



ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
Εθνικόν και Καποδιστριακόν
Πανεπιστήμιον Αθηνών
— ΙΔΡΥΘΕΝ ΤΟ 1837 —

ΙΑΤΡΙΚΗ ΣΧΟΛΗ ΕΚΠΑ

ΠΜΣ «Σχεδιασμός και Διοίκηση Υπηρεσιών Υγείας»

Διπλωματική εργασία

**«Διαχείριση συγκρούσεων, εργασιακή ικανοποίηση και
ανθεκτικότητα σε εργαζομένους στο ΚΕ.ΕΛ.Π.ΝΟ.»**

**«Conflict management, job satisfaction and resilience among
employees of KE.EL.P.NO. »**

Όνοματεπώνυμο φοιτητή: Θεοφάνης Τασιόπουλος

Επιβλέπων καθηγητής: Δρ Παύλος Αντ. Σαράφης

ΑΘΗΝΑ 2018

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα της διπλωματικής μου εργασίας κο Παύλο Σαράφη για την πολύτιμη βοήθεια και υποστήριξη κατά τη διάρκεια εκπόνησης της παρούσας εργασίας.

Επίσης ένα μεγάλο ευχαριστώ στους εργαζομένους του ΚΕ.ΕΛ.Π.ΝΟ. για το χρόνο που αφιέρωσαν και τη συμμετοχή τους στην έρευνα.

Τέλος ευχαριστώ τους δικούς μου ανθρώπους που με στήριξαν στην συγκεκριμένη προσπάθεια.

Υπεύθυνη Δήλωση

«Δηλώνω ρητά ότι, σύμφωνα με το άρθρο 8 του Ν. 1599/1988 και τα άρθρα 2,4, 6 παρ. 3 του Ν. 1256/1982, η παρούσα εργασία αποτελεί αποκλειστικά προϊόν προσωπικής εργασίας και δεν προσβάλλει κάθε μορφής πνευματικά δικαιώματα τρίτων και δεν είναι προϊόν μερικής ή ολικής αντιγραφής, οι πηγές δε που χρησιμοποιήθηκαν περιορίζονται στις βιβλιογραφικές αναφορές και μόνον».

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Εισαγωγή: Η επαγγελματική ικανοποίηση εξαρτάται από πολλούς διαφορετικούς παράγοντες. Οι κοινωνικές δεξιότητες όπως η διαχείριση συγκρούσεων και τα προσωπικά χαρακτηριστικά, όπως η ψυχική ανθεκτικότητα αντοχή μπορούν να αποδειχθούν χρήσιμοι πόροι για έναν εργαζόμενο προκειμένου να είναι ικανοποιημένος από την εργασία.

Σκοπός: Η παρούσα μελέτη έχει ως στόχο τη μελέτη της σχέσης της διαχείρισης των συγκρούσεων, της επαγγελματικής ικανοποίησης και της ψυχικής ανθεκτικότητας στους εργαζόμενους του Κέντρου Ελέγχου και Πρόληψης Νοσημάτων.

Μέθοδος: Το τελικό δείγμα της έρευνας αποτελείται από 107 εργαζομένους όλων των επαγγελματικών κατηγοριών του Κέντρου Ελέγχου και Πρόληψης Νοσημάτων. Για τη συλλογή των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε ανώνυμο αυτοσυμπληρούμενο ερωτηματολόγιο. Το πρώτο μέρος περιείχε ερωτήσεις σχετικές με τα κοινωνικό-δημογραφικά στοιχεία και τα χαρακτηριστικά της εργασίας του δείγματος. Η Κλίμακα τρόπου διαχείρισης της οργανωσιακής σύγκρουσης Organizational Conflict Inventory-II (ROCI-II), η Κλίμακα Μέτρησης της Ικανοποίησης από την Εργασία (Job Satisfaction Survey, JSS) και η Κλίμακα αξιολόγησης της ψυχικής ανθεκτικότητας (CD-RISC) ενσωματώθηκαν στο ερευνητικό εργαλείο ως δεύτερο, τρίτο και τέταρτο μέρος αντίστοιχα. Η στατιστική ανάλυση και επεξεργασία πραγματοποιήθηκε με τη χρήση του λογισμικού στατιστικής SPSS 19.0.

Αποτελέσματα: Σε σχέση με τα επίπεδα συνολικής επαγγελματικής ικανοποίησης, η πλειοψηφία των εργαζομένων δήλωσε δυσαρέσκεια σε σχέση με την εργασία (48,6%), ένα μικρό ποσοστό (6,5%) εξέφρασε ικανοποίηση, ενώ το 44,9% είχε τιμές που κυμαινόταν στην περιοχή της ουδετερότητας. Οι παράγοντες που συγκέντρωσαν τα υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης ήταν η εποπτεία-επίβλεψη (M.O=17,17) οι σχέσεις με τους συναδέλφους (M.O=15,48) και η φύση της εργασίας (M.O=14,94), ενώ οι παράγοντες που συγκέντρωσαν τα χαμηλότερα επίπεδα ικανοποίησης ήταν ο μισθός (M.O=8,99) οι δυνατότητες προαγωγής (M.O=9,14) και οι πρόσθετες παροχές (M.O=9,62). Η εφαρμογή των τεχνικών της ενσωμάτωσης ($p<0,001$, $r=0,34$) και του συμβιβασμού ($p=0,013$, $r=0,24$) ως προς τη διαχείριση συγκρούσεων με τον προϊστάμενο σχετίζονται θετικά και στατιστικά σημαντικά με την ικανοποίηση ως

προς τον παράγοντα της εποπτείας, ενώ η εφαρμογή της τεχνικής της επιβολής σχετίζεται θετικά και στατιστικά σημαντικά με την ικανοποίηση που προέρχεται από τις δυνατότητες προαγωγής ($p=0,013$, $r=0,24$) και την ικανοποίηση που σχετίζεται με την επικοινωνία εντός του οργανισμού ($p=0,027$, $r=0,21$). Η ψυχική ανθεκτικότητα δεν φάνηκε να σχετίζεται με τα επίπεδα συνολικής ικανοποίησης, ενώ η ικανοποίηση από το μισθό ($p=0,037$, $r= -0,20$) και τις πρόσθετες παροχές ($p=0,044$, $r= -0,17$) φάνηκε να σχετίζεται αρνητικά με τα επίπεδα ανθεκτικότητας.

Συμπεράσματα: Η αποτελεσματική διαχείριση των συγκρούσεων με τον προϊστάμενο είναι ένα βασικό στοιχείο ως προς την ενίσχυση της επαγγελματικής ικανοποίησης. Δεδομένου ότι η διαχείριση των συγκρούσεων είναι μια κρίσιμη ικανότητα που επηρεάζει τη δουλειά τα επίπεδα ικανοποίησης των εργαζομένων, η πρόληψη των συγκρούσεων θα μπορούσε να επιτευχθεί μέσω της εφαρμογής στοχοθετημένων προληπτικών παρεμβάσεων που θα μπορούσαν να παρακολουθήσουν εργαζόμενοι όλων των βαθμίδων της ιεραρχίας.

Λέξεις Κλειδιά: Διαχείριση Συγκρούσεων, Επαγγελματική Ικανοποίηση, Ψυχική Ανθεκτικότητα, Εργαζόμενοι.

ABSTRACT

Introduction: Job satisfaction is depended from many different aspects. Social skills like conflict management and personal traits like resilience may be proved useful resources for an employee in order to be satisfied at work.

Aim: The current study aimed at examining the association between conflict management, job satisfaction and resilience amongst the employees of the Hellenic Center for Disease Control and Prevention.

Method: The final sample consisted of 107 employees of all professional categories. For the data collection, an anonymous self-administered questionnaire was used. The first part contained questions recording socio-demographic and work-related characteristics of the sample. The Rahim Organizational Conflict Inventory–II (ROCI–II) for the conflict management, the Job Satisfaction Survey (JSS) for the job satisfaction levels and the Connor-Davidson Resilience Scale (CD-RISC) for the resilience measurement of the employees were incorporated into the research tool, as the second, third and fourth part respectively. Statistical analysis was performed using the statistical program SPSS 19.0.

Results: As far as overall job satisfaction levels, the majority of the employees expressed dissatisfaction (48,6%), a small percentage of them (6,5%) expressed satisfaction, while a percentage of 44,9% was in the area of neutrality. The factors that were expressed the highest levels of satisfaction were the supervision (Mean=17,17) the relationships with colleagues (Mean=15,48) and the nature of work (Mean=14,94), while the factors with the lowest levels of satisfaction were the salary (Mean=8,99) the possibilities for advancement (Mean=9,14) and the fringe benefits (Mean=9,62). The application of techniques of integrating ($p < 0,001$, $r = < 0,34$) and compromising style ($p = 0,013$, $r = 0,24$) of conflict management with supervisor were statistically significantly associated with satisfaction regarding supervision, while dominating style was positively and significantly associated with the satisfaction related to the possibilities for advancement ($p = 0,013$, $r = 0,24$) and the satisfaction associated with communication within the organization ($p = 0,027$, $r = 0,21$). Resilience was not associated with the levels of overall satisfaction, while the

satisfaction concerning salary ($p = 0.037$, $r = -0.20$) and fringe benefits ($p = 0,044$, $r = -0.17$) was negatively correlated with the levels of resilience.

Conclusion: The effective management of the conflicts with supervisor is a key element for the enhancement of job satisfaction. Since conflict management is a critical skill that affects job satisfaction levels of the employees, conflict prevention could be achieved through the implementation of targeted intervention programs that employees of all levels of hierarchy could attend.

Key Words: Conflict Management, Job Satisfaction, Resilience, Employees

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

	Σελ.
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	10
ΓΕΝΙΚΟ ΜΕΡΟΣ.....	13
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΕΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ.....	13
1.1. Ορισμός των οργανωσιακών συγκρούσεων.....	13
1.2. Κατηγορίες συγκρούσεων.....	14
1.3. Αιτίες συγκρούσεων.....	15
1.4. Τα στάδια της σύγκρουσης.....	17
1.4. Αποτελέσματα συγκρούσεων.....	18
1.5. Διαχείριση συγκρούσεων.....	21
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ.....	24
2.1. Ορισμός και διαστάσεις της επαγγελματικής ικανοποίησης.....	24
2.2. Θεωρητικές προσεγγίσεις γύρω από την εργασιακή ικανοποίηση.....	25
2.3. Προσδιοριστικοί παράγοντες της εργασιακής ικανοποίησης.....	29
2.4. Αποτελέσματα της εργασιακής ικανοποίησης.....	31
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΨΥΧΙΚΗ ΑΝΘΕΚΤΙΚΟΤΗΤΑ.....	34
3.1. Ορισμός της ψυχικής ανθεκτικότητας.....	34
3.2. Θεωρητική προσέγγιση της ψυχικής ανθεκτικότητας.....	35
3.3. Χαρακτηριστικά ψυχικά ανθεκτικού ατόμου.....	36
3.4. Προστατευτικοί παράγοντες και παράγοντες κινδύνου σε σχέση με την ψυχική ανθεκτικότητα.....	37
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Ο ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΚΕ.ΕΛ.Π.ΝΟ.....	39
ΕΙΔΙΚΟ ΜΕΡΟΣ.....	42
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΣΤΟΧΟΣ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	42
5.1. Χρησιμότητα της έρευνας.....	42
5.2. Ερευνητικά ερωτήματα.....	43
5.3. Δείγμα κι συλλογή δεδομένων.....	44
5.4. Ερευνητικά εργαλεία.....	45
5.5. Ηθικά ζητήματα.....	46
5.6. Στατιστική Ανάλυση.....	46
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ.....	48
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΣΥΖΗΤΗΣΗ.....	62
7.1. Σχολιασμός αποτελεσμάτων.....	62
7.2. Περιορισμοί και προτάσεις για μελλοντική έρευνα.....	65
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	67
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....	77
Ερωτηματολόγιο Έρευνας.....	78
Αδειοδότηση Έρευνας.....	82

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΜΕ ΠΙΝΑΚΕΣ, ΣΧΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΑ

		Σελ.
Πίνακας 1.1.	Αιτίες και αποτελέσματα της οργανωσιακής σύγκρουσης.....	21
Πίνακας 1.2.	Στυλ διαχείρισης της οργανωσιακής σύγκρουσης.....	23
Πίνακας 2.1.	Προσδιοριστές και αποτελέσματα της επαγγελματικής Ικανοποίησης.....	33
Σχήμα 4.1.	Συνοπτικό Οργανόγραμμα του ΚΕ.ΕΛ.Π.ΝΟ.....	41
Πίνακας 6.1	Δημογραφικά Συμμετεχόντων.....	48
Πίνακας 6.2	Επάγγελμα, Προϋπηρεσία και Μηνιαίες Αποδοχές Συμμετεχόντων.....	49
Πίνακας 6.3	Βαθμολογίες των συμμετεχόντων στις κλίμακες ανθεκτικότητας και διαχείρισης συγκρούσεων στον εργασιακό χώρο.....	51
Πίνακας 6.4	Βαθμολογίες των συμμετεχόντων στις κλίμακες ανθεκτικότητας και διαχείρισης συγκρούσεων στον εργασιακό χώρο.....	51
Πίνακας 6.5	Βαθμολογίες των συμμετεχόντων σε σχέση με την επαγγελματική ικανοποίηση και τις επιμέρους διαστάσεις της.....	52
Πίνακας 6.6	Βαθμολογίες των συμμετεχόντων σε σχέση με την επαγγελματική ικανοποίηση και τις επιμέρους διαστάσεις της.....	53
Πίνακας 6.7	Συντελεστές συσχέτισης Pearson των διαστάσεων ικανοποίησης από την εργασία με την κλίμακα ανθεκτικότητας.....	54
Πίνακας 6.8	Συντελεστές συσχέτισης Pearson των διαστάσεων ικανοποίησης από την εργασία με την κλίμακα διαχείρισης συγκρούσεων στον εργασιακό χώρο.....	56
Πίνακας 6.9	Αναλύσεις πολυπαραγοντικής γραμμικής παλινδρόμησης με εξαρτημένη τη βαθμολογία στη διάσταση: Μισθός.....	59
Πίνακας 6.10	Αναλύσεις πολυπαραγοντικής γραμμικής παλινδρόμησης με εξαρτημένη τη βαθμολογία στη διάσταση: Προαγωγή.....	59
Πίνακας 6.11	Αναλύσεις πολυπαραγοντικής γραμμικής παλινδρόμησης με εξαρτημένη τη βαθμολογία στη διάσταση: Εποπτεία-Επίβλεψη.....	60
Πίνακας 6.12	Αναλύσεις πολυπαραγοντικής γραμμικής παλινδρόμησης με εξαρτημένη τη βαθμολογία στη διάσταση: Πρόσθετες παροχές.....	60
Πίνακας 6.13	Αναλύσεις πολυπαραγοντικής γραμμικής παλινδρόμησης με εξαρτημένη τη βαθμολογία στη διάσταση: Ισχύουσες διαδικασίες.....	60
Πίνακας 6.14	Αναλύσεις πολυπαραγοντικής γραμμικής παλινδρόμησης με εξαρτημένη τη βαθμολογία στη διάσταση: Επικοινωνία.....	61
Πίνακας 6.15	Αναλύσεις πολυπαραγοντικής γραμμικής παλινδρόμησης με εξαρτημένη τη βαθμολογία στη διάσταση: Συνολική Ικανοποίηση.....	61
Γράφημα 6.1	Ειδικότητα συμμετεχόντων.....	50
Γράφημα 6.2	Έτη Εργασίας Συμμετεχόντων.....	50
Γράφημα 6.3	Βαθμολογίες των συμμετεχόντων σε σχέση με την επαγγελματική ικανοποίηση και τις επιμέρους διαστάσεις της.....	53
Γράφημα 6.4	Ποσοστά ικανοποίησης συνολικά και ως προς τις επιμέρους διαστάσεις.....	54
Γράφημα 6.5	Συσχέτιση της κλίμακας ανθεκτικότητας των συμμετεχόντων με την ικανοποίηση από το μισθό τους.....	55
Γράφημα 6.6	Συσχέτιση της κλίμακας ανθεκτικότητας των συμμετεχόντων με την ικανοποίησή τους από τις πρόσθετες παροχές.....	55
Γράφημα 6.7	Συσχέτιση της διάστασης «Ενσωμάτωση» των συμμετεχόντων με την ικανοποίησή τους από την Εποπτεία-Επίβλεψη.....	57
Γράφημα 6.8	Συσχέτιση της διάστασης «Επιβολή» των συμμετεχόντων με την ικανοποίησή τους από την προαγωγή.....	57
Γράφημα 6.9	Συσχέτιση της διάστασης «Επιβολή» των συμμετεχόντων με την ικανοποίησή τους από την επικοινωνία.....	58
Γράφημα 6.10	Συσχέτιση της διάστασης «Επιβολή» των συμμετεχόντων με την συνολική ικανοποίησή τους.....	58

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Οι συγκρούσεις στο χώρο της εργασίας είναι αναπόφευκτες. Ο τρόπος διαχείρισής τους επιδρά σε πολλές μεταβλητές, όπως η επαγγελματική ικανοποίηση (Montoro-Rodriguez & Small, 2006), ενώ σχετίζεται με πλήθος ατομικών χαρακτηριστικών, όπως η ψυχική ανθεκτικότητα (Pines et al., 2014).

Η οργανωσιακή σύγκρουση λαμβάνει χώρα όταν τα μέλη ενός οργανισμού προβαίνουν σε ενέργειες ή υιοθετούν στάσεις οι οποίες είναι ασυμβίβαστες με εκείνες των συναδέλφων τους (Rahim, 2001). Αποτελεί μια διαδικασία η οποία εκδηλώνεται με ασυμβατότητα, διαφωνία ή και αντίδραση ανάμεσα σε άτομα ή ομάδες ατόμων. Τα αίτια της έχουν να κάνουν, ανάμεσα σε άλλα, με: την οργανωτική δομή του οργανισμού, τις διαφορές στην κατανομή της εξουσίας, την ασάφεια σχετικά με τις δικαιοδοσίες και τις αρμοδιότητες, τις διαφορετικές προσδοκίες, την έλλειψη κοινών δεδομένων που οποία οδηγεί στο σχηματισμό διαφορετικών απόψεων, τις διαφορές προσωπικότητας, τον ανταγωνισμό και τις ατομικές ψυχολογικές και συναισθηματικές ανάγκες (Kaitelidou et al., 2012, Lipcamon & Mainwaring, 2004).

Η διαχείριση των συγκρούσεων εντός ενός οργανισμού δεν συνιστά κατ' ανάγκη ή απλά μια στρατηγική αποφυγής ή πλήρους εξάλειψης μιας σύγκρουσης. Αντίθετα, αφορά ένα συνολικότερο τρόπο προσέγγισης σε ατομικό ή οργανωτικό επίπεδο, με στόχο τη δραστική μείωση των μη λειτουργικών στοιχείων της σύγκρουσης και την ταυτόχρονη ενδυνάμωση των παραγωγικών ή θετικών της στοιχείων (Menon et al., 1996). Μια τέτοια προσέγγιση μπορεί να έχει πλήθος θετικών αποτελεσμάτων ανάμεσα στα οποία είναι και η αύξηση των επιπέδων ικανοποίησης από την εργασία.

Η εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί ένα πολύπλοκο σύνολο επιμέρους στάσεων απέναντι σε διαφορετικές όψεις μιας εργασίας, που προκύπτουν από τις προσδοκίες που έχει ένα άτομο σχετικά με την εργασία του, όπως και από τις προσωπικές του εμπειρίες γύρω από αυτή (Locke, 1976). Εμφανίζει σημαντική σχέση τόσο με την ψυχολογική ευημερία των εργαζομένων, όσο και με την εύρυθμη και αποτελεσματική λειτουργία ενός οργανισμού (Τσουνής & Σαράφης, 2016). Τα επίπεδά της εξαρτούνται από πολλούς παράγοντες, άλλοι από τους οποίους έχουν να κάνουν με τα χαρακτηριστικά των οργανισμών, άλλοι με κοινωνικές πλευρές της

εργασιακής καθημερινότητας (όπως η διαχείριση συγκρούσεων που αναφέρθηκε) και άλλοι με ατομικά ψυχολογικά χαρακτηριστικά.

Ένα από αυτά είναι και η ψυχική ανθεκτικότητα (resilience), που ορίζεται ως η ικανότητα κάποιου ατόμου να μπορεί να ανταποκριθεί σε στρεσογόνες συνθήκες κατά τρόπο υγιή και προσαρμοστικό, προκειμένου οι όποιοι προσωπικοί στόχοι να μπορούν να επιτευχθούν με το μικρό δυνατό κόστος σε ψυχολογικό επίπεδο. Τα άτομα που χαρακτηρίζονται από ψυχική ανθεκτικότητα είναι σε θέση αφενός να ανακάμψουν μετά από μια δυσκολία και αφετέρου να ενδυναμωθούν μέσα από αυτή (Epstein & Krasner, 2013). Σε γενικές γραμμές, ως έννοια ενσωματώνει εκείνα τα προσωπικά χαρακτηριστικά που δίνουν σε ένα άτομο τη δυνατότητα να ευημερεί παρά τις αντιξοότητες που αντιμετωπίζει (Connor & Davidson, 2003).

Σκοπός της παρούσας συγχρονικής έρευνας συσχέτισης είναι η διερεύνηση των σχέσεων ανάμεσα στον τρόπο διαχείρισης της οργανωσιακής σύγκρουσης και την εργασιακή ικανοποίηση σε εργαζομένους του ΚΕ.ΕΛ.Π.ΝΟ. Ειδικότερα, μελετήθηκε η σχέση του τρόπου διαχείρισης των συγκρούσεων των εργαζομένων με τους προϊσταμένους με τα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης. Επιπλέον εξετάστηκε η σχέση των δυο παραπάνω οργανωσιακών-οικολογικών μεταβλητών με την ψυχική ανθεκτικότητα, η οποία αποτελεί ατομικό χαρακτηριστικό.

Σε σχέση με τη δομή η εργασία διαρθρώνεται σε δυο μέρη. Το γενικό μέρος που αποτελείται από τέσσερα επιμέρους κεφάλαια και το ειδικό που χωρίζεται σε τρία κεφάλαια.

Στο πρώτο κεφάλαιο συζητείται η έννοια και το περιεχόμενο των οργανωσιακών συγκρούσεων. Παρατίθενται με συνοπτικό τρόπο, ο ορισμός της έννοιας, οι διαφορετικοί τύποι συγκρούσεων, οι αιτίες που τις προκαλούν, οι θετικές και αρνητικές επιπτώσεις τους, καθώς και οι τρόποι διαχείρισής τους στο πλαίσιο της εργασίας.

Στο δεύτερο κεφάλαιο παρουσιάζεται συνοπτικά η μεταβλητή της επαγγελματικής ικανοποίησης. Ειδικότερα, παρουσιάζεται ο ορισμός και οι βασικές της διαστάσεις, οι θεωρητικές της προσεγγίσεις, οι προσδιοριστικοί της παράγοντες και τα αποτελέσματά της σε σχέση με βασικές πτυχές της εργασιακής ζωής.

Στο τρίτο κεφάλαιο επιχειρείται η εννοιολογική οριοθέτηση της έννοιας της ψυχικής ανθεκτικότητας. Παρουσιάζονται οι ορισμοί και οι βασικές θεωρητικές της προσεγγίσεις, τα χαρακτηριστικά ενός ψυχικά ανθεκτικού ατόμου καθώς και οι παράγοντες που ενισχύουν ή θέτουν σε ρίσκο την ψυχική ανθεκτικότητα των ατόμων.

Στο τέταρτο κεφάλαιο γίνεται μια συνοπτική παρουσίαση του ΚΕ.ΕΛ.Π.ΝΟ., που είναι ο οργανισμός στον οποίο πραγματοποιήθηκε η έρευνα.

Στο πέμπτο κεφάλαιο περιγράφονται οι στόχοι και η μεθοδολογία της παρούσας έρευνας. Ειδικότερα, επισημαίνεται η σημασία της, οι ερευνητικοί στόχοι, στοιχεία που αφορούν στο δείγμα και τον τρόπο συλλογής του, περιγράφονται τα ερευνητικά εργαλεία που χρησιμοποιήθηκαν, τα ηθικά ζητήματα και οι μέθοδοι στατιστικής ανάλυσης.

Στο έκτο κεφάλαιο παρουσιάζονται αναλυτικά τα αποτελέσματα της έρευνας (περιγραφική και επαγωγική στατιστική ανάλυση).

Τέλος, το έβδομο κεφάλαιο αποτελείται από την συζήτηση και το σχολιασμό των πιο σημαντικών ευρημάτων της παρούσας έρευνας, ενώ παρατίθενται οι περιορισμοί της μελέτης, καθώς και οι προτάσεις για περαιτέρω έρευνα στο συγκεκριμένο πεδίο μελλοντικά.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΕΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ

1.1. Ορισμός των οργανωσιακών συγκρούσεων

Οι συγκρούσεις συνιστούν ένα αναμενόμενο επακόλουθο συνθηκών που επιβάλλουν τη συνύπαρξη και συνεργασία ατόμων ή ομάδων που τις χαρακτηρίζουν διαφορετικές στάσεις, γνώσεις αξίες, ικανότητες, αρμοδιότητες, στόχοι ή καθήκοντα. Συνιστά μια διαδραστική διεργασία που μπορεί να εκδηλωθεί με ασυμβατότητα, διαφωνία ή αντίδραση μεταξύ διαφορετικών πλευρών. Αποτελεί, επομένως, μια ανοικτού ή κλειστού τύπου αντιπαράθεση για την οποία δεν έχει επιτευχθεί η αποτελεσματική της αντιμετώπιση (Pondy, 1967).

Αυτό που παρατηρεί κανείς στη βιβλιογραφία, είναι πως διαχρονικά η προσέγγιση των οργανωσιακών συγκρούσεων αλλάζει. Έτσι, ενώ σε πιο παραδοσιακές θεωρήσεις οι συγκρούσεις αποτελούσαν φαινόμενο που πρέπει να αποφευχθεί με κάθε τρόπο, οι πιο σύγχρονες θεωρητικές προσεγγίσεις αναγνωρίζουν πως οι συγκρούσεις είναι αναπόφευκτες.

Μέχρι σήμερα δεν υπάρχει ένας κοινά αποδεκτός ορισμός της οργανωσιακής σύγκρουσης (της σύγκρουσης δηλαδή στο πλαίσιο ενός οργανισμού), καθώς σε κάθε περίπτωση δίνεται έμφαση σε διαφορετικά χαρακτηριστικά και προεκτάσεις της διεργασίας.

Οι Masters και Albright (2002) επισημαίνουν ότι σύγκρουση υπάρχει όταν δυο ή και πιο πολλά μέρη που το ένα εξαρτάται από το άλλο διαφωνούν. Επίσης επισημαίνουν πως η επίλυσή της μπορεί να έρθει μέσω αμοιβαίων προσπαθειών. Σε ένα λιγότερο ευρύ ορισμό η σύγκρουση υπάρχει ως διαδραστική κατάσταση, εντός της οποίας οι στόχοι και οι συμπεριφορές του ενός μέρους είναι ασυμβίβαστες με τις συμπεριφορές ή τους στόχους των άλλων μερών (Tedeschi et al., 1973).

Ενώ οι περισσότεροι ορισμοί βλέπουν την σύγκρουση ως μια κατάσταση ο Litterer (1966) την βλέπει ως τύπο συμπεριφοράς. Συγκεκριμένα, αναφέρει ότι αποτελεί ένα τύπο συμπεριφοράς που εμφανίζεται στην περίπτωση όπου δυο ή περισσότερα μέρη έρχονται σε αντίθεση λόγω κάποιας αντιληπτής στέρησης από τις δραστηριότητες ή και την αλληλεπίδραση με κάποιο άλλο άτομο ή κάποια άλλη ομάδα (Litterer, 1966).

Ο Thomas (1992) τονίζει τρία βασικά στοιχεία της σύγκρουσης (i) η ύπαρξή της είναι κατά βάση θέμα αντίληψης, με την έννοια ότι μπορεί να υπάρχουν αιτίες χωρίς να εκδηλωθεί ή το ακριβώς αντίστροφο, (ii) τα εμπλεκόμενα μέρη αλληλεξαρτούνται και (iii) υπάρχει ανοικτό κάποιο θέμα παρεμπόδισης, αντιπαράθεσης ή έλλειψης επαρκών πόρων (Thomas, 1992).

Ο Rahim (2002) σε ένα περιεκτικό ορισμό τονίζει πως η οργανωσιακή σύγκρουση λαμβάνει χώρα όταν τα μέλη ενός οργανισμού ενεργούν ή υιοθετούν συμπεριφορές και στάσεις οι οποίες δεν συμβιβάζονται με αυτές άλλων ατόμων του ίδιου οργανισμού ή εξωτερικών μελών που αξιοποιούν υπηρεσίες του οργανισμού. Ο συγκεκριμένος ορισμός επισημαίνει τις πολλαπλές κατευθύνσεις και μορφές που μπορεί να πάρει κάποια σύγκρουση.

Ανεξαρτήτως των επιμέρους διαφοροποιήσεων οι περισσότεροι από τους ορισμούς της σύγκρουσης ενσωματώνουν ορισμένα κοινά στοιχεία. Συγκεκριμένα: (i) κάθε σύγκρουση αφορά σε αντίθεση συμφερόντων μεταξύ ατόμων ή ομάδων, (ii) η αντίθεση ως προς τα συμφέροντα πρέπει να μπορεί να αναγνωριστεί κατά τη σύγκρουση, (iii) οι απόψεις της μιας πλευράς ματαιώνονται από την άλλη, (iv) η σύγκρουση συνιστά μια κατάσταση που εξελίσσεται πέρα από τις υπάρχουσες σχέσεις ατόμων ή ομάδων επηρεάζοντας την όποια προηγούμενη αλληλεπίδρασή τους, καθώς και το πλαίσιο στο οποίο συμβαίνουν και (v) οι πράξεις της μιας πλευράς ματαιώνουν τους στόχους της άλλης και αντίστροφα (Baron et al., 1990).

1.2. Κατηγορίες συγκρούσεων

Στη βιβλιογραφία συναντά κανείς διάφορες τυπολογίες ως προς την κατάταξη των συγκρούσεων. Μια βασική διάκριση είναι αυτή των ενδοπροσωπικών και διαπροσωπικών συγκρούσεων. Η ενδοπροσωπική σύγκρουση ή αλλιώς σύγκρουση ρόλων εμφανίζεται στην περίπτωση που η δράση που καλείται να αναλάβει κάποιο άτομο έρχεται σε αντίθεση με τις πεποιθήσεις, τις στάσεις και τις αξίες του. Η διαπροσωπική σύγκρουση συμβαίνει μεταξύ δυο ή περισσότερων ατόμων (Rahim et al., 2002). Οι διαπροσωπικές συγκρούσεις μπορεί να συμβαίνουν μεταξύ μεμονωμένων ατόμων, ενώ μπορεί να είναι και συγκρούσεις μεταξύ ατόμων και ομάδων (π.χ. ο προϊστάμενος με τους υφισταμένους του).

Οι συγκρούσεις επίσης μπορούν να χωριστούν σε ενδο-επιχειρησιακές και δι-επιχειρησιακές. Οι πρώτες με τη σειρά τους μπορούν να είναι διαπροσωπικές (π.χ., μεταξύ δυο ή περισσότερων ατόμων που βρίσκονται στο ίδιο επίπεδο ιεραρχίας), ενδοτμηματικές (συγκρούσεις ανάμεσα στα μέλη της ίδιας ομάδας) και διατμηματικές (συγκρούσεις που αφορούν στη δράση διαφορετικών ομάδων στο πλαίσιο ενός οργανισμού) (Rahim et al., 2002).

Επίσης, από οργανωσιακής άποψης οι συγκρούσεις μπορούν να ταξινομηθούν σε τέσσερις κατηγορίες. Πρώτον, τις ιεραρχικές συγκρούσεις οι οποίες δημιουργούνται μεταξύ διαφορετικών ιεραρχικών επιπέδων (π.χ., μεταξύ γενικού διευθυντή και διευθυντή τμήματος). Δεύτερον, τις λειτουργικές συγκρούσεις που λαμβάνουν χώρα μεταξύ διαφορετικών τμημάτων που επιτελούν διαφορετικές λειτουργίες εντός ενός οργανισμού. Τρίτον, τις συγκρούσεις μεταξύ γραμμικών και επιτελικών στελεχών. Τέταρτον, τις συγκρούσεις μεταξύ τυπικής και άτυπης οργάνωσης μιας επιχείρησης (Σπυράκης & Σπυράκη, 2008).

Οι περισσότερες τυπολογίες δίνουν έμφαση στα διαφορετικά επίπεδα ανάμεσα στα οποία εξελίσσεται η σύγκρουση (π.χ. άτομο, ομάδα, οργανισμός συνολικά). Ωστόσο η τυπολογία μπορεί να αφορά και στο περιεχόμενο. Έτσι, μπορούμε να έχουμε: (i) τις συγκρούσεις κατανομής, όπου ως κριτήρια τίθενται η ύπαρξη ωφελειών που μπορούν να κατανεμηθούν, οι αντιθέσεις των δρώντων ως προς τη διεκδίκηση μέρους των ωφελειών και ο βαθμός κατά τον οποίο κάποιος από τους πρωταγωνιστές της σύγκρουσης επιθυμεί να καρπωθεί το σύνολο της επιδιωκόμενης ωφέλειας, (ii) τις συγκρούσεις ανταλλαγής όπου ως κριτήριο μπαίνει η σχέση ανταλλαγής ωφελειών μεταξύ των εμπλεκομένων μερών, (iii) τις συγκρούσεις συντονισμού, όταν δηλαδή τα επιμέρους συστήματα στόχων των εμπλεκομένων περιλαμβάνουν ένα γενικότερο σύστημα στόχων και (iv) τις συγκρούσεις συνεργασίας που προκύπτουν όταν τα συστήματα στόχων των εμπλεκομένων συμπράττουν προκειμένου να αντιμετωπίσουν τρίτους (Rahim et al., 2002).

1.3. Αιτίες συγκρούσεων

Για την αποτελεσματική διαχείριση μιας σύγκρουσης πρέπει να μπορεί κανείς να κατανοήσει τις αιτίες που τη δημιουργούν. Συχνά βέβαια μια σύγκρουση έχει ως

αφετηρία περισσότερους από έναν λόγους. Στη συνέχεια παρατίθενται οι σημαντικότεροι από αυτούς.

Ένα από τα πιο χαρακτηριστικά αίτια είναι οι συγκρουόμενοι στόχοι. Κάτι τέτοιο προκύπτει όταν η επίτευξη ενός στόχου συνεπάγεται την μη επίτευξη ενός άλλου. Ιδιαίτερη σημασία σε μια τέτοια συνθήκη έχει η αντίληψη των εμπλεκόμενων μερών για τη σχέση μεταξύ των διαφορετικών στόχων (Banner & Gagne , 1995; Μπουραντάς, 2002).

Επίσης στην εκδήλωση συγκρούσεων συμβάλλουν οι περιορισμένοι πόροι. Κάθε οργανισμός διαθέτει συνήθως ένα περιορισμένο αριθμό πόρων. Το γεγονός αυτό συχνά οδηγεί τα διαφορετικά μέρη σε ανταγωνισμό για την εξασφάλιση μεγαλύτερου μεριδίου κατά την κατανομή τους. Η αντιπαράθεση βέβαια μπορεί να αφορά τόσο στην κατανομή περιορισμένων πόρων, όσο και στην κατανομή επιπλέον πόρων όταν αυτοί είναι διαθέσιμοι (π.χ., δυνατότητα παρακολούθησης εκπαιδευτικών σεμιναρίων που σχετίζονται με την επαγγελματική εξέλιξη, διάφορες πρόσθετες παροχές) (Μπουραντάς, 2002).

Η διαφοροποίηση αξιών και αντιλήψεων επίσης μπορεί να πυροδοτήσει σημαντικό αριθμό συγκρούσεων. Τα διαφορετικά άτομα εκ των πραγμάτων είναι φορείς άλλων αντιλήψεων, ιδεών, στάσεων και απόψεων πάνω στα διάφορα ζητήματα. Συχνά, σε έναν οργανισμό δημιουργούνται αντιπαράθεσεις που σχετίζονται με το ποιές διαδικασίες θα τηρηθούν ή ποιες αποφάσεις πρόκειται να παρθούν για τα διάφορα ανοικτά ζητήματα (Μπουραντάς, 2002).

Επίσης, οι αδυναμίες της οργανωτικής δομής, όπως η ασάφεια ως προς τους συνολικούς στόχους ενός οργανισμού και τους επιμέρους στόχους των τμημάτων του και ο ασαφής προσδιορισμός καθηκόντων οδηγούν σε συγκρούσεις τόσο μεταξύ ατόμων, όσο και μεταξύ ομάδων. Η κακή οργάνωση είτε δημιουργεί, είτε επιτείνει ήδη υπάρχοντα προβλήματα (Banner & Gagne , 1995; Μπουραντάς, 2002).

Η κακή επικοινωνία συνιστά επίσης μια από τις βασικότερες αιτίες των συγκρούσεων. Η πλημμελής ή ασαφής μετάδοση μηνυμάτων καθιστά δυσχερή την κατανόησή τους από την άλλη πλευρά, ενώ η έλλειψη ενός κοινού κώδικα όταν απαιτείται μπορούν να οδηγήσουν σε σοβαρές διενέξεις (Banner & Gagne , 1995; Grover, 2005).

Μια έννοια που χρησιμοποιείται συχνά στην προσπάθεια κατανόησης των αιτιών των οργανωσιακών συγκρούσεων είναι αυτή του ζωτικού χώρου. Στο πεδίο των επιχειρήσεων η έννοια του ζωτικού χώρου αφορά στη σφαίρα επιρροής. Κάθε μέλος ενός οργανισμού έχει ένα δικό του χώρο επιρροής ή ελέγχου. Όταν κάποιος προσπαθεί να διευρύνει τη σφαίρα επιρροής του και τον χώρο ελέγχου του αυξάνονται οι πιθανότητες δημιουργίας συγκρούσεων (Tyler,1994; Μπουραντάς, 2002).

Μια ακόμη αιτία αφορά στις διαφορές που μπορεί να υπάρχουν ως προς τα κριτήρια αξιολόγησης ή αμοιβών. Στο βαθμό που δεν εφαρμόζονται τα ίδια κριτήρια για όλους τους εργαζομένους ή όλα τα τμήματα ή που υπάρχει ασάφεια ως προς τους λόγους ύπαρξης συγκεκριμένων κριτηρίων δημιουργείται συχνά κλίμα δυσαρέσκειας με αποτέλεσμα να τροφοδοτούνται συχνά εντάσεις και συγκρούσεις (Banner & Gagne , 1995).

Τέλος, η αλληλεξάρτηση των καθηκόντων επηρεάζει συχνά τις διάφορες διεργασίες που αναπτύσσονται εντός ενός οργανισμού κατά τρόπο αρνητικό. Προκειμένου να αποφευχθεί μια τέτοια συνθήκη απαιτείται πολύ καλός συντονισμός μεταξύ των διαφορετικών τμημάτων (Banner & Gagne , 1995).

1.4. Τα στάδια της σύγκρουσης

Κάθε σύγκρουση περνά μέσα από επιμέρους φάσεις. Ο Pondy αναφέρει τέσσερα στάδια: (i) Λανθάνουσα σύγκρουση, (ii) Αντιληπτή/Αισθητή σύγκρουση (iii) Φανερή σύγκρουση (iv) Στάδιο Αποτελεσμάτων της σύγκρουσης (Pondy, 1967).

Κατά τη φάση της λανθάνουσας σύγκρουσης τα μέλη μιας ομάδας νιώθουν ότι «κάτι δεν πηγαίνει καλά». Κατά τη φάση αυτή, η αναγνώριση των αιτιών που έχουν προηγηθεί της εκδήλωσης μιας σύγκρουσης έχουν κομβική σημασία για τη μετέπειτα διαχείριση της (Pondy, 1967).

Η δεύτερη φάση επιμερίζεται στην Αντιληπτή και Αισθητή σύγκρουση. Η αντιληπτή (perceived) αναφέρεται στη στιγμή κατά την οποία τα άτομα αντιλαμβάνονται την ύπαρξη ενός προβλήματος, ενώ αρχίζει να επικρατεί ένταση και ανησυχία. Η αντιληπτή σύγκρουση μπορεί να προκληθεί από ελλιπή γνώση ορισμένων γεγονότων ή παρεξήγηση που προκαλεί μια λανθασμένη αντίληψη μιας

κατάστασης. Για την αποτροπή της εξέλιξης της σύγκρουσης τα άτομα μπορούν είτε να αψηφήσουν κάποιες ενδείξεις, είτε να εστιάσουν αλλού την προσοχή τους είτε να αναζητήσουν επαρκείς εξηγήσεις για ότι συμβαίνει (Pondy, 1967; Amason, 1996). Κατά την αισθητή (felt) σύγκρουση προστίθεται μια πιο συναισθηματική διάσταση σε ένα πρόβλημα. Εδώ, ανάμεσα στις διαφορετικές πλευρές μπορεί να υπάρχει μια προσωποποιημένη κατάσταση, όπου η μία τουλάχιστον πλευρά νιώθει ότι απειλείται σε προσωπικό πλέον επίπεδο ή μια μη προσωποποιημένη κατάσταση όπου η απόδοση της ευθύνης για ένα πρόβλημα γίνεται στα χαρακτηριστικά γνωρίσματα μιας κατάστασης ή μια σχέσης (Pondy, 1967).

Στο στάδιο της φανεράς σύγκρουσης τα γεγονότα έχουν υπερβεί ένα κρίσιμο κατώφλι έντασης. Τα διάφορα μέλη του οργανισμού αρχίζουν να υιοθετούν ένα τρόπο συμπεριφοράς αντιμετώπισης της σύγκρουσης επιλέγοντας ανάμεσα στην ανοικτή σύγκρουση ή την προσπάθεια επίλυσης ενός προβλήματος μέσα από προβλεπόμενες διαδικασίες (Rahim, 2002).

Η τελευταία φάση αφορά στα αποτελέσματα της έκβασης μιας σύγκρουσης, τα οποία θα συζητηθούν παρακάτω. Η σύγκρουση σε γενικές γραμμές μπορεί να έχει τόσο λειτουργική, όσο και δυσλειτουργική έκβαση επηρεάζοντας τις μελλοντικές σχέσεις των εμπλεκόμενων μερών. Στην περίπτωση που επικρατεί η μια πλευρά (win-lose) η πλευρά που χάνει συχνά προκαλεί μια νέα διένεξη, τα επίπεδα ανταγωνισμού αυξάνονται, ενώ τα επίπεδα συνεργασίας και εμπιστοσύνης χειροτερεύουν. Την περίπτωση που και οι δυο πλευρές αισθάνονται ότι έχασαν (lose-lose) τα επίπεδα δέσμευσης με τη δοθείσα λύση στο πρόβλημα είναι χαμηλά και από τους δυο, ενώ η πιθανότητα επανάληψης της σύγκρουσης με σκληρότερες διαπραγματεύσεις καθίσταται αρκετά πιθανό μελλοντικά. Στην Την περίπτωση που και οι δυο πλευρές αισθάνονται ότι κέρδισαν (win-win) συνήθως βελτιώνονται τα επίπεδα συνεργασία και υπάρχει υψηλή δέσμευση με τις συμφωνηθέντες λύσεις (Pondy, 1967).

1.5. Αποτελέσματα συγκρούσεων

Οι συγκρούσεις στον εργασιακό χώρο έχουν μια σειρά από αρνητικές επιπτώσεις τόσο στα ξεχωριστά άτομα, όσο και ευρύτερα στη λειτουργία ενός οργανισμού.

Αρχικά, αυξάνουν τη δυσπιστία και διαταράσσουν τις διαπροσωπικές σχέσεις. Η ποιότητα της επικοινωνίας μεταξύ των εμπλεκομένων μειώνεται, τα περιθώρια ενεργητικής ακρόασης περιορίζονται και οι αρνητικές στάσεις οδηγούν στη συγκρότηση αρνητικών στερεοτύπων σε σχέση με τη λειτουργία των «αντιπάλων». Η αύξηση της καχυποψίας και της δυσπιστίας δυσκολεύουν την διαμόρφωση ενός θετικού κλίματος (Jordanides & Mitsara, 2014).

Επιπλέον, τα εμπλεκόμενα μέρη απομακρύνονται από τις σημαντικές προτεραιότητες. Οι συμμετέχοντες στη σύγκρουση αποσπούν την προσοχή τους από άλλες σημαντικές υποθέσεις και αναλώνονται σε γεγονότα που αφορούν στην σύγκρουση (Dawes & Massey, 2005; Katz & Kahn, 1978).

Κάτι τέτοιο αναπόφευκτα οδηγεί και στη μείωση της παραγωγικότητας του οργανισμού. Συχνά μια σύγκρουση απομυζά την ενεργητικότητα των εμπλεκομένων μελών εκτρέποντάς την από το κύριο παραγωγικό έργο. Η αντιπαλότητα που αναπτύσσεται θέτει εμπόδια σε οποιαδήποτε πρωτοβουλία και δραστηριότητα, γεγονός που έχει επίπτωση στην παραγωγική δυνατότητα του οργανισμού (Dawes & Massey, 2005; Ruekert & Walker Jr, 1987).

Επίσης, η συνολική κατάσταση που συνοδεύει τη σύγκρουση οδηγεί στην πτώση του ηθικού των εργαζομένων. Ειδικότερα για τα μέρη που ανήκουν στους «χαμένους» της σύγκρουσης η επίπτωση είναι μεγαλύτερη, επηρεάζοντας αρνητικά τη συναισθηματική και ψυχολογική τους κατάσταση, όχι μόνο βραχυπρόθεσμα αλλά και σε μεγαλύτερο βάθος χρόνου (Bennet & Herman, 1999).

Τέλος, οι συγκρούσεις έχουν μια σειρά από επιπτώσεις στην ψυχική υγεία των ατόμων. Συγκεκριμένα, μπορούν να οδηγήσουν στην αύξηση του εργασιακού στρες, στα συχνά παράπονα, σε απουσίες στο χώρο εργασίας και στη γενικότερη μείωση της ψυχικής ευεξίας (Saiti, 2015).

Από την άλλη πλευρά, οι συγκρούσεις μπορούν να έχουν και θετικά επακόλουθα. Ο De Dreu (2011) ωστόσο τονίζει ότι μια σύγκρουση μπορεί να οδηγήσει στη μάθηση και την βελτίωση της απόδοσης μια ομάδας εφόσον: (i) εστιάζεται στα καθήκοντα, (ii) εφόσον τα καθήκοντα αυτά δεν είναι ιδιαίτερα πολύπλοκα, (iii) εφόσον υπάρχει ένα μίνιμουμ εμπιστοσύνης μεταξύ των

συμμετεχόντων και (iv) εφόσον οι συμμετέχοντες είναι προσανατολισμένοι σε μια εποικοδομητική διαπραγμάτευση.

Υπό αυτές τις συνθήκες μια σύγκρουση μπορεί να οδηγήσει στην εξασθένιση και εκτόνωση μιας πιο σοβαρής διαμάχης. Η επίλυση συγκρούσεων σε ένα αρχικό στάδιο συνιστά ένα προληπτικό μέτρο, στο βαθμό που τα διάφορα προβλήματα έρχονται στην επιφάνεια πριν γιγαντωθούν. Μέσω της έγκαιρης αντιμετώπισής της οι εντάσεις αμβλύνονται και αναπτύσσεται κλίμα ασφάλειας και συνεργασίας (Tjosvold, 2012).

Επιπλέον μπορεί να οδηγήσουν στην αύξηση της καινοτομίας. Όταν εντός ενός συστήματος οι διάφορες ενέργειες έχουν μηχανιστικό χαρακτήρα και όλοι συμφωνούν υπάρχουν μικρότερες πιθανότητες αλλαγής. Αντίθετα, μέσω της επίλυσης μιας διαφωνίας μπορεί να έρθει στο προσκήνιο μια πιο δημιουργική σκέψη ή λύση ενός προβλήματος στην προσπάθεια να ικανοποιηθούν όλες οι διαφορετικές οπτικές (De Dreu, 2011).

Την ίδια στιγμή, μια σύγκρουση μπορεί να οδηγήσει στη βελτίωση των δεξιοτήτων σε τομείς όπως η διαπραγμάτευση, η ικανότητα επίλυσης προβλημάτων και η επικοινωνία. Στην προσπάθεια να βρουν τη χρυσή τομή ενός προβλήματος οι εμπλεκόμενες πλευρές αναγκάζονται να κάνουν συμβιβασμούς, να προσδιορίσουν με ρεαλιστικό τρόπο τις απαιτήσεις τους να κάνουν πιο σαφή τα μηνύματα τους προς την άλλη πλευρά και να λάβουν υπόψη τους διαφορετικούς ή και αλληλοσυγκρουόμενους παράγοντες (De Dreu, 2011).

Επίσης η εκδήλωση των συγκρούσεων οδηγεί στην εκτόνωση και απελευθέρωση ορισμένων αρνητικών συναισθημάτων. Κάτι τέτοιο, παρά την αρχική ένταση οδηγεί στην ένα βαθμό απαλλαγή από το στρες που συνοδεύει τα αρνητικά αυτά συναισθήματα. Φυσικά κάτι τέτοιο προϋποθέτει ένα στοιχειωδώς ασφαλές συναισθηματικό οργανωτικό πλαίσιο (Baron et al., 1990).

Τέλος, μια επιτυχής διαπραγμάτευση μιας σύγκρουσης μπορεί να οδηγήσει μεσοπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα στη βελτίωση των διαπροσωπικών σχέσεων. Η επίλυση μιας δύσκολης κατάστασης και η επιτυχής διαχείρισή της αφενός οδηγούν στην καλλιέργεια θετικού κλίματος και αφετέρου ενισχύει την εμπιστοσύνη ως

αποτέλεσμα της έκφρασης των συναισθημάτων που συνοδεύει μια τέτοια διεργασία (Tjosvold, 2012).

Στον πίνακα 1.1. παρουσιάζονται συνοπτικά οι κυριότερες αιτίες, οι σημαντικότερες θετικές και αρνητικές επιπτώσεις της οργανωσιακής σύγκρουσης.

Πίνακας 1.1. Αιτίες και αποτελέσματα της οργανωσιακής σύγκρουσης

Αιτίες	<ul style="list-style-type: none">• Συγκρουόμενοι Στόχοι• Περιορισμένοι Πόροι• Διαφορετικές Στάσεις και Αντιλήψεις• Ασάφεια Στόχων• Κακή Επικοινωνία• Αναζήτηση ζωτικού χώρου• Διαφορετικά Κριτήρια Αξιολόγησης και Αμοιβής• Αλληλεξάρτηση Καθηκόντων
Αρνητικά Αποτελέσματα	<ul style="list-style-type: none">• Διατάραξη Διαπροσωπικών Σχέσεων• Κακή Επικοινωνία• Απομάκρυνση από Σημαντικές Προτεραιότητες• Μείωση Παραγωγικότητας• Πτώση Ηθικού• Αύξηση Εργασιακού Άγχους• Απουσίες από την Εργασία• Μείωση Επιπέδων Ψυχικής Ευεξίας
Θετικά Αποτελέσματα	<ul style="list-style-type: none">• Εκτόνωση/Πρόληψη μιας πιο Σοβαρής Διαμάχης• Ανάπτυξη Καινοτομίας• Βελτίωση Κοινωνικών Δεξιοτήτων (διαπραγμάτευση, Επίλυση Προβλημάτων)• Εκτόνωση Αρνητικών Συναισθημάτων• Βελτίωση Διαπροσωπικών Σχέσεων

Πηγή: Ίδια επεξεργασία

1.6. Διαχείριση συγκρούσεων

Στην προσπάθεια διαχείρισης των συγκρούσεων τα άτομα υιοθετούν διάφορα στυλ συμπεριφοράς. Ο Rahim (1983) βασισμένος σε μελέτες των Blake και Mouton (1964) και του Thomas (1976) καταλήγει στο να προτείνει ένα μοντέλο το οποίο στηρίζεται σε δυο διαστάσεις. Η πρώτη έχει να κάνει με το ενδιαφέρον γύρω από τους προσωπικούς στόχους και η δεύτερη με το ενδιαφέρον γύρω από τους στόχους των άλλων. Στη μια περίπτωση το άτομο επιδιώκει να ικανοποιήσει προσωπικούς στόχους, ενώ στην άλλη προσπαθεί να καλύψει και στόχους που έχουν τεθεί από τρίτους. Βάσει του συνδυασμού των δυο αυτών διαστάσεων προκύπτουν πέντε

διαφορετικά στυλ διαχείρισης των συγκρούσεων: η (i) Ενσωμάτωση, (ii) η Παραχώρηση, (iii) η Επιβολή, (iv) η Αποφυγή και (v) ο Συμβιβασμός (Rahim, 1983).

Η ενσωμάτωση (integrating) των στόχων, όπου τόσο το ενδιαφέρον για τους προσωπικούς στόχους, όσο και για τους στόχους τρίτων είναι υψηλό, χαρακτηρίζεται από ανοικτή επικοινωνία και προσεκτική εξέταση των διαφωνιών της κάθε πλευράς. Στόχος είναι η εξεύρεση μιας κοινά αποδεκτής λύσης. Ως μηχανισμός κρίνεται ως ο πλέον κατάλληλος για την αποτελεσματική εναρμόνιση των διαδικασιών και την δημιουργική επίλυση των συγκρούσεων (Rahim & Magner, 1995; Rahim et al., 2000).

Η παραχώρηση (obliging) αποτελεί μια προσπάθεια μείωσης της έντασης των διαφωνιών και ανάδειξης κοινών στοιχείων μιας κατάστασης, που αποσκοπεί στην ικανοποίηση των στόχων του άλλου μέρους. Χαρακτηρίζεται από χαμηλό ενδιαφέρον ως προς τους προσωπικούς στόχους και υψηλό ως προς τους στόχους των άλλων. Ως μηχανισμός διαχείρισης μπορεί να είναι αποτελεσματικός μόνο εφόσον η μια από τις δυο πλευρές μπορεί να κάνει πίσω και να θυσιάσει κάποια δική του επιθυμία ικανοποιώντας της απαιτήσεις του άλλου. Ακόμη και σε αυτή όμως την περίπτωση ως στρατηγική συνδέεται με την ελπίδα ότι η υποχώρηση θα οδηγήσει σε ένα αντάλλαγμα στο μέλλον (Rahim & Magner, 1995; Rahim et al., 2000; Παπαδοπούλου, 2015).

Η επιβολή (dominating) αντίθετα χαρακτηρίζεται από υψηλό ενδιαφέρον ως προς τους προσωπικούς στόχους και χαμηλό ως προς τους στόχους των άλλων. Εδώ, κάποιο άτομο ή κάποια ομάδα ατόμων επιχειρούν να επιβάλλουν τις επιθυμίες και τους προσωπικούς τους στόχους χρησιμοποιώντας κάθε μέσο που έχουν στη διάθεσή τους χωρίς να δίνουν έμφαση στις αιτιάσεις και τις προσδοκίες της άλλης πλευράς. Ο πιο χαρακτηριστικός τρόπος χρησιμοποίησης της μεθόδου είναι οι εντολές της διοίκησης ή των προϊσταμένων για θέματα και εργασίες καθημερινής ρουτίνας (Rahim et al., 2000; Pape, 1999).

Η αποφυγή (avoiding) χαρακτηρίζεται από χαμηλό ενδιαφέρον για τους προσωπικούς στόχους αλλά και για τους στόχους των άλλων. Τις περισσότερες φορές αποτελεί τρόπο διαχείρισης μιας σύγκρουσης στην περίπτωση ζητημάτων μικρής σημασίας. Επίσης μπορεί να αποτελεί ένα είδος ελιγμού, στην περίπτωση που κάποιος από τα εμπλεκόμενα μέρη πιστεύει πως το κόστος μιας σύγκρουσης θα είναι

μεγαλύτερο από τα οφέλη της επίλυσης, οπότε και αποφεύγει την όποια διαπραγμάτευση (Rahim et al., 2000; Lewicki et al., 2004; Σταθοπούλου, 2006).

Τέλος η στρατηγική του συμβιβασμού (compromising) αξιοποιείται στην περίπτωση που το ενδιαφέρον για την υλοποίηση των προσωπικών στόχων αλλά και το ενδιαφέρον ως προς τους στόχους της άλλης πλευρά είναι σε ενδιάμεσα επίπεδα (ούτε πολύ χαμηλό, ούτε πολύ υψηλό). Στην περίπτωση αυτή υπάρχουν ορισμένες αμοιβαίες υποχωρήσεις σε μια προσπάθεια για κοινά αποδεκτές αποφάσεις, χωρίς όμως να βασίζεται σε μια ουσιαστική επικοινωνία ή πραγματικό ενδιαφέρον. Συνήθως ως στυλ επίλυσης μιας σύγκρουσης χρησιμοποιείται στην περίπτωση που οι αλληλοσυγκρουόμενοι στόχοι αποκλείονται αμοιβαία σε πολύ υψηλό βαθμό, όπου οι πρωταγωνιστές της σύγκρουσης είναι το ίδιο ισχυροί. Σαν τρόπος διαπραγμάτευσης δεν θεωρείται ενδεδειγμένος στην περίπτωση ιδιαίτερα πολύπλοκων προβλημάτων ή στην περίπτωση στρατηγικών διαφοριών που απαιτούν ουσιαστική εναρμόνιση των στόχων των δυο μερών και υψηλή δέσμευση με την απόφαση που θα παρθεί (Rahim et al., 2000; Hocker & Wilmot, 1995). Συνήθως οι λύσεις στην περίπτωση αυτή έχουν προσωρινό χαρακτήρα (Παπαδοπούλου, 2015).

Στον πίνακα 1.2. παρουσιάζονται συνοπτικά οι βασικοί τρόποι διαχείρισης της οργανωσιακής σύγκρουσης.

Πίνακας 1.2. Στυλ διαχείρισης της οργανωσιακής σύγκρουσης

Μηχανισμός	Περιγραφή	Ενδιαφέρον για τους προσωπικούς στόχους	Ενδιαφέρον για τους στόχους των άλλων
Ενσωμάτωση	Ανοικτή επικοινωνία και προσπάθεια εξεύρεσης κοινά αποδεκτής λύσης και από τις δυο πλευρές	Υψηλό	Υψηλό
Παραχώρηση	Υποχώρηση μπροστά στις απαιτήσεις του άλλου μέρους	Χαμηλό	Υψηλό
Επιβολή	Επιβολή στόχων με κάθε διαθέσιμο μέσο	Υψηλό	Χαμηλό
Αποφυγή	Υιοθέτηση ελιγμών για την αποφυγή της σύγκρουσης	Χαμηλό	Χαμηλό
Συμβιβασμός	Προσπάθεια εξεύρεσης λύσης στη βάση αμοιβαίων υποχωρήσεων για την εξεύρεση μιας προσωρινής λύσης	Μέτριο	Μέτριο

Πηγή: Ίδια επεξεργασία

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ

2.1. Ορισμός και διαστάσεις της έννοιας της επαγγελματικής ικανοποίησης

Η έννοια της επαγγελματικής ικανοποίησης αποτελείται από επιμέρους συστατικά στοιχεία, ενώ στη βιβλιογραφία δεν συναντάμε ένα κοινά αποδεκτό ορισμό. Κατά τον Locke (1976) συνιστά τη θετική σε συναισθηματικό επίπεδο ανταπόκριση κάποιου/ας απέναντι στην εργασία του, εφόσον την ίδια στιγμή εκπληρώνονται οι επαγγελματικές του αξίες. Το αντίθετό της είναι η επαγγελματική δυσαρέσκεια. Για τους Wanous & Lawler (1972) η επαγγελματική ικανοποίηση περιγράφει την κατάσταση κατά την οποία οι ανάγκες ενός μίας εργαζομένου/ης και τα εργασιακά χαρακτηριστικά συμπίπτουν. Αυτό προϋποθέτει τη μείωση του χάσματος μεταξύ ατομικών προσδοκιών και εργασιακής πραγματικότητας.

Ο Spector (2000) ορίζει την ικανοποίηση που προκύπτει από την εργασία πιο απλά, ως τα θετικά συναισθήματα του ατόμου σε σχέση με την εργασία του. Παρόμοια, οι Price και Mueller (1981) την βλέπουν ως το γενικότερο θετικό προσανατολισμό ενός/μιας εργαζομένου/ης απέναντι στη δουλειά του/της.

Η ικανοποίηση από την εργασία διακρίνεται σε ενδογενή και εξωγενής (Warr, 1990; Καντάς, 1998). Η πρώτη σχετίζεται με το περιεχόμενο της εργασίας (π.χ., η ελευθερία επιλογών που έχει το άτομο ως προς τον τρόπο επιτέλεσης κάποιου συγκεκριμένου έργου, ο βαθμός υπευθυνότητας κ.α.). Η δεύτερη διάκριση αναφέρεται στο πλαίσιο εντός του οποίου συντελείται κάποια εργασία (π.χ., εργασιακές συνθήκες, αμοιβές, πρόσθετες παροχές, ασφάλεια που επικρατεί στον εργασιακό χώρο κ.α.).

Βάσει αυτής της διάκρισης, οι Wanba και Bridwell (1976) διακρίνουν τους εργαζόμενους σε αυτούς που υποκινούνται από ενδογενή και σε αυτούς που υποκινούνται από εξωγενή κίνητρα. Στην πρώτη κατηγορία η έμφαση δίνεται στην ίδια την εκτέλεση της εργασίας, ενώ στη δεύτερη η υποκίνηση έχει να κάνει κυρίως με στοιχεία όπως η μισθοδοσία ή οι προαγωγές. Ωστόσο, η ικανοποίηση από την εργασία δεν αποτελεί μια ενιαία στάση απέναντι σε αυτή, καθώς ένας/μια εργαζόμενος/η μπορεί να είναι ικανοποιημένος/η από μια πτυχή της δουλειάς του/της

(π.χ., αμοιβή) και δυσαρεστημένος/η από μια άλλη (π.χ., σχέσεις με τους υπόλοιπους συναδέλφους).

2.2. Θεωρητικές προσεγγίσεις γύρω από την εργασιακή ικανοποίηση

Οι θεωρίες γύρω από την εργασιακή ικανοποίηση χωρίζονται σε δυο κατηγορίες. Η μια αποτελείται από τις λεγόμενες οντολογικές θεωρίες, που εστιάζουν στο περιεχόμενο και το είδος των διαφόρων κινήτρων και η δεύτερη από τις μηχανιστικές που εστιάζουν στις συνθήκες οι οποίες ενθαρρύνουν την εργασιακή απόδοση (Παπάνης & Ρόντος, 2005). Οι κυριότερες οντολογικές θεωρίες είναι οι εξής: (i) το μοντέλο της ιεράρχησης των αναγκών του Maslow, (ii) το μοντέλο του Alderfer, (iii) η θεωρία των δυο παραγόντων του Herzberg και (i) το θεωρητικό μοντέλο της κάλυψης των επίκτητων αναγκών του McClelland.

Σύμφωνα με τις βασικές αρχές του θεωρητικού μοντέλου της ιεράρχησης των αναγκών του Maslow, οι ανάγκες δομούνται ιεραρχικά, ενώ η κάθε κατηγορία αποτελεί κίνητρο εφόσον δεν έχει καλυφθεί. Η πυραμίδα των αναγκών έχει ως βάση τις φυσιολογικές ανάγκες και ακολουθούν η ανάγκη για ασφάλεια, οι κοινωνικές ανάγκες, οι ανάγκες αυτοεκτίμησης και τέλος αυτοπραγμάτωσης. Στο εργασιακό πεδίο, οι φυσιολογικές ανάγκες αφορούν στις στοιχειώδεις (π.χ. αμοιβή), οι ανάγκες ασφάλειας αφορούν στη σταθερή εργασία και ασφάλιση, οι κοινωνικές σχετίζονται με ζητήματα κοινωνικής αλληλεπίδρασης μεταξύ των ατόμων, οι ανάγκες για αυτοεκτίμηση αναφέρονται στην επιθυμία κάποιου/ας για την προβολή των ικανοτήτων και των χαρακτηριστικών του/της οι οποίες οδηγούν στην δημιουργία ενός κλίματος υπόληψης από τους άλλους και τέλος η ανάγκη για αυτοπραγμάτωση που έχει να κάνει με την επιθυμία για επαγγελματική εξέλιξη σε ένα υψηλότερο επίπεδο (Κουτούζης, 1999).

Ο Alderfer στηρίχθηκε στη θεωρία του Maslow, αλλά περιόρισε τις πέντε κατηγορίες σε τρεις. Έτσι στη προσέγγισή του υπάρχουν οι ανάγκες ύπαρξης (που περιλαμβάνουν τις φυσιολογικές ανάγκες και τις ανάγκες για ασφάλεια), οι ανάγκη του σχετίζεσθαι (κοινωνικές) και οι ανάγκες ανάπτυξης (που συμπεριλαμβάνουν τα δυο ανώτερα επίπεδα κατά τον Maslow (Παπάνης & Ρόντος, 2005). Στη συγκριμένη προσέγγιση αφενός περιορίζεται ο αριθμός των κατηγοριών και αφετέρου η πορεία της κάλυψης των αναγκών δεν είναι μονόδρομη (από κάτω προς τα πάνω). Αντίθετα,

κατά τον Alderfer το άτομο μπορεί να παλινδρομήσει από τις ανώτερες ανάγκες στις κατώτερες εφόσον αισθανθεί πως έχει επανειλημμένα αποτύχει να τις καλύψει (Καντάς, 1998).

Ο Herzberg (1966) από την άλλη πλευρά αναφέρει δυο κατηγορίες παραγόντων που σχετίζονται με την ικανοποίηση από την εργασία. Η πρώτη κατηγορία είναι τα κίνητρα, που έχουν σχέση με τη φύση και το εργασιακό αντικείμενο και η δεύτερη τα αντικίνητρα που περιγράφουν το περιβάλλον της εργασίας. Τα κίνητρα ταυτίζονται με πέντε διακριτούς παράγοντες: (i) επίτευξη (ii) φύση εργασίας, (iii) υπευθυνότητα, (iv) αναγνώριση του εργασιακού έργου και (v) δυνατότητα για προαγωγή. Τα αντικίνητρα αποτελούνται από οκτώ παράγοντες: (i) διοίκηση και πολιτική ενός οργανισμού, (ii) συνθήκες επίβλεψης, (iii) εργασιακές συνθήκες, (iv) διαπροσωπικές σχέσεις εντός του οργανισμού, (v) αμοιβή, (vi) κύρος, (vii) προσωπική ζωή και (viii) ασφάλεια. Για τον Herzberg (1966) ο περιορισμός ή η εξάλειψη των παραγόντων που οδηγούν σε δυσαρέσκεια (αντικίνητρα) δεν επιφέρει αυτομάτως την εργασιακή ικανοποίηση. Αντίθετα, η ικανοποίηση σχετίζεται κυρίως με τα κίνητρα (Tsounis, et al. 2014).

Σύμφωνα με τη θεωρία κάλυψης των επίκτητων αναγκών του McClelland όλοι οι άνθρωποι διακατέχονται από τρία κυρίαρχα επίκτητα κίνητρα για (i) επίτευξη στόχων, (ii) δημιουργία δεσμών και (iii) εξουσία. Ενώ η επιθυμία κάλυψής τους διακρίνει όλα τα άτομα, υπάρχουν ατομικές διαφορές στο βαθμό που η κάθε μια είναι σημαντική για κάποιον/α. Βάσει της συγκεκριμένης προσέγγισης η εργασιακή ικανοποίηση είναι αποτέλεσμα της κάλυψης της πιο σημαντικής για τον/την κάθε εργαζόμενο/η ανάγκης. Συνεπώς όσοι/ες έχουν υψηλό κίνητρο επίτευξης επιθυμούν την ανάθεση απαιτητικών εργασιών, οι οποίες συνιστούν πρόκληση. Όσοι/ες θεωρούν πιο σημαντική τη δημιουργία δεσμών ικανοποιούνται από τη συμμετοχή σε συνεργατικές διαδικασίες. Τέλος, για όσους/ες η ανάγκη εξουσίας είναι σημαντικότερη από τις άλλες, μια θέση ευθύνης έρχεται να καλύψει την επιθυμία άσκησης επιρροής στους άλλους (Κουτούζης, 1999).

Από την άλλη πλευρά, οι κυριότερες μηχανιστικές θεωρίες (έμφαση στη διεργασία που οδηγεί στην ικανοποίηση) είναι οι εξής: (i) το μοντέλο της ισοτιμίας του Adams, (ii) η θεωρία της προσδοκίας του Vroom, (iii) το μοντέλο των προσδοκιών των Porter και Lawler, (iv) η προσέγγιση της στοχοθέτησης του Locke

και τέλος (v) η θεωρία των χαρακτηριστικών της εργασίας που αναπτύχθηκε από τους Hackman και Oldam.

Σύμφωνα με τον Adams (1963) κομβική ως προς την επαγγελματική ικανοποίηση είναι η αίσθηση δικαιοσύνης. Ο εργαζόμενος, κάθε φορά συγκρίνει την ανταμοιβή του αφενός σε σχέση με την καταβληθείσα από αυτόν/ην προσπάθεια και αφετέρου με την ανταμοιβή και τις προσπάθειες των άλλων. Σε περίπτωση που βιώσει αδικία οδηγείται σε δυσαρέσκεια, ενώ όταν υπάρχει αίσθηση δικαιοσύνης βιώνει ικανοποίηση (Montana & Charnov, 2002). Ως θεωρητική υπόθεση το μοντέλο της ισοτιμίας έστρεψε το ενδιαφέρον της διοικητικής επιστήμης στο ζήτημα της δικαιοσύνης ως προς την κατανομή των αμοιβών.

Κατά το μοντέλο της προσδοκίας του Vroom (1964) η εργασιακή ικανοποίηση καθορίζεται από τη μια πλευρά από τη φύση και το περιεχόμενο της εργασίας και από την άλλη από τις αξίες και τις προσδοκίες που έχει το άτομο προς αυτή. Το συγκεκριμένο μοντέλο βασίζεται σε τρεις μεταβλητές: (i) το σθένος (επίπεδο ικανοποίησης που αναμένει κάποιος/α όταν επιτυγχάνει κάποιο αποτέλεσμα) (ii) τη συντελεστικότητα (βαθμός που κάποιος/α θεωρεί ότι ένα αποτέλεσμα οδηγεί στην επίτευξη και άλλων αποτελεσμάτων) και (iii) την προσδοκία (πεποίθηση ότι μια ενέργεια οδηγεί σε ένα αποτέλεσμα) (Vroom, 1964). Ο συνδυασμός τους οδηγεί σε δυο διαφορετικά μοντέλα συμπεριφοράς: (i) το μοντέλο του σθένους (γινόμενο σθένους-συντελεστικότητας) και (ii) το μοντέλο της προσπάθειας (γινόμενο σθένους-προσδοκίας). Στην προσπάθεια πρόβλεψης των επιπέδων επαγγελματικής ικανοποίησης χρησιμοποιείται το πρώτο μοντέλο (Vroom, 1964).

Οι Porter και Lawler ανέπτυξαν μια σημαντική παραλλαγή της θεωρίας της προσδοκίας. Στην προσέγγισή τους η εργασιακή ικανοποίηση εκτός από αποτέλεσμα της εργασιακής επίδοσης και της κινητοποίησης για αύξηση της επίδοσης αποτελεί την ίδια στιγμή και βασικό προσδιοριστή τους (Κάντας, 1998). Ειδικότερα, ενώ κατά την προσέγγιση του Vroom η προσπάθεια που καταβάλει κάποιος/α στην εργασία του/της καθορίζεται από την αξία που αποδίδει σε κάποια αποτελέσματα και από το βαθμό που θεωρεί ότι η προσπάθειά του/της θα συμβάλει στην επίτευξη αυτών των αποτελεσμάτων, το μοντέλο των Porter και Lawler περιλαμβάνει και επιμέρους μεταβλητές. Συγκεκριμένα, στη σχέση προσπάθειας και απόδοσης διαμεσολαβούν οι ικανότητες και τα ψυχολογικά χαρακτηριστικά. Η αυξημένη απόδοση, με τη σειρά

της, οδηγεί σε δυο ειδών αμοιβές: τις εσωγενείς (π.χ., αμοιβές που οδηγούν στην ικανοποίηση των ανώτερων αναγκών του ατόμου) και τις εξωγενείς (π.χ., χρήματα). Εφόσον οι αμοιβές αυτές ανταποκρίνονται στις ατομικές προσδοκίες και θεωρηθούν δίκαιες, επέρχεται η εργασιακή ικανοποίηση. Κατόπιν, ο βαθμός ικανοποίησης επηρεάζει με τη σειρά του την μελλοντική αξία που θα έχουν για το άτομο οι παρεχόμενες αμοιβές (Κάντας, 1998).

Το θεωρητικό μοντέλο της στοχοθέτησης του Locke συνδέει της ικανοποίηση από την εργασία με τους ατομικούς εργασιακούς στόχους. Οι στόχοι αυτοί ορίζονται σε συνάρτηση με την επίτευξή τους, το βαθμό δυσκολίας που παρουσιάζουν, το βαθμό υποστήριξης που λαμβάνει εργαζόμενος από τον οργανισμό του, τις ικανότητες και τέλος τις αμοιβές του. Ως θεωρητικό μοντέλο, εδράζεται στην υπόθεση ότι κάθε ενέργεια από την πλευρά των ατόμων κατευθύνεται προς ένα στόχο και έχει ένα σκοπό (Χυτήρης, 2001; Locke, 1976). Η θεωρία στηρίζεται σε τέσσερις βασικές αρχές: (i) ένας στόχος πρέπει να είναι σαφής, (ii) η αντίσταση στην αποδοχή του στόχου είναι αποτέλεσμα της άποψης των ίδιων των εργαζομένων ότι αδυνατούν να τον επιτύχουν, είτε επειδή δεν έχουν τις απαιτούμενες ικανότητες, είτε διότι δεν έχουν εμπιστοσύνη στη διοίκηση, είτε γιατί δεν αναγνωρίζουν προσωπικό όφελος στην επίτευξή του, (iii) για να υπάρξει υψηλό επίπεδο στοχοθέτησης είναι αναγκαία η εφαρμογή μεθόδων που σχετίζονται με την εκπαίδευση των εργαζομένων με στόχο την ανύψωση των ικανοτήτων τους, καθώς και η συμμετοχή τους στον καθορισμό των συγκεκριμένων στόχων και (iv) ενώ η οριοθέτηση των στόχων οδηγεί σε σειρά θετικών αποτελεσμάτων όπως η ικανοποίηση από την εργασία, εφόσον υπάρξει αποτυχία προκαλείται δυσαρέσκεια, παραμέληση αρκετών σημαντικών πλευρών της εργασίας και αναζήτηση πλάγιων οδών για την τελική επίτευξη ενός στόχου (Κάντας, 1998).

Σύμφωνα με τη θεωρία των χαρακτηριστικών της εργασίας των Hackman και Oldam η ικανοποίηση από την εργασία προκύπτει εφόσον είναι παρούσες τρεις σημαντικές ψυχολογικές καταστάσεις: (i) η βιωμένη σημασία μια εργασίας (βάθος κατά τον οποίο το άτομο αντιλαμβάνεται την εργασία τους ως κάτι που έχει νόημα και αξία), (ii) η βιωμένη υπευθυνότητα ως προς το εργασιακό αποτέλεσμα (που αναφέρεται στο κατά πόσο το άτομο αισθάνεται υπεύθυνο για το αποτέλεσμα της εργασιακής του δραστηριότητας) και (iii) η γνώση του εργασιακού αποτελέσματος

(που έχει να κάνει με το βαθμό που ο/η εργαζόμενος/η αντιλαμβάνεται σε μια σταθερή βάση το πόσο αποτελεσματικά εκτελεί ένα καθήκον (Judge, 2002).

Οι τρεις πιο πάνω καταστάσεις συνιστούν αποτέλεσμα της ύπαρξης πέντε βασικών χαρακτηριστικών. Το πρώτο είναι η ποικιλία δεξιοτήτων. Το δεύτερο είναι η ταυτότητα του έργου και αναφέρεται στο βαθμό που μια δουλειά απαιτεί τη δημιουργία ενός ξεχωριστού και ολοκληρωμένου έργου. Το τρίτο έχει να κάνει με τη σπουδαιότητα ενός έργου. Το τέταρτο είναι η αυτονομία που αναφέρεται στο βαθμό ανεξαρτησίας, ελευθερίας και δυνατότητας προγραμματισμού από τον ίδιο τον/την εργαζόμενο/η. Τέλος, το τελευταίο χαρακτηριστικό είναι η επανατροφοδότηση και αναφέρεται στο βαθμό που η εκτέλεση μιας εργασίας οδηγεί στην άμεση και ξεκάθαρη αναγνώριση και πληροφόρηση σχετικά με την αποτελεσματικότητα και την επίδοση από την πλευρά του/της εργαζομένου/ης (Κάντας, 1998). Το καθένα από τα παραπάνω χαρακτηριστικά οδηγεί σε μια διαφορετική ψυχολογική κατάσταση. Τα πρώτα τρία οδηγούν στη βιωμένη σημασία γύρω από την εργασία, το τέταρτο στη βιωμένη υπευθυνότητα ως προς τα εργασιακά αποτελέσματα και το τελευταίο στη γνώση των αποτελεσμάτων (Κάντας, 1998). Σύμφωνα με το μοντέλο των Hackman και Oldam οι εργασίες που μπορούν να προσφέρουν τα παραπάνω χαρακτηριστικά είναι πιθανότερο να οδηγήσουν σε συναισθήματα επαγγελματικής ικανοποίησης (Judge, 2002).

2.3. Προσδιοριστικοί παράγοντες της εργασιακής ικανοποίησης

Η επαγγελματική ικανοποίηση επηρεάζεται από πολλούς παράγοντες, όπως τα δημογραφικά και ατομικά χαρακτηριστικά, τη φύση ή το αντικείμενο της εργασίας, και τα χαρακτηριστικά του εργασιακού πλαισίου.

Ως προς την ηλικία, οι περισσότερες έρευνες δείχνουν πως οι μεγαλύτεροι εργαζόμενοι είναι γενικά πιο ικανοποιημένοι από τη δουλειά τους σε σχέση με τους πιο νέους. Ωστόσο, το συγκεκριμένο εύρημα ίσως κατά πολλούς να σχετίζεται ότι με την πάροδο του χρόνου αυξάνεται η εμπειρία των ατόμων και άρα η προσαρμογή στην εργασία είναι καλύτερη. Αυτό συνιστά ένα θετικό υπόβαθρο για την καλλιέργεια συναισθημάτων ικανοποίησης (Greenberg & Baron, 2000).

Τα ευρήματα σχετικά με τον παράγοντα του φύλου είναι γενικά αντιφατικά. Κατά τον Spector (2000) η πλειοψηφία των ερευνών γύρω από τις διαφορές ανάμεσα

στους άνδρες και τις γυναίκες δεν έχει δείξει κάποια σημαντική απόκλιση. Παρόλα αυτά οι πηγές ικανοποίησης στην εργασία φαίνεται να διαφέρουν στα δυο φύλα (Schultz & Schultz, 1994). Ειδικότερα για τις γυναίκες φαίνεται να αφορούν κυρίως με τις διαπροσωπικές σχέσεις και τη δικαιοσύνη από τον επόπτη, ενώ στην περίπτωση των ανδρών έχουν να κάνουν ως επί των πλείστων με την εργασιακή ασφάλεια και τις δυνατότητες προσωπικής προβολής.

Σε ότι αφορά στο μορφωτικό επίπεδο, αρκετές έρευνες έχουν δείξει πως άτομα υψηλότερου μορφωτικού επιπέδου αναφέρουν συχνότερα υψηλά ποσοστά επαγγελματικής ικανοποίησης. Το στοιχείο αυτό, ωστόσο, πιθανά να έχει να κάνει με τις περισσότερες ευκαιρίες για επαγγελματική ανάπτυξη αλλά και τις καλύτερες θέσεις εργασίας. Παρόλα αυτά, υπάρχουν και περιπτώσεις που οι υψηλότερες προσδοκίες μπορούν να οδηγήσουν σε φαινόμενα δυσαρέσκειας (Schultz & Schultz, 1994).

Η φύση ή το αντικείμενο της εργασίας αποτελεί σημαντικό προσδιοριστή της επαγγελματικής ικανοποίησης. Στις περιπτώσεις εργασιών με μειωμένες απαιτήσεις και χαμηλό κύρος, η ικανοποίηση των διαφόρων ψυχολογικών και κοινωνικών αναγκών είναι περιορισμένη. Επιπλέον, συνθήκες όπως η έντονη σωματική ή ψυχολογική κόπωση που συνδέονται με κάποια επαγγέλματα αυξάνουν τα επίπεδα εργασιακής δυσαρέσκειας (Rollinson et al., 2000).

Ανάμεσα στις βασικές διαστάσεις είναι και αυτή της δυνατότητας άσκησης προσωπικού ελέγχου. Ειδικότερα, η δυνατότητα αυτονομίας και συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων συνδέονται με την ενίσχυση των συναισθημάτων ικανοποίησης από την εργασία (Παπάνης & Ρόντος, 2005; Saari & Judge, 2004; Spector, 2000; Warr, 2007).

Επιπλέον, εξέχουσα είναι και η σημασία των δυνατοτήτων προσωπικής ανάπτυξης μέσω της εργασίας. Η προσωπική ανάπτυξη σχετίζεται κατά κύριο λόγο με την παρουσία στην εργασία δραστηριοτήτων που δεν έχουν απλά καταναγκαστικό ή χαρακτήρα ρουτίνας, γεγονός ανοίγει το δρόμο για την περεταίρω άνθιση και καλλιέργεια του εσωτερικού δυναμικού (Rollinson et al, 2000).

Σημαντικό είναι το περιβάλλον εργασίας. Οι κακές εργασιακές συνθήκες (έντονος θόρυβος, κακός φωτισμός και εξαερισμός, έλλειψη καθαριότητας, κακή

χωροταξική διαρρύθμιση) έχουν ως αποτέλεσμα τη σημαντική μείωση των επιπέδων εργασιακής ικανοποίησης (Κάντας, 1998; Παπάνης & Ρόντος, 2005).

Η χρηματική αμοιβή αποτελεί επίσης ένα σημαντικό παράγοντα που συνδέεται με την εργασιακή ικανοποίηση. Ωστόσο αυτό που έχει σημασία δεν είναι μόνο το μέγεθός της. Αντίθετα σχετίζεται από τη μια με το αν ο εργαζόμενος τη θεωρεί επαρκή σε σχέση με το παραγόμενο από αυτόν έργο και από την άλλη αν είναι δίκαιη όταν συγκρίνεται με την αμοιβή των άλλων εργαζόμενων (Rollinson et al., 2000).

Κρίσιμος είναι και ο παράγοντας των ευκαιριών επαγγελματικής εξέλιξης. Η προαγωγή οδηγεί τόσο στην αύξηση των αποδοχών, όσο και στην ευρύτερη επαγγελματική και κοινωνική αναγνώριση. Ωστόσο, για αρκετούς συνδέεται με την αύξηση των ευθυνών. Συνεπώς η σχέση εργασιακής εξέλιξης και ικανοποίησης διαμεσολαβείται από τα ιδιαίτερα ατομικά χαρακτηριστικά (π.χ., ανάγκη κάποιου/ας να ξεχωρίζει, επιθυμία άσκησης ελέγχου κ.α.) (Locke, 1976; Κάντας, 1998; Rollinson et al, 2000).

Συνάμα, η αποτελεσματική ηγεσία είναι σε θέση να προάγει ουσιαστικά την αίσθηση της ικανοποίησης. Το προσωπικό ενδιαφέρον γύρω από τα προβλήματα που αντιμετωπίζει ο εργαζόμενος, η παροχή αποτελεσματικής τεχνικής υποστήριξης και η σωστή εποπτεία αυξάνουν τα επίπεδα ικανοποίησης (Παπάνης & Ρόντος, 2005). Ο αποτελεσματικός προϊστάμενος πρέπει να εξηγεί στους υφισταμένους τις προσδοκίες του από αυτούς, να ενισχύει την ανάπτυξη πρωτοβουλιών να επιβραβεύει τα επιτεύγματα και να στηρίζει τους εργαζόμενους στην πορεία εκπλήρωσης των προσωπικών τους στόχων (Παπάνης & Ρόντος, 2005; Warr, 2007).

Τέλος, ιδιαίτερα κρίσιμη παράμετρος είναι η ποιότητα των σχέσεων με τους συναδέλφους. Στο βαθμό που τα μέλη μιας εργασιακής ομάδας αναγνωρίζουν υψηλή κοινωνική υποστήριξη από τους υπολοίπους, διάθεση για επικοινωνία, υποστηρικτικό κλίμα, απουσία εκφοβιστικών τακτικών και άσκοπων διαπληκτισμών αισθάνονται μεγαλύτερη ικανοποίηση από την εργασιακή τους ζωή συνολικά (Brewer & Clippard, 2002; Warr, 2007).

2.4. Αποτελέσματα της εργασιακής ικανοποίησης

Η επαγγελματική ικανοποίηση συνιστά μια απ' τις μελετημένες μεταβλητές της οργανωτικής ψυχολογίας. Πλήθος ερευνών έχει δείξει πως τα αποτελέσματά της έχουν να κάνουν τόσο με την ατομική ψυχική και σωματική ευεξία των εργαζομένων, όσο και με την λειτουργία των οργανισμών.

Σημαντικό μέρος του ερευνητικού ενδιαφέροντος έχει κατά καιρούς πέσει σε ζητήματα που αφορούν στην ατομική υγεία και ευεξία. Αρκετές έρευνες έχουν δείξει σημαντικές αρνητικές συσχετίσεις μεταξύ εργασιακής ικανοποίησης και εμφάνισης συμπτωμάτων όπως πονοκέφαλος, υπερβολική κόπωση, σωματικές ενοχλήσεις αλλά και ψυχολογικά συμπτώματα όπως μελαγχολία, άγχος και ήπιες εκδηλώσεις κατάθλιψης (Evans et al., 2006; Fisher, 2010; Faranger et al., 2005).

Σχετικά με τη σύνδεση εργασιακής ικανοποίησης και παραγωγικότητας, τα εμπειρικά δεδομένα είναι σε γενικές γραμμές αντιφατικά. Ορισμένες έρευνες έχουν δείξει ότι δεν υπάρχει κάποια σχέση μεταξύ τους (Jewell & Siegall, 1990), ενώ άλλες αναδεικνύουν μια συνάφεια, η οποία ωστόσο είναι σχετικά περιορισμένη (Krumm, 2001; Spector, 2000). Ωστόσο, σε μετα-ανάλυση πάνω στα δεδομένα 74 διαφορετικών μελετών φάνηκε πως υπάρχει μια ασθενής θετική συσχέτιση μεταξύ αποδοτικότητας και επαγγελματικής ικανοποίησης (Jones, 2006).

Αντίθετα σε μετα-ανάλυση των Harter, Schmidt, και Hayes, (2002), αναδείχθηκε η σαφής θετική συσχέτιση της επαγγελματικής ικανοποίησης και της εργασιακής δέσμευσης (engagement) των ατόμων. Φαίνεται πως τα ικανοποιημένα από την εργασία τους άτομα βρίσκουν περισσότερο ενδιαφέρον και αναπτύσσουν υψηλότερη διαθεσιμότητα για την εργασία τους (στοιχεία που σχετίζονται με τη δέσμευση) από τα άτομα που νιώθουν δυσαρέσκεια.

Μια από τις πλέον μελετημένες μεταβλητές σε σχέση με την επαγγελματική ικανοποίηση είναι ο αριθμός απουσιών από την εργασία (absenteeism). Στις περισσότερες μελέτες η συσχέτιση ανάμεσα στις δυο μεταβλητές είναι αρνητικός, γεγονός που υποδηλώνει πως τα ικανοποιημένα από την εργασία τους άτομα τείνουν να απουσιάζουν λιγότερο από τον εργασιακό τους χώρο (Κάντας, 1998; Spector, 1997; Rollinson et al., 1998). Ωστόσο υπάρχουν και μελέτες που δείχνουν χαμηλή συνάφεια.

Σε ότι αφορά στη σχέση της επαγγελματικής ικανοποίησης με της αποχώρηση από την εργασία, ενώ μεταξύ των δυο μεταβλητών υπάρχει μια σχέση φαίνεται πως στη σχέση τους επιδρούν και άλλοι παράγοντες όπως τα έτη προϋπηρεσίας, η ηλικία και η κατάσταση στην αγορά εργασίας. Για παράδειγμα, ένας εργαζόμενος μπορεί να προκρίνει το γεγονός ότι εργάζεται πολλά χρόνια σε μια επιχείρηση με αποτέλεσμα να γνωρίζει καλά το αντικείμενο, παρά να αναζητήσει μια νέα εργασία που θα του προσφέρει υψηλότερη ικανοποίηση. Επίσης, σε περιόδους ύφεσης η αποχώρηση από την εργασία είναι δύσκολη τόσο για τον ικανοποιημένο εργαζόμενο, όσο και γι' αυτόν που βιώνει δυσαρέσκεια, ενώ η αποχώρηση μπορεί να έχει να κάνει και με εξωτερικούς παράγοντες, ανεξάρτητους με τα επίπεδα ικανοποίησης από την εργασία (π.χ., οικογενειακοί λόγοι) (Krumn, 2001; Greenberg & Baron, 2000).

Στον πίνακα 2.1. παρουσιάζονται συνοπτικά οι κυριότεροι προσδιοριστικοί παράγοντες της επαγγελματικής ικανοποίησης, καθώς και τα σημαντικότερα αποτελέσματά της.

Πίνακας 2.1. Προσδιοριστές και αποτελέσματα της επαγγελματικής Ικανοποίησης

Προσδιοριστές Επαγγελματικής Ικανοποίησης	<ul style="list-style-type: none"> • Φύλλο • Ηλικία • Μορφωτικό Επίπεδο • Φύση/αντικείμενο της εργασίας • Αμοιβή • Δυνατότητα άσκησης προσωπικού ελέγχου • Ευκαιρίες προσωπικής ανάπτυξης • Περιβάλλον εργασίας • Αποτελεσματική ηγεσία • Σχέσεις με συναδέλφους
Αποτελέσματα επαγγελματικής Ικανοποίησης	<ul style="list-style-type: none"> • Βελτίωση φυσικής και ψυχικής ευεξίας • Βελτίωση απόδοσης • Αύξηση εργασιακής δέσμευσης • Μείωση αριθμού απουσιών από την εργασία • Μείωση αποχωρήσεων από την εργασία

Πηγή: Ίδια επεξεργασία

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΨΥΧΙΚΗ ΑΝΘΕΚΤΙΚΟΤΗΤΑ

3.1. Ορισμός και οριοθέτηση της ψυχικής ανθεκτικότητας

Η έννοια της ψυχικής ανθεκτικότητας (resilience) αποτελεί ένα χαρακτηριστικό που τις τελευταίες δεκαετίες έχει τραβήξει το ενδιαφέρον της επιστημονικής κοινότητας. Η προσπάθεια απάντησης στο ερώτημα του γιατί κάποιοι άνθρωποι καταβάλλονται από απλά προβλήματα της καθημερινότητας, ενώ κάποιοι άλλοι είναι σε θέση να αντιδράσουν θετικά και να ανταπεξέλθουν σε σημαντικές δυσκολίες και δοκιμασίες έστρεψε το ενδιαφέρον στην αναζήτηση των χαρακτηριστικών που μπορούν να κάνουν ένα άτομο να είναι σε θέση να ευημερεί ακόμη και κάτω από αντίξοες συνθήκες (Bonanno, 2004).

Ως έννοια, η ψυχική ανθεκτικότητα αναφέρεται σε μια δυνατότητα θετικής προσαρμογής παρόλη την ύπαρξη δυσκολιών και αντιξοοτήτων (Luthar et al., 2000). Ωστόσο, έως και σήμερα δεν υπάρχει ένας ορισμός της που να είναι κοινά αποδεκτός, ενώ ορισμένοι την προσεγγίζουν ως ένα στατικό χαρακτηριστικό που συνδέεται με την προσωπικότητα και άλλοι ως μια δυναμική διεργασία (Luthar et al., 2000; Fletcher, & Sarkar, 2013). Ως αποτέλεσμα, στη βιβλιογραφία συναντά κανείς μια πλειάδα ορισμών καθώς και θεωρητικών προσεγγίσεων.

Η Αμερικανική Ψυχολογική εταιρεία (American Psychological Association-APA) την ορίζει ως «διαδικασία καλής προσαρμογής σε δυσκολίες, τραυματικές εμπειρίες τραγωδίες ή ακόμα και σε σημαντικές πηγές άγχους, όπως τα οικογενειακά προβλήματα ή τα προβλήματα στις σχέσεις, τα σοβαρά προβλήματα υγείας ή ακόμα εργασιακές και οικονομικές καταστάσεις» (American Psychological Association, 2014: σελ. 1). Το κεντρικό στοιχείο που τονίζεται στο συγκεκριμένο ορισμό είναι η δυνατότητα ανταπόκρισης και ανάκαμψης μετά από δύσκολες εμπειρίες.

Οι Epstein και Krasner (2013) την ορίζουν ως την ικανότητα των ατόμων να ανταποκρίνονται σε στρεσογόνες καταστάσεις με υγιή και προσαρμοστικό τρόπο, προκειμένου να επιτυγχάνουν τους προσωπικούς τους στόχους με το μικρότερο δυνατό ψυχολογικό κόστος. Σύμφωνα με την προσέγγισή τους τα άτομα που χαρακτηρίζονται από ανθεκτικότητα, όχι μόνο ανακάμπτουν αλλά επιπλέον ενδυναμώνονται μέσα από μια τέτοια διαδικασία.

Κατά τον ίδιο τρόπο, πολλοί μελετητές επισημαίνουν στους ορισμούς που δίνουν το στοιχείο της ενίσχυσης των μηχανισμών της ενδυνάμωσης. Έτσι, ο Higgins (1994) ορίζει την ψυχική ανθεκτικότητα ως τη διεργασία επανόρθωσης αλλά και προσωπικής ατομικής ανάπτυξης, ενώ οι Wollin και Wollin (1993) τονίζουν πως τα άτομα που χαρακτηρίζονται από ψυχική ανθεκτικότητα μπορούν να επαναδομούν τον εαυτό τους μετά από δύσκολες καταστάσεις.

Ο Mansten (1994) στην προσπάθειά του να οριοθετήσει την έννοια την βλέπει ως ένα αποτέλεσμα της αλληλεπίδρασης ανάμεσα στα ατομικά χαρακτηριστικά και αυτά του ευρύτερου περιβάλλοντος. Τονίζει το στοιχείο της ισορροπίας μεταξύ των εξωτερικών πιέσεων και της δυνατότητας αντιμετώπισής τους και καταλήγει ότι αποτελεί μια αναπτυξιακή διαδικασία κατά τη διάρκεια της ζωής των ατόμων.

Σε γενικές γραμμές, παρά τις διαφορές τους, οι περισσότεροι ορισμοί ενσωματώνουν στην προσέγγισή τους δυο βασικές έννοιες. Πρώτον, την έννοια της αντιξοότητας, που αναφέρεται στην παρουσία στρεσογόνων καταστάσεων και δεύτερον στην έννοια της θετικής προσαρμογής που αναφέρεται στο μηχανισμό αντίδρασης απέναντι σε αυτές τις καταστάσεις (Luthar et al., 2000; Fletcher, & Sarkar, 2013).

3.2. Θεωρητική προσέγγιση της ψυχικής ανθεκτικότητας

Ο λειτουργικός ορισμός της έννοιας της ψυχικής ανθεκτικότητας αποτελεί πεδίο αντιθέσεων μεταξύ των ερευνητών (Luthar et al., 2000). Στη βιβλιογραφία κυριαρχούν δυο αντικρουόμενες απόψεις. Σύμφωνα με την μια αποτελεί χαρακτηριστικό γνώρισμα της προσωπικότητας ενός ατόμου, ενώ σύμφωνα με την άλλη η ανθεκτικότητα γίνεται αντιληπτή ως διαδικασία (Fletcher, & Sarkar, 2013).

Στην περίπτωση που εξετάζεται ως χαρακτηριστικό γνώρισμα ενός ατόμου, θεωρείται πως συνιστά το άθροισμα μιας σειράς χαρακτηριστικών που επιτρέπουν σε κάποιον/α τη δυνατότητα προσαρμογής σε μια σειρά καταστάσεις που καλείται να αντιμετωπίσει στην πορεία ζωής του/της (Connor & Davidson, 2003). Τα πιο σημαντικά από αυτά, όπως περιγράφονται στη σχετική βιβλιογραφία, είναι η αντοχή, η εξωστρέφεια, η αυτοκυριαρχία, η αποφασιστικότητα, η αίσθηση αυτο-αποτελεσματικότητας και τα θετικά συναισθήματα και η επιμονή (Tugade & Fredrickson, 2004; Bonanno, 2004; Bogar & Hulse-Killacky, 2006; Jacelon, 1997).

Άλλοι ερευνητές αντιλαμβάνονται την ψυχική ανθεκτικότητα περισσότερο σαν μια διαδικασία παρά σαν κάποιο στατικό σχετικά χαρακτηριστικό (trait). Σύμφωνα με την συγκεκριμένη προσέγγιση αποτελεί μια δυναμική και πολυσύνθετη διαδικασία η οποία μεταβάλλεται με την σταδιακή πάροδο του χρόνου, ανάλογα με την ηλικία, το γενικότερο κοινωνικό και πολιτισμικό πλαίσιο και τη φάση ζωής ενός ατόμου. Με λίγα λόγια αναπτύσσεται και τροποποιείται στο πλαίσιο των αλληλεπιδράσεων ατόμου και περιβάλλοντος (Egeland et al., 1993; Epstein & Krasner, 2013; Ungar, 2008).

3.3. Χαρακτηριστικά ψυχικά ανθεκτικού ατόμου

Το κύριο γνώρισμα των ψυχικά ανθεκτικών ατόμων αφορά στην δυνατότητα να διαχειριστούν αποτελεσματικά τις πιέσεις που προκύπτουν στο πλαίσιο δυσάρεστων και στρεσογόνων καταστάσεων (Benard, 2004). Παρά τις αντιξοότητες παραμένουν αισιόδοξα, διατηρούν την επιμονή τους και ανακάμπτουν ευκολότερα μετά από δύσκολες καταστάσεις (Benard, 2004).

Ένα από τα πιο σημαντικά στοιχεία που συνδέεται με την ανθεκτικότητα σε ψυχικό επίπεδο, είναι η αίσθηση της αυτεπάρκειας. Τα ανθεκτικά άτομα είναι σε θέση να αντιμετωπίζουν τις δυσκολίες και τις όποιες πιεστικές καταστάσεις περισσότερο ως προκλήσεις και ευκαιρίες και όχι ως απειλές. Το γεγονός αυτό τα βοηθά να εμπλουτίζουν και να αναπροσαρμόζουν τις επιμέρους στρατηγικές τους ενισχύοντας έτσι περαιτέρω τους θετικούς μηχανισμούς άμυνας και προσαρμογής (Howard & Johnson, 2000; Benard, 2004).

Το γεγονός αυτό ενισχύει με τη σειρά του τις κοινωνικές δεξιότητες του ατόμου. Τα ψυχικά ανθεκτικά άτομα συνάπτουν ευκολότερα υγιείς και ζεστές σχέσεις με τους άλλους. Επιπλέον είναι σε θέση επικοινωνήσουν και να συνεργαστούν ευκολότερα με αποτέλεσμα να αποφεύγουν τις άγονες συγκρούσεις και να ενδυναμώνουν τους κοινωνικούς τους δεσμούς (Dent & Cameron, 2003; Benard, 2004; Roulou, 2007).

Επιπλέον, οι άνθρωποι που τους χαρακτηρίζει η ψυχική ανθεκτικότητα, διακατέχονται από ισχυρά κίνητρα για προσωπική εξέλιξη και ανάπτυξη. Το χαρακτηριστικό αυτό, σε συνδυασμό με την αισιοδοξία, τους επιτρέπει προχωρούν αποφασιστικά στα επόμενα βήματα και να επιλύουν δημιουργικά τις αντιξοότητες

που προκύπτουν κατά τη διάρκεια της ζωής (Howard & Johnson, 2000; Benard, 2004; Dent & Cameron, 2003).

Παρόλο που αρκετά από τα παραπάνω χαρακτηριστικά είναι εγγενή στα άτομα (π.χ., η εξωστρέφεια) με αποτέλεσμα να υπάρχει ένα δυναμικό υπόβαθρο για την ανάπτυξη της ψυχικής ανθεκτικότητας, αρκετά από τα στοιχεία που αναφέρθηκαν μπορεί να αποτελέσουν προϊόν μιας μαθησιακής διαδικασίας (Higgins, 1994; Luthar et al., 2000; Fletcher, & Sarkar, 2013). Υπό αυτή την έννοια η ανθεκτικότητα συνιστά ανεξάρτητα από τη θεωρητική της προσέγγιση ένα χαρακτηριστικό ανοικτό στην αλλαγή.

3.4. Προστατευτικοί Παράγοντες και παράγοντες κινδύνου σε σχέση με την ψυχική ανθεκτικότητα

Η ψυχική ανθεκτικότητα συνιστά μια πολύ-επίπεδη έννοια. Υπό αυτή την έννοια αποτελεί το αποτέλεσμα της αλληλεπίδρασης πολλαπλών παραγόντων που έχουν να κάνουν τόσο με το ξεχωριστό άτομο όσο και το ευρύτερο περιβάλλον. Οι παράγοντες αυτοί που σχετίζονται με την ανάπτυξη (προστατευτικοί) ή από την άλλη με το ρίσκο (παράγοντες κινδύνου) σε σχέση με την ψυχική ανθεκτικότητα μπορούν να αναζητηθούν σε τρία επίπεδα: (i) άτομο, (ii) οικογένεια (iii) ευρύτερο κοινωνικό περιβάλλον (Reyes, & Elias, 2011; Condly, 2006; American Psychological Association, 2014).

Οι βασικότεροι ατομικοί παράγοντες που λειτουργούν ενισχυτικά ως προς την ανάπτυξη της ανθεκτικότητας έχουν να κάνουν με τη θετική αυτοαντίληψη, την υψηλή αυτοεκτίμηση, τις καλές γνωστικές λειτουργίες, τον αυτοέλεγχο και την προσαρμοστικότητα (Condly, 2006; Poulou, 2007; American Psychological Association, 2014). Τα συγκεκριμένα στοιχεία αποτελούν προσωπικούς πόρους που ενισχύουν την αίσθηση αντοχής απέναντι στις διάφορες αντιξοότητες.

Οι βασικότεροι οικογενειακοί συντελεστές είναι το θετικό οικογενειακό κλίμα, η ουσιαστική και ποιοτική επικοινωνία, η εμπιστοσύνη και η καλλιέργεια των συναισθηματικών δεσμών. Πολλές μελέτες έχουν δείξει ότι η ύπαρξη υποστηρικτικών σχέσεων εντός της οικογένειας συνιστούν πρωταρχικό παράγοντα ενίσχυσης της ψυχικής ανθεκτικότητας (Condly, 2006; American Psychological Association, 2014).

Στους προστατευτικούς παράγοντες του ευρύτερου κοινωνικού περιβάλλοντος συγκαταλέγονται οι σχέσεις με τα άτομα και τις ομάδες που το απαρτίζουν, είτε πρόκειται για την εργασία, την γειτονιά είτε για άλλου τύπου πλαίσια (American Psychological Association, 2014).

Αντιθέτως η απουσία των παραπάνω στοιχείων συνιστά παράγοντες που περιορίζουν την ψυχική ανθεκτικότητα. Ειδικότερα, ατομικά χαρακτηριστικά όπως η μειωμένη αυτοεκτίμηση, η έλλειψη αίσθησης αυτοελέγχου και η χαμηλή αυτοπεποίθηση, οι διάφορες δυσλειτουργίες και οι συγκρούσεις του οικογενειακού περιβάλλοντος και οι έλλειψη υποστηρικτικών κοινωνικών πόρων αποτελούν κρίσιμους συντελεστές κινδύνου της ψυχικής ανθεκτικότητας (Reyes, & Elias, 2011; Condly, 2006; American Psychological Association, 2014).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Ο ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΚΕ.ΕΛ.Π.ΝΟ.

Το Κέντρο Ελέγχου και Πρόληψης Νοσημάτων (ΚΕ.ΕΛ.Π.ΝΟ) αποτελεί ένα Νομικό Πρόσωπο Ιδιωτικού Δικαίου, το οποίο ιδρύθηκε το με το Νόμο υπ. Αρ. 2071/92 και λειτουργεί από το 1992. Συνιστά ένα φορέα του οποίου τόσο την εποπτεία, όσο και της άμεση χρηματοδότηση έχει το Υπουργείο Υγείας και Κοινωνικής Αλληλεγγύης.

Βάσει του ιδρυτικού του νόμο το ΚΕ.ΕΛ.Π.ΝΟ. έχει τους εξής βασικούς σκοπούς:

Α. Την προστασία καθώς και προαγωγή της Δημόσιας Υγείας μέσα από δράσεις ενημέρωσης του κοινού, καθώς και την χάραξη της εθνικής στρατηγικής πρόληψης όσον αφορά στη μετάδοση νοσημάτων.

Β. Την επιδημιολογική επιτήρηση των διαφόρων λοιμωδών νοσημάτων. Η επιτήρηση γίνεται μέσω του συστήματος υποχρεωτικής δήλωσης νοσημάτων, του συστήματος παρατηρητών νοσηρότητας της Πρωτοβάθμιας Φροντίδας Υγείας (sentinel), του εργαστηριακού συστήματος επιτήρησης, καθώς και των παρεμβάσεων σε διάφορους χώρους υγείας.

Γ. Την υποστήριξη ερευνητικών προγραμμάτων και δράσεων που στοχεύουν στη συλλογή αξιολόγηση και διασπορά των σχετικών με τα παραπάνω επιστημονικών δεδομένων.

Δ. Την παροχή επιστημονικής υποστήριξης μέσω της δημοσίευσης κατευθυντήριων οδηγιών, ανάμεσα στις οποίες συμπεριλαμβάνεται και η εξειδικευμένη εκπαίδευση των επαγγελματιών.

Ε. Τη λειτουργία και υποστήριξη εξειδικευμένων Μονάδων Ειδικών Λοιμώξεων στα νοσοκομεία της επικράτειας.

Στ. Την αντιμετώπιση έκτακτων κινδύνων σε σχέση με τη Δημόσια Υγεία (επιδημίες, λοιμώδη νοσήματα κ.α.)

Ζ. Την βοήθεια και υποστήριξη διαφόρων ειδικών πληθυσμιακών ομάδων (π.χ., μετακινούμενοι πληθυσμοί, Trafficking).

Η. Την επίβλεψη δράσεων ως προς την εξασφάλιση ενός υγιούς και ασφαλούς περιβάλλοντος.

Θ. Την υλοποίηση του Χάρτη Υγείας και Κοινωνικής Αλληλεγγύης σε συνεργασία με το Υπουργείο Υγείας και Κοινωνικής Αλληλεγγύης.

Στο πλαίσιο επίτευξης των παραπάνω σκοπών το ΚΕ.ΕΛ.Π.ΝΟ. συνεργάζεται αρκετά στενά με πλήθος φορέων. Ανάμεσα σε αυτούς είναι τα συναρμόδια υπουργεία, φορείς της τοπικής αυτοδιοίκησης, πανεπιστήμια, εργαστήρια και φορείς Δημόσιας Υγείας τόσο της Ελλάδας όσο και του Εξωτερικού (π.χ., Παγκόσμια οργάνωση υγείας, Οργανισμός Ηνωμένων Εθνών, Ευρωπαϊκό Κέντρο Πρόληψης Νοσημάτων, Αμερικανικό Κέντρο Πρόληψης Νοσημάτων).

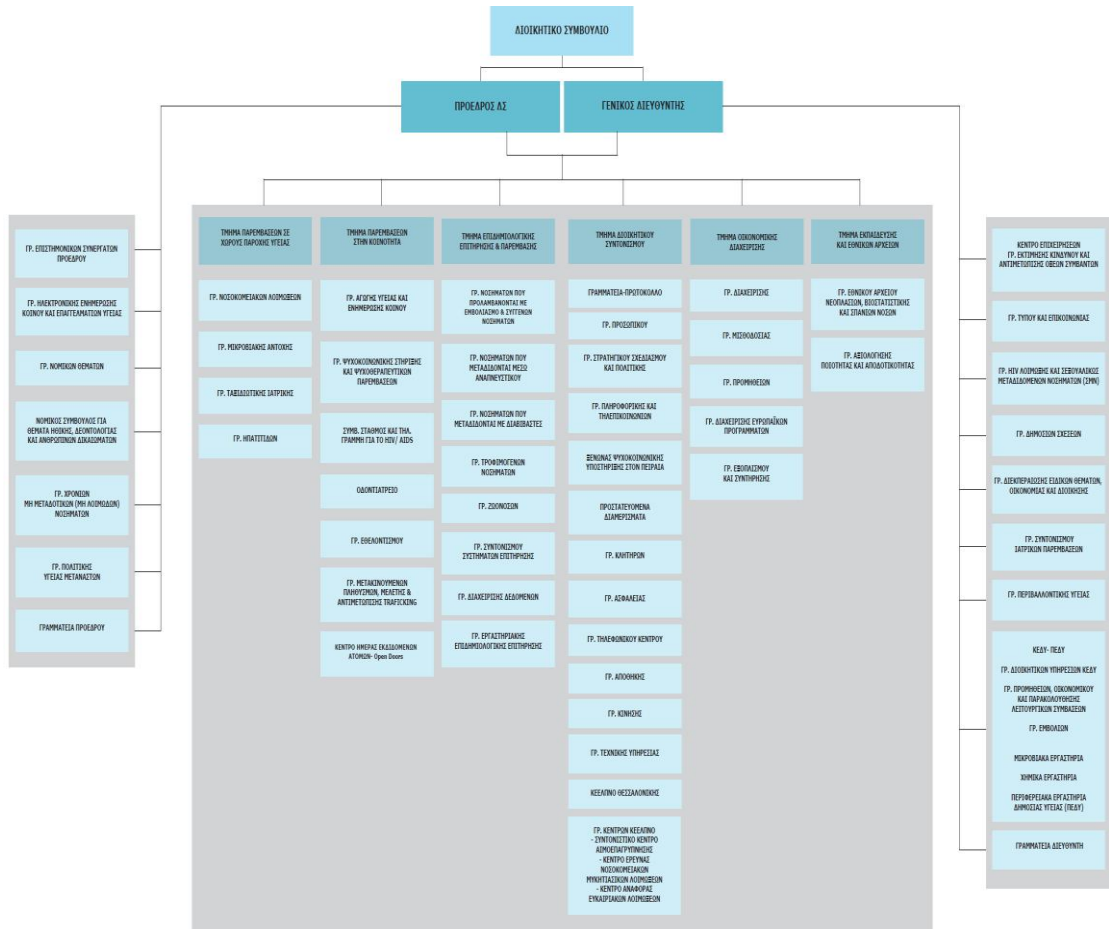
Ο οργανισμός δημοσιεύει ετήσιες επιδημιολογικές εκθέσεις για τα διάφορα νοσήματα (ιός του Δυτικού Νείλου, Ιλαρά, Φυματίωση κ.α.) οι οποίες και αναρτώνται στην επίσημη ιστοσελίδα του. Οι βασικοί στόχοι της επιδημιολογικής επιτήρησης των λοιμωδών νοσημάτων είναι: η εκτίμηση της διασποράς των νοσημάτων και ο προσδιορισμός των παραγόντων κινδύνου, η παρακολούθηση των διαχρονικών τους τάσεων, ο εντοπισμός επιδημιών και η διαμόρφωση και αξιολόγηση των στρατηγικών δημόσιας υγείας.

Επιπλέον, το ΚΕ.ΕΛ.Π.ΝΟ. διατηρεί τμήμα παρεμβάσεων σε χώρους παροχής υγείας όπως τα νοσοκομεία. Ανάμεσα στις δράσεις που υλοποιεί είναι οι εκστρατείες για την προώθηση αντιγριπικών εμβολιασμών σε εργαζόμενους σε νοσοκομεία, ο σχεδιασμός οροεπιδημιολογικών μελετών, η παροχή πληροφοριών σε επαγγελματίες υγείας, καθώς και στο γενικό πληθυσμό κ.α.

Επίσης, το ΚΕ.ΕΛ.Π.ΝΟ. οργανώνει σειρά παρεμβάσεων στην κοινότητα, με προσανατολισμό στην Αγωγή και Προαγωγή Υγείας. Δραστηριοποιείται τόσο στην πρόληψη, όσο και στην ψυχοκοινωνική υποστήριξη ευπαθών κοινωνικών ομάδων (π.χ., Ρομά, οροθετικούς, θύματα trafficking), αλλά και στο γενικό πληθυσμό.

Στο ΚΕ.ΕΛ.Π.ΝΟ. εργάζονται άτομα διαφόρων ειδικοτήτων, όπως ιατρικό και νοσηλευτικό προσωπικό, κοινωνικοί επιστήμονες (ψυχολόγοι, κοινωνικοί λειτουργοί), επισκέπτες υγείας, καθώς και διοικητικό προσωπικό. Στο σχήμα 4.1. παρουσιάζεται ένα συνοπτικό οργανόγραμμα του φορέα.

Σχήμα 4.1. Συνοπτικό Οργανόγραμμα του ΚΕ.ΕΛ.Π.ΝΟ.



Πηγή: ΚΕ.ΕΛ.Π.ΝΟ.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΣΤΟΧΟΣ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

5.1. Χρησιμότητα της έρευνας

Η παρούσα συγχρονική έρευνα συσχέτισης έχει ως βασικό σκοπό τη διερεύνηση των σχέσεων ανάμεσα στην εργασιακή ικανοποίηση, τον τρόπο διαχείρισης των συγκρούσεων με τους προϊσταμένους και την ψυχική ανθεκτικότητα σε εργαζομένους του Κ.Ε.Ε.Λ.Π.Ν.Ο.

Η επαγγελματική ικανοποίηση αποτελεί ένα σύνολο στάσεων απέναντι στις διαφορετικές όψεις της εργασίας ενός ατόμου και σχετίζεται σε σημαντικό βαθμό τόσο με την ψυχολογική ευημερία των εργαζομένων, όσο και με την εύρυθμη και αποδοτική λειτουργία ενός οργανισμού (Τσουνής & Σαράφης, 2016). Τα επίπεδά της εξαρτούνται από πολλούς παράγοντες. Ορισμένοι από αυτούς έχουν να κάνουν με τα χαρακτηριστικά των οργανισμών, ενώ άλλοι με κοινωνικές πλευρές της εργασιακής καθημερινότητας.

Η διαχείριση των συγκρούσεων, είναι ένας από τους πιο σημαντικούς από αυτούς. Η παρουσία των συγκρούσεων στο χώρο εργασίας είναι αναπόφευκτη, ενώ ο τρόπος διαχείρισής τους καθορίζει σε μεγάλο βαθμό την εργασιακή ζωή των ατόμων (Menon et al., 1996). Η παρούσα μελέτη μπορεί να συμβάλει στη βιβλιογραφία στο βαθμό που εξετάζει το κατά πόσο τα διαφορετικά στυλ διαχείρισης των οργανωσιακών συγκρούσεων σχετίζονται με την εργασιακή ικανοποίηση συνολικά, όσο και επιμέρους πτυχές της.

Την ίδια στιγμή, εξετάζεται το κατά πόσο η ψυχική ανθεκτικότητα, ως ατομικό χαρακτηριστικό σχετίζεται με συνολική εργασιακή ικανοποίηση αλλά και τα επιμέρους συστατικά της. Η ψυχική ανθεκτικότητα, η ικανότητα δηλαδή του ατόμου να ανταποκρίνεται στο στρες με υγιή, προσαρμοστικό τρόπο συνιστά ένα ατομικό χαρακτηριστικό που σχετίζεται με πολλές πτυχές τόσο της εργασιακής όσο και της ευρύτερης κοινωνικής ζωής. Epstein & Krasner, 2013). Ο εντοπισμός αυτών των προσωπικών χαρακτηριστικών που μπορεί να σχετίζονται με την επαγγελματική ικανοποίηση είναι ιδιαίτερα χρήσιμος, πολύ περισσότερο όταν μιλάμε για χαρακτηριστικά που όντας ανοικτά στην αλλαγή (state-like) δύνανται να τροποποιηθούν και να αποτελέσουν στόχο εξειδικευμένων οργανωτικών παρεμβάσεων, όπως η ψυχική ανθεκτικότητα.

Στη βιβλιογραφική ανασκόπηση δεν βρέθηκε ανάλογη έρευνα στο παρελθόν που να έχει πραγματοποιηθεί σε εργαζομένους του ΚΕ.ΕΛ.Π.ΝΟ. Επίσης, ενώ το φαινόμενο της εργασιακής ικανοποίησης σε επαγγελματίες τόσο του χώρου της υγείας, όσο και ευρύτερα έχει μελετηθεί εκτεταμένα στον ελλαδικό χώρο, η διερεύνηση της σχέσης της με τον τρόπο διαχείρισης των συγκρούσεων καθώς και με την ψυχική ανθεκτικότητα είναι σχετικά περιορισμένη.

5.2. Ερευνητικά ερωτήματα

Η παρούσα έρευνα είναι συγχρονική έρευνα συσχέτισης (cross-sectional study). Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά, ο τρόπος διαχείρισης της σύγκρουσης με τον προϊστάμενο και η ψυχική ανθεκτικότητα αποτελούν τις ανεξάρτητες μεταβλητές, ενώ η επαγγελματική ικανοποίηση την εξαρτημένη.

Σύμφωνα με την κύρια ερευνητική υπόθεση ο τρόπος διαχείρισης της σύγκρουσης με τον προϊστάμενο σχετίζεται στατιστικά σημαντικά με την εργασιακή ικανοποίηση, ενώ η ψυχική ανθεκτικότητα παρουσιάζει στατιστικά σημαντική θετική σχέση με τα επίπεδα ικανοποίησης από την εργασία. Ειδικότερα, τα ερευνητικά ερωτήματα καθώς και οι συγκεκριμένοι ερευνητικοί στόχοι για το καθένα από αυτά ήταν τα εξής:

Ερευνητικό Ερώτημα 1: Ποιά είναι τα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων του ΚΕ.ΕΛ.Π.ΝΟ. και πως αυτή σχετίζεται με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος.

Ερευνητικός Στόχος 1.1.: Αξιολόγηση της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων τόσο συνολικά όσο και σε σχέση με τις εννέα επιμέρους πτυχές της.

Ερευνητικός Στόχος 1.2. Συσχέτιση εργασιακής ικανοποίησης και δημογραφικών χαρακτηριστικών των εργαζομένων.

Ερευνητικό Ερώτημα 2: Επηρεάζει ο τρόπος διαχείρισης των συγκρούσεων των εργαζομένων με τον προϊστάμενο τα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησής τους;

Ερευνητικός Στόχος 2.1.: Θα γίνει συσχέτιση των διαφορετικών στυλ διαχείρισης της σύγκρουσης με τον προϊστάμενο και της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων.

Ερευνητικός Στόχος 2.2.: Θα δημιουργηθεί το μοντέλο παλινδρόμησης για τη συσχέτιση-πρόβλεψη της επαγγελματικής ικανοποίησης του προσωπικού σύμφωνα με το στυλ διαχείρισης της σύγκρουσης με τον προϊστάμενο.

Ερευνητικό Ερώτημα 3: Επηρεάζει η ψυχική ανθεκτικότητα την επαγγελματική ικανοποίηση του προσωπικού;

Ερευνητικός Στόχος 3.1.: Θα πραγματοποιηθεί συσχέτιση των επιπέδων ψυχικής ανθεκτικότητας και εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων.

Ερευνητικός Στόχος 3.2.: Θα δημιουργηθεί το μοντέλο της παλινδρόμησης για την συσχέτιση-πρόβλεψη της επαγγελματικής ικανοποίησης του προσωπικού βάσει της ψυχικής τους ανθεκτικότητας.

5.3. Δείγμα κι συλλογή δεδομένων

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε σε εργαζόμενους όλων των ειδικοτήτων στο ΚΕ.ΕΛ.Π.ΝΟ. (ιατρικό και νοσηλευτικό προσωπικό, κοινωνικούς επιστήμονες και διοικητικό προσωπικό) στα κεντρικά γραφεία της υπηρεσίας που βρίσκονται στην περιοχή της Αθήνας, με τη χρήση ανώνυμου ερωτηματολογίου. Στον οργανισμό εργάζονται συνολικά 315 άτομα, ωστόσο 30 από αυτά βρισκόταν σε κάποιου τύπου μακροχρόνια άδεια και 80 άτομα εργάζονται σε περιοχές εκτός της κεντρικής υπηρεσίας (ΚΕΔΥ Βάρη, Θεσσαλονίκη, Ξενώνας, Συμβουλευτικό Ομόνοιας κ.α). Συνεπώς στο χώρο που διεξήχθη η έρευνα εργάζονται +/-205 άτομα.

Το ερωτηματολόγιο συνοδευόταν από σχετική επιστολή που πιστοποιούσε τις διαδικασίες της έρευνας, τα στοιχεία επικοινωνίας, βεβαίωνε τους συμμετέχοντες για το ζήτημα της διατήρησης του απορρήτου των πληροφοριών που θα μοιραστούν και περιελάμβανε οδηγίες για τον τρόπο συμπλήρωσής του. Τα άτομα συμμετείχαν στην έρευνα εθελοντικά και μπορούσαν να αποχωρήσουν ανά πάσα στιγμή. Η όλη διαδικασία ήταν ανώνυμη.

Συνολικά, διανεμήθηκαν εκατόν σαράντα ερωτηματολόγια, από τα οποία επιστράφηκαν συμπληρωμένα τα εκατόν επτά (Ποσοστό ανταπόκρισης: 76,43%). Η διανομή των ερωτηματολογίων και η συλλογή των δεδομένων πραγματοποιήθηκε τον Σεπτέμβριο του 2018.

5.4. Ερευνητικά εργαλεία

Για τη συλλογή των απαραίτητων δεδομένων χρησιμοποιήθηκε δομημένο αυτοσυμπληρούμενο ερωτηματολόγιο που αποτελεί σύνθεση επιμέρους εργαλείων.

Μέτρηση Διαχείρισης Οργανωσιακής Σύγκρουσης

"Rahim Organizational Conflict Inventory-II" (ROCI-II). Το ROCI-II, χρησιμοποιήθηκε για την αξιολόγηση του τρόπου διαχείρισης της οργανωσιακής σύγκρουσης (Rahim, 1983). Αποτελείται από 28 ερωτήσεις 5βαθμης διαβάθμισης τύπου Likert που αξιολογούν τον τρόπο διαχείρισης της οργανωσιακής σύγκρουσης. Συγκεκριμένα αξιολογούνται πέντε διαφορετικές προσεγγίσεις ως προς τη διαχείριση: (i) προσέγγιση ενσωμάτωσης, (ii) υποχρέωσης, (iii) κυριαρχίας, (iv) αποφυγής και (v) συμβιβασμού (Rahim, 1983). Το ερωτηματολόγιο είναι σε θέση να αξιολογήσει τον τρόπο που ο κάθε εργαζόμενος διαχειρίζεται τη σύγκρουση με τον προϊστάμενο, τους συναδέλφους στο ίδιο επίπεδο ιεραρχίας και τους υφισταμένους, όπου οι ίδιες 28 ερωτήσεις αναφέρονται και στις τρεις περιπτώσεις. Στην παρούσα εργασία μετρήθηκε το στυλ διαχείρισης της σύγκρουσης μόνο με τους προϊστάμενους. Το υψηλότερο άθροισμα στις απαντήσεις ενός στυλ διαχείρισης καταδεικνύει την επικράτησή του σε σχέση με τα υπόλοιπα. Την ελληνική εκδοχή της κλίμακας και την άδεια χρήσης της παραχώρησε ο κος Παναγιώτης Πολυχρονίου.

Μέτρηση Εργασιακής Ικανοποίησης

"Job Satisfaction Survey" (JSS). Για την αξιολόγηση των επιπέδων εργασιακής ικανοποίησης χρησιμοποιήθηκε το Ερωτηματολόγιο Εργασιακής Ικανοποίησης -Job Satisfaction Survey (JSS) του καθηγητή Paul Spector (Spector, 1985). Το συγκεκριμένο ερευνητικό εργαλείο αποτελείται από 36 κλειστές ερωτήσεις 6βαθμης διαβάθμισης τύπου Likert. Εξετάζει την ικανοποίηση συνολικά όσο και σε σχέση με εννέα επιμέρους πτυχές της εργασίας: αμοιβή, επίβλεψη, προαγωγή, πρόσθετες παροχές, σχέσεις με συναδέλφους, προσδοκώμενα οφέλη, λειτουργικές συνθήκες, επικοινωνία και φύσης της εργασίας. Κάθε πτυχή αξιολογείται από τέσσερις ερωτήσεις, ενώ η συνολική ικανοποίηση προκύπτει από το άθροισμα των 36 ερωτήσεων. Το σκορ για κάθε ξεχωριστή πτυχή κυμαίνεται από 4 έως 24 (4-12 δηλώνει δυσαρέσκεια, 16-24 ικανοποίηση, ενώ οι τιμές 12-16 βρίσκονται στην περιοχή της ουδετερότητας). Ως προς τη συνολική ικανοποίηση οι τιμές κυμαίνονται

από 36 έως 216 (36-108 δυσαρέσκεια, 144-216 ικανοποίηση, 108-144 τιμές που υποδηλώνουν ουδετερότητα) (Spector, 1997). Την προσαρμογή της κλίμακας έχουν κάνει οι Ανδρέας Τσουνής και Παύλος Σαράφης (Tsounis & Sarafis, 2018). Οι ψυχομετρικές της ιδιότητες στον ελληνικό πληθυσμό (εγκυρότητα και αξιοπιστία) κυμαίνονται σε ικανοποιητικά επίπεδα.

Μέτρηση Ψυχικής Ανθεκτικότητας

"Connor-Davidson Resilience Scale"(CD-RISC). Για την αξιολόγηση της ψυχικής ανθεκτικότητας χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα CD-RISK των Connor και Davidson (2003) στην σύντομη εκδοχή της. Η κλίμακα αποτελείται από δέκα σύντομες προτάσεις, τις οποίες οι ερωτώμενοι αξιολογούν βάσει μιας κλίμακας συχνότητας 5 σημείων (από 0 «καθόλου» έως 4«σχεδόν πάντα.». Υψηλότερο σκορ δηλώνει υψηλότερα επίπεδα ψυχικής ανθεκτικότητας. Η άδεια χρήσης της κλίμακας, η ελληνική της εκδοχή και το εγχειρίδιο που περιλαμβάνει πληροφορίες για το εργαλείο και δεδομένα στάθμισης σε διαφορετικούς πληθυσμούς (Davidson & Connor, 2018) ζητήθηκε και παραχωρήθηκε από τους κατασκευαστές της κλίμακας.

5.5. Ηθικά ζητήματα

Στην παρούσα μελέτη δεν υπάρχουν πιθανοί κίνδυνοι για τους συμμετέχοντες. Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε ήταν ανώνυμο, τα στοιχεία ήταν κωδικοποιημένα και σε κανένα σημείο δεν περικλείει ερωτήματα που θα μπορούσαν υπό οποιεσδήποτε συνθήκες να οδηγήσουν στην ταυτοποίηση του ερωτώμενου. Επιπλέον, λήφθηκαν μέτρα διασφάλισης του απορρήτου και των άλλων δικαιωμάτων σύμφωνα με την διακήρυξη του Ελσίνκι, όπως αυτή τροποποιήθηκε στο Τόκιο το 2008.

5.6. Στατιστική Ανάλυση

Για τη στατιστική ανάλυση και επεξεργασία των δεδομένων χρησιμοποιήθηκαν μέθοδοι και εργαλεία περιγραφικής και επαγωγικής στατιστικής. Οι μέσες τιμές (mean) και οι τυπικές αποκλίσεις (standard deviation) χρησιμοποιήθηκαν για την περιγραφή αριθμητικών μεταβλητών. Οι απόλυτες (n) και σχετικές συχνότητες (%) χρησιμοποιήθηκαν για την περιγραφή ονομαστικών δεδομένων.

Για τον έλεγχο συσχέτισης δυο ποσοτικών μεταβλητών χρησιμοποιήθηκε ο συντελεστής συσχέτισης Pearson. Στην περίπτωση που ο συντελεστής (r) κυμαίνεται σε τιμές 0,1 έως 0,3 η συσχέτιση θεωρείται χαμηλή, από 0,31 έως 0,5 μέτρια και από 0,51 και πάνω υψηλή.

Για τον έλεγχο ανεξάρτητων παραγόντων που σχετίζονται με επιμέρους μεταβλητές χρησιμοποιήθηκε η ανάλυση γραμμικής παλινδρόμησης (linear regression analysis). Συγκεκριμένα, μέσω της διαδικασίας διαδοχικής ένταξης/αφαίρεσης (stepwise) διερευνήθηκαν οι ανεξάρτητοι παράγοντες οι οποίοι σχετίζονται με την εργασιακή ικανοποίηση, όπου και προέκυψαν οι συντελεστές εξάρτησης (β) και τα τυπικά σφάλματα (Standard Errors=SE). Τα επίπεδα σημαντικότητας ήταν αμφίπλευρα και η στατιστική σημαντικότητα τέθηκε στο 0,05.

Για την ανάλυση χρησιμοποιήθηκε το στατιστικό πακέτο SPSS (Statistical Package for Social Sciences) version 19.0.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Το δείγμα αποτελείται από 107 άτομα. Στον πίνακα 6.1. δίνονται τα δημογραφικά τους στοιχεία. Το 64,5% των συμμετεχόντων ήταν γυναίκες. Επίσης, το 40,6% των συμμετεχόντων ήταν 40-49 ετών και το 34,9% ήταν 30-39 ετών. Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων ήταν έγγαμοι με το ποσοστό να είναι 61,7% και το 41,5% δεν είχε παιδιά. Το 35,5% των συμμετεχόντων είχε μεταπτυχιακές σπουδές.

Πίνακας 6.1. Δημογραφικά Συμμετεχόντων

		N	%
φύλο	άνδρας	38	35,5
	γυναίκα	69	64,5
ηλικία	20-30	1	0,9
	30-39	37	34,9
	40-49	43	40,6
	50 και άνω	25	23,6
οικογενειακή κατάσταση	έγγαμος/η	66	61,7
	άγαμος/η	31	29,0
	διαζευγμένος/η	10	9,3
	χήρος/α	0	0,0
αριθμός παιδιών	κανένα παιδί	44	41,5
	ένα παιδί	28	26,4
	δύο παιδιά	32	30,2
	τρία παιδιά και άνω	2	1,9
εκπαίδευση	υποχρεωτική εκπαίδευση	4	3,7
	δευτεροβάθμια εκπαίδευση	32	29,9
	ΙΕΚ	5	4,7
	απόφοιτος ΤΕΙ	12	11,2
	απόφοιτος ΑΕΙ	16	15,0
	μεταπτυχιακές σπουδές	38	35,5

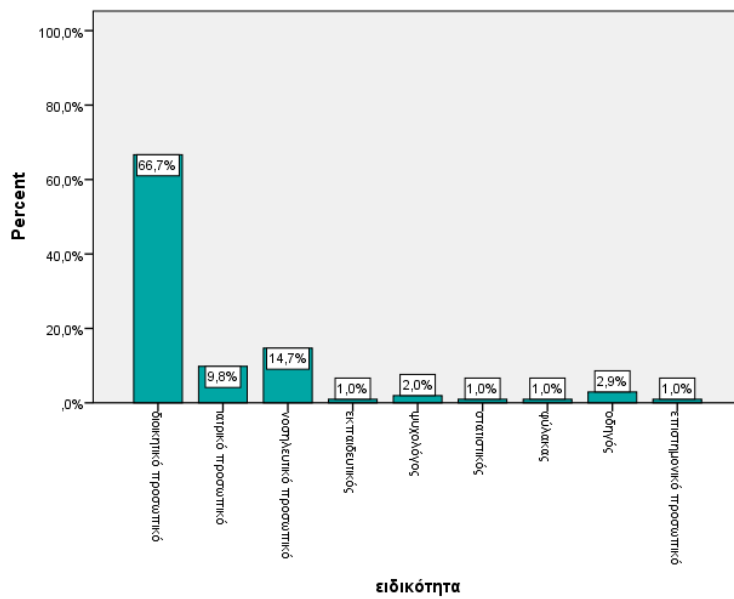
Στοιχεία σχετικά με το επάγγελμα, την προϋπηρεσία και τις μηνιαίες αποδοχές των συμμετεχόντων τα στοιχεία δίνονται στον πίνακα 6. 2. Το 66,7% των συμμετεχόντων ήταν διοικητικό προσωπικό και το 14,7% νοσηλευτικό. Το 39,6% των συμμετεχόντων είχε προϋπηρεσία 11-15 έτη και το 22,6% είχε 16-20 έτη. Ακόμα, το 49,1% των συμμετεχόντων είχε 801-1000ευρώ μηνιαίο εισόδημα και το 31,1% είχε 1001-1300 ευρώ.

Πίνακας 6.2. Επάγγελμα, Προϋπηρεσία και Μηνιαίες Αποδοχές Συμμετεχόντων

		N	%
ειδικότητα	διοικητικό προσωπικό	68	66,7
	ιατρικό προσωπικό	10	9,8
	νοσηλευτικό προσωπικό	15	14,7
	εκπαιδευτικός	1	1,0
	ψυχολόγος	2	2,0
	στατιστικός	1	1,0
	φύλακας	1	1,0
	οδηγός	3	2,9
	επιστημονικό προσωπικό	1	1,0
έτη προϋπηρεσίας	μέχρι 5 έτη	2	1,9
	06-10 έτη	11	10,4
	11-15 έτη	42	39,6
	16-20 έτη	24	22,6
	20-25 έτη	16	15,1
	26 έτη και άνω	11	10,4
	έως 500 ευρώ	0	0,0
μηνιαίες αποδοχές	501-800 ευρώ	10	9,4
	801-1000 ευρώ	52	49,1
	1001-1300 ευρώ	33	31,1
	1301-1600 ευρώ	9	8,5
	1601 ευρώ και άνω	2	1,9

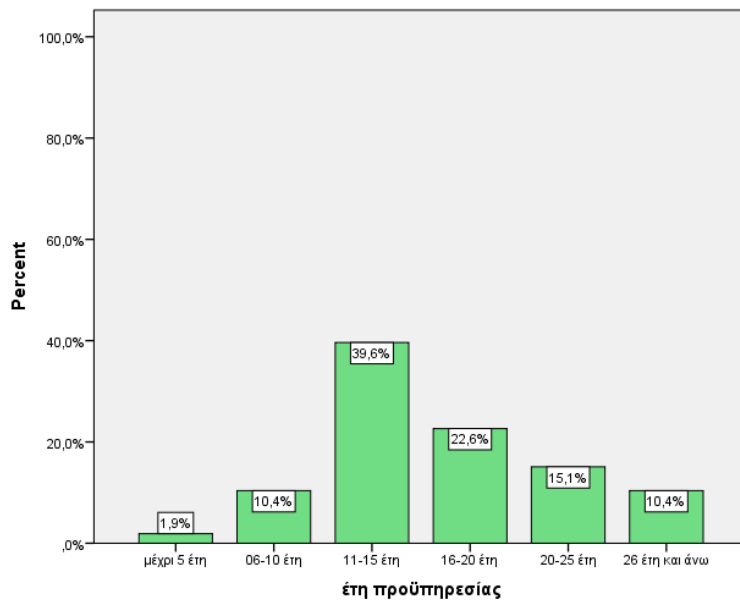
Στο γράφημα που ακολουθεί δίνεται η ειδικότητα των συμμετεχόντων.

Γράφημα 6.1. Ειδικότητα συμμετεχόντων



Στο γράφημα που ακολουθεί δίνονται τα έτη εργασίας των συμμετεχόντων.

Γράφημα 6.2. Έτη Εργασίας Συμμετεχόντων



Στον πίνακα 6.3. δίνονται οι βαθμολογίες των συμμετεχόντων στις κλίμακες ανθεκτικότητας και διαχείρισης συγκρούσεων στον εργασιακό χώρο. Η βαθμολογία στην κλίμακα ανθεκτικότητας κυμαίνεται από 27 μέχρι 50 μονάδες με τη μέση τιμή να είναι 38,48 μονάδες (SD=5,70 μονάδες). Η μέση βαθμολογία στη διάσταση «Ενσωμάτωση» ήταν 4,01 μονάδες (SD=0,74 μονάδες), στη διάσταση «Παραχώρηση» ήταν 3,40 μονάδες (SD=0,79 μονάδες), στη διάσταση «Επιβολή» ήταν 2,94 μονάδες (SD=0,76 μονάδες), στη διάσταση «Αποφυγή» ήταν 3,38 μονάδες (SD=0,76 μονάδες) και στη διάσταση «Συμβιβασμός» ήταν 3,70 μονάδες (SD=0,63 μονάδες).

Πίνακας 6.3. Βαθμολογίες των συμμετεχόντων στις κλίμακες ανθεκτικότητας και διαχείρισης συγκρούσεων στον εργασιακό χώρο

	Ελάχιστη τιμή	Μέγιστη τιμή	Μέση τιμή	SD
Κλίμακα ανθεκτικότητας (CD-RISC)	27,00	50,00	38,48	5,70
Ενσωμάτωση	1,57	5,00	4,01	0,74
Παραχώρηση	1,50	5,00	3,40	0,79
Επιβολή	1,40	4,40	2,94	0,76
Αποφυγή	1,17	5,00	3,38	0,76
Συμβιβασμός	1,75	5,00	3,70	0,63

Στον πίνακα 6.4. δίνονται οι συντελεστές συσχέτισης του Pearson μεταξύ της κλίμακας ανθεκτικότητας και της κλίμακας διαχείρισης συγκρούσεων στον εργασιακό χώρο. Όπως διαπιστώνουμε, δεν υπήρξε σημαντική συσχέτιση μεταξύ των κλιμάκων.

Πίνακας 6.4. Βαθμολογίες των συμμετεχόντων στις κλίμακες ανθεκτικότητας και διαχείρισης συγκρούσεων στον εργασιακό χώρο

		Κλίμακα ανθεκτικότητας (CD-RISC)
Ενσωμάτωση	r	0,07
	P	0,478
Παραχώρηση	r	-0,18
	P	0,063
Επιβολή	r	0,03
	P	0,763
Αποφυγή	r	-0,12
	P	0,208
Συμβιβασμός	r	-0,02
	P	0,853

Στον πίνακα 6.5. 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.

Πίνακας 6.5. Βαθμολογίες των συμμετεχόντων σε σχέση με την επαγγελματική ικανοποίηση και τις επιμέρους διαστάσεις της

	Ελάχιστη τιμή	Μέγιστη τιμή	Μέση τιμή	SD
Μισθός	4,00	19,00	8,99	3,75
Προαγωγή	4,00	22,00	9,14	3,75
Εποπτεία-Επίβλεψη	4,00	24,00	17,17	4,68
Πρόσθετες παροχές	4,00	24,00	9,62	3,94
Εκτακτες ανταμοιβές	4,00	24,00	10,45	4,06
Συνθήκες λειτουργίας	4,00	24,00	10,99	3,94
Συνάδελφοι	4,00	24,00	15,48	3,93
Φύση εργασίας	4,00	24,00	14,94	4,71
Επικοινωνία	4,00	24,00	12,16	4,15
Συνολική Εργασιακή ικανοποίηση	51,00	176,00	108,93	23,67

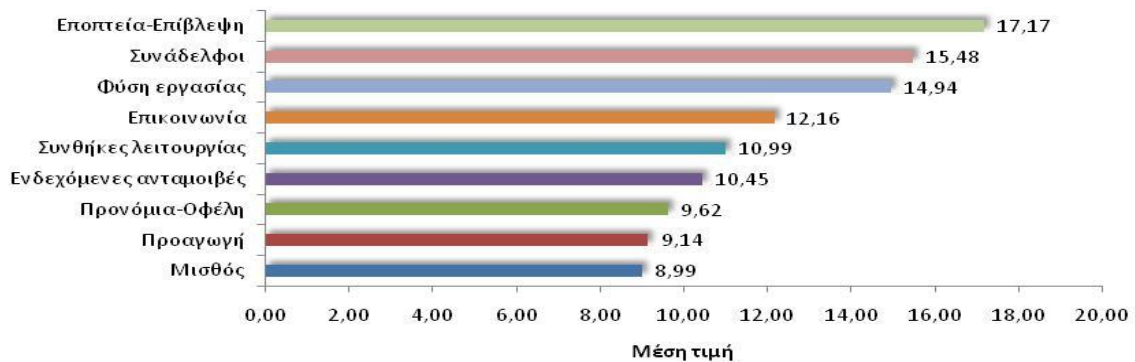
Η βαθμολογία στη διάσταση «Μισθός» κυμαινόταν από 4 έως 19 μονάδες με μέση τιμή 8,99 μονάδες (SD=3,75 μονάδες), στη διάσταση «Προαγωγή» κυμαινόταν από 4 έως 22 μονάδες με μέση τιμή 9,14 μονάδες (SD=3,75 μονάδες) και στη διάσταση «Εποπτεία-Επίβλεψη» κυμαινόταν από 4 έως 24 μονάδες με μέση τιμή 17,17 μονάδες (SD=4,68 μονάδες). Η βαθμολογία στη διάσταση «Πρόσθετες παροχές» κυμαινόταν από 4 έως 24 μονάδες με μέση τιμή 9,62 μονάδες (SD=3,94 μονάδες), στη διάσταση «Εκτακτες ανταμοιβές» κυμαινόταν από 4 έως 24 μονάδες με μέση τιμή 10,45 μονάδες (SD=4,06 μονάδες) και στη διάσταση «Συνθήκες λειτουργίας» κυμαινόταν από 4 έως 24 μονάδες με μέση τιμή 10,99 μονάδες (SD=3,94 μονάδες).

Η βαθμολογία στη διάσταση «Συνάδελφοι» κυμαινόταν από 4 έως 24 μονάδες με μέση τιμή 15,48 μονάδες (SD=3,93 μονάδες), στη διάσταση «Φύση εργασίας» κυμαινόταν από 4 έως 24 μονάδες με μέση τιμή 14,94 μονάδες (SD=4,71 μονάδες) και στη διάσταση «Επικοινωνία» κυμαινόταν από 4 έως 24 μονάδες με μέση τιμή

12,16 μονάδες (SD=4,15 μονάδες). Η συνολική βαθμολογία κυμαινόταν από 51 έως 176 μονάδες με τη μέση τιμή να είναι 108,93 μονάδες (SD=23,67 μονάδες).

Στο γράφημα 6.3. δίνονται οι μέσες τιμές στις διαστάσεις ικανοποίησης των συμμετεχόντων με φθίνουσα σειρά.

Γράφημα 6.3. Βαθμολογίες των συμμετεχόντων σε σχέση με την επαγγελματική ικανοποίηση και τις επιμέρους διαστάσεις της



Τα επίπεδα ικανοποίησης των συμμετεχόντων ανά τομέα αλλά και συνολικά δίνονται στον πίνακα 6.6.

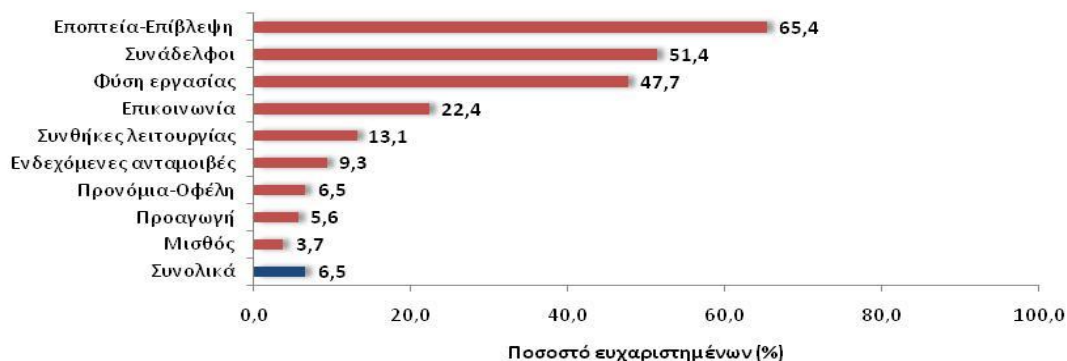
Πίνακας 6.6. Βαθμολογίες των συμμετεχόντων σε σχέση με την επαγγελματική ικανοποίηση και τις επιμέρους διαστάσεις της

	Ούτε		
	Δυσανεστημένοι	δυσανεστημένοι, ούτε ευχαριστημένοι	Ευχαριστημένοι
	N (%)	N (%)	N (%)
Μισθός	87 (81,3)	16 (15)	4 (3,7)
Προαγωγή	89 (83,2)	12 (11,2)	6 (5,6)
Εποπτεία-Επίβλεψη	17 (15,9)	20 (18,7)	70 (65,4)
Πρόσθετες Παροχές	79 (73,8)	21 (19,6)	7 (6,5)
Έκτακτες ανταμοιβές	74 (69,2)	23 (21,5)	10 (9,3)
Συνθήκες λειτουργίας	70 (65,4)	23 (21,5)	14 (13,1)
Συνάδελφοι	21 (19,6)	31 (29)	55 (51,4)
Φύση εργασίας	33 (30,8)	23 (21,5)	51 (47,7)
Επικοινωνία	59 (55,1)	24 (22,4)	24 (22,4)
Επίπεδο συνολικής ικανοποίησης από την εργασία	52 (48,6)	48 (44,9)	7 (6,5)

Το 65,4% των συμμετεχόντων ήταν ικανοποιημένοι από την εποπτεία-επίβλεψη, το 51,4 από τους συναδέλφους τους και το 47,7% από τη φύση της εργασίας τους. Τα χαμηλότερα ποσοστά ικανοποίηση σημειώθηκαν στον μισθό και στην προαγωγή όπου ήταν 3,7% και 5,6% αντίστοιχα. Συνολικά, μόνο το 6,5% ήταν

ικανοποιημένο από την εργασία τους. Στο γράφημα 6.4. δίνονται τα ποσοστά των συμμετεχόντων που ήταν ικανοποιημένοι από τους διάφορους τομείς της εργασίας τους, με φθίνουσα σειρά, αλλά και συνολικά από την εργασία τους.

Γράφημα 6.4. Ποσοστά ικανοποίησης συνολικά και ως προς τις επιμέρους διαστάσεις



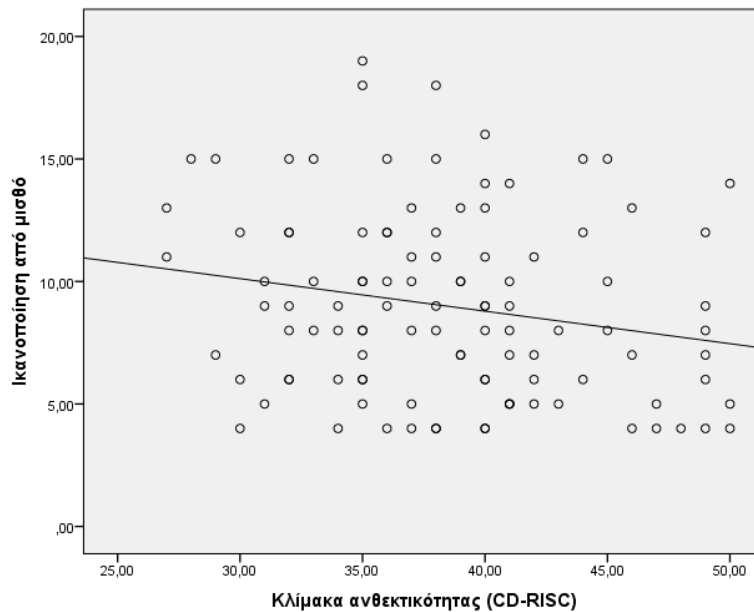
Στον πίνακα 6.7. δίνονται οι συντελεστές συσχέτισης του Pearson των διαστάσεων ικανοποίησης από την εργασία με την κλίμακα ανθεκτικότητας.

Πίνακας 6.7. Συντελεστές συσχέτισης Pearson των διαστάσεων ικανοποίησης από την εργασία με την κλίμακα ανθεκτικότητας

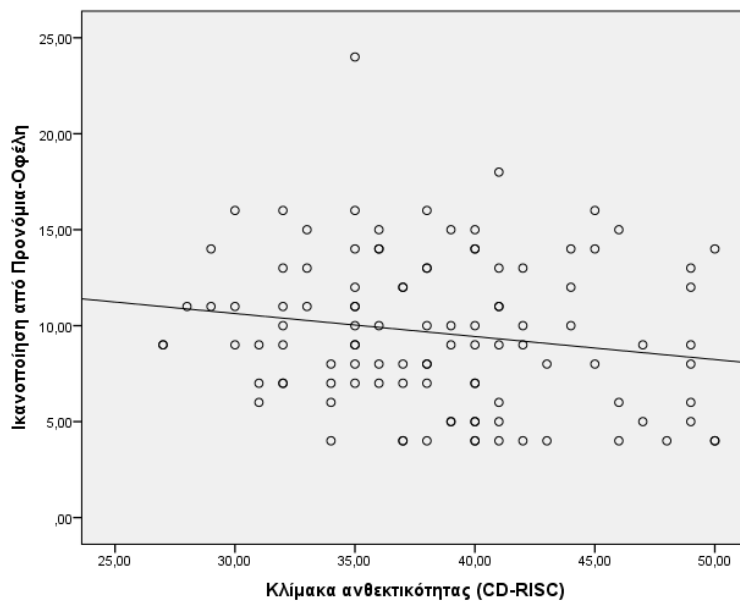
	Κλίμακα ανθεκτικότητας (CD-RISC)	
	r	P
Μισθός	-0,20	0,037
Προαγωγή	-0,06	0,523
Εποπτεία-Επίβλεψη	-0,01	0,880
Πρόσθετες Παροχές	-0,17	0,044
Ενδεχόμενες ανταμοιβές	-0,08	0,428
Συνθήκες λειτουργίας	-0,02	0,852
Συνάδελφοι	0,17	0,082
Φύση εργασίας	0,11	0,251
Επικοινωνία	-0,06	0,551
Συνολική βαθμολογία ικανοποίησης από την εργασία	-0,05	0,611

Όπως βλέπουμε υπήρξε σημαντική αρνητική συσχέτιση της ανθεκτικότητας των συμμετεχόντων με την ικανοποίησή τους από το μισθό και τις πρόσθετες παροχές. Οπότε, όσο αυξάνεται η ανθεκτικότητά τους τόσο λιγότερο ικανοποιημένοι ήταν από το μισθό τους και τα προνόμια-οφέλη (Γράφημα 6.5 και Γράφημα 6.6).

Γράφημα 6.5. Συσχέτιση της κλίμακας ανθεκτικότητας των συμμετεχόντων με την ικανοποίηση από το μισθό τους.



Γράφημα 6.6. Συσχέτιση της κλίμακας ανθεκτικότητας των συμμετεχόντων με την ικανοποίησή τους από τις πρόσθετες παροχές.

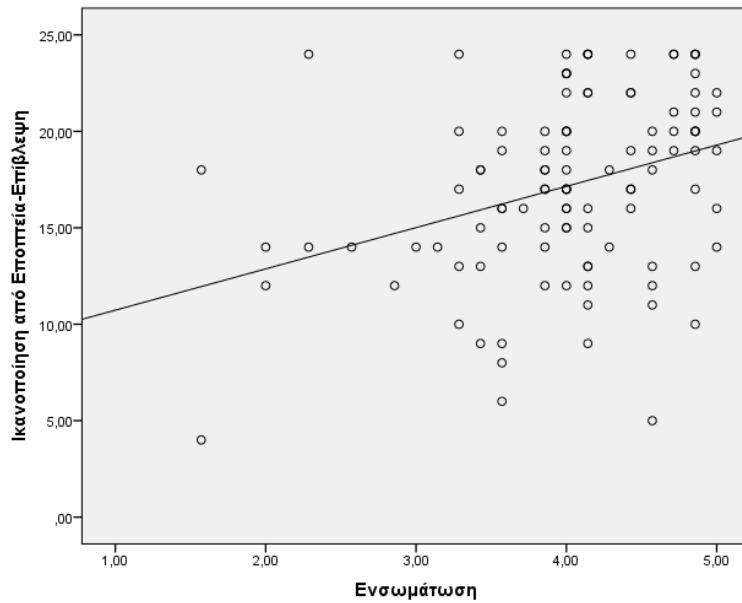


Στον πίνακα 6.8. δίνονται οι συντελεστές συσχέτισης του Pearson των διαστάσεων ικανοποίησης από την εργασία με την κλίμακα διαχείρισης συγκρούσεων στον εργασιακό χώρο. Όσο περισσότερο χρησιμοποιούσαν οι συμμετέχοντες την ενσωμάτωση ή το συμβιβασμό για τη διαχείριση των συγκρούσεων τόσο περισσότερο ικανοποιημένοι ήταν από την εποπτεία-επίβλεψή τους. Επίσης, όσο περισσότερο χρησιμοποιούσαν οι συμμετέχοντες την επιβολή για τη διαχείριση των συγκρούσεων τόσο περισσότερο ικανοποιημένοι ήταν από την προαγωγή, την επικοινωνία και συνολικά από την εργασία τους (Γράφημα 6.7, Γράφημα 6.8, Γράφημα 6.9, Γράφημα 6.10).

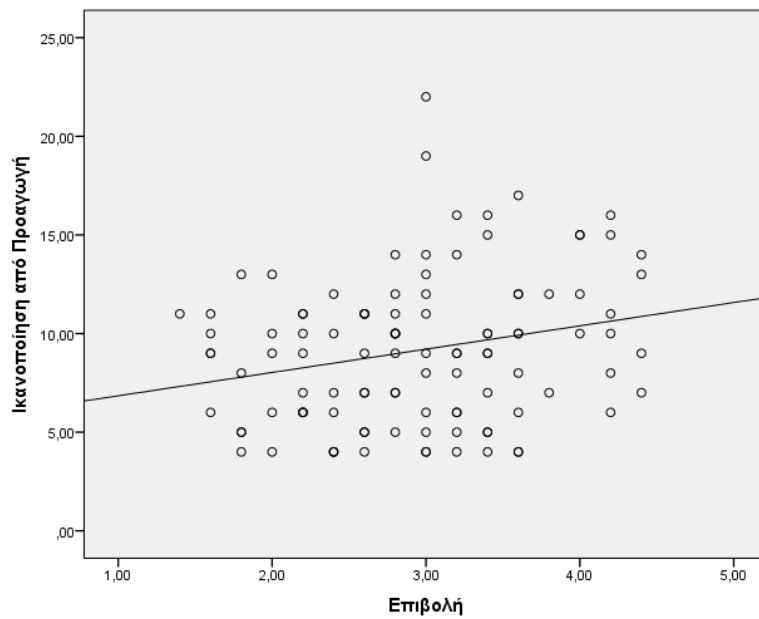
Πίνακας 6.8. Συντελεστές συσχέτισης Pearson των διαστάσεων ικανοποίησης από την εργασία με την κλίμακα διαχείρισης συγκρούσεων στον εργασιακό χώρο

		Ενσωμάτωση	Παραχώρηση	Επιβολή	Αποφυγή	Συμβιβασμός
Μισθός	r	-0,03	0,00	0,10	0,01	-0,04
	P	0,785	0,995	0,311	0,931	0,650
Προαγωγή	r	-0,17	0,06	0,24	0,14	0,01
	P	0,080	0,573	0,013	0,161	0,920
Εποπτεία-Επίβλεψη	r	0,34	-0,01	0,00	-0,07	0,24
	P	<0,001	0,953	0,972	0,455	0,013
Πρόσθετες Παροχές	r	-0,08	-0,03	0,08	0,10	-0,06
	P	0,407	0,764	0,401	0,326	0,521
Έκτακτες ανταμοιβές	r	0,07	-0,04	0,13	-0,06	0,00
	P	0,492	0,713	0,179	0,554	0,970
Συνθήκες λειτουργίας	r	-0,07	0,00	0,18	0,00	0,02
	P	0,453	0,998	0,060	0,969	0,870
Συνάδελφοι	r	0,16	0,04	0,01	-0,11	0,01
	P	0,107	0,693	0,921	0,263	0,941
Φύση εργασίας	r	0,19	0,11	0,15	-0,07	0,15
	P	0,048	0,250	0,119	0,488	0,129
Επικοινωνία	r	0,04	-0,07	0,21	-0,01	0,11
	P	0,719	0,450	0,027	0,924	0,252
Συνολική Επαγγελματική Ικανοποίηση	r	0,09	0,01	0,19	-0,02	0,08
	P	0,347	0,901	0,050	0,853	0,390

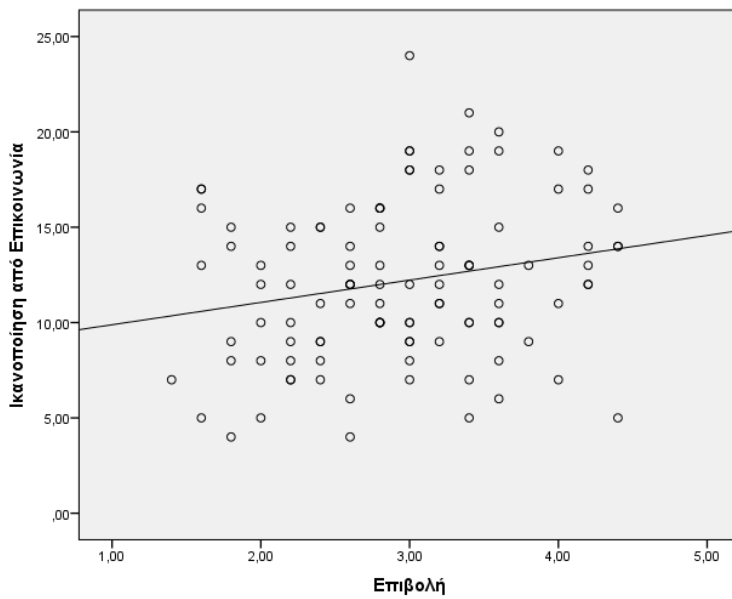
Γράφημα 6.7. Συσχέτιση της διάστασης «Ενσωμάτωση» των συμμετεχόντων με την ικανοποίησή τους από την Εποπτεία-Επίβλεψη.



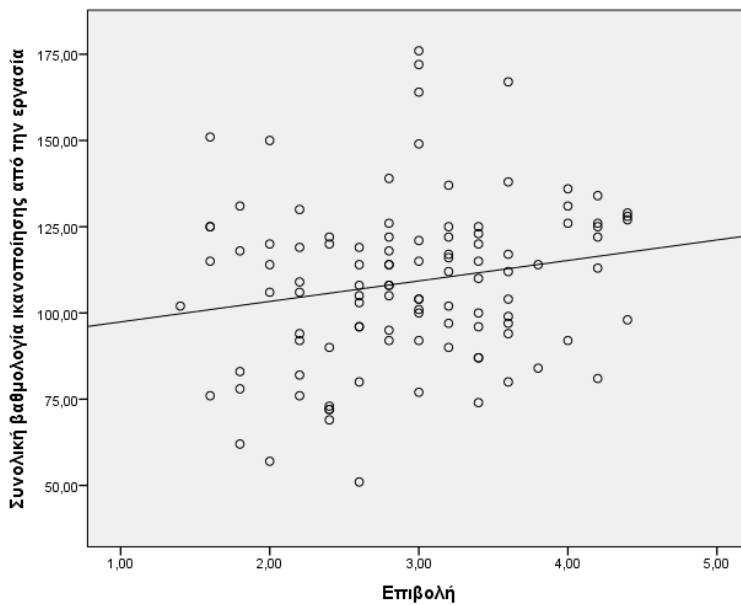
Γράφημα 6.8. Συσχέτιση της διάστασης «Επιβολή» των συμμετεχόντων με την ικανοποίησή τους από την προαγωγή.



Γράφημα 6.9. Συσχέτιση της διάστασης «Επιβολή» των συμμετεχόντων με την ικανοποίησή τους από την επικοινωνία.



Γράφημα 6.10. Συσχέτιση της διάστασης «Επιβολή» των συμμετεχόντων με την συνολική ικανοποίησή τους.



Στη συνέχεια έγιναν αναλύσεις πολυπαραγοντικής γραμμικής παλινδρόμησης έχοντας σαν εξαρτημένες μεταβλητές τις βαθμολογίες ικανοποίησης στους διάφορους τομείς της εργασίας των συμμετεχόντων αλλά και συνολικά. Σαν ανεξάρτητες μεταβλητές χρησιμοποιήθηκαν τα δημογραφικά και εργασιακά τους στοιχεία καθώς και οι κλίμακες ανθεκτικότητας και διαχείρισης συγκρούσεων στον εργασιακό χώρο. Οι αναλύσεις έγιναν με τη μέθοδο διαδοχικής ένταξης/αφαίρεσης (stepwise method). Τα αποτελέσματα των αναλύσεων δίνονται παρακάτω.

- Έχοντας σαν εξαρτημένη τη βαθμολογία στη διάσταση «Μισθός»:

Πίνακας 6.9. Αναλύσεις πολυπαραγοντικής γραμμικής παλινδρόμησης με εξαρτημένη τη βαθμολογία στη διάσταση: Μισθός.

	β^+	SE ⁺⁺	P
Κλίμακα ανθεκτικότητας (CD-RISC)	-0,14	0,07	0,039

⁺συντελεστής εξάρτησης ⁺⁺τυπικό σφάλμα συντελεστή εξάρτησης

Μόνο η κλίμακα ανθεκτικότητας βρέθηκε να σχετίζεται με τη βαθμολογία των συμμετεχόντων στη διάσταση «Μισθός». Συνεπώς, όσο αυξάνεται η ανθεκτικότητά τους τόσο λιγότερο ικανοποιημένοι ήταν από το μισθό τους.

- Έχοντας σαν εξαρτημένη τη βαθμολογία στη διάσταση «Προαγωγή»:

Πίνακας 6.10. Αναλύσεις πολυπαραγοντικής γραμμικής παλινδρόμησης με εξαρτημένη τη βαθμολογία στη διάσταση: Προαγωγή.

	β^+	SE ⁺⁺	P
Επιβολή	1,32	0,49	0,009

⁺συντελεστής εξάρτησης ⁺⁺τυπικό σφάλμα συντελεστή εξάρτησης

Μόνο η διάσταση «Επιβολή» βρέθηκε να σχετίζεται με τη βαθμολογία των συμμετεχόντων στη διάσταση «Προαγωγή». Συνεπώς, περισσότερο χρησιμοποιούσαν οι συμμετέχοντες την επιβολή για τη διαχείριση των συγκρούσεων τόσο περισσότερο ικανοποιημένοι ήταν από την προαγωγή.

- Έχοντας σαν εξαρτημένη τη βαθμολογία στη διάσταση «Εποπτεία-Επίβλεψη»

Πίνακας 6.11. Αναλύσεις πολυπαραγοντικής γραμμικής παλινδρόμησης με εξαρτημένη τη βαθμολογία στη διάσταση: Εποπτεία-Επίβλεψη.

	β^+	SE ⁺⁺	P
Ενσωμάτωση	0,34	0,09	<0,001

⁺ συντελεστής εξάρτησης ⁺⁺ τυπικό σφάλμα συντελεστή εξάρτησης

Μόνο η διάσταση «Ενσωμάτωση» βρέθηκε να σχετίζεται με τη βαθμολογία των συμμετεχόντων στη διάσταση «Εποπτεία-Επίβλεψη». Συνεπώς, περισσότερο χρησιμοποιούσαν οι συμμετέχοντες την ενσωμάτωση για τη διαχείριση των συγκρούσεων τόσο περισσότερο ικανοποιημένοι ήταν από την εποπτεία-επίβλεψη.

- Έχοντας σαν εξαρτημένη τη βαθμολογία στη διάσταση «Πρόσθετες Παροχές»:

Πίνακας 6.12. Αναλύσεις πολυπαραγοντικής γραμμικής παλινδρόμησης με εξαρτημένη τη βαθμολογία στη διάσταση: Πρόσθετες παροχές.

		β^+	SE ⁺⁺	P
φύλο	άνδρας (αναφορά)			
	γυναίκα	-1,95	0,81	0,018
Κλίμακα ανθεκτικότητας (CD-RISC)		-0,14	0,07	0,035

⁺ συντελεστής εξάρτησης ⁺⁺ τυπικό σφάλμα συντελεστή εξάρτησης

Το φύλο και η κλίμακα ανθεκτικότητας βρέθηκαν να σχετίζονται ανεξάρτητα με τη βαθμολογία των συμμετεχόντων στη διάσταση «Πρόσθετες Παροχές». Συνεπώς: Οι γυναίκες είχαν κατά 1,95 μονάδες χαμηλότερη βαθμολογία, δηλαδή μικρότερη ικανοποίηση από τα προνόμια-οφέλη σε σύγκριση με τους άντρες, ενώ όσο αυξάνεται η ανθεκτικότητά τους τόσο λιγότερο ικανοποιημένοι ήταν από τις Πρόσθετες παροχές.

- Έχοντας σαν εξαρτημένη τη βαθμολογία στη διάσταση «Ισχύουσες διαδικασίες»:

Πίνακας 6.13. Αναλύσεις πολυπαραγοντικής γραμμικής παλινδρόμησης με εξαρτημένη τη βαθμολογία στη διάσταση: Ισχύουσες διαδικασίες

		β^+	SE ⁺⁺	P
μηνιαίες αποδοχές έγγαμοι	Όχι (αναφορά)			
	Ναι	-1,27	0,46	0,007
		2,02	0,81	0,014

⁺ συντελεστής εξάρτησης ⁺⁺ τυπικό σφάλμα συντελεστή εξάρτησης

Οι μηνιαίες αποδοχές και η οικογενειακή κατάσταση βρέθηκαν να σχετίζονται ανεξάρτητα με τη βαθμολογία των συμμετεχόντων στη διάσταση «Συνθήκες λειτουργίας». Συνεπώς: Οι έγγαμοι είχαν κατά 2,02 μονάδες υψηλότερη βαθμολογία, δηλαδή μεγαλύτερη ικανοποίηση από τις συνθήκες λειτουργίας σε σύγκριση με τους μη έγγαμους, ενώ όσο αυξάνονται οι μηνιαίες αποδοχές τους τόσο λιγότερο ικανοποιημένοι ήταν από τις συνθήκες λειτουργίας.

- Έχοντας σαν εξαρτημένη τη βαθμολογία στη διάσταση «Επικοινωνία»:

Πίνακας 6.14. Αναλύσεις πολυπαραγοντικής γραμμικής παλινδρόμησης με εξαρτημένη τη βαθμολογία στη διάσταση: Επικοινωνία

	β^+	SE ⁺⁺	P
Επιβολή	1,24	0,55	0,026

⁺ συντελεστής εξάρτησης ⁺⁺ τυπικό σφάλμα συντελεστή εξάρτησης

Μόνο η διάσταση «Επιβολή» βρέθηκε να σχετίζεται με τη βαθμολογία των συμμετεχόντων στη διάσταση «Επικοινωνία». Συνεπώς, περισσότερο χρησιμοποιούσαν οι συμμετέχοντες την επιβολή για τη διαχείριση των συγκρούσεων τόσο περισσότερο ικανοποιημένοι ήταν από την επικοινωνία.

- Έχοντας σαν εξαρτημένη τη συνολική βαθμολογία ικανοποίησης:

Πίνακας 6.15. Αναλύσεις πολυπαραγοντικής γραμμικής παλινδρόμησης με εξαρτημένη τη βαθμολογία στη διάσταση: Συνολική Ικανοποίηση

	β^+	SE ⁺⁺	P
Επιβολή	5,94	3,00	0,050

⁺ συντελεστής εξάρτησης ⁺⁺ τυπικό σφάλμα συντελεστή εξάρτησης

Μόνο η διάσταση «Επιβολή» βρέθηκε να σχετίζεται με τη συνολική βαθμολογία ικανοποίησης των συμμετεχόντων. Συνεπώς, περισσότερο χρησιμοποιούσαν οι συμμετέχοντες την επιβολή για τη διαχείριση των συγκρούσεων τόσο περισσότερο ικανοποιημένοι ήταν συνολικά.

Για τις υπόλοιπες διαστάσεις καθώς και για τη συνολική βαθμολογία δεν βρέθηκε κανένας παράγοντας που να σχετίζεται ανεξάρτητα με αυτές.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΣΥΖΗΤΗΣΗ

7.1. Σχολιασμός αποτελεσμάτων

Η παρούσα μελέτη είχε ως στόχο τη διερεύνηση της σχέσης της διαχείρισης των συγκρούσεων με τον προϊστάμενο, της επαγγελματικής ικανοποίησης και της ψυχικής ανθεκτικότητας στους εργαζόμενους του Κέντρου Ελέγχου και Πρόληψης Νοσημάτων.

Σε σχέση με τα επίπεδα συνολικής επαγγελματικής ικανοποίησης, η πλειοψηφία των εργαζομένων δήλωσε δυσαρέσκεια σε σχέση με την εργασία (48,6%), ένα μικρό ποσοστό (6,5%) εξέφρασε ικανοποίηση, ενώ το 44,9% είχε τιμές που κυμαινόταν στην περιοχή της ουδετερότητας. Ως προς την προσπάθεια σύγκρισης των αποτελεσμάτων για τη συνολική επαγγελματική ικανοποίηση που εμφανίζει η παρούσα έρευνα με μελέτες σε οργανισμούς υγείας και παροχής κοινωνικής φροντίδας στον Ελλαδικό χώρο, οφείλουμε να επισημάνουμε πως η κατάσταση που παρουσιάζεται είναι μικτή. Σε έρευνα στο Κέντρο Θεραπείας Εξαρτημένων Ατόμων (ΚΕ.Θ.Ε.Α.) που συμμετείχαν 239 εργαζόμενοι από 14 διαφορετικές δομές του οργανισμού, η πλειοψηφία των εργαζομένων (61,5%) βρισκόταν στην περιοχή της ουδετερότητας, ενώ ένα 21,8% δήλωναν ικανοποιημένοι συνολικά (Tsounis et al., 2017). Ωστόσο, σε παρόμοια έρευνα που διεξήχθη πριν την κρίση στον ίδιο οργανισμό η πλειοψηφία των εργαζομένων δήλωναν ικανοποιημένοι (Michalakoukos et al., 2011). Το γεγονός αυτό θα μπορούσε να ερμηνευτεί σε ένα βαθμό και στο διαφορετικό χρόνο διεξαγωγής των δυο ερευνών καθώς η μια πραγματοποιήθηκε πριν και η άλλη μετά την εμφάνιση της οικονομικής κρίσης στη χώρα.

Σε έρευνα σε 181 εργαζομένους στον Οργανισμό κατά των Ναρκωτικών (Ο.ΚΑ.ΝΑ.) το 56,9% δήλωσε μέτρια επίπεδα ικανοποίησης ενώ το 30,9% χαμηλά (Μιχαήλ, 2018). Επίσης, σε έρευνα στο ιατρικό και νοσηλευτικό προσωπικό δύο γενικών νοσοκομείων φάνηκε πως τα επίπεδα συνολικής επαγγελματικής ικανοποίησης ήταν σε γενικές γραμμές χαμηλά (Πέλεχας & Αντωνιάδης, 2013). Αντίθετα, έρευνα σε εργαζομένους σε χώρο ψυχικής υγείας (Κοι..Σ.ΠΕ), καθώς και έρευνα σε νοσηλευτικό προσωπικό γενικού νοσοκομείου, έδειξαν υψηλά

ικανοποίησης από την εργασία (Τριβυζά & Κουλιεράκης, 2014; Λαμπράκη και συν., 2016).

Σε σχέση με επιμέρους πτυχές της επαγγελματικής ικανοποίησης, οι παράγοντες που συγκέντρωσαν τα υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης ήταν η εποπτεία-επίβλεψη (M.O.=17,17) οι σχέσεις με τους συναδέλφους (M.O.=15,48) και η φύση της εργασίας (M.O.=14,94%). Τα συγκεκριμένα δεδομένα συμφωνούν με τα ευρήματα αντίστοιχων μελετών σε υπηρεσίες υγείας στον ελλαδικό χώρο. Έρευνες στο ΚΕ.Θ.Ε.Α. έχουν επίσης πως οι συγκεκριμένοι παράγοντες συνδέονται με υψηλότερα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης (Tsounis et al., 2017; Michalakoukos et al., 2011). Επίσης έρευνες σε νοσοκομεία έχουν αναδείξει πως οι σχέσεις με τους συναδέλφους (Πέλεχας & Αντωνιάδης, 2013) και το αντικείμενο της εργασίας (Λαμπράκη και συν., 2016) αποτελούν πλευρές για τις οποίες οι εργαζόμενοι δηλώνουν περισσότερο ικανοποιημένοι.

Από την άλλη, οι παράγοντες που συγκέντρωσαν τα χαμηλότερα επίπεδα ικανοποίησης ήταν ο μισθός, (M.O.=8,99) οι δυνατότητες προαγωγής (M.O.=9,14) και οι πρόσθετες παροχές (M.O.=9,62). Η μειωμένη ικανοποίηση από τον μισθό εμφανίζεται σε πλήθος αντίστοιχων ερευνών στο ελλαδικό χώρο (Tsounis et al., 2017; Πέλεχας & Αντωνιάδης, 2013; Λαμπράκη και συν., 2016; Μιχαήλ, 2018). Η μείωση των αποδοχών των εργαζομένων κατά τα τελευταία οκτώ χρόνια λόγω του αυστηρού προγράμματος προσαρμογής δικαιολογεί σε μεγάλο βαθμό το αντίστοιχο εύρημα. Το ίδιο ισχύει και για την περίπτωση των πρόσθετων παροχών, που σε αρκετές περιπτώσεις έχουν περιοριστεί. Οι δυνατότητες προαγωγής φαίνεται να αποτελεί παράγοντα δυσαρέσκειας τόσο σε έρευνες στην Ελλάδα (Tsounis et al., 2017; Michalakoukos et al., 2011), όσο και στο εξωτερικό (Knudsen et al., 2003; Evans, & Hohenshil, 1997).

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της παρούσας μελέτης, η ενσωμάτωση και ο συμβιβασμός αποτελούν τις τεχνικές διαχείρισης της σύγκρουσης με τις υψηλότερες μέσες τιμές, ενώ η επιβολή αποτελούσε το στυλ διαχείρισης της σύγκρουσης με τη χαμηλότερη τιμή. Το συγκεκριμένο εύρημα δεν είναι αντίστοιχο με αυτά αντίστοιχων μελετών στην Ελλάδα που έχουν δείξει ότι το επικρατέστερο στυλ διαχείρισης της σύγκρουσης είναι η αποφυγή (Moisoglou et al., 2014; Kaitelidou et al., 2012).

Επίσης, η εφαρμογή των τεχνικών της ενσωμάτωσης και του συμβιβασμού ως προς τη διαχείριση συγκρούσεων με τον προϊστάμενο σχετίζονται θετικά και στατιστικά σημαντικά με την ικανοποίηση ως προς τον παράγοντα της εποπτείας. Το συγκεκριμένο εύρημα συμφωνεί μερικά με τα αποτελέσματα παρόμοιων ερευνών που έχουν δείξει ότι το συγκεκριμένο στυλ διαχείρισης συγκρούσεων στο χώρο εργασίας σχετίζεται με την αύξηση της ικανοποίησης από την εργασία (Chen et al., 2012). Αντίθετα, το εύρημα που συνδέει το στυλ επιβολής ως παράγοντα ενίσχυσης της ικανοποίησης που συνδέεται με την επικοινωνία εντός του οργανισμού δεν επιβεβαιώνεται από την βιβλιογραφία.

Τα αποτελέσματα της παρούσας μελέτης δεν ανέδειξαν κάποια στατιστικά σημαντική συσχέτιση ανάμεσα στην ψυχική ανθεκτικότητα και την επαγγελματική ικανοποίηση, τόσο συνολικά όσο και με την πλειοψηφία των διαστάσεων που την απαρτίζουν. Αντίθετα, η ικανοποίηση από το μισθό ($p=0,037$, $r= -0,20$) και τις πρόσθετες παροχές ($p=0,044$, $r= -0,17$) φάνηκε να σχετίζεται αρνητικά με τα επίπεδα ανθεκτικότητας.

Τα στοιχεία αυτά δεν συμφωνούν με τα ευρήματα αντίστοιχων μελετών. Σε έρευνα που πραγματοποιήθηκε ανάμεσα σε 242 μέλη νοσηλευτικού προσωπικού στην Τουρκία αναδείχθηκε η στατιστικά σημαντική θετική σχέση μεταξύ της ανθεκτικότητας και της επαγγελματικής ικανοποίησης (Öksüz et al., 2018). Αντίστοιχα ήταν και τα αποτελέσματα σε έρευνα στην οποία πήραν μέρος 521 μέλη νοσηλευτικού προσωπικού στις Η.Π.Α. (Brown et al., 2018) καθώς σε έρευνα που συμμετείχαν 874 νοσηλευτές μονάδων ψυχικής υγείας στη Σιγκαπούρη (Zheng et al., 2017).

Η ψυχική ανθεκτικότητα μπορεί να συνδεθεί με την εργασιακή ικανοποίηση τόσο πρωτογενώς όσο και δευτερογενώς. Στην πρώτη περίπτωση μπορεί να οδηγήσει στην αύξηση της ίδιας της ικανοποίησης, ενώ στη δεύτερη μπορεί να επιδρά σημαντικά στη μείωση των επιδράσεων σε αρνητικά φαινόμενα που συνδέονται με τον εργασιακό χώρο, ή στην αύξηση των θετικών, οδηγώντας σε αυτή την περίπτωση σε αυξημένα επίπεδα ικανοποίησης στο χώρο της εργασίας. Σε έρευνα που συμμετείχαν 2063 άτομα από διαφορετικά εργασιακά περιβάλλοντα, φάνηκε πως η ψυχική ανθεκτικότητα αφανώς συνδέεται με υψηλότερα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης και αφετέρου αποτελεί προστατευτικό παράγοντα σε σχέση με το

εργασιακό στρες, την επαγγελματική εξουθένωση και τα επίπεδα κατάθλιψης (Shatté et al., 2017). Τέλος, σε έρευνα όπου συμμετείχαν 371 εργαζόμενοι φάνηκε πως η ανθεκτικότητα επηρεάζοντας θετικά τα επίπεδα ενασχόλησης με την εργασία αποτελεί ουσιαστικό διαμεσολαβητικό παράγοντα σε σχέση με την εργασιακή ικανοποίηση (Yu, & Lee, 2018).

7.2. Περιορισμοί-Προτάσεις

Όπως και στην περίπτωση κάθε μελέτης, έτσι και η παρούσα έρευνα έχει μια σειρά από περιορισμούς, τόσο σε σχέση με το σχεδιασμό, όσο και σε ότι έχει να κάνει με την υλοποίησή της.

Πρώτον, το δείγμα της μελέτης ως απόλυτος αριθμός ήταν σχετικά μικρός. Ωστόσο, σε σχέση με το μέγεθος του οργανισμού θα μπορούσαμε να πούμε ότι ο αριθμός των συμμετεχόντων ήταν ικανοποιητικός, ενώ το ποσοστό ανταπόκρισης ήταν σε γενικές γραμμές ικανοποιητικό.

Δεύτερον, δεν πραγματοποιήθηκε κάποιας μορφής τυχαία δειγματοληψία. Αντίθετα, υπήρξε δείγμα ευκολίας (convenience). Επομένως, τα αποτελέσματα της έρευνας δεν είναι γενικεύσιμα καθώς αφορούν στο συγκεκριμένο δείγμα και δεν επιτρέπουν τον υπολογισμό του σφάλματος εκτίμησης με ακρίβεια.

Τρίτον, η μελέτη ήταν συγχρονική (cross-sectional). Συνεπώς δεν μπορούν να συναχθούν ασφαλή συμπεράσματα σε σχέση με την κατεύθυνση της αιτιότητας ανάμεσα στις μεταβλητές.

Τέταρτον, αν και το εργαλείο που επιλέχθηκε για τη μέτρηση της διαχείρισης των συγκρούσεων μετρά τους τρόπους διαχείρισης σε σχέση με τις συγκρούσεις με τον προϊστάμενο, τους ομότιμους εργαζομένους και τους υφιστάμενους, στην παρούσα έρευνα αξιολογήθηκε μόνο η πρώτη εκδοχή (προϊστάμενος). Ο λόγος έχει να κάνει με την προσπάθεια διαμόρφωσης ενός σύντομου ερευνητικού εργαλείου, προκειμένου να μπορεί να απαντηθεί από περισσότερα άτομα καθώς και με το γεγονός ότι η επίλυση των συγκρούσεων με τους ανώτερους επιδρά περισσότερο στο αίσθημα εργασιακής ικανοποίησης σύμφωνα με την βιβλιογραφία.

Τέλος, η έρευνα πραγματοποιήθηκε σε μια περίοδο κατά την οποία στον οργανισμό του ΚΕ.ΕΛ.Π.ΝΟ. επικρατεί κλίμα αναστάτωσης λόγω επικείμενων

αλλαγών. Συνεπώς, δεν αποτελεί μια μελέτη που αποτυπώνει μια αντιπροσωπευτική συνθήκη σε σχέση με ορισμένα από τα υπό εξέταση φαινόμενα (εργασιακή ικανοποίηση και διαχείριση συγκρούσεων).

Βάσει των περιορισμών της έρευνας προκύπτουν μια σειρά από σκέψεις και προτάσεις ως προς αντίστοιχες ερευνητικές προσπάθειες στο μέλλον.

Σε μια αντίστοιχη προσπάθεια θα μπορούσε να επιλεγεί μια πιθανοθεωρητική μέθοδος δειγματοληψίας όπως η κατά συστάδες ή η πολυεπίπεδη κατά συστάδες δειγματοληψία. Ένας τέτοιος σχεδιασμός θα συνέβαλε στο να δοθούν αποτελέσματα με μεγαλύτερη αξιοπιστία και δυνατότητα γενίκευσης.

Η προσέγγιση των επιμέρους σχέσεων μεταξύ των μεταβλητών της εργασιακής ικανοποίησης και της διαχείρισης θα μπορούσε να γίνει και με κάποια από τις ποιοτικές μεθόδους ή μέσω μιας διαχρονικής μελέτης. Οι συγκεκριμένες μορφές έρευνας είναι σε θέση να εστιάσουν σε πιο λεπτά σημεία, να περιγράψουν και σε ένα βαθμό να αποκωδικοποιήσουν με περισσότερες δυνατότητες αυτές τις σχέσεις.

Επιπλέον, μια μελλοντική έρευνα θα μπορούσε να μετρήσει τη διαχείριση των συγκρούσεων ανάμεσα σε εργαζόμενους στο ίδιο επίπεδο ιεραρχίας καθώς και σε σχέση με τους υφιστάμενους. Κάτι τέτοιο θα οδηγούσε σε μια πληρέστερη εικόνα σε σχέση με το συγκεκριμένο ζήτημα.

Τέλος, εκτός από την μέτρηση της ψυχικής ανθεκτικότητας θα μπορούσαν να μετρηθούν και άλλα ψυχολογικά χαρακτηριστικά, είτε θετικά, είτε αρνητικά. Ενδεικτικά, θα μπορούσαν να μετρηθούν χαρακτηριστικά όπως η εξωστρέφεια, ο νευρωτισμός και η προσωπικότητα τύπου A, τόσο σε σχέση με την εργασιακή ικανοποίηση, όσο και σε σχέση με τη διαχείριση συγκρούσεων.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Adams S.J. (1963) Toward an Understanding of Inequality. *Journal of Abnormal and Social Psychology*. 67(5):422-436.
- 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.
- American Psychological Association (2014) *The road to resilience*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Banner D.K., Gagne T.E. (1995) *Designing Effective Organizations: Traditional and Transformational Views*. Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
- Baron R.A., Fortin S.P., Frei R.L., Hauver L.A., Shack M.L. (1990). Reducing organizational conflict: The role of socially-induced positive affect. *International Journal of Conflict Management*, 1(2): 133-152.
- Benard B. (2004) *Resiliency: What we have learned*. San Francisco: WestEd.
- Bennet M., & Herman M. (1999) *The art of mediation*. Loistville CO: National Institute for Trial Advocacy.
- Blake R., & Mouton J. (1964) *The managerial grid: The key to leadership excellence*. Houston, TX: Gulf Publishing.
- Bogar C.B., & Hulse-Killacky D. (2006) Resiliency determinants and resiliency processes among female adult survivors of childhood sexual abuse. *Journal of Counseling & Development*, 84(3): 318-327.
- Bonanno, G.A. (2004). Loss, trauma, and human resilience: Have we underestimated the human capacity to thrive after extremely aversive events?. *American Psychologist*, 59(1): 20-28.
- Brewer E., Clippard L. (2002) Burnout and Job Satisfaction among Student Support Services' Personnel. *Human Resource Development Quarterly*. 1: 169-184.
- Brown R., Wey H., Foland K. (2018) The Relationship Among Change Fatigue, Resilience, and Job Satisfaction of Hospital Staff Nurses. *Journal of Nursing Scholarship*, 50(3): 306-313.

- Chen X.H., Zhao K., Liu, X., Dash Wu, D. (2012) Improving employees' job satisfaction and innovation performance using conflict management. *International Journal of Conflict Management*, 23(2): 151-172.
- Condly S. J. (2006) Resilience in children: A review of literature with implications for education. *Urban Education*, 41(3): 211-236.
- Connor K.M., & Davidson J.R. (2003) Development of a new resilience scale: The Connor-Davidson resilience scale (CD-RISC). *Depression and anxiety*, 18(2): 76-82.
- Davidson JRT & Connor KM. *Connor-Davidson Resilience Scale (CD-RISC) Manual*. Unpublished. 01-01-2018 and partly accessible at www.cd-risc.com.
- Dawes P.L., & Massey, G.R. (2005) Antecedents of conflict in marketing's cross-functional relationship with sales. *European Journal of Marketing*, 39(11/12): 1327-1344.
- De Dreu C.K.W. (2011) Conflict at work: Basic principles and applied issues. In S. Zedeck (Ed.), *APA Handbooks in Psychology. APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol. 3. Maintaining, expanding, and contracting the organization* (pp. 461-493). Washington, DC, US: American Psychological Association.
- Dent R.J., & Cameron R.S. (2003) Developing resilience in children who are in public care: The educational psychology perspective. *Educational Psychology in Practice*, 19(1): 3-19.
- Egeland B., Carlson E., Sroufe L.A. (1993) Resilience as process. *Development and Psychopathology*, 5(4): 517-528.
- Epstein R.M., & Krasner M.S. (2013) Physician resilience: what it means, why it matters, and how to promote it. *Academic Medicine*, 88(3): 301-303.
- Evans, W.N., Hohenshil, T.H. (1997) Job satisfaction of substance abuse counselors. *Alcoholism Treatment Quarterly*, 15(2): 1-13.

- Evans S., Huxley P., Gately C., Webber M., Mears A., Pajak S., et al. (2006) Mental health, burnout and job satisfaction among mental health social workers in England and Wales. *Br J Psychiatry*. 188:75-80.
- Faragher, B., Cass, M. and Cooper C.L. (2005) The relationship between job satisfaction and health: A meta-analysis. *Occupational and Environmental Medicine*, 62(2): 105-112.
- Fisher C.D. (2010) Happiness at work. *International journal of management reviews*, 12(4): 384-412.
- Fletcher D., & Sarkar, M. (2013) Psychological resilience: A review and critique of definitions, concepts, and theory. *European Psychologist*, 18(1): 12-23.
- Greenberg J., Baron A. (2000) *Behavior in Organizations*. 7th Edition N.J.: Prentice Hall.
- Grover S.M. (2005) Shaping effective communication skills and therapeutic relationships at work: the foundation of collaboration. *Workplace Health & Safety* 53(4): 177-182.
- Harter J.K., Schmidt F.L., Hayes T.L. (2002) Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2): 268-279.
- Herzberg F. (1966), *Work and the Nature of Man*, World Publishing, Company Cleveland.
- Higgins G.O.C. (1994). *Resilient adults: Overcoming a cruel past*. San Fransisco CA: Jossey-Bass.
- Hocker J., & Wilmot,W. (1995) *Interpersonal conflict*. (4th ed.). Dubuque: Brown and Benchm.
- Howard S., & Johnson B. (2000) What makes the difference? Children and teachers talk about resilient outcomes for children'at risk'. *Educational Studies*, 26(3): 321-337.
- Iordanides G., & Mitsara S. (2014) Consequences of Conflict in the Functioning of Primary Schools in Greece. *International Studies in Educational*

- Administration (Commonwealth Council for Educational Administration & Management (CCEAM)), 42(2): 127-144.*
- Jacelon C.S. (1997) The trait and process of resilience. *Journal of Advanced Nursing*, 25(1): 123-129.
- Jewell N., Siegall M. (1990) *Contemporary industrial/organizational psychology*. 2nd Ed. West Publishing Company.
- Jones M.D. (2006) Which is a better predictor of job performance: Job satisfaction or life satisfaction?. *Journal of Behavioral & Applied Management*, 8(1): 77-97.
- Judge T. (2002) Understanding the Dynamic Relationship among Personality, Mood and Job Satisfaction. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89: 1119-1137.
- 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*. *Journal of Nursing Management*, 20:571-578.
- Καντάς Α. (1998). *Οργανωτική-Βιομηχανική Ψυχολογία*. Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα.
- Katz D., & Kahn R.L. (1978) *The social psychology of Organizations*. New York: McGraw Hill.
- ΚΕ.ΕΛ.Π.ΝΟ. (2018) Διαθέσιμο σε: <http://www.keelpno.gr/el-gr/>
Προσπελάστηκε: 07/11/2018.
- Knudsen H.K., Johnson J.A., & Roman, P.M. (2003) Retaining counseling staff at substance abuse treatment centers: Effects of management practices. *Journal of Substance Abuse Treatment*, 24(2): 129-135.
- Κουτούζης Μ. (1999) Η Υποκίνηση. Στο Δικαίος Κ., Κουτούζης Μ., Πολύζος Ν., Σιγάλας Ι., Χλέτσος Μ., *Βασικές Αρχές Διοίκησης - Διαχείρισης (Management) Υπηρεσιών Υγείας*, τόμος Α', ΕΑΠ, Πάτρα.
- Krumm J. (2001) *Psychology at Work. An introduction to industrial/organizational psychology*. USA: Worth.

- Λαμπράκη Μ., Βλασιάδης Κ., Πατεράκης Γ., Φιλαλήθης, Α. (2016) Προσδοκίες και ικανοποίηση του νοσηλευτικού προσωπικού από την εργασία του σε ένα δημόσιο γενικό νοσοκομείο. *Αρχεία Ελληνικής Ιατρικής*, 33(4): 472-478.
- Lewicki R., Saunders D., Milton J. (2004) *Η φύση των διαπραγματεύσεων*. Μτφ Παπαμιχαή Κ. 2^η Έκδοση. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.
- Lipcamon J. & Mainwaring B. (2004) Conflict resolution in healthcare management. *Radiology Management*, 26: 48-51.
- Litterer J.A. (1966) Conflict in organization: A re-examination. *Academy of Management Journal*, 9(3): 178-186.
- Locke E.A. (1976) The nature and consequences of job satisfaction. Published in M.D. Dunnette (ed) *Handbook of industrial and organizational psychology*. Rand McNally Inc: Chicago.
- Luthar S.S., Cicchetti D., & Becker B. (2000) The construct of resilience: A critical evaluation and guidelines for future work. *Child Development*, 71(3): 543-562.
- Masten AS (1994) Resilience in individual development: Successful adaptation despite risk and adversity. In: MC Wang & EW Gordon (Eds.), *Educational resilience in inner-city America: Challenges and prospects* (pp. 3-25). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Menon A., Bharadwaj S.G., Howell R. (1996) The quality and effectiveness of marketing strategy: Effects of functional and dysfunctional conflict in intraorganizational relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 24(4): 299-313.
- Μιχαήλ Μ. (2018) *Η διερεύνηση και η μέτρηση του βαθμού επίδρασης των παραγόντων που διαμορφώνουν τη συνολική επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων του ΟΚΑΝΑ*. Μεταπτυχιακή Διατριβή. Ιατρική. Ε.Κ.Π.Α. Αθήνα.
- Michalakoukos, I., Kostagiolas, P. A., Alexias, G., Niakas, D. (2011) Job satisfaction in substance abuse treatment organisations: empirical evidence from KETHEA in Greece. *International Journal of Behavioural and Healthcare Research*, 2(3): 247-264.

- Moisoglou I., Prezerakos P., Galanis Π., Siskou O. (2014) Conflict Management in a Greek Public Hospital: Collaboration or Avoidance?. *International Journal of Caring Sciences*, 7(1): 75-82.
- Montana P., Charnov B.H. (2002) *Μάνατζμεντ*, εκδ. Κλειδάριθμος, Αθήνα.
- Montoro-Rodriguez J., & Small J.A. (2006) The role of conflict resolution styles on nursing staff morale, burnout, and job satisfaction in long-term care. *Journal of Aging and Health*, 18(3): 385-406.
- Μπουραντάς Δ. (2002) *Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένος.
- Öksüz E., Demiralp M., Mersin S., Tüzer H., Aksu M., Sarikoc, G. (2018) Resilience in nurses in terms of perceived social support, job satisfaction and certain variables. *Journal of Nursing Management*. Online first.
- Παπαδοπούλου Δ. (2015) Μέθοδοι διαχείρισης οργανωσιακών συγκρούσεων. *Επιστημονικά Χρονικά*, 20(2):107-119.
- Παπάνης Ε., Ρόντος Κ. (2005) *Ψυχολογία-Κοινωνιολογία της Εργασίας και Διοίκηση ανθρώπινου Δυναμικού: Θεωρία και Εμπειρική Έρευνα*. Εκδ: Σιδέρης, Αθήνα.
- Pape T. (1999) A systems approach to resolving OR conflict. *AORN Journal*, 69(3): 551-566.
- Πέλεχας Ε., Αντωνιάδης Α. (2013) Συγκριτική μελέτη ικανοποίησης του ιατρικού και του νοσηλευτικού προσωπικού σε δύο νοσοκομεία της Ελλάδας. *Αρχαία Ελληνικής Ιατρικής*, 30(3): 325-334.
- Pines E.W., Rauschhuber M.L., Cook J.D., Norgan G.H., Canchola L., Richardson C., & Jones, M.E. (2014). Enhancing resilience, empowerment, and conflict management among baccalaureate students: outcomes of a pilot study. *Nurse Educator*, 39(2): 85-90.
- Pondy L.R. (1967) Organizational conflict: Concepts and models. *Administrative Science Quarterly*, 12(2): 296-320.
- Poulou M. (2007) Social resilience within a social and emotional learning framework: The perceptions of teachers in Greece. *Emotional and Behavioural Difficulties*, 12(2): 91-104.

- Rahim M.A. (1983) *Rahim Organizational Conflict Inventory–II*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Rahim M. (2002). Toward a theory of managing organizational conflict. *International Journal of Conflict Management*, 13(3): 206-235.
- Rahim M.A., Garrett J.E., Buntzman, G.F. (1992) Ethics of managing interpersonal conflict in organizations. *Journal of Business Ethics*, 11(5-6): 423-432.
- Rahim M.A., & Magner N.R. (1995) Confirmatory factor analysis of the styles of handling interpersonal conflict: First-order factor model and its invariance across groups. *Journal of Applied Psychology*, 80(1): 122-132.
- Rahim M., Magner N.R., Shapiro D.L. (2000) Do justice perceptions influence styles of handling conflict with supervisors?: What justice perceptions, precisely?. *International Journal of Conflict Management*, 11(1): 9-31.
- Reyes J.A., & Elias M.J. (2011) Fostering social–emotional resilience among Latino youth. *Psychology in the Schools*, 48(7): 723-737.
- Rollinson D., Broadfield A., Edwards D. (1998) : *Organisational behaviour and analysis: An integrated approach*, Addison – Wesley, New York.
- Ruekert R.W., & Walker Jr, O.C. (1987) Interactions between marketing and R&D departments in implementing different business strategies. *Strategic Management Journal*, 8(3): 233-248.
- Saari L., Judge T.A. (2004) Employee attitudes and job satisfaction. *Human Resource Management*, 43: 395–407.
- Saiti A. (2015) Conflicts in schools, conflict management styles and the role of the school leader: A study of Greek primary school educators. *Educational Management Administration & Leadership*, 43(4): 582-609.
- Schultz P., Schultz E. (1994) *Psychology and Work Today*. 6th Ed. New York: Mac Millan.
- Shatté A., Perlman A., Smith B., Lynch, W.D. (2017) The positive effect of resilience on stress and business outcomes in difficult work environments. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 59(2): 135.

- Spector P. (1997) *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes and consequences*. Sage: Thousand Oaks, CA.
- Spector L. (2000) *Industrial and organizational psychology*. New York: Wiley & Sons.
- Spector P. (1985) Measurement of human service staff satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. *American Journal of Community Psychology*, 13: 693-713.
- Σπυράκης Γ., Σπυράκη Χ. (2008) Αντιμετώπιση των Συγκρούσεων στους Οργανισμούς: Από την Επίλυση Συγκρούσεων στη Διαχείριση Συγκρούσεων. *Διοικητική Ενημέρωση*, 44: 32-50.
- Σταθοπούλου Χ. (2006) Επίλυση συγκρούσεων σε νοσοκομειακό περιβάλλον. *Νοσηλευτική* 45(1): 50-58.
- Tedeschi J.T., Schlenker B.R. Bonoma T.V. (1973) *Conflict Power and Games*. Chicago: Aldine
- Thomas K. (1976) Conflict and Conflict Management In: Duneette (ed) *Handbook of Industrial and Organisational Psychology*. Chicago: Rand Mc. Nally.
- Thomas K.W. (1992) Conflict and conflict management: Reflections and update. *Journal of Organizational Behavior*, 13(3): 265-274.
- Tjosvold D. (2012) Conflicts in the study of conflict in organizations. In: De Dreu, C. K., & Gelfand, M.J. (Eds.) *The psychology of conflict and conflict management in organizations* (pp. 454-462). Psychology Press.
- Τριβυζά Σ., Κουλιεράκης Γ. (2014) Επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων, ληπτών υπηρεσιών ψυχικής υγείας στον Κοινωνικό Συνεταιρισμό Περιορισμένης Ευθύνης Κέρκυρας. *Αρχεία Ελληνικής Ιατρικής*, 31(3): 352-360.
- Tsounis, A., Niakas, D., Sarafis, P. (2017) Social capital and job satisfaction among substance abuse treatment employees. *Substance Abuse Treatment, Prevention, and Policy*, 12: 8.

- Τσουνής Α., Σαράφης Π. (2016) Η Έννοια της Επαγγελματικής Ικανοποίησης: Θεωρητικές Προσεγγίσεις και Αποτελέσματα στην Εργασιακή Απόδοση. *Διεπιστημονική Φροντίδα Υγείας*, 8(2): 36-47.
- Tsounis A., Sarafis P. (2018) Validity and Reliability of the Greek Translation of the Job Satisfaction Survey (JSS). *BMC Psychology*, 6: 27.
- Tsounis A., Sarafis P., Bamidis P. (2014) Motivation among Physicians in Greek Public Health Sector. *British Journal of Medicine and Medical Research*, 4(5):1094-1105.
- Tugade M.M., & Fredrickson B.L. (2004) Resilient individuals use positive emotions to bounce back from negative emotional experiences. *Journal of Personality and Social Psychology*, 86(2): 320-333.
- Tyler T.R. (1994) Psychological models of the justice motive: Antecedents of distributive and procedural justice. *Journal of Personality and Social Psychology*, 67(5): 850-863.
- Ungar M. (2008) Resilience across cultures. *The British Journal of Social Work*, 38(2): 218-235.
- Vroom V.H. (1964) *Work and Motivation*. New York: John Wiley and Sons.
- Wahba M.A. & Bridwell L.G. (1976). Maslow reconsidered: A review of research on the need hierarchy theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 15(2): 212-240.
- Wanous J.P. & Lawler E.E. (1972). *Measurement and meaning of job satisfaction*. *Journal of Applied Psychology*, 56(2): 95-105.
- Warr P.B. (1990) Decision latitude, job demands and employee well-being. *Work & Stress: An International Journal of Work, Health & Organizations*.4(4): 285-294.
- Wolin S.J., & Wolin S. (2010) *The resilient self: How survivors of troubled families rise above adversity*. New York: Villard.
- Χυτήρης Λ. (2001) *Οργανωσιακή Συμπεριφορά. Η Ανθρώπινη Συμπεριφορά σε Οργανισμούς και Επιχειρήσεις*, Interbooks, Αθήνα.

- Yu M., & Lee H. (2018) Impact of resilience and job involvement on turnover intention of new graduate nurses using structural equation modeling. *Japan Journal of Nursing Science*, 15(4):351-362.
- Zheng Z., Gangaram P., Xie H., Chua S., Ong S.B.C., Koh, S. E. (2017) Job satisfaction and resilience in psychiatric nurses: a study at the Institute of Mental Health, Singapore. *International Journal of Mental Health Nursing*, 26(6): 612-619.

Παράρτημα

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ, ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΑΝΘΕΚΤΙΚΟΤΗΤΑ ΣΕ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ ΣΤΟ Κ.Ε.Ε.Λ.Π.Ν.Ο.

Αγαπητοί Συνάδελφοι

Η συγκεκριμένη έρευνα πραγματοποιείται στα πλαίσια της Διπλωματικής μου Εργασίας στο Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών «Σχεδιασμός και Διοίκηση Υπηρεσιών Υγείας» της Ιατρικής Σχολής Αθηνών.

Θα σας παρακαλούσα να αφιερώσετε λίγο από τον χρόνο σας προκειμένου να απαντήσετε στις παρακάτω ερωτήσεις.

Τα ερωτηματολόγια θα είναι ανώνυμα και οι απαντήσεις θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για τους σκοπούς της έρευνας.

Τα αποτελέσματα θα είναι διαθέσιμα μετά το πέρας της εργασίας.

Ευχαριστώ εκ των προτέρων για την ανταπόκρισή σας. Για οποιαδήποτε διευκρίνιση θα είμαι στη διάθεσή σας.

Θεοφάνης Τασιόπουλος

Οικονομολόγος, MSc©

Τηλ. 6944543519, email: spim25@yahoo.gr

ΜΕΡΟΣ Α

1. Φύλο:	α. Άνδρας <input type="checkbox"/> β. Γυναίκα <input type="checkbox"/>	6. Ειδικότητα:	Διοικητικό Προσωπικό <input type="checkbox"/> Ιατρικό Προσωπικό <input type="checkbox"/> Νοσηλευτικό Προσωπικό <input type="checkbox"/> Άλλο Παρακαλώ Προσδιορίστε
2. Ηλικία:	α. Από 20-30 <input type="checkbox"/> β. Από 30-39 <input type="checkbox"/> γ. Από 40-49 <input type="checkbox"/> δ. Από 50 και άνω <input type="checkbox"/>	7. Έτη Προϋπηρεσίας:	α. Μέχρι 5 έτη <input type="checkbox"/> β. 6-10 έτη <input type="checkbox"/> γ. 11-15 έτη <input type="checkbox"/> δ. 16-20 έτη <input type="checkbox"/> ε. 20-25 έτη <input type="checkbox"/> στ. 26 έτη και άνω <input type="checkbox"/>
3. Οικογενειακή Κατάσταση:	α. Έγγαμος/η <input type="checkbox"/> β. Άγαμος/η <input type="checkbox"/> γ. Διαζευγμένος/η <input type="checkbox"/> δ. Χήρος/α <input type="checkbox"/>	8. Μηνιαίες Αποδοχές:	α. Έως 500€ <input type="checkbox"/> β. 501-800€ <input type="checkbox"/> γ. 801-1000€ <input type="checkbox"/> δ. 1001-1300€ <input type="checkbox"/> ε. 1301-1600€ <input type="checkbox"/> στ. 1601€ και άνω <input type="checkbox"/>
4. Αριθμός παιδιών:	<input type="checkbox"/>		
5. Εκπαίδευση:	α. Υποχρεωτική Εκπαίδευση <input type="checkbox"/> β. Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση <input type="checkbox"/> γ. ΙΕΚ <input type="checkbox"/> δ. Απόφοιτος ΤΕΙ <input type="checkbox"/> ε. Απόφοιτος ΑΕΙ <input type="checkbox"/> στ. Μεταπτυχιακές Σπουδές <input type="checkbox"/>		

Ακολουθούν 8 ερωτήσεις που αφορούν σε δημογραφικά στοιχεία. Τα δεδομένα θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για στατιστική επεξεργασία.

ΜΕΡΟΣ Β

Ακολουθούν 28 ερωτήσεις που αφορούν στην διαχείριση των συγκρούσεων στο χώρο εργασίας. Κάθε ερώτηση ακολουθείται από μια κλίμακα με πέντε διαβαθμίσεις (1 = Συμφωνώ απόλυτα, 2 = Συμφωνώ αρκετά, 3 = Ούτε συμφωνώ ούτε Διαφωνώ, 4 = Διαφωνώ αρκετά, 5 = Διαφωνώ απόλυτα). Παρακαλώ κυκλώστε ένα αριθμό για κάθε δήλωση ο οποίος σας αντιπροσωπεύει περισσότερο.

<i>Όταν υπάρχει διαφωνία με τον προϊστάμενο μου....</i>	1	2	3	4	5
1. προσπαθώ να εξετάσω το ζήτημα προκειμένου να βρούμε μια κοινά αποδεκτή λύση					
2. προσπαθώ να ικανοποιήσω τις ανάγκες του/της					
3. αποφεύγω να προκαλέσω εντάσεις και να εξωτερικεύσω τις απόψεις μου					
4. προσπαθώ να εναρμονίσω τις ιδέες μου με τις δικές του/της ώστε να καταλήξουμε σε μια απόφαση από κοινού					
5. προσπαθώ να δουλέψω μαζί του/της ώστε να βρούμε λύσεις που να ανταποκρίνονται στις προσδοκίες μας					
6. συνήθως αποφεύγω να ανοίγω συζητήσεις					
7. προσπαθώ να βρω μια μέση λύση για ένα δύσκολο πρόβλημα					
8. χρησιμοποιώ επιρροή για να γίνουν οι ιδέες μου αποδεκτές					
9. χρησιμοποιώ την τυπική εξουσία που έχω για να ληφθεί μια απόφαση προς όφελος μου					
10. συνήθως συμβιβάζομαι με τις επιθυμίες του/της					
11. υποχωρώ στις επιθυμίες του/της					
12. ανταλλάσσω ακριβείς πληροφορίες μαζί του/της για να λύσουμε ένα πρόβλημα από κοινού					
13. συνήθως επιτρέπω παρεμβάσεις από τον ίδιο/ίδια					
14. συνήθως προτείνω μια «μέση οδό» για την άρση των αδιεξόδων					
15. διαπραγματεύομαι μαζί του ούτως ώστε να μπορεί να επιτευχθεί ένας συμβιβασμός					
16. προσπαθώ να μένω μακριά από τη διαφωνία					
17. αποφεύγω μια αναμέτρηση μαζί του/της					
18. χρησιμοποιώ τις ειδικές μου γνώσεις για να ληφθεί μια απόφαση προς όφελος μου					
19. συνήθως εναρμονίζομαι με τις προτάσεις του/της					
20. χρησιμοποιώ το «δούναι και λαβείν» για την επίτευξη συμβιβασμού					
21. γενικώς, υποστηρίζω με αποφασιστικότητα την άποψή μου					
22. συμβάλω στο να εξωτερικεύσουμε όλοι τις επιδιώξεις μας, ώστε να λύσουμε τα θέματα με τον καλύτερο δυνατό τρόπο					
23. συνεργάζομαι μαζί του/της για να καταλήξουμε σε αποφάσεις κοινά αποδεκτές					
24. προσπαθώ να ικανοποιήσω τις προσδοκίες του/της					
25. μερικές φορές χρησιμοποιώ τη δύναμή μου για να κερδίσω σε μια ανταγωνιστική σχέση					
26. προσπαθώ να μην εξωτερικεύσω την άποψη μου ώστε να αποφύγω αρνητικά συναισθήματα					
27. προσπαθώ να αποφεύγω δυσάρεστες συναλλαγές μαζί του/της					
28. προσπαθώ να δουλέψω μαζί του/της για να επιτευχθεί καλύτερη κατανόηση του προβλήματος					

ΜΕΡΟΣ Γ

Ακολουθούν 36 ερωτήσεις που αφορούν στο επίπεδο ικανοποίησής σας από διαφορετικές πτυχές της εργασίας σας.

Κάθε ερώτηση ακολουθείται από μια κλίμακα με έξι βαθμίσεις (1 = Διαφωνώ απόλυτα, 2 = Διαφωνώ αρκετά, 3 = Διαφωνώ ελάχιστα, 4 = Συμφωνώ ελάχιστα, 5 = Συμφωνώ αρκετά, 6 = Συμφωνώ απόλυτα). Παρακαλώ κυκλώστε ένα αριθμό για κάθε δήλωση ο οποίος σας αντιπροσωπεύει περισσότερο.

Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ Αρκετά	Διαφωνώ Ελάχιστα	Συμφωνώ Ελάχιστα	Συμφωνώ Αρκετά	Συμφωνώ Απόλυτα
1	2	3	4	5	6

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' ό,τι 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 'πρεπε	1	2	3	4	5	6
32. Θεωρώ ότι οι προσπάθειές μου δεν ανταμείβονται όπως θα 'πρεπε	1	2	3	4	5	6
33. Είμαι ικανοποιημένος από τις ευκαιρίες προαγωγής που μου παρέχονται	1	2	3	4	5	6
34. 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

ΜΕΡΟΣ Δ

Παρακαλώ σημειώστε πόσο συμφωνείτε με καθεμία από τις ακόλουθες προτάσεις, όπως εφαρμόζονται σε εσάς τον τελευταίο μήνα. Αν μια συγκεκριμένη κατάσταση δε σας συνέβη πρόσφατα απαντήστε σύμφωνα με το πώς σκέφτεστε ότι θα είχατε νιώσει.

	Καθόλου αληθές	Σπανίως αληθές	Μερικές φορές αληθές	Συχνά αληθές	Σχεδόν πάντοτε αληθές
1. Είμαι ικανός να προσαρμόζομαι, όταν συμβαίνουν αλλαγές.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Μπορώ να ανταποκριθώ σε οτιδήποτε συμβεί.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Προσπαθώ να δω την αστεία πλευρά των πραγμάτων όταν αντιμετωπίζω προβλήματα.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Το να έχω να ανταποκριθώ στο άγχος μπορεί να με κάνει πιο δυνατό.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Έχω την τάση να συνέρχομαι γρήγορα μετά από ασθένεια, τραυματισμό ή άλλες ταλαιπωρίες.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Πιστεύω ότι μπορώ να πετύχω τους στόχους μου, ακόμα κι όταν υπάρχουν εμπόδια.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Υπό καθεστώς πίεσης, παραμένω συγκεντρωμένος και σκέφτομαι καθαρά.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Δεν απογοητεύομαι εύκολα από την αποτυχία.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Θεωρώ τον εαυτό μου ως δυνατό άτομο όταν αντιμετωπίζω τις προκλήσεις και τις δυσκολίες της ζωής.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Είμαι σε θέση να χειρίζομαι δυσάρεστα ή επίπονα συναισθήματα όπως λύπη, φόβο ή θυμό.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Διοικητικό Συμβούλιο

Πρόεδρος

Θεόφιλος Ρόζενμπεργκ

Αντιπρόεδρος

Αγάπιος Τερζίδης

Μέλη

Ουρανία Δαφνή
Μαρία Καντζανού
Δημήτριος Κουντουράς
Μαρία Μιχάκου
Ευσταθία Πανοτοπούλου
Γρηγόριος Ροκαδάκης
Αθηνά Φαραζή

Αναπληρωματικά Μέλη

Δημήτριος Βαρνάβας
Αλκιβιάδης Βατόπουλος
Μαγδαληνή Γαβανά
Ελένη Ιωαννίδου
Δήμητρα Καββαθά
Δημήτριος Καραϊσκος
Χρυσούλα Μπίτσικα
Θεοδώρα Σταύρου
Βάνα Σύψα

Αγράφων 3-5, Μαρούσι

T.K. 15123

Τηλ. 2105212000

www.keelpno.gr

Facebook: @keelpno

Twitter: @keelpno_gr

Μαρούσι, 09-10-2018

Αρ. Πρωτ. : 14639

Διαβάθμιση : ΚΠ

Προς : κ. Τασιόπουλο Θεοφάνη

Κοιν. : κ. Σαράφη Παύλο

Θέμα: Έγκριση διενέργειας ερωτηματολογίου διπλωματικής εργασίας

Εγκρίνεται η διενέργεια της διπλωματικής εργασίας με θέμα «Διαχείριση Συγκρούσεων, Εργασιακή Ικανοποίηση και Ανθεκτικότητα σε εργαζόμενους στο ΚΕΕΛΠΝΟ» στα πλαίσια του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών «Σχεδιασμός και Διοίκηση Υπηρεσιών Υγείας» της Ιατρικής Σχολής Αθηνών. Σύμφωνα με το ερευνητικό πρωτόκολλο θα διανεμηθεί σε υπαλλήλους του ΚΕΕΛΠΝΟ, ύστερα από συγκατάβαση τους, ανώνυμο ερωτηματολόγιο σχετικό με την διπλωματική εργασία.

Ο Πρόεδρος ΔΣ ΚΕΕΛΠΝΟ

Θεόφιλος Ρόζενμπεργκ

αν. Καθηγητής Χειρουργικής
Πανεπιστημίου Αθηνών

Ράπτης Νικόλαος

Εσωτερική Διανομή :

Γραφείο Επιτροπής Αξιολόγησης Εκπαίδευσης

Γραφείο Γραμματείας Προέδρου

Γραφείο Γραμματείας Διοικητικού Συμβουλίου