



ΔΠΜΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

**ΑΣΑΦΕΙΑ ΡΟΛΩΝ, ΣΥΓΚΡΟΥΣΗ ΡΟΛΩΝ
ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΣΤΙΣ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ**

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΦΟΙΤΗΤΡΙΑ: ΠΟΥΛΙΑΝΙΤΗ ΑΝΔΡΕΑΝΝΑ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΚΟΥΣΤΕΛΙΟΣ ΑΘΑΝΑΣΙΟΣ

ΛΑΡΙΣΑ

ΑΚΑΔΗΜΑΪΚΟ ΕΤΟΣ: 2022– 2023

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η διερεύνηση του επιπέδου της επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις, του επιπέδου της ασάφειας και σύγκρουσης ρόλων που βιώνουν οι εργαζόμενοι σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις καθώς και της σχέσης της ασάφειας και σύγκρουσης ρόλων με την επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Πραγματοποιήθηκε μια ποσοτική έρευνα σε 210 εργαζομένους που απασχολούνται σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Τα ερευνητικά εργαλεία που χρησιμοποιήθηκαν για την πραγματοποίηση της έρευνας ήταν το ερωτηματολόγιο Καταγραφής Ικανοποίησης Εργαζομένων ESI (Employee Satisfaction Inventory) καθώς και το ερωτηματολόγιο των Rizzo, House & Lirtzman (1970) για την ασάφεια και σύγκρουση των ρόλων. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν χαμηλά επίπεδα ικανοποίησης από την εργασία των εργαζομένων, ενώ παρατηρήθηκαν αυξημένα επίπεδα ασάφειας των ρόλων αλλά και συγκρούσεων ρόλων. Τα αποτελέσματα δείχνουν μια ισχυρή αρνητική συσχέτιση μεταξύ της ασάφειας του εργασιακού ρόλου και της επαγγελματικής ικανοποίησης, αναδεικνύοντας τις αρνητικές συνέπειες των διφορούμενων θέσεων εργασίας στη γενική ικανοποίηση των εργαζομένων. Επιπλέον, παρατηρείται αρνητική συσχέτιση μεταξύ της σύγκρουσης ρόλων και της εργασιακής ικανοποίησης, τονίζοντας τις αρνητικές επιπτώσεις των ανταγωνιστικών υποχρεώσεων.

Λέξεις-Κλειδιά: ασάφεια ρόλων, σύγκρουση ρόλων, εργασιακή ικανοποίηση, ΜμΕ, έρευνα

ABSTRACT

The purpose of this study was: a) to investigate the level of job satisfaction of employees in small and medium-sized enterprises (SMEs), b) the level of role ambiguity and role conflict experienced by employees in SMEs and c) the relationship between role ambiguity, role conflict and job satisfaction of employees in SMEs.. A quantitative survey of 210 workers employed in SMEs was conducted. The research instruments used to conduct the study were the Employee Satisfaction Inventory (ESI, Koustelios, 1991, Koustelios & Bagiatis, 1997)) and Rizzo, House & Lirtzman's (1970) questionnaire on role ambiguity and role conflict. The results of the survey showed low levels of employee job satisfaction and increased levels of role ambiguity and role conflict were observed. The results showed low levels of employee job satisfaction and increased levels of role ambiguity and role conflict were observed. The results show a strong negative correlation between job role ambiguity and job satisfaction, highlighting the negative effects of job ambiguity on overall employee satisfaction. In addition, a negative correlation is observed between role conflict and job satisfaction, highlighting the negative effects of competing responsibilities.

Keywords: role conflict, role ambiguity, job satisfaction, SME, research

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	8
1.1.ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	8
1.2.ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΟΣ.....	9
1.3.ΣΗΜΑΣΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	10
1.4. ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	10
1.5.ΥΠΟΘΕΣΕΙΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	11
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ.....	12
2.1. ΟΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΑΣΑΦΕΙΑΣ ΡΟΛΩΝ.....	12
2.2. ΟΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗΣ ΡΟΛΩΝ.....	15
2.3. ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ.....	20
2.4. ΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΩΝ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.....	36
2.5. Η ΣΧΕΣΗ ΤΗΣ ΑΣΑΦΕΙΑΣ ΡΟΛΩΝ, ΤΗΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗΣ ΡΟΛΩΝ ΚΑΙ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ.....	41
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	46
3.1.ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΝΤΕΣ.....	46
3.2.ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ.....	46
3.3.ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ.....	46

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ	47
4.1. ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ.....	47
4.2. ΔΕΙΚΤΕΣ ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑΣ	51
4.3. ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ.....	52
4.4. ΕΠΑΓΩΓΙΚΗ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ	54
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΣΥΖΗΤΗΣΗ	56
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ-ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ	59
6.1. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	59
6.2. ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΕΡΕΥΝΑ.....	61
6.3. ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΣΥΜΒΟΥΛΕΣ	62
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ.....	65
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ: ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ	79

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΠΙΝΑΚΩΝ

Διάγραμμα 1: Φύλο.....	47
Διάγραμμα 2: Οικογενειακή κατάσταση	48
Διάγραμμα 3: Ύπαρξη παιδιών.....	49
Διάγραμμα 4: Αριθμός παιδιών	49
Διάγραμμα 5: Επίπεδο εκπαίδευσης	50
Πίνακας 1: Δείκτες αξιοπιστίας Cronbachs' a.....	52
Πίνακας 2: Περιγραφικά στατιστικά στοιχεία παραγόντων ικανοποίησης από την εργασία.....	53
Πίνακας 3: Περιγραφικά στατιστικά στοιχεία ασάφειας ρόλων και συγκρούσεων	54
Πίνακας 4: Έλεγχος συσχετίσεων Pearson	55

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1.ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η δυναμική της ασάφειας του εργασιακού ρόλου, της σύγκρουσης ρόλων και της εργασιακής ικανοποίησης έχουν αναδειχθεί ως κρίσιμα στοιχεία που επηρεάζουν τις εμπειρίες των εργαζομένων και τα οργανωτικά αποτελέσματα στο συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον των σύγχρονων χώρων εργασίας. Αυτές οι αλληλένδετες ιδέες χρησιμεύουν ως δομικά στοιχεία ενός εξελιγμένου δικτύου που επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι βλέπουν και αλληλεπιδρούν με την εργασία τους.

Η ασάφεια σε έναν εργασιακό ρόλο αναφέρεται στην έλλειψη σαφήνειας γύρω από τα καθήκοντα και τις προσδοκίες ενός εργαζομένου. Εμφανίζεται ως ψυχικό εμπόδιο που μπορεί να εμποδίσει την απόδοση και την ευημερία. Το επίπεδο ικανοποίησης από την εργασία συνήθως μειώνεται καθώς το άγχος και η δυσαρέσκεια αυξάνονται όταν οι άνθρωποι δεν γνωρίζουν τι αναμένεται από αυτούς.

Ωστόσο, όταν τα άτομα πρέπει να εξισορροπήσουν ανταγωνιστικές απαιτήσεις και προσδοκίες στο πλαίσιο της θέσης εργασίας τους, προκύπτουν συγκρούσεις ρόλων. Αυτή η εσωτερική πάλη μπορεί να οδηγήσει σε αυξημένο άγχος, κακή εργασιακή απόδοση και μειωμένη επαγγελματική ικανοποίηση.

Η εργασιακή ικανοποίηση μετράει πόσο ικανοποιημένοι και ευτυχισμένοι είναι οι εργαζόμενοι με την απασχόλησή τους. Πρόκειται για μια ολοκληρωμένη αξιολόγηση των εργασιακών εμπειριών κάποιου. Τα υψηλά επίπεδα ικανοποίησης από την εργασία συνδέονται με υψηλότερα επίπεδα κίνησης, δέσμευσης και γενικής ευεξίας.

Για τις επιχειρήσεις που στοχεύουν στη δημιουργία ενός ήρεμου και αποδοτικού χώρου εργασίας, η κατανόηση των πολύπλοκων σχέσεων μεταξύ αυτών των τριών εννοιών είναι απαραίτητη. Η παρούσα έρευνα εξετάζει τη σχέση μεταξύ της ασάφειας του εργασιακού ρόλου, της σύγκρουσης ρόλων και της εργασιακής ικανοποίησης.

1.2.ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΟΣ

Το συγκεκριμένο θέμα επικεντρώνεται κυρίως στις σχέσεις που υπάρχουν στους χώρους εργασίας μεταξύ της ασάφειας του εργασιακού ρόλου, της σύγκρουσης ρόλων και της εργασιακής ικανοποίησης. Επικεντρώνεται στις δυσκολίες που προκαλούνται από την ασάφεια ρόλων και τη σύγκρουση στο χώρο εργασίας και στο πώς αυτές επηρεάζουν τη γενική εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων.

Η έλλειψη σαφήνειας και γνώσης σχετικά με τα καθήκοντα και τις προσδοκίες ενός εργαζομένου στο πλαίσιο της λειτουργίας του είναι γνωστή ως ασάφεια εργασιακού ρόλου. Αυτή η αβεβαιότητα μπορεί να προκαλέσει σύγχυση, ενόχληση και κακή απόδοση στην εργασία. Η σύγκρουση ρόλων, από την άλλη πλευρά, αναπτύσσεται όταν οι άνθρωποι αισθάνονται ότι υπάρχουν αντικρουόμενες απαιτήσεις και προσδοκίες στο πλαίσιο της εργασιακής τους θέσης. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε άγχος, ένταση και δυσκολία να πραγματοποιηθούν διάφορα καθήκοντα, μεταξύ άλλων αρνητικών επιπτώσεων.

Το κύριο πρόβλημα είναι η δυνητική βλάβη που μπορεί να προκαλέσει η ασάφεια και η σύγκρουση των εργασιακών ρόλων στην ευημερία των εργαζομένων και στην οργανωτική επιτυχία, γι' αυτό και η επαγγελματική ικανοποίηση είναι τόσο σημαντική. Η εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων μπορεί να μειωθεί καθώς παλεύουν με διαφορετικές θέσεις και ανταγωνιστικές υποχρεώσεις, γεγονός που θα μειώσει τα κίνητρα και τη δέσμευσή τους. Προκειμένου να προωθήσουν ένα ευτυχισμένο και αποτελεσματικό εργασιακό περιβάλλον, οι οργανισμοί πρέπει να επιλύουν ενεργά την ασάφεια εργασιακών ρόλων και τη σύγκρουση ρόλων. Η ενίσχυση της εργασιακής ικανοποίησης, η μείωση των αρνητικών συνεπειών αυτών των προβλημάτων και η ενδυνάμωση των ατόμων να διαπρέψουν στο επάγγελμά τους εξαρτώνται από αποτελεσματικές τακτικές και λύσεις. Εντοπίζοντας αυτό το ζήτημα, δημιουργούνται ευκαιρίες για πρωτοβουλίες και έρευνες που επικεντρώνονται στην ενίσχυση των οργανωτικών αποτελεσμάτων και των εμπειριών των εργαζομένων στο σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον.

1.3.ΣΗΜΑΣΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Για όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη, όπως οι εργαζόμενοι, οι εταιρίες, και μάλιστα οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις αλλά και της κοινωνίας γενικότερα, η έρευνα σχετικά με την ασάφεια του εργασιακού ρόλου, τη σύγκρουση ρόλων και την επαγγελματική ικανοποίηση είναι πολύ σημαντική.

Η κατανόηση και η επίλυση της σύγκρουσης ρόλων και της ασάφειας στο χώρο εργασίας μπορεί να αυξήσει την εργασιακή ικανοποίηση. Αυτό με τη σειρά του βοηθά τους ανθρώπους να αισθάνονται καλύτερα συναισθηματικά, να έχουν λιγότερο άγχος και να είναι συνολικά πιο ικανοποιημένοι από την εργασία τους. Οι εργαζόμενοι που είναι ικανοποιημένοι και ευτυχισμένοι είναι πιο πιθανό να έχουν ικανοποιητική προσωπική ζωή και να συμβάλλουν θετικά στην κοινωνία.

Τα χαμηλότερα ποσοστά κύκλου εργασιών συσχετίζονται συχνά με επίπεδα ικανοποίησης από την εργασία. Οι οργανισμοί μπορούν να μειώσουν τον κίνδυνο κύκλου εργασιών των εργαζομένων και τα συναφή έξοδα πρόσληψης και κατάρτισης, αντιμετωπίζοντας την ασάφεια του εργασιακού ρόλου και τη σύγκρουση ρόλων. Ωστόσο, μια εταιρεία μπορεί να προσελκύσει περισσότερους υποψηφίους εάν έχει τη φήμη ότι θέτει την ευημερία των εργαζομένων σε προτεραιότητα.

Συμπερασματικά, οι μελέτες σχετικά με την ασάφεια ρόλων, τις συγκρούσεις και την επαγγελματική ικανοποίηση έχουν σημαντικές επιπτώσεις για τους ανθρώπους, τις επιχειρήσεις και την κοινωνία γενικότερα. Έχει τη δυνατότητα να ενισχύσει την οργανωτική απόδοση, να προωθήσει πιο υγιείς και φιλόξενους χώρους εργασίας και να βελτιώσει την ποιότητα της εργασιακής ζωής των εργαζομένων.

1.4. ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Σκοπός της παρούσας μελέτης ήταν: α) να διερευνήσει το επίπεδο της επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις, β) να διερευνήσει το επίπεδο της ασάφειας και σύγκρουσης ρόλων που βιώνουν οι εργαζόμενοι σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις και γ) να διερευνήσει τη σχέση της

ασάφειας και σύγκρουσης ρόλων με την επαγγελματικής ικανοποίηση των εργαζομένων σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις.

1.5.ΥΠΟΘΕΣΕΙΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Οι υποθέσεις της έρευνας είναι οι ακόλουθες:

- Υπάρχει υψηλό επίπεδο επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις
- Υπάρχει υψηλό επίπεδο ασάφειας και σύγκρουσης ρόλων σε εργαζόμενους σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις
- Υπάρχει σημαντική αρνητική σχέση μεταξύ της ασάφειας του εργασιακού ρόλου και της επαγγελματικής ικανοποίησης
- Υπάρχει σημαντική αρνητική σχέση μεταξύ της σύγκρουσης των ρόλων και της επαγγελματικής ικανοποίησης

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ

2.1. ΟΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΑΣΑΦΕΙΑΣ ΡΟΛΩΝ

Στο σημερινό δυναμικό και σύνθετο οργανωσιακό περιβάλλον, η ασάφεια των ρόλων έχει αναδειχθεί ως σημαντική πρόκληση τόσο για τους εργαζόμενους όσο και για τους οργανισμούς. Η ασάφεια ρόλων αναφέρεται σε κατάσταση αβεβαιότητας ή έλλειψη σαφήνειας όσον αφορά τις συγκεκριμένες ευθύνες, καθήκοντα και προσδοκίες εντός των ρόλων των εργαζομένων σε έναν οργανισμό (O'Connor, Becker & Bell, 2017· Nielsen & Knardahl, 2015). Αυτή η έλλειψη σαφήνειας μπορεί να οδηγήσει σε σύγχυση, άγχος και μειωμένη απόδοση της εργασίας, επηρεάζοντας τελικά τη συνολική οργανωτική αποτελεσματικότητα (Basim, Erkenekli & Şeşen, 2010· Kirk-Brown & Wallace, 2004). Έτσι, η ασάφεια ρόλων συμβαίνει όταν τα άτομα δεν είναι βέβαια για το τι αναμένεται από αυτούς να αναλάβουν στις δουλειές τους, οδηγώντας σε έλλειψη σαφήνειας σχετικά με τα καθήκοντά τους, τους στόχους, τα πρότυπα απόδοσης και τις σχέσεις αναφοράς (Akbolat, Amarat, Çiğdem & Feyza, 2022). Είναι μια κατάσταση ψυχολογικού στρες που προκύπτει όταν οι εργαζόμενοι δεν είναι σε θέση να διακρίνουν τα όρια και τις απαιτήσεις των ρόλων τους. Σε τέτοιες καταστάσεις, οι εργαζόμενοι μπορεί να βιώσουν απογοήτευση, άγχος και μειωμένη αίσθηση ελέγχου του έργου τους (Yan, Ni, Chien & Lo, 2021). Αυτή η αβεβαιότητα μπορεί να εκδηλωθεί σε διάφορα επίπεδα, συμπεριλαμβανομένων των συνολικών ευθυνών εργασίας, συγκεκριμένων καθηκόντων, της αρχής λήψης αποφάσεων και του συντονισμού (Chen, Mao & Hsieh, 2012).

Υπάρχουν αρκετοί παράγοντες συμβάλλουν στην ανάπτυξη της ασάφειας των ρόλων εντός των οργανισμών. Η κατανόηση αυτών των καθοριστικών παραγόντων είναι ζωτικής σημασίας για τον εντοπισμό και την αντιμετώπιση των βασικών αιτιών αυτού του ζητήματος (Basim et al., 2010· Kirk-Brown & Wallace, 2004). Ένας βασικός παράγοντας είναι οι ασαφείς περιγραφές εργασίας, αφού οι διαφορούμενες ή κακώς καθορισμένες περιγραφές θέσεων εργασίας μπορούν να δημιουργήσουν σύγχυση σχετικά με τις συγκεκριμένες ευθύνες και εργασίες που σχετίζονται με ένα ρόλο (Saha et al., 2019). Όταν οι εργαζόμενοι δεν διαθέτουν σαφή κατανόηση των προσδοκιών τους, ενδέχεται να αγωνιστούν να δώσουν προτεραιότητα σε καθήκοντα και να λαμβάνουν τεκμηριωμένες αποφάσεις (Balducci, Cecchin & Fraccaroli, 2012). Ένας ακόμη σημαντικός παράγοντας που συμβάλλει στην ασάφεια ρόλων είναι η

οργανωτική δομή, δεδομένου πως η πολυπλοκότητα της δομής ενός οργανισμού μπορεί να συμβάλει στην ασάφεια των ρόλων. Σε αποκεντρωμένους οργανισμούς, όπου η αναφορά σχέσεων και η αρχή λήψης αποφάσεων διανέμονται μεταξύ πολλών ατόμων ή ομάδων, οι εργαζόμενοι ενδέχεται να θεωρούν ότι είναι δύσκολο να περιηγηθούν στους ρόλους και τις ευθύνες τους. Η αλλαγή απαιτήσεων εργασίας είναι ένας ακόμη σημαντικός παράγοντας της ασάφειας ρόλων (O'Connor et al., 2017· Nielsen & Knardahl, 2015). Οι ταχέως εξελισσόμενες απαιτήσεις εργασίας λόγω τεχνολογικών εξελίξεων, η δυναμική της αγοράς ή η οργανωτική αναδιάρθρωση μπορούν να δημιουργήσουν ασάφεια ρόλων (Hauge, Buitendach & Kanengoni, 2011). Όταν οι ρόλοι βρίσκονται σε ροή, οι εργαζόμενοι μπορούν να αγωνιστούν να προσαρμοστούν στις νέες προσδοκίες και ευθύνες, οδηγώντας σε σύγχυση και μειωμένη απόδοση της εργασίας (Allam, 2016· Colligan & Higgins, 2006). Η έλλειψη επικοινωνίας κρίνεται ως εξίσου σημαντική, δεδομένου πως η ανεπαρκής επικοινωνία από επόπτες ή ανωτέρους είναι σημαντική συνεισφορά στην ασάφεια των ρόλων (Mañas et al., 2018). Όταν οι εργαζόμενοι δεν λαμβάνουν σαφείς οδηγίες, ανατροφοδότηση ή ενημερώσεις σχετικά με τις αλλαγές στις προσδοκίες, μπορεί να αισθάνονται αβέβαιοι για τους ρόλους τους και μπορεί να κάνουν υποθέσεις που μπορούν να οδηγήσουν σε σφάλματα ή αναποτελεσματικότητα (Ghorpade, Lackritz & Singh, 2011).

Επιπροσθέτως, σε οργανισμούς όπου η διαλειτουργική συνεργασία είναι ζωτικής σημασίας, η ασάφεια των ρόλων μπορεί να προκύψει λόγω αλληλεπικαλυπτόμενων αρμοδιοτήτων ή ασαφών γραμμών εξουσίας (Lee, Yang & Li, 2017). Όταν οι εργαζόμενοι δεν είναι σίγουροι για το ρόλο τους σε σχέση με άλλα τμήματα ή ομάδες, οι προσπάθειες συντονισμού μπορεί να υποφέρουν, οδηγώντας σε μειωμένη αποτελεσματικότητα και συνεργασία (Chen et al., 2012). Επιπλέον, όταν οι προσδοκίες απόδοσης και τα κριτήρια αξιολόγησης δεν είναι σαφώς καθορισμένα ή ασυμβίβαστα, οι εργαζόμενοι μπορεί να αγωνιστούν για να κατανοήσουν τι αναμένεται από αυτούς (Akbolat et al., 2022). Η έλλειψη σαφήνειας στην αξιολόγηση των επιδόσεων μπορεί να συμβάλει στην ασάφεια των ρόλων, καθώς οι εργαζόμενοι είναι αβέβαιοι σχετικά με τα κριτήρια με τα οποία θα αξιολογηθεί η απόδοσή τους (Basim et al., 2010· Kirk-Brown & Wallace, 2004). Εκτός των παραπάνω, η κουλτούρα ενός οργανισμού διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση της ασάφειας του ρόλου. Εάν ένας οργανισμός δεν διαθέτει σαφείς αξίες, κανόνες ή

κατευθυντήριες γραμμές, οι εργαζόμενοι ενδέχεται να έχουν σύγχυση και αβεβαιότητα σχετικά με τους ρόλους τους (Chen et al., 2012). Μια κουλτούρα που δεν δίνει προτεραιότητα στην αποτελεσματική επικοινωνία ή παρέχει μηχανισμούς για τη διευκρίνιση των προσδοκιών μπορεί να επιδεινώσει την ασάφεια των ρόλων.

Η ασάφεια των ρόλων μπορεί να έχει μεγάλες συνέπειες τόσο για τα άτομα όσο και για τους οργανισμούς. Η κατανόηση αυτών των επιπτώσεων είναι ζωτικής σημασίας για τους οργανισμούς να αναγνωρίσουν τη σημασία της αποτελεσματικής αντιμετώπισης της ασάφειας του ρόλου. Όταν οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζουν αβεβαιότητα σχετικά με τους ρόλους τους, ενδέχεται να βιώσουν χαμηλότερη ικανοποίηση από την εργασία (Balducci, Cecchin & Fraccaroli, 2012). Η έλλειψη σαφήνειας μπορεί να οδηγήσει σε απογοήτευση, άγχος και αίσθηση υποτιμημένης ή ανεκπλήρωσης στις θέσεις τους (Basim et al., 2010·Kirk-Brown & Wallace, 2004). Αυτό, με τη σειρά του, μπορεί να επηρεάσει αρνητικά την απόδοση της εργασίας, καθώς οι εργαζόμενοι ενδέχεται να αγωνιστούν να δώσουν προτεραιότητα σε καθήκοντα, να λαμβάνουν αποφάσεις ή να κατανοήσουν αποτελεσματικά τους πόρους (Gbabijo, Ogunkuade & Arogundade, 2022). Η έλλειψη σαφήνειας μπορεί να οδηγήσει σε αναποτελεσματικότητα, σφάλματα και χαμένες ευκαιρίες, που τελικά επηρεάζουν την ατομική και οργανωτική παραγωγικότητα (Gillet, Fouquereau, Lafrenière & Huyghebaert, 2016). Η αβεβαιότητα και η έλλειψη σαφών προσδοκιών μπορούν να δημιουργήσουν άγχος και ψυχολογική πίεση, οδηγώντας σε αυξημένα επίπεδα στρες (Dhal, Bhatt & Vora, 2022). Η παρατεταμένη έκθεση σε ασάφεια των ρόλων μπορεί να συμβάλει στην εξάντληση, στην επίκληση της ευημερίας των εργαζομένων και του συνολικού οργανωτικού ηθικού (Bowling et al., 2017). Το άγχος που σχετίζεται με την ασάφεια του ρόλου μπορεί επίσης να οδηγήσει σε μειωμένο κίνητρο και δέσμευση, επιδεινώνοντας περαιτέρω τις αρνητικές επιπτώσεις στην απόδοση της εργασίας (Soltani et al., 2013). Όταν οι εργαζόμενοι δεν είναι σίγουροι για τους ρόλους τους, τα κενά επικοινωνίας και οι παρεξηγήσεις γίνονται πιο διαδεδομένες. Αυτό μπορεί να εμποδίσει την αποτελεσματική συνεργασία, τον συντονισμό και την ομαδική εργασία, που τελικά επηρεάζει την οργανωτική απόδοση. Επιπλέον, όταν οι ρόλοι και οι ευθύνες είναι ασαφείς, οι συγκρούσεις και οι εντάσεις μπορούν να προκύψουν μεταξύ των συναδέλφων (Maden-Eyiusta, 2021). Η ασάφεια όσον αφορά την εξουσία και τη λήψη αποφάσεων μπορεί να οδηγήσει σε διαφωνίες και αγώνες εξουσίας (Dhurup & Dubihlela, 2013). Αυτή η πίεση στις

διαπροσωπικές σχέσεις μπορεί να επηρεάσει περαιτέρω την ομαδική εργασία, τη συνεργασία και τη συνολική οργανωτική συνοχή (Hill, Chênevert & Poitras, 2015). Όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται αβέβαιοι για τους ρόλους τους και δεν έχουν την αίσθηση κατεύθυνσης, ενδέχεται να γίνουν πιο πιθανό να αναζητήσουν ευκαιρίες αλλού. Τα υψηλά ποσοστά κύκλου εργασιών μπορούν να διαταράξουν την οργανωτική σταθερότητα, να αυξήσουν το κόστος πρόσληψης και κατάρτισης και να οδηγήσουν σε απώλεια πολύτιμων ταλέντων (O'Connor et al., 2017· Nielsen & Knardahl, 2015). Η αντιμετώπιση της ασάφειας του ρόλου είναι ζωτικής σημασίας για τη διατήρηση των κορυφαίων ταλέντων και τη δημιουργία ενός θετικού περιβάλλοντος εργασίας που προάγει την αφοσίωση και τη δέσμευση των εργαζομένων (Balducci et al., 2012).

2.2. ΟΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗΣ ΡΟΛΩΝ

Η σύγκρουση ρόλων αναφέρεται σε μια κατάσταση όπου τα άτομα βιώνουν ένταση ή αντιφάσεις μεταξύ των προσδοκιών και των απαιτήσεων διαφορετικών ρόλων που καταλαμβάνουν (Schmidt, Roesler, Kusserow & Rau, 2014). Εμφανίζεται όταν οι ευθύνες, τα καθήκοντα ή οι προσδοκίες που συνδέονται με έναν ρόλο έρχονται σε σύγκρουση με εκείνες ενός άλλου ρόλου, οδηγώντας σε αντιφατικές προτεραιότητες και προκλήσεις στην κάλυψη των προσδοκιών και των δύο ρόλων ταυτόχρονα. Η σύγκρουση ρόλων μπορεί να προκύψει σε διάφορα πλαίσια, συμπεριλαμβανομένων των εργασιών, της οικογένειας και των κοινωνικών ρόλων (Mehra & Schenkel, 2008). Για παράδειγμα, ένα άτομο μπορεί να βιώσει συγκρούσεις ρόλων όταν οι απαιτήσεις της εργασίας του συγκρούεται με τις ευθύνες του ως γονέα ή φροντιστή (Baillien & De Witte, 2009). Ομοίως, μπορεί να προκύψουν συγκρούσεις μεταξύ επαγγελματικών και προσωπικών ρόλων, όπως η εξισορρόπηση των εργασιακών δεσμεύσεων με προσωπικά χαρακτηριστικά ή κοινωνικές δεσμεύσεις (Schmidt et al., 2014).

Η σύγκρουση είναι μια θεμελιώδης πτυχή της ανθρώπινης αλληλεπίδρασης και μπορεί να εκδηλωθεί σε διάφορες μορφές. Στο πλαίσιο των ρόλων και των ευθυνών, τα άτομα συχνά συναντούν διαφορετικούς τύπους συγκρούσεων που προκύπτουν από ασυμβίβαστες προσδοκίες και απαιτήσεις (Baillien & De Witte, 2009). Η κατανόηση αυτών των συγκρούσεων μπορεί να ρίξει φως στις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν τα άτομα στη διαχείριση των πολλαπλών ρόλων τους

αποτελεσματικά (Schmidt et al., 2014). Ένας τύπος σύγκρουσης είναι η σύγκρουση ατόμου-ρόλου, που αναφέρεται σε μια κατάσταση όπου οι προσωπικές αξίες, οι πεποιθήσεις ή η ταυτότητα του ατόμου συγκρούονται με τις προσδοκίες που σχετίζονται με ένα συγκεκριμένο ρόλο (Ghorpade et al., 2011). Εμφανίζεται όταν υπάρχει μια διαφορά μεταξύ των αξιών ή της αυτο-ιδέας του ατόμου και των προδιαγεγραμμένων κανόνων ή των απαιτήσεων ενός ρόλου (Soltani et al., 2013). Αυτός ο τύπος σύγκρουσης εμφανίζεται συχνά όταν τα άτομα βρίσκονται μεταξύ της παραμονής τους στις προσωπικές τους αξίες και στην πραγματοποίηση των προσδοκιών ενός συγκεκριμένου ρόλου (Dodanwala, Shrestha & Santoso, 2021). Για παράδειγμα, έστω ένα σενάριο όπου ένας υπάλληλος είναι μέρος ενός οργανισμού που προωθεί επιθετικές τακτικές πωλήσεων για να μεγιστοποιήσει τα κέρδη (Carnes, 2017). Ωστόσο, ο εργαζόμενος πιστεύει ακράδαντα στην οικοδόμηση μακροπρόθεσμων σχέσεων με τους πελάτες και δεν θα δώσει προτεραιότητα στις ανάγκες τους μέσω των άμεσων πωλήσεων (Ghorpade et al., 2011). Αυτή η κακή ευθυγράμμιση μεταξύ των προσδοκιών του οργανισμού και των προσωπικών αξιών του ατόμου δημιουργεί συγκρούσεις προσώπου-ρόλου (Baillien & De Witte, 2009).

Η σύγκρουση προσώπου-ρόλου μπορεί επίσης να προκύψει όταν τα άτομα αγωνίζονται να συμφιλιώσουν την προσωπική τους ταυτότητα με τις προσδοκίες ενός ρόλου. Για παράδειγμα, ένα άτομο που εκτιμά την ισορροπία εργασίας-ζωής και την προσωπική ευεξία μπορεί να είναι δύσκολο να ανταποκριθεί στις υπερβολικές απαιτήσεις μιας εργασίας υψηλής πίεσης που απαιτεί πολλές ώρες εργασίας και συνεχή διαθεσιμότητα (Valentine, Godkin & Varca, 2010). Αυτή η σύγκρουση μεταξύ των απαιτήσεων του ρόλου και της προσωπικής ταυτότητας του ατόμου μπορεί να οδηγήσει σε άγχος, δυσαρέσκεια και αίσθημα απογοήτευσης (Asfahani, 2022). Οι συγκρούσεις προσώπου-ρόλου μπορεί να έχουν σημαντικές επιπτώσεις σε άτομα και οργανισμούς. Συχνά δημιουργεί συναισθήματα απογοήτευσης, έντασης και ηθικού διλήμματος (Parvaiz, Batool, Khalid & AftabFarooqi, 2015). Τα άτομα που βιώνουν σύγκρουση με ρόλους μπορεί να αισθάνονται την αίσθηση της γνωστικής δυσαρέσκειας, που αγωνίζονται να ευθυγραμμίσουν τις προσωπικές τους αξίες με τις προσδοκίες του ρόλου που καταλαμβάνουν (Wolfram, Mohr & Borchert, 2009). Αυτή η σύγκρουση μπορεί να οδηγήσει σε μειωμένη ικανοποίηση από την εργασία, μειωμένο κίνητρο και ψυχολογική δυσφορία.

Οι οργανισμοί φέρουν επίσης τις συνέπειες της σύγκρουσης προσώπου-ρόλου. Οι εργαζόμενοι που βιώνουν αυτή τη σύγκρουση μπορεί να παρουσιάζουν μειωμένη δέσμευση, χαμηλότερη παραγωγικότητα και αυξημένες προθέσεις κύκλου εργασιών (Asfahani, 2022). Όταν τα άτομα αισθάνονται αποσυνδεδεμένα από τους ρόλους τους και δεν μπορούν να ευθυγραμμιστούν με τις οργανωτικές προσδοκίες, η δέσμευσή τους στον οργανισμό μπορεί να μειωθεί (Valentine et al., 2010). Έτσι, οι οργανισμοί θα πρέπει να αναγνωρίζουν και να αντιμετωπίζουν τη σύγκρουση προσώπων για να προωθήσουν ένα θετικό εργασιακό περιβάλλον και να ενισχύσουν την ευημερία και τις επιδόσεις των εργαζομένων (Schmidt et al., 2014).

Η αντιμετώπιση της σύγκρουσης προσώπου-ρόλου συνεπάγεται διπλή εστίαση σε ατομικές και οργανωτικές στρατηγικές (Ghorpade et al., 2011). Τα άτομα μπορούν να ξεκινήσουν αντανakλώντας τις προσωπικές τους αξίες και προτεραιότητες για να αποκτήσουν σαφήνεια σε ό, τι πραγματικά έχει σημασία γι' αυτούς (Ghorpade et al., 2011). Αυτή η αυτογνωσία τους επιτρέπει να αξιολογούν καλύτερα τη συμβατότητα μεταξύ των προσωπικών τους αξιών και των προσδοκιών ενός δεδομένου ρόλου (Parvaiz et al., 2015). Η αναζήτηση υποστήριξης από τους συμβούλους, τους προπονητές ή τους συμβούλους μπορεί επίσης να βοηθήσει τα άτομα να περιηγηθούν και να διαχειριστούν αποτελεσματικά τις συγκρούσεις προσώπου-ρόλου (Dodanwala et al., 2021). Σε οργανωτικό επίπεδο, η προώθηση μιας κουλτούρας που αξίζει και σέβεται τις ατομικές διαφορές μπορεί να διαδραματίσει καθοριστικό ρόλο στην άμβλυνση των συγκρούσεων-ρόλων (Baillien & De Witte, 2009). Οι οργανισμοί μπορούν να ενθαρρύνουν την ανοικτή επικοινωνία, να παρέχουν ευκαιρίες στους υπαλλήλους να εκφράζουν τις ανησυχίες τους και να ενσωματώσουν διαφορετικές προοπτικές στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων. Επιπλέον, οι οργανισμοί μπορούν να δημιουργήσουν πολιτικές και πρακτικές που ευθυγραμμίζονται με τις ηθικές αξίες και να προωθούν την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής για να μειώσουν την εμφάνιση συγκρούσεων προσώπου-ρόλου (Parvaiz et al., 2015).

Ένας δεύτερος τύπος σύγκρουσης ρόλων είναι η σύγκρουση ενδοεπιχειρησιακού ρόλου, όπου εμφανίζεται όταν τα άτομα λαμβάνουν αντιφατικά μηνύματα ή οδηγίες από το ίδιο υπεύθυνο για τον καθορισμό των προσδοκιών του ρόλου τους (Ghorpade et al., 2011). Αυτή η αντιφατική καθοδήγηση μπορεί να προκύψει λόγω διαφόρων παραγόντων, συμπεριλαμβανομένων των διαφορετικών

προοπτικών, των εξελισσόμενων προτεραιοτήτων ή της ανεπαρκούς επικοινωνίας εντός των διευθυντικών τάξεων (Baillien & De Witte, 2009). Οι ασυνεπείς προσδοκίες μπορεί να οδηγήσουν σε κατάσταση αμηχανίας για τα άτομα, καθιστώντας την πρόκληση για αυτούς να περιηγηθούν και να συμβιβάσουν τις αντιφατικές απαιτήσεις που τους θέτουν (Dodanwala et al., 2021).

Οι συνέπειες της σύγκρουσης ενδοεπιχειρησιακών ρόλων μπορεί να είναι βαθιές τόσο για τα άτομα όσο και για τους οργανισμούς. Σε ατομικό επίπεδο, αυτός ο τύπος σύγκρουσης μπορεί να οδηγήσει σε μειωμένη ικανοποίηση από την εργασία και αυξημένα επίπεδα άγχους (Baillien & De Witte, 2009). Όταν οι εργαζόμενοι λαμβάνουν αντιφατικές οδηγίες ή προσδοκίες, μπορεί να βιώσουν απογοήτευση και αίσθηση αδυναμίας (Ghorpade et al., 2011). Η έλλειψη σαφήνειας και συνέπειας στις προσδοκίες του ρόλου μπορεί να δημιουργήσει άγχος και να υπονομεύσει την εμπιστοσύνη τους στην ικανοποίηση των απαιτήσεων της θέσης τους (Valentine et al., 2010). Με την πάροδο του χρόνου, αυτό μπορεί να διαβρώσει τα κίνητρά τους και την εμπλοκή της εργασίας τους, ενδεχομένως να οδηγήσει σε μειωμένη παραγωγικότητα και απόδοση. Η σύγκρουση ενδοεπιχειρησιακών ρόλων μπορεί επίσης να έχει επιζήμιες επιπτώσεις στις διαπροσωπικές σχέσεις εντός του οργανισμού (Baillien & De Witte, 2009). Όταν οι επόπτες παρέχουν αντικρουόμενη καθοδήγηση, οι εργαζόμενοι μπορεί να βρεθούν στη μέση των διαφορετικών απόψεων. Αυτό μπορεί να δημιουργήσει ένταση και σύγχυση, καθώς οι συνάδελφοι αγωνίζονται να ευθυγραμμίσουν τις ενέργειές τους με τις αντιφατικές οδηγίες που έλαβαν. Οι προκύπτουσες καταστροφές στην επικοινωνία και τις διαφωνίες μπορούν να διαταράξουν τη συνοχή της ομάδας, να παρεμποδίσουν τη συνεργασία και να παρεμποδίσουν τη συνολική οργανωτική απόδοση (Valentine et al., 2010). Επιπλέον, η σύγκρουση ενδοεπιχειρησιακών ρόλων μπορεί να συμβάλει στην έλλειψη εμπιστοσύνης στην ηγεσία. Οι εργαζόμενοι μπορούν να αμφισβητήσουν την ικανότητα και την αποτελεσματικότητα των εποπτών ή των διαχειριστών τους όταν αντιμετωπίζουν ασυνεπείς προσδοκίες. Η αντιληπτή έλλειψη σαφήνειας και συνοχής στη διαχειριστική καθοδήγηση μπορεί να διαβρώσει την εμπιστοσύνη στην ηγεσία, οδηγώντας σε μειωμένο σεβασμό και εμπιστοσύνη στον οργανισμό (Soltani et al., 2013).

Στη σύνθετη σφαίρα της οργανωτικής δυναμικής, τα άτομα συχνά βρίσκονται να αναλαμβάνουν πολλαπλούς ρόλους και ευθύνες. Μια κοινή πρόκληση που

αντιμετωπίζουν είναι η σύγκρουση ρόλων intersender (δηλαδή μεταξύ των αποστολέων), η οποία προκύπτει όταν τα άτομα λαμβάνουν αντικρουόμενες προσδοκίες ή οδηγίες από διαφορετικές πηγές εντός του οργανισμού. Αυτός ο τύπος σύγκρουσης μπορεί να δημιουργήσει σύγχυση, αβεβαιότητα και απογοήτευση, καθώς τα άτομα προσπαθούν να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις πολλαπλών ενδιαφερομένων (Valentine et al., 2010). Με την εξερεύνηση της φύσης και των επιπτώσεων της σύγκρουσης ρόλων Intersender, οι οργανώσεις μπορούν να αποκτήσουν πολύτιμες γνώσεις σχετικά με τη σημασία του συντονισμού, της επικοινωνίας και της σαφήνειας στην ελαχιστοποίηση των συγκρούσεων και στη βελτιστοποίηση της απόδοσης (Parvaiz et al., 2015).

Η σύγκρουση ρόλου Intersender εμφανίζεται όταν τα άτομα λαμβάνουν αντιφατικά μηνύματα ή οδηγίες από πολλαπλές πηγές εντός του οργανισμού. Αυτές οι αντιφατικές προσδοκίες μπορεί να προέρχονται από διαφορετικούς επόπτες, διαχειριστές ή άλλα αξιόπιστα στοιχεία που είναι υπεύθυνα για τον καθορισμό των ρόλων και την παροχή καθοδήγησης (Ghorpade et al., 2011). Οι αντιφατικές οδηγίες μπορεί να προκύψουν λόγω διαφορετικών προτεραιοτήτων, διαφορετικών προοπτικών ή έλλειψης συντονισμού μεταξύ διαφορετικών ενδιαφερομένων. Για παράδειγμα, έστω ένα σενάριο όπου αφορά έναν υπάλληλο που εργάζεται σε διαλειτουργικά έργα που περιλαμβάνουν πολλαπλά τμήματα (Pandey & Kumar, 1997). Εάν οι διαχειριστές κάθε τμήματος παρέχουν αντικρουόμενες οδηγίες ή προτεραιότητες, ο εργαζόμενος μπορεί να θεωρήσει ότι είναι δύσκολο να περιηγηθεί και να συμβιβάσει τις διαφορετικές προσδοκίες (King & King, 1990). Μπορούν να αντιμετωπίσουν διλήμματα στην ιεράρχηση των καθηκόντων, στην κατανομή των πόρων ή στις προσπάθειες συντονισμού, γεγονός που μπορεί να εμποδίσει την ικανότητά τους να εκπληρώσουν αποτελεσματικά τους ρόλους τους (Wu, 2009).

Οι συνέπειες της σύγκρουσης ρόλων Intersender μπορεί να είναι σημαντικές τόσο για τα άτομα όσο και για τους οργανισμούς. Σε ατομικό επίπεδο, αυτός ο τύπος σύγκρουσης μπορεί να οδηγήσει σε αυξημένα επίπεδα άγχους, μειωμένη ικανοποίηση από την εργασία και αίσθηση διχασμού μεταξύ των αντικρουόμενων απαιτήσεων (Ghorpade et al., 2011). Η ασυνέπεια στις προσδοκίες από διαφορετικές πηγές μπορεί να δημιουργήσει σύγχυση και απογοήτευση, καθιστώντας δύσκολο για τα άτομα να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις των ρόλων τους (King & King, 1990). Με την πάροδο του χρόνου, αυτό μπορεί να συμβάλει σε μειωμένο κίνητρο, δυσaráεσκεια

εργασίας και ενδεχομένως ακόμη και αποχώρηση από την εργασία. Επιπλέον, η σύγκρουση ρόλων Intersender μπορεί να έχει επιζήμιες επιπτώσεις στην ομαδική εργασία και τη συνεργασία στο πλαίσιο του οργανισμού (Wu, 2009). Όταν τα άτομα λαμβάνουν αντικρουόμενες οδηγίες από διαφορετικές πηγές, μπορεί να δημιουργήσει παρεξηγήσεις και βλάβες στην επικοινωνία. Αυτό μπορεί να εμποδίσει τον αποτελεσματικό συντονισμό, τη συνεργασία και την ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ των μελών της ομάδας, οδηγώντας σε υποβέλτιστη απόδοση και χαμένες ευκαιρίες για καινοτομία και ανάπτυξη (Baillien & De Witte, 2009).

2.3. ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ

Η ικανοποίηση από την εργασία είναι μια πολύπλευρη και σύνθετη έννοια που διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στη σφαίρα της οργανωτικής ψυχολογίας και της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων. Αναφέρεται στη συνολική αίσθηση ικανοποίησης, πληρότητας και θετικής συναισθηματικής κατάστασης ενός εργαζομένου που προκύπτει από τις εργασιακές του εμπειρίες και την ευθυγράμμιση των προσδοκιών του με τις πραγματικές συνθήκες εργασίας του (Judge, Zhang & Glerum, 2020). Η εργασιακή ικανοποίηση περιλαμβάνει διάφορες διαστάσεις, συμπεριλαμβανομένης της αντίληψης που έχει κάποιος για το εργασιακό περιβάλλον, τις σχέσεις με τους συναδέλφους και τους προϊσταμένους, τη φύση των καθηκόντων και την αμοιβή που λαμβάνει (Aziri, 2011).

Ως συναισθηματική κατάσταση, η εργασιακή ικανοποίηση αντιπροσωπεύει τη συνολική συναισθηματική υγεία των εργαζομένων στο χώρο εργασίας τους (Zhu, 2013). Τα θετικά συναισθήματα, η προσαρμοστικότητα, τα κίνητρα και οι επιπτώσεις τους στις διάφορες πτυχές της εργασιακής ζωής ενός ατόμου είναι χαρακτηριστικά αυτής της συναισθηματικής διάστασης της εργασιακής ικανοποίησης (Mishra, 2013). Τα θετικά συναισθήματα που βιώνονται στην εργασία συνδέονται στενά με την εργασιακή ικανοποίηση (Spector, 1985). Πολλοί ικανοποιημένοι εργαζόμενοι εκφράζουν ενθουσιασμό για τη δουλειά τους, υπερηφάνεια για τις επιτυχίες τους και μια συνολική αίσθηση θετικότητας στις καθημερινές τους επαφές (Locke, 1970). Αυτή η στάση μπορεί να συμβάλει στο να γίνει η εργασία πιο διασκεδαστική και

ικανοποιητική. Επιπλέον, όταν ένα άτομο αντιμετωπίζει δυσκολίες ή απογοητεύσεις στην εργασία του, η ανθεκτικότητά του μπορεί να ενισχυθεί αν είναι ευτυχισμένο στη θέση του (Tietjen & Myers, 1998). Όταν αντιμετωπίζουν πιέσεις στην εργασία τους, τα ικανοποιημένα άτομα συχνά επιδεικνύουν μεγαλύτερη προσαρμοστικότητα και διατηρούν θετική προοπτική (Raziq & Maulabakhsh, 2015). Αυτή η ανθεκτικότητα μπορεί να βοηθήσει τους ανθρώπους να ανταποκρίνονται στις προκλήσεις πιο θετικά και να βιώνουν λιγότερη εξουθένωση (Judge, Hulin & Dalal, 2012). Η συμβολή της συναισθηματικής ικανοποίησης από την εργασία στην παρακίνηση των εργαζομένων είναι ένα σημαντικό πρόσθετο χαρακτηριστικό. Οι άνθρωποι που είναι ευτυχισμένοι έχουν συχνά οργανικά κίνητρα για να αποδίδουν καλά στην εργασία τους (Cranny et al., 1992). Είναι πιο πιθανό να συμβάλλουν ενεργά στην επιτυχία των εταιρειών τους, να αναλαμβάνουν νέα καθήκοντα και να αναζητούν δυνατότητες προσωπικής βελτίωσης. Αυτό το αυξημένο κίνητρο μπορεί να οδηγήσει σε μεγαλύτερη δημιουργικότητα και παραγωγικότητα στην εργασία (Robie, Ryan, Schmieder, Parra & Smith, 1998). Η ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής επηρεάζεται επίσης από τη συναισθηματική ικανοποίηση από την εργασία. Η ικανοποίηση των εργαζομένων τείνει να τους διευκολύνει να αποσυνδέονται από την εργασία τους κατά τις μη εργάσιμες ώρες, γεγονός που προάγει μια υγιέστερη ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής (Taheri, Miah & Kamaruzzaman, 2020). Αυτή η ισορροπία μπορεί να οδηγήσει σε αυξημένη γενική ευεξία και σε μια πιο αισιόδοξη στάση ζωής. Η εργασιακή ικανοποίηση επηρεάζει τη δυναμική της ομάδας μέσα στις επιχειρήσεις- δεν υπάρχει στο κενό. Η ικανοποίηση των εργαζομένων αυξάνει την πιθανότητα να αλληλεπιδράσουν ευνοϊκά με τους συναδέλφους τους, δημιουργώντας ένα φιλικό και συνεργατικό εργασιακό περιβάλλον. Η συνεργασία και η δημιουργικότητα μπορούν να ενισχυθούν σε αυτό το υποστηρικτικό περιβάλλον, γεγονός που θα ωφελήσει τον οργανισμό. Η συναισθηματική ικανοποίηση από την εργασία μπορεί να επηρεάσει άμεσα τις εμπειρίες των πελατών σε επαγγέλματα που περιλαμβάνουν άμεσες αλληλεπιδράσεις με τους πελάτες (Gazizoglu & Tansel, 2006). Οι εργαζόμενοι που είναι ευτυχισμένοι είναι πιθανό να παρέχουν καλύτερη εξυπηρέτηση πελατών, επειδή η ευτυχία και τα καλά συναισθήματά τους έχουν ευνοϊκό αντίκτυπο στον τρόπο με τον οποίο αλληλεπιδρούν με τους πελάτες. Από αυτό μπορεί να προκύψει υψηλότερη ικανοποίηση και αφοσίωση των πελατών. Η διατήρηση των εργαζομένων είναι μια από τις σημαντικότερες λειτουργίες της συναισθηματικής επαγγελματικής ευτυχίας.

Οι εργαζόμενοι που είναι ευτυχισμένοι με τη δουλειά τους είναι συνήθως λιγότερο πιθανό να αναζητήσουν επιθετικά νέες θέσεις εργασίας (Ilies, 2001). Εξαιτίας αυτού, οι επιχειρήσεις που δίνουν μεγάλη προτεραιότητα στην εργασιακή ικανοποίηση έχουν συνήθως χαμηλότερα ποσοστά εναλλαγής προσωπικού, γεγονός που μπορεί να οδηγήσει σε οικονομική εξοικονόμηση και πιο σταθερό εργατικό δυναμικό (Valentine et al., 2010). Τέλος, η έρευνα έχει συνδέσει την ικανοποίηση των εργαζομένων με την οργανωτική δημιουργικότητα. Η ικανοποίηση των εργαζομένων αυξάνει την πιθανότητα να επινοήσουν πρωτότυπες ιδέες και να συμβάλουν στην ανάπτυξη πρωτοποριακών λύσεων (Judge et al., 2012).

Από την άλλη πλευρά, η γνωστική αξιολόγηση του εργασιακού περιβάλλοντος από τους εργαζόμενους εξετάζεται στο πλαίσιο της εργασιακής ικανοποίησης. Επικεντρώνεται στον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι αξιολογούν νοητικά τις εργασιακές τους εμπειρίες και στο πόσο αυτές οι αξιολογήσεις ταιριάζουν με τις ανάγκες και τις προσδοκίες τους. Οι εργαζόμενοι που είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους έχουν καλές γνωστικές αξιολογήσεις αυτής (Chang & Edwards, 2015). Αυτή η αξιολόγηση λαμβάνει υπόψη πράγματα όπως ο βαθμός αυτονομίας, ο φόρτος εργασίας, η αμοιβή και οι δυσκολίες στην εργασία. Η ικανοποίηση από την εργασία συνήθως αυξάνεται όταν οι εργαζόμενοι κρίνουν γνωστικά ευνοϊκά αυτούς τους παράγοντες. Η συμβατότητα των συνθηκών εργασίας με τις προσδοκίες των εργαζομένων είναι μια κρίσιμη πτυχή της γνωστικής αξιολόγησης (Kaplan, Warren, Barsky & Thoresen, 2009). Οι γνωστικές εκτιμήσεις των εργαζομένων είναι πιο πιθανό να είναι ευνοϊκές και να οδηγήσουν σε αυξημένη εργασιακή ικανοποίηση όταν πιστεύουν ότι οι συνθήκες εργασίας τους ανταποκρίνονται ή ξεπερνούν τις προσδοκίες τους. Μέσω της γνωστικής αξιολόγησης, οι εργαζόμενοι αξιολογούν το επίπεδο ικανοποίησης από την εργασία τους (Lent et al., 2011). Η αξιολόγηση αυτή αντιπροσωπεύει την άποψή τους για το κατά πόσον η εργασία τους δίνει ή όχι την αίσθηση της ολοκλήρωσης και του σκοπού. Η ικανοποίηση από την εργασία αυξάνεται όταν οι εργαζόμενοι μπορούν να δουν την εκπλήρωση στην καθημερινή τους ζωή (Tierney, 1997). Η επαγγελματική ικανοποίηση επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από τη γνωστική αξιολόγηση των συνθηκών εργασίας. Μέσω γνωστικών διαδικασιών, οι εργαζόμενοι αξιολογούν στοιχεία όπως ο φόρτος εργασίας, η ασφάλεια της θέσης εργασίας, οι δυνατότητες ανάπτυξης και το εργασιακό περιβάλλον (Necowitz & Roznowski, 1994). Η αυξημένη εργασιακή ικανοποίηση

είναι αποτέλεσμα των ευνοϊκών αξιολογήσεων σε αυτούς τους τομείς. Η συγκριτική ανάλυση αποτελεί επίσης μέρος της γνωστικής αξιολόγησης. Οι εργαζόμενοι μπορεί να αντιπαραβάλλουν τις συνθήκες εργασίας και τις εμπειρίες τους με εκείνες των συναδέλφων τους ή με τα πρότυπα του κλάδου (Ilies & Judge, 2004). Οι ευνοϊκές συγκρίσεις μπορούν να βελτιώσουν τις γνωστικές αξιολογήσεις και να αυξήσουν την εργασιακή ευτυχία. Η αυτοαξιολόγηση και οι ενέργειες αναζήτησης ανατροφοδότησης μπορεί να αποτελούν μέρος της γνωστικής αξιολόγησης. Οι εργαζόμενοι που αναζητούν ενεργά ανατροφοδότηση και συμμετέχουν ενεργά σε αυτοαναστοχασμό για να βελτιώσουν την εργασιακή τους απόδοση αναφέρουν συχνά αυξημένη ικανοποίηση από την εργασία τους, καθώς εξετάζουν τη δική τους ανάπτυξη και εξέλιξη (Gazizoglu & Tansel, 2006). Οι εργαζόμενοι μπορεί να υποφέρουν από γνωστική ασυμφωνία, ένα αίσθημα δυσφορίας που προκαλείται από αντίθετες πεποιθήσεις και εμπειρίες, όταν οι γνωστικές κρίσεις δεν ταιριάζουν με τις εργασιακές καταστάσεις ή εμπειρίες. Επειδή η γνωστική ασυμφωνία μπορεί να έχει επιζήμια επίδραση στην εργασιακή ικανοποίηση και την ευημερία των εργαζομένων, οι οργανισμοί πρέπει να την αντιμετωπίσουν (Judge et al., 2012).

Ένας βασικός παράγοντας της εργασιακής ικανοποίησης είναι η υποκειμενική ευημερία (subjective well-being), η οποία μετρά τη συνολική αίσθηση ικανοποίησης, ευτυχίας και ικανοποίησης από τη ζωή ενός ατόμου (Bowling et al., 2010). Περιλαμβάνει ευρύτερα γεγονότα και αντιλήψεις της ζωής εκτός από τις συναισθηματικές καταστάσεις. Η υποκειμενική ευημερία περιλαμβάνει την αξιολόγηση ενός ατόμου για το συνολικό επίπεδο ικανοποίησης από τη ζωή του. Αντιπροσωπεύει το πόσο ικανοποιημένοι είναι οι άνθρωποι με τη ζωή τους συνολικά, λαμβάνοντας υπόψη διαφορετικούς τομείς της ζωής, όπως η εργασία (Cannas, Sergi, Sironi & Mentel, 2019). Οι θετικοί παράγοντες σε αυτή την αξιολόγηση περιλαμβάνουν υψηλά επίπεδα ικανοποίησης από την εργασία. Οι θετικές γνωστικές εκτιμήσεις των συνθηκών διαβίωσης ενός ατόμου, ιδίως της εργασίας του, αποτελούν κρίσιμο στοιχείο της υποκειμενικής ευημερίας. Οι θετικές αξιολογήσεις της απασχόλησης και των εμπειριών που σχετίζονται με την εργασία ενισχύουν το συνολικό αίσθημα ευημερίας και την υποκειμενική ευημερία (Ariza-Montes, Ariza-Montes, Arjona-Fuentes, Han & Law, 2018). Η ηδονική ευημερία, η οποία συνεπάγεται περισσότερα θετικά και λιγότερα αρνητικά συναισθήματα στην καθημερινή ζωή, σχετίζεται με την υποκειμενική ευημερία. Η ικανοποίηση από την

εργασία διαδραματίζει ζωτικό ρόλο στα ευτυχισμένα συναισθήματα που βελτιώνουν την ηδονική ευημερία (Hansen, Buitendach & Kanengoni, 2015). Η ευδαιμονική ευημερία είναι μια άλλη πτυχή της υποκειμενικής ευημερίας που έχει να κάνει με το να ζει κανείς μια ζωή που αξίζει τον κόπο. Η ικανοποίηση από την εργασία παίζει επίσης ρόλο σε αυτό, ιδίως όταν οι άνθρωποι θεωρούν ότι η εργασία τους είναι ανταποδοτική και συνάδει με τις αξίες και τους στόχους τους (Gurková, Haroková, Džuka & Žiaková, 2014). Στο πλαίσιο της υποκειμενικής ευημερίας, αξιολογούνται οι συνθήκες ζωής του ατόμου, συμπεριλαμβανομένης της απασχόλησής του. Για να διαπιστωθεί αν η ζωή γενικά ικανοποιεί τις προσδοκίες και τους στόχους του ατόμου, πρέπει να γίνει αυτή η εξέταση (Karabati et al., 2019). Όταν η εργασία ενός ατόμου είναι σύμφωνη με τις πεποιθήσεις και τους στόχους του, αυτό έχει αντίκτυπο στο πώς αισθάνεται για την εργασία του. Η ικανότητα εξισορρόπησης της εργασίας και των προσωπικών υποχρεώσεων είναι απαραίτητη για την υποκειμενική ευημερία (Kaplan et al., 2009). Επηρεάζοντας την ικανότητα ενός ατόμου να απολαμβάνει τον ελεύθερο χρόνο του, να συμμετέχει σε ικανοποιητικές δραστηριότητες εκτός εργασίας και να διατηρεί μια υγιή ισορροπία μεταξύ εργασίας και προσωπικής ζωής, η εργασιακή ικανοποίηση επηρεάζει αυτή την ισορροπία (Joo & Lee, 2017). Η υποκειμενική ευημερία έχει επίσης να κάνει με την ικανότητα ενός ατόμου να ξεπερνά εμπόδια ή αγχωτικές καταστάσεις. Λειτουργώντας ως ρυθμιστικός παράγοντας έναντι των αρνητικών επιπτώσεων των στρεσογόνων παραγόντων που σχετίζονται με την εργασία, η εργασιακή ικανοποίηση μπορεί να αυξήσει αυτή την ανθεκτικότητα, προκαλώντας τελικά την υποκειμενική ευημερία (Bryson et al., 2017). Η υποκειμενική ευημερία τέλος συνεπάγεται την αξιολόγηση ολόκληρης της ζωής ενός ατόμου, συμπεριλαμβανομένης της εργασίας, της υγείας, των σχέσεων και των δραστηριοτήτων αναψυχής. Ένας σημαντικός παράγοντας σε αυτή την αξιολόγηση είναι η ικανοποίηση από την εργασία, η οποία επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι βλέπουν ολόκληρη την κατάσταση της ζωής τους (Cannas et al., 2019).

Ένας από τους παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση είναι το εργασιακό περιβάλλον. Το εργασιακό περιβάλλον έχει σημαντικό αντίκτυπο στο πόσο ευτυχισμένοι και υγιείς είναι οι εργαζόμενοι στην εργασία τους (Kaplan et al., 2009). Περιλαμβάνει μια σειρά από στοιχεία, όπως η οργανωτική κουλτούρα και η ασφάλεια στο χώρο εργασίας, τα οποία έχουν μεγάλο αντίκτυπο στο πώς οι εργαζόμενοι βλέπουν την εργασία τους και πόσο ικανοποιημένοι είναι από αυτήν

(Hansen et al., 2015). Όταν πρόκειται για το πώς λειτουργεί ένας οργανισμός και πώς αλληλεπιδρούν τα μέλη του, η οργανωσιακή κουλτούρα αναφέρεται στις συλλογικές πεποιθήσεις, αξίες, κανόνες και πρακτικές που συνθέτουν αυτή την κουλτούρα. Θέτει τις βάσεις για τον εργασιακό χώρο και έχει σημαντική επίδραση στην εργασιακή ικανοποίηση (Judge et al., 2012). Η ανάπτυξη της αίσθησης του ανήκειν είναι ένας από τους κύριους τρόπους με τους οποίους μια εταιρική κουλτούρα χωρίς αποκλεισμούς μπορεί να βελτιώσει την ικανοποίηση από την εργασία. Η ικανοποίηση από την εργασία είναι πιθανότερο να βιώνεται από τους εργαζόμενους που αισθάνονται ότι ανήκουν σε μια εταιρεία και ότι μοιράζονται τα ιδανικά της. Ένας ισχυρός συναισθηματικός δεσμός με τον οργανισμό καλλιεργείται από αυτή την αίσθηση του ανήκειν, η οποία βελτιώνει τη γενική ευημερία (Gazıoglu & Tansel, 2006). Η δέσμευση των εργαζομένων συχνά προωθείται από θετικές οργανωτικές κουλτούρες. Οι εργαζόμενοι που συμμετέχουν ενεργά στη δουλειά τους, είναι ενθουσιασμένοι με τη θέση τους και έχουν την αίσθηση της ιδιοκτησίας για την επίτευξη των στόχων της εταιρείας λέγεται ότι είναι δεσμευμένοι (Ariza-Montes et al., 2018). Η δέσμευση των εργαζομένων συνδέεται στενά με την ικανοποίηση από την εργασία, διότι όταν μοιράζονται τις αξίες και την αποστολή ενός οργανισμού, βρίσκουν νόημα και ικανοποίηση στην εργασία τους. Η επαγγελματική ευτυχία μπορεί να επηρεάζεται από οργανωτικές κουλτούρες που εκτιμούν τη δημιουργικότητα και την καινοτομία (Karabati et al., 2019). Οι εργαζόμενοι τείνουν να αισθάνονται μεγαλύτερη αυτονομία και επαγγελματική ικανοποίηση όταν τους δίνεται η ευελιξία να σκέφτονται δημιουργικά, να ανταλλάσσουν ιδέες και να συμμετέχουν στην επίλυση προβλημάτων. Οι εργαζόμενοι ενθαρρύνονται να ανακαλύπτουν νέες ευκαιρίες και να συμβάλλουν στην επέκταση της εταιρείας εργαζόμενοι σε ένα τέτοιο ευνοϊκό περιβάλλον. Η αποτελεσματική επίλυση συγκρούσεων και η ομαδική εργασία έχουν συχνά προτεραιότητα σε έναν οργανισμό με ευνοϊκή κουλτούρα (Kaplan et al., 2009). Οι εργαζόμενοι είναι πιο πιθανό να αισθάνονται ικανοποιημένοι από τη δουλειά τους όταν πιστεύουν ότι οι απόψεις τους εκτιμώνται και ότι οι συγκρούσεις επιλύονται φιλικά. Ως αποτέλεσμα, οι εργαζόμενοι βιώνουν μια ατμόσφαιρα σεβασμού και αξίας στην εργασία τους (Ariza-Montes et al., 2018).

Ένα βασικό στοιχείο του χώρου εργασίας που επηρεάζει άμεσα την ικανοποίηση των εργαζομένων από την εργασία τους είναι η ασφάλεια στον χώρο

εργασίας. Εκτός του ότι αποτελεί ηθική και νομική απαίτηση, η διατήρηση ενός ασφαλούς και υγιούς χώρου εργασίας είναι ζωτικής σημασίας για την ευημερία των εργαζομένων. Οι εργαζόμενοι είναι πιο πιθανό να είναι ικανοποιημένοι με την εργασία τους εάν αισθάνονται ασφαλείς και προστατευμένοι στην εργασία τους (Gurková et al., 2012). Το αίσθημα ασφάλειας προάγεται όταν μια επιχείρηση δίνει μεγάλη προτεραιότητα στις προφυλάξεις ασφαλείας και επιδεικνύει αφοσίωση στην ευημερία των εργαζομένων. Αυτό το αίσθημα ασφάλειας συμβάλλει στη μείωση του στρες και του άγχους, γεγονός που αυξάνει τη συνολική ικανοποίηση από την εργασία. Η σωματική και ψυχική ευεξία των εργαζομένων επηρεάζεται θετικά από έναν ασφαλή χώρο εργασίας. Η σωματική και ψυχική ευεξία των εργαζομένων επηρεάζεται θετικά από έναν ασφαλή χώρο εργασίας (Karabati et al., 2019). Οι εργαζόμενοι είναι πιο πιθανό να αισθάνονται ικανοποιημένοι από την εργασία τους εάν είναι βέβαιοι ότι ο χώρος εργασίας τους είναι ασφαλής και δεν δημιουργεί προβλήματα υγείας. Οι εργαζόμενοι μπορούν να επικεντρωθούν στην εργασία τους χωρίς να τους απασχολούν οι ανησυχίες για την ασφάλεια χάρη σε αυτή τη βεβαιότητα, γεγονός που συμβάλλει στη βελτίωση της ψυχικής υγείας. Οι προφυλάξεις ασφαλείας συμβάλλουν επίσης στην ενίσχυση της αποδοτικότητας και της παραγωγικότητας (Dawson et al., 2017). Οι εργαζόμενοι που βρίσκονται σε ασφαλές περιβάλλον είναι λιγότερο πιθανό να αρρωστήσουν ή να τραυματιστούν στην εργασία τους, πράγμα που σημαίνει λιγότερες απουσίες και διακοπές. Η αυξημένη παραγωγικότητα επιτρέπει στους εργαζόμενους να ολοκληρώνουν τις εργασίες τους γρήγορα και αποτελεσματικά, γεγονός που ενισχύει την ικανοποίηση από την εργασία (Ariza-Montes et al., 2018). Η διατήρηση των εργαζομένων συνδέεται στενά με την ασφάλεια στον χώρο εργασίας. Οι οργανισμοί με συνείδηση της ασφάλειας έχουν συνήθως χαμηλότερα ποσοστά κύκλου εργασιών. Οι εργαζόμενοι είναι λιγότερο πιθανό να αναζητήσουν άλλη απασχόληση όταν αισθάνονται ασφαλείς και προστατευμένοι. Αυτή η μείωση του κύκλου εργασιών όχι μόνο μειώνει τα έξοδα πρόσληψης και εκπαίδευσης νέων εργαζομένων, αλλά έχει επίσης ως αποτέλεσμα ένα πιο αξιόπιστο και ικανοποιημένο προσωπικό (Karabati et al., 2019). Οι επιχειρήσεις που δίνουν μεγάλη προτεραιότητα στην ασφάλεια στο χώρο εργασίας συχνά αποκτούν καλή φήμη στον τομέα τους και στους υποψήφιους εργαζόμενους. Αυτή η φήμη προσελκύει κορυφαία talέντα, ενισχύοντας περαιτέρω την ικανοποίηση από την εργασία, καλλιεργώντας έναν εργασιακό χώρο γεμάτο από ικανούς και αφοσιωμένους ανθρώπους (Liu et al., 2017).

Η εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων επηρεάζεται σημαντικά από τη δυναμική των σχέσεων στον εργασιακό χώρο, ιδίως εκείνων με τους συναδέλφους και τους προϊσταμένους. Αυτές οι αλληλεπιδράσεις αποτελούν βασικά στοιχεία του εργασιακού χώρου και έχουν σημαντικό αντίκτυπο στο πόσο ικανοποιημένα και ικανοποιημένα αισθάνονται τα άτομα για την εργασία τους γενικά (Ariza-Montes et al., 2018). Το θεμέλιο του εργασιακού περιβάλλοντος είναι οι αλληλεπιδράσεις μεταξύ των συναδέλφων. Μια υποστηρικτική ατμόσφαιρα που προάγει την ικανοποίηση από την εργασία δημιουργείται μέσω θετικών συνδέσεων με τους συναδέλφους που χαρακτηρίζονται από εμπιστοσύνη, συνεργασία και αμοιβαία υποστήριξη. Οι εργαζόμενοι αισθάνονται περισσότερο μέρος της ομάδας και πιο οικεία όταν τα πάνε καλά με τους συναδέλφους τους (Ariza-Montes et al., 2018). Οι θετικοί δεσμοί μεταξύ συναδέλφων είναι συχνά συνέπεια της συλλογικής προσπάθειας. Οι συνάδελφοι είναι πιο πιθανό να συνεργαστούν με επιτυχία για την επίτευξη κοινών στόχων όταν έχουν ο ένας την εμπιστοσύνη και την υποστήριξη του άλλου (Calaguas, 2017). Οι εργαζόμενοι βρίσκουν ικανοποίηση όταν εργάζονται ως μέλη μιας συνεκτικής ομάδας, γεγονός που όχι μόνο αυξάνει την παραγωγή αλλά και την ικανοποίηση από την εργασία. Σε δύσκολες στιγμές, οι συνάδελφοι μπορούν να προσφέρουν συναισθηματική υποστήριξη. Οι συνάδελφοι που είναι ενθαρρυντικοί μπορούν να μειώσουν την ένταση και το άγχος, βοηθώντας το προσωπικό να ξεπεράσει τις προκλήσεις (Karabati et al., 2019). Αυτό το σύστημα συναισθηματικής υποστήριξης βελτιώνει τη συνολική ευημερία των εργαζομένων, γεγονός που έχει ευνοϊκή επίδραση στην ικανοποίηση από την εργασία τους. Η επίλυση των συγκρούσεων μπορεί επίσης να βοηθηθεί από τις καλές αλληλεπιδράσεις των συναδέλφων. Οι συνάδελφοι είναι πιο πιθανό να χειριστούν εποικοδομητικά τα προβλήματα και να καταλήξουν σε φιλική λύση όταν έχουν ισχυρούς διαπροσωπικούς δεσμούς (Berglund et al., 2016). Ως αποτέλεσμα, υπάρχει λιγότερη ένταση στην εργασία και ο χώρος εργασίας είναι πιο ειρηνικός, γεγονός που προάγει την ικανοποίηση από την εργασία. Από την άλλη πλευρά, ένας σημαντικός παράγοντας για τον προσδιορισμό της εργασιακής ευτυχίας είναι το διαμέτρημα της αλληλεπίδρασης μεταξύ των εργαζομένων και των διευθυντών τους. Η εποπτική υποστήριξη, η καθοδήγηση και η σαφής επικοινωνία αποτελούν χαρακτηριστικά της αποτελεσματικής ηγεσίας (Khan, Elahi & Abid, 2021). Όταν οι διευθυντές επιδεικνύουν αυτά τα χαρακτηριστικά, τα μέλη του προσωπικού είναι πιο πιθανό να αισθάνονται ότι εκτιμώνται και ότι δεσμεύονται, γεγονός που ενισχύει την

ικανοποίηση από την εργασία. Μια αποτελεσματική σχέση προϊσταμένου-υφισταμένου βασίζεται στην αποτελεσματική επικοινωνία. Οι προϊστάμενοι που είναι ειλικρινείς και ευθείς με την επικοινωνία τους μεταδίδουν τις προσδοκίες, προσφέρουν ανατροφοδότηση και ενημερώνουν τα μέλη του προσωπικού για τις επιχειρηματικές εξελίξεις (Lent & Brown, 2008). Αυτή η διαφάνεια συμβάλλει στην οικοδόμηση εμπιστοσύνης και στην αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης, ενώ παράλληλα μειώνει τις παρανοήσεις. Το επίπεδο ικανοποίησης από την εργασία αυξάνεται από τους διευθυντές που χρησιμοποιούν υποστηρικτικές τεχνικές διαχείρισης, όπως η καθοδήγηση και η καθοδήγηση. Αυτές οι φιλοσοφίες ηγεσίας δίνουν μεγάλη προτεραιότητα στην ανάπτυξη και την εξέλιξη του προσωπικού, επιδεικνύοντας αφοσίωση στην επιτυχία του (Ray, 2021). Τα κίνητρα των εργαζομένων και η ικανοποίηση από την εργασία είναι υψηλότερα όταν βλέπουν υποστήριξη και αξία από τους διευθυντές τους. Θετικά εργασιακά περιβάλλοντα παράγονται από διευθυντές που εκτιμούν και αναγνωρίζουν τις προσπάθειες του προσωπικού τους (Voces & Caínzos, 2021). Η αναγνώριση των επιτευγμάτων, είτε με τη μορφή προφορικών φιλοφρονήσεων είτε με τη μορφή υλικών βραβείων, ενισχύει το αίσθημα υπερηφάνειας των εργαζομένων για την εργασία τους και προάγει την ικανοποίηση από την εργασία. Η αίσθηση της αξίας από τους προϊσταμένους βελτιώνει τη γενική ευημερία (Ariza-Montes et al., 2018). Η επαγγελματική ευτυχία επηρεάζεται από τους διευθυντές που παρέχουν τακτική ανατροφοδότηση και προωθούν ευκαιρίες για επαγγελματική ανάπτυξη. Οι ευκαιρίες ανάπτυξης δίνουν στους εργαζόμενους την αίσθηση του σκοπού και της κατεύθυνσης της καριέρας τους, ενώ η εποικοδομητική κριτική βοηθά τους εργαζόμενους να δουν τους τομείς των δυνάμεων και των αναγκών τους (Nae & Choi, 2022). Επιπλέον, οι δεξιότητες επίλυσης συγκρούσεων αποτελούν αναγκαιότητα για τους αποτελεσματικούς ηγέτες. Μπορούν να επιλύουν γρήγορα και αμερόληπτα τις διαφορές στην εργασία, καλλιεργώντας ένα περιβάλλον όπου οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι ακούγονται και υποστηρίζονται. Με λιγότερες διακοπές και άγχος, μπορεί να δημιουργηθεί ένας παραγωγικός χώρος εργασίας που προάγει την ικανοποίηση των εργαζομένων (Karabati, Ensari & Fiorentino, 2019).

Εκτός των παραπάνω, σημαντικός παράγοντας εργασιακής ικανοποίησης είναι η φύση της εργασίας. Η επαγγελματική ευτυχία επηρεάζεται σημαντικά από τη φύση της εργασίας ενός ατόμου, συμπεριλαμβανομένων των χαρακτηριστικών της και της

αντιλαμβανόμενης σημασίας των καθηκόντων (Karabati et al., 2019). Η γενική ικανοποίηση και το επίπεδο δέσμευσης των εργαζομένων στην εργασία μπορεί να επηρεαστεί σε μεγάλο βαθμό από τον τρόπο με τον οποίο βλέπουν τα τακτικά τους καθήκοντα και τις υποχρεώσεις τους (Koustelios, Karabatzaki & Kousteliou, 2004). Η επαγγελματική ευτυχία μπορεί να επηρεαστεί σε μεγάλο βαθμό από τον βαθμό αυτονομίας που παρέχεται στους εργαζόμενους στο πλαίσιο των εργασιακών τους καθηκόντων (Nae & Choi, 2022). Το επίπεδο ανεξαρτησίας και εξουσίας λήψης αποφάσεων που έχουν οι εργαζόμενοι στην εργασία τους αντιπροσωπεύεται από το επίπεδο αυτονομίας τους (Sypniewska, 2014). Οι εργαζόμενοι αναφέρουν συχνά μεγαλύτερη εργασιακή ικανοποίηση όταν τους δίνεται η ελευθερία να λαμβάνουν αποφάσεις και να αναλαμβάνουν τα καθήκοντά τους. Λόγω της αίσθησης της ιδιοκτησίας, της ευθύνης και της προσωπικής δέσμευσης στην εργασία τους, αισθάνονται πιο ικανοποιημένοι χάρη στην αυτονομία τους (Castillo & Cano, 2004). Η επαγγελματική ευτυχία μπορεί επίσης να επηρεάζεται από την ποικιλία της εργασίας. Οι άνθρωποι τείνουν να βρίσκουν την εργασία τους πιο συναρπαστική και διεγερτική όταν έχουν την ευκαιρία να συμμετέχουν σε μια ποικιλία καθηκόντων και ευθυνών. Μεγαλύτερη εργασιακή ικανοποίηση μπορεί να προκύψει από την εξάλειψη των βαρετών καθηκόντων ρουτίνας, δεδομένου ότι οι άνθρωποι εξακολουθούν να εμπνέονται και να δεσμεύονται από το εύρος των προκλήσεων που φέρνει η εργασία τους (Khan et al., 2021). Η ανάπτυξη στη σταδιοδρομία και στην προσωπική ζωή ενός ατόμου είναι στενά συνδεδεμένες. Οι εργαζόμενοι που έχουν την ευκαιρία να αναπτυχθούν και να χρησιμοποιήσουν τις ικανότητές τους στην εργασία τους εκφράζουν συχνά μεγαλύτερη εργασιακή ικανοποίηση. Οι θέσεις εργασίας που παρέχουν δυνατότητες ανάπτυξης δεξιοτήτων βοηθούν τους ανθρώπους να αισθάνονται πιο ικανοί και είναι πιο πιθανό να είναι ικανοποιημένοι από τη σταδιοδρομία τους μακροπρόθεσμα. Όταν οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι η εργασία τους έχει σημαντικό αντίκτυπο στην επιχείρηση ή στην κοινωνία στο σύνολό της, τείνουν να είναι πιο ικανοποιημένοι από την εργασία τους. Η επίγνωση της σημασίας των προσπαθειών τους προάγει την αίσθηση της πληρότητας και του σκοπού. Το αίσθημα επιτυχίας και η ικανοποίηση από την εργασία των εργαζομένων αυξάνονται όταν μπορούν να συνδέσουν τα καθήκοντά τους με ευρύτερους οργανωτικούς στόχους ή κοινωνικά οφέλη (Sypniewska, 2014). Η σπουδαιότητα της εργασίας συνδέεται στενά με την εσωτερική παρακίνηση. Οι εργαζόμενοι που έχουν φυσικό κίνητρο να επιτύχουν στο επάγγελμά τους είναι συχνά εκείνοι των οποίων οι εργασίες

έχουν νόημα γι' αυτούς. Είναι πιο πρόθυμοι να αφιερώσουν χρόνο και ενέργεια στην εργασία τους επειδή είναι υπερήφανοι για τη συνεισφορά τους (Waqas et al., 2014). Οι εργαζόμενοι που έχουν εσωτερικά κίνητρα είναι πιο πιθανό να είναι ικανοποιημένοι από τη δουλειά τους, καθώς η εργασία τους έχει σημαντικό αντίκτυπο στον κόσμο (Koustelios, 2001). Οι εργαζόμενοι είναι πιο πιθανό να δεσμευτούν και να αφοσιωθούν στην εργασία τους εάν πιστεύουν ότι οι ευθύνες τους είναι σημαντικές (Pandey & Asthana, 2017). Τους ωθεί να καταβάλλουν την καλύτερη δυνατή προσπάθεια επειδή γνωρίζουν ότι οι προσπάθειές τους μετράνε. Οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι επενδύουν στην επιτυχία των οργανισμών τους ως αποτέλεσμα αυτής της συμμετοχής και αφοσίωσης, γεγονός που αυξάνει την ικανοποίηση από την εργασία (Khan et al., 2021). Η εκτίμηση της σημασίας του επαγγέλματος μπορεί επίσης να βοηθήσει στην πρόληψη της επαγγελματικής εξουθένωσης. Η εύρεση σκοπού στην εργασία του ατόμου μειώνει τα συναισθήματα κόπωσης και κυνισμού στους εργαζόμενους (Karabati et al., 2019). Η συνολική ικανοποίηση από την εργασία και η ευημερία βελτιώνονται από τη μειωμένη επαγγελματική εξουθένωση (Koustelios & Tsigilis, 2005). Η επαγγελματική απόδοση μπορεί να επηρεάζεται θετικά από τη σημασία των καθηκόντων (Belias & Koustelios, 2014). Οι εργαζόμενοι είναι πιο πιθανό να αποδώσουν καλά όταν έχουν επίγνωση της σημασίας της συνεισφοράς τους, γεγονός που προάγει τις ευνοϊκές αξιολογήσεις απόδοσης και την υψηλότερη εργασιακή ικανοποίηση (Ariza-Montes et al., 2018).

Θεμελιώδη στοιχεία της συνολικής εργασιακής ικανοποίησης ενός εργαζομένου είναι ο μισθός και τα προνόμια. Οι αντιλήψεις των εργαζομένων για την εργασία τους και η γενική αίσθηση ευημερίας τους στην εργασία μπορούν να επηρεαστούν σε μεγάλο βαθμό από την επάρκεια της αποζημίωσης, συμπεριλαμβανομένου του εισοδήματος, και τη διαθεσιμότητα πλήρων παροχών και προνομίων (Castillo & Cano, 2004). Η καταλληλότητα του συνολικού πακέτου αποζημίωσης ενός εργαζομένου, το οποίο περιλαμβάνει τον μισθό, είναι μία από τις βασικές μεταβλητές που επηρεάζουν την εργασιακή ευτυχία (Sypniewska, 2014). Οι εργαζόμενοι που λαμβάνουν επαρκή αμοιβή αμείβονται σύμφωνα τόσο με τα πρότυπα του κλάδου όσο και με τα μοναδικά τους προσόντα. Η εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων αυξάνεται όταν αισθάνονται ότι η αμοιβή τους είναι λογική και ανταγωνιστική (Furnham, Petrudes, Jackson & Cotter, 2002). Η δίκαιη αποζημίωση μπορεί να βοηθήσει τους εργαζόμενους να αισθάνονται ότι εκτιμώνται

και εκτιμώνται για τις συνεισφορές τους, γεγονός που μπορεί να οδηγήσει σε αίσθημα οικονομικής ασφάλειας και γενικής ικανοποίησης. Η ευθυγράμμιση της αμοιβής με τα προσόντα και τα καθήκοντα ενός ατόμου είναι ένας άλλος παράγοντας που επηρεάζει την εργασιακή ικανοποίηση (Hunjra, Chani, Aslam, Azam & Rehman, 2010). Οι εργαζόμενοι είναι πιο πιθανό να είναι ικανοποιημένοι εάν πιστεύουν ότι η αμοιβή τους αντιπροσωπεύει σωστά τις ικανότητες, το ιστορικό εργασίας και τις απαιτήσεις της εργασίας τους (Belias, Kyriakou, Koustelios, Varsanis & Aspridis, 2017). Αντίθετα, οι διαφορές στις αμοιβές και τα προσόντα μπορεί να προκαλέσουν δυσαρέσκεια και αίσθημα αδικίας (Karabati et al., 2019). Για τους εργαζόμενους, η αναγνώριση και τα κίνητρα έρχονται με τη μορφή δίκαιων και ανταγωνιστικών μισθών (Sypniewska, 2014). Όταν οι εργαζόμενοι συνειδητοποιούν ότι οι συνεισφορές και οι προσπάθειές τους αναγνωρίζονται με δίκαιη αποζημίωση, αυτό ενισχύει την αίσθηση των επιτευγμάτων τους και τους εμπνέει να συνεχίσουν να εργάζονται σκληρά (Furnham et al., 2002). Η υψηλότερη ικανοποίηση από την εργασία είναι αποτέλεσμα αυτής της κίνησης και της εκτίμησης. Τα προνόμια των εργαζομένων, εκτός από την αμοιβή, παίζουν καθοριστικό ρόλο στην ικανοποίηση από την εργασία (Togia, Koustelios & Tsigilis, 2004). Η γενική ευημερία των εργαζομένων μπορεί να ενισχυθεί σημαντικά με ολοκληρωμένα πακέτα παροχών που περιλαμβάνουν υγειονομική περίθαλψη, συνταξιοδοτικά προγράμματα και άλλα πλεονεκτήματα (Castillo & Cano, 2004). Για παράδειγμα, η πρόσβαση σε υψηλής ποιότητας υγειονομική περίθαλψη δίνει στους εργαζομένους εμπιστοσύνη στην ευημερία των ίδιων και των οικογενειών τους, γεγονός που μειώνει το άγχος και αυξάνει την ευχαρίστηση στην εργασία (Karabati et al., 2019). Ενθαρρύνοντας την ισορροπία μεταξύ εργασίας και ζωής, οι ευέλικτες ρυθμίσεις εργασίας, ένα είδος επιδόματος, ενισχύουν επίσης την ικανοποίηση από την εργασία (Tsigilis, Koustelios & Togia, 2004). Μια μεγαλύτερη ισορροπία μεταξύ της προσωπικής και της επαγγελματικής ζωής μπορεί να επιτευχθεί από τους εργαζόμενους στους οποίους δίνεται η ελευθερία να τροποποιούν το πρόγραμμα εργασίας τους ώστε να φροντίζουν τις προσωπικές και οικογενειακές απαιτήσεις (Katz, 1978). Λόγω της δυνατότητας συνδυασμού της εργασίας και των προσωπικών υποχρεώσεων, οι άνθρωποι αναφέρουν υψηλότερα επίπεδα επαγγελματικής ικανοποίησης. Οι εργαζόμενοι αισθάνονται οικονομικά ασφαλείς στα μετα-εργασιακά τους χρόνια χάρη στις παροχές που σχετίζονται με την προετοιμασία για τη συνταξιοδότηση, όπως τα συνταξιοδοτικά προγράμματα ή οι εισφορές (Berry & Morris, 2008). Η συνολική

ικανοποίηση από την εργασία αυξάνεται όταν οι εργαζόμενοι είναι βέβαιοι ότι ο εργοδότης τους υποστηρίζει τη μακροπρόθεσμη οικονομική τους ασφάλεια, γεγονός που μειώνει επίσης το άγχος για τη συνταξιοδότηση (Bokemeier & Lacy, 1987). Πέρα από τις τυπικές παροχές, επιπλέον πλεονεκτήματα όπως προγράμματα ευεξίας, ευκαιρίες για επαγγελματική ανάπτυξη ή προγράμματα αναγνώρισης των εργαζομένων μπορούν να ενισχύσουν περαιτέρω την εργασιακή ευτυχία. Αυτά τα οφέλη υπογραμμίζουν την αφοσίωση μιας εταιρείας στην ανάπτυξη και την ευημερία των εργαζομένων της, προωθώντας ένα υγιές εργασιακό περιβάλλον. Επιπλέον, σημαντικά για την προσέλκυση και τη διατήρηση άριστων εργαζομένων είναι τα ολοκληρωμένα πακέτα παροχών (Hee, Ong, Ping, Kowang & Fei, 2019). Η προσφορά δελεαστικών παροχών αυξάνει την ικανότητα ενός οργανισμού να προσλαμβάνει εξειδικευμένο προσωπικό και να μειώνει τα ποσοστά αποχώρησης. Με τη σειρά του, αυτό ενθαρρύνει ένα αξιόπιστο και ικανοποιημένο εργατικό δυναμικό (Karabati et al., 2019).

Ένας επιπλέον παράγοντας της εργασιακής ικανοποίησης είναι η επαγγελματική ανάπτυξη των εργαζομένων. Οι ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης και ανάπτυξης είναι σημαντικές μεταβλητές που επηρεάζουν την επαγγελματική ευτυχία των εργαζομένων (Castillo & Cano, 2004). Οι αντιλήψεις των εργαζομένων για τις ευθύνες τους και η γενική εργασιακή ευτυχία μπορούν να βελτιωθούν σημαντικά από τη διαθεσιμότητα ευκαιριών ανάπτυξης, μια σαφή πορεία σταδιοδρομίας και την πρόσβαση σε προγράμματα κατάρτισης και ανάπτυξης (Karabati et al., 2019). Η αντίληψη των ευκαιριών επαγγελματικής ανάπτυξης εντός της επιχείρησης είναι ένας από τους βασικούς παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ευτυχία (Castillo & Cano, 2004). Οι εργαζόμενοι που αντιλαμβάνονται μια σαφή πορεία εξέλιξης -συμπεριλαμβανομένων των ευκαιριών για προαγωγές και μεγαλύτερες ευθύνες- τείνουν να είναι πιο ευτυχισμένοι στη θέση τους. Καθώς τα άτομα εργάζονται για την επίτευξη των επαγγελματικών τους στόχων, μια σαφώς καθορισμένη πορεία σταδιοδρομίας τους δίνει ώθηση και αίσθημα σκοπού. Η ικανοποίηση από την εργασία και οι ευκαιρίες για ανάπτυξη δεξιοτήτων συνδέονται στενά μεταξύ τους (Karabati et al., 2019). Οι εργαζόμενοι που έχουν πρόσβαση σε ευκαιρίες κατάρτισης και ανάπτυξης που τους επιτρέπουν να βελτιώσουν τα υπάρχοντα ταλέντα τους ή να αποκτήσουν νέα, αισθάνονται ότι αναπτύσσονται προσωπικά και επαγγελματικά. Η ανάπτυξη των δεξιοτήτων ενός ατόμου είναι

επωφελής τόσο για το άτομο όσο και για την εταιρεία, αυξάνοντας την ικανοποίηση από την εργασία. Η αύξηση των ευθυνών αποτελεί συχνά μέρος της επαγγελματικής εξέλιξης. Όταν στους εργαζόμενους ανατίθενται πιο σημαντικές ευθύνες ή ηγετικές θέσεις, αυτό δείχνει ότι η εταιρεία πιστεύει στις ικανότητές τους (Bokemeier & Lacy, 1987). Οι εργαζόμενοι μπορεί να βιώσουν μεγαλύτερη εργασιακή ικανοποίηση ως αποτέλεσμα της αυξημένης αίσθησης της ευθύνης τους για την επιτυχία της εταιρείας. Η πρόσβαση σε προγράμματα κατάρτισης και ανάπτυξης αποτελεί κρίσιμο στοιχείο της εργασιακής ικανοποίησης (Castillo & Cano, 2004). Τα προγράμματα αυτά δίνουν στους εργαζόμενους την ευκαιρία να βελτιώσουν τις γνώσεις και τις ικανότητές τους, γεγονός που αναπόφευκτα θα βελτιώσει το πόσο καλά κάνουν τη δουλειά τους. Οι εργαζόμενοι που πιστεύουν ότι ο εργοδότης τους ενδιαφέρεται για την επαγγελματική τους ανάπτυξη είναι πιο πιθανό να είναι ικανοποιημένοι και να έχουν κίνητρα. Τα προγράμματα κατάρτισης και ανάπτυξης μπορούν επίσης να ενθαρρύνουν την καινοτομία και την ευελιξία. Οι εργαζόμενοι που συνεχίζουν να μαθαίνουν νέες δεξιότητες και να παρακολουθούν τις τρέχουσες τάσεις του κλάδου είναι πιο ικανοί να προσαρμόζονται στις μεταβαλλόμενες εργασιακές καταστάσεις και να προσφέρουν δημιουργικές λύσεις (Karabati et al., 2019). Με την προώθηση ενός διεγερτικού και καινοτόμου εργασιακού περιβάλλοντος, αυτή η νοοτροπία ευελιξίας και καινοτομίας μπορεί να βελτιώσει την ικανοποίηση από την εργασία. Στοιχεία σχεδιασμού σταδιοδρομίας περιλαμβάνονται συχνά στα προγράμματα κατάρτισης και ανάπτυξης. Μέσω του καθορισμού στόχων σταδιοδρομίας και της υποστήριξης της επίτευξης, τα προγράμματα αυτά βοηθούν τους εργαζόμενους να συνδυάσουν τις φιλοδοξίες τους με τις απαιτήσεις της εταιρείας (Castillo & Cano, 2004). Τα μεμονωμένα άτομα κερδίζουν από τον προγραμματισμό σταδιοδρομίας, αλλά και οι οργανισμοί κερδίζουν καλλιεργώντας ένα εξειδικευμένο και παρακινημένο προσωπικό, το οποίο αυξάνει την ικανοποίηση από την εργασία. Το μήνυμα ότι μια επιχείρηση δεσμεύεται για την πρόοδο των εργαζομένων της μεταδίδεται έντονα σε αυτούς με την επένδυσή της στην κατάρτιση και την ανάπτυξη. Η δέσμευση των εργαζομένων επηρεάζεται θετικά από αυτή την αφοσίωση, επειδή οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι εκτιμώνται και εμπνέονται να δίνουν τον καλύτερο εαυτό τους. Οι εργαζόμενοι που είναι πιο αφοσιωμένοι στην εργασία τους είναι πιο ικανοποιημένοι από την εργασία τους και την αποστολή του οργανισμού (Saeed, Lodhi, Iqbal, Nayyab, Mussawar & Yaseen, 2013). Τέλος, οι ισχυρές ευκαιρίες κατάρτισης και ανάπτυξης συνδέονται συχνά με αυξημένη ελκυστικότητα και

διατήρηση των εργαζομένων στους οργανισμούς. Τα ποσοστά διατήρησης των εργαζομένων είναι υψηλότερα στις εταιρείες που ενθαρρύνουν την επαγγελματική ανάπτυξη, γεγονός που μειώνει τον κύκλο εργασιών και τα συναφή έξοδα (Hong, Abd Hamid & Salleh, 2013). Λόγω του υποστηρικτικού περιβάλλοντος και της έμφασης στην επαγγελματική ανάπτυξη που παρέχει αυτό το σταθερό εργατικό δυναμικό, οι εργαζόμενοι αναφέρουν υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης από την εργασία τους (Castillo & Cano, 2004).

Τέλος, η ισορροπία εργασιακής και προσωπικής ζωής είναι ένας σημαντικός παράγοντας της εργασιακής ικανοποίησης. Οι εργαζόμενοι μπορούν να διαχειριστούν αποτελεσματικά τις υποχρεώσεις τους όταν οι εργοδότες τους προσφέρουν ευέλικτα ωράρια εργασίας, όπως τηλεργασία, ευέλικτο ωράριο ή μειωμένες εργάσιμες εβδομάδες (Karabati et al., 2019). Οι εργαζόμενοι είναι σε θέση να εξισορροπήσουν καλύτερα τις προσωπικές και οικογενειακές υποχρεώσεις τους με τις επαγγελματικές τους υποχρεώσεις λόγω αυτής της ευελιξίας, γεγονός που αυξάνει την ικανοποίηση από την εργασία. Το άγχος που σχετίζεται με τις καθημερινές μετακινήσεις μειώνεται συχνά με τις ευέλικτες επιλογές εργασίας, όπως η απομακρυσμένη εργασία ή το ευέλικτο ωράριο (Saeed et al., 2013). Οι εργαζόμενοι μπορούν να μειώσουν το άγχος και να έχουν πιο θετική στάση απέναντι στη σταδιοδρομία τους αποφεύγοντας την κίνηση σε ώρες αιχμής και τη μακρά διαδρομή προς τη δουλειά. Οι εργαζόμενοι έχουν την αίσθηση ότι ελέγχουν το ωράριό τους λόγω των ευέλικτων εναλλακτικών λύσεων εργασίας. Οι άνθρωποι μπορούν να συνδυάζουν καλύτερα την εργασία τους με τις προτιμήσεις και τις απαιτήσεις τους, όταν έχουν την ελευθερία να επιλέγουν πότε και πού εργάζονται (Castillo & Cano, 2004). Αυτό το αίσθημα ελέγχου ενθαρρύνει την ικανοποίηση από την εργασία, λαμβάνοντας υπόψη τον τρόπο ζωής και τις συνθήκες ζωής των διαφορετικών ανθρώπων. Ο συνδυασμός εργασίας και προσωπικής ζωής διευκολύνεται με τις ευέλικτες ρυθμίσεις εργασίας (Saeed et al., 2013). Οι εργαζόμενοι είναι σε θέση να συνδυάζουν με ευκολία τα προσωπικά τους ενδιαφέροντα, τις οικογενειακές υποχρεώσεις και τις εργασιακές υποχρεώσεις. Αυτή η συγχώνευση ενθαρρύνει μια ολιστική αντίληψη για τη ζωή και την εργασία, αυξάνοντας τη γενική εργασιακή ικανοποίηση (Lee et al., 2017). Η διατήρηση της επαγγελματικής ευτυχίας απαιτεί αποτελεσματική διαχείριση του άγχους στην εργασία (Karabati et al., 2019). Η ικανοποίηση των εργαζομένων είναι υψηλότερη στις εταιρείες που δίνουν προτεραιότητα στις προσπάθειες μείωσης του άγχους, όπως

μαθήματα διαχείρισης του άγχους ή διαλέξεις για την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής. Αυτές οι πρωτοβουλίες παρέχουν στα μέλη του προσωπικού τα μέσα και τις τεχνικές που χρειάζονται για τη διαχείριση του άγχους στην εργασία (Lee et al., 2017).

Είναι ζωτικής σημασίας η ενθάρρυνση της ευημερίας των εργαζομένων, η οποία περιλαμβάνει την παροχή φροντίδας ψυχικής υγείας. Οι χώροι εργασίας που προσφέρουν εργαλεία και βοήθεια για τις προκλήσεις της ψυχικής υγείας ενισχύουν τη μεγαλύτερη ενσυναίσθηση και κατανόηση (Saeed et al., 2013). Οι εργαζόμενοι είναι πιο πιθανό να αναφέρουν ικανοποίηση από την εργασία τους όταν πιστεύουν ότι η ψυχική τους υγεία γίνεται σεβαστή και υποστηρίζεται. Η επαγγελματική ευτυχία επηρεάζεται από ένα σωματικά και ψυχικά υγιές εργασιακό περιβάλλον (Castillo & Cano, 2004). Για τη δημιουργία ενός χώρου εργασίας που προάγει την ευημερία των εργαζομένων, οι οργανισμοί μπορεί να θέσουν σε εφαρμογή μέτρα όπως εργονομικοί σταθμοί εργασίας, πρωτοβουλίες ευεξίας και προγράμματα μείωσης του στρες. Ένας χώρος εργασίας χωρίς άγχος μειώνει τις εντάσεις και βελτιώνει τη συνολική ικανοποίηση από την εργασία (Lee et al., 2017). Για την αποτελεσματική διαχείριση του άγχους, ο φόρτος εργασίας πρέπει να είναι ισορροπημένος και να υπάρχουν λογικές εργασιακές απαιτήσεις. Τα χαμηλότερα επίπεδα άγχους είναι αποτέλεσμα της κατάλληλης κατανομής του φόρτου εργασίας, των ρεαλιστικών προθεσμιών και της αποφυγής της υπερβολικής επιβάρυνσης του προσωπικού (Ashraf, 2020). Οι εργαζόμενοι που έχουν αποδεκτό φόρτο εργασίας είναι πιο πιθανό να αισθάνονται ικανοποιημένοι από την εργασία τους, καθώς μπορούν να κάνουν τη δουλειά τους αποτελεσματικά χωρίς να αισθάνονται υπερβολικά αγχωμένοι (Castillo & Cano, 2004). Ένα άλλο μέρος της διαχείρισης του άγχους είναι η προώθηση διακριτών ορίων μεταξύ εργασίας και προσωπικής ζωής. Οι οργανισμοί μπορούν να ενθαρρύνουν ενέργειες όπως τα μηνύματα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου ή τα τηλεφωνήματα μετά το πέρας του ωραρίου που αποθαρρύνουν τη συνεχή συνδεσιμότητα (Abdolshah, Khatibi & Moghimi, 2018). Αυτή η στρατηγική επιτρέπει στους εργαζόμενους να αποσυνδέονται από τη δουλειά τους κατά τις ώρες εκτός υπηρεσίας, μειώνοντας το άγχος και προωθώντας τη συνολική ικανοποίηση από την εργασία (Ashraf, 2020).

2.4. ΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΩΝ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις (ΜμΕ) αποτελούν σημαντικό και δυναμικό τμήμα του εταιρικού τοπίου και έχουν μεγάλο αντίκτυπο στην παγκόσμια οικονομία. Είναι ζωτικής σημασίας να εξεταστούν τα χαρακτηριστικά των ΜμΕ, η θέση τους στην οικονομία και οι μεταβλητές που επηρεάζουν την απόδοσή τους, προκειμένου να κατανοηθούν τα ιδιαίτερα προβλήματα, οι ευκαιρίες και το οργανωτικό περιβάλλον των ΜμΕ (Dvouletý, Srhoj & Pantea, 2021). Συνήθως, χρησιμοποιούνται διάφοροι παράγοντες, όπως ο αριθμός των εργαζομένων, ο ετήσιος κύκλος εργασιών ή ένας συνδυασμός των δύο, για τον ορισμό των ΜμΕ. Ανάλογα με το έθνος και την επιχείρηση, η ακριβής έννοια μπορεί να αλλάζει (Cicea, Popa, Marinescu & Cătălina Ștefan, 2019). Για παράδειγμα, στην Ευρωπαϊκή Ένωση, μια ΜμΕ ορίζεται μερικές φορές ως ένας οργανισμός με λιγότερους από 250 εργαζομένους και ετήσια έσοδα μικρότερα από 50 εκατομμύρια ευρώ. Η Διοίκηση Μικρών Επιχειρήσεων των Ηνωμένων Πολιτειών (SBA), αντίθετα, χρησιμοποιεί μια απαίτηση μεγέθους με βάση τον κλάδο και δέχεται εταιρείες με έως και 500 εργαζόμενους. Οι ΜμΕ περιλαμβάνουν ένα ευρύ φάσμα εταιρειών, συμπεριλαμβανομένων των πρωτοβουλιών υψηλής ανάπτυξης, των οικογενειακών επιχειρήσεων και των νεοσύστατων επιχειρήσεων (Dvouletý et al., 2021). Εργάζονται σε διάφορους κλάδους, όπως η μεταποίηση, οι υπηρεσίες, η τεχνολογία και το λιανικό εμπόριο. Παρά την ποικιλία αυτή, οι ΜμΕ και οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις μπορούν να διακριθούν από μερικά βασικά χαρακτηριστικά (La Rocca, Staglianò, La Rocca, Cariola & Skatova, 2019):

- **Περιορισμένοι πόροι:** Σε σύγκριση με τις μεγάλες επιχειρήσεις, οι ΜμΕ διαθέτουν συχνά λιγότερους οικονομικούς, ανθρώπινους και τεχνολογικούς πόρους. Αυτός ο περιορισμός απαιτεί συχνά την κατανομή των πόρων και την εφευρετική επίλυση προβλημάτων.
- **Επιχειρηματικό πνεύμα:** Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις (ΜμΕ) συχνά παρουσιάζουν ισχυρό επιχειρηματικό πνεύμα που υποκινείται από την αποφασιστικότητα και το όραμα των ιδρυτών ή των ιδιοκτητών τους. Το επιχειρηματικό πνεύμα προάγει τη δημιουργικότητα και την προσαρμοστικότητα.

- Τοπική εστίαση: Αν και ορισμένες ΜμΕ μπορεί να έχουν στόχους για τις εθνικές ή διεθνείς αγορές, πολλές ΜμΕ εστιάζουν τις δραστηριότητές τους στις τοπικές ή περιφερειακές αγορές. Οι στενοί δεσμοί τους με τη γειτονιά μπορεί να είναι τόσο πλεονέκτημα όσο και μειονέκτημα.
- Ευελιξία: Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις (ΜμΕ) είναι συχνά πιο ευπροσάρμοστες στις αλλαγές της αγοράς από ό,τι οι μεγαλύτερες εταιρείες. Προσαρμόζονται γρήγορα στις μεταβαλλόμενες προτιμήσεις των πελατών ή στις νέες ευκαιρίες.
- Άτυπη κουλτούρα: Σε σύγκριση με τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις, οι ΜμΕ μπορεί να έχουν λιγότερο επίσημες οργανωτικές δομές και κουλτούρες. Αυτή η ανεπίσημη λειτουργία μπορεί να ενθαρρύνει τις στενά δεμένες ομάδες και έναν πιο συνεργατικό χώρο εργασίας.
- Ανάλυση ρίσκου: Η προθυμία των επιχειρηματικών ΜμΕ να αναλάβουν υπολογισμένους κινδύνους μπορεί να οδηγήσει σε καινοτομία και επιτυχία. Ωστόσο, οι κίνδυνοι αυτοί μπορεί επίσης να προκαλέσουν δυσκολίες, ιδίως σε τομείς με έντονο ανταγωνισμό.

Οι ΜμΕ συμμετέχουν σε διάφορους κλάδους, γεγονός που αυξάνει την οικονομική διαφοροποίηση. Μειώνοντας την εξάρτηση από έναν κλάδο ή μια εταιρεία, βελτιώνουν την ανθεκτικότητα των οικονομιών. Σε περιόδους οικονομικής αστάθειας ή διαταραχής, αυτή η ποικιλομορφία είναι ιδιαίτερα επωφέλης (Demartini & Beretta, 2020). Όταν οι ΜμΕ εργάζονται σε διάφορους κλάδους, σταθεροποιούν τις τοπικές οικονομίες και μειώνουν την ευαισθησία τους σε κλονισμούς που χαρακτηρίζουν τους εν λόγω κλάδους. Αυτή η οικονομική διαφοροποίηση μπορεί να μειώσει τις αρνητικές συνέπειες των οικονομικών υφέσεων και να ενθαρρύνει τη βιώσιμη ανάπτυξη (Martínez-Román, Gamero, de Loreto Delgado-González & Tamayo, 2019). Οι ΜμΕ ενθαρρύνουν τον ανταγωνισμό στην αγορά, ο οποίος μπορεί να οδηγήσει σε καλύτερες επιλογές για τους καταναλωτές, την ποιότητα και το κόστος. Προφυλάσσουν από μονοπωλιακές συμπεριφορές και υποστηρίζουν ένα δίκαιο πεδίο ανταγωνισμού για επιχειρήσεις όλων των μεγεθών (Dimitropoulos, Koronios, Thrassou & Vrontis, 2020). Οι ΜμΕ συχνά ευδοκιμούν στην παροχή εξειδικευμένων αγαθών ή υπηρεσιών που είναι προσαρμοσμένες στις ιδιαίτερες απαιτήσεις των πελατών σε ιδιαίτερα ανταγωνιστικές αγορές. Οι καταναλωτές επωφελούνται από αυτή την ποικιλία υπηρεσιών, διότι τους παρέχει περισσότερες

εναλλακτικές λύσεις και ενθαρρύνει την καινοτομία, καθώς οι εταιρείες ανταγωνίζονται για μερίδιο αγοράς (Latifi, Nikou & Bouwman, 2021). Επιπλέον, ο ισχυρός ανταγωνισμός της αγοράς προάγει την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα, γεγονός που τελικά ωφελεί τους πελάτες, καθώς οδηγεί σε ανταγωνιστικές τιμές και αγαθά υψηλότερης ποιότητας. Βοηθώντας τις τοπικές οικονομίες, τις υποδομές και την κοινοτική ανάπτυξη, οι ΜμΕ μπορούν να συμβάλουν σημαντικά στην περιφερειακή ανάπτυξη. Οι ΜμΕ φέρνουν οικονομική δραστηριότητα και προοπτικές απασχόλησης σε υποβαθμισμένες περιοχές όταν εγκαθίστανται σε μικρότερες πόλεις ή αγροτικές περιοχές (Martínez-Román et al., 2019). Εκτός από την τόνωση των τοπικών οικονομιών, αυτό προωθεί την κατασκευή των απαραίτητων υποδομών, όπως καλύτερες μεταφορές και πρόσβαση σε βασικές υπηρεσίες. Οι ΜμΕ αναλαμβάνουν συχνά ενεργό ρόλο σε έργα γειτονιάς και κάνουν δωρεές σε περιφερειακές οργανώσεις, προωθώντας την αίσθηση της συμμετοχής των πολιτών και της κοινωνικής ευθύνης. Οι περιφέρειες μπορούν να αναζωογονηθούν από την παρουσία τους, καθιστώντας τις πιο επιθυμητές τοποθεσίες για να ζει και να εργάζεται κανείς (Demartini & Beretta, 2020).

Ορισμένες προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι ΜμΕ είναι πολύ σημαντικές για τη μακροπρόθεσμη ανάπτυξη των επιχειρήσεων αυτών. Μπορεί να είναι δύσκολο για τις ΜμΕ να ανταγωνιστούν τις μεγαλύτερες εταιρείες που μπορούν να επωφεληθούν από οικονομίες κλίμακας και περισσότερους πόρους. Μπορεί να είναι δύσκολο για τις ΜμΕ να εξασφαλίσουν ένα σημαντικό μερίδιο αγοράς, επειδή οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις διαθέτουν συχνά τους οικονομικούς πόρους για να επενδύσουν σε υποδομές, μάρκετινγκ και E&A (Martínez-Román et al., 2019). Επιπλέον, οι γνωστές επιχειρήσεις και οι ηγέτες της αγοράς μπορεί να απολαμβάνουν μεγαλύτερη αναγνωρισιμότητα, καθιστώντας δύσκολο για τις ΜμΕ να επιτύχουν προβολή και εμπιστοσύνη των πελατών (Demartini & Beretta, 2020). Μπορεί να είναι δύσκολο για τις ΜμΕ να προσλαμβάνουν και να διατηρούν ικανούς εργαζομένους, ιδίως όταν βρίσκονται σε ανταγωνισμό με τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις. Οι μεγαλύτερες εταιρείες μπορούν συχνά να προσφέρουν μεγαλύτερες αποζημιώσεις, πιο ολοκληρωμένες παροχές και δυνατότητες επαγγελματικής εξέλιξης, επειδή διαθέτουν μεγαλύτερους προϋπολογισμούς προσλήψεων (Dvouletý et al., 2021). Είναι ζωτικής σημασίας να τονιστούν τα διακριτά πλεονεκτήματα που μπορεί να παρέχουν οι ΜμΕ, όπως ένα πιο εξατομικευμένο εργασιακό περιβάλλον, ταχύτερη επαγγελματική

εξέλιξη και ευκαιρίες ανάληψης ποικίλων θέσεων, καθώς μπορεί να δυσκολευτούν να ανταγωνιστούν σε αυτά τα μέτωπα (Južnik Rotar, Kontošić Pamić & Bojnec, 2019). Για τις ΜμΕ, η ψηφιακή επανάσταση παρουσιάζει ευκαιρίες και δυσκολίες. Η τεχνολογία μπορεί να ενισχύσει την αλληλεπίδραση με τους καταναλωτές, να αυξήσει την ανταγωνιστικότητα και να εξορθολογήσει τις διαδικασίες, αλλά απαιτεί επίσης επενδύσεις και προσαρμοστικότητα (Cicea et al., 2019). Οι ΜμΕ ενδέχεται να μην διαθέτουν τα κεφάλαια ή τις εσωτερικές γνώσεις που απαιτούνται για την επιτυχή πλοήγηση στις ψηφιακές αλλαγές (Martinez-Román et al., 2019). Αν και το να συμβαδίζει κανείς με τις ταχέως μεταβαλλόμενες τεχνολογίες και τις ψηφιακές τάσεις μπορεί να αποτελεί πρόκληση, γίνεται όλο και πιο σημαντικό για να είναι ανταγωνιστικός στο σημερινό εταιρικό περιβάλλον. Η καμπύλη εκμάθησης που συνδέεται με την υιοθέτηση του ψηφιακού μετασχηματισμού είναι συχνά απότομη, αλλά τα οφέλη όσον αφορά την αποτελεσματικότητα και τη δέσμευση των καταναλωτών μπορεί να είναι σημαντικά (Demartini & Beretta, 2020).

Επομένως, με βάση τα παραπάνω το οργανωσιακό πλαίσιο και η ενσωμάτωση του επηρεάζονται από διάφορους παράγοντες. Προκειμένου να διαχειριστούν το δικό τους οργανωτικό περιβάλλον και να αντιμετωπίσουν αυτά τα εμπόδια, οι ΜμΕ πρέπει να χρησιμοποιούν συχνά τακτικές που είναι συμβατές με το μέγεθος, τους πόρους και το επιχειρηματικό τους πνεύμα προκειμένου να επιτύχουν (Martínez-Román et al., 2019· Cicea et al., 2019):

- **Ευκινησία:** Οι ΜμΕ χρησιμοποιούν την ευελιξία τους για να αλλάζουν γρήγορα πορεία ως αντίδραση στις αλλαγές της αγοράς. Μπορούν να εκμεταλλεύονται νέες δυνατότητες και να διατηρούν την ανταγωνιστικότητά τους χάρη στην ευελιξία τους
- **Καινοτομία:** Πολλές ΜμΕ υπερηφανεύονται για την υιοθέτηση της καινοτομίας. Χρησιμοποιούν συχνά προς όφελός τους την τάση τους να πειραματίζονται με νέες ιδέες και τεχνολογικές εξελίξεις
- **Λιτή λειτουργία:** Για τις ΜμΕ, η αποτελεσματικότητα είναι ζωτικής σημασίας. Χρησιμοποιούν συχνά ιδέες λιτής λειτουργίας, καθώς βελτιστοποιούν τις διαδικασίες τους για να αξιοποιήσουν στο έπακρο τους σπάνιους πόρους
- **Δίκτυα και συμπράξεις:** Οι δυνατότητες και η εμβέλεια των ΜμΕ μπορούν να αυξηθούν με τη δημιουργία στρατηγικών δικτύων και συμπράξεων. Η

ανάπτυξη μπορεί να προωθηθεί μέσω συνεργασιών με άλλες εταιρείες, εμπορικές ομάδες ή ερευνητικά ιδρύματα

- Οι ΜμΕ έχουν επίγνωση της σημασίας της ψηφιοποίησης. Πολλές επιχειρήσεις ασχολούνται με την τεχνολογία για να βελτιώσουν τις εμπειρίες των καταναλωτών, να επεκτείνουν τις αγορές τους και να εξορθολογίσουν τις διαδικασίες
- Χρηματοοικονομική διαχείριση: Βασικό στοιχείο της επιτυχίας των ΜμΕ είναι η αποτελεσματική οικονομική διαχείριση, η οποία περιλαμβάνει τον έλεγχο του κόστους και τον προϋπολογισμό. Είναι ζωτικής σημασίας ο έλεγχος των ταμειακών ροών και η λήψη χρηματοδότησης, εφόσον απαιτείται
- Ανάπτυξη ταλέντων: Οι ΜμΕ δίνουν μεγάλη προτεραιότητα στην ανάπτυξη του προσωπικού. Η διατήρηση των ταλέντων μπορεί να υποβοηθηθεί με την παροχή ευκαιριών για ανάπτυξη δεξιοτήτων και εξέλιξη της σταδιοδρομίας

Εν κατακλείδι, οι ΜμΕ κατέχουν μια μοναδική θέση στον επιχειρηματικό κόσμο, με γνώμονα την καινοτομία, την επιχειρηματικότητα και την αφοσίωση στην ανάπτυξη. Το οργανωτικό τους περιβάλλον χαρακτηρίζεται από στενή συγκέντρωση, ευελιξία και χαμηλούς πόρους (Graafland & Bovenberg, 2020). Οι ΜμΕ είναι απαραίτητες για τη δημιουργία θέσεων εργασίας, την οικονομική ποικιλία και την περιφερειακή ανάπτυξη, παρά το γεγονός ότι αντιμετωπίζουν δυσκολίες με τα οικονομικά, τον ανταγωνισμό και τη συμμόρφωση με τις κανονιστικές διατάξεις (Sensini, 2020). Είναι σε θέση να συμβάλλουν δυναμικά στην παγκόσμια οικονομία χάρη στην ικανότητά τους για καινοτομία, προσαρμογή και αξιοποίηση των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών τους. Για τους υπεύθυνους χάραξης πολιτικής, τους επενδυτές και τα στελέχη επιχειρήσεων που επιθυμούν να στηρίξουν την ανάπτυξη και την επιτυχία των ΜμΕ, η κατανόηση των ευκαιριών και των δυσκολιών εντός του οργανωτικού πλαισίου των ΜμΕ είναι ζωτικής σημασίας (De Marco, Martelli & Di Minin, 2020).

2.5. Η ΣΧΕΣΗ ΤΗΣ ΑΣΑΦΕΙΑΣ ΡΟΛΩΝ, ΤΗΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗΣ ΡΟΛΩΝ ΚΑΙ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ

Η ασάφεια του εργασιακού ρόλου είναι ένα πρόβλημα που έχει τύχει μεγάλης προσοχής στους τομείς της οργανωτικής ψυχολογίας και της διοίκησης. Ορίζεται από την έλλειψη σαφήνειας και γνώσης σχετικά με τις εργασιακές υποχρεώσεις και προσδοκίες του ατόμου. Έχουν γίνει πολλές έρευνες και μελέτες σχετικά με το πώς επηρεάζει την εργασιακή ικανοποίηση. Με τη βοήθεια προηγούμενων ερευνητικών ευρημάτων, στην παρούσα ανάλυση εξετάζουμε την πολύπλοκη σχέση μεταξύ της ασάφειας της εργασιακής θέσης και της εργασιακής ικανοποίησης. Όταν οι εργαζόμενοι δεν είναι σίγουροι για την εργασία τους, τις δραστηριότητες που αναμένεται να ολοκληρώσουν και τον τρόπο με τον οποίο θα αξιολογηθεί η απόδοσή τους, προκύπτει συχνά ασάφεια εργασιακού ρόλου. Θα μπορούσε να προκληθεί από διφορούμενες περιγραφές εργασίας, κακή επικοινωνία, συχνές οργανωτικές αλλαγές ή μεταβαλλόμενες απαιτήσεις εργασίας.

Οι εργαζόμενοι που έχουν ασάφεια εργασιακού ρόλου βιώνουν συχνά υψηλότερα επίπεδα στρες και άγχους. Οι άνθρωποι αγχώνονται περισσότερο όταν δεν είναι σίγουροι για τις υποχρεώσεις τους ή όταν φοβούνται να κάνουν λάθη λόγω ασαφών προσδοκιών (Shin, Hur, Park & Hwang, 2020). Οι εργαζόμενοι που ανέφεραν υψηλότερο βαθμό ασάφειας εργασιακού ρόλου ανέφεραν επίσης υψηλότερα επίπεδα άγχους, γεγονός που οδήγησε σε μειωμένη ικανοποίηση από την εργασία, σύμφωνα με έρευνα των Jackson και Ruderman (1999). Η ασάφεια του εργασιακού ρόλου μπορεί να εμποδίσει την παρακίνηση των εργαζομένων να προσφέρουν την καλύτερη δυνατή εργασία τους. Τα άτομα μπορεί να δυσκολεύονται να βρουν νόημα και σκοπό στην εργασία τους όταν οι αρμοδιότητες και οι στόχοι τους είναι ασαφείς. Μια μελέτη των Kahn και Byosiére (1992) έδειξε ότι οι εργαζόμενοι που είχαν ασάφεια θέσης εργασίας ανέφεραν χαμηλότερα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης σε σύγκριση με εκείνους που είχαν σαφή καθήκοντα εργασίας, γεγονός που επιβεβαιώνει αυτή την έλλειψη κινήτρων. Η ασάφεια ρόλων μπορεί να δυσχεράνει την εκτέλεση της εργασίας σας. Επειδή ανησυχούν ότι οι ενέργειές τους μπορεί να μην συνάδουν με τις απαιτήσεις της εργασίας τους, οι εργαζόμενοι μπορεί να διστάζουν να αναλάβουν πρωτοβουλίες ή να λάβουν αποφάσεις. Σύμφωνα με έρευνα των Rizzo, House & Lirtzman (1970), η ασάφεια του εργασιακού ρόλου σχετίζεται με κακή εργασιακή απόδοση και δυσαρέσκεια, ενώ οι

εργαζόμενοι είχαν την τάση να αποδίδουν χειρότερα όταν ένιωθαν ότι υπήρχε περισσότερη ασάφεια. Η αβεβαιότητα στον εργασιακό ρόλο μπορεί να επηρεάσει την προσωπική ζωή του ατόμου, καθιστώντας δύσκολη την επίτευξη μιας υγιούς ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής. Σύμφωνα με την μελέτη των Nahrgange, Morgeson & Hofmann, (2011), οι εργαζόμενοι που είχαν διφορούμενους εργασιακούς ρόλους δυσκολεύονταν να αποσυνδεθούν από την εργασία τους κατά τις μη εργάσιμες ώρες. Η χαμηλότερη επαγγελματική ικανοποίηση μπορεί να προκύψει από αυτή την αναντιστοιχία μεταξύ εργασίας και προσωπικής ζωής.

Η σύγκρουση ρόλων, ένα φαινόμενο κατά το οποίο οι άνθρωποι αντιμετωπίζουν αντικρουόμενες απαιτήσεις και προσδοκίες στο πλαίσιο της εργασιακής τους θέσης, αποτελεί σημαντική συνιστώσα της δυναμικής του εργασιακού χώρου. Έχει σημαντικό αντίκτυπο σε μια σειρά εμπειριών που έχουν οι εργαζόμενοι, συμπεριλαμβανομένης της εργασιακής τους ευτυχίας (Syarifah, 2023). Οι εργαζόμενοι που ανέφεραν υψηλότερο βαθμό σύγκρουσης ρόλων ανέφεραν επίσης χαμηλότερη εργασιακή ικανοποίηση, σύμφωνα με μια μελέτη των Kahn, Wolfe, Quinn, Snoek & Rosenthal (1964). Η σύγκρουση ρόλων και η συνολική ικανοποίηση από την εργασία είχαν αρνητική σχέση, σύμφωνα με τα ευρήματα της μελέτης (Kahn et al., 1964). Διαφορετικοί μεσολαβητικοί παράγοντες μπορεί να έχουν αντίκτυπο στον τρόπο με τον οποίο η σύγκρουση ρόλων επηρεάζει την επαγγελματική ικανοποίηση. Σύμφωνα με μια μελέτη των Edwards και Rothbard (2000), οι αντιλήψεις των εργαζομένων για τον έλεγχο του ρόλου τους επηρεάζουν μετριαστικά τη συσχέτιση μεταξύ της σύγκρουσης ρόλων και της ικανοποίησης από την εργασία. Η αρνητική επίδραση στην εργασιακή ικανοποίηση μπορεί να μετριαστεί όταν οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι έχουν κάποιο έλεγχο στη διευθέτηση των διαφωνιών (Edwards & Rothbard, 2000). Σύμφωνα με την έρευνα των Van Dyne, Graham & Dienesch (1994), η οργανωτική υποστήριξη είναι σημαντική για τη μείωση των επιζήμιων επιπτώσεων της σύγκρουσης ρόλων στην εργασιακή ικανοποίηση. Σύμφωνα με τα ευρήματά τους, οι εργαζόμενοι είναι πιο πιθανό να διατηρήσουν μεγαλύτερα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης όταν οι εργοδότες τους παρέχουν τα εργαλεία και τη βοήθεια που χρειάζονται για να διαχειριστούν τις ανταγωνιστικές απαιτήσεις (Van Dyne et al., 1994).

Οι Miller και Burks (1989) εξέτασαν τις διαφορές μεταξύ των δύο φύλων στη σχέση μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης και της σύγκρουσης ρόλων. Σε σύγκριση με τους άνδρες εργαζόμενους, ανακάλυψαν ότι οι γυναίκες εργαζόμενες ήταν πιο πιθανό να υποφέρουν από σύγκρουση ρόλων και ότι η σύγκρουση αυτή είχε μεγαλύτερη αρνητική επίδραση στην ικανοποίηση από την εργασία τους. Η σύγκρουση ρόλων συνδέεται συχνά με την επαγγελματική εξουθένωση και την πρόθεση παραίτησης, η οποία μπορεί να επηρεάσει την ικανοποίηση από την εργασία. Η σύγκρουση ρόλων βρέθηκε να συνδέεται αρνητικά με την ικανοποίηση από την εργασία και θετικά με την επαγγελματική εξουθένωση σε μια μελέτη των Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli (2001). Η σύγκρουση ρόλων και η πρόθεση κύκλου εργασιών συσχετίστηκαν, αλλά η σύνδεση μετριάστηκε από την επαγγελματική εξουθένωση (Demerouti et al., 2001).

Η μελέτη των Spector και Jex (1998) εξέτασε το ρόλο που διαδραματίζει η οργανωσιακή δικαιοσύνη στη σχέση μεταξύ της ικανοποίησης από την εργασία και της σύγκρουσης ρόλων. Σύμφωνα με την έρευνά τους, οι πεποιθήσεις του οργανισμού για δικαιοσύνη και αμεροληψία μπορεί να είναι σε θέση να μετριάσουν τις αρνητικές επιπτώσεις της σύγκρουσης ρόλων στην εργασιακή ικανοποίηση (Spector & Jex, 1998). Η σύγκρουση ρόλων μπορεί να έχει αντίκτυπο τόσο στην εργασιακή απόδοση όσο και στην εργασιακή ευτυχία. Οι εργαζόμενοι που βίωσαν σύγκρουση ρόλων ανέφεραν μειωμένη εργασιακή απόδοση, η οποία με τη σειρά της οδήγησε σε μειωμένη εργασιακή ικανοποίηση, σύμφωνα με μελέτη των Jehn και Mannix (2001). Η επαγγελματική ικανοποίηση μπορεί να διαβρωθεί από τη συναισθηματική κόπωση, η οποία συνδέεται με τη σύγκρουση ρόλων. Σύμφωνα με μελέτη των Podsakoff, LePine & LePine (2007), η συναισθηματική κόπωση λειτούργησε ως μεσολαβητής μεταξύ της σύγκρουσης ρόλων και της εργασιακής ικανοποίησης.

Η έρευνα των Ford, Heinen & Langkamer (2007) έδωσε μεγάλη έμφαση στη βοήθεια του προϊσταμένου στη μείωση των αρνητικών επιπτώσεων της σύγκρουσης ρόλων στην εργασιακή ικανοποίηση. Παρά την αντιμετώπιση της σύγκρουσης ρόλων, οι εργαζόμενοι που αισθάνονταν ότι οι προϊστάμενοί τους υποστήριζαν περισσότερο στην εργασία τους ανέφεραν ότι ήταν πιο ευτυχισμένοι στην εργασία τους (Ford et al., 2007). Στη μελέτη τους, οι Bolino και Turnley (2005) εξέτασαν πώς η σύγκρουση ρόλων και η ικανοποίηση από την εργασία διαφέρουν ανάλογα με την απασχόληση. Ανακάλυψαν ότι η επίδραση της σύγκρουσης ρόλων στην εργασιακή ικανοποίηση

διέφερε ανάλογα με την απασχόληση, τονίζοντας τη σημασία της συνεκτίμησης των στοιχείων που αφορούν τον κλάδο (Bolino & Turnley, 2005).

Η σύγκρουση ρόλων και η ικανοποίηση από την εργασία αλληλεπιδρούν με περίπλοκο τρόπο και η αλληλεπίδραση αυτή επηρεάζεται από διάφορες μεταβλητές, συμπεριλαμβανομένων των μεσολαβητικών μεταβλητών, της οργανωτικής υποστήριξης και των ατομικών προοπτικών (Ozer, 2011). Ο βαθμός στον οποίο η σύγκρουση ρόλων επηρεάζει αρνητικά την εργασιακή ικανοποίηση ποικίλλει ανάλογα με το περιβάλλον και τις εμπειρίες του ατόμου, παρά το γεγονός ότι οι έρευνες δείχνουν σταθερά προς αυτή την κατεύθυνση (Penner, Midili & Kegelmeyer, 2014). Προκειμένου να βελτιωθεί η εργασιακή ικανοποίηση και η γενική ευημερία των εργαζομένων, οι οργανισμοί μπορούν να αποτρέψουν τη σύγκρουση ρόλων προσφέροντας εργαλεία, υποστήριξη και οργανωτική δικαιοσύνη (Jehn, Rispens & Thatcher, 2010). Προκειμένου να δημιουργήσουν ένα παραγωγικό εργασιακό περιβάλλον και ένα αφοσιωμένο προσωπικό, οι εργοδότες πρέπει να κατανοήσουν την πολύπλοκη σχέση μεταξύ της σύγκρουσης ρόλων και της εργασιακής ικανοποίησης (Greer, Jehn & Mannix, 2008).

Μια σημαντική έρευνα ήταν εκείνη των Αργυράκης, Κουστέλιος, Διγγελίδης, Χρόνη (2005), αναφορικά με τη συσχέτιση της σύγκρουσης ρόλων, της ασάφειας ρόλων και της επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων. Τα ευρήματα έδειξαν ότι οι εργαζόμενοι ήταν γενικά ικανοποιημένοι από τους προϊσταμένους τους, τη φύση της εργασίας τους, το εργασιακό τους περιβάλλον και τις αμοιβές τους, αλλά λιγότερο ικανοποιημένοι από τους οργανισμούς τους. Τα επίπεδα σύγκρουσης ρόλων ανακαλύφθηκε ότι ήταν χαμηλά, αλλά εκείνα της ασάφειας ανακαλύφθηκε ότι ήταν πολύ υψηλά. Η αξιολόγηση της σύγκρουσης και η επίλυσή της είχαν επίσης αρνητική συσχέτιση, σύμφωνα με την ανάλυση πολλαπλής παλινδρόμησης, καθώς και η αβεβαιότητα του ρόλου σε σχέση με όλες τις πτυχές της εργασιακής ικανοποίησης. Σε ανάλογα αποτελέσματα κατέληξε και η πρότερη έρευνα των Koustelios, Theodorakis & Goulimarīs (2004), η οποία αποκάλυψε πως η σύγκρουση ρόλων και η ασάφεια ρόλων είναι σημαντικοί παράγοντες πρόβλεψης της εργασιακής ικανοποίησης. Σε μια αντίστοιχη προοπτική, φαίνεται να κυμαίνονται και τα αποτελέσματα της έρευνας των Koustelios και Kousteliou (1998), όπου φάνηκε πως ικανοποίηση από τους εργοδότες τείνει να μειώνεται όσο αυξάνονται οι απόψεις για τη σύγκρουση ρόλων και το αντίστροφο, ενώ η αύξηση της σύγκρουσης ρόλων συνδέθηκε με χαμηλότερη

ικανοποίηση από τις συνθήκες εργασίας. Επίσης, μέσα από την τελευταία έρευνα φάνηκε πως η σύγκρουση ρόλων έχει σημαντικό αντίκτυπο στο πώς ένα άτομο βλέπει ολόκληρη την εταιρεία, ενώ φάνηκε πως όσο αυξάνεται η ασάφεια ρόλων, μειώνεται η ικανοποίηση από την εργασία ή το έργο. Τέλος, φάνηκε πως η υψηλότερη ασάφεια εργασίας συνδέεται με χαμηλότερη ικανοποίηση από την ηγεσία και τις εποπτικές αρμοδιότητες.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

3.1.ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΝΤΕΣ

Οι συμμετέχοντες στην παρούσα έρευνα ήταν 210 εργαζόμενοι σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Ειδικότερα, οι συμμετέχοντες είναι άτομα άνω των 18 ετών, με σημαντική προϋπηρεσία σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις της Θεσσαλίας, ενώ κατέχουν διάφορες θέσεις εργασίας στις επιχειρήσεις. Οι συμμετέχοντες στην παρούσα έρευνα ήταν εργαζόμενοι που προέρχονταν από μικρομεσαίες επιχειρήσεις από τον κλάδο της εστίασης σε ποσοστό 22%, από τον κλάδο του λιανικού εμπορίου σε ποσοστό 66% και από τον κλάδο των κατασκευών σε ποσοστό 12%. Τέλος, αξίζει να σημειωθεί πως κατά μέσο όρο οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις απασχολούσαν 18 εργαζομένους.

3.2.ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Για τη μέτρηση της επαγγελματικής ικανοποίησης, χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο Καταγραφής Ικανοποίησης Εργαζομένων ESI (Employee Satisfaction Inventory) (Koustelios, 1991· Koustelios και Bagiatis, 1997). Αποτελείται από 24 ερωτήσεις που ομαδοποιούνται σε έξι παράγοντες: οι συνθήκες εργασίας, η αμοιβή, η προαγωγή, η ίδια η εργασία, ο άμεσος προϊστάμενος, και ο οργανισμός στο σύνολό του. Οι απαντήσεις δίνονται σε μία πενταβάθμια κλίμακα Likert ως εξής: 1=Διαφωνώ απόλυτα, 2=Διαφωνώ, 3=Δεν είμαι σίγουρος/η, 4=Συμφωνώ, 5=Συμφωνώ απόλυτα. Η ασάφεια και η σύγκρουση ρόλων μετρήθηκαν με τις κλίμακες των Rizzo, House & Lirtzman (1970).

3.3.ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

Η στατιστική ανάλυση των ερωτηματολογίων πραγματοποιήθηκε με την βοήθεια του στατιστικού προγράμματος SPSS22. Ειδικότερα, αφού εξήχθησαν τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των ερωτώμενων, εξήχθησαν και τα περιγραφικά χαρακτηριστικά κάθε ερώτησης.

Στη συνέχεια πραγματοποιήθηκε έλεγχος αξιοπιστίας των δημιουργούμενων εννοιών. Ειδικότερα, αφού ελέγχθηκε ότι οι νέες έννοιες είναι αξιόπιστες, η ανάλυση

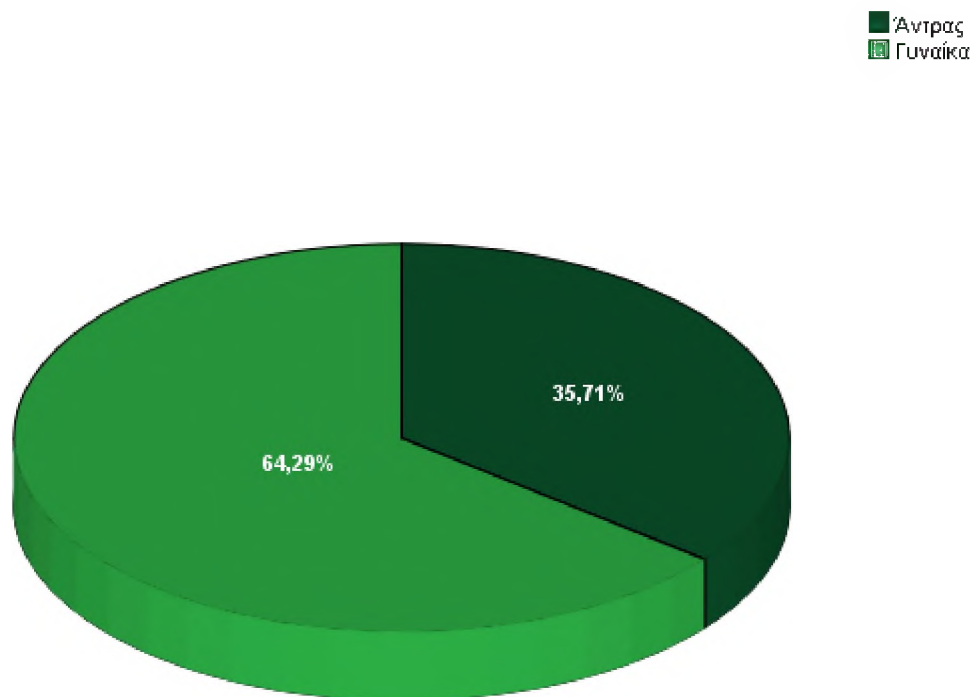
προχώρησε μέσα από τη διερεύνηση της συσχέτισης ή μη των εννοιών με τη βοήθεια του ελέγχου Pearson.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

4.1. ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ

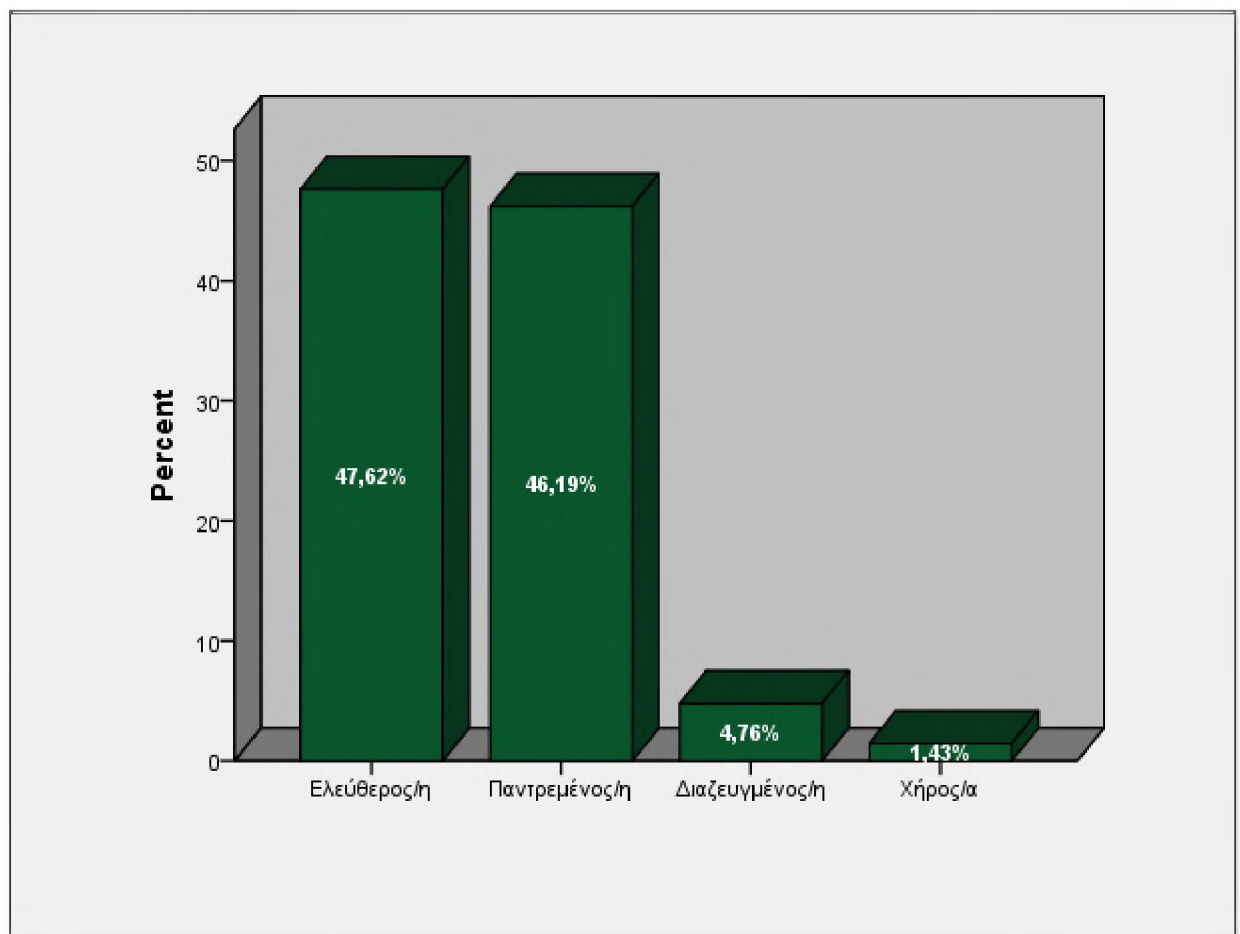
Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω στην έρευνα συμμετείχαν 210 άτομα, εκ των οποίων οι 135 (64,29%) ήταν γυναίκες και οι 75 (35,71%) ήταν άντρες (Διάγραμμα 1).

Διάγραμμα 1: Φύλο



Όπως φαίνεται στο διάγραμμα 2, οι 100(47,62%) των ερωτώμενων είναι ελεύθεροι, οι 97(46,19%) ήταν παντρεμένοι, οι 10 (4,76%) ήταν διαζευγμένοι και οι 3 (1,43%) ήταν χήρες/οι.

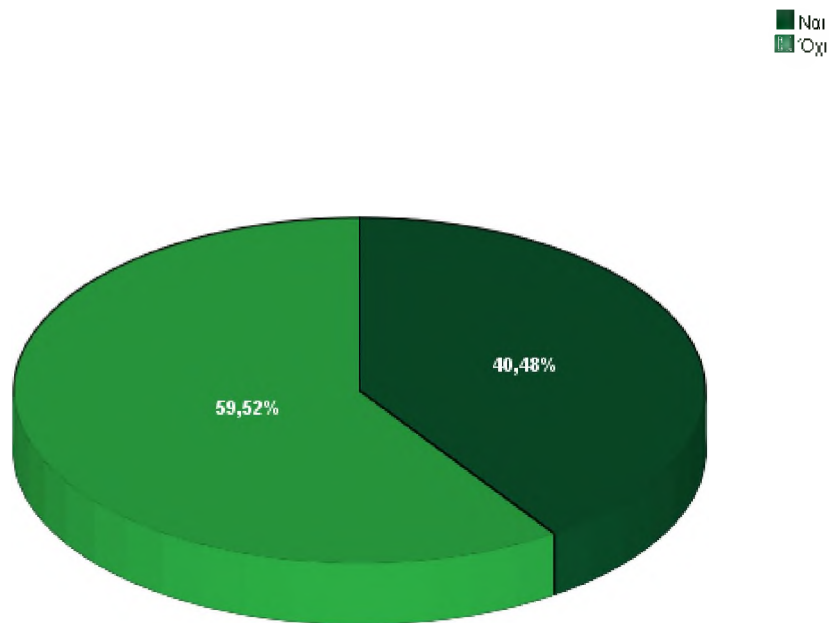
Διάγραμμα 2: Οικογενειακή κατάσταση



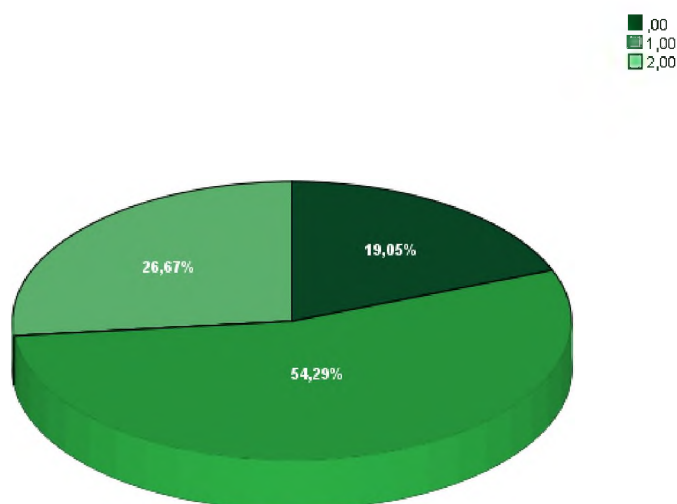
Επιπλέον, όπως φαίνεται στο διάγραμμα 3, οι 125 (40,48%) των ερωτώμενων έχει παιδιά και το 59,52% δεν έχει παιδιά. Ειδικότερα, όπως φαίνεται στο διάγραμμα 4, οι 57 (19,05%) του δείγματος έχει ένα παιδί ενώ οι 28 (26,67%) του δείγματος έχουν δύο παιδιά.

Ως προς την ηλικία των ερωτώμενων, η ελάχιστη ηλικία ήταν τα 24 και η μέγιστη τα 54, με τον μέσο όρο ηλικίας να είναι τα 34,16 έτη.

Διάγραμμα 3: Ύπαρξη παιδιών

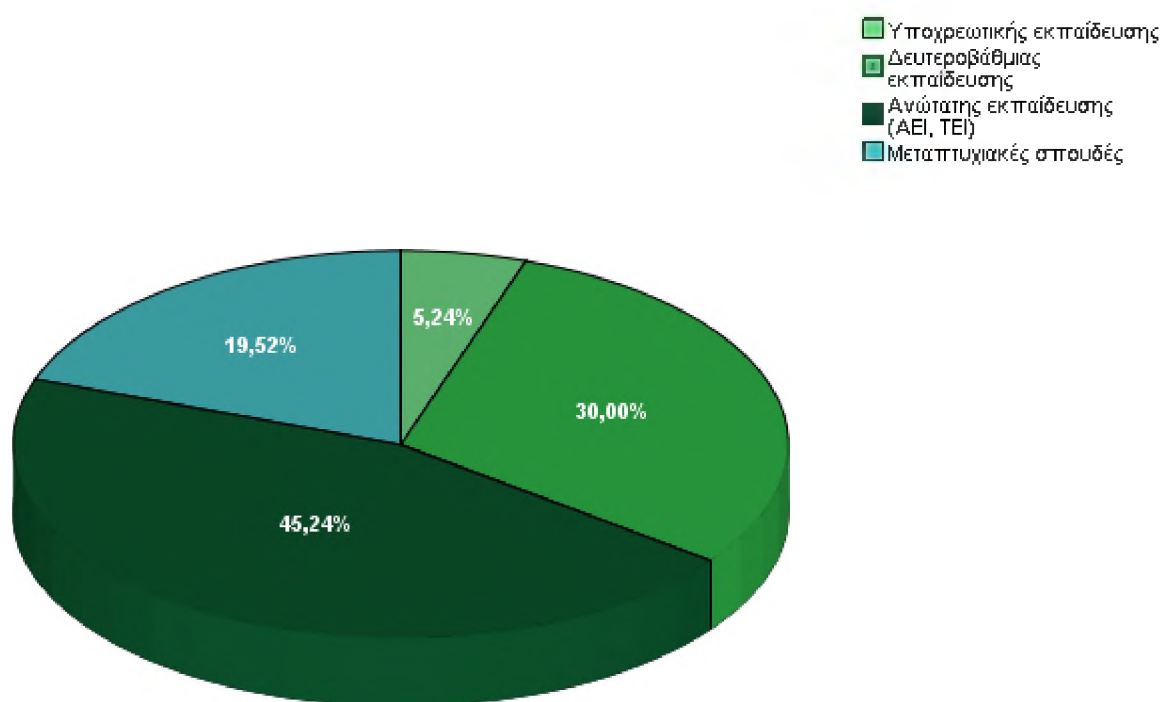


Διάγραμμα 4: Αριθμός παιδιών



Όπως φαίνεται στο διάγραμμα 5, οι 95 (45,24%) είναι απόφοιτοι ανώτατης εκπαίδευσης (ΑΕΙ, ΤΕΙ), οι 63 (30%) είναι απόφοιτοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, οι 41 (19,52%) είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού προγράμματος σπουδών και οι 11 (5,24%) είναι απόφοιτοι υποχρεωτικής εκπαίδευσης.

Διάγραμμα 5: Επίπεδο εκπαίδευσης



Ως προς τα έτη προϋπηρεσίας, η ελάχιστη τιμή ήταν οι 7 μήνες και η μέγιστη τιμή ήταν τα 26 έτη, ενώ ο μέσος όρος ετών προϋπηρεσίας ήταν τα 8,82 έτη.

4.2. ΔΕΙΚΤΕΣ ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑΣ

Προκειμένου να μετρηθεί η εγκυρότητα και η αξιοπιστία του ερωτηματολογίου, θα πρέπει να υπολογιστεί ο συντελεστής αξιοπιστίας Cronbach's α . Ο Cronbach's α είναι ένα σημαντικό μέτρο αξιοπιστίας κατά την αξιολόγηση της ποιότητας ενός ερωτηματολογίου ή μιας κλίμακας στην έρευνα των ψυχολογικών και κοινωνικών επιστημών. Πρόκειται για μια στατιστική μέθοδο που χρησιμοποιείται για την αξιολόγηση της εσωτερικής συνέπειας ενός συνόλου ερωτήσεων ή στοιχείων έρευνας, η οποία είναι ζωτικής σημασίας για τον προσδιορισμό του κατά πόσον το ερωτηματολόγιο μετράει αξιόπιστα την υποκείμενη κατασκευή που προορίζεται να μετρήσει. Μια υψηλή τιμή του Cronbach α , η οποία είναι μεγαλύτερη του 0,7 υποδηλώνει ότι το ερωτηματολόγιο είναι αξιόπιστο και ότι τα στοιχεία μετρούν με συνέπεια την ίδια υποκείμενη κατασκευή. Αυτή η αξιοπιστία είναι θεμελιώδης για την εγκυρότητα και την ποιότητα της έρευνας σε τομείς που βασίζονται σε έρευνες και ερωτηματολόγια για τη συλλογή δεδομένων.

Στην συγκεκριμένη έρευνα, όλες οι κλίμακες που χρησιμοποιήθηκαν είναι αξιόπιστες. Ειδικότερα, οι δείκτες αξιοπιστίας για τους παράγοντες της επαγγελματικής ικανοποίησης είναι οι παρακάτω: συνθήκες εργασίας, $\alpha=0,87$, μισθός, $\alpha=0,81$, προαγωγή, $\alpha=0,71$, φύση της εργασίας, $\alpha=0,70$, ικανοποίηση από τον προϊστάμενο, $\alpha=0,77$, ικανοποίηση από τον οργανισμό, $\alpha=0,74$. Για την κλίμακα της ασάφειας των ρόλων, ο συντελεστής αξιοπιστίας ήταν 0,95, ενώ το ίδιο ισχύει και για την κλίμακα των συγκρούσεων, όπου ο συντελεστής αξιοπιστίας ήταν 0,81. Στον παρακάτω πίνακα (Πίνακας 1), δίνονται οι δείκτες αξιοπιστίας των ερωτηματολογίων της επαγγελματικής ικανοποίησης, της σύγκρουσης ρόλων και της ασάφειας ρόλων.

Πίνακας 1: Δείκτες αξιοπιστίας Cronbach's α

Παράγοντας	Αρ. προτάσεων	Cronbach's α
Συνθήκες εργασίας	5	0,87
Μισθός	4	0,81
Προαγωγή	3	0,71
Φύση εργασίας	4	0,70
Προϊστάμενος/οι	4	0,77
Οργανισμός	4	0,74
Ασάφεια ρόλων	6	0,95
Σύγκρουση ρόλων	8	0,81

4.3. ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

Στη συνέχεια, όπως φαίνεται στον πίνακα 2, παρουσιάζονται τα περιγραφικά στατιστικά στοιχεία της παραγόντων της εργασιακής ικανοποίησης. Ειδικότερα, όπως φαίνεται από τον παρακάτω πίνακα, ο παράγοντας της ικανοποίησης από τις συνθήκες εργασίας είχε μέσο όρο απαντήσεων 2,311 και τυπική απόκλιση 0,576. Στη συνέχεια, ο παράγοντας του μισθού είχε μέσο όρο απαντήσεων 2,706 και τυπική απόκλιση 0,604, ο παράγοντας της προαγωγής είχε μέσο όρο απαντήσεων 2,541 και τυπική απόκλιση 0,433, ο παράγοντας της φύσης εργασίας είχε μέσο απαντήσεων 2,84 και τυπική απόκλιση 0,578, ο παράγοντας της ικανοποίησης από τον προϊστάμενο είχε μέσο απαντήσεων 2,406 και τυπική απόκλιση 0,54 και ο παράγοντας της ικανοποίησης από τον οργανισμό είχε μέσο όρο απαντήσεων 3,03 και τυπική απόκλιση 0,361. Έτσι, όπως φαίνεται από τα ακόλουθα στατιστικά στοιχεία, η ικανοποίηση από την εργασία προέρχεται από τον οργανισμό και από την φύση της

εργασίας, ενώ η χαμηλότερη τιμή ικανοποίησης από την εργασία είναι οι συνθήκες εργασίας. Επομένως, με βάση τα παραπάνω, απαντάται η 1^η υπόθεση (Υπάρχει υψηλό επίπεδο επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις). Έτσι, τα αποτελέσματα δείχνουν χαμηλά προς μέτρια επίπεδα ικανοποίησης από την εργασία στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, σύμφωνα με τους μέσους όρους των παραγόντων. Επομένως, η πρώτη υπόθεση απορρίπτεται.

Πίνακας 2: Περιγραφικά στατιστικά στοιχεία παραγόντων ικανοποίησης από την εργασία

Παράγοντας	ΜΟ	Τ.Α.
Συνθήκες εργασίας	2,31	0,57
Μισθός	2,70	0,60
Προαγωγή	2,54	0,43
Φύση εργασίας	2,84	0,57
Προϊστάμενος/οι	2,40	0,54
Οργανισμός ως μια ολότητα	3,03	0,36

Αντίστοιχα, όπως φαίνεται στον πίνακα 3, παρουσιάζονται τα περιγραφικά στατιστικά στοιχεία της ασάφειας των ρόλων και των συγκρούσεων. Όπως φαίνεται λοιπόν, ο μέσος όρος απαντήσεων του παράγοντα της ασάφειας των ρόλων ήταν 3,14 και η τυπική απόκλιση ήταν 1,77, ενώ ο μέσος όρος απαντήσεων του παράγοντα των συγκρούσεων ήταν 3,82 και η τυπική απόκλιση ήταν 1,20. Επομένως, φαίνεται πως η ασάφεια των ρόλων είναι μέτρια στον εργασιακό χώρο των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, ενώ οι συγκρούσεις υφίστανται επίσης στον εργασιακό χώρο. Επομένως, με βάση τα παραπάνω, η δεύτερη ερευνητική υπόθεση (Υπάρχει υψηλό επίπεδο ασάφειας και σύγκρουσης ρόλων σε εργαζόμενους σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις), γίνεται δεκτή, αφού οι μέσοι όροι των παραγόντων είναι υψηλοί.

Πίνακας 3: Περιγραφικά στατιστικά στοιχεία ασάφειας ρόλων και συγκρούσεων

Παράγοντας	ΜΟ	Τ.Α.
Ασάφεια ρόλων	3,14	1,772
Σύγκρουση ρόλων	3,82	1,208

4.4. ΕΠΑΓΩΓΙΚΗ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ

Προκειμένου να αναδειχθούν σημαντικά αποτελέσματα αναφορικά με τις υπό διερεύνηση μεταβλητές, πραγματοποιήθηκαν ορισμένοι έλεγχοι συσχετίσεων. Ειδικότερα, πραγματοποιήθηκε έλεγχος συσχετίσεων Pearson, όπου φαίνονται οι συσχετίσεις μεταξύ των μεταβλητών της ικανοποίησης, αλλά και της ασάφειας των ρόλων και της σύγκρουσης των ρόλων (Πίνακας 4). Η ικανοποίηση από το μισθό παρουσιάζει ισχυρές, θετικές και σημαντικές συσχετίσεις με την προαγωγή ($r=0,690^{**}$), τη φύση της εργασίας ($r=0,720^{**}$) και την ικανοποίηση από τον προϊστάμενο ($r=0,747^{**}$). Η ικανοποίηση από την προαγωγή παρουσιάζει ισχυρές, σημαντικές θετικές συσχετίσεις με τη φύση της εργασίας ($r=0,616^{**}$) και τον οργανισμό ως ολότητα ($r=0,638^{**}$). Η φύση της εργασίας παρουσιάζει αξιοσημείωτη σημαντική θετική συσχέτιση με τον οργανισμό ως ολότητα ($r=0,631^{**}$). Η ικανοποίηση από τον προϊστάμενο παρουσιάζει ισχυρή, θετική συσχέτιση με όλες τις μεταβλητές που αναφέρονται στις στήλες 2-6, δηλαδή τις συνθήκες εργασίας ($r=0,732^{**}$), τον μισθό ($r=0,747^{**}$), την προαγωγή ($r=0,637^{**}$) και τη φύση της εργασίας ($r=0,519^{**}$). Ο οργανισμός ως ολότητα παρουσιάζει σημαντική θετική συσχέτιση με όλες τις μεταβλητές, υποδεικνύοντας ότι μπορεί να επηρεάζεται ή να επηρεάζει από πολλούς παράγοντες του εργασιακού περιβάλλοντος. Η ασάφεια ρόλων και η σύγκρουση ρόλων παρουσιάζουν αρνητικές συσχετίσεις με όλες τις άλλες μεταβλητές. Ειδικότερα, ισχυρότερη αρνητική συσχέτιση παρουσιάζουν η φύση της εργασίας (-.846), ο μισθός (-.741), η προαγωγή (-.823), η ικανοποίηση από τον προϊστάμενο (-.752) και η ικανοποίηση από τον οργανισμό στο σύνολό του (-.742). Η ισχυρή αρνητική συσχέτιση με τη φύση της εργασίας υποδηλώνει ότι όταν η

ασάφεια αυξάνεται, οι θετικές αντιλήψεις για τη φύση της εργασίας μπορεί επίσης να μειωθούν. Η αρνητική συσχέτιση με τον μισθό και την προαγωγή υποδηλώνει ότι η αυξημένη ασάφεια ρόλων μπορεί να σχετίζεται με τη δυσαρέσκεια όσον αφορά τον μισθό και τις ευκαιρίες προαγωγής. Από την άλλη πλευρά, η σύγκρουση ρόλων παρουσιάζει πολύ ισχυρή αρνητική συσχέτιση με τον μισθό (-,841), γεγονός που υποδηλώνει ότι η αντιλαμβανόμενη σύγκρουση ρόλων μπορεί να συνδέεται με τη δυσαρέσκεια από τον μισθό ή το αντίστροφο. Επίσης, αρνητική σχέση παρουσιάζει και με την προαγωγή (-,744), τη φύση της εργασίας (-,642), την ικανοποίηση από τον προϊστάμενο (-,552). Τέλος, η ασάφεια ρόλων σχετίζεται θετικά με τη σύγκρουση ρόλων (,657). Επομένως, με βάση τα παραπάνω, απαντώνται η τρίτη και η τέταρτη ερευνητική ερώτηση (Υπάρχει σημαντική αρνητική σχέση μεταξύ της ασάφειας του εργασιακού ρόλου και της επαγγελματικής ικανοποίησης, Υπάρχει σημαντική αρνητική σχέση μεταξύ της σύγκρουσης των ρόλων και της επαγγελματικής ικανοποίησης), οι οποίες γίνονται δεκτές, αφού προκύπτει αρνητική συσχέτιση όπως φαίνεται στον ακόλουθο πίνακα.

Πίνακας 4: Έλεγχος συσχετίσεων Pearson

	1	2	3	4	5	6	7	8
Συνθήκες εργασίας	—							
Μισθός	,768**	—						
Προαγωγή	,514**	,690**	—					
Φύση εργασίας	,337**	,720**	,616**	—				
Προϊστάμενος	,732**	,747**	,637**	,519**	—			
Οργανισμός ως ολότητα	,422**	,547**	,638**	,631**	,580**	—		
Ασάφεια ρόλων	-,789**	-,741**	-,823**	-,846**	-,752**	-,742**	—	
Σύγκρουση ρόλων	-,825**	-,841**	-,744**	-,642**	-,552**	-,423**	,657**	—

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΣΥΖΗΤΗΣΗ

Από την παραπάνω ανάλυση μπορούν να εξαχθούν σημαντικά συμπεράσματα προς συζήτηση. Οι παρουσιαζόμενοι μέσοι όροι και οι τυπικές αποκλίσεις υποδηλώνουν ένα εύρος τιμών για πολλές πτυχές του χώρου εργασίας (όπως οι συνθήκες εργασίας, οι αμοιβές, οι προαγωγές κ.λπ.). Αυτές θα μπορούσαν να παρέχουν μια προκαταρκτική κατανόηση της γενικής διάθεσης ή στάσης του εργατικού δυναμικού ή του οργανωτικού περιβάλλοντος των μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Ο παράγοντας της ικανοποίησης από τον οργανισμό, για παράδειγμα, έχει τον υψηλότερο μέσο όρο (3,03), υποδεικνύοντας ότι μπορεί να αντιμετωπίζεται πιο ευνοϊκά ή συχνά από άλλες, όπως ο παράγοντας της ικανοποίησης από την εργασία, ο οποίος έχει χαμηλότερο μέσο όρο 2,406.

Μια ολοκληρωμένη συζήτηση ξεκινά από τη διερεύνηση της εργασιακής ικανοποίησης και των αντιλήψεων για τον ρόλο μέσα σε ένα οργανωτικό πλαίσιο, η οποία αγγίζει τον πολύπλοκο ιστό της δυναμικής του χώρου εργασίας και της ευημερίας των εργαζομένων. Σύμφωνα με τον παρεχόμενο πίνακα συσχέτισης, υπάρχει μια σημαντική αλληλεπίδραση μεταξύ των μεταβλητών που σχετίζονται με τις αντιλήψεις των εργαζομένων, συγκεκριμένα της ασάφειας των ρόλων και της σύγκρουσης των ρόλων, και άλλων κρίσιμων στοιχείων της εργασιακής εμπειρίας, όπως ο μισθός και η φύση της εργασίας.

Μια σημαντική παρατήρηση είναι οι έντονες αρνητικές συσχετίσεις που παρουσιάζουν η ασάφεια ρόλων και η σύγκρουση ρόλων με διάφορα καίρια στοιχεία του χώρου εργασίας. Η ασάφεια ρόλων, η οποία εκδηλώνεται ως η ασαφής οριοθέτηση των καθηκόντων και των προσδοκιών, παρουσιάζει ισχυρή αντίστροφη συσχέτιση με τη φύση της εργασίας (-,846) και, ομοίως, επηρεάζει τον μισθό (-,741) και την προαγωγή (-,823). Αυτές οι αντίστροφες σχέσεις υποδηλώνουν ότι καθώς η ασάφεια αυξάνεται, η ικανοποίηση ή οι θετικές αντιλήψεις που σχετίζονται με τη φύση της εργασίας, τον μισθό και την προαγωγή μειώνονται. Αναδεικνύεται μια κρίσιμη οργανωτική παγίδα, αφού όταν οι εργαζόμενοι βρίσκονται μέσα σε μη ορθά παρουσιασμένες προσδοκίες ρόλων, αυτό αμβλύνει ακούσια την εκτίμηση ή την ικανοποίησή τους από την εργασία τους, τις αμοιβές και τις οδούς εξέλιξης της σταδιοδρομίας τους. Η ασάφεια θα μπορούσε να θολώσει την κατανόηση του τρόπου

με τον οποίο οι συνεισφορές τους συμπλέκονται με τους οργανωτικούς στόχους, μειώνοντας στη συνέχεια τη δέσμευση και την ικανοποίησή τους.

Η σύγκρουση ρόλων διευρύνει τη συζήτηση αυτή ώστε να συμπεριλάβει τις διαφορές και τη διχόνοια εντός των ρόλων, παρουσιάζοντας μια αξιοσημείωτη αντίστροφη σχέση με το μισθό (-,841) και ισχυρές αρνητικές σχέσεις με πρόσθετους παράγοντες, όπως η προαγωγή και η φύση της Εργασίας. Η σύνθετη αλληλεπίδραση μεταξύ της σύγκρουσης ρόλων και της εργασιακής ικανοποίησης δημιουργεί μια αφήγηση στην οποία η ένταση που προκαλείται από τις ανταγωνιστικές προσδοκίες των ρόλων οδηγεί σε μη ικανοποίηση από τον εργασιακό χώρο. Όταν οι εργαζόμενοι έρχονται αντιμέτωποι με ανταγωνιστικές προσδοκίες, μπορεί να αισθάνονται ότι η αμοιβή τους είναι κατώτερη του ιδανικού, επειδή δεν ανταποκρίνεται στο άγχος και τις δυσκολίες που προκαλούν αυτά τα αιτήματα.

Προχωρώντας, οι εμφανείς επιπτώσεις υποδηλώνουν την πρωταρχική σημασία της καλλιέργειας σαφών, συνεκτικών ορισμών ρόλων και μιας εναρμονισμένης οργανωτικής δομής. Η διάρθρωση των ρόλων με διαύγεια και η ελαχιστοποίηση των συγκρούσεων δεν είναι απλώς μια διαρθρωτική προσπάθεια, αλλά μια στρατηγική προσπάθεια, συνυφασμένη στενά με την ικανοποίηση των εργαζομένων, την ηθική και την οργανωτική πίστη. Η αντιμετώπιση της ασάφειας των ρόλων και των συγκρούσεων υπερβαίνει και αναβαθμίζει άλλους τομείς της εργασιακής εμπειρίας, ενισχύοντας δυνητικά την αντιλαμβανόμενη ποιότητα εργασίας και την ικανοποίηση από την αμοιβή, καλλιεργώντας έτσι ένα καλλιεργητικό, θετικό οργανωτικό κλίμα.

Η στρατηγική ευθυγράμμιση μεταξύ της σαφήνειας του ρόλου, της διαχείρισης των συγκρούσεων και άλλων συνιστωσών ικανοποίησης (π.χ. μισθός, προαγωγή) προϋποθέτει μια πολύπλευρη προσέγγιση. Η κατάρτιση των προϊσταμένων για την επιδέξια πλοήγηση και την ελαχιστοποίηση των συγκρούσεων και της ασάφειας που σχετίζονται με τους ρόλους, η σαφής οργανωτική επικοινωνία σχετικά με τους ρόλους και τις προσδοκίες και η διαμόρφωση μιας υποστηρικτικής οργανωτικής κουλτούρας μπορούν να μετατρέψουν αυτές τις στατιστικές παρατηρήσεις σε απτές, ολιστικές βελτιώσεις στο χώρο εργασίας. Τελικά, η διαμεσολάβηση των περίπλοκων σχέσεων μεταξύ των αντιλήψεων για τους ρόλους και άλλων πτυχών της εργασιακής ικανοποίησης ξεδιπλώνει ευκαιρίες για τους

οργανισμούς να σμιλεύσουν ένα ισχυρό, ικανοποιημένο και ενδυναμωμένο εργατικό δυναμικό, ενισχύοντας τόσο την ατομική όσο και την οργανωτική ευημερία.

Σύμφωνα με την ανάλυση, η σύγκρουση ρόλων και η εργασιακή ικανοποίηση φαίνεται να έχουν μια σύνθετη και ποικίλη σχέση, με την οργανωτική υποστήριξη και τις ατομικές απόψεις να λειτουργούν ως μεσολαβητές και επιρροές. Η σύγκρουση ρόλων έχει αρνητική επίδραση στην επαγγελματική ικανοποίηση, σύμφωνα με τις μελέτες των Ozer (2011), Penner et al. (2014) και Jehn et al. (2010), κάτι που επιβεβαιώθηκε και από την παρούσα μελέτη. Ωστόσο, τόσο η παρούσα μελέτη όσο και οι παραπάνω μελέτες υποστηρίζουν πως αν και η σύγκρουση ρόλων έχει αρνητική επίδραση στην επαγγελματική ικανοποίηση, οι οργανωτικές δράσεις, όπως ο σαφής ορισμός ρόλων, η διαχείριση των συγκρούσεων και η παροχή επαρκών πόρων και υποστήριξης, αναδεικνύονται ως βασικοί ρυθμιστές αυτής της σχέσης. Ως αποτέλεσμα, οι οργανισμοί που επιδιώκουν να προωθήσουν μια κουλτούρα αυξημένης εργασιακής ικανοποίησης και μειωμένης σύγκρουσης ρόλων μπορούν να συνδυάσουν στρατηγικά αυτές τις εμπειρικές και θεωρητικές γνώσεις, προωθώντας ένα περιβάλλον όπου η σαφήνεια των ρόλων, η οργανωτική υποστήριξη και η εργασιακή ικανοποίηση συνεργάζονται.

Τέλος, η πολυπλοκότητα και η πολύπλευρη φύση της ασάφειας των ρόλων και της εργασιακής ικανοποίησης μέσα σε οργανωτικά περιβάλλοντα απεικονίζονται στη μελέτη των Αργυράκη et al. (2005), Koustelios et al. (2004), Koustelios και Kousteliou (1998) Σύμφωνα με τα στοιχεία, οι εργαζόμενοι ήταν σε μεγάλο βαθμό ικανοποιημένοι από τους προϊσταμένους τους, τις θέσεις εργασίας, το εργασιακό περιβάλλον και τα βραβεία, αλλά λιγότερο από τις εταιρείες τους. Τα επίπεδα σύγκρουσης ρόλων βρέθηκαν να είναι μέτρια, ενώ τα επίπεδα ασάφειας ρόλων ήταν αρκετά υψηλά. Τόσο η σύγκρουση ρόλων όσο και η ασάφεια ρόλων παρουσίασαν αξιοσημείωτη προβλεπτική αξία και συνδέθηκαν σε μεγάλο βαθμό με διάφορους δείκτες εργασιακής ικανοποίησης, κάτι που επιβεβαιώνεται και από την παρούσα έρευνα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ-ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ

6.1. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Στο δυναμικό τοπίο των σύγχρονων χώρων εργασίας, η κατανόηση της περίπλοκης σχέσης μεταξύ της ασάφειας του εργασιακού ρόλου, της σύγκρουσης ρόλων και της εργασιακής ικανοποίησης είναι επιτακτική για τους οργανισμούς που στοχεύουν στην προώθηση ενός θετικού και παραγωγικού εργασιακού περιβάλλοντος. Τα ευρήματα από διάφορες ερευνητικές μελέτες που έχουν διεξαχθεί κατά τη διάρκεια των ετών ρίχνουν φως στην πολύπλευρη φύση αυτών των σχέσεων, προσφέροντας πληροφορίες για το πώς οι εμπειρίες των εργαζομένων διαμορφώνονται από τη σαφήνεια των εργασιακών τους ρόλων και τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν κατά τη διαχείριση των ανταγωνιστικών απαιτήσεων.

Η ασάφεια του εργασιακού ρόλου, η οποία χαρακτηρίζεται από την έλλειψη σαφήνειας και κατανόησης όσον αφορά τις εργασιακές ευθύνες και προσδοκίες του ατόμου, έχει συνδεθεί σταθερά με τη μειωμένη εργασιακή ικανοποίηση. Οι εργαζόμενοι που παλεύουν με αβέβαιους ρόλους συχνά βρίσκονται σε κατάσταση ανησυχίας, αδυνατώντας να δεσμευτούν πλήρως και να αντλήσουν ικανοποίηση από την εργασία τους. Το άγχος, το στρες και η μειωμένη παρακίνηση που μπορεί να συνοδεύουν την ασάφεια του εργασιακού ρόλου υπογραμμίζουν την ανάγκη οι οργανισμοί να δώσουν προτεραιότητα στη σαφή επικοινωνία και την αποσαφήνιση του ρόλου. Μελέτες έχουν αποκαλύψει ότι η ασάφεια του εργασιακού ρόλου δεν είναι απλώς μια γνωστική πρόκληση- έχει επίσης συναισθηματικές και πρακτικές συνέπειες. Οι εργαζόμενοι που βιώνουν ασάφεια ρόλων αναφέρουν υψηλότερα επίπεδα άγχους, τα οποία με τη σειρά τους διαβρώνουν την ικανοποίηση από την εργασία τους. Επιπλέον, τα κίνητρά τους να διαπρέψουν και να αποδώσουν τα μέγιστα, καθώς πασχίζουν να βρουν νόημα και σκοπό στην εργασία τους. Η αντιμετώπιση της ασάφειας του εργασιακού ρόλου μέσω της διαφανούς επικοινωνίας, της αποσαφήνισης του ρόλου και της υποστηρικτικής ηγεσίας μπορεί να μετριάσει αυτές τις αρνητικές επιπτώσεις, οδηγώντας σε βελτιωμένη εργασιακή ικανοποίηση.

Από την άλλη πλευρά, η σύγκρουση ρόλων αναπτύσσεται όταν οι άνθρωποι αισθάνονται αντικρουόμενες απαιτήσεις και προσδοκίες στο πλαίσιο της εργασιακής

τους θέσης. Η μειωμένη εργασιακή ικανοποίηση έχει επανειλημμένα συνδεθεί με αυτό το πρόβλημα. Καθώς διαχειρίζονται τις δυσκολίες της εξισορρόπησης των ανταγωνιστικών προσδοκιών, οι εργαζόμενοι που αντιμετωπίζουν αντικρουόμενες υποχρεώσεις βιώνουν συχνά αυξημένο άγχος και στρες. Η σύγκρουση ρόλων έχει επιπτώσεις στην απόδοση στην εργασία, στην ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής και στη γενική ευημερία, εκτός από την πρόκληση συναισθηματικής δυσφορίας. Με την πάροδο του χρόνου, οι ερευνητικές μελέτες έχουν αποκαλύψει την πολύπλοκη σχέση μεταξύ της σύγκρουσης ρόλων και της εργασιακής ικανοποίησης. Η οργανωτική υποστήριξη, το επαγγελματικό άγχος και η συναισθηματική νοημοσύνη διαδραματίζουν κρίσιμο ρόλο στη μείωση ή την πρόληψη των αρνητικών επιπτώσεων της σύγκρουσης ρόλων. Οι εργαζόμενοι με υψηλότερο συναισθηματικό πηλίκιο μπορεί να είναι πιο ικανοί να χειρίζονται και να διευθετούν τις διαμάχες ρόλων, γεγονός που θα έχει λιγότερο αρνητικές επιπτώσεις στην επαγγελματική τους ικανοποίηση. Οι οργανισμοί που προσφέρουν εργαλεία και βοήθεια στους εργαζομένους για την επίλυση των συγκρούσεων ρόλων μπορούν επίσης να αυξήσουν δραματικά τα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης.

Από την πλοήγηση στα αλληλένδετα δίκτυα των απόψεων για τον ρόλο και άλλων πτυχών της εργασιακής ικανοποίησης είναι σαφές ότι η σαφήνεια του ρόλου και η διαχείριση των συγκρούσεων ξεχωρίζουν ως κρίσιμες οργανωτικές κινητήριες δυνάμεις. Η ασάφεια των ρόλων και η σύγκρουση συσχετίζονται έντονα αρνητικά με σημαντικές μεταβλητές του χώρου εργασίας, όπως ο μισθός και η φύση της εργασίας, γεγονός που αναδεικνύει μια κρίσιμη αφήγηση: η εκδήλωση ασάφειας και σύγκρουσης εντός των ρόλων μπορεί να υπονομεύσει τη βάση της ικανοποίησης των εργαζομένων και των ευνοϊκών αντιλήψεων για την εργασία. Οι δυσμενείς σχέσεις μεταξύ της φύσης της εργασίας, της αμοιβής και των δυνατοτήτων προαγωγής δείχνουν πώς η ασάφεια επιδεινώνεται, καθώς φαίνεται να συσκοτίζει τα εσωτερικά και εξωτερικά οφέλη της εργασίας και να μειώνει τις εμπειρίες και τις αντιλήψεις των εργαζομένων. Οι συγκρούσεις ρόλων, από την άλλη πλευρά, τείνουν να υπονομεύουν τις αντιλήψεις των εργαζομένων για την επάρκεια και τη δικαιοσύνη της αποζημίωσης και ενδέχεται να διαστρεβλώνουν τις απόψεις για άλλες πτυχές της απασχόλησης.

Είναι σαφές από τη σύνθεση των ερευνητικών ευρημάτων σχετικά με την ασάφεια του εργασιακού ρόλου, τη σύγκρουση ρόλων και την εργασιακή ευτυχία ότι

οι ιδέες αυτές συνδέονται και μπορούν να επηρεάσουν συλλογικά τις συνολικές εργασιακές εμπειρίες των εργαζομένων. Είναι σημαντικό να αντιμετωπιστούν η ασάφεια του εργασιακού ρόλου και η σύγκρουση ρόλων προκειμένου να βελτιωθεί τόσο η ατομική όσο και η οργανωτική απόδοση. Οι κρίσιμες τακτικές για τη μείωση των αρνητικών επιπτώσεων της ασάφειας του εργασιακού ρόλου περιλαμβάνουν τη σαφή επικοινωνία, τη σαφήνεια των ρόλων και την υποστηρικτική ηγεσία. Οι εργαζόμενοι είναι πιο πιθανό να αναφέρουν ότι αισθάνονται ικανοποιημένοι από την εργασία τους όταν υποστηρίζονται στη θέση τους και έχουν σαφή κατανόηση των καθηκόντων τους. Η σύγκρουση ρόλων, από την άλλη πλευρά, μπορεί να ελεγχθεί με πρωτοβουλίες που ενισχύουν τη συναισθηματική νοημοσύνη, μειώνουν το εργασιακό στρες και βελτιώνουν την οργανωτική υποστήριξη.

Οι οργανισμοί είναι καλύτερα εξοπλισμένοι για να δημιουργήσουν ένα παραγωγικό και εμπνευσμένο εργασιακό περιβάλλον όταν κατανοούν τη σημασία αυτών των συνδέσεων και λαμβάνουν προληπτικά μέτρα για τη μείωση της ασάφειας των εργασιακών ρόλων και των συγκρούσεων ρόλων. Με τον τρόπο αυτό, μπορούν να αναπτύξουν ένα ικανοποιημένο και κινητοποιημένο εργατικό δυναμικό που θα βοηθήσει την εταιρεία να επιτύχει. Η έρευνα σε αυτόν τον τομέα είναι πολύ κρίσιμη, καθώς οι χώροι εργασίας συνεχίζουν να αλλάζουν και να προσαρμόζονται στις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις. Καθώς γίνονται διαθέσιμες νέες πληροφορίες, οι προσεγγίσεις για την αντιμετώπιση της ασάφειας του εργασιακού ρόλου και της σύγκρουσης ρόλων θα πρέπει να αλλάζουν. Οι εργοδότες που δίνουν μεγάλη προτεραιότητα στην ευτυχία των εργαζομένων και την ικανοποίηση από την εργασία ως μέρος της εταιρικής τους κουλτούρας είναι πιο πιθανό να επιτύχουν στον συνεχώς εξελισσόμενο σύγχρονο εργασιακό χώρο.

6.2. ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΕΡΕΥΝΑ

Στις επόμενες έρευνες είναι σημαντικό να διερευνηθούν ορισμένα σημαντικά σημεία που σχετίζονται με το θέμα που πραγματεύτηκε η παρούσα εργασία. Αρχικά, θα πρέπει να υπάρξει μια διερεύνηση του τρόπου με τον οποίο οι εξελίξεις στην τεχνολογία, όπως η τεχνητή νοημοσύνη και η αυτοματοποίηση, επηρεάζουν την ασάφεια του εργασιακού ρόλου και τη σύγκρουση ρόλων, εξετάζοντας αν η

τεχνολογία μπορεί να αξιοποιηθεί για τη μείωση αυτών των προβλημάτων ή αν εισάγει νέες προκλήσεις.

Επίσης, θα πρέπει να υπάρξει ανάπτυξη και έλεγχος στρατηγικών παρέμβασης με στόχο τη μείωση της ασάφειας του εργασιακού ρόλου και τον μετριασμό της σύγκρουσης ρόλων, μέσω της αξιολόγησης της αποτελεσματικότητας των προγραμμάτων κατάρτισης, των πρωτοβουλιών ηγεσίας και των οργανωτικών πολιτικών για την αντιμετώπιση αυτών των ζητημάτων και την ενίσχυση της εργασιακής ικανοποίησης.

Σημαντική είναι επίσης και η περαιτέρω διερεύνηση του τρόπου με τον οποίο η ασάφεια του εργασιακού ρόλου και η σύγκρουση ρόλων εκδηλώνονται διαφορετικά σε διάφορα επαγγέλματα και κλάδους. Έτσι, θα ήταν ιδιαίτερος ευεργετική η διερεύνηση των μοναδικών απαιτήσεων και των χαρακτηριστικών συγκεκριμένων επαγγελμάτων και πώς αυτά σχετίζονται με την επαγγελματική ικανοποίηση.

Εξίσου με τα παραπάνω ενδιαφέρονσα θα ήταν και η εξέταση του πώς οι διάφορες φιλοσοφίες ηγεσίας επηρεάζουν την εμφάνιση και τον χειρισμό της ασάφειας του εργασιακού ρόλου και της σύγκρουσης ρόλων. Αυτό θα μπορούσε να γίνει μέσα από την ανάλυση των επιδράσεων της υπηρετικής, της συναλλακτικής και της μετασχηματιστικής ηγεσίας στην ικανοποίηση από τον εργασιακό χώρο.

Τέλος, θα μπορούσε να διερευνηθεί πώς η εταιρική κουλτούρα επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι αντιλαμβάνονται τη σύγκρουση ρόλων και την ασάφεια στο χώρο εργασίας, μέσω της εξέτασης των επιπτώσεων στην ικανοποίηση των εργαζομένων από κουλτούρες που δίνουν μεγάλη προτεραιότητα στην επικοινωνία, το άνοιγμα και τις τεχνικές επίλυσης συγκρούσεων.

6.3. ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΣΥΜΒΟΥΛΕΣ

Για τις ΜμΕ, η ασάφεια και η σύγκρουση ρόλων αποτελούν σημαντικά ζητήματα τα οποία θα πρέπει να αντιμετωπίσουν. Οι επιχειρήσεις αυτές συχνά δυσκολεύονται να καθορίσουν με ακρίβεια τους ρόλους και τα καθήκοντα των εργαζομένων καθώς επεκτείνονται και αλλάζουν. Οι εργαζόμενοι μπορεί να

αντιμετωπίζουν αβεβαιότητα σχετικά με τις αρμοδιότητές τους, επικάλυψη καθηκόντων ή ακόμη και ακούσιο ανταγωνισμό μεταξύ των συναδέλφων. Από αυτή την έλλειψη διαφάνειας μπορεί να προκύψει πλήθος ζητημάτων, όπως μειωμένη παραγωγικότητα, μεγαλύτερη εναλλαγή εργαζομένων και μείωση της ικανοποίησης από την εργασία.

Η ανάλυση της θέσης εργασίας είναι κρίσιμη για την κατανόηση και την ακριβή περιγραφή των καθηκόντων, των αρμοδιοτήτων και των απαιτήσεων κάθε ρόλου στην επιχείρηση. Μια ολοκληρωμένη ανάλυση βοηθά τους εργαζομένους να κατανοούν τι ακριβώς αναμένεται από αυτούς, μειώνοντας την ασάφεια και βελτιώνοντας την αποδοτικότητα. Επιπλέον, αυτή η διαδικασία επιτρέπει στη διοίκηση να αναγνωρίζει τις ανάγκες σε εκπαίδευση και ανάπτυξη των δεξιοτήτων των εργαζομένων.

Η αποτελεσματική επικοινωνία είναι το θεμέλιο για την ομαλή λειτουργία μιας επιχείρησης. Μια πολιτική ανοικτών θυρών, όπου τα μέλη του προσωπικού μπορούν να εκφράζουν τις απόψεις και τις ανησυχίες τους χωρίς φόβο αντιποίνων, δημιουργεί ένα περιβάλλον εμπιστοσύνης και συνεργασίας. Οι τακτικές συναντήσεις και οι συχνές ανατροφοδοτήσεις αποτελούν εξαιρετικά εργαλεία για την ενίσχυση της επικοινωνίας, βοηθώντας στην επίλυση προβλημάτων και στην αντιμετώπιση ασαφειών.

Οι τακτικές εκπαιδευτικές συνεδρίες είναι ζωτικής σημασίας, αλλά πολλές μικρομεσαίες επιχειρήσεις συχνά τις υποτιμούν επειδή τις λαμβάνουν υπόψη ως επιπλέον κόστος και όχι επένδυση. Οι εργαζόμενοι που λαμβάνουν εκπαίδευση βάσει ρόλων μπορεί να έχουν καλύτερη κατανόηση του προφίλ εργασίας τους και θα είναι καλύτερα προετοιμασμένοι να χειριστούν τις συγκρούσεις σε περίπτωση που προκύψουν.

Επιπλέον, η αναγνώριση έχει στενή σχέση με την επαγγελματική ευτυχία. Τα κίνητρα και το ηθικό ενός εργαζομένου μπορούν να αυξηθούν σημαντικά όταν αναγνωρίζονται οι προσπάθειες και οι συνεισφορές του. Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις θα πρέπει να δημιουργήσουν δομές που αναγνωρίζουν και επιβραβεύουν τα επιτεύγματα όλων των εργαζομένων. Τα μέλη της ομάδας μπορούν να αισθάνονται μεγάλη αίσθηση σκοπού και να διαθέτουν το αίσθημα του «ανήκειν» όταν υπάρχει κουλτούρα εκτίμησης. Επιπλέον, ο έπαινος των μελών του προσωπικού για τα

επιτεύγματά τους μπορεί να αυξήσει την αίσθηση της αξίας τους και την ικανοποίηση από την εργασία τους.

Η συχνή ανατροφοδότηση από συναδέλφους και προϊσταμένους μπορεί να είναι αρκετά χρήσιμη στην επισήμανση τομέων που μπορεί να είναι ασαφείς ή να προκαλούν διαφωνίες. Οι εργαζόμενοι μπορούν να μάθουν για τους τομείς των δυνατοτήτων τους και της βελτίωσής τους, καθώς και για την τρέχουσα θέση τους σε σχέση με τα καθήκοντά τους με τη βοήθεια μιας αποτελεσματικής διαδικασίας ανατροφοδότησης. Εκτός από τη σημαντική μείωση της αβεβαιότητας, αυτή η σαφήνεια μπορεί να ανοίξει πόρτες τόσο για επαγγελματική όσο και για προσωπική εξέλιξη.

Η αποτελεσματική ηγεσία περιλαμβάνει την ικανότητα επίλυσης συγκρούσεων, τη δημιουργία ενός θετικού περιβάλλοντος εργασίας και την παροχή καθοδήγησης και υποστήριξης στους εργαζομένους. Η εκπαίδευση των διευθυντικών στελεχών στη διαμεσολάβηση και την επίλυση συγκρούσεων είναι ζωτικής σημασίας. Επιπρόσθετα, η ενδυνάμωση των ομάδων, με την παροχή μεγαλύτερης εξουσίας και αυτονομίας, μπορεί να αυξήσει την αίσθηση της ευθύνης και να βελτιώσει την απόδοση.

Τέλος, η παροχή μεγαλύτερης εξουσίας στις ομάδες μπορεί πραγματικά να βελτιώσει τα πράγματα. Η αίσθηση υπερηφάνειας και υπευθυνότητας εμπεδώνεται στους εργαζόμενους όταν τους εμπιστεύονται να κάνουν επιλογές και να αναλαμβάνουν την ευθύνη για τη δουλειά τους. Εκτός από τη μείωση της ασάφειας της εργασίας, η ενδυνάμωση δημιουργεί μια κουλτούρα που εμπνέει τα μέλη της ομάδας να αποδίδουν τον καλύτερο δυνατό βαθμό των ικανοτήτων τους.

BIBΛIOΓPAΦIKEΣ ANAΦOPEΣ

Abdolshah, M., Khatibi, S. A. M., & Moghimi, M. (2018). Factors influencing job satisfaction of banking sector employees. *Journal of Central Banking Theory and Practice*, 7(1), 207-222.

Akbolat, M., Amarat, M., Çiğdem, U. Ğ. A. N., & Feyza, B. O. Z. (2022). The mediating role of role overload in the effect of role conflict and role ambiguity on work harassment. *Acıbadem Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*, 13(3), 423-428.

Allam, Z. (2016). A holistic approach to determine the relationship of Sociobiographical variables with role ambiguity and role conflict. *International Business Management*, 10(15), 2795-2801.

Ariza-Montes, A., Arjona-Fuentes, J. M., Han, H., & Law, R. (2018). The price of success: A study on chefs' subjective well-being, job satisfaction, and human values. *International Journal of Hospitality Management*, 69, 84-93.

Asfahani, A. M. (2022). The impact of role conflict on turnover intention among faculty members: A moderated mediation model of emotional exhaustion and workplace relational conflict. *Frontiers in Psychology*, 13, 1-11.

Ashraf, M. A. (2020). Demographic factors, compensation, job satisfaction and organizational commitment in private university: an analysis using SEM. *Journal of Global Responsibility*, 11(4), 407-436.

Aziri, B. (2011). Job satisfaction: A literature review. *Management Research & Practice*, 3(4), 77-86.

Baillien, E., & De Witte, H. (2009). Why is organizational change related to workplace bullying? Role conflict and job insecurity as mediators. *Economic and Industrial Democracy*, 30(3), 348-371.

Balducci, C., Cecchin, M., & Fraccaroli, F. (2012). The impact of role stressors on workplace bullying in both victims and perpetrators, controlling for personal vulnerability factors: A longitudinal analysis. *Work & Stress*, 26(3), 195-212.

Basım, H. N., Erkenekli, M., & Şeşen, H. (2010). The Relationship of Locus of Control in Individual Behavior with the Perception of Role Conflict and Role

Ambiguity: An Investigation in the Public Sector. *TODADE's Review of Public Administration*, 4 (1), 169-189.

Belias, D., & Koustelios, A. (2014). Organizational culture and job satisfaction: A review. *International Review of Management and Marketing*, 4(2), 132-149.

Belias, D., Koustelios, A., Sdrolas, L., & Aspridis, G. (2015). Job satisfaction, role conflict and autonomy of employees in the Greek banking organization. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 175, 324-333.

Belias, D., Kyriakou, D., Koustelios, A., Varsanis, K., & Aspridis, G. (2017). Personal characteristics and Job satisfaction of Greek banking employees. In *Strategic Innovative Marketing: 4th IC-SIM, Mykonos, Greece 2015 (pp. 65-71)*. Springer International Publishing.

Berglund, V., Johansson Sevä, I., & Strandh, M. (2016). Subjective well-being and job satisfaction among self-employed and regular employees: does personality matter differently?. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 28(1), 55-73.

Berry, M. L., & Morris, M. L. (2008). The Impact of Employee Engagement Factors and Job Satisfaction on Turnover Intent. *Online Submission*.

Bokemeier, J. L., & Lacy, W. B. (1987). Job values, rewards, and work conditions as factors in job satisfaction among men and women. *The Sociological Quarterly*, 28(2), 189-204.

Bolino, M. C., & Turnley, W. H. (2005). The personal costs of citizenship behavior: the relationship between individual initiative and role overload, job stress, and work-family conflict. *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 740-742.

Bowling, N. A., Eschleman, K. J., & Wang, Q. (2010). A meta-analytic examination of the relationship between job satisfaction and subjective well-being. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(4), 915-934.

Bowling, N. A., Khazon, S., Alarcon, G. M., Blackmore, C. E., Bragg, C. B., Hoepf, M. R & Li, H. (2017). Building better measures of role ambiguity and role conflict: The validation of new role stressor scales. *Work & Stress*, 31(1), 1-23.

- Bryson, A., Forth, J., & Stokes, L. (2017). Does employees' subjective well-being affect workplace performance? *Human relations*, 70(8), 1017-1037.
- Calaguas, G. M. (2017). Satisfied and happy: Establishing link between job satisfaction and subjective well-being. *Asia Pacific Journal of Multidisciplinary Research*, 5(1), 104-111.
- Cannas, M., Sergi, B. S., Sironi, E., & Mentel, U. (2019). Job satisfaction and subjective well-being in Europe. *Economics & Sociology*, 12(4), 183-196.
- Carnes, A. M. (2017). Bringing work stress home: The impact of role conflict and role overload on spousal marital satisfaction. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 90(2), 153-176.
- Castillo, J. X., & Cano, J. (2004). Factors explaining job satisfaction among faculty. *Journal of Agricultural education*, 45(3), 65-74.
- Chang, Y., & Edwards, J. K. (2015). Examining the relationships among self-efficacy, coping, and job satisfaction using social career cognitive theory: An SEM analysis. *Journal of Career Assessment*, 23(1), 35-47.
- Chen, C. Y., Mao, H. Y., & Hsieh, A. T. (2012). Role ambiguity, employee gender, and workplace friendship. *Psychological Reports*, 110(3), 719-730.
- Cicea, C., Popa, I., Marinescu, C., & Cătălina Ștefan, S. (2019). Determinants of SMEs' performance: evidence from European countries. *Economic research-Ekonomska Istraživanja*, 32(1), 1602-1620.
- Colligan, T. W., & Higgins, E. M. (2006). Workplace stress: Etiology and consequences. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 21(2), 89-97.
- Cranny, C. J., Smith, P. C., & Stone, E. (1992). Job satisfaction: How people feel about their jobs. *Personnel Psychology*. 46 (2), 365-472.
- Dawson, C., Veliziotis, M., & Hopkins, B. (2017). Temporary employment, job satisfaction and subjective well-being. *Economic and Industrial Democracy*, 38(1), 69-98.

- De Marco, C. E., Martelli, I., & Di Minin, A. (2020). European SMEs' engagement in open innovation When the important thing is to win and not just to participate, what should innovation policy do? *Technological Forecasting and Social Change*, 152 (2), 119-143.
- Demartini, M. C., & Beretta, V. (2020). Intellectual capital and SMEs' performance: A structured literature review. *Journal of Small Business Management*, 58(2), 288-332.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied psychology*, 86(3), 499-512.
- Dhal, H. B., Bhatt, V., & Vora, H. (2022). Investigating the Mediating Role of Perceived Culture, Role Ambiguity, and Workload on Workplace Stress with Moderating Role of Education in a Financial Services Organization. *Journal of Positive School Psychology*, 6 (6), 9233-9246.
- Dhurup, M., & Dubihlela, J. (2013). Role ambiguity and job satisfaction: Prevalence, relationships and gendered comparison through workplace experiences of employees in sport organisations. *African Journal for Physical Health Education, Recreation and Dance*, 19(sup-2), 223-235.
- Dimitropoulos, P., Koronios, K., Thrassou, A., & Vrontis, D. (2020). Cash holdings, corporate performance and viability of Greek SMEs: Implications for stakeholder relationship management. *EuroMed Journal of Business*, 15(3), 333-348.
- Dodanwala, T. C., Shrestha, P., & Santoso, D. S. (2021). Role conflict related job stress among construction professionals: The moderating role of age and organization tenure. *Construction Economics and Building*, 21(4), 21-37.
- Dvouletý, O., Srhoj, S., & Pantea, S. (2021). Public SME grants and firm performance in European Union: A systematic review of empirical evidence. *Small Business Economics*, 57, 243-263.
- Edwards, J. R., & Rothbard, N. P. (2000). Mechanisms linking work and family: Clarifying the relationship between work and family constructs. *Academy of Management Review*, 25(1), 178-199.

- Ford, M. T., Heinen, B. A., & Langkamer, K. L. (2007). Work and family satisfaction and conflict: a meta-analysis of cross-domain relations. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 57-69.
- Furnham, A., Petrides, K. V., Jackson, C. J., & Cotter, T. (2002). Do personality factors predict job satisfaction? *Personality and Individual Differences*, 33(8), 1325-1342.
- Gazizoglu, S., & Tansel, A. (2006). Job satisfaction in Britain: individual and job related factors. *Applied Economics*, 38(10), 1163-1171.
- Gbabijo, O. A., Ogunkuade, I. M., & Arogundade, O. T. (2022). Perceived Workplace Victimization and Job Role Ambiguity as Correlates of Burnout Syndrome Among Employees of Manufacturing Companies in Ogun State, Nigeria. *IFE Psychologia: An International Journal*, 30(2), 66-75.
- Ghorpade, J., Lackritz, J., & Singh, G. (2011). Personality as a moderator of the relationship between role conflict, role ambiguity, and burnout. *Journal of Applied Social Psychology*, 41(6), 1275-1298.
- Gillet, N., Fouquereau, E., Lafrenière, M. A. K., & Huyghebaert, T. (2016). Examining the roles of work autonomous and controlled motivations on satisfaction and anxiety as a function of role ambiguity. *The Journal of Psychology*, 150(5), 644-665.
- Graafland, J., & Bovenberg, L. (2020). Government regulation, business leaders' motivations and environmental performance of SMEs. *Journal of Environmental Planning and Management*, 63(8), 1335-1355.
- Greer, L. L., Jehn, K. A., & Mannix, E. A. (2008). Conflict transformation: A longitudinal investigation of the relationships between different types of intragroup conflict and the moderating role of conflict resolution. *Small Group Research*, 39(3), 278-302.
- Gurková, E., Čáp, J., Žiaková, K., & Ďurišková, M. (2012). Job satisfaction and emotional subjective well-being among Slovak nurses. *International nursing Review*, 59(1), 94-100.

- Gurková, E., Haroková, S., Džuka, J., & Žiaková, K. (2014). Job satisfaction and subjective well-being among Czech nurses. *International Journal of Nursing Practice*, 20(2), 194-203.
- Hansen, A., Buitendach, J. H., & Kanengoni, H. (2015). Psychological capital, subjective well-being, burnout and job satisfaction amongst educators in the Umlazi region in South Africa. *SA Journal of Human Resource Management*, 13(1), 1-9.
- Hauge, L. J., Einarsen, S., Knardahl, S., Lau, B., Notelaers, G., & Skogstad, A. (2011). Leadership and role stressors as departmental level predictors of workplace bullying. *International Journal of Stress Management*, 18(4), 305.
- Hee, O. C., Ong, S. H., Ping, L. L., Kowang, T. O., & Fei, G. C. (2019). Factors influencing job satisfaction in the higher learning institutions in Malaysia. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 9(2), 10-20.
- Hill, K., Chênevert, D., & Poitras, J. (2015). Changes in relationship conflict as a mediator of the longitudinal relationship between changes in role ambiguity and turnover intentions. *International Journal of Conflict Management*, 26(1), 44-67.
- Hong, L.C., Norhan, I., Hamid, A., & Salleh, N.M. (2013). A Study on the Factors Affecting Job Satisfaction amongst Employees of a Factory in Seremban, *Business Management Dynamics*, 3 (1), 26-40.
- Hunjra, A. I., Chani, D. M. I., Aslam, S., Azam, M., & Rehman, K. U. (2010). Factors effecting job satisfaction of employees in Pakistani banking sector. *African Journal of Business Management*, 4(10), 2157-2163.
- Ilies, R. E. M. U. S. (2001). Job satisfaction: A cross-cultural review. *Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology*, 4 (5), 25-53.
- Ilies, R., & Judge, T. A. (2004). An experience-sampling measure of job satisfaction and its relationships with affectivity, mood at work, job beliefs, and general job satisfaction. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13(3), 367-389.

Jehn, K. A., & Mannix, E. A. (2001). The dynamic nature of conflict: A longitudinal study of intragroup conflict and group performance. *Academy of Management Journal*, 44(2), 238-251.

Jehn, K. A., Rispens, S., & Thatcher, S. M. (2010). The effects of conflict asymmetry on work group and individual outcomes. *Academy of Management Journal*, 53(3), 596-616.

Joo, B. K., & Lee, I. (2017). Workplace happiness: work engagement, career satisfaction, and subjective well-being. *Evidence-based HRM: A global forum for empirical scholarship*, 5 (2), 206-221.

Judge, T. A., Hulin, C. L., & Dalal, R. S. (2012). Job satisfaction and job affect. In S. W. J. Kozlowski (Ed.), *The Oxford handbook of organizational psychology*, Vol. 1, pp. 496–525). Oxford University Press.

Judge, T. A., Zhang, S. C., & Glerum, D. R. (2020). Job satisfaction. *Essentials of job attitudes and other workplace psychological constructs*, The Oxford handbook of organizational psychology, Vol. 15, pp. 296–328). Oxford University Press.

Južnik Rotar, L., Kontošić Pamić, R., & Bojnec, Š. (2019). Contributions of small and medium enterprises to employment in the European Union countries. *Economic research-Ekonomska istraživanja*, 32(1), 3296-3308.

Kahn, R. L., & Byosiére, P. (1992). Stress in organizations. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 571–650). Consulting Psychologists Press.

Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D., & Rosenthal, R. A. (1964). *Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity*. John Wiley. New York.

Kaplan, S. A., Warren, C. R., Barsky, A. P., & Thoresen, C. J. (2009). A note on the relationship between affect (ivity) and differing conceptualizations of job satisfaction: Some unexpected meta-analytic findings. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 18(1), 29-54.

- Karabati, S., Ensari, N., & Fiorentino, D. (2019). Job satisfaction, rumination, and subjective well-being: A moderated mediational model. *Journal of Happiness Studies*, 20(1), 251-268.
- Katz, R. (1978). Job longevity as a situational factor in job satisfaction. *Administrative Science Quarterly*, 23 (2), 204-223.
- Khan, M. S., Elahi, N. S., & Abid, G. (2021). Workplace incivility and job satisfaction: Mediation of subjective well-being and moderation of forgiveness climate in health care sector. *European Journal of Investigation in Health, Psychology and Education*, 11(4), 1107-1119.
- King, L. A., & King, D. W. (1990). Role conflict and role ambiguity: A critical assessment of construct validity. *Psychological Bulletin*, 107(1), 48-64.
- Kirk-Brown, A., & Wallace, D. (2004). Predicting burnout and job satisfaction in workplace counselors: The influence of role stressors, job challenge, and organizational knowledge. *Journal of Employment Counseling*, 41(1), 29-37.
- Koustelios, A. (1991). *The relationships between organizational cultures and job satisfaction in three selected industries in Greece*. Doctoral dissertation. The University of Manchester (UK).
- Koustelios, A. D. (2001). Personal characteristics and job satisfaction of Greek teachers. *International Journal of Educational Management*, 15(7), 354-358.
- Koustelios, A. D., & Bagiatis, K. (1997). The Employee Satisfaction Inventory (ESI): Development of a scale to measure satisfaction of Greek employees. *Educational and Psychological Measurement*, 57(3), 469-476.
- Koustelios, A. D., Karabatzaki, D., & Kousteliou, I. (2004). Autonomy and job satisfaction for a sample of Greek teachers. *Psychological Reports*, 95(3), 883-886.
- Koustelios, A., & Kousteliou, I. (1998). Relations among measures of job satisfaction, role conflict, and role ambiguity for a sample of Greek teachers. *Psychological Reports*, 82(1), 131-136.

- Koustelios, A., & Tsigilis, N. (2005). The relationship between burnout and job satisfaction among physical education teachers: a multivariate approach. *European Physical Education Review*, 11(2), 189-203.
- Koustelios, A., Theodorakis, N., & Goulmaris, D. (2004). Role ambiguity, role conflict and job satisfaction among physical education teachers in Greece. *International Journal of Educational Management*, 18(2), 87-92.
- La Rocca, M., Stagliano, R., La Rocca, T., Cariola, A., & Skatova, E. (2019). Cash holdings and SME performance in Europe: the role of firm-specific and macroeconomic moderators. *Small Business Economics*, 53, 1051-1078.
- Latifi, M. A., Nikou, S., & Bouwman, H. (2021). Business model innovation and firm performance: Exploring causal mechanisms in SMEs. *Technovation*, 107, 102-174.
- Lee, S. H., Shin, Y., & Baek, S. I. (2017). Task characteristics and work engagement: Exploring effects of role ambiguity and ICT presenteeism. *Sustainability*, 9(10), 18-55.
- Lee, X., Yang, B., & Li, W. (2017). The influence factors of job satisfaction and its relationship with turnover intention: Taking early-career employees as an example. *Anales de Psicologia/Annals of Psychology*, 33(3), 697-707.
- Lent, R. W., & Brown, S. D. (2008). Social cognitive career theory and subjective well-being in the context of work. *Journal of Career Assessment*, 16(1), 6-21.
- Lent, R. W., Nota, L., Soresi, S., Ginevra, M. C., Duffy, R. D., & Brown, S. D. (2011). Predicting the job and life satisfaction of Italian teachers: Test of a social cognitive model. *Journal of Vocational Behavior*, 79(1), 91-97.
- Liu, H., Zhang, X., Chang, R., & Wang, W. (2017). A research regarding the relationship among intensive care nurses' self-esteem, job satisfaction and subjective well-being. *International Journal of Nursing Sciences*, 4(3), 291-295.
- Locke, E. A. (1970). Job satisfaction and job performance: A theoretical analysis. *Organizational Behavior and Human Performance*, 5(5), 484-500.

- Maden-Eyiusta, C. (2021). Role conflict, role ambiguity, and proactive behaviors: does flexible role orientation moderate the mediating impact of engagement? *The International Journal of Human Resource Management*, 32(13), 2829-2855.
- Mañas, M. A., Díaz-Fúnez, P., Pecino, V., López-Liria, R., Padilla, D., & Aguilar-Parra, J. M. (2018). Consequences of team job demands: Role ambiguity climate, affective engagement, and extra-role performance. *Frontiers in Psychology*, 8, 72-92.
- Martínez-Román, J. A., Gamero, J., de Loreto Delgado-González, M., & Tamayo, J. A. (2019). Innovativeness and internationalization in SMEs: An empirical analysis in European countries. *Technological Forecasting and Social Change*, 148, 109-116.
- Mehra, A., & Schenkel, M. T. (2008). The price chameleons pay: Self-monitoring, boundary spanning and role conflict in the workplace. *British Journal of Management*, 19(2), 138-144.
- Mishra, P. K. (2013). Job satisfaction. *IOSR Journal of Humanities and Social Science*, 14(5), 45-54.
- Nae, E. Y., & Choi, B. K. (2022). Career satisfaction, subjective well-being and turnover intention: an attachment style perspective. *Baltic Journal of Management*, 17(1), 1-17.
- Nahrgang, J. D., Morgeson, F. P., & Hofmann, D. A. (2011). Safety at work: a meta-analytic investigation of the link between job demands, job resources, burnout, engagement, and safety outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 96(1), 71-78.
- Necowitz, L. B., & Roznowski, M. (1994). Negative affectivity and job satisfaction: Cognitive processes underlying the relationship and effects on employee behaviors. *Journal of Vocational Behavior*, 45(3), 270-294.
- Nielsen, M. B., & Knardahl, S. (2015). Is workplace bullying related to the personality traits of victims? A two-year prospective study. *Work & Stress*, 29(2), 128-149.
- O'Connor, P., Becker, K., & Bell, S. (2017). Embracing ambiguity in the workplace: A new measure of tolerance of ambiguity. *QUT Business School*. 1 (2), 1-16.

- Ozer, M. (2011). A moderated mediation model of the relationship between organizational citizenship behaviors and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 96(6), 13-28.
- Pandey, P., & Asthana, P. K. (2017). An empirical study of factors influencing job satisfaction. *Indian Journal of Commerce and Management Studies*, 8(3), 96-105.
- Pandey, S., & Kumar, E. S. (1997). Development of a measure of role conflict. *International Journal of Conflict Management*, 8(3), 187-215.
- Parvaiz, L., Batool, S., Khalid, A., & AftabFarooqi, Y. (2015). Impact of stressors (role conflict, role overload, leadership support and organizational politics) on job stress and its subsequent impact on turnover intention. *International Journal of Business and Management Invention*, 4(10), 52-63.
- Penner, L. A., Midili, A. R., & Kegelmeyer, J. (2014). Beyond job attitudes: A personality and social psychology perspective on the causes of organizational citizenship behavior. In Borman, W. & Motowidlo, M. (Eds.). *Organizational Citizenship Behavior and Contextual Performance* (pp. 111-131). Psychology Press.
- Podsakoff, N. P., LePine, J. A., & LePine, M. A. (2007). Differential challenge stressor-hindrance stressor relationships with job attitudes, turnover intentions, turnover, and withdrawal behavior: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92(2), 438-452.
- Ray, T. K. (2021). Work related well-being is associated with individual subjective well-being. *Industrial Health*, 60(3), 242-252.
- Raziq, A., & Maulabakhsh, R. (2015). Impact of working environment on job satisfaction. *Procedia Economics and Finance*, 23, 717-725.
- Rizzo, J. R., House, R. J., & Lirtzman, S. I. (1970). Role conflict and ambiguity in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 15 (2), 150-163.
- Robie, C., Ryan, A. M., Schmieder, R. A., Parra, L. F., & Smith, P. C. (1998). The relation between job level and job satisfaction. *Group & Organization Management*, 23(4), 470-495.

Saeed, R., Lodhi, R. N., Iqbal, A., Nayyab, H. H., Mussawar, S., & Yaseen, S. (2013). Factors influencing job satisfaction of employees in telecom sector of Pakistan. *Middle-East Journal of Scientific Research*, 16(11), 1476-1482.

Saha, K., Reddy, M. D., Mattingly, S., Moskal, E., Sirigiri, A., & De Choudhury, M. (2019). Libra: On linkedin based role ambiguity and its relationship with wellbeing and job performance. *Proceedings of the ACM on Human-Computer Interaction*, 3(CSCW), 1-30.

Schmidt, S., Roesler, U., Kusserow, T., & Rau, R. (2014). Uncertainty in the workplace: Examining role ambiguity and role conflict, and their link to depression—a meta-analysis. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(1), 91-106.

Sensini, L. (2020). Working capital management and performance: evidence from Italian SME's. *International Journal of Business Management and Economic Research (IJBMER)*, 11(2), 1749-1755.

Shin, Y., Hur, W. M., Park, K., & Hwang, H. (2020). How managers' job crafting reduces turnover intention: The mediating roles of role ambiguity and emotional exhaustion. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(11), 39-72.

Soltani, I., Hajatpour, S., Khorram, J., & Nejati, M. (2013). Investigating the effect of role conflict and role ambiguity on employees' job stress: Articulating the role of work-family conflict. *Management Science Letters*, 3(7), 1927-1936.

Spector, P. E. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. *American Journal of Community Psychology*, 13(6), 693-729.

Spector, P. E., & Jex, S. M. (1998). Development of four self-report measures of job stressors and strain: interpersonal conflict at work scale, organizational constraints scale, quantitative workload inventory, and physical symptoms inventory. *Journal of Occupational Health Psychology*, 3(4), 356-386.

- Syarifah, F. (2023). The Moderation Effect of Role Ambiguity in Relationship of Role Conflict and Occupational Stress After Covid-19. *Indonesian Journal of Educational Research and Review*, 6(1), 77-87.
- Sypniewska, B. (2014). Evaluation of factors influencing job satisfaction. *Contemporary Economics*, 8(1), 57-72.
- Taheri, R. H., Miah, M. S., & Kamaruzzaman, M. (2020). Impact of working environment on job satisfaction. *European Journal of Business and Management Research*, 5(6), 1-5.
- Tierney, P. (1997). The influence of cognitive climate on job satisfaction and creative efficacy. *Journal of Social Behavior and Personality*, 12(4), 831-856.
- Tietjen, M. A., & Myers, R. M. (1998). Motivation and job satisfaction. *Management Decision*, 36(4), 226-231.
- Togia, A., Koustelios, A., & Tsigilis, N. (2004). Job satisfaction among Greek academic librarians. *Library & Information Science Research*, 26(3), 373-383.
- Tsigilis, N., Koustelios, A., & Togia, A. (2004). Multivariate relationship and discriminant validity between job satisfaction and burnout. *Journal of Managerial Psychology*, 19(7), 666-675.
- Valentine, S., Godkin, L., & Varca, P. E. (2010). Role conflict, mindfulness, and organizational ethics in an education-based healthcare institution. *Journal of Business Ethics*, 94, 455-469.
- Van Dyne, L., Graham, J. W., & Dienesch, R. M. (1994). Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 37(4), 765-802.
- Voces, C., & Caínzos, M. (2021). Overeducation as status inconsistency: Effects on job satisfaction, subjective well-being and the image of social stratification. *Social Indicators Research*, 153, 979-1010.
- Waqas, A., Bashir, U., Sattar, M. F., Abdullah, H. M., Hussain, I., Anjum, W., & Arshad, R. (2014). Factors influencing job satisfaction and its impact on job loyalty. *International Journal of Learning and Development*, 4(2), 141-161.

Wolfram, H. J., Mohr, G., & Borchert, J. (2009). Gender role self-concept, gender-role conflict, and well-being in male primary school teachers. *Sex roles*, 60(1-2), 114-127.

Wu, C. H. (2009). Role conflicts, emotional exhaustion and health problems: a study of police officers in Taiwan. *Stress and Health: Journal of the International Society for the Investigation of Stress*, 25(3), 259-265.

Yan, C. H., Ni, J. J., Chien, Y. Y., & Lo, C. F. (2021). Does workplace friendship promote or hinder hotel employees' work engagement? The role of role ambiguity. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 46, 205-214.

Zhu, Y. (2013). A review of job satisfaction. *Asian Social Science*, 9(1), 293-319.

Ελληνόγλωσση Βιβλιογραφία

Αργυράκης, Π., Κουστέλιος, Α., Διγγελίδης, Ν., & Χρόνη, Σ. (2005). Σύγκρουση ρόλων, ασάφεια ρόλων και επαγγελματική ικανοποίηση σε δείγμα εργαζομένων στην ΟΕΟΑ «ΑΘΗΝΑ 2004». *Περιοδικό Διοίκησης Αθλητισμού και Αναψυχής*, 2, 15-29.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ: ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Παρακάτω υπάρχει μια σειρά από προτάσεις με τις οποίες **θέλουμε να δηλώσετε κατά πόσο συμφωνείτε ή διαφωνείτε**. Κάθε αριθμός αντιστοιχεί σε άλλη απάντηση. Η επεξήγηση για την αντιστοιχία αυτή δίνεται παρακάτω. Κυκλώστε την απάντηση που σας εκφράζει.

1 2 3 4 5
Διαφωνώ απόλυτα Διαφωνώ Δεν είμαι σίγουρος Συμφωνώ Συμφωνώ απόλυτα

	1	2	3	4	5
1. Οι συνθήκες εργασίας είναι οι καλύτερες που είχα ποτέ	1	2	3	4	5
2. Ο χώρος της εργασίας μου είναι ευχάριστος	1	2	3	4	5
3. Οι συνθήκες εργασίας είναι επικίνδυνες για την υγεία μου	1	2	3	4	5
4. Ο εξαερισμός δεν είναι επαρκής στο χώρο της δουλειάς μου	1	2	3	4	5
5. Ο φωτισμός δεν είναι επαρκής στο χώρο της δουλειάς μου	1	2	3	4	5
6. Πληρώνομαι όσο πρέπει για τη δουλειά που προσφέρω	1	2	3	4	5
7. Αισθάνομαι ανασφάλεια με τέτοιο μισθό	1	2	3	4	5
8. Ίσα-ίσα που μπορώ και επιβιώνω μ' αυτό το μισθό	1	2	3	4	5
9. Πληρώνομαι λιγότερο από ότι αξίζω	1	2	3	4	5
10. Υπάρχουν πολλές ευκαιρίες για προαγωγή	1	2	3	4	5
11. Η πείρα που απέκτησα αυξάνει τις προοπτικές μου για προαγωγή	1	2	3	4	5
12. Οι προοπτικές για προαγωγή είναι πολύ περιορισμένες	1	2	3	4	5
13. Η δουλειά μου είναι αξιόλογη	1	2	3	4	5
14. Η δουλειά μου με ικανοποιεί	1	2	3	4	5
15. Η δουλειά μου είναι μονότονη (ρουτίνα)	1	2	3	4	5
16. Η δουλειά μου είναι βαρετή	1	2	3	4	5
17. Ο προϊστάμενος μου με υποστηρίζει όταν τον χρειάζομαι	1	2	3	4	5
18. Ο προϊστάμενος μου κατανοεί τα προβλήματά μου	1	2	3	4	5
19. Ο προϊστάμενος μου είναι αγενής	1	2	3	4	5
20. Ο προϊστάμενος μου είναι ενοχλητικός	1	2	3	4	5
21. Η υπηρεσία φροντίζει τους εργαζομένους της	1	2	3	4	5
22. Είναι η καλύτερη υπηρεσία που έχω δουλέψει ποτέ	1	2	3	4	5
23. Υπάρχει ευνοιοκρατία (έλλειψη αξιοκρατίας) στην υπηρεσία	1	2	3	4	5

24. Η υπηρεσία κάνει διακρίσεις ανάμεσα στους εργαζομένους της	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

Παρακάτω υπάρχει μια σειρά από προτάσεις που αφορούν τη δουλειά σας ως εκπαιδευτικός. **Θέλουμε να δηλώσετε κατά πόσο είναι αληθινές ή ψευδείς.** Κάθε αριθμός αντιστοιχεί σε άλλη απάντηση. Η επεξήγηση για την αντιστοιχία αυτή δίνεται παρακάτω. Κυκλώστε την απάντηση που σας εκφράζει.

Απόλυτα
ψευδές
7 6 5 4 3 2 1

Απόλυτα
αληθινό
1

	7	6	5	4	3	2	1
1. Γνωρίζω ακριβώς πόση εξουσία έχω στη δουλειά μου.	7	6	5	4	3	2	1
2. Στη δουλειά μου υπάρχουν ξεκάθαροι και προγραμματισμένοι στόχοι.	7	6	5	4	3	2	1
3. Γνωρίζω ότι μοιράζω σωστά το χρόνο μου.	7	6	5	4	3	2	1
4. Γνωρίζω ποιες είναι οι ευθύνες μου.	7	6	5	4	3	2	1
5. Γνωρίζω επακριβώς τι περιμένουν οι άλλοι από εμένα.	7	6	5	4	3	2	1
6. Οι επεξηγήσεις που μου δίνονται στη δουλειά μου για το τι πρέπει να γίνει είναι ξεκάθαρες.	7	6	5	4	3	2	1

Απόλυτα
ψευδές
1 2 3 4 5 6 7

Απόλυτα
αληθινό
7

	1	2	3	4	5	6	7
1. Στη δουλειά μου, ασχολούμαι με πράγματα που το καθένα θέλει διαφορετική αντιμετώπιση.	1	2	3	4	5	6	7
2. Μου ανατίθενται εργασίες χωρίς να υπάρχει η ανθρώπινη βοήθεια που είναι απαραίτητη για να ολοκληρωθούν αυτές.	1	2	3	4	5	6	7
3. Πρέπει να έρθω σε σύγκρουση με ορισμένες διαδικασίες ή κανόνες προκειμένου να τελειώσω κάποια εργασία.	1	2	3	4	5	6	7
4. Εργάζομαι με δύο ή περισσότερες ομάδες ατόμων που λειτουργούν διαφορετικά.	1	2	3	4	5	6	7
5. Στη δουλειά, μου ζητούν να κάνω αντιφατικά πράγματα.	1	2	3	4	5	6	7
6. Στη δουλειά μου, κάνω πράγματα τα οποία γίνονται αποδεκτά μόνο από ορισμένα άτομα.	1	2	3	4	5	6	7

7. Μου αναθέτουν εργασίες χωρίς τους επαρκείς πόρους και υλικά για να τις εκτελέσω.	1	2	3	4	5	6	7
8. Στη δουλειά μου, ασχολούμαι με ανώφελα πράγματα.	1	2	3	4	5	6	7

1. Φύλο: Άνδρας ☐ Γυναίκα ☐

2. Ηλικία:

3. Οικογενειακή κατάσταση: Ελεύθερος/η ☐ Παντρεμένος/η ☐
 Διαζευγμένος/η ☐ Χήρος/α ☐

4. Έχετε παιδιά; Ναι ☐ Όχι ☐

.Αν ναι, πόσα;

5. Είστε απόφοιτος: Υποχρεωτικής εκπαίδευσης ☐
 Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης ☐
 Ανώτατης εκπαίδευσης (ΑΕΙ, ΤΕΙ) ☐
 Μεταπτυχιακές σπουδές ☐

6. Πόσα χρόνια προϋπηρεσίας έχετε σε αυτή τη δουλειά;

Ευχαριστώ για τη συνεργασία

