

---

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΠΕΙΡΑΙΩΣ**



**ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ  
ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ**

---

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ της ΥΓΕΙΑΣ»**

**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑ, ΣΥΝΑΔΕΛΦΙΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ  
ΚΑΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΕΠΙΔΟΣΗ**

**ΚΑΡΤΕΖΙΝΗ ΑΘΑΝΑΣΙΑ**

**ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ : ΚΟΤΤΑΡΙΔΗ ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΑ**

Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Οικονομικής Επιστήμης  
του Πανεπιστημίου Πειραιώς για την απόκτηση  
Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στη Διοίκηση της Υγείας.

Πειραιάς, Έτος 2016



---

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΠΕΙΡΑΙΩΣ**



**ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ  
ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ**

---

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ της ΥΓΕΙΑΣ»**

**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑ, ΣΥΝΑΔΕΛΦΙΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ  
ΚΑΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΕΠΙΔΟΣΗ**

**ΚΑΡΤΕΖΙΝΗ ΑΘΑΝΑΣΙΑ, Α.Μ.: 1215.**

Επιβλέπουσα: Κοτταρίδη Κωνσταντίνα, επίκουρος καθηγήτρια

Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Οικονομικής Επιστήμης  
του Πανεπιστημίου Πειραιώς για την απόκτηση  
Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στη Διοίκηση της Υγείας.

Πειραιάς, Έτος 2016



---

**UNIVERSITY of PIRAEUS**



**DEPARTMENT of  
ECONOMICS**

---

**M.Sc. in Health Management**

**DIPLOMATIC WORK  
PERSONALITY, COLLEAGUES RELATIONS  
AND LABOUR RECORD**

**KARTEZINI ATHANASIA**

Master Thesis submitted to the Department of Economics  
Of the University of Piraeus in partial fulfillment of the requirements  
For the degree of M.Sc. in Health Management  
Piraeus, Greece, Year



# ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

## ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑ, ΣΥΝΑΔΕΛΦΙΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΚΑΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΕΠΙΔΟΣΗ

### ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα μελέτη, ασχολήθηκε με το ζήτημα της προσωπικότητας, τις συναδερφικές σχέσεις και την εργασιακή επίδοση και ολοκληρώθηκε μέσα από επτά κεφάλαια. Πιο αναλυτικά, το πρώτο κεφάλαιο εστίασε στην οργανωσιακή συμπεριφορά κάνοντας αναφορά στην έννοια και τα βασικά στοιχεία, τις βασικές αρχές, το σύστημα οργανωσιακής συμπεριφοράς και τα μοντέλα της οργανωσιακής συμπεριφοράς. Το δεύτερο κεφάλαιο εστίασε στις ανθρώπινες σχέσεις και συμπεριφορές αναλύοντας τις θεωρίες της ανθρώπινης συμπεριφοράς και των σχέσεων, καθώς και των παραγόντων που προσδιορίζουν και επηρεάζουν την ανθρώπινη συμπεριφορά. Λόγος έγινε για τις κύριες συμπεριφορές στον εργασιακό χώρο και την επικοινωνία μέσα στην επιχείρηση. Έπειτα, το τρίτο κεφάλαιο εστίασε στην επιχειρησιακή διαπροσωπική επικοινωνία ορίζοντας αυτή τη διαδικασία της επικοινωνίας. Το τέταρτο κεφάλαιο εμβάθυνε στις συγκρούσεις εντός της επιχείρησης και τα είδη αυτών. Στο πέμπτο κεφάλαιο έγινε λόγος για το σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον και τις ανθρώπινες σχέσεις. Το έκτο κεφάλαιο αποτέλεσε τη μεθοδολογία της έρευνας, όπου έγινε αναφορά στους τρόπους που βασίστηκε η μεθοδολογία. Το έβδομο κεφάλαιο κατάρτισε τα αποτελέσματα της έρευνας και η εργασία έκλεισε με τα συμπεράσματα που προέκυψαν από τη θεωρία και την έρευνα.





## **ABSTRACT**

This study addressed the issue of personality, collegial relations in the workplace and job performance and was completed through seven chapters. More specifically, the first chapter focused on the organizational behavior by referring to the concept and the basics, the fundamental principles, the organizational behavior system and the models of organizational behavior. The second chapter focused on human relationships and behaviors by analyzing the theories of human behavior and relationships, and the factors that determine and influence human behavior. The discussion involved the main behaviors in the workplace and the communication within the company. Then, the third chapter focused on the interpersonal communication within an enterprise and defined this communication process. The fourth chapter deepened into the conflicts within the enterprise and the kinds thereof. The fifth chapter discussed the modern working environment and human relations. The sixth chapter presented the research methodology, and the ways in which the methodology was based. The seventh chapter presented the research results and the study was completed with the conclusions drawn from the theory and the research.



## ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

<i>Πίνακας Σχημάτων</i>	<i>xiii</i>
<i>Εισαγωγή</i>	<i>xv</i>
<i>Εισαγωγή</i>	<i>xv</i>
<b>Κεφάλαιο 1: Οργανωσιακή Συμπεριφορά</b>	<b>1</b>
1.1 Έννοια	1
1.2 Βασικά στοιχεία	2
1.3 Σκοποί-στόχοι	3
1.4 Βασικές αρχές-υποθέσεις	3
1.5 Σύστημα Οργανωσιακής Συμπεριφοράς	4
1.6 Μοντέλα Οργανωσιακής Συμπεριφοράς	6
<b>Κεφάλαιο 2: Ανθρώπινες σχέσεις και συμπεριφορές</b>	<b>9</b>
2.1 Γενικές έννοιες-ορισμοί	9
2.2 Θεωρίες ανθρώπινης συμπεριφοράς και σχέσεων	9
2.3 Παράγοντες που προσδιορίζουν και επηρεάζουν την ανθρώπινη συμπεριφορά	11
2.3.1 Συγκινησιακή κατάσταση και συναισθήματα	12
2.3.2 Ανάγκες, κίνητρα και υποκίνηση	12
2.4 Κύριες μορφές συμπεριφοράς στο χώρο εργασίας	17
2.4.1 Συνεργασία και ανταγωνισμός	17
2.4.2 Δημόσιες σχέσεις	19
2.4.3 Δημιουργία ομάδων	19
2.4.4 Αντίδραση στις αλλαγές	20
2.4.5 Συμπεριφορές αναγκαίες-απαραίτητες ή εθελοντικές	20
2.5 Συμπεριφορές εργαζομένων-Μηνύματα προς τη Διοίκηση	21
2.5.1 Ενδοεπιχειρησιακές επικοινωνίες και συμπεριφορές	21
2.6 Ορισμός ενδοεταιρικής επικοινωνίας	22
2.7 Η επικοινωνία και η σημασία της στην επιχείρηση	28
2.8 Η ενδυνάμωση και η σημασία της στην επιχείρηση	28
<b>Κεφάλαιο 3: Επιχειρησιακή και Διαπροσωπική Επικοινωνία</b>	<b>31</b>
3.1 Εισαγωγή	31
3.2 Ορισμός και διαδικασία της επικοινωνίας	31
3.3 Σημαντικότητα-χρησιμότητα του ρόλου της επικοινωνίας	32
3.4 Βασικές αρχές-υποθέσεις και λειτουργίες της επικοινωνίας	33
3.5 Είδη-μορφές της επικοινωνίας	34
3.6 Λεκτική επικοινωνία	37

3.7 Μη λεκτική επικοινωνία _____	37
3.8 Εμπόδια και προβλήματα επικοινωνίας _____	38
3.9 Τεχνικές για αποτελεσματική επικοινωνία _____	41
<b>Κεφάλαιο 4: Συγκρούσεις _____</b>	<b>45</b>
4.1 Εισαγωγή στην έννοια της σύγκρουσης _____	45
4.2 Πηγές συγκρούσεων _____	45
4.3 Είδη συγκρούσεων _____	46
4.4 Συνέπειες συγκρούσεων _____	48
4.5 Η έννοια της δύναμης _____	51
4.6 Πηγές-Βάσεις δύναμης _____	52
4.7 Αντιμετώπιση συγκρούσεων _____	53
<b>Κεφάλαιο 5: Σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον- ανθρώπινες σχέσεις. Θεωρίες αναγκών _____</b>	<b>61</b>
5.1 Το ψυχοκοινωνικό περιβάλλον στον εργασιακό χώρο _____	61
5.2 Ορισμός εργασιακών σχέσεων _____	62
5.3 Ανθρώπινες σχέσεις και επικοινωνία στο εργασιακό περιβάλλον _____	62
<b>Κεφάλαιο 6. Μεθοδολογία _____</b>	<b>65</b>
6.1 Η φιλοσοφία της Έρευνας _____	65
6.2 Ερευνητική Προσέγγιση _____	66
6.3 Ερευνητική στρατηγική _____	66
6.4 Είδος Έρευνας _____	68
6.4.1 Εργαλείο έρευνας _____	69
6.4.2 Δείγμα _____	70
6.5 Σκοπός ερωτηματολογίου _____	70
6.5 Ερευνητική Μέθοδος _____	71
6.5.1 Η διαμόρφωση των ερωτήσεων _____	71
6.6 Μέθοδος δειγματοληψίας _____	72
6.7 Περιορισμοί έρευνας _____	72
<b>Κεφάλαιο 7ο Αποτελέσματα έρευνας _____</b>	<b>75</b>
<b>Συμπεράσματα _____</b>	<b>75</b>
<b>Συζήτηση _____</b>	<b>115</b>
<b>Βιβλιογραφία _____</b>	<b>119</b>

Πίνακας Σχημάτων

ΣΧΗΜΑ 2-1: ΠΥΡΑΜΙΔΑ ΑΝΑΓΚΩΝ ΤΟΥ MASLOW..... 13



## Εισαγωγή

Οι οργανισμοί είναι μηχανισμοί μέσα από τους οποίους τα άτομα προσπαθούν και συνεργάζονται, για να εκπληρώσουν έναν ή περισσότερους του ενός σκοπούς. Η λειτουργία του οργανισμού εξαρτάται από τα άτομα, τα οποία συνιστούν τους ανθρώπινους πόρους του οργανισμού, ενώ η τεχνολογία, οι πληροφορίες και τα χρήματα αποτελούν τους υλικούς πόρους. Ο συνδυασμός αυτών παραγόντων συνδράμει στη καλύτερη ανάπτυξη της εταιρίας όσον αφορά τις εσωτερικές της διαδικασίες και τη στρατηγική που θέλει να εφαρμόσει στο εξωτερικό της περιβάλλον .

Η επικοινωνία μπορεί πιο εύκολα να διαστρεβλωθεί από τους λεγόμενους «θορύβους», όταν το πληροφοριακό υλικό έχει μεγάλο όγκο ή η απόσταση που πρέπει να διανύσει είναι μεγάλη. Η τεχνολογική εξέλιξη με τα προηγμένα ηλεκτρονικά συστήματα, όπως E-mails και άλλα ηλεκτρονικά δίκτυα, μειώνουν το φαινόμενο. Ωστόσο, μία σχετικά κεντρική θέση στην επικοινωνία δίνει στο άτομο τη δυνατότητα να έχει επαφή με όλο και περισσότερα άτομα, μπορεί να ελέγχει τη ροή της πληροφορίας και έχει την ευκαιρία να γίνει ίσως και ο ηγέτης της ομάδας .





# Κεφάλαιο 1: Οργανωσιακή Συμπεριφορά

## 1.1 Έννοια

Είναι γνωστό ότι όποια ενέργεια λαμβάνει χώρα στον οργανισμό, έχει μια επίδραση στη συμπεριφορά των ατόμων. Η επίδραση αυτή επεκτείνεται ακόμα στους πελάτες και τους προμηθευτές. Με άλλα λόγια το γεγονός αυτό έχει σχέση με την επιβίωση του ίδιου του οργανισμού, αφού τα ανθρώπινα προβλήματα αποτελούν την κύρια αιτία της επιτυχίας και της αποτυχίας του οργανισμού. Η οργανωτική συμπεριφορά είναι αρκετά σπουδαία ως πεδίο μελέτης για τους μάνατζερ, υπαλλήλους και πελάτες. Η κατανόηση της βοηθάει τους μάνατζερ και υπαλλήλους να γίνουν αποτελεσματικοί στο έργο τους.

Οι προκλήσεις του αιώνα που διανύουμε είναι πολλές και περίπλοκες. Το περιβάλλον είναι αβέβαιο και ασταθές. Με βάση αυτό είναι κατανοητό ότι η μελέτη της οργανωτικής συμπεριφοράς οφείλει να λάβει υπόψη το δυναμικό περιβάλλον, που συνεχώς τροποποιείται και μέσα στο οποίο πρέπει να λειτουργήσουν οι επιχειρήσεις. Οι σημερινές κύριες τάσεις στο χώρο εργασίας είναι οι ακόλουθες:

1. Η σύνθεση του ανθρώπινου δυναμικού αλλάζει, οι επιχειρήσεις αποτελούνται από εργαζόμενους που ανήκουν σε διάφορες εθνικότητες.
2. Οι προσδοκίες και οι επιθυμίες των πελατών αλλάζουν, ενδιαφέρονται για τη ποιότητα των προϊόντων και τη παροχή υπηρεσιών.
3. Η δομή και η λειτουργία των οργανισμών αλλάζει, π.χ παγκοσμιοποίηση, ιεραρχικά επίπεδα, τεχνολογία πληροφοριών.
4. Η τεχνική στους μάνατζερ προσαρμόζεται σε συντονιστικό ρόλο στην ομαδική εργασία και ταυτόχρονα συντονίζουν το έργο των εργαζομένων.

Η μελέτη της οργανωτικής συμπεριφοράς παρέχει τα ακόλουθα πλεονεκτήματα στους μάνατζερ:

1. Συστηματοποιεί τη σκέψη του μάνατζερ σχετικά με τη συμπεριφορά των ατόμων στην εργασία.
2. Παρέχει στους μάνατζερ τη δυνατότητα να αναλύουν και να συζητούν με άλλους της εμπειρία τους από την εργασία.
3. Δίνει τη δυνατότητα στους μάνατζερ να ανακαλύψουν τεχνικές για την αντιμετώπιση των προβλημάτων και των ευκαιριών που συχνά παρουσιάζονται στους χώρους εργασίας

## **1.2 Βασικά στοιχεία**

Η μελέτη της οργανωτικής συμπεριφοράς αρχίζει με την κατανόηση της φύσης και λειτουργίας του οργανισμού. Οργανισμός είναι ένα σύστημα στο οποίο έχουν συγκεντρωθεί άτομα που εργάζονται μαζί για να εκπληρώσουν ένα κοινό σκοπό. Τα άτομα αλληλεπιδρούν για να πραγματοποιήσουν στοιχειώδεις λειτουργίες του οργανισμού. Η δομή του οργανισμού χρησιμοποιεί το έργο ξεχωριστών ομάδων και τμημάτων για να συντονίζει και να κατευθύνει την πορεία της ίδιας της οργάνωσης.

Ο μάνατζερ λοιπόν αποτελεί τον πρωταρχικό μηχανισμό, ο οποίος λειτουργεί στη βάση συγκεκριμένου προγραμματισμού, προκειμένου να είναι αποδοτικός. Ο ίδιος με γνώμονα τον παραπάνω προγραμματισμό πρέπει απλά να λειτουργήσει ορθολογικά στην πορεία που χαράσσει η εταιρεία. Από την άλλη ο ηγέτης είναι ο δεύτερος μηχανισμός, ο οποίος αναγνωρίζει τις ανάγκες των ατόμων πριν οι τελευταίες εκφραστούν και κινείται ανεξάρτητα και αυτόβουλα. Πολλές φορές μάλιστα δίνει την αίσθηση στα άτομα ότι οι ενέργειες στις οποίες θέλει να προβεί είναι αυτές ακριβώς που τα άτομα έχουν ανάγκη.

### **1.3 Σκοποί-στόχοι**

Σκοπός της εν λόγω μελέτης είναι να εκφραστεί η προσωπικότητα, να αναλυθούν οι συναδερφικές σχέσεις και η εργασιακή επίδοση. Στόχος της εργασίας, είναι η διερεύνηση της επικοινωνίας στις εργασιακές σχέσεις και τις συμπεριφορές. Επί πλέον στόχος είναι η μελέτη της οργανωσιακής συμπεριφοράς, η μελέτη των ανθρώπινων σχέσεων και συμπεριφορών, η διερεύνηση των μορφών επικοινωνίας, η επεξήγηση των συγκρούσεων στο επιχειρησιακό περιβάλλον και η ανάλυση του σύγχρονου εργασιακού περιβάλλοντος.

### **1.4 Βασικές αρχές-υποθέσεις**

Η οργανωσιακή συμπεριφορά είναι ένας θεσμός που βασίζεται στις παρακάτω αρχές:

**Στην αρχή της ιεραρχίας:** Οι διαφοροποιήσεις μεταξύ υπαλλήλων και χρήση μεθόδων ελέγχου.

**Αρχή ορθολογικότητας:** Υφίστανται σταθεροί κανόνες με συνέχεια και συνέπεια.

**Αρχή καταμερισμού εργασίας:** Οι αρμοδιότητες είναι αυστηρά και ακριβώς κατανεμημένες μεταξύ των απασχολούμενων.

**Αρχή της τυποποίησης:** Οι διαδικασίες και τα έγγραφα είναι ενιαία.

Με βάση αυτή την αρχή στην ελληνική δημόσια διοίκηση προέκυψαν τα εξής φαινόμενα :

- **Ο νεποτισμός:** Οι θέσεις καταλαμβάνονται με βάση τις συγγένειες, τις φιλίες και χρησιμοποιούνται εκτός επιτρεπτών ορίων περιουσιακά στοιχεία του δημοσίου.

- **Η διαφθορά:** Ορισμένοι δημόσιοι υπάλληλοι χρηματίζονται και παραβιάζουν τους νόμους προς όφελος δικό τους ή για όφελος τρίτων από τους οποίους έχουν συμφέρον. Αυτό μπορεί να μην είναι κοινή πρακτική όλων, αλλά συμβαίνει έστω και σε μικρά επίπεδα.
- **Ο νομικισμός:** Αντί το κράτος να είναι ο προστάτης του πολίτη είναι υπονομευτής κάθε πρωτοβουλίας και νεωτερισμού. Παράλληλα, τα διάφορα όργανα της διοίκησης δεν επικοινωνούν μεταξύ τους, λόγω των πολυπληθών ρυθμίσεων.
- **Ο συγκεντρωτισμός:** Δηλαδή η περιφέρεια αδυνατεί να λάβει πρωτοβουλίες, όλη η εξουσία συγκεντρώνεται στην τοπική αυτοδιοίκηση. Ο συγκεντρωτισμός οδηγεί σε οικονομικές ανισότητες δημιουργώντας το μοντέλο βοράς-νότος (Σαχινίδης, 2001).

## 1.5 Σύστημα Οργανωσιακής Συμπεριφοράς

Η επικοινωνία ενώνει άτομα και ομάδες σε ένα κοινωνικό σύστημα. Σε πρώτη φάση λοιπόν η επικοινωνιακή διαδικασία είναι συνδεδεμένη με τα καθήκοντα των ατόμων και συνεπώς την αναπτυξιακή διαδικασία του οργανισμού. Έτσι, τα άτομα λαμβάνουν μέσω των δικτύων τις πληροφορίες που τους είναι απαραίτητες για να εκτελέσουν σωστά την εργασία τους και να συνεργαστούν με τα άλλα άτομα. Με την πάροδο του χρόνου αυτές οι σχέσεις επικοινωνίας εξελίσσονται σε ένα σύγχρονο κοινωνικό σύστημα, το οποίο απαρτίζεται από επικοινωνιακά δίκτυα μικρών ομάδων και από μεγαλύτερα δίκτυα, όπως είναι οι ίδιες οι οργανώσεις. Αυτές οι κατασκευές δικτύων επικοινωνίας συνδράμουν τόσο στη ροή και το περιεχόμενο της επικοινωνίας όσο και στη δομή του ίδιου του οργανισμού (Καζάζη, 2002). Τέλος, οι τρόποι και το περιεχόμενο της επικοινωνίας στηρίζει την κουλτούρα, τα πιστεύω, και το σύστημα αξιών της ομάδας και του οργανισμού συμβάλλοντας στην καλή λειτουργία του.

**Δίκτυα επικοινωνίας μεταξύ μικρών ομάδων.** Η διερεύνηση της διαπροσωπικής επικοινωνίας μέσα στις μικρές ομάδες μπορεί να γίνει μέσα από τη μελέτη των μορφών επικοινωνίας κατά τη διάρκεια της εργασίας, όπως επίσης και από τη ροή της πληροφορίας από κάποια μέλη της προς την ομάδα ως σύνολο

α. Στο **σύστημα «ρόδα»** (wheel network) η πληροφορία ρέει ανάμεσα στο άτομο που βρίσκεται στο τέλος της συζήτησης και σε αυτό που βρίσκεται στο μέσο.

Τα άτομα λοιπόν που βρίσκονται στα άκρα του επικοινωνιακού μηνύματος δεν επικοινωνούν απευθείας μεταξύ τους. Αυτό το είδος επικοινωνίας είναι χαρακτηριστικό για μία εργασιακή ομάδα, στην οποία τα μέλη δεν αναπτύσσουν άμεσα την επικοινωνιακή διαδικασία, αλλά η τελευταία διεξάγεται μέσω του μάνατζερ της ομάδας.

β. Στο **σύστημα «αλυσίδα»** (chain network) τα άτομα επικοινωνούν με όλους τους άλλους, ανώτερους ή κατώτερους, εκτός από τα άτομα που βρίσκονται στα άκρα της επικοινωνίας. Τα τελευταία μπορούν να επικοινωνήσουν με ένα μόνο άτομο. Αυτό το σύστημα επικοινωνίας εφαρμόζεται όπου υπάρχει κάθετη ιεραρχία, στην οποία το μεγαλύτερο μέρος του πληροφοριακού υλικού κατευθύνεται είτε προς τα πάνω είτε προς τα κάτω κατά μήκος της αλυσίδας.

γ. Κάθε άτομο στο **κυκλικό σύστημα** (circle network) έχει τη δυνατότητα να επικοινωνεί με οποιοδήποτε άτομο και από τις δύο πλευρές αλλά όχι με κανέναν άλλο.

δ. Τέλος, το **σύστημα «όλων των δικτύων»** (all-channel network) όλα τα άτομα επικοινωνούν με όλες τις κατευθύνσεις και με οποιονδήποτε μέλος. Αυτό το σύστημα επικοινωνίας συναντάται στις άτυπες ομάδες, οι οποίες δεν έχουν τυπική δομή, ηγέτη ή καθήκοντα που πρέπει να εκτελέσουν.

## 1.6 Μοντέλα Οργανωσιακής Συμπεριφοράς

Για την πραγματοποίηση της επικοινωνίας πρέπει να συντελέσουν τουλάχιστον δύο πρόσωπα, ο εκδότης του μηνύματος και ο αποδέκτης του. Η επικοινωνία μέσα στην οργάνωση μπορεί να έχει τρεις κύριες κατευθύνσεις (Pease, 2003):

**Καθοδική επικοινωνία**, η οποία ξεκινάει από κάποιο ανώτερο κλιμάκιο και κατευθύνεται προς ένα ή περισσότερα κατώτερα κλιμάκια. Fisher, K. and Fisher, M. (1998) διατύπωσαν την άποψη πως η καθοδική επικοινωνία ως προς το περιεχόμενο της διακρίνεται σε πέντε τύπους: α. *τις οδηγίες*, οι οποίες αφορούν το τι πρέπει να γίνει και πως πρέπει να γίνει, β. *τη λογική* του απαιτούμενου έργου, που συνίσταται στο πως αυτό συνδέεται με την όλη λειτουργία της οργάνωσης, γ. *τις διαδικασίες*, που αναφέρονται σε κανόνες, πρακτικές μεθόδους επιτέλεσης του έργου, πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα, δ. *την ανατροφοδότηση*, η οποία αφορά τη μέχρι τώρα επίδοση του ατόμου ή της ομάδας και ε. *την ιδεολογική ενημέρωση*, η οποία αφορά του αίσθημα του στόχου και του σκοπού. Η καθοδική επικοινωνία μπορεί να πραγματοποιηθεί είτε προφορικά, μέσω τηλεφώνου ή συνάντησης, είτε γραπτά, με εντολές και οδηγίες. Το βασικό μειονέκτημα που εμφανίζει αυτός ο τρόπος επικοινωνίας, είναι το ότι αποτελεί μονόδρομο, με συνέπεια να μειώνεται η αποτελεσματικότητα του και να δίνει αφορμή για την ανάπτυξη ψιθύρων ή φημών.

**Ανοδική επικοινωνία**, η οποία ξεκινάει από τα κατώτερα κλιμάκια και κατευθύνεται προς τα ανώτερα. Αυτός ο τρόπος επικοινωνίας μπορεί να έχει τη μορφή ερωτήσεων, παραπόνων ή παρατηρήσεων. Θεωρείται ιδιαίτερα σημαντική για τη οργάνωση και γι' αυτό το λόγο πρέπει να ενθαρρύνεται η υιοθέτηση της. Ωστόσο, ο ανοδικός τρόπος επικοινωνίας πρέπει να χρησιμοποιείται με μέτρο, κάτι που συνεπάγεται τη μετάβαση της ίδιας της διοίκησης στους εργασιακούς χώρους. Σε διαφορετική περίπτωση, η άκριτη υιοθέτηση της παρεμποδίζει ουσιαστικά την επικοινωνία.

**Πλάγια ή οριζόντια επικοινωνία**, η οποία αναφέρεται στην επικοινωνία μεταξύ των ατόμων, τα οποία ανήκουν στα ίδια επίπεδα ή κλιμάκια της οργάνωσης. Πρόκειται στην ουσία για μια άτυπη μορφή επικοινωνίας, η οποία πραγματοποιείται με συζητήσεις, τηλεφωνικές συνδιαλέξεις ή ανταλλαγή σύντομων σημειωμάτων. Η πλάγια επικοινωνία είναι συνήθως ταχύτερη, όμως υπόκειται σε διαστρεβλώσεις και παρερμηνείες.

Ο όρος δίκτυα επικοινωνίας (Networks of Communication) αναφέρεται στο βαθμό πρόσβασης που έχουν τα μέλη μια οργάνωσης στους διαύλους επικοινωνίας, δηλαδή στο πόσο μπορούν αυτά να παρέμβουν στην επικοινωνία μεταξύ των μελών της ομάδας. Τα πιο συνηθισμένα δίκτυα επικοινωνίας εμφανίζουν διαφορές ως προς το βαθμό κεντρικότητας τους (συγκέντρωση ή αποκέντρωση), δηλαδή το βαθμό που κάποιο άτομο ή άτομα έχουν περισσότερες διαύλους επικοινωνίας από κάποια άλλα στο ίδιο δίκτυο. Η αποτελεσματικότητα των δικτύων επικοινωνίας εξαρτάται από τη μορφή του έργου (δύσκολο ή εύκολο έργο) (Χυτήρης, 2001).

Η επιλογή του κατάλληλου και αποδοτικότερου δικτύου επικοινωνίας αποτελεί συνισταμένη πολλών παραγόντων. Γιατί κάποια από αυτά εξασφαλίζουν ταχύτητα στη λήψη των αποφάσεων, δεν έχουν όμως ακρίβεια στη ποικιλία και στη διοίκηση.

Η επιλογή του κατάλληλου δικτύου επικοινωνίας εξαρτάται από τις επιδιώξεις και τους στόχους της ομάδας (Watkins, 2003).





## **Κεφάλαιο 2: Ανθρώπινες σχέσεις και συμπεριφορές**

### **2.1 Γενικές έννοιες-ορισμοί**

Η λογοδοσία διευκολύνει την κοινωνική τάξη, παρέχοντας στους εργαζομένους πληροφορίες σχετικά με τις προσδοκίες στην εργασία, καθώς και τις συμπεριφορές που θεωρούνται αποδεκτές για την ολοκλήρωση των καθηκόντων. Έτσι, αναμένεται μια θετική σχέση μεταξύ της λογοδοσίας και της απόδοσης (Hochwarter κ.ά., 2007). Ωστόσο, λόγω των σχετικών ασαφειών (Ferris κ.ά., 1989), τα πολιτικά περιβάλλοντα δημιουργούν σύγχυση σχετικά με τις απαιτήσεις της εργασίας (Breaux κ.ά., 2009). Τέτοιες καταστάσεις παρουσιάζουν στους εργαζομένους μια επιλογή ως προς την συμπεριφορά αντίδρασης, συμπεριλαμβανομένου του κατά πόσον θα συμμετάσχουν ενεργητικά αρθρώνοντας τις απόψεις τους ή αν θα παραμείνουν σιωπηλοί (Hochwarter, 2012).

Η έκφραση απόψεων σε ένα αβέβαιο περιβάλλον μπορεί να δημιουργήσει ευκαιρίες (Grant κ.ά., 2011). Ως μία μορφή εργασιακής συμπεριφοράς με έμφαση στην επίτευξη, η έκφραση απόψεων, η φωνή αυτή δίνει την αίσθηση του ελέγχου στους εργαζομένους πάνω στο περιβάλλον εργασίας τους που συχνά οδηγεί σε μια θετική επίδραση στην απόδοση. Φαινομενικά, η ενασχόληση με μία συμπεριφορά έκφρασης απόψεων εξασθενεί τις αρνητικές επιπτώσεις της λογοδοσίας και τις αντιλήψεις της πολιτικής σχετικά με την απόδοση, επειδή μπορεί να μειώσει την ασάφεια που απαντάται σε περιβάλλοντα που διαθέτουν αόριστες νύξεις για την απόδοση. Αντίθετα, η μη άσκηση έκφρασης απόψεων δεν θα προωθήσει την μείωση της αβεβαιότητας σε αυτά τα πλαίσια, με αποτέλεσμα την μείωση της απόδοσης των εργαζομένων.

### **2.2 Θεωρίες ανθρώπινης συμπεριφοράς και σχέσεων**

Οι εργαζόμενοι που είναι αντιμέτωποι με περιβάλλοντα υψηλής πολιτικής/ υψηλής λογοδοσίας, μπορεί αρχικά να επιλέξουν να συμμετάσχουν σε προορατική συμπεριφορά έκφρασης απόψεων για να μειώσουν το άγχος που σχετίζεται με τα πολιτικά περιβάλλοντα. Αντίθετα, τα άτομα που ασκούν

περιορισμένα την έκφραση απόψεων, συγκριτικά, είναι απίθανο να μπορούν να μειώσουν την αβεβαιότητα που συνδέεται με συνθήκες αντίληψης υψηλής λογοδοσίας και υψηλής πολιτικής. Προηγούμενες έρευνες υποστηρίζουν ότι η έλλειψη μίας συμπεριφοράς μείωσης της αβεβαιότητας συνδέεται άμεσα με την μη ικανοποίηση από την εργασία

Επειδή οι εργαζόμενοι συνήθως δεν είναι σε θέση να σταματήσουν να «αισθάνονται υπόλογοι» ενώ βρίσκονται στον χώρο εργασίας τους και συχνά πρέπει να δικαιολογούν συμπεριφορές σε πολλαπλές εκλογικές περιφέρειες, ο αυξημένος έλεγχος μπορεί να προκαλέσει άγχος, συγκρούσεις και υπερφόρτωση . Επιπλέον, ως αποτέλεσμα της μειωμένης έκθεσης σε πληροφορίες , οι κατώτερες περιπτώσεις της συμπεριφοράς έκφρασης απόψεων, μπορούν να προβλέψουν την αύξηση της έντασης στην εργασία, όταν η λογοδοσία και η πολιτική είναι ταυτόχρονα υψηλές. Ωστόσο, λόγω της ευνοϊκής επίδρασής της στην ρύθμιση της κοινωνικής ανταλλαγής και την προστασία των πόρων (Ng και Feldman, 2012), θεωρείται ότι η προορατική έκφραση απόψεων θα έχει θετική επίδραση στην ένταση της εργασίας σε περιβάλλοντα με αντιλήψεις μεγάλης λογοδοσίας και υψηλής πολιτικής.

Η αντίληψη της πολιτικής συμπεριφοράς των ατόμων στους οργανισμούς έχει βρεθεί να έχει σημαντικές επιπτώσεις στα αποτελέσματα, όπως η ικανοποίηση των εργαζομένων, η αποχώρηση, ο κυνισμός και η φιλότιμη εργασιακή συμπεριφορά .

Οι Ferris κ.ά.. (2002) συνέγραψαν λεπτομερώς μια πλούσια ερευνητική ατζέντα ώστε να γίνουν κατανοητές περαιτέρω οι αντιλήψεις για την πολιτική. Έθεσαν δύο θέματα στις συζητήσεις τους: α) την πιο θετική πλευρά της πολιτικής συμπεριφοράς και β) την επέκταση των γνώσεων για την αντιληπτή πολιτική συμπεριφορά ανάλογα με την οργανωσιακή εστίαση. Τόνισαν ότι αυτά είναι ιδιαίτερα σημαντικά, δεδομένου ότι και τα δύο δεν έχουν τύχει επαρκούς έρευνας και έχουν την δυνατότητα να μεταβάλλουν σημαντικά τη μελέτη και την κατανόηση της πολιτικής στο χώρο εργασίας.

## **2.3 Παράγοντες που προσδιορίζουν και επηρεάζουν την ανθρώπινη συμπεριφορά**

Σύμφωνα με τον Warren (2003) υπάρχει μία θετική και μία αρνητική πλευρά στην οργανωσιακή αποκλίνουσα συμπεριφορά. Η συμπεριφορά που αποκλίνει από τα οργανωσιακά πρότυπα μπορεί να έχει θετικές οργανωσιακές συνέπειες, επικαλούμενος εργασίες για τον καλόβουλο ριζοσπαστισμό και την βασισμένη σε αρχές οργανωσιακή διαφωνία

Δεν αποτελεί καθόλου έκπληξη το γεγονός ότι οι συμπεριφορές εκτός των υφιστάμενων οργανωσιακών κανόνων θα μπορούσαν να εκληφθούν ως ιδιοτελείς και ως εκ τούτου πολιτικές, ανεξάρτητα από τις πραγματικές προθέσεις εκείνων που τις πράττουν. Ωστόσο είναι σαφές ότι όλες οι συμπεριφορές που θα μπορούσαν να θεωρηθούν πολιτικές, δεν είναι απαραίτητα κακές για τις οργανώσεις ή τα άτομα που εμπλέκονται. Οι θεωρητικοί της οργανωσιακής συμπεριφοράς έχουν συχνά επικεντρωθεί στη σημασία της ευθυγράμμισης των προσωπικών στόχων με εκείνους του οργανισμού. Από αυτή την άποψη, αυτό που μπορεί να κάνει τις πολιτικές (δηλαδή, μη κανονιστικές, ιδιοτελείς) συμπεριφορές θετικές δεν είναι το αν εξυπηρετούν το άτομο καθ' αυτό, αλλά αντιθέτως, ο βαθμός στον οποίο αυτές οι ιδιοτελείς συμπεριφορές θεωρούνται νόμιμες ή συνάδουν με τους στόχους που ενισχύουν την αποτελεσματικότητα του οργανισμού. Οι οργανισμοί έχουν την τάση να οικοδομούν συστήματα για να χειρίζονται τρέχοντα και προβλεπόμενα γεγονότα, αλλά πολλά πράγματα μπορούν να συμβούν για τα οποία οι ιθύνοντες του οργανισμού δεν μπορούν να προγραμματίσουν, αλλά θα πρέπει να τα αντιμετωπιστούν μέσω της συνεχούς λήψης αποφάσεων όπου τα άτομα καθορίζουν τον καλύτερο δυνατό τρόπο ώστε να συνεισφέρουν βοηθώντας τον οργανισμό και υπηρετώντας τα μακροπρόθεσμα συμφέροντά του.

Αυτό υποδηλώνει ότι οι σύγχρονοι οργανισμοί χαρακτηρίζονται από λιγότερους κανόνες, κανονισμούς και διαδικασίες. Αν και η πολιτική στους οργανισμούς μπορεί να είναι ιδιοτελής και μερικές φορές καταστροφική, συχνά απαιτείται σημαντική δραστηριότητα για να μετακινηθούν οι οργανισμοί πέρα

από το ισχύον καθεστώς. Υπό αυτές τις συνθήκες, η πολιτική συμπεριφορά είναι λειτουργική και όχι δυσλειτουργική και θεωρείται ότι η λειτουργικότητα είναι αυτό που χαρακτηρίζει την πολιτική ως κάτι θετικό.

### **2.3.1 Συγκινησιακή κατάσταση και συναισθήματα**

Οι ευνοϊκές επιδράσεις της θετικής νοοτροπίας δεν είναι σταθερές σε όλο το φάσμα των περιβαλλόντων που αντιμετωπίζουν απειλές. Οι Wagner και Ingersoll (2008) υποστήριξαν ότι η διαδικασία διεύρυνσης είναι πολύτιμη, διότι δίνει στα άτομα με κοινωνικούς πόρους την ευκαιρία να αυξήσουν το μερίδιό τους πιο αποτελεσματικά όταν οι ενδείξεις για την απειλή είναι περιορισμένες. Οι Cohn και Fredrickson (2006) πρότειναν ότι, σε περιπτώσεις όπου τα άτομα αισθάνονται σχετικά ασφαλή και χορτασμένα, τα θετικά συναισθήματα μπορούν να διευκολύνουν την επιδίωξη μακροπρόθεσμων συμφερόντων.

### **2.3.2 Ανάγκες, κίνητρα και υποκίνηση**

"Η ερμηνευτική προσέγγιση εξετάζει κυρίως τις προσεγγίσεις σχετικά με την επίδραση της κουλτούρας στις οργανώσεις.

Το κίνητρο για το ερευνητικό ενδιαφέρον ως προς τη μελέτη της κουλτούρας αποτέλεσαν :

α) η θεώρηση των οργανώσεων ως "μικρές αυτόνομες κοινωνίες" δηλαδή κοινωνικά σύνολα σε μικροκλίμακα τα οποία επιτελούν κοινωνικοποιητικές λειτουργίες,

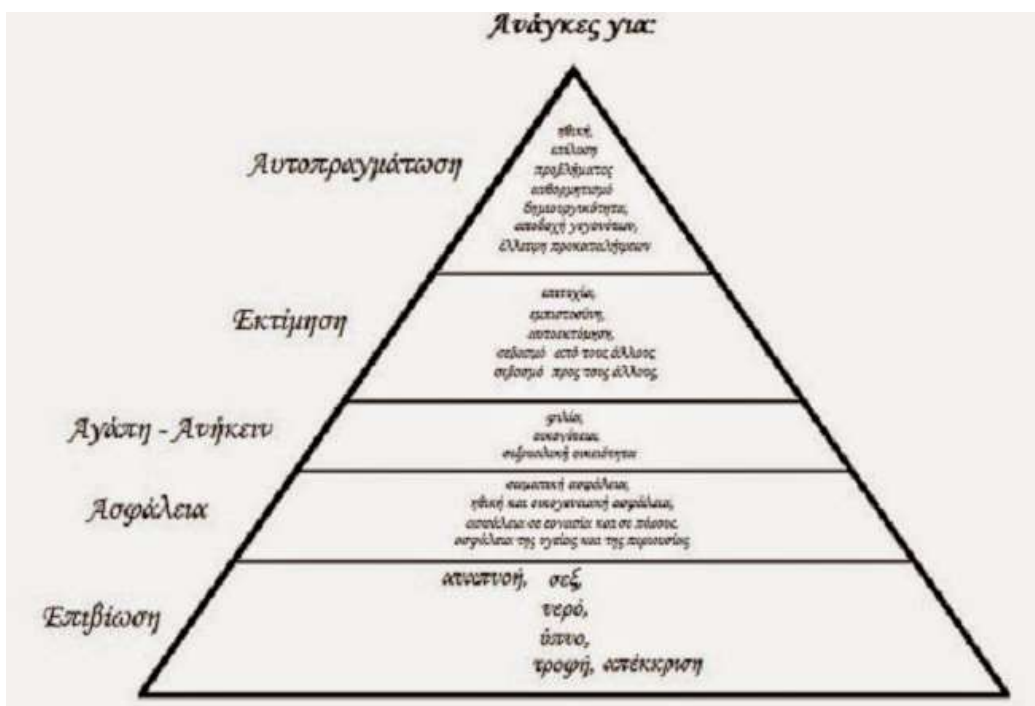
β) η προσπάθεια ερμηνείας της ανθρώπινης συμπεριφοράς στις οργανώσεις με τις όποιες ιδιαιτερότητες της μέσα από τις συμβολικές και πολιτισμικές προεκτάσεις των οργανωσιακών δομών και

γ) η Ευρωπαϊκή ενοποίηση, η οποία σε θεσμικό επίπεδο προϋποθέτει τη θέσπιση υπερεθνικών θεσμών και την υποβάθμιση των εθνικών-πολιτισμικών διαφορών.

Ένας οργανισμός πρέπει να νοιώθει υπεύθυνος απέναντι στο κοινωνικό σύνολο, η κουλτούρα - δηλαδή η εσωτερική του πολιτική - δεν πρέπει να είναι εις βάρος της κοινωνίας" (Solomon et al, 2014).

Σ' αυτό το σημείο, θα γίνει λόγος για την υποκίνηση, ως έννοια η οποία αποτελεί ένα σημαντικό τμήμα της οργάνωσης, λόγω του ότι κατευθύνει τη συμπεριφορά σε σχέση με τους σκοπούς μίας οργάνωσης.

Ο ψυχολόγος Abraham Maslow περιγράφει τα κίνητρα ως μέσο για την ικανοποίηση των ανθρώπινων αναγκών. Όπως συνοψίζεται στο σχήμα "Ιεραρχία των αναγκών Maslow», εξήγησε ο Maslow την προσωπική ανάπτυξη μέσω της αναγνώρισης και της ικανοποίησης μιας ιεραρχίας αναγκών, από τα βασικά στοιχεία της τροφής και στέγης σε εξελιγμένα ψυχολογικές επιθυμίες (Solomon et al, 2014).



Σχήμα 2-1: Πυραμίδα αναγκών του Maslow

Πηγή: Maslow, A. H. (2013). *Toward a psychology of being*. Start Publishing LLC.

Στη βάση της πυραμίδας είναι φυσιολογικές ανάγκες, οι βασικές φυσικές ανάγκες, όπως η τροφή και το νερό, και οι βιολογικές ανάγκες όπως ο ύπνος, άσκηση, και το σεξ. Μόλις είναι μερικώς ή πλήρως ικανοποιημένες αυτές οι ανάγκες, ο άνθρωπος θα αρχίσει να επιθυμεί την τάξη, ασφάλεια και τη προστασία από τον κίνδυνο, στις καθημερινές του υποθέσεις. Από την ασφάλεια εξελίσσεται η ανάγκη για αγάπη και ανήκειν, η επιθυμία να δώσει και να λάβει αγάπη και να γίνει αποδεκτός ως κάποιος που ανήκει, ως μέρος μιας οικογένειας ή μιας ομάδας (Maslow, 2013).

Μόλις γίνει αποδεκτός στην ομάδα, κάποιος αρχίζει να ποθεί αυτοεκτίμηση ή την επιθυμία για αυτό-σεβασμό και το σεβασμό των άλλων, καθώς και την ανάγκη να αισθάνεται υπεύθυνος, με αυτοπεποίθηση, σημαντικό, και θα εκτιμηθεί. Καθώς οι ανάγκες γίνονται πιο αφηρημένο και περίπλοκο, θέλουμε αυτοπραγμάτωση, την ανάγκη να συνειδητοποιήσουμε τις δικές μας δυνατότητες, για να επιτύχουν τα όνειρά και τις φιλοδοξίες μας (Solomon et al, 2014).

Καθώς η επιθυμία για αυτοπραγμάτωση γίνεται όλο και πιο ισχυρή, εξελίσσεται σε μια πιο συγκεκριμένη δίψα για γνώση και κατανόηση, την αναζήτηση νοήματος και την ανάλυση του εαυτού και του περιβάλλοντος. Τελευταία έρχεται η πιο εκλεπτυσμένη ανάγκη από όλα: ότι για την ομορφιά.

Ο Maslow πίστευε ότι αυτά τα κίνητρα λειτουργούν περισσότερο ή λιγότερο διαδοχικά. Δηλαδή, καθώς οι ανάγκες σε ένα επίπεδο, είναι μερικώς ή πλήρως ικανοποιημένες, εκείνες που βρίσκονται στο επόμενο γίνονται αισθητές πιο έντονα. Οι ανάγκες χαμηλότερου επιπέδου πρέπει να πληρούνται ή εν μέρει να εκπληρώνονται, αν οι ανάγκες υψηλότερου επιπέδου είναι να εκδηλωθούν. Αν και σε κανένα επίπεδο η ανάγκη δεν μπορεί ποτέ να είναι απόλυτα ικανοποιημένη, καθώς η ικανοποίηση σε ένα επίπεδο, αυξάνει την ανάγκη στο επόμενο επίπεδο και γίνεται ισχυρότερη και ισχυρότερο το κίνητρο (Maslow, 2013).

Οι έμποροι, οι διαχειριστές και οι κοινωνικοί επιστήμονες έχουν χρησιμοποιήσει την ιεραρχία του Maslow εκτενώς για να καταλάβουν τι

παρακινεί τους ανθρώπους και το πώς αυτά τα κίνητρα μπορεί να εφαρμοστούν σε μια ευρεία ποικιλία τρόπων για καταναλωτές και ανθρώπους γενικότερα σε όλο τον κόσμο.

Μια άλλη θεωρία υποκίνησης που μπορεί να έχει εφαρμογή σε ένα δημόσιο νοσοκομείο είναι αυτή της κάλυψης των ανθρώπινων αναγκών. Η θεωρία αυτή διατυπώθηκε από τον Mc Clelland το 1953. Αναφέρεται στην επιθυμία του κάθε εργαζόμενου για την κάλυψη, σε άλλοτε διαφορετικό βαθμό, τριών βασικών αναγκών:

- Την ανάγκη επίτευξης στόχων. Ο εργαζόμενος θέλει να πετυχαίνει την ολοκλήρωση κάποιου καθήκοντος και να επιβραβεύεται με την επιτυχία αυτή. Είναι μια ανάγκη που αναπτύσσεται και διαφέρει από άτομο σε άτομο, ανάλογα με τις εμπειρίες του.
- Την ανάγκη δημιουργίας δεσμών. Ο εργαζόμενος επιδιώκει τη συνεργασία και την επιβεβαίωση από την ομάδα. Δεν ενδιαφέρει τόσο η απόδοση, όσο η αποδοχή από τους υπόλοιπους.
- Την ανάγκη για εξουσία ή δύναμη. Το άτομο επιθυμεί να ελέγξει και να επηρεάσει τους άλλους, είτε σε προσωπικό επίπεδο, είτε προς όφελος της ομάδας.

Η θεωρία αυτή αποτελεί μια ευέλικτη προσέγγιση, εφόσον λαμβάνει υπόψη τις ιδιαιτερότητες των εργαζομένων. Ο manager μπορεί, εάν «διαγνώσει» σωστά τις ανάγκες του καθένα ξεχωριστά, να τον οδηγήσει στην υιοθέτηση της συμπεριφοράς και των πρακτικών, που θα ωφελήσουν συνολικά τον οργανισμό και θα συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων του .

Η θεωρία των προσδοκιών η οποία διατυπώθηκε από τον Vroom το 1964, μπορεί επίσης να τύχει εφαρμογής σε ένα δημόσιο νοσοκομείο. Η θεωρία αυτή υποστηρίζει ότι η υποκίνηση αποτελεί τη συνιστώσα δύο παραγόντων, της προτίμησης για κάποιο αποτέλεσμα και της προσδοκίας ότι μια συγκεκριμένη

αντίδραση (πράξη ή συμπεριφορά) θα οδηγήσει σ' αυτό το αποτέλεσμα. Σύμφωνα με τον Vroom η δύναμη της υποκίνησης εξαρτάται :

- Από το βαθμό που οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι η αύξηση των προσπαθειών τους θα οδηγήσει σε αύξηση της απόδοσης,
- Από το βαθμό που η αύξηση της απόδοσης θα οδηγήσει σε αύξηση των αμοιβών και
- Από το βαθμό που οι ίδιοι οι εργαζόμενοι επιθυμούν τις αμοιβές αυτές.

Αναφορικά με τη θεωρία του Mc Gregor (θεωρία X), οι άνθρωποι στο μέσο όρο είναι τεμπέληδες και δεν επιθυμούν την εργασία και τις πρωτοβουλίες με αποτέλεσμα ο ηγέτης να αποφασίζει μόνος του, να καθοδηγεί και να ελέγχει στενά τους υφισταμένους του και να ασκεί τη δύναμη της τιμωρίας.

Ο Herzberg ανέφερε ότι υπάρχουν δύο κατηγορίες παραγόντων:

1. Οι παράγοντες που δίνουν κίνητρο στους εργαζόμενους και τους ευχαριστούν. Διαμορφώνουν, δηλαδή, την επαγγελματική ικανοποίηση.
2. Οι παράγοντες που προκαλούν δυσαρέσκεια στους εργαζόμενους μη δίνοντας κίνητρα. Διαμορφώνουν, δηλαδή, την επαγγελματική δυσφορία.

Η θεωρία του Herzberg σε σχέση με την ικανοποίηση υποδεικνύει ότι όταν το άτομο δεν έχει κίνητρα δεν έχει και διάθεση να αποδώσει, δεν είναι αποτελεσματικό.

Οι παράγοντες υποκίνησης ή κίνητρα προκαλούν ικανοποίηση στους εργαζόμενους και διάθεση για αύξηση της αποδοτικότητας, δηλαδή προκαλούν 'υποκίνηση'. Τέτοιοι παράγοντες είναι τα επιτεύγματα, η αναγνώριση, η ανάθεση αρμοδιοτήτων και ευθύνης, η προαγωγή, η ίδια εργασία και τα καθήκοντα.

Οι παράγοντες διατήρησης μπορούν να αυξήσουν την αποδοτικότητα όμως ως ένα βαθμό, και η πρότασή του ήταν να μειωθούν οι εμφανείς αρνητικές



πλευρές των παραγόντων υγιεινής ή διατήρησης και να επικεντρωθούν στους παράγοντες υποκίνησης.

## **2.4 Κύριες μορφές συμπεριφοράς στο χώρο εργασίας**

### **2.4.1 Συνεργασία και ανταγωνισμός**

" Οι ομάδες και η ομαδική εργασία είναι τόσο χρήσιμες σήμερα όσο ποτέ άλλοτε, αφού όπως είναι γνωστό οι οργανισμοί γίνονται πολυπλοκότεροι λόγω της συνεχώς αυξανόμενης τεχνολογικής ανάπτυξης, της ανάγκης για ευελιξία στη λειτουργία τους και ακόμα λόγω των συνεχών αλλαγών του περιβάλλοντος" Μέσα από τη διαφορετικότητα στις μισθοδοσίες, συχνά αναπτύσσεται ανταγωνισμός μεταξύ των μελών μιας ομάδας, ή μέσα από την εργασιακή εύνοια.

Μια ομάδα λοιπόν είναι ένα σχετικά μόνιμο σύνολο δύο ή περισσότερων ατόμων τα οποία:

- έχουν ένα κοινό σκοπό,
- αλληλεπιδρούν το ένα με το άλλο,
- εξαρτώνται το ένα από το άλλο και
- αισθάνονται κάποια ικανοποίηση από την αμοιβαία συνεργασία τους

Αν, για παράδειγμα, πέντε άτομα παίζουν μπάσκετ για να περάσουν την ώρα, τα άτομα αυτά δεν αποτελούν ομάδα. Αν όμως τα πέντε άτομα παίζουν μαζί κάθε Σάββατο και έχουν έναν κοινό σκοπό να κερδίσουν την αντίπαλη ομάδα, τότε τα άτομα αυτά αποτελούν μια ομάδα. Επομένως, ακρογωνιαίο λίθο για μια ομάδα αποτελεί η εκπλήρωση ενός κοινού σκοπού μέσω της αλληλεξάρτησης των μελών της.

Η ομαδική εργασία βέβαια περιλαμβάνει και τις Ομάδες Καθήκοντος (Task Groups), οι οποίες συγκροτούνται για να εκτελέσουν ένα συγκεκριμένο έργο. Όταν λοιπόν το έργο αυτό περατωθεί, τότε οι ομάδες αυτές μην έχοντας λόγο ύπαρξης, διαλύονται.

Οι ομάδες επομένως έχουν ένα αποτέλεσμα συνέργιας (synergy), που σημαίνει ότι το έργο που παράγει το σύνολο είναι μεγαλύτερο από εκείνο που θα παρουσίαζε το άθροισμα των μερών του.

Ο σχηματισμός των ομάδων είναι πολύ χρήσιμος για τον οργανισμό και τα μέλη του, γιατί εκπληρώνουν σπουδαία καθήκοντα

Ο Perry Johnson (1990) υποστηρίζει τη λογική του σχηματισμού των ομάδων με τα παρακάτω επιχειρήματα.

α. Δύο ή περισσότερα κεφάλια αποδίδουν καλύτερα από ένα.

β. Το αποτέλεσμα του συνόλου (ομάδα) είναι μεγαλύτερο από το άθροισμα των μερών του (άτομα).

γ. Τα άτομα στην ομάδα γνωρίζονται μεταξύ τους και αναπτύσσουν την εμπιστοσύνη, η οποία έχει ως αποτέλεσμα την μεταξύ τους βοήθεια και συνεργασία.

δ. Η ομαδική εργασία προωθεί την καλύτερη και αποτελεσματικότερη επικοινωνία.

Τέλος ο Daft (1996) διατυπώνει και αυτός τους λόγους για τους οποίους ο σχηματισμός των ομάδων είναι σπουδαίος. Συγκεκριμένα, αναφέρει ότι οι ομάδες

α. Βοηθούν στην ενθάρρυνση των καινοτομιών και της δημιουργικότητας,

β. Παίρνουν καλύτερες αποφάσεις απ' αυτές που λαμβάνουν τα μεμονωμένα άτομα,

γ. Αυξάνουν την αφοσίωση και τη δέσμευση που χρειάζεται για την υλοποίηση των αποφάσεων,

δ. Παρέχουν περισσότερες ευκαιρίες αλληλεπίδρασης και

ε. Αυξάνουν τη συνεκτικότητα των μελών της.

#### **2.4.2 Δημόσιες σχέσεις**

Οι Δημόσιες Σχέσεις έχουν να κάνουν με την φήμη. Είναι το αποτέλεσμα αυτού που κάνεις, αυτού που λες και του τι οι άλλοι λένε για σένα.» «Οι Δημόσιες Σχέσεις είναι η αρχή η οποία ασχολείται με την φήμη – στοχεύοντας στην κατανόηση και την υποστήριξη, καθώς και στον επηρεασμό της άποψης και της συμπεριφοράς (Adrian & Shin 2007).

Σήμερα υπάρχει μια σύγχυση σε σχέση με τη λειτουργία των δημοσίων σχέσεων και τα χαρακτηριστικά τους στον επιχειρηματικό κόσμο, αφού πολλοί θεωρούν ότι η χρήση τους περιορίζεται σε καθαρά πελατειακές σχέσεις. Είναι σημαντικό να αναφερθεί στο σημείο αυτό ότι η κοινή γνώμη έχει σημαίνον ρόλο στην εξέλιξη των επιχειρήσεων και το ίδιο συμβαίνει και για τις ναυτιλιακές επιχειρήσεις. Οι περισσότερες σήμερα ναυτιλιακές διαθέτουν τμήματα τα οποία ως βασική του εργασία έχουν τη συλλογή και διάδοση των πληροφοριών γύρω από τη κοινή γνώμη τους .

Τα χαρακτηριστικά των ναυτιλιακών επιχειρήσεων εστιάζουν κυρίως στη πληροφόρηση κοινού γύρω από τα προϊόντα της επιχείρησης, στον επηρεασμό κοινού υπέρ της επιχείρησης, στη διαχείριση των κρίσεων και τέλος στην αμφίδρομη επικοινωνία.

Πολλές φορές η δημιουργία γεγονότων για τις ναυτιλιακές επιχειρήσεις οι οποίες μπορούν να προκαλέσουν τη δημοσιότητα αποτελεί μια από τις βασικές δράσεις των δημοσίων σχέσεων. Τα εργαλεία των δημοσίων σχέσεων που αφορούν τη ναυτιλία είναι οι ειδικές εκδόσεις, τα γράμματα, τα email, οι εκθέσεις κ.λ.π.

#### **2.4.3 Δημιουργία ομάδων**

Οι Mitchell & Larson (1987) διατύπωσαν μια περισσότερο πρακτική άποψη για τη δημιουργία ομάδων. Σύμφωνα λοιπόν μ' αυτή:

- ✚ Οι άνθρωποι έχουν την ανάγκη για επικοινωνία με τους συναθρώπους τους. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα την ανάπτυξη της κοινωνικότητας τους και τη συνακόλουθη σύναψη κοινωνικών σχέσεων.
- ✚ Οι ομάδες προσφέρουν χρήσιμες πληροφορίες στο άτομο τόσο για τον εαυτό του όσο και για το εξωτερικό περιβάλλον.
- ✚ Οι ομάδες προσφέρουν φιλία, αναγνώριση, κύρος και υλικά αγαθά.
- ✚ Το άτομο οδηγείται στην επίτευξη στόχων, τους οποίους θα ήταν αδύνατο να προσεγγίσει μόνο του.
- ✚ Πολλές φορές ζητείται στα άτομα να ενταχθούν σε μια ομάδα, λόγω περιστάσεων, κυρίως στους εργασιακούς χώρους. Πρόκειται για τις αποκαλούμενες τυπικές ομάδες, οι οποίες δημιουργούνται καθ' υπόδειξη και όχι αυθόρμητα, όπως οι υπόλοιπες ομάδες.

#### **2.4.4 Αντίδραση στις αλλαγές**

Οι αλλαγές που πραγματοποιούνται στα τεχνολογικά, οικονομικά, κοινωνικοπολιτιστικά, νομικά/ρυθμιστικά, περιβάλλοντα αγοράς, εκπαίδευσης και εργασίας, ελέγχονται για τον αντίκτυπό τους στο ανθρώπινο κομμάτι και στις εταιρικές στρατηγικές. Οι όποιες σημαντικές περιβαλλοντικές αλλαγές με τις ανθρώπινες επιπτώσεις τους στους ανθρώπους υποστηρίζουν την επιλογή των στρατηγικών εναλλακτικών λύσεων για να επιτύχουν τη συμβατότητα μεταξύ του ανθρώπινου διοικητικού και των εξωτερικών δυνάμεων.

#### **2.4.5 Συμπεριφορές αναγκαίες-απαραίτητες ή εθελοντικές**

Η σωστή επικοινωνία αποτελεί βασική προϋπόθεση για την αποτελεσματική εφαρμογή αυτών των πρακτικών. Συνιστά το κλειδί ώστε οι εργαζόμενοι να γνωρίζουν αρχικά τους κανόνες που διέπουν τον οργανισμό και η συμπεριφορά τους να είναι σύμφωνη με τους στόχους της εταιρείας. Επίσης η αποτελεσματική επικοινωνία βοηθά τους εργαζόμενους να προσαρμοστούν με κάθε αλλαγή που συμβαίνει κι έτσι να είναι σύμμαχοι με την καινοτομία.

Τέλος αποτελεί το όπλο με το οποίο επιτυγχάνονται στόχοι ολοκλήρωσης του ατόμου, εφόσον ενθαρρύνει τους εργαζόμενους να προσδιορίσουν ποια είναι η θέση τους μέσα στον οργανισμό κι έτσι να ενισχυθεί το ηθικό τους. Είναι καλό λοιπόν να υπάρχει πρόσβαση των εργαζομένων στους μάνατζερ και ανοιχτή επικοινωνία μεταξύ διοίκησης και προσωπικού, ώστε να δημιουργείται μια ατμόσφαιρα αμοιβαίου σεβασμού και εμπιστοσύνης με σκοπό την ικανοποίηση όλων.

## **2.5 Συμπεριφορές εργαζομένων-Μηνύματα προς τη Διοίκηση**

### **2.5.1 Ενδοεπιχειρησιακές επικοινωνίες και συμπεριφορές**

Όσον αφορά τη συμμετοχή στις αποφάσεις & γνώση των στόχων, μια τέτοια ατμόσφαιρα συμβάλλει στην κινητοποίηση όλων των μελών του οργανισμού να συμμετάσχουν στη διαδικασία λήψης αποφάσεων που βελτιώνει κατά πολύ την ποιότητα στην εργασιακή ζωή. Για να είναι όμως οι αποφάσεις σωστές και να φέρουν αποτέλεσμα θα πρέπει οι στόχοι του οργανισμού να γίνουν γνωστοί σε όλα τα μέλη. Γιατί οι στόχοι (Wong& Laschinger, 2013) :

- Θέτουν τα standards της αποδοτικότητας με το να εστιάζουν σε συγκεκριμένες δραστηριότητες του οργανισμού και να κατευθύνουν τις προσπάθειες των εργαζομένων.
- Θέτουν τη βάση για σχεδιασμό και έλεγχο του μάνατζμεντ που σχετίζονται με τις δραστηριότητες του οργανισμού.
- Θέτουν τις κατευθυντήριες γραμμές για τη λήψη αποφάσεων και αποτελούν την αφορμή για κάθε ενέργεια, ελαττώνοντας την αβεβαιότητα.
- Συμβάλλουν στην υψηλή δέσμευση και ταύτιση ατόμων και ομάδων με τις δραστηριότητες του οργανισμού και πολλές φορές λειτουργούν ως κίνητρο.
- Θεωρούνται ως βάση για την αξιολόγηση της αλλαγής, την ανάπτυξη του

οργανισμού και την εφαρμογή των πολιτικών.

## 2.6 Ορισμός ενδοεταιρικής επικοινωνίας

Όταν λέμε «οργάνωση» εννοούμε τη δομή που υπάρχει σε μία επιχείρηση προκειμένου να γίνεται κατανοητό από τους συμμετέχοντες σε αυτήν (επιχείρηση) ποιες είναι οι αρμοδιότητες και οι υποχρεώσεις τους και με ποιον τρόπο γίνεται η κατανομή των εργασιών (Wong & Laschinger, 2013).

Προκειμένου να μπορέσει να γίνει κατανοητή η ιδέα της οργάνωσης, είναι σημαντικό να διαχωριστούν τα συστατικά από τα οποία αποτελείται μια επιχειρησιακή οργάνωση, και τα οποία είναι τα εξής τρία:

Η Εργασία, δηλαδή το τι χρειάζεται να διεκπεραιωθεί, τι χρειάζεται να γίνει, οι Άνθρωποι που στελεχώνουν το δυναμικό μιας επιχείρησης και οι οποίοι, ανάλογα με τις γνώσεις, τις ικανότητες και τις δεξιότητές τους αναλαμβάνουν να φέρουν εις πέρας ότι τους έχει ανατεθεί, και σ' αυτό το κομμάτι καθορίζονται και οι σχέσεις μεταξύ τους, και η Τοποθεσία όπου γίνονται οι εργασίες, τομέας που περιλαμβάνει και όλον τον υλικότεχνικό εξοπλισμό δηλαδή όλο το 'άψυχο' κομμάτι της επιχείρησης.

Ο κάθε μάνατζερ, είτε έχει προσληφθεί για αυτόν το λόγο, είτε είναι ο ίδιος ο ιδιοκτήτης πρέπει αρχικά να καθορίσει τη σχέση αυτών των τριών παραγόντων, προκειμένου να επιτύχει μια αποτελεσματική διοίκηση και αξιοποίηση του όλου δυναμικού.

Πρώτος ο Adam Smith (Smith, 1992) ασχολήθηκε με τον καταμερισμό εργασιών σαν τρόπο να μειωθεί ο χρόνος και να αυξηθεί η εξειδίκευση των εργαζομένων. Μέσα από πρακτικές εφαρμογές ο συγκεκριμένος ερευνητής, ανακάλυψε ότι μια δουλειά μπορεί να γίνει πιο γρήγορα και πιο αποδοτικά όταν 'σπάσει' σε κομμάτια, σε τομείς, και ο καθένας των εργαζομένων κάνει μόνο μία δραστηριότητα.

Η ιδέα της εξειδίκευσης με τον παρελκόμενο καταμερισμό αναλόγως της ειδικότητας του καθενός, προώθησαν την παραγωγικότητα και οδήγησαν σε ραγδαία ανάπτυξη όλων των επιστημών, αφού συνδυαστικά ο κάθε ένας

επιστήμονας κάνει το δικό του κομμάτι της εργασίας και αυτό συνδυαζόμενο με των άλλων επιστημόνων, οδηγεί σε εξαιρετικά αποτελέσματα.

Παρά την έντονη κατάκριση που έχει υποστεί η διαδικασία του καταμερισμού από την συνεχή και μονότονη δουλειά στην οποία υπόκειται κάθε ένας εργαζόμενος, εν τούτοις, έχει βοηθήσει πάρα πολύ στο αναμενόμενο αποτέλεσμα της κάθε δουλειάς.

Στο σύγχρονο κόσμο γίνεται προσπάθεια να υπάρξει ικανό ποσοστό μεταξύ εξειδίκευσης και παραγωγικότητας, με προσπάθειες επανασχεδιασμού του τρόπου δουλειάς, έτσι ώστε να είναι εξίσου αποτελεσματικό και για τις επιχειρήσεις και για τους εργαζομένους, με τη συνεισφορά των εργαζομένων στην όλη πορεία της δουλειάς τους, και με την θέσπιση προδιαγραφών και μεθόδων προκειμένου η εργασία να γίνεται με τον καλύτερο τρόπο, χωρίς να επιβαρύνει, ή να επιβαρύνει το δυνατόν λιγότερο τους εργαζόμενους.

Συνήθως όμως, οι διαχειριστές μιας εταιρείας θέτουν ορισμένα στεγανά όρια προκειμένου να δώσουν κατευθυντήριες γραμμές στους εργαζόμενους και έτσι να μπορούν να ελέγχουν την απόδοσή τους και την παραγωγικότητά τους. Όσο όμως μεγαλώνει το μορφωτικό επίπεδο των εργαζομένων, τόσο αλλάζει ο τρόπος που η διοίκηση μιας εταιρείας ή μιας επιχείρησης ανταποκρίνεται στις ιδιαίτερες ανάγκες του δυναμικού της.

Σήμερα υπάρχει μεγάλο μορφωτικό επίπεδο και μεγάλη εξειδίκευση πράγμα που καθιστά τους εργαζόμενους στελέχη σε μία εταιρεία, και αναδιαμορφώνει και το κλίμα και τον τρόπο συμπεριφοράς και την εξουσία που αναλαμβάνει κάθε εργαζόμενος στον τομέα του μέσα στην επιχείρηση.

Από τη δεκαετία του 1980 ένα πρωτοφανές ποσοστό αλλαγής στις δημόσιες και ιδιωτικές οργανώσεις έχει παραγάγει έναν σημαντικό επαναπροσανατολισμό δομών τους, των συστημάτων και των διοικητικών μεθόδων.

Διάφοροι συγγραφείς τα τελευταία 30 χρόνια έχουν καθορίσει τον προγραμματισμό της ανθρώπινης συμπεριφοράς ανάλογα με τα πιστεύω, τις φιλοσοφίες, τους ιδιαίτερους προσανατολισμούς βασισμένα στα θεωρητικά πλαίσιά τους.

Ο συχνά αναφερόμενος ορισμός στην στρατηγική του ανθρώπινου δυναμικού είναι αυτός του Κρατικού Τμήματος Απασχόλησης, UK, το οποίο το 1970 ανέφερε ότι ανθρώπινος προγραμματισμός είναι η "στρατηγική για την απόκτηση, τη χρησιμοποίηση, τη βελτίωση, και τη διατήρηση των ανθρώπινων στοιχείων συμπεριφοράς μιας επιχείρησης".

Αυτός ο καθορισμός επικρίθηκε από τον Stainer (1971) ως αποσυνδεδεμένος από τους στόχους ολόκληρης της οργάνωσης. Ο Stainer (1971) δηλώνει ότι ο *«ανθρώπινος προγραμματισμός συμπεριφοράς στοχεύει να διατηρήσει και να βελτιώσει τις δυνατότητες της οργάνωσης, να επιτύχει τους εταιρικούς στόχους, μέσω της ανάπτυξης των στρατηγικών για να ενισχύσει τη συμβολή του προσωπικού πάντα στο προβλέψιμο μέλλον»*.

Ο Lynch (1982) προσδιορίζει δύο στόχους του εταιρικού ανθρώπινου προγραμματισμού συμπεριφοράς, δηλαδή για να εξασφαλίσει τη βέλτιστη χρήση του προσωπικού που απασχολείται αυτήν, και για να εξασφαλίσει τις μελλοντικές ανάγκες επάνδρωσης της επιχείρησης από την άποψη των ικανοτήτων, των αριθμών και των ηλικιών. Εστιάζεται στην ανάπτυξη των στρατηγικών για το προσωπικό προκειμένου να προσλάβει τον σωστό αριθμό υπαλλήλων, με το σωστό επίπεδο ταλέντου και ικανοτήτων, για να επιτύχει τους σωστούς στόχους και, κατά συνέπεια, για να εκπληρώσει τον εταιρικό σκοπό.

Μια πιο πρόσφατη άποψη του ανθρώπινου στοιχείου επιδιώκει να συνδέσει την πολιτική και την πρακτική μαζί στην καθημερινή παραγωγή αποφάσεων, τονίζοντας την αλληλεξάρτηση των διάφορων πτυχών όπως η κατάρτιση, η ανάπτυξη και η στρατολόγηση.

Το Bramham (1988) συνοψίζει αυτήν την άποψη και προτείνει ότι ο ανθρώπινος προγραμματισμός των στοιχείων συμπεριφοράς ενδιαφέρεται για την αποτελεσματική χρήση του ανθρώπινου δυναμικού, η οποία αγκαλιάζει επίσης το μελλοντικό αντίκτυπο των αποφάσεων απασχόλησης.

Οι προσανατολισμένοι προς τον καθορισμό διαδικασίας εμφανίζουν τον ανθρώπινο παράγοντα ως μια συνεχή και ατέρμονη διαδικασία. Ο Walker (1980) τον καθορίζει ως: *«... διοικητική διαδικασία ανάλυσης ανθρωπίνων αναγκών μιας οργάνωσης κάτω από μεταβαλλόμενους όρους αγοράς και καθορισμός*



*απαραίτητων δραστηριοτήτων προκειμένου να ικανοποιηθούν αυτές οι ανάγκες . Ομοίως, οι Vetter (1967), Burack και Mathys (1980), και Burack (1985) την καθορίζουν ως μια διαδικασία που στοχεύει στην ενίσχυση της δομής της εταιρείας προκειμένου η επιτυγχανόμενη οργάνωση να κινηθεί από την υπάρχουσα θέση σε μία πιο επιθυμητή».*

Οι Bennis και Casson (1984) επίσης υπογραμμίζουν τη σημασία της διαδικασίας, η οποία πρέπει να είναι τόσο ευδιάκριτη όσο ένα. Το πρώτο, στο οποίο αναφέρονται ως "χάρτης εργατικού δυναμικού", λαμβάνει υπόψη τα διάφορα προφανή – για τους αρμοδίους – σενάρια για το σχεδιασμό και τους διευθυντές και υπάγεται σε συνεχή αναθεώρηση καθώς οι περιστάσεις αλλάζουν.

Σε ποιο ανθρώπινο στοιχείο συμπεριφοράς εμπλέκεται ο προγραμματισμός, αναφέρεται ο Smith (1992) αναφέροντας ότι, παρά την παραγωγή ενός λεπτομερούς σχεδιαγράμματος, ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να θεωρηθεί ως μια διαδικασία κατά την οποία μπορούν να αξιολογηθούν οι πιθανές συνέπειες της συνέχειας υπάρχουσών εταιρικών πολιτικών ρευμάτων ή της εισαγωγής νέων πολιτικών. Μια τέτοια ενέργεια μπορεί να αναστείλει ανεπιθύμητες συνέπειες. Το κλειδί στον καθορισμό της ανθρώπινης συμβολής και εταιρικής συμπεριφοράς, είναι η παροχή ενός ενημερωμένου πλαισίου πληροφοριών κατά την παραγωγή μιας απόφασης.

Τέτοιες πληροφορίες που είναι κρίσιμες, στοχεύουν στην μείωση είτε του κινδύνου είτε του πλεονάσματος είτε της έλλειψης των ιδιαίτερων στοιχείων ικανότητας. Προτείνει ότι η ανθρώπινη διαδικασία προγραμματισμού συμπεριφοράς περιλαμβάνει τρία σημαντικά βήματα δηλαδή πρόβλεψη ζήτησης, ανάλυση προσφοράς, και σχεδιασμός της αλληλεπίδρασης μεταξύ της ζήτησης και της προσφοράς, έτσι ώστε οι εταιρικές ικανότητες να χρησιμοποιούνται δημιουργώντας εταιρικό πλεονέκτημα.

Παρά τη διαφορά στην έμφαση και τη στρατηγική, όλοι οι συγγραφείς είναι προσανατολισμένοι σε μία διαδικασία καθορισμού οργανωτικών ή εταιρικών στόχων μέσω της αποτελεσματικής χρησιμοποίησης των ανθρώπινων πόρων.

Ως αποτέλεσμα της εμπειρίας των τελευταίων 20 ετών οι περισσότεροι από τους συγγραφείς συμφωνούν ότι ο ανθρώπινος προγραμματισμός συμπεριφοράς έχει τη δυνατότητα να συμβάλει κατ' αυτό τον τρόπο. Παρατηρούν ότι οι πρακτικές προγραμματισμού έχουν υποβληθεί σε μια μετάβαση προς μια μεγαλύτερη εστίαση και ισχυρότερους συνδέσμους με τις οργανωτικές στρατηγικές. Αυτή η μετάβαση έχει μεγαλώσει τη συνειδητοποίηση του στρατηγικού ανθρώπινου προγραμματισμού ως ευδιάκριτη περιοχή έρευνας και εφαρμογής μέσα στις οργανώσεις. Ο Ulrich (1987), υπέρ αυτής της όψης, αναλύει μια εξέλιξη τριών φάσεων από τον αρχικό προσανατολισμό του σε μια υπάρχουσα κατάσταση προόδου, προτείνει, δηλαδή έναν στρατηγικό προσανατολισμό. Στην πρώτη φάση αναλύει το παραδοσιακό πλαίσιο μέσα στο οποίο το ανθρώπινο στοιχείο διαφαίνεται μέσα από ρυθμιστικούς ρόλους.

Στην δεύτερη φάση, η έμφαση δίνεται στην διαχείριση του στοιχείου συμπεριφοράς που χρησιμοποιεί τον προγραμματισμό ως μηχανισμό ελέγχου, προκειμένου να κατευθυνθούν τα άτομα να συμπεριφερθούν με τρόπους συνεπείς προς τις οργανωτικές στρατηγικές.

Στην τρίτη φάση, ο ανθρώπινος προγραμματισμός δημιουργεί ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω ενός στρατηγικού προσανατολισμού.

Εξελίσσοντας την παραπάνω ανάλυση σε στρατηγικό επίπεδο, ο Nkomo (1986) αναφέρει ότι χρειάζεται ένας μέσο- έως μακροπρόθεσμος ορίζοντας προγραμματισμού των στοιχείου συμπεριφοράς τριών έως πέντε ετών μέσα στα οποία ο προγραμματισμός καθορίζεται ως "...η διαδικασία που σχεδιάζεται για να προετοιμάσει την οργάνωση για το μέλλον και για να εξασφαλίσει ότι οι αποφάσεις σχετικά με τη χρήση των ανθρώπων συμβάλλουν στο επίτευγμα των οργανωτικών στόχων".

Το ιδιαίτερο χαρακτηριστικό γνώρισμα του στρατηγικού ανθρώπινου προγραμματισμού στην επίτευξη της οργανωτικής αποτελεσματικότητας είναι η άμεση σύνδεση του ανθρώπινου παράγοντα με το γενικό προγραμματισμό και τα διάφορα μοντέλα .

Η κάθετη ολοκλήρωση δείχνει τις αμοιβαίες σχέσεις μεταξύ του στρατηγικού προγραμματισμού και των ανθρώπινων διαδικασιών. Η οριζόντια

ολοκλήρωση σημαίνει το συντονισμό του στρατηγικού ανθρώπινου προγραμματισμού και των στοιχείων ανάπτυξης και διατήρησης στη διαχείρισή τους. Η συνεισφορά του ανθρώπινου δυναμικού είναι:

- Περιβαλλοντική ανίχνευση. Η περιβαλλοντική ανάλυση είναι το αρχικό σημείο για τον ανθρώπινο προγραμματισμό (Wong & Laschinger, 2013). Συνεπάγεται συστηματικούς προσδιορισμούς και ανάλυση των βασικών τάσεων και των δυνάμεων στο εξωτερικό περιβάλλον που έχει έναν πιθανό αντίκτυπο στη διαχείριση του ανθρώπινου στοιχείου, και απαιτεί την ανάπτυξη των συνεπών προτύπων πάνω στις εταιρικές στρατηγικές.
- Ερμηνεία των στρατηγικών στόχων. Οι αλλαγές στη μελλοντική κατεύθυνση της οργάνωσης μπορούν να περιλάβουν τις ουσιαστικές μετατοπίσεις στους τύπους υπαλλήλων που απαιτούνται και της εργασίας που αυτοί θα εκτελέσουν, αν και οι διαθέσιμες επιλογές περιορίζονται από την ποιότητα και την ποσότητα ανθρώπινου στοιχείου ή την εξωτερική αγορά εργασίας. Έλεγχος του ανθρώπινου δυναμικού. Η ανάλυση του ανθρώπινου στοιχείου είναι μια άσκηση αποθεμάτων ικανοτήτων. Στο μικρο- επίπεδο η ανάλυση γίνεται βάσει του αριθμού των υπαλλήλων, βάσει των ικανοτήτων τους, της δημογραφικής σύνθεσης, των επιπέδων απόδοσης (παραγωγικότητα), της πιθανής απόδοσης, και των διοικητικών ικανοτήτων τους. Μια τέτοια ανάλυση βοηθά να προσδιορίσει τις ανθρώπινες δυνάμεις και τις αδυναμίες του ανθρώπινου δυναμικού. Τα στοιχεία που αναδεικνύονται διαμορφώνουν μια βασική γραμμή των ανθρώπινων δυνατοτήτων κάλυψης στοιχείου συμπεριφοράς, οι οποίες θα μπορούσαν να είναι διαθέσιμες για τις μελλοντικές οργανωτικές απαιτήσεις. Η μακρο ανάλυση αυτών των επιπέδων περιλαμβάνει τη διάγνωση της οργανωτικής φιλοσοφίας, της κουλτούρας, του εργασιακού κλίματος, της απόδοσης, της οργανωτικής δομής, της εργασιακής ποιότητας, κ.λπ.
- Η πρόβλεψη ζήτησης. Η πρόβλεψη των ανθρωπίνων αναγκών επιτρέπει στην οργάνωση να κερδίσει γνώση για τις μελλοντικές απαιτήσεις ανάλογα με τους στόχους της. Για να επιλύσουν τη σύγκρουση, η

ανταλλαγή πληροφοριών και η διαπραγμάτευση είναι απαραίτητα, για το σχεδιασμό στοιχείων συμπεριφοράς που έχουν έναν μεσολαβητικό ρόλο μεταξύ των συμβαλλόμενων μερών. Η κρίσιμη εκτίμηση έχει να κάνει με το συνδυασμό του ανθρώπινου δυναμικού με την ικανότητα της εταιρείας να ανταπεξέλθει οικονομικά. Διατύπωση των ανθρώπινων στόχων και των στρατηγικών στοιχείου συμπεριφοράς. Μέσω της πρόβλεψης δημιουργείται μία εξισορροπιστική διαδικασία που καλύπτει συγκεκριμένες στρατηγικές. Ο στόχος είναι να καθοριστεί η επιθυμητή ανθρώπινη συμπεριφοράς της οργάνωσης και τα προγράμματα που είναι απαραίτητα να κινήσουν σε εκείνη την κατεύθυνση.

## **2.7 Η επικοινωνία και η σημασία της στην επιχείρηση**

Όταν λέμε «οργάνωση» εννοούμε τη δομή που υπάρχει σε μία επιχείρηση προκειμένου να γίνεται κατανοητό από τους συμμετέχοντες σε αυτήν (επιχείρηση) ποιες είναι οι αρμοδιότητες και οι υποχρεώσεις τους και με ποιον τρόπο γίνεται η κατανομή των εργασιών

Προκειμένου να μπορέσει να γίνει κατανοητή η ιδέα της οργάνωσης, είναι σημαντικό να διαχωριστούν τα συστατικά από τα οποία αποτελείται μια επιχειρησιακή οργάνωση, και τα οποία είναι τα εξής τρία:

Η Εργασία, δηλαδή το τι χρειάζεται να διεκπεραιωθεί, τι χρειάζεται να γίνει, οι Άνθρωποι που στελεχώνουν το δυναμικό μιας επιχείρησης και οι οποίοι, ανάλογα με τις γνώσεις, τις ικανότητες και τις δεξιότητές τους αναλαμβάνουν να φέρουν εις πέρας ότι τους έχει ανατεθεί, και σ' αυτό το κομμάτι καθορίζονται και οι σχέσεις μεταξύ τους, και η Τοποθεσία όπου γίνονται οι εργασίες, τομέας που περιλαμβάνει και όλον τον υλικοτεχνικό εξοπλισμό δηλαδή όλο το 'άψυχο' κομμάτι της επιχείρησης

## **2.8 Η ενδυνάμωση και η σημασία της στην επιχείρηση**

Ο προγραμματισμός του ανθρώπινου στοιχείου και των δομών συμπεριφοράς αλλάζει και οι μέθοδοι που καθιερώνονται στη δεκαετία του '70

και τη δεκαετία του 1980 συγκεντρώνονται σε στρέφονται με μια ευελιξία στον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού.

Επειδή οι δεξιότητες των ανθρώπων γίνονται ακόμα πιο κυρίαρχες στην επιτυχία κάθε επιχείρησης, οι χρόνοι για την εσωτερική ανάπτυξη δεξιοτήτων παραμένουν μεγάλοι και η αγορά εργασίας συνεχίζει να αναπτύσσει άτομα με μεγάλες ικανότητες. Αυτός ο νέος ρόλος του ανθρώπινου δυναμικού αντικαθιστά μια τυποποιημένη κατάσταση, επαναπρογραμματίζονται οι δομές των ομάδων και αντικαθίστανται οι τυποποιημένες δομές για να ενδυναμωθεί ο προγραμματισμός και η ενδυνάμωση των εργαζομένων.



## **Κεφάλαιο 3: Επιχειρησιακή και Διαπροσωπική Επικοινωνία**

### **3.1 Εισαγωγή**

Η διαδικασία της επικοινωνίας διαδραματίζει ρόλο συνεκτικό των δραστηριοτήτων, οι οποίες συνθέτουν το προσωπικό στοιχείο της οργάνωσης. Ο ρόλος αυτός εντοπίζεται ιδίως στο ότι αφενός η διαδικασία της επικοινωνίας εξασφαλίζει την αρμονική συνύπαρξη των κέντρων αποφάσεων, που διαθέτει η οργάνωση, και αφετέρου εμποδίζει την ανεξέλεγκτη δημιουργία νέων ανεξάρτητων κέντρων τα οποία θα μπορούσαν να προκαλέσουν διάσπαση της ενότητας του οργανωτικού σχήματος.

### **3.2 Ορισμός και διαδικασία της επικοινωνίας**

Η επικοινωνία παίζει το σημαντικότερο ρόλο μέσα στον οργανισμό, προκειμένου να υπάρχει καλή επαφή μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων και των διαφόρων τμημάτων μέσα στον οργανισμό. Η καλή επικοινωνία βοηθάει να μην δημιουργηθούν ανεξάρτητα και αυτόνομα κέντρα που θα μπορούσαν να διασπάσουν την οργανωτική δομή του οργανισμού. Προκειμένου να υφίστανται σωστοί δίαυλοι επικοινωνία ο Jefkins F. προτείνει μέσα διευκόλυνσης αυτής μεταξύ των στελεχών και των τμημάτων. Όπως (α) πίνακα ανακοινώσεων, (β) κουτί ιδεών (γ) συγκεντρώσεις, συνελεύσεις, περιφερειακές συναντήσεις στελεχών (δ) έντυπο υλικό οργανισμού, (ε) τεχνική της 'ανοικτής πόρτας' κλπ.

Η καθοδήγηση, η ηγεσία, η υποκίνηση και το κατάλληλο κοινωνικό κλίμα της οργάνωσης δεν είναι δυνατόν να επιτευχθεί χωρίς αποτελεσματική επικοινωνία.

Σε ότι αφορά τη χρηστικότητα της επικοινωνίας στη σχέση μεταξύ ανώτερων και κατωτέρων στελεχών αυτή είναι απαραίτητη (Μπουραντάς, 2001):

- Για να αναγνωρίσει ο υφιστάμενος ότι η αποτελεσματική επικοινωνία αποτελεί σπουδαίο ελατήριο για αποδοτική εργασία

- Για να βοηθηθούν οι διευθυντές να αποκτήσουν διοικητικές ικανότητες και τους εργαζόμενους να νοιώθουν ότι εργάζονται για άλλους
- Για να επηρεαστεί θετικά η παραγωγή να μειώσει τις σπατάλες σε χρόνο και να βελτιώσει την ποιότητα των προϊόντων.
- Για τη σωστή και έγκαιρη πληροφόρηση των εργαζομένων για τα δρώμενα του οργανισμού και τις επερχόμενες πιθανές αλλαγές.
- Για να γνωρίζει ο κάθε διευθυντής τις ανάγκες και τις επιδιώξεις των εργαζομένων.

Για να υποβοηθείται η διάθεση και η προθυμία των εργοδοτούμενων να βοηθήσουν τον οργανισμό και μέσω της επικοινωνίας να προάγετε αυτή τη καλή διάθεση.

Λαμβάνοντας υπόψη ότι το κέντρο βάρους της λειτουργίας μίας οργάνωσης τίθεται στην τήρηση των κανόνων, στην τυποποίηση και επανάληψη της εργασιακής δραστηριότητας η επικοινωνία συνδέεται με το συντονισμό των δραστηριοτήτων και την άσκηση διαφόρων μορφών ελέγχου».

### **3.3 Σημαντικότητα-χρησιμότητα του ρόλου της επικοινωνίας**

Καθώς αναπτύσσεται μία εταιρία, οι δομές από τις οποίες αποτελείται γίνονται όλο και περισσότερο πολύπλοκες. Για να υπάρχει σαφής κατανομή εξουσίας και αρμοδιοτήτων, έχει δημιουργηθεί το οργανόγραμμα, το οποίο, ουσιαστικά, είναι ένα διάγραμμα που εμφανίζει αναλυτικά τα τμήματα μιας επιχείρησης, τις θέσεις εργασίας και τις μεταξύ τους συνδέσεις.

Κάθε οργανόγραμμα εμφανίζει τα πέντε στοιχεία της οργανωτικής δομής: (α) Το διαχωρισμό της εργασίας: τομείς, τμήματα, άτομα, (β) Προϊσταμένους και υφισταμένους (γ) Το είδος της εργασίας (δ) Την ομαδοποίηση των τμημάτων, (ε) Τα επίπεδα της διοίκησης.



Το οργανόγραμμα, όμως, δεν δείχνει βαθμούς εξουσίας και ποσοστό καταλογισμού ευθύνης καθενός, όπως επίσης, δεν δείχνει τις διακρίσεις μεταξύ γραμμικής και επιτελικής λειτουργίας, που ουσιαστικά είναι οι σχέσεις εξουσίας που αναπτύσσονται μέσα σε κάθε οργανισμό. Επίσης, δεν δείχνει τα κανάλια επικοινωνίας και τις επιρροές ή τα κέντρα δύναμης, (άτυπη οργάνωση). Στη παρούσα ενότητα θα γίνει η μελέτη και ανάλυση των ειδών επικοινωνίας στις οργανώσεις

### **3.4 Βασικές αρχές-υποθέσεις και λειτουργίες της επικοινωνίας**

Η θεωρία του Weber εστιάζεται στα εξής σημεία (Παναγιωτοπούλου, 2006). Πρώτα στο ότι η επικοινωνία δεν αναφέρεται ως παράγοντας που επηρεάζει την οργάνωση στην τυπική γραφειοκρατία. Επίσης αναφέρει ότι πιο σημαντική είναι η γραπτή επικοινωνία διότι :

1. Μπορεί να αρχειοθετηθεί και είναι απαραίτητη ως στοιχείο τεκμηρίωσης
2. Η προφορική είναι το προστάδιο της γραπτής
3. Δίνει τυπική υπόσταση στις αποφάσεις
4. Είναι βασικό χαρακτηριστικό των σημερινών οργανώσεων, καλύπτει μεγάλο ποσοστό των δραστηριοτήτων των απασχολούμενων σ' αυτές.
5. Παρότι χρονοβόρα, θεωρείται βασικό στοιχείο για την εξέλιξη της οργάνωσης.

Η οργανωσιακή κουλτούρα μεταδίδεται στα μέλη της οργάνωσης και στο κοινό με το οποίο έρχεται σε επαφή είτε χρησιμοποιώντας ανεπίσημα ή άτυπα μέσα-διαύλους (πχ. "ράδιο-αρθύλα") ή πιο τυπικά μέσα-διαύλους (πχ. πληροφοριακό υλικό, αλληλογραφία, έντυπα, δημοσιεύματα) ή ακόμη δημόσιες παρουσιάσεις για την προβολή του έργου της (εκθέσεις, ημερίδες, συνέδρια).

Η ταυτότητα μίας οργάνωσης -δηλαδή όλα τα στοιχεία που απαρτίζουν το παρελθόν και το παρόν της- και η αναμετάδοσή της στα νέα μέλη και στους νέους πελάτες μέσω της κουλτούρας αποτελεί ενοποιητικό παράγοντα των μελών. Η γνώση είτε με την έννοια της εξειδίκευσης είτε με την έννοια της πληροφόρησης είναι δύναμη.

### **3.5 Είδη-μορφές της επικοινωνίας**

Η Τυπική επικοινωνία στα πλαίσια της οργάνωσης

Η αποτελεσματική υλοποίηση των στόχων του οργανισμού ξεκινά από ένα αποτελεσματικό σύστημα επικοινωνίας. Η συνεργασία, ο συντονισμός και το ευνοϊκό κοινωνικό κλίμα προϋποθέτουν την αμφίδρομη ροή πληροφοριών, ανάμεσα στα ανώτερα και κατώτερα κλιμάκια της διοίκησης μέσω κατάλληλων δομών, δικτύων πληροφοριών και διαδικασιών επικοινωνίας. Συνήθως, η επικοινωνία στους οργανισμούς διακρίνεται σε κάθετη «από πάνω προς τα κάτω», ή «από κάτω προς τα επάνω» και σε οριζόντια. Θα αναλύσουμε ξεχωριστά τον καθένα απ' αυτούς τους δρόμους και θα δούμε τα υπέρ και τα κατά τους για μία οργάνωση

Η «Από πάνω προς τα κάτω επικοινωνία»

Η παραδοσιακή μορφή επικοινωνίας στους οργανισμούς – η οποία ακόμη και σήμερα αποτελεί τη μόνη ισχύουσα μορφή επικοινωνίας – αρχίζει από τα ανώτερα κλιμάκια και καταλήγει στα κατώτερα, χωρίς να είναι αμφίδρομη.

Αυτή η μορφή επικοινωνίας αντιστοιχεί μόνο σε αυταρχικές οργανώσεις, αλλά έχει πολλά μειονεκτήματα (Μπουραντάς, 2001).

1. Οι υφιστάμενοι δεν έχουν την ευκαιρία να στείλουν μηνύματα σχετικά με τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν στην εργασία τους, ιδέες για βελτίωση της παραγωγικότητας, προσωπικές ανάγκες, προβλήματα ή παράπονα. Έτσι, νοιώθουν δυσαρεστημένοι και η βελτίωση της εργασίας τους δεν υφίσταται.

2. Τα μηνύματα που στέλνονται από πάνω προς τα κάτω περνώντας από όλα τα ιεραρχικά επίπεδα παρουσιάζουν σημαντικές αλλοιώσεις και συνεπώς γίνονται σε μικρό βαθμό κατανοητά από τους αποδέκτες.

3. Τα πιο συνηθισμένα μέσα σ' αυτήν την επικοινωνία είναι γραπτές διαταγές, κανονισμοί, περιοδικά ή ενημερωτικά φυλλάδια και βέβαια προφορική επικοινωνία.

#### Η «Από κάτω προς τα επάνω» επικοινωνία

Αυτή η μορφή επικοινωνίας είναι σημαντική και συμπληρώνει την προηγούμενη, δίνει τη δυνατότητα και στους υφισταμένους να περνούν τα παράπονά τους προς τα άνω και να κάνουν προτάσεις, αλλά και οι άνω να ελέγξουν το αν οι παρατηρήσεις τους ελήφθησαν και έγιναν κατανοητές.

Βασικοί τρόποι για να γίνει αυτή η επικοινωνία είναι να υφίστανται τακτικές συναντήσεις προϊσταμένων-υφισταμένων, επιστολές, κουτιά παραπόνων, προτάσεων και υποδείξεων. Συχνά δεν χρησιμοποιείται από αυτούς που έχουν τις ανώτερες διοικητικές θέσεις, πράγμα που έχει αρνητικές συνέπειες στη λειτουργία, την οργάνωση και την ικανοποίηση των μελών

#### Η Οριζόντια επικοινωνία

Η οριζόντια οργάνωση είναι απόρροια της επιτελικής ανάπτυξης. Με τον τρόπο, σε κάθε εργασία της εταιρείας τοποθετούνται προϊστάμενοι. Οι προϊστάμενοι έχουν πραγματική ισχύ και λαμβάνουν αποφάσεις. Πρόκειται για την επικοινωνία μεταξύ εργαζομένων που βρίσκονται στο ίδιο επίπεδο της ιεραρχίας ή σε διαφορετικά τμήματα του οργανισμού. Σκοπός της είναι:

1. Ο συντονισμός μεταξύ των διαφόρων δραστηριοτήτων και η σφαιρική αντιμετώπιση τυχόν προβλημάτων.

2. Οι καλές ανθρώπινες σχέσεις (αμοιβαία ενημέρωση, αλληλοκάλυψη και αλληλοσυμπλήρωση των δραστηριοτήτων).

Επιτυγχάνεται με τις επιτροπές, τα συμβούλια και άλλες έξω-εργασιακές συναντήσεις

#### Άτυπη επικοινωνία

Παράλληλα με την τυπική επικοινωνία, δηλαδή εκείνη που η τυπική οργάνωση αναγνωρίζει και υιοθετεί υπάρχει και η άτυπη. Πρόκειται για πληροφορίες που βρίσκονται έξω από τις επίσημα αναγνωρισμένες δομές και διαδικασίες, για παράδειγμα οι φήμες, είναι μία μορφή άτυπης επικοινωνίας

#### Γραμμική μορφή επικοινωνίας

Κατά τη δημιουργία μιας οποιασδήποτε επιχείρησης η ανάπτυξή της είναι, συνήθως, γραμμική. Μέσω του όλο και αυξανόμενου όγκου και της επέκτασης των βασικών γραμμικών καθηκόντων που συνδέονται άμεσα με την επίτευξη των στόχων αναπτύσσονται τα πρώτα στάδια εξουσίας και καταμερισμού ευθυνών και αρμοδιοτήτων. Αυτή η γραμμή εξουσίας έχει τρία πλεονεκτήματα

- Είναι κατανοητή από όλους, γιατί ο καθένας γνωρίζει τη θέση του στο διάγραμμα της εταιρείας και γνωρίζει τι καλείται να εκτελέσει.
- Ο κάθε εργαζόμενος γνωρίζει από ποιόν λαμβάνει εντολές και σε ποιόν δίνει αναφορά.
- Υπάρχει, σε σύγκριση με τις άλλες μορφές ανάπτυξης, μια μεγαλύτερη ταχύτητα λήψης αποφάσεων, καθώς ο κάθε υπάλληλος έχει πλήρη εξουσία στην εργασία του και πρέπει μόνο να δίνει αναφορά στον προϊστάμενο του.

Η γραμμική μορφή χρησιμοποιείται κυρίως σε μικρές – μικρομεσαίες επιχειρήσεις, όπου ο ιδιοκτήτης-διευθυντής είναι η κεφαλή του διαγράμματος και από τον οποίο εκπορεύονται όλες οι εξουσίες και οι αρμοδιότητες..

Όσο, όμως, η επιχείρηση αυξάνει σε όγκο, τόσο προστίθενται καινούργια άτομα κάτω από τα ήδη υπάρχοντα, και τόσο δημιουργούνται επιτελικές θέσεις για την παροχή εξειδικευμένων υπηρεσιών.

### **3.6 Λεκτική επικοινωνία**

Η λεκτική επικοινωνία συνίσταται στις καθαυτές κουβέντες που ανταλλάσσονται. ενώ η φωνητική αφορά τον τόνο και το ύφος της φωνής ενός ατόμου. Όταν τα λεκτικά και τα μη λεκτικά μηνύματα αντικρούουν το ένα στο άλλο τότε ο αποδέκτης μπορεί να βρεθεί σε σύγχυση και συχνά δίνει μεγαλύτερο βάρος σε κινήσεις που πηγάζουν από την συμπεριφορά του άλλου παρά στα φωνητικά μηνύματα.

### **3.7 Μη λεκτική επικοινωνία**

Η μη λεκτική επικοινωνία αναφέρεται στα μηνύματα τα οποία αποστέλλονται μέσω ανθρωπίνων ενεργειών και συμπεριφορών και όχι μέσω του γραπτού λόγου. Παρόλο που στις περισσότερες περιπτώσεις μη λεκτικής επικοινωνίας τα μηνύματα αποστέλλονται ασυνείδητα ή ακόμα και υποσυνείδητα, το είδος αυτό της επικοινωνίας αντιπροσωπεύει ένα μεγάλο κομμάτι των μηνυμάτων που αποστέλλουμε και λαμβάνουμε σε καθημερινή βάση. Τα περισσότερα στελέχη έχουν πλέον κατανοήσει ότι ο γραπτός λόγος έχει πολύ μικρή βαρύτητα. Το μεγαλύτερο μέρος της κατανόησης των μηνυμάτων που γίνονται αντικείμενο επικοινωνιακής διαδικασίας προέρχεται από μη λεκτικά μηνύματα, όπως είναι οι εκφράσεις του προσώπου, η φωνή, οι τρόποι, η στάση του σώματος και η ένδυση.

Η μη λεκτική επικοινωνία, συνήθως εκδηλώνεται όταν ο αποστολέας και ο αποδέκτης βρίσκονται πρόσωπο με πρόσωπο. Κάποιος ερευνητής βρήκε τρεις

πηγές επικοινωνιακών ερεθισμάτων κατά την διάρκεια της πρόσωπο με πρόσωπο επικοινωνίας

### **3.8 Εμπόδια και προβλήματα επικοινωνίας**

Τα προβλήματα επικοινωνίας μπορούν να διακριθούν σε τέσσερις κατηγορίες/ αιτίες (Facione, & Facione, 2007):

1. Οι άνθρωποι δεν έχουν συνειδητοποιήσει αρκετά την ανάγκη της επικοινωνίας.
2. Οι άνθρωποι δεν γνωρίζουν επακριβώς τι να μεταδώσουν.
3. Οι άνθρωποι δεν γνωρίζουν πώς να το μεταδώσουν.
4. Δεν υφίστανται τα κατάλληλα μέσα για να μεταβιβάσουν αυτό που θέλουν να μεταδώσουν στους άλλους.
5. ύπαρξη οικονομικής κρίσης

Τα προβλήματα αυτά είναι εξίσου σημαντικά και προκαλούν σοβαρότατες δυσκολίες, που δεν θα είναι καθόλου εύκολο να αντιμετωπισθούν. Για να ξεπεραστούν τα προβλήματα αυτά, είναι ανάγκη να διαμορφωθεί μια στρατηγική επικοινωνιών η οποία θα αποτελέσει τη βάση για την ανάπτυξη συστημάτων επικοινωνίας και την οργάνωση ενός συνεχούς προγράμματος εκπαίδευσης και επιμόρφωσης στις τεχνικές της επικοινωνίας

Οργανωτικά εμπόδια υφίστανται σε κάθε βήμα στη διαδικασία επικοινωνίας στην επιχείρηση/ οργανισμό και συνεταιρισμό. Μεταξύ αυτών είναι τα ακόλουθα:

- *Χαμηλή παρακίνηση και ενδιαφέρον. Πολλά μηνύματα δεν φθάνουν ποτέ στο στόχο τους επειδή ο παραλήπτης δεν έχει παρακινηθεί για να ακούσει το μήνυμα ή δεν ενδιαφέρεται.*
- *Ακατάλληλη γλώσσα χωρίς ευκολία παρακίνησης.*
- *Φιλτράρισμα δηλαδή ο χρωματισμός και η μεταβολή των πληροφοριών ώστε να γίνουν πιο αποδεκτές από τον παραλήπτη.*
- *Υπερβολικός όγκος πληροφοριών, που καταβάλλει τον εργαζόμενο όταν λαμβάνει τόσες πολλές πληροφορίες.*
- *Προβλήματα ηλεκτρονικής επικοινωνίας. Ένα εμπόδιο με το ηλεκτρικό ταχυδρομείο είναι ότι είναι απρόσωπο*

Πολλοί ταυτίζουν την «κατανόηση του μηνύματος» με την αποδοχή του ή ακόμη και την συμφωνία τους με αυτό. Στις περιπτώσεις αυτές, εκείνος που εκπέμπει το μήνυμα κρίνει ότι ο αποδέκτης δεν έχει κατανόηση ή δεν είναι επιδεκτικός επικοινωνίας. Η στάση αυτή απέναντι στην επικοινωνία σημαίνει απαραίτητα την αποδοχή ενός μηνύματος, μιας ιδέας ή και του στόχου που επιδιώκει ο αποστολέας του. Η συγκεκριμένη «εγωιστική» θέση δεν είναι επιστημονικά αληθής, διότι η κατανόηση του μηνύματος δεν πρέπει απαραίτητα να ταυτίζεται με τη συμφωνία με αυτό. Το σφάλμα αυτό το διαπράττουν αρκετοί επιχειρηματίες και managers όταν πιστεύουν ότι οι συνεργάτες τους ακούγοντας τις εντολές τους τις κατανοούν και πολύ περισσότερο ότι συμφωνούν με αυτές ή τις αποδέχονται. Ένα βασικό οργανωτικό εμπόδιο δημιουργείται όταν παραλείπεται κάποιος από την αλυσίδα της επικοινωνίας. Αυτό έχει ως συνέπεια την υπονόμηση του ηθικού. Ένα άλλο εμπόδιο είναι η ατελής επικοινωνία. Επειδή το άτομο που στέλνει ένα μήνυμα γνωρίζει τι σημαίνει, (συνήθως ο προϊστάμενος) είναι εύκολο για το ίδιο να υπεραπλουστεύσει τα πράγματα και να μη γίνεται συγκεκριμένος.

Για παράδειγμα, μια εργαζόμενη της οποίας ο προϊστάμενος αρνήθηκε να τις δώσει δύο εβδομάδες άδεια (μολονότι την δικαιούται) ενδέχεται να ζητήσει

από τον εκπρόσωπο των εργαζομένων να μιλήσει στον προϊστάμενο της και να αποσαφηνίσει το λόγο της άρνησης. Ή, ο προϊστάμενος ενδέχεται να ζητήσει από τον εκπρόσωπο βοήθεια, επειδή υποπτεύεται ότι ένας από τους υφιστάμενους του έχει πρόβλημα αλκοολισμού που επηρεάζει την απόδοσή του στην εργασία. Και στις δύο περιπτώσεις, ο εκπρόσωπος των εργαζομένων θα προσπαθήσει να επιλύσει το πρόβλημα σύμφωνα με το γράμμα και το πνεύμα της κοινά αποδεκτής πολιτικής απασχόλησης, ενώ παράλληλα εξισορροπεί με προσοχή τα συμφέροντα του προϊσταμένου με τα συμφέροντα του εργαζόμενου και της επιχείρησης.

Ένα τελευταίο εμπόδιο είναι η επικοινωνία «της τελευταίας στιγμής». Η αποτελεσματική επικοινωνία πρέπει να προηγείται των ενεργειών ή των γεγονότων. Τα προβλήματα που αφορούν στις διόδους επικοινωνίας μπορούν να αντιμετωπιστούν με την εισαγωγή νέων και βελτιωμένων συστημάτων επικοινωνίας. Η αδυναμία με ειδική εκπαίδευση και επιμόρφωση, όλων των εργαζομένων αλλά κυρίως των προϊσταμένων Διοίκησης κάθε επιχείρησης.

Η επικοινωνία θεωρείται αποτελεσματική, όταν έχει ως αποτέλεσμα τη μεταβολή στη συμπεριφορά του παραλήπτη (γνώσεις, στάσεις, ενέργειες) που σκόπευε να επιτύχει ο αποστολέας.

Το φιλτράρισμα ενός μηνύματος δεν είναι απαραίτητα σκόπιμο, απλώς μετά από διαδοχικές αναμεταδόσεις του μηνύματος απαλείφονται κάποια στοιχεία του, με αποτέλεσμα αυτό να αναμεταδίδεται με μειωμένο περιεχόμενο.

Υφίστανται όμως και οι περιπτώσεις που το φιλτράρισμα ενός μηνύματος γίνεται σκόπιμα. Σε κάθε οργάνωση υφίστανται οι αποκαλούμενοι «φύλακες των θυρών» (gatekeepers), που παρεμβάλλονται μεταξύ ανώτερων κλιμακίων και αποφασίζουν τι θα μεταδοθεί ή δε θα μεταδοθεί παραπέρα, και προς τις δυο κατευθύνσεις.

Το πιο ενδιαφέρον στοιχείο στη διαδικασία της «γραφειοκρατικής επικοινωνίας» είναι η σταδιακή αφομοίωση των κανόνων από τα υποκείμενα που συνεπάγεται υψηλό βαθμό προβλεψιμότητας στη συμπεριφορά και σχετική δυσκαμψία στον τρόπο σκέψης.



Οι βασικότερες επιπτώσεις είναι η έλλειψη δυνατοτήτων υποκίνησης του προσωπικού, η ανασφάλεια, οι συγκρούσεις και η αδυναμία λήψης ορθών αποφάσεων.

Τονίζονται 7 πιθανά αποτελέσματα που προκύπτουν από την υπερφόρτωση. Αυτά είναι (Plous, 2003):

1. *Παράλειψη: μια προσωρινή αδυναμία του διευθυντή να επεξεργαστεί μερικές πληροφορίες.*
2. *Σφάλμα: ο διευθυντής μπορεί να επεξεργαστεί λανθασμένες πληροφορίες.*
3. *Συσσώρευση: ο διευθυντής καθυστερεί να δώσει απαντήσεις σε περιόδους συμφόρησης.*
4. *Φιλτράρισμα: ο διευθυντής ξεχνάει να επεξεργαστεί ορισμένου τύπου πληροφορίες.*
5. *Γενίκευση: ο διευθυντής συμπύσσει ορισμένες πληροφορίες.*
6. *Πολλαπλά κανάλια: διαχωρισμός των στελεχών κατά ομάδες για την επεξεργασία ορισμένων πληροφοριών όπως μπορεί να συμβεί με την αποκέντρωση.*
7. *Εγκατάλειψη: ο διευθυντής εγκαταλείπει την εργασία.*

### **3.9 Τεχνικές για αποτελεσματική επικοινωνία**

Το ζητούμενο του θέματος δίνεται συναρτήσει της ρήσης του Herbert Simon, ότι η λήψη αποφάσεων είναι συνώνυμη του μάνατζμεντ. Αυτή η φράση του ουσιαστικά κλίνει μέσα της όλη την έννοια της απόφασης στη διοίκηση των οργανισμών. Σύμφωνα με τον ίδιο και προς κατανόηση του άνωθεν ορισμού, αναφέρει ότι η λήψη αποφάσεων συνίσταται στην εξεύρεση ευκαιριών για μια

λήψη απόφασης, στην ανάπτυξη εναλλακτικών προσεγγίσεων και τέλος στην εξεύρεση πιθανών τρόπων δράσης (Χριστοδουλόπουλου, 2006).

Το Μάνατζμεντ στο σύνολο του αναφέρεται στις δράσεις ενός οργανισμού, οι οποίες δράσεις έχουν να κάνουν με αποφάσεις, με προσεγγίσεις αυτών των αποφάσεων, με επιλογή των καλύτερων δυνατών δράσεων για τον οργανισμό. Με βάση αυτό ο νομπελίστας θεωρητικός συνδέει τις αποφάσεις με το μάνατζμεντ, μάλλον ταυτίζει τις δυο έννοιες (Facione, and Facione, 2007).

Η σύνδεση της λήψης αποφάσεων με την επικοινωνία, αναφέρεται και στη διαδικασία λήψης ανταγωνιστικών αποφάσεων. Συγκεκριμένα η επικοινωνία, βοηθά στην ανταγωνιστικότητα ενός οργανισμού, βάση του μάνατζμεντ, ένας οργανισμός μπορεί να εστιάσει στη στρατηγική λήψη αποφάσεων λαμβάνοντας υπόψη τις ενδεχόμενες αποφάσεις των ανταγωνιστών (Plous, 2003).

Ο ρόλος της διοίκησης αποφάσεων είναι, μέσα σε μια επιχείρηση, να προγραμματίζει τις δραστηριότητες και τις ευθύνες των της διοίκησης.

Ουσιαστικά η επικοινωνιακή λειτουργία της επιχείρησης επικεντρώνει το ενδιαφέρον της σε τρεις βασικές κατηγορίες αποφάσεων: α) την απόφαση για το έργο της επιχείρησης, β) την απόφαση για τον τρόπο με τον οποίο θα αναπτυχθούν και θα λειτουργήσουν οι επιχειρηματικές δραστηριότητες, γ) την απόφαση για τη στρατηγική την οποία θα αναπτύξει (Plous, 2003).

Η σύγχρονη θεωρία της διοίκησης αποφάσεων λειτουργεί με βάση την υπόθεση ότι ο αντικειμενικός σκοπός κάθε επιχείρησης είναι η μεγιστοποίηση του πλούτου της. Για να επιτευχθεί η μεγιστοποίηση του πλούτου θα πρέπει να μεγιστοποιηθεί η αξία του μεριδίου τους στην επιχείρηση, δηλαδή να μεγιστοποιηθεί η αξία των μετοχών που αυτοί κατέχουν.

Η διοίκηση αποφάσεων είναι ένα όργανο της διοίκησης, είναι η διαδικασία μετρήσεως, αναλύσεως, υπολογισμού και παρουσιάσεως του κόστους των προϊόντων ή των υπηρεσιών μιας επιχείρησης, καθώς και της αποδοτικότητας και της καλής λειτουργίας της. η λογιστική ασχολείται με τις παρακάτω δραστηριότητες:

1. Την μέτρηση ή τον υπολογισμό και την εκτίμηση του κόστους των παραχθέντων προϊόντων ή υπηρεσιών. Σήμερα το κόστος προϋπολογίζεται με βάση τις τεχνικές του προδιαγραφές.
2. Την ανάλυση του κόστους και τον προσδιορισμό των σχέσεων μεταξύ του κόστους και των διαφόρων παραγόντων που επιδρούν σ' αυτό. Η έννοια του κόστους είναι έννοια συσσωρευτική.
3. Την καταχώρηση, την ταξινόμηση και την κατανομή του κόστους στα διάφορα κέντρα κόστους
4. Την παρουσίαση του κόστους περιληπτικά ή λεπτομερειακά στην διοίκηση για την λήψη αποφάσεων



## Κεφάλαιο 4: Συγκρούσεις

### 4.1 Εισαγωγή στην έννοια της σύγκρουσης

"Σύγκρουση είναι η αλληλεπίδραση ανάμεσα σε δύο ομάδες, όπου οι ομάδες αντιλαμβάνονται ότι η άλλη ομάδα παρεμποδίζει τις προσπάθειές τους για να επιτύχει τους στόχους της (Griffin & Moorhead., 2005), ή όπως ο Jones λέει, η σύγκρουση αρχίζει όταν μία ομάδα επιδιώκει τα συμφέροντά της εις βάρος των συμφερόντων των άλλων ομάδων".

### 4.2 Πηγές συγκρούσεων

Η σύγκρουση είναι το φαινόμενο που παρατηρείται όταν σε ένα άτομο δημιουργείται η εντύπωση, ότι η επίτευξη των στόχων του επικαλύπτεται. Οι συχνότεροι λόγοι για την δημιουργία συγκρούσεων είναι οι ακόλουθοι (Cobb, 2004):

- ✚ Η δυσμενής εξέλιξη των εμφανιζομένων συνεπειών.
- ✚ Στην δυσμενή διαφοροποίηση των αξιών που αποδίδονται στις αναμενόμενες ή πραγματοποιούμενες συνέπειες.

Τώρα όσο αφορά την δύναμη έχει παρατηρηθεί, ότι αποτελεί το σημαντικότερο φαινόμενο στον χώρο των κοινωνικών επιστημών. Πολλές προσπάθειες ορισμού της δύναμης έχουν γίνει. Οι μέχρι τώρα ορισμοί μπορούν να διακριθούν σε τρεις ομάδες:

- ✚ Η δύναμη ως απόθεμα δυνατοτήτων, ως βάσεις δύναμης, ως δυνατότητες.
- ✚ Η δύναμη ως πραγματική ικανότητα για επίδραση
- ✚ Η δύναμη ως ένα επεισόδιο

Η θεώρηση της δύναμης με τον πρώτο τρόπο βασίζεται στην υπόθεση ότι ο αποδέκτης της δύναμης θα μπορούσε να επηρεασθεί από την διαπίστωση των δυνατοτήτων του αντιπάλου.

Ο δεύτερος τρόπος προσανατολισμού, ορίζει την δύναμη ως την αποδεδειγμένη ικανότητα για επίτευξη επίδρασης, η οποία πηγάζει από την χρησιμοποίηση των βάσεων ισχύος. Στα πλαίσια αυτού του προσανατολισμού επιδιώκεται η μέτρηση της δύναμης, μέσω των εμπειρικών ερευνών (Nikolakopoulos, 2005).

Ο τρίτος προσανατολισμός των ορισμών για την δύναμη βασίζεται στην υπόθεση ότι μεταξύ της ύπαρξης δύναμης και της πραγματικής χρησιμοποίησής της υπάρχει μια διαφορά, η οποία οφείλεται στους ακόλουθους λόγους:

- ✚ Δυσμενείς συνθήκες περιορίζουν ή αποτρέπουν την έκφραση συγκεκριμένων βάσεων δύναμης
- ✚ Το άτομο ακόμα και αν χρησιμοποιεί δύναμη δεν θα έφτανε στο επιθυμητό αποτέλεσμα
- ✚ Το άτομο δεν θεωρεί σκόπιμη την χρησιμοποίηση δύναμης

Βάσει των πιο πάνω ορισμών δεν μπορεί να υπάρχει αμφιβολία ότι το πιο σημαντικό κίνητρο για την χρησιμοποίηση δύναμης είναι η επίτευξη των στόχων ενός ατόμου. Η δύναμη και η σύγκρουση είναι φαινόμενα άμεσα συνδεδεμένα μεταξύ τους. Ως πρώτο βήμα για τον σχεδιασμό της κατανομής της δύναμης μπορεί να θεωρηθεί το μέγεθος και η ένταση της σύγκρουσης (Cobb, 2004).

Το κάθε άτομο συμμετέχει σε διαφορετικά πεδία σχέσεων. Το κάθε ένα από αυτά τα πεδία έχει διαφορετική σημασία για τον ενδιαφερόμενο ατόμου. Βάση αυτής της υπόθεσης θα πρέπει η διαφοροποιημένη σημασία να επιδράσει στην κατανομή διαθέσιμου αποθέματος δύναμης.

Η ύπαρξη επαρκών αποθεμάτων δύναμης σε σχέση προς την δυνατότητα διάθεσης εκφράζει την συγκρουσιακή ικανότητα του ατόμου.

### **4.3 Είδη συγκρούσεων**

Σε σχέση με τις συγκρούσεις, υπάρχουν συγκεκριμένες αντιλήψεις ανάπτυξης αυτών. Συγκεκριμένα (Μπουραντάς 2002):

1. Η παραδοσιακή αντίληψη: Η παραδοσιακή αντίληψη χαρακτηρίζει ακόμη το μεγαλύτερο αριθμό διοικητικών στελεχών, πιστεύει ότι:

- ❑ Οι συγκρούσεις μπορούν να αποφευχθούν.
- ❑ Οι συγκρούσεις πηγάζουν από τα προβλήματα προσωπικότητας των ατόμων με την αποτυχημένη ηγεσία.
- ❑ Οι συγκρούσεις δημιουργούν δυσλειτουργίες στην οργάνωση και έχουν γενικά αρνητικές συνέπειες.
- ❑ Οι συγκρούσεις λύνονται με φυσική απομάκρυνση των συγκρουόμενων μερών ή με την παρέμβαση των ανωτέρων.

2. Η Σύγχρονη αντίληψη για τις συγκρούσεις αναφέρει ότι:

- ❑ Οι συγκρούσεις είναι αναπόφευκτες.
- ❑ Οι συγκρούσεις αυτές καθαυτές δεν είναι ούτε καλές ούτε κακές, δηλαδή μπορεί να έχουν είτε αρνητικές, είτε θετικές συνέπειες.
- ❑ Οι συγκρούσεις οφείλονται κυρίως στη πολυπλοκότητα των οργανωτικών δομών, διαδικασιών, κανόνων, τεχνικών, συστημάτων.
- ❑ Οι συγκρούσεις μπορούν να αντιμετωπισθούν θετικά με την εξάλειψη των αιτιών που τις προκαλούν και την επίλυση των προβλημάτων.

3. Τέλος με βάση τη σύγχρονη αντίληψη εκτός των θετικών συνεπειών οι συγκρούσεις επιφέρουν και θετικές. Συγκεκριμένα:

- ❑ Ενεργοποιεί τα άτομα για μεγαλύτερη δράση.
- ❑ Αποτελεί κινητήρια δύναμη θετικών αλλαγών στην οργάνωση.
- ❑ Αποτελεί αναπτυξιακή εμπειρία.

Όλες οι αντιλήψεις συμφωνούν ότι ο χειρισμός των συγκρούσεων αποτελεί βασικό καθήκον του προϊστάμενου-ηγέτη, καθώς και των υπολοίπων μελών της ομάδας. Η αποτελεσματικότητα του εν λόγω χειρισμού ασφαλώς συμβάλλει στην συνολική αποτελεσματικότητα της ομάδας και της επιχείρησης.

Ο αποτελεσματικός προϊστάμενος-ηγέτης συνεπώς, εκτός του ότι πρέπει να τον διακρίνει η σύγχρονη αντίληψη για τις συγκρούσεις, χρειάζεται να διαθέτει

ικανότητες σχετικά με το χειρισμό τους στην πράξη. Οι παραπάνω γνώσεις βοηθούν στο χειρισμό των συγκρούσεων.

Από οργανωσιακής σκοπιάς, οι συγκρούσεις θα μπορούσαν να ταξινομηθούν σε κατηγορίες όπως;

1. Ιεραρχικές συγκρούσεις: δηλαδή μεταξύ διαφορετικών ιεραρχικών επιπέδων, π.χ μεταξύ του Διοικητικού Συμβουλίου και Γενικού Διευθυντή.
2. Λειτουργικές συγκρούσεις μεταξύ διαφόρων λειτουργιών ή τμημάτων της επιχείρησης, π.χ μεταξύ πωλήσεων και παραγωγής.
3. Συγκρούσεις επιτελικών-γραμμικών στελεχών.
4. Συγκρούσεις μεταξύ της τυπικής και άτυπης οργάνωσης.

#### **4.4 Συνέπειες συγκρούσεων**

Αναφορικά με τα συναισθήματα των εργαζομένων που βιώνουν την αλλαγή, οι Adams, Hayes & Hopson ύστερα από σχετικές έρευνες συνέθεσαν την καμπύλη αλλαγής και κατέληξαν πως οι εργαζόμενοι βιώνουν κοινά συναισθήματα αναφορικά με τις αλλαγές στον εργασιακό χώρο, τα οποία χαρακτηρίζονται από επτά διαδοχικά στάδια:

1. Σοκ: η πρώτη αντίδραση παρουσιάζεται με την μορφή σοκ με κύριο χαρακτηριστικό την πολύ χαμηλή αυτοπεποίθηση, καθώς οι εργαζόμενοι συνειδητοποιούν ότι θα πρέπει να ανταποκριθούν στις ανάγκες της αλλαγής
2. Άρνηση: στο στάδιο αυτό τα άτομα πιστεύουν πως η αλλαγή δεν θα τους επηρεάσει και έτσι μέρος τη αυτοπεποίθησης τους επιστρέφει
3. Ανησυχία: τα άτομα συνειδητοποιούν την ανάγκη για προσωπική ανάπτυξη προκειμένου να είναι σε θέση να ανταποκριθούν στην αλλαγή και για τον λόγο αυτό η αυτοπεποίθηση τους μειώνεται



4. Αποδοχή: οι εργαζόμενοι αναγνωρίζουν πλέον την ανάγκη να διαφοροποιηθούν από τις συμπεριφορές και συνήθειες του παρελθόντος
5. Δοκιμή; τα άτομα αποδέχονται τους νέους ρόλους και περνούν στην φάση της δοκιμής
6. Αναζήτηση: τα άτομα μαθαίνουν και προσαρμόζονται και ο βαθμός της αυτοπεποίθησης τους αυξάνεται
7. Ολοκλήρωση: τα άτομα έχουν υιοθετήσει πλήρως την αλλαγή και νιώθουν σιγουριά μέσα από την νέα κατάσταση

Σύμφωνα με καλά εμπειριστατωμένες έρευνες της επιστήμης της οργανωσιακής συμπεριφοράς πάνω στις αντιδράσεις των οργανωσιακών αλλαγών, έχει αποδειχθεί πως, τόσο οι οργανισμοί, όσο και οι εργαζόμενοι σε αυτούς, αντιστέκονται στην αλλαγή. Κάποιοι, ερμηνεύουν την αντίσταση στην αλλαγή θετικά, συνδέοντας την με σταθερότητα και προβλεψιμότητα στην συμπεριφορά.

Οι διαφωνούντες με την άποψη αυτή, δίνουν έμφαση στην εποικοδομητική διαφωνία και οι οργανισμοί οδηγούνται σε ακόμη καλύτερες και βελτιωμένες λύσεις.

Αμφότερες οι απόψεις έχουν τα υπέρ και τα κατά τους, συνήθως όμως η αντίσταση δρα ως τροχοπέδη στην προσαρμογή και στην πρόοδο, καθυστερεί και μερικές φορές αναστέλλει την ίδια την αλλαγή.

Το γεγονός ότι οι επιχειρήσεις σήμερα ολοένα και περισσότερο αντιμετωπίζουν φαινόμενα αλλαγών, έχει άμεση επίδραση στην ψυχολογία των εργαζομένων, καθώς δεν πρόκειται για μια απλή, χωρίς άμεσες συνέπειες για τους ίδιους διεργασία. Από την φύση του ο άνθρωπος, διέπεται από μια έμφυτη αντίδραση στην αλλαγή και ο παράγοντας αυτός έρχεται να αποτελέσει μια επιπλέον δυσκολία, αν όχι τελικά την μεγαλύτερη δυσκολία στην αντιμετώπιση της οργανωσιακής αλλαγής.

Οι άνθρωποι γενικώς τείνουν να αποφεύγουν τις αλλαγές καθώς χάνεται για αυτούς η αίσθηση του βολέματος και κατά βάθος προτιμούν την υφιστάμενη καθημερινότητα που αντιμετωπίζουν στο εργασιακό τους περιβάλλον, ακόμη και

αν αυτή χαρακτηρίζεται από προβλήματα και δυσκολίες. Υπάρχει λοιπόν θα μπορούσε κανείς να πει μια πλευρά «κρυφής ειρωνείας» στην αντίσταση στην αλλαγή από την άποψη ότι πολλές φορές οι άνθρωποι φαίνεται να προτιμούν αυτό που είναι επίπονο αλλά γνωστό σε αυτούς, σε σχέση με την άγνωστη υπόσχεση που συνδέεται με την αλλαγή.

Προκειμένου να αντιμετωπιστεί αποτελεσματικά η αντίσταση στην αλλαγή, βασική προϋπόθεση είναι η πλήρης κατανόηση των βασικών αιτιών της και ο διαχωρισμός της από τα συμπτώματα της αντίστασης στην αλλαγή, η ανάλυση των οποίων θα ακολουθήσει αμέσως μετά. Αναλύοντας τα αίτια αναλύουμε ακριβώς τους κύριους λόγους που κρύβονται πίσω από τα συμπτώματα.

Σύμφωνα με την σχετική βιβλιογραφία ο φόβος για το άγνωστο μέλλον, η ασφάλεια του οικείου, η ικανότητα προσαρμογής, η πιθανότητα αποτυχίας, οι νέες δεξιότητες που απαιτούνται, οι νέες συνθήκες εργασίας, η απώλεια των μέχρι σήμερα κεκτημένων, είναι μερικά από τα αίτια (Stephen 2005)

βαρύτητα όπως είναι φυσικό στα διαφορετικά επίπεδα ιεραρχίας του οργανογράμματος ενός οργανισμού. Δεν αμφισβητεί κανείς πως οι άμεσοι δέκτες είναι τα ανώτατα στελέχη που ουσιαστικά θα φέρουν το μεγαλύτερο κόστος της αλλαγής και είναι αυτοί που θα βρεθούν υπόλογοι σε όποια πιθανή αποτυχία. Αυτό όμως δεν κάνει τον ρόλο και των υπόλοιπων βαθμιδών της ιεραρχίας λιγότερο σημαντικό, αφού η επιτυχία της αλλαγής ουσιαστικά θα στηριχθεί στην δέσμευση τους και την ενεργή τους υποστήριξη.

Σύμφωνα με τον K. Hultman προκειμένου να μπορέσουμε να αξιολογήσουμε γιατί οι άνθρωποι αντιστέκονται στην αλλαγή είναι πολύ βασικό να αντιληφθούμε το «state of mind» των ανθρώπων. Οι πιο σημαντικοί παράγοντες που επιδρούν στο state of mind των ανθρώπων είναι οι: πράξεις τους, οι απόψεις τους, τα συναισθήματα τους και οι αξίες τους, τα οποία ουσιαστικά καθορίζουν τον τρόπο αντίδρασης στις διάφορες καταστάσεις. Έτσι και στην αλλαγή οι παράγοντες αυτοί καθορίζουν την όποια αντίδραση τους και διαμορφώνουν τους κάτωθι κύριους λόγους αντίστασης στην αλλαγή (Gordon 2002):

1. Κάποιοι άνθρωποι αντιδρούν στην αλλαγή γιατί νιώθουν πως οι ανάγκες τους καλύπτονται ήδη και άρα οι ίδιοι είναι ευχαριστημένοι με τον τρόπο που τα πράγματα γίνονται ως σήμερα. Στην περίπτωση αυτή οι εργαζόμενοι δεν έχουν κίνητρο να ακολουθήσουν την αλλαγή και να βοηθήσουν στην υλοποίησή της.
2. Ο δεύτερος λόγος είναι πως μερικοί πιστεύουν ότι η αλλαγή θα το κάνει δυσκολότερο για αυτούς να καλύψουν τις ανάγκες τους. Συνεπώς, βλέπουν την αλλαγή ως απειλή και όχι ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και αυτό είναι κυρίως βάσει των πεποιθήσεών τους.
3. Κάποιοι επίσης πιστεύουν πως το ρίσκο που συνεπάγεται η αλλαγή είναι πολύ μεγαλύτερο από τα όποια οφέλη. Στην περίπτωση αυτή όπως είναι φυσικό οι εργαζόμενοι φοβούνται την αλλαγή την οποία και θεωρούν απειλή τόσο για τους ίδιους όσο και για τον οργανισμό στο σύνολο του.
4. Μια ακόμη μερίδα εργαζομένων αντιστέκεται στην αλλαγή γιατί απλά πιστεύουν πως δεν είναι απαραίτητη την παρούσα χρονική στιγμή. Υποστηρίζουν λοιπόν πως η προς εφαρμογή αλλαγή είναι ένας ακόμη τρόπος να τους δοθεί περισσότερη δουλειά και δεν πρόκειται να βοηθήσει ουσιαστικά τον οργανισμό στο θέμα της βελτίωσης της θέσης του έναντι του ανταγωνισμού.
5. Ο πέμπτος λόγος είναι η άποψη των εργαζομένων ότι ο οργανισμός δεν χειρίζεται καλά το θέμα της αλλαγής όσον αφορά στο διαδικαστικό κομμάτι της εφαρμογής της. Η άποψη αυτή μπορεί να απορρέει από το γεγονός ότι οι εργαζόμενοι δεν συμμετείχαν στην απόφαση της αλλαγής, ή δεν ενημερώθηκαν έγκαιρα, ή ότι νιώθουν προδομένοι από την ανώτατη διοίκηση.
6. Τέλος, η πεποίθηση των εργαζομένων ότι η αλλαγή θα αποτύχει είναι ένας ισχυρός λόγος για να προκαλέσει την αντίσταση τους. Η στάση αυτή δείχνει βέβαια έλλειψη εμπιστοσύνης προς την διοίκηση και τον τρόπο που χειρίζεται τα βασικά θέματα.

#### **4.5 Η έννοια της δύναμης**

Ο έλεγχος είναι η ικανότητα κατά τη διαχείριση των συγκρούσεων να

ξεπερνιέται η οποιαδήποτε αντίσταση προβάλλουν τα συγκρουόμενα μέρη, γρήγορα. Ο έλεγχος στις συγκρούσεις δεν χαρακτηρίζει ποτέ ένα μόνο άτομο, αντίθετα χαρακτηρίζει τη σχέση δύο ανθρώπων. Όταν λέμε ότι κάποιος έχει έλεγχο πρέπει να προσδιορίζουμε και σε ποιόν ασκεί αυτόν τον έλεγχο, η άσκηση ελέγχου είναι μία πολύπλοκη διαδικασία στην οποία μπορεί να συμμετέχουν συγχρόνως πολλά άτομα, διότι το άτομο που ασκεί την εξουσία συγχρόνως δέχεται πιέσεις κατ' εξακολούθηση από κάποιο άλλο άτομο.

Στην όλη αλυσίδα της οργάνωσης δεν υπάρχει κανένας «κρίκος» που να μην δέχεται πιέσεις και να μην του ασκείται έλεγχος από ένα άλλο τμήμα της αλυσίδας. Για παράδειγμα το άτομο Α έχει ένα ισχυρό φίλο τον Β, όταν λοιπόν το Γ άτομο ασκεί έλεγχο πάνω στο άτομο Α μπορεί ο Β να επέμβει και να ασκήσει έλεγχο στον Γ, από το παράδειγμα καταλαβαίνουμε ότι η άσκηση ελέγχου είναι μία διαδικασία που ποτέ δεν σταματά και πάντα ασκείται από τον ένα στον άλλο.

Η βάση του ελέγχου είναι η διαδικασία της εξάρτησης, για παράδειγμα η εταιρία ασκεί έλεγχο σε έναν υπάλληλο επειδή αυτός εξαρτάται από αυτήν οικονομικά, από την άλλη και ο υπάλληλος μπορεί κάποιες φορές να ασκήσει έλεγχο στην εταιρεία διότι σε αυτόν στηρίζεται η παραγωγή της, το θέμα είναι ότι στη δεύτερη περίπτωση ο υπάλληλος για να πετύχει να ασκήσει έλεγχο στην εταιρεία δεν πρέπει να είναι μόνος του αλλά να συνεργάζεται συγχρόνως με άλλους υπαλλήλους. Με βάση το προηγούμενο παράδειγμα καταλαβαίνουμε ότι η άσκηση ελέγχου είναι μια αμφίδρομη σχέση - όχι βέβαια πάντα, κάποιες φορές είναι καθαρά μονόπλευρη και ασκείται μόνο από την μία πλευρά - βέβαια πάντα ο ένας από τους δύο εξαρτάται περισσότερο, πράγμα που το εκμεταλλεύεται ο άλλος και ασκεί περισσότερη εξουσία πάνω του. Μέσα στις διαδικασίες ελέγχου πολλές φορές αναπτύσσονται συγκρούσεις, που ο σωστός ηγέτης-προϊστάμενος ασκώντας τη σωστή διαδικασία ελέγχου καταφέρνει να τις ξεπερνά. Στόχος του πρέπει να είναι η άμβλυση των γεγονότων και η εποικοδομητική συζήτηση

#### **4.6 Πηγές-Βάσεις δύναμης**

Σημαντικές πηγές σε οργανωτικές αδυναμίες είναι:

1. Η μη σαφής κατανόηση της ανάλυσης των συνολικών στόχων της οργάνωσης στους επιμέρους στόχους των τμημάτων αυτής.
2. Ο μη σαφής καθορισμός των καθηκόντων και των ρόλων.
3. Η έλλειψη διαδικασιών συντονισμού και πληροφόρησης.

**Κακή Επικοινωνία:** Η μη αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ των ατόμων και των ομάδων στις επιχειρήσεις αποτελεί σημαντική πηγή παρεξηγήσεων και συγκρούσεων.

**Ζωτικός Χώρος:** Έρευνες στο Ζωικό Βασίλειο έχει δείξει ότι κάθε ζώο θέλει να έχει το δικό του ζωτικό χώρο, η όποια παραβίαση από άλλα ζώα οδηγεί σε συγκρούσεις.

#### **4.7 Αντιμετώπιση συγκρούσεων**

Οι HOY και Miskel δίνουν οκτώ οδηγίες - προτάσεις που πιστεύουν ότι μπορούν να βελτιώσουν την επικοινωνία ενός διοικητικού στελέχους με τους υφισταμένους του (Sims, 2009: 115-118).

1. Καθορισμός του αντικειμενικού σκοπού
2. Προσδιορισμός του ακροατηρίου
3. Καθορισμός του μέσου (μέσα κανάλια επικοινωνίας)
4. Καθορισμός αμοιβαίου ενδιαφέροντος
5. Ο χρόνος
6. Διαμόρφωση της επικοινωνίας
7. Ο όγκος
8. Μέτρηση των αποτελεσμάτων

Πρέπει να γίνεται έλεγχος της απόδοσης και διορθώσεις, όπου χρειάζονται.

Προσαρμογή στον κόσμο του δέκτη

Όταν προσπαθεί κάποιος να μεταδώσει κάτι σε κάποιον άλλο, η τάση είναι να προσαρμόζει την επικοινωνία αυτή στον εαυτό του (Maurer, 2014:68-70).

Χρήση ανάδρασης

Η ανάδραση έχει τη χρήση της μέσα από τη διαδικασία απόκτησης πληροφοριών για το πώς αντέδρασε και τι έπραξε ο δέκτης, ώστε να είναι δυνατό να αναληφθεί διορθωτική δραστηριότητα, από τον αποστολέα όταν αυτό είναι αναγκαίο (Sims, 2009: 115-116).

Χρήση άμεσης, απλής γλώσσας

Μερικοί άνθρωποι όταν επικοινωνούν χρησιμοποιούν περίπλοκα λεκτικά σχήματα, δυσνόητες λέξεις, πολλά επίθετα, μεγάλες προτάσεις. Ακόμη, χρησιμοποιούν ξένη ορολογία, υπερβολικά επιστημονικούς όρους, πομπώδεις εκφράσεις, επαγγελματική διάλεκτο, κ.ο.κ. Όλα αυτά όμως δεν διευκολύνουν τη μετάδοση και κατανόηση του μηνύματος, ούτε βέβαια εξασφαλίζουν την προσδοκώμενη αντίδραση από τον δέκτη. Αντιθέτως του δημιουργούν πρόβλημα όπως π.χ. αμφιβολία, αμηχανία, ανησυχία, ανία, φόβο (για το τι πραγματικά θέλει να πει ο πομπός) κ.ά. και δημιουργούν μια αρνητική στάση, προκατάληψη ή και αντίδραση στον πομπό (Watkins, 2003: 245-246).

Επικύρωση των λόγων με πράξεις

Χρήση της, πρόσωπο με πρόσωπο, επικοινωνίας

Χρήση διαφορετικών τύπων επικοινωνίας ταυτόχρονα

Ένας ακόμα τρόπος αντιμετώπισης είναι η διαπραγμάτευση. Η διαδικασία της διαπραγμάτευσης βασίζεται όπως προαναφέρθηκε σε μεγάλο βαθμό στις σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ των μερών. Οι σχέσεις επηρεάζουν σε μεγάλο

βαθμό όλες τις δράσεις από την έναρξη μέχρι την παύση τους

Η διαπραγμάτευση ξεκινά αρχικά με την επιλογή του μηνύματος, δηλαδή με τον ορισμό του στόχου της. Η φάση της προετοιμασίας της διαπραγμάτευσης είναι απαραίτητη για τη τελική της έκβαση (Eckersley, 2012:24-25).

Παρακάτω ακολουθούν οι τεχνικές που χρησιμοποιούνται κατά τη διαδικασία της διαπραγμάτευσης και οι οποίες επηρεάζονται από τις ευρύτερες σχέσεις των εμπλεκόμενων μερών (Snowden,2002:150-151):

Προετοιμάζοντας τη διαπραγμάτευση: Σύμφωνα με τη περίπτωση και τη σχέση που υπάρχει μεταξύ των διαπραγματευόμενων, επιβάλλεται η καλή προετοιμασία σε σχέση με το μοντέλο που θα επιλεγεί από τους διαπραγματευτές.

Σε κάθε σημείο είναι σημαντικό πριν την έναρξη κατά τη διαπραγμάτευση να εξετάζονται τα ακόλουθα (Sims, 2009: 115-116):

- Στόχοι: τι επιδιώκει ο διαπραγματευτής να πετύχει και που νομίζει ότι στοχεύει η άλλη πλευρά.
- Ιστορικό σχέσης: Ποιο είναι το παρελθόν των σχέσεων των εμπλεκόμενων στη διαπραγμάτευση, ποιο το ιστορικό τους.
- Στοιχεία δύναμης: Ποια είναι η ισχυρή πλευρά και πόσο καλύπτει τις προσδοκίες της άλλης.
- Ζητούμενα πορίσματα: Ποια είναι τα αναμενόμενα αποτελέσματα από τη διαπραγμάτευση.
- Πιθανές συνέπειες: Ποιες είναι οι εκτιμώμενες συνέπειες για κάθε εμπλεκόμενη πλευρά στη διαπραγμάτευση.
- Δημιουργία ατζέντας: Στα πρότυπα οποιασδήποτε οργανωμένης δράσης, θα πρέπει να υπάρχει σχετική ατζέντα θεμάτων προς συζήτηση.

- Πιθανές λύσεις: Δυνατοί συμβιβασμοί.

Οι δράσεις που πρέπει να ληφθούν υπόψη κατά τη διάρκεια της διαπραγμάτευσης και σχετίζονται και με την σωστή ανάπτυξη της διαδικασίας μεταξύ δυο μερών είναι οι ακόλουθες (Snowden,2002:150-155):

1. Ηθική τάξη.
2. Ποιότητα.
3. Αρχική συμφωνία.
4. Προφίλ.
5. Διευκρινίσεις.
6. Ανάγκες.
7. Αξιοπιστία.
8. Απαιτήσεις.
9. Θετικότητα.
10. Προσοχή.
11. Πίεση.
12. Αυτοέλεγχος.
13. Εξουσία.
14. Εγωισμός.
15. Επικύρωση.
16. Οργάνωση.



Στη διαπραγματευτική διαδικασία υπάρχει μια σειρά από καταστάσεις, που επηρεάζουν τις σχέσεις των διαπραγματευόμενων μερών. (Snowden,2002:150-155):

- Το να ακούει κανείς εκείνο, που περιμένει να ακούσει. Δηλαδή, να έχει ήδη διαμορφωμένη κάποια άποψη, να πιστεύει ότι κατάλαβε τι έχει να του πει ο συνομιλητής του, οπότε πραγματικά δεν συνειδητοποιεί αυτά που ακούει.
- Το να αγνοεί κάποιες πληροφορίες, απαραίτητες για να κατανοήσει τις νέες. Δεν είναι σε θέση να καταχωρήσει καμία πληροφορία επειδή του λείπει η βασική γνώση. Για παράδειγμα, να μην γνωρίζει από ηλεκτρονικούς υπολογιστές και να βομβαρδίζεται με πληροφορίες για το Internet.
- Το να έχει διάφορες αντιλήψεις, σχετικά με το άλλο μέρος, που να συγκρούονται με τις πληροφορίες τις οποίες αποδέχεται.
- Οι λέξεις, σημαίνουν διαφορετικά πράγματα, σε διαφορετικούς ανθρώπους, οπότε μια λέξη που για κάποιον δεν είναι κακή για έναν άλλο να είναι πράγμα που έχει ως αποτέλεσμα να οδηγήσει ακόμα και σε ρήξη στις σχέσεις των διαπραγματευόμενων, πριν καν ξεκινήσει η διαδικασία της διαπραγμάτευσης.
- Η επαγγελματική διάλεκτος να μην κατανοείται από άλλους.
- Παρατηρείται με βάση τα παραπάνω ότι είναι πολλοί οι λόγοι που το άτομο που διαπραγματεύεται πρέπει να σέβεται τις ιδιαιτερότητες της άλλης πλευράς, για να μπορεί να διατηρεί καλές σχέσεις μαζί της προκειμένου να επιτύχει μέσα από τη διαδικασία της διαπραγμάτευσης το αποτέλεσμα που επιδιώκει (Edmonds, 2011: 349-351).

Σε μια διαμάχη είναι δυνατόν να υπάρξει διαιτησία. Στη περίπτωση που οι διαπραγματεύσεις βρίσκονται σε αδιέξοδο, η λύση επιβάλλεται από κάποιον εξωτερικό παράγοντα, μεσολαβώντας, για να βοηθήσει τους αντιμαχόμενους να αποφασίσουν σε κάτι από κοινού. Η διαμεσολάβηση είναι δυνατόν να γίνει

επίσημα ή ανεπίσημα επιδιώκοντας λύση με αμοιβαίο όφελος (Stamato , 2004:58-62)

Το ζητούμενο είναι πώς μπορεί να αντιμετωπιστεί μια σύγκρουση με τον πιο αποτελεσματικό τρόπο. Έχουν αναπτυχθεί μοντέλα χειρισμού της ανθρώπινης συμπεριφοράς.

Οι τύποι αυτοί των συγκρούσεων έχουν 2 βασικές διαστάσεις. Κατά την πρώτη διάσταση το άτομο δίνει πολύ μεγάλη σημασία στις δικές του επιδιώξεις ενώ κατά την δεύτερη διάσταση, το άτομο δίνει μεγαλύτερη σημασία στους αντιπάλους του με την έννοια ότι ενδιαφέρεται και για τους αντιπάλους του και όχι μόνο για τον εαυτό του. Συνδυασμός των δύο αυτών διαστάσεων μας δίνει τους πιο κάτω πέντε τρόπους αντιμετώπισης των συγκρουσιακών φαινομένων(Sims, 2009: 115-116).:

1. Ενσωμάτωση (integration). Σύμφωνα με αυτή την προσέγγιση το άτομο δείχνει μεγάλο ενδιαφέρον τόσο για τον εαυτό του όσο και για τους άλλους. Αυτό σημαίνει ότι η οργάνωση ως σύστημα είναι πολύ ανοιχτή προς τον έξω κόσμο. Στην περίπτωση αυτή οι συγκρουόμενες πλευρές ενδιαφέρονται να δώσουν λύσεις στα προβλήματα που δημιουργούν τις εντάσεις κάνοντας δημιουργικές παρεμβάσεις και δεν φείδονται να κάνουν αμοιβαίες υποχωρήσεις έτσι ώστε να φτάσουν όσο πιο νωρίς σε μια λύση και για τις δύο πλευρές.
2. Παραχώρηση (obliging). Σύμφωνα με τον τύπο αυτό το άτομο δείχνει μικρό ενδιαφέρον για τον εαυτό του και μεγάλο ενδιαφέρον για τους άλλους. Το άτομο στην περίπτωση αυτή παραβλέπει το ενδιαφέρον για τον εαυτό του προκειμένου να ικανοποιήσει το άλλο μέρος. Αυτό το στυλ είναι χρήσιμο σε περιπτώσεις όπου το άτομο πιστεύει ότι έχει άδικο και πιο χρήσιμη είναι η θέση του άλλου μέρους για την πορεία του οργανισμού. Στην περίπτωση αυτή το ένα μέρος ελπίζει ότι αν υποχωρήσει από τις θέσεις του τότε είναι πολύ πιθανό να κερδίσει κάτι από την συναλλαγή του με το άλλο μέρος.
3. Επιβολή (dominating). Στην περίπτωση αυτή το άτομο έχει μεγάλο ενδιαφέρον για τον εαυτό του και λίγο ενδιαφέρον για τους αντιπάλους του.

Προσπαθεί να επιτύχει τους στόχους του αδιαφορώντας για τις συνέπειες που θα έχει αυτό στους αντιπάλους του.

4. Αποφυγή (avoiding). Στην περίπτωση αυτή το άτομο δείχνει μικρό ενδιαφέρον τόσο για τον εαυτό του όσο και για τους άλλους. Αποτυγχάνει να ικανοποιήσει τόσο τα δικά του ενδιαφέροντα όσο και τα ενδιαφέροντα των άλλων. Το στυλ αυτό είναι χρήσιμο όταν το θέμα που προκαλεί την σύγκρουση είναι απλό.
5. Συμβιβασμός (compromising). Εδώ το άτομο δείχνει μικρό ενδιαφέρον για τον εαυτό του και μέτριο ενδιαφέρον για τους άλλους. Και τα δύο μέρη υποχωρούν κατά το ίδιο βαθμό ελπίζοντας ότι θα φτάσουν σε κάποιο συμβιβαστικό αποτέλεσμα που θα ικανοποιεί και τα δύο μέρη. Το στυλ αυτό είναι χρήσιμο στις περιπτώσεις εκείνες που οι στόχοι των συγκρουόμενων μελών είναι αμοιβαία αποκλειόμενοι ή όταν τα δύο μέρη έχουν την ίδια δύναμη π.χ. εργατικά σωματεία και διοίκηση της επιχείρησης

Τώρα αν θέλουμε να δώσουμε απάντηση στο ερώτημα: ποιο από τα πιο πάνω στυλ χειρισμού των συγκρούσεων είναι το πιο χρήσιμο, θα ισχυριστούμε ότι καθένα είναι χρήσιμο ανάλογα με την εκάστοτε περίπτωση. Στο σημείο αυτό πρέπει να διευκρινίσουμε ότι η διοίκηση των συγκρούσεων που εμφανίζονται στην οργάνωση προϋποθέτει την διάγνωση αρχικά, και την παρέμβαση σε ένα δεύτερο στάδιο.

Η διάγνωση της σύγκρουσης σε ένα σύστημα, όπως είναι η επιχείρηση, είναι μια ιδιαιτέρως σημαντική διαδικασία. Πιο συγκεκριμένα:

- ✚ Θα πρέπει να έχει μετρηθεί η ένταση της σύγκρουσης όλων των μερών που παίρνουν μέρος.
- ✚ Να έχουν εντοπισθεί οι πηγές της σύγκρουσης.
- ✚ Να έχει μετρηθεί η αποτελεσματικότητα των μερών που λαμβάνουν μέρος στην σύγκρουση.

Συμπερασματικά, μπορούμε να πούμε ότι για να αντιμετωπισθεί αποτελεσματικά η ύπαρξη ενός συγκρουσιακού φαινομένου, πρέπει κατ' αρχήν

να μάθουν όσοι εμπλέκονται στην σύγκρουση, ότι υπάρχουν διαφορετικοί τρόποι χειρισμού της, οι οποίοι εφαρμόζονται σε διαφορετικές κάθε φορά καταστάσεις.

## **Κεφάλαιο 5: Σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον-ανθρώπινες σχέσεις. Θεωρίες αναγκών**

### **5.1 Το ψυχοκοινωνικό περιβάλλον στον εργασιακό χώρο**

Οι εργασιακές συνθήκες εργασίας είναι πολύ σημαντικές ενώ θεωρούνται το υπόβαθρο για τη μέγιστη απόδοση όλων αυτών των ανθρώπων που δουλεύουν στον εκάστοτε οργανισμό. Οι συντελεστές συμβολής είναι οι εξής :

Το φυσικό περιβάλλον (φωτισμός)

Το υλικό περιβάλλον (η επίπλωση, ο εξοπλισμός)

Ο χωροταξικός σχεδιασμός του χώρου (κατάταξη των μηχανημάτων στον χώρο, ροή υλικών)

Ο χωροταξικός σχεδιασμός του χώρου (κατάταξη των μηχανημάτων στον χώρο)

Το κλίμα που επικρατεί στον εργασιακό χώρο(επικοινωνία, συνεργασία)

Η εκπαίδευση των εργαζομένων (κινδύνους και τις παγίδες μέσα στην επιχείρηση)

Η υγιεινή και η καθαρότητα μέσα στην επιχείρηση

Ο κάθε μάνατζερ, είτε έχει προσληφθεί για αυτόν το λόγο, είτε είναι ο ίδιος ο ιδιοκτήτης πρέπει αρχικά να καθορίσει τη σχέση αυτών των τριών παραγόντων, προκειμένου να επιτύχει μια αποτελεσματική διοίκηση και αξιοποίηση του όλου δυναμικού.

Πρώτος ο Adam Smith (Smith, 1992) ασχολήθηκε με τον καταμερισμό εργασιών σαν τρόπο να μειωθεί ο χρόνος και να αυξηθεί η εξειδίκευση των εργαζομένων. Μέσα από πρακτικές εφαρμογές ο συγκεκριμένος ερευνητής, ανακάλυψε ότι μια δουλειά μπορεί να γίνει πιο γρήγορα και πιο αποδοτικά όταν 'σπάσει' σε κομμάτια, σε τομείς, και ο καθένας των εργαζομένων κάνει μόνο μία δραστηριότητα.

Η ιδέα της εξειδίκευσης με τον παρελκόμενο καταμερισμό αναλόγως της ειδικότητας του καθενός, προώθησαν την παραγωγικότητα και οδήγησαν σε ραγδαία ανάπτυξη όλων των επιστημών, αφού συνδυαστικά ο κάθε ένας

επιστήμονας κάνει το δικό του κομμάτι της εργασίας και αυτό συνδυαζόμενο με των άλλων επιστημόνων, οδηγεί σε εξαιρετικά αποτελέσματα.

Παρά την έντονη κατάκριση που έχει υποστεί η διαδικασία του καταμερισμού από την συνεχή και μονότονη δουλειά στην οποία υπόκειται κάθε ένας εργαζόμενος, εν τούτοις, έχει βοηθήσει πάρα πολύ στο αναμενόμενο αποτέλεσμα της κάθε δουλειάς

## **5.2 Ορισμός εργασιακών σχέσεων**

Οι εργασιακές σχέσεις αποτελούν βασική προϋπόθεση και αποτέλεσμα της λειτουργίας των σύγχρονων οργανισμών. Στην πράξη όλο το πλαίσιο της κοινωνικής αλληλεπίδραση όχι μόνο στους οργανισμούς αλλά και στην κοινωνία γενικότερα αναπτύσσεται μέσα από την διαδικασία των σχέσεων οι οποίες στην ουσία αποτελούν προϊόν της κοινωνικής συμβίωσης των ανθρώπων. Σε ότι αφορά τους οργανισμούς οι σχέσεις αποτελούν το συνδετικό κρίκο μεταξύ των προσώπων που λειτουργούν μέσα σε συγκεκριμένα κοινωνικά σύνολα αλλά και ομάδες μεταξύ τους.

## **5.3 Ανθρώπινες σχέσεις και επικοινωνία στο εργασιακό περιβάλλον**

Στο σύγχρονο κόσμο γίνεται προσπάθεια να υπάρξει ικανό ποσοστό μεταξύ εξειδίκευσης και παραγωγικότητας, με προσπάθειες επανασχεδιασμού του τρόπου δουλειάς, έτσι ώστε να είναι εξίσου αποτελεσματικό και για τις επιχειρήσεις και για τους εργαζομένους, με τη συνεισφορά των εργαζομένων στην όλη πορεία της δουλειάς τους, και με την θέσπιση προδιαγραφών και μεθόδων προκειμένου η εργασία να γίνεται με τον καλύτερο τρόπο, χωρίς να επιβαρύνει, ή να επιβαρύνει το δυνατόν λιγότερο τους εργαζόμενους.

Συνήθως όμως, οι διαχειριστές μιας εταιρείας θέτουν ορισμένα στεγανά όρια προκειμένου να δώσουν κατευθυντήριες γραμμές στους εργαζόμενους και έτσι να μπορούν να ελέγχουν την απόδοσή τους και την παραγωγικότητά τους.

Όσο όμως μεγαλώνει το μορφωτικό επίπεδο των εργαζομένων, τόσο αλλάζει ο τρόπος που η διοίκηση μιας εταιρείας ή μιας επιχείρησης ανταποκρίνεται στις ιδιαίτερες ανάγκες του δυναμικού της.

Σήμερα υπάρχει μεγάλο μορφωτικό επίπεδο και μεγάλη εξειδίκευση πράγμα που καθιστά τους εργαζόμενους στελέχη σε μία εταιρεία, και αναδιαμορφώνει και το κλίμα και τον τρόπο συμπεριφοράς και την εξουσία που αναλαμβάνει κάθε εργαζόμενος στον τομέα του μέσα στην επιχείρηση





## **Κεφάλαιο 6. Μεθοδολογία**

### **6.1 Η φιλοσοφία της Έρευνας**

Η φιλοσοφία μιας έρευνας μπορεί να είναι είτε οντολογική, είτε θετικιστική, είτε ρεαλιστική. Η οντολογία ως φιλοσοφία έρευνας σχετίζεται με τις υπονοούμενες ή σαφείς υποθέσεις των ερευνητών για το πώς στοιχειοθετείται η «γνώση». Στην οντολογία επικρατεί η υπόθεση ότι μπορούμε να «μάθουμε» μόνο μέσα από τα τελικά αποτελέσματα - «το αποτέλεσμα θα φανεί στην πορεία». Η γνώση αποτελείται από ιδέες που λειτουργούν, και συχνά μπορούμε να ανακαλύψουμε τι λειτουργεί μόνο δοκιμάζοντας κάποια πράγματα και κάνοντας αλλαγές σε καταστάσεις (Κυριαζόπουλος & Σαμαντά, 2011).

Ο θετικισμός, ο οποίος αποτελεί και τη φιλοσοφία έρευνας στην παρούσα μελέτη, εμπερικλείει στοιχεία τόσο από την επαγωγική προσέγγιση, όσο και από την παραγωγική. Για μερικούς συγγραφείς, ο θετικισμός είναι μια περιγραφική κατηγορία - μια κατηγορία που περιγράφει μια φιλοσοφική θέση, η οποία μπορεί να γίνει αντιληπτή στην έρευνα. Παράλληλα γίνεται μια αρκετά σαφής διάκριση μεταξύ θεωρίας και έρευνας (Κυριαζόπουλος & Σαμαντά, 2011). Ο ρόλος της έρευνας είναι να ελέγχει τις θεωρίες και να προσφέρει υλικό για την ανάπτυξη των νόμων. Ο Plugh (1983 οπ. αν. Παρασκευόπουλος, 1993), περιγράφει ότι από την εργασία της έρευνας συγκεντρώνονται στοιχεία πάνω στα οποία βασίζονται γενικεύσιμες προτάσεις οι οποίες μπορούν να ελεγχθούν. Αλλά και οι δύο αυτές σχέσεις μεταξύ θεωρίας και έρευνας ενέχουν το συμπέρασμα ότι η συγκέντρωση παρατηρήσεων μπορεί να γίνει με τρόπο που δεν επηρεάζεται από προ-υπάρχουσες θεωρίες. Επιπλέον, θεωρητικοί όροι που δεν μπορούν να τροποποιηθούν άμεσα από την παρατήρηση δεν θεωρούνται πραγματικά επιστημονικοί (Αθανασίου, 2000). Για να συμβαίνει αυτό, πρέπει να είναι σε θέση να επιδέχονται την ακαμψία της παρατήρησης.

Η φαινομενολογία τέλος, ασχολείται με το ερώτημα πως τα άτομα αντιλαμβάνονται τον κόσμο γύρω τους και ειδικότερα με ποιο τρόπο ο φιλόσοφος αποκλείει τις προκαταλήψεις του στην αντίληψη που έχει για τον κόσμο αυτό (Παρασκευόπουλος, 1993).

## 6.2 Ερευνητική Προσέγγιση

Η ερευνητική προσέγγιση μπορεί να είναι είτε παραγωγική είτε επαγωγική. Στην παραγωγική προσέγγιση η θεωρία αναπτύσσεται και ελέγχεται κυρίως πάνω κάτω στους άξονες της φυσικής επιστημονικής προσέγγισης. Σύμφωνα με τον Mingers, (2001, σελ 240 οπ. αν. Κυριαζόπουλος & Σαμαντά, 2011) «οι νόμοι παρέχουν τη βάση της εξήγησης, επιτρέπουν την πρόβλεψη φαινομένων, προμαντεύουν την εμφάνισή τους και κατά συνέπεια επιτρέπουν τον έλεγχό τους».

Η άλλη προϋπόθεση μιας παραγωγικής προσέγγισης είναι ότι ο ερευνητής πρέπει να παραμένει αμέτοχος σε όσα παρατηρεί - αυτό λέγεται πιο εύκολα απ' ότι γίνεται, δεδομένου ότι υπάρχουν πολλοί τρόποι να υιοθετηθεί ασυναίσθητα μια προκατειλημμένη προσέγγιση στην έρευνα, από ισχυρές πεποιθήσεις μέχρι το πώς διατυπώνονται οι ερωτήσεις (Κυριαζόπουλος & Σαμαντά, 2011).

Η επαγωγική προσέγγιση συγκεντρώνει στοιχεία και στη συνέχεια αναπτύσσει τη θεωρία ή αναζητά τη θεωρία στην οποία ταιριάζουν τα στοιχεία αυτά. Επίσης η επαγωγική προσέγγιση επιτρέπει στον ερευνητή να προσφέρει εναλλακτικές ερμηνείες ενός συγκεκριμένου φαινομένου (Κυριαζόπουλος & Σαμαντά, 2011).

## 6.3 Ερευνητική στρατηγική

Τα πιο σημαντικά είδη έρευνας είναι:

- **Εθνογραφία (Ethnography)**

Η εθνογραφία είναι μία μέθοδος ποιοτικής έρευνας που έχει τις ρίζες τις στον κλάδο της ανθρωπολογίας και επιχειρεί να περιγράψει τις αντιλήψεις των ανθρώπων για τις διάφορες έννοιες και γεγονότα μέσα στο πλαίσιο που λαμβάνουν μέρος. Αυτή η προσέγγιση ποιοτικής έρευνας δεν θέτει ερωτήσεις που θα προκαθορίζουν τις απαντήσεις αλλά παράγει υποθέσεις από τις πλούσιες περιγραφές των συμμετεχόντων (Κυριαζόπουλος & Σαμαντά, 2011).

Η εθνογραφία ως μεθοδολογία έρευνας ξεκινά από τον επιστημονικό κλάδο της κοινωνικής και πολιτιστικής ανθρωπολογίας, όπου απαιτείται από τον εθνογράφο να περάσει κάποιο σημαντικό χρόνο στο πεδίο έρευνας (Κυριαζόπουλος & Σαμαντά, 2011).

- **Θεμελιωμένη θεωρία (Grounded theory)**

Χρησιμοποιείται κυρίως στις ποιοτικές μεθόδους. Η κωδικοποίηση των ποιοτικών δεδομένων είναι ένα από τα πιο αποφασιστικά στάδια στη διαδικασία της ανάλυσης. «Κωδικοποίηση σημαίνει απόδοση νοήματος ή πληροφορίας σε τμήματα των δεδομένων άρα συνδέεται άρρηκτα με την *τμηματοποίηση των δεδομένων* (data segmentation) (Κυριαζόπουλος & Σαμαντά, 2011)».

- **Μελέτη Περίπτωσης (Case study research)**

Μελέτη Περίπτωσης (Case Study research) είναι (Κυριαζόπουλος & Σαμαντά, 2011):

1. μια συγκεκριμένη περίπτωση ενός στοιχείου που χρησιμοποιείται ή αναλύεται προκειμένου να επεξηγήσει μια θεωρητική άποψη ή αρχή.
2. μια διαδικασία ή ιστορικό έρευνας στην οποία γίνεται λεπτομερής μελέτη της εξέλιξης ενός ατόμου, ομάδας ή κατάστασης μέσα σε μια χρονική περίοδο

Ο όρος Μελέτη Περίπτωσης έχει δύο νοήματα. Μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να περιγράψει μια ανάλυση συγκεκριμένης περίπτωσης, όπως για παράδειγμα έναν συγκεκριμένο οργανισμό, ή μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να περιγράψει μια μεθοδολογία έρευνας.

- **Έρευνα Δράσης (Action research)**

Η έρευνα δράσης, είτε επιχειρεί να λύσει άμεσα το πρόβλημα, είτε αποτελεί μια στοχαστική διαδικασία σταδιακής επίλυσης προβλημάτων στην οποία εμπλεκούνται και τα άτομα που συμμετέχουν. Υπάρχουν λοιπόν δύο τύποι έρευνας δράσης: η συμμετοχική έρευνα δράσης και η πρακτική έρευνα δράσης (Atkins & Wallace, 2012).

- **Μελέτη πεδίου (Field study)**

«Η Μελέτη Πεδίου είναι η έρευνα για τα μεγαλύτερα κομμάτια πολιτιστικής γνώσης». Ο Spradley ορίζει ένα πεδίο (domain) ως την «συμβολική κατηγορία που περιέχει άλλες κατηγορίες» (σ.100). Ένα Πεδίο λοιπόν, είναι μια συλλογή κατηγοριών, οι οποίες μοιράζονται ένα συγκεκριμένο είδος σχέσης.

Ο ερευνητής ξεκινά με ένα γενικό πρόβλημα ή σημείο εστίασης και αρχίζει να μαζεύει τα δεδομένα από ανοικτές ερωτήσεις σε συνεντεύξεις που μαγνητοφωνούνται και μεταφέρονται λέξη προς λέξη στο χαρτί με αντιγραφή (Κυριαζόπουλος & Σαμαντά, 2011).

- **Πειραματική Έρευνα (experimental research):**

Πραγματοποιείται μέσω της συγκέντρωσης πρωτογενών στοιχείων, με επιλογή ομάδων ομοίων υποκειμένων, συμπεριφερόμενοι σε αυτές με διαφορετικό τρόπο, ελέγχοντας τους σχετικούς παράγοντες και καταγράφοντας αντιδράσεις των ομάδων (Κυριαζόπουλος & Σαμαντά, 2011).

- **Έρευνα επισκόπησης**

Μέσα από την έρευνα επισκόπησης, ο ερευνητής αντλεί πληροφορίες από τους ερωτώμενους για την καταγραφή του βαθμού ενημέρωσης των γνώσεών τους, του ενδιαφέροντος, των απόψεων, και των στάσεων τους απέναντι στο εξεταζόμενο θέμα (Κυριαζόπουλος & Σαμαντά, 2011).

#### **6.4 Είδος Έρευνας**

Η έρευνα μπορεί να είναι είτε διερευνητική, είτε συμπερασματική. Η διερευνητική έρευνα διεξάγεται για ένα πρόβλημα που δεν έχει καθοριστεί με σαφήνεια. Αυτού του είδους η έρευνα βοηθά να καθοριστεί καλύτερα ο σχεδιασμός της έρευνας, η μέθοδος συλλογής δεδομένων και η επιλογή των θεμάτων. Θα πρέπει μόνο να εξαχθούν οριστικά συμπεράσματα με εξαιρετική προσοχή (Shields & Rangarjan, 2013). Λαμβάνοντας υπόψη τον θεμελιώδη χαρακτήρα της, η διερευνητική έρευνα συχνά καταλήγει στο συμπέρασμα ότι ένα αντιληπτό πρόβλημα δεν υπάρχει στην πραγματικότητα. Η διερευνητική έρευνα συχνά βασίζεται σε δευτερογενή έρευνα όπως είναι η βιβλιογραφική ανασκόπηση ή σε ποιοτικές προσεγγίσεις όπως είναι οι άτυπες συζητήσεις με τις ομάδες που

συμμετέχουν στην έρευνα και τέλος σε πιο επίσημες προσεγγίσεις μέσα από τις εις βάθος συνεντεύξεις, ομάδες εστίασης, προβολικές μεθόδους, περίπτωση μελετών ή πιλοτικών μελετών (Shields & Hassan, 2006). Το Διαδίκτυο τέλος, επιτρέπει στις διερευνητικές μεθόδους να έχουν και διαδραστικό χαρακτήρα (Babbie, 2007).

Η συμπερασματική έρευνα έχει στόχο να παρέχει πληροφορίες που είναι χρήσιμες στην εξαγωγή συμπερασμάτων και τη λήψη αποφάσεων. Τείνει να είναι ποσοτικής φύσεως, δηλαδή με τη μορφή αριθμών, τα οποία μπορούν να ποσοτικοποιηθούν και να συνοψισθούν. Η συμπερασματική έρευνα στηρίζεται τόσο σε δευτερογενή στοιχεία, ιδιαίτερα στις βάσεις δεδομένων που αναλύονται όσο και σε πρωτογενή, που συγκεντρώθηκαν ειδικά για την μελέτη. Η συμπερασματική έρευνα μπορεί να υποδιαιρεθεί σε δύο μεγάλες κατηγορίες: την περιγραφική ή στατιστική έρευνα και την αιτιώδη έρευνα (Neenlankavil, 2007).

#### **6.4.1 Εργαλείο έρευνας**

Η ποσοτική έρευνα πραγματοποιείται κυρίως με ερωτηματολόγιο. Ο σχεδιασμός του ερωτηματολογίου αποτελεί τον «θεμέλιο λίθο» της έρευνας αφού καθορίζει το είδος των ερευνητικών ερωτημάτων που θέλουμε να απαντήσουμε και τον τύπο των ερωτήσεων που θα χρησιμοποιήσουμε για το σκοπό αυτό. Ο πρώτος κανόνας στο σχεδιασμό ενός ερωτηματολογίου είναι ότι αυτό πρέπει να είναι κατάλληλο για τη μέθοδο που θα χρησιμοποιηθεί. Άτομα που απαντούν σε ταχυδρομικές ή ηλεκτρονικές έρευνες, σε περίπτωση που δεν κατανοούν μια ερώτηση, δεν μπορούν να ρωτήσουν εύκολα, «Τι ακριβώς εννοείτε με αυτό;», ενώ εμπιστευτικές, προσωπικές ερωτήσεις πολλές φορές αντιμετωπίζονται πολύ καλύτερα μέσω ταχυδρομικών ή ηλεκτρονικών ερευνών, στις οποίες εξασφαλίζεται η ανωνυμία.

#### **6.4.2 Δείγμα**

Αναφορικά με τη περιγραφή δείγματος, το ερωτηματολόγιο μοιράστηκε στο μεγαλύτερο βαθμό ηλεκτρονικά και σε έντυπη μορφή σε όσους δεν είχαν ηλεκτρονική διεύθυνση. Το δείγμα αποτέλεσαν 138 άτομα, το ερωτηματολόγιο όμως μοιράστηκε σε 150 άτομα και από αυτά λάβαμε πίσω συμπληρωμένα τα 138, οι απαντήσεις των οποίων μας βοήθησαν να καταλήξουμε σε ασφαλή συμπεράσματα σε σχέση με το θέμα.

Οι θέσεις των ερωτώμενων προέρχονται από διαφορετικές διοικητικές βαθμίδες, προκειμένου η άποψη όλων να σκιαγραφήσει την κατάσταση περισσότερο σφαιρικά και αντικειμενικά. Το εν λόγω δείγμα θεωρήθηκε σημαντικό γιατί τα άτομα που εργάζονται σε αυτό το χώρο είναι οι ιδανικοί να σκιαγραφήσουν εκ των έσω τι επικρατεί σε σχέση με το θέμα και τι θα μπορούσε να βελτιωθεί προκειμένου η οργάνωση και η επικοινωνία να λειτουργούν όσο πιο άριστα γίνεται. Μέσα από τη βελτίωση των σημείων που χωλαίνουν θα εξαχθούν συμπεράσματα που μπορούν να βοηθήσουν στην καλύτερη οργάνωση της υπηρεσίας.

#### **6.5 Σκοπός ερωτηματολογίου**

Ο σκοπός του ερωτηματολογίου είναι να διασαφηνίσει την προσωπικότητα των εργαζομένων συμμετεχόντων στην έρευνα εξετάζοντας τις συναδελφικές σχέσεις και κατ'επέκταση την εργασιακή επίδοση. Η κατασκευή του ερωτηματολογίου θα πραγματοποιηθεί από την ίδια την ερευνήτρια και οι ερωτήσεις θα αφορούν τη συλλογή πληροφοριών σχετικών με τους ερευνητικούς στόχους οι οποίοι είναι η μελέτη της οργανωσιακής συμπεριφοράς, η μελέτη των ανθρώπινων σχέσεων και συμπεριφορών, η διερεύνηση των μορφών επικοινωνίας, η επεξήγηση των συγκρούσεων στο επιχειρησιακό περιβάλλον και η ανάλυση του σύγχρονου εργασιακού περιβάλλοντος.

## 6.5 Ερευνητική Μέθοδος

Η μέθοδος μιας έρευνας μπορεί να είναι ποσοτική ή ποιοτική. Η ποσοτική καταλήγει σε ποσοστά και αριθμούς. Η ποιοτική έρευνα «διερευνά τα νοήματα και τις αναπαραστάσεις που αποδίδουν τα υποκείμενα σε κοινωνικά φαινόμενα και διαδικασίες». Παράλληλα στοχεύει «στην περιγραφή, ανάλυση, ερμηνεία και κατανόηση κοινωνικών φαινομένων, καταστάσεων και χαρακτηριστικών κοινωνικών ομάδων απαντώντας κυρίως στα ερωτήματα *πώς* και *γιατί*» (Σταθακόπουλος, 2001).

Οι ερευνητές που χρησιμοποιούν την ποσοτική προσέγγιση περιγράφουν πρώτα το ευρύτερο πλαίσιο στο οποίο ανήκει το υπό μελέτη θέμα, προκειμένου να κατανοήσουν τη θέση στην οποία οι άνθρωποι επηρεάζουν ή επηρεάζονται από το φαινόμενο ή τη συμπεριφορά (Boland, 1985). Οι ποσοτικές μέθοδοι λειτουργούν με την άμεση επαφή ατόμων στο περιβάλλον έρευνας, με λεκτικά δεδομένα και παρατήρηση (Van Maanen, 1979).

Όταν η έρευνα έχει να κάνει με την μελέτη του *πώς* οι άνθρωποι βιώνουν μία εμπειρία και *ποιες* είναι οι απόψεις τους, όταν κανείς εξερευνά ένα νέο πεδίο όπου οι έννοιες του δεν έχουν κατανοηθεί πλήρως, όταν κανείς εκτιμά αν μια νέα υπηρεσία ή προϊόν είναι εφαρμόσιμα, τότε πρέπει να χρησιμοποιεί την μεθοδολογία της ποιοτικής προσέγγισης (Hancock et al, 2007).

Η παρούσα έρευνα είναι ποσοτική, δεδομένου ότι θα συλλεχθούν ποσοτικά στοιχεία. Η ποσοτική έρευνα βασίζεται σε αξιόπιστες, αριθμητικές και στατιστικές μετρήσεις του συνολικού πληθυσμού.

### 6.5.1 Η διαμόρφωση των ερωτήσεων

Οι ερωτήσεις θα είναι κλειστού τύπου, λόγω των πλεονεκτημάτων τους να αναλυθούν πιο εύκολα. Επίσης το ερωτηματολόγιο θα είναι σύντομο και απλό. Το είδος των ερωτήσεων και ο τρόπος παράθεσής τους χρησιμοποιείται και σε αντίστοιχες μελέτες με τέτοιου είδους έρευνα, σύμφωνα με βιβλιογραφικές αναφορές (Κυριαζόπουλος & Σαμαντά, 2011).

Προκειμένου να πραγματοποιηθεί η παρούσα έρευνα η ερευνήτρια η γράφουσα απευθύνθηκε σε υγειονομικούς οργανισμούς προκειμένου να πραγματοποιήσει την έρευνά της χωρίς όμως να λάβει θετική απάντηση . Επομένως κατέληξε στο χώρο τον οποίο εργάζεται στο αντικαρκινικό νοσοκομείο Άγιος Σάββας. Η ερευνήτρια πήρε άδεια να κάνει την έρευνά της από τη διευθύντρια της νοσηλευτικής υπηρεσίας η οποία είναι και διευθύντρια της γράφουσας η οποία είναι νοσηλεύτρια.

## **6.6 Μέθοδος δειγματοληψίας**

Οι τεχνικές μιας έρευνας αφορούν στη συλλογή πρωτογενών δεδομένων και δευτερογενών. Τα πρωτογενή δεδομένα συλλέγονται μέσα από τη διεξαγωγή πρωτογενούς έρευνας, η οποία μπορεί να είναι είτε ποιοτική, είτε ποσοτική. Τα πρωτογενή δεδομένα συλλέγονται μέσα από ερωτηματολόγια ή συνεντεύξεις (Τομάρας, 2000).

Τα δευτερογενή δεδομένα συλλέγονται μέσα από τη βιβλιογραφική αναζήτηση, η οποία μπορεί να γίνει μέσω διαδικτύου. Επίσης τα δευτερογενή δεδομένα συλλέγονται μέσα από βιβλία, άρθρα σε περιοδικά, επισκέψεις σε οργανισμούς και αναζήτηση των αρχείων τους (Τομάρας, 2000).

Η έρευνα θα συλλέξει πρωτογενή στοιχεία, μέσα από τους ίδιους τους υπαλλήλους, χρησιμοποιώντας ως βασικό εργαλείο της το ερωτηματολόγιο. Επομένως η έρευνα είναι ποσοτική.

## **6.7 Περιορισμοί έρευνας**

Αναφορικά με τους περιορισμούς και σύμφωνα με την επιλογή της βολικής δειγματοληψίας που αναφέρθηκε παραπάνω, ένας περιορισμός ήταν η πίεση του χρόνου προκειμένου να λάβει η ερευνήτρια τις επιθυμητές απαντήσεις στον επιθυμητό χρόνο, παρά το ότι γνώριζε τους περισσότερους από τους ερωτώμενους. Ένας ακόμα περιορισμός ήταν οι αναστολές κάποιων από τους συμμετέχοντες να λάβουν μέρος προς αποφυγή κοινοποίησης προσωπικών τους



δεδομένων. Λύση σε αυτό δόθηκε με την επιβεβαίωση της ερευνήτριας ότι πρόκειται για ανώνυμη συμμετοχή στην έρευνα.

Η παρούσα έρευνα θα προσπαθήσει να ακολουθήσει τους δεοντολογικούς κανόνες μιας έρευνας, να σεβαστεί την επιστημονική αλήθεια και την πνευματική ιδιοκτησία στα προσωπικά δεδομένα. Παράλληλα θα επιδείξει τον ίδιο σεβασμό στα υποκείμενα που θα συμμετάσχουν στην έρευνα και θα τηρήσει της αρχές της αξιοπιστίας μιας επιστημονικής έρευνας.



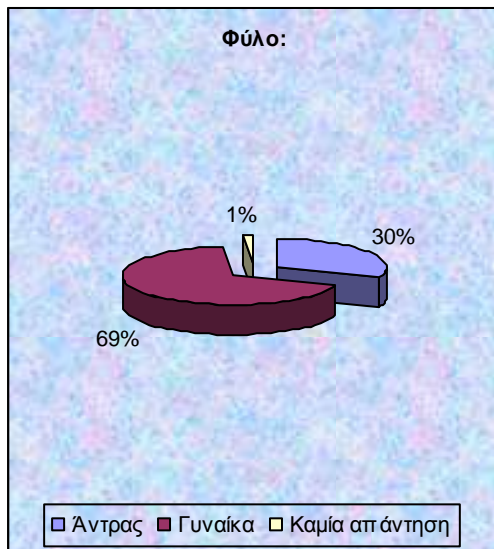
## Κεφάλαιο 7<sup>ο</sup> Αποτελέσματα έρευνας

### Συμπεράσματα

#### Α. ΓΕΝΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Φύλο:

Άντρας     Γυναίκα



Σύμφωνα με το ανωτέρω γράφημα όπως φαίνεται οι άνδρες που έλαβαν μέρος στην έρευνα, είναι περισσότεροι σε σχέση με τις γυναίκες.

Ηλικία :

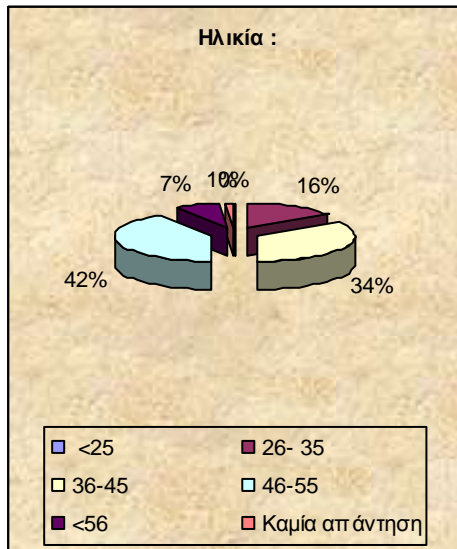
<25

26- 35

36-45

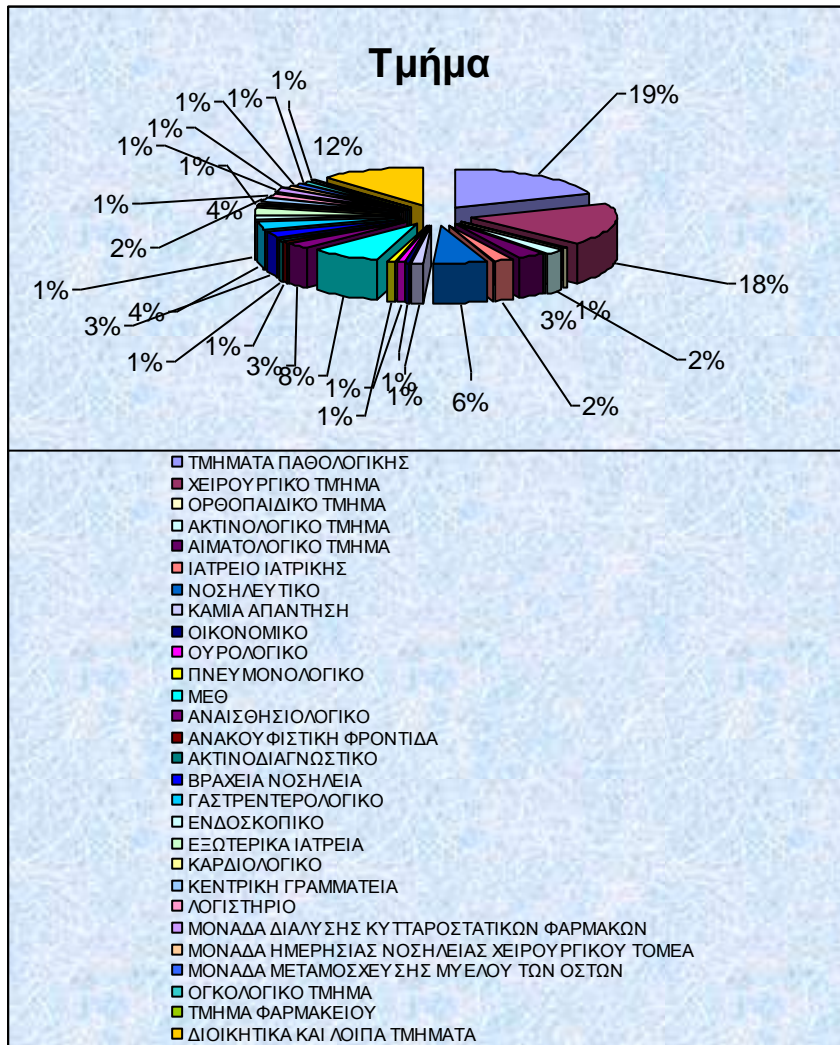
46-55

<56



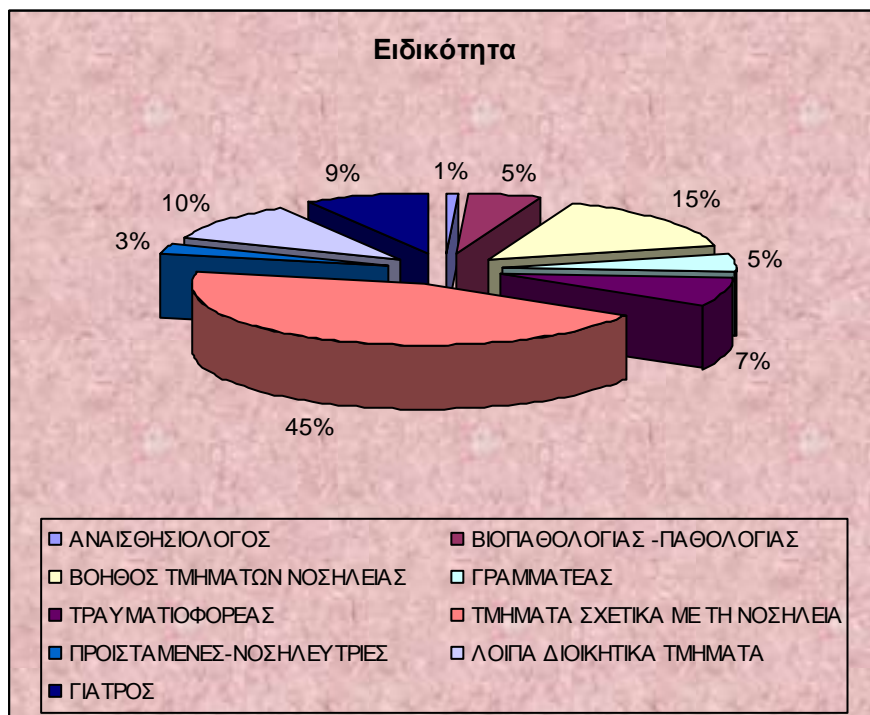
Όπως φαίνεται παραπάνω, από τις εξεταζόμενες ηλικίες τα μεγαλύτερα ποσοστά είναι από 36 έως 55 ετών.

## Τμήμα



Στο παραπάνω διάγραμμα, παρουσιάζονται οι απαντήσεις των συμμετεχόντων από τα διάφορα τμήματα. Αυτά που έχουν τα περισσότερα άτομα είναι το τμήμα παθολογικής και χειρουργικής.

## Ειδικότητα

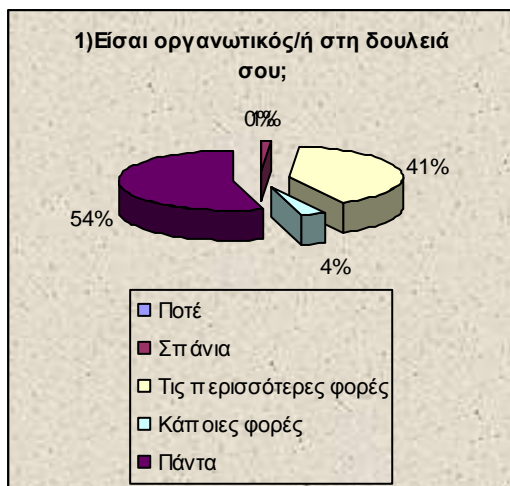


Όσον αφορά τις ειδικότητες, όπως βλέπουμε από το σχετικό διάγραμμα, η ειδικότητα με το μεγαλύτερο ποσοστό είναι αυτά που έχουν να κάνουν με τη νοσηλεία και τους κλάδους που ανήκουν σε αυτήν, όπως βοηθοί νοσηλευτών και όλο το προσωπικό νοσηλευτικού τμήματος.

## Β. ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΓΙΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑ

### 1) Είσαι οργανωτικός/ή στη δουλειά σου;

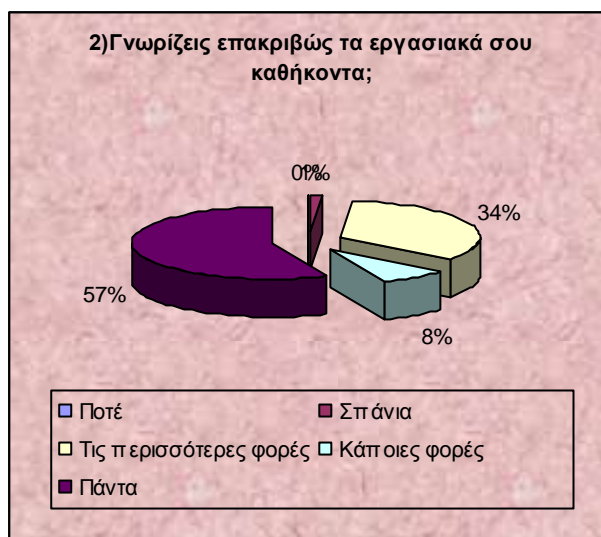
- Ποτέ       Σπάνια       Τις περισσότερες φορές       Κάποιες φορές       Πάντα
- 



Σε ερώτημα για το αν είναι οργανωτικοί στην εργασία τους, οι απαντήσεις μοιράστηκαν σε δύο μεγάλα ποσοστά τα οποία ανέφεραν ότι είναι οργανωτικοί τις περισσότερες φορές, αλλά οι περισσότεροι είπαν πάντα κάτι το οποίο δείχνει υπευθυνότητα και συνέπεια.

## 2) Γνωρίζεις επακριβώς τα εργασιακά σου καθήκοντα;

- Ποτέ       Σπάνια       Τις περισσότερες φορές  
 Κάποιες φορές       Πάντα
- 



Σχετικά με το αν γνωρίζουν επακριβώς τα εργασιακά τους καθήκοντα η πλειοψηφία δήλωσε πάντα και ένα ακόμα μεγάλο ποσοστό είτε τις περισσότερες φορές, κάτι το οποίο δείχνει την πλήρη εκπαίδευση και σωστή απόδοση στο επάγγελμα.



**3)Εκτελείς τα εργασιακά σου καθήκοντα ως την τελευταία λεπτομέρεια;**

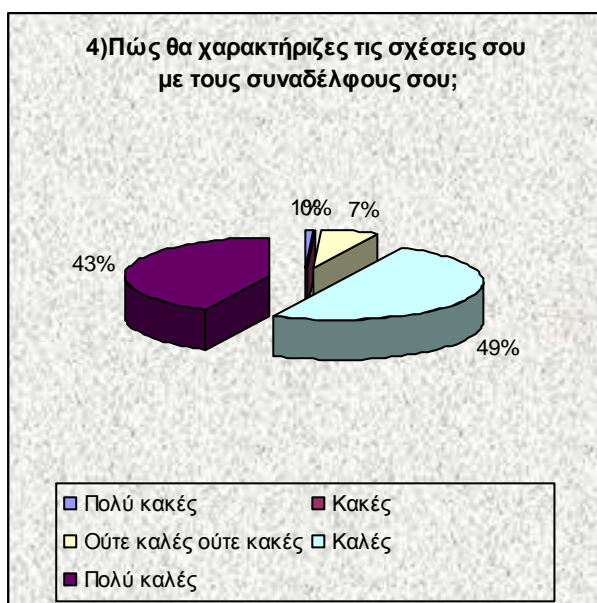
- Ποτέ       Σπάνια       Τις περισσότερες φορές  
 Κάποιες φορές       Πάντα
- 



Για το αν εκτελούν τα εργασιακά καθήκοντα ως την τελευταία λεπτομέρεια , η συντριπτική πλειοψηφία δήλωσε πάντα γεγονός που δηλώνει συνέπεια στον εργασιακό χώρο

4) Πώς θα χαρακτήριζες τις σχέσεις σου με τους συναδέλφους σου;

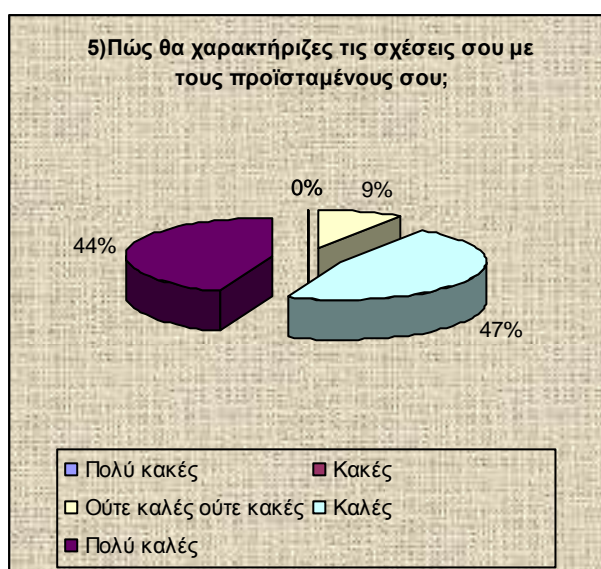
- Πολύ κακές       Κακές       Ούτε καλές ούτε κακές       Καλές       Πολύ καλές
- 



Όσον αφορά τη σχέση με τους συναδέλφους οι απαντήσεις μοιράστηκαν ως καλές και πολύ καλές γεγονός που αποδεικνύει ότι θεωρούν πολύ σημαντικό να έχουν μεταξύ τους καλές σχέσεις οι συνάδελφοι

5) Πώς θα χαρακτήριζες τις σχέσεις σου με τους προϊσταμένους σου;

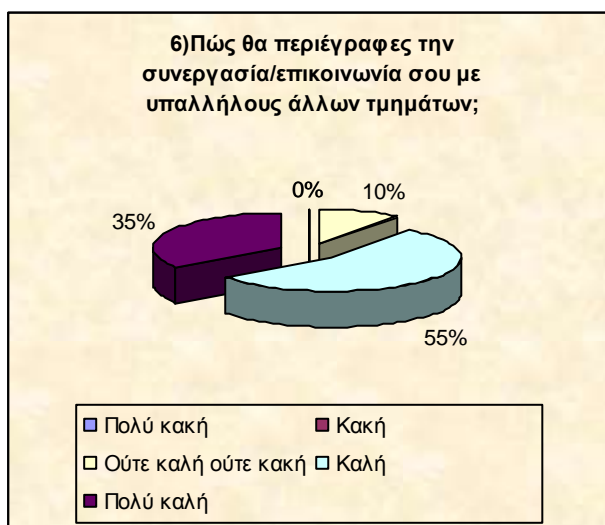
- Πολύ κακές       Κακές       Ούτε καλές ούτε κακές       Καλές       Πολύ καλές
- 



Σε ερώτημα για τις σχέσεις με τους προϊσταμένους, είναι και εδώ καλές και πολύ καλές, δείχνοντας πολύ καλό κλίμα συνεργασίας

**6) Πώς θα περιέγραφες την συνεργασία/επικοινωνία σου με υπαλλήλους άλλων τμημάτων;**

- |                                 |                            |   |                            |                                 |
|---------------------------------|----------------------------|---|----------------------------|---------------------------------|
| <input type="radio"/> Πολύ κακή | <input type="radio"/> Κακή | <input type="radio"/> Ούτε καλή ούτε κακή | <input type="radio"/> Καλή | <input type="radio"/> Πολύ καλή |
| <input type="radio"/>           | <input type="radio"/>      | <input type="radio"/>                     | <input type="radio"/>      | <input type="radio"/>           |



Η σχέση με τους υπαλλήλους άλλων τμημάτων, αναφέρθηκε ότι είναι καλή και πολύ καλή

**7) Δέχεσαι το πείραγμα και το χιούμορ των άλλων;**

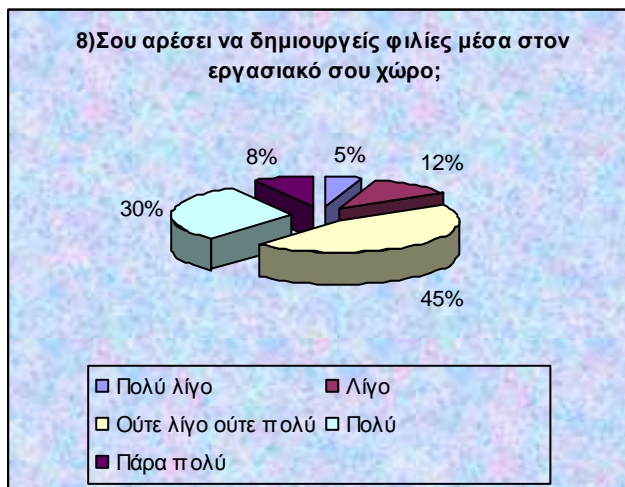
- Ποτέ       Σπάνια       Τις περισσότερες φορές
- Κάποιες φορές       Πάντα
- 0       7       50       32       49



Σε σχέση με το πείραγμα και το χιούμορ των άλλων, η πλειοψηφία δήλωσε ότι το δέχεται τις περισσότερες φορές ή πάντα. Αυτό δείχνει ότι οι σχέσεις είναι πραγματικά καλές και δεν υπάρχουν παρεξηγήσεις

**8)Σου αρέσει να δημιουργείς φιλίες μέσα στον εργασιακό σου χώρο;**

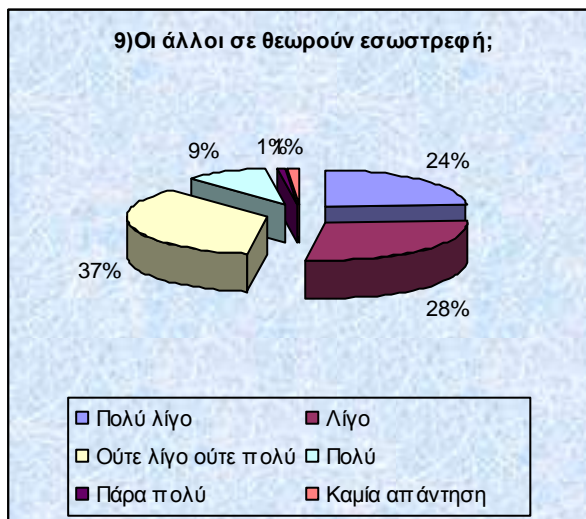
- |                                    |                            |  |                            |                                    |
|------------------------------------|----------------------------|--|----------------------------|------------------------------------|
| <input type="radio"/> Πολύ<br>λίγο | <input type="radio"/> Λίγο | <input type="radio"/> Ούτε<br>λίγο<br>ούτε<br>πολύ | <input type="radio"/> Πολύ | <input type="radio"/> Πάρα<br>πολύ |
| <input type="radio"/> 7            | <input type="radio"/> 16   | <input type="radio"/> 62                           | <input type="radio"/> 42   | <input type="radio"/> 11           |



Σύμφωνα με τις περισσότερες απαντήσεις, προτιμούν σε μέτριο βαθμό να δημιουργούν φιλίες στον εργασιακό χώρο. Αυτό αποδεικνύει ότι εστιάζουν κυρίως στην εργασία και τις υποχρεώσεις τους και όχι στις φιλίες εντός εργασίας, παρά σε μικρό βαθμό

**9) Οι άλλοι σε θεωρούν εσωστρεφή;**

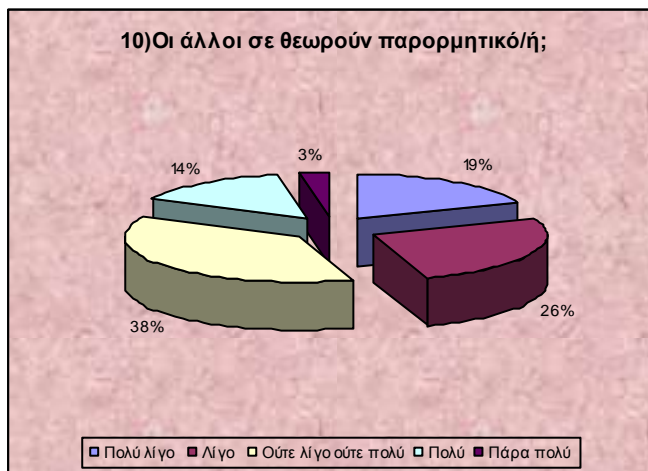
- |                                    |                            |  |                            |                                    |
|------------------------------------|----------------------------|--|----------------------------|------------------------------------|
| <input type="radio"/> Πολύ<br>λίγο | <input type="radio"/> Λίγο | <input type="radio"/> Ούτε<br>λίγο<br>ούτε<br>πολύ | <input type="radio"/> Πολύ | <input type="radio"/> Πάρα<br>πολύ |
| <input type="radio"/>              | <input type="radio"/>      | <input type="radio"/>                              | <input type="radio"/>      | <input type="radio"/>              |



Αναφορικά με το αν οι άλλοι τους θεωρούν εσωστρεφείς, οι περισσότεροι είπαν λίγο ή μέτρια.

**10)Οι άλλοι σε θεωρούν παρορμητικό/ή;**

- |                                    |                            |  |                            |                                    |
|------------------------------------|----------------------------|--|----------------------------|------------------------------------|
| <input type="radio"/> Πολύ<br>λίγο | <input type="radio"/> Λίγο | <input type="radio"/> Ούτε<br>λίγο<br>ούτε<br>πολύ | <input type="radio"/> Πολύ | <input type="radio"/> Πάρα<br>πολύ |
| <input type="radio"/> 26           | <input type="radio"/> 36   | <input type="radio"/> 52                           | <input type="radio"/> 20   | <input type="radio"/> 4            |

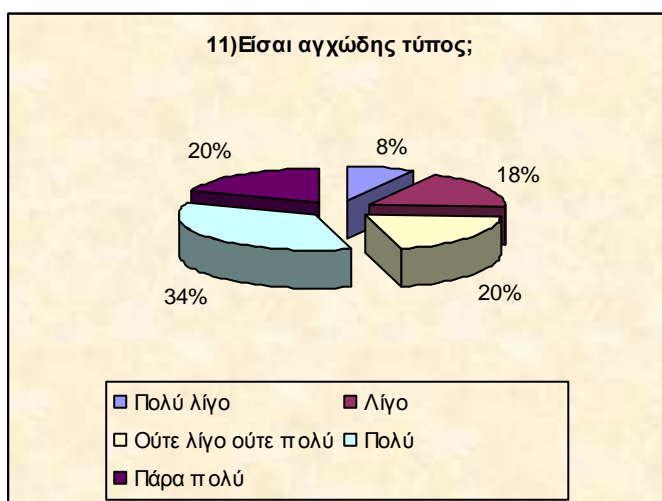


Αναφορικά με το αν οι άλλοι τους θεωρούν παρορμητικούς, οι περισσότεροι είπαν λίγο ή μέτρια κυρίως. Στην εργασία τους είναι κυρίως επικεντρωμένοι σε αυτά που ξέρουν ότι μπορούν να κάνουν.



### 11)Είσαι αγχώδης τύπος;

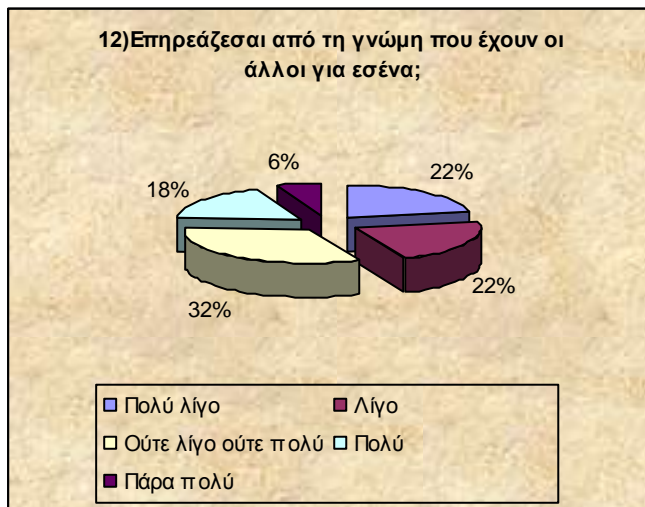
- |                                    |                            |  |                            |                                    |
|------------------------------------|----------------------------|--|----------------------------|------------------------------------|
| <input type="radio"/> Πολύ<br>λίγο | <input type="radio"/> Λίγο | <input type="radio"/> Ούτε<br>λίγο<br>ούτε<br>πολύ | <input type="radio"/> Πολύ | <input type="radio"/> Πάρα<br>πολύ |
| <input type="radio"/>              | <input type="radio"/>      | <input type="radio"/>                              | <input type="radio"/>      | <input type="radio"/>              |



Σε ερώτημα αν είναι αγχώδεις , οι απαντήσεις μοιράστηκαν από λίγο έως περισσότερο, μιας και οι χαρακτήρες ποικίλουν.

**12)Επηρεάζεσαι από τη γνώμη που έχουν οι άλλοι για εσένα;**

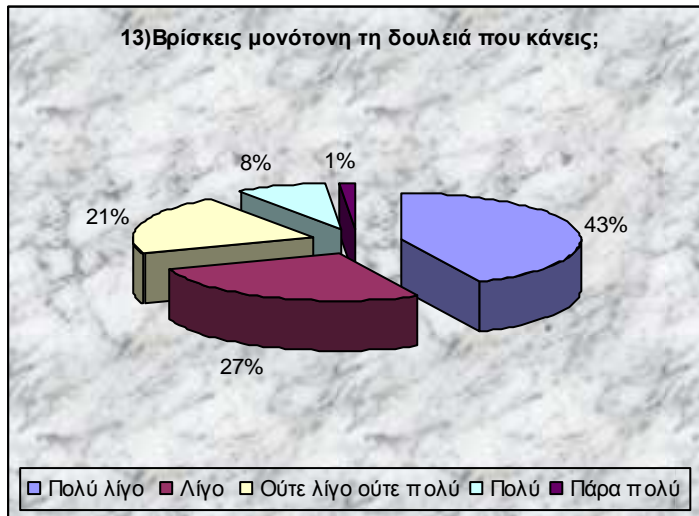
- |                                    |                            |  |                            |                                    |
|------------------------------------|----------------------------|--|----------------------------|------------------------------------|
| <input type="radio"/> Πολύ<br>λίγο | <input type="radio"/> Λίγο | <input type="radio"/> Ούτε<br>λίγο<br>ούτε<br>πολύ | <input type="radio"/> Πολύ | <input type="radio"/> Πάρα<br>πολύ |
| <input type="radio"/> 30           | <input type="radio"/> 30   | <input type="radio"/> 45                           | <input type="radio"/> 25   | <input type="radio"/> 8            |



Αναφορικά με το αν επηρεάζονται από τη γνώμη που έχουν οι άλλοι για αυτούς, οι περισσότεροι είπαν λίγο ή μέτρια, κάτι που δείχνει ότι δεν τους αφορά η γνώμη των άλλων.

**13)Βρίσκεις μονότονη τη δουλειά που κάνεις;**

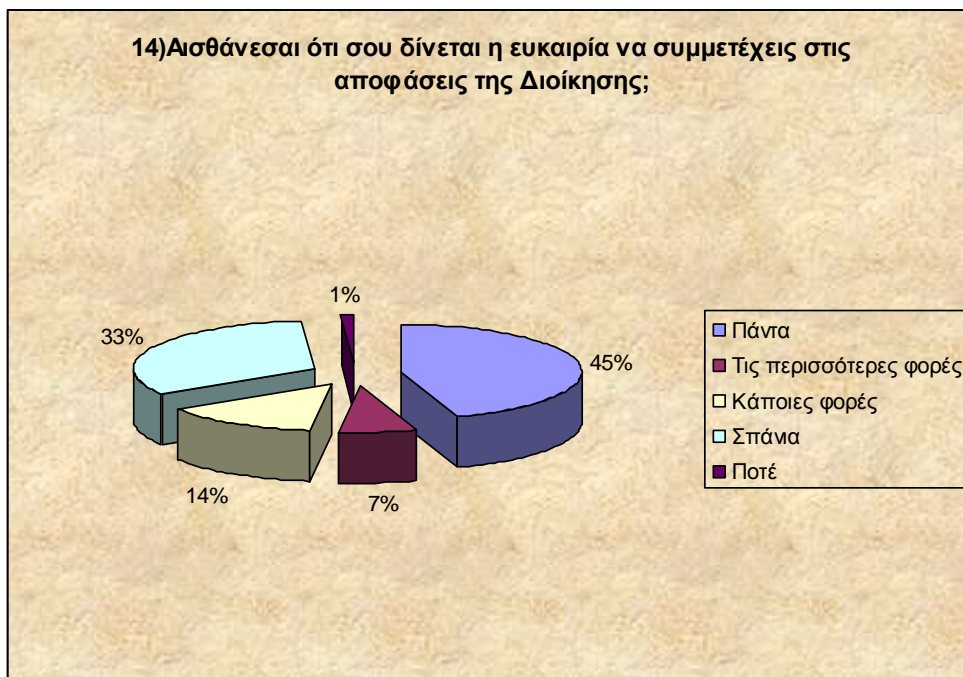
- |                                    |                            |  |                            |                                    |
|------------------------------------|----------------------------|--|----------------------------|------------------------------------|
| <input type="radio"/> Πολύ<br>λίγο | <input type="radio"/> Λίγο | <input type="radio"/> Ούτε<br>λίγο<br>ούτε<br>πολύ | <input type="radio"/> Πολύ | <input type="radio"/> Πάρα<br>πολύ |
| <input type="radio"/>              | <input type="radio"/>      | <input type="radio"/>                              | <input type="radio"/>      | <input type="radio"/>              |



Όσον αφορά το αν η δουλειά τους είναι κατά τη γνώμη τους μονότονη, οι περισσότεροι είπαν λίγο, που δείχνει ότι έχουν αρκετά ενδιαφέροντα στο χώρο τους.

**14) Αισθάνεσαι ότι σου δίνεται η ευκαιρία να συμμετέχεις στις αποφάσεις της Διοίκησης;**

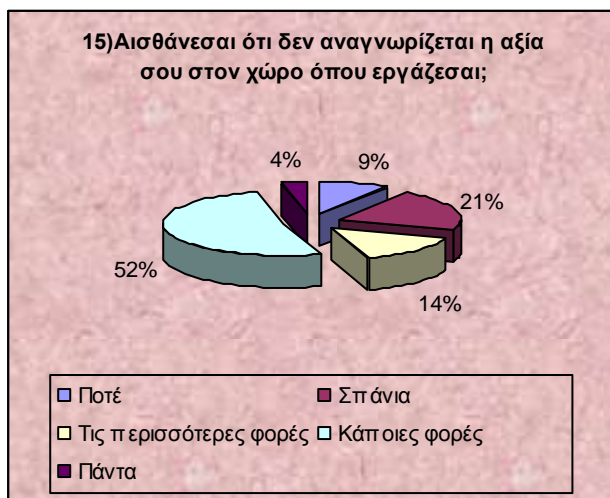
- Ποτέ
  - Σπάνια
  - Τις περισσότερες φορές
  - Κάποιες φορές
  - Πάντα
- 
- - 
  - 
  - 
  -



Εδώ δηλώθηκε ότι αισθάνονται ότι τους δίνονται οι ευκαιρίες να συμμετέχουν στις αποφάσεις της διοίκησης.

**15) Αισθάνεσαι ότι δεν αναγνωρίζεται η αξία σου στον χώρο όπου εργάζεσαι;**

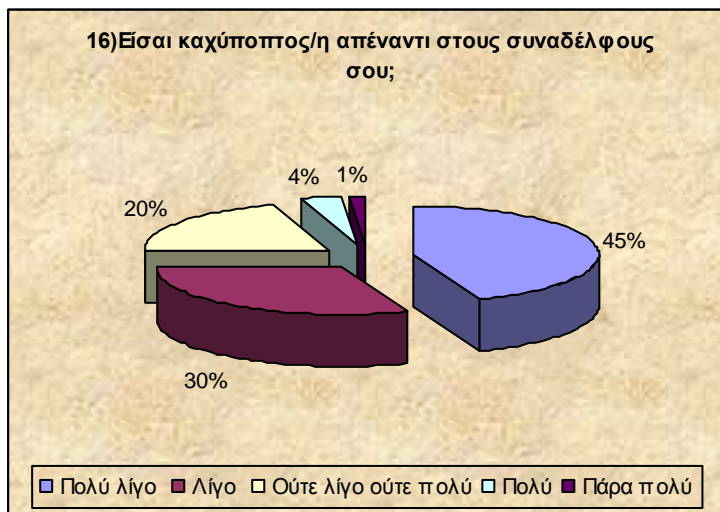
- Ποτέ       Σπάνια       Τις περισσότερες φορές
- Κάποιες φορές       Πάντα



Για το αν αισθάνονται ότι αναγνωρίζεται η αξία τους στην εργασία τους η πλειοψηφία είτε κάποιες φορές που δείχνει πως δεν θεωρούν το έργο τους να θεωρείται αδιάφορο

**16)Είσαι καχύποπτος/η απέναντι στους συναδέλφους σου;**

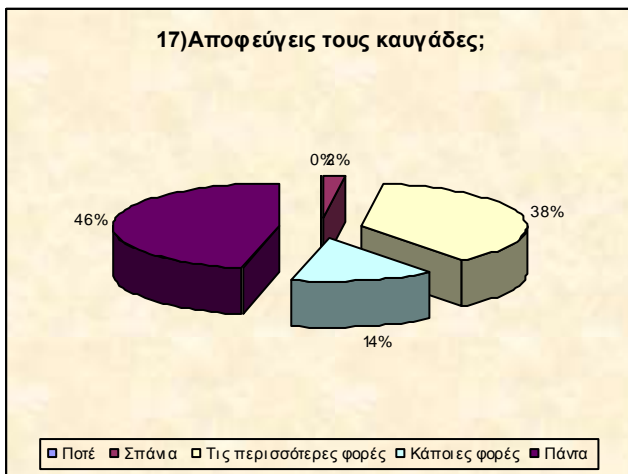
- Πολύ λίγο       Λίγο       Ούτε λίγο ούτε πολύ       Πολύ       Πάρα πολύ
- 



Από πολύ λίγο έως λίγο είναι καχύποπτοι με τους συναδέλφους. ενικά αυτό δείχνει οτι επικρατεί κλίμα εμπιστοσύνης στην εργασία

### 17)Αποφεύγεις τους καυγάδες;

- Ποτέ       Σπάνια       Τις περισσότερες φορές
- Κάποιες φορές       Πάντα



Οι περισσότεροι αποφεύγουν τους καυγάδες στο χώρο εργασίας, πρωτεύοντας τα εργασιακά τους ζητήματα

Σημειώστε ότι αντιστοιχεί περισσότερο στην άποψη σας.

1. Πόσο σημαντική είναι η ύπαρξη φιλικών εργασιακών σχέσεων μεταξύ συναδέλφων στον εργασιακό χώρο;

- |                                 |                            |   |                            |                                 |
|---------------------------------|----------------------------|---|----------------------------|---------------------------------|
| <input type="radio"/> Πολύ λίγο | <input type="radio"/> Λίγο | <input type="radio"/> Ούτε λίγο ούτε πολύ | <input type="radio"/> Πολύ | <input type="radio"/> Πάρα πολύ |
| <input type="radio"/> 5         | <input type="radio"/> 4    | <input type="radio"/> 22                  | <input type="radio"/> 67   | <input type="radio"/> 40        |

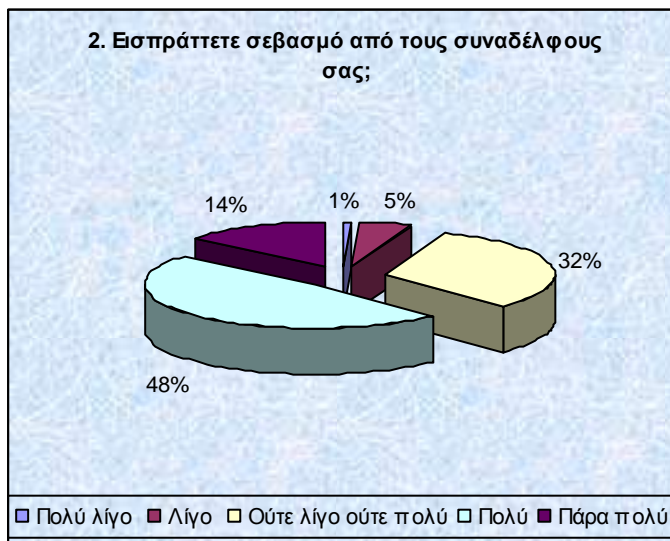


Η ύπαρξη φιλικών εργασιακών σχέσεων μεταξύ συναδέλφων στον εργασιακό χώρο είναι πολύ σημαντικές



## 2. Εισπράττετε σεβασμό από τους συναδέλφους σας;

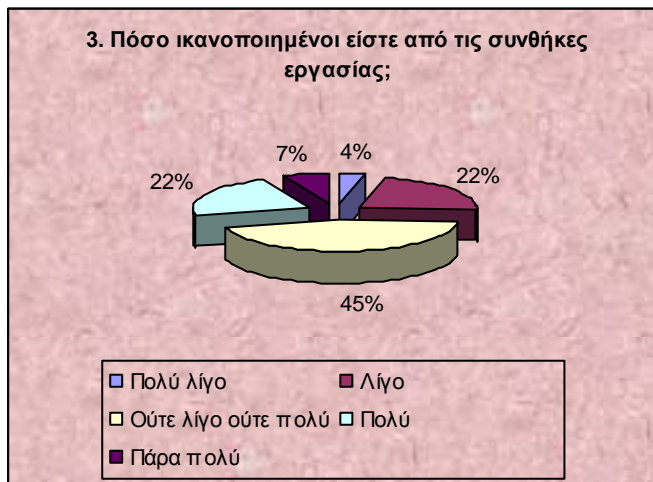
- Πολύ λίγο       Λίγο       Ούτε λίγο ούτε πολύ       Πολύ       Πάρα πολύ
- 



Εισπράττουν στη πλειοψηφία πολύ σεβασμό από τους συναδέλφους, γεγονός που δείχνει καλό εργασιακό κλίμα

### 3. Πόσο ικανοποιημένοι είστε από τις συνθήκες εργασίας;

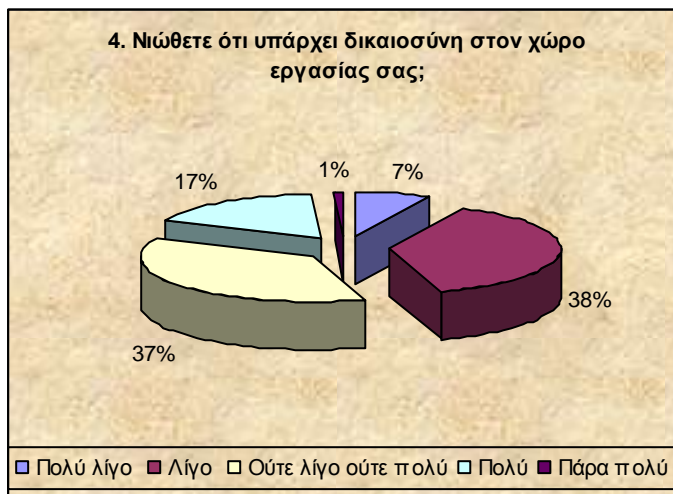
- |                                    |                            |  |                            |                                    |
|------------------------------------|----------------------------|--|----------------------------|------------------------------------|
| <input type="radio"/> Πολύ<br>λίγο | <input type="radio"/> Λίγο | <input type="radio"/> Ούτε<br>λίγο<br>ούτε<br>πολύ | <input type="radio"/> Πολύ | <input type="radio"/> Πάρα<br>πολύ |
| <input type="radio"/> 5            | <input type="radio"/> 30   | <input type="radio"/> 63                           | <input type="radio"/> 31   | <input type="radio"/> 9            |



Οι ερωτώμενοι είναι στη πλειοψηφία ικανοποιημένοι από τις συνθήκες εργασίας σε μέτριο βαθμό, αυτό δείχνει ότι μπορεί να υπάρχουν κενά ή παράπονα που θα μπορούσαν να βελτιώσουν περαιτέρω τις εργασιακές συνθήκες.

#### 4. Νιώθετε ότι υπάρχει δικαιοσύνη στον χώρο εργασίας σας;

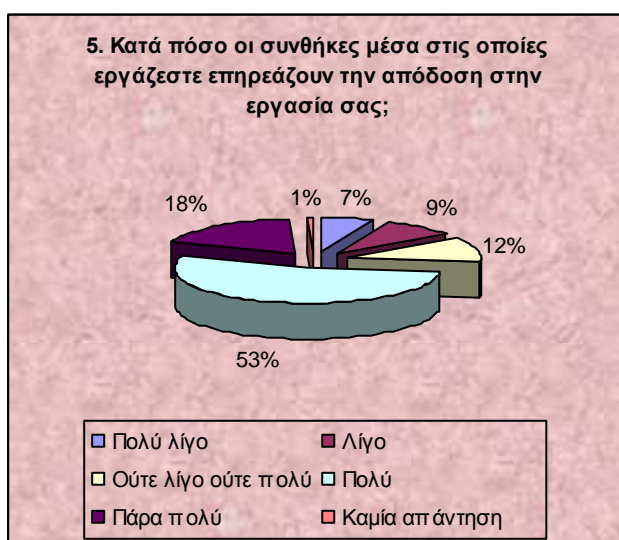
- Πολύ λίγο       Λίγο       Ούτε λίγο ούτε πολύ       Πολύ       Πάρα πολύ
- 



Υπάρχει δικαιοσύνη στον χώρο εργασίας από λίγο έως μέτρια γεγονός που δείχνει ότι δεν είναι άψογες οι συνθήκες στο κλάδο.

**5. Κατά πόσο οι συνθήκες μέσα στις οποίες εργάζεστε επηρεάζουν την απόδοση στην εργασία σας;**

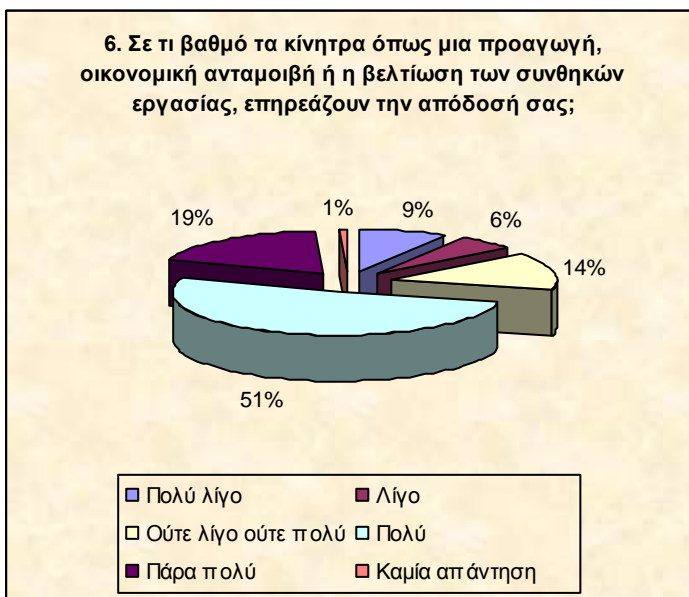
- |                                 |                            |   |                            |                                 |
|---------------------------------|----------------------------|---|----------------------------|---------------------------------|
| <input type="radio"/> Πολύ λίγο | <input type="radio"/> Λίγο | <input type="radio"/> Ούτε λίγο ούτε πολύ | <input type="radio"/> Πολύ | <input type="radio"/> Πάρα πολύ |
| <input type="radio"/>           | <input type="radio"/>      | <input type="radio"/>                     | <input type="radio"/>      | <input type="radio"/>           |



Οι συνθήκες μέσα στις οποίες εργάζονται επηρεάζουν την απόδοση στην εργασία σε πολύ μεγάλο βαθμό όπως ισχύει σε κάθε εργασία

6. Σε τι βαθμό τα κίνητρα όπως μια προαγωγή, οικονομική ανταμοιβή ή η βελτίωση των συνθηκών εργασίας, επηρεάζουν την απόδοσή σας;

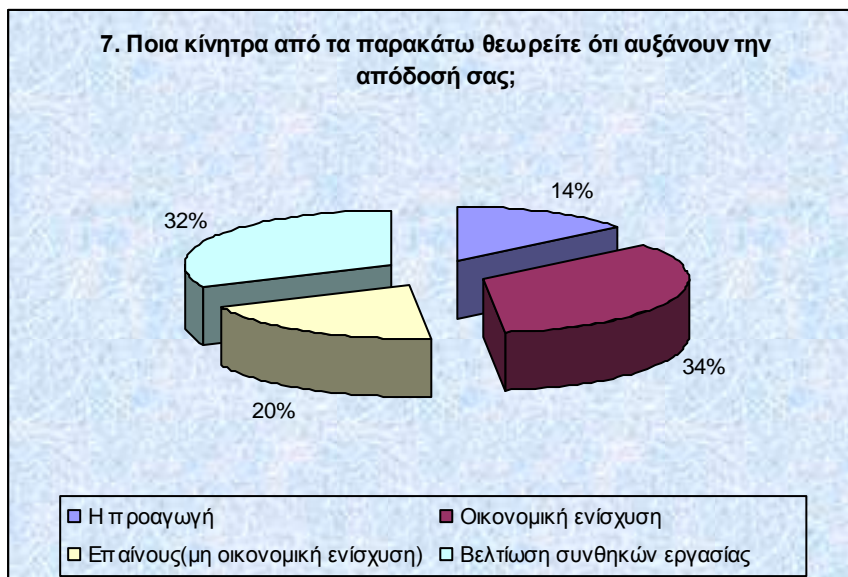
- Πολύ λίγο     
  Λίγο     
  Ούτε λίγο ούτε πολύ     
  Πολύ     
  Πάρα πολύ
- 



Τα κίνητρα όπως μια προαγωγή, οικονομική ανταμοιβή ή η βελτίωση των συνθηκών εργασίας, επηρεάζουν την απόδοσή τους κατά πολύ όπως είναι λογικά αναμενόμενο σε κάθε εργασιακό χώρο

**7. Ποια κίνητρα από τα παρακάτω θεωρείτε ότι αυξάνουν την απόδοσή σας;**

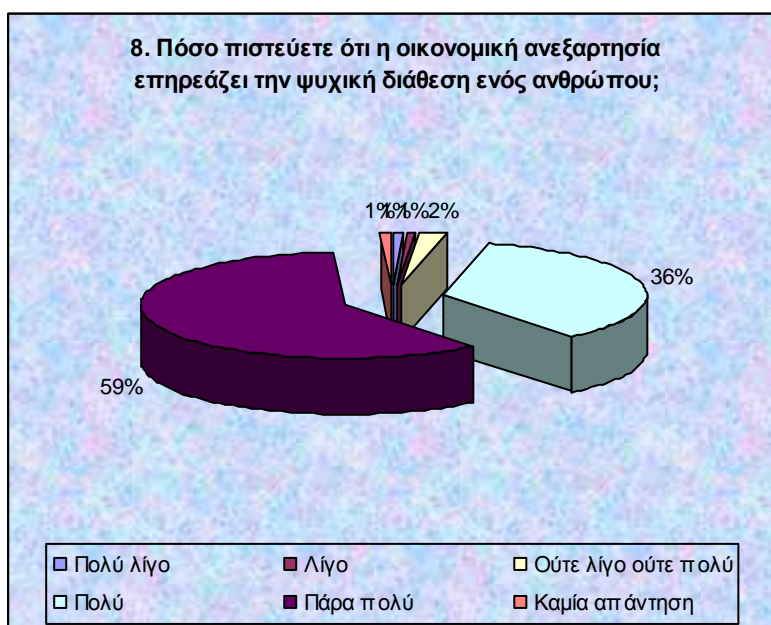
36 Η προαγωγή                      87 Οικονομική ενίσχυση                      51 Επαίνους(μη οικονομική ενίσχυση)  
81 Βελτίωση συνθηκών εργασίας



Τα κίνητρα που αυξάνουν την απόδοση είναι σύμφωνα με τις απαντήσεις κυρίως η οικονομική βελτίωση και ενίσχυση και αμέσως μετά οι έπαινοι με οικονομική μορφή και η προαγωγή

**8. Πόσο πιστεύετε ότι η οικονομική ανεξαρτησία επηρεάζει την ψυχική διάθεση ενός ανθρώπου;**

- |                                 |                            |   |                            |                                      |
|---------------------------------|----------------------------|---|----------------------------|--------------------------------------|
| <input type="radio"/> Πολύ λίγο | <input type="radio"/> Λίγο | <input type="radio"/> Ούτε λίγο ούτε πολύ | <input type="radio"/> Πολύ | <input type="radio"/> Πάρα πολύ-ΚΕΝΑ |
| <input type="radio"/>           | <input type="radio"/>      | <input type="radio"/>                     | <input type="radio"/>      | <input type="radio"/>                |



Η οικονομική ανεξαρτησία επηρεάζει την ψυχική διάθεση ενός ανθρώπου πάρα πολύ όπως είναι άλλωστε αναμενόμενο

9. Έρευνες έχουν δείξει, ειδικά τα τελευταία χρόνια που βιώνουμε την οικονομική κρίση , ότι η ανεργία είναι η αιτία για την ψυχολογική ανισορροπία κάποιου καθώς και για την αύξηση των κρουσμάτων αυτοκτονιών. Συμφωνείτε;

- Πολύ λίγο       Λίγο       Ούτε λίγο ούτε πολύ  
 Πολύ       Πάρα πολύ

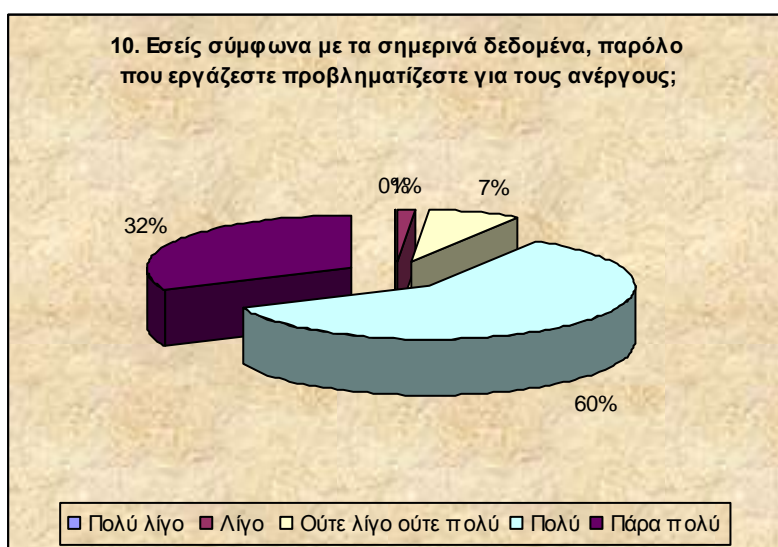


Οι περισσότεροι συμφώνησαν πολύ και πάρα πολύ με το ότι η ανεργία είναι η αιτία για την ψυχολογική ανισορροπία κάποιου καθώς και για την αύξηση των κρουσμάτων αυτοκτονιών .Πρόκειται δυστυχώς για φαινόμενο το οποίο διαρκώς αυξάνεται με τις παρούσες εργασιακές συνθήκες γενικότερα



10. Εσείς σύμφωνα με τα σημερινά δεδομένα, παρόλο που εργάζεστε προβληματίζεστε για τους ανέργους;

- |                                 |                            |   |                            |                                 |
|---------------------------------|----------------------------|---|----------------------------|---------------------------------|
| <input type="radio"/> Πολύ λίγο | <input type="radio"/> Λίγο | <input type="radio"/> Ούτε λίγο ούτε πολύ | <input type="radio"/> Πολύ | <input type="radio"/> Πάρα πολύ |
| <input type="radio"/> 0         | <input type="radio"/> 2    | <input type="radio"/> 10                  | <input type="radio"/> 82   | <input type="radio"/> 44        |



Ο προβληματισμός των ερωτώμενων για τους ανέργους γενικότερα είναι μεγάλος

**11. Το μεγάλο αυτό πρόβλημα της ανεργίας σας δημιουργεί το αίσθημα του φόβου για την εργασία σας;**

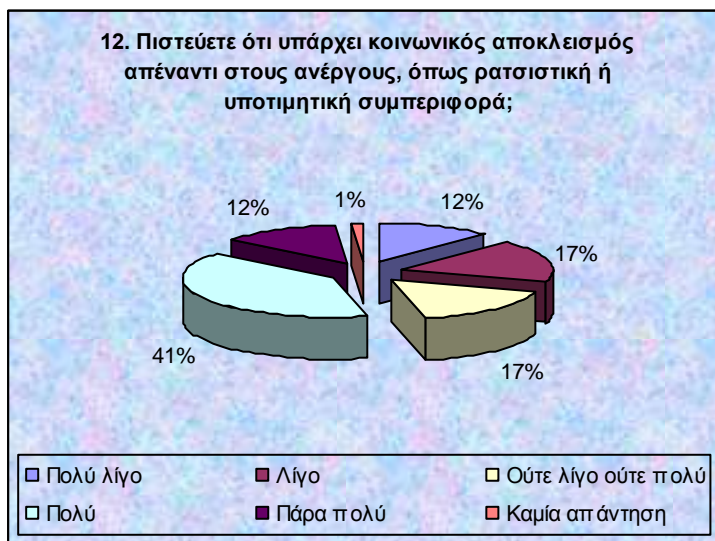
- |                                    |                            |  |                            |                                    |
|------------------------------------|----------------------------|--|----------------------------|------------------------------------|
| <input type="radio"/> Πολύ<br>λίγο | <input type="radio"/> Λίγο | <input type="radio"/> Ούτε<br>λίγο<br>ούτε<br>πολύ | <input type="radio"/> Πολύ | <input type="radio"/> Πάρα<br>πολύ |
| <input type="radio"/> 7            | <input type="radio"/> 12   | <input type="radio"/> 30                           | <input type="radio"/> 61   | <input type="radio"/> 28           |



Το μεγάλο αυτό πρόβλημα της ανεργίας σας δημιουργεί το αίσθημα του φόβου για την εργασία από πολύ έως πάρα πολύ

**12. Πιστεύετε ότι υπάρχει κοινωνικός αποκλεισμός απέναντι στους ανέργους, όπως ρατσιστική ή υποτιμητική συμπεριφορά;**

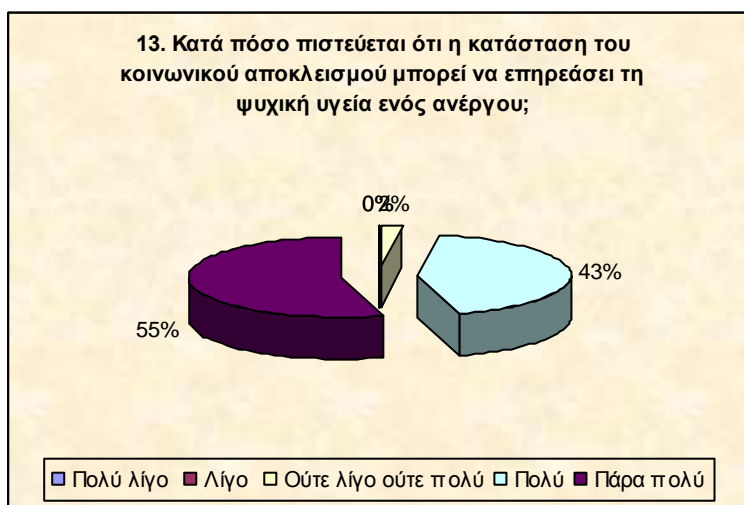
- |                                 |                            |   |                            |                                 |
|---------------------------------|----------------------------|---|----------------------------|---------------------------------|
| <input type="radio"/> Πολύ λίγο | <input type="radio"/> Λίγο | <input type="radio"/> Ούτε λίγο ούτε πολύ | <input type="radio"/> Πολύ | <input type="radio"/> Πάρα πολύ |
| <input type="radio"/>           | <input type="radio"/>      | <input type="radio"/>                     | <input type="radio"/>      | <input type="radio"/>           |



Υπάρχει πολύς κοινωνικός αποκλεισμός απέναντι στους ανέργους, όπως ρατσιστική ή υποτιμητική συμπεριφορά. Βέβαια υπήρξαν και ποσοστά μικρότερα που δήλωσαν ότι δεν υπάρχει τόσο πολύ

**13. Κατά πόσο πιστεύεται ότι η κατάσταση του κοινωνικού αποκλεισμού μπορεί να επηρεάσει τη ψυχική υγεία ενός ανέργου;**

- Πολύ λίγο       Λίγο       Ούτε λίγο ούτε πολύ       Πολύ       Πάρα πολύ
- 



Η κατάσταση του κοινωνικού αποκλεισμού μπορεί να επηρεάσει τη ψυχική υγεία ενός ανέργου πολύ έως πάρα πολύ

**14. Πιστεύετε στο ότι το άγχος είναι καταστροφικό για την ανθρώπινη υγεία και αρνητικός παράγοντας για την μέγιστη απόδοση ενός εργαζομένου;**

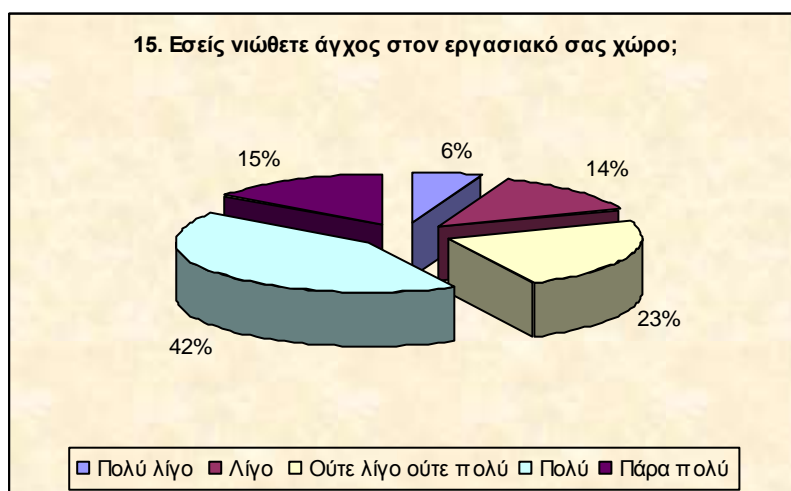
- |                                 |                            |   |                            |                                 |
|---------------------------------|----------------------------|---|----------------------------|---------------------------------|
| <input type="radio"/> Πολύ λίγο | <input type="radio"/> Λίγο | <input type="radio"/> Ούτε λίγο ούτε πολύ | <input type="radio"/> Πολύ | <input type="radio"/> Πάρα πολύ |
| <input type="radio"/> 0         | <input type="radio"/> 1    | <input type="radio"/> 2                   | <input type="radio"/> 48   | <input type="radio"/> 87        |



Το άγχος είναι καταστροφικό για την ανθρώπινη υγεία και αρνητικός παράγοντας για την μέγιστη απόδοση ενός εργαζομένου σύμφωνα με τη συντριπτική πλειοψηφία

**15. Εσείς νιώθετε άγχος στον εργασιακό σας χώρο;**

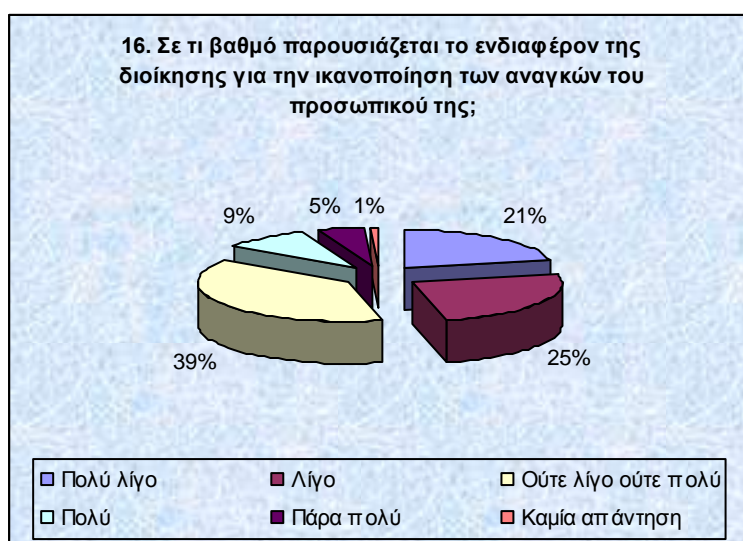
- Πολύ λίγο       Λίγο       Ούτε λίγο ούτε πολύ       Πολύ       Πάρα πολύ
- 



Το άγχος στον εργασιακό χώρο φαίνεται να είναι μεγάλο

**16. Σε τι βαθμό παρουσιάζεται το ενδιαφέρον της διοίκησης για την ικανοποίηση των αναγκών του προσωπικού της;**

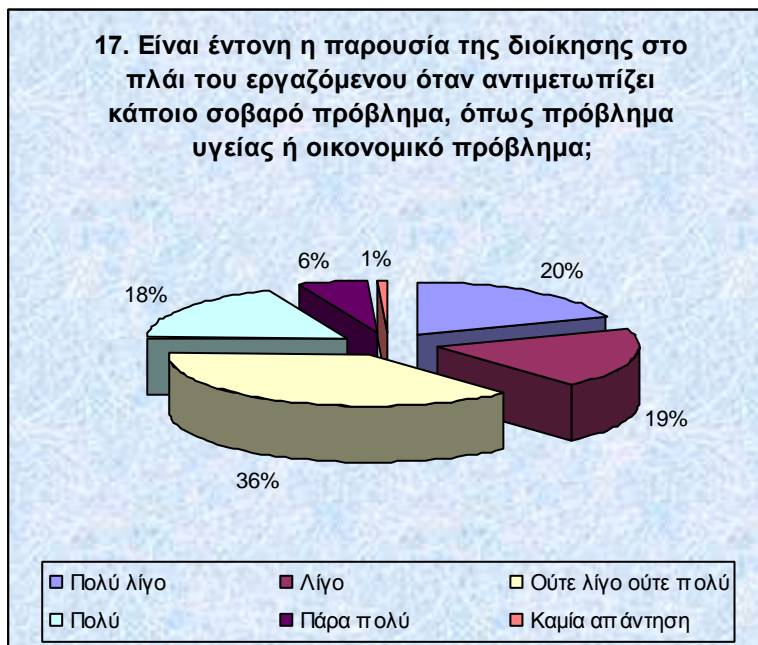
- Πολύ λίγο
- Λίγο
- Ούτε λίγο ούτε πολύ
- Πολύ
- Πάρα πολύ



Από λίγο έως μέτρια υπάρχει το ενδιαφέρον της διοίκησης για την ικανοποίηση των αναγκών του προσωπικού σύμφωνα με τις απαντήσεις.

**17. Είναι έντονη η παρουσία της διοίκησης στο πλάι του εργαζόμενου όταν αντιμετωπίζει κάποιο σοβαρό πρόβλημα, όπως πρόβλημα υγείας ή οικονομικό πρόβλημα;**

- Πολύ λίγο     
  Λίγο     
  Ούτε λίγο ούτε πολύ     
  Πολύ     
  Πάρα πολύ
- 



Από λίγο έως μέτρια κυρίως εμφανίζεται η παρουσία της διοίκησης στο πλάι του εργαζόμενου όταν αντιμετωπίζει κάποιο σοβαρό πρόβλημα σύμφωνα με τις απαντήσεις. Σημαντικό ποσοστό βέβαια ανέφερε πολύ



**18. Η διοίκηση φροντίζει για την εξέλιξη των ικανοτήτων των εργαζομένων της, με την εκπαίδευσή τους;**

- |                                    |                            |  |                            |                                    |
|------------------------------------|----------------------------|--|----------------------------|------------------------------------|
| <input type="radio"/> Πολύ<br>λίγο | <input type="radio"/> Λίγο | <input type="radio"/> Ούτε<br>λίγο<br>ούτε<br>πολύ | <input type="radio"/> Πολύ | <input type="radio"/> Πάρα<br>πολύ |
| <input type="radio"/> 33           | <input type="radio"/> 32   | <input type="radio"/> 50                           | <input type="radio"/> 17   | <input type="radio"/> 5            |



Η διοίκηση φροντίζει για την εξέλιξη των ικανοτήτων των εργαζομένων της, με την εκπαίδευσή τους από μέτρια έως λίγο όπως δήλωσαν, που αποδεικνύει ότι θα μπορούσε να υπάρξει μεγαλύτερη ενίσχυση από τη διοίκηση σε αυτόν τον τομέα



## Συζήτηση

Στη παρούσα μελέτη πήραν μέρος άνδρες και γυναίκες με τους άνδρες να είναι περισσότεροι. Βασιζόμενοι στις απαντήσεις με τα μεγαλύτερα ποσοστά, προέκυψε από την στατιστική ανάλυση των γραφημάτων ότι οι κυρίαρχες ηλικίες ήταν από 36 έως 55 ετών, οι περισσότεροι από το τμήμα παθολογικής και χειρουργικής.

Απαντήθηκε ότι είναι οργανωτικοί στην εργασία τους κάτι το οποίο δείχνει υπευθυνότητα και συνέπεια, ενώ επίσης γνωρίζουν επακριβώς τα εργασιακά τους καθήκοντα έχοντας σωστή απόδοση στο επάγγελμα. Όσον αφορά τη σχέση με τους συναδέλφους είναι καλές και πολύ καλές ενώ εκτελούν τα εργασιακά καθήκοντα ως την τελευταία λεπτομέρεια .

Οι σχέσεις με τους προϊσταμένους και με τους υπαλλήλους άλλων τμημάτων, είναι καλές και πολύ καλές, δείχνοντας πολύ καλό κλίμα συνεργασίας

Αναφορικά με το πείραγμα και το χιούμορ των άλλων, η πλειοψηφία δήλωσε ότι το δέχεται τις περισσότερες φορές ή πάντα που σημαίνει οι σχέσεις είναι πραγματικά καλές .

Δεν επιδιώκουν να δημιουργούν φιλίες στον εργασιακό χώρο εστιάζοντας κυρίως στην εργασία και τις υποχρεώσεις τους Στην εργασία τους είναι κυρίως επικεντρωμένοι σε αυτά που ξέρουν ότι μπορούν να κάνουν. Απάντησαν ότι η δουλειά τους είναι λίγο ή μέτρια , που δείχνει ότι έχουν αρκετά ενδιαφέροντα στο χώρο τους αλλά ενδεχομένως να μπορούσε να γίνει ακόμα καλύτερη μέσα από τα ανάλογα κίνητρα ώστε να αισθάνονται ότι αναγνωρίζεται η αξία τους στην εργασία τους ακόμα περισσότερο από τώρα. Γενικότερα επικρατεί κλίμα εμπιστοσύνης στην εργασία και αποφεύγουν τους καυγάδες στο χώρο εργασίας, πρωτεύοντας τα εργασιακά τους ζητήματα.

Η ύπαρξη φιλικών εργασιακών σχέσεων μεταξύ συναδέλφων στον εργασιακό χώρο είναι πολύ σημαντικές ενώ εισπράττουν στη πλειοψηφία πολύ σεβασμό από τους συναδέλφους, γεγονός που δείχνει καλό εργασιακό κλίμα Οι συνθήκες μέσα στις οποίες εργάζονται επηρεάζουν την απόδοση στην εργασία σε

πολύ μεγάλο βαθμό και τα κίνητρα που σχετίζονται με τις οικονομικές απολαβές επηρεάζουν ανάλογα την απόδοσή τους .

Ο προβληματισμός των ερωτώμενων για τους ανέργους γενικότερα είναι μεγάλος μιας και δημιουργεί το αίσθημα του φόβου για την εργασία.

Το άγχος βέβαια θεωρούν ότι είναι καταστροφικό για την ανθρώπινη υγεία και αρνητικός παράγοντας για την μέγιστη απόδοση ενός εργαζομένου σύμφωνα με τη συντριπτική πλειοψηφία.

Από λίγο έως μέτρια κυρίως εμφανίζεται η παρουσία της διοίκησης στο πλάι του εργαζόμενου η οποία φροντίζει για την εξέλιξη των ικανοτήτων των εργαζομένων της, με την εκπαίδευσή τους από μέτρια έως λίγο όπως δήλωσαν, που αποδεικνύει ότι θα μπορούσε να υπάρξει μεγαλύτερη ενίσχυση από τη διοίκηση σε αυτόν τον τομέα

Ολοκληρώνοντας και σύμφωνα με τη μελέτη της θεωρίας και της έρευνας, καταλήγουμε στο ότι ο βαθμός, η φύση και η δυνατότητα ρευμάτων του ανθρώπινου στοιχείου μιας οργάνωσης είναι με αυτόν τον τρόπο καθοριστικοί παράγοντες της προσαρμοστικής δυνατότητας της οργάνωσης.

Οι αποτελεσματικές διαδικασίες προγραμματισμού παρουσιάζουν έναν υγιή συνδυασμό αυτών των συγκρουόμενων πτυχών και απεικονίζουν ένα δυναμικό για την υπερπήδηση προβλημάτων που προκύπτουν από τις διαφορετικές προοπτικές και τις ανάγκες καθενός των υπαλλήλων. Η συμβατική πρόβλεψη έχει στηριχθεί παραδοσιακά στις ποσοτικές μεθόδους που μπορούν να παραγάγουν τις απαιτήσεις επάνδρωσης σε μερική λεπτομέρεια. Αν και αυτοί οι αριθμοί είναι αναπόφευκτοι, οι ποιοτικές πτυχές της πρόβλεψης είναι εξίσου κρίσιμες. Το τελευταίο είναι βασισμένο στις διεθυντικές προοπτικές που περιλαμβάνουν τη δυνατότητα των διεθυντών και των αρμόδιων για το σχεδιασμό της κατανόησης του μέλλοντος. Μέσω μιας τέτοιας διαδικασίας οι διεθυντές και οι αρμόδιοι για το σχεδιασμό επιβεβαιώνουν υποθέσεις για το μέλλον και μοιράζονται τις έννοιές τους ο ένας με τον άλλον προκειμένου να ελαχιστοποιηθούν η έκπληξη και η αβεβαιότητα. Τέτοιος τύπος σκέψης είναι αυτήν την περίοδο ένα ουσιαστικό κομμάτι της καθημερινής εργασίας και λήψης αποφάσεων κάθε διεθυντή και είναι ένα φυσικό βήμα για να τον περιλάβει στην

ανάπτυξη του προγραμματισμού των στρατηγικών σεναρίων. Η επακόλουθη στρατηγική περιλαμβάνει την τροποποίηση της εσωτερικής διαμόρφωσης του ανθρώπινου στοιχείου μιας οργάνωσης για να εξασφαλίσει την επιτυχή ευθυγράμμιση και με τη στρατηγική της οργάνωσης και με το εξωτερικό περιβάλλον.

Τα παραδείγματα των βραχυπρόθεσμων στρατηγικών προσελκύουν, αξιολογούν και αναθέτουν τους υπαλλήλους στις εργασίες. Οι μεσοπρόθεσμες στρατηγικές περιλαμβάνουν την αναπροσαρμογή των ικανοτήτων, των τοποθετήσεων, και των συμπεριφορών των υπαλλήλων για να δημιουργήσουν σημαντικές αλλαγές στις ανάγκες της οργάνωσης.



## Βιβλιογραφία

- Atkins, L & Wallace, S. (2012). *Qualitative Research in Education*. London: Sage Publications, LTD.
- Babbie, E. (2007). *The Practice of Social Research*. 11th edition. Belmont CA: Thompson - Wadsworth
- Boland, R.J. (1985) *Phenomenology: a preferred approach to research on IS*, *Research Methods in Information Systems*, p.193-201
- Cobb, A.,(2004), ‘An episodic model of power: Toward an integration of theory and research’, *Academy of Management Review*,, V.3, pp. 482-493
- Donald, R., Lucas, D.,(2004), ‘Shareholder heterogeneity, adverse selection and payout policy’ *Journal of financial and quantitative analysis*, June
- Eckersley, R. (2012). Moving forward in the climate negotiations: Multilateralism or unilateralism?. *Global environmental politics*, 12(2), 24-42.
- Edmonds, J. (2011). Managing successful change. *Industrial and commercial training*, 43(6), 349-353
- Facione, P. and Facione, N. (2007), *Thinking and Reasoning in Human Decision Making*, The California Academic Press / Insight Assessment, pp.34-38
- Gordon R., (2002), *Organizational behavior, a diagnostic approach*, Prentice Hall, 7<sup>th</sup> edition
- Griffin R.W. and G. Moorhead.,(2005), *Organization Behaviour*, Houghton Mifflin, Boston.

- Hancock B., Windridge K. and Ockleford E. (2007) *An introduction to qualitative research*, Trend RDSU.
- Hochwarter, W. (2012), “The positive side of organizational politics”, in Ferris, G. and Treadway, D. (Eds), *Politics in Organizations: Theory and Research Considerations*, Routledge/Taylor and Francis, New York, NY, pp. 27-65. Ανακτημένο από: [https://books.google.gr/books?hl=en&lr=&id=50hIVyWrg28C&oi=fnd&pg=PP2&dq=Politics+in+Organizations:+Theory+and+Research+Considerations&ots=2k0bKzNu-X&sig=9wj2ENHTo9Bv-59RvnHqqMX90wI&redir\\_esc=y#v=onepage&q=Politics%20in%20Organizations%20Theory%20and%20Research%20Considerations&f=false](https://books.google.gr/books?hl=en&lr=&id=50hIVyWrg28C&oi=fnd&pg=PP2&dq=Politics+in+Organizations:+Theory+and+Research+Considerations&ots=2k0bKzNu-X&sig=9wj2ENHTo9Bv-59RvnHqqMX90wI&redir_esc=y#v=onepage&q=Politics%20in%20Organizations%20Theory%20and%20Research%20Considerations&f=false) [25-8-2016]
- Maslow, A. H. (2013). *Toward a psychology of being*. Start Publishing LLC.
- Neenlankavil, J.P. (2007), *International Business Research*, ME Sharpe
- Nikolakopoulos, A., (2005) ‘Planning the use of power: An episodic model’, *The International Journal of conflict Management*, , V.6, N.3, (Jully), pp. 257-272
- Pease A., (2003) *Η γλώσσα του σώματος: πώς να διαβάζετε τη σκέψη των άλλων από την κίνηση και τη στάση του σώματος*, εκδόσεις ΕΣΟΠΤΡΟΝ, σελ 12.
- Pease A., (2003) *Η γλώσσα του σώματος: πώς να διαβάζετε τη σκέψη των άλλων από την κίνηση και τη στάση του σώματος*, εκδόσεις ΕΣΟΠΤΡΟΝ, σελ 12.
- Plous, S.,(2003), *The Psychology of Judgment and Decision Making*, New York: McGraw-Hill, pp.20-24



- Plous, S.,(2003), *The Psychology of Judgment and Decision Making*, New York: McGraw-Hill, pp.20-24
- Shields, P. and Hassan T. (2006). Intermediate Theory: The Missing Link in Successful Student Scholarship. *Journal of Public Affairs Education*. 12(3), 313-334
- Solomon, M. R., Dahl, D. W., White, K., Zaichkowsky, J. L., & Polegato, R. (2014). *Consumer behavior: buying, having, and being*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Stephen P., (2005), *Organizational Behavior*, Prentice Hall, 9<sup>th</sup> edition, p. 545-546
- Thomas, L., (2006),‘Active management’, *The journal of portfolio management*, Winter
- Tirole, J., (2004),‘The theory of industrial organization’, MIT Press
- Van Maanen, J. (1979) The fact of fiction in organizational ethnography, *Administrative Science Quarterly*, 24, p.539-550
- Watkins J., (2003) ‘ ‘ Direct Line – Mergers and Acquisitions: communications company work practices what it preaches during a takeover’’, *People management*, 15 / 05 / 2003, σελ 42.
- Watkins J., (2003) ‘ ‘ Direct Line – Mergers and Acquisitions: communications company work practices what it preaches during a takeover’’, *People management*, 15 / 05 / 2003
- Wong, C. A., & Laschinger, H. K. (2013). Authentic leadership, performance, and job satisfaction: the mediating role of empowerment. *Journal of Advanced Nursing*, 69(4), 947-959

- Αθανασίου, Λ. (2000). *Μέθοδοι και Τεχνικές Έρευνας στις Επιστήμες της Αγωγής*, Ιωάννινα
- Ιωαννίδης, Δ. (2005). *Στατιστικές Μέθοδοι*. Θεσσαλονίκη: Ζήτη
- Καζάζη Μ., (2002) *Ανθρώπινες Σχέσεις και Επικοινωνία*, εκδόσεις ΕΛΛΗΝ,
- Κυριαζόπουλος, Π. και Σαμαντά, Ε. (2011). *Μεθοδολογία έρευνας εκπόνησης διπλωματικών εργασιών*. Αθήνα: Σύγχρονη εκδοτική
- Μπουραντάς Δ.,(2001), *Μάνατζμεντ*, Αθήνα, Εκδόσεις Μπένος
- Μπουραντάς Δ.,(2002),*Μάνατζμεντ*, Μπένος, σελ 420-421
- Παρασκευόπουλος, Ι. (1993). *Μεθοδολογία της Επιστημονικής Έρευνας* Αθήνα
- Σαχινίδης Α., (2001) ‘‘Η Εξέλιξη της θεωρίας της Επικοινωνίας στις Επιχειρήσεις’’, Δελτίο Διοίκησης Επιχειρήσεων, Ιούλιος-Αύγουστος
- Σταθακόπουλος, Β. (2001). *Μέθοδοι Έρευνας Αγοράς*. Αθήνα: Σταμούλης
- Τομάρας Π. (2000). *Εισαγωγή στο μάρκετινγκ και την έρευνα αγοράς*. Αθήνα
- Χριστοδουλόπουλου Δ.(2006), *Λήψη Στρατηγικών επιχειρηματικών αποφάσεων και Συστήματα υποστήριξης Αποφάσεων*, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, σελ 1-8
- Χυτήρης Λ., (2001) *Οργανωσιακή Συμπεριφορά: η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις*, εκδόσεις INTERBOOKS

## Παράρτημα -Ερωτηματολόγιο

### A. ΓΕΝΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

**Φύλο:**

Άντρας       Γυναίκα

**Ηλικία :**

<25       26- 35       36-45       46-55       >56

Τμήμα .....

Ειδικότητα.....

### B. ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΓΙΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑ

**1)Είσαι οργανωτικός/ή στη δουλειά σου;**

- |                            |                              |  |  |                             |
|----------------------------|------------------------------|--|--|-----------------------------|
| <input type="radio"/> Ποτέ | <input type="radio"/> Σπάνια | <input type="radio"/> Τις<br>περισ<br>σότερ<br>ες<br>φορές | <input type="radio"/> Κάποιες<br>φορές | <input type="radio"/> Πάντα |
| <input type="radio"/> 1    | <input type="radio"/> 2      | <input type="radio"/> 3                                    | <input type="radio"/> 4                | <input type="radio"/> 5     |

**2)Γνωρίζεις επακριβώς τα εργασιακά σου καθήκοντα;**

- |                            |                              |  |  |                             |
|----------------------------|------------------------------|--|--|-----------------------------|
| <input type="radio"/> Ποτέ | <input type="radio"/> Σπάνια | <input type="radio"/> Τις<br>περισ<br>σότερ<br>ες<br>φορές | <input type="radio"/> Κάποιες<br>φορές | <input type="radio"/> Πάντα |
| <input type="radio"/> 1    | <input type="radio"/> 2      | <input type="radio"/> 3                                    | <input type="radio"/> 4                | <input type="radio"/> 5     |

**3)Εκτελείς τα εργασιακά σου καθήκοντα ως την τελευταία λεπτομέρεια;**

- Ποτέ
  - Σπάνια
  - Τις περισσότερες φορές
  - Κάποιες φορές
  - Πάντα
- 
- 1
  - 2
  - 3
  - 4
  - 5

**4) Πώς θα χαρακτήριζες τις σχέσεις σου με τους συναδέλφους σου;**

- Πολύ κακές
  - Κακές
  - Ούτε καλές ούτε κακές
  - Καλές
  - Πολύ καλές
- 
- 1
  - 2
  - 3
  - 4
  - 5

**5) Πώς θα χαρακτήριζες τις σχέσεις σου με τους προϊσταμένους σου;**

- Πολύ κακές
  - Κακές
  - Ούτε καλές ούτε κακές
  - Καλές
  - Πολύ καλές
- 
- 1
  - 2
  - 3
  - 4
  - 5

**6) Πώς θα περιέγραφες την συνεργασία/επικοινωνία σου με υπαλλήλους άλλων τμημάτων;**

- Πολύ κακή
- Κακή
- Ούτε καλή ούτε κακή
- Καλή
- Πολύ καλή



**10)Οι άλλοι σε θεωρούν παρορμητικό/ή;**

- |                                    |                            |  |                            |                                    |
|------------------------------------|----------------------------|--|----------------------------|------------------------------------|
| <input type="radio"/> Πολύ<br>λίγο | <input type="radio"/> Λίγο | <input type="radio"/> Ούτε<br>λίγο<br>ούτε<br>πολύ | <input type="radio"/> Πολύ | <input type="radio"/> Πάρα<br>πολύ |
| <input type="radio"/> 1            | <input type="radio"/> 2    | <input type="radio"/> 3                            | <input type="radio"/> 4    | <input type="radio"/> 5            |

**11)Είσαι αγχώδης τύπος;**

- |                                    |                            |  |                            |                                    |
|------------------------------------|----------------------------|--|----------------------------|------------------------------------|
| <input type="radio"/> Πολύ<br>λίγο | <input type="radio"/> Λίγο | <input type="radio"/> Ούτε<br>λίγο<br>ούτε<br>πολύ | <input type="radio"/> Πολύ | <input type="radio"/> Πάρα<br>πολύ |
| <input type="radio"/> 1            | <input type="radio"/> 2    | <input type="radio"/> 3                            | <input type="radio"/> 4    | <input type="radio"/> 5            |

**12)Επηρεάζεσαι από τη γνώμη που έχουν οι άλλοι για εσένα;**

- |                                    |                            |  |                            |                                    |
|------------------------------------|----------------------------|--|----------------------------|------------------------------------|
| <input type="radio"/> Πολύ<br>λίγο | <input type="radio"/> Λίγο | <input type="radio"/> Ούτε<br>λίγο<br>ούτε<br>πολύ | <input type="radio"/> Πολύ | <input type="radio"/> Πάρα<br>πολύ |
| <input type="radio"/> 1            | <input type="radio"/> 2    | <input type="radio"/> 3                            | <input type="radio"/> 4    | <input type="radio"/> 5            |

**13)Βρίσκεις μονότονη τη δουλειά που κάνεις;**

- |                                    |                            |                                    |                            |                                    |
|------------------------------------|----------------------------|------------------------------------|----------------------------|------------------------------------|
| <input type="radio"/> Πολύ<br>λίγο | <input type="radio"/> Λίγο | <input type="radio"/> Ούτε<br>λίγο | <input type="radio"/> Πολύ | <input type="radio"/> Πάρα<br>πολύ |
|------------------------------------|----------------------------|------------------------------------|----------------------------|------------------------------------|

ούτε

πολύ

- 1                       2                       3                       4                       5

**14) Αισθάνεσαι ότι σου δίνεται η ευκαιρία να συμμετέχεις στις αποφάσεις της Διοίκησης;**

- Ποτέ                       Σπάνια                       Τις περισσότερες φορές                       Κάποιες φορές                       Πάντα

- 1                       2                       3                       4                       5

**15) Αισθάνεσαι ότι δεν αναγνωρίζεται η αξία σου στον χώρο όπου εργάζεσαι;**

- Ποτέ                       Σπάνια                       Τις περισσότερες φορές                       Κάποιες φορές                       Πάντα

- 1                       2                       3                       4                       5

**16) Είσαι καχύποπτος/η απέναντι στους συναδέλφους σου;**

- Πολύ λίγο                       Λίγο                       Ούτε λίγο ούτε                       Πολύ                       Πάρα πολύ





## Γ. ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΓΙΑ ΣΥΝΑΔΕΛΦΙΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ

Σημειώστε ότι αντιστοιχεί περισσότερο στην άποψη σας.

**1. Πόσο σημαντική είναι η ύπαρξη φιλικών εργασιακών σχέσεων μεταξύ συναδέλφων στον εργασιακό χώρο;**

- |                                    |                            |  |                            |                                    |
|------------------------------------|----------------------------|--|----------------------------|------------------------------------|
| <input type="radio"/> Πολύ<br>λίγο | <input type="radio"/> Λίγο | <input type="radio"/> Ούτε<br>λίγο<br>ούτε<br>πολύ | <input type="radio"/> Πολύ | <input type="radio"/> Πάρα<br>πολύ |
| <input type="radio"/> 1            | <input type="radio"/> 2    | <input type="radio"/> 3                            | <input type="radio"/> 4    | <input type="radio"/> 5            |

**2. Εισπράττετε σεβασμό από τους συναδέλφους σας;**

- |                                    |                            |  |                            |                                    |
|------------------------------------|----------------------------|--|----------------------------|------------------------------------|
| <input type="radio"/> Πολύ<br>λίγο | <input type="radio"/> Λίγο | <input type="radio"/> Ούτε<br>λίγο<br>ούτε<br>πολύ | <input type="radio"/> Πολύ | <input type="radio"/> Πάρα<br>πολύ |
| <input type="radio"/> 1            | <input type="radio"/> 2    | <input type="radio"/> 3                            | <input type="radio"/> 4    | <input type="radio"/> 5            |

**3. Πόσο ικανοποιημένοι είστε από τις συνθήκες εργασίας;**

- |                                    |                            |  |                            |                                    |
|------------------------------------|----------------------------|--|----------------------------|------------------------------------|
| <input type="radio"/> Πολύ<br>λίγο | <input type="radio"/> Λίγο | <input type="radio"/> Ούτε<br>λίγο<br>ούτε<br>πολύ | <input type="radio"/> Πολύ | <input type="radio"/> Πάρα<br>πολύ |
| <input type="radio"/> 1            | <input type="radio"/> 2    | <input type="radio"/> 3                            | <input type="radio"/> 4    | <input type="radio"/> 5            |

**4. Νιώθετε ότι υπάρχει δικαιοσύνη στον χώρο εργασίας σας;**

- |                                    |                            |  |                            |                                    |
|------------------------------------|----------------------------|--|----------------------------|------------------------------------|
| <input type="radio"/> Πολύ<br>λίγο | <input type="radio"/> Λίγο | <input type="radio"/> Ούτε<br>λίγο<br>ούτε<br>πολύ | <input type="radio"/> Πολύ | <input type="radio"/> Πάρα<br>πολύ |
| <input type="radio"/> 1            | <input type="radio"/> 2    | <input type="radio"/> 3                            | <input type="radio"/> 4    | <input type="radio"/> 5            |

**5. Κατά πόσο οι συνθήκες μέσα στις οποίες εργάζεστε επηρεάζουν την απόδοση στην εργασία σας;**

- |                                    |                            |  |                            |                                    |
|------------------------------------|----------------------------|--|----------------------------|------------------------------------|
| <input type="radio"/> Πολύ<br>λίγο | <input type="radio"/> Λίγο | <input type="radio"/> Ούτε<br>λίγο<br>ούτε<br>πολύ | <input type="radio"/> Πολύ | <input type="radio"/> Πάρα<br>πολύ |
| <input type="radio"/> 1            | <input type="radio"/> 2    | <input type="radio"/> 3                            | <input type="radio"/> 4    | <input type="radio"/> 5            |

**6. Σε τι βαθμό τα κίνητρα όπως μια προαγωγή, οικονομική ανταμοιβή ή η βελτίωση των συνθηκών εργασίας, επηρεάζουν την απόδοσή σας;**

- |                                    |                            |  |                            |                                    |
|------------------------------------|----------------------------|--|----------------------------|------------------------------------|
| <input type="radio"/> Πολύ<br>λίγο | <input type="radio"/> Λίγο | <input type="radio"/> Ούτε<br>λίγο<br>ούτε<br>πολύ | <input type="radio"/> Πολύ | <input type="radio"/> Πάρα<br>πολύ |
| <input type="radio"/> 1            | <input type="radio"/> 2    | <input type="radio"/> 3                            | <input type="radio"/> 4    | <input type="radio"/> 5            |

**7. Ποια κίνητρα από τα παρακάτω θεωρείτε ότι αυξάνουν την απόδοσή σας;**

- |  |  |  |
|--|--|--|
| <input type="checkbox"/> Η προαγωγή<br>ενίσχυση) | <input type="checkbox"/> Οικονομική ενίσχυση | <input type="checkbox"/> Επαίνους(μη οικονομική<br>Βελτίωση συνθηκών εργασίας) |
|--|--|--|

**8. Πόσο πιστεύετε ότι η οικονομική ανεξαρτησία επηρεάζει την ψυχική διάθεση ενός ανθρώπου;**

- |                                    |                            |  |                            |                                    |
|------------------------------------|----------------------------|--|----------------------------|------------------------------------|
| <input type="radio"/> Πολύ<br>λίγο | <input type="radio"/> Λίγο | <input type="radio"/> Ούτε<br>λίγο<br>ούτε<br>πολύ | <input type="radio"/> Πολύ | <input type="radio"/> Πάρα<br>πολύ |
| <input type="radio"/> 1            | <input type="radio"/> 2    | <input type="radio"/> 3                            | <input type="radio"/> 4    | <input type="radio"/> 5            |

**9. Έρευνες έχουν δείξει, ειδικά τα τελευταία χρόνια που βιώνουμε την οικονομική κρίση , ότι η ανεργία είναι η αιτία για την ψυχολογική ανισορροπία κάποιου καθώς και για την αύξηση των κρουσμάτων αυτοκτονιών. Συμφωνείτε;**

- |                                    |                            |  |                            |                                    |
|------------------------------------|----------------------------|--|----------------------------|------------------------------------|
| <input type="radio"/> Πολύ<br>λίγο | <input type="radio"/> Λίγο | <input type="radio"/> Ούτε<br>λίγο<br>ούτε<br>πολύ | <input type="radio"/> Πολύ | <input type="radio"/> Πάρα<br>πολύ |
| <input type="radio"/> 1            | <input type="radio"/> 2    | <input type="radio"/> 3                            | <input type="radio"/> 4    | <input type="radio"/> 5            |

**10. Εσείς σύμφωνα με τα σημερινά δεδομένα, παρόλο που εργάζεστε προβληματίζεστε για τους ανέργους;**

- |                                    |                            |  |                            |                                    |
|------------------------------------|----------------------------|--|----------------------------|------------------------------------|
| <input type="radio"/> Πολύ<br>λίγο | <input type="radio"/> Λίγο | <input type="radio"/> Ούτε<br>λίγο<br>ούτε<br>πολύ | <input type="radio"/> Πολύ | <input type="radio"/> Πάρα<br>πολύ |
| <input type="radio"/> 1            | <input type="radio"/> 2    | <input type="radio"/> 3                            | <input type="radio"/> 4    | <input type="radio"/> 5            |

**11. Το μεγάλο αυτό πρόβλημα της ανεργίας σας δημιουργεί το αίσθημα του φόβου για την εργασία σας;**

- |                                    |                            |  |                            |                                    |
|------------------------------------|----------------------------|--|----------------------------|------------------------------------|
| <input type="radio"/> Πολύ<br>λίγο | <input type="radio"/> Λίγο | <input type="radio"/> Ούτε<br>λίγο<br>ούτε<br>πολύ | <input type="radio"/> Πολύ | <input type="radio"/> Πάρα<br>πολύ |
| <input type="radio"/> 1            | <input type="radio"/> 2    | <input type="radio"/> 3                            | <input type="radio"/> 4    | <input type="radio"/> 5            |

**12. Πιστεύετε ότι υπάρχει κοινωνικός αποκλεισμός απέναντι στους ανέργους, όπως ρατσιστική ή υποτιμητική συμπεριφορά;**

- |                                    |                            |  |                            |                                    |
|------------------------------------|----------------------------|--|----------------------------|------------------------------------|
| <input type="radio"/> Πολύ<br>λίγο | <input type="radio"/> Λίγο | <input type="radio"/> Ούτε<br>λίγο<br>ούτε<br>πολύ | <input type="radio"/> Πολύ | <input type="radio"/> Πάρα<br>πολύ |
| <input type="radio"/> 1            | <input type="radio"/> 2    | <input type="radio"/> 3                            | <input type="radio"/> 4    | <input type="radio"/> 5            |

**13. Κατά πόσο πιστεύεται ότι η κατάσταση του κοινωνικού αποκλεισμού μπορεί να επηρεάσει τη ψυχική υγεία ενός ανέργου;**

- |                                    |                            |  |                            |                                    |
|------------------------------------|----------------------------|--|----------------------------|------------------------------------|
| <input type="radio"/> Πολύ<br>λίγο | <input type="radio"/> Λίγο | <input type="radio"/> Ούτε<br>λίγο<br>ούτε<br>πολύ | <input type="radio"/> Πολύ | <input type="radio"/> Πάρα<br>πολύ |
| <input type="radio"/> 1            | <input type="radio"/> 2    | <input type="radio"/> 3                            | <input type="radio"/> 4    | <input type="radio"/> 5            |

**14. Πιστεύετε στο ότι το άγχος είναι καταστροφικό για την ανθρώπινη υγεία και αρνητικός παράγοντας για την μέγιστη απόδοση ενός εργαζομένου;**

- |                                    |                            |  |                            |                                    |
|------------------------------------|----------------------------|--|----------------------------|------------------------------------|
| <input type="radio"/> Πολύ<br>λίγο | <input type="radio"/> Λίγο | <input type="radio"/> Ούτε<br>λίγο<br>ούτε<br>πολύ | <input type="radio"/> Πολύ | <input type="radio"/> Πάρα<br>πολύ |
| <input type="radio"/> 1            | <input type="radio"/> 2    | <input type="radio"/> 3                            | <input type="radio"/> 4    | <input type="radio"/> 5            |

**15. Εσείς νιώθετε άγχος στον εργασιακό σας χώρο;**

- |                                    |                            |  |                            |                                    |
|------------------------------------|----------------------------|--|----------------------------|------------------------------------|
| <input type="radio"/> Πολύ<br>λίγο | <input type="radio"/> Λίγο | <input type="radio"/> Ούτε<br>λίγο<br>ούτε<br>πολύ | <input type="radio"/> Πολύ | <input type="radio"/> Πάρα<br>πολύ |
| <input type="radio"/> 1            | <input type="radio"/> 2    | <input type="radio"/> 3                            | <input type="radio"/> 4    | <input type="radio"/> 5            |

**16. Σε τι βαθμό παρουσιάζεται το ενδιαφέρον της διοίκησης για την ικανοποίηση των αναγκών του προσωπικού της;**

- |                                    |                            |  |                            |                                    |
|------------------------------------|----------------------------|--|----------------------------|------------------------------------|
| <input type="radio"/> Πολύ<br>λίγο | <input type="radio"/> Λίγο | <input type="radio"/> Ούτε<br>λίγο<br>ούτε<br>πολύ | <input type="radio"/> Πολύ | <input type="radio"/> Πάρα<br>πολύ |
| <input type="radio"/> 1            | <input type="radio"/> 2    | <input type="radio"/> 3                            | <input type="radio"/> 4    | <input type="radio"/> 5            |

**17. Είναι έντονη η παρουσία της διοίκησης στο πλάι του εργαζόμενου όταν αντιμετωπίζει κάποιο σοβαρό πρόβλημα, όπως πρόβλημα υγείας ή οικονομικό πρόβλημα;**

- |                                    |                            |  |                            |                                    |
|------------------------------------|----------------------------|--|----------------------------|------------------------------------|
| <input type="radio"/> Πολύ<br>λίγο | <input type="radio"/> Λίγο | <input type="radio"/> Ούτε<br>λίγο<br>ούτε | <input type="radio"/> Πολύ | <input type="radio"/> Πάρα<br>πολύ |
|------------------------------------|----------------------------|--|----------------------------|------------------------------------|

