



---

## Σύγκρουση ρόλων, ασάφεια ρόλων και επαγγελματική ικανοποίηση σε δείγμα εργαζομένων στην ΟΕΟΑ «ΑΘΗΝΑ 2004»

Παναγιώτης Αργυράκης, Αθανάσιος Κουστέλιος,  
Νικόλαος Διγγελίδης και Στυλιανή Χρόνη  
Τμήμα Επιστήμης Φυσικής Αγωγής και Αθλητισμού  
Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας

### Περίληψη

Ο σκοπός της παρούσας έρευνας ήταν α) να εξετάσει τα επίπεδα της επαγγελματικής ικανοποίησης, της ασάφειας και σύγκρουσης ρόλων των εργαζομένων της Ολυμπιακής εγκατάστασης του Κωπηλατοδρόμιου του Σχοινιά, και β) να εξετάσει τη σχέση ανάμεσα στην επαγγελματική ικανοποίηση και τη σύγκρουση και ασάφεια ρόλων. Το δείγμα της έρευνας αποτέλεσαν 100 εργαζόμενοι (N=100) στο Κωπηλατοδρόμιο με μέσο όρο ηλικίας M.O.=29.66 έτη (T.A.=4.856). Για τη μέτρηση της επαγγελματικής ικανοποίησης χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο Καταγραφής της Επαγγελματικής Ικανοποίησης (ESI, Koustelios & Bagiatas, 1997), ενώ για τη μέτρηση της ασάφειας και σύγκρουσης ρόλων χρησιμοποιήθηκαν οι κλίμακες σύγκρουσης και ασάφειας ρόλων (Rizzo, House, & Lirtzman, 1970). Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι εργαζόμενοι ήταν σχετικά ικανοποιημένοι από τον προϊστάμενο, τη φύση της εργασίας, τις συνθήκες εργασίας και το μισθό, λιγότερο ικανοποιημένοι από τον οργανισμό και δυσαρεστημένοι από τις ευκαιρίες προαγωγής. Τα επίπεδα της σύγκρουσης ρόλων βρέθηκαν σχετικά υψηλά, ενώ τα αντίστοιχα της ασάφειας χαμηλά. Η ανάλυση πολλαπλής παλινδρόμησης έδειξε ότι υπάρχει αρνητική σχέση ανάμεσα στη σύγκρουση και την ασάφεια ρόλων με όλες τις διαστάσεις της επαγγελματικής ικανοποίησης

**Λέξεις κλειδιά:** επαγγελματική ικανοποίηση, σύγκρουση ρόλων, ασάφεια ρόλων, κωπηλασία, Ολυμπιακοί Αγώνες

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η επαγγελματική ικανοποίηση θεωρείται ως ο πιο σημαντικός τομέας της οργανωσιακής συμπεριφοράς (Mitchell & Larson, 1987) και είναι ένα από τα θέματα της διοικητικής και οργανωσιακής συμπεριφοράς που έχουν ερευνηθεί εκτενώς, καθώς θεωρείται εξαιρετικά σημαντικός, τόσο από οικονομικής, όσο και από ανθρωπιστικής και ηθικής άποψης (Balzer et al., 1997, Chelladurai, 1999). Οι Cranny, Smith & Stone (1992) εκτιμούν ότι η επαγγελματική ικανοποίηση σε όλες της τις διαστάσεις έχει αποτελέσει θέμα για πάνω από 5000 δημοσιευμένα άρθρα και διατριβές. Ο λόγος που το ενδιαφέρον για την επαγγελματική ικανοποίηση συνεχίζεται αδιάλειπτα, είναι ότι οι θετικές ή οι αρνητικές στάσεις απέναντι στην εργασία μπορούν να έχουν ισχυρές επιδράσεις σε πολλές μορφές της οργανωσιακής συμπεριφοράς (Koustelios, 2001). Ο Locke (1976), ορίζει την επαγγελματική ικανοποίηση ως «μια ευχάριστη ή θετική συναισθηματική κατάσταση που πηγάζει από την αποτίμηση κάποιου για την εργασία του ή από συγκεκριμένες εμπειρίες σε σχέση με αυτήν».

Από οργανωσιακής άποψης η υψηλή επαγγελματική ικανοποίηση συνδέεται με χαμηλούς δείκτες απουσιών από την εργασία, των οποίων το κόστος είναι μεγάλο για κάθε επιχείρηση (Balzer et al., 1997, Kreitner & Kinicki, 1995, Tsiggilis, Koustelios & Togia, 2004). Επίσης, σχετίζεται θετικά με χαμηλούς δείκτες κινητικότητας εργαζομένων (Hatton et al., 2001, Kahn, 1973, Tsiggilis et al. 2004) και με τη βελτίωση της συμπεριφοράς των εργαζομένων (Kreitner & Kinicki, 1995, Thoms, Dose & Scott, 2002). Παρόλο που πολλοί άλλοι παράγοντες συνδέονται με την κινητικότητα εργαζομένων, η ικανοποίηση είναι ο πιο σημαντικός (Lussier, 1999, Steers & Black, 1994). Η αυξημένη επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων μειώνει, επίσης, τη μη κανονική προσέλευσή τους στην εργασία και τη συχνότητα των ατυχημάτων (Kahn, 1973, Luthans, 1995), ενώ θεωρείται ως η αιτία ή το αποτέλεσμα κάποιων θετικών εργασιακών συμπεριφορών, όπως της συνεργασίας και της ποιότητας παροχής των υπηρεσιών (Balzer et al., 1997). Κατά τον Luthans (1995), οι ικανοποιημένοι εργαζόμενοι μαθαίνουν τα καινούρια τους καθήκοντα ευκολότερα και κάνουν λιγότερα παράπονα. Τα υψηλά επίπεδα ικανοποίησης συνδέονται αρνητικά με την πρόθεση των εργαζομένων για παραίτηση (Tsiggilis et al., 2004) και θετικά με την παραγωγικότητα (Lussier, 1999). Οι Kreitner & Kinicki (1995) αναφέρουν ότι η υψηλή επαγγελματική ικανοποίηση συνδέεται με το ενδιαφέρον των εργαζομένων για την εταιρία, με ισχυρή δέσμευση με την εταιρία και ταύτιση με τους στόχους της, σχετίζεται αρνητικά με τη συμμετοχή σε συνδικαλιστικές οργανώσεις και, σε χαμηλό βαθμό, θετικά με την απόδοση.

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

Σύμφωνα με τον Koustelios (2001) η επαγγελματική ικανοποίηση επηρεάζεται από διάφορους παράγοντες, οι οποίοι χωρίζονται σε τρεις μεγάλες κατηγορίες: τους παράγοντες που είναι σχετικοί με το εργασιακό περιβάλλον, τους παράγοντες που σχετίζονται με συγκεκριμένες διαστάσεις της εργασίας και τους παράγοντες που είναι

σχετικοί με τα άτομα (εργαζόμενους). Σημαντική θέση ανάμεσα στους προηγούμενους παράγοντες κατέχουν η σύγκρουση και η ασάφεια ρόλων. Σύμφωνα με τους Koustelios, Theodorakis & Goulimaris (2004) «η σύγκρουση και η ασάφεια ρόλων είναι δύο από τα πιο συνηθισμένα χαρακτηριστικά του εργασιακού περιβάλλοντος που επηρεάζουν την επαγγελματική ικανοποίηση».

### **Σύγκρουση-ασάφεια ρόλων και επαγγελματική ικανοποίηση**

Από τους παράγοντες που σχετίζονται με το εργασιακό περιβάλλον και επηρεάζουν την επαγγελματική ικανοποίηση συχνότερα συναντώνται στη βιβλιογραφία το εργασιακό στρες (Burke, 2001), το στρες ρόλων (Babin & Boles, 1996, Ruyter, 2001), η επαγγελματική εξουθένωση (Brewer & Clippard, 2002, Singh, Goolsby & Rhoads, 1994, Tsiggilis et al., 2004, Vigoda, 2002) και η επαγγελματική ανησυχία (Ferris et al., 1996, Kacmar, Bozeman, Carlson & Anthony, 1999). Οι παράγοντες που προκαλούν στρες ρόλων και επηρεάζουν αρνητικά την ικανοποίηση είναι ο υπερβολικός φόρτος εργασίας, η μη αξιοποίηση των ικανοτήτων, η ανεπάρκεια πόρων η σύγκρουση και η ασάφεια ρόλων (Scheib, 2003). Σύγκρουση ρόλων βιώνει ο εργαζόμενος όταν διαφορετικές ομάδες ή άτομα, με τα οποία αλληλεπιδρά, έχουν συγκρουόμενες προσδοκίες σε σχέση με τον τρόπο συμπεριφοράς του (Pettinger, 1996), ή όταν από τον ίδιο υπάρχουν δύο ή περισσότερες αλληλοσυγκρουόμενες απαιτήσεις (Brewer & Clippard, 2002, Steers & Black, 1994). Η ασάφεια ρόλων σχετίζεται με την αβεβαιότητα των εργαζομένων αναφορικά με σημαντικές απαιτήσεις της εργασίας τους και με τον τρόπο που αναμένουν οι άλλοι να συμπεριφερθούν κατά την εργασία τους (Baron, αναφ. Koustelios et al., 2004).

Οι έρευνες καταδεικνύουν, ότι τόσο η σύγκρουση ρόλων, όσο και η ασάφεια ρόλων σχετίζονται αρνητικά με την επαγγελματική ικανοποίηση (Behrman & Perreault, 1984, Boles & Babin, 1996, Hafer & McCuen, 1985, O'Driscoll & Beehr, 2000, Teas, 1983). Οι Fried, Haim, Tiegs, Avital & Naftali (1998) ερευνώντας τις επιπτώσεις της αλληλεπίδρασης της σύγκρουσης και της ασάφειας ρόλων στην επαγγελματική ικανοποίηση, βρήκαν ότι η ταυτόχρονη αύξηση των δύο συνδέεται με πτώση των επιπέδων της επαγγελματικής ικανοποίησης. Ο Shen (2005) παραθέτει δύο μετα-αναλύσεις από την βιβλιογραφία της οργανωσιακής συμπεριφοράς, που δείχνουν μια γενικά αρνητική συσχέτιση μεταξύ της ασάφειας και της σύγκρουσης ρόλων και της επαγγελματικής ικανοποίησης, με την ασάφεια ρόλων να έχει ισχυρότερη επίδραση, ενώ εμφανίζονται διαφορές μεταξύ των επαγγελμάτων. Την ισχυρότερη επίδραση της ασάφειας ρόλων στην επαγγελματική ικανοποίηση επιβεβαιώνουν και άλλες έρευνες (Balloch, Pahl & McLean, 1998, Chang & Hancock, 2003, Kahn et al., 1964, Sutherland & Cooper, 1990).

Στη βιβλιογραφία, παρά την ύπαρξη πλήθους εργασιών σχετικών με οργανωσιακούς παράγοντες σε διάφορους επαγγελματικούς χώρους, διαπιστώνεται έλλειψη ερευνών σχετικών με τη διερεύνηση εργασιακών θεμάτων στον αθλητισμό, πολύ δε περισσότερο, σχετικών με Ολυμπιακούς Αγώνες. Η διοργάνωση από τη χώρα μας των 25<sup>ων</sup> Ολυμπιακών Αγώνων αποτέλεσε μοναδική ευκαιρία για τη διερεύνηση της σχέσης των προαναφερθέντων οργανωσιακών χαρακτηριστικών με την επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων της ΟΕΟΑ «ΑΘΗΝΑ 2004» και ειδικότερα αυτών στο Κωπηλατοδρόμιο του Σχοινιά.

Σκοπός της έρευνας ήταν η μέτρηση της επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων στην Ολυμπιακή εγκατάσταση Κωπηλασίας του Σχοινιά Αττικής με διάρκεια σύμβασης με την ΟΕΟΑ «ΑΘΗΝΑ 2004» μεγαλύτερης ή ίσης των έξι μηνών και η εξέταση της σχέσης της σύγκρουσης και της ασάφειας ρόλων με την επαγγελματική ικανοποίηση. Το χρονικό διάστημα των έξι μηνών ορίστηκε ως το ελάχιστο απαραίτητο για την ένταξη των εργαζομένων στη φιλοσοφία και τον τρόπο λειτουργίας της ΟΕΟΑ και της δημιουργίας ολοκληρωμένης άποψης σχετικά με τους, προς διερεύνηση, παράγοντες της έρευνας. Σύμφωνα με την υπόθεση της έρευνας η ασάφεια και η σύγκρουση ρόλων συσχετίζονται αρνητικά με την επαγγελματική ικανοποίηση.

## ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

### Δείγμα

Από τους 112 εργαζόμενους στο Ολυμπιακό Κωπηλατοδρόμιο που πληρούσαν τον περιορισμό της έρευνας για μόνιμη σύμβαση εργασίας με την ΟΕΟΑ «ΑΘΗΝΑ 2004» διάρκειας τουλάχιστον έξι (6) μηνών, δέχτηκαν να συμμετάσχουν οι 100 (N=100), οι οποίοι αποτέλεσαν το δείγμα της έρευνας. Από το σύνολο των ατόμων που συμμετείχαν οι 46 ήταν άνδρες (46%) και οι 54 γυναίκες (54%). Ο μέσος όρος ηλικίας του δείγματος ήταν 29,66 έτη (T.A.=4.85). Η μεγάλη πλειοψηφία ήταν ανύπανδροι-ες (80 %), 14% παντρεμένοι-ες και οι 6% διαζευγμένοι-ες. Οι 49% ήταν απόφοιτοι-ες της ανώτατης εκπαίδευσης, οι 32% κάτοχοι μεταπτυχιακού διπλώματος, 12% απόφοιτοι-ες της ανώτερης εκπαίδευσης (T.E.I.), 6% της δευτεροβάθμιας και 1% απόφοιτοι-ες της υποχρεωτικής εκπαίδευσης. Ο μέσος όρος της εργασιακής σχέσης του δείγματος με την ΟΕΟΑ «ΑΘΗΝΑ 2004» ήταν 17,22 μήνες (T.A.=9.347). Το 75% του δείγματος δεν είχε εξασφαλίσει την επόμενη εργασία, σε αντίθεση με το 25% που πριν από τη λήξη των αγώνων είχε ήδη φροντίσει τη μελλοντική επαγγελματική αποκατάσταση.

### Όργανα μέτρησης

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

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

### **Διαδικασία**

Το χρονικό διάστημα 15 με 31 Ιουλίου 2004, διανεμήθηκαν από τους ερευνητές αυτό-συμπληρούμενα ερωτηματολόγια στους εργαζόμενους όλων των λειτουργικών τομέων της εγκατάστασης, συμπεριλαμβανομένων και αυτών του αθλητικού τομέα. Στους ερωτηθέντες τονίστηκε ιδιαίτερα ότι τα ερωτηματολόγια είναι ανώνυμα, ότι δεν υπάρχουν σωστές ή λάθος απαντήσεις και ότι τα αποτελέσματα θα χρησιμοποιηθούν για καθαρά επιστημονικούς σκοπούς, ενώ τους ζητήθηκε να απαντήσουν με απόλυτη ειλικρίνεια και στο κατάλληλο περιβάλλον. Με τους συμμετέχοντες δεν έγινε καμία συζήτηση σχετικά με τη θεματολογία της έρευνας πριν τη συμπλήρωση των ερωτηματολογίων, πέρα από τις οδηγίες, όπου χρειάστηκε, για την πλήρη κατανόηση των ερωτήσεων και την αποφυγή λαθών. Η συμπλήρωση των ερωτηματολογίων έγινε από τους εργαζόμενους κατά τη διάρκεια των ωρών εργασίας στους στεγασμένους χώρους της εγκατάστασης.

### **ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ**

Όλες οι αναλύσεις πραγματοποιήθηκαν με το στατιστικό πρόγραμμα SPSS v.11.01. Κάθε παράγοντας του ερωτηματολογίου εξετάστηκε ως προς την αξιοπιστία του με τους συντελεστές  $\alpha$  του Cronbach. Όσον αφορά στο ερωτηματολόγιο ESI οι συντελεστές  $\alpha$  βρέθηκαν να είναι .66 για την υποκλίμακα «συνθήκες εργασίας», .78 για την υποκλίμακα «μισθός», .63 για την υποκλίμακα «προαγωγή», .92 για «τη φύση της εργασίας», .90 για τον «προϊστάμενο» και .76 για τον «οργανισμό». Αντίστοιχα οι συντελεστές  $\alpha$  για την «ασάφεια» ήταν .84 και για τη «σύγκρουση» .81. Με εξαίρεση τους συντελεστές για τις υποκλίμακες «συνθήκες εργασίας» και «προαγωγή» τα αποτελέσματα αξιοπιστίας είναι ικανοποιητικά και δηλώνουν την αξιοπιστία της κλίμακας. Μικρότερη εσωτερική συνοχή του παράγοντα «προαγωγή» εμφανίζεται και σε άλλες έρευνες που χρησιμοποιήθηκε το KEI (Γουλιμάρης, Θεοδωράκης & Κουστέλιος, 2003, Koustelios et al., 2004, Tsiggilis et al., 2004), η οποία μπορεί να οφείλεται στο γεγονός ότι ο συγκεκριμένος παράγοντας προσεγγίζεται μέσω τριών μόνο ερωτημάτων. Μία άλλη πιθανή εξήγηση είναι ότι οι ευκαιρίες για προαγωγή στη συγκεκριμένη εργασία ήταν ελάχιστες. Σχετικά χαμηλή βρέθηκε και η εσωτερική συνοχή του παράγοντα «συνθήκες εργασίας». Παρά ταύτα, επιλέχθηκε να συμπεριληφθούν οι δύο παράγοντες στις περαιτέρω αναλύσεις, καθώς η μελέτη σχετικών ερευνών, στις οποίες χρησιμοποιήθηκε το ESI, δείχνει ότι παράγοντες με

παρόμοια ή και χαμηλότερη εσωτερική συνοχή δεν αποκλείστηκαν (Γουλιμάρης και συν., 2003, Koustelios et al., 2004, Tsiggilis et al., 2004)

Από τα αποτελέσματα φάνηκε ότι οι εργαζόμενοι στην Ολυμπιακή Εγκατάσταση Κωπηλασίας ήταν σχετικά ικανοποιημένοι με τον προϊστάμενό τους (Μ.Ο.=3.72, Τ.Α.=.68), με την φύση της εργασία τους (Μ.Ο.=3.67, Τ.Α.=.99), με τις συνθήκες εργασίας (Μ.Ο.=3.64, Τ.Α.=.68) και το μισθό (Μ.Ο.=3.37, Τ.Α.=.91), ενώ λιγότερο ικανοποιημένοι παρουσιάζονται με την οργανισμό (ΟΕΟΑ ΑΘΗΝΑ 2004) (Μ.Ο.=2.91, Τ.Α.=.82) και ακόμη λιγότερο με τις πιθανότητες για προαγωγή (Μ.Ο.=2.79, Τ.Α.=.82). Τα επίπεδα της σύγκρουσης ρόλων που ανέφεραν οι εργαζόμενοι στο Κωπηλατοδρόμιο ήταν σχετικά υψηλά (Μ.Ο.=4.20, Τ.Α.=1.25), ενώ τα αντίστοιχα της ασάφειας ρόλων χαμηλά (Μ.Ο.=2.91, Τ.Α.=1.20). Οι μέσοι όροι, οι τυπικές αποκλίσεις και οι συσχετίσεις μεταξύ των μεταβλητών παρουσιάζονται στον Πίνακα 1.

**Πίνακας 1:** Μέσοι όροι, τυπικές αποκλίσεις & συσχετίσεις όλων των μεταβλητών

| Μεταβλητές           | Μ    | ΤΑ   | 1       | 2       | 3      | 4       | 5       | 6       | 7     | 8     |
|----------------------|------|------|---------|---------|--------|---------|---------|---------|-------|-------|
| 1. Συνθήκες εργασίας | 3.64 | .68  | (.66)   |         |        |         |         |         |       |       |
| 2. Μισθός            | 3.37 | .91  | .420**  | (.78)   |        |         |         |         |       |       |
| 3. Προαγωγή          | 2.79 | .82  | .423**  | .226*   | (.63)  |         |         |         |       |       |
| 4. Φύση της Εργασίας | 3.67 | .99  | .463**  | .325**  | .428** | (.92)   |         |         |       |       |
| 5. Προϊστάμενος      | 3.72 | .68  | .489**  | .415**  | .171   | .543**  | (.90)   |         |       |       |
| 6. Οργανισμός        | 2.91 | .82  | .491**  | .522**  | .287** | .363**  | .232*   | (.76)   |       |       |
| 7. Ασάφεια ρόλων     | 2.91 | 1.20 | -.396** | -.213*  | -.094  | -.441** | -.464** | -.300** | (.84) |       |
| 8. Σύγκρουση ρόλων   | 4.20 | 1.25 | -.367** | -.311** | -.022  | -.187   | -.340** | -.471** | .235* | (.81) |

Σημ 1: \*p<.05 & \*\*p<.001

Σημ 2: Οι συντελεστές α των αναλύσεων αξιοπιστίας παρουσιάζονται διαγώνια στις παρενθέσεις

Για τον έλεγχο της υπόθεσης της έρευνας χρησιμοποιήθηκε η ανάλυση πολλαπλής παλινδρόμησης. Από τα αποτελέσματα της ανάλυσης φαίνεται ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση ανάμεσα στη σύγκρουση ρόλων και την ικανοποίηση των εργαζομένων της Ολυμπιακής εγκατάστασης από τις συνθήκες εργασίας ( $\beta=-.290$ ,  $p<.05$ ), το μισθό ( $\beta=-.276$ ,  $p<.05$ ), τον προϊστάμενο ( $\beta=-.244$ ,  $p<.05$ ) και την ΟΕΟΑ «ΑΘΗΝΑ 2004» ( $\beta=-.424$ ,  $p<.001$ ), ενώ η ασάφεια ρόλων με τις συνθήκες εργασίας ( $\beta=-.328$ ,  $p<.001$ ), τη φύση της εργασίας ( $\beta=-.421$ ,  $p<.001$ ) και την ΟΕΟΑ ( $\beta=-.200$ ,  $p<.05$ ). Στατιστικά μη σημαντική συσχέτιση βρέθηκε ανάμεσα στη σύγκρουση ρόλων και την ικανοποίηση από τις ευκαιρίες για προαγωγή ( $\beta=.000$ ) και από τη φύση της εργασίας ( $\beta=-.088$ ). Αντίστοιχα η συσχέτιση ανάμεσα στην ασάφεια ρόλων με την ικανοποίηση από το μισθό βρέθηκε ( $\beta=-.148$ ) και με τις ευκαιρίες για προαγωγή βρέθηκε ( $\beta=-.094$ ). Συγκεκριμένα οι αρνητικές τιμές του συντελεστή Beta δείχνουν ότι όσο υψηλότερα είναι τα επίπεδα της σύγκρουσης και της ασάφειας ρόλων, τόσο χαμηλότερη είναι η ικανοποίηση με αυτές τις διαστάσεις της εργασίας. Τα αποτελέσματα της ανάλυσης πολλαπλής παλινδρόμησης παρουσιάζονται στον Πίνακα 2.

**Πίνακας 2:** Ανάλυση Πολλαπλής Παλινδρόμησης

| Μεταβλητές               | $\beta$ | $t$    | $p$  |
|--------------------------|---------|--------|------|
| <b>Συνθήκες εργασίας</b> |         |        |      |
| Ασάφεια ρόλων            | -.328   | -3.587 | .001 |
| Σύγκρουση ρόλων          | -.290   | -3.171 | .002 |
| <b>Μισθός</b>            |         |        |      |
| Ασάφεια ρόλων            | -.148   | -1.506 | M Σ  |
| Σύγκρουση ρόλων          | -.276   | -2.813 | .006 |
| <b>Προαγωγή</b>          |         |        |      |
| Ασάφεια ρόλων            | -.094   | -.907  | M Σ  |
| Σύγκρουση ρόλων          | .000    | -.003  | M Σ  |
| <b>Φύση της εργασίας</b> |         |        |      |
| Ασάφεια ρόλων            | -.421   | -4.508 | .001 |
| Σύγκρουση ρόλων          | -.088   | -.942  | M Σ  |
| <b>Προϊστάμενος</b>      |         |        |      |
| Ασάφεια ρόλων            | -.407   | -4.560 | .000 |
| Σύγκρουση ρόλων          | -.244   | -2.738 | .007 |
| <b>Οργανισμός</b>        |         |        |      |
| Ασάφεια ρόλων            | -.200   | -2.226 | .028 |
| Σύγκρουση ρόλων          | -.424   | -4.717 | .001 |

Σημ.: M Σ= μη σημαντικό με  $p < .05$

## ΣΥΖΗΤΗΣΗ

Η εργασία για την ΟΕΟΑ «ΑΘΗΝΑ 2004» παρουσίαζε συγκεκριμένα χαρακτηριστικά: α) περιείχε το κίνητρο για συμμετοχή σε μία μεγάλη εθνική προσπάθεια με παγκόσμιο αντίκτυπο, β) ήταν μοναδική, υπό την έννοια ότι ελάχιστοι εργαζόμενοι είχαν βιώσει ξανά παρόμοια εμπειρία και γ) είχε προκαθορισμένη ημερομηνία λήξης. Εξαιτίας του τελευταίου αμοιβές των εργαζομένων κυμαίνονταν σε υψηλότερα επίπεδα από ότι στην υπόλοιπη αγορά εργασίας, καθώς η ΟΕΟΑ έπρεπε να προσελκύσει εργατικό δυναμικό με ικανότητες, το οποίο θα έπρεπε να παραιτηθεί από τη μόνιμη εργασία του και να αναλάβει τον κίνδυνο της, πιθανά, μακρόχρονης ανεργίας μετά το πέρας των αγώνων. Παρενθετικά αναφέρεται εδώ ως ένδειξη του υψηλού επιπέδου των εργαζομένων στην Ολυμπιακή εγκατάσταση, το ποσοστό των κατόχων μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, το οποίο άγγιξε το 32% του συνόλου. Τα δύο αυτά χαρακτηριστικά ενδεχόμενα εξηγούν τα υψηλά επίπεδα της ικανοποίησης από το μισθό και τα αντίστοιχα χαμηλά επίπεδα της ικανοποίησης από τις δυνατότητες προαγωγής. Επιπρόσθετα, η σχετικά χαμηλή διάρκεια της εργασιακής σχέσης του δείγματος με την ΟΕΟΑ «ΑΘΗΝΑ 2004» (M.O.=17.22, T.A.=9.35) μάλλον ενίσχυσε τις αρνητικές πεποιθήσεις για τις δυνατότητες προαγωγής, υπό την έννοια ότι οι συγκεκριμένοι εργαζόμενοι δεν είχαν αρκετές ευκαιρίες ανέλιξης, όσες οι εργαζόμενοι με εργασιακή σχέση π.χ. από σύστασης της ΟΕΟΑ. Τα σχετικά υψηλά επίπεδα της ικανοποίησης από τις εργασιακές συνθήκες και από τη φύση της εργασίας πιθανότατα εξηγούνται από το φυσικό περιβάλλον του Κωπηλατοδρόμου και τη προαναφερθείσα σημασία-μοναδικότητα των Ολυμπιακών Αγώνων. Από έρευνες που πραγματοποιήθηκαν σε χώρους άθλησης στην Ελλάδα φαίνεται ότι οι εργαζόμενοι γενικά είναι ικανοποιημένοι από τις συνθήκες εργασίας, τη φύση της εργασίας, τον προϊστάμενο και τον οργανισμό, ενώ λιγότερο ικανοποιημένοι έως και δυσαρεστημένοι παρουσιάζονται από το μισθό και τις ευκαιρίες για προαγωγή. Τα παραπάνω δείχνουν ότι η εργασία σε αθλητικούς χώρους στην

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

Οι διαφορές των προηγούμενων ερευνών με την παρούσα εντοπίζονται στα επίπεδα της ικανοποίησης των εργαζομένων από το μισθό και από τον οργανισμό στο σύνολό του. Οι υψηλοί μισθοί των εργαζομένων στην ΟΕΟΑ δικαιολογούν την ικανοποίησή τους από αυτόν τον παράγοντα, ενώ η δυσαρέσκειά τους από τον οργανισμό πιθανά εξηγείται από το γεγονός ότι η έρευνα πραγματοποιήθηκε λίγο πριν την έναρξη του Ολυμπιακού προγράμματος, μία περίοδο με αυξημένη πίεση και στρες. Οι εργαζόμενοι ενδεχομένως να θεωρούσαν ως υπεύθυνο την ΟΕΟΑ, σε συνδυασμό με την απομακρυσμένη τοποθεσία του Κωπηλατοδρόμιου με τα γραφεία της κεντρικής διοίκησης, που καθιστούσε δυσχερή την επικοινωνία των εργαζομένων με τον οργανισμό για την επίλυση των όποιων προβλημάτων. Τέλος, ενισχυτικά στις αρνητικές πεποιθήσεις των εργαζομένων για την ΟΕΟΑ μπορεί να λειτουργήσει το γεγονός ότι ο οργανισμός είχε σύντομη διάρκεια λειτουργίας με προκαθορισμένη ημερομηνία διάλυσης.

Οι εργαζόμενοι στην Ολυμπιακή εγκατάσταση βίωναν χαμηλά επίπεδα ασάφειας ρόλων (M.O.=2.91), ενώ ανέφεραν σχετικά υψηλά επίπεδα σύγκρουσης ρόλων (M.O.=4.20). Αυτό εξηγείται πιθανά από την ύπαρξη πολλών διαφορετικών λειτουργικών τομέων (20) εντός της εγκατάστασης, των οποίων οι αρμοδιότητες αλληλοκαλυπτόταν και η διεκπεραίωση των εργασιών ενός τομέα, ενδεχόμενα, να απαιτούσε αντικρουόμενες ενέργειες σε σχέση με τα λειτουργικά δεδομένα κάποιου άλλου τομέα. Τα ευρήματα αυτά έρχονται σε αντίθεση με τα ευρήματα της έρευνας των Θεοδωράκη και συν. (2003), οι οποίοι διαπίστωσαν σε δείγμα εργαζομένων σε γυμναστήρια υψηλά επίπεδα ασάφειας ρόλων (M.O.=5.56) και μέτρια επίπεδα σύγκρουσης ρόλων (M.O.=3.54).

Από τα αποτελέσματα φαίνεται, επίσης, ότι υπάρχει αρνητική συσχέτιση μεταξύ της σύγκρουσης και της ασάφειας ρόλων με όλες τις διαστάσεις της επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων. Τα ευρήματα αυτά υποστηρίζουν την υπόθεση της έρευνας και συμφωνούν με τα ευρήματα ερευνών σε άλλες επαγγελματικές ομάδες



(Behrman & Perreault, 1984, Boles & Babin, 1996, Hafer & McCuen, 1985, O'Driscoll & Beehr, 2000, Shen, 2005, Teas, 1983).

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

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

Τέλος, οι ερευνητές σε μελλοντικές έρευνες πρέπει να εισάγουν και άλλες μεταβλητές, όπως την αυτονομία ρόλων, την επαγγελματική ασφάλεια και την επαγγελματική εξουθένωση για πιο ολοκληρωμένη ανάλυση της επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων σε μεγάλες διοργανώσεις. Η διεξαγωγή συναφών ερευνών ανάμεσα σε εργαζόμενους που εργάζονται στη διοργάνωση άλλων σημαντικών αθλητικών συναντήσεων (Παγκόσμια Πρωταθλήματα, Πανευρωπαϊκούς-Μεσογειακούς Αγώνες) συμβάλλει στην κατανόηση της έννοιας της επαγγελματικής ικανοποίησης σε αυτήν την ιδιαίτερη κατηγορία εργαζομένων.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

- Babin, B.J., & Boles, J.S. (1996). The Effects of Perceived Co-worker Involvement and Supervisor Support on Service Provider Role Stress, Performance and Job Satisfaction. *Journal of Retailing*, 72 (1), 57–75.
- Balloch, S., Pahl, J. & McLean, J. (1998). Working in the social services: Job satisfaction, stress and violence. *British Journal of Social Work*, 28, 329–350.
- Balzer, W. K., Kihm, J. A., Smith, P. C., Irwin, J. L., Bachiochi, P. D., Robie, C., Sinar, E. F., & Parra, L. F. (1997). User's manual for the job descriptive index (JDI;

- 1997 revision) and the job in general scales. Bowling Green, Ohio: Bowling Green State University, Department of Psychology.
- Behrman, H. D. & Perreault, D. W. Jr. (1984). A Role Stress Model of the Performance and Satisfaction of Industrial Salespersons. *Journal of Marketing*, 48, 9-21.
- Boles, S. J. & Babin, J. B. (1996). On the Front Lines: Stress, Conflict, and the Customer Service Provider. *Journal of Business Research*, 37, 41-50.
- Brewer, E. W., Clippard, L. F. (2002). Burnout and Job Satisfaction Among Student Support Services Personnel. *Human Resource Development Quarterly*, 13 (2), 169-186.
- Burke, R. J., (2001). Job stress, work satisfaction and physician militancy. *Stress and Health*, 17, 263-271.
- Chang, E. & Hancock, K. (2003). Role stress and role ambiguity in new nursing graduates in Australia. *Nursing and Health Sciences*, 5, 155-163.
- Chelladurai, P. (1999). *Human Resource Management in Sport and Recreation*. Champaign, Illinois: Human Kinetics.
- Cranny C.J., Smith P.C., Stone E.F. (Eds) (1992). *Job Satisfaction: Advances in Research and Applications*. The Free Press: New York.
- Crohan, S. E., Antonucci, T. C., Adelman, P. K., & Coleman, L. M. (1989). Job characteristics and well-being at midlife: Ethnic and gender comparisons. *Psychology of Women Quarterly*, 13(2), 223-235.
- Ferris, G. R., Frink, D. D., Galang, M. C., Zhou, J., Kacmar, M. K., & Howard, J. L. (1996). Perceptions of organizational politics: prediction, stress-related implications, and outcomes. *Human Relations*, 49, 233-266.
- Fried, Y., Haim, B. D., Tiegs, A., Avital, R. B. & Naftali, Y. U. (1998). The Interactive Effect of Role Conflict and Role Ambiguity on Job Performance. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 71 (1).
- Γουλιμάρης, Δ., Θεοδωράκης, Ν. & Κουστέλιος Α. (2003). Επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων σε πολιτιστικούς οργανισμούς. *Φυσική Αγωγή, Αθλητισμός και Υγεία*, 14-15, 89-98.
- Hafer, J. & McCuen, A. B. (1985). Antecedents of Performance and Satisfaction in a Service Salesforce as Compared to an Industrial Salesforce. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 5, 7-17.
- Hatton, C., Emerson, E., Rivers, M., Mason, H., Swarbrick, R., Mason, L., Kiernan, C., Reeves, D. & Alborz, A. (2001). Factors associated with intended staff turnover and job search behaviour in services for people with intellectual disability. *Journal of Intellectual Disability Research*, 45, 258-270.
- Θεοδωράκης, Ν., Κούλη, Ο., Κουστέλιος, Α. (2003). Ο ρόλος των οργανωσιακών παραγόντων στην επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων σε γυμναστήρια. *Φυσική Αγωγή και Αθλητισμός*, 50, 22-32.
- Kahn, R. L. (1973). The Work Module: A Tonic for Lunchpail Lassitude. *Psychology Today*, February, s.94.
- Kahn, R. L., Wolfe, D., Quinn, R., Snoek, J.D., & Rosenthal, R. (1964). *Organizational Stress: Studies in Role Conflict and Role Ambiguity*. John Wiley and Sons, New York.
- Kacmar, K. M., Bozeman, D. P., Carlson, D. S., & Anthony, W. P. (1999). An examination of the perceptions of organizational politics model: replication and extension. *Human Relations*, 52, 383-416.
- Kaya, E. (1995). Job Satisfaction of the Librarians in the Developing Countries. 61<sup>st</sup>

- IFLA General Conference, Conference Proceedings, August 20-25.
- Koustelios, A., Theodorakis, N. & Goulimaris, D. (2004). Role ambiguity, role conflict and job satisfaction among physical education teachers in Greece. *The International Journal of Educational Management*, 18, 87-92.
- Koustelios, A. (2001). Personal characteristics and job satisfaction of Greek teachers. *The International Journal of Educational Management*, 15, 354-8.
- Koustelios, A. & Bagiatis, K. (1997). The employee satisfaction inventory (ESI): development of a scale to measure satisfaction of Greek employees. *Educational and Psychological Measurement*, 57, 469-76.
- Koustelios, A. & Kousteliou, I. (1998). Relations among measures of job satisfaction, role conflict and role ambiguity for a sample of Greek teachers. *Psychological Reports*, 82, 131-6.
- Koustelios, A. (1991). The relationships of organizational cultures and job satisfaction in three selected industries in Greece. Unpublished doctoral dissertation, University of Manchester, Manchester.
- Kreitner, R., Kinicki, A. (1995). *Organizational Behavior*. Irwin.
- Locke, E. A. (1976). The Nature and Cause of Job Satisfaction. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Rand McNally, Chicago.
- Lussier, R. N. (1999). *Human Relations in Organizations: Applications and Skill Building*. Irwin/McGraw-Hill, Part 1, Chapter 3.
- Luthans, F. (1995). *Organizational Behavior*. McGraw-Hill, Inc.
- Mitchell, T. R. & Larson, J. R. (1987). *People in Organizations*. McGraw-Hill, New York.
- O'Driscoll, P. M., Beehr, A. T. (2000). Moderating Effects of Perceived Control and Need for Clarity on the Relationship Between Role Stressors and Employee Affective Reactions. *The Journal of Social Psychology*, 140 (2), 151-159.
- Pettinger, R. (1996). *Introduction to Organizational Behavior*. Macmillan Business.
- Rizzo, J., House, R. and Lirtzman, S. (1970). Role conflict and ambiguity in complex Organization. *Administrative Science Quarterly*, 15, 150-63.
- Ruyter, K., Wetzels, M. & Feinberg, R. (2001). Role Stress in Call Centers: Its Effects on Employee Performance and Satisfaction. *Journal of Interactive Marketing*, 15 (2), 23-35.
- Scheib, J. W. (2003). Role Stress in the Professional Life of the School Music Teacher: A Collective Case Study. *Journal of Research in Music Education*, 51 (2).
- Shen, Y. (2005). A Meta-Analysis of Role Ambiguity and Role Conflict on IS Professional Job Satisfaction. *Proceedings of the 38th Hawaii International Conference on System Sciences*.
- Singh, J., Goolsby, J. R., & Rhoads, G. K. (1994). Behavioral and psychological consequences of boundary spanning burnout for customer service representatives. *Journal of Marketing Research*, 31, 558-569.
- Steers, M. R., Black, J. S. (1994). *Organizational Behavior*. Harper Collins College Publishers.
- Sutherland, V. & Cooper, C. (1990). *Understanding Stress*. London: Chapman and Hall
- Teas, L. K. (1983). Supervisory Behavior, Role Stress, and the Job Satisfaction of Industrial Salespeople. *Journal of Marketing Research*, 20, 84-91.

- Thoms, P., Dose, J. J., Scott, K. S. (2002). Relationships Between Accountability, Job Satisfaction, and Trust. *Human Resource Development Quarterly*, 13 (3), 307-323.
- Tsiggilis, N., Koustelios, A., Toga, A. (2004). Multivariate relationship and discriminant validity between job satisfaction and burnout. *Journal of Managerial Psychology*, 19 (7), 666-675.
- Tourbe, C. T., & Collins, J. M. (2000). A Jackson and Schuler (1985) revised: a meta-analysis of the relationships between role ambiguity, role conflict, and job performance. *Journal of Management*, 26, 115-169.
- Vigoda, E. (2002). Stress-related Aftermaths to Workplace Politics: The Relationships Among Politics, Job Distress, and Aggressive Behavior in Organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 571-591.

## **Role Conflict, Role Ambiguity and Job Satisfaction of a Sample of Employees at the Athens Olympic Committee**

### **Abstract**

The purpose of the present study was to investigate a) the levels of job satisfaction, role conflict and role ambiguity of the employees at the Olympic Rowing Venue of Schinias, and b) to investigate the relationship between role conflict and role ambiguity, and job satisfaction. The sample of this study was consisted of 100 employees (N=100) with mean age 29.66 years (SD=4.856). The Employee Satisfaction Inventory (ESI, Koustelios & Bagiatis, 1997) was used to measure job satisfaction, and the role ambiguity and conflict scales (Rizzo, House, & Lirtzman, 1970) for the measurements of role conflict and role ambiguity. The results indicated that the employees were relatively satisfied with their supervisor, the job itself, working conditions and their salary, less satisfied with the organization and dissatisfied with the promotion opportunities. The levels of role conflict were found relatively high, whilst those of role ambiguity, low. The multiple regression analysis indicated a negative relationship between role conflict and ambiguity with all aspects of job satisfaction.

**Key words:** job satisfaction, role conflict, role ambiguity, rowing, Olympic Games

### **Στοιχεία επικοινωνίας**

Παναγιώτης Αργυράκης  
Βενιζέλου 26, 56727, Θεσσαλονίκη  
Τηλ: 2310-567877 & 697-3536999  
E-mail: panargy@yahoo.com