

# Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας



**Μεταπτυχιακό πρόγραμμα Διοίκηση  
Ανθρώπινου Δυναμικού, Επικοινωνία και  
Υγεία**

**Σχολή Οικονομικών Επιστημών**

**Τμήμα Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας**

**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ:**

**« Η Διερεύνηση διαχείρισης των συγκρούσεων στην περίοδο  
πανδημίας Covid-19 σε σχέση με την ικανοποίηση των εργαζομένων.  
Μελέτη Περίπτωσης : Η Περιφέρεια Θεσσαλίας».**

**Τσακνής Χαράλαμπος**

**A.M.:00188**

**(υποβλήθηκε στο Τμήμα Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας –  
Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας)**

**KOZANH 2023**

# **Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας**

**Μεταπτυχιακό πρόγραμμα Διοίκηση  
Ανθρώπινου Δυναμικού, Επικοινωνία και  
Υγεία**

**Σχολή Οικονομικών Επιστημών**

**Τμήμα Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας**

**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ:**

**« Η Διερεύνηση διαχείρισης των συγκρούσεων στην περίοδο  
πανδημίας Covid-19 σε σχέση με την ικανοποίηση των εργαζομένων.  
Μελέτη Περίπτωσης : Η Περιφέρεια Θεσσαλίας».**

**Τσακνής Χαράλαμπος**

**A.M.:00188**

**Επιβλέπουσα Καθηγήτρια: Δρ. Τριαντάρη Σωτηρία**

**Τριμελής Εξεταστική Επιτροπή :**

**Δρ. Τριαντάρη Σωτηρία, Καθηγήτρια & Πρόεδρος του τμήματος Διοικητικής  
Επιστήμης & Τεχνολογίας του Πανεπιστημίου Δυτικής Μακεδονίας**

**Δρ. Κουτρούκης Θεόδωρος, Αν. Καθηγητής του τμήματος Οικονομικών  
Επιστημών του Δημοκριτείου Πανεπιστημίου Θράκης**

**Δρ. Πλεύρη Άννα, Επίκουρη Καθηγήτρια του τμήματος Νομικής του  
Πανεπιστημίου Λευκωσίας**

## «ΔΗΛΩΣΗ ΜΗ ΛΟΓΟΚΛΟΠΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΛΗΨΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ»

Με πλήρη επίγνωση των συνεπειών του νόμου περί πνευματικών δικαιωμάτων, δηλώνω ενυπογράφως ότι είμαι αποκλειστικός συγγραφέας της παρούσας Διπλωματικής Εργασίας, για την ολοκλήρωση της οποίας κάθε βοήθεια είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται λεπτομερώς στην εργασία αυτή. Έχω αναφέρει πλήρως και με σαφείς αναφορές, όλες τις πηγές χρήσης δεδομένων, απόψεων, θέσεων και προτάσεων, ιδεών και λεκτικών αναφορών, είτε κατά κυριολεξία είτε βάσει επιστημονικής παράφρασης. Αναλαμβάνω την προσωπική και ατομική ευθύνη ότι σε περίπτωση αποτυχίας στην υλοποίηση των ανωτέρω δηλωθέντων στοιχείων, είμαι υπόλογος έναντι λογοκλοπής, γεγονός που σημαίνει αποτυχία στην Διπλωματική Εργασία μου και κατά συνέπεια αποτυχία απόκτησης του Διπλώματος Μεταπτυχιακών Σπουδών, πέραν των λοιπών συνεπειών του νόμου περί πνευματικών δικαιωμάτων. Δηλώνω, συνεπώς, ότι αυτή η εργασία μου προετοιμάστηκε και ολοκληρώθηκε από εμένα προσωπικά και αποκλειστικά και ότι, αναλαμβάνω πλήρως όλες τις συνέπειες του νόμου στην περίπτωση κατά την οποία αποδειχθεί, διαχρονικά, ότι η εργασία αυτή ή τμήμα της δεν μου ανήκει διότι είναι προϊόν λογοκλοπής άλλης πνευματικής ιδιοκτησίας.

Όνομα & Επώνυμο Συγγραφέα (Με Κεφαλαία):

ΧΑΡΑΛΑΜΠΙΟΣ ΤΣΑΚΝΗΣ

Υπογραφή (Ολογράφως, χωρίς μονογραφή):

Ημερομηνία (Ημέρα – Μήνας – Έτος):

(11-09-2023)

## Περίληψη

**Σκοπός:** Η διενεργηθείσα συγχρονική μελέτη διερεύνησε τη διαχείριση συγκρούσεων, τους παράγοντες εκδήλωσης συγκρούσεων, την εργασιακή ικανοποίηση και τη σχέση μεταξύ διαχείρισης συγκρούσεων και εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων της Περιφέρειας Θεσσαλίας. Επιπροσθέτως, ερευνήθηκε η σχέση μεταξύ όλων των παραγόντων με τα κοινωνιοδημογραφικά-εργασιακά χαρακτηριστικά του δείγματος.

**Υλικό & Μέθοδος:** Συμμετείχαν 140 εργαζόμενοι. Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου πραγματοποιήθηκε μέσω της πλατφόρμας Google Forms.

Το ερωτηματολόγιο απαρτιζόταν από 3 επιμέρους τμήματα: α) Τα κοινωνιοδημογραφικά – εργασιακά χαρακτηριστικά των εργαζομένων. β) την Κλίμακα Διαχείρισης Συγκρούσεων (CMQ) και γ) την Κλίμακα Εργασιακής Ικανοποίησης (JJS) του Spector.

Το στατιστικό πακέτο χρήσης ήταν το SPSS 26.0.

**Αποτελέσματα:** Το 74,3% του δείγματος ήταν γυναίκες, έγγαμοι (50%) και απόφοιτοι Τριτοβάθμιας (45,7%). Οι περισσότεροι εξ αυτών ήταν Ιδιωτικοί Υπάλληλοι (55,7%) με πάνω από 10 έτη προϋπηρεσίας (57,1%). Το ποσοστό έλλειψης ενημέρωσης των εργαζομένων σχετικά με θέματα διαχείρισης συγκρούσεων ήταν ιδιαίτερα υψηλό (61,4%). Αναφορικά με την κουλτούρα της ομάδας σε σχέση με τις συγκρούσεις, παρατηρήθηκε ότι το 35,6% έχει έλθει σε σύγκρουση στον εργασιακό του χώρο, ενώ το επικρατέστερο μοντέλο διαχείρισης συγκρούσεων ήταν η Αποφυγή (45,9%). Η μέση τιμή των παραγόντων που προκαλούν συγκρούσεις ήταν μέτρια υψηλή (62,88).

Αναφορικά με την εργασιακή ικανοποίηση, οι κυριότερες διαστάσεις της ήταν η φύση της εργασίας (61,4%) , η σχέση με τους συναδέλφους (56,4%) και η εποπτεία-επίβλεψη (52,1%). Η Μέση Τιμή της συνολικής εργασιακής ικανοποίησης (118,86) φανερώνει ουδετερότητα.

Οι παράγοντες που προκαλούν συγκρούσεις βρέθηκαν να συσχετίζονται ανεξάρτητα με τη συνολική βαθμολογία της εργασιακής ικανοποίησης και το εκπαιδευτικό επίπεδο. Οι εργαζόμενοι με Μεταπτυχιακό/Διδακτορικό είχαν λιγότερη ικανοποίηση από τους αποφοίτους χαμηλότερη εκπαιδευτικής βαθμίδας. Ακόμη, η αύξηση των παραγόντων που προκαλούν συγκρούσεις στον εργασιακό χώρο επιφέρουν μείωση της συνολικής εργασιακής ικανοποίησης.

**Συμπεράσματα:** Τα επίπεδα των παραγόντων και των μεταξύ τους σχέσεων, φανερώνουν την ανάγκη πρόταξης στρατηγικών βελτιωτικού χαρακτήρα με έμφαση στην πολύπλευρη και υγιή ανάπτυξη τόσο των εργαζομένων, όσο και του οργανισμού δραστηριοποίησης τους.

**Λέξεις-Κλειδιά:** Οργανωσιακή σύγκρουση, Διαχείριση Συγκρούσεων, Εργασιακή Ικανοποίηση, Περιφέρεια Θεσσαλίας.

## Abstract

**Purpose:** The current Cross-Sectional study investigated the conflict management style, the factors of conflicts and the relationship between conflict management style and job satisfaction of Employees in the Region of Thessaly. Furthermore, was investigated the relationship between all above factors, as well as the socio-demographic and job characteristics of sample.

**Material & Methods:** 140 employees participated. The questionnaire was fulfilled through Google Forms.

The questionnaire was included from 3 particular sections: a) Socio-demographic and Job characteristics, b) Conflict Management Questionnaire (CMQ) and c) Spector's job satisfaction questionnaire (JJS).

The Statistical analysis package used was SPSS 26.0.

**Results:** The 77,4% of sample were women, married (50%) and university graduates (45,7%). The most of them were Private Employees (55,7%) with more than 10 years of work experience (57,1%). The lack of employees' awareness on conflict management issues was extremely high (61,4%).

Regarding the team's culture in relation to conflict, it was observed that 35.6% have been in conflict in their workplace, while the most predominant conflict management model was Avoidance (45.9%). The mean value of the factors causing conflict was moderately high (62.88).

Regarding job satisfaction, the main dimensions were the nature of the job (61.4%), the relationship with colleagues (56.4%) and supervision (52.1%). The mean value of overall job satisfaction (118.86) reveals neutrality.

Conflict factors were found to be independently correlated with overall job satisfaction scores and educational level. Employees with a Master's/Doctoral degree had less satisfaction than graduates of lower educational level.

Furthermore, an increase in workplace conflict factors brought about a decrease in overall job satisfaction.

**Conclusions:** The levels of factors and their interrelationships reveal the need to prescribe strategies of an improvement nature with a focus on the multifaceted and healthy development of both employees and their operating organization.

**Key-words:** Organizational conflict, Conflict management, Job satisfaction, Region of Thessaly.

## Πίνακας περιεχομένων

Περίληψη .....	4
Abstract.....	6
Εισαγωγή .....	10
Α΄ ΓΕΝΙΚΟ ΜΕΡΟΣ.....	13
Κεφάλαιο 1 <sup>ο</sup> : Γενεσιουργό Πλαίσιο των Συγκρούσεων Στον Εργασιακό Χώρο .....	13
1.1. Εννοιολογικός Προσδιορισμός Της Σύγκρουσης.....	13
1.2. Η Διαδικασία Εκδήλωσης Των Οργανωσιακών Συγκρούσεων- Ανάλυση των Επιμέρους Συγκρουσιακών Σταδίων.....	14
1.3. Η Κατηγοριοποίηση των Εργασιακών Συγκρούσεων .....	15
1.4. Χαρακτηριστικά των συγκρούσεων .....	16
1.5. Αιτίες εμφάνισης των συγκρούσεων στους Οργανισμούς.....	18
1.6. Οι Επιπτώσεις των Συγκρούσεων Στα Πλαίσια Λειτουργίας Ενός Οργανισμού .....	19
<b>1.6.1. Αρνητικές Επιπτώσεις των Συγκρούσεων</b> .....	20
<b>1.6.2. Θετικές Επιπτώσεις Των Συγκρούσεων</b> .....	22
Κεφάλαιο 2 <sup>ο</sup> : Η Διαχείριση των Συγκρούσεων Στην Λειτουργία Των Οργανισμών..	24
2.1 Αποσαφήνιση Του Όρου Διαχείριση Συγκρούσεων & Παράθεση Κριτηρίων ως προς την Αποτελεσματική Εφαρμοσιμότητά της.....	24
2.2 Μοντέλα Διαχείρισης Συγκρούσεων- Η Εφαρμογή & Τα Χαρακτηριστικά τους .....	25
2.3 Τύποι Επίλυσης των Εργασιακών Συγκρούσεων .....	29
2.4 Βιβλιογραφική επισκόπηση αναφορικά με τους τρόπους διαχείρισης συγκρούσεων από τους εργαζομένους στον εργασιακό χώρο. ....	34
Κεφάλαιο 3 <sup>ο</sup> : Η Εργασιακή Ικανοποίηση .....	40
3.1 Εννοιολογική Προσέγγιση του Όρου Εργασιακή Ικανοποίηση .....	40
3.2 Καθοριστικοί Παράγοντες Εργασιακής Ικανοποίησης.....	43
3.3 Πραγμάτευση Βασικών Θεωριών Εργασιακής Ικανοποίησης.....	46
<b>3.3.1 Η Θεωρία Καθορισμού Στόχων</b> .....	46
<b>3.3.2 Η Θεωρία Προσδοκιών του Vroom</b> .....	47
<b>3.3.3 Η Θεωρία Ιεραρχίας των Αναγκών του Maslow</b> .....	48
<b>3.3.4 Η Θεωρία Παρακίνησης του Frederick Hertzberg</b> .....	49



3.3.5	<i>McGregor Θεωρία X &amp; Θεωρία Y</i> .....	50
3.4	Βιβλιογραφική επισκόπηση αναφορικά με την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων και του σχεσιακού πλαισίου μεταξύ Εργασιακής Ικανοποίησης & Διαχείρισης Συγκρούσεων.....	51
	<b>B' ΕΙΔΙΚΟ ΜΕΡΟΣ</b> .....	56
	<b>Κεφάλαιο 4<sup>ο</sup> : Ερευνητική Μεθοδολογία</b> .....	56
4.1	<b>Σκοπός , επιμέρους στόχοι &amp; ερευνητικές υποθέσεις</b> .....	56
4.2	<b>Ο «υπό μελέτη» πληθυσμός</b> .....	57
4.3	<b>Ζητήματα δεοντολογίας</b> .....	57
4.4	<b>Τρόπος συλλογής δεδομένων &amp; χρόνος διεξαγωγής της μελέτης</b> .....	57
4.5	<b>Χρήση μεθοδολογικών εργαλείων της έρευνας</b> .....	58
4.6	<b>Στατιστική Ανάλυση</b> .....	60
	<b>Κεφάλαιο 5<sup>ο</sup>: Αποτελέσματα</b> .....	61
5.1	<b>Παράθεση Κοινωνικοδημογραφικών χαρακτηριστικών του δείγματος εργαζομένων</b> .....	61
5.2	<b>Ερωτηματολόγιο Διαχείρισης Συγκρούσεων- Conflict Management Questionnaire (CMQ)</b> .....	63
5.3	<b>Συσχέτιση των παραγόντων της κλίμακας του Ερωτηματολογίου Διαχείρισης Συγκρούσεων (CMQ) με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά και εργασιακά χαρακτηριστικά.</b> .....	70
5.4	<b>Ικανοποίηση από την εργασία (JSS).</b> .....	71
5.5	<b>Συσχέτιση των παραγόντων της κλίμακας Ικανοποίησης από την Εργασία (JSS) με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά και εργασιακά χαρακτηριστικά καθώς και τη βαθμολογία της κλίμακας του ερωτηματολογίου διαχείρισης συγκρούσεων.</b> .....	77
	<b>Κεφάλαιο 6<sup>ο</sup> : Συμπεράσματα-Προτάσεις</b> .....	92
	<b>Περιορισμοί έρευνας</b> .....	98
	<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ</b> .....	99
	<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ</b> .....	108
	<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α' : ΕΝΤΥΠΟ ΣΥΝΑΙΝΕΣΗΣ &amp; ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ</b> .....	108
	<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β' : ΑΔΕΙΑ ΧΡΗΣΕΩΣ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ</b> .....	118

## Εισαγωγή

Η διαχείριση των συγκρούσεων στον εργασιακό χώρο αποτελεί ζωτικό κομμάτι της επιτυχίας και της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων. Οι συγκρούσεις είναι αναπόφευκτες σε κάθε οργανισμό, αφού απορρέουν από τις διάφορες απόψεις, αξίες και στόχους που φέρουν μαζί τους οι εργαζόμενοι. Παρόλα αυτά, ο τρόπος επίλυσης και διαχείρισης των συγκρούσεων σχετίζεται σημαντικά με την εργασιακή ικανοποίηση και κατ' επέκτασιν με την απόδοση και ευημερία των εργαζομένων (Aditya & Setyawan, 2021 ; Mehrad, 2015; Choi, 2013; Kunaviktikul et al., 2000).

Η επιλογή της εν λόγω μελέτης προέκυψε λόγω προσωπικών εμπειριών και ερευνητικής περιέργειας. Ο σκοπός της ήταν η διερεύνηση της διαχείρισης συγκρούσεων, της εργασιακής ικανοποίησης και της σχέσης μεταξύ των δύο αυτών παραγόντων. Η συλλογή των πληροφοριών επετεύχθη με την ηλεκτρονική διανομή ερωτηματολογίων (μέσω Google Forms) στους εργαζόμενους της Περιφέρειας Θεσσαλίας.

Όσον αφορά στην πραγμάτευση τον προαναφερόμενου ζητήματος, διακρίνεται σε 2 μέρη. Στο Α' Γενικό μέρος και το Β' Ειδικό μέρος. Το Γενικό μέρος διακρίνεται σε επιμέρους κεφάλαια, αναλυτικότερα:

Στο 1<sup>ο</sup> Κεφάλαιο, αναλύεται η έννοια των συγκρούσεων, η διαδικασία και τα στάδια εκδήλωσης τους, η κατηγοριοποίηση τους, τα χαρακτηριστικά τους, οι αιτίες εμφάνισης τους και οι επιπτώσεις που επιφέρουν στους οργανισμούς.

Στο 2<sup>ο</sup> Κεφάλαιο ακολουθεί ο εννοιολογικός προσδιορισμός της διαχείρισης συγκρούσεων, τα μοντέλα διαχείρισης συγκρούσεων, οι τρόποι επίλυσής τους και η βιβλιογραφική επισκόπηση αναφορικά με τα κυριότερα ευρήματα επιλογής του τρόπου διαχείρισης συγκρούσεων από την πλευρά των εργαζομένων.

Στο 3<sup>ο</sup> και τελευταίο Θεωρητικό Κεφάλαιο, αποσαφηνίζεται η έννοια της εργασιακής ικανοποίησης, αναλύονται οι παράγοντες που την επηρεάζουν, καθώς επίσης και οι επικρατέστερες θεωρίες παρακίνησης που αποτελούν σημαντικό μέρος της εργασιακής ικανοποίησης. Στο τελευταίο υποκεφάλαιο δε, δίδονται τα κυριότερα ευρήματα ερευνών που αφορούν τόσο στην εργασιακή ικανοποίηση, όσο και στην σχέση της με τη διαχείριση των συγκρούσεων.

Κατά το Β' ειδικό μέρος, ακολουθεί η ανάπτυξη του θέματος, όπου αναφέρονται τα κοινωνιοδημογραφικά- εργασιακά χαρακτηριστικά των εργαζομένων, οι διαστάσεις των παραγόντων διαχείρισης συγκρούσεων και τα κυριότερα ευρήματα γύρω από εργασιακή ικανοποίηση αντίστοιχα. Εν συνεχεία, καταδεικνύεται ο τρόπος αλληλεπίδρασης των παραγόντων, η αιτιακή τους σύνδεση

με τα κοινωνιοδημογραφικά-εργασιακά στοιχεία των εργαζομένων, καθώς και το επίπεδο εμφάνισής τους.

Τέλος, η πραγμάτευση επισφραγίζεται με την παρουσίαση σχετικών προτάσεων βελτιωτικού χαρακτήρα ως προς του εργαζόμενους.

## **Ευχαριστίες**

Θα ήθελα να εκφράσω τις θερμές μου ευχαριστίες στην επιβλέπουσα καθηγήτρια μου, Δρ. Σωτηρία Τριαντάρη. Η ενεργή συμβολή της, οι πολύτιμες συμβουλές της, το άριστο κλίμα συνεργασίας και η μεθοδικότητα της, αποτέλεσαν αρωγό στην επιτυχή και ουσιαστική ολοκλήρωση της παρούσας διπλωματικής εργασίας.

## Α΄ ΓΕΝΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

### Κεφάλαιο 1<sup>ο</sup>: Γενεσιουργό Πλαίσιο των Συγκρούσεων Στον Εργασιακό Χώρο

#### 1.1.Εννοιολογικός Προσδιορισμός Της Σύγκρουσης

Σε κάθε περιβάλλον εργασίας οι συγκρούσεις είναι αναπόφευκτες, λόγω των διαφορετικών ατομικών ιδεών, επιθυμιών, αναγκών και αντιλήψεων. Ευρύτερα, η έννοια της σύγκρουσης, ορίζεται ως μια κατάσταση ανταγωνισμού, η οποία χαρακτηρίζεται από αντίθεση, διαφωνία ή ασυμβατότητα μεταξύ δύο ή περισσότερων ατόμων (Patzak, 2012). Η σύγκρουση αποτελεί κύριο συστατικό των αλληλεπιδράσεων σε διαπροσωπικό επίπεδο, δεν θεωρείται αναπόφευκτη αλλά ούτε και αμιγώς κακή, αποτελεί ωστόσο κοινότυπη εμπειρία για όλους (Coleman, Deutsch, & Marcus, 2014). Οι συγκρούσεις απορρέουν ως αποτέλεσμα αλληλεπίδρασης μεταξύ αλληλεξαρτώμενων προσώπων, τα οποία αντιλαμβάνονται την ασυμφωνία, ασυνέπεια και ασυμβατότητα των ενδιαφερόντων τους (Congrad, 1991). Από την οπτική της κοινωνιολογίας, η έννοια της σύγκρουσης αφορά στη σύγκρουση αξιών και συμφερόντων, στρεφόμενη στο δίπολο ορισμένων ομάδων μεταξύ εκείνου που είναι και αυτού που αισθάνονται ότι θα έπρεπε να αντιπροσωπεύουν (Coser, 1956). Κατά τον Robbins (1989) η σύγκρουση αποτελεί ένα είδος διαδικασίας κατά την οποία το υποκείμενο επιδιώκει την παρεμπόδιση ή τον περιορισμό της επιθυμητής ενέργειας, όπως αυτή εκδηλώνεται από το Υποκείμενο Β. Κύριας ακόμη σημασίας στην αποσαφήνιση της έννοιας των συγκρούσεων αποτελεί η διάκριση και αναγνώριση των ακόλουθων τριών κύριων χαρακτηριστικών κατά τον Thomas (1992):

Α) Το υπαρξιακό πλαίσιο σύγκρουσης σχετίζεται με την αντιληπτική διαδικασία (ύπαρξη αιτιών σύγκρουσης χωρίς την εκδήλωση της ή το αντίστροφο, δηλαδή εκδήλωση συγκρουσιακής κατάστασης, χωρίς την ύπαρξη ουσιαστικών αιτιών).

Β) Τα συμμετέχοντα μέλη μιας σύγκρουσης βρίσκονται σε μια σχέση αλληλοεξάρτητικού χαρακτήρα μεταξύ τους.

Γ) Ύπαρξη παρεμπόδισης, αντιπαράθεσης ή μη ύπαρξης διαθέσιμων πόρων.

## 1.2.Η Διαδικασία Εκδήλωσης Των Οργανωσιακών Συγκρούσεων- Ανάλυση των Επιμέρους Συγκρουσιακών Σταδίων

Όπως προκύπτει από ένα σύνολο ερευνητών η σύγκρουση θεωρείται μια διαδικασία δυναμικής φύσεως (Pondy,1967; Spaho,2013; Lebrague et al.,2020) και επέρχεται με τη μορφή διαβαθμίσεων που εκφράζονται από ένα κρυφό ανικανοποίητο συναίσθημα μέχρι ένα σύνολο έκφρασης έντονων διαφωνιών, εχθρότητας ή και τραυματισμών, γι' αυτό το λόγο οι συγκρούσεις εξελίσσονται μέσω διαφόρων σταδίων (Lebrague et al.,2020). Κατά τον Pondy (1967) η σύγκρουση ακολουθεί πέντε στάδια εξέλιξης μέχρι να φτάσει στο απόγειο της. Ο τρόπος διαμόρφωσης των φάσεων ακολουθεί παρακάτω (Lebrague et al.,2020):

1<sup>ο</sup> Στάδιο -Αανθάνουσα Σύγκρουση: Σ' αυτό το στάδιο η σύγκρουση δεν έχει γίνει εμφανώς αντιληπτή ως προς το περιβάλλον (Επιφανειακή), ωστόσο οι αιτίες εκδήλωσής της μπορούν να γίνουν διακριτές και οι κυριότερες που έχουν καταγραφεί είναι ο ανταγωνισμός για περιορισμένους πόρους, η ασυμβατότητα που χαρακτηρίζει του στόχους κάποιων υποομάδων εντός του οργανισμού και η προσπάθεια με κίνητρο την κατάκτηση της αυτονομίας.

2<sup>ο</sup> Στάδιο- Αντιληπτή Σύγκρουση: Σ' αυτό το σημείο όλα τα μέρη αντιλαμβάνονται ότι η σύγκρουση έχει ξεκινήσει. Η διοίκηση μέσω της αυξανόμενης συγκρουσιακής έντασης, έχει τη δυνατότητα να παρατηρήσει όλο και περισσότερο τις εμφανιζόμενες αντιδράσεις των εμπλεκόμενων μερών. Σ' αυτό το στάδιο η λύση αυτής της έντονης κατάστασης θεωρείται ευκολότερη έναντι των άλλων σταδίων, καθότι είναι πρόσφατη. Προτείνεται δε η προσπάθεια βελτίωσης της επικοινωνίας μεταξύ των διαπλεκόμενων μερών και η αναζήτηση αντίστοιχα των αιτιών προέλευσης της παρούσας σύγκρουσης.

3<sup>ο</sup> Στάδιο- Αισθητή Σύγκρουση: Εδώ όλα τα μέρη έχουν αντιληφθεί σε πραγματικό χρόνο και μέγεθος την απορρέουσα σύγκρουση. Κυριαρχεί το άγχος και αναπτύσσεται μια ένταση μεταξύ τους. Οι εν λόγω παράγοντες όχι μόνο επηρεάζουν τις σχέσεις των μελών, αλλά διαμορφώνουν ένα ευρύτερο αρνητικό κλίμα στα επικοινωνιακά πλαίσια λειτουργίας του οργανισμού.

4<sup>ο</sup> Στάδιο-Εκδηλη ή Φανερή Σύγκρουση: Παρατηρείται ένα σύνολο ποικίλων αντιδράσεων χαμηλής πνευματικότητας και η συγκρουσιακή συμπεριφορά εκδηλώνεται με διάφορους τρόπους, όπως από τη μορφή της πλήρους απάθειας έως και της ανοιχτής επίθεσης. Το προαναφερθέν συγκρουσιακό συμπεριφορικό μοτίβο αναπαράγεται από ένα ή και όλα τα εμπλεκόμενα μέρη.

5<sup>ο</sup> Στάδιο-Επακόλουθο των Συγκρούσεων: Στο τελικό στάδιο η σύγκρουση έχει εκτονωθεί, εμφανίζονται τα αποτελέσματα και οι επιπτώσεις σε ένα ή όλα τα μέρη.

Εάν σ αυτό το στάδιο δεν πραγματοποιηθεί επιτυχώς η επίλυση της σύγκρουσης από την πλευρά της διοίκησης του οργανισμού, τότε τα προαναφερθέντα αποτελέσματα και οι επιπτώσεις της, θα αποτελέσουν τις αιτίες δημιουργίας ενός νέου συγκρουσιακού κύκλου.

### 1.3.Η Κατηγοριοποίηση των Εργασιακών Συγκρούσεων

Λαμβάνοντας υπόψιν το σύνολο των ποικίλων και διαφορετικών ορισμών των συγκρούσεων, τη διαδικασία εκδήλωσής τους, την διαφορετικότητα της φύσης τους και των μορφών που μπορεί να λάβουν ανάλογα με το περιβάλλον στο οποίο εκτυλίσσονται μπορεί να πραγματοποιηθεί η διάκριση τους στους κάτωθι τέσσερις κύριους τύπους (Madalina, 2016):

Διαπροσωπική Σύγκρουση: Εκδηλώνεται μεταξύ δύο ατόμων, λόγω των μεταξύ τους διαφορών.

Ενδοπροσωπική Σύγκρουση: Συμβαίνει στον εσωτερικό κόσμο ενός ατόμου, λαμβάνει χώρα στο μυαλό του. Αποτελεί ένα είδος ψυχολογικής σύγκρουσης, καθότι περικλείει το σύνολο των ατομικών σκέψεων, των αξιών, των αρχών και των συναισθημάτων.

Ενδο-ομαδική Σύγκρουση: Πραγματοποιείται μεταξύ των ατόμων που βρίσκονται και λειτουργούν στα πλαίσια μιας ομάδας, απορρέει μέσω των ασυμφωνιών και των κακών συνεννοήσεων μεταξύ τους.

Διομαδική Σύγκρουση: Αφορά στην σύγκρουση μεταξύ δυο διαφορετικών ομάδων που υπάγονται στον ίδιο οργανισμό και απορρέει λόγω της κακής συνεννόησης μεταξύ τους. Πυροδοτικός μηχανισμός ως προς την εκδήλωση αυτού του τύπου σύγκρουσης, θεωρείται ο ανταγωνισμός. Ακόμη, πυροδοτικοί-συγκρουσιακοί παράγοντες θεωρούνται οι ανταγωνιστικές διαθέσεις ως προς του πόρους ή η οριοθέτηση που θέτει μια ομάδα ως προς τους άλλους, έχοντας ως σκοπό την καθιέρωση της δικής της ταυτότητας (Madalina, 2016; Denohue & Kott, 1992). Η εν λόγω κατηγορία συγκρούσεων διακρίνεται σε άλλους τρεις επιμέρους τύπους (Jenn & Mannix, 2001): Συγκρούσεις σχέσεων, έργου και διαδικασιών.

Οι συγκρούσεις σχέσεων: ανακύπτουν όταν δύο κοινωνικές οντότητες (Άτομα, ομάδες, οργανισμοί και έθνη) αντιλαμβάνονται κατά τη διαδικασία επίλυσης ενός ζητήματος ότι ένα μέρος των αισθημάτων και συναισθημάτων τους ή και στο σύνολό τους είναι μη συμβατά (Amason,1996). Η εν λόγω σύγκρουση περιγράφεται και ως συναισθηματική (Pelled et al.,1999). Ως συναισθηματική σύγκρουση καλείται σύμφωνα με την Pelled et al (1999) η κατάσταση κατά την οποία τα μέλη μιας ομάδας έχουν διαπροσωπικές συγκρούσεις που συνδέονται από θυμό, ένταση (λόγω άγχους) και ένα σύνολο άλλων αρνητικών συναισθημάτων. Αυτού του τύπου οι

συγκρούσεις έχουν αρνητικό αντίκτυπο τόσο στην ικανοποίηση των εργαζομένων όσο και στην ευημερία τους (Medina et al., 2005).

Οι συγκρούσεις έργου: Πρόκειται για μια κατάσταση στην οποία τα μέλη μιας ομάδας δηλώνουν την αντίθεσή τους ως προς ζητήματα εργασιακής φύσεως, συμπεριλαμβανομένων των στόχων, τις λήψεις κρίσιμων αποφάσεων σε κύριους τομείς, τις διαδικασίες και την κατάλληλη επιλογή ως προς τη δράση (Pelled et al., 1999). Το συγκεκριμένο είδος συγκρούσεων έχει ωφελήσει τους οργανισμούς, καθότι συντέλεσε στην βελτίωση της χρήσης του διαλόγου μέσα στην ομάδα (Jehn et al., 1999), φέροντας ως αποτέλεσμα την ύπαρξη ποιοτικών ιδεών και καινοτομιών (Amason, 1996) και οδηγώντας παράλληλα στην καλύτερη παροχή υπηρεσιών (Tjosvold, Dann & Wong, 1992). Ωστόσο, στην έρευνα του Jehn (1997) επισημάνθηκε ότι οι συγκρούσεις έργου σχετίζονται και μ' ένα σύνολο αρνητικών επιπτώσεων, όπως η μη εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων, η έλλειψη ομαδικής εργασίας και η αύξηση του άγχους.

Οι συγκρούσεις διαδικασιών: Αφορούν στη διαφωνία που σχετίζεται με τον τρόπο που πρέπει να ολοκληρωθεί μια εργασία, με την απόδοση ατομικών ευθυνών και την διευθέτηση ανάθεσης εργασιών αντίστοιχα. Η παρούσα συγκρουσιακή κατηγορία σχετίζεται με χαμηλό ηθικό από την πλευρά των εργαζομένων, μειωμένη παραγωγική ικανότητα (Jehn, 1997) και χαμηλή ομαδική επίδοση (Jehn, 1999).

Πέραν της εννοιολογικής προσέγγισης και της κατηγοριοποίησης των συγκρούσεων η βιβλιογραφία έχει αποδώσει ένα σύνολο κύριων χαρακτηριστικών που διέπουν τις συγκρούσεις και που εν συνεχεία θα παρατεθούν λεπτομερώς.

#### **1.4. Χαρακτηριστικά των συγκρούσεων**

Σύμφωνα με τους Euwema & Giebels (2017) οι εργασιακές συγκρούσεις διέπονται από μια σειρά χαρακτηριστικών, τα οποία μπορούν να συνοψιστούν στα ακόλουθα:

- 1) Η σύγκρουση συνεπάγεται την ύπαρξη εξάρτησης και αλληλεξάρτησης μεταξύ των συμβαλλόμενων μερών. Η μία πλευρά εξαρτάται από την άλλη με γνώμονα την προσπάθεια επίτευξης των στόχων της (Kaufman, Elgoibar, & Borbely, 2016). Η αλληλεξάρτηση αυτού του είδους δύναται να χαρακτηριστεί ως θετική (συνεργατικό πλαίσιο μεταξύ των μερών), αρνητική (ανταγωνιστικό πλαίσιο) ή και συνδυαστικού χαρακτήρα. Η θετικής φύσεως αλληλεξάρτηση επιφέρει την εκδήλωση συμπεριφορών συνεργατικής σύγκρουσης, εν αντίθεση με την αρνητικού τύπου αλληλεξάρτηση που πυροδοτεί ανταγωνιστικού χαρακτήρα συμπεριφορές (Johnson & Johnson, 2005).



Ωστόσο, η αλληλεξάρτηση σε κάποιες περιπτώσεις αναδεικνύει τη διαφορά δύναμης και επικράτησης μεταξύ των εμπλεκόμενων μερών (π.χ. Στο σχεσιακό μοντέλο μεταξύ ενός χαμηλόμισθου υπαλλήλου και του εργοδότη του). Συγκεντρωτικά όμως, παρατηρείται ότι αρκετές συγκρούσεις μπορούν να ερμηνευθούν ως σύνολο καταστάσεων «μεικτού κινήτρου».

- 2) Οι συγκρούσεις αποτελούν κατά βάση καταστάσεις «μεικτού κινήτρου», καθότι τα εμπλεκόμενα μέρη διακατέχονται από κίνητρα συνεργασίας και ανταγωνισμού ταυτόχρονα. Τα μέρη εξαρτώνται αφενός το ένα από το άλλο για την επίτευξη του στόχου τους, αφετέρου όμως θεωρούνται και ως ανταγωνιστές (π.χ Δύο συνάδελφοι που υπάγονται στην ίδια ομάδα εργασίας συνεργάζονται ώστε να επιτύχουν το κοινό ομαδικό στόχο, όμως υπάρχει ανταγωνισμό για την κατάκτηση ενός ιεραρχικά ανώτερου ρόλου, όπως αυτός του επικεφαλής έργου). Η δομή των «μεικτών κινήτρων» είναι σημαντική για την κατανόηση της δυναμικής των συγκρούσεων. Όταν ανακύπτουν συγκρούσεις, οι ανταγωνιστικές πλευρές γίνονται πιο εμφανείς σε σχέση με τον συνεργατικό χαρακτήρα, στοιχείο δε που γίνεται λιγότερο αντιληπτό από τα εμπλεκόμενα μέρη. Τέλος, οι παρεμβάσεις που στοχεύουν στην επίλυση των συγκρούσεων, λαμβάνουν υπόψιν τις προαναφερόμενες αντιλήψεις και δομές αντίστοιχα.
- 3) Η σύγκρουση είναι ένα είδος ψυχολογικής εμπειρίας. Εξ ορισμού, η σύγκρουση έχει υποκειμενικό/προσωπικό χαρακτήρα, αυτό πρακτικά σημαίνει ότι ο τρόπος αντίληψης και διαχείρισης μιας κοινής σύγκρουσης, διαφοροποιείται από άτομο σε άτομο.
- 4) Η σύγκρουση επιφέρει γνωστική και συναισθηματική ένταση. Η ματαίωση της επίτευξης των στόχων του ή η διαμόρφωση ενός πλαισίου διαφωνιών, συνδέεται με την πιθανή δημιουργία συναισθημάτων φόβου ή θύμου. Ένα σύνολο ερευνητών ενστερνίζεται την άποψη ότι η σύγκρουση φέρει συναισθηματικό φορτίο (Nair, 2007; Pondy, 1967 ; Sinaceur, Adam, Van Kleef, & Galinky, 2013)
- 5) Η σύγκρουση μπορεί να είναι μονόπλευρη. Η μία εμπλεκόμενη πλευρά μπορεί να αισθάνεται απογοήτευση από την άλλη, χωρίς όμως η έτερη να έχει αντιληφθεί την ίδια πραγματικότητα σχετικά με την φύση της σύγκρουσης.
- 6) Η σύγκρουση αποτελεί ένα είδος διαδικασίας. Θεωρείται δε, μιας δυναμικής φύσεως διαδικασία, ενώ απαιτούνται πολλά στάδια μέχρι την εμφάνισή της (Spaho,2013). Επιπροσθέτως, όπως απορρέει μέσω του βιβλιογραφικού γίνεσθαι ως διαδικασία προκύπτει από την ένταση που διαμορφώνεται στις διαπροσωπικές σχέσεις ή μεταξύ των μελών μιας ομάδας, λόγω πραγματικών ή αντιληπτών διαφορών (De Dreu & Weingart, 2003; Thomas, 1992; Wall & Callister, 1995).

Σύμφωνα με τους Omisore & Abiodun (2014), Οι συγκρούσεις με τα προαναφερθέντα χαρακτηριστικά είναι απόρροια διαρθρωτικών ή προσωπικών

παραγόντων εντός του οργανισμού. Οι παράγοντες αυτοί αναλύονται εκτενέστερα παρακάτω.

## **1.5.Αιτίες εμφάνισης των συγκρούσεων στους Οργανισμούς**

Οι Omisore και Abiodun (2014) έχουν εντοπίσει τους παράγοντες που συμβάλλουν στην εμφάνιση των συγκρούσεων στους εργασιακούς χώρους. Αυτά τα εκλυτικά αίτια είναι τα κάτωθι:

**Η Εξειδίκευση:** Οι εργαζόμενοι στους οργανισμούς έχουν την τάση να λαμβάνουν ειδική γνώση σε μια συγκεκριμένη εργασία ή να έχουν γενική γνώση που αφορά σ' ένα ευρύ φάσμα εργασιών. Παρόλα αυτά, εάν το μεγαλύτερο μέρος των εργαζομένων είναι ειδικοί σε κάτι μπορεί να δημιουργηθούν συγκρούσεις, λόγω της άγνοιας ή της πενιχρής γνώσης τους ενός για τις εργασιακές ευθύνες και ανάγκες του άλλου (Omisore & Abiodun,2014).

**Οι Κοινοί Πόροι:** Σε πολλές εργασιακές καταστάσεις το μοίρασμα των πόρων είναι αναγκαίο και συχνό φαινόμενο. Ωστόσο, όσο πιο σπάνιος θεωρείται ένας πόρος εντός του οργανισμού, τόσο πιο εύκολο είναι να εκδηλωθούν συγκρούσεις. Αυτό προκύπτει, διότι κάθε άτομο που χρειάζεται απαραίτητα τους ίδιους πόρους, υπονομεύει τους άλλους συναδέλφους που με την σειρά τους επιδιώκουν αντίστοιχα την επίτευξη των δικούς τους στόχων. Αυτοί οι περιορισμένοι πόροι, μπορεί να έχουν τη μορφή χρημάτων, ανθρώπων, προμηθειών ή πληροφοριών (Omisore & Abiodun,2014).

**Η Διαφοροποίηση Στόχων:** Αποτελεί συχνό φαινόμενο και αυξάνει την πιθανότητα εμφάνισης σύγκρουσης, ιδιαίτερα όταν διαφορετικά τμήματα του οργανισμού έχουν διαφορετικούς ή ασύμβατους στόχους (Omisore & Abiodun,2014).

**Η Αλληλεξάρτηση:** Η πιθανότητα εκδήλωσης σύγκρουσης τείνει να αυξάνεται ανάλογα με το αλληλεξαρτητικό επίπεδο ως προς τη διεκπεραίωση των έργων εντός του οργανισμού. Ακόμη, στο πλαίσιο της αλληλεξάρτησης είναι πιο εύκολη η επίρριψη ευθύνης του ενός συναδέλφου ως προς τον άλλο, σε περίπτωση επερχόμενου λάθους ή αποτυχίας κατά τη διάρκεια του έργου. Τέλος, η αλληλεξάρτηση υπάρχει όταν τα μέλη της ομάδας πρέπει να επιδεικνύουν ενδιαφέρον ως προς τη διαδικασία του έργου και να αποφέρουν αποτελέσματα, τα οποία εξαρτώνται από την απόδοση των άλλων (Omisore & Abiodun,2014).

**Οι σχέσεις εξουσίας:** Σε πολλές εταιρίες σημειώνεται μια υποκειμενικού χαρακτήρα ένταση μεταξύ διευθυντών και εργαζομένων, αυτό απορρέει από τη δυσαρέσκεια των ατόμων ως προς την εκτέλεση εντολών υπό την καθοδήγηση των ανωτέρων τους με σκοπό τη διεκπεραίωση της εργασίας τους. Παρατηρείται δε, ότι τα ανώτερα

διοικητικά στελέχη των οργανισμών διαθέτουν αρκετά προνόμια (όπως ευέλικτο ωράριο, μεγαλύτερης διάρκειας διαλείμματα κτλ) γεγονός το οποίο αποτελεί κίνητρο εκδήλωσης συγκρούσεων. Τέλος, αναφέρεται ότι οι πιο αυστηροί διευθυντές συγκρούονται με τους υπαλλήλους. Η εν λόγω κατάσταση απορρέει, λόγω της ανάγκης μερικών εργαζομένων να ενισχύσουν τη δύναμη τους ή να μεταβάλλουν την θέση τους εντός του οργανισμού που δραστηριοποιούνται (Omisore & Abiodu,2014).

**Ρόλοι και Προσδοκίες:** Οι εργαζόμενοι αναμενόμενα αναλαμβάνουν ρόλους. Καθένας φέρει έναν ρόλο εντός του οργανισμού και αυτός περιλαμβάνει συγκεκριμένα χαρακτηριστικά όπως ο τίτλος εργασίας, η περιγραφή των καθηκόντων και η συμφωνία μεταξύ εργαζομένου και οργανισμού. Η συγκρουσιακή κατάσταση μεταξύ διευθυντή- υφισταμένου εκδηλώνεται όταν ο ρόλος του υφισταμένου δεν είναι σαφώς ορισμένος και οι δυο εμπλεκόμενες πλευρές αντίστοιχα, έχουν διαφορετικό ερμηνευτικό πλαίσιο για τον ρόλο αυτό (Omisore & Abiodu,2014).

**Δικαιοδοτικές Ασάφειες:** Όταν οι ευθύνες εντός ενός οργανισμού δεν είναι καθορισμένες, θεωρείται βέβαιη η εμφάνιση δικαιοδοτικών ασάφειών. Γι αυτόν τον λόγο, οι εργαζόμενοι μεταθέτουν τις ανεπιθύμητες και μη καθορισμένες με σαφήνεια ευθύνες στους άλλους. Οι συγκεκριμένοι εργασιακοί στόχοι, οι δικαιοδοσίες και τα κριτήρια καθορισμού της απόδοσης, πιθανόν να οδηγήσουν σε συγκρούσεις. Με την επικράτηση ενός τέτοιου ασαφούς κλίματος εντός του οργανισμού, οι επίσημοι και άτυποι κανόνες που σχετίζονται με την αλληλεπίδραση καταρρίπτονται.

Τέλος, παρατηρήθηκε ότι συγκεκριμένα κριτήρια αξιολόγησης της απόδοσης αποτελούν συχνή αιτία σύγκρουσης στη σχέση μεταξύ ανωτέρων και υφισταμένων. Η σωστή ανατροφοδότηση μεταξύ των εμπλεκόμενων μελών αποτελεί αρωγό στη βελτίωση της απόδοσης κατά τη διάρκεια της εργασίας τους, στο καλύτερο τρόπο της μεταξύ τους επικοινωνία, στην κατανόηση και αποσαφήνιση των εργασιακών τους ρόλων καθώς και στην καλύτερη διεύθυνση των συγκρουσιακών καταστάσεων, όπως αυτές εκδηλώνονται στον εκάστοτε οργανισμό (Omisore & Abiodu,2014; Nikreyma et al., 2014; Mallaiiah, 2009; Schaerer et al., 2018).

Οι συγκρούσεις, που απορρέουν από τα προαναφερθέντα αίτια, επιφέρουν μια πλειάδα επιπτώσεων τόσο στον Οργανισμό, όσο και στους εργαζόμενους, επηρεάζοντας το συνολικό εργασιακό σύστημα.

## **1.6.Οι Επιπτώσεις των Συγκρούσεων Στα Πλαίσια Λειτουργίας Ενός Οργανισμού**

Η Εργασιακή σύγκρουση, αποτελεί ένα διαχρονικό φαινόμενο οργανωσιακής φύσεως. Όπως διεφάνη, τις τελευταίες δεκαετίες ένας αριθμός ερευνητών με γνωστικό πεδίο την οργανωσιακή συμπεριφορά και την επαγγελματική ψυχολογία,

διερευνούν την έννοια της σύγκρουσης (De Drew, 2008). Κάποιοι εξ αυτών συνηγορούν ότι η σύγκρουση θεωρείται ιδιαίτερος επιβλαβής και καταστροφική, τόσο για τον οργανισμό, όσο και για τους ίδιους τους εργαζόμενους (Watson & Haffman, 1996; Wall & Callister, 1995 & Rizzo et al.,1970). Πιο συγκεκριμένα η σύγκρουση, βάσει αυτής της προαναφερόμενης θεώρησης επηρεάζει αρνητικά την ποιότητα της ομαδικής λήψης αποφάσεων, μειώνει την δημιουργικότητα και καινοτομία, το επίπεδο αποτελεσματικότητας και την εμπιστοσύνη μεταξύ των εργαζομένων (Amason, 1996).

Εν αντιθέσει με την απόδοση του αρνητικού της χαρακτήρα, ένα πλήθος ερευνητών υποστηρίζει ότι η σύγκρουση μπορεί να θεωρηθεί εποικοδομητικού και ωφέλιμου χαρακτήρα στα πλαίσια λειτουργικότητας και παραγωγικότητας ενός οργανισμού (Deutch, 1969, 1973; De Deru & Van de Vliert, 2001). Επιπροσθέτως, οι Deetz & Stevenson (1986) αναφέρονται στην θετική έκβασή που μπορεί να επιφέρει η σύγκρουση εντός ενός οργανισμού, όταν ισχύουν οι ακόλουθες τρεις υποθέσεις: Α) Η σύγκρουση απορρέει φυσικά, Β) Η σύγκρουση είναι καλή και απαραίτητη και Γ) Το σύνολο των περισσότερων συγκρούσεων έχουν τη βάση τους σε πραγματικές διαφορές, ενώ η σύγκρουση θεωρείται εποικοδομητική και επιφέρει καινοτόμο σκέψη, όταν ξεσπάσει ορθά (Deetz & Stevenson, 1986). Παρόλα ταύτα, παρατηρήθηκε στην συνέχεια ότι οι εργασιακές ομάδες που διέπονται από αρμονία, συνεργατική και ειρηνική διάθεση, τείνουν να θεωρηθούν ως στατικές, αδιάφορες και μη δεκτικές στην αλλαγή, την δημιουργικότητα και την καινοτομία (De Deru & Van de Vliert, 2001). Κατά συνέπεια, βάσει της προαναφερόμενης συλλογιστικής πορείας, οι συγκρούσεις στον εργασιακό χώρο θα πρέπει να ενθαρρύνονται, αλλά ως ένα συγκεκριμένο επίπεδο.

Παρακάτω παρατίθεται αναλυτικά το σύνολο των επιπτώσεων που επιφέρουν οι συγκρούσεις εντός ενός Οργανισμού.

### ***1.6.1. Αρνητικές Επιπτώσεις των Συγκρούσεων***

Σύμφωνα με τον Amason (1996) παρατηρήθηκε ένα σύνολο αρνητικών επιπτώσεων που αφορούσαν τις συγκρούσεις μεταξύ ατόμων και σχετίζονταν με τις ψυχολογικές και συμπεριφορικές αντιδράσεις αντίστοιχα.

Όσον αφορά στις ψυχολογικές αντιδράσεις, σημειώθηκε (Amason, 1996):

- A) Αδιαφορία ως προς την έκβαση των γεγονότων
- B) Έλλειψη ενδιαφέροντος ως προς την εργασία
- Γ) Εργασιακή δυσαρέσκεια
- Δ) Έντονο στρέψ κατά την εργασία

## Ε) Απογοήτευση

Σχετικά με τις συμπεριφορικές αντιδράσεις διαπιστώθηκε ότι το συγκρουσιακό πλαίσιο ωθεί το άτομο να συμπεριφέρεται με ασυνήθιστο τρόπο, ο οποίος συνδέεται με το υπερβολικό κάπνισμα, την κατανάλωση αλκοόλ, την έκδηλη επιθετικότητα ως προς τους άλλους και ευρύτερα τη διαμόρφωση ενός δυσχερούς επικοινωνιακού πλαισίου. Πιο συγκεκριμένα, ο Dana (2001) στην ερευνά του κατέγραψε εμπειριστατωμένα το σύνολο των συμπεριφορικών αρνητικών αντιδράσεων, όπως αυτές ανακύπτουν εξαιτίας των συγκρούσεων που εκδηλώνονται εντός του οργανισμού.

Αυτές παρατίθενται ως εξής:

Σπατάλη Χρόνου: Οι συγκρούσεις επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό τόσο την ατομική, όσο και την οργανωσιακή απόδοση. Συνήθως, η διοίκηση ενός οργανισμού δαπανά πολύ χρόνο και ενέργεια για την επίλυση των συγκρούσεων, ωστόσο η εν λόγω χρόνος θα μπορούσε να αξιοποιηθεί στο έπακρον με σκοπό την αύξηση της παραγωγικότητας (Dana, 2001).

Εργασιακή αποχώρηση από τον οργανισμό: Αποτελεί τακτική των εργαζομένων, καθότι αισθάνονται ιδιαίτερη δυσαρέσκεια όταν το επίπεδο των συγκρούσεων είναι υψηλό. Η αποχώρηση μελών θεωρείται ζημιογόνα σε περίπτωση που αυτά αποτελούν επικεφαλής στελέχη των επιτροπών ή του διοικητικού συμβουλίου. Σε ακραία περίπτωση δε, ελλοχεύει ο κίνδυνος διάλυσης του οργανισμού και αυτό ανακύπτει όταν έναν εκτελεστικό μέλος του συμβουλίου αποχωρεί ή αντιστοίχως ένας μεγάλος αριθμός μελών παραιτείται (Dana, 2001).

Εκδήλωση δολιοφθορών, κλοπών και ζημιών: Οι συγκρούσεις μπορεί να έχουν ως αντίκτυπο την εμφάνιση δολιοφθορών στην εργασία, προβλημάτων ηθικής φύσεως στους εργαζόμενους, μείωση ως προς την διάθεση των παραγόμενων αγαθών ή υπηρεσιών στην αγορά και κατ' επέκτασιν μείωση της παραγωγικότητας. Επιπλέον, στην περίπτωση που ο οργανισμός αφιερώνει μεγάλο χρονικό διάστημα στη διαχείριση των συγκρούσεων, παρατηρείται ότι αυτό έχει επίπτωση στους εργαζόμενους, καθότι δεν μπορούν να επικεντρωθούν στην επίτευξη των σημαντικών στόχων που έχουν θέσει. Τέλος, η παρούσα συγκρουσιακή κατάσταση αποτελεί τροχοπέδη, καθώς οι οργανισμοί χάνουν την πρόσβαση σε βασικούς πόρους, χρήματα και δωρητές (Dana, 2001).

Επιπτώσεις ως προς το επίπεδο υγείας: Οι συγκρούσεις μπορεί να επιφέρουν συλλογικά τραύματα. Αυτά με τη σειρά τους μπορούν να προκαλέσουν το λεγόμενο διαγενεακό ή επιλεγμένο τραύμα, το οποίο μεταφέρεται από την προηγούμενη γενεά στις μετέπειτα με τη μορφή μνησικακίας ως προς τους προγονικούς εχθρούς. Το διαγενεακό ή επιλεγμένο τραύμα δίδει ταυτότητα στην ομάδα αναφοράς και διατηρεί την φλόγα της σύγκρουσης αναμμένη. Όπως άλλωστε προκύπτει βιβλιογραφικά, οι

έντονες συγκρούσεις για μεγάλη χρονική περίοδο, πιθανόν να έχουν επιπτώσεις στο άτομο, ανασύροντας στην επιφάνεια ψυχοσωματικές διαταραχές (Dana, 2001).

Σε μια συγκρουσιακή κατάσταση, το άτομο πιθανόν να έχει την τάση να επιτύχει ή να προωθήσει τα δικά του προσωπικά συμφέροντα ή στόχους εις βάρος των άλλων ή ακόμη και του ίδιου του οργανισμού (Dana, 2001).

Λήψη εσφαλμένων αποφάσεων και τάση προς μη αναγκαίες αναδιαρθρώσεις (Dana, 2001).

Έλλειψη εργασιακού κινήτρου ή παρουσίαση χαμηλού κινήτρου αντίστοιχα (Dana, 2001).

Οι συγκρούσεις μπορούν να παρεμποδίσουν την επίτευξη των βασικών στόχων ομάδων και ανθρώπων, καταναλώνοντας τον χρόνο και τους πόρους που θα αφιέρωναν σε άλλους σημαντικούς σκοπούς. Όταν οι συγκρούσεις περιλαμβάνουν τη χρήση έντονων συνεχόμενων τακτικών, μπορούν να επιφέρουν στις ομάδες ή στους ανθρώπους που εμπλέκονται ή δεν εμπλέκονται στις συγκρούσεις μείωση χρόνου και πόρων (Dana, 2001).

### ***1.6.2. Θετικές Επιπτώσεις Των Συγκρούσεων***

Σύμφωνα με τους Hussein & Al-Mamary (2019), Οι συγκρούσεις παρουσιάζουν διάφορα οφέλη για τους εργαζόμενους και τον οργανισμό, περιλαμβάνοντας τα παρακάτω:

Παρακινούν τα άτομα να καταβάλουν μεγαλύτερη προσπάθεια και να δουλέψουν σκληρότερα. Παρατηρείται δε, ότι σε μία συγκρουσιακή κατάσταση αξιοποιείται στο έπακρον το σύνολο των ατομικών δυνατοτήτων, ικανοτήτων και ταλέντων (Hussein & Al.Mamary, 2019).

Ακόμη, οι συγκρούσεις μπορούν να ικανοποιήσουν την έκφραση συγκεκριμένου συνόλου ψυχολογικών απαιτήσεων/καταστάσεων, όπως η επιθετικότητα, οι κυριαρχικές τάσεις, η εκτίμηση του εαυτού και ο εγωισμός, ενώ ακολούθως δημιουργούν ευκαιρίες εποικοδομητικού χαρακτήρα και συνεπικουρούν στην απελευθέρωση των επιθετικών ορμών (Hussein & Al.Mamary, 2019).

Οι συγκρούσεις αποτελούν κίνητρο στη εμφάνιση δημιουργικών και παραγωγικών ιδεών. Για παράδειγμα τα οφέλη που απολαμβάνουν οι εργαζόμενοι στην σύγχρονη εποχή, είναι αποτελέσματα συγκρούσεων μεταξύ της διοίκησης και τα σωματείων εργαζομένων κατά τη διάρκεια των τελευταίων δεκαετιών (Hussein & Al.Mamary, 2019).

Οι συγκρούσεις που συμβάλουν στις κοινωνικές αλλαγές είναι αυτές που διασφαλίζουν ότι οι διομαδικές και διαπροσωπικές δυναμικές παραμένουν «φρέσκιες» εντός του οργανισμού, ενώ παράλληλα αντανακλούν την τρέχουσα

πραγματικότητα και τα ενδιαφέροντα, προσθέτοντας μια ποικιλομορφία στην οργανωσιακή ζωή του ατόμου. Σε αντίθετη περίπτωση, η επαγγελματική ζωή θα ήταν βαρετή και κουραστική συνάμα (Hussein & Al.Mamary, 2019).

Μία σύγκρουση διευκολύνει την αμοιβαία κατανόηση των προβλημάτων που απορρέουν μεταξύ των εμπλεκόμενων μερών και επιφέρει καλύτερο συντονισμό μεταξύ του δίπολου διοίκησης-εργαζομένων. Επιπλέον, η εν λόγω κατάσταση ενισχύει τις σχέσεις μεταξύ των μελών μιας ομάδας (Ενδοομαδικές σχέσεις), καθότι επιτρέπει ως διέξοδο στα μέλη της να διαφωνήσουν και γενικότερα να συζητήσουν τις ανάγκες τους. Οι ενδοομαδικές συγκρούσεις αποτελούν σημαντικό παράγοντα για τον υγιή τρόπο λειτουργίας της ομάδας (Hussein & Al.Mamary, 2019).

Οι συγκρούσεις μεταξύ των ομάδων δημιουργούν ενότητα μεταξύ των μελών τους, ενώ παράλληλα αυξάνουν τη συνεργατική διάθεση μεταξύ τους, καθότι εργάζονται με σκοπό την επίτευξη δημοφιλών ομαδικών στόχων, οι οποίοι είναι αποτέλεσμα των διαφωνιών μεταξύ των ομάδων (Hussein & Al.Mamary, 2019).

Επιπροσθέτως οι Hussein & Al. Mamary (2019) αναφέρουν ότι οι συγκρούσεις αποτελούν έμπνευση δημιουργικότητας, καθώς αξιοποιούνται από διάφορους οργανισμούς ως μια ευκαιρία για την αναζήτηση αποτελεσματικών λύσεων σε προβλήματα. Τα μέλη μπορούν ακόμη να εμπνευστούν από τις συγκρούσεις με καταγιασμό ιδεών, εξετάζοντας τα προβλήματα από διαφορετικές οπτικές.

Ανταλλαγή και σεβασμός των απόψεων: Αποτελεί μια ευκαιρία για τα μέλη του οργανισμού να παραθέσουν τη γνώμη τους σε άλλα άτομα διαφορετικών εργασιακών ομάδων. Υπ' αυτήν την έννοια οι συγκρούσεις μπορούν να φέρουν κοντά τα μέλη του οργανισμού, ώστε να ακούσουν ενεργητικά ο ένας τον άλλο, να μοιραστούν την οπτική τους και τις εμπειρίες τους, καθώς εργάζονται για να επιτύχουν οργανωσιακούς στόχους. Όπως απορρέει από τα παραπάνω, η σύγκρουση αποτελεί εργαλείο τόσο για τη βελτίωση της μελλοντικής επικοινωνίας εντός του οργανισμού, όσο και για την ευκολότερη επίλυση συγκρούσεων στο μέλλον (Hussein & Al.Mamary, 2019).

Οι συγκρούσεις αποθαρρύνουν την πρόωρη λήψη ομαδικών αποφάσεων. Κατά τη διάρκεια της διαδικασίας λήψης αποφάσεων, οι συμμετέχοντες καλούνται να ανακαλύψουν τις ζητούμενες ανάγκες και θέματα που αφορούν στην λειτουργία του οργανισμού (Hussein & Al.Mamary, 2019).

Τέλος οι Hussein & Al.Mamary (2019), παρατήρησαν ότι οι συγκρούσεις επιτρέπουν την κατανόηση των προβληματισμών που απορρέουν από τα εμπλεκόμενα μέρη, επιφέροντας συμφέρουσες συμφωνίες που ωφελούν τα συμφέροντα και των δυο ως προς τους οργανισμούς και τις σχέσεις τους.

Εντούτοις, μετά την παράθεση των αρνητικών και θετικών αντίστοιχα επιπτώσεων που επιφέρουν οι συγκρούσεις στους οργανισμούς, έχει αποδειχθεί μέσω ερευνών ένα ευρύτερο συμπέρασμα ότι η σύγκρουση δεν είναι ούτε τόσο κακή, αλλά ούτε και απαραίτητως ωφέλιμη, γεγονός που απορρέει από την φύση της, τα

εμπλεκόμενα μέρη, τις περιστάσεις και ένα σύνολο σχετικών μεταβλητών, το οποίο καθορίζει το βαθμό και την ύπαρξη ή μη της παραγωγικότητας του εκάστοτε οργανισμού (Riaz & Juniad, 2014).

Από την ανωτέρω πραγμάτευση προκύπτει ότι είναι ζωτικής σημασίας για το όφελος ενός οργανισμού να υπάρχει μια καίρια και κατάλληλη παρέμβαση και διαχείριση των συγκρούσεων, ώστε είτε να προληφθούν είτε να αποσβεστούν με το λιγότερο κόστος για όλους. Το θέμα αυτό θα αποτελέσει το αντικείμενο ανάλυσης του επόμενου κεφαλαίου.

## **Κεφάλαιο 2<sup>ο</sup>: Η Διαχείριση των Συγκρούσεων Στην Λειτουργία Των Οργανισμών**

### **2.1 Αποσαφήνιση Του Όρου Διαχείριση Συγκρούσεων & Παράθεση Κριτηρίων ως προς την Αποτελεσματική Εφαρμοσιμότητά της**

Η διαχείριση συγκρούσεων αφορά στο πως επιλέγει να αντιμετωπίσει το εκάστοτε άτομο ή η εκάστοτε ομάδα την απορρέουσα σύγκρουση μετά την πυροδότηση της. Έχοντας ως σκοπό την αποφυγή ερμηνευτικών λαθών, σ' αυτό το σημείο καίριας σημασίας θεωρείται η επισήμανση της εννοιολογικής, αλλά και πρακτικής ειδοποιούς διαφοράς που σημειώνεται μεταξύ των εννοιών διαχείρισης και επίλυσης συγκρούσεων. Αναφέρεται χαρακτηριστικά ότι η επίλυση συγκρούσεων, επικεντρώνεται στην μείωση ή την εξάλειψη της σύγκρουσης εντός του οργανισμού. Από την άλλη πλευρά, η διαχείριση συγκρούσεων περιλαμβάνει τον σχεδιασμό όλου εκείνου του αποτελεσματικού στρατηγικού πλαισίου που στοχεύει στην ελαχιστοποίηση των δυσλειτουργικών σημείων που επιφέρουν οι συγκρούσεις, ενώ παράλληλα επικεντρώνεται στην ενίσχυση των θετικών εκβάσεων τους, έχοντας ως μέλημα την ενδυνάμωση της μάθησης και της αποτελεσματικότητας του οργανισμού (Rahim, 2002; Μαυραντζά, 2011).

Πέραν της εννοιολογικής απόδοσης, πραγματικό ενδιαφέρον έχει η εφαρμογή των τρόπων διαχείρισης των συγκρούσεων και για να θεωρηθεί αποτελεσματική, λαμβάνεται υπόψιν ένα σύνολο συγκεκριμένων κριτηρίων που πρέπει να πληρούνται σύμφωνα με την βιβλιογραφία και είναι τα ακόλουθα (Rahim,2002):

Οργανωσιακή μάθηση & αποτελεσματικότητα: Ο σχεδιασμός των στρατηγικών διαχείρισης θα πρέπει να επικεντρώνεται στην ενίσχυση της οργανωσιακής μάθησης, καθότι συμβάλλει στην μακροπρόθεσμή αποτελεσματικότητα. Επιπροσθέτως, ο προαναφερόμενος σχεδιασμός προάγει την κριτική και



καινοτόμο σκέψη ως προς τη εκμάθηση της διαδικασίας αναγνώρισης και παρέμβασης των προβλημάτων του οργανισμού.

Οι ανάγκες των εμπλεκόμενων μερών: Οι στρατηγικές διαχείρισης συγκρούσεων πρέπει να σχεδιάζονται με βάση τις ανάγκες και προσδοκίες των εμπλεκόμενων μερών, με σκοπό τη διατήρηση της μεταξύ τους ισορροπίας. Συχνά δε, σε μια οργανωσιακή σύγκρουση εμπλέκονται πολλά μέρη και η πρόκληση από την πλευρά της διαχείρισης συγκρούσεων είναι η συμμετοχή τους στη διαδικασία επίλυσης των προβλημάτων, η οποία πρόκειται να οδηγήσει στην συλλογική μάθηση και οργανωσιακή αποτελεσματικότητα.

Η Οργανωσιακή/Επιχειρησιακή Ηθική: Ένας ηγέτης που διακατέχεται από σοφία συμπεριφέρεται πάντα με ηθικό τρόπο, όντας ταυτόχρονα δεκτικός ως τις νέες πληροφορίες και πρόθυμος να αλλάξει τον τρόπο σκέψης του σε περίπτωση που αυτό κρίνεται απαραίτητο. Ομοίως, οι υφιστάμενοι και όσοι εμπλέκονται στα πλαίσια λειτουργίας του οργανισμού, έχουν ηθικό καθήκον να αντιδράσουν στις αποφάσεις των υψηλά ιστάμενων εάν αυτές επιφέρουν σημαντικές επιπτώσεις στο έργο τους. Για την ηθική διαχείριση των συγκρούσεων ο Rahim (2002) προτείνει τη θεσμοθέτηση δικηγορικών θέσεων εντός του οργανισμού, οι οποίοι θα αντιπροσωπεύουν την εκάστοτε ομάδα (Εργαζόμενους, πελάτες και προμηθευτές, μετόχους κτλ). Συνάμα, αναφέρθηκε ότι μόνον εάν ακουστούν αυτοί οι νομικοί εκπρόσωποι από τους υπευθύνους λήψης αποφάσεων του οργανισμού, θα μπορέσει να επιτευχθεί ένα βελτιωμένο συνολικό επίπεδο καταγεγραμμένων ηθικά διαχειριζόμενων οργανωσιακών συγκρούσεων. Τέλος, εάν αυτός ο θεσμός της νομικής υπεράσπισης είχε εγκαθιδρυθεί στους οργανισμούς, θα είχαν αποφευχθεί ήδη δυσάρεστα γεγονότα και καταστάσεις λόγω της μη επιτυχούς διαχείρισης συγκρούσεων.

Μετά την απόδοση του ορισμού των συγκρούσεων και την ακροθιγή παρουσίαση των απαραίτητων κριτηρίων για μια αποτελεσματική αντιμετώπιση τους, προβάλλει ως αναγκαία η παρουσίαση των υπάρχοντων μοντέλων διαχείρισής τους.

## **2.2 Μοντέλα Διαχείρισης Συγκρούσεων- Η Εφαρμογή & Τα Χαρακτηριστικά τους**

Το διαχειριστικό πλαίσιο των συγκρούσεων περιλαμβάνει ένα σύνολο τεχνικών που θα εφαρμόσουν οι δύο αντίπαλες πλευρές με σκοπό την αντιμετώπιση τόσο των μεταξύ τους συγκρούσεων, όσο και το αντίστοιχο όφελος που μπορεί να αποκτήσει η εκάστοτε πλευρά διαμέσου της επιλυτικής αυτής διαδικασίας (Μαυραντζά, 2011). Οι

προαναφερόμενες τεχνικές κατηγοριοποιούνται σε τρεις ομάδες και είναι οι παρακάτω: α) Αμφότερα και τα δύο συγκρουόμενα μέλη κερδίζουν (Win-Win, Νίκη-Νίκη), β) Αμφότερα και τα δύο μέλη χάνουν (Lose-Lose, Ήττα-Ήττα) και γ) Το ένα μέλος κερδίζει και το άλλο χάνει (Νίκη-Ήττα, Win-Lose). Βασική επιδίωξη είναι το αμοιβαίο κέρδος και από τις δυο πλευρές, το οποίο όμως κάποιες φορές καθίσταται αδύνατο, λόγω των διαμορφωμένων συνθηκών και των προσωπικών χαρακτηριστικών των εμπλεκόμενων. Γενικότερα, η επιτυχία ως προς τη συγκρουσιακή οργανωσιακή διαχείριση είναι η μετατροπή μιας δυσχερούς και αρνητικά φορτισμένης κατάστασης σε μια κατάσταση ευκαιρίας ως προς τη διεύρυνση της μάθησης, της βελτίωσης και του αμοιβαίου οφέλους. Καίριο ρόλο στη διαδικασία διαχείρισης συγκρούσεων κατέχει ο διευθυντής, ο οποίος θα πρέπει να είναι ενήμερος για τις τεχνικές διαχείρισης, για το σύνολο των θετικών εκβάσεων που επιφέρουν οι συγκρούσεις και για την άμεση και αποτελεσματική παρέμβαση του, όταν η επιλυτική διαδικασία είναι ανέφικτη μεταξύ των άμεσα εμπλεκόμενων μερών (Μαυραντζά, 2011).

Βάσει των παραπάνω κατηγορικών διακρίσεων και ευρύτερα της μελέτης του πλαισίου όπως αυτό δημιουργείται και εξελίσσεται μέσα στον εκάστοτε οργανισμό, παρατηρήθηκε ένα σύνολο διαφορετικών μοντέλων διαχείρισης των συγκρουσιακών καταστάσεων μεταξύ των εργαζομένων (Qadir, 2020; Robinson, 2010; Rahim, 2002; Μαυραντζά, 2011).

Σύμφωνα με τον Qadir (2020), κάθε μοντέλο εξ αυτών φέρει συγκεκριμένα χαρακτηριστικά, τη δική του δυναμική (δυνατά και αδύναμα σημεία), ενώ παράλληλα επιφέρει διαφορετικά αποτελέσματα για την εκάστοτε εμπλεκόμενη συγκρουσιακή πλευρά (Π.χ. Win-Win, Win-Lose, Lose-Lose).

Συνεπώς, η επιλογή μοντέλου διαφέρει ανάλογα με το περιβάλλον και το επιθυμητό αποτέλεσμα. Ακόμη, ο Rahim (2002) συσχετίζει τις πέντε στρατηγικές διαχείρισης συγκρούσεων σ' ένα διττό μοντέλο διαχειριστικού τύπου (Dual Concern Model). Πιο συγκεκριμένα, η διαχείριση των συγκρουσιακών μοντέλων/στρατηγικών πραγματοποιείται βάσει δύο διαστάσεων, η πρώτη σχετίζεται με τον βαθμό ικανοποίησης του ενδιαφέροντος του ίδιου του ατόμου και το δεύτερο με τον αντίστοιχο βαθμό ικανοποίησης ενδιαφέροντος ως προς τους άλλους (Ruble & Thomas, 1976; Rahim, 2002).

Αποσκοπώντας στην καλύτερη αντίληψη του τρόπου λειτουργίας και εφαρμογής των μοντέλων διαχείρισης συγκρούσεων, παρατίθενται αναλυτικά το είδος και τα χαρακτηριστικά τους:

Παθητικό-επιθετική συμπεριφορά: Τα άτομα που διακατέχονται από την παρούσα συμπεριφορά εκδηλώνουν παθητικότητα την μια στιγμή και επιθετικότητα την επόμενη. Εκφράζονται και πράττουν με έμμεσο τρόπο στο εργασιακό περιβάλλον που κινούνται, φαινομενικά φαντάζουν αδύναμοι στη δημιουργία εχθροπραξιών, ενώ παράλληλα παραπονιούνται στους άλλους ή ενεργούν με ανατρεπτικούς τρόπους,

όπως για παράδειγμα να ξεχάσουν με δολιότητα σημαντικά δεδομένα ή πληροφορίες σε μια προκαθορισμένη εργασιακή συνάντηση (Robinson, 2010).

Ανταγωνισμός (Win-Lose Στρατηγική): Πρόκειται για μια στρατηγική που αποσκοπεί στην προσπάθεια ικανοποίησης των προσωπικών αναγκών εις βάρος των άλλων εμπλεκόμενων μερών. Ακόμη, τα άτομα καταχρώνται την εξουσία που τους έχει αποδοθεί, προσπαθώντας να ελέγξουν την έκβαση της απόφασης ή του αποτελέσματος που θα επέλθει μέσω αυτής. Παρόλα αυτά, τα άτομα που αισθάνονται χωρίς υποστηρικτικό/ βοηθητικό πλαίσιο εξωτερικεύουν τη δυσαρέσκεια τους ως προς τη συμπεριφορά αυτή. Εν ολίγοις, πρόκειται για μια στρατηγική «Win-Lose», όπου η μια εμπλεκόμενη πλευρά νικά, ενώ η έτερη χάνει. Παρατηρείται δε ότι μέσω της εν λόγω πρακτικής διαμορφώνονται κακές σχέσεις εντός του οργανισμού και προκύπτουν εχθροί ή αντίπαλοι. Επίσης, τα άτομα που χειρίζονται τις συγκρούσεις μ' αυτόν το τρόπο, θεωρούνται ασυμβίβαστα και άκαμπτα, χωρίς καμία πιθανότητα αλλαγής ως προς τις στάσεις και τις αποφάσεις τους. Τέλος, στους οργανισμούς παρατηρείται αυτού του είδους ο χειρισμός από τα ανώτερα διοικητικά στελέχη για την επίλυση μιας σύγκρουσης ή μιας διαφωνίας. Συνιστάται, κυρίως, όταν υπάρχει ανάγκη για άμεση επίλυση του θέματος που έχει ανακύψει ή όταν αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό για τη λειτουργική πορεία του οργανισμού. Επιπλέον, η εφαρμογή της αρμόζει σε περιπτώσεις που η συμμετοχή των άλλων δεν είναι κύριας σημασίας ή όταν οι εμπλεκόμενοι υφιστάμενοι διακατέχονται από αδιαφορία ως προς τους μεγαλύτερους και κυριότερους στόχους που επιθυμεί να θέσει ο οργανισμός (Qadir, 2020).

Συνεργασία (Win-Win Στρατηγική): Όλα τα εμπλεκόμενα μέρη στην σύγκρουση επιδιώκουν την ικανοποίηση των συμφερόντων τους. Για τον σκοπό αυτό μετέχουν ενεργά σε μια εποικοδομητική συζήτηση ή ακολουθούν μια κοινής γραμμής συμπεριφορική τακτική που επικεντρώνεται στην επίλυση των προβλημάτων. Χαρακτηριστικά αυτού του μοντέλου διαχείρισης θεωρούνται ο ανοικτός και ειλικρινής διάλογος και η υιοθέτηση μιας συμπεριφοράς, η οποία βασίζεται στην ενεργητική ακρόαση των αντιμαχόμενων μερών, ώστε να εντοπισθούν με σαφήνεια και ακρίβεια οι μεταξύ τους διαφορές. Σε περίπτωση μη πίεσης χρόνου, τα μέλη του οργανισμού αναζητούν και υιοθετούν μόνα τους μια στρατηγική χαρακτήρα «Win-Win», έχοντας ως αποτέλεσμα τη ανάπτυξη σχέσεων που διέπονται από ομαδικότητα και συνεργατικότητα. Τέλος, τα μέρη που εμπλέκονται στην σύγκρουση αισθάνονται σημαντικά και ότι αναγνωρίζονται ως κομμάτι του οργανισμού, μιας και ενισχύεται η δυνατότητα τους να ακουστούν (Qadir, 2020).

Το πλεονέκτημα από το συγκεκριμένο είδος διαχείρισης, όπως παρατηρήθηκε, είναι ότι όλα τα εμπλεκόμενα συγκρουσιακά μέρη καθίστανται ευχαριστημένα από την τελική απόφαση. Από την άλλη πλευρά η αρνητική χροιά της εν λόγω στρατηγικής απορρέει από την φύση της, καθώς επιτρέπει την συμμετοχή όλων των μερών με σκοπό την ικανοποίηση τους από την τελική απόφαση, γεγονός που απαιτεί,

συγκριτικά με άλλα μοντέλα διαχείρισης, πολύ μεγαλύτερη χρονική αφοσίωση και προσπάθεια (Huan & Yazdanifard, 2012).

Συμβιβασμός ή Διαπραγμάτευση (Win Some-Lose Some Στρατηγική): Βασίζεται ως μοντέλο στην αμφίδρομη θυσιαστική διάθεση και των δυο εμπλεκόμενων συγκρουσιακών μερών. Δεν ικανοποιείται συνολικά το πλήθος των αναγκών ούτε από τη μια, αλλά ούτε από την άλλη πλευρά. Πρακτικά αυτό σημαίνει ότι κανείς δε κερδίζει, αλλά ούτε χάνει σε ολοκληρωτικό επίπεδο. Αποτελεί μέθοδο που υιοθετείται από τη διοίκηση του οργανισμού, σε περίπτωση διευθέτησης νέων εργασιακών συμβάσεων ή εργασιακών διαφορών αντίστοιχα. Ο συμβιβασμός αποτελεί κατάλληλο μοντέλο εφαρμογής στην περίπτωση που τα δυο αντικρουόμενα μέρη είναι της ίδιας ισχύος σε επίπεδο δύναμης ή στη άμεση εύρεση μιας κατάλληλης προσωρινής λύσης σ' ένα περίπλοκο ζήτημα, το οποίο συνοδεύεται από ένα χρονικό διάστημα επίλυσης με μηδαμινά περιθώρια (Qadir, 2020).

Οι Huan & Yazdanifard (2012), αναφέρουν ως δυνατό σημείο του μοντέλου τη σύντομη χρονικά επίλυση της σύγκρουσης, χωρίς να επέλθει μεταβολή στο σχεσιακό πλέγμα των εμπλεκόμενων μερών. Ωστόσο, η συνεχόμενη χρήση αυτής της τακτικής μπορεί να οδηγήσει τα άτομα στην απληστία, ζητώντας ολοένα και περισσότερο την επίτευξη των στόχων και επιθυμιών τους (Huan& Yazdanifard, 2012).

Προσαρμογή (Lose-Win Στρατηγική): Σύμφωνα με τον Qadir (2020), το παρόν μοντέλο αποσκοπεί στη διατήρηση φιλικών, ειρηνικών και υγιών σχέσεων σε μακροχρόνια βάση, λαμβάνοντας παράλληλα υπόψιν τις ανάγκες, τα ενδιαφέροντα και τις ανησυχίες των άλλων εμπλεκόμενων μερών. Αποτελεί κατάλληλο μοντέλο επίλυσης των συγκρούσεων στον εργασιακό χώρο και υιοθετείται από άτομα που δεν επιθυμούν να βλάψουν του άλλους όντας άκαμπτοι και ανένδοτοι, αλλά πιστεύουν στην ευγένεια και τις καλές ανθρώπινες πράξεις-προθέσεις. Οι Huan & Yazdanifard (2012) παραθέτουν ένα εκ των κύριων χαρακτηριστικών της παρούσας στρατηγικής και αυτό είναι ότι το επίπεδο των σχέσεων διατηρείται από τα ίδια τα άτομα. Ωστόσο, η εσφαλμένη εφαρμογή του μοντέλου, μπορεί να επιφέρει μια σχετική ανισορροπία στις σχέσεις. Τέλος, αναφέρεται ότι το σύνολο κάποιων χρήσιμων και αποτελεσματικών ιδεών δεν εφαρμόζονται, λόγω των προαναφερόμενων χαρακτηριστικών του παρόντος μοντέλου (Huan& Yazdanifard, 2012).

Αποφυγή: Σε κάθε προστριβή δεν χρειάζεται να σημειωθεί δράση. Ενίοτε, η μέθοδος της αποφυγής αποτελεί την καλύτερη λύση, καθότι διδάσκει στα άτομα το πώς να αποσυρθούν από την σύγκρουση, αγνοώντας με έντεχνο τρόπο την ύπαρξη της και μένοντας φιλικά προσκείμενοι στους εμπλεκόμενους σ' αυτήν. Η αποφυγή αποτελεί αφενός την καταλληλότερη στρατηγική εφαρμογής σε περίπτωση ανάκυψης ασήμαντων οργανωσιακών θεμάτων και αφετέρου θεωρείται άριστα εφαρμόσιμη

όταν τα συναισθηματικά επίπεδα των εμπλεκόμενων συγκρουσιακών μερών είναι ιδιαίτερα υψηλά. Πέραν αυτού, σε τέτοιες καταστάσεις προτείνεται ο κατευνασμός των εμπλεκόμενων μερών και η εστίαση της προσοχής όλων προς τις σημαντικές εργασιακές διεργασίες (Qadir, 2020) . Η Μαυραντζά (2011) χαρακτηρίζει την μέθοδο της αποφυγής ως παραίτηση του ατόμου από το αίσθημα του κοινωνικό επαγγελματικού καθήκοντος, γεγονός που τον βοηθά μόνον στο κομμάτι της επιβίωσης του εντός του οργανισμού, προσφέροντας αποκλειστικά και μόνον τα απαραίτητα.

Εντούτοις, ως θετικό χαρακτηριστικό της συγκεκριμένης μεθόδου θεωρείται η διατήρηση των ομαλών σχέσεων μεταξύ προϊσταμένων- υφισταμένων. Επί της ουσίας, όμως, όχι μόνον επηρεάζεται το σχεσιακό πλέγμα της εκάστοτε εργασιακής ομάδας, αλλά η αποφυγή του προβλήματος και των συγκρούσεων στο πέρασμα του χρόνου, εντείνει την απορρέουσα λειτουργική κατάσταση του οργανισμού (Huan& Yazdanifard, 2012).

Έπειτα από ολιστική και ενδελεχή μελέτη συγκρουσιακών συμπεριφορών και μοντέλων διαχείρισης των συγκρούσεων, απορρέει το αξιολογικό συμπέρασμα ότι τα κατάλληλα μοντέλα διαχείρισης στο φάσμα των στρατηγικών ζητημάτων που απορρέουν στην λειτουργία του εκάστοτε οργανισμού, είναι αυτά της συνεργασίας και του συμβιβασμού. Αντ' αυτού για την επίλυση συχνών-καθημερινών προβλημάτων μπορεί να χρησιμοποιηθεί καταλληλότερα ένα από τα άλλα μοντέλα διαχειριστικού συγκρουσιακού τύπου (Rahim,2002 ; Μαυραντζά, 2011).

Από τα παραπάνω απορρέει ότι ένας αρκετά λυσιτελής τρόπος αντιμετώπισης των ήδη εμφανισθέντων συγκρούσεων είναι η επίλυσή τους, της οποίας οι κυριότεροι τύποι θα παρουσιαστούν στη συνέχεια της παρούσας εργασίας.

### **2.3 Τύποι Επίλυσης των Εργασιακών Συγκρούσεων**

Η επιλογή και αντίστοιχα εφαρμογή των διαδικασιών επίλυσης μιας σύγκρουσης αποσκοπεί στον τερματισμό της. Τα εμπλεκόμενα μέρη για να επιτύχουν την λύση μιας αναδυόμενης σύγκρουσης θα πρέπει να κατέχουν επιπλέον πληροφορίες σε σχέση με τις ήδη υπάρχουσες συγκρούσεις, ώστε να μπορούν να συγκρίνουν, να αντιληφθούν και να επεξεργαστούν ορθά το συγκρουσιακό πλαίσιο. Πέραν της πληροφόρησης η παρούσα διαδικασία μπορεί να επιτευχθεί με την αναπροσαρμογή του πλαισίου δραστηριοποίησης μέσω ενός συνόλου αλλαγών. Οι αλλαγές αυτές αφορούν στους κανόνες, τους φορείς ή και στη δομή του οργανισμού. Εναλλακτικά, εάν το πλαίσιο αλλαγών δεν είναι εφικτό προτείνεται η εμπλοκή ενός τρίτου ειδικού προσώπου ως προς τη διαδικασία επίλυσης των συγκρούσεων (Elgoibar, Euewa, & Mundate,2017).

Βάσει της υπάρχουσας βιβλιογραφίας παρατηρήθηκε ότι οι κυριότερες στρατηγικές επίλυσης των συγκρούσεων με την παρέμβαση τρίτου μέρους είναι: η διαπραγμάτευση, η διαμεσολάβηση, η καθοδήγηση συγκρούσεων και η διαιτησία (Rahim, 2002; Elgoibar, Euewa, & Mundaye, 2017).

Η επίλυση μπορεί να επέλθει και με σχετικές αποφάσεις που θα λάβουν οι αρχές του εκάστοτε οργανισμού. Ωστόσο, παρατηρήθηκε ότι η διαδοχική ή και ταυτόχρονη εφαρμογή των προαναφερθέντων στρατηγικών μπορεί να επιφέρει τη βέλτιστη δυνατή επίλυση των οργανωσιακών συγκρούσεων (Elgoibar, Euewa, & Mundaye, 2017).

Παρακάτω ακολουθεί η ανάλυση της εκάστοτε στρατηγικής με τα αντίστοιχα χαρακτηριστικά της.

Διαπραγμάτευση: Πρόκειται για τη διαδικασία κατά την οποία τα εμπλεκόμενα συγκρουσιακά μέρη προσπαθούν να δημιουργήσουν μια συμφωνία που να καταλύει την μεταξύ τους σύγκρουση (Elgoibar, Euewa, & Mundaye, 2017). Η συμμετοχή της διοίκησης στην πραγματοποίηση της εν λόγω τακτικής θεωρείται απαραίτητη (Μαυραντζά, 2011). Πρόκειται για μια στρατηγική που διακρίθηκε για πρώτη φορά το 1965 σύμφωνα με τους ερευνητές Walton & McKersie (Elgoibar, Euewa, & Mundaye, 2017) σε δύο αλληλεξαρτώμενους πόλους, αυτόν της διανεμητικής και τον αντίστοιχο της ενοποιητικής διαπραγμάτευσης. Η διανεμητική διαπραγμάτευση σύμφωνα με τον Thompson (1990) σχετίζεται με πλήρη σύγκρουση ως προς το σύνολο των υπάρχοντων συμφερόντων των δυο αντικρουόμενων πλευρών εντός του οργανισμού. Αποτελεί, εν ολίγοις, σύμφωνα με τον Luncean (2011) ένα είδος στρατηγικής win-lose και μάλιστα έντονης αναλογικής σχέσης. Πιο συγκεκριμένα, παρατηρήθηκε ότι όσο περισσότερα κερδίζει η μία μεριά, τόσο περισσότερα χάνει η άλλη. Όπως καθίσταται λοιπόν σαφές, η νίκη σ' αυτές τις περιπτώσεις θεωρείται μονομερής, μιας και το κέρδος της μιας πλευράς είναι καταστροφικό για την άλλη, καθώς ζημιώνεται και μάλιστα σε μεγάλο βαθμό (Luncean, 2011). Επιπροσθέτως, η παρούσα στρατηγική σύμφωνα με τους Tao et al. (2006) λαμβάνει υπόψιν το πλαίσιο των θέσεων από την σκοπιά των εμπλεκόμενων, αλλά αγνοεί αυτή των ενδιαφερόντων τους.

Από την άλλη πλευρά σύμφωνα με τον Luncean (2011) η ενοποιητική διαπραγμάτευση θεωρείται μια στρατηγική "Win-Win" χαρακτήρα και αποσκοπεί στη επίλυση της διένεξης μεταξύ των αντιμαχόμενων μερών με την χρήση μεθόδων συνεργατικής κυρίως φύσεως, ώστε να βρεθεί η βέλτιστη δυνατή λύση για την εξασφάλιση της αμοιβαιότητας του κέρδους αμφίδρομα. Σ' αυτό το σημείο ακόμη ο Luncean (2011) αναφέρει ότι λαμβάνεται υπόψιν το σύνολο όλων των ενδιαφερόντων από την σκοπιά των αντιμαχόμενων μερών (λόγου χάριν επιθυμίες, ανάγκες κτλ). Τέλος, καίριας σημασίας ως προς τη διαδικασία θεωρούνται η κατανόηση, η αποσαφήνιση και η συμφωνία της στοχοθέτησης εκατέρωθεν. Λαμβάνεται, με άλλα λόγια, υπόψιν

σύμφωνα με τους Tao et al. (2006) το πλαίσιο των ενδιαφερόντων από την πλευρά των εμπλεκόμενων μερών.

Σε κάθε περίπτωση η πραγματοποίηση μιας επιτυχούς επικοινωνίας και αντίστοιχα ορθής διαπραγμάτευσης ή επιλογής της κατάλληλης διαπραγματευτικής στρατηγικής συνδέεται σημαντικά με το κομμάτι των διαπροσωπικών ικανοτήτων που φέρει ο εκάστοτε διαπραγματευτής (Elgoibar, Euewa, & Mundate, 2017).

Διαμεσολάβηση: Θεωρείται η διαδικασία κατά την οποία ένα τρίτο ειδικό μέρος επικουρεί με σκοπό τη διευκόλυνση πραγματοποίησης μιας επικοινωνιακής επικοινωνίας μεταξύ των αντιμαχόμενων πλευρών, συμπεριλαμβανομένης της λήψης αποφάσεων, της επίλυσης προβλημάτων και της διαπραγμάτευσης. Κίνητρο της εν λόγω στρατηγικής αποτελεί η σύναψη αμοιβαίας αποδεκτής συμφωνίας. Αναφέρεται δε ότι μέσω της διαμεσολάβησης αποτρέπονται οι αρνητικές συγκρουσιακές συνέπειες στον εργασιακό χώρο. Πιο συγκεκριμένα, η αποτροπή αυτή αφορά στις συλλογικές διαπραγματεύσεις, στις ομαδικές και διαπροσωπικές σχέσεις αντίστοιχα. Παρόλα αυτά, η διαμεσολάβηση ως τακτική επίλυσης εφαρμόζεται αποτελεσματικά σε συγκρούσεις μέτριας έντασης με προϋπόθεση αφενός μεν την ύπαρξη αμοιβαίου κινήτρου απ' όλα τα εμπλεκόμενα μέρη να επιλύσουν τις μεταξύ τους διαφορές, αφετέρου δε να διαθέτουν ίση δύναμη (Elgoibar, Euewa, & Mundate, 2017).

Καθοδήγηση Συγκρούσεων: Πρόκειται για ένα νέο είδος στρατηγικής και μάλιστα ταχέως αναπτυσσόμενο τόσο στον δημόσιο, όσο και στον ιδιωτικό τομέα. Στο κομμάτι της διαδικασίας αυτής, ένας καθοδηγητής που ασχολείται με θέματα επίλυσης συγκρούσεων συνεργάζεται με τη μια συγκρουσιακή πλευρά με σκοπό την υλοποίηση τριών στόχων: α) Την ανάλυση και κατανόηση του πλαισίου της σύγκρουσης, β) τον προσδιορισμό της μελλοντικής προτεινόμενης κατεύθυνσης και γ) την ανάπτυξη των κατάλληλων δεξιοτήτων με σκοπό την εφαρμογή της προτιμότερης στρατηγικής (Elgoibar, Euewa, & Mundate, 2017).

Όσον αφορά στον ρόλο του καθοδηγητή σύμφωνα με τους Elgoibar, Euewa, & Mundate (2017) ορίζεται ως ένας ειδικός που κατέχει την γνώση σε θέματα συγκρούσεων, σέβεται τον αυτοπροσδιορισμό της εκάστοτε εμπλεκόμενης συγκρουσιακής πλευράς και ως εκ τούτου επικεντρώνεται στην προώθηση της ευημερίας όλων των συμμετεχόντων στην σύγκρουση. Αναφέρεται δε ότι η παρέμβαση τρίτου ειδικού ατόμου με σκοπό την παροχή βοήθειας στην διαδικασία επίλυσης, ενισχύει το κομμάτι της ευημερίας των ατόμων που ζητήσαν να τους παρασχεθεί σχετική βοήθεια, έναντι αυτών που δεν ακολούθησαν αυτή την τακτική.

Εν συνεχεία, παρατηρήθηκε ότι ο ηγέτης ενέχει ρόλο καθοδηγητή σε θέματα συγκρούσεων. Συγκεκριμένα, απεδείχθη ότι η συμμετοχή του ηγέτη στη διαδικασία επίλυσης αύξησε το αίσθημα και την αντίληψη περί δικαιοσύνης από την σκοπιά των εργαζομένων, ενώ αντίστοιχα ενισχύθηκε το αίσθημα του ανήκειν και του ότι

εισακούγονται στον χώρο εργασίας τους. Εντούτοις, σε περίπτωση εκδήλωσης της εξουσίας μέσω καταναγκαστικής συμπεριφοράς, επιφέρει αντίθετα αποτελέσματα για την ευημερία των εργαζομένων. Μια τέτοια μορφή ηγέτη που δρα εξαναγκαστικά όχι μόνον δεν κατευνάζει τη σύγκρουση, αλλά αποτελεί επιπλέον στοιχείο της (Elgoibar, Euewa, & Mundate, 2017).

Τέλος, η Καθοδήγηση σε θέματα συγκρούσεων και η διαμεσολάβηση αποτελούν δυο εντελώς διαφορετικές στρατηγικές. Στην καθοδήγηση συμμετέχει μόνον ένα μέρος, ενώ στη διαμεσολάβηση, το άτομο που έχει χρηστεί ως διαμεσολαβητής παρέχει τη βοήθεια του σε όλα τα εμπλεκόμενα μέρη, ώστε να αποτελέσουν κομμάτι μιας αλληλεπίδρασης που φέρει εποικοδομητικό χαρακτήρα. Επιπροσθέτως, η καθοδήγηση σε θέματα συγκρούσεων επικεντρώνεται στην παροχή άμεσων οδηγιών ως προς τις δεξιότητες που πρέπει να αναπτύξουν τα εμπλεκόμενα μέρη κατά τη διάρκεια της σύγκρουσης (π.χ. δεξιότητες διαπραγμάτευσης). Υπάρχει μια αυξανόμενη τάση ως προς την υιοθέτηση των εννοιών καθοδήγηση και διαμεσολάβηση από την πλευρά των οργανισμών, ιδιαίτερα στο στάδιο προετοιμασίας πριν την επίλυση των συγκρούσεων και αυτό συμβαίνει, διότι ο καθοδηγητής μπορεί να βοηθήσει την καθοδηγούμενη πλευρά να διερευνήσει το σύνολο των επιλογών και να εντοπίσει τα πλεονεκτήματα που απορρέουν από το σύνολο των διαφορετικών αυτών επιλογών (Elgoibar, Euewa, & Mundate, 2017).

Διαιτησία: Πρόκειται για μια στρατηγική κατά την οποία δύο ή περισσότερες αντιμαχόμενες πλευρές προσπαθούν να λύσουν μια υπόθεση τους με εξωδικαστικό τρόπο και πιο συγκεκριμένα με την ύπαρξη ιδιωτών που είναι άτομα καταρτισμένα ως προς το πλαίσιο των συγκρούσεων και καλούνται με τον όρο διαιτητές (Τριαντάρη, 2018).

Εν συνεχεία, όπως αναφέρει η Τριαντάρη (2018) το πλαίσιο εξέτασης και επίλυσης του συνόλου των εμπλεκόμενων συγκρουσιακών μερών πραγματοποιείται από ένα επιλεγμένο τρίτο πρόσωπο με ουδέτερη στάση, το οποίο λαμβάνει την απόφαση σε σχέση με τα τακτικά δικαστήρια και μάλιστα σε σύντομα περιθώρια χρόνου.

Η παρούσα απόφαση συντάσσεται με τρόπο γραπτό και υπογράφεται από το σύνολο των αντικρουόμενων πλευρών. Αναφέρεται δε ότι η προσφυγή προσβολής της απόφασης δεν γίνεται εφικτή με τη χρήση μέσων ένδικου χαρακτήρα, παρά μόνον σε πολύ συγκεκριμένες περιπτώσεις, όπου σημειώνεται ακύρωση ως προς το σύνολο της απόφασης ή ως προς ένα μέρος της, με έκδοση σχετικής δικαστικής απόφαση (Τριαντάρη, 2018).

Στη συνέχεια, θα πρέπει να πραγματοποιηθεί η αποσαφήνιση μεταξύ των όρων Διαιτησία και Διαμεσολάβηση, καθότι συχνά συγχέονται λόγω άγνοιας, παράλληλα όμως είναι δύο εντελώς διαφορετικές στρατηγικές επίλυσης. (Τριαντάρη, 2018; Elgoibar, Euewa, & Mundate, 2017). Η προσφυγή των αντίπαλων μερών ως προς την επιτροπή διαιτησίας, δεν επισφραγίζει απαραίτητα την σύναψη συμφωνίας μεταξύ των δύο πλευρών. Σε αντίθετη περίπτωση, μέσω της διαμεσολάβησης τα αντίπαλα μέτωπα, πλησιάζουν ηθελημένα ένα τρίτο πρόσωπο, στην συγκεκριμένη περίπτωση



τον διαμεσολαβητή, ώστε να επέλθει η εξεύρεση της κατάλληλης λύσης. Από την άλλη πλευρά η απόφαση και το αποτέλεσμα που προέρχεται μέσω της επιτροπής διαιτησίας, έχουν δεσμευτικό χαρακτήρα, χωρίς να υπεισέρχεται περιθώριο αλλαγής. Εν ολίγοις, πρόκειται για ένα είδος διαδικασίας που θεωρείται αμιγώς επίσημο, καθότι ορίζεται το ειδικά καταρτισμένο πρόσωπο από την επιτροπή, έπειτα από την καταγραφή σχετικού αιτήματος (Τριαντάρη, 2018).

Ο διαιτητής στην διαδικασία επίλυσης των συγκρούσεων επιτρέπει την συμμετοχή των αντιμαχόμενων πλευρών, μελετά και ακούει με δέουσα προσοχή τις θέσεις τους, το σύνολο των στοιχείων της εκάστοτε υπόθεσης και λαμβάνει μόνος του την απόφαση (Τριαντάρη, 2018; Elgoibar, Euewa, & Mundate, 2017). Στη διαμεσολάβηση αντιθέτως, ο ειδικός αποτελεί το μέσο στην εύρεση των κατάλληλων αμοιβαίων λύσεων για τις αντιμαχόμενες πλευρές, γεγονός που ενστερνίζονται και οι ίδιοι οι συμμετέχοντες, προσπαθώντας να συνδράμουν ενεργά προς την επίτευξη αυτής της κατευθυντήριας γραμμής (Τριαντάρη, 2018).

Τέλος, παρατηρήθηκε ότι η διαιτησία ως τακτική χρησιμοποιείται κατά βάση και με αποτελεσματικότητα σε συγκρούσεις μεταξύ οργανισμών, σε εμπορικές διαφωνίες και σε συλλογικές συγκρούσεις εργασίας (Elgoibar, Euewa, & Mundate, 2017).

Διαδικασία λήψης αποφάσεων από τις Διοικητικές Αρχές του οργανισμού: Οι προαναφερόμενες στρατηγικές επίλυσης συγκρούσεων (διαπραγμάτευση, διαμεσολάβηση και διαιτησία) έχουν ως κοινή παραδοχή ότι τα εμπλεκόμενα μέρη αποφασίζουν από κοινού για τη διαδικασία της σύγκρουσης, ακόμη και στην περίπτωση της διαιτησίας, συμφωνούν για την διευθέτηση των διαφορών τους μέσω αυτής. Η διαδικασία λήψης αποφάσεων από τις διοικητικές αρχές του οργανισμού διαφέρει ως τακτική και εκδηλώνεται συχνότερα όταν σημειώνεται διαμαρτυρία από την μια συγκρουσιακή πλευρά, γι αυτό υπάρχει παρέμβαση από τις αρχές με σκοπό τον τερματισμό της σύγκρουσης. Αναφέρεται ακόμη δε, ότι η εν λόγω πρακτική θεωρείται καλή για τη διακοπή σωματικής βίας και την κατάχρηση εξουσίας αντίστοιχα. Εντούτοις, η αποφασιστική ισχύς των διοικητικών αρχών θεωρείται περιορισμένη και γι αυτό το λόγο προτείνεται η διερεύνηση των δυνατοτήτων επίλυσης συγκρούσεων και συμφιλίωσης μεταξύ των εμπλεκόμενων μερών. Οι αρχές έχουν τη δυνατότητα να λειτουργήσουν ως ο ενδιάμεσος συνδετικός κρίκος ή ως διευκολυντής στη διαδικασία επίλυσης των συγκρούσεων, παρεμβαίνοντας και αποφασίζοντας μόνον σε περιπτώσεις έντονης και πραγματικής απειλής, με την έννοια της έσχατης λύσης. Τέλος, οι διοικητικές αρχές που χρησιμοποιούν αυτή την στρατηγική μπορούν να βελτιώσουν τις μαθησιακές δεξιότητες των αντιμαχόμενων πλευρών, ενώ παράλληλα μπορούν να τους επιβάλουν την αποδοχή της ευθύνης, όχι μόνον για τη σύγκρουση, αλλά και για τους τρόπους τερματισμού της (Elgoibar, Euewa, & Mundate, 2017).

Προς επίρρωση των όσων έχουν προαναφερθεί για την διαχείριση των συγκρούσεων, αντικείμενο της επόμενης ενότητας θα αποτελέσει η βιβλιογραφική επισκόπηση που

αφορά στο εν λόγω θέμα. Σκοπός της βιβλιογραφικής επισκόπησης αποτελεί η εύρεση των κύριων ευρημάτων της διεθνούς και ελληνικής βιβλιογραφίας σχετικά με την καταγραφή και απόδοση της επιλογής του καταλληλότερου στυλ διαχείρισης των συγκρούσεων, τον εντοπισμό των κυριότερων παραγόντων που τις πυροδοτούν, αλλά και την συμβολή όλων αυτών των παραμέτρων στα πλαίσια της οργανωσιακής λειτουργίας και συμπεριφοράς. Ακόμη, τα εν λόγω ευρήματα είναι σημαντικά για τη διαδικασία σύγκρισής με τα αντίστοιχα ευρήματα της παρούσης ερέυνης, όπου θα λάβει χώρα στο 6<sup>ο</sup> και τελευταίο κεφάλαιο της παρούσας πραγμάτευσης.

#### **2.4 Βιβλιογραφική επισκόπηση αναφορικά με τους τρόπους διαχείρισης συγκρούσεων από τους εργαζομένους στον εργασιακό χώρο.**

Η σύγχρονη διεθνής και ελληνική βιβλιογραφία έχει ασχοληθεί σε μεγάλο βαθμό και εμπεριστατωμένα με το θέμα της διαχείρισης των συγκρούσεων και την εκδήλωση αυτών σ' ένα ευρύ σύνολο οργανισμών με διαφορετικό τομέα δραστηριότητας. Έπειτα από σχετική αναζήτηση, παρατίθενται τα κυριότερα ευρήματα που αφορούν στα χαρακτηριστικά του δείγματος της εκάστοτε έρευνας, στους παράγοντες που προκαλούν συγκρούσεις εντός του οργανισμού και στην καταλληλότερη επιλογή μεταξύ των πέντε στυλ διαχείρισης των συγκρούσεων, λαμβάνοντας υπόψιν ολιστικά το πλαίσιο δραστηριοποίησης και εξέλιξης των εργαζομένων. Ακόμη, παρατίθεται το σχεσιακό πλαίσιο μεταξύ του τρόπου διαχείρισης συγκρούσεων και άλλων οργανωσιακών παραγόντων, καθότι αποτελεί αρωγό τόσο για την εύρυθμη λειτουργία του εκάστοτε οργανισμού, όσο και για την επιστημονική κοινότητα.

Ένα ευρύ φάσμα ερευνών εστίασε το ενδιαφέρον του, στη διαχείριση των συγκρούσεων από την πλευρά των οργανισμών υγείας.

Στην ερευνά τους η Kaiteilidou et al (2012) αναφέρουν ότι συμμετείχαν 286 επαγγελματίες υγείας που ανήκαν σε δύο παιδιατρικά νοσοκομεία και 2 παιδιατρικά τμήματα αντίστοιχα. Οι 106 εξ αυτών ήταν ιατροί, ενώ οι 180 νοσηλευτές. Στην έρευνα απάντησε το 66% του πληθυσμού αναφοράς. Παρατηρήθηκε δε, ότι οι περισσότεροι ήταν γυναίκες (74%), ενώ αντίστοιχα η πλειοψηφία είχε πάνω από 10 έτη προϋπηρεσία. Όσο αφορά στο επίπεδο σπουδών, το 76% ήταν απόφοιτοι τριτοβάθμιας, ενώ μόλις το 8% ήταν κάτοχοι μεταπτυχιακού/διδακτορικού διπλώματος. Κύριας σημασίας θεωρείται το γεγονός ότι η συντριπτική πλειοψηφία του δείγματος (76,6 %) δεν είχε καμία ενημέρωση σχετικά με το θέμα διαχείρισης συγκρούσεων. Από το σύνολο των ατόμων που είχαν λάβει επιμόρφωση στο θέμα διαχείρισης συγκρούσεων, το 9% είχε ενημερωθεί κατά τη διάρκεια των σπουδών του, ενώ μόλις το 4,2% επιμορφώθηκε κατά τη διάρκεια παρακολούθησης του μεταπτυχιακού του διπλώματος. Σημαντικό εύρημα θεωρείται ακόμη ότι όσοι

επαγγελματίες υγείας είχαν ενημερωθεί αναφορικά με τη διαχείριση συγκρούσεων, χαρακτηρίζονται από μεγαλύτερο βαθμός εργασιακής ικανοποίησης.

Όσον αφορά τις συγκρούσεις η Kaiteilidou et al (2012) παρατήρησαν ότι η πλειοψηφία των συμμετεχόντων διαμάχονταν με συναδέλφους του ιδίου τμήματος, ενώ μόλις το 17% με εργαζόμενους άλλης επαγγελματικής ομάδας. Αναφορικά με τους τρόπους διαχείρισης συγκρούσεων, ο επικρατέστερος ήταν αυτός της αποφυγής, ενώ η αποδοχή αποτελούσε την τελευταία επιλογή διευθέτησης διαφωνιών. Η στρατηγική της αποφυγής θεωρείται αποτελεσματική σε συγκρούσεις που χαρακτηρίζονται από σύντομη χρονική διάρκεια. Σε περίπτωση εφαρμογής της σε μακροπρόθεσμο διάστημα επιφέρει δυσλειτουργία στον οργανισμό, καθότι παρεμποδίζει την αναγνώριση της πραγματικής υπόστασης του προβλήματος και κατ' επέκταση συνεχίζει τη διαιώνιση του, χωρίς όμως να επέρχεται η λύση του. Μια πιο υγιής διαχειριστικά μέθοδος για την εύρυθμη λειτουργία του οργανισμού, θεωρείται αυτή της συνεργασίας, η οποία αποτελεί τη 2<sup>η</sup> επιλογή των εργαζομένων (Kaiteilidou et al.,2012).

Εν συνεχεία, επισημάνθηκε ότι ως κύρια αιτιολογία σύγκρουσης σε ποσοστό 50% των ερωτώμενων ήταν η αποδοχή εντολών από περισσότερους εκ του ενός προϊσταμένων. Εντούτοις, σε επίπεδο συντριπτικής πλειοψηφίας (95,8%) δηλώθηκε ότι το θεσμοθετημένο κανονιστικό πλαίσιο δεν είναι ορισμένο με σαφήνεια αναφορικά με τη διευθέτηση των εργασιακών καθηκόντων, γεγονός που προκαλεί σύγχυση στους επαγγελματίες, φέροντας ως αποτέλεσμα την αδυναμία αποδοτικής επιτέλεσης του έργου τους. Από τη σκοπιά των νοσηλευτών επισημάνθηκε και μάλιστα σε μεγάλο βαθμό ότι τα διαφορετικά εκπαιδευτικά επίπεδα των επαγγελματιών εντός του οργανισμού αποτελούν σημαντικό εμπόδιο ως προς την επικοινωνία μεταξύ των επαγγελματικών ομάδων (Kaiteilidou et al.,2012).

Ως προς τα οργανωτικά συγκρουσιακά αίτια παρατηρήθηκε ότι η πλειονότητα των επαγγελματιών υγείας δήλωσε τη δυσaráεσκεια της αναφορικά με το σχεσιακό δίπολο οικονομικών αποδοχών και φόρτου εργασίας, καθότι θεωρεί ότι είναι μη αναλογικό. Τέλος, οι συμμετέχοντες ως επιλογή επίλυσης των συγκρούσεων προτείναν την σημασία της σαφούς κατανομής αρμοδιοτήτων, ακολούθησε η δήλωση ότι οι αιτίες των συγκρούσεων πρέπει να εντοπιστούν και οι δύο πλευρές πρέπει να ακούγονται, ενώ τρίτη στην κατάταξη ακολουθεί η επιθυμία τους για την ύπαρξη λιγότερων πολιτικών σκοπιμοτήτων στον χώρο του νοσοκομείου (Kaiteilidou et al.,2012).

Σε αντίστοιχη έρευνα Ιατρονοσηλευτικού προσωπικού διεξαχθείσα σε Ελληνικό Δημόσιο νοσοκομείο, συμμετείχαν 163 άτομα εκ των οποίων η πλειοψηφία ήταν γυναίκες (80,4 %), ο μέσος ηλικιακός όρος ήταν τα 40,5 έτη. Παρατηρήθηκε δε ότι οι περισσότεροι είχαν πάνω από 10 έτη προϋπηρεσίας (55,2%), χωρίς διοικητική θέση (85,9 %), ήταν απόφοιτοι τριτοβάθμιας (74,2 %) και σε αρκετά μεγάλο ποσοστό (65,5%) δεν είχαν λάβει κανένα είδος επιμόρφωσης σε θέματα διαχείρισης συγκρούσεων (Moisoglou et al.,2014).

Εν συνεχεία, εξετάστηκε το σύνολο των αιτιών που προκαλούν συγκρούσεις. Μια κύρια αιτία είναι η ποικιλομορφία του εκπαιδευτικού επιπέδου των εργαζομένων (55,2%). Ακόμη, οι συμμετέχοντες δηλώνουν σε μεγάλο ποσοστό (68,7%) ότι λαμβάνουν ελάχιστη έως και καθόλου αναγνώριση και επιβράβευση αναφορικά με το επίπεδο απόδοσης τους, γεγονός που απορρέει αντίστοιχα από την πεποίθηση ότι η διοίκηση του οργανισμού (68,1%) αναγνωρίζει ελάχιστα έως καθόλου τη συνεισφορά τους στην παροχή υπηρεσιών υγείας (Moisoglou et al., 2014).

Αναφορικά με τους οργανωτικούς παράγοντες που επιφέρουν συγκρούσεις, ένα αρκετά σημαντικό ποσοστό (83%) δήλωσε ότι ο φόρτος εργασίας θεωρείται πολύς/πάρα πολύς συγκριτικά με άλλες επαγγελματικές ομάδες. Διαπιστώθηκε δε, σημαντική συσχέτιση μεταξύ της εργασιακής εμπειρίας και του υψηλού φόρτου εργασίας, καθότι το 79% των ερωτηθέντων που πίστευε ότι ο όγκος εργασίας είναι υψηλός, ανήκε στην κατηγορία των ιδιαίτερα έμπειρων εργαζομένων (πάνω από 10 έτη προϋπηρεσίας). Εντούτοις, η πλειοψηφία των συμμετεχόντων (85,9%) θεωρεί ότι δεν αμείβεται επαρκώς ή ακόμη και εάν ο μισθός είναι ικανοποιητικός, δεν αποτελεί επαρκές κίνητρο για την πραγματοποίηση του εν λόγω επαγγέλματος. Τέλος, σε ποσοστό 63,2 % οι επαγγελματίες υγείας πιστεύουν ότι το κανονιστικό/νομοθετικό πλαίσιο δεν ορίζει με σαφήνεια το καθηκοντολόγιο τους, έχοντας ως αποτέλεσμα να μην μπορούν να διεκπεραιώσουν τις επαγγελματικές τους διεργασίες αποτελεσματικά (Moisoglou et al.,2014).

Όσον αφορά την εκδήλωση συγκρούσεων εντός του νοσοκομείου, διεφάνη ότι το μεγαλύτερο ποσοστό (74,3%) των εργαζομένων βρίσκεται σε διαμάχη με τους συναδέλφους του. Από την άλλη πλευρά, στο κομμάτι της διαχείρισης συγκρούσεων, η επικρατέστερη στρατηγική ήταν η αποφυγή σε ποσοστό 62%, ενώ ακολουθεί η συνεργασία σε ποσοστό προτίμησης 38,7 %. Σχετικά με τις προτάσεις επίλυσης των συγκρούσεων, η πρώτη επιλογή είναι αυτή της αποσαφήνισης των εργασιακών καθηκόντων με ποσοστό προτίμησης 16,6 %, έπεται η επιθυμία ως προς την εμφάνιση λιγότερων πολιτικών σκοπιμοτήτων σε ποσοστό 15,3%, ακολουθεί η απόδοση δίκαιης αμοιβής και τιμωρίας σε ποσοστό 14,1 %, ενώ στην τελευταία θέση κατάταξης με κοινό ποσοστό (11%) είναι τόσο η επιθυμία των συμμετεχόντων στη μη ύπαρξη διάκρισης εντός του οργανισμού (ουδέτερη στάση της διοίκησης), όσο και στην εγκαθίδρυση ενός ορθού συντονιστικού και επικοινωνιακού πλαισίου αντίστοιχα (Moisoglou et al.,2014).

Σε ερευνά δείγματος 204 υγειονομικών υπαλλήλων πραγματοποιηθείσα σε δημόσια νοσοκομεία της Τουρκίας, παρατηρήθηκε ότι το 61,5% των συμμετεχόντων ήταν γυναίκες, το 12,5% είχαν κάποια διοικητική θέση εντός του οργανισμού, ενώ το 52,6% κατέχει εργασιακή εμπειρία μικρότερη των 5 ετών (Tengilimoglu & Kisa,2005).

Στη συνέχεια μελετήθηκε το σύνολο των παραγόντων που προκαλούν συγκρούσεις εντός του οργανισμού, βάσει της καταγεγραμμένης άποψης των εργαζομένων. Σημαντική συγκρουσιακή αιτία σε ποσοστό της τάξεως του 52,17% θεωρήθηκε η διαφορά μεταξύ των εκπαιδευτικών βαθμίδων. Ακόμη, ένα μεγάλο

ποσοστό συμμετεχόντων (63,91%) αισθάνεται ότι δεν λαμβάνει την ανάλογη επιβράβευση σε σχέση με την εργασιακή του απόδοση. Παρατηρήθηκε δε ότι οι περισσότεροι εργαζόμενοι (75,67%) απάντησαν με τον χαρακτηρισμό « καθόλου» ή «ελάχιστα» στην ερώτηση κατά πόσο η διοίκηση του νοσοκομείου εκτιμά τη συνεισφορά τους ως προς παροχή υγειονομικών υπηρεσιών. Όπως διεφάνη η ικανοποίηση των εργαζομένων από το μισθό τους είναι ελάχιστη, καθώς ένα συντριπτικό ποσοστό (84,21%) απάντησε με τον χαρακτηρισμό «καθόλου» ή «ελάχιστα» στην ερώτηση εάν ο μισθός αποτελεί παράγοντα παρακίνησης αναλογικά με τον φόρτο εργασίας τους (Tengilimoglu & Kisa,2005).

Αναφορικά με τους οργανωτικούς παράγοντες που επιφέρουν συγκρούσεις, επισημάνθηκε ότι ένα ικανοποιητικό ποσοστό εργαζομένων (30,42% απάντησε με τον χαρακτηρισμό «πολύ» και «Πάρα πολύ» αντίστοιχα), αισθάνθηκε ότι η ύπαρξη περισσότερων υπευθύνων/προϊσταμένων εντός του οργανισμού αποτελεί πυροδοτικό μηχανισμό εκδήλωσης συγκρούσεων. Η εν λόγω μελέτη στη συνέχεια αναφέρεται στην ύπαρξη παραγόντων που προκαλούν συγκρούσεις στις ομάδες εργαζομένων. Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων ανέφερε ως επικρατέστερη, τόσο τη σύγκρουση της με διαφορετικές ομάδες εργαζομένων (39,14%), όσο και με τους συναδέλφους αντίστοιχα (31,25%). Ως προς την διαχείριση των συγκρούσεων η κύρια στρατηγική ήταν ο συμβιβασμός με ποσοστό 45,39%. Ελάχιστοι εργαζόμενοι δε, συμφώνησαν στην επίλυση μιας σύγκρουσης από ένα τρίτο πρόσωπο που θα ενείχε το ρόλο του διαμεσολαβητή. Όσοι εξ αυτών απάντησαν ανέφεραν ότι θα προτιμούσαν στη διαδικασία επίλυσης τον προϊστάμενο τούς ή κάποιον εκ των συναδέλφων τους. Τέλος, ακολούθησε ένα σύνολο προτάσεων επίλυσης των συγκρούσεων με τους συμμετέχοντες να θεωρούν επικρατέστερη την σημασία των ατομικών δικαιωμάτων και του επαγγελματισμού, με ποσοστό 18,93%, ακολουθεί η ανάγκη για εγκαθίδρυση επικοινωνίας και συντονισμού εντός του οργανισμού με ποσοστό 17,75%. Πέραν αυτού, το 17,16% τόνισε την αναγκαιότητα για την μη ύπαρξη διάκρισης, αλλά παράλληλα και την τήρηση μιας ουδέτερης στάσης από την μεριά της διοίκησης, ενώ μόλις το 10,06% αναφέρθηκε στην αυτονόμηση των τμημάτων του οργανισμού (Tengilimoglu & Kisa,2005).

Πέραν των παραπάνω, σημαντικά θεωρούνται τα ευρήματα που προκύπτουν από αντίστοιχη συγχρονική μελέτη διεξαχθείσα σε 4 δημόσια νοσοκομεία στο Ιράν με πληθυσμό αναφορά 149 νοσηλευτές. Όπως διαπιστώθηκε αναφορικά με τα κοινωνιοδημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος, το μεγαλύτερο μέρος του ήταν γυναίκες (83,9%), οι περισσότεροι ήταν έγγαμοι (75,8%) και κάτοχοι πτυχίου τριτοβάθμιας εκπαίδευσης (86,6%). Όσο αφορά στην επιλογή της στρατηγικής διαχείρισης συγκρούσεων εντοπίστηκε σημαντική διαφορά μεταξύ των νοσηλευτών με την υψηλότερη βαθμολογία να ανήκει στη συνεργασία ως επιλογή διαχείρισης και τον συμβιβασμό αντίστοιχα. Εν συνεχεία, σε θηκόγραμμα που ακολούθησε, έγινε εμφανές το πλαίσιο των αποτελεσμάτων που αφορούσαν στη διαχείριση συγκρούσεων ανάλογα με το στυλ διαχείρισης, το φύλο των νοσηλευτών και τις βάρδιες εργασίας. Ακόμη, πραγματοποιήθηκε ανάλυση γραμμικής παλινδρόμησης για κάθε στρατηγική διαχείρισης συγκρούσεων ξεχωριστά. Μόνον η στρατηγική του

συμβιβασμού και του ανταγωνισμού θεωρήθηκε στατιστικά σημαντική. Σχετικά με την παλινδρόμηση παρατηρήθηκε ότι οι άνδρες νοσηλευτές σημειώνουν υψηλότερες βαθμολογίες και στα δύο στυλ διαχείρισης (συμβιβασμός και ανταγωνισμός). Σημαντική δε, θεωρείται η μεταβολή θέσης από νοσηλεύτρια σε προϊστάμενο/η, καθότι μέσω αυτής της αλλαγής προκύπτει μείωση στην βαθμολογία διαχείρισης των συγκρούσεων. Τέλος, για τον συμβιβασμό ως είδος μεταβλητής προγνωστικού χαρακτήρα παρατηρήθηκε μείωση (-0,236), αυτό πρακτικά σημαίνει ότι εάν ένας νοσηλεύτρια αλλάξει θέση, θα επέλθει η προαναφερόμενη μείωση στο βαθμολογικό επίπεδο διαχείρισης συγκρούσεων. Αναφορικά δε, με το δεύτερο επικρατέστερο στυλ διαχείρισης, αυτό του ανταγωνισμού, παρατηρήθηκε ότι οι χρόνοι βάρδιας ως προγνωστική μεταβλητή επιφέρει μείωση (-0,190). Η μείωση αυτή ερμηνεύεται ως αντίστοιχου βαθμού αύξηση (+0,19) στα επίπεδα βαθμολογίας διαχείρισης συγκρούσεων, γεγονός που πραγματοποιείται μόνον στην περίπτωση που ο νοσηλεύτρια αλλάξει τη σταθερή του βάρδια σε εκ περιτροπής (Ahanchian, Zeydi & Armat, 2015).

Σε πρόσφατη έρευνα που διεξήχθη σε επιλεγμένα πανεπιστήμια της Νιγηρίας μελετήθηκε το πλαίσιο ενίσχυσης της διαχείρισης των συγκρούσεων σε σχέση με τη έννοια της βιώσιμης δέσμευσης από την πλευρά των εργαζομένων που ανήκαν στην κατηγορία του ακαδημαϊκού προσωπικού. Μέσω της ανάλυσης, παρατηρήθηκε ότι η ενσωμάτωση αποτελεί τον σημαντικότερο προγνωστικό παράγοντα αναφορικά με τη δέσμευση των εργαζομένων απέναντι στον οργανισμό που δραστηριοποιούνται, ακολουθεί ο συμβιβασμός, ενώ η αποφυγή κατέχει τη μικρότερη αξία ως παράγοντας άσκησης επιρροής στη διαμόρφωση της εν λόγω σχέσης. Ευρύτερα μέσω της ανάλυσης και αποσαφήνισης των αποτελεσμάτων, καθίσταται σαφές ότι η ενσωμάτωση αποτελεί ιδανική μορφή στρατηγικής διαχείρισης, καθότι συσχετίζεται θετικά με τη δέσμευση των εργαζομένων. Εν ολίγοις, προάγεται και επιδιώκεται ένα στυλ διαχείρισης κατά το οποίο επιτυγχάνεται η νίκη και από τις δυο συγκρουόμενες πλευρές (Στρατηγική “Win-Win”), δείχνοντας παράλληλα το αντίστοιχο ενδιαφέρον τόσο για τα επιδιωκόμενα συμφέροντα της ίδιας πλευράς, όσο και της άλλης. Η παρούσα συμπεριφορική προσέγγιση έχει ευεργετικό χαρακτήρα ως προς τη δέσμευση των εργαζομένων στον οργανισμό και γενικότερα τονίζει την ύπαρξη ουσιαστικής σύνδεσης μεταξύ των τρόπων διαχείρισης (στην συγκεκριμένη έρευνα, αναφερόμαστε στην ενσωμάτωση) και της απόδοσης των εργαζομένων (Igbinoba et al., 2023).

Αντίστοιχη έρευνα με σημείο αναφοράς τον τραπεζικό φορέα μελετά τη σχέση μεταξύ του τρόπου διαχείρισης συγκρούσεων και την οργανωσιακή δέσμευση από την πλευρά των εργαζομένων (N=66). Όσον αφορά τα κοινωνιοδημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων παρατηρήθηκε ότι το μεγαλύτερο μέρος του δείγματος ήταν άντρες (53%) και οι περισσότεροι ανήκαν στην ηλικιακή κατηγορία άνω των 41 ετών. Παρόλα αυτά, το κυριότερο εύρημα της παρούσης ερευνής ανακύπτει έπειτα από πολλαπλή γραμμική παλινδρόμηση μεταξύ των στρατηγικών διαχείρισης συγκρούσεων και της οργανωσιακής δέσμευσης. Πιο συγκεκριμένα, παρατηρήθηκε ότι μόνο η ενσωμάτωση ως πολιτική διευθέτησης των συγκρούσεων

έχει άμεση θετική επίδραση στην οργανωσιακή δέσμευση των εργαζομένων, ενώ η κυριαρχία παρότι χαρακτηρίζεται από άμεση επίδραση, επιφέρει επιπτώσεις αρνητικής χροιάς σε σχέση με τον παράγοντα της οργανωσιακής δέσμευσης (Kassim & Ibrahim, 2014).

Ακόμη ένα σχεσιακό πλέγμα που εγείρει το επιστημονικό ενδιαφέρον είναι αυτό του τρόπου διαχείρισης συγκρούσεων, της Συναισθηματικής Νοημοσύνης και της απόδοσης των εργαζομένων εκτιμώμενη σε όρους καινοτομίας. Πιο συγκεκριμένα, σε σχετική έρευνα πληθυσμού 156 εργαζομένων στην Κίνα παρατηρήθηκε ότι η επικρατέστερη στρατηγική επίλυσης ήταν η ενσωμάτωση (5,38), ακολουθεί ο συμβιβασμός (4,95) και στην τελευταία θέση βρίσκεται η αποφυγή (3,57). Επιπροσθέτως, μελετώντας τους συντελεστές συσχέτισης παρατηρήθηκε ότι η εφαρμογή της κυριαρχίας ως στρατηγική διαχείρισης των συγκρούσεων σχετίζεται με τον συμβιβασμό, το εν λόγω εύρημα θεωρείται σημαντικό καθώς η συλλογιστική της κυριαρχίας στηρίζεται στην ανταγωνιστικότητα και στην δυσχέρεια επίτευξης συνεργασίας μεταξύ των ατόμων. Αντιθέτως, ο συμβιβασμός ενέχει σε μεγάλο βαθμό την έννοια της συνεργασίας μεταξύ των ατόμων (Zhang, Chen & Sun, 2015).

Σχετικά με τη συσχέτιση των στρατηγικών διαχείρισης συγκρούσεων με τους άλλους δυο παράγοντες, διαπιστώθηκε ότι υπάρχει θετική σημαντική συσχέτιση μεταξύ της Συναισθηματικής Νοημοσύνης, της ενσωμάτωσης ως τρόπο διαχείρισης, του συμβιβασμού, της κυριαρχίας, καθώς επίσης και της επίδοσης των εργαζομένων σε όρους καινοτομίας. Εν συνεχεία, η ενσωμάτωση παρουσιάζει θετική σημαντική συσχέτιση με τον παράγοντα επιδόσεις σε όρους καινοτομίας. Τέλος, η εν λόγω έρευνα βρέθηκε να επιβεβαιώνει το διαμεσολαβητικό χαρακτήρα που φέρει η ενσωμάτωση μεταξύ της Συναισθηματικής Νοημοσύνης και της απόδοσης των εργαζομένων σε επίπεδο καινοτομίας (Zhang, Chen & Sun, 2015).

Σε προγενέστερη έρευνα διεξαχθείσα σε νοσηλευτικά ιδρύματα της Αμερικής με δείγμα 92 νοσηλευτές, μελετήθηκε η σχέση του τρόπου διαχείρισης και της Συναισθηματικής Νοημοσύνης αντίστοιχα. Όπως καταγράφηκε ο κυριότερος τρόπος διαχείρισης ήταν ο συμβιβασμός (55,4%), ακολουθεί η αποφυγή (43,5%), ενώ την τελευταία θέση κατέχει η συνεργασία (5,8%). Αναφορικά με τη συσχέτιση των διαφορετικών στρατηγικών διαχείρισης και της Συναισθηματικής Νοημοσύνης, παρατηρήθηκε ότι υψηλότερα επίπεδα Συναισθηματικής Νοημοσύνης συσχετίζονται θετικά με την συνεργασία ως στυλ διαχείρισης, ενώ συσχετίζονται αρνητικά με αυτό του συμβιβασμού. Όταν η σύγκρουση προσεγγίζεται με υψηλά επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης, τότε ανακύπτει η ευκαιρία για την εκμάθηση και ανάπτυξη αποτελεσματικών διαπροσωπικών ικανοτήτων από την πλευρά των εργαζομένων. Συνεπώς, η αντιληπτική ικανότητα για το πως συσχετίζονται τα επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης και των ικανοτήτων γύρω από τα θέματα διευθέτησης συγκρούσεων μπορούν να βελτιώσουν δυνητικά τις διαπροσωπικές σχέσεις στα πλαίσια λειτουργίας του εκάστοτε οργανισμού (Morrison, 2008).

Πέραν της απόδοσης και ερμηνείας των αποτελεσμάτων ποσοτικών ερευνών σε σχέση με την σημαντικότητα των στρατηγικών διαχείρισης και τη μελέτη των

εκλυτικών παραγόντων που αφορούν γενικότερα στην εμφάνιση των συγκρούσεων, ενδιαφέρον παρουσιάζουν και τα αποτελέσματα που απορρέουν μέσω ποιοτικών μελετών.

Πιο συγκεκριμένα, σε ποιοτική μελέτη που πραγματοποιήθηκε μέσω 42 προσωπικών συνεντεύξεων σε 28 πολυεθνικούς οργανισμούς στην Κίνα, μελετήθηκε η επιλογή του επικρατέστερου τρόπου διαχείρισης συγκρούσεων ανάμεσα σε εργαζόμενους με Αμερικάνικη και Κινέζικη καταγωγή αντίστοιχα. Όπως ανέκυψε και οι δυο πλευρές επιλέγουν διάφορους τρόπους διαχείρισης, ωστόσο κύριο εύρημα θεωρείται ότι οι Αμερικάνοι εργαζόμενοι προτιμούν να διευθετούν τις συγκρούσεις στον εργασιακό τους χώρο, σε αντίθεση με τους Κινέζους εργαζόμενους που προτιμούν την μέθοδο της αποφυγής. Σημειώθηκε ακόμη ότι διαφορετικά κίνητρα ωθούν την εκάστοτε πλευρά να χρησιμοποιήσει κοινούς τρόπους διαχείρισης ως προς τις συγκρούσεις της. Τέλος, η επιλογή διαφορετικού τρόπου διαχείρισης οφείλεται στην ύπαρξη πολιτισμικών διαφορών μεταξύ των εργαζομένων (Yuan,2010).

Η πραγμάτευση του θέματος της διαχείρισης των συγκρούσεων θα πρόβαλλε ως ελλειπής, εάν δεν συμπεριελάμβανε την ικανοποίηση των εργαζομένων που συμβάλλει στην πρόληψη της δημιουργίας αρνητικών συναισθημάτων, τα οποία συντελούν στην εκδήλωση συγκρούσεων. Ως εκ τούτου το επόμενο κεφάλαιο θα εστιάσει στην μελέτη της εργασιακής ικανοποίησης.

## **Κεφάλαιο 3<sup>ο</sup> : Η Εργασιακή Ικανοποίηση**

### **3.1 Εννοιολογική Προσέγγιση του Όρου Εργασιακή Ικανοποίηση**

Η διερεύνηση του επιπέδου της εργασιακής ικανοποίησης των ατόμων, θεωρείται ένας σημαντικός παράγοντας μελέτης, καθώς βελτιώνει το ποιοτικό επίπεδο του εκάστοτε οργανισμού σε ολιστικό επίπεδο. Σε περίπτωση δε έλλειψης εργασιακής ικανοποίησης από την σκοπιά των εργαζομένων, παρατηρείται ένα σύνολο λειτουργικών προβλημάτων τόσο για τους ίδιους, όσο και για τον χώρο εργασία τους, επιφέροντας ακόμη και την αποχώρησή τους από αυτόν (Fairman & Mackenzie, 2015; Wahab, Fuad, Ismail, & Majid, 2014).

Η ικανοποίηση από την εργασία έχει αποτελέσει πόλο ερευνητικής έλξης για ένα σύνολο ειδικών. Ταυτόχρονα, έχει προσεγγιστεί ως φαινόμενο με διαφορετικό τρόπο, ενώ το πλαίσιο της επιστημονικής κοινότητας συμφωνεί στην εννοιολογικά



πολυδιάστατη φύσης της, καθότι για την ερμηνευτική της απόδοση, λαμβάνεται υπόψιν ένα ευρύ σύνολο επιμέρους στοιχείων (Κουστέλιος & Κουστέλιου, 2001; Μπρούζος, 2004). Όπως καθίσταται σαφές, έπειτα από σχετική μελέτη της διεθνούς βιβλιογραφίας, δεν υπάρχει ένας ορισμός που να είναι καθολικά αποδεκτός (Μπρούζος, 2004), ωστόσο σύμφωνα με τους Perie, Baker & Whitener (1997) μπορεί να υπάρξει μια σφαιρική απόδοση της ικανοποίησης που απορρέει γενικώς από την εργασία.

Ο Herzberg το 1935 ορίζει την εργασιακή ικανοποίηση ως το σύνολο των εκδηλωθέντων συναισθηματικών αντιδράσεων από την σκοπιά των εργαζομένων ως προς την εργασία τους. Αναφέρεται δε ότι ο εν λόγω ορισμός αποτέλεσε το πρωταρχικό ερέθισμα για την καθορισμό της έννοιας της εργασιακής ικανοποίησης (Karabiyik & Korumaz, 2014). Ένας ιδιαίτερος γνωστός ορισμός που δόθηκε μεταγενέστερα είναι αυτός του Vroom, ο οποίος εστιάζει στον ρόλο του εργαζόμενου σε σχέση με τον χώρο εργασίας του. Πιο συγκεκριμένα, η εργασιακή ικανοποίηση βάσει της παρούσας συλλογιστικής ορίζεται ως το πλαίσιο των συναισθηματικών προσανατολισμών των ατόμων με κατεύθυνση τους εργασιακούς ρόλους που καταλαμβάνουν την παρούσα στιγμή (Vroom, 1964). Ωστόσο, ο πιο διαδομένος και ευρύτερα αποδεκτός ορισμός στη διεθνή επιστημονική κοινότητα είναι του Locke, ο οποίος ορίζει την ικανοποίηση από την εργασία ως μια ευχάριστη ή θετικής φύσεως συναισθηματική κατάσταση που προκύπτει ως απόρροια εκτίμησης της εργασίας ή των επαγγελματικών εμπειριών ενός ατόμου (Locke, 1976). Οι George & Jones (2008) αναφέρουν ότι η εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί την συλλογή των συναισθημάτων και πεποιθήσεων που έχουν διαμορφώσει οι άνθρωποι σε σχέση με την τρέχουσα εργασία τους. Ο Spector (1997) αναφέρει χαρακτηριστικά ότι η ικανοποίηση από την εργασία αποτελεί ένα είδος μέτρησης της ικανοποίησης των εργαζομένων. Εντούτοις, τα επίπεδα ικανοποίησης των ατόμων αναφορικά με την εργασία τους, μπορούν να εκτείνονται από ακραία επίπεδα ικανοποίησης έως ακραία επίπεδα δυσαρέσκειας αντίστοιχα (George & Jones, 2008). Οι πεποιθήσεις και τα συναισθήματα των εργαζομένων μπορούν να αφορούν καθολικά στην εργασία τους ή να έχουν σημείο αναφοράς συγκεκριμένες πτυχές της, όπως η φύση της δουλειάς, οι συνάδελφοι, οι υφιστάμενοι, οι προϊστάμενοί και η αμοιβή τους (Spector, 1997 ; George & Jones, 2008).

Σε γενικές γραμμές ο κόσμος των συναισθημάτων ενέχει ισχυρή επίδραση στην εργασιακή ικανοποίηση, συμπεριλαμβάνοντας τόσο την απόλαυση όσο και την αποστροφή αντίστοιχα. Παρόλα αυτά, η εργασιακή ικανοποίηση μπορεί να οριστεί ως απόλαυση προερχόμενη από την εργασία (Karabiyik & Korumaz, 2014).

Σύμφωνα με τους Hulin & Judge (2003), η εργασιακή ικανοποίηση μπορεί να μετρηθεί λαμβάνοντας υπόψιν γνωστικά, συναισθηματικά και συμπεριφορικά σχήματα των ατόμων στο εργασιακό τους περιβάλλον. Ακόμη, σημαντικό θεωρείται ότι τα μέτρα ικανοποίησης από την εργασία διαφοροποιούνται και διαμορφώνονται ποικιλοτρόπως ανάλογα με το βαθμό μέτρησης της συναισθηματικής (Thomson & Phua, 2012) ή γνωστικής εργασιακής ικανοποίησης αντίστοιχα (Moorman, 1993).

Επιπλέον, όπως διαπιστώθηκε βιβλιογραφικά, η εργασιακή ικανοποίηση επιμερίζεται σε δυο διαστάσεις: η πρώτη περικλείει το σύνολο των ατομικών μεταβλητών και εμπειριών των εργαζομένων, ενώ η δεύτερη το σύνολο των οργανωτικών μεταβλητών. Οι συγκεκριμένες μεταβλητές αλληλοεπιδρούν μεταξύ τους (Spector, 1997).

Ως απόρροια όλων των παραπάνω καθίσταται σαφές ότι η σπουδαιότητα της εργασιακής ικανοποίησης ενδυναμώνεται εάν ληφθεί υπόψιν το σύνολο των αρνητικών συνεπειών που επιφέρει η δυσαρέσκεια από την εργασία. Οι κυριότερες από αυτές τις συνέπειες είναι η έλλειψη αφοσίωσης, η αποχώρηση των ατόμων από τον εργασιακό χώρο και η εκδήλωση αυξημένου αριθμού ατυχημάτων. Με σκοπό, λοιπόν, την αποφυγή της επαγγελματικής δυσαρέσκειας και με κύριο μέλημα την διαμόρφωση ενός υγιούς εργασιακού περιβάλλοντος που θα επιτευχθεί μέσω της ικανοποίησης από την εργασία, θα πρέπει να αποτελούν αρωγό οι συμπεριφορικές, γνωστικές και συναισθηματικές πτυχές των εργαζομένων (Spector, 1997).

Πιο συγκεκριμένα, σύμφωνα με τον Spector (1997) απαριθμούνται τρία κύρια συστατικά της ικανοποίησης που θα πρέπει να ενστερνίζονται όλοι οι οργανισμοί, ανεξάρτητα από το τομέα δραστηριοποίησης τους. Το πρώτο στοιχείο αφορά στην καθοδήγηση των οργανισμών με βάση τις ανθρώπινες αξίες, όπως γίνεται αντιληπτό οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζονται δίκαια και με σεβασμό. Σε περίπτωση τήρησης αυτού του κριτηρίου, επέρχονται υψηλά επίπεδα ικανοποίησης, καθότι μπορεί να αποτελέσει θετικό σημάδι ως προς την διαμόρφωση καλής συναισθηματικής και ψυχικής κατάστασης των εργαζομένων. Εν συνεχεία, το δεύτερο συστατικό στηρίζεται στη συμπεριφορά των εργαζομένων αναλογικά με το επίπεδο ικανοποίησης τους από την εργασία, το οποίο ανάλογα με τη διαμόρφωση του επηρεάζει τη λειτουργία και τη δραστηριότητα του εκάστοτε οργανισμού. Πρακτικά αυτό σημαίνει ότι η ικανοποίηση από την εργασία θα επιφέρει θετική συμπεριφορά από την πλευρά του εργαζομένου, σε περίπτωση δυσαρέσκειας αντίστοιχα θα επέλθει η διαμόρφωση μιας έκδηλης αρνητικής συμπεριφοράς. Το Τρίτο συστατικό αφορά στη χρήση της εργασιακής ικανοποίησης ως δείκτη οργανωτικών δραστηριοτήτων. Ειδικότερα, μέσω της διαδικασίας της αξιολόγησης από την εργασιακή ικανοποίηση, μπορούν να καθοριστούν διαφορετικά επίπεδα ικανοποίησης σε διαφορετικές οργανωτικές μονάδες. Κάποια, μάλιστα, εξ αυτών αποτελούν θετική ένδειξη σε σχέση με το σε ποια οργανωτική μονάδα θα πρέπει να πραγματοποιηθούν αλλαγές, ώστε να επακολουθήσει η σχετική ενίσχυση της εργασιακής απόδοσης στην παρούσα παραγωγική μονάδα (Spector, 1997).

Αποσκοπώντας στην πλήρη κατανόηση του όρου της εργασιακής ικανοποίησης, πέραν της εφαρμογής των προαναφερόμενων στοιχείων κατά τον Spector, θα πρέπει να μελετηθούν και να αναλυθούν τόσο οι καθοριστικοί παράγοντες που σχετίζονται με την εργασιακή ικανοποίηση, όσο και οι βασικές θεωρίες της. Όλα τα παραπάνω θα παρατεθούν λεπτομερώς στα υποκεφάλαια που ακολουθούν.

### 3.2 Καθοριστικοί Παράγοντες Εργασιακής Ικανοποίησης

Στη σημερινή εποχή, οι παράγοντες που επηρεάζουν τον κύκλο εργασιών στα πλαίσια λειτουργίας ενός οργανισμού γίνονται όλο και πιο πολύπλοκοι. Αντιστοίχως, οι μεταβλητές που σχετίζονται με την εργασιακή ικανοποίηση είναι επίσης πολύπλοκες και πολυάριθμες. Οι παράγοντες που ασκούν τη μεγαλύτερη επιρροή στην εργασιακή ικανοποίηση είναι το εργασιακό περιβάλλον και οι σχέσεις μεταξύ των συναδέλφων (Robbins & Judge, 2003).

Παρακάτω ακολουθεί το σύνολο των κυριότερων παραγόντων αναφορικά με την εργασιακή ικανοποίηση:

Πρακτικές Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων (HR): Οι εν λόγω πρακτικές χρήζουν εφαρμογής σε αναγκαίο επίπεδο για τους οργανισμούς, καθώς συνδέονται άρρηκτα με την ανάπτυξή τους. Οι κυριότερες πρακτικές HR είναι η πρόσληψη/επιλογή προσωπικού, η εκπαίδευση, ενδυνάμωση της απόδοσης, η κοινωνική ασφάλεια, η κοινωνική προστασία και οι ανταμοιβές μαζί με τα οφέλη του εργατικού δυναμικού. Επιπροσθέτως, παρατηρήθηκε ότι οι πρακτικές HR συνδέονται στενά τόσο με την εργασιακή ικανοποίηση, όσο και με την οργανωσιακή δέσμευση από την πλευρά των εργαζομένων (Kaushik et al.,2018).

Οι Kaushik et al (2018) προτείνουν στους οργανισμούς να έχουν ένα βελτιωμένο και εμπειριστατωμένο σχεδιαστικό πλάνο διαχείρισης ως προς το ανθρώπινο δυναμικό τους, ώστε να αυξήσουν την παρακίνηση μεταξύ των εργαζομένων. Παρά ταύτα, διαπιστώθηκε ότι υπάρχουν συγκεκριμένες πτυχές του HR που συνδέονται σχεσιακά με τις μεταβλητές απόδοσης του εκάστοτε οργανισμού. Πιο συγκεκριμένα, η επιλογή και πρόσληψη προσωπικού σχετίζεται άμεσα με τις μεταβλητές που καθορίζουν την απόδοση εντός του οργανισμού. Επιπλέον, οι έννοιες της εκπαίδευσης και ανάπτυξης των εργαζομένων επιφέρουν θετική σημαντική επίδραση στην εργασιακή τους ικανοποίηση.

Στη συνέχεια ακολουθεί η παράθεση και η καταγραφή των εννέα βασικών πρακτικών διαχείρισης HR, οι οποίες είναι: το πακέτο παροχών, η διοικητική αποκέντρωση, η συμμετοχή των εργαζομένων, η εργατική ασφάλεια, η εκπαίδευση και ανάπτυξη, η κοινωνικότητα, η επικοινωνία, η αξιολόγηση της απόδοσης και το είδος της διοίκησης του οργανισμού (Kaushik et al.,2018).

Τέλος, πέραν της ανάδειξης των τρόπων και των τεχνικών διαχείρισης από την πλευρά του HR, επήλθε βιβλιογραφικά η συνειδητοποίηση ότι ο καλύτερος εργασιακός σχεδιασμός ενισχύει τη δέσμευση των εργαζομένων απέναντι στον οργανισμό δραστηριοποίησης τους, βελτιώνοντας συνάμα τις εργασιακές τους επιδόσεις (Kaushik et al.,2018).

Εργασιακό Περιβάλλον: θεωρείται ζωτικής σημασίας εντός του οργανισμού, αφενός γιατί συνδέεται σημαντικά με την εργασιακή ικανοποίηση των ατόμων και αφετέρου γιατί οι ίδιοι οι εργαζόμενοι αποζητούν ένα άνετο φυσικό εργασιακό περιβάλλον, το οποίο θα μπορέσει να συντελέσει ως παράγοντας στη ενίσχυση ενός θετικότερου επιπέδου εργασιακής ικανοποίησης. Εν αντιθέσει, η έλλειψη ευνοϊκών συνθηκών φυσικού εργασιακού περιβάλλοντος επιφέρει ένα αρνητικό αντίκτυπο στο επίπεδο της ψυχοσωματικής ευημερίας των εργαζομένων. Οι εν λόγω παράγοντες που συντελούν στη διαμόρφωση των συνθηκών του περιβάλλοντος είναι: οι ώρες εργασίας, η θερμοκρασία, ο εξαερισμός, ο θόρυβος, η υγιεινή, ο φωτισμός και οι πόροι. Η επικράτηση δυσχερών συνθηκών εργασίας επιφέρουν αρνητικά επίπεδα επιδόσεων μεταξύ των εργαζομένων, εφόσον η επιτέλεση του έργου τους θα πρέπει να συνοδεύεται από την προαγωγή ενός εργασιακού περιβάλλοντος που θα έχει κύριο γνώμονα και προτεραιότητα την εγκαθίδρυση της ψυχοσωματικής τους ηρεμίας (Qasim et al., 2012).

Παρατηρήθηκε δε ότι τα περισσότερα άτομα σε ακραίες εργασιακές συνθήκες (ιδιαίτερος ευνοϊκές ή ιδιαίτερος άσχημες) συμπεριφορικά αντιδρούν είτε αγνοώντας πλήρως είτε λαμβάνοντας ως δεδομένο το υπάρχον εργασιακό διαμορφωτικό πλαίσιο. Εντούτοις, δεν συμβαίνει το ίδιο όταν η διοίκηση του εκάστοτε οργανισμού δεν αναγνωρίζει ή δεν εκτιμά τον κόπο, την προσπάθεια ή το παραγόμενο έργο τους. Σε αυτή την περίπτωση οι εργαζόμενοι χρησιμοποιούν ως όπλο τις κακές εργασιακές συνθήκες με σκοπό να αντιταχθούν απέναντι στον άδικο αυτό χειρισμό εκ μέρους της διοίκησης (Qasim et al., 2012).

Ανταμοιβή και Οφέλη: Η ανταμοιβή και η αναγνώριση των εργαζομένων συντελεί στην υψηλή ικανοποίησή τους. Η ανταμοιβή εκφρασμένη σε χρηματική ή ακόμη και μη χρηματική μορφή, επηρεάζει το επίπεδο τόσο της ικανοποίησης όσο και της παρακίνησής τους. Όσο αφορά στην αναγνώριση μπορεί να εκφραστεί μέσω διαφόρων μορφών απέναντι στους εργαζόμενους, όπως της έγκρισης ή της εκτίμησης με γνώμονα το έργο και τις ικανότητές τους. Μπορεί να έχει τη μορφή μιας οποιασδήποτε έκφρασης θετικής ενθαρρυντικής κίνησης αναφορικά με τα εργασιακά επιτεύγματα μιας ομάδας ή ενός εργαζομένου εξατομικευμένα (Kaushik et al., 2018).

Από τις προαναφερθείσες έννοιες, ως καθοριστικής σημασίας προβάλλει η αμοιβή για την οποία επιβάλλεται να γίνει πιο εκτενής πραγμάτευση. Οι εργαζόμενοι αναμένουν ένα συγκεκριμένο επίπεδο μισθού και ανταμοιβών σε σχέση με την συμβολή τους στον οργανισμό. Οι οικονομικές αποδοχές παρότι μπορεί να αποτελούν μεγάλο κίνητρο για τους περισσότερους εργαζόμενους σε πρώιμο στάδιο ένταξης τους σ' έναν οργανισμό, με την πάροδο του χρόνου χάνουν τη δυναμική τους. Ο ρόλος κλειδί που παίζει η αμοιβή είναι η προσέλκυση και η διατήρηση των εργαζομένων στον εκάστοτε οργανισμό, γεγονός που θεωρείται κύριας σημασίας στο σημερινό εργασιακό περιβάλλον που διέπεται από αστάθεια, αβεβαιότητα, πολυπλοκότητα και ασάφεια (VUCA Environment). Ωστόσο, στις ανεπτυγμένες χώρες οι παροχές και τα πακέτα εργαζομένων λαμβάνουν μεγάλο μέρος του

οργανωσιακού κόστους. Τα Οφέλη των εργαζομένων ανέρχονται στο 40% περίπου του συνολικού πακέτου αποδοχών. Διαπιστωτικά προκύπτει ότι με την πάροδο των χρόνων, τα οφέλη των εργαζομένων έχουν αυξηθεί σε αξία, σημασία και εύρος (Kaushik et al.,2018).

Μάθηση και Ανάπτυξη: Η ύπαρξη και ραγδαία εξέλιξη εννοιών όπως ο ανταγωνισμός, η παγκοσμιοποίηση και το δυναμικό εργασιακό περιβάλλον συνέδραμαν, ώστε να αναδείξουν την αναγκαιότητα της μάθησης. Η ικανότητα της μάθησης αποτελεί κύριο χαρακτηριστικό όλων των ανθρώπων και ως έννοια εξελίσσεται και μεταβάλλεται στο πέρασμα του χρόνου. Αναφορικά με τους οργανισμούς, η μάθηση ως διαδικασία μπορεί να προσφέρει βελτίωση της παραγωγικότητας των εργαζομένων. Η μάθηση μπορεί να διακριθεί σε τυπική, άτυπη και συμπτωματική και η επίτευξη της στον εργασιακό χώρο, δύναται να πραγματοποιηθεί με πολλούς τρόπους και όχι μόνο μέσω των τυπικών προγραμμάτων εκπαίδευσης (Kaushik et al.,2018).

Ο Kaushik et al. (2018) αναφέρουν στην συστηματική τους ανασκόπηση "ότι η ειδική κατάρτιση των εργαζομένων έχει μεγαλύτερη επίδραση στην ικανοποίηση τους και ως εκ τούτου στην παραγωγικότητα τους. Η κατάρτιση επιδρά στην οργανωσιακή απόδοση και αυτό παρατηρείται ιδιαίτερα στους οργανισμούς που δίνουν την ευκαιρία στους εργαζόμενους να αναπτύξουν τις δεξιότητες τους, έχοντας ως αποτέλεσμα την αύξηση της εργασιακής τους ικανοποίησης. Ευρύτερα παρατηρείται μια ισχυρή θετική συσχέτιση μεταξύ της κατάρτισης και της εργασιακής ικανοποίησης.

Προαγωγή: Σύμφωνα με την μελέτη του Qasim et al. (2012) οι περισσότεροι ερευνητές συναινούν στο ότι υπάρχει δυνατής φύσεως σύνδεση μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης και των ευκαιριών για προαγωγή. Η Θετική σχέση μεταξύ των δύο παραγόντων, εξαρτάται από την αντίληψη που έχουν οι εργαζόμενοι περί ισότητας. Παρατηρήθηκε ακόμη ότι ο βαθμός προαγωγής σχετίζεται σε ισχυρότερο επίπεδο με την εργασιακή ικανοποίηση, συγκριτικά με την αναγνώριση και τα επιτεύγματα των εργαζομένων. Τέλος, η διοίκηση του εκάστοτε οργανισμού θα πρέπει να κατανοήσει ότι η προαγωγή αποτελεί ένα εργαλείο θετικής παρακινητικής φύσεως, αποσκοπώντας στην εξασφάλιση επίτευξης οργανωσιακών στόχων υψηλότερου επιπέδου από την πλευρά των εργαζομένων (Quasim et al., 2012).

Φόρτος Εργασίας: ορίζεται ως το σύνολο των καθηκόντων που διανέμονται σ' ένα άτομο σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα. Γενικά, ως όρος αναφέρεται στην ένταση των εργασιακών καθηκόντων. Σύμφωνα με την ανασκόπηση του Hee et al. (2020), ένα ευρύ σύνολο ερευνών αναφέρει ότι ο μεγάλος φόρτος εργασίας και η μεγάλου όγκου εργασία διοικητικής φύσεως μπορούν να επιφέρουν δυσαρέσκεια στους εργαζόμενους. Αντιστρόφως οι ίδιοι παράγοντες μπορούν να λειτουργήσουν ως

ενισχυτές. Πιο συγκεκριμένα, η μείωση του εργασιακού φόρτου αυξάνει την εργασιακή ικανοποίηση μεταξύ των εργαζομένων. Στην εν λόγω σχέση έχει αποδειχθεί ερευνητικά ότι όσο χαμηλότερος είναι ο όγκος εργασίας, τόσο υψηλότερη είναι η τιμή της εργασιακής ικανοποίησης. Στην αντίθετη περίπτωση παρατηρείται ότι η αύξηση του φόρτου εργασίας, μπορεί να οδηγήσει δυνητικά το προσωπικό σε χαμηλή αποδοτικότητα και δυσαρέσκεια αναφορικά με την εργασία του (Hee et al.,2020).

Μια πληρέστερη και εναργέστερη εικόνα για την εργασιακή ικανοποίηση θα μπορούσε να προκύψει από την παρουσίαση των βασικών θεωριών σχετικά με την εργασιακή ικανοποίηση.

### **3.3 Πραγμάτευση Βασικών Θεωριών Εργασιακής Ικανοποίησης**

Έπειτα από τη διαδικασία της βιβλιογραφικής ανασκόπησης παρακάτω ακολουθούν οι κυριότερες επικρατούσες θεωρίες εργασιακής ικανοποίησης και είναι οι εξής:

#### ***3.3.1 Η Θεωρία Καθορισμού Στόχων***

Σύμφωνα με τον Salaman et al (2005), η παρούσα θεωρία προτάθηκε και εγκαθιδρύθηκε το 1968 από τον Edwin Locke και ουσιαστικά αναφέρεται στην θεσμοθέτηση των στόχων από την πλευρά του ίδιου του εργαζόμενου, καθότι οι εν λόγω στόχοι αποτελούν παρακινητικό λόγο για τον εργαζόμενο, ώστε να αποδώσει στον μέγιστο βαθμό.

Ωστόσο, ο Salaman et al (2005) τονίζουν ότι η πρακτική εφαρμογή της παρούσας θεωρίας απαιτεί ένα σύνολο απαιτούμενων δεξιοτήτων, οι οποίες περιλαμβάνουν τη δυνατότητα εμπλοκής των εργαζομένων στη διαδικασία αμοιβαίας στοχοθέτησης, την διευθέτηση και αποσαφήνιση των προσδοκιών αναφορικά με τον εργασιακό ρόλο που επιτελεί ο καθένας στα πλαίσια λειτουργίας του εκάστοτε οργανισμού και την παροχή συχνής ανατροφοδότησης σχετικά με την εργασιακή απόδοση. Απαιτούνται δε, ενέργεια και χρόνος για την παροχή των αντίστοιχων κινήτρων απόδοσης, τη διαχείριση των διαδικασιών, την παροχή κατάλληλων/ διαθέσιμων πόρων και την απαιτούμενη εργασιακή εκπαίδευση.

Κύρια αρχή σ' αυτή τη θεωρία όπως αναφέρουν χαρακτηριστικά οι Salaman et al (2005), είναι η αλληλεπίδραση ανθρώπου με άλλον άνθρωπο μέσω ενός

παρεχόμενου εξατομικευμένου υποστηρικτικού και ενθαρρυντικού χαρακτήρα πλαισίου με επίκεντρο τον κάθε εργαζόμενο.

Σύμφωνα ακόμη με τον Sabir et al (2012), η απόδοση αποτελεί κύριο παράγοντα με πολλαπλό χαρακτήρα, ο οποίος αποσκοπεί στην επίτευξη των αποτελεσμάτων που συνδέονται σημαντικά με προκαθορισμένους οργανωσιακούς στόχους.

Εντούτοις, σύμφωνα με τον Ταίωο (2010) στην επίτευξη των εργασιακών στόχων από την σκοπιά των εργαζομένων σ' αυτού τους είδους τη θεωρία, καθοριστικό στόχο διαδραματίζει η δημιουργία ενός εργασιακού περιβάλλοντος που θα διέπεται από άνεση, ελκυστικότητα και ικανοποίηση, παρακινώντας παράλληλα τους εργαζόμενους ώστε να έχουν την αίσθηση της υπερηφάνειας και του σκοπού σε σχέση με αυτό που κάνουν. Τέλος, όπως χαρακτηριστικά αναφέρει στην ερευνά του ο Ταίωο (2010), ο τρόπος δημιουργίας του εργασιακού περιβάλλοντος, επηρεάζει σημαντικά τον τρόπο που αισθάνονται οι άνθρωποι την απόδοσή τους και τη διαδικασία δέσμευσής τους απέναντι στην εργοδοσία, καθώς και της νέας παραγόμενης γνώσης που πρόκειται να ανακύψει μέσα από τα πλαίσια λειτουργίας του οργανισμού.

### ***3.3.2 Η Θεωρία Προσδοκιών του Vroom***

Η συγκεκριμένη θεωρία υποστηρίζει ότι η ισχύς μιας τάσης να ενεργήσει το άτομο μ' ένα καθορισμένο τρόπο, εξαρτάται από τη δύναμη της προσδοκίας ότι η εν λόγω πράξη, θα ακολουθείται από ένα δεδομένο αποτέλεσμα και από την ελκυστικότητα του, που το κάνουν να φαίνεται απλό. Ακόμη, βάσει των παραπάνω ο εργαζόμενος έχει τη δυνατότητα της παρακίνησης, ώστε να αποδώσει καλύτερα και επικεντρώνεται στην ύπαρξη της πεποίθησης ότι η εν λόγω καλύτερη απόδοση μπορεί να οδηγήσει σε μια αντίστοιχη αξιολόγηση και να επιφέρει ως αποτέλεσμα την πραγματοποίηση των προσωπικών του στόχων με τη μορφή κάποιου είδους ανταμοιβής. Η επικέντρωση της θεωρίας βρίσκεται στην ύπαρξη τριών κύριων σχεσιακών σχημάτων. Πρώτο στη σχέση μεταξύ των προσπαθειών και της απόδοσης, δεύτερον στην σχέση απόδοσης και ανταμοιβής και τρίτον στη σχέση ανταμοιβής και προσωπικών στόχων (Salaman et al., 2005).

Ο Salaman et al. (2005) αναφέρει στη συνέχεια ότι η θεωρία βασίζεται στην υπόθεση ότι τα άτομα προσαρμόζονται συμπεριφορικά στα πλαίσια του οργανισμού, βάσει της αναμενόμενης ικανοποίησης των πολύτιμων στόχων που οι ίδιοι έχουν θέσει. Προϋπόθεση πρακτικής εφαρμογής της παρούσας θεωρίας είναι η κοινή πορεία των στόχων και των αξιών από την πλευρά των εργαζομένων με την αποστολή και το όραμα του οργανισμού. Το γεγονός αυτό μπορεί να συντελέσει στη παραγωγή και διατήρηση ενός υψηλού επίπεδου κινήτρων. Κατ' επέκτασιν, δυνητικά μπορεί να επέλθει υψηλότερο επίπεδο παραγωγικότητας, βελτίωση της εργασιακής απόδοσης,

μείωση για την πιθανότητα ύπαρξης χαμηλού ηθικού των εργαζομένων, ενθάρρυνση ως προς τη διαδικασία της παραγωγής και ευρύτερα την ενστάλαξη μιας θετικής στάσης κατά την διάρκεια δυσχερών περιόδων.

### ***3.3.3 Η Θεωρία Ιεραρχίας των Αναγκών του Maslow***

Σύμφωνα με τη μελέτη του Ramlall (2004) ο Abraham Maslow ερμηνεύει την ανάγκη ως ένα είδος έλλειψης φυσιολογικής ή ψυχολογικής υπόστασης όπου το άτομο διακατέχεται από την επιθυμία να την ικανοποιήσει. Επιπροσθέτως, παρατηρήθηκε ότι η ανάγκη μπορεί να επιφέρει εντάσεις, οι οποίες με τη σειρά τους επηρεάζουν την εργασιακή στάση και συμπεριφορά. Η θεωρία του Maslow οικοδόμησε τη βάση της στον ορισμό της ανάγκης, καθότι τα άτομα παρακινούνται από ένα ευρύ και ποικίλο σύνολο αναγκών. Άξιο αναφοράς θεωρείται ότι οι ανάγκες αυτές διαφοροποιούνται μεταξύ τους ως προς τη φύση τους και κατέχουν μια συγκεκριμένη ιεραρχική σειρά ως προς την επιτακτικότητα της ικανοποίησής τους.

Το άτομο ξεκινά από την βάση της ιεραρχικής πυραμίδας του Maslow, συνεπώς σε πρώιμο στάδιο θα πραγματοποιηθεί προσπάθεια κάλυψης των βασικών αναγκών, όπως της εύρεσης τροφής, καταλύματος κτλ. Έπειτα το άτομο μεταβαίνει στην εκπλήρωση του δεύτερου σταδίου αναγκών της πυραμίδας, οι οποίες έχουν ως σημείο αναφοράς την ασφάλεια. Στον εργασιακό χώρο η αναφορά στις ανάγκες ασφάλειας μπορεί να περιλαμβάνει την φυσική προστασία (π.χ. ειδικά προστατευτικά ρούχα), όπως επίσης την προστασία ενάντια της ανεργίας ή την απώλεια εισοδήματος, λόγω ασθενείας ή άλλων πιθανών παραγόντων. Έπεται το στάδιο ικανοποίησης των κοινωνικών αναγκών, το οποίο αφορά στο αίσθημα του ανήκειν και την εκδήλωση του συναισθήματος της αγάπης, στοιχεία από τα οποία διακατέχονται οι περισσότεροι άνθρωποι (π.χ. ανάγκη για συναδελφική υποστήριξη, πνεύμα ομαδικότητας, επικοινωνία κτλ). Στο προτελευταίο στάδιο της πυραμίδας βρίσκεται η ανάγκη για εκτίμηση, η οποία σχετίζεται με την αναγνώριση μέσω μιας καλής δουλειάς, αλλά ευρύτερα αφορά στην επιθυμία του ατόμου για έκφραση εκτίμησης και σεβασμού από την πλευρά των άλλων. Στο τελευταίο στάδιο (στην κορυφή της πυραμίδας) βρίσκεται η ανάγκη για αυτοπραγμάτωση και αφορά στον τρόπο που οι άνθρωποι σκέπτονται τον εαυτό τους, αναφέρεται δε ότι συχνά μετριέται μέσω του βαθμού επιτυχίας ή/και πρόκλησης της εργασίας (Ramlall, 2004).

Τέλος, σύμφωνα με τον Ramlall (2004) η φιλοσοφία του μοντέλου Maslow είναι σαφής στον κόσμο των οργανισμών και αφορά στη δυνατότητα της εκάστοτε διοίκησης να διαβλέπει σε ποιο επίπεδο αναγκών βρίσκεται ο κάθε εργαζόμενος, με σκοπό την απόφαση και το καθορισμό των κατάλληλων ανταμοιβών αναλογικά πάντα με το αντίστοιχο επίπεδο.



### 3.3.4 Η Θεωρία Παρακίνησης του Frederick Hertzberg

Ο Hertzberg μέσω της οργανωσιακής του θεωρίας, συμπεραίνει ότι ένα σύνολο καθορισμένων παραγόντων στον εργασιακό χώρο επιφέρουν ικανοποίηση στους εργαζόμενους, ωστόσο σε περίπτωση απουσίας αυτών των παραγόντων δεν παρατηρείται ούτε δυσαρέσκεια ούτε ικανοποίηση. Το σύνολο των παρακινητικών αυτών εργασιακών παραγόντων μπορεί να μεταβληθεί κατά τη διάρκεια της ζωής των ατόμων, όμως κατά τον Hertzberg ο μόνος αμετάβλητος παράγοντας για τον ίδιο θεωρείται ο σεβασμός. Στη συνέχεια υπήρξε διάκριση των παραγόντων σε παρακινητικούς (π.χ. εργασία με προκλήσεις, αναγνώριση, υπευθυνότητα), οι οποίοι επιφέρουν θετική ικανοποίηση στους εργαζόμενους και σε παράγοντες υγιεινής (π.χ. φύση εργασίας, ασφάλεια στην εργασία, πρόσθετες εργασιακές παροχές). Η παρούσα θεωρία ονομάζεται «θεωρία κινήτρων- υγιεινής» ή/και «Θεωρία διπλού παράγοντα» (Hertzberg, 1965).

Βάσει αυτής ο Hertzberg (1965) αναλύει τις τέσσερις κύριες περιπτώσεις που θα μπορούσαν να προκύψουν εντός του οργανισμού και αφορούν το σχεσιακό πλαίσιο μεταξύ των δύο παραγόντων και της εργασιακής ικανοποίησης:

- 1) Υψηλά επίπεδα παρακίνησης/ Υψηλά επίπεδα υγιεινής: Τέλεια επίπεδα ικανοποίησης/ Παρακινημένοι εργαζόμενοι.
- 2) Υψηλά επίπεδα παρακίνησης/ Χαμηλά επίπεδα υγιεινής: Παρακινημένοι εργαζόμενοι που αγαπούν την εργασία τους, αλλά διακατέχονται από πολλά παράπονα.
- 3) Χαμηλά επίπεδα παρακίνησης/ Υψηλά επίπεδα υγιεινής: Βαριεστημένοι εργαζόμενοι/ Κίνητρο μόνο η ώρα της πληρωμής.
- 4) Χαμηλά επίπεδα παρακίνησης/ Χαμηλά επίπεδα υγιεινής: Η απόλυτη έννοια βαριεστημένων/ δυσαρεστημένων εργαζόμενων.

Τέλος η θεωρία του Hertzberg απέδειξε ότι τα άτομα θα καταβάλουν προσπάθεια επίτευξης των στόχων υγιεινής εντός του οργανισμού δραστηριοποίησης τους, έχοντας ως κίνητρο την εξάλειψη της δυσαρέσκειας που αισθάνονται χωρίς την ύπαρξη επιδιωκόμενων. Ωστόσο, μετά την εκπλήρωσή τους, το αίσθημα ικανοποίησης θα εξαλειφθεί ιδιαίτερος σύντομα. Σε προγενέστερες, αλλά και σύγχρονες εποχές οι οργανισμοί που διοικούνται εσφαλμένα και κακότερα, αδυνατούν να κατανοήσουν ότι τα άτομα δεν παρακινούνται μόνον μέσω της εκπλήρωσης των αναγκών υγιεινής εντός του χώρου εργασίας, αλλά παρακινούνται από του παράγοντες που ο Hertzberg προσδιόρισε ως πραγματικά κίνητρα και αυτά είναι η προαγωγή, η επίτευξη, η ανάπτυξη κτλ. Τα παρόντα κίνητρα αντιπροσωπεύουν ένα βαθύτερο επίπεδο σημαντικότητας ως προς τις έννοιες της νοηματοδότησης και εκπλήρωσης για τους εργαζόμενους (Hertzberg, 1965).

### 3.3.5 *McGregor Θεωρία X & Θεωρία Y*

Ο McGregor (1960) επικεντρώθηκε στη διάκριση της απαισιόδοξης θεωρίας X των εργαζομένων και την αισιόδοξη Θεωρία Y αντίστοιχα. Στη δημιουργία των προαναφερόμενων θεωριών έλαβε υπόψιν υποθέσεις που συνδέονται αμιγώς με την ανθρώπινη φύση και τα είδη εκδήλωσης των συμπεριφορών της.

Ως προς την ανάλυση και ερμηνεία παρατηρήθηκε ότι η θεωρία X περικλείει τα άτομα που δεν τους αρέσει η εργασία και αν είχαν τη δυνατότητα θα την απέφευγαν στον μεγαλύτερο δυνατό βαθμό. Ακόμη, τα εν λόγω άτομα χαρακτηρίζονται από ένα σύνολο μικρών ή ανύπαρκτων φιλοδοξιών, αποφεύγοντας συνάμα τις ευθύνες και προτιμώντας να καθοδηγούνται από άλλα άτομα εντός του οργανισμού. Πέραν αυτών των χαρακτηριστικών αποζητούν σε ανεπτυγμένο βαθμό το αίσθημα της ασφάλειας. Αναφορικά με τους εργαζόμενους της θεωρίας X και με σκοπό την επίτευξη των οργανωσιακών στόχων, υιοθετείται ως μέσον διαχείρισης ένα είδος συστήματος που βασίζεται στον εξαναγκασμό, στον έλεγχο, ακόμη και την τιμωρία. Αναφέρεται δε ότι τα διάφορα είδη ανταμοιβών για την εν λόγω συνομοταξία εργαζομένων, μπορεί να αποτελέσουν δημοφιλές κίνητρο ως προς την επίτευξη των οργανωσιακών στόχων. Εντούτοις, στην θεωρία Y οι εργαζόμενοι δεν αποφεύγουν την εργασία, αλλά ανταποκρίνονται στις ευνοϊκά διαμορφωμένες συνθήκες του εργασιακού περιβάλλοντος και στους αντίστοιχες πολιτικές εργασίας. Τέλος, ένα μεγάλο είδος πρόκλησης από την σκοπιά της διοίκησης για τους εργαζόμενους της θεωρίας Y, είναι να δημιουργήσει ένα εργασιακό περιβάλλον ή μια κουλτούρα, όπου θα αποτελέσει μέρος ανάδειξης και ανάπτυξης της δημιουργικότητάς τους (McGregor, 1960).

Εν συνεχεία, για την διευκόλυνση των συμπερασμάτων και των προτάσεων που θα παρατεθούν στο τέλος της παρούσης εργασίας, κρίνεται σκόπιμο να παρατεθεί μια ενότητα στην οποία παρουσιάζονται τα μέχρι τώρα δεδομένα αναφορικά με την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων και του σχεσιακού πλαισίου μεταξύ εργασιακής ικανοποίησης και διαχείρισης συγκρούσεων.

### **3.4 Βιβλιογραφική επισκόπηση αναφορικά με την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων και του σχεσιακού πλαισίου μεταξύ Εργασιακής Ικανοποίησης & Διαχείρισης Συγκρούσεων**

Η εργασιακή ικανοποίηση έχει αποτελέσει αντικείμενο ευρείας επιστημονικής διερεύνησης μέσα στα πλαίσια παρατήρησης, καταγραφής και βελτίωσης της οργανωσιακής συμπεριφοράς και λειτουργίας μεταξύ των εργαζομένων. Ως παράγοντας έχει διερευνηθεί τόσο σε εθνική, όσο και σε διεθνή βάση, αλλά συνάμα και σε σχέση με άλλους οργανωσιακούς παράγοντες που καθορίζουν το λειτουργικό πλαίσιο του εκάστοτε οργανισμού. Στο παρόν υποκεφάλαιο, θα αναλυθούν τα κυριότερα ευρήματα μελετών μεμονωμένα για τον παράγοντα της εργασιακής ικανοποίησης και των διαστάσεών της, αλλά και την σχέση της με τη διαχείριση των συγκρούσεων αντίστοιχα.

Σε εθνική ερευνά με πληθυσμό αναφοράς εργαζόμενους ιατρούς (N=113) καταγράφηκε ότι οι περισσότεροι συμμετέχοντες ήταν γυναίκες (54%) με μέσο όρο ηλικίας τα 33,4 έτη. Αναφορικά με τις μελετώμενες διαστάσεις της εργασιακής ικανοποίησης σημαντική θεωρήθηκε κατά βάση η φύση της εργασίας, καθότι επέφερε υψηλή εργασιακή ικανοποίηση στους συμμετέχοντες. Ωστόσο, στον εν λόγω παράγοντα παρατηρήθηκε ένα είδος φυλετικής διαφοράς και πιο συγκεκριμένα αυτή έγκειται στο γεγονός ότι οι γυναίκες δηλώσανε πιο ικανοποιημένες (16,7) συγκριτικά με τους άνδρες (16,3). Παρόλα αυτά, χειρότερη διάσταση βάσει των διαμορφωμένων τιμών ήταν αυτή της αμοιβής, ανεξάρτητα από τον φυλετικό παράγοντα. Το επίπεδο δε της συνολικής τιμής από την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων ήταν της τάξεως του 100,4, το οποίο εκδηλώνει δυσαρέσκεια ως προς το εργασιακό περιβάλλον δραστηριοποίησης τους (Roditis et al., 2019).

Σε αντίστοιχη πρόσφατη έρευνα διεξαχθείσα το 2022 σε ιατρονοσηλευτικό προσωπικό (N= 3.278) με σημείο αναφοράς Ελληνικά δημόσια νοσοκομεία, παρατηρήθηκε αναφορικά με τα κοινωνιοδημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων ότι οι περισσότεροι ήταν γυναίκες (81,33%), με τους περισσότερους να εντάσσονται στην ηλικιακή κλίμακα 44-55 ετών και την πλειοψηφία αυτών αντίστοιχα να είναι απόφοιτοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης (59,55%). Αναφορικά με την εργασιακή ικανοποίηση επισημάνθηκε ότι η συνολική τιμή της είναι μέτρια (3.33 στα 6), ενώ όσον αφορά τις επιμέρους διαστάσεις της, αυτές που επιφέρουν την υψηλότερη εργασιακή ικανοποίηση με διαδοχική σειρά ήταν αυτή της εποπτείας-επίβλεψης (4.66), ακολουθεί η φύση της εργασίας (4.34) και στο τέλος είναι η σχέση

με τους συναδέλφους (4.35). Οι χαμηλότερες τιμές ικανοποίησης καταγράφηκαν στη διάσταση της αμοιβής και της προαγωγής αντίστοιχα (Karaferis et al., 2022).

Σημαντικά θεωρούνται ακόμη τα αποτελέσματα παρόμοιας έρευνας πραγματοποιηθείσας κατά τη διάρκεια της πανδημίας Covid-19 σε Ιατρονοσηλευτικό προσωπικό (N=228) που εργαζόταν σε νοσοκομείο του Νεπάλ. Όσον αφορά τα κοινωνιοδημογραφικά χαρακτηριστικά, οι περισσότεροι εκ των συμμετεχόντων ήταν γυναίκες (77,6%), υπαγόntonταν στην ηλικιακή κλάση 19 έως 30 έτη (82,9%) και είχαν εργασιακή εμπειρία 1 έως 5 έτη (86%). Σχετικά με τις διαστάσεις ικανοποίησης παρατηρήθηκε ότι οι υψηλότερες τιμές παρουσιάστηκαν στην φύση της εργασίας, στις σχέσεις με τους συναδέλφους και στην εποπτεία-επίβλεψη, κατέχοντας μάλιστα κοινό ποσοστό ικανοποίησης που ήταν της τάξεως του 70,8 %. Αντιθέτως, τα χαμηλότερα επίπεδα ικανοποίησης παρατηρήθηκαν στις πρόσθετες παροχές και στις ενδεχόμενες ανταμοιβές με αντίστοιχο κοινό ποσοστό της τάξεως του 54,2 %. Αναφορικά με τη συνολική ικανοποίηση σημειώνεται ότι μόνον το 18% του ιατρονοσηλευτικού προσωπικού δήλωσε ικανοποιημένο από την εργασία του κατά τη διάρκεια της Πανδημίας Covid-19 (Sharma et al., 2023).

Σε έρευνες που διεξήχθησαν σε εργασιακά περιβάλλοντα παρεμφερούς αντικειμένου παρατηρήθηκαν ομοιότητες στα ευρήματα σχετικά με την εργασιακή ικανοποίηση, τις διαστάσεις της και τα κοινωνιοδημογραφικά χαρακτηριστικά. Ειδικότερα, στην έρευνα του ο Tsounis et al. (2017) με πληθυσμό αναφοράς τους εργαζόμενους στη θεραπεία εξαρτησιογόνων ουσιών (N=239) παρατήρησαν ότι οι περισσότεροι εκ των εργαζομένων ήταν γυναίκες (64%), ανήκαν στην ηλικιακή κλάση 40 έως 49 έτη (45,2 %), ενώ στην πλειοψηφία τους αντίστοιχα ήταν κάτοχοι Μεταπτυχιακού διπλώματος σπουδών. Αναφορικά με την εργασιακή ικανοποίηση και τις επιμέρους διαστάσεις, παρατηρήθηκε ότι η μέση συνολική τιμή ήταν της τάξεως του 90,79, που ερμηνεύεται ως δυσαρέσκεια των εργαζομένων για το περιβάλλον εργασίας τους, ενώ οι επικρατέστερες διαστάσεις που φανερώνουν υψηλή ικανοποίηση από την συντριπτική πλειοψηφία ήταν αυτή του εργασιακού περιβάλλοντος (85,8%), ακολουθεί η σχέση με τους συναδέλφους (80,8%) και τέλος η εποπτεία-επίβλεψη (77,8%). Οι παράγοντες που εκφράζουν μεγαλύτερη δυσαρέσκεια αντιστοίχως από την πλειονότητα των εργαζομένων ήταν της αμοιβής (77%), των ευκαιριών εξέλιξης (69,9%) και των πρόσθετων παροχών (60,3%). Εν συνεχεία, σε μεταγενέστερη έρευνα τους οι Tsounis & Sarafis (2018), με ίδιο πληθυσμό αναφοράς εργαζομένων και οργανωσιακού περιβάλλοντος, παρατήρησαν για ακόμη μια φορά ότι η πλειοψηφία του δείγματος ήταν γυναίκες (64%), ανήκαν στην ηλικιακή ομάδα 40 έως 50 έτη (45,2%), ενώ εκπαιδευτικά η πλειοψηφία ήταν απόφοιτοι τριτοβάθμιας. Όσον αφορά την ικανοποίηση από την εργασία, παρατηρήθηκε ότι ο μεγαλύτερος μέσος όρος ανήκε στην φύση της εργασίας (18,8), ενώ ο μικρότερος στην αμοιβή (9,5). Τέλος, ο μέσος όρος της συνολικής ικανοποίησης των εργαζομένων ήταν 128,3, ο οποίος υποδηλώνει αβεβαιότητα αναφορικά με τον παράγοντα της εργασιακής ικανοποίησης.

Πέραν του υγειονομικού εργασιακού περιβάλλοντος, ενδιαφέρον παρουσιάζει και η οπτική των εργαζομένων στον τομέα της εκπαίδευσης σχετικά με την ικανοποίηση τους από την εργασία, καθότι έχει καταγραφεί ένας σημαντικός αριθμός μελετών. Σε συγχρονική μελέτη που αφορά σε Έλληνες καθηγητές της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης (N=177), παρατηρήθηκε ότι οι περισσότεροι ήταν άνδρες (54,8%), ανήκαν στην ηλικιακή ομάδα 41 έως 45 έτη (27,7%), ενώ σχεδόν παραπάνω από τους μισούς ήταν απόφοιτοι τριτοβάθμιας (50,8%). Παρατηρήθηκε ακόμη ότι οι καθηγητές δευτεροβάθμιας ήταν αρκετά ικανοποιημένοι με την φύση της εργασίας και την εποπτεία-επίβλεψη, ενώ εξέφρασαν τη δυσαρέσκεια τους αναφορικά με τις διαστάσεις της επικοινωνίας εντός του σχολείου και της αμοιβής που λαμβάνουν (Lavidas et al., 2019). Σε προγενέστερη έρευνα Καθηγητών δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης (N=351) σε σχολεία της Λιθουανίας, παρατηρήθηκε ότι οι περισσότεροι ήταν γυναίκες (88,3%), με μέσο όρο ηλικίας τα 45,2 έτη, με την πλειοψηφία δε αυτών να δηλώνουν έγγαμοι (79,5%). Πέραν των δημογραφικών χαρακτηριστικών σχετικά με τις διαστάσεις της εργασιακής ικανοποίησης καταγράφηκε ότι κύρια διάσταση ικανοποίησης ήταν η σχέση με τους συναδέλφους (19,7), έπεται η εποπτεία-επίβλεψη (19,3), η επικοινωνία (18,5%) και τέλος η φύση της εργασίας (18,4). Αντιθέτως οι παράγοντες που σχετίζονται με την εκδήλωση χαμηλού μέσου όρου ικανοποίησης ήταν οι συνθήκες λειτουργίας (10,9), οι πρόσθετες παροχές (12,8) και η αμοιβή με μέσο όρο 13,8 (Astrauskaitė et al., 2011).

Αντιστοίχως σε προγενέστερη συγχρονική μελέτη σε δάσκαλους πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης (N=188) καταγράφηκε ότι το 78,7 % ήταν γυναίκες, το 61,7 % των συμμετεχόντων αντιστοίχως ήταν παντρεμένοι, ενώ το μεγαλύτερο μέρος του δείγματος ανήκε στο ηλικιακό εύρος 31 έως 40 έτη (43,6%). Η μεγαλύτερη ικανοποίηση προήλθε από τη διοίκηση (Μέσος όρος: 20,6), ακολουθεί η διάσταση της σχέσης με τους συναδέλφους (19,96) και μετά η φύση της εργασίας (18,54). Η μικρότερη μέση τιμή, παρατηρήθηκε στη διάσταση της αμοιβής (6,41) και των πρόσθετων παροχών (10,47). Τέλος, η μέση τιμή της συνολικής ικανοποίησης από την εργασία ήταν της τάξεως του 129,22, γεγονός που δηλώνει αβεβαιότητα αναφορικά με την εργασιακή ικανοποίηση από την σκοπιά των εργαζομένων (Saiti & Papadopoulos, 2015).

Εν συνεχεία, παρατηρήθηκε η πραγματοποίηση ερευνών με σημείο αναφοράς τους εργαζόμενους που υπάγονται στην τριτοβάθμια βαθμίδα εκπαίδευσης. Αναλυτικότερα, στο Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Δυτικής Μακεδονίας, μελετήθηκε το πλαίσιο ικανοποίησης των διοικητικών υπαλλήλων (N= 112). Χαρακτηριστικά διεφάνη ότι η συνολική ικανοποίηση απορρέουσα από την εργασία για τους περισσότερους συμμετέχοντες ήταν ουδέτερη (47,3%). Όσον αφορά την ικανοποίηση των επιμέρους παραγόντων, το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος (80,4%) δήλωσε ευχαριστημένο από την εποπτεία-επίβλεψη του οργανισμού, ακολουθεί η φύση της εργασίας (76,8%) και η σχέση με τους συναδέλφους (70,5%) αντίστοιχα. Εντούτοις, οι εργαζόμενοι, δηλώνουν ιδιαίτερος δυσαρεστημένοι με το ύψος της αμοιβής τους (72,3%) και με τις προοπτικές προαγωγής τους (Panagiotopoulos et al., 2018). Σε πρόσφατη έρευνα διενεργηθείσα σε Πανεπιστήμιο

της Ινδίας καταγράφηκε ότι περισσότεροι εργαζόμενοι ήταν άνδρες (63,04%), παντρεμένοι (79,5 %) και με μέσο όρο ηλικίας τα 37,7 έτη. Αναφορικά με τους παράγοντες εργασιακής ικανοποίησης, παρατηρήθηκε ότι ενώ η φύση της εργασίας και η επίβλεψη-εποπτεία επηρεάζουν σημαντικά τη συνολική εργασιακή ικανοποίηση, οι πρόσθετες αμοιβές και οι συνθήκες λειτουργίας ασκούν ελάχιστη επιρροή. Τέλος, η πλειοψηφία του δείγματος δηλώνει ευχαρίστηση από την εργασία, εφόσον η τιμή της συνολικής ικανοποίησης των εργαζομένων εντάσσεται σε εύρος τιμών από 144 έως 219, ενώ μόλις το 23,9% δηλώνει ουδετερότητα/αβεβαιότητα βάσει της εκτιμώμενης καταγεγραμμένης τιμής αναφορικά με τον προαναφερόμενο παράγοντα (Singh et al.,2023).

Πέραν των παραπάνω στοιχείων που άπτονται σε συγκεκριμένους εργασιακούς τομείς, ο παράγοντας της εργασιακής ικανοποίησης έχει διερευνηθεί και στο ευρύτερο πλαίσιο του δημοσίου- ιδιωτικού τομέα αντίστοιχα. Πιο συγκεκριμένα, στο σύνολο των ερευνών παρατηρήθηκε ότι τα ευρήματα αναφορικά με τις διαστάσεις που επιφέρουν υψηλή ή αντίστοιχα ελάχιστη ικανοποίηση μεταξύ των εργαζομένων ήταν κοινής φύσεως (Sherelle, 2023; Prabhleen 2019; Mati & Fataciune, 2016; Batiou & Valakanos, 2013).

Σημαντική ακόμη θεωρείται η σχέση μεταξύ της διαχείρισης συγκρούσεων και της εργασιακής ικανοποίησης. Χαρακτηριστικά προέκυψε ότι το είδος διαχείρισης των συγκρούσεων στα πλαίσια λειτουργίας ενός οργανισμού επιδρά σημαντικά στη διαμόρφωση του παράγοντα της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων (Aditya & Setyawan, 2021 ; Mehrad, 2015). Άξιο αναφοράς κατά τους ερευνητές με αντικείμενο μελέτης την οργανωσιακή συμπεριφορά θεωρείται το εύρημα που επιβεβαιώνει την θεώρηση ότι το συνεργατικό στυλ διαχείρισης συγκρούσεων επιδρά θετικά και ενισχύει την εργασιακή ικανοποίηση των ατόμων (Mehrad, 2015; Choi,2013), εν αντιθέσει με το κυρίαρχο που επιδρά με αρνητικό τρόπο στον προαναφερόμενο παράγοντα (Choi, 2013).

Τέλος, σημαντικό σχεσιακό πλέγμα κατά την επιστημονική κοινότητα θεωρείται αυτό μεταξύ των επιπέδων εκδήλωσης συγκρούσεων και των διαστάσεων της εργασιακής ικανοποίησης. Πιο συγκεκριμένα, παρατηρήθηκε ότι όσοι εργαζόμενοι παρουσίαζαν υψηλά επίπεδα συγκρούσεων, ήταν λιγότερο ευχαριστημένοι με τη διάσταση της εργασίας, της αμοιβής, των ευκαιριών για προαγωγή και την εποπτεία-επίβλεψη. Αναφέρεται δε ότι η παρούσα σχέση ισχύει και αντιστρόφως (Kunaviktikul et al., 2000).

Το θεωρητικό υπόβαθρο, που παρουσιάστηκε στα τρία προηγούμενα κεφάλαια, απετέλεσε την βάση για την έδραση της επόμενης έρευνας που διεξήχθη στην Περιφέρεια Θεσσαλίας και κινήθηκε στα όρια του πλαισίου της διαχείρισης των συγκρούσεων στον εργασιακό τομέα, της ικανοποίησης των εργαζομένων και του πλέγματος αλληλεπίδρασης των δύο παραγόντων, κατά την Πανδημία του Covid-19. Ένα υπόβαθρο προορισμένο να λειτουργήσει ως γνώμονας και πρότυπο

επιβεβαίωσης και ανατροπής, καθώς και ως σκηνικό ανάδειξης πιθανών νέων δεδομένων στον εργασιακό μικρόκοσμο της συγκεκριμένης γεωγραφικής περιοχής.

## **Β' ΕΙΔΙΚΟ ΜΕΡΟΣ**

### **Κεφάλαιο 4<sup>ο</sup> : Ερευνητική Μεθοδολογία**

#### **4.1 Σκοπός , επιμέρους στόχοι & ερευνητικές υποθέσεις**

Βασικός σκοπός της παρούσας μελέτης είναι η διερεύνηση του τρόπου διαχείρισης των συγκρούσεων από την πλευρά των εργαζομένων κατά τη διάρκεια της πανδημίας, του παράγοντα της εργασιακής ικανοποίησης και της αιτιακής σχέσης μεταξύ των δύο διαστάσεων, με γεωγραφικό σημείο αναφοράς τους νομούς της Περιφέρειας Θεσσαλίας.

Οι επιμέρους στόχοι που απορρέουν από τον σκοπό της παρούσας έρευνας, είναι αυτοί που ακολουθούν παρακάτω:

- α) Η ανάδειξη των απόψεων από την πλευρά των εργαζομένων σχετικά με τους σημαντικότερους παράγοντες, που πυροδοτούν συγκρούσεις στον εργασιακό χώρο.
- β) Η καταγραφή και ο εντοπισμός του επικρατέστερου-καταλληλότερου τρόπου διαχείρισης των συγκρούσεων από την οπτική πλευρά του εργατικού δυναμικού.
- γ) Ο εντοπισμός της πιθανής σχέσης μεταξύ των κοινωνικοδημογραφικών χαρακτηριστικών του δείγματος με την συχνότητα εκδήλωσης συγκρούσεων, την επιλογή του τρόπου διαχείρισης αυτών και την ικανοποίηση αντίστοιχα των εργαζομένων.

Εν συνεχεία, ανακύπτουν οι παρακάτω ερευνητικές υποθέσεις:

- α) Η Ηλικιακή κλάση των εργαζομένων σχετίζεται τα επίπεδα και τους παράγοντες των συγκρούσεων και της ικανοποίησης στο εργασιακό χώρο.
- β) Το φύλο σχετίζεται με τα επίπεδα και τους αντίστοιχους παράγοντες συγκρούσεων, όπως επίσης και με την εργασιακή ικανοποίηση των συμμετεχόντων.



γ) Τα επίπεδα των συγκρούσεων, οι παράγοντες αυτών και η διάσταση ικανοποίησης επηρεάζονται από τα εργασιακά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων.

δ) Συμμετέχοντες με υψηλότερο επίπεδο συγκρούσεων στον χώρο εργασίας εμφανίζουν χαμηλότερο επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης.

## **4.2 Ο «υπό μελέτη» πληθυσμός**

Δείγμα αποτέλεσαν 140 Δημόσιοι και Ιδιωτικοί Υπάλληλοι, οι οποίοι διέμεναν και εργαζόντουσαν σε πόλεις της Περιφέρειας Θεσσαλίας (Τρίκαλα, Βόλος, Λάρισα και Καρδίτσα).

Κριτήρια Συμμετοχής: Οι ερωτηθέντες θα πρέπει να είναι εν ενεργεία εργαζόμενοι σ' έναν εκ των νομών της Περιφέρειας Θεσσαλίας.

Κριτήρια Αποκλεισμού: Συμμετέχοντες που δεν ανήκουν στην προαναφερόμενη γεωγραφική περιοχή και δεν έχουν συμπληρώσει το δέκατο όγδοο έτος της ηλικίας τους.

## **4.3 Ζητήματα δεοντολογίας**

Υπήρξε ενημέρωση όλων των συμμετεχόντων για τον σκοπό της διενεργηθείσας έρευνας, την διασφάλιση της ανωνυμίας τους, το χαρακτήρα εθελοντικής συμμετοχής τους και το αναντίρρητο δικαίωμα άρνησης. Εν συνεχεία, ζητήθηκε συγκατάθεση από όλους τους εργαζόμενους που συμμετέχουν.

## **4.4 Τρόπος συλλογής δεδομένων & χρόνος διεξαγωγής της μελέτης**

Στην πραγματοποιηθείσα έρευνα η συλλογή δεδομένων ήταν ποσοτική και επιτεύχθηκε με την χορήγηση ανώνυμων ηλεκτρονικών ερωτηματολογίων, μέσω της εφαρμογής Google Forms.

Ως περίοδος συγκέντρωσης των απαντήσεων ορίστηκε το διάστημα δύο ημερολογιακών μηνών, από τις 19/09/2022 έως και τις 30/11/2022.

## 4.5 Χρήση μεθοδολογικών εργαλείων της έρευνας

Το ερωτηματολόγιο περιελάμβανε:

α. Τα Δημογραφικά στοιχεία των συμμετεχόντων (Ηλικία, Φύλο, Οικογενειακή Κατάσταση) και κάποιες σχετικές ερωτήσεις με τα εργασιακά τους στοιχεία.

β. Την Κλίμακα Μέτρησης Διαχείρισης Συγκρούσεων- Conflict Management Questionnaire (CMQ), η οποία είναι μία κλίμακα αυτοαναφοράς που σχεδιάστηκε και εφαρμόστηκε σε υγειονομικούς φορείς. Ωστόσο, στα πλαίσια της παρούσης ερεύννης, πραγματοποιήθηκε σχετική τροποποίηση της, ώστε να εφαρμόζεται πρακτικά στο φάσμα όλων των εργασιακών τομέων.

Τα κύρια μέρη του ερωτηματολογίου αφορούν στην καταγραφή των προβληματισμών που προκαλούν συγκρούσεις στο εργασιακό περιβάλλον των εργαζομένων.

Πιο συγκεκριμένα, στο Α' μέρος καταγράφονται οι παράγοντες της ομαδικής κουλτούρας σ' έναν οργανισμό, που μπορούν να οδηγήσουν σε εκδήλωση σύγκρουσης. Στο Β' μέρος αντιστοίχως, αναφέρονται οι Οργανωτικοί Παράγοντες πυροδότησης συγκρούσεων, ενώ στο Γ' οι ευρύτεροι παράγοντες συγκρουσιακού χαρακτήρα. Η μέτρηση του συνόλου των παραπάνω παραγόντων, επιτυγχάνεται με την χρήση πενταβάθμιας κλίμακας Likert (Καθόλου, Λίγο, Μέτρια, Πολύ, Πάρα Πολύ). Το τελευταίο μέρος δε, της παρούσας κλίμακας, αναφέρεται στην επιλογή του καταλληλότερου τρόπου επίλυσης των συγκρούσεων, βάσει της άποψης των συμμετεχόντων (Tenglilimoglu, & Kisa, 2005 ; Kaitelidou et al., 2012). Τέλος, άξιο αναφοράς θεωρείται ότι στην παρούσα έρευνα χρησιμοποιήθηκε η σταθμισμένη και μεταφρασμένη στα Ελληνικά Κλίμακα Διαχείρισης των συγκρούσεων (CMQ), όπου για την χρήση της, ζητήθηκε σχετική αδειοδότηση από τον υπεύθυνο καθηγητή Δρ. Γαλάνη Πέτρο.

γ. Στο τελευταίο μέρος σύνθεσης του παρόντος μεθοδολογικού εργαλείου, εντάχθηκε η πολυδιάστατη κλίμακα μέτρησης της Εργασιακής Ικανοποίησης- Job Satisfaction Survey (JJS), σχεδιασμένη από τον Καθηγητή Paul E. Spector. Ο αρχικός σχεδιασμός της κλίμακας (JJS) αφορούσε στον τομέα των κοινωνικών υπηρεσιών, ωστόσο ο δημιουργός της συμφώνησε ότι μπορεί να χρησιμοποιηθεί εξίσου αποτελεσματικά και σε άλλους τομείς (Spector, 1985). Εν συνεχεία, όπως αναφέρει ο Spector (1985), η κλίμακα της εργασιακής ικανοποίησης αποτελείται από τριανταέξι ερωτήσεις, οι οποίες σχετίζονται με το πλαίσιο αξιολόγησης των εννέα διαστάσεων της εργασιακής ικανοποίησης. Πιο συγκεκριμένα οι ερωτήσεις ακολουθούν την ομαδοποίηση τους σε τέσσερις κύριες διαστάσεις, οι οποίες υποδιαιρούνται

εκτενέστερα σε εννέα υποκλίμακες με σκοπό την αξιολογική διαδικασία της στάσης των εργαζομένων τόσο σχετικά με την εργασία τους, όσο και με τις διάφορες πτυχές της. Οι εννέα προαναφερόμενες διαστάσεις είναι ο Μισθός, η Προαγωγή, η Εποπτεία-Επίβλεψη, τα Προνόμια-Οφέλη, οι Ενδεχόμενες Ανταμοιβές, οι Συνθήκες Λειτουργίας, οι Συνάδελφοι, η Φύση της Εργασίας και η Επικοινωνία (Spector,1985).

Σχετικά, με βαθμολογικό πλαίσιο, αναφέρεται ότι καθεμιά από τις εννέα επιμέρους διαστάσεις, έχει εύρος τιμής από το 4 έως 24. Κάθε ερώτηση ακολουθεί εξαβάθμια κλίμακα Likert (1= Διαφωνώ Απόλυτα έως 6= Συμφωνώ Απόλυτα). Η βαθμολογία από 4 έως 12 δηλώνει τη δυσαρέσκεια των εργαζομένων, από 16 έως 24 δηλώνει την ικανοποίησή τους, ενώ οι τιμές από 12 έως 16, φανερώνουν αβεβαιότητα (Spector, 1985; Tsounis & Sarafis, 2018; Sherelle,2023).

Εντούτοις, αναφέρεται ότι η κλίμακα JJS αποτελείται από 19 αρνητικά διατυπωμένες ερωτήσεις, οι οποίες πρέπει να αντιστραφούν κατά τον υπολογισμό της εργασιακής ικανοποίησης. Ερμηνευτικά αυτό σημαίνει ότι για τον ορθό υπολογιστικό τρόπο της εργασιακής ικανοποίησης, θα πρέπει να πραγματοποιηθεί συμμετρική αντιστροφή των αρνητικά διατυπωμένων ερωτήσεων, λόγου χάριν 1=6, 5=2 κ.ο.κ (Spector,1985; Spector, 1997).

Η μέτρηση της συνολικής εργασιακής ικανοποίησης ανακύπτει από το άθροισμα και των τριανταέξι ερωτήσεων με εύρος τιμών από 36 έως 216. Αναφορικά με την ερμηνεία των τιμών προκύπτει ότι η τιμή από 36 έως 108 δηλώνει εργασιακή δυσαρέσκεια, από 108 έως 144 φανερώνει αβεβαιότητα, ενώ από 144 έως 216 ικανοποίηση (Spector, 1985; Tsounis & Sarafis, 2018).

Στα πλαίσια της παρούσης έρευνας χρησιμοποιήθηκε η μεταφρασμένη και σταθμισμένη κλίμακα JJS στην Ελληνική, όπως αυτή διαμορφώθηκε από τους Tsounis A. & Sarafis P. (2018). Το παρόν εργαλείο μεταφράστηκε από την Αγγλική στην Ελληνική, αλλά και αντίστροφα από διαφορετικούς δίγλωσσους μεταφραστές. Έπειτα, η Ελληνική εκδοχή της κλίμακας εφαρμόστηκε σ'ένα δείγμα 239 υπαλλήλων διαφόρων ειδικοτήτων σε οργανισμούς τοξικοεξάρτησης. Όπως διεφάνη, η έκδοση του παρόντος μεθοδολογικού εργαλείου στα Ελληνικά, πληροί τα κριτήρια της εγκυρότητας και αξιοπιστίας, τόσο βάσει της ανάλυσης εσωτερικής συνοχής ως προς τον έλεγχο της αξιοπιστίας, όσο και μέσω της ερμηνείας των αποτελεσμάτων που αφορούν στις αντίστοιχες εφαρμοσμένες δοκιμές ως προς την εγκυρότητά του (Tsounis & Sarafis,2018).

Στην επίσημη ιστοσελίδα του Dr. Paul Spector, παρατηρήθηκε ότι η κλίμακα JJS προστατεύεται από πνευματικά δικαιώματα σε όλες τις μεταφράσεις της, ωστόσο μπορεί να χορηγηθεί και να χρησιμοποιηθεί δωρεάν για μη εμπορικούς εκπαιδευτικούς και ερευνητικούς σκοπούς, έχοντας ως προϋπόθεση την κοινή χρήση των αποτελεσμάτων. Τέλος, οποιαδήποτε αναπαραγωγή της κλίμακας, πρέπει να φέρει την ένδειξη © 1994, Paul E. Spector. (<https://paulspector.com/assessments/pauls-no-cost-assessments/job-satisfaction->

[survey-jss/job-satisfaction-survey-translations/](http://survey-jss/job-satisfaction-survey-translations/)). Όπως γίνεται αντιληπτό στην παρούσα μελέτη, για την χρήση της Κλίμακας JJS στα Ελληνικά, εφαρμόστηκαν οι προαναφερόμενες οδηγίες.

#### 4.6 Στατιστική Ανάλυση

Με τη χρήση του κριτηρίου Kolmogorov-Smirnov και Shapiro-Wilk ελέγχθηκαν οι κατανομές των ποσοτικών μεταβλητών ως προς την κανονικότητα της κατανομής τους. Οι μέσες τιμές (mean), οι τυπικές αποκλίσεις (Standard Deviation=SD) και τα τυπικά σφάλματα (Standard Error=SE), χρησιμοποιήθηκαν για την περιγραφή των ποσοτικών μεταβλητών. Οι απόλυτες (N) και οι σχετικές (%) συχνότητες χρησιμοποιήθηκαν για την περιγραφή των ποιοτικών μεταβλητών. Για τον έλεγχο του σφάλματος τύπου I στις πολλαπλές συγκρίσεις, εφαρμόστηκε διόρθωση κατά Bonferroni. Για τον έλεγχο της σχέσης δυο ποσοτικών παραμετρικών μεταβλητών χρησιμοποιήθηκε ο συντελεστής συσχέτισης του Pearson και για τα μη παραμετρικά ο συντελεστής συσχέτισης του Spearman. Για την αξιοπιστία της διάστασης της κλίμακας του ερωτηματολογίου διαχείρισης συγκρούσεων εφαρμόστηκε ο δείκτης αξιοπιστίας Cronbach's Alpha. Η ανάλυση γραμμικής παλινδρόμησης (linear regression analysis) χρησιμοποιήθηκε για την εύρεση παραγόντων που σχετίζονται με την ικανοποίηση των συμμετεχόντων από την εργασία, καθώς και τη διαχείριση συγκρούσεων. Οι συντελεστές εξάρτησης ( $\beta$ ) και τα τυπικά τους σφάλματα (standard errors=SE) προέκυψαν από την ανάλυση γραμμικής παλινδρόμησης. Πραγματοποιήθηκε λογαριθμικός μετασχηματισμός των ποσοτικών εξαρτημένων μεταβλητών για την προσέγγιση της κανονικότητας. Τα επίπεδα σημαντικότητας είναι αμφίπλευρα και η στατιστική σημαντικότητα τέθηκε στο 0,05. Για την ανάλυση χρησιμοποιήθηκε το στατιστικό πρόγραμμα SPSS 26.0.

## Κεφάλαιο 5<sup>ο</sup>: Αποτελέσματα

### 5.1 Παράθεση Κοινωνικοδημογραφικών χαρακτηριστικών του δείγματος εργαζομένων

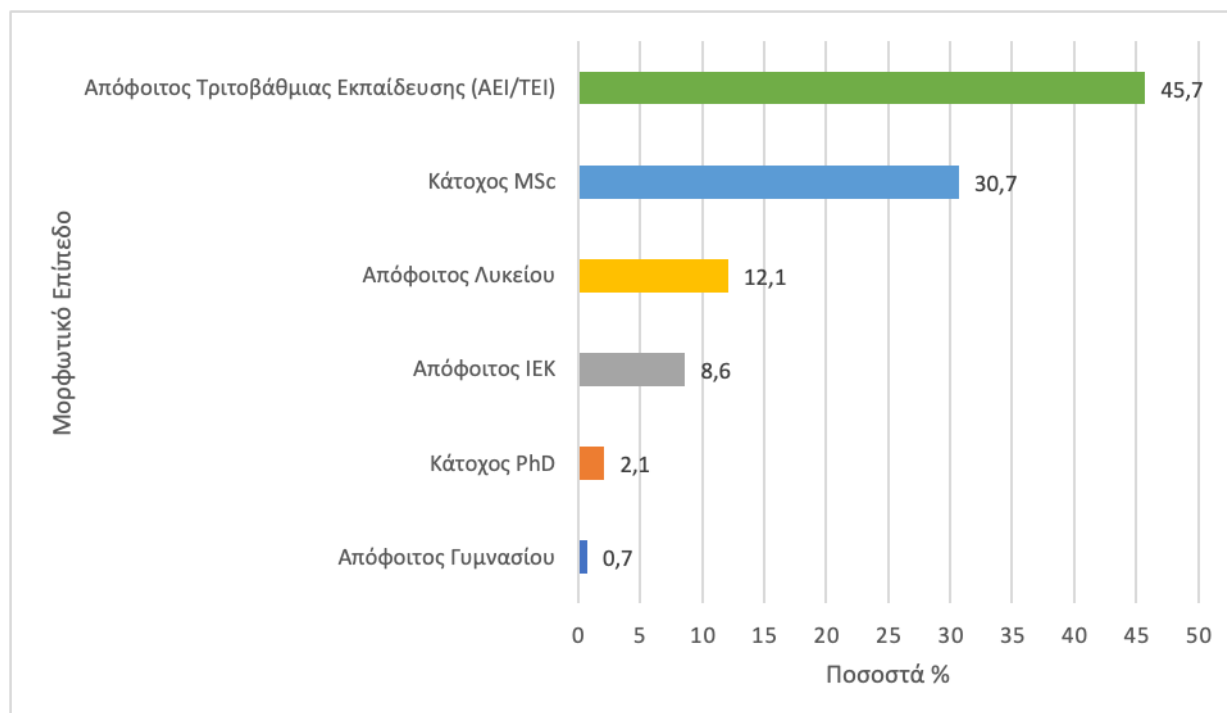
Το δείγμα αποτελείται από 140 άτομα εκ των οποίων το 74,3% αποτελούνταν από γυναίκες. Κατά κύριο λόγο ήταν μεσήλικες με μέση ηλικία 39,6 έτη (SD=9,8). Το 50% ήταν έγγαμοι και το 39,3% ήταν άγαμοι. Το μορφωτικό επίπεδο της πλειοψηφίας των συμμετεχόντων ήταν απόφοιτοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης (ΑΕΙ/ΤΕΙ) σε ποσοστό 45,7% και το 30,7% ήταν κάτοχοι μεταπτυχιακού. Ο τομέας απασχόλησης του 55,7% των συμμετεχόντων ήταν Ιδιωτικός με το 57,1% να έχει περισσότερα από 10 χρόνια διάρκειας εργασίας. Το 35,7% και το 27,1% διέμεναν στα Τρίκαλα και στον Βόλο, αντίστοιχα. Το 29,3% είχαν διοικητική θέση με την πλειοψηφία αυτών να ήταν Προϊστάμενοι (50%). Το 38,6% είχε ενημερωθεί για θέματα διαχείρισης συγκρούσεων κατά τη διάρκεια των σπουδών τους μετά το Γυμνάσιο/Λύκειο με το 81,4% αυτών να δηλώνει πως ενημερώθηκε στο Πανεπιστήμιο, συγκεκριμένα σε ΑΕΙ/ΤΕΙ ή στο Μεταπτυχιακό τους πρόγραμμα (Πίνακας 5.1).

Πίνακας 5.1: Κοινωνιοδημογραφικά Χαρακτηριστικά των εργαζομένων της Περιφέρειας Θεσσαλίας

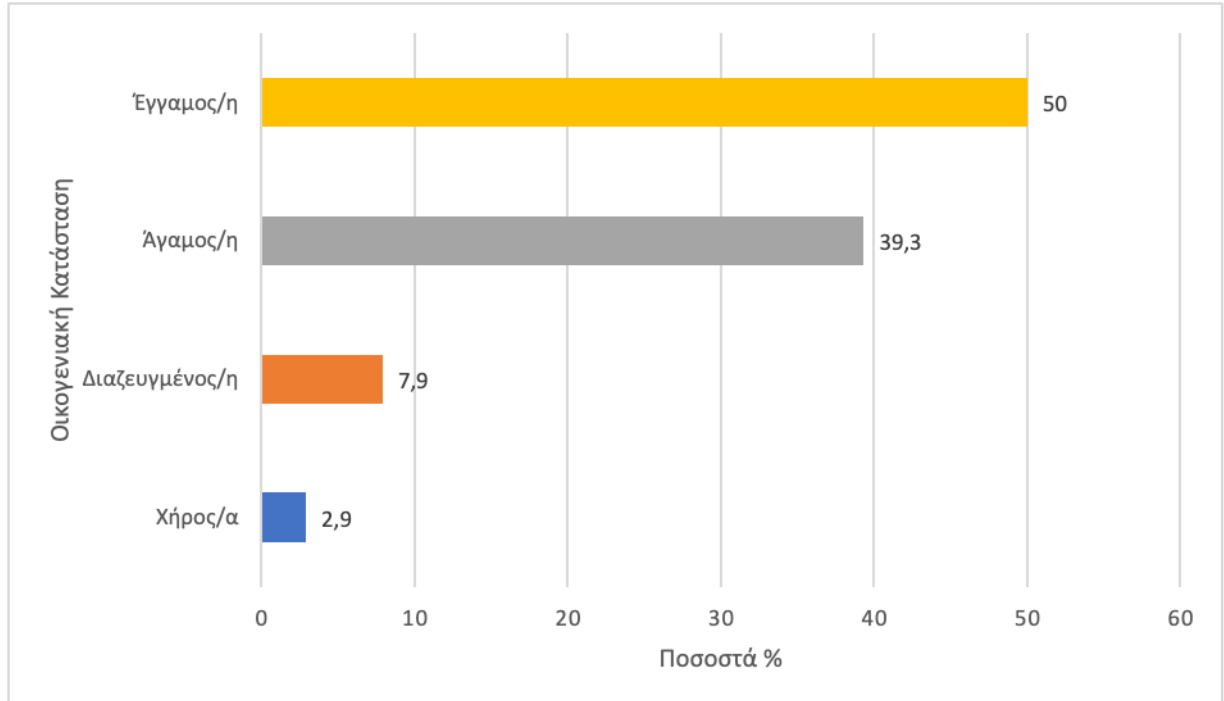
		N	%
<b>Φύλο</b>	<b>Ανδρας</b>	36	25,7
	<b>Γυναίκα</b>	104	74,3
<b>Ηλικία (Χρόνια)</b>	<b>Μέση Τιμή (Τυπική Απόκλιση)</b>	39,6(9,8)	
<b>Οικογενειακή Κατάσταση</b>	<b>Άγαμος/η</b>	55	39,3
	<b>Διαζευγμένος/η</b>	11	7,9
	<b>Έγγαμος/η</b>	70	50,0
	<b>Χήρος/α</b>	4	2,9
<b>Μορφωτικό Επίπεδο</b>	<b>Απόφοιτος Γυμνασίου</b>	1	0,7
	<b>Απόφοιτος ΙΕΚ</b>	12	8,6
	<b>Απόφοιτος Λυκείου</b>	17	12,1
	<b>Απόφοιτος Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης (ΑΕΙ/ΤΕΙ)</b>	64	45,7
	<b>Κάτοχος MSc</b>	43	30,7
	<b>Κάτοχος PhD</b>	3	2,1
<b>Τομέας Απασχόλησης:</b>	<b>Δημόσιος Τομέας</b>	62	44,3
	<b>Ιδιωτικός Τομέας</b>	78	55,7
<b>Χρονική διάρκεια εργασίας (σε έτη):</b>	<b>0-2</b>	20	14,3
	<b>3-5</b>	20	14,3
	<b>6-10</b>	20	14,3

	<b>Περισσότερα από 10</b>	80	57,1
<b>Τόπος Διαμονής:</b>	<b>Βόλος</b>	38	27,1
	<b>Καρδίτσα</b>	22	15,7
	<b>Λάρισα</b>	30	21,4
	<b>Τρίκαλα</b>	50	35,7
<b>Τόπος Εργασίας</b>	<b>Βόλος</b>	38	27,1
	<b>Καρδίτσα</b>	21	15,0
	<b>Λάρισα</b>	32	22,9
	<b>Τρίκαλα</b>	49	35,0
<b>Έχετε διοικητική θέση:</b>	<b>Ναι</b>	41	29,3
	<b>Όχι</b>	99	70,7
<b>Εάν ναι προσδιορίστε:</b>		98	
	<b>Αναπληρωτής Διευθυντής</b>	5	11,9
	<b>Διευθυντής</b>	5	11,9
	<b>Διοικητικός Υπάλληλος</b>	11	26,2
	<b>Προϊστάμενος</b>	21	50
<b>Έχετε ενημερωθεί ποτέ για θέματα διαχείρισης συγκρούσεων κατά τη διάρκεια των σπουδών σας μετά το Γυμνάσιο/Λύκειο;</b>	<b>Ναι</b>	54	38,6
	<b>Όχι</b>	86	61,4
<b>Αν ναι, πότε:</b>		86	
	<b>Α.Ε.Ι./Τ.Ε.Ι.</b>	22	40,7
	<b>Μεταπτυχιακό</b>	22	40,7
	<b>Σεμινάρια</b>	2	3,7
	<b>Συνέδρια</b>	1	1,9
	<b>Σχολή διετούς φοίτησης</b>	7	13

**Γράφημα 5.1: Κατανομή ποσοστών του Μορφωτικού Επιπέδου των Εργαζομένων Θεσσαλίας με φθίνουσα σειρά.**



**Γράφημα 5.2: Κατανομή ποσοστών Οικογενειακής Κατάστασης των συμμετεχόντων**



## **5.2 Ερωτηματολόγιο Διαχείρισης Συγκρούσεων- Conflict Management Questionnaire (CMQ)**

### **Α' Μέρος: Κουλτούρα της ομάδας σε σχέση με τις συγκρούσεις**

Το 35,6% των συμμετεχόντων είχε έρθει σε σύγκρουση στον εργασιακό του χώρο με συναδέλφους και το 17,6% με προϊσταμένους. Το 45,9% δήλωσε πως προσπάθησε να αποφύγει την σύγκρουση όταν είχαν έρθει σε σύγκρουση με κάποιον και το 28,6% διαπραγματεύτηκε με αμοιβαίο όφελος προς την αντίθετη πλευρά. Επίσης, το 50,3% θα επέλεγε τον προϊστάμενο ή κάποιο ανώτερο στέλεχος ως διαμεσολαβητή για την επίλυση της σύγκρουσης και το 21,6% θα επέλεγε τον συνάδελφο. Το 40,4% υποστηρίζει πως η διοίκηση προσπαθεί να επιλύσει τα προβλήματα σε προσωπικό ή ομαδικό επίπεδο και το 20,5% υποστηρίζει πως χρησιμοποιεί ειρηνευτικές προσεγγίσεις.

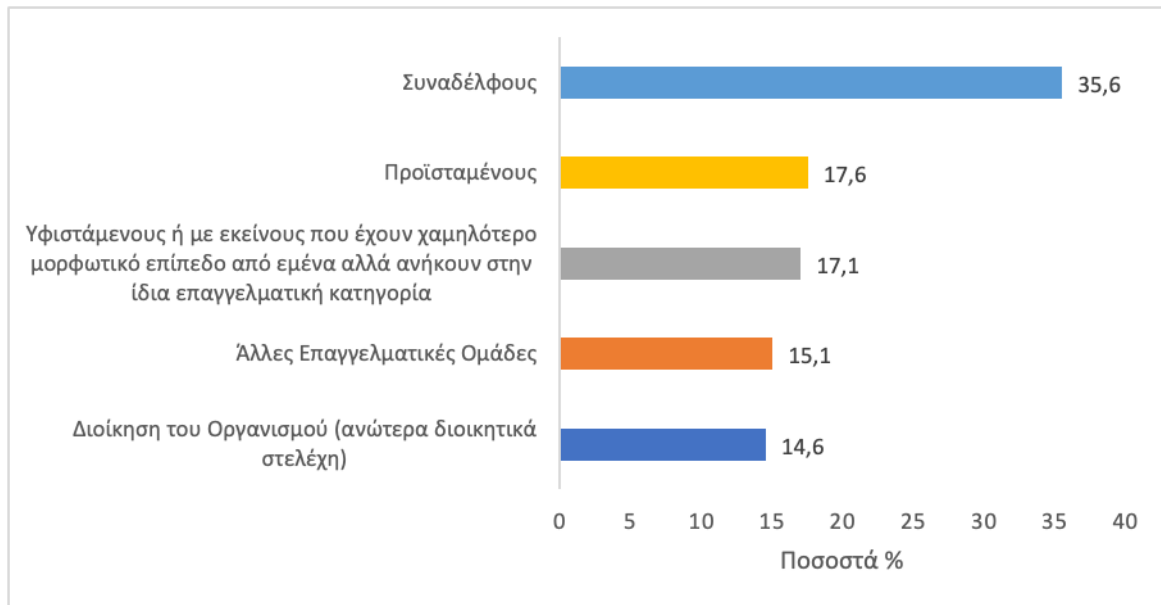
Τα ποσοστά των απαντήσεων των συμμετεχόντων του Α' μέρους του ερωτηματολογίου Διαχείρισης Συγκρούσεων δίνονται στον Πίνακα 5.2.

**Πίνακας 5.2: Ποσοστά συγκρούσεων αναφορικά με την κουλτούρα της ομάδας**

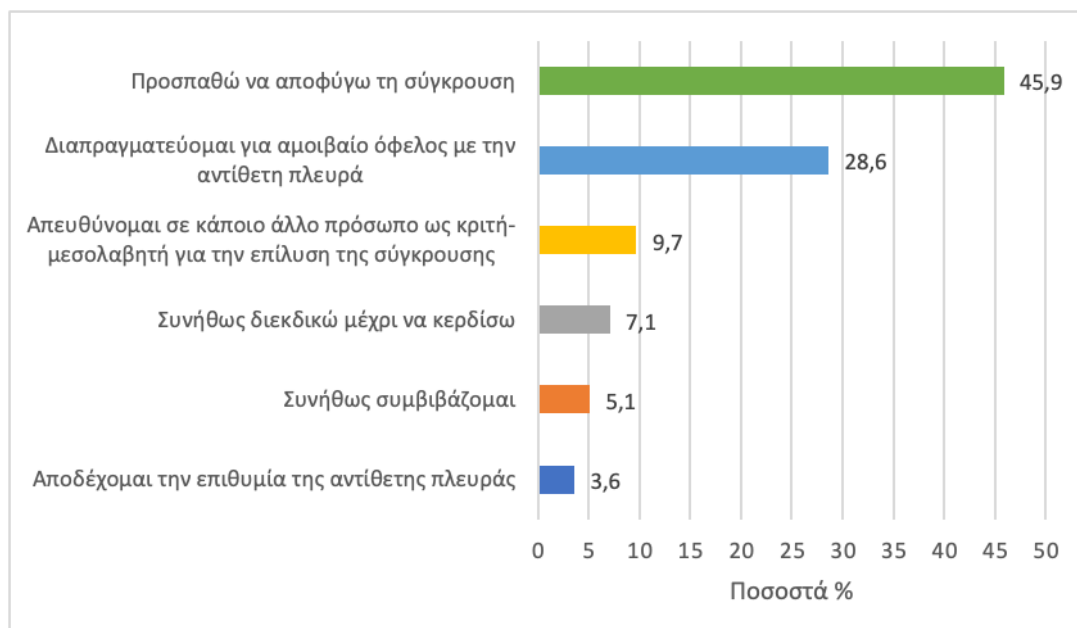
		N	%
<b>Με ποιους έχετε συγκρούσεις στον εργασιακό σας χώρο συνήθως;</b>	Άλλες Επαγγελματικές Ομάδες	31	15,1
	Διοίκηση του Οργανισμού (ανώτερα διοικητικά στελέχη)	30	14,6
	Προϊσταμένους	36	17,6
	Συναδέλφους	73	35,6
	Υφιστάμενους ή με εκείνους που έχουν χαμηλότερο μορφωτικό επίπεδο από εμένα αλλά ανήκουν στην ίδια επαγγελματική κατηγορία	35	17,1
<b>Τι είδους συμπεριφορά εκδηλώνετε όταν είσατε σε σύγκρουση με κάποιον;</b>	Απευθύνομαι σε κάποιο άλλο πρόσωπο ως κριτή-μεσολαβητή για την επίλυση της σύγκρουσης	19	9,7
	Αποδέχομαι την επιθυμία της αντίθετης πλευράς	7	3,6
	Διαπραγματεύομαι για αμοιβαίο όφελος με την αντίθετη πλευρά	56	28,6
	Προσπαθώ να αποφύγω τη σύγκρουση	90	45,9
	Συνήθως διεκδικώ μέχρι να κερδίσω	14	7,1
	Συνήθως συμβιβάζομαι	10	5,1
<b>Εάν ήταν να επιλέξετε ένα άλλο πρόσωπο ως διαμεσολαβητή για την επίλυση της σύγκρουσης, ποιόν θα επιλέγατε;</b>	Άτομο από άλλο επάγγελμα	10	6,5
	Διευθυντή Οργανισμού	18	11,8
	Οποιοσδήποτε	15	9,8
	Προϊστάμενο ή ανώτερο στέλεχος	77	50,3
	Συνάδελφο	33	21,6
<b>Τι είδους προσέγγιση χρησιμοποιεί η διοίκηση για την επίλυση των συγκρούσεων σε προσωπικό ή ομαδικό επίπεδο;</b>	Αυταρχική	30	18,1
	Ειρηνευτική	34	20,5
	Επίλυσης προβλήματος	67	40,4
	Σύμφωνη με την ισχύουσα νομοθεσία και τους κανονισμούς για τους επαγγελματίες του κλάδου	29	17,5
	Τάσσεται υπέρ της πλειοψηφίας	6	3,6



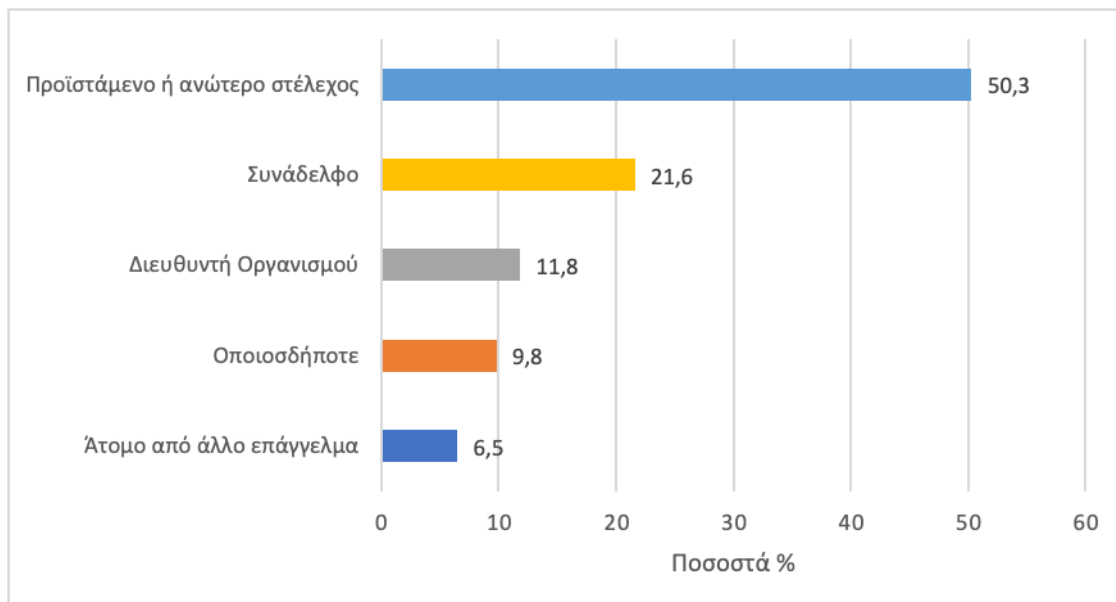
**Γράφημα 5.3: Ποσοστά συγκρούσεων συμμετεχόντων στον εργασιακό χώρο**



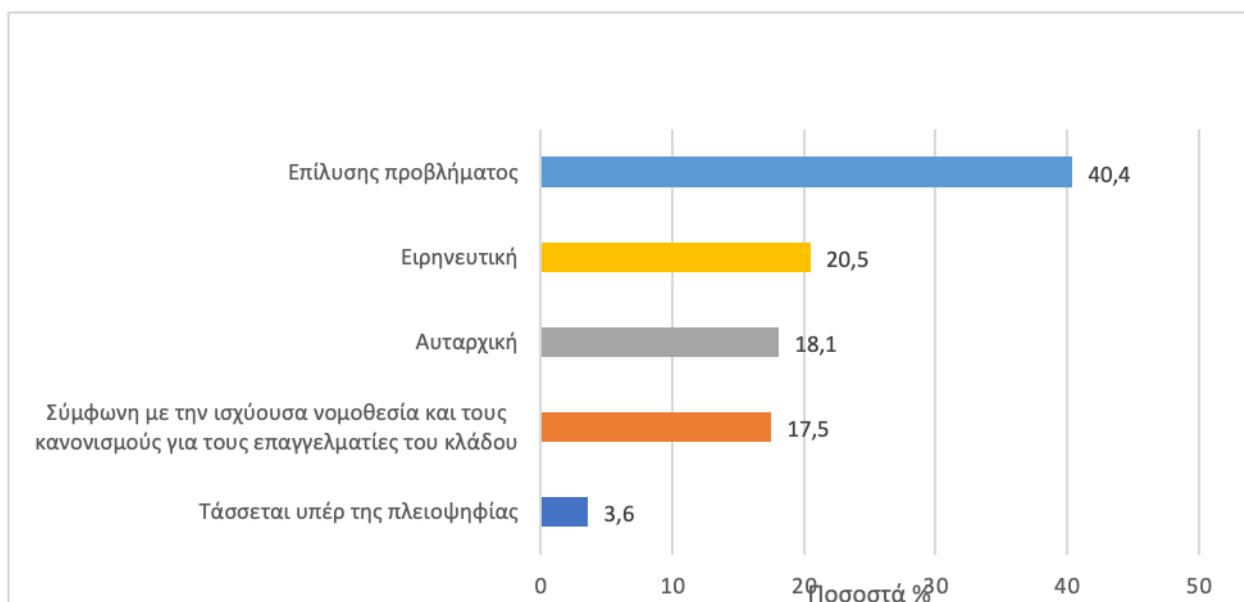
**Γράφημα 5.4: Εκδήλωση συμπεριφοράς εργαζομένων αναφορικά με τη διαχείριση συγκρούσεων**



**Γράφημα 5.5: Ποσοστό επιλογής κατάλληλου προσώπου ως διαμεσολαβητής στην επίλυση συγκρούσεων από την πλευρά των εργαζομένων**



**Γράφημα 5.6: Είδη προσέγγισης επίλυσης συγκρούσεων από την πλευρά της διοίκησης σε προσωπικό ή ομαδικό επίπεδο**



## **Β' Μέρος: Οργανωτικοί παράγοντες που προκαλούν συγκρούσεις**

Αναφορικά με το σύνολο των παραγόντων που επιφέρουν συγκρούσεις στον χώρο εργασίας, ο μεγαλύτερος μέσος όρος παρατηρείται στην ερώτηση «ότι ο φόρτος εργασίας σας είναι μεγαλύτερος σε σύγκριση με το φόρτο εργασίας άλλων επαγγελματικών ομάδων» που σημαίνει ότι οι συμμετέχοντες πιστεύουν πιο πολύ ότι ο φόρτος εργασίας τους είναι μεγαλύτερος σε σύγκριση με το φόρτο εργασίας άλλων επαγγελματικών ομάδων, ενώ ο μικρότερος μέσος όρος παρατηρείται στην ερώτηση «Έχετε συγκρούσεις με άλλους επαγγελματίες εξαιτίας της συνεργασίας που χαρακτηρίζει την παραγωγή υπηρεσιών» που σημαίνει ότι πιστεύουν ότι έχουν λίγες συγκρούσεις με άλλους επαγγελματίες εξαιτίας της συνεργασίας που χαρακτηρίζει την παραγωγή υπηρεσιών (Πίνακας 5.3).

**Πίνακας 5.3: Οργανωτικοί παράγοντες που προκαλούν συγκρούσεις**

Ερώτηση	Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα Πολύ	Mean(SD)
	1	2	3	4	5	
	N(%)	N(%)	N(%)	N(%)	N(%)	
Πόσο ικανοποιημένοι είστε σε προσωπικό και επαγγελματικό επίπεδο από τους ρόλους και τα καθήκοντα που σας έχουν ανατεθεί;	6(4,3)	11(7,9)	54(38,6)	43(30,7)	26(18,6)	3,51(1,02)
Πόσο οι προσδοκίες σας από τον οργανισμό σχετίζονται με τις προσδοκίες του οργανισμού από εσάς;	5(3,6)	27(19,3)	54(38,6)	38(27,1)	16(11,4)	3,24(1,01)
Ο οργανισμός ανταποκρίνεται αρνητικά στην πιθανή συμμετοχή ή δραστηριότητα σας σε άλλους επαγγελματικούς οργανισμούς(π.χ. Ε.Σ.Ν.Ε., επιστημονικές εταιρείες);	35(25)	28(20)	37(26,4)	25(17,9)	15(10,7)	2,69(1,31)
Πιστεύεται ότι ο φόρτος εργασίας σας είναι μεγαλύτερος σε σύγκριση με το φόρτο εργασίας άλλων επαγγελματικών ομάδων;	7(5)	15(10,7)	29(20,7)	40(28,6)	49(35)	3,78(1,18)
Πιστεύετε ότι οι αποδοχές σας είναι αρκετές για να σας παρακινήσουν ικανοποιητικά δεδομένου του φόρτου εργασίας σας;	36(25,7)	41(29,3)	37(26,4)	22(15,7)	4(2,9)	2,41(1,12)
Η σημερινή σας εργασία μοιάζει καθόλου με την εντύπωση που έχετε για την ιδανική για εσάς εργασία;	33(23,6)	37(26,4)	41(29,3)	21(15)	8(5,7)	2,53(1,17)
Πιστεύετε ότι θα ήσασταν περισσότερο χαρούμενος, ήρεμος και αποδοτικός αν εργαζόσασταν σε άλλο επάγγελμα από το σημερινό;	21(15)	19(13,6)	28(20)	41(29,3)	31(22,1)	3,3(1,36)
Αν δέχεστε εντολές από περισσότερους από έναν υπεύθυνους, αυτό επηρεάζει την παραγωγικότητα σας αρνητικά;	12(8,6)	19(13,6)	22(15,7)	39(27,9)	48(34,3)	3,66(1,31)
Αν δέχεστε εντολές από περισσότερους από έναν προϊσταμένους, αυτό προκαλεί συγκρούσεις μεταξύ τους;	16(11,4)	24(17,1)	24(17,1)	41(29,3)	35(25)	3,39(1,33)
Θεωρείτε την εξουσία που σας έχει δοθεί επαρκή για να διεκπεραιώσετε τα καθήκοντα σας;	8(5,7)	18(12,9)	51(36,4)	50(35,7)	13(9,3)	3,3(1)
Πόσο θεωρείτε ότι οι θεσμοθετημένοι κανονισμοί καθορίζουν με σαφήνεια τα καθήκοντα σας και βοηθούν να τα εκτελέσετε αποδοτικά;	14(10)	33(23,6)	50(35,7)	35(25)	8(5,7)	2,93(1,06)
Έχετε συγκρούσεις με άλλους επαγγελματίες εξαιτίας της συνεργασίας που χαρακτηρίζει την παραγωγή υπηρεσιών;	44(31,4)	30(21,4)	38(27,1)	21(15)	7(5)	2,41(1,22)
Όταν λαμβάνετε επαγγελματικές αποφάσεις πόσο αυτόνομοι και ανεξάρτητοι νιώθετε υπό την έννοια ότι δεν αισθάνεστε	10(7,1)	22(15,7)	46(32,9)	44(31,4)	18(12,9)	3,27(1,1)

πιεσμένοι, κατευθυνόμενοι ή παρεμποδιζόμενοι;						
Κατά πόσο η κατανομή των πόρων πραγματοποιείται δίκαια μεταξύ των εργαζομένων;	22(15,7)	35(25)	52(37,1)	20(14,3)	11(7,9)	2,74(1,13)

### Γ' Μέρος: Παράγοντες που προκαλούν συγκρούσεις

Σημαντικοί θεωρούνται και παράγοντες που προκαλούν συγκρούσεις, όπου σ' αυτούς ο μεγαλύτερος μέσος όρος παρατηρείται στην ερώτηση για το αν οι διαφορές στο επίπεδο εκπαίδευσης οδηγούν σε προβλήματα επικοινωνίας μεταξύ των διαφόρων επαγγελματικών ομάδων και μικρότερος μέσος όρος παρατηρείται στην ερώτηση αν υπάρχουν δίκαιες ανταμοιβές μεταξύ των διαφόρων επαγγελματικών ομάδων (Πίνακας 5.4) .

**Πίνακας 5.4: Παράγοντες που προκαλούν συγκρούσεις.**

Ερώτηση	Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα Πολύ	Mean(SD)
	1	2	3	4	5	
	N(%)	N(%)	N(%)	N(%)	N(%)	
Πόσο οι διαφορές στο επίπεδο εκπαίδευσης οδηγούν σε προβλήματα επικοινωνίας μεταξύ των διαφόρων επαγγελματικών ομάδων;	4(2,9)	20(14,3)	33(23,6)	37(26,4)	46(32,9)	3,72(1,15)
Είναι τα μηνύματα σας αντίληπτά και οι επαγγελματικές προσδοκίες σας κοινές με άλλες επαγγελματικές ομάδες;	8(5,7)	26(18,6)	55(39,3)	43(30,7)	8(5,7)	3,12(0,97)
Θεωρείτε ότι λαμβάνεται τις επιβραβεύσεις/ανταμοιβές ανάλογα με την απόδοση στην εργασία σας ;(πρόωρη προαγωγή, άδειες, εκτίμηση κ.λ.π.)	40(28,6)	36(25,7)	34(24,3)	23(16,4)	7(5)	2,44(1,21)
Θεωρείτε ότι υπάρχουν δίκαιες ανταμοιβές μεταξύ των διαφόρων επαγγελματικών ομάδων;	45(32,1)	37(26,4)	43(30,7)	11(7,9)	4(2,9)	2,23(1,08)
Πόση επίγνωση έχει η διοίκηση του οργανισμού για τη απόδοση σας στην παροχή υπηρεσιών;	15(10,7)	31(22,1)	33(23,6)	39(27,9)	22(15,7)	3,16(1,24)
Πόσο η προαγωγή και η επαγγελματική εξέλιξη σχετίζονται με τις προσδοκίες σας;	16(11,4)	21(15)	45(32,1)	34(24,3)	24(17,1)	3,21(1,23)

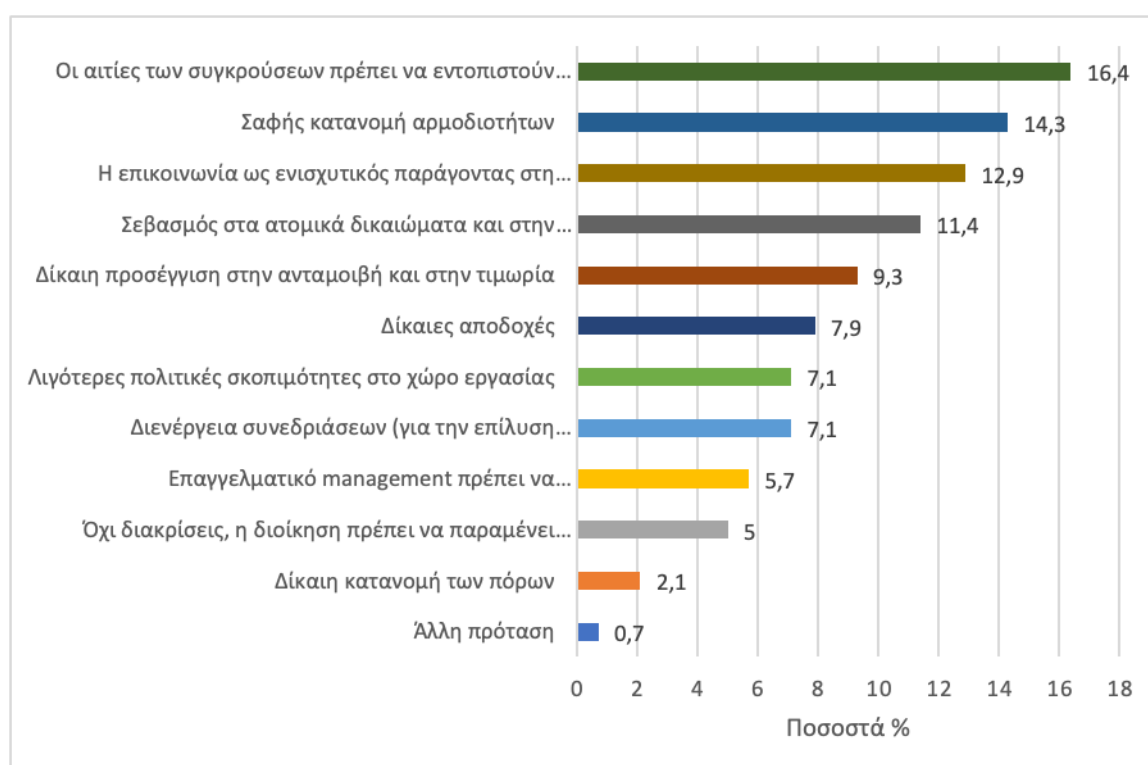
### Δ' Μέρος: Προτάσεις για την επίλυση της σύγκρουσης στο Εργασιακό Χώρο

Το 16,4% των συμμετεχόντων δήλωσε πως οι αιτίες των συγκρούσεων πρέπει να εντοπιστούν και οι δύο πλευρές θα πρέπει να ακούγονται ώστε να επιλυθούν οι συγκρούσεις στον εργασιακό χώρο, το 14,3% και το 12,9% δήλωσαν πως η σαφή κατανομή των αρμοδιοτήτων και η επικοινωνία ως ενισχυτικός παράγοντας στη συνεργασία, είναι ιδανικές προτάσεις για την επίλυση των συγκρούσεων στον εργασιακό χώρο (Πίνακας 5.5).

**Πίνακας 5.5: Επιλογή κατάλληλης πρότασης επίλυσης των συγκρούσεων στον εργασιακό χώρο**

		N	%
<b>Προτάσεις για Επίλυση Σύγκρουσης στον Εργασιακό Χώρο</b>	Δίκαιη κατανομή των πόρων	3	2,1
	Η επικοινωνία ως ενισχυτικός παράγοντας στη συνεργασία πρέπει να εδραιωθεί στον οργανισμό,	18	12,9
	Οι αιτίες των συγκρούσεων πρέπει να εντοπιστούν και οι δύο πλευρές θα πρέπει να ακούγονται	23	16,4
	Δίκαιη προσέγγιση στην ανταμοιβή και στην τιμωρία	13	9,3
	Διενέργεια συνεδριάσεων (για την επίλυση συγκρούσεων)	10	7,1
	Όχι διακρίσεις, η διοίκηση πρέπει να παραμένει ουδέτερη	7	5
	Σαφής κατανομή αρμοδιοτήτων	20	14,3
	Λιγότερες πολιτικές σκοπιμότητες στο χώρο εργασίας	10	7,1
	Επαγγελματικό management πρέπει να εγκαθιδρυθεί και να έχει τον έλεγχο,	8	5,7
	Σεβασμός στα ατομικά δικαιώματα και στην επαγγελματική εξέλιξη	16	11,4
	Δίκαιες αποδοχές	11	7,9
	Άλλη πρόταση	1	0,7

**Γράφημα 5.7: Προτάσεις επίλυσης συγκρούσεων στον εργασιακό χώρο**



Στον Πίνακα 5.6 που ακολουθεί δίνεται η βαθμολογία των συμμετεχόντων στη διάσταση «παράγοντες που προκαλούν συγκρούσεις» της κλίμακας του

ερωτηματολογίου διαχείρισης συγκρούσεων. Η βαθμολογία στη διάσταση μπορεί να κυμανθεί από 20 έως 100. Υψηλότερες τιμές υποδηλώνουν πως υπάρχουν περισσότεροι παράγοντες που προκαλούν συγκρούσεις. Η βαθμολογία στη διάσταση «Παράγοντες που προκαλούν συγκρούσεις» κυμαινόταν από 37 έως 92 μονάδες με μέση τιμή να είναι 62,88 μονάδες (SD=10,4 μονάδες). Ο δείκτης αξιοπιστίας Cronbach's Alpha προκύπτει > 0,7, υποδεικνύοντας αποδεκτή αξιοπιστία του ερωτηματολογίου.

**Πίνακας 5.6: Βαθμολογική διαμόρφωση της διάστασης «Παράγοντες που προκαλούν συγκρούσεις»**

	Ελάχιστη Τιμή	Μέγιστη Τιμή	Μέση τιμή (SD)	Cronbach's Alpha
<b>Παράγοντες που προκαλούν συγκρούσεις</b>	37	92	62,88(10,4)	0,79

### 5.3 Συσχέτιση των παραγόντων της κλίμακας του Ερωτηματολογίου Διαχείρισης Συγκρούσεων (CMQ) με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά και εργασιακά χαρακτηριστικά.

Στον Πίνακα 5.7 που ακολουθεί δίνονται τα αποτελέσματα της πολυπαραγοντικής γραμμικής παλινδρόμησης έχοντας σαν εξαρτημένη μεταβλητή τη βαθμολογία των συμμετεχόντων στη διάσταση «Παράγοντες που Προκαλούν συγκρούσεις» και σαν ανεξάρτητες τα δημογραφικά χαρακτηριστικά.

Μόνο το αν έχουν ενημερωθεί ποτέ για θέματα διαχείρισης συγκρούσεων κατά τη διάρκεια των σπουδών σας μετά το Γυμνάσιο/Λύκειο, βρέθηκε να συσχετίζεται σημαντικά με τη διάσταση «Παράγοντες που Προκαλούν συγκρούσεις» και συγκεκριμένα αυτοί οι οποίοι είχαν τη σχετική ενημέρωση έχουν χαμηλότερη βαθμολογία στη διάσταση «Παράγοντες που Προκαλούν συγκρούσεις».

**Πίνακας 5.7: Βαθμολογία συμμετεχόντων μεταξύ Παραγόντων που προκαλούν συγκρούσεις και Δημογραφικών χαρακτηριστικών**

		β+	SE++	P
<b>Φύλο</b>	Άνδρας(αναφορά)			
	Γυναίκα	1,62	2,15	0,454
<b>Ηλικία (Χρόνια)</b>		0,05	0,15	0,734
<b>Οικογενειακή Κατάσταση</b>	Όχι(αναφορά)			
	Έγγαμος	0,2	1,97	0,918
<b>Μορφωτικό Επίπεδο</b>	Γυμνάσιο/Λύκειο/IEK(αναφορά)			
	Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης (ΑΕΙ/ΤΕΙ)	4,53	2,53	0,076
	Μεταπτυχιακό/Διδακτορικό	3,63	2,74	0,187
<b>Τομέας Απασχόλησης:</b>	Δημόσιος Τομέας(αναφορά)			
	Ιδιωτικός Τομέας	-0,13	2,1	0,950
<b>Χρονική διάρκεια εργασίας (σε έτη)</b>	0-2 (αναφορά)			

	3-5	2,17	3,49	0,536
	6-10	-0,48	3,55	0,893
	Περισσότερα από 10	0,97	3,99	0,808
Έχετε διοικητική θέση	Όχι(αναφορά)			
	Ναι	-1,29	2,08	0,537
Έχετε ενημερωθεί ποτέ για θέματα διαχείρισης συγκρούσεων κατά τη διάρκεια των σπουδών σας μετά το Γυμνάσιο/Λύκειο	Όχι(αναφορά)			
	Ναι	-4,18	2,06	<b>0,013</b>

+συντελεστής εξάρτησης ++τυπικό σφάλμα συντελεστή

## 5.4 Ικανοποίηση από την εργασία (JSS).

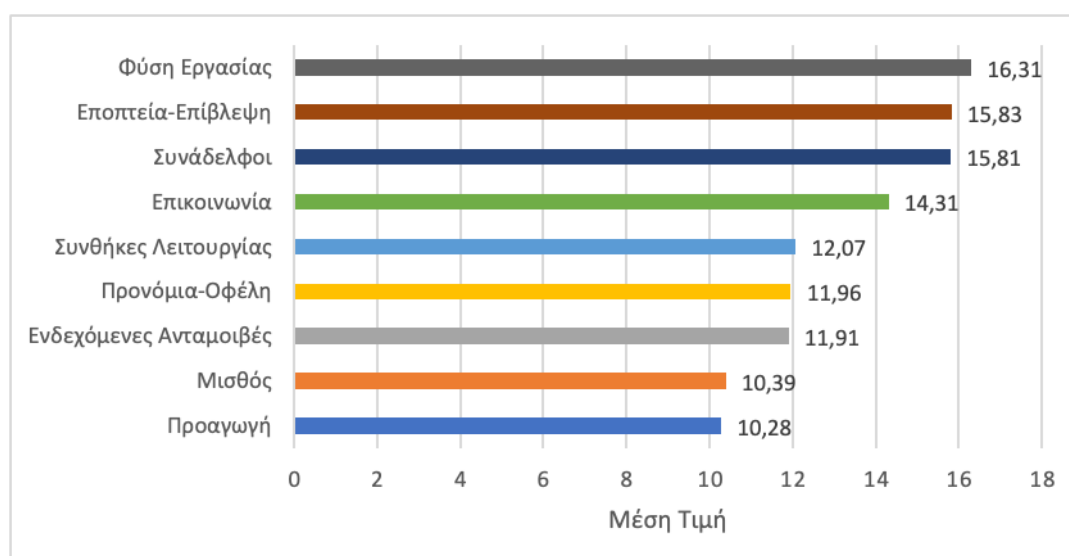
Στον Πίνακα 5.8 που ακολουθεί δίνονται οι βαθμολογίες των συμμετεχόντων στις διαστάσεις στην κλίμακα JSS καθώς και η συνολική τους βαθμολογία. Οι βαθμολογίες στις διαστάσεις μπορούν να κυμανθούν από 4 έως 24 ενώ η συνολική βαθμολογία από 36 έως 216 μονάδες. Υψηλότερες τιμές υποδηλώνουν μεγαλύτερη ικανοποίηση. Η βαθμολογία στη διάσταση «Μισθός» κυμαινόταν από 4 έως 21 μονάδες με μέση τιμή να είναι 10,39 μονάδες (SD=4,4 μονάδες), στη διάσταση «Προαγωγή» κυμαινόταν από 4 έως 21 μονάδες με μέση τιμή να είναι 10,28 μονάδες (SD=4,3 μονάδες) και στη διάσταση «Εποπτεία-Επίβλεψη» κυμαινόταν από 4 έως 24 μονάδες με μέση τιμή να είναι 15,83 μονάδες (SD=5 μονάδες). Η βαθμολογία στη διάσταση «Προνόμια-Οφέλη» κυμαινόταν από 4 έως 24 μονάδες με μέση τιμή να είναι 11,96 μονάδες (SD=4,7 μονάδες), στη διάσταση «Ενδεχόμενες ανταμοιβές» κυμαινόταν από 4 έως 24 μονάδες με μέση τιμή να είναι 11,91 μονάδες (SD=4,8 μονάδες) και στη διάσταση «Συνθήκες λειτουργίας» κυμαινόταν από 4 έως 24 μονάδες με μέση τιμή 12,07 μονάδες (SD=4,4 μονάδες). Η βαθμολογία στη διάσταση «Συνάδελφοι» κυμαινόταν από 4 έως 24 μονάδες με μέση τιμή να είναι 15,81 μονάδες (SD=4,4 μονάδες), στη διάσταση «Φύση εργασίας» κυμαινόταν από 4 έως 24 μονάδες με μέση τιμή 16,31 μονάδες (SD=4,9 μονάδες) και στη διάσταση «Επικοινωνία» κυμαινόταν από 4 έως 23 μονάδες με μέση τιμή 14,31 μονάδες (SD=4,3 μονάδες). Η συνολική βαθμολογία κυμαινόταν από 42 έως 186 μονάδες με τη μέση τιμή να είναι 118,86 μονάδες (SD=26,1 μονάδες).

Οι μέσες τιμές των διαστάσεων ικανοποίησης των εργαζομένων παρουσιάζονται στο Γράφημα 5.8.

**Πίνακας 5.8: Η Συνολική βαθμολογία εργασιακής ικανοποίησης και των επιμέρους διαστάσεων της**

	Ελάχιστη Τιμή	Μέγιστη Τιμή	Μέση τιμή (SD)
Μισθός	4	21	10,39(4,4)
Προαγωγή	4	21	10,28(4,3)
Εποπτεία-Επίβλεψη	4	24	15,83(5,0)
Προνόμια-Οφέλη	4	24	11,96(4,7)
Ενδεχόμενες Ανταμοιβές	4	24	11,91(4,8)
Συνθήκες Λειτουργίας	4	24	12,07(4,4)
Συναδέλφους	4	24	15,81(4,4)
Φύση Εργασίας	4	24	16,31(4,9)
Επικοινωνία	4	23	14,31(4,3)
<b>Συνολική βαθμολογία ικανοποίησης από την εργασία</b>	42	186	118,86(26,1)

**Γράφημα 5.8: Μέσος Όρος διαστάσεων εργασιακής ικανοποίησης εργαζομένων**



Η βαθμολογία στη διάσταση «Φύση-Εργασία» ήταν σημαντικά υψηλότερη, υποδηλώνοντας μεγαλύτερη ικανοποίηση στον τομέα αυτό, σε σύγκριση με όλες τις υπόλοιπες διαστάσεις ( $p < 0,001$  για όλες τις συγκρίσεις) εκτός της βαθμολογίας των διαστάσεων «Εποπτεία-Επίβλεψη» ( $p = 0,323$ ) και «Συναδέλφους» ( $p = 0,201$ ). Η βαθμολογία στη διάσταση «Εποπτεία-Επίβλεψη» ήταν σημαντικά υψηλότερη, υποδηλώνοντας μεγαλύτερη ικανοποίηση στον τομέα αυτό σε σύγκριση με όλες τις υπόλοιπες διαστάσεις ( $p < 0,001$  για όλες τις συγκρίσεις) εκτός της ικανοποίησης από τους συναδέλφους ( $p = 0,933$ ) και της ικανοποίησης της φύσης της εργασίας. Η ικανοποίηση από τους συναδέλφους ήταν σημαντικά υψηλότερη από την ικανοποίηση της επικοινωνίας ( $p = 0,003$ ) και ισχυρά σημαντικά υψηλότερη σε σύγκριση με την ικανοποίηση των συνθηκών λειτουργίας, των προνομίων-οφελών, των ενδεχόμενων ανταμοιβών, των μισθών και των προαγωγών ( $p < 0,001$ ). Επίσης, η



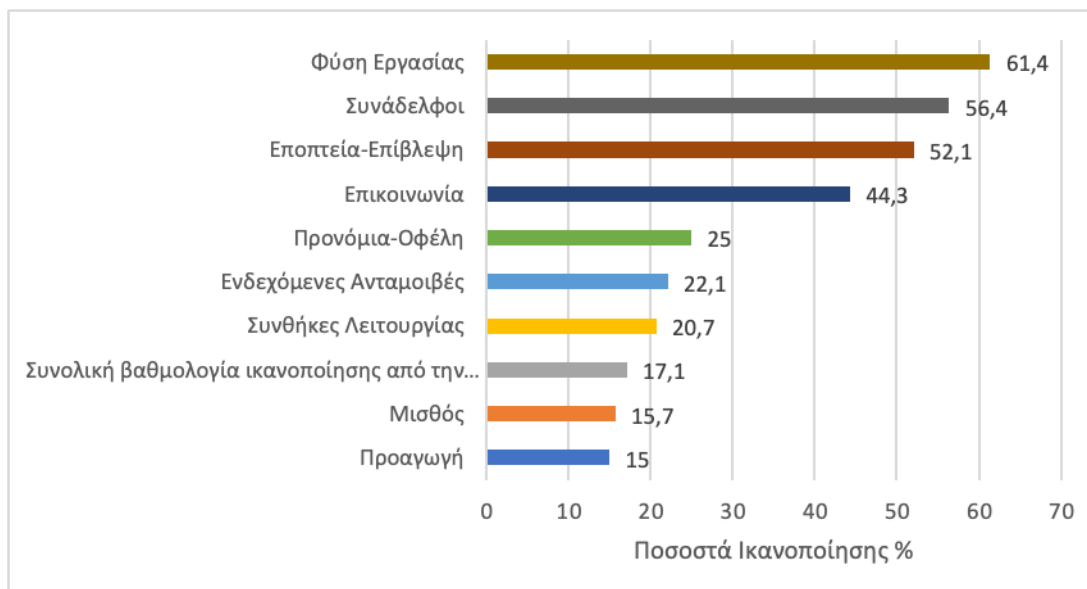
ικανοποίηση από την επικοινωνία ήταν ισχυρά σημαντικά υψηλότερη σε σύγκριση με την ικανοποίηση των συνθηκών λειτουργίας, των προνομίων-οφελών, των ενδεχόμενων ανταμοιβών, των μισθών και των προαγωγών ( $p<0,001$ ). Η ικανοποίηση των συνθηκών λειτουργίας ήταν σημαντικά υψηλότερη σε σύγκριση με την ικανοποίηση από τον μισθό ( $p=0,002$ ) και από την προαγωγή ( $p<0,001$ ), ενώ δεν διέφερε από την ικανοποίηση από τις ενδεχόμενες ανταμοιβές και των προνομίων-οφελών. Ακόμη, η ικανοποίηση των προνομίων-οφελών δεν διέφερε από την ικανοποίηση των ενδεχόμενων ανταμοιβών, ήταν όμως σημαντικά υψηλότερη σε σύγκριση με την ικανοποίηση από τον μισθό και την προαγωγή ( $p<0,01$ ). Τέλος, η ικανοποίηση από την προαγωγή δεν διέφερε από την ικανοποίηση από τον μισθό με τις δύο αυτές ικανοποιήσεις να είναι σημαντικά μικρότερες σε σύγκριση με την ικανοποίηση από τις ενδεχόμενες ανταμοιβές ( $p<0,01$ ).

Το 61,4% των συμμετεχόντων ήταν ικανοποιημένοι από την φύση της εργασίας τους, το 56,4% από τους συναδέλφους τους και το 52,1% από την εποπτεία-επίβλεψη. Τα χαμηλότερα ποσοστά ικανοποίησης σημειώθηκαν στον μισθό και στην προαγωγή όπου ήταν 15,7% και 15% αντίστοιχα. Συνολικά, μόνο το 17,1% ήταν ικανοποιημένο από την εργασία τους (Πίνακας 5.9 και Γράφημα 5.9).

**Πίνακας 5.9: Επίπεδα ικανοποίησης των συμμετεχόντων ανά τομέα και συνολικά**

	Δυσανεστημένοι	Ούτε Δυσανεστημένοι, Ούτε Ευχαριστημένοι	Ευχαριστημένοι
Μισθός	94(67,1)	24(17,1)	22(15,7)
Προαγωγή	100(71,4)	19(13,6)	21(15)
Εποπτεία-Επίβλεψη	33(23,6)	34(24,3)	73(52,1)
Προνόμια-Οφέλη	74(52,9)	31(22,1)	35(25)
Ενδεχόμενες Ανταμοιβές	76(54,3)	33(23,6)	31(22,1)
Συνθήκες Λειτουργίας	74(52,9)	37(26,4)	29(20,7)
Συναδέλφους	27(19,3)	34(24,3)	79(56,4)
Φύση Εργασίας	28(20)	26(18,6)	86(61,4)
Επικοινωνία	49(35)	29(20,7)	62(44,3)
<b>Συνολική βαθμολογία ικανοποίησης από την εργασία</b>	47(33,6)	69(49,3)	24(17,1)

**Γράφημα 5.9: Ποσοστά Ικανοποίησης συμμετεχόντων από διάφορους εργασιακούς τομείς και συνολικά από την εργασία**



Υψηλότερη ικανοποίηση από τον μισθό βρέθηκε να σχετίζεται σημαντικά με υψηλότερη ικανοποίηση από την εποπτεία-επίβλεψη, τα προνόμια-οφέλη, τις ενδεχόμενες ανταμοιβές, της φύσης της εργασίας και της επικοινωνίας.

Υψηλότερη ικανοποίηση από την προαγωγή βρέθηκε να σχετίζεται σημαντικά με υψηλότερη ικανοποίηση από τα προνόμια και οφέλη, τις ενδεχόμενες ανταμοιβές και τους συναδέλφους.

Υψηλότερη ικανοποίηση από την εποπτεία και επίβλεψη βρέθηκε να σχετίζεται με υψηλότερη ικανοποίηση από τις ενδεχόμενες ανταμοιβές, τις συνθήκες λειτουργίας, τους συναδέλφους, της φύσης της εργασίας και της επικοινωνίας.

Υψηλότερη ικανοποίηση από τα προνόμια και οφέλη βρέθηκαν να σχετίζονται με υψηλότερη ικανοποίηση των συνθηκών λειτουργίας, των συναδέλφων και της επικοινωνίας.

Υψηλότερη ικανοποίηση από τις ενδεχόμενες ανταμοιβές βρέθηκαν να σχετίζονται με υψηλότερη ικανοποίηση των συνθηκών εργασίας, τους συναδέλφους, την φύση της εργασίας και της επικοινωνίας.

Υψηλότερη ικανοποίηση από τις συνθήκες λειτουργίας βρέθηκαν να σχετίζονται με υψηλότερη ικανοποίηση από τους συναδέλφους και της επικοινωνίας.

Υψηλότερη ικανοποίηση από τους συναδέλφους και της φύσης της εργασίας βρέθηκαν να σχετίζονται με υψηλότερη ικανοποίηση της επικοινωνίας.

Τέλος, υψηλότερη συνολική βαθμολογία ικανοποίησης από την εργασία βρέθηκε να σχετίζεται με ισχυρά σημαντικά ( $p < 0,001$ ) υψηλότερες βαθμολογίες όλων των

διαστάσεων. Όλα τα παραπάνω περιγράφονται πλήρως και με αναλυτικά στον Πίνακα 5.10 που ακολουθεί.

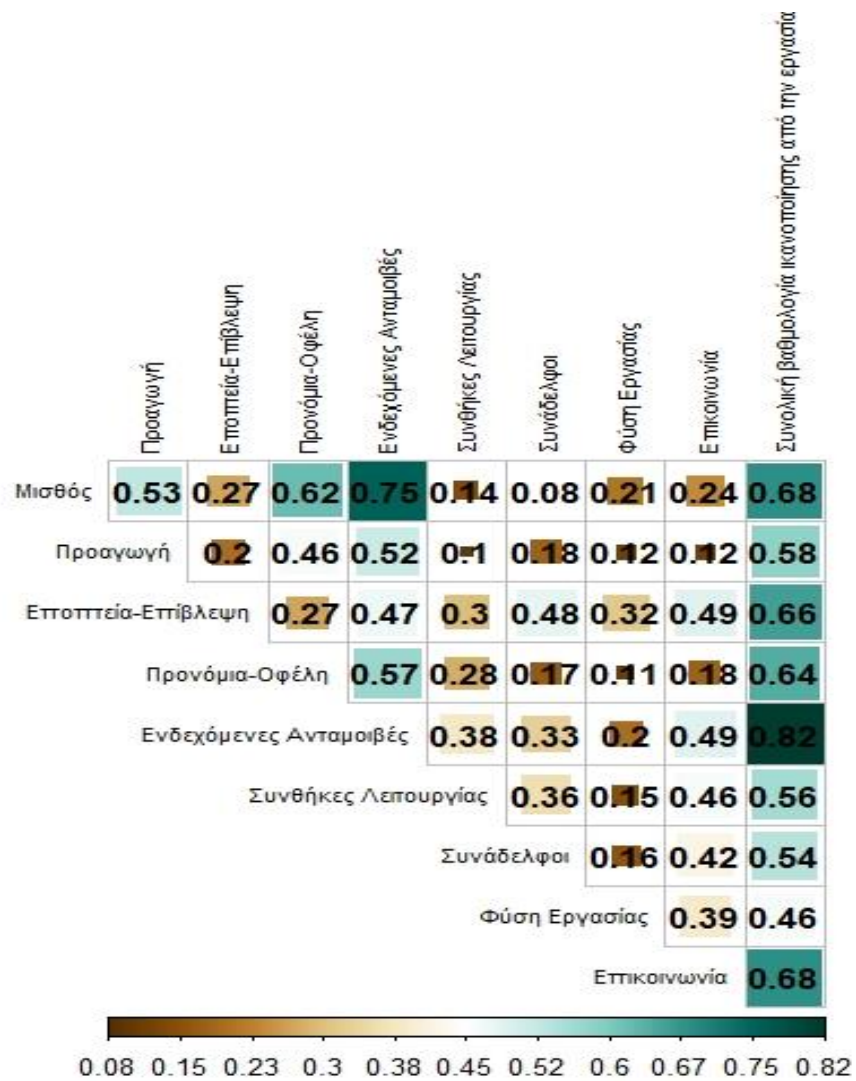
**Πίνακας 5.10: Συντελεστές συσχέτισης Pearson/Spearman μεταξύ των διαστάσεων της κλίμακας JSS και της συνολική τους βαθμολογία.**

	Προαγωγή	Εποπτεία - Επίβλεψη	Προνόμια-Οφέλη	Ενδεχόμενες Ανταμοιβές	Συνθήκες Λειτουργίας	Συνάδελφοι	Φύση Εργασίας	Επικοινωνία	Συνολική βαθμολογία ικανοποίησης από την εργασία
Μισθός	r=0,53 p<0,001	r=0,27 p=0,002	r=0,62 p<0,001	r=0,75 p<0,001	r=0,14 p=0,088	r=0,08 p=0,327	r=0,21 p=0,014	r=0,24 p=0,004	r=0,68 p<0,001
Προαγωγή		r=0,2 p=0,018	r=0,46 p<0,001	r=0,52 p<0,001	r=0,1 p=0,252	r=0,18 p=0,031	r=0,12 p=0,143	r=0,12 p=0,155	r=0,58 p<0,001
Εποπτεία-Επίβλεψη			r=0,27 p=0,002	r=0,47 p<0,001	r=0,3 p<0,001	r=0,48 p<0,001	r=0,32 p<0,001	r=0,49 p<0,001	r=0,66 p<0,001
Προνόμια-Οφέλη				r=0,57 p<0,001	r=0,28 p=0,001	r=0,17 p=0,044	r=0,11 p=0,197	r=0,18 p=0,03	r=0,64 p<0,001
Ενδεχόμενες Ανταμοιβές					rho=0,38 p<0,001	r=0,33 p<0,001	r=0,2 p=0,015	rho=0,49 p<0,001	rho=0,82 p<0,001
Συνθήκες Λειτουργίας						r=0,36 p<0,001	r=0,15 p=0,076	rho=0,46 p<0,001	rho=0,56 p<0,001
Συνάδελφοι							r=0,16 p=0,059	r=0,42 p<0,001	r=0,54 p<0,001
Φύση Εργασίας								r=0,39 p<0,001	r=0,46 p<0,001
Επικοινωνία									rho=0,68 p<0,001

rho: Συντελεστής του Pearson, r: Συντελεστής του Spearman

Στο Γράφημα 5.10 που ακολουθεί παρουσιάζονται οι συντελεστές συσχέτισης του Pearson/Spearman μεταξύ των διαστάσεων της κλίμακας JSS καθώς και η συνολική τους βαθμολογία, με την ένταση του χρώματος να δηλώνει την ένταση της σχέσης. Με πράσινο και χρυσό χρώμα δηλώνεται ισχυρότερη ή ανίσχυρη σχέση αντίστοιχα.

Γράφημα 5.10: Συντελεστές συσχέτισης Pearson/Spearman μεταξύ των διαστάσεων της κλίμακας JSS και της συνολική τους βαθμολογία



## 5.5 Συσχέτιση των παραγόντων της κλίμακας Ικανοποίησης από την Εργασία (JSS) με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά και εργασιακά χαρακτηριστικά καθώς και τη βαθμολογία της κλίμακας του ερωτηματολογίου διαχείρισης συγκρούσεων.

Στον Πίνακα 5.12 που ακολουθεί δίνονται τα αποτελέσματα της πολυπαραγοντικής γραμμικής παλινδρόμησης έχοντας σαν εξαρτημένη μεταβλητή τη βαθμολογία των συμμετεχόντων στη διάσταση «Μισθός» σε λογαριθμική κλίμακα και σαν ανεξάρτητες τα δημογραφικά χαρακτηριστικά και τους παράγοντες που προκαλούν συγκρούσεις της κλίμακας του ερωτηματολογίου διαχείρισης συγκρούσεων.

Το αν κατείχε διοικητική θέση και οι παράγοντες που προκαλούν συγκρούσεις βρέθηκαν να σχετίζονται ανεξάρτητα με τη διάσταση «Μισθός». Συγκεκριμένα,

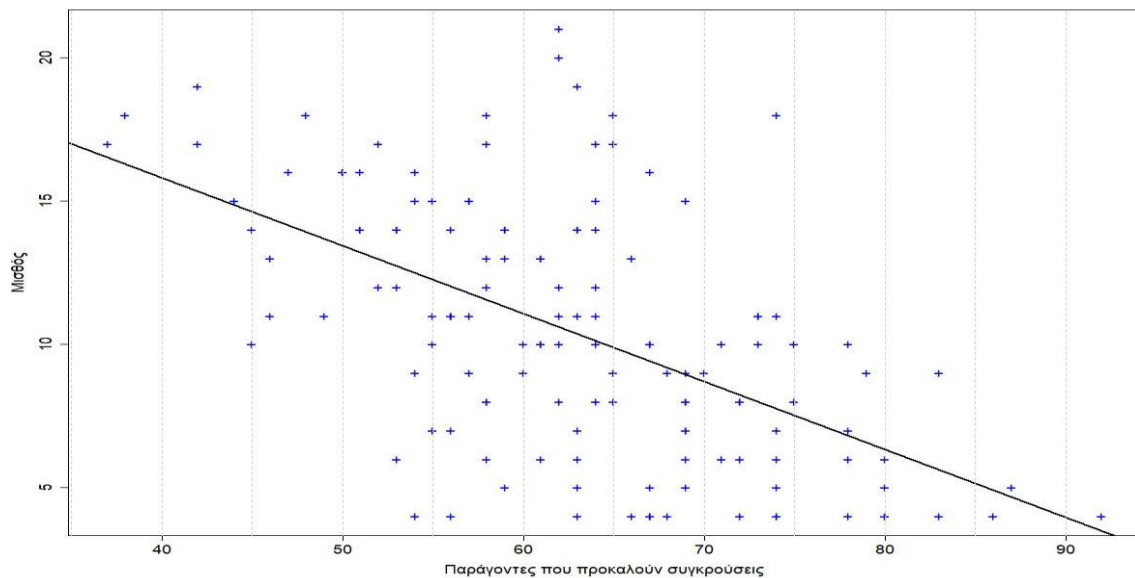
- Όσοι κατείχαν διοικητική θέση είχαν υψηλότερη ικανοποίηση από τον μισθό της εργασίας τους σε σχέση με όσους δεν κατέχουν.
- Αύξηση των παραγόντων που προκαλούν συγκρούσεις έπεται μείωση της ικανοποίησης από τον μισθό εργασίας.

**Πίνακας 5.12: Διάσταση «Μισθός» σε σχέση με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά και τους «παράγοντες που προκαλούν συγκρούσεις»**

		β+	SE++	P
<b>Φύλο</b>	Ανδρας(αναφορά)			
	Γυναίκα	-0,06	0,08	0,472
<b>Ηλικία (Χρόνια)</b>		<0,01	0,01	0,82
<b>Οικογενειακή Κατάσταση</b>	Όχι(αναφορά)			
	Έγγαμος	0,21	0,07	0,005
<b>Μορφωτικό Επίπεδο</b>	Γυμνάσιο/Λύκειο/ΙΕΚ(αναφορά)			
	Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης (ΑΕΙ/ΤΕΙ)	0,04	0,09	0,647
	Μεταπτυχιακό/Διδακτορικό	-0,03	0,1	0,796
<b>Τομέας Απασχόλησης:</b>	Δημόσιος Τομέας(αναφορά)			
	Ιδιωτικός Τομέας	-0,07	0,08	0,363
<b>Χρονική διάρκεια εργασίας (σε έτη)</b>	0-2 (αναφορά)			
	3-5	-0,05	0,13	0,721
	6-10	-0,01	0,13	0,939
	Περισσότερα από 10	-0,16	0,15	0,275
<b>Έχετε διοικητική θέση</b>	Όχι(αναφορά)			
	Ναι	0,17	0,08	<b>0,031</b>
<b>Έχετε ενημερωθεί ποτέ για θέματα διαχείρισης συγκρούσεων κατά τη διάρκεια των σπουδών σας μετά το Γυμνάσιο/Λύκειο</b>	Όχι(αναφορά)			
	Ναι	0,03	0,08	0,668
<b>Παράγοντες που προκαλούν συγκρούσεις</b>		-0,03	<0,01	<b>&lt;0,001</b>

+συντελεστής εξάρτησης ++τυπικό σφάλμα συντελεστή

**Γράφημα 5.12: Βαθμολογία διάστασης «Μισθός» των συμμετεχόντων σε σχέση με τους «Παράγοντες που προκαλούν συγκρούσεις».**



Στον Πίνακα 5.13 που ακολουθεί δίνονται τα αποτελέσματα της πολυπαραγοντικής γραμμικής παλινδρόμησης έχοντας σαν εξαρτημένη μεταβλητή τη βαθμολογία των συμμετεχόντων στη διάσταση «Προαγωγή» σε λογαριθμική κλίμακα και σαν ανεξάρτητες τα δημογραφικά χαρακτηριστικά και τους παράγοντες που προκαλούν συγκρούσεις της κλίμακας του ερωτηματολογίου διαχείρισης συγκρούσεων.

Το αν κατείχαν διοικητική θέση και οι παράγοντες που προκαλούν συγκρούσεις βρέθηκαν να σχετίζονται ανεξάρτητα με τη διάσταση «Προαγωγή». Συγκεκριμένα,

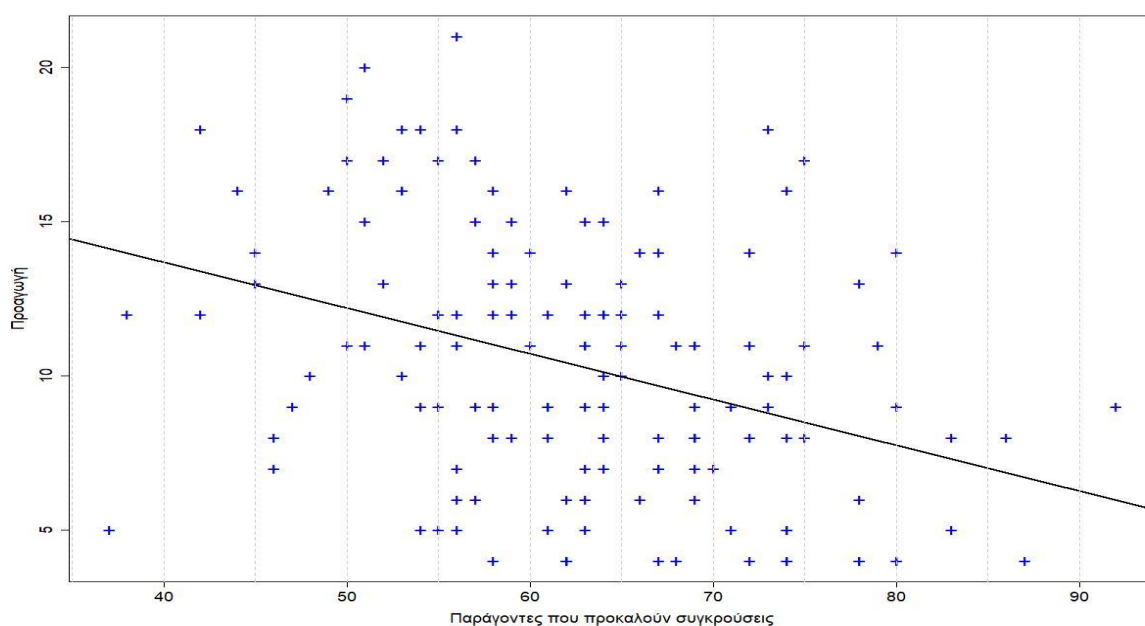
- Όσοι κατείχαν διοικητική θέση είχαν υψηλότερη ικανοποίηση από την Προαγωγή της εργασίας τους σε σχέση με όσους δεν κατέχουν.
- Αύξηση των παραγόντων που προκαλούν συγκρούσεις έπεται μείωση της ικανοποίησης από Προαγωγή της εργασίας.

**Πίνακας 5.13: Διάσταση «Προαγωγή» σε σχέση με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά και τους «παράγοντες που προκαλούν συγκρούσεις»**

		β+	SE++	P
<b>Φύλο</b>	<b>Ανδρας(αναφορά)</b>			
	<b>Γυναίκα</b>	-0,08	0,09	0,348
<b>Ηλικία (Χρόνια)</b>		<0,01	0,01	0,476
<b>Οικογενειακή Κατάσταση</b>	<b>Όχι(αναφορά)</b>			
	<b>Έγγαμος</b>	-0,06	0,08	0,468
<b>Μορφωτικό Επίπεδο</b>	<b>Γυμνάσιο/Λύκειο/ΙΕΚ(αναφορά)</b>			
	<b>Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης (ΑΕΙ/ΤΕΙ)</b>	-0,06	0,1	0,58
	<b>Μεταπτυχιακό/Διδακτορικό</b>	-0,13	0,11	0,256
<b>Τομέας Απασχόλησης:</b>	<b>Δημόσιος Τομέας(αναφορά)</b>			
	<b>Ιδιωτικός Τομέας</b>	-0,04	0,08	0,634
<b>Χρονική διάρκεια εργασίας (σε έτη)</b>	<b>0-2 (αναφορά)</b>			
	<b>3-5</b>	-0,05	0,14	0,72
	<b>6-10</b>	<0,01	0,14	0,975
	<b>Περισσότερα από 10</b>	-0,08	0,16	0,614
<b>Έχετε διοικητική θέση</b>	<b>Όχι(αναφορά)</b>			
	<b>Ναι</b>	0,2	0,08	<b>0,018</b>
<b>Έχετε ενημερωθεί ποτέ για θέματα διαχείρισης συγκρούσεων κατά τη διάρκεια των σπουδών σας μετά το Γυμνάσιο/Λύκειο</b>	<b>Όχι(αναφορά)</b>			
	<b>Ναι</b>	-0,03	0,08	0,748
<b>Παράγοντες που προκαλούν συγκρούσεις</b>		-0,01	<0,01	<b>&lt;0,001</b>

+συντελεστής εξάρτησης ++τυπικό σφάλμα συντελεστή

**Γράφημα 5.13: Βαθμολογία διάστασης «Προαγωγή» σε σχέση με τους «Παράγοντες που προκαλούν συγκρούσεις».**



Στον Πίνακα 5.14 που ακολουθεί δίνονται τα αποτελέσματα της πολυπαραγοντικής γραμμικής παλινδρόμησης έχοντας σαν εξαρτημένη μεταβλητή τη βαθμολογία των συμμετεχόντων στη διάσταση «Εποπτεία-Επίβλεψη» σε λογαριθμική κλίμακα και σαν ανεξάρτητες τα δημογραφικά χαρακτηριστικά και τους παράγοντες που προκαλούν συγκρούσεις της κλίμακας του ερωτηματολογίου διαχείρισης συγκρούσεων. Οι παράγοντες που προκαλούν συγκρούσεις βρέθηκαν να σχετίζονται ανεξάρτητα με τη διάσταση «Εποπτεία-Επίβλεψη». Συγκεκριμένα,

- Αύξηση των παραγόντων που προκαλούν συγκρούσεις έπεται μείωση της ικανοποίησης από την Εποπτεία-Επίβλεψη εργασίας.

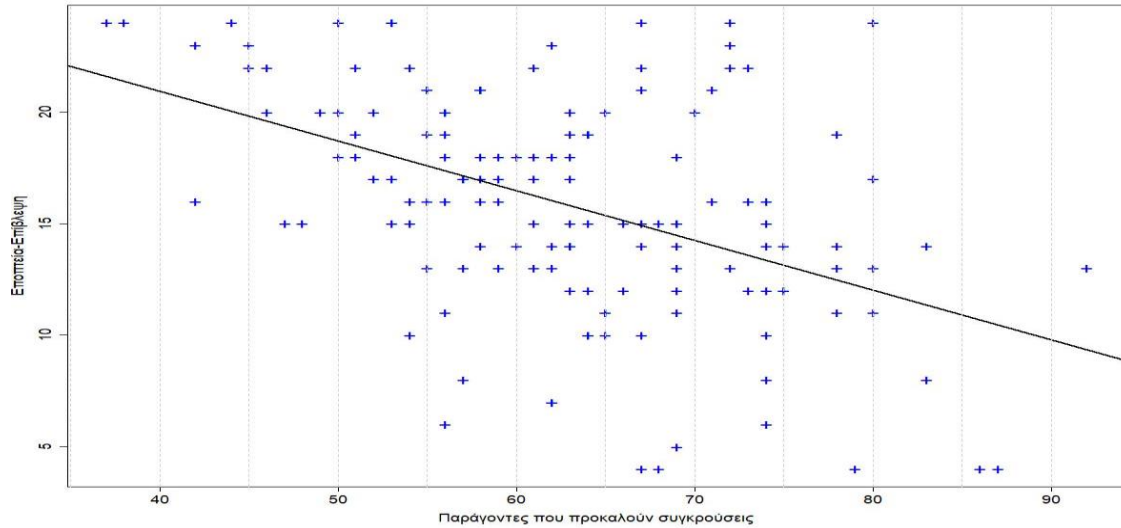
**Πίνακας 5.14: Διάσταση «Εποπτεία-Επίβλεψη» σε σχέση με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά και τους «παράγοντες που προκαλούν συγκρούσεις»**

		β+	SE++	P
<b>Φύλο</b>	Ανδρας(αναφορά)			
	Γυναίκα	-0,05	0,07	0,502
<b>Ηλικία (Χρόνια)</b>		<0,01	0,01	0,414
<b>Οικογενειακή Κατάσταση</b>	Όχι(αναφορά)			
	Έγγαμος	0,11	0,07	0,103
<b>Μορφωτικό Επίπεδο</b>	Γυμνάσιο/Λύκειο/ΙΕΚ(αναφορά)			
	Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης (ΑΕΙ/ΤΕΙ)	0,02	0,09	0,810
	Μεταπτυχιακό/Διδακτορικό	-0,11	0,09	0,246
<b>Τομέας Απασχόλησης:</b>	Δημόσιος Τομέας(αναφορά)			
	Ιδιωτικός Τομέας	<0,01	0,07	0,977
<b>Χρονική διάρκεια εργασίας (σε έτη)</b>	0-2 (αναφορά)			
	3-5	<0,01	0,12	0,997
	6-10	-0,05	0,12	0,670
	Περισσότερα από 10	-0,16	0,14	0,238
<b>Έχετε διοικητική θέση</b>	Όχι(αναφορά)			
	Ναι	0,02	0,07	0,760
<b>Έχετε ενημερωθεί ποτέ για θέματα διαχείρισης συγκρούσεων κατά τη διάρκεια των σπουδών σας μετά το Γυμνάσιο/Λύκειο</b>	Όχι(αναφορά)			
	Ναι	0,13	0,07	0,078
<b>Παράγοντες που προκαλούν συγκρούσεις</b>		-0,02	<0,01	<0,001

+συντελεστής εξάρτησης ++τυπικό σφάλμα συντελεστή



**Γράφημα 5.14: Βαθμολογία διάστασης «Εποπτεία-Επίβλεψη» σε σχέση με τους «Παράγοντες που προκαλούν συγκρούσεις».**



Στον Πίνακα 5.15 που ακολουθεί δίνονται τα αποτελέσματα της πολυπαραγοντικής γραμμικής παλινδρόμησης έχοντας σαν εξαρτημένη μεταβλητή τη βαθμολογία των συμμετεχόντων στη διάσταση «**Προνόμια-Οφέλη**» σε λογαριθμική κλίμακα και σαν ανεξάρτητες τα δημογραφικά χαρακτηριστικά και τους παράγοντες που προκαλούν συγκρούσεις της κλίμακας του ερωτηματολογίου διαχείρισης συγκρούσεων. Οι παράγοντες που προκαλούν συγκρούσεις βρέθηκαν να σχετίζονται ανεξάρτητα με τη διάσταση «**Προνόμια-Οφέλη**». Συγκεκριμένα,

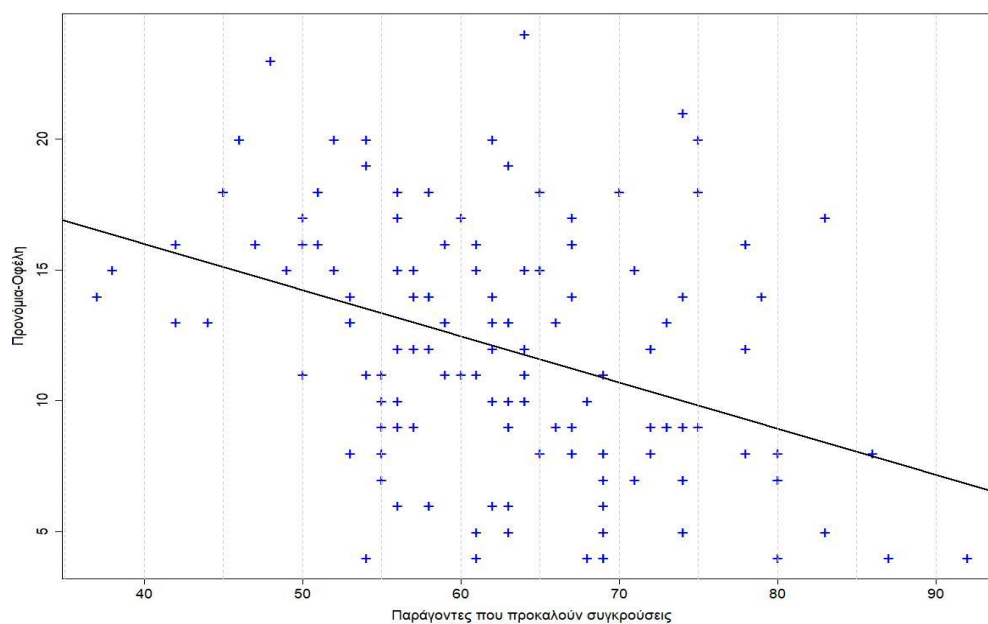
- Αύξηση των παραγόντων που προκαλούν συγκρούσεις έπεται μείωση της ικανοποίησης από τα Προνόμια-Οφέλη της εργασίας.

**Πίνακας 5.15: Διάσταση «Προνόμια-Οφέλη» σε σχέση με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά και τους «παράγοντες που προκαλούν συγκρούσεις»**

		β+	SE++	P
<b>Φύλο</b>	Άνδρας(αναφορά)			
	Γυναίκα	-0,05	0,08	0,523
<b>Ηλικία (Χρόνια)</b>		<0,01	0,01	0,881
<b>Οικογενειακή Κατάσταση</b>	Όχι(αναφορά)			
	Έγγαμος	-0,02	0,08	0,810
<b>Μορφωτικό Επίπεδο</b>	Γυμνάσιο/Λύκειο/IEK(αναφορά)			
	Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης (ΑΕΙ/ΤΕΙ)	-0,06	0,1	0,565
	Μεταπτυχιακό/Διδακτορικό	-0,1	0,11	0,345
<b>Τομέας Απασχόλησης:</b>	Δημόσιος Τομέας(αναφορά)			
	Ιδιωτικός Τομέας	-0,03	0,08	0,721
<b>Χρονική διάρκεια εργασίας (σε έτη)</b>	0-2 (αναφορά)			
	3-5	<0,01	0,14	0,982
	6-10	-0,02	0,14	0,868
	Περισσότερα από 10	-0,18	0,16	0,239
<b>Έχετε διοικητική θέση</b>	Όχι(αναφορά)			
	Ναι	0,14	0,08	0,080
<b>Έχετε ενημερωθεί ποτέ για θέματα διαχείρισης συγκρούσεων κατά τη διάρκεια των σπουδών σας μετά το Γυμνάσιο/Λύκειο</b>	Όχι(αναφορά)			
	Ναι	-0,01	0,08	0,876
<b>Παράγοντες που προκαλούν συγκρούσεις</b>		-0,02	<0,01	<0,001

+συντελεστής εξάρτησης ++τυπικό σφάλμα συντελεστή

**Γράφημα 5.15: Βαθμολογία διάστασης «Προνόμια-Οφέλη» σε σχέση με τους «Παράγοντες που προκαλούν συγκρούσεις».**



Στον Πίνακα 5.16 που ακολουθεί δίνονται τα αποτελέσματα της πολυπαραγοντικής γραμμικής παλινδρόμησης έχοντας σαν εξαρτημένη μεταβλητή τη βαθμολογία των συμμετεχόντων στη διάσταση «Ενδεχόμενες Ανταμοιβές» και σαν ανεξάρτητες τα δημογραφικά χαρακτηριστικά και τους παράγοντες που προκαλούν συγκρούσεις της κλίμακας του ερωτηματολογίου διαχείρισης συγκρούσεων. Οι παράγοντες που προκαλούν συγκρούσεις βρέθηκαν να σχετίζονται ανεξάρτητα με τη διάσταση «Ενδεχόμενες Ανταμοιβές». Συγκεκριμένα,

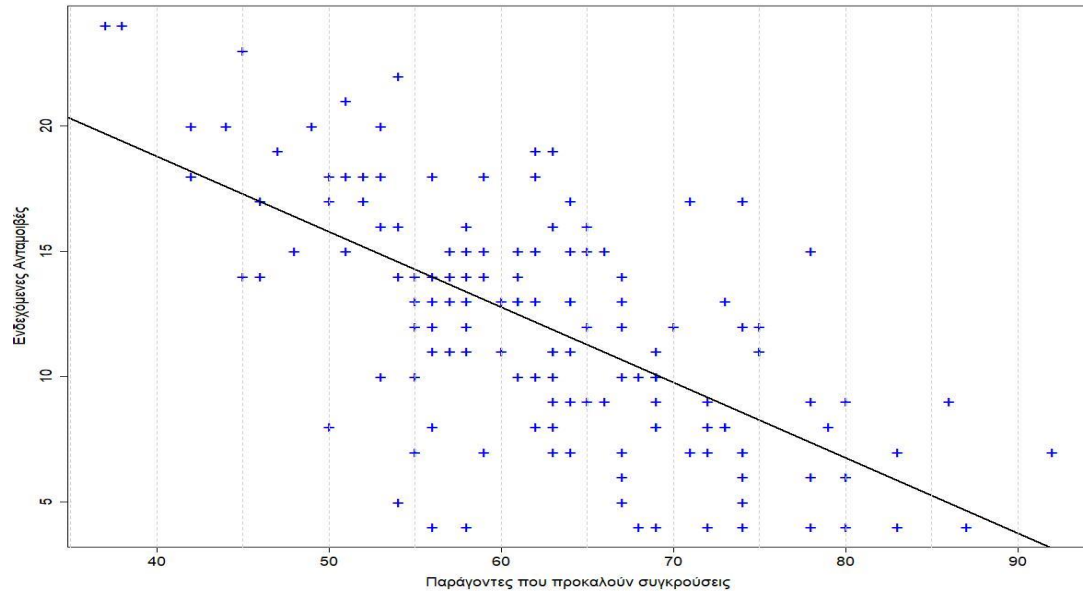
- Αύξηση των παραγόντων που προκαλούν συγκρούσεις έπεται μείωση της ικανοποίησης από τις Ενδεχόμενες Ανταμοιβές της εργασίας.

**Πίνακας 5.16: Διάσταση «Ενδεχόμενες Ανταμοιβές» σε σχέση με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά και τους «παράγοντες που προκαλούν συγκρούσεις»**

		β+	SE++	P
<b>Φύλο</b>	Ανδρας(αναφορά)			
	Γυναίκα	-0,47	0,75	0,527
<b>Ηλικία (Χρόνια)</b>		<0,01	0,05	0,967
<b>Οικογενειακή Κατάσταση</b>	Όχι(αναφορά)			
	Έγγαμος	0,83	0,68	0,227
<b>Μορφωτικό Επίπεδο</b>	Γυμνάσιο/Λύκειο/IEK(αναφορά)			
	Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης (ΑΕΙ/ΤΕΙ)	0,21	0,89	0,811
	Μεταπτυχιακό/Διδακτορικό	-0,88	0,95	0,359
<b>Τομέας Απασχόλησης:</b>	Δημόσιος Τομέας(αναφορά)			
	Ιδιωτικός Τομέας	-1,07	0,73	0,144
<b>Χρονική διάρκεια εργασίας (σε έτη)</b>	0-2 (αναφορά)			
	3-5	-0,36	1,21	0,765
	6-10	1,01	1,23	0,414
	Περισσότερα από 10	-0,91	1,38	0,509
<b>Έχετε διοικητική θέση</b>	Όχι(αναφορά)			
	Ναι	0,84	0,72	0,248
<b>Έχετε ενημερωθεί ποτέ για θέματα διαχείρισης συγκρούσεων κατά τη διάρκεια των σπουδών σας μετά το Γυμνάσιο/Λύκειο</b>	Όχι(αναφορά)			
	Ναι	-0,25	0,72	0,730
<b>Παράγοντες που προκαλούν συγκρούσεις</b>		-0,3	0,03	<0,001

+συντελεστής εξάρτησης ++τυπικό σφάλμα συντελεστή

**Γράφημα 5.16: Βαθμολογία διάστασης «Ενδεχόμενες Ανταμοιβές» σε σχέση με τους «Παράγοντες που προκαλούν συγκρούσεις».**



Στον Πίνακα 5.17 που ακολουθεί δίνονται τα αποτελέσματα της πολυπαραγοντικής γραμμικής παλινδρόμησης έχοντας σαν εξαρτημένη μεταβλητή τη βαθμολογία των συμμετεχόντων στη διάσταση «Συνθήκες Λειτουργίας» και σαν ανεξάρτητες τα δημογραφικά χαρακτηριστικά και τους παράγοντες που προκαλούν συγκρούσεις της κλίμακας του ερωτηματολογίου διαχείρισης συγκρούσεων.

Οι παράγοντες που προκαλούν συγκρούσεις, η χρονική διάρκεια εργασίας και το αν είχαν διοικητική θέση βρέθηκαν να σχετίζονται ανεξάρτητα με τη διάσταση «Συνθήκες Λειτουργίας». Συγκεκριμένα,

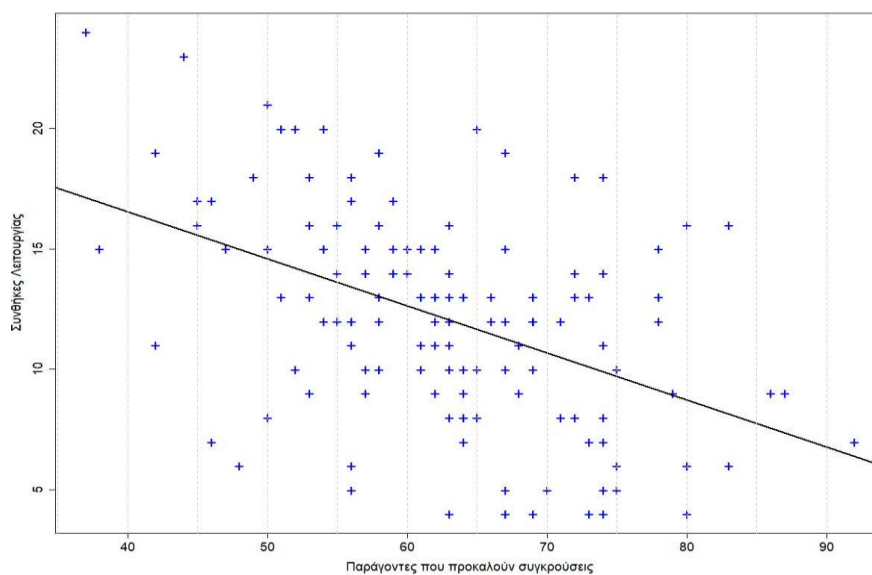
- Όσοι κατείχαν διοικητική θέση είχαν χαμηλότερη ικανοποίηση από τις συνθήκες λειτουργίας της εργασίας σε σχέση με όσους δεν κατέχουν.
- Οι εργαζόμενοι με πάνω από 10 έτη υπηρεσίας είχαν χαμηλότερη ικανοποίηση από τις συνθήκες λειτουργίας της εργασίας σε σχέση με όσους είχαν 2 ή λιγότερα έτη υπηρεσίας.
- Αύξηση των παραγόντων που προκαλούν συγκρούσεις έπεται μείωση της ικανοποίησης από τις Συνθήκες Λειτουργίας της εργασίας.

**Πίνακας 5.17: Διάσταση «Συνθήκες Λειτουργίας» σε σχέση με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά και τους «παράγοντες που προκαλούν συγκρούσεις»**

		β+	SE++	P
<b>Φύλο</b>	Άνδρας(αναφορά)			
	Γυναίκα	0,35	0,78	0,659
<b>Ηλικία (Χρόνια)</b>		0,1	0,06	0,063
<b>Οικογενειακή Κατάσταση</b>	Όχι(αναφορά)			
	Έγγαμος	-0,87	0,72	0,225
<b>Μορφωτικό Επίπεδο</b>	Γυμνάσιο/Λύκειο/IEK(αναφορά)			
	Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης (ΑΕΙ/ΤΕΙ)	-1,03	0,93	0,270
	Μεταπτυχιακό/Διδακτορικό	0,03	1	0,973
<b>Τομέας Απασχόλησης:</b>	Δημόσιος Τομέας(αναφορά)			
	Ιδιωτικός Τομέας	-0,12	0,76	0,874
<b>Χρονική διάρκεια εργασίας (σε έτη)</b>	0-2 (αναφορά)			
	3-5	-1,37	1,27	0,284
	6-10	-1,2	1,29	0,355
	Περισσότερα από 10	-3,15	1,45	<b>0,031</b>
<b>Έχετε διοικητική θέση</b>	Όχι(αναφορά)			
	Ναι	-1,58	0,76	<b>0,040</b>
<b>Έχετε ενημερωθεί ποτέ για θέματα διαχείρισης συγκρούσεων κατά τη διάρκεια των σπουδών σας μετά το Γυμνάσιο/Λύκειο</b>	Όχι(αναφορά)			
	Ναι	-1,12	0,75	0,138
<b>Παράγοντες που προκαλούν συγκρούσεις</b>		-0,2	0,03	<b>&lt;0,001</b>

+συντελεστής εξάρτησης ++τυπικό σφάλμα συντελεστή

**Γράφημα 5.17: Βαθμολογία διάστασης «Συνθήκες Λειτουργίας» σε σχέση με τους «Παράγοντες που προκαλούν συγκρούσεις».**



Στον Πίνακα 5.18 που ακολουθεί δίνονται τα αποτελέσματα της πολυπαραγοντικής γραμμικής παλινδρόμησης έχοντας σαν εξαρτημένη μεταβλητή τη βαθμολογία των συμμετεχόντων στη διάσταση «Συνάδελφοι» σε λογαριθμική κλίμακα και σαν ανεξάρτητες τα δημογραφικά χαρακτηριστικά και τους παράγοντες που προκαλούν συγκρούσεις της κλίμακας του ερωτηματολογίου διαχείρισης συγκρούσεων.

Οι παράγοντες που προκαλούν συγκρούσεις βρέθηκαν να σχετίζονται ανεξάρτητα με τη διάσταση «Συνάδελφοι». Συγκεκριμένα,

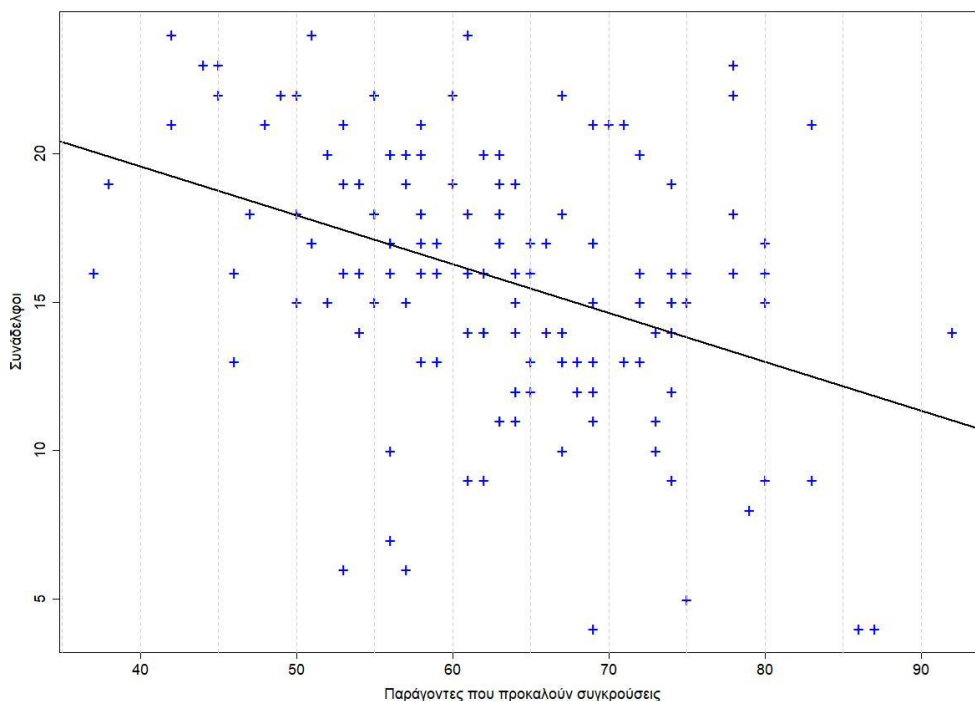
- Αύξηση των παραγόντων που προκαλούν συγκρούσεις έπεται μείωση της ικανοποίησης από τους συναδέλφους.

**Πίνακας 5.18: Διάσταση «Συνάδελφοι» σε σχέση με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά και τους «παράγοντες που προκαλούν συγκρούσεις»**

		β+	SE++	P
<b>Φύλο</b>	<b>Ανδρας(αναφορά)</b>			
	<b>Γυναίκα</b>	-0,06	0,07	0,356
<b>Ηλικία (Χρόνια)</b>		<0,01	<0,01	0,393
<b>Οικογενειακή Κατάσταση</b>	<b>Όχι(αναφορά)</b>			
	<b>Έγγαμος</b>	0,03	0,06	0,661
<b>Μορφωτικό Επίπεδο</b>	<b>Γυμνάσιο/Λύκειο/ΙΕΚ(αναφορά)</b>			
	<b>Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης (ΑΕΙ/ΤΕΙ)</b>	0,01	0,08	0,860
	<b>Μεταπτυχιακό/Διδακτορικό</b>	-0,07	0,08	0,434
<b>Τομέας Απασχόλησης:</b>	<b>Δημόσιος Τομέας(αναφορά)</b>			
	<b>Ιδιωτικός Τομέας</b>	0,12	0,06	0,069
<b>Χρονική διάρκεια εργασίας (σε έτη)</b>	<b>0-2 (αναφορά)</b>			
	<b>3-5</b>	0,03	0,11	0,767
	<b>6-10</b>	0,1	0,11	0,353
	<b>Περισσότερα από 10</b>	-0,01	0,12	0,925
<b>Έχετε διοικητική θέση</b>	<b>Όχι(αναφορά)</b>			
	<b>Ναι</b>	-0,08	0,06	0,209
<b>Έχετε ενημερωθεί ποτέ για θέματα διαχείρισης συγκρούσεων κατά τη διάρκεια των σπουδών σας μετά το Γυμνάσιο/Λύκειο</b>	<b>Όχι(αναφορά)</b>			
	<b>Ναι</b>	0,1	0,06	0,113
<b>Παράγοντες που προκαλούν συγκρούσεις</b>		-0,01	<0,01	<0,001

+συντελεστής εξάρτησης ++τυπικό σφάλμα συντελεστή

**Γράφημα 5.18: Βαθμολογία διάστασης «Συνάδελφοι» σε σχέση με τους «Παράγοντες που προκαλούν συγκρούσεις».**



Στον Πίνακα 5.19 που ακολουθεί δίνονται τα αποτελέσματα της πολυπαραγοντικής γραμμικής παλινδρόμησης έχοντας σαν εξαρτημένη μεταβλητή τη βαθμολογία των συμμετεχόντων στη διάσταση «**Φύση Εργασίας**» σε λογαριθμική κλίμακα και σαν ανεξάρτητες τα δημογραφικά χαρακτηριστικά και τους παράγοντες που προκαλούν συγκρούσεις της κλίμακας του ερωτηματολογίου διαχείρισης συγκρούσεων.

Οι παράγοντες που προκαλούν συγκρούσεις βρέθηκαν να σχετίζονται ανεξάρτητα με τη διάσταση «**Φύση Εργασίας**». Συγκεκριμένα,

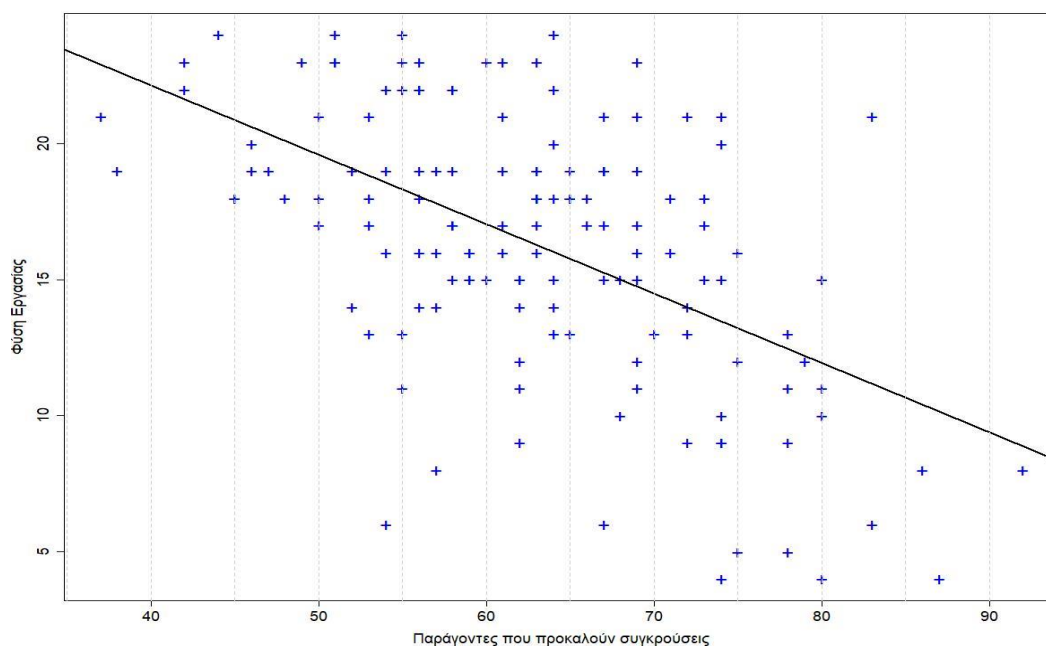
- Αύξηση των παραγόντων που προκαλούν συγκρούσεις έπεται μείωση της ικανοποίησης από την Φύση της εργασίας.

**Πίνακας 5.19: Διάσταση «Φύση Εργασίας» σε σχέση με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά και τους «παράγοντες που προκαλούν συγκρούσεις»**

		β+	SE++	P
<b>Φύλο</b>	Άνδρας(αναφορά)			
	Γυναίκα	0,05	0,06	0,401
<b>Ηλικία (Χρόνια)</b>		0,01	<0,01	0,088
<b>Οικογενειακή Κατάσταση</b>	Όχι(αναφορά)			
	Έγγαμος	<0,01	0,06	0,964
<b>Μορφωτικό Επίπεδο</b>	Γυμνάσιο/Λύκειο/ΙΕΚ(αναφορά)			
	Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης (ΑΕΙ/ΤΕΙ)	0,02	0,08	0,765
	Μεταπτυχιακό/Διδακτορικό	-0,13	0,08	0,128
<b>Τομέας Απασχόλησης:</b>	Δημόσιος Τομέας(αναφορά)			
	Ιδιωτικός Τομέας	-0,1	0,06	0,120
<b>Χρονική διάρκεια εργασίας (σε έτη)</b>	0-2 (αναφορά)			
	3-5	0,03	0,1	0,776
	6-10	0,02	0,11	0,827
	Περισσότερα από 10	-0,03	0,12	0,791
<b>Έχετε διοικητική θέση</b>	Όχι(αναφορά)			
	Ναι	-0,02	0,06	0,748
<b>Έχετε ενημερωθεί ποτέ για θέματα διαχείρισης συγκρούσεων κατά τη διάρκεια των σπουδών σας μετά το Γυμνάσιο/Λύκειο</b>	Όχι(αναφορά)			
	Ναι	0,06	0,06	0,368
<b>Παράγοντες που προκαλούν συγκρούσεις</b>		-0,02	<0,01	<b>&lt;0,001</b>

+συντελεστής εξάρτησης ++τυπικό σφάλμα συντελεστή

**Γράφημα 5.19: Βαθμολογία διάστασης «Φύση Εργασίας» σε σχέση με τους «Παράγοντες που προκαλούν συγκρούσεις».**





Στον Πίνακα 5.20 που ακολουθεί δίνονται τα αποτελέσματα της πολυπαραγοντικής γραμμικής παλινδρόμησης έχοντας σαν εξαρτημένη μεταβλητή τη βαθμολογία των συμμετεχόντων στη διάσταση «Επικοινωνία» και σαν ανεξάρτητες τα δημογραφικά χαρακτηριστικά και τους παράγοντες που προκαλούν συγκρούσεις της κλίμακας του ερωτηματολογίου διαχείρισης συγκρούσεων.

Οι παράγοντες που προκαλούν συγκρούσεις και το αν είχαν ενημερωθεί για θέματα διαχείρισης συγκρούσεων κατά τη διάρκεια των σπουδών μετά το Γυμνάσιο/Λύκειο βρέθηκαν να σχετίζονται ανεξάρτητα με τη διάσταση «Επικοινωνία». Συγκεκριμένα,

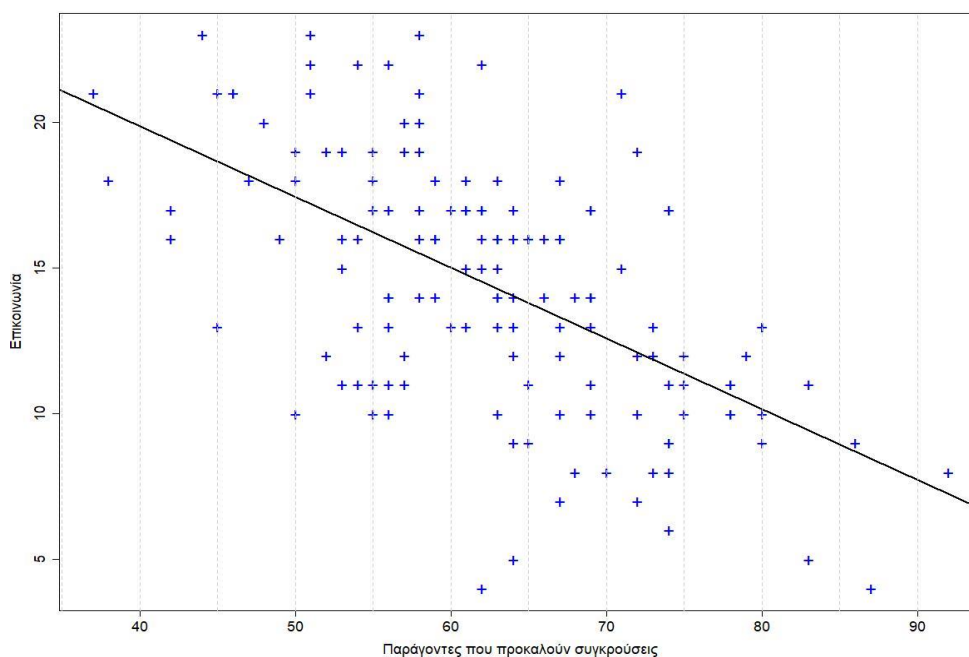
- Όσοι είχαν ενημερωθεί για θέματα διαχείρισης συγκρούσεων κατά τη διάρκεια των σπουδών μετά το Γυμνάσιο/Λύκειο έχουν υψηλότερη ικανοποίηση από την επικοινωνία στην εργασία τους σε σχέση με όσους δεν έχουν ενημερωθεί ποτέ.
- Αύξηση των παραγόντων που προκαλούν συγκρούσεις έπεται μείωση της ικανοποίησης από την επικοινωνία στην εργασία τους.

**Πίνακας 5.20: Διάσταση «Επικοινωνία» σε σχέση με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά και τους «παράγοντες που προκαλούν συγκρούσεις»**

		β+	SE++	P
<b>Φύλο</b>	Άνδρας(αναφορά)			
	Γυναίκα	-0,18	0,71	0,804
<b>Ηλικία (Χρόνια)</b>		0,02	0,05	0,661
<b>Οικογενειακή Κατάσταση</b>	Όχι(αναφορά)			
	Έγγαμος	-0,23	0,65	0,720
<b>Μορφωτικό Επίπεδο</b>	Γυμνάσιο/Λύκειο/ΙΕΚ(αναφορά)			
	Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης (ΑΕΙ/ΤΕΙ)	-1,05	0,85	0,219
	Μεταπτυχιακό/Διδακτορικό	-1,35	0,91	0,141
<b>Τομέας Απασχόλησης:</b>	Δημόσιος Τομέας(αναφορά)			
	Ιδιωτικός Τομέας	0,64	0,69	0,356
<b>Χρονική διάρκεια εργασίας (σε έτη)</b>	0-2 (αναφορά)			
	3-5	0,76	1,16	0,513
	6-10	1,24	1,18	0,293
	Περισσότερα από 10	1,77	1,32	0,183
<b>Έχετε διοικητική θέση</b>	Όχι(αναφορά)			
	Ναι	-0,64	0,69	0,353
<b>Έχετε ενημερωθεί ποτέ για θέματα διαχείρισης συγκρούσεων κατά τη διάρκεια των σπουδών σας μετά το Γυμνάσιο/Λύκειο</b>	Όχι(αναφορά)			
	Ναι	1,54	0,69	<b>0,026</b>
<b>Παράγοντες που προκαλούν συγκρούσεις</b>		-0,23	0,03	<b>&lt;0,001</b>

+συντελεστής εξάρτησης ++τυπικό σφάλμα συντελεστή

**Γράφημα 5.20: Βαθμολογία διάστασης «Επικοινωνία» σε σχέση με τους «Παράγοντες που προκαλούν συγκρούσεις».**



Στον Τελικό Πίνακα 5.21 που ακολουθεί δίνονται τα αποτελέσματα της πολυπαραγοντικής γραμμικής παλινδρόμησης έχοντας σαν εξαρτημένη μεταβλητή τη βαθμολογία των συμμετεχόντων στη διάσταση «**Συνολική βαθμολογία Ικανοποίησης από την Εργασία**» και σαν ανεξάρτητες τα δημογραφικά χαρακτηριστικά και τους παράγοντες που προκαλούν συγκρούσεις της κλίμακας του ερωτηματολογίου διαχείρισης συγκρούσεων.

Οι παράγοντες που προκαλούν συγκρούσεις βρέθηκαν να σχετίζονται ανεξάρτητα με τη διάσταση «**Συνολική βαθμολογία Ικανοποίησης από την Εργασία**» και το εκπαιδευτικό επίπεδο. Συγκεκριμένα,

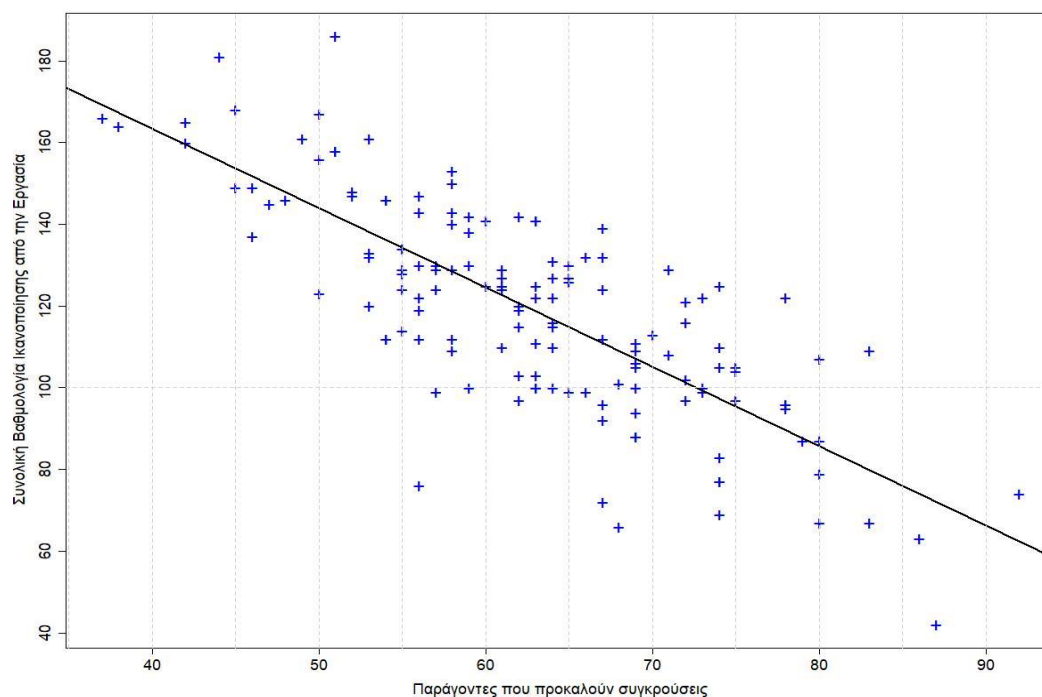
- Οι εργαζόμενοι με Μεταπτυχιακό/Διδακτορικό είχαν λιγότερη ικανοποίηση από τους αποφοίτους Γυμνασίου/Λυκείου/ΙΕΚ.
- Αύξηση των παραγόντων που προκαλούν συγκρούσεις έπεται μείωση της ικανοποίησης συνολικά στην βαθμολογία Ικανοποίησης από την Εργασία.

**Πίνακας 5.21: «Συνολική Βαθμολογία Ικανοποίησης από την Εργασία» σε σχέση με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά και τους «παράγοντες που προκαλούν συγκρούσεις»**

		β+	SE++	P
Φύλο	Ανδρας(αναφορά)			
	Γυναίκα	-3,27	3,37	0,335
Ηλικία (Χρόνια)		0,35	0,24	0,153
Οικογενειακή Κατάσταση	Όχι(αναφορά)			
	Έγγαμος	2,02	3,08	0,512
Μορφωτικό Επίπεδο	Γυμνάσιο/Λύκειο/IEΚ(αναφορά)			
	Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης (ΑΕΙ/ΤΕΙ)	-1,00	4,01	0,804
	Μεταπτυχιακό/Διδακτορικό	-7,73	3,3	<b>0,005</b>
Τομέας Απασχόλησης:	Δημόσιος Τομέας(αναφορά)			
	Ιδιωτικός Τομέας	-2,53	3,28	0,442
Χρονική διάρκεια εργασίας (σε έτη)	0-2 (αναφορά)			
	3-5	-0,39	5,47	0,943
	6-10	2,7	5,55	0,628
	Περισσότερα από 10	-7,82	6,23	0,211
Έχετε διοικητική θέση	Όχι(αναφορά)			
	Ναι	1,38	3,26	0,672
Έχετε ενημερωθεί ποτέ για θέματα διαχείρισης συγκρούσεων κατά τη διάρκεια των σπουδών σας μετά το Γυμνάσιο/Λύκειο	Όχι(αναφορά)			
	Ναι	2,36	3,24	0,467
Παράγοντες που προκαλούν συγκρούσεις		-1,92	0,14	<b>&lt;0,001</b>

+συντελεστής εξάρτησης ++τυπικό σφάλμα συντελεστή

**Γράφημα 5.21: Βαθμολογία διάστασης «Συνολική Βαθμολογία Ικανοποίησης από την Εργασία» σε σχέση με τους «Παράγοντες που προκαλούν συγκρούσεις».**



## Κεφάλαιο 6<sup>ο</sup> : Συμπεράσματα-Προτάσεις

Σκοπός της παρούσας συγχρονικής μελέτης αποτέλεσε η διερεύνηση της επικρατέστερης στρατηγικής διαχείρισης συγκρούσεων από την πλευρά των εργαζομένων, η ύπαρξη και καταγραφή των συγκρουσιακών παραγόντων εντός του οργανισμού και η διαμόρφωση τόσο της συνολικής εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων, όσο και των επιμέρους διαστάσεών της. Πέραν των προαναφερόμενων παραγόντων ξεχωριστά, διερευνήθηκε ακόμη το μεταξύ τους σχεσιακό πλαίσιο, καθώς επίσης και η σχέση τους με τα κοινωνιοδημογραφικά και εργασιακά χαρακτηριστικά των εργαζομένων της Περιφέρειας Θεσσαλίας.

Η παρούσα μελέτη διεξήχθη κατά τη χρονική διάρκεια των μηνών Σεπτεμβρίου-Νοεμβρίου 2022 και σ' αυτήν έλαβαν μέρος 140 εργαζόμενοι που ανήκαν στον ευρύτερο Δημόσιο και Ιδιωτικό τομέα της Περιφέρειας Θεσσαλίας και πιο συγκεκριμένα σημείο αναφοράς αποτέλεσαν η Πόλη των Τρικάλων, του Βόλου, της Καρδίτσας και της Λάρισας. Όσον αφορά τα κοινωνιοδημογραφικά και τα εργασιακά χαρακτηριστικά των εργαζόμενων της Περιφέρειας Θεσσαλίας παρατηρήθηκε ότι η συντριπτική πλειοψηφία απαρτιζόταν από γυναίκες (74,3%), ο μέσος όρος ηλικίας ήταν τα 39,6 έτη, οι περισσότεροι ήταν έγγαμοι (50%) και Απόφοιτοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης (45,7%). Επιπροσθέτως, οι περισσότεροι εξ αυτών διέμεναν και εργάζονταν στα Τρίκαλα και στον Βόλο, ενώ ήταν ιδιωτικοί υπάλληλοι (55,7%). Αναφέρεται δε ότι το 57,1% των εργαζομένων έχει πάνω από 10 χρόνια προϋπηρεσίας στον τομέα απασχόλησής του, ενώ συγχρόνως παρατηρήθηκε ότι οι περισσότεροι εργαζόμενοι δεν κατείχαν κάποια διοικητική θέση (70,7%). Σημαντικό ακόμη θεωρείται ότι η πλειοψηφία του δείγματος (61,4 %) δεν έχει ενημερωθεί ποτέ για θέματα διαχείρισης συγκρούσεων κατά τη διάρκεια ή και μετά το πέρας των σπουδών της, Εύρημα το οποίο επιβεβαιώνεται από ένα σύνολο αντίστοιχων ερευνών (Kateilidou et al.,2012; Moisoglou et al.,2014).

Εν συνεχεία, στην παρούσα πραγμάτευση μελετήθηκε η επίδραση της ομαδικής κουλτούρας εντός του οργανισμού στο πλαίσιο εκδήλωσης, διαχείρισης και επίλυσης των συγκρουσιακών καταστάσεων. Πιο συγκεκριμένα, παρατηρήθηκε ότι το μεγαλύτερο σύνολο των εργαζομένων της Περιφέρειας Θεσσαλίας, έχει έλθει σε ρήξη με τους συναδέλφους του (Kateilidou et al., 2012; Moisoglou et al., 2014; Tengilimoglu & Kisa, 2005). Πέραν αυτού, επισημάνθηκε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος επιλέγει ως διαμεσολαβητή επίλυσης των συγκρούσεων του, πρόσωπο προϊσταμενικής ή ανώτερης διοικητικής θέσεως (Tengilimoglu & Kisa, 2005). Ο τρόπος δε, που η διοίκηση επιλέγει να διευθετήσει τα προβλήματα που απορρέουν σε προσωπικό ή ομαδικό επίπεδο, είναι αυτός της επίλυσης τους (40,4%). Εντούτοις, ένα από τα σημαντικότερα και παράλληλα διφορούμενα ευρήματα θεωρείται αυτό του επικρατέστερου τρόπου διαχείρισης των συγκρούσεων από την πλευρά των εργαζομένων, οι οποίοι σε μεγάλο αριθμό επιλέγουν το μοντέλο της Αποφυγής

(45,9%). Το εν λόγω εύρημα επιρρωνύεται από έναν ικανοποιητικό αριθμό μελετών (Kaiteilidou et al., 2012; Moisoglou et al., 2014; Pavlakis et al., 2011; Mahon & Nicoreta, 2011). Από την άλλη πλευρά υπάρχουν έρευνες που αναδεικνύουν ως επικρατέστερο μοντέλο διαχείρισης συγκρούσεων τον Συμβιβασμό (Morrison, 2008 ; Tengilimoglu & Kisa, 2005), την Ενσωμάτωση (Igbinoba et al., 2023; Zhang, Chen & Sun, 2015) και την Συνεργασία (Ahanchian, Zeydi & Armat, 2015). Η Παρούσα αντίθεση που αφορά στο επικρατέστερο μοντέλο διαχείρισης συγκρούσεων ανακύπτει και ταυτόχρονα δικαιολογείται, λόγω πιθανών πολιτισμικών διαφορών που εμφανίζονται μεταξύ των εργαζομένων στον εκάστοτε οργανισμό (Yuan, 2010). Λαμβάνοντας ως γνώμονα την επικαιροποιημένη βιβλιογραφία παρατηρήθηκε ότι η καταλληλότερη στρατηγική διαχείρισης μεταξύ δυο αντικρουόμενων μερών είναι η Συνεργασία, καθώς αποτελεί μια τεχνική “Win-Win” χαρακτήρα που αυτό ερμηνευτικά σημαίνει ότι έχουν όφελος και οι δύο πλευρές, ενώ ταυτόχρονα προωθούνται οι έννοιες της ομαδικότητας και της ενεργητικής ακρόασης μεταξύ των εργαζομένων. Συνεπώς, προάγεται και διαμορφώνεται ένα υγιές πλαίσιο επικοινωνίας και σχέσεων εντός του οργανισμού (Qadir, 2020).

Αναφορικά με τους οργανωτικούς παράγοντες που προκαλούν συγκρούσεις διαπιστώθηκε ότι οι περισσότεροι εργαζόμενοι (Μέσος Όρος: 3,78) πίστευαν ότι έχουν μεγαλύτερο φόρτο εργασίας σε σύγκριση με άλλες επαγγελματικές ομάδες (Moisoglou et al., 2014). Στους ευρύτερους παράγοντες που προκαλούν συγκρούσεις ο σημαντικότερος ήταν αυτός της διαφοράς του εκπαιδευτικού επιπέδου μεταξύ των εργαζομένων (Μέσος Όρος: 3,72), καθότι δημιουργούνται προβλήματα μεταξύ των διαφόρων επαγγελματικών ομάδων (Kaiteilidou et al., 2012; Moisoglou et al., 2014; Tengilimoglu & Kisa, 2005). Η βαθμολογία της διάστασης «παράγοντες που προκαλούν συγκρούσεις» στην συγκεκριμένη έρευνα κυμαινόταν από 37 έως 92 μονάδες, με την υψηλότερη τιμή να σημαίνει την ύπαρξη περισσότερων παραγόντων που προκαλούν συγκρούσεις. Η μέση τιμή ήταν μέτρια υψηλή (62,88), πρακτικά αυτό σημαίνει ότι υπάρχουν αρκετοί παράγοντες που σχετίζονται με την εκδήλωση συγκρούσεων αναφορικά με τους εργαζόμενους της Περιφέρειας Θεσσαλίας.

Πέραν των προαναφερόμενων παραγόντων οι εργαζόμενοι επέλεξαν μια πρόταση που αφορά στην επίλυση των συγκρούσεων με κυριότερη αυτή που αναφέρει ότι «οι αιτίες των συγκρούσεων πρέπει να εντοπίζονται και οι δύο πλευρές θα πρέπει να ακούγονται ώστε να επιλυθούν οι συγκρούσεις στον εργασιακό χώρο». Παρότι θεωρείται η κυριότερη πρόταση επίλυσης στην παρούσα έρευνα, δεν βρίσκει σύμφωνο ένα σύνολο άλλων αντίστοιχων ερευνών, καθότι σ’ εκείνες η επικρατέστερη επιλυτική πρόταση ήταν διαφορετική (Kaiteilidou et al., 2012; Moisoglou et al., 2014; Tengilimoglu & Kisa, 2005).

Ως προς το σχεσιακό πλαίσιο «των Παραγόντων που προκαλούν συγκρούσεις» με τα κοινωνιοδημογραφικά και τα εργασιακά χαρακτηριστικά του δείγματος, προέκυψε ότι μόνο ο παράγοντας «ενημέρωση για θέματα διαχείρισης κατά τη διάρκεια των σπουδών» βρέθηκε να συσχετίζεται σημαντικά με τη διάσταση των παραγόντων που προκαλούν συγκρούσεις. Πιο συγκεκριμένα, παρατηρήθηκε ότι όσοι

είχαν λάβει σχετική ενημέρωση εκπαιδευτικού χαρακτήρα για τις συγκρούσεις, παρουσίασαν χαμηλότερη βαθμολογία στη διάσταση «Παράγοντες που προκαλούν συγκρούσεις» της κλίμακας CMQ.

Μετά το πέρας της μελέτης του παράγοντα «συγκρούσεις-διαχείρισή συγκρούσεων», διερευνήθηκε η έννοια της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων της Περιφέρειας Θεσσαλίας. Αναφορικά με τις επιμέρους διαστάσεις του εν λόγω παράγοντα, παρατηρήθηκε πως οι υψηλότερες βαθμολογίες ικανοποίησης των εργαζομένων συγκεντρώθηκαν στη Φύση της Εργασίας, στη Σχέση με τους Συναδέλφους και στην Εποπτεία- Επίβλεψη. Το συγκεκριμένο εύρημα συμφωνεί μ' έναν μεγάλο όγκο Εθνικών και Διεθνών ερευνών που άπτονται στην σφαίρα της εργασιακής ικανοποίησης (Sharma et al., 2023; Singh et al., 2023; Karaferis et al., 2022; Roditis et al., 2019; Lavidas et al., 2019; Panagiotopoulos et al., 2018; Tsounis & Sarafis 2018; Tsounis et al., 2017; Saiti & Papadopoulos, 2015; Batiou & Valakanos, 2013; Astrauskaitė et al., 2011). Αντιθέτως, οι χαμηλότερες βαθμολογίες ικανοποίησης παρατηρήθηκαν στην διάσταση της Αμοιβής (Karaferis et al., 2022; ; Roditis et al., 2019; Lavidas et al., 2019; Panagiotopoulos et al., 2018; Tsounis & Sarafis 2018; Tsounis et al., 2017; Saiti & Papadopoulos, 2015; Astrauskaitė et al., 2011) και της Προαγωγής αντίστοιχα (Karaferis et al., 2022; Tsounis et al., 2017; Panagiotopoulos et al., 2018). Σημαντικό ακόμη εύρημα που απορρέει μέσω της παρούσης ερέυνης θεωρείται ότι οι εν λόγω διαστάσεις της εργασιακής ικανοποίησης συσχετίζονται τόσο μεταξύ τους (άλλες περισσότερο και άλλες λιγότερο), όσο και με τη συνολική βαθμολογία της εργασιακής ικανοποίησης. Χαρακτηριστικά η εκδήλωση υψηλότερων βαθμολογιών της συνολικής εργασιακής ικανοποίησης σχετίζεται με ισχυρά σημαντικά υψηλές βαθμολογίες όλων των διαστάσεων. Παρόμοιας φύσεως εύρημα αναφέρει ότι η συνολική βαθμολογία της εργασιακής ικανοποίησης συσχετίζεται με επιμέρους διαστάσεις της. Πιο συγκεκριμένα, η φύση της εργασίας και η εποπτεία την επηρεάζουν περισσότερο, σε σχέση με τις πρόσθετες αμοιβές και τις συνθήκες λειτουργίας (Singh et al., 2023).

Πέραν της μελέτης και παράθεσης των αποτελεσμάτων αναφορικά με το κομμάτι συσχέτισης μεταξύ της συνολικής ικανοποίησης και των επιμέρους διαστάσεών της, ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει το ερμηνευτικό πλαίσιο γύρω από τη μέση τιμή της συνολικής εργασιακής ικανοποίησης. Ειδικότερα, η συνολική βαθμολογία της ικανοποίησης εκφρασμένη ως μέση τιμή ήταν 118,86 μονάδες, η οποία σύμφωνα με τον Spector (1985) ανήκει στο εύρος τιμών 108 έως 144, το οποίο ερμηνευτικά δηλώνει ουδετερότητα ως προς την εργασιακή ικανοποίηση από την πλευρά των εργαζομένων της Περιφέρειας Θεσσαλίας. Το παρόν εύρημα είναι σύμφωνο με ορισμένες έρευνες (Tsounis & Sarafis 2018; Saiti & Papadopoulos, 2015) και αντίθετο με κάποιες άλλες, όπου παρατηρήθηκε είτε ικανοποίηση από την εργασία (Singh et al., 2023) είτε δυσαρέσκεια (Tsounis et al., 2017).

Το επόμενο διερευνητικό μέρος της εν λόγω ανάλυσης ήταν η διερεύνηση της σχέσης της διάστασης «παράγοντες που προκαλούν συγκρούσεις» της κλίμακας CMQ, με τις επιμέρους διαστάσεις της κλίμακας εργασιακής ικανοποίησης και των

κοινωνικοδημογραφικών- εργασιακών χαρακτηριστικών του δείγματος. Παρατηρήθηκε ότι η επερχόμενη αύξηση της διάστασης «παράγοντες που προκαλούν συγκρούσεις» επιφέρει μείωση στην κάθε επιμέρους διάσταση ικανοποίησης. Εν ολίγοις, αυτό ισχύει και για τις εννέα διαστάσεις ικανοποίησης, δηλαδή η αύξηση των παραγόντων που προκαλούν συγκρούσεις, επιφέρει μείωση στην φύση της εργασίας, στην εποπτεία- επίβλεψη, στη σχέση μεταξύ των συναδέλφων, στις συνθήκες λειτουργίας, στην επικοινωνία, στις ενδεχόμενες ανταμοιβές, στην προαγωγή, στον μισθό και στα προνόμια-οφέλη. Το εν λόγω μοντέλο συσχέτισης μεταξύ των διαστάσεων ικανοποίησης και των παραγόντων εκδήλωσης συγκρούσεων, επιβεβαιώνεται από προγενέστερη μελέτη οργανωσιακού χαρακτήρα (Kunaviktikul et al., 2000).

Εκτός της εν λόγω συσχέτισης μεταξύ των διαστάσεων ικανοποίησης και των παραγόντων πρόκλησης συγκρούσεων, παρατηρήθηκε ότι σε κάποιες διαστάσεις υπάρχει αντίστοιχη σημαντική συσχέτιση με κάποια κοινωνιοδημογραφικά και εργασιακά χαρακτηριστικά των εργαζομένων της Περιφέρειας Θεσσαλίας. Πιο συγκεκριμένα, στη διάσταση «Μισθός» παρατηρήθηκε ότι όσοι κατείχαν διοικητική θέση, σημείωναν υψηλότερη ικανοποίηση αναφορικά με την εν λόγω διάσταση, συγκριτικά με αυτούς που ήταν απλοί εργαζόμενοι. Στη διάσταση «Προαγωγή» αντίστοιχα, διαπιστώθηκε ότι για άλλη μια φορά η κατοχή διοικητικής θέσης, επιφέρει μεγαλύτερη ικανοποίηση στην παρούσα διάσταση. Ακόμη, ως προς τη διάσταση «Συνθήκες Λειτουργίας» παρατηρήθηκε ότι όσοι είχαν διοικητική θέση, χαρακτηρίζονταν από χαμηλότερα επίπεδα ικανοποίησης σε σχέση με την προαναφερόμενη διάσταση. Πέραν της διοικητικής θέσεως, όσοι συμμετέχοντες είχαν πάνω από 10 έτη προϋπηρεσίας παρουσίασαν χαμηλότερη ικανοποίηση στις «Συνθήκες Λειτουργίας» έναντι αυτών που είχαν 2 ή λιγότερα έτη προϋπηρεσίας. Τέλος, στη διάσταση «Επικοινωνία» βρέθηκε ότι όσοι είχαν ενημέρωση για θέματα διαχείρισης συγκρούσεων, εμφάνισαν υψηλότερη ικανοποίηση, συγκριτικά με όσους δεν είχαν λάβει ποτέ καμία ενημέρωση σχετικά με το θέμα.

Αναφορικά δε, με τη «Συνολική Βαθμολογία Εργασιακής Ικανοποίησης», τους «παράγοντες που προκαλούν συγκρούσεις» και τα κοινωνιοδημογραφικά-εργασιακά χαρακτηριστικά των εργαζομένων της Περιφέρειας Θεσσαλίας, διαπιστώθηκε ότι το εκπαιδευτικό επίπεδο των συμμετεχόντων επηρεάζει τη συνολική ικανοποίηση από την εργασία. Πιο συγκεκριμένα, οι εργαζόμενοι που είναι κάτοχοι Μεταπτυχιακού ή Διδακτορικού διπλώματος έχουν χαμηλότερα επίπεδα συνολικής ικανοποίησης, έναντι των αποφοίτων Γυμνασίου/ Λυκείου/ ΙΕΚ. Επιπροσθέτως, όσο αφορά στο σχεσιακό μοντέλο της διάστασης διαχείρισης συγκρούσεων με την συνολική εργασιακή ικανοποίηση παρατηρήθηκε ότι η αύξηση των «παραγόντων που προκαλούν συγκρούσεις» επιφέρει μείωση συνολικά στη βαθμολογία της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων.

Τέλος, όπως διεφάνη στην ερευνά, απαντήθηκε το σύνολο τόσο των επιμέρους στόχων, όσο και των ερευνητικών υποθέσεων που ετέθησαν πριν την έναρξη της. Σχετικά με την επιβεβαίωση τους, παρατηρήθηκε ότι όλες ήταν σύμφωνες με το

αρχικό ερευνητικό πλάνο, με εξαίρεση τις α) και β) ερευνητικές υποθέσεις κατά τις οποίες υπήρξε η υπόθεση ότι το φύλο και η ηλικία επηρεάζουν τις συγκρούσεις και την εργασιακή ικανοποίηση αντίστοιχα. Όσον αφορά στη συσχέτιση των συγκρούσεων με τα κοινωνιοδημογραφικά-εργασιακά χαρακτηριστικά του δείγματος, βρέθηκε ότι μόνον ο παράγοντας «Ενημέρωση ως προς τα θέματα διαχείρισης συγκρούσεων» επηρεάζει σημαντικά τον βαθμό εκδήλωσης συγκρούσεων. Αντιστοίχως, όσον αφορά στη συσχέτιση της εργασιακής ικανοποίησης με τα κοινωνιοδημογραφικά-εργασιακά χαρακτηριστικά του δείγματος, βρέθηκε ότι μόνο ο παράγοντας εκπαιδευτικό επίπεδο των εργαζομένων επηρεάζει σημαντικά τη συνολική βαθμολογία της διάστασης Εργασιακή Ικανοποίηση.

Βάσει των προαναφερόμενων ευρημάτων της βιβλιογραφικής ανασκόπησης και της παρούσας εμπειρικής μελέτης, γίνεται αντιληπτή η ανάγκη πρόταξης πολιτικών βελτιωτικού χαρακτήρα. Πιο συγκεκριμένα, προτείνεται η υιοθέτηση του συνεργατικού τρόπου διαχείρισης συγκρούσεων, έναντι της Αποφυγής. Αυτό προκύπτει από τον βραχυπρόθεσμο χαρακτήρα της καταλληλότητας της αποφυγής ως μοντέλου διαχείρισης, εφόσον μακροπρόθεσμα οδηγεί στην ανάκυψη μη διευθετημένων προβλημάτων, τα οποία κατ'επέκτασιν παρεμποδίζουν το έργο και την ευρύτερη λειτουργία του οργανισμού (Huan & Yazdanifard, 2012).

Η γνώση δε, της συντριπτικής πλειοψηφίας των εργαζομένων σε σχέση με τα θέματα διαχείρισης συγκρούσεων, ήταν ελάχιστη έως ανύπαρκτη. Αυτή η συνθήκη δημιουργεί επιτακτική την ανάγκη για εκπαίδευση του προσωπικού σε θέματα διευθέτησης των συγκρούσεων εντός του χώρου εργασίας.

Σχετικά με την ικανοποίηση, παρατηρήθηκε ότι η αμοιβή και οι ευκαιρίες για προαγωγή σημείωσαν τις χαμηλότερες τιμές μεταξύ των εννέα διαστάσεων ικανοποίησης, γεγονός που θα έπρεπε να επιτείνει την προσπάθεια αύξησης των δύο αυτών παραγόντων.

Πέραν της Εκπαίδευσης των εργαζομένων σε θέματα που άπτονται της διαχείρισης συγκρούσεων, προτείνεται η γενικότερη και συνεχής εκπαίδευση τους σε θέματα που αφορούν το έργο τους, το αντικείμενο δραστηριοποίησης τους και τον οργανισμό. Η παρούσα διαδικασία προτείνεται προς ενίσχυση μελλοντικά, καθότι η εκπαίδευση αποτελεί σημαντικό παράγοντα βελτίωσης της εργασιακής ικανοποίησης των ατόμων (Kaushik et al., 2018).

Μια εύστοχη, σύγχρονη πολιτική που θα μπορούσε να συμβάλει στη βελτίωση τόσο των συγκρουσιακών παραγόντων, όσο και της εργασιακής ικανοποίησης είναι ο σχεδιασμός παρεχόμενων συμβουλευτικών υπηρεσιών. Οι συγκεκριμένες υπηρεσίες θα παρέχονται από καταρτισμένους ειδικούς (λ.χ. Οργανωσιακούς ψυχολόγους) μέσω της καταγραφής και της ταυτόχρονης προσπάθειας επίλυσης των προβλημάτων που απορρέουν στα πλαίσια λειτουργίας του οργανισμού, σε ατομικό ή και συλλογικό επίπεδο, με σκοπό την ενθάρρυνση και ενδυνάμωση των εργαζομένων.



Πέραν της συμβολής των προαναφερόμενων υπηρεσιών, μελλοντικά και βάσει των συνθηκών της εποχής που διανύουμε, προτείνεται η δημιουργία μιας πολιτικής επικοινωνίας, η οποία θα προάγει τον ανοιχτό διάλογο. Καθ' αυτόν τον τρόπο οι εργαζόμενοι θα μπορούν να μοιραστούν ελεύθερα τις ανησυχίες τους και τις προτάσεις τους. Σ' αυτό το πλαίσιο θα πρέπει να ληφθεί υπόψιν η έννοια της πολυπολιτισμικότητας, συνεπώς θα πρέπει να διαμορφωθεί ένα κλίμα σεβασμού ως προς τις διαφορετικές απόψεις και πολιτισμούς. Αυτό θα επιφέρει και την πιθανή μείωση των συγκρούσεων εντός του οργανισμού και αύξηση της ικανοποίησης των εργαζομένων αντίστοιχα.

Ακόμη προτείνεται η ανάπτυξη ευέλικτων προγραμμάτων εργασίας που να ανταποκρίνονται στις ανάγκες των εργαζομένων (Π.χ δυνατότητα τηλεργασίας). Η παρούσα συνθήκη αντίστοιχα μπορεί να μειώσει τις συγκρούσεις και να αυξήσει την εργασιακή ικανοποίηση.

Εντούτοις καίριας σημασίας θεωρείται η διαδικασία της συνεχούς ανάδρασης και βελτίωσης. Σ' αυτό το σημείο θα πρέπει να πραγματοποιηθεί η καταγραφή ανατροφοδοτήσεων από την πλευρά των εργαζομένων σχετικά με τη διαχείριση των συγκρούσεων και την εργασιακή τους ικανοποίηση. Μ' αυτόν τον τρόπο επιτυγχάνεται ορθά ο επαναπροσδιορισμός των αναγκών, των πολιτικών και των πρακτικών σε τακτά χρονικά διαστήματα, συμβάλλοντας στην εύρυθμη και υγιή λειτουργία του οργανισμού.

Καταλυτικό ρόλο δε στην διαμόρφωση του πλαισίου των συγκρούσεων, στην εργασιακή ικανοποίηση και στη μεταξύ τους σχέση, διαδραματίζει η υιοθέτηση και εγκαθίδρυση του κατάλληλου ηγετικού στυλ. Ειδικότερα σε κρίσεις όπως αυτή της πανδημίας Covid-19, ένα από τα καταλληλότερα προτεινόμενα μοντέλα ηγεσίας, θεωρείται αυτό του ηγέτη που δρα με ενσυνειδητότητα. Η ενσυνειδητότητα συνεπικουρεί στην βελτίωση του επιπέδου των εργαζομένων σε ολιστικό επίπεδο, καθότι συνδέεται με έννοιες όπως η συναισθηματική νοημοσύνη, η συνοχή της ομάδας, η ενδυνάμωση της επικοινωνίας εντός του οργανισμού και η αποφυγή αρνητικών συναισθημάτων. Όπως καθίσταται σαφές, το αίσθημα του ανήκειν, η συμμετοχή στην λήψη αποφάσεων, οι ηθικές αξίες, η ικανότητα που κατέχει ο ηγέτης να μπορεί να συναισθανθεί τους εργαζόμενους, αποτελούν στοιχεία ενισχυτικής φύσεως για τη βελτίωση του τρόπου διαχείρισης των συγκρούσεων, αλλά και για τη βελτίωση της ικανοποίησης των εργαζομένων (Τριαντάρη, 2020).

Το προαναφερόμενο μοντέλο ηγεσίας θεωρείται σημαντικό ως προς την εφαρμογή του σε μέλλοντα χρόνο και ειδικότερα σε περιόδους κρίσεων, καθότι επρόκειτο να διανύσουμε και άλλες παρόμοιες, όπως αυτή της Πανδημίας Covid-19.

Λαμβάνοντας υπόψιν τις παραπάνω προτάσεις, δυνητικά μπορεί να επέλθει η πολύπλευρη βελτίωση του πλαισίου λειτουργίας τόσο των εργαζομένων, όσο και ολόκληρου του οργανισμού.

## Περιορισμοί έρευνας

Η διενεργηθείσα μελέτη είναι συγχρονικού χαρακτήρα (Cross-Sectional Study), γεγονός που καταδεικνύει ότι η διερεύνηση του συνόλου των σχέσεων και των παραγόντων που σχετίζονται με τον πληθυσμό αναφοράς, πραγματοποιείται σ' ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα (Σεπτέμβριος- Νοέμβριος 2022). Ακόμη, το ερωτηματολόγιο σχεδιάστηκε μέσω της εφαρμογής Google Forms, με την χρήση αυτοαναφερόμενων κλιμάκων μέτρησης και διανεμήθηκε ηλεκτρονικά στους εργαζόμενους της Περιφέρειας Θεσσαλίας. Ο ερευνητής δεν ήρθε σ' επαφή με τον πληθυσμό. Επομένως, ο σχεδιαστικός και διανεμητικός τρόπος του εν λόγω ερωτηματολογίου, πιθανόν να επηρέασε τα αποτελέσματα της έρευνας.

Επιπλέον, το δείγμα περιορίζεται μόνον σε τέσσερις Γεωγραφικές περιοχές της Θεσσαλίας (Τρίκαλα, Βόλος, Λάρισα και Καρδίτσα) και απαρτίζεται από 140 εργαζόμενους.

Λαμβάνοντας υπόψιν το σύνολο των προαναφερόμενων παραγόντων και πρακτικών δυσκολιών που ανέκυψαν, γίνεται αντιληπτός ο περιορισμός ως προς τη γενίκευση των αποτελεσμάτων της παρούσας μελέτης στον ευρύτερο πληθυσμό των εργαζομένων σε όλη την ελληνική επικράτεια.

## **BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

- Aditya, S., & Setyawan, A.A. (2021). Conflict Management and Job Satisfaction in Indonesia's Public Organization, *Journal of International Business and Management*, 4(2): 01-14, doi: <https://doi.org/10.37227/JIBM-2021-01-134>
- Ahanchian, M.R., Emami Zeydi, A., & Armat, M.R. (2015). Conflict management styles among Iranian critical care nursing staff: a cross-sectional study, *Dimens Crit Care Nurs*, 34(3):140-5, doi: <https://doi.org/10.1097/dcc.000000000000106>
- Amason, A. C. (1996). Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: Resolving a paradox for top management teams. *Academy of Management Journal*, 39(1), 123-148, doi: <https://doi.org/10.2307/256633>
- Astrauskaitė, M., Vaitkevicius, R., & Perminas, A. (2011). Job satisfaction survey: A confirmatory factor analysis based on secondary school teachers' sample, *International Journal of Business and Management*, 6, 41–50, doi: <https://doi.org/10.5539/ijbm.v6n5p41>
- Batiou, V., & Valkanos E. (2013). Job Satisfaction of Public Administrative Personnel in Greece, *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3, 1-11, doi: <http://dx.doi.org/10.6007/IJARBS/v3-i11/336>
- Choi, Y. (2013). The influence of conflict management culture on job satisfaction, *Social Behavior and Personality: An international journal*, 41(4), 687-692, doi: <http://dx.doi.org/10.2224/sbp.2013.41.4.687>
- Conrad, C. (1991). Communication in conflict: Style- strategy relationships. *Communication Monographs*, 58(2), 135-155, doi: <https://doi.org/10.1080/03637759109376219>
- Coser, L.A. (1956). *The Functions of Conflict*. New York: Routledge and Kogan Paul.
- Dana, D. (2001). *Conflict resolution: Mediation tools for everyday worklife*. New York: McGraw-Hill.
- De Dreu, C. K. W. (2008). The virtue and vice of workplace conflict: Food for (pessimistic) thought. *Journal of Organizational Behavior*, 29(1), 5-18, doi: <https://psycnet.apa.org/doi/10.1002/job.474>
- De Dreu, C. K. W., & Van De Vliert, E. (Eds). (2001). *Using Conflict in Organization*, London: Sage

De Dreu, C. K. W., & Weingart, L. R. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 741–749, doi: <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.88.4.741>

Deetz, S. A., & Stevenson S. (1986). *Managing Interpersonal Communication*. New York: Harper

Deutsch, M. (1969). Conflicts: productive and destructive. *Journal of Social Issues*, 25(1), 7-41, doi: <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1969.tb02576.x>

Deutsch, M. (1973). *The Resolution of Conflict: Constructive and Destructive Processes*, New Haven: Yale University Press

Deutsch, M. (2014), Cooperation, competition and conflict. In P. Coleman, M. Deutsch, & E. Marcus (Eds.), *The handbook of conflict resolution: Theory and Practice*. San Francisco: Jossey Bass.

Donohue, W. A. & Kolt, R. (1992). *Managing Interpersonal Conflict*, Newbury Park, CA, Sage Publications.

Elgoibar, P., Euewa, M., & Mundate, L. (2017). Conflict Management. *Oxford Encyclopedia of Psychology*. <https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190236557.013.5> (Προσπέλαση 10/08/2023)

Euwema, M., & Giebels, E. (2017). *Conflictmanagement en mediation*. Noordhoff Uitgevers.

Fairman, J., & Mackenzie, S. (2015). How teacher leaders influence others and understand their leadership, *International Journal of Leadership in Education*, 18(1), 61-87, doi: <https://doi.org/10.1080/13603124.2014.904002>

George, J.M. & Jones, G.R. (2008). *Understanding and Managing Organizational behavior*, Fifth Edition, Pearson/Prentice Hall, New Jersey, p. 78

Hee, O. C., Shi, C. H., Kowang, T. O., Fei, G. C., & Ping, L. L. (2020). Factors Influencing Job Satisfaction Among Academic Staffs, *International Journal of Evaluation and Research in Education*, 9(2), 285–291, doi: <https://doi.org/10.11591/ijere.v9i2.20509>

Herzberg, F. (1965). The motivation to work among Finnish supervisors. *Personnel Psychology*, 18(4), 393–402, doi: <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1965.tb00294.x>

Huan, L. J., & Yazdanifard, R. (2012). The difference of conflict management styles and conflict resolution in workplace. *Business & Entrepreneurship Journal*, 1(1), 1-9.

Hulin, C. L., & Judge, T. A. (2003). Job attitudes. In W. C. Borman, D. R. Ilgen, R. J. Klimoski, W. C. Borman, D. R. Ilgen, & R. J. Klimoski (Eds.), *Handbook of*

psychology: Industrial and organizational psychology, 12, 255–276. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons Inc.

Hussein, A. F. F., & Al-Mamary, Y.H.S. (2019). Conflicts: Their types, and their negative and positive effects on organizations. *International Journal of Scientific and Technology Research*, 8(8), 10-13.

Igbinoba, E., Salau, O., Atolagbe, T., Joel, O. (2023). Bolstering conflict management strategies and sustainable commitment of academic staff in selected public universities. *Heliyon*, 23:9(2): e12597, doi: <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e12597>

Jehn, K. A., & Mannix, E. A. (2001). The Dynamic Nature of Conflict: A Longitudinal Study of Intragroup Conflict and Group Performance. *The Academy of Management Journal*, 44(2), 238–251, doi: <https://doi.org/10.2307/3069453>

Jehn, K.A. (1997). A Qualitative Analysis of Conflict Types and Dimensions in Organizational Groups. *Administrative Science Quarterly*, 42, 530-557, doi: <http://dx.doi.org/10.2307/2393737>

Jehn, K.A., Northcraft, G.B., & Neale, M.A. (1999). Why some Differences Make a Difference: A Field Study of Diversity, Conflict and Performance in Workgroups. *Administrative Science Quarterly*, 44, 741-763.

Johnson, D. W., & Johnson, R. (2005). New developments in social interdependence theory. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 131(4), 285–358, doi: <https://doi.org/10.3200/MONO.131.4.285-358>

Kaitelidou, D., Kontogianni, A., Galanis, P., Siskou, O., Mallidou, A., Pavlakis, A., Kostagiolas, P., Theodorou, M., & Liaropoulos, L. (2012). Conflict management and job satisfaction in paediatric hospitals in Greece, *J Nurs Manag*, 20(4):571-8, doi: <https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2011.01196.x>

Karabiyik, B., & Korumaz, M. (2014) Relationship between teachers' self-efficacy perceptions and job satisfaction level, *Procedia Social and Behavioral Sciences*, (116), 826- 830, doi: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.01.305>

Karaferis, D., Aletras, V., & Niakas, D. (2022). Job satisfaction and associated factors in Greek public hospitals, *Acta Biomed*, 93(5):e2022230. doi: <https://doi.org/10.23750/abm.v93i5.13095>

Kassim, M.A.M., & Ibrahim, H.I. (2014). Conflict management styles and organizational commitment: a study among bank employees in Penang, *International Journal of Business, Economics, and Law*, 1(4): 45-53.

Kaufman, S., Elgoibar, P., & Borbely, A. (2016). *Context matters: Negotiators' interdependence in public, labor and business disputes*. International Association of Conflict Management Conference, New York, June 26–29, 2016.

Kaushik, S., Mehta, A., Srivastava, S., & Mehendale, S. (2018). Factors Affecting Employee Satisfaction-A Methodological and Thematic Review, *Asian Journal Of Management*, 9(1): 834, doi: <http://dx.doi.org/10.5958/2321-5763.2018.00132.4>

Kunaviktikul, W., Nuntasupawat, R., Srisuphan, W., & Booth, R. (2000). Relationships among conflict, conflict management, job satisfaction, intent to stay, and turnover of professional nurses in Thailand, *Nursing and Health Sciences*, 2, 9–16. <https://doi.org/10.1046/j.1442-2018.2000.00033>.

Lavidas, K., Dalapa, M., Dimitriadou, S., & Athanassopoulos, S. (2019). Four Job Satisfaction's dimensions of secondary education teachers: An Exploratory Factor Analysis based on Greek sample, *Preschool and Primary Education*, 7 (2), 102-115, doi: <https://doi.org/10.12681/ppej.20412>

Lebrague, R. M., Benamar, S., & Rahmani, Y. Z. (2020). Organizational conflict and its management: A theoretical analysis. *Social Sciences Journal*, 14(2Add), 218-228, doi: <https://doi.org/10.34118/ssj.v14i2Add.885>

Locke, E.A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M.D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, Rand McNally, Chicago, p.p. 1297-1349

Luncean, L. (2011), “An overview on Interrelated Negotiations” in Proceedings of the 15th International Conference of System Theory, Control, and Computing (ICSTCC), Sinaia, pp. 1-6

Madalina, O. (2016). Conflict Management a New Challenge. *Procedia Economics and Finance*. 39, 807-814, doi: [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(16\)30255-6](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(16)30255-6)

Mahon, M.M., & Nicoreta, A.M. (2011). Nursing and conflict communication: avoidance as preferred strategy, *Nursing Administration Quarterly*, 35:152-163, doi: <https://doi.org/10.1097/naq.0b013e31820f47d5>

Mallaiah, T.Y. (2009), Management of employee expectations, performance and satisfaction in university library: an empirical study, *Annals of Library and Information Studies*, 56: 13-21.

Matei, A. I., & Fataciune, M. (2016). Exploring the Job Satisfaction of Public and Private Employees in Romania, *Proceedings of the 10th International Conference on Business Administration (ICBA'16)*, Barcelona, 138-145, Διαθέσιμο στο SSRN: <https://ssrn.com/abstract=2763422> (Προσπέλαση 03/09/2023)

McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*, McGraw-Hill, New York.

- Medina, J.F., Munduate, L., Dorado, A. M., Martinez, I., Guerra, M.J. (2005). Types of intra-group conflict and affective reactions. *Journal of Managerial Psychology*, 20 (3-4), 219-230, doi: <https://psycnet.apa.org/doi/10.1108/02683940510589019>
- Mehrad, A. (2015). Conflict management styles and job satisfaction at organization. *Journal of Education, Health and Community Psychology*, 4(2), 86-93, doi: <https://doi.org/10.26555/JEHCP.V4I2.A3688>
- Moisoglou, I., Prezerakos, P., Galanis, P., Siskou, O., Maniadakis, N., & Kaitelidou, D. (2014). Conflict Management in a Greek Public Hospital: Collaboration or Avoidance?, *International Journal of Caring Sciences*, 7 (1),75-82.
- Moorman, R.H. (1993). “The influence of cognitive and affective job satisfaction measures on the relationship between satisfaction and organizational citizenship behavior”, *Human Relations*, 46(6): 759- 776, doi: [10.1177/001872679304600604](https://doi.org/10.1177/001872679304600604)
- Morrison, J. (2008), The relationship between emotional intelligence competencies and preferred conflict-handling styles, *J Nurs Manag.*, 6(8):974-83, doi: <https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2008.00876.x>
- Nair, N. (2007). Towards understanding the role of emotions in conflict: A review and future directions. *International Journal of Conflict Management*, 19(4), 359–381, doi: <https://doi.org/10.1108/10444060810909301>
- Nikpeyma, N., Abed, S. Z., Azargashb, E., & Alavi M. H. (2014). Problems of clinical nurse performance appraisal system: a qualitative study, *Asian Nurs Res (Korean Soc Nurs Sci)*, 8(1):15-22, doi: <https://doi.org/10.1016/j.anr.2013.11.003>
- Omisore, B.O. & Abiodun, A.R. (2014). Organizational conflicts: Causes, effects and remedies. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, 3(6): 1-20, doi: <http://dx.doi.org/10.6007/IJAREMS/v3-i6/1351>
- Panagiotopoulos, G., Petta, E., & Karanikola, Z. (2018). the Contribution of Motivation To Job Satisfaction: a Survey of Technological Educational Institute Employees of Western Greece, *European Journal of Training and Development Studies*, 5(3), 18- 26.
- Patzak, R. (2012). Project Management: Guidelines for the Management of Projects, Project Portfolios, Programs and Project-Oriented Companies. *Linde International*.
- Pavlakakis, A., Kaitelidou, D., Theodorou, M., Galanis, P., Sourtzi, P., & Siskou O. (2011). Conflict management in public hospitals: the Cyprus case, *International Nursing Review*, 58:242-248, doi: <https://doi.org/10.1111/j.1466-7657.2011.00880.x>
- Pelled, L. H., Eisenhardt, K. M. , & Xin, K. R. (1999). Exploring the black box: An analysis of work group diversity, conflict, and performance. *Administrative Sciences Quarterly*. 44(1), 1-28, doi: <https://doi.org/10.2307/2667029>

Perie, M., Baker, P., & Whitener S. (1997). *Job satisfaction among America's teachers: Effects of workplace conditions, background characteristics, and teacher compensation*. Washington, DC: U.S. Department of Education, Office of Educational Research and Improvement, National Center for Education Statistics.

Pondy, L. R. (1967). Organizational conflict: Concepts and models. *Administrative Science Quarterly*, 12, 296–320, doi: <https://doi.org/10.2307/2391553>

Prabhleen, K. (2019). Job Satisfaction of Employees in Public and Private Sector Organizations, *Int J Recent Sci Res*, 10(1), 30683-30687. doi: <http://dx.doi.org/10.24327/ijrsr.2019.1001.3103>

Qadir, A.(2020). RESOLVING CONFLICTS AT WORKPLACE – A DISCOURSE, USING THOMAS-KILMANN INSTRUMENT MODE FRAMEWORK, *ZENITH International Journal of Multidisciplinary Research*, 10(6):28-46.

Qasim, S., Cheema, F.-E.-A., & Syed, N. A. (2012). Exploring Factors Affecting Employees' Job Satisfaction at Work. *Journal of Management and Social Sciences* , 8 (1), 31-39, doi: <http://dx.doi.org/10.46745/ilma.jbs.2012.08.01.04>

Rahim, M. A. (2002). Toward a theory of managing organizational conflict. *International Journal of Conflict Management*, 13 (3), 206-235, doi: <https://doi.org/10.1108/eb022874>

Ramlall, S. (2004). A review of employee motivation theories and their implications for employee retention within organizations, *The Journal of American Academy of Business*, 5(1/2), 52-63.

Riaz, M.K., & Juniad, F.A. (2014). Workplace Conflict: Constructive or Destructive. *SRM –IMT Journal of Business & Management Research*, 3(1), 84-90, doi: <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2247886>

Robbins, S.P. (1989). *Fundamentals of Educational Management, Organizational behavior*, New Delhi, Prentice Hall of India, Singh H.M. (ed).

Robbins, S. P., & Judge, T. (2003). *Essentials of organizational behavior* (Vol. 7). Upper Saddle River, Prentice Hall, NJ.

Robinson, C. (2010). “When conflict happens: navigating difficult interactions in senior teams-fostering a culture of constructive engagement”. *Business Strategy Series*, 11(4):214-218, doi: <http://dx.doi.org/10.1108/17515631011063730>

Roditis, K., Samara, E., & Louis, K.(2019). A survey to assess job satisfaction among junior doctors in Greece, *Scientific Chronicles*, 24(1): 72-96, doi: <http://eoi.citefactor.org/10.11212/exronika/2019.1.7>



Ruble, T. L., & Thomas, K. W. (1976). Support for a two-dimensional model of conflict behavior. *Organizational Behavior & Human Performance*, 16(1), 142–155, doi: [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90010-6](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90010-6)

Sabir, M. S., Iqbal, J. J., Rehman, K., Shah, K. A. and Yameen, M. (2012). Impact of corporate ethical values on ethical leadership and employee performance. *International Journal of Business and Social Science*, 3, 163-171.

Saiti, A., & Papadopoulos, Y. (2015). School teachers' job satisfaction and personal characteristics: A quantitative research study in Greece. *International Journal of Educational Management*, 29(1), 73–97, doi: <https://doi.org/10.1108/IJEM-05-2013-0081>

Salaman, G. Storey, J., & Billsberry, J. (2005). *Strategic Human Resource Management: Theory and Practice*. 2nd Edition. Sage Publications Ltd

Schaerer, M., Kern, M., Berger, G., Medvec, V., & Swaab, R. I. (2018). The illusion of transparency in performance appraisals: When and why accuracy motivation explains unintentional feedback inflation, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 144, 171-186, doi: <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2017.09.002>

Sharma, G.R.P., Sharma, K., & Uprety S. (2023). Job Satisfaction Among Healthcare Workers Working During COVID-19 Pandemic at a Private Teaching Hospital in Nepal. *Caspian Journal of Health Research*, 8(3):129-135, doi: <https://doi.org/10.32598/CJHR.8.3.488.1>

Sherelle, J.(2023). Job Satisfaction Among Public and Private Sector Employees. Thesis. California State University, Northridge. California.

Sinaceur, M., Adam, H., Van Kleef, G., & Galinsky, A. D. (2013). The advantages of being unpredictable: How emotional inconsistency extracts concessions in negotiation. *Journal of Experimental Social Psychology*, 49(3), 498-508, doi: <https://doi.org/10.1016/j.jesp.2013.01.007>

Singh, R., Singh, G., Kumar, K., Khatri, S., & Malik, A. (2023) Determinants of job satisfaction among faculty members of a veterinary university in India: an empirical study, *Current Psychology*, doi: <https://doi.org/10.1007/s12144-023-04902-9>

Spaho, K. (2013). Organizational communication and conflict management. *Journal of Contemporary Management Issues*, 18(1), 103–118.

Spector P. Job Satisfaction Survey, JSS Page. JSS translations, <https://paulspector.com/assessments/pauls-no-cost-assessments/job-satisfaction-survey-jss/job-satisfaction-survey-translations/> (Προσπέλαση, 12/07/2023)

Spector, P.E.(1985). Measurement of Human Service Staff Satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey, *American Journal of Community Psychology*, 13 (6):693- 713, doi: <https://doi.org/10.1007/bf00929796>

Spector, P.E.(1997). *Job Satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*, Thousand Oaks, CA.: Sage Publications.

Taiwo, A. S. (2010). The influence of work environment on workers' productivity: a case of selected oil and gas industry in Lagos, Nigeria. *African Journal of Business Management*, 4(3), 299-307, doi: <https://doi.org/10.5897/AJBM.9000607>

Tao, X. Miao, Y. Shen, Z. Miao, C. and N. Yelland .(2006). 'Interest Based Negotiation Automation' in D.-S. Huang, K. Li and G. W. Irwin (ed.) *Computational Intelligence and Bioinformatics*, Springer-Verlag Berlin Heidelberg, 211-222.

Tenglilimoglu, D. & Kisa, A. (2005). Conflict management in public university hospitals in Turkey: a pilot study, *Health Care Management*, 24 (1): 55–60, doi: <https://doi.org/10.1097/00126450-200501000-00009>

Thomas, K. W. (1992). Conflict and conflict management: Reflections and update. *Journal of organizational behavior*, 13(3), 265–274, doi: <https://www.jstor.org/stable/2488472>

Thompson, E.R., & Phua, F.T.T. (2012), "A Brief Index of Affective Job Satisfaction", *Group & Organization Management*, 37(3): 275-307, doi: [10.1177/1059601111434201](https://doi.org/10.1177/1059601111434201)

Thompson, L. L. (1990). 'The Influence of Experience on Negotiation Performance', *Journal of Experimental Social Psychology*, 26 (6), 528-544, doi: [https://doi.org/10.1016/0022-1031\(90\)90054-P](https://doi.org/10.1016/0022-1031(90)90054-P)

Tjosvold, D., Dann, V., & Wong, C. (1992). Managing Conflict Between Departments to Serve Customers. *Human Relations*, 45(10), 1035–1054, doi: <https://doi.org/10.1177/001872679204501002>

Tsounis, A., & Sarafis, P. (2018). Validity and reliability of the Greek translation of the Job Satisfaction Survey (JSS). *BMC Psychology*, 6:27, doi: <https://bmcp psychology.biomedcentral.com/articles/10.1186/s40359-018-0241-4>

Tsounis, A., Niakas, D., & Sarafis, P. (2017). Social capital and job satisfaction among substance abuse treatment employees. *Subst Abuse Treat Prev Policy*, 12, 8, doi: <https://doi.org/10.1186/s13011-017-0093-6>

Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. John Wiley & Sons, New York, p.p. 99

Wahab, J., Fuad, C.F., Ismail, H. & Majid, S. (2014). Headmasters' transformational leadership and their relationship with teachers' job satisfaction and teachers' commitments. *International Education Studies*, 7(13), 40-48.

Wall, J., & Callister, R., (1995). Conflict and its management. *Journal of Management*, 21, 515-558, doi: <https://doi.org/10.1177/014920639502100306>

Watson, C. & Hoffman, L. R. (1996). Managers as Negotiators: A Test of Power versus Gender as Predictor of Feelings, behavior and Outcomes. *The Leadership Quarterly*, 7(1), 63-85, doi: [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(96\)90035-1](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(96)90035-1)

Yuan, W. (2010). "Conflict management among American and Chinese employees in multinational organizations in China", *Cross Cultural Management: An International Journal*, (17) 3, 299-311, doi: <https://doi.org/10.1108/13527601011068388>

Zhang, S.J., Chen, Y.Q., & Sun, H. (2015), "Emotional intelligence, conflict management styles, and innovation performance: An empirical study of Chinese employees", *International Journal of Conflict Management*, 26(4), 450-478, doi: <https://doi.org/10.1108/IJCMA-06-2014-0039>

Κουστέλιος, Α. & Κουστέλιου, Ι. (2001). 'Η επαγγελματική ικανοποίηση και η επαγγελματική εξουθένωση στην εκπαίδευση'. *Ψυχολογία*, 1, 30-39.

Μαυραντζά, Ε. (2011). Διαχείριση συγκρούσεων: η περίπτωση των σχολικών μονάδων. Διπλωματική Μεταπτυχιακή Εργασία. Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Θεσσαλονίκη.

Μπρούζος, Α. (2004). Ικανοποίηση των Δασκάλων από το Επάγγελμά τους. Στο Χατζηδήμου Δ., Ταρατόρη Ε., Κουγιουρούκη Μ. & Στραβάκου Π. , *Πρακτικά 4<sup>ο</sup> Πανελλήνιου Συνεδρίου της Παιδ/κής Εταιρείας Ελλάδος*, Θεσσαλονίκη: Αδελφών Κυριακίδη.

Τριαντάρη, Σ.(2018). Από τη σύγκρουση στη διαμεσολάβηση –Η Διαμεσολάβηση ως στρατηγική και πολιτική της επικοινωνίας, εκδ. Κ.& Μ. Σταμούλη, Θεσσαλονίκη, σ.σ. 61-65.

Τριαντάρη, Σ.(2020). Ηγεσία-Θεωρίες Ηγεσίας. Από τον αριστοτελικό Ρήτορα στον σύγχρονο Ηγέτη, εκδ. Κ & Μ. Σταμούλη, Θεσσαλονίκη, σ.σ. 251-261.

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

### ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α' : ΕΝΤΥΠΟ ΣΥΝΑΙΝΕΣΗΣ & ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ  
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ & ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ  
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ  
ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ, ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ & ΗΓΕΣΙΑ

Αγαπητοί Συμμετέχοντες,

Ονομάζομαι Τσακνής Χαράλαμπος, είμαι φοιτητής του Μεταπτυχιακού προγράμματος Σπουδών «Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Επικοινωνία & Ηγεσία» του τμήματος Διοικητικής Επιστήμης & Τεχνολογίας του Πανεπιστημίου Δυτικής Μακεδονίας.

Σας προσκαλώ να συμμετάσχετε στην επιστημονική έρευνα με τίτλο « **Η Διερεύνηση διαχείρισης των συγκρούσεων στην περίοδο πανδημίας Covid-19 σε σχέση με την ικανοποίηση των εργαζομένων. Μελέτης Περίπτωσης : Η Περιφέρεια Θεσσαλίας**». Η εν λόγω έρευνα διεξάγεται στα πλαίσια εκπόνησης της διπλωματικής μου εργασίας

Η συμβολή σας είναι πολύτιμη, καθώς θα μελετηθούν και θα διαφοροποιηθούν οι έννοιες όλων εκείνων των παραγόντων, που επιδρούν στο τρόπο διαχείρισης των συγκρούσεων και της ικανοποίησης των ατόμων, στον εργασιακό τους χώρο.

Η συμμετοχή σας είναι εθελοντικού χαρακτήρα και έχετε τη δυνατότητα να διακόψετε ή να αποχωρήσετε οποιαδήποτε στιγμή, χωρίς κανένα απολύτως αντίκτυπο. Ακόμη, θα ήθελα να σας ενημερώσω ότι δεν υπάρχουν σωστές ή λάθος απαντήσεις, γι αυτό παρακαλώ να απαντήσετε με ειλικρίνεια, αυθορμητισμό και χωρίς πολλή σκέψη. Δεν προβλέπεται κάποιο κόστος για τη συμμετοχή σας στην έρευνα. Ακόμη, έχετε αναντίρρητα το δικαίωμά να αρνηθείτε να συμμετέχετε σ' αυτή.

Τέλος, όσο αφορά στο κομμάτι της εμπιστευτικότητας, σας διαβεβαιώ ότι η συμπλήρωση των απαντήσεων σας στο συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο, θα είναι ανώνυμη και ιδιαιτέρως σύντομη, ως προς τη διάρκεια της. Οι απαντήσεις σας, θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά και μόνο για ερευνητικό και επιστημονικό σκοπό.

Εάν επιθυμείτε επιπλέον πληροφορίες ή διευκρινήσεις, θα σας δωθούν στην μεταξύ μας επικοινωνία.

e-mail: [Xaris\\_tsaknis@hotmail.com](mailto:Xaris_tsaknis@hotmail.com)

#### Δήλωση Συναίνεσης:

Έχω διαβάσει τις ανωτέρω πληροφορίες, οι οποίες αναγράφονται στο παρόν έντυπο και κατανοώ τις διαδικασίες που θα ακολουθήσω.

- Συναινώ να συμμετάσχω στην ερευνητική εργασία
- Δεν συναινώ να συμμετάσχω στην ερευνητική εργασία

Ημερομηνία :

**Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για την πολύτιμη βοήθεια σας!**

**ΤΣΑΚΝΗΣ ΧΑΡΑΛΑΜΠΟΣ**

## **A. Δημογραφικά Χαρακτηριστικά**

**1.Φύλο :** Άνδρας  Γυναίκα

**2. Ηλικία**

**3. Οικογενειακή Κατάσταση:**

Άγαμος/η

Έγγαμος/η

Διαζευγμένος/η

Χήρος/α

**4. Μορφωτικό Επίπεδο :**

Απόφοιτος Δημοτικού

Απόφοιτος Γυμνασίου

Απόφοιτος Λυκείου

Απόφοιτος ΙΕΚ

Απόφοιτος Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης (ΑΕΙ/ΤΕΙ)

Κάτοχος MSc

Κάτοχος PhD

**5. Τομέας Απασχόλησης:**

Δημόσιος τομέας  Ιδιωτικός τομέας

**6. Χρονική διάρκεια εργασίας (σε έτη):**

0-2  3-5

6- 10  Περισσότερα από 10

**7. Τόπος Διαμονής:**

Τρίκαλα

Βόλος

Λάρισα

Καρδίτσα

Άλλο

**8. Τόπος Εργασίας:**

Τρίκαλα

Βόλος

Λάρισα

Καρδίτσα

Άλλο

**9. Έχετε διοικητική**

**θέση;** Ναι  Όχι

Αν ναι προσδιορίστε: Διευθυντής  Αναπληρωτής Διευθυντής  Προϊστάμενος

Άλλο

**10. Έχετε ενημερωθεί ποτέ για θέματα διαχείρισης συγκρούσεων κατά τη διάρκεια των σπουδών σας μετά το Γυμνάσιο/Λύκειο;**

Ναι  Όχι

Αν ναι, πότε: Σχολή διετούς φοίτησης  Α.Ε.Ι./Τ.Ε.Ι.  Μεταπτυχιακό  Άλλο

**B. Ερωτηματολόγιο Διαχείρισης Συγκρούσεων- Conflict Management Questionnaire (CMQ)**

**A' Μέρος: Κουλτούρα της ομάδας σε σχέση με τις συγκρούσεις**

(Σημειώστε με x στο αντίστοιχο τετράγωνο- μια(1) ή περισσότερες επιλογές)

<b>11. Με ποιους έχετε συγκρούσεις στον εργασιακό σας χώρο συνήθως:</b>	Ναι	Όχι
Συναδέλφους		
Άλλες επαγγελματικές ομάδες		
Προϊσταμένους		
Υφιστάμενους ή με εκείνους που έχουν χαμηλότερο μορφωτικό επίπεδο από εμένα, αλλά ανήκουν στην ίδια επαγγελματική κατηγορία		
Διοίκηση του Οργανισμού (ανώτερα διοικητικά στελέχη)		

<b>12. Τι είδους συμπεριφορά εκδηλώνετε όταν είσαστε σε σύγκρουση με κάποιον:</b>	Ναι	Όχι
Συνήθως διεκδικώ μέχρι να κερδίσω		
Συνήθως συμβιβάζομαι		
Προσπαθώ να αποφύγω τη σύγκρουση		
Αποδέχομαι την επιθυμία της αντίθετης πλευράς		
Διαπραγματεύομαι για αμοιβαίο όφελος με την αντίθετη πλευρά		
Απευθύνομαι σε κάποιο άλλο πρόσωπο ως κριτή-μεσολαβητή για την επίλυση της σύγκρουσης		

<b>13. Εάν ήταν να επιλέξετε ένα άλλο πρόσωπο ως διαμεσολαβητή για την επίλυση της σύγκρουσης, ποιόν θα επιλέγατε;</b>	Ναι	Όχι
Συνάδελφο		
Προϊστάμενο ή ανώτερο στέλεχος		
Διευθυντή Οργανισμού		
Άτομο από άλλο επάγγελμα		
Οποιοσδήποτε		



<b>14. Τι είδους προσέγγιση χρησιμοποιεί η διοίκηση για την επίλυση των συγκρούσεων σε προσωπικό ή ομαδικό επίπεδο;</b>	Ναι	Όχι
Αυταρχική		
Ειρηνευτική		
Επίλυσης προβλήματος		
Σύμφωνη με την ισχύουσα νομοθεσία και τους κανονισμούς για τους επαγγελματίες του κλάδου		
Τάσσεται υπέρ της πλειοψηφίας		

**Β' Μέρος: Οργανωτικοί παράγοντες που προκαλούν συγκρούσεις**

(Σημειώστε με x στο αντίστοιχο τετράγωνο)

	καθόλου	λίγο	μέτρια	πολύ	πάρα πολύ
15. Πόσο ικανοποιημένοι είστε σε προσωπικό και επαγγελματικό επίπεδο από τους ρόλους και τα καθήκοντα που σας έχουν ανατεθεί;					
16. Πόσο οι προσδοκίες σας από τον οργανισμό σχετίζονται με τις προσδοκίες του οργανισμού από εσάς;					
17. Ο οργανισμός ανταποκρίνεται αρνητικά στην πιθανή συμμετοχή ή δραστηριότητα σας σε άλλους επαγγελματικούς οργανισμούς(π.χ. Ε.Σ.Ν.Ε., επιστημονικές εταιρείες );					
18. Πιστεύεται ότι ο φόρτος εργασίας σας είναι μεγαλύτερος σε σύγκριση με το φόρτο εργασίας άλλων επαγγελματικών ομάδων;					
19. Πιστεύετε ότι οι αποδοχές σας είναι αρκετές για να σας παρακινήσουν ικανοποιητικά δεδομένου του φόρτου εργασίας σας;					
20. Η σημερινή σας εργασία μοιάζει καθόλου με την εντύπωση που έχετε για την ιδανική για εσάς εργασία;					
21. Πιστεύετε ότι θα ήσασταν περισσότερο					

χαρούμενος, ήρεμος και αποδοτικός αν εργαζόσασταν σε άλλο επάγγελμα από το σημερινό;					
22. Αν δέχεστε εντολές από περισσότερους από έναν υπεύθυνους, αυτό επηρεάζει την παραγωγικότητα σας αρνητικά;					
23. Αν δέχεστε εντολές από περισσότερους από έναν προϊσταμένους, αυτό προκαλεί συγκρούσεις μεταξύ τους;					
24. Θεωρείτε την εξουσία που σας έχει δοθεί επαρκή για να διεκπεραιώσετε τα καθήκοντα σας;					
25. Πόσο θεωρείτε ότι οι θεσμοθετημένοι κανονισμοί καθορίζουν με σαφήνεια τα καθήκοντα σας και βοηθούν να τα εκτελέσετε αποδοτικά;					
26. Έχετε συγκρούσεις με άλλους επαγγελματίες εξαιτίας της συνεργασίας που χαρακτηρίζει την παραγωγή υπηρεσιών.					
27. Όταν λαμβάνετε επαγγελματικές αποφάσεις πόσο αυτόνομοι και ανεξάρτητοι νιώθετε υπό την έννοια ότι δεν αισθάνεστε πιεσμένοι, κατευθυνόμενοι ή παρεμποδιζόμενοι;					
28. Κατά πόσο η κατανομή των πόρων πραγματοποιείται δίκαια μεταξύ των εργαζομένων;					

**Γ' Μέρος: Παράγοντες που προκαλούν συγκρούσεις**

*(Σημειώστε με x στο αντίστοιχο τετράγωνο)*

	καθόλου	λίγο	μέτρια	πολύ	πάρα πολύ
29. Πόσο οι διαφορές στο επίπεδο εκπαίδευσης οδηγούν σε προβλήματα επικοινωνίας μεταξύ των διαφόρων επαγγελματικών ομάδων;					
30. Είναι τα μηνύματα σας αντιληπτά και οι επαγγελματικές προσδοκίες σας κοινές με άλλες επαγγελματικές ομάδες;					
31. Θεωρείτε ότι λαμβάνεται τις επιβραβεύσεις/ανταμοιβές ανάλογα με την απόδοση στην εργασία σας ;(πρόωρη					

προαγωγή, άδειες, εκτίμηση κ.λ.π.)					
32. Θεωρείτε ότι υπάρχουν δίκαιες ανταμοιβές μεταξύ των διαφόρων επαγγελματικών ομάδων;					
33. Πόση επίγνωση έχει η διοίκηση του οργανισμού για τη απόδοση σας στην παροχή υπηρεσιών;					
34. Πόσο η προαγωγή και η επαγγελματική εξέλιξη σχετίζονται με τις προσδοκίες σας;					

**Δ' Μέρος: Προτάσεις για την επίλυση της σύγκρουσης στο Εργασιακό Χώρο**

(Σημειώστε με x στο αντίστοιχο τετράγωνο -

**Προσοχή μόνο για αυτόν τον πίνακα μία (1) μόνο επιλογή**)

35. Δίκαιη κατανομή των πόρων	
36. Η επικοινωνία ως ενισχυτικός παράγοντας στη συνεργασία πρέπει να εδραιωθεί στον οργανισμό.	
37. Οι αιτίες των συγκρούσεων πρέπει να εντοπιστούν και οι δύο πλευρές θα πρέπει να ακούγονται	
38. Δίκαιη προσέγγιση στην ανταμοιβή και στην τιμωρία	
39. Διενέργεια συνεδριάσεων (για την επίλυση συγκρούσεων)	
40. Όχι διακρίσεις, η διοίκηση πρέπει να παραμένει ουδέτερη	
41. Σαφής κατανομή αρμοδιοτήτων	
42. Λιγότερες πολιτικές σκοπιμότητες στο χώρο εργασίας	
43. Επαγγελματικό management πρέπει να εγκαθιδρυθεί και να έχει τον έλεγχο.	
44. Σεβασμός στα ατομικά δικαιώματα και στην επαγγελματική εξέλιξη	
45. Δίκαιες αποδοχές	
46. Άλλη πρόταση: ..... ..... ..... ..... ..... .....	

## Γ. Ερωτηματολόγιο Εργασιακής Ικανοποίησης (JJS)- Paul E. Spector

© 1994, Paul E. Spector, All rights reserved.

Ελληνική Μετάφραση: Tsounis A. & Sarafis P.(2018)

Παρακαλώ Κυκλώστε για κάθε ερώτηση τον αριθμό που αντιπροσωπεύει την άποψή σας για αυτή.

Κλίμακα Likert, αποτελούμενη από 6 βαθμούς. Ερμηνευτικά: 1= Διαφωνώ απόλυτα, 2= Διαφωνώ Μερικώς, 3= Διαφωνώ λίγο, 4=Συμφωνώ λίγο, 5= Συμφωνώ και 6= Συμφωνώ Απόλυτα.

1.	Πιστεύω ότι αμείβομαι δίκαια για την εργασία που κάνω	1	2	3	4	5	6
2.	Υπάρχουν πολύ λίγες ευκαιρίες για προαγωγή στην εργασία μου	1	2	3	4	5	6
3.	Ο/Η προϊστάμενος/η μου είναι πολύ ικανός/η στη δουλειά του/της.	1	2	3	4	5	6
4.	Δεν είμαι ικανοποιημένος από τις πρόσθετες παροχές (ασφαλιστική κάλυψη, άδειες μετ' αποδοχών, συνταξιοδοτικές προοπτικές) που λαμβάνω, πέραν του μισθού	1	2	3	4	5	6
5.	Όταν κάνω καλά τη δουλειά μου, λαμβάνω την αναγνώριση που θα έπρεπε	1	2	3	4	5	6
6.	Πολλοί από τους κανόνες και τις διαδικασίες που ακολουθούνται στον οργανισμό με δυσκολεύουν στο να κάνω τη δουλειά μου σωστά	1	2	3	4	5	6
7.	Συμπαθώ τους ανθρώπους μαζί με τους οποίους δουλεύω	1	2	3	4	5	6
8.	Κάποιες φορές αισθάνομαι ότι η εργασία μου δεν έχει νόημα	1	2	3	4	5	6
9.	Η επικοινωνία μέσα στον οργανισμό φαίνεται να είναι καλή	1	2	3	4	5	6
10.	Οι αυξήσεις του μισθού είναι πολύ σπάνιες	1	2	3	4	5	6
11.	Αυτοί που κάνουν καλά την δουλειά τους έχουν αρκετές πιθανότητες προαγωγής	1	2	3	4	5	6

12.	Ο/Η προϊστάμενος/η μου είναι άδικος/η μαζί μου	1	2	3	4	5	6
13.	Οι πρόσθετες παροχές- πέραν του μισθού που λαμβάνουμε από την εργασία είναι εξίσου καλές με αυτές που προσφέρουν άλλοι οργανισμοί	1	2	3	4	5	6
14.	Θεωρώ πως η δουλειά μου δεν εκτιμάται	1	2	3	4	5	6
15.	Οι προσπάθειές μου να κάνω καλά τη δουλειά μου σπάνια εμποδίζονται από τη γραφειοκρατία	1	2	3	4	5	6
16.	Θεωρώ ότι πρέπει να εργάζομαι σκληρότερα εξαιτίας της ανικανότητας των συναδέλφων μου	1	2	3	4	5	6
17.	Μου αρέσουν τα πράγματα που κάνω στη δουλειά μου	1	2	3	4	5	6
18.	Οι στόχοι του οργανισμού στον οποίο εργάζομαι δεν μου είναι ξεκάθαροι	1	2	3	4	5	6
19.	Όταν σκέφτομαι την αμοιβή μου αισθάνομαι ότι δεν εκτιμάται η εργασία μου από τον οργανισμό	1	2	3	4	5	6
20.	Οι εργαζόμενοι εδώ προάγονται τόσο γρήγορα όσο και σε άλλες δουλειές	1	2	3	4	5	6
21.	Ο/η προϊστάμενος/η μου δείχνει ελάχιστο ενδιαφέρον για το πώς αισθάνονται οι υφιστάμενοί του	1	2	3	4	5	6
22.	Το πακέτο πρόσθετων παροχών - πέραν του μισθού που λαμβάνουμε στα πλαίσια της εργασίας είναι δίκαιο	1	2	3	4	5	6
23.	Υπάρχουν λίγες ανταμοιβές για αυτούς που εργάζονται εδώ	1	2	3	4	5	6
24.	Έχω περισσότερο φόρτο εργασίας απ' ότι θα έπρεπε	1	2	3	4	5	6
25.	Περνώ καλά με τους συναδέλφους μου	1	2	3	4	5	6
26.	Συχνά αισθάνομαι ότι δεν γνωρίζω τι συμβαίνει στον οργανισμό στον οποίο εργάζομαι	1	2	3	4	5	6
27.	Νιώθω μια αίσθηση υπερηφάνειας για τη δουλειά που κάνω	1	2	3	4	5	6
28.	Αισθάνομαι ικανοποιημένος από τις ευκαιρίες μισθολογικών αυξήσεων που μου παρέχονται	1	2	3	4	5	6
29.	Υπάρχουν πρόσθετες παροχές πέραν του μισθού που θα έπρεπε να λαμβάνουμε αλλά αυτό δεν συμβαίνει	1	2	3	4	5	6
30.	Συμπαθώ τον/την προϊστάμενο/η μου	1	2	3	4	5	6

31.	Έχω περισσότερη γραφειοκρατική δουλειά από ότι θα έπρεπε	1	2	3	4	5	6
32.	Θεωρώ ότι οι προσπάθειές μου δεν ανταμείβονται όπως θα έπρεπε	1	2	3	4	5	6
33.	Είμαι ικανοποιημένος από τις ευκαιρίες προαγωγής που μου παρέχονται	1	2	3	4	5	6
35.	Υπάρχουν πολλοί διαπληκτισμοί και διαμάχες στη δουλειά	1	2	3	4	5	6
35.	Η εργασία μου είναι ευχάριστη	1	2	3	4	5	6
36.	Τα εργασιακά καθήκοντα ανατίθενται χωρίς να επεξηγούνται πλήρως.	1	2	3	4	5	6

#### ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β' : ΑΔΕΙΑ ΧΡΗΣΕΩΣ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ

#### **Email Απαντήσεων σχετικά με τη άδεια Χρήσης και Μετάφρασης των Ερωτηματολογίων στα Ελληνικά**

#### **Υποβολή Ερωτήματος για Χρήση Μεθοδολογικού Εργαλείου « Conflict Management Questionnaire CMQ- Διαχείρισης Συγκρούσεων»**

**Διεξαγωγή Ερευνητικής Διπλωματικής Εργασίας με Θέμα "Η Διερεύνηση διαχείρισης των συγκρούσεων στην περίοδο πανδημίας Covid-19 και των επιπτώσεων τους στη λειτουργικότητα/παραγωγικότητα των εργαζομένων" Άδεια για χρήση Εργαλείου CMQ**

Petros Galanis <pegalan@nurs.uoa.gr>

To: You

Sun 7/3/2022 1:54 PM

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ.docx

19 KB



καλησπέρα κ. Τσακνή,

Σας επισυναπτω το ερωτηματολογιο το οποιο μπορείτε να χρησιμοποιησετε.  
καλη επιτυχια