

Η Επίδραση της Σύγκρουσης Ρόλων στην Εργασιακή Δέσμευση και το Εργασιακό Άγχος: Η Περίπτωση Ελληνικού Δημόσιου Φορέα Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης

Αγλαΐα Γρηγορίου, MSc

Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων, Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας

E-mail: agrigoriou@uth.gr

Δρ. Δημήτριος Μπελιάς

Επίκουρος Καθηγητής, Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων, Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας, μεταδιδακτορικός ερευνητής του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων και Τουρισμού, Ελληνικό Μεσογειακό Πανεπιστήμιο

E-mail: dbelias@uth.gr

Περίληψη

Στον σύγχρονο επιχειρηματικό κόσμο, οι εργαζόμενοι πολλές φορές βιώνουν πολυποίκιλες εμπειρίες, οι οποίες τους δημιουργούν διαφορετικά επίπεδα προσδοκιών, τόσο από την πλευρά τους όσο και από την πλευρά των συναδέλφων τους. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να δημιουργείται, στους εργαζόμενους, ασυμβατότητα των απαιτήσεων και των προσδοκιών τους σε σχέση με τον βασικό τους ρόλο, γεγονός που επηρεάζει την απόδοση του ρόλου τους (Rizzo et. al., 1970). Με άλλα λόγια, δημιουργείται το φαινόμενο της σύγκρουσης ρόλων. Σύμφωνα με έρευνες, το εργασιακό άγχος αρχίζει να εμφανίζεται όταν οι απαιτήσεις στον χώρο εργασίας ξεπερνούν τις ικανότητες και τις προσδοκίες των εργαζομένων (Agarwal et. al., 2020). Επιπρόσθετα, κατά τους Van den Broeck et al. (2007), η σύγκρουση και η ασάφεια των ρόλων περιορίζουν τις ατομικές ικανότητες των εργαζομένων και μειώνουν την εργασιακή τους δέσμευση. Κατά συνέπεια, στόχος της παρούσας έρευνας είναι η μελέτη της επιρροής της σύγκρουσης ρόλων, τόσο στο εργασιακό άγχος όσο και την εργασιακή δέσμευση. Επιπλέον, θα εξεταστεί ο ρυθμιστικός ρόλος του εργασιακού άγχους στο δίπολο της σχέσεως μεταξύ της σύγκρουσης ρόλων και της εργασιακής δέσμευσης. Προκειμένου να εξεταστούν οι παραπάνω σχέσεις, διεξήχθη έρευνα σε 138 συμμετέχοντες, οι οποίοι εργάζονται σε ελληνικό δημόσιο φορέα εκπαίδευσης. Τα αποτελέσματα της συγκεκριμένης έρευνας ανέδειξαν την επιρροή της σύγκρουσης τόσο στο εργασιακό άγχος όσο και την εργασιακή δέσμευση.

Λέξεις Κλειδιά: Σύγκρουση Ρόλων, Εργασιακή Δέσμευση, Εργασιακό Άγχος, Δημόσιος Φορέας Εκπαίδευσης, Ρυθμιστικός Ρόλος

Τεύχος 2, Αρ. 1.

Εισαγωγή

Στο σύγχρονο ασταθές και αβέβαιο εργασιακό περιβάλλον πραγματοποιούνται πολύ συχνές αλλαγές (όπως, για παράδειγμα, η οικονομική κρίση, η πανδημία Covid-19 κ.ά.) (Ntalakos et al, 2022, Belias et al., 2019). Για τον λόγο αυτόν, οι ανώτερες διοικήσεις των οργανισμών έχουν υψηλές απαιτήσεις από τους εργαζομένους (Belias et al., 2018), αλλά και το αντίστροφο. Στόχος των διοικήσεων είναι η εστίαση στις δεξιότητες και τις ικανότητες των ατόμων μέσω της προσέλκυσης και της ανάπτυξης του κατάλληλου ανθρωπίνου δυναμικού (Boninelli and Meyer, 2004).

Η εστίαση στις ικανότητες των εργαζομένων αναγκάζει τους οργανισμούς να προσαρμόσουν το επιχειρηματικό τους μοντέλο, αλλά και την οργανωσιακή τους κουλτούρα (Belias et al., 2017, Ntalakos et al., 2022b), ώστε να ενδυναμώσουν στοιχεία όπως είναι η εργασιακή δέσμευση και η απόδοση των εργαζόμενων. Με αυτόν τον τρόπο μπορεί να οδηγηθεί ένας οργανισμός στον περιορισμό της εκδήλωσης εργασιακού άγχους εντός του χώρου εργασίας (Bakker and Demerouti, 2008).

Σύμφωνα με τους Bakker και Schaufeli (2008), κάθε σύγχρονος οργανισμός δίνει μεγάλη έμφαση στη διαχείριση του ανθρώπινου παράγοντα. Η θετική ψυχολογία συμβάλλει στην πιο σύγχρονη και αποτελεσματική προσέγγιση, καθώς εστιάζει στις ανθρώπινες δυνάμεις (Luthans, 2002). Μία οργάνωση με θετική ψυχολογία διακρίνεται για το υψηλό επίπεδο εργασιακής δέσμευσης του ανθρώπινου δυναμικού της, γεγονός το οποίο την οδηγεί στην ανάπτυξη και την εξέλιξη των εργαζόμενων. Ακόμα, ένας οργανισμός που διατηρεί τη στάση να ενθαρρύνει τους αφοσιωμένους εργαζόμενους εξασφαλίζει υψηλή απόδοση και ευημερία. Παράλληλα, με βάση τα παραπάνω, βελτιώνεται το επίπεδο της εργασιακής δέσμευσης, μειώνοντας τον κίνδυνο αποχώρησης και εκδήλωσης εργασιακού άγχους (Bakker et. al., 2012, McHugh, 2001).

Ορίζοντας τη Σύγκρουση Ρόλων

Προκειμένου να οριστεί η έννοια της σύγκρουσης ρόλων στα πλαίσια ενός οργανισμού, θα πρέπει πρώτα να διευκρινιστεί η έννοια του ρόλου. «Ρόλος» ορίζεται το σύνολο των τρόπων που καθορίζουν τη συμπεριφορά ενός μέλους σε μία θέση ενός οργανισμού (Schuler et al., 1977). Με άλλα λόγια, ο ρόλος είναι ένα αναμενόμενο μοτίβο δράσης ενός ατόμου όταν συμμετέχει μαζί με άλλα άτομα. Ο ρόλος αντανακλά τη θέση ενός ατόμου στο κοινωνικό σύστημα με δικαιώματα, υποχρεώσεις, εξουσία και ευθύνη. Κάθε ρόλος απαιτεί διαφορετική συμπεριφορά στο ίδιο περιβάλλον εργασίας, στο οποίο

© Επιθεώρηση Δημόσιας Διοίκησης, 2022

Γρηγορίου, Α., Μπελιάς, Δ., (2022). Η Επίδραση της Σύγκρουσης Ρόλων στην Εργασιακή Δέσμευση και το Εργασιακό Άγχος: Η Περίπτωση Ελληνικού Δημόσιου Φορέα Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης. 2(1), 48-73.

<https://www.lawjournals.unic.ac.cy/index.php/pareview>

Τεύχος 2, Αρ. 1.

ένας εργαζόμενος καλείται να διαδραματίσει περισσότερους από ένα ρόλο. Συνεπώς, θα πρέπει να είναι σε θέση να μετακινείται αποτελεσματικά και να προσαρμόζεται σε καθένα από τους ρόλους αυτούς (Alam et al., 2015).

Παρόλο που οι ρόλοι πολλές φορές είναι πολύ λειτουργικοί, τόσο για το άτομο όσο και για τον οργανισμό, μπορούν σε ορισμένες περιπτώσεις να είναι εξαιρετικά δυσλειτουργικοί. Έτσι δημιουργείται η περίπτωση της σύγκρουσης ρόλων (Schuler et al., 1977).

Με τον όρο σύγκρουση ρόλων, ορίζεται η κατάσταση κατά την οποία, ενώ σε ένα άτομο έχει ανατεθεί ένας συγκεκριμένος ρόλος, το άτομο αυτό δεν μπορεί να ανταποκριθεί στις προσδοκίες ενός ή περισσότερων μελών του οργανισμού στη βάση των απαιτήσεων που έχει αυτός ο ρόλος (Alam et al., 2015). Επιπλέον, η σύγκρουση ρόλων συμβαίνει όταν δύο ή περισσότεροι ρόλοι ταυτόχρονα ασκούν πίεση στο άτομο και έρχονται σε αντίθεση μεταξύ τους κατά την εφαρμογή τους. Δηλαδή, η ικανοποίηση του ενός ρόλου θα εμποδίσει την πραγμάτωση ενός άλλου ρόλου. Εν κατακλείδι, η σύγκρουση των ρόλων προκύπτει όταν υπάρχει η προσδοκία ότι ένας εργαζόμενος θα εκτελέσει μία εργασία με διαφορετικό τρόπο από εκείνον που απαιτούν άλλες εργασίες ή όταν ένας ρόλος αντιτίθεται στην προσωπικότητα του εργαζομένου (Tang and Chang, 2010, Soltani et al., 2013).

Σύμφωνα με τους Alam et al. (2015) υπάρχουν τρία είδη σύγκρουσης ρόλων:

- α) Σύγκρουση μεταξύ ενός ατόμου και ενός ρόλου (είναι πιθανό να δημιουργείται σύγκρουση μεταξύ της προσωπικότητας του ατόμου και του αναμενόμενου ρόλου),
- β) Σύγκρουση μεταξύ του ρόλου και της προσδοκίας (το άτομο έρχεται σε αντίθεση με τον τρόπο με τον οποίο μπορεί να εκπληρώσει έναν ρόλο), και
- γ) Σύγκρουση μεταξύ ρόλων (προκύπτει από τις διαφορετικές απαιτήσεις μεταξύ δύο ή περισσότερων ρόλων που πρέπει να εκπληρωθούν ταυτόχρονα από ένα άτομο).

Η σύγκρουση ρόλων συνδέεται πολύ συχνά με ανεπιθύμητα αποτελέσματα, τόσο για το άτομο όσο και για τον οργανισμό (Belias et al, 2022). Κατά τους Rizzo et al. (1970) η σύγκρουση ρόλων είναι πιθανό να οδηγήσει σε δυσαρέσκεια με τον ίδιον τον ρόλο, αλλά και στη διαστρέβλωση της πραγματικότητας, σε μειωμένη ικανοποίηση και μειωμένη οργανωσιακή αποτελεσματικότητα, σε εργασιακό άγχος, σε χαμηλότερο επίπεδο οργανωσιακής δέσμευσης αλλά και απόδοσης (Tubre and Collins, 2000). Ένας τρόπος, με τον οποίο μπορεί να ελαχιστοποιηθεί η σύγκρουση ρόλων, είναι μέσω του σχεδιασμού ενιαίων και άκαμπτων οργανισμών, όπου οι ρόλοι θα περιγράφονται ρητά και με

Τεύχος 2, Αρ. 1.

σαφήνεια και όλα τα άτομα θα λογοδοτούν σε ένα μόνο ανώτερο διοικητικό στέλεχος (Tubre and Collins, 2000).

Ορίζοντας την Εργασιακή Δέσμευση

Στη σύγχρονη παγκόσμια βιβλιογραφία, έννοιες όπως η συμμετοχή, η δέσμευση, η αφοσίωση, το πάθος και ο ενθουσιασμός έχουν συνδεθεί από ακαδημαϊκούς και ερευνητές με τον όρο της εργασιακής δέσμευσης (Bakker et. al., 2012). Ένας από τους πιο δημοφιλείς ορισμούς της εργασιακής δέσμευσης είναι εκείνος που έδωσαν οι Schaufeli et al. (2002): *«Μία θετική κατάσταση, όπου η ικανοποίηση είναι υψηλή και η οποία χαρακτηρίζεται από σθένος, αφοσίωση και προσήλωση».*

Ειδικότερα, το σθένος είναι η ενέργεια, η οποία απαιτεί την ψυχική ανθεκτικότητα στην εργασία. Μάλιστα οι εργαζόμενοι με σθένος είναι πρόθυμοι να προσφέρουν σε πολύ σημαντικό βαθμό στην εργασία τους, παρ' όλες τις δυσκολίες που μπορεί να συναντήσουν. Επιπρόσθετα, η έννοια της αφοσίωσης αναφέρεται στην έντονη εμπλοκή των εργαζομένων. Με άλλα λόγια, οι αφοσιωμένοι εργαζόμενοι: α) αισθάνονται ενθουσιασμό, υπερηφάνεια, και έμπνευση, και β) μπορούν να αντιμετωπίσουν τις προκλήσεις, διακρίνοντας τα σημαντικά γεγονότα (Schaufeli et al., 2006). Τέλος, η προσήλωση των εργαζομένων σχετίζεται με τον βαθμό συγκέντρωσης και εμβάθυνσης των εργαζομένων στο αντικείμενο της εργασίας. Οι εργαζόμενοι που διακατέχονται από έντονη προσήλωση, δεν αντιμετωπίζουν απόσπαση της προσοχής τους από την εργασία και γι' αυτό τον λόγο, όταν εργάζονται, μπορούν εύκολα να χάσουν την αίσθηση του χρόνου (Schaufeli, 2013).

Κύριο μέλημα των οργανισμών και των επιχειρήσεων είναι να διατηρήσουν αφοσιωμένους εργαζομένους σε σχέση με τους στόχους του οργανισμού. Γι' αυτόν τον λόγο, σημαντικό ρόλο στην εργασιακή δέσμευση διαδραματίζει η διοίκηση του οργανισμού, μέσω των πρακτικών και των πολιτικών που εφαρμόζει. Με λίγα λόγια, όταν οι εργαζόμενοι απολαμβάνουν την εργασία τους, το αποτέλεσμα είναι υψηλότερη αποδοτικότητα στην εργασία. Η υψηλή δέσμευση των εργαζομένων έχει ως συνέπεια οι εργαζόμενοι να επενδύουν περισσότερο χρόνο στην εργασία τους, προκειμένου να μπορούν να επιλύουν τα διάφορα προβλήματα που ανακύπτουν. Επιπλέον, οι δεσμευμένοι εργαζόμενοι αναζητούν νέους τρόπους επικοινωνίας με άλλα μέλη του οργανισμού, ώστε να μπορέσουν να αναπτύξουν καινοτόμες δράσεις και υπηρεσίες (Bakker and Leiter, 2010). Όλες αυτές οι

Τεύχος 2, Αρ. 1.

μέθοδοι επιδεικνύουν την ωφέλεια της εργασιακής δέσμευσης για έναν οργανισμό (Demetrouli and Cropanzano, 2010).

Ολοκληρώνοντας, ο Anitha (2014) σε πρόσφατη του έρευνα κατέληξε στο συμπέρασμα ότι επτά εργασιακές διαδικασίες μπορούν να υποστηρίξουν την πετυχημένη δέσμευση των εργαζομένων.

Αυτές είναι οι ακόλουθες:

- Ο χώρος της εργασίας
- Η ηγεσία
- Οι διαπροσωπικές σχέσεις
- Οι ευκαιρίες μάθησης και η εξέλιξη της σταδιοδρομίας
- Οι αμοιβές
- Οι επιχειρηματικές κατευθυντήριες γραμμές
- Η ευημερία

Μάλιστα, κατά τον Anitha (2014), οι ηγέτες θα πρέπει να είναι σε θέση, όχι μόνο να κατανοήσουν τη σημασία όλων αυτών των επτά διαδικασιών, αλλά και να μπορούν να τις εφαρμόσουν ώστε να προκαλούν την εργασιακή δέσμευση των ατόμων του οργανισμού (Koustelios et al., 2021).

Ορίζοντας το Εργασιακό Άγχος

Τα τελευταία εκατό χρόνια, επιστήμονες από διάφορους κλάδους (όπως ιατρική, ψυχιατρική, ψυχολογία), έχουν διατυπώσει μια πληθώρα ορισμών για το άγχος. Ένας από τους πρώτους ορισμούς διατυπώθηκε το 1956 από τον ενδοκρινολόγο Hans Selye: *«Μη ειδική απάντηση του σώματος σε οποιαδήποτε απαίτηση του γίνεται».*

Παράλληλα, ο Selye διέκρινε το άγχος σε δύο κατηγορίες, «καλό άγχος» (eustress) και «κακό άγχος» (distress). Επιπρόσθετα, ο Lazarus (1966) όρισε το άγχος ως την ανικανότητα ενός ατόμου να ανταπεξέλθει στις απαιτήσεις που αναμένει ένας τρίτος ότι μπορεί να εκπληρώσει.

Όσον αφορά την εργασία, το άγχος θεωρείται αναπόφευκτη πτυχή στην επαγγελματική ζωή των ατόμων (Kinman, 2008). Σύμφωνα με το Εθνικό Ινστιτούτο Επαγγελματικής Ασφάλειας των Η.Π.Α., ως εργασιακό άγχος ορίζεται η κατάσταση που προκύπτει όταν οι απαιτήσεις μιας θέσεως εργασίας δεν ευθυγραμμίζονται με τις δυνατότητες ή τους διαθέσιμους πόρους ενός εργαζομένου (NIOSH, 1999). Στη διεθνή βιβλιογραφία το εργασιακό άγχος αναφέρεται και ως εργασιακό στρες, οργανωτικό άγχος ή επαγγελματικό άγχος (Wang and Patten, 2001).

© Επιθεώρηση Δημόσιας Διοίκησης, 2022

Γρηγορίου, Α., Μπελιάς, Δ., (2022). Η Επίδραση της Σύγκρουσης Ρόλων στην Εργασιακή Δέσμευση και το Εργασιακό Άγχος: Η Περίπτωση Ελληνικού Δημόσιου Φορέα Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης. 2(1), 48-73.

<https://www.lawjournals.unic.ac.cy/index.php/pareview>

Τεύχος 2, Αρ. 1.

Οι εργαζόμενοι ενός οργανισμού είναι πιθανό να βιώνουν το εργασιακό άγχος ανεξάρτητα από τον οργανισμό/επιχείρηση ή τομέα στον οποίο εργάζονται. Σύμφωνα με τους Lazarus and Folkman (1984), το εργασιακό άγχος προκαλείται όταν οι απαιτήσεις από την εργασία υπερβαίνουν τους πόρους που έχουν στη διάθεσή τους οι εργαζόμενοι για την κάλυψη των απαιτήσεων αυτών. Μάλιστα, οι Yozgat et al. (2013) στην έρευνά τους κατέδειξαν ότι ένα εργασιακό περιβάλλον μπορεί να θεωρηθεί υγιές μόνο όταν ο φόρτος εργασίας των εργαζομένων έχει την ίδια αναλογία με τις ικανότητές τους και τους διαθέσιμους πόρους τους. Γι' αυτόν τον λόγο, σκοπός των οργανισμών είναι να αναλάβουν την προστασία της ευημερίας των εργαζομένων, περιορίζοντας τα αίτια άγχους μέσα στο εργασιακό περιβάλλον (Quick and Henderson, 2016).

Επιπρόσθετα, η δημιουργία των κατάλληλων σχέσεων μέσα στον εργασιακό χώρο είναι ζωτικής σημασίας, αφού, σύμφωνα με μελέτες, το εργασιακό άγχος είναι πιθανό να προκαλέσει διαπροσωπικές συγκρούσεις μεταξύ των εργαζομένων μεταξύ τους, αλλά και μεταξύ των προϊσταμένων και των υφισταμένων (Hadadian and Zarei, 2016). Κατά τους Golding et al. (2017), η υποστήριξη από τους συναδέλφους μπορεί να μειώσει το επίπεδο του εργασιακού άγχους. Πιο αναλυτικά, η υποστήριξη από τους συναδέλφους μειώνει το άγχος που βιώνουν οι εργαζόμενοι λόγω του φόρτου εργασίας τους ή λόγω των καθηκόντων τους ή λόγω της μεταχείρισης από την ηγεσία του οργανισμού. Ο Northouse (2016) παραθέτει ότι η υποστήριξη των συναδέλφων του είναι υποβοηθητική και για τον ίδιο τον εργαζόμενο. Τέλος, κατά τους Peterson et al. (2008), οι ομάδες υποστήριξης μπορούν να είναι εξίσου βοηθητικές για τη μείωση του εργασιακού άγχους.

Σχέση μεταξύ Σύγκρουσης Ρόλων, Εργασιακής Δέσμευσης και Εργασιακού Άγχους σε Δημόσιους Φορείς

Η εργασιακή δέσμευση έχει συνδεθεί με τις έννοιες της παρακίνησης, της αφοσίωσης και της ικανοποίησης των εργαζομένων (Schaufeli et al., 2002). Προηγούμενες έρευνες (Palomino and Frezatti, 2016, Belias et al., 2015) έχουν αναδείξει ότι η ικανοποίηση από την εργασία επηρεάζεται άμεσα από τη σύγκρουση ρόλων. Αυτό ενδεχομένως επηρεάζει την εργασιακή του δέσμευση, καθώς η εργασιακή δέσμευση συνδέεται με την εργασιακή ικανοποίηση.

Κατά τους Bakker and Demerouti (2008), η σχέση μεταξύ της σύγκρουσης ρόλων και της εργασιακής δέσμευσης θα πρέπει να οδηγεί έναν οργανισμό στη λήψη προληπτικών δράσεων, οι οποίες αφορούν

Τεύχος 2, Αρ. 1.

το μοντέλο εργασιακών απαιτήσεων και πόρων. Ειδικότερα, μελέτες που έχουν πραγματοποιηθεί γύρω από αυτό το μοντέλο έχουν οδηγήσει στο συμπέρασμα ότι η εργασιακή δέσμευση ενεργοποιείται μέσω διαφορετικών πόρων εργασίας σε οργανωτικά περιβάλλοντα, όμως δεν επηρεάζεται άμεσα από τις απαιτήσεις εργασίας (Schaufeli, 2013). Ορισμένες απαιτήσεις εργασίας, όπως ο φόρτος εργασίας, τείνουν να θεωρούνται από τους εργαζόμενους ως καθοριστικής σημασίας για την προώθηση της ατομικής τους ανάπτυξης και κατά συνέπεια την ενίσχυση της εργασιακής τους δέσμευσης. Αντίθετα, οι εργασιακές απαιτήσεις που αναφέρονται ως εμπόδια και οδηγούν στο εργασιακό άγχος, όπως είναι η σύγκρουση των ρόλων, τείνουν να εξαντλούν την ενέργεια των εργαζομένων και να μειώνουν την εργασιακή τους δέσμευση (Van den Broeck et al., 2017). Επιπρόσθετα, το μοντέλο εργασιακών απαιτήσεων και πόρων υποδηλώνει ότι οι αγχώδεις εργασιακές απαιτήσεις, όπως η σύγκρουση των ρόλων, μπορεί να μειώσουν το επίπεδο της εργασιακής δέσμευσης, το οποίο με τη σειρά του οδηγεί στη μείωση της απόδοσης. Η σύγκρουση ρόλων εμφανίζεται όταν ένα σύνολο δραστηριοτήτων ή προσδοκιών έρχονται σε σύγκρουση με ένα άλλο αντίστοιχο σύνολο δραστηριοτήτων ή προσδοκιών. Σε αυτή την περίπτωση μπορεί να εντοπίζονται στοιχεία, όπως είναι οι δεξιότητες σχετικά με την εργασία, το εργασιακό άγχος ή οι εργασιακές ή οι οικογενειακές σχέσεις (Grzywacz et al., 2007). Γι' αυτόν τον λόγο, θα πρέπει η εκάστοτε διοίκηση να λαμβάνει υπόψη της τον καθοριστικό ρόλο που διαδραματίζει η σύγκρουση ρόλων στη διαμόρφωση ενός καλού εργασιακού περιβάλλοντος και, κατ' επέκταση, στην ικανοποίηση από την εργασία (Belias et al., 2014, Koustelios et al., 2004).

Επιπλέον, θα πρέπει να τονιστεί η αρνητική σχέση που υπάρχει μεταξύ εργασιακού άγχους και εργασιακής δέσμευσης. Σύμφωνα με τους Gkolia et al. (2014) υπάρχει αρνητική συσχέτιση μεταξύ του υψηλού επιπέδου άγχους ενός εργαζομένου (όπως, για παράδειγμα, ενός εκπαιδευτικού) και της συναισθηματικής δέσμευσης που αισθάνεται ως προς τον οργανισμό (όπως, για παράδειγμα, ο δάσκαλος προς τους μαθητές του).

Τέλος, παρόμοια αποτελέσματα ανέδειξαν και οι Hashemi et al. (2015), στην μελέτη των οποίων αναπτύχθηκε ένα νέο εννοιολογικό πλαίσιο που θεωρεί το άγχος ως ανεξάρτητη μεταβλητή, την ικανοποίηση από την εργασία ως διαμεσολαβητική μεταβλητή και την οργανωσιακή δέσμευση ως εξαρτημένη μεταβλητή. Τα αποτελέσματα της έρευνάς τους ανέδειξαν τη στενή σχέση που υπάρχει ανάμεσα στο εργασιακό άγχος και την εργασιακή δέσμευση.

© Επιθεώρηση Δημόσιας Διοίκησης, 2022

Γρηγορίου, Α., Μπελιάς, Δ., (2022). Η Επίδραση της Σύγκρουσης Ρόλων στην Εργασιακή Δέσμευση και το Εργασιακό Άγχος: Η Περίπτωση Ελληνικού Δημόσιου Φορέα Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης. 2(1), 48-73.

<https://www.lawjournals.unic.ac.cy/index.php/pareview>

Μεθοδολογία Έρευνας

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να διερευνηθεί η σχέση μεταξύ της σύγκρουσης ρόλων, της εργασιακής δέσμευσης και του εργασιακού άγχους των υπαλλήλων που εργάζονται σε ελληνικό δημόσιο φορέα. Τα ευρήματα της συγκεκριμένης έρευνας έχουν ως στόχο να συμβάλλουν στην αύξηση της απόδοσης του ανθρώπινου κεφαλαίου μέσα σε ένα δημόσιο φορέα, στη βελτιστοποίηση του εργασιακού κλίματος και στην ποιοτική αλλαγή της φιλοσοφίας της διοίκησης. Εκτός από τις σχέσεις μεταξύ των μεταβλητών (σύγκρουση ρόλων, εργασιακό άγχος και εργασιακή δέσμευση), η συγκεκριμένη μελέτη θα εξετάσει τον ρυθμιστικό ρόλο της μεταβλητής εργασιακό άγχος στη σχέση μεταξύ της σύγκρουσης ρόλων και της εργασιακής δέσμευσης.

Στο σημείο αυτό κρίνεται απαραίτητο να προσδιοριστεί ο ρυθμιστικός ρόλος που μπορεί να έχει μία μεταβλητή. Πιο συγκεκριμένα, μέσα σε μία έρευνα υπάρχουν δύο βασικοί τύποι μεταβλητών, η ανεξάρτητη μεταβλητή και η εξαρτημένη μεταβλητή. Η εξαρτημένη μεταβλητή είναι αυτή που επηρεάζεται από τις μεταβολές της ανεξάρτητης. Μία εξαρτημένη μεταβλητή μπορεί να επηρεάζεται από περισσότερες της μιας ανεξάρτητες μεταβλητές.

Ρυθμιστική μεταβλητή θεωρείται μία εναλλακτική ανεξάρτητη μεταβλητή, η οποία επηρεάζει σημαντικά την αρχική σχέση μεταξύ ανεξάρτητης και εξαρτημένης. Με άλλα λόγια, η ρυθμιστική μεταβλητή επηρεάζει την εξαρτημένη μεταβλητή έμμεσα, επιδρώντας στη σχέση μεταξύ ανεξάρτητης και εξαρτημένης μεταβλητής.

Πρακτικά θα πρέπει να σημειωθεί ότι υπάρχουν τρία είδη αλληλεπίδρασης που δηλώνουν τον ρυθμιστικό ρόλο μιας μεταβλητής: α) αυξητική αλληλεπίδραση (οι δύο ανεξάρτητες μεταβλητές επηρεάζουν την εξαρτημένη προς την ίδια κατεύθυνση και μαζί έχουν ισχυρότερη επίδραση), β) αλληλεπίδραση εξουδετέρωσης (η μεταβλητή ρυθμιστής μειώνει την επίδραση της ανεξάρτητης στην εξαρτημένη), και γ) ανταγωνιστική αλληλεπίδραση (η ανεξάρτητη και η ρυθμιστική μεταβλητή έχουν την ίδια επίδραση στην εξαρτημένη, αλλά η μεταξύ τους αλληλεπίδραση επηρεάζει στην αντίθετη κατεύθυνση) (Cohen et al., 2003).

Ολοκληρώνοντας, οι ερευνητικές υποθέσεις που καλείται να επιβεβαιώσει ή να απορρίψει η συγκεκριμένη έρευνα είναι οι ακόλουθες:

H_1 : Η σύγκρουση ρόλων επηρεάζει το εργασιακό άγχος.

Τεύχος 2, Αρ. 1.

H₂ : Η σύγκρουση ρόλων επηρεάζει την εργασιακή δέσμευση.

H₃ : Το εργασιακό άγχος επηρεάζει την εργασιακή δέσμευση.

H₄ : Το εργασιακό άγχος έχει ρυθμιστικό ρόλο (moderator) στην επίδραση της σύγκρουσης ρόλων στην εργασιακή δέσμευση.

Συμμετέχοντες – Διαδικασία

Το δείγμα της έρευνας αποτελούνταν από 138 άτομα σε σύνολο 300 διοικητικών υπαλλήλων που εργάζονται στο Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας. Η επιλογή του δείγματος έγινε με τη μέθοδο της μη τυχαίας δειγματοληψίας, καθώς οι συμμετέχοντες στην έρευνα αυτή έπρεπε να πληρούν ορισμένα χαρακτηριστικά. Με τον όρο της μη τυχαίας δειγματοληψίας γίνεται η επιλογή ενός δείγματος που στηρίζεται στην προσωπική κρίση του ερευνητή, αντί για κάποιας μορφής μηχανιστικής (τυχαίας) διαδικασίας για την επιλογή του δείγματος. Στη συγκεκριμένη περίπτωση οι συμμετέχοντες θα έπρεπε να έχουν συμπληρώσει το 18^ο έτος της ηλικίας τους και να απασχολούνται σε διοικητικές θέσεις που ανήκουν σε Δημόσιο Τριτοβάθμιο Εκπαιδευτικό Ίδρυμα. Η επιλογή του Πανεπιστημίου της Θεσσαλίας έγινε με βάση την ποικιλομορφία του Πανεπιστημίου όσον αφορά το αντικείμενο σπουδών (Σχολή Επιστημών Υγείας, Πολυτεχνική Σχολή, Σχολή Θετικών Επιστημών, Σχολή Ανθρωπιστικών Επιστημών, Σχολή Οικονομικών Επιστημών, Σχολή Κοινωνικών Επιστημών), καθώς και το γεγονός ότι οι σχολές του εδρεύουν σε διαφορετικές πόλεις (όπως Λάρισα, Βόλο, Τρίκαλα, Καρδίτσα, Λαμία). Γι' αυτούς τους λόγους δόθηκε το ερωτηματολόγιο σε όλους τους 300 διοικητικούς υπαλλήλους του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας.

Συνεπώς, η διαδικασία της έρευνας πραγματοποιήθηκε μέσω της συμπλήρωσης ερωτηματολογίου, το οποίο στάλθηκε σε όλους τους 300 υπαλλήλους μέσω του υπηρεσιακού τους e-mail, συνοδευόμενο από σχετική επιστολή στην οποία αναγραφόταν η ταυτότητα, ο σκοπός, η σημασία της έρευνας, καθώς και βεβαιωνόταν η τήρηση της ανωνυμίας των συμμετεχόντων. Επιπλέον, δόθηκαν τα στοιχεία επικοινωνίας της ερευνήτριας σε περίπτωση που οι συμμετέχοντες ήθελαν να επικοινωνήσουν προκειμένου να τους λυθούν τυχόν απορίες ή ασάφειες σχετικά με το ερωτηματολόγιο και την ταυτότητα της έρευνας. Από τους 300 υπαλλήλους που έλαβαν το ερωτηματολόγιο, 105 άτομα δεν απάντησαν καθόλου, 43 αρνήθηκαν να απαντήσουν και 14 απάντησαν ελλιπώς. Κατά συνέπεια, το τελικό δείγμα συμμετεχόντων αποτελούνταν από 138 άτομα. Το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο φιλοξενήθηκε στην πλατφόρμα Google Forms για το διάστημα Αύγουστος – Σεπτέμβριος 2021. Η

Τεύχος 2, Αρ. 1.

συνολική διάρκεια πραγματοποίησης της έρευνας διήρκησε περίπου 4,5 μήνες, Ιούνιος – Οκτώβριος 2021.

Ολοκληρώνοντας, θα πρέπει να γίνει αναφορά στους περιορισμούς της έρευνας. Ένας από τους βασικότερους περιορισμούς της έρευνας, ο οποίος επηρεάζει την αντιπροσωπευτικότητα του δείγματος, είναι το γεγονός ότι το μεγαλύτερο μέρος των απαντήσεων συλλέχθηκαν από διοικητικούς υπαλλήλους που ανήκουν στην περιφέρεια του Πανεπιστημίου που εδρεύει στη Λάρισα. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα να συλλεχθεί μικρότερο αναλογικά δείγμα από τις πόλεις του Βόλου, της Καρδίτσας, των Τρικάλων και της Λαμίας.

Ερευνητικό εργαλείο

Το ερευνητικό εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε στην παρούσα έρευνα είναι το ερωτηματολόγιο κλειστού τύπου ερωτήσεων, το οποίο διανεμήθηκε στους διοικητικούς υπαλλήλους του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας. Ειδικότερα, το ερωτηματολόγιο αυτό περιλάμβανε τέσσερις ενότητες οι οποίες εξέταζαν τα ακόλουθα χαρακτηριστικά: σύγκρουση ρόλων, εργασιακή δέσμευση, εργασιακό άγχος και δημογραφικά και εργασιακά στοιχεία. Οι ερωτήσεις του ερωτηματολογίου ήταν κλειστού τύπου, είτε με τη μορφή πολλαπλών απαντήσεων (δημογραφικά στοιχεία) είτε με τη μορφή 5-βαθμιας κλίμακας Likert (εργασιακή δέσμευση, εργασιακό άγχος) είτε με τη μορφή 7-βαθμιας κλίμακας Likert (σύγκρουση ρόλων). Πιο συγκεκριμένα:

- Για τη μέτρηση της εργασιακής δέσμευσης χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα μέτρησης των Donald and Donald (2021), η οποία αποτελείται από οκτώ ερωτήσεις 7-βαθμιας κλίμακας Likert που μετρούν τη μεταβλητή της σύγκρουσης ρόλων (1=απόλυτα ψευδές έως 7=απόλυτα αληθινό).
- Για τη μέτρηση της εργασιακής δέσμευσης χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα μέτρησης των Allen and Mayer (1990), η οποία αποτελείται από 24 ερωτήσεις 5-βαθμιας κλίμακας Likert (1=διαφωνώ απόλυτα έως 5=συμφωνώ απόλυτα) που μετρούν τη μεταβλητή της εργασιακής δέσμευσης με βάση τρεις παράγοντες: α) τη συναισθηματική δέσμευση, β) τη δέσμευση συνέχειας, και γ) την κανονιστική δέσμευση.
- Για τη μέτρηση του εργασιακού άγχους χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα μέτρησης των Cohen et al. (1983), η οποία αποτελείται από 14 ερωτήσεις 5-βαθμιας κλίμακας Likert (1=ποτέ έως 5=πολύ συχνά) που μετρούν τη μεταβλητή του εργασιακού άγχους.
- Για τη μέτρηση των δημογραφικών και εργασιακών χαρακτηριστικών χρησιμοποιήθηκαν δέκα ερωτήσεις που μετρούν τα κοινωνικό – δημογραφικά στοιχεία του δείγματος, όπως είναι τα ακόλουθα: φύλο, οικογενειακή κατάσταση, ηλικία, επίπεδο εκπαίδευσης, κλάδος,

Τεύχος 2, Αρ. 1.

επαγγελματική εμπειρία, χρόνος προϋπηρεσίας στον οργανισμό, θέση στον οργανισμό, έτη εργασίας στη συγκεκριμένη θέση, σχέση εργασίας.

Στατιστική ανάλυση

Η στατιστική ανάλυση των δεδομένων της έρευνας πραγματοποιήθηκε με το στατιστικό πρόγραμμα Statistical Package for Social Sciences (SPSS). Τα στατιστικά μεγέθη (εργαλεία) που χρησιμοποιήθηκαν είναι τα ακόλουθα:

- Περιγραφική Στατιστική: Πίνακες Συχνοτήτων/Ποσοστών για το προφίλ του δείγματος (Δημογραφικά στοιχεία).
- Αξιοπιστία/Εσωτερική Συνέπεια Ερωτήσεων: Υπολογισμός του βαθμού αξιοπιστίας (εσωτερικής συνέπειας) των ερωτήσεων μέσω του συντελεστή Cronbach Alpha, που αφορούν τη σύγκρουση ρόλων, την εργασιακή δέσμευση και το εργασιακό άγχος.
- Διερευνητική παραγοντική ανάλυση: Διεξαγωγή συσχετίσεων με τη μέθοδο της παραγοντικής ανάλυσης για τις ερωτήσεις που αφορούν τη σύγκρουση ρόλων, την εργασιακή δέσμευση και το εργασιακό άγχος.
- Έλεγχος Υποθέσεων: Προκειμένου να ελεγχθούν οι ερευνητικές υποθέσεις πραγματοποιήθηκαν οι ακόλουθοι έλεγχοι: Για την ανάλυση της επίδρασης της σύγκρουσης ρόλων στο εργασιακό άγχος (Υπόθεση H_1), της επίδρασης της σύγκρουσης ρόλων στην εργασιακή δέσμευση (Υπόθεση H_2) και της επίδρασης του εργασιακού άγχους στην εργασιακή δέσμευση (Υπόθεση H_3) χρησιμοποιήθηκαν οι στατιστικές αναλύσεις συσχέτισης Spearman, καθώς και γραμμικές παλινδρομήσεις μεταξύ των κλιμάκων και των υπο-κλιμάκων της έρευνας. Για την εξέταση του ρυθμιστικού ρόλου του εργασιακού άγχους στην επίδραση της σύγκρουσης ρόλων στην εργασιακή δέσμευση (Υπόθεση H_4) πραγματοποιήθηκε ιεραρχική παλινδρόμηση.

Αποτελέσματα

Προφίλ συμμετεχόντων

Το δείγμα της έρευνας αποτελείται από 138 άτομα τα οποία εργάζονται ως διοικητικοί υπάλληλοι στο Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας. Το 55,1% του δείγματος ήταν γυναίκες, ενώ το 44,9% ήταν άνδρες. Όσον αφορά την ηλικία τους, το 68% είχαν ηλικία από 46 – 60 ετών, το 29% είχαν ηλικία από 31 – 45 ετών, και το υπολειπόμενο 3% είχαν ηλικία ανώτερη των 60 ετών. Ακόμα, το 75,4% του δείγματος είναι έγγαμοι, το 20,3% είναι άγαμοι, το 2,9% είναι χωρισμένοι και το 1,4% είναι χηρευάμενοι. Επιπλέον, η πλειονότητα του δείγματος (37,7%) είναι απόφοιτοι ΑΕΙ/ΤΕΙ, το 44,9% είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού, το 14,5% είναι απόφοιτοι λυκείου, και το 2,9% είναι απόφοιτοι ΙΕΚ, αντίστοιχα. Ακόμα, το 56,5% του δείγματος διέθετε περισσότερα από 20 έτη συνολικής επαγγελματικής εμπειρίας, ενώ το 27,5% είχε

Τεύχος 2, Αρ. 1.

μία επαγγελματική προϋπηρεσία η οποία κυμαινόταν από τα 16 έως τα 20 έτη. Επιπλέον, το 58% του δείγματος είχε μία μόνιμη θέση, το 24,6% ανέφερε ότι το καθεστώς απασχόλησής του ήταν Ι.Δ.Α.Χ. και το 13% τόνισε ότι το καθεστώς εργασίας του ήταν εκείνο του ορισμένου χρόνου. Επιπλέον, θα πρέπει να σημειωθεί ότι το 27,5% των συμμετεχόντων στην έρευνα απασχολούνταν στον κλάδο του Διοικητικού-Λογιστικού και το 26,1% στον κλάδο του Διοικητικού-Οικονομικού. Επίσης, το 20,3% του δείγματος ανέφερε ότι απασχολούνταν στον κλάδο των διοικητικών γραμματέων. Το 65,2% κατείχε τη θέση του υπαλλήλου, το 29% κατείχε θέση προϊσταμένου τμήματος και το 5,8% απάντησε ότι κατείχε «άλλη» θέση. Τέλος, το 43,6% κατείχε τη συγκεκριμένη θέση εργασίας μέχρι πέντε έτη, ενώ το 18,8% κατείχε τη θέση για περισσότερα από 20 έτη. Το 10,1% κατείχε τη συγκεκριμένη θέση εργασίας από έξι έως δέκα έτη, το 14,5% κατείχε τη θέση του από 11 έως 15 έτη ενώ το 13% κατείχε τη θέση από 16 έως 20 έτη.

Παραγοντική ανάλυση για τη μεταβλητή της σύγκρουσης ρόλων

Τα στοιχεία που προήλθαν από τη μεταβλητή της σύγκρουσης ρόλων ήταν κατάλληλα προκειμένου να χρησιμοποιηθεί το μοντέλο της ανάλυση παραγόντων (ΚΜΟ = 0.81, Bartlett $\chi^2(28) = 451.26$, $p < 0.01$). Το μοντέλο εξήγαγε δύο παράγοντες, οι οποίοι ερμήνευαν το 47.1% της παρατηρούμενης διακύμανσης. Το ερώτημα 3 εξαιρέθηκε από τη μελέτη λόγω πολυσυγγραμμικότητας. Η τελική λύση περιλάμβανε επτά ερωτήματα σε δύο παράγοντες (Πίνακας 1). Ο πρώτος παράγοντας ονομάστηκε «Αντιφάσεις και ανεπαρκείς πόροι» και αποτελούνταν από τέσσερα ερωτήματα (ερωτήματα 5-8). Ο δεύτερος παράγοντας ονομάστηκε «Ανομοιογένεια και δυσκολίες συνεργασίας» και αποτελούνταν από τρία ερωτήματα (ερωτήματα 1, 2 και 4).

Πίνακας 1. Τελικός Πίνακας Φορτίσεων για τη σύγκρουση ρόλων

Παράγοντες	Αντικείμενα	Φορτίσεις
1. Αντιφάσεις και ανεπαρκείς πόροι	5	0.668
	6	0.618
	7	0.766
	8	0.814
2. Ανομοιογένεια και δυσκολίες	1	0.884

© Επιθεώρηση Δημόσιας Διοίκησης, 2022

Γρηγορίου, Α., Μπελιάς, Δ., (2022). Η Επίδραση της Σύγκρουσης Ρόλων στην Εργασιακή Δέσμευση και το Εργασιακό Άγχος: Η Περίπτωση Ελληνικού Δημόσιου Φορέα Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης. 2(1), 48-73.

<https://www.lawjournals.unic.ac.cy/index.php/pareview>

Τεύχος 2, Αρ. 1.

συνεργασίας	2	0.760
	4	0.565

Παραγοντική ανάλυση για τη μεταβλητή της εργασιακής δέσμευσης

Τα ερωτήματα της εργασιακής δέσμευσης ήταν επίσης κατάλληλα για τη χρήση της ανάλυσης παραγόντων (KMO = 0.75, Bartlett $\chi^2(276) = 1707.87$, $p < 0.01$). Το μοντέλο εξήγαγε επτά παράγοντες, που εξηγούσαν το 29.7% της παρατηρούμενης διακύμανσης των δεδομένων. Τρία από τα 24 ερωτήματα εμφάνιζαν πολυσυγγραμμικότητα και αφαιρέθηκαν από την ανάλυση (ερωτήματα 10, 19, 22). Επιπλέον, οκτώ ερωτήματα δεν λήφθηκαν υπόψη στο τελικό μοντέλο, αφού φορτίζονταν σε παράγοντες που διέθεταν δύο μόνο ερωτήματα έκαστος. Αυτά ήταν τα ερωτήματα 4 και 9 (παράγοντας 3), τα ερωτήματα 14 και 15 (παράγοντας 5), τα ερωτήματα 12 και 17 (παράγοντας 6) και τα ερωτήματα 7 και 24 (παράγοντας 7). Η τελική παραγοντική λύση περιείχε 13 από τα 24 ερωτήματα, σε τρεις παράγοντες (Πίνακας 2). Ο πρώτος παράγοντας ονομάστηκε «Θέληση παραμονής στην τρέχουσα εργασία» και περιλάμβανε πέντε ερωτήματα (1, 2, 11, 13, 21). Ο δεύτερος παράγοντας ονομάστηκε «Αίσθηση του ανήκειν στον οργανισμό» και περιείχε πέντε ερωτήματα (3, 5, 6, 8, 18). Ο τρίτος παράγοντας ονομάστηκε «Προσήλωση στον οργανισμό» και περιλάμβανε τρία ερωτήματα (16, 20, 23).

Πίνακας 2. Τελικός Πίνακας Φορτίσεων για τη εργασιακή δέσμευση

Παράγοντες	Αντικείμενα	Φορτίσεις
1. Θέληση παραμονής στην τρέχουσα εργασία	1	0.640
	2	0.710
	11	0.527
	13	0.451
	21	0.558
2. Αίσθηση του ανήκειν στον οργανισμό	3	-0.531
	5	0.930
	6	0.847
	8	0.696

	18	0.489
3. Προσήλωση στον οργανισμό	16	0.671
	20	0.613
	23	0.761

Παραγοντική ανάλυση για τη μεταβλητή του εργασιακού άγχους

Όσον αφορά τα ερωτήματα του εργασιακού άγχους, τα δεδομένα ήταν κατάλληλα για μελέτη μέσω της μεθόδου της παραγοντικής ανάλυσης (ΚΜΟ = 0.74, Bartlett $\chi^2(91) = 1106.30$, $p < 0.01$) και ερμήνευαν το 37.6% της παρατηρούμενης διακύμανσης. Τα ερωτήματα 5 και 7 παρουσίαζαν πολυσυγγραμμικότητα και εξαιρέθηκαν από την ανάλυση. Ακόμα, δύο παράγοντες αποτελούνταν από μόνο δύο ερωτήματα ο καθένας, ο παράγοντας 2 (ερωτήματα 4, 8) και ο παράγοντας 4 (ερωτήματα 6, 14) (γι' αυτόν τον λόγο και εξαιρέθηκαν από την ανάλυση). Η τελική παραγοντική λύση περιείχε δύο παράγοντες με 8 από τα 14 ερωτήματα του εργασιακού άγχους (Πίνακας 3). Ο πρώτος παράγοντας ονομάστηκε «Απουσία ελέγχου στην εργασία» και αποτελούταν από πέντε ερωτήματα (ερωτήματα 1, 2, 3, 9, 10). Ο δεύτερος παράγοντας ονομάστηκε «Άγχος απόλυσης/αξιολόγησης» και αποτελούταν από τρία ερωτήματα (ερωτήματα 11-13).

Πίνακας 3. Τελικός Πίνακας Φορτίσεων για το εργασιακό άγχος

Παράγοντες	Αντικείμενα	Φορτίσεις
1. Απουσία ελέγχου στην εργασία	1	0.857
	2	0.748
	3	0.777
	9	0.768
	10	0.539
2. Άγχος απόλυσης/αξιολόγησης	11	0.813
	12	0.797
	13	0.725

Τεύχος 2, Αρ. 1.

Έλεγχος αξιοπιστίας

Ο Πίνακας 4 περιγράφει τον βαθμό αξιοπιστίας, ή αλλιώς εσωτερικής συνέπειας, των ερωτήσεων που σχετίζονται με τη σύγκρουση ρόλων, το εργασιακό άγχος και την εργασιακή δέσμευση. Προκειμένου να μελετηθεί ο βαθμός αξιοπιστίας χρησιμοποιήθηκε ο συντελεστής Cronbach alpha. Σε όλες τις διαστάσεις των τριών αυτών μεταβλητών οι τιμές του Cronbach alpha κυμαίνονται από $\alpha=0.670$ έως $\alpha=0.870$. Συνεπώς οι τιμές είναι αποδεκτές και αρκετά ικανοποιητικές.

Πίνακας 4. Βαθμός Αξιοπιστίας (Cronbach alpha) για τους συντελεστές σύγκρουση ρόλων ηγεσία, εργασιακό άγχος και εργασιακή δέσμευση

	Αξιοπιστία	Αρ. Ερωτ.
Σύγκρουση Ρόλων		
Αντιφάσεις και ανεπαρκείς πόροι	0.750	4
Ανομοιογένεια και δυσκολίες συνεργασίας	0.670	3
Εργασιακή Δέσμευση		
Θέληση παραμονής στην τρέχουσα εργασία	0.800	5
Αίσθηση του ανήκειν στον οργανισμό	0.850	5
Προσήλωση στον οργανισμό	0.690	3
Εργασιακό Άγχος		
Απουσία ελέγχου στην εργασία	0.870	5
Άγχος απόλυσης/αξιολόγησης	0.810	3

Έλεγχος υποθέσεων

Όσον αφορά την πρώτη υπόθεση (H1: Η σύγκρουση ρόλων επηρεάζει το εργασιακό άγχος), υπάρχει μια στατιστικά σημαντική θετική μεσαία συσχέτιση μεταξύ της συνολικής σύγκρουσης ρόλων (και της διάστασής της «Αντιφάσεις και ανεπαρκείς πόροι») με το συνολικό άγχος και τις δύο διαστάσεις του ($p<0.01$). Αντίθετα, δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση ($p>0,01$) μεταξύ της διάστασης «Ανομοιογένεια και δυσκολίες συνεργασίας» (διάσταση της σύγκρουσης ρόλων) και του συνολικού άγχους και των διαστάσεών του (Πίνακας 5). Συνεπώς, η υπόθεση H1 είναι αποδεκτή αφού η σύγκρουση ρόλων επηρεάζει το εργασιακό άγχος. Με άλλα λόγια, η σύγκρουση ρόλων σχετίζεται

© Επιθεώρηση Δημόσιας Διοίκησης, 2022

Γρηγορίου, Α., Μπελιάς, Δ., (2022). Η Επίδραση της Σύγκρουσης Ρόλων στην Εργασιακή Δέσμευση και το Εργασιακό Άγχος: Η Περίπτωση Ελληνικού Δημόσιου Φορέα Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης. 2(1), 48-73.

<https://www.lawjournals.unic.ac.cy/index.php/pareview>

Τεύχος 2, Αρ. 1.

θετικά με το εργασιακό άγχος. Η σύγκρουση ρόλων, όπως και το εργασιακό άγχος, αποτελούν δυσμενείς συνθήκες στην εργασία, οι οποίες πολλές φορές δυστυχώς είναι αναπόφευκτες και ανεπιθύμητες (Lazarus and Folkman, 1984). Ο λόγος για τον οποίο εμφανίζονται οφείλεται στις ανεπιθύμητες αντιδράσεις των εργαζομένων, καθώς και στις υπερβολικές απαιτήσεις από την εργασία (Health and Safety Executive, 2016).

Πίνακας 5. Συντελεστές συσχέτισης Spearman μεταξύ σύγκρουσης ρόλων και εργασιακού άγχους

	Συνολικό		
	Εργασιακό Άγχος	Απουσία ελέγχου στην εργασία	Άγχος απόλυσης/ αξιολόγησης
Συνολική Σύγκρουση Ρόλων	.414*	.426*	.329*
Αντιφάσεις και ανεπαρκείς πόροι	.577*	.551*	.424*
Ανομοιογένεια και δυσκολίες συνεργασίας	.073	.118	.127

*. $p < 0.01$

Όσον αφορά τη δεύτερη υπόθεση (H2: Η σύγκρουση ρόλων επηρεάζει την εργασιακή δέσμευση), οι συντελεστές συσχέτισεων Spearman έδειξαν ότι η συνολική σύγκρουση ρόλων και η διάσταση Αντιφάσεων και ανεπαρκών πόρων είχαν στατιστικά σημαντικές και αρνητικές ασθενείς σχέσεις με τη συνολική εργασιακή δέσμευση και τη διάσταση «Θέλησης παραμονής στην τρέχουσα εργασία» ($p < 0.05$, $p < 0.01$), καθώς και ισχυρές αρνητικές σχέσεις με την «Αίσθηση του ανήκειν» ($p < 0.01$, $p < 0.01$). Η σύγκρουση ρόλων δεν συσχετιζόταν στατιστικά σημαντικά με τη διάσταση «Προσήλωσης στον οργανισμό» ($p > 0.05$), ενώ η διάσταση «Ανομοιογένειας και δυσκολιών συνεργασίας» συσχετιζόταν στατιστικά σημαντικά και αρνητικά μόνο με τη διάσταση «Αίσθησης του ανήκειν» ($p < 0.01$) (Πίνακας 6). Συνεπώς, η ερευνητική υπόθεση H4 είναι αποδεκτή, αφού η σύγκρουση ρόλων επηρέαζε την εργασιακή δέσμευση. Ωστόσο η σχέση αυτή εντοπίζεται κυρίως στη διάσταση «Αντιφάσεων και ανεπαρκών πόρων» (σύγκρουση ρόλων), η οποία εξηγούσε το 30% της διακύμανσης της διάστασης «Αίσθησης του ανήκειν» (εργασιακή δέσμευση). Ακόμα, η συνολική σύγκρουση ρόλων αποτελεί στατιστικά σημαντικό παράγοντα επιρροής της συνολικής εργασιακής δέσμευσης, ενώ και άλλες επιμέρους επιδράσεις είναι στατιστικά σημαντικές. Με άλλα λόγια, η σύγκρουση ρόλων έχει

© Επιθεώρηση Δημόσιας Διοίκησης, 2022

Γρηγορίου, Α., Μπελιάς, Δ., (2022). Η Επίδραση της Σύγκρουσης Ρόλων στην Εργασιακή Δέσμευση και το Εργασιακό Άγχος: Η Περίπτωση Ελληνικού Δημόσιου Φορέα Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης. 2(1), 48-73.

<https://www.lawjournals.unic.ac.cy/index.php/pareview>

Τεύχος 2, Αρ. 1.

αρνητική σχέση με την εργασιακή δέσμευση. Οι εμπειρίες της ζωής των εργαζομένων, η ψυχολογία των εργαζομένων, οι αποδοχές και οι εργασιακές σχέσεις είναι παράγοντες που μπορούν να μειώσουν την εργασιακή δέσμευση (Koyuncu et al., 2006; Tubre and Collins, 2000; Yalabik et al., 2013; Ahmetoglu et al., 2015).

Πίνακας 6. Συντελεστές συσχέτισης Spearman μεταξύ σύγκρουσης ρόλων και εργασιακής δέσμευσης

	Συνολική	Θέληση	Αίσθηση του ανήκειν	Προσήλωση στον οργανισμό
	Εργασιακή Δέσμευση	παραμονής στην τρέχουσα εργασία		
Συνολική Σύγκρουση Ρόλων	-.234*	-.197**	-.531*	.069
Αντιφάσεις και ανεπαρκείς πόροι	-.288*	-.244*	-.538*	.087
Ανομοιογένεια και δυσκολίες συνεργασίας	-.075	-.083	-.288*	.028

*. $p < 0.01$

**. $p < 0.05$

Όσον αφορά την τρίτη υπόθεση (H_3 : Το εργασιακό άγχος επηρεάζει την εργασιακή δέσμευση), οι συντελεστές συσχέτισεων Spearman έδειξαν πως το συνολικό εργασιακό άγχος και η διάσταση «Απουσίας ελέγχου στην εργασία» συσχετίζονται στατιστικά σημαντικά, με μεσαίου βαθμού αρνητικές σχέσεις, με τη συνολική εργασιακή δέσμευση και τη διάσταση «Αίσθησης του ανήκειν» ($p < 0.05$, $p < 0.05$). Αντίθετα, η διάσταση «Προσήλωσης στον οργανισμό» δεν σχετίζεται σημαντικά με το άγχος και τις διαστάσεις του. Ακόμα, η διάσταση «Άγχος απόλυσης/αξιολόγησης» συσχετίζεται αρνητικά μόνο με τη διάσταση «Αίσθηση του ανήκειν» ($p < 0.05$). Τέλος, η διάσταση «Απουσίας ελέγχου στην εργασία» έχει σημαντική αρνητική συσχέτιση με τη συνολική εργασιακή δέσμευση και τις διαστάσεις «Θέληση παραμονής στην τρέχουσα εργασία» και «Αίσθηση του ανήκειν», ενώ δεν έχει συσχέτιση με τη διάσταση «Προσήλωση στον οργανισμό» (Πίνακας 7). Συνεπώς, η υπόθεση H_3 είναι αποδεκτή και το εργασιακό άγχος επηρεάζει την εργασιακή δέσμευση. Ειδικότερα, η συσχέτιση αυτή είναι υψηλότερη όσον αφορά την «Απουσία ελέγχου στην εργασία» σε σχέση με την «Αίσθηση του ανήκειν», καθώς και οι περισσότερες από τις υπόλοιπες υπό εξέταση επιδράσεις ήταν στατιστικά σημαντικές. Με λίγα λόγια, η αρνητική συσχέτιση που αναδεικνύεται ανάμεσα στο εργασιακό άγχος

© Επιθεώρηση Δημόσιας Διοίκησης, 2022

Γρηγορίου, Α., Μπελιάς, Δ., (2022). Η Επίδραση της Σύγκρουσης Ρόλων στην Εργασιακή Δέσμευση και το Εργασιακό Άγχος: Η Περίπτωση Ελληνικού Δημόσιου Φορέα Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης. 2(1), 48-73.

<https://www.lawjournals.unic.ac.cy/index.php/pareview>

Τεύχος 2, Αρ. 1.

και την εργασιακή δέσμευση τονίζει το γεγονός ότι το εργασιακό άγχος αποτελεί μια αντίθετη πτυχή της εργασιακής δέσμευσης (Cole et al., 2012). Όσο οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι μειώνονται οι πόροι της εργασίας τόσο αυξάνεται και το εργασιακό τους άγχος, με αποτέλεσμα να μειώνεται η εργασιακή τους δέσμευση (Baker and Demetouti, 2008).

Πίνακας 7. Συντελεστές συσχέτισης Spearman μεταξύ εργασιακού άγχους και εργασιακής δέσμευσης

	Συνολική		Θέληση παραμονής	
	Εργασιακή Δέσμευση	στην τρέχουσα εργασία	Αίσθηση του ανήκειν	Προσήλωση στον οργανισμό
Συνολικό Εργασιακό Άγχος	-.275**	-.141	-.493**	-.046
Απουσία ελέγχου στην εργασία	-.345**	-.196*	-.451**	-.152
Άγχος απόλυσης/αξιολόγησης	-.094	-.071	-.302**	-.038

*. $p < 0.01$

** . $p < 0.05$

Προκειμένου να εξεταστεί η τέταρτη υπόθεση (H₄: Το εργασιακό άγχος έχει ρυθμιστικό ρόλο (moderator) στην επίδραση της σύγκρουσης ρόλων στην εργασιακή δέσμευση) χρησιμοποιήθηκαν πέντε μοντέλα παλινδρόμησης, με την εργασιακή δέσμευση (και τις διαστάσεις της) να αποτελεί εξαρτημένη μεταβλητή, τη σύγκρουση ρόλων (και τις διαστάσεις της) να αποτελεί ανεξάρτητη μεταβλητή και το εργασιακό άγχος (και τις διαστάσεις του) να αποτελεί ρυθμιστική μεταβλητή (moderator). Το αποτέλεσμα αυτών των στατιστικών ελέγχων έδειξαν ότι σε κανένα από τα πέντε μοντέλα το εργασιακό άγχος δεν ανέδειξε σημαντικό ρυθμιστικό ρόλο στην επίδραση της σύγκρουσης ρόλων στην εργασιακή δέσμευση.

Πιο αναλυτικά, το πρώτο μοντέλο που εκτελέστηκε ήταν στατιστικά σημαντικό [F(3,134)=6.70, $p=0.0003$], ωστόσο η αλληλεπίδραση του συνολικού εργασιακού άγχους με τη συνολική σύγκρουση ρόλων δεν ήταν στατιστικά σημαντική (t=1.06, $p=0.292$). Το δεύτερο μοντέλο που πραγματοποιήθηκε ήταν στατιστικά σημαντικό [F(3,134)=4.66, $p=0.0039$], όμως η αλληλεπίδραση της «Απουσίας ελέγχου στην εργασία» με τη διάσταση «Αντιφάσεων και ανεπαρκών πόρων» δεν ήταν στατιστικά σημαντική (t=1.64, $p=0.103$). Το τρίτο μοντέλο ήταν στατιστικά σημαντικό [F(3,134)=21.31, $p<0.0005$], ωστόσο η

© Επιθεώρηση Δημόσιας Διοίκησης, 2022

Γρηγορίου, Α., Μπελιάς, Δ., (2022). Η Επίδραση της Σύγκρουσης Ρόλων στην Εργασιακή Δέσμευση και το Εργασιακό Άγχος: Η Περίπτωση Ελληνικού Δημόσιου Φορέα Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης. 2(1), 48-73.

<https://www.lawjournals.unic.ac.cy/index.php/pareview>

Τεύχος 2, Αρ. 1.

αλληλεπίδραση της «Απουσίας ελέγχου στην εργασία» με τη διάσταση «Αντιφάσεων και ανεπαρκών πόρων» δεν ήταν στατιστικά σημαντική ($t=0.95$, $p=0.341$). Το τέταρτο μοντέλο ήταν επίσης στατιστικά σημαντικό [$F(3,134)=19.37$, $p<0.0005$], και η αλληλεπίδραση του «Άγχους απόλυσης/αξιολόγησης» με τη διάσταση «Αντιφάσεων και ανεπαρκών πόρων» ήταν στατιστικά μη-σημαντική ($t=-0.54$, $p=0.592$). Τέλος, το πέμπτο μοντέλο ήταν στατιστικά σημαντικό [$F(3,134)=14.12$, $p<0.0005$], αλλά η αλληλεπίδραση της «Απουσίας ελέγχου στην εργασία» με τη διάσταση «Ανομοιογένειας και δυσκολιών συνεργασίας», δεν ήταν στατιστικά σημαντική ($t=-0.73$, $p=0.466$). Συνεπώς, η ερευνητική υπόθεση H_4 απορρίφθηκε, αφού το εργασιακό άγχος δεν αποτελούσε ρυθμιστή της επίδρασης της σύγκρουσης ρόλων στην εργασιακή δέσμευση. Με άλλα λόγια, το εργασιακό άγχος δεν επηρεάζει τη σχέση μεταξύ της σύγκρουσης ρόλων και της εργασιακής δέσμευσης. Τα ευρήματα αυτά έρχονται σε αντίθεση με προηγούμενες έρευνες (Sajida, 2018), οι οποίες υποστηρίζουν ότι το εργασιακό άγχος λειτουργεί ως ρυθμιστικός παράγοντας ανάμεσα στο δίπολο σύγκρουσης ρόλων και εργασιακής δέσμευσης.

Συμπεράσματα

Ο στόχος της παρούσας έρευνας ήταν η διερεύνηση της σχέσης μεταξύ της σύγκρουσης ρόλων, του εργασιακού άγχους και της εργασιακής δέσμευσης. Με άλλα λόγια, η συγκεκριμένη μελέτη διερεύνησε τον βαθμό με τον οποίο: α) η σύγκρουση ρόλων επιδρά στο εργασιακό άγχος, β) η σύγκρουση ρόλων επιδρά στην εργασιακή δέσμευση, και γ) το εργασιακό άγχος επιδρά στην εργασιακή δέσμευση. Επιπρόσθετα, διερευνήθηκε ο ρυθμιστικός ρόλος του εργασιακού άγχους στη σχέση μεταξύ σύγκρουσης ρόλων και εργασιακής δέσμευσης.

Ως αποτέλεσμα, με βάση τους παραπάνω στόχους καθώς και την υπάρχουσα διεθνή βιβλιογραφία, διαμορφώθηκαν και ελέγχθηκαν τέσσερις υποθέσεις. Πιο αναλυτικά, η πρώτη υπόθεση (H_1 : Η σύγκρουση ρόλων επηρεάζει το εργασιακό άγχος) γίνεται αποδεκτή (επιβεβαιώνεται), αφού βρέθηκε ότι η σύγκρουση ρόλων επηρεάζει θετικά το συνολικό εργασιακό άγχος. Μάλιστα, η επιρροή αυτή είναι πολύ έντονη σε σχέση με τη διάσταση «Αντιφάσεις και ανεπαρκείς πόροι» (της σύγκρουσης ρόλων), ενώ η διάσταση «Ανομοιογένεια και δυσκολίες συνεργασίας» (της σύγκρουσης ρόλων) δεν φαίνεται να επηρεάζει ούτε το συνολικό άγχος ούτε της διαστάσεις του.

Τεύχος 2, Αρ. 1.

Όσον αφορά τη δεύτερη υπόθεση (H₂: Η σύγκρουση ρόλων επηρεάζει την εργασιακή δέσμευση), τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι υπάρχει αρνητική επιρροή της σύγκρουσης ρόλων στη συνολική εργασιακή δέσμευση. Συνεπώς γίνεται αποδεκτή η δεύτερη υπόθεση. Πιο συγκεκριμένα, βρέθηκε ότι η σύγκρουση ρόλων (και η διάστασή της «Αντιφάσεων και ανεπαρκών πόρων») επηρεάζει αρνητικά τη συνολική δέσμευση και κυρίως δύο από τις διαστάσεις της εργασιακής δέσμευσης («Θέληση παραμονής στην τρέχουσα εργασία», «Αίσθηση του ανήκειν»). Αντίθετα, τα ευρήματα έδειξαν ότι δεν υπάρχει συσχέτιση (ούτε θετική, ούτε αρνητική) της σύγκρουσης ρόλων με τη διάσταση της «Προσήλωσης στον οργανισμό».

Σχετικά με την τρίτη υπόθεση (H₃: Το εργασιακό άγχος επηρεάζει την εργασιακή δέσμευση), η συγκεκριμένη έρευνα επιβεβαίωσε ότι το συνολικό εργασιακό άγχος πράγματι επηρεάζει τη συνολική εργασιακή δέσμευση. Ειδικότερα, το συνολικό εργασιακό άγχος και η διάσταση του «Απουσίας ελέγχου στην εργασία» συσχετίζονται αρνητικά με τη συνολική εργασιακή δέσμευση και τη διάσταση της «Αίσθησης του ανήκειν». Αντίθετα, η διάσταση «Προσήλωσης στον οργανισμό» (εργασιακή δέσμευση) δεν σχετίζεται σημαντικά με το άγχος και τις διαστάσεις του.

Τέλος, όσον αφορά την τέταρτη υπόθεση (H₄: Το εργασιακό άγχος έχει ρυθμιστικό ρόλο -moderator- στην επίδραση της σύγκρουσης ρόλων στην εργασιακή δέσμευση), τα ευρήματα της έρευνας δεν επιβεβαίωσαν τη συγκεκριμένη υπόθεση. Ο λόγος της απόρριψης της τέταρτης υπόθεσης οφείλεται στο γεγονός ότι σε κανένα από τα πέντε μοντέλα που χρησιμοποιήθηκαν δεν υπήρξε στατιστικά σημαντική μεταβολή στη σχέση μεταξύ της σύγκρουσης ρόλων και της εργασιακής δέσμευσης με την παρέμβαση του άγχους ως ρυθμιστική μεταβλητή.

Κατά συνέπεια, ενώ οι πρώτες τρεις υποθέσεις έρχονται να επιβεβαιωθούν από προηγούμενα αποτελέσματα ερευνών (Lazarus and Folkman, 1984; Yalabik et al., 2013; Ahmetoglu et al., 2015; Cole et al., 2012), η τέταρτη υπόθεση δεν επιβεβαιώνει τον ρυθμιστικό ρόλο του εργασιακού άγχους στη σχέση μεταξύ της σύγκρουσης ρόλων και της εργασιακής δέσμευσης (Sajida, 2018).

Εν κατακλείδι, θα πρέπει να τονιστεί ο ρόλος του ανθρώπινου κεφαλαίου στην ευημερία και την ανάπτυξη ενός οργανισμού (Rossidis et al., 2020; Viterouli and Belias, 2021). Προκειμένου, ένας οργανισμός να μπορεί να ανταπεξέλθει στις δύσκολες καθημερινές συνθήκες θα πρέπει να διασφαλίσει ένα υγιές, λιγότερο στρεσογόνο εργασιακό κλίμα (Koutiva et al., 2019) στο οποίο θα

Τεύχος 2, Αρ. 1.

καλλιεργείται η εργασιακή ικανοποίηση των μελών του, με απώτερο στόχο την οργανωσιακή δέσμευση των εργαζομένων.

Η μελέτη και η αξιοποίηση των αποτελεσμάτων μιας τέτοιου είδους έρευνας είναι δυνατό να συμβάλει στην αύξηση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας του ανθρωπίνου δυναμικού ενός Δημόσιου Φορέα, στη βελτιστοποίηση του εργασιακού κλίματος αλλά και στη βελτιστοποίηση των στρατηγικών μεθόδων της διοίκησης προκειμένου να μπορεί να ανταποκριθεί στις σύγχρονες απαιτήσεις, προς όφελος τόσο των εργαζομένων όσο και του οργανισμού (Belias et al., 2017b; Rossidis et al., 2018).

Βιβλιογραφία

- Agarwal, B., Brooks, S. K., Greenberg, N. (2020). The role of peer support in managing occupational stress: A qualitative study of the sustaining resilience at work intervention. *Workplace Health and Safety*, 57-64.
- Ahmetoglu, G., Harding, X., Akhtar, R., Chamorro-Premuzic, T. (2015). Predictors of creative achievement: Assessing the impact of entrepreneurial potential, perfectionism, and employee engagement. *Creativity Research Journal*, 198-205.
- Alam, S., Haerani, S., Amar, M. Y., Sudirman, I. (2015). Role conflict and role ambiguity in higher education. *International Journal of Business and Management Invention*, 4(1), 1-7.
- Anitha, J. (2014). Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63, 308-323.
- Bakker, A. B., Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 209-223.
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B. (2008). Positive organisational behaviour: Engaged employees in flourishing organisations. *Journal of Organizational Behaviour*, 147-154.
- Bakker, A. B., Leiter, M. P. (2010). *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. Hove, UK: Psychology Press.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., Ten Brummelhuis, L. L. (2012). Work engagement, performance, and active learning: The role of conscientiousness. *Journal of Vocational Behavior*, 80(2), 555-564.
- Belias, D., Koustelios, A., Sdrolias, L., Aspridis, G. (2015). Job Satisfaction, Role Conflict and Autonomy of employees in the Greek Banking Organization. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 175, 324-333.
- Belias, D., Velissariou, S., Papailias, S., Manta, F., Rossidis, I. (2019). Change Management as Obstacles and Perspectives for the Integration of Changes in Greek Public Hospitals. *Advances in Management and Applied Economics*, Vol 9 (2), pp 1-4.
- Belias, D., Rossidis, I., Sotiriou, A., Malik, S. (2022) Workplace Conflict, Turnover, and Quality of Services. Case Study in Greek Seasonal Hotels, *Journal of Quality Assurance in Hospitality and Tourism*, DOI: 10.1080/1528008X.2022.2065655

Τεύχος 2, Αρ. 1.

Belias, D., Rossidis, I., Velissariou, E., Amoiradis, C., Tsiotas, D., Sdrolias, L. (2018). Successful and Efficient Knowledge Management in the Greek Hospitality Industry: Change the Perspective! *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, Vol 7 (1), pp 185-191.

Belias, D., Kyriakou, D., Koustelios, A., Varsanis, K., Sdrolias, L. (2017) The Role of Organizational Culture in Greek Higher Education Quality. *Strategic Innovative Marketing*, pp. 77-83.

Belias, D., Koustelios, A., Varsanis, K., Kyriakou, D., Sdrolias, L. (2017b). Integrating Total Quality Management Philosophy in Greek Higher Educational Institutions. In: A. Kavoura, D. Sakas, P. Tomaras (Eds) *Strategic Innovative Marketing*. Springer Proceedings in Business and Economics. Springer, Cham.

https://doi.org/10.1007/978-3-319-56288-9_13

Boninelli, I., Meyer, T. N. (2004). *Building human capital: South African perspectives*. Cape Town: Know.

Cohen, J., Cohen, P., West, S. G., Aiken, L. S. (2003). *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences* (3rd ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Cole, M. S., Walter, F., Bodeian, A. G., O'Boyle, E. H. (2012). Job burnout and employee engagement: A meta-analytic examination of construct proliferation. *Journal of Management*, 1550-1581.

Demerouti, E., Cropanzano, R. (2010). From thought to action: Employee work engagement and job performance. In A. B. Bakker, M. P. Leiter (Eds), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (pp. 147-163). New York, NY: Psychology Press.

Gkolia, A., Belias, D., Koustelios, A. (2014). Teachers job satisfaction and self-efficacy: A review. *European Scientific Journal* August 2014 edition vol.10, No.22.

Golding, S. E., Horsfield, C., Davies, A., Egan, B., Jones, M., Raleigh, M., Cropley, M. (2017). Exploring the psychological health of emergency dispatch centre operatives: A systematic review and narrative synthesis. *Peer Journal*, e3735.

Grzywacz, J. G., Arcury, T. A., Marín, A., Carrillo, L., Burke, B., Coates, M. L., Quandt, S. A. (2007). Work-family conflict: Experiences and health implications among immigrant Latinos. *Journal of Applied Psychology*, 1119-1130.

Hadadian, Z., Zarei, J. (2016). Relationship between toxic leadership and job stress of knowledge workers. *Studies in Business and Economics*, 84-89.

Τεύχος 2, Αρ. 1.

- Hashemi, S. M., Jamil, J., Kiumarsi, S., Shno, M. (2015). Exploring the role of stress on organizational commitment among employees in hospitality industry: the mediating role of job satisfaction. *International Journal of Information Research and Review*, 2(9), 1144-1150.
- Health and Safety Executive. (2016). *Work Related Stress, Anxiety and Depression Statistics in Great Britain 2015/2016*. Great Britain: Health and Safety Executive.
- Kinman, G. (2008). Work Stressors, Health and Sense of Coherence in UK Academic Employees. *Educational Psychology*, 823-835.
- Koustelios, A., Theodorakis, N., Goulimaris, D. (2004). Role ambiguity, role conflict and job satisfaction among physical education teachers in Greece. *The International Journal of Educational Management*, 87-92.
- Koustelios, A., Belias, D., Zournatzi, E. (2021). Leadership in the Greek Public Sector (In Greek). *Επιθεώρηση Δημόσιας Διοίκησης* 1(1), 43-55. <https://www.lawjournals.unic.ac.cy/index.php/pareview>
- Koutiva M., Belias, D., Flavouras, I., Koustelios A. (2019). The Effects of Workplace Well-being on Individual' s Knowledge Creation Outcomes. A Study Research among Hotel Employees. *International Conference on Strategic Innovative Marketing and Tourism*. Kavoura A. (eds),. Springer Proceedings in Business and Economics. pp 1063-1072.
- Koyuncu, M., Burke, R. J., Fiksenbaum, L. (2006). Work engagement among women managers and professionals in a Turkish bank: Potential antecedents and consequences. *Equal Opportunities International*, 299-310.
- Lazarus, R. (1966). *Psychological Stress and the Coping Process*. New York: McGraw-Hill.
- Lazarus, R. S., Folkman, S. (1984). *Stress, Appraisal and Coping*. New York: Springer.
- Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organisational behaviour. *Journal of Organisational Behaviour*, 695-706.
- McHugh, M. (2001). Employee absence: An impediment to organisational health in local government. *The International Journal of Public Sector Management*, 43-58.
- NIOSH. (1999). *NIOSH Controlling Chemical Hazards during the Application of Artificial Fingernails* National Institute for Occupational Safety and Health. Washington, D.C : NIOSH.
- Northouse, P. G. (2016). *Leadership: Theory and practice*. Los Angeles, CA: SAGE Publications.

Τεύχος 2, Αρ. 1.

- Ntalakos, A., Belias, D., Koustelios, A., Tsigilis, N. (2022). Effect of Covid-19 on the Tourism Industry: Opportunities and Threats in Covid-19 Era. In *Proceedings of the 4th International Conference on Finance, Economics, Management and IT Business*, ISBN 978-989-758-567-8, ISSN 2184-5891, pages 107-114. DOI: 10.5220/00111065200003206
- Ntalakos, A., Belias, D., Koustelios, A. and Tsigilis, N. (2022b). Organizational Culture and Group Dynamics in the Tourism. *Proceedings of the 5th International Conference on Tourism Research 2022*, ISBN 978-1-914587-33-7 ISSN 2516-3612.
- Palomino, M. N., Frezatti, F. (2016). Role conflict, role ambiguity and job satisfaction: Perceptions of the Brazilian controllers. *Revista de Administração (São Paulo)*, 51(2), 165-181.
- Peterson, U., Bergström, G., Samuelsson, M., Åsberg, M., Nygren, Å. (2008). Reflecting peer-support groups in the prevention of stress and burnout: Randomized controlled trial. *Journal of Advanced Nursing*, 506-516.
- Quick, J. C., Henderson, D. F. (2016). Occupational stress: preventing suffering, enhancing wellbeing. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 459.
- Rizzo, J., House, R., Lirtzman, S. (1970). Role conflict and ambiguity in complex Organization. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 15, pp. 150-63.
- Rossidis I., Tsiotas D, Aspridis G., Belias D., Sdrolias L. (2018) Governance in Higher Education in Europe and Greece. In: Farazmand A. (ed.) *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance*. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-31816-5_680-1
- Rossidis I., Belias D., Papailias S. (2020). Strategic management in the Greek public sector. In search of best practices in the international environment. *International Conference on Business and Economics of the Hellenic Open University (ICBE - HOU)*, June 26-27, 2020.
- Sajida, P. W. (2018). The effect of strategic leadership and role conflict to employee's commitments with work stress as mediation. *Journal of Applied Management (JAM)*, Vol. 16 No 3, pp. 440-447.
- Schaufeli, W. B. (2013). What is engagement? In C. Truss, K. Alfes, R. Delbridge, A. Shantz, E. Soane (eds), *Employee engagement in theory and practice*. London, UK: Routledge.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701-716.

© Επιθεώρηση Δημόσιας Διοίκησης, 2022

Γρηγορίου, Α., Μπελιάς, Δ., (2022). Η Επίδραση της Σύγκρουσης Ρόλων στην Εργασιακή Δέσμευση και το Εργασιακό Άγχος: Η Περίπτωση Ελληνικού Δημόσιου Φορέα Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης. 2(1), 48-73.

<https://www.lawjournals.unic.ac.cy/index.php/pareview>

Τεύχος 2, Αρ. 1.

- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V., Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout and A confirmative analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92.
- Schuler, R. S., Aldag, R. J., Brief, A. P. (1977). Role Conflict and Ambiguity: A Scale Analysis. *Organizational Behavior And Human Performance*, 20, 111-128.
- Selye, H. (1956). *The stress of life*. New York: McGraw-Hill.
- Soltani, I., Hajatpour, S., Khorram, J., Nejati, M. H. (2013). Investigating the effect of role conflict and role ambiguity on employees' job stress: Articulating the role of workfamily conflict. *Management Science Letters*, 3, 1927-1936.
- Tang, Y.-T., Chang, C.-H. (2010). Impact of role ambiguity and role conflict on employee creativity. *African Journal of Business Management*, 4(6), 869-881.
- Tubre, T. C., Collins, J. M. (2000). A meta-analysis of the relationships between role ambiguity, role conflict, and job performance. *Journal of Management*, 155-169.
- Van den Broeck, A., Elst, T. V., Baillien, E., Sercu, M., Schouteden, M., Witte, D., Godderis, L. (2017). Job demands, job resources, burnout, work engagement, and their relationships: An analysis across sectors. *American College of Occupational and Environmental Medicine*, 369-376.
- Viterouli, M., Belias, D. (2021). True Organizational Learning Culture as a key to unlocking Operational Performance: A Critical Review. *International Business Information Management Association, 37th IBIMA Conference: April 2021, Cordoba, Spain*.
- Wang, J., Patten, S. B. (2001). Perceived work stress and major depression in the Canadian employed population, 20–49 years old. *Journal of Occupational Health Psychology*, 283-289.
- Yalabik, Z. Y., Popaitoon, P., Chowne, J. A., Rayton, B. A. (2013). Work engagement as a mediator between employee attitudes and outcomes. *International Journal of Human Resource Management*, 2799-2823.
- Yozgat, U., Yurtkoru, S., Bilginoglu, E. (2013). Job stress and job performance among employees in public sector in Istanbul: Examining the moderating role of emotional intelligence. *Procedia Social and Behavioural Sciences*, 518-524.