

## ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΔΙΕΥΘΥΝΣΕΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΣ ΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ

Θαλασιά Ζωή,<sup>1</sup> Φιλίππου Φίλιππος<sup>2</sup>, Τσίποκαρη Ευστρατία<sup>3</sup>, Ρόκκα Στέλλα<sup>4</sup>  
και Μπεμπέτσος Ευάγγελος<sup>5</sup>

### Περίληψη

Σκοπός της παρούσας έρευνας ήταν να διερευνηθεί η επαγγελματική ικανοποίηση των διοικητικών υπαλλήλων στις Διευθύνσεις Εκπαίδευσης, καθώς και η σχέση της με ορισμένες δημογραφικές και εργασιακές μεταβλητές. Στην έρευνα έλαβαν μέρος 319 διοικητικοί υπάλληλοι από την Περιφέρεια της Κεντρικής Μακεδονίας. Το όργανο μέτρησης που χρησιμοποιήθηκε ήταν το Job Satisfaction Inventory (Spector, 1985). Οι στατιστικές αναλύσεις που πραγματοποιήθηκαν ήταν: περιγραφική στατιστική, έλεγχος εσωτερικής εγκυρότητας, T-test για ανεξάρτητα δείγματα και One-Way Anova ανάλυση. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι οι εργαζόμενοι στις Διευθύνσεις Εκπαίδευσης βίωναν μέτρια επίπεδα επαγγελματικής ικανοποίησης. Το φύλο, η ηλικία, το μορφωτικό επίπεδο, τα χρόνια υπηρεσίας, η βαθμίδα δεν επηρέαζαν την επαγγελματική ικανοποίηση. Αντίθετα, η επαγγελματική ικανοποίηση από την εργασία φαινόταν να συσχετίζεται με ορισμένους παράγοντες της περιφερειακής ενότητας/νομού διεύθυνσης εκπαίδευσης όπως, οι σχέσεις με τον/ην προϊστάμενο/η, οι σχέσεις με τους συναδέλφους, η οργάνωση/λειτουργία του οργανισμού, η επίτευξη/αναγνώριση, η επικοινωνία.

**Λέξεις κλειδιά:** δημόσιος & διοικητικός υπάλληλος, επαγγελματική ικανοποίηση

### Εισαγωγή

Η εργασιακή ενασχόληση του ανθρώπου παίζει καθοριστικό ρόλο στη ζωή του, καθώς καταλαμβάνει το μεγαλύτερο μέρος της καθημερινότητάς του. Είναι αυτή που τον χαρακτηρίζει και γίνεται κριτήριο ένταξής του σε κοινωνικά και οικονομικά στρώματα. Γι' αυτό η επαγγελματική ικανοποίηση είναι ένα από τα πιο σημαντικά πεδία έρευνας των επιστημών που ασχολούνται με τον άνθρωπο, τις ανάγκες του και τη σχέση του με την εργασία (Crites, 1969).

Η επαγγελματική ικανοποίηση συνδέεται με την υψηλή αποδοτικότητα των εργαζομένων και κατά συνέπεια με την παραγωγικότητά τους, τις μειωμένες προθέσεις για αποχώρηση, τη μεγαλύτερη

- 
1. MSc στη Φυσική Αγωγή, Διοικητικός υπάλληλος Δ/σης Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης Ημαθίας
  2. Αναπληρωτής καθηγητής, ΤΕΦΑΑ, Δημοκρίτειο Πανεπιστήμιο Θράκης.
  3. Αναπληρώτρια καθηγήτρια, ΤΕΦΑΑ, ΔΠΘ.
  4. Επίκουρος καθηγήτρια, ΤΕΦΑΑ, ΔΠΘ.
  5. Αναπληρωτής καθηγητής, ΤΕΦΑΑ, ΔΠΘ.

δέσμευσή τους, την καλύτερη συνεργασία και την επίτευξη απαιτητικών στόχων από τους ίδιους τους εργαζόμενους (Δημητρόπουλος, 1998· Κάντας, 1998). Επίσης, ο βαθμός ικανοποίησης ενός ατόμου από το επάγγελμά του ή το εργασιακό του περιβάλλον, αποτελεί καθοριστικό παράγοντα της κοινωνικής και οικογενειακής κατάστασής του, καθώς και της ψυχικής υγείας του ίδιου αλλά και των ατόμων του άμεσου περιβάλλοντός του (Δημητρόπουλος, 1998· Κάντας, 1998).

Εάν ανατρέξει κανείς στη διεθνή βιβλιογραφία θα διαπιστώσει ότι, δεν υφίσταται ένας καθολικά αποδεκτός ορισμός της επαγγελματικής ικανοποίησης (Δημητρόπουλος, 1998· Μπρούζος, 2004). Σ' αυτό, ενδεχομένως, να οφείλεται η διαφορετικότητα των αποτελεσμάτων των σχετικών ερευνών. Σύμφωνα με τον Κάντα (1998), ο πλέον κλασικός, σφαιρικός και περιεκτικός ορισμός είναι αυτός που έδωσε ο Allport (1954), ο οποίος ορίζει την επαγγελματική ικανοποίηση ως στάση του εργαζόμενου απέναντι σε καθορισμένη εργασία.

Οι Warr (1987) και Landy (1989) θεωρούν την επαγγελματική ικανοποίηση ως μια μη σταθερή κατάσταση, η οποία μπορεί να μεταβληθεί και να αναστραφεί, εφόσον διαφοροποιηθούν οι παράγοντες που την καθορίζουν. Επομένως, ισχυρίζονται ότι, είναι αναμενόμενο κανείς εργαζόμενος να μη νοιώθει απόλυτα ικανοποιημένος από την εργασία του. Αυτό σημαίνει ότι ενδέχεται ένας εργαζόμενος να είναι ικανοποιημένος με κάποιους τομείς της εργασίας του και ταυτόχρονα να είναι δυσαρεστημένος με κάποιους άλλους (Kreitner, Kinicki & Buelens, 1997· Rebore, 2006).

Επομένως, η επαγγελματική ικανοποίηση εξετάζεται ως εξαρτημένη μεταβλητή, δηλαδή ως επακόλουθο των διεργασιών και των συνθηκών που υφίστανται στον εργασιακό χώρο (Κάντας, 1998) και έχει σχέση με τα χαρακτηριστικά του επαγγέλματος, τις εν γένει συνθήκες στις οποίες λαμβάνει χώρα, καθώς και με τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας των εργαζομένων (Robbins & Judge, 2011). Κατά τον Koustelios (2001), οι παράγοντες που επηρεάζουν την επαγγελματική ικανοποίηση ταξινομούνται σε τρεις μεγάλες κατηγορίες: α) τους παράγοντες που σχετίζονται με το εργασιακό περιβάλλον, β) τους παράγοντες που είναι σχετικοί με συγκεκριμένες διαστάσεις της εργασίας και γ) τους παράγοντες που σχετίζονται με τους εργαζόμενους.

Ενδιαφέρουσα είναι και η προσέγγιση του Warr (2005), ο οποίος υποστηρίζει ότι υφίστανται ορισμένα καίρια χαρακτηριστικά της εργασίας, τα οποία συντελούν στην προαγωγή της επαγγελματικής ικανοποίησης και γενικότερα στην ψυχοσυναισθηματική ευεξία των εργαζομένων. Με βάση αυτήν την προσέγγιση, ο Warr (2005) ταξινομεί τους παράγοντες της επαγγελματικής ικανοποίησης σε δύο μεγάλες κατηγορίες: στους παράγοντες εσωγενούς ικανοποίησης και στους παράγοντες εξωγενούς ικανοποίησης.

Η πρώτη κατηγορία αναφέρεται στο περιεχόμενο της εργασίας και συγκεκριμένα στις διαστάσεις της που κατ' εξοχήν ορίζουν τη διεξαγωγή της, όπως: α) η ελεύθερη επιλογή του τρόπου επιτέλεσης της εργασίας, β) το ενδιαφέρον για την εργασία, γ) η ποικιλία και ανομοιομορφία των δραστηριοτήτων, δ) η

αξιοποίηση των δεξιοτήτων, ε) ο βαθμός υπευθυνότητας, στ) οι ευκαιρίες για προσωπικό έλεγχο, ζ) η ανατροφοδότηση και η) η σαφήνεια του εργασιακού περιβάλλοντος (Warr, 2005).

Άλλος ένας παράγοντας εσωγενούς ικανοποίησης είναι η συμμετοχή του εργαζόμενου στη λήψη αποφάσεων και γενικότερα η εμπλοκή του στις διαδικασίες της εργασίας (Bogler & Nir, 2012). Σύμφωνα με τον Levi (1967), ο βαθμός συμμετοχής των εργαζομένων στον επαγγελματικό χώρο και στη λήψη αποφάσεων σχετίζεται θετικά με την παραγωγικότητα, την εργασιακή ικανοποίηση και τη διατήρηση καλών σχέσεων μεταξύ των υπαλλήλων και των προϊσταμένων και αρνητικά με τις απολύσεις.

Η δεύτερη κατηγορία των παραγόντων εξωγενούς ικανοποίησης αναφέρεται στο ευρύτερο πλαίσιο στο οποίο διενεργείται η εργασία, όπως: α) οι εργασιακές συνθήκες, β) οι αμοιβές και οι προοπτικές εξέλιξης, γ) το ωράριο εργασίας, δ) η ασφάλεια, ε) οι διαπροσωπικές σχέσεις, στ) η εποπτεία και ζ) η ηγεσία (Warr, 2005). Ομοίως, οι Kreitner, Kinicki και Buelens (1997) συγκαταλέγουν στους εξωτερικούς παράγοντες το είδος της εργασίας, την εξέλιξη του εργαζόμενου (προαγωγές) και της εταιρείας, τις απολαβές, τους προϊσταμένους και τους συναδέλφους. Στις συνθήκες εργασίας υπάγονται τόσο οι περιβαλλοντικές συνθήκες εργασίας (θερμοκρασία, φωτισμός, αερισμός, θόρυβος, έλλειψη οξυγόνου) (Antoniou, 2009) όσο και αυτές που έχουν σχέση με το υλικό περιβάλλον (κιτρινάκες εγκαταστάσεις, υλικοτεχνική υποδομή, αισθητική χώρων, καθαριότητα και συντήρηση) (Δήμου, 2011). Σχετικά με τις αμοιβές διαπιστώθηκε ότι, όταν αποδίδονται με αξιοκρατία και δικαιοσύνη, δρουν θετικά στην ικανοποίηση και στην επίδοση του ατόμου (Ζαβλάνος, 1999). Ομοίως, κατά τον Chelladurai (1999), γενικά το να λαμβάνει κανείς αμοιβές συντελεί στην ικανοποίηση από την εργασία. Η Evans (2003) υποστηρίζει ότι η παροχή μη οικονομικών αμοιβών στους εργαζομένους, όπως η παρακολούθηση σεμιναρίων και ο εξοπλισμός με χρήσιμα και σύγχρονα τεχνολογικά μέσα, μπορεί να δρα περισσότερο υποκινητικά στους εργαζομένους.

Μία τρίτη κατηγορία παραγόντων που επηρεάζει την επαγγελματική ικανοποίηση είναι οι ατομικοί παράγοντες. Στους ατομικούς παράγοντες περιλαμβάνονται τόσο τα δημογραφικά χαρακτηριστικά, όπως η ηλικία, το φύλο, η οικογενειακή κατάσταση, το μορφωτικό επίπεδο, τα έτη υπηρεσίας, όσο και οι ιδιότητες της προσωπικότητας, όπως η αντοχή στο στρες, η εκδήλωση συναισθημάτων, η υψηλή απόδοση, το αξιακό σύστημα και η αφοσίωση στην εργασία (Δημητριάδης, 2010).

Μια άλλη κατάταξη των παραγόντων, σημαντικών για τη διαμόρφωση της επαγγελματικής ικανοποίησης, είχε ήδη προταθεί από τον Locke (1976) ως ακολούθως: α) η ενδιαφέρουσα κι όχι ανιαρή εργασία, β) ο ικανοποιητικός μισθός ανάλογα με το είδος της εργασίας, γ) η παροχή θετικής ενίσχυσης για την επίτευξη στόχων (αναγνώριση, έπαινος, χρηματικές απολαβές), δ) οι κατάλληλες εργασιακές συνθήκες (διαμόρφωση χώρου, περιβάλλον), ε) η σωστή εποπτεία, στ) οι θετικές διαπροσωπικές σχέσεις, ζ) η αποτελεσματική πολιτική του οργανισμού, η) το αίσθημα ασφάλειας, θ) η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων και ι) η αυτονομία και η υπευθυνότητα (στο Κάντας, 1998).

Συνοψίζοντας, οδηγούμαστε στο συμπέρασμα ότι η επαγγελματική ικανοποίηση επηρεάζεται και καθορίζεται από ένα σύνολο παραγόντων, οι οποίοι μπορούν να διακριθούν σε δύο μεγάλες κατηγορίες: α) τους οργανωτικούς που περιλαμβάνουν τους παράγοντες εσωγενούς και εξωγενούς επαγγελματικής ικανοποίησης και β) τους ατομικούς παράγοντες (Γραμματικού, 2010).

### **Συνέπειες της Επαγγελματικής Ικανοποίησης**

Η επαγγελματική ικανοποίηση έχει μελετηθεί εκτενώς και συνεχίζει αδιάλειπτα να ενδιαφέρει τους τομείς της οργάνωσης και της διοίκησης, καθώς από το επίπεδό της προκύπτουν συνέπειες θετικές ή αρνητικές, τόσο για τον ίδιο τον εργαζόμενο όσο και για την εργασία του.

Σύμφωνα με τους Adesoye και Ogunsanwo (2002), η επαγγελματική ικανοποίηση αποτελεί αναγκαίο συστατικό των παραγωγικών οργανισμών και των εργαζομένων. Ο Lussier (1999) πιστεύει πως ο υψηλός δείκτης της επαγγελματικής ικανοποίησης αποτελεί κύριο και σημαντικό γνώρισμα των οργανισμών που διοικούνται σωστά. Ομοίως, ο Kaya (1995) συσχετίζει την υψηλή επαγγελματική ικανοποίηση με ένα άρτια οργανωμένο εργασιακό περιβάλλον. Αντίθετα, ο χαμηλός δείκτης της επαγγελματικής ικανοποίησης καταδεικνύει τη μη βελτίωση των συνθηκών εργασίας ενός οργανισμού (Αργυράκης & Καλουπής, 2011). Επίσης, υποστηρίζεται ότι, μέσω αυτής, διαφαίνεται η λειτουργία ενός οργανισμού και μπορούν να εικαστούν οι προβληματικές περιοχές (Spector, 1997). Ο Balzer και συν. (1997) της πιστώνουν την εκδήλωση θετικών συμπεριφορών στο χώρο της εργασίας, όπως είναι η παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών και η συνεργασία. Ομοίως, οι Kreitner και Kinicki (1995) συνδέουν θετικά την επαγγελματική ικανοποίηση με το ενδιαφέρον του υπαλλήλου για τη δουλειά και τη δυνατή του δέσμευση, την ταύτισή του με τους στόχους της εργασίας και, γενικότερα, με την άρτια συμπεριφορά του. Αντιθέτως, τη συνδέουν αρνητικά με τη συμμετοχή του σε συνδικαλιστικούς φορείς.

## **Η Επαγγελματική Ικανοποίηση στον Δημόσιο Τομέα**

### **A. Στην Ελλάδα**

Σε έρευνα του Κουρτίδη (2006) στην Ελλάδα, με δείγμα 300 εργαζομένων διαφόρων κλάδων, από δημόσιες υπηρεσίες, οργανισμούς υγείας, εμπόριο, βιομηχανία διαπιστώθηκε ότι η εργασιακή ικανοποίηση στην Ελλάδα κυμαίνεται σε μέτρια έως θετικά επίπεδα: Το 16,7% δήλωσε απόλυτα ικανοποιημένο, το 51,1% σχεδόν ικανοποιημένο, το 19,4% ουδέτερο, το 11,6% σχεδόν δυσαρεστημένο και το 1,2% απόλυτα δυσαρεστημένο. Σε έρευνα του 2007 (Markovits, Davis & Dick) με δείγμα Ελλήνων υπαλλήλων, 1119 ιδιωτικών και 476 δημοσίων, φάνηκε ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι είναι περισσότερο ικανοποιημένοι και προσηλωμένοι στις αξίες και στους κανόνες του φορέα τους σε σχέση με τους ιδιωτικούς υπαλλήλους. Συγκεκριμένα, οι δημόσιοι υπάλληλοι σημείωσαν υψηλότερα επίπεδα εγγενούς ικανοποίησης και χαμηλότερα επίπεδα εξωγενούς ικανοποίησης. Επιπλέον, διαπιστώθηκε ότι όσο

υψηλότερο βαθμό οργανωσιακής δέσμευσης ή αφοσίωσης εμφανίζουν οι εργαζόμενοι τόσο υψηλότερο βαθμό εργασιακής ικανοποίησης σημειώνουν.

Η έρευνα της Μπάτιου (2009) είχε σκοπό να μετρήσει το βαθμό της επαγγελματικής ικανοποίησης των δημοσίων υπαλλήλων, οι οποίοι εργάζονται σε φορείς του Υπουργείου Απασχόλησης και Κοινωνικών Υποθέσεων. Το δείγμα της έρευνας αποτέλεσαν 67 διοικητικοί υπάλληλοι του Ιδρύματος Κοινωνικής Ασφάλισης (Ι.Κ.Α.), του Οργανισμού Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού (Ο.Α.Ε.Δ.) και του Σώματος Επιθεώρησης Εργασίας (Σ.Ε.Ε.) της Κεντρικής Θεσσαλονίκης. Από την ανάλυση των δεδομένων προέκυψε ότι οι συμμετέχοντες/ουσες ήταν σε μέτριο βαθμό ικανοποιημένοι/ες από την εργασία τους.

Όσον αφορά στις επιμέρους διαστάσεις, χαμηλά επίπεδα επαγγελματικής ικανοποίησης σημειώθηκαν στην οργάνωση και λειτουργία των δημόσιων οργανισμών, στον μισθό, στην προαγωγή, στις παροχές και στην επίτευξη-αναγνώριση. Αντιθέτως, αρκετά ικανοποιημένοι διαπιστώθηκε να είναι οι ανωτέρω εργαζόμενοι από τη φύση της εργασίας και από τις διαπροσωπικές σχέσεις με τους συναδέλφους και τον προϊστάμενο. Εκτός των άλλων, εξετάστηκε και η επίδραση των δημογραφικών παραγόντων (ηλικία, φύλο, οικογενειακή κατάσταση, μορφωτικό επίπεδο, έτη προϋπηρεσίας, είδος εργασιακής σχέσης), τόσο στην καθεμία από τις μεταβλητές της επαγγελματικής ικανοποίησης, όσο και στο σύνολό της. Η ηλικία βρέθηκε να συνδέεται θετικά με την ικανοποίηση από την εργασία, με τους υπαλλήλους της μεγαλύτερης ηλικιακής ομάδας (άνω των 50) να είναι πιο ικανοποιημένοι σε σχέση με τους νεότερους συναδέλφους τους. Σε σχέση με το φύλο, οι άνδρες δημόσιοι υπάλληλοι σημείωσαν υψηλότερα ποσοστά ικανοποίησης στις παροχές και στο μισθό από ό,τι οι γυναίκες δημόσιοι υπάλληλοι. Τέλος, η οικογενειακή κατάσταση, το μορφωτικό επίπεδο, καθώς και τα έτη προϋπηρεσίας φάνηκε να μην επιδρούν στατιστικά σημαντικά στη συνολική επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων στους δημόσιους αυτούς οργανισμούς.

Παρόμοια αποτελέσματα έφερε και η έρευνα της Μαλαμόρη (2013) σε διοικητικούς υπαλλήλους του ΙΚΑ Ηρακλείου με το δείγμα να παρουσιάζει μέτρια συνολική επαγγελματική ικανοποίηση, τόσο για τους διοικητικούς υπαλλήλους όσο και για τους υγειονομικούς διοικητικούς. Ως προς εννέα σχετικούς παράγοντες, διαπιστώθηκε σχετικά υψηλή ικανοποίηση στις διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ των συναδέλφων αλλά και με τους προϊσταμένους, καθώς και με τη φύση της εργασίας τους. Όσον αφορά στους δείκτες της προαγωγής, επίτευξης-αναγνώρισης και επικοινωνίας, οι υπάλληλοι δήλωσαν μέτρια ικανοποιημένοι. Επίσης, χαμηλός βαθμός ικανοποίησης διαπιστώθηκε στα θέματα μισθών και παροχών αλλά και στις συνθήκες οργάνωσης και λειτουργίας του οργανισμού.

Η επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων σε δημόσιους αθλητικούς φορείς στη χώρα μας και η επίδραση των δημογραφικών και εργασιακών χαρακτηριστικών σε αυτή, αποτέλεσαν αντικείμενο μελέτης των Κορμικιάρη, Καραστάθη, Ζουρνατζή και Κουσελίου (2013), σε δείγμα 102 ατόμων. Από τα αποτελέσματα προέκυψε ότι οι εργαζόμενοι ήταν σε μέτριο βαθμό ικανοποιημένοι από τις εργασιακές συνθήκες, το μισθό, τον οργανισμό ως ολότητα, τη φύση της εργασίας και την εποπτεία, ενώ, ήταν σε

χαμηλό βαθμό ικανοποιημένοι από την προαγωγή. Δεν παρατηρήθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ δημογραφικών χαρακτηριστικών (ηλικία, φύλο) και επαγγελματικής ικανοποίησης.

Μία ακόμη έρευνα που ασχολήθηκε με την επαγγελματική ικανοποίηση των δημοσίων υπαλλήλων είναι αυτή της Ηλιοπούλου (2013). Στην εν λόγω έρευνα διερευνήθηκαν: α) η σχέση της επαγγελματικής δέσμευσης με την επαγγελματική ικανοποίηση και την εξουθένωση των δημοσίων υπαλλήλων, β) η σχέση των ανωτέρω μεταβλητών με τη στάση των εργαζομένων απέναντι στην παροχή υπηρεσιών επαγγελματικής συμβουλευτικής από το φορέα εργασίας, γ) η επίδραση των δημογραφικών μεταβλητών στην επαγγελματική δέσμευση, ικανοποίηση και εξουθένωση των υπαλλήλων και δ) κατά πόσο οι δημογραφικοί παράγοντες (ηλικία, αστικότητα, μορφωτικό επίπεδο, φορέας εργασίας, ειδικότητα, εργασιακή θέση και παροχή υπηρεσιών επαγγελματικής συμβουλευτικής) και οι ψυχολογικοί παράγοντες (επαγγελματική ικανοποίηση, εξουθένωση και συμβουλευτική) μπορούν να προβλέψουν την επαγγελματική δέσμευση και τις επιμέρους διαστάσεις της. Για την έρευνα χρησιμοποιήθηκε ένα δείγμα 615 δημοσίων υπαλλήλων, διαφόρων ειδικοτήτων και διαφόρων φορέων του Δημοσίου (υπουργεία, φορείς κοινωνικής ασφάλισης, φορείς παιδείας και τοπικής αυτοδιοίκησης). Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι η επαγγελματική δέσμευση συνδέεται θετικά με την επαγγελματική ικανοποίηση και αρνητικά με την επαγγελματική εξουθένωση. Ως προς την επαγγελματική συμβουλευτική παρατηρήθηκε μικρή συνάφεια με τις ανωτέρω μεταβλητές. Επιπρόσθετα, διαπιστώθηκε ότι οι δημογραφικοί παράγοντες, όπως η ηλικία, η αστικότητα, το μορφωτικό επίπεδο, ο φορέας εργασίας, η ειδικότητα, η εργασιακή θέση, η πληροφόρηση και η παροχή υπηρεσιών επαγγελματικής συμβουλευτικής επιδρούν στην επαγγελματική δέσμευση, ικανοποίηση ή εξουθένωση των εν λόγω υπαλλήλων. Τέλος, οι ψυχολογικές μεταβλητές φαίνεται να αποτελούν ισχυρότερους παράγοντες πρόβλεψης της επαγγελματικής δέσμευσης και των διαστάσεών της, έναντι των δημογραφικών.

Σκοπός της μελέτης της Ματράκη (2013) ήταν να διερευνήσει το επίπεδο της εργασιακής ικανοποίησης και του εργασιακού άγχους στους επαγγελματίες υγείας του Ιπποκράτειου Νοσοκομείου Θεσσαλονίκης, καθώς και να εξετάσει τους βασικότερους επιδραστικούς παράγοντες. Για την έρευνα χρησιμοποιήθηκε δείγμα 152 επαγγελματιών υγείας και συγκεκριμένα 52 γιατρών, 80 νοσηλευτών και 20 διοικητικών υπαλλήλων. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν χαμηλά επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης που συσχετίζονταν αντιστρόφως ανάλογα με τα επίπεδα του εργασιακού άγχους. Αναφορικά με τους παράγοντες επίδρασης στην επαγγελματική ικανοποίηση και στο εργασιακό άγχος, σημαντικότεροι αναδείχθηκαν οι οικονομικές απολαβές, τα επιτεύγματα, οι συνθήκες εργασίας και οι ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης. Κατά τη συγγραφέα, με βάση τα ανωτέρω συμπεράσματα, η διοίκηση των δημόσιων νοσοκομείων θα πρέπει να επικεντρώνεται στην ορθή και αποτελεσματική διαχείριση και παρακίνηση των ανθρώπινων πόρων, έτσι ώστε να αυξηθεί ο βαθμός της επαγγελματικής ικανοποίησης και να μειωθεί ο βαθμός του εργασιακού άγχους.

Παρόμοια έρευνα διενήργησε ο Χαβαλές (2015), σε δείγμα 87 υπαλλήλων (νοσηλευτών και διοικητικών υπαλλήλων) του Γενικού Νοσοκομείου Σερρών, για να ερευνήσει το επίπεδο της επαγγελματικής ικανοποίησης των υπαλλήλων και να εντοπίσει τις μεταβλητές που το επηρεάζουν. Από την έρευνα προέκυψε ότι οι εργαζόμενοι ήταν σχετικά ικανοποιημένοι, με βασικότερο παράγοντα ικανοποίησης το αντικείμενο της εργασίας τους. Όσον αφορά στην ικανοποίηση από το εργασιακό τους περιβάλλον, απάντησαν ουδέτερα. Αντίθετα, διαφώνησαν στον αν οι αμοιβές τους θεωρούνται ικανοποιητικές. Τέλος, υποστήριξαν ότι δε γίνονται οι αξιολογήσεις με αντικειμενικά κριτήρια, καθώς και ότι η διοίκηση δεν κάνει τις δέουσες ενέργειες για περαιτέρω εξέλιξη.

## **B. Στην Αλλοδαπή**

Ενδιαφέρουσα είναι η έρευνα των Wright και Davis (2003), που πραγματοποιήθηκε σε δείγμα 267 δημοσίων υπαλλήλων της Νέας Υόρκης και εξέτασε την επίδραση του εργασιακού περιβάλλοντος στην επαγγελματική ικανοποίηση. Συν τοις άλλοις, ερευνήθηκε και η επιρροή των δημογραφικών χαρακτηριστικών, όπως η εθνικότητα, το φύλο, η ηλικία, η θέση που κατέχουν, η προϋπηρεσία, το επίπεδο εκπαίδευσης και το μισθολογικό επίπεδο. Από τα αποτελέσματα φάνηκε ότι οι Αμερικανοί δημόσιοι υπάλληλοι βιώνουν μέτρια έως υψηλή επαγγελματική ικανοποίηση. Επιπρόσθετα, διαπιστώθηκε ότι τα καθορισμένα εργασιακά καθήκοντα και η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού σχετίζονται θετικά με την επαγγελματική ικανοποίηση. Στον αντίποδα, η εργασιακή ρουτίνα βρέθηκε να συσχετίζεται αρνητικά με την επαγγελματική ικανοποίηση. Τέλος, από τα δημογραφικά χαρακτηριστικά, μόνο το επίπεδο εκπαίδευσης βρέθηκε να συνδέεται αρνητικά με την επαγγελματική ικανοποίηση.

Το 2004, ο Steijn ανέλυσε τα δεδομένα που προέκυψαν από έρευνα, η οποία διενεργήθηκε στο Ολλανδικό Υπουργείο Εσωτερικών (2001), σε δείγμα 14.212 δημοσίων υπαλλήλων και αξιολογούσε την επαγγελματική ικανοποίηση. Οι μεταβλητές που χρησιμοποιήθηκαν ήταν τα δημογραφικά χαρακτηριστικά, τα χαρακτηριστικά της εργασίας, τα χαρακτηριστικά οργάνωσης της δημόσιας υπηρεσίας, τα χαρακτηριστικά διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων και η συνολική επαγγελματική ικανοποίηση. Γενικά, διαπιστώθηκε ότι οι Ολλανδοί δημόσιοι υπάλληλοι ήταν μέτρια έως αρκετά ικανοποιημένοι. Ειδικότερα, οι παράγοντες που βρέθηκαν να επηρεάζουν περισσότερο την επαγγελματική ικανοποίηση ήταν αυτοί που είχαν σχέση με την οργάνωση της δημόσιας υπηρεσίας. Αντιθέτως, τα δημογραφικά χαρακτηριστικά είχαν αμελητέα επίδραση στην επαγγελματική ικανοποίηση. Αναφορικά με τον παράγοντα της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού, τη μεγαλύτερη επίδραση στην επαγγελματική ικανοποίηση είχε η υποστήριξη των προσδοκιών για επαγγελματική εξέλιξη. Οι εργασιακές συνθήκες και οι χρηματικές απολαβές είχαν χαμηλή επίδραση στην επαγγελματική ικανοποίηση, ενώ η φύση της εργασίας είχε την υψηλότερη επίδραση.

Με την επίδραση του φύλου στην επαγγελματική ικανοποίηση, ασχολήθηκε η έρευνα της Kim (2005) σε 5218 δημοσίους υπαλλήλους στην Κορέα. Γενικά, βρέθηκε ότι οι γυναίκες ήταν περισσότερο

ικανοποιημένες από τους άντρες. Συγκεκριμένα, οι γυναίκες ανέφεραν υψηλότερα ποσοστά ικανοποίησης σε σχέση με τους άνδρες, ως προς την εργασιακή ασφάλεια, την αξία του να παρέχεις δημόσια υπηρεσία, το μισθό, την προαγωγή, την κοινωνική φήμη και την εργασία καθ' αυτή. Τέλος, παρατηρήθηκε ότι οι γυναίκες δίνουν περισσότερη έμφαση στις εγγενείς ανταμοιβές, ενώ, οι άνδρες εκτιμούν τις εξωγενείς ανταμοιβές. Το γεγονός ότι οι γυναίκες είναι περισσότερο ικανοποιημένες από τους άνδρες μπορεί να ερμηνευτεί από τη σημασία που δίνουν οι γυναίκες στις ενδογενείς ανταμοιβές, καθώς και στην κολεκτιβιστική και στη γυναικεία κουλτούρα.

Η επαγγελματική ικανοποίηση των δημοσίων υπαλλήλων αποτέλεσε αντικείμενο μελέτης και για την ίδια την κυβέρνηση της Κορέας. Γι' αυτό το λόγο, σε ετήσια βάση, ο φορέας ερευνών KLIPS (Korean Labor and Income Panel Study) διεξήγαγε σχετικές έρευνες, εξετάζοντας κάθε φορά το ίδιο δείγμα. Οι Jung, Moon και Hahm (2007) ανέλυσαν τα δεδομένα των ανωτέρω ερευνών, από το 1998 έως το 2002, για να καταγράψουν τη συνολική επαγγελματική ικανοποίηση, καθώς και τη σχέση ανάμεσα στην επαγγελματική ικανοποίηση και την ηλικία, το φύλο και τον τομέα απασχόλησης. Τα πορίσματα κατέδειξαν τους Κορεάτες δημοσίου υπαλλήλους να είναι λιγότερο ικανοποιημένοι από το μισθό και από την προσωπική ανάπτυξη και εξέλιξη και περισσότερο ικανοποιημένοι από το αίσθημα ασφάλειας που τους παρέχει ο δημόσιος τομέας. Όσον αφορά στη φύση της εργασίας και στις διαπροσωπικές σχέσεις, διαπιστώθηκε ότι είναι μετρίως ικανοποιημένοι. Επιπλέον, δεν παρατηρήθηκε καμία επίδραση της ηλικίας στο βαθμό επαγγελματικής ικανοποίησης των δημοσίων υπαλλήλων, ούτε καμία ιδιαίτερη διαφορά σχετικά με το φύλο.

Οι Macklin, Smith και Dollard (2006), σε έρευνά τους σε 84 δημοσίου υπαλλήλους και 143 ιδιωτικούς υπαλλήλους, διαπίστωσαν, μεταξύ άλλων, ότι δεν υπάρχουν διαφορές ανάμεσα στους δύο τομείς όσον αφορά στο στρες και στην ικανοποίηση. Επιπλέον, η μελέτη κατέδειξε τις γυναίκες να βιώνουν περισσότερο στρες και τους «white collar workers» (υπαλλήλους γραφείου) να παρουσιάζουν περισσότερες πιθανότητες να βιώσουν επαγγελματική ικανοποίηση. Στην έρευνα των Steel και Warner (1990) οι εργαζόμενοι στον ιδιωτικό τομέα σημείωσαν υψηλότερα ποσοστά ικανοποίησης από τους δημοσίου υπαλλήλους. Σύμφωνα με τους Wright και Davis (2003), το αποτέλεσμα αυτό μπορεί να αποδοθεί στις λειτουργικές και οργανωτικές δομές του δημόσιου τομέα, όπως είναι η τυπολατρία και η γραφειοκρατία.

Τέλος, σε μια πρόσφατη μετα-ανάλυση των Cantarelli, Belardinelli και Belle (2015), για την επαγγελματική ικανοποίηση στη δημόσια διοίκηση, που περιλάμβανε 99 μελέτες, διαπιστώθηκε ότι η επαγγελματική ικανοποίηση σχετίζεται θετικά και σε μεγάλο βαθμό με το σθένος της αποστολής, τη δέσμευση, με το ταίριασμα προσώπου-εργασίας, την ενσωμάτωση, την εμπιστοσύνη, τα εσωτερικά κίνητρα, τη δικαιοσύνη, την αυτονομία, τη σαφήνεια, την απόδοση του οργανισμού και το ταίριασμα ατόμου-οργανισμού. Συν τοις άλλοις, διαπιστώθηκε ότι η επαγγελματική ικανοποίηση συνδέεται θετικά και σε μέτριο βαθμό με τις ευκαιρίες για εκπαίδευση, την αξιολόγηση της απόδοσης, την ηγεσία, την



αυτοεκτίμηση, τη φήμη, την προαγωγή, την ομαδική εργασία, τη σημαντικότητα της εργασίας, τον πλούτο της εργασίας, τον ικανοποιητικό μισθό, τις θετικές σχέσεις με τους συναδέλφους, τα χρηματικά κίνητρα, την ευέλικτη εργασία, τη συμπεριφορά του πολίτη, τον επαρκή εξοπλισμό, τις κατάλληλες φυσικές συνθήκες εργασίας, τον εύλογο φόρτο εργασίας, τις ατομικές επιδόσεις, το άνοιγμα στην καινοτομία, τη συναισθηματική εργασία, την ισορροπία εργασίας-οικογένειας, τα κίνητρα της δημόσιας υπηρεσίας και το εισόδημα. Αντίθετα, φάνηκε ότι η εργασιακή ικανοποίηση συνδέεται αρνητικά και σε μέτριο βαθμό με την πρόθεση για αποχώρηση από την εργασία, το στρες και την επιφανειακή δράση (surface acting). Εν τέλει, παρατηρήθηκε ότι η επαγγελματική ικανοποίηση συσχετίζεται με την τυπολατρία, την εργασιακή ασφάλεια, τη γραφειοκρατία, την ηλικία, την οικογενειακή κατάσταση και το φύλο.

Από την αναδίφηση της βιβλιογραφίας δεν βρέθηκαν στον ελλαδικό χώρο έρευνες που να έχουν ασχοληθεί με την επαγγελματική ικανοποίηση, την επαγγελματική εξουθένωση και τη φυσική δραστηριότητα των διοικητικών υπαλλήλων στις Διευθύνσεις Εκπαίδευσης. Επομένως, πρόκειται για ένα βιβλιογραφικό κενό που θα προσπαθήσει να καλύψει η παρούσα έρευνα.

### **Σκοπός- Μεθοδολογία**

Σκοπός της παρούσας έρευνας ήταν να διερευνήσει το επίπεδο της επαγγελματικής ικανοποίησης των διοικητικών υπαλλήλων στις Διευθύνσεις Εκπαίδευσης της Περιφέρειας Κεντρικής Μακεδονίας. Επιπλέον, εξετάστηκε εάν υπάρχει διαφοροποίηση της επαγγελματικής ικανοποίησης σε σχέση με συγκεκριμένες δημογραφικές μεταβλητές. Η έρευνα διεξήχθη κατά τη διάρκεια του σχολικού έτους 2016-2017.

### **Δείγμα**

Το δείγμα της έρευνας αποτέλεσαν 319 διοικητικοί υπάλληλοι των Διευθύνσεων Εκπαίδευσης Περιφέρειας Κεντρικής Μακεδονίας (Ημαθίας, Α΄ & Β΄ Θεσσαλονίκης, Κιλκίς, Πέλλας, Πιερίας, Σερρών και Περιφερειακής Διεύθυνσης). Τα 142 (44.2%) άτομα υπηρετούσαν στις Διευθύνσεις Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης και τα 177 (55.8%) στις Διευθύνσεις Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης. Από τους 319 υπαλλήλους, οι 94 (29.5%) ήταν άνδρες και οι 225 (71.5%) γυναίκες.

Τα άτομα του δείγματος ήταν σχετικά νέα στην ηλικία: 85 άτομα (26,7%) του δείγματος ήταν ηλικίας μέχρι 40 ετών, 176 (55.2%) ήταν ηλικίας 41-50 ετών, 55 (17.2%) ήταν ηλικίας 51-60 ετών και άνω των 60 ετών ήταν μόνο 3 (0.9%) άτομα. Το μορφωτικό επίπεδο του δείγματος ήταν υψηλό: Μόνο ένα άτομο (0.3%) ήταν της υποχρεωτικής εκπαίδευσης, 38 (11.9%) της δευτεροβάθμιας, 60 (18.8%) ήταν πτυχιούχοι ΤΕΙ, ενώ η πλειοψηφία του δείγματος (158 άτομα, 49.5%) ήταν πτυχιούχοι ΑΕΙ. Ακόμη, 54 άτομα (16.9%) ήταν κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου και οκτώ (2.5%) άτομα ήταν κάτοχοι διδακτορικού. Τέλος, το δείγμα δεν είχε μεγάλη εργασιακή εμπειρία στο συγκεκριμένο αντικείμενο: το 43.9% (140 άτομα) εργαζόταν στις Διευθύνσεις από 1 μέχρι 5 χρόνια, το 26.3% (84 άτομα) για 6-10 χρόνια, το 15%

(48 άτομα) για 11-15 χρόνια, το 4.1% (13 άτομα) για 16-20 χρόνια, το 4.7% (15 άτομα) για 21-25 χρόνια και μόνο το 2.5% (8 άτομα) και το 3.4% (11 άτομα) εργαζόταν στον χώρο για 26-30 και για περισσότερα από 30 χρόνια αντίστοιχα.

Τόσο για την ερμηνεία των αποτελεσμάτων της έρευνας, όσο και για συγκρίσεις με άλλες έρευνες με ομοειδή αντικείμενα, θα πρέπει να επισημανθεί ότι το δείγμα των διοικητικών υπαλλήλων της έρευνας μάς δεν είναι αντιπροσωπευτικό και τυπικό δείγμα διοικητικών υπαλλήλων στην Ελλάδα. Πρόκειται για εργαζομένους που κατά πλειονότητα και κατ' επάγγελμα είναι εκπαιδευτικοί, έχουν προϋπηρεσία στα σχολεία και ζήτησαν τη μετάταξή τους στις διοικητικές υπηρεσίες των Διευθύνσεων Εκπαίδευσης για να είναι κοντά στις μόνιμες κατοικίες τους. Το υψηλό ποσοστό πανεπιστημιακής εκπαίδευσης των εργαζομένων, τα σχετικά λίγα χρόνια υπηρεσίας στις Διευθύνσεις που έχουν οι περισσότεροι και ο μεγάλος αριθμός των γυναικών έναντι των ανδρών καταδεικνύουν και την ιδιαιτερότητα του δείγματος.

### *Όργανο μέτρησης*

Στην έρευνα χρησιμοποιήθηκε ερωτηματολόγιο που συμπληρώθηκε από τους ίδιους τους υπαλλήλους. Στο αρχικό μέρος του ερωτηματολογίου υπήρχαν ερωτήσεις καταγραφής δημογραφικών χαρακτηριστικών, όπως το φύλο, η ηλικία, το μορφωτικό επίπεδο, τα χρόνια υπηρεσίας, η βαθμίδα εκπαίδευσης και η νομαρχιακή διεύθυνση εκπαίδευσης.

Για την αξιολόγηση της επαγγελματικής ικανοποίησης χρησιμοποιήθηκε το Job Satisfaction Inventory (JSS, Spector, 1985), το οποίο μεταφράστηκε στην ελληνική γλώσσα από την Μπάτιου (2009). Το ερωτηματολόγιο αυτό περιλαμβάνει 36 ερωτήσεις-προτάσεις κλειστού τύπου. Διερευνά την επαγγελματική ικανοποίηση των συμμετεχόντων σε εννέα διαφορετικές διαστάσεις της εργασίας τους: (α) μισθός, π.χ. αισθάνομαι ότι η αμοιβή μου είναι δίκαιη για τη δουλειά που προσφέρω, (β) προαγωγή, π.χ. υπάρχουν λίγες πιθανότητες για προαγωγή στην εργασία μου, (γ) σχέσεις με τον/την προϊστάμενο/η, π.χ. ο/η προϊστάμενος/προϊσταμένη μου είναι αρκετά ικανός/ή στη δουλειά του/της, (δ) παροχές χρηματικές ή μη, π.χ. δεν είμαι ικανοποιημένος/η από τα οφέλη που μου προσφέρει η εργασία μου, (ε) επίτευξη- αναγνώριση, π.χ. όταν κάνω τη δουλειά μου σωστά, αποκομίζω την αναγνώριση που θα έπρεπε, (στ) διαδικασίες λειτουργίας του οργανισμού, π.χ. πολλοί από τους κανόνες και τις διαδικασίες που ακολουθεί ο οργανισμός στον οποίο απασχολούμαι έχουν ως αποτέλεσμα να κάνουν τη δουλειά μου πιο δύσκολη, (ζ) σχέσεις με τους συναδέλφους, π.χ. συμπαθώ σε γενικές γραμμές τους συναδέλφους μου, (η) φύση της εργασίας, π.χ. μερικές φορές αισθάνομαι ότι η δουλειά μου δεν έχει νόημα, και (θ) επικοινωνία, π.χ. η επικοινωνία στον οργανισμό φαίνεται να κυμαίνεται σε ικανοποιητικά επίπεδα. Η κάθε μία από τις παραπάνω διαστάσεις αποτελείται από 4 προτάσεις. Οι απαντήσεις δίνονται σε ββάθμια κλίμακα Likert όπου Διαφωνώ πολύ=1 και Συμφωνώ πολύ=6.

Ο λόγος για τον οποίο επιλέχθηκε το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο ήταν γιατί αυτό σχεδιάστηκε ειδικά για υπηρεσίες εξυπηρέτησης κοινού, δημόσιου και μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα, όπως είναι και οι Διευθύνσεις Εκπαίδευσης Περιφέρειας Κεντρικής Μακεδονίας.

### ***Διαδικασία συλλογής δεδομένων***

Αρχικά ζητήθηκε και δόθηκε η άδεια από το Διευθυντή της Περιφερειακής Διεύθυνσης Εκπαίδευσης Κεντρικής Μακεδονίας ώστε να επιτραπεί η διεξαγωγή της έρευνας στις δεκαπέντε Διευθύνσεις Εκπαίδευσης, σε ένα σύνολο 428 διοικητικών υπαλλήλων. Κατόπιν, η πρώτη συγγραφέας ήρθε σε τηλεφωνική επαφή με τους Διευθυντές των Διευθύνσεων Εκπαίδευσης, προκειμένου να τους ενημερώσει για τους σκοπούς και το περιεχόμενο της έρευνας και να ορίσει ραντεβού για τη διανομή και συλλογή των ερωτηματολογίων. Τα ερωτηματολόγια μοιράστηκαν στους υπαλλήλους δια ζώσης από την ίδια την ερευνήτρια και συνοδεύονταν από μια ενημερωτική επιστολή, η οποία ανέφερε το σκοπό και το περιεχόμενο της έρευνας, καθώς και ότι: α) η συμμετοχή τους είναι εθελοντική, β) τα ερωτηματολόγια είναι ανώνυμα, γ) θα τηρηθεί απόλυτη εχεμύθεια και δ) τα αποτελέσματα θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για επιστημονικούς σκοπούς.

Συνολικά, διανεμήθηκαν 332 ερωτηματολόγια από τα οποία επεστράφησαν τα 319. Η συμπλήρωση των ερωτηματολογίων διαρκούσε από 15΄ έως 20΄ και γινόταν παρουσία της ερευνήτριας, η οποία παρέιχε οδηγίες και διευκρινίσεις όπου απαιτούνταν, χωρίς να επηρεάζεται η διαδικασία συμπλήρωσής τους. Η προσωπική παρουσία της ερευνήτριας διασφάλισε τη μη ελλιπή συμπλήρωσή τους και εξάλειψε τον κίνδυνο απώλειάς τους.

### ***Στατιστική ανάλυση***

Για την ανάλυση των δεδομένων της έρευνας χρησιμοποιήθηκε το στατιστικό πακέτο SPSS 18 (Statistical Package for the Social Sciences). Πραγματοποιήθηκαν οι εξής στατιστικές αναλύσεις: περιγραφική στατιστική και ανάλυση συχνοτήτων, reliability analysis για την εξέταση της εσωτερικής συνοχής των παραγόντων υπολογίζοντας το Cronbach's  $\alpha$ , και One Way analysis για τη διαπίστωση ύπαρξης διαφορών οφειλομένων στο φύλο, στην ηλικία, στο μορφωτικό επίπεδο, στην εργασιακή εμπειρία, στη βαθμίδα εκπαίδευσης και στη νομαρχιακή διεύθυνση εκπαίδευσης του δείγματος.

### ***Αποτελέσματα***

#### ***Ανάλυση αξιοπιστίας***

Για τον έλεγχο της εσωτερικής συνοχής του ερωτηματολογίου χρησιμοποιήθηκε ο συντελεστής  $\alpha$  του Cronbach, όπου διαπιστώθηκε ικανοποιητική συνοχή για τους παράγοντες «φύση της εργασίας» (.75) και «επικοινωνία» (.72), μέτρια για τους παράγοντες «προαγωγή» (.66), «επίτευξη/ αναγνώριση» (.65), «παροχές» (.64) και «σχέσεις με συναδέλφους» (.64), ενώ χαμηλά επίπεδα εσωτερικής συνοχής

παρουσίασαν οι παράγοντες «οργάνωση - λειτουργία του οργανισμού» (.59), «σχέσεις με τον/την προϊστάμενο/η» (.58) και «μισθός» (.55) (πίνακας 1). Η συνολική διακύμανση που εξηγούν οι εννέα παράγοντες ήταν 57.20%.

**Πίνακας 1. Μ.Ο., Τ.Α. και α του Cronbach των Παραγόντων της Επαγγελματικής Ικανοποίησης**

Παράγων	N	Μ.Ο.	Τ.Α.	Cronbach's a
Μισθός	319	2.16	.84	.55
Προαγωγή	319	2.32	1.00	.66
Σχέσεις με προϊστάμενο/η	319	4.25	1.02	.58
Παροχές	319	2.73	1.03	.64
Επίτευξη -Αναγνώριση	319	3.52	1.06	.65
Οργάνωση-Λειτουργία του Οργανισμού	319	3.47	.87	.59
Σχέσεις με συναδέλφους	319	4.20	.61	.64
Φύση της εργασίας	319	4.30	1.14	.75
Επικοινωνία	319	4.04	.82	.72
<b>Συνολική ικανοποίηση</b>	<b>319</b>	<b>3.45</b>	<b>.48</b>	<b>.75</b>

Οι παράγοντες που “βιώθηκαν” σε μεγαλύτερο βαθμό από το δείγμα ήταν: η «φύση της εργασίας» ( $M.O=4.30$  &  $T.A.=1.14$ ), οι «σχέσεις με τον/την προϊστάμενο/η» ( $M.O=4.25$  &  $T.A.=1.02$ ), οι «σχέσεις με συναδέλφους» ( $M.O=4.20$  &  $T.A.=.61$ ), και η «επικοινωνία» ( $M.O=4.04$  &  $T.A.=.82$ ). Αντίθετα, οι παράγοντες: «μισθός» ( $M.O=2.16$  &  $T.A.=.84$ ), «προαγωγή» ( $M.O=2.31$  &  $T.A.=1.00$ ), και «παροχές» ( $M.O=2.73$  &  $T.A.=1.03$ ) συγκέντρωσαν τα χαμηλότερα ποσοστά προτίμησης του δείγματος (πίνακας 1).

Όσον αφορά στις νομαρχιακές Διευθύνσεις Α/θμιας Εκπαίδευσης, οι παράγοντες «μισθός», «προαγωγή» και «παροχές» συγκέντρωσαν τα μικρότερα ποσοστά του δείγματος σε όλες τις νομαρχιακές Διευθύνσεις (πίνακας 2). Αντίθετα, τα μεγαλύτερα ποσοστά προτίμησης τα συγκέντρωσαν οι παράγοντες «σχέσεις με τον/την προϊστάμενο/η», «σχέσεις με συναδέλφους», «φύση της εργασίας» και «επικοινωνία» (πίνακας 2).

**Πίνακας 2. Μέσοι Όροι των Διευθύνσεων Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης**

Παράγων	Μ.Ο. Διευθύνσεων Α/θμιας Εκπ/σης							
	Ημαθίας	Α΄ Θεσ/κής	Β΄ Θεσ/κής	Κιλκίς	Πέλλας	Πιερίας	Σερρών	Περιφ/κής
Μισθός	2.00	2.23	2.26	2.39	2.56	2.00	1.88	1.73
Προαγωγή	2.50	2.24	2.52	2.61	2.65	2.37	2.13	1.97
Σχέσεις με προϊστάμενο/η	4.84	4.63	5.20	3.81	5.03	4.54	3.72	3.72

Παροχές	2.50	2.52	2.84	3.20	3.03	2.63	2.65	2.30
Επίτευξη/ Αναγνώριση	3.17	3.19	3.75	3.74	4.06	3.00	3.47	2.90
Οργάνωση/Λειτουργία του Οργανισμού	3.25	2.92	3.11	3.63	2.97	2.46	3.86	3.90
Σχέσεις με συναδέλφους	4.17	4.21	4.41	3.86	4.28	4.58	4.16	3.98
Φύση της εργασίας	3.92	4.39	4.37	4.52	5.06	3.92	4.32	4.73
Επικοινωνία	3.59	4.05	4.20	4.11	4.74	3.38	4.09	4.30

Ανάλογα αποτελέσματα με αυτά της Α/θμιας Εκπαίδευσης παρατηρήθηκαν και στις νομαρχιακές Διευθύνσεις Β/θμιας Εκπαίδευσης. Έτσι, οι παράγοντες «μισθός», «προαγωγή» και «παροχές» συγκέντρωσαν τα μικρότερα ποσοστά του δείγματος σε όλες τις νομαρχιακές Διευθύνσεις. Αντίθετα, τα μεγαλύτερα ποσοστά προτίμησης συγκέντρωσαν οι παράγοντες «σχέσεις με τον/ην προϊστάμενο/η», «σχέσεις με συναδέλφους», «φύση της εργασίας» και «επικοινωνία» (πίνακας 3).

**Πίνακας 3. Μέσοι Όροι των Διευθύνσεων Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης**

Παράγων	Μ.Ο. Διευθύνσεων Β/θμιας Εκπ/σης							
	Μισθός	Α' Θεσ/κής	Β' Θεσ/κής	Κιλικίς	Πέλλας	Πιερίας	Σερρών	Περιφ/κής
Μισθός	2.11	2.16	2.19	2.31	2.22	2.04	1.80	2.50
Προαγωγή	2.05	1.98	2.55	2.48	3.12	2.09	2.46	2.14
Σχέσεις με προϊστάμενο/η	3.54	3.64	5.20	3.54	4.98	4.21	3.60	3.63
Παροχές	2.65	2.29	2.85	3.06	3.25	2.67	2.95	3.14
Επίτευξη /Αναγνώριση	3.31	3.57	3.75	3.65	4.30	3.08	3.71	3.28
Οργάνωση/Λειτουργία του Οργανισμού	4.00	3.77	3.11	3.62	3.03	3.76	3.98	3.97
Σχέσεις με συναδέλφους	4.04	4.08	4.41	4.13	4.45	4.35	3.75	3.89
Φύση της εργασίας	4.65	3.73	4.37	4.41	4.68	4.12	4.30	3.89
Επικοινωνία	4.25	3.76	4.20	3.84	4.50	3.88	4.38	4.22

### *Διαφορές της επαγγελματικής ικανοποίησης οφειλόμενες στο φύλο*

Για τη διαπίστωση διαφορών οφειλόμενων στο φύλο του δείγματος πραγματοποιήθηκαν εννέα (9) One Way ANOVA αναλύσεις. Από τα αποτελέσματα: {«μισθός»:  $f_{(1,317)}=.30$ ,  $p>.05$ , «προαγωγή»:  $f_{(1,317)}=.619$ ,  $p>.05$ , «σχέσεις με προϊστάμενο/η»:  $f_{(1,317)}=.006$ ,  $p>.05$ , «παροχές»:  $f_{(1,317)}=.426$ ,  $p>.05$ , «επίτευξη - αναγνώριση»:  $f_{(1,317)}=2.227$ ,  $p>.05$ , «οργάνωση - λειτουργία του Οργανισμού»:  $f_{(1,317)}=1.039$ ,  $p>.05$ ,

«σχέσεις με συναδέλφους»:  $f_{(1,317)}=.952$ ,  $p>.05$ , «φύση της εργασίας»:  $f_{(1,317)}=.216$ ,  $p>.05$ , «επικοινωνία»:  $f_{(1,317)}=.007$ ,  $p>.05$ } διαπιστώθηκε ότι δεν υφίστανται στατιστικά σημαντικές διαφορές οφειλόμενες στο φύλο του δείγματος.

### ***Διαφορές της επαγγελματικής ικανοποίησης οφειλόμενες στην ηλικία***

Για τη διαπίστωση διαφορών οφειλόμενων στην ηλικία του δείγματος πραγματοποιήθηκαν εννέα (9) One Way ANOVA αναλύσεις. Από τα αποτελέσματα: {«μισθός»:  $f_{(4,314)}=1.585$ ,  $p>.05$ , «προαγωγή»:  $f_{(4,314)}=1.561$ ,  $p>.05$ , «σχέσεις με προϊστάμενο/η»:  $f_{(4,314)}=1.735$ ,  $p>.05$ , «παροχές»:  $f_{(4,314)}=.408$ ,  $p>.05$ , «επίτευξη- αναγνώριση»:  $f_{(4,314)}=.457$ ,  $p>.05$ , «οργάνωση – Λειτουργία του Οργανισμού»:  $f_{(4,314)}=.778$ ,  $p>.05$ , «σχέσεις με συναδέλφους»:  $f_{(4,314)}=.531$ ,  $p>.05$ , «φύση της εργασίας»:  $f_{(4,314)}=1.584$ ,  $p>.05$ , «επικοινωνία»:  $f_{(4,314)}=.761$ ,  $p>.05$ } διαπιστώθηκε ότι δεν υφίστανται στατιστικά σημαντικές διαφορές οφειλόμενες στην ηλικία του δείγματος.

### ***Διαφορές της επαγγελματικής ικανοποίησης οφειλόμενες στο μορφωτικό επίπεδο***

Για τη διαπίστωση διαφορών οφειλόμενων στο μορφωτικό επίπεδο του δείγματος πραγματοποιήθηκαν εννέα (9) One Way ANOVA αναλύσεις. Από τα αποτελέσματα: {«μισθός»:  $f_{(4,314)}=.528$ ,  $p>.05$ , «προαγωγή»:  $f_{(4,314)}=2.131$ ,  $p>.05$ , «σχέσεις με προϊστάμενο/η»:  $f_{(4,314)}=.952$ ,  $p>.05$ , «παροχές»:  $f_{(4,314)}=1.564$ ,  $p>.05$ , «επίτευξη - αναγνώριση»:  $f_{(4,314)}=.746$ ,  $p>.05$ , «οργάνωση - λειτουργία του Οργανισμού»:  $f_{(4,314)}=1.214$ ,  $p>.05$ , «σχέσεις με συναδέλφους»:  $f_{(4,314)}=1.734$ ,  $p>.05$ , «φύση της εργασίας»:  $f_{(4,314)}=1.837$ ,  $p>.05$ , «επικοινωνία»:  $f_{(4,314)}=1.209$ ,  $p>.05$ } διαπιστώθηκε ότι δεν υφίστανται στατιστικά σημαντικές διαφορές οφειλόμενες στο μορφωτικό επίπεδο του δείγματος.

### ***Διαφορές της επαγγελματικής ικανοποίησης οφειλόμενες στα χρόνια υπηρεσίας***

Για τη διαπίστωση διαφορών οφειλόμενων στα χρόνια προϋπηρεσίας του δείγματος πραγματοποιήθηκαν εννέα (9) One Way ANOVA αναλύσεις. Από τα αποτελέσματα: {«μισθός»:  $f_{(6,318)}=1.43$ ,  $p>.05$ , «προαγωγή»:  $f_{(6,318)}=.939$ ,  $p>.05$ , «σχέσεις με προϊστάμενο/η»:  $f_{(6,318)}=.606$ ,  $p>.05$ , «παροχές»:  $f_{(6,318)}=1.512$ ,  $p>.05$ , «επίτευξη - αναγνώριση»:  $f_{(6,318)}=1.934$ ,  $p>.05$ , «οργάνωση - λειτουργία του Οργανισμού»:  $f_{(6,318)}=.373$ ,  $p>.05$ , «σχέσεις με συναδέλφους»:  $f_{(6,318)}=.191$ ,  $p>.05$ , «φύση της εργασίας»:  $f_{(6,318)}=1.054$ ,  $p>.05$ , «επικοινωνία»:  $f_{(6,318)}=1.051$ ,  $p>.05$ } διαπιστώθηκε ότι δεν υφίστανται στατιστικά σημαντικές διαφορές οφειλόμενες στα χρόνια προϋπηρεσίας του δείγματος.

**Διαφορές της επαγγελματικής ικανοποίησης οφειλόμενες στη νομαρχιακή Διεύθυνση Εκπαίδευσης**

Για τη διαπίστωση διαφορών οφειλόμενων στη νομαρχιακή διεύθυνση όπου υπηρετούσε το δείγμα, πραγματοποιήθηκαν εννέα (9) One Way ANOVA αναλύσεις. Από τα αποτελέσματα προέκυψαν στατιστικά σημαντικές διαφορές για τους παρακάτω παράγοντες:

(α) «Σχέσεις με προϊστάμενο/ν»:  $f_{(7,311)}=21.51$ ,  $p<.05$ . Συγκεκριμένα, οι εργαζόμενοι της Πρωτοβάθμιας και της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης στη Β΄ Θεσσαλονίκης ήταν σε μεγαλύτερο βαθμό ( $M.O.=5.15$  &  $T.A.=.86$ ) ικανοποιημένοι από τις σχέσεις τους με τους/τις προϊσταμένους/ες τους σε σχέση με τους συναδέλφους τους της Πιερίας ( $M.O.=4.27$  &  $T.A.=.79$ ), Α΄ Θεσσαλονίκης ( $M.O.=4.04$  &  $T.A.=1.13$ ), Ημαθίας ( $M.O.=3.80$  &  $T.A.=.71$ ), Κιλκίς ( $M.O.=3.69$  &  $T.A.=.46$ ), Σερρών ( $M.O.=3.68$  &  $T.A.=.37$ ) και Περιφερειακής Διεύθυνσης ( $M.O.=3.68$  &  $T.A.=.42$ ).

Επιπλέον, οι εργαζόμενοι της Πρωτοβάθμιας και της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης στην Πέλλα ήταν σε μεγαλύτερο βαθμό ( $M.O.=5.00$  &  $T.A.=1.17$ ) ικανοποιημένοι από τις σχέσεις τους με τους/τις προϊσταμένους/ες τους σε σχέση με τους συναδέλφους τους της Ημαθίας ( $M.O.=3.80$  &  $T.A.=.71$ ), Α΄ Θεσσαλονίκης ( $M.O.=4.04$  &  $T.A.=1.13$ ), Κιλκίς ( $M.O.=3.69$  &  $T.A.=.46$ ), Σερρών ( $M.O.=3.68$  &  $T.A.=.37$ ) και Περιφερειακής Διεύθυνσης ( $M.O.=3.68$  &  $T.A.=.42$ ).

(β) «Επίτευξη – αναγνώριση»:  $f_{(7,318)}=3.20$ ,  $p<.05$ . Συγκεκριμένα, οι εργαζόμενοι της Πρωτοβάθμιας και της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης στην Πέλλα ήταν σε μεγαλύτερο βαθμό ( $M.O.=4.19$  &  $T.A.=1.78$ ) ικανοποιημένοι από την αναγνώριση που τυχάνει το έργο τους σε σχέση με τους συναδέλφους τους της Πιερίας ( $M.O.=3.06$  &  $T.A.=.89$ ) και της Περιφερειακής Διεύθυνσης ( $M.O.=3.08$  &  $T.A.=.90$ ).

(γ) «Οργάνωση – λειτουργία του Οργανισμού»:  $f_{(7,318)}=5.83$ ,  $p<.00$ . Συγκεκριμένα, οι εργαζόμενοι της Πρωτοβάθμιας και της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης στην Περιφερειακή Διεύθυνση Εκπαίδευσης ήταν σε μεγαλύτερο βαθμό ( $M.O.=3.94$  &  $T.A.=.85$ ) ικανοποιημένοι από την οργάνωση και τη λειτουργία της υπηρεσίας τους σε σχέση με τους συναδέλφους τους της Β΄ Θεσσαλονίκης ( $M.O.=3.12$  &  $T.A.=.73$ ), και Σερρών ( $M.O.=3.91$  &  $T.A.=.72$ ).

(δ) «Σχέσεις με συναδέλφους»:  $f_{(7,318)}=4.76$ ,  $p<.00$ . Συγκεκριμένα, οι εργαζόμενοι της Πρωτοβάθμιας και της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης στη Β΄ Θεσσαλονίκης ήταν σε μεγαλύτερο βαθμό ( $M.O.=4.45$  &  $T.A.=.47$ ) ικανοποιημένοι από τις ενδοϋπηρεσιακές σχέσεις με τους συναδέλφους τους της Α΄ Θεσσαλονίκης ( $M.O.=4.13$  &  $T.A.=.63$ ), Κιλκίς ( $M.O.=3.97$  &  $T.A.=.59$ ), Σερρών ( $M.O.=4.01$  &  $T.A.=.64$ ) και Περιφερειακής Διεύθυνσης ( $M.O.=3.93$  &  $T.A.=.56$ ).

(ε) «Επικοινωνία» :  $f_{(7,318)}=2.68$ ,  $p<.05$ . Συγκεκριμένα, οι εργαζόμενοι Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης Πέλλας ήταν σε μεγαλύτερο βαθμό ( $M.O.=4.61$  &  $T.A.=.98$ ) ικανοποιημένοι από την επικοινωνία που αναπτύσσουν κατά τη διάρκεια της εργασίας τους σε σχέση με τους συναδέλφους τους της Α΄ Θεσσαλονίκης ( $M.O.=3.88$  &  $T.A.=.85$ ) και Πιερίας ( $M.O.=3.78$  &  $T.A.=.71$ ).

### Συζήτηση – Συμπεράσματα

Σκοπός της παρούσας έρευνας ήταν να αξιολογηθεί το επίπεδο της επαγγελματικής ικανοποίησης των διοικητικών υπαλλήλων στις Διευθύνσεις Εκπαίδευσης της Περιφέρειας Κεντρικής Μακεδονίας. Επιπλέον, εξετάστηκε εάν υπάρχει διαφοροποίηση της επαγγελματικής ικανοποίησης σε σχέση με συγκεκριμένες δημογραφικές μεταβλητές, όπως το φύλο, η ηλικία, το μορφωτικό επίπεδο, τα χρόνια υπηρεσίας, η βαθμίδα και η περιφερειακή ενότητα/νομαρχιακή διεύθυνση εκπαίδευσης. Η έρευνα διεξήχθη σε 6 νομούς (Ημαθίας, Πέλλας, Πιερίας, Θεσσαλονίκης, Σερρών και Κιλκίς) και σε 15 Διευθύνσεις Εκπαίδευσης (7 Πρωτοβάθμιες, 7 Δευτεροβάθμιες και 1 Περιφερειακή).

Η επαγγελματική ικανοποίηση αξιολογήθηκε με το Job Satisfaction Inventory (JSS, Spector, 1985). Το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο επιλέχθηκε γιατί σχεδιάστηκε ειδικά για υπηρεσίες εξυπηρέτησης κοινού, δημόσιου και μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα, όπως είναι και οι Διευθύνσεις Εκπαίδευσης της Περιφέρειας Κεντρικής Μακεδονίας. Σύμφωνα με την ανάλυση των αποτελεσμάτων, συμπεραίνεται ότι οι διοικητικοί υπάλληλοι των Διευθύνσεων Εκπαίδευσης Περιφέρειας Κεντρικής Μακεδονίας ήταν σε μέτριο βαθμό ικανοποιημένοι από την εργασία τους. Το αποτέλεσμα αυτό είναι σύμφωνο με αντίστοιχες έρευνες, που διεξήχθησαν τόσο στον Ελλαδικό χώρο (Κορμικιάρη & συν., 2013· Λαπαναΐτη, 2012· Μαλαμόρη, 2013· Μπάττιου, 2009), όσο και στο διεθνή χώρο (Steijn, 2004). Στον αντίποδα, βρίσκονται οι έρευνες των Στυλιανού (2014) και των Ζουρνατζή, Τσιγγίλη, Κουστέλιου και Πιντζοπούλου (2006), οι οποίες έδειξαν ότι οι εργαζόμενοι ήταν ικανοποιημένοι από το επάγγελμά τους.

Το ερωτηματολόγιο παρουσίασε χαμηλή εσωτερική συνοχή σε κάποιους παράγοντες όπως «οργάνωση/λειτουργία του οργανισμού», «σχέσεις με τον/την προϊστάμενο/η» και «μισθός». Αυτό, πιθανότατα, να οφείλεται στην υπάρχουσα κατάσταση του κράτους, όπου υπάρχει έλλειψη προσωπικού άρα ελλειμματική οργάνωση και λειτουργία των υπηρεσιών, με παράλληλη μισθολογική στασιμότητα και σε πολλές περιπτώσεις υποχώρηση. Πιθανότατα να οφείλεται και στην ανομοιογένεια του δείγματος (συνύπαρξη υπαλλήλων δημοτικής και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης με πτυχιούχους τριτοβάθμιας εκπαίδευσης και με διδακτορικά), ή ακόμη και στη διατύπωση των ερωτήσεων.

Ως προς τις επιμέρους διαστάσεις της επαγγελματικής ικανοποίησης, διαπιστώθηκε πως οι εργαζόμενοι ήταν σε μεγαλύτερο βαθμό ικανοποιημένοι από τη φύση της εργασίας τους, τις σχέσεις με τον/την προϊστάμενό/η τους, τις σχέσεις με τους συναδέλφους τους και την επικοινωνία. Ανάλογα αποτελέσματα



βρέθηκαν σχετικά με: (α) τη φύση της εργασίας, στις έρευνες των Αντωνίου (2006), Αργυράκη, Κουσελίου, Διγγελίδη και Χρόνη (2005), Ζουρνατζή και συν. (2006), Μαλαμόρη (2013), Μπάτιου (2009), Steijn (2004) και Togia, Koustelios και Tsigilis (2004), (β) τις σχέσεις με τον/την προϊστάμενο/η, στις έρευνες των Αντωνίου (2006), Αργυράκη και συν. (2005), Ζουρνατζή και συν. (2006), Μαλαμόρη (2013), Μπάτιου (2009) και Steijn (2004) και, (γ) τις σχέσεις με τους συναδέλφους, στις έρευνες των Μαλαμόρη (2013) και Μπάτιου (2009).

Αντίθετα, οι εργαζόμενοι αξιολόγησαν με τα χαμηλότερα ποσοστά ικανοποίησης τους παράγοντες «μισθός», «προαγωγή», και «παροχές». Ανάλογα αποτελέσματα βρέθηκαν σχετικά με: (α) τον μισθό, στις έρευνες των Αντωνίου (2006), Ζουρνατζή και συν. (2006), Jung και συν. (2007), Μαλαμόρη (2013), Μπάτιου (2009) και Togia και συν. (2004), (β) την προαγωγή, στις έρευνες των Αντωνίου (2006), Αργυράκη και συν. (2005), Jung και συν. (2007), Κορμικιάρη και συν. (2013), Μπάτιου (2009) και Togia και συν. (2004), και (γ) τις παροχές, στις έρευνες των Μαλαμόρη (2013) και Μπάτιου (2009).

Η δυσαρέσκεια που οι εργαζόμενοι εκφράζουν για τον μισθό, την προαγωγή και τις παροχές μπορεί να ερμηνευτεί ως αποτέλεσμα της λειπουργίας του δημόσιου τομέα, ο οποίος ακολουθεί μη αξιολογικό πλαίσιο, τόσο για τη μισθολογική εξέλιξη του υπαλλήλου, όσο και για το σύστημα προαγωγών και παροχών. Π.χ. Η μισθολογική εξέλιξη των δημοσίων υπαλλήλων συνδέεται άμεσα με τα χρόνια υπηρεσίας και όχι με την απόδοση του υπαλλήλου ή άλλα κριτήρια. Το ίδιο συμβαίνει και με τις προαγωγές: π.χ. ένας εργαζόμενος προκειμένου να είναι υποψήφιος για μια θέση ευθύνης, θα πρέπει να έχει τουλάχιστον το βαθμό Δ' (10 χρόνια υπηρεσίας), χωρίς να λαμβάνεται υπόψη εάν διαθέτει άλλα προσόντα (απόδοση, μεταπτυχιακό, διδακτορικό, ξένες γλώσσες κ.α.), τα οποία όμως μπορεί να διαθέτει άλλος υπάλληλος με λιγότερα χρόνια υπηρεσίας. Επιπροσθέτως, επισημαίνεται ότι η έρευνά μας διεξήχθη σε μια περίοδο ραγδαίων και έντονων αλλαγών στον οικονομικό και στον εργασιακό τομέα. Μία περίοδο κατά την οποία όχι μόνο δεν υπήρξαν μισθολογικές αυξήσεις, αλλά απεναντίας υπήρξαν μειώσεις των μισθών και σε πολλές περιπτώσεις αναδρομικές.

Αναφορικά με την επίδραση του φύλου των εργαζομένων στην επαγγελματική ικανοποίηση, τα αποτελέσματα έδειξαν ότι δεν υπήρξε στατιστικά σημαντική διαφορά. Το αποτέλεσμα αυτό φαίνεται να επιβεβαιώνει τα συμπεράσματα ερευνών των Cantarelli και συν. (2015), Jung και συν. (2007), Κορμικιάρη και συν. (2013), Λαπαναίτη (2012), Μπάτιου (2009) και Στυλιανού (2014). Σύμφωνα με τον Oshagbemi (2003), δεν εντοπίζεται διαφορά ανάμεσα στα δύο φύλα και στην εργασιακή ικανοποίηση, διότι υπάρχει ισοτιμία στην εκπαίδευση, στην απασχόληση, στις ευκαιρίες επιτυχίας και, επίσης, ίσες ευκαιρίες για τη χρησιμοποίηση των ικανοτήτων τους.

Ομοίως, η ηλικία δε φάνηκε να παρουσιάζει στατιστικά σημαντική διαφορά σε καμία από τις διαστάσεις της επαγγελματικής ικανοποίησης. Συγκρίνοντας με ανάλογες έρευνες, παρατηρήθηκαν τα ίδια ευρήματα (Cantarelli et al., 2015· Jung et al., 2007· Κορμικιάρη & συν., 2013, Wright & Davis, 2003). Όμως, άλλοι ερευνητές υποστηρίζουν την επίδραση της ηλικίας στην επαγγελματική ικανοποίηση

(Ηλιοπούλου, 2013· Λαπαναΐτη, 2012· Μπάτιου, 2009). Η διαφοροποίηση αυτή ίσως να οφείλεται στην ηλικιακή ομοιογένεια του δείγματός μας.

Ούτε το μορφωτικό επίπεδο του δείγματος φάνηκε να είναι παράγοντας διαφοροποίησης σε καμία από τις διαστάσεις της επαγγελματικής ικανοποίησης, όπως άλλωστε παρατηρήθηκε και σε έρευνα της Μπάτιου (2009). Ωστόσο, οι Wright και Davis (2003) κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι το μορφωτικό επίπεδο σχετίζεται αρνητικά με την επαγγελματική ικανοποίηση. Πιθανόν στην παρούσα έρευνα να μην παρατηρήθηκε συσχέτιση της επαγγελματικής ικανοποίησης με το μορφωτικό επίπεδο, επειδή η πλειοψηφία των εργαζομένων ήταν απόφοιτοι ΑΕΙ/ΤΕΙ και είχαν γενικά κοινό αντικείμενο εργασίας (διοικητικοί υπάλληλοι), το οποίο δεν ανατίθεται με βάση το επίπεδο εκπαίδευσής τους.

Όσον αφορά στα χρόνια υπηρεσίας, από τα αποτελέσματα διαπιστώθηκε ότι δεν υπάρχουν διαφορές στην επαγγελματική ικανοποίηση των υπαλλήλων, οφειλόμενες σ' αυτά. Το συμπέρασμα αυτό υποστηρίζουν και οι έρευνες των Wright και Davis (2003) και της Μπάτιου (2009). Σε αντίθετο συμπέρασμα κατέληξε η έρευνα της Στυλιανού (2014), η οποία βρήκε ότι τα χρόνια προϋπηρεσίας αποτελούσαν σημαντικό παράγοντα στο δείγμα της, αφού όσο λιγότερα χρόνια υπηρεσίας είχε κάποιος, τόσο περισσότερες πιθανότητες είχε να είναι δυσαρεστημένος από την εργασία του. Στην παρούσα έρευνα, αν και τα άτομα που συμμετείχαν στην έρευνα είναι σχετικά νέοι στην ηλικία, πιθανότητα να δηλώνουν ικανοποιημένα από την εργασία τους, δεδομένου ότι πολλά από αυτά επέλεξαν να μεταταγούν στις Διευθύνσεις Εκπαίδευσης από σχολεία στα οποία υπηρετούσαν ως εκπαιδευτικοί και τα οποία ήταν μακριά από τον τόπο μόνιμης κατοικίας τους. Αυτό εξηγεί και τα λίγα έτη (1-5) εργασίας στον συγκεκριμένο τομέα που είχε η μεγαλύτερη ομάδα του δείγματος (43,9%), διότι οι μετατάξεις συχνά συνδέονται με κυβερνητικές θητείες.

Σχετικά με τη νομαρχιακή διεύθυνση εκπαίδευσης, από τα αποτελέσματα προέκυψαν στατιστικά σημαντικές διαφορές ως προς τους παράγοντες: (α) «Σχέσεις με τον/την προϊστάμενο/η», (β) «Επίτευξη – αναγνώριση», (γ) «Οργάνωση – λειτουργία του οργανισμού», (δ) «Σχέσεις με τους συναδέλφους», (ε) «Επικοινωνία» - διαφορές που αποδίδονται στο στυλ διοίκησης του/της εκάστοτε προϊσταμένου/ης, καθώς και στην επικρατούσα εργασιακή κουλτούρα. Η κουλτούρα ενός οργανισμού επηρεάζεται κυρίως και σε μεγάλο βαθμό από τις διαδικασίες διοίκησης και επίβλεψης (Περβολαράκη & Μυλωνά, 2012). Επομένως, οι προϊστάμενοι/ες των διευθύνσεων οφείλουν να εφαρμόζουν ένα στυλ διοίκησης, που θα είναι δίκαιο και δημοκρατικό, θα προσανατολίζεται στον ανθρώπινο παράγοντα, θα ενδιαφέρεται για τη γνώμη των εργαζομένων, θα καλλιεργεί κλίμα συνεργασίας, εμπιστοσύνης και υποστήριξης.

Συνοψίζοντας τα ευρήματα της έρευνας, διαπιστώθηκε ότι, οι διοικητικοί υπάλληλοι των Διευθύνσεων Εκπαίδευσης βίωναν μέτρια επίπεδα επαγγελματικής ικανοποίησης, σημειώνοντας μεγαλύτερο βαθμό ικανοποίησης στη φύση της εργασίας, στις σχέσεις με τον/την προϊστάμενο/η, στις σχέσεις με τους συναδέλφους τους και στην επικοινωνία. Αντίθετα, χαμηλότερο βαθμό ικανοποίησης σημείωσαν στο μισθό, στην προαγωγή και στις παροχές. Όσον αφορά στα δημογραφικά χαρακτηριστικά, βρέθηκε ότι η

περιφερειακή ενότητα/νομός διεύθυνσης εκπαίδευσης σχετίζεται με την επαγγελματική ικανοποίηση, ενώ το φύλο, η ηλικία, το μορφωτικό επίπεδο και τα χρόνια υπηρεσίας δε συσχετίζονται στατιστικά σημαντικά με την επαγγελματική ικανοποίηση.

### **Σημασία της Έρευνας και Προτάσεις**

Στην πολύπλευρη σημασία της επαγγελματικής ικανοποίησης για τη ζωή του ατόμου και την ευημερία μιας κοινωνίας αναφερθήκαμε στην Εισαγωγή. Γι' αυτό, το θέμα της επαγγελματικής ικανοποίησης έχει γίνει αντικείμενο πολλών ερευνών σε διάφορους επαγγελματικούς κλάδους.

Ειδικότερα, έχει απασχολήσει τους κοινωνικούς επιστήμονες και όσους ασχολούνται με ατομικά και κοινωνικά προβλήματα (κοινωνικοί λειτουργοί, νοσηλευτές, επισκέπτες υγείας, ψυχολόγοι, ιατροί, κοινωνιολόγοι, κ.α.) που, έχοντας να χειρισθούν απαιτητικές και συχνά επώδυνες καταστάσεις, μπορεί να βιώσουν συναισθήματα επαγγελματικής εξουθένωσης. Γι' αυτό, η διασφάλιση συνθηκών εργασίας που ενισχύουν την επαγγελματική ικανοποίηση και την ψυχική ευεξία έχει ύψιστη σημασία. Επισημαίνεται ακόμα ότι, το ερωτηματολόγιο για τη μέτρηση της επαγγελματικής ικανοποίησης που χρησιμοποιήθηκε στην παρούσα έρευνα – το Job Satisfaction Inventory – σχεδιάστηκε αποκλειστικά για δημόσιες και μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα υπηρεσίες εξυπηρέτησης κοινού και έχει επανειλημμένως χρησιμοποιηθεί σε ερευνητικά προγράμματα για κοινωνικές υπηρεσίες.

Τα αποτελέσματα της έρευνάς μας ελπίζεται να συμβάλλουν στη διεύρυνση των γνώσεων για το θέμα της επαγγελματικής ικανοποίησης γενικά και στο συγκεκριμένο κλάδο των διοικητικών υπαλλήλων στις Διευθύνσεις Εκπαίδευσης. Η επισήμανση των παραγόντων που προκαλούν τη δυσαρέσκεια των υπαλλήλων στο δείγμα μας, μπορεί να οδηγήσει στη λήψη κατάλληλων μέτρων για τη βελτίωση των συνθηκών εργασίας και κατ' επέκταση στην ενίσχυση των εργαζομένων.

Δεδομένου ότι η επαγγελματική ικανοποίηση είχε σημαντική στατιστικά συσχέτιση με το στυλ διοίκησης στην κάθε νομαρχιακή διεύθυνση εκπαίδευσης στην έρευνά μας, η εποικοδομητική διαχείριση του προσωπικού από τη διοίκηση αναμένεται να συμβάλλει στη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών τους και στην αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων. Καθώς οι Διευθύνσεις Εκπαίδευσης αποτελούν μέρος του διοικητικού συστήματος της Εκπαίδευσης, τα αποτελέσματα της έρευνας ενδέχεται να ενδιαφέρουν και όσους συνεργάζονται με αυτές, όπως το Υπουργείο Παιδείας, οι Περιφερειακές Διευθύνσεις και οι σχολικές μονάδες.

Εν κατακλείδι, λαμβάνοντας υπόψη τα ερευνητικά μας αποτελέσματα, θα θέλαμε να τονίσουμε την ανάγκη μεταρρυθμίσεων στο μισθολογικό σύστημα και στο σύστημα προαγωγών και παροχών του Δημοσίου, ώστε να παρέχονται στους εργαζόμενους περισσότερες ευκαιρίες επαγγελματικής ανέλιξης και μισθολογικής εξέλιξης, με αξιολογικό τρόπο, λαμβάνοντας υπόψη την απόδοσή τους και τα λοιπά προσόντα τους.

Περαπέραν έρευνα στο αντικείμενο της μελέτης μας, σε σχετικούς ή διαφορετικούς επαγγελματικούς κλάδους και με διαφορετικά μεθοδολογικά εργαλεία αναμένεται να εμπλουτίσει, μεταξύ άλλων, τις πρακτικές εφαρμογές.

## Βιβλιογραφία

- Adesoye, A.A. & Ogunsanwo, B.A. (2002). Importance of job satisfaction in sports' organization. *Ilorin Journal of Education*, 21, pp. 167-173.
- Allport, G.W. (1954). Attitudes in the history of social psychology. In G. Lindzey (Eds.), *Handbook of Social Psychology (vol. 1)*. Cambridge, Mass: Addison-Wesley.
- Αντωνίου, Χ. (2006). *Η επαγγελματική ικανοποίηση των καθηγητών φυσικής αγωγής σε σχέση με τις υπόλοιπες ειδικότητες των εκπαιδευτικών Α'Θμιας και Β'Θμιας εκπαίδευσης*. Μεταπτυχιακή Διατριβή, Δημοκρίτειο Πανεπιστήμιο Θράκης. Κομοτηνή.
- Antoniou, S. (2009). Unhealthy relationships at work and emerging ethical issues. In S. Antoniou., C. Cooper, G. Chrousos, C. Spieberger & M. Eysenck (Eds.), *Handbook of Managerial Behavior and Occupational Health*. Northampton, MA, USAQ Edward Elgar.
- Αργυράκης, Π. & Καλουπής, Σ. (2011). Σύγκρουση ρόλων, ασάφεια ρόλων και επαγγελματική ικανοποίηση- Ανασκόπηση βιβλιογραφίας. *Διοίκηση Αθλητισμού & Αναψυχής*, 8 (1), σελ.10-18.
- Αργυράκης, Π., Κουσιέλιος, Α., Διγγελίδης, Ν. & Χρόνη Σ. (2005). Σύγκρουση ρόλων, ασάφεια ρόλων και επαγγελματική ικανοποίηση εργαζομένων στον οργανισμό «ΑΘΗΝΑ 2004». *Διοίκηση Αθλητισμού & Αναψυχής*, 2 (1), σελ. 15-26.
- Balzer, W. K., Kihm, J. A., Smith, P. C., Irwin, J. L., Bachiochi, P. D., Robie, C., Sinar, E. F. & Parra, L.F. (1997). *User's Mannual for the Job Descriptive Index (JDI; 1997 revision) and the Job in General Scales*. Bowling Green, Ohio: Bowling Green State University, Department of Psychology.
- Bogler, R. & Nir, A. E. (2012). The importance of teachers' perceived organizational support to job satisfaction: What's empowerment got to do with it? *Journal of Educational Administration*, 50 (3), pp. 287 – 306.
- Cantarelli, P., Belardinelli, P. & Belle, N. (2015). A meta-analysis of job satisfaction correlates in the public administration literature. *Review of Public Personnel Administration*, pp.1-30, doi: 10.1177/0734371X15578534.
- Chelladurai, P. (1999). *Human Resource Management in Sport and Recreation*. Illinois: Human Kinetics.
- Γραμματικού, Κ. (2010). *Επαγγελματική ικανοποίηση εκπαιδευτικών Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης ως προς τις συνθήκες εργασίας*. Μεταπτυχιακή διατριβή, Χαροκόπειο Πανεπιστήμιο. Αθήνα
- Crites (1969). *Vocational Psychology*. New York: McGraw Hill.

- Δημητριάδης, Σ. (2010). *Η επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης: Η περίπτωση του Νομού Καβάλας*. Διπλωματική εργασία, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο. Πάτρα.
- Δημητρόπουλος, Ε. (1998). *Οι Εκπαιδευτικοί και το Επάγγελμά τους. Συμβολή στην ανάπτυξη μιας επαγγελματικής ψυχολογίας του Έλληνα εκπαιδευτικού*. Αθήνα: Γρηγόρης.
- Δήμου, Ι. (2011). *Επαγγελματική ικανοποίηση εκπαιδευτικών Πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης – ο ρόλος του διευθυντή της σχολικής μονάδας*. Μεταπτυχιακή διατριβή, Χαροκόπειο Πανεπιστήμιο. Αθήνα.
- Evans, C. (2003). *Managing for Knowledge HR's Strategic Role*. Oxford: Butterworth- Heinemann
- Ζαβλάνος, Μ. (1999). *Οργανωτική Συμπεριφορά*. Αθήνα: ΕΛΛΗΝ.
- Ζουρνατζή, Ε., Τσιγγίλης, Ν., Κουστέλιος, Α. & Πιντζοπούλου, Ε. (2006). Επαγγελματική ικανοποίηση καθηγητών Φυσικής Αγωγής Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης. *Διοίκηση Αθλητισμού και Αναψυχής*, 3 (2), σελ. 18-28.
- Ηλιοπούλου, Π. (2013). *Διερεύνηση της επαγγελματικής δέσμευσης και της σχέσης της με την επαγγελματική ικανοποίηση και εξουθένωση των δημοσίων υπαλλήλων: η αναγκαιότητα της συμβουλευτικής σταδιοδρομίας στο δημόσιο τομέα*. Διδακτορική διατριβή, Φιλοσοφική Σχολή, ΕΚΠΑ.
- Jung, K., Moon, M.J. & Hahm, S.D. (2007). Do age, gender, and sector affect job satisfaction? Results from the Korean labour and income panel data. *Review of Public Personnel Administration*, 27 (2), pp.125-146.
- Kaya, E. (1995). Job satisfaction of the librarians in the developing countries. *Proceedings of the 61st IFLA General Conference*. Istanbul, Turkey.
- Κάντας, Α. (1998). *Οργανωτική-Βιομηχανική Ψυχολογία*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Kim, S. (2005). Gender differences in the job satisfaction of public employees: A study of Seoul Metropolitan Government, Korea. *Sex Roles*, 52 (9), pp. 667-681.
- Κορμικιάρη, Σ., Καραστάης, Δ., Ζουρνατζή, Ε. & Κουστέλιος, Α. (2013). Επαγγελματική ικανοποίηση εργαζομένων σε δημόσιους αθλητικούς φορείς. *Διοίκηση Αθλητισμού & Αναψυχής*, 10 (1), σελ. 31-43.
- Κουρτίδης, Μ. (2006). *Εργασιακή Ικανοποίηση στην Ελλάδα*. Έρευνα που διεξήχθη από ερευνητική ομάδα του Athens GSM-Nottingham Trent University.
- Koustelios, A. (2001). Personal characteristics and job satisfaction of Greek teachers. *International Journal of Educational Management*, 15 (7), pp.354-358.
- Kreitner, R. & Kinicki, A. (1995). *Organisational Behavior*. Illinois: Irwin.
- Kreitner, R., Kinicki, A. & Buelens, P. (1997). *Organizational Behavior*. Berkshire: McGraw Hill.
- Landy, F.J. (1989). *The Psychology of Work Behavior* (4th Eds.). Pacific Grove, Cal.: Brooks/Cole.
- Λαπαναΐτη, Α. (2012). *Η Εργασιακή Ικανοποίηση του Ακαδημαϊκού Προσωπικού. Μια εμπειρική διερεύνηση στο Πανεπιστήμιο Πατρών*. Μεταπτυχιακή διατριβή, Πανεπιστήμιο Πατρών. Πάτρα.

- Levi, L. (1967). *Stress: Sources, Management & Prevention: Medical & Psychological Aspects of the Stress of Everyday Life*. New York: Liveright Publishing Corporation.
- Locke, E.A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunette (Eds), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, (pp.1297-1349). Chicago: Rand McNally.
- Lussier, R. N. (1999). *Human Relations in Organizations: applications and skill building*. N.Y.: McGraw-Hill.
- Macklin, D. S., Smith, L. A. & Dollard, M. F. (2006). Public and private sector work stress: Workers compensation, levels of distress and job satisfaction, and the demand-control-support model. *Australian Journal of Psychology*, 58 (3) pp.130-143.
- Μαλαμώρα, Ε. (2013). *Επαγγελματική Ικανοποίηση των Δημοσίων Υπαλλήλων. Η περίπτωση του ΙΚΑ*. Πτυχιακή Εργασία, Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων, ΤΕΙ Κρήτης. Ηράκλειο.
- Markovits, Y., Davis, A. J. & Dick, R. (2007). Organizational commitment profiles and job satisfaction among Greek private and public sector employees. *International Journal of Cross Cultural Management*, 7(1), pp.77 – 99.
- Ματράκη, Γ. (2013). *Εργασιακό στρες και επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων στα Ελληνικά δημόσια νοσοκομεία: Η περίπτωση του Ιπποκράτειου Νοσοκομείου Θεσσαλονίκης*. Μεταπτυχιακή Διατριβή, Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου. Λευκωσία, Κύπρος.
- 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 Διατριβή, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας. Θεσσαλονίκη.
- Μπρούζος Α. (2004). Ικανοποίηση των δασκάλων από το επάγγελμά τους. Στο Δ. Χατζηδήμου, Ε. Ταράτορη, Μ. Κουγιουρούκη & Π. Στραβάκου (Επιμ), *Ελληνική Παιδαγωγική και Εκπαιδευτική Έρευνα*, Πρακτικά 4ου Πανελλήνιου Συνεδρίου της Παιδ/κής Εταιρείας Ελλάδος. Θεσσαλονίκη: Αδελφών Κυριακίδη.
- Oshagbemi, T. (2003). Personal correlates of job satisfaction: empirical evidence from UK universities. *International Journal of Social Economics*, 30 (12), pp.1210-1232.
- Περβολαράκη, Ε. & Μυλωνά, Μ. (2012). *Οργανωσιακή Κουλτούρα*. Εργασία, ΑΤΕΙ Κρήτης-Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας. Ηράκλειο.
- Rebore, R.W. (2006). Human resources administration. In *Education, A Management Approach*. London: Allyn & Bacon.
- Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2011). *Οργανωσιακή Συμπεριφορά* (Μτφρ.: Α. Πλατάκη). Αθήνα: Κριτική.
- Spector, P. E. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. *American Journal of Community Psychology*, 13 (6), pp.693-713.
- Spector, P.E. (1997). *Job Satisfaction*. California: Sage Publications, Inc.

- Steel, B. & Warner, R. (1990). Job satisfaction among early labor force participants: unexpected outcomes in public and private sector comparisons. *Review of Public Personnel Administration*, 10 (3), pp. 4-22.
- Steijn, B. (2004). Human recourse management and job satisfaction in the Dutch public sector. *Review of Public Personnel Administration*, 24 (4), pp. 291-303.
- Στυλιανού, Μ. (2014). *Επαγγελματική ικανοποίηση και επαγγελματική εξουθένωση των εργαζομένων σε μονάδες απεξάρτησης αλκοολικών και τοξικομανών*. Μεταπτυχιακή Διατριβή, Δημοκρίτειο Πανεπιστήμιο Θράκης και Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας. Τρίκαλα.
- Togia, A., Koustelios, A. & Tsigilis, N. (2004). Job satisfaction among Greek academic librarians. *Library & Information Science Research*, 26, pp. 373-383.
- Warr, P. (1987). Job characteristics and mental health. In P. Warr (Eds.), *Psychology at Work*. Harmondsworth: Penguin.
- Warr, P. (2005). Work, well being, and mental health. In J. Barling, K. Kelloway, & M. Frone (Eds.), *Handbook of Work Stress*. New York: Sage.
- Wright, B. E. & Davis, B. S. (2003). Job satisfaction in the public sector: the role of the work environment. *The American Review of Public Administration*, 33 (1), pp. 70– 90.
- Χαβαλές, Π. (2015). *Η μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης των νοσηλευτών και διοικητικών υπαλλήλων του Γενικού Νοσοκομείου Σερρών*. Πτυχιακή εργασία, Τ.Ε.Ι. Κεντρικής Μακεδονίας. Σέρρες.