



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

«ΕΥΕΛΙΚΤΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ»

**ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗ ΡΟΛΩΝ
ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ**

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΠΟΛΥΖΟΥ ΕΛΕΝΗ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΚΟΥΣΤΕΛΙΟΣ ΑΘΑΝΑΣΙΟΣ

ΛΑΡΙΣΑ, ΑΠΡΙΛΙΟΣ 2025

ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΔΗΛΩΣΗ

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η συγκεκριμένη μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών του ΠΜΣ Πλήρους Φοίτησης του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας «Ευέλικτες Μέθοδοι Διοίκησης» έχει συγγραφεί από εμένα προσωπικά και δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό. Η εργασία αυτή έχοντας εκπονηθεί από εμένα, αντιπροσωπεύει τις προσωπικές μου απόψεις επί του θέματος και το κείμενο είναι γραμμένο με τα δικά μου λόγια και δεν αποτελεί προϊόν λογοκλοπής από τρίτες πηγές. Οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης διπλωματικής αναφέρονται στο σύνολό τους, δίνοντας πλήρεις αναφορές στους συγγραφείς, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο».

Η Δηλούσα

Πολύζου Ελένη

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	5
ABSTRACT.....	6
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ	7
Κεφάλαιο 1 ^ο : ΕΙΣΑΓΩΓΗ	8
Εισαγωγή.....	8
Σημασία της έρευνας.....	8
Σκοπός της έρευνας.....	9
Ερευνητικά ερωτήματα	9
Υποθέσεις της έρευνας.....	10
Περιορισμοί της έρευνας.....	10
Κεφάλαιο 2 ^ο : ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ	12
Επαγγελματική Ικανοποίηση: Έννοια - Ορισμοί	12
Θεωρίες επαγγελματικής ικανοποίησης	12
Παράγοντες που συντελούν στη δημιουργία ικανοποίησης.....	14
Επιπτώσεις της επαγγελματικής ικανοποίησης στην εργασιακή συμπεριφορά.....	15
Μέτρηση επαγγελματικής ικανοποίησης	16
Ρόλοι: Έννοια - Ορισμοί.....	16
Θεωρίες σύγκρουσης ρόλων	18
Σχέση επαγγελματικής ικανοποίησης και σύγκρουσης ρόλων	20
Κεφάλαιο 3ο: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ.....	26
Συμμετέχοντες	26
Όργανα μέτρησης	26
Διαδικασία μέτρησης.....	27
Στατιστική ανάλυση	28
Κεφάλαιο 4 ^ο : ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ	30
Περιγραφή δείγματος	30
Ανάλυση Αξιοπιστίας.....	31
Εργασιακή Ικανοποίηση.....	32
Σύγκρουση Ρόλων	34
Επαγγελματική ικανοποίηση σε σχέση με το φύλο, την ηλικία και τα έτη προϋπηρεσίας.....	35
Ανάλυση Συσχετίσεων	36
Απαντήσεις στις Ερευνητικές Υποθέσεις της Έρευνας	38
Κεφάλαιο 5 ^ο : ΣΥΖΗΤΗΣΗ.....	40

Κεφάλαιο 6ο: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	42
Κεφάλαιο 7ο: ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΈΡΕΥΝΑ.....	44
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ	45
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....	49

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Σκοπός της έρευνας είναι η διερεύνηση: α) του επιπέδου της επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα, β) του επιπέδου της σύγκρουσης ρόλων των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα, γ) της διαφοροποίησης της επαγγελματικής ικανοποίησης σε σχέση με συγκεκριμένες δημογραφικές μεταβλητές, όπως το φύλο, η ηλικία και τα χρόνια προϋπηρεσίας και δ) της σχέσης της επαγγελματικής ικανοποίησης με τη σύγκρουση ρόλων. Η έρευνα ακολουθεί ποσοτική μεθοδολογία, με τη χρήση δομημένων ερωτηματολογίων που διανεμήθηκαν σε εργαζομένους του δημόσιου τομέα σε διάφορες υπηρεσίες σε δημαρχεία της Περιφέρειας Θεσσαλίας. Το δείγμα της μελέτης αποτελείται από 163 συμμετέχοντες, οι οποίοι προέρχονται από διαφορετικές ηλικιακές ομάδες, επίπεδα εκπαίδευσης και θέσεις εργασίας στον δημόσιο τομέα.

Τα ευρήματα της μελέτης καταδεικνύουν ότι η εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων στον δημόσιο τομέα δεν είναι τόσο υψηλή όσο αναμενόταν, ενώ η σύγκρουση ρόλων είναι πιο έντονη από ότι προέβλεπαν οι υποθέσεις της έρευνας. Επιπλέον, οι δημογραφικές μεταβλητές όπως το φύλο, η ηλικία, και τα έτη προϋπηρεσίας δεν φαίνεται να έχουν σημαντική επίδραση στην εργασιακή ικανοποίηση. Ωστόσο, η έρευνα επιβεβαίωσε ότι υπάρχει αρνητική συσχέτιση μεταξύ εργασιακής ικανοποίησης και σύγκρουσης ρόλων, υποδεικνύοντας ότι οι εργαζόμενοι που βιώνουν περισσότερη σύγκρουση ρόλων τείνουν να έχουν χαμηλότερη επαγγελματική ικανοποίηση.

Τα αποτελέσματα της μελέτης συμβάλλουν στην κατανόηση των παραμέτρων που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση και τη σύγκρουση ρόλων στον δημόσιο τομέα στην Ελλάδα, ενώ παρέχουν χρήσιμες πληροφορίες για τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού στον δημόσιο τομέα, προκειμένου να βελτιωθούν οι συνθήκες εργασίας και η επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων.

Λέξεις-κλειδιά: Εργασιακή Ικανοποίηση, Σύγκρουση Ρόλων, Δημόσιος Τομέας

ABSTRACT

The purpose of the research is to investigate: a) the level of job satisfaction of public sector employees, b) the level of role conflict of public sector employees, c) the differentiation of job satisfaction in relation to specific demographic variables, such as gender, age and years of service and d) the relationship between job satisfaction and role conflict. The research follows a quantitative methodology, using structured questionnaires distributed to public sector employees in various departments in the municipalities of the Region of Thessaly. The study sample consists of 163 participants, who come from different age groups, education levels and jobs in the public sector.

The findings of the study demonstrate that job satisfaction among public sector employees is not as high as expected, while role conflict is more intense than predicted by the research hypotheses. Furthermore, demographic variables such as gender, age, and years of experience do not appear to have a significant effect on job satisfaction. However, the research confirmed that there is a negative correlation between job satisfaction and role conflict, indicating that employees who experience more role conflict tend to have lower job satisfaction.

The results of the study contribute to the understanding of the parameters that influence job satisfaction and role conflict in the public sector in Greece, while providing useful information for human resource management in the public sector, in order to improve working conditions and employee job satisfaction.

Keywords: Job Satisfaction, Role Conflict, Public Sector

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1: Αποτελέσματα Ανάλυσης Αξιοπιστίας Εργασιακής Ικανοποίησης	31
Πίνακας 2: Αποτελέσματα Ανάλυσης Αξιοπιστίας Σύγκρουσης Ρόλων	31
Πίνακας 3: Περιγραφικά Χαρακτηριστικά Εργασιακής Ικανοποίησης	33
Πίνακας 4: Περιγραφικά Χαρακτηριστικά Σύγκρουση Ρόλων	34
Πίνακας 5: Συσχέτιση Pearson	37
Πίνακας 6: Απαντήσεις στις Ερευνητικές Υποθέσεις της Έρευνας	38

Κεφάλαιο 1^ο: ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Εισαγωγή

Ο δημόσιος τομέας στην Ελλάδα αποτελείται από ένα ευρύ φάσμα φορέων και υπηρεσιών που παρέχουν διοικητικές, κοινωνικές, εκπαιδευτικές και υγειονομικές υπηρεσίες προς όφελος των πολιτών. Περιλαμβάνει Υπουργεία, Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης, Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου, Νοσοκομεία, Εκπαιδευτικά Ιδρύματα και πλήθος άλλων οργανισμών. Οι εργαζόμενοι στον δημόσιο τομέα καλούνται συχνά να ανταποκριθούν σε πολλαπλές και ετερογενείς απαιτήσεις, οι οποίες ενδέχεται να προκαλούν ψυχολογική πίεση και επαγγελματική φθορά.

Η εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους παράγοντες που συνδέονται άμεσα με την απόδοση, την παραμονή των εργαζομένων στον οργανισμό και τη γενικότερη αποτελεσματικότητα της δημόσιας διοίκησης. Στο Δημόσιο Τομέα, η ικανοποίηση των εργαζομένων δεν επηρεάζει μόνο την προσωπική ευημερία των ίδιων των υπαλλήλων, αλλά και την ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχονται στους πολίτες. Έρευνες δείχνουν ότι η ικανοποίηση από την εργασία συνδέεται με αυξημένα επίπεδα αφοσίωσης, χαμηλότερα ποσοστά απουσιών και μειωμένη πρόθεση αποχώρησης από την εργασία (Judge *et al.*, 2001). Συνεπώς, η κατανόηση των παραγόντων που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση στον δημόσιο τομέα αποτελεί ζήτημα ύψιστης σημασίας για τη διαμόρφωση αποτελεσματικών πολιτικών ανθρώπινου δυναμικού.

Η παρούσα εργασία εστιάζει στη σύνδεση της επαγγελματικής ικανοποίησης με τη σύγκρουση ρόλων στον δημόσιο τομέα. Η σύγκρουση ρόλων ορίζεται ως η κατάσταση κατά την οποία ένας εργαζόμενος λαμβάνει ασύμβατες ή αντικρουόμενες απαιτήσεις που σχετίζονται με τον επαγγελματικό του ρόλο, είτε από διαφορετικές πηγές (π.χ., ανώτερους και συναδέλφους), είτε μέσα από τις πολλαπλές ευθύνες που φέρει ο ίδιος ρόλος (Kahn *et al.*, 1964). Στον δημόσιο τομέα, η πολυπλοκότητα των διαδικασιών, οι συχνές αλλαγές στη νομοθεσία, η έλλειψη ξεκάθαρων αρμοδιοτήτων και οι γραφειοκρατικοί περιορισμοί, ενδέχεται να εντείνουν το φαινόμενο της σύγκρουσης ρόλων.

Σημασία της έρευνας

Η παρούσα εργασία φιλοδοξεί να συμβάλει στη σχετική βιβλιογραφία με τη μελέτη ενός πληθυσμού που συχνά δεν αποτελεί το επίκεντρο ερευνών, συγκεκριμένα των υπαλλήλων στην

Περιφέρεια Θεσσαλίας. Παρόλο που διεθνώς υπάρχουν πολυάριθμες μελέτες που έχουν εξετάσει τη σχέση μεταξύ σύγκρουσης ρόλων και εργασιακής ικανοποίησης, στην ελληνική πραγματικότητα και ιδιαίτερα στον δημόσιο τομέα, η βιβλιογραφία παραμένει περιορισμένη. Το γεγονός αυτό ενισχύει τη σημασία της παρούσας μελέτης, καθώς επιδιώκει να καλύψει ένα κενό στη σχετική ερευνητική γνώση.

Επιπλέον, η μελέτη εστιάζει σε έναν πληθυσμό εργαζομένων που αντιμετωπίζει ειδικές προκλήσεις λόγω της ιδιαιτερότητας του ελληνικού δημόσιου τομέα, ο οποίος συχνά χαρακτηρίζεται από έλλειψη πόρων, διοικητικά εμπόδια και χαμηλή ευελιξία. Μέσα από τη διερεύνηση της σχέσης μεταξύ σύγκρουσης ρόλων και ικανοποίησης, η εργασία αυτή στοχεύει να αναδείξει τους παράγοντες που επηρεάζουν αρνητικά την εργασιακή εμπειρία των υπαλλήλων και να συμβάλει στη διαμόρφωση πολιτικών που ενισχύουν την επαγγελματική ευημερία.

Η θεωρητική προσέγγιση της έρευνας βασίζεται στο μοντέλο της θεωρίας του ρόλου (Role Theory), σύμφωνα με την οποία οι εργαζόμενοι λειτουργούν μέσα σε ένα σύστημα ρόλων που καθορίζονται από κοινωνικές προσδοκίες. Όταν οι προσδοκίες αυτές είναι ασυνεπείς ή ασύμβατες, δημιουργείται σύγκρουση ρόλων, η οποία με τη σειρά της επηρεάζει αρνητικά την ψυχολογική ευημερία και την ικανοποίηση (Rizzo *et al.*, 1970· Kahn *et al.*, 1964· Parsons, 1951· Linton, 1936).

Η κατανόηση της επιρροής της σύγκρουσης ρόλων στην εργασιακή ικανοποίηση είναι ζωτικής σημασίας για τη διασφάλιση θετικών αποτελεσμάτων από το εργατικό δυναμικό στο Δημόσιο τομέα.

Σκοπός της έρευνας

Σκοπός της έρευνας είναι η διερεύνηση: α) του επιπέδου της επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα, β) του επιπέδου της σύγκρουσης ρόλων των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα, γ) της διαφοροποίησης της επαγγελματικής ικανοποίησης σε σχέση με συγκεκριμένες δημογραφικές μεταβλητές, όπως το φύλο, η ηλικία και τα χρόνια προϋπηρεσίας και δ) της σχέσης της επαγγελματικής ικανοποίησης με τη σύγκρουση ρόλων.

Ερευνητικά ερωτήματα

Τα ερευνητικά ερωτήματα της εργασίας είναι τα εξής:

- Ποιο είναι το επίπεδο της επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα;
- Ποιο είναι το επίπεδο της σύγκρουσης ρόλων των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα;
- Υπάρχει διαφοροποίηση της επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα σε σχέση με συγκεκριμένες δημογραφικές μεταβλητές;
- Υπάρχει συσχέτιση ανάμεσα στην επαγγελματική ικανοποίηση και τη σύγκρουση ρόλων;

Υποθέσεις της έρευνας

H₁: Οι εργαζόμενοι στο δημόσιο τομέα θα βιώνουν υψηλό επίπεδο επαγγελματικής ικανοποίησης.

H₂: Οι εργαζόμενοι στο δημόσιο τομέα θα βιώνουν χαμηλό επίπεδο σύγκρουσης ρόλων.

H₃: Θα υπάρχει διαφοροποίηση της επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα σε σχέση με συγκεκριμένες δημογραφικές μεταβλητές, όπως το φύλο, η ηλικία και τα χρόνια προϋπηρεσίας τους.

H₄: Θα υπάρχει στατιστικά σημαντική αρνητική συσχέτιση ανάμεσα στην επαγγελματική ικανοποίηση και στη σύγκρουση ρόλων των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα.

Περιορισμοί της έρευνας

Η παρούσα μελέτη, παρά τα σημαντικά ευρήματά της, συνοδεύεται από ορισμένους περιορισμούς που είναι σημαντικό να επισημανθούν. Αυτοί οι περιορισμοί ενδέχεται να επηρεάσουν την γενίκευση των αποτελεσμάτων και να περιορίσουν τη δυνατότητα εξαγωγής ορισμένων συμπερασμάτων για ολόκληρο τον δημόσιο τομέα. Ορισμένοι από αυτούς τους περιορισμούς είναι οι εξής:

Αρχικά, η έρευνα πραγματοποιήθηκε σε συγκεκριμένο αριθμό δημόσιων υπαλλήλων και περιορισμένο γεωγραφικό εύρος, γεγονός που ενδέχεται να επηρεάζει τη δυνατότητα γενίκευσης των αποτελεσμάτων σε ολόκληρο τον δημόσιο τομέα ή σε άλλες γεωγραφικές περιοχές. Ενδεχομένως, η συμμετοχή σε εθνικό επίπεδο με μεγαλύτερο και πιο ποικιλόμορφο δείγμα να είχε προσφέρει πιο αντιπροσωπευτικά αποτελέσματα.

Δεύτερον, η έρευνα βασίστηκε σε αυτοαναφερόμενα δεδομένα μέσω ερωτηματολογίων, γεγονός που ενδέχεται να εισάγει σφάλματα λόγω της υποκειμενικότητας των απαντήσεων των συμμετεχόντων. Η τάση των συμμετεχόντων να απαντούν με τρόπο που αντανακλά κοινωνικά αποδεκτές ή επιθυμητές στάσεις (social desirability bias) μπορεί να επηρεάσει την ακρίβεια των δεδομένων, ιδιαίτερα σε ευαίσθητα θέματα όπως η εργασιακή ικανοποίηση και η σύγκρουση ρόλων.

Τρίτον, η παρούσα έρευνα βασίζεται σε δεδομένα που συλλέχθηκαν σε μία μόνο χρονική στιγμή. Αυτό περιορίζει τη δυνατότητα να παρακολουθηθούν αλλαγές ή εξελίξεις στις αντιλήψεις των εργαζομένων σε βάθος χρόνου. Μελλοντικές έρευνες που θα χρησιμοποιούν μεθόδους παρακολούθησης (longitudinal studies) θα μπορούσαν να προσφέρουν πιο αξιόπιστες πληροφορίες για τις διακυμάνσεις της εργασιακής ικανοποίησης και της σύγκρουσης ρόλων μέσα στο χρόνο.

Τέταρτον, η παρούσα μελέτη επικεντρώθηκε σε έναν περιορισμένο αριθμό δημογραφικών μεταβλητών, ενώ άλλοι παράγοντες, όπως η οργανωτική κουλτούρα, η ποιότητα της ηγεσίας, οι εξωτερικοί παράγοντες (π.χ. οικονομική κατάσταση, κοινωνικές συνθήκες) ή τα χαρακτηριστικά του επαγγελματικού περιβάλλοντος, ενδέχεται να επηρεάζουν σε σημαντικό βαθμό την εργασιακή ικανοποίηση και τη σύγκρουση ρόλων. Μελλοντική έρευνα θα μπορούσε να ενσωματώσει περισσότερες παραμέτρους για μια πληρέστερη κατανόηση των αιτίων και των συνεπειών αυτών των φαινομένων.

Τέλος, η μελέτη βασίστηκε σε ευρέως αποδεκτές κλίμακες για τη μέτρηση της σύγκρουσης ρόλων, ωστόσο η έννοια αυτή είναι πολυδιάστατη και οι αντιλήψεις της ενδέχεται να διαφέρουν μεταξύ των εργαζομένων. Μια πιο βαθιά ανάλυση των αιτίων και των τύπων της σύγκρουσης ρόλων που αντιμετωπίζουν οι δημόσιοι υπάλληλοι, καθώς και μια διερεύνηση της ψυχολογικής και κοινωνικής διάστασης αυτού του φαινομένου, θα μπορούσε να αποτελέσει αντικείμενο μελλοντικών μελετών.

Κεφάλαιο 2^ο: ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ

Επαγγελματική Ικανοποίηση: Έννοια - Ορισμοί

Η ικανοποίηση από την εργασία αποτελεί ένα από τα πλέον σημαντικά θέματα που απασχολούν, τόσο τους εργαζομένους, όσο και τους εργοδότες, καθώς επηρεάζει την παραγωγικότητα, τη δέσμευση και τη γενικότερη ευημερία στον χώρο εργασίας (Jalagat, 2016). Πολύ συνοπτικά, η έννοια της επαγγελματικής ικανοποίησης έχει οριστεί από διάφορους θεωρητικούς με έμφαση στις ψυχολογικές, φυσιολογικές και περιβαλλοντικές παραμέτρους που επηρεάζουν τον εργαζόμενο. Η θεωρία του Horrock (1935) αναφέρεται στη γενική ικανοποίηση από την εργασία, ενώ ο Vroom (1964) επικεντρώνεται στον συναισθηματικό προσανατολισμό του ατόμου προς τον εργασιακό του ρόλο. Ο Locke (1976) την περιγράφει ως θετική συναισθηματική κατάσταση που προκύπτει από την εργασιακή εμπειρία. Θεωρίες περιεχομένου, όπως εκείνες των Maslow (1943), Herzberg (1959) και McGregor (1960), επιχειρούν να εξηγήσουν την επαγγελματική ικανοποίηση μέσω της παρακίνησης των εργαζομένων, ενώ θεωρίες διαδικασιών, όπως του Vroom (1964) και του Locke (1968), εστιάζουν στις διαδικασίες επίτευξης στόχων και δικαιοσύνης στην εργασία.

Εν κατακλείδι, η ικανοποίηση από την εργασία μπορεί να οριστεί ως το σύνολο των συναισθημάτων και αντιλήψεων που έχει ένα άτομο για την εργασία του. Αντανακλά την άποψη ενός εργαζομένου για το εάν η εργασία του καλύπτει τις προσδοκίες του και αν του προσφέρει τις επιθυμητές ανταμοιβές, είτε αυτές είναι υλικές, είτε συναισθηματικές.

Θεωρίες επαγγελματικής ικανοποίησης

Η επαγγελματική ικανοποίηση αποτελεί ένα από τα πιο σημαντικά θέματα μελέτης στην οργανωσιακή ψυχολογία και τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού. Σκοπός των θεωριών που έχουν αναπτυχθεί γύρω από αυτήν είναι να κατανοήσουν τα κίνητρα, τις ανάγκες και τις διαδικασίες που επηρεάζουν το πώς αισθάνεται ένας εργαζόμενος για τη δουλειά του. Η κατανόηση της επαγγελματικής ικανοποίησης είναι καθοριστική τόσο για την ψυχολογική ευημερία των εργαζομένων όσο και για την αποτελεσματικότητα των οργανισμών.

Μία από τις πρώτες θεωρίες για την επαγγελματική ικανοποίηση είναι αυτή του Horrock (1935), ο οποίος την περιγράφει ως τη γενική ικανοποίηση του ατόμου από την εργασία του. Σύμφωνα με τον Horrock, η επαγγελματική ικανοποίηση προκύπτει από έναν συνδυασμό

ψυχολογικών, φυσιολογικών και περιβαλλοντικών παραγόντων, οι οποίοι προκαλούν στο άτομο ένα αίσθημα ευχαρίστησης ή δυσαρέσκειας σχετικά με την εργασία του.

Ο Vroom (1964) προσέγγισε την έννοια της ικανοποίησης από διαφορετική σκοπιά, εστιάζοντας στον συναισθηματικό προσανατολισμό του ατόμου προς τον ρόλο που επιτελεί στον επαγγελματικό του χώρο. Η θεωρία της προσδοκίας που ανέπτυξε, αναφέρεται στο πώς τα άτομα κινητοποιούνται ανάλογα με την αξία που δίνουν στο αναμενόμενο αποτέλεσμα και την πιθανότητα να το επιτύχουν. Δηλαδή, η επαγγελματική ικανοποίηση σχετίζεται με την εκτίμηση του εργαζομένου για το αν η προσπάθειά του θα οδηγήσει σε ανταμοιβές που θεωρεί σημαντικές.

Ο Locke (1976) περιέγραψε την επαγγελματική ικανοποίηση ως μια θετική συναισθηματική κατάσταση που προκύπτει από την αξιολόγηση της επαγγελματικής εμπειρίας του ατόμου. Η θεωρία του δίνει έμφαση στις αξίες και τις προσδοκίες των εργαζομένων, και θεωρεί πως η ικανοποίηση εξαρτάται από το αν η εργασία ανταποκρίνεται στις προσωπικές αξίες και στόχους τους.

Στις λεγόμενες θεωρίες περιεχομένου εντάσσονται οι απόψεις ερευνητών όπως ο Maslow (1943), ο Herzberg (1959) και ο McGregor (1960). Οι θεωρίες αυτές εστιάζουν στο "τι" παρακινεί τους εργαζόμενους και προσπαθούν να προσδιορίσουν τις βασικές ανάγκες που οδηγούν σε ικανοποίηση από την εργασία. Ο Maslow πρότεινε την ιεράρχηση των ανθρώπινων αναγκών, υποστηρίζοντας ότι η ικανοποίηση προκύπτει όταν οι ανάγκες (βιολογικές, ασφάλειας, κοινωνικές, εκτίμησης, αυτοπραγμάτωσης) ικανοποιούνται διαδοχικά. Ο Herzberg διαχώρισε τους παράγοντες σε υγιεινής και παρακίνησης, υποστηρίζοντας ότι μόνο οι τελευταίοι συμβάλλουν στην πραγματική ικανοποίηση. Από την άλλη, ο McGregor εισήγαγε τις Θεωρίες X και Y, που περιγράφουν διαφορετικές αντιλήψεις για τη φύση του εργαζομένου και το πώς αυτές επηρεάζουν τη διοικητική προσέγγιση και την ικανοποίησή του.

Τέλος, οι θεωρίες διαδικασιών, όπως εκείνες των Vroom (1964) και Locke (1968), επικεντρώνονται στο "πώς" επιτυγχάνεται η επαγγελματική ικανοποίηση. Αντί να εστιάζουν στις ανάγκες, εξετάζουν τις γνωστικές διεργασίες και τις προσδοκίες των εργαζομένων. Για παράδειγμα, ο Locke έδωσε έμφαση στη θεωρία του καθορισμού στόχων, σύμφωνα με την οποία η επίτευξη συγκεκριμένων και απαιτητικών στόχων μπορεί να ενισχύσει την επαγγελματική ικανοποίηση. Επίσης, σημαντικός είναι ο ρόλος της αντιληπτής δικαιοσύνης στην εργασία, αφού οι εργαζόμενοι αξιολογούν αν οι ανταμοιβές που λαμβάνουν είναι δίκαιες σε σχέση με την προσπάθειά τους και σε σύγκριση με άλλους.

Συνοψίζοντας, οι θεωρίες επαγγελματικής ικανοποίησης προσεγγίζουν την έννοια αυτή από διαφορετικές οπτικές: περιγραφικά, όπως στον Horrock, συναισθηματικά (όπως στον Vroom και τον Locke), παρακινησιακά όπως στους Maslow, Herzberg και McGregor, και διαδικαστικά, όπως στους Vroom και Locke. Κάθε θεωρία προσθέτει πολύτιμες γνώσεις στην κατανόηση της πολυδιάστατης αυτής έννοιας, προσφέροντας ταυτόχρονα πρακτικές κατευθύνσεις για τη βελτίωση του εργασιακού περιβάλλοντος.

Παράγοντες που συντελούν στη δημιουργία ικανοποίησης

Η ικανοποίηση από την εργασία εξαρτάται από πολλούς και διάφορους παράγοντες, οι οποίοι μπορεί να διαφέρουν ανάλογα με τον τομέα απασχόλησης, το ατομικό προφίλ του εργαζομένου και τις προτεραιότητές του. Κάποιοι από τους βασικούς παράγοντες περιλαμβάνουν:

Οι συνθήκες εργασίας: Το περιβάλλον εργασίας έχει σημαντικό ρόλο στην ικανοποίηση των εργαζομένων. Η φυσική ατμόσφαιρα, όπως ο φωτισμός, ο θόρυβος, η θερμοκρασία, καθώς και η εργονομία του χώρου εργασίας συμβάλλουν σημαντικά στη γενική άποψη ενός ατόμου για την εργασία του. Ένα καθαρό, ασφαλές και ευχάριστο περιβάλλον ενισχύει την απόδοση και την αίσθηση ικανοποίησης (Raziq, & Maulabakhsh, 2015).

Αμοιβή και παροχές: Η αμοιβή αποτελεί έναν από τους κύριους παράγοντες που επηρεάζουν την ικανοποίηση των εργαζομένων. Όταν οι αμοιβές θεωρούνται δίκαιες σε σχέση με τον όγκο και τη δυσκολία της εργασίας, οι εργαζόμενοι είναι πιο πιθανό να είναι ικανοποιημένοι και παρακινημένοι. Οι επιπλέον παροχές, όπως η ασφάλιση υγείας, η άδεια μετ' αποδοχών, οι ευέλικτες ώρες εργασίας και τα μπόνους, συμβάλλουν επίσης στην αύξηση της ικανοποίησης (Iqbal *et al*, 2017).

Η φύση της εργασίας: Οι εργαζόμενοι που έχουν τη δυνατότητα να επιδίδονται σε ενδιαφέρουσες, προκλητικές και δημιουργικές εργασίες είναι πιο πιθανό να είναι ικανοποιημένοι. Αντίθετα, η μονοτονία και η έλλειψη προκλήσεων μπορούν να οδηγήσουν σε χαμηλή ικανοποίηση και εργασιακή εξουθένωση. Η αυτονομία στον χώρο εργασίας, η λήψη αποφάσεων και η δυνατότητα πρωτοβουλιών ενισχύουν το αίσθημα ικανοποίησης (Zhou *et al.*, 2016).

Σχέσεις με συναδέλφους και προϊσταμένους: Η θετική αλληλεπίδραση με τους συναδέλφους και τους προϊσταμένους διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην ικανοποίηση από την εργασία. Η καλή επικοινωνία, η ομαδική συνεργασία, η αλληλοϋποστήριξη και η αναγνώριση των

επιτευγμάτων δημιουργούν ένα υποστηρικτικό και ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον. Αντίθετα, οι συγκρούσεις και οι αρνητικές σχέσεις μπορούν να οδηγήσουν σε απογοήτευση και στρες (Zanardi, & Zhau, 2020).

Ευκαιρίες για ανάπτυξη και εξέλιξη: Οι εργαζόμενοι που έχουν την ευκαιρία να αναπτύξουν τις δεξιότητές τους και να εξελιχθούν επαγγελματικά είναι πιο πιθανό να αισθάνονται ικανοποίηση από την εργασία τους. Τα εκπαιδευτικά προγράμματα, οι ευκαιρίες προαγωγής και οι προκλήσεις που προσφέρουν νέες αρμοδιότητες ή ρόλοι είναι παράγοντες που ενισχύουν τη δέσμευση και το αίσθημα εξέλιξης (Viñas-Bardolet *et al.*, 2020).

Επιπτώσεις της επαγγελματικής ικανοποίησης στην εργασιακή συμπεριφορά

Η υψηλή ικανοποίηση από την εργασία έχει πολλαπλά θετικά αποτελέσματα, τόσο για τους εργαζομένους, όσο και για τους οργανισμούς. Κάποιες από αυτές περιλαμβάνουν:

Αυξημένη παραγωγικότητα: Οι ικανοποιημένοι εργαζόμενοι είναι πιο αποδοτικοί και αφοσιωμένοι στην εργασία τους. Έχουν μεγαλύτερο κίνητρο να επιτυγχάνουν τους στόχους τους και να υπερβαίνουν τις προσδοκίες. Η αυξημένη παραγωγικότητα οδηγεί σε καλύτερα αποτελέσματα για τον οργανισμό, καθώς και σε μεγαλύτερη οικονομική απόδοση (Hoboubi *et al.*, 2017).

Χαμηλότερα επίπεδα απουσιών: Οι εργαζόμενοι που αισθάνονται ικανοποίηση από την εργασία τους έχουν λιγότερες πιθανότητες να απουσιάσουν χωρίς λόγο. Η εργασιακή ικανοποίηση συνδέεται με τη μείωση του εργασιακού στρες και των προβλημάτων υγείας, με αποτέλεσμα την αύξηση της συνέπειας και της αφοσίωσης (Soriano *et al.*, 2018).

Μείωση του εργασιακού κύκλου: Ένας εργαζόμενος που είναι ικανοποιημένος από τη δουλειά του έχει λιγότερες πιθανότητες να αναζητήσει άλλες επαγγελματικές ευκαιρίες. Η μείωση του κύκλου εργασιακής αποχώρησης συμβάλλει στη διατήρηση της γνώσης και της εμπειρίας στον οργανισμό, μειώνοντας τα κόστη πρόσληψης και εκπαίδευσης νέων υπαλλήλων (De Sousa Sabbagha *et al.*, 2018).

Θετική εργασιακή κουλτούρα: Η ικανοποίηση από την εργασία προάγει την ανάπτυξη μιας θετικής εργασιακής κουλτούρας, όπου οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι η δουλειά τους εκτιμάται και ότι συνεισφέρουν σε έναν κοινό σκοπό. Αυτό το περιβάλλον δημιουργεί συνεργασία, αλληλοσεβασμό και αλληλοϋποστήριξη μεταξύ των μελών της ομάδας (Iqbal *et al.*, 2017).

Η ικανοποίηση από την εργασία είναι ζωτικής σημασίας, τόσο για την ατομική ευημερία, όσο και για την αποτελεσματικότητα ενός οργανισμού. Οι οργανισμοί που εστιάζουν στη βελτίωση των συνθηκών εργασίας, την προσφορά δίκαιων αμοιβών, την προώθηση των καλών σχέσεων και την παροχή ευκαιριών ανάπτυξης έχουν μεγαλύτερες πιθανότητες να διατηρήσουν ικανοποιημένους και αφοσιωμένους εργαζομένους. Ωστόσο, είναι εξίσου σημαντικό να εντοπίζονται οι παράγοντες που οδηγούν σε μειωμένη ικανοποίηση και να λαμβάνονται τα απαραίτητα μέτρα για τη βελτίωση του εργασιακού περιβάλλοντος.

Μέτρηση επαγγελματικής ικανοποίησης

Υπάρχουν διάφορα εργαλεία μέτρησης της εργασιακής ικανοποίησης, τα οποία έχουν χρησιμοποιηθεί από πολλούς ερευνητές. Μεταξύ αυτών, το Ερωτηματολόγιο Ικανοποίησης Μινεσότα (MSQ – Minnesota Satisfaction Questionnaire) και ο Περιγραφικός Δείκτης Εργασίας (JDI - Job Descriptive Index) θεωρούνται από τα πιο διαδεδομένα. Το MSQ των Weiss *et al.* (1967) αξιολογεί διαφορετικές διαστάσεις της εργασιακής ικανοποίησης, όπως η εσωτερική ικανοποίηση (ικανοποίηση με την ίδια την εργασία και προσωπικά επιτεύγματα) και η εξωτερική ικανοποίηση (ικανοποίηση με πτυχές όπως η αμοιβή, οι συνθήκες εργασίας και οι πολιτικές). Το MSQ αξιολογεί, τόσο συγκεκριμένες πτυχές εργασίας, όσο και τη συνολική εργασιακή ικανοποίηση, καθιστώντας το ένα ολοκληρωμένο εργαλείο για να ερευνηθεί πόσο ικανοποιημένοι είναι οι εργαζόμενοι στους ρόλους τους. Το JDI, αναπτύχθηκε από τους Smith *et al.* (1969) και επικεντρώνεται σε έξι βασικές πτυχές, συγκεκριμένα την αμοιβή, την προαγωγή, τους συναδέλφους, την επίβλεψη, τη φύση της εργασίας και τη συνολική ικανοποίηση. Εκτός από αυτά, σημαντικό εργαλείο αποτελεί το Ερωτηματολόγιο Καταγραφής της Επαγγελματικής Ικανοποίησης (ESI - Employee Satisfaction Inventory) των Koustelios (1991) και Koustelios, & Bagiatzis (1997) και έχει εφαρμοστεί εκτενώς στον ελληνικό χώρο και παρέχει ακριβείς μετρήσεις για την εργασιακή ικανοποίηση, εστιάζοντας σε παράγοντες που σχετίζονται με τις εργασιακές συνθήκες, το μισθό, την προαγωγή, τη φύση της εργασίας, τον άμεσο προϊστάμενο, και τον οργανισμό ως ολότητα.

Ρόλοι: Έννοια - Ορισμοί

Η έννοια της σύγκρουσης ρόλων (role conflict) αποτελεί μία από τις πιο κρίσιμες διαστάσεις στην κατανόηση της συμπεριφοράς των εργαζομένων στους οργανισμούς, ιδίως στον δημόσιο τομέα, όπου οι προσδοκίες, οι απαιτήσεις και οι διοικητικές δομές είναι συχνά άκαμπτες και

πολύπλοκες. Η σύγκρουση ρόλων προκύπτει όταν το άτομο καλείται να εκπληρώσει ταυτόχρονα δύο ή περισσότερους ρόλους, οι οποίοι περιλαμβάνουν αντιφατικές ή ασύμβατες προσδοκίες (Getzels & Guba, 1954). Το φαινόμενο αυτό δεν αποτελεί απλώς θεωρητική κατασκευή, αλλά μια πραγματικότητα με απτές συνέπειες στην εργασιακή ικανοποίηση, την ψυχική υγεία και την απόδοση των εργαζομένων.

Η πρωτοποριακή μελέτη των Getzels & Guba (1954) καθόρισε τη θεωρητική βάση για την κατανόηση της σύγκρουσης ρόλων. Σύμφωνα με το μοντέλο τους, η σύγκρουση ανακύπτει όταν το άτομο καλείται να ικανοποιήσει αντιφατικές απαιτήσεις. Η ένταση της σύγκρουσης εξαρτάται από δύο βασικούς παράγοντες:

- το βαθμό ασυμβατότητας των προσδοκιών και
- την αυστηρότητα με την οποία αυτές οι προσδοκίες ορίζονται από το κοινωνικό ή οργανωσιακό πλαίσιο.

Όπως υποστηρίζουν οι ερευνητές, ο δρων δεν είναι σε θέση να ανταποκριθεί ρεαλιστικά σε όλες αυτές τις προσδοκίες ταυτόχρονα, γεγονός που τον αναγκάζει, είτε να επιλέξει έναν από τους ρόλους, είτε να προσπαθήσει να συμβιβάσει τις απαιτήσεις, είτε να αποσυρθεί σωματικά ή ψυχολογικά από τις υποχρεώσεις του (Getzels & Guba, 1954).

Στην πράξη, για παράδειγμα, ένας δημόσιος υπάλληλος μπορεί να καλείται να εξυπηρετήσει τους πολίτες με ευγένεια και αποτελεσματικότητα (προσδοκία εξυπηρέτησης), αλλά ταυτόχρονα να τηρεί αυστηρά τις χρονοβόρες γραφειοκρατικές διαδικασίες (προσδοκία τήρησης πρωτοκόλλου). Αυτές οι απαιτήσεις μπορεί να είναι ασύμβατες, δημιουργώντας ένταση στον υπάλληλο, ο οποίος καλείται να ισορροπήσει ανάμεσα στην ευελιξία και στην αυστηρότητα. Έρευνες στο δημόσιο τομέα έχουν καταδείξει την ύπαρξη υψηλών επιπέδων σύγκρουσης ρόλων σε υπηρεσίες πρώτης γραμμής, όπως τα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών (ΚΕΠ), τα νοσοκομεία και οι εκπαιδευτικές μονάδες (Bojadjiev *et al.*, 2015). Η σύγκρουση αυτή σχετίζεται συχνά με την έλλειψη σαφήνειας καθηκόντων, την αντιφατικότητα των οδηγιών από τη διοίκηση και την έλλειψη πόρων. Οι εργαζόμενοι αναφέρουν αυξημένα επίπεδα άγχους, επαγγελματικής εξουθένωσης και μειωμένη ικανοποίηση από την εργασία τους.

Θεωρίες σύγκρουσης ρόλων

Η σύγκρουση ρόλων μπορεί να πάρει διάφορες μορφές, οι οποίες διακρίνονται κυρίως σε ενδοπροσωπικές και διαπροσωπικές. Η ενδοπροσωπική σύγκρουση αφορά καταστάσεις όπου το ίδιο άτομο φέρει αντικρουόμενες απαιτήσεις από διαφορετικούς ρόλους που του έχουν ανατεθεί (π.χ. ως προϊστάμενος αλλά και ως συνάδελφος). Αντίθετα, η διαπροσωπική σύγκρουση σχετίζεται με την αδυναμία ικανοποίησης των προσδοκιών διαφορετικών μελών του οργανισμού, τα οποία έχουν αποκλίνουσες απαιτήσεις για τη συμπεριφορά του ατόμου.

Η διεθνής βιβλιογραφία έχει προσδιορίσει διάφορους τύπους σύγκρουσης ρόλων:

- Ενδοπροσωπική σύγκρουση ρόλων (intra-role conflict): Όταν διαφορετικές απαιτήσεις μέσα στον ίδιο ρόλο συγκρούονται (π.χ., ο ρόλος του προϊσταμένου περιλαμβάνει την αυστηρότητα αλλά και την ενσυναίσθηση).
- Διαπροσωπική σύγκρουση ρόλων (inter-role conflict): Όταν διαφορετικοί ρόλοι του ίδιου ατόμου (π.χ., ως προϊστάμενος και συνάδελφος) απαιτούν ταυτόχρονη δράση.
- Σύγκρουση ρόλων-προσώπου (person-role conflict): Όταν ο ρόλος συγκρούεται με τις προσωπικές αξίες ή τα χαρακτηριστικά του ατόμου.

Σύμφωνα με τους Rizzo *et al.* (1970), οι συνέπειες αυτών των τύπων σύγκρουσης περιλαμβάνουν συναισθηματική εξάντληση, μειωμένη εργασιακή ικανοποίηση και αυξημένη πρόθεση αποχώρησης από την εργασία. Η αδυναμία ενός υπαλλήλου να ανταποκριθεί ικανοποιητικά σε δύο ή περισσότερους ρόλους οδηγεί σε επαγγελματική εξουθένωση και μείωση της επαγγελματικής ικανοποίησης.

Όπως επισημαίνεται και από τους Getzels & Guba (1954), η προσωπικότητα του ατόμου παίζει καθοριστικό ρόλο στον τρόπο με τον οποίο βιώνει και διαχειρίζεται τη σύγκρουση ρόλων. Άτομα με μεγαλύτερη ψυχική ανθεκτικότητα, ευελιξία και υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη είναι σε θέση να διαχειριστούν καλύτερα τις αντικρουόμενες απαιτήσεις, ενώ άτομα με πιο άκαμπτες προσωπικότητες ενδέχεται να εμφανίσουν υψηλότερα επίπεδα άγχους και δυσφορίας. Στο ίδιο πλαίσιο κυμαίνονται και οι Judge *et al.* (2013), οι οποίοι υποστηρίζουν πως τα άτομα με μεγαλύτερη συναισθηματική σταθερότητα και ευελιξία στην προσαρμογή τείνουν να διαχειρίζονται καλύτερα τις αντικρουόμενες απαιτήσεις. Εργαζόμενοι με άκαμπτες στάσεις ή ισχυρές προσωπικές πεποιθήσεις είναι πιο επιρρεπείς στην ψυχολογική επιβάρυνση που προκαλεί η σύγκρουση ρόλων.

Επιπλέον, η ίδια η οργανωσιακή κουλτούρα ενός δημόσιου οργανισμού επηρεάζει το επίπεδο και την ένταση της σύγκρουσης. Οργανισμοί που ενισχύουν την επικοινωνία, την ομαδικότητα

και την σαφή καθοδήγηση περιορίζουν τη σύγκρουση, ενώ οργανισμοί με ασαφείς ρόλους, αμφίσημες οδηγίες και υψηλή γραφειοκρατία την εντείνουν (Kras *et al.*, 2017· Salas *et al.*, 2015).

Η σύγκρουση ρόλων έχει πολλαπλές συνέπειες στην ψυχική υγεία και στην επαγγελματική λειτουργικότητα των εργαζομένων. Σύμφωνα με μελέτες των Bakker & Demerouti (2017), η σύγκρουση ρόλων σχετίζεται θετικά με την εμφάνιση εργασιακού στρες και αρνητικά με την εργασιακή απόδοση. Οι δημόσιοι υπάλληλοι που βιώνουν συνεχείς αντικρουόμενες απαιτήσεις συχνά αναπτύσσουν συμπτώματα εξουθένωσης (burnout), όπως αποπροσωποποίηση, συναισθηματική εξάντληση, αίσθημα μειωμένης επίτευξης, μείωση της εργασιακής ικανοποίησης και αύξηση της πρόθεσης αποχώρησης από την εργασία. Επιπλέον, η μακροχρόνια έκθεση σε περιβάλλον με υψηλή σύγκρουση ρόλων μπορεί να οδηγήσει σε ψυχοσωματικά συμπτώματα, αύξηση των απουσιών από την εργασία και υποβάθμιση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών (Schaufeli *et al.*, 2020).

Σε επίπεδο οργανισμού, η μειωμένη αποτελεσματικότητα, η χαμηλή παραγωγικότητα και η αύξηση των συγκρούσεων εντός ομάδων είναι μερικές από τις αρνητικές συνέπειες (Schulz, 2013· Acker, 2004).

Η αντιμετώπιση της σύγκρουσης ρόλων δεν πρέπει να περιορίζεται στο ατομικό επίπεδο. Οι οργανισμοί οφείλουν να παρέχουν σαφείς περιγραφές ρόλων, να ενισχύουν τη διαφάνεια στην επικοινωνία, και να προωθούν κουλτούρα συνεργασίας και υποστήριξης. Οι πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να στοχεύουν στη μείωση της αμφισημίας και στην ενίσχυση του αισθήματος σκοπού και αυτονομίας στους εργαζομένους (Karatepe, 2015).

Σύγχρονες μελέτες αναδεικνύουν την ανάγκη για παρεμβάσεις που μειώνουν τη σύγκρουση ρόλων στο δημόσιο τομέα. Τέτοιες περιλαμβάνουν την ενίσχυση της οργανωσιακής διαφάνειας, την παροχή σαφών περιγραφών καθηκόντων, την κατάρτιση των στελεχών σε θέματα ηγεσίας και διαχείρισης συγκρούσεων και τη στήριξη της ψυχικής υγείας των εργαζομένων (Schmidt, & Neubach, 2007).

Παράλληλα, η υιοθέτηση ευέλικτων μοντέλων διοίκησης, όπως η διοίκηση βάσει στόχων (Management by Objectives), συμβάλλει στον περιορισμό των ασαφειών και στην εναρμόνιση των προσδοκιών εντός των οργανισμών (Latham *et al.*, 2008).

Γενικά, η σύγκρουση ρόλων αποτελεί μια διαχρονική πρόκληση για τους εργαζόμενους του δημόσιου τομέα και ιδιαίτερα για εκείνους που κατέχουν πολυδιάστατους ρόλους ή εργάζονται σε περιβάλλοντα με έντονη γραφειοκρατία και αντικρουόμενες απαιτήσεις. Όπως

καταδείχθηκε, οι θεωρητικές προσεγγίσεις των Getzels και Guba (1954) παραμένουν επίκαιρες, προσφέροντας ένα πλαίσιο κατανόησης των μηχανισμών που οδηγούν στη δημιουργία συγκρούσεων ρόλων και τις συνέπειές τους στην επαγγελματική αποτελεσματικότητα.

Η ελληνική δημόσια διοίκηση, με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της όπως η αυστηρή ιεραρχία, οι σταθεροί, αλλά συχνά αντιφατικοί κανονισμοί και οι υψηλές προσδοκίες εξυπηρέτησης των πολιτών, ενισχύει την εμφάνιση αυτών των συγκρούσεων. Το φαινόμενο έχει άμεση σύνδεση με την εργασιακή ικανοποίηση, την επαγγελματική εξουθένωση, και την πρόθεση αποχώρησης από την εργασία.

Ωστόσο, είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι η ύπαρξη συγκρούσεων ρόλων δεν είναι κατ' ανάγκη επιβλαβής. Υπό προϋποθέσεις, μπορεί να αποτελέσει ευκαιρία για οργανωσιακή και προσωπική ανάπτυξη, εφόσον υπάρξουν οι κατάλληλοι μηχανισμοί διαχείρισης: ευέλικτη διοίκηση, σαφής κατανομή ρόλων, ενίσχυση της υποστηρικτικής κουλτούρας και ανάπτυξη ηγετικών δεξιοτήτων.

Η προώθηση μιας περισσότερο ανθρωποκεντρικής και δυναμικής δημόσιας διοίκησης, που ενσωματώνει τις αρχές της συναισθηματικής νοημοσύνης, της ψυχολογικής υποστήριξης και της συνεχούς επιμόρφωσης των στελεχών, δύναται να περιορίσει τις αρνητικές συνέπειες της σύγκρουσης ρόλων και να συμβάλει θετικά στη συνολική απόδοση του δημόσιου τομέα.

Σχέση επαγγελματικής ικανοποίησης και σύγκρουσης ρόλων

Πολλές μελέτες έχουν τεκμηριώσει ότι η σύγκρουση ρόλων έχει αρνητική επίδραση στην εργασιακή ικανοποίηση. Οι εργαζόμενοι που βιώνουν υψηλά επίπεδα σύγκρουσης ρόλων συχνά αναφέρουν μειωμένη ικανοποίηση από την εργασία τους, αυξημένο άγχος και εξουθένωση, καθώς και μεγαλύτερη πρόθεση εγκατάλειψης του οργανισμού (Netemeyer, *et al.*, 1990· Jackson & Schuler, 1985). Σε ένα περιβάλλον όπως ο δημόσιος τομέας, όπου η σταθερότητα και η τυποποίηση αποτελούν κυρίαρχα χαρακτηριστικά, η ύπαρξη σύγκρουσης ρόλων μπορεί να λειτουργήσει αποδιοργανωτικά και να επηρεάσει αρνητικά την αποτελεσματικότητα και το ηθικό του προσωπικού. Προηγούμενες έρευνες έχουν καταδείξει αρνητική συσχέτιση μεταξύ των δύο μεταβλητών, με τη σύγκρουση ρόλων να λειτουργεί ως στρεσογόνος παράγοντας που επηρεάζει την επαγγελματική εμπειρία και την ψυχολογική ευημερία (Netemeyer *et al.*, 1990· Kahn *et al.*, 1964). Παρακάτω περιγράφονται τα συμπεράσματα κάποιων επιλεγμένων μελετών σε διαφορετικά επαγγελματικά πεδία.

Σε μελέτη του, ο Andari (2023) εστιάζει στην επίδραση της ασάφειας ρόλων και της σύγκρουσης ρόλων στην ικανοποίηση των εργαζομένων σε μία κρατική επιχείρηση ενέργειας της Ινδονησίας. Τα αποτελέσματα της ανάλυσης έδειξαν ότι η ασάφεια ρόλων έχει θετική και στατιστικά σημαντική επίδραση στην ικανοποίηση των εργαζομένων, και ότι η σύγκρουση ρόλων δεν έχει στατιστικά σημαντική επίδραση στην εργασιακή ικανοποίηση. Αναλυτικότερα, παρότι οι εργαζόμενοι αναγνωρίζουν την ύπαρξη συγκρούσεων στους ρόλους τους, τις θεωρούν ως μέρος της καθημερινότητας στον εργασιακό χώρο και επιδεικνύουν διάθεση συνεργασίας και κατανόησης για την αντιμετώπισή τους. Αυτή η στάση φαίνεται να περιορίζει την αρνητική επίδραση της σύγκρουσης ρόλων στην ικανοποίησή τους από την εργασία. Αντίθετα, η σαφήνεια στους ρόλους και στις ευθύνες σχετίζεται με μεγαλύτερη αίσθηση ικανοποίησης. Το αποτέλεσμα για τη σύγκρουση ρόλων έρχεται σε αντίθεση με την αρχική υπόθεση της μελέτης, που προέβλεπε αρνητική επίδραση στην εργασιακή ικανοποίηση.

Η παρούσα μελέτη υπογραμμίζει τη σημασία της κατανόησης του οργανωσιακού πλαισίου και της κουλτούρας του προσωπικού στην ερμηνεία των αποτελεσμάτων. Παρά την παρουσία στρεσογόνων παραγόντων, οι εργαζόμενοι μπορεί να διατηρούν υψηλά επίπεδα ικανοποίησης, εφόσον υπάρχουν μηχανισμοί υποστήριξης και αμοιβαίας κατανόησης.

Η μελέτη των Ahmad *et al.* (2021) επικεντρώνεται στη διερεύνηση της σχέσης μεταξύ σύγκρουσης ρόλων, ασάφειας ρόλων και εργασιακής ικανοποίησης, καθώς και στον ρόλο του εργασιακού άγχους ως ενδιάμεσου παράγοντα. Επιπλέον, εξετάζεται ο ρόλος των ισλαμικών εργασιακών αξιών ως τροποποιητικός παράγοντας (moderator) στη σχέση αυτή. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η σύγκρουση ρόλων έχει αρνητική και στατιστικά σημαντική συσχέτιση με την εργασιακή ικανοποίηση. Δηλαδή, όσο αυξάνεται η σύγκρουση ρόλων, τόσο μειώνεται η ικανοποίηση των εργαζομένων από την εργασία τους. Αυτό αποδίδεται στην επιβάρυνση με υπερβολικά καθήκοντα και στη δυσαρμονία των απαιτήσεων, γεγονός που επηρεάζει αρνητικά την απόδοση και την ψυχολογική κατάσταση των εργαζομένων. Παράλληλα, διαπιστώθηκε ότι η ασάφεια ρόλων, δηλαδή η έλλειψη σαφών οδηγιών και καθηκόντων, συμβάλλει στην αύξηση του εργασιακού άγχους. Το ίδιο ισχύει και για τη σύγκρουση ρόλων· όταν και οι δύο αυτοί παράγοντες είναι παρόντες, το άγχος στον χώρο εργασίας εντείνεται. Το εργασιακό άγχος, με τη σειρά του, δρα μερικώς ως μεσολαβητής στη σχέση μεταξύ σύγκρουσης ρόλων και εργασιακής ικανοποίησης, γεγονός που επιβεβαιώνει την ύπαρξη πολύπλοκων ψυχολογικών αλληλεπιδράσεων στον εργασιακό χώρο. Τέλος, οι ισλαμικές εργασιακές αξίες φαίνεται να έχουν αρνητική επίδραση στο εργασιακό άγχος, λειτουργώντας ως προστατευτικός παράγοντας. Οι εργαζόμενοι που διατηρούν ισχυρές

θρησκευτικές και ηθικές αξίες παρουσιάζουν μικρότερη ευαισθησία στο άγχος, ακόμη και υπό συνθήκες σύγκρουσης ρόλων. Συνοπτικά, τα ευρήματα επιβεβαιώνουν ότι η σύγκρουση και η ασάφεια ρόλων επιδρούν αρνητικά στην εργασιακή ικανοποίηση, τόσο άμεσα όσο και μέσω της ενίσχυσης του εργασιακού άγχους. Η διαχείριση αυτών των παραγόντων είναι κρίσιμη για τη βελτίωση της απόδοσης και της ευημερίας των εργαζομένων σε όλους τους τομείς, δημόσιους και ιδιωτικούς.

Οι Üngüren, & Arslan (2021) επικεντρώθηκαν στον ξενοδοχειακό κλάδο και εξέτασαν τις επιπτώσεις της σύγκρουσης ρόλων και της ασάφειας ρόλων στην απόδοση των εργαζομένων, διερευνώντας παράλληλα τον μεσολαβητικό ρόλο της εργασιακής ικανοποίησης σε αυτή τη σχέση. Τα βασικά ευρήματα επιβεβαιώνουν ότι, τόσο η σύγκρουση, όσο και η ασάφεια ρόλων έχουν άμεση αρνητική επίδραση στην εργασιακή ικανοποίηση και στην απόδοση των εργαζομένων. Ειδικότερα, διαπιστώθηκε ότι όταν οι εργαζόμενοι βρίσκονται αντιμέτωποι με αντικρουόμενες απαιτήσεις ή ασαφείς προσδοκίες για τον ρόλο τους, αισθάνονται λιγότερο ικανοποιημένοι και αποδίδουν χαμηλότερα στην εργασία τους. Πολύ σημαντικό εύρημα της μελέτης είναι ότι η εργασιακή ικανοποίηση λειτουργεί ως μεσολαβητικός παράγοντας, επηρεάζοντας τη σχέση μεταξύ της σύγκρουσης/ασάφειας ρόλων και της απόδοσης. Αυτό σημαίνει ότι οι αρνητικές συνέπειες των ρόλων δεν επηρεάζουν άμεσα μόνο την απόδοση, αλλά και έμμεσα, μέσω της μείωσης της ικανοποίησης από την εργασία. Η ικανοποίηση επομένως αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για τη διατήρηση υψηλής απόδοσης, ακόμη και σε περιβάλλοντα με αυξημένες απαιτήσεις. Η έρευνα αυτή προσφέρει σημαντικές θεωρητικές και πρακτικές προεκτάσεις. Από τη μία πλευρά, συμβάλλει στην κατανόηση του τρόπου με τον οποίο οι ψυχολογικοί στρεσογόνοι παράγοντες επηρεάζουν την απόδοση μέσω της ικανοποίησης. Από την άλλη, παρέχει χρήσιμες κατευθύνσεις στους διευθυντές ξενοδοχειακών μονάδων, προτείνοντας ότι η μείωση της ασάφειας και της σύγκρουσης ρόλων είναι απαραίτητη για τη διατήρηση υψηλού επιπέδου απόδοσης των εργαζομένων.

Η έρευνα των Irfan *et al.* (2021) αποτελεί μια ποσοτική επεξηγηματική μελέτη, η οποία διεξήχθη σε δείγμα 60 εργαζομένων της εταιρείας PT Alpha Sistem Kreasi. Τα ευρήματα της μελέτης αποκλίνουν από την πλειονότητα της βιβλιογραφίας, καθώς διαπιστώθηκε ότι η σύγκρουση ρόλων ασκεί θετική επίδραση στην ικανοποίηση από την εργασία (συντελεστής $\beta = 0.46$, $p = 0.001 < 0.05$). Παρά την αρχική υπόθεση για αρνητική επίδραση, οι εργαζόμενοι φαίνεται να αντιλαμβάνονται τις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις των ρόλων ως πρόκληση που ενισχύει τις δεξιότητές τους, αυξάνοντας τελικά την επαγγελματική τους ικανοποίηση. Επιπλέον, το εργασιακό περιβάλλον σχετίζεται θετικά με την ικανοποίηση, ενώ η ικανοποίηση

από την εργασία συμβάλλει θετικά στην απόδοση των εργαζομένων. Ωστόσο, η μελέτη καταλήγει στο ότι η άμεση επίδραση του εργασιακού περιβάλλοντος στην απόδοση είναι μη σημαντική, και πως η επίδραση της σύγκρουσης ρόλων στην απόδοση είναι έμμεση μέσω της ικανοποίησης από την εργασία. Το ίδιο ισχύει και για το εργασιακό περιβάλλον, το οποίο επηρεάζει την απόδοση έμμεσα μέσω της εργασιακής ικανοποίησης. Τα αποτελέσματα αυτά υποδεικνύουν πως, σε ορισμένα περιβάλλοντα, η προσαρμοστικότητα και η αντιμετώπιση της πολυπλοκότητας των ρόλων μπορεί να ενισχύσουν την ικανοποίηση και απόδοση, αρκεί οι εργαζόμενοι να έχουν τα κατάλληλα μέσα και υποστήριξη για να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις.

Οι Ranihusna *et al.* (2020) εστιάζουν στην επίδραση της σύγκρουσης ρόλων και του εργασιακού στρες στην ικανοποίηση από την εργασία των νοσηλευτών σε νοσοκομειακά ιδρύματα. Δεδομένου ότι οι νοσηλευτές αποτελούν κρίσιμους ανθρώπινους πόρους για τα νοσοκομεία, η επαγγελματική τους ικανοποίηση συνδέεται άμεσα με την αποτελεσματικότητα και την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών υγείας. Η παρούσα έρευνα διερευνά πώς οι στρεσογόνοι παράγοντες, και κυρίως η σύγκρουση ρόλων, επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση είτε άμεσα είτε έμμεσα μέσω του εργασιακού στρες. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η σύγκρουση ρόλων επηρεάζει αρνητικά την εργασιακή ικανοποίηση και πως η σύγκρουση ρόλων συσχετίζεται θετικά με το εργασιακό στρες, ενώ το εργασιακό στρες επηρεάζει αρνητικά την εργασιακή ικανοποίηση. Διαπιστώθηκε επίσης ότι η αρνητική επίδραση της σύγκρουσης ρόλων στην ικανοποίηση από την εργασία ενισχύεται όταν μεσολαβεί το εργασιακό στρες. Οι νοσηλευτές αναφέρουν ότι συχνά εκτελούν καθήκοντα εκτός των καθηκοντολογίων τους ή πέραν των τυπικών διαδικασιών, γεγονός που προκαλεί ασάφεια ρόλων, υπερφόρτωση εργασίας και συναισθηματική εξάντληση. Οι συνέπειες περιλαμβάνουν μείωση της επαγγελματικής ικανοποίησης, αύξηση της πρόθεσης για αποχώρηση από την εργασία, καθώς και μείωση της δέσμευσης προς τον οργανισμό. Η μελέτη καταλήγει ότι η επαγγελματική ικανοποίηση των νοσηλευτών μπορεί να ενισχυθεί μέσω της αναγνώρισης και της επαγγελματικής ενδυνάμωσης, όπως η πρόσβαση σε επιμορφώσεις ή ευκαιρίες προαγωγής. Προτείνεται η διεξαγωγή περαιτέρω έρευνας με μεγαλύτερο δείγμα και χρήση μεικτών μεθόδων (ποσοτικών και ποιοτικών) για πιο εις βάθος κατανόηση του φαινομένου.

Η μελέτη των Haholongan, & Kusdinar (2020) επικεντρώνεται στη σημασία του ανθρώπινου δυναμικού ως κινητήριας δύναμης για την ανάπτυξη μιας επιχείρησης. Για την αποτελεσματική αξιοποίησή του, είναι σημαντικό οι εργαζόμενοι να διαθέτουν τις απαραίτητες γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες, προκειμένου να ανταποκριθούν με επιτυχία

στους ρόλους που τους έχουν ανατεθεί. Σκοπός της μελέτης είναι να διερευνηθεί ο βαθμός επίδρασης της σύγκρουσης ρόλων και της υπερφόρτωσης ρόλων στην ικανοποίηση από την εργασία. Η σύγκρουση ρόλων ορίζεται ως η ύπαρξη αντικρουόμενων ή μη συμβατών προσδοκιών για έναν ρόλο που καλείται να επιτελέσει ένα άτομο. Αυτή μπορεί να προκύψει όταν οι ευθύνες έρχονται σε σύγκρουση μεταξύ τους, όταν ανατίθενται καθήκοντα που δεν θεωρούνται μέρος της εργασίας ή όταν υπάρχουν αντιφατικές εντολές από διαφορετικά ιεραρχικά πρόσωπα. Ακόμα, μπορεί να υπάρχει εσωτερική σύγκρουση όταν ο εργαζόμενος αισθάνεται ότι τα επαγγελματικά του καθήκοντα αντιβαίνουν στις προσωπικές του αξίες. Οι ερευνητές διακρίνουν τη σύγκρουση ρόλων σε τέσσερις τύπους, ενδο-αποστολέα, μεταξύ αποστολέων, μεταξύ διαφορετικών ρόλων και μεταξύ προσώπου και ρόλου. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η σύγκρουση ρόλων δεν επηρεάζει στατιστικά σημαντικά την εργασιακή ικανοποίηση ($p = 0.532 > 0.05$), γεγονός που οδηγεί στην απόρριψη της υπόθεσης. Αντίθετα, η υπερφόρτωση ρόλων βρέθηκε να έχει θετική και σημαντική επίδραση στην εργασιακή ικανοποίηση ($\beta = 0.820$, $p = 0.000 < 0.05$). Παρά το γεγονός ότι οι εργαζόμενοι μπορεί να βιώνουν σύγκρουση ρόλων, φαίνεται ότι αυτό δεν επηρεάζει την ικανοποίησή τους από την εργασία. Αυτό ερμηνεύεται από το γεγονός ότι οι εργαζόμενοι αναγνωρίζουν τη βαρύτητα των ευθυνών τους και καταφέρνουν να διαχειριστούν τις απαιτήσεις της θέσης τους, με τη βοήθεια και της υποστηρικτικής στάσης της διοίκησης και των συναδέλφων τους. Από την άλλη, η υπερφόρτωση εργασίας φαίνεται να αυξάνει την ικανοποίηση, ίσως επειδή συνδέεται με επιβραβεύσεις ή θετικά κίνητρα, όπως μπόνους, ενσυναίσθηση και παρακίνηση από την εταιρεία. Συμπερασματικά, η μελέτη προτείνει πρακτικές που μπορούν να υιοθετήσουν εταιρείες και οργανισμοί, όπως προγραμματισμός καθηκόντων, καθοδήγηση νεοπροσλαμβανόμενων και ενίσχυση της εργασιακής ικανοποίησης μέσω κινήτρων. Με αυτόν τον τρόπο, ακόμα και όταν οι απαιτήσεις είναι υψηλές, η εργασιακή ικανοποίηση μπορεί να διατηρηθεί ή και να αυξηθεί.

Η μελέτη των Belias *et al.* (2015) εξετάζει τα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης, σύγκρουσης ρόλων και αυτονομίας μεταξύ εργαζομένων στον τραπεζικό τομέα στην Ελλάδα. Παράλληλα, διερευνάται η συσχέτιση μεταξύ της σύγκρουσης ρόλων και των επιμέρους διαστάσεων της εργασιακής ικανοποίησης, καθώς και ο ρυθμιστικός ρόλος της αυτονομίας στη συγκεκριμένη σχέση. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η σύγκρουση ρόλων σχετίζεται αρνητικά με όλες τις διαστάσεις της εργασιακής ικανοποίησης, με εξαίρεση την ικανοποίηση από τις προαγωγές, όπου η συσχέτιση ήταν θετική. Ως εκ τούτου, η αρχική υπόθεση επαληθεύτηκε μερικώς. Οι υψηλότερες τιμές σύγκρουσης ρόλων συνδέονταν με καταστάσεις όπου οι εργαζόμενοι

καλούνταν να εκτελέσουν καθήκοντα με διαφορετικό τρόπο από τον προβλεπόμενο, με άνιση κατανομή φόρτου εργασίας, και με ανάγκη συνεργασίας μεταξύ ατόμων με διαφορετικά χαρακτηριστικά. Τα ευρήματα αυτά εξηγούνται εν μέρει από τη μετασχηματιστική πραγματικότητα στον ελληνικό τραπεζικό τομέα, όπου οι συγχωνεύσεις, οι περικοπές προσωπικού και οι ανακατατάξεις καθηκόντων μετά την οικονομική κρίση έχουν δημιουργήσει νέες απαιτήσεις, εντείνοντας τη σύγχυση και τις αντικρουόμενες απαιτήσεις στους ρόλους των εργαζομένων. Η ανάγκη συνεργασίας με άτομα διαφορετικής κουλτούρας, στάσεων και επαγγελματικών συνηθειών συνέβαλε επιπλέον στη δημιουργία ρόλων με αντικρουόμενες προσδοκίες. Τέλος, επιβεβαιώθηκε ότι η αυτονομία λειτουργεί ως ρυθμιστικός παράγοντας, περιορίζοντας τις αρνητικές συνέπειες της σύγκρουσης ρόλων στην ικανοποίηση από την εργασία. Τα ευρήματα ενισχύουν τη σημασία της ενίσχυσης της αυτονομίας των εργαζομένων και της σαφήνειας στους ρόλους από πλευράς διοίκησης, προκειμένου να ενισχυθεί η ικανοποίηση, η παραγωγικότητα και η ψυχολογική ευημερία των εργαζομένων.

Κεφάλαιο 3ο: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Συμμετέχοντες

Οι συμμετέχοντες στην παρούσα έρευνα είναι εργαζόμενοι που απασχολούνται σε γραφειακές θέσεις σε δημαρχία της Περιφέρειας Θεσσαλίας. Πρόκειται για υπαλλήλους που δραστηριοποιούνται σε διοικητικές, οικονομικές ή άλλες υποστηρικτικές υπηρεσίες των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης. Η επιλογή του συγκεκριμένου πληθυσμού έγινε με στόχο την καταγραφή της εμπειρίας εργαζομένων σε δημόσιες υπηρεσίες, οι οποίοι συχνά καλούνται να ανταποκριθούν σε σύνθετες και αντικρουόμενες απαιτήσεις, μέσα σε ένα σταθερό αλλά και γραφειοκρατικά δομημένο εργασιακό περιβάλλον.

Αξίζει να σημειωθεί ότι οι συμμετέχοντες εργάζονται σε θέσεις υφισταμένων και όχι προϊσταμένων, καθώς σκοπός της έρευνας είναι η αποτύπωση των εμπειριών και αντιλήψεων των εργαζομένων που εκτελούν εντολές και καλούνται να προσαρμόζονται στις απαιτήσεις της διοίκησης, χωρίς να έχουν λόγο στη λήψη αποφάσεων ή στον σχεδιασμό των εργασιακών διαδικασιών.

Η συγκέντρωση των στοιχείων έγινε με τη συγκατάθεση των συμμετεχόντων και με σεβασμό στην ανωνυμία και το απόρρητο των απαντήσεών τους. Το συγκεκριμένο δείγμα θεωρήθηκε κατάλληλο για τη διερεύνηση ζητημάτων όπως η σύγκρουση ρόλων και η επαγγελματική ικανοποίηση, καθώς οι εργαζόμενοι στους δημόσιους φορείς της περιφέρειας αντιμετωπίζουν συχνά προκλήσεις που σχετίζονται με την έλλειψη πόρων, τις αντιφατικές οδηγίες και την ανάγκη συμμόρφωσης με αυστηρούς διοικητικούς κανόνες.

Όργανα μέτρησης

Το ερευνητικό εργαλείο της εργασίας αποτελείται από τρία μέρη. Το πρώτο μέρος περιλαμβάνει ερωτήσεις για την επαγγελματική ικανοποίηση από την εργασία, βασισμένες στο ερωτηματολόγιο Employee Satisfaction Inventory των Koustelios (1991) και Koustelios, & Bagiatis (1997), ενώ το δεύτερο μέρος περιλαμβάνει την κλίμακα της σύγκρουσης ρόλων του Rizzo *et al.* (1970). Το τρίτο μέρος περιλαμβάνει ερωτήσεις για τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων στην έρευνα. Οι ερωτήσεις, εκτός των δημογραφικών, είναι σε μορφή κλιμακούμενης βαθμονόμησης πέντε και επτά βαθμίδων. Το ερωτηματολόγιο παρουσιάζεται στο Παράρτημα της εργασίας.

Πιο συγκεκριμένα, το πρώτο μέρος του ερωτηματολογίου αποτελείται από 24 ερωτήσεις που ερευνούν την ικανοποίηση των εργαζομένων μέσω έξι παραγόντων. Συγκεκριμένα, οι ερωτήσεις 1 με 5 αναφέρονται στις συνθήκες εργασίας, οι ερωτήσεις 6 με 9 στον μισθό των εργαζομένων, οι ερωτήσεις 10 με 12 σε θέματα προαγωγής των εργαζομένων, οι ερωτήσεις 13 με 16 στη φύση της δουλειάς, οι ερωτήσεις 17 με 20 στον προϊστάμενο και τέλος, οι ερωτήσεις 21 με 24 στον οργανισμό όπου εργάζονται οι εργαζόμενοι. Ο μέσος όρος των ποσοτικοποιημένων απαντήσεων σε αυτές τις είκοσι τέσσερις ερωτήσεις δημιουργεί τη μεταβλητή της ικανοποίησης των εργαζομένων. Κάποιες ερωτήσεις της συγκεκριμένης κλίμακας είναι διατυπωμένες με αντίστροφη κατεύθυνση ώστε να εντοπίζονται φαινόμενα μεροληψίας. Οι ερωτήσεις αυτές αφορούν στους αριθμούς 3, 4, 5, 7, 9, 12, 15, 16, 19, 20, 23 και 24, των οποίων οι απαντήσεις των ερωτηθέντων αντιστράφηκαν κατά την κωδικοποίηση των δεδομένων πριν την ανάλυση.

Για τη διερεύνηση της σύγκρουση ρόλων χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα του Rizzo *et al.* (1970). Πιο συγκεκριμένα, το δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου αποτελείται από οκτώ προτάσεις που αποτυπώνουν καταστάσεις σχετικές με τον ρόλο και τις απαιτήσεις του επαγγελματικού περιβάλλοντος. Εστιάζει στην εμπειρία των εργαζομένων όσον αφορά στην πολυπλοκότητα των καθηκόντων, την επάρκεια των διαθέσιμων πόρων, τις συγκρούσεις με κανόνες ή διαδικασίες, καθώς και την ύπαρξη αντιφατικών απαιτήσεων ή ασαφών προσδοκιών. Στόχος του είναι να καταγράψει πιθανά φαινόμενα ρόλου που μπορεί να επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση και τη λειτουργικότητα του ατόμου στον χώρο εργασίας. Ο μέσος όρος των ποσοτικοποιημένων απαντήσεων δημιουργεί τη μεταβλητή της σύγκρουσης ρόλων των συμμετεχόντων στην έρευνα. Οι συμμετέχοντες είχαν να επιλέξουν μεταξύ επτά απαντήσεων σε κάθε ερώτηση, σε επταβάθμια κλίμακα από «Απολύτως Ψευδές» έως «Απολύτως Αληθές».

Το τελευταίο μέρος του ερωτηματολογίου αποτελείται από έξι κατηγορικές ερωτήσεις σχετικές με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων στην έρευνα. Συγκεκριμένα οι ερωτήσεις αφορούν στο φύλο, την ηλικία, το εκπαιδευτικό επίπεδο, την οικογενειακή κατάσταση, τα έτη προϋπηρεσίας και το ετήσιο εισόδημα των ερωτηθέντων.

Διαδικασία μέτρησης

Για τη συλλογή των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος δειγματοληψίας της χιονοστιβάδας (snowball sampling). Η δειγματοληψία της χιονοστιβάδας είναι μια μη πιθανοθεωρητική μέθοδος δειγματοληψίας, κατά την οποία οι αρχικά επιλεγμένοι

συμμετέχοντες προτείνουν ή παραπέμπουν άλλους πιθανούς συμμετέχοντες που πληρούν τα κριτήρια της έρευνας. Η διαδικασία συνεχίζεται διαδοχικά, όπως κυλά μια χιονόμπαλα, και χρησιμοποιείται κυρίως όταν ο πληθυσμός-στόχος είναι δύσκολα προσβάσιμος ή σπάνιος.

Τα ερωτηματολόγια διανεμήθηκαν σε ηλεκτρονική μορφή σε έναν μικρό αριθμό εργαζομένων διάφορων δημαρχείων της περιφέρειας μέσω της πλατφόρμας Google Forms. Στη συνέχεια, αυτοί οι εργαζόμενοι προώθησαν το ερωτηματολόγιο σε άλλους συναδέλφους τους, διευρύνοντας έτσι το δείγμα της έρευνας. Ως στόχος τέθηκε η συλλογή περισσότερων από 150 πλήρως απαντημένων ερωτηματολογίων. Η διάρκεια της συλλογής διήρκεσε περίπου δύο μήνες, από το Φεβρουάριο έως τον Απρίλιο του 2025. Στο τέλος του μήνα συγκεντρώθηκαν τελικά 163 πλήρως απαντημένα ερωτηματολόγια.

Τονίζεται πως πριν την έναρξη της συλλογής των δεδομένων το ερωτηματολόγιο δοκιμάστηκε πιλοτικά σε πέντε εθελοντές οι οποίοι το συμπλήρωσαν χωρίς να αντιμετωπίσουν προβλήματα σε μέσο χρόνο περίπου δέκα λεπτών της ώρας.

Επισημαίνεται πως όλες οι απαντήσεις είναι εμπιστευτικές, το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο, ενώ τα δεδομένα θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για την διεξαγωγή της έρευνας και έπειτα θα διαγραφούν.

Στατιστική ανάλυση

Για τη εξαγωγή των αποτελεσμάτων, χρησιμοποιούνται στατιστικές αναλύσεις για την εξέταση των σχέσεων μεταξύ της ικανοποίησης των εργαζομένων και της σύγκρουσης ρόλων. Συγκεκριμένα, αξιοποιούνται περιγραφικές στατιστικές για να αναλυθούν τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος και να καταγραφεί μια γενική εικόνα των δεδομένων. Στη συνέχεια, γίνονται στατιστικές αναλύσεις για να διερευνηθεί το επίπεδο της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων, καθώς και της σύγκρουσης ρόλων που υφίστανται οι εργαζόμενοι στα δημαρχεία, αλλά και για να απαντηθούν οι ερευνητικές υποθέσεις της εργασίας. Συγκεκριμένα χρησιμοποιήθηκαν τα εξής εργαλεία:

- Ανάλυση Αξιοπιστίας Cronbach Alpha: Αυτή η μέθοδος χρησιμοποιείται για την εκτίμηση της εσωτερικής συνοχής ενός συνόλου ερωτήσεων, ελέγχοντας σε ποιο βαθμό οι ερωτήσεις αυτές αξιολογούν την ίδια έννοια. Η αξιοπιστία διασφαλίζει ότι οι απαντήσεις είναι συνεπείς και αξιόπιστες, κάτι που είναι κρίσιμο για την εγκυρότητα της έρευνας.
- Περιγραφική Στατιστική: Η περιγραφική στατιστική παρέχει μια συνοπτική εικόνα των δεδομένων, περιλαμβάνοντας μέσους όρους, διάμεσους, τυπικές αποκλίσεις και εύρη.

Αυτές οι μετρήσεις διευκολύνουν την κατανόηση της κατανομής και της διάσπασης των δεδομένων, δίνοντας μια σαφή εικόνα για τις κύριες τάσεις και χαρακτηριστικά.

- **Ανάλυση Διμεταβλητών Συσχετίσεων:** Η ανάλυση συσχετίσεων εξετάζει τη σχέση μεταξύ δύο μεταβλητών και επιτρέπει την κατανόηση του βαθμού και της κατεύθυνσης της συσχέτισής τους. Με τη μέτρηση της συσχέτισης, όπως μέσω του συντελεστή Pearson, μελετάται εάν οι μεταβλητές κινούνται παράλληλα ή αντίθετα. Μια θετική συσχέτιση υποδηλώνει ότι καθώς αυξάνεται η τιμή της μίας μεταβλητής, αυξάνεται και η τιμή της άλλης, ενώ μια αρνητική συσχέτιση δείχνει ότι η αύξηση της μίας συνοδεύεται από μείωση της άλλης.
- **Έλεγχος One-Sample t-test:** Ο έλεγχος One-Sample t-test εφαρμόζεται όταν επιδιώκεται η σύγκριση του μέσου όρου ενός δείγματος με έναν γνωστό ή θεωρητικό μέσο όρο. Η μέθοδος αυτή είναι ιδιαίτερα χρήσιμη όταν για να διαπιστωθεί αν μια ομάδα αποκλίνει στατιστικά σημαντικά από μια προκαθορισμένη τιμή αναφοράς. Μέσω αυτής της ανάλυσης, αξιολογείται αν οι αντιλήψεις, οι επιδόσεις ή άλλες μετρήσιμες μεταβλητές ενός δείγματος διαφοροποιούνται από τις αναμενόμενες τιμές, ενισχύοντας την ερμηνεία των αποτελεσμάτων της έρευνας.
- **Έλεγχος Independent Samples t-test:** Η ανάλυση Independent Samples t-test χρησιμοποιείται για τη σύγκριση των μέσων όρων δύο ανεξάρτητων ομάδων, με σκοπό να διερευνηθεί αν οι διαφορές μεταξύ τους είναι στατιστικά σημαντικές. Αυτή η μέθοδος είναι κατάλληλη όταν οι συμμετέχοντες των δύο ομάδων δεν σχετίζονται μεταξύ τους, όπως για παράδειγμα σε μια σύγκριση μεταξύ ανδρών και γυναικών. Ο έλεγχος αυτός επιτρέπει την ανίχνευση ενδεχόμενων διαφορών που οφείλονται σε συγκεκριμένες δημογραφικές ή πειραματικές μεταβλητές, υποστηρίζοντας τη διερεύνηση αιτιακών σχέσεων.
- **Ανάλυση Διακύμανσης (ANOVA):** Η Ανάλυση Διακύμανσης αποτελεί στατιστική τεχνική που χρησιμοποιείται για τη σύγκριση μέσων όρων μεταξύ τριών ή περισσότερων ομάδων. Ο στόχος της ανάλυσης είναι να διαπιστωθεί εάν οι διαφορές μεταξύ των ομάδων είναι μεγαλύτερες από τις διαφορές που μπορούν να αποδοθούν στην τυχαιότητα. Η ANOVA ιδιαίτερα χρήσιμο εργαλείο σε ερευνητικά πλαίσια όπου εξετάζονται περισσότερες από δύο κατηγορίες ανεξάρτητων μεταβλητών.

Κεφάλαιο 4^ο: ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

Περιγραφή δείγματος

Το δείγμα της μελέτης περιλαμβάνει 163 άτομα, με την πλειοψηφία να αποτελείται από γυναίκες 60.1%, ενώ οι άνδρες εκπροσωπούνται σε ποσοστό 39.9%. Σχετικά με την ηλικία, οι συμμετέχοντες κατανέμονται κυρίως σε δύο ηλικιακές ομάδες. Το 45.4% είναι μεταξύ 44 και 56 ετών και το 31.3% βρίσκεται στην ηλικιακή κατηγορία 18 με 30 ετών, με μικρότερα ποσοστά 12.3% σε ηλικίες μεταξύ 31 και 43 ετών και άνω των 56 ετών με 11.0%. Από άποψη οικογενειακής κατάστασης, παρατηρείται ότι τα ποσοστά των συμμετεχόντων είναι μοιρασμένα με τους ελεύθερους να αντιπροσωπεύουν το 48.5% του δείγματος και τους παντρεμένους το 51.5%.

Σε ό,τι αφορά το εκπαιδευτικό υπόβαθρο των συμμετεχόντων, διαφαίνεται υψηλό μορφωτικό επίπεδο, με το 55.8% να έχει μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών και το 32.5% πανεπιστημιακό πτυχίο, γεγονός που υποδηλώνει ένα δείγμα με σημαντική ακαδημαϊκή κατάρτιση. Το υπόλοιπο 11.7% των συμμετεχόντων έχει απολυτήριο Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Δεν υπήρχε κανένας συμμετέχοντας που να είχε τελειώσει μόνο την υποχρεωτική εκπαίδευση.

Όσον αφορά στις θέσης ευθύνης, όλοι οι συμμετέχοντες είχαν θέση υφιστάμενου, όπως αναφέρθηκε και στη μεθοδολογία.

Σχετικά με την εργασιακή εμπειρία, το 36.2% των συμμετεχόντων έχει 16 έως 25 έτη προϋπηρεσίας, ενώ το 33.7% έχει ελάχιστη εμπειρία, λιγότερη των πέντε ετών. Στις υπόλοιπες κατηγορίες, ένα 20.9% του δείγματος έχει από 6 έως 15 έτη προϋπηρεσίας και το υπόλοιπο 9.2% έχει άνω των 26 ετών προϋπηρεσίας. Αυτό δείχνει ότι το δείγμα περιλαμβάνει αρκετά άτομα από όλα τα στάδια της καριέρας τους.

Συμπερασματικά, το δείγμα της μελέτης αντανακλά έναν πληθυσμό ατόμων όλων των ηλικιών, με υψηλό μορφωτικό επίπεδο και αρκετή επαγγελματική εμπειρία. Το ποσοστό του φύλου και της οικογενειακής κατάστασης δείχνουν ότι αυτές οι δύο μεταβλητές είναι εξίσου μοιρασμένες στις δυο αντίστοιχες κατηγορίες που αντιπροσωπεύουν. Γενικά, τα δεδομένα αφορούν σε ένα ποικιλόμορφο δείγμα, μοιρασμένο σε ικανοποιητικά ποσοστά ώστε τα αποτελέσματα της ανάλυσης να είναι έγκυρα και αξιόπιστα.

Ανάλυση Αξιοπιστίας

Ο έλεγχος αξιοπιστίας αξιολογεί την εσωτερική συνέπεια ενός συνόλου ερωτήσεων, μετρώντας τη στενότητα της σχέσης τους ως ομάδα. Αυτή η μέτρηση αξιοπιστίας εκφράζεται μέσω του συντελεστή Cronbach's Alpha, ο οποίος κυμαίνεται από 0 έως 1. Όσο πιο κοντά στο 1 είναι η τιμή του συντελεστή, τόσο υψηλότερη η συνοχή των ερωτήσεων. Συνηθίζεται να θεωρείται ικανοποιητικός ένας συντελεστής άνω του 0.7, καθώς αυτό υποδηλώνει επαρκή αξιοπιστία για περαιτέρω ανάλυση. Στην παρούσα έρευνα, οι μεταβλητές που βασίζονται στο ερωτηματολόγιο εμφάνισαν υψηλό επίπεδο αξιοπιστίας, καταδεικνύοντας την ισχυρή εσωτερική τους συνοχή και την καταλληλότητά τους για περαιτέρω διερεύνηση.

Αναλυτικότερα, στον Πίνακα 1, όσον αφορά στο ερωτηματολόγιο ESI-24, παρατηρείται ότι όλες οι μεταβλητές έχουν Cronbach's Alpha πάνω από 0.7, ενδεικτικό της ικανοποιητικής εσωτερικής συνοχής τους. Επιπλέον, η κύρια μεταβλητή «Εργασιακή Ικανοποίηση» επιδεικνύει υψηλή συνοχή και αξιοπιστία με συντελεστή 0.885.

Πίνακας 1: Αποτελέσματα Ανάλυσης Αξιοπιστίας Εργασιακής Ικανοποίησης

Μεταβλητές	Cronbach's Alpha
Συνθήκες Εργασίας	0.752
Μισθός	0.764
Προαγωγή	0.766
Φύση της Δουλειάς	0.799
Προϊστάμενος	0.908
Οργανισμός	0.810
Εργασιακή Ικανοποίηση	0.885

Στον Πίνακα 2, όσον αφορά στο ερωτηματολόγιο της σύγκρουσης ρόλων παρατηρείται πως ο συντελεστής Cronbach's alpha ισούται με $0.837 > 0.7$. Συνεπώς, και το δεύτερο ερωτηματολόγιο εμφανίζει ισχυρό βαθμό εσωτερικής συνοχής συνεπάγοντας πως τα συλλεγμένα δεδομένα είναι αξιόπιστα για τη συνέχιση της ανάλυσης.

Πίνακας 2: Αποτελέσματα Ανάλυσης Αξιοπιστίας Σύγκρουσης Ρόλων

Μεταβλητές	Cronbach's Alpha
Σύγκρουση Ρόλων	0.837

Εργασιακή Ικανοποίηση

Όσον αφορά στις ερωτήσεις του πρώτου μέρους του ερωτηματολογίου, η ανάλυση των περιγραφικών στατιστικών των μεταβλητών που αφορούν στην ικανοποίηση των εργαζομένων προσφέρει μια σαφή εικόνα για τις αντιλήψεις του δείγματος αναφορικά με διάφορες πτυχές του εργασιακού περιβάλλοντος.

Η μεταβλητή «Συνθήκες Εργασίας» παρουσιάζει μέση τιμή 3.45 και τυπική απόκλιση 0.78, υποδεικνύοντας ότι, σε γενικές γραμμές, οι εργαζόμενοι έχουν θετική αντίληψη για τις συνθήκες του εργασιακού τους χώρου. Η τυπική απόκλιση υποδηλώνει ότι οι απόψεις ποικίλλουν, αλλά δεν απέχουν υπερβολικά από τον μέσο όρο.

Ο «Μισθός», με μέση τιμή 2.46 και τυπική απόκλιση 0.83, είναι αξιοσημείωτα χαμηλότερος συγκριτικά με άλλες διαστάσεις ικανοποίησης, γεγονός που δείχνει ότι οι εργαζόμενοι ενδέχεται να μην είναι απόλυτα ικανοποιημένοι από τις οικονομικές απολαβές τους. Η τυπική απόκλιση των απόψεων, ωστόσο, δείχνει κάποια διαφοροποίηση, με ένα μέρος του δείγματος να αξιολογεί θετικά τον μισθό του.

Στην «Προοπτική Προαγωγής», η μέση τιμή είναι 2.64 με τυπική απόκλιση 0.83, υποδεικνύοντας μέτρια επίπεδα ικανοποίησης. Αυτό υποδηλώνει ότι οι εργαζόμενοι πιθανώς θεωρούν τις ευκαιρίες ανέλιξης στον οργανισμό σχετικά περιορισμένες ή όχι ιδιαίτερα ελκυστικές.

Η «Φύση της Δουλειάς» συγκεντρώνει μια μέση τιμή 3.50 με τυπική απόκλιση 0.78, υποδεικνύοντας γενικά θετική αντίληψη για το αντικείμενο της εργασίας, αν και με μικρές διαφοροποιήσεις. Αυτή η μεταβλητή δείχνει ότι, παρόλο που το αντικείμενο απασχόλησης είναι ενδιαφέρον για κάποιους εργαζόμενους, δεν λείπουν και οι διαφορές στις απόψεις.

Η μεταβλητή «Προϊστάμενος» καταγράφει μέση τιμή 3.54 με τυπική απόκλιση 0.99, υποδηλώνοντας θετική σχέση και ικανοποίηση από τον προϊστάμενο. Αυτό δείχνει ότι οι εργαζόμενοι έχουν, γενικά, καλή συνεργασία και επικοινωνία με τους προϊσταμένους τους, αν και υπάρχει σχετικά μεγάλη ποικιλία στις απαντήσεις.

Η «Ικανοποίηση από τον Οργανισμό» παρουσιάζει μέση τιμή 2.87 και τυπική απόκλιση 0.81, γεγονός που δείχνει ότι οι εργαζόμενοι δεν είναι ιδιαίτερα ενθουσιασμένοι με τον τομέα που εργάζονται συνολικά, πιθανώς λόγω κάποιων ανεπαρκών πολιτικών ή πρακτικών. Η σχετική τυπική απόκλιση υποδεικνύει διαφοροποίηση στις αντιλήψεις των εργαζομένων σχετικά με τον οργανισμό.

Τέλος, η συνολική «Ικανοποίηση Εργαζομένων» καταγράφει μέση τιμή 3.11 με τυπική απόκλιση 0.55, υποδεικνύοντας μια μετριοπαθώς θετική άποψη για την εργασιακή ικανοποίηση συνολικά. Το γεγονός ότι η τυπική απόκλιση είναι σχετικά χαμηλή δείχνει ότι οι απόψεις δεν παρουσιάζουν μεγάλες αποκλίσεις, και ως εκ τούτου το γενικό αίσθημα για το εργασιακό περιβάλλον είναι σταθερά θετικό, αλλά όχι ιδιαίτερα υψηλό.

Πίνακας 3: Περιγραφικά Χαρακτηριστικά Εργασιακής Ικανοποίησης

Μεταβλητές	Μέση Τιμή	Τυπική Απόκλιση
Συνθήκες Εργασίας	3.45	0.78
Μισθός	2.46	0.83
Προαγωγή	2.64	0.83
Φύση της Δουλειάς	3.50	0.78
Προϊστάμενος	3.54	0.99
Οργανισμός	2.87	0.81
Εργασιακή Ικανοποίηση	3.11	0.55

Συμπερασματικά, οι συμμετέχοντες στην έρευνα - εργαζόμενοι εκτιμούν τις σχέσεις τους με τους προϊσταμένους τους και βρίσκουν τη φύση της δουλειάς ενδιαφέρουσα, αλλά εκφράζουν λιγότερη ικανοποίηση όσον αφορά στον μισθό και τις ευκαιρίες προαγωγής, κάτι που μπορεί να επηρεάζει τη συνολική ικανοποίηση και αφοσίωση τους στον οργανισμό, ο οποίος έχει εξίσου χαμηλή βαθμολογία.

Σε αυτό το σημείο γίνεται και ο έλεγχος της πρώτης ερευνητικής υπόθεσης της εργασίας, «H₁: Οι εργαζόμενοι στο δημόσιο τομέα βιώνουν υψηλό επίπεδο επαγγελματικής ικανοποίησης».

Η υπόθεση ελέγχθηκε μέσω του One Sample t-Test συγκρίνοντας τον μέσο όρο της εργασιακής ικανοποίησης του δείγματος ($M = 3.11$) με μια θεωρητική τιμή αναφοράς (Test Value = 4), η οποία εκφράζει την υψηλή εργασιακή ικανοποίηση. Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι η διαφορά είναι στατιστικά σημαντική ($t(162) = -20.488$, $p < 0.001$), με το μέσο όρο του δείγματος να είναι χαμηλότερος από την τιμή 4 κατά περίπου 0.89 μονάδες.

Το διάστημα εμπιστοσύνης 95% (-0.9745 έως -0.8031) επιβεβαιώνει ότι η πραγματική μέση τιμή της εργασιακής ικανοποίησης στο δείγμα είναι σημαντικά μικρότερη από το θεωρητικά επιθυμητό επίπεδο. Συνεπώς, η πρώτη υπόθεση απορρίπτεται, καθώς τα ευρήματα δεν

υποστηρίζουν την ύπαρξη υψηλής επαγγελματικής ικανοποίησης στους εργαζομένους του δημοσίου τομέα, αλλά αναδεικνύουν ένα σχετικά ουδέτερο επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης.

Σύγκρουση Ρόλων

Προχωρώντας στο δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου, η ανάλυση των περιγραφικών στατιστικών της μεταβλητής που αφορά στη σύγκρουση ρόλων των εργαζομένων προσφέρει μια σαφή εικόνα για τις αντιλήψεις του δείγματος αναφορικά με διάφορες πτυχές του εργασιακού περιβάλλοντος.

Συνολικά, η μεταβλητή της σύγκρουσης ρόλων καταγράφει μια μέση τιμή 4.25 με τυπική απόκλιση 1.16, υποδεικνύοντας μια σχετικά υψηλή βαθμολογία. Το γεγονός αυτό επιβεβαιώνει ότι η σύγκρουση ρόλων είναι ένα πραγματικό και σύνθηες φαινόμενο, τουλάχιστον όσον αφορά στους εργαζομένους των δημαρχείων της ευρύτερης περιφέρειας της Θεσσαλίας.

Πίνακας 4: Περιγραφικά Χαρακτηριστικά Σύγκρουση Ρόλων

Μεταβλητές	Μέση Τιμή	Τυπική Απόκλιση
Σύγκρουση Ρόλων	4.14	1.16

Παρατηρείται ότι η υψηλότερη μέση τιμή καταγράφεται στην ερώτηση «Στη δουλειά μου ασχολούμαι με πράγματα που το καθένα θέλει διαφορετική αντιμετώπιση» ($M=5.53$, $TA=1.22$), γεγονός που υποδηλώνει έντονη αίσθηση διαφοροποίησης απαιτήσεων στον εργασιακό χώρο. Αντίθετα, η χαμηλότερη μέση τιμή εντοπίζεται στην πρόταση «Στη δουλειά μου ασχολούμαι με ανώφελα πράγματα» ($M=3.35$, $TA=1.76$), κάτι που υποδηλώνει ότι οι εργαζόμενοι δεν αισθάνονται συχνά ότι ασχολούνται με ανούσιες δραστηριότητες. Οι σχετικά υψηλές τυπικές αποκλίσεις σε πολλές ερωτήσεις φανερώνουν διαφοροποίηση στις απόψεις των συμμετεχόντων, γεγονός που ενδέχεται να σχετίζεται με προσωπικούς ή επαγγελματικούς παράγοντες που επηρεάζουν την αντίληψη της σύγκρουσης ρόλων.

Σε αυτό το σημείο γίνεται και ο έλεγχος της δεύτερης ερευνητικής υπόθεσης της εργασίας, « H_2 : Οι εργαζόμενοι στο δημόσιο τομέα βιώνουν χαμηλό επίπεδο σύγκρουσης ρόλων».

Η ανάλυση έγινε με το One Sample t-Test και στοχεύει στον έλεγχο του κατά πόσο οι εργαζόμενοι βιώνουν υψηλά επίπεδα σύγκρουσης ρόλων, συγκρίνοντας τη μέση τιμή της μεταβλητής με την τιμή αναφοράς 3 που αντιστοιχεί σε χαμηλά επίπεδα σύγκρουσης. Η μέση

τιμή του δείγματος είναι 4.14, γεγονός που δείχνει μια σχετικά ουδέτερη αίσθηση σύγκρουσης ρόλων. Η διαφορά είναι στατιστικά σημαντική ($t(162) = 12.460, p < 0.001$), και το θετικό πρόσημο του t επιβεβαιώνει ότι η τιμή είναι σημαντικά μεγαλύτερη από την ουδέτερη.

Επιπλέον, το διάστημα εμπιστοσύνης 95% (0.9557 έως 1.3157) δεν περιλαμβάνει το μηδέν και ενισχύει την παραπάνω διαπίστωση. Άρα, προκύπτει ότι οι εργαζόμενοι βιώνουν υψηλότερο επίπεδο σύγκρουσης ρόλων από το εκτιμώμενο, γεγονός που υποδηλώνει ότι συχνά καλούνται να διαχειριστούν αντικρουόμενες απαιτήσεις ή μη ξεκάθαρους ρόλους στο εργασιακό τους περιβάλλον, απορρίπτοντας την αρχική υπόθεση της εργασίας.

Επαγγελματική ικανοποίηση σε σχέση με το φύλο, την ηλικία και τα έτη προϋπηρεσίας

Φύλο Εργαζομένων

Τα αποτελέσματα της ανάλυσης μέσω του Independent t-Test δεν έδειξαν στατιστικά σημαντική διαφορά στην εργασιακή ικανοποίηση ανάμεσα σε άνδρες και γυναίκες. Πιο συγκεκριμένα, η τιμή του $p = 0.891$ είναι πολύ μεγαλύτερη από το όριο του 0.05, άρα η διαφορά μεταξύ των μέσων όρων (Γυναίκες: 3.12, Άνδρες: 3.10) δεν είναι στατιστικά σημαντική. Επομένως, η υπόθεση H_3 απορρίπτεται ως προς τη μεταβλητή «φύλο». Συνεπώς, οι εργαζόμενοι στον δημόσιο τομέα παρουσιάζουν παρόμοιο επίπεδο επαγγελματικής ικανοποίησης, χωρίς αξιόλογες διαφορές ανάλογα με το φύλο.

Ηλικιακή Ομάδα Εργαζομένων

Αρχικά, επισημαίνεται ότι η μεταβλητή της ηλικίας μετατράπηκε από συνεχής σε κατηγορική, προκειμένου να καταστεί δυνατή η εφαρμογή της ανάλυσης διακύμανσης (ANOVA). Οι ηλικιακές κατηγορίες που διαμορφώθηκαν είναι οι εξής: 13-30 ετών, 31-43 ετών, 44-56 ετών και άνω των 56 ετών. Βάσει των αποτελεσμάτων της ανάλυσης διακύμανσης, προκύπτουν τα εξής σχόλια για την υπόθεση H_3 σε σχέση με την ηλικιακή ομάδα των εργαζομένων.

Η μέση τιμή της εργασιακής ικανοποίησης φαίνεται να αυξάνεται ελαφρώς με την ηλικία, από 3.02 (18-30 ετών) έως 3.30 (άνω των 56 ετών). Ωστόσο, η ανάλυση διακύμανσης δείχνει ότι η διαφορά δεν είναι στατιστικά σημαντική, καθώς η τιμή του $F = 1.265$ και $p = 0.288$ είναι πολύ μεγαλύτερη από το όριο σημαντικότητας (0.05). Συνεπώς δεν διαπιστώνεται στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση της επαγγελματικής ικανοποίησης μεταξύ των ηλικιακών ομάδων. Άρα, η υπόθεση H_3 απορρίπτεται με βάση την ηλικιακή ομάδα.

Προϋπηρεσία

Επισημαίνεται ότι η μεταβλητή της προϋπηρεσίας μετατράπηκε από συνεχής σε κατηγορική, προκειμένου να καταστεί δυνατή η εφαρμογή της ανάλυσης διακύμανσης. Οι κατηγορίες ετών προϋπηρεσίας που διαμορφώθηκαν είναι οι εξής: λιγότερα από 5 έτη, 6 με 15 έτη, 16 με 25 έτη και περισσότερα από 25 έτη. Βάσει των αποτελεσμάτων της ανάλυσης διακύμανσης, προκύπτουν τα εξής σχόλια για την υπόθεση H_3 σε σχέση με τα έτη προϋπηρεσίας των εργαζομένων.

Η μέση τιμή της εργασιακής ικανοποίησης αυξάνεται ελαφρώς με τα έτη προϋπηρεσίας, από 2.99 για τους εργαζόμενους με λιγότερα από 5 έτη προϋπηρεσίας έως 3.31 για τους εργαζόμενους με περισσότερα από 26 έτη. Παρά τις μικρές αυτές μεταβολές, η ανάλυση διακύμανσης δείχνει ότι η διαφορά δεν είναι στατιστικά σημαντική, καθώς η τιμή του $F = 1.805$ και $p = 0.148$ είναι μεγαλύτερη από το όριο σημαντικότητας (0.05). Συνεπώς, δεν διαπιστώνεται στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση της εργασιακής ικανοποίησης μεταξύ των ομάδων με διαφορετικά έτη προϋπηρεσίας. Επομένως, η υπόθεση H_3 απορρίπτεται.

Ανάλυση Συσχετίσεων

Αρχικά τονίζεται πως επιλέχθηκε ο συντελεστής συσχέτισης Pearson αντί του Spearman για συγκεκριμένους λόγους που σχετίζονται με τις ιδιότητες των δεδομένων και τους στόχους της ανάλυσης. Ο συντελεστής Pearson υπολογίζει τη γραμμική συσχέτιση ανάμεσα σε δύο μεταβλητές και βασίζεται στην υπόθεση ότι τα δεδομένα ακολουθούν συνεχή, κανονική κατανομή. Οι μεταβλητές είναι συνεχείς και θεωρείται ότι παρουσιάζουν κανονικότητα, η οποία είναι απαραίτητη για την εφαρμογή του Pearson. Επιπλέον, η ανάλυση διμεταβλητών συσχετίσεων για την ικανοποίηση των εργαζομένων και τη σύγκρουση ρόλων απαιτεί τη μέτρηση του βαθμού και της κατεύθυνσης των σχέσεων αυτών. Αντίθετα, ο συντελεστής Spearman χρησιμοποιείται όταν οι μεταβλητές δεν ακολουθούν κανονική κατανομή ή όταν τα δεδομένα είναι διατακτικής φύσης, όπου οι σχέσεις μεταξύ τους δεν είναι απαραίτητα γραμμικές αλλά μπορούν να έχουν μια γενική μονοτονική τάση. Ο Spearman είναι κατάλληλος όταν τα δεδομένα έχουν αρκετές εξαιρέσεις ή είναι έντονα ασύμμετρα, κάτι που δεν ισχύει στην παρούσα περίπτωση, καθώς τα δεδομένα φαίνεται να πληρούν τις προϋποθέσεις για ανάλυση μέσω Pearson.

Η ανάλυση των διμεταβλητών συσχετίσεων ανάμεσα στην «Εργασιακή Ικανοποίηση», της κατηγορίες της και τη σύγκρουση ρόλων των εργαζομένων αποκαλύπτει ενδιαφέρουσες τάσεις στις σχέσεις τους όπως παρουσιάζονται στον Πίνακα 5.

Πίνακας 5: Συσχέτιση Pearson

Μεταβλητές	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
(1) Συνθήκες Εργασίας	1						
(2) Μισθός	0.33*	1					
(3) Προοπτική Προαγωγής	0.22*	0.09	1				
(4) Φύση Δουλειάς	0.27*	0.12	0.36*	1			
(5) Προϊστάμενος	0.41*	0.09	0.27*	0.35*	1		
(6) Οργανισμός	0.57*	0.26*	0.43*	0.36*	0.65*	1	
(7) Εργασιακή Ικανοποίηση	0.74*	0.48*	0.54*	0.60*	0.73*	0.83*	1
(8) Σύγκρουση Ρόλων	-0.49*	-0.25*	-0.21*	-0.10	-0.38*	-0.49*	-0.50*
*Η συσχέτιση είναι στατιστικά σημαντική σε επίπεδο μικρότερο του 0.05							

Η ανάλυση των διμεταβλητών συσχετίσεων μέσω του συντελεστή Pearson αποκαλύπτει ισχυρές και στατιστικά σημαντικές σχέσεις ανάμεσα στις διαστάσεις της εργασιακής ικανοποίησης και τη σύγκρουση ρόλων. Η «Εργασιακή Ικανοποίηση» παρουσιάζει υψηλή θετική συσχέτιση με τον «Οργανισμό» ($r = 0.83$), τον «Προϊστάμενο» ($r = 0.73$) και τις «Συνθήκες Εργασίας» ($r = 0.74$), γεγονός που υποδηλώνει ότι η θετική αντίληψη για το περιβάλλον και τη διοίκηση ενισχύει σημαντικά την ικανοποίηση των εργαζομένων. Αντιθέτως, η «Σύγκρουση Ρόλων» παρουσιάζει αρνητική συσχέτιση με όλες τις διαστάσεις, και κυρίως με την «Εργασιακή Ικανοποίηση» ($r = -0.50$) και τον «Οργανισμό» ($r = -0.49$), φανερώνοντας ότι όσο αυξάνεται η αίσθηση της σύγκρουσης ρόλων, μειώνεται αντίστοιχα η ικανοποίηση από την εργασία.

Συνεπώς, η H_4 επιβεβαιώνεται καθώς αποδεικνύεται πως υπάρχει στατιστικά σημαντική αρνητική συσχέτιση ανάμεσα στην επαγγελματική ικανοποίηση και στη σύγκρουση ρόλων των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα

Τα ευρήματα αυτά ενισχύουν τη σημασία της σαφούς επικοινωνίας, της δομημένης διοίκησης και της υποστήριξης του προσωπικού για τη διατήρηση υψηλών επιπέδων ικανοποίησης, και

ενισχύουν τη θεωρία ότι η σύγκρουση ρόλων επιδρά αρνητικά στην ικανοποίηση των εργαζομένων.

Απαντήσεις στις Ερευνητικές Υποθέσεις της Έρευνας

Στον Πίνακα 6 παρουσιάζονται συγκεντρωτικά οι απαντήσεις στις ερευνητικές υποθέσεις της έρευνας.

Πίνακας 6: Απαντήσεις στις Ερευνητικές Υποθέσεις της Έρευνας

Ερευνητικές Υποθέσεις	Συμπεράσματα
H1: Οι εργαζόμενοι στο δημόσιο τομέα βιώνουν υψηλό επίπεδο επαγγελματικής ικανοποίησης	Η υπόθεση δεν επιβεβαιώνεται
H2: Οι εργαζόμενοι στο δημόσιο τομέα βιώνουν χαμηλό επίπεδο σύγκρουσης ρόλων	Η υπόθεση δεν επιβεβαιώνεται
H3: Υπάρχει διαφοροποίηση της επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα σε σχέση με συγκεκριμένες δημογραφικές μεταβλητές	Η υπόθεση δεν επιβεβαιώνεται
H4: Υπάρχει στατιστικά σημαντική αρνητική συσχέτιση ανάμεσα στην επαγγελματική ικανοποίηση και στη σύγκρουση ρόλων των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα	Η υπόθεση επιβεβαιώνεται

Βάσει των αποτελεσμάτων του Πίνακα 6, παρατηρείται ότι οι περισσότερες από τις ερευνητικές υποθέσεις δεν επιβεβαιώνονται. Συγκεκριμένα:

- H₁: Η υπόθεση αυτή δεν επιβεβαιώνεται, υποδεικνύοντας ότι η εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα δεν είναι τόσο υψηλή όσο αναμενόταν, ή ενδέχεται να εξαρτάται από άλλους παράγοντες που δεν εξετάστηκαν στην έρευνα.
- H₂: Η υπόθεση αυτή επίσης δεν επιβεβαιώνεται, κάτι που υποδηλώνει ότι η σύγκρουση ρόλων στους εργαζομένους του δημόσιου τομέα είναι μεγαλύτερη από αυτή που αρχικά υποτίθεται στην υπόθεση, ή ότι οι παράγοντες που προκαλούν τη σύγκρουση ρόλων είναι πιο περίπλοκοι από ό,τι αναμενόταν.

- H₃: Η υπόθεση δεν επιβεβαιώνονται, πράγμα που δείχνει ότι οι δημογραφικές παράμετροι (φύλο, ηλικία, έτη προϋπηρεσίας) δεν φαίνεται να επηρεάζουν σημαντικά τα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης στο δημόσιο τομέα.
- H₄: Η υπόθεση αυτή επιβεβαιώνεται, υποδεικνύοντας ότι υπάρχει μια αρνητική συσχέτιση μεταξύ της εργασιακής ικανοποίησης και της σύγκρουσης ρόλων, πράγμα που σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι που βιώνουν περισσότερη σύγκρουση ρόλων τείνουν να έχουν χαμηλότερη επαγγελματική ικανοποίηση.

Συνολικά, η έρευνα δείχνει ότι η σύγκρουση ρόλων είναι ένα σημαντικό ζήτημα που επηρεάζει την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα, αλλά οι δημογραφικές μεταβλητές δεν φαίνεται να έχουν την αναμενόμενη επιρροή στην εργασιακή εμπειρία των εργαζομένων.

Κεφάλαιο 5^ο: ΣΥΖΗΤΗΣΗ

Η παρούσα μελέτη συμβάλλει θεωρητικά στην υφιστάμενη βιβλιογραφία για τη σχέση μεταξύ σύγκρουσης ρόλων και εργασιακής ικανοποίησης στον δημόσιο τομέα, εστιάζοντας στο Ελληνικό συγκείμενο. Ειδικότερα, η έρευνα αναδεικνύει νέα ευρήματα τα οποία, σε ορισμένες περιπτώσεις, διαφοροποιούνται από τη διεθνή βιβλιογραφία, υπογραμμίζοντας την ανάγκη εντοπισμού πολιτισμικών και διοικητικών ιδιαιτεροτήτων.

Πρώτον, η μη επιβεβαίωση της H_1 υπόθεσης, σύμφωνα με την οποία αναμενόταν ότι οι εργαζόμενοι στον Ελληνικό δημόσιο τομέα παρουσιάζουν υψηλή εργασιακή ικανοποίηση, συνιστά μια σημαντική θεωρητική ένδειξη ότι η παραδοσιακή αντίληψη περί σταθερότητας και επαγγελματικής ασφάλειας στον δημόσιο τομέα δεν επαρκεί από μόνη της για να εξασφαλίσει υψηλά επίπεδα ικανοποίησης. Το εύρημα αυτό θέτει υπό αμφισβήτηση υφιστάμενα θεωρητικά μοντέλα που εστιάζουν αποκλειστικά σε υλικούς και δομικούς παράγοντες και υποδεικνύει την ανάγκη ενσωμάτωσης ψυχοκοινωνικών και πολιτισμικών παραμέτρων στη μελέτη της εργασιακής ικανοποίησης.

Δεύτερον, η μη επιβεβαίωση της H_2 υπόθεσης, σύμφωνα με την οποία αναμενόταν χαμηλό επίπεδο σύγκρουσης ρόλων, φανερώνει ότι οι εργαζόμενοι στον δημόσιο τομέα βιώνουν υψηλότερα επίπεδα σύγκρουσης από ό,τι αρχικά προβλεπόταν. Αυτό προσδίδει έμφαση στη θεωρητική σημασία της πολυπλοκότητας των ρόλων στο δημόσιο περιβάλλον, ενδεχομένως λόγω ασαφών αρμοδιοτήτων, πολυεπίπεδων ιεραρχιών ή γραφειοκρατικών διαδικασιών. Η πολυπλοκότητα αυτή υπογραμμίζει την αναγκαιότητα αναθεώρησης των θεωριών που αντιμετωπίζουν τον δημόσιο τομέα ως ενιαίο και στατικό σύστημα.

Τρίτον, η απόρριψη της υπόθεσης H_3 , σύμφωνα με τις οποίες οι δημογραφικές μεταβλητές (φύλο, ηλικία, έτη προϋπηρεσίας) επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση και τη σύγκρουση ρόλων, καταδεικνύει ότι οι ατομικοί κοινωνικοδημογραφικοί παράγοντες ενδέχεται να έχουν μικρότερη θεωρητική βαρύτητα απ' ό,τι θεωρήθηκε αρχικά. Αντιθέτως, οι οργανωσιακοί και διαχειριστικοί παράγοντες ίσως ασκούν πιο άμεση επιρροή στην καθημερινή εμπειρία των εργαζομένων στον δημόσιο τομέα, ιδιαίτερα σε περιβάλλοντα όπως το ελληνικό, όπου η σταδιοδρομία είναι πιο σταθερή και ενιαία σε σύγκριση με άλλες χώρες.

Τέλος, η επιβεβαίωση της H_4 υπόθεσης, που καταδεικνύει μια αρνητική συσχέτιση μεταξύ σύγκρουσης ρόλων και εργασιακής ικανοποίησης, ενισχύει προηγούμενα θεωρητικά μοντέλα και εμπειρικές μελέτες που υποστηρίζουν ότι η αυξημένη σύγκρουση ρόλων λειτουργεί ανασταλτικά στην ικανοποίηση των εργαζομένων. Η θεωρητική συνεισφορά εδώ έγκειται

στην επιβεβαίωση αυτής της σχέσης στο πλαίσιο του Ελληνικού δημοσίου, το οποίο διακρίνεται από ιδιαίτερα χαρακτηριστικά όπως η σταθερότητα απασχόλησης, η ιεραρχική διοίκηση και η περιορισμένη ευελιξία ρόλων. Η διαπίστωση αυτή προσθέτει αξία στις θεωρητικές προσεγγίσεις που αντιμετωπίζουν τη σύγκρουση ρόλων όχι απλώς ως οργανωσιακό σύμπτωμα, αλλά ως κρίσιμο παράγοντα επηρεασμού της επαγγελματικής ευημερίας.

Η διαπίστωση αυτή ευθυγραμμίζεται με μεγάλο μέρος της διεθνούς βιβλιογραφίας, σύμφωνα με την οποία όταν οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζουν αντιφατικές απαιτήσεις ή υποχρεώσεις που υπερβαίνουν τις αρμοδιότητές τους, η επαγγελματική τους ικανοποίηση πλήττεται. Ωστόσο, δεν απουσιάζουν και οι μελέτες που παρουσιάζουν διαφορετική εικόνα. Η αρνητική επίδραση της σύγκρουσης ρόλων στην εργασιακή ικανοποίηση ευθυγραμμίζεται με τις μελέτες των Ahmad *et al.* (2021), Üngüren & Arslan (2021), Ranihusna *et al.* (2020), και Belias *et al.* (2015) οι οποίες κατέδειξαν ότι οι αντικρουόμενες απαιτήσεις στους εργασιακούς ρόλους προκαλούν αυξημένο εργασιακό άγχος και μειώνουν την ικανοποίηση. Στη μελέτη των Ahmad *et al.*, μάλιστα, το άγχος διαμεσολαβεί εν μέρει τη σχέση αυτή, γεγονός που επιβεβαιώνει την ύπαρξη σύνθετων ψυχολογικών διεργασιών. Παρόμοια, η μελέτη των Üngüren & Arslan ανέδειξε ότι η εργασιακή ικανοποίηση μεσολαβεί τη σχέση μεταξύ σύγκρουσης ρόλων και απόδοσης, ενισχύοντας τον ρόλο της ικανοποίησης ως κρίσιμου παράγοντα στην οργανωσιακή αποτελεσματικότητα.

Αντιθέτως, η έρευνα του Andari (2023) δεν ανέδειξε στατιστικά σημαντική επίδραση της σύγκρουσης ρόλων στην εργασιακή ικανοποίηση. Παρόμοια, οι Irfan *et al.* (2021) διαπίστωσαν θετική σχέση, υποστηρίζοντας ότι σε ορισμένα περιβάλλοντα η σύγκρουση ρόλων μπορεί να λειτουργήσει ως κινητήρια δύναμη, προάγοντας την ευελιξία και την προσωπική ανάπτυξη των εργαζομένων. Στη μελέτη των Haholongan & Kusdinar, τέλος, η σύγκρουση ρόλων δεν παρουσίασε στατιστικά σημαντική επίδραση, ενώ η υπερφόρτωση ρόλων φάνηκε να ενισχύει την ικανοποίηση, υποδηλώνοντας μια πιο θετική ερμηνεία των απαιτήσεων στο εκάστοτε περιβάλλον. Στις περιπτώσεις αυτές, οι εργαζόμενοι φαίνεται να αντιλαμβάνονται τις πολλαπλές απαιτήσεις όχι ως απειλή, αλλά ως πρόκληση που ενισχύει το αίσθημα ικανοποίησης από την εργασία τους.

Η διαφορά αυτή πιθανόν να οφείλεται στο ευρύτερο εργασιακό και οργανωσιακό πλαίσιο εντός του οποίου πραγματοποιήθηκαν οι έρευνες. Οι πολιτισμικοί παράγοντες, η οργανωσιακή κουλτούρα, καθώς και ο βαθμός αυτονομίας και υποστήριξης που παρέχεται στους εργαζομένους παίζουν σημαντικό ρόλο στον τρόπο με τον οποίο βιώνεται η σύγκρουση ρόλων.

Σε περιβάλλοντα όπου ενισχύεται η συνεργασία και η επικοινωνία, η σύγκρουση ενδέχεται να μην έχει τις ίδιες επιπτώσεις με εκείνα όπου κυριαρχούν οι άκαμπτες ιεραρχίες και η έλλειψη ευελιξίας.

Συνοψίζοντας, η μελέτη αυτή επεκτείνει τη θεωρητική κατανόηση των εννοιών της εργασιακής ικανοποίησης και της σύγκρουσης ρόλων, προσφέροντας ένα πιο σύνθετο και πολιτισμικά ευαίσθητο πλαίσιο ανάλυσης για τον δημόσιο τομέα. Ενθαρρύνει, επίσης, τη μελλοντική έρευνα να εξετάσει πρόσθετους παράγοντες (π.χ. οργανωσιακή κουλτούρα, στυλ ηγεσίας, ψυχολογική ενδυνάμωση) που πιθανώς παρεμβαίνουν στη σχέση μεταξύ ρόλων και εργασιακής ικανοποίησης.

Κεφάλαιο 6ο: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η παρούσα έρευνα, εστιάζοντας στο πλαίσιο του Ελληνικού δημόσιου, όπου συχνά παρατηρούνται αυστηρές διοικητικές δομές και περιορισμένη ελευθερία δράσης, καταλήγει σε συμπεράσματα που αντανακλούν τα προβλήματα που απορρέουν από την κακή διαχείριση των ρόλων. Η ύπαρξη αντικρουόμενων απαιτήσεων δημιουργεί ένταση, μειώνει το αίσθημα επάρκειας και περιορίζει την εργασιακή ικανοποίηση.

Συνολικά, η εργασία επιβεβαιώνει ότι η σαφήνεια στους ρόλους και η αποφυγή συγκρουσιακών καταστάσεων αποτελούν κρίσιμους παράγοντες για τη διατήρηση ενός ικανοποιητικού και υποστηρικτικού εργασιακού περιβάλλοντος. Παρά τις διαφορετικές διαπιστώσεις σε ορισμένα διεθνή πλαίσια, στο συγκεκριμένο πολιτισμικό και διοικητικό πλαίσιο του Ελληνικού δημόσιου τομέα, η σύγκρουση ρόλων αναδεικνύεται σε σημαντικό ανασταλτικό παράγοντα της εργασιακής ικανοποίησης.

Με βάση τα ευρήματα της παρούσας έρευνας και σε συνδυασμό με τη σχετική βιβλιογραφία, διατυπώνονται στη συνέχεια συγκεκριμένες πρακτικές προτάσεις που μπορούν να αξιοποιηθούν από φορείς του δημόσιου τομέα και υπεύθυνους χάραξης πολιτικής με σκοπό τη βελτίωση του εργασιακού περιβάλλοντος, την ενίσχυση της επαγγελματικής ικανοποίησης και τη μείωση της σύγκρουσης ρόλων στους εργαζομένους.

Μια πρόταση είναι η ενίσχυση της σαφήνειας των ρόλων και των αρμοδιοτήτων. Η έλλειψη σαφών ρόλων και καθηκόντων φαίνεται να αποτελεί έναν από τους βασικούς παράγοντες που συμβάλλουν στην αυξημένη σύγκρουση ρόλων στο δημόσιο τομέα. Είναι επομένως αναγκαίο να επανεξεταστούν οι περιγραφές θέσεων εργασίας, να οριστούν με ακρίβεια οι αρμοδιότητες

κάθε θέσης και να διασφαλιστεί ότι οι εργαζόμενοι γνωρίζουν τι ακριβώς αναμένεται από αυτούς. Η σαφής επικοινωνία από τη διοίκηση και η αποσαφήνιση των στόχων κάθε υπηρεσίας μπορούν να συμβάλουν ουσιαστικά στη μείωση της αβεβαιότητας και της επικάλυψης αρμοδιοτήτων.

Άλλη πρόταση είναι η επένδυση στην εκπαίδευση και κατάρτιση των στελεχών: Η επαγγελματική ανάπτυξη των εργαζομένων και η συνεχής επιμόρφωση είναι κρίσιμες παράμετροι για την ενίσχυση της ικανοποίησης και της αυτοπεποίθησης στο χώρο εργασίας. Πέρα από την τεχνική κατάρτιση, ιδιαίτερη έμφαση πρέπει να δοθεί στην εκπαίδευση των προϊσταμένων και διοικητικών στελεχών σε θέματα ηγεσίας, διαχείρισης ομάδων, επίλυσης συγκρούσεων και συναισθηματικής νοημοσύνης. Η ενδυνάμωση των στελεχών μπορεί να δημιουργήσει ένα υποστηρικτικό περιβάλλον για τους υπαλλήλους και να μειώσει τις ενδοοργανωσιακές εντάσεις.

Μια ακόμα πρόταση είναι η δημιουργία μηχανισμών εποπτείας και ανατροφοδότησης. Η καθιέρωση ενός σταθερού και δομημένου συστήματος ανατροφοδότησης μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων μπορεί να ενισχύσει τη διαφάνεια, τη λογοδοσία και την αίσθηση συμμετοχής. Μέσω τακτικών αξιολογήσεων, διαλόγων και εποικοδομητικών συζητήσεων, οι εργαζόμενοι μπορούν να εκφράζουν τις ανάγκες και τις ανησυχίες τους, ενώ η διοίκηση θα έχει τη δυνατότητα να παρεμβαίνει έγκαιρα σε προβληματικές καταστάσεις.

Η καλλιέργεια θετικού και υποστηρικτικού εργασιακού κλίματος είναι άλλη μια περίπτωση. Η ενίσχυση των διαπροσωπικών σχέσεων μεταξύ συναδέλφων, η ενθάρρυνση της ομαδικής εργασίας και η αναγνώριση της προσφοράς κάθε εργαζομένου συμβάλλουν στην αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης. Οι διοικήσεις των δημόσιων οργανισμών μπορούν να προωθήσουν δράσεις που ενισχύουν τη συνεργασία, όπως ομάδες εργασίας, επιμορφωτικά σεμινάρια, θεσμούς mentoring ή ακόμα και κοινωνικές δραστηριότητες εντός του πλαισίου του οργανισμού.

Ακόμη μια πρόταση είναι η διαχείριση του φόρτου εργασίας και εύρεση ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής. Ένας από τους παράγοντες που εντείνουν τη σύγκρουση ρόλων είναι ο υπερβολικός φόρτος εργασίας ή η μη ρεαλιστική κατανομή καθηκόντων. Απαιτείται λοιπόν η εφαρμογή συστημάτων παρακολούθησης της κατανομής των εργασιών, η δίκαιη κατανομή των υποχρεώσεων και η ενίσχυση της ευελιξίας στο ωράριο, όταν αυτό είναι εφικτό. Παράλληλα, η διοίκηση μπορεί να ενθαρρύνει πολιτικές υποστήριξης

για την ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, γεγονός που αποδεδειγμένα αυξάνει την ικανοποίηση και μειώνει το στρες.

Μια πιο γενική πρόταση είναι η θεσμοθέτηση πολιτικών ψυχοκοινωνικής υποστήριξης. Οι εργαζόμενοι του δημόσιου τομέα θα μπορούσαν να επωφεληθούν από τη δημιουργία υποστηρικτικών δομών που προσφέρουν συμβουλευτική, ψυχολογική στήριξη ή ακόμα και καθοδήγηση σε περιπτώσεις επαγγελματικής εξουθένωσης ή αυξημένων απαιτήσεων. Η ενίσχυση της ευημερίας των υπαλλήλων δεν είναι μόνο ανθρώπινο καθήκον, αλλά και στρατηγική επένδυση στην απόδοση και τη λειτουργικότητα των δημόσιων οργανισμών.

Τέλος, μια εναλλακτική πρόταση είναι η προώθηση συμμετοχής των εργαζομένων στις αποφάσεις. Η ενεργός συμμετοχή των υπαλλήλων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων που τους αφορούν ενισχύει το αίσθημα του «ανήκειν», ενδυναμώνει την εργασιακή τους ταυτότητα και μειώνει τη δυσαρέσκεια. Η διοίκηση μπορεί να εφαρμόσει διαδικασίες διαβούλευσης, να ενισχύσει τη συμμετοχή μέσω επιτροπών εργαζομένων ή να αξιοποιήσει εσωτερικές έρευνες για τη συλλογή απόψεων πριν τη λήψη κρίσιμων αποφάσεων.

Κεφάλαιο 7ο: ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΈΡΕΥΝΑ

Η επόμενη φάση της έρευνας θα μπορούσε να εξετάσει πώς οι οργανωτικές πρακτικές, όπως οι στρατηγικές ηγεσίας, οι μηχανισμοί επικοινωνίας και η οργανωτική κουλτούρα, επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση και τη σύγκρουση ρόλων. Μια διερεύνηση της σύνδεσης αυτών των παραμέτρων με την ψυχολογική ευημερία των εργαζομένων θα μπορούσε να προσφέρει χρήσιμες πληροφορίες για τις βελτιώσεις που πρέπει να γίνουν σε οργανωτικό επίπεδο.

Επιπλέον, η χρήση ποιοτικών μεθόδων, όπως η συνέντευξη ή η παρατήρηση, θα μπορούσε να προσφέρει πιο εις βάθος κατανόηση των αιτίων που οδηγούν στη σύγκρουση ρόλων και στην ικανοποίηση των εργαζομένων. Μέσω αυτών των μεθόδων, οι ερευνητές θα μπορούσαν να συλλέξουν προσωπικές εμπειρίες και συναισθήματα των εργαζομένων, κάτι που συχνά χάνεται σε ποσοτικές μεθόδους.

Τέλος, μελλοντικές έρευνες θα μπορούσαν να εξετάσουν τη σύνδεση της εργασιακής ικανοποίησης και της σύγκρουσης ρόλων με άλλες δημογραφικές μεταβλητές, όπως η κουλτούρα, η θρησκεία ή η κοινωνική τάξη, που ενδέχεται να επηρεάζουν τις αντιλήψεις των εργαζομένων για τον επαγγελματικό τους ρόλο.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ

- Acker, G. M. (2004). The effect of organizational conditions (role conflict, role ambiguity, opportunities for professional development, and social support) on job satisfaction and intention to leave among social workers in mental health care. *Community Mental Health Journal*, 40(1), 65-73.
- Ahmad, J., Zahid, S., Wahid, F. F., & Ali, S. (2021). Impact of role conflict and role ambiguity on job satisfaction the mediating effect of job stress and moderating effect of Islamic work ethics. *European Journal of Business and Management Research*, 6(4), 41-50.
- Andari, H. (2023). The importance of role ambiguity and role conflict in completing employee job satisfaction. *International Journal of Management Research and Economics*, 1(2), 118-136.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands - Resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273-285.
- 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.
- Bojadjiev, M., Petkovska, M. S., Misoska, A. T., & Stojanovska, J. (2015). Perceived work environment and job satisfaction among public administration employees. *The European Journal of Applied Economics*, 12(1), 10-18.
- De Sousa Sabbagha, M., Ledimo, O., & Martins, N. (2018). Predicting staff retention from employee motivation and job satisfaction. *Journal of Psychology in Africa*, 28(2), 136-140.
- Getzels, J. W., & Guba, E. G. (1954). Role, role conflict, and effectiveness: An empirical study. *American Sociological Review*, 19(2), 164-175.
- Herzberg, F., Mausner, B., and Snyderman, B. B. (1959). *The Motivation to Work*. New York, NY: John Wiley & Sons.
- Hoboubi, N., Choobineh, A., Ghanavati, F. K., Keshavarzi, S., & Hosseini, A. A. (2017). The impact of job stress and job satisfaction on workforce productivity in an Iranian petrochemical industry. *Safety and Health at Work*, 8(1), 67-71.
- Hoppock, R. (1935). *Job Satisfaction*. New York, NY: Harper and Brothers.

- Iqbal, S., Guohao, L., & Akhtar, S. (2017). Effects of job organizational culture, benefits, salary on job satisfaction ultimately affecting employee retention. *Review of Public Administration and Management*, 5(3), 1-7.
- Irfan, M., Indradewa, R., Syah, T. Y. R., & Fajarwati, D. (2021). The Impact of Role Conflict and Work Environment on Job Satisfaction and Employee Performance at PT Alpha Sistem Kreasi. *American International Journal of Business and Management Studies*, 4(9), 64-78
- Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1985). A meta-analysis and conceptual critique of research on role ambiguity and role conflict in work settings. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 36(1), 16-78.
- Jalagat, R. (2016). Job performance, job satisfaction, and motivation: A critical review of their relationship. *International Journal of Advances in Management and Economics*, 5(6), 36-42.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376-407.
- Judge, T. A., Rodell, J. B., Klinger, R. L., Simon, L. S., & Crawford, E. R. (2013). Hierarchical representations of the five-factor model of personality in predicting job performance: Integrating three organizing frameworks with two theoretical perspectives. *Journal of Applied Psychology*, 98(6), 875-925.
- Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D., & Rosenthal, R. A. (1964). *Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity*. New York, NY: Wiley.
- Karatepe, O. M. (2015). High-performance work practices, perceived organizational support, and their effects on job outcomes: Test of a mediational model. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 16(3), 203-223.
- Koustelios, A. (1991). The relationships of organizational cultures and job satisfaction in three selected industries in Greece. *Unpublished Doctoral Dissertation*, University of Manchester, UK.
- 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.

- Kras, K. R., Rudes, D. S., & Taxman, F. S. (2017). Managing up and down: Community corrections middle managers' role conflict and ambiguity during organizational change. *Journal of Crime and Justice*, 40(2), 173-187.
- Latham, G. P., Borgogni, L., & Petitta, L. (2008). Goal setting and performance management in the public sector. *International Public Management Journal*, 11(4), 385-403.
- Linton, R. (1936). *The study of man: An introduction*. New York, NY: D. Appleton-Century Company.
- Locke, E. A. (1968). Toward a Theory of Task Motivation and Incentives. *Organizational Behavior and Human Performance*, 3(2), 157-189.
- Locke, E. A. (1976). The Nature and Causes of Job Satisfaction. In: M. D. Dunnette (ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago, IL: Rand McNally.
- Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396.
- McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Netemeyer, R. G., Johnston, M. W., & Burton, S. (1990). Analysis of role conflict and role ambiguity in a structural equations framework. *Journal of Applied Psychology*, 75(2), 148-157.
- Ranihusna, D., Wulansari, N. A., & Asiari, D. K. (2020). Role conflict relationships that can increase the satisfaction of hospital nurses. In *International Conference on Economics, Business and Economic Education 2019, KnE Social Sciences*, 1231-1241.
- 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.
- Salas, E., Shuffler, M. L., Thayer, A. L., Bedwell, W. L., & Lazzara, E. H. (2015). Understanding and improving teamwork in organizations: A scientifically based practical guide. *Human Resource Management*, 54(4), 599-622.
- Schaufeli, W. B., Desart, S., & De Witte, H. (2020). Burnout Assessment Tool (BAT)—development, validity, and reliability. *International Journal of Environmental Research And Public Health*, 17(24), e9495.

- Schmidt, K. H., & Neubach, B. (2007). Self-control demands: A source of stress at work. *International Journal of Stress Management*, 14(4), 398-416.
- Schulz, J. (2013). The impact of role conflict, role ambiguity and organizational climate on the job satisfaction of academic staff in research-intensive universities in the UK. *Higher Education Research & Development*, 32(3), 464-478.
- Smith, P. C., Kendall, L. M., & Hulin, C. L. (1969). *The measurement of satisfaction in work and retirement: A strategy for the study of attitudes*. Chicago, IL: Rand McNally.
- Soriano, A., Kozusznik, M. W., Peiró, J. M., & Mateo, C. (2018). Mediating role of job satisfaction, affective well-being, and health in the relationship between indoor environment and absenteeism: Work patterns matter! *Work*, 61(2), 313-325.
- Üngüren, E., & Arslan, S. (2021). The effect of role ambiguity and role conflict on job performance in the hotel industry: The mediating effect of job satisfaction. *Tourism & Management Studies*, 17(1), 45-58.
- Viñas-Bardolet, C., Torrent-Sellens, J., & Guillen-Royo, M. (2020). Knowledge workers and job satisfaction: Evidence from Europe. *Journal of the Knowledge Economy*, 11, 256-280.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. New York, NY: John Wiley & Sons.
- Weiss, D. J., Dawis, R. V., & England, G. W. (1967). Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire. *Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation*, 22, 120.
- Zanardi, M., & Zhau, W. (2020). The effect of work environment on employee job satisfaction with work communication as intervening variables. *Medical Research, Nursing, Health and Midwife Participation*, 1(4), 121-126.
- Zhou, J., Wang, Q., Tsai, S. B., Xue, Y., & Dong, W. (2016). How to evaluate the job satisfaction of development personnel. *IEEE Transactions on Systems, Man, and Cybernetics: Systems*, 47(11), 2809-2816.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Ερωτηματολόγιο Έρευνας

Μέρος 1^ο : Ικανοποίηση Εργαζομένων

Παρακαλώ απαντήστε την απάντηση που σας αντιπροσωπεύει καλύτερα. Όπου βαθμολογία 1 = «Διαφωνώ Απόλυτα», 2 = «Διαφωνώ», 3 = «Δεν είμαι Σίγουρος/η», 4 = «Συμφωνώ» και 5 = «Συμφωνώ Απόλυτα».

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 με αυτόν 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

Μέρος 2^ο : Σύγκρουση Ρόλων

Παρακάτω υπάρχει μια σειρά από προτάσεις που αφορούν τη δουλειά σας. Θέλουμε να δηλώσετε κατά πόσο είναι αληθινές ή ψευδείς. Κάθε αριθμός αντιστοιχεί σε άλλη απάντηση. Η επεξήγηση για την αντιστοιχία αυτή δίνεται παρακάτω. Η βαθμίδα είναι κλιμακωτή, όπου: 1 = «Απόλυτα Ψευδές» και 7 = «Απόλυτα Αληθινό».

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

6. Στη δουλειά μου κάνω πράγματα τα οποία γίνονται αποδεκτά μόνο από ορισμένα άτομα.	1	2	3	4	5
7. Μου αναθέτουν εργασίες χωρίς τους επαρκείς πόρους και υλικά για να τις εκτελέσω.	1	2	3	4	5
8. Στη δουλειά μου ασχολούμαι με ανώφελα πράγματα.	1	2	3	4	5

Μέρος 3^ο : Δημογραφικά Χαρακτηριστικά

1. Ποιο είναι το φύλο σας;	Άνδρας	Γυναίκα
2. Ποια είναι η ηλικία σας;		
3. Ποια είναι η οικογενειακή σας κατάσταση;	Ελεύθερος/η	Παντρεμένος/η
	Διαζευγμένος/η	Χήρος/α
4. Ποιο είναι το επίπεδο σπουδών σας;	Υποχρεωτικής εκπαίδευσης	Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης
	Ανώτατης εκπαίδευσης (ΑΕΙ, ΤΕΙ)	Μεταπτυχιακές σπουδές
5. Έχετε θέση ευθύνης;	Ναι	Όχι
6. Πόσα χρόνια προϋπηρεσίας έχετε σε αυτόν τον τομέα;		

ΕΥΧΑΡΙΣΤΟΥΜΕ ΓΙΑ ΤΗ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ