

ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΚΑΙ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ  
ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΟΛΥΜΠΙΑΚΗ ΛΕΜΒΟΔΡΟΜΙΑ ΚΩΠΗΛΑΣΙΑΣ

του  
Παναγιώτη Αργυράκη

Μεταπτυχιακή Διατριβή που υποβάλλεται στο καθηγητικό σώμα για τη μερική εκπλήρωση των υποχρεώσεων απόκτησης του μεταπτυχιακού τίτλου του Διατμηματικού Μεταπτυχιακού Προγράμματος «Άσκηση και Ποιότητα Ζωής» των Τμημάτων Επιστήμης Φυσικής Αγωγής και Αθλητισμού του Δημοκρίτειου Παν/μίου Θράκης και του Παν/μίου Θεσσαλίας στην κατεύθυνση «Φυσική Δραστηριότητα και Αθλητική Αναψυχή»

Τρίκαλα

2006

Εγκεκριμένο από το Καθηγητικό σώμα:

---

1<sup>ος</sup> Επιβλέπων: Αθανάσιος Κουστέλιος, Αναπλ. Καθηγητής

---

2<sup>ος</sup> Επιβλέπων: Νικόλαος Διγγελίδης, Λέκτορας

---

3<sup>η</sup> Επιβλέπουσα: Στυλιανή Χρόνη, Λέκτορας



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ  
ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗΣ & ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗΣ  
ΕΙΔΙΚΗ ΣΥΛΛΟΓΗ «ΓΚΡΙΖΑ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ»

Αριθ. Εισ.: 4772/1  
Ημερ. Εισ.: 15-05-2006  
Δορεά:  
Ταξινόμησης Κωδικός: Δ  
796.069  
ΔΡΓ



© 2006  
Παναγιώτη Αργυράκη  
ALL RIGHTS RESERVED

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Παναγιώτης Αργυράκης: Οργανωσιακοί παράγοντες και επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζόμενων για την Ολυμπιακή λεμβοδρομία κωπηλασίας  
(Υπό την επίβλεψη του Αναπλ. Καθηγητή κ. Αθανάσιου Κουστέλιου)

Ο σκοπός της παρούσας έρευνας ήταν: α) Να εξετάσει τα επίπεδα της επαγγελματικής ικανοποίησης, της ασάφειας και σύγκρουσης ρόλων των εργαζόμενων της Ολυμπιακής εγκατάστασης Κωπηλασίας την περίοδο πριν την έναρξη της Ολυμπιακής Λεμβοδρομίας, β) να εξετάσει τη σχέση ανάμεσα στην επαγγελματική ικανοποίηση και τη σύγκρουση και ασάφεια ρόλων και γ) να διερευνήσει το ρυθμιστικό ρόλο της αυτονομίας στις προαναφερθείσες σχέσεις. Το δείγμα της έρευνας αποτέλεσαν 100 εργαζόμενοι ( $N=100$ ) στο Κωπηλατοδρόμιο με μέσο όρο ηλικίας  $M.O. = 29.66$  έτη ( $T.A. = 4.85$ ). Για τη μέτρηση της επαγγελματικής ικανοποίησης χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο Καταγραφής της Επαγγελματικής Ικανοποίησης (ESI, Koustelios & Bagiatis, 1997), για τη μέτρηση της ασάφειας και σύγκρουσης ρόλων χρησιμοποιήθηκαν οι κλίμακες των Rizzo, House & Lirtzman (1970) και για τη μέτρηση της αυτονομίας οι κλίμακες του Beehr (1976). Από τα αποτελέσματα φάνηκε ότι οι εργαζόμενοι ήταν ικανοποιημένοι από τον προϊστάμενο, τη φύση της εργασίας, τις συνθήκες εργασίας και το μισθό, λιγότερο από τον Οργανισμό και δυσαρεστημένοι από τις ευκαιρίες προαγωγής. Τα επίπεδα της σύγκρουσης ρόλων βρέθηκαν υψηλά, της αυτονομίας σχετικά υψηλά και της ασάφειας χαμηλά. Από την ανάλυση πολλαπλής παλινδρόμησης φάνηκε ότι υπάρχει αρνητική σχέση ανάμεσα στη σύγκρουση και την ασάφεια ρόλων με όλες τις διαστάσεις της επαγγελματικής ικανοποίησης. Από την ιεραρχική ανάλυση παλινδρόμησης επιβεβαιώθηκε ο ρυθμιστικός ρόλος της αυτονομίας μόνο στη σχέση της σύγκρουσης ρόλων με την ικανοποίηση από τη φύση της εργασίας, με τη μορφή της εξασθένησης των αρνητικών επιδράσεων της σύγκρουσης ρόλων στην ικανοποίηση, όταν η εργασία παρέχει χαμηλή και μεσαία αυτονομία και της αντιστροφής της αρνητικής επίδρασης της σύγκρουσης ρόλων σε εργασίες υψηλής αυτονομίας.

**Λέξεις-κλειδιά:** επαγγελματική ικανοποίηση, σύγκρουση ρόλων, ασάφεια ρόλων, αυτονομία, κωπηλασία

## ABSTRACT

Panagiotis Argirakis: Organizational factors and job satisfaction of the employees for the Olympic rowing regatta  
(Under the supervision of Associate Professor Athanasios Koustelios)

The purpose of the present study was to investigate: a) The levels of job satisfaction, role conflict and role ambiguity of the employees at the Olympic Rowing Venue of Schinias, just before the opening of the Olympic Regatta, b) to investigate the relationship between role conflict and role ambiguity, and job satisfaction, and c) to investigate the role of autonomy as a mediator in the previous relationships. The sample of this study was consisted of 100 employees ( $N = 100$ ) with mean age 29.66 years ( $SD = 4.85$ ). The Employee Satisfaction Inventory (ESI, Koustelios & Bagiatis, 1997) was used to measure job satisfaction, the scales of Rizzo, House & Lirtzman (1970) to measure role conflict and ambiguity, and the scales of Beehr (1976) for the measurements of autonomy. The results indicated that the employees were satisfied with the supervisor, the job itself and the salary, less satisfied with the Organization and dissatisfied with the promotion opportunities. The levels of role conflict were found high, those of autonomy relative high, whilst those of role ambiguity, low. The multiple regression analysis indicated a negative relationship between role conflict and ambiguity with all aspects of job satisfaction. The hierarchical multiple regression analysis confirmed the moderating role of autonomy only in the relationships between role conflict and satisfaction from job itself, in the form of weakening the negative impact of role conflict on satisfaction in jobs low and medium in autonomy and reversing the negative impact of role conflict on satisfaction in jobs high in autonomy.

**Key-words:** job satisfaction, role conflict, role ambiguity, autonomy, rowing

## ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

COPYRIGHT.....	ii
ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	iii
ABSTRACT.....	iv
ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ.....	v
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ.....	vi
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ.....	vii
I. ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	1
Σκοπός της έρευνας.....	2
Σημασία της έρευνας.....	3
Οριοθετήσεις-Περιορισμοί.....	3
Λειτουργικοί ορισμοί.....	4
Ερευνητικές υποθέσεις.....	4
Στατιστικές υποθέσεις.....	4
II. ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΤΗΣ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ.....	5
Επαγγελματική ικανοποίηση.....	5
Η έννοια των ρόλων σε μία επιχείρηση.....	17
Αυτονομία.....	22
Η έννοια της ρυθμιστικής και της διαμεσολαβητικής μεταβλητής (Moderation-Mediation).....	26
III. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ.....	29
Δείγμα.....	29
Όργανα μέτρησης.....	29
Διαδικασία μέτρησης.....	30
Σχεδιασμός της έρευνας και στατιστική ανάλυση.....	32
IV. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ.....	34
Δημογραφικά στοιχεία του δείγματος.....	34
Διερεύνηση εσωτερικής συνοχής.....	36
Αναλύσεις.....	37
V. ΣΥΖΗΤΗΣΗ.....	44
VI. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ-ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ.....	50
VII. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	52
VIII. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....	58
Ερωτηματολόγιο.....	58

## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1. Σχετιζόμενες μεταβλητές με την επαγγελματική ικανοποίηση, κατεύθυνση και δύναμη σχέσης.....	14
Πίνακας 2. Λειτουργικοί τομείς και αριθμός ερωτηματολογίων.....	31
Πίνακας 3. Μ.Ο., Τ.Α., Ελάχιστες-Μέγιστες Τιμές Ηλικίας & Διάρκειας Εργασιακής Σχέσης.....	34
Πίνακας 4. Αναλύσεις αξιοπιστίας α του Cronbach .....	36
Πίνακας 5. Μέσοι όροι, τυπικές αποκλίσεις & συσχετίσεις όλων των μεταβλητών.....	38
Πίνακας 6. Ανάλυση Πολλαπλής Παλινδρόμησης.....	39
Πίνακας 7. Αποτελέσματα ανάλυσης ιεραρχικής παλινδρόμησης με παράγοντα πρόβλεψης την «ασάφεια ρόλων».....	40
Πίνακας 8. Αποτελέσματα ανάλυσης ιεραρχικής παλινδρόμησης με παράγοντα πρόβλεψης τη «σύγκρουση ρόλων».....	41

## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

Σχήμα 1. Μοντέλα διαμεσολάβησης και ρύθμισης.....	28
Σχήμα 2. Φύλο των εργαζομένων.....	35
Σχήμα 3. Οικογενειακή κατάσταση των εργαζομένων.....	35
Σχήμα 4. Επίπεδο εκπαίδευσης των εργαζομένων.....	35
Σχήμα 5. Εξασφάλιση επόμενης εργασίας.....	35
Σχήμα 6. Απεικόνιση των σχέσεων μεταξύ των μεταβλητών των υποθέσεων της έρευνας....	39
Σχήμα 7. Δισδιάστατη παράσταση της επίδρασης της σύγκρουσης ρόλων στην ικανοποίηση από τη φύση της εργασίας σε διαφορετικά επίπεδα αυτονομίας (χαμηλό-μεσαίο-υψηλό).....	42
Σχήμα 8. Τρισδιάστατη παράσταση της αλληλεπίδρασης της σύγκρουσης ρόλων και της αυτονομίας στην ικανοποίηση από τη φύση της εργασίας.....	43
Σχήμα 9. Κατώφλι του επιπέδου της αυτονομίας για την αντιστροφή της επίδρασης της σύγκρουσης ρόλων στην ικανοποίηση.....	43



# **I. ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΚΑΙ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΟΛΥΜΠΙΑΚΗ ΛΕΜΒΟΔΡΟΜΙΑ ΚΩΠΗΛΑΣΙΑΣ**

Η παρακίνηση των εργαζόμενων είναι από τις δυσκολότερες και σημαντικότερες επιδιώξεις της διοίκησης μιας επιχείρησης, καθώς έχει σημαντικές επιπτώσεις σε καίριους τομείς του ενδιαφέροντος μιας επιχείρησης, όπως π.χ. στην απόδοση των εργαζόμενων. Ένας από τους σπουδαιότερους παράγοντες παρακίνησης είναι η επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζόμενων.

Η επαγγελματική ικανοποίηση είναι ένα από τα θέματα της διοικητικής και οργανωσιακής συμπεριφοράς που έχουν ερευνηθεί εκτενώς και θεωρείται εξαιρετικά σημαντική, τόσο από οικονομικής, όσο και από ανθρωπιστικής και ηθικής άποψης (Balzer et al., 1997; Chelladurai, 1999). Οι Cranny, Smith και Stone (1992) εκτιμούν ότι η επαγγελματική ικανοποίηση σε όλες της τις διαστάσεις έχει αποτελέσει θέμα για πάνω από 5.000 δημοσιευμένα άρθρα και διατριβές. Η επαγγελματική ικανοποίηση θεωρείται ως ο πιο σημαντικός και συχνότερα διερευνημένος τομέας της οργανωσιακής συμπεριφοράς (Mitchell & Larson, 1987).

Οι προαναφερθείσες βιβλιογραφικές αναφορές καταδεικνύουν με τον πιο ξεκάθαρο τρόπο τη σημασία που προσδίδει η ακαδημαϊκή κοινότητα στο θέμα της επαγγελματικής ικανοποίησης. Η εκτενής έρευνα σχετικά με την επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζόμενων έχει δύο βασικές αιτίες: α) τις θετικές επιπτώσεις της επαγγελματικής ικανοποίησης στις επιχειρήσεις, αλλά και στους ίδιους τους εργαζόμενους και β) την πολυπλοκότητα που παρουσιάζει το θέμα αυτό εξαιτίας των πολλών οργανωσιακών, κοινωνικών και διαπροσωπικών παραγόντων που εμπλέκονται.

Στη βιβλιογραφία αναφέρεται πλήθος γενεσιουργών και ανασταλτικών παραγόντων της επαγγελματικής ικανοποίησης. Δημογραφικά χαρακτηριστικά, εργασιακά χαρακτηριστικά, οργανωσιακοί παράγοντες, διαπροσωπικές διαφορές και το περιβάλλον της εργασίας αποτελούν κατηγορίες παραγόντων που με εξαιρετικά πολύπλοκο τρόπο αλληλεπιδρούν και, ανάλογα, «παράγουν» ικανοποίηση ή δυσαρέσκεια στους

εργαζόμενους. Ανάμεσα στους παράγοντες αυτούς ξεχωρίζουν η ασάφεια ρόλων και η σύγκρουση ρόλων, που σύμφωνα με τους Koustelios, Theodorakis και Goulimaridis (2004) είναι δύο από τα πιο συνηθισμένα χαρακτηριστικά του οργανωσιακού περιβάλλοντος που επηρεάζουν την επαγγελματική ικανοποίηση. Οι δύο αυτοί παράγοντες συχνά ομαδοποιούνται και αναφέρονται ως «στρες ρόλων» (Boles & Babin, 1996). Από την εξέταση σχετικών ερευνών προέκυψε σαφής αρνητική σχέση μεταξύ της ασάφειας και της σύγκρουσης ρόλων με την επαγγελματική ικανοποίηση (π.χ. Behrman & Perreault, 1984; Boles et al., 1996; Hafer & McCuen, 1985; O'Driscoll & Beehr, 2000; Teas, 1983).

Ένα άλλο χαρακτηριστικό που συναντάται στο εργασιακό περιβάλλον και επηρεάζει την επαγγελματική ικανοποίηση, είναι η αυτονομία. Με τον όρο αυτονομία γίνεται αντιληπτός ο βαθμός στον οποίο εργαζόμενος έχει ουσιώδη ανεξαρτησία και ελευθερία προγραμματισμού της εργασίας του, καθώς επίσης την επιλογή του τρόπου υλοποίησης των καθηκόντων του. Η μελέτη των σχετικών ερευνών δείχνει θετική σχέση ανάμεσα στην αυτονομία και την επαγγελματική ικανοποίηση (Argote & McGrath, 1993; Balloch, McLean & Fisher, 1999; Hackman & Oldham, 1980; Lee, 1998; Pousette & Hanse, 2002; Ross & Reskin, 1992). Αρκετές έρευνες ασχολήθηκαν, επίσης, με το διαμεσολαβητικό ρόλο της αυτονομίας σε διάφορες σχέσεις οργανωσιακών παραγόντων, όπως της ανάγκης για αυτονομία στη σχέση της αυτονομίας με την απόδοση (Strain, 1999), της αυτονομίας στη σχέση της αντιπαραγωγικής συμπεριφοράς με διάφορα στρεσογόνα χαρακτηριστικά και την έλλειψη δικαιοσύνης στον οργανισμό (Fox, Spector & Miles, 2001), στη σχέση των «πέντε μεγάλων διαστάσεων της προσωπικότητας» με την επαγγελματική απόδοση (Barrick & Mount, 1993) και στη σχέση της προσωπικότητας με την «κοινωνική απόδοση» (Gellatly & Irving, 2001).

Κατά την αναζήτηση της βιβλιογραφίας δεν βρέθηκε έρευνα που να διαπραγματεύθηκε το ρυθμιστικό ρόλο της αυτονομίας στη σχέση της ασάφειας ρόλων και της σύγκρουσης ρόλων με την επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζόμενων.

### **Σκοπός της έρευνας**

Σκοπός της έρευνας ήταν να μετρήσει τα επίπεδα της επαγγελματικής ικανοποίησης, της σύγκρουσης ρόλων, της ασάφειας ρόλων και της αυτονομίας των εργαζόμενων στην Ολυμπιακή εγκατάσταση Κωπηλασίας του Σχοινιά Αττικής. Ακολούθως, επιχειρήθηκε η διερεύνηση των σχέσεων της σύγκρουσης και της ασάφειας

ρόλων με τις διαστάσεις της επαγγελματικής ικανοποίησης και εξετάστηκε η ρυθμιστική επίδραση της αυτονομίας στις προαναφερθείσες σχέσεις.

Τέλος, εξετάστηκαν τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος των εργαζόμενων στο Ολυμπιακό Κωπηλατοδρόμιο.

### ***Σημασία της έρευνας***

Η σημασία της έρευνας έγκειται κυρίως στην έλλειψη ερευνών σε ότι αφορά τους εργασιακούς παράγοντες στο αθλητισμό, πολύ δε περισσότερο σχετικών με Ολυμπιακούς Αγώνες και ειδικότερα με θέματα προσωπικού Ολυμπιακών εγκαταστάσεων. Η σημασία προσαυξάνεται από την ένδεια σε έρευνες σχετικές με μεγάλες αθλητικές συναντήσεις, πολύ δε περισσότερο με κωπηλατικές λεμβοδρομίες.

Επίσης, η αυτονομία ως ρυθμιστής, αποτελεί αντικείμενο έρευνας μικρού αριθμού εργασιών και, από όσο μπορούμε να γνωρίζουμε, στην παρούσα έρευνα διερευνήθηκε για πρώτη φορά ο ρυθμιστικός της ρόλος στη σχέση της ασάφειας ρόλων και σύγκρουσης ρόλων με την επαγγελματική ικανοποίηση.

Τέλος, η έρευνα προσέθεσε γνώσεις σε θέματα προσωπικού, χρήσιμες στην διοργάνωση μεγάλων αθλητικών γεγονότων.

### ***Οριοθετήσεις-Περιορισμοί***

Η έρευνα ασχολήθηκε με συγκεκριμένους παράγοντες της οργανωσιακής δομής της Ολυμπιακής εγκατάστασης, δηλαδή την ασάφεια ρόλων, τη σύγκρουση ρόλων, την αυτονομία και την επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζόμενων. Δεν ασχολήθηκε με την επίδραση των δημογραφικών χαρακτηριστικών στην επαγγελματική ικανοποίηση, τα οποία απλά καταγράφηκαν ως στοιχεία περιγραφής του δείγματος.

Τέλος, η έρευνα πραγματοποιήθηκε ανάμεσα στους εργαζόμενους στο Ολυμπιακό Κωπηλατοδρόμιο του Σχοινιά Αττικής, που είχαν τουλάχιστον εξάμηνη σχέση εργασίας με την Οργανωτική Επιτροπή Ολυμπιακών Αγώνων «ΑΘΗΝΑ 2004». Το χρονικό διάστημα αυτό θεωρήθηκε ως το ελάχιστο απαραίτητο για την ένταξη των εργαζόμενων στην δομική φιλοσοφία του Οργανισμού και το σχηματισμό ολοκληρωμένης άποψης για τα χαρακτηριστικά των ρόλων τους και τις πτυχές της εργασίας τους, που σχετίζονται άμεσα και συνθέτουν την επαγγελματική τους ικανοποίηση.

### **Λειτουργικοί ορισμοί**

α) *Επαγγελματική Ικανοποίηση*: Μια ευχάριστη ή θετική συναισθηματική κατάσταση που πηγάζει από την αποτίμηση του ατόμου για την εργασία του ή από συγκεκριμένες εμπειρίες σε σχέση με αυτήν.

β) *Ασάφεια ρόλων*: Η αβεβαιότητα των εργαζομένων αναφορικά με σημαντικές απαιτήσεις της εργασίας τους και με τον τρόπο που αναμένουν οι άλλοι να συμπεριφερθούν κατά την εργασία τους

γ) *Σύγκρουση ρόλων*: Σύγκρουση ρόλων βιώνει ο εργαζόμενος όταν συναντά εμπόδια στις ενέργειές του που θεωρεί ως πιο παραγωγικές ή όταν τα καθήκοντα που του ανατίθενται από μία πλευρά (π.χ. προϊστάμενο) έρχονται σε αντίθεση με τις απαιτήσεις μιας άλλης πλευράς (π.χ. πελάτης).

δ) *Αυτονομία*: Ο βαθμός στον οποίο η εργασία παρέχει ουσιαστική ελευθερία, ανεξαρτησία και τη δυνατότητα στον εργαζόμενο να προγραμματίζει αυτός τη δουλειά του και να καθορίζει τον τρόπο με τον οποίο θα τη φέρει εις πέρας.

ε) *Ρυθμιστική Μεταβλητή*: Ως ρυθμιστής αναφέρεται μια ποιοτική ή ποσοτική μεταβλητή, που μπορεί να επηρεάζει την κατεύθυνση και/ή την ένταση της σχέσης μεταξύ μιας ανεξάρτητης και μιας εξαρτημένης μεταβλητής.

### **Ερευνητικές υποθέσεις**

α) Η σύγκρουση ρόλων και η ασάφεια ρόλων συσχετίζονται αρνητικά με την επαγγελματική ικανοποίηση.

β) Η αυτονομία παίζει ρυθμιστικό ρόλο στη σχέση της σύγκρουσης και της ασάφειας ρόλων με την επαγγελματική ικανοποίηση. Συγκεκριμένα, η αύξηση των επιπέδων της αυτονομίας συσχετίζεται θετικά με πτώση των επιπέδων της σύγκρουσης ρόλων και της ασάφειας ρόλων.

### **Στατιστικές υποθέσεις**

Οι παρακάτω μηδενικές υποθέσεις εξετάστηκαν στην παρούσα έρευνα:

α) Δεν υπάρχει συσχέτιση της σύγκρουσης ρόλων και της ασάφειας ρόλων με την επαγγελματική ικανοποίηση .

β) Δεν υπάρχει επίδραση της αυτονομίας στη σχέση της σύγκρουσης ρόλων και της ασάφειας ρόλων με την επαγγελματική ικανοποίηση.

## II. ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΤΗΣ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ

### *Επαγγελματική ικανοποίηση*

Σύμφωνα με τον Locke (1976), «η επαγγελματική ικανοποίηση είναι μια ευχάριστη ή θετική συναισθηματική κατάσταση που πηγάζει από την αποτίμηση του ατόμου για την εργασία του ή από συγκεκριμένες εμπειρίες σε σχέση με αυτήν». Οι Mitchell και Larson (1987) θεωρούν την επαγγελματική ικανοποίηση ως «το αποτέλεσμα της αντίληψης των εργαζομένων σχετικά με το βαθμό στον οποίο η εργασία τους, τους παρέχει τα στοιχεία εκείνα, τα οποία θεωρούν σημαντικά».

Γενικά, η συνολική επαγγελματική ικανοποίηση είναι το αποτέλεσμα ενός συστήματος αλληλοσχετιζόμενων ικανοποιήσεων, ανάλογο με μικρά κανάλια που συγκλίνουν σε ένα ποτάμι που τελικά εκβάλλει στη θάλασσα. Ικανοποίηση από συγκεκριμένα συστατικά της εργασίας οδηγούν σε ικανοποίηση από τις επιμέρους διαστάσεις της εργασίας, από την εργασία γενικότερα και τελικά από τη ζωή (Smith, 1992).

Η επαγγελματική ικανοποίηση ορίζεται ως μία σειρά από στάσεις του ατόμου σε σχέση με την εργασία του και αυτό που επιθυμούν οι εργαζόμενοι από την δουλειά τους, περισσότερο ακόμη και από την επαγγελματική σιγουριά ή από έναν υψηλότερο μισθό (Lussier, 1999). Ως στάση περιέχει τουλάχιστον δύο συστατικά: Το συναισθηματικό και το γνωστικό (πεποιθήσεις, κρίσεις και συγκρίσεις) (Eagly & Chaiken, 1993). Σύμφωνα με τους Weiss και Cropanzano (1996) η επαγγελματική ικανοποίηση εκφράζει την αποτίμηση του εργαζόμενου για τη δουλειά του και το περιβάλλον της. Ομοίως, οι Blum και Naylor (1986) ορίζουν την επαγγελματική ικανοποίηση ως μία γενικότερη στάση του εργαζόμενου απέναντι στη δουλειά του, η οποία διαμορφώνεται από τις αντιλήψεις του σχετικά με το μισθό, τις συνθήκες εργασίας, τον έλεγχο, τις προαγωγές, τις κοινωνικές σχέσεις εντός του εργασιακού περιβάλλοντος, την αναγνώριση του ταλέντου του και παρομοίων μεταβλητών, των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας του και των διαπροσωπικών σχέσεων εκτός εργασίας.



Η επαγγελματική ικανοποίηση είναι επίσης μια συναισθηματική ανταπόκριση απέναντι σε ποικίλες διαστάσεις της εργασίας (Kreitner & Kinicki, 1995). Από αυτό συνάγεται ότι η επαγγελματική ικανοποίηση δεν είναι μονοδιάστατη. Είναι πιθανό ένας εργαζόμενος να είναι ικανοποιημένος με έναν τομέα της εργασίας του και δυσαρεστημένος με έναν άλλο ή και περισσότερους (Kreitner, Kinicki & Buelens, 1999). Στην ίδια κατεύθυνση οι Sibbald και Young (2001) υποστηρίζουν ότι η επαγγελματική ικανοποίηση είναι έκφραση μιας σύνθετης αλληλεπίδρασης μεταξύ των διαφόρων διαστάσεων της εργασίας ενός ατόμου, όπως του μισθού, των διαπροσωπικών σχέσεων, των συνθηκών εργασίας κ.ο.κ.

Η επαγγελματική ικανοποίηση είναι τμήμα της γενικότερης ικανοποίησης από τη ζωή. Οι δύο αυτές διαστάσεις της ικανοποίησης αλληλεπιδρούν και αλληλοεπηρεάζονται (Lussier, 1999). Ο ίδιος θεωρεί ότι η υψηλή επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων είναι βασικό γνώρισμα των άρτια διοικούμενων οργανισμών.

### *Σχετικές θεωρίες*

Από θεωρητικής άποψης η επαγγελματική ικανοποίηση είναι βασική έννοια σε πολλές θεωρίες συμπεριφοράς και παρακίνησης (Smucker & Kent, 2004). Οι Campbell, Dunnette, Lawler & Weik (1970), Chelladurai (1999) και Luthans (1995) χωρίζουν τις θεωρίες της επαγγελματικής ικανοποίησης σε «θεωρίες περιεχομένου» και «θεωρίες διαδικασίας». Οι πρώτες βασίζονται στους παράγοντες εκείνους που παρακινούν τα άτομα και τελικά τα οδηγούν στην ικανοποίηση. Οι «θεωρίες διαδικασίας» αντίθετα λαμβάνουν υπόψη τους τη διαδικασία με την οποία μεταβλητές, όπως οι προσδοκίες, οι ανάγκες και οι αξίες των εργαζομένων αλληλεπιδρούν με την εργασία και «παράγουν» την επαγγελματική ικανοποίηση.

#### *α) Θεωρίες Περιεχομένου*

1) *Θεωρία Ιεράρχησης Αναγκών*. Γενεσιουργός θεωρία πολλών άλλων σχετικών με την ικανοποίηση είναι η θεωρία «Ιεράρχησης των Αναγκών του Maslow, σύμφωνα με την οποία οι άνθρωποι προσπαθούν να ικανοποιήσουν πέντε κατηγορίες αναγκών: α. τις φυσιολογικές ανάγκες, που περιλαμβάνουν τις ανάγκες για τροφή, αέρα, νερό και σεξ, β. τις ανάγκες ασφάλειας, που περιλαμβάνουν τις ανάγκες για ασφάλεια και σταθερότητα, ελευθερία από φόβο και απειλές, γ. κοινωνικές ανάγκες, που περιλαμβάνουν τις ανάγκες

για φιλία, στοργή, αποδοχή και αλληλενέργεια με τους άλλους ανθρώπους, δ. ανάγκες εκτίμησης, που περιλαμβάνουν τις ανάγκες για αυτό-εκπλήρωση και αυτό-εκτίμηση και την ανάγκη αναγνώρισης και σεβασμού από τους άλλους και ε. τις ανάγκες αυτό-πραγμάτωσης, που περιλαμβάνουν τα αισθήματα αυτοϊκανοποίησης και την υλοποίηση των δυνατοτήτων του καθενός (Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 1992).

2) *Θεωρία Δύο Παραγόντων*. Βασιζόμενος στον Maslow, ο Herzberg ανέπτυξε την θεωρία των «Δύο Παραγόντων», σύμφωνα με την οποία υπάρχουν δύο ομάδες παραγόντων, αυτοί του χαμηλού επιπέδου, που βασίζονται στο ένστικτο της αυτοσυντήρησης, όπως και στα ζώα και του ανώτερου επιπέδου, οι οποίοι υπάρχουν μόνο στον άνθρωπο και διαφέρουν από άτομο σε άτομο (Κυριαζόπουλος & Κιουλάφας, 1994). Τις δύο αυτές ομάδες παραγόντων ο Herzberg τις ονομάζει υγιεινούς και κίνητρα αντίστοιχα. Τα κίνητρα σχετίζονται με το περιεχόμενο της εργασίας και επηρεάζουν την ικανοποίηση. Οι παράγοντες αυτοί είναι οι επιτεύξεις, η αναγνώριση, η φύση της εργασίας, η ευθύνη, η προαγωγή, η εξέλιξη και η αυτονομία. Οι υγιεινοί παράγοντες σχετίζονται με το εργασιακό περιβάλλον και ενώ η παρουσία τους δεν οδηγεί σε ικανοποίηση, η απουσία τους φέρνει δυσαρέσκεια. Παράγοντες τέτοιοι είναι η πολιτική της εταιρείας και της διοίκησης, η σχέση με τον προϊστάμενο, οι σχέσεις με τους ανώτερους, τους ισότιμους και τους υφιστάμενους, οι συνθήκες εργασίας, ο μισθός, η προσωπική ζωή, το κύρος και η ασφάλεια. Οι παράγοντες που δημιουργούν ικανοποίηση είναι διαφορετικοί από τους παράγοντες που οδηγούν σε δυσαρέσκεια. Αυτό σημαίνει ότι τα δύο συναισθήματα δεν είναι μεταξύ τους αντίθετα, δηλαδή η απουσία των κινήτρων δεν οδηγεί σε επαγγελματική δυσαρέσκεια αλλά σε μη ικανοποίηση και η απουσία των υγιεινών παραγόντων δε σημαίνει επαγγελματική ικανοποίηση αλλά μη δυσαρέσκεια. Η θεωρία έχει δεχθεί κριτική κυρίως διότι προβλέπει το ίδιο επίπεδο ικανοποίησης για όλους τους εργαζόμενους, παραβλέποντας τις διαπροσωπικές διαφορές στην ανταπόκριση απέναντι στην εργασία και στον διαφορετικό τρόπο με τον οποίο αντιλαμβάνονται την ικανοποίηση εργαζόμενοι που εκτελούν την ίδια ή παρόμοιες εργασίες (Chelladurai, 1999). Η κριτική εστιάζεται, επίσης, στο δείγμα της έρευνάς του που ήταν κυρίως λογιστές και μηχανικοί, δηλαδή βασικά διοικητικά στελέχη και ως εκ τούτου μη αντιπροσωπευτικό του συνόλου των εργαζομένων (Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 1992).

## *β) Θεωρίες Διαδικασίας*

1) *Θεωρία Δικαιοσύνης*. Στη θεωρία της «Δικαιοσύνης» ο Adam προσπαθεί να εξηγήσει το γεγονός ότι οι άνθρωποι αγωνίζονται για αμεροληψία και δικαιοσύνη στις κοινωνικές τους συναναστροφές και συναλλαγές. Η θεωρία βασίζεται στη «Θεωρία της Γνωστικής Δυσαρμονίας» του Festinger στη δεκαετία του '50 και υποστηρίζει ότι την κάθε ανταμοιβή ο εργαζόμενος την κρίνει σύμφωνα με τα προσωπικά του κριτήρια ή τη συγκρίνει με εξωτερικά δεδομένα (Kreitner et al., 1995). Εάν το αποτέλεσμα κρίσεων και συγκρίσεων είναι θετικό, τότε ο εργαζόμενος βιώνει ικανοποίηση, ενώ στην αντίθετη περίπτωση δυσαρέσκεια. Αδικία πραγματοποιείται όταν η αναλογία της απόδοσης/αποτελέσματος ενός εργαζόμενου όταν συγκρίνεται με την αναλογία απόδοσης/αποτελέσματος ενός άλλου βρίσκεται άνιση (Chelladurai, 1999).

2) *Θεωρία Διαφοράς*. Κατά τους Rice, McFarlin και Bennett (1989) η επαγγελματική ικανοποίηση προσδιορίζεται από τη διαφορά που προκύπτει από τη ψυχολογική σύγκριση ανάμεσα στο τι παίρνει το άτομο από τη δουλειά του και στις προσωπικές του επιθυμίες και προσμονές. Το μέγεθος της διαφοράς σχετίζεται με το επίπεδο της επαγγελματικής ικανοποίησης. Η ιδέα της διαφοράς συναντάται στις περισσότερες θεωρίες επαγγελματικής ικανοποίησης, οι οποίες διαφέρουν μεταξύ τους ως προς τον προσδιορισμό των δεδομένων της σύγκρισης.

Το 1973 ο Lawler, βασιζόμενος στη θεωρία της δικαιοσύνης του Adam, έδωσε ένα παράδειγμα θεωρίας διαφοράς, το μοντέλο των «Διαστάσεων της Επαγγελματικής Ικανοποίησης». Σύμφωνα με το μοντέλο αυτό η επαγγελματική ικανοποίηση προκύπτει μόνο εάν οι πραγματικές ανταμοιβές μιας εργασίας είναι ίσες με τις αντιλαμβανόμενες ως δίκαιες ανταμοιβές (Peacock 1999). Συγκεκριμένα, το μοντέλο αυτό υποστηρίζει ότι η επαγγελματική ικανοποίηση είναι αποτέλεσμα της σχέσης αυτού που κάποιος πιστεύει ότι θα έπρεπε να λαμβάνει από μια δουλειά (α), με αυτό που πραγματικά λαμβάνει (β). Όταν  $a = \beta$  υπάρχει ικανοποίηση, όταν  $a > \beta$  δυσαρέσκεια και όταν  $a < \beta$  ενοχές, ανησυχία, αισθήματα αδικίας. Οι αντιλαμβανόμενες δίκαιες ανταμοιβές από μία εργασία είναι συνισταμένη του επιπέδου των αντιλαμβανόμενων προσωπικών χαρακτηριστικών, όπως ικανότητες, εμπειρία, εκπαίδευση, γνώσεις κλπ., των χαρακτηριστικών της δουλειάς, όπως η δυσκολία, υπευθυνότητα και του τι πιστεύει ο εργαζόμενος για τις ικανότητες και απολαβές των συναδέλφων του (Chelladurai, 1999; Kreitner et al., 1995).



3) *Θεωρία Προσδοκίας*. Η πρώτη συστηματική διαμόρφωση θεωρίας «Προσδοκίας» σχετιζόμενη με θέματα εργασίας παρουσιάστηκε από τον Vroom το 1964 ως εξέλιξη της αρχικής εργασίας των Lewin και Tolman τις δεκαετίες των '30 και '40 (Steers & Black, 1994). «Στην ουσία, αυτή η προσέγγιση της παρακίνησης περιγράφει τη σχέση μεταξύ των προσπαθειών των ατόμων για συγκεκριμένες δραστηριότητες και των προσδοκιών τους για την ανταμοιβή που θα προκύψει από τις προσπάθειές τους αυτές» (Pettinger, 1996). Όπως αναφέρει η Lee, (1998) «για τον Vroom η επαγγελματική ικανοποίηση είναι αρνητικά συνδεδεμένη με τη διαφορά μεταξύ των αναγκών του ατόμου και του βαθμού στον οποίο η εργασία καλύπτει αυτές τις ανάγκες και επίσης, η ισχύς της επιρροής ενός παράγοντα είναι άμεσα συσχετισμένη με το πόσο σημαντικός είναι ο παράγοντας αυτός για το άτομο».

i) *Θεωρία Προσδοκίας*. Ως εξέλιξη της θεωρίας του Vroom, οι Porter και Lawler παρουσίασαν το 1968 ένα πιο σύνθετο μοντέλο, που προσπαθεί καθορίσει την πηγή των προσπαθειών και των προσδοκιών των ατόμων και να συνδέσει την προσπάθεια με την απόδοση και την επαγγελματική ικανοποίηση (Kreitner et al., 1995). «Το μοντέλο των Porter και Lawler είναι το πρώτο μοντέλο παρακίνησης που προσπάθησε να διερευνήσει τη σχέση μεταξύ ικανοποίησης και απόδοσης» (Luthans, 1995). Οι Porter και Lawler υποστηρίζουν ότι οι εργαζόμενοι δέχονται εσωτερικές και εξωτερικές αμοιβές για την απόδοσή τους. Ταυτόχρονα, η επαγγελματική ικανοποίηση καθορίζεται από τις αντιλήψεις των εργαζομένων σχετικά με τη δικαιοσύνη της ανταμοιβής τους. Οι εργαζόμενοι που θεωρούν ότι ανταμείφθηκαν δίκαια, είναι περισσότερο ικανοποιημένοι (Kreitner et al., 1995).

4) *Θεωρία Εκπλήρωσης Αξιών*. Το βασικό συστατικό της θεωρίας που αναπτύχθηκε από τον Locke είναι ο σαφής διαχωρισμός των αξιών από τις ανάγκες. Το μοντέλο αυτό βασίζεται στην αξιολόγηση από πλευράς εργαζομένων των ωφελειών που προκύπτουν από την εργασία τους. Τα οφέλη αυτά μπορεί να είναι ο μισθός, το κύρος της εργασίας ή οι συνθήκες της εργασίας. Αυτό σημαίνει ότι ακριβέστερη εικόνα της επαγγελματικής ικανοποίησης του ατόμου μπορεί να προέλθει από την μέτρηση της ικανοποίησης κάθε διάστασής της ξεχωριστά, σε σχέση με τη σημασία που έχει για το άτομο (Peacock, 1999). Οι εργαζόμενοι, σύμφωνα με τον Locke, εμφανίζουν

διαπροσωπικές διαφορές ως προς τη βαρύτητα που δίνουν στα οφέλη που προκύπτουν από την εργασία τους. Ο βαθμός στον οποίο τα οφέλη από μια συγκεκριμένη εργασία συμπίπτουν με τις αξίες ή τις επιθυμίες του εργαζόμενου καθορίζει το επίπεδο της επαγγελματικής του ικανοποίησης (Chelladurai, 1999; Kreitner et al., 1995).

5) *Θεωρία Ικανοποίησης Αναγκών*. Θεωρητικοί, όπως ο McClelland υποστηρίζουν η επαγγελματική ικανοποίηση αποτελεί συνάρτηση του βαθμού στον οποίο μια ανάγκη ικανοποιείται μέσα στην εργασία. Οι θεωρίες που βασίζονται στις ανάγκες υποστηρίζουν ότι η αποστέρηση των αναγκών οδηγεί σε καταστάσεις έντασης και δυσαρέσκειας. Ανάλογα με το βαθμό, στον οποίο η εργασία μπορεί να ικανοποιήσει αρκετές από τις ανάγκες που το άτομο θεωρεί ως σημαντικές, καθίσταται η εργασία πηγή ικανοποίησης για το άτομο. Με βάση αυτή τη θεωρία η ίδια εργασία μπορεί να ικανοποιεί έναν εργαζόμενο και ταυτόχρονα να δυσαρεστεί κάποιον άλλον, λόγω των διαφορετικών ατομικών αναγκών των εργαζομένων (Chelladurai, 1999; Kreitner et al., 1995).

6) *Θεωρία Κοινωνικής Σύγκρισης*. Σε αντίθεση με τη θεωρία ικανοποίησης αναγκών, όπου η ανάλυση βασίζεται στις επιθυμίες και απόψεις του ατόμου, η θεωρία της «Κοινωνικής Σύγκρισης» υποστηρίζει ότι το άτομο βγάζει συμπεράσματα για την ικανοποίησή του βασισμένο στις επιθυμίες και τα ενδιαφέροντα της ομάδας των ατόμων, την οποία θεωρεί ως πρότυπο (ομάδα «αναφοράς») (Peacock, 1999). Οι ερευνητές που υποστηρίζουν τη θεωρία αυτή ισχυρίζονται ότι τα εργασιακά χαρακτηριστικά δε ικανοποιούν ή δυσαρεστούν από μόνα τους. Η ικανοποίηση ή η δυσαρέσκεια των ατόμων αποτελεί συμπεριφορά κοινωνικά δομημένη (Hulin, 1966). Η κριτική στη θεωρία αυτή επικεντρώνεται στις διαπροσωπικές διαφορές μεταξύ των ατόμων, όπως, για παράδειγμα, την ύπαρξη ανεξάρτητων εκ φύσεως ατόμων με ισχυρές προσωπικές απόψεις, συγκρινόμενων με εκείνους των οποίων οι απόψεις επηρεάζονται σε μεγάλο βαθμό από τις επιρροές διαφόρων ομάδων (Peacock, 1999).

7) *Διαστάσεις της Επαγγελματικής Ικανοποίησης*. Όπως αναφέρουν οι Balzer et al (1990) και ο Chelladurai (1999), η Smith και οι συνεργάτες της, ερευνώντας το θέμα της επαγγελματικής ικανοποίησης για περισσότερο από δύο δεκαετίες, κατέδειξαν ότι η ουσία της μπορεί να εκτιμηθεί με τη μέτρηση πέντε διαστάσεων της εργασίας: Τη φύση της ίδιας

της εργασίας, το μισθό, τις προαγωγές, τους συναδέλφους και τους προϊσταμένους. Οι συγγραφείς υποστηρίζουν ότι μετρώντας την ικανοποίηση χρησιμοποιώντας τις πέντε διαστάσεις της, μπορεί να μετρηθεί εν γένει η ικανοποίηση στο σύνολό της.

Αναλυτικότερα, η εργασία ως πολυδιάστατη έννοια περιλαμβάνει διαφορετικές και ανταγωνιστικές «ικανοποιήσεις» σε σχέση με τις διαφορετικές διαστάσεις της. Σύμφωνα με τη Smith και τους συνεργάτες της, η επαγγελματική ικανοποίηση δεν νοείται με απόλυτο τρόπο, αλλά είναι σχετική με τα χαρακτηριστικά της εργασίας, τις προσωπικές καταστάσεις του εργαζομένου και τις εναλλακτικές λύσεις που έχει (Δράκου, Καμπίτσης, Χαραχούσου και Γλυνιά, 2004).

8) *Μοντέλο Εργασιακών Χαρακτηριστικών*. Το μοντέλο των Εργασιακών Χαρακτηριστικών (Job Characteristics Model) παρουσιάστηκε από τους Hackman και Oldham το 1975 ως εξέλιξη της θεωρίας των Εργασιακών Χαρακτηριστικών των Turner και Lawrence του 1965. Οι δεύτεροι υποστηρίζουν ότι οι στάσεις των εργαζομένων απέναντι στην εργασία τους (όπως η ικανοποίηση, οι απουσίες κλπ) είναι συνάρτηση των χαρακτηριστικών των καθηκόντων τους (όπως η ποικιλία, η αυτονομία, οι ευθύνες που τους εμπιστεύονται, οι απαιτούμενες ικανότητες και οι ευκαιρίες για αλληλεπίδραση με άλλους). Οι Hackman και Oldham υποστηρίζουν ότι οι παρακινητικές εργασίες έχουν πέντε βασικά χαρακτηριστικά: την ποικιλία ικανοτήτων, την ποικιλία και σημασία καθηκόντων, την αυτονομία και την ανατροφοδότηση. Τα βασικά χαρακτηριστικά αυτά επηρεάζουν τρεις ψυχολογικές καταστάσεις: Το αίσθημα σημαντικότητας, το αίσθημα ευθύνης και τη γνώση των αποτελεσμάτων, οι οποίες με τη σειρά τους επηρεάζουν καταλήγουν σε θετικές εκβάσεις σε σχέση με την εργασία, όπως η ικανοποίηση. Σύμφωνα με το μοντέλο αυτό, εργαζόμενοι που πιστεύουν ότι η εργασία τους κατατάσσεται υψηλά σε αυτά τα πέντε χαρακτηριστικά βιώνουν υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης και αντιστρόφως (Peacock, 1999).

Το μοντέλο αυτό ερμηνεύει και τις διαπροσωπικές διαφορές υπολογίζοντας τη «δύναμη της ανάγκης για ανάπτυξη». Από τη στιγμή που τα άτομα έχουν διαφορετικές ανάγκες για προσωπική επίτευξη, μάθηση και ανάπτυξη αντιδρούν στις εργασίες τους διαφορετικά. Τα άτομα που έχουν υψηλή ανάγκη για ανάπτυξη είναι πιο πιθανό να ανταποκριθούν θετικότερα σε δουλειές που έχουν σε υψηλό βαθμό τα πέντε χαρακτηριστικά (Hackman et al, 1980).

9) *Ιδιαιτερότητες & Γενετικοί παράγοντες*. Το συγκεκριμένο μοντέλο προσπαθεί να εξηγήσει το γεγονός ότι εργαζόμενοι, παρόλο που βιώνουν ίδιες καταστάσεις και συνθήκες στον εργασιακό χώρο, παρουσιάζουν μεγάλες αποκλίσεις ως προς την επαγγελματική τους ικανοποίηση, οι οποίες μπορούν να φτάσουν μέχρι την πλήρη αντίθεση. Η θεωρία των ιδιαιτεροτήτων-γενετικών παραγόντων βασίζεται στην πεποίθηση ότι η επαγγελματική ικανοποίηση είναι συνάρτηση, τόσο των προσωπικών ιδιαιτεροτήτων, όσο και γενετικών παραγόντων και υποστηρίζει ότι οι εν γένει διαπροσωπικές διαφορές είναι εξίσου σημαντικές στην εξήγηση της επαγγελματική ικανοποίησης, όσο και τα χαρακτηριστικά του εργασιακού περιβάλλοντος (Kreitner et al., 1995).

#### *Μέτρηση της επαγγελματικής ικανοποίησης*

Έχουν γίνει δύο μεγάλες προσεγγίσεις μέτρησης της επαγγελματικής ικανοποίησης: Η προσέγγιση μέτρησης των διαστάσεων της εργασίας και η προσέγγιση της σφαιρικής μέτρησης. Η πρώτη επικεντρώνεται σε παράγοντες σχετικούς με την εργασία που οδηγούν στη γενική ικανοποίηση. Σύμφωνα με τη μέτρηση αυτή οι εργαζόμενοι μπορεί να νιώθουν διαφορετικά απέναντι σε κάθε μια από τις διαστάσεις της εργασίας, αλλά το άθροισμα όλων των διαστάσεων συνιστά τη γενική ικανοποίηση. Η κριτική που δέχεται η προσέγγιση αυτή βασίζεται στο συλλογισμό ότι τα άτομα πιθανά δεν αποδίδουν την ίδια σημασία σε όλες τις διαστάσεις (Drenth, Thierry & DeWolff, 1998).

Η σφαιρική προσέγγιση επικεντρώνεται στη συνολική επαγγελματική ικανοποίηση του ατόμου, υποστηρίζει ότι είναι κάτι περισσότερο από το άθροισμα των μερών που την αποτελούν και ότι τα άτομα μπορεί να εκδηλώνουν τη δυσαρέσκειά τους από διαστάσεις της εργασίας τους και πάλι να είναι γενικά ικανοποιημένα από αυτήν (Drenth, et al., 1998).

Δεν υπάρχει επικρατούσα άποψη στη βιβλιογραφία σχετικά με το ποια προσέγγιση είναι καλύτερη. Οι ερευνητές που χρησιμοποίησαν τη μέτρηση των διαστάσεων της εργασίας υποστηρίζουν ότι η σφαιρική προσέγγιση είναι πολύ γενική και για αυτό το λόγο οι απαντήσεις δεν μπορούν να ερμηνευθούν (Rice et al, 1989). Αντίθετα, οι ερευνητές που χρησιμοποίησαν τη σφαιρική προσέγγιση υποστηρίζουν ότι είναι πιο περιεκτική (Highhouse & Becker, 1993).

### *Συνέπειες και σημασία της επαγγελματικής ικανοποίησης*

Η πιο ισχυρή απόδειξη ότι οι συνθήκες σε έναν οργανισμό έχουν χειροτερέψει είναι τα χαμηλά επίπεδα της επαγγελματικής ικανοποίησης. Η επαγγελματική ικανοποίηση είναι η συνθήκη που εγκαθιδρύει ένα υγιές οργανωσιακό περιβάλλον σε μια επιχείρηση (Kaya, 1995). Η επαγγελματική ικανοποίηση είναι, επίσης, πολύ σημαντικός παράγοντας παρακίνησης και οδηγεί σε μεγαλύτερη συνεισφορά των εργαζομένων στην παραγωγική διαδικασία (Kahn, 1973).

Από οργανωσιακής άποψης η υψηλή επαγγελματική ικανοποίηση συνδέεται με χαμηλούς δείκτες απουσιών από την εργασία, το κόστος των οποίων είναι μεγάλο για κάθε επιχείρηση (Balzer et al., 1997; Kreitner et al., 1995; Tsigilis, Koustelios, & Togia, 2004). Επίσης συνδέεται θετικά με χαμηλούς δείκτες κινητικότητας εργαζομένων και με τη βελτίωση της συμπεριφοράς των εργαζομένων (Hatton et al., 2001; Thoms, Dose & Scott, 2002). Παρόλο που πολλοί άλλοι παράγοντες συνδέονται με την κινητικότητα εργαζομένων, η ικανοποίηση είναι ο πιο σημαντικός (Lussier, 1999; Steers et al., 1994). Ομοίως, ο Kahn (1973) υποστηρίζει ότι η επαγγελματική ικανοποίηση μειώνει τη μη κανονική προσέλευση στην εργασία, την κινητικότητα των εργαζομένων, ακόμη και τη συχνότητα των ατυχημάτων. Οι Balzer et al. (1997) προσθέτουν ότι η επαγγελματική ικανοποίηση θεωρείται ως η αιτία ή το αποτέλεσμα κάποιων εργασιακών συμπεριφορών, όπως της συνεργασίας και της ποιότητας των υπηρεσιών. Ο Luthans (1995) αναφέρει επίσης, ως θετικές συνέπειες της επαγγελματικής ικανοποίησης, το ότι οι εργαζόμενοι μαθαίνουν τα καινούρια τους καθήκοντα ευκολότερα, εμφανίζουν λιγότερα εργατικά ατυχήματα και κάνουν λιγότερα παράπονα.. Ομοίως, οι Tsigilis et al. (2004) υποστηρίζουν ότι ο βαθμός ικανοποίησης συνδέεται με την παραγωγικότητα, την πρόθεση των εργαζομένων για παραίτηση και για αλλαγή εργοδότη. Σύμφωνα με τα προηγούμενα και ο Lussier (1999), συνδέει επιπρόσθετα τη χαμηλή επαγγελματική ικανοποίηση με την υψηλή συχνότητα συμμετοχής σε απεργίες, και τη μείωση της παραγωγικότητας.

Οι Kreitner et al. (1995) συμπληρωματικά των προηγούμενων αναφέρουν ότι η υψηλή επαγγελματική ικανοποίηση σχετίζεται με τη σωστή συμπεριφορά του εργαζόμενου και το ενδιαφέρον του για την εταιρία, με την ισχυρή δέσμευση με την εταιρία και την ταύτιση με τους στόχους της, σχετίζεται αρνητικά με τη συμμετοχή σε συνδικαλιστικούς φορείς και, σε χαμηλό βαθμό, θετικά με την απόδοση. Ακολούθως, οι συγγραφείς



παραθέτουν μια σειρά από μεταβλητές που σχετίζονται με την επαγγελματική ικανοποίηση και τη δύναμη της σχέσης τους με αυτήν:

**Πίνακας 1.** Σχετιζόμενες μεταβλητές με την επαγγελματική ικανοποίηση, κατεύθυνση και δύναμη σχέσης

Σχετιζόμενες Μεταβλητές με την Ικανοποίηση	Κατεύθυνση Σχέσης	Δύναμη Σχέσης
Απουσίες	Αρνητική	Αδύναμη
Καθυστερήσεις	Αρνητική	Αδύναμη
Κινητικότητα	Αρνητική	Μέτρια
Καρδιακές Παθήσεις	Αρνητική	Μέτρια
Στρες	Αρνητική	Μέτρια
Συνδικαλισμός	Αρνητική	Μέτρια
Ενδιαφέρον/Συμπεριφορά	Θετική	Μέτρια
Ταύτιση	Θετική	Δυνατή
Απόδοση	Θετική	Αδύναμη
Ικανοποίηση από ζωή	Θετική	Μέτρια
Διανοητική υγεία	Θετική	Μέτρια

Σε ανθρωπιστικό επίπεδο η επαγγελματική ικανοποίηση σχετίζεται με τη γενικότερη ικανοποίηση από τη ζωή και τη φυσική και διανοητική υγεία (Crohan, Antonucci, Adelman & Coleman, 1989). Τέλος, λόγω του ότι βελτιώνει την ποιότητα της εργασιακής ζωής του εργαζόμενου, συνδέεται αρνητικά με καρδιακές παθήσεις και αυξημένο στρες (Kreitner et al., 1995).

#### *Γενεσιουργοί και αποτρεπτικοί παράγοντες επαγγελματικής ικανοποίησης*

Κατά τον Koustelios (2001) η επαγγελματική ικανοποίηση επηρεάζεται από πολλούς παράγοντες που χωρίζονται σε τρεις μεγάλες κατηγορίες: τους παράγοντες που είναι σχετικοί με το εργασιακό περιβάλλον, τους παράγοντες που σχετίζονται με συγκεκριμένες διαστάσεις της εργασίας και τους παράγοντες που είναι σχετικοί με τα άτομα (εργαζόμενους). Χαρακτηριστικά, όπως το φύλο, η ηλικία, η οικογενειακή

κατάσταση, το μορφωτικό επίπεδο ή η εργασιακή εμπειρία φαίνεται από πληθώρα ερευνών να συνδέονται με την επαγγελματική ικανοποίηση.

Ποικιλία παραγόντων που επηρεάζουν την επαγγελματική ικανοποίηση αναφέρουν και οι Kreitner et al. (1999), διακρίνοντας τους σε εξωτερικούς, όπως το είδος της εργασίας, οι απολαβές, η εξέλιξη της εταιρίας, η εξέλιξη του εργαζόμενου (προαγωγές), οι προϊστάμενοι και οι συνεργάτες. Ως εσωτερικό παράγοντα αναφέρουν τη στάση του κάθε ατόμου απέναντι στην εργασία γενικότερα. Η Fisher (2000) διαπίστωσε ότι η διάθεση και τα αρνητικά ή θετικά συναισθήματα κατά τη διάρκεια της εργασίας σχετίζονται με τη γενικότερη επαγγελματική ικανοποίηση. Ο Chelladurai (1999) αναφέρει ότι η λήψη αμοιβών γενικά οδηγεί σε ικανοποίηση. Οι Sibbald και Young, (2001) υποστηρίζουν ότι η επαγγελματική ικανοποίηση είναι υψηλότερη όταν ταιριάζουν οι προσδοκίες ενός ατόμου με τις ικανότητές του και τα χαρακτηριστικά της εργασίας του. Τα άτομα θέλουν να διατηρήσουν τις υψηλές θέσεις, την εξουσία και το κύρος που έχουν, προσφέροντας στην εργασία όλο το δυναμικό που διαθέτουν, όπως τις γνώσεις, τις ικανότητες, τη μόρφωση, τον περισσότερο από το χρόνο τους, ακόμη και την υγεία τους. Συνεπώς, τα άτομα που δεν μπορούν να ικανοποιήσουν τις προσδοκίες τους δυσχεραίνονται με τελικό αποτέλεσμα η δυσαρέσκεια να επηρεάζει τον οργανισμό για τον οποίο εργάζονται (Kaya, 1995).

Το 1951 ο Pelz ανέφερε ότι η επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων εμπλουτίζεται όταν οι προϊστάμενοί τους έχουν ισχυρή επιρροή στα ανώτερα κλιμάκια του οργανισμού. Όταν οι προϊστάμενοι επιθυμούσαν να προσφέρουν τη βοήθειά τους στα μέλη της ομάδας τους, μπορούσαν να την υποστηρίξουν χάρη στην επιρροή τους στα ανώτερα διοικητικά στελέχη. Η επιρροή αυτή των προϊσταμένων ενίσχυσε την ικανοποίηση των υφισταμένων. Το ρυθμιστικό αυτό αποτέλεσμα της επιρροής των προϊσταμένων αναφέρεται ως «αποτέλεσμα Pelz» (Pelz effect) (Anderson, Tolson, Fields & Thacker, 2001).

Η επαγγελματική ικανοποίηση επηρεάζεται αρνητικά από διάφορους οργανωσιακούς παράγοντες, όπως το εργασιακό στρες (Burke, 2001) ή το στρες ρόλων (Babin & Boles, 1996; Ruyter, Wetzels & Feinberg, 2001), την επαγγελματική εξουθένωση (Brewer & Clippard, 2002; Singh, Goolsby & Rhoads, 1994; Tsigilis et al., 2004; Vigoda, 2002), ή την επαγγελματική ανησυχία (Ferris et al., 1996; Kacmar, Bozeman, Carlson, & Anthony, 1999). Άλλοι παράγοντες που προκαλούν στρες ρόλων και επηρεάζουν αρνητικά την ικανοποίηση είναι ο υπερβολικός φόρτος εργασίας, η μη

αξιοποίηση των ικανοτήτων, η ανεπάρκεια πόρων και η σύγκρουση-ασάφεια ρόλων (Scheib, 2003). Σημαντική θέση ανάμεσα στους προηγούμενους παράγοντες κατέχουν η σύγκρουση και η ασάφεια ρόλων. Κατά τους Koustelios et al. (2004) «η σύγκρουση και η ασάφεια ρόλων είναι δύο από τα πιο συνηθισμένα χαρακτηριστικά του εργασιακού περιβάλλοντος που επηρεάζουν την επαγγελματική ικανοποίηση».

### *Δημογραφικά χαρακτηριστικά και επαγγελματική ικανοποίηση*

Από έρευνα της Clark (1997) προκύπτει ότι οι γυναίκες είναι περισσότερο ικανοποιημένες από την εργασία τους σε σχέση με τους άνδρες. Η συγγραφέας εξηγεί τη σχέση αυτή βασιζόμενη στις χαμηλότερες προσδοκίες των γυναικών από την εργασία τους, οι οποίες πηγάζουν από την παραδοσιακά μειονεκτική θέση της γυναίκας στην αγορά εργασίας.

Οι Sloane και Ward (2001) διαπίστωσαν ότι η σχέση μεταξύ ηλικίας και επαγγελματικής ικανοποίησης έχει τη μορφή του U, φθίνει, δηλαδή, με το πέρασμα των χρόνων και ανακάμπτει από τη μέση ηλικία και μετά, ενώ οι Shields και Price (2002) βρήκαν ότι η επαγγελματική ικανοποίηση αυξάνεται προοδευτικά με την ηλικία. Παρόμοια τα αποτελέσματα των Davis και Köse (αναφ. Kaya, 1995) διαπίστωσαν σημαντική σχέση μεταξύ της ηλικίας και της επαγγελματικής ικανοποίησης, με τους ηλικιωμένους εργαζόμενους να παρουσιάζονται πιο ικανοποιημένοι από τους νεότερους.

Η οικογενειακή κατάσταση θεωρείται παράγοντας που επηρεάζει την επαγγελματική ικανοποίηση, καθώς οι παντρεμένοι αναφέρουν συχνότερα υψηλά επίπεδα επαγγελματικής ικανοποίησης σε σχέση με τους ανύπανδρους (Clark, 1997).

Οι έρευνες δείχνουν, επίσης, ότι το υψηλότερο επίπεδο μόρφωσης σχετίζεται με χαμηλότερη επαγγελματική ικανοποίηση. Το φαινόμενο αυτό εξηγείται πιθανά από το ότι η ικανοποίηση εξαρτάται από τη διαφορά προσδοκιών-αποτελεσμάτων. Άτομα με υψηλότερο μορφωτικό επίπεδο τείνουν να είναι λιγότερο ικανοποιημένοι από την εργασία τους, λόγω των υψηλότερων προσδοκιών που έχουν από αυτήν (Clark, 1997; Sloane & William, 2000).

Από έρευνα των Wesolowski και Mossholder (1997) προκύπτει ότι όταν η δυάδα προϊστάμενου-υφιστάμενου αποτελείται από άτομα διαφορετικής φυλής προκαλούνται αρνητικές επιδράσεις στην επαγγελματική ικανοποίηση του υφιστάμενου.



Τέλος, ο Kaya (1995) διαπιστώνει διαφορές στα επίπεδα επαγγελματικής ικανοποίησης μεταξύ των ανεπτυγμένων και των αναπτυσσόμενων χωρών, υπέρ των πρώτων. Ο συγγραφέας θεωρεί ότι οι διαφορές οφείλονται στην έλλειψη πόρων, στους χαμηλότερους μισθούς, στις προαγωγές που βασίζονται σε μη αντικειμενικά κριτήρια και στην ανεπάρκεια σε κοινωνικές διευκολύνσεις.

### ***Η έννοια των ρόλων σε μία επιχείρηση***

Ως ρόλος ορίζεται «η θέση που έχει απαιτήσεις που προκύπτουν από καθιερωμένους κανόνες» και «έχει δεδομένες προσδοκίες που πραγματοποιούνται όπως ο ρόλος σε ένα θεατρικό έργο» (Luthans, 1995). «Οι ρόλοι αποτελούν σειρά συμπεριφορών που τα άτομα προσδοκούν από τον κάτοχο κάποιας θέσης» (Kreitner et al., 1995).

### ***Σύγκρουση ρόλων***

Σύμφωνα με τους Steers et al. (1994) σύγκρουση στον εργασιακό χώρο ορίζεται ως «η διαδικασία κατά την οποία άτομα ή ομάδες αντιδρούν ενάντια σε άλλες οντότητες που έχουν εκμηδενίσει ή καταστρέψει τα σχέδια, τους στόχους, τις πεποιθήσεις ή τις ενέργειές τους». Με άλλα λόγια η σύγκρουση περιλαμβάνει καταστάσεις, κατά τις οποίες οι προσδοκίες ή οι στοχευμένες ενέργειες ενός ατόμου ή ομάδας εμποδίζονται ή πρόκειται να εμποδιστούν από κάποιο άλλο άτομο ή ομάδα. Σύμφωνα με τον Pettinger (1996) «οι διαφορές στις συμπεριφορές, αξίες και πεποιθήσεις γεννούν συγκρούσεις. Αυτό συμβαίνει, ως επί το πλείστον, όταν οι απαιτήσεις της επιχείρησης βρίσκονται σε ασυμφωνία με τα δεδομένα, τις απόψεις και την ηθική του προσωπικού».

Σύμφωνα με τους Kahn et al. (1964) η σύγκρουση ρόλων ορίζεται ως «η ταυτόχρονη ύπαρξη δύο (ή περισσότερων) μοχλών πίεσης, τέτοιων που η συμμόρφωση με τον ένα θα κάνει πολύ δύσκολη τη συμμόρφωση με τον άλλο». Επιπρόσθετα, οι ίδιοι συγγραφείς υποστηρίζουν ότι η σύγκρουση μπορεί να προσλάβει τρεις διαφορετικές μορφές, εντός και εκτός του οργανισμού. Η πρώτη συμβαίνει όταν η επιτυχής ολοκλήρωση μιας εργασίας απαιτεί ενέργειες πέρα από τις επιτρεπόμενες διαδικασίες. Η δεύτερη συμβαίνει όταν υπάρχουν αντικρουόμενες απαιτήσεις από εργαζόμενους από διαφορετικές ομάδες ή άτομα εντός του οργανισμού. Ως τρίτη αναφέρεται η σύγκρουση, της οποίας τα αίτια πηγάζουν από προσδοκούμενες εργασιακές συνθήκες, πεποιθήσεις ή διαπροσωπικές σχέσεις, εκτός του οργανισμού.

Σύμφωνα με τους Pettinger (1996) και Baron (αναφ. Koustelios et al., 2004), «η σύγκρουση ρόλων συμβαίνει όταν διαφορετικές ομάδες ή άτομα, με τα οποία ένα άτομο αλληλεπιδρά, έχουν συγκρουόμενες προσδοκίες σε σχέση με τον τρόπο συμπεριφοράς του». Οι Brewer et al. (2002) και οι Steers et al. (1994) υποστηρίζουν ότι η σύγκρουση ρόλων γεννάται «όταν από το ίδιο άτομο υπάρχουν δύο ή περισσότερες αλληλοσυγκρουόμενες απαιτήσεις». Σύμφωνα με τους Kreitner et al. (1995) σύγκρουση ρόλων πραγματοποιείται όταν «διαφορετικά άτομα στο περιβάλλον των ρόλων έχουν διαφορετικές προσμονές από το κεντρικό πρόσωπο».

Η σύγκρουση ρόλων βρέθηκε να αυξάνει τα επίπεδα της επαγγελματικής δυσαρέσκειας (Um & Harrison, 1998) και της συναισθηματικής εξουθένωσης (Cordes et al., 1993; Gil-Monte & Peiró, 1998; Singh et al., 1994), σε αντίθεση με την ασάφεια ρόλων, η οποία δεν βρέθηκε να σχετίζεται με τη συναισθηματική εξουθένωση (Allard, Wortley & Stewart, 2003). Η σύγκρουση ρόλων είναι, επίσης, εκείνο το χαρακτηριστικό της εργασίας που ευθύνεται για την αύξηση της συχνότητας των αρνητικών συμβάντων και αρνητικών συναισθημάτων στην εργασία. Αναφορές υψηλών επιπέδων σύγκρουσης ρόλων σημαίνουν αυξημένες πιθανότητες να επιδείξουν οι εργαζόμενοι αντισυμβατική και ηθικά μη αποδεκτή συμπεριφορά, η οποία προκαλεί συναισθήματα οργής, απογοήτευσης, ανησυχίας, φόβου κλπ.(Fisher, 2002).

Οι Code & Langan-Fox (2001) αναφέρουν ότι σύμφωνα με το μοντέλο του εργασιακού στρες των Semmer και των συνεργατών του, το στρες είναι το αποτέλεσμα των προσπαθειών επίτευξης στόχων που έχουν εμποδιστεί εξαιτίας μεγάλου φόρτου εργασίας, συχνών διακοπών, σύγκρουσης ρόλων και/ή ασάφειας ρόλων. Σύμφωνα με τα προηγούμενα και οι Ruyter et al. (2001) αναφέρουν τη σύγκρουση και την ασάφεια ρόλων ως τα συστατικά-«κλειδιά» του στρες ρόλων.

Αντίθετη στα προηγούμενα η Jones (1993), αναφέρει θετικά αποτελέσματα της σύγκρουσης ρόλων. Συγκεκριμένα υποστηρίζει, ότι η καθημερινή αντιπαράθεση με αντικρουόμενους ρόλους αναγκάζει τα άτομα να είναι «ανοιχτά» σε διαφορετικές απόψεις, να είναι περισσότερο ευέλικτα και να διευρύνουν τις πηγές των πληροφοριών τους. Από τα αποτελέσματα της έρευνάς της φαίνεται ότι τα άτομα ανέπτυξαν συγκεκριμένες και αποτελεσματικές ικανότητες ως προσαρμογή στη σύγκρουση των ρόλων. Ειδικότερα, η διαδικασία επίλυσης των συγκρούσεων ενισχύει την ομαδική εργασία, την οικοδόμηση συμμαχιών και τη συνεργασία μεταξύ των διαφόρων ομάδων.

### *Ασάφεια ρόλων*

Η ασάφεια των ρόλων σχετίζεται με την αβεβαιότητα των εργαζομένων αναφορικά με σημαντικές απαιτήσεις της εργασίας τους και με τον τρόπο που αναμένουν οι άλλοι να συμπεριφερθούν κατά την εργασία τους (Baron, αναφ. Koustelios et al., 2004).

Η ασάφεια ρόλων συμβαίνει όταν «άτομα του περιβάλλοντος των ρόλων αποτυγχάνουν να μεταφέρουν στο κεντρικό πρόσωπο τις προσδοκίες τους ή τις πληροφορίες εκείνες που είναι απαραίτητες, είτε για να «παίξει» σωστά το ρόλο του, είτε γιατί δεν έχουν την απαραίτητη πληροφόρηση, είτε γιατί σκόπιμα την κρατούν για τον εαυτό τους» (Kreitner et al., 1995). Σύμφωνα με τους Steers et al. (1994) η αβεβαιότητα σχετικά με το περιεχόμενο της δουλειάς μπορεί να σημαίνει άγνοια των απαιτήσεων για επίδοση, για το πώς θα επιτευχθεί η επίδοση και για τις επιπτώσεις της εργασιακής συμπεριφοράς. Καταλήγοντας, υποστηρίζει ότι ασάφεια ρόλων αναφέρουν συχνότερα οι εργαζόμενοι σε διοικητικές θέσεις.

Κατά τους Hatton et al. (2001) η ασάφεια ρόλων σχετίζεται με αυξημένη ένταση στην εργασία, η οποία με τη σειρά της συνδέεται με υψηλή κινητικότητα εργαζομένων και συμπεριφορές συνεχούς αναζήτησης εργασίας, ενώ οι Ferris et al. (1997) διαπίστωσαν ότι η ασάφεια συσχετίζεται αρνητικά με την υπευθυνότητα στην εργασία. Από έρευνα των Lloyd, King & Chenoweth (2002) για τους παράγοντες που σχετίζονται με το εργασιακό στρες και την επαγγελματική εξουθένωση, η ασάφεια ρόλων, μεταξύ άλλων, βρέθηκε να είναι πρωτεύουσα ως παράγοντας πρόβλεψης. Η έρευνα των Chang & Hancock (2003) κατέδειξε την ασάφεια ρόλων ως την πιο σημαντική γενεσιουργό αιτία στρες ρόλων κατά τους πρώτους μήνες στην εργασία των νεοδιόριστων νοσηλευτριών.

Σύμφωνα με τον Luthans (1995) η ασάφεια και η σύγκρουση ρόλων είναι από τα κύρια χαρακτηριστικά της δομής και του σχεδιασμού της επιχείρησης που οδηγούν σε επαγγελματικό στρες. Καθώς οι εταιρείες αλλάζουν και οι προηγούμενες καθιερωμένες πρακτικές αντικαθίστανται από πολυπλοκότερους και απαιτητικότερους ρόλους, όλοι οι εργαζόμενοι έχουν γίνει πιο ευάλωτοι στο στρες που σχετίζεται με την ασάφεια ρόλων (Lloyd et al., 2002). Ακόμη, η ασάφεια ρόλων συνδέεται με αισθήματα χαμηλής προσωπικής επίτευξης (Elloy, Terpening & Kohls, 2001; Gil-Monte et al., 1998) και συνεισφέρει σημαντικά στη δημιουργία συναισθημάτων ματαιότητας και στην απώλεια της αυτοπεποίθησης (Kahn et al., 1964).

Ο Chelladurai (1999) θεωρεί ότι το ψυχολογικό υπόβαθρο του χαρακτηριστικού της ασάφειας βρίσκεται στις αξίες του ατόμου για οργάνωση, ακρίβεια και τάξη και επηρεάζει το σύνολο της προσωπικότητας και των ενεργειών του. Το άτομο με αυτές τις αξίες προτιμά παγιωμένες και σταθερά δομημένες δραστηριότητες. Από την άλλη, αναφέρει στα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας την «ανεκτικότητα στην ασάφεια», η οποία αντανακλά τις επιθυμίες του ατόμου για συνεχείς αλλαγές και νέες ασυνήθιστες δραστηριότητες. Η εφαρμογή των παραπάνω στους εργασιακούς χώρους συνίσταται στην τοποθέτηση εργαζομένων χαμηλής ανεκτικότητας σε θέσεις με καλά δομημένα και ρυθμισμένα καθήκοντα και υψηλής ανεκτικότητας σε θέσεις που χαρακτηρίζονται από ποικιλία και ευελιξία καθηκόντων.

#### *Ασάφεια ρόλων, σύγκρουση ρόλων και επαγγελματική ικανοποίηση*

Οι έρευνες καταδεικνύουν ότι τόσο η σύγκρουση ρόλων, όσο και η ασάφεια ρόλων σχετίζονται αρνητικά με την επαγγελματική ικανοποίηση (Behrman et al., 1984; Boles et al., 1996; Hafer et al., 1985; Teas, 1983). Ενώ η σύγκρουση ρόλων προκαλεί κυρίως αντιδράσεις συναισθηματικής μορφής, η ασάφεια ρόλων οδηγεί σε αντιδράσεις με γνωστικό περιεχόμενο (Gil-Monte et al., 1998). Από έρευνα των Balloch, Pahl, & McLean, (1998) βρέθηκε η ασάφεια ρόλων να αποτελεί σημαντική πηγή επαγγελματικής δυσαρέσκειας. Στην ίδια έρευνα η έκθεση του εργαζόμενου σε συγκρουόμενες απαιτήσεις βρέθηκε να είναι από τις πιο συχνά αναφερόμενες πηγές υποκειμενικού στρες. Οι Kahn et al. (1964) υποστηρίζουν ότι η ασάφεια οδηγεί σε αυξημένη συναισθηματική ένταση και σε μειωμένη ικανοποίηση του ατόμου με τη δουλειά του.

Σύμφωνα με τους Steers et al. (1994) η σύγκρουση, η ασάφεια, ο υπερβολικός φόρτος και η υπο-αξιοποίηση των ρόλων είναι οι τέσσερις κύριες πηγές του, σχετιζόμενου με ρόλους, στρες. Συνεπώς επαγωγικά, «το στρες που προκύπτει από τους μη ξεκάθαρους σκοπούς και στόχους μπορεί τελικά να οδηγήσει σε επαγγελματική δυσαρέσκεια, έλλειψη αυτοπεποίθησης, χαμηλότερη αυτοεκτίμηση, χαμηλότερη παρακίνηση για εργασία και πρόθεση των εργαζομένων να εγκαταλείψουν την εργασία τους» (Sutherland & Cooper, 1990).

Οι Steers et al. (1994) αναφέρουν έρευνα των French & Caplan, σύμφωνα με την οποία η ασάφεια ρόλων φαίνεται να είναι ευρέως εξαπλωμένη και (1) να παράγει ψυχολογική ένταση και δυσαρέσκεια, (2) να οδηγεί σε υπο-αξιοποίηση των ανθρώπινων

πόρων και (3) να οδηγεί σε αισθήματα ματαιότητας σχετικά με την επιτυχή αντιμετώπιση του εργασιακού περιβάλλοντος.

Οι Lloyd et al. (2002) υποστηρίζουν ότι οργανωσιακοί παράγοντες, όπως η σύγκρουση και ασάφεια ρόλων, συνεισφέρουν στη διαδικασία της επαγγελματικής εξουθένωσης, που με τη σειρά της σχετίζεται με χαμηλή επαγγελματική ικανοποίηση. Ο Shen (2005) παραθέτει δύο μετα-αναλύσεις από την βιβλιογραφία της οργανωσιακής συμπεριφοράς, που δείχνουν μια γενικά αρνητική συσχέτιση μεταξύ της ασάφειας ρόλων και της σύγκρουσης ρόλων με την επαγγελματική ικανοποίηση, με την ασάφεια ρόλων να έχει ισχυρότερη επίδραση, ενώ εμφανίζονται διαφορές μεταξύ των διαφόρων επαγγελμάτων.

Η σύγκρουση ρόλων επιδρά αυξητικά στην επαγγελματική εξουθένωση και την επαγγελματική δυσαρέσκεια των εργαζόμενων (Um et al., 1998). Σύμφωνα με τους Kahn et al. (1964) η σύγκρουση ρόλων έχει τις ακόλουθες επιπτώσεις στις συναισθηματικές εμπειρίες των ατόμων: εντονότερες εσωτερικές συγκρούσεις, αυξημένη ένταση συνδεδεμένη με ποικίλες διαστάσεις της εργασίας, μειωμένη ικανοποίηση από την εργασία συνολικά αλλά και από τα επιμέρους συστατικά της και μειωμένη εμπιστοσύνη στους προϊσταμένους και στην επιχείρηση στο σύνολό της. Σύμφωνα με τους ίδιους συγγραφείς, η ασάφεια και η έλλειψη δομής στην εταιρία έχει σαν αποτέλεσμα τη χαμηλή επαγγελματική ικανοποίηση.

Από την έρευνα των Chang et al. (2003) βρέθηκε ότι η επαγγελματική ικανοποίηση είναι σημαντικά αρνητικά συσχετισμένη με την ασάφεια ρόλων και το εργασιακό στρες. Οι Koustelios et al. (2004) αναφέρουν, ότι πλήθος ερευνών κατέδειξαν τη σύγκρουση και ασάφεια ρόλων ως πηγές επαγγελματικής δυσαρέσκειας, ενώ από τα αποτελέσματα της δικής τους έρευνας φάνηκε ότι η σύγκρουση και η ασάφεια ρόλων σχετίζονται με συγκεκριμένες διαστάσεις της εργασίας, όπως με τη φύση της ίδιας της εργασίας και την εποπτεία. Οι Fried, Haim, Tieg, Avital & Naftali (1998), ερευνώντας τις επιπτώσεις της αλληλεπίδρασης της σύγκρουσης και της ασάφειας ρόλων στην επαγγελματική ικανοποίηση, βρήκαν ότι η ταυτόχρονη αύξηση των δύο συνδέεται με χαμηλά επίπεδα επαγγελματικής ικανοποίησης. Τέλος, από έρευνα των O'Driscoll et al. (2000) φαίνεται ότι η ανάγκη για σαφήνεια μετριάξει τη σχέση μεταξύ των χαρακτηριστικών που προκαλούν στρες ρόλων (ασάφεια και σύγκρουση) και των συναισθηματικών ανταποκρίσεων των εργαζομένων (ικανοποίηση και ένταση).



## *Αυτονομία*

Η αυτονομία ορίζεται ως «ο βαθμός στον οποίο η εργασία παρέχει ουσιώδη ελευθερία, ανεξαρτησία και τη δυνατότητα στον εργαζόμενο να προγραμματίζει αυτός τη δουλειά του και να καθορίζει τον τρόπο με τον οποίο θα την φέρει εις πέρας» (Hackman et al., 1980). «Η αυτονομία μπορεί να θεωρηθεί ως ένα υπαρκτό δομικό χαρακτηριστικό της εργασίας, είτε με τη μορφή της ισχυροποίησης ενός ατόμου, είτε ως υποκειμενικό συναίσθημα που αντανακλά την επιθυμία του εργαζόμενου για λιγότερη εποπτεία και μεγαλύτερο έλεγχο των υποθέσεων που διαχειρίζεται» (Kiggundu, 1983).

Η αυτονομία θεωρείται από πολλούς μάνατζερ ως η πιο σημαντική διάσταση του εργασιακού σχεδιασμού. Ενθαρρύνει την «επιχειρηματικότητα» του κάθε εργαζόμενου, επιτρέποντας στους εργαζόμενους να είναι δημιουργικοί και ικανοί να ρισκάρουν εφαρμόζοντας δικές τους ιδέες ή σχέδια (Davis, 1994). Η αυτονομία είναι, επίσης, το μόνο εργασιακό χαρακτηριστικό που σχετίζεται άμεσα με την αντιλαμβανόμενη υπευθυνότητα του εργαζόμενου, η οποία με τη σειρά της συνδέεται με υψηλή εσωτερική παρακίνηση. Το άτομο για να νιώσει προσωπικά υπεύθυνο στην εργασία του πρέπει να του δίδεται σημαντική ελευθερία αποφάσεων σχετικά με τη διεκπεραίωση των διαφόρων αποστολών (Chelladurai, 1999). Σύμφωνα με τον ίδιο, η αυτονομία-ανεξαρτησία είναι μία από τις πέντε «άγκυρες της καριέρας», τους παράγοντες δηλαδή εκείνους που ωθούν τον εργαζόμενο στη διάρκεια της καριέρας του να μείνει προσκολλημένος σε μία επιχείρηση ή σε ένα είδος απασχόλησης.

Η αυτονομία στην εργασία μειώνει τις αλληλεπιδράσεις μεταξύ των εργαζομένων, ενώ τα άτομα γίνονται πιο ανεξάρτητα και αποκτούν μεγαλύτερο έλεγχο στον προγραμματισμό και την εφαρμογή των καθηκόντων τους (Langfred, 2000). Υπό αυτή την έννοια, ενδεχομένως, να παίζει καταλυτικό ρόλο στις αρνητικές συνέπειες της σύγκρουσης ρόλων.

Οι Denton και Kleiman (2001) αναφέρουν ότι, ενώ η αυτονομία αρχικά χαρακτηρίστηκε από διάφορους συγγραφείς ως μονοδιάστατο χαρακτηριστικό, ο Braugh το 1985 υποστήριξε την ύπαρξη τριών διαστάσεων της αυτονομίας: Την αυτονομία στις μεθόδους, την αυτονομία στον προγραμματισμό και την αυτονομία στα κριτήρια. Η αυτονομία στις μεθόδους αναφέρεται στο βαθμό στον οποίο οι εργαζόμενοι επιλέγουν τις μεθόδους που θα χρησιμοποιήσουν για την εκτέλεση της εργασίας τους, η αυτονομία προγραμματισμού στο βαθμό που οι εργαζόμενοι νιώθουν ότι μπορούν να ελέγχουν τον

προγραμματισμό, τη σειρά ή τη χρονική στιγμή των ενεργειών τους. Τέλος, η αυτονομία των κριτηρίων καταδεικνύει το βαθμό, στον οποίο οι εργαζόμενοι μπορούν να τροποποιήσουν τους δείκτες και τα δεδομένα που χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση της απόδοσής τους.

Από έρευνα της Clark (2002) φαίνεται ότι τα υψηλά επίπεδα αυτονομίας, οι ξεκάθαροι ρόλοι και τα χαμηλά επίπεδα σύγκρουσης ρόλων συνεισφέρουν στη διατηρησιμότητα πελατών, ενώ η παροχή αυτονομίας στους εργαζόμενους αυξάνει τη δημιουργικότητά τους και την εφαρμογή καινοτόμων ιδεών. Εργασία εμπλουτισμένη με υψηλά επίπεδα επιθυμητών χαρακτηριστικών, όπως η αυτονομία, οδηγεί τον εργαζόμενο στην επίτευξη και την αναγνώριση, οι οποίες με τη σειρά τους φέρνουν βραχυπρόθεσμα θετικά συναισθήματα υπερηφάνειας, αισιοδοξίας, ενθουσιασμού, ευχαρίστησης, διασκέδασης και χαράς (Fisher, 2002).

Έρευνα των Ruyter et al. (2001) κατέδειξε ότι η ενίσχυση της αυτονομίας των εργαζομένων σχετίζεται αρνητικά με την ασάφεια και τη σύγκρουση ρόλων, ενώ μειώνει αποτελεσματικά το εργασιακό στρες. Ακόμη, η αυτονομία θεωρείται σημαντική για την κατανόηση της σχέσης μεταξύ της προσωπικότητας και της απόδοσης (Gellatly & Irving, 2001). Αναλυτικότερα, η αυτονομία, η γνωστική ικανότητα και οι, σχετικές με την εργασία, ικανότητες είναι θετικά συσχετισμένες με το εύρος των ρόλων, το οποίο έχει θετική σχέση με την απόδοση (Morgeson, Delaney-Klinger & Hemingway, 2005).

Τέλος, η έλλειψη προσωπικής αυτονομίας φαίνεται ότι είναι ένας από τους παράγοντες που οδηγούν στην επαγγελματική εξουθένωση (Koustelios, 2001), σε δυσκολίες παροχής υπηρεσιών, σε χαμηλή επαγγελματική αυτοεκτίμηση (Lloyd et al., 2002) και σε στρες επίτευξης (Code et al., 2001).

#### *Αυτονομία και επαγγελματική ικανοποίηση*

«Η αυτονομία στην εργασία δεν είναι σημαντική μόνο ως αξιολογη ανταμοιβή, αλλά και ως καθοριστικός παράγων σειράς αποτελεσμάτων, όπως η επαγγελματική ικανοποίηση, το στρες και η υγεία» (Rossenthal, 2004). Σύμφωνα με την Lee (1998) «η αυτονομία στην εργασία είναι ένα από τα πιο σημαντικά εργασιακά χαρακτηριστικά που επιδρούν άμεσα στην επαγγελματική ικανοποίηση του εργαζόμενου». Στο ίδιο άρθρο η συγγραφέας παρουσιάζει δύο σχετικές μετα-αναλύσεις από τις οποίες προκύπτει ότι ο

αντιλαμβανόμενος έλεγχος και η αυτονομία σχετίζονται σημαντικά με υψηλά επίπεδα επαγγελματικής ικανοποίησης.

Οι Ross και Reskin (1992) βρήκαν ότι η αυτονομία σχετίζεται σημαντικά θετικά με την επαγγελματική ικανοποίηση, με το φαινόμενο να είναι εντονότερο στα άτομα με υψηλότερο μορφωτικό επίπεδο. Οι Rousette και Hansen (2002) παραθέτουν πλήθος εργασιών που συνδέουν την αυτονομία στην εργασία με την επαγγελματική ικανοποίηση και από τη δική τους έρευνα προκύπτει στατιστικά σημαντική σχέση των δύο σε μία κατηγορία των εργαζομένων που διερεύνησαν.

Αντίθετα, εργασία που χαρακτηρίζεται από χαμηλή αυτονομία και είναι φτωχή σε απαιτήσεις ικανοτήτων περιορίζει τις ευκαιρίες αντιμετώπισης των εμποδίων και της διαχείρισης του φόρτου εργασίας. Συνεπώς, εργασία με τα προαναφερθέντα χαρακτηριστικά θα πρέπει να περιορίζει και τις ευκαιρίες για μάθηση-εκπαίδευση και ως εκ τούτου καταδεικνύει σχέση της αυτονομίας και του περιορισμού των ικανοτήτων με την επαγγελματική ικανοποίηση (Hackman & Oldham, 1980).

Σχετικά με το θέμα της ενίσχυσης της αυτονομίας των εργαζόμενων, οι Argote et al. (1993) υποστηρίζουν ότι, «παρέχοντας στα άτομα περισσότερη αυτονομία δεν μειώνονται απλώς οι διαπροσωπικές αλληλεπιδράσεις, αλλά συχνά τα άτομα παρακινούνται περισσότερο και ικανοποιούνται από την εργασία τους». Ομοίως, οι Balloch et al. (1999) αναφέρουν ότι η αυτονομία, μεταξύ άλλων, είναι από τις πιο ικανοποιητικές διαστάσεις μιας εργασίας.

Από έρευνα των Denton et al. (2001) σχετικά με το ρυθμιστικό ρόλο που έχει ο χρόνος παραμονής σε μια επιχείρηση στη σχέση αυτονομίας και επαγγελματικής ικανοποίησης, φαίνεται ότι ο χρόνος παραμονής μετριάζει τη δύναμη της σχέσης μεταξύ αυτονομίας και επαγγελματικής ικανοποίησης. Αντιθέτως, η ίδια έρευνα κατέδειξε ότι η ανάγκη για αυτονομία και η επίδραση αυτής της ανάγκης στην επαγγελματική ικανοποίηση, αυξάνει με το χρόνο.

#### *Η αυτονομία ως διαμεσολαβητική/ρυθμιστική μεταβλητή*

Ο διαμεσολαβητικός-ρυθμιστικός ρόλος της αυτονομίας και της ανάγκης για αυτονομία αποτελεί αντικείμενο έρευνας σε ικανό αριθμό εργασιών (π.χ. Barrick et al., 1993; Fox et al., 2001; Gellatly et al., 2001; Strain, 1999).



Από την έρευνα του Strain (1999) σχετικά με την απόδοση των ασφαλιστικών συμβούλων, βρέθηκε αδύναμη η ρυθμιστική επίδραση της ανάγκης για αυτονομία στη σχέση αυτονομίας-απόδοσης. Μεταξύ του συνόλου των μετρήσεων η ανάγκη για αυτονομία βρέθηκε να ρυθμίζει μόνο τη σχέση ανάμεσα στην αντιλαμβανόμενη αυτονομία και σε μια αντικειμενική μέτρηση της ασφαλιστικής απόδοσης. Συνολικά, η συγκεκριμένη έρευνα κατέδειξε ότι η ανάγκη για αυτονομία φαίνεται να έχει μικρή επίδραση στον καθορισμό της επιρροής της αυτονομίας στην απόδοση.

Οι Fox et al. (2001) διερεύνησαν το ρυθμιστικό ρόλο της αυτονομίας και των συναισθημάτων στην αντιπαραγωγική συμπεριφορά εξαιτίας στρεσογόνων εργασιακών χαρακτηριστικών και έλλειψης δικαιοσύνης στον οργανισμό. Από τα αποτελέσματα βρέθηκε η αυτονομία να διαμεσολαβεί μόνο στη σχέση μεταξύ των ενδο-προσωπικών συγκρούσεων και της αντιπαραγωγικής συμπεριφοράς με τον εξής τρόπο: Για τα άτομα με υψηλότερους δείκτες αυτονομίας, οι συγκρούσεις συνδέονταν με εντονότερη αντιπαραγωγική συμπεριφορά. Η πιθανή εξήγηση σε αυτό είναι ότι η υψηλή αυτονομία παρέχει τη δυνατότητα στα άτομα να αντιδράσουν στις διάφορες συγκρούσεις με συμπεριφορές αντεκδίκησης. Οι συγγραφείς θεωρούν ότι η προηγούμενη σχέση αιτιολογεί και τη συνολική αδυναμία της αυτονομίας ως ρυθμιστή στην έρευνά τους.

Οι Barrick et al. (1993) διερευνώντας το ρυθμιστικό ρόλο της αυτονομίας στη σχέση μεταξύ των «Πέντε Μεγάλων Διαστάσεων της Προσωπικότητας» και της επαγγελματικής απόδοσης πολιτών-μάνατζερ που εργαζόταν σε εγκαταστάσεις του αμερικανικού στρατού, διαπίστωσαν ότι μεταξύ των μάνατζερ που παρουσίαζαν υψηλότερα επίπεδα στην ευσυνειδησία (π.χ. υπευθυνότητα, επιμονή) και στην εξωστρέφεια (π.χ. κοινωνικότητα, ομιλητικότητα), απέδιδαν καλύτερα αυτοί που η εργασία τους είχε υψηλή αυτονομία συγκρινόμενοι με αυτούς των οποίων η εργασία είχε χαμηλή αυτονομία. Αντιθέτως, οι μάνατζερ με χαμηλά αποτελέσματα στη «θετική στάση» (σεβασμός των άλλων, καλοπιστία, συγχώρεση) ως χαρακτηριστικό της προσωπικότητάς τους, ήταν αποτελεσματικότεροι όταν η εργασία τους, τους παρείχε υψηλή αυτονομία, συγκρινόμενοι με αυτούς των οποίων η εργασία τους παρείχε χαμηλή αυτονομία.

Σε έρευνα οι Gellatly et al. (2001) σχετικά με το ρυθμιστικό ρόλο της αυτονομίας στη σχέση της προσωπικότητας και της «κοινωνικής απόδοσης» (συμπεριφορά που επηρεάζει το οργανωσιακό, κοινωνικό και ψυχολογικό περιβάλλον, στο οποίο εκτελείται μια εργασία, όπως συνεργατικότητα, προσήλωση σε στόχους, συμμόρφωση με τους

κανόνες) των μάντζερ του δημοσίου τομέα, διαπίστωσαν θετική σχέση μεταξύ εξωστρέφειας-απόδοσης και «θετικής στάσης»-απόδοσης, όταν η αυτονομία ήταν υψηλή. Αντίθετα, αρνητική σχέση βρέθηκε μεταξύ ευσυνειδησίας-απόδοσης και «θετικής στάσης»-απόδοσης, όταν η αντιλαμβανόμενη αυτονομία ήταν χαμηλή.

Τέλος, η αυτονομία βρέθηκε να αποτελεί ρυθμιστικό παράγοντα του «αποτελέσματος Pelz» (βλ. σελ. 11), το οποίο βρέθηκε να είναι εντονότερο ανάμεσα σε εργαζόμενους με υψηλή αυτονομία (Anderson et al., 2001).

### ***Η έννοια της ρυθμιστικής και της διαμεσολαβητικής μεταβλητής (Moderation-Mediation)***

Με αφορμή το γεγονός ότι κάποιοι ερευνητές συγχέουν τους όρους «διαμεσολαβητής» και «ρυθμιστής», οι Baron & Kenny (1986) τόνισαν την ανάγκη διαφοροποίησής τους για την καλύτερη κατανόηση των σχέσεων μεταξύ των μεταβλητών και εξαιτίας των σημαντικών επιπτώσεων που προκαλεί η σύγχυση των δύο όρων στις θεμελιώδεις αρχές, στο στρατηγικό σχεδιασμό και στις στατιστικές αναλύσεις μιας έρευνας.

«Μία μεταβλητή μπορεί να λεχθεί ότι λειτουργεί ως διαμεσολαβητική στο βαθμό, στον οποίο ερμηνεύει τη σχέση μιας ανεξάρτητης μεταβλητής με μια εξαρτημένη» (Baron & Kenny, 1986). Πιο συγκεκριμένα, η διαμεσολαβητική μεταβλητή εξηγεί το μηχανισμό μέσω του οποίου η ανεξάρτητη μεταβλητή επηρεάζει την εξαρτημένη μεταβλητή (Baron & Kenny, 1986).

«Ως ρυθμιστής αναφέρεται μια μεταβλητή, που μπορεί να είναι ποιοτική (π.χ. φύλο, φυλή, τάξη) η ποσοτική (π.χ. ύψος ανταμοιβών) και επηρεάζει την κατεύθυνση και/ή την ένταση της σχέσης μεταξύ μιας ανεξάρτητης και μιας εξαρτημένης μεταβλητής» (Baron et al., 1986). Η ύπαρξη ενός ρυθμιστικού αποτελέσματος σημαίνει ότι η σχέση μεταξύ δύο μεταβλητών ποικίλει ανάλογα με τις τιμές μιας τρίτης μεταβλητής που ονομάζεται ρυθμιστής (Zedeck, 1971).

Γενικότερα, ο διαμεσολαβητής χαρακτηρίζεται ως «ενδιάμεση μεταβλητή», ενώ ο ρυθμιστής ως «τροποποιητής μιας επίδρασης» (Kraemer, Stice, Kazdin, Offord, Kupfer, 2001). Σύμφωνα με τους Kraemer et al. (2001), σαφής διαχωρισμός μεταξύ διαμεσολάβησης-ρύθμισης προκύπτει από το ότι ενώ ένας ρυθμιστής επηρεάζει τη σχέση της ανεξάρτητης μεταβλητής και του αποτελέσματος, ο διαμεσολαβητής επηρεάζεται απ'ευθείας από την ανεξάρτητη μεταβλητή. «Ενώ διαμεσολαβητής αναφέρεται στο πώς ή

στο γιατί θα πραγματοποιηθούν τα συγκεκριμένα αποτελέσματα, ο ρυθμιστής καθορίζει το *πότε*» (Baron & Kenny, 1986).

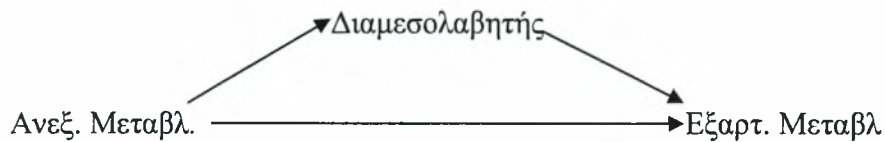
Αντίθετα με τη σχέση της ανεξάρτητης με τη διαμεσολαβητική μεταβλητή (στην οποία η ανεξάρτητη προκαλεί τη διαμεσολαβητική και χρονικά προηγείται), ο ρυθμιστής και η ανεξάρτητη μεταβλητή βρίσκονται στο ίδιο επίπεδο χρονικά και αιτιολογικά, σχετικά με τις επιδράσεις που προκαλούν στην εξαρτημένη (Baron et al., 1986). Βασική προϋπόθεση για να επιλεγεί μια μεταβλητή ως διαμεσολαβητής στο σχεδιασμό μιας έρευνας είναι αυτή να συσχετίζεται ή να προκαλείται από την ανεξάρτητη μεταβλητή και αυτό πρέπει να έχει ένα ξεκάθαρο θεωρητικό υπόβαθρο (Frazier, Tix & Barron, 2004).

Η διαμεσολαβητική επίδραση μιας μεταβλητής ελέγχεται μέσω ενός μοντέλου σταδιακών αναλύσεων, σύμφωνα με το οποίο καταδεικνύεται διαμεσολάβηση εάν υπάρξει σημαντική μείωση στην απ'ευθείας σχέση μεταξύ της εξαρτημένης και της ανεξάρτητης μεταβλητής μετά την πρόσθεση μιας δεύτερης ενδιάμεσης ανεξάρτητης μεταβλητής (Baron & Kenny, 1986; Yap & Devilly, 2004). Αντίθετα, η ρυθμιστική επίδραση μιας μεταβλητής συνοπτικά αποδεικνύεται από τη στατιστικά σημαντική αλληλεπίδρασή της με την ανεξάρτητη μεταβλητή. Οι Cohen, Cohen, West και Aiken (2003) περιέγραψαν τρεις πιθανές μορφές αλληλεπίδρασης ανάμεσα σε δύο μη κατηγορικές μεταβλητές: 1) ενισχυτική αλληλεπίδραση (οι δύο ανεξάρτητες μεταβλητές επηρεάζουν την εξαρτημένη προς την ίδια κατεύθυνση και μαζί έχουν ισχυρότερη επίδραση), 2) αλληλεπίδραση εξουδετέρωσης (η ρυθμιστική μεταβλητή αποδυναμώνει την επίδραση της ανεξάρτητης στην εξαρτημένη) και 3) ανταγωνιστική αλληλεπίδραση (η ανεξάρτητη και ο ρυθμιστής έχουν την ίδια επίδραση στην εξαρτημένη, αλλά η αλληλεπίδραση των δύο επηρεάζει στην αντίθετη κατεύθυνση).

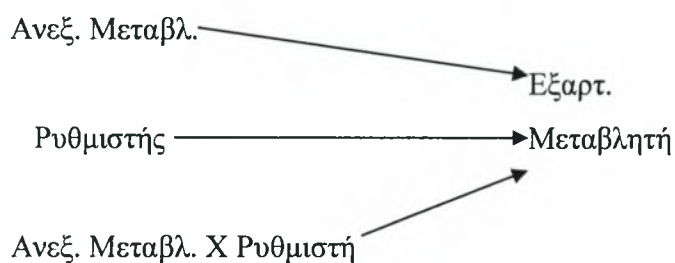
«Η ένδειξη για το πόσο καλά κάνουμε τη δουλειά μας στις βιολογικές, ψυχολογικές και κοινωνικές επιστήμες, είναι πόσο μακριά έχει προχωρήσει η γνώση μας σχετικά με τις ρυθμιστικές μεταβλητές του τομέα μας» (Hall & Rosenthal, 1991).

Στο σχήμα 1 απεικονίζονται τα μοντέλα διαμεσολάβησης και ρύθμισης.

*Μοντέλο Διαμεσολάβησης (Mediation)*



*Μοντέλο Ρύθμισης (Moderation)*



Σχήμα 1. Μοντέλα διαμεσολάβησης και ρύθμισης

### III. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

#### *Δείγμα*

Το δείγμα της έρευνας αποτέλεσαν εκατό (100) εργαζόμενοι στην Ολυμπιακή εγκατάσταση κωπηλασίας του Σχοινιά με μόνιμη σχέση εργασίας με την Οργανωτική Επιτροπή Ολυμπιακών Αγώνων «ΑΘΗΝΑ 2004» διάρκειας τουλάχιστον έξι μηνών. Κατά μέσο όρο οι συμμετέχοντες ήταν 29,66 ετών ( $TA = 4,85$ ) και εργάζονταν για τον Οργανισμό 17,22 μήνες ( $TA = 9,34$ ). Ο αριθμός των ανδρών ήταν 46 (46%) και των γυναικών 54 (54%). Η συμμετοχή όλων στην έρευνα ήταν εθελοντική.

#### *Όργανα μέτρησης*

Για τη διερεύνηση της επαγγελματικής ικανοποίησης χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο Καταγραφής της Επαγγελματικής Ικανοποίησης ESI (Employee Satisfaction Inventory, Koustelios & Bagiatis, 1997; Koustelios, 1991), το οποίο περιείχε συνολικά 24 ερωτήσεις. Στη διεθνή βιβλιογραφία έχουν χρησιμοποιηθεί διάφορα ερωτηματολόγια μέτρησης της επαγγελματικής ικανοποίησης. Το συγκεκριμένο επιλέχθηκε διότι εξετάζει την επαγγελματική ικανοποίηση ως πολυδιάστατη έννοια και έχει χρησιμοποιηθεί και ελεγχθεί ως προς την εγκυρότητά του σε εργασιακό περιβάλλον στην Ελλάδα (Koustelios & Kousteliou, 1998). Για τη μέτρηση της επαγγελματικής ικανοποίησης χρησιμοποιήθηκε μία 5βαθμια κλίμακα, από το «διαφωνώ απόλυτα» (1), έως το «συμφωνώ απόλυτα» (5). Το ερωτηματολόγιο προσέγγισε το θέμα της επαγγελματικής ικανοποίησης μέσω έξι διαστάσεων της, συγκεκριμένα των συνθηκών εργασίας (5 ερωτήσεις, π.χ. οι συνθήκες εργασίας είναι οι καλύτερες που είχα ποτέ), του μισθού (4 ερωτήσεις, π.χ. πληρώνομαι λιγότερο απ'ότι αξίζω), της προαγωγής (3 ερωτήσεις, π.χ. υπάρχουν της ευκαιρίες για προαγωγή), της φύσης της δουλειάς (4 ερωτήσεις, π.χ. η δουλειά μου είναι αξιόλογη), του προϊσταμένου (4 ερωτήσεις, π.χ. ο προϊστάμενός μου κατανοεί τα προβλήματά μου) και του οργανισμού γενικά (4 ερωτήσεις, π.χ. η υπηρεσία φροντίζει τους εργαζόμενούς της).

Οι έννοιες της σύγκρουσης και της ασάφειας ρόλων μετρήθηκαν με τις κλίμακες που εξελίχθηκαν από τους Rizzo, House, και Lirtzman (1970), οι οποίες περιείχαν συνολικά 14 ερωτήσεις. Οι δύο αυτές κλίμακες χρησιμοποιούνται ευρέως και είναι κοινά αποδεκτές (Tourbe & Collins, 2000). Η ασάφεια ρόλων μετρήθηκε με τη χρησιμοποίηση μίας 7βαθμιας κλίμακας, από το «απόλυτα ψευδές» (7), έως το «απόλυτα αληθινό» (1), ενώ για τη μέτρηση της σύγκρουσης ρόλων η ίδια κλίμακα έθετε ως «απόλυτα ψευδές» το (1) έως το «απόλυτα αληθινό» (7). Η ασάφεια ρόλων προσεγγίστηκε μέσω έξι ερωτήσεων (π.χ. γνωρίζω επακριβώς τι περιμένουν οι άλλοι από εμένα) και η σύγκρουση ρόλων μέσω οκτώ ερωτήσεων (π.χ. στη δουλειά, μου ζητούν να κάνω αντιφατικά πράγματα).

Για τη μέτρηση της αυτονομίας χρησιμοποιήθηκε μία κλίμακα μέτρησης της αυτονομίας εξελιγμένη από τον Beehr (1976), η οποία περιείχε τέσσερις ερωτήσεις (π.χ. έχω αρκετή ελευθερία για το πώς θα εκτελέσω τη δουλειά μου). Οι απαντήσεις δόθηκαν σε 4βάθμια κλίμακα, από το «καθόλου αληθινό» (1), έως το «απόλυτα αληθινό» (4).

Η τελευταία σελίδα του ερωτηματολογίου περιελάμβανε τις ερωτήσεις για τη συλλογή των δημογραφικών χαρακτηριστικών του δείγματος, όπως το φύλο, η ηλικία, η οικογενειακή κατάσταση (τέσσερις επιλογές, (1) ελεύθερος-η, (2) παντρεμένος-η, (3) διαζευγμένος-η και (4) χήρος-α), η βαθμίδα της εκπαίδευσης (πέντε επιλογές, (1) απόφοιτος υποχρεωτικής εκπαίδευσης, (2) απόφοιτος δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, (3) απόφοιτος ανώτερης εκπαίδευσης, (4) απόφοιτος ανώτατης εκπαίδευσης και (5) μεταπτυχιακές σπουδές), η διάρκεια εργασιακής σχέσης με τον Οργανισμό και μια τελευταία ερώτηση σχετικά με τη εξασφάλιση ή όχι από τον εργαζόμενο της επόμενης εργασίας μετά τη λήξη των Ολυμπιακών Αγώνων.

### *Διαδικασία μέτρησης*

Σε σύνολο 165 εργαζομένων στο Ολυμπιακό Κωπηλατοδρόμιο του Σχοινιά με μόνιμη σύμβαση εργασίας με την Οργανωτική Επιτροπή «ΑΘΗΝΑ 2004», επιλέχθηκαν 112 εργαζόμενοι που πληρούσαν τον περιορισμό της έρευνας για διάρκεια σύμβασης τουλάχιστον έξι (6) μηνών. Από αυτούς δέχτηκαν να συμμετάσχουν στην έρευνα οι 100 (89,28%). Το χρονικό διάστημα 15 με 31 Ιουλίου 2004, διανεμήθηκαν τα προσωπικά συμπληρούμενα ερωτηματολόγια στους εργαζόμενους όλων των λειτουργικών τομέων της εγκατάστασης (Πίνακας 2), συμπεριλαμβανομένων και αυτών του αθλητικού τομέα.



Στους ερωτηθέντες τονίσθηκε ιδιαίτερα ότι τα ερωτηματολόγια συμπληρώνονται ανώνυμα, ότι δεν υπάρχουν σωστές ή λάθος απαντήσεις και ότι τα αποτελέσματα θα χρησιμοποιηθούν για καθαρά επιστημονικούς σκοπούς, ενώ τους ζητήθηκε να απαντήσουν με απόλυτη ειλικρίνεια και στο κατάλληλο περιβάλλον. Με τους συμμετέχοντες δεν έγινε καμία συζήτηση σχετικά με τη θεματολογία της έρευνας πριν τη συμπλήρωση των ερωτηματολογίων, πέρα από τις οδηγίες, όπου χρειάστηκε, για την πλήρη κατανόηση των ερωτήσεων και την αποφυγή λαθών. Η διανομή και συμπλήρωση των ερωτηματολογίων έγινε κατά τη διάρκεια των ωρών εργασίας στους στεγασμένους χώρους της εγκατάστασης.

**Πίνακας 2.** Λειτουργικοί τομείς και αριθμός ερωτηματολογίων

<b>Λειτουργικός Τομέας</b>	<b># Ερωτηματολογίων</b>
Άθλημα	15
Διαπίστευση	3
Καταχρηστικό Μάρκετινγκ	2
Λειτουργίες Τύπου	4
Διαχείριση Κινδύνων	5
Περιβάλλον	1
Οικονομικές υπηρεσίες	7
Υπηρεσίες Σίτισης	6
Διεθνείς Σχέσεις & Πρωτόκολλο	2
Γλωσσικές Υπηρεσίες	1
Υπηρεσίες Θεατών	3
Εφοδιασμός	9
Διοίκηση Εγκατάστασης	18
Τεχνολογία	4
Υπηρεσίες Θεατών	8
Απονομές	1
Εθελοντισμός	1
Εισιτήρια	3
Μεταφορές	4
Υπηρεσίες Διαμόρφωσης Χώρων	3

### **Σχεδιασμός της έρευνας και στατιστική ανάλυση**

Όλες οι στατιστικές αναλύσεις έγιναν με το στατιστικό πακέτο για τις κοινωνικές επιστήμες SPSS v.11.01. Αρχικά μετρήθηκαν τα επίπεδα των διαστάσεων της επαγγελματικής ικανοποίησης, της σύγκρουσης και της ασάφειας ρόλων και της αυτονομίας, με τον υπολογισμό των μέσων όρων για το σύνολο των ερωτηματολογίων. Ακολούθως, για τον προσδιορισμό των σχέσεων μεταξύ όλων των μεταβλητών, πραγματοποιήθηκε ανάλυση συσχετίσεων με το τεστ Pearson. Η πρώτη υπόθεση της έρευνας εξετάστηκε με αναλύσεις πολλαπλής παλινδρόμησης, στις οποίες εισήχθησαν ταυτόχρονα η σύγκρουση και η ασάφεια ρόλων ως ανεξάρτητες μεταβλητές και οι διαστάσεις της επαγγελματικής ικανοποίησης ως εξαρτημένες (έξι αναλύσεις).

Η δεύτερη υπόθεση της έρευνας αφορούσε στο ρυθμιστικό ρόλο της αυτονομίας στις σχέσεις της ασάφειας ρόλων και της σύγκρουσης ρόλων με τις διαστάσεις της επαγγελματικής ικανοποίησης. Επιλέχθηκε η διερεύνηση του ρυθμιστικού ρόλου της αυτονομίας και όχι ο έλεγχος του ρόλου της ως διαμεσολαβητική μεταβλητή, καθώς από τη θεωρία δεν προκύπτει αιτιολογική σχέση μεταξύ της σύγκρουσης και της ασάφειας ρόλων με την αυτονομία. Η αιτιολογική σχέση μεταξύ της ανεξάρτητης μεταβλητής και του διαμεσολαβητή είναι προϋπόθεση για έλεγχο διαμεσολάβησης (Baron et al., 1986). Συνεπώς, η δεύτερη υπόθεση ελέγχθηκε με την ανάλυση ιεραρχικής παλινδρόμησης, η οποία θεωρείται ως η καταλληλότερη για έρευνες, όπως η παρούσα, όπου, τόσο η ανεξάρτητη μεταβλητή, όσο και ο ρυθμιστής είναι μη κατηγορικές μεταβλητές (Baron et al., 1986; Cohen et al., 2003; Cohen & Cohen, 1983; Warr, 1990). Συγκεκριμένα, πραγματοποιήθηκαν δύο ομάδες αναλύσεων ιεραρχικής παλινδρόμησης, η πρώτη με την ασάφεια ρόλων και την αυτονομία ως ανεξάρτητες μεταβλητές και τις έξι διαστάσεις της επαγγελματικής ικανοποίησης ως εξαρτημένες (έξι αναλύσεις) και μια αντίστοιχη δεύτερη με τη σύγκρουση ρόλων στη θέση της ασάφειας ρόλων (έξι αναλύσεις). Αρχικά, δημιουργήθηκαν δύο νέοι παράγοντες από το γινόμενο της ασάφειας ρόλων και της αυτονομίας και το γινόμενο της σύγκρουσης ρόλων και της αυτονομίας (Aguinis, 1995; Frazier et al., 2004). Για την αποφυγή πολυσυγραμμικότητας (multicollinearity) τα δύο γινόμενα δημιουργήθηκαν από τις τυποποιημένες τιμές (z-scores) της ασάφειας ρόλων της σύγκρουσης ρόλων και της αυτονομίας (Cohen et al., 2003; Cronbach, 1987; Frazier et al., 2004; Jaccard, Turissi & Wan, 1990; West, Aiken & Krull, 1996). Η ανάλυση της ιεραρχικής παλινδρόμησης περιελάμβανε δύο βήματα. Στο πρώτο βήμα εισήχθηκε η



ασάφεια ρόλων (αντίστοιχα, η σύγκρουση ρόλων στη δεύτερη ομάδα αναλύσεων) μαζί με την αυτονομία ως παράγοντες πρόβλεψης της εξαρτημένης μεταβλητής (διαστάσεις της επαγγελματικής ικανοποίησης) και στο δεύτερο η αλληλεπίδραση, το γινόμενο, δηλαδή, των τυποποιημένων τιμών της ασάφειας ρόλων με την αυτονομία (σύγκρουση ρόλων X αυτονομία, αντίστοιχα) (Aguinis, 1995).

#### IV. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

##### *Δημογραφικά στοιχεία του δείγματος*

Από το σύνολο των ατόμων που συμμετείχαν στην έρευνα ( $N = 100$ ) οι 46 ήταν άνδρες (46%) και οι 54 γυναίκες (54%) (σχήμα 2). Ο μέσος όρος ηλικίας του δείγματος ήταν 29.66 έτη ( $T.A. = 4.85$ ). Σχετικά με την οικογενειακή κατάσταση των ερωτηθέντων, οι 80 ήταν ελεύθεροι-ες (80 %), οι 14 παντρεμένοι-ες (14%) και οι 6 διαζευγμένοι-ες (6%) (σχήμα 3). Οι 49 (49%) ήταν απόφοιτοι-ες της ανώτατης εκπαίδευσης, οι 32 (32%) κάτοχοι μεταπτυχιακού διπλώματος, 12 (12%) απόφοιτοι-ες της ανώτερης εκπαίδευσης (Τ.Ε.Ι.), οι 6 (6%) απόφοιτοι-ες της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και 1 (1%) απόφοιτος-η της υποχρεωτικής εκπαίδευσης (σχήμα 4). Ο μέσος όρος της εργασιακής σχέσης του δείγματος με τον Οργανισμό «ΑΘΗΝΑ 2004» ήταν 17.22 μήνες ( $T.A.=9,35$ ), ενώ 75 άτομα (75%) δήλωσαν ότι δεν είχαν εξασφαλίσει την επόμενη εργασία τους, σε αντίθεση με 25 (25%) που δήλωσαν ότι πριν από τη λήξη των αγώνων είχαν τακτοποιήσει ήδη το θέμα της επόμενης εργασίας τους (σχήμα 5). Στον πίνακα 3 εμφανίζονται οι μέσοι όροι, οι τυπικές αποκλίσεις, οι ελάχιστες και οι μέγιστες τιμές της ηλικίας και της διάρκειας της εργασιακής σχέσης του δείγματος με τον Οργανισμό.

**Πίνακας 3.** Μ.Ο., Τ.Α., Ελάχιστες-Μέγιστες Τιμές Ηλικίας & Διάρκειας Εργασιακής Σχέσης

	<b>Μ.Ο.</b>	<b>Τ.Α.</b>	<b>Ελάχιστη</b>	<b>Μέγιστη</b>
Ηλικία	29.66	4.85	22	46
Διάρκεια Εργασιακής Σχέσης	17.22	9.35	6	37

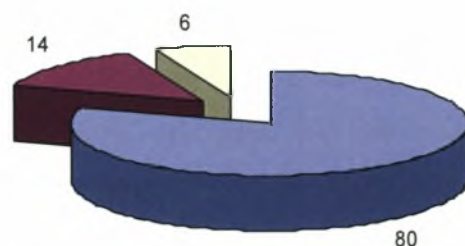
ΦΥΛΟ



■ ΑΝΔΡΕΣ ■ ΓΥΝΑΙΚΕΣ

Σχήμα 2. Φύλο των εργαζομένων

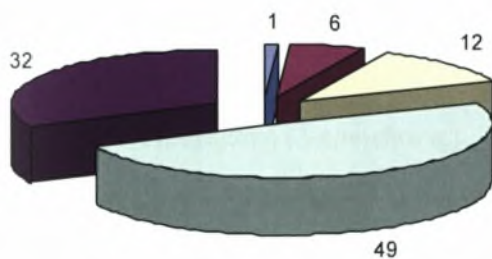
ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ



■ ΕΛΕΥΘΕΡΟΙ ■ ΠΑΝΤΡΕΜΕΝΟΙ □ ΔΙΑΖΕΥΓΜΕΝΟΙ

Σχήμα 3. Οικογενειακή κατάσταση των εργαζομένων

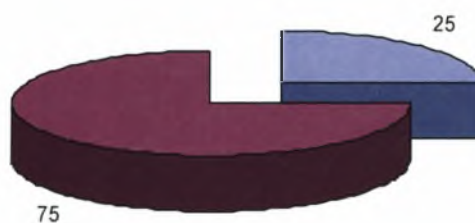
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ



■ ΥΠΟΧΡΕΩΤΙΚΗ ■ Β/ΘΜΙΑ □ ΑΝΩΤΕΡΗ □ ΑΝΩΤΑΤΗ ■ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ

Σχήμα 4. Επίπεδο εκπαίδευσης των εργαζομένων

ΕΞΑΣΦΑΛΙΣΗ ΕΠΟΜΕΝΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ



■ ΝΑΙ ■ ΟΧΙ

Σχήμα 5. Εξασφάλιση επόμενης εργασίας

### *Διερεύνηση εσωτερικής συνοχής*

Όλες οι αναλύσεις πραγματοποιήθηκαν με το στατιστικό πρόγραμμα SPSS v.11.01. Κάθε παράγοντας του ερωτηματολογίου εξετάστηκε ως προς την αξιοπιστία του με τους συντελεστές  $\alpha$  του Cronbach. Όσον αφορά στο ερωτηματολόγιο Καταγραφής της Επαγγελματικής Ικανοποίησης (ESI) οι συντελεστές  $\alpha$  βρέθηκαν να είναι .66 για την υποκλίμακα «συνθήκες εργασίας», .78 για την υποκλίμακα «μισθός», .63 για την υποκλίμακα «προαγωγή», .92 για «τη φύση της εργασίας», .90 για τον «προϊστάμενο» και .76 για τον «οργανισμό». Αντίστοιχα οι συντελεστές  $\alpha$  για την «ασάφεια» ήταν .84, για τη «σύγκρουση» .81 και για την «αυτονομία» .88. Με εξαίρεση τους συντελεστές για τις υποκλίμακες «συνθήκες εργασίας» και «προαγωγή» τα αποτελέσματα αξιοπιστίας είναι ικανοποιητικά και δηλώνουν την αξιοπιστία της κλίμακας. Σχετικά χαμηλή βρέθηκε και η εσωτερική συνοχή του παράγοντα «συνθήκες εργασίας». Παρά ταύτα, επιλέχθηκε να συμπεριληφθούν οι δύο παράγοντες στις περαιτέρω αναλύσεις, καθώς η μελέτη σχετικών ερευνών, στις οποίες χρησιμοποιήθηκε το ESI, δείχνει ότι παράγοντες με παρόμοια ή και χαμηλότερη εσωτερική συνοχή δεν αποκλείστηκαν (Γουλμάρης και συν., 2003; Koustelios et al., 2004; Tsigilis et al., 2004).

Οι αναλύσεις αξιοπιστίας παρουσιάζονται στον πίνακα 4.

**Πίνακας 4.** Αναλύσεις αξιοπιστίας  $\alpha$  του Cronbach

<b>Παράγοντες</b>	<b><math>\alpha</math></b>
Συνθήκες Εργασίας (5 ερωτήσεις)	.66
Μισθός (4 ερωτήσεις)	.78
Προαγωγή (3 ερωτήσεις)	.63
Φύση της Εργασίας (4 ερωτήσεις)	.92
Προϊστάμενος (4 ερωτήσεις)	.90
Οργανισμός (4 ερωτήσεις)	.76
Ασάφεια (6 ερωτήσεις)	.84
Σύγκρουση (8 ερωτήσεις)	.81
Αυτονομία (4 ερωτήσεις)	.88

## Αναλύσεις

Από τα αποτελέσματα φάνηκε ότι οι εργαζόμενοι στην Ολυμπιακή εγκατάσταση Κωπηλασίας ήταν ικανοποιημένοι από τον προϊστάμενό τους ( $M.O. = 3.72, T.A. = .68$ ), από την ίδια την εργασία τους ( $M.O. = 3.67, T.A. = .99$ ), από τις συνθήκες εργασίας ( $M.O. = 3.64, T.A. = .68$ ) και το μισθό ( $M.O. = 3.37, T.A. = .91$ ), ενώ λιγότερο ικανοποιημένοι παρουσιάζονται από τον Οργανισμό ( $M.O. = 2.91, T.A. = .82$ ) και ακόμη λιγότερο από τις ευκαιρίες για προαγωγή ( $M.O. = 2.79, T.A. = .82$ ). Τα επίπεδα της σύγκρουσης ρόλων που ανέφεραν οι εργαζόμενοι στο Κωπηλατοδρόμιο ήταν υψηλά ( $M.O. = 4.20, T.A. = 1.25$ ), ενώ τα αντίστοιχα της ασάφειας ρόλων χαμηλά ( $M.O. = 2.91, T.A. = 1.20$ ). Τα επίπεδα της αυτονομίας βρέθηκαν να είναι σχετικά υψηλά ( $M.O. = 2.70, T.A. = .83$ )

Από τα αποτελέσματα των αναλύσεων συσχέτισης διαπιστώθηκε αρνητική σχέση της ασάφειας και της σύγκρουσης ρόλων με όλες τις διαστάσεις της επαγγελματικής ικανοποίησης. Η αρνητική σχέση της ασάφειας ρόλων ήταν στατιστικά σημαντική με την ικανοποίηση από τις συνθήκες εργασίας ( $r = -.40, p < .01$ ), το μισθό ( $r = -.21, p < .05$ ), τη φύση της εργασίας ( $r = -.44, p < .01$ ), τον προϊστάμενο ( $r = -.46, p < .01$ ) και τον Οργανισμό ( $r = -.30, p < .01$ ), ενώ μη σημαντική ήταν η σχέση της με την ικανοποίηση από τις ευκαιρίες για προαγωγή ( $r = -.09$ ). Η σύγκρουση ρόλων βρέθηκε στατιστικά σημαντικά συσχετισμένη με την ικανοποίηση από τις συνθήκες εργασίας ( $r = -.37, p < .01$ ), το μισθό ( $r = -.31, p < .01$ ), τον προϊστάμενο ( $r = -.34, p < .01$ ) και τον Οργανισμό ( $r = -.47, p < .01$ ), ενώ μη σημαντική ήταν η σχέση της με την ικανοποίηση από τις ευκαιρίες για προαγωγή ( $r = -.02$ ) και από τη φύση της εργασίας ( $r = -.18$ ). Αντίθετα, η αυτονομία βρέθηκε να έχει θετική συσχέτιση με τις όλες τις διαστάσεις της επαγγελματικής ικανοποίησης και στατιστικά σημαντική με την ικανοποίηση από τις συνθήκες εργασίας ( $r = .25, p < .01$ ), την προαγωγή ( $r = .23, p < .05$ ), τη φύση της εργασίας ( $r = .51, p < .00$ ) και τον προϊστάμενο ( $r = .42, p < .01$ ). Μη σημαντική βρέθηκε η σχέση της αυτονομίας με την ικανοποίηση από το μισθό ( $r = .12$ ) και από τον Οργανισμό ( $r = .11$ ). Τέλος, η αυτονομία βρέθηκε να σχετίζεται αρνητικά στατιστικά σημαντικά με την ασάφεια ρόλων ( $r = -.45, p < .01$ ) και θετικά μη σημαντικά με τη σύγκρουση ρόλων ( $r = .04$ ). Οι μέσοι όροι, οι τυπικές αποκλίσεις και οι συσχετίσεις μεταξύ των μεταβλητών παρουσιάζονται στον πίνακα 5.

**Πίνακας 5.** Μέσοι όροι, τυπικές αποκλίσεις & συσχετίσεις όλων των μεταβλητών

Μεταβλητές	M	TA	1	2	3	4	5	6	7	8	
1. Συνθήκες εργασίας	3.64	.68	(.66)								
2. Μισθός	3.37	.91	.42**	(.78)							
3. Προαγωγή	2.79	.82	.42**	.22*	(.63)						
4. Φύση της Εργασίας	3.67	.99	.46**	.32**	.43**	(.92)					
5. Προϊστάμενος	3.72	.68	.49**	.41**	.17	.54**	(.90)				
6. Οργανισμός	2.91	.82	.49**	.52**	.28**	.36**	.23*	(.76)			
7. Ασάφεια ρόλων	2.91	1.20	-.39**	.21*	-.09	-.44**	-.46**	-.30**	(.84)		
8. Σύγκρουση ρόλων	4.20	1.25	-.36**	-.31**	-.02	-.18	-.34**	-.47**	.23*	(.81)	
9. Αυτονομία	2.70	.83	.258**	.12	.23*	.51**	.41**	.11	-.45**	.04	(.88)

Σημ 1: \*  $p < .05$  και \*\*  $p < .01$

Σημ 2: Στις παρενθέσεις αναφέρονται οι συντελεστές  $\alpha$  του Cronbach

Για τον έλεγχο της πρώτης υπόθεσης της έρευνας, ότι δηλαδή η σύγκρουση ρόλων και η ασάφεια ρόλων συσχετίζονται αρνητικά με την επαγγελματική ικανοποίηση, χρησιμοποιήθηκε η ανάλυση πολλαπλής παλινδρόμησης (Multiple Regression Analysis) με την ασάφεια ρόλων και τη σύγκρουση ρόλων ταυτόχρονα ως ανεξάρτητες μεταβλητές και κάθε μία από τις διαστάσεις της επαγγελματικής ικανοποίησης ως εξαρτημένη. Από τα αποτελέσματα της ανάλυσης (Πίνακας 6) φαίνεται ότι η σύγκρουση ρόλων είναι στατιστικά σημαντικά συσχετισμένη με την ικανοποίηση των εργαζόμενων της Ολυμπιακής εγκατάστασης από τις συνθήκες εργασίας ( $\beta = -.29, p < .01$ ), το μισθό ( $\beta = -.27, p < .01$ ), τον προϊστάμενο ( $\beta = -.24, p < .01$ ) και τον Οργανισμό ( $\beta = -.42, p < .001$ ), ενώ η ασάφεια ρόλων με τις συνθήκες εργασίας ( $\beta = -.32, p < .001$ ), τη φύση της εργασίας ( $\beta = -.42, p < .001$ ) και τον Οργανισμό ( $\beta = -.20, p < .05$ ). Στατιστικά μη σημαντική βρέθηκε η σχέση της σύγκρουσης ρόλων με την ικανοποίηση από τις ευκαιρίες για προαγωγή ( $\beta = .00$ ) και από τη φύση της εργασίας ( $\beta = -.09$ ), ενώ αντίστοιχα η ασάφεια ρόλων με την ικανοποίηση από το μισθό ( $\beta = -.15$ ) και από τις ευκαιρίες για προαγωγή ( $\beta = -.09$ ). Συγκεκριμένα, οι αρνητικές τιμές του συντελεστή  $\beta$  δείχνουν ότι όσο υψηλότερα είναι τα επίπεδα της σύγκρουσης και της ασάφειας ρόλων, τόσο χαμηλότερη είναι η ικανοποίηση με αυτές τις διαστάσεις της εργασίας. Τα αποτελέσματα της ανάλυσης πολλαπλής παλινδρόμησης παρουσιάζονται στον πίνακα 6.

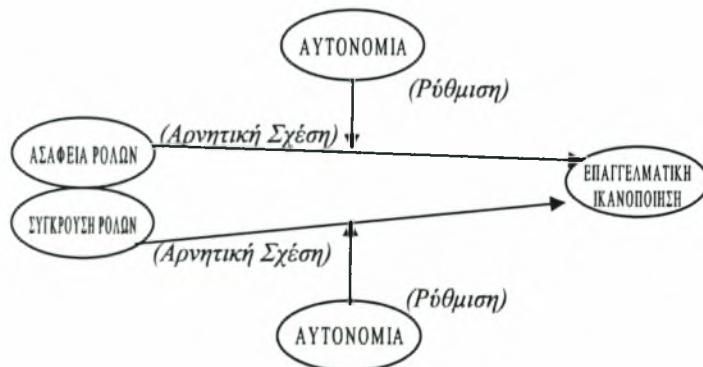


**Πίνακας 6.** Ανάλυση Πολλαπλής Παλινδρόμησης

Μεταβλητές	$\beta$	$t$	$p$
<b>Συνθήκες εργασίας</b>			
Ασάφεια ρόλων	-.32	-3.58	.001
Σύγκρουση ρόλων	-.29	-3.17	.002
<b>Μισθός</b>			
Ασάφεια ρόλων	-.15	-1.50	Μ Σ
Σύγκρουση ρόλων	-.27	-2.81	.006
<b>Προαγωγή</b>			
Ασάφεια ρόλων	-.09	-.90	Μ Σ
Σύγκρουση ρόλων	.00	-.00	Μ Σ
<b>Φύση της εργασίας</b>			
Ασάφεια ρόλων	-.42	-4.51	.001
Σύγκρουση ρόλων	-.09	-.94	Μ Σ
<b>Προϊστάμενος</b>			
Ασάφεια ρόλων	-.40	-4.56	.001
Σύγκρουση ρόλων	-.24	-2.74	.007
<b>Οργανισμός</b>			
Ασάφεια ρόλων	-.20	-2.22	.028
Σύγκρουση ρόλων	-.42	-4.71	.001

Σημ.: Μ Σ= μη σημαντικό σε  $p < .05$

Η δεύτερη υπόθεση της έρευνας αφορούσε στον έλεγχο της αυτονομίας ως ρυθμιστή στις σχέσεις της ασάφειας ρόλων και της σύγκρουσης ρόλων με τις διαστάσεις της επαγγελματικής ικανοποίησης. Το μοντέλο των σχέσεων μεταξύ των μεταβλητών της δεύτερης υπόθεσης απεικονίζονται στο σχήμα 6.



**Σχήμα 6.** Απεικόνιση των σχέσεων μεταξύ των μεταβλητών των υποθέσεων της έρευνας

Η ρυθμιστική επίδραση μιας τρίτης μεταβλητής στη σχέση του παράγοντα πρόβλεψης και της εξαρτημένης, ελέγχεται από το επίπεδο σημαντικότητας του τεστ  $F$  στο δεύτερο βήμα της ανάλυσης ιεραρχικής παλινδρόμησης, το οποίο βασίζεται στη διαφορά μεταξύ των  $R^2$  που προκύπτει από τα δύο βήματα της ανάλυσης (Aguinis, 1995; Frazier et al., 2004). Η ρυθμιστική επίδραση της αυτονομίας δεν επιβεβαιώθηκε όσον αφορά στη σχέση της ασάφειας ρόλων με τις διαστάσεις της επαγγελματικής ικανοποίησης. Συγκεκριμένα, οι τιμές του τεστ  $F$  ήταν .033 για την ικανοποίηση από τις συνθήκες εργασίας, 2.471 από το μισθό, .002 από τις ευκαιρίες για προαγωγή, 2.464 από τη φύση της εργασίας, .026 από τον προϊστάμενο και .281 από τον Οργανισμό. Οι τιμές  $R$ ,  $R^2$  και του τεστ  $F$  παρουσιάζονται στον πίνακα 7.

**Πίνακας 7.** Αποτελέσματα ανάλυσης ιεραρχικής παλινδρόμησης με παράγοντα πρόβλεψης την «ασάφεια ρόλων»

Μεταβλητές	$R^2$	$\Delta R^2$	F
Συνθήκες Εργασίας			
Ασάφεια ρόλων			
Αυτονομία	.16		
ΑσάφειαΧΑυτονομία	.16	.00	.03
Μισθός			
Ασάφεια ρόλων			
Αυτονομία	.04		
ΑσάφειαΧΑυτονομία	.07	.02	2.47
Προαγωγή			
Ασάφεια ρόλων			
Αυτονομία	.05		
ΑσάφειαΧΑυτονομία	.05	.00	.00
Φύση της Εργασίας			
Ασάφεια ρόλων			
Αυτονομία	.32		
ΑσάφειαΧΑυτονομία	.33	.01	2.46
Προϊστάμενος			
Ασάφεια ρόλων			
Αυτονομία	.27		
ΑσάφειαΧΑυτονομία	.27	.00	.02
Οργανισμός			
Ασάφεια ρόλων			
Αυτονομία	.90		
ΑσάφειαΧΑυτονομία	.93	.00	.28

Παρόμοια βρέθηκαν τα αποτελέσματα της ανάλυσης του ρυθμιστικού ρόλου της αυτονομίας στη σχέση της σύγκρουσης ρόλων με τις διαστάσεις της επαγγελματικής ικανοποίησης. Συγκεκριμένα, μη σημαντικές ήταν οι τιμές του τεστ  $F$  για την ικανοποίηση από τις συνθήκες εργασίας ( $F = .00$ ), από το μισθό ( $F = .67$ ), από την προαγωγή ( $F = .36$ ), από τον προϊστάμενο ( $F = 3.42$ ) και από τον Οργανισμό ( $F = 2.11$ ). Ρυθμιστική επίδραση της αυτονομίας βρέθηκε στην ικανοποίηση από τη φύση της εργασίας με  $F_{(1,96)} = 12.02$ ,  $p < .001$ . Οι τιμές  $R$ ,  $R^2$  και του τεστ  $F$  παρουσιάζονται στον πίνακα 8.

**Πίνακας 8.** Αποτελέσματα ανάλυσης ιεραρχικής παλινδρόμησης με παράγοντα πρόβλεψης τη «σύγκρουση ρόλων»

Μεταβλητές	$R^2$	$\Delta R^2$	F
Συνθήκες Εργασίας			
Σύγκρουση ρόλων			
Αυτονομία	.21		
ΣύγκρουσηΧΑυτονομία	.21	.00	.00
Μισθός			
Σύγκρουση ρόλων			
Αυτονομία	.11		
ΣύγκρουσηΧΑυτονομία	.12	.00	.67
Προαγωγή			
Σύγκρουση ρόλων			
Αυτονομία	.05		
ΣύγκρουσηΧΑυτονομία	.06	.00	.36
Φύση της Εργασίας			
Σύγκρουση ρόλων			
Αυτονομία	.31		
ΣύγκρουσηΧΑυτονομία	.38	.07	12.02*
Προϊστάμενος			
Σύγκρουση ρόλων			
Αυτονομία	.30		
ΣύγκρουσηΧΑυτονομία	.33	.02	3.42
Οργανισμός			
Σύγκρουση ρόλων			
Αυτονομία	.24		
ΣύγκρουσηΧΑυτονομία	.25	.01	2.11

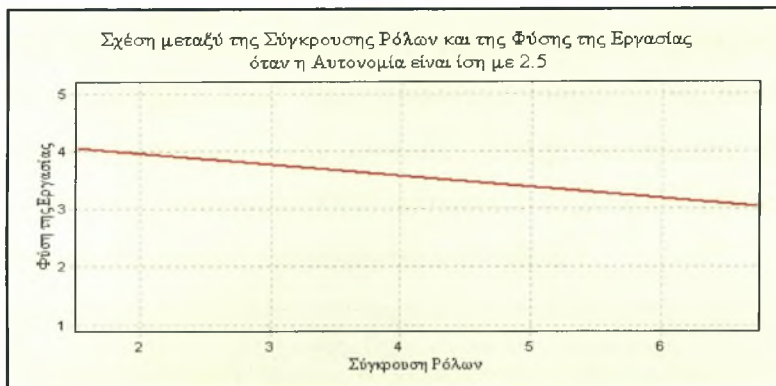
\*Σημ: σημαντικό σε  $p < .001$

Για να προσδιορισθεί η μορφή της αλληλεπίδρασης μεταξύ της σύγκρουσης ρόλων και της αυτονομίας χρησιμοποιήθηκε το πρόγραμμα Italassi Interaction Viewer for Regression Models (<http://www.provalisresearch.com/Download/download.html>). Το πρόγραμμα δίνει τη δυνατότητα στο χρήστη να εισάγει τα δεδομένα της έρευνας απ'ευθείας από το στατιστικό πακέτο SPSS και παρέχει δισδιάστατες και τρισδιάστατες γραφικές παραστάσεις για τις σχέσεις των επιλεγέντων μεταβλητών. Η χρήση γραφικών παραστάσεων για τον προσδιορισμό της μορφής της αλληλεπίδρασης προτείνεται ευρέως στη βιβλιογραφία (Aiken et al., 1991; Cohen et al., 2003; Frazier et al., 2004; Holmbeck, 1997; West et al., 1996).

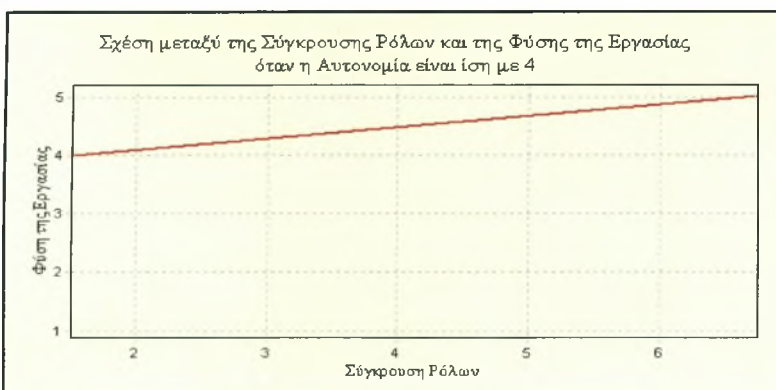
Χαμηλό



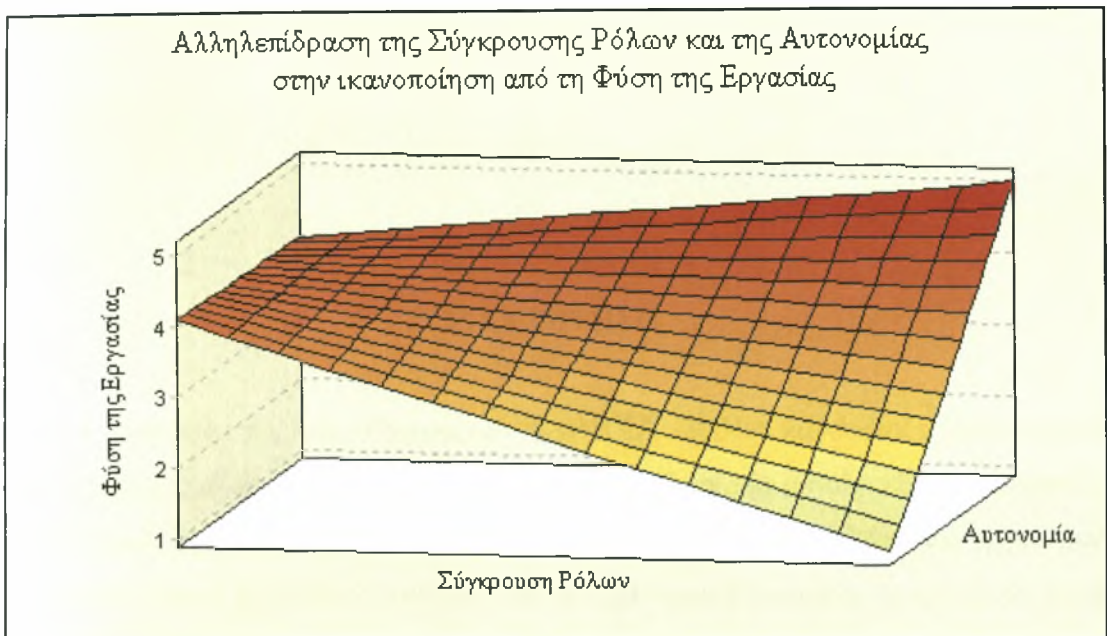
Μεσαίο



Υψηλό

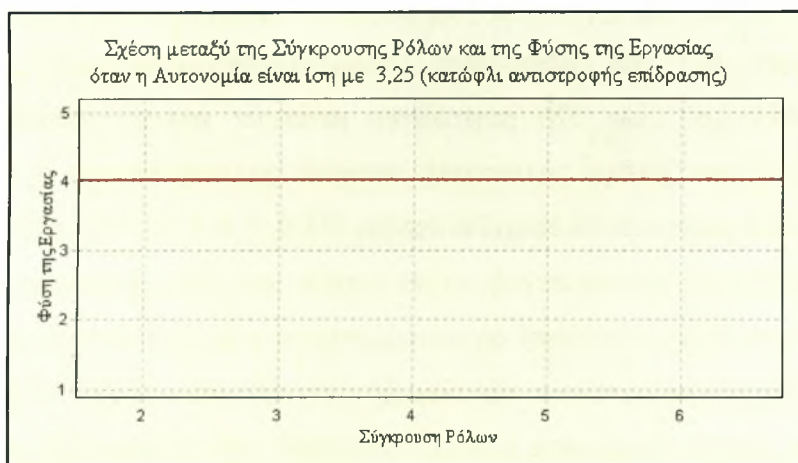


Σχήμα 7. Δισδιάστατη παράσταση της επίδρασης της σύγκρουσης ρόλων στην ικανοποίηση από τη φύση της εργασίας σε διαφορετικά επίπεδα αυτονομίας (χαμηλό-μεσαίο-υψηλό)



Σχήμα 8. Τρισδιάστατη παράσταση της αλληλεπίδρασης της σύγκρουσης ρόλων και της αυτονομίας στην ικανοποίηση από τη φύση της εργασίας.

Από τις γραφικές παραστάσεις διαπιστώνεται, ότι οι εργαζόμενοι που βίωναν σύγκρουση ρόλων κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους ήταν λιγότερο ικανοποιημένοι σε εργασίες χαμηλής αυτονομίας, συγκρινόμενοι με αυτούς, των οποίων η εργασία τους παρείχε μεσαίου επιπέδου αυτονομία. Αναλυτικότερα, σε εργασίες με χαμηλή αυτονομία η αύξηση των επιπέδων της σύγκρουσης ρόλων συνοδεύεται από ραγδαία πτώση της ικανοποίησης από τη φύση της εργασίας. Το φαινόμενο αυτό αμβλύνεται σε εργασίες μεσαίου επιπέδου αυτονομίας, ενώ, τέλος, η αρνητική συσχέτιση της σύγκρουσης ρόλων με την ικανοποίηση αντιστρέφεται σε εργασίες υψηλής παρεχόμενης αυτονομίας. Το κατώφλι του επιπέδου της αυτονομίας (3.25, κλίμακα 1-4) μετά το οποίο αντιστρέφεται η επίδραση της σύγκρουσης ρόλων, απεικονίζεται στο σχήμα 9.



Σχήμα 9. Κατώφλι του επιπέδου της αυτονομίας για την αντιστροφή της επίδρασης της σύγκρουσης ρόλων στην ικανοποίηση



## V. ΣΥΖΗΤΗΣΗ

Η εργασία για τον Οργανισμό «ΑΘΗΝΑ 2004» παρουσίαζε συγκεκριμένα χαρακτηριστικά: α) περιείχε το κίνητρο για συμμετοχή σε μία μεγάλη εθνική προσπάθεια με παγκόσμιο αντίκτυπο, β) ήταν μοναδική, υπό την έννοια ότι ελάχιστοι εργαζόμενοι είχαν βιώσει ξανά παρόμοια εμπειρία και γ) είχε προκαθορισμένη ημερομηνία λήξης. Εξαιτίας του τελευταίου οι αμοιβές των εργαζόμενων κυμαίνονταν σε υψηλότερα επίπεδα από ότι στην υπόλοιπη αγορά εργασίας, καθώς ο Οργανισμός «ΑΘΗΝΑ 2004» έπρεπε να προσελκύσει ανθρώπινο δυναμικό με ικανότητες, το οποίο θα έπρεπε να παραιτηθεί από τη μόνιμη εργασία του και να αναλάβει τον κίνδυνο της, πιθανά, μακρόχρονης ανεργίας μετά το πέρας των αγώνων. Το υψηλό επίπεδο των εργαζόμενων στην Ολυμπιακή εγκατάσταση ως ένα βαθμό αποδεικνύεται από το μορφωτικό τους επίπεδο (κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών 32%, ανώτατης εκπαίδευσης 49% και ανώτερης 12%). Οι υψηλές αμοιβές των εργαζόμενων πιθανά δικαιολογούν και τα υψηλά επίπεδα της ικανοποίησης από το μισθό ( $M.O. = 3.37$ ,  $T.A. = .91$ ). Αντιθέτως, η προκαθορισμένη ημερομηνία λήξης της εργασιακής σχέσης με τον Οργανισμό ενδεχομένως να εξηγεί τη δυσαρέσκεια από τις ευκαιρίες για προαγωγή ( $M.O. = 2.79$ ,  $T.A. = .82$ ), σε συνδυασμό με το υψηλό μορφωτικό επίπεδο των εργαζόμενων, που σύμφωνα με τους Clark (1997) και Sloane & William (2000) σχετίζεται με χαμηλότερη επαγγελματική ικανοποίηση, λόγω της διαφοράς προσδοκιών-αποτελεσμάτων, προσδοκίες που στα άτομα με υψηλό μορφωτικό επίπεδο τείνουν να είναι υψηλότερες (βλ. σελ. 16). Επιπρόσθετα στα προηγούμενα, η σχετικά χαμηλή διάρκεια εργασιακής σχέσης του δείγματος με τον Οργανισμό ( $M.O. = 17.22$ ,  $T.A. = 9.35$ ) μάλλον ενίσχυσε τις αρνητικές πεποιθήσεις για τις δυνατότητες προαγωγής, υπό την έννοια ότι οι συγκεκριμένοι εργαζόμενοι δεν είχαν αρκετές ευκαιρίες ανέλιξης, όσες οι εργαζόμενοι με εργασιακή σχέση π.χ. από σύστασης του Οργανισμού. Τέλος, ο παράγοντας «προαγωγή» εμφάνισε τη μικρότερη εσωτερική συνοχή ( $\alpha = .63$ ) μεταξύ των υπολοίπων. Μικρή εσωτερική συνοχή του παράγοντα «προαγωγή» εμφανίζεται και σε άλλες έρευνες που χρησιμοποιήθηκε το ESI (Γουλιμάρης, Θεοδωράκης και Κουστέλιος, 2003; Koustelios et al., 2004; Tsigilis et al., 2004), η οποία



μπορεί να οφείλεται στο γεγονός ότι ο συγκεκριμένος παράγοντας προσεγγίζεται μέσω τριών μόνο ερωτημάτων. Μία άλλη πιθανή εξήγηση είναι ότι οι ευκαιρίες για προαγωγή στο συγκεκριμένο εργασιακό περιβάλλον ήταν ελάχιστες

Τα υψηλά επίπεδα της ικανοποίησης από τις εργασιακές συνθήκες και από τη φύση της εργασίας πιθανότατα εξηγούνται από το φυσικό περιβάλλον του Κωπηλατοδρόμιου και τη σημασία-μοναδικότητα των Ολυμπιακών Αγώνων.

Από έρευνες που πραγματοποιήθηκαν σε χώρους άθλησης στην Ελλάδα φαίνεται ότι οι εργαζόμενοι γενικά είναι ικανοποιημένοι από τις συνθήκες εργασίας, τη φύση της εργασίας, τον προϊστάμενο και τον οργανισμό, ενώ λιγότερο ικανοποιημένοι έως και δυσαρεστημένοι παρουσιάζονται από το μισθό και τις ευκαιρίες για προαγωγή. Τα παραπάνω δείχνουν ότι η εργασία σε αθλητικούς χώρους στην Ελλάδα είναι ελκυστική, το περιβάλλον και οι συνθήκες ικανοποιητικές, αλλά οι μισθοί κυμαίνονται σε χαμηλά επίπεδα και οι ευκαιρίες προαγωγής είναι ελάχιστες. Συγκεκριμένα, από την έρευνα των Θεοδωράκη, Κούλη & Κουστέλιου (2003) σε δείγμα εργαζομένων σε γυμναστήρια προκύπτει ότι οι εργαζόμενοι ήταν ικανοποιημένοι από τη φύση της εργασίας ( $M.O. = 4.10$ ), τον προϊστάμενο ( $M.O. = 4.10$ ), τον οργανισμό ( $M.O. = 3.70$ ) και από τις συνθήκες εργασίας ( $M.O. = 3.70$ ), ενώ λιγότερο ικανοποιημένοι ήταν από τις ευκαιρίες για προαγωγή ( $M.O. = 3.30$ ) και ακόμη λιγότερο από το μισθό ( $M.O. = 2.80$ ). Αντίστοιχα, οι Koustelios et al. (2004) από την έρευνά τους σε δείγμα καθηγητών φυσικής αγωγής του προγράμματος «Άσκηση για Όλους» διαπίστωσαν ότι οι εργαζόμενοι ήταν ικανοποιημένοι από τη φύση της εργασίας ( $M.O. = 4.41$ ), τον προϊστάμενο ( $M.O. = 4.30$ ), σχετικά ικανοποιημένοι από τις εργασιακές συνθήκες ( $M.O. = 3.57$ ) και τον οργανισμό ( $M.O. = 3.54$ ), ενώ παρουσιάστηκαν δυσαρεστημένοι από το μισθό ( $M.O. = 2.00$ ) και τις ευκαιρίες για προαγωγή ( $M.O. = 2.25$ ). Ομοίως, οι Γουλιμάρης και συν. (2003) διεξάγοντας έρευνα σε δείγμα εργαζομένων σε πολιτιστικούς οργανισμούς διαπίστωσαν ικανοποίηση των εργαζομένων με τον προϊστάμενο ( $M.O. = 4.22$ ), τη φύση της εργασίας ( $M.O. = 4.16$ ), τις συνθήκες εργασίας ( $M.O. = 3.83$ ) και τον πολιτιστικό φορέα ( $M.O. = 3.68$ ), ενώ οι εργαζόμενοι ήταν λιγότερο ικανοποιημένοι από τις ευκαιρίες προαγωγής ( $M.O. = 3.10$ ) και δυσαρεστημένοι από το μισθό ( $M.O. = 2.39$ ).

Οι διαφορές των προηγούμενων ερευνών με την παρούσα εντοπίζονται στα επίπεδα της ικανοποίησης των εργαζομένων από το μισθό και από τον οργανισμό στο σύνολό του. Οι υψηλοί μισθοί των εργαζομένων στην ΟΕΟΑ δικαιολογούν την

ικανοποίησή τους από αυτόν τον παράγοντα, ενώ η δυσαρέσκειά τους από τον οργανισμό πιθανά εξηγείται από το γεγονός ότι η έρευνα πραγματοποιήθηκε την περίοδο πριν την έναρξη του Ολυμπιακού προγράμματος, μία περίοδο με αυξημένη πίεση και στρες. Τέλος, ενισχυτικά στις αρνητικές πεποιθήσεις των εργαζομένων για την ΟΕΟΑ μπορεί να λειτούργησε το γεγονός ότι ο οργανισμός είχε σύντομη διάρκεια λειτουργίας με προκαθορισμένη ημερομηνία διάλυσης.

Οι εργαζόμενοι στην Ολυμπιακή εγκατάσταση ανέφεραν υψηλά επίπεδα σύγκρουσης ρόλων ( $M.O. = 4.20$ ,  $T.A. = 1.25$ ). Αυτό εξηγείται πιθανά από την ύπαρξη πολλών διαφορετικών λειτουργικών τομέων (20) εντός της εγκατάστασης, των οποίων οι αρμοδιότητες αλληλο-καλυπτόταν και η διεκπεραίωση των εργασιών ενός τομέα, ενδεχόμενα, να απαιτούσε αντικρουόμενες ενέργειες σε σχέση με τα λειτουργικά δεδομένα κάποιου άλλου τομέα. Σχετικά υψηλά ήταν και τα επίπεδα της αντιλαμβανόμενης αυτονομίας ( $M.O. = 2.70$ ,  $T.A. = .83$ ) που ενδεχομένως οφείλονται στο γεγονός ότι η διοίκηση πολλών λειτουργικών τομέων, όπως του καταχρηστικού μάρκετινγκ, της διαχείρισης κινδύνων, των διεθνών σχέσεων, των λειτουργιών τύπου, των οικονομικών και των γλωσσικών υπηρεσιών, του εθελοντισμού, των μεταφορών και των εισιτηρίων, είχε ως βάση τα κεντρικά γραφεία του Οργανισμού στην Αθήνα. Ως εκ τούτου, οι τομείς αυτοί ήταν κατά κάποιο τρόπο «αυτοδιοικούμενοι» υπό την έννοια ότι πέρα των γενικών κατευθύνσεων και των σημαντικών αποφάσεων που λαμβάνονταν κεντρικά, οι εργαζόμενοι είχαν την ευχέρεια να προγραμματίζουν μόνοι την εκτέλεση των καθηκόντων τους και να λαμβάνουν αποφάσεις, χωρίς να βρίσκονται υπό την άμεση εποπτεία των προϊσταμένων τους. Αντίστοιχη ήταν και η φύση της εργασίας των υπολοίπων λειτουργικών τομέων που υπάγονταν άμεσα στην κεντρική διοίκηση της εγκατάστασης (τροφοδοσία, άθλημα, σίτιση, υπηρεσίες διαμόρφωσης χώρων κλπ.), καθώς οι εργαζόμενοι κινούνταν εκτός των στενών ορίων του γραφείου, είχαν άμεση επαφή με τους «πελάτες» και συνεπώς τη δυνατότητα αυτόνομου προγραμματισμού και λήψης αποφάσεων, στοιχεία που ενισχύουν την αντίληψη περί αυτονομίας (Hackman et al., 1980).

Από τα αποτελέσματα των τεστ συσχέτισης Pearson φάνηκε, επίσης, ότι υπάρχει αρνητική συσχέτιση μεταξύ της σύγκρουσης και της ασάφειας ρόλων με όλες τις διαστάσεις της επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων. Τα ευρήματα αυτά υποστηρίζουν την πρώτη υπόθεση της έρευνας και συμφωνούν με τα ευρήματα ερευνών

σε άλλες επαγγελματικές ομάδες (Behrman et al., 1984; Boles et al., 1996; Hafer et al., 1985; O'Driscoll et al., 2000; Shen, 2005; Teas, 1983).

Από τα αποτελέσματα των αναλύσεων πολλαπλής παλινδρόμησης με την ασάφεια ρόλων και τη σύγκρουση ρόλων ως ανεξάρτητες μεταβλητές φάνηκε η σημαντικά αρνητική συσχέτιση της ασάφειας ρόλων με την ικανοποίηση από τις συνθήκες εργασίας, τη φύση της εργασίας, τον προϊστάμενο και τον Οργανισμό. Ιδιαίτερα μεγάλη ήταν η επίδραση στις δύο πρώτες διαστάσεις της επαγγελματικής ικανοποίησης. Αυτό δείχνει ότι οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται τους ξεκάθαρους και σαφείς ρόλους ως σημαντικό συστατικό της εργασίας τους και σχετικά ανεξάρτητους από άλλες διαστάσεις, όπως το μισθό ή τις δυνατότητες προαγωγής.

Η σύγκρουση ρόλων φάνηκε να έχει σημαντικά αρνητική συσχέτιση με την ικανοποίηση από τις συνθήκες εργασίας, το μισθό, τον προϊστάμενο και τον Οργανισμό. Από τα αποτελέσματα αυτά φαίνεται η σημασία που προσδίδουν οι εργαζόμενοι στους διακριτούς ρόλους ως βασικό συστατικό της εργασίας τους. Η ιδιαίτερα σημαντική σχέση της σύγκρουσης ρόλων με την ικανοποίηση από τον Οργανισμό ( $\beta = -.43, p < .001$ ) ενδεχομένως δείχνει ότι οι εργαζόμενοι θεωρούν ευθύνη της οργανωτικής δομής της εταιρείας όταν, προκειμένου να εκτελέσουν με επιτυχία τα καθήκοντά τους, πρέπει να έρθουν σε ρήξη με άλλα άτομα ή ομάδες.

Από τα αποτελέσματα της ανάλυσης ιεραρχικής παλινδρόμησης που χρησιμοποιήθηκε για την ανίχνευση του ρυθμιστικού ρόλου της αυτονομίας στις σχέσεις της ασάφειας ρόλων και της σύγκρουσης ρόλων με τις διαστάσεις της επαγγελματικής ικανοποίησης, επιβεβαιώθηκε η δεύτερη υπόθεση της έρευνας μόνο στη σχέση της σύγκρουσης ρόλων με την ικανοποίηση από τη φύση της εργασίας. Μια πιθανή εξήγηση για αυτό είναι η χαμηλή εσωτερική συνοχή των μεταβλητών που αποτελούν τις διαστάσεις της επαγγελματικής ικανοποίησης. Σύμφωνα με τον Aguinis (1995) η χαμηλή αξιοπιστία των ανεξάρτητων μεταβλητών έχει ως αποτέλεσμα την εξασθένηση των συντελεστών παλινδρόμησης και το φαινόμενο εντείνεται όταν και οι εξαρτημένες μεταβλητές παρουσιάζουν αξιοπιστία χαμηλότερη του 1.00. Όμοια, οι Frazier et al. (2004) υποστηρίζουν ότι, όταν πρόκειται για μη κατηγορικές μεταβλητές, η χαμηλή αξιοπιστία των ανεξάρτητων μεταβλητών (παράγοντας πρόβλεψης και ρυθμιστής) μειώνει δραματικά την αξιοπιστία του παράγοντα αλληλεπίδρασης που δημιουργείται από αυτές. Ακολούθως, τονίζουν ότι ο χαμηλός δείκτης αξιοπιστίας των εξαρτημένων μεταβλητών μειώνει τις

συσχετίσεις με τις ανεξάρτητες και σαν αποτέλεσμα έχει μειωμένες τιμές του συνολικού  $R^2$  και χαμηλή ισχύ του τεστ. Οι Aiken et al. (1991) έδειξαν ότι η ισχύς της ανάλυσης αλληλεπίδρασης μειώνεται κατά το ήμισυ όταν ο δείκτης αξιοπιστίας είναι .80 αντί για 1.00. Αρκετοί ερευνητές (Evans, 1985; Morris, Sherman & Mansfield, 1986) υποστηρίζουν ότι ο έλεγχος υποθέσεων των ρυθμιστικών επιδράσεων μεταβλητών συχνά έχουν πολύ χαμηλή στατιστική ισχύ. Εάν η ισχύς της ανάλυσης ιεραρχικής παλινδρόμησης είναι χαμηλή, οι πιθανότητες στατιστικού σφάλματος Τύπου II είναι αυξημένες και έτσι οι ερευνητές λανθασμένα απορρίπτουν μοντέλα που περιέχουν ρυθμιστικές επιδράσεις (Aguinis, 1995). Στην παρούσα έρευνα η ρυθμιστική επίδραση της αυτονομίας επιβεβαιώθηκε στην πρόβλεψη της ικανοποίησης από τη φύση της εργασίας, της μεταβλητής, δηλαδή, που είχε τον υψηλότερο δείκτη αξιοπιστίας με  $\alpha = .92$ . Η αμέσως επόμενη τιμή του τεστ  $F$  που άγγιξε τα όρια της σημαντικότητας (χωρίς να είναι σημαντική) βρέθηκε στην πρόβλεψη της ικανοποίησης από τον Προϊστάμενο ( $F_{(1,96)} = 3.42, p = .67$ ), μεταβλητή η οποία βρέθηκε να έχει την δεύτερη υψηλότερη εσωτερική συνοχή με  $\alpha = .90$ . Ομοίως, οι Fox et al. (2001) διερευνώντας το ρυθμιστικό ρόλο της αυτονομίας και προσωπικών ιδιομορφιών (θυμού, ανησυχίας) στις σχέσεις διαφόρων στρεσογόνων παραγόντων και της Αντιπαραγωγικής Εργασιακής Συμπεριφοράς (κατά του Οργανισμού, κατά συναδέλφων), βρήκαν σημαντικές αλληλεπιδράσεις μεταξύ των ανεξάρτητων μεταβλητών στην πρόβλεψη της ΑΕΣ κατά συναδέλφων και όχι κατά του Οργανισμού. Και σε αυτήν την έρευνα ο δείκτης εσωτερικής συνοχής της ΑΕΣ κατά συναδέλφων ήταν υψηλότερος ( $\alpha = .96$ ) από αυτόν κατά του Οργανισμού ( $\alpha = .88$ ). Τα παραπάνω δείχνουν ότι ο χαμηλός δείκτης εσωτερικής συνοχής των ανεξάρτητων μεταβλητών και πολύ περισσότερο των εξαρτημένων είναι μάλλον ο σημαντικότερος από τους παράγοντες που μπορούν να προκαλέσουν μείωση της ισχύος των αναλύσεων και να οδηγήσουν σε σφάλματα Τύπου II. Οι ερευνητές στο μέλλον θα πρέπει να προσέξουν ιδιαίτερα τους δείκτες αξιοπιστίας όλων των μεταβλητών που συμπεριλαμβάνουν στην έρευνα, όταν σκοπεύουν να αποδείξουν το ρυθμιστικό ρόλο μεταβλητών.

Από τη μελέτη των γραφικών παραστάσεων που απεικονίζουν την αλληλεπίδραση της σύγκρουσης ρόλων με την αυτονομία στην πρόβλεψη της ικανοποίησης από τη φύση της εργασίας φαίνεται ότι, ενώ σε χαμηλά επίπεδα αυτονομίας η αύξηση των επιπέδων της σύγκρουσης ρόλων συνοδεύεται από πτώση των επιπέδων της ικανοποίησης, σε μεσαίο επίπεδο αυτονομία το φαινόμενο αμβλύνεται. Η συγκεκριμένη μορφή ρύθμισης

χαρακτηρίζεται ως «αλληλεπίδραση εξουδετέρωσης», διότι εξασθενεί την απ'ευθείας επίδραση της σύγκρουσης ρόλων στην ικανοποίηση από τη φύση της εργασίας (Cohen et al., 2003). Επιπρόσθετα, τα αποτελέσματα αυτά καταδεικνύουν την αυτονομία ως ένα πολύ σημαντικό εργασιακό χαρακτηριστικό, το οποίο πέρα από τη θετική συσχέτιση που έχει με την επαγγελματική ικανοποίηση (Hackman, et al., 1980; Lee, 1998; Poussette et al., 2002; Ross et al., 1992; Rossenthal, 2004) μπορεί να μετριάσει τις αρνητικές συνέπειες των στρεσογόνων χαρακτηριστικών, όπως της σύγκρουσης ρόλων.

Τέλος, ένα απροσδόκητο αλλά σημαντικό αποτέλεσμα της παρούσας έρευνας ήταν η ρυθμιστική επίδραση των υψηλών επιπέδων αυτονομίας στη σχέση της σύγκρουσης ρόλων και της ικανοποίησης. Σε αυτήν την περίπτωση προέκυψε αντιστροφή της αρνητικής συσχέτισης της σύγκρουσης ρόλων με την ικανοποίηση, καθώς η αύξηση των επιπέδων της σύγκρουσης ρόλων συνοδευόταν από ταυτόχρονη αύξηση της ικανοποίησης. Το αποτέλεσμα αυτό είναι σύμφωνο με τις ιδιότητες μιας ρυθμιστικής μεταβλητής, καθώς σύμφωνα με τους Baron et al. (1986) «η ρυθμιστική μεταβλητή μπορεί ακόμη και να αντιστρέψει την κατεύθυνση της επίδρασης της ανεξάρτητης μεταβλητής».



## VI. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ-ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας δείχνουν ότι είναι σημαντικό για τη λειτουργία των Οργανισμών να καθορίζουν διακριτούς, σαφείς και ξεκάθαρους ρόλους για τους εργαζόμενούς τους, καθώς οι ρόλοι έχουν άμεση σχέση με την επαγγελματική τους ικανοποίηση, η οποία με τη σειρά της συνδέεται με θετικές οικονομικές και λειτουργικές συνέπειες για τον Οργανισμό. Συνεπώς, καθίσταται σαφές ότι τα διοικητικά στελέχη των οργανισμών που συστήνονται για την επιτυχή διοργάνωση των μεγάλων αθλητικών συναντήσεων που αναλαμβάνει η χώρα μας, αλλά και διεθνώς, είναι σημαντικό να περιγράφουν με σαφήνεια τους ρόλους των εργαζομένων, θέτοντας με ακρίβεια τις διαχωριστικές γραμμές μεταξύ αυτών, ώστε να ελαχιστοποιούνται οι αβεβαιότητες και οι συγκρούσεις που βιώνουν οι εργαζόμενοι κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους.

Επιπρόσθετα, από τα αποτελέσματα της αλληλεπίδρασης της σύγκρουσης ρόλων με την αυτονομία για την πρόβλεψη της ικανοποίησης από τη φύση της εργασίας καταδεικνύεται, σε πρακτικό επίπεδο, η σημασία της ενίσχυσης, από την πλευρά των διοικητικών στελεχών, της αυτονομίας των εργαζόμενων κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους. Τα υψηλά επίπεδα της αυτονομίας φαίνεται να συνδέονται με την εξασθένηση των αρνητικών επιδράσεων της σύγκρουσης ρόλων στην ικανοποίηση από τη φύση της εργασίας, καθώς εργαζόμενοι που βίωναν σύγκρουση ρόλων στην εργασία τους ήταν περισσότερο ικανοποιημένοι σε εργασίες μεσαίας αυτονομίας σε σχέση με συναδέλφους τους που απασχολούνταν σε εργασίες χαμηλότερης αυτονομίας. Το σημαντικότερο, όμως, εύρημα της παρούσας έρευνας ήταν η αντιστροφή των αρνητικών επιπτώσεων της σύγκρουσης ρόλων στην ικανοποίηση, όταν η εργασία παρείχε υψηλή αυτονομία. Το αποτέλεσμα αυτό, πέρα από το ότι ενισχύει τη σημασία της αυτονομίας ως εργασιακό χαρακτηριστικό, δείχνει την μεγάλη ισχύ του χαρακτηριστικού, καθώς αυτό δύναται, όταν βρίσκεται σε υψηλά επίπεδα, να λειτουργήσει, όχι μόνο ως παράγοντας άμβλυνσης ή εξουδετέρωσης των αρνητικών επιδράσεων των στρεσογόνων χαρακτηριστικών, αλλά αντιστροφής αυτών και ενίσχυσης της ικανοποίησης των εργαζόμενων.



Πρέπει να τονισθεί, ότι η παρούσα έρευνα σε σχέση με άλλες που εξέτασαν τη σχέση διαφόρων οργανωσιακών παραγόντων σε αθλητικούς οργανισμούς, παρουσιάζει τις εξής ιδιαιτερότητες: α) Η έρευνα πραγματοποιήθηκε ανάμεσα στους εργαζόμενους της ΟΕΟΑ «ΑΘΗΝΑ 2004» που συστήθηκε για τη διοργάνωση της μεγαλύτερης αθλητικής συνάντησης, των Ολυμπιακών Αγώνων, την οποία ανέλαβε η χώρα που «γέννησε» τους Αγώνες και ως εκ τούτου υπήρχαν υψηλότατα επίπεδα παρακίνησης, όχι μόνον των εργαζομένων, αλλά και όλων των πολιτών για επιτυχή έκβαση της προσπάθειας και β) πραγματοποιήθηκε λίγο πριν την έναρξη του Ολυμπιακού προγράμματος, περίοδο κατά την οποία η πίεση, η κόπωση και το στρες που βίωναν οι εργαζόμενοι βρισκόταν σε υψηλά επίπεδα. Ενδεχομένως, τα αποτελέσματα να ήταν διαφορετικά, εάν η έρευνα πραγματοποιείτο μετά το πέρας των Ολυμπιακών Αγώνων ή σε ένα εύλογο χρονικό διάστημα πριν από τους Αγώνες.

Οι ερευνητές σε μελλοντικές έρευνες πρέπει να εισάγουν και άλλους παράγοντες στο μοντέλο, όπως την επαγγελματική ασφάλεια και την επαγγελματική εξουθένωση για μια πιο ολοκληρωμένη ανάλυση της επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων σε μεγάλες διοργανώσεις. Τέλος, μια εκ νέου έρευνα σχετική με τις ρυθμιστικές επιδράσεις της αυτονομίας στις σχέσεις της ασάφειας ρόλων και της σύγκρουσης ρόλων με τις διαστάσεις της επαγγελματικής ικανοποίησης, θα ήταν σκόπιμη με μεταβλητές υψηλότερου δείκτη αξιοπιστίας.

Η διεξαγωγή ερευνών ανάμεσα σε εργαζόμενους και άλλων σημαντικών αθλητικών συναντήσεων (Παγκόσμια Πρωταθλήματα, Πανευρωπαϊκούς-Μεσογειακούς Αγώνες) θα συμβάλλει στην κατανόηση της έννοιας της επαγγελματικής ικανοποίησης σε αυτήν την ιδιαίτερη κατηγορία εργαζομένων.

## VII. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Aguinis, H. (1995). Statistical power problems with moderated multiple regression in management research. *Journal of Management*, 21, 1141-1158.
- Aiken, L. S. & West, S. G. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Newbury Park, CA: Sage.
- Allard, J. T., Wortley, K. R. & Stewart, I. A. (2003). Role conflict in community corrections. *Psychology, Crime & Law*, 9, 279-289.
- Anderson, R. L., Tolson, J., Fields, W. M. & Thacker, W. J. (2001). Job autonomy as a moderator of the Pelz effect. *The Journal of Social Psychology*, 130, 707-708.
- Argote, L. & McGrath, J. E. (1993). Group process in organizations: Continuity and change. *International Review of Industrial and Organizational Psychology* 8, 333-389.
- Babin, B. J. & Boles, J. S. (1996). The effects of perceived co-worker involvement and supervisor support on service provider role stress, performance and job satisfaction. *Journal of Retailing*, 72, 57-75.
- Balloch, S., Pahl, J. & McLean, J. (1998). Working in the social services: Job satisfaction, stress and violence. *British Journal of Social Work*, 28, 329-350.
- Balloch, S. J., McLean & Fisher, M. (1999). *Social Services: Working under pressure*. Bristol: The Policy Press.
- Balzer, W. K., Smith, P. C., Kravitz, D. A., Lovell, S. E., Paul, K. B., Reilly, B. A., & Reilly, C. E. (1990). *User's manual for the job descriptive index (JDI) and the job in general (JGI) scales*. Bowling Green, OH: Bowling Green State University.
- 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 manual for the job descriptive index (JDI; 1997 revision) and the job in general scales*. Bowling Green, Ohio: Bowling Green State University, Department of Psychology.
- Baron, M. R. & Kenny, A. D. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Barrick, M. R. & Mount, M. K. (1993). Autonomy as a moderator of the relationships between the big five personality dimensions and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 78, 111-118.
- Beehr, T. A. (1976). Perceived situational moderators of the relationship between subjective role ambiguity and role strain. *Journal of Applied Psychology*, 61, 35-40.
- Behrman, H. D. & Perreault, D. W. Jr. (1984). A role stress model of the performance and satisfaction of industrial salespersons. *Journal of Marketing*, 48, 9-21.
- Blum, M. & Naylor, J. (1986). *Industrial psychology: It's theoretical and social foundation*. New York: Harper and Row.
- Boles, S. J. & Babin, J. B. (1996). On the front lines: Stress, conflict, and the customer service provider. *Journal of Business Research*, 37, 41-50.

- Brewer, E. W. & Clippard, L. F. (2002). Burnout and job satisfaction among student support services personnel. *Human Resource Development Quarterly*, 13, 169-186.
- Burke, R. J., (2001). Job stress, work satisfaction and physician militancy. *Stress and Health*, 17, 263-271.
- Γουλιμάρης, Δ., Θεοδωράκης, Ν. και Κουστέλιος Α. (2003). Επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων σε πολιτιστικούς οργανισμούς. *Φυσική Αγωγή, Αθλητισμός και Υγεία*, 14-15, 89-98.
- Campbell, J. P., Dunnette, M. D., Lawler, E. E., & Weik, K. E. (1970). *Managerial behavior, performance and effectiveness*. New York: McGraw Hill.
- Chang, E. & Hancock, K. (2003). Role stress and role ambiguity in new nursing graduates in Australia. *Nursing and Health Sciences*, 5, 155-163.
- Chelladurai, P. (1999). *Human Resource Management in Sport and Recreation*. Champaign, Illinois: Human Kinetics.
- Clark, A. E., (1997). Job satisfaction and gender: Why are women so happy at work? *Labour Economics* 4, 341-372.
- Clark, M. (2002). The relationship between employees' perceptions of organizational climate and customer retention rates in a major UK retail bank. *Journal of Strategic Marketing*, 10, 93-113.
- Code, S. & Langan-Fox, J. (2001). Motivation, cognitions and traits: predicting occupational health, well-being and performance. *Stress and Health*, 17, 159-174.
- Cohen, J., & Cohen, P. (1983). *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences* (2nd Ed.). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Cohen, J., Cohen, P., West, S. G. & Aiken, L. S. (2003). *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences* (3rd ed.). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Cordes, C. L., & Dougherty, T. W. (1993). A review and an integration of research on job Burnout. *Academy of Management Review*, 18, 621-656.
- Cranny C. J., Smith P. C. & Stone E. F. (Eds) (1992). *Job satisfaction: Advances in research and applications*. New York: The Free Press.
- Crohan, S. E., Antonucci, T. C., Adelman, P. K. & Coleman, L. M. (1989). Job characteristics and well-being at midlife: Ethnic and gender comparisons. *Psychology of Women Quarterly*, 13, 223-235.
- Cronbach, L. J. (1987). Statistical tests for moderator variables: Flaws in analyses recently proposed. *Psychological Bulletin*, 102, 414-417.
- Δράκου, Α., Καμπίτσης, Χ., Χαραχούσου, Υ. και Γλυνιά, Ε. (2004). Επαγγελματική Ικανοποίηση των Προπονητών – Ανασκόπηση Βιβλιογραφίας. *Περιοδικό Διοίκησης Αθλητισμού και Αναψυχής*, 1, 2-24.
- Davis, A., K. (1994). *Sport Management: Successful Private Sector Business Strategies*. Madison, WI: Brown & Benchmark.
- Denton, D. W. & Kleiman, L. S. (2001). Job Tenure as a moderator of the relationship between autonomy and satisfaction. *Applied Human Resources Management Research*, 6, 105-114.
- Drenth, P. J. D., Thierry, H. & DeWolff, C. J. (1998). *Handbook of Work and Organisational Psychology*. Sussex: Psychology Press Ltd.
- Eagly, A. H. & Chaiken, S. (1993). *The Psychology of Attitudes*. Fort Worth, TX: Harcourt Brace Jovanovich.
- Elloy, D. F., Terpening, W. & Kohls, J. (2001). Causal model of burnout among self managed work team members. *Journal of Psychology*, 135, 3A.

- Evans, M. G. (1985). A Monte Carlo study of the effects of correlated method variance in moderated multiple regression analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 36, 305-323.
- Ferris, G. R., Frink, D. D., Galang, M. C., Zhou, J., Kacmar, M. K., & Howard, J. L. (1996). Perceptions of organizational politics: prediction, stress-related implications, and outcomes. *Human Relations*, 49, 233–266.
- Ferris, G. R., Dulebohn, J. H., Frink, D. D., George-Falvy, J., Mitchell, T. R., & Matthews, L. M. (1997). Job and organizational characteristics, accountability, and employee Influence. *Journal of Managerial Issues*, 9, 162–175.
- Fisher, C. D. (2000). Mood and emotions while working: missing pieces of job satisfaction? *Journal of Organizational Behavior*, 21, 185-202.
- Fisher, C. D. (2002). Antecedents and consequences of real-time affective reactions at work. *Motivation and Emotion*, 26, 3-30.
- Fox, S., Spector, P. E. & Miles, D (2001). Counterproductive Work Behavior (CWB) in response to job stressors and organizational justice: Some mediator and moderator tests for autonomy and emotions. *Journal of Vocational Behavior*, 59, 291–309.
- Fried, Y., Haim, B. D., Tiegs, A., Avital, R. B. & Naftali, Y. U. (1998). The interactive effect of role conflict and role ambiguity on job performance. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 71, 19-27.
- Frazier, P. A., Tix, A. P. & Barron, K. E. (2004). Testing moderation and mediation effects in counseling psychology. *Journal of Counseling Psychology*, 51, 115-134.
- Gellatly, I. R. & Irving, G. P. (2001). Personality, autonomy, and contextual performance of managers. *Human Performance*, 14, 231–245.
- Gil-Monte, R. P. & Peiró, M. J. (1998). A study on significant sources of the “Burnout Syndrome” in workers at occupational centres for the mentally disabled. *Psychology in Spain*, 2, 116-123.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Hafer, J. & McCuen, A. B. (1985). Antecedents of performance and satisfaction in a service salesforce as compared to an industrial salesforce. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 5, 7-17.
- Hall, J.A., & Rosenthal, R. (1991). Testing for moderator variables in meta-analysis: Issues and methods. *Communication Monographs*, 58, 437-448.
- Hatton, C., Emerson, E., Rivers, M., Mason, H., Swarbrick, R., Mason, L., Kiernan, C., Reeves, D. & Alborz, A. (2001). Factors associated with intended staff turnover and job search behaviour in services for people with intellectual disability. *Journal of Intellectual Disability Research*, 45, 258-270.
- Highhouse, S., & Becker, A. S. (1993). Facet measures and global job satisfaction. *Journal of Business and Psychology*, 8, 117-127.
- Holmbeck, G. N. (1997). Toward terminological, conceptual, and statistical clarity in the study of mediators and moderators: Examples from the child-clinical and pediatric psychology literatures. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 65, 599–610.
- Hulin C. L. (1966). Effects of Community characteristics on measures of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 50, 185-192.
- Θεοδωράκης, Ν., Κούλη, Ο. και Κουστέλιος, Α. (2003). Ο ρόλος των οργανωσιακών παραγόντων στην επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων σε γυμναστήρια. *Φυσική Αγωγή και Αθλητισμός*, 50, 22-32.



- Jaccard, J., Turrisi, R., & Wan, C. K. (1990). *Interaction effects in multiple regression*. Newbury Park, CA: Sage.
- Jones, M. L. (1993). Role conflict: Cause of burnout or energizer? *Social Work*, 38, 136-141.
- Κυριαζόπουλος, Π. Γ. και Κιουλάφας, Κ. Κ. (1994). *Management 1ης Γραμμής*. Αθήνα: Σύγχρονη Εκδοτική.
- Kacmar, K. M., Bozeman, D. P., Carlson, D. S., & Anthony, W. P. (1999). An examination of the perceptions of organizational politics model: replication and extension. *Human Relations*, 52, 383–416.
- Kahn, R. L., Wolfe, D., Quinn, R., Snoek, J.D. & Rosenthal, R. (1964). *Organizational Stress: Studies in Role Conflict and Role Ambiguity*. New York: Wiley.
- Kahn, R. L. (1973). The work module: A tonic for lunchpail lassitude. *Psychology Today*, February, p.94.
- Kaya, E. (1995). Job Satisfaction of the Librarians in the Developing Countries, *61st IFLA General Conference*, Conference Proceedings, August 20-25.
- Kiggundu, M. N. (1983). Task, interdependence and job design: A test of a theory. *Organizational Behavioral and Human Performance*, 31, 145-172.
- Koustelios, A. (1991). *The relationships of organizational cultures and job satisfaction in three selected industries in Greece*. Unpublished doctoral dissertation, University of Manchester, Manchester.
- Koustelios, A. & Bagiatis, K. (1997). The employee satisfaction inventory (ESI): development of a scale to measure satisfaction of Greek employees. *Educational and Psychological Measurement*, 57, 469-76.
- Koustelios, A., Theodorakis, N. & Goulimaris, D. (2004). Role ambiguity, role conflict and job satisfaction among physical education teachers in Greece. *The International Journal of Educational Management*, 18, 87-92.
- Koustelios, A. & Kousteliou, I. (1998). Relations among measures of job satisfaction, role conflict and role ambiguity for a sample of Greek teachers. *Psychological Reports*, 82, 131-136.
- Koustelios, A. (2001). Burnout among Greek sport centre employees. *Sport Management Review*, 4, 151-163.
- Koustelios, A. (2001). Personal characteristics and job satisfaction of Greek teachers. *The International Journal of Educational Management*, 15, 354-358.
- Kraemer, H. C., Stice, E., Kazdin, A., Offord, D. & Kupfer, D. (2001). How do risk factors work together? Mediators, moderators, and independent, overlapping, and proxy risk factors. *Am J Psychiatry*, 158, 848-856
- Kreitner, R. & Kinicki, A. (1995). *Organizational Behavior*. Illinois: Irwin.
- Kreitner, R., Kinicki, A. & Buelens, P. (1997). *Organizational Behavior*. Berkshire: McGraw Hill.
- Langfred, C. W. (2000). The paradox of self-management: individual and group autonomy in work groups. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 563-585.
- Lee, F. K. (1998). Job satisfaction and autonomy of Hong-Kong registered nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 27, 355-363.
- Locke, E. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. Dunnette (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, (pp.1297-1349). Chicago: Rand McNally

- Lloyd, C., King, R. & Chenoweth, L. (2002). Social work, stress and burnout: A review. *Journal of Mental Health*, 11, 255–265.
- Lussier, R. N. (1993). *Human Relations in Organizations: Applications and Skill Building*. Irwin: McGraw-Hill.
- Luthans, F. (1995). *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Mitchell, T. R. & Larson, J. R. (1987). *People in Organizations*. New York: McGraw-Hill.
- Morgeson, P. F., Delaney-Klinger, K. & Hemingway A. M. (2005). The importance of job autonomy, cognitive ability, and job-related skill for predicting role breadth and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 90, 399-406.
- Morris, J. H., Sherman, J. D. & Mansfield, E. R. (1986). Failures to detect moderating effects with ordinary least squares-moderated multiple regression: Some reasons and a remedy. *Psychological Bulletin*, 99, 282-288.
- O'Driscoll, P. M. & Beehr, A. T. (2000). Moderating effects of perceived control and need for clarity on the relationship between role stressors and employee affective reactions. *The Journal of Social Psychology*, 140, 151-159.
- Peacock, R. W. (1999). *Understanding Small Business: Practice, Theory and Research*. Adelaide: Bookshelf Pubnet.
- Pettinger, R. (1996). *Introduction to Organizational Behavior*. Palgrave: Macmillan Business.
- Pousette, A., & Hansen, J.J. (2002). Job characteristics as predictors of ill-health and sickness absenteeism in different occupational types—a multigroup structural equation modelling approach. *Work & Stress*, 16, 229-250.
- Rice, R. W., McFarlin, D. B. & Bennett, D. E. (1989). Standards of comparison and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 74, 591-598.
- Rizzo, J., House, R. & Lirtzman, S. (1970), Role conflict and ambiguity in complex organization. *Administrative Science Quarterly*, 15, 150-63.
- Ross, C. E. & Reskin, B. F. (1992). Education, control at work, and job satisfaction. *Social, Science Research*, 21, 134-148.
- Rosenthal, J. E. (2004). Control over content of work in the U.S. from 1969 to 2002. *2004 Annual Meeting of the American Sociological Association*, August 14-17<sup>th</sup>, S. Francisco.
- Ruyter, K., Wetzels, M. & Feinberg, R. (2001). Role stress in call centers: its effects on employee performance and satisfaction. *Journal of Interactive Marketing*, 15, 23-35.
- Scheib, J. W. (2003). Role Stress in the professional life of the school music teacher: A collective case study. *Journal of Research in Music Education*, 51, 124-137.
- Shen, Y. (2005). A meta-analysis of role ambiguity and role conflict on IS professional job satisfaction. *Proceedings of the 38th Hawaii International Conference on System Sciences*.
- Shields, M. & Price, S., (2002). Racial harassment, job satisfaction and intentions to quit: Evidence from the British nursing profession. *Economica*, 69, 295-362.
- Sibbald, B. & Young, R. (2001) *The General Practitioner Workforce 2000: Workload, job satisfaction, recruitment and retention, a review of research and statistics commissioned by the Department of Health*. National Primary Care Research and Development Centre: University of Manchester.
- Singh, J., Goolsby, J. R. & Rhoads, G. K. (1994). Behavioral and psychological consequences of boundary spanning burnout for customer service representatives. *Journal of Marketing Research*, 31, 558–569.



- Sloane, P. & William, H., (2000). Job satisfaction, comparison earnings and gender. *Labour*, 14, 473-501.
- Sloane, P. & Ward, M., (2001). Cohort effects and job satisfaction of academics. *Applied Economics Letters*, 8, 787-791.
- Smith, P. C., (1992). *Job satisfaction: How people feel about their jobs and how it affects their performance*. New York: Lexington Books.
- Smucker, M.K. & Kent, A. (2004). The influence of referent selection on pay, promotion, supervision, work, and co-worker satisfaction across three distinct sport industry segments. *International Sports Journal*, 4, 27-43.
- Steers, M. R. & Black, J. S. (1994). *Organizational Behavior*. Harper Collins College Publishers.
- Strain, R. C. (1999). Situational aspects of need for autonomy as a moderating variable in the autonomy-performance relationship among insurance agents. *Academy of Marketing Studies Journal*, 3, 1-19.
- Sutherland, V. & Cooper, C. (1990). *Understanding Stress*. London: Chapman and Hall
- Τζωρτζάκης, Κ. και Τζωρτζάκη, Α. (1992). *Οργάνωση και Διοίκηση: Μάνατζμεντ, η ελληνική προσέγγιση*. Αθήνα: Εκδόσεις Τζωρτζάκη.
- Teas, L. K. (1983). Supervisory behavior, role stress, and the job satisfaction of industrial salespeople. *Journal of Marketing Research*, 20, 84-91.
- Thoms, P., Dose, J. J. & Scott, K. S. (2002). Relationships between accountability, job satisfaction, and trust. *Human Resource Development Quarterly*, 13, 307-323.
- Tsigilis, N., Koustelios, A. & Togia, A. (2004). Multivariate relationship and discriminant validity between job satisfaction and burnout. *Journal of Managerial Psychology*, 19, 666-675.
- Tourbe, C. T. & Collins, J. M. (2000). A Jackson and Schuler (1985) revised: a meta-analysis of the relationships between role ambiguity, role conflict, and job performance. *Journal of Management*, 26, 115-169.
- Um, M. & Harrison, D. F. (1998). Role stressors, burnout, mediators, and job satisfaction: a stress-strain-outcome model and an empirical test. *Social Work Research*, 22, 100-115.
- Vigoda, E. (2002). Stress-related aftermaths to workplace politics: The relationships among politics, job distress, and aggressive behavior in organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 571-591.
- Weiss, H. M. & Cropanzano, R. (1996). Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, consequences of affective experiences at work. *Research in Organizational Behavior*, 18, 1-74.
- Wesolowski, M. A. & Mossholder, K. W. (1997). Relational demography in supervisor subordinate dyads: Impact on subordinate job satisfaction, burnout, and perceived procedural justice. *Journal of Organizational Behavior*, 18, 351-362.
- Warr, P. (1990). Decision latitude, job demands, and employee well-being. *Work & Stress*, 4, 285-294.
- West, S. G., Aiken, L. S. & Krull, J. L. (1996). Experimental personality designs: Analyzing categorical by continuous variable interactions. *Journal of Personality*, 64, 1-49.
- Yap, M. B. H. & Devilly, G. J. (2004). The role of perceived social support in crime victimization. *Clinical Psychology Review*, 24, 1-14.
- Zedeck, S. (1971). Problems with the use of "moderator" variables. *Psychological Bulletin*, 76, 295-310.



21. Η υπηρεσία φροντίζει τους εργαζομένους της	1	2	3	4	5
22. Είναι η καλύτερη υπηρεσία που έχω δουλέψει ποτέ	1	2	3	4	5
23. Υπάρχει ευνοιοκρατία (έλλειψη αξιοκρατίας) στην υπηρεσία	1	2	3	4	5
24. Η υπηρεσία κάνει διακρίσεις ανάμεσα στους εργαζομένους της	1	2	3	4	5

Παρακάτω επίσης, υπάρχει μια σειρά από προτάσεις που αφορούν τη δουλειά σας ως.....  
Θέλουμε να δηλώσετε με ένα (✓) κατά πόσο είναι αληθινές ή ψευδείς. Κάθε αριθμός αντιστοιχεί σε άλλη απάντηση. Η επεξήγηση για την αντιστοιχία αυτή δίνεται παρακάτω.

Απόλυτα ψευδές							Απόλυτα αληθινό
7	6	5	4	3	2	1	

	7	6	5	4	3	2	1
1. Γνωρίζω ακριβώς πόση εξουσία έχω στη δουλειά μου.							
2. Στη δουλειά μου υπάρχουν ξεκάθαροι και προγραμματισμένοι στόχοι.							
3. Γνωρίζω ότι μοιράζω σωστά το χρόνο μου.							
4. Γνωρίζω ποιες είναι οι ευθύνες μου.							
5. Γνωρίζω επακριβώς τι περιμένουν οι άλλοι από εμένα.							
6. Οι επεξηγήσεις που μου δίνονται στη δουλειά μου για το τι πρέπει να γίνει είναι ξεκάθαρες.							

Απόλυτα ψευδές							Απόλυτα αληθινό
1	2	3	4	5	6	7	

	1	2	3	4	5	6	7
1. Στη δουλειά μου ασχολούμαι με πράγματα που το καθένα θέλει διαφορετική αντιμετώπιση.							
2. Μου ανατίθενται εργασίες χωρίς να υπάρχει η ανθρώπινη βοήθεια που είναι απαραίτητη για να ολοκληρωθούν αυτές.							
3. Πρέπει να έρθω σε σύγκρουση με ορισμένες διαδικασίες ή κανόνες προκειμένου να τελειώσω κάποια εργασία.							
4. Εργάζομαι με δύο ή περισσότερες ομάδες ατόμων που λειτουργούν διαφορετικά.							
5. Στη δουλειά, μου ζητούν να κάνω αντιφατικά πράγματα.							
6. Στη δουλειά μου κάνω πράγματα τα οποία γίνονται αποδεκτά μόνο από ορισμένα άτομα.							
7. Μου αναθέτουν εργασίες χωρίς τους επαρκείς πόρους και υλικά για να τις εκτελέσω.							
8. Στη δουλειά μου ασχολούμαι με ανώφελα πράγματα.							

