

## ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ ORIGINAL PAPER

# Διαχείριση συγκρούσεων με τον προϊστάμενο και επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων στο Κέντρο Ελέγχου και Πρόληψης Νοσημάτων (ΚΕΕΛΠΝΟ)

**ΣΚΟΠΟΣ** Η μελέτη της σχέσης της διαχείρισης των συγκρούσεων και της επαγγελματικής ικανοποίησης στους εργαζόμενους του Κέντρου Ελέγχου και Πρόληψης Νοσημάτων. **ΥΛΙΚΟ-ΜΕΘΟΔΟΣ** Το τελικό δείγμα της έρευνας αποτελούσαν 107 εργαζόμενοι όλων των επαγγελματικών κατηγοριών. Για τη συλλογή των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε ανώνυμο αυτοσυμπληρούμενο ερωτηματολόγιο. Το πρώτο τμήμα περιείχε ερωτήσεις σχετικές με τα κοινωνικο-δημογραφικά στοιχεία και τα χαρακτηριστικά της εργασίας του δείγματος. Η κλίμακα τρόπου διαχείρισης της οργανωσιακής σύγκρουσης (Organizational Conflict Inventory-II [ROCI-II]) και η κλίμακα μέτρησης της ικανοποίησης από την εργασία (Job Satisfaction Survey, JSS) ενσωματώθηκαν στο ερευνητικό εργαλείο ως δεύτερο και τρίτο τμήμα, αντίστοιχα. Η στατιστική ανάλυση διενεργήθηκε με τη χρήση του λογισμικού προγράμματος Statistical Package for Social Sciences (SPSS), έκδοση 19.0. **ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ** Σε σχέση με τα επίπεδα συνολικής επαγγελματικής ικανοποίησης, η πλειοψηφία των εργαζομένων δήλωσαν δυσαρέσκεια σε σχέση με την εργασία (48,6%), ένα μικρό ποσοστό (6,5%) εξέφρασε ικανοποίηση, ενώ το 44,9% είχε τιμές που κυμαίνονταν στην περιοχή της ουδετερότητας. Οι παράγοντες που συγκέντρωναν τα υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης ήταν η εποπτεία-επίβλεψη (μέσος όρος [MO]=17,17), οι σχέσεις με τους συναδέλφους (MO=15,48) και η φύση της εργασίας (MO=14,94), ενώ οι παράγοντες που συγκέντρωναν τα χαμηλότερα επίπεδα ικανοποίησης ήταν ο μισθός (MO=8,99), οι δυνατότητες προαγωγής (MO=9,14) και οι πρόσθετες παροχές (MO=9,62). Η χρησιμοποίηση της τεχνικής της ενσωμάτωσης ως προς τη διαχείριση των συγκρούσεων με τον προϊστάμενο συνδεόταν με την αύξηση της ικανοποίησης από την εποπτεία ( $\beta=0,34$ ,  $p<0,001$ ), ενώ η τεχνική της επιβολής οδήγησε στην αύξηση της ικανοποίησης από την επικοινωνία ( $\beta=1,24$ ,  $p=0,026$ ) και από την εργασία, συνολικά ( $\beta=5,94$ ,  $p=0,050$ ). **ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ** Η διαχείριση των συγκρούσεων με τον προϊστάμενο μέσα από τεχνικές όπως η ενσωμάτωση και ο συμβιβασμός σχετίζονται θετικά με την ικανοποίηση των εργαζομένων σε σχέση με την εποπτεία. Ωστόσο, η συνολική επαγγελματική ικανοποίηση αποτελεί ένα περισσότερο σύνθετο ζήτημα που εξαρτάται από περισσότερους παράγοντες.

Η έννοια της οργανωσιακής σύγκρουσης αναφέρεται στις συγκρούσεις που αναπτύσσονται εντός του χώρου εργασίας και λαμβάνει χώρα όταν τα μέλη ενός οργανισμού προβαίνουν σε ενέργειες ή υιοθετούν στάσεις που είναι ασυμβίβαστες με εκείνες των συναδέλφων τους. Αποτελεί μια διαδικασία που εκδηλώνεται με ασυμβατότητα, διαφωνία ή και αντίδραση ανάμεσα σε άτομα ή ομάδες ατόμων.<sup>1</sup> Οι

κυριότερες αιτίες της σχετίζονται με την οργανωτική δομή του οργανισμού, τις διαφορές στην κατανομή της εξουσίας, την ασάφεια ως προς τις δικαιοδοσίες και τις αρμοδιότητες, τις διαφορετικές προσδοκίες, τους περιορισμένους πόρους, την κακή επικοινωνία, τις διαφορές προσωπικότητας, τον ανταγωνισμό και τις ατομικές ψυχολογικές και συναισθηματικές ανάγκες.<sup>2-4</sup> Από την άλλη πλευρά, η διαχείρισή της

ΑΡΧΕΙΑ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΙΑΤΡΙΚΗΣ 2019, 36(6):763-770  
ARCHIVES OF HELLENIC MEDICINE 2019, 36(6):763-770

Θ. Τασσιόπουλος,<sup>1</sup>  
Α. Τσουνής,<sup>2</sup>  
Γ. Τούντας,<sup>1</sup>  
Μ. Καντζανού,<sup>1</sup>  
Π. Σαράφης<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Σχολή Επιστημών Υγείας, Τμήμα Ιατρικής, Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Αθήνα  
<sup>2</sup>Κέντρα Πρόληψης των Εξαρτήσεων και Προαγωγής της Ψυχοκοινωνικής Υγείας Δήμου Θεσσαλονίκης, Δήμος Θεσσαλονίκης-ΟΚΑΝΑ, Θεσσαλονίκη  
<sup>3</sup>Τμήμα Νοσηλευτικής, Σχολή Επιστημών Υγείας, Τεχνολογικό Πανεπιστήμιο Κύπρου, Λεμεσός, Κύπρος

Conflict management and job satisfaction in employees of the Hellenic Center for Disease Control and Prevention (KEELPNO)

Abstract at the end of the article

### Λέξεις ευρετηρίου

Διαχείριση συγκρούσεων  
Επαγγελματική ικανοποίηση  
Εργαζόμενοι  
Προϊστάμενος

Υποβλήθηκε 11.12.2018  
Εγκρίθηκε 19.1.2019

εντός ενός οργανισμού δεν συνιστά απλά μια στρατηγική αποφυγής της, αλλά, αντίθετα, αφορά στην προσέγγισή της με στόχο τη μείωση των μη λειτουργικών στοιχείων και την ταυτόχρονη ενδυνάμωση των παραγωγικών ή των θετικών της στοιχείων.<sup>5</sup>

Στην προσπάθεια διαχείρισης των συγκρούσεων τα άτομα υιοθετούν διάφορους τρόπους συμπεριφοράς, που συνιστούν αποτέλεσμα της αλληλεπίδρασης δύο διαστάσεων.<sup>6</sup> Η πρώτη αφορά στο ενδιαφέρον ικανοποίησης των προσωπικών στόχων και η δεύτερη στο ενδιαφέρον κάλυψης των στόχων τρίτων. Βάσει του συνδυασμού των εν λόγω δύο διαστάσεων προκύπτουν πέντε διαφορετικοί τρόποι διαχείρισης. Ο πρώτος είναι η ενσωμάτωση (integrating) των στόχων, όπου τόσο το ενδιαφέρον για τους προσωπικούς στόχους, όσο και για τους στόχους τρίτων είναι υψηλό. Χαρακτηρίζεται από ανοικτή επικοινωνία και προσεκτική εξέταση των διαφωνιών με στόχο την εξεύρεση μιας κοινά αποδεκτής λύσης.<sup>7,8</sup> Ο δεύτερος τρόπος είναι η παραχώρηση (obliging), που αποσκοπεί στη μείωση της έντασης μέσω της ικανοποίησης των στόχων του άλλου μέρους, ενώ συχνά συνδέεται με την ελπίδα ότι η υποχώρηση θα οδηγήσει σε ανταλλάγματα στο μέλλον.<sup>7-9</sup> Ο τρίτος είναι η επιβολή (dominating), στην οποία υπάρχει υψηλό ενδιαφέρον για τους προσωπικούς στόχους και χαμηλό για τους στόχους των άλλων, όπου η μια πλευρά επιχειρεί να επιβάλλει τις επιθυμίες με κάθε μέσο χωρίς να δίνει έμφαση στις προσδοκίες της άλλης.<sup>8,10</sup> Ο τέταρτος στόχος είναι η αποφυγή (avoiding), που χαρακτηρίζεται από χαμηλό ενδιαφέρον για τους προσωπικούς στόχους, αλλά και για τους στόχους των άλλων και συνήθως αποτελεί τρόπο διαχείρισης σε ζητήματα μικρής σημασίας ή συνιστά ένα είδος ελιγμού, όταν κάποιος πιστεύει ότι το κόστος μιας σύγκρουσης θα είναι μεγαλύτερο από τα οφέλη της επίλυσης.<sup>8,11</sup> Τέλος, η στρατηγική του συμβιβασμού (compromising) αξιοποιείται στην περίπτωση κατά την οποία το ενδιαφέρον για την υλοποίηση τόσο των προσωπικών στόχων, όσο και των στόχων των άλλων βρίσκεται σε ενδιάμεσα επίπεδα. Στην περίπτωση αυτή γίνονται ορισμένες αμοιβαίες υποχωρήσεις, χωρίς όμως να βασίζονται σε ουσιαστική επικοινωνία ή πραγματικό ενδιαφέρον.

Μια από τις πλέον σημαντικές συγκρούσεις στον χώρο εργασίας είναι αυτή μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων. Η αδυναμία αποτελεσματικής διαχείρισης μπορεί να οδηγήσει σε αύξηση της καχυποψίας και της δυσπιστίας μεταξύ των εμπλεκόμενων, απομάκρυνση από τις εργασιακές προτεραιότητες, μείωση της παραγωγικότητας και μια σειρά από επιπτώσεις στην ψυχική υγεία των ατόμων (π.χ., αύξηση του εργασιακού stress, απουσίες στον χώρο εργασίας, μείωση της ψυχικής ευεξίας).<sup>1,3</sup> Αντίθετα, η αποτελεσματική της διαχείριση συνδράμει στη βελτίωση των δεξιοτήτων σε τομείς όπως η διαπραγμάτευση, η επίλυση

προβλημάτων και η επικοινωνία, στη βελτίωση της απόδοσης και στην ανάπτυξη της καινοτομίας μέσω της δημιουργικής επίλυσης μιας διαφωνίας. Επί πλέον, ανάμεσα στα θετικά της αποτελέσματα μπορεί να είναι και η αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης.<sup>3,4</sup>

Η έννοια της επαγγελματικής ικανοποίησης αποτελείται από επί μέρους συστατικά στοιχεία, ενώ στη βιβλιογραφία δεν συναντάται ένας κοινά αποδεκτός ορισμός. Σύμφωνα με έναν από τους επικρατέστερους ορισμούς της, συνιστά τη θετική σε συναισθηματικό επίπεδο ανταπόκριση κάποιου απέναντι στην εργασία του, εφόσον την ίδια στιγμή εκπληρώνονται οι επαγγελματικές του αξίες.<sup>12</sup> Για άλλους μελετητές, η επαγγελματική ικανοποίηση περιγράφει την κατάσταση κατά την οποία οι ανάγκες ενός εργαζόμενου και τα εργασιακά χαρακτηριστικά συμπίπτουν,<sup>13</sup> ενώ σε έναν απλούστερο ορισμό ταυτίζεται με τα θετικά συναισθήματα του ατόμου σε σχέση με την εργασία του.<sup>14</sup>

Έρευνες έχουν δείξει ότι τα αποτελέσματά της σχετίζονται τόσο με την ατομική ψυχική και σωματική ευεξία των εργαζομένων, όσο και με τη λειτουργία των οργανισμών. Ως προς την ατομική υγεία και ευεξία, αρκετές έρευνες έχουν δείξει αρνητικές συσχετίσεις μεταξύ εργασιακής ικανοποίησης και εμφάνισης συμπτωμάτων όπως πονοκέφαλος, υπερβολική κόπωση, σωματικές ενοχλήσεις, αλλά και ψυχολογικά συμπτώματα, όπως μελαγχολία, άγχος και ήπιες εκδηλώσεις κατάθλιψης.<sup>15-17</sup> Επίσης, μετα-ανάλυση 74 μελετών έδειξε την ύπαρξη μιας ασθενούς θετικής συσχέτισης μεταξύ αποδοτικότητας και επαγγελματικής ικανοποίησης,<sup>18</sup> ενώ σε μετα-ανάλυση που στηρίχθηκε σε δείγμα 7.939 εργασιακών τμημάτων από 36 διαφορετικούς οργανισμούς αναδείχθηκε η θετική συσχέτιση επαγγελματικής ικανοποίησης και εργασιακής δέσμευσης.<sup>19</sup> Την ίδια στιγμή, ερευνητικά δεδομένα δείχνουν ότι υπάρχει αρνητική συσχέτιση ανάμεσα στην επαγγελματική ικανοποίηση και στον αριθμό απουσιών από την εργασία (absenteeism).<sup>20,21</sup>

Η παρούσα εργασία στόχο είχε τη διερεύνηση των σχέσεων ανάμεσα στον τρόπο διαχείρισης των συγκρούσεων με τον προϊστάμενο και την εργασιακή ικανοποίηση σε εργαζόμενους του Κέντρου Ελέγχου και Πρόληψης Νοσημάτων (ΚΕΕΛΠΝΟ). Συγκεκριμένα, μελετήθηκε ο βαθμός υιοθέτησης των διαφορετικών τρόπων διαχείρισης της σύγκρουσης και ο βαθμός επαγγελματικής ικανοποίησης του προσωπικού, καθώς και η σχέση ανάμεσα στις δύο μεταβλητές.

## ΥΛΙΚΟ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΣ

### Υλικό και διαδικασία

Η έρευνα ήταν συγχρονική και διεξήχθη σε εργαζόμενους όλων των ειδικοτήτων στο ΚΕΕΛΠΝΟ που εργάζονται στα κεντρικά

γραφεία της υπηρεσίας στην Αθήνα. Η συλλογή των δεδομένων διενεργήθηκε με τη μέθοδο της δειγματοληψίας ευκολίας (convenience sample). Στον οργανισμό εργάζονταν συνολικά 315 άτομα. Ωστόσο, 30 από αυτά βρίσκονταν σε κάποιο τύπου μακροχρόνια άδεια και 80 άτομα εργάζονταν σε περιοχές εκτός της κεντρικής υπηρεσίας (Κεντρικό Εργαστήριο Δημόσιας Υγείας [ΚΕΔΥ] στη Βάρη, Θεσσαλονίκη, Ξενώνας, Συμβουλευτικό Ομόνοιας κ.ά.). Συνεπώς, στον χώρο όπου διεξήχθη η έρευνα εργάζονταν περίπου 205 άτομα. Το ερωτηματολόγιο συνοδευόταν από σχετική επιστολή που πιστοποιούσε τις διαδικασίες της έρευνας και τα στοιχεία επικοινωνίας, βεβαίωνε τους συμμετέχοντες σχετικά με το θέμα της διατήρησης του απορρήτου των πληροφοριών που θα μοιραστούν και περιλάμβανε οδηγίες για τον τρόπο συμπλήρωσής του. Τα άτομα συμμετείχαν στην έρευνα εθελοντικά και μπορούσαν να αποχωρήσουν ανά πάσα στιγμή. Η όλη διαδικασία ήταν ανώνυμη. Συνολικά, διανεμήθηκαν 140 ερωτηματολόγια, από τα οποία επιστράφηκαν συμπληρωμένα τα 107 (ποσοστό ανταπόκρισης: 76,43%). Η διανομή των ερωτηματολογίων και η συλλογή των δεδομένων έλαβαν χώρα τον Σεπτέμβριο του 2018.

### Ερευνητικά εργαλεία

Για τη συλλογή των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε δομημένο αυτοσυμπληρούμενο ερωτηματολόγιο που αποτελεί σύνθεση επί μέρους εργαλείων. Το πρώτο τμήμα του αποτελείται από 7 ερωτήσεις που αφορούσαν στα δημογραφικά χαρακτηριστικά και σε πληροφορίες σχετικά με ορισμένα εργασιακά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων (φύλο, ηλικία, οικογενειακή κατάσταση, μορφωτικό επίπεδο, ειδικότητα, προϋπηρεσία και μηνιαίες αποδοχές).

### Διαχείριση συγκρούσεων

Για την αξιολόγηση του τρόπου διαχείρισης των συγκρούσεων χρησιμοποιήθηκε το "Rahim Organizational Conflict Inventory-II" (ROCI-II). Το ROCI-II αποτελείται από 28 ερωτήσεις πεντάβαθμης διαβάθμισης τύπου Likert που αξιολογούν τον τρόπο διαχείρισης της οργανωσιακής σύγκρουσης. Συγκεκριμένα, αξιολογούνται πέντε διαφορετικές προσεγγίσεις ως προς τη διαχείριση: (α) Ενωσμάτων, (β) υποχρέωσης, (γ) κυριαρχίας, (δ) αποφυγής και (ε) συμβιβασμού.<sup>22</sup> Το ερωτηματολόγιο είναι σε θέση να αξιολογήσει τον τρόπο με τον οποίο ο κάθε εργαζόμενος διαχειρίζεται τη σύγκρουση με τον προϊστάμενο, τους συναδέλφους στο ίδιο επίπεδο ιεραρχίας και τους υφισταμένους, όπου οι ίδιες 28 ερωτήσεις αναφέρονται και στις τρεις περιπτώσεις. Στην παρούσα εργασία μετρήθηκε ο τρόπος διαχείρισης της σύγκρουσης μόνο με τους προϊσταμένους. Το υψηλότερο άθροισμα στις απαντήσεις ενός τρόπου διαχείρισης καταδεικνύει την επικράτησή του σε σχέση με τα υπόλοιπα.<sup>22</sup>

### Επαγγελματική ικανοποίηση

Για τη μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο εργασιακής ικανοποίησης (Job Satisfaction Survey, JSS).<sup>23</sup> Το συγκεκριμένο ερευνητικό εργαλείο αποτελείται

από 36 κλειστές ερωτήσεις εξάβαθμης διαβάθμισης τύπου Likert. Εξετάζει την ικανοποίηση συνολικά όσο και σε σχέση με εννέα επί μέρους πτυχές της εργασίας: αμοιβή, επίβλεψη, προαγωγή, πρόσθετες παροχές, σχέσεις με συναδέλφους, προσδοκώμενα οφέλη, λειτουργικές συνθήκες, επικοινωνία και φύση της εργασίας. Κάθε πτυχή αξιολογείται από τέσσερις ερωτήσεις, ενώ η συνολική ικανοποίηση προκύπτει από το άθροισμα των 36 ερωτήσεων. Η βαθμολογία για κάθε ξεχωριστή πτυχή κυμαίνεται από 4–24 (4–12 δηλώνει δυσαρέσκεια, 16–24 ικανοποίηση, ενώ οι τιμές 12–16 βρίσκονται στην περιοχή της ουδετερότητας). Ως προς τη συνολική ικανοποίηση, οι τιμές κυμαίνονται από 36–216 (36–108 δυσαρέσκεια, 144–216 ικανοποίηση, 108–144 τιμές που υποδηλώνουν ουδετερότητα).<sup>23</sup> Το συγκεκριμένο εργαλείο έχει προσαρμοστεί στον ελληνικό πληθυσμό και οι ψυχομετρικές του ιδιότητες (εγκυρότητα και αξιοπιστία) κυμαίνονται σε ικανοποιητικά επίπεδα.<sup>24</sup>

### Στατιστική ανάλυση

Για τη στατιστική ανάλυση και επεξεργασία των δεδομένων εφαρμόστηκαν μέθοδοι και εργαλεία περιγραφικής και επαγωγικής στατιστικής. Οι μέσοι όροι (ΜΟ) και οι τυπικές αποκλίσεις (ΤΑ) χρησιμοποιήθηκαν για την περιγραφή αριθμητικών μεταβλητών. Οι απόλυτες (n) και οι σχετικές συχνότητες (%) χρησιμοποιήθηκαν για την περιγραφή ονομαστικών δεδομένων. Για τον έλεγχο συσχέτισης δύο ποσοτικών μεταβλητών χρησιμοποιήθηκε ο συντελεστής συσχέτισης Pearson. Στην περίπτωση κατά την οποία ο συντελεστής (r) κυμαίνεται σε τιμές 0,1–0,3 η συσχέτιση θεωρείται χαμηλή, από 0,31–0,5 μέτρια και από 0,51 και πάνω υψηλή. Για τον έλεγχο ανεξάρτητων παραγόντων που σχετίζονται με επί μέρους μεταβλητές εφαρμόστηκε η ανάλυση γραμμικής παλινδρόμησης (linear regression analysis). Συγκεκριμένα, μέσω της διαδικασίας διαδοχικής ένταξης/αφαίρεσης (stepwise) διερευνήθηκαν οι ανεξάρτητοι παράγοντες οι οποίοι σχετίζονται με την εργασιακή ικανοποίηση, όπου και προέκυψαν οι συντελεστές εξάρτησης (β) και τα τυπικά σφάλματα (standard errors, SE). Τα επίπεδα σημαντικότητας ήταν αμφίπλευρα και η στατιστική σημαντικότητα τέθηκε στο 0,05. Για την ανάλυση χρησιμοποιήθηκε το λογισμικό πρόγραμμα Statistical Package for Social Sciences (SPSS), έκδοση 19.0.

### ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Το δείγμα αποτελούσαν 107 άτομα. Στον πίνακα 1 παρουσιάζονται τα δημογραφικά στοιχεία, καθώς και πληροφορίες σχετικά με ορισμένα εργασιακά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων. Το 64,5% του δείγματος ήταν γυναίκες. Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων ήταν έγγαμοι (61,7%), ηλικίας 40–49 ετών (40,6%). Το 66,7% ήταν διοικητικό προσωπικό, με την πλειοψηφία να έχει προϋπηρεσία 11–15 έτη (39,6%) και μηνιαίο εισόδημα 801–1.000 € (49,1%).

Στον πίνακα 2 παρουσιάζονται οι βαθμολογίες των συμμετεχόντων στην κλίμακα διαχείρισης συγκρούσεων με τον προϊστάμενο στον εργασιακό χώρο. Η υψηλότερη βαθμολογία που καταγράφηκε αφορούσε στον τρόπο της

**Πίνακας 1.** Δημογραφικά χαρακτηριστικά.

		n	%
Φύλο	Άνδρας	38	35,5
	Γυναίκα	69	64,5
Ηλικία (έτη)	20–29	1	0,9
	30–39	37	34,9
	40–49	43	40,6
	50 και άνω	25	23,6
Οικογενειακή κατάσταση	Έγγαμος(η)	66	61,7
	Άγαμος(η)	31	29,0
	Διαζευγμένος(η)	10	9,3
Εκπαίδευση	Πρωτοβάθμια εκπαίδευση	4	3,7
	Δευτεροβάθμια εκπαίδευση	32	29,9
	Απόφοιτος(η) ΙΕΚ	5	4,7
	Απόφοιτος(η) ΤΕΙ	12	11,2
	Απόφοιτος(η) ΑΕΙ	16	15,0
	Μεταπτυχιακές σπουδές	38	35,5
Ειδικότητα	Διοικητικό προσωπικό	68	66,7
	Ιατρικό προσωπικό	10	9,8
	Νοσηλευτικό προσωπικό	15	14,7
	Λοιπό επιστημονικό προσωπικό	5	4,9
	Λοιπό προσωπικό (φύλακες, οδηγοί)	4	3,9
Έτη προϋπηρεσίας	Έως 10	13	12,3
	11–15	42	39,6
	16–20	24	22,6
	21–25	16	15,1
	>26	11	10,4
Μηνιαίες αποδοχές (€)	501–800	10	9,4
	801–1.000	52	49,1
	1.001–1.300	33	31,1
	1.301–1.600	9	8,5
	>1.601	2	1,9

ΙΕΚ: Ινστιτούτο Επαγγελματικής Κατάρτισης, ΤΕΙ: Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα, ΑΕΙ: Ανώτατο Εκπαιδευτικό Ίδρυμα

ενσωμάτωσης και η χαμηλότερη στον τρόπο της επιβολής. Ειδικότερα, η μέση βαθμολογία στη διάσταση «ενσωμάτωση» ήταν 4,01 (ΤΑ=0,74), στη διάσταση «παραχώρηση» 3,40 (ΤΑ=0,79), στη διάσταση «επιβολή» 2,94 (ΤΑ=0,76), στη διάσταση «αποφυγή» 3,38 (ΤΑ=0,76) και στη διάσταση «συμβιβασμός» 3,70 (ΤΑ=0,63).

**Πίνακας 2.** Βαθμολογίες των συμμετεχόντων στην κλίμακα διαχείρισης συγκρούσεων.

Κλίμακα διαχείρισης συγκρούσεων	Ελάχιστη τιμή	Μέγιστη τιμή	Διάμεσος	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση
Ενσωμάτωση	1,57	5,00	4,00	4,01	0,74
Παραχώρηση	1,50	5,00	3,50	3,40	0,79
Επιβολή	1,40	4,40	3,00	2,94	0,76
Αποφυγή	1,17	5,00	3,33	3,38	0,76
Συμβιβασμός	1,75	5,00	3,75	3,70	0,63

Τα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης των συμμετεχόντων ανά διάσταση και συνολικά παρουσιάζονται στον πίνακα 3. Μόλις το 6,5% των συμμετεχόντων εξέφρασαν υψηλά ποσοστά συνολικής εργασιακής ικανοποίησης. Η πλειοψηφία των εργαζομένων δήλωσαν δυσαρέσκεια (48,6%), ενώ το 44,9% είχε τιμές που κυμαίνονταν στην περιοχή της ουδετερότητας. Στον πίνακα 4 παρουσιάζονται οι μέσοι όροι των επί μέρους παραγόντων της εργασιακής ικανοποίησης. Οι παράγοντες που συγκέντρωσαν τα υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης ήταν η εποπτεία-επίβλεψη (ΜΟ=17,17), οι σχέσεις με τους συναδέλφους (ΜΟ=15,48) και η φύση της εργασίας (ΜΟ=14,94), ενώ οι παράγοντες που συγκέντρωσαν τα χαμηλότερα επίπεδα ικανοποίησης ήταν ο μισθός (ΜΟ=8,99), οι δυνατότητες προαγωγής (ΜΟ=9,14) και οι πρόσθετες παροχές (ΜΟ=9,62).

Στον πίνακα 5 δίνονται οι συντελεστές συσχέτισης των διαστάσεων ικανοποίησης από την εργασία με την

**Πίνακας 3.** Ποσοστά της συνολικής εργασιακής ικανοποίησης και των επί μέρους διαστάσεών της.

	Δυσαρέσκεια n (%)	Ούτε δυσαρέσκεια, ούτε ικανοποίηση n (%)	Ικανοποίηση n (%)
Μισθός	87 (81,3)	16 (15,0)	4 (3,7)
Προαγωγή	89 (83,2)	12 (11,2)	6 (5,6)
Εποπτεία-επίβλεψη	17 (15,9)	20 (18,7)	70 (65,4)
Πρόσθετες παροχές	79 (73,8)	21 (19,6)	7 (6,5)
Έκτακτες ανταμοιβές	74 (69,2)	23 (21,5)	10 (9,3)
Συνθήκες λειτουργίας	70 (65,4)	23 (21,5)	14 (13,1)
Συναδέλφους	21 (19,6)	31 (29,0)	55 (51,4)
Φύση εργασίας	33 (30,8)	23 (21,5)	51 (47,7)
Επικοινωνία	59 (55,1)	24 (22,4)	24 (22,4)
Εργασιακή ικανοποίηση	52 (48,6)	48 (44,9)	7 (6,5)

**Πίνακας 4.** Βαθμολογίες συμμετεχόντων ως προς τη συνολική εργασιακή ικανοποίηση και τις επί μέρους διαστάσεις της.

	Ελάχιστη τιμή	Μέγιστη τιμή	Διάμεσος	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση
Εποπτεία-επίβλεψη	4,00	24,00	17,00	17,17	4,68
Συνάδελφοι	4,00	24,00	16,00	15,48	3,93
Φύση εργασίας	4,00	24,00	15,00	14,94	4,71
Επικοινωνία	4,00	24,00	12,00	12,16	4,15
Συνθήκες λειτουργίας	4,00	24,00	10,00	10,99	3,94
Έκτακτες ανταμοιβές	4,00	24,00	10,00	10,45	4,06
Πρόσθετες παροχές	4,00	24,00	9,00	9,62	3,94
Προαγωγή	4,00	22,00	9,00	9,14	3,75
Μισθός	4,00	19,00	8,00	8,99	3,75
Συνολική εργασιακή ικανοποίηση	51,00	176,00	110,00	108,93	23,67

**Πίνακας 5.** Συσχέτιση της συνολικής εργασιακής ικανοποίησης και των επί μέρους διαστάσεών της με τον τρόπο διαχείρισης των συγκρούσεων.

		Ενσωμάτωση	Παραχώρηση	Επιβολή	Αποφυγή	Συμβιβασμός
Μισθός	r	-0,03	0,00	0,10	0,01	-0,04
	P	0,785	0,995	0,311	0,931	0,650
Προαγωγή	r	-0,17	0,06	0,24	0,14	0,01
	P	0,080	0,573	0,013	0,161	0,920
Εποπτεία-επίβλεψη	r	0,34	-0,01	0,00	-0,07	0,24
	P	<0,001	0,953	0,972	0,455	0,013
Πρόσθετες παροχές	r	-0,08	-0,03	0,08	0,10	-0,06
	P	0,407	0,764	0,401	0,326	0,521
Έκτακτες ανταμοιβές	r	0,07	-0,04	0,13	-0,06	0,00
	P	0,492	0,713	0,179	0,554	0,970
Συνθήκες λειτουργίας	r	-0,07	0,00	0,18	0,00	0,02
	P	0,453	0,998	0,060	0,969	0,870
Συνάδελφοι	r	0,16	0,04	0,01	-0,11	0,01
	P	0,107	0,693	0,921	0,263	0,941
Φύση εργασίας	r	0,19	0,11	0,15	-0,07	0,15
	P	0,048	0,250	0,119	0,488	0,129
Επικοινωνία	r	0,04	-0,07	0,21	-0,01	0,11
	P	0,719	0,450	0,027	0,924	0,252
Επαγγελματική ικανοποίηση	r	0,09	0,01	0,19	-0,02	0,08
	P	0,347	0,901	0,050	0,853	0,390

κλίμακα διαχείρισης συγκρούσεων στον εργασιακό χώρο. Όσο περισσότερο χρησιμοποιούσαν οι συμμετέχοντες την ενσωμάτωση ( $p < 0,001$ ,  $r = 0,34$ ) ή τον συμβιβασμό ( $p = 0,013$ ,  $r = 0,24$ ) για τη διαχείριση των συγκρούσεων τόσο περισσότερο ικανοποιημένοι ήταν από την εποπτεία-επίβλεψή τους. Επίσης, όσο περισσότερο χρησιμοποιούσαν την επιβολή για τη διαχείριση των συγκρούσεων τόσο περισσότερο ικανοποιημένοι ήταν από την προαγωγή

( $p = 0,013$ ,  $r = 0,24$ ), την επικοινωνία και, συνολικά, από την εργασία τους ( $p = 0,027$ ,  $r = 0,21$ ).

Κατόπιν, πραγματοποιήθηκαν αναλύσεις πολυπαραγοντικής γραμμικής παλινδρόμησης έχοντας ως εξαρτημένες μεταβλητές τις βαθμολογίες ικανοποίησης στους επί μέρους τομείς της εργασίας αλλά και συνολικά και ως ανεξάρτητες μεταβλητές τους παράγοντες της κλίμακας διαχείρισης

συγκρούσεων στον εργασιακό χώρο. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα των αναλύσεων, όσο περισσότερο χρησιμοποιούσαν οι συμμετέχοντες την τεχνική της ενσωμάτωσης ως προς τη διαχείριση των συγκρούσεων με τον προϊστάμενο τόσο πιο ικανοποιημένοι ήταν από την εποπτεία ( $\beta=0,34$ ,  $p<0,001$ ), ενώ όσο περισσότερο χρησιμοποιούσαν την τεχνική της επιβολής, τόσο πιο ικανοποιημένοι ήταν από την επικοινωνία ( $\beta=1,24$ ,  $p=0,026$ ) αλλά και από την εργασία τους συνολικά ( $\beta=5,94$ ,  $p=0,050$ ) (πίν. 6).

## ΣΥΖΗΤΗΣΗ

Η πλειοψηφία των εργαζομένων δήλωσαν δυσαρέσκεια σε σχέση με την εργασία, ένα μικρό ποσοστό εξέφρασε ικανοποίηση, ενώ αρκετοί εργαζόμενοι δεν ήταν ούτε ικανοποιημένοι ούτε δυσαρεστημένοι, δηλώνοντας τιμές που κυμαίνονταν στην περιοχή της ουδετερότητας. Ως προς την προσπάθεια σύγκρισης των αποτελεσμάτων για τη συνολική επαγγελματική ικανοποίηση που εμφάνισε η παρούσα έρευνα με μελέτες σε οργανισμούς υγείας και παροχής κοινωνικής φροντίδας στον ελλαδικό χώρο, πρέπει να επισημανθεί ότι η κατάσταση που παρουσιάστηκε ήταν μικτή. Σε έρευνα στο Κέντρο Θεραπείας Εξαρτημένων Ατόμων (ΚΕΘΕΑ), στην οποία συμμετείχαν 239 εργαζόμενοι από 14 διαφορετικές δομές του οργανισμού, η πλειοψηφία των εργαζομένων (61,5%) βρισκόνταν στην περιοχή της ουδετερότητας, ενώ ένα 21,8% δήλωνε ικανοποιημένο συνολικά.<sup>25</sup> Ωστόσο, σε παρόμοια έρευνα που διεξήχθη πριν από την οικονομική κρίση στον ίδιο οργανισμό η πλειοψηφία των εργαζομένων δήλωναν ικανοποιημένοι,<sup>26</sup> γεγονός που θα μπορούσε να ερμηνευτεί σε έναν βαθμό και από τον διαφορετικό χρόνο διεξαγωγής των δύο ερευνών.

Σε έρευνα σε 181 εργαζόμενους στον Οργανισμό κατά των Ναρκωτικών (ΟΚΑΝΑ) το 56,9% δήλωσε μέτρια επίπεδα

**Πίνακας 6.** Γραμμική παλινδρόμηση με ανεξάρτητες μεταβλητές τους τρόπους διαχείρισης συγκρούσεων και εξαρτημένες τις διαστάσεις της εποπτείας-επίβλεψης, της επικοινωνίας και της συνολικής εργασιακής ικανοποίησης.

	$\beta^+$	SE <sup>++</sup>	95% ΔΕ*	p
<i>Εποπτεία/επίβλεψη</i>				
Ενσωμάτωση	0,34	0,09	0,16–0,52	<0,001
<i>Επικοινωνία</i>				
Επιβολή	1,24	0,55	0,16–2,32	0,026
<i>Συνολική εργασιακή ικανοποίηση</i>				
Επιβολή	5,94	3,00	0,06–11,82	0,050

<sup>+</sup> Συντελεστής εξάρτησης. <sup>++</sup> Τυπικό σφάλμα συντελεστή εξάρτησης

\* 95% ΔΕ: 95% διάστημα εμπιστοσύνης

ικανοποίησης, ενώ το 30,9% χαμηλά.<sup>27</sup> Επίσης, σε έρευνα στο ιατρικό και στο νοσηλευτικό προσωπικό δύο γενικών νοσοκομείων φάνηκε ότι τα επίπεδα συνολικής επαγγελματικής ικανοποίησης ήταν σε γενικές γραμμές χαμηλά.<sup>28</sup> Αντίθετα, έρευνα σε εργαζόμενους σε χώρο ψυχικής υγείας (ΚοιΣΠΕ), καθώς και έρευνα σε νοσηλευτικό προσωπικό γενικού νοσοκομείου, έδειξαν υψηλά ποσοστά ικανοποίησης από την εργασία.<sup>29,30</sup>

Σε σχέση με επί μέρους πτυχές της επαγγελματικής ικανοποίησης, οι παράγοντες που συγκέντρωσαν τα υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης ήταν η εποπτεία-επίβλεψη, οι σχέσεις με τους συναδέλφους και η φύση της εργασίας. Τα συγκεκριμένα δεδομένα συμφωνούν με τα ευρήματα αντίστοιχων μελετών σε υπηρεσίες υγείας στον ελλαδικό χώρο. Έρευνες στο ΚΕΘΕΑ έχουν επίσης αναφέρει ότι οι συγκεκριμένοι παράγοντες συνδέονται με υψηλότερα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης.<sup>25,26</sup> Επίσης, έρευνες σε νοσοκομεία έχουν αναδείξει ότι οι σχέσεις με τους συναδέλφους<sup>27</sup> και το αντικείμενο της εργασίας<sup>30</sup> αποτελούν πλευρές για τις οποίες οι εργαζόμενοι δηλώνουν περισσότερο ικανοποιημένοι.

Από την άλλη, οι παράγοντες που συγκέντρωσαν τα χαμηλότερα επίπεδα ικανοποίησης ήταν ο μισθός (ΜΟ=8,99), οι δυνατότητες προαγωγής (ΜΟ=9,14) και οι πρόσθετες παροχές (ΜΟ=9,62). Η μειωμένη ικανοποίηση από τον μισθό εμφανίζεται σε πλήθος αντίστοιχων ερευνών στο ελλαδικό χώρο.<sup>25,27,28,30</sup> Η μείωση των αποδοχών των εργαζομένων κατά τα τελευταία 8 έτη λόγω του αυστηρού προγράμματος προσαρμογής δικαιολογεί σε μεγάλο βαθμό το αντίστοιχο εύρημα. Το ίδιο ισχύει και για την περίπτωση των πρόσθετων παροχών, οι οποίες σε αρκετές περιπτώσεις έχουν περιοριστεί. Οι δυνατότητες προαγωγής φαίνεται να αποτελούν παράγοντα δυσαρέσκειας.<sup>25,26</sup>

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της παρούσας μελέτης, η ενσωμάτωση και ο συμβιβασμός αποτελούν τις τεχνικές διαχείρισης της σύγκρουσης με τις υψηλότερες μέσες τιμές, ενώ η επιβολή αποτελούσε τον τρόπο διαχείρισης της σύγκρουσης με τη χαμηλότερη τιμή. Το συγκεκριμένο εύρημα δεν είναι ανάλογο με εκείνα αντίστοιχων μελετών στην Ελλάδα, που έχουν δείξει ότι ο επικρατέστερος τρόπος διαχείρισης της σύγκρουσης σε προσωπικό υπηρεσιών υγείας είναι η αποφυγή.<sup>2,31</sup>

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα, η εφαρμογή των τεχνικών της ενσωμάτωσης και του συμβιβασμού ως προς τη διαχείριση συγκρούσεων με τον προϊστάμενο σχετίζονται θετικά και στατιστικώς σημαντικά με την ικανοποίηση ως προς τον παράγοντα της εποπτείας. Το συγκεκριμένο εύρημα συμφωνεί μερικώς με τα αποτελέσματα παρόμοιων ερευνών, που έχουν δείξει ότι ο συγκεκριμένος τρόπος

διαχείρισης συγκρούσεων στον χώρο εργασίας σχετίζεται με την αύξηση της ικανοποίησης από την εργασία.<sup>32-34</sup> Αντίθετα, το εύρημα το οποίο συνδέει τον τρόπο επιβολής ως παράγοντα ενίσχυσης της ικανοποίησης που συνδέεται με την επικοινωνία εντός του οργανισμού δεν επιβεβαιώνεται από τη βιβλιογραφία.

Η παρούσα έρευνα είχε ορισμένους περιορισμούς. Πρώτον, το δείγμα της μελέτης ήταν σχετικά μικρό. Ωστόσο, σε σχέση με το μέγεθος του οργανισμού θα μπορούσε να αναφερθεί ότι τόσο ο αριθμός των συμμετεχόντων όσο και το ποσοστό ανταπόκρισης ήταν σε γενικές γραμμές ικανοποιητικό. Δεύτερον, δεν πραγματοποιήθηκε κάποια μορφή τυχαία δειγματοληψία. Αντίθετα, υπήρξε δείγμα ευκολίας (convenience). Τρίτον, η μελέτη ήταν συγχρονική (cross-sectional). Επομένως, τα αποτελέσματα της έρευνας δεν είναι γενικεύσιμα καθώς αφορούν στο συγκεκριμένο δείγμα, δεν επιτρέπουν τον υπολογισμό του σφάλματος εκτίμησης με ακρίβεια, ενώ δεν μπορούν να συναχθούν

ασφαλή συμπεράσματα σε σχέση με την κατεύθυνση της αιτιότητας ανάμεσα στις μεταβλητές. Τέλος, η έρευνα διεξήχθη σε μια περίοδο κατά την οποία στον οργανισμό του ΚΕΕΛΠΝΟ επικρατούσε κλίμα αναστάτωσης λόγω επικείμενων αλλαγών. Συνεπώς, δεν συνιστά μια μελέτη που αποτυπώνει αντιπροσωπευτική συνθήκη σε σχέση με ορισμένα από τα υπό εξέταση φαινόμενα (εργασιακή ικανοποίηση και διαχείριση συγκρούσεων).

Συνοψίζοντας, η διαχείριση των συγκρούσεων με τον προϊστάμενο μέσα από τεχνικές όπως η ενσωμάτωση και ο συμβιβασμός, που χαρακτηρίζονται από αμοιβαίες υποχωρήσεις, ανοικτή επικοινωνία και προσεκτική εξέταση των διαφωνιών με στόχο την εξεύρεση μιας κοινά αποδεκτής λύσης, σχετίζονται θετικά με την ικανοποίηση των εργαζομένων σε σχέση με την εποπτεία. Ωστόσο, η συνολική επαγγελματική ικανοποίηση αποτελεί ένα περισσότερο σύνθετο φαινόμενο που εξαρτάται από πολλούς επί μέρους παράγοντες.

## ABSTRACT

### Conflict management and job satisfaction in employees of the Hellenic Center for Disease Control and Prevention (KEELPNO)

T. TASIOPOULOS,<sup>1</sup> A. TSOUNIS,<sup>2</sup> Y. TOUNTAS,<sup>1</sup> M. KATZANOU,<sup>1</sup> P. SARAFIS<sup>3</sup>

<sup>1</sup>School of Health Sciences, Faculty of Medicine, National and Kapodistrian University of Athens, Athens,

<sup>2</sup>Centers for the Prevention of Addictions and Promoting Psychosocial Health of the Municipality of Thessaloniki, Municipality of Thessaloniki-OKANA, Thessaloniki, Greece, <sup>3</sup>Department of Nursing, School of Health Sciences,

Limassol, Cyprus

*Archives of Hellenic Medicine 2019, 36(6):763-770*

**OBJECTIVE** To examine the association between conflict management and job satisfaction among the employees of the Hellenic Center for Disease Control and Prevention (KEELPNO). **METHOD** The study was conducted with a sample of 107 employees of all professional categories. For the data collection, an anonymous self-administered questionnaire was used, the first part of which contained questions recording socio-demographic and work-related characteristics. The Rahim Organizational Conflict Inventory-II (ROCI-II) was used to explore conflict management and the Job Satisfaction Survey (JSS) the job satisfaction levels. Statistical analysis was performed using the Statistical Package for Social Sciences (SPSS), version 19.0. **RESULTS** As far as overall job satisfaction levels, the largest group of employees expressed dissatisfaction (48.6%), and a small percentage expressed satisfaction (6.5%), while 44.9% were neutral. The factors associated with the highest levels of satisfaction were supervision (mean=17.17), relationships with colleagues (mean=15.48), and the nature of the work (mean=14.94), while the factors associated with the lowest levels of satisfaction were salary (mean=8.99), the possibilities for advancement (mean=9.4), and the fringe benefits (mean=9.62). Concerning conflict management with supervisor, application of the technique of integrating was related to an increase in satisfaction regarding supervision ( $\beta=0.34$ ,  $p<0.001$ ), while a dominating style was associated with higher satisfaction with communication ( $\beta=1.24$ ,  $p=0.026$ ), and overall job satisfaction ( $\beta=5.94$ ,  $p=0.05$ ). **CONCLUSIONS** Conflict management with the supervisor using techniques such as integration and compromise are positively related with employee satisfaction concerning supervision. Overall job satisfaction is a more complicated issue, related to several factors.

**Key words:** Conflict management, Employees, Job satisfaction, Supervisor

## Βιβλιογραφία

1. RAHIM MA. Toward a theory of managing organizational conflict. *Int J Conflict Manag* 2002, 13:206–235
2. ΚΑΙΤΕΛΙΔΟΥ D, ΚΟΝΤΟΓΙΑΝΝΙ A, ΓΑΛΑΝΙΣ P, ΣΙΣΚΟΥ O, ΜΑΛΛΙΔΟΥ A, ΠΑΥΛΑΚΙΣ A ET AL. Conflict management and job satisfaction in paediatric hospitals in Greece. *J Nurs Manag* 2012, 20:571–578
3. LIPCAMON JD, MAINWARING BA. Conflict resolution in health-care management. *Radiol Manag* 2004, 26:48–51
4. GROVER SM. Shaping effective communication skills and therapeutic relationships at work: The foundation of collaboration. *AAOHN J* 2005, 53:177–182
5. MENON A, BHARADWAJ SG, HOWELL R. The quality and effectiveness of marketing strategy: Effects of functional and dysfunctional conflict in intraorganizational relationships. *J Acad Mark Sci* 1996, 24:299–313
6. RAHIM MA. A measure of styles of handling interpersonal conflict. *Acad Manage J* 1983, 26:368–376
7. RAHIM MA, MAGNER NR. Confirmatory factor analysis of the styles of handling interpersonal conflict: First-order factor model and its invariance across groups. *J Appl Psychol* 1995, 80:122–132
8. RAHIM M, MAGNER NR, SHAPIRO DL. Do justice perceptions influence styles of handling conflict with supervisors?: What justice perceptions, precisely? *Int J Conflict Manag* 2000, 11:9–31
9. ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΥ Δ. Μέθοδοι διαχείρισης οργανωσιακών συγκρούσεων. *Επιστημονικά Χρονικά* 2015, 20:107–119
10. PARE T. A systems approach to resolving OR conflict. *AORN J* 1999, 69:551–553, 556–557, 560–566
11. ΣΤΑΘΟΠΟΥΛΟΥ Χ. Επίλυση συγκρούσεων σε νοσοκομειακό περιβάλλον. *Νοσηλευτική* 2006, 45:50–58
12. LOCKE EA. The nature and consequences of job satisfaction. In: Dunnette MD (ed) *Handbook of industrial and organizational psychology*. Rand McNally & Co Inc, Chicago, 1976:1297–1343
13. WANOUS JP, LAWLER EE. Measurement and meaning of job satisfaction. *J Appl Psychol* 1972, 56:95–105
14. SPECTOR PE. *Industrial and organizational psychology*. Wiley & Sons, New York, 2000:23–70
15. EVANS S, HUXLEY P, GATELY C, WEBBER M, MEARS A, PAJAK S ET AL. Mental health, burnout and job satisfaction among mental health social workers in England and Wales. *Br J Psychiatry* 2006, 188:75–80
16. FARAGHER EB, CASS M, COOPER CL. The relationship between job satisfaction and health: A meta-analysis. *Occup Environ Med* 2005, 62:105–112
17. FISHER CD. Happiness at work. *Int J Manag Rev* 2010, 12:384–412
18. JONES MD. Which is a better predictor of job performance: Job satisfaction or life satisfaction? *J Behav Appl Manag* 2006, 8:20–42
19. HARTER JK, SCHMIDT FL, HAYES TL. Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *J Appl Psychol* 2002, 87:268–279
20. SPECTOR PE. *Job satisfaction: Application, assessment, causes and consequences*. Sage: Thousand Oaks, California, 1997:23–54
21. SORIANO A, KOZUSZNIK MW, PEIRÓ JM, MATEO C. Mediating role of job satisfaction, affective well-being, and health in the relationship between indoor environment and absenteeism: Work patterns matter! *Work* 2018, 61:313–325
22. RAHIM MA. *Rahim organizational conflict inventories – II*. Consulting Psychologists Press, Palo Alto, California, 1983
23. SPECTOR PE. Measurement of human service staff satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. *Am J Community Psychol* 1985, 13:693–713
24. TSOUNIS A, SARAFIS P. Validity and reliability of the Greek translation of the Job Satisfaction Survey (JSS). *BMC Psychol* 2018, 6:27
25. TSOUNIS A, NIAKAS D, SARAFIS P. Social capital and job satisfaction among substance abuse treatment employees. *Subst Abuse Treat Prev Policy* 2017, 12:8
26. ΜΙΧΑΛΑΚΟΥΚΟΣ I, ΚΟΣΤΑΓΙΟΛΑΣ PA, ΑΛΕΞΙΑΣ G, ΝΙΑΚΑΣ AD. Job satisfaction in substance abuse treatment organisations: Empirical evidence from KETHEA in Greece. *Int J Behav Healthc Res* 2011, 2:247–264
27. ΜΙΧΑΗΛ M. Η διερεύνηση και η μέτρηση του βαθμού επίδρασης των παραγόντων που διαμορφώνουν τη συνολική επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων του ΟΚΑΝΑ. Μεταπτυχιακή Διατριβή. Επιστήμες Υγείας, Ιατρική Σχολή, Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Αθήνα, 2018
28. ΠΕΛΕΧΑΣ Ε, ΑΝΤΩΝΙΑΔΗΣ Α. Συγκριτική μελέτη ικανοποίησης του ιατρικού και του νοσηλευτικού προσωπικού σε δύο νοσοκομεία της Ελλάδας. *Αρχ Ελλ Ιατρ* 2013, 30:325–334
29. ΤΡΙΒΥΖΑ Σ, ΚΟΥΛΙΕΡΑΚΗΣ Γ. Επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων, ληπτών υπηρεσιών ψυχικής υγείας στον Κοινωνικό Συνεταιρισμό Περιορισμένης Ευθύνης Κέρκυρας. *Αρχ Ελλ Ιατρ* 2014, 31:352–360
30. ΛΑΜΠΡΑΚΗ Μ, ΒΛΑΣΙΑΔΗΣ Κ, ΠΑΤΕΡΑΚΗΣ Γ, ΦΙΛΑΛΗΘΗΣ Α. Προσδοκίες και ικανοποίηση του νοσηλευτικού προσωπικού από την εργασία του σε ένα δημόσιο γενικό νοσοκομείο. *Αρχ Ελλ Ιατρ* 2016, 33:472–478
31. ΜΟΙΣΟΓΛΟΥ I, ΠΡΕΖΕΡΑΚΟΣ P, ΓΑΛΑΝΙΣ P, ΣΙΣΚΟΥ O, ΜΑΝΙΑΔΑΚΙΣ N, ΚΑΙΤΕΛΙΔΟΥ D. Conflict management in a Greek public hospital: Collaboration or avoidance? *Int J Car Sci* 2014, 7:75–82
32. CHEN XH, ZHAO K, LIU X, DASH WU D. Improving employees' job satisfaction and innovation performance using conflict management. *Int J Conflict Manag* 2012, 23:151–172
33. COGGBURN JD, BATTAGLIO RP Jr, BRADBURY MD. Employee job satisfaction and organizational performance: The role of conflict management. *Int J Organiz Theory Behav* 2017, 17:498–530
34. CHOI Y. The influence of conflict management culture on job satisfaction. *Soc Behav Personal* 2013, 41:687–692

### Corresponding author:

A. Tsounis, Centers for the Prevention of Addictions and Promoting of Psychosocial Health of Municipality of Thessaloniki-OKANA, 103 Mitropoleos street, 546 22 Thessaloniki, Greece  
e-mail: tsounis\_a@yahoo.gr