

**ΜΕΛΕΤΗ ΤΗΣ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΕ  
ΙΔΙΩΤΙΚΑ ΓΥΜΝΑΣΤΗΡΙΑ: ΜΙΑ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΕΝ ΜΕΣΩ ΤΗΣ ΠΑΝΔΗΜΙΑΣ  
COVID-19**

Κότσαλης Βασίλειος

**Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία που υποβάλλεται στο καθηγητικό σώμα  
για τη μερική εκπλήρωση των υποχρεώσεων απόκτησης Διπλώματος Μεταπτυχιακών  
Σπουδών στην «Διοίκηση Αθλητικών Οργανισμών και Επιχειρήσεων» του Τμήματος  
Οργάνωσης και Διαχείρισης Αθλητισμού του Παν/μίου Πελοποννήσου στην κατεύθυνση  
«Μάνατζμεντ αθλητικών οργανισμών και επιχειρήσεων»**

**Σπάρτη  
2021**

Εγκεκριμένο από την Εξεταστική Επιτροπή:

---

Επιβλέπων: Τραυλός Αντώνιος, Καθηγητής

---

2<sup>ο</sup> Μέλος: Στρίγκας Αθανάσιος, Αναπληρωτής Καθηγητής

---

3<sup>ο</sup> Μέλος: Παπαδόπουλος Ανδρέας, ΕΕΠ

## **Υπεύθυνη Δήλωση**

Με ατομική μου ευθύνη και γνωρίζοντας τις κυρώσεις που προβλέπονται από τις διατάξεις του άρθρου 18 (Λόγοι και διαδικασία διαγραφής από το ΠΙΜΣ) του Κανονισμού Λειτουργίας Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών, δηλώνω υπεύθυνα ότι για τη συγγραφή της Μεταπτυχιακής Διπλωματικής μου Εργασίας (ΜΔΕ) δεν χρησιμοποίησα ολόκληρο ή μέρος έργου άλλου δημιουργού ή τις ιδέες και αντιλήψεις άλλου δημιουργού χωρίς να γίνεται αναφορά στην πηγή προέλευσης (βιβλίο, άρθρο από εφημερίδα ή περιοδικό, ιστοσελίδα κλπ.).

Ημερομηνία: 23/05/2021

Ο Δηλών

Κότσαλης Βασίλειος

(Υπογραφή)

**Copyright © Βασίλης Κότσαλης, 2021**

**Με επιφύλαξη κάθε δικαιώματος. All rights reserved.**

Απαγορεύεται η αντιγραφή, αποθήκευση και διανομή της παρούσας εργασίας, εξ ολοκλήρου ή τμήματος αυτής, για εμπορικό σκοπό. Επιτρέπεται η ανατύπωση, αποθήκευση και διανομή για σκοπό μη κερδοσκοπικό, εκπαιδευτικής ή ερευνητικής φύσης, υπό την προϋπόθεση να αναφέρεται η πηγή προέλευσης και να διατηρείται το παρόν μήνυμα. Ερωτήματα που αφορούν τη χρήση της εργασίας για κερδοσκοπικό σκοπό πρέπει να απευθύνονται προς τον συγγραφέα.

Οι απόψεις και τα συμπεράσματα που περιέχονται σε αυτό το έγγραφο εκφράζουν τον συγγραφέα και δεν πρέπει να ερμηνευθεί ότι αντιπροσωπεύουν τις επίσημες θέσεις του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου του Τμήματος Οργάνωσης και Διαχείρισης Αθλητισμού.

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Κότσαλης Βασίλειος: Μελέτη Της Επαγγελματικής Ικανοποίησης Των Εργαζομένων Σε Ιδιωτικά Γυμναστήρια: Μια Προσέγγιση Εν Μέσω Της Πανδημίας Covid-19.

(Με την επίβλεψη του Αντώνιου Τραυλού, Καθηγητή)

Η συγκεκριμένη μελέτη στοχεύει στη διερεύνηση των επίπεδων της εργασιακής ικανοποίησης σε εργαζόμενους σε ιδιωτικά γυμναστήρια. Η εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων στον ιδιωτικό τομέα είναι εξαιρετικά σημαντική, καθώς τα επίπεδά της επηρεάζουν εκτός από τους εργαζόμενους και τον ίδιο τον οργανισμό. Η διαφοροποίηση της παρούσας έρευνας από τις υπόλοιπες που έχουν παρόμοιο πεδίο μελέτης σχετίζεται με το χρονικό διάστημα που πραγματοποιείται. Συγκεκριμένα, λαμβάνει χώρα εν μέσω της πανδημίας Covid-19 και των κοινωνικοοικονομικών εξελίξεων που αυτή επιφέρει. Κατά την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας παρουσιάστηκαν οι βασικές θεωρίες της ικανοποίησης των εργαζομένων, καθώς και τα εμπειρικά ευρήματα άλλων μελετών. Για την πραγματοποίηση της έρευνας συλλέχθηκε δείγμα 240 εργαζομένων από όμιλο γυμναστηρίων, οι οποίοι συμπλήρωσαν οικειοθελώς το ερωτηματολόγιο Employee Satisfaction Inventory (ESI) των Koustelios και Bagiatis (1997). Το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο συνδέει την ικανοποίηση με μία σειρά παραγόντων. Η στατιστική ανάλυση που ακολούθησε έδειξε ότι παράγοντες που σχετίζονται με τον προϊστάμενο, την ίδια τη δουλειά και τις συνθήκες εργασίας είχαν τους υψηλότερους δείκτες ικανοποίησης, σε αντίθεση με τον μισθό που σχετιζόταν με τους χαμηλότερους. Επιπρόσθετα προέκυψε ότι η θέση ευθύνης, η οικογενειακή κατάσταση, ο χρόνος εργασίας, το μηναίο εισόδημα και η ηλικία αποτελούν προσδιοριστικούς παράγοντες μεγάλης σημασίας σχετικά με την εργασιακή ικανοποίηση εργαζομένων σε ιδιωτικά γυμναστήρια, εν αντιθέσει με το φύλο και το επίπεδο σπουδών.

*Λέξεις κλειδιά: Εργασιακή ικανοποίηση, Κλίμακα αξιολόγησης εργασιακής ικανοποίησης, Ιδιωτικά γυμναστήρια*

## **ABSTRACT**

Kotsalis Vasileios: Study Of The Professional Satisfaction Of The Employees In Private Gyms:  
An Approach In The Midst Of The Covid-19 Pandemic.  
(Under the supervision of Antonios Travlos, Professor)

This study aims to investigate the levels of job satisfaction in employees concerning private gyms. The job satisfaction of employees in the private sector is extremely important, as its levels affect not only the employees but also the organization itself. The difference of the present research from the others that have a similar field of study is related to the time period in which it takes place. In particular, it takes place in the midst of the Covid-19 pandemic and the socio-economic developments it creates. During the literature review, the basic theories of employee satisfaction were presented, as well as the experiential findings of other studies. For the research, a sample of 240 employees from a fitness group was collected, who voluntarily completed the Employee Satisfaction Inventory (ESI) questionnaire of Koustelios and Bagiatis (1997). This specific questionnaire links satisfaction with a number of factors. The statistical analysis that followed showed that factors related to the boss, the job itself and working conditions had the highest satisfaction scores, as opposed to the salary associated with the lowest. In addition, the position of responsibility, marital status, working time, monthly income and age are important determinants of job satisfaction in private gyms, as opposed to gender and level of education.

Keywords: Job satisfaction, Employee Satisfaction Inventory, Private gym

## **ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ**

*Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον Καθηγητή μου κ. Τραυλό Αντώνη για την πολύπλευρη βοήθεια και καθοδήγηση που μου παρείχε κατά την πραγματοποίηση της μεταπτυχιακής μου εργασίας.*

*Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους τους συμμετέχοντες της έρευνας. Η συμβολή τους υπήρξε καθοριστική για την υλοποίηση της παρούσας έρευνας.*

*Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά την οικογένεια μου για την αμέριστη στήριξη καθόλη τη διάρκεια του Μεταπτυχιακού Προγράμματος.*

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	4
ABSTRACT .....	5
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ.....	6
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ.....	9
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ.....	10
ΚΕΦΑΛΑΙΟ Ι.....	11
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	11
Θεωρητικό υπόβαθρο .....	11
Προσδιορισμός και οριοθέτηση του προβλήματος.....	12
Σκοπός της έρευνας .....	14
Ερευνητικές υποθέσεις .....	14
Οριοθετήσεις – Περιορισμοί.....	15
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙΙ .....	16
ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ.....	16
Θεωρητική προσέγγιση της ικανοποίησης του εργαζομένου .....	16
Η σημασία της ικανοποίησης στην εργασία.....	17
Μέτρηση της ικανοποίησης.....	19
Θεωρίες παρακίνησης του εργαζόμενου .....	22
Θεωρία ιεράρχησης αναγκών του Maslow .....	22
Η θεωρία υγιεινής-παρακίνησης του Frederick Herzberg .....	25
Η θεωρία των προσδοκιών του Vroom.....	27
Παράγοντες ικανοποίησης εργαζομένου .....	28
Μισθός .....	29
Εργασιακό περιβάλλον .....	31
Ηγεσία .....	33
Ηλικία.....	34
Φύλο.....	36
Μορφωτικό επίπεδο .....	37
Ανασκόπηση σχετικών ερευνών.....	38
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙΙΙ.....	43
ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ.....	43

Δείγμα.....	43
Μέσα συλλογής δεδομένων.....	45
Διαδικασία συλλογής δεδομένων.....	46
Στατιστική ανάλυση.....	48
ΚΕΦΑΛΑΙΟ IV.....	49
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ.....	49
Περιγραφικά μέτρα για τις έξι διαστάσεις.....	49
Πολυμεταβλητές αναλύσεις διασποράς.....	50
Φύλο.....	50
Θέση ευθύνης.....	51
Οικογενειακή κατάσταση.....	54
Επίπεδο σπουδών.....	56
Χρόνος εργασίας.....	57
Μηνιαίο εισόδημα.....	59
Ηλικία.....	62
ΚΕΦΑΛΑΙΟ V.....	64
ΣΥΖΗΤΗΣΗ.....	64
Εργασιακή ικανοποίηση και θέση ευθύνης.....	66
Εργασιακή ικανοποίηση και ηλικία.....	67
Εργασιακή ικανοποίηση και φύλο.....	67
Εργασιακή ικανοποίηση και οικογενειακή κατάσταση.....	69
Εργασιακή ικανοποίηση και επίπεδο σπουδών.....	69
Εργασιακή ικανοποίηση και χρόνος εργασίας στην εταιρεία.....	70
Εργασιακή ικανοποίηση και μηνιαίο εισόδημα.....	70
Σκέψεις, προβληματισμοί και προτάσεις.....	71
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	74
Διεθνής Βιβλιογραφία.....	74
Ελληνική Βιβλιογραφία.....	94
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....	98



## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας	Τίτλος	Σελ.
<b>1</b>	Δημογραφικά και επαγγελματικά χαρακτηριστικά 240 συμμετεχόντων	<b>44</b>
<b>2</b>	Ανάλυση αξιοπιστίας για το ερευνητικό εργαλείο ESI	<b>47</b>
<b>3</b>	Μέσες τιμές και οι τυπικές αποκλίσεις για τις εξαρτημένες μεταβλητές, Συνθήκες, Μισθός, Προαγωγές, Δουλειά, Προϊστάμενος και Οργανισμός	<b>49</b>
<b>4</b>	Μέσες τιμές και οι τυπικές αποκλίσεις για τις εξαρτημένες μεταβλητές, Συνθήκες, Μισθός, Προαγωγές, Δουλειά, Προϊστάμενος και Οργανισμός, ανάλογα με το φύλο των συμμετεχόντων	<b>51</b>
<b>5</b>	Περίληπτικός πίνακας Μονομεταβλητών Αναλύσεων Διασποράς για κάθε εξαρτημένη μεταβλητή ανάλογα με τη θέση ευθύνης των συμμετεχόντων	<b>52</b>
<b>6</b>	Μέσες τιμές και οι τυπικές αποκλίσεις για τις εξαρτημένες μεταβλητές, Συνθήκες, Μισθός, Προαγωγές, Δουλειά, Προϊστάμενος και Οργανισμός, ανάλογα με τη θέση ευθύνης των συμμετεχόντων	<b>53</b>
<b>7</b>	Περίληπτικός πίνακας Μονομεταβλητών Αναλύσεων Διασποράς για κάθε εξαρτημένη μεταβλητή ανάλογα με την οικογενειακή κατάσταση των συμμετεχόντων	<b>55</b>
<b>8</b>	Μέσες τιμές και οι τυπικές αποκλίσεις για τις εξαρτημένες μεταβλητές, Συνθήκες, Μισθός, Προαγωγές, Δουλειά, Προϊστάμενος και Οργανισμός, ανάλογα με την οικογενειακή κατάσταση των συμμετεχόντων	<b>55</b>
<b>9</b>	Μέσες τιμές και οι τυπικές αποκλίσεις για τις εξαρτημένες μεταβλητές, Συνθήκες, Μισθός, Προαγωγές, Δουλειά, Προϊστάμενος και Οργανισμός, ανάλογα με το επίπεδο σπουδών των συμμετεχόντων	<b>56</b>
<b>10</b>	Περίληπτικός πίνακας Μονομεταβλητών Αναλύσεων Διασποράς για κάθε εξαρτημένη μεταβλητή ανάλογα με τον χρόνο εργασίας (σε μήνες) των συμμετεχόντων	<b>58</b>
<b>11</b>	Μέσες τιμές και οι τυπικές αποκλίσεις για τις εξαρτημένες μεταβλητές, Συνθήκες, Μισθός, Προαγωγές, Δουλειά, Προϊστάμενος και Οργανισμός, ανάλογα τον χρόνο εργασίας των συμμετεχόντων	<b>58</b>
<b>12</b>	Περίληπτικός πίνακας Μονομεταβλητών Αναλύσεων Διασποράς για κάθε εξαρτημένη μεταβλητή ανάλογα με το μηνιαίο εισόδημα συμμετεχόντων	<b>60</b>
<b>13</b>	Μέσες τιμές και οι τυπικές αποκλίσεις για τις εξαρτημένες μεταβλητές, Συνθήκες, Μισθός, Προαγωγές, Δουλειά, Προϊστάμενος και Οργανισμός, ανάλογα με το μηνιαίο εισόδημα των συμμετεχόντων	<b>61</b>
<b>14</b>	Περίληπτικός πίνακας Μονομεταβλητών Αναλύσεων Διασποράς για κάθε εξαρτημένη μεταβλητή ανάλογα με την ηλικία των συμμετεχόντων	<b>62</b>
<b>15</b>	Μέσες τιμές και οι τυπικές αποκλίσεις για τις εξαρτημένες μεταβλητές, Συνθήκες, Μισθός, Προαγωγές, Δουλειά, Προϊστάμενος και Οργανισμός, ανάλογα με την ηλικία των συμμετεχόντων	<b>63</b>

## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

Σχήμα	Τίτλος	Σελ.
<b>1</b>	Μέσες τιμές και οι τυπικές αποκλίσεις για τις εξαρτημένες μεταβλητές Δουλειά, Μισθός, Οργανισμός, Προαγωγές, Προϊστάμενος και Συνθήκες εργασίας	<b>50</b>
<b>2</b>	Μέσες τιμές και οι τυπικές αποκλίσεις για τις εξαρτημένες μεταβλητές Δουλειά, Μισθός, Οργανισμός, Προαγωγές, Προϊστάμενος και Συνθήκες εργασίας ανάλογα με το φύλο	<b>51</b>
<b>3</b>	Μέσες τιμές και οι τυπικές αποκλίσεις για τις εξαρτημένες μεταβλητές Δουλειά, Μισθός, Οργανισμός, Προαγωγές, Προϊστάμενος και Συνθήκες εργασίας ανάλογα με τη θέση ευθύνης	<b>53</b>
<b>4</b>	Μέσες τιμές και οι τυπικές αποκλίσεις για τις εξαρτημένες μεταβλητές Δουλειά, Μισθός, Οργανισμός, Προαγωγές, Προϊστάμενος και Συνθήκες εργασίας ανάλογα με την οικογενειακή κατάσταση	<b>56</b>
<b>5</b>	Μέσες τιμές και οι τυπικές αποκλίσεις για τις εξαρτημένες μεταβλητές Δουλειά, Μισθός, Οργανισμός, Προαγωγές, Προϊστάμενος και Συνθήκες εργασίας ανάλογα με το επίπεδο σπουδών	<b>57</b>
<b>6</b>	Μέσες τιμές και οι τυπικές αποκλίσεις για τις εξαρτημένες μεταβλητές Δουλειά, Μισθός, Οργανισμός, Προαγωγές, Προϊστάμενος και Συνθήκες εργασίας ανάλογα με το χρόνο εργασίας	<b>59</b>
<b>7</b>	Μέσες τιμές και οι τυπικές αποκλίσεις για τις εξαρτημένες μεταβλητές Δουλειά, Μισθός, Οργανισμός, Προαγωγές, Προϊστάμενος και Συνθήκες εργασίας ανάλογα με το μηνιαίο εισόδημα	<b>61</b>
<b>8</b>	Μέσες τιμές και οι τυπικές αποκλίσεις για τις εξαρτημένες μεταβλητές Δουλειά, Μισθός, Οργανισμός, Προαγωγές, Προϊστάμενος και Συνθήκες εργασίας ανάλογα με την ηλικία	<b>63</b>

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ Ι

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

### Θεωρητικό υπόβαθρο

Σ' ένα ραγδαία αναπτυσσόμενο και μεταβαλλόμενο επαγγελματικό περιβάλλον οι οργανισμοί καλούνται να προσαρμοστούν στις νέες συνθήκες, προκειμένου να συνεχίσουν να ελκύουν τους εργαζόμενους τους (Colliander & Hamm, 2011). Το ανθρώπινο δυναμικό της εκάστοτε επιχείρησης, σύμφωνα με τους Donnelly et al. (1998) αποτελεί ίσως το σημαντικότερο περιουσιακό στοιχείο ενός οργανισμού. Απόρροια αυτής της αντίληψης αποτελεί η αναγκαιότητα ύπαρξης επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων, γεγονός το οποίο ασκεί θετική επίδραση τόσο στους εργαζόμενους όσο και στον ίδιο τον οργανισμό (Μπουραντάς, 2005).

Η μελέτη της έννοιας της επαγγελματικής ικανοποίησης έχει μελετηθεί εκτενώς στο πλαίσιο της οργανωσιακής συμπεριφοράς και ψυχολογίας (Chalghaf et al., 2012). Μελετώντας τη διεθνή βιβλιογραφία δεν φαίνεται να προκύπτει ένας κοινός ορισμός για την έννοια της επαγγελματικής ικανοποίησης, αλλά παρουσιάζεται ως μια σύνθετη έννοια που επηρεάζεται από μια πληθώρα παραγόντων στο εργασιακό περιβάλλον (Koustelios, 1991; Μπρούζος, 2004).

Ενδεικτικότερα, σύμφωνα με τους Robbins και Judge (2012), η εργασιακή ικανοποίηση αναφέρεται στα συναισθήματα που βιώνει κάποιος από το εργασιακό του περιβάλλον, τα οποία λειτουργούν παρακινητικά. Πληθώρα ορισμών συμφωνούν ότι η εργασιακή ικανοποίηση αναφέρεται στα συναισθήματα που απορρέουν από την εργασία ενός ατόμου. Για παράδειγμα, σύμφωνα με τον Locke (1976), η ικανοποίηση είναι τα θετικά και ευχάριστα συναισθήματα, απόρροια της εκτίμησης κάθε ατόμου σχετικά με την εργασία του. Η εργασιακή ικανοποίηση περιλαμβάνει την υιοθέτηση μιας θετικής στάσης των ατόμων προς την εργασία τους (Τσουνής & Σαράφης, 2016) και τα θετικά συναισθήματα που απορρέουν από αυτήν (Sree & Satyavathi, 2017). Πρόκειται ουσιαστικά για την ευχαρίστηση που νιώθει το άτομο από την εργασία του όταν ικανοποιούνται οι ανάγκες του στο εργασιακό περιβάλλον (Ali, 2016).

Γίνεται αντιληπτό ότι η κατάσταση αυτή συμβάλλει θετικά στην επίτευξη των επαγγελματικών στόχων, στην οργανωσιακή δέσμευση και στην ύπαρξη αρμονικού

εργασιακού κλίματος. Αντίθετα, η απουσία της εντείνει την ύπαρξη άγχους, επαγγελματικής εξουθένωσης και επιθυμίας παραίτησης (Βακόλα & Νικολάου, 2019; Baron, 1986; Calisir et al., 2011; Greenberg & Baron, 2008; Koustelios & Tsigilis, 2005; Maghrandi 1999; Organ & Ryan, 1995; Tsigilis et al., 2006). Ωστόσο, αρκετές φορές τα αποτελέσματα των ερευνών έρχονται σε σύγκρουση, γεγονός που εντείνει το ενδιαφέρον και την αναγκαιότητα για περαιτέρω διερεύνηση της έννοιας.

Η μελέτη αυτής της έννοιας έχει απασχολήσει έντονα και τον χώρο του αθλητισμού. Έτσι, παρατηρούνται έρευνες που στοχεύουν να προσδιορίσουν τα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης των καθηγητών φυσικής αγωγής τόσο στο δημόσιο όσο και στον ιδιωτικό τομέα, σε προπονητές και διοικητικά στελέχη (Koehler, 1988; Koustelios et al., 1999; Koustelios & Kousteliou, 1998; Li, 1993; Συμεωνίδου et al., 2003).

Στη μελέτη που θα ακολουθήσει θα ερευνηθεί ο βαθμός ικανοποίησης σημαντικών αναγκών των εργαζομένων, που συμβάλλουν στην εργασιακή παρακίνηση και αποδοτικότητα στον κλάδο των γυμναστηρίων. Ο κλάδος του fitness στη χώρα μας απαιτεί ολοένα και περισσότερο εξειδικευμένο εργατικό δυναμικό, κυρίως εξαιτίας της ταχείας ανάπτυξης που υφίσταται, του υψηλού ανταγωνισμού και της συνεχόμενης εμφάνισης νέων μεθόδων γυμναστικής. Με στόχο την κάλυψη των παραπάνω απαιτήσεων η επαγγελματική ικανοποίηση αποτελεί καίριο παράγοντα για την προσέλκυση και τη διατήρηση άρτια καταρτισμένου προσωπικού (Mosadeghrad et al., 2008; Mosadeghrad & De Moraes, 2009).

### **Προσδιορισμός και οριοθέτηση του προβλήματος**

Πιο επίκαιρη από ποτέ, η άποψη αυτή βρίσκει πρόσφορο έδαφος στη σημερινή πραγματικότητα της πανδημίας του κορονοϊού. Στο πλαίσιο του περιορισμού της πανδημίας λήφθηκαν πρωτοφανή μέτρα (Thakur & Jain, 2020), προκειμένου να περιοριστεί η κινητικότητα των πολιτών (Xiao et al., 2020), μέρος των οποίων ήταν και η αναστολή λειτουργίας των γυμναστηρίων (Blocken et al., 2020).

Η παγκόσμια εξάπλωση της πανδημίας καθιστά επιτακτική την ανάγκη διαχείρισης αυτής της κρίσης, καθώς εμφανίζονται στους εργαζόμενους συναισθήματα αβεβαιότητας και άγχους (Alhammad et al., 2020), ενώ εντείνεται ο φόβος για την απώλεια εργασίας (Shanafelt et al., 2020). Πλήθος ερευνών έχουν επιβεβαιώσει ότι ο μισθός και οι οικονομικές απολαβές βρίσκονται σε κίνδυνο, ενώ ταυτόχρονα

παρατηρούνται και υψηλά ποσοστά ανεργίας (Ammar et al., 2020; Fernandes, 2020; Pflerbaum & North, 2020; Piguillem & Shi, 2020). Η πραγματικότητα αυτή έχει άμεσο αντίκτυπο στην εργασιακή ικανοποίηση των ατόμων και στην οργανωσιακή δέσμευση (Kalaitzaki et al., 2020; Song et al., 2020).

Εύλογα δημιουργείται το ερώτημα σχετικά με το αν οι εργαζόμενοι αυτοί όταν επιστρέψουν στην εργασία τους θα συνεχίσουν να είναι ικανοποιημένοι. Σε παλαιότερες έρευνες που διεξήχθησαν σε περιόδους οικονομικών κρίσεων φάνηκε ότι άτομα που έρχονται αντιμέτωπα με μείωση μισθού ή έλλειψη εργασίας για κάποιο διάστημα, όταν επιστρέψουν στον εργασιακό χώρο δεν δύναται να διατηρήσουν τα παλαιότερα επίπεδα ικανοποίησης (Ammar et al., 2020; Giannikis & Nikandrou, 2013; Lucas & Deery, 2004; Ravid & Malul, 2017; Theodorakioglou et al., 2010). Όπως προαναφέρθηκε, η μελέτη της εργασιακής ικανοποίησης έχει προσελκύσει το ενδιαφέρον πολλών ερευνών στη χώρα μας. Πιο συγκεκριμένα, φάνηκε ότι το ενδιαφέρον των ερευνητών για την ικανοποίηση των καθηγητών φυσικής αγωγής και των εργαζόμενων σε δημόσιο και ιδιωτικό τομέα ήταν αρκετά έντονο. Στην πλειοψηφία τους οι έρευνες κατέληξαν στη διαπίστωση ύπαρξης εργασιακής ικανοποίησης από τη συνολική εργασία με μικρές διαφορές. Ωστόσο, η σημερινή πραγματικότητα λόγω της πανδημίας παρουσιάζει αρκετές διαφορές από παλαιότερα. Αυτή ακριβώς είναι και η ειδοποιός διαφορά της παρούσας έρευνας από αντίστοιχες του παρελθόντος, που έλαβαν χώρα σε εργαζόμενους σε ιδιωτικά γυμναστήρια, τα οποία παραμένουν κλειστά για μεγάλο χρονικό διάστημα.

Είναι ιδιαίτερα σημαντικό να μελετηθεί το αντίκτυπο που φέρει αυτή η νέα πραγματικότητα στο εργασιακό περιβάλλον, και ιδιαίτερα σε ένα χώρο που έχει δεχθεί πληθώρα μέτρων, όπως είναι τα γυμναστήρια. Την τρέχουσα περίοδο το ενδιαφέρον των ερευνητών έγκειται κατά κύριο λόγο στη μελέτη της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζόμενων του τομέα υγείας, ο οποίος έχει επωμιστεί μεγάλο βάρος για τη διαχείριση αυτής της κατάστασης (Giannopoulou & Tsobanoglou, 2020; Siettos et al., 2021). Από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση γίνεται λοιπόν αντιληπτό ότι την περίοδο της πανδημίας η μελέτη της εργασιακής ικανοποίησης ατόμων που εργάζονται σε ιδιωτικά γυμναστήρια στη χώρα μας δεν έχει προσελκύσει ακόμα το ενδιαφέρον των ερευνητών. Για τον λόγο αυτό αξίζει να τη διερευνήσουμε, έτσι ώστε να οδηγηθούμε σε χρήσιμα αποτελέσματα με πολλαπλά οφέλη.

Η διεξαγωγή της έρευνας εν μέσω της πανδημίας είναι αναγκαία προκειμένου οι οργανισμοί να λάβουν έγκαιρα μέτρα πρόληψης, επειδή από προηγούμενες έρευνες έχει βρεθεί ότι μία κρίση έχει άμεσο αντίκτυπο όχι μόνο στους εργαζόμενους αλλά και στους ίδιους τους οργανισμούς, τη φήμη και την επιβίωσή τους (Liu et al., 2011; Rouse, 2020). Συμπερασματικά, ένας εργαζόμενος ο οποίος είναι ικανοποιημένος από την ίδια την εργασία αλλά και το περιβάλλον στο οποίο εργάζεται είναι περισσότερο πρόθυμος, ώστε να εργαστεί όχι μόνο προς όφελος του ίδιου αλλά και της επιχείρησης (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2016).

### **Σκοπός της έρευνας**

Στην παρούσα εργασία κύριος σκοπός είναι η διερεύνηση των επιπέδων εργασιακής ικανοποίησης σε εργαζόμενους σε ιδιωτικά γυμναστήρια. Τα επίπεδα αυτά θα μελετηθούν σύμφωνα με τους παράγοντες που παρουσιάζονται από το ερωτηματολόγιο των Koustelios και Bagiatis (1997) (Employee Satisfaction Inventory), οι οποίοι είναι οι εξής: οι συνθήκες εργασίας, οι αποδοχές, οι προαγωγές, η φύση της ίδιας της εργασίας, ο άμεσος προϊστάμενος, και ο οργανισμός ως ολότητα.

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει το γεγονός ότι η έρευνα αυτή λαμβάνει χώρα εν μέσω μιας πρωτοφανούς κατάστασης, της πανδημίας Covid- 19. Για τον λόγο αυτό σκοπός της παρούσας μελέτης είναι να διερευνήσει την εργασιακή ικανοποίηση στο ευρύτερο προσωπικό ενός γυμναστηρίου, δηλαδή τους διευθυντές, τους γυμναστές και τους υπαλλήλους γραφείου.

### **Ερευνητικές υποθέσεις**

Στην παρούσα εργασία θα διερευνηθεί η επίδραση ανεξάρτητων μεταβλητών στην ύπαρξη εργασιακής ικανοποίησης. Πιο συγκεκριμένα, έπειτα από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση δύναται η διατύπωση των ακόλουθων ερευνητικών υποθέσεων:

1. Οι παράγοντες επαγγελματικής ικανοποίησης παρουσιάζουν διαφορά ανάλογα με τη θέση ευθύνης.
2. Οι παράγοντες επαγγελματικής ικανοποίησης παρουσιάζουν διαφορά ανάλογα με το φύλο και την οικογενειακή κατάσταση.
3. Οι παράγοντες επαγγελματικής ικανοποίησης παρουσιάζουν διαφορά ανάλογα με την ηλικία.

4. Οι παράγοντες επαγγελματικής ικανοποίησης παρουσιάζουν διαφορά ανάλογα με το επίπεδο σπουδών.
5. Οι παράγοντες επαγγελματικής ικανοποίησης παρουσιάζουν διαφορά ανάλογα με τον χρόνο εργασίας στην εταιρεία.
6. Οι παράγοντες επαγγελματικής ικανοποίησης παρουσιάζουν διαφορά ανάλογα με το εισόδημα.

### **Οριοθετήσεις – Περιορισμοί**

Στο σημείο αυτό είναι απαραίτητος ο εντοπισμός των βασικών περιορισμών της παρούσας έρευνας. Αρχικά, ένας σημαντικός περιορισμός είναι η τρέχουσα κοινωνικοοικονομική κατάσταση της πανδημίας COVID-19. Τα γυμναστήρια είναι ένας κλάδος που σίγουρα έχει πληγεί από την επιβολή των μέτρων κατά της διασποράς της πανδημίας θέτοντάς τα κλειστά για αρκετό διάστημα. Η υπάρχουσα κατάσταση είναι φανερό ότι επιδρά στους εργαζόμενους, καθώς προσδίδει ανασφάλεια και αβεβαιότητα, γεγονός που ενδέχεται να επηρεάσει τις απαντήσεις των συμμετεχόντων. Επίσης, ο μικρός αριθμός του δείγματος δεν επιτρέπει τη γενίκευση των αποτελεσμάτων σε όλους τους εργαζόμενους των γυμναστηρίων. Ακόμη, η διεθνής βιβλιογραφία συμβάλλει στην αποτροπή αυτής της γενίκευσης, καθώς αρκετές έρευνες καταλήγουν σε αντιφατικά συμπεράσματα αναφορικά με τις διατυπωμένες υποθέσεις της έρευνας.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ II

### ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ

#### Θεωρητική προσέγγιση της ικανοποίησης του εργαζομένου

Η εργασιακή ικανοποίηση (Job Satisfaction) έχει απασχολήσει ιδιαίτερα την επιστημονική κοινότητα, γιατί σχετίζεται όχι μόνο με την ψυχική υγεία των ατόμων που εργάζονται σε έναν οργανισμό, αλλά και με το ενδιαφέρον του οργανισμού για την απόδοση και την ικανοποίηση του προσωπικού (Κάντας, 1998). Το πλήθος σχετικών ερευνών την καθιστά ιδιαίτερα δημοφιλή. Σύμφωνα με τον Locke (1976), υπάρχουν 3500 επιστημονικά άρθρα στη διεθνή βιβλιογραφία, τα οποία σχετίζονται με το συγκεκριμένο θέμα. Από την πλευρά τους οι Smith et al. (1992) αναφέρουν ότι οι εργασίες και οι διατριβές είναι άνω των 5000.

Πληθώρα ερευνών συνδέει την ικανοποίηση με τα συναισθήματα. Η εργασιακή ικανοποίηση περιλαμβάνει την υιοθέτηση μιας θετικής στάσης των ατόμων προς την εργασία τους (Τσούνης & Σαράφης, 2016) και τα θετικά συναισθήματα που απορρέουν από αυτήν (Bhavya & Satyanathi, 2017). Πρόκειται ουσιαστικά για την ευχαρίστηση που νιώθει το άτομο από την εργασία του όταν ικανοποιούνται οι ανάγκες του στο εργασιακό περιβάλλον (Ali, 2016). Ως ευχάριστο συναίσθημα εξαιτίας των καλών εργασιακών σχέσεων, της εκτέλεσης των καθηκόντων και της κοινωνικής προσφοράς μέσω της εργασίας ορίζεται από τον Stamm (2009).

Σύμφωνα με τους Robbins και Judge (2012), η εργασιακή ικανοποίηση αναφέρεται στα συναισθήματα που βιώνει κάποιος από το εργασιακό του περιβάλλον, τα οποία λειτουργούν παρακινητικά. Ο τρόπος που εκδηλώνεται από τους εργαζόμενους μπορεί να είναι θετικής ή αρνητικής φύσεως προς τα εργασιακά τους καθήκοντα (Greenberg, 2011).

Επιπρόσθετα, αναφέρεται ότι σύμφωνα με τον Locke (1976), η ικανοποίηση είναι τα θετικά και ευχάριστα συναισθήματα, απόρροια της εκτίμησης κάθε ατόμου σχετικά με την εργασία του. Ο Spector (1997) αναφέρει ότι η επαγγελματική ικανοποίηση αντικατοπτρίζει το πώς αισθάνονται οι άνθρωποι για τη δουλειά τους και τις επιμέρους πτυχές της. Επίσης, ο Baron (1986) θεωρεί ότι η έννοια αυτή φανερώνει τα θετικά και



αρνητικά συναισθήματα ενός εργαζόμενου. Σύμφωνα με τον Fisher (2000), αυτή αποτελείται από κρίσεις, συναισθήματα, και τοποθετήσεις.

Η εργασιακή ικανοποίηση είναι μια διαδικασία που συνδέεται με τα κεκτημένα ενός ατόμου στην εργασία του και με τα όσα θέλει να αποκτήσει μελλοντικά μέσω των ευκαιριών που θα υπάρξουν (Greenberg & Baron, 2008). Αναλυτικότερα, περιλαμβάνει ένα πλήθος παραγόντων που λειτουργούν ενθαρρυντικά προς τους εργαζόμενους, έτσι ώστε να νιώσουν ικανοποίηση και χαρά από την εργασία τους. Τέτοιοι παράγοντες μπορεί να είναι περιβαλλοντικής, φυσικής ή ψυχολογικής φύσεως (Bhavna & Satyanathi, 2017).

Γίνεται αντιληπτό ότι η έννοια της εργασιακής ικανοποίησης ορίζεται ως μια συναισθηματική κατάσταση που προσφέρει ευχαρίστηση (Chelladurai, 1999) ή ως μια στάση (Hellriegel et al., 1998).

Παρά την πληθώρα των ορισμών που υπάρχουν φαίνεται να υπάρχει συμφωνία ότι η επαγγελματική ικανοποίηση είναι μια έννοια που αποτελείται από διαφορετικούς παράγοντες (Cross, 1973; Κάντας, 1998; Koustelios, 1991; Ματσαγγούρας & Μακρή-Μπότσαρη, 2003; Μπρούζος 2004; Shouksmith et al., 1990; Μπρούζος, 2004; Τσουνής & Σαράφης 2016). Αυτό σημαίνει ότι στη συνολική μέτρηση της επαγγελματικής ικανοποίησης θα ληφθούν υπόψιν τα επιμέρους στοιχεία της (Κάντας, 1998). Το γεγονός αυτό ωστόσο δεν αναιρεί την ύπαρξη ικανοποίησης από τη συνολική εργασία (Perie, 1997).

Σύμφωνα με τα παραπάνω, γίνεται κατανοητό ότι μπορεί μεν να υπάρχει πληθώρα ορισμών για την εργασιακή ικανοποίηση, ωστόσο δεν έρχονται σε άμεση σύγκρουση. Η καταγραφή των παραπάνω ορισμών συντελεί στη διάκριση της εργασιακής ικανοποίησης, δίχως να περιορίζει τη συμπλήρωση παραγόντων που την επηρεάζουν, παρέχοντας με αυτόν τον τρόπο την αφετηρία για περισσότερη σκέψη.

### **Η σημασία της ικανοποίησης στην εργασία**

Η ικανοποίηση από την εργασία συνδέεται τόσο με την προσωπική όσο και με τη γενικότερη ικανοποίηση του ατόμου από τη ζωή του (Saari & Judge, 2004). Αποτελεί σημαντικό παράγοντα για την οικογενειακή και κοινωνική κατάσταση ενός ατόμου, την ψυχική του υγεία και φαίνεται να επιδρά και στα άτομα του άμεσου περιβάλλοντος του (Δημητρόπουλος, 1998; Κάντας, 1998).

Έχει αποδειχθεί ότι η ύπαρξη ισορροπίας ανάμεσα στην οικογενειακή και επαγγελματική ζωή του ατόμου επιδρά θετικά στην εργασιακή ικανοποίησή του (Dixon & Sagas, 2007). Οι αξίες, η πολιτιστική κληρονομιά κάθε κοινωνίας και οι διαπροσωπικές σχέσεις ασκούν ισχυρή επιρροή στην εργασιακή ικανοποίηση (Fargher et al., 2008).

Τα υψηλά επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης επιδρούν σημαντικά και στην εργασιακή συμπεριφορά των ατόμων. Πιο συγκεκριμένα, οι εργαζόμενοι αυτοί απουσιάζουν λιγότερο από την εργασία τους, φαίνεται να μην καθυστερούν να προσέλθουν σε αυτήν, δεν αναζητούν τόσο συχνά νέο εργασιακό περιβάλλον, έχουν λιγότερα παράπονα, είναι πιο δεκτικοί σε μία εκπαίδευση σχετικά με την ανάληψη νέων καθηκόντων και ευθυνών και έχουν λιγότερα ατυχήματα στον χώρο της εργασίας τους (Kahn, 1973; Kreitner & Kinicki, 1998). Επίσης, ένας εργαζόμενος με υψηλά επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης συμβάλλει θετικά στην οργανωσιακή δέσμευση (Organ & Ryan, 1995). Αυτό σημαίνει ότι ο εργαζόμενος νιώθει συναισθηματική δέσμευση απέναντι στον οργανισμό αλλά και ταύτιση μαζί του (Allen & Meyer, 1990).

Η επαγγελματική ικανοποίηση λειτουργεί ως παράγοντας παρακίνησης του εργαζομένου, καθιστώντας τον περισσότερο αποδοτικό στον εργασιακό χώρο. Σημαντικός παράγοντας που συνδέεται με την καλή απόδοση των εργαζομένων είναι η αμοιβή (Shikdar & Das, 2003; Spector, 1997).

Ανάμεσα στην εργασιακή ικανοποίηση και στην επιθυμία αποχώρησης από το εργασιακό περιβάλλον υπάρχει αρνητική σχέση (Hellman, 1997). Σύμφωνα με τους Kreitner και Kinicki (1998), η ύπαρξη επαγγελματικής ικανοποίησης ασκεί θετική επιρροή στη σωστή συμπεριφορά του εργαζόμενου, τον κάνει να ενδιαφέρεται περισσότερο για τον οργανισμό και επηρεάζει θετικά την απόδοσή του.

Όταν οι εργαζόμενοι καταφέρουν να ικανοποιήσουν τις εργασιακές τους ανάγκες και να νιώσουν ικανοποιημένοι τότε έχουν λιγότερες πιθανότητες να εκδηλώσουν επαγγελματική εξουθένωση (Fontava et al., 2020; Koustelios & Tsigilis, 2005; Oliveira et al., 2018; Tsigilis et al., 2006), κατάθλιψη (Oliveira et al., 2018), στρες και καρδιακές παθήσεις (Kreitner & Kinicki, 1998). Ομοίως, παρουσιάζουν υψηλά επίπεδα ευεξίας (Joo & Lee, 2017) και ικανοποίησης από τη ζωή (Aydıntan & Koc, 2016; Li et al., 2020). Έχει αποδειχτεί ότι κάποιες πτυχές της εργασιακής ικανοποίησης λειτουργούν προβλεπτικά

για την ύπαρξη συναισθηματικής εξάντλησης και αποπροσωποποίησης (Borg & Riding, 1991; Koustelios, 1999).

Τα χαμηλά επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης και η δυσαρέσκεια του εργαζόμενου επιδρούν αρνητικά σε ένα πλήθος παραγόντων, όπως είναι η απόδοση και η παραγωγικότητα, η καθυστερημένη προσέλευση στην εργασία, οι απουσίες και η απόφαση για φυγή από την εργασία (Belias et al., 2013). Επίσης, φαίνεται ότι η δυσαρέσκεια των εργαζομένων αποτυπώνεται και στη συναλλαγή με τον πελάτη (Kamal & Hanif, 2009).

Είναι άκρως σημαντικό οι εργαζόμενοι να βιώνουν αισθήματα εργασιακής ικανοποίησης στο εργασιακό τους περιβάλλον, γεγονός το οποίο με τη σειρά του οδηγεί στην εξέλιξη και κερδοφορία του οργανισμού (Μπουραντάς, 2005). Ωστόσο, τα υψηλά επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης φαίνεται να επηρεάζουν θετικά όχι μόνο την ευημερία του εκάστοτε οργανισμού αλλά και ολόκληρη την οικονομία (Sumitha & Padmaja, 2017).

### **Μέτρηση της ικανοποίησης**

Τα τελευταία χρόνια η ερευνητική κοινότητα προσπαθεί να εντοπίσει τα κατάλληλα εργαλεία μέτρησης της εργασιακής ικανοποίησης. Εξαιτίας των πολλών παραγόντων που την προσδιορίζουν η μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης είναι δύσκολο να είναι ακριβής (Evans, 1997).

Τα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης και οι αντιλήψεις των ατόμων από το εργασιακό τους περιβάλλον δύναται να μετρηθούν, είτε με τη χορήγηση ερωτηματολογίων είτε συνεντεύξεων. Στην ουσία, οι εργαζόμενοι καλούνται να δηλώσουν τον βαθμό ευαρέσκειας ή δυσαρέσκειας από διάφορες πτυχές του εργασιακού τους ρόλου. Παρατηρούνται σπάνιες περιπτώσεις κατά τις οποίες μπορούμε να υπολογίσουμε την εργασιακή ικανοποίηση μέσω ερωτήσεων προς τους επιβλέποντες (Spector et al., 1988) και προς τους παρατηρητές (Glick et al., 1986).

Το Job Descriptive Index (JDI - Δείκτης Περιγραφής Εργασίας) των Smith et al. (1969) είναι ένα ιδιαίτερα δημοφιλές γνωστικό μέσο για τη μέτρηση της ικανοποίησης. Εστιάζει σε πέντε τομείς οι οποίοι είναι η εργασία, η επίβλεψη (επιστασία), η αμοιβή, οι δυνατότητες προαγωγής, και οι συνεργάτες. Συνολικά εμπεριέχονται 72 ερωτήματα, ενώ κάθε υποκλίμακα περιέχει 9 ή 18 ερωτήσεις. Οι συνιστώμενες απαντήσεις μπορούν να

λάβουν τη μορφή του “Ναι”, “Δεν είμαι σίγουρος”, ή “Όχι”. Σε κάθε τομέα υπάρχει και μια σύντομη επεξήγηση, με σχετικά ερωτήματα.

Οι Kinicki et al. (2002), έπειτα από μια σειρά αναλύσεων και μετά-αναλύσεων επιβεβαίωσαν την εγκυρότητα του ερωτηματολογίου. Τα υψηλά επίπεδα αξιοπιστίας και εγκυρότητας επιβεβαιώθηκαν και σε έρευνα των Brodke et al. (2009). Επίσης, οι Δράκου et al. (2004) αναφέρουν ότι οι τιμές αξιοπιστίας και εγκυρότητας του ερωτηματολογίου κυμαίνονται από μέτριες έως υψηλές.

Αξίζει να αναφερθεί ότι οι Tasios και Giannouli (2017) θέλησαν να μεταφράσουν το ερωτηματολόγιο αυτό στα Ελληνικά, προκειμένου να διερευνήσουν την εγκυρότητά του στον ελλαδικό χώρο, πράγμα το οποίο και επιβεβαιώθηκε. Ενδιαφέρον ήταν το αποτέλεσμα ότι ανάμεσα στο JDI και το ESI υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση ( $r = 0.79$ ,  $df = 321$ ,  $p < 0.001$ ), γεγονός που σημαίνει ότι όσοι συμμετέχοντες σημείωναν υψηλή βαθμολογία στο ένα, σημείωναν υψηλή και στο άλλο, και το αντίστροφο. Λαμβάνοντας υπόψιν τα αποτελέσματα αυτά, οι ερευνητές κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι η μεταφρασμένη έκδοση του JDI είναι έγκυρη και αξιόπιστη και μπορεί να χρησιμοποιηθεί ικανοποιητικά στη χώρα μας.

Ως μειονέκτημα καταγράφεται το ότι περιέχει μόνο 5 τομείς και ότι η εφαρμογή μερικών ερωτημάτων δεν είναι δυνατή σε κάποιες ομάδες εργασίες (Buffum & Konick, 1982; Cook et al., 1981). Ισχυρή κριτική δέχτηκε από τους Brief και Weiss (2002). Πιο συγκεκριμένα, ισχυρίστηκαν ότι απομονώνει πλήρως τον συνδυασμό γνωστικής και συναισθηματικής ικανοποίησης και επικεντρώνεται μόνο στην πρώτη. Ως απάντηση σε αυτό, οι Smith et al. (1987) προέβησαν σε κάποιες αλλαγές μετατρέποντας το μέτρο αυτό σε πιο συνοπτικό και περιεκτικό. Πρόσθεσαν και μία εξαβάθμια κλίμακα η οποία υπολογίζει τη συνολική εργασιακή ικανοποίηση, την Job in General Scale (JIG). Περιέχει 18 στοιχεία σχετικά με την εργασία, τα οποία λαμβάνουν τη μορφή επιθέτων ή σύντομων φράσεων. Κάθε εργαζόμενος μπορεί να δώσει απαντήσεις σχετικά με πόσο συμφωνεί ή διαφωνεί ή δεν είναι σίγουρος.

Το Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) αποτελεί επίσης μια συχνή επιλογή κλίμακας μέτρησης της επαγγελματικής ικανοποίησης (Weiss et al., 1966). Οι συμμετέχοντες καλούνται να απαντήσουν σε μία σειρά πολλαπλών ερωτήσεων. Η κλίμακα αυτή έχει δύο εκδοχές. Η μεν πρώτη εμπεριέχει 100 ερωτήσεις, η δε δεύτερη 20. Και οι δύο εκδοχές μελετούν τομείς που σχετίζονται με την ικανοποίηση του ατόμου από

την εργασία του. Αξίζει ωστόσο να σημειωθεί ότι τα σκορ των τομέων αυτών υπολογίζονται σε συνάρτηση με την εκδοχή των 100 ερωτήσεων. Η σύντομη εκδοχή υπολογίζει είτε τη συνολική εργασιακή ικανοποίηση είτε την εσωγενή και εξωγενή ικανοποίηση. Η πρώτη σχετίζεται με τη φύση της εργασίας και τα συναισθήματα που έχουν οι εργαζόμενοι γι' αυτήν. Στη δεύτερη αναφέρονται έννοιες όπως είναι η προαγωγή και η αμοιβή. Και οι δύο μορφές αποτελούν ένα συνδυασμό διάφορων τομέων. Ο εργαζόμενος καλείται να δηλώσει τον βαθμό ικανοποίησης που αντλεί από τον κάθε τομέα της κλίμακας. Ο συνδυασμός των επιμέρους μετρήσεων μας βοηθά να καταλήξουμε σε μία ολοκληρωμένη και συνολική μέτρηση της ικανοποίησης.

Το ερωτηματολόγιο αυτό έχει αποδειχθεί έγκυρο και αξιόπιστο (Smith et al., 1987; Weiss et al., 1966) και μπορεί να θεωρηθεί ως ένα ισχυρό εργαλείο στα χέρια των επιχειρήσεων όταν διερευνούν την ικανοποίηση των εργαζομένων και τις ανάγκες που απορρέουν από αυτήν.

Στον χώρο του αθλητισμού, ο Yiisof (1998) θέλησε να μελετήσει τη σχέση που υπάρχει μεταξύ της ηγεσίας και των επιπέδων επαγγελματικής ικανοποίησης που παρουσιάζουν οι προπονητές. Τα ευρήματα έδειξαν ότι η επαγγελματική ικανοποίηση των συμμετεχόντων σχετίζεται με τη συμπεριφορά των ηγετών, όταν αυτοί είναι μετασχηματιστικής φύσεως.

Άλλη μία ιδιαίτερα δημοφιλής κλίμακα είναι η Job Satisfaction Survey (JSS – Έρευνα Ικανοποίησης της Εργασίας) που προτάθηκε από τον Spector το 1985. Είναι ένα πολυδιάστατο μέτρο, καθώς αξιολογεί 9 παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης, ενώ η συνολική ικανοποίηση είναι απόρροια του συνδυασμού όλων των ερωτήσεων-παραγόντων. Πιο συγκεκριμένα αυτοί είναι: η επικοινωνία, η επιστασία, το έργο, οι λειτουργικές διαδικασίες, τα παράπλευρα οφέλη, οι πιθανές ανταμοιβές και η προαγωγή. Στο ερωτηματολόγιο επιλέγονται 36 ερωτήσεις με κάθε παράγοντα να αντιστοιχεί σε 4 ερωτήσεις. Η κλίμακα διαβαθμίζεται από το 1 μέχρι το 6, ξεκινώντας κλιμακωτά με τη δήλωση «Διαφωνώ πάρα πολύ» και καταλήγοντας στη δήλωση «Συμφωνώ πάρα πολύ».

Το ερωτηματολόγιο Employee Satisfaction Inventory - ESI (Koustelios, 1991; Koustelios & Bagiatas, 1997) είναι άλλη μία κλίμακα μέτρησης της επαγγελματικής-εργασιακής ικανοποίησης. Πιο συγκεκριμένα, επιχειρεί να μετρήσει 6 διαστάσεις της έννοιας αυτής, αποτελούμενη από 24 ερωτήματα. Ακολούθως αναφέρονται οι διαστάσεις αυτές με τον αριθμό των ερωτημάτων που τις απαρτίζουν:

- ☒ συνθήκες εργασίας (5 ερωτήσεις),
- ☒ αποδοχές (4 ερωτήσεις),
- ☒ προαγωγές (3 ερωτήσεις),
- ☒ φύση της ίδιας της εργασίας (4 ερωτήσεις),
- ☒ άμεσος προϊστάμενος (4 ερωτήσεις),
- ☒ οργανισμός ως ολότητα (4 ερωτήσεις).

Οι συμμετέχοντες καλούνται να απαντήσουν στις ερωτήσεις σε μια κλίμακα τύπου Likert πέντε βαθμίδων ξεκινώντας από «Διαφωνώ απόλυτα» (1) και καταλήγοντας στο «Συμφωνώ απόλυτα» (5). Η μέση τιμή των απαντήσεων αντιπροσωπεύει κάθε υποκλίμακα του ερωτηματολογίου.

Η εγκυρότητα και η αξιοπιστία του ESI έχουν υποστηριχθεί σε επαγγέλματα ανθρωπίνων υπηρεσιών και ιδιαίτερα στον αθλητικό χώρο, στα οποία συγκαταλέγονται εργαζόμενοι του δημόσιου τομέα (Koustelios & Bagiatis, 1997) και εκπαιδευτικοί πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης (Koustelios, 2001; Koustelios & Kousteliou, 1998).

### **Θεωρίες παρακίνησης του εργαζόμενου**

Αρκετές έρευνες έχουν συνδέσει τις θεωρίες παρακίνησης με την εργασιακή ικανοποίηση. Η έννοια της παρακίνησης αξίζει να μελετηθεί σε επίπεδο οργανισμού, γιατί συμβάλλει σημαντικά στην αύξηση της αποδοτικότητας των εργαζομένων και στην ύπαρξη κινήτρου, αποφέροντας πολλαπλά οφέλη στον οργανισμό (Μπουραντάς, 2002). Επίσης, η επαγγελματική ικανοποίηση συνδέει τις θεωρίες παρακίνησης με την εφαρμογή τους σε πρακτικό επίπεδο (Παπάνης, 2007).

#### *Θεωρία ιεράρχησης αναγκών του Maslow*

Η εργασία ή οποιαδήποτε παρόμοια δράση πραγματοποιείται από τα άτομα και έχει ως απώτερο στόχο να ικανοποιηθούν οι ανάγκες τους. Οι ανάγκες αυτές μπορεί να σχετίζονται με φυσιολογικούς, κοινωνικούς, ψυχολογικούς και πολιτιστικούς παράγοντες. Από πλευράς επιχειρήσεων καθίσταται καίριας σημασίας η αναγνώριση αυτών των αναγκών, έτσι ώστε να είναι σε θέση να συνδυάσουν την ικανοποίηση αυτών των αναγκών με την επίτευξη ενός έργου και την αποδοτικότητα των εργαζομένων. Είναι

σημαντικό λοιπόν για τις επιχειρήσεις να γνωρίζουν τις ανάγκες των εργαζομένων τους, έτσι ώστε να μπορέσουν να συνδέσουν την υλοποίηση του έργου και την απόδοση των εργαζομένων με την ικανοποίηση των αναγκών τους.

Ο Abraham Maslow (1908- 1970), Αμερικανός καθηγητής της Ψυχολογίας, είναι ένας από τους σημαντικότερους επιστήμονες που ασχολήθηκε ερευνητικά με τις ανθρώπινες ανάγκες και τον ρόλο που μπορούν αυτές να διαδραματίσουν στην παρακίνηση των εργαζομένων. Σύμφωνα λοιπόν με την προσέγγιση του Maslow (1954), οι ανάγκες κατατάσσονται σε 5 κατηγορίες με βάση το πόσο σημαντικές είναι για τον άνθρωπο (Wahba & Bridwell, 1976). Η θεωρία του μπορεί να αποτυπωθεί με την εικόνα μιας πυραμίδας, με τις φυσιολογικές ανάγκες να βρίσκονται στη βάση της. Ακριβώς μετά βρίσκονται οι ανάγκες που συνδέονται με την ασφάλεια. Ακολούθως, με διαδοχική σειρά εμφανίζονται οι ανάγκες για εκτίμηση και τέλος οι ανάγκες για αυτό-πραγμάτωση που βρίσκονται στην κορυφή της πυραμίδας.

Οι φυσιολογικές ανάγκες είναι ιδιαίτερα σημαντικές και συνδέονται με την επιβίωση του ατόμου. Τέτοιες σχετίζονται με τη σίτιση, το νερό, το οξυγόνο, την ένδυση, τον ύπνο, τη στέγη και είναι απαραίτητες για την ανάλυση των υπολοίπων κατηγοριών (Gill, 1988). Εφόσον οι ανάγκες του πρώτου επιπέδου έχουν ικανοποιηθεί δεν μπορούν να έχουν υποκινητική δράση με αποτέλεσμα να επικρατούν οι ανάγκες για ασφάλεια που ακολουθούν στην πυραμίδα. Γενεσιουργός αιτία αυτών των αναγκών αποτελεί το αίσθημα της αυτοσυντήρησης, το αίσθημα του φόβου δηλαδή και της ανασφάλειας απέναντι σε φυσικούς κινδύνους. Ο εργαζόμενος επιθυμεί να περιβάλλεται από ασφάλεια και βεβαιότητα για την εξασφάλιση του αύριο. Η ικανοποίηση αυτής της ανάγκης έχει διττή ερμηνεία, καθώς σχετίζεται όχι μόνο με τη σωματική αλλά και την ψυχική ασφάλεια. Η πρώτη σχετίζεται με το επίπεδο διαβίωσης, όπως είναι η εξασφάλιση ενός οικονομικού επιπέδου (Gill, 1988), ενώ η δεύτερη με την ικανοποίηση φυσικών αναγκών όπως η επαγγελματική ικανοποίηση, η σταθερότητα στην εργασία και η κοινωνική ασφάλεια (Κάντας, 1998).

Το τρίτο επίπεδο της πυραμίδας του Maslow αναφέρεται στις κοινωνικές ανάγκες που περιλαμβάνουν την αίσθηση της εκτίμησης, της αποδοχής, της φιλίας, κλπ. Διακατέχονται από το έμφυτο συναίσθημα του ανήκειν, την ανάγκη δηλαδή να νιώθουν αποδεκτοί από ένα κοινωνικό σύνολο και να εντάσσονται σε αυτό. Μέσω της καθημερινότητας στον εργασιακό χώρο, ο εργαζόμενος συνάπτει σχέσεις δημιουργώντας

φιλίες και ομάδες ικανοποιώντας με αυτόν τον τρόπο την ανάγκη του να ανήκει κάπου (Ξυροτύρη & Κουφίδου, 1992). Η ικανοποίηση των δύο προηγούμενων αναγκών έστω και στον ελάχιστο βαθμό αποτελεί βασική προϋπόθεση για να ικανοποιηθεί η ανάγκη αυτού του επιπέδου (Gill, 1988).

Ακολουθούν οι ανάγκες εκτίμησης ή αναγνώρισης που σχετίζονται με την ικανοποίηση του εγώ του κάθε ατόμου, όπως είναι η επιθυμία για σεβασμό, εκτίμηση, επιτυχία, κύρος, θαυμασμό, μοναδικότητα. Έχοντας ικανοποιήσει την ανάγκη του ανήκειν αναζητεί μια ιεραρχική θέση στην κοινωνική δομή, η οποία θα του προσφέρει γόητρο, αναγνώριση και προνόμια. Το άτομο έχει ως στόχο όχι μόνο να εξασφαλίσει μια σημαντική θέση, αλλά και να τη διατηρήσει (Ξυροτύρη & Κουφίδου, 1992). Η αποτυχία κάλυψης των συγκεκριμένων αναγκών οδηγεί συχνά τα άτομα σε αισθήματα απογοήτευσης, κατωτερότητας και παραίτησης (Gill, 1988).

Οι ανάγκες για αυτοολοκλήρωση ή αλλιώς αυτοπραγμάτωση (self-actualization) βρίσκονται στο τελευταίο επίπεδο της πυραμίδας. Προϋπόθεση για να κάνουμε λόγο για τις ανάγκες αυτές είναι η ικανοποίηση των αναγκών που βρίσκονται στα προηγούμενα επίπεδα. Η έννοια της αυτοπραγμάτωσης αναφέρεται στην προσπάθεια του ατόμου για πραγματοποίηση των ονείρων και των φιλοδοξιών του. Το αίσθημα ολοκλήρωσης επέρχεται όταν νιώσει ότι πέτυχε την «αποστολή» του ως άτομο (Mullins, 2007). Το μορφωτικό επίπεδο σε συνδυασμό με την οικογενειακή κατάσταση διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στο να ικανοποιηθεί αυτό το επίπεδο αναγκών (Gill, 1988).

Σύμφωνα με το Maslow (1954), η ανάλυση των κινήτρων γίνεται με ιεραρχικό τρόπο, λαμβάνοντας υπόψη τη δυναμικότητα και την προτεραιότητά τους. Αυτό σημαίνει ότι απαραίτητη προϋπόθεση για να ικανοποιηθούν οι ανάγκες των ανώτερων επιπέδων είναι να έχουν ικανοποιηθεί προηγούμενα οι ανάγκες των κατώτερων. Η δυναμική που έχει η κάθε ανάγκη είναι αντιστρόφως ανάλογη με το επίπεδο ικανοποίησης της. Πιο συγκεκριμένα, όταν ικανοποιείται μια ανάγκη μειώνεται ταυτόχρονα και η ισχύς της, με αποτέλεσμα να μην προκαλεί την παρακίνηση του εργαζομένου για την επίδιωξη της ανάγκης (Latham, 2012).

Η θεωρία αυτή μπορεί να βρει πρόσφορο έδαφος σε επίπεδο οργανισμού, παρά το γεγονός ότι δεν αναφέρεται αποκλειστικά σε εργασιακό περιβάλλον (Κουτούζης, 1999), καθώς η ικανοποίηση των βιολογικών και των αναγκών ασφαλείας δίνει τη δυνατότητα για την ικανοποίηση των επόμενων αναγκών (Κώστα & Υφαντίδου, 2015).



Στη συγκεκριμένη περίπτωση, οι ανάγκες ασφαλείας μπορούν να αποδοθούν με τις έννοιες του μισθού και της ύπαρξης εργασίας. Η εξασφάλιση αυτών των αναγκών δίνει το έναυσμα για την επίτευξη των επόμενων αναγκών, όπως είναι η δημιουργία ενός αρμονικού εργασιακού κλίματος, η επικοινωνία μεταξύ των συναδέλφων και η ανάθεση καθηκόντων (Μάρκοβιτς & Μοναστηρίδου, 2011). Οι βασικές αρχές της θεωρίας ιεράρχησης των αναγκών πρόκειται να βοηθήσουν σημαντικά τον οργανισμό στη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού (Μάρκοβιτς & Μοναστηρίδου, 2011).

#### *Η θεωρία υγιεινής-παρακίνησης του Frederick Herzberg*

Στηριζόμενος στη θεωρία ιεράρχησης αναγκών του Maslow, ο Frederick Herzberg (1923-2000) παραθέτει τη θεωρία παρακίνησης / υγιεινής (1959) ή αλλιώς θεωρία των 2 παραγόντων, η οποία επικεντρώνεται στην παρακίνηση των εργαζομένων. Βασιζόμενος στα αποτελέσματα εμπειρικών ερευνών που πραγματοποιήθηκαν σε εργασιακούς χώρους κατέληξε στους δύο βασικούς παράγοντες που καθορίζουν την εργασιακή συμπεριφορά κάθε ατόμου. Αυτοί είναι οι παράγοντες κινήτρων ή παρακίνησης και οι παράγοντες υγιεινής ή διατήρησης. Στην πρώτη κατηγορία ανήκουν παράγοντες που προσφέρουν ευχαρίστηση στον εργαζόμενο παροτρύνοντας τον να βελτιώσει την απόδοσή του, να εξελιχθεί και να νιώσει τελικά εργασιακά ικανοποιημένος (Blanchard & Hersey, 1982). Η συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων του οργανισμού ή της επιχείρησης κάνει τα άτομα να νιώθουν υπεύθυνα και να αντλούν ικανοποίηση (Paul et al., 1969). Τα στοιχεία που απαρτίζουν αυτούς τους παράγοντες και χρήζουν ιδιαίτερης σημασίας είναι η αναγνώριση του έργου, η ίδια η φύση της εργασίας, το επίτευγμα, η πρόοδος και η υπευθυνότητα. Τα ενδογενή κίνητρα φαίνεται να επιδρούν περισσότερο στην ύπαρξη επαγγελματικής ικανοποίησης συγκριτικά με τα εξωγενή (Kaizer, 2014).

Σύμφωνα με τη θεωρία του Herzberg (1959), οι παράγοντες υγιεινής δεν παρακινούν θετικά τον εργαζόμενο, αλλά όταν απουσιάζουν επιφέρουν δυσαρέσκεια στους εργαζόμενους. Αυτό σημαίνει ότι για να επιτευχθεί το αίσθημα ικανοποίησης στους εργαζόμενους ο φορέας απασχόλησης πρέπει να εστιάσει στους παράγοντες της πρώτης κατηγορίας (Κουτούζης, 1999). Τα βασικά στοιχεία που συνθέτουν τους παράγοντες υγιεινής είναι οι εξής: οι συνθήκες εργασίας, η επίβλεψη, η πολιτική που

ακολουθεί ο οργανισμός, οι οικονομικές απολαβές, οι διαπροσωπικές σχέσεις μέσα στον οργανισμό, το κύρος, η ασφάλεια εργασίας και η προσωπική ζωή.

Με βάση τη θεωρία των δύο παραγόντων η ικανοποίηση και η δυσαρέσκεια αποτελούν δυο διαφορετικές δυνάμεις παρακίνησης, δεν είναι δηλαδή τα δύο άκρα αυτής της διαδικασίας (Herzberg et al., 1993). Η διασφάλιση της ύπαρξης των παραγόντων υγιεινής αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για να επιτευχθεί η ικανοποίηση από τους παράγοντες παρακίνησης (Μπουραντάς, 2002; Malik & Naeem, 2013). Η δυσαρέσκεια ενός εργαζόμενου από την πρώτη κατηγορία παραγόντων δεν δίνει τη δυνατότητα αλλαγής αυτού του συναισθήματος (Μάρκοβιτς & Μοναστηρίδου, 2011).

Η εμπειρική έρευνα πάνω στην οποία στηρίζεται την καθιστά ιδιαίτερα αξιόπιστη (Παναγιωτοπούλου, 1997). Η θεωρία αυτή βρίσκει πρόσφορο έδαφος σ' ένα εργασιακό περιβάλλον, καθώς συνδέει την εργασιακή ικανοποίηση ενός ατόμου με αυτούς τους δύο παράγοντες. Αυτό σημαίνει ότι ένας εργαζόμενος ο οποίος είναι ικανοποιημένος θα βιώνει και αισθήματα παρακίνησης στην εργασία του (Μάρκοβιτς & Μοναστηρίδου, 2011).

Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι η θεωρία του Herzberg έχει δεχθεί αμφισβήτηση για την ορθότητά της. Πιο συγκεκριμένα, οι Behling et al. (1968) παρουσίασαν τα συμπεράσματα 15 διαφορετικών μελετών, τα οποία δεν επιβεβαιώνουν ολοκληρωτικά τη θεωρία. Ακόμα, σε έρευνα των Ewen et al. (1966) δεν επιβεβαιώθηκε πλήρως η θεωρία των δύο παραγόντων. Επίσης ο διαχωρισμός αυτός σε δύο παράγοντες δεν θεωρείται απόλυτος, καθώς και οι δύο παράγοντες δύναται να καταστήσουν κάποιον ικανοποιημένο ή μη ικανοποιημένο, ενώ την ίδια στιγμή ο ένας από τους δύο παράγοντες μπορεί να λάβει τον ρόλο του κινήτρου και του αντικινήτρου (Rollinson, 2008; Shipley & Kiely, 1988). Επίσης, το γεγονός ότι η θεωρία αυτή δεν λαμβάνει υπόψη της χαρακτηριστικά, όπως η προσωπικότητα ενός ατόμου, φαίνεται να συντελεί αρνητικά στην ύπαρξη απόδειξης ότι οι παράγοντες υγιεινής μπορούν να λειτουργήσουν παρακινητικά σ' έναν εργαζόμενο (Μάρκοβιτς & Μοναστηρίδου, 2011).

#### *Η θεωρία των προσδοκιών του Vroom*

Ο Vroom (1964) διατύπωσε τη θεωρία των προσδοκιών συνδέοντας τα κίνητρα με την επαγγελματική ικανοποίηση. Σύμφωνα με τη θεωρία, η υποκίνηση ενός εργαζόμενου είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με τα επιθυμητά αποτελέσματα από το

εργασιακό περιβάλλον και με την προσδοκία ότι μόνο μέσω μιας συγκεκριμένης συμπεριφοράς μπορεί να οδηγηθεί στην επίτευξη συγκεκριμένων αποτελεσμάτων. Προσπαθεί δηλαδή να προβλέψει την ατομική συμπεριφορά και τις επιλογές που κάνει ο κάθε εργαζόμενος, που καταλήγουν σε συγκεκριμένη εργασιακή απόδοση (Kanfer, 1990).

Σύμφωνα με τη θεωρία των προσδοκιών, κάθε εργαζόμενος παρακινείται ώστε να επιτευχθούν καλύτερα εργασιακά αποτελέσματα και οικονομικές απολαβές (Καραγκούνης & Μπελλάλη, 2018), συνδέοντας την εργασιακή ικανοποίηση με τα κίνητρα (Κουτούζης, 1999). Πιο συγκεκριμένα, η προσωπική τους εκτίμηση σχετικά με τα αποτελέσματα που θα έχει η προσπάθειά τους, όπως είναι η αύξηση της παραγωγικότητας και η συνακόλουθη αύξηση στον μισθό τους, οδηγεί ως παρακίνηση για να εντείνουν την προσπάθειά τους σε επίπεδο οργανισμού (Μουζά & Λαζαρίδη, 2013). Για τον λόγο αυτό, οι οργανισμοί οφείλουν να προσαρμόσουν την πολιτική και τον τρόπο λειτουργίας τους με βάση τις ανάγκες και τις επιθυμίες των εργαζόμενων και να αμείβουν τους εργαζόμενους με τέτοιο τρόπο που θα αυξάνεται η αποδοτικότητά τους (Μουζά & Λαζαρίδη, 2013).

Σχετικά με την ικανοποίηση των εργαζόμενων, η θεωρία αυτή υποστηρίζει ότι δεν καθορίζεται μόνο από τη φύση της εργασίας αλλά συμβάλλουν και οι αξίες και οι προσδοκίες του ατόμου για την εργασία του. Η προσδοκία αφορά την υφιστάμενη σχέση μεταξύ της προσπάθειας και της απόδοσης και υποδεικνύει το πόσο σίγουρος είναι ο εργαζόμενος ότι θα οδηγηθεί στην επιθυμητή απόδοση μέσω αυτής της προσπάθειάς του, λαμβάνοντας τις επιθυμητές ανταμοιβές (Πομόνης, 2002).

Αξίζει να σημειωθεί ότι ο εργαζόμενος δεν παρακινείται μόνο από την παροχή αμοιβών ή επιβραβεύσεων (Green, 1992), αλλά επηρεάζεται και από τη συναισθηματική του πλευρά που τον κάνει να επιδιώκει την ικανοποίηση των εργασιακών αναγκών του (Πομόνης, 2002). Παράγοντες όπως η αυτό-αποτελεσματικότητα, η αυτοεκτίμηση, η εμπειρία και η βοήθεια από τους συναδέλφους επηρεάζουν την προσδοκία. Σύμφωνα με τους Griffin και Moorhead (2011), οι τρεις αυτές αρχές αποτελούν σε σημαντικό βαθμό απαραίτητες προϋποθέσεις για την παρακίνηση του εργαζομένου

Έντονη κριτική έχει δεχθεί αυτή η θεωρία, καθώς αγνοεί τη διαφορετικότητα των εργαζομένων και τις διαφορετικές εργασιακές συνθήκες σε διαφορετικές στιγμές (Kanfer, 1990). Επίσης, στον εργασιακό χώρο υπάρχουν αρκετές αμφιβολίες για τη

χρησιμότητά της, καθώς πολλοί είναι αυτοί που εκτιμούν ότι οι εργαζόμενοι δεν υπολογίζουν επαρκώς τις συνθήκες, πριν προβούν στην επιλογή μίας πράξης. Αντίθετα, συμβιβάζονται με μία ικανοποιητική λύση, σταματώντας την εύρεση μίας καλύτερης, η οποία ενδέχεται να τους οδηγήσει σε μεγαλύτερο μισθό (Ζαβλανός, 2002).

Μελετώντας τις προαναφερθείσες θεωρίες οδηγούμαστε στο συμπέρασμα ότι τα κίνητρα παρακίνησης εργαζομένων μπορεί να είναι πολλαπλά και καλύπτουν ένα μεγάλο φάσμα, περιλαμβάνοντας έννοιες όπως ο μισθός, οι εργασιακές και διαπροσωπικές σχέσεις, η ηγεσία, οι προσδοκίες, οι ικανότητες, η προσδοκία επαγγελματικής ανέλιξης. Τα συστατικά αυτά βοηθούν στην εξαγωγή χρήσιμων συμπερασμάτων όχι μόνο για τον οργανισμό αλλά και για τον ίδιο τον εργαζόμενο (Λαλούμης, 2015). Σε αντίθετη περίπτωση, η έλλειψη κινήτρων σχετίζεται με κακές πρακτικές αλλά και αδυναμία διατήρησης του προσωπικού (Okello & Gilson, 2015). Ιδιαίτερα στη σύγχρονη πραγματικότητα, η αξιοποίηση αυτών των θεωριών βοηθάει στην εξασφάλιση ενός αποδοτικού εργατικού δυναμικού και στην παραμονή του στον εργασιακό χώρο στη διάρκεια κρίσεων, όπως είναι και μία πανδημία (Valdez & Nichols, 2013).

### **Παράγοντες ικανοποίησης εργαζομένου**

Όπως έχει ήδη αναφερθεί η εργασιακή ικανοποίηση συνδέεται τόσο με τα κίνητρα που συνδέονται με το εργασιακό περιβάλλον όσο και με τις προσωπικές αντιλήψεις και τις στάσεις των ατόμων γι' αυτό (Κάντας, 1998). Συνδέεται επίσης με τον βαθμό ικανοποίησης ενός ατόμου στον εργασιακό του χώρο και τις προσωπικές του προσδοκίες (Wapous, 1976).

Συνοπτικά, οι σημαντικότεροι παράγοντες που ενισχύουν την ύπαρξη επαγγελματικής ικανοποίησης σχετίζονται με την υποστήριξη των προϊσταμένων και την αυτονομία στη λήψη αποφάσεων, με το αίσθημα δικαιοσύνης στον εργασιακό χώρο, με την ποιότητα και το είδος των ανθρωπίνων σχέσεων και με την αξία που έχει η εργασία για το κάθε άτομο (Knudsen et al., 2006; Duraisingam et al., 2006; Broome et al., 2009; Alexias et al., 2011).

Ο Koustelios (2001) επιχείρησε να ταξινομήσει τους παράγοντες αυτούς σε τρεις μεγάλες κατηγορίες. Συγκεκριμένα, τους διαχώρισε σε όσους σχετίζονται με το εργασιακό περιβάλλον, σε αυτούς που είναι σχετικοί με συγκεκριμένες διαστάσεις της εργασίας και σε όσους σχετίζονται με τους συναδέλφους.

Οι Kreitner και Kinicki (1998) αναφέρουν ότι οι παράγοντες που προσδιορίζουν την επαγγελματική ικανοποίηση είναι η εκπλήρωση των αναγκών του εργαζόμενου, των προσδοκιών και των εργασιακών αξιών του. Τους παράγοντες αυτούς έρχονται να συμπληρώσουν ο βαθμός δίκαιης αντιμετώπισης ενός ατόμου στο εργασιακό του περιβάλλον και η ικανοποίηση προσωπικών χαρακτηριστικών και γενετικών παραγόντων.

Σύμφωνα με τον Herzberg οι δέκα κύριοι παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης είναι οι εξής: η ασφάλεια, οι δυνατότητες εξέλιξης, η επικοινωνία και τα οφέλη, η επιχείρηση και η διοίκηση, οι εργασιακές συνθήκες, οι εσωγενείς πλευρές της εργασίας, η επιτήρηση, οι κοινωνικές πτυχές της εργασίας, και ο μισθός.

### *Μισθός*

Οι οικονομικές απολαβές των εργαζομένων φαίνεται να επιδρούν θετικά στην ύπαρξη συνολικής εργασιακής ικανοποίησης (Chaudhary et al., 2016; Malik et al., 2012). Ο βαθμός εργασιακής ικανοποίησης δεν εξαρτάται ωστόσο μόνο από την απόλυτη τιμή του μισθού. Σημαντικό ρόλο διαδραματίζουν και οι ενδεχόμενες αυξήσεις που μπορεί να λάβει στον συγκεκριμένο εκάστοτε μισθό (Grund & Sliwka, 2001). Έτσι, ο μισθός ή μία ενδεχόμενη καθυστέρηση πληρωμής του μισθού επιδρούν αρνητικά στην ύπαρξη επαγγελματικής ικανοποίησης (Γκιόκα et al., 2018; Cohidon et al., 2019).

Η έρευνα για την εργασιακή ικανοποίηση υψηλόμισθων και χαμηλόμισθων εργαζομένων έχει οδηγήσει σε αντιφατικά αποτελέσματα. Σε έρευνα των Diaz-Serrano και Cabral Vieira (2005) βρέθηκε ότι οι χαμηλόμισθοι εργαζόμενοι παρουσίασαν χαμηλότερα επίπεδα από τους υψηλόμισθους. Η υψηλότερη απόδοση των εργαζομένων οδηγεί σε υψηλότερο ποσοστό αμοιβών, και στη συνέχεια παρατηρούνται υψηλότερα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης (Spector, 2000)

Αντίθετα με τα παραπάνω, έχει βρεθεί ότι οι εργαζόμενοι που έχουν χαμηλότερους μισθούς τείνουν να είναι πιο ικανοποιημένοι από τον μέσο όρο ικανοποίησης που παρουσιάζει το σύνολο των εργαζομένων. Αυτό πιθανότατα να οφείλεται στο γεγονός ότι οι υπάρχουσες υψηλές αμοιβές σε μία κατηγορία εργαζομένων δεν λειτουργούν ως κίνητρο για αύξησή τους (Coning et al., 2019), αλλά αντίθετα οι υψηλόμισθοι νιώθουν αδικημένοι για τους μισθούς αυτών που έχουν λιγότερες δεξιότητες και εργάζονται λιγότερο (Cappelli & Sherer, 1988; Clark & Oswald, 1996).

Γίνεται φανερό ότι ο μισθός, οι ώρες εργασίας και η ποιότητα του εργασιακού περιβάλλοντος διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στον βαθμό εργασιακής ικανοποίησης. Ωστόσο, σε αυτές εντάσσονται και οι υποκειμενικοί παράγοντες, όπως είναι ο έπαινος ή η ανάθεση νέων αρμοδιοτήτων (Rani & Neeraja, 2014), οι δυνατότητες επαγγελματικής εξέλιξης και προαγωγής (Abuhashesh et al., 2019; Saharuddin & Sulaiman, 2016). Για τον λόγο αυτό, παρατηρείται πρόθεση αποχώρησης ενός ατόμου από την εργασία του όταν ο μισθός δεν ανταποκρίνεται στις ανάγκες του ή όταν νιώθει πως μένει στάσιμος χωρίς να εξελίσσεται επαγγελματικά. Στις περιπτώσεις αυτές οι εργαζόμενοι αναζητούν νέα εργασία (Belete, 2018). Οι μη υλικές απολαβές αποτελούν έναν εσωτερικό παράγοντα παρακίνησης, επειδή ο εργαζόμενος νιώθει ικανοποιημένος από την επιτυχή εκτέλεση του έργου που έχει αναλάβει (Thomas, 2009). Τα ευέλικτα ωράρια, τα εκτενή διαλείμματα και οι διαθέσιμες ημέρες άδειας ανήκουν στην κατηγορία των μη υλικών απολαβών (Stone, 2002).

Με βάση τη θεωρία των παραγόντων υγιεινής- παρακίνησης του Herzberg, ο μισθός δεν θεωρείται παράγοντας ικανοποίησης, αλλά εξασφαλίζει τη μη ύπαρξη δυσαρέσκειας. Σύμφωνα με τη θεωρία προσδοκιών του Vroom, ο εργαζόμενος είναι ικανοποιημένος όταν πιστεύει ότι αμείβεται όσο πρέπει ή και περισσότερο για την απόδοσή του.

Στο σημείο αυτό γίνεται αντιληπτή η σημασία του μισθού για την ικανοποίηση ενός ατόμου, καθώς εξυπηρετεί τις βασικές ανάγκες επιβίωσης. Ωστόσο, δεν είναι ο μόνος παράγοντας που συμβάλλει στην ύπαρξη επαγγελματικής ικανοποίησης, γι' αυτό και χρειάζεται περαιτέρω μελέτη και άλλων σημαντικών παραγόντων (Judge et al., 2010).

### *Εργασιακό περιβάλλον*

Υπάρχουν αρκετοί παράγοντες που συντελούν στην ύπαρξη εργασιακής ικανοποίησης και αφορούν διάφορες πτυχές του εργασιακού περιβάλλοντος. Πιο συγκεκριμένα, αυτές είναι η φύση του επαγγέλματος (Weiss & Cropanzano, 1996), οι προκλήσεις που υπάρχουν στον εργασιακό χώρο και η δίκαιη ανταμοιβή (Chamundeswari, 2013), ο προϊστάμενος (Lo et al., 2011), οι ευκαιρίες για εξέλιξη και προαγωγή (Smith, 1992), η υποστήριξη όχι μόνο από τους συναδέλφους

(Chamundeswari, 2013) αλλά και από το γενικότερο κοινωνικό σύνολο, που εμπεριέχει στοιχεία φροντίδας και συμπάθειας (Αντωνίου, 2009).

Αναλυτικότερα, η δυνατότητα συμμετοχής ενός εργαζόμενου στη λήψη αποφάσεων αλλά και η απουσία αυστηρής επιτήρησης και εποπτείας φαίνεται να ενισχύουν τα επίπεδα επαγγελματικής ικανοποίησης (Warr, 2005). Για τον λόγο αυτό σε έρευνα των Montoro-Rodriguez και Small (2006) βρέθηκε ότι οι εργαζόμενοι που δεν έχουν τα απαραίτητα προσόντα για να ανταποκριθούν στις εργασιακές απαιτήσεις παρουσιάζουν χαμηλότερα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης.

Επίσης, πλήθος ερευνών καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι ο φόρτος εργασίας και το πιεστικό περιβάλλον έχουν αρνητικό αντίκτυπο στην ύπαρξη επαγγελματικής ικανοποίησης (Ali & Farooqi, 2014; Raziq & Maulabakhsh, 2015; Tao et al., 2015).

Το οργανωσιακό κλίμα παίζει έντονο ρόλο στην ύπαρξη επαγγελματικής ικανοποίησης και επηρεάζει την επιθυμία των εργαζόμενων για παραμονή στην εργασία (Belete, 2018). Ένα περιβάλλον που προσφέρει εργασιακή ασφάλεια σχετίζεται θετικά με την ύπαρξη εργασιακής ικανοποίησης (Abuhashesh et al., 2019).

Χαρακτηριστικά όπως το ομαδικό πνεύμα, η συνεργασία, η επικοινωνία, η στήριξη και η εμπιστοσύνη συμβάλουν θετικά στην εργασιακή ικανοποίηση, στην παρακίνηση των εργαζομένων και στην επιθυμία τους για παραμονή στην εργασία (Jeswani & Dave, 2012). Επίσης, όταν οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι συμβάλλουν και οι ίδιοι στη διατήρηση αυτού του κλίματος, καθώς δείχνουν έντονο ενδιαφέρον για τις ανάγκες και το έργο των συναδέλφων τους (Dziuba et al., 2020). Η δημιουργία λοιπόν ενός ομαδικού πνεύματος και η ύπαρξη αρμονικών διαπροσωπικών σχέσεων παίζει σημαντικό ρόλο αυξάνοντας τα επίπεδα επαγγελματικής ικανοποίησης (Azam et al., 2017; Tao et al., 2015).

Στα πλαίσια ενός τέτοιου περιβάλλοντος οι εργαζόμενοι νιώθουν ότι μπορούν να θέσουν μακροπρόθεσμους στόχους καλλιεργώντας τη δημιουργικότητά τους (Preston, 2018; Singh et al., 2019). Το γεγονός αυτό αυξάνει τη συμμετοχή τους στη λήψη αποφάσεων και ακολούθως αυξάνεται και η εργασιακή ικανοποίηση (Muindi, 2011; Togia et al., 2004).

Σημαντικός παράγοντας εργασιακής ικανοποίησης είναι το σύστημα δίκαιων ανταμοιβών στο εσωτερικό του οργανισμού (Berger & Berger, 2015; Chamundeswari, 2013). Εργασιακά περιβάλλοντα στα οποία δεν επικρατεί δικαιοσύνη αλλά μεροληπτικές

τακτικές επιφέρουν αρνητικά αποτελέσματα στους εργαζόμενους, μειώνοντας την ικανοποίηση τους και αυξάνοντας την επιθυμία τους για παραίτηση (Kaur et al., 2013; Suliman & Al Obaidli, 2011). Για τον λόγο αυτό η ύπαρξη δικαιοσύνης είναι απαραίτητη για την ύπαρξη επαγγελματικής ικανοποίησης (Afridi & Baloch, 2018; Ajala, 2017; Cheah et al., 2016; Minibas-Poussard et al., 2017).

Συμπερασματικά λοιπόν η οργανωσιακή κουλτούρα κάθε οργανισμού παίζει καίριο ρόλο στα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης (Tzeng et al., 2002; Girma, 2016). Πιο συγκεκριμένα, οι δομές που ακολουθούν ένα καινοτόμο πλαίσιο επιδρούν θετικά στην ύπαρξη επαγγελματικής ικανοποίησης σε αντίθεση με γραφειοκρατικές δομές (Bigliardi et al., 2012). Είναι ιδιαίτερα σημαντικό για κάθε οργανισμό η επιχείρηση να καταφέρει τους εργαζόμενους να ασπαστούν την κουλτούρα τους, γιατί μέσω αυτού του γεγονότος βιώνουν υψηλά επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης. Σε αντίθετη περίπτωση, οι εργαζόμενοι απομακρύνονται από τους συναδέλφους τους και το εργασιακό περιβάλλον προκαλώντας χαμηλή απόδοση (Lund, 2003).

Η αποτελεσματικότητα των ατόμων στο εργασιακό τους περιβάλλον σχετίζεται θετικά με την ύπαρξη επαγγελματικής ικανοποίησης (Abdulkhaliq & Mohammadali, 2019; Khan et al., 2012; Yuen et al., 2018). Από την άλλη πλευρά, η έννοια της εργασιακής ικανοποίησης σχετίζεται αρνητικά με την ύπαρξη απουσιών από την εργασία (Cortese, 2007; Dasgupta & Dubey, 2015) και την επιθυμία εγκατάλειψης της εργασίας (Mihajlov & Mihajlov, 2016).

Η σύγκρουση και η ασάφεια των ρόλων επιφέρει αρνητικά αποτελέσματα στην ύπαρξη εργασιακής ικανοποίησης (Belias et al., 2015; Koustelios & Kousteliou, 1998). Η ασάφεια ρόλων έχει να κάνει με το αίσθημα αβεβαιότητας που υπάρχει στον εργαζόμενο όταν δεν γνωρίζει τις απαιτήσεις που έχει η δουλειά του αλλά και τι περιμένουν οι εργοδότες από αυτόν (Baron, 1986; Lee & Schuler, 1982). Η υπερφόρτωση πολλών ρόλων ταυτόχρονα επηρεάζει τη συμπεριφορά ενός ατόμου μέσα στον οργανισμό προκαλώντας σύγχυση και επιφέροντας αρνητικά αποτελέσματα, γεγονός που σημαίνει ότι μειώνεται και η εργασιακή ικανοποίηση (Behrman & Perreault, 1984; Walsh & Taber, 1976). Η σύγκρουση ρόλων παρατηρείται όταν ο εργαζόμενος αισθάνεται ότι πρέπει να ανταποκριθεί σε μια ποικιλία απαιτήσεων και προσδοκιών ή όταν η συμμόρφωση με ορισμένες απαιτήσεις του ρόλου δυσκολεύει τη συμμόρφωση με άλλες πτυχές αυτού του ρόλου.



Η εργασιακή ασφάλεια και η υγιεινή του εργασιακού περιβάλλοντος σχετικά με την αποφυγή ατυχημάτων αποτελούν σημαντικούς παράγοντες για την ύπαρξη εργασιακής ικανοποίησης. Οι παράγοντες αυτοί συμβάλλουν θετικά στην απόδοση και την παραγωγικότητα των εργαζομένων (Gyekye, 2005). Έχει αποδειχθεί ότι η απόδοση και η παραγωγικότητα των εργαζομένων αυξάνεται όταν ταυτόχρονα αυξάνεται και το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης. Όταν τα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης είναι χαμηλά συμβαίνει το αντίθετο (Βακόλα & Νικολάου, 2019). Πιο συγκεκριμένα, στον τομέα της παραγωγικότητας η εργασιακή ικανοποίηση φαίνεται να είναι ακόμα πιο ισχυρή όταν τα άτομα βρίσκονται σε διευθυντική ή διοικητική θέση, όταν χαρακτηριστικό της εργασίας τους είναι η πολυπλοκότητα καθώς και όταν είναι ελεύθεροι επαγγελματίες (Warr, 2005).

Όσον αφορά τη σχέση εργασίας, έρευνες έχουν καταλήξει στο συμπέρασμα ότι οι μόνιμοι υπάλληλοι είναι περισσότερο εργασιακά ικανοποιημένοι από αυτούς που έχουν σχέση προσωρινής εργασίας (Wilkin, 2013). Ωστόσο, είναι περισσότερο ικανοποιημένοι από τους εργαζόμενους με σχέση εργασίας αορίστου χρόνου (Dawson et al., 2014). Αντίθετα σε έρευνα των Nestor και Leary, (2000) βρέθηκε ότι οι εργαζόμενοι που δεν είχαν σχέση μόνιμης εργασίας ήταν περισσότερο εργασιακά ικανοποιημένοι από τους μόνιμους.

### *Ηγεσία*

Η συμβολή της διοίκησης και των προϊσταμένων φαίνεται να επηρεάζει σημαντικά την εκδήλωση ικανοποίησης των εργαζομένων (Griffin et al., 2001; Togia et al., 2004). Όταν η επιρροή των ηγετών απέναντι στους υπαλλήλους χαρακτηρίζεται ως θετική, γεγονός που δίνει περισσότερες προοπτικές για ανάπτυξη και εξέλιξη, φαίνεται να αυξάνεται η παρακίνηση, οδηγώντας στα επιθυμητά αποτελέσματα (Μάρκοβιτς & Μοναστηρίδου, 2011; Graham & Messner, 1998; Evans & Hohenshil, 1997; Michalakoukos et al., 2011). Η συμβολή των ηγετών είναι ιδιαίτερα σημαντική για την ικανοποίηση των εργαζόμενων, επειδή η υποστήριξη από πλευράς διοίκησης επιφέρει θετικό αντίκτυπο στους εργαζόμενους, οι οποίοι νιώθουν ότι ο οργανισμός ενδιαφέρεται γι' αυτούς, τους βοηθάει και καταλαβαίνει τους στόχους και τις προσωπικές τους αξίες, δημιουργώντας ένα κλίμα εμπιστοσύνης και υποστήριξης (Alhammad et al., 2020; Dutton, 2018; Platis et al., 2015; Qureshi & Ab Hamid, 2017).

Συμπερασματικά, η πολιτική της εταιρείας που λαμβάνει υπόψιν της τις ανάγκες των εργαζομένων της συμβάλλει στην ύπαρξη επαγγελματικής ικανοποίησης (Giannikis & Nikandrou, 2013; Ravid et al., 2017). Από την κατάσταση αυτή επωφελείται τόσο ο εργαζόμενος όσο και η ίδια η επιχείρηση (Spector, 1997).

Το στυλ της ηγεσίας διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην ικανοποίηση των εργαζομένων και την επιθυμία τους για παραμονή στον οργανισμό (Belete, 2018). Αναλυτικότερα, σε οργανισμούς όπου παρατηρείται η μετασχηματιστική ηγεσία παρατηρείται μικρότερη επιθυμία για αποχώρηση από την εργασία, καθώς οι εργαζόμενοι νιώθουν ότι ικανοποιούνται αρκετές από τις ανάγκες τους (Fotaki et al., 2012). Αντίθετα αποτελέσματα παρατηρούνται όταν ο ηγέτης ακολουθεί ένα αυταρχικό ή αδιάφορο στυλ ηγεσίας, καθώς οι εργαζόμενοι νιώθουν ότι καταπιέζονται (Dotse & Asumeng, 2014) και ότι στερούνται υποστήριξης και καθοδήγησης (Puni et al., 2016).

### *Ηλικία*

Η ηλικία αποτελεί σημαντικό παράγοντα για την ύπαρξη εργασιακής ικανοποίησης, αν και μελέτες δεν έχουν καταφέρει να προσδιορίσουν με ποιον συγκεκριμένο τρόπο η ηλικία επιδρά στην εργασιακή ικανοποίηση (Rhodes, 1983; Hickson & Oshagbemi, 1999). Αναλυτικότερα, έχει βρεθεί ότι στις μικρότερες ηλικίες τα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης είναι μικρότερα και οι εργαζόμενοι μεγαλύτερης ηλικίας παρουσίαζαν υψηλότερα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης (Batiou & Valkanos; 2013; Blanchflower & Oswald, 1999; Clark et al., 1996; Greenberg et al., 2008; Matz-Costa et al., 2009; Reskin & Ross, 1992). Το γεγονός αυτό συσχετίζεται με την αύξηση της εργασιακής εμπειρίας και την προσαρμογή στο εργασιακό περιβάλλον (Jex & Britt, 2014). Εξαιρέση αποτελούν περιπτώσεις των οποίων η φύση του επαγγέλματος είναι χειρωνακτική όπου ισχύει το ακριβώς αντίθετο (Kalleberg & Loscocco, 1983).

Οι νεότεροι φαίνεται να παρουσιάζουν περισσότερο άγχος σχετικά με την εργασία τους (Zhang et al., 2020), γεγονός που μπορεί να τους οδηγήσει σε μεγαλύτερο βαθμό στην απόφαση εγκατάλειψης της εργασίας έναντι των μεγαλύτερων (Choong et al., 2013; Choudhury & Gupta, 2011; Emiroğlu et al., 2015).

Έρευνα που πραγματοποιήθηκε σε διευθυντές έδειξε ότι οι νεότεροι πιστεύουν ότι δεν υπάρχει αξιοκρατική αξιολόγηση των προσόντων τους σε σχέση με τους παλαιότερους με αποτέλεσμα να μην κατέχουν τις θέσεις και τις αρμοδιότητες που

επιθυμούν (Al-Ajmi, 2001). Άλλες έρευνες βρίσκουν αρνητική σχέση μεταξύ των δύο εννοιών αναφέροντας ότι οι εργαζόμενοι μεγαλύτερης ηλικίας εμφανίζουν χαμηλότερα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης (Cohidon et al., 2019; Jathanna et al., 2011).

Αντίστοιχα αντιφατικά ευρήματα έχουν βρεθεί σχετικά με την προϋπηρεσία ενός εργαζόμενου και την ικανοποίηση του. Την στιγμή που έρευνες υποστηρίζουν ότι οι δύο αυτές έννοιες σχετίζονται (Khatun et al., 2018; Togia et al., 2004), άλλες διατείνονται πως δεν υπάρχει κάποια σημαντική σχέση μεταξύ των δύο εννοιών και όλοι οι εργαζόμενοι ανεξαρτήτως υπηρεσίας αντιμετωπίζονται με τον ίδιο τρόπο (Batiou & Valkanos, 2013). Έχει βρεθεί σε έρευνα ότι όσο περισσότερο χρόνο βρίσκεται κάποιος στον οργανισμό, τόσο δυσκολότερα οδηγείται στην απόφαση να παραιτηθεί (Emiroglu et al., 2015; Oh & Kim, 2019).

Σύμφωνα με τους Hickson και Oshagbemi (1999), η θετική αυτή συσχέτιση δεν είναι γραμμική αλλά φθίνει με την πάροδο του χρόνου, καθώς ο εργαζόμενος φθάνει στη συνταξιοδότηση. Σε έρευνα των Clark et al. (1996) η άποψη αυτή εξηγήθηκε με τη θεωρητική προσέγγιση του αντεστραμμένου-U. Πιο συγκεκριμένα, κατά τα πρώτα έτη της εργασίας παρατηρούνται χαμηλά επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης, τα οποία στην πάροδο του χρόνου αρχίζουν να αυξάνονται μέχρι ο εργαζόμενος να φθάσει στη συνταξιοδότηση, όπου και αρχίζουν πάλι να μειώνονται. Αυτό συμβαίνει γιατί τα άτομα νεαρής ηλικίας έχουν υψηλές προσδοκίες από την επαγγελματική πραγματικότητα αλλά στη συνέχεια συνειδητοποιούν ότι υπάρχει ασυμφωνία μεταξύ ιδανικών και πραγματικότητας σχετικά με την εργασία. Στην πορεία του χρόνου το άτομο προσαρμόζεται στην επαγγελματική πραγματικότητα, καθώς πραγματοποιεί τους επαγγελματικούς του στόχους, γεγονός που αυξάνει τα επίπεδα επαγγελματικής ικανοποίησης. Όταν αυτή η κρίση έχει επιλυθεί και πλησιάζει προς την συνταξιοδότηση τα επίπεδα αρχίζουν πάλι να μειώνονται (Jewell & Siegall, 1990).

Καταλυτικοί παράγοντες για τη μείωση επιπέδων εργασιακής ικανοποίησης σε εργαζόμενους άνω των 50 ετών είναι τα προβλήματα προσαρμογής που ενδέχεται να αντιμετωπίσουν, καθώς είναι λιγότερο ευέλικτοι στην αναζήτηση νέας δουλειάς. Αυτό συμβαίνει γιατί έχουν επενδύσει σε συγκεκριμένο «συνταξιοδοτικό μέλλον», παραμένοντας στον ίδιο εργοδότη για μεγάλο χρονικό διάστημα (Super, 1939).

## Φύλο

Από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας δεν εντοπίζονται διαφορές ανάμεσα στα δύο φύλα (Marasinghe & Wijayarathne, 2018; Spector, 2000; Tinu & Adenike, 2015), ή εξαγονται αντιφατικά συμπεράσματα σχετικά με την επίδραση του φύλου στην ύπαρξη επαγγελματικής ικανοποίησης (Cohidon et al., 2019).

Η ευθύνη ανατροφής των παιδιών φαίνεται να επηρεάζει σημαντικά τα προβλήματα που προκύπτουν από τη διαχείριση προσωπικής και επαγγελματικής ζωής στις γυναίκες. Η εργασιακή ικανοποίηση των γυναικών φαίνεται να σχετίζεται με την ποιότητα των διαπροσωπικών σχέσεων, τον βαθμό δικαιοσύνης που δείχνουν οι προϊστάμενοι και το κίνητρο για την εργασία. Αντίθετα, στους άνδρες η εργασιακή ικανοποίηση φαίνεται να σχετίζεται με την προβολή και την εργασιακή ασφάλεια (Bender et al., 2005; Scandura & Lankau, 1997).

Σε έρευνα των Sloane και Williams (2000) βρέθηκε ότι τα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης των γυναικών ήταν υψηλότερα σε σχέση με αυτά των ανδρών, καθώς η επιλογή της εργασίας γίνεται με βάση υψηλής αξίας χαρακτηριστικά αλλά και προσωπικές προτιμήσεις και φιλοδοξίες. Το υψηλό επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης των γυναικών αποτυπώνεται και σε άλλες έρευνες (Bender et al., 2005; Carrillo et al., 2013; Hickson & Oshagbemi, 1999; Jathanna et al., 2011).

Αντίθετα με τις έρευνες αυτές, έχει βρεθεί ότι οι γυναίκες ήταν λιγότερο ικανοποιημένες από τους άνδρες λόγω των λιγότερων ευκαιριών εξέλιξης (Chiu, 1998; Aydin et al., 2012; Makris et al., 2011; Tabatabaei et al., 2013). Επίσης, έχουν φανεί μεγαλύτερες πιθανότητες από πλευράς των γυναικών να εγκαταλείψουν το εργασιακό τους περιβάλλον (Choong et al., 2013; Emiroglu et al., 2015). Ωστόσο, έρευνα των Oh και Kim (2019) κατέληξε στο ακριβώς αντίθετο συμπέρασμα. Αξίζει να αναφερθεί ότι οι εργαζόμενοι που έχουν οικογένεια δεν εγκαταλείπουν συχνά την εργασία τους λόγω των οικογενειακών τους υποχρεώσεων (Emiroglu et al., 2015).

Σημαντική παράμετρος που σχετίζεται με την ασυμφωνία των ερευνών αποτελεί το κίνητρο εργασίας. Έχει παρατηρηθεί ότι οι γυναίκες που έχουν ως στόχο την καριέρα έχουν παρόμοια επίπεδα επαγγελματικής ικανοποίησης σε σχέση με τους άνδρες. Αντίθετα, όταν η εργασία αποτελεί αποκλειστικά μέσο συνεισφοράς στο οικογενειακό εισόδημα, τα επίπεδα της επαγγελματικής ικανοποίησης των γυναικών είναι σαφώς

χαμηλότερα σε σχέση με των ανδρών. Η ικανοποίηση από την εργασία σχετίζεται με ένα πλήθος παραγόντων που είναι διαφορετικοί σε κάθε φύλο και όχι με το ίδιο το φύλο (Jewell & Siegall, 1990).

#### *Μορφωτικό επίπεδο*

Σε αναλογία με τα προηγούμενα προσωπικά χαρακτηριστικά, οι έρευνες για τη σχέση εργασιακής ικανοποίησης και μορφωτικού επιπέδου δεν συγκλίνουν. Έτσι, εντοπίζεται είτε αρνητική, είτε θετική σχέση, ακόμα και απουσία σημαντικής σχέσης (Batiou & Valkanos, 2013). Αναλυτικότερα, το υψηλό μορφωτικό επίπεδο φαίνεται να σχετίζεται θετικά με την επαγγελματική ικανοποίηση, καθώς ο εργαζόμενος μπορεί να επιλέξει θέσεις εργασίας με υψηλές αποδοχές και περισσότερες προοπτικές επαγγελματικής εξέλιξης (Blanchflower & Oswald, 1994). Η υψηλή μόρφωση ωστόσο επιφέρει συχνά από το εργασιακό πλαίσιο και υψηλές προσδοκίες, οι οποίες όταν δεν ικανοποιούνται οδηγούν το άτομο σε καταστάσεις δυσαρέσκειας (Judge & Bono, 2001)

Αντίθετα με τις προηγούμενες έρευνες, αναφορικά με το μορφωτικό επίπεδο των εργαζομένων φαίνεται ότι το υψηλό μορφωτικό επίπεδο των εργαζομένων οδηγεί σε χαμηλότερα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης (Ασπιώτη, 2013; Clark, 1996; Clark & Oswald, 1996). Αυτό πιθανότερα οφείλεται στο γεγονός ότι άτομα με υψηλό μορφωτικό επίπεδο και άρα καλύτερη δυνατότητα επίγνωσης των γεγονότων φαίνεται να είναι σε μειονεκτική θέση και να βιώνουν έντονα συναισθήματα δυσφορίας και έλλειψης εργασιακής ικανοποίησης (Qiu et al., 2020).

Επίσης, έχει βρεθεί ότι άτομα με χαμηλό μορφωτικό επίπεδο δυσκολεύονται να πάρουν την απόφαση να παραιτηθούν από την εργασία τους (Emiroglu et al., 2015). Μέσα από τα αποτελέσματα των διάφορων ερευνών φαίνεται ότι τα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης σε σχέση με μεταβλητές όπως είναι το φύλο και το μορφωτικό επίπεδο είναι αντικρουόμενα και δεν υπάρχει μεταξύ τους μια ξεκάθαρη σχέση (De Nobile & McCormick, 2008).

#### **Ανασκόπηση σχετικών ερευνών**

Μεγάλος αριθμός ερευνών τα τελευταία χρόνια στρέφει το ενδιαφέρον του στη μελέτη της επαγγελματικής ικανοποίησης εργαζομένων σε αθλητικούς οργανισμούς. Οι έρευνες αυτές έχουν διεξαχθεί όχι μόνο στην Ελλάδα αλλά και στο εξωτερικό. Το

ενδιαφέρον εστιάζεται κυρίως σε καθηγητές φυσικής αγωγής (Γρηγορίου et al., 2011, 2012; Koustelios & Kousteliou, 1998; Συμεωνίδου et al., 2003), σε προπονητές (Li, 1993) και σε διοικητικά στελέχη (Koehler, 1988; Koustelios et al., 1999).

Η εργασιακή ικανοποίηση που βιώνουν οι γυμναστές ή οι προπονητές έχει άμεσο αντίκτυπο στην υπηρεσία που παρέχουν (Chang & Chelladurai, 1997). Το προσωπικό των αθλητικών οργανισμών θεωρείται από τα πιο σημαντικά χαρακτηριστικά ενός οργανισμού και της επιτυχίας του (Drakou, 2000). Η συναναστροφή των εργαζομένων με τους πελάτες και η ικανοποίηση των δεύτερων είναι ιδιαίτερα σημαντικά στοιχεία για έναν αθλητικό οργανισμό (León-Quismondo et al., 2020) με πολλαπλά οργανωσιακά οφέλη, έσοδα και φήμη (Terzoglou et al., 2012; Tsitskari et al., 2014). Η παροχή αυτής της υπηρεσίας που είναι απαραίτητο να είναι υψηλής ποιότητας σχετίζεται με το εσωτερικό μάρκετινγκ, όπου η διοίκηση υποστηρίζει το προσωπικό, έτσι ώστε να ανταποκριθεί στον ρόλο του. Αυτό σημαίνει ότι πρέπει να δίνεται έμφαση τόσο στις ανάγκες των πελατών όσο και των εργαζομένων, ώστε να διασφαλιστεί μια ποιοτική παρεχόμενη υπηρεσία (Heskett et al., 1994).

Αρκετές έρευνες στον αθλητικό χώρο έχουν μελετήσει την επίδραση που ασκεί ο ηγέτης και το οργανωσιακό κλίμα στην επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων αυτού του κλάδου. Ειδικότερα, έχει βρεθεί σε προπονητές ότι οι επιδράσεις του οργανωσιακού κλίματος ήταν τόσο άμεσες όσο και έμμεσες και ότι το ενδιαφέρον του ηγέτη- διευθυντή προς τον προπονητή επιδρούσε έντονα στην ικανοποίησή του (Kaczka & Kirk, 1967; Snyder, 1990). Πιο συγκεκριμένα, ένας μετασχηματιστικός ηγέτης επιδρά θετικά στην ύπαρξη επαγγελματικής ικανοποίησης και της υψηλής απόδοσης στους προπονητές (Yusof, 1998).

Παρά το γεγονός ότι οι managers των γυμναστηρίων ενδέχεται να έχουν μικρές διαφορές σχετικά με τις αρμοδιότητές τους, είναι αυτοί που είναι υπεύθυνοι να κατευθύνουν τον οργανισμό και να τον οδηγούν στην επιτυχία του (Çiftçi et al., 2015) στο ανταγωνιστικό περιβάλλον (Barranco et al., 2015). Σε έρευνα που διεξήχθη εν μέσω της πανδημίας φάνηκε ότι οι ηγέτες παρουσίαζαν χαμηλότερα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης. Αυτό πιθανόν οφείλεται στο πλήθος των νέων υποχρεώσεων που επιβλήθηκαν οι ηγέτες των οργανισμών (Song et al., 2020).

Σε έρευνα που διεξήχθη σε managers ξενοδοχειακών μονάδων την περίοδο της πανδημίας βρέθηκε ότι διατήρησαν την οργανωσιακή τους δέσμευση και αφοσίωση

(Filimonau et al., 2020), κάτι το οποίο δεν βρέθηκε σε αντίστοιχη μέτρηση που μέτρησε τα ίδια χαρακτηριστικά σε υπαλλήλους (Jung et al., 2021).

Σε έρευνα των Συμεωνίδου et al. (2003) που πραγματοποιήθηκε σε προπονητές ομαδικών και ατομικών αθλημάτων βρέθηκε χαμηλό επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης, έπειτα από χορήγηση του ερωτηματολογίου Koustelios και Bagiatis (1997). Ο μισθός και οι συνθήκες εργασίας ήταν δύο στοιχεία που φάνηκε να μην ικανοποιούν τους εργαζόμενους. Επίσης, διακατέχονταν από αβεβαιότητα για το μέλλον, καθώς δε θεωρούσαν την εργασία τους ως κάτι σταθερό. Από την άλλη πλευρά, αποδείχθηκε ότι ήταν ικανοποιημένοι από την εξουσία που ασκούν οι προϊστάμενοι και από τον χώρο της εργασίας τους. Αναφορικά με την έννοια του φύλου δεν παρατηρήθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές σε κανέναν παράγοντα.

Σε παρόμοια ευρήματα, αλλά με μικρές διαφορές, κατέληξε η έρευνα των Σαλονικίδη et al. (2007) στην οποία έλαβαν μέρος 85 προπονητές αντισφαίρισης και φάνηκε ότι ήταν αρκετά ικανοποιημένοι. Πιο συγκεκριμένα, η φύση της εργασίας και η δημιουργία σχέσεων με τους συναδέλφους αποδείχτηκε ότι επιδρούν θετικά στην ύπαρξη επαγγελματικής ικανοποίησης. Αντίθετα, έννοιες όπως ο μισθός, ο προϊστάμενος, η πολιτική του σωματείου και οι ελάχιστες, κατά την άποψή τους, προοπτικές επαγγελματικής εξέλιξης συνέβαλαν αρνητικά στην ύπαρξη εργασιακής ικανοποίησης.

Σε έρευνα του Koustelios (2005) που πραγματοποιήθηκε σε καθηγητές φυσικής αγωγής βρέθηκε ότι η ικανοποίηση σχετίζεται θετικά με την επίβλεψη και τη φύση της εργασίας, ενώ σχετίζεται αρνητικά με τον μισθό, τις δυνατότητες προαγωγής και τις συνθήκες εργασίας, προκαλώντας δυσαρέσκεια. Σε παλιότερη έρευνα των Koustelios και Kousteliou (1998) που πραγματοποιήθηκε σε καθηγητές φυσικής αγωγής βρέθηκε ότι μεταξύ επαγγελματικής ικανοποίησης και ασάφειας ρόλων υπήρχε αντίστροφη σχέση, όπως επίσης μεταξύ επαγγελματικής ικανοποίησης και σύγκρουσης ρόλων. Επίσης, ικανοποιημένοι βρέθηκαν εργαζόμενοι πολιτισμικών οργανισμών σε παράγοντες, όπως ο προϊστάμενος και η φύση της εργασίας. Οι εργαζόμενοι αυτοί ωστόσο δεν ήταν ικανοποιημένοι από τις οικονομικές απολαβές (Γουλιμάρης et al., 2003).

Ο Τσιγγίλης (2005) σε έρευνα του διερεύνησε τα επίπεδα επαγγελματικής ικανοποίησης στους εκπαιδευτικούς φυσικής αγωγής. Από τα αποτελέσματα εξήχθη το συμπέρασμα ότι οι συγκεκριμένοι εργαζόμενοι φάνηκαν αρκετά ικανοποιημένοι από παράγοντες όπως είναι ο προϊστάμενος και η φύση της εργασίας. Από την άλλη πλευρά

ο παράγοντας του μισθού ήταν κάτι στο οποίο παρουσίαζαν χαμηλά επίπεδα ικανοποίησης. Παρόμοια αποτελέσματα βρέθηκαν και σε έρευνα που διεξήχθη από τους Ζουρνατζή et al. (2006) στην ίδια κατηγορία εργαζομένων. Βρέθηκε δηλαδή ότι οι εργαζόμενοι ήταν ικανοποιημένοι από τη φύση της εργασίας και τον προϊστάμενο, ενώ δεν ήταν ικανοποιημένοι από τις οικονομικές απολαβές, τον οργανισμό και τις συνθήκες εργασίας.

Εκπαιδευτικούς φυσικής αγωγής μελέτησε και η Γρηγορίου (2010). Στην έρευνά της βρέθηκε ότι οι εργαζόμενοι μικρότερης ηλικίας ήταν λιγότερο ικανοποιημένοι από τις συνθήκες εργασίας. Λιγότερο ικανοποιημένοι φάνηκαν και όσοι είχαν υψηλότερο μορφωτικό επίπεδο. Στον παράγοντα του φύλου δεν βρέθηκε κάποια στατιστικά σημαντική διαφορά (βλ. επίσης Γρηγορίου et al., 2011).

Ο Κάβουρας (2002) μελέτησε τα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης σε καθηγητές φυσικής αγωγής. Ο πιο σημαντικός παράγοντας για την ύπαρξη εργασιακής ικανοποίησης βρέθηκε να είναι ο μισθός. Λιγότερο ικανοποιημένοι βρέθηκαν από την φύση της δουλειάς και από τον οργανισμό. Δυσανεστημένοι βρέθηκαν από το εργασιακό περιβάλλον και από τον προϊστάμενο.

Στη μεταπτυχιακή διατριβή της Βουτσινά (2013) μελετήθηκε η σχέση μεταξύ παρακίνησης και εργασιακής ικανοποίησης. Το δείγμα προερχόταν από δασκάλους ελληνικών παραδοσιακών χωρών, που εργάζονταν και σε γυμναστήρια. Βρέθηκε ότι οι συμμετέχοντες ήταν αρκετά ικανοποιημένοι από την ίδια την εργασία, τον προϊστάμενο και τις συνθήκες του εργασιακού περιβάλλοντος. Μικρότερα ποσοστά εργασιακής ικανοποίησης παρουσίασαν από τις ευκαιρίες προαγωγής και τον μισθό.

Σημαντικό ρόλο στην ικανοποίηση διαδραματίζει η εμπειρία των προπονητών, καθώς βρέθηκε ότι οι προπονητές με μεγαλύτερη εμπειρία τείνουν να είναι και περισσότερο ικανοποιημένοι από αυτούς με λιγότερη εμπειρία. Επίσης, βρέθηκε ότι όσοι προπονούν έχοντας ως σκοπό την αναψυχή είναι περισσότερο ικανοποιημένοι από τους προπονητές αγωνιστικών ομάδων. Άρα, η ικανοποίηση φαίνεται να σχετίζεται με την εσωτερική ποιότητα των αθλητικών οργανισμών (Maghrandi, 1999).

Συμπερασματικά, από την ανασκόπηση των προηγούμενων ερευνών, εξάγεται το συμπέρασμα ότι οι προπονητές παρουσιάζουν δυσανεσκεία κατά κύριο λόγο από τον μισθό τους και την υλικοτεχνική υποδομή (Chelladurai & Ogasawara, 2003; Δράκου, 2006; Συμεωνίδου et al., 2003; Snyder, 1990). Αντίθετα φαίνεται να είναι ικανοποιημένοι



με παράγοντες όπως είναι ο προϊστάμενος, η φύση της δουλειάς και η αυτονομία (Chelladurai & Ogasawara ,2003; Raedeke et al., 2002).

Η ύπαρξη επαγγελματικής ικανοποίησης σχετίζεται θετικά με την ύπαρξη καλών σχέσεων ανάμεσα στους συναδέλφους και την ανταλλαγή εμπειριών, την προσπάθεια και εργασία για την επίτευξη κοινών στόχων και την απόκτηση αποτελεσματικής γνώσης (Rhodes et al., 2004). Αντίθετα, η ύπαρξη κακών σχέσεων και συγκρούσεων μεταξύ των συναδέλφων προκαλούν δυσαρέσκεια (Αμαραντίδου, 2010; Belias & Koustelios, 2014).

Άλλος ένας σημαντικός παράγοντας είναι η παρακίνηση καθώς έχει φανεί ότι η ύπαρξη υψηλών ποσοστών επαγγελματικής ικανοποίησης οδηγεί σε μεγαλύτερη παρακίνηση (Li, 1993; Robins 1984). Η ύπαρξη ευκαιριών επηρεάζει πολλά επαγγέλματα, ανάμεσα σε αυτά και των προπονητών γυμναστών, καθώς η ύπαρξη χαμηλών φιλοδοξιών προκαλεί χαμηλό αίσθημα εργασιακής ικανοποίησης ή ακόμα και αποχώρηση (Kanter, 1977).

Όσον αφορά την επίδραση του φύλου στην ικανοποίηση των εργαζόμενων στον αθλητικό χώρο βρέθηκε ότι σε παράγοντες όπως οι προαγωγές, ο μισθός και η επίβλεψη οι γυναίκες προπονήτριες εμφάνιζαν μεγαλύτερα ποσοστά εργασιακής ικανοποίησης από τους άνδρες συναδέλφους τους. Αντίθετα, οι άνδρες προπονητές βρέθηκαν περισσότερο ικανοποιημένοι σε παράγοντες όπως ο μισθός και οι επαγγελματικές ευκαιρίες (Pastore, 1993). Επιπρόσθετα, έχει βρεθεί ότι οι άνδρες με μεγαλύτερη επαγγελματική εμπειρία ήταν και περισσότερο ικανοποιημένοι (Παπαναούμ, 2003).

Σε έρευνα της Ευστρατίου (2020) που πραγματοποιήθηκε σε υπαλλήλους τραπεζών εν μέσω την πανδημίας βρέθηκε ότι σχεδόν οι μισοί συμμετέχοντες φάνηκε ότι ήταν ικανοποιημένοι από την φύση της εργασίας. Σε συνάρτηση με άλλες έρευνες δεν φάνηκε να ήταν ικανοποιημένοι από τις αποδοχές τους, καθώς ο μισθός θεωρείται το ισχυρότερο κίνητρο για την εργασιακή ικανοποίηση. Επίσης, φάνηκε ότι λόγω της πανδημίας οι συμμετέχοντες αναμένουν αρνητικές συνέπειες στις εργασιακές τους σχέσεις. Διαφορετική αξιολόγηση των καταστάσεων φαίνεται να έχουν οι διευθυντές, γεγονός που αποδίδεται στην θέση εξουσίας και το ρόλο που κατέχουν. Σε παρόμοια αποτελέσματα κατέληξε ο Belias et al. (2014), μελετώντας την ίδια κατηγορία εργαζομένων. Αναλυτικότερα, βρέθηκε ότι η φύση της εργασίας λειτουργούσε παρακινητικά προς την εργασιακή ικανοποίηση κάτι το οποίο δεν συνέβαινε με τον μισθό.

Τέλος, αξίζει να αναφερθεί ότι σε έρευνες που διενεργήθηκαν στον ιδιωτικό τομέα βρέθηκε ότι εργαζόμενοι του κλάδου αυτού ήταν διατεθειμένοι να αλλάξουν εργασιακό περιβάλλον όταν δεν ικανοποιούνταν οι ανάγκες τους, συγκριτικά με τους εργαζόμενους του δημόσιου τομέα (Mihajlon & Mihajlon, 2016).

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙΙΙ

### ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Στο κεφάλαιο αυτό περιγράφεται η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε για τη διεξαγωγή της μελέτης. Ειδικότερα, περιγράφεται το δείγμα των ατόμων που έλαβαν μέρος στην παρούσα έρευνα, το ερευνητικό εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε, η διαδικασία συλλογής δεδομένων και η διασφάλιση της αξιοπιστίας και της εγκυρότητάς τους. Τέλος, περιγράφεται η στατιστική ανάλυση που πραγματοποιήθηκε.

Να σημειωθεί ότι για τη διεξαγωγή της παρούσας μελέτης, επιλέχθηκε ποσοτική ανάλυση των δεδομένων της έρευνας. Πιο συγκεκριμένα, οι ποσοτικές έρευνες προσπαθούν να ανιχνεύσουν και να ερμηνεύσουν τάσεις, ενώ παράλληλα, εξαιτίας του αριθμού συμμετεχόντων και των στατιστικών εργαλείων ανάλυσης, υποβάλλονται σε αυστηρότερο έλεγχο (Cohen et al., 2008; Creswell, 2011).

#### Δείγμα

Το δείγμα της παρούσας ποσοτικής έρευνας αποτέλεσαν 240 συμμετέχοντες, οι οποίοι προέρχονταν από το ευρύτερο προσωπικό ενός ομίλου γυμναστηρίων, δηλαδή τους διευθυντές, τους γυμναστές, και τους υπαλλήλους γραφείου. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του Πίνακα 1, 158 (65,8%) συμμετέχοντες ήταν γυμναστές, 55 (22,9%) ήταν υπάλληλοι γραφείου, και 27 (11,3%) ήταν club managers. Επιπλέον, 145 (60,4%) ήταν γυναίκες και 95 (39,6%) ήταν άνδρες. Αναφορικά με την οικογενειακή κατάσταση των συμμετεχόντων, 206 (85,8%) ήταν άγαμοι, 32 (13,3%) ήταν έγγαμοι και 2 (0,8%) ήταν διαζευγμένοι. Ακόμα, η συντριπτική πλειοψηφία των συμμετεχόντων, δηλαδή οι 216 (90%), δεν είχαν τέκνα, 15 (6,3%) είχαν ένα παιδί, 8 (3,3%) είχαν δύο παιδιά και ένας (0,4%) συμμετέχοντας είχε τρία παιδιά. Όσον αφορά το μορφωτικό επίπεδο των συμμετεχόντων, 130 (54,2%) ήταν απόφοιτοι ΑΕΙ, 55 (22,9%) ήταν απόφοιτοι ιδιωτικής σχολής, 36 (15%) ήταν κάτοχοι Μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, 13 (5,4%) ήταν απόφοιτοι ΤΕΙ, 5 (2,1%) ήταν απόφοιτοι Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, ενώ ένας (0,4%) συμμετέχοντας ήταν κάτοχος Διδακτορικού τίτλου σπουδών. Επιπροσθέτως, αναφορικά με το μηνιαίο εισόδημα, 119 (49,6%) συμμετέχοντες είχαν 601 € – 800 €, 68 (28,3%) είχαν έως 600€, 22 (9,2%) είχαν άνω των 1201€, 18 (7,5%) είχαν 801 € - 1000 € και 13 (5,4%) είχαν 1001 € – 1200 €. Τέλος, η μέση ηλικία των συμμετεχόντων ήταν 29,14 έτη,

με τυπική απόκλιση 6,24 έτη, ενώ διάμεσος χρόνος εργασίας ήταν 25 μήνες, με ενδοτεταρτημοριακό εύρος 24 μήνες.

**Πίνακας 1.** Δημογραφικά και επαγγελματικά χαρακτηριστικά 240 συμμετεχόντων

Μεταβλητές		Συχνότητα	%
<b>Θέση ευθύνης</b>	Γυμναστής	158	65,8%
	Υπάλληλος γραφείου	55	22,9%
	Club Manager	27	11,3%
<b>Φύλο</b>	Άνδρας	95	39,6%
	Γυναίκα	145	60,4%
<b>Οικογενειακή Κατάσταση</b>	Έγγαμος	32	13,3%
	Άγαμος	206	85,8%
	Διαζευγμένος	2	0,8%
<b>Αριθμός παιδιών</b>	0	216	90,0%
	1	15	6,3%
	2	8	3,3%
	3	1	0,4%
<b>Μορφωτικό επίπεδο</b>	Δευτεροβάθμια	5	2,1%
	Ιδιωτική σχολή	55	22,9%
	ΑΕΙ	130	54,2%
	ΤΕΙ	13	5,4%
	Μεταπτυχιακό	36	15,0%
<b>Μηνιαίο εισόδημα</b>	Διδακτορικό	1	0,4%
	Έως 600 €	68	28,3%
	601 € – 800 €	119	49,6%
	801 € - 1000 €	18	7,5%
	1001 € – 1200 €	13	5,4%
1201 € και πάνω	22	9,2%	
<b>Ηλικία</b> (μέση τιμή, τυπική απόκλιση)		29,14 (6,24)	
<b>Χρόνος εργασίας σε μήνες</b> (διάμεση τιμή, ενδοτεταρτημοριακό εύρος)		25 (24)	

## Μέσα συλλογής δεδομένων

Για τη διεξαγωγή της έρευνας, χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο Employee Satisfaction Inventory (ESI – Καταγραφή Εργασιακής Ικανοποίησης) των Koustelios (1991) και Koustelios και Bagiatis (1997). Ειδικότερα, το ερωτηματολόγιο αυτό, αποτελούταν από 24 ερωτήσεις, μέσω των οποίων αξιολογούνται έξι διαστάσεις, που είναι άμεσα συνδεδεμένες με την εργασιακή ικανοποίηση. Οι διαστάσεις αυτές είναι οι ακόλουθες: οι *συνθήκες εργασίας* (ερωτήσεις 1 έως 5), ο *μισθός* (ερωτήσεις 6 έως 9), οι *προαγωγές* (ερωτήσεις 10 έως 12), η *ίδια η δουλειά* (ερωτήσεις 13 έως 16), ο *προϊστάμενος* (ερωτήσεις 17 έως 20) και ο *οργανισμός* (ερωτήσεις 20 έως 24) (βλ. Παράρτημα). Στο σημείο αυτό, αξίζει να σημειωθεί ότι το ερευνητικό εργαλείο αυτό χρησιμοποιήθηκε τόσο λόγω του γεγονότος ότι αξιολογεί την επαγγελματική – εργασιακή ικανοποίηση σε οποιοδήποτε επάγγελμα, αλλά και λόγω του γεγονότος ότι δημιουργήθηκε βάσει του εργασιακού περιβάλλοντος στην Ελλάδα. Συνεπώς, τα συμπεράσματα που εξάγονται από την ανάλυσή του, μπορούν να γενικευτούν στον ευρύτερο πληθυσμό του επαγγέλματος στον οποίο διανεμήθηκε, εφόσον το δείγμα της έρευνας είναι αντιπροσωπευτικό αυτού.

Οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να δηλώσουν τον βαθμό συμφωνίας/διαφωνίας τους στις αναγραφόμενες προτάσεις, σύμφωνα με μια πενταβάθμια κλίμακα Likert 1-5, με την τιμή «ένα» να υποδηλώνει πλήρη διαφωνία («διαφωνώ απόλυτα») και την τιμή «πέντε» να υποδηλώνει πλήρη συμφωνία («συμφωνώ απόλυτα»). Ωστόσο, να σημειωθεί ότι για τις απαντήσεις όπου η επιλογή «συμφωνώ απόλυτα» υποδήλωνε δυσαρέσκεια, η κωδικοποίηση αντιστράφηκε, προκειμένου η απάντηση αυτή να υποδηλώνει ικανοποίηση, όπως και στις λοιπές ερωτήσεις.

Ακόμα, στο ερωτηματολόγιο αυτό προστέθηκαν δημογραφικές ερωτήσεις που αφορούσαν το φύλο, την ηλικία, τη θέση ευθύνης, την οικογενειακή κατάσταση, τον αριθμό παιδιών, το επίπεδο σπουδών, τον χρόνο εργασίας και το μηνιαίο εισόδημα των συμμετεχόντων, προκειμένου να διερευνηθεί η ορθότητα των ερευνητικών υποθέσεων που είχαν διατυπωθεί. Επιπλέον, η έκταση του ερωτηματολογίου κρίθηκε σκόπιμο να είναι σχετικά μικρή, προκειμένου να διασφαλιστεί το υψηλό ποσοστό ανταποκρισιμότητας σε αυτό, χωρίς να επηρεαστεί η αξιοπιστία και η εγκυρότητά του (Cohen et al.,2008). Σύμφωνα με τον Creswell (2011), η έκταση του ερωτηματολογίου

προτείνεται να είναι μικρή, ενώ οι αναγραφόμενες σε αυτό ερωτήσεις, να ανταποκρίνονται στους στόχους της έρευνας, να διατυπώνονται με σαφήνεια και ακρίβεια, χωρίς να υπάρχουν διφορούμενες έννοιες και να τίγονται ευαίσθητα θέματα.

Στη συνέχεια, αναπόσπαστο μέρος μιας ποσοτικής έρευνας αποτελεί η διασφάλιση της εγκυρότητας και αξιοπιστίας των αποτελεσμάτων της. Για τον σκοπό αυτόν, κρίθηκε σκόπιμο να διερευνηθεί η ύπαρξη εσωτερικής συνέπειας μεταξύ των ερωτήσεων που αποτέλεσαν την κάθε διάσταση του ερωτηματολογίου, μέσω του υπολογισμού της τιμής του Cronbach's alpha. Έτσι, από τα αποτελέσματα που παρουσιάζονται στον Πίνακα 2, διαφαίνεται ότι υπάρχει αποδεκτή εσωτερική συνέπεια μεταξύ των ερωτήσεων των επιμέρους διαστάσεων, αφού όλες οι τιμές του συντελεστή είναι μεγαλύτερες από 0.70. Ομοίως, η τιμή του Cronbach alpha για το σύνολο του ερωτηματολογίου βρέθηκε να ισούται με 0.894, μια τιμή που υποδηλώνει πολύ καλή εσωτερική συνέπεια. Επιπλέον, εξετάζοντας αν η αφαίρεση κάποιας ερώτησης μπορεί να οδηγήσει σε σημαντική αύξηση του συντελεστή, διαπιστώθηκε ότι η αφαίρεση των ερωτήσεων 11 και 13, οδηγούν σε αύξηση της τιμής του. Βέβαια, επειδή η αφαίρεση τους δεν οδηγεί σε θεαματική αύξηση του συντελεστή και λαμβάνοντας υπόψιν τις τιμές του συντελεστή για τις επιμέρους διαστάσεις, βάσει της έρευνας των Koustelios και Bagiatis (1997), η αφαίρεση τους δεν κρίθηκε εύλογη. Να σημειωθεί ότι οι τιμές του Cronbach alpha που παρατηρήθηκαν από τους ερευνητές ήταν οι εξής: συνθήκες εργασίας ( $\alpha=0,8$ ), προϊστάμενος ( $\alpha = 0.82$ ), μισθός ( $\alpha = 0.79$ ), η ίδια η δουλειά ( $\alpha = 0.77$ ), οργανισμός ( $\alpha = 0.76$ ) και προαγωγές ( $\alpha = 0.62$ ) (Koustelios & Bagiatis, 1997).

Τέλος, η εγκυρότητα του ερωτηματολογίου επιβεβαιώνεται από τους Koustelios και Bagiatis (1997), οι οποίοι διαπίστωσαν ότι οι δείκτες προσαρμογής του μοντέλου ήταν ίσοι με  $CFI = 0.845$  και  $\chi^2(232) = 583.92$ , υποδηλώνοντας έτσι ότι το μοντέλο ερμηνεύει ικανοποιητικά τα δεδομένα.

### **Διαδικασία συλλογής δεδομένων**

Η έρευνα έλαβε χώρα το Φεβρουάριο του 2021. Ειδικότερα, προηγήθηκε τηλεφωνική επικοινωνία με το manager του εκάστοτε γυμναστηρίου, προκειμένου να ενημερωθεί για το σκοπό της έρευνας και να προωθήσει το ερωτηματολόγιο στους εργαζόμενους του γυμναστηρίου που διεύθυνε.

**Πίνακας 2.** Ανάλυση αξιοπιστίας για το ερευνητικό εργαλείο ESI

Διάσταση ερωτηματολογίου	Ερώτηση	Τιμή Cronbach alpha	Τιμή Cronbach alpha αν η αντίστοιχη ερώτηση διαγραφεί
Συνθήκες εργασίας	1	0.712	0.650
	2		0.665
	3		0.677
	4		0.624
	5		0.699
Μισθός	6	0.872	0.841
	7		0.842
	8		0.856
	9		0.806
Προαγωγές	10	0.828	0.659
	11		0.844
	12		0.753
Η ίδια η δουλειά	13	0.762	0.770
	14		0.692
	15		0.668
	16		0.635
Προϊστάμενος	17	0.871	0.812
	18		0.841
	19		0.832
	20		0.854
Οργανισμός ως ολότητα	21	0.838	0.796
	22		0.801
	23		0.807
	24		0.772
<b>Σύνολο ερωτηματολογίου</b>		<b>0.894</b>	

Η υπάρχουσα κατάσταση της πανδημίας, που επέφερε προσωρινή αναστολή των γυμναστηρίων, δεν επέτρεψε τη φυσική παρουσία του ερευνητή κατά τη διάρκεια της διανομής και στη συνέχεια της συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου. Για τον λόγο αυτό, στην αρχή του ερωτηματολογίου δίνονταν οδηγίες σχετικά με την έρευνα και τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου, αλλά και τα προσωπικά στοιχεία του ερευνητή, σε περίπτωση που κάποιος συμμετέχοντας χρειαζόταν διευκρινίσεις. Για τη διεξαγωγή της έρευνας ακολουθήθηκαν τα πρότυπα δεοντολογίας και ηθικής του American Psychological Association (2020). Η συμμετοχή ήταν εθελοντική και οι συμμετέχοντες συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο μόνο εφόσον το επιθυμούσαν. Τέλος, οι εργαζόμενοι

ενημερώθηκαν και για την ανωνυμία των απαντήσεων τους. Συγκεντρώθηκαν συνολικά 240 απαντήσεις.

### **Στατιστική ανάλυση**

Η επεξεργασία και η ανάλυση των δεδομένων που συλλέχθηκαν, πραγματοποιήθηκε με το στατιστικό πρόγραμμα SPSS 26.0, ένα ευρέως χρησιμοποιούμενο πρόγραμμα. Πιο αναλυτικά, για τη στατιστική ανάλυση των δεδομένων, αρχικά, υπολογίστηκαν κατάλληλα περιγραφικά μέτρα για το σύνολο των μεταβλητών του ερωτηματολογίου ESI, αλλά και για το σύνολο των δημογραφικών χαρακτηριστικών. Επιπλέον, για τη διερεύνηση της ορθότητας των ερευνητικών υποθέσεων που διατυπώθηκαν, πραγματοποιήθηκαν απλές πολυμεταβλητές αναλύσεις διασποράς (Multivariate Analysis of Variance – MANOVA), με εξαρτημένες μεταβλητές τις *συνθήκες εργασίας, τον μισθό, τις προαγωγές, τον προϊστάμενο, την ίδια τη δουλειά και τον οργανισμό ως ολότητα*. Στο σημείο αυτό αξίζει να σημειωθεί ότι για τη δημιουργία της κάθε διάστασης του ερευνητικού εργαλείου, υπολογίστηκε ο μέσος όρος των απαντήσεων στις ερωτήσεις που την αποτέλεσαν, δημιουργώντας έτσι 6 νέες ποσοτικές μεταβλητές, οι οποίες απαρτίζουν τις έξι επιμέρους διαστάσεις. Επιπροσθέτως, το φύλο, η ηλικία, η οικογενειακή κατάσταση, το εισόδημα, η θέση ευθύνης, ο χρόνος εργασίας και το επίπεδο σπουδών, αποτέλεσαν τις ανεξάρτητες μεταβλητές της MANOVA, καθώς αυτές εκτιμάται ότι σχετίζονται άμεσα με την εργασιακή ικανοποίηση. Ακολούθως, όταν από το κριτήριο του Wilks's λ, προέκυπτε κάποιο στατιστικά σημαντικό αποτέλεσμα, τότε εφαρμόζοταν μονομεταβλητή Ανάλυση Διασποράς (Univariate Analysis of Variance - ANOVA) για κάθε εξαρτημένη μεταβλητή (Meyers et al., 2016). Ακόμα, για την περαιτέρω διερεύνηση των στατιστικά σημαντικών διαφορών που ανευρέθηκαν, χρησιμοποιήθηκε post-hoc ανάλυση με τη μέθοδο Bonferroni. Τέλος, ως επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας για όλους τους ελέγχους που πραγματοποιήθηκαν, ορίστηκε το 5%.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ IV

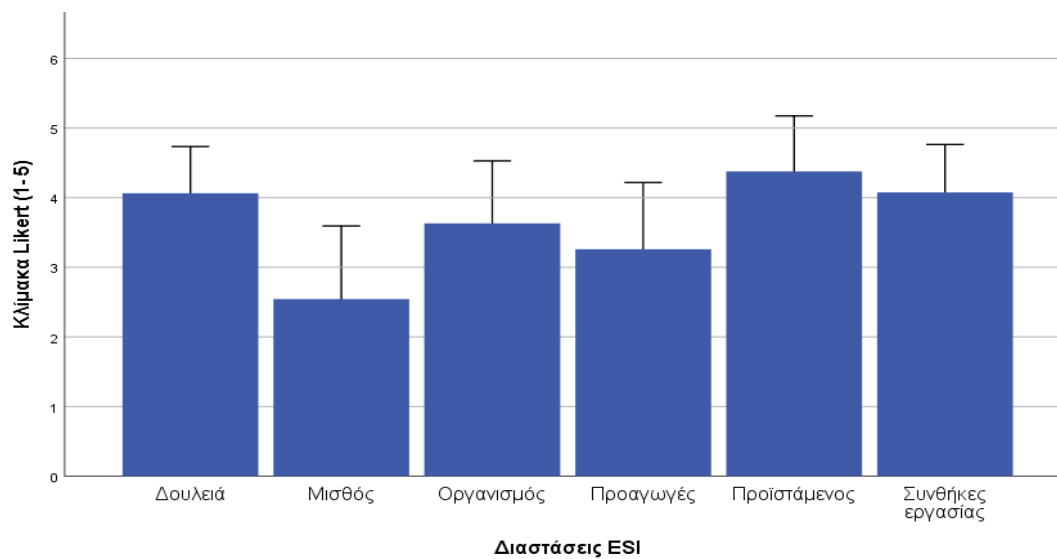
### ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

#### Περιγραφικά μέτρα για τις έξι διαστάσεις

Αρχικά, στον Πίνακα 3 αναπαρίστανται τα περιγραφικά μέτρα των 6 διαστάσεων που αποτέλεσαν το ερευνητικό εργαλείο της μελέτης. Από τα αποτελέσματα αυτά, συμπεραίνεται ότι οι συμμετέχοντες αισθάνονται ικανοποίηση από τις *συνθήκες εργασίας* ( $MT = 4.08$ ,  $TA = 0.69$ ) και από την *ίδια τη δουλειά* ( $MT = 4.06$ ,  $TA = 0.67$ ), ενώ ο υψηλότερος βαθμός ικανοποίησης βρέθηκε να αφορά τον *προϊστάμενο* ( $MT = 4.38$ ,  $TA = 0.8$ ). Ακόμα, οι συμμετέχοντες φαίνεται να αισθάνονται ικανοποίηση σε μέτριο βαθμό σχετικά με τις *προαγωγές* ( $MT = 3.26$ ,  $TA = 0.96$ ) και τον *οργανισμό σαν ολότητα* ( $MT = 3.63$ ,  $TA = 0.9$ ). Τέλος, αναφορικά με τον *μισθό*, διαπιστώθηκε χαμηλός βαθμός ικανοποίησης ( $MT = 2.54$ ,  $TA = 1.05$ ). Οι μέσες τιμές και οι τυπικές αποκλίσεις των επιμέρους διαστάσεων απεικονίζονται στο Σχήμα 1.

**Πίνακας 3.** Μέσες τιμές και οι τυπικές αποκλίσεις για τις εξαρτημένες μεταβλητές, *Συνθήκες, Μισθός, Προαγωγές, Δουλειά, Προϊστάμενος και Οργανισμός*

Διαστάσεις ESI	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση	95% Διάστημα εμπιστοσύνης	
			Άνω άκρο	Κάτω άκρο
Συνθήκες εργασίας	4.08	0.69	3.99	4.16
Μισθός	2.54	1.05	2.41	2.68
Προαγωγές	3.26	0.96	3.14	3.38
Δουλειά	4.06	0.67	3.98	4.15
Προϊστάμενος	4.38	0.80	4.28	4.48
Οργανισμός	3.63	0.90	3.52	3.75



**Σχήμα 1.** Μέσες τιμές και οι τυπικές αποκλίσεις για τις εξαρτημένες μεταβλητές Δουλειά, Μισθός, Οργανισμός, Προαγωγές, Προϊστάμενος και Συνθήκες εργασίας.

### Πολυμεταβλητές αναλύσεις διασποράς

Στο σημείο αυτό πρόκειται να διερευνηθούν οι ερευνητικές υποθέσεις που διατυπώθηκαν στην παρούσα ποσοτική έρευνα. Όπως προαναφέρθηκε, οι διαστάσεις του ερωτηματολογίου προέκυψαν από τον μέσο όρο των απαντήσεων των συμμετεχόντων στις ερωτήσεις που αποτέλεσαν την κάθε διάσταση. Επιπλέον, να σημειωθεί ότι η ηλικία, το επίπεδο σπουδών, ο χρόνος εργασίας και η οικογενειακή κατάσταση ομαδοποιήθηκαν σε λιγότερες κατηγορίες, προκειμένου να ανιχνευτούν πιο εύκολα ενδεχόμενες στατιστικά σημαντικές σχέσεις που υπάρχουν μεταξύ των εξεταζόμενων μεταβλητών.

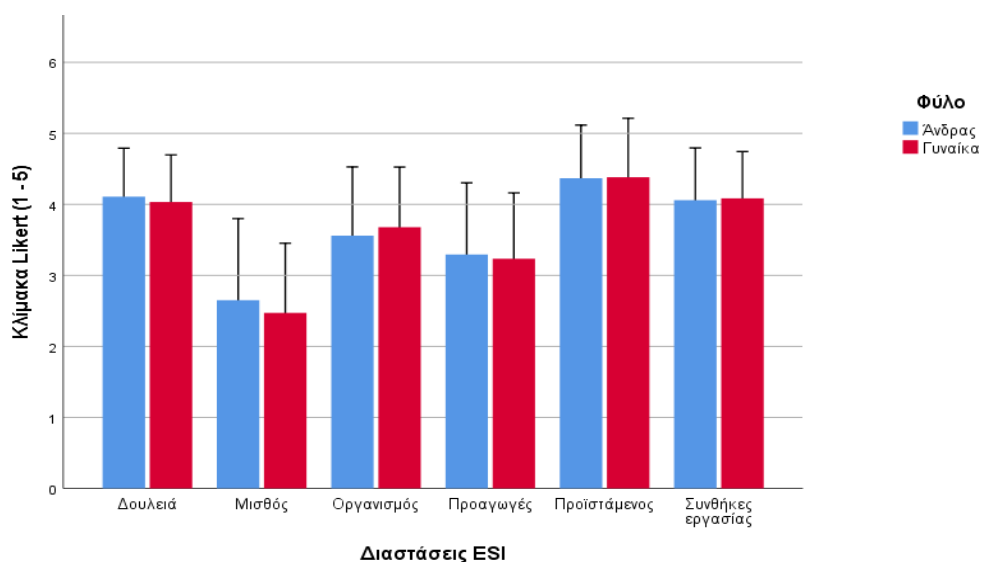
#### Φύλο

Τα αποτελέσματα της απλής πολυμεταβλητής ανάλυσης διασποράς (MANOVA) στο σύνολο των επιμέρους διαστάσεων του ESI (*Συνθήκες, Μισθός, Προαγωγές, Δουλειά, Προϊστάμενος, και Οργανισμός*), λαμβάνοντας υπόψιν το φύλο των συμμετεχόντων, έδειξαν ότι δεν υπάρχει στατιστική σημαντικότητα ( $Wilks's \lambda = 0.963, F_{6, 233} = 1.5, p = 0.18$ ). Οι μέσες τιμές και οι τυπικές αποκλίσεις για τις εξαρτημένες μεταβλητές, ανάλογα

με το φύλο των συμμετεχόντων, αναπαρίστανται στον Πίνακα 4 και απεικονίζονται στο Σχήμα 2.

**Πίνακας 4.** Μέσες τιμές και οι τυπικές αποκλίσεις για τις εξαρτημένες μεταβλητές, Συνθήκες, Μισθός, Προαγωγές, Δουλειά, Προϊστάμενος και Οργανισμός, ανάλογα με το φύλο των συμμετεχόντων

Φύλο	N	Συνθήκες εργασίας	Μισθός	Προαγωγές	Δουλειά	Προϊστάμενος	Οργανισμός
Ανδρας	95	4.06±0.73	2.65±1.15	3.29±1.01	4.11±0.68	4.37±0.75	3.56±0.97
Γυναίκα	145	4.09±0.66	2.47±0.98	3.23±0.93	4.03±0.66	4.38±0.83	3.68±0.85
Σύνολο	240	4.08±0.69	2.54±1.05	3.26±0.96	4.06±0.67	4.38±0.83	3.63±0.9



**Σχήμα 2.** Μέσες τιμές και οι τυπικές αποκλίσεις για τις εξαρτημένες μεταβλητές Δουλειά, Μισθός, Οργανισμός, Προαγωγές, Προϊστάμενος και Συνθήκες εργασίας ανάλογα με το φύλο

### Θέση ευθύνης

Τα αποτελέσματα της απλής πολυμεταβλητής ανάλυσης διασποράς (MANOVA) στο σύνολο των επιμέρους διαστάσεων του ESI (Συνθήκες, Μισθός, Προαγωγές, Δουλειά, Προϊστάμενος, και Οργανισμός), λαμβάνοντας υπόψη τη θέση ευθύνης των συμμετεχόντων, παρουσίασαν στατιστική σημαντικότητα (Wilks's  $\lambda = 0.636$ ,  $F_{12, 464} = 9.82$ ,  $p < 0.001$ ). Ακολούθως, τα αποτελέσματα των μονομεταβλητών αναλύσεων

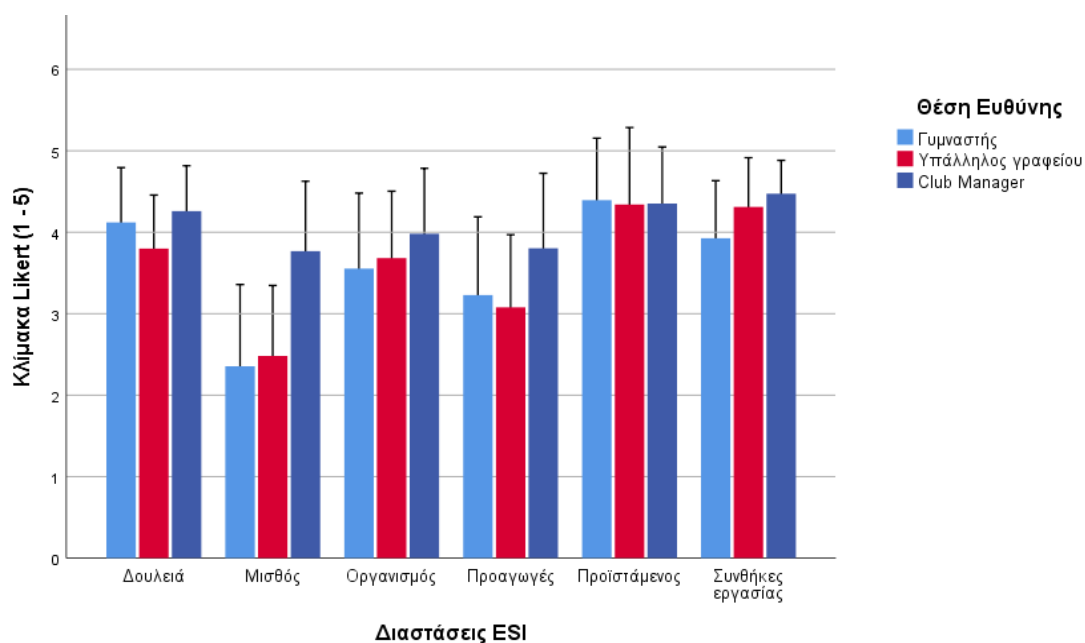
διασποράς (ANOVA) έδειξαν ότι η θέση ευθύνης παρουσιάζει στατιστικά σημαντική σχέση με τις *συνθήκες εργασίας* ( $F_{2, 237} = 12.56, p < 0.001$ ), με τον *μισθό* ( $F_{2, 237} = 25.22, p < 0.001$ ), με τις *προαγωγές* ( $F_{2, 237} = 5.6, p = 0.004$ ) και με τη *δουλειά* ( $F_{2, 237} = 6.2, p = 0.002$ ) (Πίνακας 5). Οι μέσες τιμές και οι τυπικές αποκλίσεις για τις εξαρτημένες μεταβλητές, ανάλογα με τη θέση ευθύνης των συμμετεχόντων, παρουσιάζονται στον Πίνακα 6 και απεικονίζονται στο Σχήμα 3.

**Πίνακας 5.** Περιληπτικός πίνακας Μονομεταβλητών Αναλύσεων Διασποράς για κάθε εξαρτημένη μεταβλητή ανάλογα με τη θέση ευθύνης των συμμετεχόντων

Πηγή διασποράς	Εξαρτημένη μεταβλητή	Άθροισμα τετραγώνων	df	Μέσα τετράγωνα	F	p	Partial η <sup>2</sup>
<b>Θέση ευθύνης</b>	Συνθήκες εργασίας	10.794	2	5.397	12.557	<b>&lt;0.001</b>	0.096
	Μισθός	46.375	2	23.188	25.223	<b>&lt;0.001</b>	0.175
	Προαγωγές	9.914	2	4.957	5.598	<b>0.004</b>	0.045
	Η ίδια η δουλειά	5.362	2	2.681	6.202	<b>0.002</b>	0.05
	Προϊστάμενος	0.134	2	0.067	0.105	0.900	0.001
	Οργανισμός ως ολότητα	4.400	2	2.200	2.776	0.064	0.023
<b>Σφάλμα</b>	Συνθήκες εργασίας	101.866	237	0.430			
	Μισθός	217.874	237	0.919			
	Προαγωγές	209.847	237	0.885			
	Η ίδια η δουλειά	102.450	237	0.432			
	Προϊστάμενος	151.490	237	0.639			
	Οργανισμός ως ολότητα	187.840	237	0.793			
<b>Σύνολο</b>	Συνθήκες εργασίας	112.660	239				
	Μισθός	264.250	239				
	Προαγωγές	219.761	239				
	Η ίδια η δουλειά	107.812	239				
	Προϊστάμενος	151.624	239				
	Οργανισμός ως ολότητα	192.214	239				

**Πίνακας 6.** Μέσες τιμές και οι τυπικές αποκλίσεις για τις εξαρτημένες μεταβλητές, Συνθήκες, Μισθός, Προαγωγές, Δουλειά, Προϊστάμενος και Οργανισμός, ανάλογα με τη θέση ευθύνης των συμμετεχόντων

Θέση ευθύνης	N	Συνθήκες εργασίας	Μισθός	Προαγωγές	Δουλειά	Προϊστάμενος	Οργανισμός
Γυμναστής	158	3.93±0.71	2.35±1	3.23±0.96	4.12±0.67	4.39±0.76	3.55±0.93
Υπάλληλος γραφείου	55	4.31±0.6	2.48±0.86	3.08±0.89	3.8±0.66	4.34±0.94	3.68±0.82
Club manager	27	4.47±0.41	3.77±0.86	3.8±0.92	4.26±0.56	4.35±0.69	3.98±0.8
Σύνολο	240	4.08±0.69	2.54±1.05	3.26±0.96	4.06±0.67	4.38±0.8	3.63±0.9



**Σχήμα 3.** Μέσες τιμές και οι τυπικές αποκλίσεις για τις εξαρτημένες μεταβλητές Δουλειά, Μισθός, Οργανισμός, Προαγωγές, Προϊστάμενος και Συνθήκες εργασίας ανάλογα με τη θέση ευθύνης

Στη συνέχεια, εφαρμόστηκε post-hoc ANOVA, με τη μέθοδο Bonferroni, για τις εξαρτημένες μεταβλητές *συνθήκες εργασίας*, *μισθός*, *προαγωγές*, και *δουλειά*, με ανεξάρτητη μεταβλητή τη θέση ευθύνης, με σκοπό να ανευρεθούν οι στατιστικά

σημαντικές διαφορές που υπάρχουν. Έτσι, αναφορικά με τον μισθό και τις προαγωγές, παρατηρήθηκε ότι οι club managers ( $MT = 3.77$ ,  $TA = 0.86$ ;  $MT = 3.8$ ,  $TA = 0.92$ , αντιστοίχως) ήταν στατιστικά σημαντικά περισσότερο ικανοποιημένοι από τους γυμναστές ( $MT = 2.35$ ,  $TA = 1$ ;  $MT = 3.23$ ,  $TA = 0.96$ , αντιστοίχως) ( $p < 0.001$ ;  $p = 0.011$ , αντιστοίχως) και τους υπάλληλους γραφείου ( $MT = 2.48$ ,  $TA = 0.86$ ;  $MT = 3.08$ ,  $TA = 0.89$ , ( $p < 0.001$ ;  $p = 0.004$ ), αντιστοίχως). Επιπροσθέτως, αναφορικά με τις συνθήκες εργασίας, παρατηρήθηκε ότι οι γυμναστές ( $MT = 3.93$ ,  $TA = 0.71$ ) ήταν στατιστικά σημαντικά λιγότερο ικανοποιημένοι από τους club managers ( $MT = 4.47$ ,  $TA = 0.41$ ) ( $p < 0.001$ ) και τους υπάλληλους γραφείου ( $MT = 4.31$ ,  $TA = 0.6$ ) ( $p = 0.001$ ). Αναφορικά με τη δουλειά, παρατηρήθηκε ότι οι υπάλληλοι γραφείου ( $MT = 3.8$ ,  $TA = 0.66$ ) ήταν στατιστικά σημαντικά λιγότερο ικανοποιημένοι από τους club managers ( $MT = 4.26$ ,  $TA = 0.56$ ) ( $p = 0.01$ ) και τους γυμναστές ( $MT = 4.12$ ,  $TA = 0.67$ ) ( $p = 0.006$ ). Να σημειωθεί ότι δεν ανευρέθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές στις υπόλοιπες αντιπαραθέσεις ζευγών ( $p > 0.05$ ).

#### *Οικογενειακή κατάσταση*

Τα αποτελέσματα της απλής πολυμεταβλητής ανάλυσης διασποράς (MANOVA) στο σύνολο των επιμέρους διαστάσεων του ESI (*Συνθήκες, Μισθός, Προαγωγές, Δουλειά, Προϊστάμενος, και Οργανισμός*), λαμβάνοντας υπόψιν την οικογενειακή κατάσταση των συμμετεχόντων, παρουσίασαν στατιστική σημαντικότητα (Wilks's  $\lambda = 0.93$ ,  $F_{12, 464} = 2.93$ ,  $p = 0.009$ ). Έπειτα, τα αποτελέσματα των μονομεταβλητών αναλύσεων διασποράς (ANOVA) έδειξαν ότι η οικογενειακή κατάσταση παρουσιάζει στατιστικά σημαντική σχέση με τον μισθό ( $F_{1, 238} = 13.57$ ,  $p < 0.001$ ) και με τη δουλειά ( $F_{1, 238} = 6.2$ ,  $p = 0.048$ ) (Πίνακας 7). Επιπλέον, οι μέσες τιμές και οι τυπικές αποκλίσεις για τις εξαρτημένες μεταβλητές, ανάλογα με την οικογενειακή κατάσταση των συμμετεχόντων, παρουσιάζονται στον Πίνακα 8 και απεικονίζονται στο Σχήμα 4.

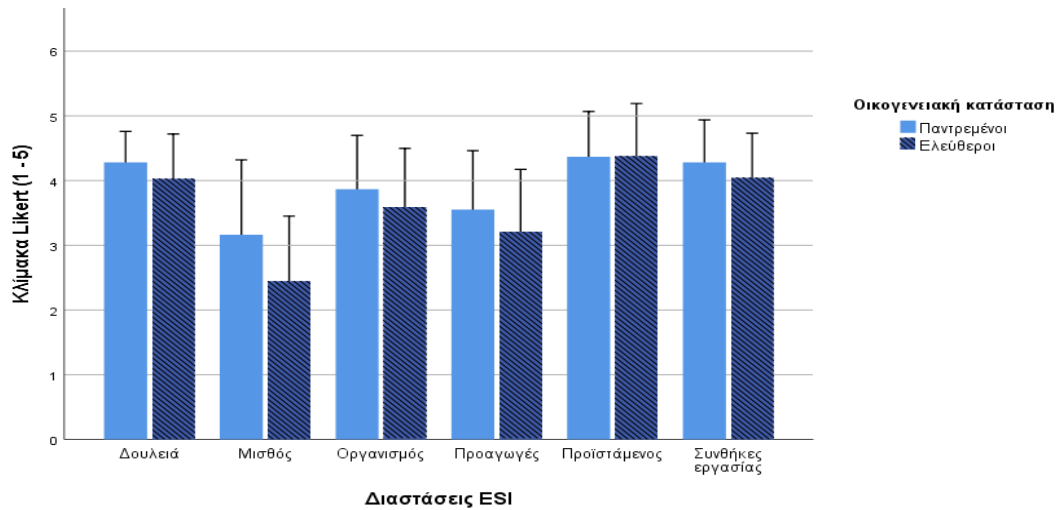
**Πίνακας 7.** Περιληπτικός πίνακας Μονομεταβλητών Αναλύσεων Διασποράς για κάθε εξαρτημένη μεταβλητή ανάλογα με την οικογενειακή κατάσταση των συμμετεχόντων

Πηγή διασποράς	Εξαρτημένη μεταβλητή	Άθροισμα τετραγώνων	df	Μέσα τετράγωνα	F	p	Partial η <sup>2</sup>
Οικογενειακή κατάσταση	Συνθήκες εργασίας	1.558	1	1.558	3.338	0.069	0.014
	Μισθός	14.255	1	14.255	13.571	<0.001	0.054
	Προαγωγές	3.186	1	3.186	3.501	0.063	0.014
	Η ίδια η δουλειά	1.767	1	1.767	3.965	0.048	0.016
	Προϊστάμενος	0.004	1	0.004	0.006	0.940	0.000
	Οργανισμός	2.055	1	2.055	2.572	0.110	0.011
Σφάλμα	Συνθήκες εργασίας	111.102	238	0.467			
	Μισθός	249.994	238	1.050			
	Προαγωγές	216.575	238	0.910			
	Η ίδια η δουλειά	106.046	238	0.446			
	Προϊστάμενος	151.620	238	0.637			
	Οργανισμός	190.185	238	0.799			
Σύνολο	Συνθήκες εργασίας	112.66	239				
	Μισθός	264.25	239				
	Προαγωγές	219.761	239				
	Η ίδια η δουλειά	107.812	239				
	Προϊστάμενος	151.624	239				
	Οργανισμός	192.241	239				

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, αναφορικά με τον μισθό και τη δουλειά, παρατηρήθηκε ότι οι παντρεμένοι ( $MT = 3.16$ ,  $TA = 1.16$ ;  $MT = 4.28$ ,  $TA = 0.48$ , αντιστοίχως) ήταν στατιστικά σημαντικά περισσότερο ικανοποιημένοι από τους ελεύθερους ( $MT = 2.45$ ,  $TA = 1$ ;  $MT = 4.03$ ,  $TA = 0.69$ , αντιστοίχως).

**Πίνακας 8.** Μέσες τιμές και οι τυπικές αποκλίσεις για τις εξαρτημένες μεταβλητές, Συνθήκες, Μισθός, Προαγωγές, Δουλειά, Προϊστάμενος και Οργανισμός, ανάλογα με την οικογενειακή κατάσταση των συμμετεχόντων

Οικογενειακή κατάσταση	N	Συνθήκες εργασίας	Μισθός	Προαγωγές	Δουλειά	Προϊστάμενος	Οργανισμός
Παντρεμένοι	32	4.28±0.66	3.16±1.16	3.55±0.91	4.28±0.48	4.37±0.7	3.87±0.83
Ελεύθεροι	208	4.04±0.69	2.45±1	3.21±0.96	4.03±0.69	4.38±0.81	3.6±0.9
Σύνολο	240	4.08±0.69	2.54±1.05	3.26±0.96	4.06±0.67	4.38±0.8	3.63±0.9



**Σχήμα 4.** Μέσες τιμές και οι τυπικές αποκλίσεις για τις εξαρτημένες μεταβλητές Δουλειά, Μισθός, Οργανισμός, Προαγωγές, Προϊστάμενος και Συνθήκες εργασίας ανάλογα με την οικογενειακή κατάσταση.

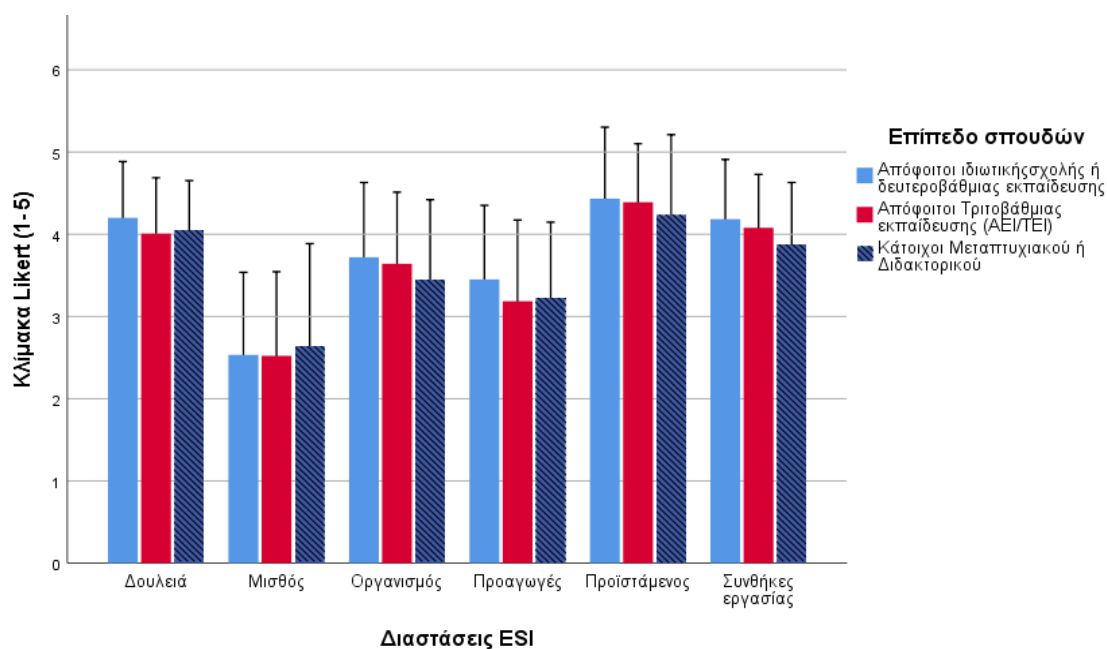
*Επίπεδο σπουδών*

Τα αποτελέσματα της απλής πολυμεταβλητής ανάλυσης διασποράς (MANOVA) στο σύνολο των επιμέρους διαστάσεων του ESI (Συνθήκες, Μισθός, Προαγωγές, Δουλειά, Προϊστάμενος, και Οργανισμός), λαμβάνοντας υπόψιν το επίπεδο σπουδών των συμμετεχόντων, έδειξαν ότι δεν υπάρχει στατιστική σημαντικότητα (Wilks’s  $\lambda = 0.937$ ,  $F_{12, 464} = 1.29$ ,  $p = 0.22$ ). Οι μέσες τιμές και οι τυπικές αποκλίσεις για τις εξαρτημένες μεταβλητές, ανάλογα με το επίπεδο σπουδών των συμμετεχόντων, αναπαρίστανται στον Πίνακα 9 και απεικονίζονται στο Σχήμα 5.

**Πίνακας 9.** Μέσες τιμές και οι τυπικές αποκλίσεις για τις εξαρτημένες μεταβλητές, Συνθήκες, Μισθός, Προαγωγές, Δουλειά, Προϊστάμενος και Οργανισμός, ανάλογα με το επίπεδο σπουδών των συμμετεχόντων

Επίπεδο σπουδών	N	Συνθήκες εργασίας	Μισθός	Προαγωγές	Δουλειά	Προϊστάμενος	Οργανισμός
Ιδιωτική σχολή ή Β/βάθμια εκπαίδευση	60	4.18±0.73	2.53±1	3.45±0.9	4.2±0.68	4.43±0.87	3.72±0.91
ΑΕΙ/ΤΕΙ	143	4.08±0.65	2.52±1.02	3.18±0.99	4±0.68	4.39±0.71	3.64±0.87
Μεταπτυχιακό ή Διδακτορικό	37	3.89±0.74	2.64±1.24	3.23±0.91	4.05±0.6	4.24±0.97	3.45±0.97
Σύνολο	240	4.08±0.69	2.54±1.05	3.26±0.96	4.06±0.67	4.38±0.8	3.63±0.9





**Σχήμα 5.** Μέσες τιμές και οι τυπικές αποκλίσεις για τις εξαρτημένες μεταβλητές Δουλειά, Μισθός, Οργανισμός, Προαγωγές, Προϊστάμενος και Συνθήκες εργασίας ανάλογα με το επίπεδο σπουδών

#### Χρόνος εργασίας

Τα αποτελέσματα της απλής πολυμεταβλητής ανάλυσης διασποράς (MANOVA) στο σύνολο των επιμέρους διαστάσεων του ESI (Συνθήκες, Μισθός, Προαγωγές, Δουλειά, Προϊστάμενος, και Οργανισμός), ανάλογα με το χρόνο εργασίας (σε μήνες) των συμμετεχόντων, παρουσίασαν στατιστική σημαντικότητα (Wilks's  $\lambda = 0.93$ ,  $F_{6,233} = 2.81$ ,  $p = 0.012$ ). Ακολούθως, τα αποτελέσματα των μονομεταβλητών αναλύσεων διασποράς (ANOVA) έδειξαν ότι ο χρόνος εργασίας (σε μήνες) παρουσιάζει στατιστικά σημαντική σχέση με τον μισθό ( $F_{1, 238} = 5.9$ ,  $p = 0.016$ ) και με τις προαγωγές ( $F_{1, 238} = 8.57$ ,  $p = 0.004$ ) (Πίνακας 10).

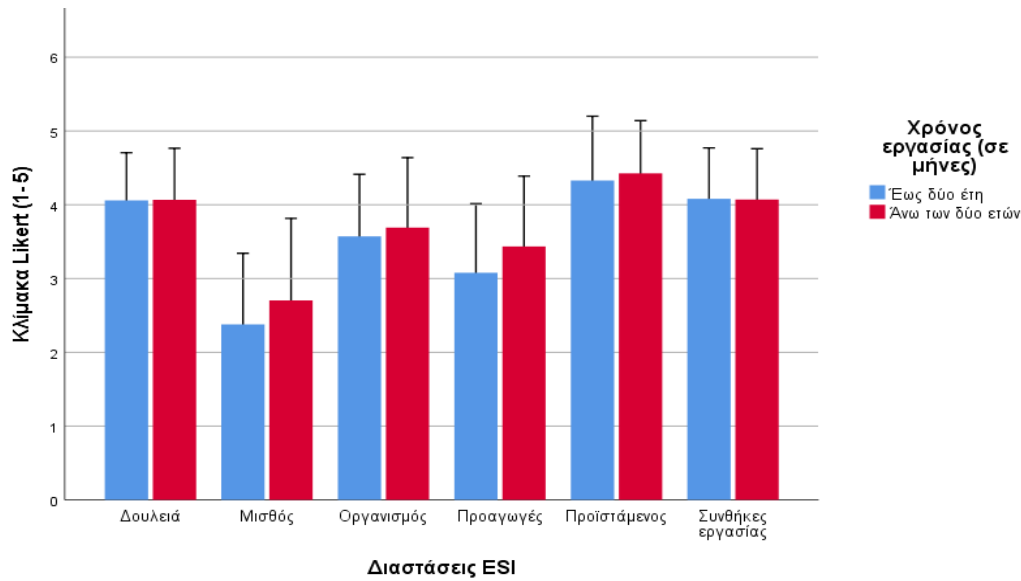
Οι μέσες τιμές και οι τυπικές αποκλίσεις για τις εξαρτημένες μεταβλητές, ανάλογα με τον χρόνο εργασίας των συμμετεχόντων, παρουσιάζονται στον Πίνακα 11 και απεικονίζονται στο Σχήμα 6. Από τα αποτελέσματα εξάγεται το συμπέρασμα ότι οι συμμετέχοντες που εργάζονταν άνω των δύο ετών ( $MT = 2.7$ ,  $TA = 1.11$ ;  $MT = 3.43$ ,  $TA = 0.95$ , αντιστοίχως) αισθάνονταν στατιστικά σημαντικά περισσότερη ικανοποίηση με τον μισθό και τις προαγωγές, σε σχέση με τους συμμετέχοντες που εργάζονταν έως δύο έτη ( $MT = 2.38$ ,  $TA = 0.96$ ;  $MT = 3.08$ ,  $TA = 0.94$ , αντιστοίχως).

**Πίνακας 10.** Περιληπτικός πίνακας Μονομεταβλητών Αναλύσεων Διασποράς για κάθε εξαρτημένη μεταβλητή ανάλογα με τον χρόνο εργασίας (σε μήνες) των συμμετεχόντων

Πηγή διασποράς	Εξαρτημένη μεταβλητή	Άθροισμα τετραγώνων	df	Μέσα τετράγωνα	F	p	Partial η <sup>2</sup>
<b>Χρόνος εργασίας (σε μήνες)</b>	Συνθήκες εργασίας	0.006	1	0.006	0.012	0.914	0.000
	Μισθός	6.392	1	6.392	5.899	<b>0.016</b>	0.024
	Προαγωγές	7.639	1	7.639	8.571	<b>0.004</b>	0.035
	Η ίδια η δουλειά	0.003	1	0.003	0.007	0.933	0.000
	Προϊστάμενος	0.575	1	0.575	0.906	0.342	0.004
	Οργανισμός ως ολότητα	0.845	1	0.845	1.050	0.306	0.004
<b>Σφάλμα</b>	Συνθήκες εργασίας	112.654	238	0.473			
	Μισθός	257.858	238	1.083			
	Προαγωγές	212.122	238	0.891			
	Η ίδια η δουλειά	107.809	238	0.453			
	Προϊστάμενος	151.049	238	0.635			
	Οργανισμός ως ολότητα	191.396	238	0.804			
<b>Σύνολο</b>	Συνθήκες εργασίας	112.66	239				
	Μισθός	264.25	239				
	Προαγωγές	219.761	239				
	Η ίδια η δουλειά	107.812	239				
	Προϊστάμενος	151.624	239				
	Οργανισμός ως ολότητα	192.241	239				

**Πίνακας 11.** Μέσες τιμές και οι τυπικές αποκλίσεις για τις εξαρτημένες μεταβλητές, Συνθήκες, Μισθός, Προαγωγές, Δουλειά, Προϊστάμενος και Οργανισμός, ανάλογα τον χρόνο εργασίας των συμμετεχόντων

Χρόνος εργασίας (σε μήνες)	N	Συνθήκες εργασίας	Μισθός	Προαγωγές	Δουλειά	Προϊστάμενος	Οργανισμός
Έως 2 έτη	119	4.08±0.69	2.38±0.96	3.08±0.94	4.06±0.65	4.33±0.87	3.57±0.84
Άνω των δύο ετών	121	4.07±0.69	2.7±1.11	3.43±0.95	4.07±0.7	4.43±0.71	3.69±0.95
Σύνολο	240	4.08±0.69	2.54±1.05	3.26±0.96	4.06±0.67	4.38±0.8	3.63±0.9



**Σχήμα 6.** Μέσες τιμές και οι τυπικές αποκλίσεις για τις εξαρτημένες μεταβλητές Δουλειά, Μισθός, Οργανισμός, Προαγωγές, Προϊστάμενος και Συνθήκες εργασίας ανάλογα με το χρόνο εργασίας

#### Μηνιαίο εισόδημα

Τα αποτελέσματα της απλής πολυμεταβλητής ανάλυσης διασποράς (MANOVA) στο σύνολο των επιμέρους διαστάσεων του ESI (Συνθήκες, Μισθός, Προαγωγές, Δουλειά, Προϊστάμενος, και Οργανισμός), λαμβάνοντας υπόψιν το μηνιαίο εισόδημα των συμμετεχόντων, παρουσίασαν στατιστική σημαντικότητα (Wilks's  $\lambda = 0.69$ ,  $F_{24, 804} = 3.78$ ,  $p < 0.001$ ). Ακολούθως, τα αποτελέσματα των μονομεταβλητών αναλύσεων διασποράς (ANOVA) έδειξαν ότι το μηνιαίο εισόδημα παρουσιάζει στατιστικά σημαντική σχέση με τις συνθήκες εργασίας, τον μισθό ( $F_{4, 235} = 3.68$ ,  $p = 0.006$ ), τις προαγωγές ( $F_{4, 235} = 7.75$ ,  $p < 0.001$ ), τη δουλειά ( $F_{4, 235} = 3.31$ ,  $p = 0.012$ ) και τον οργανισμό ( $F_{4, 235} = 2.6$ ,  $p = 0.037$ ) (Πίνακας 12).

Έπειτα, εφαρμόστηκε post-hoc ANOVA, με τη μέθοδο Bonferroni, για τις εξαρτημένες μεταβλητές συνθήκες εργασίας, μισθός, προαγωγές, δουλειά και οργανισμός, με ανεξάρτητη μεταβλητή το μηνιαίο εισόδημα, προκειμένου να εντοπιστούν οι στατιστικά σημαντικές διαφορές που υπάρχουν. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα, αναφορικά με τη δουλειά, παρατηρήθηκε ότι οι συμμετέχοντες που είχαν μηνιαίο εισόδημα έως 600€ ( $MT = 3.92$ ,  $TA = 0.7$ ), αισθάνονταν στατιστικά σημαντικά λιγότερο

εργασιακή ικανοποίηση, σε σχέση με εκείνους που είχαν μηνιαίο εισόδημα 801€ - 1000€ ( $MT = 4.42$ ,  $TA = 0.57$ ) ( $p = 0.042$ ). Επιπροσθέτως, οι συμμετέχοντες που είχαν μηνιαίο εισόδημα έως 600€ ( $MT = 2.86$ ,  $TA = 0.95$ ), αισθάνονταν στατιστικά σημαντικά λιγότερο εργασιακή ικανοποίηση αναφορικά με τις προαγωγές, σε σχέση με τους συμμετέχοντες που είχαν 801€ - 1000€ ( $MT = 3.96$ ,  $TA = 0.81$ ) ( $p=0.22$ ), με εκείνους που είχαν 1001€ - 1200€ ( $MT = 3.18$ ,  $TA = 0.88$ ) ( $p < 0.001$ ) και με εκείνους που λάμβαναν τουλάχιστον 1201€ μηνιαίως ( $MT = 3.77$ ,  $TA = 0.97$ ) ( $p < 0.001$ ). Ομοίως, αναφορικά με τις προαγωγές, οι συμμετέχοντες που είχαν μηνιαίο εισόδημα 601€ - 800€ ( $MT = 3.29$ ,  $TA = 0.89$ ), αισθάνονταν στατιστικά σημαντικά λιγότερο εργασιακή ικανοποίηση, σε σχέση με εκείνους που είχαν μηνιαίο εισόδημα 801€ - 1000€ ( $MT = 3.96$ ,  $TA = 0.81$ ) ( $p = 0.038$ ).

**Πίνακας 12.** Περιληπτικός πίνακας Μονομεταβλητών Αναλύσεων Διασποράς για κάθε εξαρτημένη μεταβλητή ανάλογα με το μηνιαίο εισόδημα συμμετεχόντων

Πηγή διασποράς	Εξαρτημένη μεταβλητή	Άθροισμα τετραγώνων	df	Μέσα τετράγωνα	F	p	Partial $\eta^2$
<b>Μηνιαίο εισόδημα</b>	Συνθήκες εργασίας	6.639	4	1.660	3.679	<b>0.006</b>	0.059
	Μισθός	48.371	4	12.093	13.164	<b>&lt;0.001</b>	0.183
	Προαγωγές	25.610	4	6.402	7.750	<b>&lt;0.001</b>	0.117
	Η ίδια η δουλειά	5.753	4	1.438	3.311	<b>0.012</b>	0.053
	Προϊστάμενος	4.861	4	1.215	1.946	0.104	0.032
	Οργανισμός ως ολότητα	8.135	4	2.034	2.596	<b>0.037</b>	0.042
<b>Σφάλμα</b>	Συνθήκες εργασίας	106.021	235	0.451			
	Μισθός	215.879	235	0.919			
	Προαγωγές	194.151	235	0.826			
	Η ίδια η δουλειά	102.060	235	0.434			
	Προϊστάμενος	146.763	235	0.625			
	Οργανισμός ως ολότητα	184.106	235	0.783			
<b>Σύνολο</b>	Συνθήκες εργασίας	112.66	239				
	Μισθός	264.25	239				
	Προαγωγές	219.761	239				
	Η ίδια η δουλειά	107.812	239				
	Προϊστάμενος	151.624	239				
	Οργανισμός ως ολότητα	192.241	239				

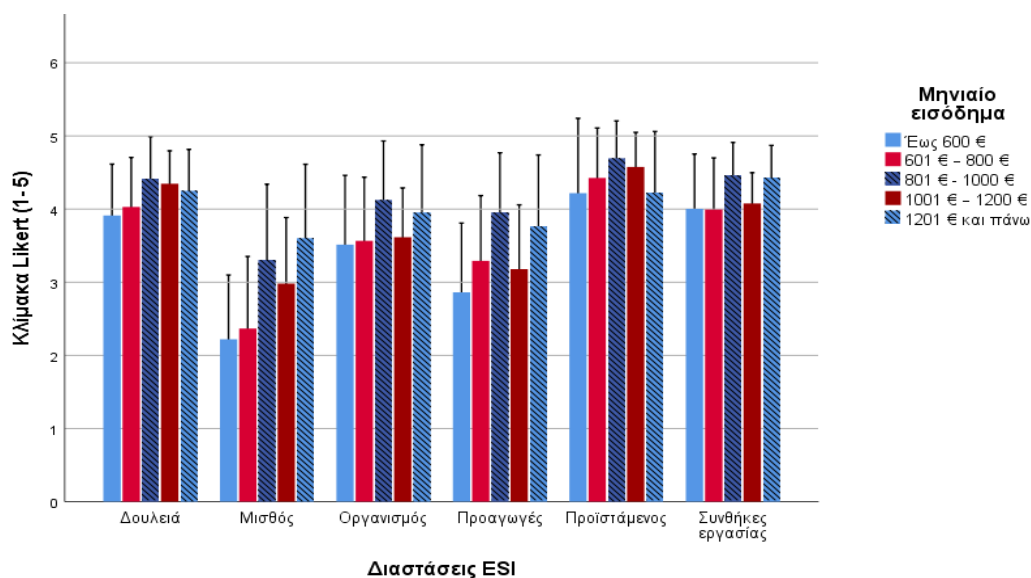
Ακόμα, αναφορικά με τον μισθό, οι συμμετέχοντες που είχαν μηνιαίο εισόδημα έως 600€ ( $MT = 2.22$ ,  $TA = 0.88$ ), αισθάνονταν στατιστικά σημαντικά λιγότερο εργασιακή ικανοποίηση, σε σχέση με εκείνους που είχαν μηνιαίο εισόδημα 801€ - 1000€

( $MT = 3.31, TA = 1.03$ ) ( $p < 0.001$ ) και με εκείνους που λάμβαναν τουλάχιστον 1201€ μηνιαίως ( $MT = 2.98, TA = 0.9$ ) ( $p < 0.001$ ). Τέλος, οι συμμετέχοντες που είχαν μηνιαίο εισόδημα 601€ - 800€ ( $MT = 2.37, TA = 0.99$ ), αισθάνονταν στατιστικά σημαντικά λιγότερο εργασιακή ικανοποίηση, όσον αφορά τον μισθό, σε σχέση με εκείνους που είχαν μηνιαίο εισόδημα 801€ - 1000€ ( $MT = 3.31, TA = 1.03$ ) ( $p = 0.001$ ) και με εκείνους που λάμβαναν τουλάχιστον 1201€ μηνιαίως ( $MT = 2.98, TA = 0.9$ ) ( $p < 0.001$ ).

Οι μέσες τιμές και οι τυπικές αποκλίσεις για τις εξαρτημένες μεταβλητές, ανάλογα με το μηνιαίο εισόδημα των συμμετεχόντων, αναπαρίστανται στον Πίνακα 13 και απεικονίζονται στο Σχήμα 7.

**Πίνακας 13.** Μέσες τιμές και οι τυπικές αποκλίσεις για τις εξαρτημένες μεταβλητές, Συνθήκες, Μισθός, Προαγωγές, Δουλειά, Προϊστάμενος και Οργανισμός, ανάλογα με το μηνιαίο εισόδημα των συμμετεχόντων

Μηνιαίο εισόδημα	N	Συνθήκες εργασίας	Μισθός	Προαγωγές	Δουλειά	Προϊστάμενος	Οργανισμός
Έως 600€	68	4±0.75	2.22±0.88	2.86±0.95	3.92±0.7	4.22±1.02	3.51±0.95
601€ - 800€	119	3.99±0.71	2.37±0.99	3.29±0.89	4.03±0.68	4.43±0.68	3.57±0.87
801€-1000€	18	4.47±0.44	3.31±1.03	3.96±0.81	4.42±0.57	4.69±0.51	4.13±0.81
1001€ - 1200€	13	4.08±0.42	2.98±0.9	3.18±0.88	4.35±0.45	4.58±0.47	3.62±0.67
1201€ +	22	4.43±0.42	3.6±1.01	3.77±0.97	4.25±0.57	4.23±0.83	3.95±0.92
Σύνολο	240	4.08±0.69	2.54±1.05	3.26±0.96	4.06±0.67	4.38±0.8	3.63±0.9



**Σχήμα 7.** Μέσες τιμές και οι τυπικές αποκλίσεις για τις εξαρτημένες μεταβλητές Δουλειά, Μισθός, Οργανισμός, Προαγωγές, Προϊστάμενος και Συνθήκες εργασίας ανάλογα με το μηνιαίο εισόδημα

## Ηλικία

Τα αποτελέσματα της απλής πολυμεταβλητής ανάλυσης διασποράς (MANOVA) στο σύνολο των επιμέρους διαστάσεων του ESI (Συνθήκες, Μισθός, Προαγωγές, Δουλειά, Προϊστάμενος, και Οργανισμός), ανάλογα με την ηλικία των συμμετεχόντων, παρουσίασαν στατιστική σημαντικότητα (Wilks's  $\lambda = 0.91$ ,  $F_{6,233} = 3.72$ ,  $p = 0.002$ ). Επιπλέον, τα αποτελέσματα των μονομεταβλητών αναλύσεων διασποράς (ANOVA) έδειξαν ότι η ηλικία παρουσιάζει στατιστικά σημαντική σχέση με τον μισθό ( $F_{1, 238} = 14.4$ ,  $p < 0.001$ ), με τις προαγωγές ( $F_{1, 238} = 7.69$ ,  $p = 0.006$ ) και με τη δουλειά ( $F_{1, 238} = 7.86$ ,  $p = 0.005$ ) (Πίνακας 14).

**Πίνακας 14.** Περιληπτικός πίνακας Μονομεταβλητών Αναλύσεων Διασποράς για κάθε εξαρτημένη μεταβλητή ανάλογα με την ηλικία των συμμετεχόντων

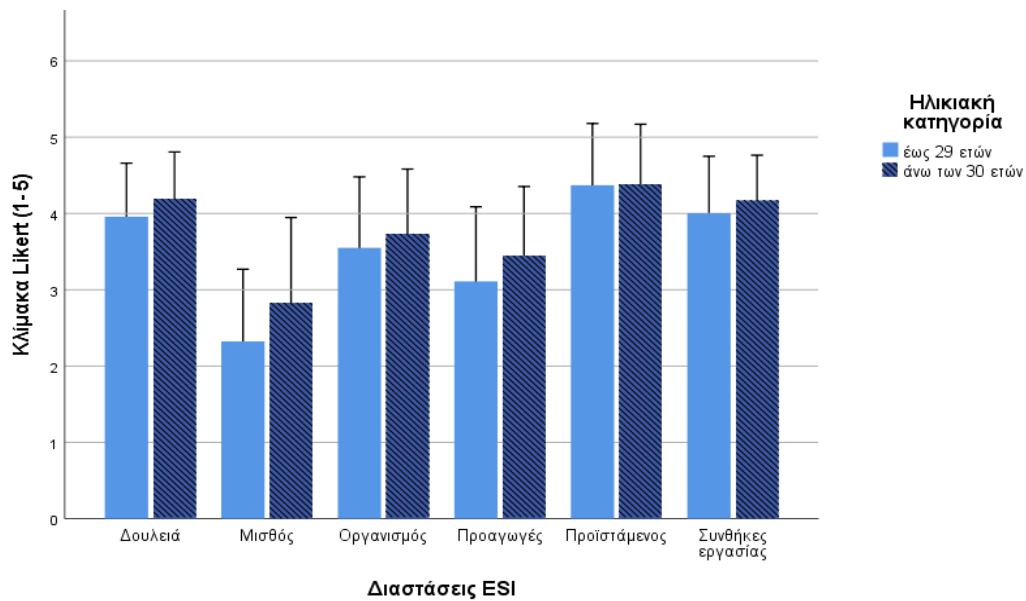
Πηγή διασποράς	Εξαρτημένη μεταβλητή	Άθροισμα τετραγώνων	df	Μέσα τετράγωνα	F	p	Partial $\eta^2$
<b>Ηλικία</b>	Συνθήκες εργασίας	1.668	1	1.668	3.576	0.060	0.015
	Μισθός	15.077	1	15.077	14.401	<b>&lt;0.001</b>	0.057
	Προαγωγές	6.878	1	6.878	7.690	<b>0.006</b>	0.031
	Η ίδια η δουλειά	3.446	1	3.446	7.857	<b>0.005</b>	0.032
	Προϊστάμενος	0.018	1	0.018	0.028	0.866	0.000
	Οργανισμός ως ολότητα	2.091	1	2.091	2.617	0.107	0.011
<b>Σφάλμα</b>	Συνθήκες εργασίας	1.668	1	1.668			
	Μισθός	249.173	238	1.047			
	Προαγωγές	212.883	238	0.894			
	Η ίδια η δουλειά	104.367	238	0.439			
	Προϊστάμενος	151.606	238	0.637			
	Οργανισμός ως ολότητα	190.150	238	0.799			
<b>Σύνολο</b>	Συνθήκες εργασίας	112.66	239				
	Μισθός	264.25	239				
	Προαγωγές	219.761	239				
	Η ίδια η δουλειά	107.812	239				
	Προϊστάμενος	151.624	239				
	Οργανισμός ως ολότητα	192.241	239				

Οι μέσες τιμές και οι τυπικές αποκλίσεις για τις εξαρτημένες μεταβλητές, ανάλογα με την ηλικία των συμμετεχόντων, παρουσιάζονται στον Πίνακα 15 και απεικονίζονται στο Σχήμα 8. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα αυτά, οι συμμετέχοντες που

ήταν άνω των 30 ετών ήταν στατιστικά σημαντικά περισσότερο ικανοποιημένοι αναφορικά με τον μισθό, τις προαγωγές και τη δουλειά ( $MT = 2.83, TA = 1.12; MT = 3.45, TA = 0.9; MT = 4.2, TA = 0.61$ , αντιστοίχως), συγκριτικά με τους συμμετέχοντες που ήταν έως 29 ετών ( $MT = 2.32, TA = 0.95; MT = 3.11, TA = 0.98; MT = 3.96, TA = 0.7$ , αντιστοίχως).

**Πίνακας 15.** Μέσες τιμές και οι τυπικές αποκλίσεις για τις εξαρτημένες μεταβλητές, Συνθήκες, Μισθός, Προαγωγές, Δουλειά, Προϊστάμενος και Οργανισμός, ανάλογα με την ηλικία των συμμετεχόντων

Ηλικία	N	Συνθήκες εργασίας	Μισθός	Προαγωγές	Δουλειά	Προϊστάμενος	Οργανισμός
Έως 29 ετών	136	4±0.75	2.32±0.95	3.11±0.98	3.96±0.7	4.37±0.81	3.55±0.93
> 30 ετών	104	4.17±0.59	2.83±1.12	3.45±0.9	4.2±0.61	4.39±0.78	3.74±0.84
Σύνολο	240	4.08±0.69	2,54±1.05	3.26±0.96	4.06±0.67	4.38±0.8	3.63±0.9



**Σχήμα 8.** Μέσες τιμές και οι τυπικές αποκλίσεις για τις εξαρτημένες μεταβλητές Δουλειά, Μισθός, Οργανισμός, Προαγωγές, Προϊστάμενος και Συνθήκες εργασίας ανάλογα με την ηλικία

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ V

### ΣΥΖΗΤΗΣΗ

Σκοπός της παρούσας έρευνας ήταν η διερεύνηση των επιπέδων επαγγελματικής ικανοποίησης σε άτομα που απασχολούνται σε γυμναστήρια (club managers, γυμναστές, υπάλληλοι γραφείου). Η συγκεκριμένη έρευνα έλαβε χώρα σε μία ιδιαίτερη συγκυρία για την οικονομία και την κοινωνία γενικότερα. Ωστόσο, τα ευρήματα της ήταν ιδιαίτερα ενθαρρυντικά.

Ειδικότερα, το σύνολο των εργαζομένων φάνηκε να αισθάνεται έντονα ικανοποιημένο από τον ρόλο του προϊστάμενου, αλλά και από τους παράγοντες συνθήκες εργασίας και η ίδια η δουλειά. Οι συμμετέχοντες φάνηκαν μέτρια ικανοποιημένοι από τις προαγωγές και τον οργανισμό ως ολότητα. Αναμενόμενα κρίθηκαν τα χαμηλότερα επίπεδα ικανοποίησης που παρατηρήθηκαν σε σχέση με τον μισθό.

Αναλυτικότερα, πληθώρα ερευνών έχει καταλήξει σε παρόμοια αποτελέσματα. Η υψηλή ικανοποίηση από τον ρόλο του προϊστάμενου γίνεται φανερή και σε άλλες έρευνες σε παρόμοιο επαγγελματικό περιβάλλον (Γουλιμάρης et al., 2003; Ζουρνατζή et al., 2006; Kaczka & Kirk, 1968; Snyder, 1990; Συμεωνίδου et al., 2003; Τσιγγίλης, 2005). Υπάρχουν, ωστόσο, και έρευνες που συνέδεσαν τον ρόλο του προϊστάμενου με την έλλειψη επαγγελματικής ικανοποίησης και την ύπαρξη δυσαρέσκειας από πλευράς των εργαζομένων (Κάβουρας, 2002; Σαλονικίδη et al., 2007). Αντιλαμβανόμαστε, λοιπόν ότι ο ρόλος του προϊστάμενου είναι καίριος για την ύπαρξη ικανοποίησης από την εργασία. Σε μία τόσο δύσκολη περίοδο για τον χώρο των γυμναστηρίων αυτή η ένδειξη είναι αρκετά αισιόδοξη, αλλά καταδεικνύει και την ανάγκη όλων των εργαζομένων για καθοδήγηση και υποστήριξη.

Οι συμμετέχοντες βρέθηκαν αρκετά ικανοποιημένοι και από τις συνθήκες εργασίας. Αυτό σημαίνει ότι το εργασιακό τους περιβάλλον και η υλικοτεχνική υποδομή είναι στοιχεία που τους ικανοποιούν. Αντίθετα με τα αποτελέσματα της έρευνάς μας, αρκετές ήταν οι έρευνες που κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι οι συνθήκες εργασίας σε παρόμοια εργασιακά περιβάλλοντα δεν ικανοποιούν τους εργαζόμενους (Δράκου, 2004; Κάβουρας, 2002; Koustelios, 2005; Chelladurai & Ogasawara, 2003; Snyder, 1990; Συμεωνίδου et al., 2003). Ωστόσο, η έρευνα των Ζουρνατζή et al. (2006) βρίσκεται σε συμφωνία με τα ευρήματα της παρούσας έρευνας, αλλά και με έρευνες που έδειξαν ότι



οι συνθήκες εργασίας και η εσωτερική ποιότητα ενός αθλητικού οργανισμού σχετίζονται θετικά με την εργασιακή ικανοποίηση (Maghrandi, 1999).

Το εύρημα αυτό μπορεί εν μέρει να ερμηνευθεί λαμβάνοντας υπόψη την τρέχουσα περίοδο και τις ιδιαιτερότητές της. Όπως γνωρίζουμε, οι εργαζόμενοι ενός γυμναστηρίου βρίσκονται σε επαφή με πληθώρα ανθρώπων σε καθημερινή βάση. Στη διάρκεια λειτουργίας των γυμναστηρίων, εφαρμόστηκαν νέα πρωτόκολλα υγιεινής, προκειμένου να διασφαλιστούν κατάλληλες υγειονομικές συνθήκες, που δεν θα έθεταν σε κίνδυνο την υγεία, όχι μόνο των μελών αλλά και των εργαζομένων. Ουσιαστικά, οι εργαζόμενοι δεν ένιωσαν να κινδυνεύουν από τις υπάρχουσες συνθήκες εργασίας, αλλά αντίθετα ένιωσαν αρκετά ικανοποιημένοι και προστατευμένοι.

Ικανοποίηση βρέθηκε και σχετικά με την ίδια τη δουλειά, κάτι το οποίο έχει επιβεβαιωθεί και από αρκετές έρευνες (Γουλιμάρης et al., 2003; Ευστρατίου, 2020; Ζουρνατζή et al., 2006; Koustelios, 2005; Τσιγγίλης, 2005). Αυτό δείχνει ότι οι συμμετέχοντες νιώθουν ότι η δουλειά τους δεν είναι μονότονη, αλλά αντίθετα είναι αξιόλογη και μαρτυρά την αγάπη τους για το αντικείμενο της εργασίας τους.

Δεξιότητες που σχετίζονται με την προαγωγή της υγείας είναι ιδιαίτερα σημαντικές στα άτομα που βρίσκονται στον χώρο του fitness. Ιδιαίτερα τώρα, νιώθουν ότι η συνεισφορά τους είναι απαραίτητη, θεωρώντας ότι μπορούν να συμβάλλουν θετικά σ' αυτήν μέσω των γνώσεων τους (Batrakoulis, 2019). Ενδεχομένως, αυτός να είναι και ένας λόγος που μας βοηθά να ερμηνεύσουμε τα αποτελέσματα της ύπαρξης ικανοποίησης από την ίδια την εργασία.

Επιπλέον, οι συμμετέχοντες εμφανίστηκαν μέτρια ικανοποιημένοι από τον οργανισμό και τις προαγωγές. Τα ευρήματα αυτά μπορούν να συνδεθούν, καθώς παρατηρούμε ότι οι εργαζόμενοι, έστω και σε μέτρια επίπεδα, θεωρούν ότι μπορούν να εξελιχθούν μέσα στον οργανισμό που εργάζονται. Σε παρόμοια συμπεράσματα κατέληξε και η έρευνα της Βουτσινά (2003) φανερώνοντας μέτρια επίπεδα ικανοποίησης από τις προαγωγές, ενώ στην έρευνα του Koustelios (2005) φάνηκε αρνητική σχέση μεταξύ των εννοιών.

Τέλος, οι εργαζόμενοι φάνηκε να εξέφρασαν τον μικρότερο βαθμό ικανοποίησης από τον μισθό, κάτι το οποίο επιβεβαιώνεται και από τη συντριπτική πλειοψηφία των ερευνών που μελετήθηκαν (Belias et al., 2014; Βουτσινά, 2013; Chamundeswari, 2013; Ευστρατίου, 2020; Ζουρνατζή et al., 2006; Koustelios, 2005; Σαλονικίδη et al., 2007;

Συμεωνίδου et al., 2003; Τσιγγίλης, 2005). Το εύρημα αυτό μπορεί να συνδέεται και με το πλαίσιο της κοινωνικής και οικονομικής κρίσης, στο οποίο έλαβε χώρα η έρευνα. Δεδομένων των νέων συνθηκών, οι εργαζόμενοι μπορεί να αντιμετωπίσουν αλλαγές στον μισθό τους, στις συμβάσεις και στο ωράριο, προκειμένου ένας οργανισμός να ανταποκριθεί στις νέες συνθήκες. Άλλωστε, η απόλυτη τιμή του μισθού δεν είναι ο μόνος παράγοντας που επηρεάζει την εργασιακή ικανοποίηση. Αντίθετα, μπορεί να επηρεασθεί από έννοιες, όπως η αναγνώριση της εργασίας ενός εργαζομένου ή μία ενδεχόμενη αύξηση (Grund & Sliwka, 2001).

#### *Εργασιακή ικανοποίηση και θέση ευθύνης*

Στην παρούσα έρευνα βρέθηκε ότι οι club managers ήταν περισσότερο ικανοποιημένοι από τους γυμναστές και τους υπαλλήλους γραφείου στους παράγοντες συνθήκες εργασίας, μισθός, προαγωγές και η ίδια η δουλειά. Η φύση της συγκεκριμένης θέσης είναι συνδεδεμένη και με ένα έργο πιο παραγωγικό, καθώς αντιλαμβανόμαστε ότι η διαχείριση ενός οργανισμού, φέρνει αντιμέτωπους τους διευθυντές με μια πληθώρα προκλήσεων. Αντίθετα, οι αρμοδιότητες των υπαλλήλων γραφείου είναι κατά βάση συγκεκριμένες και διεκπεραιωτικές, ενώ οι γυμναστές καλούνται να φέρουν σε πέρας έναν ρόλο, που απαιτεί σωματική και πνευματική κόπωση.

Την περίοδο της πανδημίας διενεργήθηκαν έρευνες σε managers, αλλά με αντιφατικά αποτελέσματα. Για παράδειγμα, στην έρευνα της Ευστρατίου (2020) φάνηκαν ικανοποιημένοι. Ιδιαίτερα, αυτή την περίοδο φάνηκε να ανταποκρίθηκαν στον ρόλο τους, διατηρώντας την οργανωσιακή δέσμευση και αφοσίωση (Filimonau et al., 2020). Αντίθετα, σε έρευνα των Song et al. (2020) αυτό δεν βρέθηκε. Ενδεχομένως, το πολιτισμικό πλαίσιο διενεργεί σημαντικό ρόλο, καθώς η πρώτη έρευνα πραγματοποιήθηκε στη χώρα μας, ενώ η δεύτερη στην Κίνα, απ' όπου και ξεκίνησε ο κορονοϊός.

Επίσης, άτομα μεγαλύτερης ηλικίας και με περισσότερη προϋπηρεσία κατέχουν κατά βάση διοικητικές θέσεις, κάτι το οποίο έρχεται σε συμφωνία με τα υψηλά επίπεδα ικανοποίησης που βρέθηκαν σε αυτές τις κατηγορίες και το οποίο εξηγείται στη συνέχεια.

Ωστόσο, πρέπει να είμαστε ιδιαίτερα προσεκτικοί στη γενίκευση αυτών των συμπερασμάτων, καθώς οι club managers αποτέλεσαν το μικρότερο μέρος του δείγματος (11%), και άρα το μέγεθος του δείγματος δεν είναι απόλυτα αντιπροσωπευτικό.

### *Εργασιακή ικανοποίηση και ηλικία*

Αναφορικά με τη μεταβλητή του φύλου, οι εργαζόμενοι άνω των 30 ετών φάνηκαν περισσότερο ικανοποιημένοι από τους νεότερους συναδέλφους τους, στους παράγοντες μισθός, προαγωγές και η ίδια η δουλειά. Το εύρημα αυτό έρχεται σε συμφωνία με πληθώρα ερευνών, που κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι τα άτομα μεγαλύτερης ηλικίας είναι και περισσότερο ικανοποιημένα (Batiou & Valkanos; 2013; Blanchflower & Oswald, 1999; Γρηγορίου, 2010; Clark et al., 1996; Greenberg et al., 2008; Matz-Costa et al., 2009; Reskin & Ross, 1992). Το συμπέρασμα αυτό μπορεί να οφείλεται στο γεγονός ότι τα άτομα αυτά διαθέτουν περισσότερη εμπειρία, η οποία μπορεί να αποτελέσει τη βάση για μία προαγωγή, και ενδεχομένως καλύτερες οικονομικές απολαβές, κάτι το οποίο δεν θεωρούν πολύ πιθανό τα άτομα νεότερης ηλικίας. Πολλές φορές, οι νεότεροι σε ηλικία εργαζόμενοι νιώθουν ότι δεν μπορούν να εξελιχθούν, λόγω έλλειψης αξιοκρατίας (Al-Ajmi, 2001). Τέλος, αξίζει να σημειωθεί ότι τα άτομα μεγαλύτερης ηλικιακής ομάδας μπορούν να αναπτύξουν στρατηγικές, οι οποίες θα τους βοηθήσουν να ανταπεξέλθουν σε μία κρίση, παρουσιάζοντας μεγαλύτερα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης και δέσμευσης (Matz-Costa et al., 2009). Υπάρχουν, ωστόσο, και έρευνες οι οποίες καταλήγουν σε αντίθετα αποτελέσματα, θέλοντας τους μεγαλύτερους εργαζόμενους σε ηλικία να είναι λιγότερο ικανοποιημένοι από τους νεότερους συναδέλφους τους (Cohidon et al., 2019; Jathanna et al., 2011).

### *Εργασιακή ικανοποίηση και φύλο*

Οι αντιλήψεις σχετικά με την επίδραση που ασκεί ο παράγοντας αυτός στην επαγγελματική ικανοποίηση είναι ιδιαίτερα αντικρουόμενες, όπως έγινε γνωστό και από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση. Έτσι, τα αποτελέσματα συναφών ερευνών διαφοροποιούνται, με άλλες να καταδεικνύουν ότι οι γυναίκες είναι περισσότερο ικανοποιημένες (Bender et al., 2005; Carrillo et al., 2013; Hickson & Oshagbemi, 1999; Jathanna et al., 2011; Sloane & Williams, 2000), και άλλες να καταλήγουν στο αντίθετο αποτέλεσμα (Aydin et al., 2012; Chiu, 1998; Makris et al., 2011; Tabatabaei et al., 2013).

Υπάρχουν, ωστόσο, και έρευνες στις οποίες δεν εμφανίστηκαν διαφυλικές διαφορές στα επίπεδα επαγγελματικής ικανοποίησης. Η παρούσα εργασία βρίσκεται σε συμφωνία με αυτές τις έρευνες, καθώς δεν βρέθηκαν σημαντικές διαφορές ανάμεσα στο φύλο και τους παράγοντες της επαγγελματικής ικανοποίησης. Έρευνες τόσο στον

ελλαδικό χώρο (Γρηγορίου, 2010; Συμεωνίδου et al., 2003), όσο και στο εξωτερικό (Marasinghe & Wijayarathne, 2018; Spector, 2000; Tinu & Adenike, 2015) συμπληρώνουν τα παρόντα ευρήματα.

Οι κοινωνικές αλλαγές, η διεκδίκηση ανώτερων θέσεων, η παροχή ίσων επαγγελματικών ευκαιριών και ο ενεργός ρόλος του γυναικείου φύλου στον εργασιακό στίβο μπορούν να μας βοηθήσουν να ερμηνεύσουμε το αποτέλεσμα της έρευνας. Άλλωστε, στο σύνολο του δείγματος της έρευνας υπήρξαν και γυναίκες, οι οποίες είχαν θέση club manager. Ωστόσο, χρήζει ιδιαίτερης προσοχής το γεγονός ότι πρέπει να αποφύγουμε γενικεύσεις, καθώς υπάρχουν αρκετοί παράγοντες που συμβάλλουν σ' αυτό και διαφοροποιούνται ανάλογα με τις συνθήκες και το διαπολιτισμικό περιβάλλον. Ένας τέτοιος παράγοντας είναι το κίνητρο, το οποίο μπορεί να καθορίσει τα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης (Jewell & Siegall, 1990).

Ενδεχομένως, να μπορούσαν να είχαν βρεθεί διαφορές, σε περίπτωση που οι γυναίκες επωμίζονταν μεγαλύτερο βάρος και περισσότερες υποχρεώσεις ιδιαίτερα αυτή την περίοδο, όπως η ανατροφή των παιδιών. Βρέθηκε ότι η σημερινή πραγματικότητα της πανδημίας επηρεάζει την ποιότητα ζωής των δύο φύλων (Alon et al., 2020). Ωστόσο, το γεγονός ότι η συντριπτική πλειοψηφία του δείγματος ήταν άτομα άγαμα (85,8%), και χωρίς τέκνα (90%), μπορεί να εξηγήσει σε ένα βαθμό αυτό το συμπέρασμα.

#### *Εργασιακή ικανοποίηση και οικογενειακή κατάσταση*

Ενδιαφέρον είναι το εύρημα ότι οι έγγαμοι συμμετέχοντες είναι περισσότερο ικανοποιημένοι από τους άγαμους σε παράγοντες, όπως ο μισθός και η ίδια η δουλειά. Οι οικογενειακές υποχρεώσεις και ευθύνες είναι ένας βασικός παράγοντας, που ωθεί τους εργαζόμενους, που βρίσκονται σ' αυτή την κατηγορία, να μην εμφανίζουν επιθυμία αποχώρησης και να είναι περισσότερο ικανοποιημένοι (Emiroglu et al., 2015; Leung et al., 2000). Ιδιαίτερα σε μία περίοδο με οικονομικές επιπτώσεις, αντιλαμβανόμαστε ότι η ύπαρξη και μόνο της εργασίας είναι ένας σημαντικός παράγοντας για να νιώθει ικανοποιημένος αυτός που έχει οικογένεια. Τη στιγμή, που πολλοί εργαζόμενοι έχουν δεχθεί μειώσεις μισθών, έχασαν ή κινδυνεύουν να χάσουν τη δουλειά τους, η διατήρηση της εργασίας και η συνεισφορά τους στο οικονομικό εισόδημα χρήζει ιδιαίτερης σημασίας.

Στο συγκεκριμένο δείγμα που μελετήσαμε, οι συμμετέχοντες δεν κλήθηκαν να δουλέψουν από το σπίτι, αφού κάτι τέτοιο στη συγκεκριμένη περίπτωση καθίσταται ανέφικτο. Αυτό σημαίνει ότι δεν προσπάθησαν να ισορροπήσουν μεταξύ εργασίας από το σπίτι και οικογενειακής ζωής, αλλά αντίθετα βρήκαν περισσότερο χρόνο για την οικογένειά τους, γεγονός που πυροδοτεί θετικά συναισθήματα (Benzeval et al., 2020).

Η θετική αυτή στάση από πλευράς των συμμετεχόντων με οικογένεια αποτυπώθηκε και στην επαγγελματική τους ικανοποίηση, και ιδιαίτερα στον παράγοντα της ίδιας της δουλειάς. Άλλωστε η επαγγελματική ικανοποίηση και η γενικότερη ικανοποίηση από την ζωή είναι συνδεδεμένες (Saari & Judge, 2004).

#### *Εργασιακή ικανοποίηση και επίπεδο σπουδών*

Αναφορικά, με το επίπεδο σπουδών και την επίδραση που ασκεί στην ύπαρξη ικανοποίησης τα αποτελέσματα ήταν ιδιαίτερα ανατρεπτικά, καθώς δεν βρίσκονται σε συμφωνία με τις περισσότερες έρευνες που μελετήθηκαν. Πιο συγκεκριμένα, το μορφωτικό επίπεδο δεν φαίνεται να παίζει καταλυτικό ρόλο στην ύπαρξη επαγγελματικής ικανοποίησης. Κάποιες έρευνες έδειξαν ότι εργαζόμενοι με υψηλό μορφωτικό επίπεδο ήταν λιγότερο ικανοποιημένοι (Ασπιώτη, 2013; Γρηγορίου, 2010; Clark, 1996; Clark & Oswald, 1996; Qiu et al., 2020; Zhang et al., 2020), ενώ άλλες κατέδειξαν ότι ήταν περισσότερο ικανοποιημένοι (Bader et al., 2013; Blanchflower & Oswald, 1994; Kifle & Kler, 2007).

Τη δεδομένη χρονική στιγμή οι εργαζόμενοι νιώθουν ανασφάλεια για το μέλλον και νιώθουν ότι δεν υπάρχουν τόσες πολλές ευκαιρίες για εξέλιξη στον επαγγελματικό χώρο. Ενδεχομένως, αυτή η πεποίθηση γενικεύεται τόσο σε εργαζόμενους υψηλότερου μορφωτικού επιπέδου, όσο και κατώτερου, εφόσον και τα υψηλά επαγγελματικά εφόδια αυτή την στιγμή δεν συντελούν σε πολλές επαγγελματικές ευκαιρίες. Όπως φάνηκε, και από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας τα επίπεδα ανεργίας έχουν αυξηθεί, ενώ οι νέες προσλήψεις δεν είναι πια τόσο συχνές. Έτσι, λοιπόν ενδέχεται οι εργαζόμενοι, ακόμα και αν έχουν αρκετά εφόδια, να νιώθουν στάσιμοι σε επαγγελματικό επίπεδο.

#### *Εργασιακή ικανοποίηση και χρόνος εργασίας στην εταιρεία*

Μελετώντας την επίδραση που ασκεί η προϋπηρεσία στην εργασιακή ικανοποίηση φάνηκε ότι όσοι εργάζονταν στον οργανισμό από 2 χρόνια και άνω ήταν

περισσότερο ικανοποιημένοι από τους συναδέλφους τους, που εργάζονταν από 2 χρόνια και κάτω. Πιο συγκεκριμένα, φάνηκαν περισσότερο ικανοποιημένοι στους παράγοντες μισθός και προαγωγές. Αυτό μπορεί να εξηγηθεί από το γεγονός ότι η εμπειρία, ιδιαίτερα στον χώρο των γυμναστηρίων, είναι απαραίτητη για την απόκτηση μιας διοικητικής θέσης, με περισσότερα οικονομικά οφέλη και ευκαιρίες.

Η ύπαρξη θετικής σχέσης ανάμεσα στα χρόνια εργασίας σ' έναν οργανισμό και στην εργασιακή ικανοποίηση έχει αποδειχθεί και σε άλλες έρευνες (Burns & Machin, 2013; Παπαναούμ, 2003). Αντίθετα, σε έρευνα των Βατιου και Valkanos (2013) δεν φάνηκε να υπάρχει σημαντική σχέση μεταξύ επαγγελματικής ικανοποίησης και προϋπηρεσίας. Το εύρημα αυτό μπορεί να συνδυαστεί και με το προηγούμενο εύρημα, που κατέδειξε τους μεγαλύτερους σε ηλικία και περισσότερο εργασιακά ικανοποιημένους.

#### *Εργασιακή ικανοποίηση και μηνιαίο εισόδημα*

Το μηνιαίο εισόδημα μελετήθηκε και ως ανεξάρτητη μεταβλητή. Έτσι, βρέθηκε ότι ασκεί σημαντική επίδραση στους περισσότερους παράγοντες, που σχετίζονται με την επαγγελματική ικανοποίηση. Ειδικότερα, φάνηκε ότι όσο μικρότερο ήταν το μηνιαίο εισόδημα, αντίστοιχα μειώνονταν και η ικανοποίηση από τις συνθήκες εργασίας, μισθός, προαγωγές, η ίδια η δουλειά και ο οργανισμός. Αυτό σημαίνει ότι είναι ένας ισχυρός παράγοντας, έτσι ώστε να νιώσει κάποιος ικανοποιημένος. Αυτή η αντιστρόφως ανάλογη σχέση έχει φανεί και σε έρευνα των Diaz-Serrano και Cabral Vieira (2005). Ωστόσο, υπάρχουν και έρευνες που κατέληξαν στο ακριβώς αντίθετο αποτέλεσμα, με τους υψηλόμισθους να παρουσιάζουν χαμηλότερα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης. (Cappelli & Sherer, 1988; Clark & Oswald, 1996; Spector, 2000), πιθανότατα λόγω της έλλειψης κινήτρου για αύξηση του μισθού τους (Coning et al., 2019).

#### **Σκέψεις, προβληματισμοί και προτάσεις**

Μελετώντας την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζόμενων σε ιδιωτικά γυμναστήρια, εξήχθησαν αρκετά χρήσιμα αποτελέσματα. Η αξιολόγησή τους μπορεί να συνδράμει όχι μόνο στην εύρυθμη λειτουργία των γυμναστηρίων, αλλά και να αποτελέσει το έναυσμα για περαιτέρω μελέτη του θέματος στην επιστημονική κοινότητα.

Όπως φάνηκε, οι εργαζόμενοι ήταν πολύ ικανοποιημένοι από τον προϊστάμενο. Λαμβάνοντας υπόψιν αυτό το εύρημα, μία πολύ σημαντική πρόταση αφορά τον ρόλο των διευθυντών. Το γεγονός αυτό μπορεί να λειτουργήσει υπέρ των οργανισμών, δράττοντας τα οφέλη αυτής της πραγματικότητας. Μπορεί ουσιαστικά να θέσει τη βάση για την υιοθέτηση μελλοντικών πρακτικών, οι οποίες θα βοηθήσουν τον οργανισμό να ξεπεράσει μία κρίση που ενδέχεται να κληθεί να αντιμετωπίσει. Άλλωστε, έχει φανεί ότι σε περιόδους κρίσεων η δημιουργία παρακίνησης στους εργαζομένους είναι καίριας σημασίας για να μπορέσει το προσωπικό να είναι ικανοποιημένο και παραγωγικό (Valdez & Nichols, 2013; Theodorakioglou et al., 2010). Έτσι, οι προϊστάμενοι μέσω της επικοινωνίας και της καθοδήγησης μπορούν να ενισχύσουν την ανθεκτικότητα των εργαζομένων, αφού ακόμα και σε περίοδο κρίσης η πλειονότητα των εργαζομένων θεωρούν ότι οι προϊστάμενοι βρίσκονται δίπλα τους (Alhammad et al., 2020).

Ιδιαίτερα ακόμα και σε μία τέτοια περίοδο που οι κοινωνικές και επαγγελματικές επαφές άλλαξαν, η εμπιστοσύνη και η δημιουργία θετικού κλίματος συμβάλλουν θετικά στη διατήρηση της επαγγελματικής ικανοποίησης, (Bulińska-Stangrecka & Bagieńska, 2021). Ο ρόλος της ηγεσίας είναι αυτός που εμπνέει το προσωπικό και δημιουργεί ένα αρμονικό περιβάλλον (Devarapalli & Hinkes, 2016).

Για τον λόγο αυτό, ένα ενδιαφέρον θέμα που χρήζει περαιτέρω διερεύνησης είναι η μελέτη των σχέσεων μεταξύ των συναδέλφων. Στην παρούσα έρευνα δεν δόθηκε αυτή η ευκαιρία, αλλά θα μπορούσε να αποτελέσει ένα ενδιαφέρον αντικείμενο έρευνας στο μέλλον. Άλλωστε, όπως φάνηκε, η πανδημία είχε επίδραση στις επαγγελματικές σχέσεις και για τον λόγο αυτό αξίζει να μελετηθεί αναλυτικότερα.

Τα ευρήματα της παρούσας έρευνας σε αρκετά σημεία ήταν ιδιαίτερα ενθαρρυντικά, ωστόσο σε κάποια άλλα προκάλεσαν έντονο προβληματισμό και ανησυχία για το μέλλον. Η δημιουργία κατάλληλων ομάδων, που θα μπορέσουν να διαχειριστούν μία κρίση είναι μία σημαντική πρόταση (Pearson & Clair, 1998). Μέσω κατάλληλα εκπαιδευμένων συμβούλων μπορεί κάθε οργανισμός να προλάβει μία αρνητική επίδραση της κρίσης, αλλά και να δώσει λύσεις σε θέματα που ανακύπτουν ή σε ζητήματα που δυσχεραίνουν το προσωπικό.

Επίσης, θα ήταν σημαντικό μελλοντικές έρευνες να απευθυνθούν σε μεγαλύτερο φάσμα γυμναστηρίων, έτσι ώστε να μπορέσουμε να οδηγηθούμε σε πιο ασφαλή συμπεράσματα. Μία συγκριτική μελέτη ανάμεσα στην ικανοποίηση των εργαζομένων

κατά τη διάρκεια της πανδημίας και στην ικανοποίηση μετά την κρίση, θα μπορούσε να οδηγήσει τον επιστημονικό κόσμο σε ενδιαφέροντα ευρήματα, σχετικά με κάποιο πιθανό αποτύπωμα της πανδημίας στους εργαζόμενους. Μέσω αυτής της έρευνας θα είναι δυνατόν να εξαχθούν και συμπεράσματα σχετικά με το επίπεδο που οι οργανισμοί κατάφεραν να προσαρμοστούν στις νέες συνθήκες ή να εντοπιστεί αν χρειάζεται κάποια αλλαγή στη λειτουργία τους. Συγκριτική μελέτη θα μπορούσε να διενεργηθεί και μεταξύ ιδιωτικών και δημόσιων γυμναστηρίων. Αντιλαμβανόμαστε, ότι μεταξύ των δύο τομέων υπάρχουν σημαντικές διαφορές, που ενδεχομένως να επηρεάζουν τα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων. Η διερεύνησή τους θα αποτελούσε ένα ενδιαφέρον αντικείμενο μελέτης.

Τέλος, θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί ο συνδυασμός της ποσοτικής μεθόδου με την ποιοτική. Μέσω της μικτής αυτής μεθόδου θα μπορούσαν να εξαχθούν σημαντικά αποτελέσματα, καθώς προσφέρεται η δυνατότητα να εξετασθούν σε βάθος οι απόψεις των εργαζομένων.

Κλείνοντας, κάθε οργανισμός οφείλει να αντιμετωπίσει την κάθε κρίση ως μία νέα πρόκληση, έτσι ώστε να καταφέρει να βγει αλώβητος αλλά και κερδισμένος μέσα από αυτήν. Μία θετική προσέγγιση μπορεί να οδηγήσει τους εργαζόμενους και τον οργανισμό να διατηρήσουν την αισιοδοξία τους και να προσπαθήσουν να αλλάξουν τα πράγματα προς το καλύτερο σε μελλοντικό χρόνο (Chang et al., 2013). Διαφορετικά, καθυστέρηση σε λήψη αποφάσεων και πρωτοβουλιών μπορεί να έχει αρνητικές συνέπειες όχι μόνο για τους εργαζόμενους, αλλά και στον ίδιο τον οργανισμό (Liu et al., 2011).



## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### Διεθνής Βιβλιογραφία

- Abdulkhaliq, S. S., & Mohammadali, Z. M. (2019). The impact of job satisfaction on employees' performance: A case study of Al Hayat Company-Pepsi employees in Erbil, Kurdistan Region-Iraq. *Management and Economics Review*, 4(2), 163-176.
- Abuhashesh, M., Al-Dmour, R., & Masa'deh, R. (2019). Factors that affect employees job satisfaction and performance to increase customers' satisfactions. *Journal of Human Resources Management Research*, 1-23. [doi.org/10.5171/2019.354277](https://doi.org/10.5171/2019.354277)
- Al-Ajmi, R. (2001). The effect of personal characteristics on job satisfaction: a study among male managers in the Kuwait oil industry. *International Journal of Commerce and Management*, 11(3-4), 91-110.
- Ali, S. Y. (2016). Determine the effect of relationship between internal marketing variables and employees' job satisfaction and organizational commitment: Case study of Arab Academy for Science, Technology and Maritime Transport. *The Business & Management Review*, 7(2), 124.
- Ali, S., & Farooqi, Y. A. (2014). Effect of work overload on job satisfaction, effect of job satisfaction on employee performance and employee engagement (a case of public sector University of Gujranwala Division). *International Journal of Multidisciplinary Sciences and Engineering*, 5(8), 23-30.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.
- Alhammadi, A., Roslee, M., Alias, M. Y., Shayea, I., & Alquhali, A. (2020). Velocity-aware handover self-optimization management for next generation networks. *Applied Sciences*, 10(4), 1354.
- Alon, T. M., Doepke, M., Olmstead-Rumsey, J., & Tertilt, M. (2020). *The impact of COVID-19 on gender equality* (No. w26947). National Bureau of economic research.
- American Psychological Association. (2020). *Publication manual of the American Psychological Association* (7 th ed.). American Psychological Association.

- Ammar, A., Brach, M., Trabelsi, K., Chtourou, H., Boukhris, O., Masmoudi, L., ... & Hoekelmann, A. (2020). Effects of COVID-19 home confinement on eating behaviour and physical activity: results of the ECLB-COVID19 international online survey. *Nutrients*, *12*(6), 1583
- Antoniou, A. S. (2009). Occupation-specific precursors of stress among Greek police officers: the roles of rank and gender. *International Journal of Police Science & Management*, *11*(3), 334-344.
- 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.
- Aydintan, B., & Koç, H. (2016). The relationship between job satisfaction and life satisfaction: an empirical study on teachers. *International Journal of Business and Social Science*, *7*(10), 72-80.
- Azam, K., Khan, A., & Alam, M. T. (2017). Causes and adverse impact of physician burnout: a systematic review. *Journal of the College of Physicians and Surgeons Pakistan*, *27*(8), 495-501.
- Bader, H. A., Hashim, I. H., & Zaharim, N. M. (2013). Job satisfaction among bank employees in Eastern Libya. *American International Journal of Social Science*, *2*(1), 30-44.
- Barranco, D., Grimaldi-Puyana, M., Crovetto, M., Barbado, C., Boned, C., & Felipe, J. L. (2015). Differences in conditions of employment between sport managers with and without a degree in Physical Activity and Sport Sciences. *Journal of Sport and Health Research*, *7*(2), 81-90.
- Baron, R. S. (1986). Distraction-conflict theory: *Progress and problems*. *Advances in Experimental Social Psychology*, *19*, 1-40.
- Batiou, V. & E. Valkanos. (2013). Job satisfaction of Public Administrative Personnel in Greece. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, *3*(11):239-248.
- Batrakoulis, A. (2019). European survey of fitness trends for 2020. *ACSM's Health & Fitness Journal*, *23*(6), 28-35.
- Behling, O., Labovitz, G., & Kosmo, R. (1968). The Herzberg controversy: A critical reappraisal. *Academy of Management Journal*, *11*(1), 99-108.

- Behrman, D. N., & Perreault Jr, W. D. (1984). A role stress model of the performance and satisfaction of industrial salespersons. *Journal of Marketing*, 48(4), 9-21.
- Belete, A. (2018). Turnover intention influencing factors of employees: an empirical work review. *Journal of Entrepreneurship & Organization Management*, 7(253), 2.
- Belias, D., & Koustelios, A. (2014). Organizational culture and job satisfaction: A review. *International Review of Management and Marketing*, 4(2), 132.
- Belias, D., Koustelios, A., Sdrolias, L., & Aspridis, G. (2015). Job satisfaction, role conflict and autonomy of employees in the Greek banking organization. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 175, 324-333.
- Belias, D., Koustelios, A., Sdrolias, L., & Koutiva, M. (2013). The influence of demographic features on the job satisfaction of Greek bank employees. *International Journal of Human Resource Management and Research*, 3(4), 15-28.
- Bender, K. A., Donohue, S. M., & Heywood, J. S. (2005). Job satisfaction and gender segregation. *Oxford Economic Papers*, 57(3), 479-496.
- Benzeval, M., Burton, J., Crossley, T. F., Fisher, P., Jäckle, A., Low, H., & Read, B. (2020). The idiosyncratic impact of an aggregate shock: the distributional consequences of COVID-19. *Available at SSRN 3615691*.
- Berger, J. (2015). *About looking*. Bloomsbury Publishing.
- Bigliardi, B., Dormio, A. I., Galati, F., & Schiuma, G. (2012). The impact of organizational culture on the job satisfaction of knowledge workers. *Vine*, 42(1), 36-51.
- Bhavya, R. N., & Satyavathi, R. (2017). Employee job satisfaction. *International Journal of Engineering and Management Research (IJEMR)*, 7(5), 85-94.
- Borg, M. G., & Riding, R. J. (1991). Occupational stress and satisfaction in teaching. *British Educational Research Journal*, 17(3), 263-281.
- Buffum, W. E., & Konick, A. (1982). Employees' job satisfaction, residents' functioning, and treatment progress in psychiatric institutions. *Health & Social Work*, 7(4), 320-327.
- Blanchard, K. H., & Hersey, P. (1982). *Management of organizational behavior*. Prentice Hall.

- Blanchflower, D. G., & Oswald, A. J. (1999). Well-being, insecurity and the decline of American job satisfaction. *NBER working paper*, 7487.
- Blanchflower, D. G., & Oswald, A. J. (1994). *The wage curve*. MIT press.
- Blocken, B., Van Druenen, T., Van Hooff, T., Verstappen, P. A., Marchal, T., & Marr, L. C. (2020). Can indoor sports centers be allowed to re-open during the COVID-19 pandemic based on a certificate of equivalence?. *Building and environment*, 180, 107022.
- Brief, A. P., & Weiss, H. M. (2002). Organizational behavior: Affect in the workplace. *Annual Review of Psychology*, 53(1), 279-307.
- Brodke, M. R., Sliter, M. T., Balzer, W. K., Gillespie, J. Z., Gillespie, M. A., Gopalkrishnan, P., & Yankelevich, M. (2009). *The job descriptive index and job in general quick reference guide 2009 revision*. Bowling Green, OH: Job Descriptive Index Office, Department of Psychology, Bowling State University.
- Broome, K. M., Knight, D. K., Edwards, J. R., & Flynn, P. M. (2009). Leadership, burnout, and job satisfaction in outpatient drug-free treatment programs. *Journal of Substance Abuse Treatment*, 37(2), 160-170.
- Bulińska-Stangrecka, H., & Bagieńska, A. (2021). The role of employee relations in shaping job satisfaction as an element promoting positive mental health at work in the era of COVID-19. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(4), 1903.
- Burns, R. A., & Machin, M. A. (2013). Psychological wellbeing and the diathesis-stress hypothesis model: The role of psychological functioning and quality of relations in promoting subjective well-being in a life events study. *Personality and Individual Differences*, 54(3), 321-326.
- Calisir, F., Gumussoy, C. A., & Iskin, I. (2011). Factors affecting intention to quit among IT professionals in Turkey. *Personnel Review*, 40(4), 514-533.
- Cappelli, P., & Sherer, P. D. (1988). Satisfaction, market wages, & labor relations: An airline study. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 27(1), 56-73.
- Carrillo-García, C., Solano-Ruíz, M. D. C., Martínez-Roche, M. E., & Gómez-García, C. I. (2013). Job satisfaction among health care workers: the role of gender and age. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*, 21(6), 1314-1320.

- Chamundeswari, S. 2. (2013). Job satisfaction and performance of school teachers. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3(5), 420.
- Chalghaf, N., Azaiez, F., & Elarbi, B. (2012). Job Satisfaction and its triggers among Tunisian high institutes of sport and physical education teachers. *International Journal of Science and Research*, 3(7), 1723-1728.
- Chaudhary, R., Janjhua, Y., & Verma, S. I. L. K. Y. (2016). Job characteristics and job satisfaction: A case study of bank employees. *International Journal of Human Resource Management and Research (IJHRMR)*, 6(1), 21-28.
- Chang, K., & Cheladurai, P. (1997). Determinants of quality in health/fitness services: System approach. In *Actas do 5º Congresso da European Association of Sport Management* (pp. 33-40).
- Chang, E. C., Elizabeth, A. Y., Lee, J. Y., Hirsch, J. K., Kupfermann, Y., & Kahle, E. R. (2013). An examination of optimism/pessimism and suicide risk in primary care patients: does belief in a changeable future make a difference?. *Cognitive Therapy and Research*, 37(4), 796-804
- Cheah, C. S., Chong, V. S. W., Yeo, S. F., & Pee, K. W. (2016). An empirical study on factors affecting organizational commitment among generation X. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 219, 167-174.
- Chelladurai, P. (1999). *Management of human resources in sport and recreation*. Human Kinetics.
- Chelladurai, P., & Ogasawara, E. (2003). Satisfaction and commitment of American and Japanese collegiate coaches. *Journal of Sport Management*, 17(1), 62-73.
- Choong, Y. O., Keh, C. G., Tan, Y. T., & Tan, C. E. (2013). Impacts of demographic antecedents toward turnover intention amongst academic staff in Malaysian private universities. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 7(6), 46-54.
- Choudhury, R. R., & Gupta, V. (2011). Impact of age on pay satisfaction and job satisfaction leading to turnover intention: A study of young working professionals in India. *Management and Labour Studies*, 36(4), 353-363.
- Chowdhury, S. R. (2014). Effectiveness of secondary school teachers in relation to their gender, age experience and qualification. *Clarion: International Multidisciplinary Journal*, 3(1), 141-148.

- Chiu, C. (1998). Do professional women have lower job satisfaction than professional men? Lawyers as a case study. *Sex Roles, 38*(7), 521-537.
- Çiftçi, S., Gökçel, B., & Demirkıran, Y. (2015). Analyse of the expectations of the sports management students in terms of quality. *Procedia-Social and Behavioral Sciences, 174*, 2602-2609.
- Clark, A. E. (1996). Job satisfaction in Britain. *British Journal of Industrial Relations, 34*(2), 189-217.
- Clark, A. E., & Oswald, A. J. (1996). Satisfaction and comparison income. *Journal of Public Economics, 61*(3), 359-381.
- Clark, A., Oswald, A., & Warr, P. (1996). Is job satisfaction U-shaped in age?. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 69*(1), 57-81.
- Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2008). *The methodology of educational research*. Athens: Metaichmio
- Cohidon, C., Wild, P., & Senn, N. (2019). Practice organization characteristics related to job satisfaction among general practitioners in 11 countries. *The Annals of Family Medicine, 17*(6), 510-517.
- Colliander, C., & Hamm, M. (2011). *Motivating factors and incentives in the branches of Bank X in Southern Finland*. Laurea University of Applied Sciences, Finland.
- Coning, J. A., Rothmann, S., & Stander, M. W. (2019). Do wage and wage satisfaction compensate for the effects of a dissatisfying job on life satisfaction?. *SA Journal of Industrial Psychology, 45*(1), 1-11.
- Cortese, C. G. (2007). Job satisfaction of Italian nurses: an exploratory study. *Journal of Nursing Management, 15*(3), 303-312.
- Creswell, J. W. (2012). *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research (4th ed)*. Boston, MA: Pearson.
- Cross, D. (1973). The Worker Opinion Survey: A measure of shop-floor satisfaction. *Occupational Psychology, 47*(3-4), 193-208.
- Dasgupta, P., & Dubey, K. (2015). Factors Affecting Stress Level of Married Working Women in Dual Income Family. *Asian Journal of Management, 6*(4), 265-275.
- Dawson, C., Veliziotis, M., & Hopkins, B. (2014). Assimilation of the 'migrant work ethic'. *Economics Working Paper Series, 1407*.

- De Nobile, J. J., & McCormick, J. (2008). Organizational communication and job satisfaction in Australian Catholic primary schools. *Educational Management Administration & Leadership*, 36(1), 101-122.
- Devarapalli, R. M., & Hinkes, D. (2016). Leadership behavior and motivation theories in practice. *International Journal of Research in Business Management*, 4(4), 95-100.
- Diaz-Serrano, C. V., & Cabral Vieira, J. A. (2005). Low pay, higher pay and job satisfaction within the European Union. *Empirical Evidence from Fourteen Countries: Discussion Paper No, 1558*.
- Dixon, M. A., & Sagas, M. (2007). The relationship between organizational support, work-family conflict, and the job-life satisfaction of university coaches. *Research Quarterly for Exercise and Sport*, 78(3), 236-247.
- Donnelly, J. H., Gibson, J. L., & Ivancevich, J. M. (1998). *Fundamentals of Management*. NY: Irwin.
- Dotse, J., & Asumeng, M. (2014). Power distance as moderator of the relationship between organizational leadership style and employee work attitudes: An empirical study in Ghana. *International Journal of Management Sciences and Business Research*. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2724975>
- Drakou, A. (2000). Greek Gymnastics Coaches and early retirement. In *Proceedings of the 6th Annual Sport Management Association of Australia and New Zealand (SMAANZ) Conference. Hamilton, New Zealand (Vol. 23)*.
- Dutton, K. (2018). Increasing diversity, awareness, and inclusion in corporate culture: investigating communities of practice and resource groups among employees. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 32(6), 19-21.
- Duraisingam, V., Pidd, K., Roche, A.M., & O'Connor, J. (2006). *Stress, satisfaction and retention among alcohol and other drug workers in Australia*. Adelaide, South Australia: National Centre for Education and Training on Addiction (NCETA), Flinders University.
- Dziuba, S. T., Ingaldi, M., & Zhuravskaya, M. (2020). Employees' job satisfaction and their work performance as elements influencing work safety. *System Safety: Human-Technical Facility-Environment*, 2(1), 18-25.

- Emiroğlu, B. D., Akova, O., & Tanrıverdi, H. (2015). The relationship between turnover intention and demographic factors in hotel businesses: A study at five star hotels in Istanbul. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 207, 385-397.
- Evans, S. (1997). *Born for liberty*. Simon and Schuster.
- Evans, W. N., & Hohenshil, T. H. (1997). Job satisfaction of substance abuse counselors. *Alcoholism Treatment Quarterly*, 15(2), 1-13.
- Ewen, R. B., Smith, P. C., & Hulin, C. L. (1966). An empirical test of the Herzberg two-factor theory. *Journal of Applied Psychology*, 50(6), 544.
- Fargher, S., Kesting, S., Lange, T., & Pacheco, G. (2008). Cultural heritage and job satisfaction in Eastern and Western Europe. *International Journal of Manpower*, 29(7), 630-650.
- Fernandes, N. (2020). Economic effects of coronavirus outbreak (COVID-19) on the world economy. Available at SSRN 3557504.
- Filimonau, V., Derqui, B., & Matute, J. (2020). The COVID-19 pandemic and organisational commitment of senior hotel managers. *International Journal of Hospitality Management*, 91, 102659.
- Fisher, C. D. (2000). Mood and emotions while working: missing pieces of job satisfaction?. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 21(2), 185-202.
- Fontava-Almato, A., Sunert-Soler, R., Salleras-Duran, L., Bertan-Noguer, C., Congost-Devesa, L., Ferrer-Padrosa, M. & Juvinya-Canal, D., 2020. Evolution of job satisfaction and burnout levels of emergency department professionals during a period of economic recession. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17, 921; doi:10.3390/ijerph17030921
- Fotaki, M., Long, S., & Schwartz, H. S. (2012). What can psychoanalysis offer organization studies today? Taking stock of current developments and thinking about future directions. *Organization Studies*, 33(9), 1105-1120.
- Giannikis, S., & Nikandrou, I. (2013). The impact of corporate entrepreneurship and high-performance work systems on employees' job attitudes: empirical evidence from Greece during the economic downturn. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(19), 3644-3666.



- Giannopoulou, I., & Tsobanoglou, G. O. (2020). COVID-19 pandemic: challenges and opportunities for the Greek health care system. *Irish Journal of Psychological Medicine*, 37(3), 226-230.
- Gill, F. B. (1988). Trapline foraging by hermit hummingbirds: competition for an undefended, renewable resource. *Ecology*, 69(6), 1933-1942.
- Girma, S. (2016). The relationship between leadership style, job satisfaction and culture of the organization. *International Journal of Applied Research*, 2(4), 35-48.
- Glick, W. H., Jenkins Jr, G. D., & Gupta, N. (1986). Method versus substance: How strong are underlying relationships between job characteristics and attitudinal outcomes?. *Academy of Management Journal*, 29(3), 441-464.
- Graham, M. W., & Messner, P. E. (1998). Principals and job satisfaction. *The International Journal of Educational Management*, 12(5), 196-202.
- Smith, P. Granny, C., & Stone, E. (1992). *Job satisfaction: Advances in research and application*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Green, T. B. (1992). *Performance and motivation strategies for today's workforce: A guide to expectancy theory applications*. Greenwood Publishing Group.
- Greenberg, J. (2011). Organizational justice: The dynamics of fairness in the workplace. In *APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol 3: Maintaining, expanding, and contracting the organization*. (pp. 271-327). American Psychological Association.
- Greenberg, J., & Baron, R. A. (2008) *Behavior in organizations: managing the human side of work*, (7<sup>th</sup> ed). New Jersey: Prentice Hall International, Inc
- Griffin, R., & Moorhead, G. (2011). *Organizational behavior*. Nelson Education.
- Grund, C., & Sliwka, D. (2001). The impact of wage increases on job satisfaction- Empirical evidence and theoretical implications. *Available at SSRN 289100*.
- Hellman, C. M. (1997). Job satisfaction and intent to leave. *The Journal of Social Psychology*, 137(6), 677-689.
- Hellriegel, D., Slocum J. Jr., & Woodman, R. (1998), *Organizational Behavior*, (8<sup>th</sup> ed.) Cincinnati, OH: SouthWestern College Publishing.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1993). *The motivation to work – Transaction edition*. New Brunswick, NJ: Transaction Publishers.

- Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1982). Leadership Style: Attitudes and Behaviors. *Training and Development Journal*, 36(5), 50-52.
- Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser, W. E., & Schlesinger, L. A. (1994). Putting the service-profit chain to work. *Harvard Business Review*, 72(2), 164-174.
- Hickson, C., & Oshagbemi, T. (1999). The effect of age on the satisfaction of academics with teaching and research. *International Journal of Social Economics*, 26(4), 537-544.
- Gyekye Ayim, S. (2005). Workers' perceptions of workplace safety and job satisfaction. *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics*, 11(3), 291-302.
- Jathanna, R., Melisha, R. D., Mary, G., & Latha, K. S. (2011). Determinants of job satisfaction among healthcare workers at a tertiary care hospital. *Online Journal of Health and Allied Sciences*, 10(3), 1-3.
- Jeswani, S., & Dave, S. (2012). Impact of individual personality on turnover intention: A study on faculty members. *Management and Labour Studies*, 37(3), 253-265.
- Jewell, L. N. & Siegall, M. (1990). *Contemporary industrial organizational psychology/organizational psychology*, (2<sup>nd</sup> ed.) . USA: West Group
- Jex, S. M., & Britt, T. W. (2014). *Organizational psychology: A scientist-practitioner approach*. John Wiley & Sons.
- Joo, B. K., & Lee, I. (2017). Workplace happiness: work engagement, career satisfaction, and subjective well-being. In *Evidence-based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship* (Vol. 5, No. 2, pp. 206-221). Emerald Group Publishing.
- Judge, T. A., & Bono, J. E. (2001). Relationship of core self-evaluations traits—self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability—with job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 80-92.
- Judge, T. A., Piccolo, R. F., Podsakoff, N. P., Shaw, J. C., & Rich, B. L. (2010). The relationship between pay and job satisfaction: A meta-analysis of the literature. *Journal of Vocational Behavior*, 77(2), 157-167.
- Jung, H. S., Jung, Y. S., & Yoon, H. H. (2021). COVID-19: The effects of job insecurity on the job engagement and turnover intent of deluxe hotel employees and the moderating role of generational characteristics. *International Journal of Hospitality Management*, 92, 102703.

- Kaczka E, & Kirk R. (1968). Managerial climate, work groups and organisational performance. *Administrative Science Quarterly*, 12, 253-272.
- Kalaitzaki, A. E., Tamiolaki, A., & Rovithis, M. (2020). The healthcare professionals amidst COVID-19 pandemic: A perspective of resilience and posttraumatic growth. *Asian Journal of Psychiatry*, 52, 102172.
- Kalleberg, A. L., & Loscocco, K. A. (1983). Aging, values, and rewards: Explaining age differences in job satisfaction. *American Sociological Review*, 78-90.
- Kamal, Y., & Hanif, F. (2009). Pay and job satisfaction: A comparative analysis of different Pakistani commercial banks. *Available at SSRN 1428346*.
- Kanfer, R. (1990). Motivation theory and industrial and organizational psychology. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 1(2), 75-130.
- Kanter, R. M. (1977). Some effects of proportions on group life. In *The gender gap in psychotherapy* (pp. 53-78). Springer, Boston, MA.
- Khatun, R., Akter, N., Muhammad, F., & Chowdhury, A. A. (2018). Job satisfaction among nurse's in public and private sector in Dhaka City of Bangladesh: a comparative study. *International Journal of Community Medicine and Public Health*, 5(6), 2177.
- Kahn, R. L. (1973). Conflict, ambiguity, and overload: three elements in job stress. *Occupational Mental Health*, 3, 2-9.
- Kaczka, E. E., & Kirk, R. V. (1967). Managerial climate, work groups, and organizational performance. *Administrative Science Quarterly*, 12(2), 253-272.
- Khan, A. H., Nawaz, M. M., Aleem, M., & Hamed, W. (2012). Impact of job satisfaction on employee performance: An empirical study of autonomous Medical Institutions of Pakistan. *African Journal of Business Management*, 6(7), 2697-2705.
- Kifle, T., & Kler, P. (2007, July). Job satisfaction and gender: Evidence from Australia. In *HILDA Survey Research Conference* (pp. 19-20).
- Kinicki, A. J., McKee-Ryan, F. M., Schriesheim, C. A., & Carson, K. P. (2002). Assessing the construct validity of the job descriptive index: a review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 14-32.
- Knudsen, E. I., Heckman, J. J., Cameron, J. L., & Shonkoff, J. P. (2006). Economic, neurobiological, and behavioral perspectives on building America's future

- workforce. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 103(27), 10155-10162.
- 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.
- Koustelios, A. (1991). The relationships of organizational cultures and job satisfaction in three selected industries in Greece. *Unpublished doctoral dissertation, University of Manchester, Manchester*.
- Koustelios, A. D. (1999). Job satisfaction and burnout in a sport setting: A multiple regression analysis. *European Journal for Sport Management*, 6, 31-39.
- Koustelios, A. D. (2001). Personal characteristics and job satisfaction of Greek teachers. *International Journal of Educational Management*, 15(7), 354-358.
- Koustelios, A. (2005). Physical education teachers in Greece: Are they satisfied?. *International Journal of Physical Education*, 42(2), 85
- 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.
- Koustelios, A., Kellis, S., & Bagiatis, K. (1999). Job satisfaction and burnout in sport setting: A multiple regression analysis. *European Journal for Sport Management*, 6, 31-39.
- Koustelios, A., & Kousteliou, I. (1998). Relations among measures of job satisfaction, role conflict, and role ambiguity for a sample of Greek teachers. *Psychological Reports*, 82(1), 131-136.
- Koustelios, A., & Tsigilis, N. (2005). The relationship between burnout and job satisfaction among physical education teachers: a multivariate approach. *European Physical Education Review*, 11(2), 189-203.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (1998). *Organizational behaviour*. Boston: Irwin.
- Latham, G. P. (2012). *Work motivation: history, theory, research, and practice*. Sage.
- Leblicq, S., Van Hoecke, J., & De Knop, P. (2002). Coach satisfaction in the traditional sport system. *International Journal of Sport Management*, 3(3), 229-246.

- Lee, C., & Schuler, R. S. (1982). A constructive replication and extension of a role and expectancy perception model of participation in decision making. *Journal of Occupational Psychology*, 55(2), 109-118.
- León-Quismondo, J., García-Unanue, J., & Burillo, P. (2020). Service perceptions in fitness centers: IPA approach by gender and age. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(8), 2844.
- Leung, T. W., Siu, O. L., & Spector, P. E. (2000). Faculty stressors, job satisfaction, and psychological distress among university teachers in Hong Kong: The role of locus of control. *International Journal of Stress Management*, 7(2), 121-138.
- Li, M. (1993). Job satisfaction and performance of coaches of the spare-time sports schools in China. *Journal of Sport Management*, 7(2), 132-140.
- Liu, B. F., Austin, L., & Jin, Y. (2011). How publics respond to crisis communication strategies: The interplay of information form and source. *Public Relations Review*, 37(4), 345-353.
- Lo, M-C., & Ramayah. T. (2011). Mentoring and job satisfaction in Malaysian SMEs. *The Journal of Management Development* 30(4), 427-440.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297-349). Chicago, IL: Rand McNally
- Lucas, R., & Deery, M. (2004). Significant developments and emerging issues in human resource management. *International Journal of Hospitality Management*, 23(5), 459-472.
- Lund, D. B. (2003). Organizational culture and job satisfaction. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 18(3), 219-236.
- Makris, M., Theodorou, M., & Middleton, N. (2011). Job satisfaction in the public general hospitals in Cyprus. *Archives of Hellenic Medicine*, 28(2), 234-244
- Malik, M. E., & Naeem, B. (2013). Towards understanding controversy on Herzberg theory of motivation. *World Applied Sciences Journal*, 24(8), 1031-1036.
- Malik, M. E., Danish, R. Q., & Munir, Y. (2012). The impact of pay and promotion on job satisfaction: Evidence from higher education institutes of Pakistan. *American Journal of Economics*, 2(4), 6-9.

- Maghrabi, A. S. (1999). Assessing the effect of job satisfaction on managers. *International Journal of Value-Based Management*, 12(1), 1-12.
- Marasinghe, M. P. L. R., & Wijayarathne, A. (2018). The impact of gender differences on job satisfaction of University Library Professionals. *Journal of the University Librarians Association of Sri Lanka*, 21(2), 1-20.
- Maslow, A. H. (1954). The instinctoid nature of basic needs. *Journal of Personality*, 22(3), 326-347.
- Matz-Costa, C., Pitt-Catsouphes, M., Besen, E., & Lynch, K. (2009). *The difference a downturn can make*. [http://136.167.2.132/content/dam/files/research\\_sites/aging\\_andwork/pdf/publications/IB22\\_AgeGen\\_Downturn.pdf](http://136.167.2.132/content/dam/files/research_sites/aging_andwork/pdf/publications/IB22_AgeGen_Downturn.pdf)
- Meyers, L. S., Gamst, G., & Guarino, A. J. (2016). *Applied multivariate research: Design and interpretation*. Sage publications.
- Michalakoukos, I., Kostagiolas, P. A., Alexias, G., & Niakas, D. (2011). Job satisfaction in substance abuse treatment organisations: empirical evidence from KETHEA in Greece. *International Journal of Behavioural and Healthcare Research*, 2(3), 247-264.
- Mihajlov, S., & Mihajlov, N. (2016). Comparing public and private employees' job satisfaction and turnover intention. *MEST Journal*, 4(1), 75-86.
- Minibas-Poussard, J., Le Roy, J., & Erkmen, T. (2017). The moderating role of individual variables in the relationship between organizational justice and organizational commitment. *Personnel Review*, 46(8), 1635-1650.
- Montoro-Rodriguez, J., & Small, J. A. (2006). The role of conflict resolution styles on nursing staff morale, burnout, and job satisfaction in long-term care. *Journal of Aging and Health*, 18(3), 385-406.
- Mosadeghrad, A. M., Ferlie, E., & Rosenberg, D. (2008). A study of the relationship between job satisfaction, organizational commitment and turnover intention among hospital employees. *Health Services Management Research*, 21(4), 211-227.
- Mosadeghrad, A. M., & Moraes, A. (2009). Factors affecting employees' job satisfaction in public hospitals: *Implications for recruitment and retention*. *Journal of General Management*, 34(4), 51-66.
- Muindi, F. K. (2011). The relationship between participation in decision making and job satisfaction among academic staff in the school of business, University of Nairobi.

- Mullins, L. J. (2007). *Management and organisational behaviour*. Pearson education.
- Nestor, P. I., & Leary, P. (2000). The relationship between tenure and non-tenure track status of Extension faculty and job satisfaction. *Journal of Extension*, 38(4), 8-13.
- Okello, D. R., & Gilson, L. (2015). Exploring the influence of trust relationships on motivation in the health sector: a systematic review. *Human Resources for Health*, 13(1), 1-18.
- Oliveira, A. D., Silva, M. T., Galvão, T. F., & Lopes, L. C. (2018). The relationship between job satisfaction, burnout syndrome and depressive symptoms: An analysis of professionals in a teaching hospital in Brazil. *Medicine*, 97(49), e13364-e13364.
- Organ, D. W., & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 48(4), 775-802.
- Pastore, D. L. (1993). Job satisfaction and female college coaches. *Physical Educator*, 50(4), 216.
- Paul, J. P., Robertson, K. B., & Herzberg, F. (1969). Job enrichment pays off. *Harvard Business Review*, 47(2), 61-78.
- Pearson, C. M., & Clair, J. A. (1998). Reframing crisis management. *Academy of Management Review*, 23(1), 59-76.
- Perie, M. (1997). *Job satisfaction among America's teachers: Effects of workplace conditions, background characteristics and teacher compensation*. US Department of Education, Office of Educational Research and Improvement.
- Piguillem, F., & Shi, L. (2020). Optimal COVID-19 quarantine and testing policies. *Technical Report*, Einaudi Institute for Economics and Finance (EIEF).
- Pfefferbaum, B., & North, C. S. (2020). Mental health and the Covid-19 pandemic. *New England Journal of Medicine*, 383(6), 510-512.
- Platis, C., Reklitis, P., & Zimeras, S. (2015). Relation between job satisfaction and job performance in healthcare services. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 175, 480-487.

- Preston, M. S. (2018). Does job control moderate work demands' nonlinear association with job strain? A two-sample study using human service case managers. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 42(3), 300-317.
- Puni, A., Agyemang, C. B., & Asamoah, E. S. (2016). Leadership styles, employee turnover intentions and counterproductive work behaviours. *International Journal of Innovative Research and Development*, 5(1), 1-7.
- Oh, S., & Kim, H. (2019). Turnover Intention and Its Related Factors of Employed Doctors in Korea. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(14), 2509
- Qiu, J., Shen, B., Zhao, M., Wang, Z., Xie, B., & Xu, Y. (2020). A nationwide survey of psychological distress among Chinese people in the COVID-19 epidemic: implications and policy recommendations. *General Psychiatry*, 33(2). e100213.
- Qureshi, M. A., & Hamid, K. (2017). Impact of supervisor support on job satisfaction: A moderating role of fairness perception. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 7(3), 235-242.
- Raedeke, T. D., Warren, A. H., & Granzyk, T. L. (2002). Coaching commitment and turnover: A comparison of current and former coaches. *Research Quarterly for Exercise and Sport*, 73(1), 73-86.
- Rani, B. S., & Neeraja, P. (2014). Job satisfaction of primary school teachers. *International Journal in Management and Social Science*, 2(1), 76-84.
- Ravid, O., & Malul, M. (2017). The effect of economic cycles on job satisfaction in a two-sector economy. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 138, 1-9.
- Raziq, A., & Maulabakhsh, R. (2015). Impact of working environment on job satisfaction. *Procedia Economics and Finance*, 23, 717-725.
- Reskin, B. F., & Ross, C. E. (1992). Jobs, authority, and earnings among managers: The continuing significance of sex. *Work and Occupations*, 19(4), 342-365.
- Rhodes, S. R. (1983). Age-related differences in work attitudes and behavior: A review and conceptual analysis. *Psychological Bulletin*, 93(2), 328.
- Rhodes, C., Nevill, A., & Allan, J. (2004). Valuing and supporting teachers: A survey of teacher satisfaction, dissatisfaction, morale and retention in an English local education authority. *Research in Education*, 71(1), 67-80.



- Robins, W. P. (1984). *Phase noise in signal sources: theory and applications* (Vol. 9). IET.
- Robbins, S. P., & Judge, T. (2012). *Essentials of organizational behavior* (11<sup>th</sup> ed.). Pearson Education Inc.
- Rollinson, D. (2008). *Organisational behaviour and analysis: An integrated approach*. Pearson Education.
- Rouse, E. D. (2020). Where you end and I begin: Understanding intimate co-creation. *Academy of Management Review*, 45(1), 181-204.
- Saari, L. M., & Judge, T. A. (2004). Employee attitudes and job satisfaction. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 43(4), 395-407.
- Saharuddin, D. S., & Sulaiman, B. (2016). The effect of promotion and compensation toward working productivity through job satisfaction and working motivation of employees in the department of water and mineral resources energy North Aceh District. *International Journal of Business and Management Invention*, 5(10), 33-40.
- 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.
- Siettos, C., Anastassopoulou, C., Tsiamis, C., Vrioni, G., & Tsakris, A. (2021). A bulletin from Greece: a health system under the pressure of the second COVID-19 wave. *Pathogens and Global Health*, 115(3), 133-134.
- Singh, K. D., & Onahring, B. D. (2019). Entrepreneurial intention, job satisfaction and organisation commitment-construct of a research model through literature review. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 9(1), 1-18.
- Shanafelt, T., Ripp, J., & Trockel, M. (2020). Understanding and addressing sources of anxiety among health care professionals during the COVID-19 pandemic. *Jama*, 323(21), 2133-2134.
- Shikdar, A. A., & Das, B. (2003). The relationship between worker satisfaction and productivity in a repetitive industrial task. *Applied Ergonomics*, 34(6), 603-610.

- Shipley, D., & Kiely, J. (1988). Motivation and dissatisfaction of industrial salespeople—how relevant is Herzberg's theory?. *European Journal of Marketing*, 22(1), 17-30.
- Shouksmith, G., Pajo, K., & Jepsen, A. (1990). Construction of a multidimensional scale of job satisfaction. *Psychological Reports*, 67(2), 355-364.
- Sloane, P. J., & Williams, H. (2000). Job satisfaction, comparison earnings, and gender. *Labour*, 14(3), 473-502.
- Smith, P. C., Kendall, L. M., & Hulin, C. L. (1969). *The measurement of satisfaction in work and retirement: A strategy for the study of attitudes*. Rand McNally.
- Smith, P. C., Balzer, W., Brannick, M., Chia, W., Eggleston, S., Gibson, W., ... & Whalen, M. (1987). The revised JDI: A facelift for an old friend. *The Industrial-Organizational Psychologist*, 24(4), 31-33.
- Snyder, C. J. (1990). The effects of leader behavior and organizational climate on intercollegiate coaches' job satisfaction. *Journal of Sport Management*, 4(1), 59-70.
- Solomon, R. C. (2003). *A better way to think about business: How personal integrity leads to corporate success*. Oxford University Press, USA.
- Spector, P. E. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. *American Journal of Community Psychology*, 13(6), 693-713.
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences* (Vol. 3). Sage.
- Spector, P. E. (2000). *Industrial and organizational psychology: research and practice (Second edition)*. New York: John Wiley and Sons, Inc
- Spector, P. E., Dwyer, D. J., & Jex, S. M. (1988). Relation of job stressors to affective, health, and performance outcomes: a comparison of multiple data sources. *Journal of Applied Psychology*, 73(1), 11-19.
- Song, L., Wang, Y., Li, Z., Yang, Y., & Li, H. (2020). Mental health and work attitudes among people resuming work during the Covid-19 pandemic: A cross-sectional study in China. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(14), 5059
- Stamm, B.H. (2009). Professional quality of life measure: Compassion, satisfaction, and fatigue version 5 (ProQOL).

- Stone, R. (2002). *Human resource management*, (4<sup>th</sup> ed). John Wiley & Sons Australia Ltd.
- Sumitha, C., & Padmaja, R. (2017). A Study on job satisfaction of bank employees (with special reference to Indian bank-Vellore city). *International Journal of Research-GRANTHAALAYAH*, 5(7 (SE)), 12-23.
- Super, D. E. (1939). Occupational level and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 23(5), 547-564.
- Tabatabaei, S., Ghaneh, S., Mohaddes, H., & Khansari, M. M. (2013). Relationship of job satisfaction and demographic variables in pars ceram factory employees in Iran. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 84, 1795-1800.
- Tao, H., Ellenbecker, C. H., Wang, Y., & Li, Y. (2015). Examining perception of job satisfaction and intention to leave among ICU nurses in China. *International Journal of Nursing Sciences*, 2(2), 140-148.
- Tasios, T., & Giannouli, V. (2017). Job descriptive index (JDI): Reliability and validity study in Greece. *Archives of Assessment Psychology*, 7(1), 31-61.
- Terzoglou, M., Papadopoulos, P., Koronas, V., & Matsaridis, A. (2012). Quality assessment of private fitness centres in Eastern Thessaloniki. *Studies in Physical Culture and Tourism*, 19(4), 196-200.
- Thakur, V., & Jain, A. (2020). COVID 2019-suicides: A global psychological pandemic. *Brain, Behavior, and Immunity*, 88, 952–953.
- Theodorakioglou, Y. D., Gotzamani, K. D., & Tsiotras, G. D. (2010). Supplier management practices in a supply chain management context: the case of the Greek manufacturing industry. *International Journal of Business and Systems Research*, 4(1), 42-61.
- Thomas, K. W. (2009). *Intrinsic motivation at work: What really drives employee engagement*. Berrett-Koehler Publishers.
- Tinu, O. C., & Adeniji, A. A. (2015). Gender influence on job satisfaction and job commitment among colleges of education lecturers. *Journal of Education and Practice*, 6(13), 159-161.
- Togia, A., Koustelios, A., & Tsigilis, N. (2004). Job satisfaction among Greek academic librarians. *Library & Information Science Research*, 26(3), 373-383.

- Tsigilis, N., Zachopoulou, E., & Grammatikopoulos, V. (2006). Job satisfaction and burnout among Greek early educators: A comparison between public and private sector employees. *Educational Research and Reviews*, 1(8), 256-261.
- Tsitskari, E., Antoniadis, C. H., & Costa, G. (2014). Investigating the relationship among service quality, customer satisfaction and psychological commitment in Cyprian fitness centres. *Journal of Physical Education and Sport*, 14(4), 514.
- Tzeng, H. M., Ketefian, S., & Redman, R. W. (2002). Relationship of nurses' assessment of organizational culture, job satisfaction, and patient satisfaction with nursing care. *International Journal of Nursing Studies*, 39(1), 79-84.
- Valdez, C. D., & Nichols, T. W. (2013). Motivating healthcare workers to work during a crisis: A literature review. *Journal of Management Policy and Practice*, 14(4), 43-51.
- Wahba, M. A., & Bridwell, L. G. (1976). Maslow reconsidered: A review of research on the need hierarchy theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 15(2), 212-240.
- Walsh, J. T., & Taber, T. D. (1976). Relationships of stress to individually and organizationally valued states: Higher order needs as a moderator. *Journal of Applied Psychology*, 61(1), 41-47.
- Wanous, J. P. (1976). Organizational entry: From naive expectations to realistic beliefs. *Journal of Applied Psychology*, 61(1), 22.
- Warr, P., & Inceoglu, I. (2012). Job engagement, job satisfaction, and contrasting associations with person–job fit. *Journal of Occupational Health Psychology*, 17(2), 129.
- Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). Affective Events Theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior: An annual series of analytical essays and critical reviews*, Vol. 18 (p. 1–74). Elsevier Science/JAI Press.
- Weiss, D. J., Dawis, R., Lofquist, L. H., & England, G. W. (1966). Instrumentation for the theory of work adjustment (Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation, XXI). Minneapolis, MN: Industrial Relations Center, University of Minnesota

- Wilkin, C. L. (2013). I can't get no job satisfaction: Meta-analysis comparing permanent and contingent workers. *Journal of Organizational Behavior*, 34(1), 47-64.
- Xiao, H., Zhang, Y., Kong, D., Li, S., & Yang, N. (2020). The effects of social support on sleep quality of medical staff treating patients with coronavirus disease 2019 (COVID-19) in January and February 2020 in China. *Medical Science Monitor: International Medical Journal of Experimental and Clinical Research*, 26, e923549-1.
- Yuen, K. F., Loh, H. S., Zhou, Q., & Wong, Y. D. (2018). Determinants of job satisfaction and performance of seafarers. *Transportation Research part A: Policy and Practice*, 110, 1-12.
- Yusof, A. (1998). The relationship between transformational leadership behaviors of athletic directors and coaches' job satisfaction. *Physical Educator*, 55(4), 170.
- Zhang, S. X., Wang, Y., Jahanshahi, A. A., Jia, J., & Schmitt, V. G. H. (2020). First study on mental distress in Brazil during the COVID-19 crisis. *medRxiv preprint* doi: <https://doi.org/10.1101/2020.04.18.20070896> r.

### **Ελληνική Βιβλιογραφία**

- Αμαραντίδου, Σ. (2010). *Επαγγελματική εξουθένωση και επαγγελματική ικανοποίηση εκπαιδευτικών: Μια διαχρονική μελέτη*. Αδημοσίευτη Διδακτορική Διατριβή. Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας.
- Ασπιώτη, Β. (2013). *Εργασιακές σχέσεις και εργασιακή ικανοποίηση: Η περίπτωση του ΟΤΕ*. (Master thesis). Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων, Πανεπιστήμιο Πατρών.
- Βακόλα, Μ., & Νικολάου, Ι. (2019). *Οργανωσιακή ψυχολογία και συμπεριφορά*. Αθήνα: *Rosili*.
- Βουτσινά, Μ. (2014). *Η παρακίνηση και η επαγγελματική ικανοποίηση των δασκάλων ελληνικών παραδοσιακών χωρών*. (Master's thesis). Διατμηματικό ΠΜΣ, ΤΕΦΑΑ Δημοκρίτειο Πανεπιστήμιο και Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας
- Γκικόκα, Β., Πετράκος, Α., Σαρρής, Μ., Γούλα, Α., Νικολαδός, Ι., & Σπέης, Κ. (2018). Εκτίμηση των παραγόντων παρακίνησης για την καλύτερη απόδοση του ιατρικού

και του νοσηλευτικού προσωπικού στις υπηρεσίες υγείας. *Archives of Hellenic Medicine/Arheia Ellenikes Iatrikes*, 35(2), 230-240.

- Γουλιμάρης, Δ., Θεοδωράκης, Ν., & Κουστέλιος, Α. (2003). Επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων σε πολιτιστικούς οργανισμούς. *Φυσική Αγωγή, Αθλητισμός, Υγεία*, 14-15, 89-98.
- Γρηγορίου, Ι. (2010). *Οι ψυχολογικοί παράγοντες που μεγιστοποιούν την εργασιακή ικανοποίηση των καθηγητών Φυσικής Αγωγής των νομών Αργολίδας, Αρκαδίας και Λακωνίας*. Μεταπτυχιακή εργασία, Τμήμα Οργάνωσης και Διαχείρισης Αθλητισμού, Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου
- Γρηγορίου, Ι., Τραυλός Α., Κουστέλιος, Α., Κριεμάδης, Α., & Γιαννόπουλος, Γ. (2011). Οι ψυχολογικοί παράγοντες που μεγιστοποιούν την εργασιακή ικανοποίηση των καθηγητών Φυσικής Αγωγής των νομών Αργολίδας, Αρκαδίας και Λακωνίας. Παρουσίαση στο *Επιστημονικό Συνέδριο «Έρευνα και Εφαρμογές στην Αθλητική Επιστήμη»*. Αθήνα, 6 – 8 Μαΐου (Περίληψη, σελ. 76).
- Γρηγορίου, Ι., Τραυλός, Α.Κ., Κριεμάδης, Α., Κουστέλιος, Α., & Γιαννόπουλος, Γ. (2012). Η σχέση εργασιακής ικανοποίησης και εκπαιδευτικής επάρκειας των καθηγητών Φυσικής Αγωγής. Στους Α. Κ. Τραυλός, Α. Κριεμάδης, και Δ. Γαργαλιάνος (Επιμ.), *Βιβλίο Πρακτικών Πανελληνίου Συνεδρίου Διοίκησης Αθλητισμού και Αναψυχής "Καινοτομία και Επιχειρηματικότητα στον Αθλητισμό: Η Απάντηση στις Προκλήσεις του Σήμερα και του Αύριο"* (σελ. 61-62). Σπάρτη, Λακωνίας: Τμήμα Οργάνωσης και Διαχείρισης Αθλητισμού, Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου.
- Δημητρόπουλος, Ε. (1998). *Οι εκπαιδευτικοί και το επάγγελμά τους. Συμβολή στην ανάπτυξη μιας επαγγελματικής ψυχολογίας του Έλληνα εκπαιδευτικού*. Αθήνα: Εκδόσεις Γρηγόρη.
- Δράκου, Α., Καμπίτσης, Χ., & Γλυνιά, Ε. (2004). Επαγγελματική Ικανοποίηση των Προπονητών–Ανασκόπηση Βιβλιογραφίας. *Περιοδικό Διοίκηση Αθλητισμού και Αναψυχής*, 1(2), 2-24.
- Ευστρατίου, Χ. (2020). *Η εργασιακή ικανοποίηση και παρακίνηση των υπαλλήλων των τραπεζών στο σύγχρονο τραπεζικό περιβάλλον. Μια εμπειρική διερεύνηση στο προσωπικό κεντρικών υπηρεσιών των ελληνικών τραπεζών* (Doctoral dissertation,

- Πρόγραμμα Διοίκησης Επιχειρήσεων, Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης, Πανεπιστήμιο Νεάπολις Πάφου).
- Ζαβλανός, Μ. (2002). *Οργανωτική συμπεριφορά*. Εκδόσεις Σταμούλη.
- Ζουρνατζή, Ε., Τσιγγίλης, Ν., Κουστέλιος, Α., & Πιντζοπούλου, Ε. (2006). Επαγγελματική ικανοποίηση καθηγητών φυσικής αγωγής πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. *Διοίκηση Αθλητισμού & Αναψυχής*, 3(2), 18-28.
- Κάβουρας, Ι. Ν. (2002). *Επαγγελματική ικανοποίηση καθηγητών φυσικής αγωγής* (Bachelor's thesis). ΤΕΦΑΑ, Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας.
- Κάντας, Α. (1998). *Οργανωτική και βιομηχανική ψυχολογία*. Αθηνά: Ελληνικά Γράμματα.
- Καραγκούνης, Χ., & Μπελλάλη, Θ., (2018). Εφαρμογή των θεωριών παρακίνησης για τη διατύπωση ενός πλαισίου κινήτρων του ιατρικού προσωπικού στην Ελλάδα της κρίσης. *Ελληνικό Περιοδικό Νοσηλευτικής Επιστήμης* 11(2), 19-28.
- Κουτούζης, Μ. (1999). *Γενικές αρχές μάνατζμεντ, τουριστική νομοθεσία και οργάνωση εργοδοτικών συλλογικών φορέων* (Τόμος Α). ΕΑΠ, Πάτρα. Σελ. 172
- Κώστα, Γ., & Υφαντίδου, Γ. (2015). *Η Ανάπτυξη του αθλητικού τουρισμού*. Κάλλιπος.
- Λαλούμης, Δ. (2015). *Διοίκηση τουριστικών επιχειρήσεων*. repository.kallipos.gr
- Μάρκοβιτς, Γ., & Μοναστηρίδου, Σ., 2011. Παρακίνηση του νοσηλευτικού προσωπικού και πλαίσιο ρεαλιστικών κινήτρων σε ένα Δημόσιο Νοσοκομείο. *Το βήμα του Ασκληπιού*, 10(4), 502-514.
- Ματσαγούρας, Η., & Μακρή-Μπότσαρη, Ε. (2003). *Επαγγελματική ικανοποίηση και αυτοεκτίμηση των εκπαιδευτικών: εννοιολογική οριοθέτηση, σπουδαιότητα και παράγοντες πρόβλεψης Διαθέσιμο στο δικτυακό τόπο: <http://eliasmatsagouras.webnode.com/άρθρα/>*
- Μπρούζος, Α. (2004). *Ικανοποίηση των δασκάλων από το επάγγελμά τους*. Στους Δ. Χατζηδήμου, Ε. Ταρατόρη, Μ. Κουγιουρούκη & Π. Στραβάκου, Π. (Επιμ.) *Πρακτικά 4ου Πανελληνίου Συνεδρίου Παιδαγωγικής Εταιρείας Ελλάδος*. Θεσσαλονίκη: Κυριακίδης.
- Μπουραντάς, Δ. (2002). *Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.
- Μπουραντάς, Δ. (2005). *Ηγεσία: Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*. Αθήνα: Κριτική.
- Μουζά-Λαζαρίδη, Α. (2013). *Διοίκηση ανθρώπινων πόρων* (Τόμος Α), Θεσσαλονίκη: Ζυγός.

- Ξηροτύρη – Κουφίδου, Σ. (2001). *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων: Η πρόκληση του 21ου αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον*. Εκδόσεις Ανικούλα
- Παναγιωτοπούλου, Ρ. (1997). *Η επικοινωνία στις οργανώσεις*. Αθήνα: Κριτική.
- Παπαλεξανδρή, Ν., & Μπουραντάς, Δ. (2016). *Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού*. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.
- Παπαναούμ, Ζ. (2003). *Το επάγγελμα του εκπαιδευτικού*. Αθήνα: Τυπωθήτω.
- Παπάνης, Ε. (2007). *Θεωρίες για τα κίνητρα της εργασίας*. Ελληνική Κοινωνική Έρευνα.
- Πομόνης, Ν. (2002). *Η οικονομική της επιχείρησης*. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη.
- Συμεωνίδου, Σ., Καμπίτσης, Χ., & Χαραχούσου, Υ. (2003). Ο βαθμός επαγγελματικής ικανοποίησης των προπονητών/τριών ατομικών και ομαδικών αθλημάτων. *Γυναίκα και Άθληση*, 2(1), 50-61.
- Σαλονικίδης, Κ., Δράκου, Α., & Κουκουρής, Κ. (2007). Επίδραση του φύλου, της ηλικίας και της προϋπηρεσίας στην επαγγελματική ικανοποίηση των προπονητών / τριών αντισφαίρισης. *Επιστημονικό Περιοδικό Διοίκηση Αθλητισμού και Αναψυχής*, 4(1), 18-35.
- Τσιγγίλης, Ν. (2005). *Το μοντέλο των χαρακτηριστικών της εργασίας και ο ρόλος της αυτό-αποτελεσματικότητας σε καθηγητές φυσικής αγωγής*. Αδημοσίευτη Διδακτορική Διατριβή. Γεωπονικό Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας.
- Τσουνής, Α., & Σαράφης, Π. (2016). Η έννοια της επαγγελματικής ικανοποίησης: θεωρητικές προσεγγίσεις και αποτελέσματα στην εργασιακή απόδοση. *Διεπιστημονική Φροντίδα Υγείας*, 8(2), 36-47.



## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Αγαπητοί συνεργάτες,

Το παρόν ερωτηματολόγιο έχει συνταχθεί στο πλαίσιο εκπόνησης της μεταπτυχιακής μου εργασίας και έχει σκοπό να ερευνήσει τις απόψεις και τις στάσεις σας σχετικά με την εργασία σας. Παρακαλώ διαβάστε με προσοχή το ερωτηματολόγιο που ακολουθεί και απαντήστε με ειλικρίνεια, κυκλώνοντας την απάντηση που σας εκφράζει περισσότερο. Οι απαντήσεις σας θα δίνονται σύμφωνα με μια πεντάβαθμη κλίμακα (1= Διαφωνώ Απόλυτα, 5= Συμφωνώ Απόλυτα). Αυτό που ζητείται από εσάς είναι η προσωπική σας άποψη, καθώς δεν υπάρχουν σωστές ή λάθος απαντήσεις. Ο σκοπός για τον οποίο θα χρησιμοποιηθούν αφορά αποκλειστικά την έρευνα για αυτό και οι απαντήσεις σας θα παραμείνουν ανώνυμες και εμπιστευτικές. Είναι εξαιρετικά σημαντικό να απαντήσετε σε όλες τις ερωτήσεις. Η χρήση των προσωπικών δεδομένων που ζητώνται θα γίνει αποκλειστικά για στατιστικούς σκοπούς και μόνο στο πλαίσιο της παρούσας έρευνας.

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για την συνεργασία!

### Πληροφορίες

**Επιβλέπων Καθηγητής**  
Τραυλός Αντώνης (Ph.D.)  
Καθηγητής  
Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου  
Τηλ. 27310 89672, 6970420776  
e-mail: [atravlos@uop.gr](mailto:atravlos@uop.gr)

**Μεταπτυχιακός φοιτητής**  
Κότσαλης Βασίλης  
Μεταπτυχιακός Φοιτητής  
Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου  
Τηλ.: 6946214647  
[billkotsalis@hotmail.com](mailto:billkotsalis@hotmail.com)

## ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Σημειώστε χ σε ό,τι ισχύει:

**Θέση Ευθύνης:** Γυμναστής  Υπάλληλος γραφείου  Club Manager

**Ηλικία:** \_\_\_\_/\_\_\_\_ (χρόνια/ μήνες) **Φύλο:** Άνδρας  Γυναίκα

**Οικογενειακή Κατάσταση:** Έγγαμος  Άγαμος  Διαζευγμένος

**Αριθμός Παιδιών:** \_\_\_\_\_

**Επίπεδο σπουδών:** Δευτεροβάθμια  Ιδιωτική σχολή  ΑΕΙ  ΤΕΙ

Μεταπτυχιακό  Διδακτορικό

**Χρόνος Εργασίας στην Εταιρεία:** \_\_\_\_/\_\_\_\_ (χρόνια/ μήνες)

**Μηνιαίο εισόδημα:** Έως 600 €  601 € – 800 €  801 € - 1000 €  1001 €  
– 1200 €  1201 € και πάνω

