



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ  
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ, ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ & ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ  
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ  
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

## **Πτυχιακή Εργασία**

**Επαγγελματική ικανοποίηση, ασάφεια και σύγκρουση ρόλων των εργαζομένων σε  
δημόσιους οργανισμούς και ιδιωτικούς φορείς**

**Συγγραφέας**

**Φρέρη Μαγδαληνή**

**ΑΜ: 15005**

**Επιβλέπουσα**

**Γκίκα Ελένη**

**Αθήνα, Οκτώβριος 2021**



**UNIVERSITY OF WEST ATTICA SCHOOL OF ADMINISTRATIVE,  
ECONOMICS AND SOCIAL SCIENCE  
DEPARTMENT BUSINESS ADMINISTRATION**

**Diploma Thesis**

**Job satisfaction, role ambiguity and role conflict for private and  
public sector employees**

**Magdalini Freri:**

**Registration Number: 15005**

**Supervisor name and surname:**

**Gkika Eleni**

**Athens, October 2021**



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ**  
**ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ, ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ & ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ**  
**ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ**  
**ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**Επαγγελματική ικανοποίηση, ασάφεια και σύγκρουση ρόλων των εργαζομένων σε δημόσιους οργανισμούς και ιδιωτικούς φορείς**

**Μέλη Εξεταστικής Επιτροπής συμπεριλαμβανομένου και του Εισηγητή**

Η πτυχιακή/διπλωματική εργασία εξετάστηκε επιτυχώς από την κάτωθι Εξεταστική Επιτροπή:

<b>A/α</b>	<b>ΟΝΟΜΑ ΕΠΩΝΥΜΟ</b>	<b>ΒΑΘΜΙΔΑ/ΙΔΙΟΤΗΤΑ</b>	<b>ΨΗΦΙΑΚΗ ΥΠΟΓΡΑΦΗ</b>
1	ΓΚΙΚΑ ΕΛΕΝΗ	ΕΔΙΠ	
2	ΣΑΧΙΝΙΔΗΣ ΑΛΕΞΑΝΔΡΟΣ	ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ	
3	ΝΤΑΝΟΣ ΣΤΑΜΑΤΙΟΣ	ΕΔΙΠ	

### **ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ ΠΤΥΧΙΑΚΗΣ/ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**

Η ΦΡΕΡΗ ΜΑΓΔΑΛΗΝΗ του ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΥ, με αριθμό μητρώου 15005 φοιτήτρια του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής της Σχολής Διοίκησης Οικονομίας και Κοινωνικών Σπουδών του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων δηλώνω υπεύθυνα ότι: «Είμαι συγγραφέας αυτής της πτυχιακής/διπλωματικής εργασίας και ότι κάθε βοήθεια την οποία είχα για την προετοιμασία της είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στην εργασία. Επίσης, οι όποιες πηγές από τις οποίες έκανα χρήση δεδομένων, ιδεών ή λέξεων, είτε ακριβώς είτε παραφρασμένες, αναφέρονται στο σύνολό τους, με πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Επίσης, βεβαιώνω ότι αυτή η εργασία έχει συγγραφεί από μένα αποκλειστικά και αποτελεί προϊόν πνευματικής ιδιοκτησίας τόσο δικής μου, όσο και του Ιδρύματος.

Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου».

Η Δηλούσα

Φρέρη Μαγδαληνή

**\* Ονοματεπώνυμο /Ιδιότητα**  
(Υπογραφή)

**Ψηφιακή Υπογραφή Επιβλέποντα**

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

<b>Εισαγωγή</b>	<b>9</b>
<b>1. Θεωρητική Προσέγγιση</b>	<b>10</b>
<b>1.1 Η έννοια της Ικανοποίησης από την Εργασία</b>	<b>10</b>
1.1.1 Εργασιακή Ικανοποίηση	10
1.1.2 Παράγοντες Εργασιακής Ικανοποίησης	11
1.1.2.1 Προσωπικοί παράγοντες .....	12
1.1.2.2 Οργανωτικοί Παράγοντες .....	13
1.1.3 Θεωρίες Εργασιακής Ικανοποίησης	14
1.1.3.1 Θεωρία Χ και Υ του McGregor .....	14
1.1.3.2 Η Θεωρία της Προσδοκίας του Vroom .....	16
1.1.3.3 Η Θεωρία της Υγιεινής-Παρακίνησης του Herzberg .....	17
1.1.3.4 Η Θεωρία της Ιεραρχίας των Αναγκών του MASLOW .....	17
1.1.3.5 Η Θεωρία της Αλληλοεπίδρασης του R. LIKERT .....	18
1.1.4 Μέτρηση Εργασιακής Ικανοποίησης	19
1.1.5 Ικανοποίηση από την Εργασία και Οργανωτική απόδοση	21
<b>1.2. Η έννοια της Επαγγελματικής Εξουθένωσης</b>	<b>23</b>
<b>2. Μεθοδολογία της Έρευνας</b>	<b>25</b>
2.1 Σκοπός - Ερευνητικά Ερωτήματα	25
2.2 Ερευνητική Προσέγγιση	27
2.3 Διαδικασία Συλλογής Δεδομένων	28
2.4 Μέσο Συλλογής Δεδομένων	28
2.5 Περιορισμοί Έρευνας	29
<b>3. Στατιστική Επεξεργασία και Ανάλυση</b>	<b>30</b>
<b>4. Εξαγωγή Αποτελεσμάτων</b>	<b>59</b>
4.1 Δημογραφικά Αποτελέσματα	59
4.2 Αντιλήψεις Σχετικά με τη Σύγκρουση Ρόλων των Εργαζομένων και την Εργασιακή τους Ικανοποίηση	59

Επαγγελματική ικανοποίηση, ασάφεια και σύγκρουση ρόλων των εργαζομένων σε δημόσιους οργανισμούς και ιδιωτικούς φορείς, Φρέρη Μαγδαληνή

4.3 Ικανοποίηση από την Εργασία	60
<b>5. Συζήτηση, Ερμηνεία Ευρημάτων</b>	<b>61</b>
<b>Συμπεράσματα</b>	<b>64</b>
<b>Βιβλιογραφικές Αναφορές</b>	<b>65</b>

Επαγγελματική ικανοποίηση, ασάφεια και σύγκρουση ρόλων των εργαζομένων σε δημόσιους οργανισμούς και ιδιωτικούς φορείς, Φρέρη Μαγδαληνή

# Εισαγωγή

Οι εργαζόμενοι για να συμβάλουν στην επίτευξη της αποστολής και του οράματος ενός οργανισμού, πρέπει να πληρούν τα κριτήρια απόδοσης που ορίζει ο οργανισμός, ώστε να διασφαλίζεται η ποσότητα και η ποιότητα της εργασίας. Για να πληρούνται τα οργανωτικά πρότυπα, χρειάζεται ένα εργασιακό περιβάλλον που να επιτρέπει την πραγματοποίηση της εργασίας ελεύθερα και χωρίς προβλήματα και ο κατάλληλος διευθυντής που θα δημιουργεί το συγκεκριμένο περιβάλλον, αλλά κυρίως, θα παρακινεί τους εργαζόμενους ορθά, ώστε να μην αισθάνονται δυσαρέσκεια από την εργασία τους.

Κάθε άτομο έχει διαφορετικά κριτήρια για την αίσθηση της εργασιακής ικανοποίησης. Ο παράγοντας που την επηρεάζει, είναι ο τρόπος διαχείρισης, αλλά και η μισθοδοσία, το ωράριο, η διάρκεια εργασίας, τα οφέλη, το επίπεδο άγχους και η ευελιξία. Ο περιορισμός της εξουθένωσης σχετίζεται με τα κίνητρα, την παραγωγικότητα, την εργασιακή απόδοση και την ικανοποίηση από τη ζωή. Όταν ένας υπάλληλος είναι ικανοποιημένος σε ένα οργανισμό, αποδίδει καλύτερα, αλλά πάνω απ' όλα αισθάνεται ασφαλής για το μέλλον του.

Ο στόχος της μελέτης που διενεργείται, είναι η εκτίμηση της ικανοποίησης των εργαζομένων και της απόδοσής τους, με τη χρήση απλής έρευνας. Προκειμένου να επιτευχθεί ο συγκεκριμένος στόχος, πραγματοποιήθηκε μια έρευνα μεταξύ υπαλλήλων οι οποίοι κλήθηκαν να αξιολογήσουν το επίπεδο ικανοποίησης από την εργασία τους. Η έρευνα επέτρεψε την ένδειξη του γενικού επιπέδου ικανοποίησης των εργαζομένων. Η μελέτη πραγματοποιήθηκε με τη χρήση ερωτηματολογίου.



# 1. Θεωρητική Προσέγγιση

## 1.1 Η έννοια της Ικανοποίησης από την Εργασία

### 1.1.1 Εργασιακή Ικανοποίηση

Η εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί ένα σημαντικό θέμα για τους οργανισμούς, οποιοδήποτε κλάδου. Πολλοί οργανισμοί ή μέλη της διοίκησης των οργανισμών, επιθυμούν να μάθουν εάν οι εργαζόμενοι τους είναι ικανοποιημένοι στις θέσεις εργασίας τους. Η εργασιακή ικανοποίηση, νοείται ως: η ολοκλήρωση των καθηκόντων, από υπαλλήλους που διακατέχονται από αίσθημα επιτεύγματος, στον χώρο εργασίας (Saba, 2011). Σύμφωνα με ερευνητές, η ικανοποίηση από τη δουλειά, είναι το θετικό συναίσθημα που λαμβάνει κάποιος όταν εκτελεί την εργασία του (Umaru, Ombugus, 2017). Είναι, επίσης, ένα εποικοδομητικό συναίσθημα που προκύπτει από τις προσωπικές απόψεις, σχετικά με την εργασία των εργαζομένων. Στην ουσία, μετρά πώς ένα άτομο αισθάνεται για την εργασία του, καθώς και την αίσθηση της δυσκολίας που αντιμετωπίζει. Σύμφωνα με τους (Awang et al., 2021), η εργασιακή ικανοποίηση, είναι ένα συναίσθημα που αφορά την καριέρα ενός ατόμου ή συγκεκριμένες πτυχές της εργασίας και επηρεάζει τη παραγωγικότητα και την απόδοση της εργασίας ενός οργανισμού.

Ο Ostroff (1992) ορίζει ότι η ικανοποίηση των εργαζομένων αποτελεί σημαντικό παράγοντα, όχι αποκλειστικά για τους ίδιους τους εργαζόμενους, αλλά και για όλη την επιχείρηση. Όταν οι ικανοποιημένοι εργαζόμενοι, είναι ευδιάθετοι, παρακινούνται να εργαστούν, με αποτέλεσμα την ανάπτυξη του οργανισμού, σε αντίθεση με τους δυσαρεστημένους, οι οποίοι ενοχλούνται από τη ρουτίνα της εργασίας, προσπαθούν να μην αναλαμβάνουν ευθύνες και αποφεύγουν την εργασία (άδεια άρρωστος, αργία κα).

Ένας από τους σημαντικότερους λόγους της ανάπτυξης και της αποτελεσματικότητας των οργανισμών είναι η ικανοποίηση από την εργασία. Η αντιμετώπιση των εργαζομένων ως άτομα με προσωπικές ανάγκες και επιθυμίες,

αποτελεί ένα πολύ καλό δείκτη της σημασίας που δίνουν οι σύγχρονες επιχειρήσεις στην εργασιακή ικανοποίηση και της αποδοχής ότι: ένας χαρούμενος υπάλληλος είναι ικανοποιημένος και ένας επιτυχημένος εργαζόμενος, είναι ένας ευτυχισμένος υπάλληλος (Aziri, 2011).

Ο Brenninger (2011) αναφέρει ότι, για να υπάρχει εργασιακή ικανοποίηση σε ένα οργανισμό, είναι αναγκαίο οι επόπτες να προσαρμόζουν το στυλ ηγεσίας τους κατά τέτοιο τρόπο ώστε, οι εργαζόμενοι να συμμετέχουν όσο το δυνατόν περισσότερο στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων. Επίσης, πρέπει να υποστηρίζουν την ατομική και ομαδική προσπάθεια και να παρακινούν τους υπαλλήλους, μέσω του διαμοιρασμού των απαραίτητων πληροφοριών. Οι καλοί επόπτες πρέπει να διαχειρίζονται διεργασίες, έργα, χρόνο και πόρους.

Τέλος, η ικανοποίηση θεωρείται ως μια ευχάριστη κατάσταση, χωρίς όμως μεγάλο ποσοστό ενθουσιασμού. Σύμφωνα με τη κλασική προσέγγιση του Locke (1984), η εργασιακή ικανοποίηση, προκύπτει από την αντίληψη ότι η δραστηριότητα ενός ατόμου επιτρέπει την επίτευξη σημαντικών αξιών, οι οποίες βοηθούν στην κάλυψη των βασικών ανθρώπινων αναγκών. Οι Wexley και Youkl (1984) καθόρισαν, επίσης, την εργασιακή ικανοποίηση, ως συναισθήματα και στάσεις των ατόμων, απέναντι στην εργασία και ο Herzberg(1959), ορίζει ότι «κίνητρα» είναι οι παράγοντες που οδηγούν τους εργαζόμενους, σε παρατεταμένη ικανοποίηση .

### **1.1.2 Παράγοντες Εργασιακής Ικανοποίησης**

Σύμφωνα με τους Arnolds, Boshoff, (2002), υπάρχουν διάφοροι παράγοντες που οδηγούν τους εργαζόμενους να διακατέχονται από θετικά ή αρνητικά συναισθήματα για τη δουλειά τους. Οι παράγοντες αυτοί, χωρίζονται σε δύο κατηγορίες: τους προσωπικούς παράγοντες και τους οργανωτικούς παράγοντες.

### 1.1.2.1 Προσωπικοί παράγοντες

Μελέτες δείχνουν ότι, οι προσωπικοί παράγοντες όπως: το φύλο, η ηλικία, το επίπεδο εκπαίδευσης, και η εμπειρία, επιδρούν στην εργασιακή ικανοποίηση.

- **Ηλικία:** Οι Greenberg και Baron (1995), ορίζουν ότι, οι εργαζόμενοι με μεγάλη ηλικία, είναι γενικά πιο χαρούμενοι στη δουλειά τους, σε σύγκριση με τους νεότερους, ενώ τα έμπειρα άτομα είναι πιο ικανοποιημένα από εκείνα με μικρότερη εμπειρία.
- **Φύλο:** Οι Murray και Atkinson (1981) διερεύνησαν το φύλο ως παράγοντα εργασιακής ικανοποίησης. Τα αποτελέσματα από την έρευνα έδειξαν ότι το γυναικείο φύλο, δίνει περισσότερη σημασία στους κοινωνικούς παράγοντες, ενώ το ανδρικό φύλο: στις αμοιβές, τις προκαταβολές και άλλες εξωγενείς πτυχές. Τα ίδια αποτελέσματα προέκυψαν και από έρευνα των Tang and Talpade (1999), τα οποία αναφέρουν ότι η εργασιακή ικανοποίηση και οι διαστάσεις της εργασίας, διαφέρουν μεταξύ των δύο φύλων.
- **Εκπαιδευτικό επίπεδο:** Οι εργαζόμενοι με «μεσαίο» εκπαιδευτικό επίπεδο αναφέρουν μεγαλύτερο ποσοστό ικανοποίησης, σε σύγκριση με εκείνους που έχουν μεγάλη εκπαίδευση και πολλά πτυχία. Ο KhMetle (2003) αναφέρει ότι η εργασιακή ικανοποίηση είναι μικρότερη όταν το επίπεδο εκπαίδευσης είναι μεγάλο, καθώς οι συγκεκριμένοι υπάλληλοι θεωρούν ότι δεν ικανοποιούνται οι προσδοκίες τους από τους εργοδότες.
- **Χρόνια και εμπειρία:** Σύμφωνα με τους Robbins et al. (2003), τα χρόνια υπηρεσίας και η ικανοποίηση από την εργασία, σχετίζονται θετικά. Σύμφωνα με τους ερευνητές, με τη πάροδο του χρόνου και την απόκτηση εμπειρίας, οι αρχικές προσδοκίες μειώνονται σε ρεαλιστικό επίπεδο, με αποτέλεσμα την εργασιακή ικανοποίηση.

### 1.1.2.2 Οργανωτικοί Παράγοντες

Σύμφωνα με τις θεωρίες των Maslow και Herzberg, οι οργανωτικοί παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση, περιλαμβάνουν, αλλά δεν περιορίζονται σε: μισθούς, αναγνώριση, επίβλεψη, ασφάλεια, εργασιακό περιβάλλον και σχέσεις με τους συναδέλφους.

- **Μισθός:** Οι εργαζόμενοι θεωρούν την αμοιβή, ως ένδειξη της αξίας τους στον οργανισμό. Σύμφωνα με τον Boggie (2005), η έλλειψη αναγνώρισης και η μικρή αμοιβή, πολλές φορές οδηγούν σε προβλήματα διατήρησης της θέσης εργασίας. Οι Arnolds, Boshoff, (2002), πιστεύουν ότι η αμοιβή έχει ισχυρό αντίκτυπο στον προσδιορισμό της εργασιακής ικανοποίησης. Οι άνθρωποι έχουν πολλές ανάγκες και τα χρήματα παρέχουν τα μέσα για την ικανοποίησή τους. Οι συγκεκριμένες ανάγκες περιλαμβάνουν: την απόκτηση τροφής, οικίας και ρουχισμού, καθώς και την εκπλήρωση των ενδιαφερόντων και την αναψυχή, εκτός της εργασίας.
- **Αναγνώριση:** Σύμφωνα με τον Herzberg (1959), η αναγνώριση ως παράγοντας κινητοποίησης, σημαίνει την αναγνώριση των προσπαθειών για την εκπλήρωση του στόχου του οργανισμού. Η αναγνώριση μπορεί να έχει τη μορφή: ανταμοιβής, προαγωγής ή αύξησης μισθού. Οι Bloisi, Jerome (2003), υποστηρίζουν ότι παράγοντες ικανοποίησης στην εργασία θεωρούνται και: οι έπαινοι και τα καλά λόγια, από την ηγεσία, τους συναδέλφους και το ευρύ κοινό.
- **Η ίδια η εργασία και η ασφάλεια:** Η πτυχή της ίδιας της εργασίας ως πηγή ικανοποίησης, περιλαμβάνει: τον έλεγχο του τρόπου εργασίας, το ρυθμό της και τη χρήση δεξιοτήτων και ικανοτήτων. Όλα τα άτομα επηρεάζονται από τη θετική αλληλεπίδραση με το περιβάλλον τους. Η απόκτηση κατάλληλων ικανοτήτων και δεξιοτήτων, οδηγούν τους εργαζόμενους στην απόκτηση ικανότητας και αίσθησης αυτοπεποίθησης. Η εξειδίκευση οδηγεί στην εργασιακή ικανοποίηση.
- **Επίβλεψη και ευκαιρίες προαγωγής:** Η επίβλεψη αποτελεί σημαντικό παράγοντα ικανοποίησης, καθώς παρέχει συναισθηματική και τεχνική υποστήριξη. Σύμφωνα με τον Ramsey (1997), οι επόπτες συμβάλλουν

στη δημιουργία υψηλού ή χαμηλού ηθικού, στο χώρο εργασίας. Η στάση και η συμπεριφορά του επιβλέποντος απέναντι στους υπαλλήλους συμβάλλει στη διαμόρφωση της θετικής ή αρνητικής σχέσης εργασίας. Οι επόπτες που έχουν αναπτύξει υποστηρικτική και προσωπική σχέση, με τους εργαζόμενους, συμβάλλουν στην ικανοποίησή τους .

Οι ευκαιρίες προαγωγής επηρεάζουν την ικανοποίηση από την εργασία. Ο Locke (1984), πιστεύει ότι, η επιθυμία προαγωγής περιλαμβάνει την επιθυμία για υψηλότερα: κέρδη, κοινωνική κατάσταση, ψυχολογική ανάπτυξη και επιθυμία για δικαιοσύνη.

- Συνθήκες εργασίας και σχέσεις με την ομάδα εργασίας: Η ομάδα εργασίας αποτελεί πηγή εργασιακής ικανοποίησης, καθώς παρέχει ευκαιρίες αλληλεπίδρασης μεταξύ των συμμετεχόντων σε αυτή. Σύμφωνα με τους Feldman et al (2002), οι απομονωμένοι εργαζόμενοι δεν επιτυγχάνουν τους στόχους τους και αυτό οφείλεται στη κοινωνική απομόνωση. Η έλλειψη επικοινωνίας με τους συναδέλφους επηρεάζει αρνητικά τη ψυχική και σωματική ευημερία του εργαζομένου.

### **1.1.3 Θεωρίες Εργασιακής Ικανοποίησης**

#### **1.1.3.1 Θεωρία X και Y του McGregor**

Ο McGregor (1960), δημιούργησε μια φιλοσοφία βασισμένη σε διαφορετικές διαχειριστικές πρακτικές και παρουσίασε μια έντονη αντίθεση ανάμεσα σε δύο διαφορετικά σύνολα διαχειριστικών παραδοχών σχετικά με τους ανθρώπους, τα οποία ταυτοποιήθηκαν ως θεωρία X και θεωρία Y.

#### *Θεωρία X*

Το σύνολο θεωριών X σχετικά με την ανθρώπινη συμπεριφορά, υποδηλώνει ότι οι άνθρωποι ενεργούν για να ικανοποιήσουν τις βασικές ανάγκες και ως εκ τούτου, δε συμβάλλουν εθελοντικά στους οργανωτικούς στόχους (Bloisi et al., 2003).

Σύμφωνα με τον Mc Gregor, οι άνθρωποι είναι: ανυπόμονοι, εγωκεντρικοί, ανθεκτικοί στις αλλαγές, στερούνται φιλοδοξίας, αντιπαθούν την ευθύνη και είναι αφελείς (McCaffer et al., 2005).

Η Θεωρία Χ χαρακτηρίζει περαιτέρω τους ανθρώπους με τους ακόλουθους τρόπους:

- Οι εργαζόμενοι είναι τεμπέληδες, δεν έχουν φιλοδοξία και εργάζονται όσο το δυνατόν λιγότερο.
- Αντιπαθούν την ευθύνη και προτιμούν να καθοδηγούνται.
- Είναι εγωκεντρικοί και αδιάφοροι στις οργανωτικές ανάγκες.
- Είναι ανθεκτικοί στην αλλαγή.
- Είναι ασαφείς, εύθραυστοι και εύκολα εξαπατώνται.

Η Θεωρία Χ υποστηρίζει ότι η διαχείριση, των εργαζομένων για την ολοκλήρωση του έργου τους, μπορεί να γίνει ακολουθώντας δύο επιλογές. Η πρώτη επιλογή είναι να ακολουθήσει κανείς μια σκληρή γραμμή, χρησιμοποιώντας αυστηρούς ελέγχους, εξαναγκασμούς και απειλές. Η δεύτερη επιλογή θεωρεί ότι είναι η καλύτερη, η μαλακή προσέγγιση, που χαρακτηρίζεται από ανεκτικότητα και αποδοχή των αναγκών των εργαζομένων, οι οποίοι για να εκπληρώσουν το έργο τους, χρειάζονται κάποια καθοδήγηση (Warren, 1989).

Ο McGregor ορίζει, επίσης, ότι τα προβλήματα στους διάφορους οργανισμούς δημιουργούνται από τον τρόπο διαχείρισης των εργαζομένων και όχι από τους ίδιους τους εργαζομένους. Συνεπώς, οι διευθυντές, πρέπει να κατευθύνουν και να τροποποιούν τη συμπεριφορά των εργαζομένων, για να καλύψουν τις οργανωτικές τους ανάγκες, πείθοντας επιβραβεύοντας, τιμωρώντας και ελέγχοντας εκείνους που δε προσπαθούν να μάθουν και να αναπτυχθούν.

*Θεωρία Ψ*

Η θεωρία Ψ βασίζεται σε πιο λεπτομερείς υποθέσεις σχετικά με την ανθρώπινη φύση και το ανθρώπινο κίνητρο. Περιλαμβάνει τέσσερα στοιχεία (Ζαβλανός, 2002):

1. Η διοίκηση έχει την ευθύνη για: την οργάνωση των εργαζομένων, των υλικών και των μηχανών, για την επίτευξη των οικονομικών σκοπών.
2. Οι εργαζόμενοι δεν είναι φυσικά παθητικοί ή ανθεκτικοί στις οργανωτικές ανάγκες, στη περίπτωση όμως που έτσι δείχνουν, αυτό οφείλεται στη κακή διαχείριση.
3. Όλοι οι εργαζόμενοι διαθέτουν δυνατότητες ανάπτυξης και ανάληψης ευθύνης για την επίτευξη των οργανωτικών στόχων. Καθήκον της διοίκησης είναι να καλλιεργήσει αυτές τις τάσεις και να βοηθήσει στην ανάπτυξη τους.
4. Η διοίκηση πρέπει να δομήσει την οργάνωσή της και τις μεθόδους λειτουργίας της, έτσι ώστε να επιτρέπει στους εργαζομένους να ρυθμίζουν τους δικούς τους στόχους και να κατευθύνουν τις προσωπικές τους ικανότητες με τους στόχους του οργανισμού. Αυτό, σύμφωνα με τον McGregor, μπορεί να επιτευχθεί δημιουργώντας ευκαιρίες, καταργώντας εμπόδια, ενθαρρύνοντας την ανάπτυξη και παρέχοντας καθοδήγηση.

#### **1.1.3.2 Η Θεωρία της Προσδοκίας του Vroom**

Η θεωρία προσδοκίας αναφέρει ότι κάθε εργαζόμενος έχει διαφορετικούς στόχους και παρακινείται κάτω από συγκεκριμένες προσδοκίες. Η θεωρία, ορίζει τις διαδικασίες που περνά ένα άτομο για να κάνει επιλογές. Το κίνητρο, σύμφωνα με τον Vroom, βασίζεται στην απόφαση για το πόση προσπάθεια θα εφαρμοστεί σε μια συγκεκριμένη κατάσταση εργασίας και περιλαμβάνει δύο στάδια προσδοκιών (η προσπάθεια οδηγεί σε απόδοση και η απόδοση οδηγεί σε ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα / ανταμοιβή): 1) το κίνητρο επηρεάζεται από την προσδοκία ενός ατόμου, ότι ένα συγκεκριμένο επίπεδο προσπάθειας, θα παράγει τον επιδιωκόμενο στόχο απόδοσης. 2) τα άτομα έχουν κίνητρα στο

βαθμό που εκτιμούν τα αποτελέσματα (δηλαδή ανταμοιβές) που λαμβάνονται (Κάντας, 1998).

### **1.1.3.3 Η Θεωρία της Υγιεινής-Παρακίνησης του Herzberg**

Ένα από τα πιο ενδιαφέροντα αποτελέσματα των μελετών του Herzberg ήταν η άποψη ότι το αντίθετο της ικανοποίησης, δεν είναι η δυσαρέσκεια. Ο Herzberg πίστευε ότι η σωστή διαχείριση των παραγόντων υγιεινής μπορεί να αποτρέψει τη δυσαρέσκεια των εργαζομένων, δε μπορεί όμως να χρησιμεύσει ως πηγή ικανοποίησης ή κινήτρου. Για παράδειγμα, οι καλές συνθήκες εργασίας, κρατούν τους υπαλλήλους σε μια δουλειά, αλλά δεν τους κάνουν πιο εργατικούς, ενώ οι κακές συνθήκες εργασίας, οδηγούν στη παραίτηση (Μπουραντάς και συν., 1999).

Σύμφωνα με τον Herzberg, ένας διευθυντής που θέλει να αυξήσει την ικανοποίηση των εργαζομένων πρέπει να επικεντρωθεί στους παρακινητικούς παράγοντες ή στους ικανοποιητικούς. Μια δουλειά με πολλούς ικανοποιημένους εργαζόμενους, συνήθως, οδηγεί στη παρακίνηση και στην αποτελεσματική απόδοση. Αντίθετα, η έλλειψη ικανοποίησης, δεν οδηγεί πάντα σε δυσαρέσκεια και κακή απόδοση, αλλά στην εκτέλεση της εργασίας αδιαφορώντας για την ανάπτυξη της επιχείρησης (Μπουραντάς και συν., 1999).

### **1.1.3.4 Η Θεωρία της Ιεραρχίας των Αναγκών του MASLOW**

Η πιο γνωστή και αποδεκτή θεωρία για τα εργαζόμενα άτομα είναι η θεωρία του Abraham Maslow. Η σκιαγράφηση του μοντέλου του ανθρώπου, από τον ερευνητή, θεωρήθηκε η αφετηρία για τη μετέπειτα διερεύνηση της παρακίνησης και της συμπεριφοράς. Ο Maslow ιεράρχησε τις ανάγκες ως εξής (Κωσταρίδου-Ευκλείδη, 1997):

- φυσιολογικές ανάγκες, σε αυτή τη κατηγορία περιλαμβάνονται η διάρκεια ύπνου, η δίψα, η πείνα κα.
- οι ανάγκες ασφάλειας, όπως είναι η προφύλαξη από την απειλή, τις επικίνδυνες καταστάσεις και την στέρηση.



- η ανάγκη για αγάπη, όπως η θετική αλληλεπίδραση με άλλα άτομα, η συμπερίληψη σε ομάδες, η φιλία κα.
- η ανάγκη για σεβασμό, όπως ο σεβασμός για άλλους ανθρώπους, η αυτοσεβασμός και γενικά η ανάγκη ικανοποίησης των προσωπικών επιδιώξεων.
- η ανάγκη για αυτοανάπτυξη,

Ο Maslow υποστήριξε ότι η μη ικανοποίηση των αναγκών των ατόμων επηρεάζει την ικανοποίηση των ατόμων. Δηλαδή υποστηρίζει ότι οι φυσιολογικές ανάγκες αποτελούν πρωταρχική σημασία για έναν άνθρωπο. Όταν κάποιος πεινάει ή διψάει, η εξεύρεση της τροφής και νερού, κυριαρχεί στο τρόπο συμπεριφοράς και τη σκέψη. Μόλις η ανάγκη αυτή ικανοποιηθεί, τότε το άτομο σταματά να διψά ή να πεινά και έρχεται στο προσκήνιο η επόμενη κατηγορία αναγκών, δηλαδή η ανάγκη για ασφάλεια. Δηλαδή μόλις ικανοποιηθεί μία ανάγκη, ο άνθρωπος σκέφτεται στην ικανοποίηση της επόμενης, η οποία στην αρχή ήταν μικρότερης σημασίας γι' αυτόν. Έτσι, κριτήριο για να παρακινηθεί ο άνθρωπος παραμένει η ανικανοποίητη ανάγκη.

#### **1.1.3.5 Η Θεωρία της Αλληλοεπίδρασης του R. LIKERT**

Ο Rensis Likert είναι γνωστός για τη συμβολή του στο Κίνημα Ανθρωπίνων Σχέσεων και τη δημόσια διοίκηση, αλλά ξεπερνά τα στενά πειθαρχικά όρια και παρέχει λειτουργικές λύσεις σε οργανωτικά προβλήματα. Συγκεκριμένα, είναι γνωστός για τη συμβολή του στην θεωρία οργάνωσης. Η στενή του σχέση με το Κίνημα Ανθρώπινης Σχέσης και η επακόλουθη ανάλυση του ρόλου της δημοκρατικής συμμετοχής και της βελτίωσης των επιδόσεων αποτέλεσε ορόσημο για τους οργανισμούς. Ο Rensis Likert επικεντρώθηκε στην ανάπτυξη νέων τεχνικών συμμετοχικής διοίκησης και στη δημοκρατική ηγεσία.

Η άποψη αυτή του Likert συμπληρώνεται με την αρχή των σχέσεων υποστήριξης (Supporting Relationships). Σύμφωνα με την άποψη αυτή, η ηγεσία του οργανισμού είναι αναγκαίο να εξασφαλίζουν τη δημιουργία σχέσεων ανάμεσα στους εργαζομένους και τη θετική αλληλεπίδραση μεταξύ τους και να

εναρμονίζουν τις προσδοκίες και τις αξίες τους, με τέτοιο τρόπο που να θεμελιώνεται το αίσθημα της σπουδαιότητας και της προσωπικής αξίας. Ο διευθυντής ή η ηγεσία πρέπει να τοποθετούν τον εαυτό τους στη θέση των εργαζομένων και να υπολογίζουν τις προσδοκίες και την εμπειρία του καθενός (Τερζίδης, Τζωρτζάκης, 2004).

Τέλος ο Likert πραγματοποιεί διαχωρισμό μεταξύ του επιτυχημένου ηγέτη (Manager) και ηγέτη με χαμηλή αποδοτικότητα. Ο πρώτος βλέπει την εργασία σε σχέση με τον άνθρωπο (Employee Centered), ενώ ο δεύτερος επικεντρώνεται στον κύκλο της εργασίας και πιστεύει ότι ένα άτομο αποτελεί εξάρτημα του κύκλου της εργασίας (Job Centered).

#### **1.1.4 Μέτρηση Εργασιακής Ικανοποίησης**

Για τη μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης, οι ερευνητές έχουν υιοθετήσει διάφορες τεχνικές, με τις περισσότερες να αφορούν τη χρήση ερωτηματολογίων. Τα τελευταία χρόνια, έχουν αναπτυχθεί πολλά είδη ερωτηματολογίων, με τα περισσότερα από αυτά να έχουν εμπνευστεί από το επικυρωμένο εργαλείο μέτρησης της ικανοποίησης: Job Descriptive Index (JDI) (Smith et al., 1969) και Minnesota Satisfaction Questionnaire (Ερωτηματολόγιο Ικανοποίησης της Μινεσότα) (MSQ) (Weiss et al., 1967). Άλλα εργαλεία μέτρησης που χρησιμοποιούνται κατά την αξιολόγηση της ικανοποίησης από την εργασία, είναι: το Michigan Organizational Assessment Questionnaire (MOA) και το Job Satisfaction Survey (JSS).

- **Job Descriptive Index (JDI)**

Το εργαλείο Job Descriptive Index (JDI), των Smith, Kendall και Hulin's (1969), τα τελευταία έτη, χρησιμοποιείται από πολλούς ερευνητές, για τη μέτρηση της ικανοποίησης. Περισσότερο από το 50% των μελετών που έχουν δημοσιευτεί σε περιοδικά, έχει χρησιμοποιήσει το συγκεκριμένο εργαλείο. Σύμφωνα με τον Vroom (1964), ο περιγραφικός δείκτης (JDI) είναι αναμφίβολα το πιο προσεκτικό κατασκευασμένο εργαλείο μέτρησης της εργασιακής ικανοποίησης. Σε σχέση με αυτό, O'Reilly και Robert (1991) δήλωσε ότι, το Job Descriptive Index (JDI) ως

και διαγνωστικός δείκτης και ερευνητικό όργανο, χρησιμοποιείται κατά μεγάλο ποσοστό, από τις κυβερνήσεις πολλών κρατών και αρκετούς οργανισμούς με μεγάλη επιτυχία (Smith et al., 1969).

Οι διαστάσεις που χρησιμοποιούνται από το Job Descriptive Index για τη μέτρηση της ικανοποίησης των εργαζομένων από την εργασία είναι οι εξής: η τωρινή εργασία, η τωρινή μισθοδοσία, η επίβλεψη, οι ευκαιρίες για ανέλιξη και οι σχέσεις με τους συναδέλφους. Το εργαλείο περιλαμβάνει 72 ερωτήσεις.

- Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ)

Το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο αποτελείται από 100 ερωτήσεις, με 20 υποκλίμακες, οι οποίες αξιολογούν την ικανοποίηση των ατόμων από την εργασία τους με βάση: το επίτευγμα, τη πρόοδο, τις ηθικές αξίες, την εταιρική πολιτική και ούτω καθεξής. Είκοσι από τις ερωτήσεις του MSQ έχουν χρησιμοποιηθεί για την αξιολόγηση της γενικής ικανοποίησης, με τη μορφή μίας συνοπτικής εκδοχής του αρχικού ερωτηματολογίου. Το «περιληπτικό σχήμα» αποτελείται από 12 ερωτήσεις που αξιολογούν την εγγενή ικανοποίηση.

- Michigan Organizational Assessment Questionnaire

Το MOAQ περιλαμβάνει μεταβλητές που αναφέρονται σε περιγραφές του εργασιακού περιβάλλοντος (χαρακτηριστικά εργασίας), ψυχολογικές καταστάσεις (συναισθήματα ευθύνης) και απαντήσεις των εργαζομένων (ικανοποίηση από την εργασία, κίνητρα) (Hackman & Oldham, 1980).

Το MOAQ προσφέρει ένα πλεονέκτημα σε σχέση με άλλα μέτρα εργασιακής ικανοποίησης, δεδομένου ότι είναι ένα έγκυρο μέτρο της συναισθηματικής συνιστώσας της ικανοποίησης. Αυτό είναι σημαντικό διότι οι ορισμοί της εργασιακής ικανοποίησης τη περιγράφουν ως συναισθηματικό στοιχείο (Brief, 1998). Με άλλα λόγια, η εργασιακή ικανοποίηση, περιλαμβάνει όχι μόνο τις σκέψεις κάποιου, αλλά και τις αισθήσεις του για τη δουλειά του.

- Job Satisfaction Survey (JSS)

Το ερωτηματολόγιο Job Satisfaction Survey (JSS), στηρίζεται στην έρευνα των Smith et al. (1969). Περιλαμβάνει πέντε παράγοντες από το ερευνητικό

εργαλείο Job Descriptive Index (JDI) (την ίδια την εργασία, τις σχέσεις με τους συνεργάτες, την επίβλεψη, τις προαγωγές και τη μισθοδοσία), καθώς και ερωτήσεις για τα επιδόματα, τη λειτουργία της επιχείρησης, την επικοινωνία και την αναγνώριση. Οι απαντήσεις των 36 ερωτήσεων ακολουθούν μία εξαβάθμια κλίμακα (από το διαφωνώ τελείως, έως το συμφωνώ απολύτως).

### **1.1.5 Ικανοποίηση από την Εργασία και Οργανωτική απόδοση**

Η σχέση μεταξύ ικανοποίησης από την εργασία και απόδοσης έχει αξιολογηθεί από πολλές έρευνες, από τις οποίες τα αποτελέσματα που προκύπτουν είναι μικτά.

Η άποψη του Cummings (1970), ως προς αυτή τη σχέση προσδιορίζεται μέσα από τρεις σημαντικές απόψεις. Η απόδοση οδηγεί στην ικανοποίηση, η απόδοση προκαλεί ικανοποίηση και οι ανταμοιβές προκαλούν απόδοση και ικανοποίηση.

Οι Mirvis και Lawer (1977) παρήγαγαν πειστικά ευρήματα σχετικά με τη σχέση μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης και της απόδοσης. Σύμφωνα με τους ερευνητές, οι ικανοποιημένοι υπάλληλοι είναι λιγότερο πιθανό να παρουσιάσουν εξουθένωση ή να εγκαταλείψουν τη δουλειά τους.

Οι Knopperset al., (1991), στην έρευνα που πραγματοποίησαν για να προσδιορίσουν τη σχέση μεταξύ της ικανοποίησης και της απόδοσης, βρήκαν ότι υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ των δύο αυτών στοιχείων.

Οι Katzell, Barret and Porker (1952) απέδειξαν ότι η εργασιακή ικανοποίηση δε σχετίζεται ούτε με τον κύκλο εργασιών, ούτε με την ποιότητα παραγωγής.

Οι Smith και Cranny (1968), σε βιβλιογραφική έρευνα, βρήκαν ότι η εργασιακή ικανοποίηση σχετίζεται με την απόδοση, καθώς και με την προσπάθεια, τη δέσμευση και την πρόθεση.

Οι Dahlgvist και Matsson (2013) υποστήριξαν ότι οι κύριοι παράγοντες, που επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων, είναι οι ανταμοιβές. Οι

ανταμοιβές προκαλούν ικανοποίηση, τόσο εγγενώς, όσο και εξωγενώς και οδηγούν τους εργαζομένους σε πιο παραγωγική εργασία.

Ο Emeka et al., (2015) υποστήριξε ότι η απόδοση εξαρτάται από πολλούς παράγοντες όπως: την ασφάλεια της εργασίας, την ικανοποίηση των εργαζομένων, το μορφωτικό επίπεδο, την αποζημίωση, τις αξιολογήσεις, τα θετικά σχόλια και τις εγγενείς και εξωγενείς ανταμοιβές. Διά μέσου των κινήτρων, οι εργαζόμενοι εργάζονται πιο παραγωγικά και αντιμετωπίζουν εύκολα τις διάφορες προκλήσεις.

Σύμφωνα με τους Dahlgvist και Matsson (2013), η ικανοποίηση και η δυσαρέσκεια από την εργασία επηρεάζουν το έργο ενός εργαζόμενου. Η ικανοποίηση από την εργασία αυξάνεται από εγγενείς παράγοντες παρακίνησης όπως: τη πρόοδο, τα επιτεύγματα, την ίδια την εργασία, την αναγνώριση και την ανάπτυξη. Παράγοντες δυσαρέσκειας που μειώνουν την εργασία είναι: η πολιτική της εταιρείας, οι συνθήκες εργασίας, η ασφάλεια εργασίας, η επίβλεψη, οι σχέσεις με τους συνομηλίκους και ο μισθός.

Οι συγκρούσεις μεταξύ κατώτερου και ανώτερου προσωπικού δημιουργούν αρνητικό αντίκτυπο στον οργανισμό. Η δυσαρέσκεια από την εργασία εμφανίζεται όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται θυμό, κατάθλιψη και δυσαρέσκεια για το έργο που επιτελούν. Αποτελεί μια διαδικασία όπου οι εργαζόμενοι δεν είναι άνετοι στο χώρο εργασίας τους (Raziq, Maulabakhsh, 2015).

## **1.2. Η έννοια της Επαγγελματικής Εξουθένωσης**

Για πρώτη φορά, ο όρος επαγγελματική εξουθένωση (burnout), έγινε γνωστός το 1974, από έναν αμερικανό ψυχαναλυτή τον Freudenberger, ο οποίος αναφερόμενος σε αυτόν, είπε ότι αποτελεί μια διαδικασία σωματικής κόπωσης και πνευματικής φθοράς που εμφανίζεται στον επαγγελματικό τομέα. Η προσέγγιση του Freudenberger δίνει έμφαση στην κλινική διάσταση της έννοιας.

Γενικά η επαγγελματική εξουθένωση, είναι μια πολυδιάστατη έννοια, που θεωρείται αποτέλεσμα του μακροχρόνιου και καθημερινού άγχους, ιδιαίτερα σε

επαγγέλματα που διακρίνονται για την ανθρωπιστική και κοινωνική τους διάσταση, όπως είναι τα επαγγέλματα των νοσηλευτών και των εκπαιδευτικών.

Στη βιβλιογραφία συναντάμε αρκετές θεωρίες που μελετούν την επαγγελματική εξουθένωση και αρκετοί ορισμοί έχουν διατυπωθεί. Οι Gold και Roth, (1993: 41), δίνοντας ιδιαίτερη βαρύτητα στην έννοια του ανικανοποίητου και της σταδιακής ανάπτυξης ορίζουν την επαγγελματική εξουθένωση, ως ένα σύνδρομο που ξεκινάει από τις ανεκπλήρωτες προσδοκίες και τις ανικανοποίητες ανάγκες.

Οι Maslach et al (2001), όπως αναφέρουν οι Tsigilis et al. (2006), δίνουν έναν ευρύτερα αποδεκτό ορισμό για την επαγγελματική εξουθένωση: «η επαγγελματική εξουθένωση είναι μια παρατεταμένη απόκριση σε χρόνιους συναισθηματικούς και διαπροσωπικούς στρεσογόνους παράγοντες στη δουλειά και ορίζεται από τις τρεις διαστάσεις της εξάντλησης, του κυνισμού και της αναποτελεσματικότητας». Η εξάντληση είναι συναισθηματική, ο κυνισμός περιγράφει την αποπροσωποποίηση και η αναποτελεσματικότητα σχετίζεται με την αντίληψη της μειωμένης επίτευξης.

Ορίζοντας αναλυτικότερα τις τρεις διαστάσεις της επαγγελματικής εξουθένωσης (Skaalvik, Skaalvik, 2015):

- 1) Η συνιστώσα του στρες : συναισθηματική εξάντληση. Αναφέρεται στη μείωση των συναισθημάτων του ατόμου, σε τέτοιο βαθμό ώστε να χαρακτηρίζεται από μειωμένη ενεργητικότητα.
- 2) Η συνιστώσα της απόκρισης προς τους άλλους ή της αξιολόγησης των άλλων: αποπροσωποποίηση. Αναφέρεται στην αποστασιοποίηση, στην κυνική αντιμετώπιση των άλλων, τους οποίους αντιμετωπίζει πολλές φορές ως αντικείμενο.
- 3) Η συνιστώσα της απόκρισης προς τον εαυτό του ή αυτοαξιολόγηση : μειωμένη απόδοση ή επίτευξη. Αναφέρεται στην τάση του ατόμου να αξιολογεί αρνητικά τον εαυτό του, να αμφισβητεί τις ατομικές του δυνατότητες και να αισθάνεται ανεπαρκής. Χαρακτηριστικό είναι η χαμηλή αυτοεκτίμηση που έχει το άτομο για τη δουλειά του και για τον

εαυτό του. Καλλιεργείται στο άτομο η αίσθηση ότι η εργασία του δεν έχει νόημα.

## 2. Μεθοδολογία της Έρευνας

### 2.1 Σκοπός - Ερευνητικά Ερωτήματα

Μεγάλο ποσοστό των οργανισμών δεν αντιλαμβάνονται το ρόλο που παίζει το εργασιακό περιβάλλον στην επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων, με αποτέλεσμα τη δημιουργία διαφόρων προβλημάτων κατά τη διάρκεια της εργασίας. Οι συγκεκριμένοι οργανισμοί είναι εσωτερικά αδύναμοι και αδυνατούν να εισάγουν στην αγορά καινοτόμα προϊόντα και υπηρεσίες, ώστε να ανταπεξέλθουν στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον.

Ο υπάλληλος είναι ένα βασικό συστατικό στη διαδικασία επίτευξης της αποστολής και του οράματος μίας επιχείρησης. Πρέπει να ακολουθεί τα κριτήρια απόδοσης που καθορίζονται από τον οργανισμό, για τη διασφάλιση της ποιότητας της εργασίας. Για να πληρούνται τα πρότυπα του οργανισμού, οι εργαζόμενοι χρειάζονται ένα περιβάλλον εργασίας που να τους επιτρέπει να εργάζονται ελεύθερα, χωρίς προβλήματα, ώστε να ανταποκρίνονται στο μέγιστο της δύναμής τους.

Στη βιβλιογραφία, το άγχος που δημιουργείται από τη σύγκρουση ρόλων είναι ένας παράγοντας που συναντάται αρκετά συχνά. Οι συγκρούσεις ρόλων και η ασάφεια ρόλων, προσδιορίζονται ως οργανωτικοί παράγοντες που σχετίζονται εννοιολογικά με την εξουθένωση, η οποία αποτελεί το αντίθετο της εργασιακής ικανοποίησης. Η σύγκρουση ρόλων ορίζεται ως η ταυτόχρονη εμφάνιση δύο ή περισσότερων ρόλων, όπου η συμμόρφωση με τον ένα καθιστά δύσκολη, την ανταπόκριση στον άλλο (Cervoni, DeLucia-Waack, 2011).

Σύμφωνα με τους Ivancevich και Matteson (1980), σύγκρουση πραγματοποιείται όταν ασκούνται περισσότερες από μία πιέσεις ρόλων, οι οποίοι έρχονται σε σύγκρουση μεταξύ τους. Στη περίπτωση που ο εργαζόμενος αδυνατεί να ανταποκριθεί σε όλους τους ρόλους, δημιουργείται η ψυχολογική σύγκρουση.



Συχνά η ασάφεια ρόλων συνδέεται στενά με τη σύγκρουση ρόλων και τα δύο αυτά θέματα διερευνώνται μαζί. Πολλές φορές,, η ασάφεια ρόλου θεωρείται ως αιτιολογικός παράγοντας, για τη σύγκρουση ρόλων. Η ασάφεια περιγράφεται ως ένας τύπος ανεπάρκειας, όπου δεν υπάρχουν σαφείς πληροφορίες και κατάλληλη επικοινωνία. Σύμφωνα με τους Vandenbergheet al., (2011), η ασάφεια ρόλου είναι η κατάσταση κατά την οποία δεν υπάρχουν σαφείς πληροφορίες όσον αφορά την προσδοκία που σχετίζεται με το βάθος. Οι ασαφείς προσδοκίες (υποκειμενικές) συνδέονται με μεγαλύτερη ένταση και λιγότερη ικανοποίηση από την εργασία, σε σύγκριση με τις σαφείς προσδοκίες ρόλου.

Σύμφωνα με τον Locke (1976), η εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί μία κατάσταση θετική ή ευχάριστη, η οποία δημιουργείται κατά τη διαδικασία αξιολόγησης της εργασιακής εμπειρίας ενός ατόμου.

Καθώς η εργασιακή ικανοποίηση είναι μια αντίδραση που αφορά το άμεσο εργασιακό περιβάλλον, η αύξηση της ασάφειας ρόλων και της σύγκρουσης ρόλων, επιταχύνουν την παρακμή της εργασιακής ικανοποίησης. Τόσο η ασάφεια ρόλων όσο και η σύγκρουση ρόλων περιορίζουν την ικανότητα των εργαζομένων να αποδίδουν και να είναι αποτελεσματικοί στις θέσεις εργασίας, καθώς μειώνουν την απόλαυση που προέρχεται από τη δουλειά (Vandenberghe et al., 2011).

Κύριος σκοπός της ερευνητικής μελέτης ήταν: η διερεύνηση του βαθμού ικανοποίησης που αποκομίζεται από την εργασία, καθώς και η διερεύνηση των αντιλήψεων σχετικά με τη σύγκρουση ρόλων των εργαζομένων και την εργασιακή τους ικανοποίηση.

### **Ερευνητικά ερωτήματα**

- 1) Είστε ικανοποιημένοι από τον οργανισμό στον οποίο απασχολήστε;
- 2) Στον οργανισμό που απασχολήστε πιστεύετε ότι αντιμετωπίζετε ασάφεια ρόλων;

- 3) Στον οργανισμό που απασχολείτε πιστεύετε ότι αντιμετωπίζετε σύγκρουση ρόλων;

## 2.2 Ερευνητική Προσέγγιση

Η έρευνα με τους απλούστερους όρους είναι η αναζήτηση της γνώσης και αλήθειας. Δηλαδή, είναι μία συστηματική μελέτη ενός προβλήματος, η οποία ξεκινά με την επιλογή μιας προσέγγισης, το σχεδιασμό ερευνητικών υποθέσεων, την επιλογή μεθόδου, τη συλλογή δεδομένων, την επεξεργασία δεδομένων, την ερμηνεία και την παρουσίαση λύσεων για το πρόβλημα. Ανάλογα με τη στρατηγική, οι λύσεις μπορεί να ποικίλλουν σε εύρος. Μπορεί να γενικεύονται σε ένα άτομο, ή σε ένα δείγμα πληθυσμού ή στο πληθυσμό γενικά.

Στο θεωρητικό επίπεδο, αναλύονται έννοιες, οι οποίες παίζουν σημαντικό ρόλο στην επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων, τόσο στον ιδιωτικό, όσο και στο δημόσιο τομέα. Κυρίως αναλύεται η έννοια της εργασιακής ικανοποίησης, καθώς αποτελεί το βασικό λόγο του θέματος. Επίσης, παραθέτονται τα συμπτώματα της επαγγελματικής εξουθένωσης, ώστε να αποσαφηνίζεται εάν ο εργαζόμενος πάσχει από το συγκεκριμένο σύνδρομο.

Στο πρακτικό επίπεδο, πραγματοποιείται έρευνα που έχει ως στόχο τη διερεύνηση της γνώμης των εργαζομένων σε διάφορους οργανισμούς, γύρω από την επαγγελματική ικανοποίηση, την ασάφεια ρόλων και τη σύγκρουση ρόλων των εργαζομένων σε δημόσιους και ιδιωτικούς φορείς. Παρακάτω στην εργασία, αναφέρονται πληροφορίες για τον τρόπο διενέργειας της μελέτης, και τα αποτελέσματά της. Η ανάλυση των αποτελεσμάτων πραγματοποιήθηκε με τη στατιστική ανάλυση των δεδομένων σε λογισμικό SPSS 21.0.

## 2.3 Διαδικασία Συλλογής Δεδομένων

Η συλλογή δεδομένων πραγματοποιήθηκε χρησιμοποιώντας αυτοδιαχειριζόμενο ερωτηματολόγιο Το ερωτηματολόγιο δημιουργήθηκε με όσο το δυνατό πιο κατανοητό τρόπο, ώστε να μεταφερθεί καλύτερα το περιεχόμενο

στους ερωτηθέντες. Ο ερευνητής διαχειρίστηκε προσωπικά τα ερωτηματολόγια της έρευνας. Τα συμπληρωμένα ερωτηματολόγια συλλέχθηκαν μία ημέρα μετά την παραλαβή των ερωτηματολογίων από τους ερωτηθέντες. Οι ερωτήσεις χωρίστηκαν σε τρεις κατηγορίες που αποτελούνται από: 1) δημογραφικό προφίλ, 2) αντιλήψεις σχετικά με τη σύγκρουση ρόλων των εργαζομένων και 3) καθοριστικούς παράγοντες για την ικανοποίηση από την εργασία (δηλ. Αμοιβές και παροχές, εργασιακό περιβάλλον, κ.α.).

## 2.4 Μέσο Συλλογής Δεδομένων

Το ερωτηματολόγιο είναι το κύριο εργαλείο για τη συλλογή δεδομένων της έρευνας. Βασικά, είναι ένα σύνολο τυποποιημένων ερωτήσεων, που συχνά ονομάζονται αντικείμενα, τα οποία ακολουθούν ένα σταθερό σχήμα προκειμένου να συλλέξουν μεμονωμένα δεδομένα, σχετικά με ένα ή περισσότερα συγκεκριμένα θέματα. Μερικές φορές τα ερωτηματολόγια συγχέονται με συνεντεύξεις. Στην πραγματικότητα, το ερωτηματολόγιο αποτελεί ένα συγκεκριμένο είδος συνέντευξης, στην οποία η συνομιλία διέπεται από τη διατύπωση και τη σειρά των ερωτήσεων. Το ερωτηματολόγιο συχνά χορηγείται με τυποποιημένο τρόπο, δηλαδή με τον ίδιο τρόπο σε όλους τους ερωτηθέντες της έρευνας.

Το ερωτηματολόγιο βοηθά τον ερευνητή με γρήγορο, εύκολο, φθινό και αποτελεσματικό τρόπο, να αποκτήσει μεγάλο όγκο πληροφοριών από ένα μεγάλο δείγμα ανθρώπων. Η συλλογή δεδομένων παρέχει γρήγορες πληροφορίες, χωρίς να είναι απαραίτητο ο ερευνητής να είναι παρών κατά τη διάρκεια της έρευνας. Ένα πρόβλημα του ερωτηματολογίου είναι ότι, ο ερωτώμενος μπορεί να πει ψέματα. Ο ερευνητής πρέπει να λάβει υπόψη το επίπεδο των συμμετεχόντων, κατά το σχεδιασμό των ερωτήσεών του, ώστε να ταιριάζουν με το επίπεδο: της εκπαίδευσης, της ηλικίας, της εθνικότητας, της κοινωνικής τάξης κ.λπ. Οι πληροφορίες που παράγονται από το απόρρητο του ερωτώμενου πρέπει να διατηρούνται, με εμπιστευτικότητα: της διεύθυνσης, των ονομάτων κα..

Το ερωτηματολόγιο της παρούσας εργασίας, είναι δομημένο με ερωτήσεις κλειστού τύπου. Οι ερωτήσεις κλειστού τύπου:

- ✓ Προσφέρονται για στατιστική ανάλυση και ανίχνευση.
- ✓ Μπορούν να καλύψουν ένα ευρύ φάσμα απόψεων.
- ✓ Είναι σύντομες και συνήθως είναι κατανοητές ώστε να δίνουν απαντήσεις εύκολες για κωδικοποίηση.

Η διαδικασία συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου απαιτούσε περίπου 5 λεπτά. Λάβαμε συνολικά 151 ερωτηματολόγια τα οποία ήταν πλήρως συμπληρωμένα και μπορέσαμε να τα χρησιμοποιήσουμε για περαιτέρω στατιστική επεξεργασία.

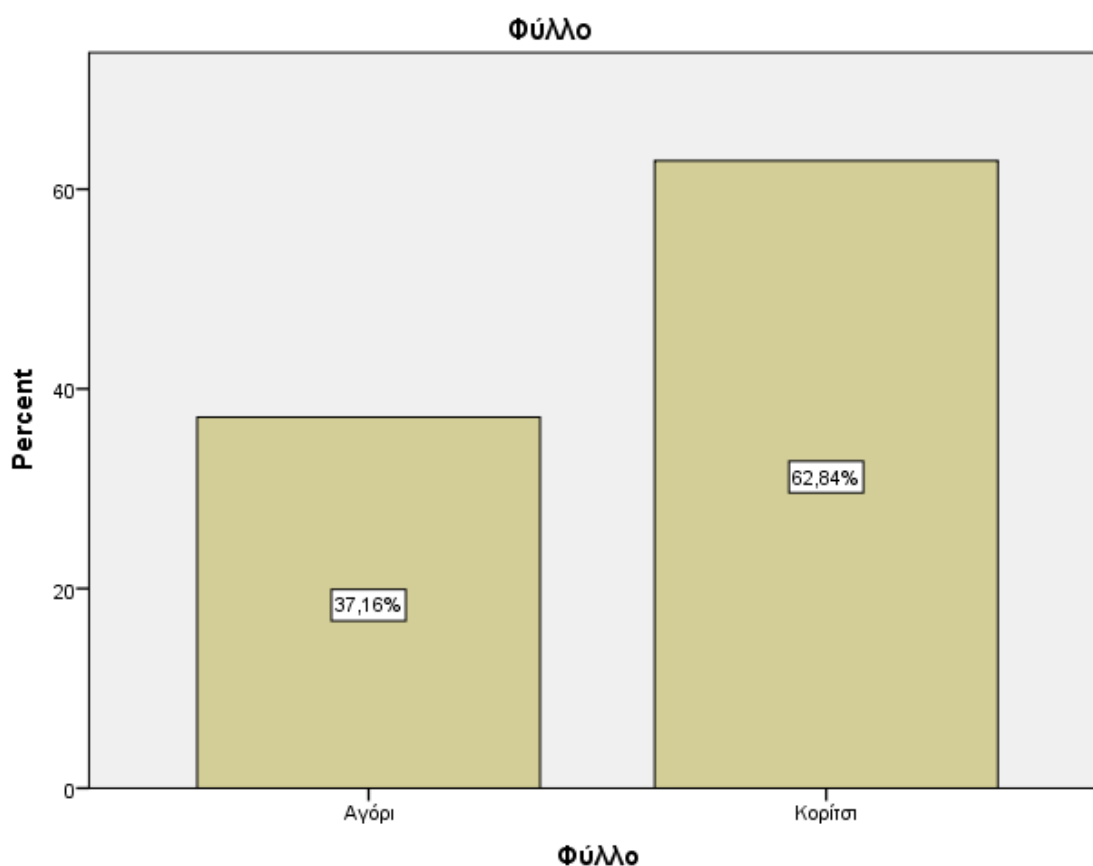
## 2.5 Περιορισμοί Έρευνας

Κατά τη διεξαγωγή της έρευνας προέκυψαν διάφοροι περιορισμοί, όπως:

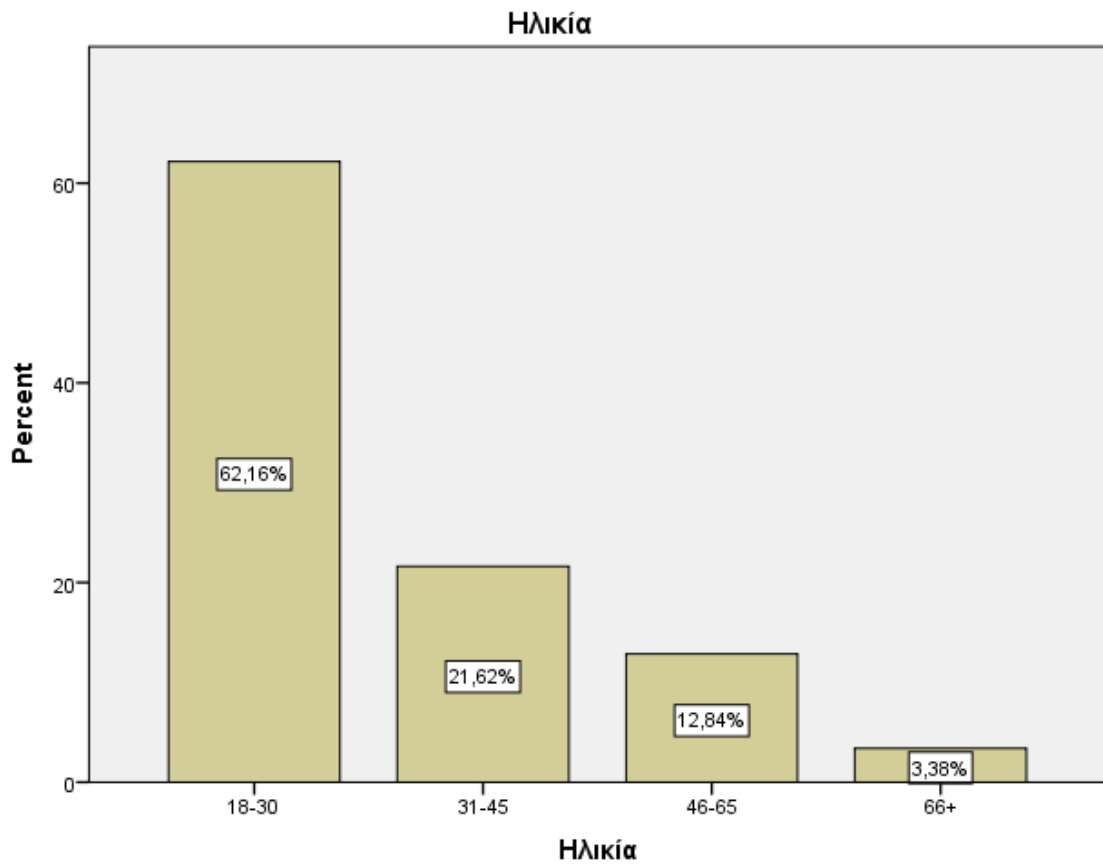
- ▶ Το δείγμα δεν ήταν ικανοποιητικό, καθώς όλα τα ερωτηματολόγια δεν επιστράφηκαν συμπληρωμένα.
- ▶ Η κατανομή του δείγματος, δεν είναι αντιπροσωπευτική, σε σχέση με το πλήθος των εργαζομένων σε ιδιωτικούς και δημόσιους οργανισμούς.

### 3. Στατιστική Επεξεργασία και Ανάλυση

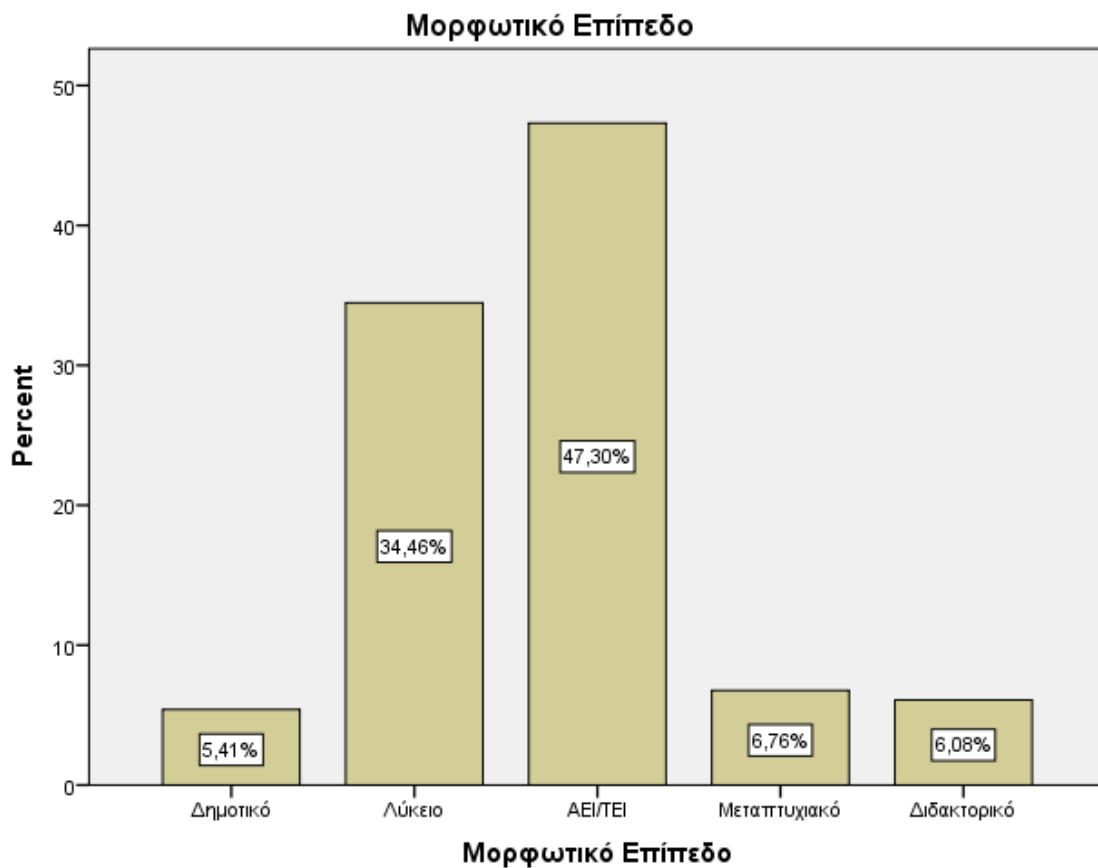
Στο πρώτο διάγραμμα παρουσιάζονται τα αποτελέσματα σχετικά με το φύλο των εργαζομένων που συμμετείχαν στην έρευνα. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι το 62,84% ήταν γυναίκες ενώ το 37,16 ήταν άντρες.



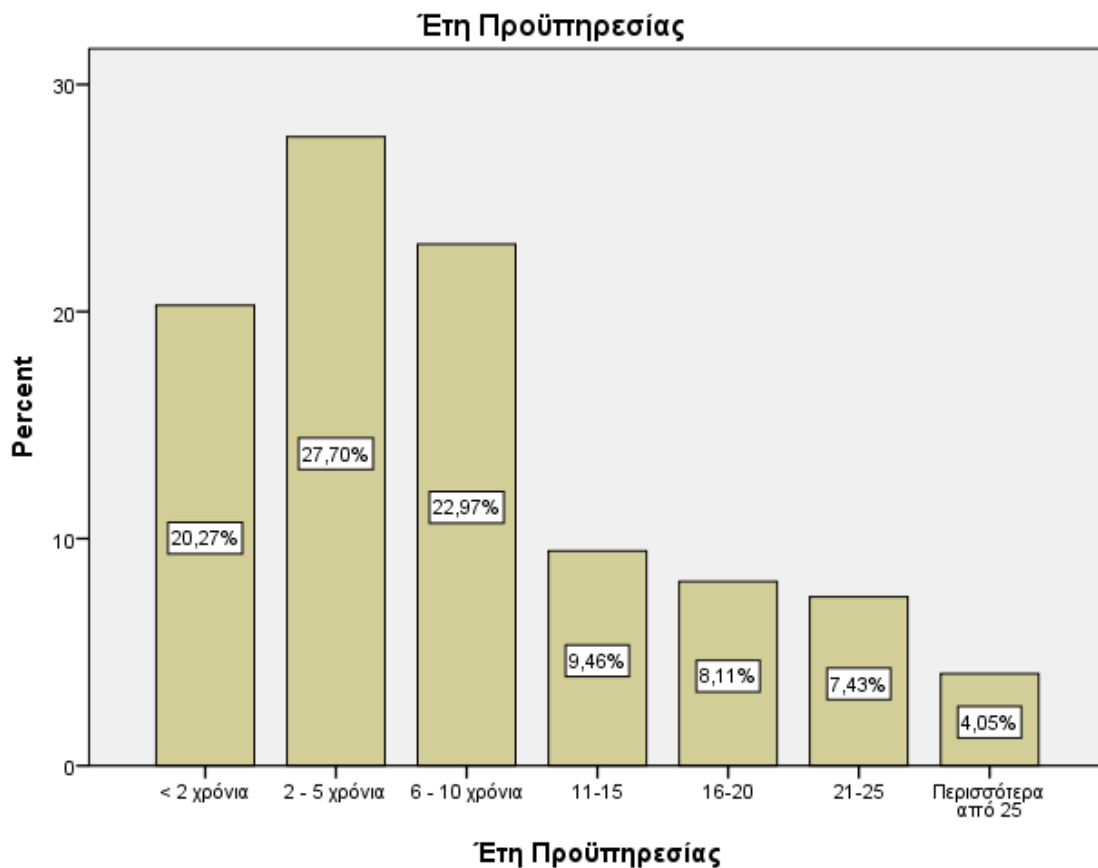
Στο δεύτερο διάγραμμα παρουσιάζονται τα αποτελέσματα σχετικά με την ηλικιακή κατανομή των εργαζομένων. Τα ευρήματα έδειξαν ότι ποσοστό 62,16% ήταν ηλικίας 18-30 ετών και ποσοστό 21,62% ηλικίας 31-45 ετών. Ακολουθούν με ποσοστό 12,84% όσοι είχαν ηλικία 46-65 ετών και με ποσοστό 3,38% εκείνοι με ηλικία άνω των 66 ετών.



Από τους συμμετέχοντες στην έρευνα, ποσοστό 47,30% είναι απόφοιτοι ΑΕΙ/ΤΕΙ και ποσοστό 34,46% απόφοιτοι Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης. Ακολουθούν με ποσοστό 6,76% όσοι είναι κάτοχοι Μεταπτυχιακού και με ποσοστό 6,08% κάτοχοι Διδακτορικού. Τέλος, με ποσοστό 5,41% βρίσκονται οι απόφοιτοι Α/θμιας Εκπαίδευσης.

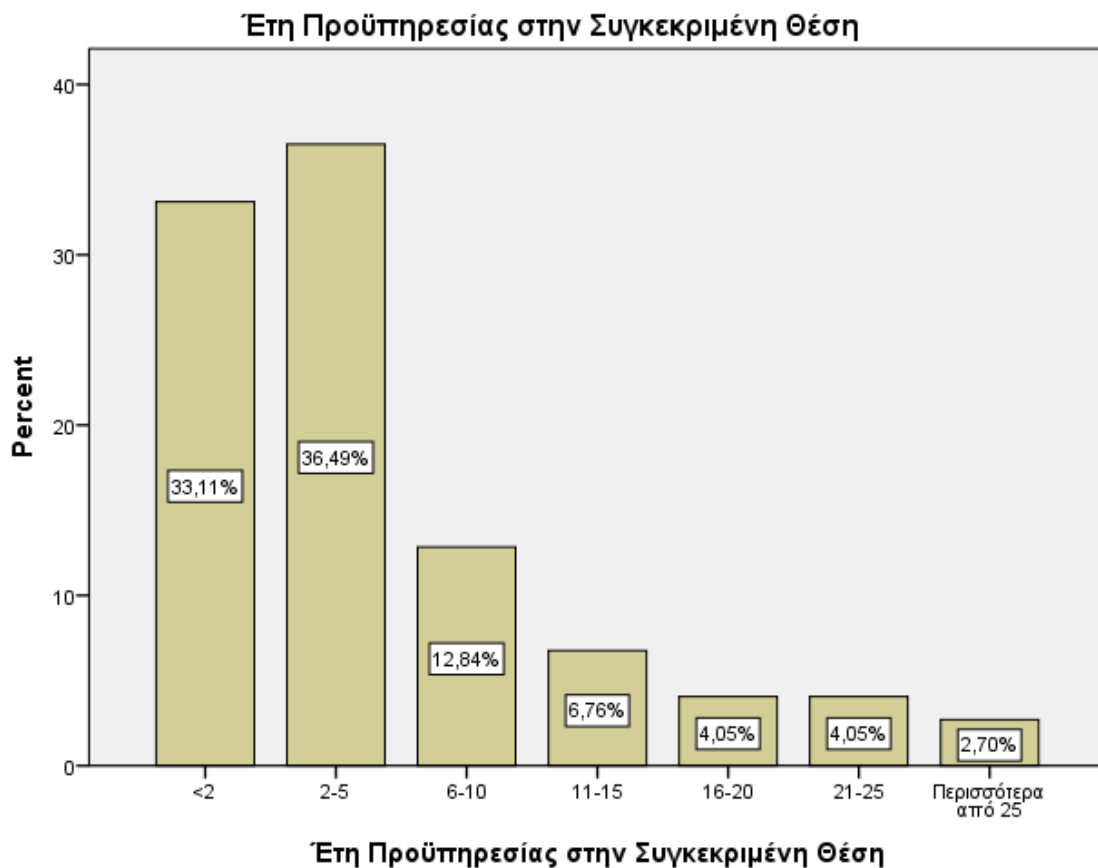


Σύμφωνα με τα αποτελέσματα, τα έτη προϋπηρεσίας των συμμετεχόντων στην έρευνα είναι με ποσοστό 27,70% περίπου 2-5 χρόνια και με ποσοστό 22,97%, 6-10 χρόνια. Ακολουθούν με ποσοστό 20,27% όσοι έχουν έτη προϋπηρεσίας λιγότερα από 2 χρόνια και με ποσοστό 9,46%, 11-15 χρόνια. Τέλος, με ποσοστό 8,11% βρίσκονται οι εργαζόμενοι με 16-20 έτη προϋπηρεσίας, με ποσοστό 7,43% με 21-25 έτη προϋπηρεσίας και με ποσοστό 4,05% με περισσότερα από 25 έτη προϋπηρεσίας.

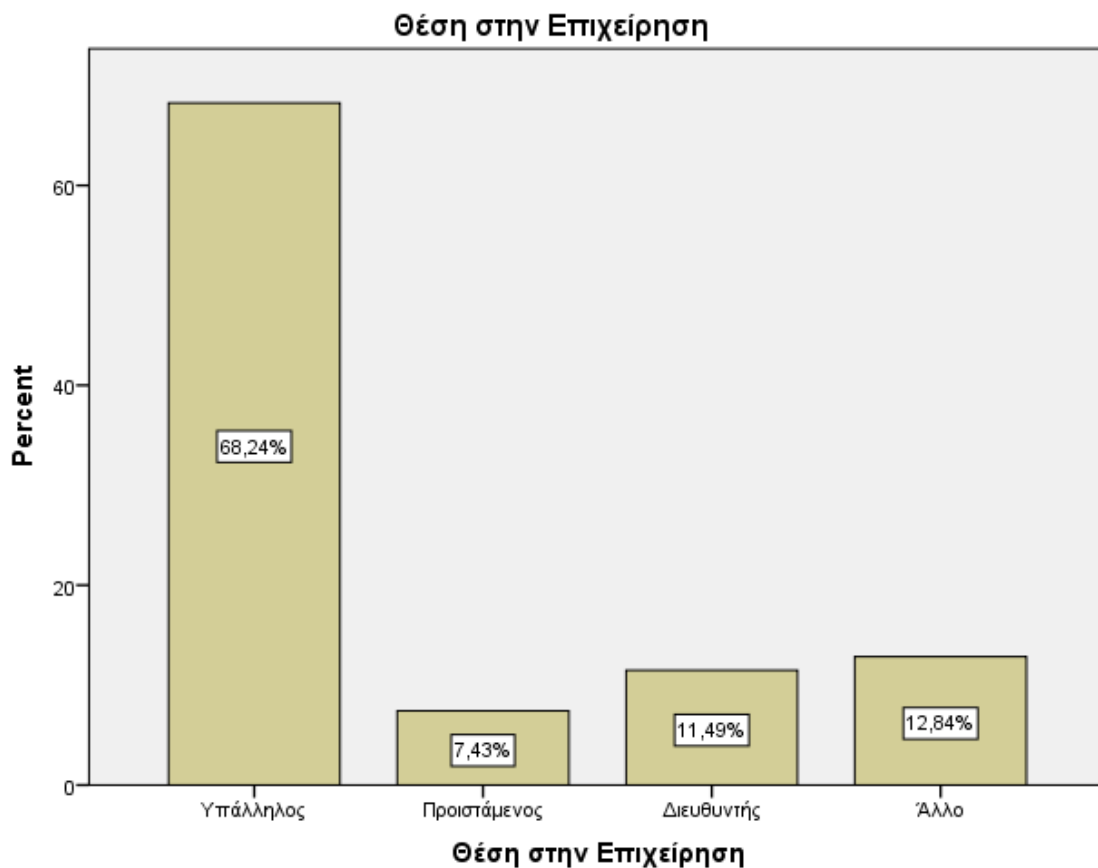


Τα έτη προϋπηρεσίας στη συγκεκριμένη θέση, σύμφωνα με τα αποτελέσματα είναι με ποσοστό 36,49% περίπου 2-5 και με ποσοστό 33,11% λιγότερα από 2. Ακολουθούν με ποσοστό 12,845 όσοι έχουν 6-10 έτη προϋπηρεσίας στη συγκεκριμένη θέση και με ποσοστό 4,05%, 16-20 έτη και 21-25 έτη αντίστοιχα. Τέλος, με ποσοστό 2,70% βρίσκονται οι εργαζόμενοι με περισσότερα από 25 έτη στη συγκεκριμένη θέση.

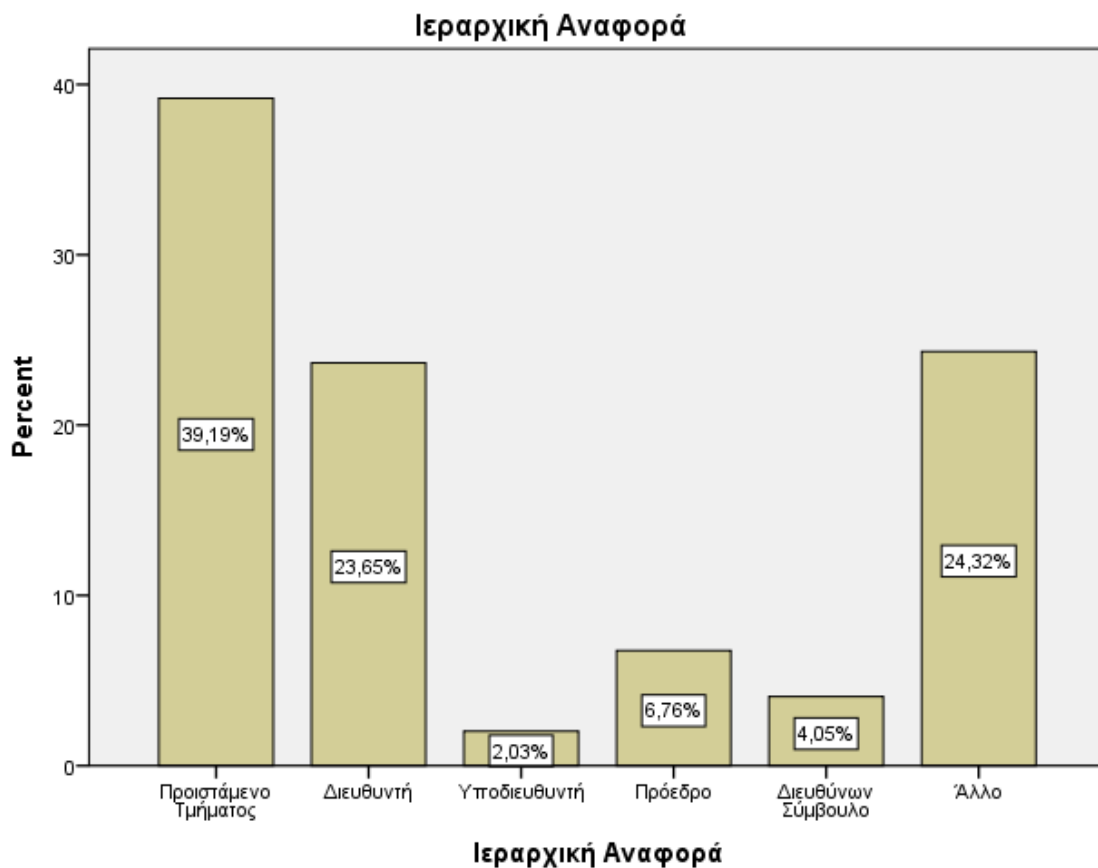




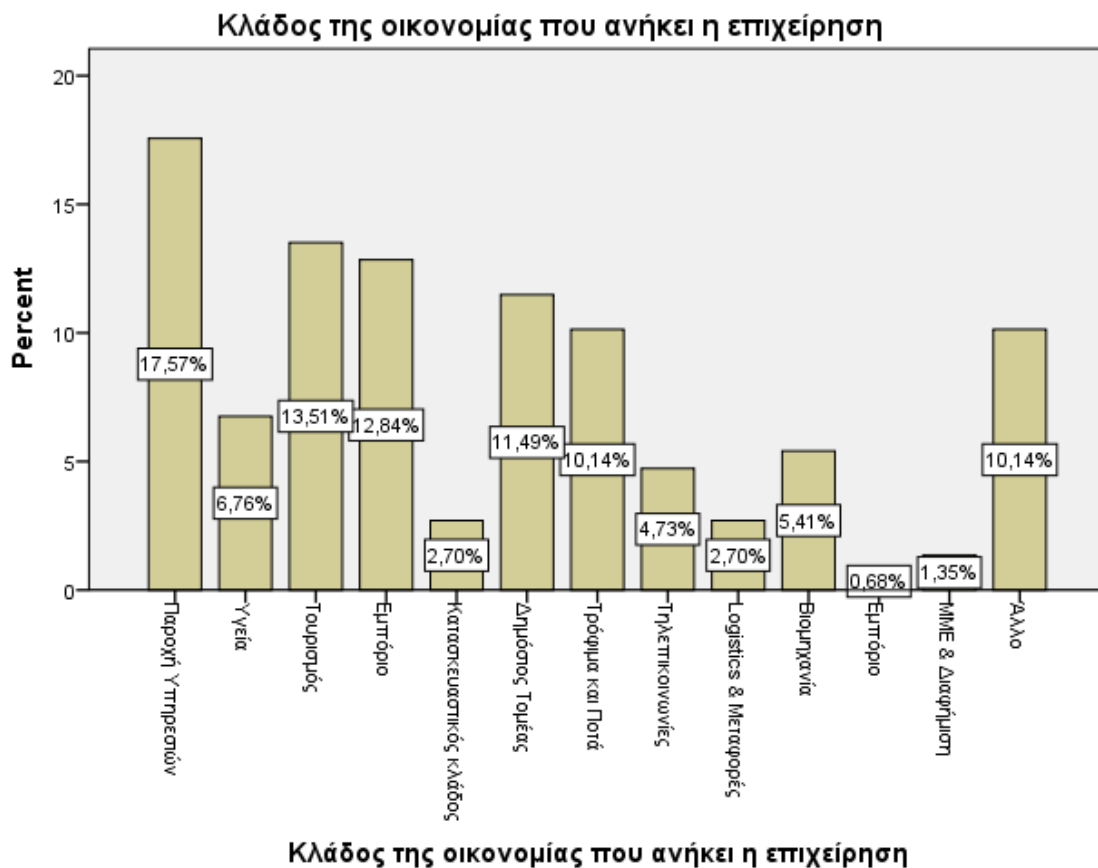
Από τους συμμετέχοντες εργαζόμενους, στην έρευνα, ποσοστό 68,24% είναι υπάλληλοι και ποσοστό 12,84% έχουν κάποια άλλη θέση. Ακολουθούν με ποσοστό 11,49% όσοι κατέχουν θέση Διευθυντή και με ποσοστό 7,43% εκείνοι που είναι Προϊστάμενοι.



Στην ερώτηση σε ποιόν αναφέρονται ιεραρχικά, οι εργαζόμενοι της παρούσας εργασίας απάντησαν με ποσοστό 39,19% στον Προϊστάμενο Τμήματος και με ποσοστό 24,32% σε κάποιον άλλο. Ακολουθούν με ποσοστό 23,65% όσοι αναφέρονται στον Διευθυντή και με ποσοστό 6,76% στον Πρόεδρο. Τέλος, με ποσοστό 4,05% βρίσκονται οι εργαζόμενοι που αναφέρονται ιεραρχικά στον Διευθύνων Σύμβουλο και με ποσοστό 2,03% στον Υποδιευθυντή.



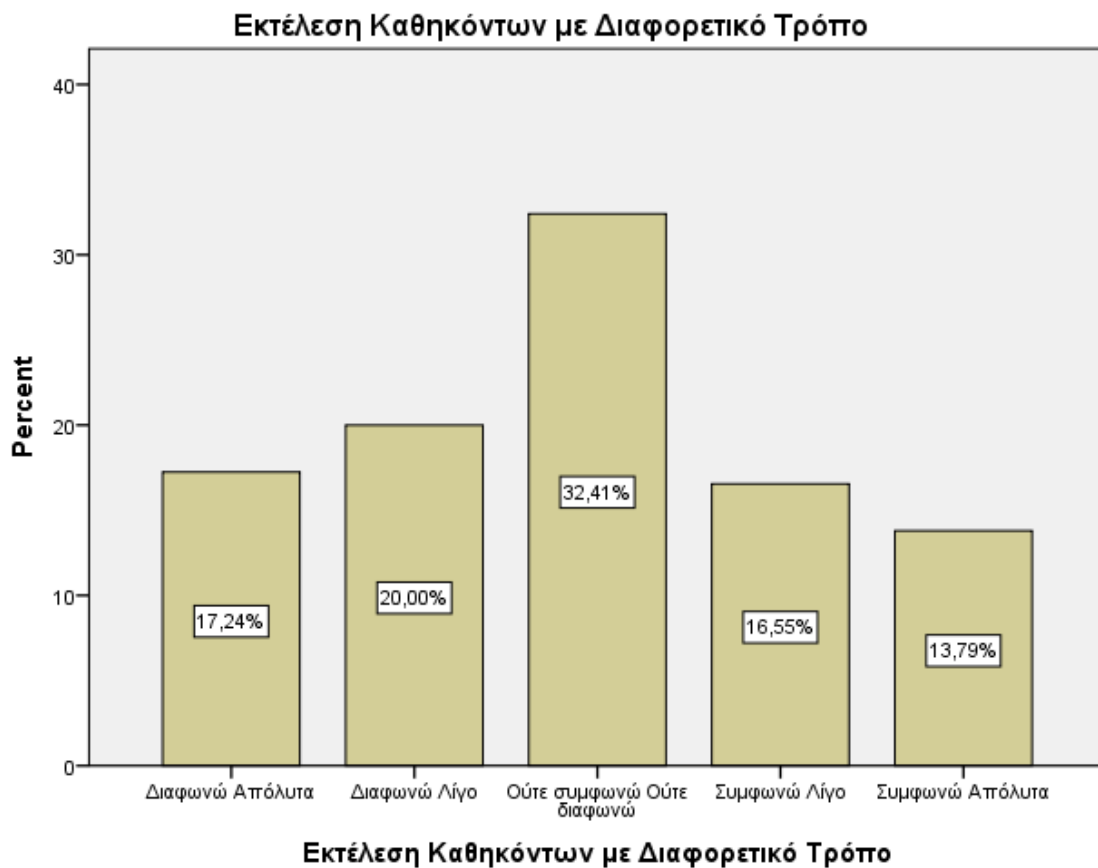
Ο κλάδος οικονομίας στον οποίο εργάζονται οι συμμετέχοντες στη παρούσα εργασία είναι με ποσοστό 17,57% σε επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών και με ποσοστό 13,51% στον τουρισμό. Ακολουθούν με ποσοστό 12,84% όσοι ασχολούνται με το εμπόριο, με 11,49% με το Δημόσιο Τομέα και με ποσοστό 10,14% με τρόφιμα και ποτά και με κάτι άλλο αντίστοιχα. Τέλος, με ποσοστό 2,70% βρίσκονται οι εργαζόμενοι σε κατασκευαστικές και μεταφορές αντίστοιχα, με ποσοστό 1,35% οι εργαζόμενοι στα ΜΜΕ και με ποσοστό 0,68% στο εμπόριο.



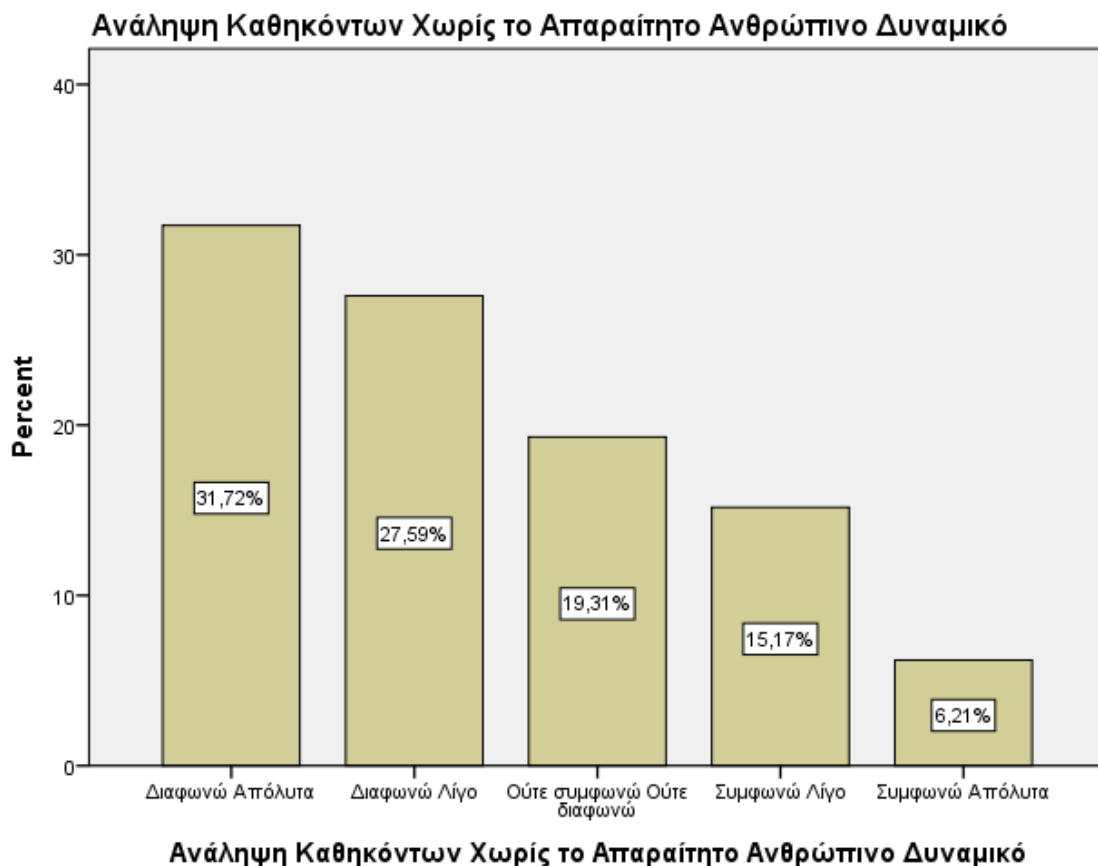
Ο αριθμός υπαλλήλων που απασχολεί η επιχείρηση που εργάζονται οι συμμετέχοντες στην έρευνα είναι με ποσοστό 47,62% μικρότερος από 10 και με ποσοστό 23,81% περίπου 11-50 άτομα. Ακολουθούν με ποσοστό 9,52% οι επιχειρήσεις που απασχολούν 100-250 άτομα και με ποσοστό 8,16% περισσότερα από 300. Τέλος, με ποσοστό 5,44% βρίσκονται όσοι εργάζονται σε επιχειρήσεις με 50-100 άτομα και με 250-300 άτομα αντίστοιχα.



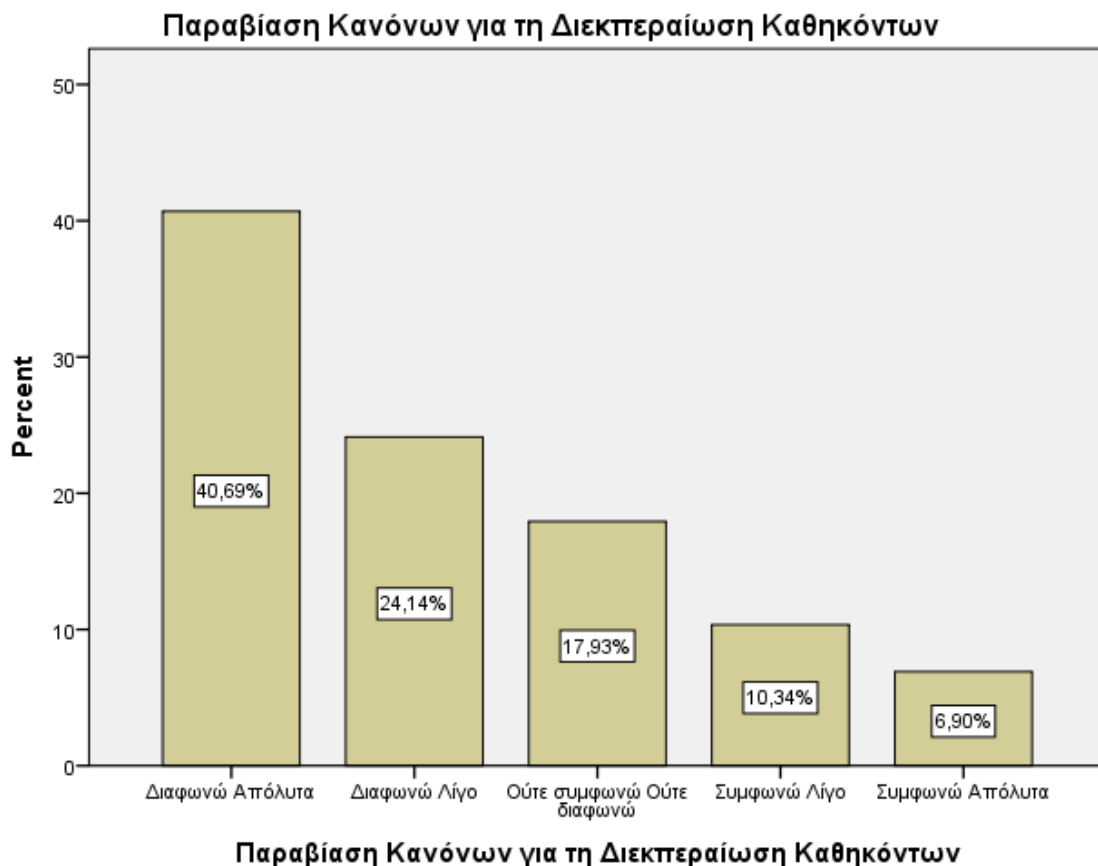
Στην ερώτηση εάν οι εργαζόμενοι στη παρούσα έρευνα, πρέπει να κάνουν πράγματα που χρειάζεται να γίνουν, με διαφορετικό τρόπο, ποσοστό 32,41% απάντησε πως ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί και ποσοστό 20% πως διαφωνεί λίγο. Ακολουθούν με ποσοστό 16,55% όσοι συμφωνούν λίγο και με 17,24% όσοι διαφωνούν απόλυτα. Τέλος, με ποσοστό 13,79% βρίσκονται οι εργαζόμενοι που συμφωνούν απόλυτα πως πρέπει να κάνουν πράγματα που χρειάζεται να γίνουν, με διαφορετικό τρόπο.



Στην ερώτηση εάν οι εργαζόμενοι στη παρούσα έρευνα Αναλαμβάνω καθήκοντα χωρίς να διαθέτουν τους απαραίτητους ανθρώπινους πόρους για την ολοκλήρωσή τους, ποσοστό 31,72% απάντησε πως διαφωνεί απόλυτα και ποσοστό 27,59% πως διαφωνεί λίγο. Ακολουθούν με ποσοστό 19,31% εκείνοι που ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν και με ποσοστό 15,17% όσοι συμφωνούν λίγο. Τέλος, με ποσοστό 6,21% βρίσκονται οι εργαζόμενοι που συμφωνούν απόλυτα πως αναλαμβάνουν καθήκοντα χωρίς να διαθέτουν τους απαραίτητους ανθρώπινους πόρους για την ολοκλήρωσή τους.

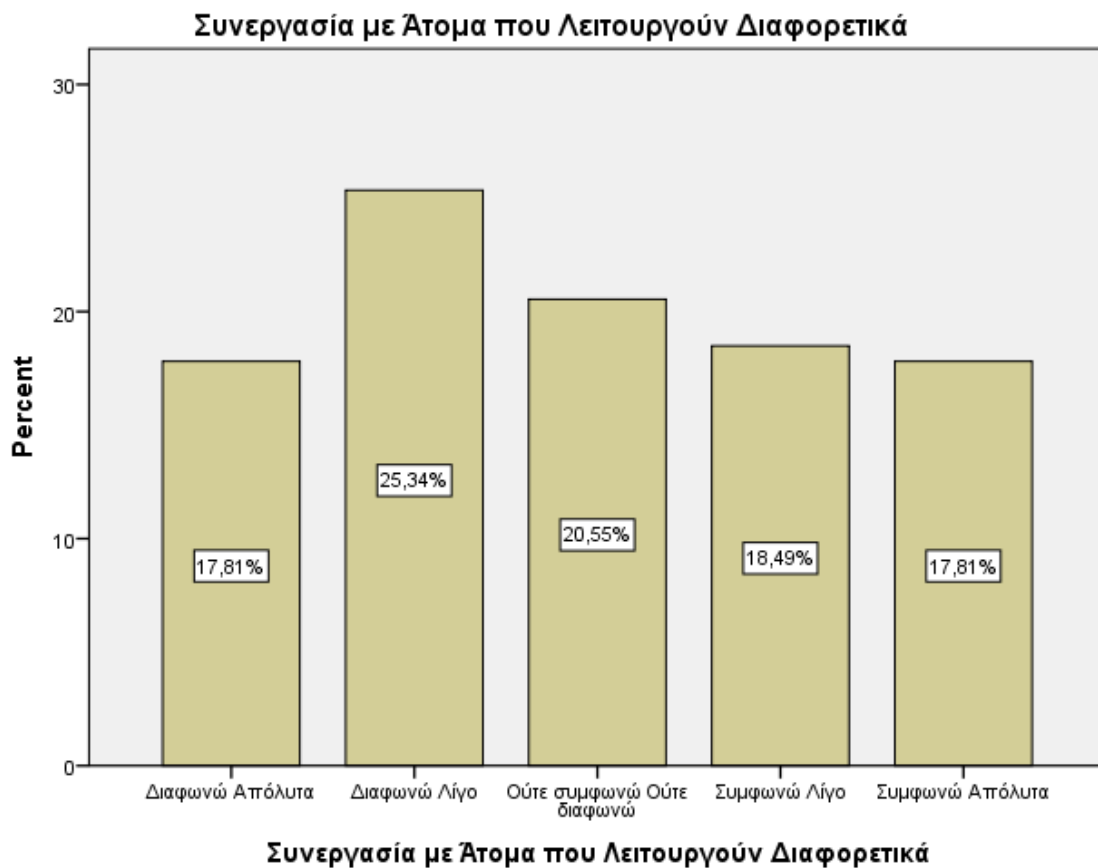


Στην ερώτηση εάν οι συμμετέχοντες στην παρούσα έρευνα, πρέπει να αγνοούν ή ακόμη και να παραβιάζουν κάποιον κανόνα ή πολιτική, προκειμένου να διεκπεραιώσουν ένα καθήκον, ποσοστό 40,69% απάντησε πως διαφωνεί απόλυτα και ποσοστό 24,14% πως διαφωνεί λίγο. Ακολουθούν με ποσοστό 17,93% όσοι ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν και με ποσοστό 10,34% εκείνοι που διαφωνούν λίγο. Τέλος, με ποσοστό 10,34% βρίσκονται οι εργαζόμενοι που συμφωνούν λίγο και με ποσοστό 6,905 συμφωνούν απόλυτα πως πρέπει να αγνοούν ή ακόμη και να παραβιάζουν κάποιον κανόνα ή πολιτική, προκειμένου να διεκπεραιώσουν ένα καθήκον.

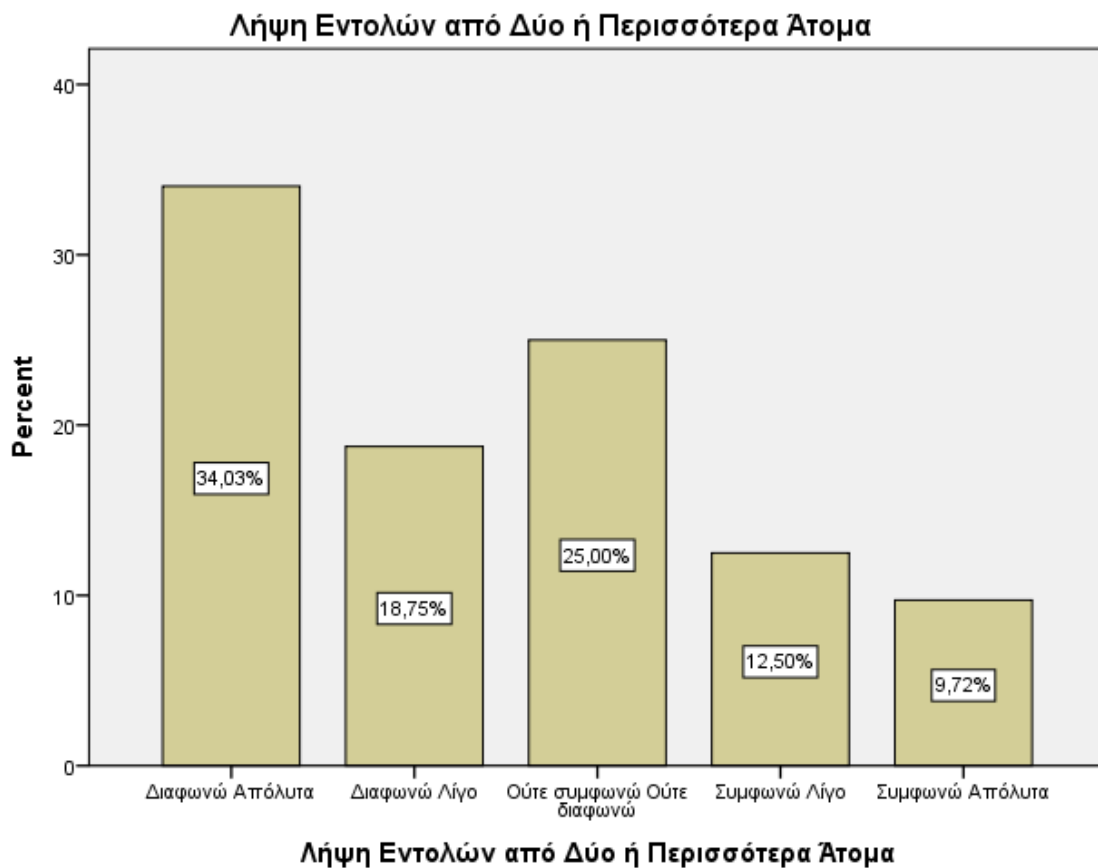


Στην ερώτηση εάν οι συμμετέχοντες στην παρούσα έρευνα, πρέπει να συνεργάζονται με 2 ή περισσότερες ομάδες ανθρώπων που λειτουργούν με αρκετά διαφορετικό τρόπο, ποσοστό 23,34% απάντησε πως διαφωνεί λίγο και ποσοστό 20,55% πως ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί. Ακολουθούν με ποσοστό 18,49% όσοι συμφωνούν λίγο και με ποσοστό 17,81% εκείνοι που συμφωνούν απόλυτα και διαφωνούν απόλυτα πως πρέπει να συνεργάζονται με 2 ή περισσότερες ομάδες ανθρώπων που λειτουργούν με αρκετά διαφορετικό τρόπο.

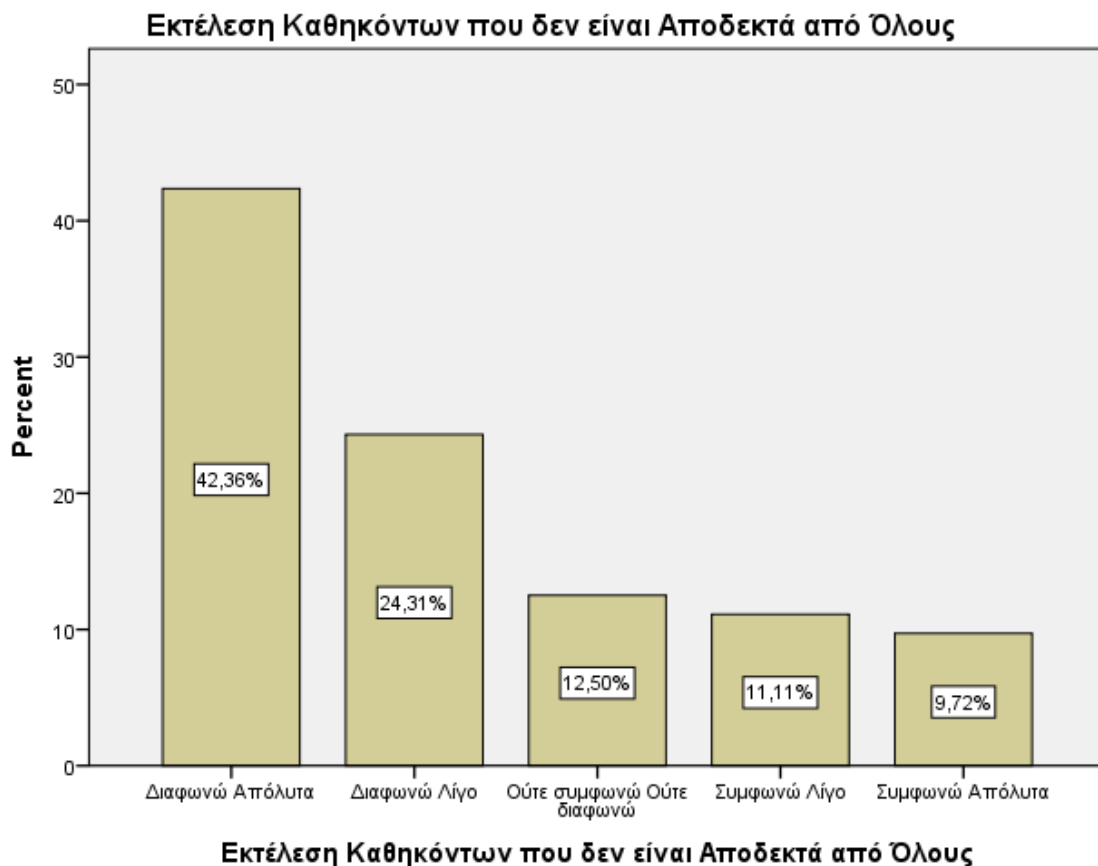




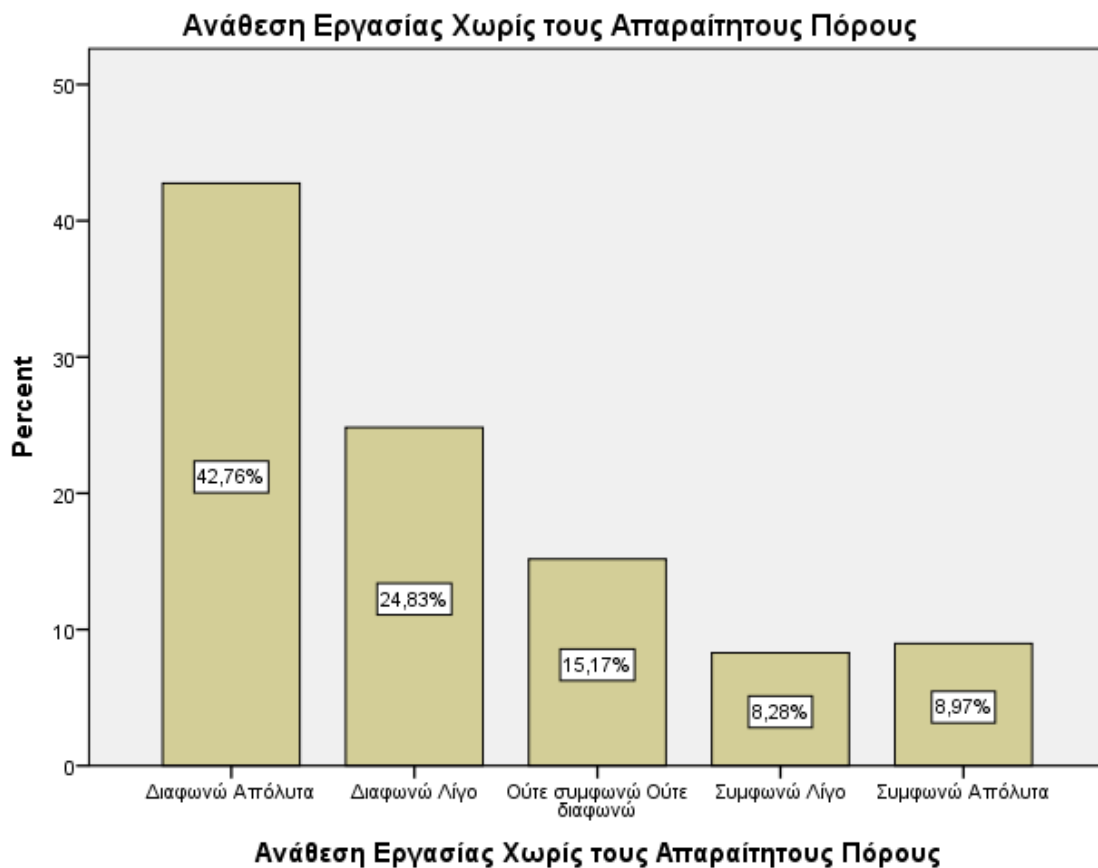
Στην ερώτηση εάν οι συμμετέχοντες στην παρούσα έρευνα, λαμβάνουν μη συμβατά αιτήματα- εντολές από δύο ή περισσότερα άτομα ταυτόχρονα, ποσοστό 34,035 απάντησε πως διαφωνεί απόλυτα και ποσοστό 25% πως ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί. Ακολουθούν με ποσοστό 18,75% όσοι διαφωνούν λίγο και με ποσοστό 12,505 συμφωνούν λίγο. Τέλος, με ποσοστό 9,72% βρίσκονται οι εργαζόμενοι που συμφωνούν απόλυτα πως λαμβάνουν μη συμβατά αιτήματα- εντολές από δύο ή περισσότερα άτομα ταυτόχρονα.



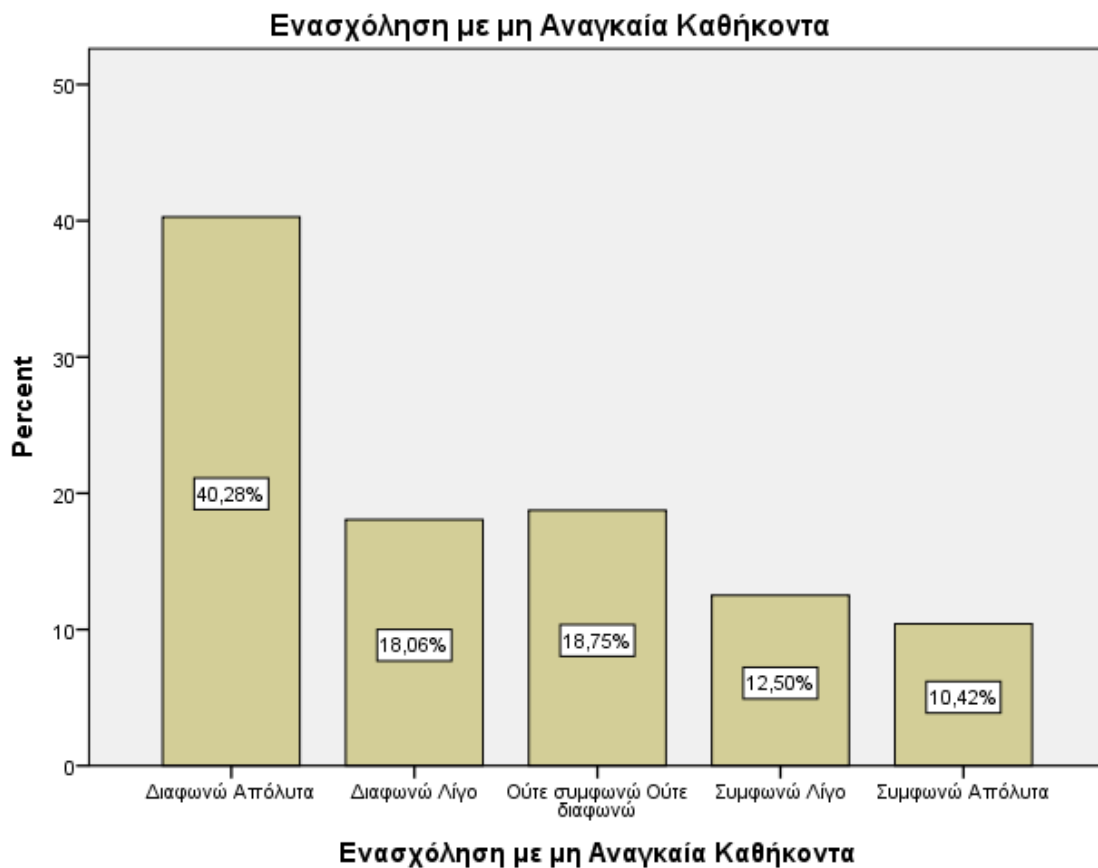
Στην ερώτηση εάν οι συμμετέχοντες στην παρούσα έρευνα κάνουν πράγματα που είναι αποδεκτά από το ένα πρόσωπο και μη αποδεκτά για τους υπόλοιπους, ποσοστό 14,36% απάντησε πως διαφωνεί απόλυτα και ποσοστό 24,31% πως διαφωνεί λίγο. Ακολουθούν με ποσοστό 12,50% οι εργαζόμενοι που ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν και με ποσοστό 11.11% όσοι συμφωνούν λίγο. Τέλος, με ποσοστό 9,72% βρίσκονται οι εργαζόμενοι που συμφωνούν απόλυτα πως έρευνα κάνουν πράγματα που είναι αποδεκτά από το ένα πρόσωπο και μη αποδεκτά για τους υπόλοιπους.



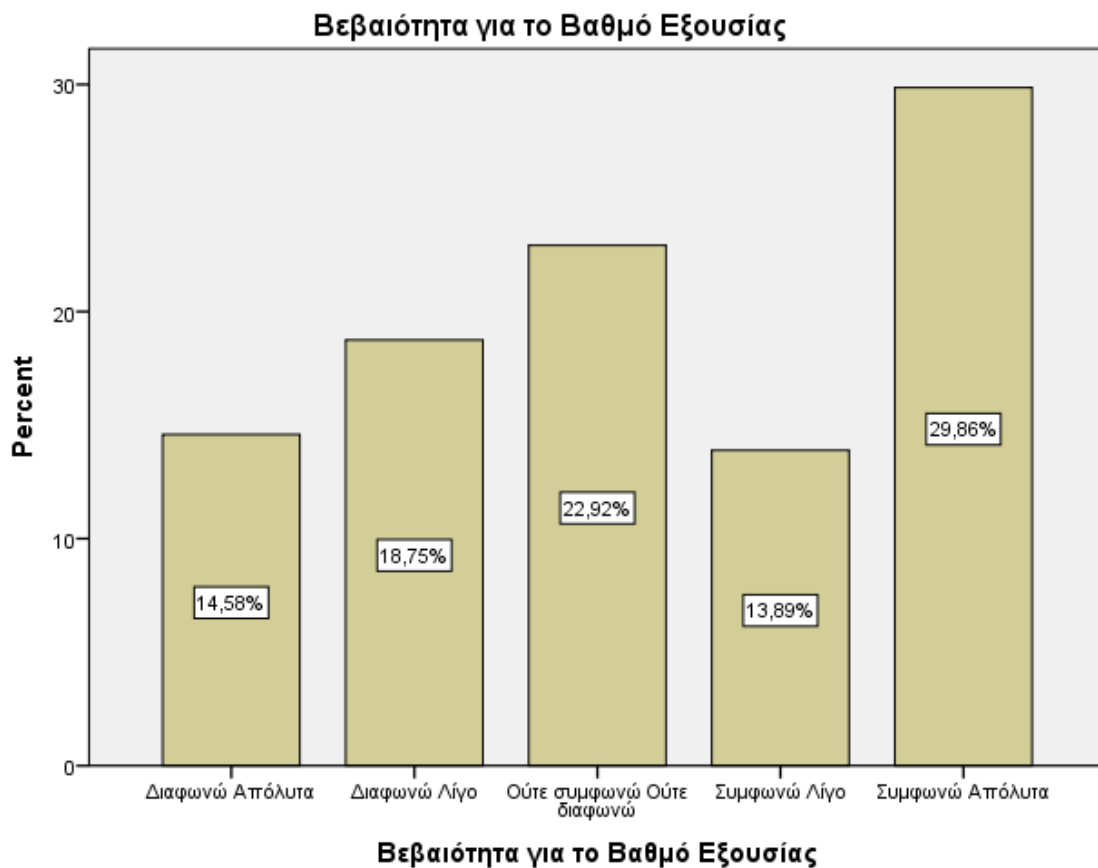
Στην ερώτηση εάν στους συμμετέχοντες στην παρούσα έρευνα ανατίθεται μια εργασία χωρίς να έχουν τους απαραίτητους πόρους για να τη διεκπεραιώσουν, ποσοστό 42,76% απάντησε πως διαφωνεί απόλυτα και ποσοστό 24,83% πως διαφωνεί λίγο. Ακολουθούν με ποσοστό 15,17% όσοι απάντησαν πως ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν και με ποσοστό 8,28% πως συμφωνούν λίγο. Τέλος, με ποσοστό 8,97% βρίσκονται όσοι συμφωνούν απόλυτα πως τους έρευνα ανατίθεται μια εργασία χωρίς να έχουν τους απαραίτητους πόρους για να τη διεκπεραιώσουν.



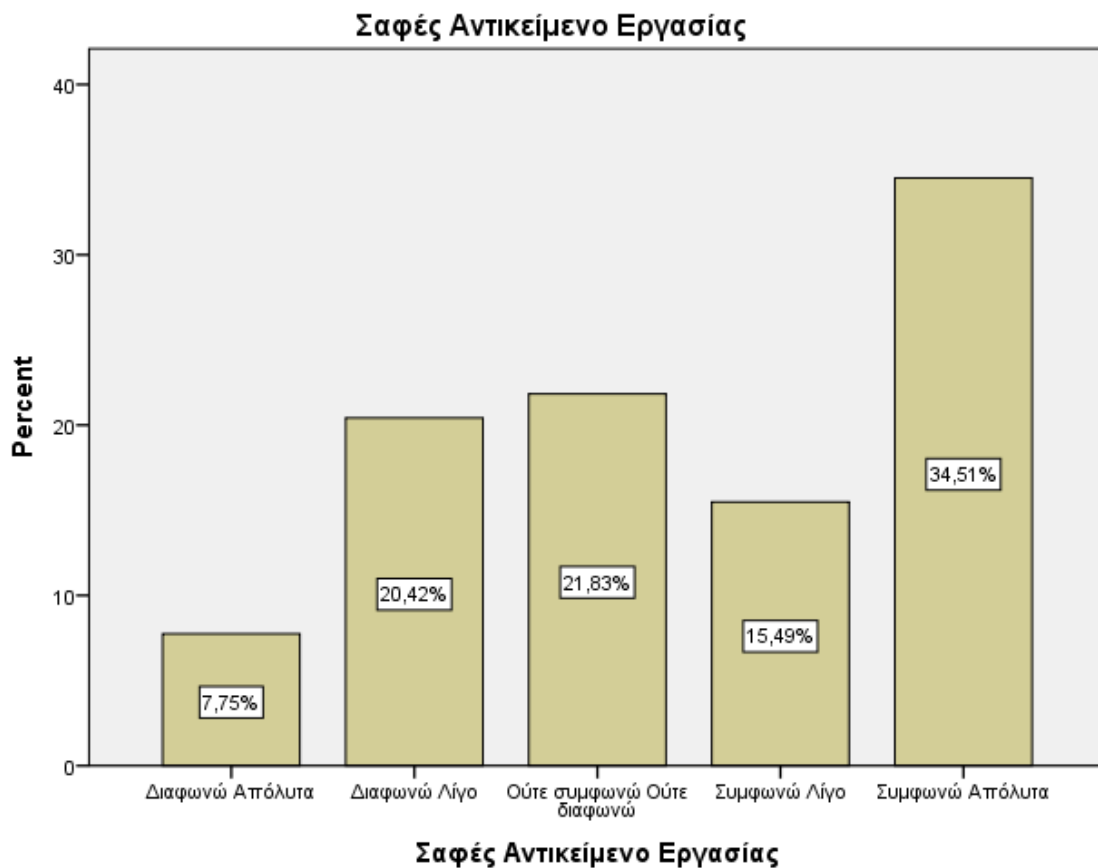
Στην ερώτηση εάν οι συμμετέχοντες στην παρούσα έρευνα πιστεύουν ότι ασχολούνται με μη αναγκαία καθήκοντα, ποσοστό 40,28%; Απάντησε πως διαφωνεί απόλυτα και ποσοστό 18,75% πως ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί. Ακολουθούν με ποσοστό 18,06% όσοι απάντησαν πως διαφωνούν λίγο και με ποσοστό 12,50% εκείνοι που συμφωνούν λίγο. Τέλος, με ποσοστό 10,42% βρίσκονται οι συμμετέχοντες που πιστεύουν ότι ασχολούνται με μη αναγκαία καθήκοντα.



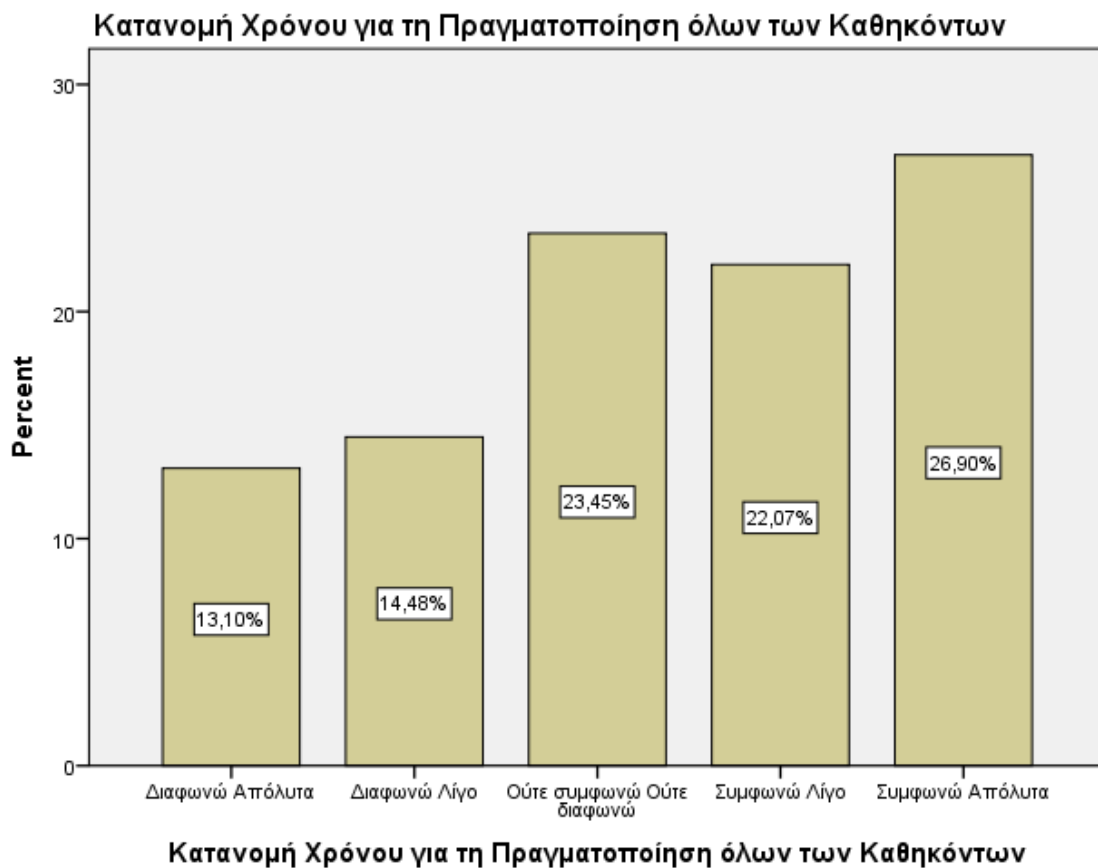
Στην ερώτηση εάν οι συμμετέχοντες στην παρούσα έρευνα είναι βέβαιοι για το βαθμό εξουσίας που διαθέτουν, ποσοστό 29,86% απάντησε πως συμφωνεί απόλυτα και ποσοστό 22,92% πως ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί. Ακολουθούν με ποσοστό 18,75% οι εργαζόμενοι που διαφωνούν λίγο και με ποσοστό 14,58% διαφωνούν απόλυτα. Τέλος, με ποσοστό 13,89% βρίσκονται οι συμμετέχοντες που συμφωνούν λίγο πως είναι βέβαιοι για το βαθμό εξουσίας που διαθέτουν.



Στην ερώτηση εάν οι συμμετέχοντες στην παρούσα έρευνα γνωρίζουν με σαφήνεια ποια είναι τα αντικείμενα της εργασίας τους, ποσοστό 34,51% απάντησε πως συμφωνεί απόλυτα και ποσοστό 21,84% πως ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί. Ακολουθούν με ποσοστό 20,42% όσοι διαφωνούν λίγο και με ποσοστό 15,49% συμφωνούν λίγο. Τέλος, με ποσοστό 7,75% βρίσκονται οι συμμετέχοντες που γνωρίζουν με σαφήνεια ποια είναι τα αντικείμενα της εργασίας τους.

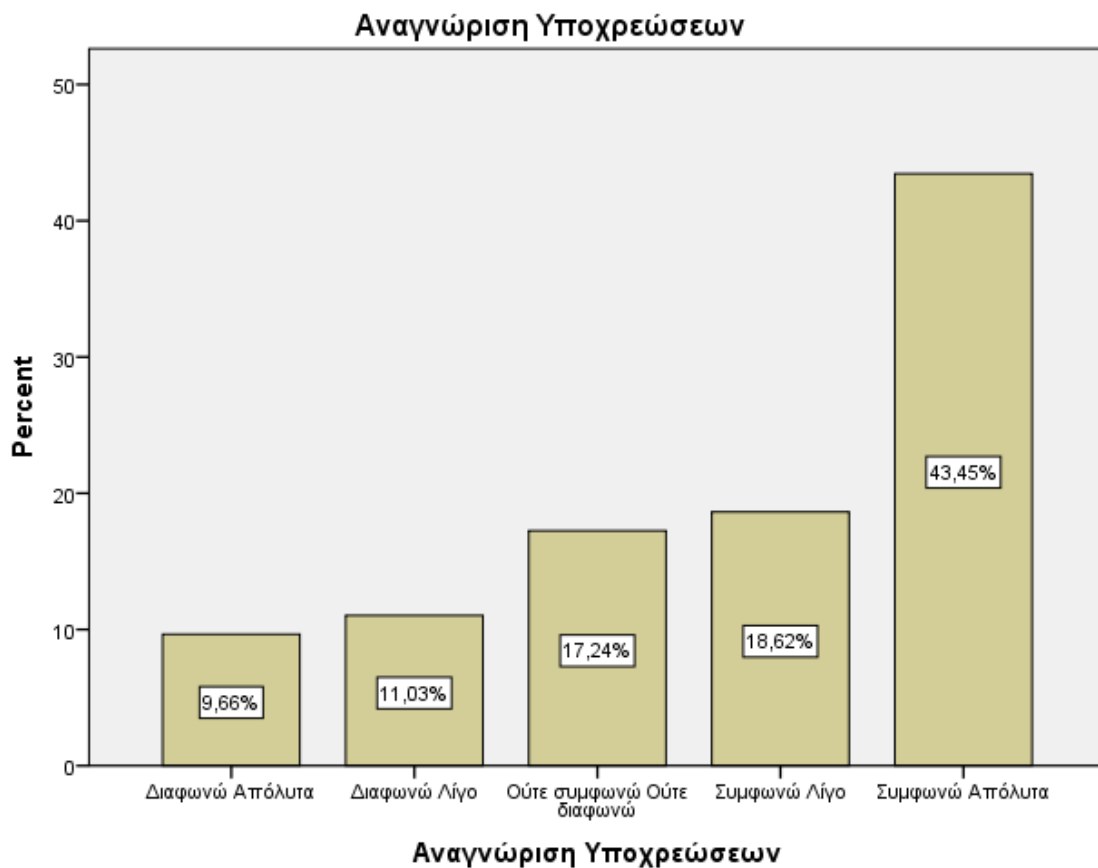


Στην ερώτηση εάν οι συμμετέχοντες στην παρούσα εργασία γνωρίζουν να κατανέμουν το χρόνο τους επαρκώς, προκειμένου να πραγματοποιήσουν διαφορετικά καθήκοντα, ποσοστό 26,90% απάντησε πως συμφωνεί απόλυτα και ποσοστό 23,45% πως ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί. Ακολουθούν με ποσοστό 22,07% όσοι συμφωνούν λίγο και με ποσοστό 14,48% διαφωνούν λίγο. Τέλος, με ποσοστό 13,10% βρίσκονται οι εργαζόμενοι που διαφωνούν απόλυτα πως γνωρίζουν να κατανέμουν το χρόνο τους επαρκώς, προκειμένου να πραγματοποιήσουν διαφορετικά καθήκοντα.

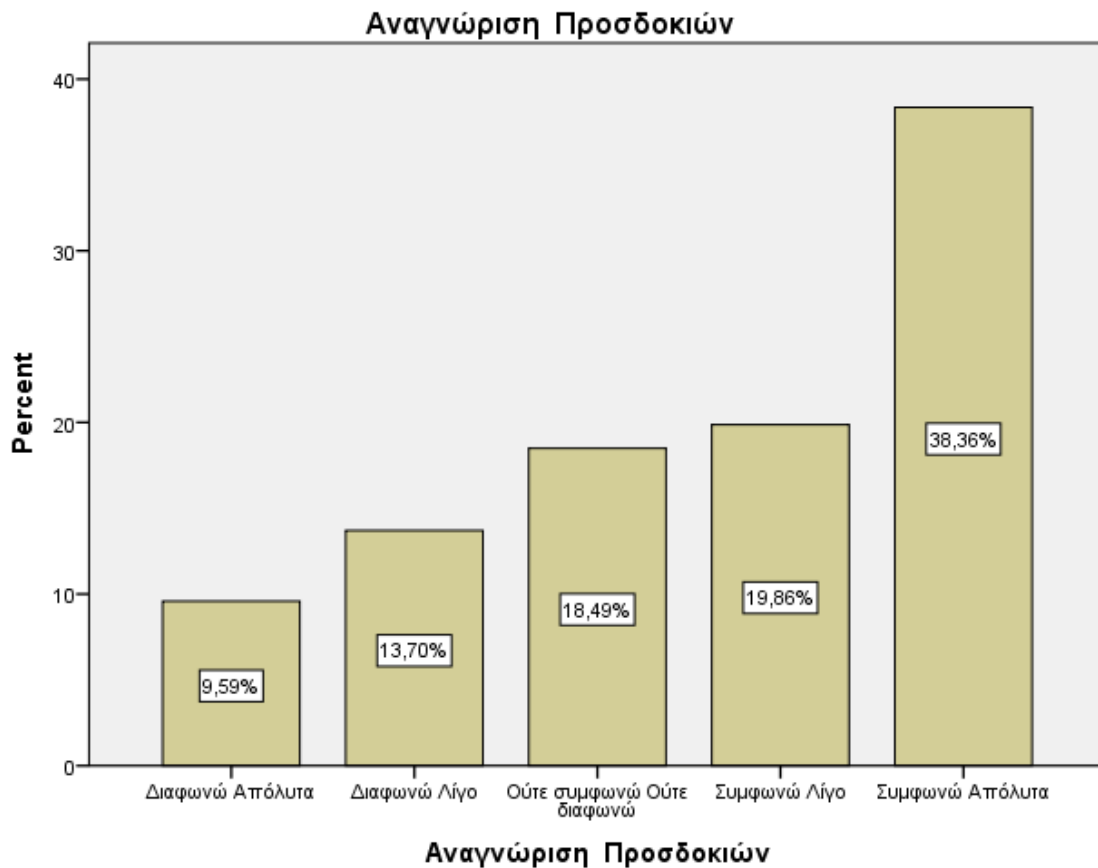


Στην ερώτηση εάν οι συμμετέχοντες στην παρούσα εργασία γνωρίζουν ποιες είναι οι υποχρεώσεις που έχουν, ποσοστό 43,45% απάντησε πως συμφωνεί απόλυτα και ποσοστό 18,62% πως συμφωνεί λίγο. Ακολουθούν με ποσοστό 17,24% όσοι ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν και με ποσοστό 11,03% εκείνοι που διαφωνούν λίγο. Τέλος, με ποσοστό 9,66% βρίσκονται οι συμμετέχοντες που διαφωνούν απόλυτα για το ότι γνωρίζουν ποιες είναι οι υποχρεώσεις που έχουν.

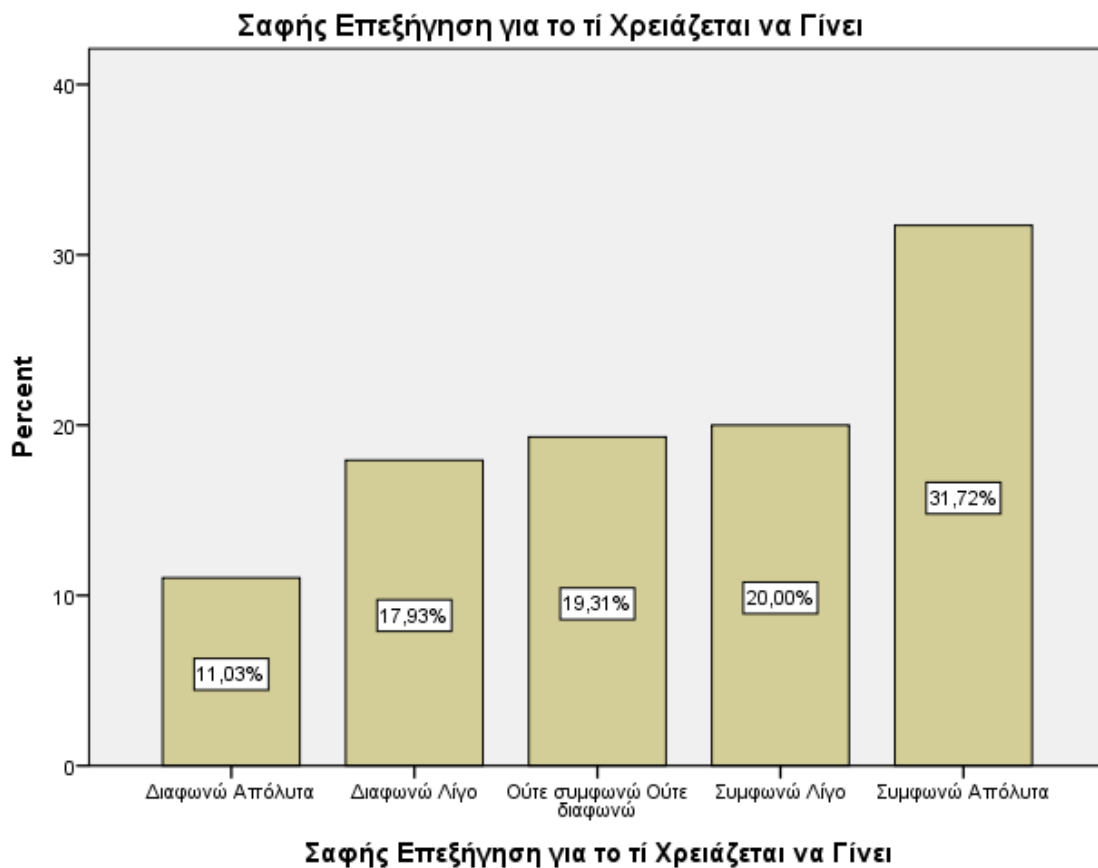




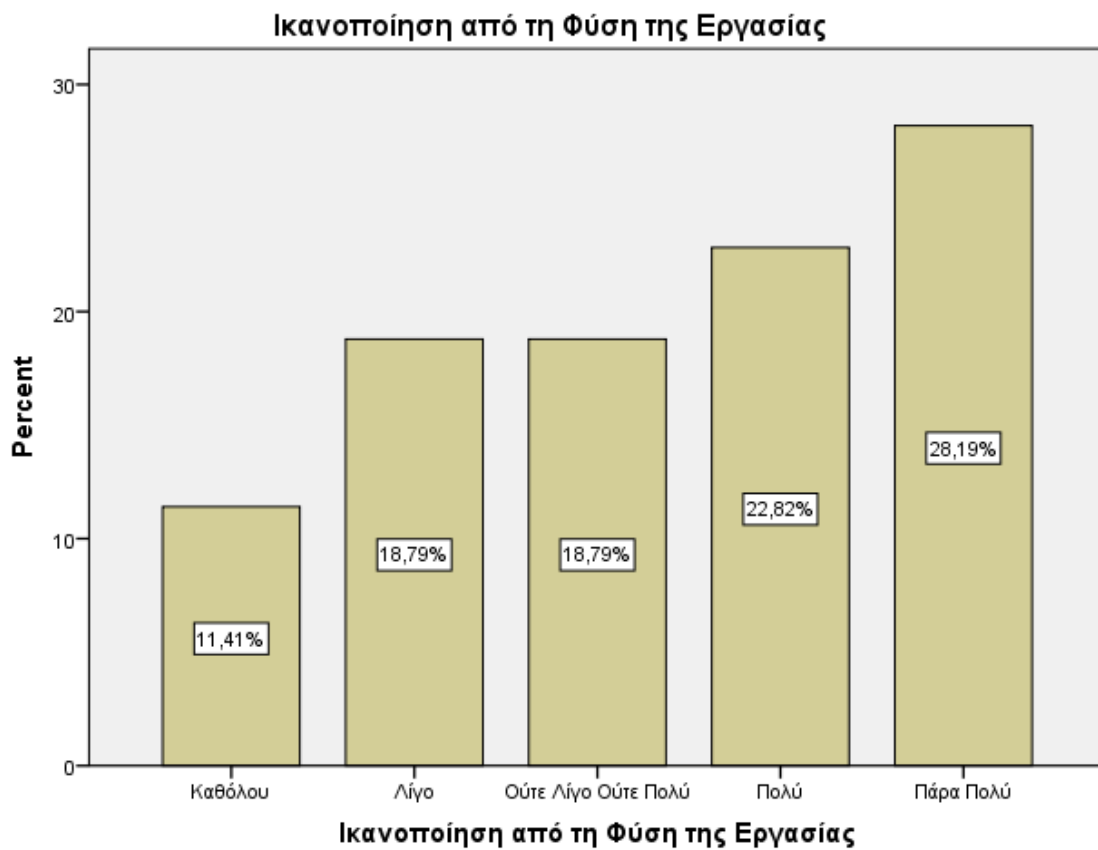
Στην ερώτηση εάν οι συμμετέχοντες στην παρούσα εργασία γνωρίζουν ακριβώς τι προσδοκούν από τον εαυτό τους, ποσοστό 38,36% απάντησε πως συμφωνεί απόλυτα και ποσοστό 19,865 πως συμφωνεί λίγο. Ακολουθούν με ποσοστό 18,49% όσοι ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν και με ποσοστό 13,70% διαφωνούν λίγο. Τέλος, με ποσοστό 9,59% βρίσκονται οι συμμετέχοντες που διαφωνούν απόλυτα πως γνωρίζουν ακριβώς τι προσδοκούν από τον εαυτό τους.



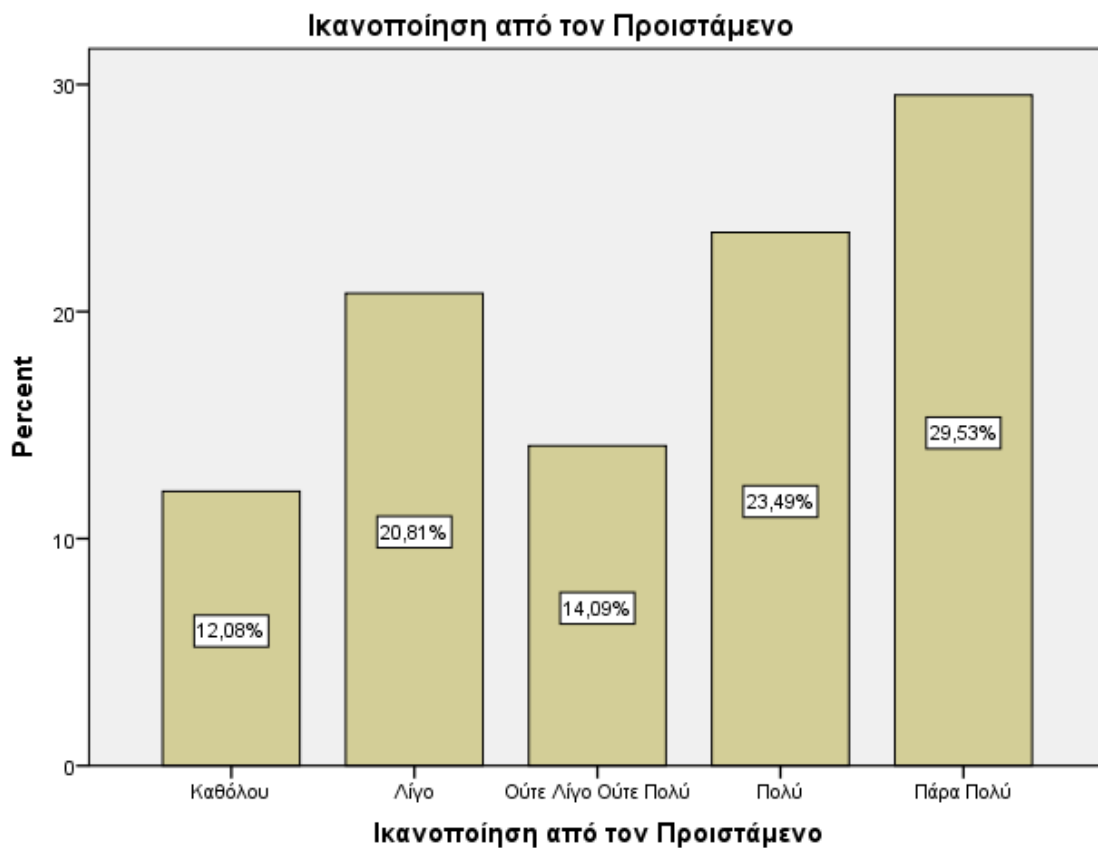
Στην ερώτηση εάν οι συμμετέχοντες στην παρούσα εργασία πιστεύουν ότι χρειάζονται επεξήγηση για το τι χρειάζεται να γίνει, ποσοστό 31,72% απάντησε πως συμφωνεί απόλυτα και ποσοστό 20% πως συμφωνεί λίγο. Ακολουθούν με ποσοστό 19,31% όσοι απάντησαν πως ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν και με ποσοστό 17,94% ότι διαφωνούν λίγο. Τέλος, με ποσοστό 11,03% βρίσκονται οι εργαζόμενοι που διαφωνούν απόλυτα πως χρειάζονται επεξήγηση για το τι χρειάζεται να γίνει.



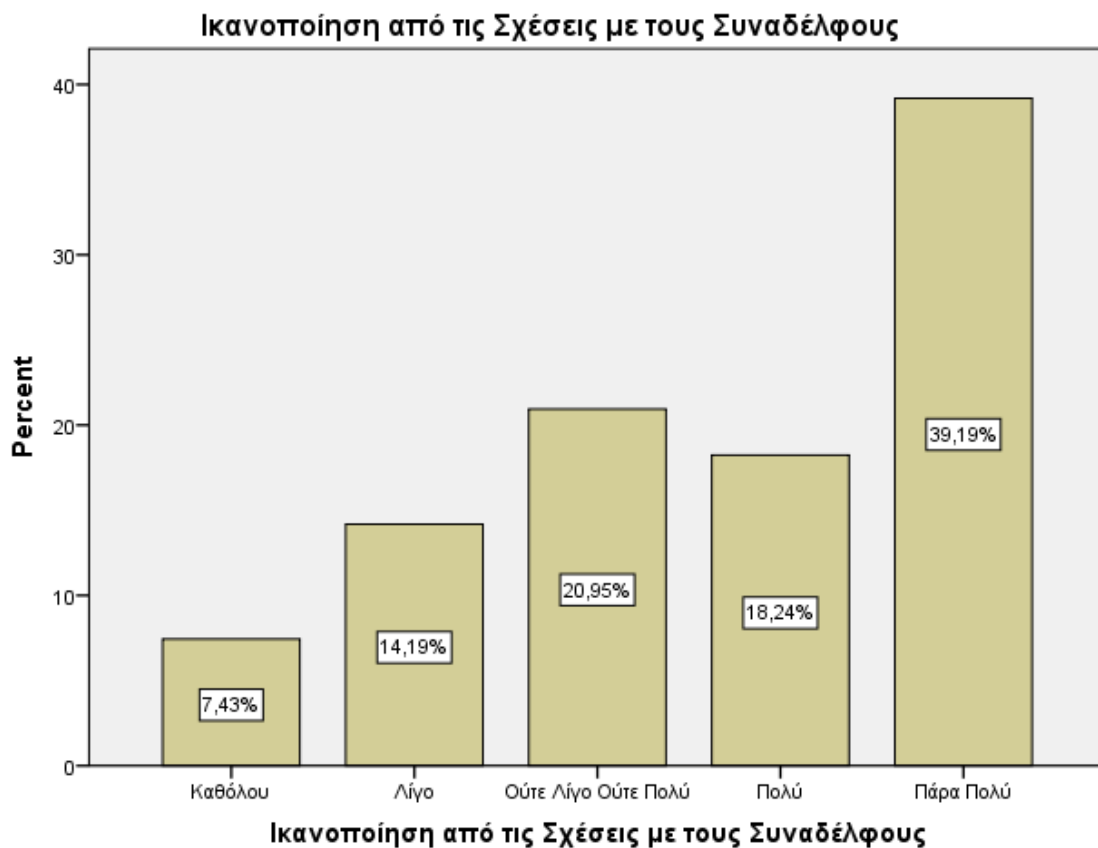
Στην ερώτηση εάν οι συμμετέχοντες στην παρούσα εργασία είναι ικανοποιημένοι με τη φύση της δουλειάς τους, ποσοστό 28,19% απάντησε πάρα πολύ και ποσοστό 22,82% πολύ. Ακολουθούν με ποσοστό 18,79% όσοι απάντησαν ούτε λίγο ούτε πολύ και λίγο αντίστοιχα και με ποσοστό 11,41% όσοι δεν είναι καθόλου ικανοποιημένοι με τη φύση της δουλειάς τους.



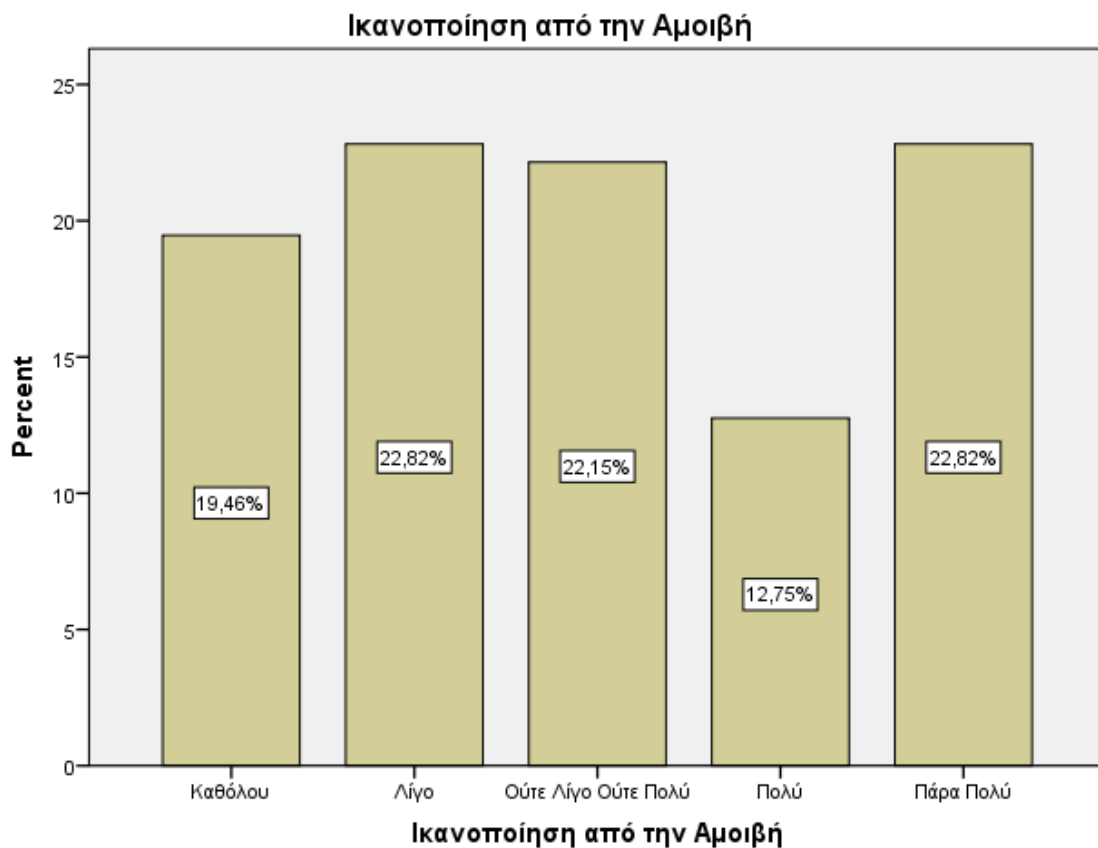
Στην ερώτηση εάν οι συμμετέχοντες στην παρούσα εργασία είναι ικανοποιημένοι με το προϊστάμενο τους, ποσοστό 29,53% απάντησε πάρα πολύ και ποσοστό 23,49% πολύ. Ακολουθούν με ποσοστό 20,81% όσοι απάντησαν λίγο και με ποσοστό 14,09% ούτε λίγο ούτε πολύ. Τέλος, με ποσοστό 12,08% βρίσκονται οι εργαζόμενοι που δεν είναι καθόλου είναι ικανοποιημένοι με το προϊστάμενο τους.



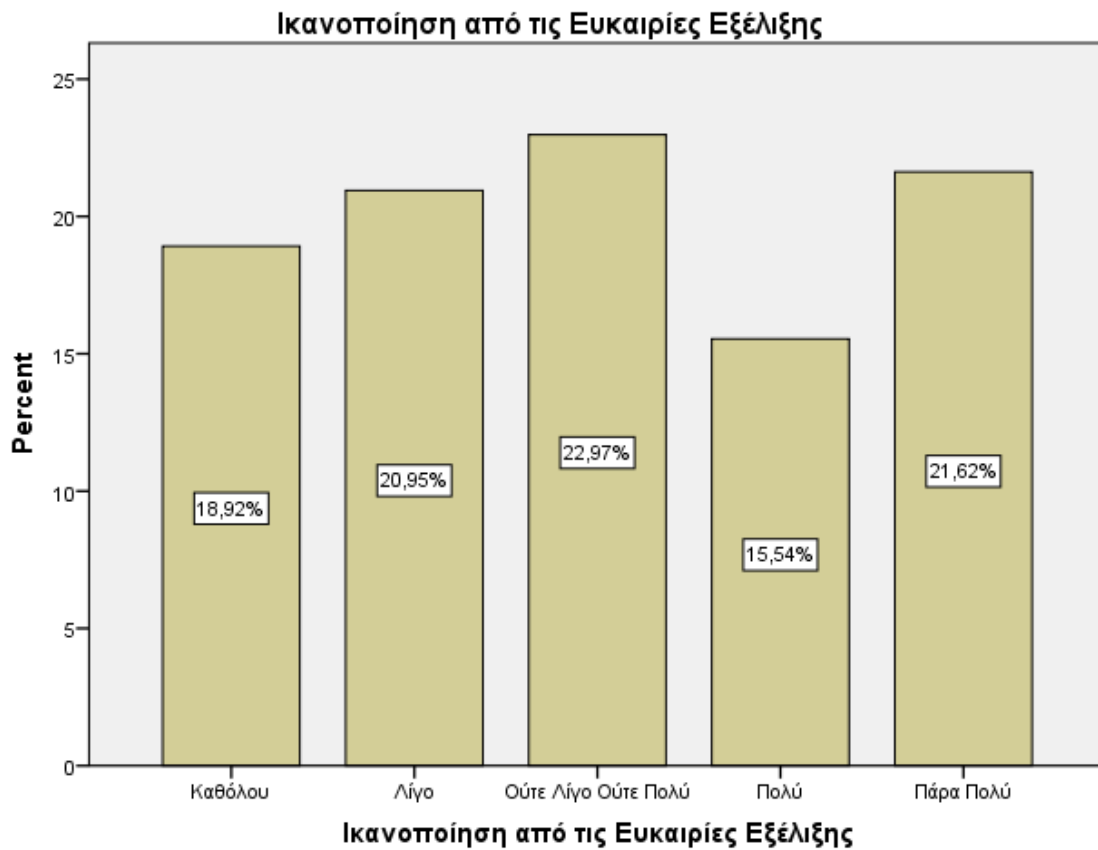
Στην ερώτηση εάν οι συμμετέχοντες στην παρούσα εργασία είναι ικανοποιημένοι με τη σχέση που έχουν με τους συναδέλφους τους, ποσοστό 39,19% απάντησε πάρα πολύ και ποσοστό 20,95% ούτε λίγο ούτε πολύ. Ακολουθούν με ποσοστό 18,24% όσοι απάντησαν πολύ και με ποσοστό 14,19% λίγο. Τέλος, με ποσοστό 7,43% βρίσκονται οι συμμετέχοντες που δεν είναι καθόλου ικανοποιημένοι με τη σχέση που έχουν με τους συναδέλφους τους.



Στην ερώτηση εάν οι συμμετέχοντες στην παρούσα εργασία είναι ικανοποιημένοι με την αμοιβή που λαμβάνουν από την εργασία τους, ποσοστό 22,82% απάντησε πάρα πολύ, λίγο και ούτε λίγο ούτε πολύ, αντίστοιχα και ποσοστό 19,46% καθόλου. Τέλος, με ποσοστό 12,75% βρίσκονται οι εργαζόμενοι που είναι πολύ ικανοποιημένοι με την αμοιβή που λαμβάνουν από την εργασία τους.

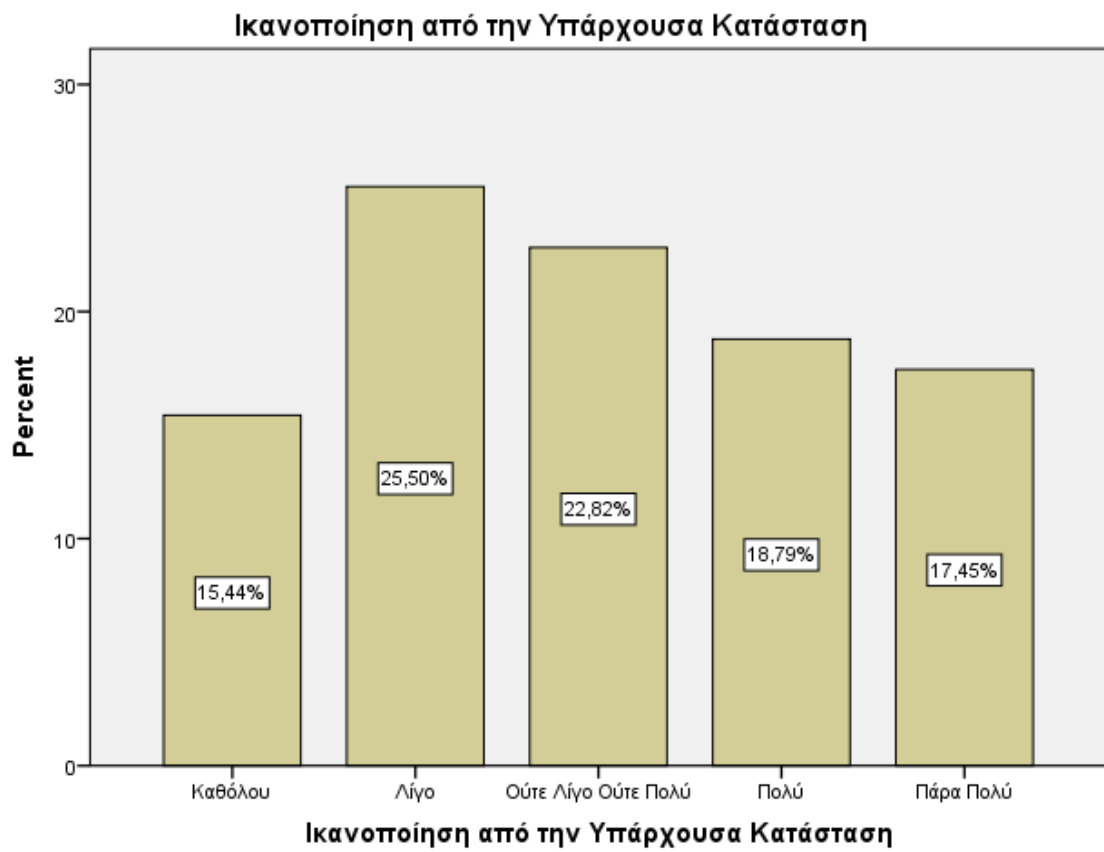


Στην ερώτηση εάν οι συμμετέχοντες στην παρούσα εργασία είναι ικανοποιημένοι με τις ευκαιρίες που υπάρχουν για εξέλιξη ή προαγωγή στον οργανισμό που εργάζονται, ποσοστό 22,97% απάντησε ούτε λίγο ούτε πολύ και ποσοστό 21,62% πάρα πολύ. Ακολουθούν με ποσοστό 20,95% όσοι απάντησαν λίγο και με ποσοστό 18,92% καθόλου. Τέλος, με ποσοστό 15,54% βρίσκονται οι εργαζόμενοι που είναι πολύ ικανοποιημένοι με τις ευκαιρίες που υπάρχουν για εξέλιξη ή προαγωγή στον οργανισμό που εργάζονται.



Στην ερώτηση εάν οι συμμετέχοντες στην παρούσα εργασία είναι γενικότερα ικανοποιημένοι με την υπάρχουσα κατάσταση, ποσοστό 25,50% απάντησε λίγο και ποσοστό 22,82% ούτε λίγο ούτε πολύ. Ακολουθούν με ποσοστό 18,79% όσοι απάντησαν πολύ και με ποσοστό 17,45% πάρα πολύ. Τέλος, με ποσοστό 15,44% βρίσκονται οι εργαζόμενοι που δεν είναι καθόλου ικανοποιημένοι με την υπάρχουσα κατάσταση.





## 4. Εξαγωγή Αποτελεσμάτων

### 4.1 Δημογραφικά Αποτελέσματα

Στη παρούσα έρευνα η οποία είχε ως θέμα τη διερεύνηση της επαγγελματικής ικανοποίησης, της ασάφειας ρόλων και της σύγκρουσης ρόλων των εργαζομένων σε δημόσιους και ιδιωτικούς φορείς, έλαβαν μέρος 151 εργαζόμενοι, από τους οποίους ποσοστό 62,84% ήταν άνδρες και ποσοστό 37,16% γυναίκες. Η ηλικία των περισσότερων συμμετεχόντων στην έρευνα ήταν 18-30 ετών (ποσοστό 62,16%), με μορφωτικό επίπεδο την αποφοίτηση από κάποιο ΑΕΙ/ΤΕΙ (ποσοστό 47,30%). Η πλειοψηφία είχε έτη προυπηρεσίας 2-5 έτη (ποσοστό 27,70%), όπως 2-5 έτη είχαν και αρκετοί εργαζόμενοι στη συγκεκριμένη θέση (36,49%). Ποσοστό 68,24% είναι υπάλληλοι, αναφέρουν ιεραρχικά στο Προϊστάμενο Τμήματος (ποσοστό 39,19%) και εργάζονται σε οργανισμούς παροχής υπηρεσιών (ποσοστό 17,57%), οι οποίοι απασχολούν λιγότερο από 10 υπαλλήλους (ποσοστό 47,62%).

### 4.2 Αντιλήψεις Σχετικά με τη Σύγκρουση Ρόλων των Εργαζομένων και την Εργασιακή τους Ικανοποίηση

Στη παρούσα ενότητα δημιουργήθηκαν ερωτήσεις για τη διερεύνηση της σύγκρουσης ρόλων και της ασάφειας ρόλων των εργαζομένων. Σύμφωνα με τις απαντήσεις, οι συγκεκριμένοι εργαζόμενοι δηλώνουν ότι διαφωνούν απόλυτα: πως καλούνται να αναλάβουν καθήκοντα, χωρίς να διαθέτουν τους απαραίτητους ανθρώπινους πόρους (ποσοστό 31,72%), πως πρέπει να αγνοούν ή ακόμη και να παραβιάζουν κάποιον κανόνα ή πολιτική, προκειμένου να διεκπεραιώσουν ένα καθήκον (ποσοστό 40,69%), πως λαμβάνουν μη συμβατά αιτήματα- εντολές από δύο ή περισσότερα άτομα (ποσοστό 34,03%) και ότι κάνουν πράγματα που είναι αποδεκτά από το ένα πρόσωπο και μη αποδεκτά για τους υπόλοιπους (ποσοστό 14,36%). Ακόμα διαφωνούν απόλυτα: ότι τους ανατίθεται μια εργασία,

χωρίς να έχουν τους απαραίτητους πόρους για να τη διεκπεραιώσουν (ποσοστό 42,76%).

Επίσης, συμφωνούν απόλυτα: πως είναι βέβαιοι για το βαθμό εξουσίας που διαθέτουν (ποσοστό 29,86%), πως γνωρίζουν με σαφήνεια ποια είναι τα αντικείμενα της εργασίας τους (ποσοστό 34,51%), πως γνωρίζουν να κατανέμουν το χρόνο τους επαρκώς, προκειμένου να πραγματοποιήσουν διαφορετικά καθήκοντα (ποσοστό 26,90%), πως γνωρίζουν ποιες είναι οι υποχρεώσεις που έχουν (ποσοστό 43,45%), πως γνωρίζουν ακριβώς τι προσδοκούν από τον εαυτό τους (ποσοστό 38,36%) και ότι χρειάζονται επεξήγηση για το τι χρειάζεται να γίνει (ποσοστό 31,72%).

### **4.3 Ικανοποίηση από την Εργασία**

Σύμφωνα με τις απαντήσεις, οι συμμετέχοντες στη παρούσα εργασία είναι: πάρα πολύ ικανοποιημένοι με την φύση της εργασίας τους (ποσοστό 28,19%), καθώς και με το προϊστάμενο τους (ποσοστό 29,53%) και με τη σχέση που έχουν με τους συναδέλφους τους (ποσοστό 39,19%). Το ποσοστό ικανοποίησης από την αμοιβή, ισομερίζεται σε ποσοστό 22,82% ανάμεσα στους εργαζόμενους οπου είναι πάρα πολύ ικανοποιημένοι και σε εκείνους που είναι λίγο ικανοποιημένοι.

Τέλος, λίγο ικανοποιημένοι είναι οι συμμετέχοντες από τη γενική υπάρχουσα κατάσταση στον οργανισμό που εργάζονται, ενώ ούτε λίγο ούτε πολύ ικανοποιημένοι είναι από τις ευκαιρίες εξέλιξης που έχουν στον οργανισμό.

## 5. Συζήτηση, Ερμηνεία Ευρημάτων

Σύμφωνα με όσα αναφέρθηκαν στη παρούσα εργασία, επιβεβαιώνεται εκ νέου η δήλωση του Herzberg (1959), ότι η αναγνώριση των προσπαθειών για την εκτέλεση μίας εργασίας, οδηγεί στην ικανοποίηση των εργαζομένων. Επίσης, επιβεβαιώνεται ότι οι εργαζόμενοι προτιμούν τη δημιουργία ενός ευχάριστου περιβάλλοντος εργασίας. Ως εκ τούτου, κύριο μέλημα της διοίκησης των οργανισμών είναι η δόμηση ενός περιβάλλοντος εργασίας που επιτρέπει στους εργαζόμενους την επίτευξη τόσο των ατομικών τους στόχων, όσο και των στόχων των οργανισμών. Η αίσθηση ότι λαμβάνει κανείς εκτίμηση και θετική αναγνώριση αποτελεί πολύ θετικό παράγοντα και διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στην ικανοποίηση των εργαζομένων, τόσο του ιδιωτικού, όσο και του δημόσιου τομέα.

Ο Robbins et al., (2003) υποστηρίζει ότι οι συνθήκες εργασίας επηρεάζουν την ικανοποίηση από την εργασία, καθώς οι εργαζόμενοι ασχολούνται σε ένα άνετο φυσικό περιβάλλον. Η δουλειά του διευθυντή είναι να δημιουργήσει ένα περιβάλλον εργασίας που ανταποκρίνεται θετικά, στις ανάγκες του ατόμου. Οι εργαζόμενοι αγκαλιάζουν τη θετική εγκάρδια σχέση με τους συναδέλφους και τους επόπτες τους. Σύμφωνα με τον ισχυρισμό τον Mullins, (2005), οι προϊστάμενοι που δημιουργούν μία υποστηρικτική, προσωπική σχέση με τους υφισταμένους και το προσωπικό τους, συμβάλλουν και στη δική τους ικανοποίηση. Η παροχή γενναιόδωρων παροχών που περιλαμβάνουν: ασφάλεια υγείας και άλλα χρηματικά βοηθήματα βοηθούν στην ικανοποίηση των αναγκών ασφάλειας.

Οι εργαζόμενοι βλέπουν τους μισθούς ως αντανάκλαση της ανησυχίας της διοίκησης για αυτούς. Οι εταιρικές πολιτικές, η εποπτεία, οι συνθήκες εργασίας, ο μισθός και η ασφάλεια στην εργασία, επηρεάζουν το επίπεδο ικανοποίησης, αλλά αναφέρονται σπάνια ως δημιουργοί δυσαρέσκειας από την εργασία (Hala, 2009). Για παράδειγμα, ο υπάλληλος ενθουσιάζεται με την αύξηση του μισθού, αλλά όταν η αύξηση μισθού θεωρείται δεδομένη, παύει να αποτελεί πηγή

ικανοποίησης. Στην πραγματικότητα, οι εργαζόμενοι σπάνια είναι συνεχώς ικανοποιημένοι με τους μισθούς τους. Επομένως, το βάρος εναπόκειται στη διοίκηση για την ανάθεση εξειδικευμένων επιστατών, οι οποίοι θα φροντίζουν για την παρακίνηση των υφισταμένων τους, ώστε να εργάζονται πάντα σε ικανοποιητικό επίπεδο.

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω στην εργασία, η σύγκρουση ρόλων προκύπτει από την παρουσία δύο ή περισσότερων ρόλων, που πρέπει να εφαρμοστούν ταυτόχρονα (Katz, Kahn, 1970). Η ίδια ιδέα υποστηρίζεται και από τον Fisher (1983) ο οποίος αναφέρει ότι, οι εργαζόμενοι αισθάνονται πίεση, όταν κάποιος από τους απαιτούμενους ρόλους δεν μπορούν να εκτελεστούν σωστά. Επιπλέον, ο Lee (2010) δηλώνει ότι η εκτέλεση ενός τέτοιου ρόλου, δημιουργεί βάρος σε μια συγκεκριμένη θέση ή σε ορισμένες καταστάσεις. Τέλος οι Lenaghan, Sengupta, (2007), ανακάλυψαν ότι η σύγκρουση ρόλων αποτελεί την αιτία αύξησης των ανησυχιών και της απογοήτευσης και οδηγεί σε μείωση της ικανότητας των ατόμων. Παρ' όλα αυτά, η σωστή διαχείριση της σύγκρουσης των ρόλων, ενθαρρύνει τα άτομα να εργαστούν με περισσότερη επιμέλεια, με αποτέλεσμα το θετικό αντίκτυπο στην αποτελεσματικότητα του οργανισμού.

Τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας υποστηρίζουν τη σχέση μεταξύ του άγχους της σύγκρουσης των ρόλων και της εργασιακής εμπλοκής. Επιβεβαιώνεται δηλαδή ότι η σύγκρουση ρόλων συσχετίζεται αρνητικά με την εργασιακή ικανοποίηση. Τα ίδια αποτελέσματα προέκυψαν και από έρευνα των Bakker et al., 2010; Demerouti, Bakker, 2011). Το επίπεδο αφοσίωσης ενός εργαζομένου μειώνεται όταν παρουσιάζεται αυξημένο άγχος. Επιπλέον, Στη μελέτη παρατηρήθηκε μια θετική και σημαντική σχέση μεταξύ της εργασιακής εμπλοκής και της εργασιακής ικανοποίησης. Οι εργαζόμενοι στη παρούσα εργασία δηλώνουν ότι ασχολούνται με αναγκαία καθήκοντα, είναι βέβαιοι για το βαθμό εξουσίας που διαθέτουν και γνωρίζουν με σαφήνεια ποια είναι τα αντικείμενα της εργασίας τους. Επίσης, δηλώνουν πως γνωρίζουν να κατανέμουν το χρόνο τους επαρκώς, προκειμένου να πραγματοποιήσουν διαφορετικά καθήκοντα. Το αποτέλεσμα αυτό είναι σύμφωνο με ερευνητική μελέτη που πραγματοποιήθηκε από τον Zhu, (2013), ο οποίος δείχνει μια θετική σχέση μεταξύ της δέσμευσης και της εργασιακής ικανοποίησης και μια αρνητική σχέση

μεταξύ του άγχους ρόλων (ρόλος ασάφειας και ρόλος σύγκρουσης) και της εργασιακής ικανοποίησης.

Τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας επιβεβαιώνουν ευρήματα και παρέχουν περαιτέρω αποδείξεις ότι, οι απαιτήσεις της εργασίας και οι πόροι εργασίας σχετίζονται, με θετικά και αρνητικά αποτελέσματα. Τα ίδια αποτελέσματα προέκυψαν και από έρευνα των Bakker et al., (2010), η οποία δείχνει ότι υπάρχει σύνδεση μεταξύ των πόρων στο χώρο εργασίας, και των προσωπικών και οργανωτικών αποτελεσμάτων, όπως: η εργασιακή ικανοποίηση, η αφοσίωση ή η εξουθένωση.

Από τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας προκύπτει ότι οι εργαζόμενοι γνωρίζουν ακριβώς τι προσδοκούν από τον εαυτό τους και γνωρίζουν ποιες είναι οι υποχρεώσεις τους. Τα ίδια αποτελέσματα προέκυψαν και από έρευνα του Saks (2006), η οποία διαπίστωσε ότι η εργασιακή δέσμευση, είχε θετική σχέση με την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων και αρνητική σχέση με τη πρόθεση μετατροπής. Οι Schaufeli and Bakker (2004) έδειξαν, επίσης, ότι τα θετικά συναισθήματα που σχετίζονται με την εργασιακή δέσμευση, οδηγούν σε θετικά αποτελέσματα, όπως την εργασιακή ικανοποίηση.

## Συμπεράσματα

Λόγω της τρέχουσας οικονομικής κρίσης που περνά η ανθρωπότητα, η εργασιακή ικανοποίηση ενδιαφέρει τους ερευνητές και τους επαγγελματίες. Τώρα, περισσότερο από ποτέ, οι οργανισμοί χρειάζονται αφοσιωμένους και ικανοποιημένους υπαλλήλους. Η σύγκρουση ρόλων έχει εντοπιστεί ότι έχει αρνητικό αντίκτυπο στην εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων σε όλους ανεξαιρέτως τους οργανισμούς. Οι Kahn et al. (1964) αναφέρουν ότι, ένας εργαζόμενος είναι δυσαρεστημένος ή ευχαριστημένος, ανάλογα εάν πιέζεται από μια ασυνεπή και παράλογη προσδοκία. Στην πραγματικότητα, σύμφωνα με τους Conley και Woosley (2000), οι συγκρούσεις ρόλων ασκούν πίεση κατά την εκτέλεση μιας εργασίας και προκαλούν συμπτώματα: απουσίας, εργασιακής δυσαρέσκειας, λιγότερης συμμετοχής στην εργασία, λιγότερα κίνητρα και λιγότερους υψηλούς στόχους.

Αν και υπάρχουν κάποια ευρήματα που υποστηρίζουν ότι οι συγκρούσεις ρόλων προωθούν τη δημιουργική και καινοτόμο επίλυση προβλημάτων και τη δημιουργικότητα (Tang and Chang, 2010), η ύπαρξη πολλών συγκρούσεων ρόλων οδηγεί στην παρακμή του κινήτρου για εργασία, και την αύξηση της εξουθένωσης (Yongkang et al., 2014).

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας, οι εργαζόμενοι είναι αρκετά ικανοποιημένοι από την εργασία τους. Δεν αντιμετωπίζουν συγκρούσεις ρόλων και ασάφεια ρόλων, αλλά σε αντίθεση οι εργασίες που έχουν αναλάβει είναι σαφείς και ο χρόνος τους επαρκώς κατανοητός. Επίσης, είναι βέβαιοι για το βαθμό εξουσίας που διαθέτουν, 'όπως και τι προσδοκούν από τον εαυτό τους και ποιες είναι οι υποχρεώσεις τους.

## Βιβλιογραφικές Αναφορές

- Arnolds, C. A., & Boshoff, C. (2002). Compensation, esteem valence and job performance: an empirical assessment of Alderfer's ERG theory. *International Journal of Human Resource Management*, 13(4), 697-719.
- Awang, Z., Ahmad, J. H., and Zin, N.M., "Modelling job satisfaction and work commitment among lecturers: A case of UiTM Kelantan," *Proceedings of the Regional Conference on Statistical Sciences*, pp. 241-255, 2010.
- Aziri, B., 2011. Job satisfaction: a literature review, *Management Research And Prac-tice*, 3(4), 77-86.
- Bloisi W. and Jerome E. (2003), "Management and Organizational Behaviour", New York; McGraw- Hill.
- Boggie, T. (2005), "Unhappy employees", [Electronic version], *Credit Union Management*, 28 (4).
- Brenninger, H.-J., 2011. *Company Value and Employee Satisfaction: Development of Theoretical Framework*, University of Latvia, Riga, Latvia.



Brief, A. P. (1998). *Attitudes in and around organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Cummings, K. (1970) Job satisfaction and Performance, *Journal of Social Psychology*, 141 (5) 541-563.

Dahlqvist, A., & Matsson, A. (2013). The impact of extrinsic and intrinsic rewards on employees' motivation: A case study of an insurance company.

Emeka, N., Amaka, O., & Ejim, E. P. (2015). The Effect of Employee Motivation on Organizational Performance of Selected Manufacturing Firms in Enugu State. *World Journal of Management and Behavioral Studies*, 3(1), 1–8. <https://doi.org/10.5829/idosi.wjmbbs.2015.3.1.1314>

Feldman, D. C., Leana, C. R. and Bolino, M. C. (2002), "Underemployment and relative deprivation among re-employed executives", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75, p.453-471

Gerald, G. (1999). *Behavior in organizations: understanding managing the human side of work*/Jerald Greenberg, Robert A. Baron. Prentice-Hall, Inc. New Jersey, 691, 506.

Gold Y, Roth AR (1993) *Teachers managing stress and preventing burnout. The professional health solution*. The Falmer press. London

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Herzberg, F., Mausner, B., Snyderman, B., 1959. *Motivation to Work*. Granada, London, UK

Κάντας, Α., (1998). *Οργανωτική – Βιομηχανική Ψυχολογία: Μέρος 1ο. Κίνητρα – Επαγγελματική ικανοποίηση – Ηγεσία*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

Katzell, A., Barret, C. and Porker (1952) *Motivation and Labour Turnover*, Irwin Inc. Illions.

KhMetle, M. (2003), "The Impact of Education on Attitudes of Female GovernmentEmployees", [Electronicversion], *The Journal of Management Development* 22.

Knoppers, A., Meyer, B.D., Ewing, M., & Forest L. (1991). Opportunity and work behaviour in college coaching. *Journal of Sport and Social Issues*, 15, 1-20

Κωσταρίδου-Ευκλείδη, Α. (1997). *Ψυχολογία Κινήτρων*. Θεσσαλονίκη: Art of Text.

Locke, E.A., (1984), "Job Satisfaction in Social Psychology and Organizational Behaviour", New York: JohnWilley & Sons.

McCaffer R. & Harris F.(2005), “Modern Construction Management”, Sydney: Blackwell Publishing Ltd.

Mirvis, C. & Lawer (1977) Job Satisfaction and Job Performance in Bank Tellers, *Journal of Social Psychology*(1980), 133 (4), 564-587.

Μπουραντάς, Α., Βάθης, Α., Παπακωνσταντίνου, Χ., & Ρεκλείτης, Π. (1999). Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων και Υπηρεσιών. Αθήνα: Οργανισμός Εκδόσεως Διδακτικών Βιβλίων.

Murray, M. A., & Atkinson, T. (1981). Gender differences in correlates of job satisfaction. *Canadian Journal of Behavioural Science/Revue canadienne des sciences du comportement*, 13(1), 44.

O'Reilly, C. A., Chatman, J. A., & Caldwell, D. F. (1991), People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person–organization fit. *Academy of Management Journal*, Vol.34, N.3, pag.487-616

Ostroff, C., 1992. The relationship between satisfaction, attitudes, and performance: An organizational level analysis, *Journal of Applied Psychology*, 77(6), 963-974, DOI:10.1037/0021-9010.77.6.963.

Ramsey, R.D. (1997),” Employee Morale: Does it matter Anymore?”, [Electronic version], *Supervision* 58(9), 6-8., available at: <http://job-satisfaction.2.htm> Retrieved October 29, 2014.

- Raziq, A., & Maulabakhsh, R. (2015). Impact of Working Environment on Job Satisfaction. *Procedia Economics and Finance*, 23, 717–725
- Robbins, S.P. Odendaal, A., & Roodt, G. (2003), "Organisational Behaviour", (9th ed.). Cape Town: Prentice-Hall International.
- Umaru, R. I., and Ombugus, D. A., "Determinants of job satisfaction of colleges of education lecturers: A Study of Nasarawa State College of Education," *Akwanga*, vol. 2, no. 1, pp. 8-13, 2017.
- Saba, I., "Measuring the job satisfaction level of the academic staff in Bahawalpur Colleges," *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, vol. 1, no. 1, 2011.
- Skaalvik, E. M., & Skaalvik, S. (2015). Job Satisfaction, Stress and Coping Strategies in the Teaching Profession-What Do Teachers Say?. *International education studies*, 8(3), 181-192.
- Smith, D. and Cranny, F. (1968) Job Satisfaction, Effort and Commitment, *Journal of Business Management*, 123 (3)151-164.
- Smith, P.C., Kendall, L.M., & Hulin, C.C. (1969). *The measurement of satisfaction in work and retirement*. Chicago, IL: Rand McNall
- Tang, T.L., & Talpade, M. (1999), "Sex Differences in Satisfaction with Pay and Co-workers" [Electronic version], *Personnel Journal* 27(3), 5. Available at: <http://show letter?idx>. Retrieved November 11, 2014.

Τερζίδης, Κ. & Τζωρτζάκης, Κ. (2004). Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων. Αθήνα: Ροσίλι.

Tsigilis, N., Zachopoulou, E., & Grammatikopoulos, V. (2006). Job satisfaction and burnout among Greek early educators: A comparison between public and private sector employees. *Educational Research and Reviews*, 1(8), 256-261.

Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*.

Warren Robert. H. (1989), "Motivation and Productivity in the Construction Industry", Van Nostrad Reinhold.

Wexley, K.N., Yukl, G.A., 1984. *Organizational Behavior and Personnel Psychology*, Richard D. Irwin Inc., Homewood, IL, USA.

Ζαβλανός, Μ. (2002). *Οργανωτική συμπεριφορά*. Σταμούλη Αθήνα, 8.

Cervoni, A., & DeLucia-Waack, J. (2011). Role conflict and ambiguity as predictors of job satisfaction in high school counselors. *Journal of School Counseling*, 9(1), 1-30.

Ivancevich, J. M., & Matteson, M. T. (1980). *Stress and work: A managerial perspective*. Tucker, GA: Scott, Foreman and Company.

Vandenberghe, C., Panaccio, A., Bentein, K., Mignonac, K., & Roussel, P. (2011). Assessing longitudinal change of anddynamic relationships among role stressors, job attitudes, turnover intention, and well-being in neophyte newcomers. *Journal of Organizational Behavior*, 32(4), 652-671. doi:10.1002/job.732.

Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297-1343). Chicago, IL: Rand McNally.

Robbins, S.P. Odendaal, A., & Roodt, G. (2003), "Organisational Behaviour", (9th ed.). Cape Town: Prentice-Hall International.

Mullins L.J.(2005), "Management and Organizational Behaviour", New York: Prentice Hall.

Hala , Abdulhadi Al Jishi (2009), "Health Organizations, Theory, Behaviour, andDevelopment", 1st edition, Sudbury: Jones and Bartlett

Fisher C.D. and Gitelson, R. (1983), "A meta-analysis of the correlates of role conflict and ambiguity", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 68, pp. 320-333.

Lee, T.P. (2010), "Role conflict as mediator of the relationship between Total Quality Management Practices and Role Ambiguity", (Doctoral Thesis) – Faculty of Management, Multimedia University Malaysia, Malaysia.

- Lenaghan, J.A. and Sengupta, K. (2007), "Role conflict, role balance and affect: A model of well-being of the working student", *Journal Behaviour Applied Management*, Vol. 9 No.1, pp. 88-109.
- Bakker, A. B., van Veldhoven, M., & Xanthopoulou, D. (2010). Beyond the Demand-Control model: Thriving on high jobdemands and resources. *Journal of Personnel Psychology*, 9(1), 3-16.
- Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2011). The Job Demands–Resources model: Challenges for future research. *SA Journal of Industrial Psychology*, 37(2), Article 974.
- Zhu, Y. (2013). A review of job satisfaction. *Asian Social Science*, 9(1), 293-298.  
doi:10.5539/ass.v9n1p293
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7),600-619.  
doi:10.1108/02683940610690169
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement:A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315.  
doi:10.1002/job.248
- Kahn, R.L.A., Wolfe, D.M., Quinn, R.P., Snoek, J.D., Rosenthal, R.A. (1964), *Organizational Stress: Studies in Role Conflict and Ambiguity*. New York: Wiley.

Conley, S.C. and Woosley, S. (2000), "Teacher role stress, higher order needs and work outcomes", *Journal of Educational Administration*, Vol. 38 No. 2, pp. 179-201.

Tang, Y.T. and Chang, C.H. (2010), "Impact of role ambiguity and role conflict on employee creativity", [http://www.academicjournals.Org./ AJBM](http://www.academicjournals.Org./AJBM).

Yongkang, Z., Weixi, Z., Yalin, H., Yipeng, X. and Liu, T. (2014), "The Relationship among Role Conflict, Role Ambiguity, Role Overload and Job Stress of Chinese Middle-Level Cadres", *Scientific Research*.