

**ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ, ΑΣΑΦΕΙΑ ΡΟΛΩΝ, ΣΥΓΚΡΟΥΣΗ  
ΡΟΛΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΕ ΔΗΜΟΣΙΟΥΣ ΑΘΛΗΤΙΚΟΥΣ ΦΟΡΕΙΣ**

της

Στυλιανής Κορμικιάρη

Μεταπτυχιακή Διατριβή που υποβάλλεται στο καθηγητικό σώμα για τη μερική ολοκλήρωση των υποχρεώσεων απόκτησης του μεταπτυχιακού τίτλου του Διατμηματικού Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών «Άσκηση και Ποιότητα Ζωής» του Τμήματος Επιστήμης Φυσικής Αγωγής και Αθλητισμού, του Δημοκρίτειου Πανεπιστημίου Θράκης στην κατεύθυνση «Φυσική Δραστηριότητα και Αθλητική Αναψυχή»

Τρίκαλα

2012

Εγκεκριμένο από το Καθηγητικό σώμα:

---

1ος Επιβλέπων: Κουστέλιος Αθανάσιος, Καθηγητής

---

2ος Επιβλέπων: Γεροδήμος Βασίλειος, Επικ. Καθηγητής

---

3ος Επιβλέπων: Κώστα Γεώργιος, Αναπλ.Καθηγητής

13464/1

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στυλιανή Κορμικιάρη: Επαγγελματική Ικανοποίηση, ασάφεια ρόλων, σύγκρουση ρόλων εργαζομένων σε δημόσιους αθλητικούς φορείς  
(Με την επίβλεψη του κ. Κουστέλιου Αθανάσιου, Καθηγητή)

Σκοπός της έρευνας ήταν η διερεύνηση του επιπέδου επαγγελματικής ικανοποίησης, της σύγκρουσης ρόλων και της ασάφειας ρόλων των διοικητικών στελεχών σε δημόσιους αθλητικούς φορείς. Επίσης, στόχος της έρευνας ήταν η διερεύνηση της σχέσης ανάμεσα στην επαγγελματική ικανοποίηση και στη σύγκρουση και ασάφεια ρόλων που βιώνουν τα διοικητικά στελέχη σε δημόσιους αθλητικούς φορείς.

Συνολικά συμπληρώθηκαν 102 ερωτηματολόγια. Για τη μέτρηση της επαγγελματικής ικανοποίησης χρησιμοποιήθηκε το Ερωτηματολόγιο Καταγραφής Επαγγελματικής Ικανοποίησης (ESI), το οποίο περιλαμβάνει 24 ερωτήσεις οι οποίες μετρούν έξι πτυχές της εργασίας: «την ίδια την εργασία», το «μισθό», «την ευκαιρία για προαγωγή», «τον άμεσο προϊστάμενο», «τις συνθήκες εργασίας» και «τον οργανισμό ως ολότητα». Για τη μελέτη της σύγκρουσης και της ασάφειας ρόλων χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα των Rizzo House και Lirtzman (1976) και αποτελείται από δύο υποκλίμακες η πρώτη κλίμακα μετράει την ασάφεια ρόλων και προσεγγίστηκε μέσω έξι ερωτήσεων-δηλώσεων και η δεύτερη κλίμακα μελετάει τη σύγκρουση ρόλων και προσεγγίστηκε μέσω 8 προτάσεων- δηλώσεων. Από τα αποτελέσματα φάνηκε ότι οι εργαζόμενοι είναι σχετικά ικανοποιημένοι από τον προϊστάμενό τους, από την ίδια την εργασία τους και από τις συνθήκες εργασίας. Λιγότερο ικανοποιημένοι εμφανίζονται για τον το μισθό, από τον οργανισμό ως μια ολότητα και ακόμη λιγότερο από τις ευκαιρίες για προαγωγή. Τα επίπεδα της σύγκρουσης και ασάφειας ρόλων ήταν μέτρια, ενώ διαπιστώθηκε αρνητική σχέση της ασάφειας και της σύγκρουσης ρόλων με τις διαστάσεις της επαγγελματικής ικανοποίησης. Συμπερασματικά οι εργαζόμενοι σε δημόσιους αθλητικούς φορείς φάνηκαν μετριώς ικανοποιημένοι από την εργασία τους.

Λέξεις κλειδιά: Επαγγελματική Ικανοποίηση, Σύγκρουση & Ασάφεια ρόλων.

**ABSTRACT**

Styliani Kormikiari: Job satisfaction, Role Conflict and Role Ambiguity among employees in state sport organizations.

(Under the supervision of Athanasios Koustelios, Professor)

The purpose of the current study was to investigate the job satisfaction, role conflict and ambiguity among Greek employees in the public sector of sports. Also, the aim of the study was the investigation of the relationship between Job satisfaction, Role Conflict and Ambiguity among employees in state sport organizations. The sample was constituted by 102 public employees. Employee Satisfaction Inventory (ESI) used to assessed six dimensions of job satisfaction “working conditions,” “pay,” “promotion,” “job itself,” “supervision,” and “organization as a whole.’ Rizzo, House & Lirtzman’s (1976) instrument was used to assess Role Conflict and Ambiguity and was consisted of two scales: the first scale measures Role Ambiguity and consisted of 6 items and the second scale measured Role Conflict and consisted of 8 items. The public employees in the sector of sports where rather satisfied with the supervision, work it self and working conditions and less satisfied with pay, and the organization as a whole. Also, they were less satisfied from the promotion. The levels of role conflict and ambiguity were average and the findings revealed the negative correlation between Role Conflict and Ambiguity with Job Satisfaction. Conclusively, Greek public employees in the sector of sports seemed to be rather satisfied from their jobs in the public sector.

Key-words: Job satisfaction, Role Conflict, Ambiguity.

## ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Ολοκληρώνοντας τη μεταπτυχιακή μου διατριβή θα ήθελα να ευχαριστήσω:

Τον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Αθανάσιο Κουστέλιο για τις ανεκτίμητες συμβουλές και την υποστήριξη του κατά τη διάρκεια συγγραφής της παρούσας εργασίας.

Όλους τους παλιούς και καινούργιους συναδέλφους μου από την γενική Γραμματεία Αθλητισμού και την Ειδική Γραμματεία Διατροφής και Άθλησης που συμμετείχαν πρόθυμα στην έρευνα και συνέβαλλαν στην επιτυχή ολοκλήρωση της.

Τέλος θα ήθελα να ευχαριστήσω τον σύζυγο μου και όλη μου την οικογένεια για την υπομονή και την συμπαράσταση που έδειξαν σε όλο το διάστημα συγγραφής αυτής της μελέτης.

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ .....	ii
ABSTRACT.....	iii
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ .....	v
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ .....	vii
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΩΝ .....	viii
I. ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	1
Εργασιακό περιβάλλον Δημόσιου Τομέα & Δημόσιοι αθλητικοί φορείς.....	5
Σημασία της έρευνας.....	6
Σκοπός της έρευνας.....	7
Υποθέσεις της έρευνας.....	7
Οριοθετήσεις.....	8
Περιορισμοί.....	8
Λειτουργικού ορισμοί.....	8
II. ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ.....	9
Οργανωτικοί παράγοντες.....	9
Θεωρητικές προσεγγίσεις.....	10
Θεωρίες περιεχομένου.....	11
Θεωρίες διαδικασίας – Μηχανιστικές θεωρίες.....	14
Σύγκρουση – Ασάφεια ρόλων.....	16
Εργαλεία μέτρησης επαγγελματικής ικανοποίησης.....	19
Εργαλεία μέτρησης της σύγκρουσης και ασάφειας ρόλων.....	21
Ανασκόπηση επιστημονικών ερευνών.....	22
III. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ.....	29
Δείγμα.....	29
Εργαλεία συλλογής δεδομένων .....	30
Διαδικασία.....	31
Στατιστική ανάλυση.....	32



IV. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ.....	33
Περιγραφικά Αποτελέσματα.....	33
Διερεύνηση εσωτερικής συνοχής.....	35
Αναλύσεις συσχέτισης.....	35
V. ΣΥΖΗΤΗΣΗ.....	39
VI. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	46
VII. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	48
VIII. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ.....	58
Παράρτημα : Ερωτηματολόγιο καταγραφής επαγγελματικής ικανοποίησης, σύγκρουσης ρόλων και ασάφειας ρόλων.....	58

**ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ**

<b>Πίνακας 1.</b> Δηλώσεις ασάφειας και σύγκρουσης ρόλων.....	22
<b>Πίνακας 2.</b> Περιγραφικά αποτελέσματα.....	34
<b>Πίνακας 3.</b> Αναλύσεις αξιοπιστίας Cronbach $\alpha$ .....	35
<b>Πίνακας 4.</b> Μέσοι όροι, τυπικές αποκλίσεις & συσχετίσεις των μεταβλητών.....	37
<b>Πίνακας 5.</b> Ανάλυση πολλαπλής παλινδρόμησης.....	38



**ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΩΝ**

ΓΓΑ	Γενική Γραμματεία Αθλητισμού
ESI	Employee Satisfaction Inventory
JDI	Job Descriptive Index
JDS	Job Diagnostic Survey
JSS	Job Satisfaction Survey

## **ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ, ΑΣΑΦΕΙΑ ΡΟΛΩΝ, ΣΥΓΚΡΟΥΣΗ ΡΟΛΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΕ ΔΗΜΟΣΙΟΥΣ ΑΘΛΗΤΙΚΟΥΣ ΦΟΡΕΙΣ**

Η επαγγελματική δραστηριότητα των ανθρώπων καταλαμβάνει το μεγαλύτερο μέρος της καθημερινότητας τους και αρκετές φορές αυτό γίνεται σε βάρος των υπόλοιπων πτυχών της ζωής τους, όπως των κοινωνικών σχέσεων αλλά και του ελεύθερου χρόνου για αναψυχή. Η εργασία προσδιορίζει σε σημαντικό έως μεγάλο βαθμό τον αυτοσεβασμό και την ταυτότητα ενός ατόμου ενώ η ανεργία μειώνει την αξία του και προκαλεί προσωπικές ανησυχίες. Η επαγγελματική επιτυχία και ικανοποίηση είναι παράγοντες για την προσωπική ικανοποίηση και την αυτοεκτίμηση του ανθρώπου. Για το λόγο αυτό η εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί μια παράμετρο με μεγάλο ενδιαφέρον τόσο για επιχειρήσεις και οργανισμούς, διότι θεωρείται ένα αναπόσπαστο συστατικό τόσο κάθε παραγωγικού οργανισμού όσο και για τον ίδιο τον εργαζόμενο (Adesoye & Ogunsanwo, 2002), αφού το επάγγελμα θα πρέπει να αποτελεί εφαλτήριο για δημιουργία και κοινωνική προσφορά, μαζί με την πλήρωση των καθημερινών απαιτήσεων της ζωής (Μπόρου, και συν., 2010)

Πρωταρχικός σκοπός της εργασίας είναι η παραγωγή. Είναι, ωστόσο εξίσου σημαντικό για τους ανθρώπους, όταν αυτοί εργάζονται πολλές ώρες την ημέρα, να ικανοποιούνται από την εργασία τους και να την κάνουν με ευχαρίστηση. Η επαγγελματική ικανοποίηση έχει άμεση σχέση με τη φυσική και ψυχική υγεία των εργαζομένων, καθώς και με την ικανοποίηση από τη ζωή (Balzer, Smith, Kravitch, Lovell, Paul & Reilly, 1990). Επιπλέον, πολλές μελέτες καταδεικνύουν ότι η εργασιακή ικανοποίηση επηρεάζει τη συναισθηματική και φυσική ευεξία των εργαζομένων (Ducharne & Martin, 2000). Η σημασία της είναι αναμφίβολα μεγάλη, καθώς διαδραματίζει ενεργό ρόλο στο κατά πόσο τα άτομα αποδίδουν στην εργασία τους (Schuler, Aldage & Brief, 1977; Spector, 1997).

Για μια εταιρία, για οργανωτικούς κυρίως λόγους αλλά και για λόγους υψηλής αποδοτικότητας, είναι σημαντικό ποιοι εργαζόμενοι και σε ποιους τομείς είναι ευχαριστημένοι από την εργασία τους και ποιοι όχι, καθώς η ίδια η εργασιακή ικανοποίηση μπορεί να λειτουργήσει ως αντανάκλαση της λειτουργίας ενός

οργανισμού και ως μέσο διάγνωσης δυνητικών προβληματικών περιοχών (Spector, 1997). Σε ότι αφορά τους εργοδότες η επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων είναι σημαντική για τους παρακάτω λόγους (Robbins, 2001):

- α) Υπάρχουν ενδείξεις πως οι δυσαρεστημένοι εργαζόμενοι αποφεύγουν την εργασία τους συχνότερα, και είναι πιθανό να παραιτηθούν από αυτή.
- β) Οι δυσαρεστημένοι εργαζόμενοι είναι πιθανότερο να εμφανίσουν συμπεριφορά επιζήμια για την εταιρία.
- γ) Οι ικανοποιημένοι εργαζόμενοι ενδέχεται να είναι πιο παραγωγικοί.
- δ) Οι ικανοποιημένοι εργαζόμενοι εμφανίζουν χαμηλότερα ποσοστά τάσης για κινητικότητα και απουσίες από την εργασία.

Τις τελευταίες δεκαετίες ένα μεγάλο ποσοστό του συνόλου των επιχειρήσεων και των οργανισμών έχει κατανοήσει τη σπουδαιότητα της μέτρησης της εργασιακής ικανοποίησης, η οποία μπορεί να θεωρηθεί ως το πλέον αξιόπιστο σύστημα ανάδρασης για την εταιρία δεδομένου ότι παρέχει με ουσιαστικό και άμεσο τρόπο την άποψη των εργαζομένων της για αυτή. Έτσι, μέσω της μέτρησης της επαγγελματικής ικανοποίησης, παρέχεται μια σειρά πληροφοριών στην εταιρία, η οποία μπορεί να προχωρήσει στη λήψη κατάλληλων μέτρων προκειμένου να προλάβει τυχόν προβλήματα που μπορεί να προκύψουν όπως συγκρούσεις, αποχωρήσεις κ.λ.π

Το μεγαλύτερο μέρος της έρευνας για τη μελέτη της επαγγελματικής ικανοποίησης πραγματοποιήθηκε από οργανωτικούς ψυχολόγους που ενδιαφέρονταν για τη λειτουργία των επιχειρήσεων (Horrock, 1957). Πρώτα πεδία διερεύνησης της επαγγελματικής ικανοποίησης από τις πρώτες δεκαετίες του εικοστού αιώνα αποτέλεσαν οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί (Δημητρόπουλος, 1998). Οι πρώτες οργανωμένες προσπάθειες για τη μελέτη της επαγγελματικής ικανοποίησης ξεκίνησαν τη δεκαετία του 1930 (Kornhausser & Sharp, 1932; Roethlisberger & Dickson, 1939). Κατά την περίοδο εκείνη, διατυπώθηκε η υπόθεση πως η επαγγελματική ικανοποίηση οδηγεί σε υψηλότερα κίνητρα και επομένως σε αυξημένη παραγωγικότητα. Αν και οι σχετικές μελέτες δεν ανέδειξαν τη θετική σχέση της επαγγελματικής ικανοποίησης με την παραγωγικότητα, κατάφεραν να εγείρουν ένα τεράστιο αριθμό ερευνών για την επαγγελματική ικανοποίηση. Τα

τελευταία χρόνια έχουν διεξαχθεί χιλιάδες μελέτες για το θέμα αυτό. Η επαγγελματική ικανοποίηση είναι ένα μέτρο για την ποιότητα της ζωής στις επιχειρήσεις και αξίζει κανείς να την κατανοήσει και να την αυξήσει ακόμα και αν δεν συνδέεται με την παραγωγικότητα (Lawler, 1983).

Μετά το Β' Παγκόσμιο πόλεμο οι έρευνες συνδέουν την επαγγελματική ικανοποίηση με την έννοια της παρακίνησης (motivation). Η παρακίνηση συνδέεται με τις ψυχοσωματικές ανάγκες του ατόμου και λειτουργεί ως κινητήρια δύναμη επηρεάζοντας τη στάση και την συμπεριφορά του ατόμου στο χώρο εργασίας του (Ερωτοκρίτου, 1996). Τη δεκαετία του 1980, το επιστημονικό ενδιαφέρον για έρευνα δεν παύει να υφίσταται, παρατηρείται όμως σε μικρότερη συχνότητα γεγονός που αποδεικνύεται από τη μείωση αντίστοιχων επιστημονικών μελετών. Πιθανόν οι λόγοι μείωσης να οφείλονται στο γεγονός πως οι εμπειρικές έρευνες δεν κατάφεραν να υποστηρίξουν, σε υψηλό ποσοστό, τις αρχικές υποθέσεις που συνέδεαν την επαγγελματική ικανοποίηση με συγκεκριμένες συμπεριφορές όπως π.χ. η επίδοση στην εργασία (Κάντας, 1998).

Τα τελευταία χρόνια όλο και περισσότερες εταιρίες παγκοσμίως εξετάζουν συστηματικά το επίπεδο της επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων τους επειδή αυξάνεται διαρκώς ο αριθμός των επιστημονικών πορισμάτων που συνδέουν την επαγγελματική ικανοποίηση με την μεγαλύτερη αποδοτικότητα των εργαζομένων, τις μειωμένες προθέσεις τους για αποχώρηση, τη μεγαλύτερη δέσμευση τους, την καλύτερη συνεργασία αλλά και την επίτευξη απαιτητικών στόχων για τους ίδιους (Κάντας, 1998).

Σύμφωνα με τους Greenberg και Baron (2000), η σχέση μεταξύ επαγγελματικής ικανοποίησης και κινητικότητας του προσωπικού θεωρείται θετική. Αυτό σημαίνει πως όσο πιο δυσαρεστημένος αισθάνεται ο εργαζόμενος από την εργασία του τόσο πιθανότερο είναι να σκέφτεται την αποχώρηση του από αυτή. Από οργανωσιακής άποψης, η υψηλή επαγγελματική ικανοποίηση συνδέεται με χαμηλούς δείκτες απουσιών από την εργασία, των οποίων το κόστος είναι μεγάλο για κάθε επιχείρηση, (Balzer, Kihm, Smith, Irwin, Bachiochi, Robie, Sinar, & Parra, 1997; Kreitner & Kinicki, 1995; Tsiggilis, Koustelios & Togia, 2004) και ορίζεται συχνά ως μια συναισθηματική αντίδραση του ατόμου απέναντι στην εργασία του (Granny, Smith, & Stone, 1992), αλλά συνήθως μετράται ως μια αποτίμηση αξιολόγησης εργασιακών χαρακτηριστικών που συνδυάζεται είτε με εσωτερικά είτε με εξωτερικά πρότυπα σύγκρισης (Fisher 2000).

Η επαγγελματική ικανοποίηση θεωρείται ως ο πιο σημαντικός τομέας της οργανωσιακής συμπεριφοράς (Mitchell & Larson, 1987). Σύμφωνα με το Locke (1976), η επαγγελματική ικανοποίηση είναι «μια ευχάριστη η θετική συναισθηματική κατάσταση η οποία προέρχεται από την αποτίμηση της εργασίας ή των εργασιακών εμπειριών κάποιου». Επίσης, αποτελεί μία ευχάριστη συναισθηματική κατάσταση, η οποία είναι αποτέλεσμα της εκτίμησης του εργαζομένου ότι μία συγκεκριμένη εργασία ικανοποιεί τις ανάγκες, τις αξίες και τις προσδοκίες του (Egbule, 2003).

Είναι γενικά αποδεκτό ότι η επαγγελματική ικανοποίηση αποτελεί μια ενιαία στάση, η οποία αποτελείται από διαφορετικά επιμέρους στοιχεία. Η πλέον επικρατούσα άποψη είναι ότι η επαγγελματική ικανοποίηση πρέπει να θεωρηθεί ως στάση απέναντι στη συγκεκριμένη εργασία (Chelladurai, 1999).

Η επαγγελματική ικανοποίηση περιλαμβάνει τρεις γενικές περιοχές: α) τις αξίες που ένα άτομο έχει ή θέλει, β) την αντίληψη που έχει το άτομο για το πώς η επιχείρηση που εργάζεται ικανοποιεί αυτές τις αξίες και γ) τη σχετική σημασία που έχουν αυτές οι αξίες για το άτομο (Locke, 1976). Σύμφωνα με τον Koustelios (2001), η επαγγελματική ικανοποίηση επηρεάζεται από διάφορους παράγοντες, οι οποίοι 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). Η σύγκρουση ρόλων και ασάφεια ρόλων αποτελούν ίσως τους πιο σημαντικούς παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν την ικανοποίηση των εργαζομένων. Ο ρόλος είναι το απαιτούμενο μοτίβο συμπεριφοράς που πρέπει να επιδεικνύει ένα άτομο μέσα στην οργάνωση. Οι οργανωσιακοί ρόλοι μπορεί να σχετίζονται με τις εργασιακές θέσεις ή τους τίτλους, αλλά δεν είναι έννοιες ταυτόσημες, καθώς κάθε υποκείμενο δύναται να έχει πολλαπλούς ρόλους, ενώ δεν έχουν όλοι τους ίδιους ρόλους ακόμα κι όταν έχουν την ίδια θέση. Συχνά, ένα άτομο αναπτύσσει έναν ρόλο αναλαμβάνοντας ένα καθήκον που οι άλλοι θεωρούν ότι θα γίνει υπευθυνότητά του. (Spector, 1997)

Η έρευνα και η θεωρία καταδεικνύουν πως παράγοντες εργασιακού στρες όπως η ασάφεια ρόλων και η σύγκρουση ρόλων έχουν αρνητικές επιπτώσεις στην εργασιακή ικανοποίηση (Fisher & Gitelson, 1983; Jackson & Schuler, 1985). Οι Koustelios, Theodorakis και Goulimaris (2004) επισημαίνουν πως η σύγκρουση και η ασάφεια ρόλων είναι δύο από τα πιο συνηθισμένα χαρακτηριστικά του εργασιακού περιβάλλοντος που επηρεάζουν την επαγγελματική ικανοποίηση.

### ***Εργασιακό περιβάλλον δημόσιου τομέα και δημόσιοι αθλητικοί φορείς***

Οι υπάλληλοι που ανήκουν στον δημόσιο τομέα διέπονται από συγκεκριμένους κανόνες και συγκεκριμένο πλαίσιο που καθορίζεται από τον δημοσιοϋπαλληλικό κώδικα. Σύμφωνα με τον νέο κώδικα δημοσίων υπαλλήλων (Ν. 3528/2007), ο υπάλληλος είναι εκτελεστής της θέλησης του κράτους, υπηρετεί μόνο το λαό και οφείλει πίστη στο σύνταγμα και αφοσίωση στην πατρίδα και τη δημοκρατία (αρθ. 24). Επιπλέον ο δημόσιος υπάλληλος αποτελεί όργανο του κράτους που τελεί σε ιεραρχική σχέση προς αυτό, παρέχει τις υπηρεσίες του και τελεί τα καθήκοντά του με βάση την προσωπική αξία και τις ικανότητες του κατά τρόπο σταθερό και έμμισθο στη διάρκεια της επαγγελματικής του σταδιοδρομίας. Ως αποστολή του έχει την υπρέτηση του δημοσίου συμφέροντος και την πραγμάτωση της βούλησης του κράτους, όπως αυτή διαμορφώνεται και εκφράζεται από τα αρμόδια όργανα και τις διαδικασίες, με αποτελεσματικότητα και αμεροληψία στο πλαίσιο των νόμων και των αρχών της χρηστής διοίκησης. Κατά την άσκηση των αρμοδιοτήτων και εκτέλεση των καθηκόντων του δεσμεύεται επίσης από τους κανόνες της επαγγελματικής ηθικής και δεοντολογίας, μεριμνά διαρκώς και φροντίζει για την έντιμη και αποδοτική διαχείριση του δημόσιου χρήματος, ενώ συμπεριφέρεται προς τους πολίτες με σεβασμό και αντικειμενικότητα ώστε να εξυπηρετούνται και να μην ταλαιπωρούνται από την δημόσια διοίκηση και την περιττή γραφειοκρατία. (Μακρυδημήτρης, 2008)

Η Γενική Γραμματεία Αθλητισμού (ΓΓΑ), του Υπουργείου Πολιτισμού και Τουρισμού και η Ειδική Γραμματεία Διατροφής και Άθλησης του Υπουργείου Υγείας και Κοινωνικής Αλληλεγγύης είναι δύο δημόσιες υπηρεσίες υπεύθυνες για το εθνικό αθλητικό επιτελικό σχεδιασμό, την ανάπτυξη, διάδοση και υποστήριξη του στον Ελλαδικό χώρο. Οι δύο αυτές υπηρεσίες απασχολούν δημοσίους υπαλλήλους πολλών ειδικοτήτων, και οι εργαζόμενοι της υπόκεινται στον δημοσιοϋπαλληλικό κώδικα μαζί με τους υπόλοιπους δημόσιους φορείς. Οι αντιλήψεις των στελεχών αυτών για τον τρόπο λειτουργίας των υπηρεσιών τους αλλά και οι απόψεις τους αναφορικά με την επαγγελματική ικανοποίηση που λαμβάνουν από την εργασία τους, παίζουν σημαντικό ρόλο στην οργάνωση αλλά και στο μέλλον του αθλητισμού της χώρας μας.

### *Σημασία της έρευνας*

Ο 21ος αι. χαρακτηρίζεται ως η εποχή των ταχύτατων αλλαγών και εξελίξεων σε πολλούς τομείς της κοινωνικής ζωής, όπως είναι η οικονομία, ο πολιτισμός, η εκπαίδευση, με κύρια χαρακτηριστικά την παγκοσμιοποίηση, την εξάπλωση της τεχνολογίας και της πληροφορίας. Η κοινωνία χαρακτηρίζεται ως κοινωνία της γνώσης και της μάθησης και παράλληλα θέτει υψηλές απαιτήσεις στους εργαζόμενους σε ζητήματα ανάπτυξης ικανοτήτων συνεργασίας και επικοινωνίας, καθώς και δεξιοτήτων όπως είναι η προσαρμοστικότητα, η ευρηματικότητα, η άμεση αντίδραση στις προκλήσεις, η ανάληψη πρωτοβουλιών, η διαχείριση των επιλογών, προκειμένου το άτομο να επιβιώσει αλλά και να ανταποκριθεί με επιτυχία στις νέες εργασιακές συνθήκες.

Μέσα στο ταχύτατα μεταβαλλόμενο κοινωνικό και οικονομικό περιβάλλον, και ειδικά τη περίοδο που διανύουμε στον Ελλαδικό χώρο, τίθενται νέες προσδοκίες για τους δημοσίους υπαλλήλους. Με άλλα λόγια οι δημόσιοι υπάλληλοι και στην συγκεκριμένη περίπτωση οι εργαζόμενοι στο χώρο του αθλητισμού, δεν αρκεί να είναι εφοδιασμένοι μόνο με το κατάλληλο γνωστικό κεφάλαιο, αλλά είναι απαραίτητη και η παροχή εκείνων των συνθηκών μέσα στις οποίες θα εκδηλώσουν και θα αναπτύξουν τις ικανότητές τους. Είναι δηλαδή σημαντικό το γεγονός να αισθάνονται οι ίδιοι ικανοποιημένοι από τους χώρους, τις συνθήκες και την οργάνωση της εργασίας, ώστε να κινητοποιούνται περισσότερο με στόχο την βελτιστοποίηση της απόδοσης τους.

Ο τομέας του αθλητισμού έχει γίνει κατά καιρούς αντικείμενο έρευνας σε ποικίλα θέματα. Παρόλαυτά στο στενό δημόσιο τομέα, που διαχειρίζεται τον αθλητισμό στη χώρα μας, υπάρχουν ελάχιστες έρευνες σχετικά με την εργασιακή ικανοποίηση των υπαλλήλων που τον στελεχώνουν, πόσο μάλλον για τη σύγκρουση και την ασάφεια ρόλων που βιώνουν στην καθημερινή εργασία τους.

Η μελέτη αυτή θα συμβάλλει στην απόκτηση μιας πρώτης εικόνας που θα αφορά στην εργασιακή συμπεριφορά των υπαλλήλων εκείνων, οι οποίοι είναι υπεύθυνοι για το στρατηγικό σχεδιασμό, την ανάπτυξη και την προβολή του αθλητισμού στη χώρα μας. Με αυτό τον τρόπο θα αναδειχθεί ο ρόλος που διαδραματίζουν οι εργασιακές συνθήκες των εργαζομένων, οι οικονομικές απολαβές, το περιεχόμενο της εργασίας τους, οι συνεργάτες, η εργοδοσία αλλά και η επαγγελματική εξέλιξη τους προκειμένου για την επαγγελματική τους ικανοποίηση.

Επίσης θα εξεταστούν τα επίπεδα την σύγκρουσης και ασάφειας ρόλων και κατά πόσο αυτά επηρεάζουν την ίδια την επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων.

### **Σκοπός της έρευνας**

Σκοπός της έρευνας ήταν η διερεύνηση του επιπέδου επαγγελματικής ικανοποίησης, της σύγκρουσης ρόλων και της ασάφειας ρόλων των διοικητικών στελεχών σε δημόσιους αθλητικούς φορείς. Επίσης, στόχος της έρευνας ήταν η διερεύνηση της σχέσης ανάμεσα στην επαγγελματική ικανοποίηση και στην σύγκρουση και ασάφεια ρόλων που βιώνουν τα διοικητικά στελέχη σε δημόσιους αθλητικούς φορείς.

### **Υποθέσεις**

Ερευνητικές υποθέσεις

- α) Τα στελέχη του αθλητισμού στο δημόσιο τομέα θα βιώνουν υψηλό επίπεδο επαγγελματικής ικανοποίησης.
- β) Τα στελέχη του αθλητισμού στον δημόσιο τομέα θα βιώνουν υψηλά επίπεδα σύγκρουσης ρόλων.
- γ) Τα στελέχη του αθλητισμού στον δημόσιο τομέα θα βιώνουν υψηλά επίπεδα ασάφειας ρόλων.
- δ) Υπάρχει αρνητική σχέση μεταξύ σύγκρουσης και ασάφειας ρόλων με την επαγγελματική ικανοποίηση των στελεχών του αθλητισμού στον δημόσιο τομέα.

Μηδενικές υποθέσεις

- α) Τα στελέχη του αθλητισμού στο δημόσιο τομέα δεν θα βιώνουν υψηλό επίπεδο επαγγελματικής ικανοποίησης.
- β) Τα στελέχη του αθλητισμού στον δημόσιο τομέα δεν θα βιώνουν υψηλά επίπεδα σύγκρουσης ρόλων.
- γ) Τα στελέχη του αθλητισμού στον δημόσιο τομέα δεν θα βιώνουν υψηλά επίπεδα ασάφειας ρόλων.
- δ) Δεν υπάρχει αρνητική σχέση μεταξύ σύγκρουσης και ασάφειας ρόλων με την επαγγελματική ικανοποίηση των στελεχών του αθλητισμού στον δημόσιο τομέα.



### ***Οριοθετήσεις***

Η συγκεκριμένη μελέτη θα ερευνήσει τα επίπεδα της επαγγελματικής ικανοποίησης, της ασάφειας και σύγκρουσης ρόλων των στελεχών του αθλητισμού μόνο στον στο «στενό» δημόσιο τομέα (Γενική Γραμματεία Αθλητισμού, Ειδική Γραμματεία Διατροφής και Άθλησης). Τα δεδομένα της έρευνας συλλέχθηκαν από την ίδια την ερευνήτρια και έναν συνεργάτη της με μεταπτυχιακές σπουδές στην Διοίκηση και Οργάνωση Αθλητισμού.

### ***Περιορισμοί***

Η ειλικρίνεια των εργαζομένων στη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου δεν μπορεί να ελεγχθεί. Για το λόγο ότι η Ειδική Γραμματεία Διατροφής και Άθλησης είναι μια νεοσύστατη υπηρεσία οι εργαζόμενοι της πιθανόν να μην έχουν τόσο μεγάλη προϋπηρεσία ώστε να αποκρυσταλλώσουν αντικειμενική άποψη αναφορικά με το αντικείμενο της έρευνας.

### ***Λειτουργικοί ορισμοί***

**Επαγγελματική ικανοποίηση:** Είναι μια ευχάριστη συναισθηματική κατάσταση, η οποία είναι αποτέλεσμα της εκτίμησης του εργαζόμενου ότι μια συγκεκριμένη εργασία ικανοποιεί τις ανάγκες, τις αξίες και τις προσδοκίες του.

**Σύγκρουση ρόλων:** Σύγκρουση ρόλων βιώνει ο εργαζόμενος όταν διαφορετικές ομάδες ή άτομα, με τα οποία αλληλεπιδρά, έχουν συγκρουόμενες προσδοκίες σε σχέση με τον τρόπο συμπεριφοράς του

**Ασάφεια ρόλων:** Η ασάφεια ρόλων σημειώνεται όταν υπάρχει αοριστία ή έλλειψη διαύγειας σε κάποια πλευρά της σχέσης όπως διανομή εξουσίας, ιεραρχίας, φύσης των στόχων και καθηκόντων, ή συνέπειες ατομικών ενεργειών.

**Συνθήκες εργασίας:** Είναι το περιβάλλον της εργασίας του εργαζόμενου

**Μισθός:** Είναι οι οικονομικές απολαβές του εργαζόμενου

## II. ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ

### *Οργανωτικοί παράγοντες*

Οι παράγοντες που συμβάλλουν στην επαγγελματική ικανοποίηση ή δυσαρέσκεια σχετίζονται ή με το περιεχόμενο της εργασίας ή με το πλαίσιο μέσα στο οποίο παρέχεται η εργασία (Κάντας 1998; Μπρούζος 2002). Η ικανοποίηση μπορεί να διαιρεθεί σε δύο κατηγορίες: την εσωτερική (intrinsic satisfaction) και την εξωτερική (extrinsic satisfaction) (Spector, 1997). Η εσωτερική ικανοποίηση αναφέρεται στη φύση των γενικών καθηκόντων και στα αισθήματα των ανθρώπων για την εργασία που κάνουν. Η εξωτερική ικανοποίηση αναφέρεται σε άλλες πτυχές της εργασίας όπως οι αμοιβές, οι πρόσθετες παροχές, το σύστημα των προαγωγών, κλπ. Επίσης, ο Watt (2005, 2007) προτείνει ένα γενικό πλαίσιο ταξινόμησης των καίριων εργασιακών χαρακτηριστικών που η ύπαρξη ή η απουσία αυτών μπορεί να προάγει ή όχι την επαγγελματική ικανοποίηση και τη γενικότερη εργασιακή και ψυχοσυναισθηματική ευεξία των εργαζομένων. Σύμφωνα λοιπόν με τον Watt (2005), η επαγγελματική ικανοποίηση διακρίνεται σε εσωγενή και σε εξωγενή ικανοποίηση

Παράγοντες εσωγενούς ικανοποίησης: αναφέρονται στο περιεχόμενο και τις διαστάσεις της εργασίας που σχετίζονται με θέματα όπως:

Η αξιοποίηση δεξιοτήτων

Η ελευθερία επιλογών αναφορικά με τον τρόπο εκτέλεσης της εργασίας

Η ποικιλία δραστηριοτήτων

Οι ευκαιρίες για προσωπικό έλεγχο

Ο βαθμός υπευθυνότητας

Η σαφήνεια του εργασιακού περιβάλλοντος

Η ανατροφοδότηση κ.α

Παράγοντες εξωγενούς επαγγελματικής ικανοποίησης: αναφέρονται στο γενικότερο πλαίσιο άσκησης της εργασίας και περιλαμβάνουν στοιχεία όπως:

Οι εργασιακές συνθήκες

Το ωράριο

Οι οικονομικές απολαβές  
Η ασφάλεια  
Η ηγεσία  
Η εποπτεία από τον προϊστάμενο  
Οι διαπροσωπικές σχέσεις κ.α.

### ***Θεωρητικές προσεγγίσεις***

Αναφορικά με την έννοια της επαγγελματικής ικανοποίησης έχουν αναπτυχθεί αρκετές θεωρίες από επιστήμονες, που μελέτησαν το ζήτημα μέσα από πολυάριθμες επιστημονικές έρευνες που διεξήγαγαν. Από θεωρητικής άποψης η επαγγελματική ικανοποίηση είναι κυρίαρχη σε πολλές θεωρίες συμπεριφοράς και παρακίνησης (Smucker & Kent, 2004) και χωρίζονται σε «θεωρίες περιεχομένου» και «θεωρίες διαδικασίας». Οι πρώτες βασίζονται σε διάφορους παράγοντες που επηρεάζουν την ικανοποίηση. Οι «θεωρίες διαδικασίας» αντίθετα λαμβάνουν υπόψη τους τη διαδικασία με την οποία μεταβλητές, όπως οι προσδοκίες, οι ανάγκες και οι αξίες των εργαζόμενων αλληλεπιδρούν με την εργασία και «παράγουν» την επαγγελματική ικανοποίηση.

Ο Taylor το 1911, υποστηρίζει πως ο εργαζόμενος είναι ένα απλό εργαλείο, μέσω του οποίου θα παραχθεί το προς πώληση προϊόν (Taylor, 1997). Παρουσίασε λοιπόν ένα σχέδιο εργασίας, χρησιμοποιώντας τα σωστά εργαλεία, δίνοντας κίνητρα στην εργατική δύναμη να δουλέψει σκληρά και χώρισε τις αρμοδιότητες μεταξύ της ιεραρχίας και των εργατών. Για να επιτευχθεί λειτουργική αποτελεσματικότητα ο Taylor επανασχεδίασε την εργασία χρησιμοποιώντας επιστημονικές μεθόδους οι οποίες μπορούσαν να ποσοτικοποιήσουν τον όγκο της εργασίας που πραγματοποιούταν ανά μονάδα χρόνου. Η επιστημονική μελέτη της εργασίας βοήθησε στον καθορισμό ενός «στάνταρτ» χρόνου για τη δουλειά με αποτέλεσμα να διασφαλιστεί η πρόβλεψη των παραγωγικών διαδικασιών. Η επίδοση των εργαζομένων πέραν της αναμενόμενης πρόβλεψης δημιουργούσε οικονομικές αμοιβές προς τους υπαλλήλους (Smith & Sainfort, 1989). Συνολικότερα ο Taylor, έφερε στην επιφάνεια τις θετικές επιπτώσεις των οικονομικών κινήτρων στην αύξηση της παραγωγής αλλά και της επιθυμίας των εργαζομένων για εργασία (Taylor, 1997).

Η θεωρία του Taylor τροποποιήθηκε περαιτέρω από τον Gantt (1919) ο οποίος βελτίωσε το σύστημα αμοιβών για να το κάνει πιο αποδεκτό στους εργαζόμενους. Παρόλα αυτά το βασικότερο συμπέρασμα του συστήματος κινήτρων

του Gantt διατηρήθηκε στο σκεπτικό πως οι άνθρωποι αρχικά παραινούνται από τα χρήματα. Μάλιστα για τον καθορισμό των μόνους των εργαζομένων δημιούργησε μια κλίμακα η οποία είναι η πιο παλιά, η πιο απλή και η πιο ευρέως χρησιμοποιημένη για τον προγραμματισμό και τον σχεδιασμό δραστηριοτήτων της βιομηχανίας (Smith & Sainfort, 1989).

### ***Θεωρίες περιεχομένου***

Θεωρία των αναγκών (Maslow, 1970). Εισηγητής της θεωρίας των ανθρώπινων αναγκών που στηρίχθηκε στις προτεραιότητες που θέτει η ψυχοσωματική και κοινωνική υπόσταση του ανθρώπου είναι ο Maslow (1970), θεωρητικός της ανθρωπιστικής κατεύθυνσης, ο οποίος εισήγαγε ένα σύστημα ιεράρχησης των ανθρώπινων αναγκών και κινήτρων. Το άτομο, παράλληλα προς τις βιολογικές του ανάγκες, έχει και ειδικές ανθρώπινες ανάγκες, όπως είναι η ανάγκη για προσωπική έκφραση, η ανάγκη για επίτευξη των σκοπών που το ίδιο θέτει, η ανάγκη για ένα αξιολογικό σύστημα και ούτω καθεξής. Ο Maslow υποστήριξε πως οι ανάγκες του ανθρώπου βρίσκονται σε μια σειρά προτεραιότητας που παίρνει τη μορφή πυραμίδας: στη βάση της πυραμίδας βρίσκονται οι βιολογικές ανάγκες (δίψα, πείνα, ύπνος). Οι ανάγκες αυτές είναι οι πρώτες που πρέπει το άτομο να φροντίσει να ικανοποιηθούν. Έπονται οι ανάγκες για ασφάλεια και προστασία, οι οποίες παίρνουν σειρά για να καλυφθούν μόνο εφόσον έχουν εξασφαλιστεί πλήρως οι βιολογικές ανάγκες. Ακολουθούν, στο επόμενο επίπεδο της ιεραρχίας, οι ανάγκες για αγάπη και συναισθηματική ανταπόκριση. Στο επόμενο επίπεδο ανήκουν οι ανάγκες για κοινωνική επαφή και η ανάγκη για κοινωνική αναγνώριση ενώ στην κορυφή της πυραμίδας βρίσκεται η ανάγκη για αυτοπραγμάτωση και αυτοπροσδιορισμό (να κάνει, δηλαδή, το άτομο αυτό που θεωρεί ότι ταιριάζει καλύτερα στον εαυτό του και να ενεργοποιήσει το δυναμικό του στο μέγιστο βαθμό). Η εμφάνιση της ανάγκης για αυτοπραγμάτωση υφίσταται μόνο όταν έχουν ικανοποιηθεί οι ανάγκες όλων των προηγούμενων επιπέδων. Επίσης υποστήριξε πως η ικανοποίηση όλων των αναγκών της ιεραρχίας είναι σημαντικός παράγοντας για την εξασφάλιση της ψυχικής υγείας του ατόμου, ενώ απαραίτητη προϋπόθεση για μια ζωή ολοκληρωμένη και ευτυχισμένη είναι η ικανοποίηση των αναγκών που βρίσκονται στα υψηλά στρώματα της ιεραρχίας». Στο χώρο εργασίας, σύμφωνα με τον Maslow, η ανάγκη για αυτοπραγμάτωση αποτελεί το υψηλότερο κίνητρο για την ικανοποίηση, εφόσον φυσικά όλες οι κατώτερες ανάγκες έχουν εκπληρωθεί (Macarou, 1982).

Θεωρία δύο παραγόντων (Herzberg, 1959). Εισηγητής της θεωρητικής προσέγγισης των «δύο παραγόντων» είναι ο Herzberg, (1959) και πρόκειται για μια θεωρία κινήτρων που προσομοιάζει αρκετά σε αυτή των ανθρωπίνων αναγκών του Maslow. Εδώ, ωστόσο, οι παράγοντες μειώνονται σε δυο. Υποστηρίζει ότι στη σύγχρονη κοινωνία οι ανάγκες κατώτερου επιπέδου έχουν λίγο ή περισσότερο ικανοποιηθεί. Όμως, μόνο οι ανάγκες ανώτερου επιπέδου μπορούν να προσεγγίσουν την ικανοποίηση. Ο Herzberg διακρίνει δυο είδη αναγκών: α) αυτές που προκαλούν ικανοποίηση στον εργασιακό χώρο, οι οποίες προέρχονται από τις βασικές βιολογικές ανάγκες του ατόμου (η ικανοποίηση της πείνας μπορεί να συνδεθεί με την απόκτηση χρημάτων μετατρέποντας το χρήμα σε ορμή) και που ο ίδιος τις ονομάζει κίνητρα και β) αυτές που προκαλούν δυσαρέσκεια, που σχετίζονται με το εργασιακό περιεχόμενο, και τις οποίες ονομάζει παράγοντες υγιεινής. Παράγοντες, όπως είναι η επίτευξη, η αναγνώριση του έργου, η φύση της εργασίας, η υπευθυνότητα, η δυνατότητα προαγωγής, αποτελούν για τον Herzberg κίνητρα, ενώ, από την άλλη πλευρά, παράγοντες όπως το επίπεδο του μισθού, η επαγγελματική ασφάλεια, οι εργασιακές συνθήκες, είναι κατ' αυτόν οι παράγοντες υγιεινής. Θα πρέπει να σημειωθεί επίσης ότι η άποψη του Herzberg, σχετικά με το ότι μόνο τα κίνητρα μπορούν να προκαλέσουν την επαγγελματική ικανοποίηση και οι παράγοντες υγιεινής τη δυσαρέσκεια, προκάλεσε έντονη κριτική (King, 1970) αφού, σύμφωνα με τον Shultz (1982), υπάρχουν κάποιοι παράγοντες υγιεινής που μπορούν να δράσουν και ως κίνητρα.

Θεωρία ERG Alderfer (1972). Μια προέκταση των αρχών του Maslow είναι η θεωρία του Alderfer (1972) με βασικές διαφορές ότι η θεωρία αυτή μιλά για τρεις κατηγορίες αναγκών και ότι αυτές οι ανάγκες δεν ακολουθούν την αυστηρή σειρά ακολουθίας που υποστηρίζει ο Maslow. Επίσης, σύμφωνα με τον Alderfer, η μη ικανοποίηση (ματαίωση) για οποιοδήποτε λόγο των αναγκών ανώτερου επιπέδου (σχέσης και ανάπτυξης) μπορεί να προκαλέσει οπισθοδρόμηση σε ανάγκες κατώτερου επιπέδου, ενώ, αντίθετα, η ικανοποίηση μιας ανάγκης δε σημαίνει ότι αυτή παύει να αποτελεί κίνητρο, όπως υποστηρίζει ο Maslow, αντίθετα μάλιστα, μπορεί να λειτουργήσει αυξητικά για την έντασή της. Ο Alderfer περιόρισε τις κατηγορίες των ανθρωπίνων αναγκών από πέντε σε τρεις: α) ανάγκες ύπαρξης που υπάγονται οι φυσιολογικές ανάγκες και οι ανάγκες ασφάλειας, β) ανάγκες σχέσης με

το κοινωνικό περιβάλλον που υπάγονται και οι κοινωνικές ανάγκες, γ) ανάγκες ανάπτυξης που υπάγονται οι δυο ανώτερες κατηγορίες αναγκών του Maslow, οι ανάγκες αυτοσεβασμού και αυτοπραγμάτωσης (Κάντας 1998; Καντάνης & Ρόντος, 2005).

Η θεωρία των επιτευγμάτων (McClelland, 1971). Σύμφωνα με τη θεωρία του McClelland οι ανάγκες του ανθρώπου είναι επίκτητες, δηλαδή εξελίσσονται μέσα από το κοινωνικό περιβάλλον του ανθρώπου. Οι τρεις βασικές ανάγκες που προσδιορίζουν την ανάγκη του ατόμου είναι (Μπουραντάς, 2002):

**Ανάγκη κοινωνικών σχέσεων (Affiliation):** Το άτομο έχει την ανάγκη να δημιουργεί δεσμούς, και να αναπτύσσει φιλικές σχέσεις με τους γύρω του. Επιδιώκει την αποδοχή, το σεβασμό τη συνεργασία, την αφοσίωση και την επιβεβαίωση από την ομάδα στην οποία ανήκει. Τα άτομα αυτής της κατηγορίας έχουν σαν κίνητρο την αποδοχή από την ομάδα και όχι την μεμονωμένη απόδοση.

**Ανάγκη για δύναμη (Power):** Το άτομο έχει ανάγκη για εξουσία και δύναμη και ταυτόχρονα επιδιώκει την άσκηση επιρροής σε άλλα άτομα. Τα άτομα αυτής της κατηγορίας επιτυγχάνουν το σκοπό τους είτε αναζητώντας την εξουσία σε προσωπικό επίπεδο είτε χρησιμοποιώντας τη προκειμένου να προσφέρουν στην ομάδα.

**Ανάγκη για επιτεύγματα (Achievement):** Το άτομο έχει την ανάγκη για επίτευξη στόχων. Τα άτομα της κατηγορίας αυτής παρακινούνται με την επίτευξη των στόχων τους ανεξάρτητα εάν αυτοί αναγνωρίζονται ή όχι.

**Θεωρία X και Y (McGregor, 1960).** Σύμφωνα με το McGregor οι προηγούμενες θεωρίες αγνοούν τις επιδράσεις του οικονομικοκοινωνικού περιβάλλοντος της τεχνολογικής προόδου και του ανθρώπινου παράγοντα. Για το λόγο αυτό διατύπωσε την διπολική θεωρία X και Y (employee motivation theory X and theory Y), (Μπουραντάς, 2002). Σύμφωνα με την πρώτη θεωρία (X) οι άνθρωποι εκ φύσεως αποστρέφονται της εργασίας και μόνο τιμωρητικές μέθοδοι μπορούν να αυξήσουν την παραγωγικότητα. Τα άτομα που ανήκουν σε αυτή την κατηγορία νιώθουν ασφαλή και ικανοποιημένα μόνο όταν αποφεύγουν να αναλάβουν ευθύνες και πρωτοβουλίες. Αντίθετα όσοι περιγράφονται από τη δεύτερη (Y) θεωρία χαρακτηρίζονται από έντονη αυτονομία και δημιουργικότητα. Εάν το περιβάλλον εργασίας τους εξασφαλίσει κλίμα εμπιστοσύνης τότε μπορούν να ξεδιπλώσουν τις ικανότητες τους και να τις εναρμονίσουν με τους στόχους της εταιρίας τους. Η

θεωρία αυτή βασίζεται στο γεγονός πως οι κοινωνικοί παράγοντες που μας περιβάλλουν συμπεριλαμβανομένου και του χώρου εργασίας, διαδραματίζουν σημαντικότατο ρόλο στην εργασιακή συμπεριφορά. Θεωρεί μάλιστα, πως είναι σημαντικότερος ο ρόλος του κοινωνικού περιβάλλοντος από τον ρόλο των επιστημονικά οργανωμένων συστημάτων διοίκησης που προβάλλει ο Taylor. Στην ανθρωποκεντρική θεωρία του McGregor στηρίχθηκαν πολλοί επιχειρηματίες και ενσωμάτωσαν στις επιχειρήσεις τους κοινωνικά προγράμματα, όπως ο συστηματικός αθλητισμός και η διοργάνωση ενημερωτικών εκδρομών για τους εργαζόμενους.

### ***Θεωρίες διαδικασίας-μηχανιστικές Θεωρίες***

Θεωρία προσδοκιών (Vroom, 1964). Τη σύνδεση των κινήτρων και επαγγελματικής ικανοποίησης τη συναντάμε στη «Θεωρία της προσδοκίας» (expectancy theory) που διατύπωσε ο Vroom (1964). Ο Vroom, υπήρξε ο πρώτος που διατύπωσε μια θεωρία προσδοκίας. Κατά τον ερευνητή, η ελκυστικότητα της εργασίας και κατά συνέπεια η ικανοποίηση που παίρνει το άτομο από αυτή, είναι συνάρτηση όσων το άτομο πιστεύει ότι αποκομίζει από την εργασία του καθώς και του βαθμού στον οποίο τα αποτελέσματα αυτά είναι όντως επιθυμητά (ή ανεπιθύμητα) για το άτομο.

Το μοντέλο βασίζεται σε τρεις μεταβλητές: την ελκυστικότητα (σθένος), την συντελεστικότητα (δυνατότητα) και την προσδοκία. Οι άνθρωποι έχουν προτιμήσεις σε συγκεκριμένα αποτελέσματα της συμπεριφοράς τους που όταν επιτευχθούν λαμβάνουν αισθήματα ικανοποίησης. Επομένως η επαγγελματική ικανοποίηση είναι συνάρτηση υποκειμενικών αντιλήψεων του ατόμου σχετικά με την συντελεστικότητα της συγκεκριμένης εργασίας να προσφέρει ή να εξασφαλίσει σε κάθε άτομο ορισμένα επιθυμητά αποτελέσματα. Η πραγμάτωση των αποτελεσμάτων είναι δυνατόν να έχει θετική επιρροή στο άτομο και κατ' επέκταση να σημαίνει επαγγελματική ικανοποίηση.

Θεωρία Porter και Lawer (1980). Οι Porter και Lawer (1980) υποστηρίζουν πως η επαγγελματική ικανοποίηση είναι αποτέλεσμα και όχι αίτιο της απόδοσης. Η παρακίνηση η ικανοποίηση και η απόδοση δεν θεωρούνται ταυτόσημες αλλά αποτελούν τρεις ανεξάρτητες μεταβλητές οι οποίες αλληλοσχετίζονται. Το υπόδειγμα επομένως των Porter και Lawer βασίζεται στις εξής τέσσερις βασικές μεταβλητές:

1. Προσπάθεια: Η προσπάθεια αποτελεί την εξωτερίκευση της παρακίνησης και εξαρτάται από τις προσδοκίες του εργαζομένου, δηλαδή τη σχέση που αντιλαμβάνεται μεταξύ της προσπάθειας που θα πρέπει να καταβάλλει, της απόδοσης που θα έχει, των ανταμοιβών που θα λάβει, αλλά και τις αξίες που θα έχουν για αυτόν οι προσωπικές ανταμοιβές.

2. Απόδοση: Η απόδοση δεν εξαρτάται μόνο από την παρακίνηση και την προσπάθεια του ατόμου αλλά και από τρεις εξίσου σημαντικούς παράγοντες οι οποίοι συμβάλλουν σε αυτή. Οι παράγοντες αυτοί είναι: α) οι ικανότητες του ατόμου β) ο ρόλος του στην επιχείρηση και γ) τα μέσα που του δίνονται από την επιχείρηση.

3. Ανταμοιβές: Οι ανταμοιβές διακρίνονται σε εσωτερικές (παράγοντες υγιεινής) και εξωτερικές (παράγοντες παρακίνησης) και είναι ουσιαστικά το αποτέλεσμα της απόδοσης του εργαζομένου.

4. Ικανοποίηση: Η ικανοποίηση σχετίζεται με τις ανταμοιβές που λαμβάνει ο εργαζόμενος και οι δικαιοσύνη που νιώθει για αυτές σε σχέση με αυτές των συναδέλφων του.

Από τα παραπάνω εξάγεται το συμπέρασμα πως ο ρόλος της επιχείρησης στην ικανοποίηση και κατά συνέπεια στην αυξημένη απόδοση των εργαζόμενων είναι καταλυτικός (Μπουραντάς, 2002)

Η άποψη της «θεωρίας της απόκλισης» (Discrepancy theory) μεταξύ επιθυμητής και πραγματικής ικανοποίησης με κύριους εκφραστές τον Locke (1969) και τον Porter (1961), υποστηρίζει ότι η έκταση της επαγγελματικής ικανοποίησης προκύπτει περισσότερο από αυτό που ο εργαζόμενος θεωρεί σημαντικό παρά από την πλήρωση ή όχι των αναγκών του. Δυσανεμία αισθάνεται όταν λαμβάνει λιγότερα από αυτό που περιμένει. Όσο πιο μεγάλη είναι η απόκλιση από τα αναμενόμενα οφέλη, τόσο πιο μικρή είναι η ικανοποίηση από την εργασία (Δημητρόπουλος, 1998).

Ο Adams (1965), υποστηρίζει πως οι εργαζόμενοι ακολουθούν στην εργασία τους τις νόρμες της ισότητας και της δικαιοσύνης. Οι εργαζόμενοι συγκρίνουν όλα όσα επενδύουν για την επιχείρηση με τα αποτελέσματα που λαμβάνουν από αυτήν και ταυτόχρονα με τα αποτελέσματα ενός άλλου ατόμου ή ομάδας που προσφέρει εξίσου με τους ίδιους. Εάν ο εργαζόμενος βιώσει μια αδικία, δηλαδή ότι εργάζεται κάτω από ένα πλαίσιο ανισοτήτων, μπορεί να δυσαρεστηθεί και να μειώσει την απόδοσή του. Τα άτομα που αισθάνονται αδικημένα αλλά δεν προσπαθούν να αλλάξουν τη στάση τους οδηγούνται σε λανθάνουσες πρακτικές είτε αλλάζοντας τη



συμπεριφορά τους απέναντι στη σημαντικότητα των παραγόντων της ανισότητας είτε επαναπροσδιορίζοντας τις παραδειγματικές σχέσεις τους στο χώρο της εργασίας (Κάντας, 1998).

### *Σύγκρουση- Ασάφεια Ρόλων*

Η θεωρία των ρόλων έχει προταθεί ως μια βάση για την εξέταση της συμπεριφοράς των εργαζομένων μέσα στους οργανισμούς. (Homans, 1950; Katz & Kahn, 1966; Lichtman & Hunt, 1971). Οι ρόλοι υπηρετούν ως ένα σύνορο μεταξύ των εργαζομένων και του οργανισμού και εκπροσωπούν τις προσδοκίες και των δύο πλευρών. Οι ρόλοι επίσης είναι ο συνδετικός κρίκος που δένει τον εργαζόμενο με τον οργανισμό και τον οργανισμό με τον εργαζόμενο (Schuler et al., 1977). Παρόλο που οι ρόλοι είναι λειτουργικοί για μια εταιρία και τους εργαζόμενους της μπορούν να είναι επίσης και εξαιρετικά δυσλειτουργικοί (Gross, Mason, & McEachern, 1958; Kahn, et al., 1964).

Το μοντέλο των ρόλων (Role Episode Model), εισήχθη από τους Kahn, Wolfe, Quinn, Snoek, και Rosenthal, (1964), στην κλασική μελέτη Οργανωτικό Άγχος, στην οποία παρουσιάζονται οι αλληλεπιδράσεις ανάμεσα στους αποστολείς των ρόλων και τον κάτοχο των ρόλων. Οι Kahn και συν (1964), διευκρινίζουν ότι το μοντέλο των ρόλων διαφοροποιείται σε δύο κατευθύνσεις - διαστάσεις. Η πρώτη αφορά την ασάφεια των καθηκόντων, η οποία διαιρείται σε τρεις υποκατηγορίες: (α) ασάφεια για το πεδίο ευθύνης, δηλαδή, έλλειψη σαφήνειας για τις ευθύνες και τις προσδοκίες, (β) ασάφεια για τις ευθύνες συμπεριφοράς που είναι απαραίτητες για να εκπληρωθούν οι προσδοκίες και (γ) ασάφεια για την ιεραρχική σπουδαιότητα κάθε ευθύνης. Η δεύτερη κύρια διάσταση, που αναγνωρίστηκε από τους Kahn και συν (1964) είναι η κοινωνικοσυναισθηματική ασάφεια. Γενικά, αυτή αναφέρεται στην ασάφεια που αφορά τις ψυχολογικές συνέπειες και την ενόχληση, που ίσως βιώσει ένα άτομο, αν αποτύχει να εκπληρώσει τις υποχρεώσεις του ρόλου του.

Οι Eys και Caron (2001), χρησιμοποιώντας το θεωρητικό μοντέλο του Kahn και των συνεργατών του (1964) ως τη βάση τους, χαρακτήρισαν την ασάφεια των ρόλων ως μια πολυδιάστατη δομή, που αποτελείται από ασάφεια, (α) στο σκοπό των υποχρεώσεων, που αναφέρεται σε έλλειψη σαφών πληροφοριών για το εύρος ευθυνών κάποιου, (β) στις συμπεριφορές ρόλων που αναφέρονται σε έλλειψη σαφών πληροφοριών για τις συμπεριφορές που έχουν σχέση με το ρόλο κάποιου, δηλ. ποιες συμπεριφορές είναι απαραίτητες για να εκτελέσεις εκείνες τις υποχρεώσεις, (γ)

αξιολόγηση ρόλων που αναφέρεται σε έλλειψη σαφών πληροφοριών για το πώς αξιολογούνται και εκτιμώνται οι ρόλοι και (δ) τις συνέπειες ρόλων που αναφέρονται στην έλλειψη σαφών πληροφοριών για τις συνέπειες μιας αποτυχίας να εκπληρωθούν οι ευθύνες ενός ρόλου.

Με σκοπό την εκτεταμένη αντιμετώπιση των ρόλων σε οργανισμούς οι Kahn και συν (1964), καθόρισαν ως ρόλο τις ενέργειες οι οποίες απαιτούνται από ένα άτομο σε μία συγκεκριμένη δουλειά ή θέση. Διατύπωσαν ότι αρκετές δυνάμεις επηρεάζουν τον ρόλο. Πρώτον, ο ρόλος επηρεάζεται από καθέναν από τους υπόλοιπους ρόλους ή πόστα με τα οποία το άτομο συνεργάζεται. Δεύτερον ο ρόλος θέτει στην κατοχή του διάφορες απαγορεύσεις και οδηγίες οι οποίες είναι αναγνωριστικές «ετικέτες» για τις προσδοκίες των ρόλων. Τρίτον τα μέλη των ρόλων προσπαθούν να καταφέρουν τους υποχρεωτικούς ρόλους με το να επιφέρουν το σύνολο των προσδοκιών τους στο ρόλο. Οι Kahn και συν (1964) διατύπωσαν πως αυτές οι πιέσεις αυξάνουν το στρες των ρόλων με την μορφή της σύγκρουσης και της ασάφειας ρόλων.

Σύγκρουση ρόλων βιώνει ο εργαζόμενος όταν διαφορετικές ομάδες ή άτομα, με τα οποία αλληλεπιδρά, έχουν συγκρουόμενες προσδοκίες σε σχέση με τον τρόπο συμπεριφοράς του (Pettinger, 1996), ή όταν από τον ίδιο υπάρχουν δύο ή περισσότερες αλληλοσυγκρουόμενες απαιτήσεις (Brewer & Clippard, 2002; Steers & Black, 1994). Η σύγκρουση των ρόλων προκύπτει, όταν ο εργαζόμενος αισθάνεται ότι πρέπει να ικανοποιήσει διαφορετικών ειδών απαιτήσεις και προσδοκίες ή όταν η συμμόρφωση με ορισμένες απαιτήσεις του ρόλου κάνει δύσκολη ή αδύνατη τη συμμόρφωση με κάποιες άλλες πλευρές του ρόλου (Ivancevich & Matteson, 1980). Έτσι σύγκρουση μέσα στο ρόλο μπορεί να γεννηθεί από τις πολλαπλές απαιτήσεις μιας εργασίας, όταν π.χ. δύο διαφορετικά πρόσωπα έχουν διαφορετικές απαιτήσεις και προσδοκίες από τον εργαζόμενο. Σύγκρουση έξω από το ρόλο είναι δυνατόν να δημιουργηθεί, όταν το άτομο αντιμετωπίζει διαφορετικές απαιτήσεις από το χώρο εργασίας και από το κοινωνικό ή οικογενειακό περιβάλλον έξω από αυτόν το χώρο (π.χ. ακύρωση διακοπών λόγω φόρτου εργασίας). Σύγκρουση ρόλου μπορεί να προκύψει επίσης όταν το ίδιο άτομο έχει αντιφατικές προσδοκίες και απαιτήσεις από τον εργαζόμενο (π.χ. του δίνει εντολές οι οποίες χαρακτηρίζονται αντιφατικές) ή ακόμη και όταν ή όταν οι απαιτήσεις του ρόλου ενός ατόμου βρίσκονται σε σύγκρουση με τις προσωπικές του αξίες.

Μία ιδιαίτερη μορφή σύγκρουσης ρόλων είναι η σύγκρουση που προκύπτει μεταξύ των απαιτήσεων της δουλειάς και της οικογενειακής ζωής. Το πρόβλημα αυτό μπορεί να προκύψει σε κάθε εργαζόμενο, όμως ιδιαίτερα πλήττει τις μονογονεϊκές οικογένειες και ζευγάρια με παιδιά, όπου και οι δύο οι σύντροφοι κάνουν καριέρα. Τέτοιου είδους σύγκρουση προκύπτει κυρίως όταν τα παιδιά είναι άρρωστα ή όταν οι σχολικές δραστηριότητες απαιτούν τη γονεϊκή συμμετοχή. Είναι γεγονός ότι η σύγκρουση οικογένειας-εργασίας επηρεάζει διαφορετικά τις γυναίκες και τους άντρες, καθώς οι γυναίκες συνήθως αναλαμβάνουν μεγαλύτερο ρόλο στην ανατροφή του παιδιού (Spector, 1997).

Η σύγκρουση ρόλων είναι μία ιδιαίτερα αγχογόνος κατάσταση, που συνδέεται με υπέρταση και καρδιαγγειακά προβλήματα, ενώ τη βιώνουν εντονότερα τα ευαίσθητα άτομα και αυτά που έχουν ενδογενές άγχος. Έχει παρατηρηθεί ότι τόσο η ασάφεια του ρόλου όσο και η σύγκρουση ρόλων κατά κύριο λόγο προκαλούνται από τη συμπεριφορά και τις πρακτικές των προϊσταμένων (Πετριλή, 2007)

Η ασάφεια ρόλων σημειώνεται όταν υπάρχει αοριστία η έλλειψη διαύγειας σε κάποια πλευρά της σχέσης όπως διανομή εξουσίας, ιεραρχίας, φύσης των στόχων και καθηκόντων, ή συνέπειες ατομικών ενεργειών (Carron & Hausenblas, 1998). Ο Widmer (1993), υποστηρίζει περαιτέρω, πως ο ρόλος της ασάφειας έχει ως αντίκτυπο στο άτομο στο να μην γνωρίζει τι θα κάνει προκειμένου να εναρμονιστεί με το ρόλο. Η ασάφεια του ρόλου έχει να κάνει με το βαθμό, στον οποίο οι εργαζόμενοι είναι αβέβαιοι σχετικά με το ποια ακριβώς είναι τα εργασιακά καθήκοντα και οι ευθύνες τους. Πολλοί προϊστάμενοι αποτυγχάνουν να δώσουν ξεκάθαρες κατευθυντήριες γραμμές και οδηγίες στους υφισταμένους τους και έτσι να τους δημιουργούν ασάφεια ως προς το τι πρέπει να κάνουν (Spector, 2000). Βέβαια πολλές φορές η ασάφεια ρόλων μπορεί να είναι χαρακτηριστικό της ίδιας της επαγγελματικής θέσης που καλείται να καταλάβει ο εργαζόμενος. Αυτό το φαινόμενο παρατηρείται κυρίως σε αρκετές δημόσιες υπηρεσίες όπου υπάρχουν θέσεις εργασίας χωρίς σαφή περιγραφή των αρμοδιοτήτων που καλείται να αναλάβει ο εκάστοτε εργαζόμενος. Οι Naylor, Pritchard και Ligen (1980), δήλωσαν ότι η ασάφεια των ρόλων υπάρχει στα άτομα που είναι κάτοχοι ρόλων, είναι αβέβαιοι για αυτούς και ταυτόχρονα γνωρίζουν αυτή την αβεβαιότητα τους. Έχουν γίνει υποθέσεις ότι η ασάφεια των ρόλων κατέχει πολυδιάστατες ιδιότητες (Bedeian & Armenakis, 1981; Sawyer, 1992; Singh & Rhoads 1991; Singh, Verbeke, & Roads, 1996). Πιο συγκεκριμένα, με βάση τις έρευνες τους, παρουσιάστηκαν τέσσερις διαστάσεις – πτυχές της ασάφειας ρόλου. Οι

διαστάσεις περιλαμβάνουν: (α) ασάφεια στόχου/προσδοκία ευθύνης, (τι αναμένεται; τι πρέπει να γίνει;), (β) ασάφεια διαδικασίας (πως πρέπει να γίνουν τα πράγματα, ο δρόμος για τους οργανωτικούς στόχους), (γ) ασάφεια προτεραιότητας (πότε πρέπει να γίνουν τα πράγματα και με ποια διαταγή) και (δ) ασάφεια συμπεριφοράς (πως αναμένεται να ενεργήσει κάποιος στις διάφορες καταστάσεις;).

### ***Εργαλεία μέτρησης επαγγελματικής ικανοποίησης***

Η εργασιακή ικανοποίηση, οι εργασιακές στάσεις και το εργασιακό ηθικό μετρώνται μέσω ερωτηματολογίων ή και σπανιότερα συνεντεύξεων όπου και ζητείται από τους εργαζόμενους να δηλώσουν το βαθμό ευαρέσκειας ή δυσαρέσκειας αναφορικά με τις ποικίλες πτυχές των εργασιακών τους ρόλων. Οι Smith, Kendal και Hullin, (1969) πραγματοποίησαν ένα ερευνητικό πρόγραμμα για τη μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης. Προϊόν αυτής της έρευνας συνιστά ένα εργαλείο γνωστό ως Job Descriptive Index (JDI) το οποίο αποτελεί αναμφίβολα ένα από τα πιο προσεκτικά κατασκευασμένα εργαλεία μέτρησης της εργασιακής ικανοποίησης που υπάρχει. Η εκτεταμένη μεθοδολογική εργασία υπογραμμίζει το γεγονός ότι αυτό το εργαλείο σε συνδυασμό με τις διαθέσιμες νόρμες διασφαλίζουν την ευρεία χρήση του τόσο στο ερευνητικό πεδίο όσο και στο πεδίο της πρακτικής (Vroom, 1964). Η κλίμακα JDI περιλαμβάνει πέντε τομείς: την εργασία (π.χ. « η εργασία μου είναι ικανοποιητική»), το μισθό (π.χ. «ο μισθός μου είναι μικρότερος από αυτόν που μου αξίζει»), τις δυνατότητες προαγωγής ( π.χ. « το σύστημα των προαγωγών είναι άδικο»), την επίβλεψη (π.χ. «δεν υπάρχει αρκετή επίβλεψη») και τους συναδέλφους (π.χ. «οι συνάδελφοί μου είναι υπεύθυνοι»). Στο σύνολό της περιέχει 72 ερωτήματα με 9 ή 18 ερωτήματα για κάθε υποκλίμακα. Κάθε ερώτημα αναφέρεται είτε σε ένα επίθετο είτε σε μία σύντομη φράση η οποία περιγράφει την εργασία. Οι απαντήσεις συνίστανται στο “Ναι”, “Δεν είμαι σίγουρος-η”, ή στο “Όχι”. Για κάθε τομέα της κλίμακας, παρέχεται μία σύντομη επεξήγηση, η οποία ακολουθείται από ερωτήματα που την αφορούν. Οι Cook, Herworth, Wall, και Watt (1981) κατέγραψαν πάνω από 100 δημοσιευμένες έρευνες που έκαναν χρήση του JDI. Ο εκτενής όγκος ερευνών που χρησιμοποιούν αυτή την κλίμακα μέτρησης, εξασφαλίζει ικανό αριθμό στοιχείων για την εγκυρότητά της. Ο μεγαλύτερος περιορισμός της έγκειται στο γεγονός ότι έχει μόνο πέντε τομείς. Έχουν διατυπωθεί αρκετές κριτικές αναφορικά με το γεγονός ότι συγκεκριμένα ερωτήματα δεν μπορούν να εφαρμοστούν σε όλες τις εργασιακές

ομάδες (π.χ. Cook et al., 1981), και οι κριτικές αυτές πιθανότατα ισχύουν για όλα τα εργαλεία μέτρησης της εργασιακής ικανοποίησης.

Οι Standon, Sinar, Balzer, Julian, Toresen, Aziz, Fisher, και Smith, (2001) θεώρησαν πως οι 72 ερωτήσεις ήταν χρονοβόρες και αυτός που συμπλήρωνε το ερωτηματολόγιο έχανε την σκέψη του. Έτσι κατάφεραν να μειώσουν τα θέματα από 72 σε μόλις 25 με την ίδια αποτελεσματικότητα. Ονόμασαν την νέα αυτή μορφή του ερωτηματολογίου Abridged Job Descriptive Index, η οποία μείωσε τον χρόνο συμπλήρωσης σε πέντε μόλις λεπτά. Η εξελεγμένη αυτή μορφή είναι πιο εύχρηστη ιδιαίτερα σε έρευνες που συνδυάζεται και με άλλα εργαλεία.

Μία εξίσου γνωστή κλίμακα μέτρησης της εργασιακής ικανοποίησης είναι ένα ερωτηματολόγιο γνωστό με το όνομα Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) (Weiss, Dawis, England & Lofquist, 1967). Πρόκειται για μία κλίμακα αξιολόγησης πολλαπλών ερωτήσεων που διερευνά το κατά πόσο οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι ή δυσαρεστημένοι από την εργασία τους. Το Minnesota Satisfaction Questionnaire είναι ένα ερωτηματολόγιο που δημιουργήθηκε με 100 στοιχεία τα οποία μετρούσαν 20 διαφορετικές πλευρές της εργασίας. Οι ερωτηθέντες, θα έπρεπε να απαντήσουν για το επίπεδο της επαγγελματικής ικανοποίησης σε μία κλίμακα πέντε βαθμίδων, η οποία άρχιζε από το «πολύ δυσαρεστημένη» και έφτανε μέχρι το «πολύ ικανοποιημένη». Το συγκεκριμένο εργαλείο, κυρίως μας δίνει πληροφορίες σχετικά με τις απόψεις των εργαζομένων για το ποια σημεία της εργασίας αυτών θεωρούν ικανοποιητικά.

Το Employee Satisfaction Inventory (ESI) (Koustelios & Bagiatzis, 1997; Koustelios, 1991) αποτελεί ένα ερευνητικό εργαλείο που δημιουργήθηκε στον Ελλαδικό χώρο και χρησιμοποιείται συχνά. Το εργαλείο αυτό φαίνεται να στηρίζεται στη θεωρία των (Smith et al., 1969), καθώς και σε προηγούμενη δουλειά των Weiss, Dawis, England και Lofquist (1967), που υποστηρίζουν την πολυδιάστατη φύση της επαγγελματικής ικανοποίησης. Μετράει την επαγγελματική ικανοποίηση λαμβάνοντας υπόψη έξι πτυχές της δουλειάς (τέσσερις από τις οποίες είναι κοινές με του JDI): την ίδια τη δουλειά (4 ερωτήσεις: π.χ. «το επάγγελμα μου αξίζει τον κόπο»), το μισθό (4 ερωτήσεις π.χ. «πληρώνομαι όσο αξίζω»), την προαγωγή (3 ερωτήσεις π.χ. «οι ευκαιρίες είναι καλές»), την επίβλεψη (4 ερωτήσεις π.χ. «οι ανώτεροι μου είναι αγενείς») τις εργασιακές συνθήκες (5 ερωτήσεις π.χ. «οι συνθήκες εργασίας είναι ευχάριστες») και τον οργανισμό ως ολότητα (4 ερωτήσεις π.χ. «ο οργανισμός νοιάζεται για τους εργαζόμενους του»). Χρησιμοποιήθηκε η

πενταβάθμια κλίμακα για το σκοράρισμα αρχίζοντας από το «συμφωνώ απόλυτα» (1) μέχρι το «διαφωνώ απόλυτα» (5). Το ESI χρησιμοποιεί 4 από τους πέντε παράγοντες του JDI και συμπεριλαμβάνει άλλους δύο: την ικανοποίηση από τις εργασιακές συνθήκες και την ικανοποίηση από τον οργανισμό ως σύνολο.

Το Job Diagnostic Survey (JDS) (Hackman & Oldham, 1975) είναι ένα εργαλείο που στηρίζεται στην θεωρία των χαρακτηριστικών της εργασίας και οι υποκλίμακες της επαγγελματικής ικανοποίησης που μετράει είναι: η ανάπτυξη («πόσο ικανοποιημένος είσαστε από την προσωπική καλλιέργεια και ανάπτυξη που κερδίζετε κάνοντας την δουλειά σας;»), ο μισθός (π.χ. « πόσο ικανοποιημένος είστε από το ύψος του μισθού και από τις αποζημιώσεις που παίρνετε;»), η ασφάλεια (π.χ. « πόσο ικανοποιημένος είστε από την ασφάλεια που σας παρέχει το επάγγελμα σας;»), η κοινωνική διάσταση (π.χ. «πόσο ικανοποιημένος είστε από τα άτομα τα οποία συνεργάζεστε και συναναστρέφεστε στη δουλειά σας;» ), η επίβλεψη (π.χ., « πόσο ικανοποιημένος είστε από το σεβασμό και τη δίκαιη μεταχείριση που έχετε από το αφεντικό σας;»), και η γενική ικανοποίηση (π.χ., «κατά πόσο θεωρείτε ότι οι περισσότεροι άνθρωποι στη δουλειά αυτή είναι πολύ ικανοποιημένοι από την εργασία τους;»). Οι ερωτήσεις είναι σε επταβάθμια κλίμακα (από 1= εντελώς δυσαρεστημένος, έως 7= εντελώς ευχαριστημένος).

Το Job Satisfaction Survey (JSS) (Spector, 1985), φαίνεται να στηρίζεται και αυτό στην προγενέστερη δουλειά των Smith και συν. (1969) Αποτελείται από τους πέντε παράγοντες του JDI (ικανοποίηση από: μισθό, προαγωγές, επίβλεψη, συναδέλφους και την ίδια την εργασία) και τέσσερις επιπλέον (ικανοποίηση από: τη λειτουργία του οργανισμού, τα επιδόματα, την αναγνώριση και την επικοινωνία). Περιέχει 36 ερωτήσεις, οι απαντήσεις των οποίων είναι σε εξαβάθμια κλίμακα (από 1 διαφωνώ εντελώς έως 6 συμφωνώ απολύτως).

### ***Εργαλεία μέτρησης της σύγκρουσης και ασάφειας ρόλων***

Η κλίμακα ασάφειας και σύγκρουσης ρόλων των Rizzo, House και Lirtzman (1976) αποτελούν ακόμη και σήμερα τις συχνότερα εφαρμοσμένες κλίμακες των επιστημονικών μελετών. Η κατασκευή των δύο κλιμάκων βασίστηκε στη θεωρία των ρόλων και στην κλασική οργανωσιακή θεωρία σύμφωνα με την οποία κάθε εργασιακή θέση σε μία οργανωτική δομή πρέπει να έχει ξεκάθαρες εργασιακές απαιτήσεις (Hofstede, 1980). Το ερωτηματολόγιο των Rizzo και συν (1976)

περιλαμβάνει έξι και οχτώ δηλώσεις ασάφειας και σύγκρουσης ρόλων αντίστοιχα όπως παρατίθενται στον ακόλουθο πίνακα1:

**Πίνακας 1.** Δηλώσεις ασάφειας και σύγκρουσης ρόλων.

Δηλώσεις ασάφειας ρόλων	Δηλώσεις σύγκρουσης ρόλων
Είμαι σίγουρος/η για την έκταση της εξουσίας που έχω στη δουλειά μου	Στη δουλειά μου ασχολούμαι με πράγματα που το καθένα θέλει διαφορετική αντιμετώπιση
Στη δουλειά μου υπάρχουν ξεκάθαροι και προγραμματισμένοι στόχοι	Μου ανατίθενται εργασίες χωρίς να υπάρχει η ανθρώπινη βοήθεια που απαιτείται για να ολοκληρωθούν αυτές
Γνωρίζω ότι μοιράζω σωστά το χρόνο μου	Πρέπει να έρθω σε σύγκρουση με Διαδικασίες ή κανόνες προκειμένου να διεκπεραιώσω κάποια εργασία.
Γνωρίζω επακριβώς τι περιμένουν οι άλλοι από εμένα.	Εργάζομαι με δύο ή περισσότερες ομάδες ατόμων που λειτουργούν διαφορετικά.
Οι επεξηγήσεις που μου δίνονται στη δουλειά μου για το τι πρέπει να γίνει είναι ξεκάθαρες	Στην δουλειά μου παίρνω οδηγίες που είναι αντιφατικές μεταξύ τους.  Στην δουλειά μου κάνω πράγματα τα οποία γίνονται αποδεκτά μόνο από ορισμένα άτομα  Μου ανατίθεται κάποια εργασία χωρίς τους επαρκείς πόρους και υλικά για να την εκτελέσω.  Στη δουλειά μου ασχολούμαι με μη αναγκαία πράγματα

Οι απαντήσεις έχουν δοθεί σε κλίμακα τύπου Likert πέντε διαβαθμίσεων (1= ποτέ έως 5= πάντοτε). Πηγή: Koustelios et al., (2004).

### ***Ανασκόπηση επιστημονικών ερευνών***

Η εργασιακή ικανοποίηση καθώς και η σύγκρουση και ασάφεια ρόλων στο βαθμό που αυτές είναι υπαρκτές, συνδέονται άμεσα και επηρεάζουν κάθε επάγγελμα

οποιασδήποτε μορφής και ειδικότητας. Η Acker (2004), εστίασε την έρευνά της στους οργανωσιακούς παράγοντες της σύγκρουσης και ασάφειας ρόλων της κοινωνικής υποστήριξης αλλά και των ευκαιριών ανάπτυξης, οι οποίοι επιδρούν στην επαγγελματική ικανοποίηση των δημόσιων λειτουργών της ψυχικής υγείας και καθορίζουν την πρόθεση τους για αποχώρηση. Το δείγμα της αποτελείτο από 259 λειτουργούς της ψυχικής υγείας από 16 υπηρεσίες ψυχικής υγείας της Νέας Υόρκης. Τα αποτελέσματα καταδεικνύουν πως οι οργανωσιακοί παράγοντες επηρεάζουν την επαγγελματική ικανοποίηση και την πρόθεση των υπαλλήλων για αποχώρηση.

Σε πρόσφατη έρευνα των Schulz και Auld (2006) μελετήθηκαν οι αντιλήψεις περί ασάφειας ρόλων των προέδρων και ηγετικών στελεχών των κυβερνητικών αθλητικών οργανισμών της πολιτείας του Queensland στην Αυστραλία. Πιο συγκεκριμένα εξετάστηκε πως η ασάφεια ρόλου σχετίζεται με τον οργανωτικό σχεδιασμό, την επαγγελματική ικανοποίηση, την οργανωτική επικοινωνία και κατοχή. Συλλέχθηκαν 118 ερωτηματολόγια από ηγετικά στελέχη αθλητικών οργανισμών αλλά και από πρόεδρους που εργάζονταν εθελοντικά. Τα αποτελέσματα έδειξαν πως δεν υπήρξε σημαντικά στατιστική διαφορά στις αντιλήψεις του δείγματος περί ασάφειας ρόλων Παρόλα αυτά υπήρξε αρνητική συσχέτιση μεταξύ ασάφειας ρόλων, οργανωτικού σχεδιασμού, επαγγελματικής ικανοποίησης, οργανωτικής επικοινωνίας και κατοχής.

Σε έρευνα των Brumels και Beach (2008), εξετάστηκε εάν οι πιστοποιημένοι αθλητικοί προπονητές που εργαζόταν σε κολεγιακό επίπεδο βίωναν την πολυπλοκότητα των ρόλων και εάν επηρεάζονταν από αυτή, τα επίπεδα της επαγγελματικής ικανοποίησής τους. Από τα 1000 ερωτηματολόγια που μοιράστηκαν με ηλεκτρονικό ταχυδρομείο επιστράφηκαν τα 348 τα οποία και χρησιμοποιήθηκαν για την έρευνα. Τα αποτελέσματα έδειξαν πως το 38% του δείγματος επέδειξε από μέτριο έως υψηλά επίπεδα στρες ρόλων, ενώ το υπόλοιπο 23% και 22% επέδειξαν από μέτρια έως υψηλά επίπεδα ασάφειας ρόλων και σύγκρουσης ρόλων αντίστοιχα. Στα άτομα που βίωναν μέτρια έως υψηλά επίπεδα σύγκρουσης και ασάφειας ρόλων παρατηρήθηκε μικρότερος βαθμός επαγγελματικής ικανοποίησης και περισσότερες σκέψεις για αποχώρηση από την εργασία τους.

Ο Al-Ajmi (2008), μελέτησε τη επίδραση του φύλου ως προς τις αντιλήψεις των εργαζομένων για επαγγελματική ικανοποίηση και οργανωτική δέσμευση. Το δείγμα της έρευνας ήταν 436 εργαζόμενοι (213 γυναίκες και 223 άνδρες) από πέντε υπουργεία του Κουβέιτ. Τα αποτελέσματα έδειξαν πως δεν υπήρξε στατιστικά



σημαντική διαφορά αναφορικά με τον παράγοντα φύλο και επαγγελματική ικανοποίηση και οργανωτική δέσμευση.

Σε έρευνα των Wu και Norman (2006), μελετήθηκε η επαγγελματική ικανοποίηση, οργανωτική δέσμευση, σύγκρουση και ασάφεια ρόλων σε ένα δείγμα 71 κινέζων φοιτητών νοσηλευτικής. Τα αποτελέσματα έδειξαν πως υπήρχε θετική συσχέτιση μεταξύ της επαγγελματικής ικανοποίησης και της οργανωτικής δέσμευσης των κινέζων φοιτητών της νοσηλευτικής ενώ αρνητική συσχέτιση παρατηρήθηκε μεταξύ της επαγγελματικής ικανοποίησης σύγκρουσης και ασάφειας ρόλων. Η συνολική ικανοποίηση των φοιτητών ήταν σε υψηλά επίπεδα και λιγότερο ικανοποιημένοι φάνηκαν να είναι από τις οικονομικές απολαβές.

Η Swoboda, Sibitz, Fruhwald, Klug, Bauer και Priebe (2005) ερεύννησαν την επαγγελματική ικανοποίηση των επαγγελματιών υγείας σε νοσοκομεία της Αυστρίας. Όργανο μέτρησης ήταν το Minnesota Job Satisfaction. Οι υπάλληλοι των νοσοκομείων καθώς και οι ψυχολόγοι έδειξαν την χαμηλότερη επαγγελματική ικανοποίηση. Επιπλέον οι υπάλληλοι αυτοί έδειξαν υψηλά σκορ στον παράγοντα του στρες δημιουργώντας έτσι μεγαλύτερη δυσαρέσκεια για την εργασία αυτή.

Ο Steijn (2004) καθηγητής στο πανεπιστήμιο Erasmus του Rotterdam παρουσίασε τα αποτελέσματα σχετικής έρευνας που προέκυψαν από την εξέταση εργαζομένων στο Ολλανδικό υπουργείο Εσωτερικών το 2001. Σκοπός της έρευνας ήταν η διερεύνηση των αντιλήψεων Ολλανδών δημοσίων υπαλλήλων αναφορικά με την επαγγελματική ικανοποίηση. Στην μελέτη αυτή χρησιμοποιήθηκαν πέντε μεταβλητές: τα δημογραφικά χαρακτηριστικά (ηλικία φύλο, μορφωτικό επίπεδο), τα χαρακτηριστικά εργασίας (θέση προϊσταμένου, αξιοποίηση δεξιοτήτων, ικανοποίηση από τις χρηματικές απολαβές, ικανοποίηση από τη φύση της εργασίας, ικανοποίηση από τις εργασιακές συνθήκες), τα χαρακτηριστικά οργάνωσης της δημόσιας υπηρεσίας (σχέσεις με τη διοίκηση, με τους συναδέλφους και την επικοινωνία που υφίσταται εντός του οργανισμού), τα χαρακτηριστικά της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων (δηλ. θέματα πολιτικής και διαχείρισης του ανθρώπινου οργανισμού) και τέλος η επαγγελματική ικανοποίηση ως ανεξάρτητη μεταβλητή υπό μορφή ερώτησης. Οι απαντήσεις ήταν διαβαθμισμένες από το 1= πολύ δυσαρεστημένος έως το 5= πολύ ευχαριστημένος. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι εργαζόμενοι του Υπουργείου εσωτερικών της Ολλανδίας ήταν μετρίως έως αρκετά ικανοποιημένοι από την εργασία τους ενώ τα δημογραφικά χαρακτηριστικά βρέθηκαν να έχουν αμελητέα επίδραση στην επαγγελματική ικανοποίηση.

Ανάλογη έρευνα που διενεργήθηκε το 2003 σε Αμερικανούς εργαζόμενους στο Δημόσιο τομέα επικεντρώθηκε στη διερεύνηση της επίδρασης του εργασιακού περιβάλλοντος στην επαγγελματική ικανοποίηση. Συγκεκριμένα μέσα από έρευνα των Wright και Davis (2003), διαπιστώθηκαν οι επιπτώσεις επτά συνολικά παραγόντων οι οποίοι συνθέτουν το εργασιακό περιβάλλον των δημοσίων υπαλλήλων, στη διαμόρφωση του αισθήματος της ικανοποίησης τους από την εργασία. Ειδικότερα τρεις από αυτούς αφορούν το περιεχόμενο εργασίας (αντιφατικοί οργανωτικοί στόχοι, καθορισμένοι οργανωτικοί στόχοι και διαδικαστικοί περιορισμοί) και τέσσερις αφορούν τα χαρακτηριστικά της εργασίας (εργασιακή ρουτίνα, καθορισμένα εργασιακά καθήκοντα, ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού και μηχανισμοί ανατροφοδότησης). Επιπλέον εξετάστηκε και η επίδραση τεσσάρων δημογραφικών χαρακτηριστικών (ηλικία, προϋπηρεσία μορφωτικό επίπεδο και μισθολογικό επίπεδο. Η έρευνα πραγματοποιήθηκε σε 267 εργαζόμενους σε δημόσιους φορείς της Νέας Υόρκης. Οι αμερικανοί δημόσιοι υπάλληλοι φάνηκαν αρκετά ικανοποιημένοι από την εργασία τους και όσον αφορά στα δημογραφικά χαρακτηριστικά μόνο το επίπεδο μορφωτικής εκπαίδευσης των ερωτώμενων φαίνεται να σχετίζεται με την επαγγελματική ικανοποίηση και μάλιστα διαφάνηκε ότι επιδρά αρνητικά σε αυτή αφού διαπιστώθηκε πως όσο υψηλότερο είναι το μορφωτικό επίπεδο των Αμερικανών Δημοσίων υπαλλήλων τόσο περισσότερο μειώνεται η ικανοποίηση που εισπράττουν από την εργασία τους.

Η κυβέρνηση της Κορέας στα πλαίσια της ανασυγκρότησης του δημοσίου τομέα της εκπονεί μελέτες προκειμένου να διερευνήσει τον βαθμό ικανοποίησης των Δημοσίων λειτουργών της. Ο αρμόδιος φορέας για την εκπόνηση των ερευνών είναι ο KLIPS (Korean Labor and Income Panel Study) και διεξάγει τις σχετικές έρευνες ανά έτος χρησιμοποιώντας πάντα το ίδιο δείγμα. Αξιοποιώντας τα αποτελέσματα των ερευνών αυτών από το 1998 έως το 2002, οι Jung, Moon και Hahm (2007), ανέλυσαν τα αποτελέσματα της επίδρασης μεταβλητών όπως η ηλικία το φύλο και το είδος του τομέα της απασχόλησης στην επαγγελματική ικανοποίηση των ερωτώμενων. Το δείγμα της κάθε έρευνας αποτελείτο τόσο από άμισθους όσο και από έμμισθους εργαζομένους καθώς και άνεργους. Το κομμάτι όμως που μελετάται κάθε φορά αναφορικά με την επαγγελματική ικανοποίηση αποτελείτο μόνο από έμμισθους υπαλλήλους ηλικίας 20-65 ετών. Στις έρευνες αυτές χρησιμοποιούνταν κάθε φορά 6 παράγοντες επαγγελματικής ικανοποίησης (μισθός, αίσθημα ασφάλειας, φύση

εργασίας, εργασιακό περιβάλλον, προσωπική ανάπτυξη, και εξέλιξη-επικοινωνία-διαπροσωπικές σχέσεις) ενώ εξετάζεται ξεχωριστά και η επαγγελματική ικανοποίηση. Όσον αφορά στην συνολική επαγγελματική ικανοποίηση τα αποτελέσματα έδειξαν πως οι δημόσιοι υπάλληλοι της Κορέας δεν είναι ιδιαίτερος ικανοποιημένοι ανεξαρτήτου ηλικίας φύλου και τομέα απασχόλησης. Περισσότερο ικανοποιημένοι φάνηκαν από το αίσθημα ασφάλειας που τους παρείχε ο δημόσιος τομέας και το επίπεδο της επαγγελματικής ικανοποίησης από τις χρηματικές απολαβές φάνηκε να βελτιώνεται κατά τη διάρκεια κάθε έτους από τα τέσσερα τελευταία χρόνια (1998-2002).

Στον Ελλαδικό χώρο οι Αργυράκης, Κουστέλιος, Διγγελίδης και Χρόνη (2005), εξέτασαν τα επίπεδα της επαγγελματικής ικανοποίησης, της ασάφειας και σύγκρουσης ρόλων των εργαζομένων της Ολυμπιακής εγκατάστασης του Κωπηλατοδρόμιου του Σχοινιά, καθώς και τη σχέση ανάμεσα στην επαγγελματική ικανοποίηση και τη σύγκρουση και ασάφεια ρόλων. Το δείγμα της έρευνας αποτέλεσαν 100 εργαζόμενοι (N=100) στο Κωπηλατοδρόμιο με μέσο όρο ηλικίας M.O.=29.66 έτη και τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι εργαζόμενοι ήταν σχετικά ικανοποιημένοι από τον προϊστάμενο, τη φύση της εργασίας, τις συνθήκες εργασίας και το μισθό, λιγότερο ικανοποιημένοι από τον οργανισμό και δυσαρεστημένοι από τις ευκαιρίες προαγωγής. Τα επίπεδα της σύγκρουσης ρόλων βρέθηκαν σχετικά υψηλά, ενώ τα αντίστοιχα της ασάφειας χαμηλά.

Αναφορικά με την επαγγελματική ικανοποίηση παρόμοια ευρήματα παρατηρήθηκαν και στην έρευνα των Togia, Koustelios και Tsigilis (2004). Σκοπός της ήταν η μελέτη της επαγγελματικής ικανοποίησης των ακαδημαϊκών βιβλιοθηκονόμων στην Ελλάδα και τα αποτελέσματα έδειξαν πως οι βιβλιοθηκονόμοι ήταν ευχαριστημένοι από την ίδια την δουλειά και τις συνθήκες εργασίας αλλά λιγότερο ευχαριστημένοι από τις χρηματικές απολαβές και τις ευκαιρίες προαγωγής.

Ο Αντωνίου (2006), πραγματοποίησε έρευνα σχετική με την επαγγελματική ικανοποίηση των καθηγητών φυσικής αγωγής σε σχέση με τις υπόλοιπες ειδικότητες των εκπαιδευτικών Α΄/Θμιας και Β΄/Θμιας εκπαίδευσης. Ο ερευνητής θέλησε να εξερευνήσει την επαγγελματική ικανοποίηση καθηγητών φυσικής αγωγής (Φ.Α.) σε σχέση με εκπαιδευτικούς άλλων ειδικοτήτων των δύο πρώτων βαθμίδων της εκπαίδευσης. Για την αξιολόγηση χρησιμοποιήθηκε το «Employee Satisfaction Inventory» (Koustelios & Bagiatas, 1997) Από τα αποτελέσματα προέκυψαν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ των τριών ομάδων των εκπαιδευτικών όσον

αφορά τους παράγοντες «μισθός» και «οργανισμός», με τους/τις καθηγητές/τριες Φ.Α. να δείχνουν πιο ικανοποιημένοι/νες, ενώ δεν βρέθηκαν σημαντικές διαφορές όσον αφορά τους υπόλοιπους παράγοντες. Επιπλέον, δεν προέκυψαν στατιστικά σημαντικές διαφορές στους παράγοντες της έρευνας όσον αφορά τη μεταβλητή «φύλο». Συμπερασματικά, οι εκπαιδευτικοί που συμμετείχαν στην έρευνα έδειξαν να είναι αρκετά ικανοποιημένοι από τη φύση της εργασίας αλλά και τους προϊσταμένους τους ενώ φάνηκαν να είναι ικανοποιημένοι και από τις συνθήκες κάτω από τις οποίες εργάζονται. Τέλος, ενώ η ικανοποίηση των εκπαιδευτικών όσον αφορά το μισθό και τις προοπτικές προαγωγής ήταν μάλλον χαμηλή, οι καθηγητές/τριες Φ.Α. φάνηκαν περισσότερο ικανοποιημένοι/νες από τους άλλους συναδέλφους τους.

Η Μπόρου και οι συνεργάτες της (2010), σε μελέτη που διεξήγαγαν αναφορικά με την επαγγελματική ικανοποίηση επαγγελματιών υγείας σε νοσοκομεία και κέντρα υγείας διαπίστωσαν πως η ικανοποίηση των εργαζομένων στα νοσοκομεία είναι χαμηλότερη εκείνης των εργαζομένων στα κέντρα υγείας. Οι νοσηλευτές αποτελούν την ομάδα επαγγελματιών υγείας με την χαμηλότερη επαγγελματική ικανοποίηση.

Στην ερευνητική προσπάθεια των Ζουρνατζή, Τσιγγίλη, Κουστέλιου και Πινζοπούλου (2006), σκοπός ήταν να εξεταστεί η επαγγελματική ικανοποίηση μόνιμων Ελλήνων καθηγητών φυσικής αγωγής που απασχολούνται στη δημόσια εκπαίδευση και να διαπιστωθεί εάν υπάρχουν διαφορές μεταξύ των διαστάσεων του συγκεκριμένου φαινομένου μεταξύ της Πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Τα αποτελέσματα της έρευνας σε 437 καθηγητές φυσικής αγωγής Πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης έδειξαν ότι πως σε γενικές γραμμές οι Έλληνες εκπαιδευτικοί είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους. Πιο αναλυτικά, προκύπτει ότι οι εκπαιδευτικοί είναι περισσότερο ικανοποιημένοι από τη φύση της ίδιας της εργασίας και τον άμεσο προϊστάμενο και λιγότερο ικανοποιημένοι από τις συνθήκες εργασίας. Αντίθετα, οι εκπαιδευτικοί δήλωσαν ότι δεν είναι ικανοποιημένοι από τον οργανισμό στον οποίο δουλεύουν και τις οικονομικές αποδοχές που παρέχει η εργασία τους. Επίσης, σημειώθηκε ότι η ικανοποίηση από τους προαναφερθέντες παράγοντες φαίνεται να διαφοροποιείται ανάμεσα στις δύο εκπαιδευτικές βαθμίδες.

Σε έρευνα στο Ελλαδικό χώρο των Μακρή- Μποτσάκη και Ματσαγγούρα σε ένα δείγμα 276 εκπαιδευτικών της Α/θμιας Εκπαίδευσης διαπιστώθηκε η ύπαρξη τεσσάρων πηγών ικανοποίησης: συνθήκες εργασίας, αναγνώριση από γονείς και μαθητές, αξιοκρατία του συστήματος και αναγνώριση από προϊσταμένους και

συναδέλφους (Μακρή-Μποτσάκη & Ματσαγούρα, 2003). Μεταγενέστερα η Δράκου και οι συνεργάτες της (2008), μελέτησαν την επαγγελματική ικανοποίηση μεταξύ προπονητών διαφορετικών αθλημάτων. Το δείγμα ήταν 700 προπονητές και προπονήτριες ερασιτεχνικών αθλητικών σωματείων, 11 αθλημάτων. Χρησιμοποιήθηκε η Προπονητική Κλίμακα Ικανοποίησης (Δράκου, 2006) που αξιολογούσε εννέα διαστάσεις της επαγγελματικής ικανοποίησης των προπονητών. την ικανοποίηση από α) τον άμεσο προϊστάμενο, β) τη φύση της προπονητικής, γ) τις τακτικές του αθλητικού σωματείου, δ) τους συναδέλφους, ε) το μισθό, στ) τις συνθήκες προπόνησης, ζ) την απόδοση των αθλητών, η) την κοινωνική διάσταση της προπονητικής και θ) την επαγγελματική εξέλιξη. Τα αποτελέσματα έδειξαν πως Οι προπονητές ποδοσφαίρου είχαν τις περισσότερες διαφορές και εμφανίστηκαν πιο ικανοποιημένοι από τους υπόλοιπους. Ακολουθούσαν οι προπονητές πετοσφαίρισης και καλαθοσφαίρισης που είχαν τις αμέσως περισσότερες σημαντικές διαφορές που τους ταξινομούν στους πιο ικανοποιημένους, ενώ οι προπονήτριες ρυθμικής, στίβου, κωπηλασίας και κολύμβησης είχαν τις περισσότερες σημαντικές διαφορές που τους ταξινομούν στους πιο δυσαρεστημένους. Επίσης, οι προπονητές ατομικών αθλημάτων σημείωσαν χαμηλότερο επίπεδο ικανοποίησης από ότι τους συναδέλφους τους των ομαδικών αθλημάτων σε έξι από τις εννέα διαστάσεις της επαγγελματικής ικανοποίησης. Τέλος, οι γυναίκες προπονήτριες δήλωσαν σημαντικά χαμηλότερο επίπεδο ικανοποίησης από τους άνδρες προπονητές σε επτά από τις εννέα διαστάσεις. Οι διαφορές που παρουσιάστηκαν στην παρούσα έρευνα πιθανόν να οφείλονται σε διαφορετικές οργανωτικές λειτουργίες των αθλητικών ομοσπονδιών, διαφορετικά προβλήματα που σχετίζονται με τη φύση του κάθε αθλήματος και δημοτικότητα του αθλήματος.

Ο Ερωτοκρίτου (1996) σε έρευνα που πραγματοποίησε στην Κύπρο σε δασκάλους επιχείρησε να διαπιστώσει το βαθμό ικανοποίησης τους έναντι του αντίστοιχου βαθμού ικανοποίησης των ευρωπαίων συναδέλφων τους. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν πως η ηλικία και η ιεραρχικά ανώτερη θέση διαδραματίζουν αρκετά σημαντικό ρόλο στην επαγγελματική ικανοποίηση των υποκειμένων της έρευνας. Επιπροσθέτως τα αποτελέσματα έδειξαν πως οι Κύπριοι εκπαιδευτικοί ήταν λιγότερο ικανοποιημένοι σε σχέση με τους Ευρωπαίους συναδέλφους τους.

### III. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

#### *Δείγμα*

Η έρευνα διενεργήθηκε μεταξύ υπαλλήλων των δύο υπηρεσιών, που στόχο έχουν τον σχεδιασμό, τη διοίκηση και την προβολή του αθλητισμού στη χώρα μας. Οι δύο αυτές υπηρεσίες είναι η Γενική Γραμματεία Αθλητισμού, του Υπουργείου Πολιτισμού και Τουρισμού και η Ειδική Γραμματεία Διατροφής και Άθλησης του Υπουργείου Υγείας και Κοινωνικής Αλληλεγγύης. Επιλέχθηκαν αυτές οι δύο Υπηρεσίες διότι είναι οι δύο πιο αντιπροσωπευτικές κρατικές υπηρεσίες στη χώρα μας αναφορικά με τον αθλητισμό.

Συνολικά συμπληρώθηκαν 102 ερωτηματολόγια. Στο δείγμα συμπεριλήφθηκαν υπάλληλοι και των δύο υπηρεσιών από όλες τις βαθμίδες μορφωτικού επιπέδου και με όλες τις υπάρχουσες σχέσεις εργασίας. Στην παρούσα έρευνα όλα τα άτομα που συμμετείχαν ήταν πρόθυμα να συμπληρώσουν τα ερωτηματολόγια. Σημαντική παράμετρο επίσης αποτέλεσε το γεγονός ότι η ερευνήτρια και ο συνεργάτης της έχουν εργαστεί και στις δύο αυτές υπηρεσίες, γεγονός που διευκόλυνε πολύ την ομαλή διεξαγωγή της έρευνας.

Από τους 102 υπαλλήλους που συμμετείχαν στην έρευνα (N= 102), γυναίκες ήταν το 77,5% (N=79) και άνδρες το 22,5% (N=23). Επίσης το 54,9% ανήκε στην ηλικιακή κατηγορία 31-40 ετών, το 38,2% στην ηλικιακή κατηγορία 41-50 ενώ στη κατηγορία 51-60 ετών ανήκε μόνο το 5,9% και μόλις το 1% είχε ηλικία από 18-30 έτη. Στο μεγαλύτερο ποσοστό τους (55,9%) οι συμμετέχοντες στην έρευνα ήταν έγγαμοι ενώ το 37,3% ελεύθεροι. Το 4,9% του δείγματος δήλωσε στην έρευνα πως είναι διαζευγμένο και το 2% δήλωσε χηρεία. Αναφορικά με το μορφωτικό επίπεδο σπουδών του δείγματος παρατηρήθηκε πως το 1% των υπαλλήλων ανήκαν στην υποχρεωτική εκπαίδευση, το 45,1% στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση, το 3,9 στην τεχνολογική εκπαίδευση και το 36,3% στην πανεπιστημιακή εκπαίδευση. Επίσης το 13,7% των υπαλλήλων δήλωσε πως κατέχει δίπλωμα μεταπτυχιακών σπουδών. Το 32,4% των υπαλλήλων δήλωσε προϋπηρεσία από 6-10 έτη ενώ ακριβώς το ίδιο

ποσοστό (32,4) προϋπηρεσία λιγότερη από έτος. Το 21,6% εργαζόταν από 11-20 χρόνια στο φορέα του και το 13,7% δήλωσε πως εργάζεται στον ίδιο φορέα πάνω από 20 χρόνια. Η σύνθεση του δείγματος ως προς τη σχέση εργασίας ήταν στην πλειονότητα του (75,5%) με σχέση εργασίας Ιδιωτικού Δικαίου Αορίστου Χρόνου ακολουθούμενο από ένα ποσοστό της τάξεως του 14,7% με σχέση εργασίας Ιδιωτικού Δικαίου Ορισμένου Χρόνου. Αξίζει να σημειωθεί πως μόνο το 9,8% δήλωσε μόνιμη σχέση εργασίας.

### *Εργαλεία συλλογής δεδομένων*

Το Ερωτηματολόγιο Καταγραφής Επαγγελματικής Ικανοποίησης (ESI) (Koustelios, 1991; Koustelios & Bagiatis, 1997) χρησιμοποιήθηκε για τη μέτρηση της επαγγελματικής ικανοποίησης των υπαλλήλων των δημοσίων αθλητικών υπηρεσιών. Το ESI περιλαμβάνει 24 ερωτήσεις οι οποίες μετρούν έξι πτυχές της εργασίας: «την ίδια την εργασία» (4 ερωτήσεις: π.χ η δουλειά μου αξίζει τον κόπο), τις «οικονομικές απολαβές», (4 ερωτήσεις: π.χ. πληρώνομαι για όσο αξίζω), «την προαγωγή» (3 ερωτήσεις: π.χ. καλές ευκαιρίες προαγωγής), «την επίβλεψη» (4 ερωτήσεις: π.χ. ο προϊστάμενος μου με υποστηρίζει), «τις εργασιακές συνθήκες» (5 ερωτήσεις: π.χ. οι εργασιακές συνθήκες είναι οι καλύτερες που είχα ποτέ) και «τον οργανισμό ως ολότητα» (4 ερωτήσεις: π.χ. ο οργανισμός φροντίζει τους εργαζόμενους του).

Οι απαντήσεις δίνονται σε πενταβάθμια κλίμακα ξεκινώντας από 1: διαφωνώ πολύ έως 5: συμφωνώ πολύ. Το ESI συνοδεύεται από ερωτήσεις δημογραφικές αναφορικά με το φύλλο του υπαλλήλου, τη σχέση εργασίας, τα χρόνια προϋπηρεσίας στο επάγγελμα αυτό, την οικογενειακή κατάσταση, το μορφωτικό επίπεδο. Σύμφωνα με τους Togia και συν. (2004) υπάρχουν πολλά εργαλεία που μετρούν την επαγγελματική ικανοποίηση αλλά το ESI προτιμήθηκε για διάφορους λόγους. Η πλειοψηφία των εργαλείων αυτών δημιουργήθηκε στην βόρειο Αμερική. Η διαδικασία της μετάφρασης τους σε διαφορετικό πλαίσιο κουλτούρας, όπως στη συγκεκριμένη περίπτωση αυτό της Ελλάδος, με ανθρώπους να μιλούν διαφορετική γλώσσα, είναι ένας περίπλοκος και δύσκολος στόχος (Candell & Hulin, 1987). Οι έρευνες έχουν συστηματικά αποδείξει πως οι ιδέες και οι αντιλήψεις οι οποίες παρουσιάζονται σε μια κουλτούρα δεν είναι απαραίτητα της ίδιας εννοιολογικής σημασίας σε μια διαφορετική κουλτούρα (Sperber, Devellis & Boehlecke, 1994). Από την άλλη πλευρά το ESI κατασκευάστηκε σύμφωνα με την Ελληνική κουλτούρα και δοκιμάστηκε σε διάφορα επαγγέλματα. Προηγούμενες μελέτες έδειξαν να

υποστηρίζουν την δομική εγκυρότητα και την αξιοπιστία του εργαλείου αυτού σε επαγγέλματα στην εξυπηρέτηση των πολιτών όπως επαγγέλματα δημόσιων λειτουργιών (Koustelios & Bagiatis, 1997)

Για τη μελέτη της σύγκρουσης και της ασάφειας ρόλων χρησιμοποιήθηκε το ερευνητικό εργαλείο των Rizzo και συν. (1976) το οποίο ακόμη και σήμερα θεωρείται από τα πιο πολυχρησιμοποιημένα εργαλεία. Η κατασκευή των δύο κλιμάκων βασίστηκε στη θεωρία των ρόλων και στην κλασική οργανωσιακή θεωρία σύμφωνα με την οποία κάθε εργασιακή θέση σε μια οργανωτική δομή πρέπει να έχει ξεκάθαρες εργασιακές απαιτήσεις (Hofstede, 1980). Η προσαρμογή του ερωτηματολογίου στα Ελληνικά έγινε από τον Koustelios και συν. (2004).

Η πρώτη κλίμακα μετράει την ασάφεια ρόλων και προσεγγίστηκε μέσω έξι ερωτήσεων-δηλώσεων (π.χ. γνωρίζω επακριβώς τι περιμένουν οι άλλοι από εμένα). Οι απαντήσεις σε αυτή δίνονται με βάση μια επταβάθμια κλίμακα από το 7 ως απόλυτα ψευδές έως και το 1 ως απόλυτα αληθινό. Η δεύτερη κλίμακα μελετάει τη σύγκρουση ρόλων και προσεγγίστηκε μέσω 8 προτάσεων- δηλώσεων (π.χ. εργάζομαι με δύο ή περισσότερες ομάδες ατόμων που λειτουργούν διαφορετικά). Οι απαντήσεις δίνονται με βάση μια επταβάθμια κλίμακα από το 1 ως το απόλυτα ψευδές έως και το 7 ως το απόλυτα αληθινό.

### *Διαδικασία*

Η έρευνα έλαβε χώρα στην Αθήνα όπου και στεγάζονται οι δύο υπηρεσίες, κατά τους μήνες Απρίλιο έως και Αύγουστο του έτους 2011. Οι υπάλληλοι που συμμετείχαν σε αυτή την προσπάθεια δήλωσαν την συγκατάθεσή τους για τη συμμετοχή τους στην έρευνα. Επίσης, πληροφορήθηκαν ότι το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο και οι πληροφορίες που εμπεριέχονται είναι απόλυτα εμπιστευτικές. Τα αποτελέσματα της έρευνας θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για τους ερευνητικούς σκοπούς της συγκεκριμένης μελέτης και εφόσον το επιθυμούν μπορούν να ενημερωθούν για τα πορίσματα της έρευνας.

Έτσι η ερευνήτρια διαβεβαίωνε κάθε άτομο χωριστά ότι τα ερωτηματολόγια αυτά αποτελούσαν μέρος της πτυχιακής της εργασίας, ήταν και θα παρέμεναν ανώνυμα, ότι κάθε πληροφορία θα παρέμενε απόρρητη και κανένα από τα προϊστάμενα άτομα δε θα είχε πρόσβαση στις απαντήσεις των συμμετεχόντων. Παράλληλα, η ερευνήτρια είχε καταστήσει σαφές ότι τα ερωτηματολόγια θα έπρεπε να παραδίδονται στην ίδια ή στο συνεργάτη της και μόνο σε αυτούς από τον κάθε



υπάλληλο, τόσο για τη διασφάλιση του απορρήτου όσο και για να μη χαθούν. Ο χειρισμός των υποκειμένων υπήρξε σύμφωνος με τα κριτήρια της ερευνητικής δεοντολογίας. Δε δόθηκε κάποιο συγκεκριμένο κίνητρο συμμετοχής. Τέλος, οι συμμετέχοντες δέχθηκαν απλές ευχαριστίες από την ερευνήτρια. Τα παραπάνω σημεία κρίνονται απαραίτητα για την εξασφάλιση της συμμετοχής με ειλικρίνεια στις απαντήσεις των ερωτηματολογίων.

### ***Στατιστική ανάλυση***

Για την επεξεργασία και τη στατιστική ανάλυση των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε το στατιστικό πρόγραμμα SPSS (Statistical Package for the Social Sciences), v 17.0. Πραγματοποιήθηκε ανάλυση δημογραφικών χαρακτηριστικών καθώς και διερεύνηση εσωτερικής συνοχής. Κάθε παράγοντας εξετάστηκε αναφορικά με την αξιοπιστία του χρησιμοποιώντας το δείκτη Cronbach  $\alpha$ . Επιπλέον, αξίζει να αναφερθεί πως για την εφαρμογή του δείκτη αυτού πρέπει όλες οι ερωτήσεις να έχουν την ίδια φορά. Στη περίπτωση της εργασιακής ικανοποίησης αντιστράφηκαν οι ερωτήσεις 3, 4, 5, 7, 8, 9, 12, 15, 16, 19, 20, 23 και 24. Επίσης χρησιμοποιήθηκε η περιγραφική στατιστική και αναλύσεις συσχέτισης για να διαπιστωθεί η σχέση της ασάφειας και της σύγκρουσης ρόλων με όλες τις διαστάσεις της επαγγελματικής ικανοποίησης.

Τέλος εφαρμόστηκε 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.

## IV. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

### *Περιγραφικά αποτελέσματα*

Σύμφωνα με τα περιγραφικά αποτελέσματα (πίνακας 4.1), το 77,5% των υπαλλήλων είναι γυναίκες (N=79) και το υπόλοιπο 22,5% άνδρες (N=23). Η πλειοψηφία, το 54,9%, ηλικιακά τοποθετείται μεταξύ 31 έως 40 ετών (N=56), το 38,2% από 41 έως 50 ετών (N=39), το 5,9% από 51 έως 60 ετών (N=6) και το 1% από 18 έως 30 ετών (N=1). Όσον αφορά στην οικογενειακή κατάσταση παρατηρείται ότι το 55,9% είναι έγγαμοι (N=57), το 37,3% είναι ελεύθεροι (N=38), το 4,9% διαζευγμένοι (N=5) και το 2% είναι χήροι (N=2). Το 1% του δείγματος είναι επιπέδου υποχρεωτικής εκπαίδευσης (N=1), το 45,1% δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης (N=46), το 3,9% τεχνολογικής εκπαίδευσης (T.E.I.) (N=4), το 36,3% πανεπιστημιακής εκπαίδευσης (A.E.I.) (N= 37) και το 13,7% έχει μεταπτυχιακό τίτλο (N=14). Σχετικά με την προϋπηρεσία παρατηρείται ότι το 32,4% έχει μικρότερη του ενός έτους (N=33), το ίδιο ποσοστό (32,4%) έχει από 6 έως 10 έτη (N= 33), το 21,6% έχει από 11 έως 20 έτη (N=22) και το υπόλοιπο 13,7% έχει προϋπηρεσία μεγαλύτερη των 20 ετών (N=14). Τέλος, ως προς την σχέση εργασίας, το 75,5% έχει σύμβαση ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου (N=77), το 14,7% έχει σύμβαση ιδιωτικού δικαίου ορισμένου χρόνου (N=15 ) και το υπόλοιπο 9,8% είναι μόνιμο προσωπικό (N=10)

Πίνακας 2. Περιγραφικά αποτελέσματα.

		N	%
Φύλο	Άνδρας	23	22,5%
	Γυναίκα	79	77,5%
Ηλικία	18-30	1	1,0%
	31-40	56	54,9%
	41-50	39	38,2%
	51-60	6	5,9%
Οικογενειακή Κατάσταση	Ελεύθερος	38	37,3%
	Παντρεμένος	57	55,9%
	Διαζευγμένος	5	4,9%
	Χήρος	2	2,0%
Μορφωτικό Επίπεδο	Υποχρεωτικής εκπαίδευσης	1	1,0%
	Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης	46	45,1%
	Τεχνολογικής εκπαίδευσης	4	3,9%
	Πανεπιστημιακής εκπαίδευσης	37	36,3%
	Μεταπτυχιακές σπουδές	14	13,7%
Προϋπηρεσία	< 1 έτος	33	32,4%
	1-5 έτη	0	,0%
	6-10 έτη	33	32,4%
	11-20 έτη	22	21,6%
	20+	14	13,7%
Σχέση Εργασίας	Μόνιμος	10	9,8%
	Σύμβαση ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου	77	75,5%
	Σύμβαση ιδιωτικού δικαίου ορισμένου χρόνου	15	14,7%

### Διερεύνηση εσωτερικής συνοχής

Όλες οι αναλύσεις πραγματοποιήθηκαν με το στατιστικό πρόγραμμα SPSS v.17.0. Κάθε παράγοντας του ερωτηματολογίου εξετάστηκε ως προς την αξιοπιστία του με το δείκτη Cronbach  $\alpha$ . Για ερωτηματολόγιο καταγραφής της Επαγγελματικής Ικανοποίησης (ESI) οι δείκτες Cronbach  $\alpha$  βρέθηκαν να είναι .75 για την υποκλίμακα «συνθήκες εργασίας», .80 για την υποκλίμακα «μισθός», .70 για την υποκλίμακα «προαγωγή», .84 για «τη φύση της εργασίας», .85 για τον «προϊστάμενο» και .74 για τον «οργανισμό». Αντίστοιχα, οι δείκτες Cronbach  $\alpha$  για την «ασάφεια» ήταν .81 και για τη «σύγκρουση» .81. Τα αποτελέσματα αξιοπιστίας είναι ικανοποιητικά και δηλώνουν την αξιοπιστία της κλίμακας..

Οι αναλύσεις αξιοπιστίας παρουσιάζονται στον πίνακα 4.1.

**Πίνακας 3.** Αναλύσεις αξιοπιστίας Cronbach  $\alpha$ .

Παράγοντες	$\alpha$
Συνθήκες Εργασίας (5 ερωτήσεις)	.75
Μισθός (4 ερωτήσεις)	.80
Προαγωγή (3 ερωτήσεις)	.70
Φύση της Εργασίας (4 ερωτήσεις)	.84
Προϊστάμενος (4 ερωτήσεις)	.85
Οργανισμός (4 ερωτήσεις)	.74
Ασάφεια (6 ερωτήσεις)	.81
Σύγκρουση (8 ερωτήσεις)	.81

### Αναλύσεις συσχέτισης

Από τα αποτελέσματα φάνηκε ότι οι εργαζόμενοι είναι σχετικά ικανοποιημένοι από τον προϊστάμενό τους (Μ.Ο. = 3.81; Τ.Α. = .78), από την ίδια την εργασία τους (Μ.Ο. = 3.34; Τ.Α. = .86) και από τις συνθήκες εργασίας (Μ.Ο. = 3.13; Τ.Α. = .77). Λιγότερο ικανοποιημένοι εμφανίζονται για τον το μισθό (Μ.Ο. = 2.86; Τ.Α. = .93), από τον οργανισμό ως μια ολότητα (Μ.Ο. = 2.57; Τ.Α. = .74) και ακόμη λιγότερο από τις ευκαιρίες για προαγωγή (Μ.Ο. = 2.02; Τ.Α. = .74). Τα επίπεδα της σύγκρουσης ρόλων σύμφωνα με την άποψη των εργαζόμενων ήταν μέτρια (Μ.Ο. = 3.82; Τ.Α. = 1.23, 7=έντονη σύγκρουση ρόλων, 1=μηδενική

σύγκρουση ρόλων) όπως και τα αντίστοιχα της ασάφειας ρόλων (M.O. = 3,32; T.A. = 1.09, 7=έντονη ασάφεια ρόλων, 1=οι ρόλοι έχουν μοιραστεί με σαφήνεια).

Από τα αποτελέσματα των αναλύσεων συσχέτισης (χρησιμοποιήθηκε μη παραμετρικό test, συντελεστής Spearman's Rank Order Correlation Coefficient, λόγω μη κανονικής κατανομής των μεταβλητών) διαπιστώθηκε αρνητική σχέση της ασάφειας και της σύγκρουσης ρόλων με όλες τις διαστάσεις της επαγγελματικής ικανοποίησης (η σύγκρουση ρόλων εξαιρείται στο θέμα της προαγωγής). Η αρνητική σχέση της ασάφειας ρόλων ήταν στατιστικά σημαντική με την ικανοποίηση από τις συνθήκες εργασίας ( $r_{ho} = -.29, p < .01$ ), την φύση της εργασίας ( $r_{ho} = -.36, p < .01$ ), τον προϊστάμενο ( $r_{ho} = -.26, p < .01$ ) και τον Οργανισμό ως μια ολότητα ( $r_{ho} = -.46, p < .01$ ), ενώ μη σημαντική ήταν η σχέση της με την ικανοποίηση από τις ευκαιρίες για προαγωγή ( $r_{ho} = -.19$ ) και τον μισθό ( $r_{ho} = -.16$ ). Κάτι που πρέπει να τονιστεί είναι ότι αύξηση της τιμής που αφορά την μεταβλητή 'ασάφεια ρόλων' σημαίνει ότι οι ρόλοι των εργαζομένων γίνονται λιγότερο ξεκάθαροι ενώ όταν η τιμή της μειώνεται τότε αυξάνεται η σαφήνεια των ρόλων. Για παράδειγμα, η αρνητική συσχέτιση της ασάφειας ρόλων με τον οργανισμό σημαίνει ότι όταν βελτιώνεται η σαφήνεια των ρόλων (μειώνεται η τιμή της μεταβλητής) τότε αυξάνεται η ικανοποίηση από τον οργανισμό. Η σύγκρουση ρόλων παρουσιάστηκε στατιστικά σημαντικά, συσχετισμένη με την ικανοποίηση από τις συνθήκες εργασίας ( $r_{ho} = -.50, p < .01$ ), το μισθό ( $r_{ho} = -.51, p < .01$ ), από τη φύση της εργασίας ( $r_{ho} = -.40$ ) και τον Οργανισμό ως μια ολότητα ( $r_{ho} = -.59, p < .01$ ), ενώ μη σημαντική ήταν η σχέση της με την ικανοποίηση από τις ευκαιρίες για προαγωγή ( $r_{ho} = .12$ ) και τον προϊστάμενο ( $r_{ho} = -.17, p < .01$ ). Οι μέσοι όροι, οι τυπικές αποκλίσεις και οι συσχετίσεις μεταξύ των μεταβλητών παρουσιάζονται στον πίνακα 2.

**Πίνακας 4.** Μέσοι όροι, τυπικές αποκλίσεις & συσχετίσεις όλων των μεταβλητών

Μεταβλητές	M	TA	1	2	3	4	5	6	7
1.Συνθήκες εργασίας	3.13	.77	(.75)						
2.Μισθός	2.87	.94	.57**	(.80)					
3.Προαγωγή	2.03	.74	.14	.02	(.70)				
4.Φύση της Εργασίας	3.35	.86	.46**	.27**	.10	(.84)			
5.Προϊστάμενος	3.81	.78	.16	-.13	.12	.22*	(.85)		
6.Οργανισμός	2.57	.74	.61**	.55**	.14	.51**	.23*	(.74)	
7.Ασάφεια ρόλων	3.32	1.09	-.29**	-.16	.19	-.36**	-.26**	-.46**	(.81)
8.Σύγκρουση ρόλων	3.82	1.23	-.50**	-.51**	.12	-.40**	-.17	-.59**	.50** (.81)

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

Σημ 2: Στις παρενθέσεις αναφέρονται οι δείκτες Cronbach  $\alpha$

Για τον έλεγχο της 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 3) παρουσιάζεται ότι η σύγκρουση ρόλων είναι στατιστικά σημαντικά, συσχετισμένη με την ικανοποίηση των εργαζόμενων από τις συνθήκες εργασίας ( $\beta = -.28, p < .01$ ), το μισθό ( $\beta = -.40, p < .01$ ), την προαγωγή ( $\beta = .16, p < .05$ ), τη φύση της εργασίας ( $\beta = -.19, p < .01$ ) και τον Οργανισμό ( $\beta = -.27, p < .001$ ), ενώ η ασάφεια ρόλων με την προαγωγή ( $\beta = -.22, p < .01$ ), τη φύση της εργασίας ( $\beta = -.25, p < .01$ ), τον προϊστάμενο ( $\beta = -.17, p < .05$ ) και τον Οργανισμό ( $\beta = -.17, p < .05$ ). Στατιστικά μη σημαντική βρέθηκε η σχέση της σύγκρουσης ρόλων με τον προϊστάμενο ( $\beta = -.04$ ) ενώ αντίστοιχα η ασάφεια ρόλων με την ικανοποίηση από το μισθό ( $\beta = .04$ ) και τις συνθήκες εργασίας ( $\beta = -.16$ ). Συγκεκριμένα, οι αρνητικές τιμές του συντελεστή  $\beta$  δείχνουν ότι όσο υψηλότερα είναι τα επίπεδα της σύγκρουσης ρόλων τόσο χαμηλότερη είναι η ικανοποίηση από τις συνθήκες εργασίας, τον μισθό, την φύση της εργασίας και τον οργανισμό. Στην προαγωγή παρατηρείται ότι όσο υψηλότερα είναι τα επίπεδα σύγκρουσης τόσο υψηλότερη και η ικανοποίηση. Επιπλέον στο θέμα της ασάφειας ρόλων όσο υψηλότερα επίπεδα σαφήνειας ρόλων (μικρότερες τιμές) έχουμε, τόσο υψηλότερη είναι η ικανοποίηση από τις διαστάσεις της προαγωγής, της φύσης

της εργασίας, του προϊσταμένου και του οργανισμού, γεγονός που επιβεβαιώνει κατά το μεγαλύτερο μέρος της (4 από τις 6 διαστάσεις της επαγγελματικής ικανοποίησης) την τέταρτη ερευνητική υπόθεση. (Τα αποτελέσματα της ανάλυσης πολλαπλής παλινδρόμησης παρουσιάζονται στον πίνακα 3.)

**Πίνακας 5.** Ανάλυση Πολλαπλής Παλινδρόμησης.

Μεταβλητές	$\beta$	$t$	$p$
<b>Συνθήκες εργασίας</b>			
Ασάφεια ρόλων	-.16	-2.21	Μ.Σ.
Σύγκρουση ρόλων	-.28	-4.35	.000
<b>Μισθός</b>			
Ασάφεια ρόλων	.04	-.40	Μ.Σ.
Σύγκρουση ρόλων	-.40	-5.191	.000
<b>Προαγωγή</b>			
Ασάφεια ρόλων	-.22	-2.95	0.004
Σύγκρουση ρόλων	.16	-2.46	0.016
<b>Φύση της εργασίας</b>			
Ασάφεια ρόλων	-.25	-3.15	.002
Σύγκρουση ρόλων	-.19	-2.70	.008
<b>Προϊστάμενος</b>			
Ασάφεια ρόλων	-.17	-2.15	.034
<b>Οργανισμός</b>			
Ασάφεια ρόλων	-.17	-2.76	.007
Σύγκρουση ρόλων	-.27	-4.73	.000

Σημ.: Μ.Σ. = μη σημαντικό σε  $p < .05$

## V. ΣΥΖΗΤΗΣΗ

Στόχοι της παρούσας έρευνας ήταν η διερεύνηση του επιπέδου επαγγελματικής ικανοποίησης, της σύγκρουσης ρόλων και της ασάφειας ρόλων των διοικητικών στελεχών σε δημόσιους αθλητικούς φορείς. Επίσης, διερευνήθηκε η σχέση ανάμεσα στην επαγγελματική ικανοποίηση και στην σύγκρουση και ασάφεια ρόλων που βιώνουν τα διοικητικά στελέχη σε δημόσιους αθλητικούς φορείς. Αρχικά έγινε κατανομή συχνότητας ως προς το φύλο την ηλικία, την οικογενειακή κατάσταση, τα έτη προϋπηρεσίας, το μορφωτικό επίπεδο αλλά και την σχέση εργασίας του δείγματος.

Αναφορικά με το φύλο παρατηρούμε πως το μεγαλύτερο ποσοστό των υπαλλήλων (77,5%) που εργάζονται σε δημόσιους αθλητικούς φορείς είναι γυναίκες και ένα αρκετά μικρό ποσοστό (22,5%) είναι άνδρες, αποτέλεσμα που συγκλίνει και με άλλες έρευνες στον Ελλαδικό χώρο αναφορικά με τον δημόσιο τομέα (Γραμματικού, 2010; Togia et al., 2004.). Το γεγονός αυτό πιθανώς υποδηλώνει μια προτίμηση από πλευράς γυναικών για εργασία στο δημόσιο τομέα λόγω των καλύτερων αδειών, και διευκολύνσεων που παρέχονται, αφού τις περισσότερες φορές η γυναίκα πέραν του υποχρεωτικού ωραρίου της εργασίας της, επιφορτίζεται και με άλλες οικογενειακές υποχρεώσεις.

Αναφορικά με την ηλικία των εργαζομένων μπορούμε να παρατηρήσουμε πως το μεγαλύτερο ποσοστό (54,9%) είναι μεταξύ 31-40 ετών. Ένα σημαντικό ποσοστό του δείγματος (38,2%) ανήκει στην ηλικιακή κατηγορία των 41-50 ετών ενώ μόλις το 5,9% του δείγματος είναι ηλικίας μεταξύ 51-60 ετών, και το 1% ηλικίας 18-30 ετών. Από τα παραπάνω δεδομένα διαπιστώνουμε πως στην τομέα του αθλητισμού εργάζονται στελέχη που διανύουν την πιο παραγωγική τους ηλικία. Οι δυο ηλικιακές κατηγορίες που συγκεντρώνουν τα μεγαλύτερα ποσοστά έχουν σαφή προβάδισμα συγκριτικά με τα πλεονεκτήματα που συνδυάζουν: Είναι ηλικιακές κατηγορίες που δύνανται να συνδυάζουν την όρεξη για εργασία, με την αδιαμφισβήτητη εμπειρία που έρχεται καθώς τα χρόνια περνούν.

Σχετικά με την οικογενειακή κατάσταση των στελεχών του αθλητισμού στον δημόσιο φορέα, παρατηρήθηκε πως το 55,9% είναι έγγαμοι, γεγονός που έχει άμεση



σχέση με τις υπερισχύουσες ηλικιακές κατηγορίες που προαναφέρθηκαν. Ένα αρκετά σημαντικό ποσοστό του δείγματος (37,3%) δήλωσε άγαμο, ενώ το 5,9% δήλωσε διαζευγμένο και το 2% χηρεία.

Οι συμμετέχοντες στην έρευνα όσον αφορά στο μορφωτικό τους επίπεδο δήλωσαν πως το 1% ανήκει στην υποχρεωτική εκπαίδευση, το 45,1% ανήκει στην δευτεροβάθμια εκπαίδευση, ακολουθώντας με σχετικά μικρή διαφορά οι υπάλληλοι που δήλωσαν πως κατέχουν πανεπιστημιακή εκπαίδευση (36,3%). Επίσης το 13,7% δήλωσε πως κατέχει μεταπτυχιακή εκπαίδευση και το 3,9% τεχνολογική. Αναφορικά με το μορφωτικό επίπεδο των στελεχών του αθλητισμού μπορούμε να παρατηρήσουμε πως συνολικά το 50% των υπαλλήλων ανήκουν στην ανώτατη εκπαίδευση ( Πανεπιστήμιο και μεταπτυχιακές σπουδές).

Σχετικά με την προϋπηρεσία των εργαζομένων το 32,4% δηλώνει πως εργάζεται λιγότερο από 1 έτος στον ένα από τους δύο αθλητικούς φορείς. Αυτό συμβαίνει διότι κατά την διάρκεια διεξαγωγής αυτής της διπλωματικής εργασίας ένα μερίδιο υπαλλήλων της Γενικής Γραμματείας Αθλητισμού μεταφέρθηκε στην νεοσύστατη Ειδική Γραμματεία Διατροφής και Άθλησης μαζί με κάποιες αρμοδιότητες της πρώτης υπηρεσίας. Αυτό σημαίνει πως οι υπάλληλοι που μεταφερθήκανε στην καινούργια υπηρεσία ήρθαν σε καινούργιο εργασιακό φορέα, απασχολούμενοι όμως με το ίδιο αντικείμενο και έχοντας τις ίδιες αρμοδιότητες. Το 13,7% του δείγματος δήλωσε πως εργάζεται στον ίδιο φορέα πάνω από 20 χρόνια και το 21,6% δήλωσε πως εργάζεται από 11-20 χρόνια. Τέλος το 32,4% απασχολείται στον ίδιο φορέα 6-10 χρόνια.

Αναφορικά με τη σχέση εργασίας η πλειοψηφία των υπαλλήλων σε ποσοστό 75,5% εργάζονται με σύμβαση Ιδιωτικού Δικαίου Αορίστου Χρόνου. Το 14,7% δήλωσε πως εργάζεται με σύμβαση Ιδιωτικού Δικαίου Ορισμένου Χρόνου, ενώ μόλις το 9,8% είναι μόνιμοι Υπάλληλοι.

Σχετικά με το πρώτο ερευνητικό ερώτημα, ότι τα στελέχη των δημόσιων αθλητικών φορέων θα βιώνουν υψηλό επίπεδο επαγγελματικής ικανοποίησης η έρευνα έδειξε πως οι εργαζόμενοι είναι σχετικά ικανοποιημένοι από την φύση της δουλειάς τους (Μ.Ο. = 3.34; Τ.Α. = .86), από τον προϊστάμενο τους (Μ.Ο. = 3.81; Τ.Α. = .78) και από τις συνθήκες εργασίας (Μ.Ο.=3.13; Τ.Α. = .77). Τα αποτελέσματα αυτά έρχονται σε απόλυτη συμφωνία με αντίστοιχη έρευνα των Αργυράκη και συν (2005) όπου σκοπό είχε την εξέταση της επαγγελματικής ικανοποίησης σύγκρουσης και ασάφειας ρόλων σε εργαζόμενους της ΟΕΟΑ

«ΑΘΗΝΑ 2004» και πιο συγκεκριμένα της Ολυμπιακής εγκατάστασης του Κωπηλατοδρομίου του Σχοινιά. Η φύση της εργασίας και στις δύο προαναφερθείσες έρευνες είναι η οργάνωση του αθλητισμού στη χώρα μας. Ο αθλητισμός από μόνος του είναι ένα φαινόμενο που τις περισσότερες φορές λαμβάνει χώρα στον ελεύθερο χρόνο του ανθρώπου είτε αυτός το παρακολουθεί ως θεατής, είτε συμμετέχει σε αυτό (αγωνιστικά ή στο πλαίσιο της άθλησης). Ο αθλητισμός είναι ένα αντικείμενο άμεσα συνυφασμένο με την αναψυχή και τις έντονες συγκινήσεις που μπορεί να προσφέρει ένας αθλητικός αγώνας. Είναι λογικό λοιπόν εξετάζοντας το αθλητικό αντικείμενο, και από την σκοπιά της εργασίας, να προσφέρει παρόμοια ικανοποίηση στους εργαζόμενους που προσπαθούν να το οργανώσουν και να το διαχειριστούν στη χώρα μας. Είτε λοιπόν ο αθλητισμός οργανώνεται από τους δημόσιους φορείς είτε από οποιονδήποτε ιδιωτικό ή μη φορέα, φαίνεται πως, ως αντικείμενο εργασίας, προσφέρει σχετική ικανοποίηση στους εργαζόμενους που ασχολούνται μαζί του.

Το γεγονός πως οι εργαζόμενοι των αθλητικών δημόσιων φορέων φαίνονται σχετικά ικανοποιημένοι από τις συνθήκες εργασίας τους, μπορεί να εξηγηθεί από το γεγονός πως και οι δύο εξεταζόμενοι φορείς (Γενική Γραμματεία Αθλητισμού και Ειδική Γραμματεία Διατροφής και Άθλησης) συστεγάζονται σε ένα αρκετά καινούριο κτίριο που παλιότερα είχε φιλοξενήσει τα Γραφεία του «Αθήνα 2004» για την Οργάνωση των Ολυμπιακών Αγώνων. Συγκρίνοντας με παρόμοιες έρευνες στο εξωτερικό μπορούμε να παρατηρήσουμε πως αντίθετα αποτελέσματα σημειώθηκαν σε μελέτη του Steijn (2004) που πραγματοποίησε με δείγμα Ολλανδών Δημοσίων υπαλλήλων Υπουργείου Εσωτερικών της Ολλανδίας, οι οποίοι σημείωσαν χαμηλά επίπεδα ικανοποίησης αναφορικά με τον παράγοντα «συνθήκες εργασίας». Επίσης οι δημόσιοι υπάλληλοι της Ολλανδίας δήλωσαν αρκετά ικανοποιημένοι από την φύση της εργασίας τους και από τον προϊστάμενο τους.

Στην παρούσα έρευνα τα στελέχη των δημοσίων αθλητικών φορέων δήλωσαν λιγότερο ικανοποιημένοι για τον το μισθό (Μ.Ο. = 2.86; Τ.Α. = .93), από τον Οργανισμό ως μια ολότητα (Μ.Ο. = 2.57; Τ.Α. = .74) και ακόμη λιγότερο από τις ευκαιρίες για προαγωγή (Μ.Ο. = 2.02; Τ.Α. = .74). Μια πιθανή εξήγηση είναι πως δημόσιος τομέας γενικά, όπως προαναφέρθηκε, λειτουργεί κάτω από συγκεκριμένο πλαίσιο που καθορίζει την οργάνωση του, τις μισθολογικές ωριμάνσεις των υπαλλήλων του αλλά και το σύστημα προαγωγών τους. Υπάρχουν λοιπόν συγκεκριμένοι κανόνες και χρονοδιαγράμματα αναφορικά με την μισθολογική εξέλιξη και ακόμη αυστηρότεροι κανόνες αναφορικά με τις προαγωγές.

Χαρακτηριστικά αξίζει να αναφερθεί πως σύμφωνα με τον δημοσιοϋπαλληλικό κώδικα, κατά την χρονική περίοδο συλλογής των ερωτηματολογίων της έρευνας, ο απόφοιτος ανώτατης εκπαίδευσης για να έχει το δικαίωμα να προαχθεί και να κριθεί ως προϊστάμενος έπρεπε να περιμένει 13 ολόκληρα χρόνια, ενώ ο κάτοχος μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών 11 χρόνια. Από αυτό το γεγονός και μόνο μπορούμε να εξάγουμε το συμπέρασμα πως για την προαγωγή των υπαλλήλων παίζουν ρόλο μόνο τα χρόνια προϋπηρεσίας και όχι η απόδοση του κάθε υπαλλήλου. Ανάλογα χρονοδιαγράμματα μισθολογικής ωρίμανσης επικρατούσαν στο δημόσιο τομέα κατά την περίοδο της συλλογής των δεδομένων για την συγκεκριμένη έρευνα. Η αύξηση του μισθού ήταν άμεσα συνυφασμένη με τα χρόνια προϋπηρεσίας και όχι με την προσωπική απόδοση. Η έρευνα αυτή διεξήχθη σε μια περίοδο έντονων αλλαγών, εργασιακών και οικονομικών για τους εργαζόμενους του δημοσίου τομέα. Δυστυχώς λόγω της πολύ δύσκολης οικονομικά περιόδου που διανύουμε έχουν πια γίνει πια πολλές αλλαγές στις μισθολογικές ωρίμανσεις των δημοσίων υπαλλήλων με χρονοδιαγράμματα κατά πολύ αυστηρότερα. Επίσης η εφαρμογή του ενιαίου μισθολογίου έχει μειώσει αρκετά τις αποδοχές των εργαζομένων ανάλογα βέβαια με τον κάθε δημόσιο οργανισμό. Εδώ πρέπει να επισημανθεί πως η συλλογή των δεδομένων της έρευνας πραγματοποιήθηκε λίγο πριν την εφαρμογή των μεγάλων αυτών αλλαγών. Παρόμοια αποτελέσματα διαφάνηκαν και σε ανάλογη έρευνα που μελέτησε την επαγγελματική ικανοποίηση σε διοικητικούς υπαλλήλους του Υπουργείου Απασχόλησης και Κοινωνικών Υποθέσεων (Μπάτιου, 2009). Οι εργαζόμενοι του Υπουργείου αυτού σημείωσαν τα χαμηλότερα επίπεδα επαγγελματικής ικανοποίησης στους παράγοντες «μισθός» «προαγωγή» και «οργάνωση και λειτουργία οργανισμού». Επίσης, ανάλογα βρέθηκαν να είναι τα αποτελέσματα, σε έρευνα που πραγματοποιήθηκε στην Κορέα με τους Κορεάτες δημοσίους υπαλλήλους να είναι ελάχιστα ικανοποιημένοι από το μισθό και την προσωπική τους εξέλιξη (Jung et al., 2004), ενώ οι Ολλανδοί συνάδελφοί τους στην έρευνα του Steijn (2004) δήλωσαν δυσαρεστημένοι από τις χρηματικές απολαβές και την οργάνωση του δημόσιου οργανισμού. Στον Ελλαδικό χώρο σε έρευνα που διεξήχθη μεταξύ βιβλιοθηκονόμων αναφορικά με την επαγγελματική ικανοποίηση τους, φάνηκε πως οι συγκεκριμένοι υπάλληλοι σημείωσαν τα χαμηλότερα σκορ επαγγελματικής ικανοποίησης στους παράγοντες «μισθός» και «προαγωγή» (Togia et al., 2004)

Αναφορικά με το δεύτερο και τρίτο ερευνητικό ερώτημα της έρευνας, ότι τα στελέχη των δημόσιων φορέων θα βιώνουν υψηλά επίπεδα σύγκρουσης και ασάφειας ρόλων τα αποτελέσματα έδειξαν πως τα επίπεδα της σύγκρουσης ρόλων σύμφωνα με την άποψη των εργαζόμενων ήταν μέτρια και όχι υψηλά (Μ.Ο. = 3.82; Τ.Α. = 1.23, 7=έντονη σύγκρουση ρόλων, 1=μηδενική σύγκρουση ρόλων) όπως και τα αντίστοιχα της ασάφειας ρόλων (Μ.Ο. = 3,32; Τ.Α. = 1.09, 7=έντονη ασάφεια ρόλων, 1=οι ρόλοι έχουν μοιραστεί με σαφήνεια). Μια εξήγηση που μπορεί να δοθεί στη συγκεκριμένη περίπτωση είναι πως στα οργανογράμματα των υπηρεσιών αυτών υπάρχει περιγραφή αρμοδιοτήτων των διευθύνσεων και των τμημάτων διεύθυνσης με αποτέλεσμα ο κάθε τομέας να γνωρίζει μέχρι που φτάνου οι αρμοδιότητες του. Παρόλα αυτά και σε αντίθεση με τον ιδιωτικό τομέα αυτό που δεν υπάρχει στις δύο υπηρεσίες που διεξήχθη η έρευνα (πιθανόν και σε άλλους δημόσιους φορείς), είναι η περιγραφή των καθηκόντων του κάθε κλάδου ανά τμήμα. Είναι δυνατόν λοιπόν μέσα στο ίδιο τμήμα να υπάρχουν υπάλληλοι διαφορετικών κλάδων και κατηγοριών μορφωτικού επιπέδου, οι οποίοι εκτελούν ακριβώς τα ίδια καθήκοντα με αποτέλεσμα πολλές φορές να παρατηρείται η σύγκρουση και η ασάφεια ρόλων αναφορικά με το ποιος κλάδος πρέπει να αναλάβει την συγκεκριμένη εργασία. Τα αποτελέσματα αυτά έρχονται σε αντίθεση με την έρευνα του Αργυράκη και συν. (2005) η οποία έδειξε πως οι υπάλληλοι στην Ολυμπιακή εγκατάσταση του κωπηλατοδρομίου βίωναν χαμηλά επίπεδα ασάφειας ρόλων και υψηλά επίπεδα σύγκρουσης ρόλων. Μια πιθανή εξήγηση είναι πως το «Αθήνα 2004» δεν είναι δημόσιος φορέας και συστάθηκε για συγκεκριμένο σκοπό και με συγκεκριμένο χρονικό ορίζοντα. Είναι λογικό λοιπόν οι υπάλληλοι που έχουν προσληφθεί να έχουν επιλεγεί ανά κλάδο και σύμφωνα με τη συγκεκριμένη εργασία που πρόκειται να εκτελέσουν. Από την στιγμή λοιπόν που ο κάθε υπάλληλος γνωρίζει πως σύμφωνα με τον κλάδο του προσλήφθηκε να κάνει συγκεκριμένη εργασία, μειώνεται και η ασάφεια ρόλων.

Αναφορικά με το τέταρτο ερευνητικό ερώτημα, ότι δηλαδή η σύγκρουση ρόλων και η ασάφεια ρόλων συσχετίζονται αρνητικά με την επαγγελματική ικανοποίηση τα αποτελέσματα έδειξαν ότι υπάρχει αρνητική σχέση της ασάφειας και της σύγκρουσης ρόλων με συγκεκριμένες διαστάσεις της επαγγελματικής ικανοποίησης. Η σύγκρουση ρόλων είναι στατιστικά σημαντικά, συσχετισμένη με την ικανοποίηση των εργαζόμενων από τις συνθήκες εργασίας ( $\beta = -.28, p < .01$ ), το μισθό ( $\beta = -.40, p < .01$ ), την προαγωγή ( $\beta = .16, p < .05$ ), τη φύση της εργασίας ( $\beta = -.19, p < .01$ ) και τον Οργανισμό ( $\beta = -.27, p < .001$ ), ενώ η ασάφεια ρόλων με την

προαγωγή ( $\beta = -.22, p < .01$ ), τη φύση της εργασίας ( $\beta = -.25, p < .01$ ), τον προϊστάμενο ( $\beta = -.17, p < .05$ ) και τον Οργανισμό ( $\beta = -.17, p < .05$ ).

Πιο συγκεκριμένα, οι αρνητικές τιμές του συντελεστή  $\beta$  δείχνουν ότι όσο υψηλότερα είναι τα επίπεδα της σύγκρουσης ρόλων τόσο χαμηλότερη είναι η ικανοποίηση από τις συνθήκες εργασίας, τον μισθό, την φύση της εργασίας και τον οργανισμό. Αναφορικά με την προαγωγή παρατηρήθηκε πως όσο υψηλότερα είναι τα επίπεδα σύγκρουσης ρόλων, τόσο υψηλότερη και η ικανοποίηση των εργαζομένων. Μια πιθανή εξήγηση είναι πως οι υπάλληλοι κάθε τμήματος των δυο εξεταζόμενων υπηρεσιών, γνωρίζοντας πως από τον οργανισμό δεν υπάρχει γραπτή αναφορά των καθηκόντων και αρμοδιοτήτων του κάθε κλάδου, προσπαθούν να αναλάβουν όσα περισσότερα καθήκοντα και αρμοδιότητες μπορεί ο καθένας, πολλές φορές εις βάρος των άλλων, θεωρώντας πως έχοντας μεγαλύτερο εργασιακό αντικείμενο και αναλαμβάνοντας περισσότερες ευθύνες, θα γίνει γνωστό προς την ηγεσία πως είναι περισσότερο άξιοι για προαγωγή σε σχέση με άλλους υπαλλήλους που δεν έχουν τόσο διευρυμένο αντικείμενο. Έτσι λοιπόν παρατηρείται το φαινόμενο της σύγκρουσης ρόλων και η αντίληψη των εργαζομένων πως αυτό το γεγονός θα βοηθήσει στην προαγωγή τους. Είναι φανερό πως η αντίληψη αυτή είναι κατά το ήμισυ εσφαλμένη. Οι δημόσιες υπηρεσίες όπως προαναφέρθηκε, σχετικά με το σύστημα των προαγωγών, λειτουργούν κάτω από συγκεκριμένο πλαίσιο, σύμφωνα με τον δημοσιοϋπαλληλικό κώδικα. Για να προαχθεί το στέλεχος ενός δημόσιου φορέα από απλός υπάλληλος σε προϊστάμενο τμήματος, θα πρέπει να καλύπτει ένα σύνολο τυπικών προσόντων με πρώτο και κυριότερο τα έτη προϋπηρεσίας. Είναι αδύνατον λοιπόν για έναν υπάλληλο ανεξάρτητα από το πόσο διευρυμένο εργασιακό αντικείμενο κατέχει, να κερδίσει την πολυπόθητη προαγωγή εις βάρος κάποιου άλλου, εάν δεν συγκεντρώνει εξαρχής όλα τα τυπικά προσόντα που ορίζονται στον κώδικα δημοσίων υπαλλήλων. Από την άλλη πλευρά υπάρχουν όμως και περιπτώσεις που η «φήμη του καλού και άξιου υπαλλήλου» εφόσον χειρίζεται σημαντικό και διευρυμένο αντικείμενο σε όλη την διάρκεια της θητείας του, του δίνει την δυνατότητα να κερδίσει μια προαγωγή έναντι άλλων εργαζομένων, ή μια προαγωγή σε «αναβαθμισμένη» οργανική μονάδα, εφόσον όμως κατέχει τα τυπικά προσόντα για να συμμετάσχει σε κρίσεις προαγωγών.

Αναφορικά με το θέμα της ασάφειας ρόλων παρατηρούμε πως όσο υψηλότερα επίπεδα σαφήνειας ρόλων (μικρότερες τιμές) έχουμε, τόσο υψηλότερη είναι η ικανοποίηση από τις διαστάσεις της προαγωγής, της φύσης της εργασίας, του

προϊσταμένου και του οργανισμού. Αντίστοιχη έρευνα του Αργυράκη και συν. (2005) που πραγματοποιήθηκε για τους εργαζομένους για την ΟΕΟΑ «ΑΘΗΝΑ 2004» έδειξε πως όσο υψηλότερα είναι τα επίπεδα της σύγκρουσης και της ασάφειας ρόλων, τόσο χαμηλότερη είναι η ικανοποίηση στις διαστάσεις συνθήκες εργασίας ( $\beta=-.290$ ,  $p<.05$ ), το μισθό ( $\beta=-.276$ ,  $p<.05$ ), τον προϊστάμενο ( $\beta=-.244$ ,  $p<.05$ ) και την ΟΕΟΑ «ΑΘΗΝΑ 2004» ( $\beta=-.424$ ,  $p<.001$ ), για τη σύγκρουση ρόλων και στις συνθήκες εργασίας ( $\beta=-.328$ ,  $p<.001$ ), τη φύση της εργασίας ( $\beta=-.421$ ,  $p<.001$ ) και την ΟΕΟΑ ( $\beta=-.200$ ,  $p<.05$ ) για την ασάφεια ρόλων.

## VI. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Συνοψίζοντας, ο στόχος της παρούσας έρευνας ήταν η μελέτη του διαχρονικά επίκαιρου ζητήματος της επαγγελματικής ικανοποίησης. Από όσα προηγήθηκαν προκύπτει ότι η επαγγελματική ικανοποίηση αποτελεί ένα σημαντικό ζήτημα που αφορά κάθε μορφή οργάνωσης, -δημόσιας ή ιδιωτικής, κερδοσκοπικής ή μη.

Όμως πέρα από την γενική αυτή διαπίστωση, είναι σημαντικό μέσα από την μελέτη της συγκεκριμένης έρευνας, να απομονωθούν τα στοιχεία που προκαλούν δυσαρέσκεια στους δημοσίους υπαλλήλους και να δημιουργηθεί ένα διαφορετικό μοντέλο αντιμετώπισης τους. Παράγοντες όπως η μισθολογική πολιτική ή το σύστημα προαγωγών αποτελούν κάποια από τα μειονεκτήματα της δημόσιας διοίκησης που εντοπίστηκαν και αναλύθηκαν σε αυτή τη μελέτη. Τα αποτελέσματα της έρευνας δείχνουν πως οι δημόσιες υπηρεσίες πρέπει να καθορίσουν ξεκάθαρους και διακριτούς ρόλους για τους υπαλλήλους τους αφού οι ρόλοι όπως αποδεικνύεται παίζουν σημαντικό ρόλο στην ικανοποίηση των εργαζομένων και κατ'επέκταση στην σωστή λειτουργία των δημοσίων οργανισμών.

Πρέπει να τονιστεί πως η συγκεκριμένη έρευνα παρουσιάζει μια πολύ σημαντική ιδιαιτερότητα που έγκειται στο χρόνο διεξαγωγής της. Από τη μια πλευρά η συλλογή των στοιχείων διενεργήθηκε και στους δύο φορείς που είναι υπεύθυνοι για την οργάνωση του αθλητισμού στη χώρα μας, όμως το χρονικό διάστημα στο οποίο διενεργήθηκε ήταν κομβικό. Κατά την περίοδο αυτή είχαν ήδη ξεκινήσει πολύ βασικές αλλαγές σε ολόκληρο τον δημόσιο τομέα οικονομικές και διοικητικές. Είναι λογικό λοιπόν οι εργαζόμενοι στο αθλητικό αντικείμενο αλλά και σε όλον τον δημόσιο φορέα να είναι ιδιαίτερα επιφυλακτικοί με το εργασιακό τους μέλλον, με αποτέλεσμα να επηρεάζονται ανάλογα και οι απαντήσεις που έδωσαν για την διενέργεια της παρούσας έρευνας. Είναι πολύ πιθανόν εάν η συγκεκριμένη έρευνα είχε διεξαχθεί ένα χρόνο πριν ή ένα χρόνο αργότερα, τα αποτελέσματα που θα διαφαίνονταν να ήταν πολύ διαφορετικά.

Τέλος κρίνεται απαραίτητο να διεξαχθεί εκ νέου παρόμοια έρευνα στο μέλλον, σε χρονική στιγμή που η κατάσταση στον δημόσιο τομέα διοικητικά και οικονομικά θα έχει σταθεροποιηθεί, εισάγοντας όμως και καινούργιες μεταβλητές

έρευνας σχετικές με την επαγγελματική ικανοποίηση όπως αυτή της επαγγελματικής ασφάλειας και της επαγγελματικής εξουθένωσης.





## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Adesoye, A.A., & Ogunsanwo, B.A. (2002). Importance of job satisfaction in sports organization. *Ilorin Journal of Education*, 21, 167-173.
- Acker, G.M. (2004). The effect of organizational conditions (role conflict, role ambiguity, opportunities for professional development, and social support) on job satisfaction and intention to leave among social workers in mental health care. *Community Mental Health Journal*, 40(1), 65-73.
- Al-Ajmi, R. (2006). The effect of gender on job satisfaction and organizational commitment in Kuwait. *International Journal of Management*, 23(4), 838-844.
- Αντωνίου, Χ. (2006). Η επαγγελματική ικανοποίηση των καθηγητών φυσικής αγωγής σε σχέση με τις υπόλοιπες ειδικότητες των εκπαιδευτικών Α'/Θμιας και Β'/Θμιας εκπαίδευσης. Αδημοσίευτη Μεταπτυχιακή Διατριβή, Δημοκρίτειο Πανεπιστήμιο Θράκης, Κομοτηνή.
- Αργυράκης, Π., Κουστέλιος, Α., Διγγελίδης, Ν. & Χρόνη, Σ. (2005). Σύγκρουση ρόλων, ασάφεια ρόλων και επαγγελματική ικανοποίηση σε δείγμα εργαζομένων στην ΟΕΟΑ «ΑΘΗΝΑ 2004». *Διοίκηση Αθλητισμού και Αναψυχής*, 2(1), 2-14.
- Balzer, W.K., Smith, P.C., Kravitch, D.A., Lovell, S.E., Paul, K.B., Reilly, B.A. & Reilly, C.A. (1990). User's manual for the job descriptive index (JDI) and the Job in General (JIG) 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.

- Bedeian, A.G., & Armenakis, A.A. (1981). Apathanalytic study of the consequences of role conflict and ambiguity. *Academic of Management Journal*, 24, 417–424.
- Brewer, E.W. & Clippard, L.F. (2002). Burnout and job satisfaction among student support services personnel. *Human Resource Development Quarterly*, 13(2), 169-186.
- Brumels., K. & Beach., A. (2008). Professional role complexity and job satisfaction of collegiate certified athletic trainers. *Journal of Athletic Training*, 43(4), 373–378.
- Candell, G.L. & Hulin, C.L. (1987). Cross-language and cross-cultural comparison in scale translations. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 17, 417–440.
- Carron, A. & Hausenblas, H. (1998). *Group dynamics in sport* (2nd ed.). Morgantown, WV: Fitness Information Technology.
- Chelladurai, P. (1999). *Human resource management in sport and recreation*. Champaign, Illinois: Human Kinetics Publiser.
- Cook.,J.D., Hepworth., S,J., Wall, T.D. & Warr, P.B. (1981). *The experience of work*. London: Academic Press.
- Γραμματικού, Κ. (2010). Επαγγελματική ικανοποίηση εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης ως προς τις συνθήκες εργασίας, Διπλωματική εργασία, Χαροκόπειο Πανεπιστήμιο.
- Δημητρόπουλος, Ε. (1998). Οι εκπαιδευτικοί και το επάγγελμα τους. Συμβολή στην ανάπτυξη μιας επαγγελματικής ψυχολογίας του Έλληνα εκπαιδευτικού. Αθήνα: Γρηγόρη.

- Δράκου, Α., Χαραχούσου, Υ., Καμπίτση, Ν. & Τζέτζης, Γ. (2008). Διαφορές στην επαγγελματική ικανοποίηση μεταξύ προπονητών διαφορετικών αθλημάτων στην Ελλάδα. *Αναζητήσεις στη Φυσική Αγωγή & τον Αθλητισμό* 6 (1), 97 – 110.
- Δράκου, Α. (2006). *Η Επαγγελματική Ικανοποίηση των Προπονητών/ριών στην Ελλάδα*. Αδημοσίευτη διδακτορική διατριβή, Τμήμα Επιστήμης Φυσικής Αγωγής και Αθλητισμού, Δημοκρίτειο Πανεπιστήμιο Θράκης, Κομοτηνή.
- Ducharme, L.J. & Martin, J.K. (2000). Unrewarding work, coworker support, and job satisfaction: A test of the buffering hypothesis. *Work & Occupations*, 27, 223–243.
- Egbule, P. (2003). Factors related to job satisfaction of academic staff in Nigerian universities. *Journal of Further and Higher Education*, 27(2), 157-166.
- Ερωτοκρίτου, Μ. (1996). Επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών και κυπριακή εκπαίδευση. *Σύγχρονη Εκπαίδευση*, 89, 55-56.
- Eys, M. & Carron, A.V. (2001). Role ambiguity, task cohesion, and task self – efficacy. *Small Group Research*, 32, 356 –373.
- Fisher, D.C. (2000). Mood and emotions while working: missing pieces of job satisfaction. *Journal of Organizational Behavior* 21, 185-202.
- Fisher, C. D. & Gitelson, R. (1983). A meta-analysis of the correlates of role conflict and ambiguity. *Journal of Applied Psychology*, 68, 320–333.
- Granny, C.J., Smith, P.C. & Stone, E.F. (1992). *Job satisfaction: How people feel about their jobs and how it affects their performance*, New York Sage Foundation.
- Greenberg., J. & Baron., A. (2000). *Behavior in organization*, 7<sup>th</sup>edn, N.J: Prentice Hall.

- Gross, N., Mason, W.S., & McEachern, A.W. (1958). *Explorations in role analysis*. New York: Wiley.
- Hackman, J.R. & Oldham, G.R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159-170.
- Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B.B. (1999). *The Motivation to Work*. New Brunswick (USA) & London (UK): Transaction Publishers.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences*, Sage Publications.
- Homans, G.C. (1950). *The human group*, New York: Harcourt, Brace and World.
- Hoppock, R. (1957). *Occupational information*. New York: Mc Grow- Hill.
- Ivancevich, J.M. & Matteson, M.T. (1980). *Stress and work: A managerial perspective*. Scott Foresman, Glenview III.
- Jackson, S.E. & Schuler, R.S. (1985). A meta-analysis and conceptual critique of research on role ambiguity and role conflict in work settings. *Organizational behavior and human decision processes*, 36, 16–78.
- Jung, K., Moon, M.J. & Hahm, S.D. (2007). Do age, gender, and sector affect job satisfaction? Results from the Korean labor and income panel data. *Review of Public Personnel Administration*, 27(2), 125-146.
- Kahn, R., Wolfe, D., Quinn, R., Snoek, J. & Rosenthal, R. (1964). *Organizational stress: Studies in role conflict and role ambiguity*. New York: Wiley.
- Κάντας, Α. (1998). *Οργανωτική-βιομηχανική ψυχολογία*, Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Katz, D. & Kahn, R.L. (1966). *The socialpsychology of organizations*. New York: Wiley.

- King, N. (1970). Clarification and evaluation of the two-factor theory of job satisfaction. *Psychological Bulletin*, 74(1), 18-31
- Kornhauser, A.W. & Sharp, A.A. (1932). Employee attitudes; suggestions from a study in a factory. *Personnel Journal*, 10, 393-404.
- Koustelios, A. (2001). Personal characteristics and job satisfaction of Greek teachers. *The International Journal of Educational Management*, 15, 354-8.
- 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. & Kousteliou, I. (1998). Relations among measures of job satisfaction, role conflict and role ambiguity for a sample of Greek teachers. *Psychological Reports*, 82, 131-6.
- 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.
- Kreitner, R. & Kinicki, A. (1995). *Organizational Behavior*. Chicago IL, Irwin.
- Lawler., E.E. (1983). *Perspectives on Behavior in Organizations*. New York: Mc Graw Hill.
- Lichtman, C.M. & Hunt, R.G. (1971). Personality and organization Theory: a review of some conceptual literature. *Psychological Bulletin*, 76, 271-294.

- Locke, E.A. (1976). *The nature and the causes of job satisfaction* (στο M. D. Dunnette (Ed.)). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Rand McNally.
- Locke, E.A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational Human Performance* 4(4), 309-336.
- Macarou, D. (1982). *Worker productivity: Myths and reality*. L.A: Sage Publications.
- Μακρή-Μποτσάκη, Ε. & Ματσαγγούρας, Η. (2003). Δομή της επαγγελματικής αυτοαντίληψης και της επαγγελματικής ικανοποίησης εκπαιδευτικών Α/θμιας εκπαίδευσης. *3ο Πανελλήνιο Συνέδριο «Ελληνική Παιδαγωγική & Εκπαιδευτική Έρευνα»*. (Αθήνα, 2002).
- Μακρυδημήτρης, Α. (2008). *Δημόσια διοίκηση: Στοιχεία διοικητικής οργάνωσης* (Γ' έκδοση). Αθήνα: Εκδόσεις Σάκκουλα.
- Maslow, A.H. (1970). *Motivation and personality*. New York: Harper and Row.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- Mitchell, T.R. & Larson, J.R. (1987). *People in organizations*. New York: McGraw-Hill.
- Μπάτιου, Β. (2009). *Η επαγγελματική ικανοποίηση και η εφαρμογή της βάσει της θεωρίας υγιεινής και παρακίνησης του Frederick Herzberg: Το παράδειγμα του δημοσίου Τομέα Ι.Κ.Α., Ο.Α.Ε.Δ., Σ.Ε.Ε. Διπλωματική Εργασία, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Θεσσαλονίκη*.
- Μπόρου, Α., Βόσνιακ, Γ., Υφαντής, Α., Τηνιακού, Ι., Μαχαιράς, Ν., Τσικλιτάρα, Α., Παπαδημητρίου, Β., Σαπουντζή-Κρέπια, Δ. & Μουζάς, Ο. (2010). Επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων στις υπηρεσίες υγείας Η ειδική περίπτωση των νοσηλευτών. *Ιατρικά Χρονικά Βορειοδυτικής Ελλάδος*, 6,(1).

- Μπουραντάς, Δ. (2002). *Μάνατζμεντ*, Αθήνα: Εκδ. Μπένου.
- Μπρούζος, Α. (2002). Η Επαγγελματική ικανοποίηση Ελλήνων δασκάλων. Στο: Καψάλης Δ. & Κατσίκης Ν., *Σχολική γνώση και Διδασκαλεία στην Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση*, Πανεπιστήμιο Ιωαννίνων.
- Naylor, J.C., Pritchard, R.D. & Ligen, D.R. (1980). *A theory of behavior in organizations*. New York: Academic Press.
- Παπάνης, Ε. & Πόντος, Α. (2005), *Ψυχολογία- κοινωνιολογία της εργασίας και διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού: Θεωρία και εμπειρική έρευνα*, Αθήνα: Σιδέρης.
- Πετριλή, Σ. (2007). Έρευνα επίδρασης μιας σειράς εσωτερικών και εξωτερικών παραγόντων στο αίσθημα εργασιακής ικανοποίησης υπαλλήλων ιδιωτικών εταιριών. Αδημοσίευτη Μεταπτυχιακή Διατριβή Παντείου Πανεπιστημίου Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών.
- Pettinger, R. (1996). *Introduction to organizational behavior*. Macmillan Business.
- Porter R.W. (1961). A study of perceived need satisfactions in bottom and middle management jobs. *Journal of Applied Psychology*, 45, 1-10.
- Rizzo, G.R., House, R.J. Lirtzman., S.I. (1976). Role conflict and ambiguity in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 21, 598-610.
- Robbins, P. (2001). *Organizational Behavior : Concepts, controversies. applications*, 9<sup>th</sup> ed, N. J: Prentice Hall.
- Roethlisberger, F.J. & Dickson, W.J. (1939). *Management and the worker*. Cambridge, MA: Harvard University Press. Shartle, C.I.
- Sawyer, J.E.( 1992). Goal and process clarity : Specification of multiple constructs of role ambiguity and a structural equation model of their antecedents and

- consequences. *Journal of Applied Psychology*, 77, 130-142.
- Schuler, R.S., Aldage, R.J. & Brief, A.P. (1977). Role conflict and ambiguity: A scale analysis. *Organizational Behavior and Human Performance*, 20, 111–128.
- Schulz, J. & Auld, C. (2006). Perceptions of role ambiguity by chairpersons and executive directors in Queensland sporting organisations. *Sport Management Review*, 9, 183-201.
- Singh, J., Verbeke, W. & Roads, G.K. (1996). Do organizational practices matter in role stress processes? A study of direct and moderating effects for marketing oriented boundary spanners. *Journal of Marketing*, 60, 69-91.
- Singh, J. & Rhoads, G.K. (1991). Boundary role ambiguity in marketing oriented positions: A multidimensional, multifaceted operationalization. *Journal of Marketing Research*, 23, 328-338.
- Smith, P.C., Kendall, L.M., & Hulin, C.L. (1969). *The measurement of satisfaction in work and retirement: A strategy for the study of attitudes*. Skokie, IL: Rand McNally.
- Smith, J.M. & Sainfort, C.P. (1989). A balance theory of job design for stress reduction. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 4, 67-79.
- 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*, 27-43.
- Spector, P.E. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: Development of the job satisfaction survey. *American Journal of Community Psychology*, 13(6), 693-713.



- Spector, P.E. (1997). *Job satisfaction: Job satisfaction: Application, assessment causes and consequences*. CA, Thousand Oaks: Sage.
- Spector, P.E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, cause, and consequences*. London: Sage Publications.
- Spector, P.E. (2000). *Industrial & organizational psychology: Research and practice* (Second Edition). New York: John Wiley & Sons.
- Sperber, A.B., Devellis, R.F. & Boehlecke, B. (1994). Cross-cultural translation: Methodology and validation. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 25, 501–524.
- Standon, J., Sinar, E., Balzer, W., Julian, A., Toresen, P., Aziz, S., Fisher, G. & Smith, P. (2001). Development of a compact measure of job satisfaction: The abridged job descriptive index, *Education and psychological measurement*, 61(6), 1104-1122.
- Steers, M.R. & Black, J.S. (1994). *Organizational behavior*. Harper Collins College Publishers.
- Steijn, B. (2004). Human resource management and job satisfaction in the Dutch public sector. *Review of Public Personnel Administration*, 24(4), 291-303.
- Swoboda, H., Sibitz, I., Fruhwald, S., Klug, G., Bauer, B., Priebe, S. (2005). Job satisfaction and burnout in professionals in Austrian mental health services. *Psychiatr Prax*, 32(8), 386-92.
- Taylor, A. (1997). Leadership challenges for smaller organizations: Self-perceptions of TQM implementation. *International Journal of Science Management*, 25(5), 567-579.
- Togia, A., Koustelios, A. & Tsigilis, N. (2004). Job satisfaction among Greek academic librarians. *Library & Information Science Research*, 26, 373-383.

- Tsigilis, N., Koustelios, A. & Togia, A. (2004). Multivariate relationship and discriminant validity between job satisfaction and burnout. *Journal of Managerial Psychology*, 19(7), 666-675.
- Vroom, V.H. (1964). *Work and motivation*. Oxford, England: Wiley.
- Warr, P. (2005). Work, well being, and mental health. In Barling, J., Kelloway, K. & Frone, M. (Eds). *Handbook of Work Stress*, New York: Sage.
- Warr, P. (2007). *Work happiness and unhappiness*. Q N. J. Lawrence Erlbaum.
- Weiss, D.J., Dawis, R.V., England, G.W. & Lofquist, L.H. ( 1967). *Manual for the minnesota satisfaction questionnaire* (Minnesota studies on vocational rehabilitation, 22). Min, Neapolis: University of Minnesota, Industrial Relations Center.
- Widmer, C. (1993). Role conflict, role ambiguity, and role overload on boards of directors of nonprofit human service organizations. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 22, 339-356.
- Wright, B.E. & Davis, B.C. (2003). Job satisfaction in the public sector: The role of the work environment. *The American Review of Public Administration*. 33(1), 70-90.
- Wu, L. & Norman, I.J. (2006). An investigation of job satisfaction, organizational commitment and role conflict and ambiguity in a sample of chinese undergraduate nursing students. *Nurse Education Today*, 26, 304–314.
- Ζουρνατζή, Ε., Τσιγγίλης, Ν., Κουστέλιος, Α. & Πιντζοπούλου, Ε. (2006). Επαγγελματική ικανοποίηση καθηγητών φυσικής αγωγής πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. *Διοίκηση Αθλητισμού & Αναψυχής*, 3(2), 18 – 28.

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

Ερωτηματολόγιο καταγραφής επαγγελματικής ικανοποίησης, σύγκρουσης ρόλων και ασάφειας ρόλων

Παρακάτω υπάρχει μια σειρά από προτάσεις με τις οποίες θέλουμε να δηλώσετε κατά πόσο συμφωνείτε ή διαφωνείτε. Παρακαλώ σημειώστε με **κύκλο** την απάντηση που σας αντιπροσωπεύει. Κάθε αριθμός αντιστοιχεί σε άλλη απάντηση. Η επεξήγηση για την αντιστοιχία αυτή δίνεται παρακάτω.

1	2	3	4	5
Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Δεν είμαι σίγουρος	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα

	1	2	3	4	5
1. Οι συνθήκες εργασίας είναι οι καλύτερες που είχα ποτέ	1	2	3	4	5
2. Ο χώρος της εργασίας μου είναι ευχάριστος	1	2	3	4	5
3. Οι συνθήκες εργασίας είναι επικίνδυνες για την υγεία μου	1	2	3	4	5
4. Ο εξαρισμός δεν είναι επαρκής στο χώρο της δουλειάς μου	1	2	3	4	5
5. Ο φωτισμός δεν είναι επαρκής στο χώρο της δουλειάς μου	1	2	3	4	5
6. Πληρώνομαι όσο πρέπει για τη δουλειά που προσφέρω	1	2	3	4	5
7. Αισθάνομαι ανασφάλεια με τέτοιο μισθό	1	2	3	4	5
8. Ίσα-ίσα που μπορώ και επιβιώνω μ' αυτό το μισθό	1	2	3	4	5
9. Πληρώνομαι λιγότερο από ότι αξίζω	1	2	3	4	5
10. Υπάρχουν πολλές ευκαιρίες για προαγωγή	1	2	3	4	5
11. Η πείρα που απέκτησα αυξάνει τις προοπτικές μου για προαγωγή	1	2	3	4	5
12. Οι προοπτικές για προαγωγή είναι πολύ περιορισμένες	1	2	3	4	5
13. Η δουλειά μου είναι αξιόλογη	1	2	3	4	5
14. Η δουλειά μου με ικανοποιεί	1	2	3	4	5
15. Η δουλειά μου είναι μονότονη (ρουτίνα)	1	2	3	4	5
16. Η δουλειά μου είναι βαρετή	1	2	3	4	5
17. Ο προϊστάμενος μου με υποστηρίζει όταν τον χρειάζομαι	1	2	3	4	5
18. Ο προϊστάμενος μου κατανοεί τα προβλήματά μου	1	2	3	4	5
19. Ο προϊστάμενος μου είναι αγενής	1	2	3	4	5
20. Ο προϊστάμενος μου είναι ενοχλητικός	1	2	3	4	5
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. 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.

<b>Απόλυτα ψευδές</b>							<b>Απόλυτα αληθινό</b>
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.							

<b>Απόλυτα ψευδές</b>							<b>Απόλυτα αληθινό</b>
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 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.							

1. Φύλο: Άνδρας  Γυναίκα
2. Ηλικία: .....
3. Οικογενειακή κατάσταση: Ελεύθερος/η  Παντρεμένος/η   
Διαζευγμένος/η  Χήρος/α
4. Είστε: Απόφοιτος υποχρεωτικής εκπαίδευσης   
Απόφοιτος δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης   
Απόφοιτος ανώτερης εκπαίδευσης (π.χ., ΤΕΙ)   
Απόφοιτος ανώτατης εκπαίδευσης   
Μεταπτυχιακές σπουδές
5. Πόσα χρόνια εργάζεσθε σ' αυτή τη δουλειά ;
6. Εργασιακή σχέση: Μόνιμος   
Σύμβαση   
Άλλο  .....