

**Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΣΤΗΝ
ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΠΑΡΕΧΟΜΕΝΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ
ΣΕ ΑΘΛΗΤΙΚΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ:
Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΔΕΣΜΕΥΣΗΣ**

του
Αχιλλέα Κ. Μπάρλα

Διδακτορική Διατριβή που υποβάλλεται
στο καθηγητικό σώμα για την μερική εκπλήρωση των υποχρεώσεων
απόκτησης του διδακτορικού τίτλου του Διατμηματικού Μεταπτυχιακού
Προγράμματος «Άσκηση και Ποιότητα Ζωής» των Τμημάτων Επιστήμης
Φυσικής Αγωγής και Αθλητισμού του Δημοκρίτειου Παν/μίου Θράκης και
του Παν/μίου Θεσσαλίας

Τρίκαλα

2013

Εγκεκριμένο από το Καθηγητικό σώμα:

1^{ος} Επιβλέπων: Αθανάσιος Κουστέλιος, Καθηγητής

2^{ος} Επιβλέπων: Γεώργιος Κώστα, Καθηγητής

3^{ος} Επιβλέπων: Νικόλαος Θεοδωράκης, Επίκ. Καθηγητής

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Αχιλλέας Μπάρλας: Η επίδραση της επαγγελματικής ικανοποίησης στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών σε αθλητικούς οργανισμούς: ο ρόλος της ενδυνάμωσης και της δέσμευσης

(Με την επίβλεψη του κ. Αθανάσιου Κουστέλιου, Καθηγητή)

Στη σημερινή εποχή τα περισσότερα επαγγελματικά αθλητικά σωματεία βρίσκονται αντιμέτωπα με την οικονομική κρίση και τον αυξανόμενο ανταγωνισμό. Σημείο ύψιστης σημασίας για την αντιμετώπιση της υπάρχουσας κατάστασης αποτελεί η παροχή ποιοτικών υπηρεσιών από τους εργαζομένους. Εξ' αιτίας αυτού, πολλοί οργανισμοί αναγκάζονται να επαναξιολογήσουν τη βάση στην οποία διοικούν το προσωπικό τους. Η ικανοποίηση ή η δυσαρέσκεια, των εργαζομένων με την εργασία τους, είναι καταλυτικοί παράγοντες για την απόδοση των εργαζομένων. Σημεία δέουσας προσοχής αποτελούν επίσης η ενδυνάμωση των εργαζομένων και η δέσμευση τους με την επιχείρηση. Ο βασικός σκοπός της παρούσας μελέτης ήταν να εξετάσει τις αιτιώδεις σχέσεις μεταξύ της ικανοποίησης, της ενδυνάμωσης, της δέσμευσης των εργαζομένων και της αντιλαμβανόμενης ποιότητας υπηρεσιών των φιλάθλων ενός επαγγελματικού αθλητικού σωματείου. Το δείγμα της έρευνας αποτέλεσαν 160 εργαζόμενοι της Π.Α.Ε. Ολυμπιακός Σ.Φ.Π. και 480 φιλάθλοι του ίδιου σωματείου. Για τη μελέτη της ικανοποίησης των εργαζομένων χρησιμοποιήθηκε το Ερωτηματολόγιο Καταγραφής της Επαγγελματικής Ικανοποίησης (ESI) (Koustelios & Bagiatis, 1997). Αντίστοιχα, για την μέτρηση της ενδυνάμωσης χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο της Spreitzer (1996) ενώ σε ότι αφορά τη μέτρηση της δέσμευσης με την επιχείρηση και το επάγγελμα, χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο των Meyer, Allen, & Smith (1993). Τέλος, για την αξιολόγηση της αντίληψης των φιλάθλων για το επίπεδο των παρεχομένων υπηρεσιών του σωματείου χρησιμοποιήθηκε το όργανο μέτρησης SPORTSERV (Theodorakis, Kambitsis, Laios, & Koustelios, 2001). Η διαδικασία συλλογής δεδομένων πραγματοποιήθηκε κατά τη διάρκεια δυο εντός έδρας αναμετρήσεων για τη σεζόν 2008-2009 ενώ για τη μελέτη των σχέσεων, χρησιμοποιήθηκαν μοντέλα δομικών εξισώσεων. Τα αποτελέσματα ανέδειξαν

τη στατιστικά σημαντική συνεισφορά του παράγοντα της επαγγελματικής ικανοποίησης ‘Προαγωγή’ στην μεταβλητότητα της αντιλαμβανόμενης ποιότητα υπηρεσιών και των παραγόντων της ενδυνάμωσης ‘Νόημα’ και ‘Επάρκεια’ στην μεταβλητότητα της Δέσμευσης. Με βάση τα αποτελέσματα της μελέτης οι υπεύθυνοι των αθλητικών σωματείων θα ήταν χρήσιμο να επενδύσουν στην ενδυνάμωση των εργαζομένων μέσω της αύξησης της εμπλοκής καθώς της κατανόησης των ιδιαίτερων προσωπικών στόχων του κάθε εργαζόμενου. Η παραπάνω επένδυση πιθανώς να οδηγήσει στη δημιουργία δεσμευμένων και πιστών με την επιχείρηση εργαζομένων.

Λέξεις κλειδιά: Ποιότητα υπηρεσιών, Επαγγελματική ικανοποίηση, Ενδυνάμωση, Δέσμευση, Επαγγελματικός αθλητισμός.

ABSTRACT

Achilleas Barlas: The effect of job satisfaction in the quality of provided services in sport organizations: The role of empowerment and commitment.

(Under the supervision of Dr. Athanasios Koustelios, Professor)

Today, a number of professional sport clubs find themselves confronted with the frantic change and increasing competition. Point of major importance for the confrontation of existing situation constitutes the provision of quality services, with result a lot of sport clubs are forced to re-evaluate the base in which they manage their personnel. The satisfaction or the dissatisfaction, of the employees with their work, is catalytic factor of increase or reduction of provided services level. Points of specific attention constitute also the empowerment of employees and their commitment with the organization and occupation. The basic aim of present study was to examine the causal relations between the satisfaction, the empowerment, the commitment of employees and the perceived quality of services of sports fans of a professional sport club. The sample of research constituted 160 employees of Olympiakos Piraeus C.F.P. and 480 sports fans of the same sport club. For the study of job satisfaction the questionnaire of Employees Satisfaction Inventory (ESI) (Koustelios and Bagiatis, 1997) has been used. Respectively, for the measurement of empowerment the questionnaire of Spreitzer (1996) was used, while regarding the measurement of commitment with the organization and the profession, the questionnaire of Meyer, Allen, and Smith (1993) has been used. Finally, for the evaluation of perception of sports fans for the level of services, the SPORTSERV inventory (Theodorakis, Kambitsis, Laios, & Koustelios, 2001) has been used. The process of collection of data has taken place during two home games in season 2008-2009, while for the study between variables' relations, structural equation models were used. The results elected the statistically important contribution of factor of job satisfaction named 'Promotion' in the variability of perceived quality of services, and the contribution of empowerment factors 'Meaning' and 'Adequacy' in the variability of commitment. Regarding the results of study, sport club managers should invest in the empowerment of

workers via the increase of entanglement and comprehension of particular personal objectives of each worker. The referred investment probably it leads to the creation of committed and loyal workers.

Key-words: Service quality, Job Satisfaction, Empowerment, Commitment, Professional sports.

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Με την ευκαιρία της ολοκλήρωσης της διδακτορικής μου διατριβής θα ήθελα να εκφράσω τις θερμές ευχαριστίες μου στον καθηγητή μου Καθηγητή κ. Κουστέλιο Αθανάσιο για την πολύτιμη βοήθειά του και την αμέριστη στήριξή του καθ' όλη τη διάρκεια της παρούσας εργασίας, αλλά και την καθοδήγησή του ώστε αυτή να ολοκληρωθεί με επιτυχία. Επίσης θα ήθελα να ευχαριστήσω τα υπόλοιπα δυο μέλη της τριμελούς εξεταστικής επιτροπής, τον καθηγητή κ. Κώστα Γεώργιο και τον Επικ. Καθηγητή κ. Θεοδωράκη Νικόλαο για την πολύτιμη και απρόσκοπτη βοήθεια τους σε κάθε στάδιο της παρούσας μελέτης. Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον Αναπλ. καθηγητή κ. Κουθούρη Χαρίλαο και τον καθηγητή Φυσικής Αγωγής κ. Τσιγγίλη Νικόλαο των οποίων η βοήθεια ήταν καθοριστικής σημασίας για την ολοκλήρωση της διδακτορικής μου διατριβής. Ευχαριστώ θερμά τους φίλους μου για την ηθική υποστήριξή τους. Πάνω απ' όλα όμως ευχαριστώ τους γονείς μου Κωνσταντίνο και Αγνή για την αγάπη και την φροντίδα τους, τους είμαι ευγνώμων για όλα τα εφόδια που μου προσέφεραν, ηθικά και υλικά, και ελπίζω οι πράξεις και οι επιλογές μου να δικαιώσουν τους κόπους τους για μένα. Η εργασία αυτή είναι αφιερωμένη σ' αυτούς.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	ii
ABSTRACT	iv
ΠΡΟΛΟΓΟΣ	vi
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ	vii
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ	x
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ	xi
I. ΕΙΣΑΓΩΓΗ	1
Η σχέση της επαγγελματικής ικανοποίησης με την ενδυνάμωση και την δέσμευση	4
Ποιότητα υπηρεσιών	4
Ποιότητα υπηρεσιών και εργασιακή συμπεριφορά	7
Σκοπός και σημαντικότητα της μελέτης	8
Ερευνητικές υποθέσεις	9
Περιορισμοί.....	10
Οριοθετήσεις	10
Λειτουργικοί ορισμοί	11
II. ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ	12
Η έννοια της επαγγελματικής ικανοποίησης	12
Οι θεωρίες της επαγγελματικής ικανοποίησης	14
Παράγοντες που επηρεάζουν την ικανοποίηση από την εργασία.....	18
Έρευνες για την ικανοποίηση από την εργασία.....	21
Μέτρηση της ικανοποίησης από την εργασία.....	26
Ικανοποίηση από την εργασία στον τομέα του αθλητισμού και της αναψυχής.....	29
Η έννοια της επαγγελματικής ενδυνάμωσης	34
Οι μορφές της ενδυνάμωσης.....	35
Ενδυνάμωση μέσω της διοίκησης των διαδικασιών.....	40

Η συνεισφορά της εκπαίδευσης.....	41
Ο ρόλος του διοικητικού στελέχους στο μοντέλο οργάνωσης της ενδυνάμωσης.....	43
Η ψυχολογική ενδυνάμωση	45
Η διαδικασία της ενδυνάμωσης	47
Η διάχυση πληροφοριών.....	48
Η δημιουργία αυτονομίας μέσα σε καθορισμένα όρια	50
Τα στάδια ενδυνάμωσης στις αυτοδιοικούμενες ομάδες.....	51
Τα αποτελέσματα της ενδυνάμωσης.....	52
Έρευνες στην ενδυνάμωση εργαζομένων	55
Οι έννοιες της δέσμευσης με τον οργανισμό και το επάγγελμα	56
Παράγοντες αύξησης της δέσμευσης.....	60
Σχετικές έρευνες στη δέσμευση.....	63
Η μελέτη της δέσμευσης στον αθλητισμό και την αναψυχή	66
Η σχέση της ενδυνάμωσης με τη δέσμευση με τον οργανισμό και το επάγγελμα	67
Η έννοια της ποιότητας υπηρεσιών	69
Αξιολόγηση της ποιότητας υπηρεσιών	78
Αναφορά στα διάφορα μοντέλα εκτίμησης υπηρεσιών.....	79
Η ποιότητα υπηρεσιών στην άσκηση και την αναψυχή	101
Η σχέση της επαγγελματικής ικανοποίησης με την επαγγελματική ενδυνάμωση, τη δέσμευση και την ποιότητα υπηρεσιών	108
III. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ	111
Δείγμα	111
Περιγραφή των οργάνων μέτρησης.....	115
Διαδικασία συλλογής ερωτηματολογίων.....	118
Στατιστική ανάλυση.....	119
Εγκυρότητα και αξιοπιστία.....	121
IV. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	126
Αποτελέσματα στατιστικών χαρακτηριστικών.....	126
Συντελεστές συσχέτισης	133

Εκτίμηση του δομικού μοντέλου	134
V. ΣΥΖΗΤΗΣΗ.....	139
Υπόθεση 1	139
Υπόθεση 2.....	145
Υπόθεση 3.....	148
Περιορισμοί της έρευνας	150
VI. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	152
VII. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	157
VIII. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ	190

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1. Δέσμευση στον προϊστάμενο και στην ομάδα εργασίας.....	57
Πίνακας 2. Δέσμευση στην καριέρα.....	58
Πίνακας 3. Τύποι πελατών με βάση την ικανοποίηση.....	78
Πίνακας 4. Δείκτες προσαρμογής του υποθετικού μοντέλου	123
Πίνακας 5. Τιμές συντελεστών αξιοπιστίας και εγκυρότητας των διαστάσεων της επαγγελματικής ικανοποίησης, επαγγελματικής ενδυνάμωσης, δέσμευσης με το επάγγελμα και τον οργανισμό και αντιλαμβανόμενης ποιότητας υπηρεσιών	125
Πίνακας 6. Μέσες τιμές, τυπικές αποκλίσεις και φορτίσεις του ερωτηματολογίου μέτρησης της επαγγελματικής ικανοποίησης.	126
Πίνακας 7. Μέσες τιμές, τυπικές αποκλίσεις και φορτίσεις του ερωτηματολογίου μέτρησης της επαγγελματικής ενδυνάμωσης.....	128
Πίνακας 8. Μέσες τιμές, τυπικές αποκλίσεις και φορτίσεις του ερωτηματολογίου μέτρησης της δέσμευσης με το επάγγελμα και τον οργανισμό	129
Πίνακας 9. Μέσες τιμές και τυπικές αποκλίσεις των διαστάσεων της Επαγγελματικής ικανοποίησης, επαγγελματικής ενδυνάμωσης και δέσμευσης με το επάγγελμα και τον οργανισμό.....	131
Πίνακας 10. Μέσες τιμές, τυπικές αποκλίσεις και φορτίσεις των μεταβλητών της αντιλαμβανόμενης ποιότητας υπηρεσιών	132
Πίνακας 11. Μέσες τιμές και τυπικές αποκλίσεις των διαστάσεων της αντιλαμβανόμενης ποιότητας υπηρεσιών	133
Πίνακας 12. Τιμές συντελεστών συσχέτισης μεταξύ της επαγγελματικής ικανοποίησης, επαγγελματικής ενδυνάμωσης, δέσμευσης με το επάγγελμα και τον οργανισμό και αντιλαμβανόμενης ποιότητας υπηρεσιών	134
Πίνακας 13. Ανάλυση της επίδρασης των παραγόντων	137

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

Σχήμα 1. Η αλυσίδα κέρδους υπηρεσιών.....	3
Σχήμα 2. Το υποθετικό μοντέλο της μελέτης	9
Σχήμα 3. Βασικά στοιχεία της ενδυνάμωσης.....	44
Σχήμα 4. Ψυχολογική ενδυνάμωση διοικητικών στελεχών στο χώρο εργασίας	45
Σχήμα 5. Επίπεδο προσδοκιών για την παρεχόμενη ποιότητα	76
Σχήμα 6. Ποσοτικοποιημένες ποιοτικές κλίμακες.....	80
Σχήμα 7. Τα τρία (3) επίπεδα ποιότητας του Kanou.....	82
Σχήμα 8. Το μοντέλο ACSI.....	87
Σχήμα 9. Το Μοντέλο ECSI.....	89
Σχήμα 10. Το μοντέλο χασμάτων	90
Σχήμα 11. Η ποιότητα υπηρεσιών κατά τη θεώρηση των Parasuraman, Berry, και Zeithaml (1988)	95
Σχήμα 12. Δείγμα διατύπωσης ερωτήσεων στο ερωτηματολόγιο τύπου SERVQUAL.	96
Σχήμα 13. Φύλο εργαζομένων	111
Σχήμα 14. Επίπεδο μόρφωσης εργαζομένων	112
Σχήμα 15. Οικογενειακή κατάσταση εργαζόμενων	113
Σχήμα 16. Θέση εργασίας	114
Σχήμα 17. Καθεστώς απασχόλησης εργαζομένων	114
Σχήμα 18. Φύλο φιλάθλων.....	115
Σχήμα 19. Το μοντέλο δομικών εξισώσεων της έρευνας	135

**Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΣΤΗΝ
ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΠΑΡΕΧΟΜΕΝΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ
ΣΕ ΑΘΛΗΤΙΚΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ:
Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΔΕΣΜΕΥΣΗΣ**

Το συνεχώς μεταβαλλόμενο ανταγωνιστικό περιβάλλον αναγκάζει τις επιχειρήσεις να προσδιορίσουν τις νέες ευκαιρίες και τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα έτσι ώστε να προσαρμόσουν αυτές τις αλλαγές στη γενική στρατηγική τους. Ένας σημαντικός αριθμός επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών έχει αναγνωρίσει την ανάγκη για προγραμματισμό της «εσωτερικής αγοράς» (Greene, Walls, & Schrest, 1994). Σύμφωνα με τους Berry και Parasuraman (1991), η εσωτερική αγορά είναι η φιλοσοφία της αντιμετώπισης των υπαλλήλων ως πελάτες.

Μια βασική υπόθεση που κρύβεται πίσω από τον ορισμό της εσωτερικής αγοράς είναι βασισμένη στην έννοια ότι «για να έχει ικανοποιήσει τους πελάτες, η εταιρία πρέπει επίσης να έχει ικανοποιημένους εργαζομένους» (George, 1977). Οι Sasser και Arbeit (1976) τόνισαν ότι το προσωπικό είναι η σημαντικότερη αγορά μιας επιχείρησης παροχής υπηρεσιών, τονίζοντας ότι: «Βλέποντας την προσφορά εργασίας ως προϊόν και τους υπαλλήλους τους ως πελάτες, οι διευθυντές αναγκάζονται να αφιερώσουν την ίδια προσοχή στις εργασίες τους με αυτή που αφιερώνουν στους αγοραστές των υπηρεσιών τους» (σελ.17). Ο Grönroos (1981a, 1981b) αναφέρει πως όσο υψηλότερη είναι η ικανοποίηση υπαλλήλων τόσο πιο πιθανό είναι να αναπτυχθεί μια πιο απευθυνόμενη στην αγορά και στους πελάτες εταιρία.

Στις τρέχουσες αναφορές σχετικά με την εσωτερική αγορά συναντάται μια διοικητική φιλοσοφία όπου οι υπάλληλοι αντιμετωπίζονται ως πελάτες από την επιχείρηση. Ο Cahill (1995), αναφέρει τέσσερις βασικές υποθέσεις που πρέπει να ληφθούν υπόψη αναφορικά με την εσωτερική αγορά:

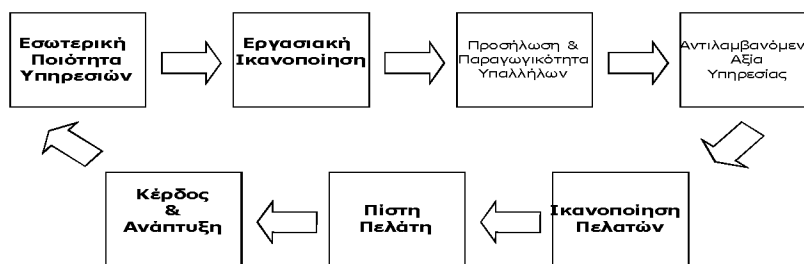
- α) Οι επιχειρήσεις υπάρχουν στο οικονομικό σύστημά για να ικανοποιήσουν τις ανάγκες πελατών με την πώληση των αγαθών ή/και των υπηρεσιών στους εξωτερικούς πελάτες.
- β) Οι επιχειρήσεις πρέπει να στρέφονται κυρίως στην αγορά, όχι επισήμως προς τους υπαλλήλους.

γ) Δεν έχουν ακόμα ξεκαθαριστεί τα όρια μεταξύ της υπηρεσίας και των κατασκευαστικών εταιριών τα τελευταία χρόνια, με όλο και περισσότερες κατασκευαστικές εταιρίες να προσφέρουν υπηρεσίες. Αν και υπάρχουν διαφορές μεταξύ των εταιριών υπηρεσιών και όλων των άλλων, εντούτοις πολλοί στόχοι στις εταιρίες υπηρεσιών είναι ανάλογοι με αυτούς στις εταιρίες πώλησης προϊόντων.

δ) Η εσωτερική αγορά περιλαμβάνει την αντιμετώπιση των υπαλλήλων ως συνεργάτες στην προσπάθεια της εταιρίας να παρέχει τα αγαθά και τις υπηρεσίες στο αγοραστικό κοινό.

Η επικέντρωση στην επαγγελματική ικανοποίηση υπαλλήλων μέσα σε αυτές τις νέες προσεγγίσεις διαχείρισης εργαζομένων μπορεί κατά ένα μεγάλο μέρος να αποδοθεί στο γεγονός ότι στο μάρκετινγκ παροχής υπηρεσιών ένα μεγάλο μέρος των πελατών αγοράζει ουσιαστικά ανθρώπινες συμπεριφορές. Η εσωτερική ποιότητα υπηρεσιών είναι απαραίτητη για την βελτίωση των παρεχομένων υπηρεσιών στους καταναλωτές. Αν και ελάχιστα σχετικά εμπειρικά στοιχεία έχουν δημοσιευθεί μέχρι τώρα στην βιβλιογραφία, οι Heskett, Saser και Schlesinger (1997) δημιούργησαν ένα πρότυπο αλυσίδας κέρδους - υπηρεσιών, ως στρατηγική μεταβλητή, η οποία παρουσιάζει τις σχέσεις μεταξύ της εσωτερικής ποιότητας υπηρεσιών, της ικανοποίησης υπαλλήλων, της παραγωγικότητάς τους, και της εξωτερικής ικανοποίησης πελατών καθώς επίσης και της οργανωτικής απόδοσης. (Σχήμα 1: Η αλυσίδα κέρδους υπηρεσιών). Συνοψίζοντας την έννοια της εσωτερικής αγοράς μπορεί να ειπωθεί ότι οι υπάλληλοι είναι εσωτερικοί πελάτες που έχουν μια ποιοτική σχέση υπηρεσιών με την επιχείρησή τους καθώς επίσης και με άλλους υπαλλήλους. Λαμβάνοντας υπόψη την αλυσίδα κέρδους υπηρεσιών ο «πρώτος» πελάτης που εξυπηρετείται από την επιχείρηση είναι ο υπάλληλος που παραδίδει έπειτα την ποιότητα υπηρεσιών στους εσωτερικούς ή εξωτερικούς πελάτες.

Η ΑΛΥΣΙΔΑ ΚΕΡΔΟΥΣ-ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ



Πηγή: Heskett, J.L., Sasser E.W., Schlesinger, L.A. (1997), *The Service Profit Chain: How Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction, and Value*, Free Press

Σχήμα 1: Η αλυσίδα Κέρδους -Υπηρεσίας

Μια από τις βασικότερες έννοιες που συνδέεται με παραγωγικούς εργαζομένους είναι η επαγγελματική ικανοποίηση. Αποτελεί πεδίο όπου έχουν εκπονηθεί πολλές επιστημονικές έρευνες, κυρίως στο χώρο της οργανωτικής ψυχολογίας (Chelladurai, 1999; Granny, Smith, & Stone, 1992; Weaver, 1980; Zeffane, 1994). Υπάρχουν σημαντικοί λόγοι που καθιστούν την επαγγελματική ικανοποίηση ενδιαφέρουσα ως αντικείμενο μελέτης. Καταρχήν σχετίζεται με την ικανοποίηση από τη ζωή καθώς και με τη φυσική και ψυχική υγεία, επομένως η βελτίωσή της αποτελεί από μόνη της ένα στόχο, σε ανθρωπιστικό επίπεδο. Επίσης, από άποψη οργανωτική, μπορεί να οδηγήσει τους εργαζόμενους σε συμπεριφορές που επηρεάζουν τη λειτουργία του οργανισμού. Επιπλέον, μπορεί να λειτουργήσει ως αντανάκλαση της λειτουργίας ενός οργανισμού και ως μέσο διάγνωσης δυνητικών προβληματικών περιοχών (Spector, 1997).

Στον επαγγελματικό αθλητισμό, οι υπάρχουσες μελέτες αναφέρονται κυρίως στην επαγγελματική ικανοποίηση προπονητών, σχεδόν καμία όμως αναφορά δεν έχει γίνει στα υπόλοιπα μέρη ενός επαγγελματικού συλλόγου (π.χ. υπηρεσίες γηπέδου). Όπως ανέφερε ο Chelladurai (1999), τα αθλητικά σωματεία παρέχουν επαγγελματικές υπηρεσίες «υψηλής» ανθρώπινης επαφής, που προϋποθέτουν ότι οι πελάτες πρέπει να είναι φυσικά παρόντες κατά τη διάρκεια της διαδικασίας της παραγωγής της υπηρεσίας. Η ικανοποίησή των εργαζομένων από το εργασιακό τους περιβάλλον επηρεάζει την ποιότητα στην παρεχόμενη υπηρεσία (Chang & Chelladurai, 1997), η οποία είναι απαραίτητη τόσο στον υψηλό αθλητισμό όσο και στον αθλητισμό αναψυχής.

Η σχέση της επαγγελματικής ικανοποίησης με την ενδυνάμωση και τη δέσμευση

Την τελευταία εικοσαετία, έρευνες κατέληξαν στο συμπέρασμα της επιρροής πολλών παραγόντων, που σχετίζονται με επαγγελματική συμπεριφορά, στην επαγγελματική ικανοποίηση. Εκτενής αναφορά γίνεται στην επιρροή της επαγγελματικής ενδυνάμωσης και της δέσμευσης (Li, 1993; Raedeke, Waren, & Granzky, 2002; Spreitzer, 1996). Όσον αφορά στην έννοια της επαγγελματικής ενδυνάμωσης, η Spreitzer, (1996) κατέληξε πως την ενδυνάμωση αποτελούν τέσσερις βασικοί παράγοντες: Νόημα, Επάρκεια, Αυτό-προσδιορισμός και Επιρροή. Η επαγγελματική ικανοποίηση που διαμορφώνεται από τις εσωτερικές και εξωτερικές ανταμοιβές, επηρεάζει την επαγγελματική ενδυνάμωση. Όσο μεγαλύτερη είναι η ικανοποίηση, τόσο μεγαλύτερη είναι και η ενδυνάμωση. Υπάρχουν παρ' όλα αυτά, έρευνες που έδειξαν ότι η ενδυνάμωση είναι αυτή που επηρεάζει την επαγγελματική ικανοποίηση (Li, 1993; Spreitzer, 1996).

Όσον αφορά στην δέσμευση, οι Blau και Holladay (2006) αναφέρουν δυο είδη δέσμευσης εργασίας: Την δέσμευση στον οργανισμό και τη δέσμευση στο επάγγελμα. Έρευνα σε αθλητικό περιβάλλον έδειξε ότι η επαγγελματική ικανοποίηση φαίνεται να προβλέπει τη δέσμευση (Raedeke, Waren, & Granzky, 2002). Όσο πιο ικανοποιημένο είναι ένα άτομο τόσο πιο δεσμευμένο νιώθει με τον οργανισμό όπου εργάζεται. Πρέπει πάντως να τονιστεί ότι η ικανοποίηση από ένα επάγγελμα και η δέσμευση προς αυτό δεν είναι απαραίτητο να έχουν υψηλή συσχέτιση (Wood, Wallace, Zeffane, Schermerhorn, Hurn, & Osborn, 1998). Υψηλή δέσμευση μπορεί να προκληθεί από πρόχειρες εναλλακτικές λύσεις ή μεγάλες επενδύσεις, και όχι μόνο από υψηλή ικανοποίηση. Έτσι, ένας εργαζόμενος σε έναν αθλητικό σύλλογο είναι πιθανόν να είναι απογοητευμένος από κάποιες πτυχές του επαγγέλματος του, αλλά να παραμένει έντονα δεσμευμένος προς αυτό, γιατί έχει επενδύσει πολύ χρόνο, ακόμα και από τον ελεύθερό του χρόνο και πολύ έντονη συναισθηματική «κάλυψη» προς τους φιλάθλους. Η απάντηση για το αν η επαγγελματική ικανοποίηση προκαλεί δέσμευση ή το αντίθετο δεν είναι ξεκάθαρη

Ποιότητα υπηρεσιών

Η έρευνα για την ποιότητα υπηρεσιών εμφανίζεται στη βιβλιογραφία των υπηρεσιών τα τελευταία 20 χρόνια. Κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του '80, τόσο οι ερευνητές, όσο και τα στελέχη των επιχειρήσεων έδιναν έμφαση στον εννοιολογικό προσδιορισμό της ποιότητας, στους τρόπους μέτρησης της, αλλά και στην ανάπτυξη των στρατηγικών που θα έπρεπε να εφαρμόσουν οι εταιρείες, ώστε να ικανοποιήσουν τις

προσδοκίες των πελατών τους (Zeithaml, Berry & Parasuraman, 1996). Όμως, ο υπολογισμός της συμβολής της ποιότητας υπηρεσιών στην κερδοφορία δεν είναι εύκολος, αφού η σχέση των δύο εννοιών δεν είναι ούτε ξεκάθαρη ούτε απλή (Zeithaml et al., 1996). Αντίθετα με άλλες πρακτικές του μάρκετινγκ, τα αποτελέσματα των οποίων μπορούν να μετρηθούν μάλλον άμεσα (π.χ. προσφορές, ειδικές προωθητικές ενέργειες), η ποιότητα υπηρεσιών φαίνεται να συμβάλλει στα κέρδη μακροπρόθεσμα μέσα από την απόκτηση νέων πελατών, κυρίως, με τη διατήρηση της υπάρχουσας πελατειακής βάσης. Σύμφωνα με τους Rust, Zahorik, Kaenigham (1995) η διατήρηση της πελατειακής βάσης, ή η μείωση του δείκτη απώλειας των πελατών έχει μεγάλη συμβολή στην οικονομική επιτυχία των επιχειρήσεων. Βασισμένοι σε πολλαπλές μελέτες, οι Parasuraman, Zeithaml, και Berry (1988) κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι υπάρχουν πέντε παράγοντες που προσιδιάζουν την ποιότητα των υπηρεσιών: (1) Υλικές παροχές: Η εικόνα των φυσικών εγκαταστάσεων, ο εξοπλισμός, το προσωπικό και τα υλικά επικοινωνίας, (2) Αξιοπιστία: Η Ικανότητα να εκπληρώνουν τις υποσχόμενες υπηρεσίες αξιόπιστα και επακριβώς, (3) Ανταπόκριση: Προθυμία για εξυπηρέτηση των πελατών και παροχή άμεσης εξυπηρέτησης, (4) Ασφάλεια: Η Γνώση και η αβροφροσύνη των υπαλλήλων και η ικανότητα τους να εμπνέουν εμπιστοσύνη και σιγουριά, (5) Κατανόηση: Προσωπική περιποίηση και προσοχή για την εξυπηρέτηση που παρέχεται στους πελάτες.

Όσον αφορά στον τομέα του αθλητισμού και της αναψυχής, η μελέτη της ποιότητας των υπηρεσιών, έχει προσφάτως προσελκύσει το ενδιαφέρον των ερευνητών και των θεωρητικών στην αθλητική και ψυχαγωγική βιομηχανία (Howat, Murray & Crilley, 1999; Kim & Kim, 1995). Οι περισσότερες από τις δημοσιευμένες μελέτες επικεντρώθηκαν στον καθορισμό της έννοιας της ποιότητας της υπηρεσίας για τους πελάτες και στην ανάπτυξη στρατηγικών για να εκπληρώσουν τις προσδοκίες των πελατών.

Πολλές έρευνες έχουν εξετάσει την ποιότητα υπηρεσιών σε κέντρα αθλητισμού και αναψυχής (Crompton & MacKay, 1989; Kim & Kim, 1995; Van der Graaff, 1994; Papadimitriou & Karterliotis, 2000; Williams, 1998). Σε αυτόν τον τύπο υπηρεσιών ο καταναλωτής συμμετέχει ενεργά στη διαδικασία αθλητισμός-κατανάλωση.

Παρόλα αυτά, η έρευνα της ποιότητας υπηρεσιών σε άλλα μέρη της αθλητικής βιομηχανίας, στην οποία ο καταναλωτής απολαμβάνει τον αθλητισμό ως θεατής, (McDonald & Milne, 1998; McDonald, Sutton & Milne., 1995; Theodorakis & Kambitsis, 1998) θεωρείται εξίσου σημαντική εξαιτίας του κοινωνικού και οικονομικού αντίκτυπου του επαγγελματικού αθλητισμού σήμερα, λαμβάνοντας ειδικά υπόψη ότι διάφορες έρευνες

έχουν δώσει έμφαση στη σημασία της ποιότητας υπηρεσιών στις επαγγελματικές αθλητικές επιχειρήσεις (Meyer & Blumelhuber, 1998; Shilbury, 1994).

Στην περίπτωση των υπηρεσιών θεατών, οι Wakefield, Blodgett και Sloan (1996) και οι Wakefield και Sloan, 1994 έδειξαν ότι το πλαίσιο στο οποίο οι υπηρεσίες θεατών παρέχονται (δηλ., το στάδιο στο οποίο ένας αγώνας πραγματοποιείται) είναι ο ίδιος σημαντικός προάγγελος της συμμετοχής και της πίστης των θεατών. Στις ΗΠΑ, σε έρευνα μεταξύ φίλαθλων 80 ομάδων ποδοσφαίρου, μπίζ-μπώλ, και καλαθοσφαίρισης από το περιοδικό Money, αποκάλυψε ότι «... οι φίλαθλοι αρχίζουν να σκέφτονται για το παιχνίδι μόνο αφού γευματίσουν φθηνά και καθίσουν άνετα ύστερα από έναν σύντομο περίπατο από το σταθμευμένο, με ασφάλεια, αυτοκίνητό τους...» (Kasky 1995). Οι Theodorakis και συν. (2001), προσπαθώντας να αξιολογήσουν το επίπεδο των αντιλήψεων των ελλήνων φιλάθλων σχετικά με την ποιότητα υπηρεσιών δημιούργησαν το όργανο μέτρησης SPORTSERV. Το SPORTSERV είναι ένα όργανο μέτρησης αντιλήψεων των θεατών για την ποιότητα υπηρεσιών στον επαγγελματικό αθλητισμό. Τα 22 στοιχεία του οργάνου αντιπροσωπεύουν πέντε διαστάσεις. Αυτές οι διαστάσεις είναι: α) Πρόσβαση, β) Αξιοπιστία, γ) Προσωπικό, δ) Εγκαταστάσεις και ε) Ασφάλεια

Επιπλέον, οι Boulding, Staelin, και Zeithmal (1993) διαπίστωσαν ότι μόνον οι αντιλήψεις για την υπηρεσία επηρεάζουν άμεσα τη γενική εικόνα της ποιότητας υπηρεσιών. Με τον πολλαπλασιασμό των κέντρων άθλησης και υγείας, σε πολλές χώρες, κατά τη διάρκεια των τελευταίων χρόνων, οι αθλητικοί φορείς παροχής υπηρεσιών δίνουν όλο και περισσότερο έμφαση στην παροχή ποιοτικών υπηρεσιών και την αποδοτική λειτουργία, προκειμένου αυτά τα κέντρα να είναι κερδοφόρα (Papadimitriou & Karteliotis, 2000).

Συγχρόνως, οι συμμετέχοντες στα αθλητικά δρώμενα αλλά και οι θεατές αυξάνουν τις προσδοκίες τους για περισσότερα οφέλη από τη συμμετοχή τους στον αθλητισμό αλλά και για καλύτερη ποιότητα των αθλητικών προϊόντων και υπηρεσιών (Howat, Absher, Crilley, & Milne, 1996; Mawson, 1993).

Επιπλέον, στη σύγχρονη εποχή η μεγάλη αύξηση του ενδιαφέροντος του κοινού για αθλητικές δραστηριότητες, η τεράστια προβολή του αθλητισμού από τα Μ.Μ.Ε., ο ανταγωνισμός μεταξύ επαγγελματικών ομάδων, η έκρηξη του fitness και της αναψυχής, ο ανταγωνισμός αντίστοιχων επιχειρήσεων και η φιλοσοφία «εξυπηρέτησης του πελάτη» που επικρατεί στους υπόλοιπους επιχειρηματικούς χώρους, έχουν αυξήσει τις απαιτήσεις των αθλητικών καταναλωτών, με αποτέλεσμα οι ανάγκες τους να έχουν γίνει πιο πολύπλοκες (Papadimitriou & Karteliotis, 2000). Με βάση αυτή τη φιλοσοφία, η οργανωτική επιτυχία είναι ευθυγραμμισμένη με τη δυνατότητα του αθλητισμού και την

ικανότητα του φορέα παροχής υπηρεσιών να προσδιορίσει και να ανταποκριθεί στις ανάγκες των καταναλωτών, αλλά και να επηρεάσει αυτό που θεωρείται ως ποιότητα υπηρεσίας, θέτοντας ως στόχο αυτό τον τομέα της αγοράς (Papadimitriou & Karteliotis, 2000).

Η πρόκληση της παροχής μιας υψηλής ποιότητας υπηρεσιών αθλητισμού γίνεται λιγότερο δύσκολη όταν οι υπεύθυνοι γνωρίζουν τι αναμένουν οι πελάτες τους από την υπηρεσία και τι αισθάνονται ότι είναι σημαντικό σχετικά με την υπηρεσία. Ο προσδιορισμός, λοιπόν, των σημαντικότερων διαστάσεων της ποιότητας υπηρεσιών, μπορεί να δείξει σε ποια κατεύθυνση θα πρέπει να κινηθούν οι προσπάθειες και οι πόροι των αθλητικών κέντρων – οργανισμών, προκειμένου να αυξήσουν την πιθανότητα απόκτησης ευχαριστημένων πελατών.

Οι έρευνες για την ποιότητα υπηρεσιών και την ικανοποίηση των πελατών στον τομέα της αθλητικής βιομηχανίας, όπου ο καταναλωτής απολαμβάνει το αθλητικό προϊόν σα θεατής, είναι σχετικά λίγες. Το γεγονός αυτό έρχεται σε αντίθεση με την τεράστια κοινωνική και οικονομική επίπτωση που έχουν τα επαγγελματικά αθλήματα στη σημερινή εποχή (Theodorakis et al., 2001).

Οι θεατές αποτελούν ένα από τα βασικά στηρίγματα για την οικονομική επιβίωση αλλά και την περαιτέρω ανάπτυξη των αθλητικών εγκαταστάσεων. Είναι χαρακτηριστικό ότι οι σύγχρονες τάσεις στην αθλητική διοίκηση είναι οι θεατές να αντιμετωπίζονται όχι μόνο ως «πελάτες» αλλά και ως «επισκέπτες – φιλοξενούμενοι», οι οποίοι πρέπει να τυγχάνουν της ίδιας περιποίησης με τους φιλοξενούμενους στο σπίτι του καθενός (Γιαννόπουλος, 1996).

Ποιότητα υπηρεσιών και εργασιακή συμπεριφορά.

Η ικανοποίηση από την εργασία είναι ένα από τα συχνότερα ερευνητικά θέματα στην βιβλιογραφία εργασιακής συμπεριφοράς. Σε μια επιχείρηση παροχής υπηρεσιών, είναι πιθανό η ικανοποίηση των εργαζομένων να ασκήσει μεγάλη επίδραση στον τομέα της ικανοποίησης πελατών. Οι μελέτες έχουν δείξει ότι η ικανοποίηση από την εργασία συσχετίζεται θετικά με τις αντιλήψεις υπαλλήλων για την ποιότητα υπηρεσιών (Schlesinger & Zornitsky, 1991) και τις εκτιμήσεις των πελατών για την ποιότητα υπηρεσιών (Reynierse & Harker, 1991; Yoon, Beatty & Suh, 2001). Οι Heskett, Jones, Loveman, Sasser, και Schlesinger (1994), τονίζουν ότι η χρηματοοικονομική απόδοση της εταιρίας προέρχεται από την ικανοποίηση πελατών, η οποία με τη σειρά της προέρχεται από την απόδοση υπαλλήλων, που βασίζεται στην ικανοποίηση υπαλλήλων.

Όσον αφορά τη σχέση της αντιλαμβανόμενης ποιότητας υπηρεσιών από την πλευρά των πελατών με τους παράγοντες εργασιακής συμπεριφοράς εργαζόμενων, η έρευνα των Snipes, Oswald, La Tour, και Armenakis (2005) επαληθεύει ευρήματα παλαιότερων ερευνών, σύμφωνα με τα οποία η σφαιρική ικανοποίηση από την εργασία έχει θετική επιρροή στην ποιότητα υπηρεσιών (Hartline & Ferrell, 1996; Yoon et al., 2001, Schlesinger & Zornitsky, 1991). Τα αποτελέσματα της ίδιας μελέτης που διεξήχθη μεταξύ καθηγητών δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, αναφέρουν άμεση και θετική συσχέτιση μεταξύ επαγγελματικής ικανοποίησης και αντιλαμβανόμενης ποιότητας υπηρεσιών. Στην ίδια μελέτη επισημαίνεται η θετική επίδραση της ενδυνάμωσης στην επαγγελματική ικανοποίηση (άμεση σχέση) και στην αντιλαμβανόμενη ποιότητα υπηρεσιών μέσω της επαγγελματικής ικανοποίησης (έμμεση σχέση).

Πολλές είναι οι μελέτες (McDonald & Siegel, 1993; Riggs & Knight, 1994; Spreitzer, 1996; Wood et al., 1998) που καταδεικνύουν ότι η επαγγελματική ικανοποίηση από μόνη της δεν είναι ικανή να επηρεάσει την ποιότητα της προσφερόμενης υπηρεσίας. Η σχέση μεταξύ εργασιακής ικανοποίησης και υπηρεσιών μπορεί να επηρεαστεί άμεσα ή έμμεσα και από άλλες μεταβλητές, όπως η ενδυνάμωση, ο αυτοσεβασμός, η αυτό-αποτελεσματικότητα, και η δέσμευση. Παρόλα αυτά, τα επιστημονικά στοιχεία των σχέσεων/αλληλεπιδράσεων μεταξύ επαγγελματικής ικανοποίησης, αντιλαμβανόμενης ποιότητας υπηρεσιών και ενδυνάμωσης στον αθλητικό τομέα είναι περιορισμένα.

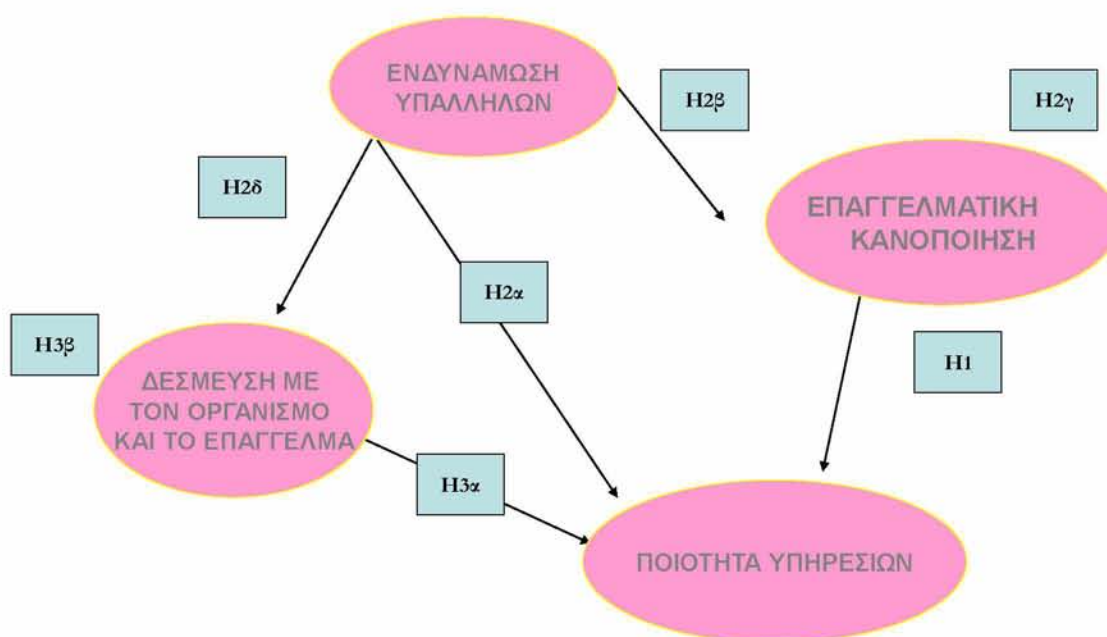
Σκοπός και σημαντικότητα της μελέτης

Ο Kanter (1977), ύστερα από πολυάριθμες μελέτες κατέληξε στο συμπέρασμα πως η ενδυνάμωση του υπαλλήλων και η δέσμευση τους με την επιχείρηση είναι καταλυτικοί παράγοντες που οδηγούν στην ικανοποίηση ή στην δυσαρέσκεια, του εργαζομένου με την εργασία του. Η απάντηση για το αν η επαγγελματική ικανοποίηση προκαλεί άμεσα ή έμμεσα τους προαναφερόμενους ψυχολογικούς παράγοντες δεν είναι ξεκάθαρη. Με βάση τα όσα αναφέρθηκαν παραπάνω σκοπός της παρούσας διατριβής είναι να εξετάσει:

- α) Την σχέση επαγγελματικής ικανοποίησης, ενδυνάμωσης και δέσμευσης με την αντιλαμβανόμενη ποιότητα υπηρεσιών.
- β) Την σχέση της ενδυνάμωσης με την επαγγελματική ικανοποίηση και τη δέσμευση

Ερευνητικές υποθέσεις

Βασιζόμενοι στην παραπάνω μελέτη της βιβλιογραφίας και στην ανάγκη μελέτης της ικανοποίησης υπάλληλων και αντιλαμβανόμενης ποιότητας υπηρεσιών φιλάθλων επαγγελματικών σωματείων, διατυπώνονται οι ακόλουθες υποθέσεις (Σχήμα. 2):



Σχήμα 2. Το υποθετικό μοντέλο της μελέτης.

Μηδενική Υπόθεση H01: Οι διάφορες πλευρές της επαγγελματικής ικανοποίησης δεν θα έχουν άμεση και θετική επίδραση στην ποιότητα υπηρεσιών.

Εναλλακτική Υπόθεση H1: Οι διάφορες πλευρές της επαγγελματικής ικανοποίησης θα έχουν άμεση και θετική επίδραση στην ποιότητα υπηρεσιών.

Μηδενική Υπόθεση H02: Η ενδυνάμωση δεν θα έχει θετική, άμεση (H02α) και έμμεση (H02β) επίδραση στην ποιότητα υπηρεσιών καθώς και άμεση επίδραση στην επαγγελματική ικανοποίηση (H02γ) και δέσμευση με το επάγγελμα και τον οργανισμό (H02δ).

Εναλλακτική Υπόθεση H2: Η ενδυνάμωση θα έχει θετική, άμεση (H2α) και έμμεση επίδραση (H2β) στην ποιότητα υπηρεσιών καθώς και άμεση επίδραση στην επαγγελματική ικανοποίηση (H2γ) και δέσμευση με το επάγγελμα και τον οργανισμό (H2δ).

Μηδενική Υπόθεση H03: Η δέσμευση με το επάγγελμα και τον οργανισμό δεν θα έχει καθοριστικό ρόλο ως ενδιάμεσος παράγοντας στη σχέση ενδυνάμωσης- ποιότητας υπηρεσιών (H03α) καθώς και άμεση επίδραση στην ποιότητα υπηρεσιών (H03β).

Εναλλακτική Υπόθεση H3: Η δέσμευση με το επάγγελμα και τον οργανισμό θα έχει καθοριστικό ρόλο ως ενδιάμεσος παράγοντας στη σχέση ενδυνάμωσης- ποιότητας υπηρεσιών (H3α) καθώς και άμεση επίδραση στην ποιότητα υπηρεσιών (H3β).

Περιορισμοί

Οι περιορισμοί της έρευνας εστιάζονται στην επιλογή του δείγματος και στον τρόπο συμπλήρωσης των ερωτηματολογίων. Πιο συγκεκριμένα, το δείγμα της έρευνας αποτελούν ενήλικοι εργαζόμενοι και φίλαθλοι της Π.Α.Ε. Ολυμπιακός Πειραιώς, ανεξαρτήτως φύλου. Το συγκεκριμένο αθλητικό σωματείο θωρήθηκε ως το μοναδικό στον ελλαδικό χώρο που πληρεί βασικά κριτήρια για την αξιοπιστία του δείγματος της παρούσας διατριβής. Συγκεκριμένα, η πλειοψηφία των εργαζόμενων, τόσο στον τομέα της οργάνωσης όσο και στην αθλητική εγκατάσταση ανήκουν σε εταιρίες του ίδιου επιχειρηματικού ομίλου με κοινό όραμα και αποστολή. Η κατανόηση των ερωτήσεων ελέγχθηκε με πιλοτικό τεστ σε μικρές ομάδες εργαζομένων στον τομέα του αθλητισμού και φιλάθλων επαγγελματικών σωματείων. Τέλος, αν και τα ερωτηματολόγια είναι ανώνυμα, δεν είναι δυνατό να εξακριβωθεί η ειλικρίνεια των απαντήσεων από τους συμμετέχοντες στην έρευνα.

Οριοθετήσεις

Η διαδικασία συλλογής των δεδομένων για την πραγματοποίηση της έρευνας έγινε με τη συμπλήρωση ερωτηματολογίων. Όλες οι μεταβλητές, τόσο αυτές που αφορούν τους

εργαζόμενους όσο και εκείνες που αφορούν τους φιλάθλους αξιολογήθηκαν με απαντήσεις σε ερωτήσεις κλίμακας Likert.

Λειτουργικοί ορισμοί

Επαγγελματική ικανοποίηση. Ευχάριστη ή θετική συναισθηματική κατάσταση η οποία πηγάζει από την εκτίμηση που βιώνει κάποιος για την εργασία του και περιλαμβάνει διάφορες διαστάσεις της εργασίας (Locke, 1976).

Ποιότητα υπηρεσιών. Η αντίληψη του πελάτη για την παρεχόμενη υπηρεσία (Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1985).

Ενδυνάμωση. Η παροχή βοήθειας στους υπαλλήλους για να αποκτήσουν προσωπική ευθύνη στην εργασία τους καθώς επίσης και η μεταφορά αποφάσεων και ευθυνών από τους διευθυντές στους υπαλλήλους (Byham & Cox, 1989).

Εργασιακή δέσμευση. Η πρόθεση στη συμπεριφορά να διατηρηθεί η ανάμειξη σε μία συγκεκριμένη εργασία (Rusbult, 1983).

II. ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ

Το κεφάλαιο αυτό περιλαμβάνει μια εκτενή συζήτηση της σχετικής βιβλιογραφίας. Παρατίθενται επιστημονικά ευρήματα προσφάτων και παλαιότερων δημοσιευμένων μελετών που αφορούν τις τέσσερις βασικές έννοιες του υποθετικού μοντέλου της εργασίας. Συγκεκριμένα, με τη σειρά αναφέρονται στοιχεία για την έννοια της επαγγελματικής ικανοποίησης, της επαγγελματικής ενδυνάμωσης, της οργανωσιακής δέσμευσης και τέλος της αντιλαμβανόμενης ποιότητας υπηρεσιών.

Η έννοια της επαγγελματικής ικανοποίησης

Με βάση την πλειοψηφία των ερευνητικών αναφορών (Kohler 1988, Locke, 1976, Spector, 1997, Pestonjee 1973), ως ικανοποίηση από την εργασία θεωρείται η συμπεριφορά, η στάση του εργαζόμενου απέναντι στην εργασία του. Κατά τον Pestonjee (1973), η ικανοποίηση από την εργασία μπορεί να θεωρηθεί ως το άθροισμα των συναισθημάτων του εργαζόμενου για: α) τη φύση της εργασίας, τις ώρες εργασίας, τους συναδέλφους, τις ευκαιρίες και προοπτικές για προαγωγή και ανάπτυξη, τους κανονισμούς για τις υπερωρίες, το περιβάλλον, τα μηχανήματα και τα εργαλεία, β) τη διοίκηση και την εποπτεία, τη συμμετοχή, τις ανταμοιβές και τις τιμωρίες, τους επαίνους και τις κατηγορίες, την πολιτική αδειών και την ευνοιοκρατία, γ) τις κοινωνικές σχέσεις – φίλους και συνεργάτες, γείτονες, άτομα στην ίδια κοινωνία, τη συμμετοχή σε κοινωνικές δραστηριότητες και τις κάστες και δ) την προσωπική προσαρμογή και υγεία.

Κατά τον Spector (1997), η ικανοποίηση από την εργασία αξιολογεί τον βαθμό στον οποίο αρέσει ή δεν αρέσει η εργασία στους εργαζομένους. Η ικανοποίηση από την εργασία 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) και τη σχετική σημασία που έχουν αυτές οι αξίες για το άτομο (Locke, 1976).

Η επαγγελματική ικανοποίηση σύμφωνα με τον Locke (1976), είναι μία ευχάριστη ή θετική συναισθηματική κατάσταση που απορρέει από την εκτίμηση του ατόμου για το

επάγγελμά του ή την εργασιακή του πείρα. Ο Kohler (1988) την προσδιορίζει ως μία πολυδιάστατη έννοια, που αντιπροσωπεύει μία ολική στάση του ατόμου και τα συναισθήματά του για συγκεκριμένες πτυχές του επαγγέλματός του. Απορρέει δε, από την ικανοποίηση των διαφορετικών πτυχών του επαγγέλματος, όπως από ευκαιρίες για δημιουργικότητα, ποικιλία καθηκόντων, αυτονομία, ευκαιρίες για εμπλουτισμό της γνώσης του ατόμου, πολυπλοκότητα της εργασίας, «ποσότητα» της εργασίας, μισθό, προαγωγές, επίβλεψη, και συναδέλφους (Koustelios & Bagiatis, 1997). Θα μπορούσε επίσης να οριστεί ως η συναισθηματική ανταπόκριση ενός ατόμου προς τα καθήκοντά του και προς τις φυσικές και κοινωνικές συνθήκες της εργασίας του (Wood et al., 1998).

Η ικανοποίηση μπορεί να διαιρεθεί σε δύο κατηγορίες: την εσωτερική (intrinsic satisfaction) και την εξωτερική (extrinsic satisfaction). Η εσωτερική ικανοποίηση αναφέρεται στη φύση των εργασιακών 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 προαγωγών κ.λ.π.

Όσον αφορά στη σημασία της επαγγελματικής ικανοποίησης, υπάρχουν διάφορες προσεγγίσεις ανάλογα με την εστίαση στον εργαζόμενο, ή στην επιχείρηση. Πρώτον, η ανθρωπιστική προσέγγιση (humanitarian) σύμφωνα με την οποία αξίζει σε όλους τους ανθρώπους να τους συμπεριφέρονται δίκαια και με σεβασμό. Με αυτή την έννοια, η εργασιακή ικανοποίηση αντανακλά ως ένα βαθμό την καλή μεταχείριση που έχει κάποιος στον εργασιακό χώρο. Ακόμη μπορεί να θεωρηθεί ως ένδειξη συναισθηματικής ευεξίας ή καλής ψυχικής υγείας. Δεύτερον, η ωφελμιστική προσέγγιση (utilitarian) σύμφωνα με την οποία η εργασιακή ικανοποίηση μπορεί να οδηγήσει σε συμπεριφορές που επηρεάζουν τη λειτουργία όλης της επιχείρησης.

Ο Spector (1997) αναφέρει ότι υπάρχουν δύο προσεγγίσεις στη μελέτη της εργασιακής ικανοποίησης: πρώτον, η ολιστική προσέγγιση (global approach) που αντιμετωπίζει την εργασιακή ικανοποίηση ως ένα μοναδικό, συνολικό συναίσθημα απέναντι στην εργασία και δεύτερον, η προσέγγιση που εστιάζει σε επιμέρους πλευρές της εργασίας (facet approach) όπως οι ανταμοιβές (μισθοί και πρόσθετες παροχές), οι ευκαιρίες για προαγωγή, η επικοινωνία στο χώρο εργασίας, η ασφάλεια, η επιθεώρηση, οι προϊστάμενοι και οι συνάδελφοι, οι εργασιακές συνθήκες και η φύση της εργασίας αυτή καθ' εαυτή. Η δεύτερη αυτή προσέγγιση δίνει πληρέστερη εικόνα της εργασιακής ικανοποίησης γιατί είναι πιθανόν κάποιος εργαζόμενος να είναι δυσαρεστημένος με κάποια πτυχή της εργασίας του π.χ. θεωρεί ότι δεν αμείβεται όπως του αξίζει αλλά να είναι

ικανοποιημένος με κάποια άλλη πτυχή, π.χ. την επικοινωνία με τους συναδέλφους και τις εργασιακές συνθήκες.

Η ικανοποίηση από την εργασία είναι λοιπόν ένα καθολικό συναίσθημα απέναντι στην εργασία που σχετίζεται με διάφορες διαστάσεις της εργασίας όπως η φύση της εργασίας αυτή καθ'αυτή, οι αμοιβές, οι πρόσθετες παροχές, το σύστημα προαγωγών, οι εργασιακές συνθήκες, η αναγνώριση, η επικοινωνία, η προσωπική ανάπτυξη, η ασφάλεια, οι συνάδελφοι, η εποπτεία, η εργοδοσία και οι πολιτικές και διαδικασίες της επιχείρησης και αντανakλά πώς αισθάνονται οι άνθρωποι για την εργασία γενικά και στην εργασία τους ειδικά.

Με βάση τα παραπάνω, η μελέτη της ικανοποίησης από την εργασία παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον μιας και σχετίζεται με την οργανωσιακή δέσμευση, την εργασιακή απόδοση, την συχνή εναλλαγή εργασίας (turnover), τις απουσίες, την υγεία και την ευημερία και την ικανοποίηση από τη ζωή (Spector, 2008). Εργαζόμενοι με υψηλότερα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης είναι δυσκολότερο να αναζητήσουν αλλού εργασία ή να εγκαταλείψουν τη δουλειά τους. Είναι πολύ πιθανό εργαζόμενοι που δεν είναι ικανοποιημένοι με την παρούσα εργασία τους να αναζητήσουν αλλού εργασία.

Οι θεωρίες της επαγγελματικής ικανοποίησης

Η θεωρία των ανθρώπινων αναγκών. Εισηγητής αυτής της θεωρητικής προσέγγισης είναι ο Abraham Maslow, θεωρητικός της ανθρωπιστικής κατεύθυνσης, ο οποίος εισήγαγε ένα σύστημα ιεράρχησης των ανθρώπινων αναγκών και κινήτρων. Το άτομο, παράλληλα με τις βιολογικές του ανάγκες, έχει και άλλες 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 (1943) 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. Ο Maslow υποστηρίζει 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 επίπεδα 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. Αυτή η άποψη αποτελεί πόρισμα πολλών ερευνών που διεξήχθησαν σε διευθυντές επιχειρήσεων, όπου βρέθηκε ότι πράγματι η νέα γενιά εργαζομένων επικεντρώνεται στην ανάγκη αυτοπραγμάτωσης την οποία θεωρεί ως τη βασικότερη αιτία ικανοποίησης από την εργασία τους.

Θεωρία των δυο παραγόντων. Εισηγητής αυτής της θεωρητικής προσέγγισης είναι ο Herzberg και οι συνεργατες του (Herzberg, Mausner & Snyderman, 1959) και πρόκειται για μια θεωρία κινήτρων που προσομοιάζει αρκετά σε αυτή των ανθρωπίνων αναγκών του Maslow. Στη προσέγγιση αυτή, οι παράγοντες μειώνονται σε δυο. Υποστηρίζει ότι στη σύγχρονη κοινωνία οι ανάγκες κατώτερου επιπέδου έχουν λίγο ή πολύ ικανοποιηθεί. Όμως, μόνο οι ανάγκες ανώτερου επιπέδου μπορούν να προσεγγίσουν την ικανοποίηση. Ο Herzberg, και συν., (1959) διέκριναν 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 αφού, σύμφωνα με τον Shultz (1982), υπάρχουν κάποιοι παράγοντες υγιεινής που μπορούν να δράσουν και ως κίνητρα.

Η θεωρία της προσδοκίας. Ο Vroom (1964) υπήρξε ο πρώτος που διατύπωσε μια θεωρία προσδοκίας. Κατά τον Vroom, 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. Σύμφωνα με τη θεωρία της προσδοκίας, υπάρχουν τρεις μεταβλητές: η ελκυστικότητα (σθένος), η συντελεστικότητα και η προσδοκία (Κάντας, 1998). Σύμφωνα με τη θεωρία του, η επαγγελματική ικανοποίηση του εργαζομένου είναι συνάρτηση των υποκειμενικών αντιλήψεων του (της προσδοκίας του) για το βαθμό στον οποίο η εργασία του διακρίνεται από συντελεστικότητα, δηλαδή στο κατά πόσο η εργασία του συντελεί στο να έχει κάποια επιθυμητά για τον ίδιο αποτελέσματα. Τα αποτελέσματα μπορούν να αποκτήσουν κάποιο σθένος για το άτομο και το σθένος αυτό το αποκτούν βάσει του βαθμού στον οποίο είναι συντελεστικά στην επίτευξη των επιδιωκόμενων αποτελεσμάτων. Η πραγμάτωση αυτών των αποτελεσμάτων μπορεί να έχει θετική επιρροή στο άτομο και να σημαίνει κατ' επέκταση επαγγελματική ικανοποίηση για το άτομο, ενώ ταυτόχρονα, μπορεί και να έχει αρνητική επιρροή, να έχει αρνητικό σθένος, το οποίο μπορεί να οφείλεται όχι στη φύση του αποτελέσματος αυτού καθαυτού αλλά στο γεγονός ότι δεν είναι ικανοποιητικά αναμενόμενο. Παρόλα αυτά πρέπει να επισημάνουμε ότι η θεωρία τη Vroom για την επαγγελματική ικανοποίηση δε στηρίχθηκε ικανοποιητικά όταν διερευνήθηκε εμπειρικά (Κάντας, 1998).

Η θεωρία του Alderfer – ERG. Η θεωρία αυτή έχει τις βάσεις της στη θεωρία των ανθρωπίνων αναγκών του Maslow, 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 την παραπάνω θεωρία, η μη ικανοποίηση (ματαιώση) 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. Η επαγγελματική ικανοποίηση εξαρτάται από την εκπλήρωση τριών ειδών αναγκών: των αναγκών ύπαρξης, σχέσης και ανάπτυξης (Existence, Relatedness, Growth – ERG) (Κάντας, 1998). Ένας εργαζόμενος μπορεί να ικανοποιήσει τις ανάγκες ύπαρξης μέσω του μισθού, των πρόσθετων παροχών και ενός ασφαλούς εργασιακού περιβάλλοντος. Οι ανάγκες σχέσης ικανοποιούνται μέσα από τις διαπροσωπικές επαφές με

τους συναδέλφους, όταν αυτές διακρίνονται από συναισθηματική στήριξη, σεβασμό, αναγνώριση και παρέχουν στους συμμετέχοντες κατά την επαφή την αίσθηση του «ανήκειν». Τέλος, οι ανάγκες ανάπτυξης καλύπτονται όταν η εργασία είναι δημιουργική και παρέχει προκλήσεις και αυτονομία (Schultz, 1982).

Η θεωρία των χαρακτηριστικών της εργασίας. Η θεωρία αυτή που αναπτύχθηκε από τους Hackman και Oldham (1976), αναφέρεται στη ύπαρξη συγκεκριμένων εργασιακών χαρακτηριστικών που επηρεάζουν με διαφορετικό τρόπο τη συμπεριφορά και τις στάσεις των εργαζομένων. Τα χαρακτηριστικά αυτά είναι: η ποικιλία δεξιοτήτων, η ταυτότητα του έργου, η σπουδαιότητα του έργου, η αυτονομία και η ανατροφοδότηση. Η αλλαγή στα χαρακτηριστικά αυτά δεν επιδρά άμεσα στην εργασιακή συμπεριφορά, επηρεάζει, όμως, τον τρόπο που τα άτομα βιώνουν τις αντιδράσεις σε αυτές τις αλλαγές. Αυτά τα ψυχολογικά βιώματα οδηγούν με τη σειρά τους, σε αλλαγές στα κίνητρα εργασίας και στη συμπεριφορά. Αποδείχθηκε ερευνητικά ότι τα άτομα παρουσιάζουν διαφορετικό βαθμό στην ανάγκη ανάπτυξης καθώς και ότι εκείνα που έχουν εντονότερα αυτή την ανάγκη επηρεάζονται περισσότερο από τις αλλαγές αυτές και έχουν πιο ισχυρά κίνητρα για μεγαλύτερη παραγωγικότητα (Schultz, 1982), γεγονός που οδηγεί σε μεγαλύτερη επαγγελματική ικανοποίηση απ' ό,τι τα άτομα που έχουν αυτή την ανάγκη λιγότερο έντονη. Όσο μεγαλύτερος ο βαθμός ύπαρξης αυτών των βασικών χαρακτηριστικών τόσο υψηλότερα είναι τα κίνητρα των εργαζομένων και τόσο πιο θετικά είναι τα συναισθήματά τους για την εργασία τους. Πρόκειται για ένα θεωρητικό μοντέλο πολλά υποσχόμενο σε ό,τι αφορά τις διαστάσεις ή τα θέματα της εργασίας που πρέπει να μεταβληθούν προκειμένου να βελτιωθούν τα κίνητρα, η απόδοση και η ικανοποίηση των εργαζομένων (Schultz, 1982).

Η θεωρία της ισότητας. Η θεωρία αυτή, εισηγητής της οποίας είναι ο Adams (1965), υποστηρίζει, όπως έχει αποδείξει και η εμπειρική έρευνα, 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 αυτή και ταυτόχρονα με τα αποτελέσματα ενός άλλου ατόμου ή ομάδας που προσφέρει εξίσου με τους ίδιους. Ο εργαζόμενος μπορεί να δυσαρεστηθεί όταν υπάρχει ασυμφωνία ανάμεσα σε αυτά που ο ίδιος προσφέρει για την επιχείρηση και στην αμοιβή (εξωγενή ή εσωγενή) που λαμβάνει από αυτή. Η δυσαρέσκεια αυτή παρατηρείται όχι μόνο όταν αυτή η ασυμφωνία της αμοιβής τον αδικεί τόσο σε σχέση και με την ποιότητα και

ποσότητα της εργασίας του όσο και σε σχέση με την αμοιβή κάποιου άλλου, αλλά και όταν η δυσαναλογία αυτή κλίνει υπέρ του και όπως υποστηρίζει ο Adams (1965), σπεύδει να επαναφέρει την αρχική ισότητα και δικαιοσύνη. Αν η προσπάθεια αυτή δεν καταλήξει στο επιθυμητό αποτέλεσμα, τότε ο εργαζόμενος θα εγκαταλείψει την αρνητική για αυτόν κατάσταση.

Θεωρία της κοινωνικής επιρροής. Οι Salancik και Pfeffer (1977) υποστήριξαν ότι οι εργαζόμενοι αποφασίζουν για το τι νιώθουν για την εργασία τους αποκλειστικά οι ίδιοι. Το πόρισμά τους σχετικά με το αν είναι ικανοποιημένοι ή όχι από την εργασία τους επηρεάζεται από τη συμπεριφορά ατόμων που εργάζονται σε παρεμφερή με εκείνους περιβάλλοντα. Το άτομο, αντιλαμβάνεται κατά πόσο οι άλλοι είναι επαγγελματικά ικανοποιημένοι ή όχι και με βάση αυτή ακριβώς την εκτίμηση, καταλήγει στην αντίληψη για το αν το ίδιο είναι επαγγελματικά ικανοποιημένο ή όχι. Πρόκειται για μια πολύ ενδιαφέρουσα θεωρία καθώς αναγνωρίζει τον κοινωνικό χαρακτήρα της εργασίας και προτείνει έναν τρόπο να καθορίζεται η επαγγελματική ικανοποίηση.

Παράγοντες που επηρεάζουν την ικανοποίηση από την εργασία

Όσον αφορά στους λόγους που ωθούν τους εργαζομένους να αισθάνονται ικανοποιημένοι από την εργασία τους, και τι είναι αυτό που τους ωθεί στη συγκεκριμένη στάση, ο Spector (2008) αναφέρει ότι έχουν γίνει αρκετές έρευνες πάνω στο θέμα αυτό, κάποιες από αυτές συσχετίζουν το περιβάλλον (environment) με την ικανοποίηση, άλλες επικεντρώνονται στην προσωπικότητα (personality), δηλαδή ότι συγκεκριμένοι τύποι ανθρώπων έχουν την τάση και την προδιάθεση να αγαπούν ή όχι την εργασία τους και τέλος άλλες έρευνες θεωρούν ότι υπάρχει αλληλεπίδραση μεταξύ περιβάλλοντος, προσωπικότητας και εργασιακής ικανοποίησης.

α) Παράγοντες του περιβάλλοντος. Οι παράγοντες του περιβάλλοντος που επιδρούν στην εργασιακή ικανοποίηση είναι τα χαρακτηριστικά της εργασίας (job characteristics), οι αμοιβές (pay) και η δικαιοσύνη στον εργασιακό χώρο (justice in the workplace) (Spector, 2008). Άλλοι παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση είναι α) η απογοήτευση και η αποξένωση (frustration & alienation), β) η τεχνολογία (technology), γ) η σημαντικότητα της εργασίας (meaningfulness), δ) η εποπτεία-επιτήρηση (supervision), ε) η εργασιακή και ψυχολογική ευεξία (work & psychological well being), στ) η ασυμφωνία και σύγκρουση ρόλων (role incongruence &

role conflict) (Mullins, 1993). Οι διαπροσωπικές σχέσεις με συναδέλφους και προϊσταμένους και η στάση του προϊσταμένου παίζουν σημαντικό ρόλο στη δημιουργία εργασιακής ικανοποίησης (Scarpello & Campbell, 1983).

Τα χαρακτηριστικά της εργασίας αναφέρονται στο περιεχόμενο και τη φύση των εργασιακών καθηκόντων. Αυτά τα χαρακτηριστικά σύμφωνα με τους Hackman και Oldham (1976) είναι α) η ποικιλία των δεξιοτήτων (skill variety) που απαιτούνται για την εκτέλεση μιας εργασίας, β) η ταυτότητα του καθήκοντος (task identity) δηλαδή έχει σημασία αν ο εργαζόμενος κάνει όλη τη δουλειά ή ένα κομμάτι αυτής, γ) η σημαντικότητα του καθήκοντος (task significance) δηλαδή η επιρροή που ασκεί ο εργαζόμενος με την εργασία του στους άλλους, δ) η αυτονομία (autonomy) δηλαδή η ελευθερία που έχει ο εργαζόμενος να κάνει την εργασία όπως εκείνος νομίζει σωστά και τέλος ε) η ανατροφοδότηση (task feedback) δηλαδή ο βαθμός στον οποίο είναι προφανές στους εργαζόμενους ότι κάνουν την εργασία σωστά. Τα πέντε παραπάνω χαρακτηριστικά συνιστούν την πολυπλοκότητα της εργασίας (scope). Υψηλή πολυπλοκότητα οδηγεί σε εργασιακή ικανοποίηση ενώ χαμηλή πολυπλοκότητα οδηγεί σε δυσαρέσκεια και ανία. Η θεωρία τους βασίζεται λοιπόν στην υπόθεση ότι οι εργαζόμενοι υποκινούνται από την εσωτερική ικανοποίηση που λαμβάνουν εκτελώντας τα εργασιακά τους καθήκοντα.

Τα χαρακτηριστικά της εργασίας προκαλούν ψυχολογικές καταστάσεις οι οποίες σε ικανοποίηση, υποκίνηση και εργασιακή απόδοση. Ο συνδυασμός της ποικιλίας των δεξιοτήτων, της ταυτότητας του καθήκοντος και της σημαντικότητας του καθήκοντος οδηγεί στη συνειδητοποίηση της σημασίας, της αξίας που έχει η εργασία. Η αυτονομία οδηγεί σε υπευθυνότητα και η ανατροφοδότηση έχει ως αποτέλεσμα τη γνώση των αποτελεσμάτων ώστε να γίνουν διορθωτικές κινήσεις αν αυτό είναι χρειάζεται. Η θεωρία των χαρακτηριστικών της εργασίας μας λέει απλά ότι οι εργαζόμενοι θα είναι πιο ικανοποιημένοι και υποκινημένοι όταν κάνουν μία εργασία με υψηλή πολυπλοκότητα, που τους προκαλεί το ενδιαφέρον και είναι γεμάτη προκλήσεις.

Κατά τον Spector (1997), το επίπεδο των αμοιβών σχετίζεται σε μικρό βαθμό με την εργασιακή ικανοποίηση. Αυτό που έχει σημασία είναι η δημιουργία ενός δίκαιου και διαφανούς συστήματος προσδιορισμού των αμοιβών και γενικότερα ενός δίκαιου εργασιακού περιβάλλοντος όσον αφορά το σύστημα προαγωγών, αμοιβών και ανταμοιβών. Τα χρήματα δεν αποτελούν κίνητρο, ωστόσο οι άνθρωποι έχουν την ανάγκη να γνωρίζουν ότι το σύστημα αμοιβών και οι διαδικασίες προαγωγών βασίζονται σε δίκαια και ισότιμα πρότυπα (Witt, 1991).

β) Προσωπικοί παράγοντες. Στους προσωπικούς παράγοντες εντάσσονται τόσο η προσωπικότητα και τα προσωπικά χαρακτηριστικά του εργαζόμενου όσο και προηγούμενες εμπειρίες και αξίες που έχει. Η εργασιακή ικανοποίηση επηρεάζεται από τις εμπειρίες και τα συναισθήματα που βιώνουν οι άνθρωποι τόσο στον εργασιακό χώρο όσο και στην προσωπική τους ζωή. Ευχάριστες εμπειρίες και θετικά συναισθήματα δημιουργούν θετική στάση απέναντι στην εργασία και εφόσον πληρούνται και άλλες προϋποθέσεις στο χώρο εργασίας μπορεί να οδηγήσουν σε εργασιακή ικανοποίηση. Αυτό σημαίνει ότι κάποιος ακόμα και αν έχει μια εξαιρετική δουλειά όσον αφορά το μισθό, τις παροχές, την ασφάλεια, μπορεί να μην έχει υψηλή εργασιακή ικανοποίηση. Επιπλέον, δύο άτομα που κάνουν την ίδια δουλειά, ή ακόμα και το ίδιο το άτομο στο πέρασμα του χρόνου μπορεί να βιώνει διαφορετικά επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης. Ο Horrocks (1935) διαπίστωσε ισχυρή σχέση μεταξύ της συναισθηματικής προσαρμογής των εργαζομένων και του επιπέδου εργασιακής ικανοποίησης. Ακόμα και τα δημογραφικά χαρακτηριστικά όπως η ηλικία, το φύλο, το επίπεδο εκπαίδευσης, η θέση, η οικογενειακή κατάσταση, τα χρόνια προϋπηρεσίας, οι ώρες εργασίας επηρεάζουν σημαντικά το βαθμό ικανοποίησης από την εργασία.

Με βάση τα παραπάνω διαπιστώνεται, ότι η ικανοποίηση από την εργασία είναι υποκειμενική και επηρεάζεται από τις προσωπικές εμπειρίες και τις προσδοκίες. Υπάρχουν πέντε τύποι ατόμων τα οποία εκδηλώνουν διαφορετική συμπεριφορά όσον αφορά την εργασιακή ικανοποίηση. Αυτοί είναι α) ο νευρωτικός, ο οποίος γενικά έχει αρνητικό χαρακτήρα και λόγω αυτού του χαρακτήρα είναι δυνατόν να εμπλακεί σε δυσάρεστες καταστάσεις και να βιώσει αρνητικές εμπειρίες στον εργασιακό χώρο και ως εκ τούτου εμφανίζει μειωμένη εργασιακή ικανοποίηση, β) ο εξωστρεφής ο οποίος έχει την προδιάθεση να βιώνει θετικά συναισθήματα, έχει περισσότερους φίλους και κοινωνικές συναναστροφές και κατά συνέπεια είναι πιθανότερο να βιώσει εργασιακή ικανοποίηση, γ) ο «ανοικτός» σε εμπειρίες ο οποίος έχει την προδιάθεση να αισθάνεται το καλό και το κακό ωστόσο αυτή η συμπεριφορά - στάση του δεν σχετίζεται σημαντικά με την εργασιακή ικανοποίηση, δ) ο δεκτικός ο οποίος έχει μεγαλύτερη υποκίνηση να επιτύχει διαπροσωπική οικειότητα και οδηγείται έτσι σε μεγαλύτερα επίπεδα ευημερίας, ωστόσο η εργασιακή ικανοποίηση σχετίζεται μεν θετικά αλλά σε μικρό βαθμό και ε) ο ευσυνειδητός η συμπεριφορά του οποίου σχετίζεται με την εργασιακή ικανοποίηση. Η ευσυνειδησία σχετίζεται με την εργασιακή ικανοποίηση γιατί αντιπροσωπεύει γενικότερα μία τάση συμμετοχής-ανάμιξης στην εργασία και αυτή η συμπεριφορά οδηγεί σε μεγαλύτερη

πιθανότητα ο ευσυνειδήτος να έχει ικανοποιητικές ανταμοιβές όπως μισθός, προαγωγή, σεβασμός, αυτοεκπλήρωση, αναγνώριση κ.λ.π (Judge, Heller, & Mount, 2002).

Έρευνες για την ικανοποίηση από την εργασία

Το μεγαλύτερο μέρος της έρευνας για τη μελέτη της επαγγελματικής ικανοποίησης έγινε από οργανωτικούς ψυχολόγους που ενδιαφέρονταν για τη λειτουργία των επιχειρήσεων. Οι πρώτες συστηματικές προσπάθειες για τη μελέτη της επαγγελματικής ικανοποίησης μας οδηγούν πίσω στη δεκαετία του 1930 (Kornhausser & Sharp, 1932, Roethlisberger & Dickson, 1939). Εκείνη την περίοδο, διατυπώθηκε η υπόθεση πως η επαγγελματική ικανοποίηση οδηγεί σε υψηλότερα κίνητρα και επομένως σε αυξημένη παραγωγικότητα. Αν και οι σχετικές μελέτες δεν έδειξαν μια θετική σχέση μεταξύ της επαγγελματικής ικανοποίησης και της παραγωγικότητας, οδήγησαν σε ένα τεράστιο όγκο ερευνών για την επαγγελματική ικανοποίηση. Τα τελευταία 50 χρόνια έχουν γίνει χιλιάδες μελέτες γύρω από αυτό το θέμα. Πρόσφατα, το ενδιαφέρον για την επαγγελματική ικανοποίηση συνδέθηκε άμεσα με την αυξανόμενη ανησυχία για την ποιότητα ζωής σε διάφορες χώρες. Μέχρι τη δεκαετία του '70, κάτω από την επίδραση της σχολής των Ανθρωπίνων Σχέσεων, το ενδιαφέρον για την επαγγελματική ικανοποίηση παρουσιάζεται έντονο και υπάρχει αφθονία σχετικών άρθρων και δημοσιεύσεων, ενώ, από τη δεκαετία του 1980 και μετά το ενδιαφέρον αρχίζει να ατονεί για θεωρητικούς λόγους—καθώς η σχέση της επαγγελματικής ικανοποίησης με άλλες μεταβλητές στο χώρο της εργασίας φάνηκε λιγότερο απλή απ' όσο αρχικά υπέθεταν οι ερευνητές- αλλά και για πρακτικούς, κοινωνικοοικονομικούς λόγους -καθώς η διερεύνησή της δε φαινόταν να έχει άμεσο αντίκρισμα στην παραγωγικότητα, ενώ υπήρξε αύξηση της ανεργίας και οικονομική ύφεση.

Πιο συγκεκριμένα, σε ό,τι αφορά στην επίδραση της επαγγελματικής ικανοποίησης στην παραγωγικότητα, παρόλο που τα δεδομένα των περισσότερων ερευνών υποστήριζαν ότι υπάρχει θετική σχέση μεταξύ των δυο μεταβλητών, δυο σημαντικές βιβλιογραφικές αναθεωρήσεις τη δεκαετία του 1950 έδειξαν ότι στις περισσότερες έρευνες η σχέση αυτή ήταν μικρή. Μια μεταγενέστερη ανασκόπηση του Vroom (1964), επιβεβαίωσε την παραπάνω διαπίστωση, ότι δηλαδή οι πιο παραγωγικοί εργαζόμενοι φαίνονταν να είναι περισσότερο ικανοποιημένοι από τους λιγότερο παραγωγικούς (Steers & Porter, 1983). Αν και η ιδέα ότι «ένας ικανοποιημένος εργάτης είναι και παραγωγικός» είναι αρκετά ελκυστική, τα εμπειρικά δεδομένα είναι αρκετά ασαφή, ενώ κάποιες έρευνες δείχνουν ότι δεν υφίσταται καμία σχέση ανάμεσα στις δυο μεταβλητές. Ένα μέρος αυτού του

προβλήματος οφείλεται στη δυσκολία διεξαγωγής της έρευνας και συγκεκριμένα στη δυσκολία μέτρησης με αντικειμενικό τρόπο της υψηλής παραγωγικότητας. Υπάρχει, από την άλλη πλευρά, ένας σημαντικός αριθμός ερευνών που υποστηρίζει ότι η μικρή θετική σχέση που παρατηρείται ανάμεσα στις δυο μεταβλητές λειτουργεί αντίστροφα, δηλαδή η παραγωγικότητα είναι αυτή που συντελεί στην ικανοποίηση και όχι το αντίθετο. Οι Lawler και Porter (1967) ήταν οι πρώτοι που θεώρησαν την παραγωγικότητα ως αίτιο παρά ως αποτέλεσμα. Σύμφωνα με το μοντέλο των ερευνητών, το επίπεδο της παραγωγικότητας καθορίζει το ύψος των αμοιβών (εξωγενών ή εσωγενών) που θα λάβουν οι εργαζόμενοι και αυτές με τη σειρά τους αφού αξιολογηθούν ως προς το πόσο δίκαιες είναι, καθορίζουν το επίπεδο ικανοποίησης των εργαζομένων.

Υπάρχουν, όμως, και περιπτώσεις, που η σχέση ανάμεσα στις δυο μεταβλητές είναι αρνητική. Αυτό συμβαίνει όταν οι αμοιβές δε σχετίζονται με την παραγωγικότητα ή όταν συνδέονται αρνητικά με αυτή (π.χ. όταν οι λιγότερο αποδοτικοί εργαζόμενοι παίρνουν ισότιμες ή και μεγαλύτερες αμοιβές από τους πιο παραγωγικούς) (Steers & Porter, 1983). Οι πιο πρόσφατες έρευνες για την ικανοποίηση και την παραγωγικότητα εστιάζονταν στη διερεύνηση κυρίως θετικών σχέσεων μεταξύ των δυο αυτών μεταβλητών, αλλά και στους ενδιάμεσους παράγοντες που μεσολαβούσαν.

Το σκεπτικό αυτών των ερευνών ήταν ότι κάποιοι συγκεκριμένοι ατομικοί και περιβαλλοντικοί παράγοντες επηρέαζαν τη φύση της σχέσης ικανοποίηση – παραγωγικότητα και ότι αν αυτοί δεν αναγνωρίζονταν και δεν ελέγχονταν τότε δεν θα προέκυπτε στατιστικά σημαντική σχέση. Μεταξύ των παραγόντων που έχουν διερευνηθεί είναι: η πίεση του χρόνου, το επίπεδο εργασίας, η αφοσίωση, το ατομικό επίπεδο σταδιοδρομίας, η φύση της εργασίας που εκτελείται και οι οργανωτικές πιέσεις για παραγωγικότητα.

Σε γενικές γραμμές, η έρευνα των ενδιάμεσων μεταβλητών είχε ως αποτέλεσμα να βρεθούν πιο ισχυρές σχέσεις ανάμεσα στην ικανοποίηση και την παραγωγικότητα από αυτές του παρελθόντος. Παρά το γεγονός ότι αυτή η προσέγγιση αποτελεί ένα βήμα προς τη σωστή κατεύθυνση, οι οποιεσδήποτε σχέσεις μπορεί να βρεθούν αποτελούν απλές αναλύσεις και δεν επιτρέπουν την εξαγωγή συμπερασμάτων για το ποια μεταβλητή είναι το αίτιο και ποια το αποτέλεσμα. Για παράδειγμα στη σχέση της επαγγελματικής ικανοποίησης με τις απουσίες του εργαζομένου έχει βρεθεί ότι είναι στατιστικά σημαντική και μάλιστα αρνητική αλλά είναι χαμηλή και αυτό μπορεί να οφείλεται στο γεγονός ότι η σχέση αυτή αναφέρεται μόνο στις εκούσιες απουσίες του εργαζομένου παρά στις συνολικές απουσίες του (Steers & Porter, 1983) καθώς οι απουσίες μπορεί να

προκαλούνται από ένα πλήθος καταστάσεων που να είναι έξω από τον έλεγχο του ατόμου όπως μια ασθένεια, οι κακές καιρικές συνθήκες ή κάποιο ατύχημα. Η ύπαρξη αρνητικής σχέσης ανάμεσα στην επαγγελματική ικανοποίηση και τις εκούσιες απουσίες σημαίνει ότι όσο περισσότερο ικανοποιημένος είναι ένας εργαζόμενος τόσο λιγότερες απουσίες θα κάνει. Η αρνητική αυτή σχέση μπορεί, σε μερικές περιπτώσεις, να μην υφίσταται καθόλου καθώς μπορεί να μην εξαρτάται από τη συμπεριφορά των εργαζομένων αλλά από την πολιτική που ακολουθεί η εκάστοτε επιχείρηση (Ilgen & Hollenback, 1977), σύμφωνα με την οποία μπορεί οι εργαζόμενοι να πιστεύουν πως οι απουσίες τους δε θα έχουν κανένα κόστος για την καριέρα τους (καμία επιρροή στο εισόδημα και τις δυνατότητες προαγωγής τους) ή αν οι προϊστάμενοι έχουν αποδεχθεί τις απουσίες ως μια συνήθη και καθημερινή πραγματικότητα, οπότε η ικανοποίηση δε θα συνδέεται αρνητικά με τις απουσίες.

Πρέπει να σημειωθεί ένα πολύ σημαντικό εύρημα του Clegg (1983), στο οποίο κατέληξε μετά την ανασκόπηση 17 σχετικών ερευνών και αφορά στο ότι η σχέση μεταξύ των δυο μεταβλητών μπορεί να λειτουργεί αντίστροφα, δηλαδή όσο περισσότερο απουσιάζει ένας εργαζόμενος τόσο αυξάνεται και η επαγγελματική του δυσαρέσκεια. Τα αποτελέσματα της έρευνάς του έδειξαν ότι κάτι τέτοιο συμβαίνει όταν οι απουσίες ακολουθούνται από δυσάρεστες συνέπειες (αποδοκιμασία του εργαζομένου από προϊσταμένους και συνεργάτες, περικοπή μισθού και κάλυψη της εργασίας με υπερωρίες). Ένα από τα πιο συστηματικά ευρήματα στη μελέτη της επαγγελματικής ικανοποίησης είναι η αρνητική σχέση που παρουσιάζει με την κινητικότητα προσωπικού, όπως αποδεικνύεται από το μεγάλο αριθμό ερευνών που έχει πραγματοποιήσει ο Hulin (1966, 1968), παρόλο που η σχέση αυτή δεν είναι πάντοτε μεγάλη (Jewell & Siegall, 1990; Steers & Porter, 1983; Vroom, 1964). Όπως έχει αποδειχθεί, οι δυσαρεστημένοι εργαζόμενοι έχουν περισσότερες πιθανότητες να παραιτηθούν από τη δουλειά τους απ' ότι αυτοί που δηλώνουν ικανοποιημένοι.

Περαιτέρω έρευνες σε αυτό τον τομέα (Jackofsky & Peters, 1983) έδειξαν ότι η σχέση αυτή μπορεί να επηρεάζεται ως προς την ένταση από άλλους παράγοντες, όπως η ύπαρξη εναλλακτικής εργασίας και πιο συγκεκριμένα, αποδείχθηκε από τους Steers και Porter (1983) ότι ακόμη κι ένα πολύ δυσαρεστημένο από την εργασία του άτομο είναι πολύ πιθανό να μην την εγκαταλείψει αν δεν υπάρχουν άλλες περισσότερες ελκυστικές εναλλακτικές εργασίες, εύρημα το οποίο είναι σύμφωνο με ευρήματα άλλων ερευνών, όπου βρέθηκε ότι η ένταση της σχέσης μεταξύ επαγγελματικής ικανοποίησης και αποχώρησης του προσωπικού είναι πολύ μεγαλύτερη σε περιόδους οικονομικής ευημερίας και χαμηλής ανεργίας (Steers & Porter, 1983). Τέλος έχει βρεθεί πως η σχέση

επαγγελματικής ικανοποίησης και αποχώρησης προσωπικού επηρεάζεται και από κάποια χαρακτηριστικά της προσωπικότητας των εργαζομένων καθώς και από την ηλικία και την οικογενειακή τους κατάσταση. Για παράδειγμα, είναι πολύ πιο εύκολο για ένα νέο δυσανεσθημένο από τη δουλειά του και χωρίς οικογενειακές και οικονομικές υποχρεώσεις, να παραιτηθεί από αυτή, απ' ότi για ένα εξίσου δυσανεσθημένο, αλλά μεγαλύτερο σε ηλικία εργαζόμενο με περισσότερες κοινωνικοοικονομικές δεσμεύσεις. Επίδραση της επαγγελματικής ικανοποίησης έχει βρεθεί να υπάρχει και σε κάποιες άλλες μεταβλητές. Έχει βρεθεί, για παράδειγμα, ότi η καθυστέρηση στην άφιξη στο χώρο εργασίας φανερώνει χαμηλά επίπεδα επαγγελματικής ικανοποίησης. Επίσης, οι περισσότεροι ικανοποιημένοι εργαζόμενοι έχουν κατά πολύ χαμηλότερο επίπεδο καρδιακών ρυθμών (πράγμα θετικό) από τους δυσανεσθημένους εργαζόμενους (Jewell & Siegall, 1990). Σύμφωνα με τον Vroom (1964) βρέθηκε επίσης να υπάρχει αρνητική σχέση μεταξύ επαγγελματικής ικανοποίησης και ατυχημάτων που συμβαίνουν στην εργασία. Από την άλλη πλευρά, αν η επαγγελματική ικανοποίηση θεωρηθεί ως εξαρτημένη μεταβλητή, τότε θεωρείται ότi είναι αποτέλεσμα παραγόντων που επικρατούν στο χώρο εργασίας και έχουν είτε σχέση με το περιεχόμενο της εργασίας είτε με το πλαίσιο στο οποίο διεξάγεται η εργασία (π.χ. εργασιακές συνθήκες, μισθός, ωράριο εργασίας κ.τ.λ.) είτε με παράγοντες ατομικούς και εσωγενείς.

Η αρχική αντίληψη που διαμορφώθηκε για την επίδραση της ικανοποίησης στις εργασιακές επιδόσεις ήταν ότi η ικανοποίηση ήταν η αιτία διαμόρφωσης συμπεριφορών στο χώρο της εργασίας. Ο ικανοποιημένος εργαζόμενος θεωρείτο περισσότερο πρόθυμος και φιλόπoνος, και επομένως περισσότερο παραγωγικός. Παράδειγμα τέτοιων συμπερασμάτων αναφέρονται από τους Smith, Kendall και Hulin (1969) οι οποίοι κατέληξαν στο συμπέρασμα ότi οι αξιολογήσεις απόδοσης των εργαζομένων από τους προϊστάμενους τους ήταν υψηλότερες για τους εργαζόμενους οι οποίοι ήταν περισσότερο ικανοποιημένοι. Οι Bateman και Organ, (1983) διερεύνησαν τη σχέση ικανοποίησης – τάση για συνεργασία και κατέληξαν στο συμπέρασμα ότi οι περισσότερο ικανοποιημένοι εργαζόμενοι δείχνουν περισσότερο πρόθυμοι και ανοικτοί σε συνεργασίες. Σε άλλες έρευνες (Mangione & Quinn, 1975) τα ποσοστά ελαττωματικών προϊόντων και εργατικών ατυχημάτων συσχετίστηκαν αρνητικά με τα επίπεδα ικανοποίησης των εργαζομένων. Εξαιτίας της σημαντικής σχέσης που έχει παρατηρηθεί ανάμεσα στην εργασιακή ικανοποίηση και στην ανάπτυξη συγκεκριμένων συμπεριφορών, υψηλά επίπεδα ικανοποίησης ενδέχεται να παίζουν αποφασιστικά θετικό ρόλο στην αντιμετώπιση φαινομένων όπως ο βαθμός στον οποίο τα άτομα απουσιάζουν από την εργασία τους και η

διάθεσή τους να αποχωρήσουν από την επιχείρηση (Cohen,1992; Gellatly,1995; Sagie, 1998).

Οι DeConick και Stilwell (2004) εξέτασαν τη σχέση ανάμεσα στην οργανωσιακή δικαιοσύνη, τον βαθμό ικανοποίησης από τις αμοιβές, την αναγνώριση της αξίας του έργου από τους προϊσταμένους, τον βαθμό αφοσίωσης και τις συνθήκες παραίτησης. Κάθε εργαζόμενος αναπτύσσει αντιλήψεις σχετικά με τις προσφερόμενες αμοιβές σε σύγκριση με τους υπολοίπους υπαλλήλους. Επενδύει χρόνο, κόπο φιλοδοξίες, μορφωτικό υπόβαθρο και εμπειρία στην δουλειά του. Σε αντάλλαγμα απολαμβάνει αναγνώριση, χρήμα, εξέλιξη κλπ. Ο λόγος των κερδών προς την προσφορά του αποτελεί το βαθμό ικανοποίησης από τον οργανισμό. Όταν οι εργαζόμενοι δεν μπορούν να εκφέρουν γνώμη για τις διαδικασίες αυτές, όπως π.χ. κατά την αξιολόγηση της απόδοσης, την προμείωση του έργου τους κ.λ.π., τότε σχηματίζουν αρνητικές στάσεις για την διαχείριση της εξουσίας (Cotton & Tuttle, 1986; Hom & Griffeth, 1991). Έρευνες, (Fisher & Gitelson, 1983) έχουν δείξει ότι όταν επικρατεί σύγχυση σχετικά με τα καθήκοντα, τις υποχρεώσεις και τα προνόμια, τότε η δυσαρέσκεια αυξάνεται.

Η Γλυνιά και οι συνεργάτες της (2005), πραγματοποίησαν μια έρευνα για την επαγγελματική ικανοποίηση των στελεχών άθλησης και ψυχαγωγίας σε ξενοδοχειακές μονάδες στην Ελλάδα. Η έρευνα αφορούσε στην παρακίνηση των ανιματέρς, την ικανοποίηση από την εργασία, στον μισθό, στην επίβλεψη, στις δυνατότητες προαγωγής, στους συνεργάτες, στους προϊσταμένους και γενικότερα στην ίδια την φύση της εργασίας. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν πως οι παράγοντες ικανοποίησης από την ζωή και την εργασία, η πρόθεση για αποχώρηση και η παρακίνηση των ανιματερς διαφέρει από τους άλλους επαγγελματικούς χώρους. Οι εργαζόμενοι έδειξαν να απογοητεύονται από το πλαίσιο και τις συνθήκες της εργασίας. Επιπλέον, σύμφωνα με την έρευνα η ικανοποίηση των ανιματερς ήταν άμεσα σχετιζόμενη με την παρακίνηση τους για εργασία, ενώ αξιοσημείωτο είναι πως η συμπεριφορά των Ελλήνων σε σχέση με τις άλλες εθνικότητες ήταν πιο προβλέψιμη. Οι Swoboda και συνεργάτες (2005), πραγματοποίησαν έρευνα για την επαγγελματική ικανοποίηση των επαγγελματιών υγείας σε νοσοκομεία της Αυστρίας. 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 τη συγκεκριμένη εργασία. Οι Ozyurt, Hayran και Sur (2006) πραγματοποίησαν έρευνα με σκοπό να διερευνηθεί η επαγγελματική ικανοποίηση των φυσιάτρων στην χώρα της Τουρκίας σε συσχέτιση με την συναισθηματική τους κατάσταση. Στην έρευνα λήφθηκαν υπόψιν και τα

δημογραφικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν πως η επαγγελματική ικανοποίηση ήταν άμεσα συνδεδεμένη με την συναισθηματική εξάντληση και τον αποπροσανατολισμό της προσωπικότητας. Κατά την διάρκεια της εργασίας τους οι φυσίατροι έδειξαν δυσαρεστημένοι ενώ η μεγαλύτερη ικανοποίηση έδειξαν κατά την περίοδο των διακοπών τους. Ο Koustelios (2001), σε έρευνα που πραγματοποίησε, εξέτασε διάφορους παράγοντες ενός οργανισμού ως προσδιοριστικούς για την εξουθένωση των εκπαιδευτικών. Πιο συγκεκριμένα η πλευρά της επαγγελματικής ικανοποίησης για την «ίδια δουλειά» αποτέλεσε σημαντικό παράγοντα πρόβλεψης για την αποπροσωποποίηση και συναισθηματική εξουθένωση, ενώ η ικανοποίηση από την πλευρά της «προαγωγής» και «την ίδια δουλειά» αποτέλεσε σημαντικό παράγοντα πρόβλεψης για τα προσωπικά επιτεύγματα. Με την ίδια άποψη συμφωνούν και οι Sarros και Sarros, (1987) σε παλιότερη έρευνα που αφορούσε Αυστραλούς εκπαιδευτικούς.

Μέτρηση της ικανοποίησης από την εργασία

Οι πιο γνωστές κλίμακες που πραγματεύονται την επαγγελματική ικανοποίηση διαθέτοντας κύρος και αξιοπιστία είναι το (M.S.Q) Minnesota Satisfaction Questionnaire (Dawis & Lofquist, 1984), το (JDI) Job Descriptive Index (Smith, Kendal & Hullin, 1969), το (ESI) Employee Satisfaction Inventory (Koustelios & Bagiatis, 1996; Koustelios, 1991), το (JDS) Job Diagnostic Survey (Hackman & Oldman, 1978), το (JSS) Job Satisfaction Survey (Spector, 1986), το μοντέλο του Li (1993) και το Ερωτηματολόγιο Ικανοποίησης Προπονητών (CSQ) (Ogasawara & Chelladurai, 1997).

Το Job Descriptive Index (JDI) έχει χρησιμοποιηθεί ευρέως για πολλά και διαφορετικά δείγματα. Στηρίζεται στη θεωρία των Smith και συν., (1969) και μετρά την εργασιακή ικανοποίηση εκτιμώντας πέντε βασικές όψεις της εργασίας οι οποίες και περιέχονται ως παράγοντες στο συγκεκριμένο εργαλείο: την ικανοποίηση από την ίδια την εργασία (π.χ. «η εργασία μου είναι ικανοποιητική»), την ικανοποίηση από το μισθό (π.χ. «ο μισθός μου είναι μικρότερος από αυτό που μου αξίζει»), την ικανοποίηση από τις προαγωγές (π.χ. «το σύστημα των προαγωγών είναι άδικο»), την ικανοποίηση από την επίβλεψη (π.χ. «δεν υπάρχει αρκετή επίβλεψη») και την ικανοποίηση από τους συναδέλφους (π.χ. «οι συνάδελφοί μου είναι υπεύθυνοι»). Το JDI αποτελείται από 72 προτάσεις-θέματα που καλύπτουν διαφορετικές περιοχές σε έναν οργανισμό. Υπάρχει μία πιο σύντομη εκδοχή του (Stanton et al. 2001), με τους ίδιους παράγοντες να περιλαμβάνουν από πέντε ερωτήσεις ο καθένας. Οι προτάσεις είναι περιγραφικές και οι απαντήσεις δίνονται σε τριβάθμια κλίμακα («Ναι», «Δεν είμαι σίγουρος/η» ή «Όχι»).

Θεωρείται από τα πιο δημοφιλή εργαλεία μέτρησης της επαγγελματικής ικανοποίησης και έχει χρησιμοποιηθεί από εκατοντάδες οργανισμούς (De Meuse, 1985; Zedeck, 1987). Η ικανοποίηση από την ίδια την εργασία (work itself), που είναι ο πρώτος παράγοντας, απορρέει από την ικανοποίηση από επιμέρους χαρακτηριστικά της εργασίας (όπως αυτονομία, ευκαιρίες για δημιουργικότητα, ποικιλία καθηκόντων, πολυπλοκότητα, ποσότητα, κ.α.). Ο μεγαλύτερος ίσως περιορισμός του JDI είναι ότι αναφέρεται σε πέντε μόνο παράγοντες της ικανοποίησης. Έχει επίσης δεχτεί κριτικές για ορισμένες ερωτήσεις που ίσως να μην ταιριάζουν σε όλες τις ομάδες εργαζομένων (Buffum & Konick, 1982).

Το Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) (Dawis & Lofquist, 1984) στηρίζεται σε θεωρίες ικανοποίησης βασιζόμενες στις ανάγκες, συναντάται δε, σε δύο εκδοχές: μία εκτεταμένη και μία σύντομη. Η εκτεταμένη εκδοχή αποτελείται από 100 προτάσεις-θέματα που μετρούν 20 διαφορετικές πτυχές του επαγγέλματος, οι οποίες συνδέονται με 20 σχετιζόμενες με τη δουλειά ανάγκες (όπως «ηθικές αξίες», «ανεξαρτησία», «εταιρική πολιτική» και «δημιουργικότητα»). Χρησιμοποιείται πενταβάθμια κλίμακα (από «διόλου ικανοποιημένος» έως «πολύ ικανοποιημένος»). Η συνοπτική εκδοχή περιλαμβάνει 20 ερωτήσεις (μία για κάθε πτυχή του επαγγέλματος). Το MSQ μετράει τρεις διαστάσεις της επαγγελματικής ικανοποίησης: την «εσωτερική» ικανοποίηση, την «εξωτερική» ικανοποίηση και τη «γενική» ικανοποίηση. Σχεδιάστηκε μεν για τη μέτρηση της επαγγελματικής ικανοποίησης, παρέχει δε περισσότερες πληροφορίες για τις απόψεις των εργαζομένων σχετικά με συγκεκριμένες πλευρές της εργασίας τους που οι ίδιοι θεωρούν ικανοποιητικές. Θεωρείται ένα χρήσιμο εργαλείο στην προσπάθεια των οργανισμών να διερευνήσουν τις ανάγκες των εργαζομένων για επαγγελματική επιμόρφωση. Χρησιμοποιείται επίσης σε συμβουλευτικές μελέτες και για τη διαμόρφωση τακτικής για τις ανταμοιβές εργασίας, της μη ικανοποίησης, από την υψηλή ικανοποίηση που νιώθουν από εσωτερικές ποιότητες της δουλειάς (π.χ. φύση της δουλειάς) (Snyder, 1990).

Το μοντέλο του Li (1993) στηρίζεται σε μετά-ανάλυση του Steers (1977) η οποία περιλαμβάνει 17 μοντέλα αποτελεσματικότητας και επιβεβαιώνει μερικώς τη θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg (1987). Κατασκεύασε ένα εργαλείο με δώδεκα εξαρτημένες μεταβλητές: την επιρροή πάνω στην εργασία, την ευθύνη, την παρακίνηση, το σύστημα ανταμοιβής, τη συνεργασία μεταξύ των μελών του σχολείου, την επικοινωνία, την αλληλεπίδραση μεταξύ των μελών, τα μέτρα που παίρνει το σχολείο για τις συνθήκες διαβίωσης και εργασίας των προπονητών, τη συμπεριφορά του ηγέτη, τις ικανότητες του ηγέτη, την αξιολόγηση και το ηθικό. Οι απαντήσεις δίνονται σε μορφή επταβάθμιας

κλίμακας τύπου Likert, από 1=συμφωνώ απολύτως, έως, 7=διαφωνώ εντελώς). Το εργαλείο αυτό είναι αναλυτικό και εκτός από παράγοντες που περιλαμβάνονται στα περισσότερα εργαλεία, περιλαμβάνει δύο παράγοντες που αφορούν στην ηγεσία (συμπεριφορά διοικητικών, ικανότητες διοικητικών), και δύο παράγοντες που αφορούν στις σχέσεις των μελών (συνεργασία, αλληλεπίδραση). Το γεγονός ότι οι ανθρώπινες σχέσεις στο επάγγελμα του προπονητή είναι στο επίκεντρο (Caccesse & Mayerberg, 1984), ενισχύει το ενδιαφέρον μας για το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο.

Το Job Diagnostic Survey (JDS) στηρίζεται στη θεωρία των χαρακτηριστικών της εργασίας. Κατασκευάστηκε από τους Hackman και Oldham (1975) και οι υποκλίμακες της επαγγελματικής ικανοποίησης που μετράει είναι: η ανάπτυξη (π.χ. «πόσο ικανοποιημένος είσατε από την προσωπική καλλιέργεια και ανάπτυξη που κερδίζετε κάνοντας τη δουλειά σας;»), ο μισθός (π.χ. «πόσο ικανοποιημένος/η είσατε από το ύψος του μισθού και από τις αποζημιώσεις που παίρνετε;»), η ασφάλεια (π.χ. «πόσο ικανοποιημένος/η είσατε από την ασφάλεια που σας παρέχει το επάγγελμά σας;»), η κοινωνική διάσταση (π.χ. «πόσο ικανοποιημένος/η είσατε από τα άτομα με τα οποία εργάζεστε και συναναστρέφεστε στη δουλειά σας;»), η επίβλεψη (π.χ. «πόσο ικανοποιημένος/η είσατε 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 με την εργασία τους;»). Οι απαντήσεις δίνονται σε επταβάθμια κλίμακα (από 1= εντελώς δυσαρεστημένος έως 7=εντελώς ευχαριστημένος).

Το Job Satisfaction Survey (JSS) του 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 δε 36 προτάσεις, οι απαντήσεις των οποίων είναι σε εξαβάθμια κλίμακα (από 1 = διαφωνώ εντελώς έως 6=συμφωνώ απολύτως). Παραδείγματα ερωτήσεων: «Νιώθω ικανοποιημένος με τις ευκαιρίες που έχω να αυξήσω το μισθό μου» (μισθός), «είμαι ικανοποιημένος/η με τις ευκαιρίες που έχω για προαγωγή» (προαγωγή), «ο προϊστάμενός μου είναι ικανός στη δουλειά του» (επίβλεψη), «περνάω καλά με τους συναδέλφους μου» (συναδέλφοι), «νιώθω περήφανος για τη δουλειά μου» (φύση της εργασίας), «πολλές από τις τακτικές και τα στάνταρντς του συλλόγου μου δυσκολεύουν κάποιον να κάνει καλά τη δουλειά του» (λειτουργία του οργανισμού), «τα επιδόματα που παίρνουμε είναι το ίδιο καλά όπως και σε άλλους οργανισμούς (επίδοματα), «δε νιώθω να ανταμείβονται οι προσπάθειές μου όπως

θα έπρεπε (αναγνώριση), «οι στόχοι του συλλόγου αυτού, δε μου φαίνονται ξεκάθαροι (επικοινωνία). Σε πιλοτική έρευνα των Gill και Zurimentí (2001) για την επαγγελματική ικανοποίηση 108 εργαζομένων σε αθλητικά κέντρα της Ισπανίας, το JSS επιβεβαιώθηκε μερικώς (ερμηνεύτηκε το 57% της διακύμανσης).

Το Ερωτηματολόγιο Καταγραφής της Επαγγελματικής Ικανοποίησης (ESI) (Koustelios, 1991) στηρίζεται στη θεωρία των Smith και συν., (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 επάγγελμά μου αξίζει τον κόπο»), το μισθό (4 ερωτήσεις, π.χ. «πληρώνομαι για όσο αξίζω»), την προαγωγή (3 ερωτήσεις, π.χ. οι ευκαιρίες είναι καλές), την επίβλεψη (4 ερωτήσεις, π.χ. «οι ανώτεροί μου είναι αγενείς»), τις εργασιακές συνθήκες (5 ερωτήσεις, π.χ. οι συνθήκες εργασίας είναι ευχάριστες) και τον οργανισμό σαν σύνολο (4 ερωτήσεις, π.χ. «ο οργανισμός νοιάζεται για τους εργαζόμενούς του»). Για τις απαντήσεις χρησιμοποιείται 5βάθμια κλίμακα, από το «συμφωνώ απόλυτα» (5) έως το «διαφωνώ εντελώς» (1).

Το ESI χρησιμοποιεί τέσσερις από τους πέντε παράγοντες του JDI και συμπεριλαμβάνει δύο άλλους: την ικανοποίηση από τις εργασιακές συνθήκες και την ικανοποίηση από τον οργανισμό ως σύνολο, ενώ δεν περιλαμβάνει μία πτυχή του επαγγέλματος που συμπεριλαμβάνεται στα περισσότερα εργαλεία, αυτή της σχέσης του εργαζόμενου με τους συναδέλφους του.

Ικανοποίηση από την εργασία στον τομέα του αθλητισμού και της αναψυχής

Τα τελευταία χρόνια ένας μεγάλος αριθμός ερευνών ερεύνησε την ικανοποίηση του προσωπικού αθλητικών οργανισμών. Οι ερευνητές μελέτησαν αρκετές ομάδες εργαζομένων στον αθλητισμό, όπως προπονητές (Li, 1993; Pastore, 1993), καθηγητές φυσικής αγωγής (Danylchuk, 1993; Koustelios & Kousteliou, 1998), διοικητικά στελέχη αθλητικών οργανισμών (Koehler, 1988; Koustelios, Kellis, & Bagiatis, 1999).

Σύμφωνα με τον Chelladurai (1999), τα αθλητικά σωματεία παρέχουν επαγγελματικές υπηρεσίες «υψηλής» ανθρώπινης επαφής, που προϋποθέτουν ότι οι πελάτες (αθλητές - συμμετέχοντες) πρέπει να είναι φυσικά παρόντες κατά τη διάρκεια της διαδικασίας της παραγωγής της υπηρεσίας. Η παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας προς τους εξωτερικούς πελάτες (αθλητές, θεατές) που είναι και το ζητούμενο στον αθλητισμό, έχει άμεση σχέση με το λεγόμενο εσωτερικό μάρκετινγκ, όπου οι εργαζόμενοι (προσωπικό

σωματείων– εσωτερικοί πελάτες) υποστηρίζονται από άλλα άτομα (διοίκηση), για να μπορέσουν να ανταποκριθούν στο ρόλο τους (Heskett, Sasser, & Schlesinger, 1994). Άρα, ένας αθλητικός οργανισμός πρέπει να δίνει έμφαση όχι μόνο στις ανάγκες των θεατών, αλλά και στις ανάγκες των υπάλληλων του που θα εξασφαλίσουν ποιότητα στην παρεχόμενη υπηρεσία. Επομένως, είναι σημαντικό να διερευνηθεί κατά πόσο η ικανοποίηση να επηρεάζεται από εξωτερικούς και εσωτερικούς παράγοντες. Οι έρευνες στον Ελληνικό αθλητικό χώρο που αφορούν στην ικανοποίηση από την εργασία περιορίζονται κυρίως στους προπονητές και καθηγητές φυσικής αγωγής (Koustelios & Kousteliou, 1998; Συμεωνίδου, Καμπίτης, & Χαραχούσου, 2003), ενώ υπάρχουν και κάποιες που ασχολήθηκαν με έννοιες παρεμφερείς όπως η επαγγελματική εξουθένωση (Κουστέλιος, Μπαγιάτης, & Βασιλείου, 1997) και οι λόγοι εγκατάλειψης (Drakou, 2000). Σε έρευνά της η Snyder (1990) σε προπονητές 17 κολεγίων και πανεπιστημίων της Καλιφόρνια, για την επίδραση του οργανωσιακού κλίματος και της συμπεριφοράς του ηγέτη πάνω στην επαγγελματική ικανοποίηση των προπονητών, βρήκε ότι: α) το οργανωσιακό κλίμα είχε άμεσες και έμμεσες επιδράσεις στην επαγγελματική ικανοποίηση που βίωναν οι προπονητές, β) ο βαθμός στον οποίο ο διοικητικός διευθυντής νοιαζόταν για τον προπονητή, είχε ισχυρή επίδραση στην ικανοποίηση από την εργασία και την επίβλεψη.

Όσον αφορά την ανάπτυξη οργάνων μέτρησης της επαγγελματικής ικανοποίησης στον χώρο του αθλητισμού, οι Ogasawara και Chelladurai (1997) ανέπτυξαν το Ερωτηματολόγιο Ικανοποίησης Προπονητών. Το CSQ (Coach Satisfaction Questionnaire) βασίστηκε στη θεωρία των Smith και συν., (1969) και σχεδιάστηκε από τους, για τη μέτρηση της ικανοποίησης των προπονητών στην Ιαπωνία και στις ΗΠΑ. Αποτελείται από τρία μέρη: α) το μέρος που περιλαμβάνει δημογραφικές πληροφορίες, β) το μέρος που περιλαμβάνει 81 ερωτήσεις για τη μέτρηση 11 παραγόντων της ικανοποίησης (ικανοποίηση από: την επίβλεψη, το επάγγελμα του προπονητή, την αυτονομία, τις εγκαταστάσεις, την υποστήριξη από τα μέσα μαζικής ενημέρωσης και την τοπική κοινωνία, το μισθό, την απόδοση της ομάδας, την ποσότητα της δουλειάς, τους συναδέλφους, την ακαδημαϊκή απόδοση των αθλητών, και την επαγγελματική ασφάλεια), και γ) τον γενικό δείκτη της εργασιακής δέσμευσης (General Index of Work Commitment, GIWC). Αναφορικά με το δεύτερο μέρος, οι ερωτήσεις δόθηκαν με τη μορφή: «Πόσο ικανοποιημένοι είστε από...». Η διαμόρφωση της απάντησης ήταν 9βάθμια κλίμακα τύπου Likert, από «πολύ ικανοποιημένος» (1) έως «καθόλου ικανοποιημένος» (9). Παραδείγματα ερωτήσεων: «πόσο ικανοποιημένος/η είστε από: την ικανότητα του επιβλέποντα σας να

παίρνει αποφάσεις;» (επίβλεψη), «την υπερηφάνεια που νιώθετε όταν προπονείτε;» (επάγγελμα του προπονητή), «τη δυνατότητα να εργάζεστε ανεξάρτητα από άλλους (αυτονομία), «την ποιότητα των εγκαταστάσεων για τους αθλητές σας;» (εγκαταστάσεις), «την κάλυψη των αθλητών σας από τα ΜΜΕ;» (υποστήριξη από τα ΜΜΕ και την τοπική κοινωνία), «το μισθό σας, σε σχέση με τον όγκο δουλειάς που κάνετε;» (μισθός), «κατά πόσο οι αθλητές σας εργάζονται για έναν κοινό στόχο;» (απόδοση της ομάδας), «τα διοικητικά καθήκοντα που πρέπει να διεκπεραιώσετε;» (ποσότητα της δουλειάς), «το επίπεδο συνεργασίας μεταξύ των προπονητών στο σωματείο σας;» (συνάδελφοι), «πώς τα πάνε με τις σπουδές τους οι αθλητές σας;» (ακαδημαϊκή απόδοση αθλητών), την επαγγελματική σταθερότητα που παρέχει το επάγγελμα του προπονητή;» (επαγγελματική ασφάλεια). Το CSQ αν και είναι σταθμισμένο σε αθλητικό περιβάλλον, περιλαμβάνει παράγοντες ικανοποίησης που έχουν εφαρμογή μόνο στο πλαίσιο της δομής του αθλητισμού στις ΗΠΑ (π.χ. την ακαδημαϊκή απόδοση των αθλητών στα πλαίσια του κολεγιακού αθλητισμού).

Η Pastore (1993), σε έρευνά της για την επαγγελματική ικανοποίηση των γυναικών προπονητριών που εργάζονταν σε κολέγια σαν προπονήτριες καλαθοσφαίρισης, softball, αντισφαίρισης και πετοσφαίρισης, διαπίστωσε ότι οι γυναίκες προπονήτριες σημείωσαν υψηλότερη βαθμολογία (ήταν πιο ικανοποιημένες) απ' ότι οι άντρες στον μισθό, στις προαγωγές και στην επίβλεψη. Επίσης, οι προπονητές καλαθοσφαίρισης ήταν οι πιο ικανοποιημένοι από το μισθό τους και από τις ευκαιρίες που έδινε το επάγγελμά τους για προαγωγή. Οι προπονητές του softball ήταν οι πιο ικανοποιημένοι από το ίδιο το επάγγελμα του προπονητή. Οι προπονητές αντισφαίρισης ήταν οι πιο ικανοποιημένοι από τους συναδέλφους, ενώ οι προπονητές πετοσφαίρισης οι πιο ικανοποιημένοι από την επίβλεψη. Σε αντίστοιχη έρευνα που αφορούσε την επαγγελματική ικανοποίηση των γυναικών προπονητριών που εργάζονταν σε κολέγια (Pastore, 1993), βρέθηκε ότι οι προπονήτριες της πετοσφαίρισης, σε σύγκριση με αυτές της καλαθοσφαίρισης, του softball και της αντισφαίρισης, είχαν την υψηλότερη βαθμολογία όσον αφορά την συνολική ικανοποίηση.

Επιπρόσθετα, η έρευνα των Wallace και Weese (1995), για τη σχέση της μετασηματικής ηγεσίας με την οργανωσιακή κουλτούρα και την επαγγελματική ικανοποίηση η οποία πραγματοποιήθηκε σε 69 οργανισμούς χριστιανικής αδελφότητας νέων (XAN) στον Καναδά, αφορούσε το σύνολο του προσωπικού, και όχι μόνο τους προπονητές. Το σημαντικότερο αποτέλεσμα της έρευνας ήταν ότι δεν υπήρχαν σημαντικές διαφορές στα επίπεδα επαγγελματικής ικανοποίησης μεταξύ εργαζομένων σε οργανισμούς

με υψηλής βαθμολογίας μετασχηματιστικούς ηγέτες και σε εργαζόμενους σε οργανισμούς με χαμηλής βαθμολογίας μετασχηματιστικούς ηγέτες. Με άλλα λόγια, βρέθηκε ότι η επαγγελματική ικανοποίηση δε σχετίζεται με το αν ο ηγέτης του οργανισμού είναι μετασχηματιστικός ή όχι. Το αποτέλεσμα αυτό ήταν σε αντίθεση με την αρχική υπόθεση των συγγραφέων και αντίθετο με τα αποτελέσματα άλλων ερευνών (Snyder, 1990). Μία εξήγηση που δόθηκε ήταν ότι οι οργανισμοί των ΧΑΝ είναι αλτρουιστικοί και προσελκύουν εργαζόμενους με ανάλογη ιδεολογία, που έχουν από μόνοι τους υψηλή ικανοποίηση από τη δουλειά τους χωρίς να έχει σημασία για αυτούς η μετασχηματιστική ηγεσία.

Στην προσπάθειά του να διερευνήσει τη σχέση μεταξύ μετασχηματιστικής ηγεσίας των διοικητικών παραγόντων και της επαγγελματικής ικανοποίησης των προπονητών, ο Yusof (1998), σε δείγμα 308 προπονητών διαφόρων αθλημάτων κατέγραψε πώς αντιλαμβάνονται οι προπονητές τις συμπεριφορές της μετασχηματιστικής ηγεσίας των διοικητικών υπαλλήλων των οργανισμών στους οποίους ανήκουν. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι υπάρχει σημαντική σχέση μεταξύ μετασχηματιστικής ηγετικής συμπεριφοράς των διοικητικών υπαλλήλων και επαγγελματικής ικανοποίησης των προπονητών. Ένας διοικητικός υπάλληλος που υιοθετεί μετασχηματιστική ηγετική συμπεριφορά αναμένεται να έχει προπονητές που είναι πιο ικανοποιημένοι με την εργασία τους. Το 47.7% του δείγματος ταξινομήθηκαν ως έχοντες χαμηλή επαγγελματική ικανοποίηση, ενώ οι υπόλοιποι 52.3% ως έχοντες υψηλή. Άλλες έρευνες στον ίδιο χώρο ενισχύουν το ίδιο αποτέλεσμα, ότι δηλαδή οι συμπεριφορές ενός τέτοιου ηγέτη (μετασχηματιστικού), τείνουν να είναι θετικά συσχετιζόμενες με υψηλή απόδοση και μεγαλύτερη επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζόμενων σε οργανισμούς (Avolio & Bass, 1988; Bass, Avolio & Goodheim, 1987; Howell & Frost, 1989).

Σε σχετική έρευνα των Leblcq, Van Hoecke, και De Knop (2001), για την ικανοποίηση των προπονητών στα σωματεία γυμναστικής της Φλαμανδίας, βρέθηκε ότι: οι πιο έμπειροι προπονητές είναι πιο ικανοποιημένοι από τους λιγότερο έμπειρους, οι προπονητές των αγωνιστικών ομάδων είναι λιγότερο ικανοποιημένοι από τους προπονητές που προπονούν με σκοπό την αναψυχή. Η μη ικανοποίηση (ή δυσαρέσκεια) των προπονητών σχετίζεται με την εσωτερική ποιότητα των σωματείων.

Σε έρευνα που διενέργησαν οι Weiss και Stevens (1993) για την παρακίνηση και τη φθορά γυναικών προπονητριών, έγινε εφαρμογή της θεωρίας της κοινωνικής ανταλλαγής. Η ανάλυση ταξινόμησης που διενεργήθηκε, έδειξε ότι ο συνδυασμός ωφελειών - κόστους, και τα επίπεδα γενικής ικανοποίησης από την προπόνηση και ικανοποίησης από τις

εναλλακτικές δραστηριότητες, προέβλεψαν σημαντικά τις δύο κατηγορίες προπονητριών, νυν και πρώην. Οι νυν προπονήτριες, βαθμολόγησαν ως πιο σημαντικές τις ωφέλειες «επιτυχία του προγράμματος» και «συνεχείς αθλητικές εμπειρίες», απ' ό,τι οι πρώην προπονήτριες. Επίσης, οι νυν προπονήτριες είχαν υψηλότερη βαθμολογία στη γενική ικανοποίηση από τις πρώην. Παρ' όλα αυτά, δεν υπήρχαν σημαντικές διαφορές μεταξύ πρώην και νυν σχετικά με την ικανοποίηση από τις εναλλακτικές δραστηριότητες. Επίσης, αντίθετα με τις προβλέψεις, οι νυν προπονήτριες βαθμολόγησαν τα κόστη από την προπόνηση υψηλότερα απ' ό,τι οι πρώην, κυρίως τις απαιτήσεις σε χρόνο και τη χαμηλή αντιλαμβανόμενη ικανότητα. Επίσης, τα επίπεδα ικανοποίησης από τις εναλλακτικές δραστηριότητες ήταν υψηλότερα από τα επίπεδα της γενικής ικανοποίησης από την προπόνηση, τόσο στις νυν όσο και στις πρώην προπονήτριες.

Σε έρευνα των Συμεωνίδου, Καμπίτση και Χαραχούσου, (2003) για το βαθμό επαγγελματικής ικανοποίησης των προπονητών ατομικών και ομαδικών αθλημάτων, 145 Έλληνες προπονητές οκτώ διαφορετικών αθλημάτων αναφερθηκαν τα εξής: ο βαθμός επαγγελματικής ικανοποίησης του συνόλου των προπονητών ήταν χαμηλός, δεν υπήρχε στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των δύο φύλων σε κανένα παράγοντα, οι προπονητές δεν ήταν ικανοποιημένοι από το μισθό τους, τις συνθήκες εργασίας τους και δε θεωρούσαν σταθερή τη δουλειά τους, ενώ ήταν ικανοποιημένοι από την εξουσία που είχαν στη δουλειά τους, από τον προϊστάμενό τους και το χώρο εργασίας.

Σε αντίστοιχη έρευνα στον Ελλαδικό εκπαιδευτικό χώρο οι Κουστέλιος και Κουστέλιου (1998), διερεύνησαν τις σχέσεις της εργασιακής ικανοποίησης, της σύγκρουσης ρόλων και της ασάφειας ρόλων. Μεταξύ άλλων, βρέθηκε ότι υπήρχε αντίστροφη σχέση στις μετρήσεις μεταξύ σύγκρουσης ρόλων και επαγγελματικής ικανοποίησης, και το ίδιο μεταξύ ασάφειας ρόλων και εργασιακής ικανοποίησης.

Σε έρευνά του για την εργασιακή ικανοποίηση και την απόδοση των προπονητών στα αθλητικά σχολεία στην Κίνα, ο Li (1993) υπέθεσε ότι η παραγωγικότητα και η επαγγελματική ικανοποίηση είναι σημαντικοί παράγοντες πρόβλεψης της αποτελεσματικότητας των σχολείων αυτών. Ο Αντωνίου και οι συνεργάτες του (2006) πραγματοποίησαν έρευνα σχετική με την επαγγελματική ικανοποίηση των καθηγητών φυσικής αγωγής σε σχέση με τις υπόλοιπες ειδικότητες των εκπαιδευτικών Α'/Θμιας και Β'/Θμιας εκπαίδευσης. Οι ερευνητές θέλησαν να εξερευνήσουν 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 & Bagiatis, 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 έννοια της επαγγελματικής ενδυνάμωσης

Σύμφωνα με τους περισσότερους εννοιολογικούς προσδιορισμούς, η ενδυνάμωση ουσιαστικά δεν εμπεριέχει νέα θεωρητικά ή κανονιστικά στοιχεία αλλά συνθέτει και δίνει έμφαση σε έννοιες, αρχές, θεωρίες και πρακτικές που προϋπήρχαν. Αν και έννοια αρκετά σύγχρονη συνδέεται 'άμεσα' με παραδοσιακές έννοιες του μάνατζμεντ όπως η ανάθεση καθηκόντων - μεταβίβαση εξουσίας, ο εμπλουτισμός της εργασίας, η εμπλοκή των εργαζομένων, η συμμετοχή των εργαζομένων στη διοίκηση, οι ομάδες εργασίας, η παρακίνηση, η ανάπτυξη και η δέσμευση αυτών. Βεβαίως η ενδυνάμωση είναι ευρύτερη και σύνθετη έννοια και δεν ταυτίζεται με καμία από τις προηγούμενες αλλά τις εμπεριέχει (Μπουραντάς, 2001). Πιο συγκεκριμένα η ενδυνάμωση δίνει έμφαση και στηρίζεται σε σχετικές θεωρίες για τον εσωτερικό έλεγχο (αυτοέλεγχο), την εσωτερική δέσμευση των εργαζομένων, τη συμμετοχή, την ανάπτυξη και την εσωτερική υποκίνηση, δηλαδή την υποκίνηση από τη δουλειά αυτή καθ' αυτή και όχι από εξωτερικούς παράγοντες όπως αμοιβές, προϊστάμενοι κλπ (Μπουραντάς, 2001).

Ο Cotton (1993) προτείνει ότι πρέπει να παρέχουμε μια ρεαλιστική εκτίμηση του τι σημαίνει και αν χρειάζεται να ενδυναμώσουμε ουσιαστικά τους εργαζομένους. Τέτοια γνώση είναι η βασική αρχή της πρακτικής σοφίας για την ενδυνάμωση των εργαζομένων στους μοντέρνους οργανισμούς. Είναι ένας συνδυασμός ενεργειών, από πλευράς επιχείρησης και μάνατζερ, μεταβίβασης ευθυνών και εξουσίας, υποκίνησης και ανάπτυξης των εργαζομένων, ώστε να επιτυγχάνεται η υψηλότερη δυνατή απόδοση και ταυτόχρονα η υψηλότερη δυνατή ικανοποίησή τους στην εργασία. Αφορά στο πώς αισθάνονται και στο

πώς συμπεριφέρονται οι εργαζόμενοι. Συμπεραίνουμε λοιπόν ότι είναι μία διαδικασία αλλά και μια κατάσταση-αποτέλεσμα (Μπουραντάς, 2001).

Οι μορφές της ενδυνάμωσης

Ο Robbins (1990) αναφέρει, ότι ο εμπλουτισμός της εργασίας είναι μία από τις πρακτικές που συνδέονται με την έννοια της ενδυνάμωσης και βασίζεται στο μοντέλο των χαρακτηριστικών της εργασίας (αυτονομία - το αίσθημα προσωπικής ευθύνης για το αποτέλεσμα, ανατροφοδότηση πληροφορίας – ο εργαζόμενος ξέρει πόσο αποτελεσματικά δουλεύει, ποικιλία επιδεξιοτήτων, σημαντικότητα και σαφή αναγνώριση καθηκόντων), και αναφέρεται σε κάθετη επέκταση της εργασίας. Αυξάνει το βαθμό κατά τον οποίο ο εργαζόμενος ελέγχει το σχεδιασμό, την εκτέλεση και την αξιολόγηση της δουλειάς του. Με τον εμπλουτισμό στην εργασία οργανώνει τα καθήκοντα έτσι ώστε να επιτρέπει τον εργαζόμενο να κάνει μια ολοκληρωμένη δραστηριότητα, αυξάνει την ελευθερία του και την ανεξαρτησία του, αυξάνει την υπευθυνότητα του και παρέχει ανατροφοδότηση, έτσι ώστε το άτομο να μπορεί να αξιολογεί και να διορθώνει την απόδοσή του.

Οι μέθοδοι εμπλουτισμού της εργασίας είναι:

- α) Συνδυασμός καθηκόντων. Τα διοικητικά στελέχη πρέπει να αναθεωρήσουν τα υπάρχοντα, αποκομμένα καθήκοντα και να τα ξαναοργανώσουν για να σχηματίσουν μία νέα και ευρύτερη φύση εργασίας. Αυτό αυξάνει την ποικιλία δεξιοτήτων και την αναγνώριση των καθηκόντων του εργαζόμενου.
- β) Επιδίωξη δημιουργίας φυσικών μονάδων εργασίας. Η δημιουργία των ομάδων αυτών σημαίνει ότι τα καθήκοντα που έχει ένας εργαζόμενος αποτελούν μέρος ενός προσδιορισμένου και με σημασία συνόλου. Αυτό αυξάνει το αίσθημα ευθύνης και αυξάνει την πιθανότητα να θεωρήσει ο εργαζόμενος την εργασία του σημαντική και με νόημα παρά ως αδιάφορη και βαρετή.
- γ) Καθιέρωση σχέσεων με τους πελάτες. Όπου είναι δυνατό, τα διοικητικά στελέχη πρέπει να επιδιώξουν άμεσες σχέσεις μεταξύ εργαζομένων και των πελατών τους. Αυτό αυξάνει την ποικιλία δεξιοτήτων, την αυτονομία και την ανατροφοδότηση για τον εργαζόμενο.
- δ) Κάθετη επέκταση των εργασιών. Δίνει στους εργαζόμενους υπευθυνότητες και έλεγχο που παλιότερα ανήκαν στην διοίκηση. Σκοπός εδώ είναι το κλείσιμο του κενού

μεταξύ της εκτέλεσης και του ελέγχου της δουλειάς από τον εργαζόμενο. Αυξάνει συνεπώς την αυτονομία του εργαζομένου.

ε) Καθιέρωση καναλιών αναπληροφόρησης. Με την αύξηση της αναπληροφόρησης, οι εργαζόμενοι όχι μόνο έχουν επίγνωση το πόσο καλά κάνουν τη δουλειά τους, αλλά επίσης αν η απόδοση τους βελτιώνεται, χειροτερεύει, ή παραμένει σε ένα σταθερό επίπεδο. Σε ιδανικές συνθήκες, η αναπληροφόρηση σχετικά με την απόδοση, πρέπει να δίνεται άμεσα στον εργαζόμενο καθώς εκτελεί την εργασία, και όχι ευκαιριακά από την διοίκηση.

Ο Cotton (1993) όμως, διευκρινίζει ότι ο εμπλουτισμός της εργασίας τον οποίο αποκαλεί και ανασχεδιασμό της εργασίας αποτελείται από προσπάθειες αλλαγής της ατομικής εργασίας για να μπορεί ο εργαζόμενος να προσφέρει πιο πολλά. Το σημείο εστίασης είναι η αυξημένη εμπλοκή μέσω της ατομικής εργασίας παρά η ομάδα εργασίας ή ο οργανισμός.

Σύμφωνα με τους Hartley και Stephenson (1995), ο εμπλουτισμός της εργασίας είναι ένα είδος άμεσης συμμετοχής των εργαζομένων στη διοίκηση. Η συμμετοχή των εργαζομένων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων μπορεί να είναι άμεση ή έμμεση. Άμεση είναι η μορφή εκείνη της συμμετοχής κατά την οποία οι εργαζόμενοι συμμετέχουν προσωπικά οι ίδιοι εκφράζοντας τη γνώμη τους και παίρνοντας οι ίδιοι υπεύθυνες αποφάσεις. Έτσι άμεση είναι η συμμετοχή, λόγω χάρη, όταν ο προϊστάμενος αποφασίζει αφού λάβει υπόψη του τις απόψεις και αντιδράσεις των υφισταμένων του ή όταν θέτει στόχους σε συνεργασία με τους υφισταμένους του και δίνει κατευθύνσεις, ενώ οι υφιστάμενοι επιλέγουν τις μεθόδους και τους τρόπους υλοποίησης των στόχων αυτών. Οι κυριότερες μορφές άμεσης συμμετοχής είναι οι ομάδες εργασίας και ενημέρωσης, ο σχεδιασμός έργου, οι κύκλοι ποιότητας, μέσω των οποίων γίνονται επίσημες συστάσεις στη διοίκηση. Αυτές οι μεταρρυθμίσεις που συχνά λέγονται και Quality of Worklife Programmes αντιπροσωπεύουν μια προσπάθεια ενδυνάμωσης των εργαζομένων. Είναι μία από κοινού λήψη αποφάσεων μεταξύ των προϊσταμένων και των υφισταμένων τους και γι' αυτό διαφέρουν από την ανάθεση καθηκόντων / μεταβίβαση εξουσίας. Η φήμη τους οφείλεται επίσης στη συχνή τους συσχέτιση με τον Ιαπωνικό τρόπο διοίκησης. Η έμμεση μορφή συμμετοχής είναι εκείνη κατά την οποία οι εργαζόμενοι εξουσιοδοτούν τους εκπροσώπους τους να δράσουν για λογαριασμό τους (Ξηροτύρη, 2001). Στην περίπτωση της ενδυνάμωσης μιλούμε για άμεση συμμετοχή των εργαζομένων.

Σύμφωνα με τον Strauss (1995), ο τρόπος διοίκησης μέσω της άμεσης συμμετοχής των εργαζομένων στη διοίκηση βασίζεται στο γεγονός ότι οι εργαζόμενοι συχνά έχουν

πληροφορίες που δεν έχει η ανώτερη διοίκηση. Επιτρέπει μια ποικιλία διαφορετικών απόψεων να ακουστούν. Βασίζεται επίσης στο γεγονός ότι οι άνθρωποι είναι πιο πιθανό να εφαρμόσουν αποφάσεις που οι ίδιοι έχουν συνεισφέρει στη λήψη τους. Όχι μόνο ξέρουν τι πρέπει να κάνουν, αλλά αισθάνονται και δέσμευση αφού βοήθησαν για τη λήψη τους. Ικανοποιεί τις ανάγκες των εργαζομένων για δημιουργικότητα, επίτευξη και κοινωνική επιδοκιμασία. Η συμμετοχή των εργαζομένων στη διοίκηση είναι πιθανό να βελτιώσει την επικοινωνία και την συνεργασία. Οι εργαζόμενοι μπορεί να συντονίζουν ο ένας τον άλλον χωρίς να χρειάζεται όλες οι πληροφορίες να έρχονται από τη διοίκηση, εξοικονομώντας έτσι το χρόνο της. Επιπλέον, οι συμμετέχοντες εργαζόμενοι επιβλέπουν τον εαυτό τους, κάνοντας έτσι ευκολότερη τη ζωή της διοίκησης. Το σύστημα αυτό διοίκησης αυξάνει την αίσθηση δύναμης και αξιοπρέπειας των εργαζομένων και έτσι μειώνει την ανάγκη τους να δείξουν την δύναμη τους μέσω διαμαχών με την διοίκηση και εσκεμμένων κωλυμάτων στην παραγωγή. Επίσης αυξάνει την αφοσίωση και την ταύτιση του εργαζόμενου με τον οργανισμό, ιδιαίτερα αν εφαρμόζονται οι προτάσεις της ομάδας. Μεγαλώνοντας τον κύκλο δραστηριοτήτων μιας εργασίας δεν σημαίνει αναγκαστικά περισσότερη συμμετοχή εφόσον οι εργαζόμενοι έχουν λίγη ελευθερία να καθορίσουν την σειρά και τις μεθόδους με τις οποίες πραγματοποιούνται διάφορα μέρη του κύκλου (Lawler, 1986). Τα αποτελέσματα αυτά είναι θετικότερα ειδικά όταν το σύστημα αυτό περιλαμβάνει και το αίσθημα ευθύνης (Hartley & Stephenson, 1995).

Πολύ σημαντικό αποτέλεσμα της συμμετοχής των εργαζομένων στη διοίκηση είναι ο καθορισμός στόχων. Σύμφωνα με τους Hartley και Stephenson (1995) τα είδη συστημάτων συμμετοχής εργαζομένων στη διοίκηση είναι: α) σε οργανωσιακό επίπεδο: ο εμπλουτισμός εργασίας του άτομου, η αυτόνομη ομάδα εργασίας σε μια μικρή ομάδα, ο κύκλος ποιότητας σε ένα τμήμα, τα εργατικά συμβούλια σε μια μονάδα παραγωγής και η διαχείριση από τους εργαζόμενους σε μια εταιρία ενώ β) ο βαθμός ελέγχου μέσω της από κοινού διαβούλευση από κοινού λήψη αποφάσεων και αυτο-διαχείρισης.

Η προθυμία για συμμετοχή διαφέρει όχι μόνο μεταξύ χωρών, αλλά και επαγγελματιών και προσωπικοτήτων. Για παράδειγμα, οι επαγγελματίες και εκπαιδευμένοι εμποροϋπάλληλοι φαίνεται ότι έχουν περισσότερο από το μέσο όρο ενδιαφέρον στη συμμετοχή. Σύμφωνα με τον Obradovitch (1970) υπάρχει σχετική μαρτυρία ότι όσο περισσότερη συμμετοχή υπάρχει εκ μέρους του εργαζόμενου τόσο περισσότερη ζητάει. Από την άλλη πλευρά όμως η συμμετοχή μπορεί να είναι απογοητευτική και η εμπειρία μαζί της να μειώσει την επιθυμία κάποιου για περισσότερη (Hartley & Stephenson 1995).

Η συμμετοχή μπορεί να οδηγήσει σε αδιέξοδο και απογοήτευση αν οι συνολικές σχέσεις διοίκησης και εργαζομένων δεν είναι καλές. Οι υπεύθυνοι όλων των επιπέδων και από τις δύο πλευρές πρέπει να αναπτύξουν νέες στάσεις και δεξιότητες. Αυτό δεν είναι εύκολο. Ίσως το πιο δύσκολο από όλα, αφού οι συγκρούσεις συμφερόντων δεν είναι πιθανό να εξαφανιστούν, είναι ότι όλα τα μέρη πρέπει να μάθουν να ανέχονται τις εντάσεις που προκύπτουν όταν συνυπάρχουν αντίθετες και συνεργατικές σχέσεις.

Σύμφωνα με τον Levine (1990), η άμεση συμμετοχή των εργαζομένων λειτουργεί καλύτερα όταν συνδυάζεται με την ασφάλεια της εργασίας. Οι εργαζόμενοι φοβούνται ότι ο κύριος σκοπός της διοίκησης εισάγοντας το σύστημα συμμετοχής των εργαζομένων είναι να αυξήσουν την αποδοτικότητα και να περικόψουν τα εργατικά κόστη (Hartley & Stephenson, 1995)

Η συμμετοχή των εργαζομένων αντιμετωπίζει την αντίδραση της διοίκησης γιατί απειλεί την εξουσία και την σημασία του ρόλου του προϊσταμένου αφού οι εργαζόμενοι ενθαρρύνονται να παίρνουν αποφάσεις από μόνοι τους. Σε μερικές περιπτώσεις, η ίδια η δουλειά του προϊσταμένου απειλείται αφού η εισαγωγή του θεσμού αυτού μπορεί να οδηγήσει σε εξάλειψη ενός ή περισσότερων ιεραρχικών επιπέδων στη διοίκηση. (Hartley & Stephenson, 1995). Σχετικά με το ευαίσθητο αυτό ζήτημα ο Fenton-O'Creedy (2001) θεωρεί αντίθετα ότι οι μάνατζερ είναι ταυτόχρονα οι παράγοντες στην εφαρμογή πρακτικών συμμετοχής των εργαζομένων αλλά και ενδεχόμενοι στόχοι της αυξημένης συμμετοχής.

Ο Tannenbaum (1968) και πιο πρόσφατα η Kanter (1979, 1984) πρότειναν ότι με τις τεχνικές συμμετοχικής διοίκησης είναι δυνατό να αυξηθεί ο ολοκληρωτικός έλεγχος στον οργανισμό και η αυξημένη δύναμη των υφισταμένων μπορεί να οδηγήσει σε περισσότερο παρά λιγότερο έλεγχο από τους διευθυντές. Σύμφωνα με τον Cotton (1993) η εμπλοκή των εργαζομένων –οι όροι εμπλοκή των εργαζομένων, συμμετοχή και ενδυνάμωση χρησιμοποιούνται από διαφορετικούς συγγραφείς με μια ποικιλία σημασιών που συμπίπτουν εν μέρει- είναι μια συμμετοχική διαδικασία που χρησιμοποιεί ολόκληρη την δυναμικότητα των εργαζομένων, σχεδιασμένη για να ενθαρρύνει τη δέσμευση των εργαζομένων στην επιτυχία του οργανισμού. Μια διαδικασία που χαρακτηρίζεται από την παροχή ενός συνδυασμού πληροφόρησης, επιρροής και / ή κινήτρων.

Σύμφωνα με τον Guest (1989) η εμπλοκή των εργαζομένων είναι ένας όρος που χρησιμοποιείται μάλλον χαλαρά για να περιγράψει μια σειρά από πολιτικές και διαδικασίες του οργανισμού. Αυτές μοιράζονται το στόχο της αύξησης της δέσμευσης των εργαζομένων και της συνεισφοράς τους στον οργανισμό. Μπορούμε να διακρίνουμε πέντε

κύριους τύπους εμπλοκής των εργαζομένων: η βελτίωση της παροχής πληροφοριών στους εργαζομένους, (π.χ. μέσω της ενημέρωσης των ομάδων και μέσω επιχειρησιακών εκθέσεων προς τους εργαζομένους), η βελτίωση της παροχής πληροφοριών από τους υπαλλήλους (π.χ. μέσω προγραμμάτων υποβολής προτάσεων και κύκλων ποιότητας), η αλλαγή των εργασιακών δομών και των ρυθμίσεων ίσως μέσω μεγαλύτερης μεταβίβασης εξουσιών και τον ανασχεδιασμό των εργασιών, η αλλαγή κινήτρων, αντιπροσωπευτικά με τα μετοχικά προγράμματα για τους εργαζόμενους ή με σύνδεση της αμοιβής με την απόδοση και τελευταίο, η αλλαγή στις εργασιακές σχέσεις μέσω περισσότερο συμμετοχικής αρχηγίας και λιγότερης εθιμοτυπίας / επισημότητας. Με την όλο και μεγαλύτερη εμπλοκή των εργαζομένων μερικά από τα αρνητικά αποτελέσματα μπορούν να αποφευχθούν ή να μειωθούν. Βοηθά στην αντιμετώπιση της καχύποπτης στάσης που κρατούν πολλές φορές οι εργαζόμενοι στις προθέσεις της ανώτατης διοίκησης, στις αμφιβολίες για την ικανότητα της, και τη δυσανασχέτηση για τις αυτό-συγχαρητήριες αμοιβές της.

Ο Lawler (1986) δίνει ιδιαίτερη έμφαση στην εμπλοκή των εργαζομένων γιατί θεωρεί ότι αποτελεί κυριότητα του οργανισμού παρά των ατόμων και των εργασιών τους. Θεωρεί συγκεκριμένα την εμπλοκή σαν έναν συνδυασμό διαδικασιών που αυξάνει την δύναμη των εργαζομένων, μεγεθύνει την χρήση των απαραίτητων συστημάτων ανταμοιβών και αξιολόγησης απόδοσης για να ευθυγραμμίσει τα ενδιαφέροντα των ατόμων με τους οργανωσιακούς στόχους, βελτιώνει την επικοινωνία και αυξάνει την αναπληρότητα για την απόδοση. Αυτή η θεώρηση σχετίζεται στενά με την έννοια που έδωσε η Kanter (1988,1984), για τα τρία εργαλεία δύναμης – πρόσβαση στους πόρους, πρόσβαση στην πληροφόρηση και πρόσβαση στις υποστηρικτικές υπηρεσίες. Θεωρεί ότι η αποτελεσματική εμπλοκή των εργαζομένων εξαρτάται από την ανάπτυξη κατάλληλων συνθηκών στον οργανισμό για την «κυκλοφορία της δύναμης». Τα διοικητικά στελέχη που υποστηρίζονται από τους οργανισμούς τους να δρουν αποτελεσματικά μπορούν και ενδεχόμενα δημιουργούν τις συνθήκες και για άλλους να δρουν αποτελεσματικά. Συμφωνεί δηλαδή και αυτή με τη θεωρία του Tannenbaum (1968) ότι μπορούν όλοι να είναι κερδισμένοι. Με αυτήν την προσέγγιση η δύναμη που ασκείται φέρνει οφέλη για όλον τον οργανισμό.

Ο Ramsay (1977, 1993) θεωρεί ότι αυτές οι τεχνικές συμμετοχικής διοίκησης είναι απλά ένας τρόπος με τον οποίο οι εργοδότες μπορούν να εξουδετερώσουν απερίσκεπτες πρωτοβουλίες των εργαζομένων. Η συμμετοχή είναι ένας φαινομενικός τρόπος καταμερισμού κάποιου βαθμού ελέγχου για την αντιμετώπιση των απειλών προς την

εξουσία των εργοδοτών από τα σωματεία και τους συλλόγους των εργαζομένων. Καθώς οι απειλές μετριάζονται, οι εργοδότες αφήνουν τις συμμετοχικές πρακτικές να εξασθενίσουν.

Σύμφωνα με τον Cotton (1993), οι εργαζόμενοι μπορούν να έχουν μερικό έλεγχο μέσω της συμμετοχής τους στη διοίκηση ή ολοκληρωτικό έλεγχο μέσω του τελευταίου σταδίου της ενδυνάμωσης που είναι οι ομάδες εργασίας. Στις ομάδες εργασίας οι εργαζόμενοι έχουν μεγάλη ελευθερία να οργανώσουν την δουλειά τους και να λειτουργούν με πολύ λίγη εποπτεία. Η σύλληψη της έννοιας των ομάδων εργασίας αναπτύχθηκε μετά από έρευνα που έγινε στα κοινωνικοτεχνικά συστήματα στην Νορβηγία (με την βοήθεια των σωματείων και των διοικήσεων των επιχειρήσεων) και από το Ινστιτούτο Tavistock στην Βρετανία. Οι ομάδες εργασίας έχουν εξαπλωθεί πιο αργά από τους κύκλους ποιότητας κατά ένα λόγο γιατί απαιτούν μια σημαντική μεταφορά δύναμης από τους προϊστάμενους στο εργατικό δυναμικό. Στις ομάδες εργασίας έχει δοθεί υπευθυνότητα για την ανάπτυξη σχέσεων με τους προμηθευτές, τον προσδιορισμό των λειτουργιών που θα χειρίζονται οι εργαζόμενοι ατομικά και αυτών που θα χειρίζεται η ομάδα σαν σύνολο, τον ορισμό του ρυθμού εργασίας, την επιδιόρθωση του εξοπλισμού τους και την εκπαίδευση νέων εργαζομένων. Πολλές φορές τα μέλη της ομάδας εργασίας έχουν ρόλο που κανονικά ανήκει σε επόπτες ή προϊστάμενους με το να προεδρεύουν σε επιτροπές ασφάλειας των εργοστασίων, να ανασχεδιάζουν τον εξοπλισμό εργασίας ή να καταγράφουν και αναλύουν τα προβλήματα των πελατών. Κατά καιρούς, η δουλειά του επόπτη/προϊσταμένου εναλλάσσεται μεταξύ των μελών της ομάδας.

Για την επιτυχημένη εφαρμογή των άμεσων ομάδων εργασίας χρειάζεται εισαγωγή νέων οργανωσιακών κουλτούρων με συμβολισμούς που τονίζουν την ομαδική δουλειά και την οργανωσιακή μάθηση. Λειτουργεί καλύτερα σε συλλογικές, με μικρή ιεραρχική απόσταση, κουλτούρες. Απαιτεί μια μεγάλη επένδυση σε εκπαίδευση και ανάπτυξη δεξιοτήτων γενικά. Και οι εργαζόμενοι αλλά και οι διευθυντές χρειάζονται επανεκπαίδευση σε δεξιότητες σχετικές με θέματα ανθρώπινων σχέσεων και λήψης αποφάσεων. Αυτό μπορεί να το παρέχουν οργανισμοί συμβούλων τεχνικής βοήθειας (Hartley και Stephenson 1995).

Ενδυνάμωση μέσω της 'διοίκησης των διαδικασιών'

Σύμφωνα με τον Baker (1994) στην ενδυνάμωση ενός οργανισμού συνεισφέρει σημαντικά η 'διοίκηση των διαδικασιών', δηλαδή η ορθολογιστική διαχείριση των αλληλοσχέσεων. Αυτή η έμφαση στις διαδικασίες είναι η φιλοσοφική βάση της αναδόμησης του οργανισμού. Η παραδοσιακή ιεραρχία δεν μπορεί να βοηθήσει γιατί

δημιουργεί τις λάθος συνθήκες και είναι εξ ορισμού μη ενδυναμωτική γιατί μεταχειρίζεται τους ενήλικες σαν παιδιά. Θεωρεί δεδομένο ότι ο άνθρωποι ‘από πάνω’ είναι πάντα ανώτεροι και είναι περισσότερο ώριμοι από αυτούς που βρίσκονται ‘από κάτω’. Ως εκ τούτου διατάσσουν και περιμένουν υποταγή, κρίνουν τους ανθρώπους ‘από κάτω’ και απονέμουν ανταμοιβές και τιμωρίες.

Η προσέγγιση της ‘διοίκησης των διαδικασιών’ υποθέτει ότι οι άνθρωποι θέλουν εργασίες που τους εκπληρώνουν και τους ανταμείβουν και ακόμη ότι αυτοί που είναι κοντύτερα σε μια συγκεκριμένη εργασία ξέρουν καλύτερα από οποιονδήποτε άλλο πως να είναι παραγωγικοί, και ότι αυτό τους δίνει τα μέσα για να απελευθερώσουν και να εστιάσουν τη φυσική τους δημιουργικότητα και επινοητικότητα. Αυτοί που βρίσκονται πιο κοντά στους πελάτες ξέρουν καλύτερα τι θέλει ο πελάτης ενώ αυτοί που δουλεύουν στην γραμμή παραγωγής ξέρουν καλύτερα ποια είναι τα προβλήματα στην παραγωγή και τις λύσεις τους. Αυτή η μέθοδος της ενδυνάμωσης είναι αποτελεσματική γιατί βασίζεται στην ενέργεια και στο μυαλό των ανθρώπων που κάνουν μια συγκεκριμένη δουλειά οι οποίοι όταν θέλουν, μπορούν να βρουν καλύτερους τρόπους να την κάνουν και να γίνουν πιο παραγωγικοί. Η ‘διοίκηση των διαδικασιών’ ενδυναμώνει, ενθαρρύνοντας μια αυθεντική αίσθηση ιδιοκτησίας που έχει σαν αποτέλεσμα αυτοί που κάνουν την δουλειά να μαθαίνουν πως να κάνουν διάγνωση αυτού που κάνουν και να το βελτιώνουν. Ενδυναμώνει επίσης με το να βοηθάει τους εργαζόμενους και τα διοικητικά στελέχη να δουλεύουν μαζί σε ομάδες. Απορρίπτει την ξεπερασμένη Νευτονική θεώρηση των οργανισμών ως συνόλου αποτελούμενο από ασύνδετα κομμάτια από εργασίες, δραστηριότητες, ρόλους, και μη-σχετιζόμενα άτομα.

Οι έξι φάσεις της είναι η επιλογή μια σημαντικής διαδικασίας, ο ορισμός των εισροών και των εκροών της, η χαρτογράφηση της, η ανάλυση της και η εφαρμογή βελτιώσεων, ο έλεγχος και η επανάληψη. Ο Lawler (1986) θεωρεί ότι για να επιτευχθεί αυτό που αποκαλούμε πλήρως ενδυναμωμένη επιχείρηση χρειάζεται μια μακροπρόθεσμη στρατηγική που να έχει συνέπεια, και να εμπλέκει ένα συνδυασμό τεχνικών και, επαγωγικά, μια μακρόπνοη δέσμευση στη συνολική στρατηγική από όλα τα διοικητικά στελέχη (Hartley και Stephenson, 1995). Η ‘διοίκηση των διαδικασιών’ αποτελεί μέσο της ενδυνάμωσης των εργαζομένων μέσω της οποίας η επιχείρηση μπορεί πιθανώς να επωφεληθεί τόσο σε επίπεδο δέσμευσης εργαζομένων, όσο και σε επίπεδο παροχής ποιοτικών υπηρεσιών.

Η συνεισφορά της εκπαίδευσης

Σημαντικές επιπτώσεις της ορθής διοίκησης για τους οργανισμούς είναι η καλύτερη εκπαίδευση και οι αυξημένες προσδοκίες τους προσωπικού τους. Μορφωμένοι εργαζόμενοι γενικά, περιμένουν να έχουν εργασίες μέσω των οποίων θα μπορούν να εξασκήσουν τα δημιουργικά ταλέντα τους και την εκπαίδευση τους στη λήψη αποφάσεων (Conrad, 1994).

Σύμφωνα με τον Robbins (1990) η εκπαίδευση είναι το κλειδί. Ο μορφωμένος εργαζόμενος μπορεί να λύσει τα προβλήματα του χωρίς να χρειάζεται οδηγίες από τους μάνατζερ. Έχει ιδέες και παίρνει αποφάσεις. Είναι αυτοπειθαρχημένος και κάνει τη δουλειά του πολύ αποδοτικά. Υπάρχει σημαντική μείωση στα λάθη. Με αυτόν τον τρόπο μπορεί ο οργανισμός να θριαμβεύσει σε ένα πάρα πολύ ανταγωνιστικό περιβάλλον.

Ο Baker (1994) αναφέρεται επίσης στην εκπαίδευση με την έννοια της επανακοινωνικοποίησης δηλαδή την εμφύσηση στους εργαζομένους νέων αξιών, όχι απλώς τη μάθηση νέων τεχνικών. Μέσω της εκπαίδευσης –επίσημης και ανεπίσημης- οι φιλοσοφικές αρχές της ενδυνάμωσης και της δικτύωσης εσωτερικεύονται. Χρειάζεται να ορισθούν αξίες – κοινωνικές αρχές, στόχοι, και οι προδιαγραφές της επιθυμητής συμπεριφοράς. Αυτές οι αξίες δημιουργούν το κέντρο της κουλτούρας ενός ποικιλόμορφου, γιγαντιαίου και παγκόσμιου οργανισμού. Χωρίς αυτές ο οργανισμός δεν μπορεί να κρατηθεί μαζί. Οι αξίες περιφρουρούν την προσωπική συμπεριφορά με το να ορίζουν τι είναι αποδεκτό και τι όχι. Οι αξίες είναι οι βάσεις για την αξιολόγηση προτάσεων και εργασιών, για τη λήψη αποφάσεων, για την αξιολόγηση άλλων. Οι αξίες παρέχουν στον οργανισμό το όραμα τι σημαίνει να είσαι ηγέτης. Αυτοί οι ηγέτες ενδυναμώνουν και εμπνέουν υψηλές αποδόσεις των εργαζόμενων.

Οι αξίες οι ίδιες ξεδιπλώνονται με χρόνο, ορίζονται και ξανά-ορίζονται όσο η επιχείρηση εξελίσσεται. Οι βασικές αξίες είναι η τιμιότητα, αξιοπρέπεια, εξωστρέφεια. Άλλες είναι η δημιουργία ενός διαυγούς, απλού, ρεαλιστικού, με εστίαση στον πελάτη οράματος, το πάθος για την τελειότητα, η απέχθεια για την γραφειοκρατία, η εμπιστοσύνη των εργαζομένων στον εαυτό τους να ενδυναμώνουν άλλους, ενθάρρυνση της αλλαγής και ευχαρίστηση από την αλλαγή.

Τα ερωτήματα που πρέπει να απασχολούν τους οργανισμούς που θέλουν να είναι ενδυναμωμένοι είναι: α) Ποιες είναι οι βασικές αξίες της επιχείρησης; β) Είναι οι αξίες του οργανισμού σαφείς; γ) Οι αξίες επιβάλλονται από τα ανώτατα στρώματα ή αναπτύσσονται σε συνεργασία με αυτούς τους οποίους επηρεάζουν άμεσα; δ) Ποιοι μηχανισμοί υπάρχουν για την ανάπτυξη, διασαφήνιση και επικοινωνία των αρχών της ενδυνάμωσης;

Μερικές εταιρίες δημιουργούν ομάδες, τους δίνουν τους πόρους αλλά δεν ορίζουν ποτέ στόχους, κατευθυντήριες γραμμές ή γενικές παραμέτρους της δουλειάς. Άλλες δεν κάνουν ούτε αυτό. Ενημερώνουν τους ανθρώπους ότι είναι ενδυναμωμένοι αλλά δεν κάνουν τίποτα για να αλλάξουν τις βασικές διαδικασίες. Πρέπει να υπάρχει κάποιο είδος ισορροπίας και να οριστεί η αποστολή. Αυτή βέβαια δεν θα πρέπει να είναι καταπιεστική, για να μην καταπνίξει τη δημιουργικότητα και την πρωτοβουλία, αν και οι ευρείς στόχοι και κατευθυντήριες γραμμές είναι απαραίτητες. Η κατάλληλη ισορροπία περιλαμβάνει παρέμβαση σε βασικές μεθόδους της δουλειάς που ξεκινούν με την εκπαίδευση και την ανάπτυξη δεξιοτήτων. Η αυστηρή ιεραρχία είναι επιβλαβής για τις ελαστικές δεξιότητες που χρειάζονται για τη δημιουργία και το στήσιμο ομάδων (Baker 1994).

Ο ρόλος του διοικητικού στελέχους στο μοντέλο οργάνωσης της ενδυνάμωσης

Μόνο πρόσφατα έχει αναδυθεί το ενδιαφέρον για τις αντιλήψεις των εργαζομένων και τις διαφορετικές κουλτούρες στη βιβλιογραφία της διοίκησης επιχειρήσεων. Στη δεκαετία του 1980 οι οργανισμοί έπρεπε να προσαρμοσθούν απλά στο περιβάλλον αλλά επίσης και στις απόψεις των εργαζομένων (Trompenaars, 1995). Τα διοικητικά στελέχη ενθαρρύνονταν να βάλουν τους υπαλλήλους τους να συμμετέχουν σε αποφάσεις σχετικά με την εργασία τους (Robbins, 1990).

Στη δεκαετία του 1990 τα διοικητικά στελέχη πήγαν πιο μακριά με το να επιτρέψουν στους εργαζόμενους πλήρη έλεγχο της δουλειάς τους. Τότε εμφανίστηκαν και οι αυτο-διοικούμενες ομάδες όπου οι εργαζόμενοι λειτουργούν κατά μεγάλο βαθμό σαν αφεντικά. Σε αυτή τη περίπτωση τα διοικητικά στελέχη ενδυναμώνουν τους εργαζόμενους και τους καταστούν υπεύθυνους για αυτό που κάνουν. Και κάνοντας αυτό, τα διοικητικά στελέχη είναι υποχρεωμένα να μάθουν πως να παραχωρούν τον έλεγχο και οι εργαζόμενοι πρέπει να μάθουν πως να είναι υπεύθυνοι για τη δουλειά τους και να παίρνουν σωστές αποφάσεις (Robbins 1990).

Το παραδοσιακό μοντέλο διοίκησης με το διοικητικό στέλεχος να ελέγχει, και τους εργαζόμενους υπό έλεγχο, δεν είναι πλέον αποτελεσματικό. Για τη δημιουργία ενός ενδυναμωμένου χώρου εργασίας, ο ρόλος της διοίκησης πρέπει να αποδεσμευτεί από τη νοοτροπία της διαταγής και ελέγχου και να αποκτήσει τη νοοτροπία της υποστηρικτικής φροντίδας και υπευθυνότητας όλων των εργαζομένων για να μπορέσουν να αποδώσουν στο μέγιστο δυνατό βαθμό (Blanchard, 1995).

Η ενδυνάμωση και ο έλεγχος είναι εκ διαμέτρου αντίθετα. Η φιλοσοφία ελέγχου θεωρεί ότι οι άνθρωποι δεν αρέσουν τη δουλειά και ψάχνουν ευκαιρία να την αποφύγουν,

γι' αυτό το λόγο πρέπει να ελέγχονται, να εξαναγκάζονται και να απειλούνται για να δίνουν προτεραιότητα στα συμφέροντα του οργανισμού. Η ενδυνάμωση όμως ξεκινά με ένα διαφορετικό σύνολο υποθέσεων σχετικά με την υποκίνηση και τη διοίκηση. Όταν υπάρχουν οι κατάλληλες συνθήκες οι άνθρωποι ακμάζουν στη δουλειά τους, και ο έλεγχος που επιβάλλεται από εξωτερικές πηγές δεν είναι αναγκαίος –οι άνθρωποι θα εξασκήσουν αυτοέλεγχο και αυτοδιαχείριση προσφέροντας την υπηρεσία τους στον οργανισμό (Baker, 1994).

Ο Robbins (1990) αναφέρει ότι υπάρχει ένας ανασχεδιασμός της σχέσης μεταξύ των διοικητικών στελεχών και αυτών που υποτίθεται ότι είναι υπεύθυνοι να διοικούν. Το κεντρικό καθήκον του στελέχους είναι να δημιουργεί τις κατάλληλες συνθήκες στις οποίες οι άνθρωποι θα προκόψουν προς συμφέρον του οργανισμού τους. Είναι δουλειά όλων, όχι μόνο αυτών στην κορυφή. Οι αλληλεπιδράσεις ενθαρρύνονται. Τα διοικητικά στελέχη αποκαλούνται σύμβουλοι και χορηγοί. Σε πολλούς οργανισμούς οι εργαζόμενοι έχουν γίνει συνεργάτες. Οι ρόλοι των εργαζομένων και των διοικητικών στελεχών δεν είναι διακριτοί. Η λήψη αποφάσεων προωθείται προς τα κάτω, στο επίπεδο λειτουργίας, όπου οι εργαζόμενοι είναι ελεύθεροι να κάνουν επιλογές για τα προγράμματα παραγωγής, τις διαδικασίες και να λύνουν προβλήματα σχετικά με την εργασία τους.

Ο Dunker (1994) δίνει στο παρακάτω σχεδιάγραμμα την άποψη του για τα βασικά στοιχεία της ενδυνάμωσης:



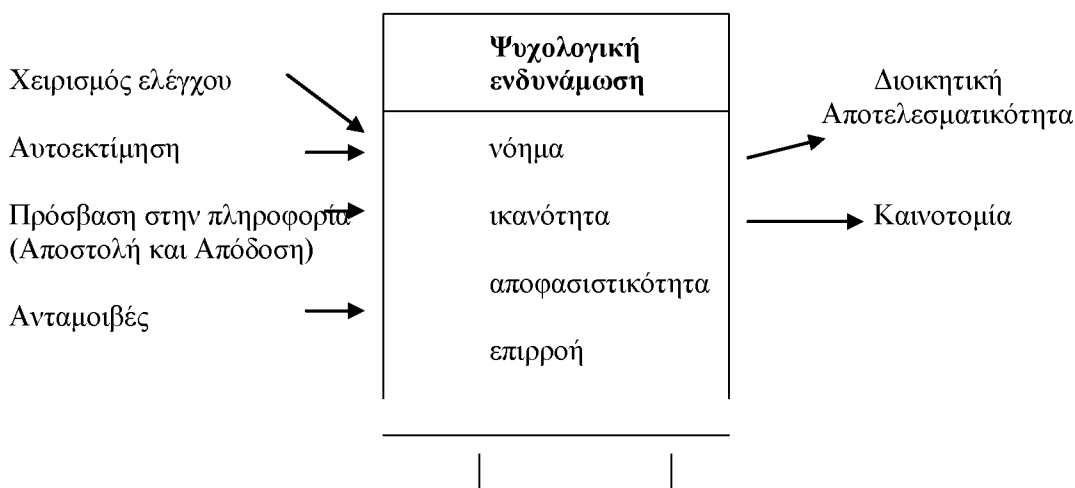
Σχήμα 3. Βασικά Στοιχεία της Ενδυνάμωσης. (Πηγή: Dunker, 1994).

Σύμφωνα με τον Dunker (1994) ο κάθε οργανισμός μπορεί να είναι διαφορετικός στην ανάπτυξη τεχνικών ενδυνάμωσης. Η κουλτούρα μιας επιχείρησης είναι διαφορετική από αυτήν κάποιας άλλης. Η ηγεσία πρέπει να αναπτύξει τεχνικές που θα επηρεάσουν θετικά την συγκεκριμένη κουλτούρα της εργασίας στον οργανισμό της. Η εφαρμογή της πολιτιστικής ανάλυσης στην ενδυνάμωση δίνει τη κατεύθυνση για την ανάπτυξη εργαλείων ενδυνάμωσης. Η διαδικασία αυτή βοηθά στην επίτευξη του κυρίου στόχου που είναι η απόλυτη ικανοποίηση του πελάτη.

Η ψυχολογική ενδυνάμωση

Σημαντικός επίσης είναι και ο ρόλος της ενδυνάμωσης στην καταπολέμηση του άγχους του εργαζόμενου. Σύμφωνα με τον Kornhauser (1965) το πιο σημαντικό στοιχείο της εργασίας που επηρεάζει την ψυχική υγεία είναι η ευκαιρία που δίνει στον εργαζόμενο να χρησιμοποιήσει τις ικανότητες του και να του προσφέρει την αίσθηση του επιτεύγματος.

Η ψυχολογική υπερένταση στον εργασιακό χώρο, είναι μια δυναμική κατάσταση στην οποία ο εργαζόμενος αισθάνεται αβέβαιος ως προς τον τρόπο που πρέπει να συμπεριφερθεί, ενώ ταυτόχρονα γνωρίζει ότι μια επιτυχημένη απόφασή του θα επιφέρει σημαντικά αποτελέσματα. Οι συνθήκες που δημιουργούν ψυχολογική υπερένταση είναι μεταξύ άλλων η ανεπαρκής επικοινωνία, έλλειψη συμμετοχής, έλλειψη αίσθησης ότι το άτομο ανήκει κάπου, έλλειψη ευκαιριών, βαθμιαία μη χρησιμοποίηση των γνώσεων του εργαζόμενου. Γι' αυτό η ενδυνάμωση βοηθά στην αντιμετώπιση και εξουδετέρωση του άγχους (Ξηροτύρη-Κουφίδου 2001). Η Spreitzer (1995) δείχνει με το παρακάτω σχήμα τη συγκλίνουσα και διαφορική ισχύ που έχουν τέσσερις διαστάσεις της ενδυνάμωσης και τη συνεισφορά τους σε μια γενική κατάσταση ψυχολογικής ενδυνάμωσης στο χώρο εργασίας:



Κοινωνική αποδοχή Σταθερότητα στο χρόνο

Σχήμα 4. Ψυχολογική Ενδυνάμωση Διοικητικών Στελεχών στο Χώρο Εργασίας
(Πηγή: Spreitzer, 1995).

Σε εταιρίες όπως η Intel, η Ford, η Saturn, η Scandinavia Airline Systems, Harley Davidson, NCR, Goodyear και Conrail η τάση είναι να αγκαλιάζουν την ενδυνάμωση. Στα διοικητικά στελέχη γίνονται συστάσεις ότι οι αποτελεσματικοί ηγέτες μοιράζονται τη δύναμη και την υπευθυνότητα με τους εργαζομένους. Ο ρόλος του ηγέτη που ενδυναμώνει είναι να δείξει εμπιστοσύνη, να παρέχει το όραμα, να απομακρύνει τα εμπόδια στην απόδοση, να προσφέρει ενθάρρυνση, να υποκινεί και να εκπαιδεύει τους εργαζομένους. Μερικές από αυτές σαν την Hewlett Packard, και την Motorola χαρακτηρίζονται σαν οργανισμοί «χωρίς όρια». Σκοπό τους είναι να εξαλείψουν την ιεραρχική αλυσίδα, έχουν απεριόριστα ανοίγματα ελέγχου και αντικαθιστούν τα τμήματα με ενδυναμωμένες ομάδες. Η General Electric είναι ένας οργανισμός που έχει καταρρίψει τα εμπόδια και τα ιεραρχικά στρώματα που στριμώχνουν τους ανθρώπους, απαγορεύουν την δημιουργικότητα, σπαταλούν τον χρόνο, περιορίζουν τα οράματα, πνίγουν τα όνειρα και πάνω από όλα, επιβραδύνουν τα πράγματα (Robbins, 1990).

Η ενδυνάμωση δίνει τη δυνατότητα χρησιμοποίησης όλων των ικανοτήτων των εργαζομένων, γεγονός απαραίτητο σήμερα στο συνεχώς αυξανόμενο περίπλοκο και δυναμικό κόσμο. Η ενδυνάμωση δεν είναι, όπως πολύ πιστεύουν, να δίνεις δύναμη στους εργαζόμενους. Οι εργαζόμενοι έχουν ήδη αυτή τη δύναμη για να κάνουν τη δουλειά τους άπογα, που τους τη δίνουν οι γνώσεις τους και η υποκίνηση τους δηλαδή η τάση τους να ικανοποιήσουν τις διάφορες ανάγκες τους για συνεργασία και επαφή, επίτευγμα, ασφάλεια, αυτοεκτίμηση και αυτοεκπλήρωση.

Επειδή λοιπόν η υποκίνηση αποτελεί τον καθοριστικό παράγοντα στην ανθρώπινη συμπεριφορά, έργο της διοίκησης είναι να προσπαθήσει να υποκινήσει τους εργαζόμενους της ώστε να «θελήσουν» να προσφέρουν όλες τις δυνάμεις για την επίτευξη των αντικειμενικών της στόχων (Ξηροτήρη, 2001). Το ερέθισμα, δηλαδή το κατάλληλο κίνητρο, είναι η ενδυνάμωση.

Δυστυχώς πολλά διοικητικά στελέχη δεν καταλαβαίνουν ότι η ενδυνάμωση σημαίνει την αποδέσμευση της δύναμης που βρίσκεται ήδη μέσα στους ανθρώπους και επίσης δεν ξέρουν πως να οδηγήσουν τους εργαζόμενους στην ενδυνάμωση. Με την αποδέσμευση της δύναμης και την εστίασή της στους οργανωσιακούς στόχους δημιουργείται η ανάγκη αλλαγών σε όλες τις ιεραρχικές βαθμίδες. Τα διοικητικά στελέχη

φοβούνται ότι η οργανωσιακή απόδοση θα χειροτερέψει αν αφήσουν στους εργαζόμενους τον έλεγχο. Αλλά και οι εργαζόμενοι νομίζουν ότι η ενδυνάμωση είναι καλή αρκεί να μην είναι προσωπικά υπεύθυνοι για τα αποτελέσματα.

Μια στροφή της επιχείρησης, προσανατολισμένη προς τη φιλοσοφία της ενδυνάμωσης απαιτεί αλλαγές στους περισσότερους τομείς μιας επιχείρησης. Οι οργανισμοί που θέλουν να εφαρμόσουν πρωτοβουλίες πρέπει να διασφαλίσουν ότι έχουν έναν πυρήνα από μάνατζερ με σημαντική πείρα στην εμπλοκή των εργαζομένων και να καταργήσουν όλα τα εμπόδια στην προσπάθεια των διοικητικών στελεχών να εφαρμόσουν αυτές τις πρωτοβουλίες. Τα διοικητικά στελέχη αλλά και οι εργαζόμενοι πρέπει να μάθουν, πρώτα από όλα πως να μην είναι γραφειοκρατικοί, και δεύτερο πως να είναι ενδυναμωμένοι. Γιατί η ενδυνάμωση των εργαζομένων είναι επιτυχημένη όταν οι διευθυντές αποτελούν τους πρώτους στόχους της ενδυνάμωσης και των πρακτικών συμμετοχής και όχι απλοί εφαρμοστές της συμμετοχής των υφισταμένων τους. Το αναγκαίο πρώτο βήμα είναι να εμπλακούν τα μεσαία στελέχη στο σχεδιασμό των πρωτοβουλιών συμμετοχής των εργαζομένων και να είναι η αυξημένη ευθύνη και εξουσία των μεσαίων στελεχών το κεντρικό μέρος του όλου εγχειρήματος (Fenton-O'Creedy, 2001).

Η διαδικασία της ενδυνάμωσης

Η έννοια της ενδυνάμωσης των εργαζομένων αν και είναι καλοδεχούμενη στο χώρο των επιχειρήσεων σε θεωρητικό επίπεδο, ακόμη από τα μέσα της δεκαετίας του 1980, αποδεικνύεται προβληματική όταν εφαρμόζεται στην πράξη, κατά την προσπάθεια δημιουργίας ενδυναμωμένων, με έμφαση στην ανάπτυξη των εργαζομένων, χώρων εργασίας. Οι οργανισμοί ανακαλύπτουν ότι η εμπλοκή των εργαζομένων είναι πολύ πιο περίπλοκη και δύσκολη από όσο φαντάζονταν. Απαιτεί ριζικές αλλαγές στις πρακτικές ηγεσίας, στις δεξιότητες και στις ικανότητες, στη διάχυση πληροφοριών και τις ανταμοιβές. Αυτές οι αλλαγές πηγαίνουν στην καρδιά των αξιών, πιστεύω και νομών του οργανισμού σχετικά με την συμπεριφορά στην εργασία (Cotton, 1993).

Επειδή είναι πιθανό το εργατικό δυναμικό να μη δείξει ενθουσιασμό, να είναι απρόθυμο να δείξει δέσμευση στον οργανισμό, να έχει σοβαρή καχυποψία για τα κίνητρα της διοίκησης και να είναι ανήσυχο για την μακροπρόθεσμη επαγγελματική του ασφάλεια, με αποτέλεσμα να αντισταθεί, οι οργανισμοί πρέπει να αναπτύξουν στρατηγικές ενδυνάμωσης των εργαζομένων, οι οποίες πρέπει να έχουν συνοχή και οι οποίες θα εισάγουν τεχνικές επαρκώς προσαρμοσμένες στα συστήματά τους (Hartley & Stephenson,

1995). Για να παράγουν συνεπώς τα επίσημα συμμετοχικά σχήματα αποτελέσματα με μακροχρόνια ισχύ θα πρέπει να έχουν την έντονη και σταθερή υποστήριξη της ανώτατης διοίκησης.

Πρέπει να τονισθεί ότι η ενδυνάμωση που είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με το αίσθημα πιστης εκ μέρους των εργαζομένων, πρέπει να αποτελεί ένα από τα πιστεύω της ανώτατης διοίκησης. Αν δεν αρχίσει από την κορυφή δεν οδηγεί πουθενά. Η ανώτατη διοίκηση και οι μάνατζερ πρέπει να μάθουν έναν καινούργιο τρόπο διοίκησης για ένα ενδυναμωμένο εργατικό δυναμικό. Να διοικούν έργα και δια-λειτουργικές ομάδες παρά ομάδες εργασίας. Ο ρόλος τους πρέπει να είναι συντονιστικός των προσπαθειών, να προμηθεύουν τους πόρους, να κάνουν στρατηγικό σχεδιασμό, να δουλεύουν με τους πελάτες, να καθοδηγούν τους εργαζομένους ώστε να γίνονται πιο αποτελεσματικοί, να δουλεύουν δηλαδή για αυτούς και όχι οι εργαζόμενοι για αυτούς. Πολλές επιχειρήσεις μιλούν για την ενδυνάμωση αλλά δεν δίνουν τα εργαλεία, την εκπαίδευση για την απόκτηση δεξιοτήτων και για να μάθουν οι εργαζόμενοι πως να δουλεύουν διαφορετικά.

Η διάχυση πληροφοριών

Το πρώτο βήμα προς την ενδυνάμωση είναι η διάχυση πληροφοριών. Αυτό είναι μέγιστης σημασίας για την ενδυνάμωση ενός οργανισμού. Σύμφωνα με τους Blanchard, Carlos και Randolph (1995), η επιχείρηση πρέπει να διαμορφώσει μηχανισμούς εσωτερικούς «από πάνω προς τα κάτω» και οριζόντιας επικοινωνίας, ώστε οι εργαζόμενοι όλων των επιπέδων να είναι συνεχώς και πλήρως ενημερωμένοι για ζητήματα τεχνικά, οικονομικά, εμπορικά, επιχειρησιακά, στρατηγικά, που αφορούν τη δική τους δουλειά, τη δουλειά της οργανωσιακής τους μονάδας και τον οργανισμό συνολικά. Αυτή η ενημέρωση δημιουργεί από τη μια ένα αίσθημα εμπιστοσύνης και από την άλλη επιτρέπει στους εργαζόμενους να κατανοήσουν τι πρέπει να κάνουν, γιατί και πως, για να βοηθήσουν τον οργανισμό να επιτύχει υψηλότερες επιδόσεις (Μπουραντάς, 2001).

Η διάχυση κυρίως ευαίσθητων πληροφοριών χτίζει την εμπιστοσύνη των εργαζομένων προς την διοίκηση που είναι απαραίτητη για την ενδυνάμωση. Οι άνθρωποι χωρίς πληροφόρηση δεν μπορούν να πράξουν υπεύθυνα. Όταν την έχουν όμως υποχρεώνονται να πράξουν υπεύθυνα αφού γνωρίζουν τις επιδόσεις της επιχείρησης, κατανοούν την επιχειρηματική δραστηριότητα, κατανοούν δηλαδή την τωρινή κατάσταση του οργανισμού με καθαρούς όρους. Με αυτόν τον τρόπο αναπτύσσουν ένα αίσθημα ιδιοκτησίας (Blanchard, 1995). Η επικοινωνία ενθαρρύνει την υποκίνηση γιατί διευκρινίζει στους εργαζόμενους τι πρέπει να γίνει, πόσο καλά κάνουν αυτό που πρέπει, και τι

χρειάζεται να γίνει για να βελτιωθεί η απόδοση τους. Η διαμόρφωση συγκεκριμένων στόχων, η ανατροφοδότηση για τη σημειωθείσα πρόοδος ως μέσο επίτευξης των στόχων, η επιβράβευση / αναγνώριση της επιθυμητής συμπεριφοράς, όλα αυτά υποκινούν τους εργαζόμενους και απαιτούν επικοινωνία (Robbins, 1990). Η επικοινωνία διευκολύνει τη λήψη αποφάσεων. Δίνει τις πληροφορίες που χρειάζονται τα άτομα και οι ομάδες για να πάρουν αποφάσεις, μέσω της μετάδοσης στοιχείων προς προσδιορισμό και αξιολόγηση εναλλακτικών επιλογών.

Σύμφωνα με τον Congrad (1994), η ανάπτυξη δεξιοτήτων επικοινωνίας και η κατανόηση των διαδικασιών επικοινωνίας των οργανισμών σχετίζεται θετικά με τις επιτυχείς καριέρες των ατόμων και την ικανότητα τους να συνεισφέρουν θετικά στους οργανισμούς τους. Πιο σημαντικό όμως τους βοηθάει να ενδυναμωθούν. Το πολιτιστικό δίλημμα που αντιμετωπίζουν σήμερα οι οργανισμοί είναι ότι η ανάγκη για έλεγχο και συντονισμό βρίσκεται σε ένταση με την ανάγκη του ατόμου για αυτονομία και δημιουργικότητα. Η οργανωσιακή επικοινωνία είναι η διαδικασία μέσω της οποίας ελέγχεται αυτή η ένταση (Congrad, 1994).

Η επίσημη / δομική και προσωπική / διαπροσωπική επικοινωνία επηρεάζει τη δύναμη και την πολιτική στον οργανισμό. Το να μπορείς να ελέγχεις τις πληροφορίες που ρέουν από τα επίσημα κανάλια επικοινωνίας είναι μια ισχυρή πηγή δύναμης. Παρομοίως, οι προσωπικές / διαπροσωπικές επιδεξιότητες επικοινωνίας αυξάνουν την ικανότητα του εργαζομένου να επηρεάσουν τα πιστεύω και τις πράξεις (Congrad, 1994). Σε οργανισμούς όπου οι ρόλοι, οι υπευθυνότητες και οι επίσημες γραμμές εξουσίας είναι σαφείς και σταθερές, τα πολιτικά παιχνίδια είναι σχετικά σπάνια. Αλλά όταν οι διαδικασίες επικοινωνίας καταρρέουν και οι ρόλοι και οι υπευθυνότητες γίνονται ασαφείς ή μπερδεμένα η πολιτική στον οργανισμό θριαμβεύει. Αυτό συμβαίνει συνήθως σε οργανισμούς ή μονάδες που λόγω του μεγάλου μεγέθους τους είναι δύσκολο για τα μέλη τους να μοιραστούν το όραμα και τις αξίες της κουλτούρας τους, και είναι αναπόφευκτη η κατάρρευση των τρόπων επικοινωνίας.

Χρειάζονται λοιπόν τεχνολογίες επικοινωνίας που κάνουν την επικοινωνία γρήγορη και άμεση, χωρίς μεσάζοντες. Η απεριόριστη επικοινωνία χωρίς ιεραρχική αλυσίδα και χωρίς επίσημη εξουσία (όχι δηλαδή δομημένη σαν πυραμίδα) είναι ο πυρήνας όλου του ζητήματος της ενδυνάμωσης που αποδυναμώνει τον παραδοσιακό ιεραρχικό τρόπο σκέψης. Μπορούμε να πούμε ότι είναι το "νόμισμα" με το οποίο αγοράζονται η υπευθυνότητα και η εμπιστοσύνη στον κόσμο της ενδυνάμωσης. Πολύ σημαντικό επίσης στοιχείο είναι η σημασία της πληροφόρησης για την ουσιαστικό καθορισμό στόχων. Αν

και η διάχυση πληροφοριών είναι ένα κρίσιμης σημασίας πρώτο βήμα, η ενδυνάμωση χρειάζεται όλα τα στάδια, με αλλαγή της έμφασης, όπως και όταν χρειάζεται.

Η δημιουργία αυτονομίας μέσα σε καθορισμένα όρια

Το δεύτερο στάδιο στη διαδικασία της ενδυνάμωσης είναι η δημιουργία αυτονομίας. Υπάρχουν δυσκολίες μετάβασης από ένα ελεγχόμενο περιβάλλον στην πλήρη ελευθερία και αυτονομία από τη μια στιγμή στην άλλη. Χρειάζονται κανόνες και δομές έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να αισθάνονται ασφαλείς στην αρχή. Η οριοθέτηση της αυτονομίας των εργαζομένων ως άτομα και ομάδες έχει εδώ λογική αντίθετη της γραφειοκρατικής. Δεν καθορίζεται το τι δεν πρέπει να κάνουν οι εργαζόμενοι, αλλά τα όρια της αυτονομίας τους όπως αυτά προσδιορίζονται από το όραμα, τους στόχους και τις στρατηγικές (Blanchard, Carlos & Randolph, 1995). Τα καινούρια όρια πρέπει να δηλώνουν τις αξίες που υποστηρίζουν την προσπάθεια ενδυνάμωσης και να βοηθούν τον καθένα να μάθει να δρα με υπευθυνότητα και αυτονομία.

Σύμφωνα με τον Robbins (1990) με τον όρο αυτονομία εννοούμε το βαθμό στον οποίο η εργασία δίνει σημαντική ελευθερία και κρίση στο άτομο για να προγραμματίσει τη δουλειά του και να καθορίσει τις διαδικασίες που θα χρησιμοποιηθούν για να την εκτελέσει. Οι εργαζόμενοι, με την απαραίτητη καθοδήγηση στο πως να διευθύνουν την δουλειά τους και όχι στο πως να την κάνουν, θα πρέπει κινούνται αυτόνομα αλλά μέσα σε καθορισμένα όρια. Είναι ένα είδος καναλιού που κατευθύνει την ενέργεια των εργαζομένων σε μια καθορισμένη κατεύθυνση. Σταδιακά, πρέπει να τεθούν τα «όρια» που απαρτίζονται από το σκοπό, τις αξίες, το όραμα και τους ρόλους. Μέρος των ορίων είναι η ίδια η οργανωσιακή δομή και τα συστήματα που ενθαρρύνουν την ενδυνάμωση και όχι την ιεραρχία. Έτσι ο καθένας εργαζόμενος μεταφράζει το όραμα σε ρόλους και στόχους που έχουν νόημα σε αυτόν προσωπικά. Το οργανωσιακό όραμα είναι η μεγάλη εικόνα. Ο συγκεκριμένος ρόλος κάθε εργαζόμενου είναι το κάθε κομματάκι του παζλ που συνθέτει την μεγάλη εικόνα και γι' αυτό το λόγο έχει μεγάλη σημασία. Οι ξεκάθαροι στόχοι χρησιμοποιούν όλη την ενέργεια του εργαζόμενου ενώ οι μη ξεκάθαροι την σπαταλούν. Το όραμα πραγματοποιείται όταν ο καθένας καταλαβαίνει πως συνεισφέρει με τη δουλειά του για την πραγματοποίησή του. Με τις αξίες, η λήψη αποφάσεων γίνεται γρηγορότερα και ευκολότερα. Υπάρχει ένα κοινό σύνολο αξιών που μας καθοδηγούν (Blanchard, Carlos & Randolph, 1995).

Έχει υποστηριχθεί ότι ο ατομικισμός, ή ο αυτό-προσανατολισμός είναι ένα κρίσιμο στοιχείο της μοντέρνας κοινωνίας και σε πολλές δυτικές χώρες λαμβάνεται σαν δεδομένο ότι οι ιδιοφυίες δημιουργούν επιχειρήσεις, εφευρίσκουν νέα προϊόντα, δικαιούνται υψηλούς μισθούς και διαμορφώνουν το μέλλον μας. Αλλά συμβαίνει ακριβώς αυτό; Πόση αναγνώριση πρέπει να αποδίδεται σε αυτούς και πόση σε πρότυπα οργανωμένων εργαζομένων; Η ζωή είναι θέμα ατομικής προσπάθειας, ικανότητας και επίτευξης. Η «ατομική επιτυχία στους οργανισμούς είναι πολύ συχνά θέμα συνεργασίας με άλλους ανθρώπους και η οργανωσιακή επιτυχία είναι συχνά μια λειτουργία επιτυχημένων συνδυασμών διαφόρων ατομικών δραστηριοτήτων» (Pfeffer & Veiga, 1999).

Σύμφωνα με τον Trompemaars (1995) ο ατομικισμός θεωρείται συχνά χαρακτηριστικό της μοντέρνας κοινωνίας, ενώ η συλλογικότητα μας θυμίζει περισσότερο παραδοσιακές κοινωνίες. Αντίθετα με τη θεωρία του Hofstede (1980) ο ατομικισμός και η συλλογικότητα είναι εκ διαμέτρου αντίθετες και αντιπαραβάλλουν την αξία της αυτονομίας και της προσωπικής πρωτοβουλίας με αυτήν της συλλογικής ταυτότητας και της αλληλεξάρτησης (Gomez, Kirkman & Shapiro, 2000). Ο Trompemaars (1995) θεωρεί ότι είναι μάλλον πιο αληθές να πούμε ότι αυτές οι διαστάσεις είναι συμπληρωματικές και όχι αντικρουόμενες.

Τα στάδια ενδυνάμωσης στις αυτοδιοικούμενες ομάδες

Ο Blanchard (1995) αναφέρει τα στάδια που περνάει μια αυτοδιοικούμενη ομάδα μέχρι να φτάσει στην ιδανική λειτουργία της. Όταν μια αυτοδιοικούμενη ομάδα πρωτοσυστήνεται τα μέλη έχουν ενθουσιασμό αλλά δεν ξέρουν τον τρόπο να λειτουργήσουν. Αυτό είναι το στάδιο του προσανατολισμού. Στο αρχικό αυτό στάδιο η ομάδα χρειάζεται δυνατή, ξεκάθαρη ηγεσία. Το δεύτερο στάδιο ανάπτυξης της ενδυνάμωσης είναι το στάδιο της δυσaréσκειας. Εδώ πάλι η ομάδα χρειάζεται ηγεσία και καθοδήγηση αλλά και υποστήριξη – κάποιον που να ακούει τις ανησυχίες της και να επαινεί τα μέλη για την πρόοδο που σημειώνουν. Στο στάδιο αυτό προκύπτει και η ανάγκη για έναν συντονιστή της ομάδας που θα δρα ως διευθυντής. Όταν όμως προχωρεί η ομάδα στο τρίτο στάδιο, αυτό της λύσης των προβλημάτων, ο ρόλος του συντονιστή ως υποστηρικτή και καθοδηγητή, αρχίζει να εναλλάσσεται μεταξύ των μελών. Επίσης ο εκάστοτε συντονιστής της ομάδας παρακολουθεί συνεδριάσεις άλλων τμημάτων και αναφέρει στην ομάδα του. Έτσι υπάρχει εκπαίδευση μεταξύ τμημάτων καθώς και συνεργασία και συνδρομή μελών μεταξύ διαφορετικών ομάδων. Ο συντονιστής εκπαιδεύει το επόμενο πρόσωπο στη σειρά. Ο ρόλος του γίνεται λιγότερο σημαντικός στο τελικό

στάδιο, αυτό της παραγωγής. Οι αυτό-διοικούμενες ομάδες στο στάδιο αυτό διευθύνονται μόνες τους και υποστηρίζουν τις ατομικές προσπάθειες. Υπάρχει ποικιλομορφία που είναι μεγάλο πλεονέκτημα. Καθήκοντα που παραδοσιακά ανήκουν στα διοικητικά στελέχη, όπως προσλήψεις, πειθαρχικά συμβούλια, ποινές, αξιολόγηση απόδοσης, καταμερισμός πόρων, πιστοποίηση ποιότητας ανήκουν τώρα στις αυτοδιοικούμενες ομάδες. Αυτές έχουν δηλαδή αντικαταστήσει την παλιά διοικητική ιεραρχία. Όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι τους εμπιστεύονται για το μυαλό και τις ικανότητές τους, γίνονται υπεύθυνοι. Βλέπουν την επιχείρηση σαν δική τους και θέλουν να την βελτιώσουν. Ο συνδυασμός της ενέργειας και ικανότητας αυτής με τη δέσμευση τους στην εξυπηρέτηση του πελάτη, είναι πολύ αποτελεσματικός.

Αποκτώντας τις απαραίτητες ικανότητες θα πρέπει να μάθουν να αποδεσμευτούν από την καθοδήγηση των μάνατζερ. Ο ρόλος των διοικητικών στελεχών είναι να διευκολύνουν την ομάδα παρέχοντας πόρους και εκπαίδευση. Έτσι, αφήνοντας την ομάδα σιγά-σιγά ελεύθερη να δράσει, έχουν χρόνο για άλλα πράγματα όπως τη συμμετοχή τους στο στρατηγικό σχεδιασμό, τη προσέγγιση πελατών τους, την ενημέρωσή τους για νέο εξοπλισμό και διαδικασίες, την έρευνα και το σχεδιασμό εκπαιδευτικών προγραμμάτων που θα χρειαστούν οι εργαζόμενοι στο μέλλον (Blanchard, 1995).

Τα αποτελέσματα της ενδυνάμωσης

Οι ενδυναμωμένοι εργαζόμενοι ωφελούν στην επιχείρηση αλλά και στον εαυτό τους. Έχουν μεγαλύτερη αίσθηση του σκοπού στη εργασία τους αλλά και στην προσωπική τους ζωή. Η ενεργή συμμετοχή τους οδηγεί στην συνεχή βελτίωση στα συστήματα και τις διαδικασίες στο χώρο εργασίας.

Σε ένα ενδυναμωμένο οργανισμό οι εργαζόμενοι φέρνουν τις καλύτερες ιδέες τους και αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες στο χώρο εργασίας τους με αίσθηση ενθουσιασμού, ιδιοκτησίας και περηφάνιας. Επιπρόσθετα λειτουργούν με υπευθυνότητα και βάζουν πρώτα τα συμφέροντα του οργανισμού.

Η ενδυνάμωση βελτιώνει την απόδοση των εργαζομένων και αυξάνει την ευχαρίστηση από την εργασία τους. Η ποιότητα βελτιώνεται, τα κόστη μειώνονται, και η δουλειά γίνεται γρηγορότερα. Επίσης μια επίπτωση της ενδυνάμωσης είναι η μετάθεση του ορισμού ενός λάθους από «κάτι που πήγε άσχημα ή έγινε λανθασμένα» σε μια ευκαιρία για μάθηση. Αυτό ενθαρρύνει τους εργαζόμενους να σκεφθούν και να επιμεληθούν την απόδοσή τους.

Σημαντικά αποτελέσματα προκύπτουν από το να δίνεται στους εργαζομένους η πληροφορία που χρειάζονται για να δουλέψουν, και επιπλέον η ελευθερία να λειτουργούν με αυτήν την πληροφορία. Όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται ασφαλείς και ελεύθεροι να πειραματιστούν, και τους δίνονται οι πληροφορίες που έχει η διοίκηση, αναπτύσσουν το αίσθημα της ιδιοκτησίας. Οι ιδιοκτήτες είναι αυτοί που αισθάνονται υπεύθυνοι για την ομαλή λειτουργία της επιχείρησης, γιατί έχουν την πληροφορία και βλέπουν τη συνολική εικόνα. Οι ιδιοκτήτες δεν δείχνουν επιφυλακτικότητα, δισταγμό. Όλη τους η προσοχή στρέφεται στην επιτυχία της επιχείρησης. Όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται σαν ιδιοκτήτες, αρχίζουν να δρουν σαν ιδιοκτήτες. Και τότε η επιχείρηση γίνεται πολύ ανταγωνιστική (Blanchard, 1995).

Η συνολική μαρτυρία γενικά δείχνει ότι ο εμπλουτισμός της εργασίας, ένα στοιχείο της ενδυνάμωσης, μειώνει το κόστος από τις απουσίες και τις παραιτήσεις και αυξάνει την ευχαρίστηση από την εργασία. Σε μερικές περιπτώσεις ο εμπλουτισμός της εργασίας αυξάνει την παραγωγικότητα, σε άλλες τη μειώνει. Όμως ακόμη και όταν η παραγωγικότητα πέφτει, φαίνεται ότι υπάρχει σταθερά μια πιο ευσυνείδητη χρησιμοποίηση πόρων και μεγαλύτερη ποιότητα προϊόντος ή υπηρεσίας (Robbins, 1990).

Σύμφωνα με τον Cotton (1993), η εμπλοκή των εργαζομένων δεν πρέπει να θεωρηθεί σαν σωτήρας των επιχειρήσεων του σήμερα, ούτε είναι μια τεχνική που έχει πάντα θετικά αποτελέσματα. Είναι μια διαδικασία που αυξάνει την προσαρμοστικότητα και την ελαστικότητα του οργανισμού, κάνοντας τον πιο ικανό για αλλαγή και μπορεί να αυξήσει την αποτελεσματικότητα του οργανισμού γιατί πολλά άτομα αυξάνουν τις πληροφορίες και τις ιδέες και μπορούν να αναπτύξουν πολύ ποιοτικές λύσεις. Ενδεχόμενα βελτιώνει την παραγωγικότητα, την ποιότητα και τη στάση των εργαζομένων.

Οι Castrogiovanni και Macy (1990) βρήκαν ότι η εμπλοκή των εργαζομένων αύξησε την ικανότητα του οργανισμού για επεξεργασία και διάχυση οργανωσιακών πληροφοριών. Σε συνδυασμό με την ελαστικότητα, η εμπλοκή εργαζομένων είναι συνήθως ένα όπλο για το γκρέμισμα της γραφειοκρατίας (Dumaine, 1991), και εξηγεί γιατί μερικές μεγάλες εταιρίες μπορούν να αντιδρούν θετικά στην αλλαγή και να είναι ευκίνητες (Weber & Dumaine, 1992) δείχνοντας πως μπορούν να προσαρμόζονται στις ποικίλες τοπικές αγορές ανά τον κόσμο (Jacob, 1992).

Σε ένα γενικότερο επίπεδο, και εκτός από λίγες συγκεκριμένες και αξιοσημείωτες εξαιρέσεις, δεν έχει βρεθεί καμία σχέση μεταξύ της χρησιμοποίησης πρωτοβουλιών, εμπλοκής εργαζομένων και εταιρικής απόδοσης (Edwards, 1987; Marginson, 1988). Επιπλέον η διάρκεια ζωής πολλών από αυτές τις πρωτοβουλίες είναι μικρή.

Ένα άλλο συμπέρασμα που καταλήγει ο Cotton (1993) είναι ότι δεν υπάρχουν εγγυήσεις για την εμπλοκή των εργαζομένων. Ακόμη και οι πιο αποτελεσματικές μορφές της (π.χ. αυτοδιοικούμενες ομάδες και η συμμετοχή των εργαζομένων στα κέρδη της επιχείρησης) θα αποτύχουν αν δεν εφαρμοσθούν αποτελεσματικά στην πράξη. Και αυτό είναι δύσκολο γιατί χρειάζεται μια μεταβολή του τρόπου αντιμετώπισης από την πλευρά της διοίκησης.

Η έρευνα του Long (1990) δείχνει ότι όταν ένα είδος συμμετοχής εφαρμοστεί μόνο του, μπορεί να μην έχει ουσιαστικό αποτέλεσμα, ειδικά αν δεν συμφωνεί με άλλες διοικητικές πολιτικές (Lawler, 1986). Οι Cordery, Mueller και Smith (1991) αναφέρουν ότι οι αυτοδιοικούμενες ομάδες ανταποκρίθηκαν σημαντικά περισσότερο σε εσωτερικά εργασιακά χαρακτηριστικά, αυτονομία εργασιακών ρόλων, εξωγενή ευχαρίστηση, εγγενή ευχαρίστηση και οργανωσιακή δέσμευση. Δεν βρέθηκε καμιά επιρροή / επίδραση στη εμπιστοσύνη (Cotton, 1993).

Τα αποτελέσματα για την παραγωγικότητα δεν ήταν συνεπή σε σχέση με αυτά που αφορούσαν σε συμπεριφορές σχετικές με τις στάσεις των εργαζομένων όπως η αποχώρηση και οι απουσίες. Φαίνεται ότι οι αυτοδιοικούμενες ομάδες δεν αύξαναν την παραγωγικότητα με έναν απλό και άμεσο τρόπο. Παρ' όλα αυτά, έμμεσες βελτιώσεις συχνά παρατηρήθηκαν, μέσω της εξάλειψης ενός επιπέδου ιεραρχίας, ή μέσω αλλαγών στις εργασιακές μεθόδους μετά από συστάσεις εργαζομένων. Αυτό το εύρημα υποδηλώνει ότι οι βελτιώσεις στην παραγωγικότητα μπορούν να συμβούν αλλά αυτές θα εξαρτώνται από το περιβάλλον μέσα στο οποίο συστήνονται οι ομάδες. Για παράδειγμα, η τεχνολογία της εργασίας μπορεί να διευκολύνει ή να μπλοκάρει τον αντίκτυπο των αυτοδιοικούμενων ομάδων (Cotton, 1993).

Ο Blanchard (1995) συνοψίζει τα οφέλη της αυτοδιοικούμενης ομάδας ως εξής:

- α) Αυξάνει την ευχαρίστηση από την εργασία
- β) Η στάση (τρόπος σκέψης / νοοτροπία) αλλάζει από το «πρέπει» στο «θέλω»
- γ) Μεγαλύτερη οργανωσιακή δέσμευση
- δ) Καλύτερη επικοινωνία μεταξύ υπαλλήλων και διοίκησης
- ε) Περισσότερο αποτελεσματική διαδικασία λήψης αποφάσεων
- στ) Καλύτερη ποιότητα
- ζ) Μειωμένα λειτουργικά κόστη
- η) Περισσότερο κερδοφόρα επιχείρηση

Έρευνες στην ενδυνάμωση εργαζομένων

Παρόλο που τα οφέλη για μια επιχείρηση με ενδυναμωμένους εργαζομένους φαίνεται να είναι σημαντικά, η ερευνά σχετικά με το θέμα είναι περιορισμένη. Η πλειοψηφία των ερευνών έχει εξετάσει τα οφέλη της ενδυνάμωσης καθώς και τη σχέση της με άλλες συναφείς έννοιες της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων.

Οι Ashness και Lashley (1995) εξέτασαν τα επίπεδα των παραγόντων «Διοίκησης» της ενδυνάμωσης των εργαζόμενων των εστιατορίων Harvester Restaurants. Τα αποτελέσματα ανέφεραν γενική βελτίωση της απόδοσης της επιχείρησης. Συγκεκριμένα, παρατηρήθηκε αύξηση των πωλήσεων της τάξης του 7%, μείωση της εξόδου από την εργασία 19%, οριακή μείωση του κόστους μισθών, και μείωση των εξόδων διοίκησης κατά 41%. Επίσης παρατηρήθηκε αύξηση της κατανόησης και δέσμευσης με τους επιχειρηματικούς στόχους. Αναφέρθηκε επίσης μείωση των καταγεγραμμένων παραπόνων και του χρόνου επίλυσης αυτών. Επιπρόσθετα, όταν οι εργαζόμενοι κατανοούν ότι επωφελούνται από αυτήν τη διαδικασία και έχουν τον έλεγχο στον τομέα τους, αισθάνονται πιο υπεύθυνοι στην εργασία τους (Babin & Boles, 1996).

Σύμφωνα με τους Leslie, Holzhalb, και Holland, (1998) οι ψυχολογικά ενδυναμωμένοι εργαζόμενοι, τόσο στον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα όσο και σε εθελοντικούς οργανισμούς, αποτελούν μέσο βελτίωσης της απόδοσης της εταιρίας καθώς και αύξησης της παραγωγικότητας. Ο Nelson (1994), ανέφερε πως η αποτελεσματικότητα και η παραγωγικότητα είναι πιθανό να αυξηθούν μέσω της ενδυνάμωσης των εργαζομένων, δίνοντας έτσι στην εταιρία την ευκαιρία να αντεπεξέλθει επαρκώς στις διαρκείς αλλαγές στρατηγικής που απαιτεί το σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον. Επιπρόσθετα, οι Blitzer, Petersen, και Rogers, (1993) κατέληξαν στο συμπέρασμα της θετικής επίδρασης της ενδυνάμωσης στην δημιουργία αυτοπεποίθησης καθώς και στο αίσθημα ασφάλειας από πλευράς εργαζομένων. Σύμφωνα με τους ερευνητές, όλα τα παραπάνω, πιθανώς να οδηγούν σε άμεση αύξηση της παραγωγικότητας. Σε αντίστοιχη έρευνα που πραγματοποιήθηκε στην Κίνα, διαπιστώθηκε πως η διοίκηση προσωπικού με χρήση προγραμμάτων ενδυνάμωσης και επιβράβευσης των εργαζομένων επηρέασε θετικά την οικονομική απόδοση της εταιρίας. Επιπλέον, αναφέρθηκε πως ίσως η ενδυνάμωση των εργαζομένων να είναι ο πιο σημαντικός παράγοντας στο επιχειρηματικό περιβάλλον της χώρας (Ling, 2000).

Στο τομέα του αθλητισμού και της αναψυχής οι Kriemadis και Papaioannou (2006) πραγματοποίησαν μια ανασκόπηση τω δημοφιλέστερων μεθόδων ενδυνάμωσης όπως η

οργανωσιακή κουλτούρα, ο καθορισμός του οράματος, οι οργανωσιακές αξίες, η ομαδική εργασία, η ηγεσία, η διανομή πληροφοριών, η εκπαίδευση, η επιβράβευση, ο καθορισμός των στόχων, και η ανταμοιβή της απόδοσης.

Οι έννοιες της δέσμευσης με τον οργανισμό και το επάγγελμα

Υπό το φως του νέου επιχειρησιακού περιβάλλοντος, που περιλαμβάνει περικοπές, συγχωνεύσεις και εξαγορές, εργασία από το σπίτι και την παγκοσμιοποίηση, η δέσμευση έχει αναδυθεί σαν ένα πολύ σημαντικό θέμα μελέτης και ενδιαφέροντος (Luthans, 1998). Πολλές σύγχρονες τεχνικές διοίκησης εμπλέκουν τρόπους έμμεσου ελέγχου των εργαζομένων μέσω της καλλιέργειας της δέσμευσης. Οι μάνατζερ προσπαθούν να ενισχύσουν την αφοσίωση των εργαζομένων καθώς υποστηρίζεται ότι δεσμευμένοι εργαζόμενοι είναι πιο αποδοτικοί και ευθυγραμμισμένοι με τους στόχους του οργανισμού (Carson, 1999). Από την μια πλευρά η εστίαση στις μέρες μας στην ομαδική εργασία, στην ενδυνάμωση και στους οριζόντιους ιεραρχημένους οργανισμούς επιβραβεύει ακριβώς αυτό το είδος αυτοποκίνησης που περιμένει κανείς από δεσμευμένους εργαζομένους αλλά από την άλλη, οι περιβαλλοντικές δυνάμεις δρουν στο να μειώνουν τα θεμέλια της δέσμευσης εκ μέρους του εργαζομένου (Dessler, 1999). Υπάρχει η πεποίθηση ότι οι εργαζόμενοι δεν μπορούν να συνεχίσουν να είναι δεσμευμένοι λόγω του ανασχεδιασμού των επιχειρησιακών διεργασιών, των μαζικών απολύσεων, και της επιχειρησιακής αναδιάρθρωσης. Αντίθετα τα άτομα ενθαρρύνονται να ευθυγραμμίζονται περισσότερο με τις καριέρες τους και λιγότερο με τους οργανισμούς-εργοδότες τους (Carson 1999). Αν και μερικοί ειδικοί παρατηρητές θεωρούν ότι η δέσμευση είναι ένα νεκρό θέμα εξαιτίας του νέου περιβάλλοντος και πρέπει να αντικατασταθεί από την δέσμευση στην καριέρα, άλλοι την θεωρούν σαν την μεγαλύτερη πρόκληση του 21ου αιώνα (Luthans, 1998).

Η δέσμευση είναι μια δύσκολη και μάλλον ακαθόριστη έννοια (Hartley & Stephenson, 1995). Οι εργαζόμενοι ίσως έχουν ίση ή περισσότερο ισχυρή δέσμευση στην καριέρα τους, στις επαγγελματικές ενασχολήσεις της οικογένειας τους, στο εργατικό συνδικάτο, σε μια σειρά απασχολήσεων ελεύθερου χρόνου, ή πέραν της κύριας εργασίας τους. Μέσα στους οργανισμούς τους οι άνθρωποι μπορεί να είναι δεσμευμένοι σε διάφορες συγκεκριμένες ατομικές ή ομαδικές οντότητες, όπως οι συνάδελφοι τους, οι υφιστάμενοι τους, οι προϊστάμενοι τους, οι πελάτες, το σωματείο, ή η ανώτατη διοίκηση.

Οι Becker και Billings (1993) ξεχώρισαν δύο βασικές εστίες οργανωσιακής δέσμευσης. Η μία είναι ο προϊστάμενος και η ομάδα εργασίας και η άλλη η ανώτατη διοίκηση και ο οργανισμός. Όταν ο εργαζόμενος λοιπόν είναι δεσμευμένος και στον

οργανισμό και στην ανώτατη διοίκηση καθώς επίσης και στον προϊστάμενο και στην ομάδα εργασίας τότε σύμφωνα με τους δύο ερευνητές είναι οργανωσιακά δεσμευμένος ενώ ακριβώς το αντίθετο συμβαίνει όταν είναι πολύ λίγο δεσμευμένος και στις δύο εστίες. Μεταξύ των δύο αυτών ομάδων υπάρχουν και εκείνοι που είναι πολύ δεσμευμένοι στον προϊστάμενο και στην ομάδα εργασίας τους (τοπικά δεσμευμένοι) αλλά όχι στην ανώτατη διοίκηση και στον οργανισμό καθώς και εκείνοι που νοιώθουν μεγάλη δέσμευση για την ανώτατη διοίκηση και τον οργανισμό (ολικά δεσμευμένοι) αλλά όχι για τον προϊστάμενο τους και την ομάδα εργασίας τους.

Από τις έρευνες που έκαναν οι δύο ερευνητές βρήκαν ότι οι στάσεις των εργαζομένων διέφεραν ανάλογα σε ποια κατηγορία ανήκαν. Για παράδειγμα οι εργαζόμενοι που ένιωθαν πολύ λίγη δέσμευση ενδιαφέρονταν πιο πολύ να παραιτηθούν παρά να βοηθήσουν τους άλλους και το αντίθετο συνέβαινε με αυτούς που ήταν πολύ δεσμευμένοι με τον οργανισμό αλλά και με την ομάδα τους και τον προϊστάμενο τους. Ανάμεσα στα δύο αυτά άκρα βρίσκονται οι δύο ενδιάμεσες κατηγορίες που εξηγήσαμε παραπάνω σύμφωνα λοιπόν με το παρακάτω πίνακα:

Πίνακας 1. Δέσμευση στον προϊστάμενο και στην ομάδα εργασίας

Πηγή: Becker και Billings (1993)

		Χαμηλή	Υψηλή
Δέσμευση στον οργανισμό και στην ανώτατη διοίκηση	Χαμηλή	Μη δεσμευμένοι	Τοπικά δεσμευμένοι
	Υψηλή	Ολικά δεσμευμένοι	Δεσμευμένοι

Ενδιαφέρον ζήτημα επίσης είναι και η δέσμευση στο επάγγελμα. Ο Gouldner (1957) θεωρεί ότι η δέσμευση στο επάγγελμα και η οργανωσιακή δέσμευση είναι ασύμβατες – ο εργαζόμενος είναι αφοσιωμένος είτε στον οργανισμό είτε σε ένα επάγγελμα. Άλλοι όμως ερευνητές υποστηρίζουν ότι οι δύο δεσμεύσεις δεν είναι αντιθετικές. Στην πραγματικότητα, πολύ υποστηρίζουν μια θετική σχέση μεταξύ των δύο, σύμφωνα με το παρακάτω πίνακα:

Πίνακας 2. Δέσμευση στην καριέρα.

Πηγή: Carson, Carson, Roe, Birkenmeier, και Philkips (1999)

		Χαμηλή	Υψηλή
Οργανωσιακή Δέσμευση	Υψηλή	Οργανωσιακά δεσμευμένοι	Διπλά δεσμευμένοι
	Χαμηλή	Μη δεσμευμένοι	Δεσμευμένοι στο επάγγελμα

Όπως φαίνεται στον πίνακα ένα άτομο με μεγάλη δέσμευση στον οργανισμό και στο επάγγελμα του είναι διπλά δεσμευμένο.

Υπάρχει μια μεγάλη ποικιλία από ορισμούς και κανόνες για την δέσμευση. Αρχικά αναφέρθηκαν από τον Becker (1960) δύο προσεγγίσεις, που θεωρούνται και οι δύο απαραίτητες, για να εξηγηθούν τα κίνητρα που έχουν οι άνθρωποι που είναι δεσμευμένοι. Η μία εστιάζει στις συσσωρευμένες επενδύσεις που θα χάσει ο εργαζόμενος αν φύγει από τον οργανισμό που εργάζεται. Γιατί καθώς περνά ο καιρός είναι πιο δαπανηρό να αφήσει την εργασία του εξαιτίας του φόβου του ότι θα χάσει αυτά που έχει επενδύσει στο συγκεκριμένο οργανισμό και της ανησυχίας του ότι δεν θα μπορέσει να τα αντικαταστήσει. Η άλλη προσέγγιση εστιάζει στο βαθμό στον οποίο οι εργαζόμενοι που ταυτίζονται με έναν οργανισμό έχουν προσωπικούς στόχους που συμφωνούν με αυτούς του οργανισμού. Αυτή η προσέγγιση αντιστακλά την προθυμία των ανθρώπων να δεχθούν και να εργασθούν για την επίτευξη των οργανωσιακών στόχων. Θεωρεί την δέσμευση σαν το αποτέλεσμα τριών παραγόντων. Της αποδοχής των οργανωσιακών στόχων και αξιών, της προθυμίας συνεισφοράς στην επίτευξη των στόχων αυτών και της επιθυμίας παραμονής στον οργανισμό αυτό.

Ο Buchanan (1974) όρισε την δέσμευση σαν μια συναισθηματική προσκόλληση στους στόχους και στις αξίες ενός οργανισμού, στο ρόλο κάποιου σε σχέση με τους στόχους και τις αξίες αυτές και στον οργανισμό αυτόν καθ' αυτόν, πέρα από τα καθαρά πρακτικά οφέλη που προσφέρει. Κατά έναν άλλο ορισμό είναι η σχετική δύναμη που προκύπτει από την ταύτιση ενός ατόμου με έναν συγκεκριμένο οργανισμό και την εμπλοκή του στον οργανισμό αυτό (Hartley & Stephenson, 1995). Οι περισσότερες από τις κριτικές που έχει προκαλέσει επικεντρώνονται στην έννοια της δέσμευσης ως στάσης των εργαζομένων όπως την όρισε ο Mowday (1982).

Κατά τον Mowday η δέσμευση χαρακτηρίζεται από τα τουλάχιστον 3 παρακάτω στοιχεία:

- α) Η δέσμευση με το χαρακτήρα στάσης του εργαζομένου (π.χ. οργανωσιακή δέσμευση, ευχαρίστηση από την εργασία).
- β) Η δέσμευση με το χαρακτήρα ανταλλαγής που υπονοεί ότι η ευχαρίστηση και η ταυτοποίηση με τον οργανισμό είναι λιγότερο σημαντική από την αίσθηση ότι υπάρχει δέσμευση με αυτόν λόγω επενδύσεων όπως οι αμοιβές, συντάξεις, προσδοκίες προαγωγών και κοινωνικών σχέσεων. Διαρκεί όσο τα άτομα θεωρούν ότι έχουν την καλύτερη διαθέσιμη ανταλλαγή για τη παραμονή τους ως μέλη του οργανισμού.
- γ) Η δέσμευση που έχει το χαρακτήρα συμπεριφοράς (αλτρουισμός, ευσυνειδησία, βραδύτητα, απουσίες, παραιτήσεις).

Οι Meyer, Allen και Smith (1993) ανέπτυξαν το μοντέλο των τριών συνιστωσών σύμφωνα με το οποίο υπάρχουν τρεις τύποι δέσμευσης: α) η συναισθηματική δέσμευση (affective), β) η δέσμευση συνέχειας (continuance) και γ) η κανονιστική δέσμευση (normative).

Η συναισθηματική δέσμευση αναφέρεται σε μια θετική συναισθηματική προσκόλληση του εργαζομένου στην επιχείρηση. Ο εργαζόμενος που είναι συναισθηματικά δεμένος με την επιχείρηση, εναρμονίζει τους προσωπικούς με τους οργανωσιακούς στόχους και εύχεται να παραμείνει στην επιχείρηση. Η συναισθηματική δέσμευση πηγάζει από τις εργασιακές συνθήκες και από τις προσδοκίες που έχει ο εργαζόμενος από την επιχείρηση.

Η δέσμευση συνέχειας υπάρχει όταν ο εργαζόμενος θεωρεί ότι είναι υψηλό το κόστος να εγκαταλείψει την επιχείρηση είτε για οικονομικούς λόγους γιατί έχει ανάγκη το μισθό και τις παροχές που του προσφέρει η εργασία του είτε για κοινωνικούς λόγους λόγω φιλικών δεσμών με τους συναδέλφους του ή επειδή δεν έχει τη δυνατότητα να βρει άλλη

δουλειά. Ο εργαζόμενος σ' αυτήν την περίπτωση μένει στην επιχείρηση γιατί έχει ανάγκη, γιατί πρέπει.

Τέλος, η κανονιστική δέσμευση υπάρχει όταν ο εργαζόμενος αισθάνεται υποχρεωμένος να παραμείνει στην επιχείρηση γιατί αυτό είναι το ηθικά σωστό. Αυτό το αίσθημα μπορεί να οφείλεται σε διάφορες αιτίες. Για παράδειγμα, μπορεί η επιχείρηση να έχει δαπανήσει αρκετά χρήματα στην εκπαίδευση του εργαζόμενου, να έχει επενδύσει σ' αυτόν και σ' αυτή την περίπτωση ο εργαζόμενος αισθάνεται ηθική υποχρέωση να καταβάλει μεγαλύτερη προσπάθεια και να παραμείνει για να ξεπληρώσει το χρέος. Μπορεί όμως το αίσθημα της ηθικής υποχρέωσης να είναι απόρροια προσωπικών αξιών του εργαζόμενου που προϋπήρχαν και τις οποίες έχει αποκτήσει από την οικογένεια και το κοινωνικό του περιβάλλον.

Ο Baker (1994) αναφέρει ότι η δέσμευση ως στάση, ορίζεται συχνά ως μια ισχυρή επιθυμία να παραμείνει ο εργαζόμενος μέλος ενός συγκεκριμένου οργανισμού, η προθυμία του να καταβάλει μεγάλη προσπάθεια για το συμφέρον του οργανισμού και η σαφής πίστη του και αποδοχή των αξιών και των στόχων του οργανισμού. Με άλλα λόγια είναι μια στάση που αντανακλά την αφοσίωση των εργαζομένων στον οργανισμό τους και είναι μια συνεχής διαδικασία μέσω της οποίας οι συμμετέχοντες εκφράζουν το ενδιαφέρον και την φροντίδα τους για τον οργανισμό και για την μακροπρόθεσμη επιτυχία και ευημερία του. Συμπερασματικά, ένας εργαζόμενος έχει μεγάλη δέσμευση όταν ταυτίζεται και εμπλέκεται με έναν συγκεκριμένο εργοδότη-οργανισμό και τους στόχους του, και επιθυμεί να είναι πάντα μέλος στον οργανισμό αυτό.

Ένα θέμα που προέκυψε ήδη από πολύ νωρίς σχετικά με τις κριτικές είναι ο κίνδυνος του πλεονασμού εννοιών. Σύμφωνα με τον Morrow (1983) και Blau (1985) φαίνεται ότι πιθανόν συνεπλέκονται οι ερμηνείες για την δέσμευση, την εμπλοκή στην εργασία, την εργασία σαν κεντρικό ενδιαφέρον στη ζωή του ατόμου, τον ηθικό κώδικα των Προτεσταντών σχετικά με την εργασία, και τον επαγγελματισμό (Hartley & Stephenson, 1995).

Ο βαθμός δέσμευσης ενός εργαζόμενου είναι καλύτερος δείκτης αποχωρήσεων από ότι ο πιο πολύ χρησιμοποιούμενος δείκτης της ικανοποίησης από την εργασία, δύο στάσεις των εργαζομένων που ο τομέας της οργανωσιακής συμπεριφοράς μεταχειρίζεται γενικά σαν διαφορετικές. Ο βαθμός δέσμευσης εκφράζει μια γενικότερη και διαρκή ανταπόκριση στον οργανισμό στο σύνολο του από ότι ο δείκτης της ικανοποίησης από την εργασία. Ένας εργαζόμενος μπορεί να είναι δυσαρεστημένος με την εργασία του αλλά όχι δυσαρεστημένος από τον οργανισμό γενικά. Όταν όμως η δυσαρέσκεια διαχέεται στο

οργανισμό, τα άτομα είναι περισσότερο πιθανό να σκεφθούν την παραίτηση (Robbins, 1990).

Παράγοντες αύξησης της δέσμευσης

Οι παράγοντες που επιδρούν στο βαθμό δέσμευσης που έχουν οι εργαζόμενοι σε έναν οργανισμό εντοπίζονται κυρίως στα διάφορα χαρακτηριστικά της εργασίας όπως είναι η μεγάλη υπευθυνότητα που έχει μία εργασία, οι άφθονες ευκαιρίες για προαγωγή και ο υψηλός βαθμός αυτονομίας και ποικιλίας καθηκόντων. Όσο πιο συχνά συναντώνται τα παραπάνω χαρακτηριστικά στην εργασία του εργαζομένου τόσο πιο πολύ ο εργαζόμενος προσκολλάται σ' αυτήν. Το γεγονός αυτό εξηγεί και τα υψηλά επίπεδα δέσμευσης σε άτομα που αυτό-απασχολούνται. Κατά τον Dessler (1999) σημαντικοί παράγοντες είναι η υποστήριξη της ανάπτυξης των εργαζομένων, η εφαρμογή της θεωρίας σε πράξη, η παροχή κινήτρων, ο εμπλουτισμός της εργασίας και η ενδυνάμωση, οι εσωτερικές προαγωγές, η παροχή αναπτυξιακών δραστηριοτήτων και ασφάλειας χωρίς εγγυήσεις.

Σημαντικής σημασίας είναι επίσης και τα είδη ανταμοιβών που απονέμονται στους εργαζόμενους σαν μέσο αύξησης της δέσμευσης όπως για παράδειγμα τα προγράμματα μερισμού κερδών (οι εργαζόμενοι εισπράττουν δώρα σε αναλογία με τα κέρδη της επιχείρησης), ειδικά όταν οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι η διαχείριση των προγραμμάτων αυτών γίνεται δίκαια. Στην περίπτωση αυτή θεωρούν ότι η επιχείρηση με το να τους μεταχειρίζεται δίκαια, δεσμεύεται μακροπρόθεσμα, κάνοντάς τους να δεσμεύονται με τη σειρά τους σε αυτήν σε μεγάλο βαθμό. Επίσης άλλος παράγοντας που επιδρά στην δέσμευση είναι οι ευκαιρίες για απασχόληση σε άλλους οργανισμούς. Όσο μεγαλύτερες είναι οι ευκαιρίες για να βρει κάποιος δουλειά, τόσο μικρότερη είναι η δέσμευση του.

Η μεταχείριση των νέο-προσληφθέντων, δηλαδή τα διάφορα εισαγωγικά προγράμματα που έχουν οι οργανισμοί για να βοηθήσουν τους νέους υπαλλήλους να μάθουν τον τρόπο λειτουργίας τους και να γίνουν παραγωγικά μέλη τους όπως οι αυστηρές μέθοδοι πρόσληψης και η επικοινωνία δυνατών και διαυγών οργανωσιακών συστημάτων αξιών, είναι πολύ ουσιαστική στην δημιουργία θετικού κλίματος επένδυσης ενέργειας από τον οργανισμό για να ανταποδώσουν οι εργαζόμενοι με αυξημένη δέσμευση.

Τα τελευταία 30 χρόνια οι οργανισμοί έχουν μάθει αρκετά για το πώς να κερδίζουν την δέσμευση των εργαζομένων τους. Η εμπειρία δείχνει ότι για να κερδίσεις την

δέσμευση χρειάζεται ένα ευρύ, πολύπλευρο σύστημα διοίκησης, που να αποτελείται από ένα ολοκληρωμένο και εσωτερικά συνεπές σύνολο συγκεκριμένων ενεργειών και πολιτικών. Ο Dessler (1999) προτείνει για την μεγέθυνση της δέσμευσης την αποσαφήνιση και επικοινωνία της αποστολής και της ιδεολογίας του οργανισμού που πρέπει να είναι χαρισματικές. Το κλειδί για επιτευχθεί αυτό είναι η δημιουργία δυνατού δεσμού μεταξύ της αποστολής και της ιδεολογίας από τη μια πλευρά, και η κατανόηση του εργαζόμενου του πώς ο ρόλος του προσαρμόζεται στην ανώτερη αποστολή από την άλλη. Μία σαφής αποστολή και ιδεολογία παρέχει ένα διπλό όφελος γιατί η αποστολή δίνει ένα σημείο εστίασης στο οποίο μπορούν να δεσμευτούν οι εργαζόμενοι ενώ οι αξίες που κάνουν την ιδεολογία του οργανισμού δίνουν τις εσωτερικές κατευθυντήριες γραμμές για την συμπεριφορά τους. Ο Dessler (1999) προτείνει επίσης πρακτικές πρόσληψης βασισμένες σε αξίες, με την έννοια επιλογής νέων εργαζομένων με αξίες και ικανότητες που ταιριάζουν με την ιδεολογία του οργανισμού. Προτείνει επίσης, την εγγύηση της οργανωσιακής δικαιοσύνης, την ύπαρξη ενός κατανοητού συστήματος διεκπεραίωσης παραπόνων, την πρόβλεψη ενός εκτενούς συστήματος αμφίδρομης επικοινωνίας, τη δημιουργία αίσθησης των εργαζομένων ότι ανήκουν σε μια κοινότητα. Προτείνει επίσης, τον καταμερισμό των κερδών σε εργαζομένους όλων των ιεραρχικών επιπέδων, τα δώρα και τις αμοιβές βασισμένες στην απόδοση, την έμφαση στην ομαδική εργασία, τη διατμηματική συνεργασία καθώς και τη συνέντευξη των εργαζομένων. Ο Dessler (1999) θεωρεί επίσης ότι η υποστήριξη της ανάπτυξης των εργαζομένων είναι ένας παράγοντας αύξησης της δέσμευσης. Ο καλύτερος δρόμος για την δέσμευση των εργαζομένων είναι όταν ο οργανισμός βάζει χρόνο και κόπο για να δώσει στο κάθε στέλεχος του την εμπειρία που χρειάζεται σε κάθε στάδιο της καριέρας του. Οι εργαζόμενοι δεσμεύονται στους οργανισμούς που δεσμεύονται στους εργαζόμενους τους—στην ανάπτυξή τους, στην ευημερία τους, στην επιθυμία τους να αυτό-εκπληρωθούν.

Ο Dessler (1999) θεωρεί σημαντικό παράγοντα τον εμπλουτισμό της εργασίας και την ενδυνάμωση των εργαζομένων για την αύξηση της δέσμευσης. Το σύστημα εσωτερικών προαγωγών, το οποίο αν και όχι εφικτό σε όλες τις περιπτώσεις, προσφέρει οφέλη γιατί δείχνει στους εργαζομένους ότι υπάρχουν δίκαιες πρακτικές προαγωγών. Η ασφάλεια της εργασίας, την οποία βέβαια δεν μπορεί να εγγυηθεί στις μέρες μας κανένας οργανισμός, μπορεί όμως να αποδείξει τη δέσμευση του σ' αυτήν. Ο σεβασμός και η εμπιστοσύνη στον εργαζόμενο και οι προσλήψεις στελεχών που έχουν αξίες που εστιάζουν στον άνθρωπο.

Ως ένας ακόμη παράγοντας αύξησης της δέσμευσης θα πρέπει να αναφερθούν και τα διάφορα προσωπικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων. Οι άνθρωποι που δουλεύουν στον οργανισμό περισσότερο καιρό έχουν μεγαλύτερη δέσμευση σ' αυτόν από άλλους που έχουν λιγότερο χρόνο σε αυτόν (Hartley & Stephenson, 1995). Επίσης μπορεί να αναφερθεί το φύλο σαν ένα άλλο προσωπικό χαρακτηριστικό που σχετίζεται με την δέσμευση αν και τα τελευταία χρόνια, με την αναρρίχηση των γυναικών εργαζομένων στη σκάλα της ιεραρχίας των επιχειρήσεων και την ανάθεση εμπλουτισμένων και υπεύθυνων εργασιών σε αυτές, οι διαφορές στην δέσμευση βάσει του παράγοντα αυτού έχουν αρχίσει να εξαλείφονται.

Σύμφωνα με τους Hartley και Stephenson (1995) υπάρχουν μελέτες που αποδεικνύουν ότι η δέσμευση μπορεί να αυξηθεί μέσω προσεκτικά σχεδιασμένων πολιτικών πρόσληψης, επιλογής, κοινωνικοποίησης και μέσω του σχεδιασμού εργασίας. Όλα αυτά μαζί μπορούν να βοηθήσουν στην δημιουργία της κάλυψης των ατομικών προσδοκιών του εργαζομένου και της πραγματικότητας της οργανωσιακής ζωής της επιχείρησης. Γενικά, σύμφωνα με τον Dessler (1999) η γραπτή δέσμευση των οργανισμών σε αξίες που έχουν πρώτο τον άνθρωπο, η πρόσληψη κατάλληλων για το σκοπό αυτό διοικητικών στελεχών και η επίδειξη της δέσμευσης στις αξίες αυτές εμπράκτως αυξάνουν την δέσμευση των εργαζομένων (Luthans, 1999).

Σχετικές έρευνες στη δέσμευση

Ενώ η πλειοψηφία των ερευνητών έχει μελετήσει την έννοια της οργανωσιακής δέσμευσης, η έρευνα σχετικά με τη δέσμευση με το επάγγελμα είναι σχετικά περιορισμένη. Η δέσμευση με το επάγγελμα αναφέρεται κυρίως στην ταύτιση που αποκτούν οι εργαζόμενοι με την εργασία τους (McCloskey & McCain, 1987). Η δέσμευση με την εργασία έχει στην ουσία το ίδιο θεωρητικό υπόβαθρο με αυτό της οργανωσιακής δέσμευσης ενώ το πλαίσιο είναι ουσιαστικά διαφορετικό (Kaldenberg, Becker, & Zvonkovic, 1995). Οι συνέπειες της οργανωσιακής δέσμευσης εξετάζονται συνήθως από την άποψη της επιρροής τους στις παραιτήσεις, τις απουσίες και την απόδοση της εργασίας και τον πιο άμεσο αντίκτυπο πρέπει να έχει στις παραιτήσεις με τις απουσίες να ακολουθούν (Hartley & Stephenson, 1995).

Η οργανωσιακή δέσμευση σχετίζεται επίσης με υψηλά επίπεδα προθυμίας για συνεισφορά και θυσίες. Οι πιο πολύ δεσμευμένοι στους οργανισμούς τους είναι αυτοί που προσφέρουν γενναιόδωρα πολλά από τον εαυτό τους. Η οργανωσιακή δέσμευση έχει και πολλές θετικές προσωπικές συνέπειες. Αν και κάποιος μπορεί να θεωρεί ότι η δέσμευση σε

έναν οργανισμό μειώνει την προσωπική ζωή ενός ατόμου (γιατί του αφαιρεί πολύ από το χρόνο του και τη συναισθηματική του επένδυση), οι έρευνες δείχνουν κάτι άλλο. Αυτοί που είναι πολύ δεσμευμένοι με τους οργανισμούς τους έχουν πολύ επιτυχημένες καριέρες αλλά συγχρόνως μια ευχάριστη ζωή εκτός εργασίας.

Με εξαίρεση τα αποτελέσματα της μελέτης του Luthans (1998), που δείχνουν την περιπλοκότητα της στάσης της δέσμευσης. Κατά μέσο όρο όμως οι περισσότεροι ερευνητές συμφωνούν ότι η οργανωσιακή δέσμευση είναι ένας καλύτερος δείκτης επιθυμητών παραμέτρων σε σχέση με την ικανοποίηση από την εργασία και γι' αυτό αξίζει την προσοχή της διοίκησης.

Όπως αναφέρεται στην κοινωνιολογία των «εσωτερικών αγορών», το εσωτερικό περιβάλλον της εταιρίας και του επαγγέλματος επιδεικνύουν σημαντικές διαφοροποιήσεις μεταξύ τους (Doeringer & Piore, 1971; Kerr, 1954). Η εσωτερική αγορά της εταιρίας αντιμετωπίζει τους εργαζόμενους με βάση τη συνολική διάρκεια της εργασίας τους, ενώ στην εσωτερική αγορά του επαγγέλματος αντιμετωπίζει τους εργαζόμενους με βάση τις εμπειρίες τους και τις ικανότητες τους (Ostennan, 1984). Συμπερασματικά, η οργανωσιακή δέσμευση βασίζεται στην εσωτερική αγορά της εταιρίας, ενώ η δέσμευση με το επάγγελμα βασίζεται κυρίως στην εσωτερική αγορά που σχετίζεται με την ίδια τη φύση της εργασίας.

Η οργανωσιακή δέσμευση, που αφορά την πίστη του κάθε εργαζόμενου με τον οργανισμό του, έχει μελετηθεί τα τελευταία χρόνια από μεγάλο αριθμό ερευνητών. Οι επιστήμονες έχουν αναφέρει πως η οργανωσιακή δέσμευση έχει σημαντική επίδραση στη τάση για αποχώρηση (Becker, 1992), στην απουσία από την εργασία (Angle & Perry, 1981; Mowday, Steers, & Porter, 1979), καθώς και στην ηθική της εργασίας (Weiner & Vardi, 1980). Επιπρόσθετα, η οργανωσιακή δέσμευση έχει αναφερθεί ότι έχει σημαντικές επιδράσεις στην παραγωγικότητα και την αποδοτικότητα των εργαζομένων (Katzell & Austin, 1992, Morris & Sherman 1981) και ωθεί τους εργαζόμενους να προσφέρουν με μεγαλύτερη προθυμία πέρα των τυπικών υποχρεώσεών τους (Mathieu & Zajac, 1990). Σύμφωνα με τον Hackett (1989) μη δεσμευμένοι εργαζόμενοι παρουσιάζουν υψηλό βαθμό απουσιών από την εργασία τους (συχνές άδειες, αυξημένες απουσίες για λόγους υγείας, μεγάλη συχνότητα καθυστερημένων αφίξεων στο χώρο εργασίας).

Επιπλέον, η βιβλιογραφία αναφέρει την ύπαρξη θετικής συσχέτισης μεταξύ οργανωσιακής δέσμευσης και βελτίωσης της απόδοσης (Mathieu & Zajac, 1990). Από τους προαναφερόμενους παράγοντες, η τάση για αποχώρηση φαίνεται να επηρεάζει σημαντικά την αποτελεσματικότητα της ίδιας της εταιρίας (Teet & Meyer, 1993). Ένας εργαζόμενος με υψηλή τάση για αποχώρηση από την εργασία είναι πολύ πιθανό να

πραγματοποιήσει τις σκέψεις του, η να συνεχίζει να εργάζεται με μειωμένη απόδοση και ενθουσιασμό, με αποτέλεσμα τη μείωση της παραγωγικότητας της εταιρίας. Είναι σημαντικό για μια εταιρία να εντοπίσει μεθόδους μείωσης της προαναφερόμενης τάσης. Σύμφωνα με την βιβλιογραφία, ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες που οδηγούν σε μείωση της τάσης για αποχώρηση είναι η οργανωσιακή δέσμευση (Becker, 1992; Meyer et al., 2002; Stinglhamber & Vandenberghe, 2003).

Όσον αφορά τη δέσμευση με το επάγγελμα, οι δημοσιευμένες μελέτες είναι σχετικά περιορισμένες. Παρόλα αυτά, οι ερευνητές ανέφεραν τη σημαντικότητα του ρόλου της δέσμευσης με την εργασία στην οργανωσιακή δέσμευση (Wallace, 1993), στην τάση για αποχώρηση (Aryee & Tan, 1992) και στα επαγγελματικά επιτεύγματα (occupational achievements) (Somers & Binihium, 1998). Σχετικά με τη σχέση ανάμεσα στη δέσμευση με το επάγγελμα και την τάση για αποχώρηση, οι επιστήμονες ανέφεραν αρνητική συσχέτιση. Συγκεκριμένα, ένας σημαντικός αριθμός μελετών (Beger & Grimes, 1973; Harries-Jenkins, 1970; Kalleberg & Berg, 1987) σημείωσε πως η αυξημένη δέσμευση με το επάγγελμα και όχι με τον οργανισμό οδηγεί ευκολότερα τους εργαζόμενους στην αποχώρηση από την εταιρία. Από την άλλη πλευρά, οι Aryee και Tan (1992) και Bedeian και συν. (1991) συμφωνούν πως οι εργαζόμενοι που είναι δεσμευμένοι με την εργασία τους έχουν ισχυρές ηθικές αρχές και δεν αποπροσανατολίζονται εύκολα, ούτε μεταπηδούν σε άλλη εργασία, ακόμα και αν οι συνθήκες είναι καλύτερες για τους ίδιους.

Επιπρόσθετα, οι επιστήμονες σημειώνουν πως ανάλογα με τη σχέση των δυο τύπων δέσμευσης, παρατηρείται διαφορετικού είδους επίδραση στις μεταβλητές που σχετίζονται με τη δέσμευση. Ο Kim (2002) κατέληξε στο συμπέρασμα πως οργανισμοί με αυξημένους και τους δυο τύπους δέσμευσης παρουσιάζουν θετικότερα αποτελέσματα. Τέλος, βασιζόμενοι στα αποτελέσματα της ερευνάς τους οι Gunz και Gunz (1994) κατέληξαν στο συμπέρασμα πως τα θετικά οφέλη από τους δυο τύπους δέσμευσης μπορούν να μεγιστοποιηθούν μόνον στην περίπτωση που και οι δυο τύποι είναι βελτιωμένοι την ίδια χρονική στιγμή. Σε κάθε άλλη περίπτωση, όπου ένας εκ των δυο τύπων παρουσιάζει μείωση, και αναλόγως της συνθήκες που επικρατούν στον οργανισμό, είναι πιθανόν να σημειωθεί αρνητική επίδραση. Ο Guest (1989) γράφει ότι ένα βασικό χαρακτηριστικό του μοντέλου είναι η αποδοχή ότι η δέσμευση στον οργανισμό δεν είναι από μόνη της αρκετή για να επιτευχθούν το είδος των βελτιώσεων που επιθυμούν πολλοί οργανισμοί. Στην πραγματικότητα, είναι ένα από τους τέσσερις βασικούς στόχους της πολιτικής ανθρωπίνων πόρων, και οι άλλοι είναι η ελαστικότητα, ποιότητα και στρατηγικός προσανατολισμός (Hartley & Stephenson, 1995).

Σύμφωνα με το μοντέλο του αυτό, η δέσμευση ως οργανωσιακή στάση πρέπει να συμπληρώνεται από την δέσμευση στην οργανωσιακή συμπεριφορά. Η δέσμευση στη οργανωσιακή συμπεριφορά (οργανωσιακή συμπεριφορά είναι η κατανόηση, πρόβλεψη και διαχείριση της ανθρώπινης συμπεριφοράς στους οργανισμούς) μπορεί να βοηθήσει στην αύξηση της αποδοτικότητας, ενώ το βασικό πλεονέκτημα της οργανωσιακής δέσμευσης ως στάση είναι η μείωση της αποχώρησης από την εργασία και ως εκ τούτου να δικαιολογεί την επένδυση σε καλά εκπαιδευμένους, ποιοτικούς και προσαρμοστικούς εργαζομένους (Hartley & Stephenson, 1995).

Σύμφωνα με τον Carson (1999) τα θετικά αποτελέσματα που συνδέονται με τα διπλά δεσμευμένα άτομα (δέσμευση στον οργανισμό σε συνδυασμό με δέσμευση στην καριέρα) δείχνουν ότι τα διοικητικά στελέχη πρέπει να ενθαρρύνουν τους εργαζόμενους να συνδέονται με τον οργανισμό αλλά να φροντίζουν και την καριέρα τους. Για να ενθαρρύνει την οργανωσιακή δέσμευση ο εργαζόμενος πρέπει να εμπιστεύεται τον προϊστάμενο, γιατί αυτός θεωρείται ότι αντιπροσωπεύει τις αξίες και τους στόχους του οργανισμού. Η εμπιστοσύνη αυξάνει όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι τους μεταχειρίζονται σαν σεβαστά μέλη μια ομάδας. Ενθαρρύνεται επίσης ένα κλίμα αμοιβαίας εμπιστοσύνης όταν οι διπλά δεσμευμένοι εργαζόμενοι είναι ενδυναμωμένοι. Σε τέτοιο κλίμα οι ενδυναμωμένοι εργαζόμενοι εμπιστεύονται να πάρουν αναγκαία ρίσκα για να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις του πελάτη. Φαίνεται ότι είναι σκόπιμο για έναν οργανισμό να δημιουργήσει υψηλά επίπεδα δέσμευσης στους εργαζομένους του. Ένα δεσμευμένο προσωπικό είναι πραγματικά ένα πλεονέκτημα και για τα άτομα αλλά και για τους οργανισμούς.

Η μελέτη της δέσμευσης στον αθλητισμό και την αναψυχή

Στο τομέα του αθλητισμού και της αναψυχής, οι Chelladurai και Ogasawara (2003) εξετάζοντας την ικανοποίηση από την εργασία, καθώς και την οργανωσιακή και επαγγελματική δέσμευση προπονητών αμερικανικών και ιαπωνικών κολεγίων, ανέφεραν ότι οι Αμερικανοί προπονητές σημείωσαν υψηλότερες τιμές στη δέσμευση με την εργασία τους σε σχέση με τους Ιάπωνες. Αντίθετα οι Ιάπωνες αναδείχθηκαν περισσότερο δεσμευμένοι με τον οργανισμό στον οποίο εργάζονται. Παρόλα αυτά οι προαναφερόμενες διαφορές δεν θα πρέπει να υπερεκτιμηθούν, καθώς σύμφωνα με τους συγγραφείς εκφράζουν το 8% του δραστικού μεγέθους (effect size). Η συγκεκριμένη εργασία μελέτησε την έννοια της οργανωσιακής δέσμευσης μέσω ενός πολυδιάστατου υποθετικού μοντέλου βασιζόμενο στην πρότερη εργασία των Meyer & Allen (1991). Επιπλέον, στην

ίδια έρευνα εφαρμόστηκε το ίδιο πολυδιάστατο μοντέλο και για τη μελέτη της δέσμευσης με το επάγγελμα, όπως προτείνεται από τους Meyer, Allen, & Smith (1993). Τέλος, ερευνήθηκε η συσχέτιση των δύο τύπων δέσμευσης με τις έννοιες της τάσης για αποχώρηση και την απόδοση. Σε μια αντίστοιχη έρευνα οι Turner και Chelladurai (2005) ανέφεραν υψηλά ποσοστά στη πρόβλεψη της διακύμανσης της αποχώρησης από τον οργανισμό (κολέγιο) και από το επάγγελμα του προπονητή και από τους δυο τύπους δέσμευσης αντίστοιχα. Σε μια πρόσφατη έρευνα, οι Kim και Chang (2007) μελέτησαν την οργανωσιακή δέσμευση και τη δέσμευση με το επάγγελμα 183 στελεχών αθλητικών οργανισμών. Τα αποτελέσματα αποκάλυψαν αρνητική συσχέτιση της αλληλεπίδρασης των δυο τύπων δέσμευσης με την τάση για αποχώρηση από την εργασία. Ταυτόχρονα, αναφέρθηκε θετική επίδραση της οργανωσιακής δέσμευσης στη κοινωνική συμπεριφορά της εταιρίας. Κάτι αντίστοιχο δεν σημειώθηκε στην επίδραση της δέσμευσης με το επάγγελμα.

Η σχέση της ενδυνάμωσης με τη δέσμευση με τον οργανισμό και το επάγγελμα

Όπως εκτενώς συζητήθηκε παραπάνω, πολλοί οργανισμοί που βρίσκονται αντιμέτωποι με την ξέφρενη αλλαγή και τον αυξανόμενο ανταγωνισμό, αναγκάζονται να επαναξιολογήσουν τη βάση πάνω στην οποία διοικούν το προσωπικό τους (Guest, 1989). Συγκεκριμένα, ψάχνουν για νέα και πιο αποτελεσματικά συστήματα υποκίνησης και ελέγχου. Έχουν ανάγκη να αναπτύξουν νέες σχέσεις ενδυνάμωσης με τους εργαζομένους που βασίζονται σε πολιτικές που σχεδιάστηκαν για να δημιουργήσουν δέσμευση στο οργανισμό (Hartley & Stephenson, 1995). Υπάρχουν εκτενείς αποδείξεις ότι οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τακτικές ενδυνάμωσης του προσωπικού, σαν έναν μηχανισμό να επηρεάσουν την δέσμευση τους, αφού αυτή φαίνεται ότι είναι μεγαλύτερη μεταξύ των εργαζομένων που η εργασία τους τους δίνει την ευκαιρία να αναλαμβάνουν υπευθυνότητες και να αυτό-εκφράζονται. Υπάρχουν αποτελέσματα από έρευνες που δείχνουν ότι η δέσμευση των εργαζομένων σχετίζεται με την αντίληψη ενός ζεστού, υποστηρικτικού οργανωσιακού κλίματος και με το να είναι κανείς ένα καλό μέλος ομάδας, πρόθυμο να βοηθήσει (Luthans, 1998).

Η αιτιολογία για την χρησιμοποίηση της τακτικής της συμμετοχής των εργαζομένων σαν ένα μέσο αύξησης της οργανωσιακής δέσμευσης βασίζεται σε ένα σύνολο υποθέσεων σχετικά με την αιτία και τις συνέπειες της δέσμευσης. Πιο συγκεκριμένα, αυτό υποθέτει ότι οι πρακτικές που σχετίζονται με τη συμμετοχή των

εργαζομένων θα αυξήσουν τη δέσμευση και ότι η αυξημένη δέσμευση θα έχει αντίκτυπο στη συμπεριφορά τους.

Έχει αποδειχθεί δύσκολο να γίνουν σημαντικές αλλαγές σχετικά με την εμπλοκή των εργαζομένων σε καθιερωμένες εταιρίες (Guest, 1989). Οι περιορισμοί που δημιουργεί η τεχνολογία, οι στάσεις των εργαζομένων, η στάση της διοίκησης και η έλλειψη οικονομικών πόρων συχνά αποδεικνύονται ανυπέρβλητα εμπόδια (Hartley & Stephenson, 1995). Αλλά και στην περίπτωση όπου γίνονται μόνο μερικές αλλαγές δημιουργούνται προβλήματα. Αν το παλιό σύστημα δεν αντικατασταθεί πλήρως από ένα σύστημα ελέγχου που βασίζεται στη δέσμευση των εργαζομένων προκαλείται αγωνία και αντίσταση εκ μέρους των διοικητικών στελεχών στις προσπάθειες απομάκρυνσης από το παλιό σύστημα του ελέγχου που βασίζεται στην υποταγή και στη συμμόρφωση.

Η έμφαση πρέπει να δίνεται στην επιλογή, στην ενσωμάτωση και στην εκπαίδευση καθώς και στους μηχανισμούς που σχετίζονται πιο πολύ με την εμπλοκή των εργαζομένων και την δέσμευση τους, όπως ο σχεδιασμός της εργασίας, οι επικοινωνίες και το είδος της ηγεσίας. Δεν έχουν πραγματοποιηθεί όμως πολλές έρευνες για τη σχέση μεταξύ των πολιτικών εμπλοκής εργαζομένων και της οργανωσιακής δέσμευσης και γι' αυτό δεν είναι δυνατό να καταλήξουμε σε κάποια ασφαλή συμπεράσματα, σχετικά με την εγκυρότητα των υποθέσεων που αποτελούν τη βάση αυτών των πολιτικών. Καμία έρευνα δεν έχει αποκαλύψει κάποια πλήρως εμφανή σχέση μεταξύ των περισσότερων μορφών εμπλοκής εργαζομένων και οργανωσιακής δέσμευσης. Μεμονωμένα, γνωρίζουμε ότι οι εργαζόμενοι γενικά, καλοδέχονται τέτοιες πρωτοβουλίες και ότι αυτές μπορούν να αυξήσουν την ευχαρίστηση από την εργασία (Hartley & Stephenson, 1995).

Σύμφωνα με τον ορισμό του Guest (1989) η ενδυνάμωση των εργαζομένων είναι ένας όρος που χρησιμοποιείται μάλλον χαλαρά για να περιγράψει μια σειρά από πολιτικές και διαδικασίες του οργανισμού. Αυτές μοιράζονται το στόχο της αύξησης της δέσμευσης των εργαζομένων και της συνεισφοράς τους στον οργανισμό.

Στη διάρκεια της δεκαετίας του 1980 πολλές επιχειρήσεις στη Βρετανία επεδίωξαν πολιτικές εμπλοκής εργαζομένων. Η έρευνα Εργασιακών Βιομηχανικών Σχέσεων του 1984 (Millward & Stevens, 1986) σημειώνει ότι 31% των οργανισμών ισχυρίστηκαν ότι είχαν πάρει κάποιο είδος πρωτοβουλίας για να αυξήσουν την εμπλοκή των εργαζομένων. Ο πιο δημοφιλής μηχανισμός ήταν η αμφίδρομη επικοινωνία (Hartley & Stephenson, 1995).

Αν εξετάσει κανείς τις αιτίες και τις συνέπειες της οργανωσιακής δέσμευσης, ο περιορισμένος αντίκτυπος των πρωτοβουλιών εμπλοκής εργαζομένων δεν πρέπει να

αποτελεί έκπληξη. Αν η δέσμευση χρησιμοποιείται σαν ενδιάμεση μεταβλητή μεταξύ των πολιτικών ενδυνάμωσης εργαζομένων και προσδοκώμενων βελτιώσεων στην απόδοση, μπορεί να αντανakλά ένα μοντέλο όχι σωστό του ρόλου που μπορεί να παίξει. Ο σύνδεσμος της με την απόδοση δεν έχει αποδειχθεί πειστικά. Ένας δεύτερος παράγοντας που μπορεί να εξηγήσει τον περιορισμένο αντίκτυπο είναι η μέθοδος εισαγωγής και εφαρμογής. Συχνά οι τεχνικές ενδυνάμωσης εισάγονται τμηματικά, περισσότερο σαν ένα είδος εφήμερης μόδας, και όχι σαν μέρη μια ολοκληρωμένης στρατηγικής. Μια συνέπεια αυτού του γεγονότος είναι ότι δεν μπαίνουν βαθιά στα συστήματα του οργανισμού και γρήγορα πέφτουν σε αχρηστία, κυρίως όταν οι προϊστάμενοι δεν δείχνουν τον απαραίτητο ενθουσιασμό για τέτοιες πρωτοβουλίες (Hartley & Stephenson, 1995). Ο Heller (1971) υποστηρίζει ότι ειδικά επίσημα προγράμματα ενδυνάμωσης λειτουργούν καλύτερα αν συνδυαστούν με άλλες πολιτικές σχεδιασμένες να αναπτύσσουν μια κουλτούρα υψηλής οργανωσιακής δέσμευσης, όπως αμοιβή της γνώσης (pay for knowledge), συμμετοχή στα κέρδη και οργανισμούς δίκτυα (Hartley & Stephenson, 1995).

Ένα μεγάλο μέρος της εξήγησης για τον περιορισμένο αντίκτυπο των προσπαθειών αύξησης της οργανωσιακής δέσμευσης μέσω της ενδυνάμωσης είναι η αποτυχία να ενσωματώσει τις καινοτομίες σε μια πλατύτερη, με συνοχή στρατηγική διοίκησης ανθρωπίνων πόρων. Όταν αυτό μπορεί να επιτευχθεί, και όταν η οργανωσιακή δέσμευση μπορεί να συνδυαστεί με δέσμευση συμπεριφοράς (αλτρουισμός, ευσυνειδησία), τότε μπορεί να υπάρξουν ανταμοιβές για τον οργανισμό (Hartley & Stephenson, 1995). Επίσης σύμφωνα με τον Carson (1999) όταν η οργανωσιακή δέσμευση συνδυάζεται με δέσμευση στην καριέρα, όταν δηλαδή οι εργαζόμενοι είναι διπλά δεσμευμένοι, τότε αισθάνονται περισσότερο ενδυναμωμένοι και είναι πολύ πιθανό να συμμετέχουν ευκολότερα σε πρωτοβουλίες ανάκτησης των υπηρεσιών σε σχέση με άλλους με μικρότερο βαθμό δέσμευσης.

Γίνεται συχνά λόγος για τον εμπλουτισμό της εργασίας των εργαζομένων, την εμπλοκή των εργαζομένων, τη συμμετοχή των εργατών στη διοίκηση, και πιο πρόσφατα για την ενδυνάμωση των εργαζομένων. Αυτοί είναι όροι που χρησιμοποιούνται χωρίς αυστηρότητα για να περιγράψουν μία σειρά από οργανωσιακές πολιτικές και διαδικασίες. Όλες έχουν το στόχο να αυξήσουν τη δέσμευση των εργαζομένων και τη συνεισφορά τους στον οργανισμό.

Η έννοια της ποιότητας υπηρεσιών

Το θέμα της ποιότητας υπηρεσιών έγινε δημοφιλές ερευνητικά όταν προέκυψε στενή σχέση με άλλες έννοιες σημαντικές για το μάρκετινγκ και την επιχείρηση (Gronroos, 1990). Αν και η ποιότητα είναι μια λέξη η οποία συναντάται καθημερινά, η έννοιά της ορίζεται αλλά και χρησιμοποιείται διαφορετικά από τους ερευνητές, τα στελέχη και τους καταναλωτές (Gronroos, 1990). Ο Gronroos επισήμανε ότι η λέξη είναι τόσο συνηθισμένη, που το νοημα της είναι δυσδιάκριτο. Οι διαφορετικές αντιλήψεις για το τι είναι ποιότητα υπηρεσιών, οφείλονται στο γεγονός ότι η ποιότητα είναι μια αφηρημένη, μη συγκεκριμένη και άυλη έννοια. Αυτός είναι και ο λόγος που πολλοί ερευνητές δεν μπορούν ή αποφεύγουν να παρουσιάσουν ξεκάθαρα ένα συγκεκριμένο ορισμό της ποιότητας στις εργασίες τους. Έτσι αφού οι υπηρεσίες είναι ασταθείς, απρόβλεπτες και κυρίως υποκειμενικές, ο καταναλωτής είναι αυτός που καθορίζει τι είναι ποιοτικό και τι όχι. Σύμφωνα με τον Gronroos (1990), η κάθε επιχείρηση πρέπει να καθορίζει την ποιότητα με βάση τις προσδοκίες των πελατών της. Αν και η ποιότητα υπηρεσιών είναι μία έννοια αρκετά αφηρημένη ο πιο συνηθισμένος ορισμός είναι η αντιμετώπιση την ποιότητας ως η αντίληψη του πελάτη ως προς την ανωτερότητα της υπηρεσίας. Αυτό σημαίνει ότι η ποιότητα καθορίζεται από την εντύπωση του πελάτη για την παρασχόμενη υπηρεσία (Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1985). Η υπόθεση πίσω από αυτό τον ορισμό είναι ότι οι πελάτες διαμορφώνουν την αντίληψη της ποιότητας της υπηρεσίας, σύμφωνα με την απόδοση της υπηρεσίας που βιώνουν και βασίζόμενοι σε προηγούμενες εμπειρίες απόδοσης της υπηρεσίας. Επομένως η αντίληψη του πελάτη είναι αυτή που κρίνει την ποιότητα της εξυπηρέτησης.

Η ποιότητα πρέπει να είναι επιδιωκόμενος στόχος κάθε εταιρίας ή οργανισμού που παρέχει υπηρεσίες στις μέρες μας. Οι υψηλές ποιοτικές προδιαγραφές των προσφερόμενων υπηρεσιών σχετίζονται άμεσα με την ικανοποίηση των πελατών, που σε αντίκρισμα σημαίνει:

α) προδιάθεση του πελάτη να αγοράσει ξανά από τον ίδιο προμηθευτή, β) μεγαλύτερα μελλοντικά περιθώρια κέρδους από τον προμηθευτή, γ) καλύτερη διάθεση και προθυμία των εργαζομένων για αποδοτική εργασία, δ) χαμηλότερα ποσοστά ανανέωσης των εργαζομένων και ε) εξασφάλιση της μέγιστης ικανοποίησης του πελάτη από την επιλογή που έχει κάνει. Αυτός ονομάζεται κύκλος των άριστων υπηρεσιών (Κουθούρης, Κατσιμάνης & Κώστα 2001). Οι υπηρεσίες είναι πολύ δύσκολο να διαχειριστούν από την εκάστοτε διοίκηση κάθε οργανισμού ή εταιρίας και αυτό επειδή έχουν πέντε χαρακτηριστικά που επηρεάζουν σημαντικά το σχεδιασμό προς μια ποιοτική παροχή προδιαγραμμένων υπηρεσιών (Κουθούρης και συν., 2001):

α) είναι μη χειροπιαστές. Δηλαδή οι υπηρεσίες δεν μπορούν να είναι ορατές, να έχουν μυρωδιά, να έχουν γεύση, να τις αισθανθεί κανείς ή να τις ακούσει πριν αρχίσουν να εκτελούνται,

β) είναι αδιαχώριστες. Δηλαδή οι υπηρεσίες παράγονται και καταναλώνονται την ίδια στιγμή και δεν μπορούν να ξεχωριστούν από τους παραγωγούς τους, είτε αυτοί είναι άνθρωποι είτε μηχανές,

γ) είναι ασταθείς. Δηλαδή η ποιότητα των υπηρεσιών μπορεί να ποικίλλει κατά πολύ από τη μια φορά στην άλλη, εξαρτώμενη από το ποιος, πότε, πού και πώς παράγει την υπηρεσία,

δ) είναι στιγμιαίες. Δηλαδή οι υπηρεσίες δεν μπορούν να αποθηκευτούν για να χρησιμοποιηθούν ή να πωληθούν αργότερα,

ε) δεν έχουν ιδιοκτήτη. Δηλαδή ο χρήστης των υπηρεσιών έχει πρόσβαση στις υπηρεσίες μόνο για έναν οριακό χρόνο, το χρόνο παραγωγής τους.

Στο σημείο αυτό αξίζει να γίνει αναφορά στα κύρια στοιχεία του μάρκετινγκ, τα λεγόμενα 4 P, που προκύπτουν από τις αγγλικές λέξεις: Product, Price, Place, Promotion (δηλ. προϊόν, τιμή, τόπος, προώθηση). Τα 4 P σχηματίζουν το μίγμα μάρκετινγκ (marketing mix). Στον τομέα των υπηρεσιών τα παραδοσιακά 4 P αντιστοιχίζονται με τα λεγόμενα 4 E στα πλαίσια ενός άτυπου συμβολαίου που συνάπτεται ανάμεσα στον παροχέα των υπηρεσιών και τον πελάτη (McCarthy, 1960):

(α) εμπειρία (experience) = προϊόν

(β) ανταλλαγή (exchange) = τιμή

(γ) το περιβάλλον (environment) = τοποθεσία

(δ) προσδοκίες (expectations) = προώθηση.

Αυτό το πλαίσιο αναγνωρίζει ότι:

(α) Η εμπειρία από τις υπηρεσίες είναι το κεντρικό προϊόν του συμβολαίου, και η εμπειρία αποτελεί κοινή ευθύνη που προκύπτει από την εμμονή στους όρους του συμβολαίου, και που προσδιορίζεται από αυτούς ακριβώς τους όρους.

(β) Η ανταλλαγή είναι συντομογραφία για αυτό το οποίο ο πελάτης συνεισφέρει στην εμπειρία των υπηρεσιών, και το οποίο περιλαμβάνει, αλλά επεκτείνεται και πέρα από την τιμή.

(γ) Το περιβάλλον αναγνωρίζει τη σημασία του περιβάλλοντος στην επικοινωνία των μηνυμάτων που αφορούν την εμπειρία. Ο Bitner (1981) υπογραμμίζει τον αντίκτυπο του φυσικού περιβάλλοντος στη συμπεριφορά τόσο των πελατών, όσο και των υπαλλήλων. Πριν από την «αγορά», οι καταναλωτές αναζητούν ενδείξεις για τις ικανότητες και την

ποιότητα του οργανισμού μέσα από το φυσικό περιβάλλον. Το περιβάλλον είναι σημαντικό στη διαμόρφωση των αντιλήψεων και των προσδοκιών.

(δ) Οι προσδοκίες διαμορφώνονται από την προγενέστερη εμπειρία, και από τη φήμη. Η προώθηση έχει τεράστια συμβολή στις προσδοκίες του πελάτη.

Οι περισσότερες υπηρεσίες δεν μπορούν να αποθηκευτούν και να συσκευαστούν για κάθε πελάτη σε κάθε συναλλαγή υπηρεσιών.

Αναφερόμενοι στα πρώτα τρία χαρακτηριστικά, κάθε πελάτης θα δοκιμάσει ένα διαφορετικό επίπεδο ποιότητας στις υπηρεσίες που παρέχονται από την ίδια επιχείρηση ή ακόμα και από τον ίδιο υπάλληλο. (Parasuraman, Berry & Zeithaml, 1988). Το μεγάλο πρόβλημα όλων ανεξαιρέτως των εταιρειών παροχής υπηρεσιών είναι η αδιαιρετότητα μιας υπηρεσίας, ως εμπειρία, ανάμεσα στον παρέχοντα την υπηρεσία και τον πελάτη, δηλαδή το γεγονός ότι μια υπηρεσία καταναλώνεται ταυτόχρονα τη στιγμή που προσφέρεται. Με δεδομένο ότι μια υπηρεσία στερείται υλικής υπόστασης, γεγονός που δυσχεραίνει την επικοινωνιακή προσπάθεια της επιχείρησης, γίνεται φανερό ότι μια εταιρεία παροχής υπηρεσιών είναι δύσκολο να συστηματοποιήσει το επίπεδο της ποιότητας των υπηρεσιών που προσφέρει. Ακριβώς αυτό είναι και το μεγάλο πρόβλημα στην παροχή υπηρεσιών.

Ένα διακριτικό χαρακτηριστικό των υπηρεσιών είναι ότι οι καταναλωτές συχνά αποτελούν μέρος των διαδικασιών παραγωγής και παράδοσης. Σε πολλές υπηρεσίες, ο πελάτης απαιτείται να παρέχει πληροφορίες ή/και προσπάθεια προτού να πραγματοποιηθεί η συναλλαγή των υπηρεσιών (Kelley et al. 1990). Η συμμετοχή αυτή του καταναλωτή αποτελεί την πρώτη ύλη που μετασχηματίζεται από τους υπαλλήλους της επιχείρησης υπηρεσιών σε ένα προϊόν υπηρεσιών. Συνεπώς, ο καταναλωτής συμβάλλει άμεσα στην ποιότητα της παραδοθείσας υπηρεσίας, και κατ' επέκταση και στη δική του ικανοποίηση (Mills et al. 1983). Εάν η συμμετοχή που παρέχεται από τον καταναλωτή είναι ανεπαρκής ή/και ακατάλληλη, αυτό μπορεί να οδηγήσει σε προβλήματα και αποτυχίες στις υπηρεσίες. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η περίπτωση της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, όπου τα αντίστοιχα παραδείγματα μπορούν να περιλάβουν: σπουδαστές που αποτυγχάνουν να κάνουν την απαραίτητη προετοιμασία για τις εισηγήσεις και να υποβάλουν τις κατάλληλες ερωτήσεις στη διάρκεια των εισηγήσεων, παραλείπουν να παραδώσουν τις εργασίες τους, δεν συγκεντρώνουν την προσοχή τους κατά την διάρκεια των διαλέξεων, κ.ο.κ. Κατά συνέπεια, η παραγωγικότητα και η ποιότητα των υπηρεσιών εξαρτώνται όχι μόνο από την απόδοση του προσωπικού του φορέα παροχής υπηρεσιών, αλλά και από την απόδοση του καταναλωτή, η οποία μπορεί πάλι να καταστήσει την διαχείριση της ποιότητας

προβληματική. Επιπλέον, πολλές υπηρεσίες απαιτούν τη στενή προσωπική αλληλεπίδραση μεταξύ του φορέα παροχής υπηρεσιών και του καταναλωτή. Εάν αυτή η αλληλεπίδραση γίνεται αντιληπτή ως ικανοποιητική ή όχι από τον καταναλωτή αυτό μπορεί να εξαρτηθεί από ποικίλους παράγοντες, που κυμαίνονται από την εξωτερική εμφάνιση του φορέα παροχής υπηρεσιών και την αντιληπτή ικανότητά του, ως τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς του, και τη διαπροσωπική έλξη μεταξύ των συμμετεχόντων. Αν και μερικοί από αυτούς τους παράγοντες είναι πιθανό να συμβάλουν στην ετερογένεια και τη μεταβλητότητα υπηρεσιών, ωστόσο δεν είναι εύκολο να ελεγχθούν (Hill, 1995).

Κατά την Zeithaml (1981), οι ιδιότητες των αγαθών και των υπηρεσιών ταξινομούνται σε τρεις ομάδες σε σχέση με την ποιότητα: α) στην αναζητούμενη ποιότητα, β) στην ποιότητα εμπειριών και γ) στη «διαπιστευμένη» ποιότητα. Ως αναζητούμενη ποιότητα, χαρακτηρίζεται αυτή που μπορεί ένας καταναλωτής να καθορίσει πριν από την αγορά. Ως ποιότητα εμπειρίας, χαρακτηρίζεται αυτή που μπορεί να διακριθεί μετά από μία αγορά ή κατά τη διάρκεια κατανάλωσης. Οι ποιότητες αυτές περιλαμβάνουν χαρακτηριστικά όπως γεύση και δοκιμή. Τέλος, ως «διαπιστευμένη» ποιότητα χαρακτηρίζεται αυτή που ο πελάτης αδυνατεί να αξιολογήσει ακόμη και μετά την αγορά και την κατανάλωση, εξαιτίας ανεπαρκών γνώσεων ή δεξιοτήτων. Χαρακτηριστικά παραδείγματα διαπιστευμένης ποιότητας αποτελούν οι επιδιορθώσεις αυτοκινήτων και η ιατρική εργασία (Zeithaml, 1981; Zeithaml & Bitner, 2000). Τα παραπάνω χαρακτηριστικά μπορεί να τα βρει κανείς και στις αθλητικές υπηρεσίες. Είναι γεγονός ότι πολλές μορφές αθλητικών υπηρεσιών δεν είναι μετρήσιμες σε όλες τις φάσεις και στα στάδια εξέλιξής τους. Το γεγονός αυτό δημιουργεί ορισμένα προβλήματα κατά τη μέτρηση των υπηρεσιών που προσφέρονται στον αθλητισμό. Για το λόγο αυτό το ενδιαφέρον πρέπει να στραφεί σε περισσότερο αντικειμενικά κριτήρια αξιολόγησης των αθλητικών υπηρεσιών.

Κανένας οργανισμός, στον ιδιωτικό ή στο δημόσιο τομέα, δεν μπορεί να επιβιώσει μακροπρόθεσμα αν τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες που προσφέρει δεν είναι σε θέση να επιτύχουν υψηλό επίπεδο ποιοτικής αξιολόγησης από τους πελάτες του. Η ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχει μια επιχείρηση έχει μεγάλη σημασία για αυτήν. Για την επιχείρηση η καλή ποιότητα αποτελεί ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που δύσκολα αντιγράφεται από τον ανταγωνισμό. Επίσης στην επιχείρηση όπου διακρίνεται για την ποιότητά της δεν υπάρχουν συνήθως περιττοί έλεγχοι, καθυστερήσεις και ανθυγιεινό (ψυχολογικά και σωματικά) εργασιακό περιβάλλον. Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό για την επιχείρηση που θέλει να αυξήσει το κέρδος της και για τους εργαζόμενους που θέλουν

να ικανοποίηση από την εργασία τους και ασφάλεια (Δερβιτσιώτης, 1997, Τσιότρας, 1995). Η μεγάλη σημασία της ποιότητας για την επιχείρηση φαίνεται ακόμη πιο πολύ από τις αρνητικές συνέπειες που προκύπτουν όταν η επιχείρηση δεν ικανοποιεί τους πελάτες της. Οι αρνητικές συνέπειες είναι οι εξής (Δερβιτσιώτης, 1997, Zeithaml et al., 1990):

α) Από τους πελάτες που έχουν κάποιο πρόβλημα, το 70-90% δεν εκφράζει το παράπονό του. Άρα σε κάθε παράπονο αντιστοιχούν άλλοι τρεις πελάτες οι οποίοι δεν ακούγονται. Επίσης από τους δυσαρεστημένους πελάτες που δεν παραπονιούνται μόνο ο ένας στους δέκα επιστρέφει στην επιχείρηση.

β) Το κόστος για την επιχείρηση για να φέρει ένα νέο πελάτη είναι πέντε φορές μεγαλύτερο από αυτό για να διατηρήσει ένα παλαιότερο.

γ) Η δυσαρέσκεια του πελάτη με κάποια υπηρεσία έχει αρνητική επίδραση στην αξιολόγηση και των άλλων υπηρεσιών της επιχείρησης.

δ) Αν οι δυσαρεστημένοι πελάτες δεν αντιμετωπιστούν σωστά από την επιχείρηση, τότε τέσσερις στους πέντε θα επιλέξουν στο μέλλον άλλη επιχείρηση.

ε) Η κακή ποιότητα έχει ως αποτέλεσμα να προσβάλλεται η φήμη της επιχείρησης.

Επιπλέον, η σημασία της ποιότητας φαίνεται και από το γεγονός ότι η αύξηση της έντασης του ανταγωνισμού στον ιδιωτικό τομέα έχει κάνει τις επιχειρήσεις να συνειδητοποιήσουν ότι δεν μπορούν να είναι επικερδείς, ή ακόμα και να επιβιώσουν αν προσφέρουν υπηρεσίες χαμηλής ποιότητας. Η αλυσίδα εξυπηρέτησης – κέρδους εμπεριέχει σχέσεις ανάμεσα σε κερδοφορία, αφοσίωση πελατών, ικανοποίηση εργαζομένων και παραγωγικότητα. Ποιότητα, παραγωγικότητα και κερδοφορία συνδέονται στενά μεταξύ τους (Δερβιτσιώτης, 1997). Τα τυχόν λάθη που γίνονται κατά τη διάρκεια παροχής μιας υπηρεσίας έχουν ως αποτέλεσμα τη χαμηλή ποιότητα και τη μείωση παραγωγικότητας και κερδοφορίας. Επιπλέον η επιβίωση και κερδοφορία μιας επιχείρησης επηρεάζεται από την ικανότητα της να διατηρεί ή όχι πιστό ένα πελάτη σε αυτήν. Η διατήρηση ενός πελάτη κοστίζει πέντε φορές λιγότερο από την προσπάθεια για απόκτηση ενός καινούργιου. Έτσι όσο περισσότεροι πελάτες παραμένουν αφοσιωμένοι στην επιχείρηση τόσο μεγαλύτερη δυνατότητα έχει η επιχείρηση να αυξήσει τα κέρδη της (Evans & Lindsay, 1996; Kandampully & Suhartanto, 2003, Τσιότρας, 1995).

Ο πελάτης αξιολογεί τις υπηρεσίες που λαμβάνει σύμφωνα με κάποια κριτήρια ποιότητας. Πριν κάνει τη αξιολόγηση έχει προσδοκίες για τις υπηρεσίες που θα λάβει και οι οποίες διαμορφώνονται από τους εξής παράγοντες (Δερβιτσιώτης, 1997, Zeithaml et al., 1990):

α) Οι προσωπικές ανάγκες των πελατών διαμορφώνουν τις προσδοκίες τους σε κάποιο βαθμό.

β) Τα σχόλια που ακούν από άλλους πελάτες που έχουν περάσει από την επιχείρηση: Ιδιαίτερα σημαντική στη διαμόρφωση προσδοκιών για την ποιότητα της αναμενόμενης εξυπηρέτησης είναι η πληροφόρηση που έχει ο πελάτης από το άμεσο περιβάλλον του.

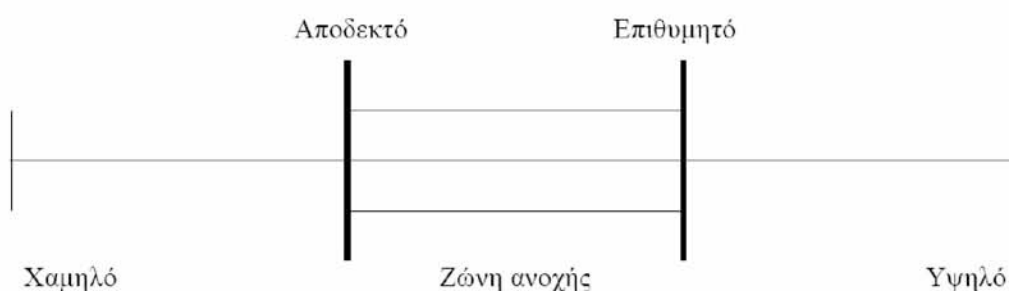
γ) Προηγούμενη εμπειρία των πελατών: Πελάτες που έχουν αρκετή εμπειρία στη χρήση διάφορων υπηρεσιών έχουν και μεγαλύτερη πληροφόρηση για τα επίπεδα ποιότητας στην εξυπηρέτησή τους έτσι ώστε για δεδομένη τιμή να περιμένουν το καλύτερο που μπορεί να προσφερθεί.

δ) Η εξωτερική επικοινωνία (διαφήμιση) των επιχειρήσεων που προσφέρουν τις υπηρεσίες: Ο τρόπος με τον οποίο μια επιχείρηση διαφημίζει τις υπηρεσίες της και οι υποσχέσεις που δίνει γι' αυτές διαμορφώνει μια εικόνα που επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό τις προσδοκίες του πελάτη για την αναμενόμενη ποιότητα.

Προσδοκίες. Για όποιον επιθυμεί να διαχειριστεί την ποιότητα των υπηρεσιών, το σημαντικότερο είναι να κατανοήσει τις προσδοκίες των πελατών, το πώς αναπτύσσονται αυτές οι προσδοκίες, και τη σημασία τους σε σχέση με την ποιότητα υπηρεσιών. «Η γνώση αυτού που αναμένουν οι πελάτες είναι το πρώτο, και ενδεχομένως κρισιμότερο, βήμα στην παράδοση της ποιότητας υπηρεσιών» (Zeithaml et al., 1990, σ. 51). Υπάρχει όμως κάποια διαφωνία στη βιβλιογραφία σχετικά με την ακριβή φύση της έννοιας των προσδοκιών σε αυτό το πλαίσιο. Όπως επισημαίνει ο Teas (1994), οι προσδοκίες έχουν οριστεί ποικιλοτρόπως ως επιθυμίες, τα θέλω, κανονιστικές προσδοκίες, ιδανικά πρότυπα, τι θα έπρεπε να προσφέρει ο προμηθευτής, και ένα ζευγάρι κανονιστικών προτύπων που περιλαμβάνει αυτό που ο καταναλωτής ελπίζει να λάβει, και τις επαρκείς υπηρεσίες. Ενώ αυτή η συζήτηση φαίνεται να έχει συνέχεια, γενικά υπάρχει συμφωνία στο ότι οι περισσότεροι καταναλωτές εισάγονται στη διαδικασία μιας υπηρεσίας έχοντας κάποιες προσδοκίες, οι οποίες κυμαίνονται από λάθος καθορισμένες όταν αφορούν άγνωστες καταστάσεις μέχρι καθορισμένες με σαφήνεια σε οικείες καταστάσεις. Όπως υποδεικνύεται και παραπάνω, εάν αυτές οι προσδοκίες ικανοποιούνται ή όχι αυτό θα καθορίσει την αντιληπτή ποιότητα υπηρεσιών (Zeithaml et al., 1990).

Στην προσπάθεια να εξηγηθεί ο τρόπος που διαμορφώνονται τέτοιες προσδοκίες, μερικοί συγγραφείς όπως, οι McCallum και Harrison (1985) αλλά και οι Smith και Huston (1986), ανατρέχουν στη βιβλιογραφία σε στοιχεία που αφορούν τη διαμόρφωση της

γνώσης στον άνθρωπο. Η γνώση για ένα θέμα θα διευκρινίσει το σύνολο των ενεργειών που διαμορφώνουν μια συγκεκριμένη εικόνα, τη σειρά με την οποία θα εμφανιστεί, τα άτομα που θα εκτελούσαν τις απαιτούμενες ενέργειες, και το γενικότερο πλαίσιο μέσα στο οποίο πραγματοποιούνται. Κατά συνέπεια, μέσω της επαναλαμβανόμενης κατανάλωσης μιας υπηρεσίας, ο καταναλωτής μπορεί να αναπτύξει μια γνώση για εκείνη την υπηρεσία, η οποία θα διαμορφώσει τις προσδοκίες του. Από τη στιγμή που θα διαμορφωθούν, αυτές οι προσδοκίες θα αποτελέσουν τη βάση αξιολόγησης για τις επόμενες συναλλαγές υπηρεσιών. Οι προσδοκίες των πελατών για την ποιότητα εξυπηρέτησης αναφέρονται σε δύο επίπεδα ποιότητας: Ο πελάτης έχει ορισμένες προσδοκίες σχετικά με ένα επιθυμητό επίπεδο ποιότητας και άλλες σχετικά με ένα αποδεκτό επίπεδο. Η διαφορά μεταξύ των δύο επιπέδων ορίζει μια ζώνη ανοχής όπως φαίνεται από το παρακάτω σχήμα (Σχήμα 5).



Σχήμα 5. Επίπεδο προσδοκιών για την παρεχόμενη ποιότητα
Πηγή: Δερβιτσιώτης, 1997

Αντιλαμβανόμενη ποιότητα υπηρεσιών. Η αντιλαμβανόμενη ποιότητα υπηρεσιών, αποτελεί μια σφαιρική κρίση του πελάτη. Όταν η αντίληψη του πελάτη για την παρεχόμενη ποιότητα είναι μέσα στα όρια της ζώνης ανοχής τότε οι προσδοκίες του καλύπτονται. Όσο ο πελάτης μετακινείται προς τα δεξιά από την ζώνη ανοχής τόσο περισσότερο απαιτητικός είναι. Έτσι ο βαθμός στον οποίο θα πραγματοποιηθούν οι προσδοκίες και οι ανάγκες του πελάτη σε σχέση βέβαια και με την τιμή την οποία πληρώνει καθορίζει το επίπεδο ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών όπως το αντιλαμβάνεται ο ίδιος.

Επιπλέον, από το επίπεδο ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών εξαρτάται και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης. Σύμφωνα με το επίπεδο προσδοκιών για την ποιότητα εξυπηρέτησης συμπεραίνουμε τα εξής: Όταν η αντίληψη του πελάτη για την ποιότητα εξυπηρέτησης είναι κάτω από το αποδεκτό επίπεδο προσδοκιών του τότε η

επιχείρηση λειτουργεί με ανταγωνιστικό μειονέκτημα και πρέπει να λάβει τα απαραίτητα μέτρα. Όταν η αντίληψη είναι στη ζώνη ανοχής τότε η επιχείρηση λειτουργεί ικανοποιητικά αλλά υπάρχουν κίνδυνοι όσο άλλες επιχειρήσεις βελτιώνουν συνεχώς την ποιότητα των υπηρεσιών τους. Τέλος, όταν η αντίληψη του πελάτη υπερβαίνει το επιθυμητό επίπεδο προσδοκιών, τότε η επιχείρηση υπερέχει σαφώς έναντι των ανταγωνιστών της και κατοχυρώνει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημά της στην αγορά (Δερβιτσιώτης, 1997).

Ποιότητα υπηρεσιών και ικανοποίηση. Ο Chelladurai (1999) ταξινόμησε τις αθλητικές υπηρεσίες θεωρώντας ότι οι συμμετέχοντες λαμβάνουν μέρος σε δραστηριότητες με σκοπό να ευχαριστηθούν, να αναπτύξουν κάποιες δεξιότητες ή να βελτιώσουν την υγεία τους. Έτσι οι συμμετέχοντες σε καθεμία από αυτές τις δραστηριότητες έχουν διαφορετικές ανάγκες και προσδοκίες. Η ικανοποίηση, λοιπόν, μπορεί να θεωρηθεί ξεχωριστή για κάθε μία κατηγορία (Chelladurai, 1999) Η έννοια της ικανοποίησης σε σχέση με την ποιότητα υπηρεσιών είναι πρωτίστου ενδιαφέροντος για τα διοικητικά στελέχη και τους ακαδημαϊκούς ερευνητές. Οι Crompton και Mackay, (1989), Parasuraman και συν., (1988), Spreng και Mackoy, (1996), Taylor και Baker, (1994), ισχυρίζονται ότι αν και οι δυο παραπάνω έννοιες έχουν ομοιότητες είναι διαφορετικές έννοιες. Οι προσδοκίες οδηγούν στην ικανοποίηση και είναι οι σκέψεις του πελάτη για αυτά που έχει η υπηρεσία να προσφέρει. Ενώ οι προσδοκίες που οδηγούν στην αντιλαμβανόμενη ποιότητα υπηρεσιών είναι οι σκέψεις του πελάτη για αυτά που οφείλει να προσφέρει η υπηρεσία (Parasuraman et al., 1988). Ο Oliver (1981) όσον αφορά την ικανοποίηση επιβεβαιώνει τη συγκεκριμένη φύση της ικανοποίησης που σχετίζεται με τις συναλλαγές, και τη διαφοροποιεί από τις στάσεις (attitude), ως εξής: Η στάση είναι ο συναισθηματικός προσανατολισμός του καταναλωτή για ένα προϊόν, ένα κατάσταση ή μια διαδικασία (π.χ. εξυπηρέτηση πελατών) ενώ η ικανοποίηση είναι η συναισθηματική αντίδραση μετά από μια εμπειρία διάμειψης που ενεργεί στο επίπεδο βάσης των τοποθετήσεων και είναι χαρακτηριστική της κατανάλωσης. Η στάση επομένως μετριέται σε όρους που αφορούν γενικότερα το προϊόν ή το κατάσταση και είναι λιγότερο προσανατολισμένη σε καταστάσεις. Συνεπώς η αξιολόγηση της ικανοποίησης δεν είναι ισότιμη με την αξιολόγηση της ποιότητας υπηρεσιών. Οι Cronin και Taylor (1992) ανέφεραν ότι η ικανοποίηση είναι ισχυρότερη και επιδρά με μεγαλύτερη συνέπεια στην πρόθεση για αγορές, εφόσον ο καταναλωτής θέλει να μην αντιπαρατίθεται με την αντιλαμβανόμενη ποιότητα. Οι Triado, Aparicio και Rimbau (1999) υποστήριξαν ότι η ικανοποίηση των πελατών δεν εξαρτάται τόσο πολύ από την ποιότητα των υπηρεσιών που

ένας οργανισμός πιστεύει ότι προσφέρει αλλά το πως εκλαμβάνει αυτή την ποιότητα ο πελάτης και από τον βαθμό που ικανοποιεί τις ανάγκες του. Οι Parasuraman, Berry και Zeithaml (1994) διαπίστωσαν επίσης άμεση σχέση της ικανοποίησης με την αντιλαμβανόμενη ποιότητα. Θεώρησαν ότι οι αντιλήψεις των πελατών καθορίζονται μέσα από την απόδοση των παρεχομένων υπηρεσιών κυρίως και λιγότερο από τις προσδοκίες τους.

Επίσης ο βαθμός ικανοποίησης είναι δυνατό να επηρεαστεί από την εικόνα της επιχείρησης. Γενικά ο πελάτης είναι δυσαρεστημένος αν δεν έχουν ικανοποιηθεί οι βασικές ανάγκες του και πιθανόν δεν θα εμπιστευτεί ξανά την ίδια επιχείρηση ενώ αν ικανοποιηθούν μόνο οι βασικές ανάγκες ο πελάτης μένει απλά ικανοποιημένος και αποφεύγονται τα παράπονα. Η ικανοποίηση είναι αρκετά μεγάλη αν καλυφθούν οι αναμενόμενες ανάγκες και ο πελάτης είναι πιθανόν να εμπιστευτεί ξανά την επιχείρηση, ενώ μένει απόλυτα ικανοποιημένος όταν απολαμβάνει υπηρεσίες που δεν φανταζόταν πράγμα που τον κάνει πιστό και επαναλαμβανόμενο στην επιχείρηση (Bergaman & Klefsjo, 1994).

Παρακάτω παρουσιάζονται συνοπτικά οι τύποι πελατών ανάλογα με το βαθμό ικανοποίησης των αναγκών τους (Πίνακας 3):

Πίνακας 3. Τύποι πελατών με βάση την ικανοποίηση.

Πηγή: Χυτήρης, 2003

Απολυτή Ικανοποίηση	Παροχή υπηρεσιών που οι πελάτες δεν είχαν φανταστεί	Πιστός επαναλαμβανόμενος πελάτης
Μεγάλη ικανοποίηση	Ικανοποίηση των αναμενόμενων	Επαναλαμβανόμενος κανονικός πελάτης
Απλά ικανοποίηση	Ικανοποίηση βασικών αναγκών	Περιστασιακός πελάτης
Δυσαρέσκεια	Μη ικανοποίηση βασικών αναγκών	Απλά περαστικός από την επιχείρηση

Από τον παραπάνω πίνακα παρατηρείται ότι σε περίπτωση που δεν υπάρξει ικανοποίηση των βασικών αναγκών του, ο πελάτης όπως είναι φυσικό δεν θα επιλέξει εκ νέου την επιχείρηση ενώ σε περίπτωση που ικανοποιηθεί μονάχα η κατηγορία των αναγκών αυτών η παρουσία του πελάτη θα είναι περιστασιακή. Αν ικανοποιηθούν οι αναμενόμενες ανάγκες του πελάτη τότε είναι σίγουρο ότι θα επιλέξει την συγκεκριμένη επιχείρηση αρκετές φορές στο μέλλον, ενώ η παροχή υπηρεσιών που δεν είχε καν σκεφτεί

και φανταστεί θα τον καθιερώσουν ως έναν από τους πιο πιστούς και επαναλαμβανόμενους πελάτες.

Αξιολόγηση της ποιότητας υπηρεσιών

Τα περισσότερα θεωρητικά μοντέλα για τη μέτρηση της ποιότητας υπηρεσιών στηρίζονται σε εργαλεία της ερευνάς του Μάρκετινγκ (Gummesson, 1991). Αυτά τα πλαίσια μετρούν την ποιότητα μέσω των αντιλήψεων των πελατών (Gronroos, 1984), με τις προσδοκίες των πελατών να έχουν ουσιαστική επιρροή σε αυτές τις αντιλήψεις. Υποστηρίζεται ότι τα κριτήρια που καθορίζονται από τους πελάτες θα πρέπει να αποτελούν σημείο αναφοράς στη μέτρηση της ποιότητας (Zeithaml et al., 1990).

Το μοντέλο "χάσματος" προσδοκιών-αντιλήψεων (Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1985) υποθέτει ότι οι πελάτες αγοράζουν τις υπηρεσίες με ορισμένες προσδοκίες. Η αντιλαμβανόμενη ποιότητα των υπηρεσιών προκύπτει από τη σύγκριση των προσδοκιών του πελάτη για τις υπηρεσίες που πρόκειται να λάβει, με τις αντιλήψεις του για την απόδοση της εταιρείας που παρέχει τις συγκεκριμένες υπηρεσίες, με τις προσδοκίες είτε να επιβεβαιώνονται είτε να διαψεύδονται. Η ποιότητα των υπηρεσιών μετριέται από το μέγεθος του χάσματος μεταξύ της αναμενόμενης και της αντιληπτής παραδοθείσας υπηρεσίας (Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1985). Το επίπεδο επιβεβαίωσης ή διάψευσης των προσδοκιών παραμένει το κυρίαρχο παράδειγμα στη μέτρηση της ποιότητας των υπηρεσιών (Andreassen, 2000).

Ένα άλλο θεωρητικό μοντέλο προτάθηκε από τον Gronroos (1982) με βάση το οποίο η τεχνική ποιότητα αφορά αυτό που παρέχεται κατά τη διάρκεια της διαδικασίας των υπηρεσιών (γνώσεις, πράγματα απτά, τεχνικές λύσεις, κ.λπ.). Η λειτουργική ποιότητα από την άλλη, αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο η υπηρεσία παρέχεται, δηλαδή τη συμπεριφορά σε διαπροσωπικό επίπεδο που διαμορφώνεται από τους υπάλληλους των υπηρεσιών κατά τη διάρκεια της παροχής της υπηρεσίας (Gronroos, 1982).

Αναγνωρίζοντας το ρόλο του καταναλωτή στη διαδικασία παροχής υπηρεσιών, οι Kelley και συν., (1990) προσθέτουν δύο περαιτέρω συστατικά σε αυτό το πλαίσιο της ποιότητας υπηρεσιών – την τεχνική ποιότητα πελατών και τη λειτουργική ποιότητα πελατών. Η πρώτη αναφέρεται σε αυτό που ο καταναλωτής συνεισφέρει στη διαδικασία παροχής της υπηρεσίας, ενώ το δεύτερο αφορά το πώς ο καταναλωτής συμπεριφέρεται κατά τη διάρκεια της παροχής της υπηρεσίας – είναι δηλαδή ο καταναλωτής φιλικός, συνεργάσιμος, με σεβασμό είτε επιθετικός, καταχρηστικός, ασεβής. Η σημασία των

παραπάνω σχετικά με τις υπηρεσίες και την ποιότητα των υπηρεσιών είναι ότι, στην προσπάθεια διαχείρισης των υπηρεσιών, δεν αρκεί να εστιάσει κανείς στο προσωπικό των φορέων παροχής υπηρεσιών, αλλά προσοχή πρέπει επίσης να δοθεί στο κίνητρο και τη συμπεριφορά του καταναλωτή.

Αναφορά στα διάφορα μοντέλα εκτίμησης υπηρεσιών

Μοντέλο Ιδεώδους Σημείου (Ginter, 1974). Σύμφωνα με αυτό το μοντέλο, η εκτίμηση της άποψης ενός καταναλωτή για την ποιότητα ενός προϊόντος, σε σύγκριση με το ιδανικό για αυτόν προϊόν, δίνεται από την ακόλουθη εξίσωση (Ginter, 1974):

$$Q_j = 100 - \sum_{i=1}^n P_{ij} |E_{ij} - I_i|$$

Όπου Q_j είναι η άποψη για την ποιότητα του προϊόντος j , P_{ij} είναι η πιθανότητα το προϊόν j να έχει το χαρακτηριστικό i , E_{ij} είναι η εκτίμηση της απόδοσης του προϊόντος j για το χαρακτηριστικό i , I_i είναι το ιδανικό επίπεδο του χαρακτηριστικού i και n είναι ο συνολικός αριθμός των χαρακτηριστικών ποιότητας του εξεταζόμενου προϊόντος:

α) Γίνεται η υπόθεση ότι ο καταναλωτής είναι σε θέση να καθορίσει τις πιθανότητες P_{ij} και ότι όλα τα χαρακτηριστικά ποιότητας έχουν τον ίδιο βαθμό σπουδαιότητας.

β) Η απόλυτη τιμή στην εξίσωση εξασφαλίζει την εγκυρότητα των αποτελεσμάτων σε περίπτωση χαρακτηριστικών ποιότητας, τα οποία αποτελούν μη-μονότονα κριτήρια.

γ) Η εκτίμηση ποιότητας Q_j ορίζεται στο διάστημα $[0,100]$ και μόνο στην περίπτωση

που το εξεταζόμενο προϊόν έχει ιδανικά επίπεδα απόδοσης για όλα τα

χαρακτηριστικά του έχουμε $Q_j = Q_{ideal} = 100$

δ) Για τις εκτιμήσεις των καταναλωτών χρησιμοποιούνται ποσοτικοποιημένες ποιοτικές κλίμακες της εξής μορφής:

(E_{ij}) Η απόδοση του προϊόντος j για το χαρακτηριστικό i :

Χαμηλή 1 2 3 4 5 Υψηλή

(I_i) Η απόδοση του ιδανικού προϊόντος για το χαρακτηριστικό i :

Χαμηλή 1 2 3 4 5 Υψηλή

Σχήμα 6. Ποσοτικοποιημένες Ποιοτικές Κλίμακες. Πηγή: Γιοβάνης (2008)

Μοντέλο του Kano (1984). Η σημαντικότητα των διαφορετικών χαρακτηριστικών ποιότητας του προσφερόμενου προϊόντος ή υπηρεσίας είναι σε θέση να αναλύσει τη συμπεριφορά των πελατών και τον τρόπο αντίδρασής τους. Η υπόθεση αυτή αποτελεί και τη βασική αρχή του μοντέλου το οποίο προτάθηκε από τον Kano (1984), από τον οποίο πήρε και το όνομά του. Ο Kano, λοιπόν, δημιούργησε αυτό το μοντέλο (Σχήμα 7) προκειμένου να ταξινομήσει τις ιδιότητες ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας με βάση το πόσο καλά μπορούν να ικανοποιήσουν τις ανάγκες των πελατών.

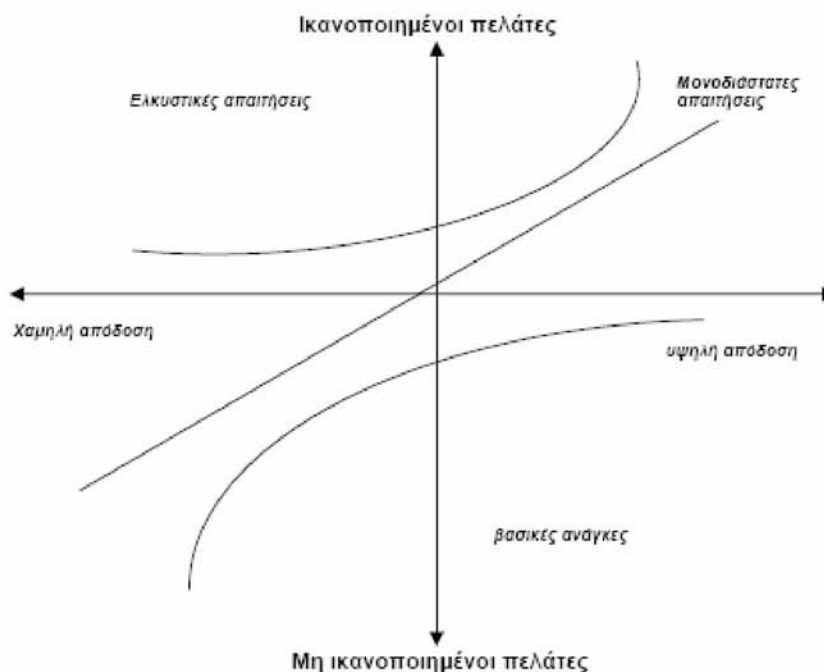
Αναγνωρίζει τρεις κατηγορίες αναγκών, οι οποίες αναλύονται παρακάτω :

α) Απαραίτητες ή βασικές ανάγκες (αναμενόμενη ποιότητα) : η κατηγορία αυτή περιλαμβάνει τα χαρακτηριστικά του προϊόντος ή της υπηρεσίας τα οποία οι πελάτες αξιολογούν ως ιδιαίτερα σημαντικά. Τα χαρακτηριστικά αυτά αφορούν στις συγκεκριμένες δραστηριότητες ή λειτουργίες τις οποίες αναμένει ο πελάτης ότι θα διαθέτει το προϊόν ή η υπηρεσία. Όμως, το να υπάρχει υψηλή απόδοση δε σημαίνει ότι θα έχουμε και υψηλή ικανοποίηση των πελατών, ενώ αντίθετα αν θα έχουμε χαμηλή απόδοση, τότε αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα υψηλή δυσαρέσκεια. Π.χ. αν σε ένα κατάστημα οι πωλητές δεν είναι φιλικοί, δημιουργείται στον πελάτη ένα αίσθημα δυσαρέσκειας, παρόλα αυτά, όμως, το να είναι φιλικοί οι πωλητές δε συνεπάγεται με την αύξηση της ικανοποίησης των πελατών.

β) Μονοδιάστατες ανάγκες (επιθυμητή ποιότητα) : η δεύτερη κατηγορία αναγκών περιλαμβάνει τα χαρακτηριστικά του προϊόντος ή της υπηρεσίας τα οποία αποτελούν τις βασικές επιθυμίες και ανάγκες των πελατών. Η ικανοποίηση των πελατών έχει αναλογική σχέση με την απόδοση των συγκεκριμένων χαρακτηριστικών του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Όσο, δηλαδή, υψηλότερο είναι το επίπεδο ικανοποίησης των μονοδιάστατων αναγκών τόσο υψηλότερη είναι η ικανοποίηση των πελατών και αντίστροφα. Π.χ. στα καταστήματα μια μικρή έκπτωση που θα γίνει στον πελάτη είναι πιθανόν μια ανάγκη μονοδιάστατη, όμως μια μεγάλη έκπτωση θα οδηγήσει σε ακόμα μεγαλύτερη ικανοποίηση του πελάτη.

γ) Δελεαστικές ανάγκες (ελκυστική ποιότητα) : στην τρίτη και τελευταία κατηγορία αναγκών βρίσκονται τα χαρακτηριστικά τα οποία ο πελάτης δεν περιμένει ότι θα βρει στο συγκεκριμένο προϊόν ή υπηρεσία και όταν προσφέρονται ξαφνιάζουν τους πελάτες, προκαλούν απόλαυση και έτσι μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να προσελκύσουν πελάτες ανταγωνιστικών προϊόντων. Εδώ, η ικανοποίηση των πελατών αυξάνεται με την υψηλή απόδοση του προϊόντος ενώ αντίθετα η χαμηλή απόδοση δε

συνεπάγεται χαμηλή ικανοποίηση του πελάτη. Π.χ. σε ένα κατάστημα καλλυντικών αν μια πελάτισσα που θα αγοράσει κάποια καλλυντικά δεν πάρει κάποιο δώρο ίσως να μην δυσαρεστηθεί αλλά θα είναι πιο ικανοποιημένη αν πάρει κάποιο δώρο.



Σχήμα 7. Τα τρία (3) επίπεδα ποιότητας του Kano.

Πηγή: Re Velle και συν. (1996)

Τα πλεονεκτήματα της κατηγοριοποίησης των απαιτήσεων των πελατών με τη βοήθεια της μεθόδου Kano είναι πολύ σαφή : (Hinterhuber et al., 1994)

α) Οι απαιτήσεις των προϊόντων γίνονται περισσότερο κατανοητές : μπορούν να προσδιοριστούν τα κριτήρια τα οποία έχουν τη μεγαλύτερη επίδραση στην ικανοποίηση του πελάτη.

β) Η ταξινόμηση των αναγκών των προϊόντων, σε βασικές, μονοδιάστατες και ελκυστικές διαστάσεις, μπορεί να βοηθήσει στην επικέντρωση των στόχων.

γ) Βοηθάει στο να δοθούν προτεραιότητες για την ανάπτυξη των προϊόντων. Παραδείγματος χάριν, δεν είναι ιδιαίτερα χρήσιμο να γίνει επένδυση προκειμένου να βελτιωθούν οι βασικές ανάγκες, αν ήδη βρίσκονται σε ένα ικανοποιητικό επίπεδο. Περισσότερο χρήσιμο είναι να βελτιωθούν οι μονοδιάστατες ή οι ελκυστικές ανάγκες, δεδομένου ότι έχουν μεγαλύτερη επίδραση στον πελάτη.

δ) Η μέθοδος Kano παρέχει μεγάλη βοήθεια στις καταστάσεις ανταλλαγής στο στάδιο ανάπτυξης των προϊόντων. Αν λόγω οικονομικών ή τεχνικών λόγων δε μπορούν να

καλυφθούν ταυτόχρονα δυο απαιτήσεις προϊόντων, μπορεί να προσδιοριστεί το κριτήριο που έχει τη μεγαλύτερη επίδραση στην ικανοποίηση των πελατών.

ε). Οι βασικές, μονοδιάστατες και ελκυστικές ανάγκες διαφέρουν, κατά κανόνα, για διαφορετικά τμήματα πελατών. Από αυτήν την αφετηρία, ο πελάτης μπορεί να διαμορφώσει ακραίες λύσεις για ειδικά προβλήματα οι οποίες εγγυώνται ένα άριστο επίπεδο ικανοποίησης στα διαφορετικά τμήματα πελατών.

στ) Η ανακάλυψη και η ικανοποίηση των ελκυστικών απαιτήσεων δημιουργούν ένα ευρύ φάσμα των δυνατοτήτων για διαφοροποίηση. Ένα προϊόν που ικανοποιεί μόνο τις βασικές και τις μονοδιάστατες απαιτήσεις γίνεται αντιληπτό ως συνηθισμένο και άρα ως ανταλλάξιμο.

ζ) Το μοντέλο της ικανοποίησης πελατών του Kano μπορεί να συνδυαστεί βέλτιστα με την ανάπτυξη της συνάρτησης ποιότητας (Q.F.D.) Μια προϋπόθεση είναι ο προσδιορισμός των αναγκών των πελατών, η ιεραρχία και οι προτεραιότητές τους (Griffin και Hauser, 1993). Το μοντέλο του Kano, χρησιμοποιείται για να καθιερώσει τη σημαντικότητα των μεμονωμένων χαρακτηριστικών των προϊόντων για την ικανοποίηση του πελάτη και έτσι δημιουργεί τη βέλτιστη προϋπόθεση για ανάπτυξη των δραστηριοτήτων του προϊόντος βασισμένες στις διαδικασίες.

Μοντέλο Αντιλαμβανόμενης Ποιότητας Υπηρεσιών (Gronroos, 2001). Ο Gronroos (1990) έκανε μια εμπειρική μελέτη για να εξετάσει τη θεωρία του για την ποιότητα υπηρεσιών του και την ιδέα του εσωτερικού μάρκετινγκ ως στρατηγικό διοικητικό όργανο.

Το μοντέλο «αντιλαμβανόμενης ποιότητας υπηρεσιών» που παρουσιάζεται στο παρακάτω σχήμα εξηγεί ότι η ανώτερη ποιότητα υπηρεσιών που γίνεται αντιληπτή επιτυγχάνεται όταν η ποιότητα της υπηρεσίας που βιώνει ο πελάτης συναντά τις προσδοκίες του πελάτη, όταν δηλαδή ο πελάτης βλέπει τις προσδοκίες του να εκπληρώνονται. Η ποιότητα μιας υπηρεσίας, όπως αυτή γίνεται αντιληπτή από τους πελάτες, έχει δυο διαστάσεις (Gronroos, 2001):

- α) Μια τεχνική διάσταση που καλείται τεχνική ποιότητα αποτελέσματος
- β) Μια λειτουργική διάσταση που καλείται λειτουργική ποιότητα διαδικασίας

Η τεχνική διάσταση εκφράζει το αποτέλεσμα της υπηρεσίας που καταναλώνει ο πελάτης, δηλ. αυτό που μένει στον πελάτη όταν η διαδικασία παραγωγής της υπηρεσίας ολοκληρωθεί (π.χ. τα αποτελέσματα του ετήσιου ελέγχου υγείας που παραδίδει ένα διαγνωστικό κέντρο στον πελάτη). Η λειτουργική διάσταση αφορά τον τρόπο με τον οποίο λαμβάνει την υπηρεσία ο πελάτης, δηλ. το πώς βιώνει την ταυτόχρονη διαδικασία

παραγωγής και παροχής της υπηρεσίας (π.χ. η συμπεριφορά του προσωπικού κατά τη διάρκεια του ετήσιου ελέγχου και οι οδηγίες που έλαβε ο πελάτης με την λήψη των αποτελεσμάτων). Πρακτικές έρευνες έχουν δείξει ότι ένα αποδεκτό επίπεδο τεχνικής ποιότητας μπορούν να το προσφέρουν πολλές επιχειρήσεις και η απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στο κομμάτι της τεχνικής ποιότητας είναι πολύ δύσκολη (επενδύσεις στη καινοτομία με υψηλό ρίσκο). Αντίθετα μια επιχείρηση μπορεί να διαφοροποιηθεί ευκολότερα στον τομέα της παροχής υπηρεσιών επενδύοντας στη λειτουργική διάσταση. Οι δύο παραπάνω διαστάσεις ποιότητας περιλαμβάνονται στο μοντέλο της αντιλαμβανόμενης ποιότητας υπηρεσιών, που προτάθηκε από τον Gronroos το 2001. Με βάση το μοντέλο αυτό η αντιλαμβανόμενη συνολική ποιότητα μιας υπηρεσίας δεν εξαρτάται μόνο από το επίπεδο της τεχνικής και λειτουργικής διάστασης, αλλά κυρίως από το χάσμα ανάμεσα στην αναμενόμενη και την εμπειρική ποιότητα, την οποία βιώνει ο πελάτης κατά τη διαδικασία παραγωγής και παροχής της υπηρεσίας. Η αναμενόμενη ποιότητα διαμορφώνεται ως συνάρτηση πολλών παραγόντων, μεταξύ των οποίων είναι οι διάφοροι τρόποι επικοινωνίας της επιχείρησης (διαφήμιση, προώθηση κλπ), η διαστόματος επικοινωνία μεταξύ των πελατών, οι ανάγκες και οι αξίες των πελατών. Στο συγκεκριμένο μοντέλο, η εταιρική εικόνα αποτελεί τον καθρέφτη της αντιλαμβανόμενης ποιότητας υπηρεσιών που προσφέρει μια επιχείρηση, αλλά ταυτόχρονα αποτελεί και κριτήριο της αντιλαμβανόμενης ποιότητας υπηρεσιών.

Συνδυαστικό Μοντέλο Αντιλαμβανόμενης Ποιότητας Υπηρεσιών (Brogowitch, Delene και Lyth 1990). Χρησιμοποιώντας σαν βάση το μοντέλο της αντιλαμβανόμενης ποιότητας υπηρεσιών και τα αποτελέσματα ερευνών που πραγματοποιήθηκαν στην Αμερική, οι Brogowitch, Delene και Lyth (1990) ανέπτυξαν το συνδυαστικό μοντέλο αντιλαμβανόμενης ποιότητας υπηρεσιών. Το χάσμα ανάμεσα στις προσδοκίες του πελάτη και στην αντίληψη του πελάτη για την ολική ποιότητα της υπηρεσίας, προκύπτει από το συνδυασμό του χάσματος τεχνικής ποιότητας και του χάσματος λειτουργικής ποιότητας. Ο διαχωρισμός της τεχνικής από τη λειτουργική ποιότητα βοηθά στη σωστή αποτίμηση των δύο συνιστωσών της ποιότητας καθώς αποφεύγεται η υπερτίμηση της μιας (συνήθως της τεχνικής ποιότητας) έναντι της άλλης. Επισημαίνεται ότι οι προσδοκίες τόσο της τεχνικής όσο και της λειτουργικής ποιότητας επηρεάζονται από σημαντικούς παράγοντες όπως: οι επιρροές που διαμορφώνουν τις προσδοκίες των πελατών και δεν ελέγχονται από την επιχείρηση, καθώς και από παράγοντες που διαμορφώνονται από την επιχείρηση όπως οι διάφορες ενέργειες του τμήματος marketing. Ο συνδυασμός των τεχνικών υπηρεσιών και ο

συνδυασμός των λειτουργικών υπηρεσιών επηρεάζονται από διαφορετικά στοιχεία των ανθρώπινων και υλικών πόρων της επιχείρησης. Όσον αφορά στη τεχνική διάσταση των υπηρεσιών, αυτή διαμορφώνεται κυρίως από την τεχνογνωσία του προσωπικού και τα απτά στοιχεία της επιχείρησης, όπως ο τεχνολογικός εξοπλισμός και η υλικοτεχνική υποδομή. Οι λειτουργικές υπηρεσίες εξαρτώνται από λιγότερο εμφανή στοιχεία του προσωπικού όπως η προθυμία εξυπηρέτησης, η συναίσθηση των αναγκών του πελάτη και τα μη απτά στοιχεία των φυσικών πόρων, όπως η προσβασιμότητα στο χώρο παροχής της υπηρεσίας και η αισθητική του χώρου αυτού. Και στο μοντέλο αυτό, κυρίαρχο ρόλο παίζει η εταιρική εικόνα, που συμβάλλει τόσο στη διαμόρφωση των προσδοκιών των πελατών, όσο και στην αντίληψη της τεχνικής και λειτουργικής διάστασης της ποιότητας.

Το μοντέλο SERVPERF (Cronin & Taylor, 1992). Ένα νεότερο εργαλείο αξιολόγησης της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών είναι το SERVPERF (Service Performance), το οποίο χρησιμοποιείται για τη μέτρηση μόνο της αντίληψης του πελάτη για μια ομάδα προσδιοριστικών παραγόντων της ποιότητας (Cronin & Taylor, (1992). Τα χαρακτηριστικά που συνήθως εξετάζονται είναι αυτά που περιγράφονται στο μοντέλο SERVQUAL. Αυτό σημαίνει ότι αφού ο ερευνητής επιλέξει τα χαρακτηριστικά της υπηρεσίας που θα αξιολογηθούν τότε ζητά από τους πελάτες να εκφράσουν μόνο την αντίληψη τους για τον τρόπο που βίωσαν την προσφερόμενη υπηρεσία με τη βοήθεια μιας 7-βάθμιας κλίμακας αξιολόγησης. Το πλεονέκτημα της συγκεκριμένης προσέγγισης είναι η ευκολότερη εφαρμογή του και η ανάλυση των δεδομένων της έρευνας.

Μοντέλο Fornell (1989). Ο Fornell, (1989), παρουσίασε ένα μοντέλο ικανοποίησης το οποίο έγινε και το πρώτο εθνικό βαρόμετρο ικανοποίησης για τη Σουηδία, ενώ αποτελεί το βασικό εργαλείο μέτρησης και ανάλυσης για τον Αμερικανικό δείκτη ικανοποίησης (American Customer Satisfaction Index- ACSI). Ο κεντρικός ρόλος στο μοντέλο ACSI ανήκει στη μεταβλητή 'Ικανοποίηση Πελάτη', η οποία ορίζεται ως η συνολική αξιολόγηση της μετά-αγοραστικής αποδοτικότητας της επιχείρησης ή της χρήσης μιας υπηρεσίας (Fornell, 1992), και συμπεριλαμβάνεται σε ένα σύστημα σχέσεων αιτίου-αποτελέσματος που διατρέχει τους παράγοντες που τη διαμορφώνουν, καθώς και τις μεταβλητές που εκφράζουν της επιπτώσεις της ικανοποίησης, όπως η καταναλωτική αφοσίωση και τα παράπονα των πελατών.

Οι παράγοντες που διαμορφώνουν τη ικανοποίηση του πελάτη είναι:

α) Αντιλαμβανόμενη Ποιότητα: Αναφέρεται στο επίπεδο ποιότητας που βίωσε ο πελάτης από την πιο πρόσφατη συναλλαγή του με την επιχείρηση, το οποίο

διαμορφώνεται από την αξιολόγηση της κάλυψης των προσδοκιών του και την αξιοπιστία του προϊόντος ή/και της υπηρεσίας.

β) Αντιλαμβανόμενη Αξία: Αναφέρεται στο αντιλαμβανόμενο επίπεδο ποιότητας που του πελάτη σε σχέση με την τιμή αγοράς/χρήσης του προϊόντος ή/και της υπηρεσίας και συχνά καλείται δείκτης «value for money». Για να αποφευχθεί η σύγχυση μεταξύ των εννοιών της ποιότητας και της αξίας στη μεταξύ τους σχέση, αξιολογείται τόσο η ποιότητα σε σχέση με την τιμή, όσο και η τιμή σε σχέση με την ποιότητα.

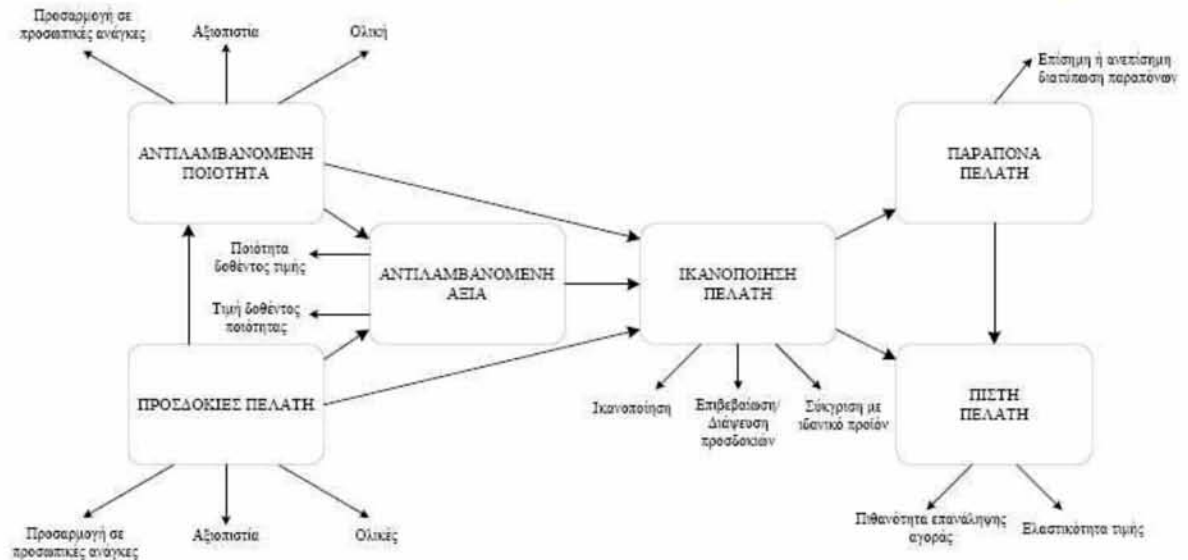
γ) Προσδοκίες Πελατών: Αναφέρονται στο επίπεδο ποιότητας που οι πελάτες αναμένουν να λάβουν και προσδιορίζονται από την προϊούσα καταναλωτική εμπειρία των πελατών για προϊόντα ή/και υπηρεσίες της επιχείρησης με την οποία συνεργάζονται.

Οι μεταβλητές που εκφράζουν της επιπτώσεις της ικανοποίησης είναι:

δ) Παράπονα Πελατών: Αναφέρεται στην συχνότητα πρόκλησης παραπόνων από τη μεριά του πελάτη προς την επιχείρηση και στον τρόπο που η επιχείρηση διαχειρίζεται τα παράπονα αυτά. Στις περισσότερες των περιπτώσεων η αύξηση της Ικανοποίησης οδηγεί σε μείωση της συχνότητας παραπόνων (Fornell et al. 1996)

ε) Καταναλωτική Αφοσίωση/Πίστη: Η καταναλωτική αφοσίωση είναι η τελική εξαρτημένη μεταβλητή του μοντέλου ACSI και μπορεί να θεωρηθεί ως παράγοντας κερδοφορίας της επιχείρησης, μιας και η αύξηση της καταναλωτικής αφοσίωσης εξασφαλίζει τα μελλοντικά έσοδα της επιχείρησης και ελαχιστοποιεί την πιθανότητα απώλειας πελατών σε περίπτωση που το επίπεδο ποιότητας υποστεί παροδική μείωση (Reichheld & Sasser, 1990). Επιπρόσθετα, τα θετικά σχόλια που κάνουν οι ικανοποιημένοι και πιστοί πελάτες μιας επιχείρησης σε άτομα που αποτελούν εν δυνάμει πελάτες της, πιστοποιεί την συνολική φήμη της και μειώνει το κόστος προσέλκυσης νέων πελατών (Anderson & Fornell, 2000). Η καταναλωτική αφοσίωση αξιολογείται με την πρόθεση επαναγοράς του πελάτη, με την ανεκτικότητα του πελάτη σε περιπτώσεις αύξησης της τιμής αγοράς ή χρήσης και με τη πιθανότητα θετικών συστάσεων για τα προϊόντα ή/και τις υπηρεσίες της επιχείρησης.

Σύμφωνα με το μοντέλο, υπάρχει θετική σχέση μεταξύ των προσδοκιών του πελάτη, της αντιλαμβανόμενης ποιότητας, της αντιλαμβανόμενης αξίας και της ικανοποίησης. Η ικανοποίηση με τη σειρά της επηρεάζει θετικά το επίπεδο καταναλωτικής αφοσίωσης και αρνητικά τη συχνότητα εμφάνισης παραπόνων από τη μεριά των πελατών. Μετά τη Σουηδία ακολούθησαν και άλλες χώρες που υιοθέτησαν εθνικά βάρόμετρα ικανοποίησης όπως η Γερμανία, Ταϊβάν, Νέα Ζηλανδία κ.α.



Σχήμα 8: Το μοντέλο ACSI. Πηγή: Fornell 1989

Το μοντέλο των Brandy και Cronin (2001). Οι Brandy και Cronin (2001) πρότείνουν ένα πολύ-επίπεδο μοντέλο. Στο πρώτο επίπεδο τρεις διαστάσεις μετρούν την ποιότητα υπηρεσιών: ποιότητα αλληλεπίδρασης, ποιότητα περιβάλλοντος και ποιότητα αποτελέσματος.

α) *Ποιότητα αλληλεπίδρασης.* Η ποιότητα αλληλεπίδρασης αναφέρεται στις διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ των πελατών και του προσωπικού οι οποίες λαμβάνουν χώρα κατά τη διάρκεια της παροχής υπηρεσιών. Οι Brandy και Cronin (2001) πρότείνουν τρεις υπο-διαστάσεις που αποτελούν τις αντιλήψεις των πελατών στην ποιότητα αλληλεπίδρασης: Η στάση, η συμπεριφορά και η εμπειρία του προσωπικού. Ένας αριθμός μελετών, σε διαφορετικές βιομηχανίες υπηρεσιών έχουν αποδείξει το σημαντικό ρόλο του ανθρώπινου στοιχείου για την ποιότητα παροχής των υπηρεσιών στους διάφορους οργανισμούς υπηρεσιών. Αυτό είναι ιδιαίτερα εμφανές στις βιομηχανίες, στις οποίες οι υπηρεσίες είναι αρκετά άυλες και ετερογενείς (Zeithaml & Bitner, 2003).

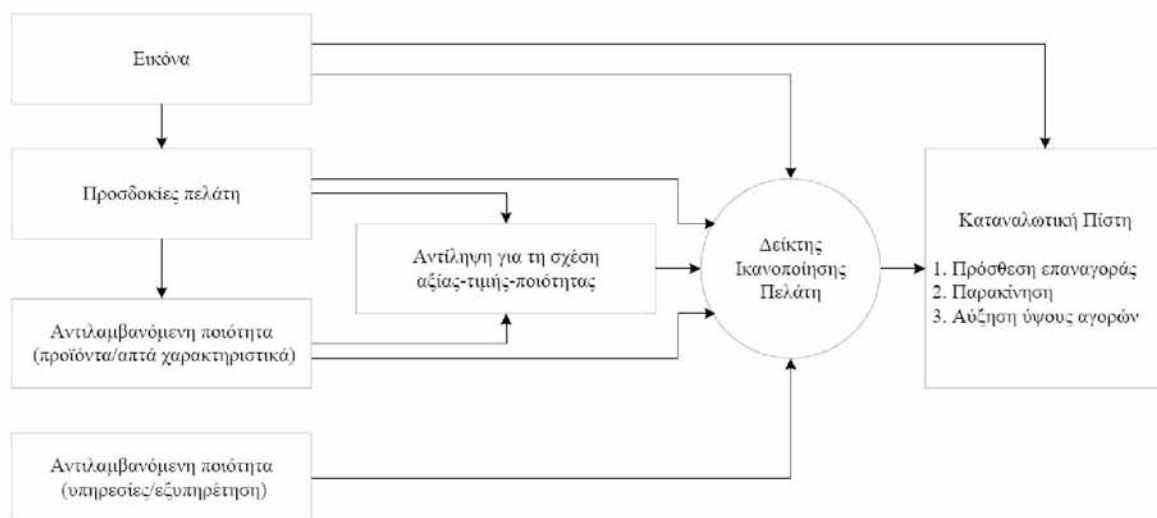
β) *Ποιότητα περιβάλλοντος.* Η ποιότητα του περιβάλλοντος στις υπηρεσίες αναφέρεται στο χειροπιαστό στοιχείο του οργανισμού. Οι Brandy και Cronin (2001) προτείνουν τρεις υπο-διαστάσεις στη ποιότητα του περιβάλλοντος: τις περιβαλλοντικές συνθήκες, τη διακόσμηση των εγκαταστάσεων και τους κοινωνικούς παράγοντες. Οι συνθήκες του περιβάλλοντος αναφέρονται στη μη οπτική πλευρά, όπως η θερμοκρασία, η μυρωδιά και η μουσική, ενώ η διακόσμηση του περιβάλλοντος αναφέρεται στο σχεδιασμό των εγκαταστάσεων. Τέλος οι κοινωνικές συνθήκες αναφέρονται στην αλληλεπίδραση

μεταξύ των πελατών. Ένας αριθμός μελετών, δίνουν έμφαση στη σημασία του φυσικού περιβάλλοντος στην αξιολόγηση της ποιότητας υπηρεσιών που γίνεται από τους πελάτες (Bitner, 1992; Wakefield & Blodgett, 1996).

γ) *Ποιότητα αποτελέσματος*. Ο όρος τεχνική ποιότητα έχει εισαχθεί στη φιλοσοφία του μάρκετινγκ για να περιγράψει την ποιότητα του αποτελέσματος (Gronroos, 1984). Η τεχνική ποιότητα ορίστηκε ως τι είναι αυτό που μένει στον πελάτη κι όταν η διαδικασία της παραγωγής έχει τελειώσει (Gronroos, 1984). Στις περιπτώσεις στις οποίες η υπηρεσία είναι ιδιαίτερα άυλη, οι επαγγελματίες έχουν δυσκολίες για να κρίνουν το αποτέλεσμα των πελατών (Zeithaml & Bitner, 2003). Επίσης οι Brandy και Cronin (2001) αναθεώρησαν μια σειρά από μελέτες, οι οποίες υποστήριζαν το ρόλο της τεχνικής ποιότητας στις αξιολογήσεις των πελατών για τις υπηρεσίες. Δεν έχουν υπάρξει εμπειρικές αποδείξεις στη φιλοσοφία του μάρκετινγκ για τις πιθανές υποδιαστάσεις οι οποίες αποτελούν την ποιότητα του αποτελέσματος. Με βάση την έρευνα, οι Brandy και Cronin (2001) ανέπτυξαν και πρότειναν τρεις υποδιαστάσεις: το χρόνο αναμονής, το χειροπιαστό στοιχείο και το σθένος. Η τελευταία αναφέρεται στα γνωρίσματα που ελέγχουν εάν οι πελάτες πιστεύουν ότι το αποτέλεσμα της ποιότητας είναι καλό η κακό ανεξάρτητα από την αξιολόγηση των άλλων πτυχών της εμπειρίας τους. Το παραπάνω συνήθως δεν είναι ιδιαίτερα ελεγχόμενο από τους οργανισμούς.

Ο ευρωπαϊκός δείκτης μέτρησης της ποιότητας και ικανοποίησης (1997). Το συγκεκριμένο μοντέλο (ECSI) απεικονίζεται στο Σχήμα 9 και αναπτύχθηκε το 1997 από τον Ευρωπαϊκό Οργανισμό Ποιότητας (European Organization for Quality) με τη συνεργασία του Ευρωπαϊκού Ιδρύματος Ποιοτικής Διοίκησης (European Foundation for Quality Management) και το Δίκτυο CSI, ενώ υποστηρίζεται από Ευρωπαϊκή Εταιρεία Έρευνας και την Ευρωπαϊκή Επιτροπή. Οι μεταβλητές Αντιλαμβανόμενη Αξία, Προσδοκίες Πελάτη και Ικανοποίηση Πελάτη, Αφοσίωση/Πιστότητα που απαντώνται στην Αμερικάνικο Δείκτη, διατηρούνται και στον Ευρωπαϊκό Δείκτη. Οι διαφορές στη μοντελοποίηση της Ευρωπαϊκής σε σχέση με την Αμερικάνικη προσέγγιση είναι ότι, ο Ευρωπαϊκός Δείκτης διαχωρίζει την αντιλαμβανόμενη ποιότητα του προϊόντος από την αντιλαμβανόμενη ποιότητα των υπηρεσιών που συνοδεύουν το προϊόν και εισάγει την μεταβλητή της εταιρικής εικόνας που αναφέρεται στον όνομα της μάρκας και το είδος των σχέσεων που αναπτύσσονται ανάμεσα στην επιχείρηση και τον πελάτη. Σύμφωνα με το μοντέλο, υπάρχει θετική σχέση μεταξύ των προσδοκιών του πελάτη, της αντιλαμβανόμενης ποιότητας, της αντιλαμβανόμενης αξίας, της εταιρικής εικόνας και της ικανοποίησης. Η ικανοποίηση με τη σειρά της επηρεάζει θετικά το επίπεδο καταναλωτικής

αφοσίωσης και αρνητικά τη συχνότητα εμφάνισης παραπόνων από τη μεριά των πελατών. Επιπλέον η καταναλωτική αφοσίωση προσδιορίζει τις προσδοκίες των πελατών και επιδρά θετικά στην ικανοποίηση και στην καταναλωτική αφοσίωση.

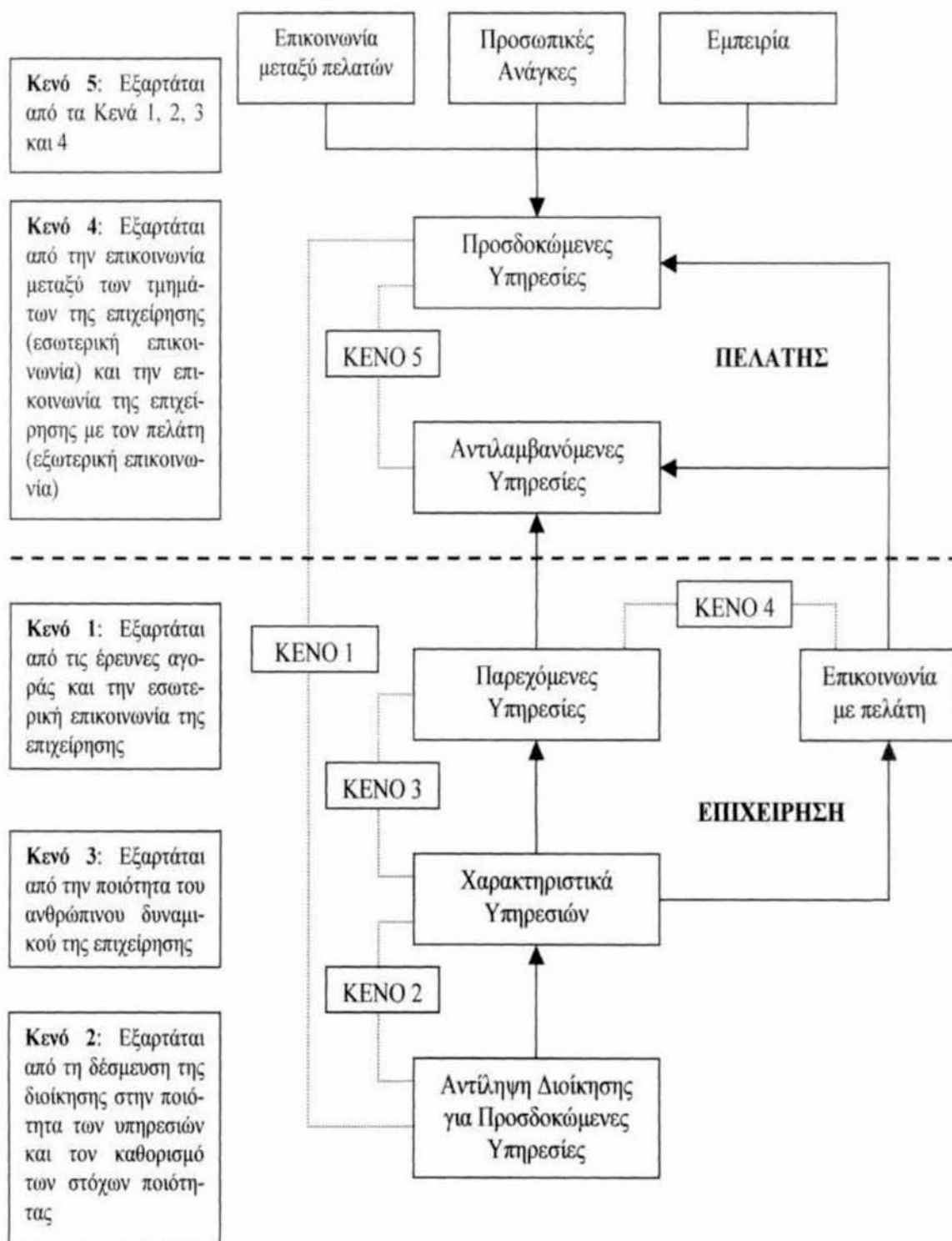


Σχήμα 9: Το Μοντέλο ECSI.

Πηγή: European Organization for Quality (1997)

Τα κενά στην ποιότητα παροχής υπηρεσιών. Χρησιμοποιώντας την μεθοδολογία των κενών, η ποιότητα υπηρεσιών καθορίζεται από το γενικό κενό μεταξύ αυτού που προσδοκάται και αυτού που τελικά παραδίδεται. Αυτό σημαίνει ότι:

- α) Η ποιότητα υπηρεσιών είναι σχετική, όχι απόλυτη.
- β) Διαφορετικοί πελάτες μπορεί να εκλάβουν διαφορετικά το επίπεδο ποιότητας υπηρεσιών,
- γ) Η ποιότητα καθορίζεται από τον πελάτη που έχει «όλες τις ψήφους», όχι τον παροχέα των υπηρεσιών
- δ) Η ποιότητα των υπηρεσιών μπορεί να επιτευχθεί από την κάλυψη ή την υπερκάλυψη των προσδοκιών ή από την αλλαγή των προσδοκιών.



Σχήμα 10. Το μοντέλο χασμάτων.

Πηγή: Parasuraman και συν. (1985)

Στο μοντέλο κενών υπάρχουν 5 κενά (gaps), η ανάλυση των οποίων προσπαθεί να εξακριβώσει τα αίτια που προκαλούν τις διαβαθμίσεις στη μέτρηση της ποιότητας των

υπηρεσιών σε κάθε μία ή σε όλες τις διαστάσεις που προαναφέρθηκαν. Τα 5 αυτά κενά (Gaps) επιγραμματικά είναι τα εξής :

α) Κενό μεταξύ προσδοκιών του πελάτη και των αντιλήψεων της διοίκησης για αυτές τις προσδοκίες (Gap1)

β) Κενό μεταξύ αντίληψης της διοίκησης για τις προσδοκίες του πελάτη και των προδιαγραφών ποιότητας για τις υπηρεσίες (Gap 2)

γ) Κενό μεταξύ των προδιαγραφών ποιότητας της υπηρεσίας και της υπηρεσίας που τελικά παραδίδεται (Gap 3)

δ) Κενό μεταξύ υπηρεσιών που έχουν πράγματι παραδοθεί και του τι κοινοποιείται για τις υπηρεσίες αυτές στους πελάτες (Gap 4)

ε) Κενό μεταξύ των προσδοκιών του πελάτη από τον φορέα παροχής υπηρεσιών και των αντιλήψεών του για την παράδοση από την πλευρά του προμηθευτή (Gap 5).

Στη συνέχεια παρατίθενται οι πιθανοί παράγοντες που συμβάλλουν στη δημιουργία καθενός από τα πέντε (5) gaps. Η πρόκληση που προκύπτει για την επιχείρηση είναι να απομονωθούν οι μεταβλητές οι οποίες επηρεάζουν αρνητικά τις αντιλήψεις για την ποιότητα των υπηρεσιών και να βρεθεί τρόπος ώστε αυτές να εξαλειφθούν. Ζωτικής σημασίας για την επιχείρηση είναι το χάσμα 1 για τους λόγους που θα αναφερθούν στη συνέχεια. Το Gap5 αφορά τη γενική αντίληψη που έχει ο πελάτης-πρότυπο για τη δυνατότητα της εταιρείας να παραδώσει τις υπηρεσίες για τις οποίες έχει δεσμευτεί.

Κενό 1. Οι αντιλήψεις της διοίκησης σχετικά με τις προσδοκίες των πελατών για τις υπηρεσίες είναι διαφορετικές από τις πραγματικές επιθυμίες των πελατών. Η αποτυχία της διοίκησης να κατανοήσει τις επιθυμίες των πελατών για την αναμενόμενη υπηρεσία μπορεί να αποτελέσει ένα θεμελιώδες σφάλμα που πιθανόν να οδηγήσει σε περαιτέρω λανθασμένες αποφάσεις. Μια αλυσιδωτή αντίδραση των σφαλμάτων που είναι πιθανό να ακολουθήσουν μπορεί να οδηγήσει την εταιρεία σε λανθασμένη κατάρτιση ανθρώπινου δυναμικού, λανθασμένη προσέγγιση στη μέτρηση της απόδοσης και επίσης σε λανθασμένες δραστηριότητες προώθησης. Συνήθως το κενό αυτό προκύπτει επειδή οι επιχειρήσεις παραβλέπουν ή υποτιμούν την ανάγκη να κατανοήσουν πραγματικά τις προσδοκίες των πελατών τους. Είναι συνεπώς αποτέλεσμα της έλλειψης προσανατολισμού όσον αφορά την έρευνα στον τομέα του μάρκετινγκ, της ανεπαρκούς επικοινωνίας προς τα άνω στρώματα καθώς και της ύπαρξης υπερβολικά πολλών επιπέδων διοίκησης.

Κενό 2. Οι προδιαγραφές της διοίκησης για την υπηρεσία είναι διαφορετικές από τις αντιλήψεις της για τις προσδοκίες των πελατών. Η διοίκηση μπορεί να έχει αντιληφθεί σωστά τις προσδοκίες πελατών, αλλά να αποτύχει να μεταφράσει την κατανόησή της στις σωστές προδιαγραφές και τα αντίστοιχα ποιοτικά πρότυπα για την παροχή της υπηρεσίας. Το κενό προκύπτει από αδυναμία της εταιρείας για αφοσίωση στην ποιότητα των υπηρεσιών, από λαθεμένη αντίληψη για το τι είναι πραγματικά εφικτό, ανεπάρκεια στην τυποποίηση των καθηκόντων και απουσία καθορισμού στόχων.

Κενό 3. Αντικατοπτρίζει τη διαφορά μεταξύ των καθορισμένων προδιαγραφών για την υπηρεσία και του επιπέδου της υπηρεσίας που πραγματικά παραδίδεται. Ακόμα κι αν η διοίκηση κατανοεί τις προσδοκίες των πελατών (ελάχιστο στο Κενό1) και θέτει τις κατάλληλες προδιαγραφές για τα πρότυπα υπηρεσιών (ελάχιστο στο Κενό2), η παροχή της υπηρεσίας μπορεί ακόμα να υπολείπεται των προσδοκιών των πελατών. Το «κενό στην απόδοση των υπηρεσιών» είναι το ποιοτικό επίπεδο στο οποίο υπάρχουν αποκλίσεις μεταξύ της υπηρεσίας που παραδίδεται από τους υπαλλήλους σε σύγκριση με τα πρότυπα που προσδιορίζονται από τη διοίκηση. Οι κύριοι λόγοι που μπορεί να προκαλέσουν αυτό το χάσμα είναι η έλλειψη δεξιοτήτων και ικανοτήτων των υπαλλήλων, η έλλειψη κινήτρου και προθυμίας από την πλευρά των υπαλλήλων για την παράδοση ποιοτικών υπηρεσιών (ως αποτέλεσμα της ασάφειας ή και της σύγκρουσης των ρόλων τους, του μεγάλου φόρτου εργασίας ή των μειωμένων καθηκόντων που τους ανατίθενται), η ανεπάρκεια υποστήριξης και ελέγχου από την πλευρά της διοίκησης λόγω απουσίας της κατάλληλης τεχνολογίας και των συστημάτων ελέγχου για μέτρηση της απόδοσης των εργαζομένων και η έλλειψη ομαδικού πνεύματος εργασίας.

Κενό 4. Πρόκειται για τις διαφορές μεταξύ της πραγματικής υπηρεσίας που παραδίδεται και της εξωτερικής επικοινωνίας για την υπηρεσία, δηλαδή των μηνυμάτων και υποσχέσεων που δίνονται στους πελάτες από την εταιρία σχετικά με το τι να προσδοκούν. Προκύπτει λόγω ανεπαρκούς οριζόντιας επικοινωνίας και λόγω του ότι πολλές εταιρείες παροχής υπηρεσιών υποκύπτουν στους πειρασμούς της προώθησης των υπηρεσιών - του λεγόμενου *service promotion* - με αποτέλεσμα να υπόσχονται περισσότερες υπηρεσίες από αυτές που μπορούν να παραδώσουν με συνέπεια. Οι υπερβολικές υποσχέσεις κατά τη διάρκεια της προώθησης μπορεί να αποβούν ολέθριες, εφόσον αυξάνουν τις προσδοκίες των πελατών, και συνεπώς έχουν επιπτώσεις στην αντίληψη για την υπηρεσία. Πελάτες με υψηλές προσδοκίες για ένα ορισμένο επίπεδο

παρεχόμενης υπηρεσίας θα είναι περισσότερο απογοητευμένοι ή δυσαρεστημένοι από εκείνους με μέτριες προσδοκίες.

Κενό 5. Αυτό είναι το πιθανό χάσμα μεταξύ της υπηρεσίας που επιθυμούν ή αναμένουν οι πελάτες και της υπηρεσίας που αντιλαμβάνονται ότι τους έχει παραδοθεί. Η προσωπική κρίση των πελατών για την ποιότητα της παρεχόμενης υπηρεσίας προκύπτει από τις προσδοκίες που έχουν διαμορφώσει οι πελάτες προτού να πληρώσουν και να αποκτήσουν ιδίαν αντίληψη για την υπηρεσία που δοκίμασαν. Επομένως, η τιμή των κενών 1 και 4 αποτελεί το επίπεδο απόδοσης ποιοτικών υπηρεσιών. Συνεπώς, το κλείσιμο ή η ελαχιστοποίηση του κενού 1 έως 4 θα κλείσει ή θα ελαχιστοποιήσει το κενό 5. Η πρόκληση για την εταιρεία παροχής υπηρεσιών είναι να ικανοποιηθούν ή

να ξεπεραστούν οι ακριβείς προσδοκίες των πελατών για τις τέσσερις διαστάσεις (αξιοπιστία, ανταπόκριση, ασφάλεια και κατανόηση) της απόδοσης υπηρεσιών. Ο βαθμός στον οποίο οι προσδοκίες των πελατών ταιριάζουν ή όχι με την απόδοση της παρεχόμενης υπηρεσίας επηρεάζει και το βαθμό ικανοποίησης των πελατών.

Περιγραφή του μοντέλου SERVQUAL (SERVice QUALity). Το πρότυπο αξιολόγησης της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών SERVQUAL είναι ένα όργανο μέτρησης της ποιότητας των υπηρεσιών, που χρησιμοποιείται ευρέως από οργανώσεις παροχής υπηρεσιών, συμπεριλαμβανομένης και της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης. Το μοντέλο βασίζεται στην ιδέα πως ο πελάτης έχοντας διαμορφώσει τις προσδοκίες του, λαμβάνει τις υπηρεσίες τις οποίες και αξιολογεί με κάποια κριτήρια τα οποία είναι τα εξής (Χυτήρης, 2003, Zeithaml et al., 1990).

α) Υλικά και εμπράγματα στοιχεία, όπου πρόκειται για το φυσικό περιβάλλον μέσα στο οποίο παρέχεται η υπηρεσία αλλά πρόκειται και για τις προδιαγραφές των αγαθών.

β). Συνέπεια – αξιοπιστία, δηλαδή η ικανότητα της επιχείρησης να προσφέρει ότι έχει υποσχεθεί με το σωστό τρόπο.

γ). Άμεση εξυπηρέτηση, η προθυμία για εξυπηρέτηση του πελάτη.

δ). Επαγγελματισμός αυτών που παρέχουν τις υπηρεσίες.

ε). Ευγένεια που έχει να κάνει με την καλοσύνη και τους τρόπους του προσωπικού.

στ). Σιγουριά και ασφάλεια, που έχουν σχέση με το πόσο ασφαλής νιώθει ο πελάτης στον χώρο μέσα στον οποίο είναι.

ε). Εμπιστοσύνη στην επιχείρηση παροχής υπηρεσιών.

η). Πρόσβαση και προσαρμοστικότητα, που αναφέρεται στο πόσο εύκολα μπορεί να έρθει σε επαφή ο πελάτης με τον εργαζόμενο και να λάβει την υπηρεσία καθώς και το κατά πόσο η επιχείρηση προσαρμόζεται στις ανάγκες του πελάτη.

θ). Ευσυνειδησία, δηλαδή η ικανότητα των εργαζομένων να μπαίνουν στη θέση του πελάτη και να αναγνωρίζουν τις ανάγκες του.

ι). Επικοινωνία, δηλαδή η παροχή πληροφοριών και εξηγήσεων στον πελάτη με τον κατάλληλο τρόπο.

Όλα αυτά τα κριτήρια δημιουργούν στον πελάτη μια εικόνα την οποία συγκρίνει με τις προσδοκίες που είχε. Εντούτοις, ως αποτέλεσμα της ποσοτικής έρευνας και ανάλυσης που ακολούθησε (Zeithaml, 1988) οι δέκα καθορισμένες διαστάσεις της ποιότητας υπηρεσιών μειώθηκαν στις εξής πέντε: απτότητα / υλικά στοιχεία (tangibles), αξιοπιστία (reliability), ανταπόκριση (responsiveness), ασφάλεια (assurance) και συναισθηματική κατανόηση (empathy).

Το όργανο SERVQUAL αναπτύχθηκε βασισμένο στη συνέχεια σε αυτές τις πέντε καθορισμένες διαστάσεις, που βαθμολογούνται κάνοντας χρήση 22 τυποποιημένων προτάσεων (items). Οι προτάσεις αυτές βαθμολογούνται σε μια κλίμακα Likert 7 βαθμών με πόλους βαθμολόγησης από 1= «διαφωνώ απόλυτα» έως 7= «συμφωνώ απόλυτα». Επίσης δεν βαθμολογούμαι μόνο τις αντιλήψεις αλλά και τις προσδοκίες ενώ για τις 5 διαστάσεις θα πρέπει να υπάρξει μια μέτρηση σημαντικότητας της κάθε μιας από αυτές. Πρόκειται για μια τεχνική που μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την πραγματοποίηση μιας «ανάλυσης κενού» που αφορά την απόδοση ενός οργανισμού στην ποιότητα των αντιληπτών δηλαδή πραγματικών παρεχόμενων υπηρεσιών σε σχέση με τις ανάγκες για ποιότητα υπηρεσιών που έχουν οι πελάτες.

Το μοντέλο SERVQUAL είναι μια εμπειρική μέθοδος που μπορεί να χρησιμοποιηθεί από έναν οργανισμό παροχής υπηρεσιών για να βελτιώσει την ποιότητα των υπηρεσιών της. Η μέθοδος περιλαμβάνει την κατανόηση των αναγκών για υπηρεσίες όπως τις αντιλαμβάνονται οι πελάτες που συνιστούν την «αγορά στόχου». Αυτές οι μετρούμενες αντιλήψεις για την ποιότητα υπηρεσιών του εν λόγω οργανισμού, συγκρίνονται έπειτα με έναν ιδεατό οργανισμό. Η προκύπτουσα ανάλυση χάσματος μπορεί έπειτα να χρησιμοποιηθεί ως οδηγός για τη βελτίωση της ποιότητας υπηρεσιών. Τα στοιχεία συλλέγονται μέσω ερευνών σε ένα δείγμα πελατών. Σε αυτές τις έρευνες, οι πελάτες ανταποκρίνονται όπως ήδη αναφέρθηκε σε μια σειρά ερωτήσεων που βασίζονται στις πέντε (5) βασικές διαστάσεις των υπηρεσιών.

Για τη συλλογή των απαιτούμενων δεδομένων χρησιμοποιείται ένα

προκαθορισμένο ερωτηματολόγιο, το οποίο περιλαμβάνει:

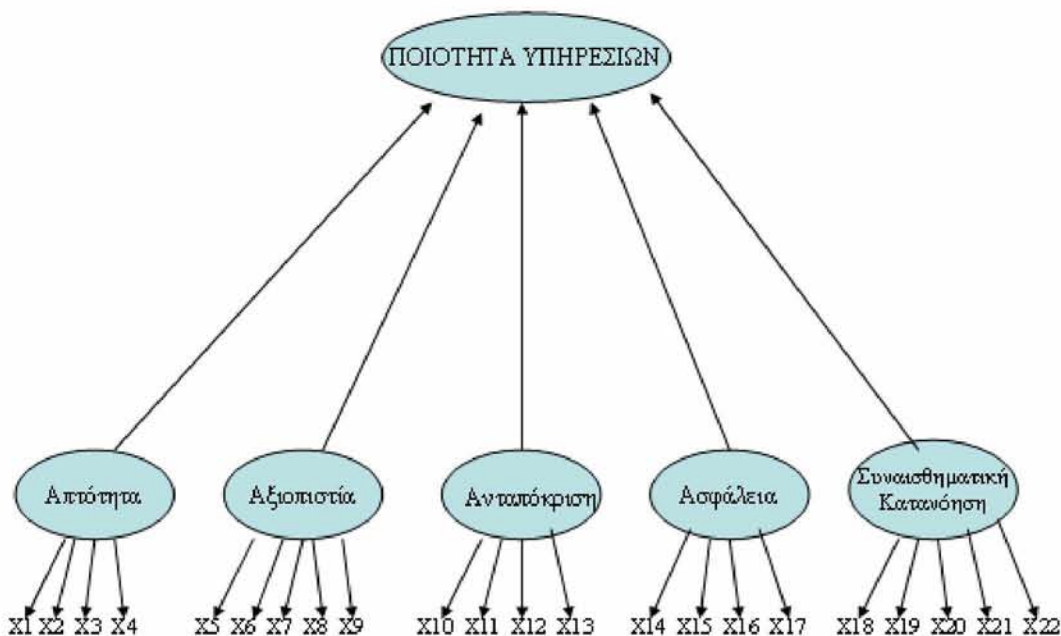
α) Μέτρηση των προσδοκιών και των αντιλήψεων του πελάτη με βάση το ιδεατό επίπεδο μιας διάστασης ποιότητας και τη βιωμένη εμπειρία από την παροχή υπηρεσιών που αφορά τον οργανισμό παροχής αντίστοιχα.

β) Μέτρηση της σημαντικότητας των διαστάσεων ποιότητας

Λαμβάνεται υπόψη ότι:

α) Η «άριστη» οργάνωση δεν έχει κατ' ανάγκη το υψηλότερο επίπεδο απόδοσης για το σύνολο των διαστάσεων ποιότητας.

β) Η εκτίμηση βαρών των διαστάσεων ποιότητας πραγματοποιείται ζητώντας από τους πελάτες να κατανεύμουν 100 βαθμούς σημαντικότητας στις πέντε (5) διαστάσεις του υποδείγματος SERVQUAL.



Σχήμα 11. Η ποιότητα υπηρεσιών κατά τη θεώρηση των Parasuraman, Berry, & Zeithaml.

Πηγή: Parasuraman, Berry, & Zeithaml, (1988).

Τόσο οι προσδοκίες όσο και η αντίληψη του πελάτη μετρώνται με χρήση μιας επταβάθμιας κλίμακας Likert της μορφής όπως παρουσιάζεται στο σχήμα που ακολουθεί

Το επίπεδο απόδοσης της οργάνωσης για το συγκεκριμένο χαρακτηριστικό είναι υψηλό:

Διαφωνώ απόλυτα	1	2	3	4	5	6	7	Συμφωνώ Απόλυτα
--------------------	---	---	---	---	---	---	---	--------------------

Μια «άριστη» οργάνωση έχει υψηλό επίπεδο απόδοσης για το συγκεκριμένο χαρακτηριστικό

Διαφωνώ απόλυτα	1	2	3	4	5	6	7	Συμφωνώ Απόλυτα
--------------------	---	---	---	---	---	---	---	--------------------

Σχήμα 12. Δείγμα διατύπωσης ερωτήσεων στο ερωτηματολόγιο τύπου SERVQUAL.

Για κάθε ένα από τα 22 στοιχεία (ιδιότητες υπηρεσιών), ένα αποτέλεσμα για την ποιότητα μπορεί στη συνέχεια να υπολογιστεί σύμφωνα με την ακόλουθη εξίσωση:

$$\text{Perception}(P_i) - \text{Expectation}(E_i) = \text{Quality}(Q_i)$$

Από τον παραπάνω τύπο, συμπερασματικά προκύπτουν τα εξής:

- α) Εάν οι προσδοκίες υπερβαίνουν τις αντιλήψεις, η ποιότητα είναι κακή
- β) Εάν οι αντιλήψεις υπερβαίνουν τις προσδοκίες, η ποιότητα είναι άριστη
- γ) Εάν οι πελάτες έχουν χαμηλές προσδοκίες οι οποίες και ικανοποιούνται, η

ποιότητα υφίσταται

Ο δείκτης μέτρησης του υποδείγματος SERVQUAL (αντιληπτή ποιότητα υπηρεσιών) λαμβάνεται από το αποτέλεσμα της εξίσωσης:

$$Q = \frac{1}{22} \sum_{i=1}^{22} (P_i - E_i).$$

Τα αποτελέσματα που προκύπτουν από τις διαφορές $P_i - E_i$ μπορούν να υποβληθούν σε μια επαναληπτική σειρά από item-to-item αναλύσεις συσχετισμού, ακολουθούμενα από μια σειρά αναλύσεων παραγόντων έτσι ώστε να οριστούν οι διαστάσεις της κλίμακας χρησιμοποιώντας πλάγια περιστροφή, και εντοπίζοντας στατιστικά έτσι το βαθμό στον οποίο συσχετίζονται οι παράγοντες οι οποίοι προέκυψαν.

Επέκταση του μοντέλου SERVQUAL. Σύμφωνα με μια επέκταση του μοντέλου Servqual (Curry, 1999; Luk & Layton, 2002) εντοπίζονται επτά βασικά κενά στην έννοια της ποιότητας υπηρεσιών τα οποία απεικονίζονται στο παρακάτω σχήμα. Σύμφωνα με την εξήγηση αυτή τα τρία πιο σημαντικά κενά, τα οποία σχετίζονται περισσότερο με τους εξωτερικούς πελάτες είναι τα Gap1, Gap5 and Gap6 εφόσον είναι αυτά τα οποία έχουν άμεση σχέση με τους πελάτες.

Χάσμα 6. Αντιπροσωπεύει την απόκλιση ανάμεσα στις προσδοκίες των πελατών και τις αντιλήψεις των υπαλλήλων και προκύπτει από τις διαφορές στην κατανόηση των προσδοκιών των πελατών από την πλευρά αυτών που βρίσκονται στην πρώτη γραμμή στην παροχή της υπηρεσίας.

Χάσμα 7. Απεικονίζει τη διαφορά ανάμεσα στις αντιλήψεις των εργοδοτών και τις αντιλήψεις της διοίκησης και προκύπτει από τις διαφορές στην κατανόηση των προσδοκιών των πελατών μεταξύ των μάνατζερ και αυτών που παρέχουν την υπηρεσία.

Σύμφωνα με τους Brown και Bond (1995), το παραπάνω μοντέλο με τα κενά αποτελεί μια από τις καλύτερα αντιλαμβανόμενες και αξιόλογες συνεισφορές στη βιβλιογραφία που αφορά τον τομέα των υπηρεσιών. Το μοντέλο εντοπίζει επτά αποκλίσεις κλειδιά ή αλλιώς κενά που σχετίζονται με τις αντιλήψεις της διοίκησης για την ποιότητα υπηρεσιών και με τις διαδικασίες (tasks) που συνδέονται με την παράδοση της υπηρεσίας στους πελάτες. Τα έξι πρώτα κενά (Gap 1, Gap 2, Gap 3, Gap 4, Gap 6 και Gap 7) προσδιορίζονται ως λειτουργίες του τρόπου με τον οποίο η υπηρεσία παραδίδεται, ενώ το Gap 5 αναφέρεται στον πελάτη και υπό αυτήν τη μορφή θεωρείται το αληθινό μέτρο της ποιότητας υπηρεσιών. Το κενό πάνω στο οποίο έχει επίδραση η μεθοδολογία SERVQUAL είναι το πέμπτο.

Κριτική της χρήσης του οργάνου SERVQUAL. Παρόλο που το όργανο SERVQUAL έχει χρησιμοποιηθεί ευρέως σε περιπτώσεις επιχειρήσεων που απευθύνονται τόσο σε άλλες επιχειρήσεις όσο και σε καταναλωτές, αυτό δεν σημαίνει ότι η κλίμακα του οργάνου δεν υπόκειται σε συνεχή και επανεξεταζόμενη κριτική. Συγκεκριμένα, η κριτική της χρήσης του οργάνου SERVQUAL έχει προκύψει καθώς από την πλευρά διάφορων ερευνητών είναι ακόμη υπό συζήτηση το εάν οι πέντε διαστάσεις του SERVQUAL αποτελούν αξιόπιστες διαστάσεις μέτρησης για όλο το φάσμα των παρεχόμενων υπηρεσιών, που σύμφωνα με άλλες μελέτες δεν φαίνεται να μπορούν να τυποποιηθούν για μια γενικότερη εφαρμογή (Babakus & Boller, 1992; Cronin & Taylor, 1992). Οι κυριότερες αντιρρήσεις σχετικά με το μοντέλο SERVQUAL αφορούν τα εξής σημεία:

α) Αντικείμενο της μέτρησης. Δεν είναι σαφές εάν η κλίμακα που χρησιμοποιεί το μοντέλο μετρά την ποιότητα των υπηρεσιών ή την ικανοποίηση των πελατών (Babakus & Boller, 1992).

β) Μέγεθος του ερωτηματολογίου. Το ερωτηματολόγιο του SERVQUAL είναι εξαιρετικά μακροσκελές. Θα μπορούσε να συρρικνωθεί εξαιρώντας τα αποτελέσματα των προσδοκιών, την απομάκρυνση ορισμένων στοιχείων (εκείνων που δημιουργούν ασάφειες) ή/και την σύμπτυξη των αλληλένδετων διαστάσεων της αξιοπιστίας, της ανταπόκρισης και της ασφάλειας σε μια διάσταση ονομαζόμενη σχετική με το καθήκον δεκτικότητα (task-related receptiveness) (Babakus & Boller, 1992).

γ) Χρονική στιγμή διανομής των ερωτηματολογίων. Το κύριο ζήτημα εδώ είναι εάν πρέπει να διανεμηθεί το ερωτηματολόγιο πριν ή αφότου έχει αποκτήσει την εμπειρία της υπηρεσίας ο πελάτης. Με άλλα λόγια, θα ήταν σωστό οι προσδοκίες να ζητηθούν πριν από την εμπειρία των υπηρεσιών ή και μακριά από το πραγματικό σημείο της παροχής των υπηρεσιών; Μερικοί ερευνητές συμβιβάζονται συλλέγοντας τα στοιχεία τους μετά από την εμπειρία των υπηρεσιών, αλλά στο ακριβές σημείο που γίνεται η παροχή των υπηρεσιών αυτών. Συνεπώς, φοβούνται ότι αυτό μπορεί να κάνει τα αποτελέσματά τους να κλείνουν θετικά ως προς την απόδοση, ενώ εκείνα άλλων ερευνητών να κλίνουν θετικά ως προς τις προσδοκίες.

δ) Χρήση της κλίμακας Likert. Ζητήματα όπως ο αριθμός και ο ονομαστικός χαρακτηρισμός των σημείων της κλίμακας ή και ο συνυπολογισμός μιας μέσης εναλλακτικής λύσης στην κλίμακα θεωρούνται ιδιαίτερα σημαντικά. Οι δημιουργοί του SERVQUAL χρησιμοποιούν μια κλίμακα επτά-σημείων, ενώ σε πολλές μελέτες που χρησιμοποιούν το όργανο μια κλίμακα πέντε σημείων υιοθετείται για να αυξήσει το ποσοστό και την ποιότητα των απαντήσεων. Άλλοι πάλι έχουν προτείνει ότι το όργανο χρειάζεται καλύτερη διατύπωση για μερικά από τα στοιχεία της κλίμακας (Babakus & Boller 1992), κάτι που άλλωστε αναγνωρίστηκε και στα συμπεράσματα συνακόλουθης μελέτης που πραγματοποιήθηκε από τους ίδιους τους Parasuraman, Zeithaml και Berry (1991), οι οποίοι πρότειναν ότι η διατύπωση των ερωτήσεων πρέπει να προσαρμόζεται στην εκάστοτε συγκεκριμένη εφαρμογή υπηρεσιών, σε μια γλώσσα την οποία οι ανταποκρινόμενοι μπορούν να κατανοήσουν (Parasuraman et al.1991). Ένα άλλο πρόβλημα είναι η ισότητα των αποστάσεων μεταξύ των σημείων στην κλίμακα Likert όπως αυτή γίνεται αντιληπτή από τους ερωτώμενους. Πρέπει να σημειωθεί ότι η «πλήρης ικανοποίηση» του ενός ερωτώμενου μπορεί να είναι λιγότερη από τη «μερική ικανοποίηση» ενός δεύτερου. Επιπλέον, μόλις οι ερωτώμενοι σημειώσουν το ακραίο

σημείο και θελήσουν να εκφράσουν μια ακόμα ισχυρότερη άποψη σχετικά με το επόμενο στοιχείο, αυτό δεν μπορεί πλέον να απεικονιστεί στην απάντηση, δεδομένου ότι το μέγιστο αποτέλεσμα έχει δοθεί ήδη.

ε) Χρήση των διαφορών $P_i - E_i$ (Αντιλήψεις-Προσδοκίες). Ο διαφορούμενος καθορισμός των προσδοκιών στο μοντέλο SERVQUAL φαίνεται να αποτελεί ένα σημαντικό πρόβλημα (Babakus & Boller, 1992; Cronin & Taylor, 1992). Οι διαφορές $P_i - E_i$, οι οποίες είναι αυξανόμενες μπορεί να μην αντιστοιχούν πάντα σε αυξανόμενα επίπεδα της αντιληπτής ποιότητας πράγμα που αμφισβητεί όλη τη θεωρητική ισχύ του πλαισίου του SERVQUAL για την αντιληπτή ποιότητα. Επίσης υπό αμφισβήτηση είναι και η αξία και ο σκοπός της ύπαρξης δύο χωριστών συνόλων δεδομένων (αντιλήψεις και προσδοκίες). Οι Parasuraman και συν. (1994) προτείνουν ότι είναι καλύτερα να μην χρησιμοποιούνται τα αποτελέσματα από αυτές τις διαφορές δεδομένου ότι η δομή των παραγόντων των απαντήσεων που δίνονται στις ερωτήσεις για τις προσδοκίες και τις αντιλήψεις, και τα αποτελέσματα των διαφορών που προκύπτουν, δεν είναι πάντα ταυτόσημα. Η ίδια έρευνα έχει αποδείξει ότι τα αποτελέσματα της αντίληψης για την απόδοση δίνουν από μόνα τους μια καλή ένδειξη για την ποιότητα.

στ) Γενίκευση των διαστάσεων της ποιότητας υπηρεσιών. Η εμπειρικά προσδιορισμένη δομή των πέντε παραγόντων δεν μπορεί να απαντάται σε όλες τις βιομηχανίες υπηρεσιών (Cronin & Taylor, 1992). Μόνο η ύπαρξη της διάστασης της απτότητας επιβεβαιώνεται σε όλες τις σχετικές μελέτες, στις οποίες ειδάλλως ο αριθμός των ευδιάκριτων διαστάσεων της ποιότητας υπηρεσιών ποικίλλει από μια έως εννέα. Φαίνεται επομένως ότι η διαστατικότητα της ποιότητας των υπηρεσιών μπορεί να καθορίζεται από τον τύπο της υπηρεσίας που εξετάζει ο εκάστοτε ερευνητής (Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1991).

Όσον αφορά στο όργανο SERVQUAL έχουν αναφερθεί επίσης προβλήματα που αφορούν την ισχύ που μπορεί να έχει η μέτρηση των προσδοκιών και για το πόσο πρακτική μπορεί να είναι η διαχείριση του ίδιου του οργάνου. Είναι υπό αμφισβήτηση εάν είναι ή όχι πρακτικό να ερωτηθούν οι καταναλωτές για τις προσδοκίες τους από μια υπηρεσία αμέσως πριν από την κατανάλωση και για τις αντιλήψεις από την απόδοσή της αμέσως μετά από την παροχή της υπηρεσίας καθώς οι προσδοκίες με τις οποίες οι καταναλωτές θα συγκρίνουν την εμπειρία τους μπορεί να αλλάξουν ως αποτέλεσμα της εμπειρίας από την υπηρεσία (Gronroos, 2000). Επίσης υπάρχει ο ισχυρισμός ότι οι προσδοκίες μπορεί να μην είναι αρκετά σαφείς στο μυαλό ενός καταναλωτή έτσι ώστε να ενεργήσουν ως κατάλληλο σημείο αναφοράς σε σχέση με το οποίο μπορούν να

συγκριθούν οι αντιλήψεις, και ότι οι καταναλωτές μπορεί να είναι προκατειλημμένοι στις προσδοκίες τους από άτομα που έχουν ήδη δοκιμάσει την υπηρεσία (Gronroos, 2000). Εντούτοις, θεωρητικά, μια σύγκριση των προσδοκιών και της εμπειρίας εξακολουθεί να έχει νόημα, εφόσον οι προσδοκίες επηρεάζουν τις αντιλήψεις του καταναλωτικού κοινού για την ποιότητα μιας υπηρεσίας (Gronroos, 2000). Λόγω της διαμάχης σχετικά με το όργανο SERVQUAL μερικοί ερευνητές όπως οι Cronin και Taylor (1992) θεώρησαν ότι απαιτείται μια πιο άμεση προσέγγιση στη μέτρηση της ποιότητας των υπηρεσιών. Οι Cronin και Taylor (1992) ανέπτυξαν ένα όργανο μέτρησης αποκαλούμενο SERVPERF (SERVICE PERFORMANCE) που είναι ένα μέτρο ποιότητας υπηρεσιών βασισμένο αποκλειστικά στην απόδοση. Το όργανο SERVPERF χρησιμοποιεί μια προσέγγιση προκειμένου να μετρήσει την εμπειρία των πελατών από την υπηρεσία και μόνο. Είναι βασισμένο στην υπόθεση ότι η ποιότητα των υπηρεσιών πρέπει να καθορίζεται απλώς από άποψη αντιλήψεων και προτύπων, δηλ. μέτρα βασισμένα στην απόδοση. Το πρότυπο σημασίας/απόδοσης (importance/performance) υποστηρίζει ότι οι διαστάσεις της ποιότητας των υπηρεσιών πρέπει να αξιολογηθούν σε αντιπαραβολή με τη σημασία κάθε διάστασης για τον πελάτη (Ennew, Reed & Binks, 1993). Αυτό το πρότυπο απαιτεί τη συμπλήρωση των ερωτηματολογίων με την ίδια ερώτηση η οποία υποβάλλεται αποτελεσματικά δύο φορές (Πόσο σημαντικό είναι αυτό; Πώς απέδωσε η οργάνωση;).

Το όργανο SERVPERF χρησιμοποιεί τις αρχικές κλίμακες του SERVQUAL και απαιτεί από τον καταναλωτή να βαθμολογήσει την απόδοση του παροχέα της υπηρεσίας με βάση μια κλίμακα επτά σημείων. Επίσης χρησιμοποιεί ένα ενιαίο σύνολο ερωτήσεων σχετικά με τις αντιλήψεις για την ποιότητα υπηρεσιών μετά την κατανάλωση και δεν επιδιώκει να μετρήσει τις προσδοκίες. Η χρησιμοποίηση ενός ενιαίου μέτρου για την απόδοση των υπηρεσιών φαίνεται να παρακάμπτει τα ζητήματα των μεταβαλλόμενων προσδοκιών των πελατών καθώς επίσης και την ανάγκη να διαχειριστεί ένα ερωτηματολόγιο δύο τμημάτων, ζητήματα τα οποία αποτελούσαν αρνητικές κριτικές για το αρχικό όργανο SERVQUAL (O'Neill, Wright & Fitz, 2001).

Το όργανο SERVQUAL έχει επικριθεί για τη θεωρητική υποστήριξη και την πρακτική χρήση του (Babakus & Boller, 1992; Buttle, 1996; Finn & Lamb, 1991; Mersha & Adlakha, 1992; Rosen & Kirwan, 1994). Υπάρχουν σημαντικές δυσκολίες στην ποσοτικοποίηση των προσδοκιών, δεδομένου ότι οι αντιλήψεις για την ποιότητα των υπηρεσιών μπορεί να προέλθουν από συμπεριφορές και στάσεις παρά από τη διάψευση (Cronin & Taylor, 1992; Teas, 1993). Στην πραγματικότητα, υιοθετώντας το μοντέλο προσδοκιών-αντιλήψεων, οι πελάτες θα μπορούσαν να είναι ευχαριστημένοι από τη

χαμηλή ποιότητα εάν τέτοια ποιότητα αναμένανε (Oliver, 1993). Οι προσδοκίες είναι σύνθετες, καθώς συμπεριλαμβάνουν πρότυπα επιθυμητά, ιδανικά, και αποδεκτά. Ένα χάσμα "του ενός" είναι, αμφισβητήσιμα, χωρίς νόημα (Teas, 1994). Οι Cronin και Taylor (1992) υποστηρίζουν ότι η ποιότητα υπηρεσιών πρέπει να μετράται, ως αντιληπτή απόδοση. Οι προσδοκίες των πελατών αλλάζουν μέσα από τις εμπειρίες τους και, όσο υψηλότερη είναι η ποιότητα της παράδοσης, τόσο καλύτερη αναμένει ο πελάτης να είναι (Gronroos, 1993). Στην πραγματικότητα, το μοντέλο SERVQUAL αποτυγχάνει να συλλάβει τη δυναμική των μεταβαλλόμενων προσδοκιών. Για να είναι ένα όργανο βασισμένο στις προσδοκίες επιτυχές, οι προσδοκίες πρέπει να παραμένουν σταθερές (Carman, 1990). Για υπηρεσίες που περιλαμβάνουν ομαδική παράδοση, η δυναμική της ομάδας μπορεί να αλλάζει τις προσδοκίες (Buttle, 1996), κι αυτό αποτελεί ιδιαίτερο πρόβλημα για τη μέτρηση της ποιότητας σε κάποιους τομείς, όπως η εκπαίδευση. Το SERVQUAL είναι ένα αμβλύ όργανο, που αποτυγχάνει να διακρίνει τη συμβολή των πελατών στην εμπειρική βίωση των υπηρεσιών και που δίνει μια σφαιρική εικόνα της ποιότητας, η οποία κρύβει ποικιλία μεμονωμένων εμπειριών.

Ένα μεγάλο μέρος της έρευνας σε αυτό το πεδίο αντιπροσωπεύει μια αναζήτηση για μετρήσιμα χαρακτηριστικά γνωρίσματα μιας σύνθετης υπηρεσίας και φέρνει στην επιφάνεια εμπειρικές πτυχές των αντιλήψεων των πελατών, οι οποίες δεν είναι απτές. Προσεγγίσεις όπως το μοντέλο SERVQUAL (και το SERVPERF) μπορούν να προσπαθήσουν να συλλάβουν μέρος μόνο της σύνθετης πραγματικότητας της ποιότητας των υπηρεσιών.

Η ποιότητα υπηρεσιών στην άσκηση και την αναψυχή

Η ανάπτυξη των κέντρων άσκησης σε πολλές χώρες την τελευταία εικοσαετία, ανάγκασε τους οργανισμούς που παρέχουν αθλητικές υπηρεσίες να δώσουν μεγάλη έμφαση στην ποιότητα των υπηρεσιών έτσι ώστε οι λειτουργίες των κέντρων να είναι πιο αποτελεσματικές. Συγχρόνως οι συμμετέχοντες σε αθλήματα και οι θεατές ανεβάζουν τον πήχη των προσδοκιών τους, επιζητούν περισσότερα οφέλη από τη συμμετοχή τους στον αθλητισμό και παράλληλα ποιότητα από τα προϊόντα και από τις υπηρεσίες αθλητισμού (Mawson, 1993). Η κατανόηση της έννοιας της ποιότητας υπηρεσίας είναι στενά συνδεδεμένη με τα χαρακτηριστικά της υπηρεσίας. Δεν είναι μετρήσιμη, είναι ανομοιογενής και δεν μπορεί να διαχωριστεί από το άτομο που την προσφέρει. Η αθλητική υπηρεσία δεν μπορεί να μετρηθεί, αλλά μόνο να βιωθεί ενώ παράγεται μέσα στους χώρους του γυμναστηρίου ή των γηπέδων. Η ανομοιογένεια προκαλείται από τις διακυμάνσεις τη

απόδοσης μεταξύ διαφορετικών εκπαιδευτών ή προπονητών αλλά και μεταξύ διαφορετικών υπηρεσιών οι οποίες παρέχονται σε διαφορετικές ώρες. Αυτό συχνά δημιουργεί μία μεταβλητή υπηρεσία, η οποία περιέχει κενά μεταξύ το τι σκοπεύει ο οργανισμός να παρέχει και το τι αντιλαμβάνεται ο καταναλωτής σαν ποιοτική υπηρεσία. Επίσης η αθλητική υπηρεσία παράγεται και καταναλώνεται ταυτόχρονα. Αυτό περιορίζει σημαντικά τον έλεγχο της διοίκησης πάνω στην ποιότητα της παρεχόμενης υπηρεσίας. (Howat, Absher, Crilley Milne ,1996).

Μέτρηση της ποιότητας υπηρεσιών στην άσκηση και την αναψυχή. Οι Kim και Kim (1995) προσπάθησαν να αξιολογήσουν την ποιότητα υπηρεσιών στα κέντρα αθλητισμού και υγείας στη Νότια Κορέα με τη χρήση του ερωτηματολογίου QUESC, το οποίο εξετάζει τις ακόλουθες έντεκα διαστάσεις σχετικά με την ποιότητα υπηρεσιών: περιβάλλον, συμπεριφορά υπαλλήλων, αξιοπιστία, πληροφορίες, προγραμματισμός, προσωπική εκτίμηση, προνόμια, τιμή, ανακούφιση, υποκίνηση και ευκολία πρόσβασης.

Οι Chelladurai και Chang (2000) πρότειναν ένα πλαίσιο για την ανάλυση της ποιότητας στα κέντρα αθλητισμού και υγείας. Το πλαίσιο αυτό αποτελείται: α) από τρεις διαστάσεις στο στάδιο εισαγωγής (δέσμευση των υπεύθυνων προγραμμάτων για την ποιότητα υπηρεσιών, ανάπτυξη του κατάλληλου κλίματος υπηρεσιών και σχεδιασμός των παρεχόμενων υπηρεσιών), β) από πέντε διαστάσεις στο στάδιο ρύθμισης της απόδοσης (διαπροσωπική αλληλεπίδραση με τους υπαλλήλους, αλληλεπιδράσεις στόχου με τους υπαλλήλους, φυσικό περιβάλλον, επαφή με άλλους πελάτες και αποτυχία παρεχόμενων υπηρεσιών και αποκατάσταση τους) και γ) από μία διάσταση στο στάδιο παραγωγής (αντιλαμβανόμενη ποιότητα υπηρεσιών).

Ο Lam (2000) ανέπτυξε την SQAS (Service Quality Assessment Scale) προκειμένου να καθορίσει τις διαστάσεις της ποιότητας υπηρεσιών στα κέντρα αθλητισμού και υγείας. Ο ερευνητής ανακάλυψε, ότι υπάρχουν πέντε παράγοντες που έχουν επίπτωση στις αντιλήψεις των πελατών, για την παρεχόμενη ποιότητα υπηρεσιών: το προσωπικό των κέντρων, το πρόγραμμα των ασκήσεων, τα αποδυτήρια, οι δυνατότητες των εγκαταστάσεων και άλλες δευτερογενείς δυνατότητες.

Οι Papadimitriou και Karteliotis (2000) πρότειναν ένα μοντέλο τεσσάρων παραγόντων, για να περιγράψουν τις προσδοκίες των ασκουμένων για την ποιότητα υπηρεσιών στα κέντρα αθλητισμού και υγείας. Οι παράγοντες αυτοί ήταν: η ποιότητα των γυμναστών, η δυνατότητα προσέλκυσης και το επίπεδο λειτουργικότητας των κέντρων, η διαθεσιμότητα και η παράδοση προγραμμάτων και άλλες δευτερεύουσες υπηρεσίες.

Οι Alexandris και συν., (2004) δοκίμασαν τη δυνατότητα εφαρμογής μιας απλουστευμένης έκδοσης του μοντέλου ποιοτικών υπηρεσιών που προτάθηκε από τους Brady και Cronin (2001) στα κέντρα άθλησης και υγείας. Τα αποτελέσματα υποστήριξαν τους τρεις παράγοντες που είχαν προταθεί – ποιότητα αλληλεπίδρασης, ποιότητα φυσικού περιβάλλοντος και ποιότητα έκβασης – ως τους πιο σημαντικούς για την παράδοση υπηρεσιών που ευχαριστούν τους πελάτες.

Οι Costa, Tsitskari, Tzetzis, και Goudas (2004), βασίστηκαν σε προηγούμενες έρευνες των Parasuraman και συν. (1985, 1988), προκειμένου να κατασκευάσουν δύο ερωτηματολόγια 24 θεμάτων, για την αξιολόγηση της ποιότητας των υπηρεσιών σε αθλητικές κατασκηνώσεις. Το ένα ερωτηματολόγιο απευθυνόταν στα παιδιά που συμμετείχαν σε μια αθλητική κατασκήνωση και το άλλο στους γονείς τους. Τα αποτελέσματα της συγκεκριμένης έρευνας, ανέδειξαν πέντε διαστάσεις της ποιότητας των υπηρεσιών για το ερωτηματολόγιο των παιδιών και τέσσερις διαστάσεις της ποιότητας των υπηρεσιών για το ερωτηματολόγιο των γονέων. Για το ερωτηματολόγιο των παιδιών, οι διαστάσεις είναι: α) το προπονητικό πρόγραμμα, β) η ικανοποίηση – πρόθεση για εκ νέου συμμετοχή, γ) η ασφάλεια και άνεση στις εγκαταστάσεις, δ) η υλική διάσταση, και ε) οι σχέσεις με τους προπονητές. Για το ερωτηματολόγιο των γονέων, οι διαστάσεις είναι: α) οι εγκαταστάσεις φιλοξενίας, β) οι προπονητές, γ) η ικανοποίηση – πρόθεση για εκ νέου συμμετοχή, και δ) η πρόσβαση – επικοινωνία. Συμπερασματικά οι Costa και συν. (2004), αναφέρουν πως η μεγάλη χρησιμότητα αυτών των ερωτηματολογίων έγκειται στο γεγονός ότι μπορούν να χρησιμοποιηθούν μελλοντικά, για την αξιολόγηση της ποιότητας των υπηρεσιών όχι μόνο σε αθλητικές κατασκηνώσεις, αλλά και σε άλλους τομείς παροχής υπηρεσιών που έχουν να κάνουν με παιδιά και τους γονείς τους (αθλητικές ακαδημίες, καλοκαιρινές κατασκηνώσεις).

Οι Crompton και Mackay (1989) εξέτασαν τις ποιοτικές διαστάσεις των υπηρεσιών στα δημόσια προγράμματα αναψυχής στη Νέα Σκωτία και κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι πέντε παράγοντες έχουν επιπτώσεις στις αντιλήψεις των πελατών για την ποιότητα της παρεχόμενης υπηρεσίας: α) υλικά στοιχεία, β) αξιοπιστία, γ) ανταπόκριση, δ) εμπάθεια και ε) ασφάλεια.

Ο Han (1999) εξετάζοντας την ικανοποίηση των μελών σχετικά με την ποιότητα των προγραμμάτων σκι, σε επιλεγμένα ιδιωτικά αθλητικά κέντρα στη Σεούλ, κατέληξε στο συμπέρασμα ότι πέντε παράγοντες έχουν επιπτώσεις στην αξιολόγηση των προγραμμάτων σκι από τους πελάτες: προγράμματα, απόδοση υπαλλήλων, δημόσιες σχέσεις, κόστος και δυνατότητες.

Στον τομέα των επαγγελματικών σπορ με θεατές, οι McDonald, Sutton και Milne (1995) δημιούργησαν το TEAMQUAL, ένα όργανο αξιολόγησης αποτελούμενο από 39 μεταβλητές αξιολόγησης της ποιότητας υπηρεσιών στον επαγγελματικό αθλητισμό βασισμένες στη λογική ότι η αξιολόγηση είναι αποτέλεσμα του κενού που διαμορφώνεται ανάμεσα στις αντιλήψεις και τις προσδοκίες των καταναλωτών για την παρεχόμενη υπηρεσία. Τέλος, οι Theodorakis και συν., 2001 ανέπτυξαν το όργανο μέτρησης 5 διαστάσεων SPORTSERV: Εγκαταστάσεις (4 ερωτήματα, π.χ., Οι χώροι του σταδίου είναι πάντα καθαροί), Προσωπικό (5 ερωτήματα, π.χ., Το προσωπικό είναι πάντα πρόθυμο να με βοηθήσει), Πρόσβαση (5 ερωτήματα, π.χ., Στο γήπεδο φθάνω γρήγορα), Ασφάλεια (4 ερωτήματα, π.χ., Στο γήπεδο το επίπεδο ασφάλειας είναι υψηλό) και Αξιοπιστία (4 ερωτήματα, π.χ., Η ΠΑΕ πραγματοποιεί ότι υπόσχεται). Η αξιοπιστία και η εγκυρότητα του ερωτηματολογίου έχει επιβεβαιωθεί σε πρόσφατη έρευνα (Theodorakis & Alexandris, 2008)

Έρευνα στην ποιότητα υπηρεσιών στην άσκηση και αναψυχή. Οι Afthinos, Theodorakis και Nassis (2005) χρησιμοποίησαν το όργανο QUESC (Kim & Kim, 1995), για να μετρήσουν την ποιότητα των υπηρεσιών στα Ελληνικά κέντρα αθλητισμού και υγείας. Τα αποτελέσματα έδειξαν, ότι οι Έλληνες πελάτες των κέντρων αθλητισμού και υγείας θεώρησαν την καθαριότητα ως τη σημαντικότερη πτυχή της παροχής ποιοτικών υπηρεσιών. Ακολούθησαν οι επαρκείς γνώσεις και οι δεξιότητες των υπαλλήλων, η ανταπόκριση των υπαλλήλων, η ευγένειά τους, τα ζητήματα ασφαλείας, το κόστος και ο σχεδιασμός και προγραμματισμός των παρεχόμενων υπηρεσιών. Ως οι λιγότερο σημαντικές πτυχές στην παράδοση ποιοτικών υπηρεσιών, σύμφωνα με την έρευνα, θεωρήθηκαν: η έλλειψη δυνατότητας για πρόσκληση ατόμων που δεν είναι μέλη, τα οικογενειακά προγράμματα, η διατήρηση αρχείου πελατών και η πρόσβαση σε ποτά – αναψυκτήριο.

Σε έρευνα που διεξήχθη στην Αυστραλία, οι Howat και συν., (1996), εξέτασαν τις προσδοκίες και την ικανοποίηση των πελατών σε κέντρα άθλησης και αναψυχής, για διάφορες παραμέτρους της ποιότητας των υπηρεσιών, χρησιμοποιώντας το ερωτηματολόγιο CERM CSQ, 15 μεταβλητών. Από την έρευνα διαπιστώθηκε ότι οι πελάτες είχαν πολύ υψηλές προσδοκίες για την ποιότητα του εξοπλισμού, την οργάνωση και τη λειτουργία του κέντρου, την «αξία» των χρημάτων που δίνουν, τις καθαρές εγκαταστάσεις και το πάρκινγκ, καθώς και για θέματα που αφορούν στη στάση και την εικόνα των εργαζομένων. Οι ερευνητές αναφέρουν ότι η κύρια σημασία των

αποτελεσμάτων για τους διευθυντές και τους μανάτζερ, είναι η αναγνώριση σημαντικών διαφορών ανάμεσα στις προσδοκίες και την ικανοποίηση των πελατών. Μέσω, δηλαδή, του εντοπισμού των προβληματικών «περιοχών», θα μπορέσουν να οδηγηθούν στις κατάλληλες λύσεις. Ο Rintjema (1998) μέτρησε την ποιότητα υπηρεσιών μιας ιδιωτικής οργάνωσης αναψυχής χρησιμοποιώντας ένα ερωτηματολόγιο με τροποποιημένες ερωτήσεις βασισμένες στο ερωτηματολόγιο SERVQUAL. Ο ερευνητής υπογράμμισε τη σημασία της πραγματοποίησης ερευνών για την ποιότητα των υπηρεσιών καθώς οι πελάτες ψάχνουν την εξατομικευμένη υπηρεσία από την επιχείρηση με την οποία ασχολούνται και επιπλέον θέλουν αυτή η υπηρεσία να είναι υψηλής ποιότητας και ανάλογη του αντίτιμου που καταβάλλουν για τη συμμετοχή τους σε αυτή. Ο Ko (2000) επιδιώκοντας να κατανοήσει καλύτερα την έννοια της ποιότητας υπηρεσιών στον τομέα της αναψυχής: α) πρότεινε και δοκίμασε ένα εννοιολογικό πρότυπο της αντιλαμβανόμενης ποιότητας υπηρεσιών των καταναλωτών που ασχολούνται με τον αθλητισμό, β) προσδιόρισε την περιστασιακή σχέση μεταξύ ποιότητας υπηρεσιών, ικανοποίησης και πρόθεσης για επανάληψη της συμμετοχής στη δραστηριότητα και γ) δοκίμασε την κλίμακα της ποιότητας υπηρεσιών για τους συμμετέχοντες στον αθλητισμό (SSQPS) που αναπτύχθηκε με βάση το εννοιολογικό πρότυπο που πρότεινε. Η μελέτη αυτή υπεράσπισε το πολύπλευρο των διαστάσεων της ποιότητας των υπηρεσιών. Τα αποτελέσματά της κατέδειξαν ότι η ποιότητα υπηρεσιών και η ικανοποίηση πελατών είναι εξίσου σημαντικές μεταβλητές στην πρόθεση ενός καταναλωτή να αγοράσει και στο μέλλον ανάλογες υπηρεσίες.

Στον τομέα του αθλητικού τουρισμού, οι Kouthouris και Alexandris (2005), εξέτασαν την ικανοποίηση των ατόμων που συμμετείχαν σε ένα υπαίθριο πρόγραμμα αναψυχής, για τις παρεχόμενες υπηρεσίες. Το πρόγραμμα αυτό διεξήχθη σε μια λίμνη της Βόρειας Ελλάδας και περιελάμβανε δραστηριότητες όπως κανό-καγιάκ, προσανατολισμό και τοξοβολία. Οι ερευνητές χρησιμοποίησαν, σαν όργανο μέτρησης, το ερωτηματολόγιο 22-θεμάτων SERVQUAL. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η ποιότητα των υπηρεσιών, όπως μετριέται από το SERVQUAL, δεν εγγυάται την ικανοποίηση ενός πελάτη στην υπαίθρια αναψυχή. Αυτό μπορεί να οφείλεται στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του υπαίθριου προϊόντος, όπως είναι ο καιρός και οι ατομικοί παράγοντες (προσδοκίες των ατόμων που συμμετέχουν). Όπως αναφέρουν οι Alexandris και συν. (2004), τα μοντέλα για την ποιότητα των υπηρεσιών που προτείνονται στην αθλητική βιβλιογραφία, διαφέρουν σημαντικά μεταξύ τους, τόσο ως προς τον αριθμό, το περιεχόμενο και τη διατύπωση των θεμάτων, όσο και ως προς τις προτεινόμενες διαστάσεις. Τα περισσότερα από αυτά τα

μοντέλα, δεν έχουν ελεγχθεί ως προς την εγκυρότητα σε διαφορετικές έρευνες και αθλητικές υπηρεσίες. Τα ελληνικά χιονοδρομικά κέντρα είναι από τους πλέον δημοφιλείς και πολυπληθείς χώρους ενεργητικής αναψυχής κατά τους χειμερινούς μήνες στην πατρίδα μας. Την τελευταία δεκαετία αυξάνεται συνεχώς ο αριθμός των χιονοδρόμων επισκεπτών, όπως και το επίπεδο των οικονομικών συναλλαγών που εκτελούνται στη χιονοδρομία και ως εκ τούτου η βελτίωση της ποιότητας στην παροχή υπηρεσιών από τις διοικήσεις είναι αναγκαία, διότι ο ανταγωνισμός μεταξύ των χιονοδρομικών κέντρων συνεχώς μεγαλώνει. Σύμφωνα με τους Χατζηγιάννη, Τζέτζη και Θεοδωράκη, (2004) οι απόψεις χιονοδρόμων για τις υπηρεσίες των χιονοδρομικών κέντρων είναι διαφορετικές ανάλογα με τη συχνότητα χρήσης των υπηρεσιών, γεγονός που φανερώνει τη διαφορετική αντιμετώπιση που θα πρέπει να υπάρχει στα άτομα αυτά καθώς και τη συγκέντρωση της προσοχής σε διαφορετικούς παράγοντες ποιότητας για να υπάρχει ικανοποίηση αφού αυτό είναι το επιθυμητό για να υπάρχει επανάληψη και συμμετοχή των χιονοδρόμων. Όσον αφορά την ικανοποίηση των πελατών στα χιονοδρομικά κέντρα, σύμφωνα με έρευνα των Γλυνιά, Δράκου, και Αβουρδιάδου, (2004) η ικανοποίηση για το χιονοδρομικό κέντρο των 3-5 Πηγαδιών, ξεπερνά το επίπεδο του μέτριου όσον αφορά τις υπηρεσίες φιλοξενίας και της χιονοδρομικής πίστας. Το δυνατό σημείο του κέντρου είναι οι πίστες και οι υπηρεσίες που προσφέρουν. Οι προτάσεις των πελατών για την αναβάθμιση του κέντρου αφορούσαν τους χώρους υγιεινής και τις τιμές των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Στον τομέα των κέντρων άθλησης, αποτελέσματα προηγούμενων ερευνών έδειξαν ότι σημαντικοί λόγοι προτίμησης για να συμμετέχουν πελάτες σε προγράμματα γυμναστηρίου κατά τη διάρκεια του ελεύθερου χρόνου αποτέλεσαν: ο εξοπλισμός, το εξειδικευμένο προσωπικό, η προσιτή τιμή, η ανταπόκριση του προσωπικού και στη συνέχεια η φιλικότητα, η αξιοπιστία, η ασφάλεια, η ικανοποίηση αναγκών, η λειτουργία πολλών ωρών. Ως τα κυριότερα κίνητρα σημειώθηκαν οι λόγοι υγείας, η βελτίωση της φυσικής κατάστασης η βελτίωση της εξωτερικής εμφάνισης, η μείωση του σωματικού βάρους, η μείωση του άγχους, η ψυχαγωγία και η εκμετάλλευση του ελεύθερου χρόνου. Σύμφωνα με την έρευνα των Alexandris και συν.,(2004), καθοριστικό παράγοντα για την επιτυχία του γυμναστηρίου αποτελεί η ποιότητα.

Όσον αφορά τον τομέα του επαγγελματικού αθλητισμού, σύμφωνα με τους McDonald και Milne (1998), το γεγονός ότι οι υπεύθυνοι μάρκετινγκ των επαγγελματικών ομάδων όχι μόνο δεν μπορούν να προβλέψουν τα αποτελέσματα ενός αγώνα, αλλά ούτε και να ελέγξουν τον πυρήνα του αθλητικού προϊόντος, κάνει επιτακτική την ανάγκη παροχής ποιοτικών υπηρεσιών στους φιλάθλους για να επηρεάσουν το επίπεδο

ικανοποίησής τους. Παράγοντες που έχουν σχέση με την εξυπηρέτηση των φιλάθλων στα γήπεδα, φαίνεται να αποκτούν όλο και μεγαλύτερη σημασία για τους αθλητικούς αγώνες. Σε μια έρευνα στην οποία συμμετείχαν φίλαθλοι όλων των επαγγελματικών ομάδων στις Η.Π.Α., ο Kasky (1995) ανέφερε ότι οι επτά προτεραιότητες των φιλάθλων όσον αφορά στην παρακολούθηση αθλητικών συναντήσεων, αφορούν θέματα που έχουν σχέση με την εξυπηρέτησή τους και όχι με ότι συμβαίνει στους αγωνιστικούς χώρους. Σύμφωνα με έρευνα των Σπυρόπουλου, Γαργαλιάνου, Θεοδωράκη, Λάιου και Ζάντζα (1999) της οποίας σκοπός ήταν να διερευνήσει τις αντιλήψεις των φιλάθλων μιας επαγγελματικής ομάδας καλαθοσφαίρισης για το επίπεδο των υπηρεσιών που τους παρέχεται, προέκυψε ότι οι φίλαθλοι της ομάδας δεν ήταν ικανοποιημένοι από το επίπεδο ασφάλειας στο γήπεδο, τη συμπεριφορά του προσωπικού, τον αριθμό του προσωπικού που εργάζεται κατά τη διάρκεια του αγώνα για την εξυπηρέτηση των φιλάθλων και την εικόνα του εξοπλισμού του σταδίου. Αντίθετα θετικές ήταν οι απόψεις τους για την πρόσβαση στις υπηρεσίες της ομάδας και από τη δυνατότητα ψυχαγωγίας μέσα στο γήπεδο. Η έρευνα των Θεοδωράκη, Καμπίτση και Βαϊλάκη (2003) είχε σαν σκοπό τη διερεύνηση της σχέσης μεταξύ της ποιότητας υπηρεσιών και την ικανοποίηση των θεατών στο επαγγελματικό πρωτάθλημα καλαθοσφαίρισης στην Ελλάδα. Το δείγμα αποτέλεσαν 132 θεατές που παρακολούθησαν το τουρνουά καλαθοσφαίρισης ‘‘Ακρόπολη’’. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι αντιλήψεις των θεατών για τις εγκαταστάσεις και την πρόσβαση ήταν αρκετά θετικές. Λιγότερο θετικές ήταν οι απόψεις των θεατών για την αξιοπιστία και την ασφάλεια ενώ ουδέτερη ήταν η άποψή τους σχετικά με τη συμπεριφορά και την ικανότητα του προσωπικού. Τέλος οι αθλητές εμφανίστηκαν μάλλον ικανοποιημένοι από το σύνολο των αγώνων της ομάδας τους.

Η αξιολόγηση της ποιότητας των υπηρεσιών στις αθλητικές εγκαταστάσεις από θεατές αγώνων μπάσκετ, αποτέλεσε αντικείμενο μελέτης και για τους Kelley και Turley (2001). Το δείγμα αποτέλεσαν 316 φίλαθλοι που παρακολούθησαν αγώνες μπάσκετ σε ένα πανεπιστημιακό γήπεδο των Η.Π.Α. Στηριζόμενοι στην υπάρχουσα βιβλιογραφία και μετά από τη διεξαγωγή διερευνητικής έρευνας, οι μελετητές κατέληξαν στο όργανο αξιολόγησης που χρησιμοποίησαν, ένα ερωτηματολόγιο 35 μεταβλητών. Ως η περισσότερο σημαντική παράμετρος από όλες, κρίθηκε από τους φιλάθλους ότι ήταν η εμπειρία παρακολούθησης του αγώνα (ποιότητα και αποτέλεσμα του αγώνα). Επίσης, στη συγκεκριμένη έρευνα προέκυψαν από την παραγοντική ανάλυση εννέα παράγοντες της ποιότητας των υπηρεσιών, ορισμένοι από τους οποίους είναι μοναδικοί και εμφανίζονται αποκλειστικά στο συγκεκριμένο τομέα παροχής υπηρεσιών. Σημαντική διαπίστωση, βάσει

των αποτελεσμάτων, αποτελεί και το γεγονός ότι διαφορετικές κατηγορίες πελατών, με κριτήρια τα δημογραφικά χαρακτηριστικά, τη συχνότητα παρακολούθησης και το αν είναι απλοί φίλαθλοι ή κάτοχοι εισιτηρίων διαρκείας, αξιολογούν διαφορετικά τα χαρακτηριστικά της ποιότητας.

Η σχέση ποιότητας υπηρεσιών και ικανοποίησης θεατών σε επαγγελματικά αθλήματα διερευνήθηκε και από τους Theodorakis, Kambitsis, Laios και Koustelios (2001) και τα αποτελέσματα παρουσίασαν θετική συσχέτιση μεταξύ των παραγόντων της ποιότητας υπηρεσιών και της ικανοποίησης των θεατών. Η αξιολόγηση της ποιότητας υπηρεσιών ήταν χαμηλή αν και οι θεατές ήταν πολύ ικανοποιημένοι. Αυτό συμβαίνει όταν οι πελάτες έχουν χαμηλές προσδοκίες και οι παροχές είναι παραπάνω από ικανοποιητικές (Oliver, 1997).

Η σχέση της επαγγελματικής ικανοποίησης με την επαγγελματική ενδυνάμωση, τη δέσμευση και την ποιότητα υπηρεσιών

Σε έρευνα των Chelladurai και Ogasawara (2003), για τη διερεύνηση της σχέσης μεταξύ της ικανοποίησης και της δέσμευσης Αμερικανών και Ιαπώνων προπονητών κολεγίων βρέθηκε ότι οι Ιάπωνες προπονητές εκδήλωσαν σημαντικά χαμηλότερη ικανοποίηση από τους Αμερικανούς σε επτά όψεις της ικανοποίησης (επίβλεψη, επάγγελμα προπονητή, αυτονομία, απόδοση της ομάδας, συνάδελφοι, ακαδημαϊκή απόδοση των αθλητών και επαγγελματική ασφάλεια). Οι Αμερικανοί προπονητές είχαν σημαντικά υψηλότερη δέσμευση προς την εργασία τους απ' ό,τι οι Ιάπωνες, οι οποίοι όμως είχαν σημαντικά υψηλότερη δέσμευση προς τους οργανισμούς τους απ' ό,τι οι Αμερικανοί.

Αντίστοιχα ο Maxwell (1997) σε μια μελέτη περίπτωσης που αφορούσε την ενδυνάμωση υπαλλήλων ανέφερε υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης από την εργασία, καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών, ταχύτερη λήψη αποφάσεων, και προσωπική ανάπτυξη. Παρόλα αυτά αναφέρθηκαν και ορισμένα μειονεκτήματα της διαδικασίας ενδυνάμωσης όπως: ασάφεια εργασιακών πρακτικών, δυσκολίες στην επικοινωνία, αυξημένος ανταγωνισμός μεταξύ των εργαζομένων, και υψηλότερα επίπεδα της πίεσης για το προσωπικό. Η ανάγκη υποστήριξης της διαδικασίας ενδυνάμωσης στα πρώτα στάδια, με την πληροφόρηση των εργαζόμενων για την έκταση και τις επιπτώσεις της χρήσης της κρίθηκε επιβεβλημένη. Παλαιότερες μελέτες έχουν αναφέρει την σημασία της κατανόησης της διαδικασίας από τους εργαζόμενους, η οποία φαίνεται να επιδρά θετικά στην αύξηση της αφοσίωσης και ικανοποίησης των εργαζομένων, καθώς και στην

υπερηφάνεια μέσω των επιτευγμάτων. Επιπρόσθετα, επιδρά θετικά σε αυτό που αναφέρετε από τους Anderson, Rungtusanatham, και Schroeder (1994) ως «εκπλήρωση των εργαζομένων» (Fulford & Enz, 1995). Αντίστοιχα, ο «Τροχός Ποιότητας» του Heskett (1987) και οι «Κύκλοι της επιτυχίας και της αποτυχίας» των Schlesinger και Heskett (1991), αναφέρουν την επιρροή της ενδυνάμωσης στην ικανοποίηση των εργαζομένων, η οποία με τη σειρά της οδηγεί σε βελτίωση της προσφερόμενης ποιότητας και σε ικανοποίηση των πελατών. Με βάση τα παραπάνω προκύπτει το συμπέρασμα της αδιάρρηκτης σχέσης ενδυνάμωσης εργαζομένων-ποιότητας υπηρεσιών και ικανοποίησης των πελατών. Όπως προκύπτει από το παραπάνω συμπέρασμα ένας ψυχολογικά ενδυναμωμένος εργαζόμενος είναι πιο πιθανό να παρέχει ποιοτικές υπηρεσίες.

Σε ερευνά των Hocutt και Stone (1998), που περιελάμβανε 329 προπτυχιακούς φοιτητές μάρκετινγκ εξετάστηκε αφενός η επιρροή της ενδυνάμωσης των υπάλληλων (δύο παράγοντες: αυτονομία-εκπαίδευση) ενός εστιατορίου στην ικανοποίησή τους από την εργασία και αφετέρου η επιρροή των δυο προαναφερθέντων εννοιών στην αντιλαμβανόμενη ποιότητα υπηρεσιών με βάση τη κρίση των φοιτητών-πελατών. Το επίπεδο ενδυνάμωσης περιελάμβανε τρία επίπεδα (χωρίς αυτονομία και χωρίς εκπαίδευση, με αυτονομία αλλά χωρίς εκπαίδευση, με αυτονομία και με εκπαίδευση). Με βάση τα αποτελέσματα της μελέτης οι ερευνητές υποστήριξαν πως η ενδυνάμωση μέσω της αυτονομίας και της εκπαίδευσης οδηγεί σε υψηλότερη ικανοποίηση των εργαζομένων από την εργασία τους. Με τη σειρά τους οι ικανοποιημένοι εργαζόμενοι οδηγούν την επιχείρηση σε παροχή ποιοτικότερων υπηρεσιών και απόκτηση πιο ικανοποιημένων πελατών.

Αντίστοιχα, οι Robert, Probst, Martocchio, Drasgow, και Lawler (2000) σε πρόσφατη έρευνα που περιελάμβανε μια εταιρία ελαφρών κατασκευών με παραρτήματα σε Η.Π.Α, Μεξικό, Πολωνία και Ινδία ανέφεραν πως η συνεχής βελτίωση με τεχνικές ενθάρρυνσης της μάθησης και εξέλιξης, επιβράβευσης της καλής απόδοσης, ενδυνάμωσης και ανταμοιβής της γνώσης φάνηκε να συσχετίζεται θετικά με την ικανοποίηση από την εργασία στις Η.Π.Α, στο Μεξικό και στην Πολωνία. Οι ερευνητές απέδωσαν την απόρριψη της παραπάνω υπόθεσης στην Ινδία στις ιδιαίτερη κουλτούρα της χώρας αυτής.

Τέλος, σε μια αντίστοιχη ερευνά στον τομέα της εκπαίδευσης οι Snipes και συν. (2005) μελέτησαν την διαφοροποίηση μεταξύ εσωγενών (intrinsic) και εξωγενών (extrinsic) παραγόντων επαγγελματικής ικανοποίησης σε σχέση με την επιρροή τους στην αντιλαμβανόμενη ποιότητα υπηρεσιών μαθητών δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Η έρευνα αφορούσε τη μελέτη των απαντήσεων 351 εργαζομένων και 8667 φοιτητών ενός

ανώτατου εκπαιδευτικού ιδρύματος. Οι μελετητές ανέφεραν πως οι δυο πλευρές της επαγγελματικής ικανοποίησης συνεισφέρουν διαφορετικά στις αντιλήψεις των πελατών για την ποιότητα υπηρεσιών. Χαρακτηριστικά, βρέθηκε θετική συνεισφορά μόνο των ‘εσωτερικών’ διαστάσεων της επαγγελματικής ικανοποίησης των διδασκόντων στην αντιλαμβανόμενη ποιότητα υπηρεσιών των φοιτητών. Με βάση τα αποτελέσματα, οι εσωγενείς παράγοντες φαίνεται να έχουν άμεση επίδραση στις αντιλήψεις των φοιτητών. Στην ίδια μελέτη οι ερευνητές δεν εντόπισαν καμία στατιστικά σημαντική επιρροή της ενδυνάμωσης στην αντιλαμβανόμενη ποιότητα υπηρεσιών των φοιτητών αν και εντοπίστηκε θετική επίδραση της ενδυνάμωσης μέσω της επαγγελματικής ικανοποίησης ως ενδιάμεσου παράγοντα στην αντιλαμβανόμενη ποιότητα υπηρεσιών από τους φοιτητές.

Στη συγκεκριμένη μελέτη, αν και η επαγγελματική ικανοποίηση εμπεριέχονταν στο μοντέλο της έρευνας, δεν αναλύθηκε ο ρόλος της ως ενδιάμεσου ή ρυθμιστικού παράγοντα στη σχέση της δέσμευσης με την ποιότητα υπηρεσιών. Σύμφωνα με τους ερευνητές, το να επιτρέπει η επιχείρηση την λήψη πρωτοβουλιών από πλευράς εργαζόμενων, στη διαχείριση της σχέσης με τους πελάτες, πιθανώς να έχει αμφίπλευρα οφέλη τόσο για το προσωπικό-καθώς αυξάνεται η ενδυνάμωση και ικανοποίηση των εργαζομένων-όσο και για τους πελάτες, καθώς οδηγεί σε βελτίωση της αντίληψης των αναγκών των πελατών, άρα και της ίδιας της υπηρεσίας.

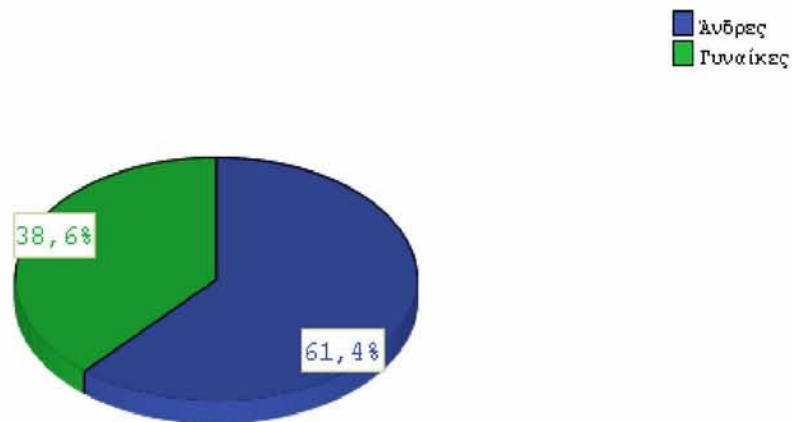
Στην ίδια μελέτη επισημαίνεται η θετική επίδραση της ενδυνάμωσης των εκπαιδευτικών στην επαγγελματική ικανοποίηση καθώς και η θετική επίδραση της ενδυνάμωσης μέσω της επαγγελματικής ικανοποίησης (ενδιάμεσος παράγοντας) στην αντιλαμβανόμενη ποιότητα υπηρεσιών από τους μαθητές. Με βάση τα αποτελέσματα, η άμεση επίδραση της ενδυνάμωσης στην αντιλαμβανόμενη ποιότητα υπηρεσιών δεν επιβεβαιώθηκε. Παρόλη τη σημασία, τόσο της ικανοποίησης των εργαζομένων, όσο και του επιπέδου ενδυνάμωσης και δέσμευσης αυτών στον τομέα του επαγγελματικού αθλητισμού, οι εργασίες με ταυτόχρονη μελέτη της επιρροής (άμεση και έμμεση) των παραπάνω εννοιών στην αντιλαμβανόμενη ποιότητα υπηρεσιών είναι περιορισμένες.

III. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Σε αυτό το κεφάλαιο περιγράφονται αναλυτικά το δείγμα της ερευνάς, τα όργανα μέτρησης που χρησιμοποιήθηκαν, η διαδικασία συλλογής των ερωτηματολογίων καθώς και η στατιστική μέθοδος.

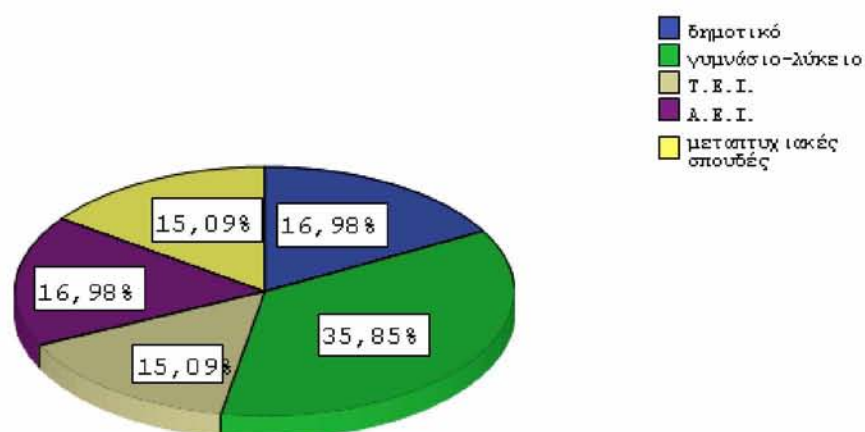
Δείγμα

Το δείγμα της έρευνας αποτέλεσαν 160 εργαζόμενοι της Π.Α.Ε. ΟΛΥΜΠΙΑΚΟΣ Σ.Φ. ΠΕΙΡΑΙΩΣ και 480 φίλαθλοι του ίδιου σωματείου. Από τους εργαζόμενους οι 86 (53.8%) ήταν άνδρες, 54 (33.8%) γυναίκες, ενώ είκοσι δε δήλωσαν το φύλο τους. Ο μέσος όρος ηλικίας των εργαζόμενων ήταν 28.7 έτη (Τ.Α.= 6.1).



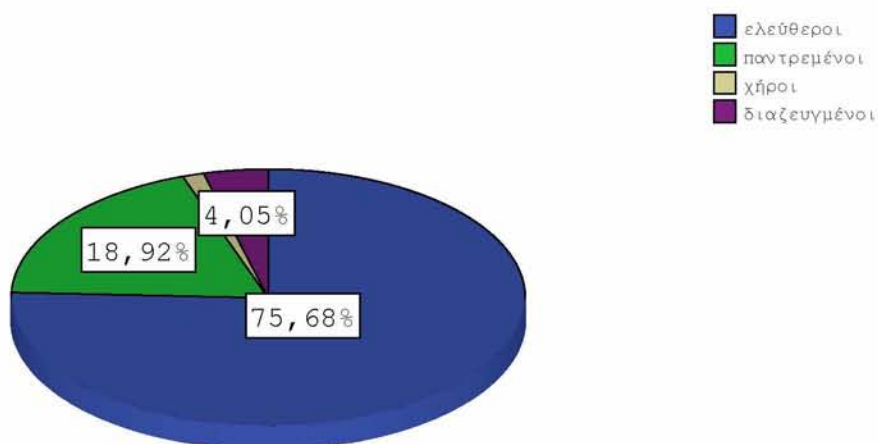
Σχήμα 13: Φύλο εργαζομένων

Όσον αφορά στο επίπεδο εκπαίδευσης, 18 υπήρξαν απόφοιτοι δημοτικού (11.3%), 38 απόφοιτοι γυμνασίου-λυκείου (23.8%), 18 πτυχιούχοι ΑΕΙ (11.3%), 16 πτυχιούχοι ΤΕΙ (10%), 16 άτομα δήλωσαν κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου (10%), ενώ 54 άτομα δε δήλωσαν την εκπαιδευτική τους κατάρτιση (33.8%).



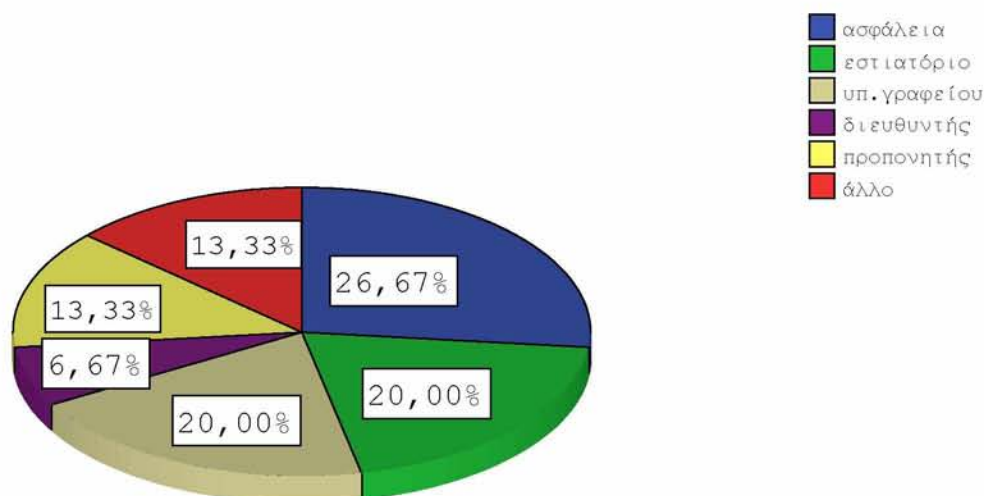
Σχήμα 14. Επίπεδο μόρφωσης εργαζομένων

Τέλος, όσον αφορά την οικογενειακή κατάσταση των εργαζόμενων 112 δήλωσαν ελεύθεροι (70%), 28 παντρεμένοι (17.5%), 6 διαζευγμένοι (3.8%), 2 χήροι (1.3%) και 12 δεν απάντησαν (7.5%).



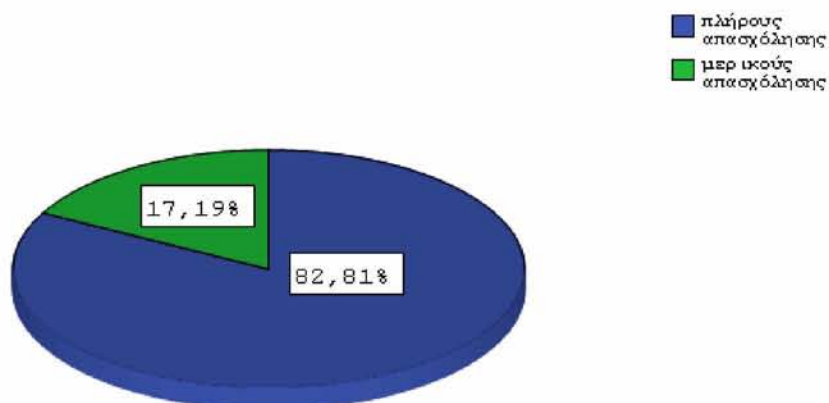
Σχήμα 15: Οικογενειακή κατάσταση εργαζόμενων

Έκτος όμως από τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων στην έρευνα, μελετήθηκε και το εργασιακό τους προφίλ. Έτσι λοιπόν, οι εργαζόμενοι που συμμετείχαν στην εν λόγω έρευνα και δήλωσαν τη θέση εργασίας τους (60, 37.5%) ήταν ως προς το πλείστον εργαζόμενοι στον τομέα της ασφάλειας (16, 26.7%), 12 εργάζονταν ως υπάλληλοι στο εστιατόριο (20%), 12 ως υπάλληλοι γραφείου (20%), 8 ως προπονητές (13.3%), 4 ως διευθυντές (6.7%) και 8 σε άλλες θέσεις (13.3%).



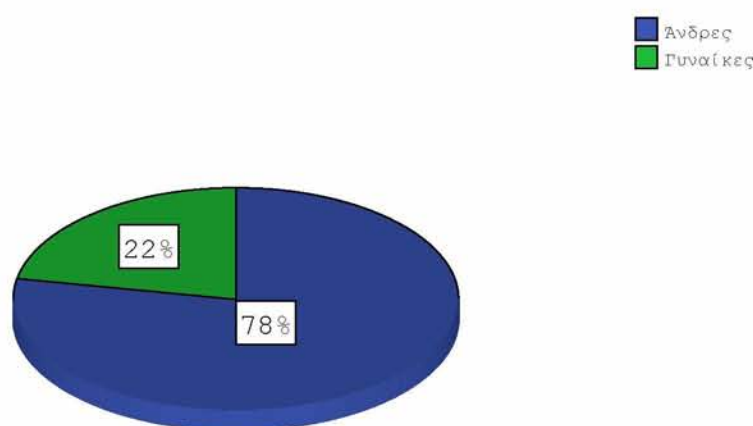
Σχήμα 16: Θέση εργασίας

Όσον αφορά στο καθεστώς απασχόλησης τους, οι 106 (66.3%) εργάζονταν με καθέτως πλήρους απασχόλησης ενώ οι 22 ως εργαζόμενοι μερικούς απασχόλησης (13.8%). 32 άτομα δεν απάντησαν στην συγκεκριμένη ερώτηση (20%). Τέλος, όσον αφορά τη χρονική διάρκεια της απασχόλησης τους ο μέσος όρος των εργαζομένων απασχολούταν στην δηλωθείσα θέση 5.3 έτη (T.A.= 3.8), ενώ συνολικά εργάζονταν τα τελευταία 10.7 έτη (T.A.=6.8).



Σχήμα 17. Καθεστώς απασχόλησης εργαζομένων

Όσον αφορά τους φιλάθλους οι 358 (74.6%) ήταν άνδρες, 101 (21%) γυναίκες, ενώ 21 δεν δήλωσαν το φύλο τους. Ο μέσος όρος ηλικίας των φιλάθλων ήταν 28.9 έτη (T.A.=10.3).



Σχήμα 18:Φύλο φιλάθλων

Περιγραφή των οργάνων μέτρησης

Για τη μελέτη της ικανοποίησης των εργαζομένων χρησιμοποιήθηκε το Ερωτηματολόγιο Καταγραφής της Επαγγελματικής Ικανοποίησης (ESI) (Koustelios & Bagiatis, 1997). Αποτελείται από 24 ερωτήματα και μετράει την επαγγελματική ικανοποίηση λαμβάνοντας υπόψη έξι πτυχές της εργασίας. Την ίδια την Εργασία (4 ερωτήματα, π.χ. «το επάγγελμά μου αξίζει τον κόπο»), τον Μισθό (4 ερωτήματα π.χ. «πληρώνομαι για όσο αξίζω»), την Προαγωγή (3 ερωτήματα π.χ. οι ευκαιρίες είναι καλές), την Επίβλεψη (4 ερωτήματα, π.χ. «οι ανώτεροί μου είναι αγενείς»), τις Εργασιακές συνθήκες (5 ερωτήματα, π.χ. οι συνθήκες εργασίας είναι ευχάριστες) και τον Οργανισμό σαν σύνολο (4 ερωτήματα, π.χ. «ο οργανισμός νοιάζεται για τους εργαζόμενούς του»). Για τις απαντήσεις χρησιμοποιήθηκε 5βάθμια κλίμακα, από το «συμφωνώ απόλυτα» (5) έως το «διαφωνώ εντελώς» (1). Η αξιοπιστία του συγκεκριμένου οργάνου μέτρησης καθώς και η παραγοντική εγκυρότητα έχει επιβεβαιωθεί σε μελέτες των Αντωνίου και συν. (2006), και Koustelios και Kousteliou (1998).

Για την μέτρηση της ενδυνάμωσης χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο της Spreitzer (1996). Το όργανο μέτρησης αποτελείται από τέσσερις παράγοντες-διαστάσεις της επαγγελματικής ενδυνάμωσης, αποτελούμενες από 3 ερωτήματα η κάθε μια. Οι παράγοντες είναι οι εξής: Νόημα (π.χ. Η εργασία μου είναι σημαντική για μένα), Επάρκεια (π.χ. Έχω εμπιστοσύνη στις ικανότητες μου να εκτελέσω τη συγκεκριμένη εργασία), Αυτό-προσδιορισμός (π.χ. Έχω σημαντική αυτονομία στο να καθορίζω πως θα κάνω τη δουλειά μου) και Επιρροή (π.χ. Επηρεάζω σημαντικά αυτά που συμβαίνουν στο χώρο της εργασίας μου). Για τις απαντήσεις των 12 στοιχείων χρησιμοποιείται 7βάθμια κλίμακα, από το «συμφωνώ απόλυτα» (7) έως το «διαφωνώ απόλυτα» (1). Για τη μετάφραση και προσαρμογή του ερωτηματολογίου στα ελληνικά χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος των επτά σταδίων (seven-step methodology) του Vallerand (1989), η οποία χρησιμοποιήθηκε στον τομέα του αθλητισμού από τους Banville, Desrosiers, και Genet-Volet (2000). Τα επτά στάδια της μεθόδου περιλαμβάνουν: την αντίστροφη μετάφραση (back translation technique), την σύγκριση των τιμών του μεταφρασμένου οργάνου με το πρωτότυπο, την διανομή του οργάνου σε δείγμα 20 ατόμων στους οποίους ζητήθηκε και ο βαθμός κατανόησης των προτάσεων, τη μελέτη της εγκυρότητας της μετάφρασης, τη μελέτη της εσωτερικής συνοχής και αξιοπιστίας (test-retest) και τέλος την επιβεβαιωτική παραγοντική ανάλυση. Η αξιοπιστία του οργάνου μέτρησης έχει αναφερθεί επίσης στη μελέτη της Spreitzer (1996).

Σε ότι αφορά τη μέτρηση της δέσμευσης με το επάγγελμα και τον οργανισμό χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο των Meyer, Allen, και Smith, (1993). Το ερωτηματολόγιο μετρά τη δέσμευση τόσο στον οργανισμό, όσο και στο επάγγελμα (2 ομάδες των 18 ερωτήσεων). Η κάθε ομάδα ερωτήσεων διαχωρίζεται σε τρεις διαστάσεις των έξι ερωτήσεων οι οποίες είναι: α) η συναισθηματική δέσμευση (affective) (π.χ. «Είμαι ενθουσιασμένος με το επάγγελμα μου» και «Θα ήμουν πολύ χαρούμενος αν περνούσα το υπόλοιπο της καριέρας μου σ' αυτήν την επιχείρηση»), β) η δέσμευση λόγω συνέχειας (continuance) (π.χ. «Είναι δύσκολο για εμένα αυτή τη στιγμή να αλλάξω επάγγελμα» και «Αυτή τη στιγμή, η παραμονή μου στην επιχείρηση είναι θέμα ανάγκης») και γ) η κανονιστική δέσμευση (normative) (π.χ. «Θα αισθανόμουν ενοχές εάν άφηνα το επάγγελμα μου» και «Δεν αισθάνομαι καμία υποχρέωση να παραμείνω στον τωρινό μου εργοδότη»). Για τις απαντήσεις χρησιμοποιήθηκε μια επταβάθμια κλίμακα: από «διαφωνώ απόλυτα» (1), έως «συμφωνώ απόλυτα» (7). Η αξιοπιστία και η εγκυρότητα περιεχομένου και παραγόντων επιβεβαιώθηκε στη μελέτη των Meyer, Allen, και Smith, (1993).

Τέλος για την αξιολόγηση της αντίληψης των φιλάθλων για το επίπεδο των παρεχόμενων υπηρεσιών του σωματείου χρησιμοποιήθηκε το όργανο μέτρησης SPORTSERV των Theodorakis και συν. (2001). Η κλίμακα 24 ερωτημάτων αποτελείται από πέντε υποκλίμακες – διαστάσεις της ποιότητας υπηρεσιών οι οποίες αναφέρονται στο επίπεδο της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών σε σχέση με: α) την ασφάλεια (4 ερωτήσεις, για παράδειγμα, στο γήπεδο το επίπεδο ασφάλειας είναι υψηλό), β) τις εγκαταστάσεις (5 ερωτήσεις, για παράδειγμα, το κάθισμά μου στο στάδιο είναι άνετο), γ) την πρόσβαση (5 ερωτήσεις, για παράδειγμα, η πρόσβαση στο γήπεδο είναι εύκολη), δ) την αξιοπιστία (4 ερωτήσεις, για παράδειγμα, η Π.Α.Ε. πραγματοποιεί ότι υπόσχεται) και ε) το προσωπικό (6 ερωτήσεις, για παράδειγμα, το προσωπικό είναι πάντα πρόθυμο να με βοηθήσει). Οι απαντήσεις δίνονταν σε μία επταβάθμια κλίμακα τύπου Likert από το διαφωνώ απόλυτα (1) ως το συμφωνώ απόλυτα (7). Η συγκεκριμένη κλίμακα είναι ειδικά σχεδιασμένη για τον μέτρηση της ποιότητας υπηρεσιών στο χώρο των φιλάθλων επαγγελματικών σωματείων. Η αξιοπιστία της κλίμακας έχει επιβεβαιωθεί σε πρόσφατη μελέτη σε δείγμα 242 ελλήνων φιλάθλων ποδοσφαίρου (Theodorakis & Alexandris, 2008) όπου επιβεβαιώθηκε τόσο η συγκλίνουσα εγκυρότητα όσο και η εγκυρότητα διάκρισης.

Στη παρούσα μελέτη, η επαγγελματική ικανοποίηση μετρήθηκε με το ερωτηματολόγιο της ικανοποίησης εργαζομένων (ESI) (Koustelios & Bagiatas, 1997) ενώ η αντιλαμβανόμενη ποιότητα υπηρεσιών μετρήθηκε με το SPORTSERV (Theodorakis et al. 2001) αντίστοιχα. Παρόλο που υπάρχουν αρκετά εργαλεία για τη μέτρηση της επαγγελματικής ικανοποίησης και ποιότητας υπηρεσιών το ESI και το SPORTSERV προτιμήθηκαν για ποικίλους λόγους. Η πλειοψηφία των εργαλείων που χρησιμοποιούνται για να μετρήσουν την επαγγελματική ικανοποίηση και ποιότητα υπηρεσιών έχουν αναπτυχθεί κυρίως στη Βόρεια Αμερική. Η μετάφραση ερευνητικών εργαλείων σε άλλο πολιτιστικό περιβάλλον και με ανθρώπους που μιλάνε διαφορετική γλώσσα είναι ένα περίπλοκο και δύσκολο εγχείρημα (Candell & Hulin, 1987). Διαπολιτισμικές έρευνες έχουν δείξει συστηματικά ότι αρχές ή ιδέες που παρουσιάζονται σε μια κουλτούρα δεν παρουσιάζονται αναγκαία ή δεν είναι το ίδιο σημαντικές σε μια άλλη (Sperber, Devellis, & Boehlecke, 1994). Η μετάφραση εργαλείων πρέπει να χρησιμοποιεί ακριβή μεθοδολογία ούτως ώστε να αποδειχθεί η καταλληλότητα τους στη νέα κουλτούρα και στη συνέχεια να θεωρούνται έγκυρα. Από την άλλη μεριά, το ESI αναπτύχθηκε και δοκιμάστηκε στο Ελληνικό πολιτιστικό περιβάλλον και σε μια ποικιλία επαγγελματιών. Ενώ αντίστοιχα και το SPORTSERV αναπτύχθηκε σε ελληνικά επαγγελματικά αθλητικά σωματεία, σημειώνοντας τους εξής αξιόλογους δείκτες εγκυρότητας (Theodorakis & Alexandris,

2008). Όσον αφορά τα όργανα μέτρησης που χρησιμοποιήθηκαν στη παρούσα μελέτη για τη μέτρηση της ενδυνάμωσης (Spreitzer, 1996) και της δέσμευσης (Meyer, Allen, & Smith, 1993), επέδειξαν αποδεκτή εγκυρότητα περιεχομένου και παραγόντων, καθώς και αποδεκτή προσαρμοστικότητα στα ελληνικά δεδομένα. Και τα δυο όργανα είναι ευρέως διαδομένα και πολυχρησιμοποιημένα σε πολλούς τομείς της επιστήμης της διοίκησης προσωπικού. Για τη μετάφραση και προσαρμογή των ερωτηματολογίου στα ελληνικά χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος των επτά σταδίων (seven-step methodology) του Vallerand (1989), προσαρμοσμένη στον τομέα του αθλητισμού από τους Banville, Desrosiers, και Genet-Volet (2000).

Διαδικασία συλλογής ερωτηματολογίων

Μετά την έγκριση από την αρμοδία διεύθυνση και την εξασφάλιση της απαιτούμενης άδειας για την είσοδο στις εγκαταστάσεις (γραφεία και αθλητική εγκατάσταση), ξεκίνησε η διαδικασία συλλογής των δεδομένων από έξι συνεντευκτές. Η επιλογή του δείγματος από της συγκεκριμένη Π.Α.Ε. πραγματοποιήθηκε εξαιτίας του μεγάλου αριθμού εργαζόμενων, των ιδιόκτητων εγκαταστάσεων της καθώς και του επιπέδου επαγγελματισμού που παρουσιάζει. Τα ερωτηματολόγια που αφορούσαν εργαζόμενους της Π.Α.Ε. συμπληρώθηκαν από τους ίδιους τους εργαζόμενους κατά τη διάρκεια του διαλείμματος από την εργασία τους. Σε εργαζόμενους που απασχολούταν μόνο για τις ανάγκες των αγώνων (π.χ. ασφάλεια) τα ερωτηματολόγια μοιράστηκαν δύο ώρες πριν την έναρξη των αγώνων. Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός πως η πλειοψηφία των εργαζομένων ανήκουν σε εταιρείες που συνεργάζονται τη συγκεκριμένη χρονική στιγμή με την Π.Α.Ε. υπό καθεστώς εργολαβίας (π.χ. ασφάλεια χώρων, έλεγχος εισόδων-εισιτηρίων, catering). Η διαδικασία συλλογής δεδομένων πραγματοποιήθηκε κατά τη διάρκεια δυο εντός έδρας αναμετρήσεων για τη σεζόν 2008-2009 με αντίπαλους τα σωματεία Π.Α.Ε. ΗΡΑΚΛΗΣ και Π.Α.Ε. ΛΕΒΑΔΕΙΑΚΟΣ αντίστοιχα. Στις ίδιες αναμετρήσεις πραγματοποιήθηκε επίσης η διαδικασία συμπλήρωσης των ερωτηματολογίων από τους φιλάθλους του σωματείου. Καθότι το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο αξιολογούσε την αντίληψη των φιλάθλων για το επίπεδο των παρεχομένων υπηρεσιών, η συμπλήρωση αφορούσε μόνο φιλάθλους που είχαν παρακολουθεί προηγούμενο εντός έδρας αγώνα την ίδια σεζόν. Η συμπλήρωση πραγματοποιήθηκε πριν την έναρξη των αναμετρήσεων στον περιβάλλοντα χώρο του γηπέδου «Γεώργιος Καραϊσκάκης» σε χώρους εστίασης και αναμυχής πλησίον του γηπέδου. Διευκρινήσεις αναφορικά με το περιεχόμενο, την εμπιστευτική φύση και την

εθελοντική και ανώνυμη συμπλήρωση των ερωτηματολογίων δόθηκαν σε όλους τους συμμετέχοντες. Μετά την ολοκλήρωση των στατιστικών αναλύσεων τα αποτελέσματα παρουσιάστηκαν στη διοίκηση της Π.Α.Ε. ΟΛΥΜΠΙΑΚΟΣ Σ.Φ. ΠΕΙΡΑΙΩΣ.

Στατιστική Ανάλυση

Για την εισαγωγή, ανάλυση και επεξεργασία των δεδομένων, δημιουργήθηκε μια βάση δεδομένων με το στατιστικό πρόγραμμα SPSS 15. Επιπλέον, πραγματοποιήθηκε περιγραφική ανάλυση των δεδομένων στην έρευνα μέσω της μελέτης της κεντρικής τάσης και διασποράς για κάθε μια από τις 96 ερωτήσεις αλλά και για κάθε ένα παράγοντα των τεσσάρων (4) ερωτηματολογίων. Στη συνέχεια πραγματοποιήθηκε αντιστοίχιση του δείγματος των εργαζομένων (N=160) με αυτό των φιλάθλων (N=480) εξαιτίας της δυσαναλογίας του δείγματος. Συγκεκριμένα, σε κάθε εργαζόμενο αντιστοιγήθηκε ο μέσος όρος των απαντήσεων τεσσάρων τυχαίων φιλάθλων. Η εξασφάλιση της τυχαίας κατανομής εξασφαλίστηκε με τη χρήση τυχαίων αριθμών (Random number generator). Στη συνέχεια υπολογίστηκαν οι μέσες τιμές των διαστάσεων της εξεταζόμενων εννοιών. Ο συντελεστής α του Cronbach χρησιμοποιήθηκε για την εξέταση της εσωτερικής συνοχής των υποκλιμάκων των οργάνων μέτρησης. Εξαιτίας της σύνθετης φύσης που παρουσιάζουν τα υποθετικά ερευνητικά μοντέλα, για την επιβεβαίωση των παραγόντων και την εξέταση των σχέσεων μεταξύ εξαρτημένων και ανεξάρτητων μεταβλητών, χρησιμοποιήθηκαν τα μοντέλα δομικών εξισώσεων (Structural Equation Modeling) μέσω του στατιστικού προγράμματος AMOS (Arbuckle, 2006). Οι διαδικασίες ανάλυσης που προσφέρουν, επιτρέπουν στους ερευνητές να εξετάσουν την προτεινόμενη υποθετική δομή ενός μοντέλου συνολικά για το σύνολο των σχέσεων μεταξύ των εξαρτώμενων και των ανεξάρτητων μεταβλητών ταυτόχρονα. Τα μοντέλα δομικών εξισώσεων συνήθως χρησιμοποιούνται σαν μια επιβεβαιωτική διαδικασία διαφόρων θεωρητικών υποθέσεων, επειδή δεν υπολογίζουν μόνο τις εκτιμήσεις για τους παράγοντες του μοντέλου (όπως διακυμάνσεις και συνδιακυμάνσεις των παραγόντων, τον υπολογισμό της διακύμανσης των λαθών), αλλά εξετάζουν επίσης και το βαθμό προσαρμογής τους με τα δεδομένα. Γενικά, τα μοντέλα δομικών εξισώσεων είναι μια στατιστική μεθοδολογία που υιοθετεί μια επικυρωτική μέθοδο (εξέταση υποθέσεων) στην πολυμεταβλητή ανάλυση (multivariate analysis) ενός μοντέλου, που αφορά κάποιες παρατηρήσεις ή μετρήσεις (Byrne 1998a). Τα SEM μπορούν να θεωρηθούν σαν μια επέκταση της παλινδρόμησης και της παραγοντικής ανάλυσης, η οποία όμως εξετάζει ταυτόχρονα τις σχέσεις μιας ή περισσότερων εξαρτημένων μεταβλητών, και μεταξύ δύο ή περισσότερων ανεξάρτητων

μεταβλητών. Οι σχέσεις μεταξύ των θεωρητικών εννοιών αντιπροσωπεύονται από τους συντελεστές παλινδρόμησης ή διαδρομής μεταξύ των διάφορων παραγόντων. Στην πολλαπλή παλινδρόμηση όμως ο αναλυτής θεωρεί ότι, οι μεταβλητές που συμμετέχουν στο σχηματισμό του μοντέλου έχουν μετρηθεί απόλυτα, ακόμα και αν αυτό δεν ισχύει. Επιπρόσθετα, το μοντέλο της παλινδρόμησης εκτιμά και αναπαριστά μόνο άμεσες επιδράσεις. Στην περίπτωση, για παράδειγμα, που μια ανεξάρτητη μεταβλητή δεν είναι απόλυτα παρατηρήσιμη, δημιουργείται πρόβλημα μεροληψίας όχι μόνο στην εκτίμηση του συντελεστή της συγκεκριμένης μεταβλητής, αλλά και στις εκτιμήσεις των συντελεστών των υπόλοιπων μεταβλητών του μοντέλου.

H1: Για τη μελέτη του επιπέδου πρόβλεψης της ποιότητας υπηρεσιών από την επαγγελματική ικανοποίηση έγινε χρήση μοντέλου δομικών εξισώσεων με σκοπό την ταυτόχρονη μελέτη των σχέσεων μεταξύ εξαρτημένων και ανεξάρτητων μεταβλητών. Ως ανεξάρτητες μεταβλητές ορίστηκε η επαγγελματική ικανοποίηση ενώ ως εξαρτημένη η ποιότητα υπηρεσιών.

H2: Για τη μελέτη του επιπέδου πρόβλεψης των διαστάσεων της ποιότητας υπηρεσιών, επαγγελματικής ικανοποίησης και οργανωσιακής και επαγγελματικής δέσμευσης από την επαγγελματική ενδυνάμωση και του ρόλου της επαγγελματικής ικανοποίησης σχέση Επαγγελματική Ενδυνάμωση- Ποιότητα Υπηρεσιών έγινε χρήση μοντέλου δομικών εξισώσεων. Ως ανεξάρτητη μεταβλητή ορίστηκε η επαγγελματική ενδυνάμωση ενώ ως εξαρτημένες οι παράγοντες της επαγγελματικής ικανοποίησης, ποιότητας υπηρεσιών και οργανωσιακής και επαγγελματικής δέσμευσης. Ο παράγοντας της επαγγελματικής ικανοποίησης ορίστηκε ως ενδιάμεσος παράγοντας στην σχέση επαγγελματική ενδυνάμωση- Ποιότητα Υπηρεσιών και μελετήθηκε ως προς την συνεισφορά του σε αυτή με τη μέθοδο bootstrapped standard errors. Η συγκεκριμένη μέθοδος επιτρέπει τη μελέτη τόσο των άμεσων όσο και των έμμεσων σχέσεων μεταξύ των μεταβλητών χωρίς να εξαρτάται από την κατανομή του δείγματος. Η συγκεκριμένη μέθοδος μπορεί να πραγματοποιηθεί ακόμα και σε μοντέλα που είναι λάθος.

H3: Για τη μελέτη του επιπέδου πρόβλεψης των διαστάσεων της ποιότητας υπηρεσιών από τις διαστάσεις της επαγγελματικής και οργανωσιακής δέσμευσης, καθώς και του ενδιάμεσου τους ρόλου στη σχέση Επαγγελματική Ενδυνάμωση-Ποιότητα Υπηρεσιών έγινε χρήση μοντέλου δομικών εξισώσεων. Ως ανεξάρτητες μεταβλητές ορίστηκαν οι παράγοντες της επαγγελματικής και οργανωσιακής δέσμευσης ενώ ως εξαρτημένες ο παράγοντας της ποιότητας υπηρεσιών. Οι παράγοντες της επαγγελματικής

και οργανωσιακής δέσμευσης ορίστηκαν ως ενδιάμεσοι παράγοντες στην σχέση Επαγγελματική Ενδυνάμωση-Ποιότητα Υπηρεσιών και μελετήθηκαν ως προς την συνεισφορά τους σε αυτή (bootstrapped standard errors).

Εγκυρότητα και Αξιοπιστία

Στην παρούσα έρευνα, το ερωτηματολόγιο που κατασκευάστηκε καθώς και τα μοντέλα της στατιστικής επεξεργασίας είναι σύμφωνα με τη βιβλιογραφία καθώς χρησιμοποιούνται αρκετά χρόνια και έχουν υψηλή αξιοπιστία και εγκυρότητα.

Οι διάφορες μορφές εγκυρότητας μιας έρευνας παρουσιάζονται παρακάτω (Zampetakis, 2007):

α) *Η εγκυρότητα σχετικά με το περιεχόμενο:* Περιλαμβάνει τη φαινομενική εγκυρότητα και την εγκυρότητα περιεχομένου. Η φαινομενική εγκυρότητα είναι το κατά πόσο μία κλίμακα μέτρησης όντως μετράει την έννοια για την οποία έχει οριστεί. Στη συγκεκριμένη μελέτη η φαινομενική εγκυρότητα διασφαλίστηκε πρώτον μέσω της βιβλιογραφικής έρευνας που πραγματοποιήθηκε ώστε να δημιουργεί μία ξεκάθαρη βάση από την οποία θα ξεκινήσει η διαδικασία και δεύτερον από την προσεκτική κατασκευή του ερωτηματολογίου. Η εγκυρότητα περιεχομένου ή κατά τεκμήριο εγκυρότητα αναφέρεται στο κατά πόσο οι ερωτήσεις του μέσου καλύπτουν το εύρος του περιεχομένου της εννοιολογικής κατασκευής που υποστηρίζουν. Δηλαδή αν μία μέτρηση είναι επαρκής για να καλύψει σφαιρικά την έννοια που μετρά. Στην παρούσα έρευνα μας μετρήθηκαν συγκεκριμένες πτυχές της επαγγελματικής ικανοποίησης, της επαγγελματικής ενδυνάμωσης, της δέσμευσης με τον οργανισμό και το επάγγελμα καθώς και της αντιλαμβανόμενης ποιότητας υπηρεσιών.

β) *Η εγκυρότητα της εννοιολογικής κατασκευής:* Αναφέρεται στο πόσο καλά κάποιος αποτύπωσε τη θεωρία του σε μία κλίμακα και περιλαμβάνει τη συγκλίνουσα εγκυρότητα και την εγκυρότητα διαχωρισμού. Η συγκλίνουσα εγκυρότητα αναφέρεται στο βαθμό που ένα εργαλείο συμφωνεί με άλλες μετρήσεις του ίδιου ή άλλων χαρακτηριστικών με τα οποία συγκλίνει από θεωρητική άποψη. Η εγκυρότητα διαχωρισμού αναφέρεται στο αν οι μετρήσεις μας σχετίζονται ή όχι με μετρήσεις άλλων χαρακτηριστικών. Στη συγκεκριμένη περίπτωση η συγκλίνουσα εγκυρότητα διασφαλίστηκε μέσω της βιβλιογραφικής έρευνας από την οποία προέκυψαν οι προς εξέταση υποθέσεις.

γ) *Η εγκυρότητα κριτηρίων:* Αφορά στο κατά πόσο τα αποτελέσματα της έρευνας είναι σύμφωνα με τη θεωρία και με τη βιβλιογραφία που έχει διερευνηθεί στην οποία

διατυπώνονται αποτελέσματα άλλων ερευνών. Η εγκυρότητα κριτηρίου περιλαμβάνει τη συντρέχουσα εγκυρότητα και την προβλεπτική εγκυρότητα. Η συντρέχουσα εγκυρότητα αναφέρεται στο βαθμό που οι τιμές μιας κλίμακας διαφοροποιούνται προς την αναμενόμενη κατεύθυνση μεταξύ ομάδων ατόμων οι οποίες αντικειμενικά διαφέρουν ως προς την αξιολογούμενη εννοιολογική κατασκευή. Η προβλεπτική εγκυρότητα αναφέρεται στο βαθμό που η κλίμακα είναι σε θέση με βάση σημερινές αξιολογήσεις να προβλέψει μελλοντικές παραμέτρους. Οι δύο αυτές μορφές εγκυρότητας διασφαλίστηκαν στην παρούσα μελέτη από την βιβλιογραφία η πρώτη και η δεύτερη από τα στοιχεία που έχουν οι κλίμακες μέτρησης ως προς την προβλεπτική τους ικανότητα και τα οποία έχουν δημοσιοποιηθεί στα σχετικά άρθρα.

Για την εξασφάλιση της εγκυρότητας της εννοιολογικής κατασκευής, δηλαδή το κατά πόσο τα αποτελέσματα προσεγγίζουν την αλήθεια, χρησιμοποιήθηκε επιβεβαιωτική παραγοντική ανάλυση (Confirmatory Factor Analysis) μέσω του στατιστικού πακέτου AMOS 7.0.

Οι σημαντικότεροι δείκτες προσαρμογής του μοντέλου μέτρησης στα δεδομένα, που υπολογίστηκαν για τη συγκεκριμένη έρευνα είναι οι: *CFI*, *TLI*, *NFI*: των οποίων το εύρος τιμών είναι από 0 (καθόλου προσαρμογή) έως και 1 (άριστη προσαρμογή) και (*RMSEA* : αν *RMSEA*=0 έχουμε τέλεια προσαρμογή αν $0.05 < RMSEA < 0.08$ έχουμε μέτρια προσαρμογή αν *RMSEA*>0.1 έχουμε κακή προσαρμογή).

Πριν τη ανάλυση, τα δεδομένα εξετάστηκαν για τυχόν παρεκκλίσεις με βάση τις τιμές του δείκτη Mahalanobis distance values. Πέντε περιπτώσεις με τιμές μεγαλύτερες από $\chi^2 (5) = 38.250$, $p < .01$ θεωρήθηκαν παρεκκλίνουσες και εξαιρέθηκαν από τα δεδομένα (Tabachnick and Fidell, 2001). Επιπρόσθετα, η προκαταρκτική εξέταση των δεδομένων έδειξε πως η πολυδιάστατη κανονικότητα του δείγματος ήταν ικανοποιητική (*Mardia's coefficient of multivariate kurtosis*= 2.980, $p < .001$) (Mardia, 1970).

Με βάση την επιβεβαιωτική Παραγοντική Ανάλυση, το μοντέλο μέτρησης με τις συσχετίσεις όπως προέκυψαν από την στατιστική επεξεργασία, παρατηρείται ότι εμφανίζει αποδεκτή προσαρμογή, με όλους τους δείκτες να είναι εντός των αποδεκτών ορίων (Πίνακας 4)

Πίνακας 4. Δείκτες προσαρμογής του υποθετικού μοντέλου.

Δείκτης	χ^2	df	RMSEA	NFI	CFI	TLI
			Browne and Cudeck (1993)	Bentler and Bonett (1980)	Bentler (1990)	Bentler and Bonett (1980)
Τιμή	565.9	181	.075	.889	.901	.898
	($p < .001$)					

Η αξιοπιστία είναι ο συσχετισμός μιας μεταβλητής, ενός παράγοντα, ή ενός μοντέλου με κάτι υποθετικό που μετρά αληθινά αυτό που επιθυμείται να μετρηθεί (Cronbach, 1951). Δεδομένου ότι, το αληθινό μοντέλο δεν είναι διαθέσιμο, η αξιοπιστία υπολογίζεται από τον υψηλό συσχετισμό μεταξύ των μεταβλητών μέσω διάφορων δεικτών αξιοπιστίας. Όλοι οι δείκτες αξιοπιστίας είναι μορφές συντελεστών συσχετισμού, αλλά αντιπροσωπεύουν διαφορετικές έννοιες της αξιοπιστίας, και μπορούν να χρησιμοποιηθούν περισσότερο του ενός σε μία έρευνα. Ο Cronbach's alpha είναι ο πιο ευρέως χρησιμοποιούμενος από τους δείκτες αξιοπιστίας και είναι γενικά αποδεκτό ότι η τιμή του πρέπει να είναι μεγαλύτερη του 0.7. Ο δείκτης Cronbach's alpha μπορεί να ερμηνευθεί σαν το εκατοστιαίο ποσοστό που εξηγεί ο χρησιμοποιούμενος παράγοντας έναν υποθετικό που περιλαμβάνει όλες τις πιθανές μεταβλητές. Στην συγκεκριμένη εργασία υπολογίσθηκαν οι συντελεστές α για: τους 6 παράγοντες της επαγγελματικής ικανοποίησης, τους 4 παράγοντες της ενδυνάμωσης, τους 6 παράγοντες της δέσμευσης και τέλος για τους 5 παράγοντες της αντιλαμβανόμενης ποιότητας υπηρεσιών (Πίνακας 5).

Με βάση τα αποτελέσματα της ανάλυση αξιοπιστίας του οργάνου μέτρησης της επαγγελματικής ικανοποίησης, οι παράγοντες “Συνθήκες Εργασίας” ($\alpha = .73$), “Προαγωγή” ($\alpha = .76$), “η Φύση της Δουλειάς” ($\alpha = .72$) και “Άμεσος Προϊστάμενος” ($\alpha = .82$) παρουσίασαν ικανοποιητική εσωτερική συνοχή, ενώ οι παράγοντες “Μισθός” ($\alpha = .67$) και “Οργανισμός ως μια ολότητα” ($\alpha = .69$) σημείωσαν οριακά αποδεκτή συνοχή. Όσον αφορά την ανάλυση αξιοπιστίας του οργάνου μέτρησης της ενδυνάμωσης, οι παράγοντες “Επάρκεια” ($\alpha = .80$), “Νόημα” ($\alpha = .80$) και “Αυτό-προσδιορισμός” ($\alpha = .90$) παρουσίασαν υψηλή εσωτερική συνοχή ενώ αντίθετα η τιμή του παράγοντα “Επιρροή” ($\alpha = .67$) κρίνεται οριακά αποδεκτή. Αναφορικά με την ανάλυση αξιοπιστίας του οργάνου μέτρησης της δέσμευσης με το επάγγελμα οι παράγοντες “Δέσμευση λόγω συνέχειας” ($\alpha = .69$) και “Κανονιστική δέσμευση” ($\alpha = .69$) σημείωσε οριακά αποδεκτές τιμές ενώ ο παράγοντας “Συναισθηματική δέσμευση” ($\alpha = .88$) σημείωσε σχετικά υψηλή τιμή εσωτερικής συνοχής.

Όσον αφορά τους παράγοντες της δέσμευσης με τον οργανισμό: “Δέσμευση λόγω συνέχειας” ($\alpha=.71$), “Κανονιστική δέσμευση” ($\alpha=.84$) και “Συναισθηματική δέσμευση” ($\alpha=.89$) σημείωσαν υψηλές τιμές εσωτερικής συνοχής. Τέλος, με βάση τα αποτελέσματα της μελέτης αξιοπιστίας του οργάνου μέτρησης αντιλαμβανόμενης ποιότητας υπηρεσιών των φιλάθλων οι παράγοντες “Προσωπικό” ($\alpha=.93$), “Πρόσβαση” ($\alpha=.86$), “Ασφάλεια” ($\alpha=.88$), “Αξιοπιστία” ($\alpha=.87$) και “Εγκαταστάσεις” ($\alpha=.83$) σημείωσαν υψηλές τιμές εσωτερικής συνοχής στο σύνολο τους.

Για τη μελέτη της συγκλίνουσας (convergent) και διακρίνουσας (discriminant) εγκυρότητας χρησιμοποιήθηκαν οι δείκτες Composite Reliability (CR), Average Variance Extracted (AVE) και Maximum Shared Squared Variance (MSV). Για τον υπολογισμό των παραπάνω τιμών χρησιμοποιήθηκε το λογισμικό Microsoft Excel Stats Tools. Ο δείκτης Composite Reliability (CR) μπορεί να ερμηνευθεί σαν το εκατοστιαίο ποσοστό που εξηγεί ο χρησιμοποιούμενος παράγοντας έναν υποθετικό που περιλαμβάνει όλες τις πιθανές μεταβλητές συνυπολογίζοντας το στατιστικό λάθος, ενώ οι τιμές του θα πρέπει να υπερβαίνουν το .70 (Hair, Black, Babin, & Anderson, 2010). Οι δείκτες Average Variance Extracted (AVE) και Maximum Shared Squared Variance (MSV) υπολογίζουν τις τιμές των τετραγώνων των συντελεστών ενός δομικού μοντέλου λαμβάνοντας ταυτόχρονα υπόψη τους δείκτες που σχετίζονται με το στατιστικό λάθος. Ο δείκτης AVE θα πρέπει να υπερβαίνει το .50 ενώ οι τιμές του θα πρέπει να είναι μεγαλύτερες από τις αντίστοιχες του MSV έτσι ώστε να εξασφαλιστεί η συγκλίνουσα (convergent) και διακρίνουσα (discriminant) εγκυρότητα (Hair et al., 2010). Στη παρούσα μελέτη με εξαίρεση τις τιμές του παράγοντα ‘Μισθός’ και ‘Οργανισμός’ οι υπόλοιπες διαστάσεις των εξεταζόμενων μεταβλητών σημείωσαν τιμές του δείκτη Composite Reliability μεγαλύτερες από .70 επιβεβαιώνοντας την αξιοπιστία του μοντέλου (Hair et al., 2010) (Πίνακας 5). Επιπρόσθετα οι τιμές του δείκτη Composite Reliability ήταν μεγαλύτερες από αυτές του δείκτη Average Variance Extracted (AVE) ο οποίος σημείωσε τιμές $> .50$ αποδεικνύοντας συγκλίνουσα εγκυρότητα. Ενώ οι τιμές του δείκτη Maximum Shared Squared Variance (MSV) με εξαίρεση τον παράγοντα ‘Μισθός’ παρουσιάστηκαν μικρότερες απ αυτές του Average Variance Extracted (AVE) αποδεικνύοντας διακρίνουσα εγκυρότητα (Hair et al., 2010).

Πίνακας 5. Τιμές συντελεστών αξιοπιστίας και εγκυρότητας των διαστάσεων της Επαγγελματικής ικανοποίησης, Επαγγελματικής ενδυνάμωσης, Δέσμευσης με το επάγγελμα και τον οργανισμό και Αντιλαμβανόμενης ποιότητας υπηρεσιών.

Διάσταση	skewness	kurtosis	CR	AVE	MSV	Cronbach's alpha	N of items
<i>Επαγγελματική Ικανοποίηση</i>							
Συνθήκες Εργασίας	.364	.20	.69	.60	.52	.73	5
Μισθός	-.547	.435	.60	.49	.53	.67	4
Άμεσος Προϊστάμενος	.398	-.244	.72	.70	.67	.76	3
Φύση της Δουλειάς	-.101	-.719	.71	.68	.64	.72	4
Επίβλεψη	-.197	-1.014	.79	.75	.70	.82	4
Οργανισμός ως ολότητα	-.082	-.604	.60	.59	.50	.69	4
<i>Επαγγελματική Ενδυνάμωση</i>							
Επάρκεια	-.579	-.115	.76	.75	.71	.80	3
Νόημα	.115	.361	.77	.74	.73	.80	3
Αυτό-προσδιορισμός	.233	.157	.88	.78	.71	.90	3
Επιρροή	.004	-.471	.66	.53	.49	.67	3
<i>Δέσμευση με το επάγγελμα</i>							
Συναισθηματική δέσμευση	.233	-.958	.80	.77	.75	.88	6
Δέσμευση λόγω συνέχειας	.028	-.525	.67	.57	.51	.69	6
Κανονιστική δέσμευση	.103	-.701	.68	.56	.54	.69	6
<i>Δέσμευση με τον οργανισμό</i>							
Συναισθηματική δέσμευση	.019	-.014	.85	.80	.78	.89	6
Δέσμευση λόγω συνέχειας	.028	-.156	.69	.61	.56	.71	6
Κανονιστική δέσμευση	-.176	-.068	.80	.78	.75	.84	6
<i>Αντιλαμβανόμενη Ποιότητα Υπηρεσιών</i>							
Προσωπικό	-1.32	2.27	.90	.78	.73	.93	6
Πρόσβαση	-1.23	2.32	.82	.80	.74	.86	5
Ασφάλεια	-1.24	2.29	.84	.74	.66	.88	4
Αξιοπιστία	-1.14	1.32	.85	.82	.80	.87	4
Εγκαταστάσεις	-1.36	2.37	.83	.76	.70	.83	5

IV. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Στον κεφαλαίο αυτό αναφέρονται αναλυτικά τα περιγραφικά στοιχεία του δείγματος, η αξιοπιστία και η εγκυρότητα των ερωτηματολογίων, καθώς και τα αποτελέσματα των αναλύσεων των σχέσεων μεταξύ των υπό εξέταση εννοιών.

Αποτελέσματα στατιστικών χαρακτηριστικών

Ανάλυση Ερωτηματολογίου Επαγγελματικής Ικανοποίησης – Ενδυνάμωσης και Δέσμευσης με το επάγγελμα και τον οργανισμό. Στους πίνακες 6,7 και 8 παρουσιάζονται οι μέσες τιμές και οι τυπικές αποκλίσεις των ερωτημάτων των τριών οργάνων μέτρησης που αφορούν τους εργαζόμενους του σωματείου.

Πίνακας 6. Μέσες τιμές, τυπικές αποκλίσεις και φορτίσεις του ερωτηματολογίου μέτρησης της επαγγελματικής ικανοποίησης.

	M.O.	T.A.	Factor loadings	
Συνθήκες εργασίας				
1. Οι συνθήκες εργασίας είναι οι καλύτερες που είχα ποτέ	3,18	1,13	,88	
2. Ο χώρος της εργασίας μου είναι ευχάριστος	3,47	1,04	,88	
3. Οι συνθήκες εργασίας είναι επικίνδυνες για την υγεία μου	(αντεστραμμένο ερώτημα)	3,64	1,14	,77
4. Ο εξαερισμός δεν είναι επαρκής στο χώρο της δουλειάς μου	(αντεστραμμένο ερώτημα)	3,65	1,19	,89
5. Ο φωτισμός δεν είναι επαρκής στο χώρο της δουλειάς μου	(αντεστραμμένο ερώτημα)	3,99	1,07	,78
Μισθός				
6. Πληρώνομαι όσο πρέπει για τη δουλειά που προσφέρω	2,79	1,15	,90	
7. Αισθάνομαι ανασφάλεια με τέτοιο μισθό	(αντεστραμμένο ερώτημα)	2,81	1,18	,87
8. Ίσα-ίσα που μπορώ και επιβιώνω μ' αυτό το μισθό	(αντεστραμμένο ερώτημα)	2,86	1,16	,68
9. Πληρώνομαι λιγότερο από ότι αξίζω	(αντεστραμμένο ερώτημα)	2,63	1,22	,71

Προαγωγή

10. Υπάρχουν πολλές ευκαιρίες για προαγωγή	2,87	1,13	,83
11. Η πείρα που απέκτησα αυξάνει τις προοπτικές μου για προαγωγή	3,06	1,13	,76
12. Οι προοπτικές για προαγωγή είναι πολύ περιορισμένες	(αντεστραμμένο ερώτημα)	2,88	1,29 ,70

Η Φύση της Δουλειάς

13. Η δουλειά μου είναι αξιόλογη	3,38	1,07	,80
14. Η δουλειά μου με ικανοποιεί	3,48	1,03	,91
15. Η δουλειά μου είναι μονότονη (ρουτίνα)	(αντεστραμμένο ερώτημα)	3,39	1,22 ,92
16. Η δουλειά μου είναι βαρετή	(αντεστραμμένο ερώτημα)	3,59	1,14 ,88

Άμεσος Προϊστάμενος

17. Ο προϊστάμενος μου με υποστηρίζει όταν τον χρειάζομαι	3,78	1,13	,69
18. Ο προϊστάμενος μου κατανοεί τα προβλήματά μου	3,94	1,03	,76
19. Ο προϊστάμενος μου είναι αγενής	(αντεστραμμένο ερώτημα)	3,91	1,10 ,70
20. Ο προϊστάμενος μου είναι ενοχλητικός	(αντεστραμμένο ερώτημα)	4,04	1,08 ,72

Οργανισμός ως μια ολότητα

21. Η υπηρεσία φροντίζει τους εργαζομένους της	3,17	,96	,89
22. Είναι η καλύτερη υπηρεσία που έχω δουλέψει ποτέ	3,04	1,00	,91
23. Υπάρχει ευνοιοκρατία (έλλειψη αξιοκρατίας) στην υπηρεσία	(αντεστραμμένο ερώτημα)	2,87	1,12 ,91
24. Η υπηρεσία κάνει διακρίσεις ανάμεσα στους εργαζομένους της	(αντεστραμμένο ερώτημα)	2,81	1,29 ,87

Πίνακας 7. Μέσες τιμές, τυπικές αποκλίσεις και φορτίσεις του ερωτηματολογίου μέτρησης της επαγγελματικής ενδυνάμωσης.

	M.O.	T.A.	Factor loadings
Επάρκεια			
1. Έχω εμπιστοσύνη στις ικανότητες μου να εκτελέσω τη συγκεκριμένη εργασία	5,82	1,66	,69
2. Έχω τις απαιτούμενες δεξιότητες για την εργασία μου	5,30	1,47	,74
3. Είμαι βέβαιος για τις ικανότητες που έχω για να εκτελέσω την εργασία μου	5,54	1,58	,77
Νόημα			
4. Η εργασία μου είναι σημαντική για μένα	5,57	1,39	,87
5. Αυτά που κάνω στην εργασία μου έχουν σημασία για μένα.	4,83	1,71	,86
6. Η εργασία μου σημαίνει πολλά για μένα	4,99	1,53	,90
Αυτό-προσδιορισμός			
7. Έχω σημαντική αυτονομία στο να καθορίζω πως θα κάνω τη δουλειά μου	5,05	1,50	,89
8. Μπορώ να αποφασίζω μόνος μου τον τρόπο με τον οποίο θα κάνω τη δουλειά μου	4,34	1,66	,76
9. Έχω σημαντικές ευκαιρίες για ανεξαρτησία και ελευθερία κατά την εκτέλεση της εργασίας μου	4,24	1,56	,88
Επιρροή			
10. Η επιρροή που έχω στο χώρο όπου εργάζομαι είναι μεγάλη	4,27	1,68	,87
11. Έχω σημαντικό έλεγχο για ότι συμβαίνει στο χώρο εργασίας μου	4,60	1,66	,90
12. Επηρεάζω σημαντικά αυτά που συμβαίνουν στο χώρο της εργασίας μου	4,39	1,47	,86

Πίνακας 8. Μέσες τιμές, τυπικές αποκλίσεις και φορτίσεις του ερωτηματολογίου μέτρησης της δέσμευσης με το επάγγελμα και τον οργανισμό.

	M.O.	T.A.	Factor loadings	
<i>Δέσμευση με το επάγγελμα</i>				
Συναισθηματική δέσμευση				
1	Το επάγγελμά μου είναι σημαντικό για την εικόνα μου.	4,64	1,81	,92
2	Μετανιώνω που επέλεξα αυτό το επάγγελμα. (αντεστραμμένο ερώτημα)	4,82	1,63	,90
3	Είμαι υπερήφανος που κάνω αυτό το επάγγελμα.	4,29	1,69	,70
4	Δεν μου αρέσει που κάνω αυτό το επάγγελμα. (αντεστραμμένο ερώτημα)	4,92	1,85	,98
5	Δεν με εκφράζει αυτό το επάγγελμα. (αντεστραμμένο ερώτημα)	4,95	1,80	,94
6	Είμαι ενθουσιασμένος με το επάγγελμά μου.	4,49	1,61	,58
Δέσμευση λόγω συνέχειας				
7	Έχω επενδύσει πάρα πολλά για τη δουλειά μου ώστε να εξετάζω την πιθανότητα αλλαγής της τώρα.	3,99	1,67	,78
8	Είναι δύσκολο για εμένα αυτή τη στιγμή να αλλάξω επάγγελμα.	4,16	1,71	,88
9	Πάρα πολλά πράγματα θα αναστατώνονταν στη ζωή μου αν αποφάσιζα να αλλάξω το επάγγελμά τώρα.	4,03	1,66	,92
10	Θα μου στοιχίζε πολύ να αλλάξω το επάγγελμά μου αυτή τη στιγμή.	4,05	1,70	,83
11	Δεν υπάρχει τίποτα που να με εμποδίζει να αλλάξω επάγγελμα. (αντεστραμμένο ερώτημα)	4,05	1,81	,89
12	Η αλλαγή επαγγέλματος θα απαιτούσε σημαντικές θυσίες από εμένα.	4,36	1,80	,82
Κανονιστική δέσμευση				
13	Πιστεύω ότι οι άνθρωποι που έχουν εκπαιδευθεί σε ένα επάγγελμα έχουν την ευθύνη να μείνουν σε αυτό για μια λογική χρονική περίοδο.	4,57	1,54	,60
14	Δεν αισθάνομαι οποιαδήποτε υποχρέωση να παραμείνω στο επάγγελμά μου. (αντεστραμμένο ερώτημα)	4,26	1,80	,81
15	Αισθάνομαι υποχρέωση να συνεχίσω να ασχολούμαι με αυτό το επάγγελμα.	3,94	1,65	,78
16	Δεν πιστεύω ότι θα ήταν σωστό να αφήσω το επάγγελμά μου τώρα, ακόμα κι αν αυτό είχε πλεονέκτημα για εμένα.	3,96	1,91	,88
17	Θα αισθανόμουν ενοχές εάν άφηνα το επάγγελμά μου.	4,13	1,72	,84
18	Παραμένω στο επάγγελμά μου διότι είμαι αφοσιωμένος σε αυτό.	4,28	1,71	,81
<i>Δέσμευση με τον οργανισμό</i>				
Συναισθηματική δέσμευση				
19	Θα ήμουν πολύ ευτυχισμένος εάν περνούσα το υπόλοιπο της καριέρας μου σε αυτήν την εταιρία.	4,10	1,87	,97
20	Αισθάνομαι πραγματικά ότι τα προβλήματα της εταιρίας είναι και δικά μου.	4,13	1,73	,98
21	Δεν αισθάνομαι έντονα ότι είμαι "μέρος" της εταιρίας. (αντεστραμμένο ερώτημα)	4,77	1,65	,89
22	Δεν αισθάνομαι "συναισθηματικά δεμένος" με αυτή την εταιρία (αντεστραμμένο ερώτημα)	4,93	1,67	,90
23	Δεν αισθάνομαι "μέλος της οικογένειας" στην εταιρία που ανήκω. (αντεστραμμένο ερώτημα)	4,80	1,73	,91
24	Αυτή η εταιρία έχει μεγάλη σημασία για εμένα.	4,48	1,70	,93

Δέσμευση λόγω συνέχειας			
25	Η παραμονή μου σε αυτή την εταιρία, αυτή τη στιγμή, είναι αναγκαστική αλλά και επιθυμητή.	4,40	1,43 ,82
26	Θα ήταν πολύ δύσκολο για εμένα να αφήνα την εταιρία που εργάζομαι αυτή τη στιγμή, ακόμα κι αν το ήθελα.	3,70	1,54 ,58
27	Ένα μεγάλο μέρος της ζωής μου θα αναστατωνόταν εάν αποφάσιζα να εγκαταλείψω την εταιρία τώρα.	3,83	1,65 ,80
28	Θεωρώ ότι έχω πολύ λίγες επιλογές ώστε να εξετάσω την πιθανότητα αποχώρησής μου από αυτή την εταιρία.	3,93	1,59 ,52
29	Εάν δεν είχα επενδύσει προσωπικά τόσο πολύ σε αυτή την εταιρία μπορεί να εξέταζα την περίπτωση να εργαστώ αλλού.	3,84	1,62 ,80
30	Μια από τις λίγες αρνητικές συνέπειες της αποχώρησής μου από αυτό το σχολείο θα ήταν η μείωση των διαθέσιμων εναλλακτικών λύσεων.	3,69	1,18 ,85
Κανονιστική δέσμευση			
31	Δεν αισθάνομαι οποιαδήποτε υποχρέωση να παραμείνω σε αυτή την εταιρία με την παρούσα διεύθυνσή. <i>(αντεστραμμένο ερώτημα)</i>	4,40	1,80 ,91
32	Ακόμα κι αν ήταν προς όφελός μου, δεν αισθάνομαι ότι θα ήταν σωστό να αφήνα την εταιρία που εργάζομαι αυτή τη στιγμή.	4,21	1,84 ,88
33	Θα αισθανόμουν ενοχές εάν αφήνα την εταιρία τώρα.	4,37	1,71 ,89
34	Αυτή η εταιρία αξίζει την αφοσίωσή μου.	4,32	1,72 ,76
35	Δεν θα αφήνα την εταιρία που εργάζομαι αυτή τη στιγμή επειδή αισθάνομαι υποχρεωμένος στους ανθρώπους που βρίσκονται σε αυτή.	4,06	1,70 ,88
36	Οφείλω πολλά στην εταιρία που εργάζομαι.	4,16	1,69 ,71

Με βάση την ανάλυση των μέσων τιμών των διαστάσεων που αποτελούν τις τρεις εξεταζόμενες έννοιες (Πίνακας 9), ως υψηλότερα αξιολογούμενοι παράγοντες της επαγγελματικής ικανοποίησης αναδείχθηκαν ο παράγοντας της ‘επίβλεψης’ ($M= 3.9$, $T.A.= .87$) και των ‘συνθηκών εργασίας’ ($M= 3.5$, $T.A.= .76$). Τις μικρότερες μέσες τιμές σημείωσε ο παράγοντας ‘μισθός’ ($M= 2.7$, $T.A.= .78$).

Όσον αφορά την έννοια της επαγγελματικής ενδυνάμωσης ο παράγοντας ‘επάρκεια’ σημείωσε την υψηλότερη μέση τιμή ($M= 5.5$, $T.A.= 1.3$), ενώ ο παράγοντας ‘επιρροή’ τη μικρότερη ($M= 4.4$, $T.A.= 1.2$).

Τέλος, όσον αφορά τη δέσμευση με το επάγγελμα, οι εργαζόμενοι αξιολόγησαν τον παράγοντα ‘συναισθηματική δέσμευση’ ως το πλέον σημαντικό ($M= 4.7$, $T.A.= 1.4$), ενώ τον παράγοντα ‘δέσμευση λόγω συνέχειας’ ως τον λιγότερο σημαντικό ($M= 4.1$, $T.A.= 1.0$). Αντίστοιχα, με βάση την ανάλυση των μέσων τιμών της δέσμευσης με τον οργανισμό, ο παράγοντας ‘συναισθηματική δέσμευση’ σημείωσε τις υψηλότερες τιμές ($M= 4.5$, $T.A.= 1.4$), ενώ αντίθετα ο παράγοντας ‘δέσμευση λόγω συνέχειας’ σημείωσε τις χαμηλότερες ($M= 3.9$, $T.A.= 1.0$).

Πίνακας 9. Μέσες τιμές και τυπικές αποκλίσεις των διαστάσεων της Επαγγελματικής ικανοποίησης, Επαγγελματικής ενδυνάμωσης και Δέσμευσης με το επάγγελμα και τον οργανισμό.

Διάσταση	Μ.Ο	Τ.Α.
<i>Επαγγελματική Ικανοποίηση</i>		
Συνθήκες Εργασίας	3,58	,76
Μισθός	2,78	,78
Προαγωγή	2,93	,94
Επάγγελμα	3,44	,86
Επίβλεψη	3,92	,87
Οργανισμός	2,97	,75
<i>Επαγγελματική Ενδυνάμωση</i>		
Επάρκεια	5,55	1,32
Νόημα	5,12	1,31
Αυτό-προσδιορισμός	4,53	1,44
Επιρροή	4,43	1,24
<i>Δέσμευση</i>		
<i>Δέσμευση με το επάγγελμα</i>		
Συναισθηματική δέσμευση	4,68	1,38
Δέσμευση λόγω συνέχειας	4,10	1,06
Κανονιστική δέσμευση	4,20	1,05
<i>Δέσμευση με τον οργανισμό</i>		
Συναισθηματική δέσμευση	4,51	1,40
Δέσμευση λόγω συνέχειας	3,90	,98
Κανονιστική δέσμευση	4,25	1,27

Ανάλυση Ερωτηματολογίου Αντιλαμβανόμενης Ποιότητας Υπηρεσιών. Στον πίνακα 10 παρουσιάζονται οι μέσες τιμές και οι τυπικές αποκλίσεις των ερωτημάτων του οργάνου μέτρησης της αντιλαμβανόμενης ποιότητας υπηρεσιών που αφορά τους φιλάθλους του σωματείου

Πίνακας 10. Μέσες τιμές, τυπικές αποκλίσεις και φορτίσεις των μεταβλητών της Αντιλαμβανόμενης Ποιότητας Υπηρεσιών

	M.O	T.A.	Factor loadings
Προσωπικό			
Η εμφάνιση του προσωπικού είναι επαγγελματική	5,24	1,63	,90
Το προσωπικό προσπαθεί να με εξυπηρετήσει όσο απασχολημένο και αν είναι	5,03	1,60	,97
Το προσωπικό του σταδίου με εξυπηρετεί με ταχύτητα	5,14	1,49	,96
Το προσωπικό είναι πάντα πρόθυμο να με βοηθήσει.	5,20	1,49	,92
Το κύριο μέλημα του προσωπικού είναι η εξυπηρέτησή μου	5,01	1,51	,95
Το προσωπικό δείχνει κατανόηση στα αιτήματά μου	5,06	1,55	,89
Πρόσβαση			
Υπάρχουν αρκετοί χώροι στάθμευσης κοντά στο στάδιο	4,50	1,96	,47
Η είσοδος και η έξοδος από το στάδιο γίνεται γρήγορα	5,23	1,77	,75
Η μετάβαση μου προς το γήπεδο γίνεται σε σύντομο χρόνο	5,44	1,53	,87
Η πρόσβαση στο γήπεδο είναι εύκολη	5,63	1,53	,80
Στο γήπεδο φθάνω γρήγορα	5,49	1,58	,77
Ασφάλεια			
Νοιώθετε απόλυτα ασφαλής μέσα στο γήπεδο κατά την διάρκεια του αγώνα.	5,80	1,45	,80
Νοιώθετε απόλυτα ασφαλής στους υπόλοιπους χώρους του γηπέδου (τουαλέτα, κυλικείο, κτλ)	5,47	1,62	,76
Στο γήπεδο το επίπεδο ασφάλειας είναι υψηλό	5,50	1,56	,76
Νοιώθετε απόλυτα ασφαλής πηγαίνοντας και αποχωρώντας από αγώνες της ΠΑΕ	5,38	1,67	,71
Αξιοπιστία			
Η συμπεριφορά του προσωπικού της ΠΑΕ εμπνέει εμπιστοσύνη	5,23	1,47	,67
Η ΠΑΕ πραγματοποιεί ότι υπόσχεται	4,82	1,64	,64
Η ΠΑΕ προσπαθεί να με εξυπηρετήσει, αν αντιμετωπίσω κάποιο πρόβλημα.	5,03	1,48	,76
Το προσωπικό της ΠΑΕ με εξυπηρετεί σωστά με την πρώτη επαφή	5,02	1,56	,79
Εγκαταστάσεις			
Το στάδιο που αγωνίζεται η ΠΑΕ είναι όμορφο	6,18	1,12	,58
Το κάθισμά μου στο στάδιο είναι άνετο	5,61	1,54	,78
Οι κλιματικές συνθήκες που επικρατούν κατά τη διάρκεια του αγώνα (αερισμός, θερμοκρασία) είναι ιδανικές.	5,64	1,37	,74
Στο στάδιο υπάρχουν βοηθητικοί χώροι για την εξυπηρέτησή μου (W.C, κάπνισμα, φαγητό, συζήτηση).	5,71	1,41	,69
Οι χώροι του σταδίου είναι πάντα καθαροί.	5,15	1,72	,67

Με βάση την ανάλυση των μέσων τιμών των διαστάσεων της ποιότητας υπηρεσιών (Πίνακας 11), ως υψηλότεροι αξιολογούμενοι παράγοντες αναδείχθηκαν ο παράγοντας ‘εγκαταστάσεις’ ($M= 5.6$, $T.A.= 1.1$) και ‘ασφάλεια’ ($M= 5.5$, $T.A.= 1.3$). Τις μικρότερες μέσες τιμές σημείωσε ο παράγοντας ‘αξιοπιστία’ ($M= 5.0$, $T.A.= 1.3$).

Πίνακας 11. Μέσες τιμές και τυπικές αποκλίσεις των διαστάσεων της αντιλαμβανόμενης ποιότητας υπηρεσιών.

<i>Διάσταση</i>	M.O	T.A.
Προσωπικό	5,10	1,33
Πρόσβαση	5,25	1,36
Ασφάλεια	5,54	1,35
Αξιοπιστία	5,03	1,31
Εγκαταστάσεις	5,66	1,11

Συντελεστές συσχέτισης

Από τα αποτελέσματα της ανάλυσης συσχέτισης προέκυψε στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση ($p<.001$) μεταξύ των εννοιών της επαγγελματικής ικανοποίησης, ενδυνάμωσης Υπαλλήλων και δέσμευσης με το επάγγελμα και τον οργανισμό, στο σύνολο των συσχετίσεων (Πίνακας 12). Όσον αφορά τις συσχετίσεις των παραπάνω εννοιών με την αντιλαμβανόμενη ποιότητα υπηρεσιών δεν προέκυψε καμία στατιστικά σημαντική συσχέτιση. Με βάση τα παραπάνω επιβεβαιώνονται αρχικά οι υποθέσεις H2γ και H2δ ενώ καταρρίπτονται οι υποθέσεις H1, H2α, και H3β.

Πίνακας 12. Τιμές συντελεστών συσχέτισης μεταξύ της Επαγγελματικής ικανοποίησης, Επαγγελματικής ενδυνάμωσης, Δέσμευσης με το επάγγελμα και τον οργανισμό και Αντιλαμβανόμενης ποιότητας υπηρεσιών

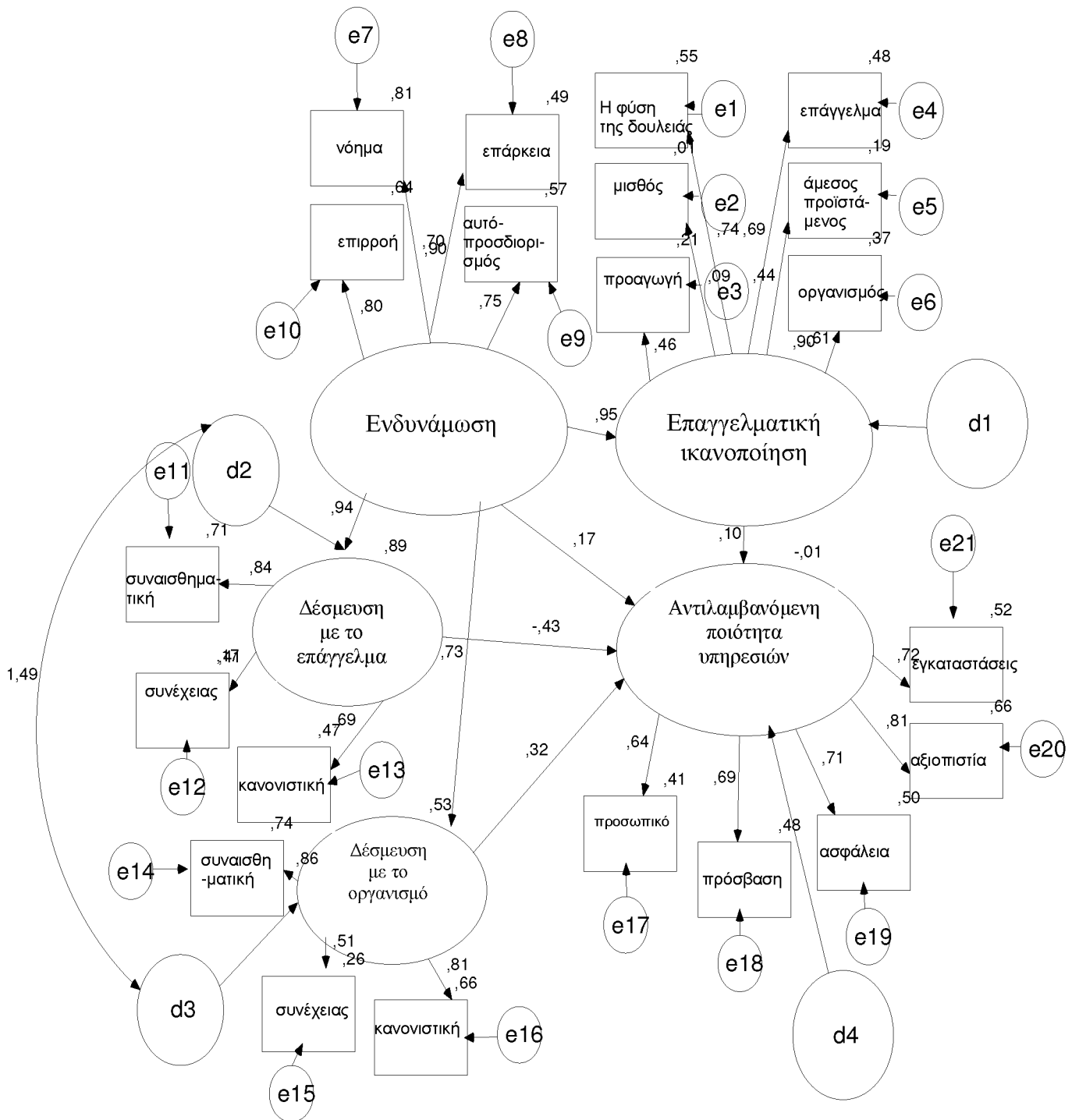
		Επαγγελματική Ικανοποίηση	Ενδυνάμωση Εργαζομένων	Δέσμευση με το Επάγγελμα	Δέσμευση με τον Οργανισμό	Αντιλαμβανόμενη Ποιότητα Υπηρεσιών
Επαγγελματική Ικανοποίηση	Pearson Correlation	1	,662(**)	,600(**)	,602(**)	,049
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,543
	N	158	158	158	154	158
Ενδυνάμωση Εργαζομένων	Pearson Correlation	,662(**)	1	,628(**)	,549(**)	,056
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,483
	N	158	160	160	156	160
Δέσμευση με το Επάγγελμα	Pearson Correlation	,600(**)	,628(**)	1	,804(**)	,103
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,193
	N	158	160	160	156	160
Δέσμευση με τον Οργανισμό	Pearson Correlation	,602(**)	,549(**)	,804(**)	1	,047
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,559
	N	154	156	156	156	156
Αντιλαμβανόμεν η Ποιότητα Υπηρεσιών	Pearson Correlation	,049	,056	,103	,047	1
	Sig. (2-tailed)	,543	,483	,193	,559	
	N	158	160	160	156	160

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

Από τα αποτελέσματα της ανάλυσης συσχέτισης προέκυψε στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση ($p < .001$) μεταξύ των εννοιών της Επαγγελματικής Ικανοποίησης, Ενδυνάμωσης Υπαλλήλων και Δέσμευσης με το Επάγγελμα και τον Οργανισμό, στο σύνολο των συσχετίσεων (Πίνακας 12). Όσον αφορά τις συσχετίσεις των παραπάνω εννοιών με την αντιλαμβανόμενη ποιότητα υπηρεσιών δεν προέκυψε καμία στατιστικά σημαντική συσχέτιση.

Εκτίμηση του δομικού μοντέλου

Σύμφωνα με την ανάλυση που έγινε από το AMOS προέκυψε το παρακάτω διάγραμμα, το οποίο απεικονίζει τις αιτιώδεις σχέσεις που σύμφωνα με τις υποθέσεις μας συνδέουν τις μεταβλητές, καθώς και τα αριθμητικά αποτελέσματα της ανάλυσης.



Σχήμα 19: Το μοντέλο δομικών εξισώσεων της έρευνας

Στο παραπάνω διάγραμμα απεικονίζεται με αριθμούς α) η επίδραση της επαγγελματικής ικανοποίησης, επαγγελματικής ενδυνάμωσης, δέσμευσης με τον οργανισμό και το επάγγελμα στην αντιλαμβανόμενη ποιότητα υπηρεσιών των φιλάθλων β) η επίδραση της επαγγελματικής ενδυνάμωσης στην επαγγελματική ικανοποίηση και γ) η επίδραση της επαγγελματικής ενδυνάμωσης στη δέσμευση με τον οργανισμό και το

επάγγελμα. Σε αυτό το σημείο πρέπει να αναφερθεί ότι τα αριθμητικά αποτελέσματα που απεικονίζονται στο σχήμα είναι στατιστικά σημαντικά σε επίπεδο 0.01, δηλαδή εάν επαναλάβουμε τη διαδικασία η πιθανότητα να μην προκύψει το ίδιο αποτέλεσμα είναι 1%.

Τα αποτελέσματα της ανάλυσης του μοντέλου δομικών εξισώσεων δεν ανέφεραν καμία στατιστικά σημαντική συνεισφορά των τεσσάρων παραγόντων εργασιακής συμπεριφοράς στην αντιλαμβανόμενη ποιότητα υπηρεσιών ($R^2 = .01$). Τόσο η επαγγελματική ικανοποίηση ($b = .651$, $SE = 4.06$, $\beta = .100$, ns) και επαγγελματική ενδυνάμωση ($b = .079$, $SE = .299$, $\beta = .171$, ns) όσο και η δέσμευση με τον οργανισμό ($b = .125$, $SE = .112$, $\beta = .325$, ns) και το επάγγελμα ($b = .177$, $SE = .162$, $\beta = .428$, ns) δεν σημείωσαν καμία στατιστικά σημαντική επίδραση στη μεταβλητότητα της αντιλαμβανόμενης ποιότητας υπηρεσιών. Εξάιρεση στο παραπάνω αποτέλεσε η στατιστικά σημαντική συνεισφορά του παράγοντα 'προαγωγή' στην αντιλαμβανόμενη ποιότητα υπηρεσιών ($b = .148$, $SE = .056$, $\beta = .295$, $p < .05$). Ως εκ τούτου οι εναλλακτικές υποθέσεις H1, H2α, και H3β δεν επιβεβαιώνονται.

Όσον αφορά τη συνεισφορά της επαγγελματικής ενδυνάμωσης στη μεταβλητότητα της επαγγελματικής ικανοποίησης, τα αποτελέσματα έδειξαν στατιστικά ασήμαντη επίδραση ($b = .068$, $SE = .64$, $\beta = .948$, ns). Ως εκ τούτου η εναλλακτική υπόθεση H2γ απορρίπτονται. Η μελέτη της συμβολής της επαγγελματικής ικανοποίησης, ως ενδιάμεσου ρυθμιστικού παράγοντα, στη σχέση επαγγελματική ενδυνάμωση-αντιλαμβανόμενη ποιότητα υπηρεσιών έδειξε μη στατιστικώς σημαντικά αποτελέσματα ($b = .156$, ns). Με βάση τα παραπάνω, η εναλλακτική υπόθεση H2β απορρίπτεται.

Μελετώντας τη σχέση δέσμευσης με το επάγγελμα και τον οργανισμό με την επαγγελματική ενδυνάμωση, τα αποτελέσματα των αναλύσεων ανέδειξαν στατιστικά σημαντική επίδραση της ενδυνάμωσης τόσο όσον αφορά τη μεταβλητότητα της δέσμευσης με το επάγγελμα ($b = 1.059$, $SE = .095$, $\beta = .944$, $p < .001$), όσο και της δέσμευσης με τον οργανισμό ($b = .873$, $SE = .104$, $\beta = .726$, $p < .001$). Συγκεκριμένα η ενδυνάμωση προέβλεψε το 52.7% της μεταβλητότητας της δέσμευσης με τον οργανισμό και το 89.2% της μεταβλητότητας της δέσμευσης με το επάγγελμα. Είναι εμφανές από το Σχήμα 20, πως αύξηση μιας μονάδας της επαγγελματικής ενδυνάμωσης αυξάνει θετικά την δέσμευση με το επάγγελμα κατά 0.94 μονάδες. Αντίστοιχα, αύξηση κατά μία μονάδα της επαγγελματικής ενδυνάμωσης αυξάνει θετικά την δέσμευση με τον οργανισμό κατά 0.73 μονάδες.

Με βάση τις επιμέρους αναλύσεις της επίδρασης των παραγόντων που αποτελούν την επαγγελματική ενδυνάμωση, τη σημαντικότερη συμβολή είχε και στις δυο περιπτώσεις

ο παράγοντας 'Επάρκεια': Δέσμευση με τον οργανισμό ($b = .695$, $SE = .139$, $\beta = .786$, $p < .001$), Δέσμευση με το επάγγελμα ($b = .589$, $SE = .104$, $\beta = .693$, $p < .001$). Ο παράγοντας 'Επιρροή' συνεισέφερε επίσης σημαντικά στη μεταβλητότητα της Δέσμευσης με τον Οργανισμό ($b = .663$, $SE = .225$, $\beta = .702$, $p < .05$). Με βάση τα παραπάνω η εναλλακτική υπόθεση H2δ επιβεβαιώνεται.

Τέλος, η μελέτη της συμβολής της δέσμευσης με το επάγγελμα και τον οργανισμό, ως ενδιάμεσους ρυθμιστικούς παράγοντες, στη σχέση Επαγγελματική Ενδυνάμωση-Αντιλαμβανόμενη Ποιότητα Υπηρεσιών ανέφερε μη στατιστικώς σημαντικά αποτελέσματα: Δέσμευση με τον οργανισμό ($b = .015$, ns), Δέσμευση με το επάγγελμα ($b = .264$, ns). Με βάση τα παραπάνω, η εναλλακτική υπόθεση H3α απορρίπτεται. Στον Πίνακα 13 εμφανίζονται οι τιμές της επίδρασης των εξεταζόμενων εννοιών, καθώς και των επιμέρους παραγόντων.

Πίνακας 13. Ανάλυση της επίδρασης των παραγόντων

	b	SE	CR	p
<i>Επαγγελματική Ικανοποίηση → Ποιότητα Υπηρεσιών</i>	9,490	12,627	,752	,452
Συνθήκες Εργασίας → Ποιότητα Υπηρεσιών	-,101	,123	-,823	,410
Μισθός → Ποιότητα Υπηρεσιών	,010	,051	,204	,838
Προαγωγή → Ποιότητα Υπηρεσιών	,148	,056	-2,635	,008
Φύση της Δουλειάς → Ποιότητα Υπηρεσιών	,123	,077	1,586	,113
Άμεσος Προϊστάμενος → Ποιότητα Υπηρεσιών	-,084	,058	-1,466	,143
Οργανισμός → Ποιότητα Υπηρεσιών	-,057	,087	-,662	,508
<i>Επαγγελματική Ενδυνάμωση → Ποιότητα Υπηρεσιών</i>	-,359	,544	-,660	,509
Επάρκεια → Ποιότητα Υπηρεσιών	-,029	,045	-,652	,514
Νόημα → Ποιότητα Υπηρεσιών	,201	,165	1,224	,221
Αυτό-προσδιορισμός → Ποιότητα Υπηρεσιών	,010	,065	,154	,878
Επιρροή → Ποιότητα Υπηρεσιών	,108	,094	1,152	,249
<i>Επαγγελματική Ενδυνάμωση → Επαγγελματική Ικανοποίηση</i>	,067	,064	1,060	,289
Επάρκεια → Επαγγελματική Ικανοποίηση	,016	,014	1,137	,256
Νόημα → Επαγγελματική Ικανοποίηση	,116	,086	1,354	,176
Αυτό-προσδιορισμός → Επαγγελματική Ικανοποίηση	,015	,014	1,144	,253
Επιρροή → Επαγγελματική Ικανοποίηση	,040	,029	1,379	,168
<i>Επαγγελματική Ενδυνάμωση → Επαγγελματική Ικανοποίηση → Ποιότητα Υπηρεσιών</i>	,156			,541
<i>Δέσμευση με το Επάγγελμα → Ποιότητα Υπηρεσιών</i>	-,134	,153	-,876	,381
Συναισθηματική δέσμευση → Ποιότητα Υπηρεσιών	-,054	,111	-,485	,628
Δέσμευση λόγω συνέχειας → Ποιότητα Υπηρεσιών	,023	,045	,517	,605
Κανονιστική δέσμευση → Ποιότητα Υπηρεσιών	,034	,061	,564	,573
<i>Δέσμευση με τον Οργανισμό → Ποιότητα Υπηρεσιών</i>	,095	,107	,888	,375

Υπηρεσιών				
Συναισθηματική δέσμευση → Ποιότητα Υπηρεσιών	,103	,094	1,097	,273
Δέσμευση λόγω συνέχειας → Ποιότητα Υπηρεσιών	,021	,053	,391	,696
Κανονιστική δέσμευση → Ποιότητα Υπηρεσιών	-,078	,068	-1,156	,248
Επαγγελματική Ενδυνάμωση → Δέσμευση με το Επάγγελμα	1,061	,095	11,209	,000
Επάρκεια → Δέσμευση με το Επάγγελμα	,589	,104	5,681	,000
Νόημα → Δέσμευση με το Επάγγελμα	,055	,222	,248	,804
Αυτό-προσδιορισμός → Δέσμευση με το Επάγγελμα	,202	,097	2,083	,037
Επιρροή → Δέσμευση με το Επάγγελμα	,394	,168	2,343	,019
Επαγγελματική Ενδυνάμωση → Δέσμευση με τον Οργανισμό	,874	,104	8,373	,000
Επάρκεια → Δέσμευση με τον Οργανισμό	,695	,139	4,999	,000
Νόημα → Δέσμευση με τον Οργανισμό	,394	,295	1,338	,181
Αυτό-προσδιορισμός → Δέσμευση με τον Οργανισμό	,287	,130	2,210	,027
Επιρροή → Δέσμευση με τον Οργανισμό	,663	,225	2,948	,003
Επαγγελματική Ενδυνάμωση → Δέσμευση με το Επάγγελμα → Ποιότητα Υπηρεσιών	,264			,336
Επαγγελματική Ενδυνάμωση → Δέσμευση με τον Οργανισμό → Ποιότητα Υπηρεσιών	,015			,914

V. ΣΥΖΗΤΗΣΗ

Σε αυτό το κεφαλαίο ταξινομούνται και ερμηνεύονται τα ευρήματα της μελέτης. Επιπλέον διεξάγονται συμπεράσματα με βάση τα αποτελέσματα άλλων ερευνών. Τέλος, παρουσιάζονται τα δυνατά σημεία, οι περιορισμοί και οι επιπτώσεις των αποτελεσμάτων της μελέτης.

Η παρούσα μελέτη σχεδιάστηκε με στόχο την αξιολόγηση της σχέσης μεταξύ της επαγγελματικής ικανοποίησης και ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών σε ένα επαγγελματικό σωματείο ποδοσφαίρου. Επιπλέον εξετάστηκαν οι εκατέρωθεν σχέσεις μεταξύ των παραπάνω εννοιών και της επαγγελματικής ενδυνάμωσης και δέσμευσης με το επάγγελμα και τον οργανισμό. Πιο συγκεκριμένα, 160 ερωτηματολόγια διανεμήθηκαν σε ισάριθμο αριθμό εργαζομένων και 480 σε φιλάθλους του ίδιου σωματείου. Απώτερος στόχος ήταν η μελέτη των εξής σχέσεων: H1: Επαγγελματική ικανοποίηση \Rightarrow Ποιότητα υπηρεσιών H2α: Ενδυνάμωση \Rightarrow Ποιότητα υπηρεσιών, H2β: Ενδυνάμωση \Rightarrow Επαγγελματική ικανοποίηση \Rightarrow Ποιότητα υπηρεσιών, H2γ: Ενδυνάμωση \Rightarrow Επαγγελματική ικανοποίηση, H2δ: Ενδυνάμωση \Rightarrow Δέσμευση με το επάγγελμα και τον οργανισμό, H3α: Ενδυνάμωση \Rightarrow Δέσμευση με το επάγγελμα και τον οργανισμό \Rightarrow Ποιότητα υπηρεσιών, H3β: Δέσμευση με το επάγγελμα και τον οργανισμό \Rightarrow Ποιότητα υπηρεσιών. Με βάση τα αποτελέσματα της μελέτης εγκυρότητας, το μοντέλο παρουσίασε αποδεκτούς δείκτες προσαρμογής. Παρόλα αυτά η μελέτη των αιτιωδών σχέσεων δεν ανέδειξε καμία στατιστικά σημαντική επίδραση μεταξύ των μεταβλητών με εξαίρεση το στατιστικά σημαντικό ποσοστό πρόβλεψης της δέσμευσης με το επάγγελμα και τον οργανισμό από την ενδυνάμωση.

Υπόθεση 1

Με βάση τα αποτελέσματα της μελέτης της σχέσης επαγγελματική ικανοποίηση-ποιότητα υπηρεσιών, δεν αναφέρθηκε κάποια στατιστικά σημαντική συνεισφορά της επαγγελματικής ικανοποίησης. Μια εξήγηση για το παραπάνω εύρημα μπορεί πιθανώς να εντοπιστεί στην ιδιαίτερη φύση της σχέσης των εργαζομένων σε μια Π.Α.Ε. και των φιλάθλων αυτής. Σε σχέση με άλλους τομείς της αγοράς, η επαφή των εργαζομένων με τους φιλάθλους περιορίζεται ως προς το πλείστον μόνο στους υπαλλήλους των εκδοτριών

και του εστιατορίου. Αξίζει να σημειωθεί πως η συγκεκριμένη Π.Α.Ε. έχει περιορίσει κατά πολύ την αγορά των εισιτηρίων από τα εκδότηρια καθώς οι συναλλαγές πραγματοποιούνται και μέσω του διαδικτύου. Το παραπάνω υποστηρίζεται και από τη μελέτη των τιμών των πέντε παραγόντων της ποιότητας υπηρεσιών, όπου ο παράγοντας 'Προσωπικό' δεν αντιμετωπίζεται ως ιδιαίτερα σημαντικός από του φιλάθλους σε σχέση με τους μέσους όρους των υπολοίπων παραγόντων ($M=5.10; T.A.=1.33$). Είναι γεγονός πως ο κύριος ανθρώπινος παράγοντας που συνεισφέρει στην παραγωγή της συγκεκριμένης υπηρεσίας είναι οι αθλητές και οι προπονητές. Οι παραπάνω δυο ομάδες δεν συμπεριλήφθηκαν στο δείγμα της συγκεκριμένης μελέτης εξαιτίας τεχνικών δυσκολιών, όποτε και δεν μπορεί να μελετηθεί η σχέση της ικανοποίησης τους με την αντίληψη της ποιότητας των υπηρεσιών. Παρόλα αυτά, σε άλλους τομείς της αγοράς όπου οι σχέση εργαζομένων-πελατών είναι πιο άμεση, τα αποτελέσματα διαφοροποιούνται. Στη μελέτη τους σε εργαζομένους στον τομέα της υγείας οι Huffman και Ingram (1992) ενώ ανέφεραν πως οι 'εσωγενείς' διαστάσεις (οι παράγοντες που σχετίζονται με την ίδια την εργασία π.χ. επάγγελμα, συνθήκες εργασίας) της επαγγελματικής ικανοποίησης συσχετίζονται θετικά με τις κρίσεις των πελατών, αντιθέτως κάτι ανάλογο δεν βρέθηκε και για τις 'εξωγενείς' διαστάσεις (οι παράγοντες που σχετίζονται με συμπληρωματικές διαδικασίες π.χ. μισθός, προαγωγή).

Στη μελέτη των Snipes και συν., (2004), όπου και χρησιμοποιήθηκε παρόμοια μεθοδολογία με τη παρούσα μελέτη, εξετάσθηκε η σχέση επαγγελματικής ικανοποίησης διδασκόντων και αντιλαμβανόμενης ποιότητας υπηρεσιών φοιτητών ανώτατης εκπαίδευσης. Το μοντέλο της έρευνας προέβλεψε το 17.7% της μεταβλητότητας της ποιότητας υπηρεσιών. Το παραπάνω πιθανώς να οφείλεται στο γεγονός πως το προσωπικό δεν αποτελεί νευραλγικό παράγοντα διαμόρφωσης της αντίληψης για τις προσφερόμενες υπηρεσίες ενός επαγγελματικού σωματείου ποδοσφαίρου ή στην παρουσία άλλων ενδιάμεσων παραγόντων όπως της αυτό-εκτίμησης και αυτό-αποτελεσματικότητας των εργαζόμενων ή της ταύτισης και δέσμευσης των φιλάθλων. Σύμφωνα με τους Heskett και συν. (1994), η διασφάλιση της ποιότητας υπηρεσιών είναι σημαντική για ένα οργανισμό καθώς οδηγεί στην ικανοποίηση των πελατών και στη πίστη τους με την επιχείρηση. Αναφέρεται χαρακτηριστικά πως «τα οφέλη από έναν πιστό πελάτη μπορεί να είναι 'αστρονομικά'» (σελ.164). Παρόλο που στη παρούσα μελέτη δεν πραγματοποιήθηκε διαχωρισμός μεταξύ 'εσωτερικών' και 'εξωτερικών' διαστάσεων επαγγελματικής ικανοποίησης, οι Snipes και συν. (2004) ανέφεραν πως οι δυο πλευρές της επαγγελματικής ικανοποίησης συνεισφέρουν διαφορετικά στις αντιλήψεις των πελατών για την ποιότητα

υπηρεσιών. Χαρακτηριστικά, βρέθηκε θετική συνεισφορά μόνο των ‘εσωτερικών’ διαστάσεων της επαγγελματικής ικανοποίησης των διδασκόντων στην αντιλαμβανόμενη ποιότητα υπηρεσιών των φοιτητών. Παρόλο που στη συγκεκριμένη μελέτη δεν εντοπίστηκε στατιστικά σημαντική συνεισφορά του συνόλου της επαγγελματικής ικανοποίησης στην αντιλαμβανόμενη ποιότητα υπηρεσιών των φιλάθλων, ο παράγοντας ‘Προαγωγή’ βρέθηκε να συνεισφέρει στατιστικά σημαντικά στη μεταβλητότητα της ποιότητας υπηρεσιών, το παραπάνω εύρημα έρχεται σε αντίθεση με τα αποτελέσματα της μελέτης των Snipes και συν., (2001) όπου μόνο οι ‘εσωγενείς’ παράγοντες (π.χ. η ίδια η δουλειά) βρέθηκε να έχουν θετική επίδραση στην αντιλαμβανόμενη ποιότητα υπηρεσιών. Οι ίδιοι ερευνητές αποδίδουν το παραπάνω αποτέλεσμα στο γεγονός πως οι εργαζόμενοι που ενδιαφέρονται μόνο για το μισθό και την εξέλιξη αποπροσανατολίζονται από τους στόχους της επιχείρησης, γεγονός που έχει αρνητικό αντίκτυπο στο επίπεδο των παρεχομένων υπηρεσιών. Παρόλα αυτά ο Timmreck (2001) ανέφερε πως σημεία κλειδιά για την βελτίωση των κίνητρων των εργαζομένων σε επιχειρήσεις υπηρεσιών είναι οι ‘εξωγενείς’ παράγοντες της επαγγελματικής ικανοποίησης (π.χ. μισθός, επίβλεψη, προαγωγή). Όσον αφορά στους εργαζόμενους του σωματείου της μελέτης, φαίνεται πως οι προοπτικές για προαγωγή επηρεάζουν θετικά και ένα μέρος της αντίληψης των πελατών για τις παρεχόμενες υπηρεσίες. Παρόλα αυτά η έλλειψη στατιστικά σημαντικής επίδρασης της επαγγελματικής ικανοποίησης πιθανώς να οφείλεται και στη παρουσία ενδιαμέσων παραγόντων όπως της αυτό-εκτίμησης, αυτό-αποτελεσματικότητας, της δομής της εργασίας και του σχεδιασμού της εργασίας.

Είναι σημαντικό για ένα ποδοσφαιρικό σωματείο να ακολουθεί τη τακτική της εξέλιξης των εργαζομένων που αποδίδουν χωρίς να τους στερεί εξ αρχής αυτή τη δυνατότητα. Ειδικά για τους εργαζόμενους μερικής απασχόλησης, η ελπίδα για προαγωγή αποτελεί σημαντικό παράγοντα ενδυνάμωσης. Για παράδειγμα, η αναβάθμιση ενός εργαζομένου στον τομέα της ασφαλείας σε προϊστάμενο τμήματος γηπέδου αποτελεί κίνητρο βελτίωσης της απόδοσης και να αντικατοπτριστεί στη βελτίωση των παρεχομένων υπηρεσιών. Τα αθλητικά σωματεία παρέχουν επαγγελματικές υπηρεσίες που προϋποθέτουν ότι οι εργαζόμενοι είναι φυσικά παρόντες κατά τη διάρκεια παραγωγής της υπηρεσίας (Chelladurai, 1999). Τα παραπάνω, σε συνδυασμό με το συμπέρασμα στο οποίο κατέληξαν οι Chang και Chelladurai (1997), οι οποίοι ανέφεραν ότι η ικανοποίηση από το εργασιακό περιβάλλον επηρεάζει την ποιότητα της παρεχόμενης υπηρεσίας, δείχνουν το πόσο σημαντικό είναι ο εργαζόμενος να είναι ικανοποιημένος από τις υπηρεσίες που του

παρέχονται. Στο ποδόσφαιρο, ειδικότερα, ένα σωματείο έχει ως στόχο να παρέχει υπηρεσίες υψηλής ποιότητας προς τους εργαζομένους.

Όσον αφορά στην ανάδειξη των παραγόντων ‘Άμεσος Προϊστάμενος’ και ‘Συνθήκες Εργασίας ως τους σημαντικότερους, με βάση τη κρίση των εργαζομένων, μια πιθανή εξήγηση είναι το πνεύμα ομαδικότητας που διακατέχει συνήθως τους εργαζομένους ενός αθλητικού σωματείου, οι οποίοι και εργάζονται για έναν κοινό σκοπό που είναι η επιτυχία της ομάδας τόσο αγωνιστικά, όσο και οργανωτικά. Όσον αφορά τις συνθήκες εργασίας, οι υπηρεσίες του συγκεκριμένου σωματείου στεγάζονται σε μοντέρνους και λειτουργικούς χώρους, γεγονός που συμβάλει και στη γενικότερη ικανοποίηση των υπάλληλων. Τα παραπάνω ευρήματα έρχονται σε αντίθεση με αυτά άλλων μελετών, κυρίως στον τομέα της εκπαίδευσης. Σε αντίστοιχες έρευνες που αφορούσαν Έλληνες δασκάλους και καθηγητές φυσικής αγωγής οι παράγοντες ‘Άμεσος Προϊστάμενος’ και ‘Φύση της Δουλειάς’ αναδείχθηκαν ως σημαντικότεροι (Koustelios & Kousteliou, 1998; Koustelios, 2001a; Koustelios & Tsigilis, 2005). Στον τομέα των προπονητών τα αποτελέσματα της μελέτης επιβεβαιώνουν παλαιότερη μελέτη της Pastore (1993), όπου σε έρευνά της για την επαγγελματική ικανοποίηση των προπονητών πετοσφαίρισης, διαπίστωσε ότι ήταν πιο ικανοποιημένοι από την επίβλεψη των προϊστάμενων. Παράλληλα, σε σχέση με την έρευνα των Συμεωνίδου, Καμπίτση και Χαραχούσου, (2003) για το βαθμό επαγγελματικής ικανοποίησης των προπονητών ατομικών και ομαδικών αθλημάτων, επιβεβαιώθηκε πως οι συμμετέχοντες δεν ήταν ικανοποιημένοι από το μισθό τους, ενώ αντίθετα δεν συνέβη το ίδιο με τις συνθήκες εργασίας τους οι οποίες στη παρούσα μελέτη αναδείχθηκαν ως στατιστικά σημαντικός παράγοντας.

Το παραπάνω πιθανώς διαφοροποιείται εξαιτίας των ιδιαιτεροτήτων του κάθε επαγγέλματος. Τέλος, όσον αφορά τις χαμηλές τιμές του παράγοντα ‘Μισθός’, ένα μεγάλο μέρος του δείγματος αποτελείτο από εργαζόμενους μερικής απασχόλησης οι οποίοι και απασχολούνται μόνον στις εντός έδρας αναμετρήσεις του σωματείου. Το συγκεκριμένο γεγονός συμβάλει στη μειωμένη σχετικά μηνιαία αμοιβή. Το θέμα των μη ικανοποιητικών αμοιβών και πρόσθετων παροχών είναι μία από τις κύριες συστάσεις που προκύπτει από την παρούσα έρευνα και τη θεωρία. Σύμφωνα με τους Mowday, Potter και Steers (1982) μία μορφή δέσμευσης στον οργανισμό είναι η δέσμευση με το χαρακτήρα ανταλλαγής, όπου δηλαδή τα άτομα επιθυμούν την καλύτερη διαθέσιμη ανταλλαγή με τη μορφή αμοιβών και πρόσθετων παροχών για την όσο πιο δυνατό καλύτερη απόδοση στην εργασία τους και την μακροπρόθεσμη παραμονή τους στον οργανισμό. Επίσης σύμφωνα με τον

Dessler (1999) οι αμοιβές βασισμένες στην απόδοση μεγεθύνουν την οργανωσιακή δέσμευση και μάλιστα αυξάνουν τις αλτρουιστικές συμπεριφορές και την ευσυνειδησία των υπαλλήλων (Hartley και Stephenson, 1995), δύο στοιχεία οργανωσιακής συμπεριφοράς που πρόσφατα έχουν αναγνωρισθεί επίσημα ως πολύ σημαντικά για την επίτευξη των απότερων στόχων των οργανισμών. Προτείνεται λοιπόν να δημιουργηθούν νέα και δικαιότερα κλιμάκια μισθών και πρόσθετες παροχές που να αντικατοπτρίζουν το επίπεδο υπευθυνότητας της κάθε θέσης για να μπορέσουν να υποκινήσουν τους εργαζόμενους για την επίτευξη μεγαλύτερων επιπέδων απόδοσης.

Όσον αφορά στη μελέτη των παραγόντων της αντιλαμβανόμενης ποιότητας υπηρεσιών, ο παράγοντας 'Εγκαταστάσεις' έλαβε τις υψηλότερες τιμές με βάση τις αντιλήψεις των φιλάθλων. Ο ρόλος των «υλικών χαρακτηριστικών» της υπηρεσίας έχει επισημανθεί σε πλήθος μελετών στον τομέα του αθλητισμού και της αναψυχής. Στην περίπτωση, μάλιστα, του αθλητισμού θέασης, ο Wakefield και οι συνεργάτες του (Wakefield et al., 1996; Wakefield and Sloan, 1995) έχουν αναπτύξει τη θεωρία του «αθλητικού χώρου» ("sportscape"), ο οποίος αποτελείται από διάφορες διαστάσεις αξιολόγησης των παρεχομένων υπηρεσιών συμπεριλαμβανομένων: της προσέγγισης στην εγκατάσταση, του χώρου στάθμευσης, της αισθητικής της εγκατάστασης και της καθαριότητας αυτής, της ποιότητας του πίνακα αποτελεσμάτων, της άνεσης των καθισμάτων, της προσβασιμότητας του χώρου, της κατανομής του χώρου, του συνωστισμού, της σήμανσης, των υπηρεσιών τροφίμων και ποτών και του ελέγχου των φιλάθλων. Επιπρόσθετα, η μεταβλητή «τόπος» του μείγματος μάρκετινγκ έχει προσελκύσει το ενδιαφέρον διαφόρων ερευνητών, μεταξύ των οποίων των Alexandris, Kouthouris και Meligdis (2006), οι οποίοι ανέπτυξαν τη σχέση που υπάρχει ανάμεσα στη σχέση των πελατών αναψυχής με την εγκατάσταση («place attachment») και μία σειρά συμπεριφορικών αποτελεσμάτων όπως είναι τα επίπεδα ικανοποίησης (Hwang, Lee and Chen, 2005), η ειδίκευση και ο τρόπος συμμετοχής σε προγράμματα αναψυχής (Bricker & Kerstetter, 2000; Williams, Patterson, Roggenbuck & Watson, 1992), ο αντιλαμβανόμενος συνωστισμός (Kyle, Graefe, Manning and Bacon, 2004c) και η αφοσίωση (Kyle, Graefe, Manning and Bacon, 2003b). Οι φιλάθλοι φαίνεται να έχουν υψηλές προσδοκίες για όλες σχεδόν τις μεταβλητές που σχετίζονται με την ίδια εγκατάσταση, την άνεση που αυτή παρέχει και το προσωπικό της. Όσον αφορά το παρόν ποδοσφαιρικό σωματείο, η κρίση των φιλάθλων προφανώς δικαιολογείται εξαιτίας της εικόνας της εγκατάστασης στην οποία αγωνίζεται το σωματείο, καθώς αποτελεί μια από τις πιο μοντέρνες και όμορφες αθλητικές εγκαταστάσεις στον ελλαδικό χώρο. Είναι πιθανό μια καινούργια και «ζεστή»

εγκατάσταση να προσελκύσει το ενδιαφέρον των φίλαθλων να παρακολουθήσουν περισσότερους αγώνες του σωματείου.

Όσον αφορά στην σημαντικότητα του παράγοντα 'Ασφάλεια', μια πιθανή εξήγηση είναι τα υψηλό επίπεδο ασφαλείας που χαρακτηρίζει τη συγκεκριμένη εγκατάσταση και διασφαλίζεται με χρήση καμερών και πολυάριθμου προσωπικού ασφαλείας. Το παραπάνω σε συνδυασμό με την ολοένα και αυξανόμενη βία στο ελληνικό ποδόσφαιρο, καθιστούν την ασφάλεια στις αθλητικές διοργανώσεις, παράγοντα μέγιστης σημασίας. Το παραπάνω επαληθεύτηκε και σε πρόσφατη έρευνα των Theodorakis και Alexandris (2008) σε φιλάθλους ποδοσφαίρου, όπου ο παράγοντας 'Ασφάλεια' σημείωσε την υψηλότερη αξιολόγηση μετά τον παράγοντα 'Αξιοπιστία' ο οποίος στην παρούσα μελέτη σημείωσε την χαμηλότερη αξιολόγηση. Κάτι αντίστοιχο επιβεβαιώθηκε και στην έρευνα των Theodorakis, Koustelios, Robinson και Barlas (2009). Όσον αφορά τα χαμηλά ποσοστά του παράγοντα 'Αξιοπιστία', μια πιθανή εκτίμηση είναι η κακή αγωνιστική εικόνα του σωματείου τη συγκεκριμένη χρονική περίοδο η οποία πιθανώς να επηρέασε την κρίση των φιλάθλων για τον συγκεκριμένο παράγοντα καθώς και η αντιεπαγγελματική συμπεριφορά μέρους του προσωπικού πρώτης γραμμής, εξαιτίας κυρίως έλλειψης εκπαίδευσης και εμπειρίας. Τα παραπάνω στοιχεία θα πρέπει ιδιαιτέρως να το φροντίσουν οι μάνατζερ των ομάδων ή/και των σταδίων, και να πραγματοποιήσουν σημαντικές βελτιώσεις σε όλους τους τομείς των υπηρεσιών που παρέχονται τόσο μέσα (π.χ. καθαριότητα) όσο και έξω (π.χ. θέσεις στάθμευσης) από την εγκατάσταση, αν επιθυμούν να διαμορφώσουν θετικά τις αντιλήψεις των φιλάθλων για τις παρεχόμενες προς αυτούς υπηρεσίες. Σύμφωνα με τη Robinson (2007), βέβαια, η αύξηση των προσδοκιών των πελατών μπορεί να αποδειχθεί προβληματική για τον οργανισμό καθώς, τελικά, θα γίνει οικονομικά αβάσταχτη η προσπάθεια ικανοποίησης όλων των προσδοκιών τους. Προκειμένου να αποφευχθεί το ενδεχόμενο αυτό, η Robinson (2007) προτείνει την παρέμβαση στη διαμόρφωση των προσδοκιών τους με στόχο να αποφύγει ή να εμποδίσει την αύξησή τους. Αποτελεσματική μορφή παρέμβασης αποτελεί η βελτίωση της παρεχόμενης ποιότητας και οι στρατηγικές εκπαίδευσης των καταναλωτών.

Η ποιότητα υπηρεσιών είναι ένα σημαντικό ζήτημα του μάρκετινγκ δεδομένου ότι η αντίληψη για παράδοση ποιοτικών υπηρεσιών συσχετίζεται με την ικανοποίηση αλλά και τη διατήρηση των πελατών (Zeithaml, Berry & Parasuraman, 1996). Όταν οι αντιλήψεις των πελατών για την ποιότητα των υπηρεσιών είναι θετικές, η πρόθεση συμπεριφοράς είναι θετική, γεγονός που ενισχύει τη σχέση πελάτη-οργανισμού (Zeithaml & Bitner, 2003). Αυτό, κατ' επέκταση, σημαίνει ότι η παροχή υψηλής ποιότητας

υπηρεσιών σχετίζεται άμεσα με τα ποσοστά διατήρησης πελατών και με υψηλότερα κέρδη για τους οργανισμούς (Backman & Veldkamp, 1995; Baker & Crompton, 2000; Bloemer, Ko de Ruyter & Wetzels, 1999). Επιπλέον η αύξηση των επιχειρησιακών αποδοχών ως αποτέλεσμα της ύπαρξης πιστών πελατών, οδηγεί στη μείωση των εξόδων που απαιτούνται για την προσέλκυση νέων πελατών και στην αύξηση της διάθεσης των πελατών για καταβολή υψηλότερου αντίτιμου για την παράδοση υπηρεσιών υψηλής ποιότητας (Kim & Kim, 1995). Με βάση αυτή τη φιλοσοφία, η οργανωτική επιτυχία είναι εγγενώς ευθυγραμμισμένη με τη δυνατότητα του αθλητισμού και την ικανότητα του φορέα παροχής υπηρεσιών να προσδιορίσει και να ανταποκριθεί στις ανάγκες των καταναλωτών, αλλά και να επηρεάσει αυτό που θεωρείται ως ποιότητα υπηρεσίας, θέτοντας ως στόχο αυτό τον τομέα της αγοράς (Papadimitriou & Karteliotis, 2000).

Υπόθεση 2

Αναφορικά με τα αποτελέσματα της μελέτης των σχέσεων της επαγγελματικής ενδυνάμωσης με την ποιότητα υπηρεσιών και την επαγγελματική ικανοποίηση δεν βρέθηκε καμιά στατιστικά σημαντική συνεισφορά της επαγγελματικής ενδυνάμωσης. Ενώ αντίθετα σημειώθηκε στατιστικά σημαντική συνεισφορά της επαγγελματικής ενδυνάμωσης, τόσο στη μεταβλητότητα της δέσμευσης με το επάγγελμα, όσο και στη μεταβλητότητα της δέσμευσης με τον οργανισμό.

Ενώ η έρευνα της επαγγελματικής ενδυνάμωσης είναι ιδιαίτερα αναπτυγμένη, οι μελέτες που εξετάζουν τη σχέση επαγγελματικής ενδυνάμωσης-ποιότητας υπηρεσιών είναι περιορισμένες. Τα αποτελέσματα της παρούσας μελέτης διαφοροποιούνται σε σχέση με ευρήματα μελετών άλλων επιστημονικών περιοχών. Χαρακτηριστικά, σε μια έρευνα που περιελάμβανε 279 ξενοδοχειακές μονάδες οι Hartline and Ferrell (1996) ανέφεραν ότι υπό προϋποθέσεις, η ενδυνάμωση των υπαλλήλων αυξάνει την επαγγελματική τους ικανοποίηση και την αντιλαμβανόμενη ποιότητα υπηρεσιών. Παρόλα αυτά οι Snipes και συν., (2004), σε αντίστοιχη μελέτη στον τομέα της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης δεν εντόπισαν καμιά στατιστικά σημαντική επιρροή της ενδυνάμωσης στην αντιλαμβανόμενη ποιότητα υπηρεσιών των φοιτητών. Σύμφωνα με τους ερευνητές, το να επιτρέπει η επιχείρηση την λήψη πρωτοβουλιών από πλευράς εργαζόμενων, στη διαχείριση της σχέσης με τους πελάτες, πιθανώς να έχει αμφίπλευρα οφέλη τόσο για το προσωπικό-καθώς αυξάνεται η ενδυνάμωση και ικανοποίηση των εργαζομένων-όσο και για τους πελάτες, καθώς οδηγεί σε βελτίωση της αντίληψης των αναγκών των πελατών, άρα και της

ίδιας της υπηρεσίας. Η έλλειψη στατιστικά σημαντικών στοιχείων στη σχέση ενδυνάμωσης-ποιότητας υπηρεσιών, πιθανώς να οφείλεται στην μειωμένη επαφή του προσωπικού και των φιλάθλων όπως επισημάνθηκε και στη πρώτη μελέτη. Επιπρόσθετα, η πιθανή επίδραση της επαγγελματικής ικανοποίησης-ως ενδιάμεσου παράγοντα- στην ποιότητα υπηρεσιών καταρρίφθηκε με βάση τα αποτελέσματα των αιτιωδών σχέσεων. Το παραπάνω αντιτίθεται στα ευρήματα των Snipes και συν., (2004), όπου η επιρροή της επαγγελματικής ικανοποίησης στη προηγούμενη σχέση κρίθηκε ως στατιστικά σημαντική. Παρόλα αυτά, στον τομέα του επαγγελματικού αθλητισμού η επιρροή άλλων παραγόντων όπως λ.χ. της αυτό-αποτελεσματικότητας των υπάλληλων, ή ακόμα και της ανάμειξης των φιλάθλων να επηρεάζει την αντίληψη για την ποιότητα υπηρεσιών. Επιπλέον η περιορισμένη επαφή του προσωπικού του σωματείου ή της εγκατάστασης εξαιτίας χρήσης σύγχρονων μηχανημάτων (π.χ. αυτόματοι πωλητές εισιτηρίων, ηλεκτρονικός έλεγχος καρτών, αυτόματοι πωλητές προϊόντων) πιθανώς να είναι ένας ακόμα παράγοντας που να περιορίζει την επίδραση του προσωπικού στην αντίληψη των φιλάθλων.

Όσον αφορά τη σχέση ενδυνάμωσης και επαγγελματικής ικανοποίησης δεν εντοπίστηκε καμία στατιστικά σημαντική συσχέτιση. Παρόλα αυτά, πολυάριθμες μελέτες ανέφεραν το αντίθετο (Brown et al., 1993; Laschinger et al., 2001; McDonald and Siegall, 1993; Riggs and Knight; 1994; Spreitzer et al., 1997). Από την σκοπιά των εργαζομένων, η ενδυνάμωση τους λογικά θα έχει θετική επίδραση τόσο στη συμπεριφορά όσο και στις αντιλήψεις τους. Προηγούμενες μελέτες κατέληξαν στο συμπέρασμα πως όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι η διεύθυνση τους ανταμείβει και τους εξουσιοδοτεί, πιθανώς να αποκτήσουν θετικότερες απόψεις για την εργασία τους (Babin and Boles; 1996; Yoon et al., 2001.). Η έλλειψη στατιστικά σημαντικής συνεισφοράς της ενδυνάμωσης στην επαγγελματική ικανοποίηση είναι δύσκολο να εξηγηθεί. Μια πιθανή ερμηνεία αποτελεί η φύση της εργασίας, όπου σε μεγάλο βαθμό ήταν μερικής απασχόλησης, γεγονός που συμβάλει στη «χαλάρωση» της σημασίας της εργασίας για το προσωπικό, γεγονός που επιβεβαιώνεται και από τις χαμηλές μέσες τιμές τόσο του παράγοντα 'εργασία' όσο και όλων των παραγόντων της ενδυνάμωσης. Τέλος, η ανάδειξη του παράγοντα της ενδυνάμωσης 'Επάρκεια' ως ισχυρότερου, αποδεικνύει πως οι εργαζόμενοι αισθάνονται σε μεγάλο βαθμό πως κατέχουν τα απαιτούμενα προσόντα και εκπαίδευση για να αντεπεξέλθουν στο έργο τους. Πρακτικά αυτό σημαίνει πως οι εργαζόμενοι του συγκεκριμένου σωματείου αισθάνονται σίγουροι για τις ικανότητες τους, γεγονός που συμβάλει στη δέσμευση τους με το σωματείο. Στις περισσότερες περιπτώσεις αθλητικών σωματείων, η πλειοψηφία των εργαζομένων ασχολείται με πολύ συγκεκριμένο

αντικείμενο (π.χ. πώληση εισιτηρίων, φαγητού και αναμνηστικών ή έλεγχος χώρων). Το παραπάνω γεγονός οδηγεί στην εξειδίκευση του εργαζομένου, γεγονός που συμβάλλει και στην αύξηση της αυτό-αποτελεσματικότητας. Το συγκεκριμένο πάντως αντιτίθεται στις αντίστοιχες αντιλήψεις των φιλάθλων, γεγονός που οδηγεί στο συμπέρασμα πως οι υπεύθυνοι του σωματείου θα πρέπει να επανα-προσαρμόσουν τον εκπαιδευτικό προσανατολισμό του προσωπικού τους.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, η επαγγελματική ενδυνάμωση συνεισφέρει σε μεγάλο βαθμό στη δημιουργία υψηλής δέσμευσης τόσο με το επάγγελμα όσο και με τον οργανισμό. Ο Kanter (1977), ύστερα από πολυάριθμες μελέτες κατέληξε στο συμπέρασμα πως η ενδυνάμωση του υπαλλήλων και η δέσμευση τους με την επιχείρηση είναι καταλυτικοί παράγοντες που οδηγούν στην ικανοποίηση ή στην δυσαρέσκεια, του εργαζομένου με την εργασία του

Η υψηλή αυτή δέσμευση επηρεάζεται σε ένα μεγάλο βαθμό από το επίπεδο αίσθησης επάρκειας των εργαζομένων. Οι περισσότεροι καταρτισμένοι εργαζόμενοι προσδοκούν να έχουν εργασίες που μέσω αυτών θα μπορούν να χρησιμοποιήσουν τα δημιουργικά τους ταλέντα και να εφαρμόσουν την εκπαίδευσή τους (Conrad, 1994). Τα χαρακτηριστικά του εμπλουτισμού της εργασίας σύμφωνα με τον Robbins (1990) είναι η αυτονομία, το αίσθημα προσωπικής ευθύνης για το αποτέλεσμα, η ποικιλία επιδεξιότητων, η σημαντικότητα και η σαφής αναγνώριση καθηκόντων. Επειδή όμως ο εμπλουτισμός της εργασίας είναι μία από τις πρακτικές που συνδέονται με την έννοια της ενδυνάμωσης έτσι όπως την θεωρούν αναγκαία οι πολύ μορφωμένοι εργαζόμενοι του σήμερα (Hartley και Stephenson, 1995), αποδεικνύεται έγκυρη η θεωρία ότι η ενδυνάμωση επηρεάζει θετικά τις στάσεις των εργαζομένων, την ικανοποίηση δηλαδή από την εργασία τους και την δέσμευση. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα, ο παράγοντας 'Επιρροή' φαίνεται να επηρεάζει θετικά την δέσμευση με τον οργανισμό. Σε πολλές περιπτώσεις, επειδή οι εργαζόμενοι δεν αισθάνονται ότι εκτιμούνται και αναγνωρίζονται αρκετά από την διοίκηση προτείνεται η καλύτερη δέσμευση και διαβούλευση της διοίκησης με το προσωπικό. Αυτό θα επιτευχθεί με την μεγαλύτερη συμμετοχή των εργαζομένων, και ειδικά των μεσαίων στελεχών, γιατί αυτό θα βοηθούσε στην αναίρεση της συνήθους αντίληψης ότι οι γνώμες του προσωπικού δεν μετρούν και γιατί σύμφωνα με τον Lawler (1986), το σύστημα αυτό διοίκησης δίνει την αίσθηση δύναμης, αναγνώρισης και αξιοπρέπειας στους εργαζόμενους και αυξάνει τη δέσμευσή τους στον οργανισμό (Meyer και Allen, 1991) καθώς οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι η διοίκηση τους εμπιστεύεται. Η ενδυνάμωση και η ικανοποίηση των εργαζομένων ως μετρίσιμες πλέον και σαφώς ορισμένες μεταβλητές, θα μπορούσαν να ενισχυθούν με λήψη

συγκεκριμένων μέτρων από την διοίκηση του σωματείου που πρωτίστως έχουν να κάνουν με την διάσταση της εξωτερίκευσης των οργανωσιακών στόχων η οποία φάνηκε να έχει και την μεγαλύτερη βαρύτητα στην ερμηνεία της. Ειδικότερα τα μέτρα θα πρέπει να έχουν παρακινητικό χαρακτήρα και να οδηγούν στην ταύτιση ατομικών και οργανωσιακών στόχων και στην ανάπτυξη κλίματος ενθουσιασμού και δέσμευσης των εργαζομένων. Τέτοια μέτρα θα μπορούσαν να είναι η διαμόρφωση και η διάδοση ενός εμπνευσμένου οράματος στο σύνολο των εργαζομένων, στην υλοποίηση του οποίου θα έχουν ενεργό συμμετοχή. Μέσω της διεργασίας αυτής θα ήταν σε θέση να αντιληφθούν τους εαυτούς τους ως σημαντικά και χρήσιμα μέρη ενός ολοκληρωμένου οργανισμού και όχι ενός τμήματος αυτού που ενίοτε υπονομεύει την αποτελεσματική λειτουργία του. Επιπλέον η ικανότητα των εργαζομένων μπορεί να ενισχυθεί με την παροχή εστιασμένης εκπαίδευσης για την βελτίωση ικανοτήτων και δεξιοτήτων και ο αντιλαμβανόμενος έλεγχος που μπορεί να αυξηθεί με την διεύρυνση των αρμοδιοτήτων και της αυτονομίας των εργαζομένων στην λήψη αποφάσεων σχετικά με τον τρόπο εκτέλεσης της εργασίας τους.

Υπόθεση 3

Με βάση τα αποτελέσματα της μελέτης των αιτιωδών σχέσεων ανάμεσα στην δέσμευση με το επάγγελμα και τον οργανισμό και την ποιότητα υπηρεσιών, είναι σαφές πως οι παράγοντες της δέσμευσης δεν επηρεάζουν την αντίληψη των φιλάθλων για το επίπεδο των παρεχομένων υπηρεσιών. Το συγκεκριμένο αποτέλεσμα είναι δύσκολο να τεθεί σε αντιπαραβολή με εύρημα παλαιότερων ερευνών καθώς με βάση τη μελέτη της υπάρχουσας βιβλιογραφίας, η συγκεκριμένη σχέση δεν έχει μελετηθεί στο παρελθόν. Παρόλα αυτά μια πιθανή ερμηνεία είναι η ελαστική σχέση εργασίας των περισσότερων εργαζομένων και η μειωμένη προσωπική επαφή των φιλάθλων με τους εργαζομένους-γεγονός που αναφέρθηκε και στη προηγούμενη μελέτη. Είναι πολύ πιθανό σε επιχειρήσεις που απασχολούν ως προς το πλείστον προσωπικό πλήρους απασχόλησης και μεγάλο αριθμό εργαζομένων που έρχονται σε καθημερινή επαφή με πελάτες να αποτελέσματα να διαφοροποιούνται καθώς κάθε μεταβολή στη δέσμευση των εργαζομένων θα είχε και το ανάλογο αντίκτυπο στην παρεχόμενη ποιότητα υπηρεσιών. Αντίθετα όμως η έρευνα των Hartley και Stephenson (1995) για τα αποτελέσματα που σχετίζονται με τη δέσμευση είναι απογοητευτική για εκείνους που πιστεύουν ότι η δέσμευση έχει θετική επιρροή στη συμπεριφορά των εργαζομένων. Ίσως γιατί οι προσδοκίες σχετικά με την επιρροή της δέσμευσης είναι πολύ ψηλές. Γενικά, είναι δύσκολο να προβούμε σε σίγουρα συμπεράσματα για οτιδήποτε άλλο εκτός από τις αποχωρήσεις από την εργασία κυρίως

γιατί δεν υπάρχουν πολλές δημοσιευμένες έρευνες. Οι παραπάνω ερευνητές, αντίθετα με αυτό που συμπεραίνουν πολλοί από τους συναδέλφους τους (Kanter 1977, Stone & Porter 1975), θεωρούν ότι η δέσμευση φαίνεται ότι είναι λιγότερο σημαντικός δείκτης από επαγγελματική ικανοποίηση. Στην ίδια μελέτη αποκαλύφθηκε ότι τα οφέλη που συχνά θεωρείται ότι πηγάζουν από υψηλά επίπεδα οργανωσιακής δέσμευσης έχουν υπερεκτιμηθεί. Έχουν παρατηρηθεί προβλήματα με το πως αντιλαμβάνεται κανείς την δέσμευση (τη σύλληψη της έννοιας της) και πως την επιχειρεί (την κάνει πράξη). Επιπλέον, η έρευνα έδειξε ότι η δέσμευση έχει πολύ μικρή σχέση με την απόδοση, αν και όντως φαίνεται ότι σχετίζεται με τις λιγότερες αποχωρήσεις / παραιτήσεις από την εργασία.

Άξιο αναφοράς είναι οι υψηλές μέσες τιμές του παράγοντα ‘Συναισθηματική Δέσμευση’ και στους δυο τύπους δέσμευσης. Βασική διαφοροποίηση των τύπων δέσμευσης είναι ότι εργαζόμενοι που διακατέχονται από συναισθηματική δέσμευση παραμένουν στο δυναμικό μιας επιχείρησης διότι το επιθυμούν, ενώ εργαζόμενοι που διακατέχονται από δέσμευση συνέχειας παραμένουν διότι το χρειάζονται. Συνεπώς, θα περίμενε κανείς να διαπιστώσει και διαφορετική εργασιακή συμπεριφορά από εργαζόμενους που φέρουν αυτούς τους διακριτούς τύπους δέσμευσης, και σύμφωνα με τους Mowday και συν, (1982) εργαζόμενοι που εμφορούνται από συναισθηματική δέσμευση επιδεικνύουν σημαντικές προσπάθειες για το καλό του οργανισμού σε αντίθεση με τους εργαζόμενους που εμφορούνται από δέσμευση συμφέροντος οι οποίοι κάνουν τα απολύτως απαραίτητα για να διατηρήσουν τη θέση τους στον οργανισμό. Οι εργαζόμενοι του συγκεκριμένου επαγγελματικού σωματείου είναι λογικό να διακατέχονται από έντονη συναισθηματική δέσμευση με τον ίδιο τον οργανισμό αλλά και με την εργασία τους εξαιτίας της οπαδικής, σε πολλές περιπτώσεις, σύνδεσης τους με το σωματείο.

Αν και ο ρόλος της δέσμευσης με το επάγγελμα και τον οργανισμό ως ενδιάμεσων παραγόντων στη σχέση ενδυνάμωσης και ποιότητας υπηρεσιών αποδείχθηκε ασήμαντος, πιθανή επίδραση άλλων παραγόντων (π.χ. επαγγελματική ικανοποίηση, απόδοση, αυτο-αποτελεσματικότητα, πίστη, εμπλοκή) στη παραπάνω σχέση, δεν θα πρέπει να αποκλεισθεί. Χαρακτηριστικά, οι Stone και Porter (1975) οδηγήθηκαν στην αντίληψη – υπόθεση ότι η Επαγγελματική Ικανοποίηση δρα ως ένα ενδιάμεσο στάδιο ανάμεσα στους παραμέτρους της εργασίας (λ.χ. σχέσεις μεταξύ των υπάλληλων, χαρακτηριστικά της εργασίας) και την δημιουργία οργανωσιακής δέσμευσης (Hall & Schneider, 1972). Σύμφωνα επίσης και με τους March και Simon (1958), η ικανοποίηση του ατόμου με τον εργασιακό ρόλο που κατέχει καθορίζει σημαντικά το βαθμό της οργανωσιακής του

δέσμευσης. Από τα χαρακτηριστικά του αντικειμένου της εργασίας αυτά που βρέθηκαν ότι σχετίζονται άμεσα και αρνητικά με την οργανωσιακή δέσμευση είναι η ασάφεια ρόλων καθώς και η εγγενής αντιφάσεις των ρόλων ενός εργαζομένου (role conflict) (Alutto, 1969). Τέλος, σε μια αντίστοιχη ερευνά στον τομέα της εκπαίδευσης οι Snipes και συν. (2005) επισημαίνεται η θετική επίδραση της ενδυνάμωσης των εκπαιδευτικών στην επαγγελματική ικανοποίηση καθώς και η θετική επίδραση της ενδυνάμωσης μέσω της επαγγελματικής ικανοποίησης ως ενδιάμεσου παράγοντα στην αντιλαμβανόμενη ποιότητα υπηρεσιών από τους μαθητές.

Στη παρούσα μελέτη, αν και η επαγγελματική ικανοποίηση εμπεριέχονταν στο μοντέλο της έρευνας, δεν αναλύθηκε ο ρόλος της ως ενδιάμεσου ή ρυθμιστικού παράγοντα στη σχέση της δέσμευσης με την ποιότητα υπηρεσιών.

Περιορισμοί της έρευνας

Ο βασικός περιορισμός της μελέτης αποτελεί η έλλειψη στοιχείων σχετικά με τον ρόλο ενδιάμεσων παραγόντων στη σχέση των εννοιών που αφορούν τους εργαζομένους με τις αντιλήψεις των φιλάθλων. Έννοιες όπως της αυτό-εκτίμησης και αυτό-αποτελεσματικότητας των εργαζομένων ή της ταύτισης και δέσμευσης των φιλάθλων πιθανώς να συντελούν σημαντικό ρόλο στην παραπάνω σχέση. Ένας βασικός περιορισμός της έρευνας είναι επίσης το ειδικό καθεστώς εργασίας που επικρατεί στα αθλητικά σωματεία, όπου πολλοί εργαζόμενοι ανήκουν σε διαφορετικές εταιρίες-συνεργάτες του σωματείου. Πιθανώς η πολιτική αυτών των επιχειρήσεων όσον αφορά τη διοίκηση προσωπικού, καθώς και οι συνθήκες εργασίας να διαφοροποιούνται σε σχέση με αυτές του σωματείου που συνεργάζονται. Με άλλα λόγια, η εκτίμηση του εργαζομένου μιας εταιρίας-συνεργάτη πιθανώς να αφορά μόνο την εικόνα της εταιρίας και όχι του σωματείου ως σύνολο. Επιπλέον, η συγκεκριμένη μελέτη αφορούσε τους εργαζόμενους και φιλάθλους ενός και μόνο αθλητικού σωματείου. Το παραπάνω συνέβη με σκοπό την αντιστοίχιση των κρίσεων των εργαζομένων με αυτές των φιλάθλων του σωματείου. Πιθανώς οι αντιλήψεις τόσο των εργαζομένων όσο και των πελατών να διαφοροποιούνται σε άλλους τομείς του επαγγελματικού αθλητισμού (π.χ. καλαθοσφαίριση) ή του αθλητισμού και της αναψυχής γενικότερα (λ.χ. εργαζόμενοι σε γυμναστήρια-πελάτες γυμναστηρίων). Τα αποτελέσματα της μελέτης αφορούν έλληνες εργαζομένους και φιλάθλους. Πιθανώς οι αντιλήψεις για τις εξεταζόμενες έννοιες να διαφοροποιούνται σε διαφορετικής εθνικότητας δείγμα. Τέλος, με βάση την μελέτη εγκυρότητας παρουσιάστηκαν χαμηλές τιμές στους δείκτες των παραγόντων 'Μισθός' και 'Οργανισμός

ως μια Ολότητα' της επαγγελματικής ικανοποίησης. Το συγκεκριμένο πιθανώς να οφείλεται στην ασάφεια που χαρακτηρίζουν πολλοί ρόλοι σ ένα επαγγελματικό σωματείο όσον αφορά τη μισθοδοσία και το ιδιοκτησιακό καθεστώς.

VI. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Βασιζόμενοι στα αποτελέσματα που προέκυψαν για κάθε μια από τις υποθέσεις της μελέτης μπορούμε να καταλήξουμε στα εξής συμπεράσματα:

α) Η επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων του επαγγελματικού σωματείου δεν έχει σημαντική επιρροή στην αντιλαμβανόμενη ποιότητα υπηρεσιών των φιλάθλων τόσο ως ανεξάρτητη μεταβλητή όσο και ως ενδιάμεσος παράγοντας. Εξαίρεση αποτελεί ο παράγοντας 'προαγωγή' ο οποίος φαίνεται να έχει θετική επίδραση στην ποιότητα υπηρεσιών.

β) Η ενδυνάμωση των εργαζομένων δεν έχει άμεση συνεισφορά στην επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων και στην αντιλαμβανόμενη ποιότητα των φιλάθλων. Αντίθετα αποτελεί παράγοντα σημαντικής συνεισφοράς τόσο για τη δέσμευση των εργαζομένων με τον οργανισμό όσο και με το επάγγελμα.

γ) Η δέσμευση των εργαζομένων με τον οργανισμό και με το επάγγελμα δεν έχει σημαντική –άμεση ή έμμεση-επιρροή στην αντιλαμβανόμενη ποιότητα υπηρεσιών των φιλάθλων.

Παρόλη την ευρεία μελέτη της επαγγελματικής ενδυνάμωσης, της επαγγελματικής ικανοποίησης, της δέσμευσης και της εξωτερικής ποιότητας υπηρεσιών ως μεμονωμένων εννοιών, η μελέτη την μεταξύ τους σχέσεων είναι περιορισμένη. Η επιπλέον μελέτη των συνθηκών, κάτω από τις οποίες η επαγγελματική ενδυνάμωση, η επαγγελματική ικανοποίηση, και η δέσμευση αποτελούν καταλυτικούς παράγοντες για τη βελτίωση των παρεχομένων υπηρεσιών είναι επιβεβλημένη. Στην παρούσα μελέτη αναλύθηκαν οι άμεσες σχέσεις των αντιλήψεων των εργαζομένων για την επαγγελματική ενδυνάμωση, την επαγγελματική ικανοποίηση, και την δέσμευση με τις αντιλήψεις των φιλάθλων για τις ποιότητα των παρεχομένων υπηρεσιών. Επιπρόσθετα μελετήθηκε η συμβολή της επαγγελματικής ικανοποίησης και των δυο τύπων δέσμευσης ως ενδιάμεσων παραγόντων. Πιθανώς, παράγοντες όπως η αυτό-εκτίμηση, η αυτό-αντίληψη, το είδος της εργασίας και ο σχεδιασμός της εργασίας να αποτελούν ρυθμιστικούς ή ενδιάμεσους παράγοντες στις παραπάνω σχέσεις (Spreitzer, 1996).

Με τα όσα προαναφέρθηκαν στη βιβλιογραφική ανασκόπηση είναι σαφές πως ένας από τους κρίσιμους παράγοντες κερδοφορίας και αποδοτικότητας είναι η επένδυση στους ανθρώπους. Η επιτυχία μιας επιχείρησης λοιπόν μπορεί να τεθεί σε κίνδυνο αν οι εργαζόμενοι αδυνατούν να αποδεχτούν την αποστολή και τους στόχους (Unzicker et al., 2000) και αν αδυνατούν να πιστέψουν σε αυτό που η επιχείρηση αντιπροσωπεύει (Congram και Friedman, 1991). Στόχος των επιχειρήσεων είναι να χρησιμοποιούν πρακτικές που να προσελκύουν και να διατηρούν άρτια εκπαιδευμένους και με προσόντα εργαζόμενους. Οι δυσαρεστημένοι εργαζόμενοι μπορεί να συνεχίσουν να εργάζονται στην επιχείρηση υπό το φόβο της ανεργίας ή της ανασφάλειας. Η δυσαρέσκεια μπορεί να εκδηλωθεί με εσωγενείς διαμάχες και διαφωνίες, καθυστερήσεις και απουσίες, εγκατάλειψη της εργασίας κ.λ.π.. Στόχος είναι η διατήρηση ενός δυνατού εργατικού δυναμικού μέσα από την ενδυνάμωση, την παροχή κινήτρων, την εργασιακή ικανοποίηση και την οργανωσιακή δέσμευση. Με βάση τα αποτελέσματα της παρούσας μελέτης αποδείχθηκε η σημαντικότητα της ενίσχυσης της δέσμευσης, τόσο με το επάγγελμα όσο και με την επιχείρηση ως μοχλού βελτίωσης της παρεχόμενης ποιότητας υπηρεσιών. Με ένα υψηλού επιπέδου ανθρώπινο κεφάλαιο δημιουργείται ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που δύσκολα αντιμετωπίζεται από τον ανταγωνισμό. Επομένως πρέπει να δίνεται στους εργαζομένους η δέουσα προσοχή και να τους παρέχεται η δυνατότητα να αναπτύσσουν τις ικανότητές τους.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα, οι διευθυντές των αθλητικών σωματείων θα πρέπει να επενδύσουν στον εμπλουτισμό, στην εξέλιξη και στην ταύτιση των εργαζομένων με την αποστολή και τους στόχους της επιχείρησης. Ειδικά στα αθλητικά σωματεία, όπου η απόδοση της εταιρίας είναι αλληλένδετη πολλές φορές με την απόδοση της ομάδας, η εργασία των υπαλλήλων αποτελεί επιπλέον νόημα εξαιτίας του κοινού στόχου που είναι η επιτυχία του σωματείου σε όλα τα επίπεδα. Επιπλέον, είναι σημαντικό οι εργαζόμενοι να αισθάνονται σίγουροι για την ικανότητα τους να εκτελούν την εργασία που τους έχει αναταθεί και να τους παρέχονται συνθήκες εξέλιξης. Το συγκεκριμένο μπορεί να επιτευχθεί με την συνεχή εκπαίδευση και την εξειδίκευση. Είναι επίσης σημαντικό για τις διοικήσεις των αθλητικών σωματείων να προωθούν την προσωπική πρωτοβουλία των εργαζομένων όταν αυτή είναι παράλληλη με την αποστολή της επιχείρησης. Η επιχείρηση η οποία παρέχει όλες τις παραπάνω συνθήκες στους εργαζομένους είναι πολύ πιθανό να ανταμειφθεί με βελτίωση των παρεχομένων υπηρεσιών άρα και με θετικές κρίσεις των πελατών τις υπηρεσίες αυτές.

Η σημαντικότερη συνεισφορά της διατριβής σε θεωρητικό επίπεδο έγκειται στην ανάπτυξη και έλεγχο ενός θεωρητικού μοντέλου που με την χρήση δομικής ανάλυσης εξισώσεων (SEM) απεικονίζει τις σχέσεις επίδρασης της ποιότητας εξωτερικών υπηρεσιών, της ικανοποίησης, της ενδυνάμωσης και δέσμευσης ως στοιχεία υποστηρικτικού εργασιακού περιβάλλοντος- στην απόδοση των εργαζομένων. Παρόλο που το μεγαλύτερο μέρος των υποθέσεων της μελέτης δεν επαληθεύθηκαν εξαιτίας της πιθανής ύπαρξης άλλων ενδιάμεσων ή ρυθμιστικών παραγόντων το μοντέλο συμβάλλει στον εμπλουτισμό της βιβλιογραφίας που αναφέρετε στο γνωστικό πεδίο της ενδυνάμωσης και ικανοποίησης των εργαζομένων και τους παράγοντες που τις προσδιορίζουν.

Επιπλέον, η διατριβή συνεισφέρει στην ταυτόχρονη μελέτη πολλών γνωστικών αντικειμένων της ευρύτερης βιβλιογραφίας του μάνατζμεντ όπως διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, διοίκηση υπηρεσιών, ενδοοργανωσιακό (internal) μάρκετινγκ, διοίκηση ολικής ποιότητας και δημόσιο μάνατζμεντ διαμορφώνοντας ένα ιδιαίτερα ευρύ και συνεκτικό θεωρητικό πλαίσιο. Τέλος, ιδιαίτερα σημαντική και χρήσιμη ήταν η διενέργεια της έρευνας, τα ευρήματα της οποίας στην αναγνώριση των εγγενών αδυναμιών και ιδιαιτεροτήτων της λειτουργίας των επαγγελματικών αθλητικών σωματείων

Σε πρακτικό επίπεδο, η συνεισφορά της μελέτης συνίσταται στην ανάδειξη των στοιχείων και των παραγόντων εκείνων που προσδιορίζουν και διαμορφώνουν τις υπό εξέταση σύνθετες μεταβλητές τόσο των εσωτερικών όσο και των εξωτερικών πελατών στο ιδιαίτερο περιβάλλον του ελληνικού επαγγελματικού αθλητισμού, προκειμένου να συνεκτιμηθούν στο σχεδιασμό ενός ολοκληρωμένου προγράμματος βελτίωσης της ποιότητας υπηρεσιών των σωματείων. Η πραγματική ενδυνάμωση, ικανοποίηση και δέσμευση των εργαζομένων θα μπορούσε να ενισχυθεί επίσης με την βελτίωση της ποιότητας των εσωτερικών υπηρεσιών και της εφαρμογής προγραμμάτων (έστω και άτυπων) ομαδικής εργασίας. Ειδικότερα, η καλλιέργεια σχέσεων υποστήριξης στο εργασιακό περιβάλλον θα μπορούσε να βελτίωση την ποιότητα των εσωτερικών υπηρεσιών και μέσω αυτής την ενδυνάμωση των εργαζομένων. Μέτρο προς την κατεύθυνση αυτή θα μπορούσε να είναι η θέσπιση ενός διάφανου πλαισίου υποχρεώσεων και εν-γένει εργασιακής συμπεριφοράς μεταξύ των εργαζομένων διαφορετικών τμημάτων και θέσεων εργασίας, διαμορφώνοντας μία σαφή σχέση εσωτερικού πελάτη- προμηθευτή. Εδώ θα μπορούσε να συμβάλλει και ο περιορισμός των στεγανών μεταξύ των τμημάτων με την ανάπτυξη δια-τμηματικών ομάδων εργασίας με κοινό σκοπό την αποτελεσματικότερη λειτουργία του οργανισμού και όχι των επιμέρους τμημάτων που ενίοτε τον υπονομεύουν. Το γεγονός αυτό μπορεί επιπλέον να συμβάλλει στην προσωπική

ανάπτυξη των εργαζομένων και την καλύτερη αξιοποίηση τους προς όφελος του οργανισμού. Η ανάπτυξη επίσης συστημάτων ομαδικής εργασίας και η ενθάρρυνση συμμετοχής των εργαζομένων σε αυτές που θα συνοδεύεται από σχετική εκπαίδευση, φάνηκε ότι μπορεί να επιδράσει θετικά στην ενίσχυση του αισθήματος δέσμευσης των εργαζομένων.

Όπως αναδείχθηκε και από την σχετική βιβλιογραφία η ενδυνάμωση των εργαζομένων συνδέεται θετικά με την δέσμευση με το επάγγελμα και τον οργανισμό και αποτελεί προϋπόθεση της εσωτερικής ποιότητας υπηρεσιών. Επιπλέον, η ποιότητα εσωτερικών υπηρεσιών θεωρείται απαραίτητη προϋπόθεση βελτίωσης των εξωτερικών υπηρεσιών. Ως εκ τούτου μία προσπάθεια για πραγματική βελτίωση της ποιότητας υπηρεσιών και εξυπηρέτησης του φιλάθλου θα πρέπει να ξεκινήσει από την βελτίωση της ποιότητας των εσωτερικών υπηρεσιών να επεκταθεί στην βελτίωση των στοιχείων που διαμορφώνουν τις αντιλήψεις των φιλάθλων για την ποιότητα υπηρεσιών των επαγγελματικών σωματείων, και της ικανοποίησής τους. Με βάση τα ευρήματα της μελέτης, τα στοιχεία αυτά έχουν να κάνουν κυρίως με την ανταποκρισιμότητα τη συνεργασιμότητα την ασφάλεια και την συναισθηματική κατανόηση τους από τους εργαζομένους του σωματείου και αποτελούν μία δέσμη στοιχείων που σχετίζονται γενικά με την ανθρώπινη διάσταση των υπηρεσιών που είναι δύσκολο να διαχωριστούν. Έτσι, για πραγματική βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών των επαγγελματικών σωματείων θα πρέπει να δοθεί έμφαση σε όλα τα παραπάνω στοιχεία που την διαμορφώνουν και όχι αποσπασματικά. Η ποιότητα υπηρεσιών και η ικανοποίηση των φιλάθλων διαμορφώνεται τόσο από την εμπιστοσύνη που εμπνέουν οι εργαζόμενοι, όσο και από την ταχύτητα εξυπηρέτησης, την κατανόηση των αναγκών τους, την συνεργασιμότητα και το επίπεδο κατάρτισης και ενημέρωσης των εργαζομένων.

Σε κάθε περίπτωση για την αποτελεσματική εφαρμογή των παραπάνω προτεινόμενων μέτρων θα πρέπει να προηγηθεί κατάλληλος σχεδιασμός και προετοιμασία, προϋποθέτοντας παράλληλα την δέσμευση της πολιτικής και ανώτατης υπηρεσιακής ηγεσίας.

Προτάσεις για μελλοντικές έρευνες.

Μελλοντικές έρευνες θα πρέπει να εστιάσουν στα εξής:

α) Μελέτη της αυτό-εκτίμησης, αυτό-αντίληψης, απόδοση, πίστη, εμπλοκή, το είδος της εργασίας και ο σχεδιασμός της εργασίας ως ρυθμιστικοί ή ενδιάμεσοι παράγοντες στις σχέσεις που μελετήθηκαν στην παρούσα εργασία.

β) Μελέτη της εσωτερικής ποιότητας υπηρεσιών σε σχέση με την αντίληψη των φιλάθλων

γ) Μελέτη της σχέσης της αγωνιστικής κατάστασης του σωματείου με τους παράγοντες εργασιακής συμπεριφοράς και τις αντιλήψεις φιλάθλων για την ποιότητα υπηρεσιών.

VII. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Abraham, S. (1998). Employee Absenteism, Organizational Commitment and Job Satisfaction: Another Look. *Journal of Vocational Behavior*, 52, 156-171.
- Adams, J.S. (1965). *Inequity in social exchange*. New York: Academic Press.
- Afthinos, Y., Theodorakis, N. & Nassis, P. (2005). Customers' expectations of service in Greek fitness centers (gender, age, type of sport center and motivation differences). *Managing Service Quality*, 15(3), 254-258.
- Alexandris, K., Kouthouris, C. & Meligdis, A. (2006). Increasing customers' loyalty in a skiing resort. The contribution of place attachment and service quality. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 18(5). 414-425.
- Alutto, J. A. (1969). Men, motivation, and productivity. *Administrative Society Bulletin*. 12. 1-8.
- Andaleeb, S.S. & Basu A.K. (1994). Technical complexity and consumer knowledge as moderators of service quality evaluation in the automobile service industry. *Journal of Retailing* 70 (4), 367–381.
- Anderson, W. & Claes, F. (2000). Foundations of the American Customer Satisfaction Index, *Total Quality Management*, 11 (6), S869-S882.
- Anderson, J., Rungtusanatham, M., & Schroeder, R. (1994). A theory of quality management underlying the Deming management method. *Academy of Management Review* (19), 472-509.
- Andreassen, T.W. (2000). Antecedents to satisfaction with service recovery. *European Journal of Marketing*, 34(1/2), 156-75.
- Angle, H. L., & PerTy, J. L. (1981). An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 26, 134-143

- Arbuckle J. (2006). *Amos 7.0 User's Guide*. Amos Development Corporation: Spring House, PA
- Aryee, S., & Tan, K, (1992). Antecedents and outcomes of career commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 40, 288-305.
- Ashness, D., & Lashley, C. (1995). Empowering service workers at Harvester Restaurants. *Personnel Review*. 24(8), 17-32.
- Avolio, B. J., & Bass, B. (1988). Transformational leadership, charisma, and beyond. In Yusof, A. (1998). *The relationship between transformational leadership behaviours of athletic directors and coaches' job satisfaction*, Physical Educator, 55, 170-175.
- Babakus, E. & Boller, G.W. (1992), An empirical assessment of the SERVQUAL scale. *Journal of Business Research*, 24, 253-68.
- Babin B.J. & Boles, J.S. (1996). The effects of perceived co-worker involvement and supervisor support on service provider role stress, performance, and job satisfaction. *Journal of Retailing*, 72 (1), 57–75.
- Babin B.J., Boles J.S. (1996). The effects of perceived co-worker involvement and supervisor support on service provider role stress, performance, and job satisfaction. *Journal of Retailing*, 72(1), 57-75.
- Backman, S., & Veldkamp, C. (1995). Examining the relationship between service quality and user loyalty. *Journal of Park and Recreation Administration*, 13, 29–41.
- Baker, D., & Crompton, J. (2000). Quality, satisfaction and behavioural intentions. *Annals of Tourism Research*, 27, 785–804.
- Baker, W.E. (1994). *Networking Smart:How to build relationships for personal and organizational success*. Mc Graw-Hill Publ.,
- Banville, D., Desrosiers, P., & Genet-Volet, Y. (2000). Translating questionnaires and inventories using a cross-cultural translation technique. *Journal of Teaching in Physical Education*, 19, 374-387.

- Bass, B., Avolio, B., & Goodheim, L. (1987). Biography & assessment of transformational leadership at the world class level. *Journal of Management*, 13, 7-20.
- Bateman, T. S., & Organ, D. W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: the relationship between affect and employee "citizenship". *Academy of Management Journal*, 26, 587-595.
- Becker, H.S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66, 32-40.
- Becker, T. E. (1992). Foci and bases of commitment: Are they distinctions worth making? *Academy of Management Journal*, 32, 232-244.
- Becker, T.E. Randall, D. M., & Riegel C.D. (1995). The Multidimensional View of Commitment and the Theory of Reasoned Action: A Comparative Evaluation, *Journal of Management*, 21(4), 180-190.
- Becker, T.E., & Billings, R.S. (1993). Profiles of commitment: An empirical test, *Journal of Organizational Behaviour*, 14, 177-190
- Bedeian, A. G., Ketnety, E. R., & Pizzolano, A. B. (1991). Career cotnmitment and expected utility of present job as predicators of turnover intentions and turnover behavior. *Journal of Vocational Beiavior*, 39, 331-343.
- Bentler, P.M. (1990). Comparative fit indexes in structural models. *Psychological Bulletin*, 107, 238–246
- Bentler, P.M. & Bonett, D.G. (1980). Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures. *Psychological Bulletin*, 88, 588–606.
- Bergaman, B., & Klesfjo, B., (1994), Quality from customer needs to customer satisfaction, *Studentlitteratur*, Lund, 280-298.
- Berry, L.L. & Parasuraman, A. (1991). *Marketing Services: Competing through Quality*, The Free Press, New York, NY.

- Bitner, J. & Booms, B. (1981) Marketing strategies and organizational structures for service firms, in J. Donnelly & W. George, *Marketing of services* (pp. 41-56). American Marketing Association, Chicago.
- Blanchard, K., Carlos J.P. & Randolph A. (1995) *Empowerment Takes More Than a Minute*, Berrett-Koehler Publ., San Francisco.
- Blanchard, K., Carlos J.P. & Randolph A. (1999). *The 3 Keys to Empowerment*, Berrett-Koehler Publ.
- Blau, G. (1985). The Measurement & Prediction of Career Commitment, *Journal of Occupational Psychology*, 58,277-288.
- Blau, G., Holladay, E.B. (2006). Testing the discriminant validity of a four-dimensional occupational commitment measure. *The British Psychological Society*, 79, 691-704.
- Blitzer, R.J., Petersen, C., & Rogers, L. (1993). How to build self-esteem. *Training and Development*, February, 47 (2), 58-60.
- Bloemer, J., Ko de Ruyter, & Wetzels, M. (1999). Linking perceived service quality and service loyalty: A multi-dimensional perspective. *Journal of Marketing*, 33, 1082–1106.
- Boulding, W., Kalra, A., Staelin, R., & Zeithmal, V.A. (1993). A dynamic process model of service quality: from expectations to perceptions. *Journal of Marketing Research*, (30), 727.
- Brady, M. K., & Cronin, J. J. (2001). Some new thoughts on conceptualizing perceived service quality: A hierarchical approach. *Journal of Marketing*, 65(3), 34-49.
- Bricker, K. & Kerstetter, D. (2000). Level of specialization and place attachment. *Leisure Sciences*, 22, 233-257.
- Brogowitch, A. A., Delene, L. M., & Lyth, D. M., (1990), A Synthesized Service Quality Model with Managerial Implications. *International Journal of Service Industry Management*, 1(1), 34-55.

- Brown S.P. & R.A. Peterson. (1993). Antecedents and consequences of salesperson job satisfaction: meta-analysis and assessment of causal effects, *Journal of Marketing Research* 30 (February). 63–77.
- Brown, S.W. & Bond, E.U. III (1995), The internal/external framework and service quality: Toward theory in services marketing. *Journal of Marketing Management* , February, 25-39.
- Browne, M.W. & Cudeck, R. (1993). Alternative ways of assessing model fit. In K.A. Bollen & J.S. Long (Eds.), *Testing structural equation models* (pp.40-48). Newbury Park, CA: Sage, 136–162.
- Buffum, W.E., & Konick, A. (1982). Employees' job satisfaction, residents' functioning, and treatment progress in psychiatric institutions. *Health and Social Work*, 7, 320-327.
- Burns, T., Stalker, G.M. (1961) *The management of Innovation*, London:Tavistock publ.
- Buttle, F. (1996). SERVQUAL: review, critique, research agenda. *European Journal of Marketing*, 30(1), 8-33.
- Byham, W.C., & Cox, J. (1998). *Zapp: the lighting of empowerment: how to improve quality, productivity and employee satisfaction*. New York. Ballantime.
- Byrne, B. M. (1998). *Structural equation modeling with LISREL, PRELIS, and SIMPLIS: Basic concepts, applications, and programming*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Caccesse, T.M., & Mayerberg, C.K. (1984). Gender differences in perceived burnout of college coaches. *Journal of Sport Psychology*, 6, 279-288.
- Cahill, D.J. (1995). The managerial implications of the learning organization: a new tool for internal marketing. *MCB Journal of Services Marketing*, 9, 4, 43-51.
- Candell, G. L. & Hulin, C. L. (1987).Cross-Language Translations and Cross-Cultural Comparisons in Scale Translations. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 17(4), 417-440.

- Carman, J.M. (1990), Consumer perceptions of service quality: an assessment of the SERVQUAL dimensions, *Journal of Retailing*, 66, 1, 33-55.
- Carnall, C.A. (1982) Semi-autonomous work groups and the social structure of the organization. *Journal of Management Studies*, 19, 277-294.
- Carson K.D., Carson P, Roe C.W., Birkenmeier B.J. & Phillips J S. (1999). Four Commitment Profiles and their Relationships to Empowerment, Service Recovery and Work Attitudes. *Public Personnel Management*, 28(1). 34-56.
- Castrogiovanni, G.J. & Macy, B.A. (1990). Organizational information-processing capabilities and degree of employee participation. *Group and Organization Studies*, 15, 313-336.
- Chang, K., & Chelladurai, P. (1997). Determinants of quality in fitness/health services: A systems approach. In I. Davis & E. Wolstencroft (Eds.), *Proceedings of the 5th Congress of the European Associations for Sport management*, 67, 422-436.
- Chelladurai, P. (1999). *Human resource management in sport and recreation*. Champaign, IL: Human Kinetics.
- Chelladurai, P., & Ogasawara, E. (2003). Satisfaction and commitment of American and Japanese collegiate coaches. *Journal of Sport Management*, 17, 62-73.
- Clegg, C.W. (1983). Psychology of employee lateness, absence, and turnover: a methodological critique and an empirical study. *Journal of Applied Psychology*, 68, 88-101.
- Cohen, A. (1992) Antecedents of organizational commitment across occupational groups: A meta analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 539-558.
- Conrad, C. (1994). *Strategic Organisational Communicatio. Towards the Twenty-Fist Century*, (3rd ed.). Ford Worth: T Buchholz publ.
- Cordery, J.L, Mueller, W.S. & Smith, L.M. (1991). Attitudinal and Behavioral Effects of autonomous group working: A longitudinal field study. *Academy of Management Journal*, 34, 464-476.

- Costa, G., Tsitskari, E., Tzetzis, G., & Goudas, M. (2004). The Factors for Evaluating Service Quality in Athletic Camps: A Case Study. *European Sport Management Quarterly*, 4, 22-35.
- Cotton, J.L. & Tuttle, J.M. (1986). Employee turnover: a meta-analysis and review with implications for research, *Academy of Management Review*, 11 (1), 55-70.
- Cotton, J.L. (1993). *Employee involvement – methods for improving performance and work attitudes*. London, UK: SAGE publication ltd, London
- Cotton, J.L. (1993). *Employee Involvement Methods for Improving Performance and Work Attitudes*, SAGE publ.
- Crompton, J.L., & MacKay, K.J. (1989). Users' perceptions of the relative importance of service quality dimensions in selected public recreation programs. *Leisure Sciences*, (11), 367-75.
- Crompton, J.L., MacKay, K.J., & Fesenmeier, D.R. (1991). Identifying dimensions of service quality in public recreation, *Journal of Park and Recreation Administration*, 9(3), 15-28.
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*. 16, 297-334.
- Cronin, J.J. & Taylor, S.A. (1992). Measuring service quality: a re-examination and extension. *Journal of Marketing*, 56, 55–68.
- Cummings, T.G. & Huse, E.F. (1989). *Organizational Development and Change*, St. Paul, MN: West publ.
- Cummings, T.G. & Molloy, E.S. (1977). *Improving Productivity and the Quality of Work Life*, New York: Praeger publ.
- Curry, A. (1999), Innovation in public service management, *Managing Service Quality*, 9(3), 180-190.
- Γιαννόπουλος, Κ. (1996). *Άθληση και management*. Μέδουσα. Αθήνα

- Γιοβάνης, Α. (2008). *Σημειώσεις του μαθήματος «διαχείριση πελατειακών σχέσεων»*. ΤΕΙ Αθήνας, σχολή διοίκησης & οικονομίας, τμήμα διοίκησης επιχειρήσεων. Αθήνα.
- Γλυσιά, Ε. (2005). *Μελέτη χαρακτηριστικών και εργασιακή συμπεριφορά στελεχών άθλησης και ψυχαγωγίας στα ξενοδοχεία διακοπών*. Αδημοσίευτη διδακτορική διατριβή. Δημοκρίτειο Πανεπιστήμιο Θράκης, Κομοτηνή.
- Γλυσιά, Ε., Δράκου, Α., Αβουρδιάδου Σ. (2004). Το κοινωνικό προφίλ και η ικανοποίηση πελατών του χιονοδρομικού κέντρου 3-5 Πηγαδιών. *Πρακτικά του 12^{ου}, διεθνούς Συνεδρίου Φυσικής Αγωγής και Αθλητισμού. Άθληση και Κοινωνία*, Κομοτηνή.
- Danylchuk, K. (1993a). Occupational stressors in physical education faculties. *Journal of Sport Management*, 7, 7-24.
- Danylchuk, K. (1993b). The presence of occupational burnout and its correlates in university physical education personnel. *Journal of Sport Management*, 7, 107-121.
- Dawis, R.V. & Lofquist, L.H. (1984). *A psychological theory of work adjustment: An individual-differences model and its applications*. Minneapolis: University of Minnesota Press.
- DeMeuse, K.P. (1985). A compendium of frequently used measures in industrial/organisational psychology. *The industrial/organisational psychologist*, 23, 53-59.
- DeConick, J.B. & Stilwell, D. (2004). Incorporating organizational justice, role states, Pay satisfaction and supervisor's satisfaction in a model of turnover intentions. *Human Resource Management Review*, 9, (4) 397-418.
- Δερβιτσιώτης, Κ. (1997). *Διοίκηση ολικής ποιότητας*, Αθήνα
- Dessler, G. (1999). How to Earn Your Employees' Commitment, *Academy of Management Executive*, 13(2). 123-135.
- Doeringer, P., & Piore. (1971). *Internal Labor Markets and Manpower Analysis*. Lexington, MA: Heath.

- Drakou, A. (2000). Greek Gymnastics Coaches and early retirement. *Proceedings of the 6th Annual Sport Management Association of Australia and New Zealand (SMAANZ) Conference*. Hamilton, New Zealand: Sport Management Association of Australia and New Zealand (SMAANZ).
- Dumaine, B. (1991). The Bureaucracy Busters, *Fortune*, 17, 36-50.
- Dumaine, B. (1992). Is big still good?. *Fortune*, 20, 50-60.
- Dunker, J. (1994). *Employee Empowerment in the Computer Consultant Field: An ICS Facilities Management Perspective*. Michigan: ACM publ.
- Edwards, P.K. (1987). *Managing the Factory*. Oxford: Blackwell publ.
- Emery, F. (1980). Designing Socio-Technical Systems for “Greenfield” Sites, *Journal of Occupational Behaviour*, 1, 19-27.
- Ennew, C., Reed, G. & Binks, M. (1993), Important ceperformance analysis and the measurement of service quality, *European Journal of Marketing*, 27(2), 59-70.
- Evans, J. & Lindsay, W. (1996). *The management and control of Quality*. Third edition. NY: West.
- Farrell, D, & Rusbult, C.E. (1981). Exchange variables as predictors of job satisfaction, job, commitment, and turnover: The impact of rewards costs alternatives and investments. *Organisational Behaviour and Human Performance*, 28, 78-95.
- Fenton-O’Creevy M. (2001). Employee Involvement and the Middle Manager: Saboteur or Scapegoat? *Human Resource Management Journal*, 11(1), 24-40.
- Finn, D. W., & Lamb, C. W. (1991). An evaluation of the SERVQUAL scales in a retailing setting, *Advances in Consumer Research*, 18, 338-357.
- Fisher, C.D. & Gitelson, R. (1983). A meta-analysis of the Correlates of Role Conflict and Ambiguity. *Journal of Applied Psychology*, 68, 320-33.
- Fornell C, Johnson M, Anderson E., Cha J., & Bryant B. (1996). The American Costumer Satisfaction Index: Nature, Purpose, and Findings, *Journal of Marketing*, 60,112-173.

- Fornell, C. (1989). The Blending of Theoretical and Empirical Knowledge in Structural Equations with Unobservables. In H. Wold (Ed.), *Theoretical Empiricism* (pp.55-62) . New York: Paragon House.
- Fornell, C. (1992). A National Customer Barometer: The Swedish Experience, *Journal of Marketing*, 56, 123-137.
- Fulford, M.D., & Enz, C.A. (1995). The impact of empowerment on service employees. *Journal of Managerial Issues*, 7, 161-175.
- Garbarino, E. & Johnson, M.S. (1999). The Different Roles of Satisfaction, Trust, and Commitment in Customer Relationships. *Journal of Marketing*, 63, April, 70-87.
- Gellatly, I.R (1995). Individual and group determinants of employee absenteeism: A test of a casual model. *Journal of Organizational Behavior*, 16, 469-485.
- George, W.R. (1977). The retailing of services – a challenging future. *Journal of Retailing*, Fall, 85-98.
- Gil, L. & Zupimenti, T. (2001). *Job Satisfaction on Workers in Sport centres in Guipuzcoa*. Proceedings of the 9th Congress of the European Association for Sport Management, Vitoria, Spain, 114-115.
- Ginter, J.L. (1974). An experimental investigation of attitude change and choice of a new brand, *Journal of Marketing Research*, 11(1), 30- 40.
- Gomez C., Kirkman B.L. & Shapiro D. L. (2000). The Impact of Collectivism and In-Group/Out-Group Membership on the Evaluation Generosity of Team Members, *Academy of Management Journal*, 43(6), 1097-1106.
- Gouldner, A.W. (1957). Cosmopolitans and Locals: Toward an Analysis of Latent Social Roles – I. *Administrative Science Quarterly*, 2, 281-306.
- Granny, C., Smith, D., & Stone, E. (1992). *Job satisfaction: advances in research and application*. Lexington. MA: Lexington Books.
- Greene, W.E, Walls, G.D, & Schrest, L.J. (1994). Internal marketing: the key to external marketing success. *Journal of Services Marketing*, 8, 4, 5-13.

- Griffin A. & Hauser J. R. (1993), The Voice of the Customer, *Marketing Science*, 12, winter, 1-27.
- Grönroos, C. (1981a). Internal marketing – an integral part of marketing theory. *American Marketing Association Services Marketing Conference Proceedings*, 236-248.
- Grönroos, C. (1981b). Internal marketing – theory and practice, *American Marketing Association Services Marketing Conference Proceedings*, 41-57.
- Gronroos, C. (1990). Marketing Management of Market – Oriented Management; in Service Management & Marketing. *Managing the Moment of Truth in Service Competition*. Lexington Books, MASS: Lexington Books.
- Gronroos, C. (1991). Services Management and Marketing (Toronto: Lexington bBooks).
- ICAP (1998) Study for the Greek hotel industry. *Tourism & Economy*, Special Issue, Summer, 14–26.
- Grönroos, C. (1994). From marketing mix to relationship marketing: towards a paradigm shift in marketing. *Management Decision*, 32(2), 4-20
- Gronroos, C. (2001). *Service Management and Marketing: A Customer Relationship Management Approach*, Chichester: Wiley.
- Guest, D.E. (1989). Human resource management: its implication for industrial relations and trade unions, In J.Storey (ed.), *New Perspectives on Human Resource Management* (pp. 41-55). London, Routledge.
- Guest, D.E. (1995). Employee Commitment and Control, in Hartley J.F., Stephenson G.M., *Employment Relations* (2nd ed), Blackwell Publishers.
- Gummesson, E. (1991). Truths and myths in service quality. *Journal for Quality and Participation*, 14(4), 28-33.
- Hackett, R.D (1989) Work attitudes and employee absenteeism: A synthesis of the literature. *Journal of Occupational Psychology*, 62, 235-248.
- Hackman, J.R., & Oldham, G.R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60, 159-170.

- Hackman, J.R. & Oldman, G.R. (1976). Motivation through the desing of work: test of a theory, *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279.
- Hackman, J.R. & Oldman, G.R. (1978). *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company.
- Hackman, J.R., & Oldham, G.R. (1980). *Work design*. Reading, MA: Addison – Wesley Publishing Company.
- Hall, D.T., & Schneider, B. (1972). Correlates of organizational identification as a function of career pattern and organizational type. *Administrative Science Quarterly* 17 (3), 340-350.
- Hampden-Turner, C. (1991). *Charting the Corporate Mind*, Basil Blackwell.
- Han, T. (1999). *An analysis of members' satisfaction of ski program quality at private sports centers in Seoul, Korea*. Dissertation for the partial fulfilment of the requirements for the degree Doctor of Education, Faculty of the United States Sports Academy, Daphne, Alabama.
- Hair, J., Black, W., Babin, B., & Anderson, R. (2010). *Multivariate data analysis* (7th ed.): Prentice-Hall, Inc. Upper Saddle River, NJ, USA.
- Harries, J.G. (1970). *Professionals in Organizations Professionals and Professionaliiuition*. London: Cambridge University Press.
- Hartley J.F., & Stephenson G.M. (1995). *Employment Relations* (2nd ed). Blackwell Publishers.
- Hartline M.D. & Ferrell O.C. (1996). The management of customer–contact service employees: an empirical investigation. *Journal of Marketing* 60 (4), 52–70.
- Χατζηγιάννης, Ε., Τζέτζης, Γ., & Θεοδωράκης, Ν. (2004). Σύγκριση προσφερόμενης και επιθυμητής ποιότητας υπηρεσιών στα χιονοδρομικά κέντρα μεταξύ των πελατών τους ανάλογα με τη συχνότητα επίσκεψής τους. *Πρακτικά του 11^{ου} διεθνούς Συνεδρίου Φυσικής Αγωγής και Αθλητισμού. Άθληση και Κοινωνία*,

- Heller, F. (1971). *Managerial Decision Making*. London. Tavistock publ.
- Herzberg, F. (1987). One more time: How do we motivate employees? *Harvard Business Review*, 87, 109-117.
- Herzberg, F., Mausner, R., & Snyderman, A. (1959). *The motivation to work*. New York: John Wiley and Sons Inc.
- Heskett J.L., Jones T.O., Loveman G.W., Sasser Jr. W.E. & Schlesinger L. (1994). Putting the service–profit chain to work, *Harvard Business Review* March–April, 164–174.
- Heskett, J.L , Sasser E.W., & Schlesinger L.A. (1997). *The Service Profit Chain : How Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction, and Value*, Free Press.
- Heskett, J.L., 1987. Lessons in the service sector. *Harvard Business Review* 65, 118–126.
- Hill, F.M. (1995). Managing service quality in higher education: the role of the student as primary consumer. *Quality Assurance in Education*, 3(3), 10-21.
- Hill, R.C. (1993). When the going gets rough: a Baldrige award winner on the line. *Academy of Management Executives*, 7, 75-79.
- Hinterhuber, H.H., Aichner, H. & Lobenwein. W. (1994), *Unternehmenswert und Lean Management*. Vienna: Manz-Verlag.
- Hocutt, M. & Stone, T. (1998). The impact of employee empowerment on the quality of service recovery effort. *Journal of Quality Management*. 3(1), 117-132.
- Hofstede, G.H. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Value.*, Beverly Hills: Sage.
- Hom, P.W. & Griffeth, R.W. (1991). *Employee turnover*. Cincinnati, OH: South- Western, College Publishing
- Hoppock, R. (1957). *Occupational Information*. New York: Mc Grow- Hill
- Howat, G., Absher, J. D., Grilley, G., & Milne, I. (1996). Measuring customer service quality in sports and leisure centers. *Managing Leisure*, 1, 77-89.

- Howat, G., Murray, D. & Crilley, G. (1999). The relationships between service problems and perceptions of service quality, satisfaction, and behavioral intentions of Australian public sports & leisure customers. *Journal of Park & Recreation Administration*, 17, 42–64.
- Huffman, K.D., & Ingram, T.N. (1992). Service provider job satisfaction and customer-oriented performance. *Journal of Services Marketing*, 6 (2), 68–78.
- Hulin, C.L., & Milton R.B. (1968). Job enlargement, individual differences and worker responses. *Psychological Bulletin*, 69, 41-55.
- Hwang, S.N., Lee, C. & Chen, H.J. (2005). The relationship among tourists' involvement, place attachment and interpretation satisfaction in Taiwan's national parks. *Tourism Management*, 26, 143-156.
- Χυτήρης, Λ.,(2001). *Οργανωσιακή συμπεριφορά*, Αθήνα:Εκδόσεις Interbooks,
- Χυτήρης, Λ.(2003). *Σημειώσεις μαθήματος «Ποιότητα υπηρεσιών»*.
- Ilggen, D. R., & Hollenback, J. H. (1977). The role of job satisfaction in absence behavior. *Organizational Behavior and Human Performance*, 19, 148-161.
- Ittner, C.D. & Larcker, D.F. (2003). Coming up short on nonfinancial performance measurement. *Harvard Business Review*, November, 2–10
- Jackofsky, E. & Peters, L. (1983). The hypothesized effects of ability in the turnover process. *Academy of Management Review*, 8, 46-49.
- Jacob, R. (1992). Trust the Locals, Win Worldwide, *Fortune*, 4, 76-77.
- Jewell, L.N. & Siegall, M (1990). *Contemporary industrial and organizational psychology, 2nd edition*. West Publishing Company.
- Josephson B., Paul H., Reilly, K., & Whalen, M. (1987). The revised JDI: A facelift for an old friend. *The Industrial – Organisational Psychologist*, 24, 31-33.
- Kaldenberg, D. O., Becker, B. W., & Zvonkovic, A. (1995). Work and commitment among young professionals: A study of male and female dentists. *Human Relations*, 48(11), 1355-1377.

- Kalleberg, A. L., & Berg, I. (1987). *WoH(and ItdiLstry: Structures, Markets, and Process*. NY: Plenum.
- Kandampully, J. & Suhartanto, D., (2003). The role of customer satisfaction and image in gaining customer loyalty in the hotel industry, *Journal of hospitality and leisure marketing*, 10(1), 3-23.
- Kano N. (1984). Attractive quality and must be quality. *Hinshitsu (Quality)*, 14, 147–156 (in Japanese).
- Κάντας, Α. (1998). *Οργανωτική – Βιομηχανική Ψυχολογία: Κίνητρα – Επαγγελματική Ικανοποίηση – Ηγεσία* (Μέρος 1ο). Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Kanter R.M. (1979). Power Failure in Management Circuits, *Harvard Business Review*, July-August, 65-74.
- Kanter, R.M. (1977). *Men and Women of the Corporation*. New York: Basic Books.
- Kanter, R.M. (1984). Innovation – the only hope for times ahead? *Sloan Management Review*, 25(4), 51-55.
- Kasky, J. (1995). "The best ticket buys for sports fans today", *Money Magazine*, 146-55, in Theodorakis, N., Kambitsis, C., Laios, A., & Koustelios, A. (2001). *Relationship between measures of service quality and satisfaction of spectators in professional sports*. *Managing Service Quality*, 11 (6), 31- 438
- Katzell, R.A., & Austin, J.T. (1992) From then to now: The development of industrial – organizational psychology in the United States. *Journal of Applied Psychology*, 77, 803-835
- Kerr, C. (1954). *The Balkanization of Labor Markets.labor Mobility and Economic Opportunity*. Cambridge, MA: MIT Press, 92-110.
- Kelley, S.W., Donnelly, J.H. & Skinner, S.J. (1990), Customer participation in service production and delivery. *Journal of Retailing*, 66 (3), 315-335.
- Kelley, S.W., Donnelly, J.H. & Skinner, S.J. (1990), Customer participation in service production and delivery. *Journal of Retailing*, 66(3), 315-35.

- Kelley, W. & Turley, W. (2001). Consumer perceptions of service quality attributes at sporting events. *Journal of Business Research*, 54, 161-166.
- Kelly, J. & Kelly, C. (1991). Them and us: social psychology and 'the new industrial relations', *British Journal of Industrial Relations*, 29, 35-48.
- Kim, D., & Kim, S. (1995). QUESC: An Instrument for Assessing the Service Quality of Sport Centers in Korea. *Journal of Sport Management*, 9, 208-220.
- Kim, E. S. (2002). The effects of the organizational and career commitment and turnover intention, performance effort, and learning motivation. *Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology*. 15(1), 41-63.
- Kim, T.H., & Chang, K.R. (2007). Interactional Effects of Occupational commitment and organizational commitment of employees in sport Organizations on turnover Intentions and organizational citizenship behaviours. *International journal of Applied Sports Sciences*, 19(2) 63-79.
- Ko, Y. J. (2000). *A multidimensional and hierarchical model of service quality in the participant sport industry*. Dissertation for the partial fulfilment of the requirements for the degree Doctor of Philosophy, Graduate School of the Ohio State University.
- Kohler, L. (1988). Job satisfaction and corporate business managers: An organizational behaviour approach to sport management. *Journal of Sport Management*, 2, 100-105.
- Kornhauser, A.W. (1965). *Mental Health of the industrial worker: a Detroit study*. R.E.Krieger.
- Kornhauser, A., & Sharp, A. (1932), Employee attitudes: suggestions from a study in a factory. *Personnel Journal*, 10, 393-401.
- Koustelios, A. (1991). *The Relationships of Organizational Cultures and Job Satisfaction in Three Selected Industries in Greece*. Unpublished doctoral dissertation, University of Manchester, UK.
- Koustelios, A. (1999). Job satisfaction and burnout in a Sport Setting: A Multiple regression analysis. *European Journal for Sport Management*, 6, 31-38.

- Koustelios, A. (2001a). Personal characteristics and job satisfaction of Greek teachers. *The International Journal of Educational Management*, 15(7), 354-358.
- Koustelios, A. (2001b). Organizational factors as predictors of teachers' burnout. *Psychological Reports*, 88(3), 627-634.
- Koustelios, A. (2003). Burnout among physical education teachers in Greece. *International Journal of Physical Education*, 40 (1), 32-38.
- Koustelios, A., & Bagiatis, K. (1997). The employ satisfaction inventory (ESI): Development of a scale to measure satisfaction of Greek employees. *Educational and Psychological Measurement*, 57, 469-476.
- Koustelios, A., & Bagiatis, K. (1997). The employee satisfaction inventory (ESI): development of a scale to measure satisfaction of Greek employees. *Educational and Psychological Measurements*, 57, 469-476.
- Koustelios, A., & Kousteliou I. (1998). Relations among measures of job satisfaction, role conflict, and role ambiguity for a sample of Greek teachers. *Psychological Reports*, 82, 131-136.
- Koustelios, A., & Kousteliou, I. (1998). Relations among measures of job satisfaction, role conflict, and role ambiguity for a sample of Greek teachers. *Psychological Reports* 82 (1), 131-136.
- Koustelios, A., & Tsigilis, N. (2005). The relationship between burnout and job satisfaction among physical education teachers: a multivariate approach. *European Physical Education Review*, 11(2), 189-203.
- Koustelios, A., Kellis, S., & Bagiatis, K. (1999). Job satisfaction and burnout in sport setting: A multiple regression analysis. *European Journal for Sport Management*, 6, 31-39.
- Κουστέλιος, Α. (2001). Εμπλουτισμός της εργασίας: εφαρμογή του μοντέλου των χαρακτηριστικών της εργασίας των Hackman & Oldham στη διοίκηση του αθλητισμού και της αναψυχής, *Φυσική δραστηριότητα & ποιότητα ζωής*, 2 (ειδικό τεύχος: διοίκηση δραστηριοτήτων αναψυχής), 7-12.

- Κουστέλιος, Α., Μπαγιάτης, Κ., & Βασιλείου, Σ. (1998). *Η ασάφεια ρόλων (role ambiguity) η σύγκρουση ρόλων (role conflict) και η επαγγελματική εξουθένωση των προπονητών ποδοσφαίρου*. Πρακτικά του 2ου Διεθνούς Συνεδρίου για την Αθλητική Ψυχολογία. Τρίκαλα, Ελλάδα, 247-250.
- Kouthouris, C., & Alexandris, K. (2005). Can service quality predict customer satisfaction and behavioral intentions in the sport tourism industry? An application of the SERVQUAL model in an outdoors setting. *Journal of Sport Tourism*, 10 (2), 101-111.
- Κουθούρης, Χ., Κατσιμάνης, Γ., Κώστα, Γ. (2001). Εκτίμηση της ποιότητας των προσφερόμενων υπηρεσιών σε προγράμματα αναψυχής (Ενεργητικών Διακοπών). *Αθληση και Κοινωνία*, 27, 64-72.
- Kriemadis, T., & Papaioannou, A. (2006). Empowerment methods and techniques for sport managers. *Sport Management International Journal*, 2(1-2), 118-123.
- Kyle, G., Graefe, A., Manning, R. & Bacon, J. (2003b). An examination of the relationship between leisure activity involvement and place attachment among hikers along the Appalachian Trail. *Journal of Leisure Research*, 35(3), 249-273.
- Kyle, G., Graefe, A., Manning, R. & Bacon, J. (2004c). Effect of activity involvement and place attachment on recreationists' perceptions of setting density. *Journal of Leisure Research*, 26, 209-231.
- Lam, E.T.C., Zhang J. J., & Jensen B. E. (2005). Service Quality Assessment Scale (SQAS): An Instrument for Evaluating Service Quality of Health-Fitness Clubs. *Measurement in Physical Education and Exercise Science*, 9 (2), 79 – 111.
- Laschinger, H., Spence, K., Finegan J., & Shamian, J. (2001). The impact of workplace empowerment, organizational trust on staff nurses' work satisfaction and organizational commitment. *Health Care Management Review*, 26 (3), 7–23.
- Lawler, E.E. (1986). *High-Involvement Management: Participative Strategies for Improving Organizational Performance*, San Francisco: Jossey Bass.

- Lawler, E.E. III, & Porter, L. W. (1967). The effect of performance on job satisfaction. *Industrial Relations*, 8, 20 – 28.
- Leblicq, S., Van Hoecke, J. & De Knop, P. (2001). Coach satisfaction in the traditional sport system. *International Journal of Sport Management*, 5, 22-35.
- Lee, Y. J. (1999). The impact of procedural justice and trust-in-supervisor on perceived organizational support, organizational commitment, and turnover intention. *Proceedings of Conference at the Korean Academy of Management*. Korea: Korean Academy of Management
- Leslie D.R., Holzhalb C.M., & Holland T.P. (1998). Measuring staff empowerment: development of a worker empowerment scale. *Research on Social Work Practice*. 212-22.
- Levine, D. (1990). Demand variability and work organization, *Democracy and Markets*, Cambridge University Press publ, Cambridge.
- Li, M. (1993). Job satisfaction and performance of coaches of the spare time sports schools in China. *Journal of Sport Management*, 7, 132-140.
- Ling X. Li. (2000). An analysis of sources of competitiveness and performance of Chinese manufacturers. *International Journal of Operations & Production Management*, 20 (3), 299-315.
- Litwin, G., & Stringer, R. (1968). *Motivation and organisational climate*. Boston: Harvard University Press.
- Locke, E. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. Dunnette (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology*. pp.1297-1349. Chicago: Rand McNally
- Long, R. (1990). The Effects of Various Workplace Innovations on Productivity: a Quasi-Experimental study. Proceedings of the *Conference of the Administrative Sciences Association of Canada*.
- Λογοθέτης, Ν., (1992) *Management Ολικής Ποιότητας*. Εκδόσεις TQM Hellas LTD – Interbooks.

- Luk, Sh.T.K. & Layton, R. (2002). Perception Gaps in customer expectations: Managers versus service providers and customers, *The Service Industries Journal*, 22(2), 109-128.
- Luthans, F.,(1998). *Organizational Behaviour*, (9th ed), McGraw-Hill.,
- Mangione, T. W., & Quinn, R.P. (1975). Job satisfaction, counterproductive behavior, and drug use at work. *Journal of Applied Psychology*, 60, 114-116.
- Manz, C. & Sims, H.P. (1986). Leading workers to lead themselves: the external leadership of self-management work teams. *Administrative Science Quarterly*, 31, 106-121.
- Manz, C.C., Keating, D.E., & Donnellon, A. (1990). Preparing for an organizational change to Employee Self-management: The managerial transition, *Organizational Dynamics*, 19(2), 15-26.
- March, J.G., & Simon, H.A. (1958). *Organizations*, John Wiley & Sons.
- Mardia, K. V. (1970). Measures of multivariate skewness and kurtosis. *Biometrika*, 57, 519-530
- Marginson, P., Edwards, P.K., Martin R, Purcell, J. & Sisson, K. (1988). *Beyond the Workplace: Managing Industrial Relations in the Multi-Establishment Enterprise*, Oxford, Blackwell publ.
- Maslow, A. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50, 1943, 370-396.
- Mathieu, J. E, & Zajac, D. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108, 77-94.
- Mawson, M. L. (1993). Total quality management: perspectives for sport managers, *Journal of Sport Management*, 7 (2), 101–106.
- Maxwell, G.A. (1997). Empowerment in the UK Hospitality Industry, in Foley, M. et al (Eds) *Hospitality, Tourism and Leisure Management*, London: Cassell.

- McCallum, J.R. & Harrison, W. (1985). Interdependence in the service encounter, in Czepiel, J.A., Solomon, M.R. and Surprenant, C.F. (Eds), *Managing Employee/ Customer Interaction in Service Business* (pp. 210-232). Lexington Books. Lexington, MA.
- McCarthy, J.E. (1960). *Basic Marketing: A managerial approach*. Homewood.
- McClelland, D.C. (1985). *Human motivation*. Glenview, Scott, Foresman.
- McCloskey, J. C, & McCain, B. E. (1987). Satisfaction, commitment and professionalism of newly employed. *Journal of Nursing Scholarship*, 19, 20-24.
- McDonald & M. Siegall. (1993), The effects of technological self-efficacy and job focus on job performance, attitudes, and withdrawal behaviors. *Journal of Psychology* 126 (5), 465–475.
- McDonald, M., & Milne G. (1998). Measuring service quality in professional sport. *Proceedings of the 6th Congress of the European Association for Sport Management*. Madeira: European Association for Sport Management.
- McDonald, M., Sutton, W., & Milne, G. (1995), Measuring service quality in professional team sports. *Sport Marketing Quarterly*, (4) No.2, 9-16.
- Mersha, T. & Adlakha, V. (1992). Attributes of service quality: the consumers' perspective. *International Journal of Service Industry Management*, 3(3), 34-45.
- Meyer, J.P. & Allen N.J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
- Meyer, A., & Blumelhuber, C. (1998). Quality: not just a trend, but a strategic necessity in professional sports. *European Journal for Sport Management, special issue*, 53-81.
- Meyer, J., Allen, N., & Smith, C. (1993). Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78, 4, 538-551.
- Miller, E.J. & Rice, A.K. (1967) *Systems of Organization: The Control of Task and Sentient Boundaries*, London, Tavistock.

- Mills, P.K., Chase, R.B. & Margulies, N. (1983), Motivating the client/employee system as a service production strategy., *Academy of Management Review*, 8 (2), 301-310.
- Millward, N. & Stevens, M. (1986). *British Workplace Industrial Relations*, Aldershot: Gower publ.
- Μητσάκη, Σ., Παπαϊωάννου, Χ., Καμπίτσης, Χ., Λαϊλόγλου, Α., & Νασσιούδης, Χ. (2003). Το προφίλ και οι συνήθειες των πελατών γυμναστηρίων. *Πρακτικά του 11ου Διεθνούς Συνεδρίου Φυσικής Αγωγής και Αθλητισμού. Άθληση και Κοινωνία*, Κομοτηνή.
- Morris, J.H., & Sherman, J.D. (1981). Generalizability of an organizational commitment Model. *Academy of Management Journal*, 77, 803-835.
- Morrow, P.C. (1983) Concept redundancy in organizational research: the case of work commitment, *Academy of Management Review*, 8, 486-500.
- Mowday, R. T., Potter, L.W. & Steers, R .M. (1982). *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover* Academic Press publ., New York.
- Μπουραντάς, Δ. (2001). *Μάνατζμεντ*, Εκδόσεις Ε. Μπένου.
- Μηταλιδου, Α. (2010). *Η ποιότητα παροχής υπηρεσιών στον τομέα της εκπαίδευσης-η περίπτωση διερεύνησης της σχολικής μονάδας ΓΕΛ Αιγινίου με εφαρμογή του οργάνου SERVQUAL*. Μεταπτυχιακή διατριβή. Πανεπιστήμιο Αιγαίου.
- Mullins, J. W. (1993). Imidacloprid: a new nitroguanidine insecticide. In S. O. Duke, J. J. Menn, & J. R. Plimmer [eds.], *Pest control with enhanced environmental safety*. (pp. 183-189). American Chemical Society Symposium, ACS, Washington DC
- Nelson R.B. (1994). Empowering employees through delegation. *Small Business Reports*, 19(6), 56-58.
- Obradovitch, J. (1970). Participation and work attitudes in Yugoslavia. *Industrial Relations*, 9, 161-9.

- Ogasawara, E., & Chelladurai, P. (1997). *Coach Satisfaction Questionnaire: a doctoral research study*. The Ohio State University.
- Oliver, R. (1981). Measurement and evaluation of satisfaction process in retail settings. *Journal of Retailing*, 57, 25-48.
- Oliver, R. (1997). *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer*. New York: The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Oliver, R. (1999). Whence consumer loyalty? *Journal of Marketing*, 63, 33-44
- Osteman, P. (1984). *White-Collar Infernal Labor Markets: Internal Labor Markets*. Cambridge, MA: MIT Pres, 163-189.
- Ozyurt, A., Hayran, O., & Sur, H. (2006). Predictors of burnout and job satisfaction among Turkish physicians. *Qjm*, 99(3), 161-169.
- Papadimitriou D.A., & Karteliotis K. (2000). The service quality expectations in private sport and fitness centers: a reexamination of the factor structure, *Sport Marketing Quarterly*, 9 (3), 157-64.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 49(Fall), 41-50.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., & Berry, L.L. (1988). SERVQUAL: A multiple item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64, 13-40.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., & Berry, L.L. (1994), Alternative Scales for Measuring Service Quality: A Comparative Assessment Based on Psychometric and Diagnostic Criteria, *Journal of Retailing*, (Fall), 201-30.
- Pasmore, W.A., Francis, C. & Haldeman, J. (1982). Sociotechnical system, job-redesign, and survey-feedback interventions, in Pasmore W.A. & Sherwood J.J. (Eds), *Sociotechnical Systems: A Sourcebook* (pp.291-301). La Jolla, University Associates publ.

- Pastore, D., & Judd, M. (1993). Gender differences in burnout among coaches of women's athletic teams at 2-year colleges. *Sociology of Sport Journal*, 10, 205-212.
- Pearce, A & Ravlin, E.C. (1987). The design and activation of self-regulating workgroups, *Human Relations*, 40, 751-782.
- Pestonjee, D.M, (1973). *Organizational structures and job attitudes*. Calcutta: Minerva Associates.
- Pfeffer J. (1992). Managing with Power, Boston, Mass. *Harvard Business School Press*, 17 – 30.
- Pfeffer J. & Veiga F. (1999). Putting People First for Organizational Success, *Academy of Management Executive*, 13(2), 37-48.
- Raedeke, T.D., Warren, A.H., & Granzyl, T.L. (2002). Coaching commitment and turnover: a comparison of current and former coaches. *Research Quarterly, for Exercise and Sport*, 73, 73-86.
- Ramsay, H. (1977). Cycles of control: Worker participation in sociological and historical perspective, *Sociology*, 11, 481-506.
- Ramsay, H. (1993). Recycled waste? Debating the analysis of worker participation: a response to Ackevs et al, *Industrial Relations Journal*, 24, 76-80.
- Randolph, W.A. (1995). Empowerment is not About Increasing the Power of Employees. *Harvard Business Review*, Jan.-Feb, 30-31
- Randolph W. A., & Sashkin, M. (2002). Can Organizational Empowerment work in multinational settings? *Academy of Management Executive*, 16(1), 102-115.
- Reicheld, F.F. & Sasser, Jr., W.E. (1990). Zero defections: quality comes to service. *Harvard Business Review*, Sept.- Oct., 105-111.
- Reilly, C.E. (1990). *User's manual for the Job Descriptive Index (JDI) and the Job in General (JIG) scales*. Bowling Green, OH: Bowling Green State
- ReVelle, J.B., Moran, J.W. & Cox, C.A. (1998). *The QFD Handbook*, John Wiley, New York.

- Reynierse, J.H & Harker, J.B. (1991). Employee and customer perceptions of service in banks: teller and customer service representative ratings, *Human Resource Planning* 15 (4), 31–46.
- Riggs M.L. & P.A. Knight. (1994). The impact of perceived group success–failure on motivational beliefs and attitudes: a causal model, *Journal of Applied Psychology*. 79 (5), 755–766.
- Rintjema, J. M. (1998). *An evaluation of service quality at a private fitness club*. Report submitted in partial fulfilment of the requirements for the degree of Master of Arts, Sports and Recreation Administration, Graduate Academic Unit of Kinesiology, University of New Brunswick.
- Robbins, S.P. (1984). *Management: concepts and practices*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice – Hall.
- Robbins, S. P, (1990). *Organizational Behavior-Concepts controversies applications*, (6th ed), Prentice Hall Publ.
- Robert, C., Probst, T. M., Martocchio, J. J., Drasgow, F., & Lawler, J. J. (2000). Empowerment and continuous improvement in the United States, Mexico, Poland, and India: Predicting fit on the basis of the dimension of power distance and individualism. *Journal of Applied Psychology*, 85(5), 643-658.
- Robinson, L. (2007). The challenge of managing customer expectations of sport services: A theoretical model. *Proceedings of the 15th European Association of Sport Management*. Torino, Italy, 161-163.
- Roethlisberger, F.J., & Dickson, W. J. (1939). *Management and the Worker*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Rosen, L.D. & Karwan, K.R (1994). Prioritising the dimensions of service quality. *International Journal of Service Industry Management*, 5(4), 39- 52.
- Rusbult, C. E. (1983). A longitudinal test on the investment model: The development (and deterioration) of satisfaction and commitment in heterosexual involvements. *Journal of Experimental Social Psychology*, 45, 101-117.

- Rust, R. T., & Oliver, R. L. (1994), Service quality: Insights and managerial implications from the frontier. In Rust, R.T. & Oliver, R. L. (Eds.). *Service Quality: New Directions in Theory and Practice*. (pp. 123-134). Thousand Oaks, CA: Sage Publications
- Rust, R.T., Zahorik, A.J. & Kaeinigham, T.L. (1995). Return on quality (ROQ): making a service quality framework financially accountable. *Journal of Marketing*, 59, 58–70.
- Salancik, G.R., & Pfeffer, J. (1978). A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative Science Quarterly*, 23, 224-253.
- Sarros, J., & Sarros, A. (1987). Predictors of teacher burnout. *The Journal of Educational Administration*, 25, 216-230.
- Sasser, W.E. & Arbeit, S.F. (1976). *Selling jobs in the service sector*, Business Horizons, June, 61-72.
- Scarpello, V., & Campbell, J.P. (1983). Job satisfaction: Are all the parts there? *Personnel Psychology*. 36, 577-600.
- Schlesinger, L.A., & Zornitsky, J. (1991), Job satisfaction, service capability, and customer satisfaction: an examination of linkages and management implications, *Human Resource Planning* 14 (2), 141–149
- Schlesinger, L., & Heskett, J. (1991). The Service-Driven Service Company. *Harvard Business Review*, 69(5), 71-81.
- Schultz, D. (1982). *Psychology and Industry Today*. New York: MacMillian Company
- Shilbury, D. (1994), Delivering quality service in professional sports, *Sport Marketing Quarterly*, (3) 1, 29-35.
- Shilbury, D., Quick, S., & Westerbeek, H. (1998), Strategic Sport Management. *St Leonards: Allen & Unwin*.

- Smith, P. C., Balzer, W., Brannick, M., Chia, W., Eggleston, S., Gibson, W., Johnson, B., Josephson, H., Paul, K., Reilly, C., & Whalen, M. (1987). The revised JDI: A facelift for an old friend. *The Industrial – Organisational Psychologist*, 24, 31-33.
- Smith, P.C., Kendall, L.M., & Hulin, C.C. (1969). The measurement of satisfaction in work and retirement. *Chicago, IL: Rand McNally*.
- Smith, R.A. & Houston, M.J. (1986). Script-based evaluations of satisfaction with service, in Venkatesan, M., Schmalensee, D.M. and Marshall, C. (Eds), *Creativity in Services Marketing: What's New, What Works, What's Developing*, (pp. 59-62). American Marketing Association, Chicago, IL.
- Snipes R.L., Oswald S.L., La Tour M., & Armenakis, A.A. (2005) The effects of specific job satisfaction facets on customer perceptions of service quality: an employee-level analysis. *Journal of Business Research*, (58), 1330-1339.
- Snyder, C.J. (1990). The effects of leader behaviour and organisational climate on intercollegiate coaches' job satisfaction. *Journal of Sport Management*, 4, 59- 70.
- Soarpetto, V., & Vandenberg, R.I. (1987). The satisfaction with my supervisor scale: Its utility for research and practical applications. *Journal of Management*, 13, 447-466.
- Somers, M J., & Bimbatini, D. (1998). Work-related commitment and job performance: *Journal of Organizational Behavior*. 19(6). 621-634.
- Spector, P.E. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. *American Journal of Community Psychology*, 16, 693-713.
- Spector, P.E. (1997). Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences. *Thousand Oaks, CA: Sage Publications*.
- Spector, P.E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Sperber, A. D., Devellis, R. F., & Boehlecke, B. (1994). Crosscultural translation: Methodology and Validation. *Journal of Cross-cultural Psychology*, 25, 501–524.

- Spreitzer, G.M. (1996). Social structural characteristics of psychological empowerment. *Academy of Management Journal*, 39, 483–504.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465.
- Spreitzer G.M., Kizilos, M.A., & Nason, S.W. (1997), Dimensional analysis of the relationship between psychological empowerment and effectiveness, satisfaction, and strain, *Journal of Management*. 23 (5), 679–704.
- Spreng, A.R. & Mackoy, D. R. (1996). An empirical examination of a model of perceived service quality and satisfaction, *Journal of Retailing*. 72, 201-14.
- Σπυρόπουλος, Σ., Γαργαλιάνος, Δ., Θεοδωράκης, Ν., Λάιος, Α., Ζάντζας, Φ. (1999). Η ποιότητα υπηρεσιών που παρέχει μια επαγγελματική ομάδα καλαθοσφαίρισης. *Πρακτικά του 7ου Διεθνούς Συνεδρίου Φυσικής Αγωγής και Αθλητισμού. Άθληση και Κοινωνία*, Κομοτηνή.
- Sreers, R.M. & Porter, L.W. (1983). *Motivation and work behavior (3rd edn)*. McGraw-Hill, New York.
- Stanton, J.M., Sinar, E.F., Balzer, W.K., Julian, A.L., Thoresen, P., Aziz, S., Fisher, G.G., & Smith, P.C. (2001). Development of a compact measure of job satisfaction: The abridged Job Descriptive Index. *Educational and Psychological Measurement*, 61, 1104-1122.
- Steers, R.M. (1977). *Organisational effectiveness: a behavioural view*. Santa Monica, CA: Goodyear.
- Stingliamber, F., & Vandeiiberghe, C. (2003). Organizations and supervisors as sources of support and targets of commitment: A longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*. 24(3). 251-270.
- Stone, E. G., & Porter, L. W. (1975). Job characteristics and job attitudes: A multivariate study. *Journal of Applied Psychology*, 60, 57- 64.

- 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.
- Συμεωνίδου, Σ., Καμπίτσης, Χ. & Χαραχούσου, Υ. (2003). Ο βαθμός επαγγελματικής ικανοποίησης των προπονητών/τριών ατομικών και ομαδικών αθλημάτων, *Γυναίκα και Άθληση, Τόμος II, τεύχος 1*, 50-61.
- Taylor, S. A. & Baker, T. L. (1994), An assessment of relationship between service quality & customer satisfaction in the formation of consumer's behaviour. *Journal of Retailing*, 70, 163-78.
- Teas, R.K. (1994). Expectations as a comparison standard in measuring service quality: an assessment of a reassessment. *Journal of Marketing* 58, January, 132-149.
- Teei, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organization commitment, turnover intention. and turnover: Path analysis based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*; 46(2), 259-793.
- Theodorakis, N., & Alexandris, K. (2008). Can Service Quality Predict Spectators' Behavioral Intentions in Professional Soccer? *Managing Leisure*, 3-4, 162-179.
- Theodorakis, N., & Kambitsis, C. (1998). The effect of service quality on sport consumers' behavioral intentions, *Proceedings of the 6th Congress of the European Association for Sport Management, Madeira*.
- Theodorakis, N., Kambitsis, C., Laios, A., & Koustelios, A. (2001). Relationship between measures of service quality and satisfaction of spectators in professional sports. *Managing Service Quality*, 11 (6), 31- 438.
- Θεοδωράκης, Ν., Καμπίτσης, Χ., και Βαϊλάκης, Ζ. (2003). Η διερεύνηση της σχέσης μεταξύ της ποιότητας υπηρεσιών και της ικανοποίησης πελατών στο επαγγελματικό πρωτάθλημα καλαθοσφαίρισης. *Φυσική Αγωγή και Αθλητισμός*, 48, 50-60.

- Thibaut, J.W., & Kelly, H.H. (1959). The social psychology of groups. In Weis, M.R. & Stevens, C., 1993. *Motivation and attrition of female coaches. The Sport Psychologist*, 7, 244-261.
- Timmreck, T.C. (2001). Managing motivation and developing job satisfaction in the health care work environment. *The Health Care Manager*, 20(1), 42–59.
- Tonnenbaum, A.S. (1968). *Control in Organisations*. New York: Mc Graw Publ.
- Triado, X. M., Aparicio, P., & Rimbau, E. (1999). Identification of factors of customers' satisfaction in municipal sport centres in Barcelona: Some suggestions for satisfaction improvement. *Cyber Journal of Sport Marketing*, (on-line serial) 13,13-35.
- Trompenaars, F. (1995). *Riding the waves of culture: Understanding Cultural Diversity in Business* (5th ed.). N.Brealey.
- Τσιότρας, Γ.(1995). *Βελτίωση ποιότητας*. Αθήνα: Εκδόσεις Ευγ. Μπένου,
- Τσιότρας Γ.(1999). Πειραματική Εφαρμογή της Ολικής ποιότητας στην Εκπαίδευση: Σχολεία της μεθορίου, *Εφημερίδα Μακεδονία*, 137, 24-25.
- Τσιότρας Γ.(2002). *Βελτίωση Ποιότητας*, Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.
- Turner, B. A., & Chelladurai, P. (2005). Organizational an occupational commitment, intention to leave, and perceived performance of intercollegiate coaches. *Journal of Sport Management*, 19, 193-211.
- Vallerand, R. J. (1989). Vers une méthodologie de validation trans-culturelle de questionnaires psychologiques: Implications pour la recherche en langue française [Toward a methodology of cross-cultural validation of psychological questionnaires: Implications for research in French]. *Psychologie Canadienne*, 30, 662-680.
- Van der Graaf, A.J. (1994). Service quality and sport centers. *European Journal of Sport Management*, 1(1) , 42-57.
- Vroom, V.H. (1964). *Work and motivation*. New York: John Wiley.

- Wakefield, K.L., Blodgett, J.G. (1994). The importance of servicescapes in leisure service settings. *Journal of Services Marketing*, (8) 3, 66-76.
- Wakefield, K.L. & Blodgett, J.G. (1996). The effect of services cape on customers' behavioral intentions in leisure service settings. *Journal of Services Marketing*. 10, 45-61.
- Wakefield, K.L. & Blodgett, J.G. (1999). Customer responses to intangible and tangible service factors. *Psychology & Marketing*. 16, 51-68.
- Wallace, J. E. (1993). Professional and organizational commitment: Compatible or incompatible? *Journal of Vocational Behavior*. 42, 333-349.
- Wallace, M., & Weese, J. (1995). Leadership, organisational culture, and job satisfaction in Canadian YMCA organisations. *Journal of Sport Management*., 9, 182-193.
- Weaver, C. N. (1980). Job satisfaction in the United States in the 1970s'. *Journal of Applied Psychology*, 65, 364-367.
- Weber, J. (1992). A big company that works. *Business Week*, 4, 124-132.
- Weiner, Y. & Vardi, Y. (1980). Relationship between job, organization, and career commitments and work outcome, (*organizational Behaviour and Human Performance*. 26, 81-96.
- Weis, M.R., & Stevens, C. (1993). Motivation and attrition of female coaches. *The Sport Psychologist*. 7, 244-261.
- Weiss, D., Dawis, R., England, G., & Lofquist, L.J. (1967). *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*. Minneapolis: Industrial Relations Center, University of Minnesota, Work Adjustment Project.
- Whetten D., & Cameron K. (2002). *Developing Management Skills*, (5th ed.), Pearson.
- Williams, C. (1998). Is the SERVQUAL model an appropriate management tool for measuring service delivery quality in the UK leisure industry?. *Managing Leisure*, 3. 98-110.

- Williams, D., Patterson, M., Roggenbuck, J. & Watson, A. (1992). Beyond the commodity metaphor: examining emotional and symbolic attachment to place. *Leisure Sciences*, 14, 29-46.
- Witt L.A. (1991). Exchange ideology as a moderator of job-attitudes-organizational citizenship behaviours relationships. *Journal of Applied Social Psychology*, 21, 1490-1501.
- Wood, J., Wallace, J., & Zeffane R., Schermerhorn, J. R., Hunt, J. G., & Osborn, R. N. (1998). *Organisational behaviour: An Asia-Pacific perspective*. Jacaranda: Wiley.
- Yi, Y. (1990). A critical review of consumer satisfaction, in Zeithaml, V.A. (Eds), *Review of Marketing*, American Marketing Association, Chicago, IL., .
- Yoon, M.H. S.E. Beatty & J. Suh. (2001). The effect of work climate on critical employee and customer outcomes: an employee-level analysis. *International Journal of Service Industry Management* 12 (5), 500–521.
- Yusof, A. (1998). The relationship between transformational leadership behaviours of athletic directors and coaches' job satisfaction. *Physical Educator*, 55, 170- 175.
- Zampetakis, L. (2007). Gender differences in middle managers' entrepreneurial behavior. *Working Paper. Technical University of Crete, Dep. Of Production Engineering & Management*
- Zeffane, R. (1994). Job Satisfaction and its implications for work redesign: Findings from the Australian Telecommunications. *Leadership and Organisational Design*, 15, 10-11.
- Zeithaml, V. A., Berry, L.L., & Parasuraman, A. (1998). Communication and control processes in the delivery of service quality. *Journal of Marketing*, 52, 35-48.
- Zeithaml, V., & Bitner, M. J. (2003). *Service Marketing: Integrating customer focus Across the firm*. New York: Mc Graw – Hill.
- Zeithaml, V.A., Berry, L.L. & Parasuraman, A. (1996). The behavioral consequences of service quality. *Journal of Marketing*, 60, 31–46.

- Zeithaml, V.A. (1981). How Consumer Evaluation Processes Differ between Goods and Services. *American Marketing*, 186-190.
- Zeithaml, V.A., & Bitner, M.J. (2000). *Services marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm*. New York: McGraw-Hill.
- Zeithaml, V.A., Berry, L.L., & Parasuraman, A. (1988). Communication and Control processes in the delivery of service quality. *Journal of Marketing*, 52, 35-48.
- Zeithaml, V.A., Berry, L.L., & Parasuraman, A. (1996). The behavioural consequences of service quality. *Journal of Marketing*, 60, 31-46.
- Zeithaml, V.A., Parasuraman, A., & Berry, L.L. (1985). Problems and strategies in services marketing. *Journal of Marketing*, 49, 33-46.
- Zenger, J.H. (1991). Supervisors of the Future. *Small Business Reports*, 16(3), 16-21.
- Ξηροτύρη-Κουφίδου Σ. (2001). *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, (3η εκ.). Αθήνα: Εκδόσεις Ανικούλα.

VIII. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

Παράρτημα 1: Ερωτηματολόγια της έρευνας

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

ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	ΔΙΑΦΩΝΩ	ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ
1	2	3	4	5

	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 αναφέρονται κάποιες προσωπικές αντιλήψεις όπως τις αντιλαμβάνονται οι άνθρωποι στην εργασία τους. Χρησιμοποιώντας την παρακάτω κλίμακα, παρακαλώ αναφέρετε κατά πόσο συμφωνείτε ή διαφωνείτε με τις ακόλουθες αντιλήψεις.

ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΡΚΕΤΑ	ΔΙΑΦΩΝΩ	ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΡΚΕΤΑ	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ
1	2	3	4	5	6	7

	Διαφωνώ Απόλυτα						Συμφωνώ Απόλυτα
13. Έχω εμπιστοσύνη στις ικανότητες μου να εκτελέσω τη συγκεκριμένη εργασία	1	2	3	4	5	6	7
14. Η εργασία μου είναι σημαντική για μένα	1	2	3	4	5	6	7
15. Έχω σημαντική αυτονομία στο να καθορίζω πως θα κάνω τη δουλειά μου	1	2	3	4	5	6	7
16. Η επιρροή που έχω στο χώρο όπου εργάζομαι είναι μεγάλη	1	2	3	4	5	6	7
17. Αυτά που κάνω στην εργασία μου έχουν σημασία για μένα.	1	2	3	4	5	6	7
18. Έχω σημαντικό έλεγχο για ότι συμβαίνει στο χώρο εργασίας μου	1	2	3	4	5	6	7
19. Μπορώ να αποφασίζω μόνος μου τον τρόπο με τον οποίο θα κάνω τη δουλειά μου	1	2	3	4	5	6	7
20. Έχω σημαντικές ευκαιρίες για ανεξαρτησία και ελευθερία κατά την εκτέλεση της εργασίας μου	1	2	3	4	5	6	7
21. Έχω τις απαιτούμενες δεξιότητες για την εργασία μου	1	2	3	4	5	6	7
22. Η εργασία μου σημαίνει πολλά για μένα	1	2	3	4	5	6	7
23. Επηρεάζω σημαντικά αυτά που συμβαίνουν στο χώρο της εργασίας μου	1	2	3	4	5	6	7
24. Είμαι βέβαιος για τις ικανότητες που έχω για να εκτελέσω την εργασία μου	1	2	3	4	5	6	7

Βάλτε σε κύκλο τον αριθμό που εκφράζει το πως εσείς αισθάνεστε.

1=διαφωνώ απόλυτα	2=διαφωνώ	3=σχεδόν διαφωνώ	4=ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	5=σχεδόν συμφωνώ	6=συμφωνώ	7=Συμφωνώ απόλυτα
----------------------	-----------	---------------------	--------------------------------	---------------------	-----------	----------------------

		Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Σχεδόν διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Σχεδόν συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
1	Το επάγγελμά μου είναι σημαντικό για την εικόνα μου.	1	2	3	4	5	6	7
2	Μετανιώνω που επέλεξα αυτό το επάγγελμα.	1	2	3	4	5	6	7

3	Είμαι υπερήφανος που κάνω αυτό το επάγγελμα.	1	2	3	4	5	6	7
4	Δεν μου αρέσει που κάνω αυτό το επάγγελμα.	1	2	3	4	5	6	7
5	Δεν με εκφράζει αυτό το επάγγελμα.	1	2	3	4	5	6	7
6	Είμαι ενθουσιασμένος με το επάγγελμά μου.	1	2	3	4	5	6	7
7	Έχω επενδύσει πάρα πολλά για τη δουλειά μου ώστε να εξετάζω την πιθανότητα αλλαγής της τώρα.	1	2	3	4	5	6	7
8	Είναι δύσκολο για εμένα αυτή τη στιγμή να αλλάξω επάγγελμα.	1	2	3	4	5	6	7
9	Πάρα πολλά πράγματα θα αναστατώνονταν στη ζωή μου αν αποφάσιζα να αλλάξω το επάγγελμά τώρα.	1	2	3	4	5	6	7
10	Θα μου στοιχίζε πολύ να αλλάξω το επάγγελμά μου αυτή τη στιγμή.	1	2	3	4	5	6	7
11	Δεν υπάρχει τίποτα που να με εμποδίζει να αλλάξω επάγγελμα.	1	2	3	4	5	6	7
12	Η αλλαγή επαγγέλματος θα απαιτούσε σημαντικές θυσίες από εμένα.	1	2	3	4	5	6	7
13	Πιστεύω ότι οι άνθρωποι που έχουν εκπαιδευθεί σε ένα επάγγελμα έχουν την ευθύνη να μείνουν σε αυτό για μια λογική χρονική περίοδο.	1	2	3	4	5	6	7
14	Δεν αισθάνομαι οποιαδήποτε υποχρέωση να παραμείνω στο επάγγελμά μου.	1	2	3	4	5	6	7
15	Αισθάνομαι υποχρέωση να συνεχίσω να ασχολούμαι με αυτό το επάγγελμα.	1	2	3	4	5	6	7
16	Δεν πιστεύω ότι θα ήταν σωστό να αφήσω το επάγγελμά μου τώρα, ακόμα κι αν αυτό είχε πλεονέκτημα για εμένα.	1	2	3	4	5	6	7
17	Θα αισθανόμουν ενοχές εάν άφηνα το επάγγελμά μου.	1	2	3	4	5	6	7
18	Παραμένω στο επάγγελμά μου διότι είμαι αφοσιωμένος σε αυτό.	1	2	3	4	5	6	7
19	Θα ήμουν πολύ ευτυχισμένος εάν περνούσα το υπόλοιπο της καριέρας μου σε αυτήν την εταιρία.	1	2	3	4	5	6	7
20	Αισθάνομαι πραγματικά ότι τα προβλήματα της εταιρίας είναι και δικά μου.	1	2	3	4	5	6	7
21	Δεν αισθάνομαι έντονα ότι είμαι "μέρος" της εταιρίας .	1	2	3	4	5	6	7
22	Δεν αισθάνομαι "συναισθηματικά δεμένος" με αυτή την εταιρία	1	2	3	4	5	6	7
23	Δεν αισθάνομαι "μέλος της οικογένειας" στην εταιρία που ανήκω.	1	2	3	4	5	6	7
24	Αυτή η εταιρία έχει μεγάλη σημασία για εμένα.	1	2	3	4	5	6	7
25	Η παραμονή μου σε αυτή την εταιρία, αυτή τη στιγμή, είναι αναγκαστική αλλά και επιθυμητή.	1	2	3	4	5	6	7
26	Θα ήταν πολύ δύσκολο για εμένα να αφήνα την εταιρία που εργάζομαι αυτή τη στιγμή, ακόμα κι αν το ήθελα.	1	2	3	4	5	6	7
27	Ένα μεγάλο μέρος της ζωής μου θα αναστατωνόταν εάν αποφάσιζα να εγκαταλείψω την εταιρία τώρα.	1	2	3	4	5	6	7
28	Θεωρώ ότι έχω πολύ λίγες επιλογές ώστε να εξετάσω την πιθανότητα αποχώρησής μου από αυτή την εταιρία.	1	2	3	4	5	6	7
29	Εάν δεν είχα επενδύσει προσωπικά τόσο πολύ σε αυτή την εταιρία μπορεί να εξέταζα την περίπτωση να εργαστώ αλλού.	1	2	3	4	5	6	7
30	Μια από τις λίγες αρνητικές συνέπειες της αποχώρησής μου από αυτό το σχολείο θα ήταν η μείωση των διαθέσιμων εναλλακτικών λύσεων.	1	2	3	4	5	6	7
31	Δεν αισθάνομαι οποιαδήποτε υποχρέωση να παραμείνω σε αυτή την εταιρία με την παρούσα διεύθυνσή .	1	2	3	4	5	6	7
32	Ακόμα κι αν ήταν προς όφελός μου, δεν αισθάνομαι ότι θα ήταν σωστό να αφήνα την εταιρία που εργάζομαι αυτή τη στιγμή.	1	2	3	4	5	6	7
33	Θα αισθανόμουν ενοχές εάν άφηνα την εταιρία τώρα.	1	2	3	4	5	6	7
34	Αυτή η εταιρία αξίζει την αφοσίωση μου.	1	2	3	4	5	6	7

35	Δεν θα άφηνα την εταιρία που εργάζομαι αυτή τη στιγμή επειδή αισθάνομαι υποχρεωμένος στους ανθρώπους που βρίσκονται σε αυτή.	1	2	3	4	5	6	7
36	Οφείλω πολλά στην εταιρία που εργάζομαι.	1	2	3	4	5	6	7

Φύλο:Άνδρας Γυναίκα **Οικογενειακή Κατάσταση:**Άγαμος/η : Έγγαμος/η: Χήρος/α: Διαζευγμένος /η: **Εργάζεσθε με:**Πλήρη Απασχόληση: Μερική-απασχόληση: **Ηλικία:** _____**Μορφωτικό Επίπεδο:**Υποχρεωτική εκπαίδευση: Δευτεροβάθμια εκπαίδευση: ΤΕΙ: ΑΕΙ: Μεταπτυχιακό: **Θέση Εργασίας:** _____**Πόσα χρόνια εργασίας έχετε σε αυτήν τη θέση;** _____**Πόσα χρόνια εργάζεστε συνολικά;** _____**ΕΥΧΑΡΙΣΤΟΥΜΕ ΓΙΑ ΤΗ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ !!!**

Οι παρακάτω διατυπώσεις αναφέρονται στην αγαπημένη σας ομάδα. Βάλτε σε κύκλο τον αριθμό, που δείχνει πόσο συμφωνείτε ή διαφωνείτε με την κάθε διατύπωση. Δεν υπάρχουν σωστές ή λάθος απαντήσεις για αυτό παρακαλούμε απαντήστε σε όλες τις ερωτήσεις.

Προσωπικό	Διαφωνώ						Συμφωνώ
	Απόλυτα						Απόλυτα
Η εμφάνιση του προσωπικού είναι επαγγελματική	1	2	3	4	5	6	7
Το προσωπικό προσπαθεί να με εξυπηρετήσει όσο απασχολημένο και αν είναι	1	2	3	4	5	6	7
Το προσωπικό του σταδίου με εξυπηρετεί με ταχύτητα	1	2	3	4	5	6	7
Το προσωπικό είναι πάντα πρόθυμο να με βοηθήσει.	1	2	3	4	5	6	7
Το κύριο μέλημα του προσωπικού είναι η εξυπηρέτησή μου	1	2	3	4	5	6	7
Το προσωπικό δείχνει κατανόηση στα αιτήματά μου	1	2	3	4	5	6	7
Πρόσβαση							
Υπάρχουν αρκετοί χώροι στάθμευσης κοντά στο στάδιο	1	2	3	4	5	6	7
Η είσοδος και η έξοδος από το στάδιο γίνεται γρήγορα	1	2	3	4	5	6	7
Η μετάβαση μου προς το γήπεδο γίνεται σε σύντομο χρόνο	1	2	3	4	5	6	7
Η πρόσβαση στο γήπεδο είναι εύκολη	1	2	3	4	5	6	7
Στο γήπεδο φθάνω γρήγορα	1	2	3	4	5	6	7
Ασφάλεια							
Νοιώθετε απόλυτα ασφαλής μέσα στο γήπεδο κατά την διάρκεια του αγώνα.	1	2	3	4	5	6	7
Νοιώθετε απόλυτα ασφαλής στους υπόλοιπους χώρους του γηπέδου (τουαλέτα, κυλικείο, κτλ)	1	2	3	4	5	6	7
Στο γήπεδο το επίπεδο ασφάλειας είναι υψηλό	1	2	3	4	5	6	7
Νοιώθετε απόλυτα ασφαλής πηγαίνοντας και αποχωρώντας από αγώνες της ΠΑΕ	1	2	3	4	5	6	7
Αξιοπιστία							
Η συμπεριφορά του προσωπικού της ΠΑΕ εμπνέει εμπιστοσύνη	1	2	3	4	5	6	7
Η ΠΑΕ πραγματοποιεί ότι υπόσχεται	1	2	3	4	5	6	7
Η ΠΑΕ προσπαθεί να με εξυπηρετήσει, αν αντιμετωπίσω κάποιο πρόβλημα.	1	2	3	4	5	6	7
Το προσωπικό της ΠΑΕ με εξυπηρετεί σωστά με την πρώτη επαφή	1	2	3	4	5	6	7
Εγκαταστάσεις							
Το στάδιο που αγωνίζεται η ΠΑΕ είναι όμορφο	1	2	3	4	5	6	7
Το κάθισμά μου στο στάδιο είναι άνετο	1	2	3	4	5	6	7
Οι κλιματικές συνθήκες που επικρατούν κατά τη διάρκεια του αγώνα (αερισμός, θερμοκρασία) είναι ιδανικές.	1	2	3	4	5	6	7
Στο στάδιο υπάρχουν βοηθητικοί χώροι για την εξυπηρέτησή μου (W.C, κάπνισμα, φαγητό, συζήτηση).	1	2	3	4	5	6	7
Οι χώροι του σταδίου είναι πάντα καθαροί.	1	2	3	4	5	6	7

Φύλο: Άνδρας ____, Γυναίκα _____,

Ηλικία: