

**ΠΑΝΤΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΑΙ
ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ ΚΑΙ ΟΙ ΕΠΠΤΩΣΕΙΣ ΤΗΣ ΣΤΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ

**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ
ΣΑΟΥΛΙΔΟΥ Κ. ΕΛΕΝΗ
Α.Μ. 7110Μ038**

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ:
ΒΑΣΙΛΕΙΟΣ Ν. ΚΕΦΗΣ**

Η παρούσα διπλωματική μελέτη έρχεται να ολοκληρώσει την φοίτηση μου στο Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών του τμήματος Δημόσιας Διοίκησης με τίτλο «Σύγχρονες Μέθοδοι Δημόσιας Διοίκησης και Διαχείρισης» (Public Management) του Παντείου Πανεπιστημίου. Αντικείμενο της έρευνας υπήρξε « Η Διαχείριση των συγκρούσεων και η Επίπτωση της στους οργανισμούς».

Στο σημείο αυτό θεωρώ υποχρέωση μου να ευχαριστήσω όλους όσους συντέλεσαν με οποιοδήποτε τρόπο στην ολοκλήρωση αυτής της διπλωματικής εργασίας. Ιδιαίτερα όμως θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Βασίλειο Κέφη για τις πολύτιμες συμβουλές του, την αμέριστη συμπαράσταση και την κατανόηση του καθ' όλη την διάρκεια των σπουδών μου. Χωρίς την υποστήριξη του θα ήταν αδύνατη η επιτυχής ολοκλήρωση αυτής της εργασίας.

Τέλος, θα ήθελα να αφιερώσω αυτή την εργασία στην μνήμη του πατέρα μου.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ	4
1.1 Ορισμοί Σύγκρουσης και Διαχείριση Συγκρούσεων	4
1.2 Σπουδαιότητα Θέματος / κενά που καλύπτει στη βιβλιογραφία	5
1.3 Αντικειμενικός Σκοπός και Στόχοι της έρευνας	6
2. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ	9
2.1 Βασική Ταξινόμηση των Συγκρούσεων	9
2.2 Συγκρούσεις σχετιζόμενες με το έργο και Ομαδική Απόδοση	10
2.3 Συγκρούσεις σχετιζόμενες με το έργο και Ικανοποίηση Ομάδας	11
2.4 Η διαχείριση των συγκρούσεων στις ομάδες	11
2.5 Η Συναισθηματική Σύγκρουση στις ομάδες	16
2.6 Οργανωσιακή Δέσμευση	18
2.7 Εργασιακή Ικανοποίηση	24
3. ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ	37
3.1 Εισαγωγή	37
3.2 Μέθοδος Συλλογής Πρωτογενών Δεδομένων	37
3.3 Η παρουσίαση της χρησιμοποιούμενης Κλίμακας	39
3.4 Η Διαδικασία και το Σχέδιο Δειγματοληψίας	43
4. ΕΥΡΗΜΑΤΑ	45
4.1 Περιγραφική Στατιστική / Ανάλυση	45
4.1.1 Η Δημογραφική Σύθεση του δείγματος	45
4.1.2 Η Τυπολογία των Συγκρούσεων στις Ελληνικές Επιχειρήσεις / Οργανισμούς	49
4.1.3 Οι Στρατηγικές Διευθέτησης των Συγκρούσεων στις Ελληνικές Επιχειρήσεις / Οργανισμούς	56
4.1.4 Η Απόδοση των Ομάδων στις Ελληνικές Επιχειρήσεις / Οργανισμούς	63
4.1.5 Εργασιακή Ικανοποίηση και Οργανωσιακή Δέσμευση στις Ελληνικές Επιχειρήσεις / Οργανισμούς	65
4.2 Επαγωγική Στατιστική / Ανάλυση	68
4.2.1 Ανάλυση Παραγόντων	68
4.2.2 Η Επίδραση των συγκρούσεων επάνω στην απόδοση των ομάδων	75
4.2.3 Η σχέση ανάμεσα στις συγκρούσεις, την εργασιακή ικανοποίηση και την οργανωσιακή δέσμευση	77
4.2.4 Οι αποτελεσματικότερες στρατηγικές διευθέτησης ανά τύπο σύγκρουσης	78
4.2.5 Η επίδραση των δημογραφικών χαρακτηριστικών στην Εργασιακή Ικανοποίηση και την Οργανωσιακή Δέσμευση των υπαλλήλων	81
5. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	85
6. ΣΥΖΗΤΗΣΗ	89
7. ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ	93
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	95
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ	99

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1 Ορισμοί Σύγκρουσης και Διαχείριση Συγκρούσεων

Η σύγκρουση ορίζεται ως μια “διαδικασία κατά την οποία κάποιο μέρος αντιλαμβάνεται ότι τα συμφέροντά της αντιτίθενται ή επηρεάζονται αρνητικά από κάποιο άλλο μέρος (Wall & Callister, 1995, σελ. 517). Η σύγκρουση μπορεί να συμβεί ανάμεσα σε άτομα, ομάδες, οργανισμούς η ακόμη και ανάμεσα σε έθνη. Η συγκεκριμένη διπλωματική εργασία παρόλα αυτά εστιάζεται στην σύγκρουση ανάμεσα στα μέλη των ομάδων, η οποία αναφέρεται στη διεθνή βιβλιογραφία ως διαομαδική σύγκρουση.

Σε διαπροσωπικό επίπεδο, η συμπεριφορά σχετιζόμενη με τη διαχείριση συγκρούσεων έχει οριστεί ως η αντίδραση του ατόμου στην αντίληψη ότι οι δικές του προσδοκίες και οι υφιστάμενες βλέψεις κάποιας άλλης πλευράς δεν μπορούν να ικανοποιηθούν ταυτόχρονα (Deutsch, 1973; Pruitt & Rubin, 1986). Σε διαομαδικό επίπεδο, η διαχείριση συγκρούσεων στις ομάδες αναφέρεται στις αντιδράσεις των ατόμων στις συγκρούσεις εσωτερικά στην ομάδα. Ενώ ο τύπος της διένεξης ή σύγκρουσης αναφέρεται στην πηγή ή την προέλευση της διαφωνίας, η διαχείριση σύγκρουσης σχετίζεται με τις στρατηγικές που υλοποιούνται από τα μέλη της ομάδας και οι οποίες αποσκοπούν στην εξασθένηση ή την επίλυση της διένεξης (πχ, μέσω της συνεργασίας, της αντιπαράθεσης ή της αποφυγής). Στην παρούσα διπλωματική εργασία, ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει το διοικητικό στυλ του ηγέτη της ομάδας (τυπικού ή άτυπου) προκειμένου να διαχειριστεί την ενδοομαδική κρίση ή σύγκρουση με το λιγότερο ψυχολογικό (στρες, εργασιακό κλίμα) και υλικό κόστος (απώλεια

εργατοωρών, κακή διαχείριση επιχειρησιακών πόρων κλπ). Με άλλα λόγια, η Διαχείριση Σύγκρουσης από τον ηγέτη ορίζεται ως η επιλογή των στρατηγικών ή του στυλ αντιμετώπισης, το οποίο αποσκοπεί στην εξασθένηση ή την επίλυση της διένεξης (πχ, μέσω της συνεργασίας, της αντιπαράθεσης ή της αποφυγής).

1.2 Σπουδαιότητα Θέματος / κενά που καλύπτει στη βιβλιογραφία

Η διαχείριση των συγκρούσεων στις επιχειρήσεις / οργανισμούς συνιστά έναν νευραλγικό τομέα στο μάνατζμεντ γενικότερα. Σε μια εποχή με περιορισμένους πόρους και αυξημένης ευμεταβλητότητας του εξωτερικού περιβάλλοντος, τίθενται πολύ σημαντικά ζητήματα απρόσκοπτου καταμερισμού των πόρων στα μέλη της ομάδας, αλλά και σημαντικά θέματα αναδιοργάνωσης και μίκρυνσης των επιχειρήσεων εξαιτίας της οικονομικής κρίσης. Τμήματα συγχωνεύονται, επιχειρησιακές διαδικασίες ανασχεδιάζονται και προϊόντα καταργούνται.

Σε αυτό το πλαίσιο λειτουργίας, άνθρωποι χάνουν την εργασία τους, ενώ αυτοί που ήδη εργάζονται αντιμετωπίζουν ισχυρή πίεση και αλλαγή στο ψυχολογικό τους συμβόλαιο, προκειμένου να εργάζονται περισσότερο, να αποδίδουν καλύτερα και να αμοίβονται με τα ίδια ή τα λιγότερα χρήματα. Σε αυτά τα πλαίσια λειτουργίας, οι σύγχρονοι οργανισμοί, είναι υποχρεωμένοι να λειτουργούν σε περισσότερο οργανικά συστήματα ολοκλήρωσης της οργάνωσής τους, δηλαδή τα άτομα να εργάζονται περισσότερο στα πλαίσια των ομάδων, παρά ως μεμονωμένα άτομα. Συνεπώς, η ανάγκη για ομαδική εργασία και μάλιστα σε μικρές και ευέλικτες ομάδες εργασίας αποτελεί την τελευταία μόδα στο χώρο του μάνατζμεντ των επιχειρήσεων και των οργανισμών γενικότερα. Αυτό γιατί, η εργασία σε ομαδικό επίπεδο με τη χρήση

διαλειτουργικών ομάδων επιφέρει συνέργειες του τύπου $2 + 2 = 5$. Δεδομένης όμως της αύξησης του εργασιακού στρες στις επιχειρήσεις λόγω του πολυτάραχου περιβάλλοντος και της αναγκαιότητας συνεργασίας πολλών και διαφόρων προσωπικοτήτων, οι συγκρούσεις έχουν κατά πολύ αυξηθεί σε σχέση με το παρελθόν. Δεδομένων των ολοένα και λιγότερων διαθέσιμων πόρων, η αποτελεσματικότητα των ομάδων και άρα η επίτευξη των στόχων των οργανισμών εξαρτάται άμεσα από την αποτελεσματική διαχείριση των συγκρούσεων από τους ηγέτες (τυπικούς και άτυπους) των ομάδων εργασίας.

Αρκετοί συγγραφείς έχουν αναφερθεί στην αναγκαιότητα διαχείρισης των συγκρούσεων και την επίπτωσή τους στην απόδοση των ομάδων, κυρίως όμως μεμονωμένα. Για παράδειγμα, έχει υπάρξει σαφής έρευνα για τη διάκριση των συγκρούσεων και την επίδραση στην απόδοση των ομάδων, αλλά δεν διαχωρίζονται τα αποτελέσματα με βάση τη στρατηγική διευθέτησης των συγκρούσεων. Παράλληλα, δεν έχει υπάρξει διασύνδεση της διαχείρισης συγκρούσεων με την οργανωσιακή δέσμευση των ατόμων, δηλαδή την προσκόληση των ατόμων στους στόχους και το στρατηγικό όραμα των επιχειρήσεων. Τέλος, δεν έχει διερευνηθεί επαρκώς η επίπτωση των δημογραφικών δεδομένων των μελών της ομάδας σε όλα τα προαναφερόμενα οργανωσιακά χαρακτηριστικά και τις στάσεις των μελών της ομάδας.

1.3 Αντικειμενικός Σκοπός και Στόχοι της έρευνας

Ο Βασικός Αντικειμενικός Σκοπός της έρευνας, ο οποίος συνδέεται με τους στόχους της έρευνας, είναι η εύρεση της επίπτωσης των συγκρούσεων στην απόδοση της

ομάδας, την εργασιακή ικανοποίηση των ατόμων ξεχωριστά, την διατήρηση του προσωπικού και τέλος στην οργανωσιακή δέσμευση ή προσκόληση των ατόμων στους οργανωσιακούς στόχους. Βασικός δηλαδή σκοπός της έρευνας είναι η διασύνδεση των συγκρούσεων με τις στάσεις και τις συμπεριφορές των ατόμων και των ομάδων γενικότερα στις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς.

Αναλυτικά, οι στόχοι (και τα ερευνητικά ερωτήματα) της παρούσας διπλωματικής διατριβής σχετίζονται με τα παρακάτω:

- ⊕ Να διερευνηθούν τα κυριότερα είδη των συγκρούσεων και οι κυριότερες στρατηγικές διευθέτησής στους οργανισμούς/ επιχειρήσεις.
- ⊕ Να εξακριβωθεί η επίδραση των συγκρούσεων επάνω στην απόδοση της ομάδας.
- ⊕ Να διερευνηθεί η σχέση ανάμεσα στους τύπους των συγκρούσεων, την εργασιακή ικανοποίηση και την οργανωσιακή δέσμευση των ατόμων.
- ⊕ Να παρουσιαστούν οι καλύτερες στρατηγικές διευθέτησης ανά τύπο σύγκρουσης, σε όρους απόδοσης της ομάδας
- ⊕ Να διερευνηθεί η επίδραση των δημογραφικών χαρακτηριστικών (Φύλο, Ηλικία, Επίπεδο Εκπαίδευσης, Χρόνια Προϋπηρεσίας κλπ) τόσο στην εργασιακή ικανοποίηση όσο και στην οργανωσιακή δέσμευση των υπαλλήλων στις επιχειρήσεις/ οργανισμούς.

Στο επόμενο μέρος (Κεφάλαιο 2) αναπτύσσεται αναλυτικά η βιβλιογραφία αναφορικά με τις σπουδαιότερες υφιστάμενες έρευνες στο πεδίο της Διαχείρισης Συγκρούσεων, όπως είναι η βασική διάκριση των συγκρούσεων και η επίδρασή τους στην απόδοση των ομάδων, αλλά και στις στάσεις και συμπεριφορές των ατόμων.

Παράλληλα, παρουσιάζονται οι έρευνες επάνω στη διαχείριση των συγκρούσεων και οι επιπτώσεις τους στην ικανοποίηση της ομάδας. Στο 3^ο Κεφάλαιο, αναλύεται το πλαίσιο με βάση το οποίο αναπτύχθηκε η συλλογή όλων των πρωτογενών δεδομένων της έρευνας. Το παραπάνω βήμα είναι πολύ σημαντικό, προκειμένου να επικοινωνηθούν όλα τα απαραίτητα στοιχεία τα οποία συντείνουν στη συλλογή τόσο των κατάλληλων όσο και των έγκυρων δεδομένων. Στο 4^ο Κεφάλαιο, γίνεται η βασική παρουσίαση των ευρημάτων της πρωτογενούς έρευνας, ενώ στο 5^ο Κεφάλαιο παρουσιάζονται τα κύρια συμπεράσματα με βάση τα ερευνητικά ερωτήματα και την υπάρχουσα βιβλιογραφία. Στο 6^ο κεφάλαιο επιτελείται η Συζήτηση των αποτελεσμάτων, δηλαδή παρέχονται οι προτάσεις στις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς για την αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη διευθέτηση των συγκρούσεων. Τέλος, στο 7^ο κεφάλαιο, παρουσιάζονται αναλυτικά οι περιορισμοί της παρούσας έρευνας, αλλά και πρόσθετες προτάσεις για μελλοντική έρευνα από επόμενους ερευνητές.

2. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ

2.1 Βασική Ταξινόμηση των Συγκρούσεων

Οι πλειονότητα των ερευνητών αναγνωρίζουν την ύπαρξη δυο μεγάλων κατηγοριών ομαδικών συγκρούσεων, τις σχετιζόμενες με τις εργασίες της ομάδας ή το έργο και τις σχετιζόμενες με τις σχέσεις συγκρούσεις. Οι σχετιζόμενες με το έργο συγκρούσεις λαμβάνουν χώρα όταν τα μέλη μιας ομάδας διαφωνούν επάνω σε εναλλακτικές λύσεις που σχετίζονται με τις εργασίες της ομάδας, ενώ οι σχεσιακές συγκρούσεις έχουν ως βασική αιτία τους διαπροσωπικούς διαξιφισμούς που δεν συνδέονται με την επίτευξη των στόχων της ομάδας (Amason, 1996; Guetzhof & Gyr, 1954; Jehn, 1992; Pinkley, 1990; Priem & Price, 1991).

Ενώ οι ερευνητές συμφωνούν ότι η εμφάνιση των σχεσιακών συγκρούσεων επηρεάζει αρνητικά τα αποτελέσματα της ομάδας, όπως είναι η απόδοση και η ικανοποίηση, η επιροή των σχετικών με το έργο της ομάδας συγκρούσεων είναι λιγότερο εμφανής. Η τελευταία κατηγορία συγκρούσεων έχει παρουσιαστεί ως επωφελής σε κάποιες περιστάσεις (πχ Jehn, 1995), αλλά επηζήμια σε κάποιες άλλες (πχ, Lovelace et al., 2001). Σε αυτή τη μελέτη, επιτελείται εξερεύνηση των τύπων σύγκρουσης και των στρατηγικών διευθέτησής τους στην Ελλάδα, ως μέσο επηρεασμού των ομαδικών (απόδοση ομάδας) αλλά και των ατομικών (εργασιακή ικανοποίηση και οργανωσιακή δέσμευση) αποτελεσμάτων, συμπεριφορών και στάσεων. Βασικός δηλαδή σκοπός της έρευνας είναι η διερεύνηση του ρόλου της Διαχείρισης Συγκρούσεων ως βασικού οδηγού που επηρεάζει τη θετική ή αρνητική

λειτουργία μιας ομάδας σε έναν οργανισμό/ επιχείρηση, η οποία εξαρτάται από το πώς ο επικεφαλής ή ηγέτης μιας ομάδας τη διαχειρίζεται.

2.2 Συγκρούσεις σχετιζόμενες με το έργο και Ομαδική Απόδοση

Οι έρευνες επάνω στη διαομαδική σύγκρουση έχουν παρουσιάσει ευρήματα που συνδέουν τις συγκρούσεις έργου με την ομαδική απόδοση σε ποικιλία περιβαλλόντων, συμπεριλαμβανομένων των εργαστηριακών ομάδων, ομάδων σε κατασκευαστικές μονάδες και σε ομάδες ανώτατου μάνατζμεντ. Τα αποτελέσματα των συγκρούσεων έργου στην ομαδική απόδοση δεν ήταν ξεκάθαρα. Ο/η Jehn (1992) απέδειξε ότι η σχέση ανάμεσα στην σύγκρουση έργου και την απόδοση της ομάδας καθορίζεται από την τυπολογία του έργου, όπως επίσης ότι η σύγκρουση έργου είναι επωφελής στις ομάδες που παράγουν έργο που δεν είναι ρουτίνα, αλλά επιζήμια στις ομάδες με διαδικασίες που είναι περισσότερο ρουτίνα. Σε συνέπεια με αυτά τα ευρήματα, τόσο οι ομάδες στα εργαστήρια όσο και οι ομάδες ανώτατου μάνατζμεντ, οι οποίες εμπλέκονται σε περίπλοκα έργα ή διαδικασίες εμφανίστηκαν να λαμβάνουν καλύτερες αποφάσεις όταν συνέβαιναν συγκρούσεις έργου (Amason, 1996; Shah & Jehn, 1993). Αντιθέτως, σε ομάδες που εκτελούν μηχανικές διαδικασίες, οι συγκρούσεις έργου εμφανίστηκαν να είναι επιζήμιες στην απόδοσή τους (Shah & Jehn, 1993).

Δεδομένου ότι οι συγκρούσεις, ιδιαίτερα οι συνδεόμενες με το έργο της ομάδας, εμφανίστηκαν μερικές φορές να έχουν θετικές και άλλοτε αρνητικές επιδράσεις στην απόδοση της ομάδας, το επόμενο στάδιο στην κατανόηση της γνώσης για το πώς οι συγκρούσεις σχετίζονται με την απόδοση είναι να

εξερευνηθούν άλλοι παράγοντες οι οποίοι μπορούν δυνητικά να εξηγήσουν αυτά τα συγκρουόμενα ευρήματα. Η βιβλιογραφία έχει δείξει ότι η Διαχείριση Συγκρούσεων παίζει έναν πολύ σημαντικό ρόλο στον καθορισμό των ομαδικών αποτελεσμάτων (Murnighan & Conlon, 1991; Simons et al., 1999), αλλά έχει μόνο ξεκινήσει στο να εξερευνά τη διαχείριση συγκρούσεων ως τροποποιών παράγοντα στη σχέση ανάμεσα στη σύγκρουση και την απόδοση των ομάδων (Lovelace et al., 2001).

2.3 Συγκρούσεις σχετιζόμενες με το έργο και Ικανοποίηση Ομάδας

Διάφοροι ερευνητές έχουν επίσης εξετάσει τα αποτελέσματα των συγκρούσεων έργου στις στάσεις των μελών της ομάδας απέναντι στην ομάδα εργασίας. Σε ότι αφορά την ομαδική απόδοση, τα αποτελέσματα των συγκρούσεων έργου στις στάσεις των ομάδων εμφανίστηκαν ανάμεικτα. Οι συγκρούσεις έργου συνήθως παρουσιάζουν αρνητική σχέση με τα αποτελέσματα των στάσεων για μεγάλη ποικιλία διοικητικών ομάδων και ομάδων εργασίας (Jehn 1992; 1997). Παρόλα αυτά, οι Priem, Harrison, και Muir (1995) βρήκαν ότι η σύγκρουση έργου στην πραγματικότητα βελτίωσε τόσο την αποδοχή των ομαδικών αποφάσεων όσο και τη συνολική ικανοποίηση της ομάδας. Σε ότι αφορά την απόδοση, η διερεύνηση της διαχείρισης συγκρούσεων από τον αρχηγό της ομάδας είναι δυνατόν να παράσχει σημαντική γνώση σε αυτά τις φαινομενικά αντιφατικά ευρήματα. Σε αυτήν τη μελέτη, θα εξερευνηθεί η δυναμική της διαχείρισης συγκρούσεων στο να διαδραματίσει ένα κεντρικό ρόλο στην αποφόρτιση των αρνητικών επιπτώσεων των συγκρούσεων στην ικανοποίηση της ομάδας.

2.4 Η διαχείριση των συγκρούσεων στις ομάδες

Σε διαπροσωπικό επίπεδο, η συμπεριφορά σχετιζόμενη με τη διαχείριση συγκρούσεων έχει οριστεί ως η αντίδραση του ατόμου στην αντίληψη ότι οι δικές του προσδοκίες και οι υφιστάμενες βλέψεις κάποιας άλλης πλευράς δεν μπορούν να ικανοποιηθούν ταυτόχρονα (Deutsch, 1973; Pruitt & Rubin, 1986). Σε διαομαδικό επίπεδο, η διαχείριση συγκρούσεων στις ομάδες αναφέρεται στις αντιδράσεις των ατόμων στις συγκρούσεις εσωτερικά στην ομάδα. Ενώ ο τύπος της διένεξης ή σύγκρουσης αναφέρεται στην πηγή ή την προέλευση της διαφωνίας, η διαχείριση σύγκρουσης σχετίζεται με τις στρατηγικές που υλοποιούνται από τα μέλη της ομάδας και οι οποίες αποσκοπούν στην εξασθένιση ή την επίλυση της διένεξης (πχ, μέσω της συνεργασίας, της αντιπαράθεσης ή της αποφυγής).

Η διαπροσωπική διαχείριση συγκρούσεων ως διαδικασία έχει ερευνηθεί εντατικά. Οι περισσότερες από τις μελέτες σε αυτήν την περιοχή έχουν χτιστεί επάνω στην τυπολογία των Blake και Mouton (1964) σχετικά με τα στυλ των μάνατζερ. Οι ερευνητές που εμπνεύστηκαν από την προαναφερόμενη τυπολογία, πρότειναν ότι υπάρχουν πέντε διαφορετικά στυλ, τα οποία τα άτομα και πολύ περισσότερο οι υπεύθυνοι των ομάδων, χρησιμοποιούν για να διαχειριστούν τις συγκρούσεις. Αυτά τα στυλ συμπεριλαμβάνουν την αποφυγή, τον εξευμενισμό, τον ανταγωνισμό, τον συμβιβασμό και τέλος το στυλ ή τη στρατηγική της συνεργασίας (Kilmann & Thomas, 1977; Rahim, 1983a, 1983b).

Άλλοι ερευνητές ανέπτυξαν εναλλακτικά διανοητικά μοντέλα και διακρίσεις αναφορικά με τη συμπεριφορά που σχετίζεται με τη διαχείριση των συγκρούσεων (Sternberg & Dobson, 1987; Thomas, 1976). Η ορατή σύγχυση για την ενδεδειγμένη διάκριση και ονομασία των διαστάσεων των προαναφερόμενων συμπεριφορών κατά

τη διάρκεια της σύγκρουσης οδήγησε τους Van de Vliert και Euwema (1994) στην κατασκευή μιας μεταταξινόμησης που ενσωματώνει αρκετές από τις υπάρχουσες τυπολογίες αναφορικά με τη διαχείριση των συγκρούσεων. Η προσπάθειά τους οδήγησε στην ανάπτυξη μια ταξινόμησης, η οποία κατάτμησε τα πέντε διοικητικά στυλ των Blake και Mouton (1964) σε δυο διακριτές διαστάσεις, οι οποίες αναφέρονται ως προσήνεια και ενεργητικότητα. Η τελευταία διάσταση περιγράφεται ως “ο βαθμός κατά τον οποίο ο τυπικός ή άτυπος ηγέτης της ομάδας χρησιμοποιεί συγκεκριμένη συμπεριφορά κατά τη σύγκρουση, η οποία δημιουργεί περισσότερο μια άμεση και ευθυτενής εντύπωση παρά μια εντύπωση αδράνειας ή έμμεσης δράσης”(Van de Vliert & Euwema, 1994, p. 676). Η διάσταση της προσήνειας από την άλλη μεριά περιγράφει “τον βαθμό κατά τον οποίο οι συμπεριφορές σύγκρουσης δημιουργούν μια ευχάριστη και ξέγνοιαστη παρά μια δυσάρεστη και στρεσογόνα εντύπωση” (Van de Vliert & Euwema, 1994, p. 676). Οι ομάδες με ηγέτες που χρησιμοποιούν ενεργή διαχείριση συγκρούσεων συζητούν ανοιχτά τις διαφορές που έχουν σε απόψεις, ανταλλάσσουν πληροφορίες για την από κοινού λύση των προβλημάτων και σταθερά επιχειρηματολογούν υπέρ συγκεκριμένων απόψεων που πιστεύουν (Lovelace et al, 2001). Ομάδες με χαμηλό σκορ στην ενεργή διάσταση της διαχείρισης συγκρούσεων, προσπαθούν να συγκεράσουν και να βολέψουν απόψεις για να μη δυσαρεστηθούν τα μέλη της και γενικά αποφεύγουν ανοιχτές συζητήσεις επάνω σε υπαρκτές διαφορές (Priem et al, 1995). Η διαχείριση συγκρούσεων εκ μέρους του ηγέτη που χαρακτηρίζεται από υψηλά επίπεδα προσήνειας χαρακτηρίζεται επίσης από ενσωμάτωση όλων των απόψεων, προσπαθώντας ο ηγέτης να ικανοποιήσει τις προσδοκίες όλων των μελών της ομάδας που ηγεί (Simons et al, 1999). Εναλλακτικά, σε ομάδες με χαμηλά επίπεδα προσήνειας είναι δυνατόν τα μέλη της να ασκήσουν επιροή προκειμένου οι ιδέες τους να υιοθετηθούν και να

αποφύγουν όλοι μαζί ενδεχόμενες διαφωνίες. Η προσήνεια και η ενεργητικότητα έχουν χρησιμοποιηθεί για να επιδείξουν τις υποβόσκουσες διαστάσεις συμπεριφορών, τις οποίες τα μέλη και ο ηγέτης της ομάδας χρησιμοποιούν ως αντίδραση σε περιπτώσεις συγκρούσεων (Van de Vliert & Euwema, 1994).

Η χρήση της προαναφερόμενης δυσδιάστατης δομής έχεις δυο κυρίαρχα πλεονεκτήματα. Πρώτον, επιτρέπει στους ερευνητές να εξετάσουν τη συμπεριφορά κατά τη φάση της σύγκρουσης επάνω σε ένα συνεχές, σε αντίθεση με το περίπλοκο μοντέλο των πέντε ανεξάρτητων διαστάσεων – στυλ διαχείρισης (Lovelace et al, 2001). Δεύτερον, επιδεικνύοντας οι τελευταίοι ερευνητές πως οι υπόλοιπες τυπολογίες μπορούν να ενσωματωθούν σε μια δυσδιάστατη δομή, έδωσαν καλύτερη εξήγηση για την αποτύπωση των συμπεριφορών που υφίστανται σε περίπτωση διαομαδικών συγκρούσεων (Jehn, 1995). Επιπρόσθετα, στην ίδια έρευνα, ειδικά εκπαιδευμένοι παρατηρητές παρακολούθησαν ταινίες από πραγματικά επεισόδια συγκρούσεων και μετέπειτα αξιολόγησαν τις συμπεριφορές των ατόμων στις συγκρούσεις με βάση τόσο το δίπολο Προσήνεια – Ενεργητικότητα όσο και με βάση τα πέντε στυλ ηγεσίας. Οι συσχετίσεις μεταξύ των βαθμολογιών των παρατηρητών με βάση τα πεντε στυλ συγκρούσεων των Blake και Mouton και της μεθόδου του διπόλου Προσήνεια – Ενεργητικότητα ανέδειξαν ότι τα πέντε στυλ διαχείρισης των συγκρούσεων μπορούν να συνοψιστούν στις εξής διαστάσεις για τον καθορισμό της ενεργητικότητας: Αποφυγή, Διευκόλυνση, Ανταγωνισμός, Συμβιβασμός και Συνεργασία (Van de Vliert & Euwema, 1994). Όσον αφορά, τον καθορισμό της προσήνειας, τα πέντε στυλ συνοψίζονται στις διαστάσεις του Ανταγωνισμού, του Συμβιβασμού, της Αποφυγής, της Διευκόλυνσης και της Συνεργασίας (Van de Vliert & Euwema, 1994). Οι Chanin και Schneer (1984) παρείχαν μια μέθοδο

αναπαράστασης των συμπεριφορικών διαστάσεων της απαιτητικότητας και της συνεργασίας, οι οποίες νοητικά συνδέεται με τις διαστάσεις της ενεργητικότητας (ή ανάληψης δράσης) και της προσήνειας. Όλα τα προαναφερόμενα επιτρέπουν στους ερευνητές να εξερευνήσουν με πιο πρακτικό τρόπο τη διαχείριση συγκρούσεων μειώνοντας σημαντικά τα πέντε στυλ σε δυο διαστάσεις, οι οποίες τις συνοψίζουν.

Παράλληλα, δυο έρευνες παρέχουν πρόσθετες ενδείξεις ότι η ενεργή διάσταση της διαχείρισης συγκρούσεων συνιστά σημαντικό παράγοντα που επηρεάζει την αποδοτικότητα των ομάδων. Οι Murnighan & Conlon (1991) ανακάλυψαν ότι οι αποδοτικότερες ομάδες εργασίας στα εργοστάσια αξιολόγησαν τη σύγκρουση ως θετική και ενσωμάτωσαν τις ανησυχίες όλων των μελών της ομάδας στο τελικό προϊόν, ενώ οι λιγότερο αποδοτικές ομάδες συνήθως απόφευγαν τις συγκρούσεις. Εξάλλου, οι Simons et al. (1999) βρήκαν ότι η διαφωνία, η οποία ορίζεται ως η "ανοιχτή συζήτηση αναφορικά με διαφωνίες σχετικά με το έργο" (σελ. 663), μεταβάλλουν την σχέση ανάμεσα στην διαφορετικότητα των ατόμων και την απόδοση των ομάδων. Επίσης, οι (Lovelace et al., 2001) υποστήριξαν την άποψή τους αναφορικά με τη σπουδαιότητα της διάστασης της προσήνειας δείχνοντας ότι η επικοινωνία της σύγκρουσης σε ικανοποιητικούς ή συνεργατικούς όρους μεταβάλλει αρνητικά τη σχέση ανάμεσα στην επι τω έργω διαφωνία και την αποδοτικότητα των ομάδων. Συγκεκριμένα, οι συγκρούσεις που αφορούσαν το έργο της ομάδας αποδείχθηκαν λιγότερο επιζήμιες για την αποδοτικότητα των ομάδων όταν αυτές επικοινωνούνταν σε όρους συνεργατικούς. Η συγκεκριμένη έρευνα εστιάζεται στην εξέταση της διασύνδεσης της αποδοτικότητας των ομάδων άμεσα με τα στυλ διαχείρισης των συγκρούσεων ανα περίπτωση σύγκρουσης (επι τω έργω και διαπροσωπικές συγκρούσεις), ενώ παράλληλα εξετάζεται η επίδραση στην δέσμευση

των ατόμων με τους στόχους του οργανισμού στον οποίο δρα η ομάδα. Τέλος, εξετάζεται η επίδραση των συγκρούσεων και της συμπεριφοράς των ηγετών των ομάδων στην εργασιακή ικανοποίηση, ως πρόδρομος για την αποχώρηση των ατόμων από την ομάδα (turnover) και την εργασιακή δέσμευση των μελών της ομάδας.

2.5 Η Συναισθηματική Σύγκρουση στις ομάδες

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, η συναισθηματική ή διαπροσωπική σύγκρουση έχει σαφέστατα οριστεί ως η διαφωνία ανάμεσα σε δυο αλληλοεξαρτώμενα άτομα, τα οποία αντιλαμβάνονται ότι έχουν ασυμβίβαστους στόχους (Oetzel και Ting-Toomey, 2003). Επειδή αυτοί οι δυο άνθρωποι είναι αλληλοεξαρτώμενοι, η συγκεκριμένη έλλειψη συμβατικότητας μπορεί να παρεμβάλει στην ικανότητα του κάθε ατόμου αναφορικά με την υλοποίηση των προσωπικών του επιδιώξεων. Πιο συγκεκριμένα, οι Hocker και Wilmot (1998) ανέπτυξαν το επιχείρημα ότι η ασυμβατότητα μεταξύ των μελών μιας ομάδας είναι περισσότερο πιθανόν να οδηγήσει σε πάλι όταν οι πόροι καθίστανται περιορισμένοι, όπως για παράδειγμα είναι η σύγκρουση σχετικά με τη δίκαιη κατανομή της εργασίας και των ανταμοιβών.

Σύμφωνα με την θεωρία της κοινωνικής μάθησης σχετικά με την επιθετικότητα, η οργή δημιουργεί ένα πρόσθετο κίνητρο για ανάπτυξη επιθετικότητας και παράγει μια γενική κατάσταση συναισθηματικής έξαρσης (Bandura, 1973). Η συναισθηματική διέγερση ή έξαρση είναι σχετική με την προσδοκία της αποτελεσματικότητας η οποία επηρεάζει τη συχνότητα και την ένταση μιας σύγκρουσης. Η ένταση μιας διαπροσωπικής σύγκρουσης συνδέεται με τα χαρακτηριστικά των ατόμων όπως είναι

για παράδειγμα η προδιάθεση των ατόμων για εχθρικότητα, με βάση την οποία τα άτομα συνεχώς παρουσιάζουν εχθρικές προθέσεις σε άλλους ανθρώπους (Neuman and Baron, 1997). Η αρνητική προδιάθεση / συναισθηματικότητα (η τάση που έχουν τα άτομα να βλέπουν αρνητικά τις καταστάσεις) (Baron, 1988) και η έλλειψη αυτοελέγχου (Andersson και Pearson, 1999), επίσης αυξάνουν την προδιάθεση για εχθρικότητα. Επιπρόσθετα, οι διαπροσωπικές συγκρούσεις είναι αμφίδρομες από τη φύση τους (Friedman et al., 2000).

Η επιθετική συμπεριφορά επιφέρει πρόκληση της ανταπόδοσης. Όταν ένας κύκλος επιθετικότητας ξεκινάει, είναι πολύ δύσκολο αυτός να διακοπεί. Επομένως, προκειμένου τα άτομα να μπορέσουν να αποφύγουν την κλιμάκωση της σύγκρουσης, πρέπει να προσπαθήσουν να αποτρέψουν το «αρνητικό σπυράλ» από την αρχή και στο πρώτο στάδιο της σύγκρουσης. Η Θεωρία της Κοινωνικής Μάθησης επίσης περιλαμβάνει τις νοητικές διεργασίες, όπως είναι οι στρατηγικές λογικής επίλυσης των προβλημάτων και η ανάπτυξη διαδικασιών αυτοελέγχου.

Η αντίδραση των ατόμων στις συγκρούσεις μπορεί να είναι είτε συνεργατική ή ανταγωνιστική (Deutsch, 1990). Οι συνεργατικές στρατηγικές είναι επικοδομητικές και χρήσιμες για την επίλυση των προβλημάτων. Οι τελευταίες συχνά απορροφούν τους κραδασμούς της σύγκρουσης και την μετατρέπουν σε ενεργή στρατηγική προς την επίτευξη των πρωταρχικών στόχων της ομάδας ή οδηγεί σε εντοπισμό εναλλακτικών στόχων. Επίσης, περιλαμβάνουν προληπτικές προσπάθειες για την αποφυγή του προβλήματος ή όταν το πρόβλημα παρουσιαστεί εμπεριέχει στρατηγικές επίλυσης για την εκτόνωση της σύγκρουσης. Οι ανταγωνιστικές στρατηγικές, από την άλλη πλευρά, χαρακτηρίζονται από απουσία επικοδομητικής επίλυσης

προβλημάτων και συχνά κάνουν τις περιπτώσεις οργής ακόμη πιο έντονες, δημιουργώντας πρόσθετα προβλήματα όπως είναι η αντιπαραγωγική συμπεριφορά και η επιθετικότητα τροφοδοτούμενη από αίσθημα αντεκδίκησης. Για τον λόγο αυτό, οι διαπροσωπικές συγκρούσεις σχεδόν πάντα οδηγούν σε χειροτέρευση της απόδοσης της ομάδας, σε μειωμένη εργασιακή ικανοποίηση των μελών της και σε τάσεις αποχώρησης από την εργασία. Δεδομένου ότι οι διαπροσωπικές συγκρούσεις είναι και οι πιο επικίνδυνες, βασικό μέλημα της διαχείρισης των συγκρούσεων σε αυτήν την περίπτωση είναι η όσο το δυνατόν ελαχιστοποίηση των απωλειών.

2.6 Οργανωσιακή Δέσμευση

Στον τομέα της Οργανωσιακής Συμπεριφοράς, της βιομηχανικής και Οργανωσιακής Ψυχολογίας, η οργανωσιακή δέσμευση συνιστά την προσκόληση των ατόμων που εργάζονται σε έναν οργανισμό σε αυτόν (Cho & Huang, 2012). Η βάση πίσω από πολλές από τις έρευνες του κλάδου αφορούσε την εξεύρεση των τρόπων βελτίωσης για το πως αισθάνονται οι εργαζόμενοι αναφορικά με τις δουλειές τους έτσι ούτως ώστε τα άτομα να γίνονται περισσότερο δεσμευμένοι με την επιχείρηση / οργανισμό. Η οργανωσιακή δέσμευση προβλέπει εργασιακές μεταβλητές και συμπεριφορές όπως είναι ο ρυθμός αποχώρησης από την επιχείρηση, η οργανωσιακή συμπεριφορά των ατόμων ως πολίτες στην επιχείρηση, καθώς και η εργασιακή απόδοση των ατόμων και των ομάδων (Anton, 2009).

Μερικοί από τους παράγοντες όπως είναι η σύγχυση ρόλου, η ενδυνάμωση, η εργασιακή ανασφάλεια και απασχολησιμότητα και ο τρόπος άσκησης της ηγεσίας

έχουν αποδειχθεί από ερευνητές ότι συνδέονται με την αίσθηση των εργαζομένων σχετικά με την οργανωσιακή δέσμευση που αναπτύσσουν (Wiener, 1982). Η παρούσα έρευνα προχωράει ένα βήμα παραπέρα, προσπαθώντας να συνδέσει τον τρόπο διευθέτησης των συγκρούσεων ή το ηγετικό και διοικητικό στυλ με την οργανωσιακή δέσμευση των ατόμων που εργάζονται σε έναν οργανισμό. Η διαχείριση συγκρούσεων ως εκ τούτου, ως μια μορφή ηγεσίας στις επιχειρήσεις είναι δυνατόν να επηρεάζει στατιστικά σημαντικά την οργανωσιακή δέσμευση.

Επιπρόσθετα, η κακή διαχείριση συγκρούσεων, πιστεύεται από τη συγγραφέα της παρούσης, ότι λόγω του ότι επιφέρει αυξημένο στρες και εργασιακή ανασφάλεια είναι δυνατόν να αποτελέσει σε χαμηλή οργανωσιακή δέσμευση, δηλαδή σε χαμηλή προσκόληση με τους στόχους της επιχείρησης και της ομάδας στην οποία εργάζονται τα μέλη της. Παραπλεύρως, η αποτελεσματική διαχείριση των συγκρούσεων από τους ηγέτες της ομάδας, είναι πιθανόν ότι καθορίζει ένα αποτελεσματικό πλαίσιο που ενδυναμώνει τα άτομα σε έναν οργανισμό, αναπτύσσοντας με αυτόν τον τρόπο την οργανωσιακή τους δέσμευση.

Η οργανωσιακή δέσμευση μπορεί να συγκριθεί και με πρόσθετες εργασιακά-συνδεόμενες στάσεις, όπως είναι η εργασιακή ικανοποίηση και η οποία ορίζεται ως τα συναισθήματα που αναπτύσσουν τα μέλη ενός οργανισμού για την εργασία του και η οργανωσιακή ταυτοποίηση, η οποία ορίζεται ως τον βαθμό κατά τον οποίο κάποιος υπάλληλος νιώθει ότι είναι σημαντικός σε έναν οργανισμό (Sharma and Jyoti, 2009). Σε αυτήν την εργασία, βασικό ερευνητικό ερώτημα είναι η διασύνδεση του τύπου σύγκρουσης με την οργανωσιακή δέσμευση και εργασιακή ικανοποίηση, αλλά και η σύνδεση της διαχείρισης σύγκρουσης με την οργανωσιακή δέσμευση και

ικανοποίηση για τους λόγους προαναφέρθηκαν (πχ ενδυνάμωση της ομάδας, εργασιακό κλίμα και στρες, σύγκρουση ρόλων κλπ).

Παράλληλα, οι ερευνητές στον χώρο της Οργανωσιακής Συμπεριφοράς έχουν επίσης αναπτύξει πολλές παράπλευρους ορισμούς αναφορικά με την οργανωσιακή δέσμευση και πολλές κλίμακες για την μέτρησή της. Για παράδειγμα, οι Meyer και Allen (1990) ανέπτυξαν ένα σημαντικό μοντέλο για την μέτρηση της οργανωσιακής δέσμευσης, λαμβάνοντας υπόψιν και ενσωματώνοντας στην κλίμακά τους αρκετούς ορισμούς της δέσμευσης οι οποίες αναπτύχθηκαν στη διεθνή βιβλιογραφία. Το μοντέλο των Meyer και Allen (1990) αντιμετωπίστηκε με δυσπιστία από πολλούς ερευνητές, γιατί δεν ήταν συνεπές με τα εμπειρικά ευρήματα και ήταν αντικείμενο υποκειμενικών διαπιστώσεων.

Το μοντέλο των Meyer και Allen (1990), το οποίο περιέχει τρία στοιχεία, δημιουργήθηκε πρωταρχικά για να υποστηρίξει ότι η οργανωσιακή δέσμευση έχει τρία διαφορετικά στοιχεία τα οποία αντιστοιχούν σε διαφορετικές ψυχολογικές καταστάσεις. Οι Meyer και Allen (1990) ανέπτυξαν το προαναφερόμενο μοντέλο για δυο λόγους. Ο πρώτος λόγος αφορά την παροχή βοήθειας αναφορικά με την επεξήγηση της υπάρχουσας έρευνας, ενώ ο δεύτερος αφορά την ανάπτυξη ενός νοητικού μοντέλου για μελλοντική έρευνα. Η έρευνα των προαναφερόμενων ερευνητών βασίστηκε κυρίως σε προηγούμενες έρευνες επάνω στην οργανωσιακή δέσμευση.

Η έρευνα των Meyer και Allen (1990), καθόρισε την ύπαρξη τριών νοητικών καταστάσεων, οι οποίες μπορεί να χαρακτηρίσει την δέσμευση των υπαλλήλων σε

έναν οργανισμό. Η πρώτη ονομάστηκε συναισθηματική δέσμευση, η δεύτερη συνεχιζόμενη δέσμευση και η τρίτη καθορίστηκε ως δέσμευση βασιζόμενη σε κοινωνικές νόρμες ή αξίες. Οι νοητικές καταστάσεις της οργανωσιακής δέσμευσης αναλύονται παρακάτω.

2.6.1 Συναισθηματική Δέσμευση

Η Συναισθηματική Δέσμευση ορίζεται ως η θετική συναισθηματική προσκόλληση των υπαλλήλων επάνω στον οργανισμό που εργάζονται. Οι Meyer και Allen (1991) καθόρισαν την Συναισθηματική Δέσμευση ως το «επιθυμητό» συστατικό της οργανωσιακής δέσμευσης. Οι εργαζόμενοι, οι οποίοι είναι συναισθηματικά συνδεδεμένοι με τον οργανισμό, ταυτίζονται περισσότερο με τους στόχους του οργανισμού και επιθυμούν έντονα να παραμείνουν μέλη της επιχείρησης. Οι συναισθηματικά δεσμευμένοι εργαζόμενοι επίσης λειτουργούν προς την επίτευξη των οργανωσιακών στόχων γιατί το επιθυμούν πραγματικά. Η προαναφερόμενος τύπος δέσμευσης μπορεί να επηρεάζεται από διάφορα δημογραφικά χαρακτηριστικά, όπως είναι η ηλικία, η προϋπηρεσία στον οργανισμό, το φύλο και η εκπαίδευση αλλά αυτές οι επιροές δεν είναι ούτε ισχυρές, αλλά και ούτε συνεπής. Το πρόβλημα με αυτά τα χαρακτηριστικά είναι ότι ενώ μπορούν να φανούν, δεν μπορούν ξεκάθαρα να οριστούν. Για παράδειγμα, η θετική συσχέτιση ανάμεσα στα χρόνια προϋπηρεσίας στον οργανισμό και την δέσμευση των υπαλλήλων, δύναται να οφείλεται στην εργασιακή κατάσταση και την ποιότητα της θέσης εργασίας. Για την ανάπτυξη αυτού του τύπου δέσμευσης, οι συγγραφείς βασίστηκαν περισσότερο επάνω στον ορισμό των Mowday, Porter και Steers (1981), ο οποίοι επίσης βασίστηκαν σε πρότερη εργασία του Kanter (1968).

2.6.2 Συνεχιζόμενη Δέσμευση

Η συνεχιζόμενη δέσμευση αφορά το στοιχείο της «ανάγκης» ή της αξιολόγησης της σχέσης κόστους / ωφέλειας των εργαζόμενων στην περίπτωση της αποχώρησης από την επιχείρηση. Σε περίπτωση που τα μέλη ενός οργανισμού αντιλαμβάνονται το κόστος αποχώρησης ως μικρότερο από την αντιλαμβανόμενη ωφέλεια, τότε αναπτύσσεται έντονη πρόθεση αποχώρησης από την επιχείρηση και αντιστρόφως (Cho & Huang, 2012). Δηλαδή, σε περίπτωση που τα κόστη από την αποχώρηση είναι συγκριτικά περισσότερα από τα αντιλαμβανόμενα οφέλη, τότε οι υπάλληλοι της επιχείρησης επιθυμούν εντονότερα να παραμείνουν στον οργανισμό. Ένα άτομο μπορεί να δεσμεύεται με έναν οργανισμό γιατί αντιλαμβάνεται ως υψηλό κόστος την απώλεια της οργανωσιακής του ταυτότητας. Τα οικονομικά κόστη (πχ ορισμένες επιχειρήσεις πριμοδοτούν άτομα με περισσότερα χρόνια στην επιχείρηση, δίδοντάς τους οικονομικά κίνητρα) και τα κοινωνικά κόστη (φιλικόι δεσμοί με συναδέλφους, το καλό κλίμα της ομάδας) των υπαλλήλων αφορούν κόστη απώλειας της οργανωσιακής τους ταυτότητας, όταν αποχωρούν από τον οργανισμό (Firth et al, 2004).

Από την άλλη μεριά, ένα άτομο μπορεί να λάβει υπόψιν την διαθεσιμότητα εναλλακτικών λύσεων (πχ άλλους οργανισμούς) και το πώς αντιλαμβάνεται τα οφέλη από τον «ανταγωνισμό» και γενικότερα τα οφέλη που προσφέρουν άλλες επιχειρήσεις / οργανισμοί. Το πρόβλημα είναι ότι τα αντιλαμβανόμενα κόστη από την αποχώρηση δεν καθορίζονται επι τόπου, αλλά συσσωρεύονται ανάλογα με την ηλικία και την προϋπηρεσία στον οργανισμό. Είναι επομένως λογικό και επόμενο, να υποτεθεί ότι η διαχείριση των συγκρούσεων και γενικότερα οι στρατηγικές διευθέτησης των συγκρούσεων επηρεάζουν σημαντικά το εργασιακό κλίμα και την

εργασιακή ποιότητα. Συνεπώς, ένα καλό εργασιακό κλίμα συνιστά εμπόδιο για την αποχώρηση των μελών της ομάδας από την ομάδα και τον οργανισμό / επιχείρηση γενικότερα.

2.6.3 Δέσμευση βασιζόμενη σε κοινωνικές ή ατομικές νόρμες/αξίες

Τα άτομα δεσμεύονται και παραμένουν σε έναν οργανισμό / επιχείρηση, γιατί διακατέχονται από συναισθήματα υποχρέωσης, τα οποία συνιστούν το τελευταίο συστατικό της οργανωσιακής δέσμευσης (Meyer and Allen, 1991). Αυτά τα συναισθήματα μπορεί να προέρχονται από εσωτερική διαμάχη στα άτομα πριν και μετά την ενσωμάτωσή του στον οργανισμό. Για παράδειγμα, ο οργανισμός / επιχείρηση μπορεί να έχει επενδύσει πόρους στην εκπαίδευση του υπαλλήλου, ο οποίος με τη σειρά του νιώθει μια «ηθική» υποχρέωση να προσπαθήσει σκληρά σε μια εργασία και να παραμείνει στον οργανισμό προκειμένου να «ξεχρεώσει» το προαναφερόμενο κόστος (Mowday et al, 1981). Μπορεί επίσης να αντανάκλα τις εσωτερικές νόρμες και αξίες ότι ο άνθρωπος πρέπει να είναι πιστός, οι οποίες αναπτύσσονται πριν το άτομο ενσωματωθεί στον οργανισμό και οι οποίες μεταδίδονται δια μέσω της οικογένειας ή άλλων κοινωνικών διαδικασιών (Firth et al, 2004). Συνεπώς, ο εργαζόμενος σταδιοδρομεί και διατηρείται στον οργανισμό επειδή «πρέπει». Αλλά γενικά, αντανάκλα την αντίληψη ότι όταν το άτομο επενδύει σημαντικά σε μια εργασία, τότε οι κόποι του θα ανταμειφθούν. Παρόλα αυτά, οι Meyer και Allen (1991) βάσισαν την έρευνά τους σε αυτό το πεδίο περισσότερο σε θεωρητικές παρά σε εμπειρικές αποδείξεις, οι οποίες θα μπορούσαν να εξηγήσουν την έλλειψη σε βάθος σε αυτό το μέρος της έρευνας συγκριτικά με άλλες έρευνες. Πιο συγκεκριμένα, βασίστηκαν στην έρευνα του Wiener (1982) για το συγκεκριμένο συστατικό της οργανωσιακής δέσμευσης.

2.7 Εργασιακή Ικανοποίηση

2.7.1 Εργασιακή Ικανοποίηση και εφαρμογή στο Μάνατζμεντ

Η εργασιακή ικανοποίηση μπορεί απλά να οριστεί ως τα συναισθήματα που οι άνθρωποι αναπτύσσουν αναφορικά με την εργασία τους (Locke, 1976). Έχει συγκεκριμένα επίσης οριστεί ως μια ευχάριστη (ή δυσάρεστη) συναισθηματική κατάσταση, η οποία προέρχεται από την αξιολόγηση που κάνουν τα άτομα για την εργασία τους, μια συναισθηματική αντίδραση για την δουλειά τους και ένα σύνολο στάσεων αναφορικά με την εργασία τους (Sharma and Jyoti, 2009). Οι προαναφερόμενοι ορισμοί μπορούν να συνοψιστούν στο ότι η εργασιακή ικανοποίηση λαμβάνει υπόψη αισθήματα, αντιλήψεις και συμπεριφορές. Η εργασιακή ικανοποίηση περιγράφει τον βαθμό ευτυχίας ή ικανοποίησης που αισθάνονται τα άτομα σχετικά με την εργασία τους (de Jonge et al, 2001). Όσο πιο χαρούμενοι είναι οι άνθρωποι στην εργασία τους, τόσο περισσότερο ικανοποιημένοι αισθάνονται. Το λογικό συμπέρασμα είναι ότι οι περισσότερο ικανοποιημένοι υπάλληλοι είναι και οι περισσότερο αποδοτικοί και το αντίστροφο (Eskildsen et al, 2004).

Αυτή η υπόθεση αποκαλείται από τους ερευνητές της οργανωσιακής συμπεριφοράς ως η υπόθεση του «ευτυχισμένου υπαλλήλου» (Judge et al, 1997). Παρόλα αυτά, αυτή η υπόθεση αυτή δεν έχει σαφώς επαληθευτεί, καθώς η εργασιακή ικανοποίηση δεν είναι το ίδιο και το αυτό με την παρώθηση (Lim, 2008). Μια πρωταρχική επιροή στην εργασιακή ικανοποίηση αφορά η εφαρμογή του σχεδιασμού έργου, η οποία στοχεύει στην αναβάθμιση της εργασιακής ικανοποίησης και απόδοσης χρησιμοποιώντας μεθόδους όπως είναι για παράδειγμα η εναλλαγή του έργου (job rotation), η μεγέθυνση του έργου (job enlargement) και ο ανασχεδιασμός

του έργου (job re-engineering) (Sharma and Jyoti, 2009). Λοιπές επιροές της έννοιας της εργασιακής ικανοποίησης σχετίζονται με τα Διοικητικά Στυλ και την κουλτούρα, την ανάμειξη των υπαλλήλων, την ενδυνάμωση και την αυτονομία των θέσεων εργασίας (de Jonge et al, 2001). Μια βασική υπόθεση προς διερεύνηση σε αυτήν την έρευνα είναι ότι η αποτελεσματικότητα της Διαχείρισης των Συγκρούσεων συνδυαστικά με το στυλ που υιοθετούν οι ηγέτες, είναι δυνατόν να επηρεάζουν το εργασιακό κλίμα και την ευχαρίστηση που απολαμβάνουν οι υπάλληλοι από την εργασία τους. Συνεπώς, με βάση τα όσα έχουν προαναφερθεί, η εργασιακή ικανοποίηση συνιστά ένα αρκετά σημαντικό στοιχείο στην ποιότητα του Μάνατζμεντ και μετριέται συχνά από τους οργανισμούς και τις επιχειρήσεις. Παρακάτω παρουσιάζονται τα βασικότερα μοντέλα εργασιακής ικανοποίησης που έχουν αναπτυχθεί στη διεθνή βιβλιογραφία.

2.7.2 Μοντέλα Εργασιακής Ικανοποίησης

2.7.2.1 Η θεωρία της επίδρασης

Η θεωρία της έκτασης της επίδρασης, η οποία αναπτύχθηκε από τον Locke (1976), είναι αναμφισβήτητο το πιο γνωστό μοντέλο εργασιακής ικανοποίησης. Η βασική υπόθεση αυτής της θεωρίας προέρχεται από το γεγονός ότι η εργασιακή ικανοποίηση καθορίζεται από την διαφορά ανάμεσα στο τι θέλουν τα άτομα από την εργασία τους και τι στην πραγματικότητα απολαμβάνουν (διαφορά ανάμεσα στην προσδοκία και στην πραγματικότητα). Επιπρόσθετα, η θεωρία υποστηρίζει ότι ο βαθμός που τα άτομα δίνουν βάση σε συγκεκριμένα προεξέχοντα χαρακτηριστικά (πχ αυτονομία, σχέσεις με συναδέλφους κλπ), τροποποιούν αντίστοιχα τον βαθμό ικανοποίησης / δυσaréσκειας όταν οι προσδοκίες αυτές δεν εκπληρώνονται.

2.7.2.2 Η Θεωρία της Προδιάθεσης

Μια πρόσθετη θεωρία εργασιακής ικανοποίησης είναι η θεωρία της προδιάθεσης. Η τελευταία συνιστά μια γενική θεωρία η οποία καθορίζει ότι οι άνθρωποι έχουν εσωτερικές προδιαθέσεις που τους προκαλούν να έχουν τάσεις προς συγκεκριμένο βαθμό ικανοποίησης, ανεξάρτητα από την εργασία που κάνουν (Eskildsen et al, 2004). Αυτή η προσέγγιση έσωσε μια αξιοσημείωτη εξήγηση για την εργασιακή ικανοποίηση, υπο το φως των αποδείξεων ότι η εργασιακή ικανοποίηση τείνει να είναι σταθερή στο χρόνο και ανάμεσα στη σταδιοδρομία και τις θέσεις εργασίας για τα άτομα. Η έρευνα επίσης έδειξε ότι τα ομοιότυπα δίδυμα έχουν παρόμοια επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης.

Ένα συμπληρωματικό μοντέλο, το οποίο πλησιάζει τη λογική της θεωρίας της προδιάθεσης είναι το Μοντέλο της βασικής Αυταξιολόγησης, το οποίο προτάθηκε από τους Judge et al (1997). Οι συγκεκριμένοι ερευνητές υποστήριξαν ότι υπάρχουν τέσσερις βασικές αυταξιολογήσεις, οι οποίες καθορίζουν την προδιάθεση του ατόμου αναφορικά με την εργασιακή ικανοποίησή του: Η αυτοεκτίμηση, η γενική αυτοπεποίθηση, το κέντρο ελέγχου και ο νευροτισμός. Αυτό το μοντέλο δηλώνει ότι υψηλότερα επίπεδα αυτοεκτίμησης και η αυτοπεποίθηση οδηγούν σε υψηλότερο βαθμό εργασιακής ικανοποίησης. Παράλληλα, οι άνθρωποι με εσωτερικό κέντρο ελέγχου (οι οποίοι δηλαδή πιστεύουν ότι έχουν πρωταρχικό έλεγχο στη ζωή τους σε αντίθεση με τις εξωτερικές δυνάμεις) τείνουν να εμφανίζουν υψηλότερα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης. Τελος, χαμηλότερα επίπεδα νευροτισμού οδηγούν τα άτομα σε υψηλότερα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης.

2.7.2.3 Η θεωρία της Ισότητας

Η θεωρία της ισότητας δείχνει το πώς ένα άτομο αντιλαμβάνεται τη δικαιοσύνη σε σχέση με τις κοινωνικές του σχέσεις (Firth et al, 2004). Κατά τη διάρκεια της κοινωνικής ανταλλαγής, ο άνθρωπος εντοπίζει το μέγεθος των εισροών που αποκομίζει από μια θέση εργασίας σε σχέση με τις εκροές καθώς και το πόσο πολύ προσπάθεια άλλα άτομα ενεργοποιούν για την ίδια προσπάθεια. Η θεωρία της Ισότητας υποστηρίζει ότι αν ένα άτομο πιστεύει ότι υπάρχει ανισότητα μεταξύ δυο κοινωνικών ομάδων ή ατόμων, τότε αυτό είναι πιθανόν να του προκαλέσει δυσαρέσκεια γιατί η αναλογία ανάμεσα στις εισροές (οφέλη από την εργασία) και τις εκροές (προσπάθεια, ψυχολογικό και σωματικό κόστος) δεν είναι η ίδια.

Για παράδειγμα, ας σκεφτούμε δυο εργαζόμενους εκτελούν την ίδια εργασία και λαμβάνουν τα ίδια οφέλη. Αν το ένα άτομο πάρει αύξηση κάνοντας παράλληλα την ίδια ή λιγότερη εργασία από το άλλο, τότε το λιγότερο επωφελημένο άτομο καθίσταται δυσαρεστημένο από την εργασία του. Αν επίσης, κάποιο άτομο πάρει αύξηση αλλά και νέες αρμοδιότητες, τότε το αίσθημα της ανισότητας μειώνεται.

2.7.2.4 Η θεωρία της Διαφωνίας

Η θεωρία της διαφωνίας εξηγεί την απόλυτη πηγή του άγχους και των στάσεων / αντιλήψεων και συναισθημάτων των υπαλλήλων αναφορικά την εργασία τους στον οργανισμό. Ένα άτομο, το οποίο δεν μπορεί να ανταποκριθεί στις αρμοδιότητές του αισθάνεται ότι κατακλύζεται από άγχος για το ότι δεν αποδίδει τα αναμενόμενα και επίσης θα αισθάνεται θλίψη εξαιτίας της μη επίτευξης των προσδοκιών και φιλιδοξιών του (Lim, 2008). Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία, όλα τα άτομα αποκτούν σε δεδομένη χρονική στιγμή γνώση για τις υποχρεώσεις και τις αρμοδιότητες που έχουν για μια συγκεκριμένη λειτουργία και αν αποτύχουν να εκπληρώσουν αυτές τις

υποχρεώσεις τότε πρέπει να τιμωρηθούν. Στη διάρκεια του χρόνου, αυτά τα καθήκοντα και υποχρεώσεις ενσωματώνονται και σχηματίζουν μια μορφή από συνοπτικές αξίες, οι οποίες ενεργοποιούνται σαν ατομικός οδηγός της συμπεριφοράς του ατόμου (Reed et al, 1994). Η νευρικότητα και το άγχος είναι τα βασικά συμπτώματα όταν το άτομο αποτύχει να εκπληρώσει τις υποχρεώσεις και να φέρει εις πέρας τα καθήκοντά του. Αυτή η θεωρία επίσης εξηγεί ότι αν πραγματοποιηθεί επίτευξη των στόχων του ατόμου, τότε το τελευταίο ανταμοίβεται με επαίνους, αναγνώριση ή αγάπη. Αυτή η διευθέτηση των υποχρεώσεων και προσδοκιών καθορίζουν ένα συνοπτικό σύνολο από αρχές, οι οποίες αναφέρονται ως ο «ιδανικός» αυτό-οδηγός των ατόμων. Όταν δε τα άτομα αποτύχουν στην λήψη αυτών των ανταμοιβών, ξεκινούν να αναπτύσσουν αισθήματα αποστροφής, απογοήτευσης ακόμη και κατάθλιψης.

Η διαχείριση των συγκρούσεων, ακόμη και αν αναφέρεται στην βελτίωση κάποιων διαδικασιών, επιφέρει πρόσθετο στρες για τον λόγο του ότι κάποια μέλη μιας ομάδας ίσως πιστέψουν ότι δεν μπορούν να ανταποκριθούν στις υποχρεώσεις και τα καθήκοντά τους (νέα ή παλιά) και επομένως κινδυνεύουν είτε να τιμωρηθούν είτε να μην λάβουν τις ανταμοιβές και την αναγνώριση που προσδοκούν. Στην παρούσα εργασία βασικό ερευνητικό ερώτημα αφορά το πως το άγχος που επιφέρει μια σύγκρουση έχει επιπτώσεις στην ικανοποίηση των εργαζομένων.

2.7.2.5 Η θεωρία των δυο παραγόντων

Η θεωρία η οποία αναπτύχθηκε από τον Frederick Herzberg, υποστηρίζει ότι υπάρχουν δυο βασικοί παράγοντες που εξηγούν την ικανοποίηση και την παρώθηση στους χώρους εργασίας. Με βάση αυτή τη θεωρία η ικανοποίηση και δυσαρέσκεια

καθοδηγούνται από διαφορετικούς παράγοντες, τους παράγοντες υποκίνησης και τους παράγοντες υγιεινής (Judge et al, 1997). Η υποκίνηση των υπαλλήλων στην εργασία τους καθορίζεται συνέχεια από την εργασιακή υποκίνησή τους. Η υποκίνηση αναφέρεται ως η εσωτερική δύναμη που οδηγεί τα άτομα προς την επίτευξη των προσωπικών και οργανωσιακών τους στόχων. Οι παράγοντες υποκίνησης είναι εκείνες οι πλευρές της εργασίας που ωθούν τους ανθρώπους να θέλουν να αποδίδουν περισσότερο και τους προσφέρουν ικανοποίηση, όπως είναι για παράδειγμα τα επιτεύγματα, η αναγνώριση και οι ευκαιρίες για προαγωγή. Αυτοί οι παράγοντες υποκίνησης θεωρούνται ότι σχετίζονται με την εργασία και την διεκπεραίωση του έργου. Οι παράγοντες υγιεινής περιλαμβάνουν τις πλευρές του περιβάλλοντος εργασίας όπως είναι η πληρωμή, οι πολιτικές και τα συστήματα της επιχείρησης, οι πρακτικές των προϊσταμένων και άλλες συνθήκες εργασίας.

Ενώ το μοντέλο ικανοποίησης του Herzberg αποτέλεσε ερέθισμα για την εκκίνηση αρκετών ερευνών, οι ερευνητές δεν μπόρεσαν να φτάσουν στην εμπειρική απόδειξη αυτού του μοντέλου. Συγκεκριμένα, οι Hackman & Oldham καθόρισαν ότι η πρωταρχική δημιουργία του μοντέλου αφορούσε ένα μεθοδολογικό πλαίσιο για την διεξαγωγή νέων ερευνητικών έργων. Επιπρόσθετα, η συγκεκριμένη θεωρία υποκίνησης δεν λαμβάνει υπόψιν ατομικές διαφορές και προϋποθέτει ότι όλοι οι εργαζόμενοι αντιδρούν με έναν πανομοιότυπο τρόπο σε αλλαγές επάνω στους παράγοντες υποκίνησης και υγιεινής. Τέλος, το μοντέλο έχει δεχτεί σφοδρή κριτική αναφορικά με το γεγονός ότι δεν καθορίζει πως οι παράγοντες υποκίνησης / υγιεινής μπορούν να μετρηθούν.

2.7.2.6 Η θεωρία των χαρακτηριστικών της εργασίας

Συγκεκριμένα, οι Hackman & Oldham (1976) πρότειναν το μοντέλο των χαρακτηριστικών της εργασίας, το οποίο έχει ευρέως χρησιμοποιηθεί ως ένα νοητικό πλαίσιο για τη μελέτη αναφορικά με το πώς συγκεκριμένα εργασιακά χαρακτηριστικά επηρεάζουν τα εργασιακά αποτελέσματα συμπεριλαμβανομένης της εργασιακής ικανοποίησης. Το προαναφερόμενο μοντέλο αν αφέρει ότι υπάρχουν πέντε βασικά εργασιακά χαρακτηριστικά (ποικιλία ικανοτήτων, ταυτοποίηση έργου, σημαντικότητα έργου, αυτονομία και επανατροφοδότηση), τα οποία επηρεάζουν τρεις σημαντικές ψυχολογικές καταστάσεις (αντιλαμβανόμενη σπουδαιότητα, αντιλαμβανόμενη υπευθυνότητα για τα αποτελέσματα και γνώση για τα πραγματικά αποτελέσματα) που με τη σειρά τους καθορίζουν τα αποτελέσματα της εργασίας (εργασιακή ικανοποίηση, ρυθμός απουσιών από την εργασία, εργασιακή υποκίνηση κλπ). Τα πέντε βασικά εργασιακά χαρακτηριστικά μπορούν συνδυαστικά να χρησιμοποιηθούν για τον υπολογισμό του Δυνητικού Βαθμού Υποκίνησης (Motivating Potential Score) για μια θέση εργασίας, ο οποίος μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως δείκτης αναφορικά με το πόσο πιθανόν είναι ένας σχεδιασμός μιας θέσης εργασίας να επηρεάσει τις στάσεις και τις συμπεριφορές των υπαλλήλων. Μια μέτα-ανάλυση των ερευνών που αξιολογούν το συγκεκριμένο νοητικό μοντέλο παρέχει μερική υποστήριξη για την εγκυρότητα του μοντέλου των χαρακτηριστικών της εργασίας.

2.7.3 Περιβαλλοντικοί Παράγοντες της Εργασιακής Ικανοποίησης

Στην παρούσα παράγραφο παρουσιάζονται αναλυτικά όλοι οι περιβαλλοντικοί παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση των υπαλλήλων στους οργανισμούς, οι οποίοι είναι ανεξάρτητοι από την καθεαυτό εργασία και τους υπαλλήλους.

2.7.3.1 Επικοινωνιακή Υπερφόρτωση/Υποφόρτωση

Μια από τις σπουδαιότερες πτυχές της εργασίας στους σύγχρονους οργανισμούς αφορά τη διαχείριση των απαιτήσεων της επικοινωνίας, που τα άτομα αντιμετωπίζουν στην εργασία τους. Οι απαιτήσεις μπορούν να χαρακτηριστούν ως φορτίο επικοινωνίας, το οποίο αναφέρεται στον «βαθμό και την πολυπλοκότητα των επικοινωνιακών εισροών που διαχειρίζονται τα άτομα σε συγκεκριμένο χρονικό πλαίσιο» (Judge et al, 1997). Τα μέλη ενός οργανισμού μπορούν να βιώσουν επικοινωνιακή υπερφόρτωση και υποφόρτωση, η οποία μπορεί να επιδράσει τον βαθμό της εργασιακής ικανοποίησής τους.

Πιο συγκεκριμένα, η επικοινωνιακή υπερφόρτωση μπορεί να συμβεί όταν «ένα άτομο λαμβάνει πάρα πολλά μηνύματα σε πολύ μικρό χρονικό διάστημα, το οποίο μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα την ύπαρξη ακατέργαστων πληροφοριών ή όταν ένα άτομο αντιμετωπίζει περίπλοκα μηνύματα τα οποία είναι δύσκολο να επεξεργαστεί» (Eskildsen et al, 2004). Σύμφωνα με αυτήν τη διαδικασία, «δεδομένου του ατομικού τρόπου εργασίας και αυτό-κινητοποίησης για τη διεκπεραίωση της εργασίας, όταν υφίστανται περισσότερες εισροές από εκροές το άτομο βιώνει μια κατάσταση υπερφόρτωσης, η οποία εν τέλει μπορεί να επηρεάσει αρνητικά την εργασιακή του ικανοποίηση. Σε αντίθεση, η επικοινωνιακή υπο-φόρτωση μπορεί να συμβεί όταν μηνύματα ή εισροές αποστέλλονται σε ρυθμό μικρότερο από τη δυνατότητα επεξεργασίας του ατόμου (de Jonge et al, 2001). Σύμφωνα με τις έννοιες της επικοινωνιακής υπερφόρτωσης και υποφόρτωσης, αν ένα άτομο δεν λαμβάνει αρκετές εισροές αναφορικά με την εργασία του ή είναι ανεπιτυχής στην επεξεργασία

αυτών των εισροών, το άτομο είναι περισσότερο πιθανόν να αναπτύξει δυσαρέσκεια και θυμό, η οποία οδηγεί σε χαμηλά επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης.

2.7.3.2 Επικοινωνία Προϊστάμενων - Υφισταμένων

Η επικοινωνία ανάμεσα στον προϊστάμενο και τους υφισταμένους του συνιστά μια σημαντική επιροή στην εργασιακή ικανοποίηση στους οργανισμούς (Sharma and Jyoti, 2009). Ο τρόπος που οι υφιστάμενοι αντιλαμβάνονται τη συμπεριφορά του προϊστάμενου απέναντί τους, μπορεί να επηρεάσει αρνητικά ή θετικά την εργασιακή τους ικανοποίηση. Η επικοινωνιακή συμπεριφορά όπως είναι η έκφραση του προσώπου, το βλέμμα, ο τόνος της φωνής και η κίνηση του σώματος, είναι πολύ κρίσιμη για την σχέση ανάμεσα στον προϊστάμενο και τους υφισταμένους του (de Jonge et al, 2001).

Επιπρόσθετα, τα μη λεκτικά μηνύματα διαδραματίζουν έναν βασικό ρόλο στις διαπροσωπικές επιδράσεις αναφορικά με το σχηματισμό των εντυπώσεων, την παραπλάνηση, την προσέγκυση και την κοινωνική επιροή (Locke, 1976). Η μη λεκτική αμεσότητα από τον προϊστάμενο οδηγεί σε αύξηση της διαπροσωπικής ανάμειξης με τους υφιστάμενούς του, η οποία έχει επιπτώσεις στην εργασιακή ικανοποίηση. Ο μη λεκτικός τρόπος με τον οποίο οι προϊστάμενοι επικοινωνούν με τους υφιστάμενους τους μπορεί να είναι περισσότερο σημαντικός από το λεκτικό περιεχόμενο της επικοινωνίας. Τα άτομα που δεν συμπαθούν και έχουν αρνητικές σκέψεις για τον προϊστάμενό τους είναι λιγότερο πρόθυμα στο να επικοινωνούν ή αναπτύσσουν λιγότερα κίνητρα στο να εργάζονται και αντιστρόφως. Αντίστοιχα, οι προϊστάμενοι που χρησιμοποιούν μη λεκτική αμεσότητα, φιλικότητα και ανοικτές επικοινωνιακές γραμμές είναι περισσότερο πιθανόν να λάβουν θετική

ανατροφοδότηση από τους υφιστάμενούς τους και φυσικά οι τελευταίοι αναπτύσσουν υψηλότερη εργασιακή ικανοποίηση. Αντίθετα, ένας προϊστάμενος που παρουσιάζεται αντικοινωνικός, εχθρικός και απρόθυμος να επικοινωνήσει, θα λάβει αρνητική ανατροφοδότηση και θα αναπτύξει χαμηλή εργασιακή ικανοποίηση στους υφιστάμενούς του στο χώρο εργασίας τους (Sharma and Jyoti, 2009).

Τέλος, έχει αποδειχθεί ότι οι αποτελεσματικές πρακτικές της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού οδηγούν σε θετικά χρηματοοικονομικά αποτελέσματα (Lim, 2008). Πιο συγκεκριμένα, υπάρχει θετική συσχέτιση ανάμεσα στο συναδερφικό και ευέλικτο εργασιακό περιβάλλον και την τρέχουσα αξία της επιχείρησης, η οποία δηλώνει σαφέστατα ότι η εργασιακή ικανοποίηση είναι άμεσα συνδεδεμένη με τα χρηματοοικονομικά οφέλη. Είναι χαρακτηριστικό το γεγονός ότι πάνω από το σαράντα τοις εκατό των επιχειρήσεων που βρίσκονται στο περιοδικό Fortune 100 και στο America's Best Companies to Work For, βρίσκονται επίσης στο περιοδικό Fortune 500, το οποίο συνδέεται με τις πλουσιότερες επιχειρήσεις (Lim, 2008).

2.7.4 Ατομικοί παράγοντες της Εργασιακής Ικανοποίησης

2.7.4.1 Συναισθήματα

Η διάθεση και τα συναισθήματα επηρεάζουν σε καθοριστικό βαθμό την εργασιακή ικανοποίηση (de Jonge et al, 2001). Η διάθεση τείνει να διαρκεί περισσότερο αλλά συχνά έχει ασθενέστερη ένταση, ενώ τα συναισθήματα είναι περισσότερο έντονα, μικρότερα σε διάρκεια και έχουν καθαρό αντικείμενο και σκοπό. Ορισμένες έρευνες έδειξαν ότι η διάθεση των ατόμων επηρεάζει τη συνολική τους εργασιακή ικανοποίηση (Lim, 2008). Τα θετικά και αρνητικά συναισθήματα επίσης έδειξαν ότι επηρεάζουν στατιστικά σημαντικά τη συνολική εργασιακή ικανοποίηση. Επίσης, η

συχνότητα εμφάνισης των θετικών συναισθημάτων συνιστά έναν καλύτερο παράγοντα πρόβλεψης της συνολικής εργασιακής ικανοποίησης από ότι η ένταση των θετικών συναισθημάτων (Eskildsen et al, 2004).

Η διοίκηση των συναισθημάτων αναφέρεται σε διάφορους τύπους προσπαθειών για την διαχείριση των συναισθηματικών καταστάσεων και εκφάνσεων. Η τελευταία περιλαμβάνει όλες τις συνειδητές και μη συνειδητές προσπάθειες για βελτίωση, διατήρηση ή εξασθένηση ενός ή περισσότερων στοιχείων ενός συναισθήματος (Cho & Huang, 2012). Αν και οι αρχικές έρευνες αναφορικά με τις συνέπειες της διαχείρισης έδιναν έμφαση στις βλαβερές επιπτώσεις της στους εργάτες, οι έρευνες σχετικά με μια μεγάλη ποικιλία θέσεων εργασίας έδειξαν ότι οι συνέπειες της διαχείρισης των συναισθημάτων δεν είναι αντίστοιχα αρνητικές. Βρέθηκε επίσης ότι ο παρεμποδισμός των ανεπιθύμητων συναισθημάτων μειώνει την εργασιακή ικανοποίηση και η ενίσχυση των ευχάριστων συναισθημάτων αυξάνει την εργασιακή ικανοποίηση (Anton, 2009).

Παράλληλα, η κατανόηση του πως η ρύθμιση των συναισθημάτων επηρεάζει την εργασιακή ικανοποίηση σχετίζεται με το μοντέλο της Συναισθηματικής Διαφωνίας και το μοντέλο της Κοινωνικής Αλληλεπίδρασης. Η συναισθηματική διαφωνία αφορά μια κατάσταση διαφωνίας ανάμεσα στη δημόσια εξωτερική των συναισθημάτων και των εσωτερικών εμπειριών των συναισθημάτων, τα οποία έπονται της διαδικασίας της ρύθμισης των συναισθημάτων (Mowday et al, 1981). Η συναισθηματική διαφωνία είναι συνδεδεμένη με τον υψηλό βαθμό εξάντλησης που νιώθουν τα άτομα, την χαμηλή οργανωσιακή δέσμευση και τη χαμηλή εργασιακή ικανοποίηση. Με βάση το μοντέλο της κοινωνικής αλληλεπίδρασης, η ρύθμιση των

συναισθημάτων των υπαλλήλων μπορεί να προέρχεται από ανταποκρίσεις από άλλους υπαλλήλους κατά τη διάρκεια των προσωπικών τους αλληλεπιδράσεων, οι οποίες μπορούν αντίστοιχα να επηρεάσουν την εργασιακή τους ικανοποίηση (Wiener, 1982). Για παράδειγμα, η συγκέντρωση θετικών ανταποκρίσεων αναφορικά με ευχάριστα συναισθήματα τρίτων προσώπων, μπορεί να επηρεάσει θετικά την εργασιακή ικανοποίηση.

2.7.4.2 Γενετική

Υπάρχουν σαφείς αποδείξεις ότι η γενετική επηρεάζει ένα μεγάλο εύρος ατομικών διαφορών. Ορισμένες έρευνες απέδειξαν ότι η γενετική μπορεί να διαδραματίσει έναν ρόλο στις εσωτερικές, άμεσες εμπειρίες σχετικά με την εργασιακή ικανοποίηση, οι οποίες σχετίζονται με την πρόκληση ή την αίσθηση του επιτεύγματος (σε αντίθεση με τους εξωτερικούς ή περιβαλλοντικούς παράγοντες όπως είναι οι συνθήκες εργασίας) (Lim, 2008). Ένα πείραμα, στο οποίο συμμετείχαν ξεχωριστά ζευγάρια από μονοζυγωτικά δίδυμα, εξετάστηκαν για την ύπαρξη γενετικών επιρροών στην εργασιακή ικανοποίηση. Ενώ τα αποτελέσματα καθόρισαν ότι το εβδομήντα τοις εκατό (70%) της διακύμανσης της εργασιακής ικανοποίησης προερχόταν από τους λεγόμενους περιβαλλοντικούς παράγοντες, η γενετική επιρροή στην εργασιακή ικανοποίηση παρέμεινε αρκετά ισχυρή (30% της συνολικής επιρροής). Η γενετική κληρονομικότητα λήφθηκε υπόψιν για αρκετά από τα εργασιακά χαρακτηριστικά που μετρήθηκαν στο πείραμα, όπως είναι η βαθμός περιπλοκότητας του έργου, οι απαιτήσεις χειρισμού μηχανών και η απαιτούμενη φυσική κατάσταση.

2.7.4.3 Προσωπικότητα

Πρόσθετη έρευνα έδειξε κάποια διασύνδεση ανάμεσα στην προσωπικότητα και την εργασιακή ικανοποίηση. Πιο συγκεκριμένα, καθορίστηκε η σημασία των αρνητικών και θετικών συναισθημάτων που αναπτύσσουν διαφορετικά άτομα με διαφορετική προσωπικότητα. Τα αρνητικά συναισθήματα συνδέονται σημαντικά με μια από τις διαστάσεις προσωπικότητας, η οποία αναφέρεται στη βιβλιογραφία ως νευροτισμός (Eskildsen et al, 2004). Άτομα με υψηλό βαθμό νευροτισμού είναι περισσότερο πιθανόν να παρουσιάσουν χαμηλό βαθμό εργασιακής ικανοποίησης. Τα θετικά συναισθήματα συνδέονται περισσότερο με το προσωπικό χαρακτηριστικό της εξωστρέφειας (Eskildsen et al, 2004). Τα άτομα που τείνουν να παρουσιάζουν περισσότερα θετικά συναισθήματα, είναι τα περισσότερο εξωστρεφή και δείχνουν να είναι σε μεγαλύτερο βαθμό ευχαριστημένα αμαφορικά με βασικές πτυχές της ζωής τους, συμπεριλαμβανομένης και της εργασίας τους. Συνεπώς, ατομικές διαφορές στις διαστάσεις της εξωστρέφειας και του νευροτισμού είναι πιθανόν να επηρεάζουν τον τρόπο που τα άτομα αντιλαμβάνονται τις αντικειμενικές εργασιακές καταστάσεις όπως είναι η πληρωμή και οι συνθήκες εργασίας, επηρεάζοντας με αυτόν τον τρόπο την εργασιακή ικανοποίηση.

3. ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

3.1 Εισαγωγή

Η ερευνητική μεθοδολογία αναφέρεται στον σχεδιασμό και την εφαρμογή της έρευνας, η οποία έχει ως αντικειμενικό σκοπό την διασφάλιση της συλλογής των κατάλληλων δεδομένων τόσο σε όρους αξιοπιστίας όσο και εγκυρότητας (Parasuraman et al., 2007). Προκειμένου να συλλεχθούν αξιόπιστα δεδομένα είναι επιτακτική ανάγκη η κατάλληλη σχεδίαση του εργαλείου συλλογής δεδομένων, αλλά πρωτίστως η επιλογή της κατάλληλης μεθόδου συλλογής δεδομένων. Οι βασικές μέθοδοι συλλογής πρωτογενών δεδομένων είναι η ποσοτική, η ποιοτική έρευνα ή ο συνδυασμός ποσοτικής και ποιοτικής έρευνας (Saunders et al., 2003). Στην επόμενη φάση, θα πρέπει να κατασκευαστεί το κατάλληλο ερευνητικό εργαλείο το οποίο μπορεί να βασίζεται σε προηγούμενες έρευνες από την διαθέσιμη βιβλιογραφία (Franses και Paap, 2010). Παράλληλα, θα πρέπει ξεκάθαρα να συνδέεται με τα ερευνητικά ερωτήματα της έρευνας, προκειμένου να συλλεχθούν τα κατάλληλα και τα έγκυρα δεδομένα. Η τελευταία απόφαση που εντάσσεται στην ερευνητική μεθοδολογία είναι η επιλογή του κατάλληλου δείγματος (ποιοτικά και ποσοτικά) και του σχεδίου δειγματοληψίας (με ποια διαδικασία δηλαδή θα συλλεχθεί το δείγμα), όπως ανέφερε και ο καθηγητής Malhotra (2008).

3.2 Μέθοδος Συλλογής Πρωτογενών Δεδομένων

Όπως έχει προαναφερθεί οι μέθοδοι συλλογής πρωτογενών δεδομένων είναι η ποσοτική, η ποιοτική ή ο συνδυασμός αυτών. Η ποσοτική μέθοδος συλλογής

δεδομένων διακρίνεται από την πειθαρχία του ερευνητικού εργαλείου της Δημοσκόπησης, το οποίο είναι το ερωτηματολόγιο. Με αυτόν τον τρόπο, μπορεί ακόμη και ένας λιγότερο έμπειρος ερευνητής/τρια να συλλέξει δοδεμένα με τρόπο αντικειμενικό και θετικό, αλλά και να αναλύσει ποσοτικά τα δεδομένα με τη χρήση διαφόρων μεθόδων περιγραφικής και επαγωγικής στατιστικής (Franses και Paap, 2010). Με αυτόν τον τρόπο είναι ιδιαίτερα δύσκολο να χειραγωγηθούν τα αποτελέσματα και οι αλληλοσυσχετίσεις μεταβλητών, οι οποίες αποκαλύπτονται με τη χρήση διμεταβλητών και πολυμεταβλητών αναλύσεων και τον υπολογισμό στατιστικών σφαλμάτων. Επιπρόσθετα, η ποσοτική μέθοδος χρησιμοποιείται περισσότερο σε έρευνες οργανωσιακής συμπεριφοράς, όπου το μέγεθος του πληθυσμού είναι σχετικά μεγάλο (Parasuraman et al., 2007). Βασικό μειονέκτημα της ποσοτικής μεθόδου είναι ότι ορισμένοι συμμετέχοντες μπορεί να μη διαθέτουν τον απαραίτητο χρόνο για να σκεφτούν τις απαντήσεις ή να μην δέχονται να συμμετάσχουν στην έρευνα.

Από την άλλη πλευρά, η ποιοτική έρευνα μέσα από τη συζήτηση, σε συνδυασμό με την προτροπή του ερευνητή, οδηγεί σε μεγαλύτερη ανάμειξη λόγω της ενεργής συμμετοχής των συμμετεχόντων. Παράλληλα, οδηγεί στη συλλογή δεδομένων τα οποία συνδέονται με περισσότερο ποιοτικά χαρακτηριστικά, τα οποία είναι εξίσου σπουδαία όπως είναι τα συναισθήματα των ερωτώμενων και οι τυχόν αμφιβολίες τους σε σχέση με διάφορα ζητήματα. Οι βασικές μέθοδοι συλλογής ποιοτικών στοιχείων είναι οι συνεντεύξεις και οι ομάδες εστίασης (Franses και Paap, 2010). Οι προηγούμενες μέθοδοι χρησιμοποιούνται κυρίως σε ανεξερεύνητες περιοχές έρευνας ή και σε προϊόντικές μελέτες για τις οποίες δεν υπάρχει προηγούμενη εμπειρία των συμμετεχόντων και η ποιοτική έρευνα θα καθορίσει επακριβώς τις πτυχές της

έρευνας, τα ερευνητικά ερωτήματα ή τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που πρέπει να διαθέτει το νέο προϊόν.

Βασικό μειονέκτημα είναι η εύρεση των κατάλληλων ατόμων που θα συμμετάσχουν στην έρευνα (Parasuraman et al., 2007). Δεδομένου ότι το δείγμα μιας ποιοτικής έρευνας είναι συνήθως μικρό αυτό σημαίνει ότι υπάρχει κίνδυνος να μην υπάρξει αντιπροσωπευτικό δείγμα. Παράλληλα, απαιτούνται σημαντικές γνώσεις ψυχολογίας και ειδικού εξοπλισμού και εγκαταστάσεων που θα διασφαλίσουν την αντικειμενικότητα και τον θετικισμό της έρευνας (Saunders et al., 2003).

Στην περίπτωση της παρούσας έρευνας, το ζητούμενο είναι η διασύνδεση στάσεων, αντιλήψεων, συμπεριφορών και του γνωστικού μοντέλου των ατόμων, εργαζόμενων ή μελών ομάδων εργασίας σε έναν οργανισμό ή επιχείρηση, για τα οποία είναι εφικτή η μέτρησή τους με τη χρήση δομημένων κλιμάκων (πχ Likert και διάφορες άλλες κλίμακας διαστήματος). Δεδομένων και των πόρων της έρευνας, προτιμήθηκε η ποσοτική έρευνα.

3.3 Η παρουσίαση της χρησιμοποιούμενης Κλίμακας

Το ερευνητικό εργαλείο διαχωρίζεται σε πέντε βασικά μέρη. Στην πρώτη ενότητα παρατίθεται η «Κλίμακα κατάταξης των συγκρούσεων στις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς», προκειμένου να καθοριστεί ο τύπος της σύγκρουσης με βάση την τελευταία εμπειρία των μελών μιας ομάδας. Όπως έχει ήδη προαναφερθεί οι συγκρούσεις μπορούν να διαχωριστούν σε διαπροσωπικές (Barki και Hartwick, 2004) και σε συγκρούσεις έργου (Posthuma, 2011). Οι προαναφερόμενοι συγγραφείς

χρησιμοποίησαν σχετικές κλίμακες για την κατάταξη των συγκρούσεων, οι οποίες συμπεριλήφθησαν στο ερευνητικό εργαλείο της παρούσης. Αναλυτικότερα, για την μέτρηση των διαπροσωπικών συγκρούσεων χρησιμοποιήθηκαν επτά (7) μεταβλητές (items) από την κλίμακα διαπροσωπικών συγκρούσεων των Barki και Hartwick, (2004), ενώ για την μέτρηση των συγκρούσεων έργου οι έξι (6) μεταβλητές (items) του καθηγητή Posthuma (2011). Αξίζει να σημειωθεί ότι ο βασικός κορμός των μεταβλητών του ερωτηματολογίου βασίζεται στην Κλίμακα Likert (1= Διαφωνώ Απόλυτα, 2= Διαφωνώ, 3= Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ, 4= Συμφωνώ, 5= Συμφωνώ απόλυτα), η οποία χρησιμοποιείται κατά κόρον στις ποσοτικές έρευνες στις κοινωνικές επιστήμες και ιδιαίτερα στην οργανωσιακή συμπεριφορά και γενικότερα στις επιχειρησιακές έρευνες (Hinkin, 1995).

Στην δεύτερη ενότητα καθορίζεται η «Κλίμακα μέτρησης της στρατηγικής διευθέτησης των συγκρούσεων». Όπως αναφέρθηκε στην βιβλιογραφική επισκόπηση των υφιστάμενων ερευνών στον τομέα της διαχείρισης συγκρούσεων, οι περισσότεροι ερευνητές χρησιμοποιούν το μοντέλο ηγεσίας και ειδικότερα την τυπολογία του επικρατέστερου διοικητικού στυλ που υιοθετούν οι μάνατζερ για την διαχείριση των συγκρούσεων στις επιχειρήσεις / οργανισμούς με βάση την τυπολογία των Blake και Mouton (1964). Αυτά τα στυλ συμπεριλαμβάνουν την αποφυγή, τον εξευμενισμό, τον ανταγωνισμό, τον συμβιβασμό και τέλος το στυλ ή τη στρατηγική της συνεργασίας (Kilmann & Thomas, 1977; Rahim, 1983a, 1983b). Οι προαναφερόμενοι ερευνητές χρησιμοποίησαν συνολικά δεκαπέντε (15) μεταβλητές (items) για την καταμέτρηση και την αποσαφήνιση της επικρατούσας στρατηγικής διαχείρισης συγκρούσεων που υλοποιούν οι ηγέτες των ομάδων, στην προσπάθειά τους να διευθετήσουν μια ενδοομαδική σύγκρουση, οι οποίες και παρατίθενται

αναλυτικά στο δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου της παρούσας έρευνας (βλέπε παραρτήματα).

Επιπλέον, στην τρίτη ενότητα του ερευνητικού εργαλείου υφίσταται η «Κλίμακα απόδοσης της ομάδας», η οποία αποσκοπεί στην μέτρηση των αποτελεσμάτων μιας ομάδας στα πλαίσια ενός οργανισμού σε όρους ομαδικής απόδοσης, κατανομής εργασιών, κλίματος εργασίας και συντονισμού μεταξύ των μελών της ομάδας. Αναφορικά με την μέτρηση των παραπάνω διοικητικών λειτουργιών, χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα των Judge et. al.(2001), οι οποίοι μέτρησαν την επίδραση της κατανομής των εργασιών, του κλίματος εργασίας και του συντονισμού των μελών της ομάδας στην ομαδική απόδοση όλων συνολικά των μελών της. Συνολικά, από τους Judge et. al.(2001), χρησιμοποιήθηκαν οι έξι μεταβλητές κλίμακας διαστήματος με τη μορφή Likert για την μέτρηση της απόδοσης της ομάδας συνολικά.

Επίσης, στην τέταρτη ενότητα του ερωτηματολογίου μετριοούνται έμμεσα ή άμεσα η «Εργασιακή ικανοποίηση» (ερώτηση 1), η «πρόθεση παραμονής» των μελών της ομάδας στον οργανισμό/επιχείρηση ή διαφορετικά ο «βαθμός διατήρησης» των υπαλλήλων σε μια επιχείρηση (ερώτηση 2). Παράλληλα, στην ίδια ενότητα και στην «Κλίμακα Οργανωσιακής Δέσμευσης» (ερώτηση 3), με τη χρήση της σχετικής κλίμακας Likert, μετρείται η οργανωσιακή δέσμευση που επιδεικνύουν τα μέλη της ομάδας στον ίδιο τον οργανισμό και αναφέρεται γενικά στην ταύτιση των ατόμων στους οργανωσιακούς στόχους, στην αποστολή, στο όραμα, στην κουλτούρα και στους αντικειμενικούς στόχους της επιχείρησης / οργανισμού και γενικότερα τον βαθμό προσκόλλησης των ατόμων με την επιχείρηση. Σε σχέση με την «Εργασιακή

Ικανοποίηση» χρησιμοποιήθηκε η μονή κλίμακα διαστήματος (1= Πολύ Απογοητευμένος/η, 5= Πολύ Ικανοποιημένος/ η), όπως αυτή χρησιμοποιήθηκε από τον ερευνητή Nagy (2002). Σε σχέση με την «πρόθεση παραμονής», οι Pruitt και Kim (2004), πρότειναν μια έξυπνη μονομεταβλητή κλίμακα διαστήματος, με βάση την οποία οι υπάλληλοι ενός οργανισμού / επιχείρησης καλούνταν να σημειώσουν τον βαθμό κατά τον οποίο θα πρότειναν την επιχείρηση σε γνωστό ή φιλικό τους πρόσωπο (1= Σίγουρα δεν θα πρότεινα την επιχείρηση σε φίλους και γνωστούς, 5= Σίγουρα θα την πρότεινα). Μάλιστα, οι ίδιοι οι ερευνητές απέδειξαν με τη χρήση των αλληλοσχετίσεων ότι επιχειρήσεις, οι οποίες απασχολούσαν υπαλλήλους με τους μικρότερους μέσους όρους αναφορικά με την πρόθεση σύστασης, παρουσίαζαν αντίστοιχα υψηλότερους δείκτες αποχώρησης από την επιχείρηση / οργανισμό. Συνεπώς, η πρόθεση σύστασης των ατόμων σε φίλους και γνωστούς αναφορικά με την επιχείρηση / εργοδότη, συνιστά στάση, η οποία επηρεάζει ή ερμηνεύει σε σημαντικό βαθμό την μελλοντική συμπεριφορά των υπαλλήλων.

Σε σχέση με την «Κλίμακα Οργανωσιακής Δέσμευσης» (ερώτηση 3), χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα που ανέπτυξαν και πρότειναν οι Dyne et. al. (1994) και τελειοποίησαν οι Dooley και Fryxell (1999). Μάλιστα οι τελευταίοι ανέδειξαν ως ευκαιρία για μελλοντική έρευνα την επίδραση της οργανωσιακής δέσμευσης που αναπτύσσουν οι υπάλληλοι στην κινητοποίηση και την απόδοση των ομάδων και εν γένει στην εργασιακή ικανοποίηση και την διατήρηση των υπαλλήλων στην επιχείρηση / οργανισμό. Σε ευτήν την έρευνα, βασικό ερευνητικό ερώτημα αποτελεί η επίδραση της διαχείρισης των συγκρούσεων στην οργανωσιακή δέσμευση, την εργασιακή ικανοποίηση, την πρόθεση σύστασης, αλλά και την απόδοση των ομάδων.

3.4 Η Διαδικασία και το Σχέδιο Δειγματοληψίας

Οι δημοσκοπήσεις σπάνια περιλαμβάνουν τη συλλογή δεδομένων από όλο τον πληθυσμό, κυρίως λόγω του κόστους και του χρόνου υλοποίησης ενός ερευνητικού έργου. Για τον λόγο αυτό, επιλέγεται ένα συγκεκριμένο δείγμα το οποίο έχει ως σκοπό την ελαχιστοποίηση του στατιστικού σφάλματος με το χαμηλότερο δυνατό κόστος (Malhotra, 2008). Η διαδικασία και το σχέδιο δειγματοληψίας περιλαμβάνει όλες τις αποφάσεις που σχετίζονται με την οργάνωση και την εφαρμογή της δειγματοληψίας, την επιλογή του μεγέθους του δείγματος και της μεθόδου δειγματοληψίας, η οποία αποσκοπεί τόσο στην άριστη δυνατή αντιπροσώπευση, αλλά και στη δυνατότητα αναγωγής των αποτελεσμάτων στο σύνολο του πληθυσμού.

Πολλοί συγγραφείς αναφέρουν ότι στις κοινωνικές επιστήμες, η χρήση της απλής τυχαίας δειγματοληψίας επιφέρει το χαμηλότερο δυνατό κόστος σε σχέση με το στατιστικό σφάλμα, καλύπτοντας παράλληλα την προδιαγραφή της αντιπροσωπευτικότητας (Parasuraman et al., 2007). Για τον λόγο αυτό η παρούσα έρευνα στηρίχθηκε στην μέθοδο της απλής τυχαίας δειγματοληψίας. Αναφορικά με το μέγεθος του δείγματος, στην έρευνα συμμετείχαν συνολικά 126 άτομα από την 1^η Αυγούστου μέχρι τις 15 Σεπτεμβρίου 2012 κατά τις εργάσιμες ώρες και ημέρες. Ο πληθυσμός της έρευνας αφορούσε τους ενήλικους υπαλλήλους σε διάφορους οργανισμούς (Σχολεία, Μη Κερδοσκοπικούς Οργανισμούς κλπ) και επιχειρήσεις (Τράπεζες, Τηλεπικοινωνίες, Επιχειρήσεις Πληροφορικής, Εργοστάσια) άνω των δεκαοκτώ ετών στο Νομό Αττικής. Το μέγεθος του δείγματος ικανοποίησε τον κανόνα του ελάχιστου επαρκούς δείγματος για τις έρευνες οργανωσιακής

συμπεριφοράς, προκειμένου να επιτευχθεί κανονική κατανομή και να είναι αξιόπιστα τα δεδομένα (Hackman και Oldham, 1975).

Επιπρόσθετα, το δείγμα της έρευνας αντλήθηκε από τον επιχειρηματικό κατάλογο της ICAP και τον Χρυσό Οδηγό. Τα ερωτηματολόγια εστάλησαν με τυχαίο τρόπο μέσω ηλεκτρονικού μηνύματος ως εξής. Ταξινομήθηκαν αλφαβητικά οι επιχειρήσεις/οργανισμοί σε ένα υπολογιστικό φύλο (Spreadsheet) και αριθμοθετήθηκαν με βάση τον Αύξοντα Αριθμό τους. Επιλέχθηκε ένας τυχαίος αριθμός από το 1 μέχρι το 10 και συγκεκριμένα το νούμερο 2. Επομένως εστάλησαν ηλεκτρονικά το ερωτηματολόγιο στην ηλεκτρονική διεύθυνση με τον αριθμό 2, 12, 22, 32 κ.ο.κ. Συνολικά εστάλησαν 600 ερωτηματολόγια, για να απαντηθούν εμπρόθεσμα τα 126 (ποσοστό ανταπόκρισης 21%). Το ποσοστό αυτό ήταν ιδιαίτερα υψηλό και επιτεύχθηκε χρησιμοποιώντας τη δυνατότητα ηλεκτρονικής και προσωπικής ειδοποίησης των επιχειρήσεων, προκειμένου οι τελευταίες να προωθήσουν τον ηλεκτρονικό σύνδεσμο της δημοσκόπησης στους υπαλλήλους τους. Τα ερωτηματολόγια συνεπώς, απαντήθηκαν και συλλέχθηκαν ηλεκτρονικά και κωδικοποιήθηκαν στην εφαρμογή στατιστικής ανάλυσης «SPSS Version 15 for Windows» για την διεξαγωγή περιγραφικής και επαγωγικής στατιστικής ανάλυσης

4. ΕΥΡΗΜΑΤΑ

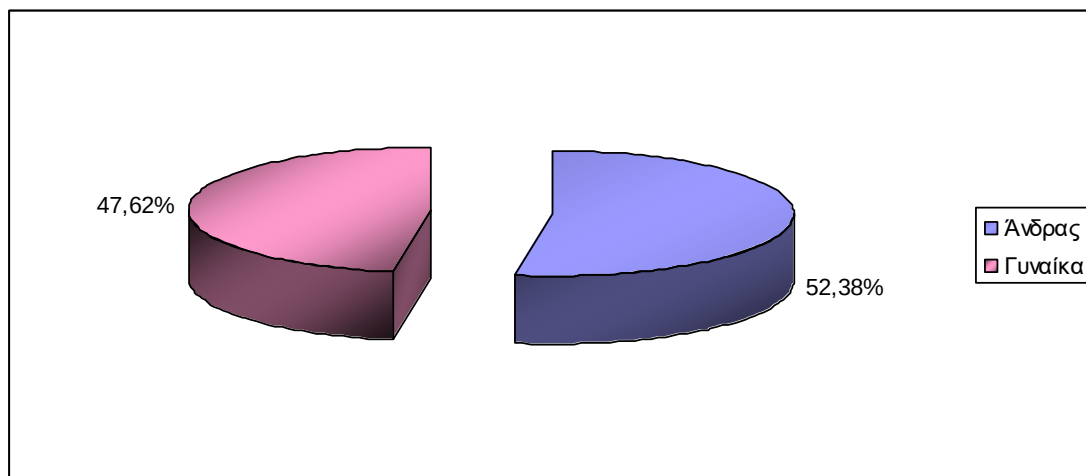
4.1 Περιγραφική Στατιστική / Ανάλυση

Η περιγραφική ανάλυση των δεδομένων αποσκοπεί στην περιγραφή του δείγματος, με τη χρήση βασικών περιγραφικών μεγεθών για κάθε μεταβλητή ξεχωριστά. Τέτοια μεγέθη είναι οι συχνότητες, οι μέσοι όροι και οι τυπικές αποκλίσεις (Saunders et. al., 2009). Βασικός σκοπός της περιγραφικής ανάλυσης είναι η ανάλυση απλών ερευνητικών ερωτημάτων, όπως είναι το γενικό επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης και το γενικό επίπεδο οργανωσιακής δέσμευσης στις Ελληνικές επιχειρήσεις και οργανισμούς. Παράλληλα, σκοπός της περιγραφικής μελέτης των δεδομένων της έρευνας είναι ο καθορισμός της τυπολογίας των συγκρούσεων στους οργανισμούς, αλλά και το διοικητικό στυλ διεύθυνσης με βάση τα όσα αναπτύχθηκαν στο 3^ο Κεφάλαιο της εργασίας. Στο επόμενο μέρος, αναπτύσσεται η δημογραφική σύνθεση του δείγματος.

4.1.1 Η Δημογραφική Σύνθεση του δείγματος

Από το σύνολο των 126 συμμετεχόντων, το 52,38% αφορούσε άνδρες και το 47,62% γυναίκες. Η τυχαιότητα του δείγματος επέδειξε αρμονία και ταύτιση με τη δημογραφική σύνθεση της Ελλάδας. Το Σχήμα 4.1 που ακολουθεί, αλλά και ο Πίνακας 4.1 παρουσιάζουν τις συχνότητες και τα ποσοστά ανά απάντηση.

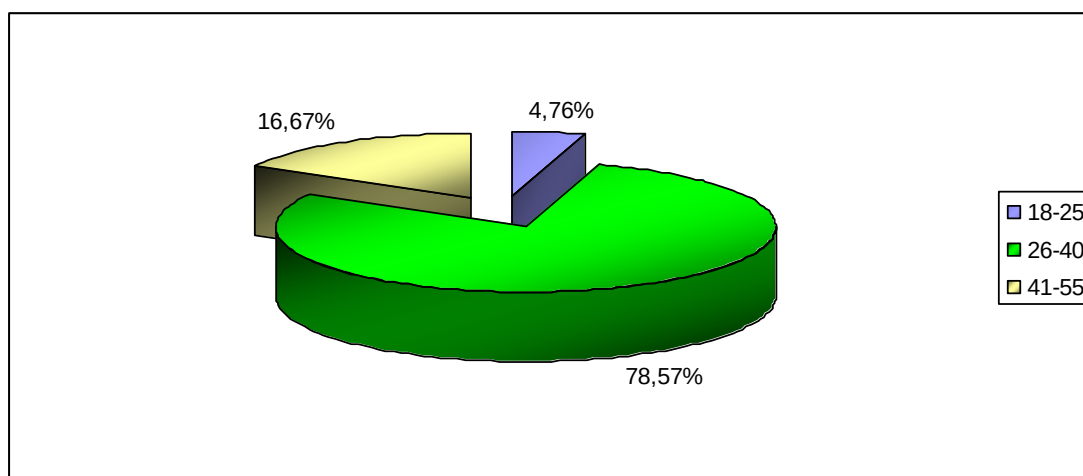
Σχήμα 4.1. Η Σύνθεση του Δείγματος κατά Φύλο



Πίνακας 4.1. Η Σύνθεση του Δείγματος κατά Φύλο				
	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκ. Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Άνδρας	66	52,38	52,38	52,38
Γυναίκα	60	47,62	47,62	100,00
Σύνολο	126	100,00	100,00	

Αναφορικά με την ηλικιακή σύνθεση του δείγματος, το 4,76% των συμμετεχόντων δήλωσε ηλικία ανάμεσα στα 18 και τα 25 έτη (6 απαντήσεις σε σύνολο 126 ατόμων), δείχνοντας κατά μεγάλο ποσοστό και την ανεργία των νέων. Επιπρόσθετα, η επικρατούσα τιμή, με βάση τις απαντήσεις των ερωτηθέντων ήταν αυτή της ηλικιακής κατηγορίας 2, δηλαδή σε ηλικία 26 μέχρι 40 (συχνότητα απαντήσεων 99 σε σύνολο 126 συμμετεχόντων), δηλαδή σε ποσοστό εμφάνισης 78,57%. Παράλληλα, το 16,67% των ερωτηθέντων δήλωσε ηλικία μεταξύ 41 και 55 ετών. Το Σχήμα 4.2 και ο Πίνακας 4.2 παρουσιάζουν αναλυτικά τα περιγραφικά μεγέθη της Δημογραφικής Σύνθεσης του δείγματος με βάση την ηλικία των συμμετεχόντων.

Σχήμα 4.2. Η Σύνθεση του Δείγματος κατά Ηλικία

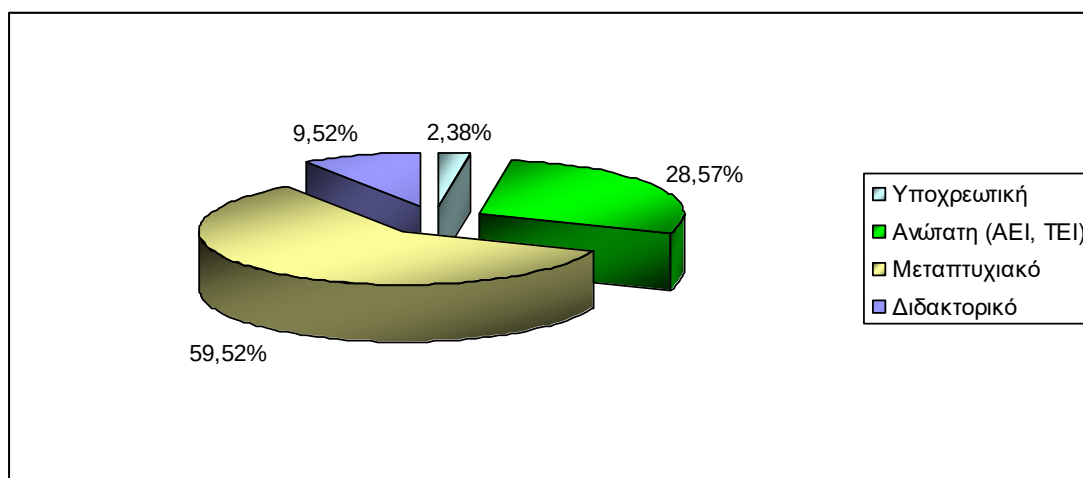


Πίνακας 4.2. Η Σύνθεση του Δείγματος κατά Ηλικία				
	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκ. Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
18-25	6	4,76	4,76	4,76
26-40	99	78,57	78,57	83,33
41-55	21	16,67	16,67	100,00
Σύνολο	126	100,00	100,00	

Σε ότι αφορά το μορφωτικό επίπεδο των ερωτηθέντων, υπήρξε σαφής δημογραφική εκπροσώπηση από όλα τα στρώματα του πληθυσμού, γεγονός το οποίο οφείλεται στην τυχαία δειγματοληψία και στο επαρκές μέγεθος του δείγματος. Πιο συγκεκριμένα, μόλις το 2,38% του δείγματος δήλωσε ότι έχει τελειώσει την υποχρεωτική εκπαίδευση, ενώ ένα αρκετά σημαντικό ποσοστό (28,57%) ότι έχει αποφοιτήσει από κάποιο Ανώτατο ή Ανώτερο Εκπαιδευτικό Ίδρυμα (ΑΕΙ ή ΤΕΙ). Παρόλα αυτά, η επικρατούσα τιμή του δείγματος είναι αυτή που αντιστοιχεί στον κωδικό 3, δηλαδή στους κατόχους Μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών (75 ανταποκρίσεις) ή στο 59,52% των συμμετεχόντων.

Τέλος, το 9,52% του συνολικού πληθυσμού δήλωσε εκπαιδευτικό επίπεδο σε βαθμό Διδακτορικού (12 απαντήσεις). Το Σχήμα 4.3 και ο Πίνακας 4.3 που ακολουθούν παρουσιάζουν τις συχνότητες και τα ποσοστά των απαντήσεων, με βάση την πρωτογενή έρευνα που προηγήθηκε.

Σχήμα 4.3. Η Σύνθεση του Δείγματος κατά Μορφωτικό Επίπεδο

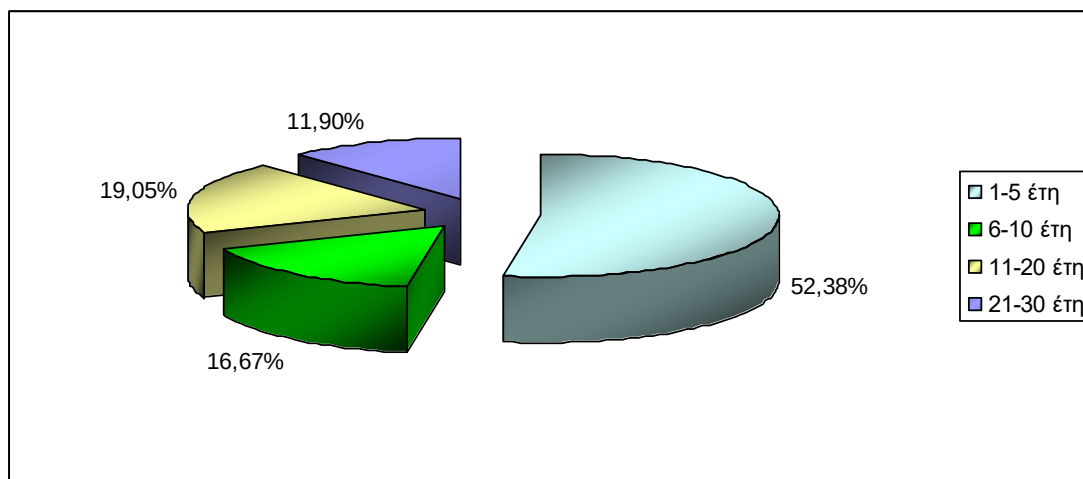


Πίνακας 4.3. Η Σύνθεση του Δείγματος κατά Μορφωτικό Επίπεδο				
	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκ. Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Υποχρεωτική	3	2,38	2,38	2,38
Ανώτατη (ΑΕΙ, ΤΕΙ)	36	28,57	28,57	30,95
Μεταπτυχιακό	75	59,52	59,52	90,48
Διδακτορικό	12	9,52	9,52	100,00
Σύνολο	126	100,00	100,00	

Σε ότι αφορά τα χρόνια προϋπηρεσίας στον οργανισμό / επιχείρηση (tenure), υπήρξε σαφής δημογραφική εκπροσώπηση από όλα τα στρώματα του πληθυσμού, γεγονός το οποίο οφείλεται στην τυχαία δειγματοληψία και στο επαρκές μέγεθος του δείγματος. Αναλυτικότερα, η επικρατούσα τιμή ήταν η τιμή 1, η οποία αντιστοιχεί σε 1 έως 5 χρόνια προϋπηρεσίας στην επιχείρηση / οργανισμό με 66 παρατηρήσεις (52,38%). Αυτό το γεγονός δείχνει και την αλλαγή του ψυχολογικού συμβολαίου από μακροχρόνιες σχέσεις απασχόλησης σε λιγότερο βραχυχρόνιες σχέσεις απασχόλησης.

Επιπλέον, το 16,67% των συμμετεχόντων (21 παρατηρήσεις) δήλωσε ότι απασχολείται στην τρέχουσα επιχείρηση / οργανισμό από 6 μέχρι 10 έτη, ενώ το 19,05% των ερωτηθέντων (24 παρατηρήσεις) από 11 έως 20 έτη. Τέλος, το 11,90% των συμμετεχόντων (15 παρατηρήσεις) απασχολείται στον ίδιο οργανισμό τα τελευταία 21 έως 30 χρόνια. Το Σχήμα 4.4 και ο Πίνακας 4.4 που ακολουθούν παρουσιάζουν τις συχνότητες και τα ποσοστά των απαντήσεων, με βάση την πρωτογενή έρευνα που προηγήθηκε.

Σχήμα 4.4. Η Σύνθεση του Δείγματος με βάση τα χρόνια Προϋπηρεσίας στον Οργανισμό

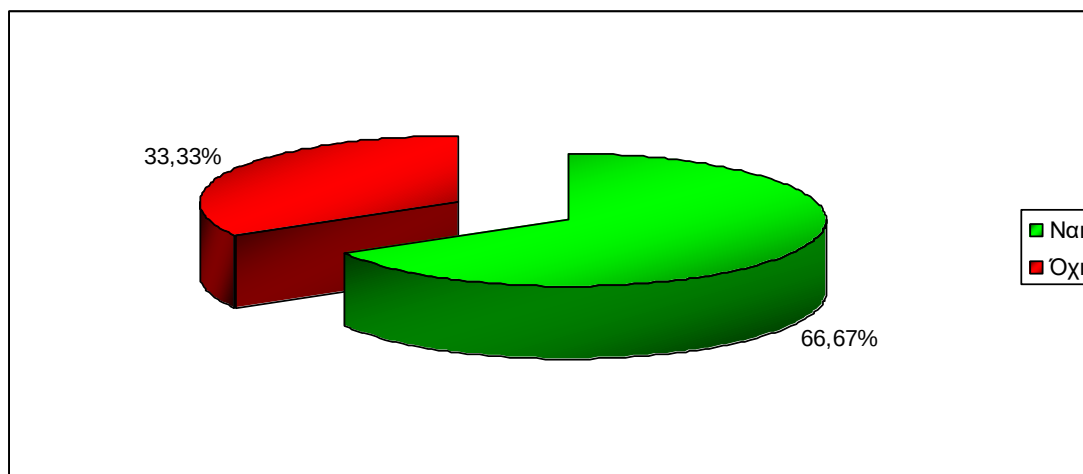


Πίνακας 4.4. Η Σύνθεση του Δείγματος με βάση τα χρόνια Προϋπηρεσίας στον Οργανισμό				
	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκ. Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
1-5 έτη	66	52,38	52,38	52,38
6-10 έτη	21	16,67	16,67	69,05

11-20 έτη	24	19,05	19,05	88,10
21-30 έτη	15	11,90	11,90	100,00
Σύνολο	126	100,00	100,00	

Σε σχέση με την κατοχή θέσης ευθύνης, το 66,67% των συμμετεχόντων (84 παρατηρήσεις) δήλωσε ότι κατέχει θέση ευθύνης, ενώ το υπόλοιπο 33,33% των ερωτηθέντων (42 παρατηρήσεις) δήλωσε ότι δεν κατέχουν θέση ευθύνης στην επιχείρηση / οργανισμό. Το Σχήμα 4.5 και ο Πίνακας 4.5 δείχνουν τα βασικά περιγραφικά μεγέθη με βάση τη θέση ευθύνης.

Σχήμα 4.5. Η Σύνθεση του Δείγματος με βάση την κατοχή Θέσης Ευθύνης στον Οργανισμό / Επιχείρηση



Πίνακας 4.5. Η Σύνθεση του Δείγματος με βάση την κατοχή Θέσης Ευθύνης στον Οργανισμό / Επιχείρηση				
	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκ. Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Ναι	84	66,67	66,67	66,67
Όχι	42	33,33	33,33	100,00
Total	126	100,00	100,00	

4.1.2 Η Τυπολογία των Συγκρούσεων στις Ελληνικές Επιχειρήσεις / Οργανισμούς

Με βάση τη διεθνή βιβλιογραφία, η οποία αναπτύχθηκε στο 3^ο Κεφάλαιο της παρούσης, οι συγκρούσεις διακρίνονται σε ένα συνεχές ανάμεσα σε διαπροσωπικές ή συναισθηματικές συγκρούσεις (interpersonal or emotional conflicts) και σε

συγκρούσεις έργου / διαδικασιών (task conflicts). Η βασικότερη μέθοδος για τον διαχωρισμό των συγκρούσεων, όταν ο ερευνητής χρησιμοποιεί κλίμακα πολλών προτάσεων (items) (Βλέπε Ερώτηση 1 στο ερωτηματολόγιο που παρατίθεται στα Παραρτήματα) είναι αυτή της Factor Analysis δηλαδή της Ανάλυσης Παραγόντων (Βλέπε Κεφάλαιο 4.2).

Η προαναφερόμενη μέθοδος ανάλυσης, η οποία θεωρείται μέρος της επαγωγικής ανάλυσης δεδομένων, ομαδοποιεί τις μεταβλητές, οι οποίες συσχετίζονται μεταξύ τους στην ίδια ομάδα, αλλά όχι με μεταβλητές από ξεχωριστές ομάδες. Αυτή η μέθοδος παρέχει το πλεονέκτημα ότι μειώνεται σημαντικά το μέγεθος της κλίμακας και επομένως απλουστεύεται η ανάλυση των δεδομένων. Στη συνέχεια παρουσιάζονται τα περιγραφικά στατιστικά στοιχεία για όλες τις προτάσεις που σχετίζονται με την τυπολογία των συγκρούσεων (Ερώτηση 1) και επιπρόσθετα, παρουσιάζονται οι μέσοι όροι για την νέα μεταβλητή η οποία προέκυψε από την ανάλυση των παραγόντων.

Σε σχέση με την κλίμακα κατάταξης συγκρούσεων, οι συμμετέχοντες δήλωσαν ότι ούτε διαφωνούν / ούτε συμφωνούν με την πρόταση ότι η ομάδα ήταν προσανατολισμένη στην επίλυση του προβλήματος χρησιμοποιώντας ορθολογικές διαδικασίες με μέσο όρο 3,10 σε 5βάθμια κλίμακα Likert (Πρόταση 1). Το ίδιο ισχύει για όλες τις προτάσεις εκτός από την 5, την 7 και την 12, στις οποίες οι συμμετέχοντες δήλωσαν ότι σχετικά συμφωνούν με το γεγονός ότι υπήρξε εμπάθεια, στενοκεφαλιά, προσωπικού διαξιφισμού και προσωπική κριτική στις συγκρούσεις. Μάλιστα, το μέγεθος των τυπικών αποκλίσεων (τιμές μεγαλύτερες από το 1), εκτός από την πρόταση 12, υποδηλώνει ότι υπάρχει μεγάλη διασπορά των απαντήσεων. Κατά τους (Parasuraman et al., 2007), όταν σε μια 5βάθμια κλίμακα διαστήματος υπάρχει τυπική απόκλιση μεγαλύτερη από την μονάδα, τότε υπάρχει αρκετά μεγάλος βαθμός διασποράς ή διαφωνίας.

Το ίδιο ισχύει και σε όλες τις προτάσεις, εκτός από την πρόταση 12. Αυτό σημαίνει, ότι οι συγκρούσεις στους Ελληνικούς οργανισμούς εμπεριέχουν ενδιάμεσο προς μεγάλο βαθμό συναισθήματος, εμπεριέχουν δηλαδή σε γενικό βαθμό το στοιχείο της διαπροσωπικής σύγκρουσης. Όλα τα παραπάνω επιδεικνύουν, ότι οι συγκρούσεις στην Ελλάδα γίνονται αντιληπτές από το προσωπικό των επιχειρήσεων / οργανισμών

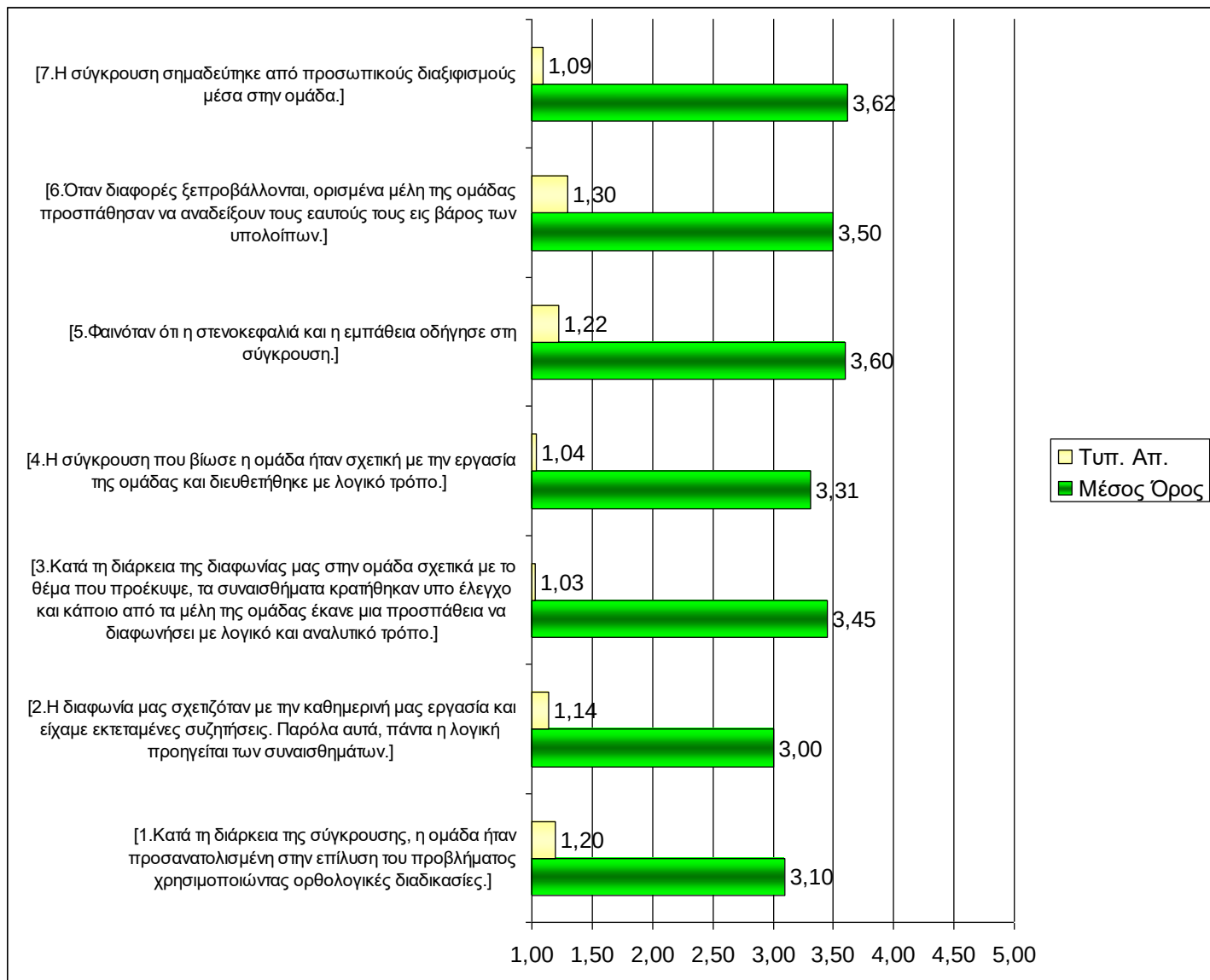
περισσότερο ως διαπροσωπικές ή συναισθηματικές, παρότι μπορεί να έχουν ως απώτερο σκοπό την βελτίωση των διαδικασιών. Ο Πίνακας 4.6, μαζί με τα Σχήματα 4.6 και 4.7 που ακολουθούν, παρουσιάζουν τα βασικά περιγραφικά μεγέθη των απαντήσεων στην κλίμακα κατάταξης των συγκρούσεων.

Πίνακας 4.6. Βασικά Πειραγματικά Μεγέθη – Τυπολογία Συγκρούσεων

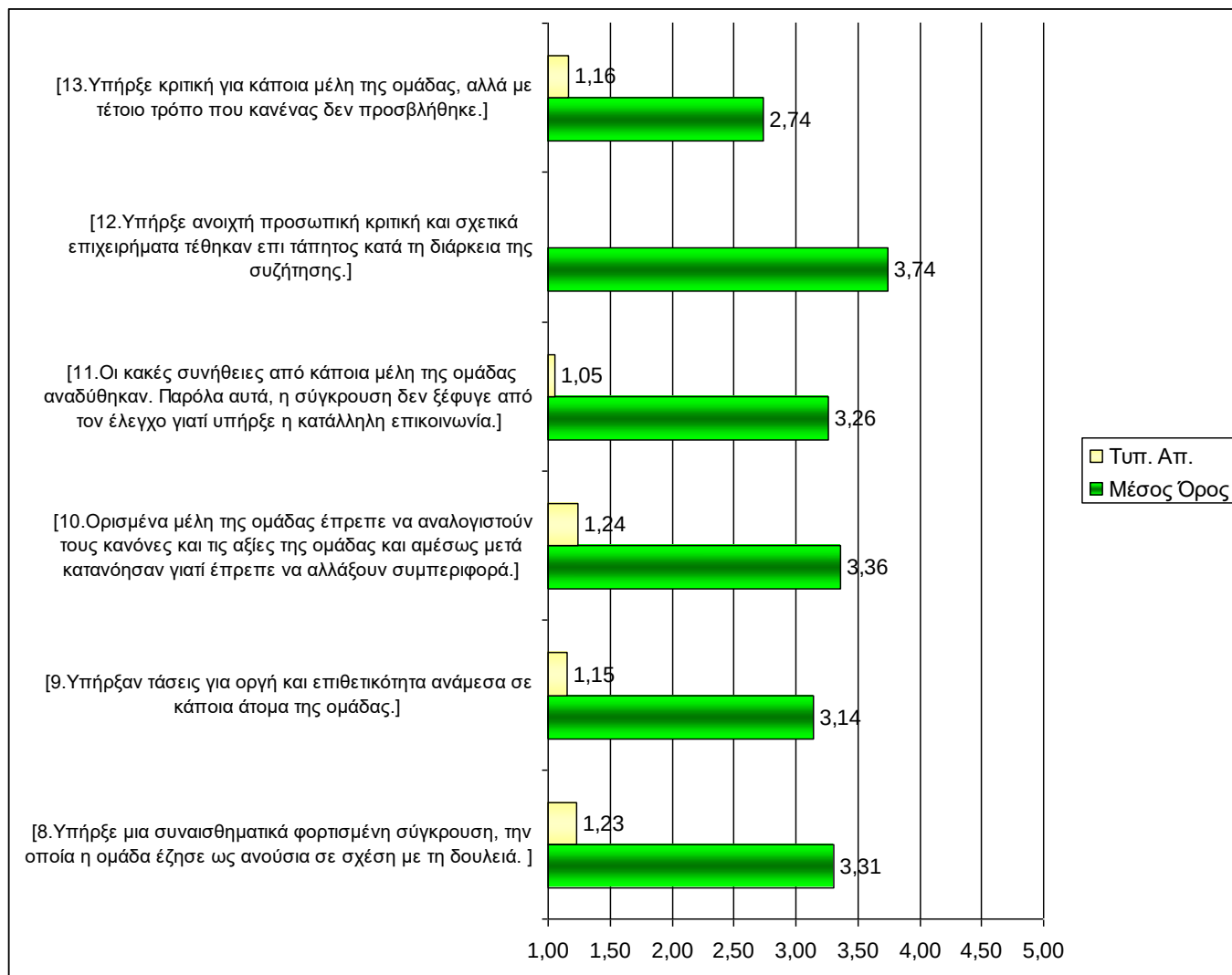
Προτάσεις Ερ. 1	N	Ελάχ.	Μέγιστο	Μ. Όρος	Τυπ. Απόκλιση
[1.Κατά τη διάρκεια της σύγκρουσης, η ομάδα ήταν προσανατολισμένη στην επίλυση του προβλήματος χρησιμοποιώντας ορθολογικές διαδικασίες.]	126	1	5	3,10	1,196
[2.Η διαφωνία μας σχετιζόταν με την καθημερινή μας εργασία και είχαμε εκτεταμένες συζητήσεις. Παρόλα αυτά, πάντα η λογική προηγείται των συναισθημάτων.]	126	1	5	3,00	1,138
[3.Κατά τη διάρκεια της διαφωνίας μας στην ομάδα σχετικά με το θέμα που προέκυψε, τα συναισθήματα κρατήθηκαν υπο έλεγχο και κάποιο από τα μέλη της ομάδας έκανε μια προσπάθεια να διαφωνήσει με λογικό και αναλυτικό τρόπο.]	126	1	5	3,45	1,032
[4.Η σύγκρουση που βίωσε η ομάδα ήταν σχετική με την εργασία της ομάδας και διευθετήθηκε με λογικό τρόπο.]	126	1	5	3,31	1,039
[5.Φαινόταν ότι η στενοκεφαλιά και η εμπάθεια οδήγησε στη σύγκρουση.]	126	1	5	3,60	1,221
[6.Όταν διαφορές ξεπροβάλλονται, ορισμένα μέλη της ομάδας προσπάθησαν να αναδείξουν τους εαυτούς τους εις βάρος των υπολοίπων.]	126	1	5	3,50	1,301

[7.Η σύγκρουση σημαδεύτηκε από προσωπικούς διαξυφισμούς μέσα στην ομάδα.]	126	1	5	3,62	1,094
[8.Υπήρξε μια συναισθηματικά φορτισμένη σύγκρουση, την οποία η ομάδα έζησε ως ανούσια σε σχέση με τη δουλειά.]	126	1	5	3,31	1,229
[9.Υπήρξαν τάσεις για οργή και επιθετικότητα ανάμεσα σε κάποια άτομα της ομάδας.]	126	1	5	3,14	1,150
[10.Ορισμένα μέλη της ομάδας έπρεπε να αναλογιστούν τους κανόνες και τις αξίες της ομάδας και αμέσως μετά κατανόησαν γιατί έπρεπε να αλλάξουν συμπεριφορά.]	126	1	5	3,36	1,236
[11.Οι κακές συνήθειες από κάποια μέλη της ομάδας αναδύθηκαν. Παρόλα αυτά, η σύγκρουση δεν ξέφυγε από τον έλεγχο γιατί υπήρξε η κατάλληλη επικοινωνία.]	126	1	5	3,26	1,052
[12.Υπήρξε ανοιχτή προσωπική κριτική και σχετικά επιχειρήματα τέθηκαν επι τάπητος κατά τη διάρκεια της συζήτησης.]	126	2	5	3,74	,729
[13.Υπήρξε κριτική για κάποια μέλη της ομάδας, αλλά με τέτοιο τρόπο που κανένας δεν προσβλήθηκε.]	126	1	5	2,74	1,161
Valid N (listwise)	126				

Σχήμα 4.6. Βασικά Περιγραφικά Μεγέθη της Κλίμακας Κατάταξης Συγκρούσεων (1)

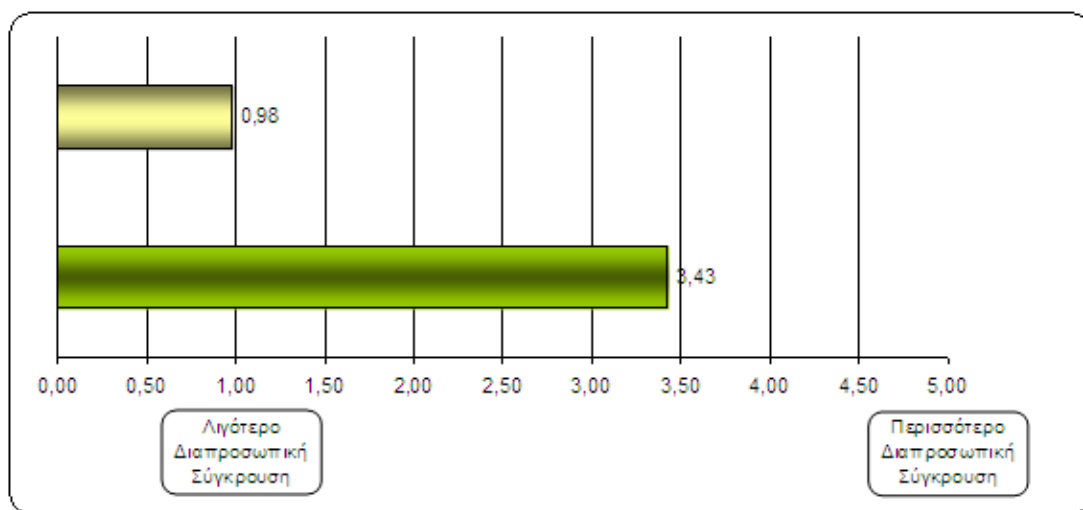


Σχήμα 4.7. Βασικά Περιγραφικά Μεγέθη της Κλίμακας Κατάταξης Συγκρούσεων (2)



Με βάση την Ανάλυση Παραγόντων που παρουσιάζεται αναλυτικά στην παράγραφο 4.2, ομαδοποιήθηκαν οι προτάσεις και σχημάτισαν μία και έγκυρη κλίμακα, την Κλίμακα Κατάταξης Συγκρούσεων. Με βάση αυτήν την κλίμακα, η κατάταξη των συγκρούσεων μπορεί να λάβει διαστάσεις σε ένα συνεχές με τιμές από το 1 μέχρι το 5, με κλίμακα διαστήματος ανάλογη με την 5βάθμια κλίμακα Likert της ερώτησης 1. Αυτό το συνεχές της κατάταξης σύγκρουσης (Conflict Continuum), καθορίζει το επίπεδο της διαπροσωπικής σύγκρουσης από λιγότερο διαπροσωπική σύγκρουση (και περισσότερο task conflict) με τιμές που είναι πιο κοντά στο 1, σε περισσότερο διαπροσωπική σύγκρουση (και λιγότερο task conflict) με τιμές που είναι πιο κοντά στο 5 (Βλέπε Σχήμα 4.8).

Σχήμα 4.8. Βασικά Περιγραφικά Μεγέθη της Κλίμακας Κατάταξης Συγκρούσεων – Με βάση την Ανάλυση Παραγόντων



Παράλληλα, με βάση τα περιγραφικά μεγέθη του Πίνακα 4.7, ο μέσος όρος των συγκρούσεων στην Ελλάδα (3,43 / 5) είναι πιο κοντά στο 5 παρά στο 1, γεγονός το οποίο δείχνει ότι οι συγκρούσεις στη χώρα μας έχουν περισσότερα στοιχεία διαπροσωπικής σύγκρουσης παρά σχετιζόμενα με το έργο (task related incidents). Σε

αυτό το στοιχείο συντείνει και το γεγονός ότι η τυπική απόκλιση είναι μικρότερη της μονάδας, δηλαδή υπάρχει μικρή διασπορά και άρα σχετική ομοφωνία στις απαντήσεις των εργαζομένων.

Πίνακας 4.7. Βασικά Περιγραφικά Μεγέθη της Κλίμακας Κατάταξης Συγκρούσεων – Με βάση την Ανάλυση Παραγόντων

	N	Ελάχ.	Μέγιστο	Μ. Όρος	Τυπ. Απόκλιση
TASK TO PERSONAL CONFLICT CONTINUUM	42	1,00	5,00	3,43	,98
Valid N (listwise)	42				

Συμπερασματικά, σε σχέση με το 1^ο ερευνητικό ερώτημα (Βλέπε 1.3), υπάρχει ένα δίπολο που διέπει τις συγκρούσεις γενικά στις ομάδες των οργανισμών. Ο ένας πόλος, αφορά τις απόλυτα προσωπικές συγκρούσεις, όπου τα συναισθήματα και οι διαξιφισμοί υπερισχύουν, και ο άλλος που σχετίζεται με συγκρούσεις που συνδέονται με το έργο (task conflicts). Στην πράξη, οι περισσότερες συγκρούσεις βρίσκονται σε ένα συνεχές (conflict continuum), όπου υπάρχει το συναισθηματικό/διαπροσωπικό μέρος και παράλληλα το εργασιακό μέρος. Στους Ελληνικούς οργανισμούς, οι συγκρούσεις βρίσκονται κάπου στη μέση και κλίνουν περισσότερο προς τις διαπροσωπικές συγκρούσεις.

4.1.3 Οι Στρατηγικές Διευθέτησης των Συγκρούσεων στις Ελληνικές Επιχειρήσεις / Οργανισμούς

Σε ότι αφορά τις στρατηγικές διευθέτησης των συγκρούσεων στους Ελληνικούς Οργανισμούς (Κλίμακα Στρατηγικών Διευθέτησης – Ερώτηση 2), οι συμμετέχοντες δήλωσαν ότι σχετικά συμφωνούν με την πρόταση ότι «ο προϊστάμενος της ομάδας εργασίας θεωρεί τις συγκρούσεις ως κάτι πολύ αρνητικό και ως εκ τούτου, δεν επιθυμεί συγκρούσεις μεταξύ των μελών της ομάδας» (μ.ο. = 3,62 – Πρόταση 2). Παράλληλα, υπήρχε σχετικά σημαντικός βαθμός συμφωνίας με τις προτάσεις ότι «Ο

αρχηγός της ομάδας συνήθως ενθαρρύνει τα μέλη της ομάδας να εκφέρουν τις απόψεις τους για το θέμα που οδήγησε στη σύγκρουση» και ότι «Ο υπεύθυνος αναφορικά με την επίλυση των συγκρούσεων στην ομάδα μας προσπαθεί να ακούει τις απόψεις και τα επιχειρήματα όλων των εμπλεκόμενων μερών» (μ.ο. = 3,55 και 3,52 για προτάσεις 6 και 10 αντίστοιχα). Από τα παραπάνω μπορεί κανείς να κατανοήσει ότι γενικά οι ηγέτες στις ομάδες εργασίας (προϊστάμενοι κλπ), ενώ αποστρέφονται τις συγκρούσεις ενθαρρύνουν τα μέλη της ομάδας να εκφέρουν τις απόψεις τους και προσπαθούν να αφουγκράζονται τις απόψεις και τα επιχειρήματα όλων των εμπλεκόμενων μερών.

Επιπρόσθετα, οι ηγέτες των ομάδων εργασίας στους οργανισμούς δήλωσαν ότι ούτε συμφωνούν / ούτε διαφωνούν με όλες τις υπόλοιπες προτάσεις που αναφέρονται στις στρατηγικές διευθέτησης των συγκρούσεων (μέσοι όροι μεταξύ 3,49 και 2,51). Το γεγονός ότι οι τυπικές αποκλίσεις (διασπορά) των απαντήσεων στις περισσότερες στρατηγικές ήταν μεγαλύτερες από τη μονάδα, δείχνει την ποικιλομορφία των επιλεγμένων στρατηγικών μεταξύ των οργανισμών και των τύπων συγκρούσεων. Περισσότερες λεπτομέρειες σχετικά με τις προαναφερόμενες στρατηγικές παρατίθενται στον Πίνακα 4.8, αλλά και στα Σχήματα 4.9 και 4.10.

Πίνακας 4.8. Βασικά Πειραγματικά Μεγέθη – Στρατηγικές Διευθέτησης Συγκρούσεων

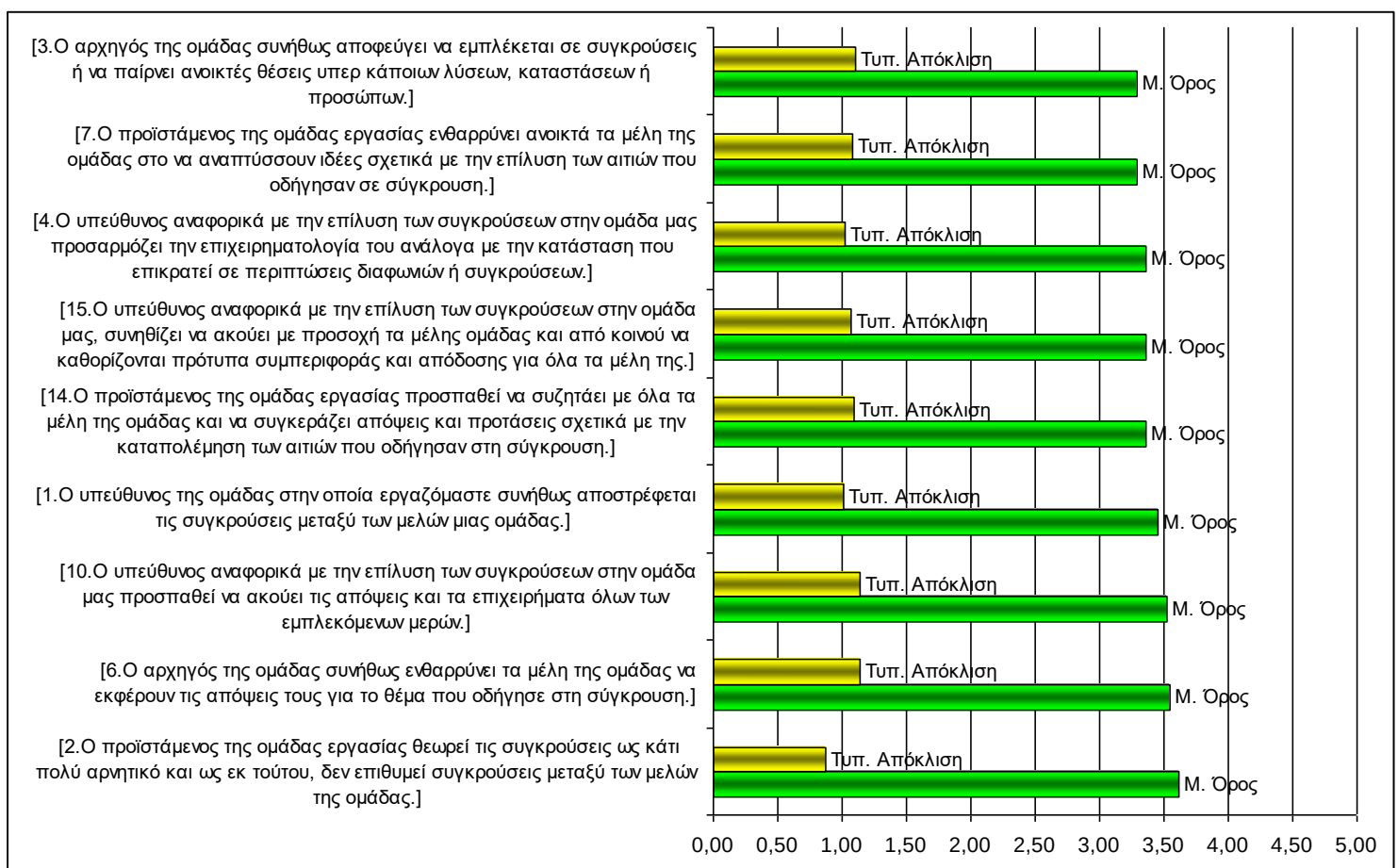
Προτάσεις Ερ. 2	N	Ελάχ.	Μέγιστο	Μ. Όρος	Τυπ. Απόκλιση
[1.Ο υπεύθυνος της ομάδας στην οποία εργαζόμαστε συνήθως αποστρέφεται τις συγκρούσεις μεταξύ των μελών μιας ομάδας.]	126	1	5	3,45	1,009
[2.Ο προϊστάμενος της ομάδας εργασίας θεωρεί τις συγκρούσεις ως κάτι πολύ αρνητικό και ως εκ τούτου, δεν επιθυμεί συγκρούσεις μεταξύ των μελών της ομάδας.]	126	1	5	3,62	,875

[3.Ο αρχηγός της ομάδας συνήθως αποφεύγει να εμπλέκεται σε συγκρούσεις ή να παίρνει ανοικτές θέσεις υπερ κάποιων λύσεων, καταστάσεων ή προσώπων.]	126	1	5	3,29	1,102
[4.Ο υπεύθυνος αναφορικά με την επίλυση των συγκρούσεων στην ομάδα μας προσαρμόζει την επιχειρηματολογία του ανάλογα με την κατάσταση που επικρατεί σε περιπτώσεις διαφωνιών ή συγκρούσεων.]	126	1	5	3,36	1,023
[5.Ο προϊστάμενος της ομάδας εργασίας προσπαθεί να υιοθετήσει κάποιες από τις απόψεις των μελών της ομάδας.]	126	1	5	2,95	1,116
[6.Ο αρχηγός της ομάδας συνήθως ενθαρρύνει τα μέλη της ομάδας να εκφέρουν τις απόψεις τους για το θέμα που οδήγησε στη σύγκρουση.]	126	1	5	3,55	1,143
[7.Ο προϊστάμενος της ομάδας εργασίας ενθαρρύνει ανοικτά τα μέλη της ομάδας στο να αναπτύσσουν ιδέες σχετικά με την επίλυση των αιτιών που οδήγησαν σε σύγκρουση.]	126	1	5	3,29	1,080
[8.Ο αρχηγός της ομάδας συνήθως ενθαρρύνει τα μέλη της ομάδας να αμφισβητούν το κατεστημένο, προτείνοντας ιδέες για την καταπολέμηση των αιτιών της σύγκρουσης.]	126	1	5	2,67	1,066

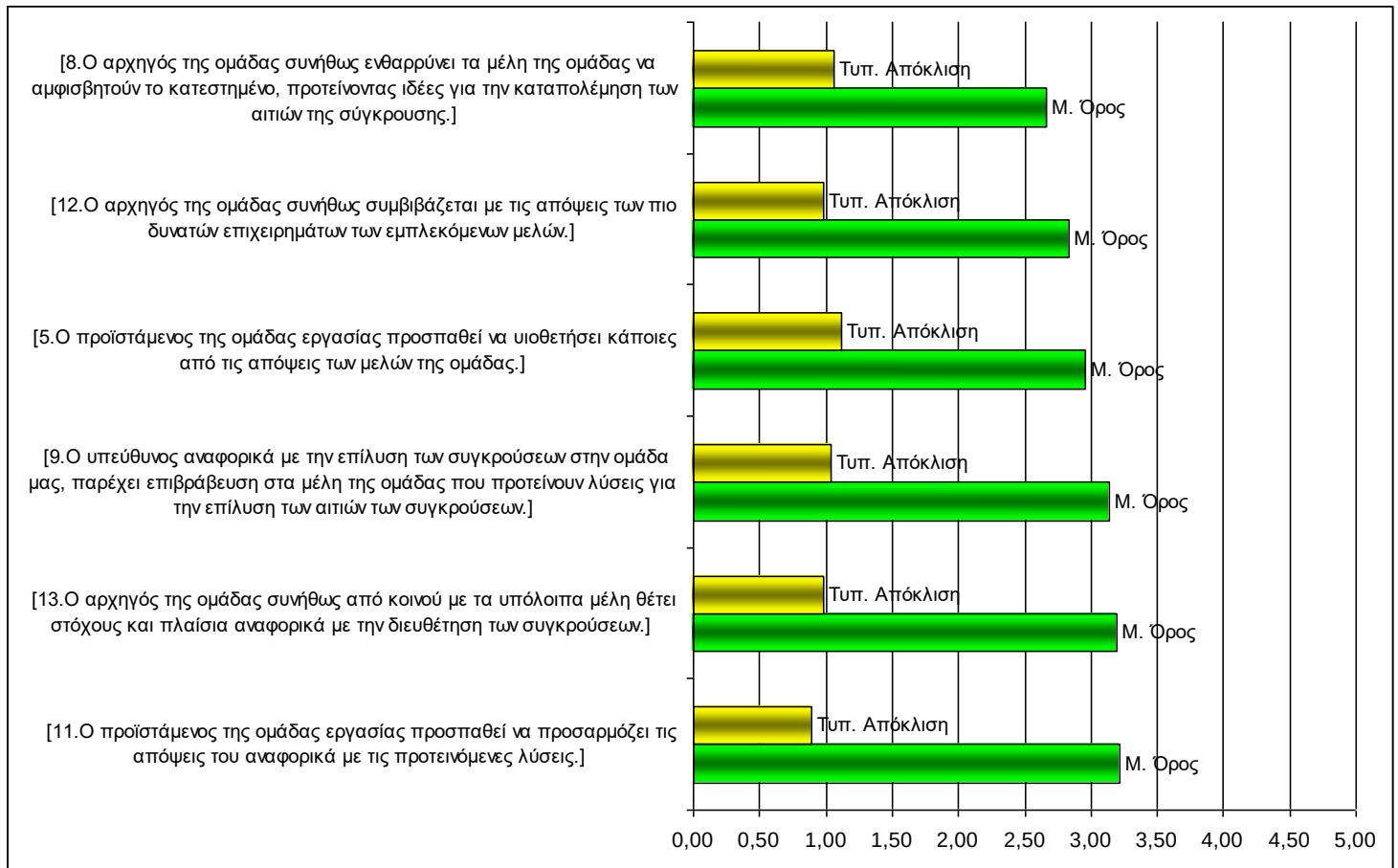
[9.Ο υπεύθυνος αναφορικά με την επίλυση των συγκρούσεων στην ομάδα μας, παρέχει επιβράβευση στα μέλη της ομάδας που προτείνουν λύσεις για την επίλυση των αιτιών των συγκρούσεων.]	126	1	5	3,14	1,041
[10.Ο υπεύθυνος αναφορικά με την επίλυση των συγκρούσεων στην ομάδα μας προσπαθεί να ακούει τις απόψεις και τα επιχειρήματα όλων των εμπλεκόμενων μερών.]	126	1	5	3,52	1,143
[11.Ο προϊστάμενος της ομάδας εργασίας προσπαθεί να προσαρμόζει τις απόψεις του αναφορικά με τις προτεινόμενες λύσεις.]	126	1	5	3,21	,891
[12.Ο αρχηγός της ομάδας συνήθως συμβιβάζεται με τις απόψεις των πιο δυνατών επιχειρημάτων των εμπλεκόμενων μελών.]	126	1	5	2,83	,978
[13.Ο αρχηγός της ομάδας συνήθως από κοινού με τα υπόλοιπα μέλη θέτει στόχους και πλαίσια αναφορικά με την διευθέτηση των συγκρούσεων.]	126	1	5	3,19	,986
[14.Ο προϊστάμενος της ομάδας εργασίας προσπαθεί να συζητάει με όλα τα μέλη της ομάδας και να συγκεράζει απόψεις και προτάσεις σχετικά με την καταπολέμηση των αιτιών που οδήγησαν στη σύγκρουση.]	126	1	5	3,36	1,092

[15.Ο υπεύθυνος αναφορικά με την επίλυση των συγκρούσεων στην ομάδα μας, συνηθίζει να ακούει με προσοχή τα μέλη ομάδας και από κοινού να καθορίζονται πρότυπα συμπεριφοράς και απόδοσης για όλα τα μέλη της.]	126	1	5	3,36	1,069
Valid N (listwise)	126				

Σχήμα 4.9. Βασικά Περιγραφικά Μεγέθη των Στρατηγικών Συγκρούσεων (1)



Σχήμα 4.10. Βασικά Περιγραφικά Μεγέθη των Στρατηγικών Συγκρούσεων (2)

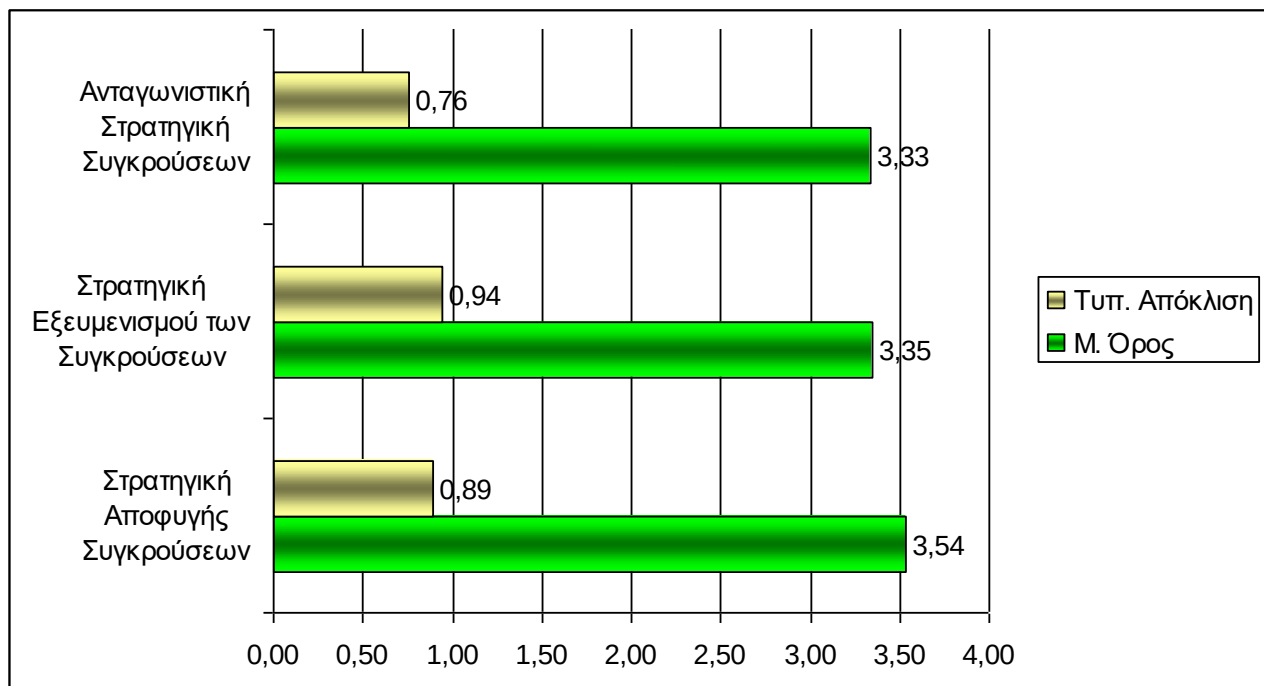


Με βάση την Ανάλυση Παραγόντων (Βλέπε παράγραφο 4.2), οι ανωτέρω προτάσεις ομαδοποιήθηκαν σε συγκεκριμένες ομάδες στρατηγικών διευθέτησης οι οποίες συμπίπτουν με την ανάλυση βιβλιογραφίας. Πιο συγκεκριμένα προέκυψαν 3 έγκυρες στρατηγικές ή κλίμακες διευθέτησης συγκρούσεων, οι οποίες είναι οι εξής και απαντούν το 1^ο Ερευνητικό Ερώτημα:

- ⊕ Στρατηγική Εξευμενισμού των Συγκρούσεων (Προτάσεις 4, 5, 6, 10, 14)
- ⊕ Ανταγωνιστική Στρατηγική Συγκρούσεων (Προτάσεις 7, 8, 9 και 11)
- ⊕ Στρατηγική Αποφυγής Συγκρούσεων (Προτάσεις 1 και 2)

Τα περιγραφικά στατιστικά στοιχεία των στρατηγικών διευθέτησης συγκρούσεων που χρησιμοποιούν οι Ελληνικές επιχειρήσεις και οργανισμοί παρουσιάζονται στο Σχήμα 4.11 και στον Πίνακα 4.9 που ακολουθούν. Όπως γίνεται σαφές, οι ηγέτες των ομάδων χρησιμοποιούν σε μεγαλύτερο βαθμό τη Στρατηγική Αποφυγής (μ.ο. = 3,54) και ακολουθούν με μικρή διαφορά οι Στρατηγικές Εξευμενισμού και η Ανταγωνιστική Στρατηγική (με μ.ο. = 3,35 και 3,33 αντίστοιχα).

Σχήμα 4.11. Οι Στρατηγικές Διευθέτησης Συγκρούσεων των Ελληνικών Επιχειρήσεων / Οργανισμών



Πίνακας 4.9. Οι Στρατηγικές Διευθέτησης Συγκρούσεων στις Ελληνικές Επιχειρήσεις / Οργανισμούς – Περιγραφικά στατιστικά στοιχεία

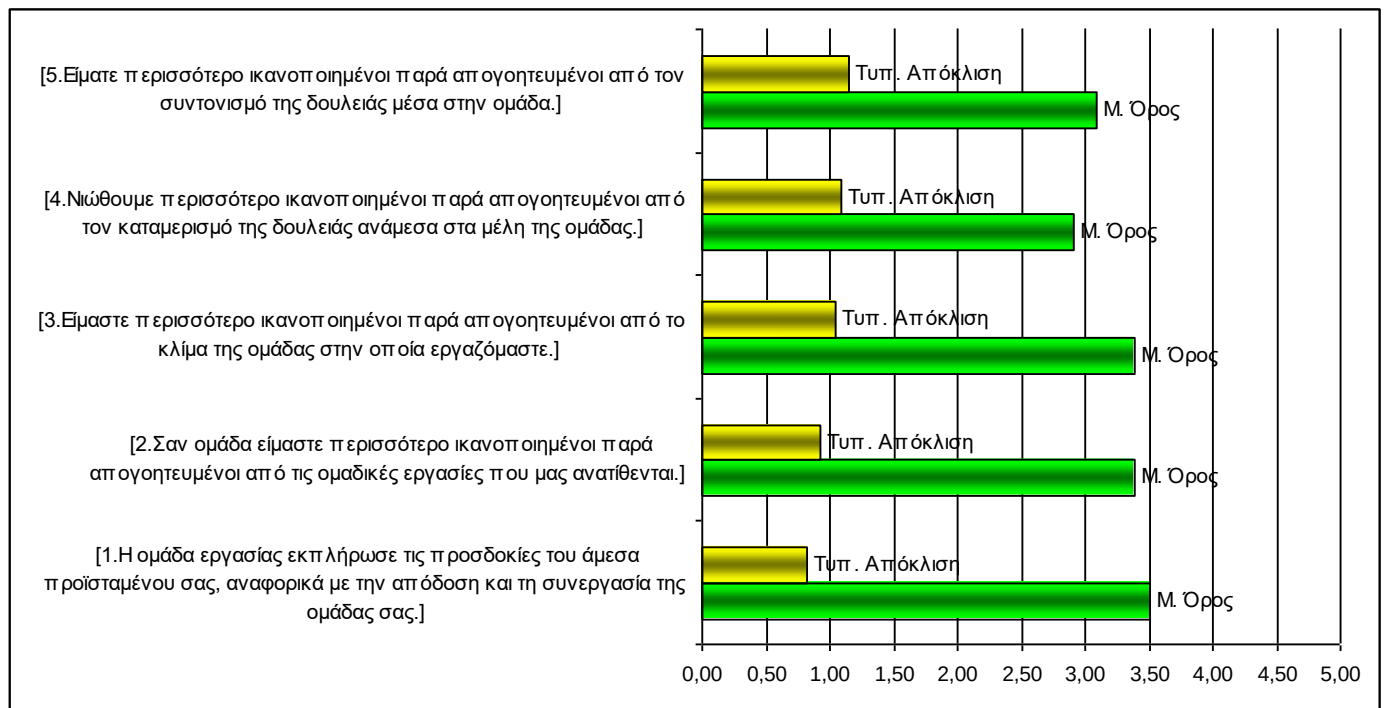
	N	Ελάχ.	Μέγιστο	Μ. Όρος	Τυπ. Απόκλιση
Στρατηγική Αποφυγής Συγκρούσεων	126	1,00	5,00	3,5357	,89259
Στρατηγική Εξευμενισμού των Συγκρούσεων	126	1,00	4,80	3,3476	,94392
Ανταγωνιστική Στρατηγική	126	1,00	5,00	3,3333	,75631

Συγκρούσεων					
Valid N (listwise)	126				

4.1.4 Η Απόδοση των Ομάδων στις Ελληνικές Επιχειρήσεις / Οργανισμούς

Σε σχέση με την απόδοση των ομάδων στις Ελληνικές Επιχειρήσεις και Οργανισμούς (Βλέπε Ερώτηση 3 – Κλίμακα Απόδοσης της Ομάδας), οι συμμετέχοντες – εργαζόμενοι δήλωσαν μέτριο βαθμό απόδοσης στις περισσότερες προτάσεις (items). Αυτό το συμπέρασμα προέκυψε από τους μέσους όρους των τιμών των απαντήσεων, οι οποίοι κυμάνθηκαν από 2,90 έως το 3,50 (βλέπε Πίνακα 4.10 και Σχήμα 4.12).

Σχήμα 4.12. Η απόδοση των ομάδων στις Ελληνικές Επιχειρήσεις / Οργανισμούς – Περιγραφικά στατιστικά στοιχεία



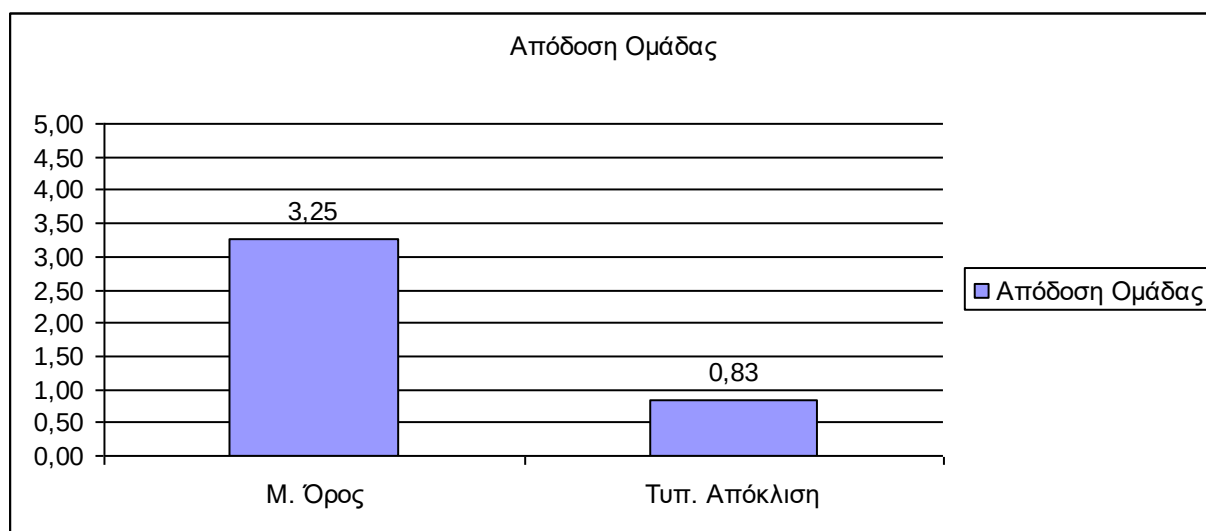
Πίνακας 4.10. Βασικά Περιγραφικά Μεγέθη – Κλίμακα Απόδοσης Ομάδας

	N	Ελάχ.	Μέγιστο	Μ. Όρος	Τυπ. Απόκλιση
[1.Η ομάδα εργασίας εκπλήρωσε τις προσδοκίες του άμεσα προϊστάμενου σας, αναφορικά με την απόδοση και τη συνεργασία της ομάδας σας.]	126	2	5	3,50	,827

[2.Σαν ομάδα είμαστε περισσότερο ικανοποιημένοι παρά απογοητευμένοι από τις ομαδικές εργασίες που μας ανατίθενται.]	126	1	5	3,38	,928
[3.Είμαστε περισσότερο ικανοποιημένοι παρά απογοητευμένοι από το κλίμα της ομάδας στην οποία εργαζόμαστε.]	126	2	5	3,38	1,050
[4.Νιώθουμε περισσότερο ικανοποιημένοι παρά απογοητευμένοι από τον καταμερισμό της δουλειάς ανάμεσα στα μέλη της ομάδας.]	126	1	5	2,90	1,091
[5.Είμαστε περισσότερο ικανοποιημένοι παρά απογοητευμένοι από τον συντονισμό της δουλειάς μέσα στην ομάδα.]	126	1	5	3,10	1,155
Valid N (listwise)	126				

Η ανάλυση παραγόντων που πραγματοποιήθηκε (Βλέπε 4.2 Επαγωγική Στατιστική / Ανάλυση), έδειξε ότι όλες οι παραπάνω προτάσεις της κλίμακας απόδοσης (ερώτηση 3), μπορούν να ομαδοποιηθούν σε μία και έγκυρη κλίμακα. Ο μέσος όρος της απόδοσης των ομάδων στις Ελληνικές επιχειρήσεις – οργανισμούς επιβεβαιώνει ότι η απόδοση είναι μέτρια (3,25 σε 5βάθμια κλίμακα) (Βλέπε Σχήμα 4.12 και Πίνακα 4.11).

Σχήμα 4.12. Η Απόδοση των ομάδων στις Ελλην. Επιχειρήσεις



Πίνακας 4.11. Βασικά Περιγραφικά Μεγέθη – Κλίμακα Απόδοσης Ομάδα

	N	Ελάχ.	Μέγιστο	Μ. Όρος	Τυπ. Απόκλιση
Απόδοση Ομάδας	126	1,60	4,80	3,25	0,83
Valid N (listwise)	126				

4.1.5 Εργασιακή Ικανοποίηση και Οργανωσιακή Δέσμευση στις Ελληνικές Επιχειρήσεις / Οργανισμούς

Αναφορικά με την Εργασιακή Ικανοποίηση (Ερώτηση 4), οι εργαζόμενοι στις Ελληνικές Επιχειρήσεις / Οργανισμούς έδειξαν ότι νιώθουν ικανοποιημένοι από την εργασία τους (μ.ο. = 3,60 / 5) και ότι θα πρότειναν τον εργοδότη τους σε γνωστά τους πρόσωπα (μ.ο. = 3,50 / 5 – Ερώτηση 5). Αναλυτικά τα περιγραφικά στοιχεία, συμπεριλαμβανομένης και της Οργανωσιακής Δέσμευσης παρουσιάζονται στον Πίνακα 4.12 που ακολουθεί.

Πίνακας 4.12. Βασικά Περιγραφικά Μεγέθη – Ικανοποίηση, Πρόθεση Σύστασης και Οργανωσιακή Δέσμευση

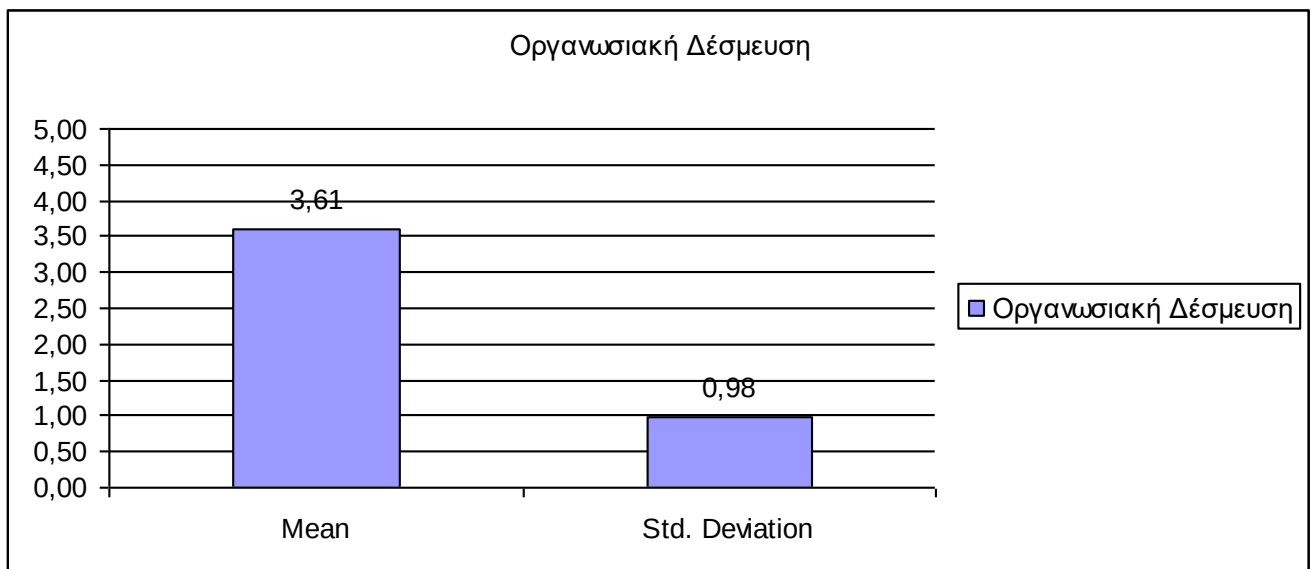
	N	Ελάχ.	Μέγιστο	Μ. Όρος	Τυπ. Απόκλιση
1.Παρακαλώ επιλέξτε τον βαθμό της συνολικής ικανοποίησής σας από την παρούσα εργασία σας.	126	1	5	3,60	1,029
2.Παρακαλώ επιλέξτε τον βαθμό κατά τον οποίο θα προτείνατε τη συγκεκριμένη επιχείρηση/οργανισμό σε φίλους και λοιπά προσφιλή σας πρόσωπα.	126	1	5	3,50	1,185

1. Έχω ενστερνιστεί απόλυτα τις αξίες, το όραμα και την αποστολή του οργανισμού στον οποίο εργάζομαι και δρω πάντα με βάση αυτά	126	1	5	3,45	1,055
2. Έχω απόλυτη γνώση των στόχων της επιχείρησης, τους οποίους έχω αποδεχτεί πλήρως και εργάζομαι σκληρά για την υλοποίησή τους	126	1	5	3,57	1,054
3. Οι στόχοι της επιχείρησης είναι ευρέως γνωστοί και νιώθω ιδιαίτερα πρόθυμος να συμβάλω στην επίτευξή τους	126	1	5	3,62	1,094
4. Υπερβάλω εαυτό για το καλό της επιχείρησης/οργανισμού, όταν προκύψει έκτακτη ανάγκη ακόμη και αν δεν μου ζητηθεί από τον προϊστάμενό μου	126	1	5	3,86	1,086
5. Νιώθω συχνά πρόθυμος να βελτιώνομαι στην εργασία μου, προκειμένου να πετύχει η επιχείρηση/οργανισμός τους στόχους της	126	1	5	3,93	1,147
6. Έχω ταυτιστεί συναισθηματικά σε ικανοποιητικό βαθμό με την επιχείρηση στην οποία εργάζομαι.	126	1	5	3,43	1,203
7. Είμαι ταυτισμένος με την κουλτούρα και το εργασιακό περιβάλλον της επιχείρησης που εργάζομαι.	126	1	5	3,43	1,261
Valid N (listwise)	126				

Επιπρόσθετα, με βάση την ανάλυση παραγόντων, η κλίμακα της Οργανωσιακής Δέσμευσης (Ερώτηση 6 – 7 items) μπορεί να ενοποιηθεί σε μία νέα μεταβλητή την

Οργανωσιακή Δέσμευση (βλέπε παράγραφο 4.2). Τα περιγραφικά στοιχεία της νέας μεταβλητής δείχνουν ότι γενικά υπάρχει σχετικά υψηλή οργανωσιακή δέσμευση στις Ελληνικές Επιχειρήσεις (μ.ο. = 3,61 / 5), κυρίως λόγω της υψηλής ανασφάλειας και της ανάγκης διατήρησης της υπάρχουσας θέσης εργασίας από τους εργαζόμενους. Το Σχήμα 4.13 και ο Πίνακας 13 παρουσιάζουν πλήρως τα στατιστικά στοιχεία της Οργανωσιακής Δέσμευσης.

Σχήμα 4.13. Η Οργανωσιακή Δέσμευση στις Ελλην. Επιχειρήσεις



Πίνακας 4.13. Βασικά Περιγραφικά Μεγέθη – Η Οργανωσιακή Δέσμευση στις Ελληνικές Επιχειρήσεις / Οργανισμούς

	N	Ελάχ.	Μέγιστο	Μ. Όρος	Τυπ. Απόκλιση
Οργανωσιακή Δέσμευση	126	1,29	5	3,61	,980
Valid N (listwise)	126				

4.2 Επαγωγική Στατιστική / Ανάλυση

Η επαγωγική ανάλυση των στατιστικών δεδομένων σε μεγάλο βαθμό εξυπηρετεί στην μέτρηση της στατιστικής σημαντικότητας στις «υποθέσεις σχέσεων» μεταξύ 2 ή και περισσότερων μεταβλητών (*Saunders et. al., 2009*). Σε περίπτωση που υφίσταται στατιστική σημαντικότητα στα ανεκτά επίπεδα του επιπέδου εμπιστοσύνης (συνήθως το επίπεδο εμπιστοσύνης $\alpha = 0.05$), τότε υφίσταται στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ δύο ή περισσότερων μεταβλητών και μπορεί να γίνει αναγωγή από το δείγμα στο σύνολο του πληθυσμού. Σε αντίθετη περίπτωση, τα αποτελέσματα απ' το συγκεκριμένο δείγμα δεν μπορούν να αναχθούν στον πληθυσμό και συνεπώς δεν πρέπει να υπάρξει γενίκευση. Συνεπώς, η αποδοχή ή απόρριψη των υποθέσεων αποτελεί το θεμέλιο της επιστημονικής έρευνας, δεδομένου ότι εξετάζεται η συσχέτιση ή επιρροή μιας μεταβλητής με μια ή περισσότερες μεταβλητές (*Saunders et. al., 2009*). Εναλλακτικά, εκτός από ερευνητικές υποθέσεις εξετάζονται τα ερευνητικά ερωτήματα. Τα τελευταία, όπως γίνεται και στην παρούσα έρευνα, μπορούν επίσης να εξετάζουν την ύπαρξη ή όχι στατιστικά σημαντικών σχέσεων μεταξύ δυο ή περισσότερων μεταβλητών.

Αναφορικά με την παρούσα έρευνα, επιλέχθηκε επίπεδο εμπιστοσύνης το προαναφερόμενο $\alpha=0.05$ ή 5%. Η δομή της παραγράφου αυτής έγινε με βάση τα ερευνητικά ερωτήματα που αναπτύχθηκαν στην Εισαγωγή (Το 1^ο Ερευνητικό Ερώτημα «τα κυριότερα είδη των συγκρούσεων και οι κυριότερες στρατηγικές διευθέτησής στους οργανισμούς/ επιχειρήσεις», απαντήθηκε στην παράγραφο 4.1). Στη συνέχεια παρουσιάζεται η ανάλυση παραγόντων.

4.2.1 Ανάλυση Παραγόντων

Η Ανάλυση Παραγόντων αποτελεί μια μέθοδο ομαδοποίησης των μεταβλητών μιας έρευνας. Σε κάθε ομάδα (component) που δημιουργείται, υπάρχει ισχυρή συσχέτιση μεταξύ των items της ίδιας ομάδας και ανυπαρξία συσχέτισης μεταξύ των ομάδων. Αυτή η μέθοδος είναι η ιδανική για τη δημιουργία μειωμένων σε αριθμό μεταβλητών. Αυτές οι NEEΣ μεταβλητές είναι επίσης ιδανικές να χρησιμοποιηθούν ως ανεξάρτητες μεταβλητές σε μοντέλα γραμμικής παλινδρόμησης, δεδομένου ότι οι νέες μεταβλητές δεν συσχετίζονται μεταξύ τους, δηλαδή δεν υφίσταται πολυσυγγραμμικότητα (co-linearity). Υλοποιώντας την ανάλυση παραγόντων στην Πρώτη ενότητα του ερωτηματολογίου (13 προτάσεις), η ερευνήτρια ανακάλυψε την

ύπαρξη μιας συνεχούς μεταβλητής διαστήματος σε σχέση με την τυπολογία των συγκρούσεων (βλέπε επόμενη Πίνακα 4.14. Ανάλυση Παραγόντων), την Κλίμακα Συγκρούσεων (Συντελεστές Συσχέτισης > 0,70 – Component 1). Στην τελευταία ομάδα μεταβλητών διενεργήθηκε έλεγχος αξιοπιστίας με τη μέθοδο του Alpha Cronbach Reliability test. Με βάση την τελευταία μέθοδο, όσα στατιστικά τεστ προκύψουν με τιμές > 0,70 η κλίμακα που προκύπτει κρίνεται ως αξιόπιστη. Στην περίπτωση της κλίμακας συγκρούσεων (για Component 1, Αλφα = 0,871) η νέα μεταβλητή που προκύπτει είναι αξιόπιστη. Σημειώνεται επίσης, ότι στους παράγοντες 2 και 3, δεν μπορεί να γίνει τεστ αξιοπιστίας, λόγω του ότι οι μεταβλητές είναι μονές.

Πίνακας 4.14. Ανάλυση Παραγόντων – Κλίμακα Συγκρούσεων

	Component		
	1	2	3
[1.Κατά τη διάρκεια της σύγκρουσης, η ομάδα ήταν προσανατολισμένη στην επίλυση του προβλήματος χρησιμοποιώντας ορθολογικές διαδικασίες.]			
[2.Η διαφωνία μας σχετιζόταν με την καθημερινή μας εργασία και είχαμε εκτεταμένες συζητήσεις. Παρόλα αυτά, πάντα η λογική προηγείται των συναισθημάτων.]			
[3.Κατά τη διάρκεια της διαφωνίας μας στην ομάδα σχετικά με το θέμα που προέκυψε, τα συναισθήματα κρατήθηκαν υπο έλεγχο και κάποιο από τα μέλη της ομάδας έκανε μια προσπάθεια να διαφωνήσει με λογικό και αναλυτικό τρόπο.]		,774	
[4.Η σύγκρουση που βίωσε η ομάδα ήταν σχετική με την εργασία της ομάδας και διευθετήθηκε με λογικό τρόπο.]			
[5.Φαινόταν ότι η στενοκεφαλιά και η εμπάθεια οδήγησε στη σύγκρουση.]	,770		

[6.Όταν διαφορές ξεπροβάλλονται, ορισμένα μέλη της ομάδας προσπάθησαν να αναδείξουν τους εαυτούς τους εις βάρος των υπολοίπων.]	,784		
[7.Η σύγκρουση σημαδεύτηκε από προσωπικούς διαξιφισμούς μέσα στην ομάδα.]	,826		
[8.Υπήρξε μια συναισθηματικά φορτισμένη σύγκρουση, την οποία η ομάδα έζησε ως ανούσια σε σχέση με τη δουλειά.]	,793		
[9.Υπήρξαν τάσεις για οργή και επιθετικότητα ανάμεσα σε κάποια άτομα της ομάδας.]	,787		
[10.Ορισμένα μέλη της ομάδας έπρεπε να αναλογιστούν τους κανόνες και τις αξίες της ομάδας και αμέσως μετά κατανόησαν γιατί έπρεπε να αλλάξουν συμπεριφορά.]			,899
[11.Οι κακές συνήθειες από κάποια μέλη της ομάδας αναδύθηκαν. Παρόλα αυτά, η σύγκρουση δεν ξέφυγε από τον έλεγχο γιατί υπήρξε η κατάλληλη επικοινωνία.]			
[12.Υπήρξε ανοιχτή προσωπική κριτική και σχετικά επιχειρήματα τέθηκαν επι τάπητος κατά τη διάρκεια της συζήτησης.]		,778	
[13.Υπήρξε κριτική για κάποια μέλη της ομάδας, αλλά με τέτοιο τρόπο που κανένας δεν προσβλήθηκε.]			
ALPHA CRONBACH'S RELIABILITY TEST	0,871	N/A	N/A

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.
a. Rotation converged in 7 iterations.

Σχετικά με τις στρατηγικές διευθέτησης των συγκρούσεων, με την ίδια τη μέθοδο προέκυψαν 3 έγκυρες στρατηγικές / κλίμακες (με Alpha Cronbach Reliability tests >0,70), οι οποίες είναι οι παρακάτω (Βλέπε Πίνακα 4.15):

- ⊕ *Στρατηγική Εξευμενισμού των Συγκρούσεων (Component 1 - Προτάσεις 4, 5, 6, 10, 14)*
- ⊕ *Ανταγωνιστική Στρατηγική Συγκρούσεων (Component 2 - Προτάσεις 7, 8, 9 και 11)*
- ⊕ *Στρατηγική Αποφυγής Συγκρούσεων (Component 3 - Προτάσεις 1 και 2)*

Πίνακας 4.15. Ανάλυση Παραγόντων – Κλίμακα Διευθέτησης Συγκρούσεων

	Component			
	1	2	3	4
[1.Ο υπεύθυνος της ομάδας στην οποία εργαζόμαστε συνήθως αποστρέφεται τις συγκρούσεις μεταξύ των μελών μιας ομάδας.]			,906	
[2.Ο προϊστάμενος της ομάδας εργασίας θεωρεί τις συγκρούσεις ως κάτι πολύ αρνητικό και ως εκ τούτου, δεν επιθυμεί συγκρούσεις μεταξύ των μελών της ομάδας.]			,883	
[3.Ο αρχηγός της ομάδας συνήθως αποφεύγει να εμπλέκεται σε συγκρούσεις ή να παίρνει ανοικτές θέσεις υπερ κάποιων λύσεων, καταστάσεων ή προσώπων.]				,654
[4.Ο υπεύθυνος αναφορικά με την επίλυση των συγκρούσεων στην ομάδα μας προσαρμόζει την επιχειρηματολογία του ανάλογα με την κατάσταση που επικρατεί σε περιπτώσεις διαφωνιών ή συγκρούσεων.]	,798			

[5.Ο προϊστάμενος της ομάδας εργασίας προσπαθεί να υιοθετήσει κάποιες από τις απόψεις των μελών της ομάδας.]	,659			
[6.Ο αρχηγός της ομάδας συνήθως ενθαρρύνει τα μέλη της ομάδας να εκφέρουν τις απόψεις τους για το θέμα που οδήγησε στη σύγκρουση.]	,862			
[7.Ο προϊστάμενος της ομάδας εργασίας ενθαρρύνει ανοικτά τα μέλη της ομάδας στο να αναπτύσσουν ιδέες σχετικά με την επίλυση των αιτιών που οδήγησαν σε σύγκρουση.]		,603		
[8.Ο αρχηγός της ομάδας συνήθως ενθαρρύνει τα μέλη της ομάδας να αμφισβητούν το κατεστημένο, προτείνοντας ιδέες για την καταπολέμηση των αιτιών της σύγκρουσης.]		,686		
[9.Ο υπεύθυνος αναφορικά με την επίλυση των συγκρούσεων στην ομάδα μας, παρέχει επιβράβευση στα μέλη της ομάδας που προτείνουν λύσεις για την επίλυση των αιτιών των συγκρούσεων.]		,732		
[10.Ο υπεύθυνος αναφορικά με την επίλυση των συγκρούσεων στην ομάδα μας προσπαθεί να ακούει τις απόψεις και τα επιχειρήματα όλων των εμπλεκόμενων μερών.]	,916			
[11.Ο προϊστάμενος της ομάδας εργασίας προσπαθεί να προσαρμόζει τις απόψεις του αναφορικά με τις προτεινόμενες λύσεις.]		,808		
[12.Ο αρχηγός της ομάδας συνήθως συμβιβάζεται με τις απόψεις των πιο δυνατών επιχειρημάτων των εμπλεκόμενων μελών.]				-,837

[13.Ο αρχηγός της ομάδας συνήθως από κοινού με τα υπόλοιπα μέλη θέτει στόχους και πλαίσια αναφορικά με την διεύθυνση των συγκρούσεων.]				
[14.Ο προϊστάμενος της ομάδας εργασίας προσπαθεί να συζητάει με όλα τα μέλη της ομάδας και να συγκεράζει απόψεις και προτάσεις σχετικά με την καταπολέμηση των αιτιών που οδήγησαν στη σύγκρουση.]	,613			
[15.Ο υπεύθυνος αναφορικά με την επίλυση των συγκρούσεων στην ομάδα μας, συνηθίζει να ακούει με προσοχή τα μέλη της ομάδας και από κοινού να καθορίζονται πρότυπα συμπεριφοράς και απόδοσης για όλα τα μέλη της.]				
ALPHA CRONBACH'S RELIABILITY TEST	0,908	0,800	0,881	-0,643

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 7 iterations.

Σε ότι αφορά την ενότητα της απόδοσης της ομάδας (Γ' Ενότητα), προέκυψε μια και έγκυρη μεταβλητή (με Alpha Cronbach Reliability test >0,70), η Κλίμακα Απόδοσης της Ομάδας, η οποία παρουσιάζεται στον Πίνακα 4.16 της ανάλυσης παραγόντων που ακολουθεί.

Πίνακας 4.16. Ανάλυση Παραγόντων – Κλίμακα Απόδοσης Ομάδας

	Component
	1
[1.Η ομάδα εργασίας εκπλήρωσε τις προσδοκίες του άμεσα προϊσταμένου σας, αναφορικά με την απόδοση και τη συνεργασία της ομάδας σας.]	,714

[2.Σαν ομάδα είμαστε περισσότερο ικανοποιημένοι παρά απογοητευμένοι από τις ομαδικές εργασίες που μας ανατίθενται.]	,736
[3.Είμαστε περισσότερο ικανοποιημένοι παρά απογοητευμένοι από το κλίμα της ομάδας στην οποία εργαζόμαστε.]	,875
[4.Νιώθουμε περισσότερο ικανοποιημένοι παρά απογοητευμένοι από τον καταμερισμό της δουλειάς ανάμεσα στα μέλη της ομάδας.]	,829
[5.Είμαστε περισσότερο ικανοποιημένοι παρά απογοητευμένοι από τον συντονισμό της δουλειάς μέσα στην ομάδα.]	,898
ALPHA CRONBACH'S RELIABILITY TEST	0,872

Extraction Method: Principal Component Analysis.
a. 1 components extracted.

Τέλος, σε σχέση με την Ενότητα της Οργανωσιακής Δέσμευσης (Ενότητα Δ'), επίσης προέκυψε μια μοναδική και έγκυρη κλίμακα (με Alpha Cronbach Reliability test >0,70), η Κλίμακα Οργανωσιακής Δέσμευσης, η οποία παρουσιάζεται στον Πίνακα 4.17 της ανάλυσης παραγόντων που ακολουθεί.

Πίνακας 4.17. Ανάλυση Παραγόντων – Κλίμακα Οργανωσιακής Δέσμευσης

	Compon ent
	1
1. Έχω ενστερνιστεί απόλυτα τις αξίες, το όραμα και την αποστολή του οργανισμού στον οποίο εργάζομαι και δρω πάντα με βάση αυτά	,786
2. Έχω απόλυτη γνώση των στόχων της επιχείρησης, τους οποίους έχω αποδεχτεί πλήρως και εργάζομαι σκληρά για την υλοποίησή τους	,907

3. Οι στόχοι της επιχείρησης είναι ευρέως γνωστοί και νιώθω ιδιαίτερα πρόθυμος να συμβάλω στην επίτευξή τους	,919
4.Υπερβάλω εαυτό για το καλό της επιχείρησης/οργανισμού, όταν προκύψει έκτακτη ανάγκη ακόμη και αν δεν μου ζητηθεί από τον προϊστάμενό μου	,835
5.Νιώθω συχνά πρόθυμος να βελτιώνομαι στην εργασία μου, προκειμένου να πετύχει η επιχείρηση/οργανισμός τους στόχους της	,937
6. Έχω ταυτιστεί συναισθηματικά σε ικανοποιητικό βαθμό με την επιχείρηση στην οποία εργάζομαι.	,887
7. Είμαι ταυτισμένος με την κουλτούρα και το εργασιακό περιβάλλον της επιχείρησης που εργάζομαι.	,806
ALPHA CRONBACH'S RELIABILITY TEST	0,945

Extraction Method: Principal Component Analysis.
a. 1 components extracted.

4.2.2 Η Επίδραση των συγκρούσεων επάνω στην απόδοση των ομάδων

Πιο συγκεκριμένα, εξετάστηκε η γραμμική επίδραση των συγκρούσεων επάνω στην Απόδοση των Ομάδων. Πιο συγκεκριμένα, ορίστηκε ως εξαρτημένη μεταβλητή η «Κλίμακα Απόδοσης Ομάδας», όπως αυτή προέκυψε από την Ανάλυση Παραγόντων (Βλέπε Πίνακα 4.16) και ως ανεξάρτητη μεταβλητή η «Κλίμακα Συγκρούσεων» στο συνεχές 1 έως 5 (1= Σύγκρουση Έργου, 5= Συναισθηματική Σύγκρουση), η οποία επίσης προέκυψε από την ανάλυση παραγόντων (Βλέπε Πίνακα 4.14). Από την απλή γραμμική παλινδρόμηση, προέκυψε ότι ο τύπος της σύγκρουσης επηρεάζει στατιστικά σημαντικά την απόδοση της ομάδας (Sig. = 0,00 – Βλέπε

Πίνακα 4.18). Το μοντέλο που προέκυψε (Adjusted R Square), εξηγεί το 15,50% της συνολικής μεταβλητότητας της Απόδοσης της Ομάδας.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,402(a)	,162	,155	,76012

a Predictors: (Constant), TASK TO PERSONAL CONFLICT CONTINUUM

Ο συντελεστής βήτα επιπρόσθετα δείχνει και τον βαθμό επίδρασης της ανεξάρτητης μεταβλητής επάνω στην εξαρτημένη. Η τιμή του συντελεστή βήτα της Κλίμακας Συγκρούσεων είναι -0,402 ($p < 0,05$), δείχνοντας ότι όταν η σύγκρουση γίνεται μια μονάδα περισσότερο διαπροσωπική ή συναισθηματική, τότε η απόδοση της ομάδας μειώνεται κατά 0,402 μονάδες. Δηλαδή, όταν η σύγκρουση γίνεται διαπροσωπική η απόδοση της ομάδας φθίνει και αντίστροφα.

Coefficients(a)

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta	B	Std. Error
1	(Constant)	4,422	,249		17,786	,000
	TASK TO PERSONAL CONFLICT CONTINUUM	-,341	,070	-,402	-4,889	,000

a Dependent Variable: Απόδοση Ομάδας

Το μοντέλο παλινδρόμησης που προκύπτει από τη γραμμική παλινδρόμηση είναι το παρακάτω:

$$\text{TEAM PERFORMANCE} = 4,422 - 0,402 * (\text{Συναισθηματική Σύγκρουση})$$

Για παράδειγμα, όταν η συναισθηματική σύγκρουση είναι 1, η απόδοση της ομάδας είναι $4,422 - 0,402 = 4,022$, όταν είναι 5 είναι: $4,422 - (5) * 0,402 = 2,412$. Με άλλα λόγια, όταν οι συγκρούσεις γίνονται περισσότερο διαπροσωπικές ή συναισθηματικές, η απόδοση των ομάδων βαίνει μειωμένη. Αυτό απαντά το 2^ο ερευνητικό ερώτημα. Ότι δηλαδή, οι διαπροσωπικές συγκρούσεις είναι επιζήμιες στην ομαδική απόδοση των οργανισμών/ επιχειρήσεων.

4.2.3 Η σχέση ανάμεσα στις συγκρούσεις, την εργασιακή ικανοποίηση και την οργανωσιακή δέσμευση

Στο προηγούμενο μέρος αποδείχθηκε με τη χρήση της γραμμικής παλινδρόμησης ότι ο τύπος της σύγκρουσης είναι καταλυτικός στην απόδοση των ομάδων στις επιχειρήσεις και οργανισμούς. Το τρίτο ερευνητικό ερώτημα σχετίζεται με τις συσχετίσεις (intercorrelations) ανάμεσα στις συγκρούσεις, την εργασιακή ικανοποίηση και την οργανωσιακή δέσμευση των ατόμων ως προς την επιχείρηση που εργάζονται. Οι συσχετίσεις ανάμεσα σε ζεύγη μεταβλητών ονομάζεται διμεταβλητή ανάλυση. Δεδομένου ότι οι μεταβλητές της σύγκρουσης, της εργασιακής ικανοποίησης και της οργανωσιακής δέσμευσης είναι κλίμακες διαστήματος, η επικρατέστερη ανάλυση είναι αυτή της Συσχέτισης Pearson (Pearson Correlation).

Αναφορικά με την επίδραση των συγκρούσεων στην εργασιακή ικανοποίηση και την οργανωσιακή δέσμευση, όταν οι συγκρούσεις έχουν περισσότερα χαρακτηριστικά διαπροσωπικής ή συναισθηματικής υφής (τιμές περισσότερο κοντά στο 5), η Εργασιακή Ικανοποίηση και η Οργανωσιακή Δέσμευση των ατόμων μειώνεται αντίστοιχα. Αυτό δείχνει και ο Πίνακας 4.18 (intercorrelation matrix), ότι δηλαδή υπάρχει στατιστικά σημαντική μέτρια αρνητική συσχέτιση τόσο ανάμεσα στις συναισθηματικές συγκρούσεις και την Εργασιακή Ικανοποίηση ($r=-0,388$, $p<0,01$) όσο και ανάμεσα στις συναισθηματικές συγκρούσεις και την Οργανωσιακή Δέσμευση ($r=-0,330$, $p<0,01$).

Τέλος, η Εργασιακή Ικανοποίηση των υπαλλήλων σε έναν οργανισμό / επιχείρηση έχει πολύ ισχυρή και στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση με την Οργανωσιακή Δέσμευση των ατόμων στον ίδιο οργανισμό ($r=0,844$, $p<0,01$). Αυτό σημαίνει ότι όταν τα άτομα αισθάνονται περισσότερο ικανοποιημένα από την εργασία τους κατά μία μονάδα (πχ από 3 σε 4 σε κλίμακα 1-5), η οργανωσιακή τους δέσμευση επίσης αυξάνεται κατά 0,844 μονάδες. Δηλαδή όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται περισσότερο ικανοποιημένοι από την εργασία τους, αισθάνονται παράλληλα ότι είναι περισσότερο προσκολλημένα στην επιχείρηση που εργάζονται και στις αξίες που πρεσβεύει ο οργανισμός (Βλέπε Πίνακα 4.18).

Πίνακας 4.18. Συσχετίσεις Ανάμεσα στον Τύπο Συγκρούσεων, την Εργασιακή Ικανοποίηση και την Οργανωσιακή Δέσμευση

		TASK TO PERSONAL CONFLICT CONTINUUM	Εργασιακή Ικανοποίηση	Οργανωσιακή Δέσμευση
TASK TO PERSONAL CONFLICT CONTINUUM	Pearson Correlation	1	-,388(**)	-,330(**)
	Sig. (2-tailed)		,000	,000
	N	126	126	126
Εργασιακή Ικανοποίηση	Pearson Correlation	-,388(**)	1	,844(**)
	Sig. (2-tailed)	,000		,000
	N	126	126	126
Οργανωσιακή Δέσμευση	Pearson Correlation	-,330(**)	,844(**)	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	N	126	126	126

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

Συμπερασματικά, σε σχέση με το 3^ο ερευνητικό ερώτημα, οι διαπροσωπικές συγκρούσεις έχουν μέτριες αρνητικές επιπτώσεις τόσο επάνω στην Εργασιακή Ικανοποίηση όσο και στην Οργανωσιακή Δέσμευση των ατόμων. Μάλιστα, η Εργασιακή Ικανοποίηση των ατόμων είναι ιδιαίτερα ωφέλιμη για τους οργανισμούς / επιχειρήσεις, δεδομένου ότι οι στάσεις των υπαλλήλων απέναντι στον εργασία τους επηρεάζει με πολύ σημαντικό βαθμό την προσκόλλησή και την ταύτισή τους με το στρατηγικό πλάνο, τις επιδιώξεις και την αποστολή της επιχείρησης (Οργανωσιακή Δέσμευση).

4.2.4 Οι αποτελεσματικότερες στρατηγικές διευθέτησης ανά τύπο σύγκρουσης

Πιο συγκεκριμένα επιλέχθηκαν από την μεταβλητή «TASK TO PERSONAL CONFLICT CONTINUUM» (1= Συγκρούσεις Έργου, 5= Διαπροσωπικές ή Συναισθηματικές Συγκρούσεις) οι τιμές που είναι πιο κοντά στις συγκρούσεις έργου (task conflict), δηλαδή οι τιμές από 1 μέχρι και 2. Μετέπειτα, εφαρμόστηκε η διμεταβλητή ανάλυση μεταξύ 2 κλιμάκων διαστήματος (Bivariate analysis – Pearson Correlation test).

Τα αποτελέσματα από τις αναλύσεις έδειξαν ότι όταν οι συγκρούσεις ανήκουν περισσότερο στις Συγκρούσεις Έργου (λιγότερο διαπροσωπικές συγκρούσεις), η

Στρατηγική Αποφυγής των Συγκρούσεων είχε αρκετά ισχυρή θετική συσχέτιση με την Απόδοση της Ομάδας σε επίπεδο εμπιστοσύνης 1% ($r=0,921$, $p<0,01$). Παράλληλα, η εφαρμογή από τον αρχηγό της ομάδας της Ανταγωνιστικής Στρατηγικής Συγκρούσεων έδειξε ισχυρή αρνητική συσχέτιση με την Απόδοση της Ομάδας σε επίπεδο εμπιστοσύνης 1% ($r=-0,736$, $p<0,01$). Αναφορικά με το 4^ο Ερευνητικό Ερώτημα, όταν οι συγκρούσεις έχουν λιγότερο συναισθηματικά στοιχεία, θα πρέπει οι προϊστάμενοι να δείχνουν έμπρακτα στα μέλη των ομάδων που ηγούνται, ότι αφενός αποστρέφονται τις συγκρούσεις μεταξύ των μελών μιας ομάδας και αφετέρου ότι τις θεωρούν ως κάτι πολύ αρνητικό. Παράλληλα, οι αρχηγοί των ομάδων δεν θα πρέπει να ενθαρρύνουν τα μέλη της ομάδας στο να ανταγωνίζονται, δεδομένου ότι αυτό καταστρέφει το κλίμα της ομάδας και εν γένει την απόδοσή της. Ο Πίνακας 4.19 παρουσιάζει τις δυαδικές συσχετίσεις που προαναφέρθηκαν.

Πίνακας 4.19. Συσχετίσεις Ανάμεσα στις Στρατηγικές Διευθέτησης Συγκρούσεων και την Απόδοση της Ομάδας – Λιγότερο Συναισθηματικές Συγκρούσεις

		Απόδοση Ομάδας
Απόδοση Ομάδας	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	12
Στρατηγική Αποφυγής Συγκρούσεων	Pearson Correlation	,921(**)
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	12
Στρατηγική Εξευμενισμού των Συγκρούσεων	Pearson Correlation	,364
	Sig. (2-tailed)	,245
	N	12
Ανταγωνιστική Στρατηγική Συγκρούσεων	Pearson Correlation	-,736(**)
	Sig. (2-tailed)	,006
	N	12

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

Σε ότι αφορά τις «περισσότερο» Συναισθηματικές Συγκρούσεις (τιμές μεταξύ 4 και 5), τα αποτελέσματα της ανάλυσης Pearson Correlation, έδειξαν ότι οι Στρατηγικές Διευθέτησης των συγκρούσεων που αποδίδουν είναι α) Η Στρατηγική Αποφυγής Συγκρούσεων και β) Η Στρατηγική Εξευμενισμού των Συγκρούσεων, οι οποίες στρατηγικές έδειξαν ισχυρές θετικές συσχετίσεις με την Απόδοση της Ομάδας

σε επίπεδο εμπιστοσύνης 1% ($r=0,712$ και $0,695$ αντίστοιχα, $p<0,01$). Απαντώντας το 4^ο ερευνητικό ερώτημα, όταν οι συγκρούσεις έχουν περισσότερο συναισθηματικά στοιχεία και έχουν ξεφύγει από τον έλεγχο, θα πρέπει οι προϊστάμενοι να δείχνουν έμπρακτα στα μέλη των ομάδων που ηγούνται, ότι αφενός αποστρέφονται τις συγκρούσεις μεταξύ των μελών μιας ομάδας και αφετέρου ότι τις θεωρούν ως κάτι πολύ αρνητικό. Παράλληλα, οι αρχηγοί των ομάδων θα πρέπει να εξευμενίσουν τις συγκρούσεις αποφορτίζοντας την ένταση για να αυξηθεί η απόδοση της ομάδας. Ο Πίνακας 4.20 παρουσιάζει αναλυτικά τις δυαδικές συσχετίσεις που προαναφέρθηκαν.

Πίνακας 4.20. Συσχετίσεις Ανάμεσα στις Στρατηγικές Διευθέτησης Συγκρούσεων και την Απόδοση της Ομάδας – Περισσότερο Συναισθηματικές Συγκρούσεις

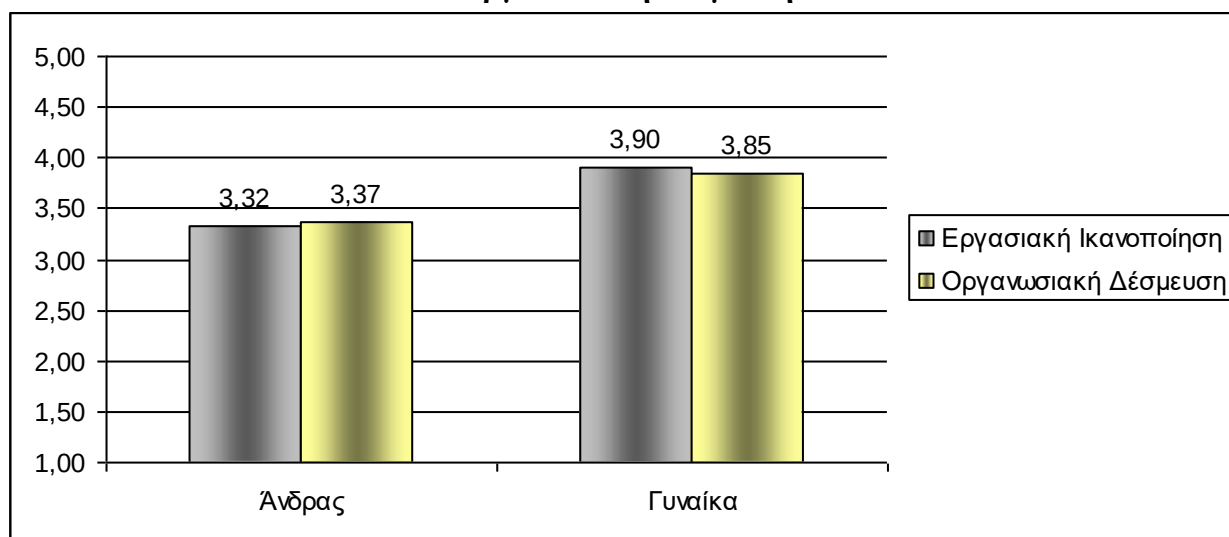
		Απόδοση Ομάδας
Απόδοση Ομάδας	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	39
Στρατηγική Αποφυγής Συγκρούσεων	Pearson Correlation	,712(**)
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	39
Στρατηγική Εξευμενισμού των Συγκρούσεων	Pearson Correlation	,695(**)
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	39
Ανταγωνιστική Στρατηγική Συγκρούσεων	Pearson Correlation	,085
	Sig. (2-tailed)	,606
	N	39

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

4.2.5 Η επίδραση των δημογραφικών χαρακτηριστικών στην Εργασιακή Ικανοποίηση και την Οργανωσιακή Δέσμευση των υπαλλήλων

Το 5^ο ερευνητικό ερώτημα της παρούσης σχετίζεται με την επίδραση των δημογραφικών χαρακτηριστικών στην Εργασιακή Ικανοποίηση και την Οργανωσιακή Δέσμευση των υπαλλήλων. Αναφορικά με την επίδραση του φύλου (Ονομαστική κλίμακα) στην Εργασιακή Ικανοποίηση και την Οργανωσιακή Δέσμευση (Κλίμακες Διαστήματος), επιλέχθηκε η ανάλυση T-Test για τον επαγωγικό έλεγχο. Όπως προέκυψε από την προαναφερόμενη ανάλυση, οι άνδρες είναι όχι μόνο λιγότερο ικανοποιημένοι από την εργασία τους σε σχέση με τις γυναίκες, αλλά και αναπτύσσουν τη χαμηλότερη οργανωσιακή δέσμευση. Πιο συγκεκριμένα, τα αποτελέσματα είναι στατιστικά σημαντικά ακόμη και σε επίπεδο εμπιστοσύνης 1%. Οι διαφορές των μέσων όρων ανά φύλο παρουσιάζεται στο Σχήμα 4.14 και τον Πίνακα 4.21 που ακολουθούν.

Σχήμα 4.14. Φυλετικές Διαφορές στην Εργασιακή Ικανοποίηση και στην Οργανωσιακή Δέσμευση



Πίνακας 4.21. Διαφορές Εργασιακής Ικανοποίησης και Οργανωσιακής Δέσμευσης - Στατιστικά ανά φύλο

	Φύλλο	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Εργασιακή Ικανοποίηση	Ανδρας	66	3,32	1,025	,126
	Γυναίκα	60	3,90	,951	,123
Οργανωσιακή Δέσμευση	Ανδρας	66	3,3687	1,03246	,12709
	Γυναίκα	60	3,8500	,80040	,10333

Ο Πίνακας 4.22 που ακολουθεί παρουσιάζει το επαγωγικό τεστ T-test που χρησιμοποιήθηκε για τη γενίκευση των αποτελεσμάτων στον πληθυσμό των εργαζομένων στους Ελληνικούς Οργανισμούς / Επιχειρήσεις.

Πίνακας 4.22. Διαφορές Εργασιακής Ικανοποίησης και Οργανωσιακής Δέσμευσης ανά φύλο Independent Samples Test (Ανδρας – Γυναίκα)				
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means
		F	Sig.	Sig. (2-tailed)
		Lower	Upper	
Εργασιακή Ικανοποίηση	Equal variances assumed	1,503	0,223	0,001
	Equal variances not assumed			0,001
Οργανωσιακή Δέσμευση	Equal variances assumed	3,093	0,081	0,004
	Equal variances not assumed			0,004

Σε σχέση με την επίδραση της ηλικίας στην Εργασιακή Ικανοποίηση και την Οργανωσιακή Δέσμευση, προέκυψαν στατιστικά σημαντικές διαφορές ανάμεσα στους μέσους όρους των παραπάνω μεταβλητών, οι οποίες σχετίζονται με την ηλικία που δήλωσαν οι συμμετέχοντες σε επίπεδο εμπιστοσύνης 5% (Sig. < 0,05). Η ανάλυση που χρησιμοποιήθηκε ήταν αυτή της ANOVA (Βλέπε Πίνακα 4.23). Πιο συγκεκριμένα οι μεγαλύτεροι σε ηλικία υπάλληλοι παρουσίασαν τόσο χαμηλότερη εργασιακή ικανοποίηση όσο και χαμηλότερα επίπεδα οργανωσιακής δέσμευσης, σε σχέση με τους νεότερους ηλικιακά υπαλλήλους.

Πίνακας 4.23. Διαφορές Εργασιακής Ικανοποίησης και Οργανωσιακής Δέσμευσης – Σε σχέση με την ηλικία – Ανάλυση ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Εργασιακή Ικανοποίηση	Between Groups	14,104	2	7,052	7,335	,001
	Within Groups	118,253	123	,961		
	Total	132,357	125			
Οργανωσιακή Δέσμευση	Between Groups	6,752	2	3,376	3,859	,024
	Within Groups	107,615	123	,875		
	Total	114,367	125			

Σε ότι αφορά την επίδραση του μορφωτικού επιπέδου στην Εργασιακή Ικανοποίηση και την Οργανωσιακή Δέσμευση των ατόμων, χρησιμοποιήθηκε επίσης ο έλεγχος επαγωγής με τη μέθοδο ANOVA. Από αυτήν την ανάλυση προέκυψε ότι όσο υψηλότερο το μορφωτικό επίπεδο, τόσο χαμηλότερη η Εργασιακή Ικανοποίηση και η Οργανωσιακή Δέσμευση των υπαλλήλων ($Sig < 0,05$).

Πίνακας 4.24. Διαφορές Εργασιακής Ικανοποίησης και Οργανωσιακής Δέσμευσης – Σε σχέση με το Μορφωτικό Επίπεδο – Ανάλυση ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Εργασιακή Ικανοποίηση	Between Groups	12,877	3	4,292	4,383	,006
	Within Groups	119,480	122	,979		
	Total	132,357	125			
Οργανωσιακή Δέσμευση	Between Groups	15,259	3	5,086	6,261	,001
	Within Groups	99,108	122	,812		
	Total	114,367	125			

Αναφορικά με τα χρόνια προϋπηρεσίας (tenure) στον οργανισμό, η επίδρασή της μεταβλητής αυτής στην Εργασιακή Ικανοποίηση και την Οργανωσιακή Δέσμευση μετρήθηκε με τη μέθοδο της ANOVA. Πιο συγκεκριμένα, αποδείχθηκε ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ανάμεσα στους μέσους όρους της Εργασιακής Ικανοποίησης των κατηγοριών προϋπηρεσίας (πχ 1-5, 6-10 κλπ) σε επίπεδο εμπιστοσύνης 5% ($sig < 0,01$), αλλά όχι σε σχέση με την Οργανωσιακή Δέσμευση. Δηλαδή, οι υπήλληλοι οι οποίοι εργάζονται περισσότερα χρόνια σε έναν οργανισμό διακρίνονται από χαμηλότερη εργασιακή ικανοποίηση συγκριτικά με τους νεότερους υπαλλήλους σε έτη προϋπηρεσίας. Επίσης, η Οργανωσιακή Δέσμευση είναι περίπου η ίδια σε όλους τους εργαζομένους ανεξάρτητα από την προϋπηρεσία τους. Ο Πίνακας 4.25 παρουσιάζει το στατιστικό τεστ ANOVA.

Πίνακας 4.25. Διαφορές Εργασιακής Ικανοποίησης και Οργανωσιακής Δέσμευσης – Σε σχέση με την Προϋπηρεσία – Ανάλυση ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Εργασιακή Ικανοποίηση	Between Groups	17,256	3	5,752	6,097	,001

Οργανωσιακή Δέσμευση	Within Groups	115,102	122	,943		
	Total	132,357	125			
	Between Groups	5,498	3	1,833	2,054	,110
	Within Groups	108,868	122	,892		
	Total	114,367	125			

Τέλος, η θέση ευθύνης δεν επηρεάζει ούτε την Εργασιακή Ικανοποίηση, αλλά ούτε και την Οργανωσιακή Δέσμευση.

5. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Συμπερασματικά, σε σχέση με το 1ο ερευνητικό ερώτημα (Βλέπε 1.3), υπάρχει ένα δίπολο που διέπει τις συγκρούσεις γενικά στις ομάδες των οργανισμών. Ο ένας πόλος, αφορά τις απόλυτα προσωπικές συγκρούσεις, όπου τα συναισθήματα και οι διαξιφισμοί υπερισχύουν, και ο άλλος που σχετίζεται με συγκρούσεις που συνδέονται με το έργο (task conflicts). Στην πράξη, οι περισσότερες συγκρούσεις βρίσκονται σε ένα συνεχές (conflict continuum), όπου υπάρχει το συναισθηματικό/διαπροσωπικό μέρος και παράλληλα το εργασιακό μέρος. Στους Ελληνικούς οργανισμούς, οι συγκρούσεις βρίσκονται κάπου στη μέση και κλίνουν περισσότερο προς τις διαπροσωπικές συγκρούσεις.

Με βάση την Ανάλυση Παραγόντων (Βλέπε παράγραφο 4.2), οι προτάσεις της Κλίμακας Στρατηγικών Διευθέτησης των συγκρούσεων ομαδοποιήθηκαν σε συγκεκριμένες ομάδες, οι οποίες συμπίπτουν με την ανάλυση βιβλιογραφίας. Πιο συγκεκριμένα προέκυψαν 3 έγκυρες στρατηγικές ή κλίμακες διευθέτησης συγκρούσεων, οι οποίες είναι οι εξής και απαντούν το δεύτερο σκέλος του 1ου Ερευνητικού Ερωτήματος:

- ✓ Η Στρατηγική Εξευμενισμού των Συγκρούσεων
- ✓ Η Ανταγωνιστική Στρατηγική Συγκρούσεων και
- ✓ Η Στρατηγική Αποφυγής Συγκρούσεων

Γενικότερα, οι ηγέτες των ομάδων στους Ελληνικούς Οργανισμούς / Επιχειρήσεις χρησιμοποιούν σε μεγαλύτερο βαθμό τη Στρατηγική Αποφυγής και

ακολουθούν με μικρή διαφορά οι Στρατηγικές Εξευμενισμού και η Ανταγωνιστική Στρατηγική (με μ.ο. = 3,35 και 3,33 αντίστοιχα).

Επιπρόσθετα, σε σχέση με το 2^ο Ερευνητικό Ερώτημα, όταν οι συγκρούσεις γίνονται περισσότερο διαπροσωπικές ή συναισθηματικές, η απόδοση των ομάδων βαίνει μειωμένη. Δηλαδή, οι διαπροσωπικές συγκρούσεις είναι επιζήμιες στην ομαδική απόδοση των οργανισμών/ επιχειρήσεων και θα πρέπει οι ηγέτες των ομάδων να τις αποτρέψουν.

Παράλληλα, σε σχέση με το 3^ο ερευνητικό ερώτημα, οι διαπροσωπικές συγκρούσεις έχουν μέτριες αρνητικές επιπτώσεις τόσο επάνω στην Εργασιακή Ικανοποίηση όσο και στην Οργανωσιακή Δέσμευση των ατόμων. Μάλιστα, η Εργασιακή Ικανοποίηση των ατόμων είναι ιδιαίτερα ωφέλιμη για τους οργανισμούς / επιχειρήσεις, δεδομένου ότι οι στάσεις των υπαλλήλων απέναντι στον εργασία τους επηρεάζει με πολύ σημαντικό βαθμό την προσκόλλησή και την ταύτισή τους με το στρατηγικό πλάνο, τις επιδιώξεις και την αποστολή της επιχείρησης (Οργανωσιακή Δέσμευση).

Αναφορικά με το 4^ο Ερευνητικό Ερώτημα, όταν οι συγκρούσεις έχουν λιγότερο συναισθηματικά στοιχεία, θα πρέπει οι προϊστάμενοι να δείχνουν έμπρακτα στα μέλη των ομάδων που ηγούνται, ότι αφενός αποστρέφονται τις συγκρούσεις μεταξύ των μελών μιας ομάδας και αφετέρου ότι τις θεωρούν ως κάτι πολύ αρνητικό. Παράλληλα, οι αρχηγοί των ομάδων δεν θα πρέπει να ενθαρρύνουν τα μέλη της ομάδας στο να ανταγωνίζονται, δεδομένου ότι αυτό καταστρέφει το κλίμα της ομάδας και εν γένει την απόδοσή της.

Σε ότι αφορά τις «περισσότερο» Συναισθηματικές Συγκρούσεις, τα αποτελέσματα των αναλύσεων έδειξαν ότι οι Στρατηγικές Διευθέτησης των συγκρούσεων που αποδίδουν είναι α) Η Στρατηγική Αποφυγής Συγκρούσεων και β) Η Στρατηγική Εξευμενισμού των Συγκρούσεων, οι οποίες στρατηγικές έδειξαν ισχυρές θετικές συσχετίσεις με την Απόδοση της Ομάδας. Απαντώντας το 4ο ερευνητικό ερώτημα, όταν οι συγκρούσεις έχουν περισσότερο συναισθηματικά στοιχεία και έχουν ξεφύγει από τον έλεγχο, θα πρέπει οι προϊστάμενοι να δείχνουν έμπρακτα στα μέλη των ομάδων που ηγούνται, ότι αφενός αποστρέφονται τις συγκρούσεις μεταξύ των μελών μιας ομάδας και αφετέρου ότι τις θεωρούν ως κάτι πολύ αρνητικό. Παράλληλα, οι αρχηγοί των ομάδων θα πρέπει να εξευμενίσουν τις συγκρούσεις αποφορτίζοντας την ένταση για να αυξηθεί η απόδοση της ομάδας.

Σε σχέση με τις δημογραφικές επιπτώσεις επάνω στην Εργασιακή Ικανοποίηση και την Οργανωσιακή Δέσμευση, οι άνδρες είναι όχι μόνο λιγότερο ικανοποιημένοι από την εργασία τους σε σχέση με τις γυναίκες, αλλά και αναπτύσσουν τη χαμηλότερη οργανωσιακή δέσμευση. Πιο συγκεκριμένα οι μεγαλύτεροι σε ηλικία υπάλληλοι παρουσίασαν τόσο χαμηλότερη εργασιακή ικανοποίηση όσο και χαμηλότερα επίπεδα οργανωσιακής δέσμευσης, σε σχέση με τους νεότερους ηλικιακά υπαλλήλους. Επιπλέον, προέκυψε ότι όσο υψηλότερο το μορφωτικό επίπεδο, τόσο χαμηλότερη η Εργασιακή Ικανοποίηση και η Οργανωσιακή Δέσμευση των υπαλλήλων. Παράλληλα, οι υπήλληλοι οι οποίοι εργάζονται περισσότερα χρόνια σε έναν οργανισμό διακρίνονται από χαμηλότερη εργασιακή ικανοποίηση συγκριτικά με τους νεότερους υπαλλήλους σε έτη προϋπηρεσίας. Επίσης, η Οργανωσιακή Δέσμευση είναι περίπου η ίδια σε όλους τους εργαζομένους ανεξάρτητα από την

προϋπηρεσία τους. Τέλος, η θέση ευθύνης δεν επηρεάζει ούτε την Εργασιακή Ικανοποίηση, αλλά ούτε και την Οργανωσιακή Δέσμευση.

6. ΣΥΖΗΤΗΣΗ

Η διαχείριση και γενικότερα η διευθέτηση των συγκρούσεων στους οργανισμούς έχει αποδειχθεί από πολλούς ερευνητές στο παρελθόν ότι επηρεάζει την απόδοση των ομάδων εργασίας και συνάμα την επιτυχή ευόδωση των οργανωσιακών στόχων ή ακόμη και την αποτυχία. Ιδιαίτερα σε περιόδους κρίσης, η εύρυθμη λειτουργία των ομάδων (τμημάτων, επιχειρησιακών λειτουργιών, διαεπιχειρησιακών ομάδων κλπ), κυρίως λόγω των ολοένα και περισσότερο περιορισμένων πόρων και της σμίκρυνσης των οργανισμών (downsizing), απαιτεί την λειτουργία ευέλικτων και άκρως υποκινημένων ομάδων.

Στα προαναφερόμενα πλαίσια, η ηγεσία των οργανισμών θα πρέπει να προσαρμόζεται στις νέες προκλήσεις. Ένας πολύ κρίσιμος παράγοντας επιτυχίας (critical success factor) είναι η διαμόρφωση και η προάσπιση του κατάλληλου κλίματος συνεργασίας και εργασίας στην ομάδα, η ενδυνάμωση και διευκόλυνση (empowerment and facilitation) και η μεταλαμπάδευση των αξιών και των επιθυμητών συμπεριφορών στα μέλη των ομάδων. Στα πλαίσια της ομαδικής συνεργασίας και των ασυμβίβαστων προσωπικών επιδιώξεων, είναι πιθανόν να αναπτυχθούν προστριβές οι οποίες είναι άλλοτε περισσότερο διαποροσωπικές ή συναισθηματικές και άλλοτε περισσότερο «εργασιακές». Οι πρώτες είναι απόλυτα επιζήμες στο κλίμα των ομάδων και συνάμα στην απόδοση τους και ατομικά επιβλαβείς επάνω στην εργασιακή ικανοποίηση και οργανωσιακή δέσμευση των μελών του οργανισμού.

Συνεπώς, η ηγεσία και η διαχείριση των συγκρούσεων είναι πολύ σημαντικές έννοιες, οι οποίες καθορίζουν ένα πλαίσιο υποκίνησης και υγιεινής στους χώρους εργασίας. Η διαφύλαξη ενός καλού εργασιακού κλίματος κατά τη διάρκεια της σύγκρουσης, απαιτεί από τους ηγέτες των οργανωσιακών ομάδων να κατανοήσουν τις διαπροσωπικές σχέσεις που επικρατούν μέσα στις ομάδες τους και να διαγνώσουν πιθανές συγκρούσεις «περισσότερο συναισθηματικού ή εργασιακού τύπου». Πρώτα πρώτα, θα πρέπει οι φυσικοί ή τυπικοί ηγέτες των ομάδων να καθορίζουν και να επικοινωνούν κατάλληλα τις αξίες των ομάδων τους και θα θέτουν τα πλαίσια καλής συμπεριφοράς και λειτουργίας στον εργασιακό χώρο και να επισημάνουν στα μέλη των ομάδων ότι οι συναισθηματικές συγκρούσεις είναι κάτι πάρα πολύ άσχημο (Στρατηγική Αποφυγής). Αυτό είναι κρίσιμης σημασίας σε όλους τους τύπους κρίσεων.

Η διαφορά στην «ενδεδειγμένη» ηγεσία έγκειται στο όταν χαθεί ο έλεγχος σε μια σύγκρουση (περισσότερο συναισθηματικές συγκρούσεις). Όταν οι διαξιφισμοί γίνουν περισσότερο έντονοι, θα πρέπει να υπάρξει παράλληλα με την Στρατηγική Αποφυγής από την ηγεσία των ομάδων και η Στρατηγική Εξευμενισμού για την εκτόνωση των αρνητικών συναισθημάτων. Πρώτα πρώτα, θα πρέπει ο υπεύθυνος αναφορικά με την επίλυση των συγκρούσεων στην ομάδα μας προσαρμόζει την επιχειρηματολογία του ανάλογα με την κατάσταση που επικρατεί σε περιπτώσεις διαφωνιών ή συγκρούσεων. Αυτό σημαίνει ότι θα πρέπει ο ηγέτης να ξέρει καλά να ακούει τα επιχειρήματα και να συγκεράζει απόψεις για να υπάρχει η αίσθηση από τα συγκρουόμενα μέρη ότι κανένα από τα δυο δεν θα χάσει. Δηλαδή, θα πρέπει οι προϊστάμενοι να ακολουθούν στρατηγική διαπραγματεύσεων win – win. Αυτό προϋποθέτει ότι ο προϊστάμενος της ομάδας εργασίας προσπαθεί να υιοθετήσει

κάποιες από τις απόψεις των μελών της ομάδας και να μην επιβάλει λύσεις υπερ της μιας ή της άλλης πλευράς. Από την άλλη, για να γίνει αυτό, θα πρέπει η ηγεσία να ενθαρρύνει τα μέλη της ομάδας να εκφέρουν τις απόψεις τους για το θέμα που οδήγησε στη σύγκρουση. Τέλος, είναι απαραίτητο να συζητάει με όλα τα μέλη της ομάδας και να συγκεράζει απόψεις και προτάσεις σχετικά με την καταπολέμηση των αιτιών που οδήγησαν στη σύγκρουση. Αξίζει επίσης να σημειωθεί ότι η Ανταγωνιστική Στρατηγική, δηλαδή η ενθάρρυνση της πρόκλησης του κατεστημένου μέσω των συγκρούσεων είναι επίσης επιζήμια για την απόδοση της ομάδας ιδιαίτερα στις λιγότερο συναισθηματικές συγκρούσεις. Βασικό δηλαδή είναι οι ηγέτες να μην θέτουν τους υφιστάμενούς τους σε ανταγωνισμό γιατί τότε δεν λειτουργεί σωστά η ομάδα, αλλά περισσότερο θα πρέπει να αναπτύσσει κλίμα καλής συνεργασίας.

Αναφορικά με την επίδραση των δημογραφικών χαρακτηριστικών επάνω στην εργασιακή ικανοποίηση και την οργανωσιακή δέσμευση προαναφέρθηκαν ότι υπάρχουν διαφορές σε σχέση με το φύλο, την ηλικία, το μορφωτικό επίπεδο και τα χρόνια προϋπηρεσίας. Οι άντρες και οι περισσότερο μορφωμένοι υπάλληλοι λόγου χάρη χρειάζονται περισσότερο προκλητικό έργο και πλουσιότερα κίνητρα για να αισθάνονται περισσότερο ικανοποιημένοι και δεσμευμένοι σε σχέση με τον οργανισμό που εργάζονται. Για να γίνει αυτό, θα πρέπει αφενός ο οργανισμός να προσαρμόζει τις πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Δηλαδή θα πρέπει να υπάρχει συγκεκριμένο μονοπάτι καριέρας και σχεδιασμός του έργου μέσα από εμπλουτισμό έργου και αναλλαγής έργου (Job Enrichment & Job Rotation) προκειμένου να διαμορφώνεται θετικότερο πλαίσιο για τις προαναφερόμενες ομάδες.

Συμπερασματικά, Χρησιμοποιώντας οι Ελληνικές Επιχειρήσεις και οι Οργανισμοί το προαναφερόμενο ευέλικτο πλαίσιο ηγεσίας και διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού, είναι δυνατόν να διαχειριστούν αποτελεσματικά και αποδοτικά τις συγκρούσεις, επιτυγχάνοντας υψηλότερα επίπεδα απόδοσης των ομάδων και διαφυλάττοντας την εργασιακή ικανοποίηση και δέσμευση των ανθρώπων της. Με όλα αυτά τα εργαλεία είναι δυνατόν οι οργανισμοί, σε ένα ιδιαίτερα δύσκολο πλαίσιο λειτουργίας, να επιτύχουν τους στόχους τους και να διαφυλάξουν τις θέσεις εργασίας τους χρησιμοποιώντας ευέλικτο μάνατζμεντ εστιασμένο στην απόδοση.

7. ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ

Η έρευνα, όπως και κάθε μεθοδολογία που χρησιμοποιείται είναι δυνατόν να παρουσιάζει ορισμένους περιορισμούς. Η συγκεκριμένη έρευνα αφορά μόνο την Διαχείριση Συγκρούσεων και τους παράγοντες που την επηρεάζουν μόνο για την Ελλάδα. Με άλλα λόγια, τα αποτελέσματα της συγκεκριμένης έρευνας δεν μπορούν να γενικευτούν σε άλλες χώρες με άλλη κουλτούρα. Προκειμένου το τελευταίο να είναι εφικτό, θα πρέπει να υπάρξει νέα έρευνα, η οποία να περιλαμβάνει δείγμα από τις επιχειρήσεις άλλων κουλτούρων, δεδομένου ότι η ηγεσία επηρεάζεται από τις διαστάσεις που σχετίζονται με την κουλτούρα (Απόσταση Δύναμης, Προσανατολισμός στην Απόδοση, Συγκεντρωτισμός, Προσανατολισμός στον Άνθρωπο κλπ). Τέλος, η μεθοδολογία αφορούσε την χρήση ποσοτικής μεθόδου συλλογής δεδομένων, με βάση την οποία με τη χρήση στατιστικών μεθόδων προέκυψαν κάποια αποτελέσματα. Παρόλα αυτά, η χρήση συνεντεύξεων και ομαδικών συζητήσεων ίσως να συνείσφερε σε πολλά περισσότερα ευρήματα, δεδομένου ότι η ποιοτική μέθοδος συλλογής δεδομένων θα οδηγούσε στην εκμαίευση συναισθημάτων που η όλη διαδικασία της Διαχείρισης Συγκρούσεων χρειάζεται.

Εντούτοις, ένας συνδυασμός μεθόδων όπως είναι τόσο η ποσοτική όσο και η ποιοτική θα οδηγούσε σε ασφαλέστερα και ποιοτικότερα συμπεράσματα με βάση το συναίσθημα. Παρόλα αυτά, η χρήση των κλιμάκων που παρουσιάζεται στο ερωτηματολόγιο (βλέπε παραρτήματα) επιτρέπει στην όσο το δυνατόν καλύτερη συλλογή των δεδομένων, χωρίς προκατάληψη από πλευράς των ερωτηθέντων. Βασικές περιοχές για μελλοντική έρευνα στο χώρο της Διαχείρισης των Συγκρούσεων είναι η έρευνα του κατά πόσο οι Στρατηγικές Διεθέτησης των

Συγκρούσεων τροποποιούν τη σχέση ανάμεσα στην Απόδοση της Ομάδας και την Οργανωσιακή Δέσμευση (moderating Effect).

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Allen, N.J. and Meyer, J.P. (1990), “The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment”, *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 63 No. 1, pp. 1-18.

Amason, A. C. (1996). Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: Resolving a paradox for top management teams. *Academy of Management Journal*, 39, 123-148.

Andersson, L.M. and Pearson, C.M. (1999), “Tit for tat? The spiraling effect of incivility in the workplace”, *Academy of Management Review*, Vol. 24, pp. 452-71.

Anton, C. (2009), “The impact of role stress on workers’ behaviour through job satisfaction and organizational commitment”, *International Journal of Psychology*, Vol. 44 No. 3, pp. 187-94.

Ayoko O. B., Hartel C. E J., & Callan V. J. 2002 . Resolving the puzzle of productive και destructive conflict in culturally heterogeneous workgroups: A communication accommodation theory approach. *International Journal of Conflict Management*, 13(2): 165-195

Bandura, A. (1993), “Perceived self-efficacy in cognitive development and functioning”, *Educational Psychologist*, Vol. 28, pp. 117-48.

Baron, R.A. (1988), “Negative effects of destructive criticism: impact on conflict, self-efficacy, and task performance”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 73, pp. 199-207.

Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1964). *The managerial grid*. Houston, TX: Gulf.

Chanin, M. N., & Schneer, J. A. (1984): A study of the relationship between Jungian personality dimensions and conflict-handling behavior. *Human Relations*, 37, 863-879.

Cho V., Huang Xu, (2012) "Professional commitment, organizational commitment, and the intention to leave for professional advancement: An empirical study on IT professionals", *Information Technology & People*, Vol. 25 Iss: 1, pp.31 – 54

de Jonge, J., Dormann, C., Janssen, P.P.M., Dollard, M.F., Landeweerd, J.A. and Nijhuis, F.J.N. (2001), "Testing reciprocal relationships between job characteristics and psychological wellbeing: a cross-lagged structural equation model", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 74 No. 1, pp. 29-46.

Deutsch, M. (1990), "Sixty years of conflict", *International Journal of Conflict Management*, Vol. 1, pp. 237-63.

Deutsch, M. (1973). *The resolution of conflict*. New Haven, CT: Yale University Press.

Dooley, R. S., & Fryxell, G. E. 1999. Attaining decision quality και commitment from dissent: The moderating effects of loyalty και competence in strategic decisionmaking teams. *Academy of Management Journal*, 42: 372-388.

Dyne, L. Van, Graham, J. W., Dienesch, R. M. 1994. Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement, Και Validation. *Academy of Management Journal*, 37(4): 765-802.

Eskildsen, J.K., Kristensen, K. and Westlund, A. (2004a), "Work motivation and job satisfaction in the Nordic countries", *Employee Relations*, Vol. 26 No. 2, pp. 122-36.

Firth, L., Mellor, D.J., Moore, K.A. and Loquet, C. (2004), "How can managers reduce employee intention to quit?", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 19 No. 2, pp. 170-87.

Franses P. και Paap R.,(2010),"Quantitative Models in Marketing Research", Cambridge Univ Pr.

Friedman, R.A., Tidd, S.T., Currall, S.C. and Tsai, J.C. (2000), "What goes around

comes around: the impact of personal conflict style on work conflict and stress”,
International Journal of Conflict Management, Vol. 11, pp. 32-55.

Guetzhaw, H., & Gyr, J. (1954). Analysis of conflict in decision-making groups.
Human Relations, 7,367-381.

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test
of a theory. Organizational Behavior and Human Performance, 16, 250-279.

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. 1975. Development of the Job Diagnostic Survey.
Journal of Applied Psychology, 60: 159-170.

Henri Barki, Jon Hartwick, 2004"CONCEPTUALIZING THE CONSTRUCT OF
INTERPERSONAL CONFLICT", International Journal of Conflict Management, Vol.
15 Iss: 3 pp. 216 – 244

Hinkin, T. R. 1995. A review of scale development practices in the study of
organizations. Journal of Management. 21(5): 967-988.

Hocker, J.L. and Wilmot, W.W. (1998), Interpersonal Conflict, 5th ed., McGraw-Hill,
Boston, MA.

Jehn, K. A. (1992). The impact of intragroup conflict on effectiveness: A multimethod
examination of the benefits and detriments of conflict. Unpublished doctoral
dissertation, Northwestern University, Evanston, IL.

Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of
intragroup conflict. Administrative Science Quarterly, 40, 256-282.

Jehn, K. A. (1997). A qualitative analysis of conflict types and dimensions in
organizational groups. Administrative Science Quarterly, 42, 530-557.

Judge, T. A., Locke, E. A., & Durham, C. C. (1997). The dispositional causes of job

satisfaction: A core evaluations approach. *Research in Organizational Behavior*, 19, 151–188.

Kilmann, R. H., & Thomas, K. W. (1977). Developing a forced-choice measure of conflictmanagement behavior: The "MODE" instrument. *Educational and Psychological Measurement*, 37, 309-325.

Lim, S. (2008), “Job satisfaction of information technology worker in academic libraries”, *Library & Information Science Research*, Vol. 30 No. 2, pp. 115-21.

Locke, E.A. (1976), “The nature and causes of job satisfaction”, in Dunnette, M. (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Rand McNally, Chicago, IL.

Lovelace, K., Shapiro, D. L., & Weingart, L. R. (2001). Maximizing crossfunctional new product teams' innovativeness and constraint-adherence: A conflict communications perspective. *Academy of Management Journal*.

Malhotra N., (2008), "Basic Marketing Research: A Decision-making Approach ", Prentice Hall

Meyer, J P and Allen, N J (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment: Some methodological considerations, *Human Resource Management Review*, 1, pp. 61-98.

Mowday, R., Porter, L., and Steers, R. (1981). *Employee Organization Linkages*. New York: Academic Press.

Murnighan, J. K., & Conlon, D. E. (1991). The dynamics of intense work groups: A study of British string quartets. *Administrative Science Quarterly*, 36, 165-186.

Neuman, J.H. and Baron, R.A. (1997), “Aggression in the workplace”, in Giacalone, R., Giacalone, A. and Greenberg, J. (Eds), *Antisocial Behavior in Organizations*, Sage, Thousand Oaks, CA, pp. 37-67.

Oetzel, J.G. and Ting-Toomey, S. (2003), "Face concerns in interpersonal conflict: a cross-cultural empirical test of the face-negotiation theory", *Communication Research*, Vol. 30, pp. 599-624.

Parasuraman A. et al., (2007), "Marketing Research", Second Ed., Houghton Mifflin Company

Pinkley, R. L. (1990). Dimensions of conflict frame: Disputant interpretations of conflict. *Journal of Applied Psychology*, 33, 117-126. Priem, R. L., Harrison, D. A., & Muir, N. K. (1995).

Priem, R. L., & Price, K. H. (1991). Process and outcome expectations for the dialectical inquiry, devil's advocacy, and consensus techniques of strategic decision making. *Group and Organization Studies*, 16, 206-225.

Priem, R. L., Harrison, D. A., & Muir, N. K. (1995). Structured conflict and consensus outcomes in group decision making. *Journal of Management*, 21, 691-710.

Pruitt, D. G., & Rubin, J. Z. (1986). *Social conflict: Escalation, stalemate and settlement*. New York: Random House.

Rahim, M. A. (1983a). A measure of styles of management interpersonal. *Academy of Management Journal*, 26, 368-376.

Rahim, M. A. (1983b). *Rahim organizational conflict inventories*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

Reed, S.A., Kratchman, S.H. and Strawser, R.H. (1994), "Job satisfaction, organizational commitment, and turnover intentions of United States accountants: the impact of locus of control and gender", *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 7 No. 1, pp. 31-58.

Richard A. Posthuma, (2011), "Conflict management και performance outcomes",

International Journal of Conflict Management, Vol. 22

Iss: 2 pp. 108 – 110

Saunders, M., Lewis, P., Thornhill, A., (2003). Research Methods for Business

Shah, P. P., & Jehn, K. A. (1993). Do friends perform better than acquaintances? The interaction of friendship, conflict, and task. *Group Decision and Negotiation*, 2, 149-165.

Sharma, R.D. and Jyoti, J. (2009), “Job satisfaction of university teachers: an empirical study”, *Journal of Services Research*, Vol. 9 No. 2, pp. 51-80.

Simons, T., Pelled, L. H., & Smith, K. A. (1999). Making use of difference: Diversity, debate, and decision comprehensiveness in top management teams. *Academy of Management Journal*, 42, 662-673.

Sternberg, R. J., & Dobson, D. M. (1987). Resolving interpersonal conflicts: An analysis of stylistic consistency. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52, 794-812.

Thomas, K. W. (1976). Conflict and conflict management. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 889-935). Chicago: Rand-McNally.

Van de Vliert, E., & Euwema, M. C. (1994). Agreeableness and activeness as components of conflict behaviors. *Journal of Personality and Social Psychology*, 66, 674-687.

Wall, J. A., & Callister, R. R. (1995). Conflict and its management. *Journal of Management*, 21, 515-558.

Wiener, Y. 1982. Commitment in organizations. A normative view. *Academy of Management Review*. 7(3). 418-428.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

ΣΥΝΟΔΕΥΤΙΚΗ ΕΠΙΣΤΟΛΗ & ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΕΡΓΑΛΕΙΟ

12/8/2012

Αγαπητέ συμμετέχοντα,

Ονομάζομαι Ελένη Σαουλίδου και είμαι μεταπτυχιακή φοιτήτρια του τμήματος Δημόσιας Διοίκησης του Παντείου Πανεπιστημίου. Στα πλαίσια της εκπόνησης της διπλωματικής μου εργασίας, με επιβλέποντα καθηγητή τον κ. Βασίλειο Ν. Κέφη, ασχολούμαι με την διαχείριση συγκρούσεων και τη αποτελεσματικότητα της ομάδας εργασίας.

Το παρόν ερωτηματολόγιο αποτελεί βασικό κομμάτι της παραπάνω έρευνας. Τα αποτελέσματα του θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά και μόνο για στατιστική ανάλυση και όχι μεμονωμένα έτσι ώστε να διασφαλιστεί η απόλυτη εχεμύθεια για τους συμμετέχοντες.

Σας ευχαριστώ πολύ εκ των προτέρων για την συμμετοχή και την πολύτιμη βοήθεια σας.

Με εκτίμηση,

Ελένη Σαουλίδου

Α΄ ΕΝΟΤΗΤΑ: ΚΛΙΜΑΚΑ ΚΑΤΑΤΑΞΗΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

ΕΡΩΤΗΣΗ 1. Παρακάτω βρίσκονται κάποιες προτάσεις σχετικά με τον τύπο της πιο πρόσφατης σύγκρουσης, η οποία συνέβη στα πλαίσια της ομάδας εργασίας σας στην επιχείρηση/οργανισμό που απασχολείσθε. Παρακαλώ να διαβάσετε τις παρακάτω προτάσεις και να σημειώσετε τον βαθμό στον οποίο συμφωνείτε ή διαφωνείτε επιλέγοντας το νούμερο που σας αντιπροσωπεύει στην κλίμακα που ακολουθεί.

①	②	③	④	⑤
Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα

1	Κατά τη διάρκεια της σύγκρουσης, η ομάδα ήταν προσανατολισμένη στην επίλυση του προβλήματος χρησιμοποιώντας ορθολογικές διαδικασίες.	①	②	③	④	⑤
2	Η διαφωνία μας σχετιζόταν με την καθημερινή μας εργασία και είχαμε εκτεταμένες συζητήσεις. Παρόλα αυτά, πάντα η λογική προηγείται των συναισθημάτων.	①	②	③	④	⑤
3	Κατά τη διάρκεια της διαφωνίας μας στην ομάδα σχετικά με το θέμα που προέκυψε, τα συναισθήματα κρατήθηκαν υπο έλεγχο και κάποιο από τα μέλη της ομάδας έκανε μια προσπάθεια να διαφωνήσει με λογικό και αναλυτικό τρόπο.	①	②	③	④	⑤
4	Η σύγκρουση που βίωσε η ομάδα ήταν σχετική με την εργασία της ομάδας και διευθετήθηκε με λογικό τρόπο.	①	②	③	④	⑤
5	Φαινόταν ότι η στενοκεφαλιά και η εμπάθεια οδήγησε στη σύγκρουση.	①	②	③	④	⑤
6	Όταν διαφορές ξεπροβάλλονται, ορισμένα μέλη της ομάδας προσπάθησαν να αναδείξουν τους εαυτούς τους εις βάρος των υπολοίπων.	①	②	③	④	⑤
7	Η σύγκρουση σηματοδεύτηκε από προσωπικούς διαξιφισμούς μέσα στην ομάδα.	①	②	③	④	⑤
8	Υπήρξε μια συναισθηματικά φορτισμένη σύγκρουση, την οποία η ομάδα έζησε ως ανούσια σε σχέση με τη δουλειά.	①	②	③	④	⑤
9	Υπήρξαν τάσεις για οργή και επιθετικότητα ανάμεσα σε κάποια άτομα της ομάδας.	①	②	③	④	⑤
10	Ορισμένα μέλη της ομάδας έπρεπε να αναλογιστούν τους κανόνες και τις αξίες της ομάδας και αμέσως μετά κατανόησαν γιατί έπρεπε να αλλάξουν συμπεριφορά	①	②	③	④	⑤
11	Κακές συνήθειες από κάποια μέλη της ομάδας αναδύθηκαν. Παρόλα αυτά, η σύγκρουση δεν ξέφυγε από τον έλεγχο γιατί υπήρξε η κατάλληλη επικοινωνία	①	②	③	④	⑤
12	Υπήρξε ανοιχτή προσωπική κριτική και σχετικά επιχειρήματα τέθηκαν επι τάπητος κατά τη διάρκεια της συζήτησης.	①	②	③	④	⑤
13	Υπήρξε κριτική για κάποια μέλη της ομάδας, αλλά με τέτοιο τρόπο που κανένας δεν προσβλήθηκε.	①	②	③	④	⑤

Β΄ ΕΝΟΤΗΤΑ: ΚΛΙΜΑΚΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΔΙΕΥΘΕΤΗΣΗΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

ΕΡΩΤΗΣΗ 2. Παρακάτω βρίσκονται κάποιες προτάσεις σχετικά με τον τρόπο διαχείρισης της πιο πρόσφατης σύγκρουσης από τον υπεύθυνο της ομάδας, η οποία συνέβη στα πλαίσια της ομάδας εργασίας σας στην επιχείρηση/οργανισμό που απασχολείσθε. Παρακαλώ να διαβάσετε τις παρακάτω προτάσεις και να σημειώσετε τον βαθμό στον οποίο συμφωνείτε ή διαφωνείτε επιλέγοντας το νούμερο που σας αντιπροσωπεύει στην κλίμακα που ακολουθεί.

①	②	③	④	⑤
Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα

1	Ο υπεύθυνος της ομάδας στην οποία εργαζόμαστε συνήθως αποστρέφεται τις συγκρούσεις μεταξύ των μελών μιας ομάδας	①	②	③	④	⑤
2	Ο προϊστάμενος της ομάδας εργασίας θεωρεί τις συγκρούσεις ως κάτι πολύ αρνητικό και ως εκ τούτου, δεν επιθυμεί συγκρούσεις μεταξύ των μελών της ομάδας	①	②	③	④	⑤
3	Ο αρχηγός της ομάδας συνήθως αποφεύγει να εμπλέκεται σε συγκρούσεις ή να παίρνει ανοικτές θέσεις υπέρ κάποιων λύσεων, καταστάσεων ή προσώπων	①	②	③	④	⑤
4	Ο υπεύθυνος αναφορικά με την επίλυση των συγκρούσεων στην ομάδα μας προσαρμόζει την επιχειρηματολογία του ανάλογα με την κατάσταση που επικρατεί σε περιπτώσεις διαφωνιών ή συγκρούσεων	①	②	③	④	⑤
5	Ο προϊστάμενος της ομάδας εργασίας προσπαθεί να υιοθετήσει κάποιες από τις απόψεις των μελών της ομάδας	①	②	③	④	⑤
6	Ο αρχηγός της ομάδας συνήθως ενθαρρύνει τα μέλη της ομάδας να εκφέρουν τις απόψεις τους για το θέμα που οδήγησε στη σύγκρουση	①	②	③	④	⑤
7	Ο προϊστάμενος της ομάδας εργασίας ενθαρρύνει ανοικτά τα μέλη της ομάδας στο να αναπτύσσουν ιδέες σχετικά με την επίλυση των αιτιών που οδήγησαν σε σύγκρουση	①	②	③	④	⑤
8	Ο αρχηγός της ομάδας συνήθως ενθαρρύνει τα μέλη της ομάδας να αμφισβητούν το κατεστημένο, προτείνοντας ιδέες για την καταπολέμηση των αιτιών της σύγκρουσης.	①	②	③	④	⑤
9	Ο υπεύθυνος αναφορικά με την επίλυση των συγκρούσεων στην ομάδα μας, παρέχει επιβράβευση στα μέλη της ομάδας που προτείνουν λύσεις για την επίλυση των αιτιών των συγκρούσεων.	①	②	③	④	⑤
10	Ο υπεύθυνος αναφορικά με την επίλυση των συγκρούσεων στην ομάδα μας προσπαθεί να ακούει τις απόψεις και τα επιχειρήματα όλων των εμπλεκόμενων μερών	①	②	③	④	⑤
11	Ο προϊστάμενος της ομάδας εργασίας προσπαθεί να προσαρμόζει τις απόψεις του αναφορικά με τις προτεινόμενες λύσεις	①	②	③	④	⑤
12	Ο αρχηγός της ομάδας συνήθως συμβιβάζεται με τις απόψεις των πιο δυνατών επιχειρημάτων των εμπλεκόμενων μελών	①	②	③	④	⑤
13	Ο αρχηγός της ομάδας συνήθως από κοινού με τα υπόλοιπα μέλη θέτει στόχους και πλαίσια αναφορικά με την διευθέτηση των συγκρούσεων	①	②	③	④	⑤
14	Ο προϊστάμενος της ομάδας εργασίας προσπαθεί να συζητάει με όλα τα μέλη της ομάδας και να συγκεράζει απόψεις και προτάσεις σχετικά με την καταπολέμηση των αιτιών που οδήγησαν στη σύγκρουση	①	②	③	④	⑤
15	Ο υπεύθυνος αναφορικά με την επίλυση των συγκρούσεων στην ομάδα μας, συνηθίζει να ακούει με προσοχή τα μέλη της ομάδας και από κοινού να καθορίζονται πρότυπα συμπεριφοράς και απόδοσης για όλα τα μέλη της.	①	②	③	④	⑤

Γ' ΕΝΟΤΗΤΑ: ΚΛΙΜΑΚΑ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ

ΕΡΩΤΗΣΗ 3. Παρακάτω βρίσκονται κάποιες προτάσεις σχετικά με την ικανοποίησή σας από την λειτουργία της ομάδας στην οποία ανήκετε. Παρακαλώ να διαβάσετε τις παρακάτω προτάσεις και να σημειώσετε τον βαθμό στον οποίο συμφωνείτε ή διαφωνείτε επιλέγοντας το νούμερο που σας αντιπροσωπεύει στην κλίμακα που ακολουθεί.

①	②	③	④	⑤
Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
1	Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από την απόδοση της ομάδας στην οποία εργάζεστε, σε όρους ποσότητας και ποιότητας έργου κατά τη διάρκεια του τριμήνου;			① ② ③ ④ ⑤
2	Η ομάδα εργασίας εκπλήρωσε τις προσδοκίες του άμεσα προϊσταμένου σας, αναφορικά με την απόδοση και τη συνεργασία της ομάδας σας.			① ② ③ ④ ⑤
3	Σαν ομάδα είμαστε περισσότερο ικανοποιημένοι παρά απογοητευμένοι από τις ομαδικές εργασίες που μας ανατίθενται			① ② ③ ④ ⑤
4	Είμαστε περισσότερο ικανοποιημένοι παρά απογοητευμένοι από το κλίμα της ομάδας στην οποία εργαζόμαστε			① ② ③ ④ ⑤
5	Νιώθουμε περισσότερο ικανοποιημένοι παρά απογοητευμένοι από τον καταμερισμό της δουλειάς ανάμεσα στα μέλη της ομάδας			① ② ③ ④ ⑤
6	Είμαστε περισσότερο ικανοποιημένοι παρά απογοητευμένοι από τον συντονισμό της δουλειάς μέσα στην ομάδα			① ② ③ ④ ⑤

Δ' ΕΝΟΤΗΤΑ: ΚΛΙΜΑΚΑ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ & ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΔΕΣΜΕΥΣΗΣ

ΕΡΩΤΗΣΗ 4. Παρακαλώ επιλέξτε τον βαθμό της συνολικής ικανοποίησής σας από την παρούσα εργασία σας.

①	②	③	④	⑤
Πολύ Απογοητευμένος / η	Απογοητευμένος/η	Ουδέτερος/η	Ικανοποιημένος	Πολύ Ικανοποιημένος /η

ΕΡΩΤΗΣΗ 5. Παρακαλώ επιλέξτε τον βαθμό κατά τον οποίο θα προτεινάτε τη συγκεκριμένη επιχείρηση/οργανισμό σε φίλους και λοιπά προσφιλή σας πρόσωπα.

①	②	③	④	⑤
Σίγουρα δεν θα την πρότεινα				Σίγουρα θα την πρότεινα

ΕΡΩΤΗΣΗ 6. Παρακάτω βρίσκονται κάποιες προτάσεις σχετικά με το ταίριασμα της επιχείρησης με τις προσωπικές σας αξίες και επιδιώξεις. Παρακαλώ να διαβάσετε τις παρακάτω προτάσεις και να επιλέξετε τον βαθμό στον οποίο συμφωνείτε ή διαφωνείτε κυκλώνοντας το νούμερο που σας αντιπροσωπεύει στην κλίμακα που ακολουθεί.

①	②	③	④	⑤
Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
1	Έχω ενστερνιστεί απόλυτα τις αξίες, το όραμα και την αποστολή του οργανισμού στον οποίο εργάζομαι και δρω πάντα με βάση αυτά.			① ② ③ ④ ⑤
2	Έχω απόλυτη γνώση των στόχων της επιχείρησης, τους οποίους έχω αποδεχτεί πλήρως και εργάζομαι σκληρά για την υλοποίησή τους.			① ② ③ ④ ⑤
3	Οι στόχοι της επιχείρησης είναι ευρέως γνωστοί και νιώθω ιδιαίτερα πρόθυμος να συμβάλω στην επίτευξή τους.			① ② ③ ④ ⑤

4	Υπερβάλω εαυτό για το καλό της επιχείρησης/οργανισμού, όταν προκύψει έκτακτη ανάγκη ακόμη και αν δεν μου ζητηθεί από τον προϊστάμενό μου.	①	②	③	④	⑤
5	Νιώθω συχνά πρόθυμος να βελτιώνομαι στην εργασία μου, προκειμένου να πετύχει η επιχείρηση/οργανισμός τους στόχους της	①	②	③	④	⑤
6	Έχω ταυτιστεί συναισθηματικά σε ικανοποιητικό βαθμό με την επιχείρηση στην οποία εργάζομαι.	①	②	③	④	⑤
7	Είμαι ταυτισμένος με την κουλτούρα και το εργασιακό περιβάλλον της επιχείρησης που εργάζομαι.	①	②	③	④	⑤

Ε' ΕΝΟΤΗΤΑ: Δημογραφικά Στοιχεία

Παρακαλώ σημειώστε τα παρακάτω στοιχεία.

1. Φύλλο	
α. άνδρας ☐	β. γυναίκα ☐
2. Ηλικία	
α. 18-25 ☐	β. 25-40 ☐
γ. 40-55 ☐	δ. πάνω από 55 ☐
6. Επίπεδο εκπαίδευσης:	
• Υποχρεωτική ☐	
• Ανώτατη (ΑΕΙ, ΤΕΙ) ☐	
• Μεταπτυχιακό ☐	
• Διδακτορικό ☐	
7. Χρόνια προϋπηρεσίας στον Οργανισμό:	
• 1-5 ☐	
• 5-10 ☐	
• 10-20 ☐	
• 20-30 ☐	
• 30 και άνω ☐	
8. Έχετε θέση ευθύνης;	
α. ναι ☐	β. όχι ☐

Ευχαριστώ πολύ για τη συμμετοχή σας!