσεις Ερωτήσεων Εργασιακού Στρες .....	77
Πίνακας 5.2 Ερωτήσεις Εργασιακού Στρες με τις χαμηλότερες βαθμολογήσεις .....	78
Πίνακας 5.3 Ερωτήσεις Εργασιακού Στρες με τις υψηλότερες βαθμολογήσεις .....	78
Πίνακας 5.4 Βαθμολογίες Ερωτήσεων για την Επαγγελματική Εξουθένωση .....	84
Πίνακας 5.5 Παράγοντες ανά Φύλο.....	86
Πίνακας 5.6 Παράγοντες ανά Ηλικία .....	87
Πίνακας 5.7 Παράγοντες ανά Επίπεδο Εκπαίδευσης .....	87
Πίνακας 5.8 Παράγοντες ανά Οικογενειακή Κατάσταση .....	88
Πίνακας 5.9 Παράγοντες ανά Θέση Εργασίας.....	88
Πίνακας 5.10 Παράγοντες ανά Έτη Εργασίας.....	89
Πίνακας 5.11 Συσχετίσεις μεταξύ Παραγόντων .....	89
Πίνακας 6.1 Αιτίες Εργασιακού Στρες (από ανοικτή ερώτηση).....	90

## ΠΙΝΑΚΑΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Διάγραμμα 1.1 Σύνδρομο Γενικής Προσαρμογής (General Adaptation Syndrome) .....	20
Διάγραμμα 1.2 Μοντέλο σχέσεων Απαιτήσεων/Ελέγχου (Demand/Control Model) .....	22
Διάγραμμα 1.3 Καμπύλη Yerkes-Dodson .....	23
Διάγραμμα 3.1 Οργανόγραμμα Διοίκησης ΑΑΔΕ .....	48
Διάγραμμα 3.2 Οργανόγραμμα Γ.Δ.Τ. & Ε.Φ.Κ. ....	48
Διάγραμμα 3.3 Οργανόγραμμα Ειδικών Αποκεντρωμένων Υπηρεσιών .....	49
Διάγραμμα 3.4 Οργανόγραμμα Περιφερειακών Υπηρεσιών .....	49
Διάγραμμα 3.5 Οργανόγραμμα Διάρθρωσης Τελωνείων .....	50
Διάγραμμα 3.6 ΕΛ.Υ.Τ. Αττικής .....	50
Διάγραμμα 3.7 ΕΛ.Υ.Τ. Θεσσαλονίκης.....	51
Διάγραμμα 3.8 Έλεγχοι δίωξης των Τελωνείων και των ΚΟΕ ανά κατηγορία ελέγχου (2021 2022)....	60
Διάγραμμα 3.9 Διαπιστωθείσες παραβάσεις των Τελωνείων και των ΚΟΕ ανά κατηγορία ελέγχου δίωξης (2021 2022).....	61
Διάγραμμα 3.10 Καταλογισθέντα ποσά και εισπράξεις έναντι βεβαιωθέντων ποσών από απλές τελωνειακές παραβάσεις και λαθρεμπορίες (χιλ. €) .....	64
Διάγραμμα 5.1 Φύλο ερωτώμενων .....	73
Διάγραμμα 5.2 Ηλικία ερωτώμενων .....	73
Διάγραμμα 5.3 Οικογενειακή κατάσταση ερωτώμενων .....	74
Διάγραμμα 5.4 Επίπεδο εκπαίδευσης ερωτώμενων .....	74
Διάγραμμα 5.5 Έτη εργασίας στην Υπηρεσία .....	74
Διάγραμμα 5.6 Θέση εργασίας ερωτώμενων.....	75
Διάγραμμα 5.7 Υπηρεσία εργασίας ερωτώμενων .....	75
Διάγραμμα 5.8 Βαθμολογήσεις Παραγόντων του Εργασιακού Στρες .....	76
Διάγραμμα 5.9 Βαθμολογήσεις Ερωτήσεων Παράγοντα Απαιτήσεων .....	79
Διάγραμμα 5.10 Βαθμολογήσεις Ερωτήσεων Παράγοντα Ελέγχου .....	79
Διάγραμμα 5.11 Βαθμολογήσεις Ερωτήσεων Παράγοντα Υποστήριξης Διοίκησης.....	80
Διάγραμμα 5.12 Βαθμολογήσεις Ερωτήσεων Παράγοντα Υποστήριξης Συναδέλφων .....	80
Διάγραμμα 5.13 Βαθμολογήσεις Ερωτήσεων Παράγοντα Σχέσεων .....	81
Διάγραμμα 5.14 Βαθμολογήσεις Ερωτήσεων Παράγοντα Ρόλων.....	82
Διάγραμμα 5.15 Βαθμολογήσεις Ερωτήσεων Παράγοντα Αλλαγών.....	82
Διάγραμμα 5.16 Βαθμολογίες Κατηγοριών Επαγγελματικής Εξουθένωσης.....	83
Διάγραμμα 5.17 Βαθμολογήσεις Ερωτήσεων Κατηγορίας Συναισθηματικής Εξάντλησης .....	84
Διάγραμμα 5.18 Βαθμολογήσεις Ερωτήσεων Κατηγορίας Αποπροσωποποίησης .....	85
Διάγραμμα 5.19 Βαθμολογήσεις Ερωτήσεων Κατηγορίας Προσωπικής Επίτευξης.....	85

# 1. Θεωρητικό πλαίσιο και ανασκόπηση βιβλιογραφίας για το εργασιακό άγχος

## 1.1. Η έννοια του άγχους

Ο ορισμός της λέξης άγχους έχει προκύψει από την αρχαία Ελληνική γλώσσα και ειδικότερα από τον όρο «ἄγχω» που η σημασία του είναι πνίγω ή στραγγαλίζω. Αντίστοιχα ο διεθνής όρος «στρες» προέρχεται από την αγγλική γλώσσα με την απλουστευμένη λέξη stress να προκύπτει από την αντίστοιχη distress, η οποία και σημαίνει δυσφορία ή και στενότητα. Με δανεισμό λοιπόν από την αγγλική έχει προσαρμοστεί στην ελληνική γλώσσα ο όρος στρες που είναι συνώνυμο με κάποια μορφής ψυχολογικής πίεσης και κατ' επέκταση άγχους (Βάκρου, 2019).

Το άγχος μπορεί να προσδιοριστεί ως η συναισθηματική και σωματική αντίδραση σε στρεσογόνους παράγοντες (Maslach et al., 1996 ; Zastrow, 1984). Ένας στρεσογόνος παράγοντας είναι μια απαίτηση, μια κατάσταση ή μια περίπτωση που διαταράσσει την ισορροπία ενός ατόμου και προκαλεί την αντίδραση στρες με αυξημένη αυτόνομη και ανεξάρτητη ανησυχία (Chris Lloyd et al., 2002). Το παρατεταμένο άγχος συνδέεται με το χρόνιο άγχος, τις ψυχοσωματικές ασθένειες και την εμφάνιση άλλων συναισθηματικών διαταραχών (Caughey, 1996 ; Taylor-Brown et al., 1982 ; Zastrow, 1984).

Από την μελέτη και ανάλυση της βιβλιογραφίας προκύπτει ότι ο ακριβής ορισμός του όρου εμπεριέχει αρκετούς προβληματισμούς αφού μπορεί να αναλυθεί βασιζόμενη σε αρκετές επιστήμες όπως αυτήν της ψυχολογίας, της φυσιολογίας και των νευροεπιστημών (Bezevegkis, 2001). Προς επίρρωση αυτού είναι χαρακτηριστική η προσέγγιση που αποτυπώνεται από τον Selye (1976), ενός εκ των ερευνητικών θεμελιωτών του στρες, σύμφωνα με την οποία προσδιορίζεται ως «οποιοδήποτε εξωτερικό γεγονός ή εσωτερική σκέψη η οποία απειλεί να διαταράξει την οργανική ισορροπία» ορίζοντάς το ως κατά βάση παθολογικό προεκτείνοντας το φυσιολογικό, και δημιουργώντας καταστάσεις που επηρεάζουν τις καθημερινές δραστηριότητες και την συναισθηματική κατάσταση των ατόμων. Προεκτείνοντας ο Cooper (1983), προχώρησε στον προσδιορισμό και διαχωρισμό του σε θετικό στρες (eustress) και αντίστοιχα σε αρνητικό στρες (distress). Στην πρώτη περίπτωση όταν τα άτομα επιδέχονται οποιαδήποτε καινούργια πρόκληση ή ερέθισμα στην ζωή τους και κατ' επέκταση στην καθημερινότητά τους, αντιδρούν με ελεγχόμενο άγχος το οποίο τους επηρεάζει θετικά και επιτρέπει την αντιμετώπιση των προβλημάτων με την καλύτερη δυνατή στρατηγική διαχείριση με αποτέλεσμα την βέλτιστη απόδοση. Στον αντίποδα όταν τα άτομα αδυνατούν να προσαρμοστούν στις τρέχουσες συνθήκες αντιδρώντας με επιθετικότητα και ευερεθιστότητα στα προβλήματα και προκλήσεις που αναδύονται, τότε εμφανίζεται το αρνητικό στρες προκαλώντας αντίστοιχα αρνητικά συναισθήματα, όπως θυμό, οργή κ.α. Κατά την Αναγνωστοπούλου (2010), μάλιστα το αρνητικό ή δυσλειτουργικό (όπως το αποκαλεί) στρες, μπορεί να δημιουργήσει μια σειρά ποικίλων παθολογικών καταστάσεων, όπως ψυχολογικές διαταραχές σε διάφορες μορφές και οι οποίες μπορεί να απαιτούν και αντίστοιχη εξειδικευμένη ιατρική παρακολούθηση.

Σύμφωνα με τον Μάνο (1997), το άγχος μπορεί να χωριστεί σε φυσιολογικό άγχος, το οποίο ενισχύει την απόδοση, και σε παθολογικό άγχος, το οποίο προκαλεί προβλήματα στην καθημερινή ζωή, στην επίτευξη στόχων και στην προσωπική ψυχική ηρεμία.

Παράλληλα σύμφωνα με τους Di Matteo & Martin (2011), εκτός από τον ανωτέρω διαχωρισμό σε θετικό και αρνητικό, το άγχος μπορεί να οριστεί και ως μια διαδικασία η οποία διαρκώς μεταβάλλεται και εξελίσσεται με διάφορες εξάρσεις ανάλογα με τα ερεθίσματα της στιγμής και δεν αποτελεί μια στατική κατάσταση απόρροια ενός μεμονωμένου ερεθίσματος ή γεγονότος.

Εν κατακλείδι ή έννοια του άγχους σαφώς διέπεται από υποκειμενικότητα και βρίσκεται σε άμεση και απόλυτη σχέση και συνάρτηση με την προσωπικότητα του ατόμου, αφού ίδιες καταστάσεις και γεγονότα σε κάποιους δημιουργούν άγχος και σε άλλους όχι.

## 1.2. Η έννοια του εργασιακού άγχους

Το θέμα του επαγγελματικού άγχους έχει λάβει σημαντική ερευνητική προσοχή κατά τις τελευταίες δεκαετίες και έχει αναδειχθεί σε σημαντικό ζήτημα επαγγελματικής ασφάλειας και υγείας.

Σε ένα γενικότερο πλαίσιο από την μελέτη της βιβλιογραφίας διαπιστώνεται ότι δύσκολα μπορεί να δοθεί μια γενικά αποδεκτή έννοια του εργασιακού άγχους διότι αυτό εξαρτάται απόλυτα από τον τρόπο προσέγγισης του θέματος, εάν δηλαδή αυτό προκύπτει από τα προσωπικά βιώματα του ατόμου, τα στρεσογόνα ερεθίσματα του εργασιακού του χώρου ή την αμοιβαία επίδραση και των δύο (Schuler & Jackson, 1986). Κατά τον Sager (1991) το εργασιακό άγχος ορίζεται ως η κατάσταση στην οποία διατελούν τα άτομα αντιμετωπίζοντας διάφορες καταστάσεις, τους περιορισμούς και τις *δυνατότητες* που προκύπτουν από τις ευκαιρίες οι οποίες μπορεί να έχουν βαρύνουσα επίδραση στην επαγγελματική τους σταδιοδρομία, αλλά με άγνωστο και αβέβαιο αποτέλεσμα. Επιπλέον σύμφωνα με τους Ross & Altmeier (1992) το άγχος από την εργασία ορίζεται ως η κατάσταση όπου υπάρχει συσσώρευση αγχογόνων περιστάσεων που προκύπτουν από την σχέση με την απασχόληση ή αν το άγχος προέρχεται από την εργασιακή κατάσταση.

Κατά την Ευρωπαϊκή Υπηρεσία για την Ασφάλεια και την Υγεία στην Εργασία (2021), το εργασιακό στρες δεν αποτελεί ασθένεια αλλά μια κατάσταση η οποία διαμορφώνεται όταν το άτομο έρχεται αντιμέτωπο και εκτίθεται σε αυξημένες εργασιακές απαιτήσεις. Αντιθέτως από άλλους θεωρείται ως το αποτέλεσμα της υπερβολικής πίεσης, των υπερβολικών απαιτήσεων και της ανασφάλειας που κυριαρχούν στον εργασιακό χώρο τα οποία έχουν ως αποτέλεσμα ποικιλόμορφες συνέπειες που επηρεάζουν την υγεία του ατόμου, τη συμπεριφορά του στο εργασιακό περιβάλλον και τον τρόπο ζωής του γενικότερα (Wheatley, 2000).

Κατά τους Parker και Decotiis (1983) το άγχος στην εργασία ενδέχεται να εκδηλωθεί με διάφορες μορφές και ένταση και να προκαλέσει συναισθήματα όπως θλίψη, οργή, θυμό ή αηδία με επακόλουθο αρνητικές συνέπειες τόσο σε ατομικό επίπεδο όσο και στο επίπεδο του οργανισμού. Αρνητικές συνέπειες που έχουν ως επακόλουθο, έλλειψη κινήτρων ή μειωμένη διάθεση για εργασιακή απόδοση η οποία φθίνει και σε αρκετές περιπτώσεις οδηγεί σε απώλεια της εργασίας είτε από απόλυση είτε από παραίτηση (Bashir & Ramay, 2010; Chonwen, 2013).

Αντίστοιχος ορισμός του επαγγελματικού στρες είναι κάθε δύναμη που ωθεί έναν ψυχολογικό ή σωματικό παράγοντα πέρα από το εύρος των δυνατοτήτων του, προκαλώντας καταπόνηση σε ένα άτομο (Arnold et al., 1995).

Επιπρόσθετα από σειρά ερευνών έχει διαπιστωθεί και συσχετισμός με διάφορες ασθένειες όπως μυοσκελετικοί πόνοι, προβλήματα όρασης, λαιμόπονος, χρόνιος βήχας, θωρακικοί πόνοι, προβλήματα γαστρεντερολογικής φύσης, σύνδρομο ευερέθιστου εντέρου, κολίτιδα, καρδιοπάθειες, αλκοολισμό, υπέρμετρο κάπνισμα, ενδοκρινολογικά προβλήματα, υψηλή πίεση, εγκεφαλικά, ορισμένες μορφές καρκινωμάτων, ρευματοειδή αρθρίτιδα, κατάθλιψη, αϋπνίες, σύνδρομο χρόνιας κούρασης (Bickford, 2005; Chonwen, 2013; Lin et al., 2010, Belias et al., 2013).

Το επαγγελματικό άγχος είναι μια μορφή άγχους που συνδέεται με το χώρο εργασίας ενός ατόμου. Οι στρεσογόνες καταστάσεις που σχετίζονται με την εργασία ενός ατόμου συσσωρεύονται και οι εργαζόμενοι βιώνουν κόπωση και χαμηλή αυτοεκτίμηση (Κάντας, 1995).



Οι εργαζόμενοι συχνά αισθάνονται ότι η αξία και η συμβολή τους στην εργασία δεν αναγνωρίζεται και συχνά έχουν την αίσθηση ότι οι επιθυμίες τους για την δουλειά δεν ικανοποιούνται (Siegrist, 1996).

Το στρεσογόνο περιβάλλον ενδέχεται να επηρεάσει και βλάψει άσχημα την ψυχική και σωματική υγεία των ατόμων. Ο Anderson (2002) επισημαίνει ότι η εργασία και οι οικογενειακές συγκρούσεις έχουν άμεσο αντίκτυπο στην αύξηση του επιπέδου άγχους των εργαζομένων. Αγχώδης κατάσταση μπορεί να προκύψει όταν ένας υπάλληλος συνειδητοποιήσει ότι οι απαιτήσεις μιας εργασίας ή θέσης είναι μεγαλύτερες από αυτές που μπορεί να χειριστεί και όταν ταυτόσημες καταστάσεις εξακολουθούν να υφίστανται για μεγάλο χρονικό διάστημα.

### **1.3. Παράγοντες που προκαλούν το εργασιακό άγχος**

Πολλοί ερευνητές έχουν καταδείξει τη σχέση μεταξύ των προβληματικών συνθηκών εργασίας και του εργασιακού στρες που προκαλούν. Οι παράγοντες αυτοί μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σύμφωνα με τους Fontana & Abouserie (1993) σε εκείνους που σχετίζονται με τις συνθήκες εργασίας (ωράριο εργασίας, βάρδιες / μακρά ωράρια εργασίας, ανθρώπινες σχέσεις), τις οικονομικές ανταμοιβές που δεν είναι ανάλογες με τις εργασιακές ευθύνες (νέα μισθολογική δομή της δημόσιας διοίκησης), την ασάφεια ρόλων και τις συγκρούσεις ρόλων που συνδέονται άμεσα με την ελλιπή διοικητική συμπαράσταση (Cooper, 1983), και τη συχνή περίπτωση της υπερφόρτωσης ρόλων, όπου όπου το σύνολο των προσδοκιών απευθύνονται σε ένα μόνο μέλος του προσωπικού (Leiter & Maslach, 1988).

Οι ερευνητές έχουν εντοπίσει έξι κύριους παράγοντες που αποτελούν πηγές επαγγελματικού άγχους κοινό σε όλες τις θέσεις εργασίας (Cooper & Marshall, 1978). Πέντε από αυτούς τους παράγοντες αφορούν το εργασιακό άγχος και ο έκτος είναι η διασύνδεση μεταξύ εργασίας και σπιτιού. Οι αιτίες του στρες στο χώρο εργασίας δεν περιορίζονται μόνο στο περιβάλλον εργασίας, ενώ και η διασύνδεση εργασίας/οικίας είναι εξίσου σημαντική. Καθώς οι απαιτήσεις του οικιακού περιβάλλοντος σχετίζονται σημαντικά με το επαγγελματικό άγχος είναι επιθυμητό να συμπεριληφθεί η διασύνδεση εργασίας/οικίας ως μία εκ των παραγόντων.

Σύμφωνα με τον Cooper (1983) έξι είναι οι κύριες πηγές επαγγελματικού στρες:

#### *Ι. Παράγοντες που είναι εγγενείς με την εργασία.*

α) **Οι φυσικές συνθήκες εργασίας:** Αφορά σε κακές και ανεπαρκής συνθήκες υποδομών και τα πιθανά προβλήματα που αυτές προκαλούν, όπως υπερβολικό θόρυβο ή φασαρία, θερμότητα κ.ά.

β) **Φόρτος εργασίας:** Τόσο η υπερφόρτωση όσο και η υποφόρτωση εργασίας περιγράφονται από τους ερευνητές ως πιθανές πηγές άγχους. Έχουν εντοπιστεί διακρίσεις του φόρτου εργασίας, όπως η ποσοτική υπερφόρτωση ή υποφόρτωση και η ποιοτική υπερφόρτωση ή υποφόρτωση. Η ποσοτική υπερφόρτωση αφορά περιπτώσεις όπου δίνεται μεγάλος φόρτος εργασίας που πρέπει να πραγματοποιηθεί σε ένα δεδομένο χρονικό διάστημα και αντίθετα η ποσοτική υποφόρτωση αναφέρεται στο να αναθέτονται πολύ λίγες εργασίες στα άτομα για μια αντίστοιχη δεδομένη χρονική περίοδο. Επίσης με τον όρο της ποιοτικής υπερφόρτωσης αναφερόμαστε σε εργασίες που είναι δυσεπίτευκτες για ένα άτομο, καθώς και η ποιοτική υποφόρτωση προκύπτει όταν η υπηρεσία δεν χρησιμοποιεί τις δεξιότητες ενός ατόμου.

γ) **Παρατεταμένο ωράριο εργασίας:** Εργασίες που απαιτούν πολλές εργατοώρες μπορεί να επηρεάσουν την υγεία των εργαζομένων.

δ) **Καθεστώς βάρδιας:** Σημαντικός εργασιακός παράγοντας είναι η ύπαρξη βάρδιας αφού πολλές έρευνες έχουν αποδείξει ότι αυτή η μορφή εργασίας αποτελεί βασική στρεσογόνα πηγή. Για πολλές επαγγελματικές ομάδες, η εργασία σε βάρδιες αποτελεί σημαντική πηγή άγχους. Η διαταραχή των προτύπων ύπνου μπορεί να οδηγήσει σε επιδείνωση της υγείας και της ευεξίας των ατόμων, με συνέπεια να επηρεασθούν και άλλοι παράγοντες όπως οι διαπροσωπικές σχέσεις, η παραγωγικότητα και η κρίση στην εργασία και στο σπίτι.

ε) **Επικινδυνότητα και κίνδυνοι:** Η παρουσία επικινδυνότητας και κινδύνων στον εργασιακό χώρο αυξάνουν δραστικά το βαθμό του στρες. Παράλληλα έχει ότι διάφορες επαγγελματικές ομάδες που αντιμετωπίζουν επικίνδυνες καταστάσεις και κίνδυνο όπως η αστυνομία, οι εργαζόμενοι στα ορυχεία, οι πυροσβέστες και οι στρατιώτες συχνά φαίνεται να έχουν μειώσει τα επίπεδα άγχους, ιδιαίτερα όταν εκπαιδεύονται επαρκώς (Arnold et al., 1995).

στ) **Νέες τεχνολογίες:** Η ανάγκη απόκτησης δεξιοτήτων για τη χρήση νέου εξοπλισμού μπορεί να προκαλέσει άγχος στο άτομο. Σε ένα ταχέως μεταβαλλόμενο εργασιακό περιβάλλον οι δεξιότητες ενός ατόμου μπορούν σχετικά γρήγορα να θεωρηθούν παρωχημένες, προσθέτοντας έτσι μια επιπρόσθετη πηγή άγχους.

ζ) **Ταξίδια:** Τα ταξίδια μπορεί να είναι πηγή άγχους όταν χρειάζεται πολύς χρόνος καθημερινά για την μεταφορά από και προς τον χώρο εργασίας. Οι οικογένειες μπορεί να υποφέρουν όταν ένα μέλος περνά πολύ χρόνο μακριά από το σπίτι σε ταξίδια.

## II. Οι ρόλοι στην εργασία:

Οι ρόλοι στην εργασία αποτελούν σημαντική πηγή επαγγελματικού άγχους, συμπεριλαμβανομένης της ασάφειας ρόλων, της σύγκρουσης ρόλων, της ευθύνης για τους ανθρώπους και των συγκρούσεων που προκύπτουν από τα οργανωτικά όρια.

α) **Σύγκρουση και ασάφεια ρόλων:** Η σύγκρουση ρόλων εμφανίζεται όταν προκύπτουν αντιφατικές εργασιακές απαιτήσεις από διάφορα στελέχη του οργανισμού ή όταν ένας εργαζόμενος που πληρώνει μία θέση εργασίας έρχεται σε ρήξη με τις προσωπικές του αξίες. Έχει διαπιστωθεί ότι τα άτομα που βιώνουν σύγκρουση ρόλων αισθάνονται χαμηλότερη επαγγελματική ικανοποίηση και μεγαλύτερη εργασιακή πίεση (Kahn et al., 1964; Vansell et al., 1981). Οι ερευνητές υποστηρίζουν ότι υπάρχουν διάφορες καταστάσεις που προκαλούν αντίθεση ρόλων, όπως η πρώτη θέση εργασίας, καινούργιο αφεντικό, μετάθεση, νέα εταιρεία, προαγωγή και αλλαγές στη δομή της εταιρείας (Ivanecovich & Matteson, 1980). Η ασάφεια ρόλων εμφανίζεται όταν ένα άτομο δεν έχει αρκετές πληροφορίες σχετικά με τον εργασιακό του ρόλο και τις συμπεριφορές που αναμένονται από τους συναδέλφους του. Μια μελέτη διαπίστωσε ότι οι άνδρες που βίωναν ασάφεια ρόλων είχαν χαμηλότερη εργασιακή ικανοποίηση, μεγαλύτερη ένταση που σχετιζόταν με την εργασία, μεγαλύτερη απογοήτευση και λιγότερη αυτοπεποίθηση (Kahn et al., 1964). Οι French et al. (1982) διαπίστωσαν ότι οι γυναίκες αντιλαμβάνονταν την ασάφεια ρόλων περισσότερο από τους άνδρες.

β) **Υπευθυνότητα:** η υπευθυνότητα έχει αναγνωριστεί ως ένας πιθανός στρεσογόνος παράγοντας που σχετίζεται με το ρόλο κάποιου στον οργανισμό. Η ευθύνη μπορεί να αφορά τόσο άτομα όσο και καταστάσεις με την ευθύνη για τα άτομα να είναι πιθανό πιο αγχωτική.

## III. Εξέλιξη καριέρας:

Η εξέλιξη της σταδιοδρομίας περιλαμβάνει μια σειρά θεμάτων που μπορεί να αποτελέσουν πιθανούς παράγοντες άγχους για τους εργαζόμενους. Για παράδειγμα, η έλλειψη εργασιακής ασφάλειας, η υπερβολική ή ανεπαρκής προαγωγή, ο φόβος της απόλυσης, η συνταξιοδότηση και πολλές άλλες αξιολογήσεις της απόδοσης μπορούν να επηρεάσουν τη ζωή τους. Τα άτομα που βιώνουν στρες σταδιοδρομίας συχνά βιώνουν υψηλά επίπεδα εργασιακής

δυσαρέσκειας, χαμηλή εργασιακή απόδοση, επαγγελματική εξουθένωση και κακές διαπροσωπικές σχέσεις στην εργασία (Ivancevich & Matteson, 1980).

#### IV. Σχέσεις στην εργασία:

Η συνεργασία με τρίτους ενδέχεται να αποτελέσει πηγή άγχους αλλά και στήριξης. Οι υποστηρικτικές σχέσεις στην εργασία είναι κεντρικής σημασίας για την οργανωτική σταθερότητα και την ατομική ευημερία. Οι έρευνες δείχνουν ότι οι υποστηρικτικές κοινωνικές σχέσεις στην εργασία μεταξύ υφισταμένων, συναδέλφων και προϊσταμένων μειώνουν την πιθανότητα διαπροσωπικού στρες και ανακουφίζουν άμεσα το στρες που νιώθουν στην εργασία (Lazarus, 1966).

#### V. Οργανωτική δομή:

Μια άλλη πιθανή αιτία του επαγγελματικού στρες σχετίζεται με την οργανωτική δομή και το οργανωτικό κλίμα, συμπεριλαμβανομένων παραγόντων όπως οι πολιτικές στο χώρο εργασίας, η έλλειψη αποτελεσματικής διαβούλευσης, η έλλειψη συμμετοχής στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων και οι συμπεριφορικοί περιορισμοί. Οι French et al. (1982) διαπίστωσαν ότι η μεγαλύτερη συμμετοχή αύξησε την παραγωγικότητα και τη βελτίωση της απόδοσης, τη χαμηλότερη εναλλαγή προσωπικού και τα χαμηλότερα επίπεδα σωματικών και ψυχικών ασθενειών (συμπεριλαμβανομένων συμπεριφορών που σχετίζονται με το στρες, όπως η υπερβολική κατανάλωση αλκοόλ και το έντονο κάπνισμα).

#### VI. Διασύνδεση εργασίας και οικίας:

Το άγχος στην εργασία μπορεί να επηρεάσει αρνητικά τη ζωή στο σπίτι και ομοίως το άγχος στο σπίτι μπορεί να επηρεάσει αρνητικά το άτομο στην εργασία. Οι ερευνητές πιστεύουν ότι πρέπει να γίνει κατανοητή η αμοιβαία σχέση μεταξύ των απαιτήσεων της εργασίας και του σπιτιού (Burke & Greenglass, 1987). Ωστόσο, υπάρχουν ενδείξεις ότι ο αντίκτυπος της εργασίας στην οικογένεια είναι πολύ ισχυρότερος από το αντίθετο (Evans & Bartolomè, 1984). Τα έκτακτα περιστατικά της ζωής (π.χ. διαζύγιο, θάνατος συζύγου ή συντρόφου) ενδέχεται να έχουν επίδραση στον επαγγελματικό βίο. Οι ερευνητές έχουν διαπιστώσει ότι η διασύνδεση μεταξύ σπιτιού και δουλειάς αποτελεί σημαίνουσα αιτία άγχους και για τα δύο φύλα, όπως αντίστροφα προκύπτουν και διαφορές (Davidson & Cooper, 1983). Οι έγγαμες γυναίκες με νέα παιδιά εισέρχονται όλο και περισσότερο στην αγορά εργασίας (Lewis & Cooper, 1995) και η απασχόληση των έγγαμων γυναικών κατηγορείται για τα υψηλότερα ποσοστά διαζυγίων. Οι μητέρες που μένουν στο σπίτι αναλαμβάνουν δυσανάλογα μεγάλο μερίδιο των ευθυνών του σπιτιού και της φροντίδας των παιδιών (Emmons et al., 1990; Hochschild, 1989). Επιπλέον, η ανατροφή των παιδιών αυξάνει τις οικογενειακές ευθύνες και η αύξηση αυτή επιβαρύνει περισσότερο τις γυναίκες από ότι τους άνδρες. Ως εκ τούτου, οι απασχολούμενες μητέρες προβλέπεται να υποστούν περισσότερο άγχος και ένταση από ότι οι μητέρες που μένουν στο σπίτι.

### 1.4. Θεωρητικές προσεγγίσεις εργασιακού άγχους

Υπάρχουν διάφορες θεωρητικές προσεγγίσεις που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την κατανόηση του εργασιακού άγχους. Μια επισκόπηση της διεθνούς βιβλιογραφίας αποκαλύπτει ότι πολλοί ερευνητές έχουν προσπαθήσει να εξηγήσουν το φαινόμενο του εργασιακού στρες. Στη συνέχεια, παρουσιάζονται τα σημαντικότερα και δημοφιλέστερα θεωρητικά μοντέλα ερμηνείας του εργασιακού στρες, έτσι ώστε να μπορούν να σχεδιαστούν αποτελεσματικά παρεμβατικά προγράμματα για την μεταχείριση του εργασιακού στρες στα άτομα με βάση αυτά.

### 1.4.1. Το σύνδρομο γενικής προσαρμογής

Το Σύνδρομο Γενικής Προσαρμογής (General Adaptation Syndrome - GAS) είναι ένα μοντέλο που αναπτύχθηκε από τον канаδό ενδοκρινολόγο Hans Selye (Selye, 1964) και περιγράφει τη φυσιολογική αντίδραση του οργανισμού στο επαναλαμβανόμενο στρες.

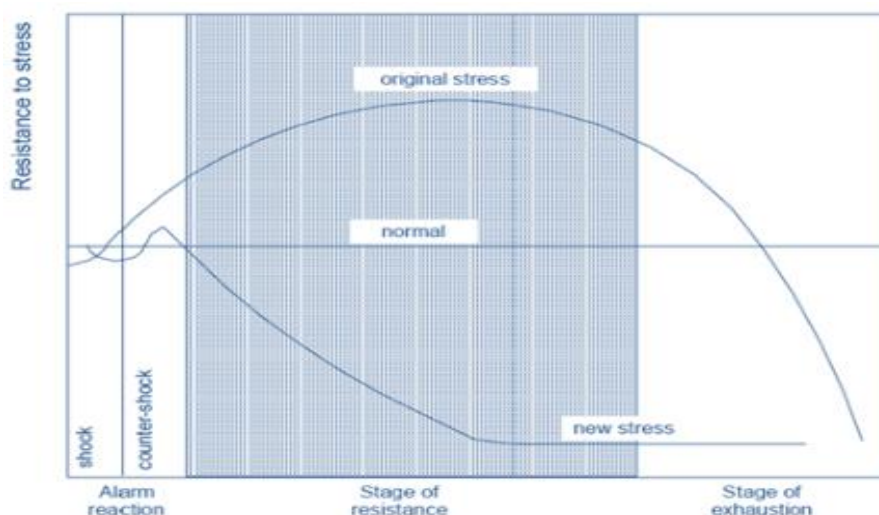
Το σύνδρομο γενικής προσαρμογής αποτελείται από τρεις κύριες φάσεις όπως αυτές αποτυπώνονται στο παρακάτω διάγραμμα :

i. Φάση στρες ή σοκ: Πρόκειται για την αρχική φάση αντίδρασης όταν ο οργανισμός εκτίθεται σε έναν επαναλαμβανόμενο στρεσογόνο παράγοντα. Κατά τη διάρκεια αυτής της φάσης, το σώμα ανταποκρίνεται με αυξημένους πονοκεφάλους, αυξημένη νευρική αγωγιμότητα και απελευθέρωση αδρεναλίνης.

ii. Φάση αντίστασης: Το σώμα εισέρχεται σε αυτή τη φάση όταν το στρες δεν ανακουφίζεται. Κατά τη διάρκεια αυτής της φάσης, το σώμα προσπαθεί να αντισταθεί στο στρες και να επανέλθει στην ισορροπία.

iii. Φάση εξάντλησης: Ο οργανισμός εισέρχεται στη φάση της εξάντλησης όταν το στρες επιμένει για μεγάλο χρονικό διάστημα και ο οργανισμός αδυνατεί να αντιμετωπίσει επαρκώς το στρες. Κατά τη διάρκεια αυτής της φάσης, οι πόροι του οργανισμού εξαντλούνται και η αντίδραση του οργανισμού αποδυναμώνεται. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα φυσιολογικές και ψυχολογικές διαταραχές και αυξημένο κίνδυνο ασθένειας.

Η χρήση του γενικού συνδρόμου προσαρμογής έγκειται στην περιγραφή του τρόπου αντίδρασης του σώματος στο στρες και προσπαθεί να αντιμετωπίσει τις δυσκολίες. Ενώ αυτό το μοντέλο βοηθά στην κατανόηση της φυσιολογικής αντίδρασης στο στρες, πρέπει να σημειωθεί ότι η αντίδραση στο στρες είναι πιο σύνθετη και επηρεάζεται από πολλούς παράγοντες.



Διάγραμμα 1.1 Σύνδρομο Γενικής Προσαρμογής (General Adaptation Syndrome)

Πηγή: Gray, 1991

### 1.4.2. Το μοντέλο προσαρμογής ατόμου – περιβάλλοντος

Το μοντέλο προσαρμογής ατόμου-περιβάλλοντος είναι ένα πλαίσιο για την εξήγηση της αλληλεπίδρασης μεταξύ ατόμου και περιβάλλοντος. Βασίζεται στην ιδέα ότι οι άνθρωποι προσαρμόζονται και επηρεάζονται από το περιβάλλον τους (French et al., 1974), ενώ ταυτόχρονα το επηρεάζουν μέσω της δικής τους συμπεριφοράς και αντιδράσεων.

Το μοντέλο προσδιορίζει τρεις κύριες διαδικασίες προσαρμογής:

i. Επιλογή: Οι άνθρωποι επιλέγουν και αλληλοεπιδρούν με διάφορες πτυχές του περιβάλλοντός τους. Αυτό περιλαμβάνει την επιλογή συγκεκριμένων δραστηριοτήτων, σχέσεων και πόρων που τους βοηθούν να προσαρμοστούν στο περιβάλλον.

ii. Προσαρμογή :Οι άνθρωποι προσαρμόζονται στο περιβάλλον τους μέσω ποικίλων μηχανισμών, όπως η προσαρμογή της συμπεριφοράς τους, η ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων και η αναδιοργάνωση των πόρων.

iii. Επιρροή: Οι άνθρωποι επηρεάζουν το περιβάλλον τους μέσω της συμπεριφοράς και των αντιδράσεών τους. Η επιρροή αυτή μπορεί να είναι σε επίπεδο ατομικής συμπεριφοράς, αλλά επηρεάζει επίσης τις σχέσεις, τις ομάδες και τις κοινότητες στις οποίες ανήκουν.

Το μοντέλο προσαρμογής ατόμου-περιβάλλοντος αναγνωρίζει ότι η προσαρμογή είναι μια συνεχής διαδικασία και ότι οι άνθρωποι αλληλοεπιδρούν με το περιβάλλον τους σε διάφορα επίπεδα. Το μοντέλο αυτό έχει εφαρμογή για την καλύτερη κατανόηση της συμπεριφοράς με την οποία οι άνθρωποι προσαρμόζονται στις περιβαλλοντικές αλλαγές και προκλήσεις (Hogg M.A. 2000).

### 1.4.3. Μοντέλο σχέσεων Απαιτήσεων/Ελέγχου

Το μοντέλο σχέσεων απαιτήσεων/ελέγχου (Demand/Control Model) είναι μια θεωρητική προσέγγιση που χρησιμοποιείται για να εξηγήσει τον αντίκτυπο των παραγόντων εργασιακής περιβάλλοντος στην υγεία και την ευεξία των εργαζομένων (Karasek & Theorell, 1990).

Το μοντέλο βασίζεται σε δύο βασικές διαστάσεις του εργασιακού περιβάλλοντος:

Οι απαιτήσεις της εργασίας (Job Demands): Αναφέρονται στον όγκο και τον ρυθμό του εργασιακού φορτίου, καθώς και τις σωματικές και ψυχικές απαιτήσεις της εργασίας. Περιλαμβάνουν πράγματα όπως ο χρόνος εργασίας, οι πιέσεις χρόνου, οι περιορισμοί και οι προθεσμίες.

Ο βαθμός ελέγχου του εργαζόμενου (Job Control): Αναφέρεται στο επίπεδο αυτονομίας και αυτοδιοίκησης που έχει ο εργαζόμενος στον τρόπο εκτέλεσης των καθηκόντων του και τον χρόνο εργασίας. Περιλαμβάνει την αυτονομία, τη δυνατότητα λήψης αποφάσεων και τις ευκαιρίες ανάπτυξης στην εργασία .

Βάσει αυτών των διαστάσεων, το μοντέλο σχέσεων απαιτήσεων/ελέγχου διαιρεί τους εργαζομένους σε τέσσερις κύριες κατηγορίες (Karasek, 1979) όπως εμφανίζεται στο παρακάτω διάγραμμα:

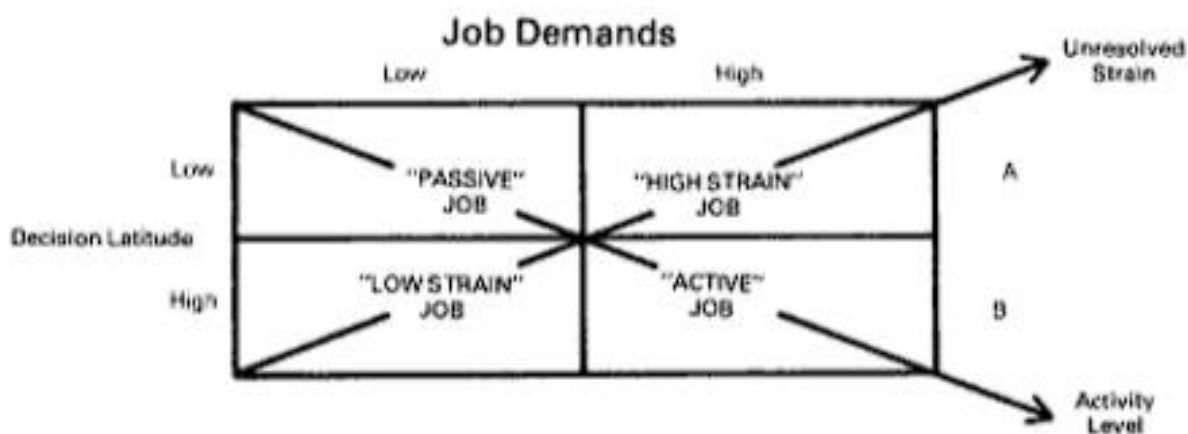
I. Χαμηλές απαιτήσεις και υψηλός έλεγχος: Θετικό επίπεδο εργασιακής εμπειρίας, με μικρότερους κινδύνους για στρες και καλύτερη ευεξία.

II. Υψηλές απαιτήσεις και υψηλός έλεγχος: Προκαλεί αντίφαση, αλλά ταυτόχρονα παρέχει τις ευκαιρίες για επιτυχία και ανάπτυξη.

III. Χαμηλές απαιτήσεις και χαμηλός έλεγχος: Χαμηλή πρόκληση στην εργασία και περιορισμένη ευεξία.

IV. Υψηλές απαιτήσεις και χαμηλός έλεγχος: Απαιτητική εργασία χωρίς αρκετό έλεγχο, που μπορεί να οδηγήσει σε στρες και εξουθένωση.

Το μοντέλο αυτό έχει χρησιμοποιηθεί για να κατανοήσει την επίδραση των εργασιακών συνθηκών στην υγεία των ανθρώπων, κυρίως στον ψυχολογικό τομέα και της διαχείρισης του στρες στην εργασία (Αντωνίου, 2008).



Διάγραμμα 1.2 Μοντέλο σχέσεων Απαιτήσεων/Ελέγχου (Demand/Control Model)

Πηγή: Karasek, 1979

#### 1.4.4. Το μοντέλο ανισορροπίας προσπάθειας – ανταμοιβής

Το μοντέλο ανισορροπίας προσπάθειας-ανταμοιβής (Effort-Reward Imbalance Model) είναι ένα πλαίσιο που περιγράφει την αλληλεπίδραση μεταξύ της προσπάθειας που καταβάλλεται και της ανταμοιβής που λαμβάνεται. Βασίζεται στην ιδέα ότι η ανισορροπία μεταξύ αυτών των δύο παραγόντων ενδέχεται να επιδράσει στην ευημερία και την ευχαρίστηση του ατόμου όπως παρουσιάστηκε από τον Siegrist (1996).

Σύμφωνα με το μοντέλο, όταν η προσπάθεια που καταβάλλεται από ένα άτομο είναι μεγαλύτερη από την ανταμοιβή που λαμβάνει, τότε υπάρχει μια ανισορροπία. Αυτή η ανισορροπία μπορεί να προκαλέσει αρνητικά αισθήματα, όπως απογοήτευση, αποθάρρυνση ή ανυποληψία. Αντίθετα, όταν η ανταμοιβή είναι μεγαλύτερη από την προσπάθεια, τότε υπάρχει μια θετική ανισορροπία και το άτομο αισθάνεται ικανοποίηση και ευχαρίστηση.

Η ανισορροπία προσπάθειας-ανταμοιβής ενδέχεται να ανακύψει από διάφορους παράγοντες, όπως η έλλειψη αναγνώρισης για την προσπάθεια που καταβάλλεται, η ανισομέρεια στη διανομή των ανταμοιβών, ή η αντίθεση μεταξύ των προσδοκιών και των πραγματικών αποτελεσμάτων. Η ανισορροπία αυτή ενδέχεται να προκαλέσει αρνητικές επιπτώσεις στην ευημερία, την υγεία και την απόδοση του ατόμου (Johnson & Hall, 1988).

Σύμφωνα με αυτό το μοντέλο, υπάρχουν τρεις πιθανές καταστάσεις ανισορροπίας προσπάθειας-ανταμοιβής:

α) Υπερβολική προσπάθεια, ανεπαρκής ανταμοιβή: Σε αυτήν την περίπτωση, ένα άτομο μπορεί να καταβάλει υπερβολική προσπάθεια αλλά να μην λαμβάνει αντίστοιχη ανταμοιβή. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε αποθάρρυνση, απογοήτευση και αίσθημα αδικίας.

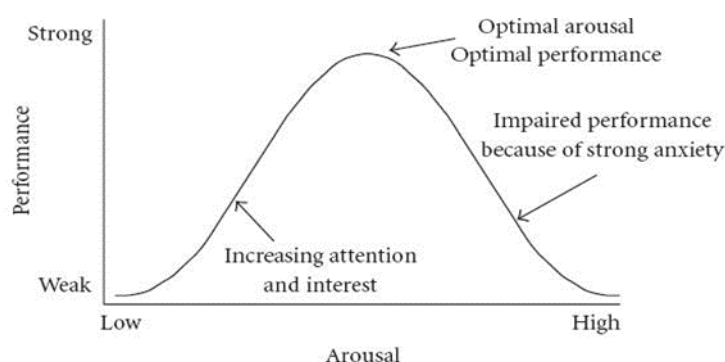
β) Ανεπαρκής προσπάθεια, υπερβολική ανταμοιβή: Σε αυτήν την περίπτωση, ένα άτομο μπορεί να μην καταβάλλει αρκετή προσπάθεια αλλά να λαμβάνει υπερβολική ανταμοιβή. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε αίσθημα αδικίας, αποθάρρυνσης και απώλειας ενδιαφέροντος για την εργασία.

γ) Ισορροπημένη προσπάθεια-ανταμοιβή: Σε αυτήν την περίπτωση, η προσπάθεια που καταβάλλεται είναι ισορροπημένη με την ανταμοιβή που λαμβάνεται. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε αίσθημα ικανοποίησης, ευχαρίστησης και συνεχούς κίνητρου.

Η ανισορροπία προσπάθειας-ανταμοιβής μπορεί να επηρεάσει την ευημερία, την απόδοση και την ικανοποίηση του ατόμου. Για να διορθωθεί η ανισορροπία προσπάθειας-ανταμοιβής, μπορεί να απαιτηθεί η αλλαγή στην αντίληψη των ανθρώπων σχετικά με την ανταμοιβή, η αναδιοργάνωση των ανταμοιβών ή η ενθάρρυνση της προσπάθειας με αυξημένη ανταμοιβή (Siegrist et al., 2004). Επιπλέον, είναι σημαντικό να διασφαλιστεί η δίκαιη κατανομή των ανταμοιβών και η αναγνώριση της προσπάθειας που καταβάλλεται.

#### 1.4.5. Η θεωρία του ανεστραμμένου U

Η θεωρία του ανεστραμμένου U (Inverted U Hypothesis), δημοσιεύτηκε από τους Yerkes & Dodson (1908) και αναφέρεται στην θεωρία που υποδεικνύει ότι υπάρχει μια καμπύλη σχέσης μεταξύ ενός παράγοντα και της απόδοσης ή της απόλαυσης ενός ατόμου. Σύμφωνα με αυτήν τη θεωρία όπως διαπιστώνεται στο Διάγραμμα 1.3 που παρουσιάζεται παρακάτω, η απόδοση ή η απόλαυση αυξάνονται αρχικά με την αύξηση του παράγοντα, φτάνουν σε ένα μέγιστο σημείο και μετά αρχίζουν να μειώνονται.



Διάγραμμα 1.3 Καμπύλη Yerkes-Dodson

Πηγή: Weiser, 1908

Αναφορικά με την διαχείριση του στρες οι Hockey & Hamilton (1983) διατύπωσαν την θέση ότι προκύπτει ένα εξαιρετικό επίπεδο διέγερσης για κάθε υπηρεσία που πραγματοποιείται, το οποίο εξασθενίζει όσο το επίπεδο δυσκολίας εκτέλεσης της συγκεκριμένης υπηρεσίας ανέρχεται. Συγκεκριμένα, υποστηρίζουν ότι οι άνθρωποι επιδεικνύουν την καλύτερη απόδοση ή απόλαυση όταν ο παράγοντας βρίσκεται σε ένα μέσο επίπεδο, ενώ ακραίες τιμές του παράγοντα μπορεί να οδηγήσουν σε μειωμένη απόδοση ή απόλαυση.

Στον τομέα της εργασίας, η θεωρία του ανεστραμμένου U υποστηρίζει ότι οι εργαζόμενοι επιδεικνύουν την καλύτερη απόδοση όταν αντιμετωπίζουν μια μέτρια ποσότητα πίεσης ή άγχους. Αν αντίστοιχα η πίεση που ασκείται είναι πολύ χαμηλή, τότε και η παραγωγικότητα τους μπορεί να μειωθεί λόγω έλλειψης κινήτρων. Αντιθέτως, αν η πίεση είναι υπερβολικά υψηλή, η απόδοση μπορεί να μειωθεί εξαιτίας της κόπωσης και του στρες.

#### 1.4.6. Το συναλλακτικό μοντέλο αξιολόγησης

Το συναλλακτικό μοντέλο αξιολόγησης (The Transactional Model of Stress and Coping), αναφέρεται στην θεωρία των Lazarus και Folkman (1984) σύμφωνα με την οποία, "το ψυχολογικό στρες είναι μια συγκεκριμένη σχέση ανάμεσα στο άτομο και το περιβάλλον του, όπου σύμφωνα με αυτόν εκτιμάται ότι επιβαρύνει ή υπερβαίνει τους πόρους του και αποτελώντας απειλή για την ευημερία του".

Το συναλλακτικό μοντέλο αξιολόγησης επικεντρώνεται σε τρία βασικά στοιχεία:

I. Αξιολόγηση του συμβάντος (Primary Appraisal): Σύμφωνα με αυτή την πτυχή του μοντέλου, οι άνθρωποι αξιολογούν τη σημασία και το νόημα ενός συμβάντος για τον εαυτό τους. Αυτή η αξιολόγηση μπορεί να είναι είτε ως κατανοητική (π.χ., ασήμαντο, ανώδυνο), ως ευεργετική (π.χ., ευχάριστο, ευεργετικό), είτε ως απειλητική (π.χ., επιβλαβές, απειλητικό).

II. Αξιολόγηση της αντιμετώπισης (Secondary Appraisal): Μετά την αξιολόγηση του συμβάντος, οι άνθρωποι αξιολογούν τις διαθέσιμες δυνατότητες αντιμετώπισης και το αν έχουν τους αναγκαίους πόρους για να αντιμετωπίσουν το συμβάν. Αυτό περιλαμβάνει την εκτίμηση των διαθέσιμων κοπιών και των υποστηρικτικών μηχανισμών.

III. Αντιμετώπιση (Coping): Η αντιμετώπιση αναφέρεται στις προσπάθειες που καταβάλλουν οι άνθρωποι για να αντιμετωπίσουν το στρες που προκλήθηκε από το συμβάν. Αυτές οι προσπάθειες μπορεί να είναι προσανατολισμένες στην επίλυση του προβλήματος (π.χ., αναζητώντας λύσεις) ή στην αντιμετώπιση των συναισθηματικών αντιδράσεων (π.χ., αναζητώντας υποστήριξη από φίλους).

Επιπρόσθετα κατά τους Folkman & Lazarus (1988), η αντιμετώπιση επηρεάζεται από τη γνωστική εκτίμηση ενός γεγονότος από το άτομο και η γνωστική εκτίμηση επηρεάζει στη συνέχεια τη συναισθηματική διέγερση (Folkman & Lazarus, 1988).

Αυτό το μοντέλο αποτελεί μια από τις πιο επιρρεπείς σε αναφορά θεωρίες στον τομέα της ψυχολογίας του στρες και της αντιμετώπισης.

#### 1.4.7. Οι τρεις προσεγγίσεις του Cox για το εργασιακό άγχος

Ο Cox (1993) στην εργασία του αναφορικά με το εργασιακό άγχος επιχειρεί τρεις προσεγγίσεις, που είναι οι εξής:

- I. Η προσέγγιση της φυσιολογικής αντίδρασης: Αυτή η προσέγγιση επικεντρώνεται στην αντίληψη του εργασιακού άγχους ως φυσιολογικής αντίδρασης του οργανισμού σε πιέσεις και απαιτήσεις στον χώρο εργασίας. Θεωρεί ότι ορισμένο επίπεδο άγχους μπορεί να είναι ωφέλιμο για την απόδοση και την εκπλήρωση των στόχων.
- II. Η προσέγγιση των παραγόντων του περιβάλλοντος: Σύμφωνα με αυτήν την προσέγγιση, το εργασιακό άγχος προκαλείται από παράγοντες του εργασιακού περιβάλλοντος, όπως οι υπερβολικές απαιτήσεις, η ανεπάρκεια ελέγχου, η χαμηλή υποστήριξη και οι αντιφάσεις στον ρόλο. Η αντιμετώπιση του άγχους πρέπει να επικεντρώνεται στην αντιμετώπιση αυτών των παραγόντων (Cox & Griffiths, 1995). Η εν λόγω προσέγγιση προσεγγίζει την αντίστοιχη θεωρία του Selye (1956).
- III. Η προσέγγιση της αντίδρασης του ατόμου: Αυτή η προσέγγιση επικεντρώνεται στην αντίληψη του εργαζομένου για το άγχος και τις στρατηγικές που χρησιμοποιεί για να το αντιμετωπίσει. Αναγνωρίζει τη σημασία των προσωπικών παραγόντων όπως οι πεποιθήσεις, οι αντιλήψεις και οι δεξιότητες αντιμετώπισης του άγχους.



Οι προσεγγίσεις αυτές μπορούν να βοηθήσουν στην κατανόηση και αντιμετώπιση του εργασιακού άγχους, είτε μέσω της αλλαγής του περιβάλλοντος εργασίας, είτε μέσω της ενίσχυσης των ατομικών δεξιοτήτων και της ανάπτυξης μηχανισμών αντιμετώπισης του άγχους.

#### **1.4.8. Το δυναμικό μοντέλο του εργασιακού άγχους**

Το δυναμικό μοντέλο του εργασιακού άγχους αναφέρεται στην κατανόηση του άγχους ως ένα δυναμικό φαινόμενο που εξελίσσεται με τον χρόνο. Αυτό το μοντέλο προσπαθεί να εξηγήσει την πορεία του άγχους από την αρχική του εμφάνιση μέχρι την επίδρασή του στην απόδοση και την ευεξία του ατόμου.

Σύμφωνα με αυτό το μοντέλο, το εργασιακό άγχος προκαλείται από την αντίληψη του ατόμου για την αντιστοιχία μεταξύ των αξιώσεων της υπηρεσίας και των διαθέσιμων πόρων του. Αν οι απαιτήσεις είναι υψηλές και οι πόροι είναι περιορισμένοι, τότε αυτή η αντιστοιχία μπορεί να προκαλέσει άγχος.

Το δυναμικό μοντέλο του εργασιακού στρες στηρίζεται στο έργο των Cooper & Marshall (1976) και παρέχει ένα περίγραμμα για την αντίληψη των παραγόντων που συμβάλλουν στο εργασιακό άγχος και τον αντίκτυπό του στα άτομα στο χώρο εργασίας. Το μοντέλο αναδεικνύει την αλληλεπίδραση μεταξύ διαφόρων παραγόντων που έχουν σχέση με την ασχολία και ατομικών χαρακτηριστικών που επηρεάζουν την εμπειρία του εργασιακού στρες.

Τα κύρια στοιχεία του μοντέλου του εργασιακού στρες των Cooper και Marshall είναι τα εξής: Περιβαλλοντικοί στρεσογόνοι παράγοντες: Αυτοί είναι οι εξωτερικοί παράγοντες στο εργασιακό περιβάλλον που μπορούν να συμβάλλουν στο στρες. Παραδείγματα περιλαμβάνουν τις υψηλές εργασιακές απαιτήσεις, την πίεση του χρόνου, την έλλειψη ελέγχου της εργασίας, την ασάφεια του ρόλου, τις διαπροσωπικές συγκρούσεις και την οργανωτική κουλτούρα.

I. **Ατομικά χαρακτηριστικά:** Αναφέρονται στις προσωπικές ιδιότητες και τα χαρακτηριστικά του κάθε εργαζόμενου που ενδεχομένως να επιδράσουν στον τρόπο με τον οποίο αντιλαμβάνεται και ανταποκρίνεται στους στρεσογόνους παράγοντες. Περιλαμβάνει παράγοντες όπως τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας, τις δεξιότητες αντιμετώπισης, την αυτοεκτίμηση και τις προσωπικές συνθήκες ζωής.

II. **Εκτίμηση των στρεσογόνων παραγόντων:** Σύμφωνα με το μοντέλο, η εκτίμηση ή η αντίληψη του ατόμου για τους περιβαλλοντικούς στρεσογόνους παράγοντες είναι κρίσιμη για τον καθορισμό του επιπέδου του άγχους που βιώνει. Διαφορετικά άτομα μπορεί να αντιλαμβάνονται διαφορετικά τον ίδιο στρεσογόνο παράγοντα και αυτή η διαδικασία εκτίμησης επηρεάζει τις συναισθηματικές και φυσιολογικές αντιδράσεις στον στρεσογόνο παράγοντα.

III. **Στρατηγικές αντιμετώπισης:** Η συνιστώσα αυτή αναφέρεται στους τρόπους αντιμετώπισης των στρεσογόνων παραγόντων που αναδύονται από τα άτομα. Οι στρατηγικές αντιμετώπισης μπορεί να είναι εστιασμένες στο πρόβλημα (π.χ. αναζήτηση κοινωνικής υποστήριξης, διαχείριση χρόνου) ή στο συναίσθημα (π.χ. τεχνικές χαλάρωσης). Η αποτελεσματικότητα των στρατηγικών αντιμετώπισης επηρεάζει την έκβαση του στρες.

IV. **Αποτελέσματα του άγχους:** Το μοντέλο αναγνωρίζει ότι το εργασιακό άγχος μπορεί να έχει διάφορα αποτελέσματα στα άτομα. Τα αποτελέσματα αυτά μπορεί να είναι τόσο ψυχολογικά (π.χ. άγχος, κατάθλιψη, επαγγελματική εξουθένωση) όσο και φυσιολογικά (π.χ. αυξημένος καρδιακός ρυθμός, αρτηριακή πίεση ή άλλα προβλήματα σωματικής υγείας). Τα αποτελέσματα του άγχους μπορούν επίσης να επηρεάσουν την απόδοση στην εργασία και τη συνολική ευημερία.

Το μοντέλο δίνει έμφαση στη δυναμική αλληλεπίδραση μεταξύ αυτών των συνιστωσών, υποδηλώνοντας ότι το εργασιακό άγχος δεν είναι μια απλή σχέση αιτίου-αποτελέσματος, αλλά μάλλον μια σύνθετη διαδικασία που επηρεάζεται από πολλούς παράγοντες.

Το δυναμικό μοντέλο του εργασιακού άγχους προσδιορίζει την ανάγκη για παρέμβαση σε κάθε φάση, για ενδεχόμενη μείωση του εργασιακού άγχους και αύξηση της ευεξίας του ατόμου.

#### **1.4.9. Το μοντέλο του Health & Safety Executive**

Το Health & Safety Executive (HSE) αποτελεί την ανεξάρτητη Ρυθμιστική Αρχή της Μεγάλης Βρετανίας για θέματα Υγιεινής & Ασφάλειας στους χώρους εργασίας (Health and Safety Executive, 2003). Θεσμοθετήθηκε την 1<sup>η</sup> Ιανουαρίου 1975 με αντικείμενο την επίβλεψη και θέσπιση κανόνων για θέματα ασφάλειας και υγιεινής στους χώρους εργασίας. Στο πλαίσιο που αφορά την αρμοδιότητα και δικαιοδοσία του, ανέπτυξε ένα πλήρες Πρότυπο Διαχείρισης για την Υγιεινή & Ασφάλεια για παράγοντες που σχετίζονται με το εργασιακό άγχος και καλύπτει έξι πεδία τα οποία θεωρεί σημαντικά και τα οποία εάν δεν σχεδιαστούν και διαχειριστούν σε σωστή βάση σχετίζονται με κακή υγεία, χαμηλή παραγωγικότητα και αυξημένες απουσίες για λόγους υγείας. Τα πρότυπα διαχείρισης είναι:

- I. Απαιτήσεις (demands)
- II. Έλεγχος (control)
- III. Υποστήριξη (support)
- IV. Σχέσεις στην εργασία (relationships at work)
- V. Ρόλος (role)
- VI. Αλλαγή (change)

Το ανωτέρω Πρότυπο είναι πλήρες και άρτιο και βασικό στοιχείο του αποτελεί το Εργαλείο δείκτη του Προτύπου (HSE Management Standards Indicator Tool), το οποίο συμπεριλαμβάνει ένα εγχειρίδιο με πλήρη μεθοδολογία του μοντέλου για την εκτίμηση του ρίσκου. Τμήμα του εργαλείου δείκτη αποτελεί ένα ερωτηματολόγιο από 35 ερωτήσεις, με πέντε σημεία απάντησης στην κλίμακα Likert (i. Ποτέ, ii. Σπάνια, iii. Μερικές φορές, iv. Συχνά & v. Πάντα) που σχετίζονται με τους έξι κύριους παράγοντες άγχους που προσδιορίζονται στην προσέγγιση των Προτύπων Διαχείρισης για την αντιμετώπιση του εργασιακού στρες. Με βάση την βαθμολογία που προκύπτει ο ερωτώμενος τοποθετείται σε μία από τις τέσσερις κατηγορίες για κάθε τομέα: «εξαιρετικό επίπεδο απόδοσης», «καλό επίπεδο απόδοσης», «απαραίτητες παρεμβάσεις» και «απαιτούνται επείγουσες παρεμβάσεις».

Το μοντέλο που προκύπτει από το Πρότυπο Διαχείρισης του HSE έχει αποδειχθεί σε μεγάλο εύρος αποτελεσματικό έχοντας καταγραφεί σε πολλές μελέτες (Brookes K et al., 2013), όπως αντίστοιχα και το ερωτηματολόγιο ως τμήμα του Εργαλείου δείκτη του Προτύπου (Edwards JA et al., 2008).

### **1.5. Επιπτώσεις εργασιακού άγχους**

Το εργασιακό άγχος είναι μια κατάσταση στην οποία οι άνθρωποι αισθάνονται ένταση, ανησυχία και απελπισία σχετικά με την εργασία τους. Οι επιπτώσεις του εργασιακού άγχους μπορεί να είναι σημαντικές και να επηρεάζουν τόσο την υγεία όσο και την απόδοση των ατόμων.

Ορισμένες από τις επιπτώσεις του εργασιακού άγχους περιλαμβάνουν:

**I. Φυσικές επιπτώσεις:** Το άγχος μπορεί να οδηγήσει σε φυσικά συμπτώματα όπως:

- α) Αυξημένος κίνδυνος καρδιαγγειακών προβλημάτων, συμπεριλαμβανομένης της υψηλής αρτηριακής πίεσης και των καρδιακών παθήσεων.
- β) Εξασθένηση του ανοσοποιητικού συστήματος, που οδηγεί σε συχνότερες ασθένειες.
- γ) Γαστρεντερικά προβλήματα, όπως το σύνδρομο ευερέθιστου εντέρου.
- δ) Διαταραχές ύπνου και αϋπνίες
- ε) Μυϊκή ένταση και πόνος, συμπεριλαμβανομένων πονοκεφάλων και οσφυαλγιών.

**II. Ψυχολογικές επιπτώσεις:**

- α) Αυξημένος κίνδυνος άγχους και κατάθλιψης.
- β) Εξουθένωση, η οποία μπορεί να εκδηλωθεί ως συναισθηματική εξάντληση, απόσπαση και μειωμένη αίσθηση ολοκλήρωσης.
- γ) Ευερεθιστότητα, εναλλαγές της διάθεσης και μείωση της συνολικής συναισθηματικής ευεξίας.
- δ) Δυσκολία συγκέντρωσης και λήψης αποφάσεων.

**III. Διαπροσωπικές επιπτώσεις:**

- α) Τεταμένες σχέσεις με συναδέλφους, προϊσταμένους και μέλη της οικογένειας.
- β) Αυξημένες συγκρούσεις και διαφωνίες στον εργασιακό χώρο.
- γ) Κοινωνική απόσυρση και απομόνωση.

**IV. Επαγγελματικές επιπτώσεις:**

- α) Μειωμένη παραγωγικότητα και αποδοτικότητα.
- β) Αυξημένη απουσία και παρουσία (να είσαι σωματικά παρών αλλά διανοητικά αποδεσμευμένος).
- γ) Μειωμένη εργασιακή ικανοποίηση και δέσμευση.
- δ) Μεγαλύτερη πιθανότητα να προκληθούν λάθη ή ατυχήματα στην εργασία.

**V. Συμπεριφορικές επιπτώσεις:**

- α) Μη υγιεινοί μηχανισμοί αντιμετώπισης όπως η υπερκατανάλωση τροφής, το κάπνισμα ή η υπερβολική κατανάλωση αλκοόλ.
- β) Αυξημένη χρήση συνταγογραφούμενων ή μη συνταγογραφούμενων φαρμάκων.
- γ) Επικίνδυνες συμπεριφορές εκτός εργασίας, όπως η αλόγιστη οδήγηση.

**VI. Οργανωτικές επιπτώσεις:**

- α) Υψηλά ποσοστά κύκλου εργασιών καθώς οι εργαζόμενοι αναζητούν λιγότερο αγχωτικό περιβάλλον εργασίας.
- β) Αυξημένο κόστος υγειονομικής περίθαλψης λόγω των εργαζομένων που αναζητούν θεραπεία για θέματα υγείας που σχετίζονται με το άγχος.
- γ) Μειωμένο ηθικό και ομαδική συνοχή.

δ) Μειωμένη οργανωτική απόδοση και ανταγωνιστικότητα.

## **VII. Οικονομικές επιπτώσεις:**

- α) Αυξημένο κόστος υγειονομικής περίθαλψης και ασφάλισης για τους οργανισμούς.
- β) Κόστος που σχετίζεται με την πρόσληψη και την εκπαίδευση αντικαταστατών για εργαζομένους που έχουν στρες ή έχουν εξαντληθεί.
- γ) Μειωμένη κερδοφορία και έσοδα λόγω μειωμένης παραγωγικότητας και αυξημένης απουσίας.

Η πιο σημαντική επίδραση του εργασιακού άγχους είναι η επίδραση που έχει στην απόδοση των εργαζομένων. Οι εργαζόμενοι που υποφέρουν από εργασιακό άγχος προσπαθούν να αποφύγουν τους στρεσογόνους παράγοντες με το να λείπουν συνεχώς από την εργασία, κυριολεκτικά ή μεταφορικά. Αυτοί οι υπάλληλοι μπορούν να δημιουργήσουν προβλήματα στη διοίκηση, καθώς μπορεί να είναι αναποτελεσματικοί στην απόδοση, να σπαταλούν επιχειρηματικούς πόρους, να δημιουργούν εμπόδια στους υφισταμένους τους κ.λπ. Όλες αυτές οι ενέργειες επιδεινώνουν την απόδοση της εταιρείας. Μια αγχωτική κατάσταση στην εργασία έχει αρνητικό αντίκτυπο όχι μόνο στην απόδοση των εργαζομένων, αλλά εμποδίζει επίσης τη συνολική απόδοση σε οργανωτικό επίπεδο. Υπάρχει μια πολύπλοκη σχέση μεταξύ εργασιακού άγχους και απόδοσης και για το λόγο αυτό η εταιρεία πρέπει να λάβει στρατηγικές αποφάσεις (Daniel, 2019).

Σύμφωνα με έρευνες, η παραγωγικότητα θεωρείται μέγιστη με την ύπαρξη ενός μέτριου επιπέδου εργασιακού άγχους, αλλά πέρα από αυτό το επίπεδο, η παραγωγικότητα αρχίζει να μειώνεται με αυξανόμενο ρυθμό. Επιπλέον, αυτές οι έρευνες έχουν δείξει ότι η απόδοση των εργαζομένων είναι χαμηλή σε χαμηλά αλλά και υψηλά επίπεδα στρες, λόγω του γεγονότος ότι οι εργαζόμενοι με πολύ χαμηλό επίπεδο άγχους μπορεί να μην είναι αρκετά δραστήριοι ή να μην είναι αφοσιωμένοι στην εταιρεία, με αποτέλεσμα χαμηλή παραγωγικότητα.

Είναι σημαντικό τόσο για τα άτομα όσο και για τους οργανισμούς να αναγνωρίσουν και να αντιμετωπίσουν το εργασιακό άγχος για να μετριάσουν αυτές τις συνέπειες. Η εφαρμογή προγραμμάτων διαχείρισης του άγχους, η παροχή πόρων στους εργαζόμενους για την αντιμετώπιση του άγχους, η προώθηση μιας υγιούς ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής και η δημιουργία υποστηρικτικού εργασιακού περιβάλλοντος μπορούν όλα να συμβάλουν στη μείωση των αρνητικών επιπτώσεων του εργασιακού στρες. Επιπλέον, η αναζήτηση επαγγελματικής βοήθειας όταν είναι απαραίτητο, όπως από θεραπευτές ή συμβούλους, μπορεί να είναι ζωτικής σημασίας για άτομα που αντιμετωπίζουν χρόνιο εργασιακό στρες.

## 2. Θεωρητικό πλαίσιο και ανασκόπηση βιβλιογραφίας για την επαγγελματική εξουθένωση

### 2.1. Το σύνδρομο της εργασιακής εξουθένωσης

Η εμφάνιση του όρου του συνδρόμου της επαγγελματικής εξουθένωσης στην διεθνή βιβλιογραφία παρουσιάζεται το 1975 για πρώτη φορά σε άρθρο του Γερμανού κλινικού ψυχολόγου Herbert Freudenberger, ως αποτέλεσμα παρατήρησης και μελέτης ομάδων επαγγελματιών και εθελοντών με αντικείμενα εργασίας που σχετίζονταν με την ψυχική υγεία και των συμπτωμάτων που τα άτομα εμφάνισαν και περιέγραψε την επαγγελματική εξουθένωση ως «μια κατάσταση εξάντλησης λόγω ακραίων (excessive) απαιτήσεων σε ενέργεια, δύναμη και πόρους» (Freudenberger, 1974). Σύμφωνα με τους Chakraborty et al. (2012) η αιτία αναφοράς του όρου πραγματοποιήθηκε για την περιγραφή του «αισθήματος αποτυχίας και εξάντλησης που παρουσίασαν άτομα τα οποία ασχολούνταν σε οργανισμούς και ήταν αποτέλεσμα των μέτριων αποθεμάτων τους σε ενέργεια, προσπάθεια και προσόντα». Το σύνδρομο επαγγελματικής εξουθένωσης είναι ένα σύνδρομο χρόνιας ψυχικής και συναισθηματικής εξάντλησης και αναποτελεσματικότητας στην εργασία (Maslach & Jackson, 1996). Επηρεάζει ιδιαίτερα τα επαγγέλματα ανθρωπιστικών επιστημών και κοινωνικής εργασίας με απαιτήσεις για ενέργεια, αλληλεπίδραση, συναισθηματική δέσμευση και απόδοση, όπως οι ιατροί, οι νοσηλεύτες, οι κοινωνικοί λειτουργοί, εκπαιδευτικοί και τα σώματα ασφαλείας. Η έρευνα για την επαγγελματική εξουθένωση ξεκίνησε από επαγγελματίες που υπηρετούν άλλους (κοινωνικούς λειτουργούς) για να αντιμετωπιστεί και να αναλυθεί ως σύνδρομο που προκαλείται από το εργασιακό στρες, αλλά το πεδίο εφαρμογής της έχει διευρυνθεί σημαντικά με την πάροδο των ετών. Οι Pines και Aronson (1988) ορίζουν την επαγγελματική εξουθένωση ως "μια σωματική και συναισθηματική κατάσταση που ανακύπτει από την εμπλοκή ενός ατόμου σε μια κατάσταση που απαιτεί παρατεταμένη εμπλοκή". Σύμφωνα με την Pines (1993), η επαγγελματική εξουθένωση παρουσιάζεται συχνότερα σε φιλόδοξα άτομα που έχουν υψηλούς εργασιακούς στόχους και δεν μπορούν να αντιμετωπίσουν στρεσογόνες καταστάσεις, και χαρακτηρίζει τις καταστάσεις που βιώνουν τα άτομα ως "σβησμένο σπύρτο".

Έχουν καταγραφεί πολλοί ορισμοί για την επαγγελματική εξουθένωση αλλά στο σύνολό τους κατατάσσονται σε δύο βασικές κατηγορίες. Στην πρώτη όπου το σύνολο των ορισμών καταγράφουν την επαγγελματική εξουθένωση ως μια κατάσταση (Maslach & Jackson, 1986; Pines & Aronson, 1988; Brill, 1984), και στην δεύτερη όπου περιγράφεται ως μια διαδικασία με δυναμική (Cherniss, 1980b; Edelwich & Brodsky, 1980).

Αναφορικά με την πρώτη κατηγορία ορισμών που παρουσιάζουν την επαγγελματική εξουθένωση ως μια κατάσταση, στην οποία κυριαρχούν μια σειρά κοινών χαρακτηριστικών, τα οποία εστιάζουν στην συμπεριφορά και σε ψυχολογικά συμπτώματα όπως αυτό της ψυχικής εξάντλησης, της κατάθλιψης και της κόπωσης ως απόρροια από το επάγγελμα. Σχετικά με την δεύτερη κατηγορία ορισμών που εμφανίζουν την επαγγελματική εξουθένωση ως μια διαδικασία με δυναμική, η εξουθένωση είναι το αποτέλεσμα που επιφέρει το εργασιακό άγχος διαμέσου διαφόρων σταδίων στην συμπεριφορά των εργαζομένων λόγω της ανισορροπίας των εργασιακών απαιτήσεων και των ψυχικών αποθεμάτων τους (Χαραλάμπους, 2012).

Αυτή που όμως έδωσε πιθανότατα έναν από τους πιο περιεκτικούς ορισμούς της επαγγελματικής εξουθένωσης (burnout) είναι η ψυχολόγος Christine Maslach, η οποία περιγράφει το φαινόμενο αυτό ως σύνδρομο της σωματικής και ψυχικής κόπωσης που αναπτύσσεται σε άτομα που εμπλέκονται σε επαγγελματικές σχέσεις με άλλους (Maslach, 1976). Μάλιστα για να περιγράψει τις παρατηρήσεις της υιοθέτησε στην συνέχεια με τους συνεργάτες της, τον όρο «burnout» (Schaufeli & Enzmann, 1998). Σύμφωνα με έρευνες που διεξήγαγε είτε μόνη της είτε με συνεργάτες, διατύπωσε

ότι «η επαγγελματική εξουθένωση αναφέρεται σε ένα ψυχολογικό σύνδρομο που χαρακτηρίζεται από συναισθηματική εξάντληση (αίσθημα εξάντλησης ενέργειας), αποπροσωποποίηση (κυνισμός που σχετίζεται με τον υπερβολικό φόρτο εργασίας) και μειωμένη προσωπική ολοκλήρωση (εμπειρία αναποτελεσματικότητας)» (Maslach et al., 2001).

Ειδικότερα, οι εργαζόμενοι αισθάνονται αρχικά ψυχολογικά εξαντλημένοι και ανίκανοι να αφοσιωθούν στην εργασία τους. Καθώς προσπαθούν να ανακάμψουν, αναπτύσσουν απρόσωπες και αρνητικές σχέσεις με τους συνεργάτες και τους συναλλασσόμενους, με σκοπό να μειωθεί η ασκούμενη πίεση. Η αποπροσωποποίηση είναι μια απεικόνιση της αυτοδιαχείρισης που εκδηλώνεται ως μειωμένο ή ανύπαρκτο ενδιαφέρον για τους άλλους, ιδίως για όσους έχουν ανάγκη μέριμνας, και μπορεί να εξελιχθεί σε αγένεια, ανάρμοστη διαγωγή και πιθανώς απληστία. Τελικά το άτομο δεν μπορεί να ανακάμψει, η εργασιακή του απόδοση επιδεινώνεται και ο ίδιος εξαντλείται ψυχικά και σωματικά, με ακραία συναισθήματα ανεπάρκειας, προσωπικής αποτυχίας, απώλεια αυτοεκτίμησης και ανάπτυξη καταθλιπτικών συμπτωμάτων (Leiter & Maslach, 1988; Maslach et al., 1997).

Στις αρχές της δεκαετίας του 1980 επικεντρώθηκε με μεγαλύτερη συστηματικότητα στην προσπάθεια καταγραφής και αξιολόγησης του συνδρόμου της εξουθένωσης με αποτέλεσμα την δημιουργία και ανάπτυξη από κοινού με την Jackson του MBI (Maslach Burnout Inventory), ενός ερωτηματολογίου, το οποίο έχει αποδειχθεί ως ένα αξιόπιστο εργαλείο καταγραφής της εξουθένωσης (Maslach & Jackson, 1981).

## **2.2. Θεωρητικά μοντέλα επαγγελματικής εξουθένωσης**

Από τη δεκαετία του 1980 έχει διεξαχθεί εμπειρική μελέτη για την επαγγελματική εξουθένωση, καθώς και η δημιουργία και αξιολόγηση μέσω μέτρησης που αποδείχθηκαν έγκυρα και αξιόπιστα του φαινομένου. Η ανάπτυξη αυτών των θεωρητικών μοντέλων για τη έρευνα της επαγγελματικής εξουθένωσης ασχολούνται κατά βάση με το πως αναπτύσσεται προοδευτικά το σύνδρομο και τις ανεπιθύμητες επιδράσεις που προκαλεί στα άτομα, ενώ παράλληλα αναφέρονται στις επιπτώσεις που επιφέρουν στους οργανισμούς.

Κατά βάση στο σύνολο των θεωρητικών μοντέλων προκύπτει η κοινή συνισταμένη μεταξύ της αλληλεπίδραση της προσωπικότητας των ατόμων και του εργασιακού περιβάλλοντος (Cox, 1978; Harrison, 1978; Cooper et al., 1998).

Αρκετά μοντέλα επαγγελματικής εξουθένωσης βασίζονται σε θεωρίες για το εργασιακό στρες και την αίσθηση ανισορροπίας των εργασιακών πόρων και απαιτήσεων που οδηγεί σε αυτό. Τέτοια είναι μοντέλα όπως της Pines (1986) η οποία υποστηρίζει ότι οι στρεσογόνες και δυσμενείς συνθήκες εργασίας είναι αυτές που προκαλούν τα συμπτώματα του συνδρόμου. Από την άλλη πλευρά, άλλοι ερευνητές (Leiter & Maslach, 1988; Dekker & Schaufeli, 1995; Antoniou, 1999; Firth; Cozens & Payne, 1999) υπερτονίζουν τη σημασία των ατομικών παραγόντων και πιστεύουν ότι η επαγγελματική εξουθένωση επηρεάζεται από τους εργαζόμενους που εργάζονται. Πιστεύουν ότι εξαρτάται από τις προσδοκίες των εργαζόμενων επαγγελματιών για τον εαυτό τους και τον εργασιακό τους χώρο.

Στην συνέχεια επιχειρείται μια πιο αναλυτική καταγραφή των σημαντικότερων θεωρητικών μοντέλων που έχουν διατυπωθεί

### 2.2.1. Το διαδραστικό μοντέλο του Cherniss

Κατά τον Cary Cherniss (1980) η επαγγελματική εξουθένωση συνθέτει περισσότερο μια διαδικασία παρά ένα μεμονωμένο γεγονός και αναπτύσσεται σε τρεις φάσεις ως εξής:

I. Η φάση του εργασιακού στρες: Το εργασιακό στρες ανακύπτει από την αναντιστοιχία μεταξύ των διαθέσιμων πόρων και των πόρων που απαιτούνται για την επίτευξη των προσωπικών και επαγγελματικών στόχων, τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον του ατόμου. Το συγκεκριμένο στάδιο μπορεί να εμφανιστεί σε μεγάλο αριθμό εργαζομένων χωρίς αυτό να συνεπάγεται ότι αυτοί θα εκδηλώσουν συμπτώματα του συνδρόμου.

II. Η φάση της εξάντλησης: Αποτελεί την συνέχεια της προηγούμενης φάσης και εκδηλώνεται με συναισθηματική ανισορροπία του ατόμου ως αποτέλεσμα του εργασιακού στρες και εμφανίζονται συμπτώματα κόπωσης, ανίας, έλλειψης ενδιαφέροντος και απάθειας. Αισθάνεται εγκλωβισμένος στο εργασιακό περιβάλλον που δραστηριοποιείται και κυριαρχείται από διαρκή ένταση, σε μια κατάσταση που μπορεί να τον οδηγήσει σε αποθάρρυνση και παραίτηση.

III. Η φάση της αμυντικής κατάληξης: Πρόκειται για το στάδιο όπου το άτομο στην προσπάθειά του να συγκρατήσει τα αρνητικά συναισθήματα προς τους συναδέλφους και τους συναλλασσόμενους, εκδηλώνει αδιαφορία, κυνισμό και απάθεια.

Σε αυτό το μοντέλο, οι ατομικές συνθήκες εργασίας και τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας προκαλούν στρεσογόνες καταστάσεις που, αν δεν αντιμετωπιστούν γρήγορα μέσω της μείωσης των στόχων και της απομυθοποίησης του ιδεαλιστικού εργασιακού περιβάλλοντος, θα οδηγήσουν στην επαγγελματική εξουθένωση.

### 2.2.2. Το μοντέλο των Edelwich & Brodsky

Σύμφωνα με τους Edelwich & Brodsky (1980) η επαγγελματική εξουθένωση αποτελεί μια διαδικασία η οποία εξελίσσεται προοδευτικά μέσω της καθημερινότητας και της πραγματικότητας, φθίνοντας τα ιδανικά των εργαζομένων και την αποτυχία της εκπλήρωσης των στόχων τους. Την επιμερίζουν σε τέσσερα στάδια ανάπτυξης της ξεκινώντας με την αφετηρία της σταδιοδρομίας του κάθε εργαζόμενου. Τα στάδια αυτά είναι:

I. Στάδιο ενθουσιασμού: Ο εργαζόμενος ξεκινάει τη σταδιοδρομία του με ενθουσιασμό και ζήλο, θέτοντας πολύ υψηλούς στόχους και συχνά δημιουργεί υπερβολικές φρούδες προσδοκίες. Κατά την διάρκεια αυτού του σταδίου, επικεντρώνεται υπερβολικά στη εργασία και αφιερώνει υπερβολικό χρόνο και υπερεπενδύει στις σχέσεις που αναπτύσσει με τα άτομα που εισπράττουν τις υπηρεσίες του. Ωστόσο, συνειδητοποιεί ότι η εργασία που παράγει απέχει από τις προσδοκίες του με επακόλουθο να κυριαρχείται από απογοήτευση.

II. Στάδιο αμφιβολίας και αδράνειας: Η καθημερινή εργασιακή ζωή υπολείπεται των προσδοκιών και οι ανάγκες δεν ικανοποιούνται μέσω της εργασίας. Το άτομο αυτοκατηγορείται για την αποτυχία και επιχειρεί να επενδύσει περισσότερο την εργασία του, αλλά δεν έχει καλά αποτελέσματα. Η εργασία γίνεται όλο και λιγότερο ιδανική, αλλά δεν αλλάζει τις προσδοκίες του. Στο στάδιο αυτό αποφεύγει να αναθεωρήσει τις υπερβολικές απαιτήσεις και προσμονές του.

III. Στάδιο απογοήτευσης και ματαίωσης: Ο εργαζόμενος αποθαρρύνεται και απογοητεύεται επειδή εμποδίζονται οι προσπάθειές του να επιτύχει στην εργασία του. Η έξοδος από αυτή την κατάσταση, απαιτεί αλλαγή των προσδοκιών του ή να εγκαταλείψει το χώρο εργασίας του, που αποτελεί και την πηγή του στρες.

IV. Στάδιο απάθειας: Στο τελευταίο στάδιο της επαγγελματικής εξουθένωσης, ο εργαζόμενος εκδηλώνει απάθεια, αποφεύγοντας και αποποιούμενος οποιαδήποτε ευθύνη σε μια προσπάθεια καταπολέμησης της απογοήτευσης και ματαίωσης που του προκαλεί η εργασία του. Αισθάνεται ανεπάρκεια και η επένδυση στην εργασία του είναι χαμηλή αφού θεωρεί ότι είναι ανεπαρκής για κάλυψή της και ο μόνος λόγος συνέχισής της είναι ο βιοπορισμός.

### 2.2.3. Το μοντέλο των τριών διαστάσεων των Maslach & Jackson

Το μοντέλο των τριών διαστάσεων αναφέρεται στο μοντέλο της εξουθένωσης κατά την εργασία που προτάθηκε από την Christina Maslach (1982). Αυτό το μοντέλο λαμβάνει υπόψη τις διάφορες διαστάσεις της επαγγελματικής εξουθένωσης που μπορεί να συμβεί σε ένα εργασιακό περιβάλλον συνεχούς άγχους και απαιτήσεων.

Το μοντέλο βασίζεται σε τρεις κύριες διαστάσεις:

I. Συναισθηματική εξάντληση (Emotional Exhaustion): Αυτή η διάσταση αναφέρεται στην κόπωση, την αδυναμία και την απώλεια ενδιαφέροντος που προκύπτουν από την επανειλημμένη έκθεση σε πελάτες, ασθενείς, πελάτες ή άλλους σε καταστάσεις που προκαλούν συναισθηματική διέγερση.

II. Αποπροσωποποίηση (Depersonalization): Αυτή η διάσταση αφορά τη μεταχείριση άλλων ανθρώπων (όπως πελάτες ή ασθενείς) ως απλά αντικείμενα ή αριθμούς, αντί να τους βλέπεις ως άτομα με ανάγκες και συναισθήματα.

III. Προσωπική Επίτευξη (Personal Accomplishment): Η πτυχή της προσωπικής επιτυχίας σχετίζεται με την αυτοεκτίμηση ενός ατόμου και την ολοκλήρωση που επιτυγχάνει στο χώρο εργασίας του. Γενικά, ένα αυξημένο επίπεδο προσωπικών επιτευγμάτων συνδέεται με μεγαλύτερο βαθμό ικανοποίησης από την εργασία.

### 2.2.4. Το μοντέλο της Κοπεγχάγης

Το μοντέλο της Κοπεγχάγης αναπτύχθηκε από τους Tage et al. (2005) στο Πανεπιστήμιο της Κοπεγχάγης και συνιστά ένα πιο σύγχρονο εργαλείο μέτρησης της εξουθένωσης (burnout) σε εργασιακό περιβάλλον. Οι προαναφερόμενοι διατύπωσαν ότι το ευρέως χρησιμοποιούμενο MBI (Maslach Burnout Inventory) εμφάνιζε μια σειρά από αδυναμίες, όπως η καταγραφή της εξουθένωσης μόνο σε εργαζόμενους που προσφέρουν υπηρεσίες ή κυρίως ότι οι τρεις συνιστώσες της Maslach θα έπρεπε να θεωρούνται ως το αποτέλεσμα και όχι απλά συστατικά του συνδρόμου. Έτσι προχώρησαν στην δημιουργία του Copenhagen Burnout Inventory (CBI) ενός νέου εργαλείου για την καταμέτρηση της εξουθένωσης (burnout) σε εργασιακό περιβάλλον. (Kristensen et al., 2005)

Το CBI επικεντρώνεται σε τρεις βασικές διαστάσεις της εξουθένωσης:

I. Εξουθένωση από την εργασία (Personal Burnout): Αυτή η διάσταση αντανακλά ένα γενικό αίσθημα επαγγελματικής εξουθένωσης και κόπωσης λόγω του φόρτου εργασίας και των απαιτήσεων.

II. Εξουθένωση από τον κοινωνικό ρόλο (Client-related Burnout): Αναφέρεται στην αποδοτικότητα και την ικανότητα αλληλεπίδρασης με τους άλλους, όπως πελάτες ή ασθενείς, και πώς αυτό μπορεί να συνδέεται με την εξουθένωση.

III. Εξουθένωση από την επαγγελματική ανάπτυξη (Work-related Burnout): Αντικατοπτρίζει την ικανοποίηση από τις εργασιακές επιδόσεις, τον βαθμό αυτοεκτίμησης και την προοπτική επαγγελματικής ανάπτυξης.



### **2.2.5. Το μοντέλο των τεσσάρων διαστάσεων των Salanova, Llorens, García – Renedo, Burriel, Bresó & Schaufeli**

Μια επέκταση του προγενέστερου τρισδιάστατου μοντέλου είναι το μοντέλο των τεσσάρων διαστάσεων που προτάθηκε από τους Salanova et al. (2005) προκειμένου να καταστεί η προσέγγιση πιο ολοκληρωμένη αναφορικά με την ερμηνεία της ψυχικής απόστασης που βιώνουν όσοι εκδηλώνουν το σύνδρομο.

Ειδικότερα, στόχοι της μελέτης των Salanova et al. (2005) ήταν να διερευνηθούν εάν ο κυνισμός και η αποπροσωποποίηση θεωρούνται ως δύο διαφοροποιούμενα δομικά στοιχεία της εξουθένωσης ή αν αρμόζει να συλληθθούν σε μία διάσταση για χάρη της «ψυχικής απόστασης». Αυτή η ανάγκη προέκυψε με την επέκταση της έρευνας της επαγγελματικής εξουθένωσης από μια ανθρωποκεντρική απασχόληση σε ένα μη ανθρωποκεντρικό εργασιακό πλαίσιο. Στην πρώτη περίπτωση, σε ένα ανθρωποκεντρικό επάγγελμα η αποπροσωποποίηση αποτελεί μια βασική διάσταση της εξουθένωσης, και στη δεύτερη περίπτωση όπου υπάρχει ένα μη προσωπικό επικεντρωμένο επάγγελμα, η αποπροσωποποίηση μειώνεται και ο κυνισμός παίρνει τη θέση του. Ενωσιολογικά, τόσο ο κυνισμός όσο και η αποπροσωποποίηση είναι εκδηλώσεις ψυχικής απόστασης. Ωστόσο, η απανθρωποποίηση (dehumanization) ορίζει την αφαίρεση ως μια παθητική «αντίδραση» του ατόμου στους ανθρώπους με τους οποίους εργάζεται. Το αποτέλεσμα έδειξε ότι η εξουθένωση εκφράζεται πληρέστερα στην ερμηνεία της ψυχικής απόστασης όταν τα δύο δομικά στοιχεία της αποπροσωποποίησης και του κυνισμού χρησιμοποιούνται ξεχωριστά, δημιουργώντας ένα μοντέλο εξουθένωσης δεύτερης τάξης με σωματική, ψυχολογική και συναισθηματική κόπωση και αναποτελεσματικότητα (Salanova et al., 2005).

### **2.2.6. Το μοντέλο απαιτήσεων-ελέγχου του Karasek**

Ένα ιδιαίτερα διαδεδομένο και αποδεκτό μοντέλο είναι αυτό των απαιτήσεων-ελέγχου του Karasek, γνωστό επίσης ως το "Job Demand-Control Model", το οποίο αποτελεί ένα θεωρητικό πλαίσιο που αναπτύχθηκε από τους Robert Karasek και Tores Theorell τη δεκαετία του 1970 (Karasek, 1979; Karasek & Theorell, 1990).

Το μοντέλο βασίζεται σε δύο βασικές διαστάσεις:

I. Απαιτήσεις (Job Demands): Αναφέρονται στο επίπεδο και τον τύπο των απαιτήσεων που έχει μια εργασία στον εργαζόμενο. Αυτές οι απαιτήσεις μπορεί να είναι συναφείς με τον όγκο του αντικειμένου, τον ρυθμό εργασίας, την χρονική πίεση και τις ψυχολογικές απαιτήσεις.

II. Ελέγχου (Job Control): Αναφέρεται στο βαθμό με τον οποίο ένας εργαζόμενος έχει τον έλεγχο και την ελευθερία να αποφασίζει πώς θα εκτελέσει τα καθήκοντά του. Αυτό περιλαμβάνει την αυτονομία, την ευκαιρία να παίρνει αποφάσεις και να επηρεάζει τη διαδικασία εργασίας.

Σύμφωνα με αυτό το μοντέλο, οι αρνητικές αντιδράσεις στρες (π.χ. κόπωση, άγχος, κατάθλιψη, σωματική αδυναμία) παρουσιάζονται όταν οι ψυχολογικές απαιτήσεις είναι υψηλές και ο εργασιακός έλεγχος στη λήψη αποφάσεων είναι χαμηλός.

Το μοντέλο αναπτύχθηκε αρχικά ως μια θεωρία για τον ρόλο των εργασιακών απαιτήσεων και του ελέγχου στο στρες των εργαζομένων και τις συνέπειες για την υγεία τους. Η υψηλή απαιτητικότητα σε συνδυασμό με τη χαμηλή ελευθερία ελέγχου θεωρείται ότι δημιουργεί ένα περιβάλλον εργασίας που προκαλεί υψηλό στρες και πιθανότητα εμφάνισης αρνητικών επιπτώσεων στην υγεία των εργαζομένων.

### **2.2.7. Το μοντέλο των Simmendiger και Moore**

Οι Simmendiger και Moore (1985), στην προσπάθεια εξήγησης του φαινομένου της επαγγελματικής εξουθένωσης, συνέστησαν ένα μοντέλο τριών σταδίων εξέλιξης με την ανάπτυξη και την εγκαθίδρυση των συμπτωμάτων. Αναλυτικά, σε αρχικό επίπεδο, οι εργαζόμενοι αδυνατούν να διατηρήσουν την ευχαρίστηση από την δουλειά τους, οδηγούμενοι σε σταδιακή απώλεια της πραγματικότητας. Σε δεύτερο βαθμό, συνεχίζεται η επιδείνωση των σωματικών και συναισθηματικών συμπτωμάτων. Σε αυτά συμπεριλαμβάνονται διαταραχές στον ύπνο, το βάρος και μειωμένη ενέργεια. Τα συμπτώματα του τρίτου επιπέδου αναφέρονται σε σοβαρά προβλήματα με τη σωματική και ψυχική υγεία του εργαζομένου, όπως κατάθλιψη, έλκη, καρδιακά προβλήματα κ.λπ., τα οποία είναι σημάδια εξουθένωσης.

### **2.2.8. Το μοντέλο των Pines και Aronson**

Το 1988, οι Pines και Aronson όρισαν την επαγγελματική εξουθένωση ως «μια κατάσταση σωματικής, συναισθηματικής και πνευματικής εξάντλησης που προκύπτει από την παρατεταμένη έκθεση σε συναισθηματικά απαιτητικές καταστάσεις» (Pines & Aronson, 1988). Το εργασιακό περιβάλλον κατά αυτόν τον ορισμό, διαδραματίζει θεμελιώδη ρόλο στην ανάπτυξη αυτού του συνδρόμου, ενώ τα ατομικά χαρακτηριστικά της προσωπικότητας συνδέονται με τη σοβαρότητα των συμπτωμάτων. Οι εργαζόμενοι αποδίδουν καλύτερα όταν ξεκινούν τη σταδιοδρομία τους με υψηλές επιδιώξεις και ταυτόχρονα λειτουργούν σε ένα περιβάλλον με θετικό πρόσημο. Αντίθετα όταν το περιβάλλον εργασίας αποτελεί πρόκληση, οι εργαζόμενοι μπορεί να εμφανίσουν επαγγελματική εξουθένωση. Η Pines υποστηρίζει ο βαθμός αφοσίωσης των εργαζομένων ενδεχομένως να προκαλέσει αιτία εκδήλωσης του συνδρόμου. Η εφαρμογή της επεκτάθηκε πέρα της εργασιακής εξουθένωσης από τους επαγγελματίες υγείας, σε τομείς όπως η οικογένεια και η πολιτική. Το εργαλείο μέτρησης της επαγγελματικής εξουθένωσης που χρησιμοποιεί η Pines (Burnout Measure, 2005) ακυρώνει την τρισδιάστατη μορφή και καταγράφει την επαγγελματική εξουθένωση ως μια μονοδιάστατη έννοια που αξιολογείται από μια μόνο κλίμακα που δίνει συνολική βαθμολογία.

### **2.2.9. Το μοντέλο των Golebiewski και Munzerider**

Άλλη πρόταση μοντέλου είναι αυτή των Golebiewski και Munzerider (1988) το οποίο επιδιέχεται στην εξέλιξη των τριών διαστάσεων και την θεωρεί ως μια καταγιστική διαδικασία που εξελίσσεται σε οκτώ στάδια, τα οποία διεγείρονται από την παρουσία παραγόντων πίεσης στον χώρο εργασίας. Η σειρά παρουσίας των τριών διαστάσεων ήταν ιδιαιτέρως διαφορετική, καθώς οι ερευνητές όρισαν την πρώτη διάσταση ως αποπροσωποποίηση, τη δεύτερη ως μειωμένη προσωπική ολοκλήρωση και την τρίτη ως συναισθηματική εξάντληση. Σύμφωνα με αυτό το μοντέλο, η επαγγελματική εξουθένωση προκαλείται εξ ολοκλήρου από εργασιακούς παράγοντες, ενώ διακρίνει με επιτυχία καταστάσεις εργασιακού στρες και εξουθένωσης.

### **2.2.10. Το μοντέλο των εργασιακών απαιτήσεων-εργασιακών πόρων**

Το μοντέλο των εργασιακών απαιτήσεων και των διαθέσιμων πόρων (JD-R Model- Job Demands Resources Model) εντάχθηκε από την Demerouti και τους συνεργάτες της (Demerouti et al., 2001) και αναφέρει ότι η επαγγελματική εξουθένωση και το εργασιακό άγχος εμφανίζονται όταν προκύπτει ανισορροπία μεταξύ των απαιτήσεων που απορρέουν από την εργασία και των διαθέσιμων πόρων. Ως απαιτήσεις θεωρούνται οι σωματικές, κοινωνικές ή οργανωτικές διαστάσεις της εργασίας, οι οποίες απαιτούν διαρκή φυσική ή πνευματική προσπάθεια και σχετίζονται με συγκεκριμένες σωματικές και ψυχολογικές θυσίες. Αντίστοιχα ως εργασιακοί πόροι θεωρούνται ο μισθός, η εργασιακή ασφάλεια, η υποστήριξη από προϊστάμενους, η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων κ.ά. (Hakanen, et al., 2006). Προκύπτει δηλαδή από το μοντέλο αυτό, ότι όσο

περισσότερους πόρους διαθέτει ένας εργαζόμενος, τόσο πιο αποδοτικός είναι αναφορικά στις εργασιακές απαιτήσεις με αποτέλεσμα να μειώνεται ο κίνδυνος επαγγελματικής εξουθένωσης. Αν μάλιστα επιτευχθεί αυτό, το κίνητρο της απόδοσης αυξάνεται με θετικά αποτελέσματα για τον οργανισμό (Demerouti & Bakker, 2011).

Εν κατακλείδι είναι φανερό πως όταν οι εργασιακές απαιτήσεις δεν συνδυάζονται με τους διαθέσιμους πόρους, τότε παρουσιάζεται έντονη συναισθηματική πίεση στον εργαζόμενο, ο οποίος σταδιακά μπορεί να οδηγηθεί σε επαγγελματική εξουθένωση (Demerouti et al., 2001). Επομένως η επάρκεια των εργασιακών πόρων θεωρείται πολύ αποφασιστική για να είναι ο εργαζόμενος σε θέση να ανταπεξέλθει στις εργασιακές απαιτήσεις και για να μειωθούν οι πιθανότητες εμφάνισης επαγγελματικού άγχους (Schaufeli & Bakker, 2004).

Στο συγκεκριμένο μοντέλο στηρίζεται το Oldenburg Burnout Inventory-Measure (OLDBI) που εξετάζει οκτώ στοιχεία για κάθε έναν από τους δύο παράγοντες που αναφέρθηκαν και καλύπτει τόσο τις συναισθηματικές όσο και τις σωματικές και ψυχικές πτυχές της εξουθένωσης.

### **2.2.11. Το μοντέλο των Shirom και Melamed**

Το μοντέλο των Shirom και Melamed (Shirom et al., 2005) αμφισβήτησε εκ νέου το μοντέλο της Maslach και αποτέλεσε μια καινούργια πρόταση βασιζόμενο και προεκτείνοντας την θεωρία της διατήρησης των πόρων του Hobfoll (1989). Σύμφωνα με το μοντέλο διατήρησης των πόρων η επαγγελματική εξουθένωση ανακύπτει «ως αποτέλεσμα επίμονων απειλών στους υπάρχοντες πόρους». Βασιζόμενοι σε αυτό οι ερευνητές σχεδίασαν, το Shirom Melamed Burnout Measure (SMBM) βάσει του οποίου θεωρείται ότι το burnout αποτελεί μία συναισθηματική κατάσταση που εμπεριέχει τρεις άξονες οι οποίοι συνδέονται ανάμεσά τους.

I. η σωματική κόπωση, που αναφέρεται στην μειωμένη ενέργεια και κούραση στην εκτέλεση καθημερινών εργασιών,

II. η συναισθηματική εξάντληση, που εκδηλώνεται με συναισθήματα απάθειας και έλλειψης ενσυναίσθησης για τρίτους με αποτέλεσμα την αποφυγή συναισθηματικής επένδυσης,

III. η γνωσιακή καταπόνηση, η οποία αναφέρεται ως μείωση της νοητικής εκκίνησης που εκδηλώνεται με αργή σκέψη και αίσθημα μειωμένης ευστροφίας.

Το ερωτηματολόγιο που απορρέει από το ανωτέρω μοντέλο, περιέχει είκοσι δύο ερωτήσεις που άπτονται σε τέσσερις υποκλίμακες με στόχο την αξιολόγηση των παρακάτω παραγόντων: νωχέλεια, πάθος, γνωστική αλλοίωση και σωματική καταπόνηση (Hodgkinson & Ford, 2005) και επειδή τα ανωτέρω θεωρούνται αλληλένδετα μπορούν να καταμετρηθούν με μία ενιαία κλίμακα (Shirom et al., 2005; Shirom, 2010; Maslach & Leiter, 2017; Toker & Melamed, 2017).

### **2.2.12. Παράγοντες που συμβάλλουν στην επαγγελματική εξουθένωση**

Η ανομοιογένεια των θεωρητικών ορισμών του συνδρόμου της επαγγελματικής εξουθένωσης και η έλλειψη ενός καθολικά αποδεκτού ορισμού έχει οδηγήσει σε διαφορές στις προσεγγίσεις των ερευνητών σχετικά με τα αίτια του συνδρόμου. Αρχικά, οι ερευνητές επικεντρώθηκαν μόνο στους παράγοντες που σχετίζονται με την εργασία, ενώ αργότερα, οι ερευνητές έστρεψαν την προσοχή τους και σε προσωπικούς παράγοντες. Η άποψη που επικρατεί σήμερα είναι ότι η επαγγελματική εξουθένωση προκύπτει από ένα συνδυασμό εργασιακών και προσωπικών παραγόντων. Στην ουσία πρόκειται για μια προσέγγιση που τοποθετεί το άτομο στο επίκεντρο μιας κατάστασης που έχει τις ρίζες της στο εργασιακό περιβάλλον (Maslach & Schaufeli, 2001), αλλά συμπληρώνεται από την αλληλεπίδραση ανάμεσα στο εργασιακό περιβάλλον και των ατόμων.

Το σύνολο των θεωρητικών προσεγγίσεων επικεντρώνονται στην εξήγηση του συνδρόμου της επαγγελματικής εξουθένωσης αναζητώντας τους λόγους της δυναμικής αλληλεπίδρασης μεταξύ του ατόμου και του εργασιακού του περιβάλλοντος και σε παράγοντες που εξελίσσονται από τη δημιουργικότητα στο προβληματικό στρες του εργασιακού χώρου.

Τους διαμορφωτικούς αυτούς παράγοντες μπορούμε να τους διαχωρίσουμε σε τρεις βασικές κατηγορίες: α) σε αυτούς που αφορούν τον εργασιακό ρόλο και τα εργασιακά χαρακτηριστικά, β) στα προσωπικά χαρακτηριστικά και γ) στα δημογραφικά χαρακτηριστικά.

### **2.2.13. Χαρακτηριστικά της εργασίας**

Σύμφωνα με την βιβλιογραφία υπάρχουν αρκετοί παράγοντες που πηγάζουν και επηρεάζονται από τον εργασιακό χώρο και ρόλο και διαμορφώνουν τις συνθήκες για την εμφάνιση του συνδρόμου της επαγγελματικής εξουθένωσης. Τους σημαντικότερους μπορούμε να τους συνοψίσουμε στους εξής:

- Η φύση της εργασίας: το είδος του επαγγέλματος παίζει ρόλο στη διαμόρφωση της επαγγελματικής εξουθένωσης. Τα επαγγέλματα που επικεντρώνονται στη σωματική, ψυχική και πνευματική φροντίδα είναι ιδιαίτερα επιρρεπή στην επαγγελματική εξουθένωση λόγω των υψηλών συναισθηματικών τους απαιτήσεων. Στα επαγγέλματα που δεν έχουν ως επίκεντρο το πρόσωπο, ωστόσο, υπάρχουν τα ίδια βασικά συστατικά της επαγγελματικής εξουθένωσης (κόπωση, αποπροσωποποίηση και έλλειψη αυτοπραγμάτωσης), με την μόνη διαφορά ότι δεν υπάρχει πρόσωπο που να λειτουργεί ως δέκτης (Demerouti et al., 2001).
- Ο φόρτος εργασίας: η επαγγελματική εξουθένωση, ιδίως η διάσταση της κόπωσης, συνδέεται με τον φόρτο εργασίας και τις υπερβολικές ποιοτικές και ποσοτικές απαιτήσεις της εργασίας. Ο ποιοτικός φόρτος εργασίας συμβαίνει όταν οι άνθρωποι δεν έχουν τις απαραίτητες ικανότητες για να εκτελέσουν καλώς την εργασία τους, ενώ ο ποσοτικός φόρτος εργασίας συμβαίνει όταν δεν είναι σε θέση να ολοκληρώσουν εγκαίρως τα εργασιακά τους καθήκοντα. Ειδικότερα, ο φόρτος εργασίας είναι ένας τομέας όπου εμφανίζεται ένα ιδιαίτερα ορατό και αισθητό κενό, καθώς οι απαιτήσεις της εργασίας υπερβαίνουν τα ανθρώπινα όρια και πρέπει να γίνουν περισσότερα σε σύντομο χρονικό διάστημα με τους λίγους διαθέσιμους πόρους, (Brotheridge & Grandey, 2002).
- Η σύγκρουση των ρόλων: τα άτομα που υπόκεινται σε σύγκρουση ρόλων κατά την διάρκεια της εργασίας τους συνήθως εμφανίζουν υψηλά επίπεδα εξουθένωσης, (Cordes & Dougherty, 1993). Η σύγκρουση ρόλων προκύπτει όταν υπάρχουν αυξημένες απαιτήσεις από έναν εργαζόμενο που απορρέουν από διάφορα πρόσωπα ή ομάδες (προϊστάμενοι, οικογένεια ή συνάδελφοι), οι οποίες επιβαρύνουν το ίδιο άτομο με αποτέλεσμα την δημιουργία ισχυρής αιτίας για πρόκληση εξουθένωσης και ιδιαίτερα αποπροσωποποίησης, (Green, et al., 2014).
- Η ασάφεια ρόλων: η ασάφεια του ρόλου εμφανίζεται όταν ζητείται από τους υπαλλήλους να εκτελέσουν εργασίες χωρίς σαφή κατανόηση της εργασίας που εμπλέκονται, του σκοπού των καθηκόντων που τους έχουν ανατεθεί, των αποτελεσμάτων που πρέπει να επιτευχθούν και των προσδοκιών των προϊσταμένων τους. Επιπλέον, η έλλειψη σαφούς ορισμού των χαρακτηριστικών της εργασίας και η έλλειψη καθορισμού των ευθυνών, των δικαιωμάτων και των υποχρεώσεων των εργαζομένων, οδηγεί επίσης σε ασάφεια ρόλων και δυσαρέσκεια των εργαζομένων.

- Η έλλειψη εργασιακών πόρων: η απουσία υποστήριξης από το εργασιακό, οικογενειακό και κοινωνικό περιβάλλον, σε συνδυασμό με την ελλιπή ανατροφοδότηση και αυτονομία, ο μειωμένος έλεγχος στον εργασιακό χώρο και η μειωμένη συμβολή στη λήψη αποφάσεων, είναι όλοι παράγοντες που συνδέονται με την εργασιακή εξουθένωση. Ιδιαίτερη σημασία έχει ο ρόλος που παίζει η κοινωνική υποστήριξη στο σύνδρομο της επαγγελματικής εξουθένωσης. Η κοινωνική υποστήριξη, η οποία περιλαμβάνει διαπροσωπικές αλληλεπιδράσεις όπως η συναισθηματική επίγνωση, η συνεργατικότητα, η αλληλεγγύη, η πληροφόρηση και η αξιολόγηση, έχει σημαντικό αντίκτυπο στο άγχος και την εξουθένωση (Etzion, 1984). Η στήριξη από τους ανωτέρους ενδέχεται να εξομαλύνει τις συνθήκες εργασίας καθιστώντας τις λιγότερο αγχωτικές και μπορεί ακόμη και να κάνει τις ίδιες τις συνθήκες να φαίνονται λιγότερο στρεσογόνες για άτομα που συνυπάρχουν αρμονικά με το περιβάλλον, σε σύγκριση με εκείνα που είναι πιο απομονωμένα.
- Η οργάνωση της διοίκησης: ο εργασιακός χώρος επηρεάζεται από πολλούς βασικούς παράγοντες, όπως οι πρακτικές διαχείρισης, οι ιεραρχικές δομές, οι κανόνες και οι κανονισμοί, η φύση των σχέσεων μεταξύ προϊσταμένων, υφισταμένων και συναδέλφων (είτε συνεργάσιμοι είτε ανταγωνιστικοί) και η διαδικασία με την οποία οι ανταμοιβές και οι τιμωρίες συνδέονται με τα οργανωτικά αποτελέσματα. Επιπλέον, το σύστημα αξιών που υιοθετεί ο οργανισμός μπορεί να επηρεάσει τις γνωστικές και συναισθηματικές σχέσεις που αναπτύσσουν τα άτομα με την εργασία τους και μπορεί να συσχετιστεί με τη δημιουργία αγχωτικών και δυσάρεστων καταστάσεων που μπορεί να οδηγήσουν σε εξάντληση. Όταν εξετάζουμε το εργασιακό περιβάλλον, υπάρχουν αρκετοί παράγοντες που μπορούν να συμβάλουν στην αίσθηση της επαγγελματικής εξουθένωσης. Αυτά περιλαμβάνουν αισθήματα αδυναμίας ή έλλειψη ελέγχου επί της εργασίας τους, ανεπαρκή αναγνώριση ή αποζημίωση για τις προσπάθειές τους, συντριπτικές ή ασαφείς εργασιακές προσδοκίες, λειτουργία υπό υψηλά επίπεδα άγχους, αντικρουόμενες προσωπικές αξίες με εκείνες που επιβάλλονται από τον χώρο εργασίας, γραφειοκρατικές διαδικασίες και ασυμβίβαστες ή αντικρουόμενες απαιτήσεις. Η έρευνα δείχνει ότι αυτοί οι παράγοντες σχετίζονται σημαντικά με την επαγγελματική εξουθένωση (Jones, et al., 2001).

#### **2.2.14. Προσωπικά χαρακτηριστικά**

Εκτός από τα εργασιακά χαρακτηριστικά, τα οποία έχει αποδειχθεί ότι αποτελούν τους κύριους παράγοντες διαμόρφωσης του φαινομένου της επαγγελματικής εξουθένωσης, έχουν διεξαχθεί έρευνες σχετικά με το ποιοι τύποι προσωπικότητας και ποια χαρακτηριστικά προσωπικότητας συνδέονται με την εμφάνιση του φαινομένου της επαγγελματικής εξουθένωσης. Συγκεκριμένα, έχει διαπιστωθεί ότι τα ακόλουθα προσωπικά χαρακτηριστικά σχετίζονται με την εμφάνιση του συνδρόμου επαγγελματικής εξουθένωσης:

- Τύπος της προσωπικότητας: ο τύπος της προσωπικότητας ενός εργαζομένου και η ικανότητά του να προσαρμόζεται σε στρεσογόνες καταστάσεις είναι καθοριστικής σημασίας για την εμφάνιση του συνδρόμου επαγγελματικής εξουθένωσης (Gomez & Michaelis, 1995). Η προσωπικότητα θεωρείται ως πηγή και έχει σημασία στην εξουθένωση. Οι προσωπικότητες τύπου Α χαρακτηρίζονται από ανταγωνιστικότητα, επιθετικότητα, ανυπομονησία, αίσθηση του επείγοντος χρόνου, πολλαπλές εργασίες και επιδίωξη υψηλών στόχων. Γενικότερα, είναι σκληρά εργαζόμενα άτομα και συχνά απασχολούνται με τον προγραμματισμό και την ταχύτητα επίτευξης της εργασίας. Αυτός ο τύπος προσωπικότητας προκύπτει ότι έχει έντονη σχέση με τη διάσταση της συναισθηματικής εξάντλησης.

- Ο νευρωτισμός: η θεωρία των «Πέντε Μεγάλων Διαστάσεων της Προσωπικότητας» είναι ένας λειτουργικός τρόπος για την κατανόηση της προσωπικότητας των ανθρώπων. Πιο αναλυτικά, η εξωστρέφεια απεικονίζει άτομα που είναι περιπετειώδες, ενεργητικά, κοινωνικά, δραστήρια και ομιλητικά. Η ευσυνειδησία είναι ένα μέτρο της στοχευμένης συμπεριφοράς που περιγράφει ένα άτομο ως οργανωμένο, υπεύθυνο, προσεκτικό και ικανό να ελέγχει τις παρορμήσεις. Ο νευρωτισμός αναφέρεται στη συναισθηματική ισορροπία και την ικανότητα ενός ατόμου να ρυθμίζει, συμπεριλαμβανομένου του άγχους, της κατάθλιψης, της ευερεθιστότητας, της έντασης και άλλων αρνητικών συναισθημάτων Ghorpade et al., (2007). Τα νευρωτικά άτομα είναι συναισθηματικά ασταθή και επιρρεπή σε ψυχολογική δυσφορία και συναισθηματική εξάντληση.
- Η αυτοεκτίμηση: άτομα που εμφανίζουν χαμηλή αυτοεκτίμηση, που αποτελεί μια κατάσταση στην οποία το άτομο έχει αρνητική εικόνα για τον εαυτό του και αμφιβάλει για τις ικανότητές του. Τα άτομα με χαμηλή αυτοεκτίμηση μπορεί να αισθάνονται λιγότερο σίγουροι, ανεπαρκείς και λιγότερο άξιοι από τους άλλους. Αυτό μπορεί να επηρεάσει τη συμπεριφορά, τις επιλογές και την ψυχολογική τους ευεξία.
- Οι προσωπικές προσδοκίες: αν και τα ερευνητικά στοιχεία δεν είναι ξεκάθαρα, οι προσδοκίες των ατόμων για τη θέση εργασίας, την οργάνωση και τα προσωπικά τους επιτεύγματα συμβάλλουν σε μεγάλο βαθμό στο φαινόμενο της επαγγελματικής εξουθένωσης. Συγκεκριμένα, όταν κάποιος έχει υψηλές προσδοκίες (ιδεαλιστικές και μη ρεαλιστικές) για τη φύση της δουλειάς τους (προκλητική και συναρπαστική εργασία) και αναζητούν υψηλά επιτεύγματα και επιτυχία (προαγωγή, εξέλιξη), που οδηγεί σε μεγάλη ένταση εργασίας, οδηγούνται σε εξάντληση όταν οι προσπάθειές τους δεν έχουν το επιθυμητό αποτέλεσμα.

### 2.2.15. Δημογραφικά χαρακτηριστικά

Εκτός από τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας, άλλα προσωπικά χαρακτηριστικά όπως η ηλικία, το φύλο, το μορφωτικό επίπεδο η οικογενειακή κατάσταση, και η εργασιακή εμπειρία διερευνήθηκαν επίσης ως ορισμένες δημογραφικές μεταβλητές που επηρεάζουν τα επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης:

- **Η ηλικία:** Η ηλικία σχετίζεται σημαντικά με την επαγγελματική εξουθένωση και νεαρότεροι έχουν αυξημένα ποσοστά επαγγελματικής εξουθένωσης από ότι οι μεγαλύτεροι σε ηλικία εργαζόμενοι. Οι νεότεροι εργαζόμενοι είναι φυσικά πιο πρόθυμοι προκειμένου να εδραιωθούν στην αγορά εργασίας και καταβάλλουν κάθε δυνατή προσπάθεια για να το πετύχουν, με αποτέλεσμα να εξαντλούνται περισσότερο από τους παλαιότερους εργαζόμενους (Bakker et al., 2005; Bakker et al., 2002; Cordes & Dougherty, 1993; Maslach et al., 2001). Επιπλέον, οι νέοι, ιδίως λόγω της ηλικίας τους, έχουν υψηλές προσδοκίες για το μέλλον τους και επομένως είναι πιο επιρρεπείς στην επαγγελματική εξουθένωση όταν οι προσδοκίες αυτές διαψεύδονται (Cordes & Dougherty, 1993). Αντίστοιχα, σύμφωνα με την Maslach, οι μεγαλύτεροι σε ηλικία εργαζόμενοι έχουν χαμηλότερα ποσοστά επαγγελματικής εξουθένωσης λόγω μηχανισμών που έχουν αναπτυχθεί με την πάροδο πολλών ετών στο πλαίσιο της ώριμης αντιμετώπισης (Αντωνίου & Κοροναίου, 2018).
- **Το φύλο:** Αναφορικά με την μεταβλητή του φύλου δεν έχει αποδειχθεί ότι αποτελεί ισχυρό προγνωστικό παράγοντα της επαγγελματικής εξουθένωσης. Ενώ ορισμένες μελέτες υποδεικνύουν ότι η επαγγελματική εξουθένωση αφορά ειδικά τις γυναίκες, άλλες υποδεικνύουν ότι οι άνδρες έχουν υψηλότερα ποσοστά επαγγελματικής

εξουθένωσης, ενώ ορισμένα ερευνητικά δεδομένα δεν επιβεβαιώνουν την ύπαρξη διαφορών μεταξύ των δύο φύλων (Cordes & Dougherty, 1993). Η μόνη συστηματική σχέση που βρέθηκε είναι ότι οι γυναίκες παρουσιάζουν υψηλότερη συναισθηματική εξάντληση και χαμηλότερη εργασιακή απόδοση από τους άνδρες, ενώ οι άνδρες είναι πιο κυνικοί από τις γυναίκες (Purvanova & Muros, 2010; Bakker et al., 2002; Maslach et al., 2001). Οι διαφορές που παρουσιάζονται είναι ελάχιστες και είναι πιθανώς αποτέλεσμα στερεοτυπικών αντιλήψεων για τις αντιδράσεις των ανδρών και των γυναικών σε στρεσογόνες καταστάσεις. Σε γενικές γραμμές, η επικρατούσα άποψη είναι ότι οι γυναίκες έχουν μια «θηλυκή» τάση να αντιδρούν συναισθηματικά και να θέτουν συναισθηματικά ζητήματα, ενώ οι άνδρες έχουν μια «αρσενική» τάση να συμπεριφέρονται ψυχρά και να επιδεικνύουν αρνητικές συμπεριφορές (Bakker et al., 2002; Cordes & Dougherty, 1993). Επιπλέον, τα αποτελέσματα που σχετίζονται με το φύλο σε συνδυασμό με την ηλικία και την εργασιακή εμπειρία υποδηλώνουν ότι οι νεαρές εργαζόμενες γυναίκες βιώνουν περισσότερο άγχος από τους νεαρούς άνδρες εργαζόμενους, λόγω της ανάγκης τους να αισθάνονται ασφαλείς στην εργασία τους. Αυτό είναι ιδιαίτερα συνηθισμένο σε τομείς με μεγάλο αριθμό ανδρών εργαζομένων (Bakker et al., 2002). Επιπλέον, τα στοιχεία σχετικά με το φύλο και την οικογενειακή κατάσταση δείχνουν ότι οι γυναίκες εξαντλούνται περισσότερο από τους άνδρες λόγω των συγκρούσεων μεταξύ των διπλών ρόλων τους ως εργαζόμενες και μητέρες και μεταξύ των απαιτήσεων της εργασίας τους και των οικογενειακών υποχρεώσεων που πρέπει να εκπληρώσουν (Bakker et al., 2005). Ωστόσο, άλλες έρευνες υποστηρίζουν τη θεωρία της Maslach ότι το φύλο δεν επηρεάζει το στοιχείο της επαγγελματικής εξουθένωσης, τουλάχιστον στον ιατρικό τομέα, και ότι τόσο οι άνδρες όσο και οι γυναίκες βιώνουν την επαγγελματική εξουθένωση στον εργασιακό χώρο με τον ίδιο τρόπο. Επιπλέον, ενώ οι άνδρες είναι πιο ευπροσάρμοστοι στις στρεσογόνες καταστάσεις, η συναισθηματική εμπλοκή είναι πιο συχνή στις γυναίκες (Antonioni & Koronaiou, 2018).

- **Η οικογενειακή κατάσταση:** Σύμφωνα με την Maslach (2003), οι παντρεμένοι, ακόμη και αυτοί που έχουν παιδιά, εμφανίζουν χαμηλότερα επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης, εν μέρει επειδή η ικανότητά τους να αντιμετωπίζουν διαπροσωπικά προβλήματα μπορεί να ωριμάσει με την πάροδο του χρόνου. Ωστόσο, τα σημαντικά γεγονότα της ζωής σε συνδυασμό με τις αυξημένες οικογενειακές ευθύνες, τις αυξημένες οικονομικές απαιτήσεις, τις συγκρούσεις μεταξύ οικογένειας και εργασίας και τις εργασιακές απαιτήσεις αποτελούν καθοριστικούς παράγοντες της επαγγελματικής εξουθένωσης. Ωστόσο, αυτή η δημογραφική μεταβλητή δεν έχει μελετηθεί εκτενώς και επίσης δεν έχει δείξει σημαντική σχέση με την επαγγελματική εξουθένωση, οπότε δεν μπορούν να εξαχθούν ασφαλή συμπεράσματα (Maslach et al., 2001; Cordes & Dougherty, 1993).
- **Το μορφωτικό επίπεδο:** Αναφορικά με την μεταβλητή του μορφωτικού επιπέδου από την εμπειρική έρευνα και την βιβλιογραφία δεν προκύπτει άμεση συσχέτιση με την επαγγελματική εξουθένωση. Σύμφωνα με μελέτη της Aholia et al., (2014) για τη σχέση μεταξύ της επαγγελματικής εξουθένωσης και των συμπτωμάτων κατάθλιψης παρατηρείται ότι το μορφωτικό επίπεδο δεν φαίνεται να είναι άμεσος προγνωστικός παράγοντας της.
- **Η εργασιακή εμπειρία:** Η εργασιακή εμπειρία είναι ένα από τα δημογραφικά χαρακτηριστικά που επηρεάζουν την επαγγελματική εξουθένωση σχετιζόμενα με την ηλικία. Συγκεκριμένα, οι άπειροι εργαζόμενοι φαίνεται να είναι περισσότερο ψυχικά κουρασμένοι και να εμφανίζουν περισσότερο κυνισμό σε σύγκριση με τους πιο

έμπειρους εργαζόμενους. Οι παρατηρούμενες διαφορές μπορεί να οφείλονται στη δυσαρέσκεια και απογοήτευση ως προς τις προσδοκίες των νέων εργαζομένων. Οι μεγαλύτεροι σε ηλικία εργαζόμενοι και όσοι έχουν μεγαλύτερη προϋπηρεσία στον εργασιακό χώρο προσαρμόζονται με την πάροδο του χρόνου και διαμορφώνουν μια πιο ρεαλιστική άποψη για την εργασία και τη καριέρα τους (Maslach et al., 2001; Cordes & Dougherty, 1993).

### **2.3. Στάδια της εξουθένωσης**

Στην πραγματική του φύση, το σύνδρομο επαγγελματικής εξουθένωσης έχει έναν εξελικτικό μηχανισμό που ξεκινά σταδιακά με την πάροδο του χρόνου, αποκλείοντας απροσδόκητες ή ξαφνικές περιστάσεις. Έτσι κάποιος ερευνητής χωρίζει το σύνολο της διαδικασίας σε φάσεις ή στάδια. Τα στάδια αυτά δεν αλληλοδιαδέχονται απαραίτητα το ένα το άλλο. Ορισμένοι άνθρωποι παραλείπουν ορισμένα στάδια, ενώ άλλοι περνούν από πολλά στάδια ταυτόχρονα. Σύμφωνα με τον Nuallaoing (2013) η διάρκεια κάθε σταδίου ποικίλλει επίσης από άτομο σε άτομο. Στην συνέχεια ακολουθεί μια σύντομη περιγραφή και ανάλυση τους.

#### **2.3.1. Το μοντέλο των τεσσάρων σταδίων της εξουθένωσης**

Ο Gorkin (2004) πρότεινε ένα μοντέλο εξουθένωσης τεσσάρων σταδίων. Αυτό είναι παρόμοιο με μια διαδικασία αυτοελέγχου που χρησιμοποιεί γνωστές υποθέσεις που κατά κανόνα παρατηρούνται σε άτομα που βιώνουν επαγγελματική εξουθένωση (Gorkin, 2004). Τα στάδια περιλαμβάνουν:

- I. Αίσθηση φθοράς μετά από έντονη καθημερινή εργασία που εκδηλώνεται με σωματική, ψυχική και συναισθηματική εξάντληση.
- II. Ουσιαστική αίσθηση απώλειας και αλλαγής που εκλαμβάνεται ως ανεξέλεγκτη ντροπή και αμφιβολία .
- III. Μόνιμη αβεβαιότητα και ευπάθεια που μεταβάλλονται σε ευερέθιστες και ειρωνικές αποκρίσεις απέναντι στους άλλους με εκδήλωση κυνισμού και αναληψίας.
- IV. Το στάδιο όπου η αντιμετώπιση μοιάζει αδιέξοδη, επισφαλής σε επίπεδο διάθεσης και κλινικής κατάθλιψης με κυρίαρχο αίσθημα αποτυχίας, αδυναμίας και εμφάνιση κρίσης.

Η ανάλυση του Gorkin (2004) διαφοροποιείται από την προσέγγιση των Freudenberger & North (2006) όσον αφορά τις διαφορετικές προοπτικές και τη μεθοδολογική σαφήνεια. Ειδικότερα, τα στάδια που αναφέρει ο Gorkin αντιμετωπίζονται από την οπτική γωνία των ατόμων που εκδήλωσαν το σύνδρομο επαγγελματικής εξουθένωσης. Αντίθετα το μοντέλο των δώδεκα σταδίων των Freudenberger & North περιγράφει μια δυναμική διαδικασία που ενδέχεται να γίνει αντιληπτή από τους επαγγελματίες του τομέα της ψυχικής υγείας.

#### **2.3.2. Το μοντέλο των δώδεκα σταδίων του κύκλου της εξουθένωσης**

Η έννοια της επαγγελματικής εξουθένωσης περιλαμβάνει μια ψυχολογική διαδικασία, η οποία εξηγήθηκε από τους Freudenberger & North (2006) μέσα από έναν κύκλο δώδεκα διακριτών σταδίων. Αυτό το μοντέλο περιγράφει τη δυναμική εξέλιξη προς την εξάντληση, ξεκινώντας με μη ρεαλιστικές προσδοκίες. Ενώ ορισμένα μοντέλα αυτού του κύκλου δεν ακολουθούν μια συγκεκριμένη σειρά, άλλα καθορίζουν τα στάδια με βάση το επίπεδο κρισιμότητας τους. Αυτές οι περίοδοι περιέχουν τις εξής φάσεις (Freudenberger, 1974; Freudenberger & North, 1985; Ponocny et al., 2014):



Φάση 1: Καταναγκασμός να αποδείξει κανείς τον εαυτό του – Αυτή η φάση χαρακτηρίζεται από υπέρμετρα υψηλούς στόχους και περφεξιονισμό. Ο εργαζόμενος επιδιώκει με εμμονή να λάμψει στην εργασία του, μη συμβιβαζόμενος με τίποτα λιγότερο από το απόλυτο στη δουλειά του.

Φάση 2: Δουλεύοντας σκληρότερα – Τα συναισθήματα από την πρώτη φάση γιγαντώνονται σε αυτήν. Ο εργαζόμενος αισθάνεται την υποχρέωση να τα κάνει όλα μόνος του και να τα ολοκληρώσει επειγόντως. Ως εκ τούτου, βρίσκεται σε μια διαρκή βιαστική προσπάθεια για την διεκπεραίωση των υποχρεώσεών του. Επίσης, δυσκολεύεται να αναθέσει καθήκοντα.

Φάση 3: Παραμέληση των αναγκών τους – Οι εργαζόμενοι που επηρεάζονται αντιλαμβάνονται αυτή τη δύσκολη συνθήκη στην εργασία ως κάτι το φυσιολογικό και στην πραγματικότητα την απεικονίζουν ως βολική. Οι κοινωνικές ανάγκες περιθωριοποιούνται και η σημασία τους υποβαθμίζεται. Στην πραγματικότητα, οι συνάδελφοι που επιδιώκουν τις κοινωνικές τους ανάγκες αντιμετωπίζονται με αδιαφορία και απαξία. Ο τρόπος ζωής γίνεται όλο και πιο νοσώδης και αρχίζουν να εμφανίζονται τα πρώτα μικρά λάθη.

Φάση 4: Μετατόπιση συγκρούσεων – Αυξάνονται σταδιακά οι αντιδικίες με τους συνεργάτες ή τον σύντροφο, πρωτοεμφανιζόμενα θέματα όπως η αϋπνία και τα αρχικά σωματικά παράπονα περνούν απαρατήρητα. Ζητήματα όπως το να ξεχνάς ραντεβού, να συσσωρεύεις ραντεβού, να μην εμφανίζεσαι στην ώρα σου κ.λπ. γίνονται πιο συχνά.

Φάση 5: Αναθεώρηση των αξιών – Υφίσταται μια μεταβολή στον τρόπο αντίληψης των θεμάτων. Γίνονται αναίσθητοι και συναισθηματικά ωμά, και επίσης σκληροί και υπολογιστικοί. Η έννοια του χρόνου διαταράσσεται και φαίνεται μόνο το παρόν. Οι άνθρωποι που ήταν σημαντικοί στη ζωή τους νωρίτερα, τώρα γίνονται δευτερεύοντες. Ο προσωπικός ορίζοντας γίνεται στενός.

Φάση 6: Άρνηση αναδυόμενων προβλημάτων – Οι εργαζόμενοι που έχουν επηρεασθεί διαρκώς εμφανίζουν μια κυνικότητα και πικρία, με αποτέλεσμα την σταδιακή αποκοπή από το περιβάλλον τους. Συμπεριφέρονται ανυπόμονα, μισαλλόδοξα και εκδηλώνουν επιθετικότητα. Το αποτέλεσμα είναι ένα εμφανές έλλειμμα στην απόδοση, ενώ ταυτόχρονα και τα σωματικά προβλήματα γίνονται εντονότερα.

Φάση 7: Απόσυρση – Το οικογενειακό και φιλικό περιβάλλον καταγράφεται πλέον ως όχληση και τα άτομα αντιμετωπίζονται με εχθρικότητα. Η κριτική δεν γίνεται πια ανεκτή. Τα επηρεαζόμενα άτομα περιγράφουν μία κατάσταση αποπροσανατολισμού και εξάντλησης. Για να βελτιώσουν την κατάσταση, προσανατολίζονται σε διαφορετικά μέσα ευχαρίστησης (αντικαταστάτες απολαύσεις). Προσπαθούν να δουλέψουν περισσότερο όπως απαιτείται από τους κανόνες.

Φάση 8: Εμφανείς αλλαγές συμπεριφοράς – Επέρχεται μία κατάσταση πλήρους αδιαφορίας. Ο Martin Seligmans (1975) τους περιέγραψε ως απαθείς. Τώρα εμφανίζονται οι πρώτες ενδείξεις διαταραχής – όλα εκλαμβάνονται ως επίθεση. Οποιαδήποτε επιπρόσθετη απαίτηση στην εργασία ερμηνεύεται ως επιβάρυνση και εκδηλώνουν τάση αποφυγής.

Φάση 9: Αποπροσωποποίηση – Όσα άτομα διανύουν τη φάση αυτή απεικονίζουν την απώλεια επαφής με το άτομό τους και αντιλαμβάνονται την υπόστασή τους ως ένα μηχάνημα που (πρέπει να) λειτουργεί. Αντιμετωπίζουν τη ζωή τους με ένα ανούσιο και αναπόφευκτο αίσθημα και ξεκινάει μια σταδιακή παραμέληση της υγείας τους.

Φάση 10: Εσωτερικό κενό – Αποτελεί τη φάση κατά την οποία ο εργαζόμενος έχει την αίσθηση της απελπισίας, του κενού, της μη χρησιμότητας, της εξάντλησης, του άγχους ή του πανικού. Υπάρχει η περίπτωση της εμφάνισης φοβιών και κρίσεων πανικού.

Φάση 11: Κατάθλιψη – Χαρακτηριστικό αυτού του σταδίου είναι η εκδήλωση απόγνωσης, απέχθειας προς τον εαυτό, εξάντλησης, επιθυμία να μην χρειαστεί να ξαναξυπνήσετε και σκέψεις αυτοκτονίας.

Φάση 12: Σύνδρομο επαγγελματικής εξουθένωσης – Κατά την διάρκεια αυτού του σταδίου προκύπτει σωματική (ασθένεια), ψυχική και συναισθηματική κατάρρευση.

### 2.3.3. Το μοντέλο των τριών σταδίων της εξουθένωσης

Οι Girdano et al., (2005) πρότειναν ένα μοντέλο εξουθένωσης τριών σταδίων που παρουσιάζει τη διαδικασία της εξουθένωσης διαδοχικά με συμπτώματα. Εάν σε οποιοδήποτε στάδιο εμφανιστούν τουλάχιστον δύο συμπτώματα, τότε πληρούνται τα κριτήρια. Τα στάδια έχουν ως εξής:

I. Αίσθηση άγχους: αποτελεί το στάδιο των φυσιολογικών και ψυχολογικών φάσεων αντίδρασης, όπως επίμονη ευερεθιστότητα, επίμονο άγχος, υψηλή αρτηριακή πίεση, ανησυχία κατά τη διάρκεια του ύπνου, αϋπνία και απώλεια μνήμης. Μπορεί επίσης να εμφανιστούν αυξημένος καρδιακός ρυθμός, ανώμαλες αρρυθμίες, προβλήματα συγκέντρωσης, πονοκέφαλοι, στομαχικά προβλήματα και οξέα γαστρεντερικά συμπτώματα.

II. Εξοικονόμηση ενέργειας: όταν οι προσπάθειες αντιστάθμισης του στρες αποτυγχάνουν, οι συνέπειες μπορεί να εμπεριέχουν υπέρμετρη καθυστέρηση, αναβλητικότητα, ακραία ξεκούραση, ερωτική δυσλειτουργία, έντονη πρωινή κόπωση, κοινωνική απόσυρση από την οικογένεια και τους φίλους, κυνικότητα σε μεγάλο βαθμό, δυσανασχέτηση, διευρυμένη χρήση ουσιών (νικοτίνη, καφεΐνη, αλκοόλ, συνταγογραφούμενα φάρμακα), ακραία αδιαφορία και έλλειμμα ή απώλεια πνευματικότητας.

III. Εξουθένωση: οι εργαζόμενοι που έχουν φτάσει σε αυτή τη φάση αναγνωρίζουν την ύπαρξη προβλήματος. Ενδέχεται να βιώνουν συνεχή δυσαρέσκεια, γαστρεντερικά θέματα, ψυχική και σωματική καταπόνηση, χρόνιους πονοκεφάλους ή ημικρανίες, την επιθυμία για κοινωνική απομόνωση και απόσυρση, να διαφύγουν από την οικογένεια και τους φίλους, επιπλέον και συλλογισμούς αυτοκτονίας.

Το μοντέλο των τριών σταδίων των Girdano et al. (1996) έχει σχεδιαστεί ως διαγνωστικό εργαλείο με σαφή κριτήρια και σημεία διαφοροποίησης. Είναι πλεονέκτημα για τους ερευνητές να μπορούν να ορίζουν και να παρακολουθούν τα επίπεδα στην κλίμακα επαγγελματικής εξουθένωσης. Αντίθετα, τα μοντέλα των Gorkin (2004) και Freudenberg & North (1985) συνάγεται να επικεντρώνονται στην εμφάνιση της επαγγελματικής εξουθένωσης δίχως να διαφοροποιούν τα στάδια (Nuallaong, 2013).

### 2.3.4. Το μοντέλο των πέντε σταδίων της εξουθένωσης

Κατά τους Miller et al. (1994), τα πέντε στάδια της επαγγελματικής εξουθένωσης υποδηλώνουν έναν μετασηματισμό ψυχικό από μια φάση ιδεώδους σε μια φάση πλήρους εξουθένωσης. Τα στάδια είναι:

- I. Ο μήνας του μέλιτος: Η απασχόληση είναι ιδανική και ως εκ τούτου ο εργαζόμενος εκδηλώνει εξαιρετικό ενθουσιασμό και έχει κίνητρα. Θα πρέπει να απολαμβάνει τη δουλειά του, τους συναδέλφους του και τον οργανισμό και να εργάζεται καλά.
- II. Η αφύπνιση: Το τέλος των ευτυχισμένων ημερών. Ο εργαζόμενος συνειδητοποιεί ότι οι προσδοκίες του είναι μη ρεαλιστικές. Καμία ανταμοιβή, καμία αναγνώριση, τίποτα δεν ικανοποιεί τις ανάγκες του. Νιώθει ότι πορεύεται λανθασμένα, αλλά αδυνατεί να κάνει τίποτα γι' αυτό. Δουλεύει σκληρά, αλλά τίποτα δεν αλλάζει και νιώθει κουρασμένος και απογοητευμένος. Η ικανότητα και επάρκεια για να ολοκληρώσει την εργασία του μειώνεται.
- III. Πτώση: Κυριαρχεί χρόνια κόπωση και ευερεθιστότητα. Επέρχονται αλλαγές στον τρόπο ζωής του ατόμου, με σκοπό να δραπετεύσει από την αποθάρρυνση. Εκδηλώνονται παρορμητικές συμπεριφορές όπως η κατάχρηση αλκοόλ και ναρκωτικών και παράλληλα μειώνονται σοβαρά η εργασιακή απόδοση και η παραγωγικότητα του.

Μπορεί να εκδηλώσει απογοήτευση, κυνισμό, απομόνωση και ανοιχτή κριτική προς τους άλλους.

- IV. Πλήρους κλίμακας εξουθένωση: Αυτό το στάδιο εμφανίζεται όταν το προηγούμενο στάδιο δεν έχει αντιμετωπιστεί, με κύριο χαρακτηριστικό αυτής της φάσης την αποθάρρυνση και απελπισία. Η διάρκεια αυτού του σταδίου ποικίλει από μερικούς μήνες έως κάποια χρόνια. Τα άτομα εκδηλώνουν αίσθημα συντριπτικής αποτυχίας και χάνουν την αυτοεκτίμηση και αυτοπεποίθησή τους.
- V. Το φαινόμενο Phoenix: Μετά την απόλυτη ανάπαυση και χαλάρωση, είναι δυνατόν κανείς να επιστρέψει με πιο ρεαλιστικές προσδοκίες και στόχους στην εργασία του.

### 2.3.5. Επιπτώσεις του φαινομένου της επαγγελματικής εξουθένωσης

Το σύνδρομο της επαγγελματικής εξουθένωσης έχει συνέπειες που εκτείνονται πέρα από το ατομικό επίπεδο, καθώς προκύπτει ότι έχει αντίκτυπο και στις διαπροσωπικές σχέσεις και στο εργασιακό περιβάλλον. Αυτές οι συνέπειες περιλαμβάνουν μειωμένη απόδοση και μια σειρά από προβλήματα σωματικής υγείας, όπως κυκλοφορικά προβλήματα, καρδιακές παθήσεις και στρες. Η εξουθένωση μπορεί επίσης να έχει αρνητικό αντίκτυπο στην ψυχική υγεία, οδηγώντας σε ζητήματα όπως η κατάθλιψη και μειωμένες γνωστικές ικανότητες όπως η λεκτική μνήμη, η ακουστική προσοχή και η οπτική προσοχή (Jones et al., 2001). Επιπλέον, η εργασιακή συμπεριφορά των ατόμων επηρεάζεται επίσης από την επαγγελματική εξουθένωση, όπως θα διευκρινιστεί στις επόμενες ενότητες.

Αναφορικά με τον τομέα της υγείας του ατόμου, οι επιπτώσεις της επαγγελματικής εξουθένωσης και του εργασιακού άγχους δημιουργούν παρατεταμένα προβλήματα τόσο σε σωματικό, όσο και σε ψυχολογικό επίπεδο. Στο επίπεδο της ψυχολογίας, η συμπεριφορά του ατόμου σταδιακά στρεβλώνεται και εκδηλώνει ευερεθιστότητα, τεταμένες σχέσεις με συνεργάτες και συναδέλφους, αφηρημάδα, ροπή προς αστοχίες και πρόκληση ατυχημάτων, λάθη, μειωμένη μνήμη (Sonnentag & Frese, 2012), αποφυγή ανάληψης καθηκόντων. Επιπρόσθετα παρατηρείται διαταραχή στην όρεξη και πρόσληψη τροφής (Richards & Smith, 2015) και εκδηλώνει εξαρτητικές συμπεριφορές όπως την αύξηση του καπνίσματος, την λήψη αλκοόλ και ηρεμιστικών χαπιών (Jackson & Maslach, 1982). Παράλληλα συναισθηματικά παρουσιάζει μεταπτώσεις, μειωμένη αυτοπεποίθηση, ανησυχία, κατάθλιψη, μειωμένη εργασιακή ικανοποίηση (Holt, et al., 1987), καθώς και αρνητικά συναισθήματα όπως φόβο, ενοχή, ζήλεια και θυμό (Lazarus, 1999). Στο επίπεδο των γνώσεων παρουσιάζονται διάφορων μορφών φοβίας, δυσκολία και διστακτικότητα στην λήψη αποφάσεων και αγωνία αποτυχίας (Κάντας, 1995).

Αναφορικά με το σωματικό επίπεδο αρκετές μελέτες έχουν καταγράψει σημαντική συσχέτιση μεταξύ στρες και μιας σειράς προβλημάτων υγείας. Ενδεικτικά αναφέρονται παθήσεις του καρδιαγγειακού, πονοκέφαλοι, γαστρεντερικά προβλήματα, μυοσκελετικοί πόνοι, δερματικά εξανθήματα, έλκος, εξασθενημένο ανοσοποιητικό και άσθμα (Jackson & Maslach, 1982; Jones & Fletcher, 2003).

Η διερεύνηση της επίδρασης της επαγγελματικής εξουθένωσης στις σχέσεις με τους συναδέλφους, τους αποδέκτες υπηρεσιών, την οικογένεια, τους φίλους και την ευρύτερη κοινωνική σφαίρα έχει μεγάλη σημασία. Έρευνες έχουν δείξει ότι τα άτομα με υψηλά επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης τείνουν να αφιερώνουν περισσότερο χρόνο στη δουλειά τους, με αποτέλεσμα την έλλειψη σύνδεσης με τα αγαπημένα τους πρόσωπα, λιγότερες κοινωνικές αλληλεπιδράσεις και περιορισμένη προσωπική ζωή. Επιπλέον, η επαγγελματική εξουθένωση έχει αρνητικό αντίκτυπο στις επαγγελματικές σχέσεις. Εκείνοι που βιώνουν εξουθένωση έχουν δυσκολία στην αλληλεπίδραση με τους αποδέκτες υπηρεσιών, επιδεικνύουν ανυπομονησία και έλλειψη βοήθειας όταν έχουν να κάνουν με το κοινό και συχνά δυσκολεύονται να δημιουργήσουν σχέσεις με τους συναδέλφους. Γενικότερα, τα άτομα που υποφέρουν από επαγγελματική εξουθένωση θεωρούν ότι είναι δύσκολο να εκπληρώσουν τις κοινωνικές τους υποχρεώσεις (Jackson & Maslach, 1982).

### 2.3.6. Επιπτώσεις στην εργασιακή συμπεριφορά

Οι επιπτώσεις της επαγγελματικής εξουθένωσης αντικατοπτρίζονται πιο αισθητά στην εργασιακή συμπεριφορά ενός ατόμου. Συγκεκριμένα, οι εργαζόμενοι που υποφέρουν από υψηλά επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης δυσκολεύονται να διαχειριστούν τις εργασιακές τους απαιτήσεις, οδηγώντας σε μειωμένη παραγωγικότητα, αποδοτικότητα και χαμηλότερη ποιότητα εργασίας. Επιπλέον, οι εργαζόμενοι στην επαγγελματική εξουθένωση συχνά αναφέρουν ότι αισθάνονται δυσαρεστημένοι με τη δουλειά τους, είναι πιο διατεθειμένοι να αποφεύγουν την εργασία και παρουσιάζουν υψηλότερα ποσοστά απουσίας. Εκτεταμένη έρευνα έχει αποδείξει ότι οι εργαζόμενοι που βιώνουν εξουθένωση δεν είναι ικανοποιημένοι με την εργασία τους και έχουν δείξει θετική συσχέτιση μεταξύ συναισθηματικής εξάντλησης και ποσοστών απουσίας από την εργασία. Επιπλέον, οι διαστάσεις της αποπροσωποποίησης και της επαγγελματικής ικανότητας έχουν συνδεθεί με τις αλλαγές εργασίας και την ικανοποίηση των πελατών (Ybema et al., 2009; Bakker et al., 2002; Maslach et al., 2001). Επιπλέον, η επαγγελματική εξουθένωση συνδέεται με χαμηλή οργανωτική δέσμευση. Οι εργαζόμενοι αναπτύσσουν έναν δεσμό, ο οποίος ορίζεται ως α) ο συναισθηματικός δεσμός ή η ταύτιση που δημιουργεί ο εργαζόμενος με τον οργανισμό (συναισθηματική δέσμευση), β) το εκτιμώμενο κόστος (οικονομικό και κοινωνικό κόστος) της αποχώρησης του εργαζόμενου από τον οργανισμό (δεσμός συνέχισης) και γ) ο συναισθηματικός δεσμός που δημιουργεί ο εργαζόμενος με τον οργανισμό. Την υποχρέωση που αισθάνεται ότι έχει να παραμείνει στον οργανισμό (κανονιστική δέσμευση). Οι εργαζόμενοι που βιώνουν επαγγελματική εξουθένωση τείνουν να σπάσουν αυτούς τους δεσμούς με τον οργανισμό και να εγκαταλείψουν τον οργανισμό. Μεταξύ των διαστάσεων της επαγγελματικής εξουθένωσης, η συναισθηματική εξάντληση και το ασυμβίβαστο της εργασίας συνδέονται άμεσα με τη μείωση της οργανωσιακής δέσμευσης, ενώ η αποπροσωποποίηση συνδέεται έμμεσα (Singh et al., 1994; Maslach et al., 2001).

### 2.4. Τρόποι αντιμετώπισης του φαινομένου της επαγγελματικής εξουθένωσης

Το σύνδρομο επαγγελματικής εξουθένωσης επηρεάζει τους εργαζόμενους με διάφορους τρόπους. Εκτός από το να επηρεάζει το άτομο, έχει επίσης αρνητικές επιπτώσεις στο εργασιακό περιβάλλον, στο επίπεδο των παρεχόμενων υπηρεσιών και, ευρύτερα, στην κοινωνική και οικονομική ζωή. Η εκτίμηση των επιπτώσεων του συνδρόμου υποδεικνύει τη σημασία της αντιμετώπισής του. Ακόμη πιο σημαντική όμως είναι η έγκαιρη ανίχνευση και η πρόληψη. Σύμφωνα με πολλούς συγγραφείς, η πρόληψη είναι ζωτικής σημασίας, ακόμη και αν δεν μπορεί να αποδειχθεί αιτιώδης σχέση. Τα μέτρα που μπορούν να εφαρμοστούν χωρίζονται σε δύο κατηγορίες. Πρώτον, μέτρα σε ατομικό επίπεδο, δηλαδή μέτρα για την αλλαγή των ίδιων των εργαζομένων, και δεύτερον, μέτρα σε επίπεδο διοίκησης, δηλαδή μέτρα που λαμβάνονται από την εταιρεία στην οποία ανήκει ο εργαζόμενος για την αλλαγή του οργανισμού στο σύνολό του. Η εφαρμογή διαφορετικών μέτρων μπορεί να έχει συνεργικό αποτέλεσμα στην πρόληψη και την αντιμετώπιση του συνδρόμου (Magnavita, et al., 2021).

Πιο συγκεκριμένα σε ατομικό επίπεδο οι τρόποι αντιμετώπισης θα πρέπει να αφορούν τα παρακάτω:

- Ατομικά μέτρα πρόληψης: Τα ατομικά μέτρα φαίνεται να είναι τα πιο συνηθισμένα σε σύγκριση με τα διαχειριστικά μέτρα. Η προσέγγιση αυτή μπορεί να βασίζεται στην πεποίθηση ότι η επαγγελματική εξουθένωση σχετίζεται κυρίως με προσωπικά προβλήματα ή ότι οι άνθρωποι αλλάζουν ευκολότερα από τους οργανισμούς. Ωστόσο, η βιβλιογραφία δεν δείχνει ότι μια τέτοια προσέγγιση αποδίδει συνεπή αποτελέσματα. Είναι σαφές ότι δεν ισχύουν όλα τα μέτρα για όλους τους ανθρώπους. Ακόμη και στην ίδια κατάσταση οι άνθρωποι αντιμετωπίζουν διαφορετικά ανάλογα με την ψυχική τους ανθεκτικότητα. Μια κατάσταση που είναι αγχωτική για ένα άτομο προκαλεί ενθουσιασμό για ένα άλλο.

- Προσπάθεια αυτοελέγχου και αυτοκυριαρχίας, με ταυτόχρονη κατανόηση της προσωπικότητας του ατόμου, καθώς και των προβλημάτων που πιθανώς αντιμετωπίζει στην δουλειά του. Αυτό θα πρέπει να συνδυάζεται με επαναξιολόγηση της προσωπικότητας και της θέσης που κατέχει το άτομο.
- Αναγνώριση των συμπτωμάτων του στρες και ενασχόληση του ατόμου με τον εαυτό του πριν επέλθει η εργασιακή εξουθένωση. Παράλληλα αυτό πρέπει να συνδυαστεί με απελευθέρωση από στερεότυπα και επανεκτίμηση των προσωπικών στόχων και προσδοκιών.
- Απόκτηση επικοινωνιακών δεξιοτήτων μέσω εκπαίδευσης και πιθανότατα αλλαγή χώρου εργασίας, με υποστήριξη από το περιβάλλον (συναδέλφους, φίλους και οικογένεια) και πιθανόν ιατρική φροντίδα.

Αναφορικά με τον οργανισμό και την διοίκηση οι τρόποι αντιμετώπισης θα πρέπει να αφορούν τα παρακάτω:

- Εκπαίδευση των εργαζομένων και των στελεχών της διοίκησης αναφορικά με το πρόβλημα της επαγγελματικής εξουθένωσης με διαλέξεις σχετικά με το εργασιακό στρες και τους τρόπους αντιμετώπισής του.
- Θετική εργασιακή κουλτούρα και ελάφρυνση του φόρτου εργασίας.
- Σε περίπτωση εντοπισμού σχετικού περιστατικού απομάκρυνση του εργαζόμενου από τον εργασιακό χώρο για αρκετό χρονικό διάστημα.
- Να παρέχεται η δυνατότητα για επαγγελματική εξέλιξη και να δίνεται η δυνατότητα στην λήψη των αποφάσεων.
- Εισαγωγή καινοτομιών στην εργασία με δυνατότητα συνεχιζόμενης επιμόρφωσης, με αντίστοιχη επάρκεια πόρων.
- Ικανότητα για αυτοαξιολόγηση.

### 3. Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων

Η Γενική Γραμματεία Δημοσίων Εσόδων του Υπουργείου Οικονομικών καταργήθηκε με τον Ν. 4389/2016 (ΦΕΚ 94, τ. Α'), ενώ με τον ίδιο Νόμο ιδρύθηκε η Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων (ΑΑΔΕ) και εισήχθησαν επείγουσες διατάξεις για την εφαρμογή των δημοσιονομικών στόχων και των συμφωνιών για τις διαρθρωτικές μεταρρυθμίσεις. Η ΑΑΔΕ είναι ανεξάρτητη διοικητική αρχή χωρίς νομική προσωπικότητα, με λειτουργική ανεξαρτησία και διοικητική και οικονομική αυτονομία, που υπόκειται στην εποπτεία της Βουλής σύμφωνα με τις διατάξεις του Καταστατικού της Βουλής. Οι δικαιοδοσίες της ΑΑΔΕ είναι οι εξής:

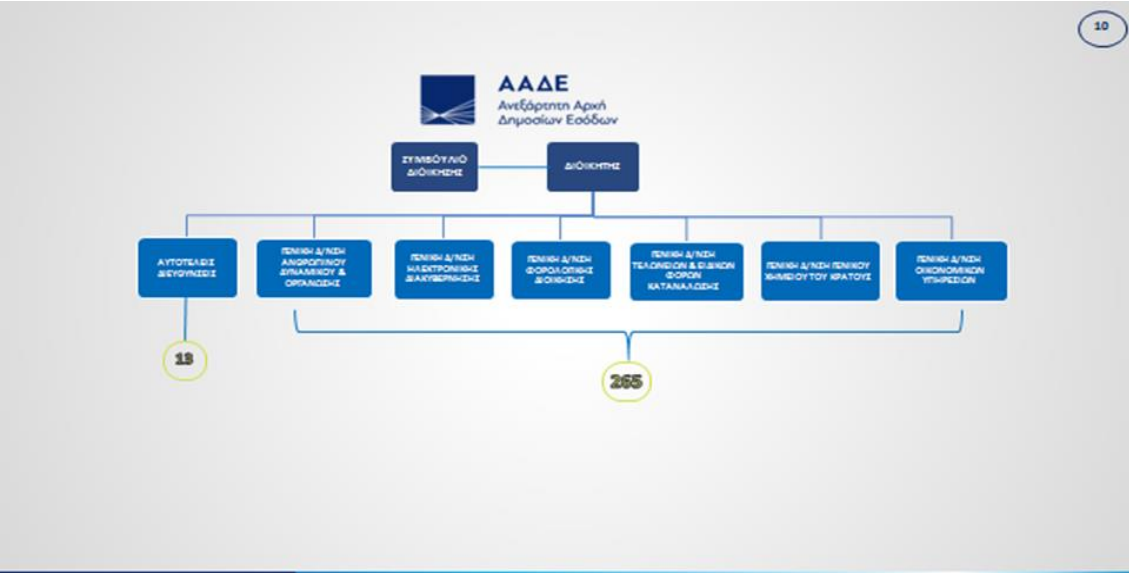
- I. Στις αρμοδιότητες της Αρχής περιλαμβάνονται ο προσδιορισμός, η βεβαίωση και η είσπραξη φόρων και τελωνειακών εσόδων, καθώς και η είσπραξη άλλων δημοσίων εσόδων.
- II. Εκδίδει κανονιστικές αποφάσεις, εγκυκλίους, οδηγίες και άλλα διοικητικά έγγραφα σχετικά με την ερμηνεία και την εφαρμογή κανονισμών που σχετίζονται με τους όρους εντολής του και θέματα που αφορούν τη διαχείριση οργανισμών παροχής υπηρεσιών και διαφόρων πόρων.
- III. Επιπλέον, είναι επιφορτισμένη με τη λήψη και την εκτέλεση μέτρων που προστατεύουν τη δημόσια υγεία, το περιβάλλον και τα συμφέροντα των καταναλωτών και προάγουν μια υγιή λειτουργία της αγοράς, την ανταγωνιστικότητα, την καινοτομία στη χημική βιομηχανία και την παροχή επιστημονικής υποστήριξης στην εν λόγω βιομηχανία.
- IV. Επίσης, η Αρχή παρακολουθεί και ελέγχει την πιστοποίηση και είσπραξη των δημοσίων εσόδων και μεριμνά για την τήρηση της ισχύουσας νομοθεσίας σχετικά με την είσπραξη των εσόδων αυτών.
- V. Ο στρατηγικός και επιχειρησιακός σχεδιασμός και ανάπτυξη στόχων και δεικτών απόδοσης για όλες τις υπηρεσίες της Αρχής.
- VI. Να αναπτύξει μεμονωμένα επιχειρηματικά σχέδια για φορολογικά, τελωνειακά και άλλα μέτρα ελέγχου που εμπίπτουν στις αρμοδιότητές της, καθώς και σχέδια ελέγχου για τον καθορισμό της εφαρμογής της φορολογικής, τελωνειακής και άλλης νομοθεσίας που εμπίπτει στις αρμοδιότητές της.
- VII. Εντοπισμός φοροδιαφυγής, λαθρεμπορίου, φορολογικής απάτης, παράνομου εμπορίου και φαινομένων παραοικονομίας και εκτίμηση φοροδιαφυγής υλικών.
- VIII. Να εντοπίσει πιθανή διαφθορά, αδιαφάνεια διαδικασιών, αναποτελεσματικότητα, χαμηλή παραγωγικότητα και ποιότητα παρεχόμενων υπηρεσιών και μη τήρηση της νομιμότητας στη λειτουργία των φορολογικών, τελωνειακών και άλλων υπηρεσιών της.
- IX. Επιβλέπει και συντονίζει τις φορολογικές, τελωνειακές και άλλες υπηρεσίες και αξιολογεί την αποτελεσματικότητά τους για την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί με βάση τον επιχειρησιακό σχεδιασμό και τα προγράμματα.
- X. Την σύνταξη και εφαρμογή του προϋπολογισμού των δαπανών της.
- XI. Τη εκφορά απλής γνώμης για νομοσχέδια τα οποία και εμπίπτουν στο πεδίο των αρμοδιοτήτων της.
- XII. Το συντονισμό και τη συνεργασία με άλλους φορείς και αρχές στα πλαίσια της άσκησης των ανωτέρω αρμοδιοτήτων. Δικαστικές, αστυνομικές και άλλες κρατικές αρχές και υπηρεσίες.

- XIII. Να προτείνει νομοθετικές διατάξεις και μέτρα για την ενίσχυση της φορολογικής και τελωνειακής συμμόρφωσης και να υποβάλει προτάσεις για τη βελτίωση και την επιτάχυνση της είσπραξης των δημοσίων εσόδων.
- XIV. Να συντάσσει και να εκτελεί σχέδιο προμηθειών για την ομαλή λειτουργία των υπηρεσιών του, εξαιρουμένης της προμήθειας κεντρικού εξοπλισμού πληροφορικής και του λογισμικού πληροφοριακού συστήματος που απαιτείται για τη χρήση του, από το αρμόδιο Υπουργείο Οικονομικών σύμφωνα με τις διαδικασίες που περιγράφονται στο ισχύον επίπεδο υπηρεσιών. συμφωνία. Η προμήθεια του περιφερειακού τερματικού εξοπλισμού και του συνοδευτικού του λογισμικού παρέχεται από την Αρχή σύμφωνα με τις ελάχιστες τεχνικές προδιαγραφές που καθορίζονται από την αρμόδια υπηρεσία του Υπουργείου Οικονομικών και μπορεί να παρέχεται από την Αρχή κατόπιν αιτήματος του Διοικητή της Αρχής.
- XV. Σύνταξη συμβάσεων έργων της Αρχής.
- XVI. Ανάπτυξη, ενημέρωση, συντήρηση, λειτουργία και χρήση πληροφοριακών συστημάτων ή του λογισμικού εφαρμογών που παρέχουν, τα οποία είναι απαραίτητα για την ομαλή και αποτελεσματική εκτέλεση των καθηκόντων τους και την ασφάλεια και διαχείριση των δεδομένων που προέρχονται από τις δραστηριότητές τους, όπως απαιτείται για την υποστήριξη των φορολογικών και τελωνειακών υπηρεσιών, καθώς και συγκεκριμένες εφαρμογές λογισμικού για τις κύριες αρμοδιότητες του Γενικού Χημείου του Κράτους (ΓΧΚ).
- XVII. Εντοπίζουν τυχόν άλλες ενέργειες που απαιτούνται κατά την άσκηση των καθηκόντων τους.
- XVIII. Παροχή και υποστήριξη ηλεκτρονικών υπηρεσιών σε πολίτες, επιχειρήσεις, φορείς του δημόσιου τομέα για τη διευκόλυνση των συναλλαγών, τη μείωση της γραφειοκρατίας, την απλοποίηση των διαδικασιών και την επίτευξη φορολογικής δικαιοσύνης και διαφάνειας (ΑΑΔΕ, 2023).

Οι συγκεκριμένες λεπτομέρειες σχετικά με τη λειτουργία και την εφαρμογή των αρμοδιοτήτων της Αρχής περιγράφονται στον Κανονισμό Λειτουργίας αριθ. Δ.ΟΡΓ.Α 1063420 ΕΞ 2017/27.04.2017, κατά την κείμενη νομοθεσία και σύμφωνα με τα οριζόμενα στο άρθρο 6 του Ν. 4389/2016 (ΦΕΚ 1579/2017, τ. Β').

Οι διοικητικές οντότητες του οργανισμού αποτελούνται από δύο βασικά όργανα: τον Διοικητή και το Διοικητικό Συμβούλιο, το οποίο αποτελείται από τον Πρόεδρο και τέσσερα επιπλέον μέλη. Τα συγκεκριμένα καθήκοντα και υποχρεώσεις των θέσεων αυτών περιγράφονται στα άρθρα 14 και 9 του Ν. 4389/2016 αντίστοιχα. Στα πρώτα πέντε χρόνια της ίδρυσης της Αρχής, ένας ειδικευμένος επαγγελματίας με εξειδίκευση στη διεθνή φορολογική διοίκηση που έχει αποκτηθεί στο εξωτερικό παρέχει στο Συμβούλιο Διοίκησης εξειδικευμένες συμβουλευτικές υπηρεσίες.

Η ΑΑΔΕ, στην τρέχουσα δομή της, σύμφωνα με την αρ. πρωτ. Δ.ΟΡΓ.Α 1125859 ΕΞ 2020/23.10.2020 (ΦΕΚ 4738 Β'/26.10.2020) απόφαση, όπως τροποποιήθηκε και ισχύει, διαρθρώνεται σε: α. Κεντρικές Υπηρεσίες, β. Ειδικές Αποκεντρωμένες Υπηρεσίες υπαγόμενες απευθείας στον Διοικητή της Αρχής και Ειδικές Αποκεντρωμένες Υπηρεσίες υπαγόμενες στις Γενικές Διευθύνσεις και γ. Περιφερειακές Υπηρεσίες, υπαγόμενες στις Γενικές Διευθύνσεις.



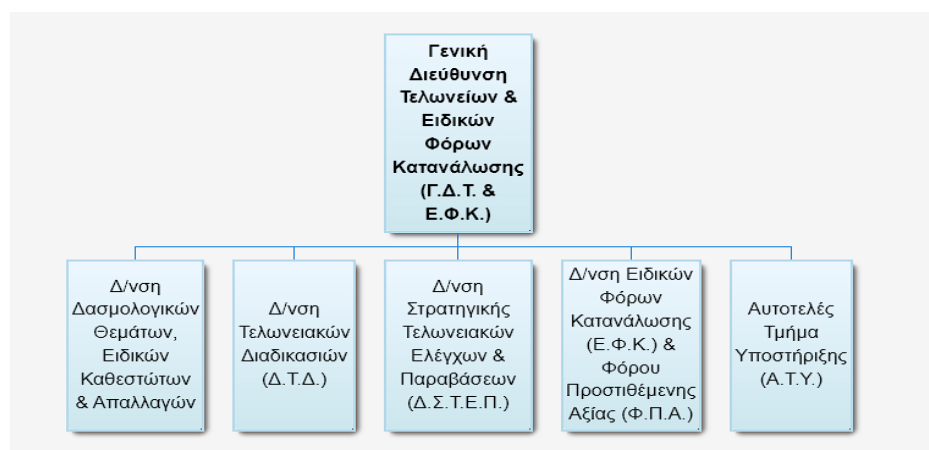
Διάγραμμα 3.1 Οργανόγραμμα Διοίκησης ΑΑΔΕ

Πηγή: ΑΑΔΕ, 2023α

### 3.1. Τελωνειακή Υπηρεσία

Η Γενική Διεύθυνση Τελωνείων και Ειδικών Φόρων Κατανάλωσης με τις επί μέρους επιτελικές Τελωνειακές Διευθύνσεις, τις Ειδικές Αποκεντρωμένες και Περιφερειακές Τελωνειακές Αρχές απαρτίζουν ένα σύνολο οργανικών μονάδων της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων - Α.Α.Δ.Ε., που αποτελούν την «Τελωνειακή Υπηρεσία».

Στο παρακάτω Διάγραμμα 3.2 παρουσιάζεται το οργανόγραμμα της Γενικής Διεύθυνσης Τελωνείων και Ειδικών Φόρων Κατανάλωσης σε επίπεδο Διευθύνσεων.



Διάγραμμα 3.2 Οργανόγραμμα Γ.Δ.Τ. & Ε.Φ.Κ.

Πηγή: ΑΑΔΕ, 2023α

Στο Διάγραμμα 3.3 που ακολουθεί αποτυπώνονται οι Ειδικές Αποκεντρωμένες Υπηρεσίες οι οποίες περιλαμβάνουν οι Τελωνειακές Περιφέρειες, η Επιτελική Υπηρεσία Τελωνειακών Ελέγχων, οι Ελεγκτικές Υπηρεσίες Τελωνείων και η Διεύθυνση Διαχείρισης Δημοσίου Υλικού (πρώην Ο.Δ.Δ.Υ.)





Διάγραμμα 3.3 Οργανόγραμμα Ειδικών Αποκεντρωμένων Υπηρεσιών

Πηγή: ΑΑΔΕ, 2023α

Στο παρακάτω Διάγραμμα 3.4 καταγράφονται τα Τελωνεία στην Επικράτεια καθώς και η επιμέρους κατάταξή τους σε Α΄, Β΄ και Γ΄ Τάξης. Τα Τελωνεία Α΄ Τάξης είναι σε επίπεδο Διεύθυνσης, ενώ τα Τελωνεία Β΄ & Γ΄ Τάξης αποτελούν αυτοτελή Τμήματα και υπάγονται σε αυτά.



Διάγραμμα 3.4 Οργανόγραμμα Περιφερειακών Υπηρεσιών

Πηγή: ΑΑΔΕ, 2023α

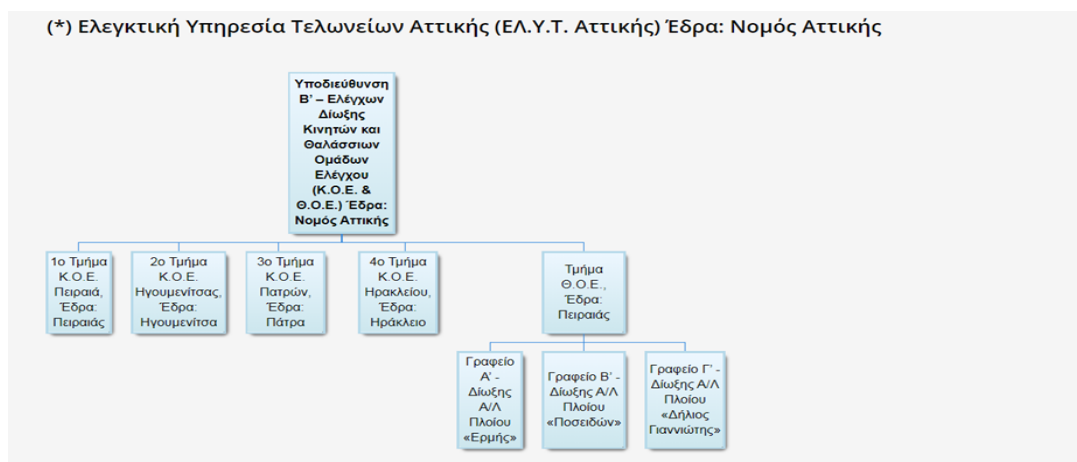
Στο Διάγραμμα 3.5 της επόμενης σελίδας απεικονίζεται η διάρθρωση των Τμημάτων στα Τελωνεία ανάλογα με το επίπεδο στο οποίο κατατάσσονται. Όπως γίνεται αντιληπτό τα Τελωνεία Α΄ Τάξης είναι αυτά που διαθέτουν το σύνολο των τμημάτων όπως αυτά αναγράφονται, σε αντίθεση με αυτά των Β΄ και Γ΄ τα οποία επανδρώνονται με λιγότερους υπαλλήλους και περιορίζονται σε ένα ή δύο τμήματα.



Διάγραμμα 3.5 Οργανόγραμμα Διάρθρωσης Τελωνείων

Πηγή: ΑΑΔΕ, 2023α

Στο Διάγραμμα 3.6 παρακάτω παρουσιάζεται η Ελεγκτική Υπηρεσία Αττικής (ΕΛ.Υ.Τ.) με την Υποδιεύθυνση Ελέγχων Δίωξης των κινητών και θαλάσσιων ομάδων ελέγχου που διαθέτει και οι οποίες διασπώνται σε τέσσερα τμήματα Κινητών Ομάδων Ελέγχου (Κ.Ο.Ε.) και το Τμήμα Θαλάσσιας Ομάδας Ελέγχου (Θ.Ο.Ε.) το οποίο και διαθέτει πλωτά μέσα ελέγχου. Οι τέσσερις Κ.Ο.Ε. όπως αναφέρεται έχουν αντίστοιχα έδρα στον Πειραιά, στην Ηγουμενίτσα, στην Πάτρα και τέλος στο Ηράκλειο, ενώ η Θ.Ο.Ε. στον Πειραιά.



Διάγραμμα 3.6 ΕΛ.Υ.Τ. Αττικής

Πηγή: ΑΑΔΕ, 2023α

Τέλος στο παρακάτω Διάγραμμα 3.7 παρουσιάζεται η Ελεγκτική Υπηρεσία Θεσσαλονίκης (ΕΛ.Υ.Τ.) με την Υποδιεύθυνση Ελέγχων Δίωξης των Κινητών Ομάδων Ελέγχου που διαθέτει και οι οποίες διασπώνται σε έξι τμήματα. Οι έξι Κ.Ο.Ε. όπως αναφέρεται έχουν αντίστοιχα έδρα στην Θεσσαλονίκη, στην Λάρισα, στον Προμαχώνα Σερρών, στην Δράμα, στην Ξάνθη και τέλος στην Κομοτηνή.

(\*) Ελεγκτική Υπηρεσία Τελωνείων Θεσσαλονίκης ΕΛ.Υ.Τ. Θεσσαλονίκης) Έδρα: Νομός Θεσσαλονίκης



Διάγραμμα 3.7 ΕΛ.Υ.Τ. Θεσσαλονίκης

Πηγή: ΑΑΔΕ, 2023α

Οι στρατηγικοί σκοποί της Γενικής Διεύθυνσης Τελωνείων και Ε.Φ.Κ. είναι να:

- Προστατεύει τα οικονομικά συμφέροντα των κρατών μελών και της ΕΕ, εισπράττει και αυξάνει τα δημόσια έσοδα με την καταπολέμηση του λαθρεμπορίου, την προώθηση του νόμιμου εμπορίου και την αποτελεσματική εφαρμογή της τελωνειακής νομοθεσίας.
- Προστατέψει αποτελεσματικά το περιβάλλον, την πολιτιστική κληρονομιά, τη δημόσια υγεία και ασφάλεια και αποτρέψει την παράνομη διακίνηση απαγορευμένων και επικίνδυνων προϊόντων και αγαθών.
- Ενίσχυση της θέσης της χώρας στο διεθνές εμπόριο με την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών σε οικονομικούς φορείς και εμπόρους, απλοποίηση και επιτάχυνση των τελωνειακών διαδικασιών και αξιοποίηση τεχνολογιών πληροφορικής.
- Η διασφάλιση της συνεργασίας με όλες τις ελεγκτικές υπηρεσίες της Α.Α.Δ.Ε. για την καταπολέμηση του λαθρεμπορίου και της φοροδιαφυγής.
- Η συνεχής βελτίωση του περιεχομένου των εντύπων των Υπηρεσιών της Γενικής Διεύθυνσης (ΑΑΔΕ, 2023β).

### 3.2. Ιστορικά στοιχεία

**1818** Τα τελωνεία αποτελούν σημαντικό τμήμα του Υπουργείου Οικονομικών και, σύμφωνα με το γαλλικό διοικητικό σύστημα, επικεντρώνονται στον εντοπισμό του λαθρεμπορίου, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στο ρόλο τους ως προς την είσπραξη φόρων. Η οργάνωση των τελωνείων βασίζεται σε θεσμούς όπως η αποκέντρωση μέσω της δημιουργίας τελωνειακών περιφερειών και η θέσπιση ενός νομικού πλαισίου με την υιοθέτηση του Τελωνειακού Κώδικα (νόμος 1165/1918), ενός σημαντικού νόμου που υποστηρίζει τις τελωνειακές διαδικασίες και συμβάλλει στο εμπόριο.

**1830:** Τα τελωνεία ήταν ένας από τους πρώτους θεσμούς που δημιουργήθηκαν για να προστατεύσουν την εδαφική ακεραιότητα του σύγχρονου ελληνικού κράτους και να εξασφαλίσουν τους αναγκαίους πόρους για τη λειτουργία του. Το πρώτο ελληνικό τελωνείο ιδρύθηκε στις 25 Μαρτίου 1833 στο νησί της Σύρου, ενώ δύο χρόνια αργότερα ακολούθησαν τελωνεία στον Πειραιά, την Ύδρα, την Πάτρα και το Ναύπλιο. Είναι επομένως ο αρχαιότερος διοικητικός φορέας του ελληνικού κράτους, το οποίο σήμερα ανήκει στην Α.Α.Δ.Ε.

**1931:** Η Τελωνειακή Υπηρεσία αποκτά πολεμικά πλοία με την ονομασία «Θαλάσσια Οικονομική Αστυνομία» (Θ.Ο.Α.) για τη δίωξη λαθρεμπορίου κατά θάλασσα καθώς και για διενέργεια ελέγχου επί των πλοίων και φορτίων τους. Αργότερα αποκτά και άλλα πλοία με την ονομασία «Πλοία Δίωξης Λαθρεμπορίου» (Π.Δ.Λ.), τα οποία κατά το έτος 2004 παραχωρεί στο Λιμενικό Σώμα για την κάλυψη των αναγκών των Ολυμπιακών Αγώνων που πραγματοποιούνται στην Ελλάδα.

**1951:** Η Ελληνική Τελωνειακή Υπηρεσία είναι ένα από τα 13 ιδρυτικά μέλη του Συμβουλίου Τελωνειακής Συνεργασίας (νυν Παγκόσμιος Οργανισμός Τελωνείων).

**1961:** Η Ελλάδα είναι το πρώτο Κράτος που υπογράφει Συμφωνία Σύνδεσης με την νεοϊδρυθείσα τότε Ευρωπαϊκή Οικονομική Κοινότητα (Ε.Ο.Κ.) και στις 28/05/1979 υπογράφεται η Πράξη Προσχώρησής της στην Ε.Ο.Κ., η οποία τίθεται σε ισχύ από την 1η Ιανουαρίου του 1981.

**1977:** Η Διοίκηση της Τελωνειακής Υπηρεσίας σε επιτελικό επίπεδο γίνεται πλέον ανεξάρτητη Γενική Διεύθυνση, με τον τίτλο «Γενική Διεύθυνση Τελωνείων» καθώς μέχρι τότε συνυπήρχε σε κοινές Γενικές Διευθύνσεις με τη λοιπή Φορολογική Διοίκηση του Υπουργείου Οικονομικών.

**1993:** Μετά τη Συνθήκη του Μάαστριχτ που υπογράφηκε στις 11 Ιανουαρίου 1993, το όνομα της Κοινότητας αλλάζει από «Ευρωπαϊκή Οικονομική Κοινότητα» (Ε.Ε.Κ.) σε «Ευρωπαϊκή Ένωση» (Ε.Ε.). Την ίδια χρονιά, η Γενική Διοίκηση Τελωνείων μετονομάστηκε σε «Γενική Διοίκηση Τελωνείων και Ειδικών Φόρων Κατανάλωσης» διότι δόθηκε η εξουσία στο Τελωνείο να βεβαιώνει και να εισπράττει τον έλεγχο των ειδικών φόρων κατανάλωσης (Ε.Φ.Κ.).

**2009:** Ισχύει ο νέος Εθνικός Τελωνειακός Κώδικας (Ν.2960/2001) και δρομολογούνται όλες οι απαραίτητες τροποποιήσεις για τη θέσπιση του νομικού πλαισίου που αναμένεται να καθιερώσει ένα ηλεκτρονικό περιβάλλον τελωνειακών συναλλαγών.

**Σήμερα:** Η διαρθρωτική δομή του Τελωνειακού κλάδου και το Νομικό Πλαίσιο λειτουργίας ισχύουν όπως αναλύθηκαν παραπάνω. Οι Τελωνειακοί Υπάλληλοι φέρουν στολή, έχουν δικαίωμα οπλοφορίας και διαθέτουν ειδική Υπαλληλική Ταυτότητα. Ακόμη, ως ειδικοί ανακριτικοί Υπάλληλοι με ειδικά καθήκοντα έχουν τις αρμοδιότητες και τα δικαιώματα που απορρέουν από την ιδιότητα αυτή όσον αφορά στη διαπίστωση των αδικημάτων δασμοφοροδιαφυγής, λαθρεμπορίας ή οποιασδήποτε άλλης τελωνειακής παράβασης (ΑΑΔΕ, 2023γ).

### 3.3. Αποστολή

Ο εκσυγχρονισμός της Τελωνειακής Υπηρεσίας και κατ' επέκταση η αύξηση της αποτελεσματικότητας της, την κατέστησαν ικανή να ανταποκριθεί στις νέες οικονομικές προκλήσεις. Δεν μπορεί κανείς να αμφισβητήσει τον σημαντικό ρόλο που διαδραματίζει η Υπηρεσία τόσο σε εθνικό όσο και σε παγκόσμιο επίπεδο. Χρήζει επισήμανσης ότι η οικονομική πρόοδος μπορεί να επιτευχθεί μέσω της παγκοσμιοποίησης του εμπορίου, αφού προηγουμένως εξασφαλιστεί η ίση μεταχείριση των οικονομικών φορέων και αποφευχθεί η παρανόηση των συνθηκών του υγιούς ανταγωνισμού. Στόχος της υπηρεσίας είναι, επίσης, η διαφάνεια και η πραγματοποίηση ελέγχων χωρίς να παρεμποδίζεται η ομαλή κυκλοφορία των εμπορευμάτων. Σύμφωνα με τα παραπάνω, η Τελωνειακή Υπηρεσία δεν λειτουργεί ως ένας απλός δημοσιονομικός μηχανισμός. Εστιάζει τις προσπάθειές της στην απλοποίηση των εμπορικών συναλλαγών και στην προστασία του κοινωνικού συλλόγου.

Αποστολή της Γενικής Διεύθυνσης Τελωνείων & ΕΦΚ είναι:

- Η αύξηση των δημοσίων εσόδων και των εσόδων της Ε.Ε.
- Η προφύλαξη της δημόσιας υγείας και ασφάλειας.

- Η καταπολέμηση του λαθρεμπορίου.
- Η εφαρμογή της τελωνειακής και δημοσιονομικής πολιτικής όσον αφορά στη βεβαίωση και είσπραξη των εθνικών και κοινοτικών εσόδων.
- Ο έλεγχος της τήρησης των περιορισμών και απαγορεύσεων στα εισαγόμενα/ εξαγόμενα κάτω από οποιοδήποτε τελωνειακό καθεστώς εμπορεύματα.
- Η προστασία της εσωτερικής αγοράς από πλευράς οικονομικοκοινωνικού χώρου και του τελωνειακού εδάφους της Ευρωπαϊκής Ένωσης που επιδιώκεται μέσω της συνεργασίας της με τις αντίστοιχες τελωνειακές διοικήσεις των κρατών-μελών της.
- Οι αξίες της Τελωνειακής Υπηρεσίας είναι ακεραιότητα, αμεροληψία, αξιοκρατία, γνώση, διαφάνεια, δικαιοσύνη και λογοδοσία (ΑΑΔΕ, 2023γ).

### 3.4. Όραμα

Το όραμα της Τελωνειακής Υπηρεσίας είναι η δημιουργία των Τελωνείων του μέλλοντος και πιο συγκεκριμένα:

- Να απαρτίσουν τα Τελωνεία μια υποδειγματική Υπηρεσία του Δημοσίου και δομικό στοιχείο για την ανάκαμψη της χώρας.
- Να οργανωθούν ηλεκτρονικές υπηρεσίες προς τις επιχειρήσεις που θα διαθέτουν ταχύτητα και ασφάλεια σε ένα εκσυγχρονισμένο περιβάλλον για τα Τελωνεία και τους συναλλασσόμενους.
- Η συνεχής αναβάθμιση των προσφερόμενων υπηρεσιών στους πολίτες, επιτυγχάνοντας την ικανοποίηση των αναγκών της κοινωνίας χωρίς να απειλούνται τα δημοσιονομικά συμφέροντα.
- Η κατανόηση της ύπαρξης αμοιβαίας εμπιστοσύνης και συνεργασίας ανάμεσα στην Αρχή και τον πολίτη.
- Συνεχής εκπαίδευση των εργαζομένων και διεύρυνση των δεξιοτήτων τους, με κριτήρια που αποτιμούν κοινωνικούς και οικονομικούς παράγοντες ως προς την απόκτηση, παραγωγή και διάδοση νέας γνώσης και την άμεση και ευέλικτη προσαρμογή σε αυτήν. Εξειδίκευση σε νέες παραγωγικές διαδικασίες και οργανωτικές δομές.
- Προώθηση της διαφάνειας και τυποποίηση των διαδικασιών για την αύξηση της.
- Καταλυτική συμμετοχή στον περιορισμό των εμπορικών παθολογιών καταπολεμώντας φαινόμενα που προκαλούν μεροληψία και ενέχουν κινδύνους για την υγεία και την ασφάλεια των πολιτών ενώ ταυτόχρονα βλάπτουν την οικονομία και το νόμιμο εμπόριο.
- Η επίτευξη του οράματος της Υπηρεσίας απαιτεί τη δέσμευση όλων των αρμοδίων που θα επιδιώκουν συστηματική και εις βάθος συνεργασία σε καθημερινή βάση τόσο εσωτερικά όσο και με οικονομικούς φορείς, με στόχο να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή στο νέο ολοκληρωμένο στρατηγικό σχέδιο της Αρχής (ΑΑΔΕ, 2023δ).

### **3.5. Οι βασικοί δείκτες απόδοσης (KPIs) στον Τελωνειακό κλάδο**

Οι KPI's (Key Performance Indicators) μετρούν την ποιότητα των δραστηριοτήτων μιας εταιρείας ή ενός οργανισμού και συμβάλλουν αποφασιστικά στην ανάπτυξη μετρήσιμων στόχων και στρατηγικών. Οι KPI's είναι βασικοί δείκτες για τον έλεγχο και την αξιολόγηση της εκπλήρωσης των επιχειρηματικών σχεδίων. Συμβάλλουν στην αποτελεσματικότερη διαχείριση και αυξάνουν τη διαφάνεια. Ως εκ τούτου, η ορθή ανάπτυξη αυτών των δεικτών είναι απαραίτητη για τον στρατηγικό σχεδιασμό των επιχειρήσεων και των οργανισμών που στοχεύουν στην επιτυχία (Bhatti, Awan & Razaq, 2014).

Η διαδικασία που ακολουθείται για τον προσδιορισμό των κατάλληλων δεικτών απόδοσης που συνδέονται με τα τελωνεία αφορά την ΑΑΔΕ, η οποία καθορίζει τα αναμενόμενα αποτελέσματα με βάση το επιχειρηματικό σχέδιο και στη συνέχεια θέτει στόχους για τη μέτρηση του ποσοστού επιτυχίας. Στη συνέχεια καθορίζονται τα πραγματικά μεγέθη-στόχοι-για κάθε κατηγορία KPI. Είναι επίσης απαραίτητο να γνωρίζουμε το ποσοστό του κάθε στόχου που έχει επιτευχθεί μέχρι σήμερα, προκειμένου να παρακολουθούμε την πρόοδο σε κάθε στόχο και να επαναπροσδιορίζουμε τους μελλοντικούς KPI. Προκειμένου να εντοπιστούν οι αλλαγές που έχουν επέλθει, η τρέχουσα κατάσταση των διαφόρων λειτουργιών / τμημάτων της τελωνειακής Υπηρεσίας συγκρίνεται με προηγούμενες περιόδους, ώστε να υπάρξει καλύτερη κατανόηση των δυνατοτήτων τους και να βελτιωθεί ο καθορισμός πιθανών στόχων. Τέλος, κάθε τελωνειακό τμήμα πρέπει να αντιμετωπίζεται διαφορετικά όσον αφορά τη διαχείριση των δραστηριοτήτων του. Η συχνότητα του ελέγχου συνδέεται με τα χαρακτηριστικά των παραγόντων που αναλύονται.

Οι KPI's στα Τελωνεία ενδεικτικά συνδέονται και αφορούν τις παρακάτω κατηγορίες.

#### **3.5.1. Γενικά Έσοδα Τελωνείων**

Η αποτελεσματικότητα των μέτρων που ελήφθησαν για να εγγυηθεί την έγκαιρη και πλήρη διευθέτηση των δασμών και άλλων τελών. Οι εισπράξεις προ επιστροφών φόρων της Τελωνειακής Διοίκησης για το 2022 ανήλθαν σε 15,68 δισ. €, σημειώνοντας αύξηση κατά 17,6% σε σχέση με το αποτέλεσμα 2021 (13,33 δισ. €), υλοποιώντας τον αντίστοιχο ετήσιο στόχο (13,9 δισ. €) σε ποσοστό 112,8%.

Στον παρακάτω πίνακα παρατίθεται το σύνολο των εισπράξεων προ επιστροφών, ανά κατηγορία εσόδων, για το 2022, με τον ΕΦΚ ενεργειακών και τον ΦΠΑ λοιπών ειδών να συνεισφέρουν κατά 26,6% και 24,6% αντίστοιχα στις συνολικές εισπράξεις, ενώ ακολουθούν οι εισπράξεις ΦΠΑ πετρελαιοειδών (16,3%) και ΕΦΚ και ειδικών εισφορών καπνικών (13,7%).

Πίνακας 3.1 Εισπράξεις προ επιστροφών φόρων της Τελωνειακής Διοίκησης ανά κατηγορία (σε εκατ. €) για τα έτη 2021 και 2022

Περιγραφή εισπράξεων	Αποτέλεσμα 2021	Αποτέλεσμα 2022	ΜΤΒΛ (%)
ΦΠΑ πετρελαιοειδών	1.749,8	2.559,9	46,3%
ΦΠΑ καπνικών	657,7	661,1	0,5%
ΦΠΑ στα οχήματα	336,6	405,7	20,5%
ΦΠΑ λοιπών	3.017,9	3.849,1	27,5%
ΕΦΚ ενεργειακών	3.959,2	4.171,0	5,3%
ΕΦΚ και ειδ. εισφ. καπνικών	2.125,8	2.149,1	1,1%
ΕΦΚ αλκοολούχων	437,2	526,5	20,4%
ΦΚ καφέ	136,7	136,9	0,1%
ΦΚ ηλεκτρ. τσιγάρο	4,2	6,1	44,5%
ΕΦ και ΕΦΚ λοιπών	2,2	3,4	55,9%
Τέλη ταξινόμησης οχημάτων	289,4	371,0	28,2%
Ειδ. Φόροι στη διακίνηση καυσίμων	50,2	85,6	70,6%
Δασμοί και αντιντόμπινγκ	305,4	432,2	41,5%
Λοιπά έσοδα	253,5	318,5	25,6%
<b>Σύνολο</b>	<b>13.325,8</b>	<b>15.675,9</b>	<b>17,6%</b>

Πηγή: ΑΑΔΕ, 2023

Τα ακαθάριστα έσοδα από τον ΦΠΑ αυξήθηκαν κατά 29,7% σε σύγκριση με το οικονομικό έτος 2021, κυρίως λόγω της βελτίωσης των οικονομικών συνθηκών στην αγορά μετά την άρση των πανδημικών περιορισμών και, παράλληλα, τη λήψη μέτρων στήριξης της οικονομικής δραστηριότητας, την ταχεία ανάπτυξη και ανάκαμψη του τουρισμού, που τόνωσε όλους τους τομείς δραστηριότητας. Λόγω της έναρξης της πρόσβασης στους πόρους του Ταμείου. Τέλος σημαντικός παράγοντας αποτέλεσε και η την έναρξη αξιοποίησης των πόρων του Ταμείου Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας.

### 3.5.2. Έσοδα από ΕΦΚ και ΦΠΑ για τις κυριότερες κατηγορίες:

#### I. Ενεργειακά Προϊόντα

##### α) ΕΦΚ

Η σταδιακή βελτίωση του οικονομικού περιβάλλοντος στην αγορά λόγω της εξόδου της χώρας από τα περιοριστικά μέτρα λόγω της πανδημίας Covid-19 και, παράλληλα, η λήψη μέτρων για τη στήριξη της οικονομικής δραστηριότητας λόγω των γεωπολιτικών εξελίξεων και της επακόλουθης ενεργειακής κρίσης συνέβαλαν στην αύξηση των τελωνειακών εσόδων από τον ΦΠΑ και τους ειδικούς φόρους κατανάλωσης το 2022.

Αναφορικά με τα ενεργειακά προϊόντα, τα έσοδα από τον ΕΦΚ το 2022 σημείωσαν αύξηση κατά 5,3% στις περισσότερες κατηγορίες προϊόντων σε σχέση με το 2021, όπως αναλυτικά εμφανίζεται στον πίνακα της επόμενης σελίδας.

Πίνακας 3.2 Έσοδα ΕΦΚ ενεργειακών προϊόντων ανά κατηγορία (σε εκατ. €) για τα έτη 2021 και 2022

Κατηγορία Ενεργειακών	2021	2022	ΜΤΒΛ %
Βενζίνες	1.904,6	1.943,8	2,1%
Diesel κίνησης	1.388,3	1.512,4	8,9%
Diesel θέρμανσης	345,8	387,3	12,0%
Υγραέρια	87,2	92,1	5,7%
Ηλεκτρική ενέργεια	155,8	163,1	4,6%
Φυσικό αέριο	38,5	34,4	-10,8%
Λοιπά ενεργειακά	39,0	37,9	-2,8%
<b>Σύνολο</b>	<b>3.959,2</b>	<b>4.171,0</b>	<b>5,3%</b>

Πηγή: ΑΑΔΕ, 2023

### β) ΦΠΑ

Το 2022, τα συνολικά έσοδα ΦΠΑ από ενεργειακά προϊόντα αυξήθηκαν σε όλες τις κατηγορίες σε σύγκριση με το 2021, κυρίως λόγω των γεωπολιτικών εξελίξεων και των πληθωριστικών πιέσεων που προκλήθηκαν από την ενεργειακή κρίση. Ειδικότερα, τα έσοδα ΦΠΑ από τα εγχώρια και τα ενεργειακά προϊόντα της ΕΕ αυξήθηκαν κατά 43,5% και τα έσοδα από την ηλεκτρική ενέργεια και το φυσικό αέριο κατά 1,6%.

### 3.5.3. Αλκοολούχα προϊόντα

#### α) ΕΦΚ

Όσον αφορά τα αλκοολούχα προϊόντα, τα συνολικά έσοδα από τον ΦΠΑ κατά το οικονομικό έτος 2022 αυξήθηκαν κατά 20,4% σε σύγκριση με το προηγούμενο έτος, λόγω της πλήρους χαλάρωσης των μέτρων γενίκευσης για την αντιμετώπιση του κορονοϊού, με βασικότερη την άρση της αναστολής λειτουργίας των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον τομέα της εστίασης και της οικονομικής δραστηριότητας στον τομέα του τουρισμού, η οποία αύξησε τη δραστηριότητα, με αποτέλεσμα την αύξηση της κατανάλωσης αλκοολούχων προϊόντων. Ως αποτέλεσμα των ανωτέρω, τα έσοδα αυξήθηκαν κατά 6,9% σε σύγκριση με τα προ της πανδημίας (2019) επίπεδα.

Πιο συγκεκριμένα, τα έσοδα από τα εγχώρια ή περιφερειακά αλκοολούχα προϊόντα το 2022 παρουσιάζουν αύξηση 26,2% σε σχέση με το 2021. Αντίστοιχα, τα έσοδα από τον ΦΠΑ στην εγχώρια παραγόμενη και παραγόμενη από την ΕΕ μύρα αυξάνονται κατά 11,4% μεταξύ 2022 και 2021, ενώ τα έσοδα από τα ποτά που έχουν υποστεί ζύμωση (εγχώρια παραγόμενα και παραγόμενα από την ΕΕ) αυξάνονται κατά 18,1%.

#### β) ΦΠΑ

Τα συνολικά έσοδα από ΦΠΑ στα αλκοολούχα προϊόντα, εγχώρια και ΕΕ, εμφάνισαν αύξηση της τάξης του 13,2% το 2022, σε σχέση με το 2021. Η εν λόγω αύξηση οφείλεται στη μεγάλη αύξηση της κατανάλωσης καθώς οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον κλάδο της εστίασης λειτούργησαν χωρίς περιορισμούς στην προέλευση των πελατών καθώς και στην αυξημένη τουριστική κίνηση, ιδίως τους καλοκαιρινούς μήνες όπως και στην επίδραση των πληθωριστικών φαινομένων που εμφανίστηκαν την εξεταζόμενη περίοδο.



### 3.5.4. Καπνικά προϊόντα

#### α) ΕΦΚ

Τα συνολικά έσοδα που εισπράχθηκαν από τον ΕΦΚ στα εγχώρια, κοινοτικά και τρίτων χωρών προϊόντα καπνού το 2022 παρουσίασαν αύξηση κατά 1,1% σε σχέση με το 2021. Η θετική πορεία των εσόδων αυτών οφείλεται, κατά κύριο λόγο, στην αύξηση των ποσοτήτων των τσιγάρων, καθόσον αυτά αποτελούν την σημαντικότερη φορολογική κατηγορία με τη μεγαλύτερη συνεισφορά στα έσοδα από ΕΦΚ καπνικών προϊόντων, που φορολογήθηκαν κατά το έτος 2022 σε σύγκριση με το 2021, όπως προκύπτει από τον κατωτέρω πίνακα 3.3.

Πίνακας 3.3 Ποσότητες αναλώσεων με Δήλωση Ειδικού Φόρου Κατανάλωσης - ΕΔΕ καπνικών προϊόντων, ανά κατηγορία, για τα έτη 2021 και 2022

Κατηγορία Καπνικών	2021	2022	ΜΤΒΛ %
Τσιγάρα (σε Φ.Μ.*)	11.487.128	11.595.674	0,9%
Πούρα (σε κιλά)	1.227.370	750.496	-38,9%
Στριφτό (σε κιλά)	2.552.889	2.443.202	-4,3%
Άλλα καπνά για κάπνισμα (σε κιλά)	19.387	15.406	-20,5%

\*Φ.Μ.: Φορολογική μονάδα που αντιστοιχεί σε 1.000 τσιγάρα

Πηγή: ΑΑΔΕ, 2023

#### β) ΦΠΑ

Τα έσοδα από ΦΠΑ στα καπνικά προϊόντα (εγχώρια, ΕΕ και τρίτων χωρών) παρουσίασαν αύξηση κατά 0,5% το 2022 έναντι του 2021.

### 3.5.5. Φόρος Κατανάλωσης

#### α) Υγρά αναπλήρωσης ηλεκτρονικών τσιγάρων

Τα συνολικά έσοδα από το φόρο κατανάλωσης που επιβάλλεται στα εγχώρια, κοινοτικά και τρίτων χωρών υγρά αναπλήρωσης ηλεκτρονικών τσιγάρων το έτος 2022 παρουσίασαν αύξηση κατά 44,5% σε σχέση με το έτος 2021(Πίνακας 3.1), η οποία οφείλεται στη αύξηση των ποσοτήτων των προϊόντων αυτών που φορολογήθηκαν κατά το έτος 2022.

#### β) Προϊόντα καφέ

Τα συνολικά έσοδα από το Φόρο Κατανάλωσης στα προϊόντα καφέ (εγχώρια, ΕΕ και εισαγόμενα από τρίτες χώρες) κυμάνθηκαν σε παρόμοια επίπεδα με του προηγούμενου έτους χωρίς αξιόλογη μεταβολή (0,1%).

### 3.5.6. Τέλος ταξινόμησης

Για τα οχήματα, συμπεριλαμβανομένων των επιβατικών αυτοκινήτων, των φορτηγών και άλλων οχημάτων, τα συνολικά έσοδα από το τέλος ταξινόμησης οχημάτων το 2022 (εγχώρια, της ΕΕ και εισαγωγές από τρίτες χώρες) αυξήθηκαν κατά 28,2% σε σύγκριση με τα αντίστοιχα συνολικά έσοδα το 2021. Αφενός, αυτό οφείλεται στη μεταρρύθμιση του συστήματος φορολόγησης των επιβατικών και των φορτηγών αυτοκινήτων (ιδίως στην εισαγωγή προοδευτικής φορολογίας για τα επιβατικά αυτοκίνητα και στην ομαλοποίηση και τον εξορθολογισμό των φορολογικών συντελεστών

για τα επιβατικά και τα φορτηγά αυτοκίνητα). Ομοίως, τα συνολικά έσοδα από τον ΦΠΑ στο οικονομικό έτος 2022 παρουσιάζουν αύξηση 20,5% σε σύγκριση με το οικονομικό έτος 21, η οποία οφείλεται στο βελτιωμένο οικονομικό περιβάλλον και στην εφαρμογή του νέου φορολογικού καθεστώτος.

Θα πρέπει να σημειωθεί ότι τα συνολικά έσοδα ΦΠΑ από προϊόντα που εισάγονται από τρίτες χώρες (εξαιρουμένων των καπνών και των πετρελαιοειδών) αυξήθηκαν κατά 31,7% σε σύγκριση με το οικονομικό έτος 2021. Αυτό οφείλεται στην αύξηση των εισαγωγών αγαθών από τρίτες χώρες στην ΕΕ, εν αναμονή της περαιτέρω ενίσχυσης της οικονομικής δραστηριότητας λόγω της βελτίωσης του επενδυτικού κλίματος στη χώρα υπό το πρίσμα της μεταπανδημικής οικονομικής ανάκαμψης, ιδίως της έναρξης χρήσης των πόρων του Ταμείου Ανάκαμψης. Παράλληλα, θα πρέπει να ληφθεί υπόψη ως αντισταθμιστική δύναμη το γεγονός ότι, μετά το Brexit, οι μέχρι πρότινος ενδοπεριφερειακές επιχειρήσεις αναγνωρίζονται πλέον ως εισαγωγές από τρίτες χώρες και υπόκεινται σε ΦΠΑ και, από την άλλη πλευρά, οι σοβαρές επιπτώσεις της διεθνούς ενεργειακής κρίσης και της κρίσης πληθωρισμού που επηρεάζουν όλους τους τομείς της οικονομίας.

### **3.5.7. Εισπράξεις ληξιπρόθεσμων τελωνειακών οφειλών**

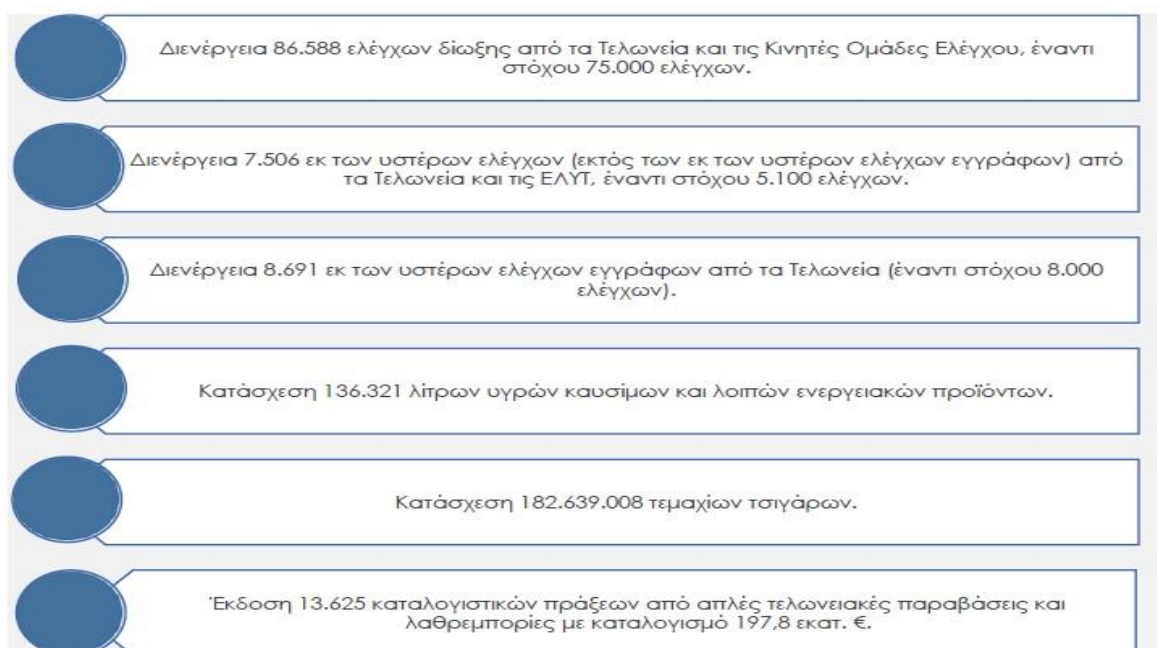
Το ποσό των ληξιπρόθεσμων δασμών που εισπράχθηκαν ανήλθε σε 28,45 εκατ. ευρώ, σημειώνοντας αύξηση 11,9% σε σύγκριση με το αποτέλεσμα του 2021 (25,43 εκατ. ευρώ). Ο συνολικός αριθμός των οφειλετών ληξιπρόθεσμων τελωνειακών δασμών κατά των οποίων κινήθηκαν διαδικασίες αναγκαστικής εκτέλεσης ανήλθε σε 15.580, αντιπροσωπεύοντας το 74,4% του συνολικού αριθμού των οφειλετών (20.939) κατά των οποίων τα τελωνεία μπορούν να κινήσουν διαδικασίες αναγκαστικής εκτέλεσης και υπερβαίνοντας τον ετήσιο στόχο (70%), σημειώνοντας αύξηση 2,3 ποσοστιαίων μονάδων σε σύγκριση με το αποτέλεσμα του 2021 (72,1%).

Πρέπει να σημειωθεί ότι το ανεξόφλητο χρέος προς τη Γενική Διεύθυνση Τελωνείων ανερχόταν σε 6.423 εκατ. ευρώ στις 31 Δεκεμβρίου 2022. Από αυτές τις οφειλές, το 33,8% (2.171 εκατ. ευρώ) αφορά ποσά που εκκρεμούν σε δικαστικές διαδικασίες και το 44,1% (2.833 εκατ. ευρώ) αφορά οφειλές των οποίων η είσπραξη θεωρείται αβέβαιη, για συνολικό ποσό 1,4 δισ. ευρώ άμεσα εισπράξιμων οφειλών στις 31 Δεκεμβρίου 2022.

### **3.5.8. Καταπολέμηση του λαθρεμπορίου**

Για τη διασφάλιση του δημόσιου συμφέροντος, την προστασία των καταναλωτών και την προώθηση του νόμιμου εμπορίου, οι ελληνικές τελωνειακές αρχές έχουν σχεδιάσει και εφαρμόσει μια σειρά δράσεων με στόχο την αποτελεσματική καταπολέμηση του λαθρεμπορίου και του παράνομου εμπορίου. Στο πλαίσιο αυτό, δίνεται ιδιαίτερη προσοχή στην ενίσχυση των τελωνειακών ελέγχων και στον εκσυγχρονισμό των μέτρων επιβολής. Τα επιτεύγματα στην καταπολέμηση του λαθρεμπορίου συνοψίζονται παρακάτω (Πίνακας 3.4).

### Πίνακας 3.4 Αποτελέσματα καταπολέμησης λαθρεμπορίου 2022



Πηγή: ΑΑΔΕ, 2023

#### 3.5.9. Τελωνειακοί έλεγχοι

##### α) Τελωνειακοί έλεγχοι δίωξης

Στο πλαίσιο της καταπολέμησης του λαθρεμπορίου, προκειμένου να διασφαλιστεί η δημόσια υγεία και ο υγιής ανταγωνισμός στις επιχειρηματικές δραστηριότητες, τα τελωνεία πραγματοποίησαν το 2022 διάφορες δραστηριότητες επιβολής του νόμου, με βάση την εφαρμογή του ετήσιου προγράμματος εργασίας.

Στον παρακάτω πίνακα (Πίνακας 3.5) παρουσιάζονται οι έλεγχοι δίωξης που διενεργήθηκαν συνολικά το 2022 από τα Τελωνεία και τις Κινητές Ομάδες Ελέγχου (ΚΟΕ) καθώς και το πλήθος των παραβάσεων που εντοπίστηκαν κατά τους ελέγχους αυτούς.

Πίνακας 3.5 Αποτελέσματα τελωνειακών ελέγχων δίωξης (2021-2022)

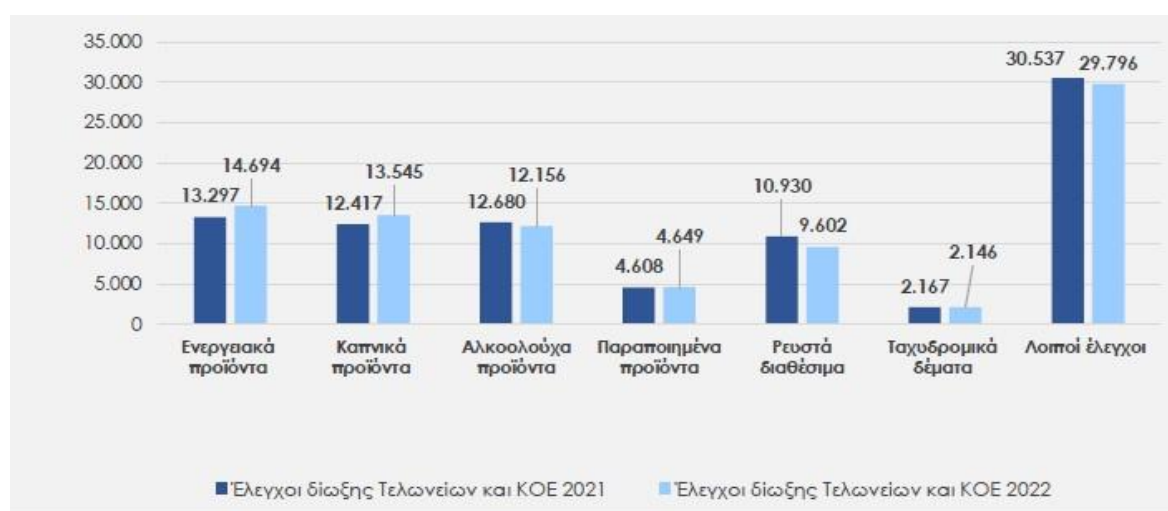
	Αποτέλεσμα 2021	Αποτέλεσμα 2022	ΜΤΒΑ (%)
Πλήθος ελέγχων δίωξης Τελωνείων	58.359	59.070	1,2%
Πλήθος ελέγχων δίωξης ΚΟΕ	28.277	27.518	-2,7%
<b>Σύνολο ελέγχων δίωξης</b>	<b>86.636</b>	<b>86.588</b>	<b>-0,1%</b>
Διαπιστωθείσες παραβάσεις ελέγχων δίωξης Τελωνείων	4.457	5.280	18,5%
Διαπιστωθείσες παραβάσεις ελέγχων δίωξης ΚΟΕ	1.362	1.574	15,6%
<b>Σύνολο διαπιστωθεισών παραβάσεων ελέγχων δίωξης</b>	<b>5.819</b>	<b>6.854</b>	<b>17,8%</b>

Πηγή: ΑΑΔΕ, 2023

Κατά το 2022 τα Τελωνεία διενήργησαν 59.070 ελέγχους δίωξης, παρουσιάζοντας αύξηση κατά 1,2% σε σχέση με το προηγούμενο έτος και υπερκαλύπτοντας τον ετήσιο στόχο των 50.000 ελέγχων. Στους ελέγχους αυτούς εντοπίστηκαν 5.280 παραβάσεις, έναντι ετήσιου στόχου 4.250 παραβάσεων, με τη μέση παραβατικότητα να ανέρχεται σε 8,9% έναντι 7,6% το 2021.

Το διωκτικό έργο των Τελωνειακών Αρχών ενισχύθηκε από τη λειτουργία των 10 ΚΟΕ (Πειραιά, Ηγουμενίτσας, Πατρών, Ηρακλείου, Θεσσαλονίκης, Λάρισας, Σερρών, Δράμας, Ξάνθης και Κομοτηνής) που συντονίζονται από τις ΕΛΥΤ Αττικής και Θεσσαλονίκης, οι οποίες διενήργησαν 27.518 ελέγχους δίωξης, υπερκαλύπτοντας τον ετήσιο στόχο των 25.000 ελέγχων, με αντίστοιχο εντοπισμό 1.574 παραβάσεων, αυξημένων κατά 15,6% σε σχέση με το προηγούμενο έτος και υλοποιώντας τον ετήσιο στόχο των 1.650 παραβάσεων σε ποσοστό 95,4%.

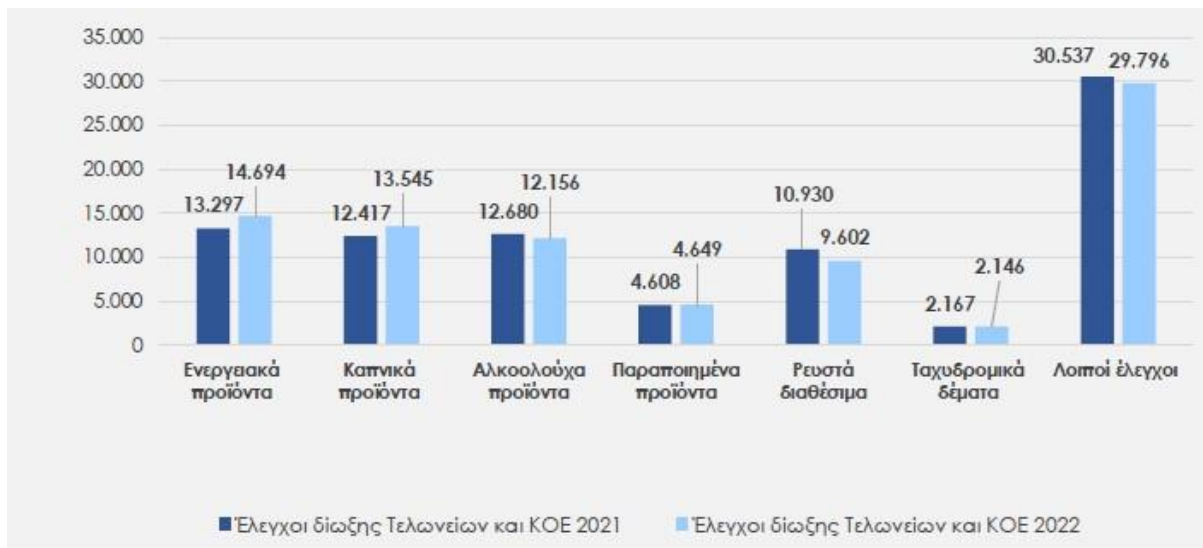
Στο Διάγραμμα 3.8 παρατίθενται τα αποτελέσματα των ελέγχων δίωξης που διενεργήθηκαν από τα Τελωνεία και τις ΚΟΕ, ανά κατηγορία ελέγχου, για τα έτη 2021 και 2022. Συνολικά, το 2022 διενεργήθηκαν 40.395 έλεγχοι δίωξης σε προϊόντα που υπόκεινται σε ΕΦΚ (ενεργειακά, καπνικά και αλκοολούχα) από τα Τελωνεία και τις Κινητές Ομάδες Ελέγχου, υπερκαλύπτοντας τον ετήσιο στόχο των 35.500 ελέγχων και παρουσιάζοντας αύξηση κατά 5,2% σε σχέση με το 2021. Το πλήθος των ελέγχων δίωξης εμφανίζεται μειωμένο σε σχέση με το 2021 στις κατηγορίες των αλκοολούχων προϊόντων, των ρευστών διαθεσίμων, των ταχυδρομικών δεμάτων ηλεκτρονικού εμπορίου και των λοιπών ελέγχων, υπερκαλύπτοντας ωστόσο τους ετήσιους στόχους.



Διάγραμμα 3.8 Έλεγχοι δίωξης των Τελωνείων και των ΚΟΕ ανά κατηγορία ελέγχου (2021 2022)

Πηγή: ΑΑΔΕ, 2023

Στο Διάγραμμα 3.9 παρουσιάζονται οι διαπιστωθείσες παραβάσεις από τη διενέργεια των ελέγχων δίωξης των τελωνείων και των ΚΟΕ για τα έτη 2021 και 2022, ανά κατηγορία ελέγχου.



Διάγραμμα 3.9 Διαπιστωθείσες παραβάσεις των Τελωνείων και των ΚΟΕ ανά κατηγορία ελέγχου δίωξης (2021-2022)

Πηγή: ΑΑΔΕ, 2023

Συνολικά, το 2022 κατά τη διενέργεια των 40.395 ελέγχων δίωξης σε προϊόντα που υπόκεινται σε ΕΦΚ (ενεργειακά, καπνικά και αλκοολούχα) διαπιστώθηκαν 2.836 παραβάσεις (έναντι ετήσιου στόχου 2.500 παραβάσεων), αυξημένες κατά 36,8% σε σχέση με το προηγούμενο έτος. Οι εντοπισθείσες παραβάσεις στους ελέγχους δίωξης των Τελωνείων και των ΚΟΕ εμφανίζονται αυξημένες σε σχέση με το 2021 σε όλες τις κατηγορίες ελέγχου, εκτός από τις κατηγορίες των ρευστών διαθεσίμων και των παραπονημένων προϊόντων.

Παράλληλα, κατά το 2022 διενεργήθηκαν 304 έλεγχοι από τη Θαλάσσια Ομάδα Ελέγχου (ΘΟΕ) με την επιχειρησιακή δράση των αντιλαθρεμπορικών σκαφών της Τελωνειακής Υπηρεσίας και διπλασιάστηκαν σε σχέση με το 2021 (152 έλεγχοι). Από τους ελέγχους αυτούς διαπιστώθηκαν 103 παραβάσεις, έναντι στόχου 90 παραβάσεων, με τη παραβατικότητα να διαμορφώνεται σε 33,9% για το 2022 έναντι 29,6% το 2021, αυξημένη κατά 4,3 ποσοστιαίες μονάδες.

Τέλος, με τη χρήση αυτοκινούμενων συστημάτων ελέγχου X-RAY, διενεργήθηκαν 11.578 έλεγχοι, αυξημένοι κατά 53,8% σε σύγκριση με το 2021 (7.527 έλεγχοι), καλύπτοντας τον στόχο των 9.000 ελέγχων σε ποσοστό 128,6%.

### β) Εκ των υστέρων τελωνειακοί έλεγχοι

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται τα αποτελέσματα των εκ των υστέρων ελέγχων των Τελωνείων και των ΕΛΥΤ για τα έτη 2021 και 2022.

Πίνακας 3.6 Εκ των υστέρων τελωνειακοί έλεγχοι (2021-2022)

Κατηγορία ελέγχων	Πλήθος ελέγχων			Πλήθος παραβάσεων		
	Αποτέλεσμα 2021	Αποτέλεσμα 2022	ΜΤΒΑ (%)	Αποτέλεσμα 2021	Αποτέλεσμα 2022	ΜΤΒΑ (%)
Εκ των υστέρων έλεγχοι που διενεργούνται από Τελωνεία	4.804	6.459	34,5%	1.056	1.323	25,3%
Εκ των υστέρων έλεγχοι που διενεργούνται από ΕΛΥΤ	912	1.047	14,8%	338	401	18,6%
Εκ των υστέρων έλεγχοι εγγράφων από Τελωνεία	9.340	8.691	-6,9%	1.228	1.239	0,9%
<b>Σύνολο</b>	<b>15.056</b>	<b>16.197</b>	<b>7,6%</b>	<b>2.622</b>	<b>2.963</b>	<b>13,0%</b>

Πηγή: ΑΑΔΕ, 2023

Το 2022 διεξήχθησαν 6.459 εκ των υστέρων τελωνειακοί έλεγχοι από τα Τελωνεία, έναντι 4.804 ελέγχων το προηγούμενο έτος, υπερκαλύπτοντας τον ετήσιο στόχο (4.200 έλεγχοι). Στο πλαίσιο των ελέγχων αυτών, εντοπίστηκαν από τα Τελωνεία 1.323 παραβάσεις, αυξημένες κατά 25,3% σε σχέση με το 2021. Συγκεκριμένα, από τους ανωτέρω εκ των υστέρων ελέγχους των Τελωνείων, οι 2.405 (37% του συνόλου) αφορούσαν σε ελέγχους φορολογητέας και δασμολογητέας αξίας και πάσης φύσεως δικαιώματα royal, από τους οποίους διαπιστώθηκαν 645 παραβάσεις (49% του συνόλου). Επιπλέον, διενεργήθηκαν 981 έλεγχοι δασμολογικής κατάταξης και διαπιστώθηκαν 63 παραβάσεις καθώς και 836 εκ των υστέρων έλεγχοι σε φορολογικές αποθήκες καυσίμων με εντοπισμό 179 παραβάσεων.

Οι λοιποί 2.237 έλεγχοι αφορούσαν απαλλαγή ΦΠΑ εισαγόμενων εμπορευμάτων με προορισμό άλλο κράτος μέλος της ΕΕ (καθεστώς 42), ελέγχους απαλλαγής ΦΠΑ (ΠΟΛ. 1194/2015), ελέγχους καταγωγής εμπορευμάτων, ελέγχους σε φορολογικές αποθήκες καπνικών, οινοπνευματωδών, οχημάτων και σε καταστήματα αφορολόγητων ειδών, ελέγχους ενεργητικής τελειοποίησης προς επανεξαγωγή, τελωνειακής αποταμίευσης, απαλλαγής από ΕΦΚ, παραλαβής και χρήσης αιθυλικής αλκοόλης από νοσηλευτικά ιδρύματα, δασμών αντιντάμπινγκ, από τους οποίους διαπιστώθηκε σύνολο 436 παραβάσεων.

Επιπρόσθετα, διενεργήθηκαν από τα τελωνεία 8.691 εκ των υστέρων έλεγχοι εγγράφων των παραστατικών εισαγωγών και εξαγωγών που δρομολογούνται «κατά δήλωση», υλοποιώντας τον ετήσιο στόχο των 8.000 ελέγχων, με το πλήθος των διαπιστωθεισών παραβάσεων να ανέρχεται σε 1.239 (ετήσιος στόχος: 1.200 παραβάσεις) έναντι 1.228 το 2021.

### γ) Φυσικοί Έλεγχοι

Στον πίνακα παρακάτω (Πίνακας 3.7) εμφανίζονται τα αποτελέσματα των ελέγχων κατά τη διαδικασία φυσικού ελέγχου στις εισαγωγές και τις εξαγωγές. Το σύνολο των ελέγχων στις εισαγωγές και στις εξαγωγές κατά τη διαδικασία του φυσικού ελέγχου, έπειτα από υπόδειξη της ανάλυσης κινδύνου, ανήλθε για το έτος 2022 σε 84.126, έναντι 65.981 για το έτος 2021, εμφανίζοντας αύξηση 27,5%. Το σύνολο των διαπιστωθεισών παραβάσεων επί των ελέγχων στις εισαγωγές και εξαγωγές κατά τη διαδικασία του φυσικού ελέγχου, ανήλθε το 2022 σε 15.302, έναντι 11.585 το 2021, αυξημένων κατά 32,1%.

Πίνακας 3.7 Αποτελέσματα ελέγχων κατά τη διαδικασία φυσικού ελέγχου ετών 2021 και 2022

	Αποτέλεσμα 2021	Αποτέλεσμα 2022	Μεταβολή 2022/2021
Πλήθος εισαγωγών	495.342	529.170	6,8%
Τελωνειακοί έλεγχοι στον τελωνισμό κατά τη διαδικασία του φυσικού ελέγχου στις εισαγωγές	53.854	70.634	31,2%
Διαπιστωθείσες παραβάσεις στον τελωνισμό κατά τη διαδικασία του φυσικού ελέγχου στις εισαγωγές	11.345	14.931	31,6%
Πλήθος εξαγωγών	570.996	602.666	5,5%
Τελωνειακοί έλεγχοι στον τελωνισμό κατά τη διαδικασία του φυσικού ελέγχου στις εξαγωγές	12.127	13.492	11,3%
Διαπιστωθείσες παραβάσεις στον τελωνισμό κατά τη διαδικασία του φυσικού ελέγχου στις εξαγωγές	240	371	54,6%

Πηγή: ΑΑΔΕ, 2023

Πιο αναλυτικά, αναφορικά με τη διενέργεια ελέγχων στον τελωνισμό κατά τη διαδικασία του φυσικού ελέγχου, το 2022 διενεργήθηκαν 70.634 έλεγχοι στις εισαγωγές, έπειτα από υπόδειξη της ανάλυσης κινδύνου, στους οποίους εντοπίστηκε παραβατικότητα 21,1%, έναντι στόχου 20% (ήτοι

14.931 παραβάσεις). Επιπλέον, διενεργήθηκαν 13.492 έλεγχοι στις εξαγωγές, έπειτα από υπόδειξη της ανάλυσης κινδύνου, στους οποίους εντοπίστηκε παραβατικότητα 2,7% έναντι στόχου 2% (ήτοι 371 παραβάσεις).

### 3.5.10. Κατασχέσεις – Δεσμεύσεις

Στη συνέχεια (Πίνακας 3.8) παρατίθεται το πλήθος των υποθέσεων κατασχέσεων/δεσμεύσεων για τα έτη 2021 και 2022, ανά κατηγορία. Κατά το 2022 διαπιστώθηκαν συνολικά 2.316 υποθέσεις κατασχέσεων/ δεσμεύσεων, έναντι 2.056 το 2021. Στο σύνολο των 2.316 υποθέσεων κατασχέσεων/δεσμεύσεων έτους 2022, το μεγαλύτερο ποσοστό αφορά στις κατηγορίες των καπνικών (41,6%), των μεταφορικών μέσων (27,6%) και των αλκοολούχων προϊόντων (10,7%).

Πίνακας 3.8 Πλήθος υποθέσεων κατασχέσεων/δεσμεύσεων ανά κατηγορία ετών 2021 και 2022

Κατηγορία κατασχέσεων/δεσμεύσεων	Αποτέλεσμα 2021	Αποτέλεσμα 2022	ΜΤΒΛ (%)	Συμμετοχή ανά κατηγορία (%)
Ναρκοτικά	31	15	-51,6%	0,6%
Όπλα	22	9	-59,1%	0,4%
Αλκοολούχα	231	247	6,9%	10,7%
Ενεργειακά - Πετρελαιοειδή	17	34	100,0%	1,5%
Μεταφορικά Μέσα	668	639	-4,3%	27,6%
Καπνικά & ηλεκτρονικό τσιγάρο	604	963	59,4%	41,6%
Ρευστά διαθέσιμα (δεσμεύσεις)	201	168	-16,4%	7,3%
Παραποιημένα προϊόντα (δεσμεύσεις)	269	232	-13,8%	10,0%
CITES	-	1	-	-
Καφές	13	8	-38,5%	0,3%
<b>Σύνολο</b>	<b>2.056</b>	<b>2.316</b>	<b>12,6%</b>	<b>100,0%</b>

Πηγή: ΑΑΔΕ, 2023

Στα αποτελέσματα του διωκτικού έργου της τελωνειακής Υπηρεσίας συνέβαλαν: α) η εκπόνηση επιχειρησιακών σχεδίων ελέγχων καπνικών, αλκοολούχων, ενεργειακών, ρευστών διαθεσίμων και υγραερίου, β) η διοργάνωση πανελλήνιων τελωνειακών επιχειρήσεων, με στόχευση σε προϊόντα που υπόκεινται σε ΕΦΚ και γ) η υλοποίηση δράσεων της Τελωνειακής Υπηρεσίας που αφορούν στη χρήση ειδικά εκπαιδευμένων σκύλων – ανιχνευτών.

Στον επόμενο πίνακα παρουσιάζονται τα αποτελέσματα κατασχέσεων-δεσμεύσεων των Τελωνειακών Υπηρεσιών για τα έτη 2021 και 2022. Κατά το 2022, το πλήθος των κατασχέσεων και των δεσμεύσεων εμφανίζεται, σε σχέση με το προηγούμενο έτος, μειωμένο σε όλες τις κατηγορίες, εκτός από αυτή των ρευστών διαθεσίμων, όπου τα κατασχεθέντα ποσά είναι αυξημένα σε σχέση με το 2021.

Πίνακας 3.9 Αποτελέσματα κατασχέσεων/δεσμεύσεων των Τελωνειακών Υπηρεσιών ετών 2021 και 2022

Κατασχέσεις/ Δεσμεύσεις	Αποτέλεσμα 2021	Αποτέλεσμα 2022	Μεταβολή 2021/2022	Ετήσιος στόχος 2022	Επίτευξη ετήσιου στόχου (%)
Λίτρων υγρών καυσίμων και λοιπών ενεργειακών προϊόντων	167.761	136.321	-18,7%	70.000	194,7%
Τεμαχίων τσιγάρων	424.442.378	182.639.008	-57,0%	60.000.000	304,4%
Ρευστών διαθεσίμων (σε €)	4.675.719	5.050.461	8,0%	3.500.000	144,3%
Τεμαχίων παραποιημένων προϊόντων	802.073	735.933	-8,2%	800.000	92,0%

Πηγή: ΑΑΔΕ, 2023

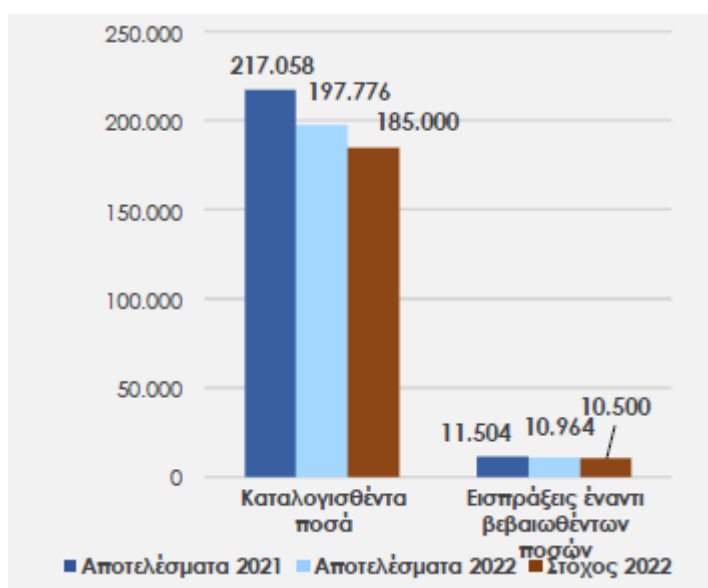
### 3.5.11. Αποτελέσματα – Καταλογισμός

Το 2022 εκδόθηκαν 13.625 καταλογιστικές πράξεις για απλές τελωνειακές παραβάσεις και λαθρεμπορίες, εμφανίζοντας μείωση κατά 13,8% σε σχέση με τα αποτελέσματα του 2021 (15.811 πράξεις).

Το πλήθος των καταλογιστικών πράξεων από λαθρεμπορικές παραβάσεις ανήλθε το 2022 σε 6.165, μειωμένων κατά 32,3% σε σχέση με το 2021 και υπερκαλύπτοντας τον ετήσιο στόχο των 4.000 καταλογιστικών πράξεων από λαθρεμπορίες. Σημειώνεται ότι, το 2021 εκδόθηκαν από το Α΄ Τελωνείο Εισαγωγών - Εξαγωγών Θεσσαλονίκης 5.853 καταλογιστικές πράξεις για λαθρεμπορικές παραβάσεις, η συντριπτική πλειοψηφία των οποίων αφορούσε καταλογιστικές πράξεις που εκδόθηκαν για μία υπόθεση για την οποία καταχωρήθηκαν συνολικά 289 Πρωτόκολλα Τελωνειακής Παράβασης (ΠΤΠ).

Αντίστοιχα, το πλήθος των καταλογιστικών πράξεων από απλές τελωνειακές παραβάσεις ανήλθε σε 7.460, αυξημένων κατά 11,2% σε σχέση με το προηγούμενο έτος και υλοποιώντας τον ετήσιο στόχο των 6.500 πράξεων σε ποσοστό 114,8%.

Στο Διάγραμμα 3.10 που ακολουθεί, απεικονίζονται τα καταλογισθέντα ποσά (προστίμων, πολλαπλών τελών, δασμών και φόρων) από απλές τελωνειακές παραβάσεις και λαθρεμπορίες και οι εισπράξεις που πραγματοποιήθηκαν έναντι των βεβαιωθέντων ποσών για τα έτη 2021 και 2022.



Διάγραμμα 3.10 Καταλογισθέντα ποσά και εισπράξεις έναντι βεβαιωθέντων ποσών από απλές τελωνειακές παραβάσεις και λαθρεμπορίες (χιλ. €)

Πηγή: ΑΑΔΕ, 2023

Τα καταλογισθέντα ποσά από πρόστιμα, πολλαπλά τέλη, δασμούς και φόρους ανήλθαν σε 197,8 εκατ. € το 2022, εμφανίζοντας μείωση 8,9% σε σχέση με το 2021 (217,1 εκατ. €).

Οι εισπράξεις έναντι των βεβαιωθέντων ποσών (προστίμων, πολλαπλών τελών, δασμών και φόρων) από απλές τελωνειακές παραβάσεις και λαθρεμπορίες διαμορφώθηκαν σε 11,0 εκατ. € το 2022 και παρουσίασαν μείωση σε σχέση με το προηγούμενο έτος κατά 4,7% (11,5 εκατ. € το 2021).



### 3.5.12. Ενίσχυση μέσω ελεγκτικού μηχανισμού και λοιπές δράσεις

Για τη βελτιστοποίηση της χρήσης των πόρων και την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας των μέτρων ελέγχου που πραγματοποιήθηκαν, ελήφθησαν τα ακόλουθα βήματα:

- Εκπονήθηκε το ετήσιο σχέδιο δράσης τελωνειακών ελέγχων για την επίτευξη των στόχων του ελεγκτικού μηχανισμού.
- Εκδόθηκαν τα επιχειρησιακά σχέδια καπνικών, αλκοολούχων, ενεργειακών, υγραερίου και ρευστών διαθεσίμων.
- Ολοκληρώθηκε το Σχέδιο Οδηγού ελέγχων σε δεξαμενόπλοια.
- Διεξήχθησαν 10 Τελωνειακές Επιχειρήσεις για την καταπολέμηση του λαθρεμπορίου στα ενεργειακά προϊόντα, στο ηλεκτρονικό τσιγάρο και στον καφέ, στα αλκοολούχα προϊόντα, στα παραποιημένα προϊόντα για την αντιμετώπιση της παράνομης εισαγωγής και διακίνησής τους, στο υγραέριο και στις οδικές εμπορευματικές μεταφορές και στην κυκλοφορία φορτηγών Δημοσίας Χρήσης.
- Συμμετοχή της ΕΥΤΕ σε δράση του Ευρωπαϊκού Οργανισμού Συνοριοφυλακής και Ακτοφυλακής (FRONTEX), με αντικείμενο την συνεργασία των Ευρωπαϊκών Διωκτικών Αρχών στον εντοπισμό ύποπτων πλοίων και στην περαιτέρω διερεύνηση τους για θέματα λαθρεμπορίου, λαθρομετανάστευσης και λοιπών παραβατικών συμπεριφορών.
- Συμμετοχή ελεγκτών συνοδών σκύλων ανιχνευτών σε προγράμματα εκπαίδευσης.
- Ολοκληρώθηκε η εκπαίδευση τελωνειακών υπαλλήλων στα ΣμηΕΑ (drones).

### 3.5.13. Κοινές Τελωνειακές Επιχειρήσεις

Με σκοπό την καταπολέμηση του διασυνοριακού λαθρεμπορίου, η Τελωνειακή Υπηρεσία συμμετέχει σε ένα πλήθος κοινών επιχειρήσεων με άλλα κράτη-μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης και με τρίτες χώρες υπό την αιγίδα τόσο διεθνών οργανισμών όσο και ευρωπαϊκών φορέων.

Η πλειονότητα των πληροφοριών προέρχεται από τα αποτελέσματα των ελέγχων και την καταβολή τελών και φόρων που καταγράφονται στο πληροφοριακό σύστημα ICISnet και, ως εκ τούτου, θεωρείται γενικά επαρκής. Παρά ταύτα, αξίζει να σχολιαστεί ότι η αδυναμία των υπαρχόντων συστημάτων, όπως για παράδειγμα αυτό της ανάλυσης κινδύνου στον εντοπισμό παράνομων προϊόντων, έχει ως αποτέλεσμα τη διενέργεια μεγάλου πλήθους φυσικών ελέγχων χωρίς στην πραγματικότητα να χρειάζεται. Τα αποτελέσματα των ΚΡΙ's αναρτώνται στην ιστοσελίδα της ΑΑΔΕ σε μηνιαία βάση ενώ τα αποτελέσματα των Οργανικών Μονάδων ως προς τους τεθέντες στόχους ποσοτικούς και μη, βάσει των επιχειρησιακών σχεδίων ανά έτος και το τεκμηριωτικό αντίστοιχα υλικό διαβιβάζονται από τη Διεύθυνση Στρατηγικού Σχεδιασμού προς τον Διοικητή της ΑΑΔΕ στο πλαίσιο της διαδικασίας βράβευσής τους.

Τα δημόσια έσοδα τα οποία προέρχονται από τις Τελωνειακές εργασίες είναι καθοριστικά και κυρίως σε εποχές κρίσης, όπως αυτή που διανύουμε, είναι ο σημαντικότερος αιμοδότης του κρατικού προϋπολογισμού.

Το Νομικό Πλαίσιο αποτελείται από βασικά νομικά κείμενα όπως: Εθνικός Τελωνειακός Κώδικας (Ν. 2960/2001), Δημοσιούπαλληλικός Κώδικας (Ν.3528/2007), Ενωσιακός Τελωνειακός Κώδικας (Καν. 952/2013) και η δέσμη των νομοθετικών διατάξεων που τον πλαισιώνουν: Κατ' εξουσιοδότηση Κανονισμός (DA) 2446/2015, Εκτελεστικός Κανονισμός (ΙΑ) 2447/2015 και Κατ' εξουσιοδότηση Κανονισμός (ΤΔΑ) 341/2016.



μέλλον για όλους τόσο σε εθνικό, όσο και σε ευρωπαϊκό επίπεδο προσφέροντας ταυτόχρονα ευκαιρίες για μάθηση και προσωπική ανάπτυξη.

Ο ρόλος των τελωνειακών υπαλλήλων είναι σημαντικός για τη διατήρηση της ασφάλειας της χώρας, την προστασία της οικονομίας και την εφαρμογή της εμπορικής πολιτικής. Στις βασικές τους αρμοδιότητες είναι ο έλεγχος όλων των εισερχομένων και εξερχομένων εμπορευμάτων και η διασφάλιση της συμμόρφωσής τους με τους τελωνειακούς κανονισμούς. Παράλληλα έχουν την απόλυτη ευθύνη για την είσπραξη των δασμών και φόρων που επιβάλλονται σε όλα τα εισερχόμενα προϊόντα. Βασική παράμετρος του έργου τους αποτελεί η διασφάλιση της συμμόρφωσης της χώρας με τις διεθνείς συμφωνίες και συμβάσεις στις οποίες υπογράφει και προσχωρεί η πατρίδα μας. Βασικότερη είναι όμως η συνεισφορά τους στην καταπολέμηση του λαθρεμπορίου καθώς και στην αποτροπή εισαγωγής ή εξαγωγής παράνομων ή ανεπιθύμητων εμπορευμάτων, όπως ναρκωτικά, όπλα και των προϊόντων που αποτελούν κίνδυνο για την δημόσια υγεία και ασφάλεια. Στα πλαίσια αυτής της προσπάθειας συνεργάζονται συχνά με άλλες αρχές και υπηρεσίες ελέγχου, όπως η αστυνομία και η χημική υπηρεσία, για την αντιμετώπιση προβλημάτων που σχετίζονται με τους ανωτέρω ελέγχους.

## **4. Μεθοδολογία έρευνας**

### **4.1. Πληθυσμός έρευνας**

Κατ' αρχάς, πριν τη διεξαγωγή της έρευνας, πραγματοποιήθηκε η βιβλιογραφική ανασκόπηση του θέματος μέσα από τη μελέτη των σχετικών άρθρων και ερευνών τόσο στην ελληνική όσο και στην ξενόγλωσση βιβλιογραφία. Στη συνέχεια, σχεδιάστηκε η παρούσα έρευνα, σκοπός της οποίας είναι να διερευνήσει τα επίπεδα της επαγγελματικής εξουθένωσης και του εργασιακού άγχους καθώς και τις πηγές και αίτια του εργασιακού άγχους των υπαλλήλων της Τελωνειακής Υπηρεσίας.

Ως πληθυσμός αναφοράς ορίστηκε το σύνολο των υπαλλήλων που εργάζονται στον Τελωνειακό κλάδο της ΑΑΔΕ ανά την Ελλάδα και συγκεκριμένα στη Γενική Διεύθυνση Τελωνείων & Ειδικών Φόρων Κατανάλωσης (Γ.Δ.Τ. & Ε.Φ.Κ.), στις Τελωνειακές Περιφέρειες Αττικής, Θεσσαλονίκης και Αχαΐας, στην Επιτελική Υπηρεσία Τελωνειακών Ελέγχων (Ε.Υ.Τ.Ε.), στις Ελεγκτικές Υπηρεσίες Τελωνείων Αττικής και Θεσσαλονίκης (ΕΛ.Υ.Τ.), στη Διεύθυνση Διαχείρισης Δημοσίου Υλικού (ΔΙ.Δ.Δ.Υ.) και στα Τελωνεία Α', Β' και Γ' Τάξης.

Ως δειγματοληπτικό πλαίσιο ορίστηκε ο ονομαστικός κατάλογος των υπηρετούντων υπαλλήλων του Τελωνειακού κλάδου της ΑΑΔΕ που παρασχέθηκε από την Ομοσπονδία Τελωνειακών Υπαλλήλων Ελλάδος (ΟΤΥΕ) και περιλαμβάνει 2.300 εργαζόμενους. Μονάδα δειγματοληψίας αποτέλεσε το άτομο άνω των 21 ετών, άνδρας ή γυναίκα, μέλος της ΟΤΥΕ.

### **4.2. Μέγεθος δείγματος**

Τα πλήρως και σωστά συμπληρωμένα ερωτηματολόγια ανήλθαν στα 225 (9,8% του καταλόγου των υπηρετούντων υπαλλήλων), τα οποία και συμπληρώθηκαν από τους συμμετέχοντες στην έρευνα εντός του πρώτου 15ημέρου του Νοεμβρίου 2023 (01/11-16/11).

### **4.3. Ερευνητικά ερωτήματα**

Αρχικός στόχος της έρευνας είναι να εκτιμηθούν τα επίπεδα Εργασιακού Άγχους στους υπαλλήλους της Υπηρεσίας, καθώς και να εντοπισθούν οι αιτίες που το προκαλούν. Η μεθοδολογία της έρευνας βασίζεται στα στάνταρτ διοίκησης για το εργασιακό άγχος, όπως αυτά έχουν ορισθεί από τη Βρετανική Επιτροπή Υγιεινής και Ασφάλειας (Health and Safety Executive, 2003). Τα αποτελέσματα της έρευνας στοχεύουν να αναδείξουν τη σημαντικότητα των διαφόρων στρεσογόνων παραγόντων, οδηγώντας σε χρήσιμα συμπεράσματα τόσο για την Υπηρεσία όσο και για το προσωπικό της.

Επιπρόσθετα, στόχος της έρευνας είναι να συσχετισθούν οι παράγοντες του Εργασιακού Άγχους με τα επίπεδα Επαγγελματικής Εξουθένωσης που θα εντοπισθούν στο προσωπικό της Υπηρεσίας, μέσα από συγκεκριμένες σχετικές ερωτήσεις από το ερωτηματολόγιο επαγγελματικής εξουθένωσης της Maslach – MBI, (Maslach et al., 1997). Σχετική έρευνα για την διερεύνηση των σχέσεων μεταξύ των παραγόντων του HSE-IT και των διαστάσεων εξουθένωσης όπως μετρήθηκαν από το Maslach Burnout Inventory (MBI) διεξήχθη σε δείγμα Ιταλών επαγγελματιών αποκατάστασης απασχολούμενων σε ιδρύματα υγείας από τους M. Carpi et al. (2021).

Πέραν των παραπάνω, απώτερος σκοπός της εργασίας είναι να προχωρήσει σε προτάσεις για την ανάληψη μέτρων αντιμετώπισης τόσο του Εργασιακού Άγχους όσο και της Επαγγελματικής Εξουθένωσης, και συνεπώς τη βελτίωση του εργασιακού περιβάλλοντος της Υπηρεσίας.

#### 4.4. Όργανο συλλογής δεδομένων

Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε περιλαμβάνει ερωτήσεις κλειστού τύπου, οι οποίες επιτρέπουν αφενός την εύκολη και σε σύντομο χρόνο συμπλήρωσή του, αφετέρου δε, τη χρήση ποσοτικών αναλύσεων που καθιστούν συγκρίσιμες τις απαντήσεις μεταξύ των ερωτώμενων. Επιπλέον, λόγω της ανώνυμης συμπλήρωσης υπήρξε μεγαλύτερη πιθανότητα ειλικρινών απαντήσεων, ενώ παράλληλα παρασχέθηκε ένα απλό πλαίσιο καταγραφής στάσεων των υποκείμενων της έρευνας. Θα πρέπει να αναφέρουμε ότι η συμπλήρωση των ερωτηματολογίων από τους ερωτώμενους έγινε σε Google Forms, για την αμεσότητα της επικοινωνίας και την ευκολία τόσο στη συμπλήρωσή τους από τους ερωτώμενους, όσο και στην επεξεργασία των στοιχείων τους από τον ερευνητή.

Ουσιαστικά, το ερωτηματολόγιο της έρευνας περιλαμβάνει ερωτήσεις τόσο για το Εργασιακό Άγχος, όσο και για την Επαγγελματική Εξουθένωση. Για το λόγο αυτό, η δομή του συγκεκριμένου ερωτηματολογίου αποτελείται από τρεις ενότητες. Η πρώτη ενότητα του ερωτηματολογίου στηρίζεται στο εργαλείο δεικτών προτύπων διαχείρισης του Health and Safety Executive (HSE), ένα ερωτηματολόγιο 35 σημείων με πέντε σημεία κλίμακας απόκρισης Likert (I= Ποτέ, II= Σπάνια, III= Μερικές φορές, IV= Συχνά & V=Πάντα), που σχετίζεται με τους έξι κύριους παράγοντες άγχους που προσδιορίζονται στην προσέγγιση των Προτύπων Διαχείρισης για την αντιμετώπιση του εργασιακού στρες. Οι έξι παράγοντες του εργασιακού άγχους, σύμφωνα με το συγκεκριμένο μοντέλο του HSE, είναι οι: Απαιτήσεις, Έλεγχος, Υποστήριξη, Σχέσεις, Ρόλοι, Αλλαγές. Ο παράγοντας Υποστήριξη αναλύεται περαιτέρω σε Υποστήριξη Διοίκησης και Υποστήριξη Συναδέλφων, καταλήγοντας σε επτά συνολικά παράγοντες.

Στην πρώτη ενότητα του ερωτηματολογίου προστέθηκε μια ανοικτή ερώτηση στην οποία οι ερωτώμενοι κλήθηκαν να αναφέρουν εν συντομία την κυριότερη κατά την άποψή τους αιτία στρες στη δουλειά τους. Η προσθήκη αυτή έγινε ώστε αφενός να επιβεβαιωθούν τα αποτελέσματα του ερωτηματολογίου και αφετέρου να εντοπισθούν θέματα που ίσως δεν είχαν προβλεφθεί στις κλειστές ερωτήσεις και αποτελούν ιδιαιτερότητες του συγκεκριμένου εργασιακού περιβάλλοντος.

Η δεύτερη ενότητα του ερωτηματολογίου στηρίζεται στο ερωτηματολόγιο MBI-GS που είναι το γενικό ερωτηματολόγιο MBI των Maslach & Jackson (1986), το οποίο έχει σχεδιαστεί για χρήση σε επαγγελματικές ομάδες διαφόρων κλάδων. Το ερωτηματολόγιο απαρτίζεται από 16 ερωτήματα με πέντε σημεία κλίμακας απόκρισης Likert (I= Ποτέ, II= Σπάνια, III= Μερικές φορές, IV= Συχνά & V= Πάντα) και διαχωρίζεται σε τρεις επιμέρους κατηγορίες όπως ορίζεται στην τριπλή παραγοντική δομή:

- I. της κατηγορίας της αποπροσωποποίησης,
- II. της κατηγορίας των προσωπικών επιτευγμάτων και
- III. της κατηγορίας της συναισθηματικής εξάντλησης.

Τέλος, υπάρχει η τρίτη ενότητα του ερωτηματολογίου που αφορά στα δημογραφικά στοιχεία των συμμετεχόντων και συγκεκριμένα το φύλο, την ηλικία, το επίπεδο εκπαίδευσης, την οικογενειακή κατάσταση, τα έτη υπηρεσίας, την θέση εργασίας και τέλος την Υπηρεσία στην οποία υπηρετούν. Τα δημογραφικά στοιχεία των συμμετεχόντων στην έρευνα θα βοηθήσουν στην ανάλυση των αποτελεσμάτων ως προς τα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά και στη συσχέτιση τους με τους παράγοντες/κατηγορίες του εργασιακού στρες και της επαγγελματικής εξουθένωσης. Το πλήρες ερωτηματολόγιο της έρευνας παρουσιάζεται στο Παράρτημα της εργασίας.

## Παράγοντες Εργασιακού Στρες

Σύμφωνα με το συγκεκριμένο μοντέλο του εργασιακού στρες που χρησιμοποιήθηκε, οι αιτίες του ομαδοποιούνται σε κύριους παράγοντες. Οι παράγοντες αυτοί, καθώς και οι ερωτήσεις του ερωτηματολογίου που ανήκουν σε κάθε έναν, παρουσιάζονται στη συνέχεια.

Απαιτήσεις. Ο παράγοντας αυτός αφορά γενικά τις γενικότερες απαιτήσεις μιας θέσης εργασίας (π.χ. φόρτος εργασίας, επίπεδο ευθυνών, χρονικά όρια εκτέλεσης εργασιών, κ.λπ.). Ερωτήσεις Ερωτηματολογίου: 3, 6, 9, 12, 16, 18, 20, 22. (π.χ. Πρέπει να δουλεύω πολύ εντατικά).

Έλεγχος. Ο συγκεκριμένος παράγοντας αφορά το επίπεδο ελέγχου που έχουν οι υπάλληλοι στην εργασία τους (π.χ. στο ρυθμό εργασίας, στο ωράριο, στις αποφάσεις, κ.λπ.). Ερωτήσεις Ερωτηματολογίου: 2, 10, 15, 19, 25, 30. (π.χ. Μπορώ να αποφασίσω πότε θα κάνω διάλειμμα).

Σχέσεις. Ο παράγοντας αφορά τις εργασιακές σχέσεις (με συναδέλφους, προϊσταμένους, πελάτες, κ.λπ.) που μπορούν να επηρεάσουν σημαντικά τους εργαζόμενους και την απόδοσή τους. Ερωτήσεις Ερωτηματολογίου: 5, 14, 21, 34. (π.χ. Υπάρχουν τριβές ή θυμός μεταξύ συναδέλφων).

Ρόλοι. Ο παράγοντας σχετίζεται με τους εργασιακούς ρόλους και κατά πόσο αυτοί είναι ξεκάθαροι, σαφώς καθορισμένοι, γνωστοί και κατανοητοί από τους εργαζόμενους. Ερωτήσεις Ερωτηματολογίου: 1, 4, 11, 13, 17. (π.χ. Μου είναι ξεκάθαρο τι αναμένεται από εμένα στη δουλειά).

Υποστήριξη. Ο συγκεκριμένος παράγοντας αναφέρεται σε διάφορες ενέργειες που γίνονται για την υποστήριξη των υπαλλήλων κατά την εργασία τους και για τη δημιουργία και διατήρηση καλού εργασιακού κλίματος. Χωρίζεται σε δύο τμήματα, την υποστήριξη που λαμβάνει ο εργαζόμενος από τη διοίκηση και αυτή που λαμβάνει από τους συναδέλφους του.

Υποστήριξη Διοίκησης. Ερωτήσεις Ερωτηματολογίου: 8, 23, 29, 33, 35. (π.χ. Μπορώ να βασιστώ στον προϊστάμενό μου για να με βοηθήσει σε ένα πρόβλημα στη δουλειά μου).

Υποστήριξη Συναδέλφων. Ερωτήσεις Ερωτηματολογίου: 7, 24, 27, 31. (π.χ. Λαμβάνω βοήθεια και υποστήριξη από συναδέλφους όταν τη χρειάζομαι).

Αλλαγή. Ο παράγοντας αυτός αφορά τις εργασιακές αλλαγές, οι οποίες μπορεί να αφορούν από μεταβολές στις διαδικασίες μέχρι αναδιοργανώσεις και διοικητικές αλλαγές. Ερωτήσεις Ερωτηματολογίου: 26, 28, 32. (π.χ. Όταν γίνονται αλλαγές στη δουλειά, γνωρίζω ξεκάθαρα πώς θα λειτουργήσουν στην πράξη).

## Κατηγορίες Εργασιακής Εξουθένωσης

Αντίστοιχα, στο μοντέλο MBI της εργασιακής εξουθένωσης που χρησιμοποιήθηκε, υπάρχουν τρεις επιμέρους κατηγορίες, οι οποίες είναι:

Αποπροσωποποίηση. Η συγκεκριμένη κατηγορία αφορά την εμφάνιση μιας απόμακρης στάσης του εργαζόμενου απέναντι στην εργασία του. Ερωτήσεις Ερωτηματολογίου: 41, 43, 46, 47, 48, 52. (π.χ. Νοιώθω ότι η δουλειά με έχει κάνει συναισθηματικά αδιάφορο).

Προσωπική επίτευξη. Η κατηγορία αυτή αφορά την αίσθηση ανεπάρκειας που μπορεί να έχει ο υπάλληλος, αναφορικά με την ικανότητα του στην εργασία.

Ερωτήσεις Ερωτηματολογίου: 44, 45,49, 50, 51. (π.χ. Νοιώθω ότι έχω καταφέρει πολλά αξιόλογα πράγματα στη δουλειά μου).

Συναισθηματική εξάντληση. Η κατηγορία αυτή αφορά τη εξάντληση των συναισθηματικών πόρων του εργαζόμενου, χωρίς τη δυνατότητα αναπλήρωσης τους.

Ερωτήσεις Ερωτηματολογίου: 37, 38, 39, 40, 42. (π.χ. Νιώθω συναισθηματικά εξουθενωμένος από τη δουλειά μου).

Οι παραπάνω παράγοντες/κατηγορίες του εργασιακού στρες και της επαγγελματικής εξουθένωσης θα χρησιμοποιηθούν στην έρευνας μας για ανάλυση και εξαγωγή χρήσιμων συμπερασμάτων.

#### **4.5. Μέθοδος συλλογής δεδομένων**

Τα δεδομένα της έρευνας συλλέχθηκαν μεταξύ 1 και 16 Νοεμβρίου 2023. Για λόγους ευελιξίας, ταχύτητας απόκρισης, χαμηλού διαχειριστικού κόστους και ευκολίας αναφορικά με τη συμπλήρωση και τη συλλογή δεδομένων, παράγοντες τους οποίους οι Evans και Mathur (2005) αναδεικνύουν ως σημαντικά πλεονεκτήματα των online ερευνητικών εργαλείων, η διανομή του ερωτηματολογίου έγινε ηλεκτρονικά στην ιδιωτική διαδικτυακή ομάδα των τελωνειακών υπαλλήλων στο facebook, η οποία αριθμεί 2.044 μέλη, οι οποίοι ταυτόχρονα είναι και μέλη της Ομοσπονδίας Τελωνειακών Υπαλλήλων Ελλάδας. Εξάλλου, τα υποκείμενα της έρευνας διαβιούν σε διαφορετικές γεωγραφικές περιοχές, και κατά συνέπεια η μέσω διαδικτύου προσέγγισή τους αποτέλεσε τη βέλτιστη λύση για τη συλλογή δεδομένων. Ο σύντομος χρόνος συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου, που δεν υπερβαίνει τα 5 λεπτά, συνέβαλε στην αποφυγή της κόπωσης των ερωτώμενων, παράμετρος που κατά τους Κασκάλη, Μαλέτσκο και Ευαγγελίδη (2004), συνιστά αξιολογική δυσχέρεια κατά τη συλλογή ερευνητικών δεδομένων.

Σε πρώτο δοκιμαστικό στάδιο, πραγματοποιήθηκε πιλοτική έρευνα σε πέντε τελωνειακούς υπαλλήλους προκειμένου να διασφαλιστεί πως το ερωτηματολόγιο που σχεδιάστηκε είναι κατανοητό και σαφές για τους συμμετέχοντες. Η επιλογή των τελωνειακών για την πιλοτική έρευνα έγινε από συναδέλφους του ερευνητή με γνώμονα να πληρούν τα χαρακτηριστικά που θα πρέπει να έχει το τελικό δείγμα της έρευνας. Από την πιλοτική έρευνα, προέκυψαν κάποιες μικρές διορθώσεις κυρίως στο πρώτο μέρος με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων, με σκοπό τη σαφέστερη διατύπωσή τους. Επίσης, μετρήθηκε ο χρόνος που απαιτήθηκε για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου, ώστε να διασφαλιστεί πως δε θα αποτελούσε μια χρονοβόρα διαδικασία για τον συμμετέχοντα, με κίνδυνο την αλλοίωση των αποτελεσμάτων λόγω της επιπόλαιης συμπλήρωσής του από τους συμμετέχοντες Creswell & Creswell, (2018).

#### **4.6. Τεχνικές ανάλυσης δεδομένων**

Τα ερωτηματολόγια, όπως προαναφέραμε, αρχικά συμπληρώθηκαν σε Google Forms από τους ερωτώμενους. Στη συνέχεια, με τη λήξη της προθεσμίας συμπλήρωσής τους, η ανάλυση τους έγινε σε Excel και SPSS για την εξαγωγή πινάκων, διαγραμμάτων και στατιστικών αποτελεσμάτων.

Η βαθμολόγηση των απαντήσεων έγινε από τους ερωτώμενους σε κλίμακα από 1 έως 5, με τις χαμηλές βαθμολογήσεις να δείχνουν και χαμηλή απόδοση σε κάθε ερώτηση. Συγκεκριμένες ομαδοποιήσεις ερωτήσεων αντιστοιχούν στους διάφορους παράγοντες του εργασιακού στρες (7 παράγοντες) και της εργασιακής εξουθένωσης (3 παράγοντες) αντίστοιχα. Οι ομαδοποιήσεις αυτές αναφέρθηκαν παραπάνω στο κεφάλαιο 4.4.

Η ανάλυση των απαντήσεων στις ερωτήσεις των ερωτηματολογίων σε κάθε περίπτωση εξασφάλισε την ανωνυμία των ερωτώμενων και δεν προχώρησε σε επίπεδο ανάλυσης τέτοιο που να οδηγεί σε ταυτοποίηση των ερωτώμενων. Πάντως, η ανάλυση αυτή των απαντήσεων μπορεί να

βοηθήσει την Υπηρεσία να διαμορφώσει άποψη για τις συνθήκες εργασίας που επικρατούν, να εντοπίσει τυχόν προβλήματα σχετικά με το εργασιακό στρες & την εξουθένωση, και να οδηγηθεί στον προγραμματισμό και την πραγματοποίηση ενεργειών αντιμετώπισής τους και βελτίωσης του εργασιακού κλίματος. Θα πρέπει εδώ να αναφέρουμε ότι κάθε παράγοντας έχει διαφορετική σημαντικότητα και συνεπώς διαφορετική προτεραιότητα στην αντιμετώπιση των προβλημάτων με τα οποία σχετίζεται.

Χρησιμοποιώντας τα δεδομένα της έρευνας, αρχικά θα πρέπει να εντοπισθούν οι αιτίες για το εργασιακό στρες και την εξουθένωση που αναφέρονται πιο συχνά από τους υπαλλήλους της Υπηρεσίας. Στη συνέχεια απαιτείται η προτεραιοποίηση των κινδύνων που προκύπτουν για τους υπαλλήλους και την Υπηρεσία, η ανάληψη ενεργειών άρσης αυτών και ο προγραμματισμός τους σε πλάνο ενεργειών. Η αλληλουχία αυτή ενεργειών αποτελεί εργαλείο βελτίωσης των συνθηκών εργασίας στην Υπηρεσία, το οποίο εργαλείο πρέπει να χρησιμοποιείται περιοδικά ώστε να αξιολογείται η μεταβολή/πρόοδος η οποία συντελείται στο συγκεκριμένο θέμα. Η παρούσα εργασία δεν έχει ως αντικείμενο την ανάπτυξη ενός τέτοιου πλάνου ενεργειών αλλά περιορίζεται στον εντοπισμό των αιτιών και τις προτάσεις ενεργειών άρσης αυτών.



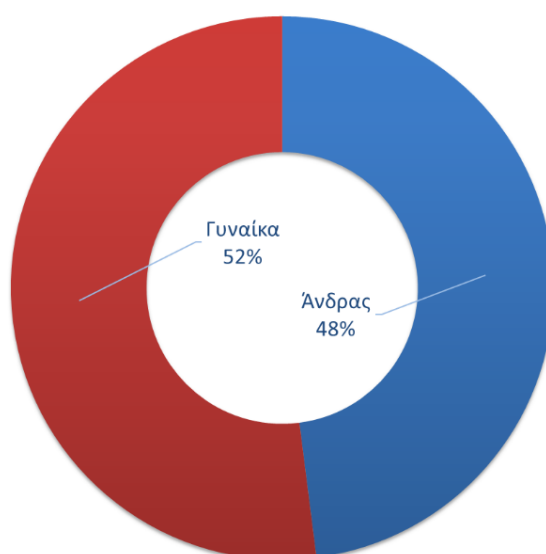
## 5. Ευρήματα και ανάλυση αποτελεσμάτων της έρευνας

Στο παρόν κεφάλαιο θα δούμε και θα αναλύσουμε τα αποτελέσματα των απαντήσεων στις ερωτήσεις των δύο ουσιαστικά ερωτηματολογίων της έρευνας (για το εργασιακό στρες και την επαγγελματική εξουθένωση). Συγκεκριμένα, θα εξετάσουμε τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των ερωτώμενων, τα αποτελέσματα ανά ερωτηματολόγιο, ανά παράγοντα και ανά ερώτηση κάθε ερωτηματολογίου. Στη τέλος του κεφαλαίου θα εξετάσουμε τις συσχετίσεις των παραγόντων μεταξύ τους και με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά για την εξαγωγή χρήσιμων συμπερασμάτων.

### 5.1. Δημογραφικά στοιχεία

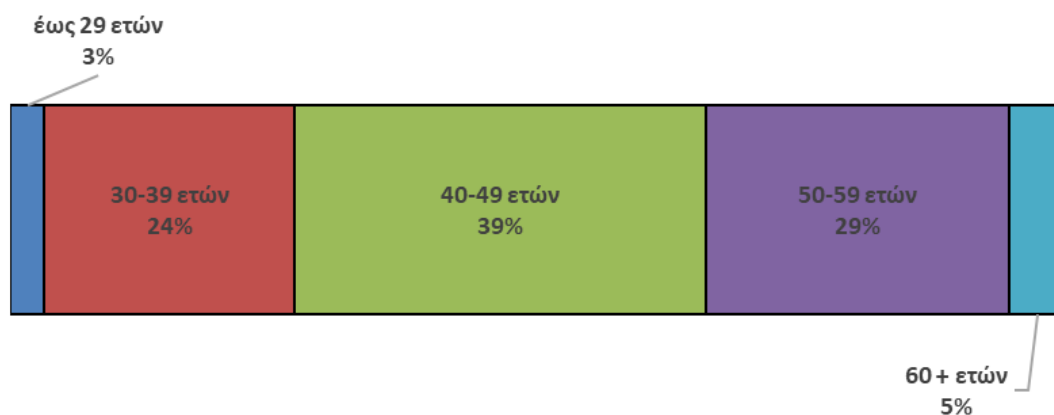
Στα παρακάτω διαγράμματα παρουσιάζονται τα βασικά δημογραφικά χαρακτηριστικά των υπαλλήλων της Υπηρεσίας που συμμετείχαν στην έρευνα.

#### 5.1.1. Φύλο ερωτώμενων



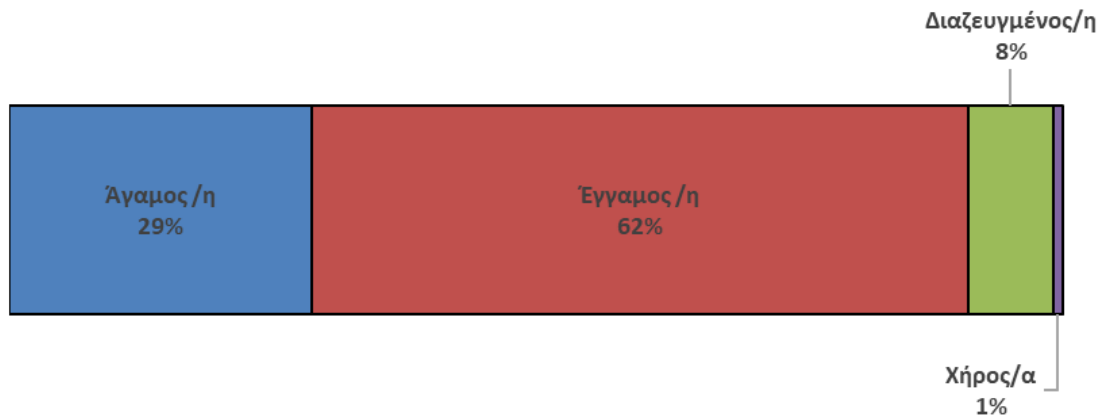
Διάγραμμα 5.1 Φύλο ερωτώμενων

#### 5.1.2. Ηλικία ερωτώμενων



Διάγραμμα 5.2 Ηλικία ερωτώμενων

### 5.1.3. Οικογενειακή κατάσταση ερωτώμενων



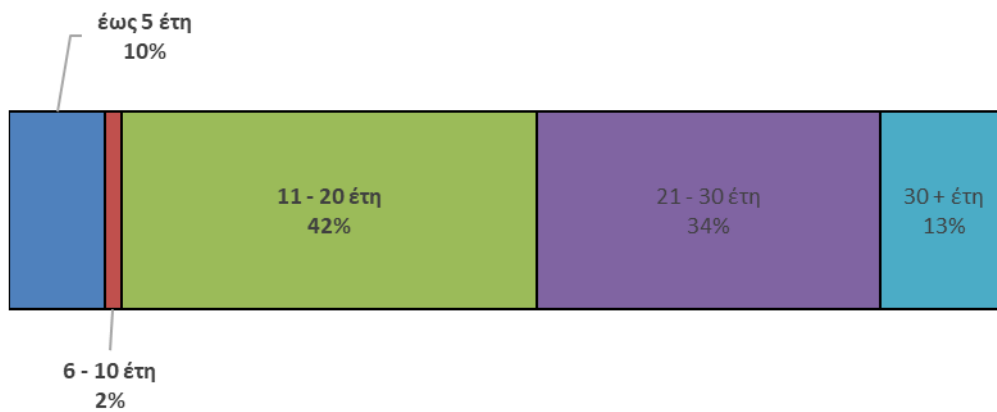
Διάγραμμα 5.3 Οικογενειακή κατάσταση ερωτώμενων

### 5.1.4. Επίπεδο εκπαίδευσης ερωτώμενων



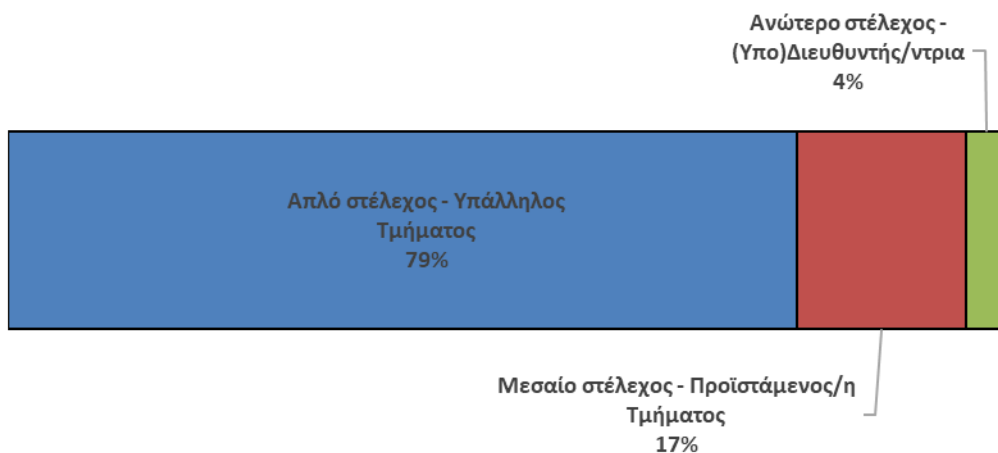
Διάγραμμα 5.4 Επίπεδο εκπαίδευσης ερωτώμενων

### 5.1.5. Έτη εργασίας στην Υπηρεσία



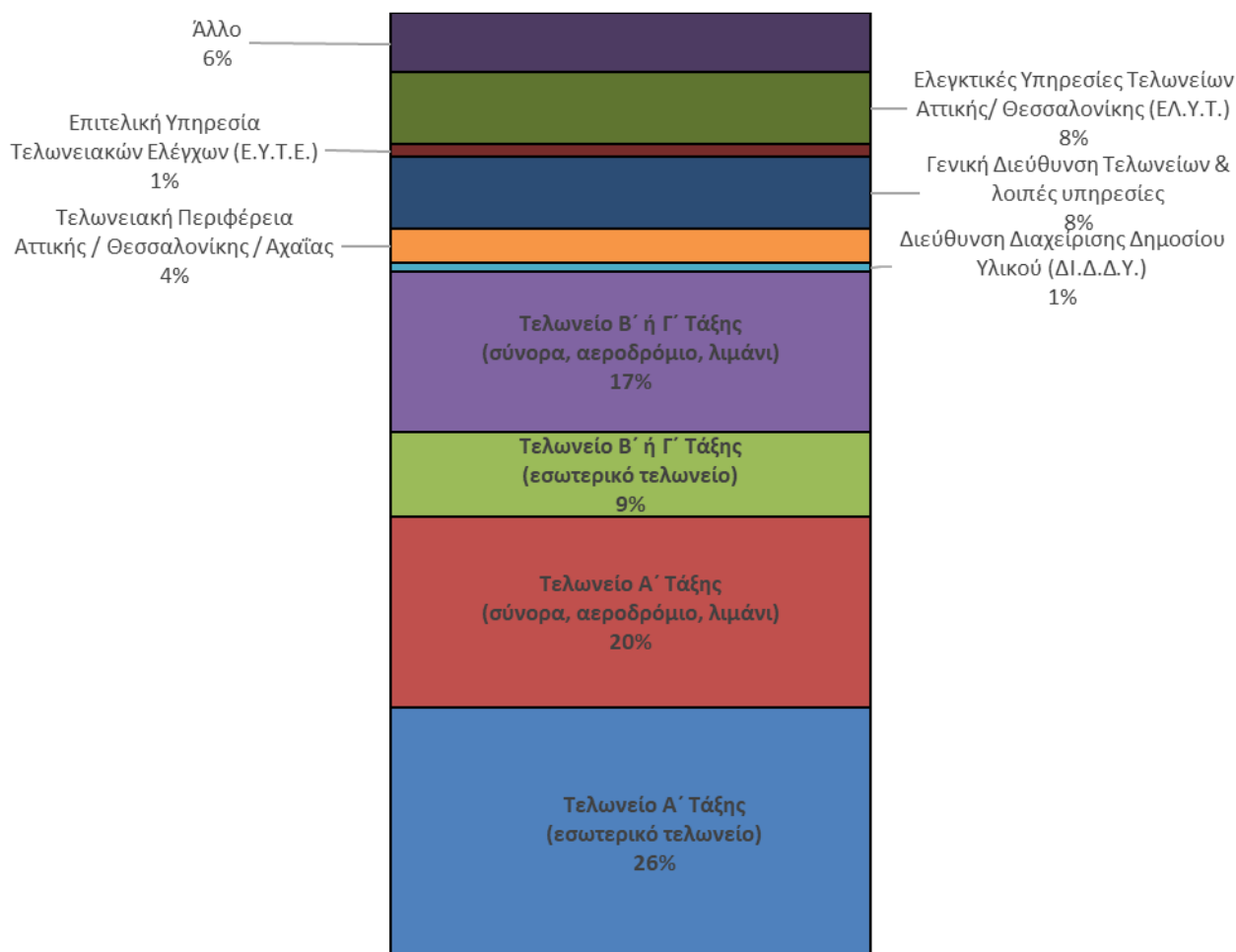
Διάγραμμα 5.5 Έτη εργασίας στην Υπηρεσία

### 5.1.6. Θέση εργασίας



Διάγραμμα 5.6 Θέση εργασίας ερωτώμενων

### 5.1.7. Υπηρεσία εργασίας



Διάγραμμα 5.7 Υπηρεσία εργασίας ερωτώμενων

Οι κατανομές που παρουσιάζονται παραπάνω στα διάφορα δημογραφικά χαρακτηριστικά εμφανίζονται φυσιολογικές και σύμφωνες με τις πραγματικές κατανομές των χαρακτηριστικών στον

προς εξέταση πληθυσμό υπαλλήλων. Χαρακτηριστικά μπορούμε να αναφέρουμε ότι όντως η πλειοψηφία των εργαζομένων στην Υπηρεσία είναι γυναίκες, έχουν μεταπτυχιακό τίτλο εκπαίδευσης, είναι άνω των 40 ετών, έχουν περισσότερα από 20 έτη εργασίας στην Υπηρεσία και υπηρετούν σε τελωνεία Α΄ τάξης.

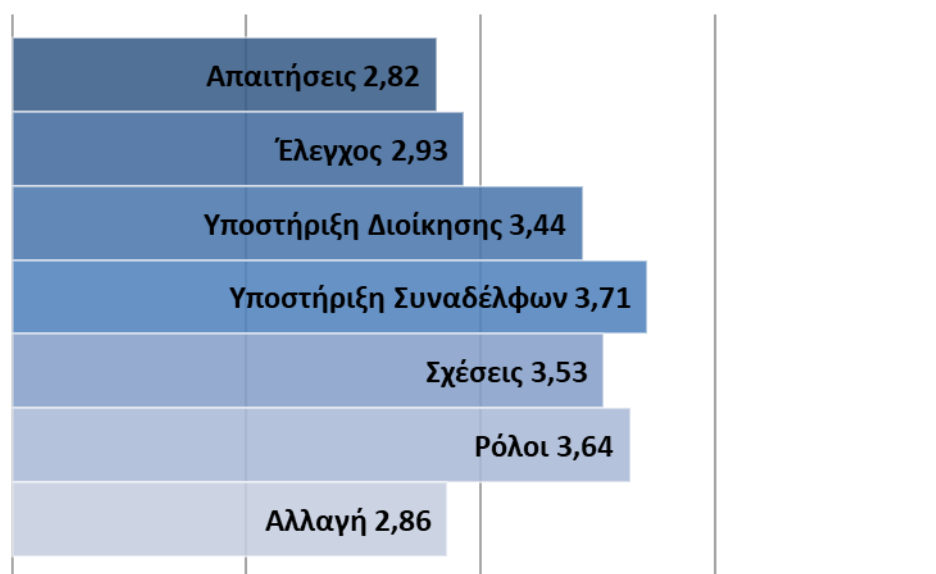
Για τον έλεγχο αξιοπιστίας των δύο ερωτηματολογίων υπολογίστηκε ο δείκτης συνάφειας Cronbach (Cronbach's  $\alpha$ ). Η αξιοπιστία των ερωτηματολογίων βρέθηκε να είναι 0,869 & 0,888 αντίστοιχα για το εργασιακό στρες και την επαγγελματική εξουθένωση, και κρίνεται ικανοποιητική. Ο έλεγχος αξιοπιστίας δείχνει ότι παρά τις διαφορές στις απαντήσεις (βαθμολογήσεις ανά ερώτηση), οι ερωτώμενοι-συμμετέχοντες στην έρευνα αναγνώρισαν τις διαφορετικές ερωτήσεις και βαθμολόγησαν αξιόπιστα.

## 5.2. Ερωτηματολόγιο Εργασιακού Στρες

### 5.2.1. Παράγοντες του Εργασιακού στρες

Οι απαντήσεις στις 35 ερωτήσεις του ερωτηματολογίου για το εργασιακό στρες συγκεντρώθηκαν και έδωσαν τις βαθμολογήσεις των επτά παραγόντων: Απαιτήσεις, Έλεγχος, Υποστήριξη Διοίκησης, Υποστήριξη Συναδέλφων, Σχέσεις, Ρόλοι και Αλλαγή.

Έτσι, για τους παράγοντες του εργασιακού στρες, σύμφωνα με τη θεωρία του μοντέλου της HSE, από τις απαντήσεις των ερωτώμενων υπαλλήλων προέκυψαν τα παρακάτω αποτελέσματα:



Διάγραμμα 5.8 Βαθμολογήσεις Παραγόντων του Εργασιακού Στρες

Παρατηρούνται χαμηλά αποτελέσματα (βαθμολογήσεις των ερωτώμενων) στους παράγοντες των Απαιτήσεων, της Αλλαγής και του Ελέγχου. Οι παράγοντες αυτοί εμφανίζονται να συγκεντρώνουν το μεγαλύτερο ενδιαφέρον αναφορικά με τα επίπεδα εργασιακού στρες στην Υπηρεσία. Δηλαδή γενικά οι ερωτώμενοι ανέφεραν αυξημένες Απαιτήσεις στην εργασία τους, μικρή συμμετοχή τους στις Αλλαγές που συντελούνται στο εργασιακό περιβάλλον, καθώς και χαμηλό Έλεγχό τους στην εργασία τους.

### 5.2.2. Ερωτήσεις για το Εργασιακό Στρες

Οι απαντήσεις των ερωτώμενων σε κάθε ερώτηση του ερωτηματολογίου για το εργασιακό στρες παρουσιάζονται στον πίνακα της επόμενης σελίδας (Πίνακας 5.1). Χαμηλές βαθμολογήσεις των

ερωτήσεων δείχνουν προβληματισμό των ερωτώμενων για το θέμα κάθε ερώτησης. Για να επιτευχθεί αυτό έχουν αντιστραφεί οι βαθμολογήσεις στις ερωτήσεις που έχουν αρνητική έννοια. Αυτό έχει γίνει ώστε οι βαθμολογήσεις να μην δείχνουν την αρχική συμφωνία ή διαφωνία των ερωτώμενων με τις θετικές ή αρνητικές ερωτήσεις, αλλά τη σημαντικότητα του προβλήματος που προκύπτει για κάθε ερώτηση και τον παράγοντα στον οποίο αυτή ανήκει.

Πίνακας 5.1 Βαθμολογήσεις Ερωτήσεων Εργασιακού Στρες

Ερωτήσεις	Βαθμολογία
q1 Μου είναι ξεκάθαρο τι αναμένεται από εμένα στη δουλειά	3,36
q2 Μπορώ να αποφασίσω πότε θα κάνω διάλειμμα	3,04
q3 Διαφορετικοί προϊστάμενοι στη δουλειά μου απαιτούν πράγματα που είναι δύσκολο να συνδυαστούν	3,00
q4 Ξέρω πώς να κάνω τη δουλειά μου	3,81
q5 Δέχομαι προσωπική παρενόχληση με τη μορφή αγενών αναφορών ή συμπεριφορές	3,96
q6 Έχω ανέφικτες χρονικές προθεσμίες στις δουλειές που πρέπει να κάνω	2,94
q7 Αν δυσκολεύει η δουλειά, θα με βοηθήσουν οι συνάδελφοί μου	3,80
q8 Λαμβάνω υποστηρικτικά σχόλια για τη δουλειά που κάνω	3,44
q9 Πρέπει να δουλεύω πολύ εντατικά	2,24
q10 Μπορώ να καθορίζω την ταχύτητα των εργασιών μου	2,98
q11 Γνωρίζω ξεκάθαρα ποια είναι τα καθήκοντα και οι ευθύνες μου	3,66
q12 Πρέπει να αφήνω κάποιες εργασίες γιατί έχω πάρα πολλά να κάνω	2,62
q13 Γνωρίζω ξεκάθαρα τους στόχους της δουλειάς μου	3,58
q14 Υπάρχουν τριβές ή θυμός μεταξύ συναδέλφων	2,98
q15 Μπορώ να αποφασίσω πώς θα κάνω τη δουλειά μου	3,25
q16 Δεν μπορώ να κάνω αρκετά διαλείμματα	3,32
q17 Καταλαβαίνω πώς η δουλειά μου ταιριάζει στους γενικούς στόχους της υπηρεσίας μου	3,79
q18 Δέχομαι πιέσεις να δουλεύω πολλές ώρες	3,17
q19 Μπορώ να αποφασίσω τι κάνω στη δουλειά	3,06
q20 Πρέπει να δουλεύω με γρήγορο ρυθμό	2,26
q21 Δέχομαι εκφοβισμό στη δουλειά	3,92
q22 Έχω μη ρεαλιστικά χρονικά όρια στη δουλειά μου	2,98
q23 Μπορώ να βασιστώ στον προϊστάμενό μου για να με βοηθήσει σε ένα πρόβλημα στη δουλειά μου	3,67
q24 Λαμβάνω βοήθεια και υποστήριξη από συναδέλφους όταν τη χρειάζομαι	3,86
q25 Μπορώ να συναποφασίζω για τον τρόπο που δουλεύω	2,89
q26 Έχω αρκετές ευκαιρίες να ρωτήσω τους προϊσταμένους μου σχετικά με εμφανιζόμενες αλλαγές στην εργασία	3,42
q27 Έχω τον σεβασμό που μου αξίζει από τους συναδέλφους μου στη δουλειά	3,63
q28 Η γνώμη του προσωπικού λαμβάνεται υπόψη όταν γίνονται αλλαγές στη δουλειά	2,45
q29 Μπορώ να μιλήσω με τον προϊστάμενό μου για κάτι που με έχει αναστατώσει ή με έχει ενοχλήσει στη δουλειά μου	3,64
q30 Το ωράριο εργασίας μου μπορεί να είναι ευέλικτο σύμφωνα με τις ανάγκες μου (είναι προσαρμόσιμο)	2,34
q31 Οι συνάδελφοί μου είναι πρόθυμοι να ακούσουν τα προβλήματα που σχετίζονται με την εργασία μου	3,56
q32 Όταν γίνονται αλλαγές στη δουλειά, γνωρίζω ξεκάθαρα πώς θα λειτουργήσουν στην πράξη	2,71
q33 Υποστηρίζομαι όταν έχω συναισθηματικά απαιτητική εργασία	2,98
q34 Οι σχέσεις στη δουλειά είναι τεταμένες	3,25
q35 Ο προϊστάμενός μου με ενθαρρύνει στη δουλειά μου	3,45

Οι ερωτήσεις με τις χαμηλότερες βαθμολογίες παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα.

Πίνακας 5.2 Ερωτήσεις Εργασιακού Στρες με τις χαμηλότερες βαθμολογήσεις

Ερωτήσεις	Βαθμολογία
q9 Πρέπει να δουλεύω πολύ εντατικά	2,24
q20 Πρέπει να δουλεύω με γρήγορο ρυθμό	2,26
q30 Το ωράριο εργασίας μου μπορεί να είναι ευέλικτο σύμφωνα με τις ανάγκες μου (είναι προσαρμόσιμο)	2,34
q28 Η γνώμη του προσωπικού λαμβάνεται υπόψη όταν γίνονται αλλαγές στη δουλειά	2,45
q12 Πρέπει να αφήνω κάποιες εργασίες γιατί έχω πάρα πολλά να κάνω	2,62
q32 Όταν γίνονται αλλαγές στη δουλειά, γνωρίζω ξεκάθαρα πώς θα λειτουργήσουν στην πράξη	2,71
q25 Μπορώ να συναποφασίζω για τον τρόπο που δουλεύω	2,89
q6 Έχω ανέφικτες χρονικές προθεσμίες στις δουλειές που πρέπει να κάνω	2,94
q22 Έχω μη ρεαλιστικά χρονικά όρια στη δουλειά μου	2,98
q33 Υποστηρίζομαι όταν έχω συναισθηματικά απαιτητική εργασία	2,98
q10 Μπορώ να καθορίζω την ταχύτητα των εργασιών μου	2,98
q14 Υπάρχουν τριβές ή θυμός μεταξύ συναδέλφων	2,98

Βλέπουμε ότι και οι δέκα ερωτήσεις με τις χαμηλότερες βαθμολογήσεις ανήκουν στους παράγοντες Απαιτήσεις, Έλεγχος και Αλλαγή.

Οι ερωτήσεις με τις υψηλότερες βαθμολογίες παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα.

Πίνακας 5.3 Ερωτήσεις Εργασιακού Στρες με τις υψηλότερες βαθμολογήσεις

Ερωτήσεις	Βαθμολογία
q5 Δέχομαι προσωπική παρενόχληση με τη μορφή αγενών αναφορών ή συμπεριφοράς	3,96
q21 Δέχομαι εκφοβισμό στη δουλειά	3,92
q24 Λαμβάνω βοήθεια και υποστήριξη από συναδέλφους όταν τη χρειάζομαι	3,86
q4 Ξέρω πώς να κάνω τη δουλειά μου	3,81
q7 Αν δυσκολεύει η δουλειά, θα με βοηθήσουν οι συνάδελφοί μου	3,80
q17 Καταλαβαίνω πώς η δουλειά μου ταιριάζει στους γενικούς στόχους της υπηρεσίας μου	3,79
q23 Μπορώ να βασιστώ στον προϊστάμενό μου για να με βοηθήσει σε ένα πρόβλημα στη δουλειά μου	3,67
q11 Γνωρίζω ξεκάθαρα ποια είναι τα καθήκοντα και οι ευθύνες μου	3,66
q29 Μπορώ να μιλήσω με τον προϊστάμενό μου για κάτι που με έχει αναστατώσει ή με έχει ενοχλήσει στη δουλειά μου	3,64
q27 Έχω τον σεβασμό που μου αξίζει από τους συναδέλφους μου στη δουλειά	3,63

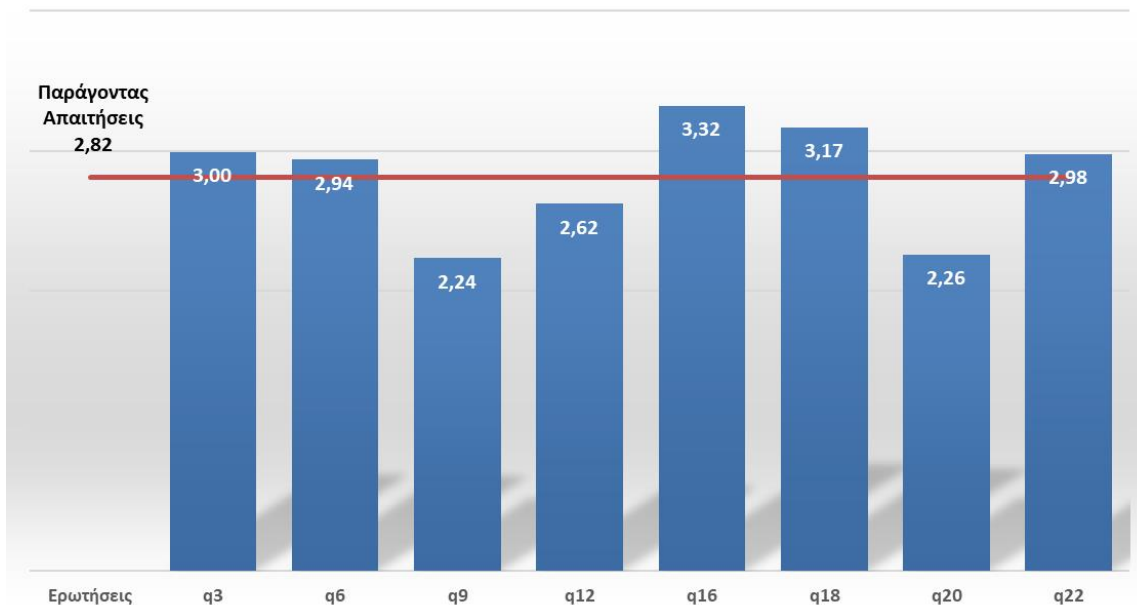
Παρατηρούμε ότι οι οκτώ από τις δέκα ερωτήσεις με τις υψηλότερες βαθμολογήσεις ανήκουν στους παράγοντες Σχέσεις, Ρόλοι και Υποστήριξη Συναδέλφων.

### 5.2.3. Ερωτήσεις ανά Παράγοντα Εργασιακού Στρες

Αναλυτικά οι βαθμολογήσεις στις ερωτήσεις του ερωτηματολογίου, ομαδοποιημένες ανά παράγοντα του εργασιακού στρες, παρουσιάζονται στα παρακάτω διαγράμματα.

#### Παράγοντας Απαιτήσεις

Στο Διάγραμμα 5.9 παρουσιάζονται οι βαθμολογίες στον παράγοντα Απαιτήσεις. Ο παράγοντας αυτός συγκεντρώνει τις γενικότερες απαιτήσεις που έχει μια θέση εργασίας.

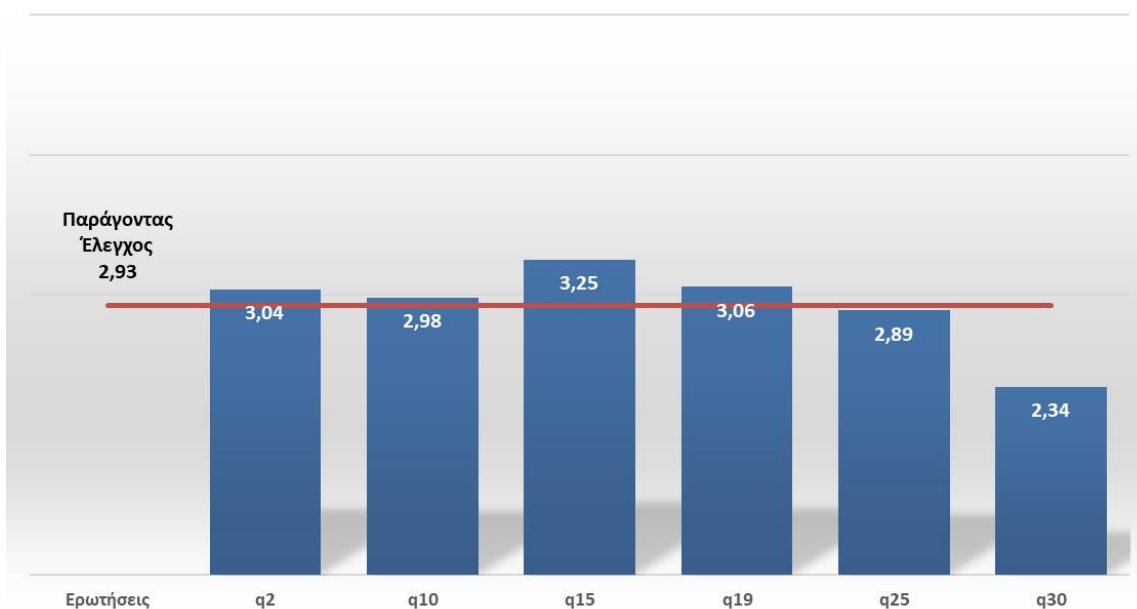


Διάγραμμα 5.9 Βαθμολογήσεις Ερωτήσεων Παράγοντα Απαιτήσεων

Από τις βαθμολογήσεις προκύπτει ότι ο χαμηλός μέσος όρος του συγκεκριμένου παράγοντα προκύπτει από χαμηλές βαθμολογήσεις στις περισσότερες ερωτήσεις του παράγοντα, και κυρίτερα από τις q9 & q20. Δηλαδή, μέσα από τις ερωτήσεις αυτές, οι ερωτώμενοι αναγνωρίζουν ότι πρέπει να δουλεύουν εντατικά και με γρήγορο ρυθμό.

### Παράγοντας Έλεγχος

Στο παρακάτω Διάγραμμα 5.10 παρουσιάζονται οι βαθμολογίες στον παράγοντα Έλεγχος. Ο παράγοντας αυτός συγκεντρώνει τον έλεγχο που ένας εργαζόμενος έχει πάνω στην εργασία του.

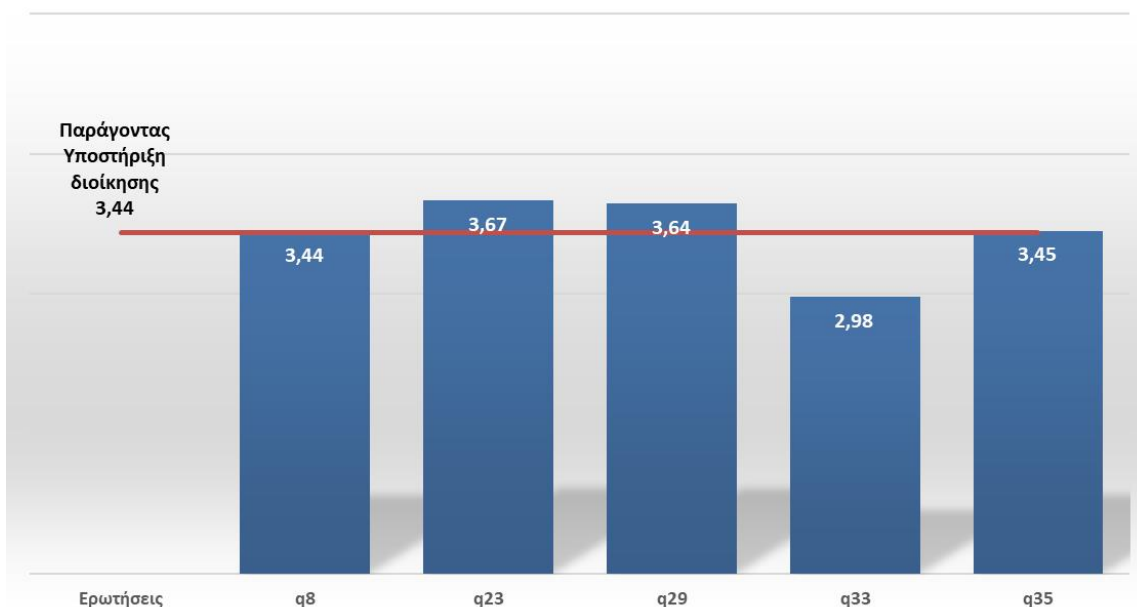


Διάγραμμα 5.10 Βαθμολογήσεις Ερωτήσεων Παράγοντα Ελέγχου

Από τις βαθμολογήσεις προκύπτει ότι τις χαμηλότερες βαθμολογήσεις μεταξύ των ερωτήσεων του συγκεκριμένου παράγοντα συγκεντρώνει η ερώτηση q30. Στη συγκεκριμένη ερώτηση, οι ερωτώμενοι αναφέρουν ότι το ωράριο τους δεν είναι ευέλικτο/προσαρμόσιμο στις ανάγκες τους.

### Παράγοντας Υποστήριξης Διοίκησης

Στο παρακάτω Διάγραμμα 5.11 παρουσιάζονται οι βαθμολογίες στον παράγοντα Υποστήριξη Διοίκησης. Ο παράγοντας αυτός αφορά μια ευρεία γκάμα ενεργειών της διοίκησης για την υποστήριξη των εργαζομένων.

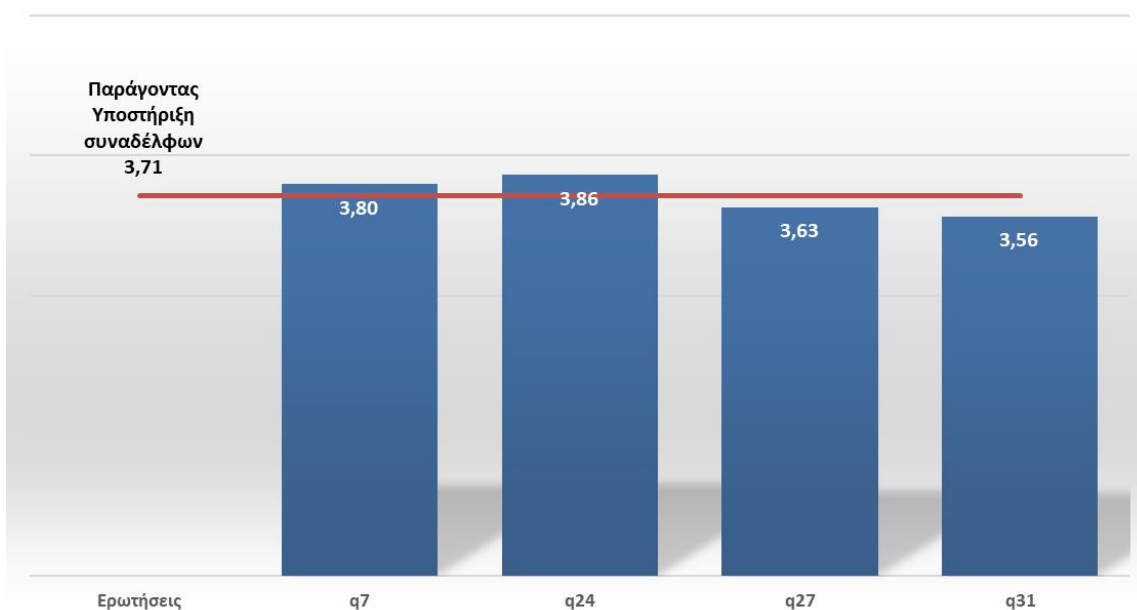


Διάγραμμα 5.11 Βαθμολογήσεις Ερωτήσεων Παράγοντα Υποστήριξης Διοίκησης

Η βαθμολόγηση του συγκεκριμένου παράγοντα βρίσκεται στη μέση των βαθμολογήσεων των επτά παραγόντων. Τη χαμηλότερη βαθμολόγηση έχει η ερώτηση q33, η οποία και αφορά τη συναισθηματική υποστήριξη των υπαλλήλων.

### Παράγοντας Υποστήριξη Συναδέλφων

Στο παρακάτω Διάγραμμα 5.12 παρουσιάζονται οι βαθμολογίες στον παράγοντα Υποστήριξη Συναδέλφων. Ο παράγοντας αυτός αφορά στην υποστήριξη μεταξύ των εργαζομένων.



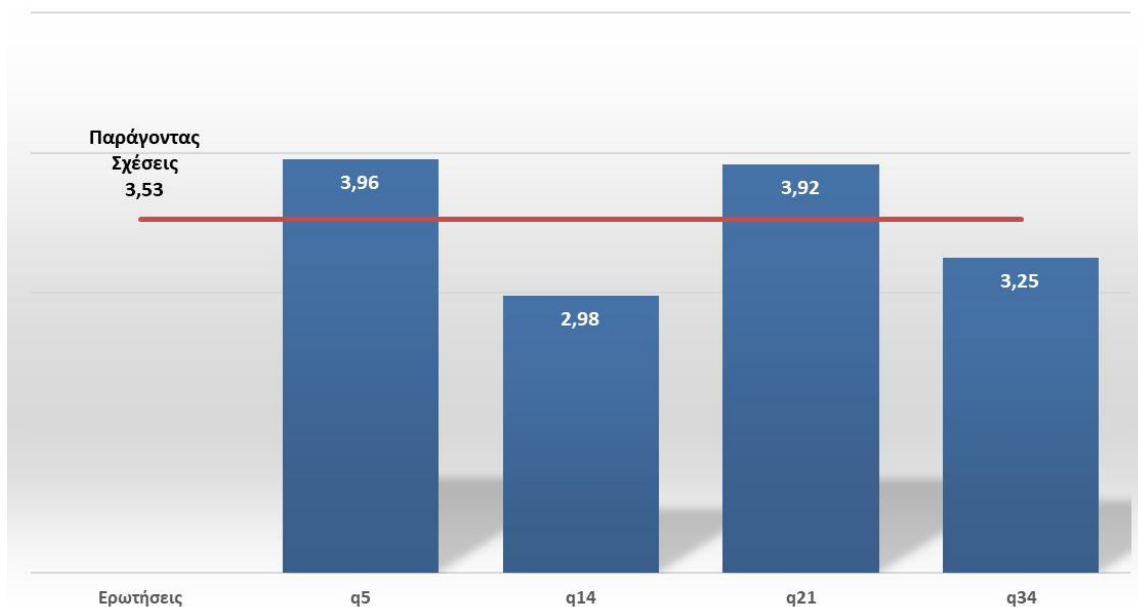
Διάγραμμα 5.12 Βαθμολογήσεις Ερωτήσεων Παράγοντα Υποστήριξης Συναδέλφων



Η βαθμολόγηση του συγκεκριμένου παράγοντα είναι η μεγαλύτερη μεταξύ των επτά παραγόντων. Οι βαθμολογήσεις στις τέσσερις ερωτήσεις που διαμορφώνουν τον παράγοντα δίνουν παραπλήσιους μέσους όρους.

### Παράγοντας Σχέσεις

Στο παρακάτω Διάγραμμα 5.13 παρουσιάζονται οι βαθμολογίες στον παράγοντα Σχέσεις. Ο παράγοντας αφορά στην αλληλεπίδραση των υπαλλήλων μεταξύ τους.

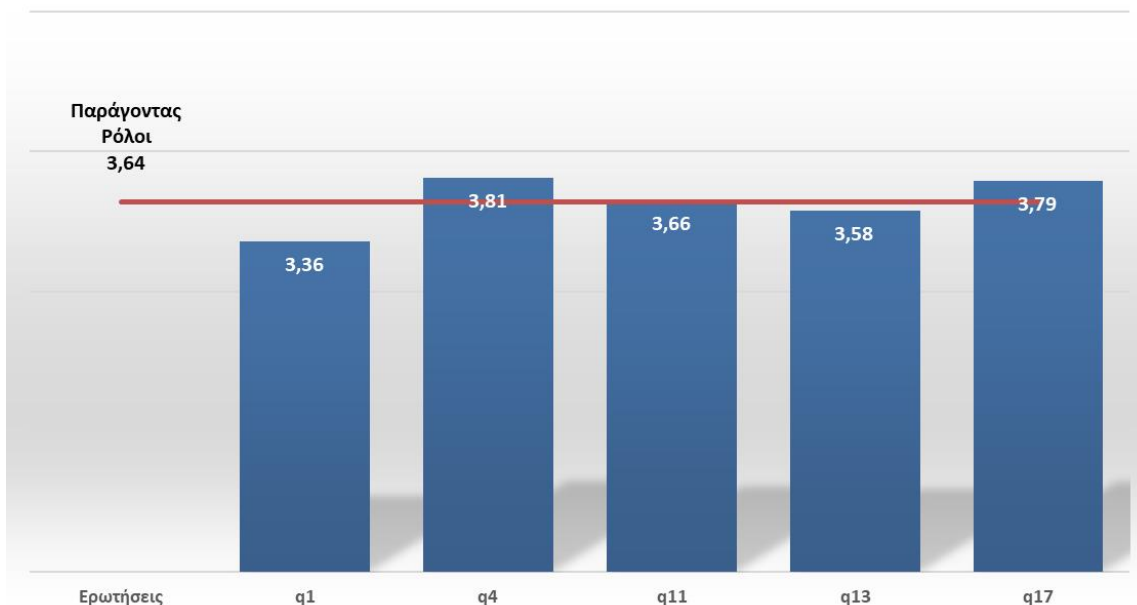


Διάγραμμα 5.13 Βαθμολογήσεις Ερωτήσεων Παράγοντα Σχέσεων

Η βαθμολόγηση του συγκεκριμένου παράγοντα είναι η τρίτη υψηλότερη μεταξύ των επτά παραγόντων. Χαμηλότερη βαθμολόγηση εμφανίζει η ερώτηση q14, η οποία αφορά στην ύπαρξη τριβών/θυμού μεταξύ των συναδέλφων.

### Παράγοντας Ρόλοι

Στο παρακάτω Διάγραμμα 5.14 παρουσιάζονται οι βαθμολογίες στον παράγοντα Ρόλοι. Οι ερωτήσεις που αφορούν τον συγκεκριμένο παράγοντα διερευνούν την ύπαρξη ή όχι ξεκάθαρων ρόλων των εργαζομένων, πλήρως καθορισμένων, κοινοποιημένων και κατανοητών.

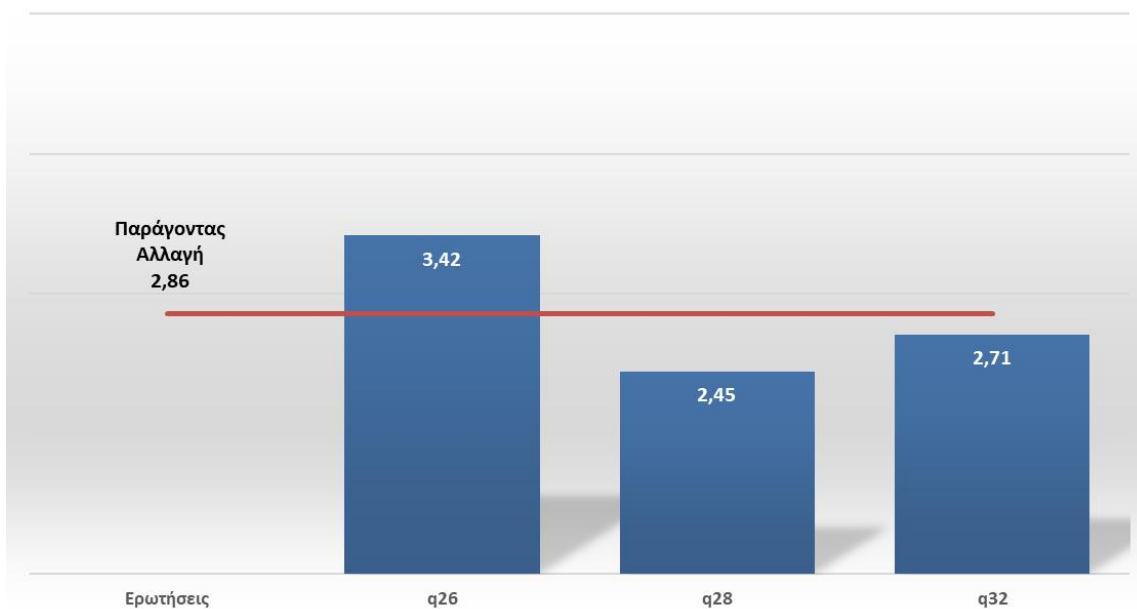


Διάγραμμα 5.14 Βαθμολογήσεις Ερωτήσεων Παράγοντα Ρόλων

Η βαθμολόγηση του συγκεκριμένου παράγοντα είναι η δεύτερη υψηλότερη μεταξύ των επτά παραγόντων. Συγκριτικά χαμηλότερη βαθμολόγηση παρατηρείται στην ερώτηση q1, στην οποία οι ερωτώμενοι απαντούν αν είναι ξεκάθαρο σε αυτούς τι αναμένεται να κάνουν στην δουλεία τους.

#### Παράγοντας Αλλαγή

Στο παρακάτω Διάγραμμα 5.15 παρουσιάζονται οι βαθμολογίες στον παράγοντα Αλλαγή. Οι αλλαγές στην εργασία μπορεί να δημιουργήσουν ανησυχία στους εργαζόμενους και να αυξήσουν το εργασιακό στρες.



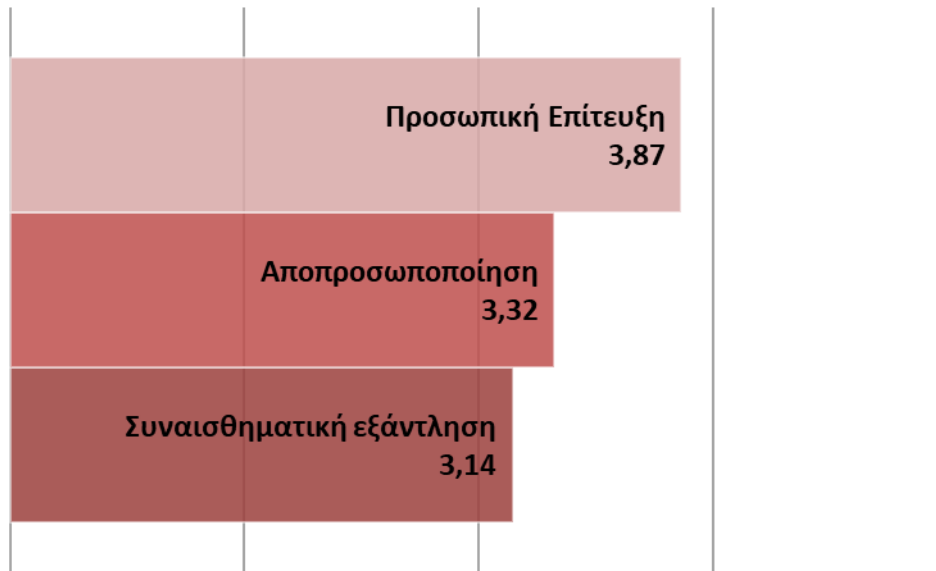
Διάγραμμα 5.15 Βαθμολογήσεις Ερωτήσεων Παράγοντα Αλλαγών

Ο συγκεκριμένος παράγοντας έχει τη δεύτερη χαμηλότερη βαθμολογία, η οποία προκύπτει κυρίως από τις απαντήσεις στις ερωτήσεις q28 & q32. Οι ερωτώμενοι, μέσα από αυτές τις ερωτήσεις, ουσιαστικά δηλώνουν κατά πόσο λαμβάνεται υπόψη η γνώμη τους όταν αποφασίζονται αλλαγές στην εργασία τους, και αν γνωρίζουν ξεκάθαρα πως αυτές θα λειτουργήσουν στην πράξη.

### 5.3. Ερωτηματολόγιο Επαγγελματικής Εξουθένωσης

#### 5.3.1. Κατηγορίες Επαγγελματικής Εξουθένωσης

Οι βαθμολογίες ανά κατηγορία της επαγγελματικής εξουθένωσης παρουσιάζονται στο παρακάτω Διάγραμμα 5.16.



Διάγραμμα 5.16 Βαθμολογίες Κατηγοριών Επαγγελματικής Εξουθένωσης

Παρατηρούνται χαμηλές βαθμολογήσεις στις ερωτήσεις της Συναισθηματικής Εξάντλησης, αλλά και σε αυτές της Αποπροσωποποίησης. Οι κατηγορίες αυτές εμφανίζονται να έχουν το μεγαλύτερο ενδιαφέρον αναφορικά με τον κίνδυνο της επαγγελματικής εξουθένωσης των εργαζομένων.

#### 5.3.2. Ερωτήσεις για την Εργασιακή Εξουθένωση

Οι απαντήσεις των ερωτώμενων σε κάθε ερώτηση του ερωτηματολογίου για την εργασιακή εξουθένωση παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα. Χαμηλές βαθμολογήσεις των ερωτήσεων δείχνουν προβληματισμό των ερωτώμενων για το συγκεκριμένο θέμα, όπως και στις ερωτήσεις του εργασιακού στρες που είδαμε παραπάνω στο κεφάλαιο 5.2.

Πίνακας 5.4 Βαθμολογίες Ερωτήσεων για την Επαγγελματική Εξουθένωση

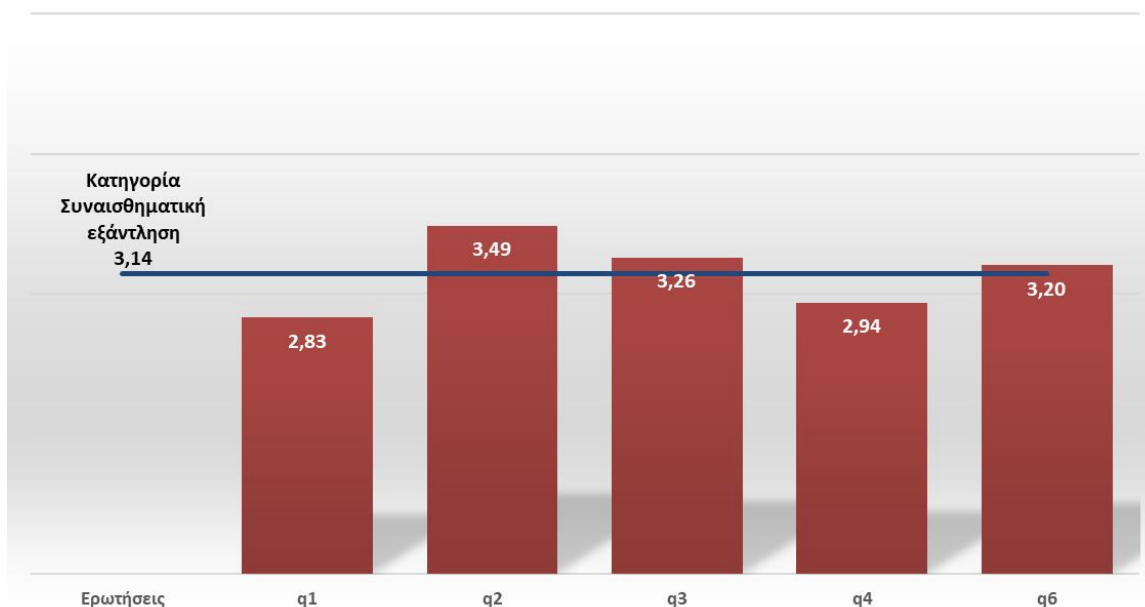
Ερωτήσεις	Βαθμολογία
q1 Νιώθω συναισθηματικά εξουθενωμένος από τη δουλειά μου	2,83
q2 Είμαι σε θέση να λύνω αποτελεσματικά τα προβλήματα που προκύπτουν στη δουλειά μου	3,49
q3 Έχω χάσει το ενδιαφέρον μου για τη δουλειά μου	3,26
q4 Νιώθω άδειος/α στο τέλος μιας εργάσιμης ημέρας	2,94
q5 Νοιώθω χρήσιμος/η στη δουλειά μου	3,78
q6 Έχω χάσει τον ενθουσιασμό μου στη δουλειά μου	3,20
q7 Νιώθω κουρασμένος/η όταν σηκώνομαι το πρωί και πρέπει να αντιμετωπίσω άλλη μια μέρα στη δουλειά	2,84
q8 Κατά τη γνώμη μου, είμαι καλός/η στη δουλειά μου	4,01
q9 Θέλω απλώς να κάνω τη δουλειά μου χωρίς να με ενοχλούν	3,73
q10 Το να δουλεύω είναι πραγματικά στρεσογόνο για μένα	3,02
q11 Νιώθω ικανοποίηση όταν καταφέρνω κάτι στη δουλειά μου	4,28
q12 Νοιώθω ότι η δουλειά με έχει κάνει συναισθηματικά αδιάφορο	3,25
q13 Νοιώθω ότι έχω καταφέρει πολλά αξιόλογα πράγματα στη δουλειά μου	3,80
q14 Αμφιβάλλω για τη σημαντικότητα της δουλειάς μου	3,72
q15 Πιστεύω ότι είμαι αποτελεσματικός σε όσα μου έχουν ανατεθεί στη δουλειά μου	4,07
q16 Νοιώθω εξουθενωμένος/η - κουρασμένος/η από τη δουλειά μου	2,76

### 5.3.3. Ερωτήσεις ανά Κατηγορία Εργασιακής Εξουθένωσης

Αναλυτικά οι βαθμολογήσεις στις ερωτήσεις του ερωτηματολογίου, ομαδοποιημένες στις κατηγορίες της εργασιακής εξουθένωσης, παρουσιάζονται στα παρακάτω διαγράμματα.

#### Κατηγορία Συναισθηματική Εξάντληση

Στο Διάγραμμα 5.17 παρουσιάζονται οι βαθμολογίες στην κατηγορία Συναισθηματική Εξάντληση.

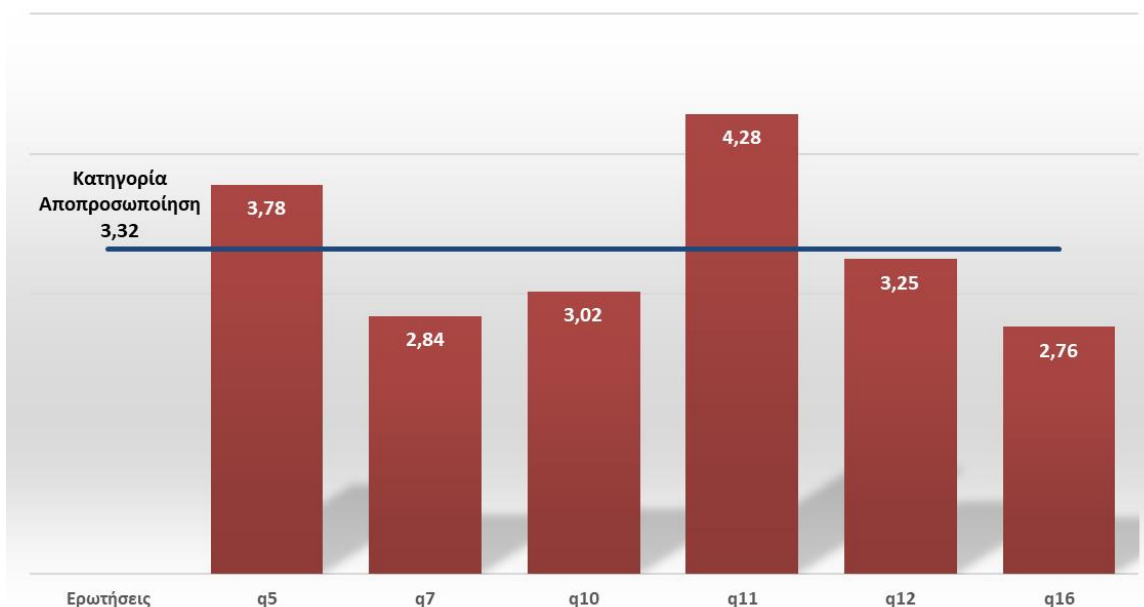


Διάγραμμα 5.17 Βαθμολογήσεις Ερωτήσεων Κατηγορίας Συναισθηματικής Εξάντλησης

Η συγκεκριμένη κατηγορία έχει χαμηλή βαθμολόγηση, με τις ερωτήσεις q1 & q4 να έχουν τις χαμηλότερες τιμές. Οι ερωτώμενοι, σε αυτές τις ερωτήσεις, αναφέρουν αν νοιώθουν συναισθηματικά εξουθενωμένοι από την εργασία τους και «άδειοι» στο τέλος της ημέρας.

### Κατηγορία Αποπροσωποποίηση

Στο παρακάτω Διάγραμμα 5.18 παρουσιάζονται οι βαθμολογίες στην κατηγορία Αποπροσωποποίηση.

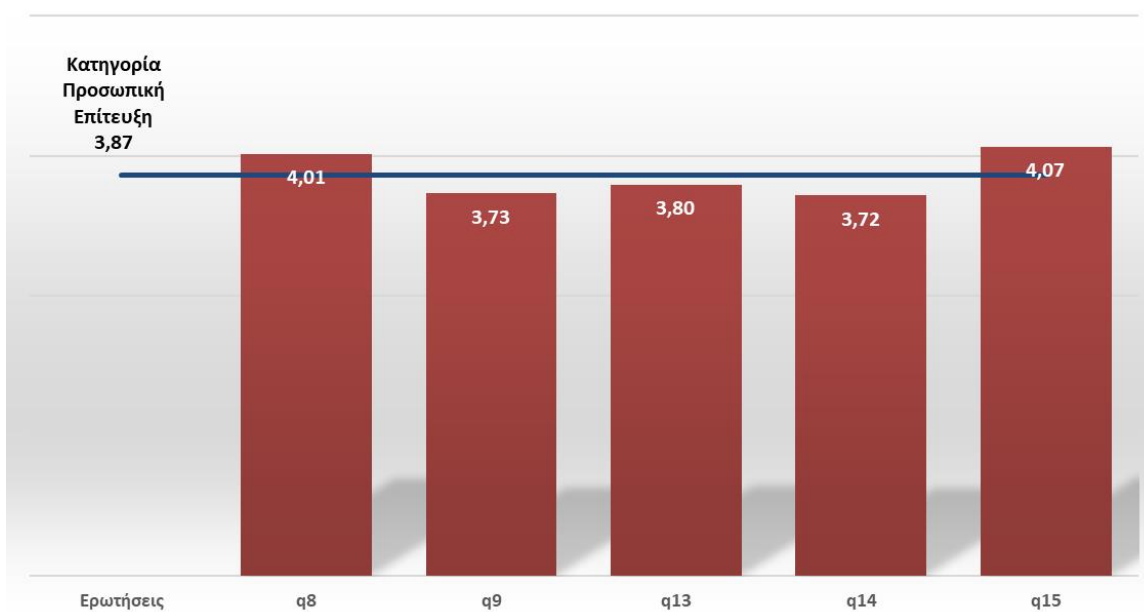


Διάγραμμα 5.18 Βαθμολογήσεις Ερωτήσεων Κατηγορίας Αποπροσωποποίησης

Στις απαντήσεις τους, οι ερωτώμενοι βαθμολόγησαν χαμηλά στις ερωτήσεις q16, q7 & q10, όπου κλήθηκαν να αναφέρουν αν νοιώθουν κουρασμένοι από την εργασίας τους, ακόμη και το πρωί που ξυπνούν, καθώς και αν η δουλειά τους προκαλεί στρες.

### Κατηγορία Προσωπική Επίτευξη

Στο παρακάτω Διάγραμμα 5.19 παρουσιάζονται οι βαθμολογίες στην κατηγορία Προσωπική Επίτευξη.



Διάγραμμα 5.19 Βαθμολογήσεις Ερωτήσεων Κατηγορίας Προσωπικής Επίτευξης

Η συγκεκριμένη κατηγορία έχει συγκριτικά υψηλή βαθμολογία. Παρατηρούμε ότι οι ερωτώμενοι, σε ποσοστό 60%, αναφέρουν στην ερώτηση q9 ότι θέλουν, πάντα ή σχεδόν πάντα, απλά να κάνουν τη δουλειά τους χωρίς ενοχλήσεις.

#### 5.4. Βαθμολογίες Παραγόντων ανά Χαρακτηριστικό

Στους επόμενους πίνακες (Πίνακας 5.5 έως Πίνακας 5.10) παρουσιάζονται οι βαθμολογήσεις όλων των παραγόντων (του εργασιακού στρες και της εξουθένωσης), ως προς τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των ερωτώμενων (φύλο, ηλικία, οικογενειακή κατάσταση, επίπεδο εκπαίδευσης, έτη εργασίας στη υπηρεσία, θέση εργασίας). Τα αποτελέσματα της ανάλυσης διακύμανσης που παρουσιάζονται στις τελευταίες στήλες των πινάκων, εντοπίζουν τα χαρακτηριστικά εκείνα που σχετίζονται σημαντικά με τους παράγοντες του εργασιακού στρες και της εξουθένωσης.

Από τους παρακάτω πίνακες μπορούμε να απομονώσουμε τις συγκρίσεις εκείνες που εμφανίζουν στατιστικά σημαντικές διαφορές (Sig<0.05).

Πίνακας 5.5 Παράγοντες ανά Φύλο

Φύλο	Άνδρας 47%		Γυναίκα 52%		Total		ANOVA	
	Mean	Std. Dev.	Mean	Std. Dev.	Mean	Std. Dev.	F	Sig.
s1_Απαιτήσεις	2,75	0,438	2,88	0,530	2,816	0,492	4,080	<b>0,045</b>
s2_Έλεγχος	2,88	0,418	2,97	0,566	2,927	0,502	2,068	0,152
s3_Υποστήριξη_Διοίκησης	3,43	0,635	3,45	0,843	3,437	0,750	0,045	0,832
s4_Υποστήριξη_Συναδέλφων	3,70	0,603	3,72	0,728	3,713	0,670	0,070	0,792
s5_Σχέσεις	3,55	0,623	3,51	0,740	3,528	0,686	0,241	0,624
s6_Ρόλοι	3,56	0,585	3,72	0,647	3,640	0,622	3,676	0,056
s7_Αλλαγή	2,83	0,698	2,88	0,775	2,859	0,738	0,282	0,596
b1_Συναισθηματική_Εξάντληση	3,05	0,657	3,23	0,800	3,145	0,740	3,497	0,063
b2_Αποπροσωποποίηση	3,16	0,707	3,47	0,773	3,322	0,757	10,062	<b>0,002</b>
b3_Προσωπική_Επίτευξη	3,78	0,550	3,95	0,512	3,866	0,536	5,644	<b>0,018</b>

Από τον παραπάνω πίνακα παρατηρούμε ότι σε όλους τους παράγοντες (εκτός από τον παράγοντα Ρόλοι) οι άνδρες ερωτώμενοι έδωσαν χαμηλότερες βαθμολογήσεις, με μικρότερη απόκλιση, από τις γυναίκες. Στους παράγοντες Απαιτήσεις, Αποπροσωποποίηση & Προσωπική Επίτευξη, αυτές οι διαφορές μεταξύ των δύο φύλων είναι σημαντικές. Εμφανίζονται δηλαδή οι παράγοντες του εργασιακού στρες και της επαγγελματικής εξουθένωσης να είναι πιο ισχυροί στους άνδρες. Εν μέρει αυτό είναι αναμενόμενο από τους άνδρες εργαζόμενους, δηλαδή να επιδιώκουν περισσότερα στον εργασιακό χώρο και έτσι να είναι περισσότερο εκτεθειμένοι στους παράγοντες που αυξάνουν το εργασιακό στρες.

Πίνακας 5.6 Παράγοντες ανά Ηλικία

Ηλικία	έως 39 ετών 27%		40-49 ετών 39%		50 ετών και άνω 34%		ANOVA	
	Mean	Std. Dev.	Mean	Std. Dev.	Mean	Std. Dev.	F	Sig.
s1_Απαιτήσεις	2,79	0,444	2,94	0,511	2,69	0,477	5,377	<b>0,005</b>
s2_Έλεγχος	2,82	0,458	2,98	0,524	2,95	0,504	1,948	0,145
s3_Υποστήριξη_Διοίκησης	3,39	0,623	3,49	0,787	3,42	0,801	0,366	0,694
s4_Υποστήριξη_Συναδέλφων	3,56	0,635	3,82	0,635	3,71	0,719	2,784	0,064
s5_Σχέσεις	3,44	0,714	3,59	0,694	3,52	0,654	0,847	0,430
s6_Ρόλοι	3,55	0,547	3,62	0,597	3,74	0,695	1,690	0,187
s7_Αλλαγή	2,80	0,678	2,89	0,747	2,87	0,778	0,277	0,758
b1_Συναισθηματική_Εξάντληση	2,93	0,649	3,27	0,756	3,17	0,759	3,942	<b>0,021</b>
b2_Αποπροσωποποίηση	3,04	0,628	3,57	0,754	3,26	0,773	9,796	<b>0,000</b>
b3_Προσωπική Επίτευξη	3,66	0,565	3,93	0,453	3,95	0,564	6,349	<b>0,002</b>

Εξετάζοντας το χαρακτηριστικό της ηλικίας στον παραπάνω πίνακα, παρατηρούμε ότι οι νεότεροι εργαζόμενοι, κάτω των 40 ετών, εμφανίζονται να έχουν τις χαμηλότερες βαθμολογήσεις όλων, στον παράγοντα Απαιτήσεις, αλλά και στους τρεις παράγοντες της επαγγελματικής εξουθένωσης.

Πίνακας 5.7 Παράγοντες ανά Επίπεδο Εκπαίδευσης

Επίπεδο_Εκπαίδευσης	Δευτεροβάθμια 7%		Τριτοβάθμια 40%		Μεταπτυχ./Διδακτ. 52%		ANOVA	
	Mean	Std. Dev.	Mean	Std. Dev.	Mean	Std. Dev.	F	Sig.
s1_Απαιτήσεις	2,87	0,372	2,76	0,462	2,85	0,526	1,146	0,320
s2_Έλεγχος	2,75	0,516	2,88	0,424	2,99	0,548	2,399	0,093
s3_Υποστήριξη_Διοίκησης	3,14	0,806	3,47	0,593	3,45	0,842	1,404	0,248
s4_Υποστήριξη_Συναδέλφων	3,38	0,832	3,72	0,597	3,75	0,693	2,270	0,106
s5_Σχέσεις	3,48	0,504	3,57	0,665	3,50	0,724	0,241	0,786
s6_Ρόλοι	3,26	0,578	3,63	0,571	3,70	0,650	3,633	<b>0,028</b>
s7_Αλλαγή	2,54	0,698	2,82	0,726	2,94	0,745	2,278	0,105
b1_Συναισθηματική_Εξάντληση	2,85	0,659	3,08	0,682	3,23	0,782	2,439	0,090
b2_Αποπροσωποποίηση	2,98	0,777	3,17	0,683	3,48	0,776	6,432	<b>0,002</b>
b3_Προσωπική Επίτευξη	3,51	0,584	3,79	0,503	3,97	0,528	6,998	<b>0,001</b>

Στο χαρακτηριστικό του Επιπέδου Εκπαίδευσης που αναλύεται στον παραπάνω πίνακα, παρατηρούμε ότι ο προβληματισμός των ερωτώμενων στους παράγοντες Ρόλοι, Αποπροσωποποίηση και Προσωπική Επίτευξη αυξάνει όσο χαμηλώνει το επίπεδο εκπαίδευσης.

Πίνακας 5.8 Παράγοντες ανά Οικογενειακή Κατάσταση

Οικογενειακή_Κατάσταση	Άγαμος/η 28%		Έγγαμος/η 63%		Διαζευγμένος/η-Χήρος/α 9%		ANOVA	
	Mean	Std. Dev.	Mean	Std. Dev.	Mean	Std. Dev.	F	Sig.
s1_Απαιτήσεις	2,81	0,459	2,82	0,511	2,79	0,475	0,047	0,954
s2_Έλεγχος	2,89	0,487	2,93	0,526	3,01	0,376	0,410	0,664
s3_Υποστήριξη_Διοίκησης	3,43	0,679	3,47	0,772	3,22	0,805	0,984	0,376
s4_Υποστήριξη_Συναδέλφων	3,67	0,644	3,76	0,656	3,51	0,829	1,376	0,255
s5_Σχέσεις	3,50	0,697	3,56	0,692	3,36	0,599	0,828	0,438
s6_Ρόλοι	3,58	0,617	3,67	0,632	3,64	0,579	0,506	0,604
s7_Αλλαγή	2,95	0,760	2,84	0,750	2,68	0,546	1,127	0,326
b1_Συναισθηματική_Εξάντληση	3,16	0,737	3,16	0,752	2,98	0,668	0,545	0,580
b2_Αποπροσωποποίηση	3,32	0,756	3,35	0,763	3,13	0,733	0,724	0,486
b3_Προσωπική_Επίτευξη	3,74	0,579	3,92	0,506	3,88	0,556	2,524	0,082

Στο χαρακτηριστικό της Οικογενειακής Κατάστασης που αναλύεται στον παραπάνω πίνακα, δεν παρατηρείται κάποια σημαντική συσχέτιση με τους παράγοντες.

Πίνακας 5.9 Παράγοντες ανά Θέση Εργασίας

Θέση_Εργασίας	Απλό στέλεχος 79%		Μεσαίο στέλεχος 17%		Ανώτερο στέλεχος 4%		ANOVA	
	Mean	Std. Dev.	Mean	Std. Dev.	Mean	Std. Dev.	F	Sig.
s1_Απαιτήσεις	2,89	0,481	2,54	0,448	2,60	0,445	9,325	<b>0,000</b>
s2_Έλεγχος	2,89	0,513	3,07	0,391	3,15	0,592	3,070	<b>0,048</b>
s3_Υποστήριξη_Διοίκησης	3,42	0,769	3,56	0,645	3,33	0,812	0,642	0,527
s4_Υποστήριξη_Συναδέλφων	3,74	0,661	3,61	0,641	3,56	0,950	0,858	0,425
s5_Σχέσεις	3,52	0,711	3,52	0,501	3,78	0,852	0,622	0,538
s6_Ρόλοι	3,60	0,621	3,70	0,632	4,11	0,376	3,126	<b>0,046</b>
s7_Αλλαγή	2,81	0,741	3,00	0,747	3,26	0,434	2,455	0,088
b1_Συναισθηματική_Εξάντληση	3,10	0,730	3,23	0,669	3,60	1,068	2,224	0,111
b2_Αποπροσωποποίηση	3,31	0,762	3,33	0,684	3,57	0,979	0,535	0,587
b3_Προσωπική_Επίτευξη	3,83	0,550	3,94	0,414	4,29	0,558	3,639	<b>0,028</b>

Ως προς τη Θέση Εργασίας που αναλύεται στον παραπάνω πίνακα, τα μεσαία στελέχη εμφανίζονται πιο προβληματισμένα με τον παράγοντα των Απαιτήσεων. Στους παράγοντες Έλεγχος, Ρόλοι και Προσωπική Επίτευξη όσο χαμηλότερη η θέση εργασίας τόσο μεγαλύτερες οι βαθμολογήσεις.



Πίνακας 5.10 Παράγοντες ανά Έτη Εργασίας

Έτη_Εργασίας	έως 10 έτη 44%		11-20 έτη 26%		21-30 έτη 24%		30 έτη και άνω 6%		ANOVA	
	Mean	Std. Dev.	Mean	Std. Dev.	Mean	Std. Dev.	Mean	Std. Dev.	F	Sig.
s1_Απαιτήσεις	2,94	0,489	2,85	0,485	2,61	0,435	2,52	0,391	7,764	<b>0,000</b>
s2_Έλεγχος	2,88	0,501	3,00	0,490	2,95	0,523	2,82	0,488	0,940	0,422
s3_Υποστήριξη_Διοίκησης	3,39	0,823	3,46	0,759	3,48	0,650	3,51	0,507	0,217	0,885
s4_Υποστήριξη_Συναδέλφων	3,69	0,716	3,81	0,645	3,69	0,614	3,62	0,674	0,541	0,655
s5_Σχέσεις	3,46	0,777	3,62	0,657	3,56	0,581	3,52	0,401	0,700	0,553
s6_Ρόλοι	3,59	0,671	3,66	0,514	3,71	0,617	3,68	0,728	0,464	0,707
s7_Αλλαγή	2,81	0,817	2,85	0,611	3,01	0,742	2,64	0,552	1,279	0,282
b1_Συναισθηματική_Εξάντληση	3,10	0,763	3,25	0,682	3,15	0,743	3,02	0,822	0,668	0,573
b2_Αποπροσωποποίηση	3,34	0,768	3,45	0,758	3,20	0,714	3,10	0,809	1,400	0,244
b3_Προσωπική_Επίτευξη	3,81	0,589	3,88	0,458	3,94	0,525	3,92	0,480	0,823	0,483

Αναφορικά με τα Έτη Εργασίας, όσο αυτά αυξάνουν τόσο αυξάνει και ο προβληματισμός των υπαλλήλων για τις Απαιτήσεις της εργασίας.

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται οι συσχετίσεις των παραγόντων μεταξύ τους. Σχεδόν όλες εμφανίζονται στατιστικά σημαντικές.

Πίνακας 5.11 Συσχετίσεις μεταξύ Παραγόντων

		Correlations									
		s1_Απαιτήσεις	s2_Έλεγχος	s3_Υποστήριξη_Διοίκησης	s4_Υποστήριξη_Συναδέλφων	s5_Σχέσεις	s6_Ρόλοι	s7_Αλλαγή	b1_Συναισθηματική_Εξάντληση	b2_Αποπροσωποποίηση	b3_Προσωπική_Επίτευξη
s1_Απαιτήσεις	Pearson Corr.	1									
	Sig. (2-tailed)										
s2_Έλεγχος	Pearson Corr.	<b>,196**</b>	1								
	Sig. (2-tailed)	0,003									
s3_Υποστήριξη_Διοίκησης	Pearson Corr.	<b>,211**</b>	<b>,353**</b>	1							
	Sig. (2-tailed)	0,001	0,000								
s4_Υποστήριξη_Συναδέλφων	Pearson Corr.	<b>,308**</b>	<b>,292**</b>	<b>,660**</b>	1						
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000							
s5_Σχέσεις	Pearson Corr.	<b>,222**</b>	<b>,231**</b>	<b>,536**</b>	<b>,455**</b>	1					
	Sig. (2-tailed)	0,001	0,000	0,000	0,000						
s6_Ρόλοι	Pearson Corr.	0,124	<b>,460**</b>	<b>,430**</b>	<b>,359**</b>	<b>,325**</b>	1				
	Sig. (2-tailed)	0,064	0,000	0,000	0,000	0,000					
s7_Αλλαγή	Pearson Corr.	<b>,173**</b>	<b>,443**</b>	<b>,659**</b>	<b>,512**</b>	<b>,430**</b>	<b>,465**</b>	1			
	Sig. (2-tailed)	0,009	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000				
b1_Συναισθηματική_Εξάντληση	Pearson Corr.	<b>,315**</b>	<b>,391**</b>	<b>,480**</b>	<b>,471**</b>	<b>,467**</b>	<b>,539**</b>	<b>,465**</b>	1		
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000			
b2_Αποπροσωποποίηση	Pearson Corr.	<b>,364**</b>	<b>,430**</b>	<b>,397**</b>	<b>,402**</b>	<b>,341**</b>	<b>,485**</b>	<b>,402**</b>	<b>,808**</b>	1	
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		
b3_Προσωπική_Επίτευξη	Pearson Corr.	0,069	<b>,335**</b>	<b>,299**</b>	<b>,255**</b>	<b>,178**</b>	<b>,513**</b>	<b>,341**</b>	<b>,495**</b>	<b>,529**</b>	1
	Sig. (2-tailed)	0,302	0,000	0,000	0,000	0,007	0,000	0,000	0,000	0,000	

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Οι παραπάνω συσχετίσεις δείχνουν μια σύνδεση / θετική συσχέτιση των παραγόντων του εργασιακού στρες με τον κίνδυνο εμφάνισης των κατηγοριών/διαστάσεων της επαγγελματικής εξουθένωσης.

## 6. Συμπεράσματα, περιορισμοί και προτάσεις

### 6.1. Συμπεράσματα

Από τα παραπάνω αποτελέσματα της έρευνας μπορούμε να εντοπίσουμε ότι οι επιβαρυμένοι παράγοντες του εργασιακού στρες που εντοπίζονται, μέσα από τις απαντήσεις των ερωτώμενων, είναι οι: «Απαιτήσεις», «Αλλαγή» και «Έλεγχος».

Τη αυξημένη σημαντικότητα του παράγοντα «Απαιτήσεις» μπορούμε να παρατηρήσουμε και στις απαντήσεις των ερωτώμενων στην ανοικτή ερώτηση: “Ποια θεωρείτε ότι είναι η κυριότερη αιτία στρες στη δουλειά σας;”. Στη συγκεκριμένη ερώτηση συγκεντρώσαμε τα σχόλια που παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα.

Πίνακας 6.1 Αιτίες Εργασιακού Στρες (από ανοικτή ερώτηση)

Αιτίες Εργασιακού Στρες	%	Παραδείγματα σχολίων
Προθεσμίες-Χρονικά όρια	18%	"Έχουμε συχνά μη ρεαλιστικά χρονικά όρια." "Οι προθεσμίες που σχεδόν πάντα τίθενται 1-2 μέρες πριν."
Φόρτος εργασίας	11%	"Σε συγκεκριμένες περιπτώσεις ο φόρτος της εργασίας δεν είναι διαχειρίσιμος." "Ο όγκος των εργασιών που πρέπει να ολοκληρωθούν και σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα."
Διοίκηση-Οργάνωση	9%	"Ότι δεν υπάρχουν ξεκάθαρες απαιτήσεις και στόχοι." "Οι οργανωτικές αδυναμίες του δημοσίου τομέα."
Ευθύνη	9%	"Το να μου αποδοθούν ευθύνες για κάτι που δεν φταίω." "Ευθύνη ελεγκτικών καθηκόντων."
Πολλά αντικείμενα εργασίας	8%	"Έχουμε να κάνουμε πάρα πολλά σαν υπηρεσία." "Να πρέπει να ανταποκριθώ σε διαφορετικά είδη εργασιών σε στενά χρονικά περιθώρια."
Στόχοι	6%	"Ανέφικτη και αναποτελεσματική στοχοθεσία." "Μη ξεκάθαρη στοχοθεσία."
Εκπαίδευση-Ενημέρωση	5%	"Ανεπαρκής ενημέρωση για κάποια καθήκοντα με αποτέλεσμα την ύπαρξη ανασφάλειας."
Έλεγχοι	5%	"Η προσοχή που απαιτείται κατά την ελεγκτική διαδικασία." "Τα κενά που μπορεί να προκύψουν κατά τους ελέγχους."
Νομοθεσία	5%	"Μη ξεκάθαρο και σαφές νομοθετικό πλαίσιο." "Πολυνομία-γραφειοκρατία."
Συμπεριφορά συναδέλφων	4%	"Η τοξικότητα ορισμένων ατόμων."
Συμπεριφορά ελεγχόμενων	4%	"Κυρίως η αντίδραση αυτών που ελέγχω."
Διαδικασίες	4%	"Όταν οι διαδικασίες των ελέγχων δεν είναι αναλυτικές και ξεκάθαρες."
Βάρδιες-Ωράριο	3%	"Βάρδιες και η εξωτερική εργασία."
Αλλαγές εργασιακές	2%	"Οι ξαφνικές αλλαγές."
Συνθήκες εργασίας	2%	"Οι συνθήκες γιατί η δουλειά μου είναι κατά βάση σε εξωτερικό χώρο."
Κίνδυνος καταγγελίας	2%	"Ανασφάλεια και φόβος καταγγελίας."
Στελέχωση υπηρεσίας	1%	"Η ελλιπής στελέχωση."
Σχέσεις με συναδέλφους	1%	"Το εργασιακό περιβάλλον και οι σχέσεις με ορισμένους συναδέλφους."
<b>Πλήθος σχολίων</b>	<b>206</b>	

Στις απαντήσεις των ερωτώμενων στην ανοικτή ερώτηση συναντάμε όλες εκείνες τις αιτίες του εργασιακού στρες που είναι εγγενείς της εργασίας και αναφέρονται στη βιβλιογραφία (Φόρτος εργασίας, φυσικές συνθήκες, καθεστώς βάρδιας, ασάφεια ρόλων, υπευθυνότητα, κ.λπ.).

Συσχετίζοντας τις αιτίες αυτές με το μοντέλο του HSE, παρατηρούμε ότι οι περισσότερες αιτίες που αναφέρονται από τους ερωτώμενους έχουν να κάνουν με τις Απαιτήσεις της εργασίας τους (Προθεσμίες, Φόρτος, Ευθύνη, Πολλά αντικείμενα εργασίας, Στόχοι, Έλεγχοι). Γίνονται και σχόλια που έχουν σχέση με τη Υποστήριξη της Διοίκησης (Οργάνωση, Εκπαίδευση, Ενημέρωση), αλλά και για το

πολύπλοκο νομοθετικό πλαίσιο της εργασίας, το οποίο έχει σχέση με τον παράγοντα Ρόλοι αλλά και με τις Απαιτήσεις.

Στο ερωτηματολόγιο της Επαγγελματικής Εξουθένωση (burnout) παρατηρήσαμε χαμηλές βαθμολογήσεις στον παράγοντα της Συναισθηματικής Εξάντλησης κυρίως, και στον παράγοντα της Αποπροσωποποίησης. Οι χαμηλές αυτές βαθμολογήσεις φαίνεται να σχετίζονται με τις χαμηλές βαθμολογήσεις των παραγόντων του εργασιακού στρες. Δηλαδή, φαίνεται ότι οι παράγοντες του εργασιακού στρες σχετίζονται με τον κίνδυνο εμφάνισης επαγγελματικής εξουθένωσης. Αυτή η συσχέτιση μπορεί να δώσει χρήσιμες πληροφορίες στην προσπάθεια πρόβλεψης και αποφυγής των κατηγοριών/διαστάσεων της επαγγελματικής εξουθένωσης στους εργαζόμενους της Υπηρεσίας.

Χρησιμοποιώντας τα δεδομένα της έρευνας, με τη βοήθεια των συγκεκριμένων μοντέλων, εντοπίσαμε πηγές του εργασιακού στρες και της εξουθένωσης, μέσα από τις απαντήσεις των υπαλλήλων της Υπηρεσίας. Στη συνέχεια απαιτείται η προτεραιοποίηση αντιμετώπισης των συγκεκριμένων αιτιών και των αντίστοιχων κινδύνων που προκύπτουν για τους υπαλλήλους και την Υπηρεσία, η ανάληψη ενεργειών άρσης αυτών και ο προγραμματισμός τους σε πλάνο ενεργειών. Η αλληλουχία αυτή ενεργειών μπορεί να αποτελέσει εργαλείο βελτίωσης των συνθηκών εργασίας στην Υπηρεσία, το οποίο εργαλείο θα πρέπει να χρησιμοποιείται περιοδικά ώστε να αξιολογείται η μεταβολή/πρόοδος που συντελείται στα συγκεκριμένα θέματα. Η παρούσα εργασία δεν έχει ως αντικείμενο την ανάπτυξη ενός τέτοιου πλάνου ενεργειών αλλά περιορίζεται στον εντοπισμό των αιτιών και τις προτάσεις ενεργειών άρσης αυτών. Σίγουρα όμως, θα πρέπει η Υπηρεσία να δημιουργήσει ένα πλάνο ενεργειών το οποίο θα ελέγχει περιοδικά, κάνοντας διαδοχικά βήματα προόδου στην αντιμετώπιση του εργασιακού στρες και του κινδύνου εξουθένωσης των υπαλλήλων της. Μια χρονικά επαναλαμβανόμενη εκτίμηση των επιπέδων του εργασιακού στρες στην Υπηρεσία θα δείξει αν επιτυγχάνεται βελτίωση μετά την εφαρμογή του πλάνου ενεργειών.

Η συγκεκριμένη έρευνα υπόκειται σε διάφορους περιορισμούς, οι οποίοι θα πρέπει να ληφθούν υπόψη κατά την εξαγωγή συμπερασμάτων. Η συγκεκριμένη έρευνα δεν έχει πραγματοποιηθεί στο παρελθόν (στην Υπηρεσία), συνεπώς δεν υπάρχει σύγκριση με παλαιότερα στοιχεία, ώστε να επιβεβαιωθούν με αυτό τον τρόπο τα αποτελέσματα της. Η συσχέτιση των διαφόρων παραγόντων του εργασιακού στρες και της επαγγελματικής εξουθένωσης έγινε/ερευνήθηκε με συγκεκριμένα δημογραφικά χαρακτηριστικά. Αντίστοιχη διερεύνηση θα μπορούσε να γίνει με περισσότερα οργανωτικά χαρακτηριστικά και χαρακτηριστικά του εργασιακού περιβάλλοντος. Επιπρόσθετα, τα εργασιακά περιβάλλοντα εντός της Υπηρεσίας είναι αρκετά ανομοιογενή. Συγκεκριμένα, οι συνθήκες εργασίας διαφέρουν αρκετά όταν συγκρίνονται διαφορετικά τελωνεία και κεντρικές διευθύνσεις της Υπηρεσίας. Αυτό μπορεί να περιορίσει τη δυνατότητα γενίκευσης των αποτελεσμάτων της έρευνας στο σύνολο του προς εξέταση πληθυσμού. Συνεπώς, μια μελλοντική έρευνα, θα πρέπει να εμβαθύνει και να εστιάσει/βρει τους επιβαρυντικούς παράγοντες σε μικρότερες, πιο ομοιογενείς ομάδες υπαλλήλων της Υπηρεσίας. Επίσης, σε μια μελλοντική έρευνα θα ήταν χρήσιμο να γίνουν και στοχευμένες ερωτήσεις για θέματα ιδιαίτερου ενδιαφέροντος (που αφορούν τη συγκεκριμένη Υπηρεσία), όπως αυτά που αναφέρθηκαν από τους ερωτώμενους στην ανοικτή ερώτηση του ερωτηματολογίου (π.χ. συνθήκες διενέργειας ελέγχων, δυσκολία νομοθεσίας, κ.ά.).

## **6.2. Προτάσεις**

### **6.2.1. Γενικές Προτάσεις**

Σίγουρα μια τέτοιου είδους έρευνα στους υπαλλήλους της Υπηρεσίας θα πρέπει να γίνεται και να επαναλαμβάνεται τακτικά ώστε να φαίνεται και η αποτελεσματικότητα των διορθωτικών ενεργειών που ούτως ή άλλως πρέπει να λαμβάνονται από τη διοίκηση για την αντιμετώπιση των

επιβαρυντικών παραγόντων. Οι τακτικές εκτιμήσεις των επιπέδων εργασιακού στρες και της επαγγελματικής εξουθένωσης θα δείξουν αν υπάρχουν βελτιώσεις από το πλάνο ενεργειών που θα πρέπει να εφαρμόσει η Υπηρεσία. Πέραν αυτού, το οποίο όπως είπαμε δεν αποτελεί αντικείμενο της εργασίας, μπορούμε να αναφέρουμε διάφορες οδηγίες μέσα από τη βιβλιογραφία και σύμφωνα με τις εργασιακές πρακτικές, για να αντιμετωπισθεί κάθε ένας από τους παράγοντες του εργασιακού στρες που εντοπίστηκαν στα παραπάνω αναφερόμενα αποτελέσματα της έρευνας.

Παράγοντες εργασιακού στρες	Οδηγίες / Προτάσεις αντιμετώπισης
<p><b>Απαιτήσεις:</b> οι εργαζόμενοι μπορεί να εγκλωβισθούν και να μην λειτουργούν σωστά όταν βρίσκονται αντιμέτωποι με μεγάλο όγκο εργασίας που τους έχει ανατεθεί.</p>	<p>Ο σχεδιασμός των θέσεων εργασίας πρέπει να γίνεται με ιδιαίτερη προσοχή, λαμβάνοντας πάντα υπόψη τις δυνατότητες των εργαζομένων και το ιδιαίτερο πολλές φορές εργασιακό περιβάλλον. Πρέπει να δίνεται αρκετή προσπάθεια στην εκπαίδευση των υπαλλήλων και, αν είναι δυνατόν, στην ευελιξία της εργασίας.</p>
<p><b>Έλεγχος:</b> οι εργαζόμενοι μπορεί να εμφανίζουν μειωμένη απόδοση αν δεν έχουν τη δυνατότητα συμμετοχής στον τρόπο με τον οποίο γίνεται η εργασία τους και στα χρονικά πλαίσια αυτής.</p>	<p>Καθώς είναι δύσκολο να υπάρχει ενεργή συμμετοχή των υπαλλήλων στη λήψη αποφάσεων που καθορίζουν π.χ. τους ελέγχους της Υπηρεσίας, μπορεί να βελτιωθεί ο προγραμματισμός των ελέγχων ώστε να μην είναι συχνό το φαινόμενο οι υπάλληλοι να αντιμετωπίζουν έκτακτα περιστατικά για τα οποία δεν έχουν προετοιμασθεί κατάλληλα. Σε κάθε περίπτωση, χρήσιμη μπορεί να αποδειχθεί και η παρακολούθηση των εργασιακών αποδόσεων ώστε να γίνεται εύκολα και γρήγορα εντοπισμός των δυνατών και αδυνάτων σημείων.</p>
<p><b>Υποστήριξη:</b> όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι δεν μπορούν ή δυσκολεύονται να επικοινωνούν με τους προϊσταμένους τους για τα υπηρεσιακά θέματα που τους απασχολούν τα επίπεδα του εργασιακού στρες συχνά ανεβαίνουν.</p>	<p>Είναι ιδιαίτερα χρήσιμο να δίνεται στους εργαζόμενους η δυνατότητα να ανταλλάσσουν απόψεις για τα εργασιακά θέματα που τους προκαλούν στρες. Αυτά τα θέματα η διοίκηση της Υπηρεσίας θα πρέπει να είναι πρόθυμη να τα ακούσει και να ενημερώνει τους εργαζομένους για τις εξελίξεις σε αυτά.</p>
<p><b>Σχέσεις:</b> η απουσία εργασιακών σχέσεων βασισμένων στην εμπιστοσύνη και την καλή συμπεριφορά μπορεί να οδηγήσει σε προβλήματα έλλειψης εργασιακής ηρεμίας.</p>	<p>Σε κάθε εργασιακό περιβάλλον πρέπει να ελέγχονται οι διαδικασίες π.χ. για την αντιμετώπιση επιθετικών συμπεριφορών στο χώρο εργασίας, να ελέγχονται οι μειωμένες εργασιακές αποδόσεις, αλλά και οι τυχόν αυξημένες απουσίες του προσωπικού από την εργασία.</p>
<p><b>Ρόλοι:</b> οι εργαζόμενοι για να έχουν καλή απόδοση και να μην νοιώθουν άβολα, πρέπει να γνωρίζουν επακριβώς το ρόλο τους στην υπηρεσία, τι απαιτείται από αυτούς και πως θα συνεργάζονται με τους συναδέλφους τους.</p>	<p>Τακτικά πρέπει να γίνεται επανεξέταση των εταιρικών διαδικασιών, να υπάρχουν λεπτομερείς περιγραφές εργασίας και να τηρούνται και παρακολουθούνται ξεκάθαροι και επιτεύξιμοι εργασιακοί στόχοι.</p>
<p><b>Αλλαγή:</b> οι αλλαγές στο εργασιακό περιβάλλον πρέπει να διαχειρίζονται προσεκτικά και αποτελεσματικά, διαφορετικά αν αυτές γίνονται ξαφνικά και απρογραμμάτιστα μπορεί να οδηγήσουν σε αύξηση της αβεβαιότητας και ανασφάλειας των εργαζομένων.</p>	<p>Ο προγραμματισμός των επικείμενων αλλαγών απαιτείται ώστε οι υπάλληλοι να μην ξαφνιαστούν και να έχουν τον απαιτούμενο χρόνο να προσαρμοστούν. Σε κάθε περίπτωση εισαγωγής νέας αλλαγής θα πρέπει να εμπλέκονται οι εργαζόμενοι ώστε να υπάρχει κοινή προσπάθεια της διοίκησης και των υπαλλήλων για την αντιμετώπιση όποιων τυχόν προβλημάτων προκύψουν.</p>

Πηγή: Health and Safety Executive (2019)

## 6.2.2. Εστιασμένες Προτάσεις

Όπως αναφέραμε παραπάνω, η Υπηρεσία θα πρέπει να επικεντρωθεί στην αντιμετώπιση των τριών παραγόντων του εργασιακού στρες με τις χαμηλότερες βαθμολογήσεις, οι οποίες είναι οι: «Απαιτήσεις», «Αλλαγή» και «Έλεγχος». Προτεραιότητα φαίνεται να είναι ο παράγοντας Απαιτήσεις, λόγω της πληθώρας των αναφορών από τους ερωτώμενους, αλλά και των πολλών διαφορετικών θεμάτων που αναφέρθηκαν και ανήκουν στον συγκεκριμένο παράγοντα. Βέβαια αυτό δεν πρέπει να επισκιάζει τα άλλα ευρήματα που αφορούν και τους υπόλοιπους παράγοντες.

Εστιάζοντας λοιπόν, θα πρέπει να απαντηθούν ορισμένες ερωτήσεις σε σχέση με το εργασιακό περιβάλλον της Υπηρεσίας. Οι βασικές αυτές ερωτήσεις που πρέπει να θέσει η διοίκηση, ώστε να αξιολογήσει «αν γίνονται αρκετά» στην Υπηρεσία για τη διαχείριση του εργασιακού στρες των εργαζομένων, είναι:

### ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ:

*«Πόσο υψηλές είναι οι απαιτήσεις της δουλειάς;»*

- Θα πρέπει να εξασφαλίζεται ότι υπάρχουν ικανοποιητικοί/επαρκείς πόροι για τη διαχείριση του όγκου εργασίας που υπάρχει και έχει ανατεθεί στους υπαλλήλους της Υπηρεσίας.
  - Αν δεν υπάρχουν αρκετοί πόροι θα πρέπει η διοίκηση να δίνει οδηγίες αναφορικά με τις προτεραιότητες μεταξύ των εργασιών και των στόχων που πρέπει να επιτευχθούν.
  - Θα πρέπει να υπάρχουν τρόποι ώστε να καλύπτεται ο όγκος εργασίας όταν προκύπτουν έκτακτες υποχρεώσεις ή όταν απουσιάζει προσωπικό (π.χ. λόγω ασθενειών).
  - Ο προγραμματισμός των εργασιών θα πρέπει να προβλέπει και να αντιμετωπίζει τις περιόδους αυξημένων απαιτήσεων (π.χ. αυξημένος αριθμός ελέγχων), με ισονομία απέναντι στους υπαλλήλους.
- Θα πρέπει να επιδιώκεται εργασιακή ισορροπία, διατηρώντας το ενδιαφέρον των υπαλλήλων για τη δουλειά τους, ενώ ταυτόχρονα δεν επιβαρύνονται υπερβολικά.
- Είναι χρήσιμη η ανάπτυξη ατομικών πλάνων εργασίας, ώστε οι υπάλληλοι να γνωρίζουν τι περιλαμβάνεται στην εργασία τους και τι έχουν να αναμένουν από αυτήν.

*«Είναι το προσωπικό κατάλληλα εκπαιδευμένο και ενημερωμένο για να κάνει τη δουλειά;»*

- Διαρκής εκπαίδευση και ανάπτυξη
  - Απαιτείται διαρκής εκπαίδευση (π.χ. σε θέματα νομοθεσίας) ώστε οι εργαζόμενοι να έχουν πληρότητα στις γνώσεις τους, να μπορούν να ανταποκρίνονται στις εργασιακές απαιτήσεις και να νοιώθουν σίγουροι για το αποτέλεσμα της δουλειάς τους.
  - Η εφαρμογή προσωπικών πλάνων ανάπτυξης για κάθε εργαζόμενο μπορεί να βοηθήσει ώστε να εντοπίζονται οι ανάγκες και οι ευκαιρίες ανάπτυξης του προσωπικού.
- Επικοινωνία
  - Οι υπάλληλοι μεταξύ τους θα πρέπει να έχουν τρόπους να συζητούν άμεσα τις περιπτώσεις/προβλήματα που αντιμετωπίζουν καθημερινά στη δουλειά τους.
  - Θα πρέπει να ενημερώνεται το προσωπικό για τυχόν αλλαγές στον προγραμματισμό των εργασιών.

- ο Η διοίκηση θα πρέπει να διατηρεί έναν σταθερό και αμφίδρομο διάυλο επικοινωνίας με τους εργαζόμενους.

#### ΑΛΛΑΓΗ:

*«Οι υπάλληλοι γνωρίζουν τα αίτια της αλλαγής;»*

- Στις περιπτώσεις αλλαγών, η διοίκηση θα πρέπει να εξασφαλίζει ότι το προσωπικό τουλάχιστον γνωρίζει τους λόγους για τους οποίους πραγματοποιείται κάθε αλλαγή, καθώς και τους επιχειρησιακούς στόχους που θέλει να καλύψει.
- Η όποια επικοινωνία διοίκησης και εργαζομένων γίνεται αναφορικά με τις εξελίξεις στην Υπηρεσία, θα πρέπει να είναι γρήγορη και άμεση, ώστε να μην δημιουργούνται κενά και παρεξηγήσεις.

*«Υπάρχει εμπλοκή του προσωπικού στην αλλαγή;»*

- Ανάπτυξη ενός κλίματος εμπιστοσύνης, στο οποίο οι εργαζόμενοι θα μπορούν να θέτουν ερωτήσεις πριν, κατά τη διάρκεια και μετά την αλλαγή.
- Η διοίκηση πρέπει να εξασφαλίζει ότι το προσωπικό αντιλαμβάνεται τις επιπτώσεις κάθε αλλαγής στη δουλειά του.
- Σε κάθε αλλαγή θα πρέπει έγκαιρα να επικαιροποιούνται οι διαδικασίες της υπηρεσίας και οι οδηγίες για κάθε θέσης εργασίας που επηρεάζεται άμεσα.
- Επίσης, σε κάθε εφαρμογή αλλαγής θα πρέπει να γίνεται επανέλεγχος των υπάρχοντων στόχων για την τυχόν αναθεώρηση τους, αλλά και για την αποφυγή σύγκρουσης αρμοδιοτήτων.

#### ΕΛΕΓΧΟΣ:

*«Μπορεί το προσωπικό να εκφράσει τις απόψεις του για την εργασία;»*

- Συζήτηση με το προσωπικό, αναφορικά με τον τρόπο με τον οποίο λαμβάνονται οι αποφάσεις. Εκχώρηση περισσότερου ελέγχου στο προσωπικό, όπου αυτό είναι εφικτό, δίνοντας τους τη δυνατότητα να προγραμματίσουν τις εργασίες τους, να λάβουν αποφάσεις για τον τρόπο με τον οποίο πρέπει να ολοκληρωθεί αυτή, καθώς και τον τρόπο με τον οποίο θα πρέπει να αντιμετωπισθούν τα όποια προβλήματα ανακύπτουν. Απόδοση υπευθυνοτήτων σε ομάδες εργαζομένων για την εξέλιξη εργασιών σε διάφορα έργα.

*«Γίνεται καλή χρήση των δεξιοτήτων και ικανοτήτων των υπαλλήλων;»*

- Εμπλουτισμός των εργασιών ώστε το προσωπικό να χρησιμοποιεί διάφορες δεξιότητες για να ολοκληρώσει τις εργασίες του, καθώς και εξασφάλιση της προϋπόθεσης ότι οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται τους γενικότερους στόχους της Υπηρεσίας.

*«Πόσος έλεγχος χρειάζεται;»*

- Η Τελωνειακή Υπηρεσία έχει πολλές κρίσιμες διαδικασίες. Είναι δύσκολη η εκχώρηση ελέγχου αυτών των διαδικασιών στους υπαλλήλους. Βέβαια, σε κάποιες περιπτώσεις μη κρίσιμων εργασιών μπορεί να υπάρχει περιθώριο για περισσότερη ευθύνη στους εργαζόμενους, π.χ. στις περιπτώσεις που ενδιαφέρει μόνο το αποτέλεσμα μιας εργασίας ενώ ο τρόπος με τον οποίο αυτή θα γίνει αφήνεται στον έλεγχο των υπαλλήλων. Σε κάθε περίπτωση, η σταθερή επικοινωνία της διοίκησης με τους εργαζόμενους μπορεί να αποκαλύψει υπάρχοντα προβλήματα και να δοθεί η ευκαιρία για παροχή συμβουλών και καθοδήγησης αν αυτό κριθεί απαραίτητο.

### 6.2.3. Πρόληψη και Διαχείριση του Εργασιακού Στρες

Είναι βασικό και τελικά επιβεβλημένο για μια εταιρεία, δημόσια ή ιδιωτική, να εφαρμόζει μέτρα πρόληψης του φαινομένου του εργασιακού στρες και της εξουθένωσης. Για αυτό θα πρέπει να γίνονται παρεμβάσεις ώστε να εντοπίζεται και να περιορίζεται η επίδραση που έχουν οι διάφοροι παράγοντες που τα προκαλούν στους εργαζομένους. Όταν εντοπισθεί ένα τέτοιο πρόβλημα, πρέπει να προχωρήσει σε ενέργειες/αλλαγές άμεσα. Μερικές παρεμβάσεις που θα μπορούσαν να υλοποιηθούν είναι:

- Να διατίθεται περισσότερος χρόνος στους εργαζόμενους για την ολοκλήρωση των εργασιών τους, ώστε να αποφεύγονται συνθήκες άγχους, σύγχυσης και ίσως βιαστικής εκτέλεσης εργασιών.
- Να υπάρχουν πάντα σαφείς διαδικασίες και οδηγίες εργασίας για όλες τις θέσεις εργασίας.
- Να αναγνωρίζεται η καλή απόδοση στην εργασία, αλλά και η τήρηση καλού εργασιακού κλίματος σε συγκεκριμένες υπηρεσίες ή τμήματα.
- Να υπάρχει ανοικτή η δυνατότητα όλων των εργαζομένων να αναφέρουν τις ανησυχίες και τα παράπονα τους, και να μπορούν να λαμβάνουν σε αυτά απάντηση από τη διοίκηση.
- Να υπάρχει ισορροπία ανάμεσα στο επίπεδο ευθύνης και της θέσης στην ιεραρχία κάθε εργαζόμενου.
- Να είναι ξεκάθαροι οι στόχοι που τίθενται στην Υπηρεσία, και αυτοί να προσαρμόζονται όποτε προκύπτουν αλλαγές ή γενικότερα όποτε απαιτείται.
- Να αποτελεί προτεραιότητα η ασφάλεια των εργαζομένων στους χώρους εργασίας (και στους ελέγχους), και να υπάρχει προσπάθεια μείωσης της έκθεσης των εργαζομένων σε βλαβερές και επιβαρυντικές συνθήκες/παράγοντες.
- Να διατηρείται στην Υπηρεσία κλίμα ισονομίας και εργασιακής δικαιοσύνης μεταξύ των συναδέλφων.

Πέραν των παραπάνω, ο κάθε εργαζόμενος θα πρέπει να παίρνει ικανοποίηση από τη δουλειά του και να έχει τα κίνητρα τόσο να κάνει τη δουλειά του όσο και να επιδιώκει την προσωπική του εξέλιξη, αξιοποιώντας την εμπειρία του και βελτιώνοντας τις ικανότητές του. Ένα εργασιακό περιβάλλον θεωρείται καλό όταν, μεταξύ των άλλων, οι εργαζόμενοι έχουν τη δυνατότητα να επικοινωνήσουν κοινωνικά, να λάβουν υποστήριξη και βοήθεια όταν τη χρειαστούν, όταν δεν υπάρχουν προβλήματα ασφάλειας, όταν η επαγγελματική εξέλιξη είναι δυνατή και προωθείται η διαβίωση εκπαίδευση. Γενικότερα, η υλοποίηση μέτρων που εξασφαλίζουν τα παραπάνω θεμελιώνει τη διαμόρφωση ενός εργασιακού περιβάλλοντος που σέβεται τους υπαλλήλους ως άτομα και έγκαιρα προλαμβάνει την ανάπτυξη προβλημάτων που θα είχαν αρνητικές επιπτώσεις στην υγεία των εργαζομένων και στην εργασία του.

## 7. Βιβλιογραφία

### Ξενόγλωσση

- Ahola, K., Hakonen, J., Perhoniemi, R., & Mutanen, P. (2014). Relationship between burnout and depressive symptoms: A study using the person-centered approach. *Burnout Research*, 1(1), 29–37. <https://doi.org/10.1016/j.burn.2014.03.003>
- Anderson, R. D. (2002). Reforming Science Teaching: What Research Says About Inquiry. *Journal of Science Teacher Education*, 13(1), 1–12. <https://doi.org/10.1023/A:1015171124982>
- Antoniou, A. S., & Koronaiou, P. (2018). *Investigating burnout/occupational stress in relation to emotional intelligence and coping strategies in Greek nurses*. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:148633397>
- Antoniou, A.-S. (1999). Personal traits and professional burnout in health professionals. *Archives of Hellenic Medicine*, 16, 20–28.
- Arnold, J., Cooper, C. L., & Robertson, I. T. (1995). *Work Psychology: Understanding Human Behaviour in the Workplace*. Pitman. <https://books.google.gr/books?id=ixNkQgAACAAJ>
- Bashir, U., & Ramay, D. (2010). Impact of Stress on Employees Job Performance A Study on Banking Sector of Pakistan. *International Journal of Marketing Studies*, Vol. 2, No. 1, 2, May 2010, pp. 122-126. <https://doi.org/10.5539/ijms.v2n1p122>
- Belias, D., Koustelios, A., Sdrolias, L., Koutiva, M., Zournatzi, E., & Varsanis, K. (2014). Motivation and Job Satisfaction among Greek Bank Employees. *PRIME*, Vol 7, 71–87.
- Bhatti, M., Awan, H., & Razaq, Z. (2014). The key performance indicators (KPIs) and their impact on overall organizational performance. *Quality & Quantity*, 48. <https://doi.org/10.1007/s11135-013-9945-y>
- Bickford, M. (2005). Stress in the Workplace: A General Overview of the Causes, the Effects, and the Solutions. *Canadian Mental Health Association Newfoundland and Labrador Division*, 44.
- Breslow, L., & Buell, P. (1960). Mortality from coronary heart disease and physical activity of work in California. *Journal of chronic diseases*, 11(3–4), 421–444.



- Brill, P. L. (1984). The need for an operational definition of burnout. *Family and community health*, 6(4), 12–24.
- Brookes, K., Limbert, C., Deacy, C., O'Reilly, A., Scott, S., & Thirlaway, K. (2013). Systematic review: work-related stress and the HSE management standards. *Occupational medicine (Oxford, England)*, 63(7), 463–472. <https://doi.org/10.1093/occmed/kqt078>.
- Brotheridge, C. M., & Grandey, A. A. (2002). Emotional labor and burnout: Comparing two perspectives of “people work”. *Journal of vocational behavior*, 60(1), 17–39.
- Burke, R.J. & Greenglass, E.R. (1987) Work and Family. In: Cooper, C.L. and Robertson, I.T., Eds., *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, Wiley, New York, 273-320.
- Carpri, M., Bruschini, M., & Burla, F. (2021). HSE Management Standards and burnout dimensions among rehabilitation professionals. *Occupational medicine (Oxford, England)*, 71(4-5), 204–210. <https://doi.org/10.1093/occmed/kqab055>.
- Caughey, J. (1996). Psychological distress in staff of a social services district office: A pilot study. *The British Journal of Social Work*, 26(3), 389–398.
- Chakraborty, R., Chatterjee, A., & Chaudhury, S. (2012). Internal predictors of burnout in psychiatric nurses: An Indian study. *Industrial psychiatry journal*, 21(2), 119.
- Cherniss, C., (1980). *Staff burnout: Job stress in the human services*. London: Sage Publications. <https://books.google.gr/books?id=XVZqAAAAMAAJ>
- Chowwen, C. (2013). Occupational stress among bank employees in South East, Nigeria. *Global advanced research journal of management and business studies*, 2(2), 114–119.
- Cooper, C. L. (1983). Identifying stressors at work: Recent research developments. *Journal of psychosomatic research*, 27(5), 369–376.
- Cooper, C. L., & Marshall, J. (1976). Occupational sources of stress: A review of the literature relating to coronary heart disease and mental ill health. *Journal of occupational psychology*, 49(1), 11–28.
- Cooper, C. L., & Marshall, J. (1978). *Sources of managerial and with collar stress. Stress at Work*. Chichester, UK: Wiley.

- Cooper, M. L., Shaver, P. R., & Collins, N. L. (1998). Attachment styles, emotion regulation, and adjustment in adolescence. *Journal of personality and social psychology*, 74(5), 1380.
- Cordes, C. L., & Dougherty, T. W. (1993). A review and an integration of research on job burnout. *Academy of management review*, 18(4), 621–656.
- Cox, T. (1978). *Stress*. (σσ. viii, 200). University Park. <https://doi.org/10.1007/978-1-349-15953-6>
- Cox, T. (1993). *Stress research and stress management: Putting theory to work* (τ. 61). Hse Books Sudbury.
- Cox, T., & Griffiths, A. (1995). The nature and measurement of work stress: Theory and practice. *The evaluation of human work: A practical ergonomics methodology*. London: Taylor & Francis.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2017). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage publications. <https://books.google.gr/books?id=335ZDwAAQBAJ>.
- Daniel, C. O. (2019). Effects of job stress on employee's performance. *International Journal of Business, Management and Social Research*, 6(2), 375–382.
- Dekker, S. W., & Schaufeli, W. B. (1995). The effects of job insecurity on psychological health and withdrawal: A longitudinal study. *Australian psychologist*, 30(1), 57–63.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied psychology*, 86(3), 499.
- Demerouti, E., & Schaufeli, W. (2002). Validation of the Maslach Burnout Inventory—General Survey: An Internet Study. *Anxiety, Stress, and Coping*, 15(3), 245–260. <https://doi.org/10.1080/1061580021000020716>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2002). Validation of the Maslach Burnout Inventory—General Survey: An Internet Study. *Anxiety, Stress, & Coping*, <https://doi.org/10.1080/1061580021000020716>
- Demerouti, E., & Schaufeli, W. (2005). The Crossover of Burnout and Work Engagement among Working Couples. *Human Relations - HUM RELAT*, 58, 661–689. <https://doi.org/10.1177/0018726705055967>

- DiMatteo, M. R., & Martin, L. R. (2006). Εισαγωγή στην ψυχολογία της υγείας. *Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα*.
- Edelwich, J., & Brodsky, A. (1980). *Burn-out: Stages of disillusionment in the helping professions* (τ. 1). Human Sciences Press New York.
- Edwards JA, Webster S, Van Laar D & Easton S. Psychometric analysis of the UK Health and Safety Executive's Management Standards work-related stress Indicator Tool. *Work Stress*, 22:96–107.
- Etzion, D. (1984). Moderating effect of social support on the stress–burnout relationship. *Journal of applied psychology*, 69(4), 615.
- Evans, P., & Bartolomé, F. (1984). The Changing Pictures of the Relationship Between Career and Family. *Journal of Occupational Behaviour*, 5(1), 9–21. <http://www.jstor.org/stable/3000306>.
- Evans, J. R., & Mathur, A. (2005). The value of online surveys. *Internet Research*, 15(2), 195–219. <https://doi.org/10.1108/10662240510590360>
- Firth-Cozens, & Payne, R. (1999). *Stress in health professionals : psychological and organizational causes and interventions*. Wiley.
- Fontana, D., & Abouserie, R. (1993). Stress levels, gender and personality factors in teachers. *British Journal of educational psychology*, 63(2), 261–270.
- French, J. R. P., Caplan, R. D., & Van Harrison, R. (1982). *The Mechanisms of Job Stress and Strain*. New York: John Wiley. [https://books.google.gr/books?id=RmdO\\_gXl2tAC](https://books.google.gr/books?id=RmdO_gXl2tAC)
- French, J. R. P., Caplan, R. D., & Harrison, R. V. (1982). Mechanisms of Job Stress and Strain.
- French, J., Rodgers, W., & Cobb, S. (1974). *Adjustment as person–environment fit*. In G. Coelho, D. Hamburg, & J. Adams (Eds.), *Coping and adaptation* (pp. 316–333). Basic Books.
- Freudenberger, H. J. (1974). Staff burn-out. *Journal of social issues*, 30(1), 159–165.
- Freudenberger, H. J. (1975). The staff burn-out syndrome in alternative institutions. *Psychotherapy: Theory, Research & Practice*, 12(1), 73.
- Freudenberger, H. J., & North, G. (1985). Women's burnout: How to spot it, how to reverse it, and how to prevent it. *New York: Penguin Books*.

- Ghorpade, J., Lackritz, J., & Singh, G. (2007). Burnout and personality: Evidence from academia. *Journal of career assessment, 15*(2), 240–256.
- Girdano, D. A., Dusek, D., & Everly, G. S. (2005). *Controlling stress and tension*. Pearson/Benjamin Cummings.
- Gomez, J. S., & Michaelis, R. C. (1995). An assessment of burnout in human service providers. *Journal of Rehabilitation, 61*(1).
- Gorkin, M. (2004). Healing & laughing in the face of stress, burnout, & depression: A personal, professional and organizational guide. *Bloomington, IN: Firstbooks Library*.
- Gray, J. A. (1991). The Neuropsychology of Temperament. In J. Strelau & A. Angleitner (Eds.), *Explorations in Temperament: International Perspectives on Theory and Measurement* (pp. 105–128). Springer US. [https://doi.org/10.1007/978-1-4899-0643-4\\_8](https://doi.org/10.1007/978-1-4899-0643-4_8)
- Green, A. E., Albanese, B. J., Shapiro, N. M., & Aarons, G. A. (2014). The roles of individual and organizational factors in burnout among community-based mental health service providers. *Psychological services, 11*(1), 41.
- Hakanen, J. J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement among teachers. *Journal of school psychology, 43*(6), 495–513.
- Harrison, J. (1978). The Importance of Being Important. *Midwest Studies in Philosophy, 3*, 221–239.
- Health and Safety Executive-HSE. (2003). *Health and Safety Executive*. Ανακτήθηκε 4 Σεπτεμβρίου, 2023, από <https://www.hse.gov.uk/index.htm>.
- Health and Safety Executive-HSE. (2019). Tackling work-related stress using the Management Standards approach, A step-by-step workbook. Published 03/19. <https://www.hse.gov.uk/pubns/wbk01.htm>.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American psychologist, 44*(3), 513.
- Hochschild, A. (1989). Reply to Cas Wouters's review essay on the Managed Heart. *Theory, Culture & Society, 6*(3), 439–445.

- Hockey, G. R. J., & Hamilton, P. (1983). The cognitive patterning of stress states. *Stress and fatigue in human performance*, 331–362.
- Hodgkinson, G. P., & Ford, J. K. (Eds.) (2005). *International Review of Industrial and Organizational Psychology 2005*. John Wiley & Sons Ltd. <https://doi.org/10.1002/0470029307>
- Hogg, M. A. (2000). Social identity and social comparison. Στο *Handbook of social comparison: Theory and research* (σσ. 401–421). Springer.
- Holt, P., Fine, M. J., & Tollefson, N. (1987). Mediating stress: Survival of the hardy. *Psychology in the Schools*, 24(1), 51–58.
- Ivancevich, J. M., & Matteson, M. T. (1980). Optimizing human resources: A case for preventive health and stress management. *Organizational Dynamics*, 9(2), 5–25.
- Jackson, S. E., Schwab, R. L., & Schuler, R. S. (1986). Toward an understanding of the burnout phenomenon. *Journal of applied psychology*, 71(4), 630.
- Johnson, J. V., & Hall, E. M. (1988). Job strain, work place social support, and cardiovascular disease: A cross-sectional study of a random sample of the Swedish working population. *American journal of public health*, 78(10), 1336–1342.
- Jones, F., Bright, J., & Clow, A. (2001). *Stress: Myth, theory and research*. Pearson Education.
- Jones, F., & Fletcher, B. C. (2003). Job control, physical health and psychological well-being. *The handbook of work and health psychology*, 121.
- Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D., & Rosenthal, R. A. (1964). *Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity*.
- Karasek, R. A. (1979). Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285–308. JSTOR. <https://doi.org/10.2307/2392498>
- Karasek, R., & Theorell, T. (1990). *Healthy work. Stress, productivity and the reconstruction of work life*. New York: Basic Books.
- Kristensen, T. S., Borritz, M., Villadsen, E., & Christensen, K. B. (2005). The Copenhagen Burnout Inventory: A new tool for the assessment of burnout. *Work & stress*, 19(3), 192–207.

- Lazarus, R. S. (1966). *Psychological Stress and the Coping Process*. McGraw-Hill, New York.  
<https://books.google.gr/books?id=pz9DAAAIAAJ>
- Lazarus, R. S. (1999). *Stress and emotion: A new synthesis*. (pp. xiv, 342). Springer Publishing Co, New York.
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. Springer publishing company, New York.
- Lee, D. (2000). *Managing Employee Stress and Safety. A guide to minimizing stress-related cost while maximizing employee productivity*. Maine Employers' Mutual Insurance Company.
- Lewis, S., & Cooper, C. L. (1995). Balancing the work/home interface: A European perspective. *Human Resource Management Review*, 5(4), 289–305.
- Lin, Y.-H., Chen, C.-Y., Hong, W.-H., & Lin, Y.-C. (2010). Perceived job stress and health complaints at a bank call center: Comparison between inbound and outbound services. *Industrial health*, 48(3), 349–356.
- Lloyd, C., King, R., & Chenoweth, L. (2002). Social work, stress and burnout: A review. *Journal of mental health*, 11(3), 255–265.
- Magnavita, N., Chirico, F., Garbarino, S., Bragazzi, N. L., Santacroce, E., & Zaffina, S. (2021). SARS/MERS/SARS-CoV-2 outbreaks and burnout syndrome among healthcare workers. An umbrella systematic review. *International journal of environmental research and public health*, 18(8), 4361.
- Maslach, C. (1976). Burned-Out. *Human Behavior*, 9, 16–22.
- Maslach, C. (1982). *Burnout: The cost of caring*. Englewood Cliffs.
- Maslach, C. (2003). Job burnout: New directions in research and intervention. *Current directions in psychological science*, 12(5), 189–192.
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of organizational behavior*, 2(2), 99–113.
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1984). Burnout in organizational settings. *Applied Social Psychology Annual*, 5, 133–153.

- Maslach, C., Jackson, S. E., & Leiter, M. P. (1996). *Maslach burnout inventory*. Scarecrow Education.
- Maslach, C., Jackson, S. E., & Leiter, M. P. (1997). Maslach Burnout Inventory: Third edition. In *Evaluating stress: A book of resources*. (pp. 191–218). Scarecrow Education.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2017). Understanding burnout: New models. *The handbook of stress and health: A guide to research and practice*, 36–56.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual review of psychology*, 52(1), 397–422.
- Miller, L. H., Smith, A. D., & Rothstein, L. (1993). *The Stress Solution: An Action Plan to Manage the Stress in Your Life*. Pocket Books. <https://books.google.gr/books?id=u-DIPQAACAAJ>
- MP, L. (1988). The impact of interpersonal environment on burnout and organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 9, 297–308.
- Nuallaong, W. (2013). Burnout symptoms and cycles of burnout: The comparison with psychiatric disorders and aspects of approaches. Στο *Burnout for experts: Prevention in the context of living and working* (pp. 47–72). Springer.
- Parker, D. F., & DeCotiis, T. A. (1983). Organizational determinants of job stress. *Organizational behavior and human performance*, 32(2), 160–177.
- Pines, A., & Aronson, E. (1988). *Career burnout: Causes and cures*. (σσ. xiv, 257). Free Press.
- Pines, A. M. (1993). Burnout: An existential perspective. Στο *Professional burnout: Recent developments in theory and research*. (σσ. 33–51). Taylor & Francis.
- Ponocny-Seliger, E., & Winker, R. (2014). 12-phase burnout screening development, implementation and test theoretical analysis of a burnout screening based on the 12-phase model of Herbert Freudenberger and Gail North. *ASU International*, 49, 927–935. <https://doi.org/10.17147/ASUI.2014-12-11-01>
- Purvanova, R., & Muros, J. (2010). Gender differences in burnout: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 77, 168–185. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.04.006>
- Richards, G., & Smith, A. (2015). Caffeine consumption and self-assessed stress, anxiety, and depression in secondary school children. *Journal of psychopharmacology*, 29(12), 1236–1247.

- Ross, R. R., & Altmaier, E. M. (1994). *Intervention in occupational stress: A handbook of counselling for stress at work*. Sage.
- Sager, J. K. (1991). Type A Behavior Pattern (TABP) among salespeople and its relationship to job stress. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 11(2), 1–14.
- Salanova, M., Llorens, S., García-Renedo, M., Burriel, R., Bresó, E., & Schaufeli, W. B. (2005). Towards a four-dimensional model of burnout: A multigroup factor-analytic study including depersonalization and cynicism. *Educational and Psychological Measurement*, 65(5), 807–819.
- Schaufeli, W., & Enzmann, D. (1998). *The Burnout Companion to Study and Practice: A Critical Analysis*. <https://doi.org/10.1201/9781003062745>
- Seligman, M. E. P., & Seligman, F. L. P. M. E. P. (1975). *Helplessness: On Depression, Development, and Death*. W. H. Freeman. [https://books.google.gr/books?id=t\\_c1wAEACAAJ](https://books.google.gr/books?id=t_c1wAEACAAJ)
- Selye, H. (1956). *The Stress of Life* (vol. 10). McGraw-Hill. <https://books.google.gr/books?id=DGFIAAAAMAAJ>
- Selye, H. (1976). *The Stress of Life*. McGraw-Hill. <https://books.google.gr/books?id=PZ9pAAAAMAAJ>
- Shirom, A. (2010). Employee burnout and health: Current knowledge and future research paths. *Contemporary occupational health psychology: Global perspectives on research and practice*, 1, 59–76.
- Shirom, A., Melamed, S., Toker, S., Berliner, S., & Shapira, I. (2005). Burnout, mental and physical health: A review of the evidence and a proposed explanatory model. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 20, 269–309.
- Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *Journal of occupational health psychology*, 1(1), 27.
- Siegrist, J., Starke, D., Chandola, T., Godin, I., Marmot, M., Niedhammer, I., & Peter, R. (2004). The measurement of effort–reward imbalance at work: European comparisons. *Social science & medicine*, 58(8), 1483–1499.



- Simendinger, A., & Moore, T. F. (1985). *Organizational Burnout in Health Care Facilities: Strategies for Prevention and Change*. Aspen Systems Corporation.  
<https://books.google.gr/books?id=0F8QAQAAMAAJ>
- Singh, J., Goolsby, J. R., & Rhoads, G. K. (1994). Behavioral and psychological consequences of boundary spanning burnout for customer service representatives. *Journal of Marketing Research*, 31(4), 558–569.
- Sonnentag, S., & Frese, M. (2003). Stress in organizations. *Comprehensive handbook of psychology*, 12, 453–491.
- Taylor-Brown, S., Johnson, K. H., Hunter, K., & Rockowitz, R. J. (1982). Stress identification for social workers in health care: A preventive approach to burn-out. *Social work in health care*, 7(2), 91–100.
- Tiedje, L. B., Wortman, C. B., Downey, G., Emmons, C., Biernat, M., & Lang, E. (1990). Women with multiple roles: Role-compatibility perceptions, satisfaction, and mental health. *Journal of Marriage and the Family*, 63–72.
- Toker, S., & Melamed, S. (2017). Stress, recovery, sleep, and burnout. *The handbook of stress and health: A guide to research and practice*, 168–185.
- Van Sell, M., Brief, A. P., & Schuler, R. S. (1981). Role conflict and role ambiguity: Integration of the literature and directions for future research. *Human relations*, 34(1), 43–71.
- Weiser, E. B. (2014). *Stress, Lifestyle, and Health* (Vol. Psychology pp.52). OpenStax College.
- Wheatley, R. (2000). *Taking the strain: A survey of managers and workplace stress*. London: Institute of Management.
- Ybema, S., Yanow, D., Wels, H., & Kamsteeg, F. H. (2009). *Organizational Ethnography: Studying the Complexities of Everyday Life*. SAGE Publications Ltd.  
<https://books.google.gr/books?id=LLq85M0LQk4C>
- Yerkes, R. M., & Dodson, J. D. (1908). *The relation of strength of stimulus to rapidity of habit-formation*.
- Zastrow, C. (1984). Understanding and preventing burn-out. *The British Journal of Social Work*, 14(1), 141–155.

## Ελληνόγλωσσα

- Αναγνωστοπούλου, Θ. (2010). *Εργασιακό στρες και επαγγελματική ικανοποίηση αστυνομικών υπαλλήλων. Μια πρόταση συμβουλευτικής παρέμβασης*. Αθήνα: Μεταπτυχιακή εργασία στο ΠΜΣ «Συμβουλευτική & Επαγγελματικός Προσανατολισμός».
- Αντωνίου, Α. (2008). *Burn out Σύνδρομο επαγγελματικής εξουθένωσης*. Θεσσαλονίκη: University Studio Press.
- Βάκρου, Α. (2019). *Παράγοντες στρες, ακαδημαϊκής επαγγελματικής εξουθένωσης (burnout) σε φοιτητές και στρατηγικές διαχείρισης*. Μη εκδεδομένη διδακτορική διατριβή, Πανεπιστήμιο Πατρών. Σχολή Ανθρωπιστικών και Κοινωνικών Επιστημών. Τμήμα Παιδαγωγικό Δημοτικής Εκπαίδευσης, Πάτρα.
- Κάντας, Α. (1996). Το σύνδρομο επαγγελματικής εξουθένωσης στους εκπαιδευτικούς και στους εργαζόμενους σε επαγγέλματα υγείας και πρόνοιας. *Psychology: the Journal of the Hellenic Psychological Society*, 3(3), 71–85.
- Κάντας, Α., (1995). *Οργανωτική Βιομηχανική Ψυχολογία Μέρος 3ο*, Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα.
- Κασκάλης, Θ. Χ., Μαλέτσκος, Α. Α. & Ευαγγελίδης, Κ. Ε. (2004). *Χρήση και αξιοποίηση ηλεκτρονικών ερωτηματολογίων σε έναν εκπαιδευτικό δικτυακό τόπο*. Πρακτικά Συνεδρίου από το 4ο Συνέδριο ΕΤΠΕ. [online] Αθήνα: ΕΤΠΕ. σελ.455-464. Διαθέσιμο σε: <http://www.etpe.gr/custom/pdf/etpe43.pdf> [Ανακτήθηκε 03/10/2023].
- Μάνος, Ν. (1997). *Βασικά στοιχεία Κλινικής Ψυχιατρικής*. University Studio Press, Θεσσαλονίκη.
- Μπεζεβέγκης, Η. (2001). *Το στρες, το άγχος και η αντιμετώπισή τους*, Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα.
- Χαραλάμπους, Ε. (2012). *Επαγγελματικές πηγές στρες και επαγγελματική εξουθένωση εκπαιδευτικών Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης στο νομό Αττικής (Διπλωματική Μελέτη)*. Αθήνα: Χαροκόπειο Πανεπιστήμιο. Τμήμα Οικιακής Οικονομίας και Οικολογίας, ΜΠΣ «Εκπαίδευση και Πολιτισμός».

## Νομοθεσία

ΑΑΔΕ. (2017, Μάιος 9). ΦΕΚ Β' 1579. *Κανονισμός Λειτουργίας της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων*. Αθήνα: Εθνικό Τυπογραφείο.

ΑΑΔΕ. (2017, Μάρτιος 22). ΦΕΚ: Β' 968. *Οργανισμός της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων*. Αθήνα: Εθνικό Τυπογραφείο.

ΑΑΔΕ. (2019, Ιούνιος 24). ΦΕΚ: Β' 2650. *Τροποποίηση και συμπλήρωση της αριθ. Δ.ΟΡΓ.Α 1036960 ΕΞ 2017/10-032017 (Β' 968 και 1238) απόφασης του Διοικητή της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων (Α.Α.Δ.Ε.), ως προς τη σύσταση Ειδικής Αποκεντρωμένης Υπηρεσίας, επιπέδου Διεύθυνσης, στη Γενική Διεύθυνση Τελωνείων και Ειδικών Φόρων Κατανάλωσης (Γ.Δ.Τ. & Ε.Φ.Κ), με τίτλο «Επιτελική Υπηρεσία Τελωνειακών Ελέγχων (Ε.Υ.Τ.Ε.)», τον καθορισμό των επιχειρησιακών στόχων, της δομής και των αρμοδιοτήτων αυτής και των οργανικών της μονάδων, ως προς τη σύσταση Υποδιευθύνσεων στις ΕΛ.Υ.Τ. Αττικής και Θεσσαλονίκης και τη μεταφορά στις ΕΛ.Υ.Τ. των Γραφείων Κινητών Ομάδων Ελέγχου (Κ.Ο.Ε.) των Τελωνείων, τα οποία μετατρέπονται σε Τμήματα, τον ανακαθορισμό αρμοδιοτήτων των ΕΛ.Υ.Τ. και ορισμένων Τελωνείων, καθώς και ως προς τον καθορισμό των οργανικών θέσεων των υπηρεσιών της Γενικής Διεύθυνσης Τελωνείων & Ε.Φ.Κ..* Αθήνα: Εθνικό Τυπογραφείο.

ΑΑΔΕ. (2020, Οκτώβριος 23). ΦΕΚ 4738 Β'. *Οργανισμός της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων (Α.Α.Δ.Ε.)*. Αθήνα: Εθνικό Τυπογραφείο.

ΑΑΔΕ. (2020, Ιανουάριος 20). ΦΕΚ Β' 142. *Τροποποίηση της υπό στοιχεία Δ.ΟΡΓ.Α 1125859 ΕΞ 2020/23-10-2020 (Β' 4738) απόφασης του Διοικητή της ΑΑΔΕ «Οργανισμός της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων (ΑΑΔΕ)», ως προς την ανακατανομή οργανικών θέσεων προσωπικού της ΑΑΔΕ, μεταξύ κλάδων αυτής και καθορισμός των οργανικών θέσεων προσωπικού της ΑΑΔΕ, μεταξύ των Υπηρεσιών αυτής*. Αθήνα: Εθνικό Τυπογραφείο.

Κανονισμός (ΕΕ) αριθ. 952/2013 για τη θέσπιση του ενωσιακού τελωνειακού κώδικα

Νόμος 2960/2001 (Κωδικοποιημένος) – (ΦΕΚ Α 265/22.11.2001) - Εθνικός Τελωνειακός Κώδικας.

Νόμος 3528/2007 – (ΦΕΚ Α 26/9.02.2007) Κύρωση του Κώδικα Κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ.

Νόμος 4389/2016 (ΦΕΚ Α 94/27-5-2016) - Επείγουσες διατάξεις για την εφαρμογή της συμφωνίας δημοσιονομικών στόχων και διαρθρωτικών μεταρρυθμίσεων και άλλες διατάξεις.

## **Διαδίκτυο**

Health and Safety Executive. HSE. (2003). Ανακτήθηκε 15 Σεπτεμβρίου, 2023, από <https://www.hse.gov.uk/>

ΑΑΔΕ. (2023). *Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων*. Ανακτήθηκε 2 Αυγούστου, 2023, από <https://www.aade.gr/customs>.

ΑΑΔΕ. (2023α). *Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων*. Ανακτήθηκε 2 Αυγούστου, 2023, από <https://www.aade.gr/teloneia/organogramma>

ΑΑΔΕ. (2023β). *Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων*. Ανακτήθηκε 5 Αυγούστου, 2023, από <https://www.aade.gr/customs/teloneia/teloneiaki-ypiresia>

ΑΑΔΕ. (2023γ). *Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων*. Ανακτήθηκε 5 Αυγούστου, 2023, από <https://www.aade.gr/teloneia/istorika-stoiheia>.

ΑΑΔΕ. (2023δ). *Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων*. Ανακτήθηκε 8 Αυγούστου, 2023, από <https://www.aade.gr/teloneia/orama-kai-apostoli>.

ΑΑΔΕ. (2022). *Απολογιστική Έκθεση Απολογισμού ΑΑΔΕ 2022 και προγραμματισμού δραστηριοτήτων της για το έτος 2023*. Αθήνα: ΑΑΔΕ. Ανακτήθηκε 12 Σεπτεμβρίου, 2023, από <https://www.aade.gr/epiheirisiaka-shedia/apologistiki-ekthesi-aade-2022>.

Eurofound, (2021). Τηλεφωνική έρευνα για τις ευρωπαϊκές συνθήκες εργασίας 2021. Ανακτήθηκε 26 Ιουλίου, 2023, από <https://www.eurofound.europa.eu/el/node/25693>.

## ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΑΓΧΟΣ ΚΑΙ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΕΞΟΥΘΕΝΩΣΗ Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΤΕΛΩΝΕΙΑΚΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ

### ΣΥΝΟΔΕΥΤΙΚΗ ΕΠΙΣΤΟΛΗ

Αγαπητοί συνάδελφοι,

Είμαι μεταπτυχιακός φοιτητής του προγράμματος Χρηματοοικονομική Διοίκηση, Λογιστική & Πληροφοριακά Συστήματα στο Διεθνές Πανεπιστήμιο της Ελλάδας (ΔΙ.ΠΑ.Ε.) και στο πλαίσιο της διπλωματικής μου εργασίας διεξάγω έρευνα, σκοπός της οποίας είναι η αξιολόγηση των επιπέδων του στρες στην εργασία, ο εντοπισμός των κύριων αιτιών του και η σύνδεση του με την επαγγελματική εξουθένωση (burnout).

Η δική σας άποψη είναι πολύ χρήσιμη, απαραίτητη και θα συνεκτιμηθεί για τα αποτελέσματα της έρευνας.

Για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου της έρευνας χρειάζονται 5 λεπτά. Οι απαντήσεις θα αξιοποιηθούν αποκλειστικά στα ακαδημαϊκά πλαίσια της συγκεκριμένης Διπλωματικής Εργασίας. Το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο και οι απαντήσεις σας αυστηρά εμπιστευτικές.

Παρακαλώ για τη συμμετοχή σας και σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για το χρόνο που διαθέτετε σε αυτή την προσπάθεια.

Με εκτίμηση

Λάζαρος Παλημάνης

(Α) Ερωτηματολόγιο για τον προσδιορισμό του εργασιακού στρες

Ερώτηση	ΠΟΤΕ	ΣΠΑΝΙΑ	ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ	ΣΥΧΝΑ	ΠΑΝΤΑ
1. Μου είναι ξεκάθαρο τι αναμένεται από εμένα στη δουλειά					
2. Μπορώ να αποφασίσω πότε θα κάνω διάλειμμα					
3. Διαφορετικοί προϊστάμενοι στη δουλειά μου απαιτούν πράγματα που είναι δύσκολο να συνδυαστούν					
4. Ξέρω πώς να κάνω τη δουλειά μου					
5. Δέχομαι προσωπική παρενόχληση με τη μορφή αγενών αναφορών ή συμπεριφοράς					
6. Έχω ανέφικτες χρονικές προθεσμίες στις δουλειές που πρέπει να κάνω					
7. Αν δυσκολέψει η δουλειά, θα με βοηθήσουν οι συνάδελφοί μου					
8. Λαμβάνω υποστηρικτικά σχόλια για τη δουλειά που κάνω					
9. Πρέπει να δουλεύω πολύ εντατικά					
10. Μπορώ να καθορίζω την ταχύτητα των εργασιών μου					
11. Γνωρίζω ξεκάθαρα ποια είναι τα καθήκοντα και οι ευθύνες μου					
12. Πρέπει να αφήνω κάποιες εργασίες γιατί έχω πάρα πολλά να κάνω					
13. Γνωρίζω ξεκάθαρα τους στόχους της δουλειάς μου					
14. Υπάρχουν τριβές ή θυμός μεταξύ συναδέλφων					
15. Μπορώ να αποφασίσω πώς θα κάνω τη δουλειά μου					
16. Δεν μπορώ να κάνω αρκετά διαλείμματα					
17. Καταλαβαίνω πώς η δουλειά μου ταιριάζει στους γενικούς στόχους της υπηρεσίας μου					

18. Δέχομαι πιέσεις να δουλεύω πολλές ώρες					
19. Μπορώ να αποφασίσω τι κάνω στη δουλειά					
20. Πρέπει να δουλεύω με γρήγορο ρυθμό					
21. Δέχομαι εκφοβισμό στη δουλειά					
22. Έχω μη ρεαλιστικά χρονικά όρια στη δουλειά μου					
23. Μπορώ να βασιστώ στον προϊστάμενό μου για να με βοηθήσει σε ένα πρόβλημα στη δουλειά μου					
24. Λαμβάνω βοήθεια και υποστήριξη από συναδέλφους όταν τη χρειάζομαι					
25. Μπορώ να συναποφασίζω για τον τρόπο που δουλεύω (μετέχω στις αποφάσεις που διαμορφώνουν τη δουλειά μου)					
26. Έχω αρκετές ευκαιρίες να ρωτήσω τους προϊσταμένους μου σχετικά με εμφανιζόμενες αλλαγές στην εργασία					
27. Έχω τον σεβασμό που μου αξίζει από τους συναδέλφους μου στη δουλειά					
28. Η γνώμη του προσωπικού λαμβάνεται υπόψη όταν γίνονται αλλαγές στη δουλειά					
29. Μπορώ να μιλήσω με τον προϊστάμενό μου για κάτι που με έχει αναστατώσει ή με έχει ενοχλήσει στη δουλειά μου					
30. Το ωράριο εργασίας μου μπορεί να είναι ευέλικτο σύμφωνα με τις ανάγκες μου (είναι προσαρμόσιμο)					
31. Οι συνάδελφοί μου είναι πρόθυμοι να ακούσουν τα προβλήματα που σχετίζονται με την δουλειά μου					
32. Όταν γίνονται αλλαγές στη δουλειά, γνωρίζω ξεκάθαρα πώς θα λειτουργήσουν στην πράξη					
33. Υποστηρίζομαι όταν έχω συναισθηματικά απαιτητική εργασία					
34. Οι σχέσεις στη δουλειά είναι τεταμένες					
35. Ο προϊστάμενος μου με ενθαρρύνει στη δουλειά μου					
36. Ποια είναι η κυριότερη αιτία στρες στη δουλειά σας (δώστε μια σύντομη περιγραφή)					

(B) Ερωτηματολόγιο για τον προσδιορισμό της επαγγελματικής εξουθένωσης

Ερώτηση	ΠΟΤΕ	ΣΠΑΝΙΑ	ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ	ΣΥΧΝΑ	ΠΑΝΤΑ
37. Νιώθω συναισθηματικά εξουθενωμένος από τη δουλειά μου					
38. Είμαι σε θέση να λύνω αποτελεσματικά τα προβλήματα που προκύπτουν στη δουλειά μου					
39. Έχω χάσει το ενδιαφέρον μου για τη δουλειά μου					
40. Νιώθω άδειος/α στο τέλος μιας εργάσιμης ημέρας					
41. Νοιώθω χρήσιμος/η στη δουλειά μου					
42. Έχω χάσει τον ενθουσιασμό μου για τη στη δουλειά μου					
43. Νιώθω κουρασμένος/η όταν σηκώνομαι το πρωί και πρέπει να αντιμετωπίσω άλλη μια μέρα στη δουλειά					
44. Κατά τη γνώμη μου, είμαι καλός/η στη δουλειά μου					
45. Θέλω απλώς να κάνω τη δουλειά μου χωρίς να με ενοχλούν					
46. Το να δουλεύω είναι πραγματικά στρεσογόνο για μένα					
47. Νιώθω ικανοποίηση όταν καταφέρνω κάτι στη δουλειά μου					
48. Νοιώθω ότι η δουλειά με έχει κάνει συναισθηματικά αδιάφορο					
49. Νοιώθω ότι έχω καταφέρει πολλά αξιόλογα πράγματα στη δουλειά μου					
50. Αμφιβάλλω για τη σημαντικότητα της δουλειάς μου					
51. Πιστεύω ότι είμαι αποτελεσματικός σε όσα μου έχουν ανατεθεί στη δουλειά μου					
52. Νοιώθω εξουθενωμένος/η-κουρασμένος/η από τη δουλειά μου					



### (Γ) Δημογραφικά στοιχεία

D1. Φύλο: -	Άνδρας	Γυναίκα

D2. Ηλικία:	μέχρι 29	30-39	40-49	50-59	60 και άνω

D3. Επίπεδο εκπαίδευσης:	Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση	Τριτοβάθμια Εκπαίδευση	Μεταπτυχιακό	Διδακτορικό

D4. Οικογενειακή κατάσταση:	Άγαμος/η	Έγγαμος/η	Διαζευγμένος/ η	Χήρος/α

D5. Έτη υπηρεσίας:	Έως 5	6-10	11-20	21-30	Περισσότερα από 30

D6. Θέση εργασίας:	Απλό στέλεχος- Υπάλληλος Τμήματος	Μεσαίο στέλεχος- Προϊστάμενος/η Τμήματος	Ανώτερο στέλεχος- (Υπο)Διευθυντής/ντ ρια

D7. Υπηρεσία όπου απασχολείστε :	
Τελωνειακή Περιφέρεια Αττικής / Θεσσαλονίκης / Αχαΐας	
Επιτελική Υπηρεσία Τελωνειακών Ελέγχων (Ε.Υ.Τ.Ε.)	
Ελεγκτικές Υπηρεσίες Τελωνείων Αττικής/ Θεσσαλονίκης (ΕΛ.Υ.Τ.)	
Διεύθυνση Διαχείρισης Δημοσίου Υλικού (Δι.Δ.Δ.Υ.)	
Τελωνείο Α' Τάξης – εσωτερικό τελωνείο	
Τελωνείο Α' Τάξης – σύνορα, αεροδρόμιο, λιμάνι	

Τελωνείο Β΄ ή Γ΄ Τάξης - εσωτερικό τελωνείο	
Τελωνείο Β΄ ή Γ΄ Τάξης - σύνορα, αεροδρόμιο, λιμάνι	
Γενική Διεύθυνση Τελωνείων & Ειδικών Φόρων Κατανάλωσης (Διεύθυνση Δασμολογικών Θεμάτων και Τελωνειακών Οικονομικών Καθεστώτων ή Διεύθυνση Τελωνειακών Διαδικασιών (Δ.Τ.Δ.) ή Διεύθυνση Στρατηγικής Τελωνειακών Ελέγχων και Παραβάσεων (Δ.Σ.Τ.Ε.Π.) ή Διεύθυνση Ειδικών Φόρων Κατανάλωσης (Ε.Φ.Κ.) και Φόρου Προστιθέμενης Αξίας (Φ.Π.Α.) ή Αυτοτελές Τμήμα Υποστήριξης	
Άλλο	