

Εργασιακό άγχος και Επαγγελματική ικανοποίηση του προσωπικού διοικητικών υπηρεσιών του Υπουργείου Παιδείας και Θρησκευμάτων: καταγραφή υφιστάμενης κατάστασης και παράγοντες εκδήλωσης

Μουσχάκη Γεθσημανή

Διοικητικός Υπάλληλος Περιφερειακής Διεύθυνσης Εκπαίδευσης Αν. Μακεδονίας - Θράκης
mouschakig@sch.gr

Περίληψη

Χαρακτηριστικό του σύγχρονου τρόπου ζωής που αποτελεί φαινόμενο που απασχολεί ολοένα και περισσότερο, τόσο τους εργαζόμενους, όσο και τις υπηρεσίες, είναι το εργασιακό άγχος. Το επίπεδο της επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων των υπηρεσιών αποτελεί κριτήριο για την ορθή λειτουργία τους. Το εργασιακό άγχος και η επαγγελματική ικανοποίηση αποτελούν σημαντικούς παράγοντες της ορθής διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού. Ιδιαίτερο ρόλο στην πρόληψη και αντιμετώπιση του εργασιακού άγχους και στη δημιουργία των συνθηκών για την εξάλειψη των αρνητικών για την επαγγελματική ικανοποίηση παραγόντων και την εξασφάλιση της ομαλής λειτουργίας της επιχείρησης/οργανισμού επιτελεί η διοίκηση. Με την παρούσα έρευνα αναζητείται και καταγράφεται το επίπεδο του εργασιακού άγχους και της επαγγελματικής ικανοποίησης των διοικητικών υπαλλήλων στην Π/θμια και Δ/θμια εκπαίδευση, αλλά και των σημαντικότερων παραγόντων που σχετίζονται, αφενός, με την εκδήλωση του εργασιακού άγχους και, αφετέρου, με την εμφάνιση, την αύξηση ή τη μείωση της επαγγελματικής ικανοποίησης.

Λέξεις κλειδιά: εργασιακό άγχος, επαγγελματική ικανοποίηση, διοικητικές υπηρεσίες

Εισαγωγή

Ο λόγος που μεγάλος αριθμός ερευνών εξετάζουν το άγχος που βιώνουν οι εργαζόμενοι, μέσα στο εργασιακό περιβάλλον, είναι το γεγονός ότι αυτό, ως σημαντική παράμετρος του σύγχρονου τρόπου ζωής, επηρεάζει σημαντικά και τον εργασιακό χώρο (Stander & Rothmann, 2008).

Το επαγγελματικό άγχος, ιδιαίτερα στις μέρες μας, αποτελεί έναν ψυχοκοινωνικό κίνδυνο, που απειλεί την υγεία και την ασφάλεια του εργατικού δυναμικού της Ευρώπης (European Agency for Safety and Health at Work, 2010). Το 50–60 % του συνόλου των χαμένων ημερών εργασίας μπορεί να αποδοθεί στο εργασιακό άγχος και στους ψυχοκοινωνικούς κινδύνους που σχετίζονται με την εργασία (Ευρωπαϊκός Οργανισμός για την Ασφάλεια και την Υγεία στην Εργασία, 2013). Άλλωστε, ένας από τους πιο σημαντικούς τομείς, στον οποίο το άγχος ασκεί καταλυτική, με αρνητικές συνέπειες σε περίπτωση υπερβολής, επίδραση, είναι η εργασία (Bakker και Costa, 2014). Ο βαθμός της επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων, από την άλλη, αποτελεί κριτήριο αξιολόγησης της σωστής λειτουργίας των επιχειρήσεων, ακόμη και σε περιόδους οικονομικής ένδειας, σύμφωνα με τους Δημοπούλου κ.ά. (2010). Η στενή σχέση της επαγγελματικής ικανοποίησης με το εργασιακό άγχος έχει αποδειχθεί επιστημονικά, από έρευνες που αποδεικνύουν ότι η έλλειψη επαγγελματικής ικανοποίησης μπορεί να προκαλέσει επαγγελματικό άγχος και το αντίστροφο (Κουστέλιος & Κουστέλιου, 2001).

Το εργασιακό άγχος μαζί με την επαγγελματική ικανοποίηση αποτελούν δύο από τα πιο σημαντικά θέματα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού σε κάθε οργανισμό (Αναστασίου, 2013). Στον ιδιωτικό τομέα, η διερεύνηση των δύο αυτών παραγόντων είναι διαδεδομένη πρακτική, με γνώμονα και στόχο την αντιμετώπιση, αφενός, των προβλημάτων που ανακύπτουν στις εργασιακές σχέσεις και, αφετέρου, των αρνητικών συνθηκών εργασίας. Με αυτόν τον τρόπο διευκολύνεται η ομαλή λειτουργία των επιχειρήσεων και, συνεπώς,

αυξάνεται το παραγόμενο προϊόν και μειώνεται σημαντικά το κόστος, τόσο για τις επιχειρήσεις, όσο και για την εθνική οικονομία μιας χώρας.

Θεωρητικό υπόβαθρο

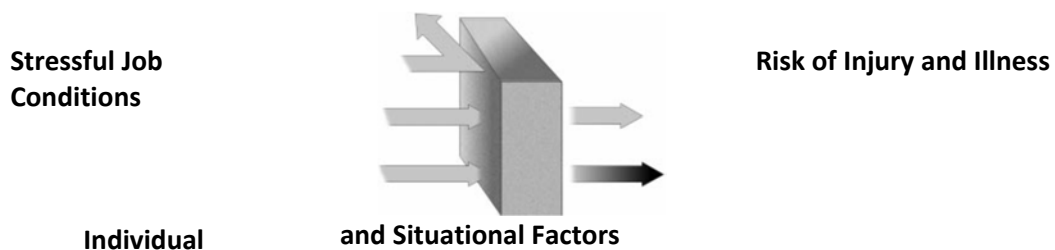
Για τον Jones (1997), το εργασιακό στρες είναι μια κατάσταση που οφείλεται στην έλλειψη ισορροπίας ανάμεσα σε αυτά που το περιβάλλον ή το άτομο απαιτεί και στις δυνατότητες που το άτομο έχει.

Η ίδια θεωρία αποτυπώνεται και από τον Ευρωπαϊκό Οργανισμό για την Ασφάλεια και την Υγεία στην Εργασία (European Agency for Safety and Health at Work, 2000).

Για τον Αμερικανικό Οργανισμό Υγιεινής και Ασφάλειας στην Εργασία (NIOSH, 2014), το επίκεντρο του ορισμού του εργασιακού άγχους βρίσκεται στις βλαβερές, για τους εργαζόμενους, σωματικές και συναισθηματικές συνέπειες, όταν οι απαιτήσεις της εργασίας δεν αντιστοιχούν στις ικανότητες, τους πόρους ή τις ανάγκες των εργαζομένων, με αποτέλεσμα να βλάπτεται οι υγεία τους ή ακόμη και να προκαλούνται τραυματισμοί. Και συνεχίζει με τα αίτια που το προκαλούν, κάνοντας έναν συγκερασμό ανάμεσα στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των εργαζομένων και στις εργασιακές συνθήκες. Αν θέλαμε να φτιάξουμε μια εικόνα του, θα το ζωγραφίζαμε σαν ένα τροχό χάμστερ, που μας γυρίζει γύρω – γύρω, ανακυκλώνοντας τα συμπτώματα και τις συνέπειες του, αλλά δεν μας οδηγεί σε παραγωγικές λύσεις (Καλέντζης, 2016).

Οι Cooper και Payne (1988) επιχειρούν να ομαδοποιήσουν τις πηγές του εργασιακού άγχους σε έξι μεγάλες κατηγορίες: α) εσωγενείς παράγοντες στην εργασία, β) παράγοντες που σχετίζονται με τον εργασιακό ρόλο, γ) παράγοντες που αφορούν στις εργασιακές σχέσεις, δ) παράγοντες που σχετίζονται με την επαγγελματική ανάπτυξη του ατόμου, ε) παράγοντες που σχετίζονται με τη δομή και οργάνωση του εργασιακού χώρου, στ) παράγοντες που αφορούν στη σχέση ανάμεσα στην οικογενειακή και εργασιακή ζωή. Οι Ευρωπαίοι Κοινωνικοί Εταίροι (2004) ομαδοποιούν τους παράγοντες από τους οποίους μπορεί να προέρχεται το εργασιακό άγχος σε αυτούς που οφείλονται στην οργάνωση της εργασίας και των διαδικασιών, κάτι με το οποίο συμφωνούν και οι Μπάμπαλου κ.ά. (2012), σε αίτια που σχετίζονται με τις συνθήκες και το περιβάλλον εργασίας, στην ασαφή επικοινωνία (αβεβαιότητα για τις απαιτήσεις της εργασίας, προοπτικές εργοδότησης ή επικείμενες αλλαγές, κλπ.) και σε υποκειμενικούς παράγοντες (συναισθηματικές και κοινωνικές πιέσεις, αίσθημα αδυναμίας να ανταπεξέλθει στις απαιτήσεις, έλλειψη υποστήριξης). Από τα σε μεγάλο αριθμό θεωρητικά μοντέλα που έχουν κατά καιρούς αναπτυχθεί και μελετούν το σύνδρομο του εργασιακού άγχους, τα περισσότερα ερμηνεύουν το εργασιακό άγχος ως κατάσταση που προκύπτει από τον πρωταρχικό ρόλο που παίζουν οι εργασιακές συνθήκες, σε συνδυασμό με το ρόλο των ατομικών χαρακτηριστικών τα οποία μεσολαβούν για να δυναμώσουν ή να αποδυναμώσουν την επιρροή των εργασιακών συνθηκών (NIOSH, 2014). Πολύ εύγλωττο είναι το Σχήμα 1:

NIOSH Model of Job Stress



Σχήμα 1. Το μοντέλο του Αμερικανικού Οργανισμού Υγιεινής και Ασφάλειας στην Εργασία για το εργασιακό άγχος. (Πηγή: NIOSH, 2014)

Από έρευνες που έχουν διεξαχθεί, προκύπτουν συνέπειες σε πολλά και διάφορα επίπεδα. Καταρχήν, για την υγεία των εργαζομένων, σωματικό, συμπεριφοριστικό και ψυχολογικό

(Arnold et al., 2005, Maslach et al., 1996) και στην ασφάλεια των εργαζομένων (Σχοινά, 2015). Η σοβαρότητα του φαινομένου των εργατικών ατυχημάτων έκανε τη Διεθνή Οργάνωση Εργασίας να καθιερώσει την 28^η Απριλίου ως Παγκόσμια Ημέρα για την Ασφάλεια και την Υγεία στην Εργασία (International Labour Organization, 2004) και, μάλιστα, την ημέρα αυτή, το 2016, την αφιέρωσε στο εργασιακό άγχος, το οποίο χαρακτήρισε ως «μία πρόκληση για όλους».

Όλα τα παραπάνω δε θα μπορούσαν να αφήσουν ανεπηρέαστη τη λειτουργία της υπηρεσίας στην οποία εργάζονται όσοι πλήττονται από εργασιακό άγχος (Δεληγάς κ.ά., 2013, Ξηρού, 2013). Η απουσία των εργαζομένων λόγω αναρρωτικών αδειών, τα εργατικά ατυχήματα, η εναλλαγή εργαζομένων στις θέσεις εργασίας, επιδεινώνονται από το γεγονός ότι το εργασιακό άγχος, ως παράμετρος της επαγγελματικής εξουθένωσης, σχετίζεται ιδιαίτερα, αφενός με την αποφυγή λήψης αποφάσεων αλλά και όταν λαμβάνονται αποφάσεις αυτές δε συνάδουν με τη λογική (Michailidis & Banks, 2016).

Σύμφωνα με τις Γεωργίου και Ηλιοφώτου - Μένον (2006) η εργασιακή ικανοποίηση είναι μια συναισθηματική κατάσταση, θετική ή αρνητική, ενώ για τους Wood et al. (2015) η επαγγελματική ικανοποίηση ορίζεται ως η συναισθηματική ανταπόκριση του ατόμου προς τα καθήκοντά του και τις συνθήκες εργασίας του. Η εργασιακή απόδοση εξαρτάται από την εργασιακή ικανοποίηση, αφού οι άνθρωποι που είναι ικανοποιημένοι με την εργασία τους έχουν περισσότερα κίνητρα να αποδίδουν πολύ καλύτερα (Spector, 1997, Τσουνής και Σαράφης, 2016). Έρευνες έδειξαν ότι η ικανοποίηση των βασικών ψυχολογικών αναγκών των εργαζομένων κατά τη διάρκεια της εργασιακής ημέρας συνδέεται με μειωμένη αρνητική διάθεση μετά τη δουλειά (Van Hooff & Van Hooff, 2016). Αντίθετα, υπάρχουν επιπτώσεις στη λειτουργία του οργανισμού από το μειωμένο βαθμό επαγγελματικής ικανοποίησης - χαμηλή παραγωγικότητα, αύξηση των αναρρωτικών αδειών, αύξηση των ατυχημάτων (Δεληγάς κ.ά., 2013). Η διαπίστωση αυτή επιφορτίζει τη διοίκηση, μαζί με τους εργαζομένους και τους αντιπροσώπους τους (Δεληγάς κ.ά., 2012), να πράξουν ό, τι είναι απαραίτητο για την επίτευξη της επαγγελματικής ικανοποίησης των απασχολούμενων στην επιχείρηση/οργανισμό.

Ο υπερβολικός φόρτος εργασίας, είτε πρόκειται για ποσοτικό δομικό στοιχείο, είτε για ποιοτικό στοιχείο, επιφέρει αρνητικές επιπτώσεις τόσο σε σωματικό όσο και σε ψυχολογικό επίπεδο (Health and Safety Executive, 2004) μαζί με την αλληλοεπικάλυψη καθηκόντων και τα ασαφή όρια στις αρμοδιότητες. Το γεγονός ότι ο άνθρωπος στη σημερινή εποχή διανύει το μεγαλύτερο μέρος της ζωής του στον εργασιακό χώρο καταδεικνύει τη σπουδαιότητα της διαχείρισης του εργασιακού άγχους (Robin & Leslie, 2006). Για τον Ευρωπαϊκό Οργανισμό για την Ασφάλεια και την Υγεία στην Εργασία [European Agency for Safety and Health At Work (EU – OSHA), 2007], η αντιμετώπισή του δεν αποτελεί μόνο ηθική υποχρέωση του εργοδότη ή υποχρέωση που υπαγορεύεται από διατάξεις του εργατικού δικαίου αλλά και μια καλή επένδυση, αφού επιφέρει αύξηση της παραγωγικότητας.

Σύμφωνα με τους Lazarus and Folkman (1984) υπάρχουν δύο είδη μηχανισμών για τη διαχείριση του άγχους. Το ένα είδος εστιάζει στην προβληματική κατάσταση, την οποία το άτομο προσπαθεί να την αντιμετωπίσει πρακτικά και μόνο του, ενώ το δεύτερο είδος επικεντρώνεται στην ψυχική κατάσταση του ανθρώπου, που τη βιώνει ως παράγοντα πρόκλησης άγχους, προσπαθεί να την ξεπεράσει αλλάζοντας τον τρόπο που σκέφτεται ή αισθάνεται ως προς αυτό και η βοήθεια από κάποιον ειδικό, σε επίπεδο ατομικό ή επιχείρησης – υπηρεσίας, είναι συνήθως αναγκαία (Αντωνίου, 2006). Παράγοντες που μπορούν να οδηγήσουν στην εμφάνιση άγχους (Aitken, 2018) είναι ο φόβος και η αβεβαιότητα, στάσεις και αντιλήψεις, μη ρεαλιστικές προσδοκίες και αλλαγές που συμβαίνουν. Και στις δύο περιπτώσεις, αφετηρία είναι η παραδοχή του προβλήματος και ο εντοπισμός των αιτιών του. Η διοίκηση αποτελεί συστατικό παράγοντα οργάνωσης του τρόπου λειτουργίας του οργανισμού. Μέσα από διαπραγματεύσεις – σιωπηλές ή φανερές – με όλα τα μέλη του συναποφασίζεται ο σωστός τρόπος με τον οποίο πρέπει να γίνουν τα

πράγματα, συνδιαμορφώνεται δηλαδή η οργανωσιακή του κουλτούρα (Λιώτας, 2011). Από το αποτέλεσμα αυτής της συνδιαμόρφωσης εξαρτάται, σε μεγάλο βαθμό, η ικανοποίηση από την εργασία (Κουστέλιος, 1996, Schur et al., 2005).

Εστίαση-στοχοθεσία

Η παρούσα εισήγηση επιχειρεί να παρουσιάσει τα ευρήματα έρευνας, που αφορούν στην αναζήτηση και καταγραφή του επιπέδου του εργασιακού άγχους και της επαγγελματικής ικανοποίησης των διοικητικών υπαλλήλων στην Π/θμια και Δ/θμια εκπαίδευση, αλλά και των σημαντικότερων παραγόντων που σχετίζονται, αφενός, με την εκδήλωση του εργασιακού άγχους και, αφετέρου, με την εμφάνιση, την αύξηση ή τη μείωση της επαγγελματικής ικανοποίησης. Λαμβάνοντας υπόψη το θεσμικό πλαίσιο που διέπει την οργάνωση της διοίκησης στην εκπαίδευση, τις σημαντικές αλλαγές που έχουν επέλθει στον τρόπο οργάνωσης της διοίκησης της εκπαίδευσης από την ίδρυση των Δ.Π.Ε. και Δ.Δ.Ε. το 1985 (Ν. 1566, ΦΕΚ 167/τ.Α'/30 Σεπτεμβρίου 1985, *Δομή και λειτουργία της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και άλλες διατάξεις*) έως και σήμερα αλλά και τις δύσκολες συνθήκες εργασίας, - αυξανόμενη ανάθεση καθηκόντων, υποστελέχωση των υπηρεσιών, έλλειψη εξειδικευμένων προγραμμάτων επιμόρφωσης - οι επιμέρους στόχοι της έρευνας διαμορφώνονται ως εξής:

1. Η εξέταση του επιπέδου εργασιακού άγχους του μόνιμου διοικητικού προσωπικού της Π.Δ.Ε. Ανατολικής Μακεδονίας – Θράκης, σε συνάρτηση με παράγοντες προσωπικούς την προσωπική τους ευεξία, τον χώρο εργασίας, τις συνθήκες εργασίας τους και ο τύπος προσωπικότητάς τους.
2. Η εξέταση του επιπέδου επαγγελματικής ικανοποίησης του μόνιμου διοικητικού προσωπικού της Π.Δ.Ε. Ανατολικής Μακεδονίας – Θράκης, σε συνάρτηση με παράγοντες προσωπικούς, την κατάσταση της υγείας τους, την προσωπική τους ευεξία, τον χώρο εργασίας, τις συνθήκες εργασίας τους και ο τύπος προσωπικότητάς τους.
3. Η διερεύνηση της σχέσης μεταξύ εργασιακού άγχους και επαγγελματικής ικανοποίησης του μόνιμου διοικητικού προσωπικού της Π.Δ.Ε. Ανατολικής Μακεδονίας – Θράκης.

Με βάση τον σκοπό και τους στόχους της έρευνας, όπως διατυπώθηκαν παραπάνω, τέθηκαν τα παρακάτω ερευνητικά ερωτήματα:

1. Ποιο είναι το επίπεδο εργασιακού άγχους και επαγγελματικής ικανοποίησης των διοικητικών υπαλλήλων των αποκεντρωμένων υπηρεσιών του Υ.ΠΑΙ.Θ.;
2. Ποια είναι η σχέση μεταξύ του εργασιακού άγχους/επαγγελματικής ικανοποίησης και της προσωπικής κατάστασης – της κατάστασης υγείας – της προσωπικής ευεξίας – του χώρου εργασίας – των εργασιακών συνθηκών – του τύπου προσωπικότητας του προσωπικού των αποκεντρωμένων διοικητικών υπηρεσιών του Υ.ΠΑΙ.Θ.;
3. Ποια είναι τα κυριότερα συμπτώματα στις περιπτώσεις υψηλού εργασιακού άγχους και χαμηλής εργασιακής ικανοποίησης;

Μεθοδολογία

Μέθοδος

Για τη μελέτη των ερευνητικών ερωτημάτων και τη διερεύνηση του ερευνητικού σκοπού, όπως αυτά αποτυπώθηκαν ανωτέρω, προκρίθηκε το μοντέλο της ποσοτικής προσέγγισης, δηλαδή η διεξαγωγή ποσοτικής έρευνας (quantitative research), με παροχή αυτοσυμπληρούμενου ερωτηματολογίου με ερωτήσεις κλειστού τύπου. Διενεργήθηκε, λοιπόν, μια έρευνα προκαθορισμένου σχεδίου, που θα έχει ως «*ερευνητική στρατηγική*» (Robson, 2000) τη δειγματοληψία, μια δειγματοληπτική έρευνα αντιπροσωπευτικού δείγματος. Η ερευνητική στρατηγική της παρούσας έρευνας είναι η ποσοτική – δειγματοληπτική έρευνα. Οι δειγματοληπτικοί ερευνητικοί σχεδιασμοί έχουν καθιερωθεί ως μέθοδος μελέτης κοινωνικών φαινομένων και ενδείκνυνται για την περιγραφή και ανάδειξη γενικών τάσεων, απόψεων και πεποιθήσεων του δείγματος.

Συμμετέχοντες στην έρευνα

Τον πληθυσμό – στόχο της έρευνας αποτέλεσαν οι μόνιμοι διοικητικοί υπάλληλοι των αποκεντρωμένων υπηρεσιών του Υ.ΠΑΙ.Θ., αφού τα δικά τους χαρακτηριστικά επιδιώκουμε να προσδιορίσουμε. Η υποομάδα του πληθυσμού στόχου, από την οποία προήλθε το δείγμα, ήταν οι μόνιμοι διοικητικοί υπάλληλοι των προαναφερθεισών αποκεντρωμένων υπηρεσιών, που γεωγραφικά υπάγονται στο χώρο αρμοδιότητας της Π.Δ.Ε. Αν. Μακεδονίας – Θράκης, δηλαδή στην ίδια την Π.Δ.Ε. Αν. Μακεδονίας – Θράκης αλλά και στις υπαγόμενες σε αυτήν Δ.Π.Ε. και Δ.Δ.Ε. – Έβρου, Ροδόπης, Ξάνθης, Καβάλας και Δράμας. Αυτοί, που αριθμητικά φτάνουν τους 117, εντοπίστηκαν μέσω των στοιχείων που αντλήθηκαν από τα στοιχεία του προσωπικού που τηρείται στην Π.Δ.Ε. Ανατολικής Μακεδονίας – Θράκης.

Ερευνητικό εργαλείο

Ως διερευνητικό εργαλείο χρησιμοποιήθηκε ένα ερωτηματολόγιο, με ερωτήσεις κλειστού τύπου, προκειμένου να εξασφαλιστούν αριθμητικά δεδομένα, μετρήσιμα και παρατηρήσιμα, ικανά να περιγράψουν το επίπεδο εργασιακού άγχους και επαγγελματικής ικανοποίησης, τους παράγοντες που προκαλούν το καθένα από τα δύο και τις συνέπειές τους, με όρους αντικειμενικότητας των συλλεχθέντων στοιχείων και σαφώς διατυπωθεισών ερωτήσεων.

Αφού διερευνήθηκε η υπάρχουσα βιβλιογραφία, εντοπίστηκε το κατάλληλο, με κριτήρια εγκυρότητας και αξιοπιστίας, ερωτηματολόγιο το οποίο είναι αυτοσυμπληρούμενο. Σχεδιάστηκε από μέλη της Ελληνικής Εταιρείας Ιατρικής της Εργασίας και Περιβάλλοντος (2011) και περιέχει συνολικά 130 ερωτήσεις, από τις οποίες, παρέμειναν 122 μετά από προσαρμογή τους, για να αποσπάσουμε απαντήσεις, όσο το δυνατόν περισσότερο, πλησιέστερα στην αλήθεια.

Οι ερωτήσεις είναι κατανοητές σε 6 θεματικές ενότητες που αφορούν σε προσωπικά στοιχεία, στην υγεία, στην προσωπική ευεξία, στο χώρο εργασίας, στις εργασιακές συνθήκες και στον τύπο προσωπικότητας.

Χρησιμοποιήθηκαν διαζευκτικές ερωτήσεις, πολλαπλών επιλογών και στοιχεία-δηλώσεις με απαντήσεις με πενταβάθμιες κλίμακες διαστημάτων Likert, με θεωρητικά ίσα διαστήματα μεταξύ των απαντήσεων που κυμαίνονταν από το 1 = καθόλου ως το 5 = πάρα πολύ (καθόλου, πολύ λίγο, μέτρια, αρκετά, πάρα πολύ). Επίσης, έγινε χρήση χρωματικής διαβάθμισης, ώστε να διευκολύνονται οι εργαζόμενοι στην εύκολη και κατανοητή συμπλήρωση του ερωτηματολογίου.

Ανάλυση δεδομένων

Επί των 60 ερωτηματολογίων που διανεμήθηκαν, εκείνα που απαντήθηκαν ήταν 52 (ποσοστό ανταπόκρισης 86,67%). Για να διευκολυνθεί η επεξεργασία των ποσοτικών τους δεδομένων, αριθμήθηκαν και οι απαντήσεις εισήχθησαν, προκειμένου να αναλυθούν, στο πρόγραμμα στατιστικής ανάλυσης δεδομένων PSPP 0.10.4-g50f7b7 αλλά και SPSS v. 17. Συγκεκριμένα, δημιουργήθηκαν πίνακες ανάλυσης συχνοτήτων και συσχετίσεων, προκειμένου να αποτυπωθούν οι απόψεις των συμμετεχόντων στην έρευνα.

Το πρώτο ερευνητικό ερώτημα ανιχνεύει το επίπεδο του εργασιακού άγχους και της επαγγελματικής ικανοποίησης των διοικητικών υπαλλήλων, που εργάζονται στις αποκεντρωμένες διοικητικές υπηρεσίες του Υ.ΠΑΙ.Θ.. Από τις απαντήσεις που δόθηκαν στις ερωτήσεις για τον βαθμό του εργασιακού άγχους των μελών του δείγματος, προκύπτει ότι δεν βιώνουν μεγάλο επίπεδο εργασιακού άγχους. Η διαπίστωση αυτή εξάγεται αβίαστα από το γεγονός ότι η μέση τιμή των απαντήσεων, των σχετικών με την προσωπική ευεξία κατά το χρονικό διάστημα των τελευταίων έξι (6) μηνών, για την αποτίμηση της οποίας χρησιμοποιήθηκαν δεκαοκτώ (18) ερωτήσεις, διαμορφώθηκε σε τιμές κάτω του μέσου όρου, ο οποίος για τιμές απόλυτες από 0 έως και 4 είναι το 2. Ενδεικτικά, η ερώτηση με τη μικρότερη μέση τιμή απαντήσεων είναι εάν οι ερωτώμενοι σκέφτονται την αυτοκτονία, με μέση τιμή μόλις 0,19, με το 88,46% (N=46) να απαντούν «καθόλου». Η ερώτηση με τη μεγαλύτερη μέση τιμή, που και πάλι δεν ξεπερνά τη μέση τιμή 2, είναι εάν ένιωθαν

ευαίσθητοι και πληγωνόντουσαν συναισθηματικά εύκολα – με μέση τιμή 1,98 και σε ποσοστό 40,38% (N=21) να απαντούν «Μέτρια».

Πίνακας 1. Μέσος όρος και τυπική απόκλιση στις ερωτήσεις για αξιολόγηση της προσωπικής ευεξίας

	Μέσος Όρος	Τυπική Απόκλιση	Μέγιστο	Ελάχιστο
Νιώθατε ευαίσθητος/η και πληγωνόσασταν συναισθηματικά εύκολα;	1,98	1,20	4,00	0,00
Σας πέρασε από το μυαλό η αυτοκτονία;	0,19	0,66	4,00	0,00

Το κάτω από τη μέση τιμή επίπεδο εργασιακού άγχους συνάδει με τα αποτελέσματα της έρευνας, σχετικά με το βαθμό της επαγγελματικής ικανοποίησης. Συγκεκριμένα, από τη διερεύνηση του επιπέδου της ικανοποίησης από τις εργασιακές συνθήκες κατά το χρονικό διάστημα των τελευταίων έξι (6) μηνών, για την οποία χρησιμοποιήθηκαν σαράντα πέντε (45) ερωτήσεις, εξάγεται το συμπέρασμα ότι στους διοικητικούς υπαλλήλους που ρωτήθηκαν επικρατούν επίπεδα επαγγελματικής ικανοποίησης άνω της μέσης τιμής, δηλαδή του 2. Ενδεικτικό είναι ότι «Αρκετά» ικανοποιημένοι από τις εργασιακές τους συνθήκες δήλωσαν σε ποσοστό 48,08% (N=25) και μέση τιμή 2,67. Στην κατηγορία ερωτήσεων διερεύνησης του συγκεκριμένου παράγοντα, η μεγαλύτερη μέση τιμή δόθηκε στην ερώτηση για το εάν υπάρχει ευελιξία, όταν προκύπτουν προσωπικά προβλήματα (μέση τιμή 3,21), με το 44,23% (N=23) να δηλώνει «Πάρα πολύ».

Πίνακας 2. Οι ποσοστιαίες συχνότητες που αφορούν στις εργασιακές συνθήκες

Ερωτήσεις	Πάρα πολύ:	Αρκετά:	Μέτρια:	Πολύ Λίγο:	Καθόλου:
Είμαι ικανοποιημένος από την εργασία μου	15,38% (N=8)	48,08% (N=25)	26,92% (N=14)	7,69% (N=4)	1,92% (N=1)
Υπάρχει ευελιξία όταν προκύπτουν προσωπικά προβλήματα	44,23% (N=23)	42,31% (N=22)	3,85% (N=2)	9,62% (N=5)	0% (N=0)

Όσον αφορά στο άνω του μετρίου επίπεδο επαγγελματικής ικανοποίησης που βιώνουν οι διοικητικοί υπάλληλοι των αποκεντρωμένων υπηρεσιών του Υ.ΠΑΙ.Θ., αυτό υποστηρίζεται από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση και ειδικότερα, από έρευνες σε απασχολούμενους δημοσίου τομέα (Μπάτιου, 2009· Μπουντζιούκα κ. συν., 2006).

Ως προς τη δημογραφική – προσωπική κατάσταση και την κατάσταση της υγείας των συμμετεχόντων, καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι το φύλο και η ηλικία αποτελούν δύο παράγοντες, που δεν επηρεάζουν τις τιμές των δύο, υπό διερεύνηση, κεντρικών εννοιών.

Από την ανάλυση των ευρημάτων της έρευνας διαπιστώθηκε ότι οι διοικητικοί υπάλληλοι των αποκεντρωμένων υπηρεσιών του Υπουργείου Παιδείας και Θρησκευμάτων δεν βιώνουν μεγάλο επίπεδο εργασιακού άγχους, ενώ επικρατούν επίπεδα επαγγελματικής ικανοποίησης άνω της μέσης τιμής. Υπάρχουν επιμέρους παράγοντες προσωπικής κατάστασης – κατάστασης υγείας – προσωπικής ευεξίας – χώρου εργασίας – εργασιακών συνθηκών – τύπου προσωπικότητας του προσωπικού των αποκεντρωμένων διοικητικών υπηρεσιών του Υ.ΠΑΙ.Θ., οι οποίοι σχετίζονται με και επηρεάζουν τις δύο κεντρικές έννοιες της έρευνας: το επίπεδο εκπαίδευσης, η οικογενειακή κατάσταση, η σχετικότητα της εργασίας με τις σπουδές, συνθήκες του εργασιακού περιβάλλοντος όπως ο φόρτος εργασίας, ο χαμηλός βαθμός ελέγχου της εργασίας, η κοινωνική συναναστροφή με τους συναδέλφους, η καλή επικοινωνία με τους προϊσταμένους και η κατάλληλη αξιοποίηση των ικανοτήτων.

Συμπεράσματα

Από τις απαντήσεις που δόθηκαν στις ερωτήσεις για τον βαθμό του εργασιακού άγχους των μελών του δείγματος, προκύπτει ότι δεν βιώνουν μεγάλο επίπεδο εργασιακού άγχους.

Το κάτω από τη μέση τιμή επίπεδο εργασιακού άγχους συνάδει με τα αποτελέσματα της έρευνας, σχετικά με το βαθμό της επαγγελματικής ικανοποίησης. Συγκεκριμένα, από τις

απαντήσεις που δόθηκαν στις ερωτήσεις για τη μέτρηση αυτού του παράγοντα, εξάγεται το συμπέρασμα ότι στους διοικητικούς υπαλλήλους που ρωτήθηκαν επικρατούν επίπεδα επαγγελματικής ικανοποίησης άνω της μέσης τιμής, δηλαδή του 2.

Τα ευρήματα για το επίπεδο του εργασιακού άγχους δεν συνάδουν με εκείνα άλλων ερευνών μέτρησης του εργασιακού άγχους, όπως εκείνη των Καραϊσκού κ. συν. (2012), των Ντελέζου κ. συν. (2014) ή του Κουρτέση (2016).

Τα αποτελέσματα αυτά δύνανται να αιτιολογηθούν και οι διαφοροποιήσεις να εξηγηθούν, αφού τα μεγάλα ποσοστά εργασιακού άγχους, στα οποία κατέληξαν άλλες έρευνες, χαρακτηρίζουν πληθυσμούς που, είτε προέρχονται από τον ιδιωτικό τομέα, είτε από το δημόσιο - χώρος της υγείας - με τεράστια προβλήματα λειτουργίας, υποστελέχωση και υποχρηματοδότηση. Στην περίπτωση των διοικητικών υπαλλήλων των αποκεντρωμένων υπηρεσιών του Υ.ΠΑΙ.Θ., ακόμη και σε ένα περιβάλλον οικονομικής κρίσης και ρευστότητας εργασιακών συνθηκών, ο δημόσιος τομέας, σε αντίθεση με τον ιδιωτικό, είναι ένας εργασιακός χώρος όπου οι εργαζόμενοι εξακολουθούν να απολαμβάνουν συνθηκών εργασίας, αυστηρά όπως αυτές καθορίζονται από την αντίστοιχη νομοθεσία, να αμείβονται κατά τα οριζόμενα και να αισθάνονται, σε πολύ μεγαλύτερο βαθμό, την ασφάλεια της μονιμότητας και της σταθερής εργασίας (δουλειά γραφείου, σταθερό ωράριο και μεγάλα χρονικά διαστήματα – διακοπές Πάσχα, Χριστουγέννων και καλοκαιριού – κατά τα οποία οι σχολικές μονάδες δεν λειτουργούν και κατά συνέπεια οι ρυθμοί εργασίας των διοικητικών υπαλλήλων δεν είναι τόσο έντονοι). Τέλος, σημαντικό ρόλο διαδραματίζει και η στελέχωση, στις θέσεις ευθύνης των αποκεντρωμένων υπηρεσιών του Υ.ΠΑΙ.Θ. (Περιφερειακού Διευθυντή Π/θμιας και Δ/θμιας Εκπαίδευσης, Διευθυντών Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης και Διευθυντών Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης), από εκπαιδευτικούς, οι οποίοι έχουν εικόνα και εμπειρία από τη λειτουργία των σχολικών μονάδων, ενδεχομένως να είναι πιο ελαστικοί σε θέματα αδειών, διακοπών, αργιών.

Τα ευρήματα που σχετίζονται με την ενίσχυση της επαγγελματικής ικανοποίησης και τον περιορισμό του εργασιακού άγχους των διοικητικών υπαλλήλων των αποκεντρωμένων υπηρεσιών του Υ.ΠΑΙ.Θ., όχι μόνο προτείνεται αλλά είναι επιβεβλημένο να ληφθούν υπόψη από τη διοίκηση των φορέων αλλά και την κεντρική διοίκηση.

Η δομή της διοίκησης στην ελληνική εκπαίδευση επιδέχεται περαιτέρω αποκέντρωσης των εξουσιών, με αδήριτη την ανάγκη αλλαγών στην κατεύθυνση της μεταβίβασης αρμοδιοτήτων από τον κεντρικό φορέα διοίκησης σε όλα τα περιφερειακά επίπεδα διοίκησης. Στο πλαίσιο αυτό, η διάχυση δράσεων και ενεργειών, από το κεντρικό επίπεδο στο περιφερειακό, μπορεί να διευκολύνει την κατάσταση. Έτσι, ιδιαίτερως σημαντική θεωρείται, κατ' αρχήν και με βάση τα ευρήματα της έρευνας, η λήψη μέτρων τόσο προληπτικού χαρακτήρα (πρόληψη) όσο και αντιμετώπισης του φαινομένου.

Κρίνεται επιτακτική η ανάγκη η ηγεσία των διοικητικών υπηρεσιών της εκπαίδευσης, τόσο σε κεντρικό όσο και σε περιφερειακό επίπεδο, να αναγνωρίσει τη σπουδαιότητα του φαινομένου, που επιφέρει οικονομικές, σωματικές, ψυχολογικές και κοινωνικές επιπτώσεις, λαμβάνοντας όλα εκείνα τα απαραίτητα μέτρα για τη διαφύλαξη του προσωπικού.

Συγκεκριμένα, στο επίπεδο της στελέχωσης των υπηρεσιών, απαιτείται, εκτός από την αύξηση του αριθμού των εργαζομένων, μια ανακατανομή του υπάρχοντος προσωπικού και μία ποιοτική αναβάθμισή του, με εργαζομένους κατηρτισμένους, εξειδικευμένους και ικανούς να ανταπεξέλθουν. Ελλείψει δυνατοτήτων οικονομικών κινήτρων, καθ' όλη τη διάρκεια του εργασιακού βίου, μπορούν να δοθούν δυνατότητες εκπαίδευσης στο αντικείμενο και σε καινοτόμες δράσεις αλλά και εκμάθησης δεξιοτήτων, σχετικών με το αντικείμενο εργασίας, που θα διευκόλυνε και θα απλοποιούσε τη ροή της εργασίας. Επιπλέον, ένας αξιολογικά και αντικειμενικά σχεδιασμένος τρόπος πρόσληψης και προαγωγών, θα αποτελούσε επιπλέον κίνητρο για παροχή αρτιότερων υπηρεσιών, σε μια δημόσια διοίκηση δομημένη έτσι ώστε να εξυπηρετεί πρώτιστα τον πολίτη. Ένας ειλικρινής και γόνιμος διάλογος των εκπροσώπων των εργαζομένων με μια, για το σκοπό αυτό,

συγκροτηθείσα ομάδα έργου του Υ.ΠΑΙ.Θ., μπορεί να καταλήξει σε προγράμματα παρεμβάσεων, ενημέρωσης και επιμόρφωσης, σε θέματα που σχετίζονται με τεχνικές και τρόπους για τη μείωση των επιπέδων του εργασιακού άγχους και την αύξηση της επαγγελματικής ικανοποίησης, και την πρόληψη αλλά και αποκατάσταση της ψυχικής υγείας των εργαζομένων. Η ένταση του φαινομένου του εργασιακού άγχους και της μειωμένης επαγγελματικής ικανοποίησης, σε συνδυασμό με την έλλειψη αντίστοιχων ερευνών για τους διοικητικούς υπαλλήλους στην εκπαίδευση, καθιστά επιτακτική ανάγκη την πραγματοποίηση, στο μέλλον, περαιτέρω μελετών, σε μεγαλύτερα και αντιπροσωπευτικότερα δείγματα της χώρας, με την ποικιλία συνθηκών που επικρατούν σε αυτά (αστικά και ημιαστικά κέντρα, νησιωτικές και ηπειρωτικές περιοχές).

Αναφορές

Aitken, L. (2018). What is stress and what causes it?. *Health24*. Ανακτήθηκε στις 13-08-2019 από <https://www.health24.com/Medical/Stress/About-Stress/What-is-stress-and-what-causes-it-20120721>

Arnold, J., Randall, R., Patterson, F., Silvester, J., Robertson, I., Cooper, C., Burnes, B., Harris, D., Axtell C., & Hartog, D.D. (2016). *Work psychology Understanding human behaviour in the workplace*, 6th Edition. United Kingdom: Pearson. (έτος έκδοσης πρωτοτύπου 2005).

Bakker, A. B., & Costa, P. L. (2014). Chronic job burnout and daily functioning: A theoretical analysis. *Burnout Research*, 1, 112–119. Ανακτήθηκε στις 13-08-2019 από <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2213058614000096>

Cooper, C. L., & Payne, R. (1988), *Causes coping and consequences of stress at work*. Chichester: John Wiley & Sons.

European Agency for Safety and Health at Work. (2000). *Research on Work – related Stress*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.

European Agency for Safety and Health At Work (EU – OSHA). (2007). *Psychosocial risks and stress at work*. Luxembourg: Office for Official Publications. of the European Communities. Ανακτήθηκε στις 13-08-2019 από <https://osha.europa.eu/en/themes/psychosocial-risks-and-stress>

European Agency for Safety and Health at Work. (2010). *Annual report 2009*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.

Jones, H. (1997). *I'm Too Busy to be Stressed: How to Recognise and Relieve the Symptoms of Stress Paperback*. New York: Hodder Mobius.

Health and Safety Executive. (2004). *Work-related stress: A short guide*. United Kingdom. Ανακτήθηκε στις 13-08-2019 από <https://webarchive.nationalarchives.gov.uk/http://www.berr.gov.uk/files/file25664.pdf>

International Labour Organization, (2004). *28 April, World Day for Safety and Health at Work - Two million work deaths a year: A preventable tragedy*. Ανακτήθηκε στις 14-08-2019 από http://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/features/WCMS_075605/lang-en/index.htm

Lazarus, R., & Folkman, S. (1984). *Stress, Appraisal, and Coping*. New York: Springer Publishing Company.

Maslach, C., Jackson, S. E., & Leiter, M. P. (1996). *The Maslach Burnout Inventory* (3rd ed.). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

Michailidis, E., & Banks, A. P. (2016). The relationship between burnout and risk-taking in workplace decision-making and decision-making style. *Work & Stress*, 30 (3), 278-292, doi: 10.1080/02678373.2016.1213773

National Institute for Occupational Safety and Health (NIOSH). (2014). *Stress...At Work*. Cincinnati: DHHS (NIOSH) Publication No. 99–101. Ανακτήθηκε στις 13-08-2019 από <https://www.cdc.gov/niosh/docs/99-101/>

Robin, M., & Leslie, R. M. (2006). *Εισαγωγή στην ψυχολογία της υγείας* (μτφ. Ε. Παρή). Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

Schur, L., Kruse, D., & Blanck, P. (2005). Corporate culture and employment of persons with disabilities. *Behavioral Sciences and the Law*, 23 (1), 3–20.

Spector, P. E. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, causes and consequences*. N.Y.: SAGE Publications, Inc.

Stander, M., & Rothmann, S. (2008). The Relationship Between Leadership, Job Satisfaction and Organisational Commitment. *SA Journal of Human Resource Management*, 7, (3), 7-13.

Van Hooff, M. L. M., & Van Hooft, E. A. J. (2016) Workrelated boredom and depressed mood from a daily perspective: the moderating roles of work centrality and need satisfaction. *Work & Stress*, 30 (3), 209-227, doi: 10.1080/02678373.2016.1206151

Wood, J., Zeffane, R. M., [Fromholtz](#), M., [Wiesner](#), R., Morrison, Facto, A., McKeown, T., Schermerhorn, J.R., Hunt, J.J.G. & Osborn, R.N. (2015). *Organisational Behaviour: Core Concepts & Applications* (4th ed.). Brisbane: John Wiley & Sons, Inc.

Αναστασίου, Σ. (2013). Η σημασία της επαγγελματικής εξουθένωσης και επαγγελματικής ικανοποίησης στην απόδοση των εργαζομένων. Στο Γ. Μπλάνας κ.ά. (Επιμ.), *Πρακτικά 7ου Εθνικού Συνεδρίου Διοίκησης και Οικονομίας*, 08-10 Ιουνίου 2013, 255 – 262. Λάρισα: ΤΕΙ Λάρισας.

Αντωνίου, Σ. Α. (2006). *Εργασιακό στρες*. Αθήνα: Παρισιάνου.

Γεωργίου, Μ., & Ηλιοφώτου – Μένον, Μ. (2006). Διερευνώντας ένα δυναμικό μοντέλο σχέσεων ανάμεσα στην επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών, το σχολικό κλίμα και την αποτελεσματικότητα του σχολείου: μια εμπειρική έρευνα στη μέση εκπαίδευση. Στο Ε. Φτιάκα, Α. Γαγάτσης, Ι. Ηλία & Μ. Μοδέστου (Επιμ.), *Πρακτικά 9ου Συνεδρίου Παιδαγωγικής Εταιρείας Κύπρου*, 423 – 436. Λευκωσία: Πανεπιστήμιο Κύπρου.

Δεληγάς, Μ., Τούκας, Δ., & Σπυρούλη, Α. (2012). Το σύνδρομο της επαγγελματικής εξουθένωσης (burn – out). *Υγιεινή και Ασφάλεια στην Εργασία*, (50), 5-12.

Δεληγάς, Μ., Τούκας, Δ., & Καραγεωργίου, Α. (2013). Ψυχοκοινωνικοί κίνδυνοι στην εργασία – Η πανευρωπαϊκή εκστρατεία της SLIC 2012. *Υγιεινή και Ασφάλεια στην Εργασία*, (55), σσ. 7-14.

Δημοπούλου, Ε., Καζούκα, Ε., Αργυράκη, Α., (2010). Η διάρθρωση της ικανοποίησης των εργαζομένων στις ελληνικές επιχειρήσεις. *Ηλεκτρονικά Πρακτικά του Εθνικού Συνεδρίου Διοίκησης και Οικονομίας*, 142-155. Ανακτήθηκε στις 13-08-2019 από http://mibes.teilar.gr/esdo_proceedings/proceedings/2010/ORAL/20_final.pdf

Δομή και λειτουργία της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και άλλες διατάξεις. (Ν. 1566, ΦΕΚ 167/τ.Α'/30 Σεπτεμβρίου 1985). Αθήνα: Εθνικό Τυπογραφείο. Ανακτήθηκε 16-10-2016 από http://www.et.gr/ids-nph/search/pdfViewerForm.html?args=5C7QrtC22wHO1H1f3wMBQHdtvSoClrL8tP77J3eAiaX5MXD0LzQTLWPU9yLzB8V68knBzLCmTXKaO6fpVZ6Lx3UnKl3nP8NxdnJ5r9cmWγJWelDvWS_18kAEhATUkJb0x1LldQ163nV9K--td6SluWdKZHuGKk08JTddFrK3r3GgMm8yJZ8cJUfgjx_8D0yC

Ελληνική Εταιρεία Ιατρικής της Εργασίας και Περιβάλλοντος. (2011). *Πρότυπο Ερωτηματολόγιο διερεύνησης Επαγγελματικού STRESS και επαγγελματικής ικανοποίησης*. Ανακτήθηκε στις 13-08-2019 από www.iatrikiergasias.gr/upload/file/STRESS%20ARTICLE.doc

Ευρωπαϊκοί Κοινωνικοί Εταίροι. (2004). *Συμφωνία Πλαίσιο για το Εργασιακό Άγχος*. Ανακτήθηκε στις 13-08-2019 από www.epoet.org.cy/wp-content/.../Συμφωνία-Πλαίσιο-για-το-Εργασιακό-Άγχος.doc

Ευρωπαϊκός Οργανισμός για την Ασφάλεια και την Υγεία στην Εργασία. (2013). *Διαχείριση του άγχους σε ασφαλείς και υγιείς χώρους εργασίας*. Ανακτήθηκε στις 13-08-2019 από <https://www.openbook.gr/diaxeirisi-tou-agxous-se-afaleis-kai-ygieis-xwrous-ergasias/>

Καλέντζης, Α. (2016). 10 σημαντικές διαφορές μεταξύ ανησυχίας και άγχους. *Psychologized*, 3 (3). Ανακτήθηκε στις 13-08-2019 από <http://www.psychologized.eu/%CE%B1%CE%B3%CF%87%CE%BF%CF%83-%CE%B1%CE%BD>

[%CE%B7%CF%83%CF%85%CF%87%CE%B9%CE%B1-%CE%B4%CE%B9%CE%B1%CF%86%CE%BF%CF%81%CE%B1/](#)

Καραϊσκος, Χ., Τσικρικά Μ., & Πολυχρονόπουλος, Β. (2012). Διερεύνηση της εργασιακής κόπωσης και επαγγελματικής εξουθένωσης σε ιατρικό δυναμικό δημοσίου νοσοκομείου. *hugείa@εργασία*, 3 (3), 9-16.

Κουρτέση, Π. (2016). *Το επαγγελματικό άγχος και η επαγγελματική εξουθένωση των Διευθυντών Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης* (Διπλωματική εργασία, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο). Διαθέσιμο από τη βάση δεδομένων του Ελληνικού Ανοικτού Πανεπιστημίου. Ανακτήθηκε 18-11-2016 από <https://apothesis.eap.gr/handle/repo/32263>

Κουστέλιος, Α. (1996). Η επίδραση της οργανωσιακής κουλτούρας στην ικανοποίηση από την εργασία. *Ψυχολογία*, 3 (2), 60-70.

Κουστέλιος, Α., & Κουστέλιου, Ι. (2001). Επαγγελματική ικανοποίηση και επαγγελματική εξουθένωση στην εκπαίδευση. *Ψυχολογία*, 8 (1), 30-39.

Λιώτας, Ν. (2011). *Οργανωσιακή κουλτούρα. Θεσσαλονίκη: Εργάνη - Κέντρο Στήριξης της Απασχόλησης και Επιχειρηματικότητας των Γυναικών*. Ανακτήθηκε στις 14-08-2019 από <http://www.slideshare.net/nliotas/ss-6613781>

Μπάμπαλου, Χ., Θανασιάς, Ε., & Μακρόπουλος, Β. (2012). Επαγγελματικό στρες: Ψυχοκοινωνικοί παράγοντες κινδύνου και παρεμβάσεις. *hugείa@εργασία*, 3 (3), 145-174.

Μπάτιου, Β. (2009). *Η Επαγγελματική Ικανοποίηση και η Εφαρμογή της Βάσει της Θεωρίας Υγιεινής και Παρακίνησης του Frederick Herzberg. Το παράδειγμα του δημοσίου τομέα – Ι.Κ.Α., Ο.Α.Ε.Δ., Σ.Ε.Ε.* (Μεταπτυχιακή Διπλωματική εργασία, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας). Ανακτήθηκε 27-12-2016 από: <https://dspace.lib.uom.gr/bitstream/2159/13286/2/MpatsiouMsc2009.pdf>

Μπουντζιούκας, Σ., Παπαστεργίου, Δ., & Καλλιτσάρη, Σ. (2006). *Εργασιακό στρες (occupational stress) και ικανοποίηση από την εργασία (job satisfaction)*. Ανακοίνωση στο 12ο Επιστημονικό Συνέδριο Φοιτητών Ιατρικής Ελλάδας, Λάρισα.

Ντελέζος, Κ., Μέντζιου, Ε., Κούτου, Α., Κονόμη, Κ., & Νεστορίδου, Α. (2014). Διερεύνηση εκδήλωσης εργασιακού stress σε περίοδο οικονομικής κρίσης στο διοικητικό προσωπικό του Τεχνολογικού Εκπαιδευτικού Ιδρύματος Αθήνας. *Περιεγχειρητική Νοσηλευτική*, 1 (2), 88-97.

Ξηρού, Β. (2013). *Εργασιακό άγχος*. Ανακτήθηκε στις 13-08-2019 από <http://edujob.gr/node/175116>

Robson, C. (2000). *Η έρευνα του πραγματικού κόσμου* (2η έκδ. μτφ.: Β. Νταλάκου, Κ. Βασιλάκου). Αθήνα: Gutenberg. (έτος έκδοσης πρωτοτύπου: 1993).

Σχοινά, Μ. (2015). *Δίκτυο υπηρεσιών πληροφόρησης & συμβουλευτικής εργαζομένων*. Αθήνα: Ινστιτούτο Εργασίας Γ.Σ.Ε.Ε., με τη συγχρηματοδότηση της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Τσουνής, Α., & Σαράφης, Π. (2016). Η έννοια της επαγγελματικής ικανοποίησης: θεωρητικές προσεγγίσεις και αποτελέσματα στην εργασιακή απόδοση. *Διεπιστημονική Φροντίδα Υγείας*, 8 (2), 36-47.