

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών

Διοίκηση Επιχειρήσεων (MBA)

Μεταπτυχιακή Διατριβή



**Παράγοντες που Επηρεάζουν το Επίπεδο Επαγγελματικής
Ικανοποίησης των Εργαζομένων στο Χώρο του Κυπριακού
Αθλητισμού**

Άντρη Στρατουρά

Επιβλέπων Καθηγητής

Μιχάλης Σωκράτους

Μάιος 2020

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών

Διοίκηση Επιχειρήσεων (MBA)

Μεταπτυχιακή Διατριβή

**Παράγοντες που Επηρεάζουν το Επίπεδο Επαγγελματικής
Ικανοποίησης των Εργαζομένων στο Χώρο του Κυπριακού
Αθλητισμού**

Άντρη Στρατουρά

Επιβλέπων Καθηγητής

Μιχάλης Σωκράτους

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή υποβλήθηκε προς μερική εκπλήρωση των απαιτήσεων για απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων από τη Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου

Μάιος 2020

Περίληψη

Ο αθλητισμός προσφέρει σημαντικά οφέλη στους ανθρώπους, όπως σωματική, ψυχική πνευματική υγεία και ισορροπία. Υπεύθυνοι για την ανάπτυξη, το στρατηγικό σχεδιασμό και την προβολή του αθλητισμού στην Κύπρο είναι ο Κυπριακός Οργανισμός Αθλητισμού, η Κυπριακή Ολυμπιακή Επιτροπή και οι Αθλητικές Ομοσπονδίες. Η επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων επηρεάζει την εργασιακή απόδοσή τους και κατά επέκταση την ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχουν. Συνεπώς, είναι σημαντικό να μελετηθούν οι παράγοντες που ενδέχεται να επηρεάζουν το επίπεδο επαγγελματικής ικανοποίησής τους. Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι η συσχέτιση των παραγόντων προσωπικά στοιχεία, υποστήριξη και αποτελεσματικότητα ηγεσίας με το επίπεδο επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων του Κυπριακού Οργανισμού Αθλητισμού, της Κυπριακής Ολυμπιακής Επιτροπής και των Αθλητικών Ομοσπονδιών. Αρχικά, μελετήθηκε το θεωρητικό υπόβαθρο και ειδικότερα θεωρίες παρακίνησης, παράγοντες που επηρεάζουν το επίπεδο επαγγελματικής ικανοποίησης και διάφορες έρευνες που ασχολήθηκαν με την επαγγελματική ικανοποίηση στο χώρο του αθλητισμού. Για το σκοπό της έρευνας επιλέγηκαν με δειγματοληψία ευκολίας 102 εργαζόμενοι από τους Οργανισμούς που προαναφέρθηκαν. Το εργαλείο μέτρησης που χρησιμοποιήθηκε ήταν ένα ερωτηματολόγιο, το οποίο χωρίστηκε σε δύο μέρη και αποτελείτο από 39 δηλώσεις. Η ανάλυση των δεδομένων έγινε με τη βοήθεια του στατιστικού πακέτου SPSS και ειδικότερα χρησιμοποιήθηκε περιγραφική και επαγωγική στατιστική. Τα αποτελέσματα κατέδειξαν ότι οι παράγοντες ηλικία, μορφωτικό επίπεδο και επιμόρφωση επηρεάζουν το επίπεδο της επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων. Όσον αφορά τον παράγοντα φύλο, δεν βρέθηκε στατιστικά σημαντική διαφορά ανάμεσα στο επίπεδο επαγγελματικής ικανοποίησης ανδρών και γυναικών. Επιπλέον, διαπιστώθηκε ότι οι παράγοντες υποστήριξη και αποτελεσματικότητα ηγεσίας έχουν στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση με το επίπεδο επαγγελματικής ικανοποίησης. Εντούτοις, δεν μπορεί να γίνει γενίκευση των αποτελεσμάτων της έρευνας στον πληθυσμό από τον οποίο πάρθηκε το δείγμα, λόγω της μεθόδου δειγματοληψίας που επιλέγηκε. Τέλος, προτείνεται όπως πραγματοποιηθούν περαιτέρω έρευνες, οι οποίες θα μελετήσουν κι άλλους παράγοντες που ενδεχομένως να επηρεάζουν το επίπεδο επαγγελματικής ικανοποίησης και των οποίων τα αποτελέσματα θα είναι γενικεύσιμα.

Summary

Sports offer significant benefits to people, such as physical, mental and spiritual health and balance. The Cyprus Sports Organization, the Cyprus Olympic Committee and the Sports Federations are responsible for the development, strategic planning and promotion of sports in Cyprus. Job satisfaction affects employee's job performance and consequently the quality of the services they provide. Therefore, it is important to study the factors that may affect the level of job satisfaction of the employees. The purpose of this study is to correlate personal data, support and effectiveness of leadership with the level of job satisfaction of the employees of the Cyprus Sports Organization, the Cyprus Olympic Committee and the Sports Federations. Initially, the theoretical background was studied, in particular motivational theories, factors that affect job satisfaction and various researches that dealt with job satisfaction in the field of sports. For the purpose of the research, 102 employees from the aforementioned Organizations were selected with ease sampling. The measurement tool used was a questionnaire, which was divided into two parts and included 39 statements. The data was analyzed using the SPSS statistical package and in particular descriptive and inductive statistics were used. The results showed that age, educational level and training affect the level of job satisfaction of the employees. Regarding gender, there is no statistically significant difference between the level of job satisfaction of men and women. In addition, it has been found that support and leadership effectiveness have a statistically significant positive correlation with the level of job satisfaction. However, it is not possible to generalize the results of the survey to the population from which the sample was taken, due to the sampling method chosen. Finally, it is suggested that further research could be carried out, which will study other factors that may affect the level of job satisfaction and their results could be generalized.

Περιεχόμενα

ΤΟ ΠΡΟΒΛΗΜΑ.....	1
1.1 Διατύπωση του προβλήματος.....	1
1.2 Σκοπός της έρευνας.....	2
1.3 Ερευνητικά Ερωτήματα.....	2
1.4 Υποθέσεις.....	3
1.5 Αναγκαιότητα της έρευνας.....	3
1.6 Σπουδαιότητα του προβλήματος	4
1.7 Οριοθέτηση του προβλήματος.....	5
ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ.....	6
2.1 Εισαγωγή	6
2.2 Η έννοια της επαγγελματικής ικανοποίησης.....	6
2.3 Θεωρίες παρακίνησης.....	8
2.3.1 Θεωρίες περιεχομένου	8
2.3.1.1 Θεωρία ιεράρχησης αναγκών	8
2.3.1.2 Θεωρία των δύο παραγόντων	10
2.3.1.3 Θεωρία των Χ και Ψ	10
2.3.1.4 Θεωρία ERG	11
2.3.1.5 Θεωρία των αναγκών.....	12
2.3.2 Θεωρίες διαδικασίας	13
2.3.2.1 Θεωρία της προσδοκίας	13
2.3.2.2 Θεωρία της ισότητας	14
2.3.2.3 Θεωρία της στοχοθέτησης	14
2.3.2.4 Θεωρία της αυτοδιάθεσης.....	15
2.4 Παράγοντες που επηρεάζουν την επαγγελματική ικανοποίηση.....	16
2.4.1 Προσωπικά στοιχεία των εργαζομένων	17
2.4.1.1 Φύλο	17
2.4.1.2 Ηλικία.....	18
2.4.1.3 Μορφωτικό Επίπεδο.....	18
2.4.1.4 Επιμόρφωση	19
2.4.2 Υποστήριξη.....	19
2.4.3 Αποτελεσματικότητα ηγεσίας.....	20
2.5 Επαγγελματική ικανοποίηση στο χώρο του αθλητισμού	21

2.6 Μέτρηση της επαγγελματικής ικανοποίησης.....	23
ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ.....	25
3.1 Διαδικασία εκτέλεσης έρευνας.....	25
3.2 Μέσα συλλογής δεδομένων.....	26
3.2.1 Εργαλείο μέτρησης.....	26
3.2.2 Μεταβλητές και κλίμακες μέτρησης.....	27
3.2.3 Λειτουργικοί ορισμοί μεταβλητών.....	28
3.2.3.1 Ερωτηματολόγιο – Μέρος Α.....	28
3.2.3.2 Ερωτηματολόγιο – Μέρος Β.....	28
3.3 Καθορισμός πληθυσμού - δείγμα.....	28
3.4 Εγκυρότητα και αξιοπιστία.....	29
3.4.1 Εσωτερική εγκυρότητα.....	29
3.4.2 Εξωτερική εγκυρότητα.....	29
3.4.3 Αξιοπιστία εργαλείου μέτρησης.....	29
3.5 Περιορισμοί και ηθικά διλήμματα.....	30
3.6 Στατιστικά κριτήρια.....	31
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ.....	32
4.1 Εισαγωγή.....	32
4.2 Αποτελέσματα.....	34
4.2.1 Προσωπικά στοιχεία εργαζομένων.....	34
4.2.2 Υποστήριξη.....	42
4.2.3 Αποτελεσματικότητα της ηγεσίας.....	45
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	51
5.1 Εισαγωγή.....	51
5.2 Συμπεράσματα.....	51
5.3 Περιορισμοί έρευνας.....	57
5.4 Εισηγήσεις για περαιτέρω έρευνα.....	57
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ.....	58
A. Ερωτηματολόγιο.....	58
B. Πίνακας ερωτηματολογίου.....	61
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	65

Κεφάλαιο 1

Το Πρόβλημα

1.1 Διατύπωση του προβλήματος

Οι αθλητικές δραστηριότητες, και ο αθλητισμός γενικότερα, αποτελούν μέσο δημιουργικής απασχόλησης, κοινωνικοποίησης, καθώς επίσης μέσο απόδρασης από επιβαρυντικές καταστάσεις (Mulaosvanovic et al., 2018; Sora & Romohaci, 2018). Επομένως, μέσα από τον αθλητισμό καλλιεργείται όχι μόνο το σώμα, αλλά και το πνεύμα. Ωστόσο, ο αθλητισμός προσφέρει κάτι παραπάνω εκτός από ένα υγιές σώμα και πνεύμα, καθώς συμβάλλει στη διαμόρφωση χαρακτήρα (Sora & Romohaci, 2018).

Ο Κυπριακός Οργανισμός Αθλητισμού¹, η Κυπριακή Ολυμπιακή Επιτροπή² και οι Αθλητικές Ομοσπονδίες³ είναι υπεύθυνοι για την ανάπτυξη, το στρατηγικό σχεδιασμό, και την προβολή του αθλητισμού στη χώρα μας. Ως εκ τούτου, το επίπεδο ικανοποίησης των εργαζομένων στους εν λόγω Οργανισμούς και κατά επέκταση η εργασιακή τους απόδοση επηρεάζει την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών προς την κοινωνία και την ομαλή λειτουργία των Οργανισμών (Abbasi & Fard, 2017; Syrniewska, 2014). Υπάρχουν κάποιοι παράγοντες που ενδέχεται να επηρεάζουν με τη σειρά τους το επίπεδο της επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων. Τέτοιοι παράγοντες είναι τα προσωπικά στοιχεία των εργαζομένων (Moyes, Owusu-Ansah & Ganguli, 2006; Wen, Muthuveloo & Ping, 2018), η υποστήριξη που λαμβάνουν (Bernabe, Campos-Izquierdo & Gonzalez, 2016; Randhawa & Chaudhry, 2019) και η αποτελεσματικότητα της ηγεσίας (Syrniewska, 2014; Τσούνης & Σαράφης, 2016).

¹ [Κυπριακός Οργανισμός Αθλητισμού](#)

² [Κυπριακή Ολυμπιακή Επιτροπή](#)

³ [Αθλητικές Ομοσπονδίες](#)

Λαμβάνοντας υπόψη τα πιο πάνω, η παρούσα έρευνα θα εξετάσει κατά πόσο τα προσωπικά στοιχεία, η υποστήριξη, καθώς επίσης και η αποτελεσματικότητα της ηγεσίας, επηρεάζουν το επίπεδο της επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων.

1.2 Σκοπός της έρευνας

Υπεύθυνοι για την ανάπτυξη, το στρατηγικό σχεδιασμό και την προβολή του αθλητισμού στη χώρα μας είναι ο Κυπριακός Οργανισμός Αθλητισμού, η Κυπριακή Ολυμπιακή Επιτροπή και οι Αθλητικές Ομοσπονδίες. Η απόδοση των εργαζομένων, στους εν λόγω οργανισμούς, αντανακλάται στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, συνεπώς όσο ψηλότερο είναι το επίπεδο επαγγελματικής ικανοποίησής τους, τόσο ψηλότερη θα είναι και η απόδοσή τους.

Ως εκ τούτου, σκοπός της παρούσας έρευνας είναι η συσχέτιση των παραγόντων (α) προσωπικά στοιχεία, (β) υποστήριξη και (γ) αποτελεσματικότητα ηγεσίας με το επίπεδο επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων του Κυπριακού Οργανισμού Αθλητισμού, της Κυπριακής Ολυμπιακής Επιτροπής και των Αθλητικών Ομοσπονδιών.

1.3 Ερευνητικά ερωτήματα

- Πώς συσχετίζονται τα προσωπικά στοιχεία των εργαζομένων με την ικανοποίηση που λαμβάνουν από την εργασία τους;
- Πώς συσχετίζεται η ικανοποίηση των εργαζομένων με την υποστήριξη που λαμβάνουν από συναδέλφους, προϊσταμένους και ηγεσία;
- Πώς συσχετίζεται η αλλαγή των Διοικητικών Συμβουλίων των Οργανισμών, και κατά επέκταση η αποτελεσματικότητα της ηγεσίας, με την ικανοποίηση των εργαζομένων;

1.4 Υποθέσεις

Οι υποθέσεις της παρούσας έρευνας είναι οι ακόλουθες:

- Οι άνδρες εργαζόμενοι έχουν υψηλότερο επίπεδο επαγγελματικής ικανοποίησης από τις γυναίκες.
- Οι μεγαλύτεροι σε ηλικία εργαζόμενοι έχουν υψηλότερο επίπεδο επαγγελματικής ικανοποίησης από τους μικρότερους σε ηλικία εργαζόμενους.
- Όσο μεγαλύτερος είναι ο βαθμός εκπαίδευσης του εργαζομένου, τόσο ψηλότερο είναι και το επίπεδο επαγγελματικής ικανοποίησης του.
- Όσο μεγαλύτερος είναι ο βαθμός επιμόρφωσης του εργαζομένου, τόσο ψηλότερο είναι και το επίπεδο επαγγελματικής ικανοποίησης του.
- Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ υποστήριξης και επιπέδου επαγγελματικής ικανοποίησης. Όσο μεγαλύτερη είναι η υποστήριξη που παρέχεται στον εργαζόμενο, τόσο από τους συναδέλφους όσο από τους προϊστάμενους και τον Οργανισμό γενικότερα, τόσο ψηλότερο είναι το επίπεδο επαγγελματικής ικανοποίησης του.
- Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ της αποτελεσματικότητας της ηγεσίας και του επιπέδου επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων. Όσο πιο αποτελεσματική είναι η ηγεσία των Οργανισμών, τόσο ψηλότερο είναι και το επίπεδο επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων.

1.5 Αναγκαιότητα της έρευνας

Η αναγκαιότητα της έρευνας πηγάζει από:

- Την έλλειψη ερευνών για το συγκεκριμένο θέμα στον κυπριακό χώρο.
Μέσα από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση, παρόλο που εντοπίστηκαν έρευνες που εξετάζουν πώς διάφοροι παράγοντες επηρεάζουν το επίπεδο

επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων, εντούτοις διαπιστώθηκε ότι η πλειοψηφία των ερευνών αυτών δεν αφορούν τον αθλητικό χώρο, ενώ στον κυπριακό αθλητικό χώρο δεν βρέθηκαν έρευνες που να εξετάζουν το συγκεκριμένο θέμα.

- Την υποστήριξη αντικρουόμενων αποτελεσμάτων ερευνών.
Σύμφωνα με τους Moyes, Owusu-Ansah & Ganguli (2006), δεν υπάρχει σχέση ανάμεσα στον παράγοντα ηλικία του εργαζόμενου και στο επίπεδο επαγγελματικής ικανοποίησης. Αντιθέτως, σύμφωνα με τους Mousazadeh et al. (2018), οι μεγαλύτεροι σε ηλικία εργαζόμενοι έχουν υψηλότερο επίπεδο επαγγελματικής ικανοποίησης σε σχέση με τους μικρότερους σε ηλικία.

Περαιτέρω, κατά τους Andrade, Westover & Peterson (2019), δεν υπάρχουν ουσιαστικές διαφορές ανάμεσα στο επίπεδο επαγγελματικής ικανοποίησης ανδρών και γυναικών, ενώ κατά τους Bernabe, Campos-Izquierdo & Gonzalez (2016), υφίστανται τέτοιες διαφορές, με τους άνδρες να έχουν υψηλότερο επίπεδο επαγγελματικής ικανοποίησης από τις γυναίκες.

1.6 Σπουδαιότητα του προβλήματος

Οι γρήγοροι ρυθμοί, το άγχος και η εντατικοποίηση της εργασίας καθιστούν τον αθλητισμό ως μια όαση στη ζωή μας. Ο αθλητισμός καλλιεργεί το σώμα και παράλληλα τις αξίες ενός ατόμου, επομένως έχει τεράστια οφέλη για την κοινωνία (Mulaosvanovic et al., 2018; Sora & Romohaci, 2018). Για το λόγο αυτό έχει γίνει κατά καιρούς αντικείμενο έρευνας σε ποικίλα θέματα.

Οι Οργανισμοί, οι οποίοι είναι υπεύθυνοι για την ανάπτυξη και διάδοση του αθλητισμού, θα πρέπει να παρέχουν υπηρεσίες υψηλής ποιότητας προς την κοινωνία. Το επίπεδο επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων έχει σημαντικό ρόλο σε αυτό, καθώς επηρεάζει την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών (Abbasi & Fard, 2017; Syrniewska, 2014). Συνεπώς, είναι σημαντικό να εξεταστούν οι παράγοντες που επηρεάζουν το επίπεδο επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων, ούτως ώστε να ληφθούν μέτρα για αύξηση της απόδοσής τους.

1.7 Οριοθέτηση του Προβλήματος

Η έρευνα αυτή θα μελετήσει κατά πόσο συγκεκριμένοι παράγοντες επηρεάζουν το επίπεδο επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων στο χώρο του κυπριακού αθλητισμού. Ειδικότερα, θα διερευνηθεί η σχέση μεταξύ των παραγόντων φύλο, ηλικία, μορφωτικό επίπεδο, επιμόρφωση, υποστήριξη από προϊσταμένους, συναδέλφους και Οργανισμό, αποτελεσματικότητα ηγεσίας και του επιπέδου επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων του Κυπριακού Οργανισμού Αθλητισμού, της Κυπριακής Ολυμπιακής Επιτροπής και των Αθλητικών Ομοσπονδιών.

Λοιποί παράγοντες που πιθανόν να επηρεάζουν το επίπεδο επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων, όπως εμπειρία, περιβάλλον εργασίας και αμοιβές, δε θα αποτελέσουν μέρος αυτής της έρευνας.

Κεφάλαιο 2

Ανασκόπηση Βιβλιογραφίας

2.1 Εισαγωγή

Η επαγγελματική δραστηριότητα καταλαμβάνει το μεγαλύτερο μέρος της καθημερινότητας των ανθρώπων, εις βάρος των υπόλοιπων τομέων της ζωής τους, συνεπώς η επαγγελματική ικανοποίηση αποτελεί μια παράμετρο με ιδιαίτερο ενδιαφέρον τόσο για τους Οργανισμούς όσο και για τον ίδιο τους εργαζόμενους (Adesoye & Ogunnsanwo, 2002).

Σύμφωνα με τους Sora & Romohaci (2018), ο αθλητισμός έχει τεράστια οφέλη για τον άνθρωπο σε διάφορους τομείς της ζωής του. Ως εκ τούτου, οι αθλητικοί οργανισμοί οφείλουν να παρέχουν υψηλής ποιότητας υπηρεσίες προς την κοινωνία και για να το πετύχουν πρέπει να φροντίζουν ώστε οι εργαζόμενοι τους να είναι ικανοποιημένοι και να αποδίδουν στο μέγιστο (Abbasi & Fard, 2017; Syrniewska, 2014).

2.2 Η έννοια της επαγγελματικής ικανοποίησης

Ενώ υπάρχει πλήθος ορισμών στη βιβλιογραφία για την έννοια της επαγγελματικής ικανοποίησης, μέχρι σήμερα δεν υπάρχει ένας κοινά αποδεκτός ορισμός της (Aziri, 2011). Σύμφωνα με τον Locke (1976) η επαγγελματική ικανοποίηση ορίζεται ως μια θετική ή ευχάριστη συναισθηματική κατάσταση, η οποία απορρέει από την αποτίμηση ενός ατόμου για το επάγγελμά του ή από συγκεκριμένες εμπειρίες σε σχέση με αυτό.

Παρόλο που διάφοροι ερευνητές προσέγγισαν την έννοια της επαγγελματικής ικανοποίησης με διαφορετικό τρόπο, εντούτοις συμφωνούν ότι είναι μια πολυδιάστατη έννοια, η οποία αποτελείται από πολλά επιμέρους στοιχεία. Η Koehier (1988)

προσδιόρισε την επαγγελματική ικανοποίηση ως μια πολυδιάστατη έννοια, η οποία αντιπροσωπεύει την ολική στάση και τα συναισθήματα του εργαζομένου για συγκεκριμένες πτυχές του επαγγέλματός του. Επιπλέον, ο Aziri (2011) υποστηρίζει ότι η εργασιακή ικανοποίηση συνιστά μια σύνθετη έννοια, την οποία ο κάθε άνθρωπος αντιλαμβάνεται διαφορετικά και η οποία συνδέεται με τις αξίες του γύρω από αυτή.

Σύμφωνα με μια πιο απλοποιημένη οριοθέτηση, η επαγγελματική ικανοποίηση αποτελεί το θετικό προσανατολισμό και στάση ενός ατόμου προς την εργασία του (Garg & Kaur, 2015). Με άλλα λόγια σχετίζεται με τα θετικά συναισθήματα που έχει ένα άτομο για την εργασία του.

Οι Lewis et al. (2001), υποστηρίζουν ότι η εργασιακή ικανοποίηση διακρίνεται σε ενδογενή και εξωγενή. Ειδικότερα, η ενδογενής ικανοποίηση σχετίζεται με το περιεχόμενο της εργασίας και τη φύση των εργασιακών καθηκόντων (π.χ. χρήση δεξιοτήτων, ελευθερία επιλογών), ενώ η εξωγενής ικανοποίηση αναφέρεται στο πλαίσιο εντός του οποίου εκτελείται μια εργασία (π.χ. αμοιβές, ωράρια, συνθήκες εργασίας).

Περαιτέρω, σύμφωνα με τον Spector (1997), υπάρχουν δύο προσεγγίσεις στη μελέτη της επαγγελματικής ικανοποίησης, Η πρώτη προσέγγιση αντιμετωπίζει την ικανοποίηση ως ένα συνολικό συναίσθημα απέναντι στην εργασία και η δεύτερη προσέγγιση εστιάζει στις επιμέρους πλευρές της εργασίας όπως η επικοινωνία, οι συνθήκες εργασίας, οι προϊστάμενοι, οι συνάδελφοι, οι ανταμοιβές κτλ.

Ωστόσο, η επαγγελματική ικανοποίηση δεν αποτελεί κάτι διαχρονικό ή σταθερό ακόμη και όταν αφορά το ίδιο άτομο, αντίθετα αποτελεί κάτι ευμετάβλητο (Τσουνής & Σαράφης, 2016). Κατά συνέπεια, έστω κι αν ο εργαζόμενος φθάσει στο σημείο της απόλυτης ικανοποίησης, η κατάσταση αρχίζει να αναστρέφεται.

Με βάση τα παραπάνω, διαπιστώνεται ότι η μελέτη της εργασιακής ικανοποίησης παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον, λόγω του ότι σχετίζεται με την εργασιακή απόδοση, την ικανοποίηση από τη ζωή, την υγεία και την ευημερία.

Τέλος, η επαγγελματική ικανοποίηση μπορεί να εξεταστεί ως εξαρτημένη και ως ανεξάρτητη μεταβλητή (Wanous & Lawler III, 1972). Στην πρώτη περίπτωση

εξετάζονται οι συνέπειες της ύπαρξης ή έλλειψης της και στη δεύτερη περίπτωση εξετάζονται οι παράγοντες που την καθορίζουν (Τσουνής & Σαράφης, 2016).

2.3 Θεωρίες Παρακίνησης

Η συμβολή των θεωριών παρακίνησης στην κατανόηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς είναι πολύ σημαντική, καθώς διευκολύνουν τα στελέχη των οργανισμών και επιχειρήσεων στην ανάλυση των αναγκών των εργαζομένων και στην επιλογή των κατάλληλων κινήτρων, που θα οδηγήσουν στην επιθυμητή απόδοση και συμπεριφορά (Mariana, 2013; Tozlu & Kurtipek, 2015).

Οι θεωρίες που ασχολούνται με το αντικείμενο της εργασιακής ικανοποίησης χωρίζονται σε «θεωρίες περιεχομένου» και «θεωρίες διαδικασίας». Οι «θεωρίες περιεχομένου» (Alderfer, 1969; Herzberg, Mausner & Snyderman, 1959; Maslow, 1943; McClelland, 1987; Douglas, 1960) εστιάζουν στο περιεχόμενο της παρακίνησης και βασίζονται σε παράγοντες που επηρεάζουν την ικανοποίηση, ενώ οι «θεωρίες διαδικασίας» (Adams, 1965; Deci & Ryan, 1985; Locke, 1968; Vroom, 1964) εστιάζουν στη διαδικασία της παρακίνησης και στα είδη και κατηγορίες μεταβλητών, που ενδέχεται να επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση (Kormikari et al., 2013).

2.3.1 Θεωρίες Περιεχομένου

2.3.1.1 Θεωρία Ιεράρχησης Αναγκών

Σύμφωνα με τον Maslow (1943) οι ανθρώπινες ανάγκες βρίσκονται σε σειρά προτεραιότητας, η οποία παίρνει συχνά τη μορφή πυραμίδας. Αυτή η ιεράρχηση υποδεικνύει ότι οι άνθρωποι πρωτίστως προσπαθούν να ικανοποιήσουν τις πλέον βασικές ανάγκες προτού προχωρήσουν στην ικανοποίηση πιο σύνθετων αναγκών.

Στη βάση της πυραμίδας βρίσκονται οι βιολογικές ανάγκες, οι οποίες σχετίζονται με την ύπαρξη του ανθρώπου όπως η πείνα, η δίψα, η στέγη, η ανάγκη για ικανοποιητικό μισθό και καλές εργασιακές συνθήκες (Fradera, 2018).

Εφόσον ικανοποιηθούν οι εν λόγω ανάγκες οι άνθρωποι κινούνται προς το επόμενο επίπεδο που βρίσκονται οι ανάγκες για ασφάλεια και προστασία, για παράδειγμα η

ανάγκη για κατοικία, μόνιμη απασχόληση, για συνθήκες ασφάλειας και υγιεινής και για συνταξιοδοτικά προγράμματα (Maslow, 1943).

Καθώς οι άνθρωποι κινούνται προς την κορυφή της πυραμίδας, οι ανάγκες γίνονται ολοένα και πιο σύνθετες. Στο επόμενο επίπεδο συναντώνται οι κοινωνικές ανάγκες, οι οποίες σχετίζονται με το αίσθημα του ανήκειν, τη δημιουργία φιλίας, την αγάπη, στοργή και κατανόηση (Fradera, 2018).

Έπειτα ακολουθούν οι ανάγκες για κοινωνική αναγνώριση, εκτίμηση, κύρος και σεβασμό (Pardee, 1990). Όσον αφορά το χώρο εργασίας, οι προαγωγές, οι έπαινοι και οι επιβραβεύσεις αποτελούν τρόπους ικανοποίησης των εν λόγω αναγκών.

Στην κορυφή της πυραμίδας βρίσκεται η ανάγκη για αυτοπραγμάτωση, δηλαδή η ανάγκη του ανθρώπου να εκπληρώσει όλους τους στόχους του, αξιοποιώντας τις ικανότητές του στο μέγιστο βαθμό, και να φθάσει στο υψηλότερο σημείο σε προσωπικό ή επαγγελματικό επίπεδο (Sadri & Bowen, 2011).

Ο Maslow (1943) υποστηρίζει ότι απαραίτητη προϋπόθεση για μια ολοκληρωμένη ζωή είναι η ικανοποίηση των αναγκών που βρίσκονται στα υψηλότερα επίπεδα της ιεραρχίας, ενώ στο χώρο της εργασίας η ανάγκη για αυτοπραγμάτωση αποτελεί το υψηλότερο κίνητρο για ικανοποίηση, αφού βέβαια έχουν ικανοποιηθεί οι ανάγκες των κατώτερων επιπέδων.

Η θεωρία του Maslow δέχθηκε αρκετή κριτική από ερευνητές που αμφισβητούν την ιεράρχηση αναγκών και τον τρόπο μετάβασης από το ένα επίπεδο στο επόμενο, καθώς επίσης αμφισβητούν το γεγονός ότι πρέπει να ικανοποιούνται πλήρως οι ανάγκες ενός επιπέδου για να προχωρήσει το άτομο στο επόμενο επίπεδο (Fradera, 2018). Επιπλέον, ο Quick (1988) υποστηρίζει ότι είναι πρακτικά δύσκολο για τους ηγέτες να χρησιμοποιούν την ιεράρχηση αναγκών σε καθημερινή βάση.

Εν κατακλείδι, οι οργανισμοί και οι επιχειρήσεις μπορούν να χρησιμοποιήσουν τη θεωρία ιεράρχησης αναγκών του Maslow για να αναπτύξουν πακέτα αμοιβών, τα οποία θα ικανοποιούν ανάγκες και των πέντε επιπέδων, ούτως ώστε να αυξήσουν την ικανοποίηση και την αποδοτικότητα των εργαζομένων τους (Sadri & Bowen, 2011).

2.3.1.2 Θεωρία των δύο παραγόντων

Ο Herzberg και οι συνεργάτες του (1959) υποστηρίζουν ότι υπάρχουν δύο ομάδες παραγόντων που παρακινούν τους εργαζομένους ώστε να αποδίδουν καλύτερα. Η πρώτη ομάδα περιλαμβάνει τους παράγοντες υγιεινής και η δεύτερη ομάδα περιλαμβάνει τους παράγοντες παρακίνησης.

Οι παράγοντες υγιεινής αφορούν το εργασιακό περιβάλλον και σχετίζονται με τη δυσαρέσκεια των εργαζομένων, δηλαδή η απουσία αυτών των παραγόντων προκαλεί δυσαρέσκεια (Khanna, 2017). Ωστόσο, η παρουσία αυτών των παραγόντων δεν αυξάνει την παρακίνηση, ούτε προσφέρει ικανοποίηση (Ozsoy, 2019). Αυτοί οι παράγοντες είναι ο μισθός, η ασφάλεια, ο έλεγχος, οι διαπροσωπικές σχέσεις, οι συνθήκες εργασίας και η πολιτική του οργανισμού (Gawel & ERIC, 1997).

Από την άλλη οι παράγοντες παρακίνησης αφορούν το περιεχόμενο της εργασίας και σχετίζονται με την παρακίνηση των εργαζομένων, δηλαδή η παρουσία τους αυξάνει την παρακίνηση ενώ η απουσία τους μειώνει την παρακίνηση (Gardner, 1977). Επομένως οι εν λόγω παράγοντες συνδέονται άμεσα με την εργασιακή ικανοποίηση (Ozsoy, 2019). Τέτοιοι παράγοντες είναι η ίδια η εργασία, η επίτευξη, η αναγνώριση, η ανέλιξη, η υπευθυνότητα και η προσωπική ανάπτυξη (Pardee, 1990).

Είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι η άποψη του Herzberg, ότι οι παράγοντες υγιεινής μπορούν να προκαλέσουν μόνο δυσαρέσκεια και όχι ικανοποίηση και οι παράγοντες παρακίνησης ικανοποίηση αλλά όχι δυσαρέσκεια, έχει αμφισβητηθεί από πολλούς ερευνητές. Σύμφωνα με την κριτική που ασκήθηκε υπάρχουν κάποιοι παράγοντες υγιεινής που μπορούν να δράσουν και ως κίνητρα. Ειδικότερα, η έρευνα του Ozsoy (2019) έδειξε ότι οι παράγοντες υγιεινής μισθός, συνθήκες εργασίας και πολιτική του οργανισμού είναι σημαντικοί παράγοντες παρακίνησης, ενώ οι παράγοντες παρακίνησης υπευθυνότητα, αναγνώριση και προσωπική ανάπτυξη δεν έχουν τόσο σημαντικό ρόλο στην παρακίνηση των εργαζομένων.

2.3.1.3 Θεωρία των X και Ψ

Ο Douglas McGregor (1960) υποστηρίζει ότι υπάρχουν δύο θεωρίες, οι οποίες διαχωρίζουν τους εργαζομένους, η θεωρία X και η θεωρία Ψ.

Σύμφωνα με τη θεωρία Χ, οι εργαζόμενοι έχουν αντιπάθεια προς την εργασία και προσπαθούν να την αποφύγουν, δεν έχουν φιλοδοξίες, αποφεύγουν την ανάληψη ευθυνών, συνεπώς πρέπει να καθοδηγούνται, να επιτηρούνται αυστηρά και να απειλούνται με τιμωρία ώστε να εκπληρώνουν τα καθήκοντά τους (Lawter, Kopelman & Prottas, 2015).

Αντίθετα, σύμφωνα με τη θεωρία Ψ, οι εργαζόμενοι αρέσκονται στην εργασία, είναι ικανοί, δημιουργικοί, αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες, διαθέτουν αυτοσυγκέντρωση, αυτοέλεγχο, συνεπώς παρακινούνται όταν λαμβάνουν μέρος στη λήψη αποφάσεων, όταν αναλαμβάνουν προκλητικές εργασίες και όταν υπάρχει κλίμα εμπιστοσύνης στον οργανισμό (Kopelman, Prottas & Davis, 2008).

Ως εκ τούτου, το στυλ ηγεσίας που θα εφαρμοστεί σε ένα οργανισμό, θα πρέπει να αρμόζει στον τύπο των εργαζομένων, αφού ο τρόπος συμπεριφοράς των ηγετών προς τους εργαζομένους επηρεάζει την αποδοτικότητα τους, αλλά και την αποδοτικότητα ολόκληρου του οργανισμού (Lawter, Kopelman & Prottas, 2015).

2.3.1.4 Θεωρία ERG

Η θεωρία του Clayton Alderfer (1969) αναπτύχθηκε με βάση τη θεωρία του Maslow (1943). Συγκεκριμένα ο Alderfer (1969) ανέπτυξε τη θεωρία αναγκών ύπαρξης, κοινωνικών σχέσεων και ανάπτυξης (ERG: Existense – Relatedness – Growth), περιορίζοντας τις πέντε κατηγορίες αναγκών του Maslow σε τρεις.

Σύμφωνα με τη θεωρία υπάρχουν οι πιο κάτω κατηγορίες αναγκών (Alderfer, 1969):

- **Ανάγκες ύπαρξης:** Σε αυτές εντάσσονται οι βιολογικές ανάγκες και οι ανάγκες ασφάλειας. Οι εν λόγω ανάγκες, όσον αφορά τον εργασιακό χώρο, ικανοποιούνται με σταθερό μισθό, πρόσθετες παροχές, ασφαλές εργασιακό περιβάλλον, συνταξιοδοτικά προγράμματα κτλ.
- **Ανάγκες σχέσεων:** Σε αυτές υπάγονται οι κοινωνικές ανάγκες, οι οποίες ικανοποιούνται μέσω των καλών διαπροσωπικών σχέσεων με τους συναδέλφους, οι οποίες χαρακτηρίζονται από στήριξη, εμπιστοσύνη και σεβασμό.

- **Ανάγκες ανάπτυξης:** Αφορούν την αναγνώριση και αυτοπραγμάτωση του ατόμου. Στο εργασιακό περιβάλλον ικανοποιούνται με την αυτονομία και δημιουργικότητα στην εργασία και την επίτευξη προκλητικών στόχων.

Σε αντίθεση με τη θεωρία του Maslow, η θεωρία ERG διαφωνεί με την ιεραρχική κατάταξη των αναγκών, υποστηρίζοντας ότι δεν είναι απαραίτητο ένα άτομο να εκπληρώσει πλήρως τις ανάγκες ενός επιπέδου για να μεταβεί στο επόμενο, καθώς επίσης σύμφωνα με αυτή η ικανοποίηση μιας ανάγκης δεν σημαίνει ότι παύει πλέον να αποτελεί κίνητρο (Χυτήρης, 2001).

2.3.1.5 Θεωρία των αναγκών

Εισηγητής της θεωρίας αναγκών είναι ο David McClelland (1987), ο οποίος υποστηρίζει ότι οι άνθρωποι έχουν τρεις βασικές ανάγκες, που διαμορφώνονται κατά τη διάρκεια της ζωής τους, μέσω των εμπειριών τους, και οι οποίες παρακινούν τη συμπεριφορά και αποδοτικότητά τους στον εργασιακό χώρο:

- **Ανάγκη για επίτευξη:** η ανάγκη της επίτευξης στόχων και επιτυχίας, η οποία σχετίζεται με την προσωπική υπευθυνότητα, τη μείωση κινδύνου και την ανατροφοδότηση. Η αναγνώριση των προσπαθειών, η επαρκής πληροφόρηση, η ανέλιξη και οι ευκαιρίες για ανάπτυξη αποτελούν μεθόδους παρακίνησης των εργαζομένων, αφού ικανοποιούν τη συγκεκριμένη ανάγκη.
- **Ανάγκη για εξουσία:** αφορά τη δυνατότητα επιρροής και ανάδειξης και εκφράζεται με την ανάγκη για προσωπική δύναμη και θεσμική εξουσία. Ειδικότερα, τα άτομα αυτά επιθυμούν να ασκούν επιρροή στους άλλους, απολαμβάνουν να είναι υπεύθυνοι στην εργασία τους, αναζητούν έντονα ανταγωνιστικές καταστάσεις και ενδιαφέρονται για απόκτηση εξουσίας.
- **Ανάγκη για δημιουργία κοινωνικών δεσμών:** η ανάγκη για διαπροσωπικές και φιλικές σχέσεις. Τα άτομα αυτά επιθυμούν εργασιακές σχέσεις που χαρακτηρίζονται από αμοιβαία κατανόηση και αποδίδουν καλύτερα σε περιβάλλον συνεργασίας.

Η θεωρία των αναγκών του McClelland μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να δώσει εξήγηση στο γεγονός ότι κάποιοι εργαζόμενοι είναι πολύ ικανοποιημένοι από την εργασία τους στο ίδιο περιβάλλον όπου κάποιοι άλλοι είναι ελάχιστα έως καθόλου ικανοποιημένοι (Harrell & Stahl, 1984).

2.3.2 Θεωρίες Διαδικασίας

2.3.2.1 Θεωρία της προσδοκίας

Ο εισηγητής της θεωρίας Victor Vroom (1964) αναφέρει ότι η παρακίνηση εξαρτάται από τη δύναμη της προσδοκίας ενός ατόμου για ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα/στόχο και την ελκυστικότητα αμοιβής. Ως ακολούθως, οι εργαζόμενοι καταβάλλουν μεγαλύτερη προσπάθεια για να πετύχουν ένα στόχο τον οποίο θεωρούν σημαντικό, ενώ αδιαφορούν όταν θεωρούν ότι η επίτευξη του στόχου δε θα τους προσφέρει κάτι σε προσωπικό επίπεδο.

Η θεωρία βασίζεται σε τρεις παράγοντες, οι οποίοι έχουν πολλαπλασιαστική σχέση (Suciu, Mortan & Lazar, 2013):

- Προσδοκία: κατά πόσον η αυξημένη προσπάθεια θα οδηγήσει σε αυξημένη απόδοση.
- Συντελεστικότητα: κατά πόσον η αυξημένη απόδοση θα οδηγήσει σε αυξημένες ανταμοιβές.
- Αξία: κατά πόσον οι αυξημένες ανταμοιβές έχουν αξία για το άτομο.

Σύμφωνα με τον Quick (1988) η θεωρία μεταφράζεται σε πέντε εύκολα βήματα, τα οποία μπορούν να ακολουθούν οι ηγέτες: α) προσδιορισμός της προσδοκίας, β) πρόσδοση αξίας στην εργασία γ) ορισμός εφικτών στόχων δ) συχνή ανατροφοδότηση και ε) ελκυστικές αμοιβές για επίτευξη στόχων.

Η εν λόγω θεωρία συμβάλλει στην κατανόηση της πολυπλοκότητας παρακίνησης και της οργανωσιακής συμπεριφοράς. Ωστόσο, ο Χυτήρης (2001) αναφέρει ότι η θεωρία δε δίνει συγκεκριμένες λύσεις όσον αφορά τις τεχνικές παρακίνησης των εργαζομένων.

2.3.2.2 Θεωρία της ισότητας

Ο John Stacey Adams (1965), εισηγητής της θεωρίας ισότητας, υποστηρίζει ότι τα άτομα επιθυμούν να έχουν σχέσεις συναλλαγής με άλλα άτομα ή οργανισμούς, οι οποίες διέπονται από ισότητα και δικαιοσύνη.

Η βασική υπόθεση στην οποία στηρίζεται η θεωρία είναι ότι το άτομο παρακινείται από την επιθυμία του να έχει ίση μεταχείριση με τα υπόλοιπα άτομα στην εργασία του. Επομένως, ένας εργαζόμενος βελτιώνει την ποιότητα ή ποσότητα της εργασίας του εάν θεωρεί ότι υπεραμείβεται σε σχέση με το έργο που παράγει, ενώ υποβαθμίζει την ποιότητα ή ποσότητα εργασίας σε περίπτωση που θεωρεί ότι υποαμείβεται.

Σε περίπτωση που ένας εργαζόμενος αισθανθεί άδικη μεταχείριση στο χώρο εργασίας, λόγω του ότι για παράδειγμα ένα συνάδελφος παίρνει μεγαλύτερο μηνιαίο μισθό από τον ίδιο ενώ εκτελούν την ίδια εργασία, είναι πιθανό να αντιδράσει με ένα από τους πιο κάτω τρόπους (Ivancevich, Konopaske & Matteson, 2005):

- Αλλαγή εισροών: αποφασίζει να αφιερώνει λιγότερο χρόνο και προσπάθεια στην εργασία του.
- Αλλαγή εκροών: αποφασίζει να διαπραγματευτεί έναν υψηλότερο μισθό.
- Αλλαγή πρότυπου σύγκρισης: πείθει τον εαυτό του ότι τα χρήματα είναι λιγότερο σημαντικά από άλλες ανταμοιβές.
- Παραίτηση εργασίας: αποφασίζει να εγκαταλείψει την εργασία του, λόγω της αδικίας και απογοήτευσης που αισθάνεται.

Εν κατακλείδι, η θεωρία της ισότητας δίνει έμφαση στο γεγονός ότι τα άτομα συγκρίνουν το εαυτό τους με άλλα άτομα όταν αποτιμούν την αξία των ανταμοιβών που λαμβάνουν. Εντούτοις, η εν λόγω θεωρία ασχολείται μόνο με την αξία της δικαιοσύνης, αγνοώντας τις αξίες, οι οποίες κατευθύνουν την ανθρώπινη συμπεριφορά (Χυτήρης, 2001).

2.3.2.3 Θεωρία της στοχοθέτησης

Εισηγητής της θεωρίας στοχοθέτησης είναι ο Edwin Locke (1968), σύμφωνα με τον οποίο τα άτομα έχουν συγκεκριμένους στόχους τους οποίους προσπαθούν να επιτύχουν επιδεικνύοντας την κατάλληλη συμπεριφορά. Η θεωρία εδράζεται στην αντίληψη ότι ο

καθορισμός στόχων οδηγεί στην αύξηση παρακίνησης των εργαζομένων, λόγω του ότι συμβάλλει στην εστίαση των ενεργειών τους προς τη σωστή κατεύθυνση.

Οι στόχοι πρέπει να καθορίζονται από τα ακόλουθα πέντε βασικά στοιχεία, ούτως ώστε να γίνουν κατανοητοί από τους εργαζόμενους (Locke & Latham, 1990):

- Σαφήνεια: ξεκάθαρος και συγκεκριμένος στόχος με προκαθορισμένο χρόνο υλοποίησης.
- Πρόκληση: προκλητικός στόχος με αξιόλογο επίπεδο δυσκολίας.
- Δέσμευση: ο στόχος είναι συνεπής με το όραμα του Οργανισμού και προκύπτει μετά από συμφωνία των εργαζομένων και της διοίκησης.
- Πολυπλοκότητα: έχει ένα βαθμό πολυπλοκότητας, αλλά να είναι εφικτός στόχος. Όσο δυσκολότερος είναι ο στόχος τόσο μεγαλύτερη είναι η καταβληθείσα προσπάθεια και τόσο μεγαλύτερη η ικανοποίηση που θα νιώσει ο εργαζόμενος με την επίτευξη του.
- Ανατροφοδότηση: να παρέχεται συχνή ανατροφοδότηση, ούτως ώστε να γνωρίζουν οι εργαζόμενοι τυχόν αποκλίσεις από το στόχο.

Επιπρόσθετα, οι στόχοι επηρεάζουν τη συμπεριφορά των εργαζομένων αφού α) κινητοποιούν την προσπάθεια, β) κατευθύνουν την προσοχή, γ) ενθαρρύνουν την επιμονή και δ) διευκολύνουν την ανάπτυξη στρατηγικής (Locke et al., 1981). Τέλος, είναι σημαντικό οι εργαζόμενοι να διαθέτουν τις κατάλληλες πληροφορίες, γνώσεις και ικανότητες για τη σωστή και ολοκληρωμένη επίτευξη ενός στόχου.

2.3.2.4 Θεωρία της αυτοδιάθεσης

Η θεωρία των Deci & Ryan (1985) αναφέρεται στην αντίληψη ότι τα άτομα επιθυμούν να αισθάνονται ότι έχουν τον έλεγχο των ενεργειών τους και βασίζεται κυρίως στην υπόθεση ότι οι εξωγενείς ανταμοιβές μειώνουν το ενδογενές ενδιαφέρον για μια εργασία.

Περαιτέρω, σύμφωνα με τη θεωρία, τρεις είναι οι βασικές εσωτερικές ανάγκες που πυροδοτούν την παρακίνηση του ατόμου: η ανάγκη για αυτονομία, η ανάγκη για απόκτηση ικανοτήτων και η ανάγκη για ύπαρξη θετικών δεσμών (Χυτήρης, 2001). Συνεπώς, το κοινωνικό περιβάλλον του ατόμου πρέπει να καλύπτει τις βασικές ψυχικές

ανάγκες του για καλές διαπροσωπικές σχέσεις παρέχοντας ταυτόχρονα χώρο για αυτονομία και προσωπική ανάπτυξη.

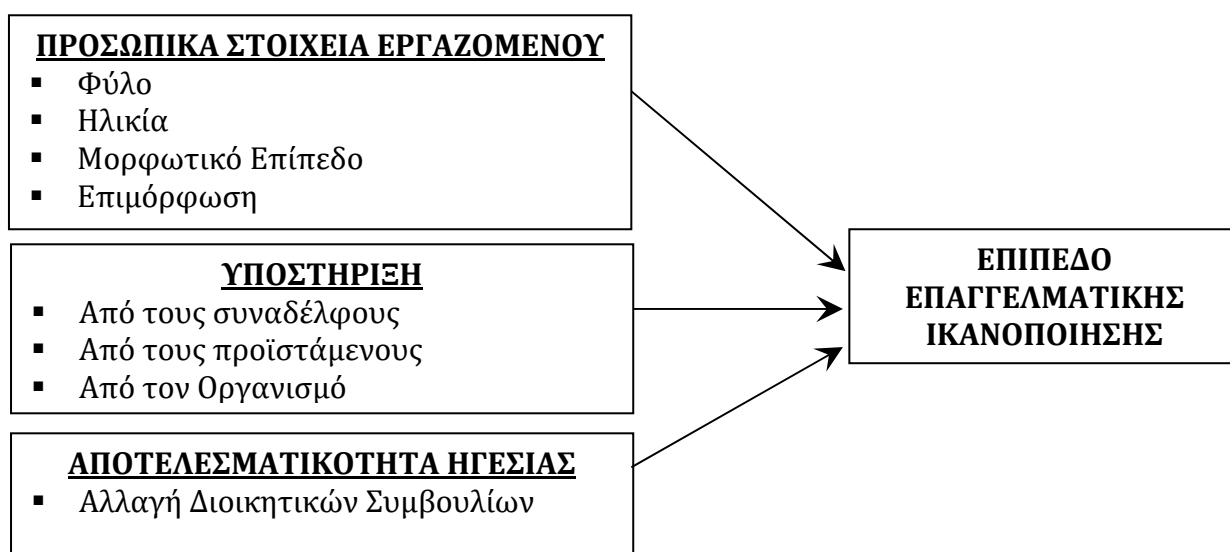
2.4 Παράγοντες που επηρεάζουν την επαγγελματική ικανοποίηση

Η επαγγελματική ικανοποίηση επηρεάζεται από πλήθος παραγόντων (ατομικών, οργανωτικών, κοινωνικών κτλ), δεδομένου ότι αποτελεί μια πολυδιάστατη έννοια, που συνίσταται από πολλά επί μέρους στοιχεία (Saari & Judge, 2004).

Στο θεωρητικό πλαίσιο της παρούσας έρευνας, εξετάζονται οι παράγοντες που επηρεάζουν το επίπεδο της επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων στο χώρο του κυπριακού αθλητισμού. Οι παράγοντες που θα εξεταστούν είναι τα προσωπικά στοιχεία των εργαζομένων (Moyes, Owusu-Ansah & Ganguli, 2006; Wen, Muthuveloo & Ping, 2018), η υποστήριξη που λαμβάνουν (Bernabe, Campos-Izquierdo & Gonzalez, 2016; Randhawa & Chaudhry, 2019) και η αποτελεσματικότητα ηγεσίας (Syrniewska, 2014; Τσούνης & Σαράφης, 2016).

Για τη μελέτη των εν λόγω παραγόντων, η παρούσα έρευνα στηρίχθηκε στο ακόλουθο θεωρητικό πλαίσιο, όπου παρουσιάζονται σε μορφή διαγράμματος οι παράγοντες που θα εξετασθούν, καθώς επίσης και οι μεταξύ τους σχέσεις.

ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ



Τα προσωπικά στοιχεία των εργαζομένων, η υποστήριξη και η αποτελεσματικότητα ηγεσίας είναι οι ανεξάρτητες μεταβλητές, οι οποίες επηρεάζουν το επίπεδο επαγγελματικής ικανοποίησης που αποτελεί την εξαρτημένη μεταβλητή.

2.4.1 Προσωπικά στοιχεία των εργαζομένων

2.4.1.1 Φύλο

Αναφορικά με τον παράγοντα φύλο, αρκετές έρευνες έχουν δείξει ότι δεν υπάρχει καμία ουσιαστική διαφορά ανάμεσα στην επαγγελματική ικανοποίηση ανδρών και γυναικών (Andrade, Westover & Peterson, 2019; Bernabe, Gonzalez-Rivera & Campos-Izquierdo, 2017; Eason et al., 2018; Kroupis et al., 2017; Moyes, Owusu-Ansah & Ganguli, 2006; Piosik et al., 2019).

Εντούτοις, σημαντικός αριθμός ερευνών, που έχουν πραγματοποιηθεί σε διάφορες χώρες και διάφορα επαγγέλματα, έχουν δείξει ότι το επίπεδο της επαγγελματικής ικανοποίησης των γυναικών είναι υψηλότερο από αυτό των ανδρών, έστω και αν αμείβονται χαμηλότερα από τους άνδρες (Aydin, Uysal & Sarier, 2012; Kaiser, 2007; Mousazadeh et al., 2018).

Περαιτέρω, σύμφωνα με τους Bernabe, Campos-Izquierdo & Gonzalez (2016) και Stokowski et al. (2018) υφίστανται διαφορές ανάμεσα στους άνδρες και τις γυναίκες με τους πρώτους να έχουν υψηλότερο επίπεδο επαγγελματικής ικανοποίησης από τις γυναίκες.

Επιπρόσθετα, η πλειοψηφία των ερευνών δείχνει ότι οι πηγές ικανοποίησης μεταξύ γυναικών και ανδρών στον εργασιακό χώρο διαφέρουν. Συγκεκριμένα, για τις γυναίκες οι πηγές ικανοποίησης σχετίζονται περισσότερο με τη δικαιοσύνη, την ποιότητα των διαπροσωπικών σχέσεων, τις αμοιβές και το κίνητρο εισόδου στην εργασία, ενώ για τους άνδρες σχετίζονται περισσότερο με την εργασιακή ασφάλεια και τη δυνατότητα προβολής (Bender, Donohue & Heywood, 2005; Bernabe, Campos-Izquierdo & Gonzalez, 2016; Scandura & Lankau, 1997).

2.4.1.2 Ηλικία

Η σχέση της ηλικίας των εργαζομένων με την επαγγελματική ικανοποίηση έχει εξεταστεί από μεγάλο αριθμό ερευνών. Η πλειοψηφία των ερευνών καταδεικνύει ότι οι μεγαλύτεροι σε ηλικία εργαζόμενοι έχουν υψηλότερο επίπεδο επαγγελματικής ικανοποίησης από τους μικρότερους σε ηλικία (Barrett et al., 2002; Bernabe, Gonzalez-Rivera & Campos-Izquierdo, 2017; Liu & White, 2011; Mousazadeh et al., 2018; Saner & Eyuroglu, 2012).

Το γεγονός αυτό πιθανόν να σχετίζεται με την εργασιακή εμπειρία που αποκτούν οι μεγαλύτεροι σε ηλικία με την πάροδο του χρόνου, η οποία τους βοηθά στην καλύτερη προσαρμογή (Jexx & Britt, 2014). Επίσης, είναι πιθανόν οι μεγαλύτεροι σε ηλικία να χαμηλώνουν τις προσδοκίες τους, αναφορικά με την εργασία, όσο περνούν τα χρόνια, ενώ οι νεότεροι πιθανόν να έχουν υψηλότερες προσδοκίες, οι οποίες δεν ικανοποιούνται (Clark, Oswald & Warr, 1996; Mousazadeh et al., 2018).

Εντούτοις, σύμφωνα με τους Piosik et al. (2019), σε έρευνα που διεξήγαν στην Ισπανία και συγκεκριμένα σε λογιστές, οι μικρότεροι σε ηλικία είχαν υψηλότερο επίπεδο ικανοποίησης από τους μεγαλύτερους σε ηλικία.

Περαιτέρω, η έρευνα των Moyes, Owusu-Ansah & Ganguli (2006) έρχεται σε αντίθεση με τις πιο πάνω έρευνες, αφού τα αποτελέσματά καταδεικνύουν ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ανάμεσα στην ηλικία των εργαζομένων και την επαγγελματική ικανοποίηση.

2.4.1.3 Μορφωτικό Επίπεδο

Όσον αφορά το μορφωτικό επίπεδο, πολλές έρευνες καταδεικνύουν την τάση τα άτομα με υψηλότερο μορφωτικό επίπεδο να παρουσιάζουν υψηλότερο επίπεδο επαγγελματικής ικανοποίησης από τα άτομα με χαμηλότερο μορφωτικό επίπεδο (Barrett et al., 2002; Τσούνης & Σαράφης, 2016). Το γεγονός αυτό ενδεχομένως έχει σχέση με τις περισσότερες ευκαιρίες που έχουν οι εργαζόμενοι με υψηλότερο μορφωτικό επίπεδο για επαγγελματική ανέλιξη (Τσούνης & Σαράφης, 2016).

Ωστόσο, σημαντικός αριθμός ερευνών, καταδεικνύει ότι οι εργαζόμενοι με χαμηλότερο μορφωτικό επίπεδο έχουν υψηλότερο επίπεδο επαγγελματικής ικανοποίησης από

αυτούς που έχουν υψηλότερο μορφωτικό επίπεδο (Bernabe, Gonzalez-Rivera & Campos-Izquierdo, 2017; Judge et al., 2002). Αυτό πιθανόν να οφείλεται στο γεγονός ότι το υψηλότερο μορφωτικό επίπεδο δημιουργεί υψηλότερες προσδοκίες, οι οποίες αν μείνουν ανικανοποίητες προκαλούν επαγγελματική δυσαρέσκεια (Judge et al., 2002).

2.4.1.4 Επιμόρφωση

Η επιμόρφωση αποτελεί προσδιοριστικό παράγοντα της επαγγελματικής ικανοποίησης (Lam, HanQin & Baum, 2001; Mariani, Curcuruto & Gaetani, 2013; Randhawa & Chaudhry, 2019; Sharma, Misra & Mishra, 2017; Wen, Muthuvello & Ping, 2018). Εργαζόμενοι, οι οποίοι δεν είναι επαρκώς καταρτισμένοι τείνουν να έχουν χαμηλό επίπεδο επαγγελματικής ικανοποίησης και χαμηλά ποσοστά απόδοσης (Bernabe, Gonzalez-Rivera & Campos-Izquierdo, 2017; Kong, Cheung & Zhang, 2010).

Τα προγράμματα ανάπτυξης παρέχουν τη δυνατότητα στους εργαζόμενους να βελτιώσουν τις ικανότητες και δεξιότητές τους και κατά επέκταση την εργασιακή τους απόδοση (Arnolds & Boshoff, 2001). Μέσω της κατάρτισης και της συνεχιζόμενης εκπαίδευσης, οι εργαζόμενοι αποδίδουν καλύτερα, αποκτούν καλύτερο έλεγχο της εργασίας τους και περισσότερη αυτοπεποίθηση (Kartesiou, 2018).

2.4.2 Υποστήριξη

Η υποστήριξη των εργαζομένων από τον Οργανισμό, τον προϊστάμενο και τους συναδέλφους μπορεί να προάγει σημαντικά το αίσθημα της ικανοποίησης (Lephalala, Ehlers & Oosthuizen, 2008; Moyes, Owusu-Ansah & Ganguli, 2006; Randhawa & Chaudhry, 2019; Sypniewska, 2014; Τσούνης & Σαράφης, 2016).

Η οργανωσιακή υποστήριξη αναφέρεται στην αντίληψη των εργαζομένων για το βαθμό στον οποίο ο Οργανισμός εκτιμά τη συνεισφορά τους και νοιάζεται για την ευημερία τους (Eisenberger et al., 1986). Η υποστήριξη δημιουργεί ένα κοινωνικό και ψυχολογικό δεσμό, μεταξύ εργαζομένων και οργανισμού, ο οποίος συμβάλλει στην εργασιακή ικανοποίηση και κατά επέκταση στην οργανωσιακή δέσμευση (Aslan et al., 2014). Ο σεβασμός των αισθημάτων και αντιλήψεων των εργαζομένων, η αναγνώριση της προσπάθειας που καταβάλλουν, η ίση μεταχείριση και η ελευθερία στην έκφραση γνώμης σε θέματα που αφορούν τον Οργανισμό είναι στοιχεία που μπορούν να οδηγήσουν σε αύξηση του επιπέδου ικανοποίησης ενός εργαζομένου τόσο προς όφελος

του ιδίου όσο και του Οργανισμού (Cohen-Charash & Spector, 2001; Rhoades & Eisenberger, 2002).

Περαιτέρω, ένας αποτελεσματικός προϊστάμενος θα πρέπει να αναλύει τις προσδοκίες που έχει από τον υφιστάμενο, να ενδιαφέρεται για αυτόν, να του παρέχει τη δυνατότητα για ανάπτυξη πρωτοβουλίας και βοήθεια για εκπλήρωση των στόχων, καθώς επίσης να τον επιβραβεύει με βάση τα αποτελέσματα που επιτυγχάνει (Bettencourt & Brown, 1997; Spector, 1997). Επιπλέον, η απουσία αυστηρής και τιμωρητικής εποπτείας μπορεί, επίσης, να οδηγήσει σε αύξηση της επαγγελματικής ικανοποίησης (Τσουνής & Σαράφης, 2016).

Τέλος, οι καλές διαπροσωπικές σχέσεις και η υποστήριξη των συναδέλφων είναι σημαντική παράμετρος για την επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων (Moyes, Owusu-Ansah & Ganguli, 2006). Η παροχή βοήθειας στην εκτέλεση της εργασίας, η συνεργασία, η καλή επικοινωνία, η απουσία συγκρούσεων και εκφοβισμού επιδρούν σημαντικά στην αίσθηση ασφάλειας και κατά επέκταση στην αύξηση της αποδοτικότητας και ικανοποίησης από την εργασία (Brewer & Clippard, 2002; Judge et al., 2002).

2.4.3 Αποτελεσματικότητα Ηγεσίας

Ως ηγεσία ορίζουμε τη διαδικασία, η οποία επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό τις ενέργειες των εργαζομένων, τη δυναμική αλληλεπίδραση μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων, καθώς επίσης και την επιλογή της στρατηγικής ενός οργανισμού (Clark & Clark, 1999). Η αποτελεσματική ηγεσία μπορεί να επιφέρει μια σειρά επιθυμητών αποτελεσμάτων σε ατομικό, ομαδικό και οργανωσιακό επίπεδο (Yukl & Van Fleet, 1992).

Υπάρχουν πολλές θεωρίες και ορισμοί για τα διάφορα στυλ ηγεσίας, τα οποία έχουν περιγράψει μέσα από πολυάριθμες έρευνες, ανάλογα με το εκάστοτε χρονικό και γεωγραφικό πλαίσιο. Η επιλογή ενός κατάλληλου στυλ ηγεσίας και κλίματος δημιουργεί τις προϋποθέσεις για ικανοποίηση των αναγκών των εργαζομένων (Τσουνής & Σαράφης, 2016).

Μέσα από τη μελέτη της διεθνούς βιβλιογραφίας, συνεπάγεται ότι το μετασχηματιστικό μοντέλο ηγεσίας έχει θετικές επιδράσεις στην παρακίνηση των εργαζομένων, στη

βελτίωση της απόδοσής τους, καθώς επίσης και στην ικανοποίησή τους από την εργασία (Luturlean, Prasetio & Saragih, 2019; Mohammad, Al-Zeaud & Batayneh, 2011; Sayadi, 2016). Η μετασχηματιστική ηγεσία είναι μια δυναμική διαδικασία, η οποία αφορά, παροχή κινήτρων, έμπνευση αισθήματος εμπιστοσύνης, εξατομικευμένη αντιμετώπιση των εργαζόμενων, καθώς επίσης και ικανοποίηση των αναγκών τους (Καλλιοντζή & Ιορδανίδης, 2019).

Ένας ηγέτης που υιοθετεί το μετασχηματιστικό μοντέλο αποτελεί ισχυρό πρότυπο και παράδειγμα ηθικής συμπεριφοράς, παρέχει εξατομικευμένη στήριξη, η οποία στοχεύει στην ανάπτυξη και εξέλιξη, μεταδίδει το όραμα του οργανισμού, παρέχει υποστήριξη, εμπνέει και παρακινεί τους εργαζόμενους προς την ανάληψη πρωτοβουλίας, είναι φορέας αλλαγής και αποτελεί το παράδειγμα για τον τρόπο επίτευξης και εφαρμογής της εκάστοτε αλλαγής (Hargis, Watt & Piotrowski, 2011).

2.5 Επαγγελματική ικανοποίηση στο χώρο του αθλητισμού

Σημαντικός αριθμός ερευνών έχει ασχοληθεί με την ικανοποίηση των εργαζομένων στο χώρο του αθλητισμού. Οι ερευνητές μελέτησαν διάφορες ομάδες εργαζομένων, όπως κατόχους πτυχίου Φυσικής Αγωγής (Grimaldi – Puyana et al., 2018), καθηγητές Φυσικής Αγωγής (Abos et al., 2019; Kroupis, Kouli & Kourtessis, 2019; Zembylas & Papanastasiou, 2004), προπονητές / γυμναστές (Kubayi, 2018; Tsevairidou et al., 2019; Συμεωνίδου, Καμπίτσης & Χαραχούσου, 2003) και προσωπικό αθλητικών οργανισμών (Hyun-Duck, 2019; Kormikari et al., 2013).

Οι Grimaldi – Puyana et al. (2018) πραγματοποίησαν έρευνα για την εργασιακή ικανοποίηση των κατόχων πανεπιστημιακού πτυχίου Φυσικής Αγωγής στην Ισπανία. Το δείγμα αποτελείτο από 974 απόφοιτους, οι οποίοι εργάζονταν στον χώρο του αθλητισμού. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι υπήρχαν στατιστικά σημαντικές διαφορές ανάμεσα στην επαγγελματική ικανοποίηση των καθηγητών φυσικής αγωγής, των διοικητικών στελεχών αθλητικών οργανισμών, των γυμναστών και προπονητών, οι οποίες σχετίζονταν με εξωγενείς παράγοντες.

Η έρευνα των Kroupis, Kouli & Kourtessis (2019), για την επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών Φυσικής Αγωγής, διεξήχθη στην Αθήνα με δείγμα 282 εκπαιδευτικών από την πρωτοβάθμια και δευτεροβάθμια εκπαίδευση δημόσιων και ιδιωτικών σχολείων. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, οι εκπαιδευτικοί αισθάνονταν περισσότερο ικανοποιημένοι με τη φύση της εργασίας και την εποπτεία και λιγότερο ικανοποιημένοι με τις ευκαιρίες για ανέλιξη και τις αμοιβές. Επιπρόσθετα, η έρευνα των Zembylas & Parapanastasiou (2004), που διεξήχθη στην Κύπρο με δείγμα 461 εκπαιδευτικών, μεταξύ άλλων, έδειξε ότι όσο ψηλότερος είναι ο μισθός των εκπαιδευτικών και όσο καλύτερες είναι οι εργασιακές συνθήκες, τόσο μεγαλύτερη ικανοποίηση νιώθουν από την εργασία. Επιπρόσθετα, τα αποτελέσματα της έρευνας των Abos et al. (2019), κατέδειξαν ότι το επίπεδο επαγγελματικής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών, οι οποίοι έχουν αυτόνομη παρακίνηση, είναι υψηλότερο από το επίπεδο επαγγελματικής ικανοποίησης των εκπαιδευτικών των οποίων η παρακίνηση είναι ελεγχόμενη.

Συνεχίζοντας, σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας του Kubayi (2018), το επίπεδο επαγγελματικής ικανοποίησης των προπονητών διαφόρων αθλημάτων της Νοτίου Αφρικής επηρεάζεται από την υποστήριξη του Οργανισμού. Συγκεκριμένα, όσο μεγαλύτερη είναι η υποστήριξη που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι από τον Οργανισμό τόσο ψηλότερο είναι το επίπεδο επαγγελματικής ικανοποίησης. Επιπλέον, η έρευνα των Συμεωνίδου, Καμπίτση και Χαραχούσου (2003), η οποία αφορά το βαθμό επαγγελματικής ικανοποίησης προπονητών ατομικών και ομαδικών αθλημάτων, έδειξε ότι το επίπεδο επαγγελματικής ικανοποίησης του συνόλου των προπονητών ήταν χαμηλό. Ειδικότερα, οι προπονητές δεν ήταν ικανοποιημένοι από το μισθό και τις συνθήκες εργασίας τους, ενώ ήταν ικανοποιημένοι από τον προϊστάμενό τους και το χώρο εργασίας, καθώς επίσης δεν υπήρχε στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των δύο φύλων.

Περαιτέρω, ο Hyun-Duck (2019) διεξήγε έρευνα για το επίπεδο επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζόμενων στο χώρο του αθλητισμού της Νοτίου Κορέας. Τα αποτελέσματα της εν λόγω έρευνας έδειξαν ότι υπάρχει θετική συσχέτιση ανάμεσα στην οργανωσιακή δέσμευση και την επαγγελματική ικανοποίηση, καθώς επίσης ότι οι γυναίκες είχαν υψηλότερο επίπεδο επαγγελματικής ικανοποίησης από τους άνδρες.

Επιπλέον, σύμφωνα με τα αποτελέσματα έρευνας, η οποία διεξήχθη στους υπαλλήλους της Ειδικής Γραμματείας Διατροφής και Άθλησης και της Γενικής Γραμματείας Αθλητισμού στην Ελλάδα, διαπιστώθηκε ότι οι εργαζόμενοι ήταν περισσότερο ικανοποιημένοι από τον παράγοντα εποπτεία, μερικώς ικανοποιημένοι από τους παράγοντες μισθός, οργανισμός ως ολότητα, εργασιακές συνθήκες και φύση της εργασίας και δυσαρεστημένοι από τον παράγοντα προαγωγές. Επίσης, τα αποτελέσματα κατέδειξαν ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ επιπέδου επαγγελματικής ικανοποίησης και των παραγόντων φύλο και ηλικία (Kormikari et al., 2013).

Τέλος, οι Tsevairidou et al. (2019) διερεύνησαν τη επίδραση της μετασχηματιστικής ηγεσίας στην ψυχολογική ενδυνάμωση των εργαζομένων και κατά επέκταση στην επαγγελματική ικανοποίησή τους. Το δείγμα περιλάμβανε 30 μάνατζερς και 247 εργαζόμενους των αθλητικών Οργανισμών των Δήμων της Μακεδονίας και Θράκης. Τα αποτελέσματα κατέδειξαν ότι οι μετασχηματιστικοί ηγέτες, λειτουργούν ως πρότυπα, δημιουργούν ομαδικό πνεύμα, μεταδίδουν τον ενθουσιασμό τους, θέτουν προκλητικούς στόχους, έχουν εμπιστοσύνη στους εργαζόμενους τους, και αυτό συμβάλλει στην ψυχολογική ενδυνάμωση και επίτευξη των στόχων. Στο σύνολό της, η εν λόγω έρευνα, επεκτείνει τη θεωρία και την εμπειρική έρευνα για τη θετική συσχέτιση της μετασχηματιστικής ηγεσίας και της ψυχολογικής ενδυνάμωσης των εργαζομένων και επιβεβαιώνει το σημαντικό ρόλο της ψυχολογικής ενδυνάμωσης στην επαγγελματική ικανοποίηση.

2.6 Μέτρηση της επαγγελματικής ικανοποίησης

Η επαγγελματική ικανοποίηση, οι στάσεις των εργαζομένων και το ηθικό μετρούνται μέσω ερωτηματολογίων και συνεντεύξεων, όπου ζητείται από τους συμμετέχοντες να δηλώσουν το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας σε ερωτήσεις που αφορούν ποικίλες πτυχές της εργασίας τους.

Τα πιο γνωστά εργαλεία αξιολόγησης της επαγγελματικής ικανοποίησης, τα οποία διαθέτουν κύρος και αξιοπιστία, είναι το Minnesota Satisfaction Questionnaire των Weiss et al. (1967), το Job Descriptive Index των Smith, Kendall & Hulin (1969), το Job Diagnostic Survey των Hackman, Oldham & Yale University (1974), το Job Satisfaction

Survey του Spector (1985) και το Employee Satisfaction Inventory των Koustelios & Bagiatis (1997).

Κεφάλαιο 3

Μεθοδολογία

3.1 Διαδικασία Εκτέλεσης Έρευνας

Με σκοπό τη συλλογή των δεδομένων της παρούσας έρευνας, δόθηκε στους συμμετέχοντες ερωτηματολόγιο, το οποίο μετρά την επαγγελματική ικανοποίηση. Το ερωτηματολόγιο, απαντήθηκε από 102 εργαζόμενους στο χώρο του κυπριακού αθλητισμού, συγκεκριμένα από εργαζόμενους της Κυπριακής Ολυμπιακής Επιτροπής, του Κυπριακού Οργανισμού Αθλητισμού και των Αθλητικών Ομοσπονδιών. Οι συμμετέχοντες επιλέγηκαν με δειγματοληψία ευκολίας. Η διαδικασία συλλογής των δεδομένων άρχισε τον Φεβρουάριο 2020 και διήρκησε περίπου τέσσερις εβδομάδες.

Αρχικά, έγινε πιλοτική χορήγηση του ερωτηματολογίου σε 3 εργαζόμενους, ούτως ώστε να εντοπιστούν τυχόν αδυναμίες του εργαλείου και να υπολογιστεί ο χρόνος που θα χρειαστούν οι συμμετέχοντες για τη συμπλήρωσή του.

Τα ερωτηματολόγια παραδόθηκαν προσωπικά σε κάθε εργαζόμενο, μετά την εξασφάλιση σχετικής άδειας από την ηγεσία των Οργανισμών. Πριν την συμπλήρωση του ερωτηματολογίου τονιζόταν η ανάγκη για ανωνυμία του, η προσεκτική ανάγνωση των οδηγιών και η ειλικρίνεια στις απαντήσεις, ώστε να αντικατοπτρίζουν τις πραγματικές απόψεις των εργαζομένων.

Στη συνέχεια, δινόταν στους συμμετέχοντες ο απαραίτητος χρόνος για τη συμπλήρωση και επιστροφή των ερωτηματολογίων. Ο συγκεκριμένος τρόπος συλλογής δεδομένων, απέκλεισε την παράλειψη επιστροφής ερωτηματολογίων και εμπόδισε τη μείωση της αντιπροσωπευτικότητας του δείγματος.

Έπειτα, τα ερωτηματολόγια εσωκλείονταν σε φάκελο, τον οποίο παραλάμβανε από τους Οργανισμούς η ερευνήτρια μετά το πέρας της διαδικασίας. Τέλος, τα δεδομένα που συλλέχθηκαν καταχωρήθηκαν στο στατιστικό πακέτο SPSS, όπου πραγματοποιήθηκε ανάλυσή τους για την εξαγωγή συμπερασμάτων.

3.2 Μέσα Συλλογής Δεδομένων

3.2.1 Εργαλείο Μέτρησης

Το εργαλείο μέτρησης, το οποίο χρησιμοποιήθηκε για τη συλλογή των δεδομένων της παρούσας έρευνας είναι το ερωτηματολόγιο. Το εν λόγω εργαλείο επιλέγηκε λόγω του ότι η χορήγησή του είναι ο φθηνότερος τρόπος συλλογής δεδομένων, καθώς επίσης λόγω του γεγονότος ότι όλοι οι συμμετέχοντες που το απαντούν έχουν το ίδιο πλαίσιο αναφοράς (Παπαναστασίου & Παπαναστασίου, 2005).

Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε για την παρούσα έρευνα περιλάμβανε 39 δηλώσεις κλειστού τύπου. Οι τέσσερις βασικοί άξονες του ερωτηματολογίου ήταν οι παράγοντες προσωπικά στοιχεία των εργαζομένων, η υποστήριξη που λαμβάνουν, η αποτελεσματικότητα της ηγεσίας και η επαγγελματική ικανοποίηση.

Οι συμμετέχοντες, χρειάζονταν περίπου 5 λεπτά για τη συμπλήρωσή του. Για μεθοδολογικούς σκοπούς, οι δηλώσεις ήταν ομαδοποιημένες σε δύο μέρη. Το πρώτο μέρος περιλάμβανε 4 δηλώσεις, οι οποίες έδιναν πληροφορίες για τα προσωπικά στοιχεία, συγκεκριμένα το φύλο, την ηλικία, το μορφωτικό επίπεδο και την επιμόρφωση του εργαζομένου. Το δεύτερο μέρος περιλάμβανε 35 δηλώσεις, οι οποίες αφορούσαν την ικανοποίηση των εργαζομένων, την επιμόρφωση, την υποστήριξη που λαμβάνουν από τον προϊστάμενο, τους συναδέλφους και τον Οργανισμό και την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας.

Το ερωτηματολόγιο συνοδεύονταν από επιστολή, η οποία δήλωνε το ίδρυμα με το οποίο συνδέεται η ερευνήτρια, ενημέρωνε τους συμμετέχοντες για το θέμα και το σκοπό της έρευνας και τόνιζε το γεγονός ότι η συμπλήρωση γίνεται ανώνυμα, καθώς επίσης τα

δεδομένα που συλλέγονται είναι απόρρητα και εμπιστευτικά. Επιπλέον, αναγράφονταν εκ των προτέρων ευχαριστίες για όσους θα συμπλήρωναν το ερωτηματολόγιο.

3.2.2 Μεταβλητές και Κλίμακες Μέτρησης

Οι ανεξάρτητες μεταβλητές της παρούσας έρευνας είναι οι εξής:

1. Φύλο
2. Ηλικία
3. Μορφωτικό Επίπεδο
4. Επιμόρφωση
5. Υποστήριξη από τον προϊστάμενο
6. Υποστήριξη από τους συναδέλφους
7. Υποστήριξη από τον Οργανισμό
8. Αποτελεσματικότητα της Ηγεσίας

Ως εκ τούτου, θα διερευνηθεί κατά πόσο οι εν λόγω ανεξάρτητες μεταβλητές επηρεάζουν την επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων, η οποία αποτελεί την εξαρτημένη μεταβλητή.

Οι ανεξάρτητες μεταβλητές φύλο, ηλικία, μορφωτικό επίπεδο και επιμόρφωση ανήκουν στην κατηγοριακή κλίμακα, ενώ οι ανεξάρτητες μεταβλητές υποστήριξη από τον προϊστάμενο, υποστήριξη από τους συναδέλφους, υποστήριξη από τον Οργανισμό και αποτελεσματικότητα της ηγεσίας ανήκουν στην διατακτική κλίμακα. Τέλος, η εξαρτημένη μεταβλητή επαγγελματική ικανοποίηση ανήκει, επίσης, στη διατακτική κλίμακα.

Η διατακτική κλίμακα που χρησιμοποιήθηκε για τη μέτρηση των ανεξάρτητων μεταβλητών υποστήριξη και αποτελεσματικότητα της ηγεσίας, καθώς επίσης για τη μέτρηση της εξαρτημένης μεταβλητής επαγγελματική ικανοποίηση είναι η κλίμακα Likert. Η εν λόγω κλίμακα είναι από το 1 μέχρι το 5, όπου το 1 αντιστοιχεί στην άποψη διαφωνώ απόλυτα, το 2 στην άποψη διαφωνώ, το 4 στην άποψη συμφωνώ και το 5 στην άποψη συμφωνώ απόλυτα. Ο αριθμός 3, είναι η ενδιάμεση τιμή, που εκφράζει την ουδέτερη άποψη (ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ).

3.2.3 Λειτουργικοί Ορισμοί Μεταβλητών

Σε αυτό το σημείο θεωρείται αναγκαίο να διασαφηνιστούν οι λειτουργικοί ορισμοί των υπό μελέτη μεταβλητών, ώστε να αποφευχθεί η πιθανότητα παρερμηνείας του τρόπου με τον οποίο θα μετρηθεί η κάθε μεταβλητή.

3.2.3.1 Ερωτηματολόγιο – Μέρος Α

Η δήλωση 1 ορίζει την ανεξάρτητη μεταβλητή Φύλο, ενώ η δήλωση 2 ορίζει την ανεξάρτητη μεταβλητή Ηλικία. Οι δηλώσεις 3 και 4 ορίζουν τις ανεξάρτητες μεταβλητές Μορφωτικό Επίπεδο και Επιμόρφωση αντίστοιχα.

3.2.3.2 Ερωτηματολόγιο – Μέρος Β

Οι δηλώσεις 1 – 5 ορίζουν την εξαρτημένη μεταβλητή επαγγελματική ικανοποίηση, ενώ οι δηλώσεις 6 – 7 ορίζουν την ανεξάρτητη μεταβλητή επιμόρφωση. Προχωρώντας, η ανεξάρτητη μεταβλητή υποστήριξη από τον προϊστάμενο ορίζεται από τις δηλώσεις 8 – 14, η ανεξάρτητη μεταβλητή υποστήριξη από τους συναδέλφους ορίζεται από τις δηλώσεις 15 – 20, ενώ η ανεξάρτητη μεταβλητή υποστήριξη από τον Οργανισμό ορίζεται από τις δηλώσεις 21 – 25. Τέλος, οι δηλώσεις 26 – 35 ορίζουν την ανεξάρτητη μεταβλητή αποτελεσματικότητα της ηγεσίας.

3.3 Καθορισμός Πληθυσμού – Δείγμα

Τον πληθυσμό της έρευνας, αποτελούν όλοι οι εργαζόμενοι της Κυπριακής Ολυμπιακής Επιτροπής, του Κυπριακού Οργανισμού Αθλητισμού και των Αθλητικών Ομοσπονδιών.

Για την επιλογή του δείγματος, χρησιμοποιήθηκε η δειγματοληψία ευκολίας, δηλαδή επιλέχθηκαν εργαζόμενοι, οι οποίοι ήταν άμεσα διαθέσιμοι να λάβουν μέρος στην έρευνα χωρίς την χρήση οποιονδήποτε άλλων κριτηρίων. Το μειονέκτημα της εν λόγω δειγματοληψίας έγκειται στο γεγονός ότι το δείγμα ενδέχεται να μην είναι αντιπροσωπευτικό του όλου πληθυσμού στον οποίο επιθυμούμε να γενικευτούν τα αποτελέσματα.

Το δείγμα της έρευνας αποτελείται από 102 εργαζόμενους εκ των οποίων οι 41 ήταν άνδρες και οι 61 γυναίκες.

3.4 Εγκυρότητα και Αξιοπιστία

3.4.1 Εσωτερική Εγκυρότητα

Η εγκυρότητα του περιεχομένου του εργαλείου μέτρησης εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το θεωρητικό υπόβαθρο. Έχει μελετηθεί η σχετική βιβλιογραφία και έγινε μεγάλη προσπάθεια ώστε οι δηλώσεις του εργαλείου να μετρούν ακριβώς τις μεταβλητές που έχουν οριστεί.

Επιπρόσθετα, για τη σύνταξη της πλειοψηφίας των δηλώσεων του ερωτηματολογίου χρησιμοποιήθηκαν γνωστά εργαλεία μέτρησης της επαγγελματικής ικανοποίησης, τα οποία διαθέτουν κύρος και αξιοπιστία.

3.4.2 Εξωτερική Εγκυρότητα

Η εξωτερική εγκυρότητα της έρευνας αφορά τη γενίκευση των αποτελεσμάτων σε ολόκληρο τον πληθυσμό και ως εκ τούτου εξαρτάται από τη μέθοδο δειγματοληψίας.

Στην παρούσα έρευνα, όπως προαναφέρθηκε, χρησιμοποιήθηκε η δειγματοληψία ευκολίας, δηλαδή επιλέγηκαν τα άτομα που ήταν άμεσα διαθέσιμα να συμμετέχουν στην έρευνα χωρίς τη χρήση οποιωνδήποτε άλλων κριτηρίων. Συνεπώς, είναι δύσκολο να γίνει γενίκευση των αποτελεσμάτων σε όλο τον πληθυσμό, γιατί το δείγμα δεν είναι αντιπροσωπευτικό. Κατά επέκταση, είναι δύσκολο να διασφαλιστεί η εξωτερική εγκυρότητα της έρευνας.

3.4.3 Αξιοπιστία εργαλείου μέτρησης

Ο δείκτης αξιοπιστίας του εργαλείου μέτρησης, στην παρούσα έρευνα, ενισχύεται με τους πιο κάτω τρόπους:

- Έχουν τηρηθεί οι βασικοί κανόνες σύνταξης για την κατασκευή του ερωτηματολογίου (Παπαναστασίου & Παπαναστασίου, 2005). Χρησιμοποιήθηκαν απλές δηλώσεις που δίνουν στον συμμετέχοντα την απαιτούμενη πληροφορία, αποφεύχθηκαν οι διπλές ερωτήσεις, καθώς επίσης οι εναλλακτικές απαντήσεις καλύπτουν όλες τις πιθανές περιπτώσεις. Επιπρόσθετα έγινε ομαδοποίηση των δηλώσεων.

- Οι συμμετέχοντες, μέσω της συνοδευτικής επιστολής, προτρέπονται να απαντήσουν με ειλικρίνεια και σοβαρότητα.
- Η πιλοτική επιχορήγηση του εργαλείου δίνει τη δυνατότητα ελέγχου και κατανόησης των οδηγιών και δηλώσεων (Παπαναστασίου & Παπαναστασίου, 2005). Συγκεκριμένα μπορούν να εντοπιστούν ακατανόητες και αμφιλεγόμενες δηλώσεις, τυχόν δηλώσεις, τις οποίες οι συμμετέχοντες δεν επιθυμούν να απαντήσουν, καθώς επίσης δηλώσεις οι οποίες πιθανόν να έχουν παραλειφθεί. Επιπλέον, υπολογίζεται ο χρόνος που χρειάζονται οι συμμετέχοντες για τη συμπλήρωση.
- Ο δείκτης εσωτερικής αξιοπιστίας των δηλώσεων του ερωτηματολογίου θα υπολογιστεί κατά την ανάλυση των δεδομένων.

3.5 Περιορισμοί και Ηθικά Διλήμματα

Η παρούσα έρευνα φέρει μερικούς περιορισμούς και διλήμματα, οι οποίοι προκύπτουν από τον ερευνητικό σχεδιασμό της.

Αρχικά, η επιλογή της δειγματοληψίας ευκολίας δημιουργεί πρόβλημα στη γενίκευση των αποτελεσμάτων. Λόγω του ότι το δείγμα δεν περιλαμβάνει όλους τους εργαζομένους της Κυπριακής Ολυμπιακής Επιτροπής, του Κυπριακού Οργανισμού Αθλητισμού και των Αθλητικών Ομοσπονδιών, δεν είναι αντιπροσωπευτικό του πληθυσμού στον οποίο επιθυμούμε να γενικευτούν τα αποτελέσματα. Είναι πιθανόν οι εργαζόμενοι που αποκλείστηκαν να έχουν πολύ διαφορετικές απόψεις από τους εργαζόμενους που έχουν επιλεγεί.

Επιπλέον, πολλές φορές οι συμμετέχοντες όταν δίνουν απαντήσεις σε ερωτηματολόγια αναφέρονται στο τι πρέπει να είναι η πραγματικότητα και όχι στην πραγματικότητα. Περαιτέρω, τα κίνητρα των συμμετεχόντων είναι άγνωστα, και χωρίς τη γνώση τους η εγκυρότητα των δηλώσεων δεν μπορεί να ελεγχθεί.

Τέλος, υπάρχει η πιθανότητα μερικές από τις δηλώσεις που χρησιμοποιήθηκαν από γνωστά εργαλεία μέτρησης της επαγγελματικής ικανοποίησης να αποτελέσουν

πρόβλημα, λόγω μη επακριβούς μετάφρασης τους. Ως γνωστό, μερικές φορές δεν υπάρχουν ελληνικές λέξεις, οι οποίες να αντιστοιχούν επακριβώς σε αγγλικές, για το λόγο αυτό μεταφράζονται χρησιμοποιώντας συνώνυμες λέξεις και ως εκ τούτου υπάρχει πιθανότητα αλλοίωσης του νοήματός τους.

3.6 Στατιστικά Κριτήρια

Η ανάλυση των δεδομένων της παρούσας έρευνας πραγματοποιήθηκε με τη χρήση του στατιστικού πακέτου SPSS. Για την ανάλυση των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε περιγραφική στατιστική, καθώς επίσης τα στατιστικά κριτήρια Independent Samples T-Test, One- Way ANOVA και ο συντελεστής συσχέτισης Pearson r .

Επιπρόσθετα, το επίπεδο σημαντικότητας (p), το οποίο χρησιμοποιήθηκε για αποδοχή ή απόρριψη των υποθέσεων της παρούσας έρευνας, είναι $p < 0,05$.

Κεφάλαιο 4

Αποτελέσματα

4.1 Εισαγωγή

Στα πλαίσια της παρούσας έρευνας διερευνήθηκε κατά πόσο οι παράγοντες προσωπικά στοιχεία, υποστήριξη και αποτελεσματικότητα ηγεσίας επηρεάζουν το επίπεδο επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων στο χώρο του κυπριακού αθλητισμού.

Για την ανάλυση των δεδομένων της έρευνας που συλλέχθηκαν από ερωτηματολόγια, τα οποία δόθηκαν σε εργαζομένους της Κυπριακής Ολυμπιακής Επιτροπής, του Κυπριακού Οργανισμού Αθλητισμού και των Αθλητικών Ομοσπονδιών, χρησιμοποιήθηκε το στατιστικό πακέτο SPSS. Ειδικότερα, χρησιμοποιήθηκε περιγραφική στατιστική και τα στατιστικά κριτήρια Independent Samples T-Test, One-Way ANOVA και ο συντελεστής συσχέτισης Pearson r .

Η παρουσίαση των αποτελεσμάτων γίνεται με τη βοήθεια πινάκων, ούτως ώστε να είναι περισσότερο κατανοητά. Οι πίνακες 1 – 9 παρουσιάζουν τα αποτελέσματα για τον παράγοντα προσωπικά στοιχεία. Συγκεκριμένα στον πίνακα 1 παρουσιάζονται περιγραφικά στατιστικά στοιχεία της ανεξάρτητης μεταβλητής φύλο και στον πίνακα 2 καταδεικνύεται κατά πόσον η εν λόγω μεταβλητή επηρεάζει το επίπεδο επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων. Στον πίνακα 3 παρουσιάζονται περιγραφικά στατιστικά στοιχεία της ανεξάρτητης μεταβλητής ηλικία και στον πίνακα 4 φαίνεται κατά πόσον η εν λόγω μεταβλητή επηρεάζει το επίπεδο επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων. Ακολούθως, στον πίνακα 5 απεικονίζονται περιγραφικά στατιστικά στοιχεία της ανεξάρτητης μεταβλητής μορφωτικό επίπεδο και στον πίνακα 6 καταδεικνύεται κατά πόσον η εν λόγω μεταβλητή επηρεάζει το επίπεδο

επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων. Τέλος, στον πίνακα 7 παρουσιάζονται περιγραφικά στατιστικά στοιχεία της ανεξάρτητης μεταβλητής επιμόρφωση και στους πίνακες 8 – 9 φαίνεται κατά πόσον η εν λόγω μεταβλητή συσχετίζεται με το επίπεδο επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων.

Προχωρώντας, οι πίνακες 10 – 12 παρουσιάζουν τα αποτελέσματα για τον παράγοντα υποστήριξη. Ειδικότερα, ο πίνακας 10 απεικονίζει κατά πόσον η ανεξάρτητη μεταβλητή υποστήριξη από τον προϊστάμενο συσχετίζεται με το επίπεδο επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων. Στον πίνακα 11 καταδεικνύεται κατά πόσον η ανεξάρτητη μεταβλητή υποστήριξη από συναδέλφους συσχετίζεται με το επίπεδο επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων, ενώ στον πίνακα 12 φαίνεται κατά πόσον η ανεξάρτητη μεταβλητή υποστήριξη από τον οργανισμό συσχετίζεται, επίσης, με το επίπεδο επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων.

Στη συνέχεια, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα του παράγοντα αποτελεσματικότητα της ηγεσίας. Συγκεκριμένα, ο πίνακας 13 δείχνει κατά πόσο η ανεξάρτητη μεταβλητή αποτελεσματικότητα της ηγεσίας συσχετίζεται με το επίπεδο επαγγελματικής ικανοποίησης.

Περαιτέρω, οι πίνακες 14 – 17 απεικονίζουν περιγραφικά στοιχεία που αφορούν την αλλαγή Διοικητικών Συμβουλίων των Οργανισμών, η οποία αποτελεί παράμετρο της ανεξάρτητης μεταβλητής αποτελεσματικότητα της ηγεσίας.

Συνοπτικά, οι πίνακες 1 - 9 παρουσιάζουν στο σύνολό τους τη σχέση μεταξύ των προσωπικών στοιχείων των εργαζομένων και του επιπέδου επαγγελματικής ικανοποίησης, οι πίνακες 10 – 12 αναφέρονται στον παράγοντα υποστήριξη των εργαζομένων σε σχέση με το επίπεδο επαγγελματικής ικανοποίησης, ενώ οι πίνακες 13 – 17 παρουσιάζουν τη σχέση ανάμεσα στην αποτελεσματικότητα της ηγεσίας και στο επίπεδο επαγγελματικής ικανοποίησης, καθώς επίσης περιγραφικά στοιχεία που αφορούν την αλλαγή των Διοικητικών Συμβουλίων.

4.2 Αποτελέσματα

Αρχικά, θα πρέπει να αναφερθεί ότι η εξαρτημένη μεταβλητή επίπεδο επαγγελματικής ικανοποίησης είναι ο συνθετικός μέσος όρος των δηλώσεων B1- B5 με εσωτερική αξιοπιστία $\alpha = 0.95$.

4.2.1 Προσωπικά Στοιχεία Εργαζομένων

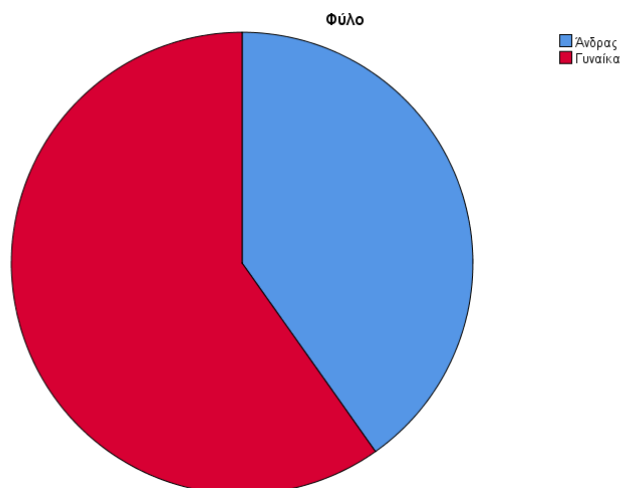
Φύλο

Στον πίνακα 1 και το γράφημα που τον συνοδεύει παρουσιάζονται περιγραφικά στατιστικά στοιχεία της ανεξάρτητης μεταβλητής φύλο. Συγκεκριμένα, παρουσιάζονται συχνότητες, ποσοστά και η επικρατούσα τιμή.

Πίνακας 1

Φύλο	Συχνότητα	Ποσοστό %
Άνδρας	41	40.2
Γυναίκα	61	59.8
	102	

Επικρατούσα Τιμή: Γυναίκα



Όπως φαίνεται οι γυναίκες συμμετέχοντες ήταν περισσότερες, συγκεκριμένα 61, ενώ οι άνδρες συμμετέχοντες ήταν 41.

Στον πίνακα 2 απεικονίζονται τα αποτελέσματα που προέκυψαν μετά από έλεγχο που πραγματοποιήθηκε για να διαπιστωθεί κατά πόσον υφίσταται διαφοροποίηση στο επίπεδο επαγγελματικής ικανοποίησης μεταξύ των ανδρών και γυναικών, που εργάζονται στο χώρο του κυπριακού αθλητισμού. Για το σκοπό αυτό χρησιμοποιήθηκε το στατιστικό κριτήριο Independent Samples T-Test. Συγκεκριμένα ο πίνακας 2 δίνει τους μέσους όρους, τις τυπικές αποκλίσεις, τους βαθμούς ελευθερίας και το αντίστοιχο επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας.

Πίνακας 2

Σύγκριση των μέσων όρων του επιπέδου επαγγελματικής ικανοποίησης των ανδρών και γυναικών εργαζομένων στο χώρο του κυπριακού αθλητισμού.

Φύλο	\bar{X}	SD	t	β.ε.	P
Άνδρας	3.4098	1.24495	-0.521	100	0.604
Γυναίκα	3.5311	1.00524			

Αρχικά διατυπώνεται η πιο κάτω μηδενική υπόθεση:

H₀: Οι μέσοι όροι του επιπέδου επαγγελματικής ικανοποίησης ανδρών και γυναικών εργαζομένων στο χώρο του κυπριακού αθλητισμού είναι ίσοι.

Όπως φαίνεται στον Πίνακα 2 ο μέσος όρος των ανδρών είναι ίσος με 3.41 και των γυναικών είναι ίσος με 3.53. Επίσης, φαίνεται ότι $t(100) = -0.52$ και $p = 0.60 > 0.05$, δηλαδή στους 100 βαθμούς ελευθερίας το επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας είναι ίσο με 0.60. Συνεπώς, δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ανάμεσα στους μέσους όρους του επιπέδου επαγγελματικής ικανοποίησης μεταξύ ανδρών και γυναικών και η μηδενική υπόθεση δεν απορρίπτεται (3.41 ± 1.24 και 3.53 ± 1.00).

Ως εκ τούτου, συνεπάγεται ότι το φύλο των εργαζομένων δεν επηρεάζει το επίπεδο επαγγελματικής ικανοποίησής.

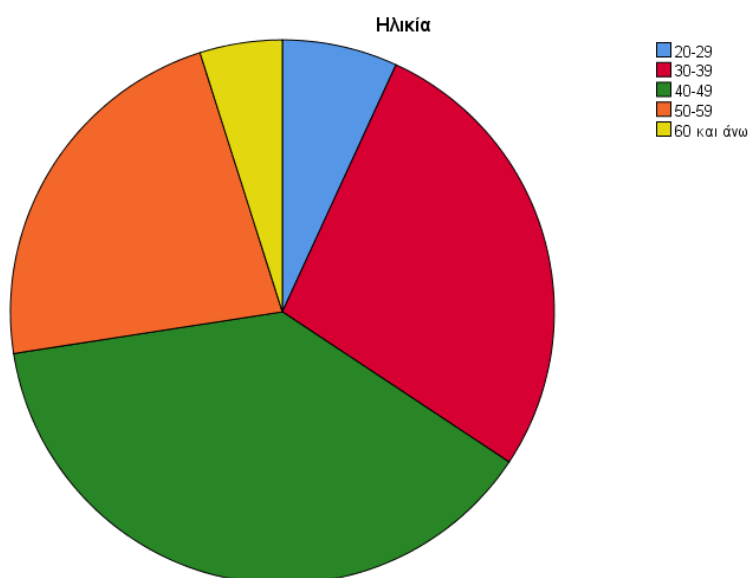
Ηλικία

Ο πίνακας 3 και το γράφημα που τον συνοδεύει παρουσιάζουν περιγραφικά στατιστικά στοιχεία της ανεξάρτητης μεταβλητής ηλικία. Συγκεκριμένα, παρουσιάζονται συχνότητες, ποσοστά και η επικρατούσα τιμή.

Πίνακας 3

Ηλικία	Συχνότητα	Ποσοστό %
20 – 29	7	6.9
30 – 39	28	27.5
40 – 49	39	38.2
50 – 59	23	22.5
60 και άνω	5	4.9
	102	

Επικρατούσα Τιμή: 40 - 49



Από τα πιο πάνω καταδεικνύεται ότι τα περισσότερα άτομα που συμμετείχαν στην έρευνα ήταν ηλικίας 40 – 49 ετών. Ειδικότερα, συμμετείχαν επτά άτομα ηλικίας 20 – 29 ετών, είκοσι οχτώ άτομα ηλικίας 30 – 39 ετών, τριάντα εννέα άτομα ηλικίας 40 – 49 ετών, είκοσι τρία άτομα ηλικίας 50 – 59 ετών και πέντε άτομα ηλικίας 60 ετών και άνω.

Ακολούθως, στον πίνακα 4 απεικονίζονται τα αποτελέσματα, που προέκυψαν από τον έλεγχο που διενεργήθηκε για να εξακριβωθεί κατά πόσον υφίστανται διαφορές μεταξύ της ηλικίας των εργαζομένων στο χώρο του κυπριακού αθλητισμού και του επιπέδου επαγγελματικής ικανοποίησης. Για το λόγο αυτό χρησιμοποιήθηκε το στατιστικό κριτήριο One-way ANOVA. Συγκεκριμένα, στον πίνακα 4 παρουσιάζονται το άθροισμα τετραγώνων, οι μέσοι τετραγώνων, οι βαθμοί ελευθερίας και το αντίστοιχο επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας που προκύπτει από το κριτήριο F.

Πίνακας 4

Σύγκριση των μέσων όρων του επιπέδου επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων στο χώρο του κυπριακού αθλητισμού με βάση την ηλικία τους.

	Άθροισμα τετραγώνων	β.ε	Μέσοι τετραγώνων	F	P
Μεταξύ των ομάδων	18.870	4	4.718	4.395	0.003
Εντός των ομάδων	104.118	97	1.073		
Σύνολο	122.988	101			

Καταρχάς διατυπώνεται η πιο κάτω μηδενική υπόθεση:

Ho: Οι μέσοι όροι του επιπέδου επαγγελματικής ικανοποίησης των πέντε ηλικιακών ομάδων των εργαζομένων στο χώρο του κυπριακού αθλητισμού είναι ίσοι.

Η ανάλυση κατέδειξε στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των μέσων όρων των ηλικιακών ομάδων, $F(4, 97) = 4.40$, $p = 0.003 < 0.05$, επομένως η μηδενική υπόθεση απορρίπτεται. Για να εντοπιστεί μεταξύ ποιων ομάδων υπήρχαν στατιστικά σημαντικές διαφορές, εφαρμόστηκε το τεστ πολλαπλών συγκρίσεων Scheffe. Οι συγκρίσεις κατέδειξαν ότι οι εργαζόμενοι ηλικίας 50 – 59 ετών είχαν υψηλότερο επίπεδο επαγγελματικής ικανοποίησης σε σχέση με τους εργαζομένους ηλικίας 40 – 49 ετών (4.1 ± 0.6 και 3.1 ± 1.1 , $p = 0.01$). Δεν υπήρχαν οποιεσδήποτε άλλες στατιστικά σημαντικές διαφορές ανάμεσα στις ομάδες.

Κατά συνέπεια, διαπιστώνεται ότι ο παράγοντας ηλικία επηρεάζει το επίπεδο επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων στο χώρο του κυπριακού αθλητισμού.

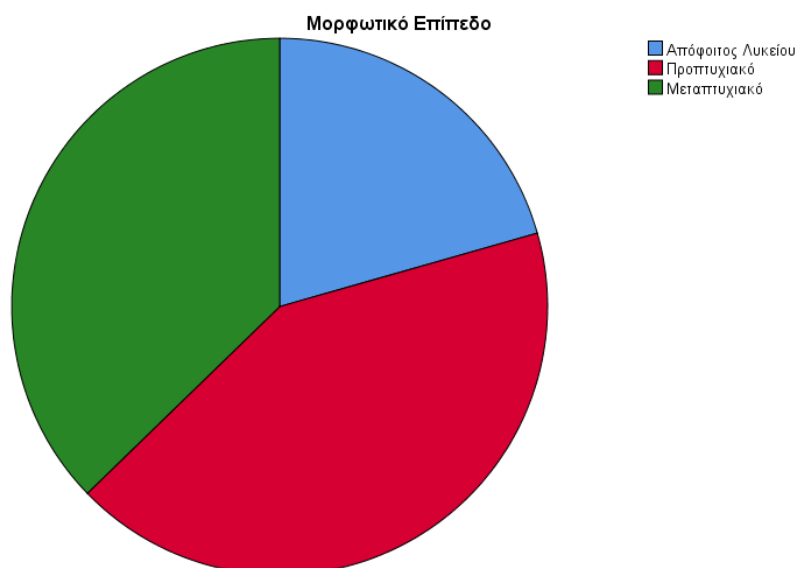
Μόρφωση

Ο πίνακας 5 και το γράφημα που τον συνοδεύει παρουσιάζουν περιγραφικά στατιστικά στοιχεία της ανεξάρτητης μεταβλητής μόρφωση. Συγκεκριμένα, παρουσιάζονται συχνότητες, ποσοστά και η επικρατούσα τιμή.

Πίνακας 5

Μόρφωση	Συχνότητα	Ποσοστό %
Απόφοιτος Δημοτικού	0	
Απόφοιτος Γυμνασίου	0	
Απόφοιτος Λυκείου	21	20.6
Προπτυχιακό	43	42.2
Μεταπτυχιακό	38	37.2
Διδακτορικό	0	
	102	

Επικρατούσα Τιμή: Προπτυχιακό



Όπως φαίνεται η πλειοψηφία των ατόμων που συμμετείχαν στην έρευνα κατείχαν πανεπιστημιακό δίπλωμα. Ειδικότερα, 21 άτομα ήταν απόφοιτοι λυκείου, 43 άτομα κατείχαν προπτυχιακό δίπλωμα και 38 άτομα κατείχαν μεταπτυχιακό δίπλωμα.

Περαιτέρω, ο πίνακας 6 απεικονίζει τα αποτελέσματα, που προέκυψαν από τον έλεγχο που πραγματοποιήθηκε για να διαπιστωθεί κατά πόσον υφίστανται διαφορές μεταξύ του μορφωτικού επιπέδου των εργαζομένων στο χώρο του κυπριακού αθλητισμού και του επιπέδου επαγγελματικής ικανοποίησης. Για το σκοπό αυτό χρησιμοποιήθηκε το στατιστικό κριτήριο One-way ANOVA. Συγκεκριμένα, στον πίνακα 6 παρουσιάζονται τα αθροίσματα τετραγώνων, οι μέσοι τετραγώνων, οι βαθμοί ελευθερίας και το αντίστοιχο επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας που προκύπτει από το κριτήριο F.

Πίνακας 6

Σύγκριση των μέσων όρων του επιπέδου επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων στο χώρο του κυπριακού αθλητισμού με βάση το μορφωτικό επίπεδο.

	Άθροισμα τετραγώνων	β.ε	Μέσοι τετραγώνων	F	P
Μεταξύ των ομάδων	13.976	2	6.988	6.346	0.003
Εντός των ομάδων	109.012	99	1.101		
Σύνολο	122.988	101			

Αρχικά διατυπώνεται η πιο κάτω μηδενική υπόθεση:

Ηο: Οι μέσοι όροι του επιπέδου επαγγελματικής ικανοποίησης των τριών ομάδων μορφωτικού επιπέδου των εργαζομένων στο χώρο του κυπριακού αθλητισμού είναι ίσοι.

Η ανάλυση κατέδειξε στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των μέσων όρων των ομάδων του μορφωτικού επιπέδου των εργαζομένων, $F(2, 99) = 6.35$, $p = 0.003 < 0.05$, συνεπώς η μηδενική υπόθεση απορρίπτεται. Για να εντοπιστεί μεταξύ ποιων ομάδων υπήρχαν στατιστικά σημαντικές διαφορές, εφαρμόστηκε το τεστ πολλαπλών συγκρίσεων Scheffe. Οι συγκρίσεις κατέδειξαν ότι οι εργαζόμενοι με απολυτήριο λυκείου είχαν υψηλότερο επίπεδο επαγγελματικής ικανοποίησης σε σχέση με τους εργαζομένους με προπτυχιακό (4.2 ± 0.6 και 3.4 ± 1.2 , $p = 0.03$) και μεταπτυχιακό δίπλωμα (4.2 ± 0.6 και 3.2 ± 1.1 , $p = 0.03$).

Από τα πιο πάνω συμπεραίνεται ότι ο παράγοντας μορφωτικό επίπεδο επηρεάζει το επίπεδο επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων στο χώρο του κυπριακού αθλητισμού.

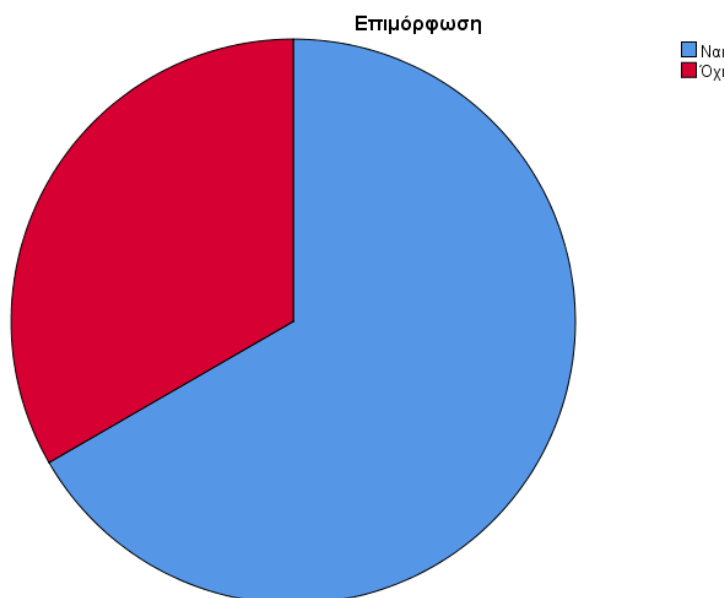
Επιμόρφωση

Στον πίνακα 7 και το γράφημα που τον συνοδεύει παρουσιάζονται περιγραφικά στατιστικά στοιχεία της ανεξάρτητης μεταβλητής επιμόρφωση. Συγκεκριμένα, παρουσιάζονται συχνότητες, ποσοστά και η επικρατούσα τιμή.

Πίνακας 7

Επιμόρφωση	Συχνότητα	Ποσοστό %
Ναι	68	66.7
Όχι	34	33.3
	102	

Επικρατούσα Τιμή: Ναι



Οι συμμετέχοντες ερωτήθηκαν εάν έχουν συμμετάσχει ποτέ σε πρόγραμμα επιμόρφωσης με τους περισσότερους να έχουν απαντήσει θετικά. Ειδικότερα, 68 άτομα απάντησαν θετικά και 34 άτομα αρνητικά.

Ακολουθεί ο πίνακας 8, στον οποίο παρουσιάζονται τα αποτελέσματα που προέκυψαν μετά από έλεγχο που διενεργήθηκε για να εξακριβωθεί κατά πόσον υφίσταται διαφοροποίηση στο επίπεδο επαγγελματικής ικανοποίησης μεταξύ των εργαζομένων, οι οποίοι έχουν παρακολουθήσει προγράμματα επιμόρφωσης και των εργαζομένων οι οποίοι δεν έχουν παρακολουθήσει τέτοια προγράμματα. Για το σκοπό αυτό χρησιμοποιήθηκε το στατιστικό κριτήριο Independent Samples T-Test. Συγκεκριμένα, ο πίνακας 8 δίνει τους μέσους όρους, τις τυπικές αποκλίσεις, τους βαθμούς ελευθερίας και το αντίστοιχο επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας.

Πίνακας 8

Σύγκριση των μέσων όρων του επιπέδου επαγγελματικής ικανοποίησης εργαζομένων στο χώρο του κυπριακού αθλητισμού με βάση την επιμόρφωση.

Επιμόρφωση	\bar{X}	SD	t	β.ε	P
Ναι	3.8176	0.88012	4.316	100	0.00
Όχι	2.8118	1.20799			

Καταρχάς διατυπώνεται η πιο κάτω μηδενική υπόθεση:

H₀: Οι μέσοι όροι του επιπέδου επαγγελματικής ικανοποίησης μεταξύ των εργαζομένων που έχουν παρακολουθήσει προγράμματα επιμόρφωσης και αυτών που δεν έχουν παρακολουθήσει τέτοια προγράμματα είναι ίσοι.

Όπως φαίνεται στον πίνακα 8 ο μέσος όρος των εργαζομένων που έχουν παρακολουθήσει προγράμματα επιμόρφωσης είναι ίσος με 3.82 και ο μέσος όρος αυτών που δεν έχουν παρακολουθήσει προγράμματα επιμόρφωσης είναι ίσος με 2.82. Επίσης, φαίνεται ότι $t(100) = 4.32$ και $p = 0.00 < 0.05$, δηλαδή στους 100 βαθμούς ελευθερίας το επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας είναι ίσο με 0.00. Επομένως, υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ανάμεσα στους μέσους όρους των εργαζομένων που έχουν παρακολουθήσει προγράμματα επιμόρφωσης και αυτών που δεν έχουν παρακολουθήσει τέτοια προγράμματα και η μηδενική υπόθεση απορρίπτεται (3.82 ± 0.88 και 2.82 ± 1.21).

Κατά συνέπεια, η επιμόρφωση επηρεάζει το επίπεδο επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων στο χώρο του κυπριακού αθλητισμού.

Περαιτέρω, στο δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου υπήρχαν ακόμη δύο δηλώσεις που μετρούσαν την μεταβλητή επιμόρφωση. Η μεταβλητή είναι ο συνθετικός μέσος όρος των δηλώσεων B6 – B7 με δείκτη εσωτερικής αξιοπιστίας $\alpha = 0.88$.

Στον πίνακα 9 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα που προέκυψαν μετά από έλεγχο που πραγματοποιήθηκε για να διαπιστωθεί κατά πόσον υπάρχει συσχέτιση μεταξύ επαγγελματικής ικανοποίησης και της επιμόρφωσης των εργαζομένων στο χώρο του κυπριακού αθλητισμού. Για το σκοπό αυτό χρησιμοποιήθηκε ο συντελεστής συσχέτισης Pearson r.

Πίνακας 9

Συσχέτιση της επαγγελματικής ικανοποίησης με την επιμόρφωση των εργαζομένων στο χώρο του κυπριακού αθλητισμού.

		Επαγγελματική Ικανοποίηση	Επιμόρφωση
Επαγγελματική Ικανοποίηση	Συντελεστής συσχέτισης	1	0.689
	P		0.000
	N	102	102
Επιμόρφωση	Συντελεστής συσχέτισης	0.689	1
	P	0.000	
	N	102	102

Αρχικά θέτουμε ως μηδενική υπόθεση $H_0: r=0$, όπου r είναι ο συντελεστής συσχέτισης του επιπέδου επαγγελματικής ικανοποίησης και της επιμόρφωσης των εργαζομένων στο χώρο του κυπριακού αθλητισμού.

Ο πιο πάνω πίνακας καταδεικνύει ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση μεταξύ του επιπέδου επαγγελματικής ικανοποίησης και της επιμόρφωσης των εργαζομένων στο χώρο του κυπριακού αθλητισμού $r = 0.69$, $p = 0.00 < 0.05$, συνεπώς η μηδενική υπόθεση απορρίπτεται. Συγκεκριμένα οι εργαζόμενοι, στους οποίους δίνονται ευκαιρίες για ανάπτυξη, έχουν υψηλότερο επίπεδο επαγγελματικής ικανοποίησης από τους εργαζομένους στους οποίους δεν δίνονται τέτοιες ευκαιρίες.

4.2.2 Υποστήριξη

Υποστήριξη από τον προϊστάμενο

Η ανεξάρτητη μεταβλητή υποστήριξη από τον προϊστάμενο είναι ο συνθετικός μέσος όρος των δηλώσεων B8 – B14 με δείκτη εσωτερικής αξιοπιστίας $\alpha = 0.94$.

Στον πίνακα 10 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα που προέκυψαν μετά από έλεγχο που διενεργήθηκε για να εξακριβωθεί κατά πόσον υπάρχει συσχέτιση μεταξύ επαγγελματικής ικανοποίησης και υποστήριξης των εργαζομένων από τον προϊστάμενο. Για το λόγο αυτό χρησιμοποιήθηκε ο συντελεστής συσχέτισης Pearson r .

Πίνακας 10

Συσχέτιση της επαγγελματικής ικανοποίησης με την υποστήριξη των εργαζομένων από τον προϊστάμενο στο χώρο του κυπριακού αθλητισμού.

		Επαγγελματική Ικανοποίηση	Υποστήριξη από τον προϊστάμενο
Επαγγελματική Ικανοποίηση	Συντελεστής συσχέτισης	1	0.514
	P		0.000
	N	102	102
Υποστήριξη από τον προϊστάμενο	Συντελεστής συσχέτισης	0.514	1
	P	0.000	
	N	102	102

Καταρχάς θέτουμε ως μηδενική υπόθεση $H_0: r=0$, όπου r είναι ο συντελεστής συσχέτισης του επιπέδου επαγγελματικής ικανοποίησης και υποστήριξης των εργαζομένων από τον προϊστάμενο.

Όπως φαίνεται από τον πιο πάνω πίνακα, υπάρχει στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση μεταξύ του επιπέδου επαγγελματικής ικανοποίησης και της υποστήριξης των εργαζομένων από τον προϊστάμενο, $r = 0.51$, $p = 0.00 < 0.05$, επομένως η μηδενική υπόθεση απορρίπτεται. Ειδικότερα, οι εργαζόμενοι που λαμβάνουν υποστήριξη από τον προϊστάμενο τους έχουν υψηλότερο επίπεδο επαγγελματικής ικανοποίησης, ενώ αυτοί που δεν λαμβάνουν τέτοια υποστήριξη έχουν χαμηλότερο επίπεδο επαγγελματικής ικανοποίησης.

Υποστήριξη από τους συναδέλφους

Η ανεξάρτητη μεταβλητή υποστήριξη από τους συναδέλφους είναι ο συνθετικός μέσος όρος των δηλώσεων B15 – B20 με δείκτη εσωτερικής αξιοπιστίας $\alpha = 0.88$.

Ο πίνακας 11 απεικονίζει τα αποτελέσματα που προέκυψαν μετά από έλεγχο που πραγματοποιήθηκε για να διαπιστωθεί κατά πόσον υπάρχει συσχέτιση μεταξύ επαγγελματικής ικανοποίησης και υποστήριξης των εργαζομένων από τους συναδέλφους. Ως εκ τούτου, χρησιμοποιήθηκε ο συντελεστής συσχέτισης Pearson r .

Πίνακας 11

Συσχέτιση της επαγγελματικής ικανοποίησης με την υποστήριξη των εργαζομένων από τους συναδέλφους στο χώρο του κυπριακού αθλητισμού.

		Επαγγελματική Ικανοποίηση	Υποστήριξη από τους συναδέλφους
Επαγγελματική Ικανοποίηση	Συντελεστής συσχέτισης	1	0.428
	P		0.001
	N	102	102
Υποστήριξη από τους συναδέλφους	Συντελεστής συσχέτισης	0.428	1
	P	0.001	
	N	102	102

Αρχικά θέτουμε ως μηδενική υπόθεση $H_0: r=0$, όπου r είναι ο συντελεστής συσχέτισης του επιπέδου επαγγελματικής ικανοποίησης και υποστήριξης των εργαζομένων από τους συναδέλφους.

Από τον πιο πάνω πίνακα προκύπτει ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση μεταξύ του επιπέδου επαγγελματικής ικανοποίησης και της υποστήριξης των εργαζομένων από τους συναδέλφους, $r = 0.43$, $p = 0.00 < 0.05$, συνεπώς η μηδενική υπόθεση απορρίπτεται. Συγκεκριμένα, οι εργαζόμενοι που λαμβάνουν υποστήριξη από τους συναδέλφους τους έχουν υψηλότερο επίπεδο επαγγελματικής ικανοποίησης, ενώ αυτοί που δεν λαμβάνουν τέτοια υποστήριξη έχουν χαμηλότερο επίπεδο επαγγελματικής ικανοποίησης.

Υποστήριξη από τον Οργανισμό

Η ανεξάρτητη μεταβλητή υποστήριξη από τον Οργανισμό είναι ο συνθετικός μέσος όρος των δηλώσεων B21 – B25 με δείκτη εσωτερικής αξιοπιστίας $\alpha = 0.93$.

Στον πίνακα 12 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα που προέκυψαν μετά από έλεγχο που διενεργήθηκε για να εξακριβωθεί κατά πόσον υπάρχει συσχέτιση μεταξύ επαγγελματικής ικανοποίησης και υποστήριξης των εργαζομένων από τον Οργανισμό. Για το σκοπό αυτό, χρησιμοποιήθηκε ο συντελεστής συσχέτισης Pearson r .

Πίνακας 12

Συσχέτιση της επαγγελματικής ικανοποίησης με την υποστήριξη των εργαζομένων από τον Οργανισμό στο χώρο του κυπριακού αθλητισμού.

		Επαγγελματική Ικανοποίηση	Υποστήριξη από τον Οργανισμό
Επαγγελματική Ικανοποίηση	Συντελεστής συσχέτισης	1	0.604
	P		0.000
	N	102	102
Υποστήριξη από τον Οργανισμό	Συντελεστής συσχέτισης	0.604	1
	P	0.000	
	N	102	102

Πρώτα θέτουμε ως μηδενική υπόθεση $H_0: r=0$, όπου r είναι ο συντελεστής συσχέτισης του επιπέδου επαγγελματικής ικανοποίησης και υποστήριξης των εργαζομένων από τον Οργανισμό.

Ο πιο πάνω πίνακας καταδεικνύει ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση μεταξύ του επιπέδου επαγγελματικής ικανοποίησης και της υποστήριξης των εργαζομένων από τον Οργανισμό, $r = 0.60$, $p = 0.00 < 0.05$, επομένως η μηδενική υπόθεση απορρίπτεται. Ειδικότερα, οι εργαζόμενοι που λαμβάνουν υποστήριξη από τον Οργανισμό έχουν υψηλότερο επίπεδο επαγγελματικής ικανοποίησης, ενώ αυτοί που δεν λαμβάνουν τέτοια υποστήριξη έχουν χαμηλότερο επίπεδο επαγγελματικής ικανοποίησης.

4.2.3 Αποτελεσματικότητα της Ηγεσίας

Η ανεξάρτητη μεταβλητή αποτελεσματικότητα της ηγεσίας είναι ο συνθετικός μέσος όρος των δηλώσεων B26 – B35 με δείκτη εσωτερικής αξιοπιστίας $\alpha = 0.95$.

Ο πίνακας 13 απεικονίζει τα αποτελέσματα που προέκυψαν μετά από έλεγχο που πραγματοποιήθηκε για να διαπιστωθεί κατά πόσον υπάρχει συσχέτιση μεταξύ επαγγελματικής ικανοποίησης και αποτελεσματικότητας της ηγεσίας. Για το σκοπό αυτό, χρησιμοποιήθηκε ο συντελεστής συσχέτισης Pearson r .

Πίνακας 13

Συσχέτιση της επαγγελματικής ικανοποίησης με την αποτελεσματικότητα ηγεσίας στο χώρο του κυπριακού αθλητισμού.

		Επαγγελματική Ικανοποίηση	Αποτελεσματικότητα Ηγεσίας
Επαγγελματική Ικανοποίηση	Συντελεστής συσχέτισης	1	0.642
	P		0.000
	N	102	102
Αποτελεσματικότητα Ηγεσίας	Συντελεστής συσχέτισης	0.642	1
	P	0.000	
	N	102	102

Αρχικά θέτουμε ως μηδενική υπόθεση $H_0: r=0$, όπου r είναι ο συντελεστής συσχέτισης του επιπέδου επαγγελματικής ικανοποίησης και αποτελεσματικότητας της ηγεσίας.

Από τα αποτελέσματα του πίνακα προκύπτει ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση μεταξύ του επιπέδου επαγγελματικής ικανοποίησης και της αποτελεσματικότητας της ηγεσίας, $r = 0.64$, $p = 0.00 < 0.05$, συνεπώς η μηδενική υπόθεση απορρίπτεται. Συγκεκριμένα, όσο πιο αποτελεσματική είναι η ηγεσία τόσο υψηλότερο είναι το επίπεδο επαγγελματικής ικανοποίησης, ενώ αν η ηγεσία δεν είναι τόσο αποτελεσματική το επίπεδο επαγγελματικής ικανοποίησης είναι χαμηλότερο.

Σε αυτό το σημείο πρέπει να αναφερθεί ότι θα πραγματοποιείτο ακόμη ένας ξεχωριστός έλεγχος που αφορούσε συγκεκριμένα την αλλαγή των Διοικητικών Συμβουλίων, η οποία αποτελεί παράμετρο της ανεξάρτητης μεταβλητής αποτελεσματικότητα της ηγεσίας, για να εξακριβωθεί κατά πόσο συσχετίζεται με το επίπεδο επαγγελματικής ικανοποίησης. Ο έλεγχος δεν πραγματοποιήθηκε, λόγω του ότι οι δηλώσεις B32 – B35, οι οποίες αφορούσαν την αλλαγή Διοικητικού Συμβουλίου δεν είχαν υψηλό δείκτη εσωτερικής αξιοπιστίας ($\alpha = 0.52$).

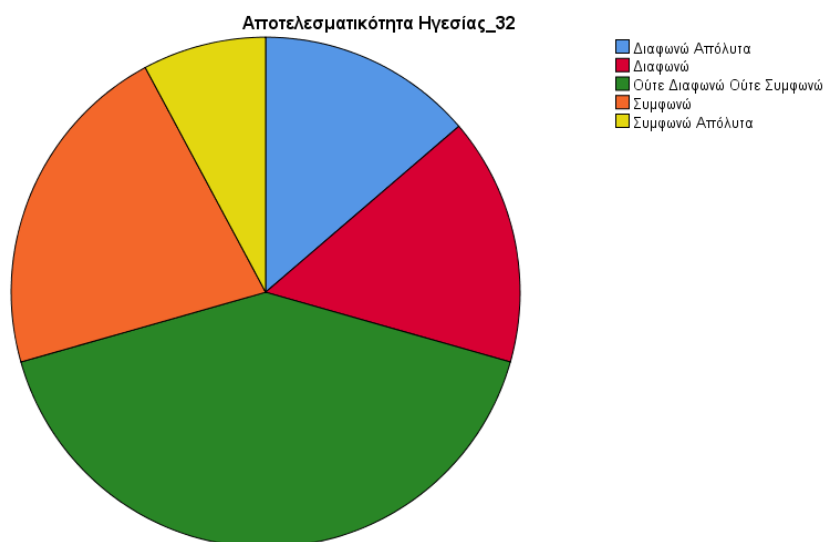
Εντούτοις, στους πίνακες 14 – 17 και τα γραφήματα που τους συνοδεύουν, παραθέτονται περιγραφικά στοιχεία των δηλώσεων και συγκεκριμένα συχνότητες, ποσοστά και επικρατούσα τιμή.

Πίνακας 14

Η εκάστοτε αλλαγή Διοικητικού Συμβουλίου επηρεάζει αρνητικά την εκτέλεση των καθηκόντων μου.

Δήλωση 32	Συχνότητα	Ποσοστό %
Διαφωνώ Απόλυτα	14	13.7
Διαφωνώ	16	15.7
Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	42	41.2
Συμφωνώ	22	21.6
Συμφωνώ Απόλυτα	8	7.8
	102	

Επικρατούσα Τιμή: Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ

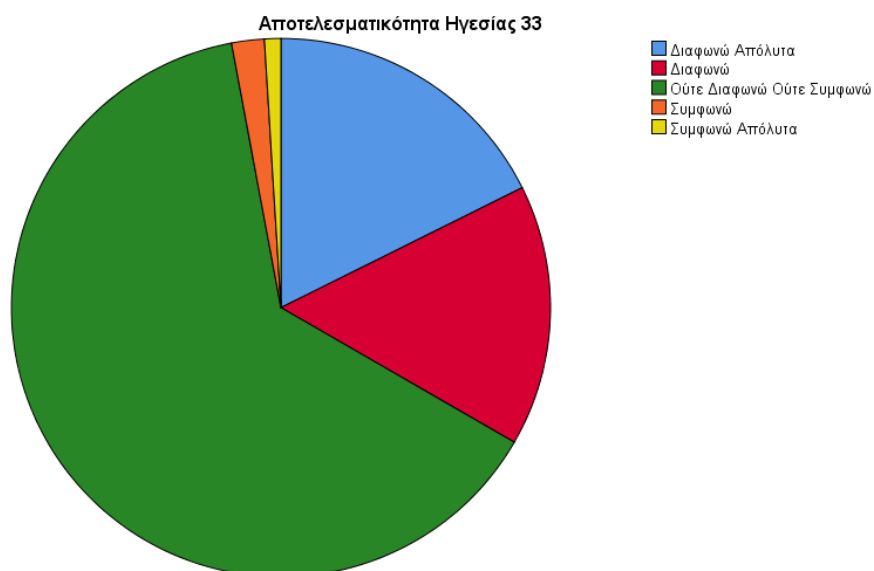


Πίνακας 15

Η εκάστοτε αλλαγή Διοικητικού Συμβουλίου έχει θετική επίδραση στην εργασία μου.

Δήλωση 33	Συχνότητα	Ποσοστό %
Διαφωνώ Απόλυτα	18	17.6
Διαφωνώ	16	15.7
Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	65	63.7
Συμφωνώ	2	2.0
Συμφωνώ Απόλυτα	1	1.0
	102	

Επικρατούσα Τιμή: Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ

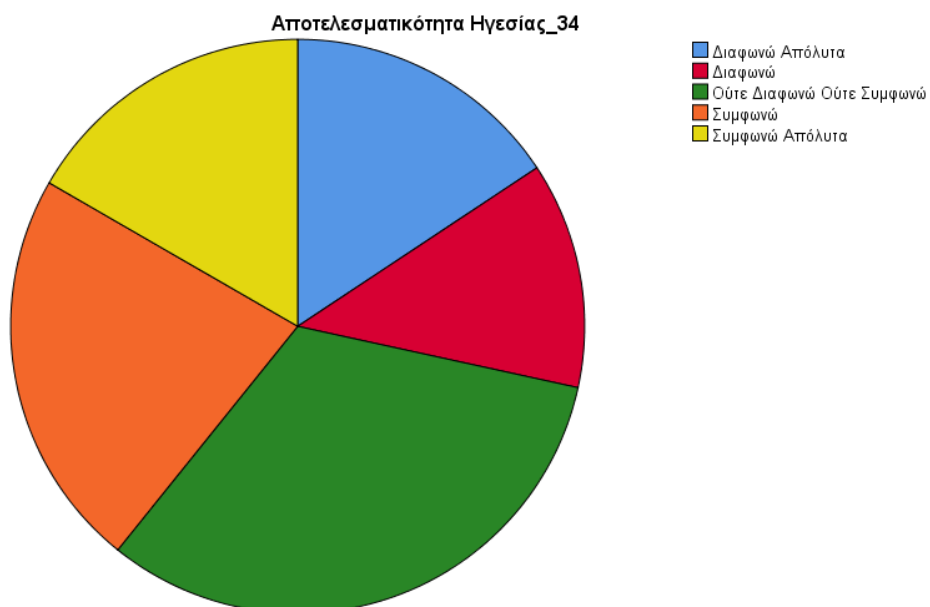


Πίνακας 16

Η εκάστοτε αλλαγή Διοικητικού Συμβουλίου μου προκαλεί άγχος.

Δήλωση 34	Συχνότητα	Ποσοστό %
Διαφωνώ Απόλυτα	16	15.7
Διαφωνώ	13	12.7
Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	33	32.4
Συμφωνώ	23	22.5
Συμφωνώ Απόλυτα	17	16.7
	102	

Επικρατούσα Τιμή: Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ

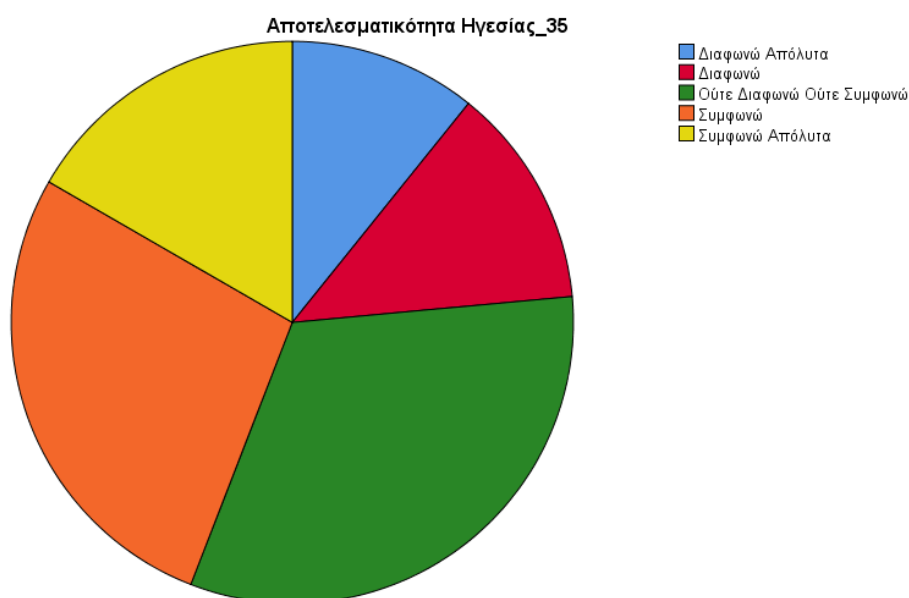


Πίνακας 17

Η εκάστοτε αλλαγή Διοικητικού Συμβουλίου διαταράσσει την ομαλή λειτουργία του Οργανισμού.

Δήλωση 35	Συχνότητα	Ποσοστό %
Διαφωνώ Απόλυτα	11	10.7
Διαφωνώ	13	12.7
Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	33	32.4
Συμφωνώ	28	27.5
Συμφωνώ Απόλυτα	17	16.7
	102	

Επικρατούσα Τιμή: Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ



Από τους πιο πάνω πίνακες και γραφήματα καταδεικνύεται ότι η πλειοψηφία των ατόμων απάντησε ουδέτερα στις δηλώσεις B32 και B33. Ενδεχομένως προτίμησαν να κρατήσουν μια ουδέτερη στάση ως προς το θέμα και να μην εκφέρουν άποψη.

Επίσης, αξίζει να αναφερθεί ότι στην δήλωση 33, «Η εκάστοτε αλλαγή Διοικητικού Συμβουλίου έχει θετική επίδραση στην εργασία μου», 34 άτομα απάντησαν ότι διαφωνούν και μόλις 3 άτομα ότι συμφωνούν.

Περαιτέρω, όσον αφορά τη δήλωση 34, «Η εκάστοτε αλλαγή Διοικητικού Συμβουλίου μου προκαλεί άγχος», 40 άτομα απάντησαν ότι συμφωνούν, 29 άτομα ότι διαφωνούν και 33 άτομα απάντησαν ουδέτερα.

Τέλος, αναφορικά με τη δήλωση 35, «Η εκάστοτε αλλαγή Διοικητικού Συμβουλίου διαταράσσει την ομαλή λειτουργία του Οργανισμού», 45 άτομα απάντησαν ότι συμφωνούν, 24 άτομα ότι διαφωνούν και 33 άτομα απάντησαν ουδέτερα.

Κεφάλαιο 5

Συμπεράσματα

5.1 Εισαγωγή

Η επαγγελματική ικανοποίηση αποτελεί μια παράμετρο με ιδιαίτερο ενδιαφέρον τόσο για τους Οργανισμούς όσο και για τον ίδιο τους εργαζομένους (Adesoye & Ogunnsanwo, 2002). Το επίπεδο επαγγελματικής ικανοποίησης και κατά επέκταση η εργασιακή απόδοση επηρεάζουν την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών προς την κοινωνία, καθώς επίσης και την ομαλή λειτουργία των Οργανισμών (Abbasi & Fard, 2017; Syrniewska, 2014). Ως εκ τούτου, είναι σημαντικό να μελετηθούν οι παράγοντες, οι οποίοι ενδέχεται να την επηρεάζουν.

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι η συσχέτιση των παραγόντων προσωπικά στοιχεία, υποστήριξη και αποτελεσματικότητα ηγεσίας με το επίπεδο επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων του Κυπριακού Οργανισμού Αθλητισμού, της Κυπριακής Ολυμπιακής Επιτροπής και των Αθλητικών Ομοσπονδιών.

5.2 Συμπεράσματα

Τα συμπεράσματα της παρούσας έρευνας παρουσιάζονται σε συνάρτηση με τις υποθέσεις που διατυπώθηκαν σε προηγούμενο κεφάλαιο αναφορικά με τους πιο πάνω παράγοντες.

Προσωπικά στοιχεία των εργαζομένων

Αναφορικά με την ευρύτερη κατηγορία «προσωπικά στοιχεία των εργαζομένων» διατυπώθηκαν τέσσερις υποθέσεις, ο έλεγχος των οποίων θα παρουσιαστεί στη συνέχεια.

Υπόθεση 1^η: Φύλο

«Οι άνδρες εργαζόμενοι έχουν υψηλότερο επίπεδο επαγγελματικής ικανοποίησης από τις γυναίκες».

Βάσει των αποτελεσμάτων, που έχουν παρουσιαστεί στο Κεφάλαιο 4, συνεπάγεται ότι ο παράγοντας φύλο δεν επηρεάζει το επίπεδο επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων στο χώρο του κυπριακού αθλητισμού, επομένως η πιο πάνω υπόθεση απορρίπτεται. Τα αποτελέσματα αυτά συνάδουν με τα ευρήματα ερευνών, τα οποία υποστηρίζουν ότι δεν υφίσταται διαφοροποίηση στο επίπεδο επαγγελματικής ικανοποίησης ανδρών και γυναικών (Andrade, Westover & Peterson, 2019; Bernabe, Gonzalez-Rivera & Campos-Izquierdo, 2017; Eason et al., 2018; Kroupis et al., 2017; Moyes, Owusu-Ansah & Ganguli, 2006; Piosik et al., 2019).

Η μη ύπαρξη στατιστικά σημαντικής διαφοράς ανάμεσα στις απόψεις των δύο φύλων ενδεχομένως να οφείλεται στο υψηλό μορφωτικό επίπεδο των αθλητικών στελεχών, ανδρών και γυναικών, ειδικά εάν ληφθεί υπόψη το γεγονός ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων στο χώρο είναι γυναίκες, άποψη με την οποία συμφωνούν και οι Kormikari et al. (2013).

Υπόθεση 2^η: Ηλικία

«Οι μεγαλύτεροι σε ηλικία εργαζόμενοι έχουν υψηλότερο επίπεδο επαγγελματικής ικανοποίησης από τους μικρότερους σε ηλικία εργαζόμενους».

Με βάση τα αποτελέσματα που προέκυψαν από την ανάλυση των δεδομένων, συμπεραίνεται ότι η ηλικία επηρεάζει το επίπεδο επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων στο χώρο του κυπριακού αθλητισμού. Ειδικότερα, τα αποτελέσματα κατέδειξαν ότι οι εργαζόμενοι ηλικίας 50 – 59 ετών έχουν υψηλότερο επίπεδο επαγγελματικής ικανοποίησης από τους εργαζόμενους ηλικίας 40 – 49 ετών, συνεπώς επιβεβαιώνεται η αρχική υπόθεση.

Το πιο πάνω συμπέρασμα επιβεβαιώνουν τα ευρήματα των ερευνών που καταδεικνύουν ότι οι μεγαλύτεροι σε ηλικία εργαζόμενοι έχουν υψηλότερο επίπεδο επαγγελματικής ικανοποίησης από τους μικρότερους σε ηλικία (Barrett et al., 2002;

Bernabe, Gonzalez-Rivera & Campos-Izquierdo, 2017; Liu & White, 2011; Mousazadeh et al., 2018; Saner & Eyuroglu, 2012).

Αυτό μπορεί να εξηγηθεί από το γεγονός ότι οι μεγαλύτεροι σε ηλικία ενδεχομένως να χαμηλώνουν τις εργασιακές προσδοκίες τους όσο περνούν τα χρόνια (Mousazadeh et al., 2018). Επιπλέον, πιθανόν να σχετίζεται με την πείρα που αποκτούν οι μεγαλύτεροι σε ηλικία με την πάροδο του χρόνου, η οποία τους βοηθά να προσαρμοστούν καλύτερα (Jexx & Britt, 2014).

Υπόθεση 3^η: Μορφωτικό Επίπεδο

«Όσο μεγαλύτερος είναι ο βαθμός εκπαίδευσης του εργαζομένου, τόσο ψηλότερο είναι και το επίπεδο επαγγελματικής ικανοποίησης του».

Από τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας διαπιστώνεται ότι το μορφωτικό επίπεδο επηρεάζει το επίπεδο επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων στο χώρο του κυπριακού αθλητισμού. Συγκεκριμένα, τα αποτελέσματα της έρευνας κατέδειξαν ότι οι εργαζόμενοι με απολυτήριο λυκείου παρουσιάζουν υψηλότερο επίπεδο επαγγελματικής ικανοποίησης από τους εργαζομένους που κατέχουν προπτυχιακό και μεταπτυχιακό δίπλωμα. Επομένως, η υπόθεση της έρευνας απορρίπτεται.

Τα ευρήματα της παρούσας έρευνας συμπίπτουν με την πλειοψηφία των ερευνών, η οποία καταδεικνύει ότι οι εργαζόμενοι που έχουν χαμηλότερο μορφωτικό επίπεδο έχουν υψηλότερο επίπεδο επαγγελματικής ικανοποίησης από αυτούς που έχουν υψηλότερο μορφωτικό επίπεδο (Bernabe, Gonzalez-Rivera & Campos-Izquierdo, 2017; Judge et al., 2002).

Αυτό μπορεί να εξηγηθεί εάν ληφθεί υπόψη το γεγονός ότι οι εργαζόμενοι με υψηλό μορφωτικό επίπεδο έχουν υψηλότερες εργασιακές προσδοκίες, οι οποίες αν δεν ικανοποιηθούν πιθανόν να οδηγήσουν σε δυσαρέσκεια και κατά συνέπεια σε χαμηλό επίπεδο επαγγελματικής ικανοποίησης (Judge et al., 2002).

Υπόθεση 4^η: Επιμόρφωση

«Όσο μεγαλύτερος είναι ο βαθμός επιμόρφωσης του εργαζομένου, τόσο ψηλότερο είναι και το επίπεδο επαγγελματικής ικανοποίησης του».

Βάσει των ευρημάτων της παρούσας έρευνας, ο παράγοντας επιμόρφωση επηρεάζει το επίπεδο επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων στο χώρο του κυπριακού αθλητισμού. Ειδικότερα, διαπιστώθηκε ότι οι εργαζόμενοι, στους οποίους παρέχονται ευκαιρίες για παρακολούθηση προγραμμάτων επιμόρφωσης έχουν υψηλότερο επίπεδο επαγγελματικής ικανοποίησης από τους εργαζομένους στους οποίους δεν παρέχονται τέτοιες ευκαιρίες. Συνεπώς, η υπόθεση δεν απορρίπτεται.

Τα αποτελέσματα αυτά φαίνεται να επιβεβαιώνουν το συμπέρασμα αρκετών ερευνών, ότι η επιμόρφωση αποτελεί προσδιοριστικό παράγοντα της επαγγελματικής ικανοποίησης (Lam, HanQin & Baum, 2001; Mariani, Curcuruto & Gaetani, 2013; Randhawa & Chaudhry, 2019; Sharma, Misra & Mishra, 2017; Wen, Muthuvello & Ping, 2018). Ενδεχομένως οι εργαζόμενοι που επιμορφώνονται να έχουν περισσότερη αυτοπεποίθηση, καλύτερη απόδοση και λόγω αυτού τείνουν να έχουν υψηλότερο επίπεδο επαγγελματικής ικανοποίησης (Kartesiou, 2018).

Υπόθεση 5^η: Υποστήριξη

«Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ υποστήριξης και επιπέδου επαγγελματικής ικανοποίησης. Όσο μεγαλύτερη είναι η υποστήριξη που παρέχεται στον εργαζόμενο, τόσο από τους συναδέλφους όσο από τους προϊστάμενους και τον Οργανισμό γενικότερα, τόσο ψηλότερο είναι το επίπεδο επαγγελματικής ικανοποίησης του».

Αρχικά, από την ανάλυση των δεδομένων διαπιστώνεται ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση ανάμεσα στην υποστήριξη από τον προϊστάμενο και το επίπεδο επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων στο χώρο του κυπριακού αθλητισμού. Ως εκ τούτου, συμπεραίνεται ότι όσο μεγαλύτερη είναι η υποστήριξη που λαμβάνει ο εργαζόμενος από τον προϊστάμενό του τόσο υψηλότερο είναι και το επίπεδο επαγγελματικής ικανοποίησής του και το αντίθετο.

Με το προαναφερθέν συμπέρασμα συμφωνούν αρκετές έρευνες, στις οποίες αναφέρεται ότι η υποστήριξη του εργαζομένου από τον προϊστάμενο προάγει σημαντικά το αίσθημα της ικανοποίησης (Lephalala, Ehlers & Oosthuizen, 2008; Moyes, Owusu-Ansah & Ganguli, 2006; Randhawa & Chaudhry, 2019; Sypniewska, 2014; Τσουνής & Σαράφης, 2016). Εξάλλου, ένας αποτελεσματικός προϊστάμενος θα πρέπει

να ενδιαφέρεται για τον εργαζόμενο, να αναλύει τις προσδοκίες που έχει από αυτόν, να τον βοηθά στην εκπλήρωση στόχων, να τον επιβραβεύει και όχι να εποπτεύει αυστηρά και να τον τιμωρεί (Bettencourt & Brown, 1997; Spector, 1997; Τσούνης & Σαράφης, 2016).

Προχωρώντας, τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας κατέδειξαν ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση ανάμεσα στην υποστήριξη από συναδέλφους και το επίπεδο επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων στο χώρο του κυπριακού αθλητισμού. Ειδικότερα, συνεπάγεται ότι όσο μεγαλύτερη είναι η υποστήριξη που λαμβάνει ένας εργαζόμενος από τους συναδέλφους, τόσο υψηλότερο είναι και το επίπεδο επαγγελματικής ικανοποίησής του και το αντίθετο.

Το εν λόγω συμπέρασμα συμπίπτει με τα ευρήματα ερευνών που υποστηρίζουν ότι μια σημαντική παράμετρος για την επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων είναι η υποστήριξη των συναδέλφων (Moyes, Owusu-Ansah & Ganguli, 2006). Η συνεργασία μεταξύ συναδέλφων, η παροχή βοήθειας, η απουσία συγκρούσεων, η καλή επικοινωνία, είναι πιθανόν να αυξήσουν την εργασιακή απόδοση και κατά επέκταση το επίπεδο επαγγελματικής ικανοποίησης (Brewer & Clippard, 2002; Judge et al., 2002).

Τέλος, όσον αφορά τον παράγοντα υποστήριξη από τον Οργανισμό, βάσει των αποτελεσμάτων της έρευνας, διαπιστώθηκε ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση ανάμεσα στο επίπεδο επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων στο χώρο του κυπριακού αθλητισμού και την υποστήριξη από τον Οργανισμό. Επομένως, συνεπάγεται ότι όσο μεγαλύτερη είναι η υποστήριξη που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι από τον Οργανισμό τόσο ψηλότερο είναι και το επίπεδο επαγγελματικής ικανοποίησής τους και το αντίθετο.

Οι Aslan et al. (2014) συμφωνούν με το πιο πάνω συμπέρασμα και αναφέρουν ότι η υποστήριξη που λαμβάνει ένας εργαζόμενος από τον Οργανισμό συμβάλλει στην αύξηση του επιπέδου επαγγελματικής ικανοποίησης. Η αναγνώριση της προσπάθειας που καταβάλλει ένας εργαζόμενος, ο σεβασμός των αισθημάτων και αντιλήψεών του, το δικαίωμα της ελεύθερης έκφρασης, η ίση μεταχείριση αποτελούν παραμέτρους της υποστήριξης από τον Οργανισμό και μπορούν να οδηγήσουν σε αύξηση του επιπέδου

επαγγελματικής ικανοποίησης (Cohen-Charash & Spector, 2001; Rhoades & Eisenberger, 2002).

Υπόθεση 6^η: Αποτελεσματικότητα Ηγεσίας

«Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ της αποτελεσματικότητας της ηγεσίας και του επιπέδου επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων. Όσο πιο αποτελεσματική είναι η ηγεσία των Οργανισμών, τόσο ψηλότερο είναι και το επίπεδο επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων».

Βάσει των αποτελεσμάτων που προέκυψαν από την ανάλυση των δεδομένων, συμπεραίνεται ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση μεταξύ του επιπέδου επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων στο χώρο του κυπριακού αθλητισμού και της αποτελεσματικότητας της ηγεσίας. Ειδικότερα, όσο πιο αποτελεσματική είναι η ηγεσία τόσο υψηλότερο είναι το επίπεδο επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων και το αντίθετο.

Μέσα από τη μελέτη της βιβλιογραφίας διαφαίνεται ότι το μετασχηματιστικό μοντέλο ηγεσίας επιδρά θετικά στην παρακίνηση των εργαζομένων, στη βελτίωση της απόδοσής τους, καθώς επίσης και αύξηση του επιπέδου επαγγελματικής ικανοποίησής τους (Luturlean, Prastion & Saragih, 2019; Mohammad, Al-Zeaud, Batayneh, 2011; Sayadi, 2016). Αυτό πιθανόν να οφείλεται στο γεγονός ότι ένας μετασχηματιστικός ηγέτης λειτουργεί ως πρότυπο, μεταδίδει το όραμα του οργανισμού, θέτει προκλητικούς στόχους, μεταδίδει τον ενθουσιασμό του, δείχνει εμπιστοσύνη, παρακινεί τους εργαζόμενους προς την ανάληψη πρωτοβουλίας, λειτουργεί ως φορέας αλλαγής και δείχνει το δρόμο για εφαρμογή της.

Τέλος, όσον αφορά την αλλαγή των Διοικητικών Συμβουλίων, η οποία αποτελεί παράμετρο του παράγοντα αποτελεσματικότητα της ηγεσίας, δεν πραγματοποιήθηκε ο έλεγχος συσχέτισής της με το επίπεδο επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων, λόγω του ότι οι δηλώσεις που την όριζαν δεν είχαν υψηλό δείκτη εσωτερικής αξιοπιστίας.

Ωστόσο, παρουσιάστηκαν τα περιγραφικά στατιστικά στοιχεία των δηλώσεων των εργαζομένων που αφορούσαν την αλλαγή Διοικητικών Συμβουλίων. Από την μελέτη

των στατιστικών στοιχείων συμπεραίνεται ότι αρκετά άτομα κράτησαν ουδέτερη στάση ενδεχομένως λόγω του ότι δεν ήθελαν να εκφράσουν την προσωπική τους άποψη, παρόλο που είχε τονιστεί ότι η συμμετοχή ήταν ανώνυμη. Από την άλλη αρκετοί εργαζόμενοι εξέφρασαν την άποψη ότι η αλλαγή Διοικητικών Συμβουλίων τους προκαλεί άγχος, δεν έχει θετική επίδραση στην εργασία τους, επιδρά αρνητικά στην εκτέλεση των καθηκόντων τους και διαταράσσει την ομαλή λειτουργία του Οργανισμού.

Οι απόψεις αυτές πιθανόν να οφείλονται στη μεταβατική περίοδο που μεσολαβεί από τις εκλογές μέχρι την προσαρμογή των εργαζομένων στις προσδοκίες, στους στόχους και απαιτήσεις των νέων μελών των Διοικητικών Συμβουλίων. Άλλωστε η εκάστοτε αλλαγή των Διοικητικών Συμβουλίων αποτελεί «αλλαγή» για τον Οργανισμό, αφού φέρει νέο όραμα και στόχους, συνεπώς πρέπει να υπάρχει σωστή κατεύθυνση προς την εφαρμογή της. Υπεύθυνοι να χαράξουν αυτή την κατεύθυνση είναι οι νέοι ηγέτες, οι οποίοι οφείλουν να εμπνεύσουν εμπιστοσύνη και ασφάλεια στους εργαζομένους.

5.3 Περιορισμοί Έρευνας

Η επιλογή δειγματοληψίας ευκολίας δημιουργεί πρόβλημα στη γενίκευση των αποτελεσμάτων. Το δείγμα δεν περιλαμβάνει όλους τους εργαζομένους της Κυπριακής Ολυμπιακής Επιτροπής, του Κυπριακού Οργανισμού Αθλητισμού και των Αθλητικών Ομοσπονδιών, συνεπώς δεν είναι αντιπροσωπευτικό του πληθυσμού στον οποίο επιθυμούμε να γενικευτούν τα αποτελέσματα. Συγκεκριμένα, έχουν επιλεγεί οι εργαζόμενοι που ήταν άμεσα διαθέσιμοι για συμμετοχή στην έρευνα και πιθανόν οι εργαζόμενοι που αποκλείστηκαν να έχουν πολύ διαφορετικές απόψεις από τους συμμετέχοντες της έρευνας.

5.4 Εισηγήσεις για περαιτέρω έρευνα

Εκτός από τους παράγοντες που έχουν ήδη μελετηθεί, υπάρχουν και άλλοι που πιθανόν να επηρεάζουν το επίπεδο επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων. Τέτοιοι παράγοντες, οι οποίοι προτείνεται να ερευνηθούν, είναι η εργασιακή πείρα, οι εργασιακές συνθήκες, καθώς επίσης και οι αμοιβές των εργαζομένων.

Παραρτήματα

A. Ερωτηματολόγιο

Αγαπητοί/ες Κύριοι/ες,

Το ακόλουθο ερωτηματολόγιο ετοιμάστηκε για την έρευνα που διεξάγω, στα πλαίσια εκπόνησης της μεταπτυχιακής μου διατριβής, στο πρόγραμμα σπουδών Διοίκηση Επιχειρήσεων, με θέμα:

Παράγοντες που επηρεάζουν το επίπεδο επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων στο χώρο του κυπριακού αθλητισμού.

Σκοπός της έρευνας είναι η συσχέτιση των παραγόντων (α) προσωπικά στοιχεία, (β) υποστήριξη και (γ) αποτελεσματικότητα ηγεσίας με το επίπεδο επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων του Κυπριακού Οργανισμού Αθλητισμού, της Κυπριακής Ολυμπιακής Επιτροπής και των Αθλητικών Ομοσπονδιών.

Παρακαλώ όπως αφιερώσετε λίγα λεπτά από το χρόνο σας για συμπλήρωση του ερωτηματολογίου, η οποία γίνεται ανώνυμα. Τα στοιχεία που πρόκειται να δώσετε είναι απόρρητα και εμπιστευτικά και θα χρησιμοποιηθούν μόνο για το σκοπό της έρευνας.

Εάν το επιθυμείτε, μετά το πέρας της έρευνας, μπορώ να σας κοινοποιήσω τα αποτελέσματα.

Ευχαριστώ εκ των προτέρων για τη συμμετοχή σας.

Με εκτίμηση,

Άντρη Στρατουρά
Φοιτήτρια Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου

ΜΕΡΟΣ Α

Παρακαλούμε όπως απαντήσετε όλες τις ερωτήσεις βάζοντας $\sqrt{\quad}$ στην επιλογή σας.

1.Φύλο

Ανδρας
Γυναίκα

2.Ηλικία:

20 – 29
30 – 39
40 – 49
50 – 59
60 και άνω

3.Μορφωτικό Επίπεδο

Απόφοιτος Δημοτικού
Απόφοιτος Γυμνασίου
Απόφοιτος Λυκείου
Προπτυχιακό
Μεταπτυχιακό
Διδακτορικό

4.Έχετε συμμετάσχει ποτέ σε προγράμματα επιμόρφωσης σχετικά με την εργασία σας;

Ναι
Όχι

ΜΕΡΟΣ Β

Δείξτε τον βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας με κάθε δήλωση βάζοντας σε κύκλο τον αριθμό που σας εκφράζει περισσότερο, ως η αντιστοίχιση στην πιο κάτω κλίμακα:

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

		1	2	3	4	5
1.	Η εργασία μου με ικανοποιεί	1	2	3	4	5
2.	Η εργασία μου είναι αξιόλογη	1	2	3	4	5
3.	Η εργασία μου με ευχαριστεί	1	2	3	4	5
4.	Η εργασία μου είναι μονότονη	1	2	3	4	5
5.	Η εργασία μου είναι βαρετή	1	2	3	4	5
6.	Μου δίνονται συχνά ευκαιρίες για να μάθω νέα πράγματα	1	2	3	4	5
7.	Ο Οργανισμός παρέχει ευκαιρίες για ανάπτυξη των εργαζομένων	1	2	3	4	5
8.	Ο προϊστάμενός μου επαινεί την καλή δουλειά	1	2	3	4	5
9.	Ο προϊστάμενός μου παρέχει βοήθεια όταν τη χρειάζομαι	1	2	3	4	5
10.	Ο προϊστάμενός μου κατανοεί τα προβλήματα που αντιμετωπίζω	1	2	3	4	5
11.	Ο προϊστάμενός μου αναλύει τις προσδοκίες που έχει από μένα	1	2	3	4	5
12.	Ο προϊστάμενός μου είναι αγενής	1	2	3	4	5
13.	Ο προϊστάμενός μου είναι ενοχλητικός	1	2	3	4	5
14.	Ο προϊστάμενός μου είναι καταπιεστικός	1	2	3	4	5
15.	Οι συνάδελφοι είναι βοηθητικοί	1	2	3	4	5
16.	Απολαμβάνω τη συνεργασία με τους συναδέλφους	1	2	3	4	5
17.	Διατηρώ καλές σχέσεις με τους συναδέλφους	1	2	3	4	5
18.	Οι συνάδελφοι είναι αγενείς	1	2	3	4	5
19.	Οι συνάδελφοι φορτώνουν την εργασία τους σε μένα	1	2	3	4	5
20.	Υπάρχουν διαμάχες με τους συναδέλφους	1	2	3	4	5
21.	Μπορώ να εκφράσω ελεύθερα τη γνώμη μου σε θέματα που αφορούν τον Οργανισμό	1	2	3	4	5
22.	Η μεταχείριση των εργαζομένων από τον Οργανισμό είναι δίκαιη	1	2	3	4	5
23.	Ο Οργανισμός αναγνωρίζει την προσπάθεια που καταβάλλω	1	2	3	4	5
24.	Ο Οργανισμός σέβεται τα αισθήματά μου	1	2	3	4	5
25.	Ο Οργανισμός σέβεται τις αντιλήψεις μου	1	2	3	4	5
26.	Η ηγεσία σέβεται τη γνώση και εμπειρία των εργαζόμενων	1	2	3	4	5
27.	Η ηγεσία ενδιαφέρεται για τους εργαζόμενους	1	2	3	4	5
28.	Η ηγεσία εμπνέει τους εργαζόμενους	1	2	3	4	5
29.	Η ηγεσία έχει εμπιστοσύνη στους εργαζόμενους	1	2	3	4	5
30.	Η ηγεσία ενθαρρύνει τους εργαζόμενους	1	2	3	4	5
31.	Η ηγεσία εφαρμόζει επιτυχώς οποιεσδήποτε αλλαγές	1	2	3	4	5
32.	Η εκάστοτε αλλαγή Διοικητικού Συμβουλίου επηρεάζει αρνητικά την εκτέλεση των καθηκόντων μου	1	2	3	4	5
33.	Η εκάστοτε αλλαγή Διοικητικού Συμβουλίου έχει θετική επίδραση στην εργασία μου	1	2	3	4	5
34.	Η εκάστοτε αλλαγή Διοικητικού Συμβουλίου μου προκαλεί άγχος	1	2	3	4	5
35.	Η εκάστοτε αλλαγή Διοικητικού Συμβουλίου διαταράσσει την ομαλή λειτουργία του Οργανισμού	1	2	3	4	5

ΤΕΛΟΣ

Β. Πίνακας Ερωτηματολογίου

ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΕΡΩΤΗΜΑ	ΜΕΤΑΒΛΗΤΗ	ΔΗΛΩΣΗ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ
1. Πώς συσχετίζονται τα προσωπικά στοιχεία των εργαζομένων με την ικανοποίηση που λαμβάνουν από την εργασία τους;	A. Φύλο (Aydin, Uysal & Sarier, 2012; Bernabe, Campos-Izquierdo & Gonzalez, 2016; Kaiser, 2007; Mousazadeh et al., 2018; Stokowski et al., 2018).	Δήλωση A1 Φύλο Άνδρας <input type="checkbox"/> Γυναίκα <input type="checkbox"/>
	B. Ηλικία (Barrett et al., 2002; Bernabe, Gonzalez-Rivera & Campos-Izquierdo, 2017; Liu & White, 2011; Mousazadeh et al., 2018; Saner & Eyuroglu, 2012)	Δήλωση A2 Ηλικία: 20 – 29 <input type="checkbox"/> 30 – 39 <input type="checkbox"/> 40 – 49 <input type="checkbox"/> 50 – 59 <input type="checkbox"/> 60 και άνω <input type="checkbox"/>
	Γ. Μορφωτικό Επίπεδο (Barrett et al., 2002; Bernabe, Gonzalez-Rivera & Campos-Izquierdo, 2017; Judge et al., 2002; Τσουνής & Σαράφης, 2016)	Δήλωση A3 Μορφωτικό Επίπεδο Απόφοιτος Δημοτικού <input type="checkbox"/> Απόφοιτος Γυμνασίου <input type="checkbox"/> Απόφοιτος Λυκείου <input type="checkbox"/> Προπτυχιακό <input type="checkbox"/> Μεταπτυχιακό <input type="checkbox"/> Διδακτορικό <input type="checkbox"/>
	Δ. Επιμόρφωση (Bernabe, Gonzalez-Rivera & Campos-Izquierdo, 2017; Kong, Cheung & Zhang, 2010; Lam, HanQin & Baum, 2001; Mariani, Curcuruto & Gaetani, 2013; Randhawa & Chaudhry, 2019; Sharma, Misra & Mishra 2017; Wen, Muthuvello & Ping, 2018)	Δήλωση A4 4. Έχετε συμμετάσχει ποτέ σε προγράμματα επιμόρφωσης σχετικά με την εργασία σας; Ναι <input type="checkbox"/> Όχι <input type="checkbox"/> Δηλώσεις B6 & B7 <ul style="list-style-type: none"> ▪ Μου δίνονται συχνά ευκαιρίες για να μάθω νέα πράγματα

		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ο Οργανισμός παρέχει ευκαιρίες για ανάπτυξη των εργαζομένων
<p>2. Πόσο διαφέρει η ικανοποίηση των εργαζομένων οι οποίοι λαμβάνουν υποστήριξη από συναδέλφους, προϊσταμένους και τον Οργανισμό από την ικανοποίηση των εργαζομένων οι οποίοι δεν λαμβάνουν καθόλου υποστήριξη;</p>	<p>A. Υποστήριξη από τον Οργανισμό</p> <p>(Aslan et al., 2014; Cohen-Charashy & Spector, 2001; Eisenberger et al., 1986; Rhoades & Eisenberger, 2002)</p>	<p>Δηλώσεις B21 - B25</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Μπορώ να εκφράσω ελεύθερα τη γνώμη μου σε θέματα που αφορούν τον Οργανισμό ▪ Η μεταχείριση των εργαζομένων από τον Οργανισμό είναι δίκαιη ▪ Ο Οργανισμός αναγνωρίζει την προσπάθεια που καταβάλλω ▪ Ο Οργανισμός σέβεται τα αισθήματά μου ▪ Ο Οργανισμός σέβεται τις αντιλήψεις μου
	<p>B. Υποστήριξη από τους προϊσταμένους</p> <p>(Bettencourt & Brown, 1997; Spector, 1997; Τσούνης & Σαράφης, 2016)</p>	<p>Δηλώσεις B8 - B14</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ο προϊστάμενός μου επαινεί την καλή δουλειά ▪ Ο προϊστάμενός μου παρέχει βοήθεια όταν τη χρειαζομαι ▪ Ο προϊστάμενός μου κατανοεί τα προβλήματα που αντιμετωπίζω ▪ Ο προϊστάμενός μου αναλύει τις προσδοκίες που έχει από μένα ▪ Ο προϊστάμενός μου είναι αγενής ▪ Ο προϊστάμενός μου είναι ενοχλητικός ▪ Ο προϊστάμενός μου είναι καταπιεστικός

	<p>Γ. Υποστήριξη από τους συναδέλφους</p> <p>(Brewer & Clippard, 2002; Judge et al., 2002; Moyes, Owusu-Ansah & Ganguli, 2006)</p>	<p>Δηλώσεις B15 – B20</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Οι συνάδελφοι είναι βοηθητικοί ▪ Απολαμβάνω τη συνεργασία με τους συναδέλφους ▪ Διατηρώ καλές σχέσεις με τους συναδέλφους ▪ Οι συνάδελφοι είναι αγενείς ▪ Οι συνάδελφοι φορτώνουν την εργασία τους σε μένα ▪ Υπάρχουν διαμάχες με τους συναδέλφους
<p>3. Πώς συσχετίζεται η αλλαγή των Διοικητικών Συμβουλίων των Οργανισμών, και κατά επέκταση η αποτελεσματικότητα της ηγεσίας, με την ικανοποίηση των εργαζομένων;</p>	<p>Αποτελεσματικότητα Ηγεσίας</p> <p>(Hargis, Watt & Piotrowski, 2011; Luturlean, Prastion & Saragih, 2019; Mohammad, Al-Zeaud, Batayneh, 2011; Sayadi, 2016; Τσούνης & Σαράφης, 2016)</p>	<p>Δηλώσεις B26 – B35</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Η ηγεσία σέβεται τη γνώση και εμπειρία των εργαζόμενων ▪ Η ηγεσία ενδιαφέρεται για τους εργαζόμενους ▪ Η ηγεσία εμπνέει τους εργαζόμενους ▪ Η ηγεσία έχει εμπιστοσύνη στους εργαζόμενους ▪ Η ηγεσία ενθαρρύνει τους εργαζόμενους ▪ Η ηγεσία εφαρμόζει επιτυχώς οποιεσδήποτε αλλαγές ▪ Η εκάστοτε αλλαγή Διοικητικού Συμβουλίου επηρεάζει αρνητικά την εκτέλεση των καθηκόντων μου ▪ Η εκάστοτε αλλαγή Διοικητικού Συμβουλίου έχει θετική επίδραση στην εργασία μου ▪ Η εκάστοτε αλλαγή Διοικητικού Συμβουλίου μου προκαλεί άγχος

		<ul style="list-style-type: none">▪ Η εκάστοτε αλλαγή Διοικητικού Συμβουλίου διαταράσσει την ομαλή λειτουργία του Οργανισμού
--	--	--

Οι δηλώσεις B1 - B5 μετρούν την ικανοποίηση των εργαζομένων (πηγή Job Descriptive Index)

Βιβλιογραφία

- Abbasi, Z., & Fard, R. S. (2017). Identifying factors influencing on employee satisfaction. *International Journal of Scientific Management & Development*, 5(10), 429-436.
- Abós, Á., Haerens, L., Sevil-Serrano, J., Morbée, S., Julián, J. A., & García-González, L. (2019). Does the level of motivation of physical education teachers matter in terms of job satisfaction and emotional exhaustion? A person-centered examination based on self-determination theory. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(16) doi:10.3390/ijerph16162839
- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in experimental social psychology* (pp. 267-299). New York: Academic Press.
- Adesoye, A., & Ogunnsanwo, B. (2002). Importance of job satisfaction in sports organization. *Ilorin Journal of Education*, 21, 167-173.
- Alderfer, C. P. (1969). An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(2), 142-175.
- Andrade, M. S., Westover, J. H., & Peterson, J. (2019). Job satisfaction and gender. *Journal of Business Diversity*, 19(3), 22-40. doi:10.33423/jbd.v19i3.2211
- Arnolds, C., & Boshoff, C. (2001). The challenge of motivating top management: A need satisfaction perspective. *SA Journal of Industrial Psychology*, 27(1), 39-42.
- Aslan, A. S., Shaukat, M. Z., Ahmed, I., Shah, I. M., Mahfar, M., Senin, A., & Mad, I. (2014). Job satisfactions of academics in Malaysian public universities. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 114, 154-158.
- Aydin, A., Uysal, S., & Sarier, Y. (2012). The effect of gender on job satisfaction of teachers: A meta-analysis study. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 46, 356-362.

- Aziri, B. (2011). Job satisfaction: A literature review. *Management Research & Practice*, 3(4), 77-86.
- Barrett, J. J., Gillentine, A., Lamberth, J., & Daughtrey, C. L. (2002). Job satisfaction of NATABOC certified athletic trainers at division one national collegiate athletic association institutions in the southeastern conference. *International Sports Journal*, 6(2), 1-13.
- Bender, K. A., Donohue, S. M., & Heywood, J. S. (2005). Job satisfaction and gender segregation. *Oxford Economic Papers*, 57(3), 479-496.
- Bernabe, B., Campos-Izquierdo, A., & Gonzalez, M. D. (2016). Job satisfaction of sport and physical activity instructors in Spain according to gender and age. *South African Journal for Research in Sport, Physical Education & Recreation*, 38(1), 1-12.
- Bernabé, B., González-Rivera, M. D., & Campos-Izquierdo, A. (2017). Job satisfaction among Spanish fitness instructors: A comparative study across age, gender, work experience and higher degree studied. *Motricidad: European Journal of Human Movement*, 39, 128-142.
- Bettencourt, L. A., & Brown, S. W. (1997). Contact employees: Relationships among workplace fairness, job satisfaction and prosocial service behaviors. *Journal of Retailing*, 73(1), 39-61. doi:10.1016/S0022-4359(97)90014-2
- Brewer, E. W., & Clippard, L. F. (2002). Burnout and job satisfaction among student support services personnel. *Human Resource Development Quarterly*, 13(2), 169-186. doi:10.1002/hrdq.1022
- Clark, A., Oswald, A., & Warr, P. (1996). Is job satisfaction U-shaped in age? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 69(1), 57-81.
- Clark, K. E., & Clark, M. B. (1999). Chapter 2: Definitions and dimensions of leadership. (pp. 23-43) Center for Creative Leadership.

- Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278-321.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Springer US.
- Douglas, M. (1960). *The human side of enterprise*. New York: Mac Graw Hill.
- Eason, C. M., Mazerolle, S. M., Denegar, C. R., Pitney, W. A., & McGarry, J. (2018). Multilevel examination of job satisfaction and career intentions of collegiate athletic trainers: A quantitative approach. *Journal of Athletic Training*, 53(1), 80-87.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500.
- Fradera, A. (2018). Maslow - putting the record straight. *Clinical Psychology Forum*, (309), 14-15.
- Gardner, G. (1977). Is there a valid test of Herzberg's two-factor theory? *Journal of Occupational Psychology*, 50(3), 197-204. doi:10.1111/j.2044-8325.1977.tb00375.x
- Garg, G., & Kaur, R. (2015). Job satisfaction level of employees: A study of central cooperative banks in Punjab. *Journal of Commerce & Management Thought*, 6(3), 418-426. doi:10.5958/0976-478X.2015.00025.7
- Gawel, J. E., & ERIC Clearinghouse on Assessment and Evaluation, Washington, DC. (1997). Herzberg's theory of motivation and Maslow's hierarchy of needs. ERIC/AE Digest.
- Grimaldi-Puyana, M., Perez-Villalba, M., Bernal-Garcia, A., & Sanchez-Oliver, A. J. (2018). Comparative study of job satisfaction in workers with a degree in physical activity and sports science. *Journal of Physical Education & Sport*, 18, 1380-1385.

- Hackman, J. R., Oldham, G. R., & Yale Univ., New Haven, CT. Dept. of Administrative Sciences. (1974). The job diagnostic survey: An instrument for the diagnosis of jobs and the evaluation of job redesign projects.
- Hargis, M. B., Watt, J. D., & Piotrowski, C. (2011). Developing leaders: Examining the role of transactional and transformational leadership across business contexts. *Organization Development Journal*, 29(3), 51-66.
- Harrell, A. M., & Stahl, M. J. (1984). McClelland's trichotomy of needs theory and the job satisfaction and work performance of CPA firm professionals. *Accounting, Organizations and Society*, 9(3-4), 241-252.
- Herzberg, F., Mausner, R., & Snyderman, B. (1959). *The motivation to work*. New York: John Wiley and Sons Inc.
- Hyun-Duck Kim. (2019). Exploring the relationships among job attributes in sports organizations through meta-analytic approach in South Korea. *International Journal of Applied Sports Sciences*, 31(1), 58-69.
- Ivancevich, J. M., Konopaske, R., & Matteson, T. M. (2005). *Organizational behavior and management* (7th Edition ed.). New York: McGraw-Hill.
- Jex, M., & Britt, T. W. (2014). Organizational psychology. A scientist-practioner approach. (pp. 248-268). New Jersey: John Willey & Sons.
- Judge, T. A., Parker, S. K., Colbert, A. E., Heller, D., & Ilies, R. (2002). Job satisfaction: A cross-cultural review. In N. Anderson, D. S. Ones, H. K. Sinangil & C. Viswesvaran (Eds.), (pp. 25-52). Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Kaiser, L. C. (2007). Gender-job satisfaction differences across Europe. *International Journal of Manpower*, 28(1), 75-94.
- Kartesiou, P. (2018). *Factors affecting economists' job satisfaction in the Greek ministry of finance* (Master Thesis).

- Khanna, V. (2017). Measuring job satisfaction of academicians using Herzberg theory. *Delhi Business Review, 18*(2), 75-86.
- Koehler, L. S. (1988). Job satisfaction and corporate fitness managers: An organizational behavior approach to sport management. *Journal of Sport Management, 2*(2), 100-105. doi:10.1123/jsm.2.2.100
- Kong, H., Cheung, C., & Zhang, H. Q. (2010). Career management systems: What are china's state-owned hotels practicing? *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 22*(4), 467-482.
- Kopelman, R. E., Prottas, D. J., & Davis, A. L. (2008). Douglas McGregor's theory X and Y: Toward a construct-valid measure. *Journal of Managerial Issues, 20*(2), 255-271.
- Kormikari, S., Karastathis, D., Zournatzi, E., & Koustelios, A. (2013). Investigating employees job satisfaction on public sporting bodies. *Hellenic Journal of Sport & Recreation Management, 10*(1), 31-43.
- Koustelios, A. D., & Bagiatis, K. (1997). The employee satisfaction inventory (ESI): Development of a scale to measure satisfaction of Greek employees. *Educational and Psychological Measurement, 57*(3), 469-476.
- Kroupis, I., Kouli, O., & Kourtessis, T. (2019). Physical education teacher's job satisfaction and burnout levels in relation to school's sport facilities. *International Journal of Instruction, 12*(4), 579-592.
- Kroupis, I., Kourtessis, T., Kouli, O., Tzetzis, G., Derri, V., & Mavrommatis, G. (2017). Job satisfaction and burnout among Greek P.E. teachers. A comparison of educational sectors, level and gender. *Cultura, Ciencia y Deporte, 12*(34), 5-14.
- Kubayi, A. (2018). The relationship between work--family conflict, organizational support, and job-life satisfaction of South African sports coaches. *International Sports Studies, 40*(1), 19-28.

- Lam, T., HanQin, Z., & Baum, T. (2001). An investigation of employees' job satisfaction: The case of hotels in Hong Kong. *Tourism Management, 22*(2), 157-165.
- Lawter, L., Kopelman, R. E., & Prottas, D. J. (2015). McGregor's theory X/Y and job performance: A multilevel, multi-source analysis. *Journal of Managerial Issues, 27*(1-4), 84-101.
- Lephalala, R. P., Ehlers, V. J., & Oosthuizen, M. J. (2008). Factors influencing nurses' job satisfaction in selected private hospitals in England. *Curationis, 31*(3), 60-69.
- Lewis, D., Brazil, K., Krueger, P., Lohfeld, L., & Tjam, E. (2001). Extrinsic and intrinsic determinants of quality of work life. *Leadership in Health Services, 14*, 9-15.
- Liu, C. S., & White, L. (2011). Key determinants of hospital pharmacy staff's job satisfaction. *Research in Social and Administrative Pharmacy, 7*(1), 51-63.
- Locke, E. A. (1968). Toward a theory of task motivation and incentives. *Organizational Behavior and Human Performance, 3*(2), 157-189.
- Locke, E. A. (1976). *The nature and causes of job satisfaction. Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago: Rand McNally.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting & task performance*. Prentice-Hall, Inc.
- Locke, E. A., Shaw, K. N., Saari, L. M., & Latham, G. P. (1981). Goal setting and task performance: 1969–1980. *Psychological Bulletin, 90*(1), 125.
- Luturlean, B. S., Prasetyo, A. P., & Saragih, R. (2019). Increasing employee's job satisfaction through the implementation of transformational leadership and work stress level management. *Journal of Management & Marketing Review, 4*(3), 209-217. doi:10.35609/jmmr.2019.4.3(6)

- Mariana, D. (2013). Employee motivation theories and their applications in modern organizations. *Ovidius University Annals, Series Economic Sciences*, 13(1), 781-785.
- Mariani, M. G., Curcuruto, M., & Gaetani, I. (2013). Training opportunities, technology acceptance and job satisfaction: A study of Italian organizations. *Journal of Workplace Learning*, 25(7), 455-475. doi:10.1108/JWL-12-2011-0071
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396. doi:10.1037/h0054346
- McClelland, D. C. (1987). *Human motivation* CUP Archive.
- Mohammad, S. I. S., AL-Zeaud, H., & Batayneh, A. M. E. (2011). The relationship between transformational leadership and employees' satisfaction at Jordanian private hospitals. *Business & Economic Horizons*, 5(2), 35-46.
- Mousazadeh, S., Yektatalab, S., Momennasab, M., & Parvizy, S. (2018). Job satisfaction and related factors among Iranian intensive care unit nurses. *BMC Research Notes*, 11(1), 823. doi:10.1186/s13104-018-3913-5
- Moyes, G. D., Owusu-Ansah, S., & Ganguli, G. (2006). Factors influencing the level of job satisfaction of Hispanic accounting professionals: A perceptual survey. *Journal of Business & Economic Studies*, 12(1), 12-26.
- Mulaosmanović, N., Velickovska, L. A., Selimović, H., Hajder, M., Džibrić, D., & Hrnjić, J. (2018). Aspects of self-confidence among young people engaged in sport activities. *Research in Physical Education, Sport & Health*, 7(2), 7-11.
- Ozsoy, E. (2019). An empirical test of Herzberg's two-factor motivation theory. *Marketing & Management of Innovations*, (1), 11-20. doi:10.21272/mmi.2019.1-01
- Pardee, R. L. (1990). *Motivation theories of Maslow, Herzberg, McGregor & McClelland. A literature review of selected theories dealing with job satisfaction and motivation.*

- Piosik, A., Strojek-Filus, M., Sulik-Górecka, A., & Szewieczek, A. (2019). Gender and age as determinants of job satisfaction in the accounting profession: Evidence from Poland. *Sustainability, 11*(11), 3090.
- Quick, T. L. (1988). Expectancy theory in five simple steps. *Training & Development Journal, 42*(7), 30-33.
- Randhawa, G., & Chaudhry, N. (2019). Factors influencing job satisfaction of agri-warehouse employees. *Prajnan, 47*(4), 342-359.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology, 87*(4), 698-714.
- Saari, L. M., & Judge, T. A. (2004). Employee attitudes and job satisfaction. *Human Resource Management, 43*(4), 395-407.
- Sadri, G., & Bowen, R. C. (2011). Meeting Employee Requirements: Maslow's hierarchy of needs is still a reliable guide to motivating staff. *Industrial Engineer: IE, 43*(10), 44-49.
- Saner, T., & Eyüpoğlu, Ş. Z. (2012). The age and job satisfaction relationship in higher education. *Procedia-Social and Behavioral Sciences, 55*, 1020-1026.
- Sayadi, Y. (2016). The effect of dimensions of transformational, transactional, and non-leadership on the job satisfaction and organizational commitment of teachers in Iran. *Management in Education, 30*(2), 57-65.
- Scandura, T. A., & Lankau, M. J. (1997). Relationships of gender, family responsibility and flexible work hours to organizational commitment and job satisfaction. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior, 18*(4), 377-391.

- Sharma, P. K., Misra, R. K., & Mishra, P. (2017). Job satisfaction scale: Adaptation and validation among Indian IT (information technology) employees. *Global Business Review, 18*(3), 703-718.
- Smith, P. C., Kendall, L. M., & Hulin, C. C. (1969). *The measurement of satisfaction in work and retirement: A strategy for the study of attitudes*. Chicago: Rand McNally.
- Sopa, I. S., & Pomohaci, M. (2018). Developing a healthy lifestyle of students through the practice of sport activities. *Land Forces Academy Review, 23*(3), 207-218.
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences* Sage publications.
- Spector, P. E. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: Development of the job satisfaction survey. *American Journal of Community Psychology, 13*(6), 693-713. doi:10.1007/BF00929796
- Stokowski, S., Li, B., Goss, B. D., Hutchens, S., & Turk, M. (2018). Work motivation and job satisfaction of sport management faculty members. *Sport Management Education Journal, 12*(2), 80-89.
- Suciu, L., Mortan, M., & Lazar, L. (2013). Vroom's expectancy theory. An empirical study: Civil servant's performance appraisal influencing expectancy. *Transylvanian Review of Administrative Sciences, (39)*, 180-200.
- Sypniewska, B. A. (2014). Evaluation of factors influencing job satisfaction. *Contemporary Economics, 8*(1), 57-71. doi:10.5709/ce.1897-9254.131
- Tozlu, A., & Kurtipek, R. (2015). Motivation theories and encouraging public employees based on individual performance evaluation. *TISK Akademi, 10*(20), 270-285.
- Tsevairidou, L. o., Matsouka, O., Tsitskari, E., Gourgoulis, V., & Kosta, G. (2019). Transformational leadership style, psychological empowerment and job satisfaction in Greek municipal sport organizations. *Sport Mont, 17*(2), 29-34.

- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: John Wiley & Sons.
- Wanous, J. P., & Lawler III, E. E. (1972). Measurement and meaning of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 56(2), 95-105. doi:10.1037/h0032664
- Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W., & Lofquist, L. H. (1967). *Manual for the Minnesota satisfaction questionnaire: Minnesota studies in vocational rehabilitation*. Minneapolis: Industrial Relations Center, University of Minnesota.
- Wen, C. T. Y., Muthuveloo, R., & Ping, T. A. (2018). Factors influencing job satisfaction: A perspective of millennials in Malaysia multinational (MNC) companies. *Global Business and Management Research*, 10(1), 48-66.
- Yukl, G., & Van Fleet, D. D. (1992). Theory and research on leadership in organizations. In M. D. Dunnette, & L. M. Hough (Eds.), (pp. 147-197). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Zembylas, M., & Papanastasiou, E. (2004). Job satisfaction among school teachers in Cyprus. *Journal of Educational Administration*, 42(3), 357-374.
- Καλλιωντζή, Β., & Ιορδανίδης, Γ. (2019). Η μετασχηματιστική ηγεσία στη δημόσια δευτεροβάθμια εκπαίδευση στην Ελλάδα: διερεύνηση των απόψεων των εκπαιδευτικών. *Έρευνα στην Εκπαίδευση*, 8(1), 112-128. doi:<https://doi.org/10.12681/hjre.20797>
- Παπαναστασίου, Έ. Κ., & Παπαναστασίου, Κ. (2005). *Μεθοδολογία εκπαιδευτικής έρευνας*. Λευκωσία: Kailas Printers and Lithographers Ltd.
- Συμεωνίδου, Σ., Καμπίτσης, Χ., & Χαραχούσου, Υ. (2003). Ο βαθμός επαγγελματικής ικανοποίησης των προπονητών/τριών ατομικών και ομαδικών αθλημάτων. *Γυναίκα και Άθληση, Τόμος II*(1), 50-61.

Τσούνης, Α., & Σαράφης, Π. (2016). Η επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων σε οργανισμούς αντιμετώπισης της τοξικοεξάρτησης. *Archives of Hellenic Medicine / Arheia Ellenikes Iatrikes*, 33(2), 180-188.

Χυτήρης, Λ. (2001). *Οργανωσιακή συμπεριφορά: Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις*. Αθήνα: Interbooks.