



**ΑΝΟΙΚΤΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΥΠΡΟΥ**

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»**

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ

ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΚΑΛΛΙΡΡΟΗ ΑΥΔΗ

Επιβλέπων Καθηγητής: Δρ. ΠΑΡΑΣΚΕΥΗ ΜΠΟΥΦΟΥΝΟΥ

ΑΙΤΩΛΙΚΟ, ΜΑΪΟΣ 2013

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΚΑΛΛΙΡΡΟΗ ΑΥΔΗ

Επιβλέπων Καθηγητής : Δρ. ΠΑΡΑΣΚΕΥΗ ΜΠΟΥΦΟΥΝΟΥ

ΑΙΤΩΛΙΚΟ, ΜΑΪΟΣ 2013

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ ΠΙΝΑΚΩΝ	7
ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ	12
ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΩΝ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ.....	14
Ευχαριστίες	15
ΠΕΡΙΛΗΨΗ	16
Abstract	17
Κεφ 1. Εισαγωγή-Γενική επισκόπηση	18
1.1. Στόχος-σκοπός διατριβής	18
1.2. Αναγκαιότητα – σπουδαιότητα έρευνας	19
1.3. Διάρθρωση διατριβής.....	19
Μέρος 1	22
ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ	22
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ^ο	23
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ	23
2.1 Εισαγωγή.....	23
2.2 Έννοια της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων.....	24
2.3 Στόχοι της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων	27
2.4 Λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων.....	29
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ^ο	38
ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ.....	38
3.1 Εννοιολογική Προσέγγιση	38
3.2 Χαρακτηριστικά της Οργανωσιακής Συμπεριφοράς.....	42
3.3 Σύστημα Οργανωσιακής Συμπεριφοράς	43
3.4 Μοντέλα Οργανωσιακής Συμπεριφοράς.....	47
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ^ο	51
ΕΝΔΟΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΕΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΕΣ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΕΣ	51

4.1 Ενδοεπιχειρησιακή Επικοινωνία.....	51
4.2 Συγκρούσεις	54
4.2.1 Είδη Συγκρούσεων	56
4.2.2 Αιτίες Συγκρούσεων.....	58
4.3 ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ	61
4.3.1 Εννοιολογική Προσέγγιση	61
4.3.2 Διαστάσεις της Συναισθηματικής Νοημοσύνης.....	62
4.3.3 Συναισθηματική Νοημοσύνη στον επιχειρησιακό χώρο.....	63
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5.....	65
ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΣΙΩΠΗ	65
Μέρος 2. ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ.....	73
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6.....	74
ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ	74
6.1. ΣΤΟΧΟΙ ΕΡΕΥΝΑΣ	74
6.2. ΔΕΙΓΜΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	75
6.3. ΜΕΣΑ ΣΥΛΛΟΓΗΣ	75
6.4. ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	77
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7.....	77
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	77
7.1. ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΗ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ	78
7.1.1. ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΩΝ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΩΝ.....	78
7.1.2. ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΡΩΤΗΣΕΩΝ.....	86
7.2. ΣΥΣΧΕΤΙΣΕΙΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΩΝ.....	104
7.2.1 ΦΥΛΟ σε σχέση με την ΕΡΩΤΗΣΗ: «Πόσο συχνά εκφράζετε τις διαφωνίες σας στους προϊσταμένους/ διευθυντές αναφορικά με ζητήματα της υπηρεσίας, του τμήματος, με τη δουλειά μου και με ζητήματα σχετιζόμενα με την ικανοποίηση στην εργασία, όπως ο μισθός, οι συνθήκες εργασίας κ.λπ.»	104
7.2.2 ΦΥΛΟ σε σχέση με την ΕΡΩΤΗΣΗ: «Πόσο εύκολα εκφράζετε τις διαφωνίες σας στους προϊσταμένους/ διευθυντές αναφορικά με ζητήματα της υπηρεσίας, του τμήματος,	

με τη δουλειά μου και με ζητήματα σχετιζόμενα με την ικανοποίηση στην εργασία, όπως ο μισθός, οι συνθήκες εργασίας κ.λπ.»	110
7.2.3 ΦΥΛΟ σε σχέση με την ΠΑΓΚΟΣΜΙΑ ΑΥΤΟΕΚΤΙΜΗΣΗ.....	114
7.2.4 ΦΥΛΟ σε σχέση με την Οικονομική κρίση και πως αυτή επηρεάζει τις σχέσεις με υφισταμένους και προϊσταμένους.	116
7.2.5 Συσχετίζοντας την οργανωσιακή σιωπή με την παγκόσμια αυτοπεποίθηση	126
7.2.6 ΘΕΣΗ και ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΣΙΩΠΗ	128
7.3. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ	136
Ελληνική Βιβλιογραφία.....	137
Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία.....	138
Παράρτημα:	142

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ ΠΙΝΑΚΩΝ

7.1.1 Ανάλυση δημογραφικών χαρακτηριστικών

Πίνακας_1: Κατανομή Φύλου	78
Πίνακας_2:Κατανομή Ηλικίας	79
Πίνακας_3: Φορέας Απασχόλησης	80
Πίνακας_4: Χρόνια Προϋπηρεσίας	81
Πίνακας_5: Κατηγορία Εκπαίδευσης	82
Πίνακας_6: Θέση εργασίας	83
Πίνακας_7: Τρόπος εισαγωγής στο δημόσιο	84
Πίνακας_8: Είδος Διοίκησης	85
Πίνακας_9: Έλεγχος του είδους εταιρείας	85

7.1.2 Ανάλυση ερωτήσεων

Πίνακας_10: «Πόσο συχνά εκφράζετε τις διαφωνίες σας στους προϊσταμένους/διευθυντές αναφορικά με τα ακόλουθα θέματα αναφορικά με ζητήματα της υπηρεσίας;	87
Πίνακας_11: «Πόσο συχνά εκφράζετε τις διαφωνίες σας στους προϊσταμένους/διευθυντές αναφορικά με τα ακόλουθα θέματα αναφορικά με ζητήματα του τμήματος;»	87
Πίνακας_12: «Πόσο συχνά εκφράζετε τις διαφωνίες σας στους προϊσταμένους/διευθυντές αναφορικά με τα ακόλουθα θέματα αναφορικά με τη δουλειά σας;»	88
Πίνακας_13: «Πόσο συχνά εκφράζετε τις διαφωνίες σας στους προϊσταμένους/διευθυντές αναφορικά με τα ακόλουθα θέματα αναφορικά με ζητήματα σχετιζόμενα με την ικανοποίηση της εργασίας, όπως ο μισθός, οι συνθήκες εργασίας κλπ;»	89
Πίνακας_14: «Πόσο εύκολα εκφράζετε τις διαφωνίες σας στους προϊσταμένους/διευθυντές αναφορικά με τα ακόλουθα θέματα αναφορικά με ζητήματα της υπηρεσίας;	89

Πίνακας_15: «Πόσο εύκολα εκφράζετε τις διαφωνίες σας στους προϊσταμένους/διευθυντές αναφορικά με τα ακόλουθα θέματα αναφορικά με ζητήματα του τμήματος;»	90
Πίνακας_16: «Πόσο εύκολα εκφράζετε τις διαφωνίες σας στους προϊσταμένους/διευθυντές αναφορικά με τα ακόλουθα θέματα αναφορικά με την δουλειά σας;»	91
Πίνακας_17: «Αναπτύσσετε και κάνετε προτάσεις συστάσεις αναφορικά με ζητήματα που επηρεάζουν την ομάδα εργασίας σας;»	91
Πίνακας_18: «Μιλάτε και ενθαρρύνετε τους άλλους στην ομάδα σας να ασχοληθούν με ζητήματα που επηρεάζουν την ομάδα σας;»	92
Πίνακας_19: «Επικοινωνείτε την άποψή σας αναφορικά με ζητήματα εργασίας στους άλλους στην ομάδα σας, ακόμα και αν η γνώμη σας είναι διαφορετική και οι άλλοι σε αυτή την ομάδα διαφωνούν μαζί σας;»	93
Πίνακας_20: «Είστε συνεχώς καλά ενημερωμένος/ενημερωμένη αναφορικά με ζητήματα στα οποία η γνώμη σας θα ήταν χρήσιμη στην ομάδα εργασίας σας;»	93
Πίνακας_21: «Ασχολείστε με ζητήματα που επηρεάζουν την ποιότητα της εργασιακής ζωής σε αυτήν την ομάδα εργασίας; »	94
Πίνακας_22: «Μιλάτε στην ομάδα σας εκφράζοντας ιδέες για νέα προγράμματα ή αλλαγές στις διαδικασίες;»	95
Πίνακας_23: «Αποτιμώντας συνολικά τις εμπειρίες της ζωής σας, πόσο συχνά αισθάνεστε ότι έχετε χειριστεί σωστά τον εαυτό σας σε μια κοινωνική συγκέντρωση;»	96
Πίνακας_24: «Αποτιμώντας συνολικά τις εμπειρίες της ζωής σας πόσο συχνά έχετε την αίσθηση ότι μπορείτε να κάνετε τα πάντα καλά;»	96
Πίνακας_25: «Σε τι βαθμό θεωρείτε πως η οικονομική κρίση έχει επηρεάσει τη σχέση σας με τους προϊσταμένους σας αναφορικά με ζητήματα της υπηρεσίας;»	97
Πίνακας_26: «Σε τι βαθμό θεωρείτε πως η οικονομική κρίση έχει επηρεάσει τη σχέση σας με τους προϊσταμένους σας αναφορικά με ζητήματα του τμήματος;»	98

Πίνακας_27: «Σε τι βαθμό θεωρείτε πως η οικονομική κρίση έχει επηρεάσει τη σχέση σας με τους προϊσταμένους σας αναφορικά με τη δουλειά σας;»	98
Πίνακας_28: «Σε τι βαθμό θεωρείτε πως η οικονομική κρίση έχει επηρεάσει τη σχέση σας με τους προϊσταμένους σας αναφορικά με ζητήματα σχετιζόμενα με την ικανοποίηση στην εργασία, όπως ο μισθός, οι συνθήκες εργασίας κ.λπ.»	99
Πίνακας_29: «Σε τι βαθμό θεωρείτε πως η οικονομική κρίση έχει επηρεάσει τη σχέση σας με τους υφισταμένους σας αναφορικά με ζητήματα της υπηρεσίας;»	100
Πίνακας_30: «Σε τι βαθμό θεωρείτε πως η οικονομική κρίση έχει επηρεάσει τη σχέση σας με τους υφισταμένους σας αναφορικά με ζητήματα τμήματος;»	100
Πίνακας_31: «Σε τι βαθμό θεωρείτε πως η οικονομική κρίση έχει επηρεάσει τη σχέση σας με τους υφισταμένους σας αναφορικά με τη δουλειά σας;»	101
Πίνακας_32: «Σε τι βαθμό θεωρείτε πως η οικονομική κρίση έχει επηρεάσει τη σχέση σας με τους υφισταμένους σας αναφορικά με ζητήματα σχετιζόμενα με την ικανοποίηση στην εργασία, όπως ο μισθός, οι συνθήκες εργασίας κ.λπ.»	102
Πίνακας_33: «Σε τι βαθμό θεωρείτε πως η οικονομική κρίση σας έχει φέρει πιο κοντά με τους συναδέλφους σας (αλληλεγγύη, αλληλοκατανόηση, συνεργασία, κλπ);»	103
Πίνακας_34: «Σε τι βαθμό θεωρείτε πως ο χώρος εργασίας έχει γίνει χώρος εκτόνωσης των προβλημάτων που πηγάζουν από την υπάρχουσα οικονομική συγκυρία;»	103

7.2 Συσχετίσεις μεταβλητών

Πίνακας_7.2.1α: «Πόσο συχνά εκφράζετε τις διαφωνίες σας στους προϊσταμένους/διευθυντές αναφορικά με ζητήματα της υπηρεσίας;»	104
Πίνακας_7.2.1β: chi-square tests	105
Πίνακας_7.2.1γ: «Πόσο συχνά εκφράζετε τις διαφωνίες σας στους προϊσταμένους/διευθυντές αναφορικά με ζητήματα του τμήματος;»	106
Πίνακας_7.2.1δ: : chi-square tests	107
Πίνακας_7.2.1ε: «Πόσο συχνά εκφράζετε τις διαφωνίες σας στους προϊσταμένους/διευθυντές αναφορικά με τη δουλειά μου;»	107
Πίνακας_7.2.1στ: : chi-square tests	108
Πίνακας_7.2.1ζ: «Πόσο συχνά εκφράζετε τις διαφωνίες σας στους προϊσταμένους/	

διευθυντές αναφορικά με ζητήματα σχετιζόμενα με τη ικανοποίηση στη εργασία, όπως μισθός, οι συνθήκες εργασίας κ.λ.π.;	109
Πίνακας_7.2.1η: chi-square tests	110
Πίνακας_7.2.2α: chi-square tests	111
Πίνακας_7.2.2β: chi-square tests	112
Πίνακας_7.2.2γ: Σχετίζοντας με το φύλο: «Πόσο συχνά έχετε τη αίσθηση ότι μπορείτε να κάνετε τα πάντα καλά;»	113
Πίνακας_7.2.2δ: chi-square tests	114
Πίνακας_7.2.3α: Σχετίζοντας με το φύλο την παγκόσμια αυτοεκτίμηση στην ερώτηση: «Πόσο συχνά έχετε τη αίσθηση ότι μπορείτε να κάνετε τα πάντα καλά;»	114
Πίνακας_7.2.3β: chi square tests	115
Πίνακας_7.2.4α: Σχετίζοντας με το φύλο: «Σε τι θεωρείτε πως η οικονομική κρίση έχει επηρεάσει τη σχέση σας με τους προϊσταμένους σας αναφορικά με ζητήματα της υπηρεσίας;»	116
Πίνακας_7.2.4β: chi-square tests	117
Πίνακας_7.2.4γ: chi-square tests	118
Πίνακας_7.2.4δ: chi-square tests	119
Πίνακας_7.2.4ε: σε επίπεδο υπηρεσίας: chi-square tests	120
Πίνακας_7.2.4στ: σε επίπεδο τμήματος: chi-square tests	121
Πίνακας_7.2.4ζ: «Σε τι θεωρείτε πως η οικονομική κρίση έχει επηρεάσει τη σχέση σας με τους υφισταμένους σας αναφορικά με ζητήματα της δουλειά;»	121
Πίνακας_7.2.4η: chi-square tests	121
Πίνακας_7.2.4θ: chi-square tests	122
Πίνακας_7.2.4ι: «Σε τι βαθμό η οικονομική κρίση σας έχει φέρει πιο κοντά με τους συναδέλφους σας;»	123
Πίνακας_7.2.4κ: chi-square tests	124
Πίνακας_7.2.4λ: «Σε τι βαθμό θεωρείται πως ο χώρος εργασίας έχει γίνει χώρος εκτόνωσης των προλημάτων που πηγάζουν από την υπάρχουσα οικονομική συγκυρία;»	124
Πίνακας_7.2.4μ: chi-square tests	125
Πίνακας_7.2.5α: Συσχέτιση οργανωσιακής σιωπής και παγκόσμιας αυτοπεποίθησης	

	126
Πίνακας_7.2.5β: chi-square tests	128
Πίνακας_7.2.6α: chi-square tests	129
Πίνακας_7.2.6β: chi-square tests	130
Πίνακας_7.2.6γ: chi-square tests	131
Πίνακας_7.2.6δ: Συσχέτιση της θέσης με την ερώτηση: «Επικοινωνείτε την άποψή σας αναφορικά με ζητήματα εργασίας στους άλλους στην ομάδα σας, ακόμα και αν η γνώμη σας είναι διαφορετική και οι άλλοι σε αυτήν την ομάδα διαφωνούν μαζί σας;»	132
Πίνακας_7.2.6ε: chi-square tests	133
Πίνακας_7.2.6στ: chi-square tests	134
Πίνακας_7.2.6ζ: Συσχέτιση των χρόνων υπηρεσίας με την ερώτηση: «Επικοινωνείτε την άποψή σας αναφορικά με ζητήματα εργασίας στους άλλους στην ομάδα σας, ακόμα και αν η γνώμη σας είναι διαφορετική και οι άλλοι σε αυτήν την ομάδα διαφωνούν μαζί σας;»	134

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ

7.1.1 Ανάλυση δημογραφικών χαρακτηριστικών

Γράφημα_1: Κατανομή Φύλου	78
Γράφημα_2: Ηλικιακή κατηγορία	79
Γράφημα_3: Φορέας απασχόλησης	80
Γράφημα_4: Χρόνια Προϋπηρεσίας	81
Γράφημα_5: Κατηγορία εκπαίδευσης	82
Γράφημα_6: Θέση εργασίας	83
Γράφημα_7: Τρόπος εισαγωγής στο δημόσιο	84
Γράφημα_8: Είδος διοίκησης:	85
Γράφημα_9: Έλεγχος του είδους της εταιρείας	86

7.2 Συσχετίσεις μεταβλητών

Γράφημα_7.2.1α: Πόσο συχνά εκφράζετε τις διαφωνίες σας στους προϊσταμένους/διευθυντές αναφορικά με ζητήματα της υπηρεσίας.	105
Γράφημα_7.2.1β: Πόσο συχνά εκφράζετε τις διαφωνίες σας στους προϊσταμένους/διευθυντές αναφορικά με ζητήματα του τμήματος.	106
Γράφημα_7.2.1γ: Πόσο συχνά εκφράζετε τις διαφωνίες σας στους προϊσταμένους/διευθυντές αναφορικά με τη δουλειά μου.	108
Γράφημα_7.2.1δ: Πόσο συχνά εκφράζετε τις διαφωνίες σας στους προϊσταμένους/διευθυντές αναφορικά με ζητήματα σχετιζόμενα με την ικανοποίηση στην εργασία, όπως ο μισθός, οι συνθήκες εργασίας κ.λπ..	109
Γράφημα_7.2.2α: Πόσο εύκολα εκφράζετε τις διαφωνίες σας στους προϊσταμένους/διευθυντές αναφορικά με ζητήματα της υπηρεσίας.	111
Γράφημα_7.2.2β: Πόσο εύκολα εκφράζετε τις διαφωνίες σας στους προϊσταμένους/διευθυντές αναφορικά με ζητήματα του τμήματος.	112
Γράφημα_7.2.2γ: Πόσο εύκολα εκφράζετε τις διαφωνίες σας στους προϊσταμένους/διευθυντές αναφορικά με τη δουλειά μου.	113

Γράφημα_7.2.3α: Πόσο συχνά έχετε την αίσθηση ότι μπορείτε να κάνετε τα πάντα καλά. 115

Γράφημα_7.2.4α: Σε τι βαθμό θεωρείτε πως η οικονομική κρίση έχει επηρεάσει τη σχέση σας με τους προϊσταμένους σας αναφορικά με ζητήματα της υπηρεσίας. 116

Γράφημα_7.2.4β: Σε τι βαθμό θεωρείτε πως η οικονομική κρίση έχει επηρεάσει τη σχέση σας με τους προϊσταμένους σας αναφορικά με ζητήματα του τμήματος. 117

Γράφημα_7.2.4γ: Σε τι βαθμό θεωρείτε πως η οικονομική κρίση έχει επηρεάσει τη σχέση σας με τους προϊσταμένους σας αναφορικά με τη δουλειά μου. 118

Γράφημα_7.2.4δ: Σε τι βαθμό θεωρείτε πως η οικονομική κρίση έχει επηρεάσει τη σχέση σας με τους υφισταμένους σας αναφορικά με ζητήματα της υπηρεσίας. 119

Γράφημα_7.2.4ε: Σε τι βαθμό θεωρείτε πως η οικονομική κρίση έχει επηρεάσει τη σχέση σας με τους υφισταμένους σας αναφορικά με ζητήματα του τμήματος. 120

Γράφημα_7.2.4στ: Σε τι βαθμό θεωρείτε πως η οικονομική κρίση έχει επηρεάσει τη σχέση σας με τους υφισταμένους σας αναφορικά με ζητήματα σχετιζόμενα με την ικανοποίηση στην εργασία, όπως ο μισθός, οι συνθήκες εργασίας κ.λπ.. 122

Γράφημα_7.2.4ζ: Σε τι βαθμό θεωρείτε πως η οικονομική κρίση σας έχει φέρει πιο κοντά με τους συναδέλφους σας (αλληλεγγύη, αλληλοκατανόηση, συνεργασία, κλπ. 123

Γράφημα_7.2.4η: Σε τι βαθμό θεωρείτε πως ο χώρος εργασίας έχει γίνει χώρος εκτόνωσης των προβλημάτων που πηγάζουν από την υπάρχουσα οικονομική συγκυρία. 125

Γράφημα_7.2.5α: Αναπτύσσετε και κάνετε προτάσεις/συστάσεις αναφορικά με ζητήματα που επηρεάζουν την ομάδα εργασίας σας. 127

Γράφημα_7.2.6α: Μιλάτε και ενθαρρύνετε τους άλλους στην ομάδα σας να ασχοληθούν με ζητήματα που επηρεάζουν την ομάδα σας. 129

Γράφημα_7.2.6β: Ασχολείστε με ζητήματα που επηρεάζουν την ποιότητα της εργασιακής ζωής σε αυτήν την ομάδα εργασίας. 130

Γράφημα_7.2.6γ: Μιλάτε στην ομάδα σας εκφράζοντας ιδέες για νέα προγράμματα ή αλλαγές στις διαδικασίες. 131

Γράφημα_7.2.6δ: Επικοινωνείτε την άποψή σας αναφορικά με ζητήματα εργασίας στους άλλους στην ομάδα σας, ακόμα και αν η γνώμη σας είναι διαφορετική και οι άλλοι σε αυτήν την ομάδα διαφωνούν μαζί σας, σε συνάρτηση με τη θέση εργασίας. 133

Γράφημα_7.2.6ε: Επικοινωνείτε την άποψή σας αναφορικά με ζητήματα εργασίας στους άλλους στην ομάδα σας, ακόμα και αν η γνώμη σας είναι διαφορετική και οι άλλοι σε αυτήν την ομάδα διαφωνούν μαζί σας, σε συνάρτηση με την ηλικία. 135

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Διάγραμμα. Σύστημα Οργανωσιακής Συμπεριφοράς (Newstrom, Davies, 1993).	45
Διάγραμμα 1. Μοντέλο Συνέπειες Οργανωσιακής Σιωπής (Morrison & Miliken, 2002).	69
Διάγραμμα 2. Μοντέλο Οργανωσιακής Σιωπής (Vakolas & Bourantas, 2005).	69
Διάγραμμα 3. Μοντέλο επιπτώσεων στους εργαζομένους λόγω αποδόσεων κινήτρων από δεύτερους (Van Dyne, Ang & Botero, 2003).	70
Διάγραμμα 4. Μοντέλο Silence or Voice (Van Dyne, Ang & Botero, 2003).	71

Ευχαριστίες

Θερμές ευχαριστίες, σε όλους, όσους με βοήθησαν και στήριξαν την προσπάθειά μου αυτή.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Είναι γεγονός πως η χώρα μας βιώνει μια δυσμενή οικονομική συγκυρία, στα πλαίσια της οποίας απαιτούνται οικονομικές, κοινωνικές και πολιτικές αλλαγές προκειμένου να εξέλθει από την δεδομένη προβληματική κατάσταση. Απαιτούνται αλλαγές σε πολλά επίπεδα, ένα από τα σημαντικότερα είναι ο δημόσιο τομέας και η διοίκηση αυτού, η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού που τον αποτελεί.

Η διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων ήταν, είναι και θα συνεχίσει να είναι ένα θέμα μείζονος σημασίας που αφορά σε μεγάλο βαθμό τους ιθύνοντες των ιδιωτικών και των δημόσιων επιχειρήσεων των οργανισμών. Ο ανθρώπινος παράγοντας, ο τρόπος δράσης του μέσα σε μια ομάδα, η οργάνωση αλλά και η διαχείριση αυτού αποτελεί θεμέλιο λίθο για την εύρυθμη λειτουργία τόσο της ομάδας όσο και της επιχείρησης ή του οργανισμού στα πλαίσια του οποίου λειτουργεί.

Το παρόν πόνημα έχει ως στόχο να εξετάσει, μέσω ερωτηματολογίου, τον τρόπο διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού που απασχολείται στον δημόσιο τομέα της χώρας. Εστιάζει κατά κύριο λόγο στις εργασιακές σχέσεις που αναπτύσσονται αλλά και στην **«οργανωσιακή σιωπή»** που επικρατεί. Οι διαφοροποιήσεις που παρατηρούνται ανάλογα με την ιεραρχική θέση, το φύλο ή την εκπαίδευση είναι επιμέρους θέματα με τα οποία ασχολείται η παρούσα εργασία.

Τέλος, στα πλαίσια της παρούσας εργασίας οι εργασιακές σχέσεις εξετάζονται και υπό το πρίσμα της οικονομικής κρίσης, μελετάται ο βαθμός στον οποίο τα προβλήματα που δημιουργούνται μεταφέρονται στον χώρο εργασίας.

Abstract

Is a fact that our country is experiencing an economic downturn, in which required economic, social and political changes in order to emerge from the given problematic situation. Changes are needed at many levels, one of the most important is the public sector and the administration, specifically the human resource management.

The management of human resources has been and will continue to be a major issue which relates largely to the leaders of private and public business organizations. The human factor, its action in a group and its management are the cornerstone for the proper functioning of both the group and the company or organization within which they operate.

This essay aims to examine the way through questionnaire administration of human resources employed in the public sector in our country. Focuses primarily on working relationships developed but also in «organizational» silence which prevails. The observed variations depends on the hierarchical position, gender or education is sub-topics dealt with in this work. Finally, in this work, the working relations are examined in light of the economic crisis, considering the extent to which the problems particular, authors are transferred to the workplace.

Κεφ 1. Εισαγωγή-Γενική επισκόπηση

1.1. Στόχος-σκοπός διατριβής

Οι ανθρώπινες σχέσεις και ο τρόπος που αυτές αναπτύσσονται στον εργασιακό χώρο είναι θέμα που συχνά έχει απασχολήσει την διεθνή βιβλιογραφία. Ο τρόπος οργάνωσης και διοίκησης των ανθρώπινων πόρων, οι σχέσεις που αναπτύσσονται, η ευκολία και η συχνότητα με την οποία οι εργαζόμενοι εκφράζουν απόψεις, αντιλήψεις, στάσεις και διαφωνίες τόσο προς τους προϊσταμένους τους όσο και ως προς τους υφισταμένους τους είναι θέματα τα οποία αρχικά προσεγγίζονται σε θεωρητικό επίπεδο όπως μέχρι τώρα έχουν καταγραφεί στην Ελληνική και την διεθνή βιβλιογραφία. Στη συνέχεια πραγματοποιείται έρευνα σε επιχειρήσεις και οργανισμούς του Ελληνικού δημοσίου με σκοπό να αποτυπωθεί η Ελληνική πραγματικότητα δεδομένων και των συνθηκών κρίσης.

Ουσιαστικά, ο σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να εντοπίσει τις σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ ατόμων που εργάζονται στον δημόσιο τομέα.

Πιο συγκεκριμένα πρόκειται για μια εργασία που ως επιμέρους στόχους έχει:

- Την καταγραφή των απόψεων των εργαζομένων σχετικά με το πόσο συχνά εκφράζουν τις διαφωνίες τους απέναντι στους προϊσταμένους τους; (οι διαφωνίες αφορούν τόσο σε ζητήματα, υπηρεσία και τμήματος όσο και σε ζητήματα προσωπικής δουλειάς και ικανοποίησης).
- Την καταγραφή των απόψεων των εργαζομένων σχετικά με το πόσο εύκολα εκφράζουν τις διαφωνίες τους απέναντι στους προϊσταμένους τους; (οι διαφωνίες αφορούν τόσο σε ζητήματα, υπηρεσία και τμήματος όσο και σε ζητήματα προσωπικής δουλειάς και ικανοποίησης).

Δεδομένης της χρονικής περιόδου κατά την οποία εκπονείται η παρούσα μελέτη, μεσούσης δηλαδή της υπάρχουσας οικονομικής συγκυρίας, επιμέρους ερωτήματα τα οποία πρέπει να απαντηθούν είναι τα εξής:

- Η οικονομική κρίση έχει επηρεάσει τις σχέσεις με τους προϊσταμένους; Και αν οι άνδρες ή οι γυναίκες έχουν επηρεαστεί περισσότερο;
- Αντίστοιχο ερώτημα αφορά τη σχέση με τους υφισταμένους. Δηλαδή, έχει η δεδομένη οικονομική κατάσταση επηρεάσει τις εργασιακές σχέσεις με τους

υφισταμένους; Οι άνδρες ή οι γυναίκες επηρεάζονται περισσότερο;

- Έχει αυξηθεί η αλληλεγγύη, η αλληλοκατανόηση και ο σεβασμός δεδομένης της οικονομικής συγκυρίας; Δηλαδή έχει η κρίση φέρει τους εργαζομένους πιο κοντά;
- Τέλος, ερευνάται αν ο χώρος εργασίας έχει μετατραπεί σε χώρο εκτόνωσης των προβλημάτων λόγω οικονομικής κρίσης και αν ναι υπάρχει κάποια διαφοροποίηση μεταξύ των φύλων;

Η ομάδα εργασία και το πως τα άτομα εκφράζονται μέσα σε αυτήν είναι ένα επιπλέον ερώτημα το οποίο επιθυμεί να απαντήσει η συγκεκριμένη μελέτη. Αναλυτικότερα ερευνάται αν η συμπεριφορά των ατόμων μέσα σε μια ομάδα εργασία διαφοροποιείται ανάλογα με τη θέση το φύλο και την προϋπηρεσία που αυτά έχουν.

1.2. Αναγκαιότητα – σπουδαιότητα έρευνας

Όπως ήδη αναφέρθηκε οι ανθρώπινες σχέσεις σε επίπεδο εργασίας είναι το κέντρο ενδιαφέροντος πληθώρας ερευνητών και μελετητών. Δεδομένου ότι η χώρα βιώνει μια εκτεταμένη περίοδο κρίσης είναι κοινός τόπος πως η αλλαγή σε όλους τους τομείς είναι επιτακτική ανάγκη. Κάτω από αυτές τις συνθήκες η παρούσα εργασία προσπαθεί να εντοπίσει τα σημεία εκείνα στις εργασιακές σχέσεις που αναπτύσσονται στον δημόσιο τομέα και χρήζουν εκσυγχρονισμό.

Πρόκειται για μια έρευνα ιδιαίτερα σημαντική και αξιόπιστη καθώς το δείγμα αυτής ανέρχεται σε 500 άτομα. Τα αποτελέσματα της εν λόγω έρευνας θα μπορούσαν να αξιοποιηθούν τόσο από τους συμμετέχοντες στην έρευνα όσο και από άλλους μελετητές προκειμένου να σκιαγραφήσουν τις εργασιακές σχέσεις στο Ελληνικό δημόσιο. Η οργανωσιακή σιωπή όπως λέγεται ή πιο απλά η ελευθερία, η ευκολία αλλά και η συχνότητα έκφρασης διαφωνιών είναι θέματα μείζονος σημασίας. Επιπρόσθετα, η παγκόσμια αυτοπεποίθηση, η τοποθέτηση δηλαδή του ατόμου στο κοινωνικό σύνολο αλλά και οι συνθήκες κρίσης δεν θα μπορούσαν να μην συμπεριληφθούν σε μια εργασία με θέμα σαν το υπό εξέταση.

1.3. Διάρθρωση διατριβής

Το παρόν πόνημα προκειμένου να προσεγγίσει ολοκληρωμένα το θέμα, επιχειρεί εν αρχή την θεωρητική προσέγγιση του θέματος με πλήρη αναφορά στην υπάρχουσα βιβλιογραφία αλλά και έρευνες που έχουν προηγηθεί της παρούσας.

Πιο συγκεκριμένα η εργασία διαρθρώνεται σε θεωρητικό και ερευνητικό μέρος. Το θεωρητικό μέρος αποτελείται από τέσσερα κεφάλαια. Αναλυτικότερα, το πρώτο κεφάλαιο αποτελεί την εισαγωγή της εργασίας παρουσιάζοντας το θέμα αυτής, τον βασικό σκοπό αλλά και τους επιμέρους στόχους που καλείται να εκπληρώσει. Επιπλέον αναφέρεται στην αναγκαιότητα υλοποίησης αυτής.

Τα υπόλοιπα τρία κεφάλαια αποτελούν μια γενικότερη επισκόπηση του θέματος, όπου στο δεύτερο παρουσιάζεται και αναλύεται η βιβλιογραφία που αφορά στη διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων, στους στόχους και τις λειτουργίες αυτής. Στη συνέχεια, στο τρίτο κεφάλαιο πραγματοποιείται η εννοιολογική προσέγγιση της οργανωσιακής συμπεριφοράς, προσδιορίζονται τα χαρακτηριστικά της, αναλύεται το σύστημα αυτής και τέλος περιγράφονται τα διάφορα μοντέλα οργανωσιακής συμπεριφοράς που υπάρχουν και κατά καιρούς υιοθετούνται από επιχειρήσεις και οργανισμούς.

Εξίσου σημαντικό με τα προηγούμενα είναι και το τέταρτο κεφάλαιο όπου το ενδιαφέρον εστιάζεται στις ενδοεπιχειρησιακές σχέσεις, στην επικοινωνία μιας ομάδας αλλά και στις συγκρούσεις (είδη και αιτίες) που μπορεί να αναπτύσσονται στα πλαίσια αυτής.

Στο πέμπτο κεφάλαιο παρατηρούμε ότι παρόλο η επιχείρηση εστιάζει το ενδιαφέρον της στο ανθρώπινο παράγοντα παραταύτα η καθημερινότητα καταδεικνύει την ύπαρξη της «οργανωσιακής σιωπής» που βιώνει ο εργαζόμενος. Ένα φαινόμενο που ζημιώνει και τον άνθρωπο ως άνθρωπο και εργαζόμενο και την επιχείρηση. Το συγκεκριμένο κεφάλαιο ολοκληρώνει τη θεωρητική ανάλυση.

Τα κεφάλαια που ακολουθούν αφορούν την εμπειρική ανάλυση. Αρχικά προσδιορίζεται η μεθοδολογία της έρευνας, ο τρόπος συλλογής και επεξεργασίας των δεδομένων καθώς και οι συνθήκες κάτω από τις οποίες υλοποιήθηκε αυτή. Στη συνέχεια ακολουθεί η στατιστική ανάλυση των δεδομένων η οποία διακρίνεται σε δυο μέρη, αρχικά παρουσιάζονται τα περιγραφικά μέτρα των ερωτήσεων και σκιαγραφείται το προφίλ των ερωτώμενων. Στη συνέχεια πραγματοποιείται ανάλυση συσχετίσεων τόσο των ερωτήσεων με τα διάφορα δημογραφικά χαρακτηριστικά των ερωτώμενων, όσο και οι ερωτήσεις μεταξύ τους.

Η εργασία ολοκληρώνεται με την εξαγωγή συμπερασμάτων αλλά και την παράθεση της βιβλιογραφίας από όπου αντλήθηκαν όλα τα στοιχεία για την συγγραφή του παρόντος πονήματος. Τέλος επισυνάπτεται ως παράρτημα και το ερωτηματολόγιο που διανεμήθηκε στους ερωτώμενους.

Μέρος 1

ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

2.1 Εισαγωγή

Σε ένα κόσμο ταχέως και συνεχώς αναπτυσσόμενο στους τεχνολογικούς, πολιτικούς, πολιτιστικούς, οικονομικούς τομείς, που οι σύγχρονες επιχειρήσεις καλούνται να αντιμετωπίσουν, ένα είναι το μόνο σίγουρο ότι ο ανθρώπινος παράγοντας είναι πολύ σημαντικός, σημαντικότερος και από τους υπόλοιπους παραγωγικούς συντελεστές.

Όπως είναι γνωστό το προσωπικό αποτελεί ένα από τα τέσσερα βασικά στοιχεία που συνθέτουν την έννοια της επιχείρησης. Τα υπόλοιπα τρία είναι οι σχέσεις, το περιβάλλον και η εργασία. Ο ρόλος του προσωπικού μέσα στους οργανισμούς είναι κυρίαρχος, καθώς όσο τέλεια μέσα και αν διαθέτει η επιχείρηση αλλά και οποιεσδήποτε σύγχρονες μέθοδοι εκτέλεσης εργασίας χρησιμοποιηθούν, δίχως τους κατάλληλους ανθρώπους και χωρίς την απαραίτητη υποκίνησή τους δεν είναι εφικτό ο οργανισμός να καταφέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα.

Οι επιχειρήσεις που έχουν τις μεγαλύτερες δυνατότητες επιβίωσης, εξέλιξης και ανάπτυξης, είναι αυτές που είναι σε θέση να γνωρίζουν, τόσο τις ταχύτερες εξελίξεις στο περιβάλλον τους και να προσαρμόζονται σε αυτό, όσο και τη σημασία επένδυσης στο ανθρώπινο δυναμικό τους. Ο άνθρωπος δεν μπορεί να υπαχθεί στις ίδιες αρχές χειρισμού στις οποίες υπάγονται τα λοιπά μέσα. Απαιτούνται λοιπόν λογικοί χειρισμοί οι οποίοι θα είναι αφενός προσανατολισμένοι στο συμφέρον του οργανισμού, αφετέρου θα πρέπει να ικανοποιούν τις υλικές και ψυχολογικές ανάγκες του ανθρώπου. Η διοικητική επιστήμη η οποία ασχολείται με το πολυτιμότερο περιουσιακό στοιχείο της επιχείρησης, το ανθρώπινο δυναμικό της, είναι η διοίκηση προσωπικού όπως ονομαζόταν παλιότερα ή διοίκηση ανθρωπίνων πόρων όπως ονομάζεται σήμερα.

2.2 Έννοια της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων

Η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων είναι ο κλάδος του μάνατζμεντ που ασχολείται με τον ανθρώπινο παράγοντα σε μια επιχείρηση. Είναι σαφώς δυσκολότερο να διοικηθούν οι ανθρωπίνοι πόροι σε σχέση με τους υλικούς. Αυτό γιατί οι εργαζόμενοι θέλουν συχνά να επέμβουν στο ζωτικό και περιβάλλοντα χώρο της εργασίας τους, ερχόμενοι πολλές φορές και σε ασυμφωνία με τις προθέσεις και τις πολιτικές των υπευθύνων. Παρακάτω αναλύεται η έννοια του όρου, οι δραστηριότητες της και η επίδραση του περιβάλλοντος σε αυτή.

Η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων στις επιχειρήσεις περιλαμβάνει μεταξύ άλλων τον καθορισμό συνολικών στρατηγικών και στόχων, τον σχεδιασμό συστημάτων εργασίας, την παραγωγή αγαθών και υπηρεσιών, την παρακολούθηση της ποιότητας, την κατανομή των χρηματοοικονομικών πόρων και την αποτελεσματική οργάνωση πώλησης των προϊόντων ή/και των υπηρεσιών τους. Οι ρόλοι των εργαζόμενων ορίζονται και κατανέμονται κατά τέτοιο τρόπο ώστε να μεγιστοποιείται η αποτελεσματικότητα συνεισφοράς κάθε εργαζομένου στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

Κατά καιρούς πολλοί επιστήμονες έχουν ερευνήσει το ζήτημα της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων δίνοντας αρκετούς ορισμούς που αναφέρονται σε αυτό. Ο κοινός ωστόσο παρανομαστής των ορισμών αυτών είναι ο ανθρώπινος παράγοντας ή αλλιώς οι ανθρωπίνοι πόροι. Οι (Jackson & Schuler, 2000) έδωσαν τον ορισμό των ανθρωπίνων πόρων αναφερόμενοι στο σύνολο των ταλέντων και της διάθεσης για απόδοση όλων των ανθρώπων μιας επιχείρησης που μπορεί να συντελέσουν στη δημιουργία και ολοκλήρωση της αποστολής, του οράματος, της στρατηγικής και των στόχων της.

Αν και υπάρχει διαφορά εννοιολογικής έμφασης μεταξύ των όρων διοίκηση ανθρωπίνων πόρων και διοίκηση προσωπικού, εδώ θα χρησιμοποιούνται με την ίδια έννοια, εναλλακτικά, αν και ο όρος διοίκηση ανθρωπίνων πόρων κρίνεται πιο δόκιμος και επίκαιρος καθώς δίνει στρατηγική έμφαση στη διοίκηση των εργαζομένων χωρίς να επικεντρώνεται στον έλεγχο και την ανταμοιβή τους (όπως η συνήθης εφαρμογή του δεύτερου όρου).

Πιο συγκεκριμένα, σύμφωνα με τα όσα αναφέρει ο Χυτήρης (2001), ως διοίκηση ανθρωπίνων πόρων εννοείται ένα σύνολο ενεργειών, στρατηγικών και

λειτουργιών που πρέπει να γίνουν ώστε να μπορεί η εκάστοτε επιχείρηση να αποκτήσει, διατηρήσει και αξιοποιήσει ικανούς εργαζόμενους που θα εκτελούν επιτυχώς και με παραγωγικό τρόπο το έργο τους. Για να επιτευχθεί το παραπάνω οφείλει η επιχείρηση/οργανισμός να γνωρίζει τον αριθμό των ατόμων και τα προσόντα που χρειάζονται, τις τεχνικές και διαδικασίες επιλογής – πρόσληψης, την εκπαίδευση που απαιτείται καθώς και τους τρόπους αξιολόγησης και αμοιβής των εργαζομένων βάση της απόδοσης τους (Χυτήρης, 2001).

Οι (Jackson & Schuler, 2000) κατέληξαν πως η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων είναι η διοικητική λειτουργία της επιχείρησης που σχεδιάζει και εφαρμόζει όλες τις δραστηριότητες που αφορούν τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα ως το κύριο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

Η (Asmita A.Deshpande, 2008, state Fiscer, Schoenfeldt & Shaw) εκφράζει την άποψη πως η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων περιλαμβάνει όλες τις διοικητικές αποφάσεις και πρακτικές που επιδρούν και επηρεάζουν άμεσα τους ανθρώπινους πόρους, οι οποίοι δουλεύουν για την επιχείρηση.

Η (McKenna, 2002) διατύπωσε την άποψη ότι η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων θα μπορούσε να θεωρηθεί ότι είναι η εξέλιξη της παραδοσιακής διοίκησης προσωπικού και η οποία ως ένα βαθμό την έχει αντικαταστήσει. Δίνεται λοιπόν μεγαλύτερη έμφαση σε στρατηγικά θέματα και στον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι πόροι συνεισφέρουν στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων αντιπροσωπεύει αλλαγές στις φιλοσοφίες και τις πρακτικές διοίκησης του παρελθόντος εντός της επιχείρησης.

Επίσης, όπως αναφέρεται στον (Κανελλόπουλο, 1990), πολλοί ακόμη συγγραφείς έδωσαν την δική τους άποψη σχετικά με το τι τελικά είναι η διοίκηση προσωπικού. Ειδικότερα:

- Ο Miner ορίζει τη διοίκηση προσωπικού ως τη διαδικασία ανάπτυξης, εφαρμογής, αξιολόγησης των διαδικασιών, μεθόδων και προγραμμάτων που αφορούν τα άτομα στην οργάνωση και δέχεται ότι η λειτουργία της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων αφορά το μάνατζμεντ των ανθρωπίνων πόρων της οργάνωσης και επιδιώκει την επίτευξη των στόχων που επιδιώκει γενικά το μάνατζμεντ.

- Ο Flippo ορίζει τη διοίκηση προσωπικού μέσω των λειτουργιών του μάνατζμεντ. Αποτελεί δηλαδή την διοίκηση προσωπικού, η οργάνωση, ο προγραμματισμός, η διεύθυνση και ο έλεγχος της απόκτησης, ανάπτυξης, της ανταμοιβής, της ολοκλήρωσης, της διατήρησης και της αποχώρησης των ανθρωπίνων πόρων με σκοπό την επίτευξη ατομικών, οργανωσιακών και κοινωνικών στόχων.
- Ο French ορίζει την σύγχρονη διοίκηση προσωπικού ως την φιλοσοφία, την πολιτική και τις μεθόδους και διαδικασίες που αφορούν το μάνατζμεντ των ανθρώπων στην οργάνωση.

Οι (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003) υποστηρίζουν με την σειρά τους πως η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων αποτελεί μια αναπόσπαστη λειτουργία της επιχείρησης που συγκεντρώνει, ανάλογα με το μέγεθος και το αντικείμενο της επιχείρησης, μια σειρά από σημαντικές δραστηριότητες που έχουν ως επίκεντρο τη διαχείριση του ανθρώπινου παράγοντα. Επίσης αναφέρουν ότι, ένας μεγάλος αριθμός ορισμών έχει προταθεί για τη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων. Οι τρεις ορισμοί που ακολουθούν, χωρίς να αποτελούν κατά γράμμα μεταφορά ορισμών άλλων συγγραφέων, παρουσιάζουν τις επικρατέστερες τάσεις :

- 1) Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων ονομάζεται η διοικητική λειτουργία που μελετά, εφαρμόζει και εποπτεύει μια σειρά από δραστηριότητες που έχουν άμεση σχέση με τη διοίκηση και ανάπτυξη του ανθρώπινου παράγοντα στα πλαίσια μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Εδώ παρουσιάζεται η διοίκηση προσωπικού ως μία διοικητική λειτουργία που αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της συνολικής διοίκησης, στοχεύοντας στην αποτελεσματική διαχείριση και ανάπτυξη του ανθρώπινου παράγοντα
- 2) Η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων περιλαμβάνει την προσέλκυση, επιλογή, ανάπτυξη, αξιοποίηση και προσαρμογή των ανθρωπίνων πόρων στον εργασιακό χώρο με σκοπό την αύξηση της εργασιακής τους ικανοποίησης και της αποτελεσματικότητας των επιχειρήσεων. Ο ορισμός αυτός εστιάζεται στο περιεχόμενο ή τις επιμέρους δραστηριότητες που περιλαμβάνει η διοίκηση προσωπικού, συνδέοντας τις και με τους δύο σκοπούς που προσπαθεί να επιτύχει, δηλαδή την ικανοποίηση των εργαζομένων και τα καλά αποτελέσματα της επιχείρησης.
- 3) Η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων είναι η λειτουργία της διοίκησης μιας επιχείρησης/οργανισμού που ειδικεύεται στη διαχείριση των ανθρώπων,

δίνοντας έμφαση στο ότι οι εργαζόμενοι πρέπει να παίζουν καθοριστικό ρόλο στην επίτευξη συνεχούς ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Και οι τρεις ορισμοί τονίζουν την αξία των εργαζομένων και τη σημασία που έχει η ορθή αντιμετώπιση τους στα πλαίσια της επιχείρησης. Ο όρος ανθρώπινοι πόροι ή ανθρώπινο δυναμικό, που έχει αντικαταστήσει τα τελευταία χρόνια τον όρο εργαζόμενοι ή προσωπικό, θέλει να δώσει έμφαση στο νέο σημαντικό ρόλο που παίζει ο άνθρωπος παράγοντας στις σύγχρονες επιχειρήσεις.

2.3 Στόχοι της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων

Ο στόχος της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων είναι η βελτίωση της παραγωγικής συνεισφοράς των ανθρώπων στην επιχείρηση με τρόπους που είναι στρατηγικά, ηθικά και κοινωνικά αποδεκτοί. Οι ανθρώπινοι πόροι καθορίζουν την επιτυχία κάθε οργανισμού. Η βελτίωση της ανθρώπινης συνεισφοράς είναι τόσο σημαντική ώστε ακόμα και η πιο μικρή επιχείρηση να χρειάζεται ένα εξειδικευμένο τμήμα προσωπικού. Το τμήμα προσωπικού υπάρχει για να υποστηρίξει τα στελέχη και τους εργαζόμενους, ώστε να επιτυγχάνονται οι στόχοι της επιχείρησης. Προκειμένου να φέρει το τμήμα ανθρωπίνων πόρων στην επιχείρηση εις πέρας τις διάφορες δραστηριότητες πρέπει αναμφίβολα να έχει στόχους. Οι στόχοι του τμήματος των ανθρωπίνων πόρων, εξισορροπούν τις προκλήσεις τόσο για την επιχείρηση όσο για την λειτουργία των ανθρωπίνων πόρων, την κοινωνία και τους εργαζομένους. Ο απώτερος σκοπός της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων είναι η επίτευξη των επιχειρησιακών σκοπών. Οι επιμέρους στόχοι της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων μπορούν να καταταχθούν στις ακόλουθες κατηγορίες (Μπουραντάς-Παπαλεξανδρή, 2003):

Α) Αύξηση Ανταγωνιστικότητας: Η επιχείρηση χρειάζεται να απασχολεί εκείνα τα άτομα που θα είναι πιο ικανά να συμβάλουν στην εκπλήρωση των στόχων της και συνεπώς θα τη βοηθήσουν να παραμείνει ανταγωνιστική. Συνεπώς, η λειτουργία της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων σε οποιαδήποτε επιχείρηση, πρέπει να έχει ως βασικό στόχο την αύξηση της ανταγωνιστικότητας, μέσω της δημιουργίας ενός συγκριτικού πλεονεκτήματος που δεν αντιγράφεται εύκολα και που συνεχώς τη βοηθά να αξιοποιεί τις ευκαιρίες και να αντιμετωπίζει τις απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος. Το συγκριτικό αυτό πλεονέκτημα μπορεί να προκύψει μόνο από την αποτελεσματική προσέλκυση, ανάπτυξη και διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων.

Β) Βελτίωση Ποιότητας και Παραγωγικότητας: Η παραγωγικότητα είναι ένας δείκτης μέτρησης της αξίας των εκροών που παράγει ένας εργαζόμενος, μια επιχείρηση, ένας κλάδος ή οικονομικό σύστημα, σε σχέση με την αξία των εισροών που χρησιμοποιούνται για την παραγωγή αυτών. Ο όρος ποιότητα, από την άλλη εκφράζει το σύνολο των χαρακτηριστικών ενός προϊόντος ή υπηρεσίας που το καθιστούν ικανό να ανταποκριθεί ικανοποιητικά στις ανάγκες των πελατών. Η βελτίωση της ποιότητας και της παραγωγικότητας εξαρτώνται σε πολύ μεγάλο βαθμό από την διοίκηση ανθρωπίνων πόρων. Συγκεκριμένα, η επιχείρηση που θέλει να βελτιώσει την παραγωγικότητα και την ποιότητα μπορεί να χρειαστεί να αλλάξει το σύστημα προσλήψεων της για να απασχολήσει διαφορετικούς υπαλλήλους. Επίσης θα χρειαστεί να επενδύσει περισσότερο στην εκπαίδευση και την ανάπτυξη και να εφαρμόσει άλλα συστήματα αμοιβών, προκειμένου να αποκτήσει πρόσθετες δεξιότητες και γνώσεις και ταυτόχρονα να ενισχύσει το ηθικό των εργαζομένων της.

Γ) Τήρηση Νομικών και Κοινωνικών Υποχρεώσεων: Οι νομικές υποχρεώσεις που πηγάζουν από την ιδιότητα της επιχείρησης ως εργοδότη είναι πολλαπλές. Αφορούν από το επίπεδο των αμοιβών και τις ώρες απασχόλησης μέχρι τον ορισμό της σύμβασης εργασίας και τη διαδικασία απόλυσης, αποχώρησης και συνταξιοδότησης. Οι κοινωνικές υποχρεώσεις περιλαμβάνουν την ανάγκη για διατήρηση ή αύξηση της απασχόλησης, τη μέριμνα για τα διάφορα κοινωνικά προβλήματα των εργαζομένων και την ανταπόκριση στις ανάγκες της κοινότητας στην οποία δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Ένας από τους βασικούς στόχους της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων είναι συνεπώς, να επιτύχει τη συμμόρφωση της επιχείρησης στις νομικές ή κοινωνικές υποχρεώσεις που απορρέουν από τις ανάγκες των εργαζομένων της.

Δ) Εργασιακή Ικανοποίηση και Ανάπτυξη Προσωπικού: Τέλος, βασικός στόχος της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων είναι η εργασιακή ικανοποίηση και ανάπτυξη του προσωπικού της επιχείρησης. Ο βασικός στόχος και σημείο εκκίνησης για οποιαδήποτε τέτοια προσπάθεια είναι η παροχή βασικής εκπαίδευσης και ανάπτυξης σχετικής με τη θέση που κατέχει κάθε εργαζόμενος. Αυτό είναι προς το συμφέρον τόσο της επιχείρησης όσο και του εργαζομένου, καθώς εξυπηρετεί τόσο την παραγωγικότητα και την ποιότητα σε επιχειρηματικό επίπεδο, όσο και την εργασιακή ικανοποίηση σε ατομικό επίπεδο. Τέτοιες προσπάθειες περιλαμβάνουν

προγράμματα για την ενίσχυση της ατομικής ευημερίας των εργαζομένων, όπως συμμετοχή σε αθλητικές, πολιτιστικές, ψυχαγωγικές εκδηλώσεις, καθώς και σε εκδηλώσεις που βοηθούν στην πνευματική καλλιέργεια των εργαζομένων. Επίσης, μέσω της ανάπτυξης, στόχος είναι να διατηρείται η απασχόληση των εργαζομένων. Και αυτό διότι εφ' όσον η επιχείρηση λόγω του ανταγωνισμού δε γνωρίζει σήμερα αν θα μπορέσει να εξασφαλίσει για το μέλλον απασχόληση στους εργαζομένους της, πρέπει να φροντίζει ώστε αυτοί να είναι σε θέση να βρουν άλλη εργασία.

2.4 Λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων

Οι λειτουργίες της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων μπορούν να συνοψισθούν σε τρεις κύριες κατηγορίες.

- 1) Την στελέχωση,
- 2) την αξιολόγηση και
- 3) την ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού.

Κάθε μία από τις παραπάνω λειτουργίες περιλαμβάνει μια σειρά από επιμέρους διαδικασίες που χαρακτηρίζουν την διοίκηση προσωπικού και κρίνονται απαραίτητες για την ανάπτυξη και διατήρηση ενός καλά οργανωμένου τμήματος που διοικεί και υποστηρίζει το προσωπικό της κάθε επιχείρησης.

Η **στελέχωση** ως βασική λειτουργία της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού περιλαμβάνει :

α) Ανάλυση και περιγραφή των θέσεων εργασίας

Η ανάλυση και η περιγραφή των θέσεων εργασίας αναφέρεται τόσο στις υπάρχουσες όσο στις και μελλοντικές θέσεις εργασίας. Κατά τον σχεδιασμό κάθε μεμονωμένης θέσεως εργασίας καθορίζονται το περιεχόμενο της, οι μέθοδοι που χρησιμοποιεί καθώς και το πλαίσιο στο οποίο λειτουργεί, δηλαδή και οι σχέσεις της με άλλες θέσεις. Αποτελεί βασική λειτουργία για την διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού καθώς είναι η βάση για άλλες λειτουργίες, όπως η επιλογή προσωπικού, ο καθορισμός των αμοιβών, η αξιολόγηση των εργαζομένων και η διάγνωση των εκπαιδευτικών αναγκών. Στην περιγραφή της θέσης περιλαμβάνονται πληροφορίες όπως: ο τίτλος και ο σκοπός της θέσης, η θέση της

μέσα στην δομή της οργάνωσης, τα καθήκοντα και οι ευθύνες της, το πλαίσιο λειτουργίας της καθώς και τα μέσα που απαιτούνται για την εκτέλεση των καθηκόντων, το προσδοκώμενο επίπεδο απόδοσης και τα τυπικά προσόντα, οι γνώσεις, οι δεξιότητες που απαιτούνται από τον κάτοχο της θέσης. Οι στόχοι της περιγραφής εργασίας μπορούν να επιτευχθούν μόνο αν η δομή και το περιεχόμενό της είναι σωστά δομημένα. Πρέπει δηλαδή να αποφεύγονται προβλήματα όπως είναι οι απαιτήσεις για υπερβολικά προσόντα, παράθεση άχρηστων πληροφοριών, χρήση πολύ εξειδικευμένης γλώσσας στην διατύπωση της περιγραφής. Ο ρόλος και το περιεχόμενο της ανάλυσης και της περιγραφής θέσης είναι ένα από τα πρωταρχικά καθήκοντα της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων. Η σημασία τους και η σημαντικότητά τους έγκειται στο γεγονός ότι για την επίτευξη των προκαθορισμένων στόχων της κάθε επιχείρησης είναι αναγκαίος ο προσδιορισμός των εργασιών που πρέπει να γίνουν. Οι λειτουργίες αυτές, εφόσον αξιοποιούνται σωστά, δίνουν πληροφορίες που χρησιμοποιούνται κατάλληλα από όλους τους υπευθύνους για να εκτελέσουν καλύτερα τις επιμέρους ενέργειες. Με αυτόν τον τρόπο δημιουργείται η σωστή αρχική δομή η οποία θα οδηγήσει στην απαιτούμενη ποιότητα και διάθεση για απόδοση του ανθρώπινου δυναμικού.

β) Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού

Ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί βασικό συστατικό της στελέχωσης. Γενικότερα ο προγραμματισμός είναι η διαδικασία με την οποία καθορίζεται ο καταλληλότερος αριθμός και είδος εργαζομένων στις κατάλληλες θέσεις, την κατάλληλη στιγμή, με γνώμονα την ελαχιστοποίηση του κόστους. Πιο συγκεκριμένα, ο στρατηγικός προγραμματισμός που είναι μακροπρόθεσμος χρησιμοποιείται για την επίτευξη στόχων που αφορούν συνήθως πέντε ή περισσότερα έτη. Ο προγραμματισμός ανθρωπίνων πόρων έχει τόσο ποσοτικό όσο και ποιοτικό χαρακτήρα. Τα κύρια θέματα που απασχολούν τους υπεύθυνους για τον προγραμματισμό είναι ο ορισμός και σαφής καθορισμός της φιλοσοφίας και της αποστολής της επιχείρησης, η μελέτη του κύκλου ζωής της επιχείρησης, των προϊόντων της και των αγορών όπου δραστηριοποιείται και της οργανωσιακής κουλτούρας της, αναλύοντας και αξιολογώντας τους παράγοντες που διαμορφώνουν και τις συνθήκες που επικρατούν στο εξωτερικό και στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Τα βασικότερα οφέλη από τις παραπάνω ενέργειες του προγραμματισμού για την διοίκηση ανθρωπίνων πόρων είναι καταρχάς πως η

επισκόπηση των σημερινών επιπέδων πρόσληψης μπορεί να αποκαλύψει ανεπάρκειες, πλεονάσματα ή και έλλειψη προσωπικού. Επίσης, το προσωπικό προσλαμβάνεται εγκαίρως και είναι δυνατόν να προβλεφθούν ή να αποφευχθούν πιθανές απολύσεις. Ακόμη είναι δυνατόν η επιχείρηση να προετοιμάσει την διάδοχη κατάσταση των εργαζομένων αλλά και να προετοιμαστούν εγκαίρως πιθανά εκπαιδευτικά προγράμματα (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003).

γ) Προσέλκυση Ανθρώπινου Δυναμικού

Η λειτουργία της προσέλκυσης αφορά την κάλυψη των κενών θέσεων. Κατά την φάση αυτή ο κύριος στόχος της εταιρείας είναι η έγκαιρη και με όσο τον δυνατόν μικρότερο κόστος προσέλκυση ικανού αριθμού υποψηφίων ώστε να είναι δυνατή η επιλογή των ατόμων με τα απαραίτητα προσόντα. Η σημασία της κατοχής των κατάλληλων προσόντων είναι μεγάλη. Ο υπεύθυνος προσέλκυσης πρέπει να προσπαθήσει να πετύχει αφενός την γνωστοποίηση των κενών θέσεων στα κατάλληλα μέσα και με τις πιο αποτελεσματικές μεθόδους και αφετέρου παροχή όσο το δυνατόν περισσότερων πληροφοριών για τη θέση της εργασίας ώστε οι μη προνομιούχοι να μην στείλουν αιτήσεις. Μπορεί να είναι εσωτερική ή εξωτερική και να χρησιμοποιεί ανεπίσημες μεθόδους ή επίσημες. Ειδικότερα:

- Η εσωτερική προσέλκυση αφορά το υπάρχον προσωπικό καθώς πολλές επιχειρήσεις ενημερώνουν το υπάρχον προσωπικό πριν γίνει προσπάθεια προσέλκυσης από άλλες πηγές. Επίσης μέρος της εσωτερικής προσέλκυσης αποτελεί η σύσταση εργαζομένων η οποία θεωρείται αξιόπιστη διότι δύσκολα θα γινόταν σύσταση ακατάλληλων ατόμων για τα δεδομένα του εργοδότη. Στην εσωτερική προσέλκυση επίσης περιλαμβάνονται οι μεταθέσεις και οι προαγωγές καθώς μπορεί οι επιχειρήσεις να καλύπτουν τις διοικητικές θέσεις με άτομα του δικού τους περιβάλλοντος. Τέλος, «οι υποψήφιοι πόρτας» περιλαμβάνουν τους εργαζόμενους εκείνους οι οποίοι στέλνουν αιτήσεις για την περίπτωση που δημιουργηθούν κενές θέσεις σε μια επιχείρηση.
- Προσέλκυση υποψηφίων από το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης γίνεται με διαφορετικούς τρόπους. Ο πιο γνωστός είναι με αγγελίες και προκηρύξεις στα μέσα μαζικής ενημέρωσης. Επίσης, μέσα από γραφεία εύρεσης εργασίας αλλά και ανώτατα εκπαιδευτικά ιδρύματα. Η εξερεύνηση των κατάλληλων ατόμων γίνεται συνήθως μέσα από στελέχη των επιχειρήσεων που παίρνουν το ρόλο των εισηγητών (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003).

δ) Απογοησίες.

Αξιολόγηση Ανθρώπινου Δυναμικού

Αξιολόγηση Ανθρώπινου Δυναμικού είναι η λειτουργία κατά την οποία μετρείται ή διατυπώνεται μια εκτίμηση για την απόδοση των υπαλλήλων της επιχείρησης. Αξιολογείται δηλαδή πόσο καλά ή όχι ο κάθε εργαζόμενος εκτελεί το έργο του, σύμφωνα με συγκεκριμένα κριτήρια που έχουν εκ των προτέρων καθοριστεί.

Στόχος της διαδικασίας της αξιολόγησης είναι αφενός να δείξει κατά πόσο η απόδοση των υπαλλήλων ήταν αυτή που έπρεπε και αφετέρου να καταδείξει πως θα μπορούσαν να βελτιωθούν οι υπάλληλοι. Αποτελεί μια δομημένη διαδικασία που αποσκοπεί στο να εκτιμήσει και να επηρεάσει τη συμβολή του εργαζομένου στην αποτελεσματική εκτέλεση της εργασίας. Κατά την αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού χρησιμοποιούνται :

- αντικειμενικές μέθοδοι βάση της παραγωγής, των πωλήσεων ή της συνέπειας του εργαζομένου που όμως σπανίως είναι επαρκής για την σωστή αξιολόγηση του προσωπικού, αλλά και
- υποκειμενικές μέθοδοι, όπως είναι η αξιολόγηση από προϊσταμένους, από επιτροπές, από τους πελάτες από άλλους συνεργάτες αλλά και από αυτό-αξιολόγηση, που όμως πολύ συχνά γίνονται λάθη λόγω επιείκειας ή αυστηρότητας ή ακόμα και προσωπικές προκαταλήψεις.

Η αξιολόγηση επιδρά θετικά στην οργανωτική αποτελεσματικότητα. Ιδιαίτερα οφείλει να συνδέεται με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης και πιο συγκεκριμένα να εναρμονίζει τις ενέργειες του εργαζομένου με τα αποτελέσματα που πρέπει να επιτύχει, να προσφέρει ένα μέσο εκτίμησης, της συμβολής του καθενός στην επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων. Τέλος, πρέπει να δίνει στοιχεία για το επίπεδο των ικανοτήτων του καθενός διευκολύνοντας τόσο τον προγραμματισμό όσο και την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού. Παρά την προφανή χρησιμότητα των αξιολογήσεων της απόδοσης του προσωπικού και την μακρόχρονη εφαρμογή της στις επιχειρήσεις, έχουν διαπιστωθεί διάφορες αντιρρήσεις και επιφυλάξεις σχετικά με τα αποτελέσματα που προκύπτουν για τους εργαζομένους σε μια επιχείρηση. Συγκεκριμένα, πολλοί υποστηρίζουν πως στην πράξη έτσι όπως εφαρμόζεται η αξιολόγηση δημιουργούνται φοβίες στο προσωπικό, αδικίες και ανισότητες ενώ

αυξάνεται η ανταγωνιστικότητα μεταξύ των εργαζομένων. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να μην αναπτύσσεται το ομαδικό πνεύμα, να μην αναλαμβάνονται πρωτοβουλίες και ρίσκα. Ωστόσο, λάθος εφαρμογή της αξιολόγησης έχει τις αιτίες στη φιλοσοφία της επιχείρησης, ακόμα και στην ανεπάρκεια και την ακαταλληλότητα των συστημάτων αξιολόγησης και την ασάφεια των προτύπων απόδοσης (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003). Γενικά ένα σύστημα αξιολόγησης πρέπει να είναι όσο το δυνατόν αντικειμενικό, σαφές, γενικά αποδεκτό απλό και να προσαρμόζεται σε ειδικές περιπτώσεις.

- Η **Επιλογή Ανθρώπινου Δυναμικού** είναι μια διαδικασία της αξιολόγησης ανθρώπινου δυναμικού που ακολουθεί μετά τις υπ' αριθμ α) έως δ) ως άνω αναφερόμενες διαδικασίες, κατά την διάρκεια της οποίας συγκεντρώνονται πληροφορίες και αξιολογούνται οι υποψήφιοι έτσι ώστε να προτιμηθούν τα πλέον κατάλληλα άτομα από το σύνολο των προσφερόμενων. Η σημασία της επιλογής του προσωπικού είναι καταλυτική τόσο για την λειτουργία του οργανισμού όσο και για το όνομα και την καλή εικόνα της επιχείρησης. Υπάρχει πληθώρα μεθόδων επιλογής όπως το βιογραφικό σημείωμα, η συνέντευξη, οι συστατικές επιστολές, τα δείγματα εργασίας και τα τεστ όπως τα ψυχομετρικά, τεστ δεξιοτήτων και γνώσεων. Με το τέλος της διαδικασίας αυτής έχουν επιδεχθεί πλέον τα κατάλληλα άτομα τα οποία πληρούν τις προϋποθέσεις και τα κριτήρια της κενής θέσης.
- Η αξιολόγηση συνδέεται άμεσα τόσο με την εκπαίδευση του προσωπικού (που παρουσιάζεται στη συνέχεια) όσο και με την **Αμοιβή Ανθρώπινου Δυναμικού** η οποία μπορεί να είναι οικονομική ή μη οικονομική, ατομική ή ομαδική. Η αμοιβή της εργασίας αποτελεί για τους εργαζόμενους την κύρια πηγή εισοδήματός τους και διαδραματίζει καθοριστικό παράγοντα της αποτελεσματικότητάς της, καθώς ο τρόπος και το ύψος των αμοιβών καθορίζει συχνά και την απόδοση των εργαζομένων. Αποτελεί ανταπόδοση προς τον εργαζόμενο για τη συμμετοχή του στην κοινή προσπάθεια προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι που θέτει η επιχείρηση. Η αμοιβή πρέπει να είναι δίκαιη ώστε να εξασφαλίζει στον εργαζόμενο την κάλυψη των βιοτικών και οικογενειακών αναγκών και να αφήνει ένα περιθώριο για αποταμίευση, επένδυση και περαιτέρω βελτίωση της οικονομικής του κατάστασης (Τζωρτζάκης, 2004). Η αμοιβή των εργαζομένων αποτελεί ουσιαστικό και κύριο καθοριστικό παράγοντα αφ' ενός για την προσέλκυση

ικανών και κατάλληλων υποψηφίων και την παραμονή αυτών στην επιχείρηση και αφ' ετέρου για το επίπεδο απόδοσης (ποσοτικό και ποιοτικό) και την εν γένει συμπεριφορά τους. Ως αμοιβή, την οποία οι επιχειρήσεις καταβάλλουν, θεωρείται η κάθε είδους πληρωμή στον εργαζόμενο, εις αντάλλαγμα της απασχόλησης και της συμβολής του στην επίτευξη των στόχων τους. Η αμοιβή αυτή αποτελείται από :

- ✓ την άμεση οικονομική παροχή (που την αποτελούν ο μισθός ή το ημερομίσθιο και τα κίνητρα ή βραβεία, δηλαδή η επιπλέον ανταμοιβή που καταβάλλεται για την προσπάθεια και τα αποτελέσματα που επιτυγχάνει ο εργαζόμενος) και
- ✓ την έμμεση οικονομική παροχή (που είναι τα οφέλη ή πρόσθετες παροχές και δεν σχετίζονται άμεσα με την απόδοση στη θέση εργασίας, όπως πληρωμές για άδειες, απουσίες, διακοπές, ασφάλειες ζωής και άλλα). Συνήθως ο όρος «ημερομίσθιο» αναφέρεται ως αμοιβή των χειρωνακτικά εργαζομένων. Παλιότερα, το ημερομίσθιο αποτελούσε αποζημίωση για «ωριαία» ή «με το κομμάτι» εργασία, αφού πολλοί εργαζόμενοι προσλαμβάνονταν ως έκτακτοι, πολλές φορές για ορισμένες ώρες. Αργότερα η καταβολή των ημερομισθίων πήρε την μορφή της εβδομαδιαίας αμοιβής, η οποία μάλιστα λάμβανε χώρα προς το τέλος της εβδομάδας. Την εποχή που η ανάγνωση, η γραφή και η ικανότητα να διενεργεί κάποιος αριθμητικές πράξεις δεν αποτελούσαν κοινό χαρακτηριστικό των εργαζομένων, όσοι διέθεταν αυτές τις δεξιότητες είχαν μεγάλη ζήτηση, απολάμβαναν διαφόρων προνομίων και συνήθως αποκαλούνταν «προσωπικό» και όχι «εργάτες». Σταδιακά, οι αμοιβές αυτών των εργαζομένων άρχισαν να ορίζονται σε μεγαλύτερα διαστήματα, όπως, για παράδειγμα, σε μηνιαία βάση. Οι αμοιβές των διευθυντών και των υπαλλήλων ονομάστηκαν «μισθός». Τώρα πια βέβαια αυτές οι διακρίσεις είναι πολύ ασαφείς.

Με δεδομένα, την αύξηση του εργασιακού κόστους, που προέρχεται από νομοθετικές ρυθμίσεις ή τις απαιτήσεις των εργαζομένων, τις πραγματικές συνθήκες της αγοράς εργασίας, δηλαδή ελεύθερη διακίνηση εργαζομένων, αμοιβές ανταγωνιστών, προσφορά και ζήτηση εργασίας, την ανάγκη για ανταγωνιστικότητα, κάθε επιχείρηση χρειάζεται να έχει

συγκεκριμένη και σαφή πολιτική και ανάλογα συστήματα αμοιβών, ώστε να επιτύχει την καλύτερη δυνατή εργασιακή απόδοση και τον έλεγχο του εργασιακού κόστους. Όλες οι επιχειρήσεις, ανεξάρτητα από τα πακέτα αμοιβής που παρέχουν, επιδιώκουν συγκεκριμένους στόχους, όπως να :

- Κινούνται στα πλαίσια της αγοράς εργασίας.
- Πληρώνουν ανταγωνιστικούς μισθούς και ημερομίσθια, ώστε να προσελκύσουν τους πιο κατάλληλους υποψήφιους, στο πλαίσιο βέβαια των οικονομικών δυνατοτήτων τους.
- Να τηρούν τις νομοθετικές διατάξεις και ρυθμίσεις (π.χ. για κατώτατα ημερομίσθια, επιδόματα, αποζημιώσεις κ.α.).
- Μειώνουν τα ποσοστά και τους ρυθμούς αποχωρήσεων, καθώς και τα παράπονα ή και την αίσθηση ανισότητας, ως αποτέλεσμα μη ικανοποιητικών και δίκαιων αμοιβών.
- Ελέγχουν τα εργασιακά κόστη, μέσα από προγράμματα αξιολόγησης των εργασιών και προσδιορισμού της αξίας του καθενός των εργαζομένων, για την επιχείρηση.
- Καθορίζουν την κατάλληλη συχνότητα και τα επίπεδα αυξήσεων και να περιορίζουν τη δυνατότητα των γραμμικών στελεχών για «αυθαίρετες» και αδικαιολόγητες αυξήσεις.
- Παρακινούν και ανταμείβουν αυξημένα επίπεδα απόδοσης. Εξασφαλίζουν μια σχετικά σταθερή σχέση ανάμεσα στην αμοιβή και την πραγματική απόδοση της εργασίας.
- Αποφεύγουν τη δημιουργία παραμορφωμένων συστημάτων αμοιβής. Δηλαδή, οι μισθολογικές διαφορές ή οι διαφορές στα ημερομίσθια να αντανακλούν τη σχετική δυσκολία και σπουδαιότητα των συγκεκριμένων κατηγοριών εργασίας (Χυτήρης, 2001).

Τα τελευταία χρόνια όλο και περισσότερες επιχειρήσεις και οργανισμοί δίνουν ιδιαίτερη σημασία στην εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων τους, θεωρώντας την *Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού* βασικό παράγοντα για τη βελτίωση της παραγωγικότητας και της ανταγωνιστικότητας αλλά και παράγοντα που με την παροχή

κατάλληλης εκπαίδευσης, δύσκολα μπορεί να αντιγραφεί από τους ανταγωνιστές της. Με την εισαγωγή καινούριων υπαλλήλων στην επιχείρηση είναι αναγκαία η εκπαίδευσή τους με στόχο να φέρουν εις πέρας με επιτυχία τα καθήκοντά τους. Με τον όρο εκπαίδευση εννοείται η διαδικασία μάθησης με την οποία ο εργαζόμενος συλλέγει τις απαιτούμενες γνώσεις και δεξιότητες και παράλληλα αναπτύσσει στάσεις και συμπεριφορές που τον κάνουν αποδοτικό στο ρόλο που του έχει ανατεθεί (Τερζίδη & Τζωρτζάκη, 2004). Τα προσόντα που ήδη κατέχουν οι εργαζόμενοι μπορούν να βελτιωθούν μέσω της εκπαίδευσης. Οι τομείς οι οποίοι μπορούν να βελτιωθούν μέσω της διαδικασίας της εκπαίδευσης είναι οι γνώσεις, οι δεξιότητες μέσω της ανάπτυξης και βελτίωσης των διανοητικών και διαπροσωπικών δεξιοτήτων ώστε να αυξηθεί η αποτελεσματικότητα της δράσης του εργαζομένου. Ακόμη η εκπαίδευση συντελεί στη βελτίωση στις στάσεις των εργαζομένων απέναντι σε πελάτες και συναδέλφους, στην ανοχή σε πολιτιστικές διαφορές, στην ενίσχυση της εμπιστοσύνη στον εαυτό τους, της επιθυμίας του για ανάληψη ευθύνης. Επίσης, παρατηρείται βελτίωση των ικανοτήτων του εκπαιδευομένου (καθώς ως ικανότητες ορίζονται το σύνολο των επαγγελματικών χαρακτηριστικών, γνώσεων που απαιτούνται για την επιτυχή εκτέλεση της εργασίας). Η επαγγελματική εκπαίδευση επιδιώκει τη βελτίωση της επάρκειας και της αποτελεσματικότητας του προσωπικού. Πιο συγκεκριμένα, μέσω της διαδικασίας αυτής επιδιώκεται η βελτίωση της ποιοτικής και ποσοτικής απόδοσης του προσωπικού, η διαμόρφωση στάσεων για καλύτερη συνεργασία με τη διοίκηση και για μεγαλύτερη αφοσίωση στην επιχείρηση. Ακόμη, επιδιώκεται η μείωση των εργατικών ατυχημάτων, η αποφυγή σπατάλης υλικού, η καλύτερη αντιμετώπιση των πελατών και γενικότερα η λύση διαφόρων λειτουργικών προβλημάτων. Τέλος, στόχοι είναι η αντιμετώπιση εκτάκτων αναγκών που προκύπτουν από πιθανές απουσίες υπαλλήλων με αποτέλεσμα να υπάρχει ανάγκη κάλυψης προσωρινής συγκεκριμένων τομέων εργασίας και η απόκτηση γνώσεων και δεξιοτεχνιών που βοηθούν τους εργαζομένους στην προώθησή τους μέσα στην επιχείρηση, στη δυνατότητα να σταδιοδρομήσουν και σε άλλες επιχειρήσεις και στην ενίσχυση της σιγουριάς για το μέλλον τους στην επιχείρηση. Οφείλουν λοιπόν τα διάφορα προγράμματα κατάρτισης που προσφέρει ο κάθε οργανισμός να δίνουν στους εργαζόμενους την ικανότητα να εκτελούν τις διάφορες εργασίες και να είναι θετικά προδιατεθειμένοι απέναντι στην εργασία που προσφέρουν στην επιχείρηση (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003). Τα οφέλη που προκύπτουν από μια επιτυχή εφαρμογή της εκπαιδευτικής διαδικασίας στους κόλπους

της επιχείρησης, είναι πολυδιάστατα και πολυάριθμα κι αφορούν τόσο την επιχείρηση, όσο και τον ίδιο τον εργαζόμενο ως οντότητα του οργανισμού.

- Καταρχάς παρέχει δυνατότητες βελτίωσης της απόδοσης των εργαζομένων. Όταν σε έναν υπάλληλο παρέχεται η απαραίτητη μάθηση τότε είναι σίγουρο ότι θα αυξηθεί ποσοτικά αλλά και ποιοτικά ο όγκος του αποτελέσματος της εργασίας διότι ανυψώνεται το ηθικό του και έχει μια πιο ολοκληρωμένη και σαφή εικόνα για την αποστολή του.
- Ακόμη επιτρέπει τη δυνατότητα προτυποποίησης της εργασία καθώς δίδεται στο προσωπικό η δυνατότητα να χρησιμοποιεί τις καλύτερες μεθόδους διεξαγωγής των εργασιών του διατηρώντας όμως την εμπειρία του παρελθόντος με αποτέλεσμα την άσκηση πρωτοβουλιών για την αντιμετώπιση διαφόρων καταστάσεων προβλημάτων.
- Επίσης, περιορίζει την αναγκαιότητα της εποπτείας, καθώς ο υπάλληλος έχει όλες αυτές τις δυνατότητες που προαναφέρθηκαν είναι άρτια καταρτισμένος και ικανός να επιλύσει οποιαδήποτε κατάσταση.
- Τέλος, βοηθά την διεύθυνση να βελτιώνει τα σχέδια της και να οργανώνει τα ηγετικά της προσόντα. Η εκπαίδευση δημιουργεί τις βάσεις στα διευθυντικά στελέχη ώστε να διατηρούν τα κατάλληλα πρότυπα για την δημιουργία ικανοποιητικής οργανωτικής διάρθρωσης και κατάλληλης μεταβίβασης αρμοδιοτήτων στους υφιστάμενούς τους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ

3.1 Εννοιολογική Προσέγγιση

Η Οργανωσιακή Συμπεριφορά (ΟΣ, organizational behavior) αποτελεί έναν χώρο επιστημονικής μελέτης που αναπτύχθηκε στις αρχές της δεκαετίας του 60'. Η ΟΣ ασχολείται κυρίως με την μελέτη της συμπεριφοράς των εργαζομένων σε μια επιχείρηση, είτε αυτά είναι μεμονωμένα άτομα είτε ομάδες ατόμων. Περιλαμβάνει την εξήγηση, την ερμηνεία, την πρόβλεψη και την περιγραφή αλλά και τον έλεγχο της συμπεριφοράς των ατόμων καθώς και όλων εκείνων των στοιχείων που επηρεάζουν την απόδοση των ανθρώπων στο εργασιακό περιβάλλον της εκάστοτε επιχείρησης. Οι επιχειρήσεις συμπεριφέρονται καθ' αυτό τον τρόπο επειδή αποτελούνται από συγκεκριμένα άτομα και έχουν ιδιαίτερα χαρακτηριστικά όπως το μέγεθος, οργάνωση, στόχους. Η συμπεριφορά των ατόμων είναι η εξωτερική της συνολικής επίδρασης πολλών και διαφορετικών παραγόντων που σχετίζονται με το ίδιο το άτομο όσον αφορά τις ανάγκες τους, τους στόχους, τις αξίες δηλαδή τα ατομικά του γνωρίσματα, τις αξίες, τις στάσεις. Επίσης σχετίζονται με το περιβάλλον του, οικογένεια, κοινωνική τάξη, ακόμα και με το συγκεκριμένο περιβάλλον της επιχείρησης (Χυτήρης, 2001).

Η ΟΣ αποτελεί ουσιαστικά κλάδο της διοικητικής επιστήμης (management). Σύμφωνα με τον (Gordon, 1990,1995) η οργανωσιακή συμπεριφορά μελετάει τις συμπεριφορές και τις στάσεις των ανθρώπων στους οργανισμούς. Ειδικότερα, η ΟΣ συνίσταται στη μελέτη του τι κάνουν οι άνθρωποι σε έναν οργανισμό και πώς επηρεάζει η συμπεριφορά τους την επίδοση του οργανισμού. Άλλωστε, καθώς η ΟΣ ασχολείται ειδικά με θέματα που αφορούν την απασχόληση, δεν θα πρέπει να προκαλεί έκπληξη το γεγονός ότι επικεντρώνεται στη συμπεριφορά στο πλαίσιο της εργασίας, της δουλειάς, της συστηματικής απουσίας από την εργασία, του δείκτη κινητικότητας προσωπικού, της παραγωγικότητας, της ανθρώπινης επίδοσης και του μανατζμεντ. Αν και υπάρχουν αντιπαραθέσεις όσον αφορά τη σχετική σπουδαιότητα καθενός από αυτά, η ΟΣ περιλαμβάνει τα ακόλουθα θεμελιώδη σημεία:

- Παρακίνηση

- Ηγετική συμπεριφορά και εξουσία
- Διαπροσωπική επικοινωνία
- Δομή ομάδας και διαδικασίες
- Προσωπικότητα, συναισθήματα και αξίες
- Δημιουργία στάσεων και αντίληψη
- Διαδικασίες αλλαγής
- Συγκρούσεις και διαπραγμάτευση
- Σχεδιασμός εργασίας.

Οι (Robbins & Judge, 2011) ορίζουν την ΟΣ, ως το επιστημονικό πεδίο που μελετά την επίδραση των ατόμων, των ομάδων και της δομής μιας επιχείρησης στην εργασιακή συμπεριφορά με στόχο τη βελτίωση της οργανωτικής απόδοσης. Η οργανωσιακή συμπεριφορά συμπληρώνουν, αποτελεί τον κλάδο που χαρακτηρίζεται κατά βάση από την επιστημονική συγκέντρωση και ιεράρχηση διαφόρων μελετών, ερευνών και θεμελιωδών αρχών – θεωριών πάνω σε μια κοινή γνωστική βάση. Αναφορικά με την συμπεριφορά στους οργανισμούς, αυτή προσδιορίζεται από διάφορους εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες :

- ***Το εξωτερικό περιβάλλον*** είναι το περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργεί κάθε οργανισμός και αποτελείται από όλους εκείνους τους παράγοντες και τις συνθήκες έξω απ' αυτόν που μπορεί να τον επηρεάζουν και οι οποίοι ομαδοποιούνται σε δύο βασικές μεγάλες κατηγορίες:
 - Το γενικό περιβάλλον που περιλαμβάνει τις ευρύτερες κοινωνικές, οικονομικές και τεχνολογικές τάσεις και συνθήκες καθώς και
 - το συγκεκριμένο-άμεσο περιβάλλον που περιλαμβάνει άτομα, ομάδες και οργανισμούς που άμεσα επηρεάζουν ένα συγκεκριμένο οργανισμό αλλά δεν αποτελούν μέρος αυτού, δεδομένου ότι οι οργανισμοί είναι άψυχοι, είναι οι άνθρωποι μέσα στους οργανισμούς αυτούς – πιο πολύ οι ιδιοκτήτες και οι αρμόδιοι διευθυντές – αυτοί που διαμορφώνουν τη φιλοσοφία του οργανισμού. Οι αντικειμενικοί σκοποί, οι αξίες και η προσωπική φιλοσοφία αυτών των ανθρώπων θα μεταφερθεί μέσα στους οργανισμούς που αυτοί διευθύνουν (Χυτήρης, 2001).

- **Το εσωτερικό περιβάλλον** του κάθε οργανισμού αποτελείται από συγκεκριμένους παράγοντες που η φύση τους, το πώς αξιοποιούνται και οι αλληλοσυσχετίσεις τους έχουν καθοριστικές επιδράσεις στην οργάνωση στην λειτουργία, την συμπεριφορά και την αποτελεσματικότητα του οργανισμού. Περιλαμβάνει (ενδεικτικά) την ανώτατη διοίκηση, τους στόχους, τα προϊόντα, τις υπηρεσίες, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, την τεχνολογία, την τοποθεσία, την οργάνωση, τα στελέχη, το μέγεθος, τη χρηματοοικονομική κατάσταση και το ιστορικό της, τον καταμερισμό εργασίας, τον σχεδιασμό έργων, τους εργαζομένους, τα πάγια, τους χώρους, τις φυσικές συνθήκες και τους ρόλους.

Η οργανωσιακή συμπεριφορά επηρεάζεται και από τα δύο περιβάλλοντα εξίσου και φυσικά από τους επιμέρους παράγοντες και χαρακτηριστικά που περιλαμβάνονται σε αυτά. Ωστόσο το περιβάλλον, είτε εσωτερικό είτε εξωτερικό, είναι ασταθές, αβέβαιο και πολύπλοκο. Για αυτό και η μελέτη της οργανωτικής συμπεριφοράς πρέπει να λάβει υπόψη αυτό το δυναμικό περιβάλλον, που συνεχώς αλλάζει και που μέσα σ' αυτό καλούνται να λειτουργήσουν και να επιζήσουν οι επιχειρήσεις και οργανισμοί. Οι συνθήκες στο χώρο εργασίας είναι πολύπλοκες καθώς η σύνθεση του εργατικού δυναμικού αλλάζει. Επίσης, οι επιθυμίες και οι προσδοκίες των πελατών αλλάζουν ενδιαφέροντα για την ποιότητα προϊόντων και παροχής υπηρεσιών. Η δομή και η λειτουργία των οργανισμών αλλάζει, η παγκοσμιοποίηση της αγοράς, η μείωση ιεραρχικών επιπέδων, η τεχνολογία πληροφοριών και ο ρόλος των μάνατζερς αλλάζει, γίνονται συντονιστές στην ομαδική εργασία και παράλληλα υποστηρίζουν το έργο των υπαλλήλων. Η πλήρης αντίληψη της σημασίας της οργανωσιακής συμπεριφοράς από κάθε μάνατζερ είναι αναγκαία για να εξασφαλίσει τη δική του απόδοση και ικανοποίηση καθώς επίσης και εκείνη των υφισταμένων του. Με την κατανόηση της οργανωτικής συμπεριφοράς αλλά και με τη χρησιμοποίηση μοντέλων ή τρόπων σκέψης από τις άλλες επιστημονικές περιοχές, ο μάνατζερ μπορεί να μελετήσει την συμπεριφορά των ατόμων μέσα στους οργανισμούς και παράλληλα να δώσει απαντήσεις σε ερωτήσεις της μορφής: π.χ. γιατί αυξάνονται τα παράπονα των υπαλλήλων (Βακόλα, Νικολάου, 2012).

Η μελέτη της οργανωσιακής συμπεριφοράς απαιτεί τη χρησιμοποίηση ορισμένων υποθέσεων. Αυτές είναι:

1. Η οργανωσιακή συμπεριφορά ακολουθεί αρχές της ανθρώπινης συμπεριφοράς. Είναι γνωστό ότι κάθε άτομο είναι διαφορετικό από το άλλο, έχει τη δική του αντίληψη, προσωπικότητα, εμπειρίες από τη ζωή και προσδοκίες.

2. Οι οργανισμοί είναι κοινωνικά συστήματα. Η σχέση μεταξύ ατόμων και ομάδων στους οργανισμούς δημιουργεί ένα είδος προσδοκίας για τη συμπεριφορά που αναμένεται από τα άτομα. Αυτές οι προσδοκίες σχηματίζουν κάποιους ρόλους που πρέπει να πραγματοποιηθούν. Κάποια άτομα έχουν τον ρόλο του μάνατζερ και κάποια άλλα το ρόλο των υφισταμένων.

3. Η οργανωσιακή συμπεριφορά επηρεάζεται από πολλούς παράγοντες. Είναι γνωστό ότι η συμπεριφορά των ατόμων σε οποιαδήποτε κατάσταση είναι αποτέλεσμα της αλληλεπίδρασης των προσωπικών χαρακτηριστικών και των χαρακτηριστικών της κατάστασης. Για το λόγο αυτό στην ανάλυση χρησιμοποιούμε την ενδεχομενική προσέγγιση.

4. Η οργανωσιακή συμπεριφορά επηρεάζεται από τη δομή και τις διαδικασίες. Για παράδειγμα, η επικοινωνία και η λήψη αποφάσεων είναι διαδικασίες που λαμβάνουν χώρα μέσα στον οργανισμό. Η κατανόηση όλων αυτών των διαδικασιών θα οδηγήσει σε ακριβέστερη κατανόηση της οργανωτικής συμπεριφοράς.

Όπως γίνεται αντιληπτό τα τέσσερα βασικά στοιχεία της Οργανωσιακής Συμπεριφοράς: *άνθρωποι, δομή, τεχνολογία και περιβάλλον λειτουργίας* του οργανισμού συνυπάρχουν σε πλήρη αλληλεπίδραση. Οι ανθρώπινοι πόροι δομούν το εσωτερικό κοινωνικό σύστημα των οργανώσεων, είτε ως μεμονωμένα άτομα είτε οργανωμένοι σε ομάδες μικρές ή μεγάλες, άτυπες ή τυπικές. Η δομή είναι ο καθορισμός των τυπικών σχέσεων των ανθρώπων μέσα στους οργανισμούς, των θέσεων εργασίας, των αρμοδιοτήτων και των καθηκόντων, της ιεραρχίας και άλλων στοιχείων που πρέπει να συντονιστούν αποτελεσματικά προς επίτευξη σκοπών και στόχων. Η τεχνολογία σε οποιαδήποτε μορφή π.χ. μηχανήματα ή αποτελεσματικότερες μέθοδοι, αποτελεί το εργαλείο που χρησιμοποιούν τα άτομα για να εκτελέσουν τα καθήκοντά τους και άλλοτε τους βοηθάει στο να είναι πιο αποτελεσματικοί, ενώ άλλοτε τους περιορίζει ποικιλοτρόπως, ανάλογα και με το είδος της εργασίας.

3.2 Χαρακτηριστικά της Οργανωσιακής Συμπεριφοράς

Η Οργανωσιακή Συμπεριφορά αποτελεί σήμερα ένα σύγχρονο και αναπτυγμένο επιστημονικό κλάδο, παρά το γεγονός ότι το αντικείμενο, με το οποίο ασχολείται, συνυπάρχει με την οργανωμένη ανθρώπινη δραστηριότητα. Το αντικείμενο της Οργανωσιακής Συμπεριφοράς εκτείνεται σε ένα αρκετά μεγάλο εύρος των δραστηριοτήτων που σχετίζονται με το ανθρώπινο δυναμικό ενός οργανισμού, πράγμα που αιτιολογεί την γειννίαση με το αντικείμενο της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, ωστόσο ασχολείται και με άλλα θέματα όπως η στρατηγική διοίκηση ανθρώπινων πόρων, η διοίκηση αμοιβών παροχών και κινήτρων, οι εργασιακές σχέσεις, ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού, η εσωτερική επικοινωνία. Παρόλα αυτά, η οργανωσιακή συμπεριφορά και η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού αλληλοσυμπληρώνονται, προκειμένου να λειτουργήσουν αποτελεσματικά στον χώρο των οργανισμών και επιχειρήσεων (Βακόλα, Νικολάου, 2012).

Τα βασικά χαρακτηριστικά που διακρίνουν την Οργανωσιακή Συμπεριφορά από τις άλλες συγγενικές επιστήμες σύμφωνα με τον (Χυτήρη, 2001) είναι:

- **Ο Διεπιστημονικός της Χαρακτήρας.** Είναι ένα από τα πιο σημαντικά χαρακτηριστικά της Οργανωσιακής Συμπεριφοράς. Οι λεγόμενες συμπεριφορικές επιστήμες, όπως η Ψυχολογία, η Κοινωνιολογία, η Ανθρωπολογία συνεργαζόμενες, προσφέρουν το σύνολο των εννοιών που τις χαρακτηρίζουν και οι οποίες συνθέτουν τα θεμέλια της Οργανωσιακής Συμπεριφοράς. Ουσιαστικά, η Οργανωσιακή Συμπεριφορά συνθέτει ή ολοκληρώνει τη γνώση αυτών των τριών επιστημών με σκοπό να εξηγήσει την ανθρώπινη συμπεριφορά στο χώρο των οργανώσεων.
- **Ο Περιγραφικός της Χαρακτήρας.** Ο χαρακτήρας της Οργανωσιακής Συμπεριφοράς είναι περισσότερο περιγραφικός, λιγότερο επεξηγηματικός και ακόμα λιγότερο κανονιστικός. Αυτό σημαίνει ότι μέχρι σήμερα, η Οργανωσιακή Συμπεριφορά μελετά κυρίως το περιεχόμενο και τα χαρακτηριστικά του ατόμου, των ομάδων και της συμπεριφοράς στο χώρο των οργανώσεων. Ο επεξηγηματικός ή προβλεπτικός της χαρακτήρας, δηλαδή η εξήγηση ή το «γιατί» της κατάστασης και της συμπεριφοράς των ατόμων και ομάδων είναι λιγότερο αναπτυγμένος. Ακόμη και στις περιπτώσεις που έχουν ανακαλυφθεί συγκεκριμένες σχέσεις μεταξύ διαφόρων μεταβλητών, είναι δύσκολο να

υποστηριχθεί ποιες από αυτές τις μεταβλητές αποτελούν τα αίτια και ποιες τα αποτελέσματα. Ακόμη λιγότερο αναπτυγμένος είναι ο κανονιστικός χαρακτήρας της Οργανωσιακής Συμπεριφορά. Δεν έχουν αναπτυχθεί ικανοποιητικά κανονιστικά μοντέλα, με την έννοια ότι αυτά προσδιορίζουν τις σωστές καταστάσεις ή ενέργειες που θα πρέπει να υπάρχουν ή να γίνουν.

- **Η μη Ακριβής Επιστήμη/Ενδεχομενική της Προσέγγιση.** Η Οργανωσιακή συμπεριφορά αποτελεί μη ακριβή επιστήμη, με την έννοια ότι στηρίζεται κυρίως σε ποιοτικές εκτιμήσεις και περιγραφές. Ταυτόχρονα, στηρίζεται στην ενδεχομενική προσέγγιση, δηλαδή στην πραγματικότητα ότι οι σχέσεις μεταξύ των ίδιων μεταβλητών μπορεί να επηρεάζονται και επομένως να είναι διαφορετικές κάτω από διαφορετικές συνθήκες ή καταστάσεις. Αυτό σημαίνει απλά ότι η Οργανωσιακή Συμπεριφορά δεν έχει να προτείνει λύσεις με γενική ισχύ, αλλά ένα εννοιολογικό και θεωρητικό πλαίσιο για τη μελέτη και κατανόηση των ανθρώπινων φαινομένων στο χώρο των οργανώσεων και των οργανισμών.
- **Η Φιλοσοφική/Ηθική της Διάσταση.** Ένα σημαντικό χαρακτηριστικό της Οργανωσιακής συμπεριφοράς είναι το γεγονός πως συνδέεται άμεσα με ζητήματα αξιών και ύπαρξης του ανθρώπου κι έτσι ως επιστημονικός κλάδος ενέχει μια φιλοσοφική και ηθική διάσταση. Αυτή η διάσταση συνίσταται σε αρκετά ερωτήματα που αφορούν στους λόγους της δημιουργίας της γνώσης, τον υποκειμενισμό, τη χρήση της γνώσης από τους ειδικούς κλπ.

3.3 Σύστημα Οργανωσιακής Συμπεριφοράς

Προκειμένου ένας οργανισμός να επιτύχει τους σκοπούς και τους στόχους του, είτε αυτοί είναι μακροπρόθεσμοι είτε βραχυπρόθεσμοι, οφείλει να δημιουργεί στους κόλπους του και κατά συνέπεια να λειτουργεί κάποιο σύστημα οργανωσιακής συμπεριφοράς. Το σύστημα οργανωσιακής συμπεριφοράς διαφέρει από οργανισμό σε οργανισμό και υπάρχει σε διαφορετικές μορφές αλλά πάντα περιέχει τα ίδια συστατικά στοιχεία και φυσικά την ίδια ουσία και χρησιμότητα.

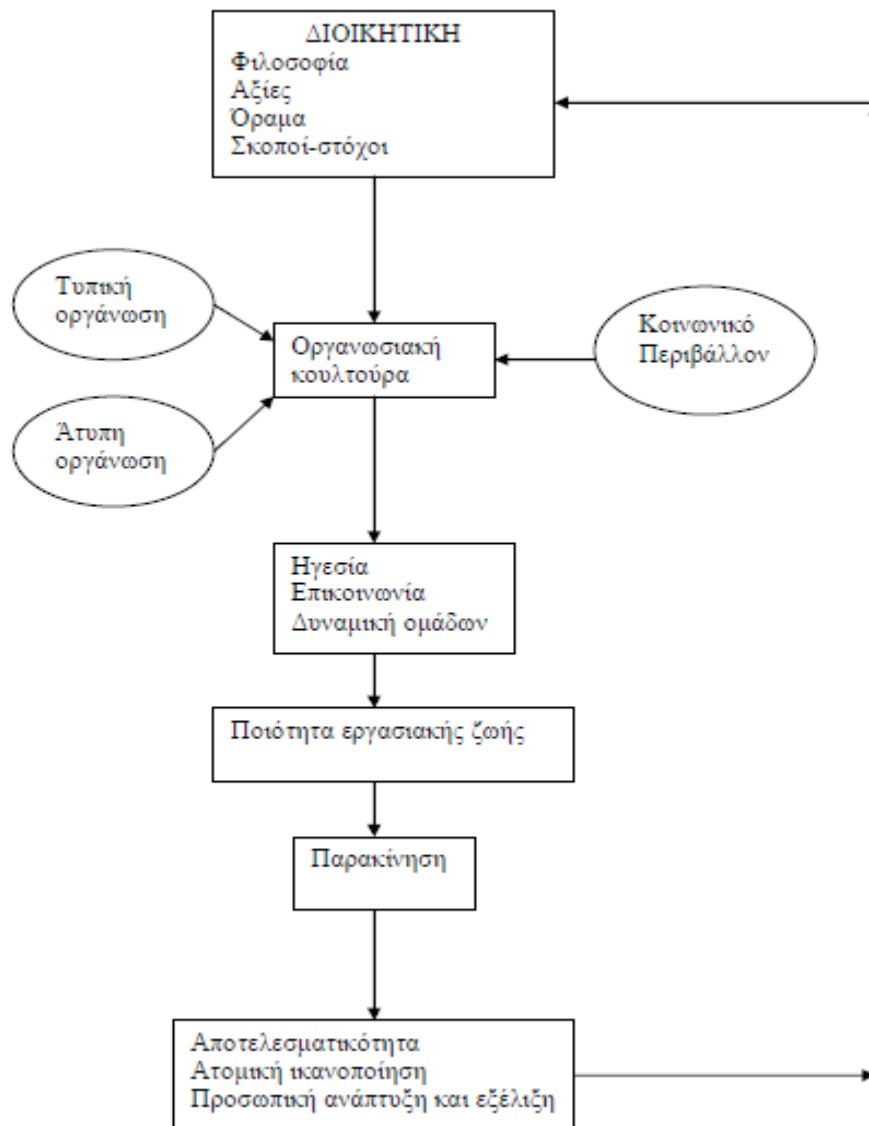
Στόχος του συστήματος οργανωσιακής συμπεριφοράς είναι η έγκαιρη διαπίστωση των κύριων μεταβλητών και παραμέτρων της ανθρώπινης και οργανωσιακής συμπεριφοράς που επηρεάζουν τα αποτελέσματα και τους στόχους που πρέπει η επιχείρηση να επιτύχει. Σημαντικό χαρακτηριστικό των μεταβλητών αυτών είναι το κατά πόσο μπορούν να ελεγχθούν ή όχι από την διοίκηση του οργανισμού,

καθώς κάποιες είναι ελέγξιμες και κάποιες όχι. Το συνολικό αποτέλεσμα του συστήματος μπορεί να υπολογισθεί σε διάφορα μεγέθη όπως είναι οι ποσότητες των προϊόντων, η ποιότητα των παραγόμενων υπηρεσιών, το επίπεδο εξυπηρέτησης των πελατών, τα ποσοστά ανάπτυξης, η προσωπική επιτυχία των εργαζομένων.

Ωστόσο, ένα τέτοιο σύστημα πλεονεκτεί και είναι πιθανότερο να είναι επιτυχημένο, αν έχει δημιουργηθεί ενσυνείδητα και δεν έχει προκύψει τυχαία και φυσικά, όταν επανεξετάζεται τακτικά αναπροσαρμόζεται στις συνθήκες που δημιουργούνται και που μεταβάλλονται καθώς το περιβάλλον αλλάζει. (Newstrom, Davies, 1993).

Ένα σύστημα ίσως το ευρύτερα διαδεδομένο και πλέον χρησιμοποιούμενο από τις επιχειρήσεις περιλαμβάνει τα παρακάτω. Θα πρέπει αν τονιστεί ωστόσο πως δεν είναι το μοναδικό καθώς οι οργανισμοί διαφέρουν μεταξύ τους τόσο στην ποιότητα και την μορφή των συστημάτων που δημιουργούν και εφαρμόζουν, όσο και στα τελικά αποτελέσματα που επιτυγχάνουν και τα οποία εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από το τι μοντέλο οργανωσιακής συμπεριφοράς έχει ακολουθήσει η διοίκηση του οργανισμού.

Διάγραμμα. Σύστημα Οργανωσιακής Συμπεριφοράς (Newstrom, Davies, 1993).



Πηγή: Newstrom, Davies, 1993

Από το παραπάνω διάγραμμα - Σύστημα Οργανωσιακής Συμπεριφοράς (Newstrom, Davies, 1993), συμπεραίνεται πως τα βασικά συστατικά ενός συστήματος οργανωσιακής συμπεριφοράς αποτελούν η φιλοσοφία, οι αξίες, το όραμα και οι σκοποί της οργανωσιακής συμπεριφοράς. Όλα μαζί τα στοιχεία βοηθούν στην δημιουργία μιας αναγνωρίσιμης κουλτούρας του οργανισμού, η οποία επηρεάζεται από δομές, από πολιτικές και διαδικασίες των τυπικών οργανώσεων αλλά και από κανόνες, ανεπίσημες πληροφορίες και ηγετικές τακτικές κάποιων άτυπων οργανώσεων. Έπειτα η διοίκηση επιλέγοντας και εφαρμόζοντας το κατάλληλο στυλ

ηγεσίας, επικοινωνίας και γνώσεων της δυναμικής των ομάδων, θα επιδιώξει ένα ποιοτικό εργασιακό περιβάλλον και παρακίνηση εργαζομένων με τα κατάλληλα κίνητρα προς επίτευξη των επιθυμητών και προκαθορισμένων στόχων

Η φιλοσοφία της οργανωσιακής συμπεριφοράς περιλαμβάνει τα πιστεύω της διοίκησης και των υπολοίπων φορέων της επιχείρησης, ρητά και σαφέστατα διατυπωμένα. Οι πηγές φιλοσοφίας οργανωσιακής συμπεριφοράς διακρίνονται σε :

- πραγματικές προϋποθέσεις (δηλαδή την περιγραφική άποψη του πώς λειτουργεί ο κόσμος βάσει επιστημονικών ερευνών και εμπειριών από την αληθινή ζωή) και
- αξιακές προϋποθέσεις (που αναπαριστούν την άποψη για το ποιοι στόχοι είναι επιθυμητοί, αλλά και επίσης ποιες δραστηριότητες).

Σημαντικό συστατικό αποτελεί το όραμα. Συγκεκριμένα ως όραμα εννοείται η γενική και υποκειμενική εικόνα που έχουν διοίκηση, ηγεσία και εργαζόμενοι για το μέλλον του οργανισμού και των ιδίων. Τέλος, σημαντικό είναι η συγκεκριμενοποίηση της αοριστίας του οράματος με χρονικό και ποσοτικό καθορισμό στόχων (Davies, 1993).

Στόχοι του συστήματος οργανωσιακής συμπεριφοράς αποτελούν πέρα από την επίτευξη των στόχων της ίδιας της επιχείρησης αποτελούν :

- Να περιγράφει συστηματικά το πώς συμπεριφέρονται οι άνθρωποι κάτω από διαφόρων ειδών συνθήκες, έτσι ώστε η διοίκηση κάθε οργανισμού να μπορεί να μιλάει και να επικοινωνεί με τους υφισταμένους της για θέματα συμπεριφοράς τους, χρησιμοποιώντας κοινή γλώσσα.
- Να κατανοήσει τους λόγους που επιδεικνύει την εκάστοτε συγκεκριμένη συμπεριφορά στις διάφορες καταστάσεις το ανθρώπινο δυναμικό του οργανισμού.
- Να αξιολογήσει τα ευρήματα για το σχηματισμό αξιόπιστων προβλέψεων για την μελλοντική απόδοση, συνέπεια, απουσία/παρουσία, συμμετοχή, κλπ υπαλλήλων ώστε να λειτουργήσουν προληπτικά παρά διορθωτικά. Με αυτό τον τρόπο θα μπορούν να αντιμετωπισθούν τις τυχόν δυσάρεστες καταστάσεις με το όσο δυνατόν λιγότερο κόστος για τον οργανισμό.
- Τέλος, βάσει όλων των παραπάνω, να παρέχει στη διοίκηση-ηγεσία των οργανισμών ικανά εργαλεία για τον έλεγχο και τη ρύθμιση των συμπεριφορών των εργαζομένων έτσι ώστε οι τελευταίοι να είναι παραγωγικοί, δηλαδή και αποδοτικοί (να δημιουργούν εκροές ανώτερες των εισροών) και αποτελεσματικοί

(όσον αφορά το βαθμό επίτευξης του προκαθορισμένου επιθυμητού αποτελέσματος). Σύμφωνα με τον (Davies, 1993), ο εν λόγω έλεγχος και η ρύθμιση αυτών των συμπεριφορών, θα πρέπει να μη λειτουργεί ως περιορισμός των δικαιωμάτων και των ελευθεριών των ατόμων

3.4 Μοντέλα Οργανωσιακής Συμπεριφοράς

Η οργανωσιακή συμπεριφορά βρίσκει πεδία εφαρμογής στον χώρο των οργανισμών και των επιχειρήσεων, μέσω της διεύθυνσης του ανθρώπινου δυναμικού ή της διεύθυνσης ανθρωπίνων πόρων. Οι συγκεκριμένες διευθύνσεις των επιχειρήσεων ή και οι αντίστοιχες συμβουλευτικές εταιρείες που προσφέρουν σχετικές υπηρεσίες σε άλλες επιχειρήσεις αποτελούν συνήθως τις πρώτες επιλογές αποφοίτων με σχετικές σπουδές σε προπτυχιακό ή μεταπτυχιακό επίπεδο. Παρόλα αυτά οι γνώσεις της οργανωσιακής συμπεριφοράς αφορούν και πρέπει να αφορούν οποιονδήποτε εργαζόμενο, ειδικά όταν αυτός έχει θέση ευθύνης και άμεσα ή έμμεσα διοικεί μια ομάδα εργαζομένων.

Οι οργανισμοί όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως διαφέρουν μεταξύ τους τόσο στην ποιότητα και την μορφή των συστημάτων που δημιουργούν και εφαρμόζουν, όσο και στα τελικά αποτελέσματα που επιτυγχάνουν και τα οποία εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από το τι μοντέλο οργανωσιακής συμπεριφοράς έχει ακολουθήσει η διοίκηση του οργανισμού. Τα μοντέλα αυτά αποτελούν ένα σύστημα αντιλήψεων που επηρεάζουν τις σκέψεις και στρατηγικές αποφάσεις της διοίκησης, ενώ επίσης επηρεάζουν και τα αποτελέσματα των διοικητικών ενεργειών σε κάθε οργανισμό. Γι' αυτό η διοίκηση πριν αποφασίσει να ακολουθήσει ένα συγκεκριμένο μοντέλο οργανωσιακής συμπεριφοράς ή ακόμα και κάποια μοντέλα ταυτόχρονα, θα πρέπει αναγνωρίζει σε μεγάλο βαθμό την φύση, την αποτελεσματικότητα, το νόημα και την σημασία του κάθε μοντέλου ώστε να επιλέξει το καταλληλότερο για να επιτευχθούν οι στόχοι του οργανισμού. Τα μοντέλα αυτά βασίζονται σε υποθέσεις και αξιώσεις ανθρώπινης συμπεριφοράς και οδηγούν σε ερμηνείες, εφαρμογές και σε προβλέψεις καταστάσεων και συνήθως αντικατοπτρίζουν την φιλοσοφία και τις σκέψεις της διοίκησης για το μέλλον του οργανισμού. Δεν υπάρχει ιδεατό μοντέλο, αλλά όλα μπορούν να αποδειχθούν χρήσιμα και αποτελεσματικά. Η επιλογή του κατάλληλου μοντέλου εξαρτάται από τις τρέχουσες συνθήκες, από οράματα και στόχους, από επικρατούσες φιλοσοφίες, από το είδος του οργανισμού, από τα χρονικά

περιθώρια επίτευξης στόχου, από τυχόν προβλήματα που προϋπήρχαν ή ανέκυψαν στην πορεία και γενικά τα μοντέλα πρέπει να είναι ευέλικτα και όχι στατικά, ώστε να προσαρμόζονται στις διάφορες συνθήκες και καταστάσεις. Πολλές φορές πάνω από δύο μοντέλα μπορούν να συνυπάρξουν σε έναν οργανισμό ανάλογα με τις συνθήκες και στην πορεία του να μεταβληθούν ανάλογα με τις ανάγκες και τα χαρακτηριστικά του εκάστοτε οργανισμού.

Τα επικρατέστερα και πιο συνηθισμένα μοντέλα, σύμφωνα με τον Davies (1989), είναι το:

- 1) **Αυταρχικό:** το μοντέλο αυτό είναι από τα πιο παλιά στην ιστορία και καθιερώθηκε κυρίως με την βιομηχανική επανάσταση. Έχει βάση του τη δύναμη και προσανατολισμό την τυπική επίσημη εξουσία της διοίκησης, η οποία στην προκειμένη περίπτωση σκέπτεται, αποφασίζει, διατάζει, αναθέτει αρμοδιότητες, ελέγχει στενά και απειλεί και τιμωρεί αν χρειαστεί τους υφισταμένους της, οι οποίοι δεν μπορούν και δεν επιτρέπεται να κάνουν τίποτε άλλο από το να υπακούουν και να υλοποιούν εντολές. Οι μισθοί-ανταμοιβές συνήθως βρίσκονται στο χαμηλότερο επίπεδο, επειδή στην πλειοψηφία τους οι υπάλληλοι αποδίδουν χαμηλά όσο χρειάζεται να καλύψουν τις βασικές τους ανάγκες (τουλάχιστον τέτοια αίσθηση έχει η διοίκηση και δεν αποδεικνύεται κάτι τέτοιο πάντα στην πράξη) ενώ λίγες είναι οι εξαιρέσεις που αποδίδουν πιο καλά επειδή είναι ευχαριστημένοι και εμπνέονται από την ηγεσία. Δεν είναι ωστόσο ένα πλήρως αποτυχημένο μοντέλο, καθώς μπορεί να αποδώσει υπό συγκεκριμένες συνθήκες και συγκεκριμένα συνθήκες κρίσης και κυρίως όταν υπάρχει έλλειψη εναλλακτικών λύσεων. Βέβαια, αποτελεί βασική του αδυναμία το υψηλό ανθρώπινο κόστος που δημιουργεί.
- 2) **Επιτηρητικό-πατερναλιστικό:** στο μοντέλο αυτό η διοίκηση συνειδητοποιεί την ανασφάλεια, την απογοήτευση, την επιθετικότητα και την θέληση αλλά όχι την τόλμη για αντιπαράθεση με τη διοίκηση, που δημιουργεί στους υπαλλήλους το αυταρχικό μοντέλο. Τα συναισθήματα αυτά επηρεάζουν αρνητικά την απόδοση των υπαλλήλων και του οργανισμού κατ' επέκταση, αλλά και την κοινωνία γενικότερα αφού οι υπάλληλοι μεταφέρουν αυτά τα δυσάρεστα συναισθήματα και προβλήματα της δουλειάς στα σπίτια και στον κοινωνικό τους περίγυρο. Έτσι και με την ενεργό συμμετοχή σωματείων και κυβερνήσεων, η διοίκηση προχωρεί σε κοινωνικά προγράμματα, πρόσθετα οφέλη, υλικά

ανταλλάγματα, δημιουργία αισθήματος ασφάλειας και σιγουριάς, με σκοπό την οικονομική ανακούφιση και ψυχολογική υποστήριξη των υπαλλήλων. Επειδή όλα αυτά απαιτούν χρήματα για να γίνουν, το μοντέλο εφαρμόζεται κυρίως σε οικονομικά εύρωστες επιχειρήσεις που θα μπορούν να χρηματοδοτήσουν ανάλογες σκέψεις και προγράμματα. Όλη αυτή η παροχή υλικών πραγμάτων τελικά δεν αποδεικνύεται πολλές φορές ως ισχυρό κίνητρο με αποτέλεσμα τα άτομα να έχουν απόδοση πολύ χαμηλότερη των δυνατοτήτων τους και να συνεργάζονται παθητικά χωρίς έντονο ενδιαφέρον. Το μοντέλο αυτό δεν αποτελεί τελική λύση, όμως το αίσθημα ασφάλειας που δημιουργεί και οι υλικές ανταμοιβές μπορούν να λειτουργήσουν ως βάση για περαιτέρω βήματα.

- 3) **Υποστηρικτικό:** Το μοντέλο αυτό βασίζεται στην ηγεσία και προσανατολίζεται στις σχέσεις συνεργασίας, προκαλεί στους υφισταμένους το αίσθημα υπευθυνότητας, ανάπτυξη ενδιαφέροντος συνεισφοράς και συμβολής, αφύπνιση ενδιαφέροντος για εργασία, αίσθηση συμμετοχής και συμβολής στη οργάνωση-επιχείρηση σε τέτοιο βαθμό ώστε οι υπάλληλοι όχι μόνο να μην νιώθουν ξένο σώμα στον οργανισμό και στις σχέσεις τους με τους προϊσταμένους, αλλά και πολλές φορές να επικρατεί το «εμείς» αντί του «εκείνοι». Είναι συνήθως αποτελεσματικότερο σε εύπορες-ανεπτυγμένες κοινωνίες όπου βρίσκουν πρόσφορο έδαφος κίνητρα ευρύ φάσματος και επειδή απαιτεί χρήματα, και λιγότερο σε αναπτυσσόμενες κοινωνίες που οι εργαζόμενοι έχουν άλλες ανάγκες. Επίσης παρουσιάζει δυσκολίες όταν προσπαθεί να περάσει από τη θεωρία σε πράξη.
- 4) **Συνεργατικό-συναδελφικό:** Πρόκειται για μία μετεξέλιξη του υποστηρικτικού μοντέλου, όπου ομάδα ατόμων επιδιώκει κοινούς στόχους στηριζόμενη σε ομαδικό πνεύμα. Δημιουργεί υψηλό βαθμό ενθουσιασμού, αίσθηση συμβολής και αυτοπραγμάτωσης, αυτοπειθαρχία σε κανόνες και κοινούς στόχους, ενδιαφέρον και υποχρέωση για καλή εργασία, καλό προϊόν και καλά αποτελέσματα. Επίσης, από την πλευρά της διοίκησης υπάρχει αίσθηση συναδελφικότητας με τους υφισταμένους και από την πλευρά των υφισταμένων αίσθηση χρησιμότητας, αξίας, συμβολής και σεβασμού στο ρόλο του προϊσταμένου ως διευκολυντή καταστάσεων εργασίας. Τέτοιο μοντέλο συναντάμε συνήθως σε διανοητικά και συλλογικά καθήκοντα, όπως εργαστήρια, ερευνητικά κέντρα και εξαιρετικά δημιουργικές εργασίες ενώ δεν ταιριάζει σε

τελική γραμμή παραγωγής και συναρμολόγησης λόγω της σκληρής και άκαμπτης δομής τέτοιου είδους τομέων.

Εκτός από τα τέσσερα μοντέλα οργανωσιακής συμπεριφοράς του Davies, υπάρχει και ένα πέμπτο των Abraham Maslow και William Ouchi, γνωστό ως **Θεωρία Ζ**. Πρόκειται για ένα υβριδικό μοντέλο που αναμιγνύει στοιχεία επιτυχημένων συστημάτων του Ιαπωνικού μάνατζμεντ με υποθέσεις ανθρώπινων αναγκών του Αμερικανικού εργατικού δυναμικού. Προσανατολίζεται στη δημιουργία κλαδικής ομάδας σε ένα σταθερό εργασιακό περιβάλλον όπου οι ανάγκες των εργαζομένων για αίσθημα ασφάλειας, ανεξαρτησία και έλεγχο συναντιόνται αρμονικά με τις ανάγκες του οργανισμού για υψηλής ποιότητας εργασία, κυρίως μέσα από την δημιουργία και δημοσιοποίηση ανθρωπιστικού περιεχομένου δήλωσης της οργανωσιακής φιλοσοφίας που θα κατευθύνει τις πολιτικές του οργανισμού. Τα βασικά και τυπικά στοιχεία του μοντέλου είναι τα παρακάτω:

- Μακροχρόνια σχέση εργασίας
- Ανειδίκευτες καριέρες
- Ατομική υπευθυνότητα
- Ενδιαφέρον για τον άνθρωπο ως σύνολο
- Λιγότερο τυπικά-επίσημα συστήματα ελέγχου
- Ομόφωνη ή πλειοψηφική διαδικασία λήψης αποφάσεων
- Πιο αργοί ρυθμοί προαγωγών

Αν και το μοντέλο αυτό αποτέλεσε κίνητρο για πολλές διοικήσεις και ανώτατα στελέχη στο να ερευνήσουν περισσότερο την φύση και την πιθανή αποτελεσματικότητα των ήδη υπαρχόντων μοντέλων οργανωσιακής συμπεριφοράς, ωστόσο από πολλούς θεωρείται ως όχι κάτι νέο και πρωτοποριακό αλλά ως μια απλή συνέχεια των παλιότερων θεωριών (πιο κοντά σε κάτι ενδιάμεσο του υποστηρικτικού και συνεργατικού μοντέλου λόγω της ομόφωνης λήψης αποφάσεων που προτείνει), με περιορισμένη αποτελεσματικότητα και ανίκανο να δώσει στη διοίκηση τα κατάλληλα κριτήρια στο να αποφασίσει τι είναι χρήσιμο να χρησιμοποιήσει και τι όχι και ακατάλληλο για οργανισμούς σε κλάδους γρήγορης ανάπτυξης λόγω των αργών ρυθμών προαγωγών που προτείνει.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο

ΕΝΔΟΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΕΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΕΣ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΕΣ

4.1 Ενδοεπιχειρησιακή Επικοινωνία

Επικοινωνία είναι η διαδικασία δημιουργίας, μετάδοσης-ανταλλαγής, ερμηνείας και αξιοποίησης μηνυμάτων και πληροφοριών, αλλά πολλές φορές και η διαδικασία μετάδοσης αντικειμένων (π.χ. όταν αγγίζουμε ένα δώρο κτλ). Για να γίνει η διαδικασία της επικοινωνίας, πρέπει να υπάρχουν τουλάχιστον δύο άτομα (επικοινωνία με ένα άτομο δεν υφίσταται), όπου το ένα άτομο έχει το ρόλο του πομπού-αποστολέα των μηνυμάτων-πληροφοριών και το άλλο άτομο (ή τα άλλα άτομα) έχει το ρόλο του αποδέκτη των μηνυμάτων. Σκοπός της ουσιαστικής και αποτελεσματικής επικοινωνίας είναι να βρεθεί κοινό σημείο αναφοράς για πομπό και δέκτη, να λειτουργήσουν στο ίδιο μήκος κύματος ώστε τελικά να λάβει και να κατανοήσει ο δέκτης τα μηνύματα που του έστειλε ο πομπός (Βακόλα, Νικολάου, 2012).

Η επιχειρησιακή επικοινωνία πραγματοποιείται για διάφορους λόγους, εκούσια ή ακούσια, με οριζόντια ή κάθετη κατεύθυνση, επίσημα ή ανεπίσημα, προς το εσωτερικό ή το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Καθοριστικής σημασίας παράγοντες για την αποτελεσματική επικοινωνία μιας επιχείρησης, αποτελούν η οργανωτική δομή, η εταιρική κουλτούρα, οι αξίες της διοίκησης, η αποτελεσματική αξιοποίηση της υπάρχουσας τεχνολογίας και η κατάλληλη αναβάθμιση αυτής, η εκπαίδευση του προσωπικού όλων των βαθμίδων της επιχείρησης και η ευαισθητοποίησή τους σε θέματα που μπορούν να επηρεάσουν την ποιότητα της ενδοεπιχειρησιακής επικοινωνίας και κατ' επέκταση και την απόδοση της επιχείρησης. Συνήθως, στους οργανισμούς αναπτύσσονται μεταξύ των εργαζόμενων δύο μορφές επικοινωνίας:

- η επίσημη επικοινωνία (formal communication), που αφορά στην ανταλλαγή πληροφοριών σχετικά με τις επίσημες εργασίες του οργανισμού, και

- η ανεπίσημη επικοινωνία (informal communication). που αφορά στην ανταλλαγή ανεπίσημων πληροφοριών, οι οποίες ξεφεύγουν από τα στενά όρια των επίσημων δραστηριοτήτων της επιχείρησης.

Μεταξύ υφισταμένου και προϊσταμένου μπορούν να αναπτυχθούν και οι δύο αυτές μορφές επικοινωνίας (Βακόλα, Νικολάου, 2012).

Η ικανότητα των ανθρώπων να επικοινωνούν αποτελεσματικά αποτελεί αναγκαία συνθήκη για την ομαλή και εύρυθμη λειτουργία ενός οργανισμού. Η ενδοεταιρική επικοινωνία δεν είναι απλή μεταβίβαση πληροφοριών ή μηνυμάτων. Είναι μια διαδικασία επαφής, αλληλοκατανόησης και αλληλεπίδρασης μεταξύ των εργαζομένων ανεξαρτήτως ιεραρχικού επιπέδου. Η ενδοεταιρική επικοινωνία δρα στην επιχείρηση συνολικά, επηρεάζοντας καθοριστικά τόσο την καθημερινή λειτουργία, όσο και την περαιτέρω ανάπτυξή της. Η σωστή ενδοεταιρική επικοινωνία αποτελεί καίριο εργαλείο της ηγετικής λειτουργίας, καθώς στηρίζει την στρατηγική της επιχείρησης επιδρώντας θετικά στην εταιρική κουλτούρα, στο γενικότερο κλίμα, στις διαπροσωπικές σχέσεις, στις στάσεις και στις συμπεριφορές των εργαζομένων, ενισχύοντας την αλληλοκατανόηση.

Οι σκοποί που εξυπηρετεί η ενδοεταιρική επικοινωνία είναι ουσιαστικοί και ποικίλοι. Μέσω αυτής μπορούν οι εργαζόμενοι του οργανισμού να ενημερώνονται για το τι συμβαίνει στον οργανισμό, πως αυτός λειτουργεί, ποιο το όραμά του, οι επιμέρους στόχοι του, οι ρόλοι και τα καθήκοντα των εργαζομένων και η γενικότερη δομή και οι διαδικασίες που διέπουν την επιχείρηση. Η επικοινωνία στον εργασιακό χώρο αποτελεί το μέσο με το οποίο οι εργαζόμενοι συνεργάζονται και επιτυγχάνουν τους κοινούς τους στόχους. Η απουσία της είναι αυτή η οποία καθιστά αδύνατη τη συνεργασία των ατόμων και το συντονισμό των εργασιών. Η καθοδήγηση, η ηγεσία και οι καλές σχέσεις προϊσταμένου και υφισταμένου είναι παράμετροι οι οποίες μπορούν να επιτευχθούν μόνο με την παρουσία αποτελεσματικής επικοινωνίας. Επίσης, μέσω της ενδοεταιρικής επικοινωνίας εκφράζονται η εταιρική κουλτούρα και ταυτότητα της επιχείρησης, ενδυναμώνονται οι σχέσεις συνεργασίας και εμπιστοσύνης μεταξύ των εργαζομένων και ικανοποιούνται οι ανάγκες τους. Δημιουργείται ένα κλίμα συμμετοχικότητας και θετικής στάσης απέναντι σε ό,τι καινούριο εισάγεται στους κόλπους της επιχείρησης. Δημιουργείται λοιπόν ένα κλίμα θετικό για την ίδια την επιχείρηση και το σύνολο των εργαζομένων της. Το βέβαιο είναι πως οι στόχοι της

ενδοεταιρικής επικοινωνίας προσαρμόζονται ανάλογα με τους στόχους που θέτει η εκάστοτε επιχείρηση και δη η διοίκησή της (Βακόλα, Νικολάου, 2012).

Ωστόσο, είναι πολύ σημαντικό η ενδοεπιχειρησιακή επικοινωνία να συνδυάζεται με αποτελεσματικότητα. Επιχειρώντας την προσέγγιση των εμποδίων εκείνων που οδηγούν στην αναποτελεσματική επικοινωνία υφισταμένου και προϊσταμένου, θα πρέπει να αναφερθούν ως σημαντικότερα εμπόδια επικοινωνίας η ασάφεια των τιθέμενων στόχων, τα άσχημα διατυπωμένα λεκτικά μηνύματα, η έλλειψη αξιοπιστίας ή και ο φόβος επικοινωνίας της μίας ή και των δύο πλευρών, η κακή επιλογή χρόνου, τόπου, τρόπου επικοινωνίας, η εκμαίευση βιαστικών συμπερασμάτων, η ύπαρξη προκαταλήψεων, οι διαφορετικές αντιλήψεις, το επιχειρησιακό κλίμα. Η επικοινωνία μπορεί να γίνει πιο αποτελεσματική και αυτό είναι απόφαση τόσο της επιχείρησης όσο και του ίδιου του ατόμου. Ένας τρόπος που μπορεί να βελτιωθεί η επικοινωνία στις επιχειρήσεις είναι να αυξηθεί η εμπιστοσύνη με το να υπάρχει υποστηρικτικό κλίμα. Οι μάνατζερ μπορούν να προσπαθήσουν να υιοθετήσουν μια πιο περιγραφική παρά μια αξιολογητική γλώσσα. Αυτό βοηθά στο να μεταδίδονται οι πληροφορίες χωρίς τις κρίσεις ή το ψάξιμο του ενόχου. Είναι σημαντικό να υιοθετηθεί η στάση του «ψάχνω να βρω την λύση παρά ποιος είναι ο εχθρός ή ο φίλος». Σε αυτό το πλαίσιο το σημαντικό είναι η ηγεσία, αφού μόνο μέσα από το παράδειγμά της τα μέλη της οργάνωσης αντιλαμβάνονται τα πιο ισχυρά επικοινωνιακά μηνύματα. Σημαντικό για την αποτελεσματική ενδοεπιχειρησιακή επικοινωνία διαδραματίζει η υιοθέτηση προγραμμάτων επικοινωνίας, ώστε να μπορούν οι εργαζόμενοι να εκφράσουν την άποψή τους ανώνυμα για τα κακώς κείμενα καθώς και να κάνουν βελτιώσεις για βελτίωση. Μια εξίσου δημοφιλής τακτική για τη διάχυση της πληροφορίας και των ιδεών είναι η επανατροφοδότηση 360 μοιρών. Εργαζόμενοι διαφορετικών επιπέδων συμπληρώνουν ερωτηματολόγια στα οποία ανατροφοδοτούν και μοιράζονται ιδέες με άλλους με τους οποίους εργάζονται μαζί στην ίδια επιχείρηση. Έτσι το μάρκετινγκ θα ανατροφοδοτήσει όλα τα υπόλοιπα τμήματα και θα γίνει αποδέκτης της ανατροφοδότησης των υπόλοιπων τμημάτων.

Ένας ακόμη τρόπος όπου μπορεί η επιχείρηση να λάβει ανατροφοδότηση για τις λειτουργίες και τα αποτελέσματά της είναι μέσω των ερευνών γνώμης. Οι έρευνες αυτές χρησιμοποιούνται κυρίως για να γίνει γνωστό ποιες είναι οι στάσεις των εργαζομένων σε κρίσιμες εταιρικές λειτουργίες. Αυτές οι έρευνες μπορεί να είναι πολύ

χρήσιμες όταν επαναλαμβάνονται και μπορεί να διαπιστώσει κανείς αλλαγές στις στάσεις όταν τα αποτελέσματα μοιράζονται στους εργαζόμενους και γίνονται αντικείμενο συζήτησης. Σε αυτό το πλαίσιο ζητείται από τους εργαζόμενους να κάνουν προτάσεις για τη βελτίωση της κατάστασης και μπορεί αυτό να ανταμείβεται κιόλας με χρηματική αμοιβή σε περίπτωση που υιοθετηθεί η ιδέα ή η πρόταση βελτίωσης (Robbins, Judge, 2011).

Ένας ακόμη τρόπος που οδηγεί στην αποτελεσματική επικοινωνία είναι η βελτίωση της ικανότητας της επικοινωνίας σε ατομικό επίπεδο. Σε αυτό συμβάλλει πολύ η ενεργητική ακρόαση. Πιο συγκεκριμένα ο κακός ακροατής ακούει αυτό που θέλει να ακούσει, προβάρει την απάντησή του, «πιάνεται» από τις λέξεις για να αρχίσει τον αντίλογο, δεν αφιερώνει αρκετή προσοχή. Αντίθετα ο καλός ακροατής αφιερώνει χρόνο για να ακούσει ολόκληρο το μήνυμα, προσπαθεί να κατανοήσει το μήνυμα πριν κρίνει ή κατακρίνει (Βακόλα, Νικολάου, 2012).

Συμπερασματικά μπορεί να ειπωθεί πως η βελτίωση της επικοινωνίας εξαρτάται τόσο από την ηγεσία που διαμορφώνει κουλτούρα και υποστηρίζει πρακτικές ανοιχτής επικοινωνίας με έμφαση στη βελτίωση και στην καινοτομία όσο και από την θέληση των μελών της οργάνωσης για βελτίωση των επικοινωνιακών ικανοτήτων τους που επιτυγχάνεται μέσω άσκησης και εκπαίδευσης. Με άλλα λόγια, η Επικοινωνία πρέπει να εξυπηρετεί σαφείς στόχους και ανάγκες, να περιέχει σαφή μηνύματα, να γίνεται στη σωστή χρονική στιγμή, να έχει το σωστό περιεχόμενο, να είναι συστηματική, να είναι συνεπής και ευθυγραμμισμένη με το όραμα, την κουλτούρα, τους στόχους, την στρατηγική του οργανισμού καθώς επίσης και με τα έργα της διοίκησης, να χρησιμοποιεί όλα τα διαθέσιμα κανάλια, να είναι αμφίδρομη, αξιόπιστη και να αξιολογείται συστηματικά. Οι βασικές αυτές προϋποθέσεις πρέπει φυσικά να συντρέχουν και στις περιπτώσεις όπου η επικοινωνία καλείται να υποστηρίξει ειδικούς στόχους, όπως για παράδειγμα τη διοίκηση των οργανωσιακών αλλαγών.

4.2 Συγκρούσεις

Οι συγκρούσεις των ανθρώπων, ανήκουν στις κρίσεις οι οποίες πλήττουν την ομαλή και εύρυθμη λειτουργία των οργανισμών και επιχειρήσεων, καθώς και τις κοινωνικές, προσωπικές και επαγγελματικές δραστηριότητες και σχέσεις των

ανθρώπων. Είναι φυσικό επακόλουθο της ανθρώπινης συνύπαρξης και θα μπορούσε κάποιος να ισχυριστεί ότι όπως υπάρχει δράση και αντίδραση, έτσι υπάρχει συνεργασία και σύγκρουση.

Η σύγκρουση μπορεί συχνά να πάρει προσωπικό χαρακτήρα. Μπορεί να δημιουργήσει χαοτικές καταστάσεις που καθιστούν σχεδόν αδύνατη την εργασία των υπαλλήλων της ομάδας. Σύγκρουση ονομάζεται η διαφωνία, η αντίθεση, η αντιπαράθεση-διαμάχη συμφερόντων, στόχων ή προσωπικοτήτων, μεταξύ δύο ή περισσότερων ατόμων, μεταξύ ατόμων και ομάδων, μεταξύ ομάδων (ανεξαρτήτως ιεραρχικής θέσης) ακόμα και μεταξύ επιχειρήσεων. Οι συγκρούσεις συμβαίνουν κάθε φορά μεταξύ δύο ή περισσότερων πλευρών , όταν για κάποιο λόγο η συμπεριφορά (πράξεις ή παραλείψεις, εκφραζόμενες απόψεις, επιλογές, ανταγωνισμοί) της μιας πλευράς παρεμβάλλεται στη διαδρομή της άλλης πλευράς, εμποδίζοντάς την.

Η σύγκρουση μπορεί να θεωρηθεί ως μια διαδικασία που αρχίζει όταν ένα μέρος θεωρεί ότι ένα άλλο μέρος έχει ήδη ή πρόκειται να επηρεάσει αρνητικά κάτι για το οποίο το πρώτο μέρος νοιάζεται (Βακόλα, Νικολάου, 2012). Ο συγκεκριμένος ορισμός είναι σκόπιμα ευρύς. Περιγράφει αυτό το σημείο σε κάθε δραστηριότητα που βρίσκεται σε εξέλιξη κατά το οποίο μια αλληλεπίδραση τρέπεται σε σύγκρουση μεταξύ των συμβαλλόμενων μερών. Περικλείει το ευρύ φάσμα συγκρούσεων που βιώνουν οι άνθρωποι στους οργανισμούς: την ασυμβατότητα των στόχων, τις διαφορές στην ερμηνεία των δεδομένων, τις διαφωνίες με βάση τις συμπεριφορικές προσδοκίες. Στον χώρο της εργασίας, συνήθως οι συγκρούσεις αφορούν διαφωνίες όσον αφορά το ποιοι στόχοι-ενδιαφέροντα πρέπει να επιτευχθούν ή το ποιες μέθοδοι, τρόποι και μέσα πρέπει να χρησιμοποιηθούν για να επιτευχθούν οι στόχοι αυτοί, ή και τα δύο μαζί.

Συγκρούσεις υφίστανται σε τρία διαφορετικά επίπεδα. Στο πρώτο επίπεδο, έχουμε εσωτερικές συγκρούσεις (personal) που διαδραματίζονται εσωτερικά σε ένα άτομο. Συμβαίνουν όταν το άτομο αυτό πρέπει να πράξει με δύο ή περισσότερους διαφορετικούς τρόπους που έχουν αντίστοιχα διαφορετικά κίνητρα και συνέπειες και καλείται να διαλέξει έναν από αυτούς. Στο δεύτερο επίπεδο, είναι οι συγκρούσεις μεταξύ ατόμων (interpersonal) και στο τρίτο είναι οι συγκρούσεις μεταξύ ομάδων ανθρώπων (inter group).

Είναι ιδιαίτερα σημαντικό σήμερα η σύγχρονη επιχείρηση να μπορεί να διαχειριστεί και τα αποτελέσματα αυτών και όχι μόνο να τις επιλύει. Διαχείριση συγκρούσεων δε σημαίνει απλώς υιοθέτηση κάποιων τεχνικών ώστε να μειωθούν ή να

επιλυθούν τυχόν συγκρούσεις που προκύπτουν. Περιλαμβάνει τον σχεδιασμό αποτελεσματικών στρατηγικών από την μεριά της επιχείρησης ώστε να μειωθούν οι αρνητικές συνέπειες των συγκρούσεων και να προαχθούν οι δημιουργικές συγκρούσεις ως μέρος του κύκλου μάθησης μιας επιχείρησης (Rahim, 1993).

4.2.1 Είδη Συγκρούσεων

Οι συγκρούσεις εμφανίζονται πολύ συχνά στην προσωπική και στην εργασιακή μας ζωή. Συνήθως εμφανίζονται όταν τα άτομα ή οι ομάδες αντιληφθούν ότι πρεσβεύουν αμοιβαίως αποκλειόμενους στόχους και αξίες. Αυτό σημαίνει πως τα εμπλεκόμενα μέρη αντιλαμβάνονται ότι δεν μπορούν να πετύχουν δύο στόχους που δεν συμβαδίζει ο ένας με τον άλλο και το αποτέλεσμα είναι το κάθε μέρος να προσπαθεί να υποστηρίξει το στόχο σε βάρος του άλλου (Robbins, Judge, 2011).

Οι συγκρούσεις δεν είναι όλες ίδιες και ανάλογα με τον τύπο της σύγκρουσης μπορεί να καθοριστεί και η έκβασή της. Πιο συγκεκριμένα οι πιο σημαντικές μορφές συγκρούσεων είναι (Rahim, 2011):

- Η πρώτη μορφή σύγκρουσης σχετίζεται με τις διαφορετικές οπτικές γωνίες, γνώμες και απόψεις για επαγγελματικές αποφάσεις και ζητήματα. Η σύγκρουση αυτή (substantive conflict) μπορεί να είναι πολύ ωφέλιμη, διότι βοηθά τις ομάδες να πάρουν αποτελεσματικές αποφάσεις και κινητοποιεί τα μέλη της ομάδας στην εύρεση λύσεων που κάποιες φορές είναι καινοτομικές.
- Η προσωπική ή συναισθηματική σύγκρουση (affective conflict) όπου στα μέλη μιας ομάδας υπάρχει ασυμβατότητα στους χαρακτήρες, αφού βλέπουν τον κόσμο με τελείως διαφορετικό τρόπο. Αυτές οι διαφορές δημιουργούν προβλήματα και τριβές που οδηγούν σε εντάσεις, θυμούς και ξεσπάσματα.
- Η σύγκρουση στόχων όπου ένα άτομο ή μια ομάδα επιθυμεί ένα διαφορετικό αποτέλεσμα (έκβαση, κατάληξη) από ότι επιθυμούν κάποιοι άλλοι.

- Η γνωστική σύγκρουση όπου ένα άτομο ή μια ομάδα διατηρεί ιδέες και γνώμες οι οποίες είναι ασύμβατες και αντίθετες με τις αντίστοιχες των άλλων.
- Σύγκρουση συμπεριφοράς, όπου ένα άτομο ή μια ομάδα κάνει κάτι και συμπεριφέρεται με ένα συγκεκριμένο τρόπο ο οποίος δεν είναι αποδεκτός ή επιθυμητός από τους άλλους.
- Σύγκρουση Αξιών όπου παρατηρείται διαφορά στις αξίες ή ιδεολογίες των πρωταγωνιστών.
- Ρεαλιστική-μη ρεαλιστική σύγκρουση στην οποία υπάρχει αρνητική αντιμετώπιση του προβλήματος από την μία πλευρά.
- Εκδικητική σύγκρουση στην οποία παρατηρείται επιθυμία επιβολής τιμωρίας από την μία πλευρά στην άλλη.

Επίσης η σύγκρουση μπορεί να είναι λειτουργική ή δυσλειτουργική που σημαίνει ότι μπορεί να έχει θετικές ή αρνητικές συγκρούσεις. Οι δυσλειτουργικές συγκρούσεις μπορεί να έχουν τις εξής συνέπειες (Robbins, Judge, 2011):

- Εμφανίζεται μειωμένη αποδοτικότητα, μειωμένη παρακίνηση, συχνές απουσίες, αυξημένο ποσοστό αποχωρήσεων ικανών στελεχών, γενικευμένη δυσαρέσκεια και έλλειψη εργασιακής ικανοποίησης.
- Αυξάνεται το επίπεδο του άγχους και της έντασης, ενώ οι ηττημένοι της σύγκρουσης βιώνουν την ήττα με διάφορα συναισθήματα, όπως λύπη, θυμό, αγανάκτηση.
- Σε οργανωσιακό επίπεδο οι δυσλειτουργικές συγκρούσεις επηρεάζουν αρνητικά το κλίμα εμπιστοσύνης και γεννούν καχυποψία που οδηγεί σε εμπόδια στη συνεργασία και στο ομαδικό πνεύμα.
- Η ψυχική απόσταση αυξάνεται μεταξύ των εμπλεκόμενων μερών και εάν δεν υπάρξει λύση η απόσταση αυτή μπορεί συνεχώς να πυροδοτεί μια αντίδραση σε οτιδήποτε προτείνει το άλλο μέρος.

Αντιθέτως οι δημιουργικές ή λειτουργικές συγκρούσεις μπορεί να έχουν τα εξής αποτελέσματα:

- Το να ακούγονται πολλές και διαφορετικές λύσεις οδηγεί σε καλύτερες ή νέες και καινοτομικές αποφάσεις και εντατικοποιεί τις προσπάθειες των εργαζομένων για εξεύρεση λύσεων που ίσως τους ταλαιπωρούσαν για αρκετό καιρό.
- Η ανάγκη για αιτιολόγηση μιας απόφασης/ιδέας, μπροστά σε ένα μέρος που διαφωνεί μπορεί να οδηγήσει στην καλύτερη τεκμηρίωση της ή και στην εύρεση καλύτερων ποιοτικά λύσεων.
- Έρχονται στην επιφάνεια ζητήματα που προκαλούν τριβές και δίνεται η ευκαιρία στο άτομο να ακούσει την αντίθετη λογική και να μπει στην τροχιά εύρεσης λύσης. Χρόνια προβλήματα που μπορεί να λίμναζαν σε μια επιχείρηση μπορεί να έρθουν στο επίκεντρο, να τραβήξουν την προσοχή όλων, γεγονός που μπορεί να οδηγήσει στην εξεύρεση λύσεων.
- Μπορεί τέλος το άτομο να οδηγηθεί στην επίλυση της σύγκρουσης με αποτέλεσμα να βιώσει μια νέα πραγματικότητα και συναισθήματα όπως αισιοδοξία, χαρά.

4.2.2 Αιτίες Συγκρούσεων

Οι συγκρούσεις που λαμβάνουν χώρα μέσα σε επιχειρήσεις και οργανισμούς έχουν συγκεκριμένες αιτίες που τις προκαλούν. Τα αίτια αυτά συνδέονται κατά κύριο λόγο με τους παράγοντες που διαμορφώνουν την ανθρώπινη συμπεριφορά.

Σύμφωνα με τους Wall και Callister (1995), οι πιο συνηθισμένες αιτίες είναι:

A) Οργανωσιακοί παράγοντες: οι διαδικασίες, ο τρόπος επικοινωνίας, οι αμοιβές, η κουλτούρα, η δικαιοσύνη, η εμπιστοσύνη, η ανάθεση καθηκόντων, η περιγραφή εργασίας, οι σχέσεις μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης είναι μερικοί από τους παράγοντες που συχνά οδηγούν σε ενδοεπιχειρησιακές συγκρούσεις. Σε αυτήν την κατηγορία οι περιορισμένοι πόροι είναι μια πολύ σημαντική αιτία συγκρούσεων. Οι επιχειρήσεις δε διαθέτουν απεριόριστους πόρους, με συνέπεια να εμφανίζονται συγκρούσεις όταν οι πόροι αυτοί θα πρέπει να μοιραστούν, ειδικά εάν λάβει κανείς υπόψη του ότι τα άτομα, έχουν την τάση να υπερεκτιμούν τη συνεισφορά τους στην επιχείρησή τους με αποτέλεσμα να διεκδικούν περισσότερους πόρους (Greenberg, Baron, 2008). Πολλές συγκρούσεις προκύπτουν επίσης από τις

διαφορετικές ειδικότητες μέσα σε μια εταιρεία. Για παράδειγμα, μπορεί να υπάρχει σύγκρουση μεταξύ του τμήματος των πωλήσεων και του τμήματος παραγωγής μιας επιχείρησης. Οι μεν μπορεί να υπόσχονται στον πελάτη πράγματα που δεν μπορεί να υλοποιήσει το τμήμα παραγωγής μέσα σε προκαθορισμένα χρονικά όρια, οι δε μπορεί να μην αντιλαμβάνονται τη σημασία των πωλήσεων για την εταιρεία, αφού το προϊόν μπορεί να μείνει αδιάθετο. Επιπλέον, υπάρχουν πολλές αλληλεξαρτήσεις μεταξύ ατόμων και ομάδων μέσα σε μια επιχείρηση, που σημαίνει ότι για να ολοκληρωθεί ένα έργο πρέπει να υπάρχει συνεργασία μεταξύ διαφόρων ανθρώπων, ειδικοτήτων, τμημάτων. Όταν υπάρχουν καθυστερήσεις ή όταν η υλοποίηση δεν είναι η αναμενόμενη υπάρχουν συχνές συγκρούσεις και αλληλοκατηγορίες για το ποιος ευθύνεται περισσότερο.

B) Ατομικές διαφορές: κάποια άτομα συγκρούονται πολύ συχνότερα σε σύγκριση με κάποια άλλα και αυτό εξηγείται από την προσωπικότητα, τις αξίες, τις ικανότητες, τις αντιλήψεις. Για παράδειγμα, άτομα τα οποία χαρακτηρίζονται από συμπεριφορά τύπου A εμπλέκονται πιο συχνά σε συγκρούσεις από ότι άτομα με συμπεριφορά τύπου B. Επίσης, υπάρχουν διαφορές ως προς τις ανάγκες και τα ενδιαφέροντα. Κάποια μέλη παρακινούνται από την εξουσία και τις αμοιβές, ενώ κάποια άλλα από το αντικείμενο της εργασίας και το εργασιακό περιβάλλον. Επιπλέον, οι διαφορές στην εμπειρία, στο γνωστικό επίπεδο ή στις ικανότητες μπορεί να οδηγήσουν σε συγκρούσεις. Για παράδειγμα, έμπειροι και ικανοί εργάτες, μπορεί να βρίσκουν δύσκολο να συνεργαστούν με τελειώς άπειρους συναδέλφους τους. Μπορεί για παράδειγμα, κάποιοι μεγαλύτεροι σε ηλικία υπάλληλοι να μην μπορούν να δεχθούν το γεγονός ότι τους διοικεί ένα άτομο μικρότερης ηλικίας και αυτό οδηγεί σε συγκρούσεις και εντάσεις.

Μια σύγκρουση μπορεί να περάσει από διάφορα στάδια. Το να γνωρίζει κανείς αυτά τα στάδια βοηθά στην κατανόηση της φύσης της σύγκρουσης που μπορεί να οδηγήσει στην επιλογή της καλύτερης αντιμετώπισής της. Τα τέσσερα βασικά στάδια μιας σύγκρουσης είναι (Robbins, Judge, 2011):

- **Απογοήτευση:** η διαδικασία της σύγκρουσης ξεκινάει όταν ένα άτομο ή μια ομάδα νιώθει απογοήτευση, ενόχληση, απειλή και διάφορα άλλα αρνητικά συναισθήματα (ή αισθάνεται ότι θα τα νιώσει αυτά τα συναισθήματα στο άμεσο μέλλον), που μπορεί να οφείλονται σε διάφορους λόγους – παράγοντες,

- όπως μείωση αμοιβών, προαγωγή, απόδοση έργου, κύρος - δύναμη (οτιδήποτε ενδιαφέρει και νοιάζει το άτομο ή την ομάδα).
- **Αντίληψη:** σε αυτό το στάδιο, η καθεμία πλευρά που εμπλέκεται στη διαμάχη-σύγκρουση προσπαθεί να κατανοήσει: τη φύση του προβλήματος, το τι επιθυμεί η ίδια η πλευρά ως λύση κατάλληλη για τον εαυτό της, το τι νομίζει πως επιθυμεί ως λύση η αντίπαλη πλευρά και τις διάφορες στρατηγικές που μπορεί να εφαρμοστούν για να λυθεί το πρόβλημα. Αυτό το στάδιο ουσιαστικά πρόκειται για μια φάση στρατηγικής και επίλυσης του προβλήματος και της διαμάχης, όπου η κάθε πλευρά κάνει υποθέσεις για τους σκοπούς των αντιπάλων και προσπαθεί να σχεδιάσει την κατάλληλη στρατηγική ώστε να επιλυθεί το πρόβλημα προς όφελός της.
 - **Συμπεριφορά:** Το τρίτο αυτό στάδιο αποτελεί αποτέλεσμα και φυσική συνέχεια του προηγούμενου σταδίου της αντίληψης. Εδώ έχουμε υλοποίηση και εφαρμογή των αποφάσεων και στρατηγικών του προηγούμενου σταδίου. Δηλαδή, ο κάθε εμπλεκόμενος στη διαμάχη-σύγκρουση, σε αυτό το στάδιο προχωρεί σε ενέργειες, συμπεριφορές και εκδήλωση σκέψεων και συναισθημάτων.
 - **Αποτέλεσμα:** τελικά, με την έκβαση και την κατάληξη που έχουν οι συμπεριφορές του προηγούμενου σταδίου, όλες οι εμπλεκόμενες πλευρές προσδιορίζουν το ποια πλευρά ικανοποιήθηκε περισσότερο από την επίλυση του προβλήματος. Όταν μία πλευρά δεν νιώθει ικανοποιημένη καθόλου, ή νιώθει εν μέρει ικανοποιημένη και γενικά όταν υπάρχει άλυτη διαμάχη-σύγκρουση, τότε υπάρχουν μεγάλες πιθανότητες για την δημιουργία νέας σύγκρουσης.

Συμπερασματικά, αιτίες όπως έλλειψη επικοινωνίας μεταξύ υφισταμένων – προϊσταμένων, άρνηση λήψης ευθυνών, κακό εργασιακό περιβάλλον, αδυναμία αναγνώρισης προσφοράς – έργου είναι οι σημαντικότερες πηγές συγκρούσεων που αναφέρονται από την πλευρά των εργαζομένων. Ωστόσο υπάρχουν και συγκρούσεις που αναφέρονται στην πλευρά της διοίκησης όπως αγνόηση προτεραιοτήτων, αγνόηση διοικητικής καθοδήγησης, δημιουργία κακού κλίματος από εργαζόμενους έχουν την μεγαλύτερη συχνότητα εμφάνισης, αλλά φανερώνουν και τα διάφορα είδη σύγκρουσης, που συναντώνται στον σύγχρονο επιχειρησιακό χώρο.

4.3 ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ

4.3.1 Εννοιολογική Προσέγγιση

Στις μέρες μας, μια από τις πιο πολυακουσμένες έννοιες, είναι αυτή της Συναισθηματικής Νοημοσύνης ή του EQ (Emotional Quotient). Η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης απασχόλησε μελετητές και ψυχολόγους του 20ου κυρίως αιώνα, όπου πρωτοεμφανίστηκε σαν έννοια και σαν μια διαφορετική μορφή νοημοσύνης. Υπάρχουν πολλά βιβλία που μελετούν τη νέα αυτή μορφή ευφυΐας, όπως επίσης έχουν προκύψει και πολλοί ορισμοί.

Οι πρώτοι που αναφέρθηκαν στη συναισθηματική νοημοσύνη, ήταν οι Salovey & Mayer το 1990, όπου την όρισαν ως ένα μοντέλο ευφυΐας το οποίο παρουσίαζε ανεπτυγμένες δεξιότητες συναισθηματικής φύσεως. Πιο συγκεκριμένα, οι Salovey & Mayer οριοθετούν τη συναισθηματική νοημοσύνη σε τέσσερις διαστάσεις, τη συναισθηματική αντίληψη, δηλαδή το κατά πόσο ικανός είναι κάποιος να αντιλαμβάνεται τα δικά του συναισθήματα αλλά και των υπολοίπων γύρω του, την κατανόηση, την ανάλυση και τη διαχείριση των συναισθημάτων.

Το 2000 ο Caruso σε συνεργασία με τους Salovey & Mayer, υποστήριξαν πως συναισθηματική νοημοσύνη είναι η ικανότητα του ατόμου να ταχτοποιεί, να αποτιμά επακριβώς και να ξεχωρίζει τα συναισθήματα τα δικά του και των άλλων, να τα κατανοεί, να τα αφομοιώνει στο μυαλό του και να ρυθμίζει τόσο τα αρνητικά όσο και τα θετικά αισθήματα του εαυτού του και των άλλων. Ο Hardley, ορίζει τη συναισθηματική νοημοσύνη, ως την ικανότητα κάποιου να κατευθύνει σωστά τις συναισθηματικές αντιδράσεις των άλλων στα διάφορα παρουσιαζόμενα γεγονότα και να μπορεί να παρεμβαίνει στα συναισθήματά τους αυτά με κατάλληλο κάθε φορά τρόπο (Μπρίνια, 2008).

Κατά την Oriolí, η συναισθηματική νοημοσύνη είναι ένα είδος έξυπνων τακτικών που περιέχουν θέματα όπως η ικανότητα τού να παραμένει κάποιος ήρεμος κάτω από πίεση, να αναπτύσσει κλίμα εμπιστοσύνης στις διαπροσωπικές του σχέσεις, να είναι δημιουργικός και να προσπαθεί να εξελίξει τους άλλους.

Η συναισθηματική νοημοσύνη συνίσταται στην ικανότητα του ατόμου να έχει αυτοεπίγνωση δηλαδή να αναγνωρίζει τα συναισθήματά του όταν τα βιώνει, να αντιλαμβάνεται τα συναισθήματα σε άλλους και να διαχειρίζεται τις συναισθηματικές

νύξεις και πληροφορίες. Οι άνθρωποι που γνωρίζουν τα συναισθήματά τους και είναι καλοί στο να διαβάζουν συναισθηματικές νύξεις – για παράδειγμα γνωρίζουν γιατί είναι θυμωμένοι και πώς να εκφραστούν χωρίς να παραβιάσουν νόρμες – έχουν τις περισσότερες πιθανότητες να είναι αποτελεσματικοί.

Η συναισθηματική νοημοσύνη είναι η «νοημοσύνη της καρδιάς», όπως χαρακτηριστικά αναφέρει ο Goleman και αποτελεί έναν από τους κυριότερους παράγοντες στην αποτελεσματική λεκτική και μη λεκτική επικοινωνία. Συναισθηματική νοημοσύνη κατά τον Goleman δεν σημαίνει απλώς το να «είσαι καλός». Σε στιγμές στρατηγικής σημασίας μπορεί να απαιτείται να «μην είσαι καλός», αλλά μάλλον να φέρνεις, για παράδειγμα, κάποιον αντιμέτωπο με μια δυσάρεστη αλλά υποχρεωτική αλήθεια την οποία αποφεύγει (Goleman, 2000).

4.3.2 Διαστάσεις της Συναισθηματικής Νοημοσύνης

Η συναισθηματική νοημοσύνη έχει τέσσερις κύριες διαστάσεις οι οποίες έχουν δυναμική και στενή σχέση μεταξύ τους:

- η αυτοεπίγνωση,
- η αυτοδιαχείριση,
- η κοινωνική επίγνωση και
- η διαχείριση σχέσεων.

Η Αυτοεπίγνωση και η Αυτοδιαχείριση αναφέρονται στην ***ατομική ικανότητα*** κάποιου να κατανοεί τα συναισθήματά του και να ελέγχει τις συμπεριφορές και τις πράξεις του. Κάποιος με υψηλή αυτοεπίγνωση γνωρίζει τα όριά του και έτσι είναι ικανός να απορρίψει μια προσφορά εργασίας, η οποία είναι οικονομικά ελκυστική, αλλά δεν ταυτίζεται με τις αρχές και τους μακροπρόθεσμους στόχους του. Ένα άτομο που δεν έχει αυτοεπίγνωση είναι έτοιμο να πάρει αποφάσεις που θα τον οδηγήσουν σε μια κατάσταση εσωτερικής αναστάτωσης. Τα άτομα που διαθέτουν αυτοδιαχείριση είναι σε θέση να προσαρμόζονται στις αλλαγές. Δεν πανικοβάλλονται. Οι βιολογικές παρορμήσεις καθοδηγούν τα συναισθήματά τους. Η αυτοδιαχείριση θυμίζει ένα διαρκή εσωτερικό διάλογο, είναι το στοιχείο της συναισθηματικής νοημοσύνης, το οποίο απελευθερώνει τα άτομα από τα δεσμά των συναισθημάτων τους (Goleman, 2002).

Η κοινωνική επίγνωση και η διαχείριση σχέσεων, αναφέρονται στην *κοινωνική ικανότητα* του ατόμου. Η πρώτη συμβάλλει στην αντίληψη των συναισθημάτων των υπολοίπων ατόμων, ενώ η δεύτερη εστιάζει στον τρόπο συμπεριφοράς μας απέναντι στους άλλους. Πιο συγκεκριμένα, η κοινωνική επίγνωση περιλαμβάνει την ενσυναίσθηση, την ικανότητα δηλαδή, να αντιλαμβάνεται το άτομο τα συναισθήματα των άλλων, την οργανωτική επίγνωση. Δηλαδή, η ετοιμότητα να αντιλαμβάνεται το άτομο τα τρέχοντα ζητήματα, τα δίκτυα των κέντρων λήψης αποφάσεων και τις στρατηγικές στο επίπεδο του οργανισμού. Τέλος, περιλαμβάνει την εξυπηρέτηση, την ικανότητα να αναγνωρίζει και να καλύπτει το άτομο τις ανάγκες των πελατών και των υφισταμένων (Goleman, 2000).

Η διαχείριση σχέσεων περιλαμβάνει την έμπνευση, την επιρροή, την ανάπτυξη των άλλων, την διαχείριση συγκρούσεων και την οικοδόμηση δεσμών. Ειδικότερα, η διαχείριση σχέσεων αφορά την ικανότητα ενός ατόμου να διαχειρίζεται τις σχέσεις τους με τους άλλους. Ως στοιχείο της συναισθηματικής νοημοσύνης, η διαχείριση σχέσεων δεν είναι απλά ένα θέμα φιλικής στάσης. Αποτελεί μια στάση που αποβλέπει στο να ωθήσει τους ανθρώπους προς την κατεύθυνση που θέλουν, είτε αυτό αφορά τη συμφωνία μιας νέας στρατηγικής μάρκετινγκ είτε τον ενθουσιασμό για ένα νέο προϊόν. Τα άτομα με κοινωνικές δεξιότητες τείνουν να έχουν ένα ευρύ κύκλο γνωριμιών και να αναζητούν σημεία επαφής με ανθρώπους όλων των ειδών (Goleman, 2002).

4.3.3 Συναισθηματική Νοημοσύνη στον επιχειρησιακό χώρο

Οι εργαζόμενοι που στελεχώνουν μια εταιρεία κατέχουν κυρίαρχο ρόλο στην εξέλιξή της. Οι γνώσεις που διαθέτει κάποιος, οι ικανότητές του, η συμπεριφορά του απέναντι στους άλλους και οι διαθέσεις του, αποτελούν χαρακτηριστικά που λαμβάνονται υπόψη στη διαδικασία πρόσληψης του ενδιαφερομένου. Οι συναισθηματικά νοήμονες άνθρωποι καταφέρνουν να ελιχθούν και να είναι πιο αποδοτικοί στην εργασία τους, εφόσον έχουν το προτέρημα του ελέγχου των αισθημάτων τους και συνεπώς τη λογική να αντιμετωπίζουν δύσκολες καταστάσεις.

Πιο συγκεκριμένα, τα συναισθήματα που αναπτύσσονται σε επαγγελματικό επίπεδο, (άγχος, ικανοποίηση, περηφάνια, θυμός, ζήλια, ενθουσιασμός, απογοήτευση κ.τ.λ.) αποτελούν καταλυτικό παράγοντα στην επίτευξη του στόχου της εργασίας ενός ατόμου. Τα αισθήματα του εργαζομένου μπορεί να προέρχονται είτε από ενδογενείς στην εργασία παράγοντες, όπως είναι τα στρεσογόνα ή ευχάριστα γεγονότα, οι

συνθήκες και τα χαρακτηριστικά της εργασίας, οι αμοιβές – κυρώσεις των εργαζομένων καθώς και ο τρόπος ηγεσίας των υφισταμένων, είτε από εξωγενείς στην εργασία παράγοντες, όπως είναι τα οικογενειακά προβλήματα ή η οικογενειακή αρμονία, χαρακτηριστικά τα οποία αντανακλώνται στην εργασία του ατόμου. Είναι μεγάλου ενδιαφέροντος η μελέτη του συναισθήματος στους εργασιακούς χώρους, καθώς βοηθά στην κατανόηση των αντιδράσεων των υφισταμένων και στην προσπάθεια βελτίωσης αυτών, για μια πιο ομαλή και πιθανότατα ανεπτυγμένη εργασία. Ο συναισθηματικός μόχθος σε επαγγελματικό πλαίσιο πολλές φορές μπορεί να αποβεί μοιραίος αν δεν ικανοποιείται το άτομο. Άγχος, θυμός, κούραση και απογοήτευση είναι συναισθήματα που οφείλει κάποιος να διαχειρίζεται σωστά στην εργασία του προς αποφυγήν λυπητερών καταστάσεων ή γεγονότων.

Η συναισθηματικής νοημοσύνη επιδρά δυναμικά στον εργασιακό χώρο είτε αυτός είναι ιδιωτικός είτε δημόσιος. Συντελεί αποτελεσματικά στην

- επιχειρησιακή οργάνωση και λειτουργία,
- ανάπτυξη καριέρας,
- ανάπτυξη και βελτίωση της διοίκησης,
- ομαδική αποτελεσματικότητα και
- διαδικασία επιλογής και πρόσληψης.

Επίσης, τα άτομα με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη άτομα, έχουν μεγαλύτερες αποδόσεις και χαίρουν αρμονικής συνεργασίας και αποδοτικότητας. Τα ευρήματα της έννοιας της συναισθηματικής νοημοσύνης απασχολούν περισσότερο τις κερδοσκοπικές επιχειρήσεις και η δυναμικότητα που παρουσιάζει η επιρροή του όρου είναι μεγάλη τόσο σε δημόσιο, όσο και σε ιδιωτικό επίπεδο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΣΙΩΠΗ

Η οργανωσιακή σιωπή (organizational silence) μπορεί μεν να είναι παλιό οργανωσιακό φαινόμενο που διακρίνεται εντονότερα στα ανώτερα ιεραρχικά επίπεδα και στα ανώτατα στελέχη (πρόεδροι, γεν. διευθυντές κ.ά.), ωστόσο, άρχισε πρόσφατα να ερευνάται και αποτελεί μια σύγχρονη έννοια που περιγράφει, αφενός, τη συμπεριφορά εργαζομένων που κρύβουν αυτά που θέλουν και πρέπει να πουν, αφετέρου, το κλίμα–ατμόσφαιρα μιας επιχείρησης είτε οργανωτικής μονάδας που δεν επιτρέπει να ακούγεται η αλήθεια. Είναι ένα φαινόμενο που τα στελέχη και οι επιχειρήσεις μπορούν να το διαγνώσουν και με κατάλληλα μέτρα–λύσεις να το αντιμετωπίσουν (εφημερίδα Καθημερινή).

Ως συμπεριφορά σημαίνει ότι ο «εργαζόμενος δεν εκφράζει τις γνώμες, τις απόψεις, τις σκέψεις, τις ιδέες, τα προβλήματα, τις διαφωνίες ή τις αντιρρήσεις του, τα συναισθηματά που αφορούν τη δουλειά, την επιχείρηση συνολικά και τους ανωτέρους του. Παραμένει δηλαδή σιωπηλός ενώ έχει πολλά να πει». Η οργανωσιακή σιωπή επιδρά αρνητικά στην ικανοποίηση των εργαζομένων και στην οργανωσιακή δέσμευση τους – δηλαδή στη διάθεσή τους να αποδώσουν, να επιτύχουν τους στόχους της επιχείρησης και να παραμείνουν σε αυτήν (εφημερίδα Καθημερινή).

Σύμφωνα με τον Μπουραντά οι άνθρωποι δεν εκφράζουν αυτά που αντιλαμβάνονται που πιστεύουν και που αισθάνονται με αποτέλεσμα να μην ακούγεται η αλήθεια. Η οργανωσιακή σιωπή αναφέρεται στην επιλογή των εργαζομένων να αποσιωπήσουν τις πληροφορίες ή τις πραγματικές τους απόψεις, ιδέες ή συναισθήματα σχετικά με πιθανά προβλήματα ή ζητήματα που σχετίζονται με τον εργασιακό τους χώρο (Morrison & Milliken, 2000). Φαίνεται ότι οι εργαζόμενοι είναι διστακτικοί να μιλήσουν ανοιχτά για μια σειρά θεμάτων.

Η έρευνα για την οργανωσιακή σιωπή είναι πολύ πρόσφατη και η βιβλιογραφία σχεδόν ανύπαρκτη. Ωστόσο, τόσο οι ξένοι (Morrison & Milliken, New York University) όσο και Ελληνες ερευνητές (Μπουραντάς, Βακόλα, Νικολάου) συγκλίνουν ως προς τα αίτια του οργανωσιακού αυτού φαινομένου, που είναι ιδιαιτέρως αρνητικό και στρατηγικής σημασίας για τις επιχειρήσεις.

Τα θέματα που εμφανίζουν την μεγαλύτερη δυσκολία ως προς την ανοιχτή συζήτηση είναι αυτά της απόδοσης, καθώς και της επάρκειας ικανοτήτων των προϊσταμένων, υφισταμένων και συναδέλφων. Αυτά τα θέματα φαίνεται ότι προκαλούν τριβές και ριζεις μεταξύ των εμπλεκομένων μερών και για τον λόγο αυτό εμφανίζονται ως μη συζητήσιμα.

Μια δεύτερη κατηγορία ζητημάτων που αποφεύγουν οι εργαζόμενοι να συζητούν ανοιχτά σχετίζονται με τις πολιτικές και τις διαδικασίες της εταιρείας και του οργανισμού (Milliken et al., 2003). Οι εργαζόμενοι εμφανίζονται διστακτικοί στο να επισημάνουν ανοιχτά προβλήματα και να συζητήσουν τα κακώς κείμενα. Δυσκολία επίσης έχουν οι εργαζόμενοι να συζητούν ανοιχτά θέματα, όπως οι αμοιβές, οι προοπτικές εξέλιξης ή οι ενδοεπιχειρησιακές συγκρούσεις, όπως αυτές αναλυθήκαν σε προηγούμενο κεφάλαιο.

Μια άλλη κατηγορία ζητημάτων που επιλέγουν να αποσιωπούν τις απόψεις τους οι εργαζόμενοι σχετίζονται με τις ίσες ευκαιρίες στον εργασιακό χώρο και ότι αυτό συνεπάγεται για τις αμοιβές και τις προοπτικές εξέλιξης. Επιπρόσθετα ζητήματα που σχετίζονται με τη διαφορετικότητα, όπως η εθνική κουλτούρα, το φύλο, η σεξουαλική προτίμηση, δε γίνονται εύκολα θέματα συζήτησης.

Τα αίτια που οδηγούν στην οργανωσιακή σιωπή σχετίζονται με οργανωσιακά χαρακτηριστικά όπως η κουλτούρα και η δομή (Βακόλα, Μπουραντάς, 2005). Μια οργανωσιακή κουλτούρα που δεν υποστηρίζει την επικοινωνία καθώς και δεν επωφελείται από τη διατύπωση απόψεων για τα κακώς κείμενα, δεν θα επιτρέψει την δημιουργία καναλιών επικοινωνίας για τέτοιο σκοπό. Επίσης, όταν η αποσιώπηση ζητημάτων είναι κυρίαρχη, τότε δημιουργείται ένα κλίμα και νόρμες, δηλαδή άτυποι και άγραφοι κανόνες συμπεριφοράς που την ενισχύουν. Ο συγκεντρωτικός τρόπος λήψης αποφάσεων και η απουσία καναλιών επικοινωνίας ευνοεί την ανάπτυξη της οργανωσιακής σιωπής. Έτσι οι εργαζόμενοι αποκτούν την πεποίθηση ότι ακόμα και να μιλήσουν δεν θα ληφθούν σοβαρά υπόψη οι απόψεις τους και δεν θα αξιοποιηθούν. Το αποτέλεσμα είναι ότι δεν είναι πρόθυμοι να τις μοιραστούν.

Οι Morrison και Milliken (2000) αναφέρουν ως αιτίες δημιουργίας οργανωσιακής σιωπής **τον φόβο των μάνατζερ για αρνητική ανατροφοδότηση, καθώς και τα πιστεύω τους για τους εργαζομένους**. Σχετικά με την πρώτη αιτία, υποστηρίζουν ότι οι μάνατζερ δεν επιθυμούν να λαμβάνουν αρνητική

ανατροφοδότηση από κανέναν και κυρίως από τους υφισταμένους τους. Αισθάνονται απειλημένοι, ιδίως όταν η ανατροφοδότηση αφορά στους ίδιους προσωπικά ή σε κάποια πράξη τους και για το λόγο αυτό προσπαθούν να την αποφύγουν. Όταν δεν τα καταφέρνουν, μπορεί να αγνοήσουν το αρνητικό μήνυμα, να το υποτιμήσουν ως αναξιόπιστο ή να επιτεθούν στην αξιοπιστία της πηγής που το μεταδίδει (Morrison Milliken, 2000).

Η δεύτερη αιτία κατά τους ίδιους τους συγγραφείς είναι τα πιστεύω που έχουν οι μάνατζερ για τους ίδιους τους εργαζόμενους. Πιστεύουν ότι οι εργαζόμενοι των χαμηλότερων ιεραρχικών επιπέδων δεν γνωρίζουν τόσο καλό όσο οι ίδιοι τα ζητήματα. Τα πιστεύω αυτά έχουν τις ρίζες τους στη θεωρία του Mc Gregor, που ισχυριζόταν ότι αυτό που ενδιαφέρει αποκλειστικά τους εργαζόμενους είναι να προστατέψουν τα δικά τους συμφέροντα και τα κεκτημένα τους. Εάν συνδυαστεί αυτό με το πιστεύω κάποιων μάνατζερ ότι η διοίκηση γνωρίζει πάντα καλύτερα τότε μπορεί να εξηγηθεί η δημιουργία συνθηκών τέτοιων που να ευνοούν την ανάπτυξη της οργανωσιακής σιωπής.

Ένας ακόμη λόγος είναι *ο φόβος των επιπτώσεων*. Οι εργαζόμενοι φοβούνται ότι θα διαταραχθούν οι εργασιακές τους σχέσεις και ότι αυτό θα έχει αντίκτυπο στην εργασιακή τους καθημερινότητα και απόδοση (Pinter, Harlos, 2001–Βακόλα-Μπουραντάς, 2005). Για παράδειγμα, εάν ένας εργαζόμενος επιλέξει να μιλήσει για έλλειψη συνεργασίας με στόχο την βελτίωση της κατάστασης, μπορεί να παρεξηγηθεί από τον προϊστάμενο του και να χαρακτηριστεί η συμπεριφορά της ως άμεση επίθεση στον τρόπο διοίκησής του. Επιπλέον, οι εργαζόμενοι φοβούνται πως θα στιγματιστούν και θα χαρακτηριστούν ως ταραξίες, γκρινιάρηδες ή προβληματικοί. Αυτό μπορεί να έχει επίδραση στην εξέλιξή τους ή την ένταξή τους στο τμήμα τους ή σε ευρύτερες κοινωνικές ομάδες εργαζομένων ή στη διατήρηση της θέσης τους (Morrison-Milliken, 2000, 2003).

Ένας ακόμη λόγος που εξηγεί γιατί οι εργαζόμενοι επιλέγουν να μην εκφράζονται έχει να κάνει με την *«επίδραση της μαμάς»*. Αυτό σημαίνει ότι οι άνθρωποι δείχνουν γενικά μια απροθυμία στο να είναι οι ίδιοι αγγελιοφόροι κακών ειδήσεων αποφεύγοντας έτσι την άβολη θέση που περιέρχεται κάποιος όταν μεταδίδει αρνητικές πληροφορίες (Rosen, Tesser, 1970). Μάλιστα σε τέτοιο σημείο που οι ερευνητές βεβαιώνουν ότι κάποιοι εργαζόμενοι αλλοιώνουν τις πληροφορίες που

μεταδίδουν στους ανωτέρους τους με τρόπο που να μειώνεται το επίπεδο του αρνητισμού.

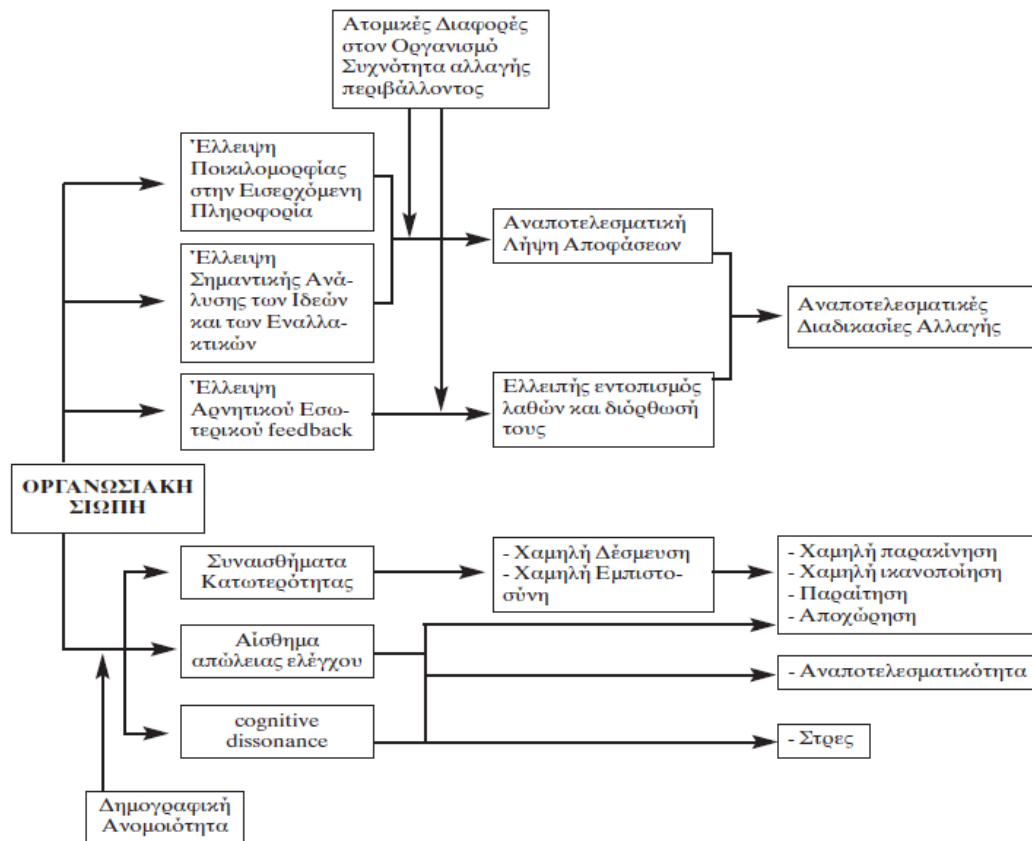
Η οργανωσιακή σιωπή έχει άμεσο αντίκτυπο στην απόδοση, στις προθέσεις αποχώρησης, στα κίνητρα και στην εργασιακή ικανοποίηση (Βακόλα, Μπουραντάς, 2005). Ένας εργαζόμενος που δεν μπορεί να μιλήσει για τα κακώς κείμενα ή δεν μπορεί να προτείνει τρόπους βελτίωσης μπορεί να νιώθει ότι αυτό συμβάλλει στη δυσαρέσκεια από την εργασία του. Όταν δεν ακούγεται η αλήθεια αυτό έχει ως αποτέλεσμα η διοίκηση να μην βλέπει την πραγματικότητα και επομένως να μην αντιδρά. Επίσης η οργανωσιακή σιωπή δεν υποστηρίζει αλλαγές με αποτέλεσμα να τελματώνει ο οργανισμός αλλά και οι εργαζόμενοι να μην επωφελούνται από τις τυχόν βελτιώσεις ειδικά σε περιόδους μεγάλων οργανωσιακών αλλαγών, όπως εξαγορές και συγχωνεύσεις (Νικολάου, Βακόλα & Μπουραντάς, 2011). Η οργανωσιακή σιωπή οδηγεί τους εργαζόμενους σε γνωστική ασυμφωνία και αυτό επηρεάζει την ικανοποίηση από την εργασία και την δέσμευση στον οργανισμό. Υπάρχουν τέλος και επιπτώσεις στην ψυχολογική υγεία από ένα τέτοιο κλίμα, που αποτελεί πηγή άγχους και δημιουργεί αρνητικά συναισθήματα, όπως κυνισμός και επιθετικότητα που οδηγούν στην έλλειψη δέσμευσης στην εταιρεία (Morrison-Milliken, 2000).

Ως αποτέλεσμα των παραπάνω είναι ότι:

- Δεν υπάρχει συνεχής βελτίωση, συνεχής μάθηση, καινοτομίες, συνεχής προσαρμογή στις εξελίξεις.
- Υπάρχουν λιγότερο αποτελεσματικές αποφάσεις, έλλειψη συναίνεσης και διάθεσης για την υλοποίησή τους.
- Οι εργαζόμενοι δεν αισθάνονται ικανοποίηση, διάθεση για απόδοση – παρακίνηση και διάθεση να παραμείνουν στην επιχείρηση.
- Οι εργαζόμενοι δεν εμπιστεύονται τα στελέχη.

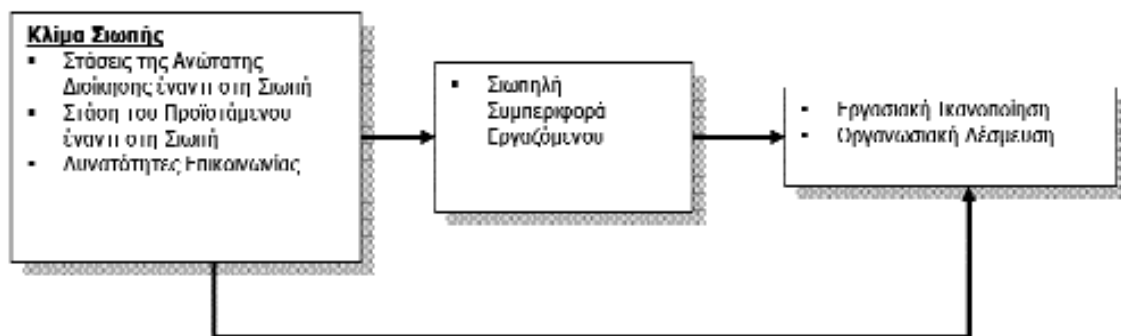
Στα παρακάτω διαγράμματα παρουσιάζονται τα μοντέλα της οργανωσιακής σιωπής.

Διάγραμμα 1. Μοντέλο Συνέπειες Οργανωσιακής Σιωπής (Morrison & Miliken, 2000).



Πηγή: Morrison & Miliken, 2000

Διάγραμμα 2. Μοντέλο Οργανωσιακής Σιωπής (Vakolas & Bourantas, 2005).

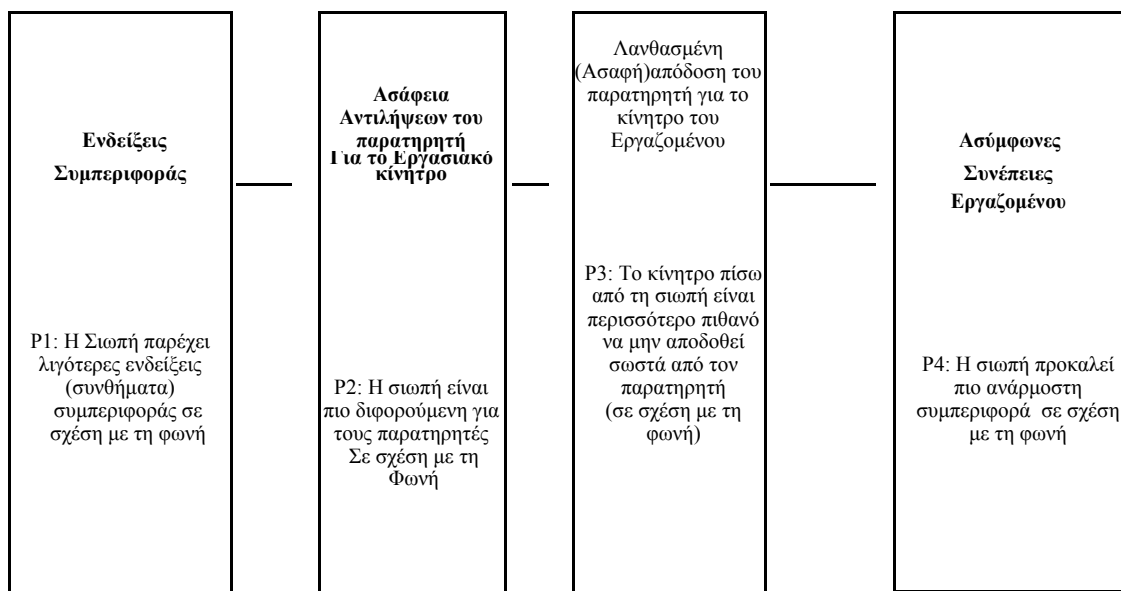


Πηγή: Vakolas & Bourantas, 2005

Σύμφωνα με το διάγραμμα 2, οι Βακόλα και Μπουραντάς (2005), προσπάθησαν να διερευνήσουν τη σχέση του κλίματος που προωθεί τη σιωπή (στάσεις της ανώτατης διοίκησης έναντι στη σιωπή, στάση του προϊσταμένου έναντι στη σιωπή και δυνατότητες επικοινωνίας) με τη συμπεριφορά σιωπής του εργαζόμενου. Επίσης, προσπάθησαν να διερευνήσουν τις επιπτώσεις του εργαζόμενου με εργασιακές στάσεις που συνίστανται από τη εργασιακή ικανοποίηση και την οργανωσιακή δέσμευση.

Σε πρώτο επίπεδο παρατηρήθηκε θετική σχέση τω μεταβλητών των στάσεων της ανώτατης διοίκησης έναντι στη σιωπή και στη στάση του προϊσταμένου έναντι στη σιωπή με τη σιωπηλή συμπεριφορά των εργαζομένων. Επίσης οι δυνατότητες επικοινωνίας σχετίζονται αρνητικά με τη σιωπηλή συμπεριφορά των εργαζομένων. Σε δεύτερο επίπεδο, η έρευνα έδειξε πως υπάρχει αρνητική σχέση ανάμεσα στη συμπεριφορά σιωπής του εργαζόμενου και στη οργανωσιακή δέσμευση και εργασιακή ικανοποίηση.

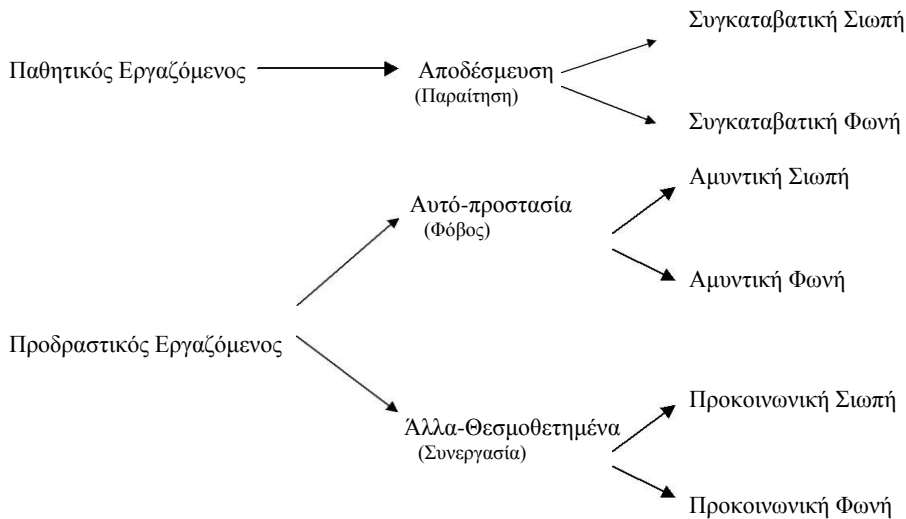
Διάγραμμα 3. Μοντέλο επιπτώσεων στους εργαζομένους λόγω αποδόσεων κινήτρων από δεύτερους (Van Dyne, Ang & Botero, 2003).



Πηγή: Van Dyne, Ang & Botero, 2003

Στο διάγραμμα 3, απεικονίζεται η διαδικασία από τη οποία προκύπτουν τα είδη των συνεπειών για τον εργαζόμενο βάσει των αντιλήψεων των κινήτρων τους που έχουν οι άλλοι για αυτόν.

Διάγραμμα 4. Μοντέλο Silence or Voice (Van Dyne, Ang & Botero, 2003).



	Συμπεριφορά →		
		Εργαζόμενος σιωπή	Εργαζόμενος φωνή
Εργαζόμενος κίνητρο			
↓ Συμπεριφορά αποδέσμευσης		Συγκράτηση ιδεών	Λεκτική έκφραση
Συμπεριφορά αυτό-προστασίας		Αμυντική σιωπή (ηθελημένη αποφυγή)	Αμυντική φωνή (έκφραση ιδεών)
Συμπεριφορά από άλλα αίτια		Προ-κοινωνική σιωπή (μη αιτιολογημένη συμπεριφορά)	Προ-κοινωνική φωνή

Πηγή: Van Dyne, Ang & Botero, 2003

Το μοντέλο στο διάγραμμα 4 επισημαίνει τη συμπεριφορά του εργαζόμενου ως παθητική και ως προδραστική. Οι εργαζόμενοι θεωρούνται ότι έχουν τρία βασικά κίνητρα στο χώρο εργασίας, της αποδέσμευσης, αυτοπροστασίας και άλλα. Τρία είδη σιωπής της συγκράτησης ιδεών, αμυντικής σιωπής και προ-κοινωνικής σιωπής. Τρία είδη φωνής, της λεκτικής έκφρασης βάσει συμπεριφοράς παραίτησης, της αμυντικής, της προκοινωνικής.

Μέρος 2
ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ,
ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΕΡΜΗΝΕΙΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Στις ενότητες που ακολουθούν θα περιγραφεί η διαδικασία της έρευνας, η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε και τα εργαλεία που χρησιμοποιήθηκαν.

6.1. ΣΤΟΧΟΙ ΕΡΕΥΝΑΣ

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να μελετήσει τις σχέσεις που έχουν αναπτυχθεί μεταξύ ατόμων που εργάζονται στο Ελληνικό δημόσιο και να διερευνήσει την ύπαρξη οργανωσιακής σιωπής, μετά την εφαρμογή των μέτρων που συνόδευσαν τις μνημονιακές υποχρεώσεις.

Πιο συγκεκριμένα πρόκειται για μια εργασία που ως επιμέρους στόχους έχει:

- Την καταγραφή των απόψεων των εργαζομένων σχετικά με το πόσο συχνά εκφράζουν τις διαφωνίες τους απέναντι στους προϊσταμένους τους; (οι διαφωνίες αφορούν τόσο σε ζητήματα, υπηρεσία και τμήματος όσο και σε ζητήματα προσωπικής δουλειάς και ικανοποίησης).
- Την καταγραφή των απόψεων των εργαζομένων σχετικά με το πόσο εύκολα εκφράζουν τις διαφωνίες τους απέναντι στους προϊσταμένους τους; (οι διαφωνίες αφορούν τόσο σε ζητήματα, υπηρεσία και τμήματος όσο και σε ζητήματα προσωπικής δουλειάς και ικανοποίησης).

Δεδομένης της χρονικής περιόδου κατά την οποία εκπονείται η παρούσα μελέτη, μεσούσης δηλαδή της τρέχουσας οικονομικής συγκυρίας, επιμέρους ερωτήματα στα οποία προσπαθεί να απαντήσει η μελέτη είναι τα εξής:

- Η οικονομική κρίση έχει επηρεάσει τις σχέσεις με τους προϊσταμένους; Και αν οι άνδρες ή οι γυναίκες έχουν επηρεαστεί περισσότερο;
- Αντίστοιχο ερώτημα αφορά τη σχέση με τους υφισταμένους. Δηλαδή έχει η δεδομένη οικονομική κατάσταση επηρεάσει τις εργασιακές σχέσεις με τους υφισταμένους; Οι άνδρες ή οι γυναίκες επηρεάζονται περισσότερο;
- Έχει αυξηθεί η αλληλεγγύη, η αλληλοκατανόηση και ο σεβασμός δεδομένης της οικονομικής συγκυρίας; Δηλαδή έχει η κρίση φέρει τους εργαζομένους πιο κοντά;

- Πως εκφράζονται τα άτομα μέσα σε μια ομάδα εργασίας; Διαφοροποιείται η συμπεριφορά των ατόμων μέσα σε μια ομάδα εργασίας ανάλογα με τη θέση το φύλο και την προϋπηρεσία που αυτά έχουν;
- Τέλος ερευνάται αν ο χώρος εργασίας έχει μετατραπεί σε χώρο εκτόνωσης των προβλημάτων λόγω οικονομικής κρίσης και αν ναι υπάρχει κάποια διαφοροποίηση μεταξύ των φύλων;

6.2. ΔΕΙΓΜΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Για την παρούσα έρευνα καταρτίστηκε ειδικό ερωτηματολόγιο (που επισυνάπτεται στο σχετικό παράρτημα) και χρησιμοποιήθηκε δείγμα 500 ατόμων εργαζόμενων που καλύπτουν ικανοποιητικά τις δραστηριότητες του δημόσιου τομέα στην Περιφέρεια κι όχι στα μεγάλα αστικά κέντρα (Αθήνα-Θεσ/νίκη), όπως Τοπική Αυτοδιοίκηση, Περιφέρεια, Αποκεντρωμένη Διοίκηση, Γυμνάσια, Δημοτικά, Δημόσια Νοσοκομεία, Ειρηνοδικείο, ΙΚΑ, ΟΓΑ κ.α.. Το δείγμα είναι σχεδόν ίσα μοιρασμένο στα δυο φύλα, δηλαδή αποτελείται από 253 άνδρες και 247 γυναίκες, για λόγους συγκρισιμότητας. Το εύρος ηλικιών των ερωτηθέντες είναι 22-39, δηλ. καλύπτει την κύρια παραγωγική ηλικία των εργαζομένων.

Η δειγματοληψία έγινε με την ηλεκτρονική προώθηση ερωτηματολογίου από την ερευνήτρια. Η δειγματοληψίας έγινε με τη μέθοδο της χιονοστοιβάδας καθώς κάποιοι από τους ερωτώμενους πρότειναν κάποιους άλλους, δηλαδή το δείγμα δεν είναι τυχαίο, αλλά στρωματοποιημένο με μέγεθος ικανό για την εξαγωγή ασφαλών συμπερασμάτων σχετικά με την κατάσταση που επικρατεί στις σχέσεις των υπαλλήλων του δημοσίου τομέα στην χώρα μας σήμερα.

6.3. ΜΕΣΑ ΣΥΛΛΟΓΗΣ

Η έρευνα που πραγματοποιείται είναι ποσοτική και για την ολοκλήρωσή της χρησιμοποιήθηκε για τη συλλογή των δεδομένων η μέθοδος του ερωτηματολογίου. Η επιμέλεια αλλά και η διανομή του ερωτηματολογίου έγινε από την ερευνήτρια η οποία για την συγγραφή του στηρίχθηκε σε προηγούμενες έρευνες σχετικές με το θέμα. Αναλυτικότερα η δομή του ερωτηματολογίου στηρίχθηκε στο «*Ioannis Nikolaou,*

Maria Vakola, Dimitris Bourantas, (2008), "Who speaks up at work? Dispositional influences on employees' voice behavior", Personnel Review, Vol. 37 Iss: 6 pp. 666 – 679» αλλά και στο «*Jeffrey A. LePine, Linn Van Dyne, Predicting Voice Behavior in Work Groups, Journal of Applied Psychology, 1998, vol.83, Vol:6, pp.853-868*» *Jeffrey A. LePine*».

Πιο συγκεκριμένα, το ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει στην αρχή κάποιες ερωτήσεις που αφορούν τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των ερωτώμενων, το φύλο, την ηλικία, τα χρόνια προϋπηρεσίας, την κατηγορία εκπαίδευσης, τον φορέα εργασίας, τη θέση που κατέχουν στην υπηρεσία που εργάζονται, καθώς και τον τρόπο εισαγωγής τους στο δημόσιο.

Στη συνέχεια υπάρχουν 7 ερωτήσεις βασισμένες στην κλίμακα Likert-5 βαθμών (1= Καθόλου, 2= Λίγο, 3=Μέτρια, 4= Αρκετά, 5= Πολύ) που αφορούν τη συχνότητα αλλά και την ευκολία έκφρασης διαφωνιών. Οι επόμενες 6 ερωτήσεις είναι επίσης βασισμένες στην κλίμακα Likert-7 βαθμών που η αναλογία είναι (1= Διαφωνώ Απόλυτα, 2= Διαφωνώ, 3= Διαφωνώ Μερικώς, 4= Ούτε Διαφωνώ- Ούτε Συμφωνώ, 5= Συμφωνώ Μερικώς, 6= Συμφωνώ, 7= Συμφωνώ Απόλυτα). Οι ερωτήσεις αυτές αφορούν την ομάδα εργασίας και τον τρόπο επικοινωνίας μέσα σε αυτήν. Και οι επόμενες δυο ερωτήσεις στηρίζονται στην κλίμακα Likert-7 βαθμών όπου: (1= Ποτέ, 2= Σχεδόν Ποτέ, 3= Λίγες φορές, 4= Μερικές φορές, 5= Αρκετές Φορές, 6= Σχεδόν Πάντα, 7= Πάντα).

Οι υπόλοιπες 11 ερωτήσεις αφορούν τις σχέσεις των υπαλλήλων δεδομένης της οικονομικής συγκυρίας, οι απαντήσεις δίνονται με βάση την κλίμακα: (1= Καθόλου, 2= Λίγο, 3=Μέτρια, 4= Αρκετά, 5= Πολύ). Το ερωτηματολόγιο ολοκληρώνεται με δυο ερωτήσεις κλειστού τύπου σχετικές με τον τύπο διοίκησης και τον έλεγχο του είδους στην εταιρεία αλλά και δυο ερωτήσεις συμπληρώσεις σχετικά με το μέγεθος της εργασιακής ομάδας του ερωτώμενου και τον αριθμό των ατόμων της υπηρεσίας.

Το ερωτηματολόγιο είναι γραμμένο σε απλή και κατανοητή γλώσσα και απαιτεί ελάχιστο χρόνο για τη συμπλήρωσή του ώστε να μην δημιουργεί προβλήματα στους ερωτώμενους. Όπως ήδη αναφέρθηκε, το ερωτηματολόγιο διανεμήθηκε ηλεκτρονικά, ενώ υπήρχαν και περιπτώσεις όπου η ερευνήτρια το παρέδωσε η ίδια σε ορισμένους από τους ερωτώμενους, προσωπικά.

6.4. ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε από τον Μάρτιο μέχρι και αρχές Μαΐου 2013. Αν και στο τέλος η συμμετοχή ήταν μεγάλη, στην αρχή παρατηρήθηκαν δυσκολίες. Οι δυσκολίες αυτές εντοπίζονται κυρίως στην καχυποψία των ερωτώμενων δεδομένης της κατάστασης που επικρατεί. Πολλοί παρανόησαν και θεώρησαν πως το ερωτηματολόγιο αφορούσε την αξιολόγηση αυτών ή ήταν το ερωτηματολόγιο που η Τρόικα θέλει να προωθήσει στους δημοσίους υπαλλήλους. Η ερευνήτρια με πείσμα, θέληση και υπομονή συζητούσε με τους δύσπιστους και εξηγώντας του το λόγο εκπόνησης του ερωτηματολογίου κατάφερε την συμμετοχή 500 ατόμων.

6.5. ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑ

Όλα τα στοιχεία που συλλέχτηκαν από τα ερωτηματολόγια στη συνέχεια επεξεργάστηκαν με το στατιστικό πακέτο SPSS (Statistical Package for Social Sciences) 20.00 κι υπολογίστηκαν οι συσχετίσεις μεταξύ ορισμένων μεταβλητών. Γραφήματα και το κριτήριο Pearson Chi-Square-tests ολοκληρώνουν την ανάλυση η οποία παρατίθεται αναλυτικά στο κεφάλαιο που ακολουθεί.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Στις ενότητες που ακολουθούν θα παρουσιαστούν τα αποτελέσματα της έρευνας, αρχικά γίνεται περιγραφική στατιστική, υπολογίζονται οι συχνότητες των μεταβλητών και στη συνέχεια πραγματοποιείται ανάλυση συσχετίσεων των ερωτήσεων που χρησιμοποιήθηκαν για την διεξαγωγή της έρευνας.

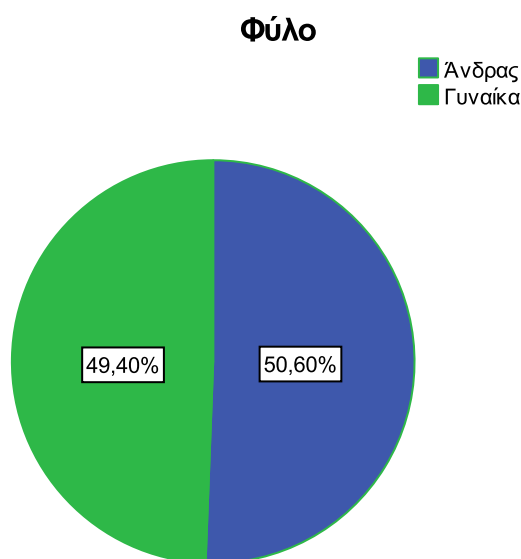
7.1. ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΗ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ

7.1.1. ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΩΝ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΩΝ

Η ενότητα αυτή περιλαμβάνει τα περιγραφικά αποτελέσματα όλων των ερωτήσεων του ερωτηματολογίου. Το δείγμα μας ήταν μοιρασμένο μεταξύ των δυο φύλων, πιο συγκεκριμένα, το 50,6% των ερωτώμενων ήταν άνδρες και το υπόλοιπο 49,4% ήταν γυναίκες. Τα αποτελέσματα αποτυπώνονται ακολούθως:

		ΦΥΛΟ			
		ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ	ΕΓΚΥΡΟ ΠΟΣΟΣΤΟ	ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΟ ΠΟΣΟΣΤΟ
ΕΓΚΥΡΟ	ΑΝΔΡΑΣ	253	50.6	50.6	50.6
	ΓΥΝΑΙΚΑ	247	49.4	49.4	100.0
	ΣΥΝΟΛΟ	500	100.0	100.0	

Πίνακας_1: Κατανομή Φύλου

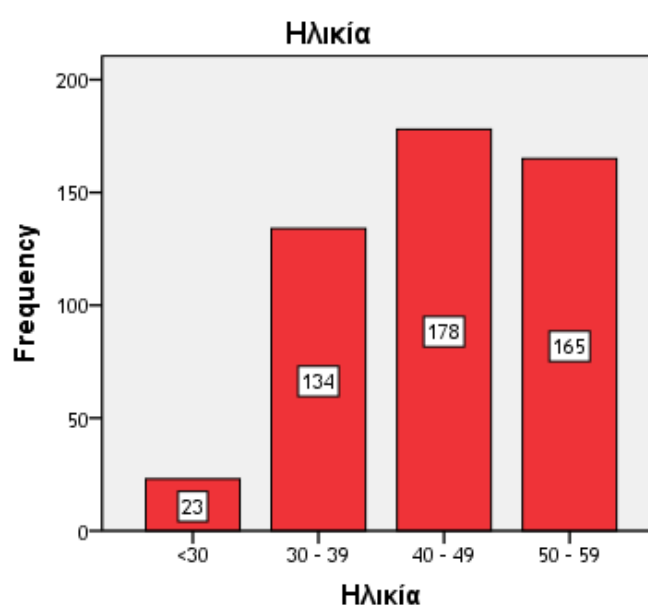


Γράφημα_1: Κατανομή φύλου

Στο υπό εξέταση δείγμα, σχεδόν 7 στους 10 υπαλλήλους του δημοσίου είναι μεγαλύτεροι από 40 χρονών, ενώ μικρότερο από 5% είναι το ποσοστό των νέων κάτω από 30 ετών, που απασχολούνται σε δημόσιες υπηρεσίες.

ΗΛΙΚΙΑ				
	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ	ΕΓΚΥΡΟ ΠΟΣΟΣΤΟ	ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΟ ΠΟΣΟΣΤΟ
<30	23	4.6	4.6	4.6
30 – 39	134	26.8	26.8	31.4
ΕΓΚΥΡΟ 40 – 49	178	35.6	35.6	67.0
50 – 59	165	33.0	33.0	100.0
ΣΥΝΟΛΟ	500	100.0	100.0	

Πίνακας_2:Κατανομή Ηλικίας

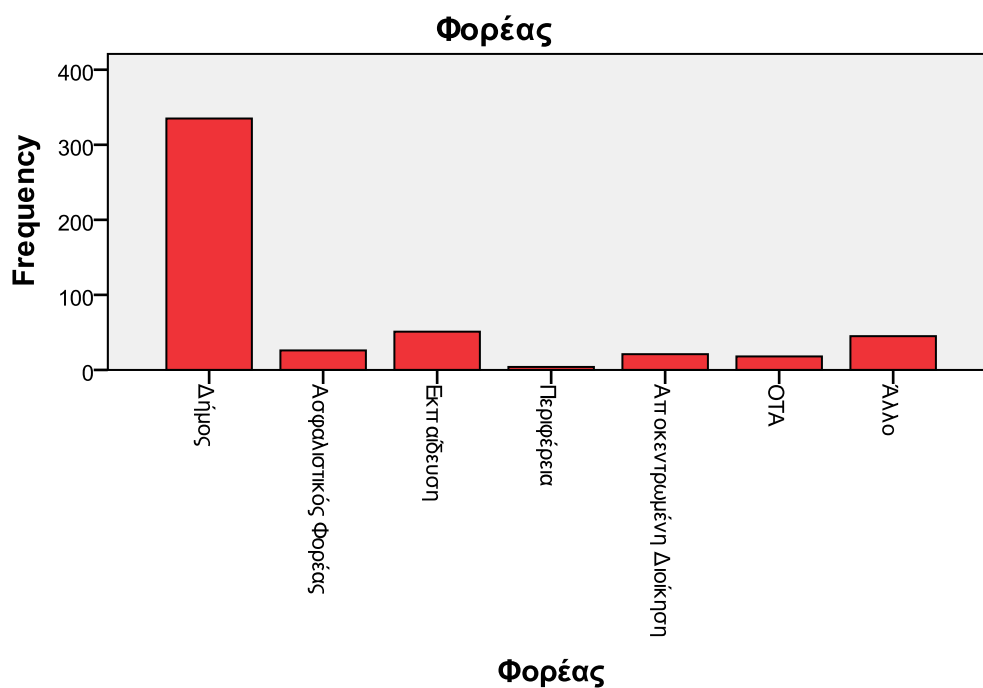


Γράφημα_2: Ηλικιακή κατηγορία

Το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων (σχεδόν ένας στους επτά) απασχολείται στην τοπική αυτοδιοίκηση και κυρίως σε διάφορους δήμους ανά τη χώρα. Η επιλογή «άλλο» που παρουσιάζεται στον πίνακα που ακολουθεί αφορά απαντήσεις των ερωτώμενων οι οποίες συναντήθηκαν μόνο μια φορά (είχαν δηλαδή μοναδιαία συχνότητα), (π.χ. ειρηνοδικείο, νοσοκομείο, κλπ).

		ΦΟΡΕΑΣ			
		ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ	ΕΓΚΥΡΟ ΠΟΣΟΣΤΟ	ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΟ ΠΟΣΟΣΤΟ
ΕΓΚΥΡΟ	ΔΗΜΟΣ	335	67.0	67.0	67.0
	ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΟΣ ΦΟΡΕΑΣ	26	5.2	5.2	72.2
	ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	51	10.2	10.2	82.4
	ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ	4	.8	.8	83.2
	ΑΠΟΚΕΝΤΡΩΜΕΝΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ	21	4.2	4.2	87.4
	ΟΤΑ	18	3.6	3.6	91.0
	ΑΛΛΟ	45	9.0	9.0	100.0
	ΣΥΝΟΛΟ	500	100.0	100.0	

Πίνακας_3: Φορέας Απασχόλησης



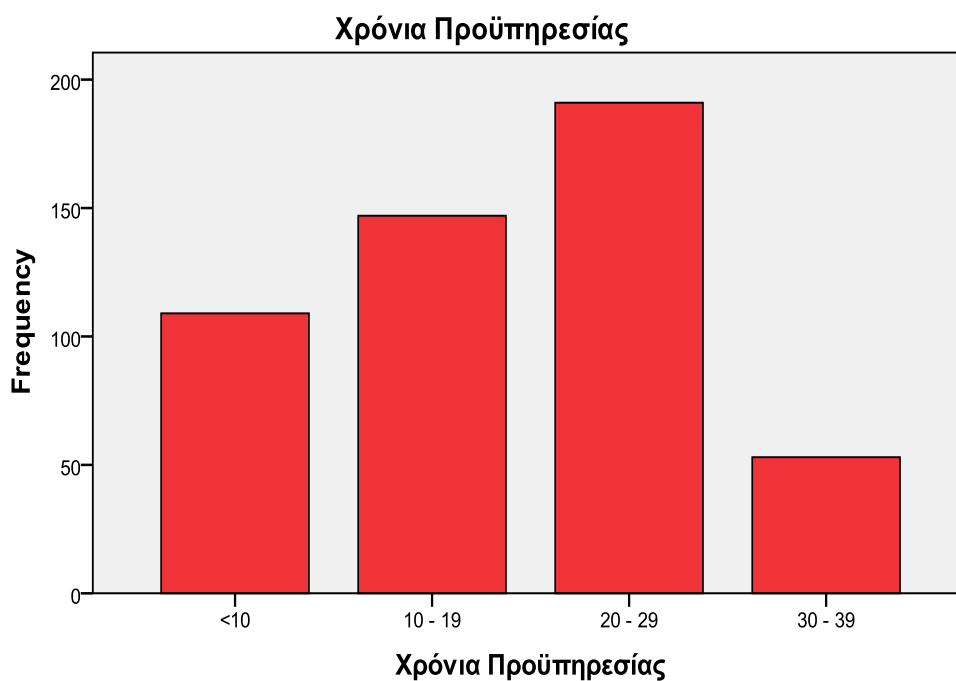
Γράφημα_3: Φορέας απασχόλησης

Από τον Πίνακα 4 και το Γράφημα 4 που ακολουθούν, παρατηρούμε πως σχεδόν 7 στους 10 έχουν προϋπηρεσία από 10 μέχρι 30 χρόνια, ενώ μόλις ένας στους δέκα έχει προϋπηρεσία μεγαλύτερη από 30 χρόνια. Παρατηρούμε στους πίνακες 4 και 5 ότι οι ηλικιακά μεγαλύτεροι μειονεκτούν σε μορφωτικό επίπεδο. Θεωρητικά το

ανοικτό πανεπιστήμιο θα μπορούσε να είναι μια λύση για άτομα μεγαλύτερης ηλικίας, τα οποία εργάζονται ή έχουν άλλες υποχρεώσεις και δεν δύνανται να παρακολουθήσουν την παραδοσιακή μορφή εκπαίδευσης.

ΧΡΟΝΙΑ ΠΡΟΥΠΗΡΕΣΙΑΣ				
	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ	ΕΓΚΥΡΟ ΠΟΣΟΣΤΟ	ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΟ ΠΟΣΟΣΤΟ
<10	109	21.8	21.8	21.8
10 - 19	147	29.4	29.4	51.2
ΕΓΚΥΡΟ 20 - 29	191	38.2	38.2	89.4
30 - 39	53	10.6	10.6	100.0
ΣΥΝΟΛΟ	500	100.0	100.0	

Πίνακας_4: Χρόνια Προϋπηρεσίας

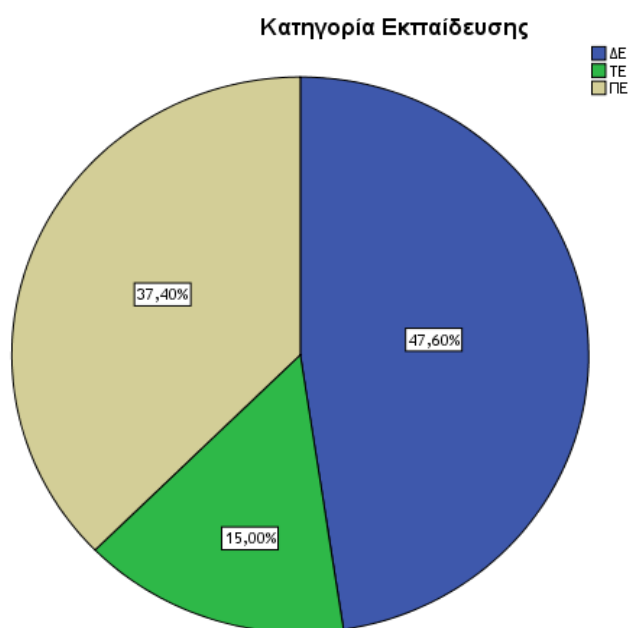


Γράφημα_4: Χρόνια Προϋπηρεσίας

Όπως αποτυπώνεται στον πίνακα 5 και στο γράφημα 5 που ακολουθούν, σχεδόν οι μισοί (47,6%) από τους ερωτώμενους είναι απόφοιτοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Το μικρότερο ποσοστό το συγκεντρώνουν οι απόφοιτοι τεχνολογικής εκπαίδευσης, ενώ πανεπιστημιακή εκπαίδευση έχουν τελειώσει σχεδόν οι 4 στους 10.

		Κατηγορία εκπαίδευσης			
		ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ	ΕΓΚΥΡΟ ΠΟΣΟΣΤΟ	ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΟ ΠΟΣΟΣΤΟ
ΕΓΚΥΡΟ	ΔΕ	238	47.6	47.6	47.6
	ΤΕ	75	15.0	15.0	62.6
	ΠΕ	187	37.4	37.4	100.0
	ΣΥΝΟΛΟ	500	100.0	100.0	

Πίνακας_5: Κατηγορία Εκπαίδευσης

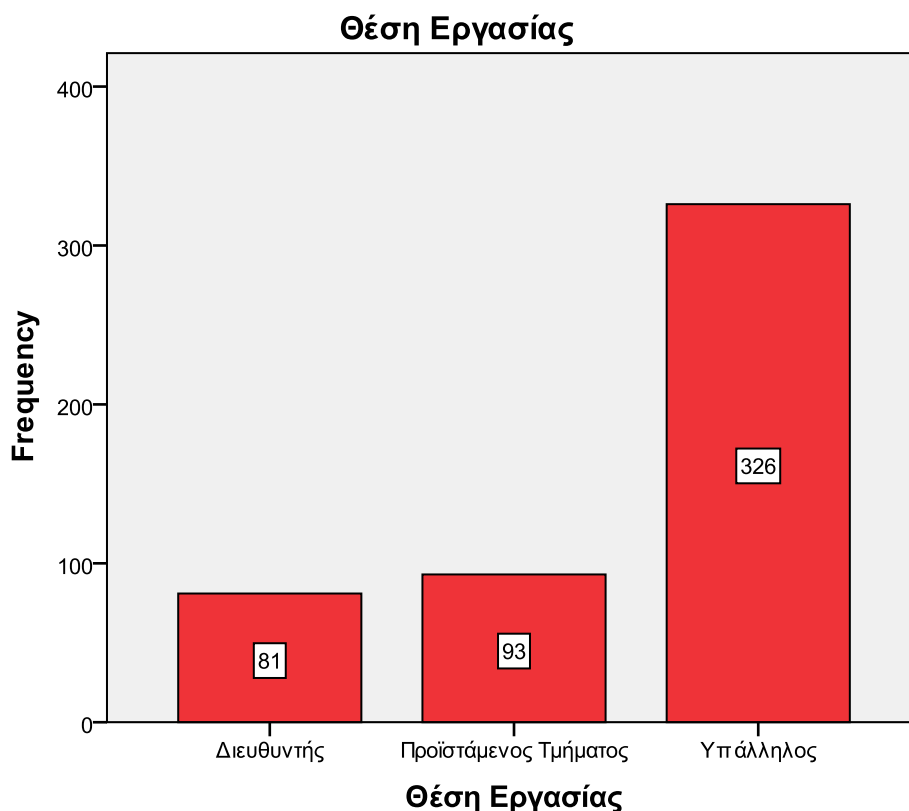


Γράφημα_5: κατηγορία εκπαίδευσης

Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων 65.2% είναι υπάλληλοι ενώ το ποσοστό των διευθυντών και των προϊσταμένων τμήματος είναι σχεδόν το ίδιο 16,2% και 18.6% αντίστοιχα, όπως προκύπτει από το πίνακα 6 και το γράφημα 6.

ΘΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ				
	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ	ΕΓΚΥΡΟ ΠΟΣΟΣΤΟ	ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΟ ΠΟΣΟΣΤΟ
ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	81	16.2	16.2	16.2
ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΤΜΗΜΑΤΟΣ	93	18.6	18.6	34.8
ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ	326	65.2	65.2	100.0
ΣΥΝΟΛΟ	500	100.0	100.0	

Πίνακας_6: Θέση εργασίας

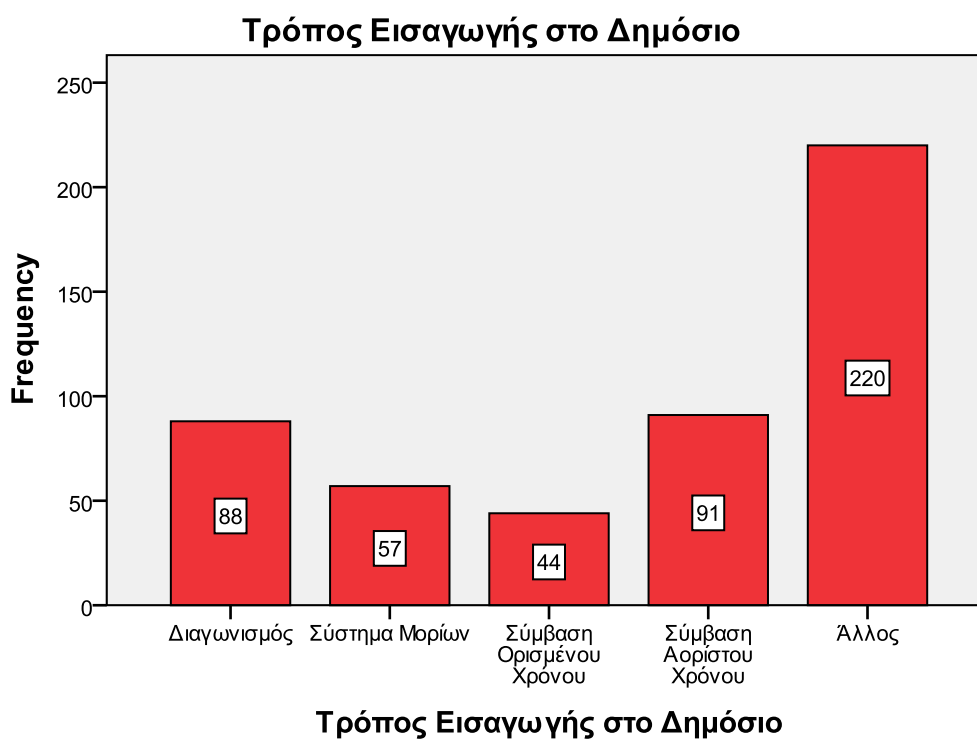


Γράφημα_6: θέση εργασίας

Η ερώτηση που ολοκληρώνει την ανάλυση των δημογραφικών χαρακτηριστικών αφορά τον τρόπο εισαγωγής των ερωτηθέντων στο δημόσιο, όπου η πλειοψηφία αυτών, 44% εισήχθη με τρόπο διαφορετικό από το διαγωνισμό, το σύστημα μορίων, τη σύμβαση ορισμένου ή αορίστου χρόνου, φαίνεται από το πίνακα 7 και το γράφημα 7 που ακολουθούν.

ΤΡΟΠΟΣ ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ				
	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ	ΕΓΚΥΡΟ ΠΟΣΟΣΤΟ	ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΟ ΠΟΣΟΣΤΟ
ΕΓΚΥΡΟ	ΔΙΑΓΩΝΙΣΜΟΣ	88	17.6	17.6
	ΣΥΣΤΗΜΑ ΜΟΡΙΩΝ	57	11.4	11.4
	ΣΥΜΒΑΣΗ ΟΡΙΣΜΕΝΟΥ ΧΡΟΝΟΥ	44	8.8	8.8
	ΣΥΜΒΑΣΗ ΑΟΡΙΣΤΟΥ ΧΡΟΝΟΥ	91	18.2	18.2
	ΆΛΛΟΣ	220	44.0	44.0
	ΣΥΝΟΛΟ	500	100.0	100.0

Πίνακας_7: Τρόπος εισαγωγής στο δημόσιο



Γράφημα_7: τρόπος εισαγωγής στο δημόσιο

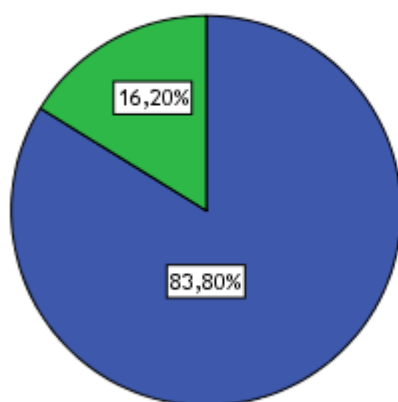
Όπως αποτυπώνεται από τον ακόλουθο πίνακα 8 και το γράφημα 8-Είδος Διοίκησης, 8 στις 10 επιχειρήσεις/οργανισμούς ακολουθούν το παραδοσιακό είδος διοίκησης ενώ μόλις το 16% αυτών ακολουθεί το προσωπικό.

ΕΙΔΟΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ	ΕΓΚΥΡΟ ΠΟΣΟΣΤΟ	ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΟ ΠΟΣΟΣΤΟ
ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΟ	419	83.8	83.8	83.8
ΕΓΚΥΡΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ	81	16.2	16.2	100.0
ΣΥΝΟΛΟ	500	100.0	100.0	

Πίνακας_8: Είδος Διοίκησης

Είδος Διοίκησης



Γράφημα_8: Είδος διοίκησης

Τέλος το 95% σχεδόν των ερωτώμενων υποστηρίζουν πως ο έλεγχος του είδους της επιχείρησης/οργανισμού είναι μη βιομηχανοποιημένος, όπως αποτυπώνεται στο πίνακα 9 και το γράφημα 9.

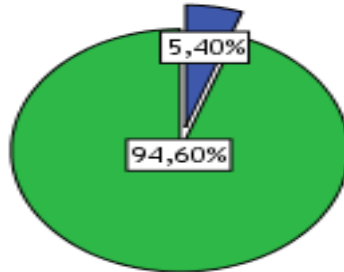
ΕΛΕΓΧΟΣ ΤΟΥ ΕΙΔΟΥΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ

	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ	ΕΓΚΥΡΟ ΠΟΣΟΣΤΟ	ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΟ ΠΟΣΟΣΤΟ
ΒΙΟΜΗΧΑΝΟΠΟΙΗΜΕΝΗ	27	5.4	5.4	5.4
ΕΓΚΥΡΟ ΜΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΟΠΟΙΗΜΕΝΗ	473	94.6	94.6	100.0
ΣΥΝΟΛΟ	500	100.0	100.0	

Πίνακας_9: Έλεγχος του είδους εταιρείας

Έλεγχος του είδους της εταιρείας

...



Γράφημα_9: έλεγχος του είδους της εταιρείας

7.1.2. ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΡΩΤΗΣΕΩΝ

Ερώτηση: «Πόσο συχνά εκφράζετε τις διαφωνίες σας στους προϊσταμένους/ διευθυντές αναφορικά με τα ακόλουθα θέματα αναφορικά με ζητήματα της υπηρεσίας; »

Από τον πίνακα 10 που ακολουθεί, διαπιστώνουμε πως ένας στους δυο εργαζόμενους είτε δεν εκφράζουν καθόλου διαφωνίες στους προϊσταμένους για θέματα σχετικά με την υπηρεσία ή εκφράζουν πολύ λίγες διαφωνίες. Μόλις το 9,4% εκφράζει σε μεγάλο βαθμό τις διαφωνίες του με τους προϊσταμένους ενώ 23,2% των ερωτηθέντων υποστήριξε πως εκφράζει αρκετές φορές διαφωνίες για θέματα σχετικά με την υπηρεσία σε ανωτέρους του.

	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ	ΕΓΚΥΡΟ ΠΟΣΟΣΤΟ	ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΟ ΠΟΣΟΣΤΟ
ΕΓΚΥΡΟ	ΚΑΘΟΛΟΥ	172	34.4	34.4
	ΛΙΓΟ	80	16.0	50.4
	ΜΕΤΡΙΑ	85	17.0	67.4
	ΑΡΚΕΤΑ	116	23.2	90.6
	ΠΟΛΥ	47	9.4	100.0
	ΣΥΝΟΛΟ	500	100.0	100.0

Πίνακας_10: Πόσο συχνά εκφράζετε τις διαφωνίες σας στους προϊσταμένους/ διευθυντές αναφορικά με τα ακόλουθα θέματα αναφορικά με ζητήματα της υπηρεσίας;

Ερώτηση: «Πόσο συχνά εκφράζετε τις διαφωνίες σας στους προϊσταμένους/ διευθυντές αναφορικά με τα ακόλουθα θέματα αναφορικά με ζητήματα του τμήματος;»

Αντίστοιχα, φαίνεται από τον πίνακα 11 να είναι τα ποσοστά σχετικά με την έκφραση διαφωνιών αναφορικά με ζητήματα του τμήματος. Πιο συγκεκριμένα 1 στους 4 δεν εκφράζει καθόλου διαφωνίες ενώ 4 στους 10 υποστηρίζουν πως εκφράζουν αρκετές ή πολλές διαφωνίες σε άτομα που ιεραρχικά βρίσκονται πάνω από αυτούς.

	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ	ΕΓΚΥΡΟ ΠΟΣΟΣΤΟ	ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΟ ΠΟΣΟΣΤΟ
ΕΓΚΥΡΟ	ΚΑΘΟΛΟΥ	126	25.2	25.2
	ΛΙΓΟ	83	16.6	41.8
	ΜΕΤΡΙΑ	92	18.4	60.2
	ΑΡΚΕΤΑ	132	26.4	86.6
	ΠΟΛΥ	67	13.4	100.0
	ΣΥΝΟΛΟ	500	100.0	100.0

Πίνακας_11: Πόσο συχνά εκφράζετε τις διαφωνίες σας στους προϊσταμένους/ διευθυντές αναφορικά με τα ακόλουθα θέματα αναφορικά με ζητήματα του τμήματος;»

Ερώτηση: «Πόσο συχνά εκφράζετε τις διαφωνίες σας στους προϊσταμένους/ διευθυντές αναφορικά με τα ακόλουθα θέματα αναφορικά με τη δουλειά σας;»

Όπως αποτυπώνεται στον πίνακα 12 που ακολουθεί, το 67,2% δεν απάντησε θετικά στην ερώτηση αυτή γεγονός που σημαίνει πως δεν εκφράζει συχνά διαφωνίες σε άτομα υψηλότερα στην ιεραρχία. Σχεδόν ένας στους 5 είναι αυτοί που αποφασίζουν να διαφωνήσουν συχνά με τους διοικούντες

	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ	ΕΓΚΥΡΟ ΠΟΣΟΣΤΟ	ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΟ ΠΟΣΟΣΤΟ
ΚΑΘΟΛΟΥ	93	18.6	18.6	18.6
ΛΙΓΟ	114	22.8	22.8	41.4
ΜΕΤΡΙΑ	129	25.8	25.8	67.2
ΑΡΚΕΤΑ	94	18.8	18.8	86.0
ΠΟΛΥ	70	14.0	14.0	100.0
ΣΥΝΟΛΟ	500	100.0	100.0	

Πίνακας_12: Πόσο συχνά εκφράζετε τις διαφωνίες σας στους προϊσταμένους/ διευθυντές αναφορικά με τα ακόλουθα θέματα αναφορικά με τη δουλειά σας;»

Ερώτηση: «Πόσο συχνά εκφράζετε τις διαφωνίες σας στους προϊσταμένους/ διευθυντές αναφορικά με τα ακόλουθα θέματα αναφορικά με ζητήματα σχετιζόμενα με την ικανοποίηση της εργασίας, όπως ο μισθός, οι συνθήκες εργασίας κλπ; »

Στην ερώτηση αυτή παρατηρούμε πως 1 στους 2 δεν εκφράζει διαφωνίες ενώ σε ποσοστό μικρότερο του 10% είναι αυτοί που διαφωνούν με τους ανωτέρους τους συχνά (πίνακας 13).

	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ	ΕΓΚΥΡΟ ΠΟΣΟΣΤΟ	ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΟ ΠΟΣΟΣΤΟ
ΚΑΘΟΛΟΥ	142	28.4	28.4	28.4
ΛΙΓΟ	127	25.4	25.4	53.8
ΜΕΤΡΙΑ	99	19.8	19.8	73.6
ΑΡΚΕΤΑ	93	18.6	18.6	92.2
ΠΟΛΥ	39	7.8	7.8	100.0
ΣΥΝΟΛΟ	500	100.0	100.0	

Πίνακας_13: «Πόσο συχνά εκφράζετε τις διαφωνίες σας στους προϊσταμένους/διευθυντές αναφορικά με τα ακόλουθα θέματα αναφορικά με ζητήματα σχετιζόμενα με την ικανοποίηση της εργασίας, όπως ο μισθός, οι συνθήκες εργασίας κλπ; »

Οι προηγούμενες ερωτήσεις αφορούσαν **τη συχνότητα έκφρασης διαφωνιών**, η ομάδα ερωτήσεων που ακολουθεί αφορά **την ευκολία έκφρασης διαφωνιών**.

Ερώτηση: «Πόσο εύκολα εκφράζετε τις διαφωνίες σας στους προϊσταμένους/διευθυντές αναφορικά με τα ακόλουθα θέματα αναφορικά με ζητήματα της υπηρεσίας; »

Παρατηρούμε στο πίνακα 14, πως τα αποτελέσματα στην ερώτηση αυτή δεν διαφοροποιούνται από αυτά της ερώτησης που αφορούσε τη συχνότητα, έτσι ένας στους δύο δεν εκφράζει εύκολα διαφωνίες ενώ μόλις ένας στους δέκα δηλώνει πως με ευκολία διαφωνεί με τους ανωτέρους του.

	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ	ΕΓΚΥΡΟ ΠΟΣΟΣΤΟ	ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΟ ΠΟΣΟΣΤΟ
ΚΑΘΟΛΟΥ	166	33.2	33.2	33.2
ΛΙΓΟ	89	17.8	17.8	51.0
ΜΕΤΡΙΑ	77	15.4	15.4	66.4
ΑΡΚΕΤΑ	119	23.8	23.8	90.2
ΠΟΛΥ	49	9.8	9.8	100.0
ΣΥΝΟΛΟ	500	100.0	100.0	

Πίνακας_14: Πόσο εύκολα εκφράζετε τις διαφωνίες σας στους προϊσταμένους/διευθυντές αναφορικά με τα ακόλουθα θέματα αναφορικά με ζητήματα της υπηρεσίας;

Ερώτηση: «Πόσο εύκολα εκφράζετε τις διαφωνίες σας στους προϊσταμένους/διευθυντές αναφορικά με τα ακόλουθα θέματα αναφορικά με ζητήματα του τμήματος;»

Παρατηρούμε πως όταν οι διαφωνίες αφορούν ζητήματα του τμήματος, υπάρχει οριακά μεγαλύτερη ευκολία στην έκφραση αυτών από τους εργαζομένους, έτσι βλέπουμε πως 4 στους 10 δεν εκφράζει εύκολα διαφωνία ενώ 4 στους 10 σχεδόν είναι και αυτοί οι οποίοι με αρκετή ή πολλή ευκολία διαφωνούν με τους προϊσταμένους ή διευθυντές τους για ζητήματα του τμήματός τους (πίνακας 15).

	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ	ΕΓΚΥΡΟ ΠΟΣΟΣΤΟ	ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΟ ΠΟΣΟΣΤΟ
ΚΑΘΟΛΟΥ	126	25.2	25.2	25.2
ΛΙΓΟ	78	15.6	15.6	40.8
ΜΕΤΡΙΑ	102	20.4	20.4	61.2
ΑΡΚΕΤΑ	126	25.2	25.2	86.4
ΠΟΛΥ	68	13.6	13.6	100.0
ΣΥΝΟΛΟ	500	100.0	100.0	

Πίνακας_15: «Πόσο εύκολα εκφράζετε τις διαφωνίες σας στους προϊσταμένους/διευθυντές αναφορικά με τα ακόλουθα θέματα αναφορικά με ζητήματα του τμήματος;»

Ερώτηση: «Πόσο εύκολα εκφράζετε τις διαφωνίες σας στους προϊσταμένους/διευθυντές αναφορικά με τα ακόλουθα θέματα αναφορικά με την δουλειά σας;»

Σύμφωνα με τον πίνακα 16 που ακολουθεί, ένας στους 2 δεν διαφωνεί με τους ανωτέρους του για τη δουλειά του, ενώ κάτι παραπάνω από 1 στους 3 εκφράζει με αρκετή ή πολλή ευκολία διαφωνίες σχετικά με τη δουλειά του.

	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ	ΕΓΚΥΡΟ ΠΟΣΟΣΤΟ	ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΟ ΠΟΣΟΣΤΟ
ΚΑΘΟΛΟΥ	118	23.6	23.6	23.6
ΛΙΓΟ	121	24.2	24.2	47.8
ΜΕΤΡΙΑ	96	19.2	19.2	67.0
ΑΡΚΕΤΑ	95	19.0	19.0	86.0
ΠΟΛΥ	70	14.0	14.0	100.0
ΣΥΝΟΛΟ	500	100.0	100.0	

Πίνακας_16: «Πόσο εύκολα εκφράζετε τις διαφωνίες σας στους προϊσταμένους/διευθυντές αναφορικά με τα ακόλουθα θέματα αναφορικά με την δουλειά σας;»

Οι ερωτήσεις που ακολουθούν αφορούν την ομάδα εργασίας.

Ερώτηση: «Αναπτύσσετε και κάνετε προτάσεις συστάσεις αναφορικά με ζητήματα που επηρεάζουν την ομάδα εργασίας σας;»

Σύμφωνα με τον πίνακα 17 που ακολουθεί, το 35,6% των ερωτώμενων διαφωνεί απόλυτα ή μερικώς με το θέμα της ερώτησης, δηλαδή δεν προτείνει και δεν κάνει συστάσεις για θέματα που αφορούν την ομάδα εργασίας του. Αντίθετα σχεδόν 1 στους 2 δηλώνει πως αναπτύσσει προτάσεις και κάνει συστάσεις που αφορούν την ομάδα εργασίας του και τη λειτουργία αυτής.

	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ	ΕΓΚΥΡΟ ΠΟΣΟΣΤΟ	ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΟ ΠΟΣΟΣΤΟ
ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	89	17.8	17.8	17.8
ΔΙΑΦΩΝΩ	47	9.4	9.4	27.2
ΔΙΑΦΩΝΩ ΜΕΡΙΚΩΣ	42	8.4	8.4	35.6
ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ	58	11.6	11.6	47.2
ΣΥΜΦΩΝΩ ΜΕΡΙΚΩΣ	49	9.8	9.8	57.0
ΣΥΜΦΩΝΩ	137	27.4	27.4	84.4
ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	78	15.6	15.6	100.0
ΣΥΝΟΛΟ	500	100.0	100.0	

Πίνακας_17: «Αναπτύσσετε και κάνετε προτάσεις συστάσεις αναφορικά με ζητήματα που επηρεάζουν την ομάδα εργασίας σας;»

Ερώτηση: «Μιλάτε και ενθαρρύνετε τους άλλους στην ομάδα σας να ασχοληθούν με ζητήματα που επηρεάζουν την ομάδα σας;»

Αντίστοιχο είναι το ποσοστό διαφωνίας και σε αυτή την ερώτηση περίπου 35% των ερωτηθέντων δεν μιλούν και δεν ενθαρρύνουν τους άλλους στην ομάδα τους. Ενώ περίπου 1 στους 2, δηλώνει σύμφωνος με το περιεχόμενο της ερώτησης (πίνακας 18).

	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ	ΕΓΚΥΡΟ ΠΟΣΟΣΤΟ	ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΟ ΠΟΣΟΣΤΟ
ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	96	19.2	19.2	19.2
ΔΙΑΦΩΝΩ	45	9.0	9.0	28.2
ΔΙΑΦΩΝΩ ΜΕΡΙΚΩΣ	33	6.6	6.6	34.8
ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ ΟΥΤΕ	64	12.8	12.8	47.6
ΕΓΚΥΡΟ ΣΥΜΦΩΝΩ	50	10.0	10.0	57.6
ΣΥΜΦΩΝΩ ΜΕΡΙΚΩΣ	129	25.8	25.8	83.4
ΣΥΜΦΩΝΩ	83	16.6	16.6	100.0
ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	500	100.0	100.0	
ΣΥΝΟΛΟ				

Πίνακας_18: «Μιλάτε και ενθαρρύνετε τους άλλους στην ομάδα σας να ασχοληθούν με ζητήματα που επηρεάζουν την ομάδα σας;»

Ερώτηση: «Επικοινωνείτε την άποψή σας αναφορικά με ζητήματα εργασίας στους άλλους στην ομάδα σας, ακόμα και αν η γνώμη σας είναι διαφορετική και οι άλλοι σε αυτή την ομάδα διαφωνούν μαζί σας;»

Από τα αποτελέσματα που αποτυπώνονται στον πίνακα 19 που ακολουθεί, διαπιστώνουμε πως περισσότεροι από τους μισούς δηλώνουν πως εκφράζουν την άποψή τους ακόμη και αν οι υπόλοιποι στην ομάδα έχουν αντίθετη άποψη. Ένας στους 5 δηλώνει πως δεν εκφράζει σε καμία περίπτωση την άποψή του, όταν αυτή δεν είναι αποδεκτή από την ομάδα.

	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ	ΕΓΚΥΡΟ ΠΟΣΟΣΤΟ	ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΟ ΠΟΣΟΣΤΟ
ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	101	20.2	20.2	20.2
ΔΙΑΦΩΝΩ	38	7.6	7.6	27.8
ΔΙΑΦΩΝΩ ΜΕΡΙΚΩΣ	30	6.0	6.0	33.8
ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΕΓΚΥΡΟ ΣΥΜΦΩΝΩ	69	13.8	13.8	47.6
ΣΥΜΦΩΝΩ ΜΕΡΙΚΩΣ	47	9.4	9.4	57.0
ΣΥΜΦΩΝΩ	119	23.8	23.8	80.8
ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	96	19.2	19.2	100.0
ΣΥΝΟΛΟ	500	100.0	100.0	

Πίνακας_19: «Επικοινωνείτε την άποψή σας αναφορικά με ζητήματα εργασίας στους άλλους στην ομάδα σας, ακόμα και αν η γνώμη σας είναι διαφορετική και οι άλλοι σε αυτή την ομάδα διαφωνούν μαζί σας;»

Ερώτηση: «Είστε συνεχώς καλά ενημερωμένος/ενημερωμένη αναφορικά με ζητήματα στα οποία η γνώμη σας θα ήταν χρήσιμη στην ομάδα εργασίας σας;

Σχεδόν 6 στους 10 (57,8%) δηλώνει πως είναι καλά ενημερωμένος για ζητήματα στα οποία η γνώμη του θα ήταν χρήσιμη για την ομάδα εργασίας του. Υπάρχει και ένα ποσοστό της τάξεως του 25,8% (1 στους 4) που δηλώνει πως δεν είναι ενημερωμένος για θέματα σχετικά με την ομάδα εργασίας, της οποίας είναι μέλος ή διαχειρίζεται (Πίνακας 20).

	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ	ΕΓΚΥΡΟ ΠΟΣΟΣΤΟ	ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΟ ΠΟΣΟΣΤΟ
ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	45	9.0	9.0	9.0
ΔΙΑΦΩΝΩ	28	5.6	5.6	14.6
ΔΙΑΦΩΝΩ ΜΕΡΙΚΩΣ	56	11.2	11.2	25.8
ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΕΓΚΥΡΟ ΣΥΜΦΩΝΩ	82	16.4	16.4	42.2
ΣΥΜΦΩΝΩ ΜΕΡΙΚΩΣ	55	11.0	11.0	53.2
ΣΥΜΦΩΝΩ	124	24.8	24.8	78.0
ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	110	22.0	22.0	100.0
ΣΥΝΟΛΟ	500	100.0	100.0	

Πίνακας_20: «Είστε συνεχώς καλά ενημερωμένος/ενημερωμένη αναφορικά με ζητήματα στα οποία η γνώμη σας θα ήταν χρήσιμη στην ομάδα εργασίας σας;

Ερώτηση: «*Ασχολείστε με ζητήματα που επηρεάζουν την ποιότητα της εργασιακής ζωής σε αυτήν την ομάδα εργασίας;*»

Ασχολείστε με ζητήματα που επηρεάζουν την ποιότητα της εργασιακής ζωής σε αυτήν την ομάδα εργασίας;

	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ	ΕΓΚΥΡΟ ΠΟΣΟΣΤΟ	ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΟ ΠΟΣΟΣΤΟ
ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	71	14.2	14.2	14.2
ΔΙΑΦΩΝΩ	66	13.2	13.2	27.4
ΔΙΑΦΩΝΩ ΜΕΡΙΚΩΣ	20	4.0	4.0	31.4
ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ ΟΥΤΕ	65	13.0	13.0	44.4
ΕΓΚΥΡΟ ΣΥΜΦΩΝΩ	77	15.4	15.4	59.8
ΣΥΜΦΩΝΩ ΜΕΡΙΚΩΣ	113	22.6	22.6	82.4
ΣΥΜΦΩΝΩ	88	17.6	17.6	100.0
ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	500	100.0	100.0	
ΣΥΝΟΛΟ				

Πίνακας_21: Ασχολείστε με ζητήματα που επηρεάζουν την ποιότητα της εργασιακής ζωής σε αυτήν την ομάδα εργασίας;

Από τις απαντήσεις στην ερώτηση αυτή, όπως αυτές αποτυπώνονται στον πίνακα 21, συμπεραίνουμε πως 3 στους 10 δεν ασχολούνται με ζητήματα σχετικά με την ποιότητα της ζωής της ομάδας, υπάρχει όμως και ένα σημαντικό ποσοστό της τάξεως του 55,6% που ασχολείται με ζητήματα που αφορούν την ομάδα εργασίας προκειμένου να κάνουν την ποιότητα ζωής σε αυτήν καλύτερη, ποσοστό αρκετά ενθαρρυντικό.

Ερώτηση: «*Μιλάτε στην ομάδα σας εκφράζοντας ιδέες για νέα προγράμματα ή αλλαγές στις διαδικασίες;*»

Το 54,8% των ερωτηθέντων δηλώνει πως στα πλαίσια δράσης του μέσα σε μια ομάδα εκφράζει ιδέες για νέα προγράμματα ή αλλαγές στις διαδικασίες. Αντίθετα ένα ποσοστό της τάξεως του 36,6% δεν εκφράζει καμία άποψη, υπάρχει και ένα ποσοστό περίπου στο 9% όπου οι ερωτώμενοι δηλώνουν παθητική στάση, τότε εκφράζουν και τότε δεν εκφράζουν άποψη, για νέες ιδέες και διαδικασίες (πίνακας 22).

	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ	ΕΓΚΥΡΟ ΠΟΣΟΣΤ Ο	ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΟ ΠΟΣΟΣΤΟ
ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	110	22.0	22.0	22.0
ΔΙΑΦΩΝΩ	43	8.6	8.6	30.6
ΔΙΑΦΩΝΩ ΜΕΡΙΚΩΣ	30	6.0	6.0	36.6
ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ ΟΥΤΕ	43	8.6	8.6	45.2
ΕΓΚΥΡΟ ΣΥΜΦΩΝΩ	84	16.8	16.8	62.0
ΣΥΜΦΩΝΩ ΜΕΡΙΚΩΣ	115	23.0	23.0	85.0
ΣΥΜΦΩΝΩ	75	15.0	15.0	100.0
ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	500	100.0	100.0	
ΣΥΝΟΛΟ				

Πίνακας_22: «Μιλάτε στην ομάδα σας εκφράζοντας ιδέες για νέα προγράμματα ή αλλαγές στις διαδικασίες;»

Ολοκληρώνοντας την ανάλυση των ερωτήσεων που αφορούν στην οργανωσιακή σιωπή συμπεραίνουμε πως μεγάλο ποσοστό των ερωτηθέντων (1 στους 2 ή 1 στους 3 κατά περίπτωση) επιλέγουν να σιωπήσουν ή να μην εκφέρουν άποψη για θέματα που αφορούν τόσο την επιχείρηση/οργανισμό όσο και την ομάδα εργασίας τους.

Οι δυο ερωτήσεις που ακολουθούν αφορούν την παγκόσμια αυτοεκτίμηση. Πιο συγκεκριμένα:

Ερώτηση: «Αποτιμώντας συνολικά τις εμπειρίες της ζωής σας, πόσο συχνά αισθάνεστε ότι έχετε χειριστεί σωστά τον εαυτό σας σε μια κοινωνική συγκέντρωση;»

Από τον παρακάτω πίνακα 23, παρατηρούμε πως ο 1 στους 5 ερωτηθέντες θεωρεί πως ποτέ ή σχεδόν ποτέ έχει χειριστεί τον εαυτό του σωστά σε μια κοινωνική συγκέντρωση. Επίσης σχεδόν 1 στους 5 θεωρεί πως μερικές φορές έχει κάνει τους κατάλληλους χειρισμούς αναφορικά με το εαυτό του όταν βρίσκεται σε κοινό. Τέλος, λίγο περισσότεροι από τους μισούς, το 55% περίπου δηλώνει πως αρκετές φορές, σχεδόν πάντα ή πάντα χειρίζεται σωστά τον εαυτό του κοινωνικά.

	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ	ΕΓΚΥΡΟ ΠΟΣΟΣΤΟ	ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΟ ΠΟΣΟΣΤΟ
ΠΟΤΕ	21	4.2	4.2	4.2
ΣΧΕΔΟΝ ΠΟΤΕ	47	9.4	9.4	13.6
ΛΙΓΕΣ ΦΟΡΕΣ	46	9.2	9.2	22.8
ΕΓΚΥΡΟ ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ	113	22.6	22.6	45.4
ΑΡΚΕΤΕΣ ΦΟΡΕΣ	98	19.6	19.6	65.0
ΣΧΕΔΟΝ ΠΑΝΤΑ	134	26.8	26.8	91.8
ΠΑΝΤΑ	41	8.2	8.2	100.0
ΣΥΝΟΛΟ	500	100.0	100.0	

Πίνακας_23: «Αποτιμώντας συνολικά τις εμπειρίες της ζωής σας, πόσο συχνά αισθάνεστε ότι έχετε χειριστεί σωστά τον εαυτό σας σε μια κοινωνική συγκέντρωση;»

Ερώτηση: «Αποτιμώντας συνολικά τις εμπειρίες της ζωής σας πόσο συχνά έχετε την αίσθηση ότι μπορείτε να κάνετε τα πάντα καλά;»

Παρόμοια είναι τα αποτελέσματα και σε αυτήν την ερώτηση. Πιο συγκεκριμένα 1 στους 4 ποτέ ή λίγες φορές έχει την αίσθηση ότι μπορεί να κάνει τα πάντα καλά ενώ το 60% περίπου των ερωτηθέντων θεωρεί πως αν όχι πάντα, αρκετές φορές μπορεί να κάνει τα πάντα καλά. Τα αποτελέσματα αποτυπώνονται αναλυτικά στον πίνακα 24 που ακολουθεί:

	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ	ΕΓΚΥΡΟ ΠΟΣΟΣΤΟ	ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΟ ΠΟΣΟΣΤΟ
ΠΟΤΕ	23	4.6	4.6	4.6
ΣΧΕΔΟΝ ΠΟΤΕ	51	10.2	10.2	14.8
ΛΙΓΕΣ ΦΟΡΕΣ	55	11.0	11.0	25.8
ΕΓΚΥΡΟ ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ	74	14.8	14.8	40.6
ΑΡΚΕΤΕΣ ΦΟΡΕΣ	102	20.4	20.4	61.0
ΣΧΕΔΟΝ ΠΑΝΤΑ	142	28.4	28.4	89.4
ΠΑΝΤΑ	53	10.6	10.6	100.0
ΣΥΝΟΛΟ	500	100.0	100.0	

Πίνακας_24: «Αποτιμώντας συνολικά τις εμπειρίες της ζωής σας πόσο συχνά έχετε την αίσθηση ότι μπορείτε να κάνετε τα πάντα καλά;»

Οι ερωτήσεις που ακολουθούν αφορούν τις σχέσεις των υπαλλήλων δεδομένης της οικονομικής συγκυρίας. Αναλυτικότερα:

Ερώτηση: «Σε τι βαθμό θεωρείτε πως η οικονομική κρίση έχει επηρεάσει τη σχέση σας με τους προϊσταμένους σας αναφορικά με ζητήματα της υπηρεσίας;»

Το 45,85 των ερωτηθέντων θεωρεί πως οι σχέσεις του με τον προϊστάμενο για ζητήματα της υπηρεσίας έχουν επηρεαστεί λίγο ή καθόλου από την οικονομική κρίση. Ένας στους τρεις πιστεύει πως έχει επέλθει μια μέτρια επίδραση στη σχέση αυτών, λόγω της δεδομένης οικονομικής συγκυρίας, ενώ το 22,6% θεωρεί πως οι σχέσεις τους έχουν επηρεαστεί από αρκετά ως πολύ (πίνακας 25).

	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ	ΕΓΚΥΡΟ ΠΟΣΟΣΤΟ	ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΟ ΠΟΣΟΣΤΟ
ΚΑΘΟΛΟΥ	95	19.0	19.0	19.0
ΛΙΓΟ	134	26.8	26.8	45.8
ΜΕΤΡΙΑ	158	31.6	31.6	77.4
ΑΡΚΕΤΑ	85	17.0	17.0	94.4
ΠΟΛΥ	28	5.6	5.6	100.0
ΣΥΝΟΛΟ	500	100.0	100.0	

Πίνακας_25: Σε τι βαθμό θεωρείτε πως η οικονομική κρίση έχει επηρεάσει τη σχέση σας με τους προϊσταμένους σας αναφορικά με ζητήματα της υπηρεσίας;»

Ερώτηση: «Σε τι βαθμό θεωρείτε πως η οικονομική κρίση έχει επηρεάσει τη σχέση σας με τους προϊσταμένους σας αναφορικά με ζητήματα του τμήματος;»

Σε αντίστοιχη ερώτηση με την προηγούμενη αλλά αναφορικά με ζητήματα του τμήματος οι απαντήσεις δεν διαφοροποιούνται και πολύ από τις προηγούμενες. Πιο συγκεκριμένα, το 46,4% δηλώνει πως οι σχέσεις έχουν επηρεαστεί λίγο ή καθόλου. Ένας στους 3 θεωρεί πως υπάρχει μέτρια επίδραση ενώ ποσοστό περίπου στο 22% δηλώνει πως οι σχέσεις τους έχουν επηρεαστεί σημαντικά λόγω της οικονομικής κρίσης (πίνακας 26).

	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ	ΕΓΚΥΡΟ ΠΟΣΟΣΤΟ	ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΟ ΠΟΣΟΣΤΟ
ΚΑΘΟΛΟΥ	95	19.0	19.0	19.0
ΛΙΓΟ	137	27.4	27.4	46.4
ΜΕΤΡΙΑ	159	31.8	31.8	78.2
ΑΡΚΕΤΑ	79	15.8	15.8	94.0
ΠΟΛΥ	30	6.0	6.0	100.0
ΣΥΝΟΛΟ	500	100.0	100.0	

Πίνακας_26: «Σε τι βαθμό θεωρείτε πως η οικονομική κρίση έχει επηρεάσει τη σχέση σας με τους προϊσταμένους σας αναφορικά με ζητήματα του τμήματος;»

Ερώτηση: «Σε τι βαθμό θεωρείτε πως η οικονομική κρίση έχει επηρεάσει τη σχέση σας με τους προϊσταμένους σας αναφορικά με τη δουλειά σας;»

Αντίστοιχα με των προηγούμενων ερωτήσεων, είναι τα ποσοστά στην ερώτηση αυτή με τη διαφορά ότι λίγο περισσότεροι από 1 στους 4 πιστεύει πως η οικονομική κρίση έχει επηρεάσει αρκετά ή πολύ τη σχέση αυτών και των προϊσταμένων τους, σε επίπεδο προσωπικής δουλειάς (πίνακας 27).

	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ	ΕΓΚΥΡΟ ΠΟΣΟΣΤΟ	ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΟ ΠΟΣΟΣΤΟ
ΚΑΘΟΛΟΥ	83	16.6	16.6	16.6
ΛΙΓΟ	139	27.8	27.8	44.4
ΜΕΤΡΙΑ	139	27.8	27.8	72.2
ΑΡΚΕΤΑ	91	18.2	18.2	90.4
ΠΟΛΥ	48	9.6	9.6	100.0
ΣΥΝΟΛΟ	500	100.0	100.0	

Πίνακας_27: «Σε τι βαθμό θεωρείτε πως η οικονομική κρίση έχει επηρεάσει τη σχέση σας με τους προϊσταμένους σας αναφορικά με τη δουλειά σας;»

Ερώτηση: «Σε τι βαθμό θεωρείτε πως η οικονομική κρίση έχει επηρεάσει τη σχέση σας με τους προϊσταμένους σας αναφορικά με ζητήματα σχετιζόμενα με την ικανοποίηση στην εργασία, όπως ο μισθός, οι συνθήκες εργασίας κ.λπ.;»

Από τις απαντήσεις στην ερώτηση αυτή παρατηρούμε πως 1 στους 3 υποστηρίζει πως οι σχέσεις αναφορικά με την ικανοποίηση έχουν επηρεαστεί λίγο ή καθόλου. Ίδιο είναι το ποσοστό τόσο στην περίπτωση αυτών που πιστεύουν πως υπάρχει επίδραση όχι πολύ έντονη (μέτρια), όσο και σε αυτούς που θεωρούν πως η οικονομική κρίση έχει επηρεάσει αρκετά και κατά περίπτωση πολύ τη σχέση προϊσταμένων/ υφισταμένων (πίνακας 28).

	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ	ΕΓΚΥΡΟ ΠΟΣΟΣΤΟ	ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΟ ΠΟΣΟΣΤΟ
ΚΑΘΟΛΟΥ	37	7.4	7.4	7.4
ΛΙΓΟ	95	19.0	19.0	26.4
ΜΕΤΡΙΑ	161	32.2	32.2	58.6
ΑΡΚΕΤΑ	108	21.6	21.6	80.2
ΠΟΛΥ	99	19.8	19.8	100.0
ΣΥΝΟΛΟ	500	100.0	100.0	

Πίνακας_28: «Σε τι βαθμό θεωρείτε πως η οικονομική κρίση έχει επηρεάσει τη σχέση σας με τους προϊσταμένους σας αναφορικά με ζητήματα σχετιζόμενα με την ικανοποίηση στην εργασία, όπως ο μισθός, οι συνθήκες εργασίας κ.λπ.»

Οι ερωτήσεις που ακολουθούν είναι αντίστοιχες των προηγούμενων και αφορούν τις σχέσεις με του υφισταμένους. Αναλυτικότερα:

Ερώτηση: «Σε τι βαθμό θεωρείτε πως η οικονομική κρίση έχει επηρεάσει τη σχέση σας με τους υφισταμένους σας αναφορικά με ζητήματα της υπηρεσίας;»

Η κατάσταση εδώ δείχνει να είναι πιο ξεκάθαρη, όπως προκύπτει από το πίνακα 29, το 75,6% των ερωτηθέντων υποστηρίζει πως δεν υπάρχει διαφοροποίηση στη σχέση τους με τους υφισταμένους τους λόγω οικονομικής κρίσης. Μόλις 1 στους 10 υποστηρίζει πως οι σχέσεις έχουν επηρεαστεί.

		ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ	ΕΓΚΥΡΟ ΠΟΣΟΣΤΟ	ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΟ ΠΟΣΟΣΤΟ
ΕΓΚΥΡΟ	ΚΑΘΟΛΟΥ	272	54.4	54.4	54.4
	ΛΙΓΟ	106	21.2	21.2	75.6
	ΜΕΤΡΙΑ	63	12.6	12.6	88.2
	ΑΡΚΕΤΑ	49	9.8	9.8	98.0
	ΠΟΛΥ	10	2.0	2.0	100.0
	ΣΥΝΟΛΟ	500	100.0	100.0	

Πίνακας_29: «Σε τι βαθμό θεωρείτε πως η οικονομική κρίση έχει επηρεάσει τη σχέση σας με τους υφισταμένους σας αναφορικά με ζητήματα της υπηρεσίας;»

Ερώτηση: «Σε τι βαθμό θεωρείτε πως η οικονομική κρίση έχει επηρεάσει τη σχέση σας με τους υφισταμένους σας αναφορικά με ζητήματα τμήματος;»

Αντίστοιχα με τα προηγούμενα είναι και τα αποτελέσματα που αφορούν τις σχέσεις με τους υφισταμένους σε επίπεδο τμήματος, εν καιρώ κρίσης. Πιο συγκεκριμένα, 9 στου 10 υποστηρίζουν πως οι σχέσεις τους με τους υφισταμένους τους δεν έχουν επηρεαστεί από την υπάρχουσα κατάσταση (πίνακας 30).

		ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ	ΕΓΚΥΡΟ ΠΟΣΟΣΤΟ	ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΟ ΠΟΣΟΣΤΟ
ΕΓΚΥΡΟ	ΚΑΘΟΛΟΥ	265	53.0	53.0	53.0
	ΛΙΓΟ	107	21.4	21.4	74.4
	ΜΕΤΡΙΑ	74	14.8	14.8	89.2
	ΑΡΚΕΤΑ	42	8.4	8.4	97.6
	ΠΟΛΥ	12	2.4	2.4	100.0
	ΣΥΝΟΛΟ	500	100.0	100.0	

Πίνακας_30: Σε τι βαθμό θεωρείτε πως η οικονομική κρίση έχει επηρεάσει τη σχέση σας με τους υφισταμένους σας αναφορικά με ζητήματα τμήματος;»

Ερώτηση: «Σε τι βαθμό θεωρείτε πως η οικονομική κρίση έχει επηρεάσει τη σχέση σας με τους υφισταμένους σας αναφορικά με τη δουλειά σας;»

Όπως στις προηγούμενες ερωτήσεις που αφορούν τους υφισταμένους έτσι και στην παρούσα, οι ερωτηθέντες σε ποσοστό 86,4% υποστηρίζουν πως η οικονομική κρίση έχει επηρεάσει λίγο ή καθόλου τις σχέσεις τους με τους υφισταμένους τους (πίνακας 31).

	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ	ΕΓΚΥΡΟ ΠΟΣΟΣΤΟ	ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΟ ΠΟΣΟΣΤΟ
ΚΑΘΟΛΟΥ	250	50.0	50.0	50.0
ΛΙΓΟ	115	23.0	23.0	73.0
ΜΕΤΡΙΑ	67	13.4	13.4	86.4
ΑΡΚΕΤΑ	42	8.4	8.4	94.8
ΠΟΛΥ	26	5.2	5.2	100.0
ΣΥΝΟΛΟ	500	100.0	100.0	

Πίνακας_31: «Σε τι βαθμό θεωρείτε πως η οικονομική κρίση έχει επηρεάσει τη σχέση σας με τους υφισταμένους σας αναφορικά με τη δουλειά σας;»

Ερώτηση: «Σε τι βαθμό θεωρείτε πως η οικονομική κρίση έχει επηρεάσει τη σχέση σας με τους υφισταμένους σας αναφορικά με ζητήματα σχετιζόμενα με την ικανοποίηση στην εργασία, όπως ο μισθός, οι συνθήκες εργασίας κ.λπ.;»

Παρατηρούμε πως 8 στους 10 δηλώνουν πως οι σχέσεις τους με του υφισταμένους τους δεν έχουν επηρεαστεί, παρόλα αυτά υπάρχει ένα ποσοστό περίπου 20% που υποστηρίζει πως η οικονομική κρίση έχει επηρεάσει τις σχέσεις με υφισταμένους, αναφορικά με την ικανοποίηση που απολαμβάνουν από την εργασία τους. Μπορούμε εδώ να πούμε, πως είναι η ερώτηση με το μεγαλύτερο ποσοστό θετικής απάντησης, αναφορικά με την κρίση και την επίδρασή της στις σχέσεις με τους υφισταμένους (πίνακας 32).

	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ	ΕΓΚΥΡΟ ΠΟΣΟΣΤΟ	ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΟ ΠΟΣΟΣΤΟ
ΚΑΘΟΛΟΥ	155	31.0	31.0	31.0
ΛΙΓΟ	137	27.4	27.4	58.4
ΜΕΤΡΙΑ	106	21.2	21.2	79.6
ΑΡΚΕΤΑ	48	9.6	9.6	89.2
ΠΟΛΥ	54	10.8	10.8	100.0
ΣΥΝΟΛΟ	500	100.0	100.0	

Πίνακας_32: «Σε τι βαθμό θεωρείτε πως η οικονομική κρίση έχει επηρεάσει τη σχέση σας με τους υφισταμένους σας αναφορικά με ζητήματα σχετιζόμενα με την ικανοποίηση στην εργασία, όπως ο μισθός, οι συνθήκες εργασίας κ.λπ.»

Από τα παραπάνω μπορούμε να συμπεράνουμε πως η οικονομική κρίση επηρέασε περισσότερο τις σχέσεις με τους προϊσταμένους και λιγότερο με τους υφισταμένους, χωρίς τα ποσοστά επίδρασης να είναι ιδιαίτερα υψηλά.

Ερώτηση: «Σε τι βαθμό θεωρείτε πως η οικονομική κρίση σας έχει φέρει πιο κοντά με τους συναδέλφους σας (αλληλεγγύη, αλληλοκατανόηση, συνεργασία, κλπ);»

Το 82,4% των ερωτηθέντων δεν θεωρεί πως η οικονομική κρίση τους έφερε πιο κοντά με τους συναδέλφους τους. Υπάρχει ένα ποσοστό της τάξεως του 15% που υποστηρίζει πως έχει υπάρξει αρκετή επίδραση λόγω οικονομικής κρίσης σε επίπεδο συνεργασίας και αλληλεγγύης, ενώ μόλις ένα 2,6% θεωρεί πως η επίδραση αυτή είναι μεγάλη (πίνακας 33).

	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ	ΕΓΚΥΡΟ ΠΟΣΟΣΤΟ	ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΟ ΠΟΣΟΣΤΟ
ΕΓΚΥΡΟ	ΚΑΘΟΛΟΥ	161	32.2	32.2
	ΛΙΓΟ	151	30.2	62.4
	ΜΕΤΡΙΑ	100	20.0	82.4
	ΑΡΚΕΤΑ	75	15.0	97.4
	ΠΟΛΥ	13	2.6	100.0
	ΣΥΝΟΛΟ	500	100.0	100.0

Πίνακας_33: «Σε τι βαθμό θεωρείτε πως η οικονομική κρίση σας έχει φέρει πιο κοντά με τους συναδέλφους σας (αλληλεγγύη, αλληλοκατανόηση, συνεργασία, κλπ);»

Ερώτηση: «Σε τι βαθμό θεωρείτε πως ο χώρος εργασίας έχει γίνει χώρος εκτόνωσης των προβλημάτων που πηγάζουν από την υπάρχουσα οικονομική συγκυρία;»

Ένας στους τέσσερις θεωρεί πως δεδομένης της οικονομικής συγκυρίας, ο χώρος εργασίας έχει γίνει χώρος εκτόνωσης προβλημάτων που πηγάζουν από αυτήν. Ενώ ένα ποσοστό της τάξεως του 71,4% υποστηρίζει πως κάτι τέτοιο είτε δεν ισχύει καθόλου ή ισχύει σε μικρό βαθμό (πίνακας 34).

	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ	ΕΓΚΥΡΟ ΠΟΣΟΣΤΟ	ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΟ ΠΟΣΟΣΤΟ
ΕΓΚΥΡΟ	ΚΑΘΟΛΟΥ	65	13.0	13.0
	ΛΙΓΟ	141	28.2	41.2
	ΜΕΤΡΙΑ	151	30.2	71.4
	ΑΡΚΕΤΑ	110	22.0	93.4
	ΠΟΛΥ	33	6.6	100.0
	ΣΥΝΟΛΟ	500	100.0	100.0

Πίνακας_34: «Σε τι βαθμό θεωρείτε πως ο χώρος εργασίας έχει γίνει χώρος εκτόνωσης των προβλημάτων που πηγάζουν από την υπάρχουσα οικονομική συγκυρία;»

7.2. ΣΥΣΧΕΤΙΣΕΙΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΩΝ

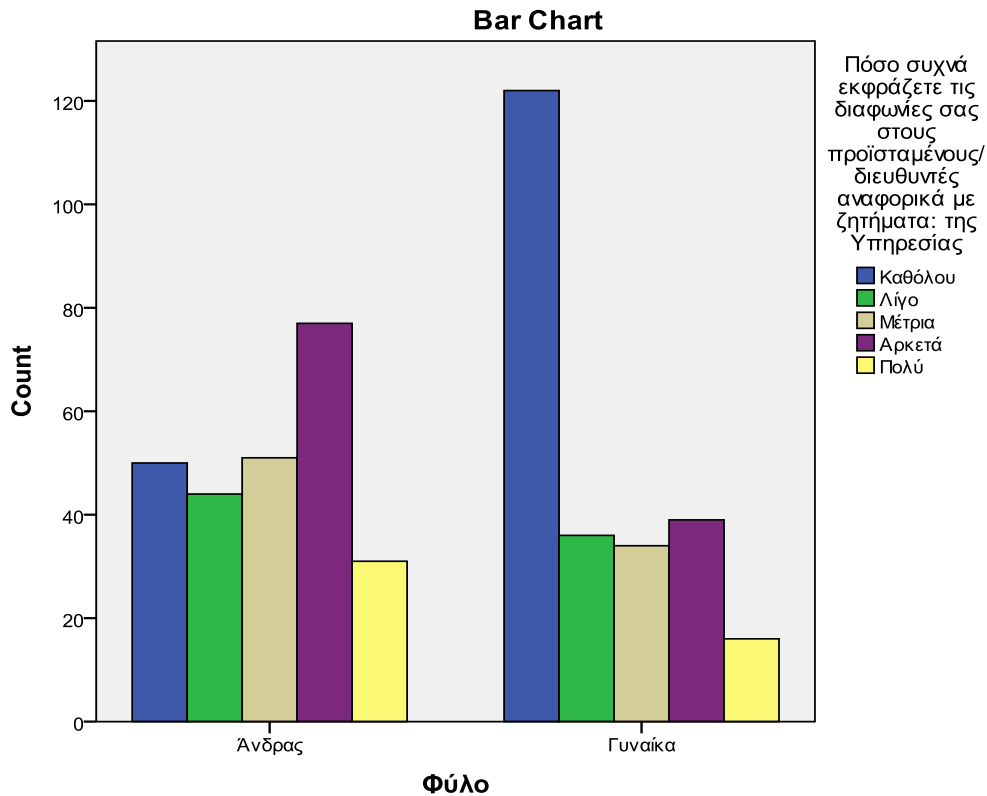
Στην παρούσα ενότητα θα μελετηθεί η ύπαρξη συσχετίσεων μεταξύ ορισμένων μεταβλητών. Δηλαδή, θα ερευνηθεί σε τι βαθμό οι απαντήσεις σε μια ερώτηση, επηρεάζουν τις απαντήσεις σε μια άλλη, επιπλέον θα εξετασθεί και πως οι απαντήσεις των ερωτώμενων διαφοροποιούνται ανάλογα με τα ιδιαίτερα δημογραφικά χαρακτηριστικά τους.

7.2.1 ΦΥΛΟ σε σχέση με την ΕΡΩΤΗΣΗ: «Πόσο συχνά εκφράζετε τις διαφωνίες σας στους προϊσταμένους/ διευθυντές αναφορικά με ζητήματα της υπηρεσίας, του τμήματος, με τη δουλειά μου και με ζητήματα σχετιζόμενα με την ικανοποίηση στην εργασία, όπως ο μισθός, οι συνθήκες εργασίας κ.λπ.»»

Από τον πίνακα που ακολουθεί 7.2.1α, διαπιστώνουμε πως οι γυναίκες εκφράζουν λιγότερο συχνά διαφωνίες για θέματα που αφορούν την υπηρεσία σε σχέση με τους άνδρες.

	Πόσο συχνά εκφράζετε τις διαφωνίες σας στους προϊσταμένους/ διευθυντές αναφορικά με ζητήματα της υπηρεσίας					ΣΥΝΟΛΟ
	ΚΑΘΟΛΟΥ	ΛΙΓΟ	ΜΕΤΡΙΑ	ΑΡΚΕΤΑ	ΠΟΛΥ	
ΦΥΛΟ						
ΑΝΔΡΑΣ	50	44	51	77	31	253
ΓΥΝΑΙΚΑ	122	36	34	39	16	247
ΣΥΝΟΛΟ	172	80	85	116	47	500

Πίνακας_ 7.2.1α



Γράφημα_7.2.1α

Το παραπάνω γράφημα 7.2.1α επιβεβαιώνει τα αποτελέσματα του πίνακα, δηλαδή οι άνδρες εκφράζουν πιο συχνά από ότι οι γυναίκες, διαφωνίες για ζητήματα της υπηρεσίας.

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	51.510 ^a	4	.000
Likelihood Ratio	52.793	4	.000
Linear-by-Linear Association	43.442	1	.000
N of ΕΓΚΥΡΟ Cases	500		

a. 0 cells (0.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 23.22.

Πίνακας_7.2.1β

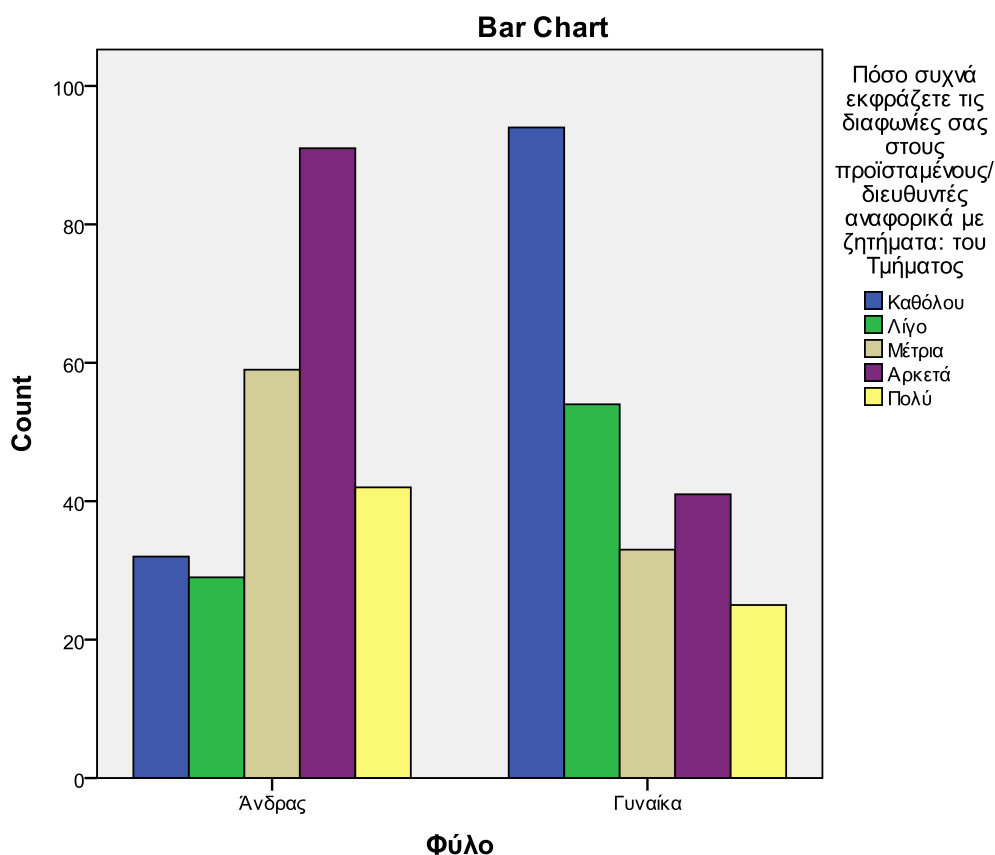
Από τον παραπάνω πίνακα 7.2.1β αυτό που μας ενδιαφέρει είναι η πρώτη γραμμή, όπου αποτυπώνεται ο συντελεστής Pearson Chi-Square. Μέσω αυτού του

κριτηρίου εξετάζουμε τη στατιστική σημαντικότητα της συσχέτισης των υπό εξέταση μεταβλητών. Στη συγκεκριμένη περίπτωση δεδομένου ότι Sig. (η πιθανότητα δηλαδή) είναι μικρότερη του 5%, αναφέρουμε ότι το φύλο επηρεάζει τη συχνότητα διαφωνίας με τους προϊσταμένους, συμπέρασμα στο οποίο καταλήξαμε και παραπάνω.

Στην περίπτωση που οι διαφωνίες αφορούν ζητήματα του τμήματος διαπιστώνουμε και πάλι πως υπάρχει διαφορά ανάμεσα στους άνδρες και τις γυναίκες, πιο συγκεκριμένα οι άνδρες διαφωνούν πιο συχνά, οι γυναίκες δείχνουν να σωπαίνουν.

		Πόσο συχνά εκφράζετε τις διαφωνίες σας στους προϊσταμένους/ διευθυντές αναφορικά με ζητήματα του τμήματος					ΣΥΝΟΛΟ
		ΚΑΘΟΛΟΥ	ΛΙΓΟ	ΜΕΤΡΙΑ	ΑΡΚΕΤΑ	ΠΟΛΥ	
ΦΥΛΟ	ΑΝΔΡΑΣ	32	29	59	91	42	253
	ΓΥΝΑΙΚΑ	94	54	33	41	25	247
ΣΥΝΟΛΟ		126	83	92	132	67	500

Πίνακας 7.2.1γ



Γράφημα 7.2.1β

Ερμηνεύοντας τα αποτελέσματα του πίνακα 7.2.1β και συγκεκριμένα της πρώτης γραμμής αυτού συμπεραίνουμε πως και σε επίπεδο τμήματος η συχνότητα διαφωνίας με τον προϊστάμενο διαφοροποιείται ανάμεσα στα δυο φύλα. Η συσχέτιση μεταξύ φύλου και της εν λόγω ερώτησης είναι στατιστικά σημαντική καθώς Sig. < 5%.

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	68.577 ^a	4	.000
Likelihood Ratio	70.683	4	.000
Linear-by-Linear Association	55.831	1	.000
N of ΕΓΚΥΡΟ Cases	500		

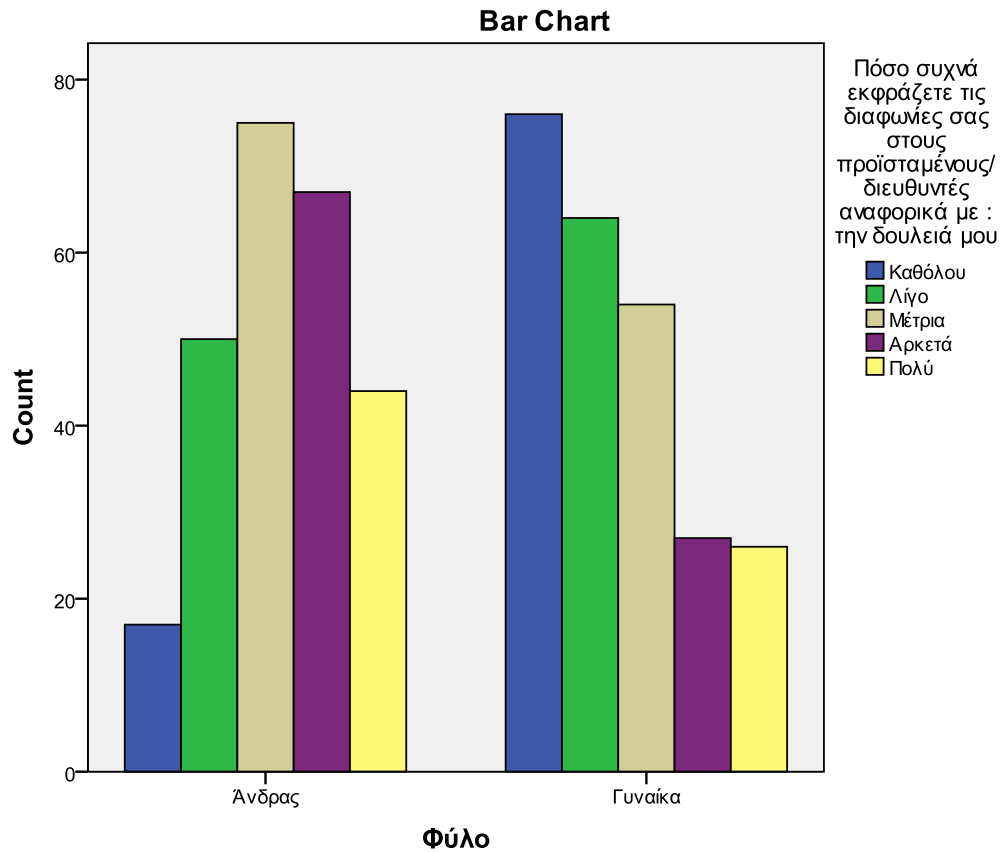
a. 0 cells (0.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 33.10.

Πίνακας 7.2.1δ

Και στην περίπτωση διαφωνίας με τον προϊστάμενο για θέματα που αφορούν τη δουλειά, η συχνότητα διαφοροποιείται ανάμεσα στα δυο φύλα με τις γυναίκες να εκφράζουν τη διαφωνία τους σε μικρότερο βαθμό από ότι οι άνδρες.

	Πόσο συχνά εκφράζετε τις διαφωνίες σας στους προϊσταμένους/ διευθυντές αναφορικά με τη δουλειά σας					ΣΥΝΟΛΟ
	ΚΑΘΟΛΟΥ	ΛΙΓΟ	ΜΕΤΡΙΑ	ΑΡΚΕΤΑ	ΠΟΛΥ	
ΦΥΛΟ						
ΑΝΔΡΑΣ	17	50	75	67	44	253
ΓΥΝΑΙΚΑ	76	64	54	27	26	247
ΣΥΝΟΛΟ	93	114	129	94	70	500

Πίνακας 7.2.1ε



Γράφημα 7.2.1γ

Παρατηρώντας το διάγραμμα 7.2.1γ η διαφοροποίηση μεταξύ των δυο φύλων δεν είναι τόσο έντονη όσο στις προηγούμενες περιπτώσεις, παρόλα αυτά χρησιμοποιώντας και το κριτήριο PearsonChi – Square διαπιστώνουμε πως η διαφορά αυτή είναι στατιστικά σημαντική καθώς Sig. < 5%.

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	64.155 ^a	4	.000
Likelihood Ratio	67.805	4	.000
Linear-by-Linear Association	51.115	1	.000
N of ΕΓΚΥΡΟ Cases	500		

a. 0 cells (0.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 34.58.

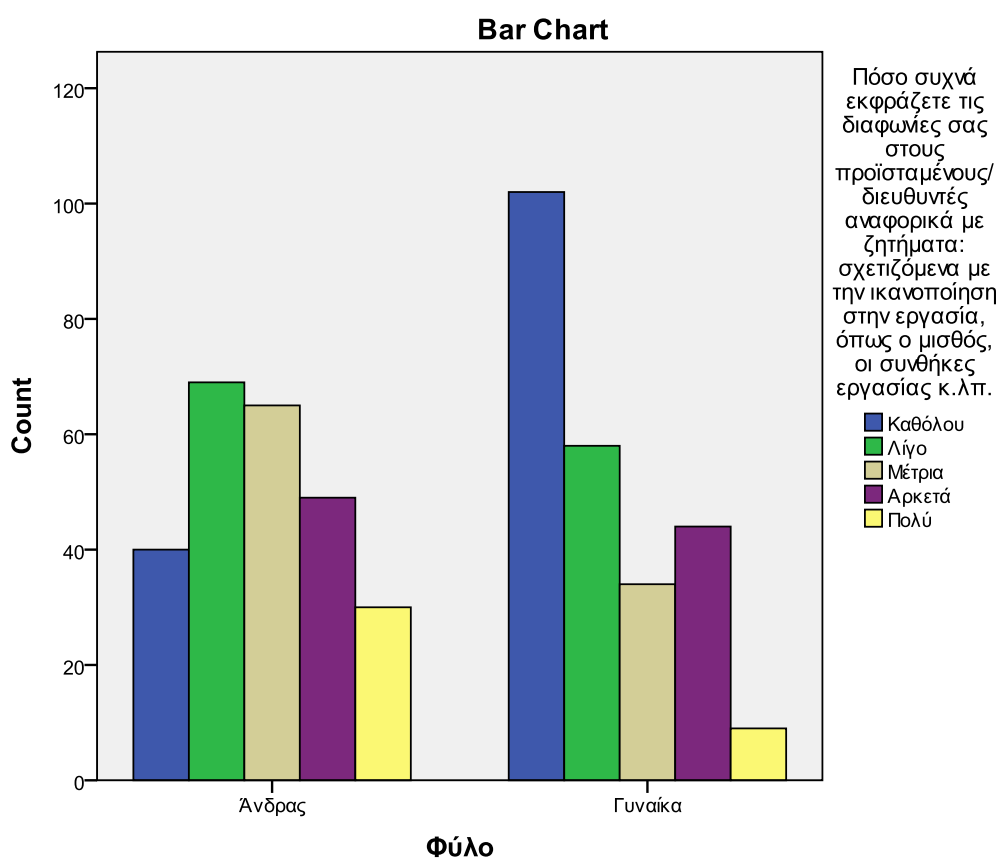
Πίνακας 7.2.1 στ

Αντίστοιχα είναι τα αποτελέσματα και στην περίπτωση έκφραση διαφωνίας για θέματα σχετιζόμενα με την ικανοποίηση στην εργασία. Και πάλι οι γυναίκες

σωπαίνουν περισσότερο από τους άνδρες, μη εκφράζοντας τις διαφωνίες στους στον προϊστάμενο. Τα συμπεράσμα αυτό προκύπτει από τον πίνακα 7.2.1δ και το γράφημα 7.2.1δ που ακολουθούν και επιβεβαιώνεται από το κριτήριο του Pearson Chi-Squareόπου Sig. < 5%.

		Πόσο συχνά εκφράζετε τις διαφωνίες σας στους προϊσταμένους/ διευθυντές αναφορικά με ζητήματα σχετιζόμενα με την ικανοποίηση στην εργασία, όπως ο μισθός, οι συνθήκες εργασίας κλπ					ΣΥΝΟΛΟ
		ΚΑΘΟΛΟΥ	ΛΙΓΟ	ΜΕΤΡΙΑ	ΑΡΚΕΤΑ	ΠΟΛΥ	
ΦΥΛΟ	ΑΝΔΡΑΣ	40	69	65	49	30	253
	ΓΥΝΑΙΚΑ	102	58	34	44	9	247
ΣΥΝΟΛΟ		142	127	99	93	39	500

Πίνακας 7.2.1ζ



Γράφημα 7.2.1δ

Chi-Square Tests

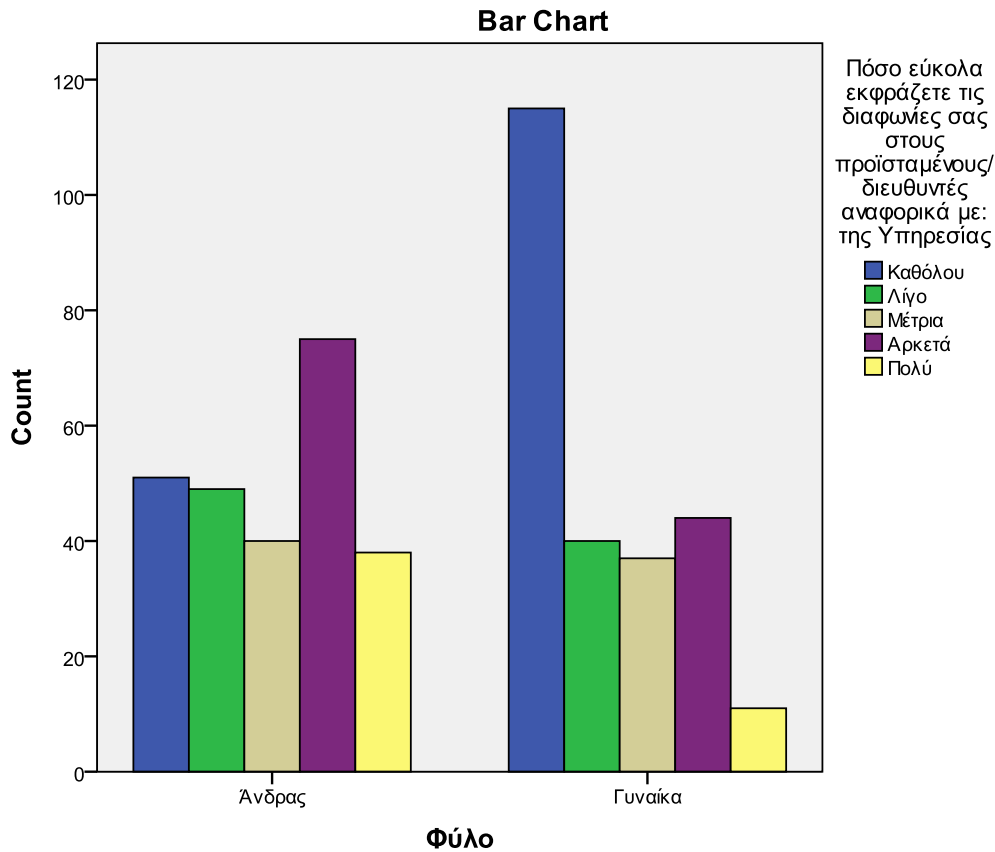
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	49.242 ^a	4	.000
Likelihood Ratio	50.956	4	.000
Linear-by-Linear Association	31.951	1	.000
N of ΕΓΚΥΡΟ Cases	500		

a. 0 cells (0.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 19.27.

Πίνακας 7.2.1η

7.2.2 ΦΥΛΟ σε σχέση με την ΕΡΩΤΗΣΗ: «Πόσο εύκολα εκφράζετε τις διαφωνίες σας στους προϊσταμένους/ διευθυντές αναφορικά με ζητήματα της υπηρεσίας, του τμήματος, με τη δουλειά μου και με ζητήματα σχετιζόμενα με την ικανοποίηση στην εργασία, όπως ο μισθός, οι συνθήκες εργασίας κ.λπ;»

Όπως διαπιστώνουμε στο διάγραμμα 7.2.2α που ακολουθεί κατά αντιστοιχία με τη συχνότητα και η ευκολία έκφρασης διαφωνιών στους προϊσταμένους για θέματα που αφορούν την υπηρεσία διαφέρει λόγω του φύλου. Πιο συγκεκριμένα, οι άνδρες εκφράζουν πιο εύκολα από ότι οι γυναίκες τις διαφωνίες τους. Γεγονός που επιβεβαιώνεται και από τον πίνακα που ακολουθεί όπου το κριτήριο Chi-Square δείχνει στατιστική σημαντικότητα της διαφοράς καθώς Sig. < 5%.



Γράφημα 7.2.2α

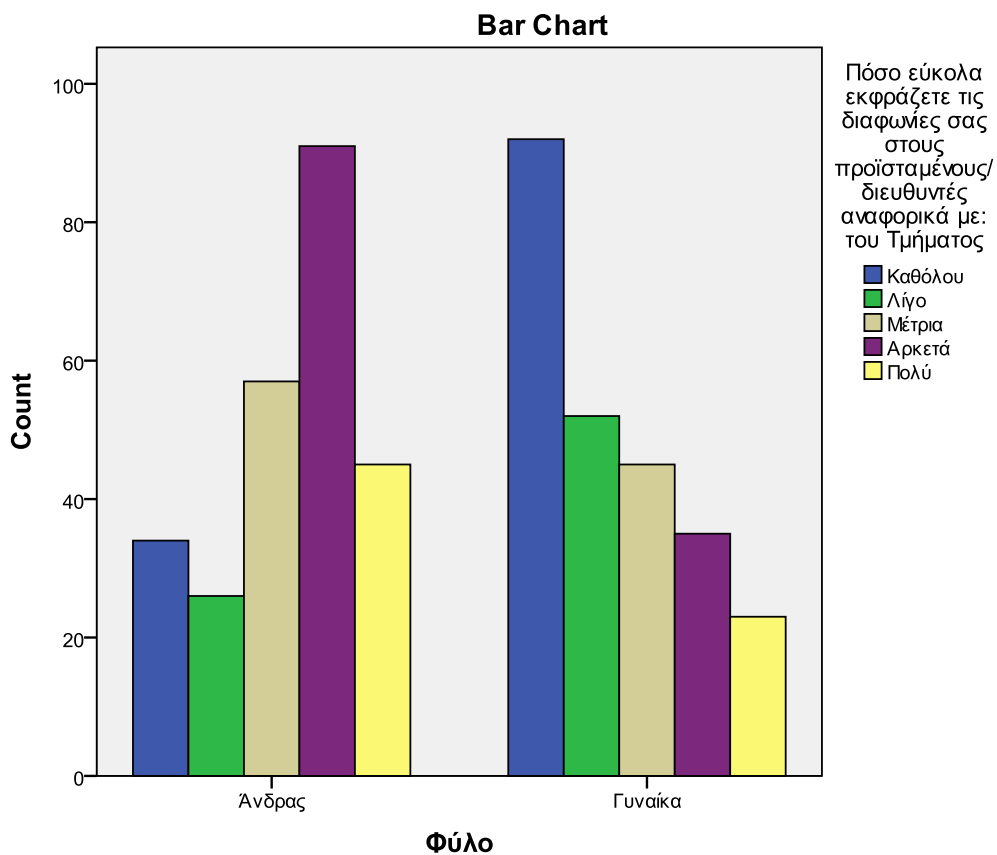
Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	48.590 ^a	4	.000
Likelihood Ratio	50.192	4	.000
Linear-by-Linear Association	43.200	1	.000
N of ΕΓΚΥΡΟ Cases	500		

a. 0 cells (0.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 24.21.

Πίνακας 7.2.2α

Από το διάγραμμα 7.2.2β που ακολουθεί και αφορά την ευκολία στην έκφραση διαφωνιών για ζητήματα που αφορούν το τμήμα, παρατηρούμε πως όσοι άνδρες (περίπου 9 στους 10), δηλώνουν πως εκφράζουν αρκετά εύκολα διαφωνίες τόσες γυναίκες δηλώνουν πως δεν διαφωνούν καθόλου με τους προϊσταμένους τους, δηλαδή και σε αυτή την περίπτωση το φύλο επηρεάζει τις απαντήσεις. Η διαφορά αυτή είναι στατιστικά σημαντική μελετώντας την τιμή του Chi – Square η οποία είναι μικρότερη από 5%.



Γράφημα 7.2.2β

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	68.721 ^a	4	.000
Likelihood Ratio	70.938	4	.000
Linear-by-Linear Association	60.623	1	.000
N of ΕΓΚΥΡΟ Cases	500		

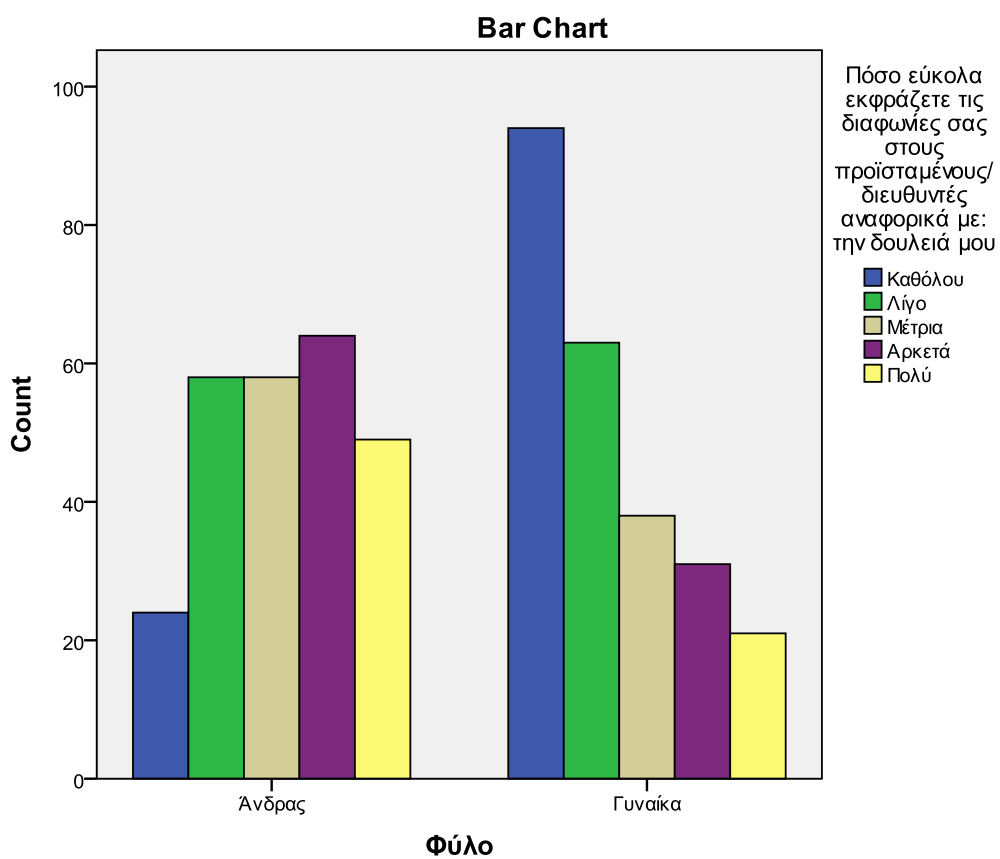
a. 0 cells (0.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 33.59.

Πίνακας 7.2.2β

Συσχετίζοντας το φύλο με

		Πόσο συχνά έχετε την αίσθηση ότι μπορείτε να κάνετε τα πάντα καλά;						ΣΥΝΟΛΟ	
		ΠΟΤΕ	ΣΧΕΔΟΝ ΠΟΤΕ	ΛΙΓΕΣ ΦΟΡΕΣ	ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ	ΑΡΚΕΤΕΣ ΦΟΡΕΣ	ΣΧΕΔΟΝ ΠΑΝΤΑ		ΠΑΝΤΑ
ΦΥΛΟ	ΑΝΔΡΑΣ	3	16	21	25	44	52	16	177
	ΓΥΝΑΙΚΑ	8	25	19	20	23	41	19	155
ΣΥΝΟΛΟ		11	41	40	45	67	93	35	332

Πίνακας 7.2.2.γ



Γράφημα 7.2.2γ

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	68.500 ^a	4	.000
Likelihood Ratio	71.944	4	.000
Linear-by-Linear Association	58.984	1	.000
N of ΕΓΚΥΡΟ Cases	500		

a. 0 cells (0.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 34.58.

Πίνακας 7.2.2.δ

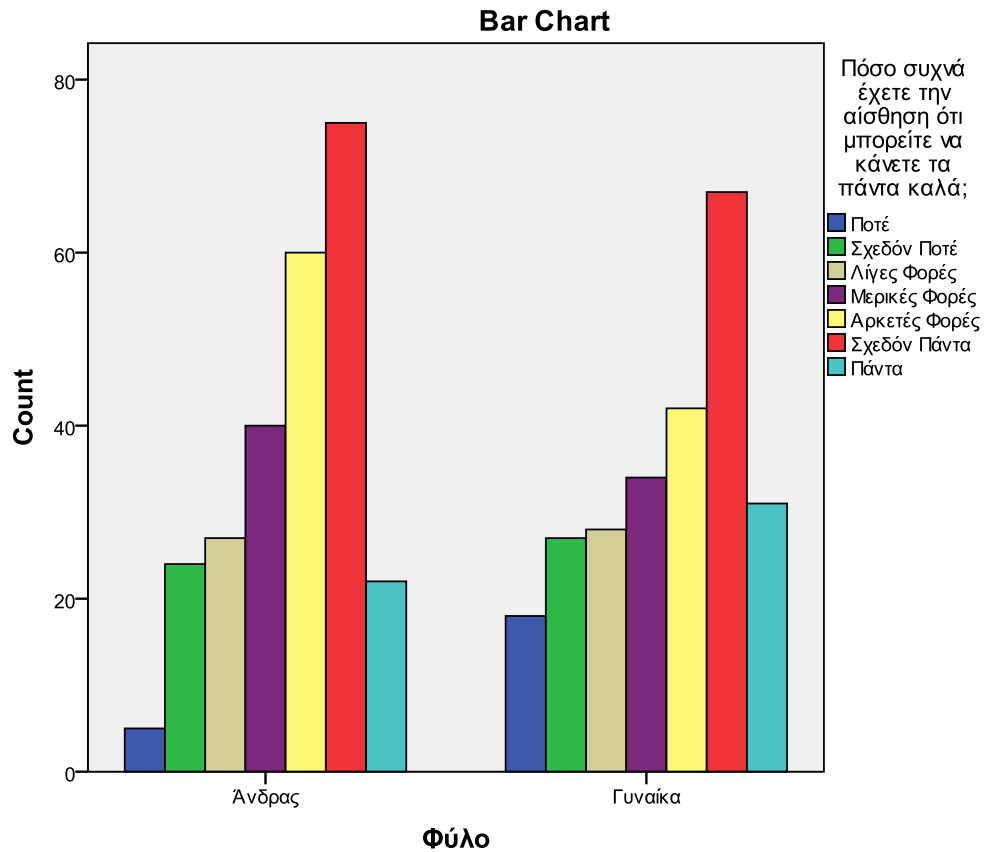
7.2.3 ΦΥΛΟ σε σχέση με την ΠΑΓΚΟΣΜΙΑ ΑΥΤΟΕΚΤΙΜΗΣΗ

Μελετώντας το φύλο σε σχέση με την παγκόσμια αυτοεκτίμηση και συγκεκριμένα εξετάζοντας αν διαφοροποιούνται οι απαντήσεις ανάμεσα στα δυο φύλα στην ερώτηση: «πόσο συχνά έχετε την αίσθηση ότι μπορείτε να κάνετε τα πάντα καλά;»

Όπως αποτυπώνεται στον πίνακα 7.2.3α και στο γράφημα 7.2.3α που ακολουθούν, οι άνδρες είναι πιο σίγουροι με τον εαυτό τους καθώς συνολικά θεωρούν πως μπορούν να τα καταφέρουν περισσότερο από ότι θεωρούν οι γυναίκες.

	Πόσο συχνά έχετε την αίσθηση ότι μπορείτε να κάνετε τα πάντα καλά;							ΣΥΝΟΛΟ
	ΠΟΤΕ	ΣΧΕΔΟΝ ΠΟΤΕ	ΛΙΓΕΣ ΦΟΡΕΣ	ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ	ΑΡΚΕΤΕΣ ΦΟΡΕΣ	ΣΧΕΔΟΝ ΠΑΝΤΑ	ΠΑΝΤΑ	
ΑΝΔΡΑΣ	5	24	27	40	60	75	22	253
ΦΥΛΟ ΓΥΝΑΙΚΑ	18	27	28	34	42	67	31	247
ΣΥΝΟΛΟ	11	23	51	55	74	102	142	53

Πίνακας 7.2.3α



Γράφημα 7.2.3α

Η διαφορά που διαπιστώθηκε παραπάνω είναι στατιστικά σημαντική σύμφωνα με τα αποτελέσματα του Chi –Square όπου Sig = 0.041 < 5%.

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	13.114 ^a	6	.041
Likelihood Ratio	13.589	6	.035
Linear-by-Linear Association	1.712	1	.191
N of ΕΓΚΥΡΟ Cases	500		

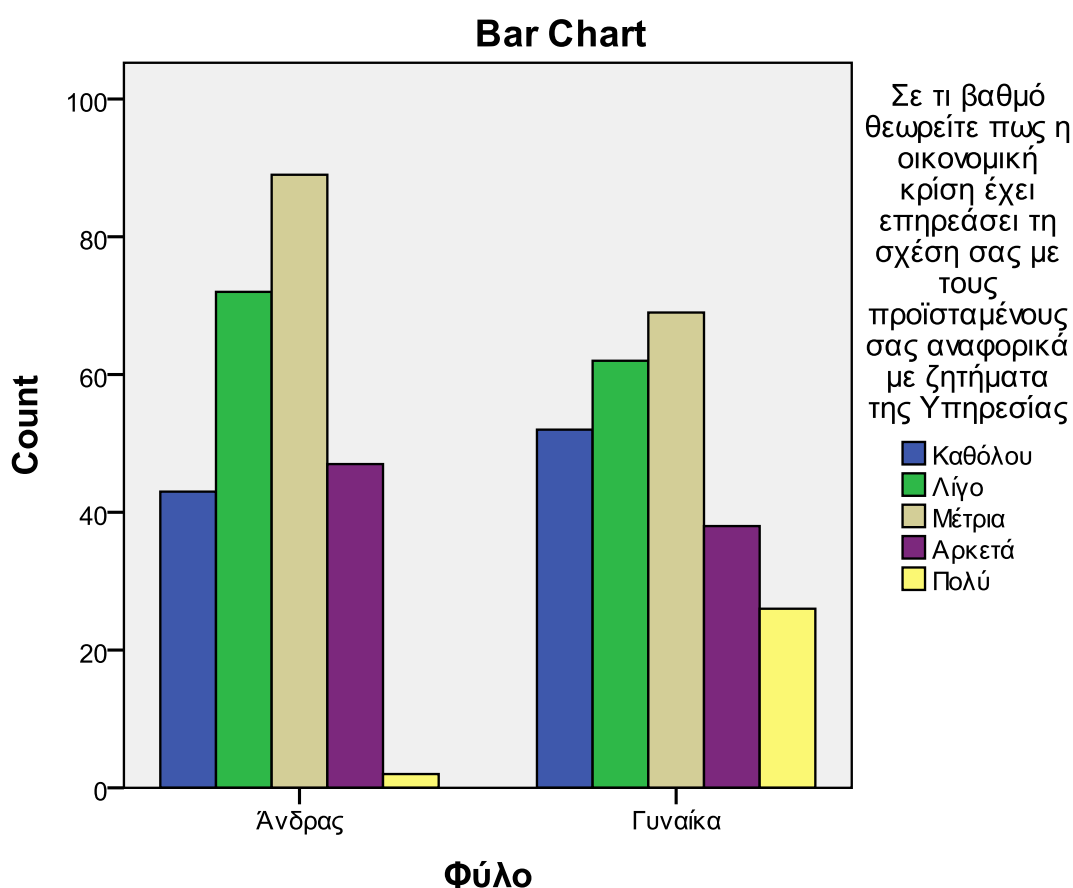
a. 0 cells (0.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 11.36.

Πίνακας 7.2.3β

7.2.4 ΦΥΛΟ σε σχέση με την Οικονομική κρίση και πως αυτή επηρεάζει τις σχέσεις με υφισταμένους και προϊσταμένους.

		Σε τι βαθμό θεωρείτε πως η οικονομική κρίση έχει επηρεάσει τη σχέση σας με τους προϊσταμένους σας αναφορικά με ζητήματα της υπηρεσίας.					ΣΥΝΟΛΟ
		ΚΑΘΟΛΟΥ	ΛΙΓΟ	ΜΕΤΡΙΑ	ΑΡΚΕΤΑ	ΠΟΛΥ	
ΦΥΛΟ	ΑΝΔΡΑΣ	43	72	89	47	2	253
	ΓΥΝΑΙΚΑ	52	62	69	38	26	247
ΣΥΝΟΛΟ		37	95	134	158	85	28

Πίνακας 7.2.4α



Γράφημα 7.2.4α

Από τα παραπάνω πίνακα 7.2.4α διαπιστώνουμε πως οι γυναίκες δηλώνουν σε μεγαλύτερο βαθμό από ότι οι άνδρες ότι οι σχέσεις τους με τους προϊσταμένους για θέματα που αφορούν την υπηρεσίας έχουν επηρεασθεί από την οικονομική κρίση. Η διαφορά στις απαντήσεις των δύο φύλων είναι στατιστικά σημαντική, όπως αποτυπώνεται και στο κριτήριο Chi – Squareόπου Sig. < 5%.(πίνακας 7.2.4β).

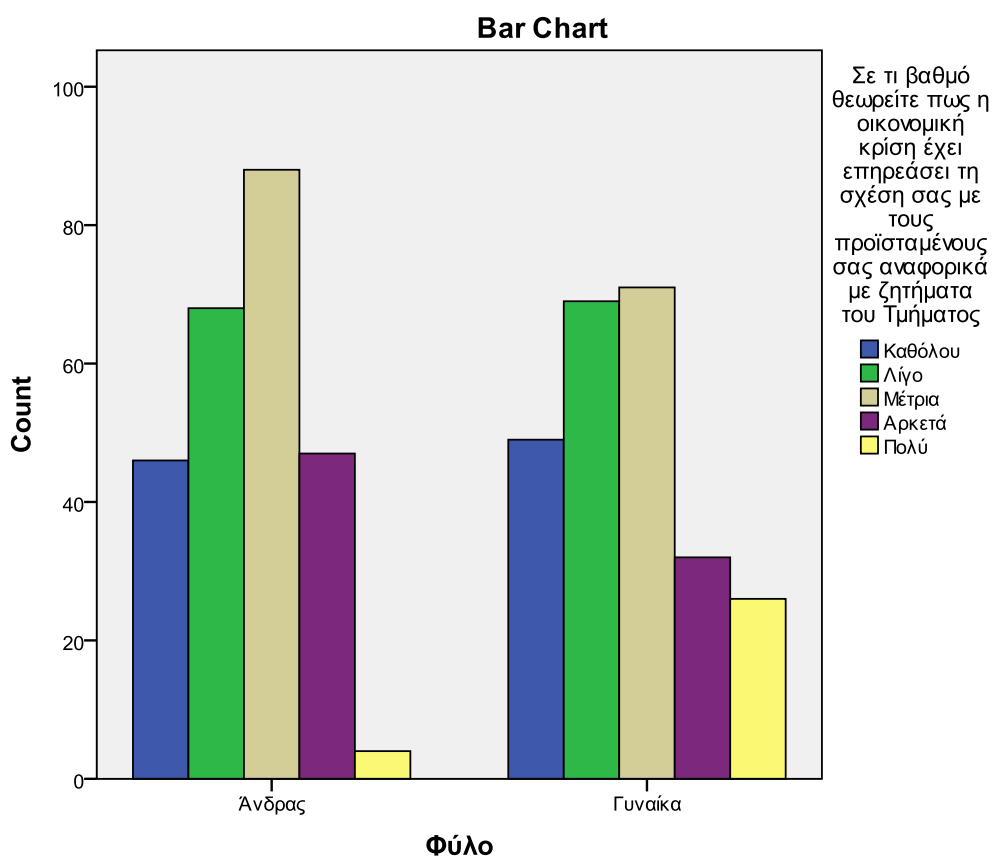
Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	25.587 ^a	4	.000
Likelihood Ratio	29.428	4	.000
Linear-by-Linear Association	1.286	1	.257
N of ΕΓΚΥΡΟ Cases	500		

a. 0 cells (0.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 13.83.

Πίνακας 7.2.4β

Αντίστοιχα είναι τα αποτελέσματα και όταν οι σχέσεις αφορούν το τμήμα και όχι την υπηρεσία, όπου περίπου 7 στις 10 γυναίκες δηλώνουν πως η σχέση τους με τους προϊσταμένους έχουν επηρεαστεί αρκετά ή πολύ από την οικονομική κρίση, το αντίστοιχο ποσοστό των ανδρών είναι περίπου 50%.



Γράφημα 7.2.4β

Η διαφορά που διαπιστώθηκε παραπάνω είναι στατιστικά σημαντική αφού στο Chi-Square βλέπουμε πως Sig. < 5% .

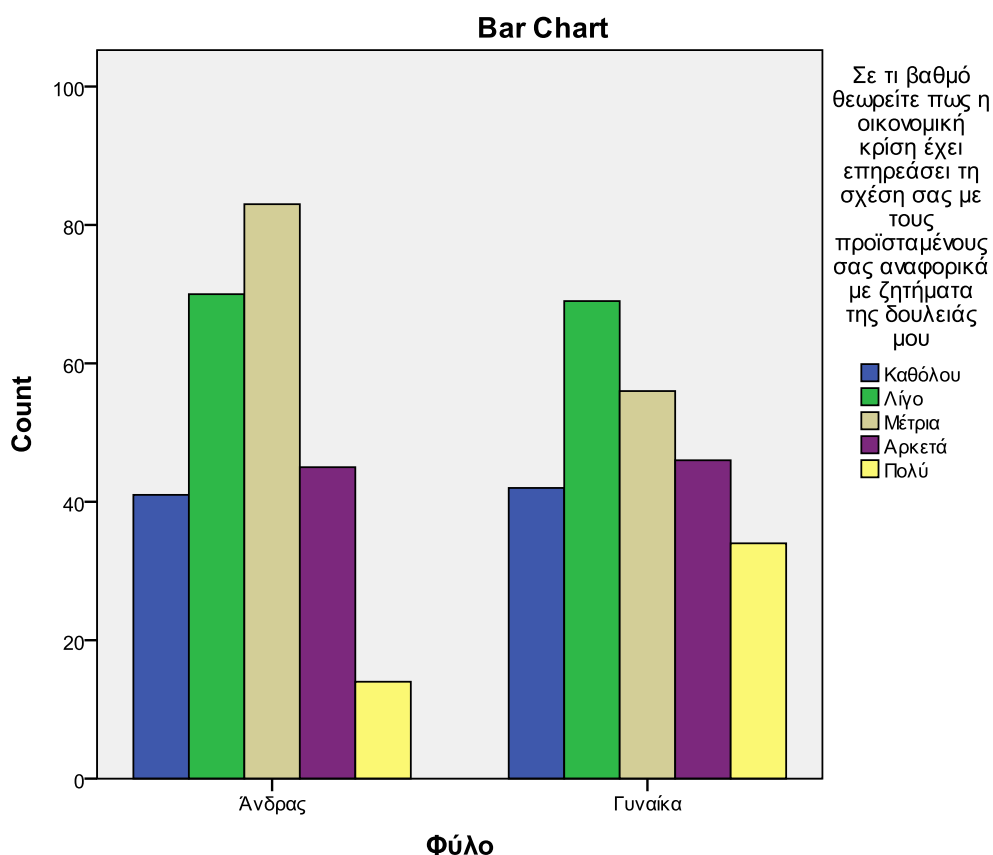
Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	20.832 ^a	4	.000
Likelihood Ratio	22.745	4	.000
Linear-by-Linear Association	.603	1	.437
N of ΕΓΚΥΡΟ Cases	500		

a. 0 cells (0.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 14.82.

Πίνακας 7.2.4.γ

Τα αποτελέσματα δεν διαφοροποιούνται ούτε όταν οι σχέσεις με τους προϊσταμένους αφορούν την δουλειά του ερωτώμενου, όπου και πάλι οι γυναίκες θεωρούν πως η οικονομική κρίση έχει επηρεάσει σε μεγαλύτερο βαθμό τους σχέσεις τους από ότι πιστεύουν οι άνδρες, η διαφορά αυτή είναι και πάλι στατιστικά σημαντική καθώς το Sig στο κριτήριο του Chi – Square είναι μικρότερο από 5%.



Γράφημα 7.2.4.γ

Chi-Square Tests

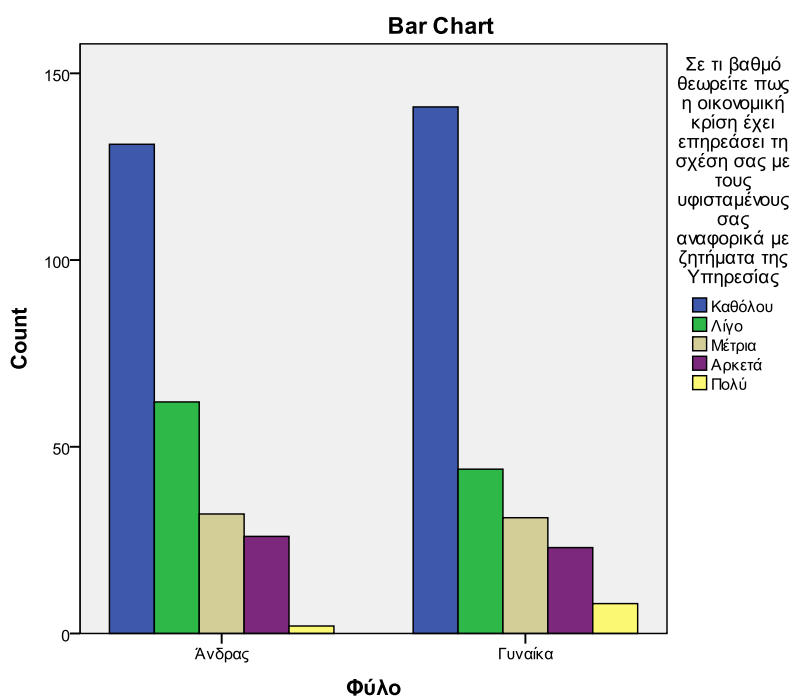
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	13.538 ^a	4	.009
Likelihood Ratio	13.829	4	.008
Linear-by-Linear Association	2.046	1	.153
N of ΕΓΚΥΡΟ Cases	500		

a. 0 cells (0.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 23.71.

Πίνακας 7.2.4δ

Στις ερωτήσεις που αφορούν τις σχέσεις με τους υφισταμένους τόσο σε θέματα σχετικά με την υπηρεσία όσο και σε θέματα σχετικά με το τμήμα διαπιστώνουμε πως οι απαντήσεις ανδρών δεν διαφέρουν σημαντικά, γεγονός που διαπιστώνεται και από τα γραφήματα που ακολουθούν αλλά και από τις τιμές των αντίστοιχων Chi – Square. Αναλυτικότερα:

Σε επίπεδο υπηρεσίας ισχύουν τα εξής:



Γράφημα 7.2.4δ

Chi-Square Tests

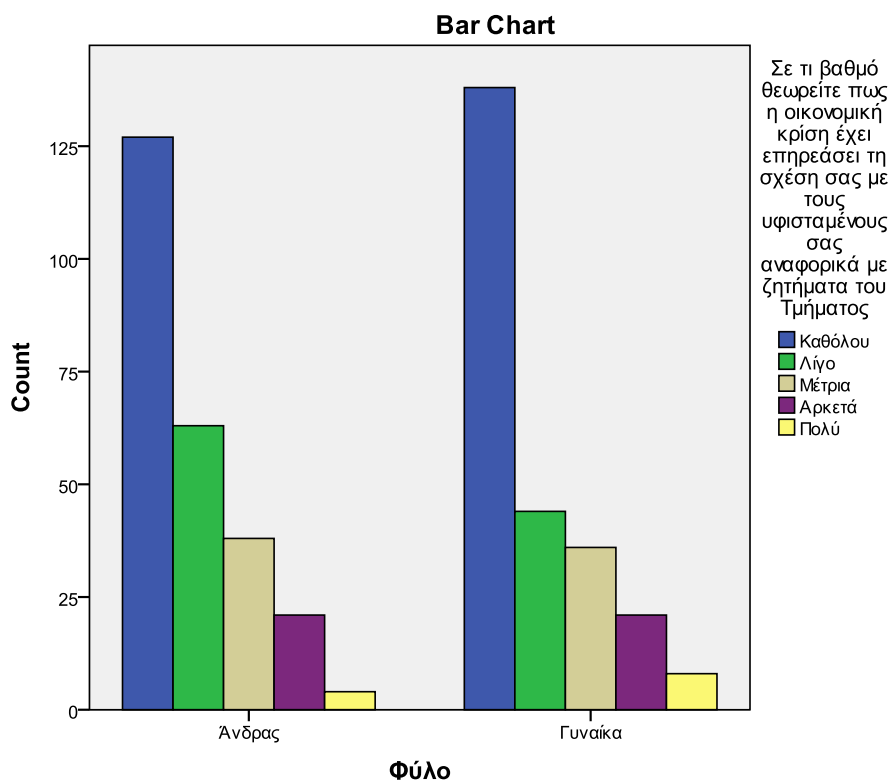
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	7.153 ^a	4	.128
Likelihood Ratio	7.422	4	.115
Linear-by-Linear Association	.000	1	.999
N of ΕΓΚΥΡΟ Cases	500		

a. 1 cells (10.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4.94.

Πίνακας 7.2.4ε

Sig. = 12,8% >5% άρα όποια διαφορά υπάρχει είναι μη στατιστικά σημαντική.

Σε επίπεδο τμήματος ισχύουν τα εξής:



Γράφημα 7.2.4ε

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	5.147 ^a	4	.273
Likelihood Ratio	5.190	4	.268
Linear-by-Linear Association	.006	1	.940
N of ΕΓΚΥΡΟ Cases	500		

a. 0 cells (0.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5.93.

Πίνακας 7.2.4στ

Sig. = 0,273 > 5% άρα δεν υπάρχει σημαντική διαφορά ανάμεσα στις απαντήσεις των δυο φύλων.

Σε επίπεδο δουλειάς ισχύουν τα εξής:

		Σε τι βαθμό θεωρείτε πως η οικονομική κρίση έχει επηρεάσει τη σχέση σας με τους υφισταμένους σας, αναφορικά με τη δουλειά μου;					ΣΥΝΟΛΟ
		ΚΑΘΟΛΟΥ	ΛΙΓΟ	ΜΕΤΡΙΑ	ΑΡΚΕΤΑ	ΠΟΛΥ	
ΦΥΛΟ	ΑΝΔΡΑΣ	124	63	40	11	15	253
	ΓΥΝΑΙΚΑ	126	52	27	31	11	247
ΣΥΝΟΛΟ		250	115	67	42	26	500

Πίνακας 7.2.4ζ

Από τον παραπάνω πίνακα 7.2.4ζ διαπιστώνουμε πως υπάρχει μια διαφορά ανάμεσα στα δυο φύλα, με τις γυναίκες να δηλώνουν πως οι σχέσεις του επηρεάζονται περισσότερο από ότι οι άνδρες, η διαφορά αυτή είναι στατιστικά σημαντική καθώς όπως αποτυπώνεται στον πίνακα που ακολουθεί για το κριτήριο Chi – Square ισχύει ότι Sig. < 5%.

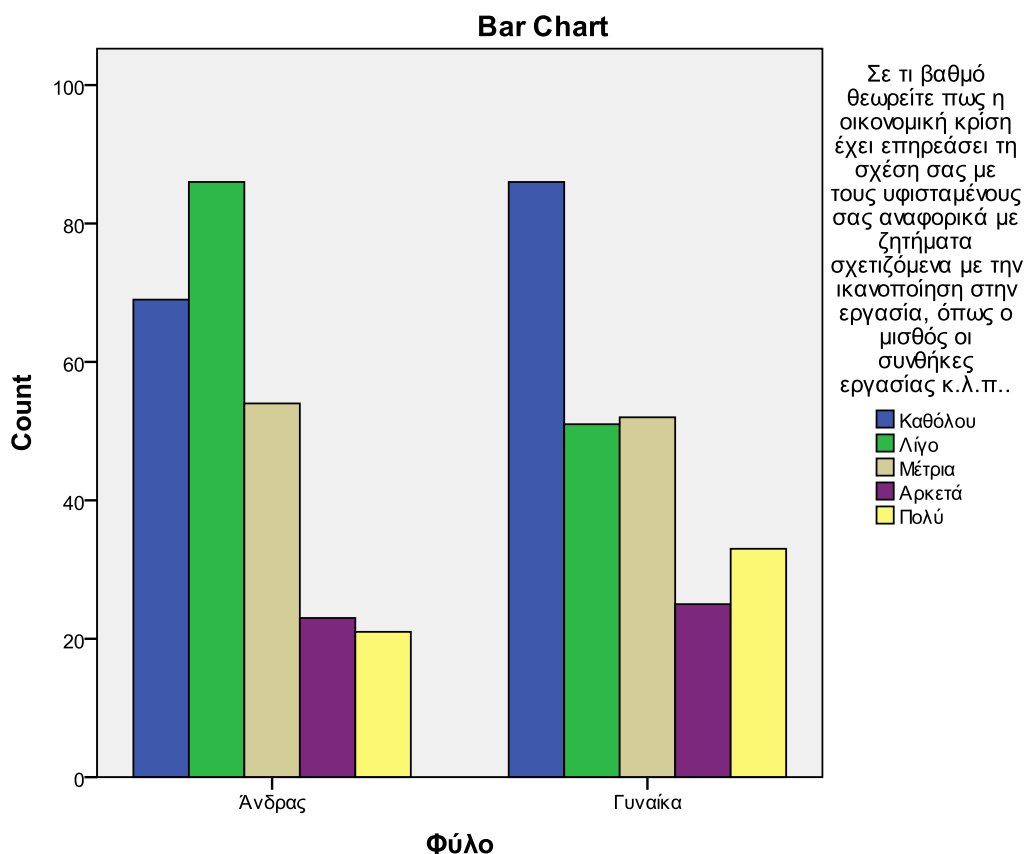
Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	13.660 ^a	4	.008
Likelihood Ratio	14.075	4	.007
Linear-by-Linear Association	.226	1	.635
N of ΕΓΚΥΡΟ Cases	500		

a. 0 cells (0.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 12.84.

Πίνακας 7.2.4η

Σε επίπεδο ικανοποίηση από την δουλειά τους, διαπιστώνουμε από το γράφημα 7.2.4στ που ακολουθεί, οι απαντήσεις διαφοροποιούνται ανάμεσα στα δυο φύλα, με τις γυναίκες να υποστηρίζουν σε ποσοστό 80% έναντι 65% των ανδρών πως οι σχέσεις με τους υφισταμένους δεν έχουν επηρεαστεί καθόλου ενώ μεγαλύτερο είναι και το ποσοστό αυτών που πιστεύουν πως οι σχέσεις έχουν επηρεαστεί αρκετά ή πολύ. Λόγω του Sig. Στο κριτήριο του Chi – Square το οποίο είναι μικρότερο από 5% η διαφορά είναι στατιστικά σημαντική.



Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	13.524 ^a	4	.009
Likelihood Ratio	13.648	4	.009
Linear-by-Linear Association	.648	1	.421
N of ΕΓΚΥΡΟ Cases	500		

a. 0 cells (0.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 23.71.

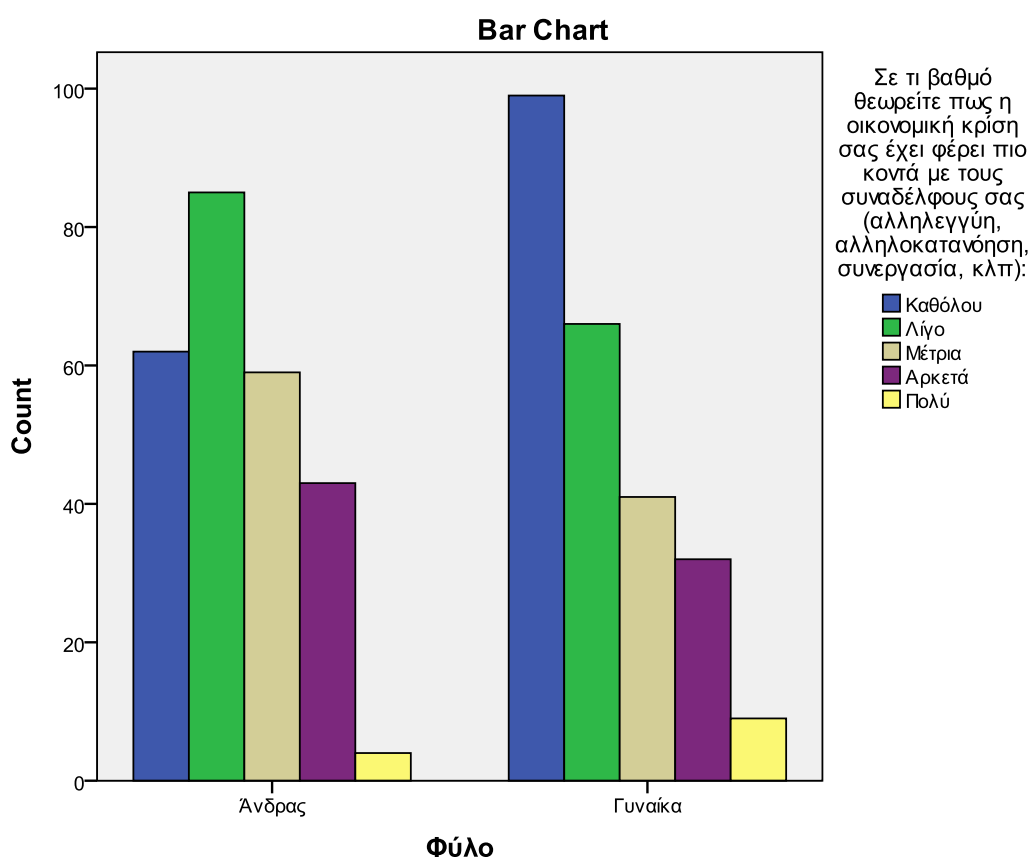
Πίνακας 7.2.4θ

Συνεχίζοντας την ανάλυση των ερωτήσεων που αφορούν την κρίση και τις σχέσεις μεταξύ των υπαλλήλων διαπιστώνουμε διαφοροποιήσεις στις απαντήσεις των δυο φύλων, σχετικά με το αν η κρίση τους έφερε πιο κοντά αυξάνοντας τη συνεργασία και την αλληλοκατανόηση. Οι γυναίκες δηλώνουν σε μεγαλύτερο ποσοστό από τους άνδρες ότι κάτι τέτοιο δεν ισχύει. Οι διαφορές που παρατηρούνται στις απαντήσεις των δύο είναι στατιστικά σημαντικές καθώς η τιμή του Sig. στο κριτήριο του Chi – Square είναι μικρότερη από 5%.

Αναλυτικότερα τα αποτελέσματα αποτυπώνονται στους πίνακες 7.2.4ι, 7.2.4κ και το γράφημα 7.2.4ζ που ακολουθεί:

	Σε τι βαθμό θεωρείτε πως η οικονομική κρίση σας έχει φέρει πιο κοντά με τους συναδέλφους σας (αλληλεγγύη, αλληλοκατανόηση, συνεργασία, κλπ);					ΣΥΝΟΛΟ
	ΚΑΘΟΛΟΥ	ΛΙΓΟ	ΜΕΤΡΙΑ	ΑΡΚΕΤΑ	ΠΟΛΥ	
ΑΝΔΡΑΣ	62	85	59	43	4	253
ΦΥΛΟ ΓΥΝΑΙΚΑ	99	66	41	32	9	247
ΣΥΝΟΛΟ	161	161	151	100	75	13

Πίνακας 7.2.4ι



Γράφημα 7.2.4ζ

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	17.601 ^a	4	.001
Likelihood Ratio	17.755	4	.001
Linear-by-Linear Association	5.655	1	.017
N of ΕΓΚΥΡΟ Cases	500		

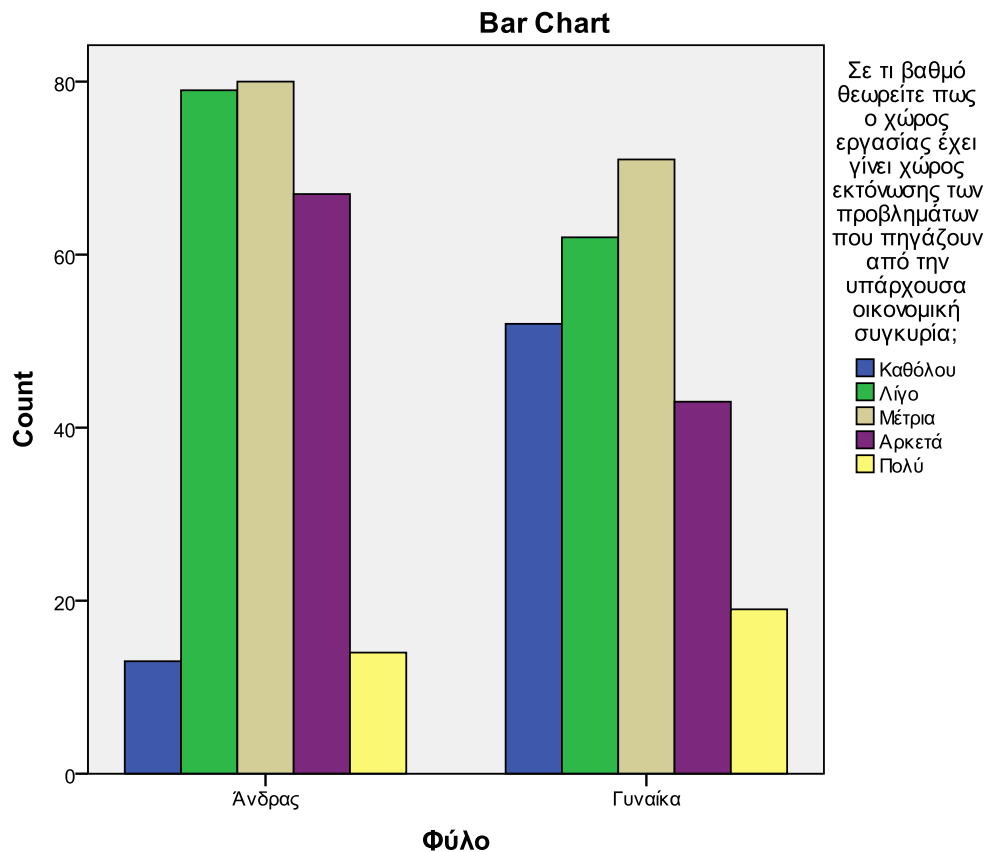
a. 0 cells (0.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6.42.

Πίνακας 7.2.4κ

Τέλος, ολοκληρώνοντας την ανάλυση των ερωτήσεων που αφορούν στην οικονομική κρίση και στις σχέσεις των υπαλλήλων, μπορούμε να πούμε πως υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ανάμεσα στις απαντήσεις των δύο φύλων αναφορικά με το αν ο χώρος εργασίας έχει μετατραπεί σε χώρο εκτόνωσης των όποιων προβλημάτων δημιουργεί η υπάρχουσα οικονομική συγκυρία.

	Σε τι βαθμό θεωρείτε πως ο χώρος εργασίας έχει γίνει χώρος εκτόνωσης των προβλημάτων που πηγάζουν από την υπάρχουσα οικονομική συγκυρία;					ΣΥΝΟΛΟ
	ΚΑΘΟΛΟΥ	ΛΙΓΟ	ΜΕΤΡΙΑ	ΑΡΚΕΤΑ	ΠΟΛΥ	
ΦΥΛΟ						
ΑΝΔΡΑΣ	13	79	80	67	14	253
ΓΥΝΑΙΚΑ	52	62	71	43	19	247
ΣΥΝΟΛΟ	65	141	151	110	33	500

Πίνακας 7.2.4λ



Γράφημα 7.2.4η

Μελετώντας το παραπάνω γράφημα 7.2.4.η, 45% περίπου των γυναικών πιστεύουν πως σε καμία περίπτωση ο χώρος εργασίας δεν είναι χώρος εκτόνωσης προβλημάτων, το αντίστοιχο ποσοστό των ανδρών είναι λίγο παραπάνω από 15%. Αθροιστικά οι 8 στους 10 άνδρες θεωρούν πως ο χώρος εργασίας αποτελεί σε αρκετό ή σε μεγάλο βαθμό χώρο εκτόνωσης προβλημάτων, το αντίστοιχο ποσοστό των γυναικών είναι 65% περίπου.

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	31.913 ^a	4	.000
Likelihood Ratio	33.615	4	.000
Linear-by-Linear Association	9.259	1	.002
N of ΕΓΚΥΡΟ Cases	500		

a. 0 cells (0.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 16.30.

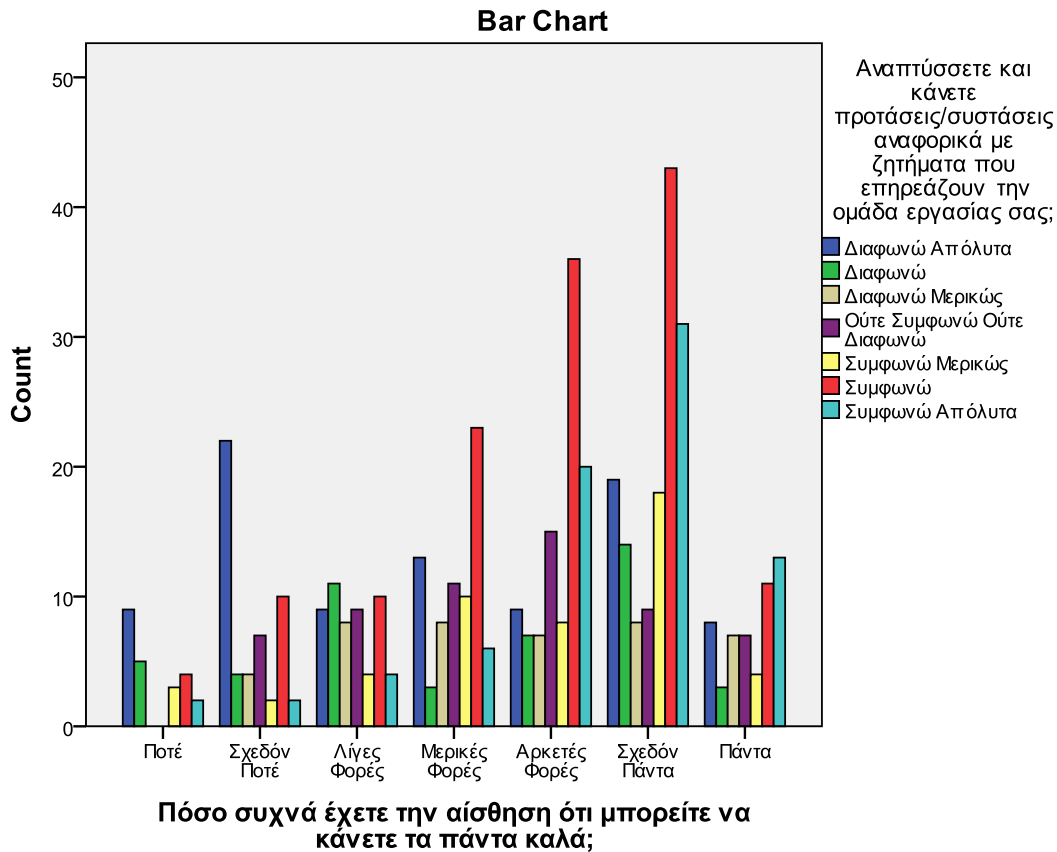
Πίνακας 7.2.4μ

7.2.5 Συσχετίζοντας την οργανωσιακή σιωπή με την παγκόσμια αυτοπεποίθηση

Στο πίνακα 7.2.5α και στο γράφημα 7.2.5α που ακολουθούν, προσπαθούμε να εντοπίσουμε αν υπάρχει σχέση ανάμεσα στις απαντήσεις στην ερώτηση που αφορά τη συχνότητα με την οποία ένας υπάλληλος εκφράζει προτάσεις ή συστάσεις αναφορικά με ζητήματα που επηρεάζουν την ομάδα του και στις απαντήσεις της ερώτησης που αφορά την παγκόσμια αυτοεκτίμηση.

		Αναπτύσσετε και κάνετε προτάσεις/συστάσεις αναφορικά με ζητήματα που επηρεάζουν την ομάδα εργασίας σας;							ΣΥΝΟΛΟ
		ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	ΔΙΑΦΩΝΩ	ΔΙΑΦΩΝΩ ΜΕΡΙΚΩΣ	ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ ΜΕΡΙΚΩΣ	ΣΥΜΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	
Πόσο συχνά έχετε την αίσθηση ότι μπορείτε να κάνετε τα πάντα καλά	ΠΟΤΕ	9	22	9	13	9	19	8	89
	ΣΧΕΔΟΝ ΠΟΤΕ	5	4	11	3	7	14	3	47
	ΛΙΓΕΣ ΦΟΡΕΣ	0	4	8	8	7	8	7	42
	ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ	0	7	9	11	15	9	7	58
	ΑΡΚΕΤΕΣ ΦΟΡΕΣ	3	2	4	10	8	18	4	49
	ΣΧΕΔΟΝ ΠΑΝΤΑ	4	10	10	23	36	43	11	137
	ΠΑΝΤΑ	2	2	4	6	20	31	13	78
ΣΥΝΟΛΟ		55	23	51	55	74	102	142	53

Πίνακας 7.2.5α



Γράφημα 7.2.5α

Ερμηνεύοντας τα παραπάνω μπορούμε να πούμε πως τα άτομα που δηλώνουν υψηλή παγκόσμια αυτοεκτίμηση, ότι δηλαδή αρκετές ως και πολλές φορές θεωρούν πως μπορούν να κάνουν τα πάντα καλά, είναι αυτά τα άτομα τα οποία αναπτύσσουν προτάσεις και ιδέες σχετικά με τις διαδικασίες που αφορούν στην ομάδα εργασίας τους. Διαπιστώνουμε δηλαδή μια θετική σχέση μεταξύ των δυο ερωτήσεων.

Από τα παραπάνω παρατηρούμε πως η οργανωσιακή σιωπή σχετίζεται με την παγκόσμια αυτοεκτίμηση και η διαφορά στις απαντήσεις είναι στατιστικά σημαντική, καθώς όπως αποτυπώνεται στο παρακάτω πίνακα 7.2.5β, για το κριτήριο του Chi – Square είναι Sig<5%.

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	92.410 ^a	36	.000
Likelihood Ratio	92.606	36	.000
Linear-by-Linear Association	33.790	1	.000
N of ΕΓΚΥΡΟ Cases	500		

a. 12 cells (24.5%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1.93.

Πίνακας 7.2.5β

7.2.6 ΘΕΣΗ και ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΣΙΩΠΗ

Στην παρούσα ενότητα θα συσχετίσουμε την θέση ενός ατόμου στην υπηρεσία/οργανισμό με το πόσο αποδέχεται/συμμετέχει ή όχι στην οργανωσιακή σιωπή.

Από τα γραφήματα 7.2.6α, 7.2.6β, 7.2.6γ που ακολουθούν αλλά και από τους πίνακες 7.2.6α, 7.2.6β, 7.2.6γ με το κριτήριο Chi – Square που τους συνοδεύουν διαπιστώνουμε πως υπάρχει **στατιστικά σημαντική σχέση ανάμεσα στην οργανωσιακή σιωπή και την θέση που κατέχει το άτομο στην επιχείρηση/οργανισμό**. Αναλυτικότερα:

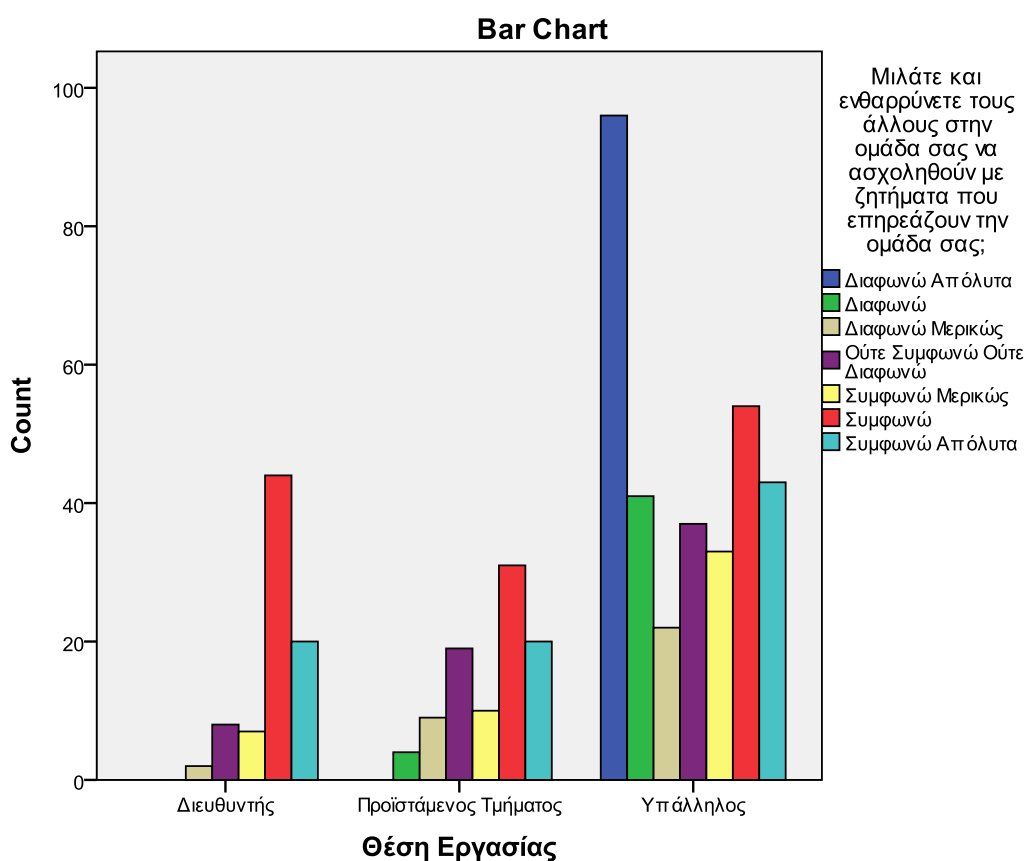
Από το διάγραμμα 7.2.6α, που ακολουθεί διαπιστώνουμε πως όσο υψηλότερα είναι κάποιος στην ιεραρχία τόσο ευκολότερα και συχνότερα μιλάει και ενθαρρύνει τους άλλους στην ομάδα να ασχοληθούν με ζητήματα που αφορούν την λειτουργία αυτής. Διαπιστώνουμε πως το μεγαλύτερο ποσοστό των υπαλλήλων δηλώνει σιωπή, σχεδόν 8 στους 10 υπαλλήλους διαφωνούν απόλυτα με την ενθάρρυνση από μέρους τους των υπολοίπων μερών της ομάδας. Διαπιστώνουμε πως το ρόλο αυτό τον έχει κυρίως ο διευθυντής και έπειτα ο προϊστάμενος. Η στατιστική σημαντικότητα της διαφοράς των απαντήσεων λόγω της θέσης τους αποτυπώνεται στην πρώτη γραμμή του πίνακα 7.2.6α, που ακολουθεί:

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	119.586 ^a	12	.000
Likelihood Ratio	152.530	12	.000
Linear-by-Linear Association	88.965	1	.000
N of ΕΓΚΥΡΟ Cases	500		

a. 0 cells (0.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5.35.

Πίνακας 7.2.6α



Γράφημα 7.2.6α

Αντίστοιχα είναι τα αποτελέσματα και στην ερώτηση σχετικά με το αν οι εργαζόμενοι ασχολούνται με ζητήματα της ομάδας που επηρεάζουν τη λειτουργία και την ποιότητα αυτής.

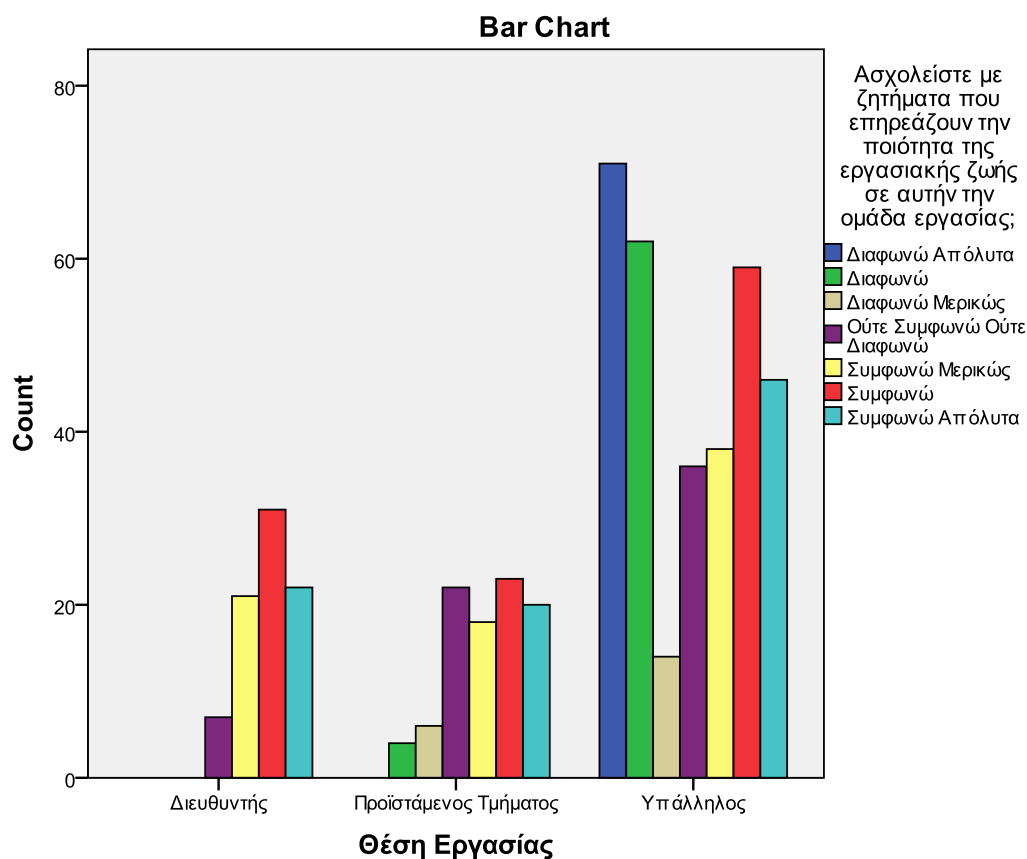
Και πάλι οι υπάλληλοι στην συντριπτική τους πλειοψηφία δηλώνουν πως δεν ασχολούνται με κάτι τέτοιο σε αντίθεση με τους διευθυντές και τους προϊσταμένους.

Αναφορικά με τη στατιστική σημαντικότητα της διαφοράς αυτής παραθέτουμε τον ακόλουθο πίνακα 7.2.6β:

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	106.423 ^a	12	.000
Likelihood Ratio	139.957	12	.000
Linear-by-Linear Association	74.800	1	.000
N of ΕΓΚΥΡΟ Cases	500		

a. 2 cells (9.5%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3.24.

Πίνακας 7.2.6β



Γράφημα 7.2.6β

Τέλος, συσχετίζοντας τη θέση ενός εργαζομένου με το πόσο προτείνει νέες ιδέες και διαδικασίες που αφορούν στη λειτουργία της ομάδας μπορούμε να συμπεράνουμε πως τα αποτελέσματα δεν διαφοροποιούνται από τα παραπάνω. Δηλαδή, εξακολουθεί να υπάρχει οργανωσιακή σιωπή από πλευράς υπαλλήλων ενώ οι διευθυντές και οι προϊστάμενοι πιο συχνά και πιο εύκολα προτείνουν πράγματα που αφορούν την ομάδα εργασίας. Και αυτή η διαφορά είναι στατιστικά σημαντική καθώς

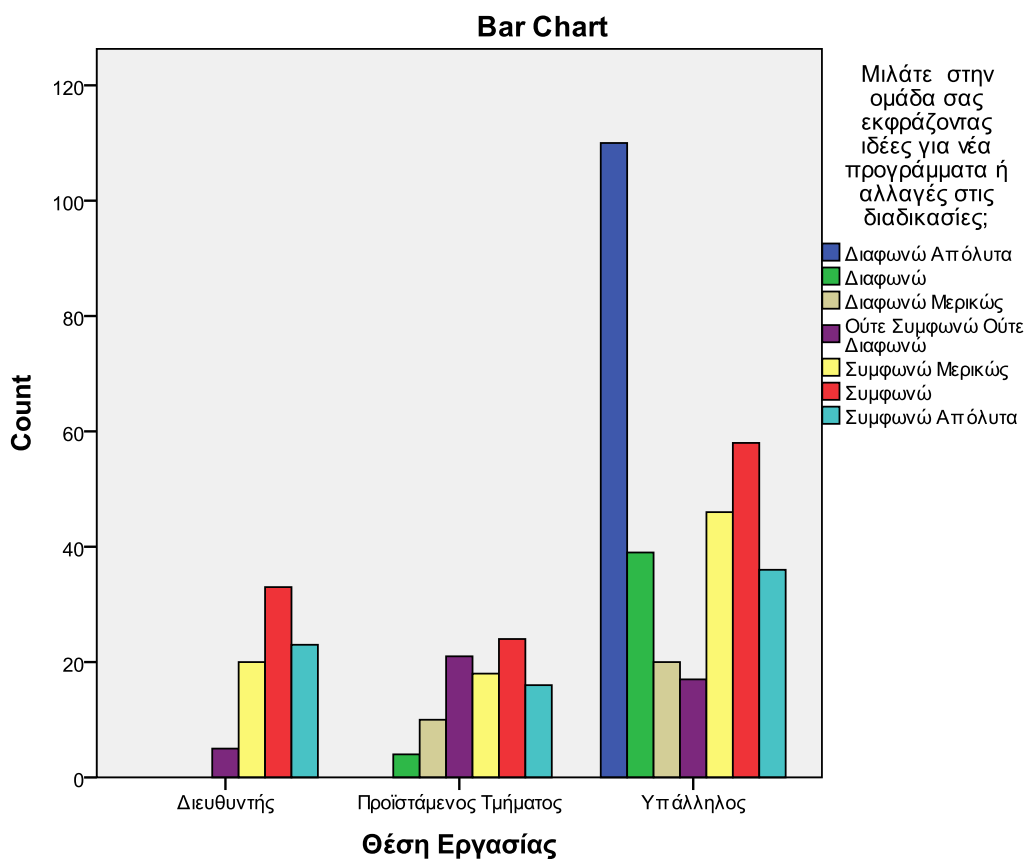
όπως αποτυπώνεται στον παρακάτω πίνακα 7.2.6γ, για το κριτήριο Chi- Square, είναι Sig.<5%.

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	139.779 ^a	12	.000
Likelihood Ratio	176.690	12	.000
Linear-by-Linear Association	93.405	1	.000
N of ΕΓΚΥΡΟ Cases	500		

a. 1 cells (4.8%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4.86.

Πίνακας 7.2.6γ



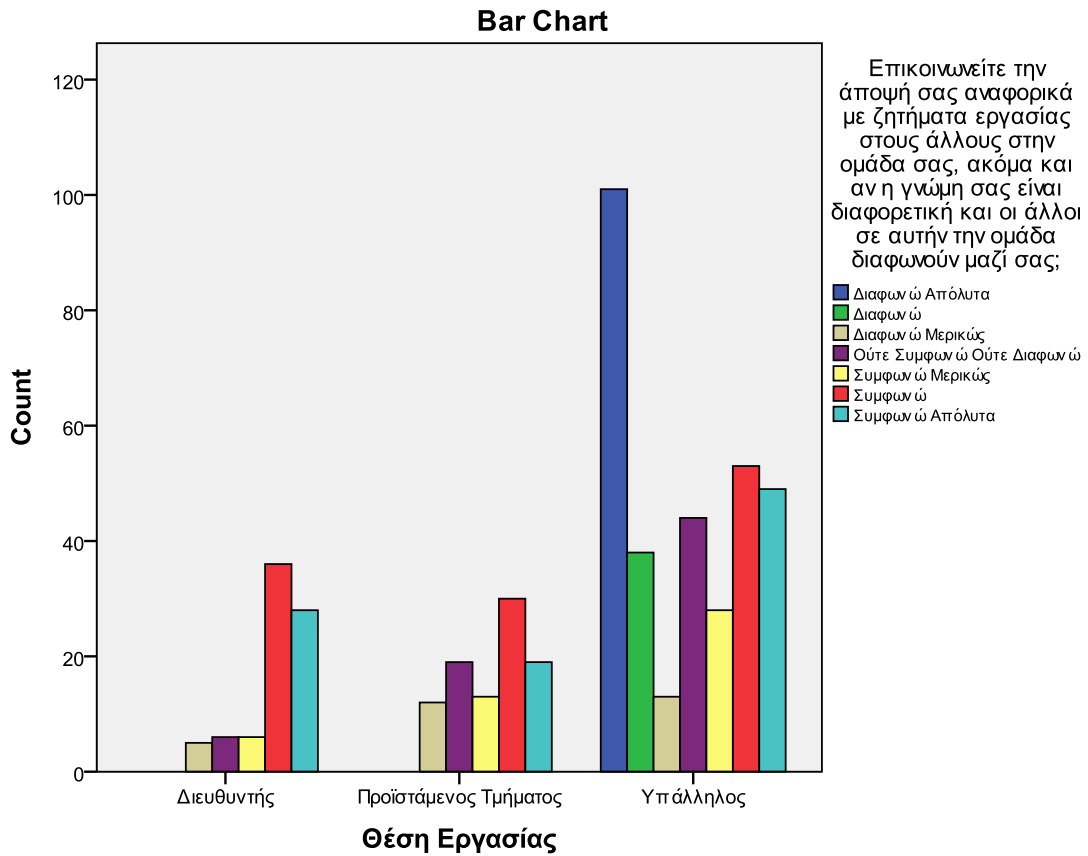
Από όλα τα παραπάνω είναι εμφανές πως υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση στο βαθμό που συμμετέχει ενεργά ο εργαζόμενος στην ομάδα εργασίας του, ανάλογα με την θέση την οποία διαθέτει στην οργανωσιακή ιεραρχία, με την οργανωσιακή σιωπή να είναι έντονη στους υπαλλήλους.

Στους πίνακες 7.2.6δ, 7.2.6ε, 4.2.6στ που ακολουθούν, θα συσχετίσουμε την θέση και την προϋπηρεσία, με το πόσο εύκολα ο εργαζόμενος επικοινωνεί την γνώμη του ακόμη και αν γνωρίζει πως η ομάδα είναι αντίθετη με αυτήν.

Αναλυτικότερα διαπιστώνουμε πως υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ανάμεσα στη θέση και στην επικοινωνία απόψεων, αντίθετων με αυτές του συνόλου. Ένας στους δύο υπαλλήλους δηλώνει πως δεν επικοινωνεί την άποψη του κάτω από τέτοιες συνθήκες, γεγονός που επιβεβαιώνει την οργανωσιακή σιωπή που διαπιστώθηκε παραπάνω. Αντίθετα οι διευθυντές και οι προϊστάμενοι σε ποσοστά μεγαλύτερα του 60% επικοινωνούν τις απόψεις τους ακόμη και αν αυτές δε είναι αρεστές από το σύνολο της ομάδας.

		Επικοινωνείτε την άποψή σας αναφορικά με ζητήματα εργασίας στους άλλους στην ομάδα σας, ακόμα και αν η γνώμη σας είναι διαφορετική και οι άλλοι σε αυτήν την ομάδα διαφωνούν μαζί σας;						ΣΥΝΟΛΟ	
		ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	ΔΙΑΦΩΝΩ	ΔΙΑΦΩΝΩ ΜΕΡΙΚΩΣ	ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ ΜΕΡΙΚΩΣ	ΣΥΜΦΩΝΩ		ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ
	ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ	0	0	5	6	6	36	28	81
ΘΕΣΗ	ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ	0	0	12	19	13	30	19	93
ΕΡΓΑΣΙΑΣ	ΤΜΗΜΑΤΟΣ								
	ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ	101	38	13	44	28	53	49	326
ΣΥΝΟΛΟ		101	101	38	30	69	47	119	96

Πίνακας 7.2.6δ



Γράφημα 7.2.6δ

Η στατιστική σημαντικότητα της διαφορά που εντοπίστηκε παραπάνω επιβεβαιώνεται με την πρώτη γραμμή του πίνακα 7.2.6ε που ακολουθεί όπου: Sig. < 5%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	129.888 ^a	12	.000
Likelihood Ratio	168.947	12	.000
Linear-by-Linear Association	87.052	1	.000
N of ΕΓΚΥΡΟ Cases	500		

a. 1 cells (4.8%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4.86.

Πίνακας 7.2.6ε

Τέλος, οι απαντήσεις στην παραπάνω ερώτηση (Επικοινωνείτε την άποψή σας αναφορικά με ζητήματα εργασίας στους άλλους στην ομάδα σας, ακόμα και αν η γνώμη

σας είναι διαφορετική και οι άλλοι σε αυτήν την ομάδα διαφωνούν μαζί σας;) διαφοροποιούνται σημαντικά και ανάλογα με τα χρόνια προϋπηρεσίας.

Πιο συγκεκριμένα υπάρχει μια θετική σχέση μεταξύ των δυο. Όσο περισσότερα είναι τα έτη προϋπηρεσίας τόσο πιο εύκολα επικοινωνεί κάποιος τις απόψεις του, ακόμη και αν αυτές δεν είναι απόλυτα αποδεκτές από το σύνολο της ομάδας.

Η στατιστική σημαντικότητα της διαφοράς αυτής αποτυπώνεται στην πρώτη γραμμή του πίνακα 7.2.6στ, που ακολουθεί:

Chi-Square Tests

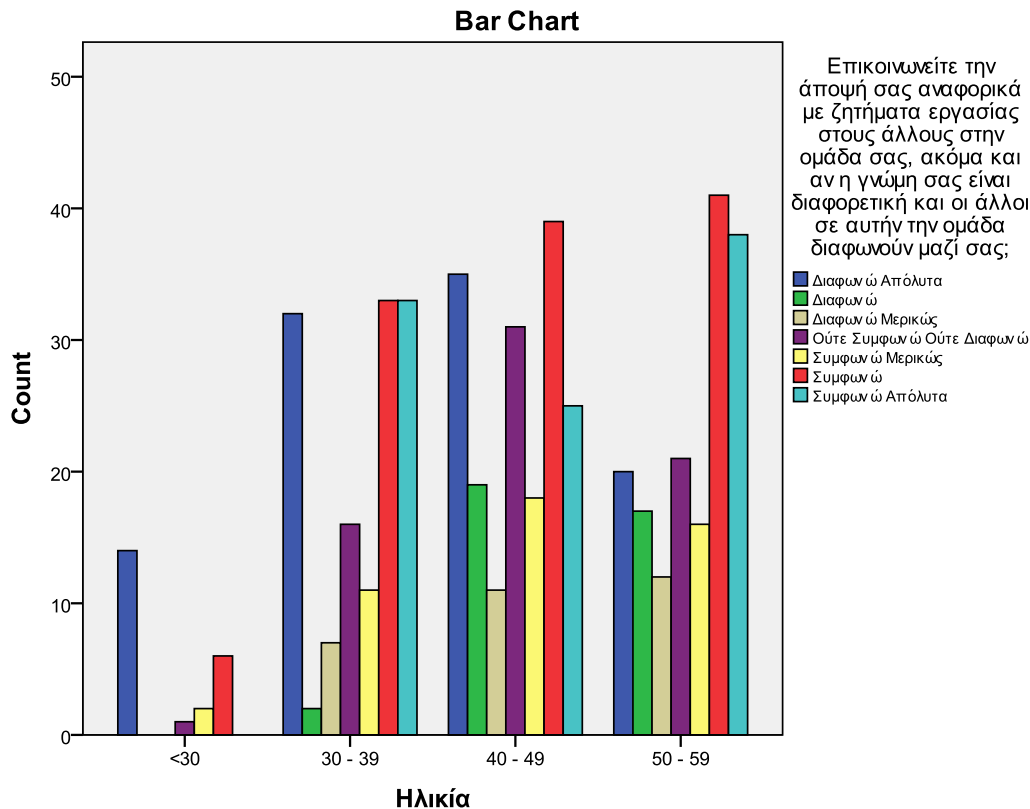
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	129.888 ^a	12	.000
Likelihood Ratio	168.947	12	.000
Linear-by-Linear Association	87.052	1	.000
N of ΕΓΚΥΡΟ Cases	500		

a. 1 cells (4.8%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4.86.

Πίνακας 7.2.6στ

	Επικοινωνείτε την άποψή σας αναφορικά με ζητήματα εργασίας στους άλλους στην ομάδα σας, ακόμα και αν η γνώμη σας είναι διαφορετική και οι άλλοι σε αυτήν την ομάδα διαφωνούν μαζί σας;							ΣΥΝΟΛΟ
	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	ΔΙΑΦΩΝΩ	ΔΙΑΦΩΝΩ ΜΕΡΙΚΩΣ	ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ ΜΕΡΙΚΩΣ	ΣΥΜΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	
<10	33	0	1	9	11	35	20	109
10 - 19	28	15	10	22	12	34	26	147
20 - 29	34	21	15	35	19	40	27	191
30 - 39	6	2	4	3	5	10	23	53
ΣΥΝΟΛΟ	101	38	30	69	47	119	96	500

Πίνακας 7.2.6ζ



Γράφημα 7.2.6ε

Παρατηρώντας το παραπάνω γράφημα 7.2.6ε αλλά και τον πίνακα 7.2.6ζ που αντιστοιχεί σε αυτό άξιο αναφοράς είναι το γεγονός πως από ένα σημείο και έπειτα τα χρόνια προϋπηρεσίας λειτουργούν αρνητικά ως προς την επικοινωνία απόψεων, αντίθετων με αυτές τους συνόλου. Ειδικότερα παρατηρούμε πως άτομα, με εμπειρία μικρότερη από 10 χρόνια, «σωπαίνουν», αντίθετα τα άτομα με προϋπηρεσία από 10 μέχρι και 29 χρόνια είναι αυτά τα οποία επικοινωνούν κάθε άποψή τους. Από κει και έπειτα, δηλαδή τα άτομα με προϋπηρεσία πάνω από 30 χρόνια, αυτά τα οποία οδεύουν προς την έξοδο από την υπηρεσία και πάλι σωπαίνουν.

Προφανώς οι λόγοι που κάνουν τις δυο αυτές ομάδες να σωπαίνουν είναι διαφορετικοί, μια πιθανή εξήγηση θα μπορούσε να είναι πως οι μεν πρώτοι φοβούνται ενώ οι τελευταίοι έχουν πάψει να ασχολούνται περιμένοντας την συνταξιοδότησή τους. Σε καμία περίπτωση το παραπάνω συμπέρασμα δεν είναι δεσμευτικό και σαφώς σε κάθε περίπτωση υπάρχουν και εξαιρέσεις.

7.3. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Συνοψίζοντας τα όσα προηγήθηκαν μπορούμε να αποφανθούμε πως προκύπτουν σημαντικά ευρήματα πως στην περίοδο που διενεργήθηκε η έρευνα, στις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς του Ελληνικού δημοσίου στην Περιφέρεια επικρατεί σε κάποιο βαθμό οργανωσιακή σιωπή, με τους υπαλλήλους να εκφράζονται σε πολύ μικρότερο βαθμό από ότι τα άτομα που βρίσκονται υψηλότερα στην ιεραρχία.

Επιπλέον, σημαντικό συμπέρασμα το οποίο μπορούμε να εξάγουμε είναι πως υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά στον τρόπο που προσεγγίζουν τις σχέσεις τους με του προϊσταμένους οι γυναίκες και οι άνδρες, με τις γυναίκες να σωμαίνουν ακόμη περισσότερο.

Αξιόλογη παρατήρηση από την παρούσα έρευνα είναι πως η οικονομική κρίση έχει επηρεάσει τις σχέσεις των εργαζομένων με τους προϊσταμένους, σε ζητήματα που αφορούν το τμήμα, την υπηρεσία αλλά και την προσωπική δουλειά. Κάτι τέτοιο δεν συμβαίνει όμως στην περίπτωση των σχέσεων με τους υφισταμένους, οι οποίες στο σύνολό τους δεν έχουν επηρεαστεί από την κρίση αφενός και αφετέρου δεν διαφοροποιούνται μεταξύ των δύο φύλων.

Τέλος από όσα προηγήθηκαν, μπορούμε να συμπεράνουμε πως τόσο το φύλο όσο και η θέση αποτελούν σήμερα στη Ελλάδα του μνημονίου, στον 21^ο αιώνα πηγές διαφοροποίησης της συμπεριφοράς των εργαζομένων, γεγονός που πρέπει να ληφθεί ιδιαίτερα υπόψη στον ανασχεδιασμό/αναδιάρθρωση του δημοσίου τομέα και στον σχεδιασμό ανάλογων μέτρων για την προώθηση πολιτικών αύξησης της αποτελεσματικότητας και παραγωγικότητας σε αυτόν.

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Αλεξιάδης Α., Περιστεράς Β.,** 2000, «*Η Αποδοτικότητα – Αποτελεσματικότητα στη Δημόσια Διοίκηση, Διοικητική Ενημέρωση*», Τεύχ. 18, σελ.25-38.
- Βακόλα Μ., Νικολάου Ι.,** 2012, «*Οργανωσιακή Ψυχολογία και Συμπεριφορά*», εκ. Rosili, Αθήνα.
- Ιορδανόγλου Δήμητρα,** 2008, «*Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις σύγχρονες οργανώσεις*», εκ. Κριτική, Αθήνα.
- Κανελλόπουλος Χ.,** 1900, «*Αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*», εκ. CEMS, Αθήνα.
- Κανελλόπουλος Χ.,** 1990, «*Αξιοποίηση προσωπικού*», εκ. CEMS, Αθήνα.
- Κανελλόπουλος Χ.,** 1991, «*Οργανωτική Θεωρία*», εκ. CEMS, Αθήνα.
- Κανελλόπουλος Χ.,** 1994, «*Εισαγωγή στην οργάνωση και Διοίκηση προσωπικού*», εκ. CEMS, Αθήνα.
- Κανελλόπουλος Χ.,** 1995, «*Ενδοεπιχειρησιακές Επικοινωνίες*», εκ. CEMS, Αθήνα.
- Κανελλόπουλος Χ.,** 2008, «*Στελέχη και Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*», εκ. I.CON ΕΠΕ, Αθήνα.
- Μπουρής Δ.,** 2005, «*Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων*», Αθήνα.
- Μπρίνια Βασιλική,** 2008, «*Management και Συναισθηματική νοημοσύνη*», εκ. Σταμούλη, Αθήνα.
- Ξηροτύρη – Κουφίδου Σ.,** 2001 «*Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Η Πρόκληση του 21ου αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον*», εκδ.3η , εκδ. ΑΝΝΙΚΟΥΛΑ, Θεσσαλονίκη.
- Ξηροτύρη – Κουφίδου Σ.,** 1998, «*Οργανωσιακή Θεωρία*», έκδοση Πανεπιστημίου Μακεδονίας.
- Παπακωνσταντίνου Γιώργος-Αναστασίου Σοφία,** 2013, «*Αρχές Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού*», εκδ. Gutenberg & Κώστας Δαρδανός.
- Παπαλεξανδρή Ν-Μπουραντάς Δ.,** 2003, «*Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*», εκδ. Μπένου, Αθήνα.
- Παπαλεξανδρή Ν-Μπουραντάς Δ ,** 2003, «*Εισαγωγή στη Διοίκηση Επιχειρήσεων*», εκδ. Μπένου, Αθήνα.
- Παρθενόπουλος Κ.,** 1997, «*Ελληνική Δημόσια Διοίκηση*», εκδ. ΖΗΤΗ ΠΕΛΑΓΙΑ & ΣΙΑ Ο.Ε, Αθήνα.

Τερζίδης Κ.Τζωρτζάκης Κ., 2004, «Διοίκηση Αθροπίνων Πόρων-Διοίκηση Προσωπικού», εκδ. Rosili, Αθήνα.

Φαναριώτης Π., 1999, «Διοίκηση Δημόσιων Υπηρεσιών και Οργανισμών», εκδ. Σταμούλη Α.Ε..

Φραγκούλη Ευαγγελία, «Η οργανωσιακή σιωπή αποτελεί αρνητικό παράγοντα σε ατομικό και οργανωσιακό επίπεδο». Διοικητική Ενημέρωση, σελ. 35– 55.

Χυτήρης, 2001, «Διοίκηση Αθροπίνων Πόρων», εκδ. interbooks, Αθήνα.

[http:// www.kathimerini.gr](http://www.kathimerini.gr), 13/10/2002.

ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Avery, D.R., «*Personality as a predictor of the value of voice*», *Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 2003, Vol.137, no.5, pp. 435-446.

Avery, D.R, & Quinones, M.A., «*Individual differences and the voice effect: the moderating role of value of voice*», *Group & Organization Management*, 2004, vol. 29, n.1, p. 106-124.

Beltrami G., «*Quality and Public Administration, Economics and Law of the tertiary*», 1992, vol. 3, n.4, p. 669-781.

Boyne, A.G., Daya, J., «*Executive Succession and the Performance of Public Organizations*», *Public Administration*, 2002, Vol.80, no.1, σελ. 179-200.

Boyne, A.G., «*Sources of Public Service Improvement: A Critical Review and Research Agenda*», 2003, *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 13, no. 3, σελ. 367-394.

Boyne, A.G., «*What is Public Service Improvement?*», *Public Administration: An international quarterly*, 2003, Vol. 81, no. 2, σελ. 211-227.

Claudia Carvalho, Carlos Brito, Jose Sarsfield Cabral, «*Assessing the Quality of Public Services: A Conceptual Model*», *Research Work in Progress*, 2009, N, 345.

Conti, T., 2001, «*Αυτο-αξιολόγηση Επιχειρήσεων και Οργανισμών, Η πορεία προς την επιχειρηματική τελειοποίηση*», *ECO-Q Εκδόσεις Management*, Κορωπί.

Cronin J.J. & Taylor S.A., 1992, «*Measuring service quality: A reexamination, and*

extension», Journal of Marketing, 56(July).

Dessler Garry, 2013, «*Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού*», μεταφραστής Μελισσουργός Γιώργος, εκδ. Κριτική

Doherty, T.L., Horne, T., 2002, «*Managing Public Services – Implementing Changes, A thoughtful approach to the practice of management*», ROUTLEDGE, London and New York.

Fuller, J. B., Marler & Hester, K., «*Promoting felt responsibility for constructive change and proactive behavior:exploring aspects of an elaborated model of work desig*», *Journal of Organizational Behavior*, 2006, Vol.27, no.8, pp. 1089-1120.

French L. Wendell ,John E. Dittrich, Robert A. Zawacki «*The personnel Management process*», Casen on human resources administration, 2008.

Glippo P.Edwin, 2008, «*Personnel Management* », MC Grow – Hill , 1980

Gordon R.Judith, 1995, «*Organizational Behaviour*», International R. Revised Ed of.

Gordon R.Judith, 1990, «*A diagnostic approach to Organizational Behaviour*», 3 R. Rev Ed.

Goleman etal., 2002, «*The new Leaders-Transforming the art of Leadershop into the science of results*». Time-warner, London UK.

Greenberg J., Baron R., 2008, «*Behavior in organizations*», Pearson Prentice Hall.

Le Pine Jeffrey A., Van Dyne Linn, «*Predicting Voice Behavior in Work Groups*», *Journal of Applied Psychology*, 1998, vol.83, Vol 6, pp.853-868.

Mc Kenna Eugene & Beech Nick, 2002, «*Human Resource Management, a concise analysis*», chapter 1, Introduction and Overview, Conclusions p. 21

Miler J.G. «*Living Systems: The organization. Behavioral Science*», 1972, Vol 17, pp. 1-82.

Milliken F.J. & Morrison E.W., «*Shades of silence: Emerging themes and future directions for research on silence in organizations*» *Journal of Management studies*, 2003, Vol 40, No 6, pp 1563-1568.

Milliken F. J., Morrison E.W. & Hewlin P.F., 2003, «*An exploratory Study of Employee silence: Issues that employees Don't Communicate Upward and Why*». *Journal of Management Studies*, 2003, Vol 40, No 6, pp 1453-1476.

Milliken F.J. & Lam N., 2007, Making the decision to speak up or not: Implications for organizational Learning. In J Greenberg, M Edwards and C. Brinsfeld(Eds), *Voice and silence in organizations*, sage, forthcoming.

Morrison E.W. & Milliken F.J., «*Organizational silence: A barrier to change and development in a pluralistic world*». *Academy of Management Review*, 2000, Vol 25, No 4, pp 706-725.

Newstrom J, Davies K., 1993, «*Organizational behavior: Human behavior at work*», εκδ. Mc Graw-Hill, New York.

Nikolaou I, Vakola M, Bourantas D, (2008), «*Who speaks up at work? Dispositional influences on employees' voice behavior*», *Personnel Review*, Vol. 37 Iss: 6 pp. 666 – 679.

Orioli Esther, *Leading with Emotional Intelligence*, Martch 2001, Essi System.

Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1985, «*A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research;*», *Journal of Marketing* vol. 49.

Premeaux, S.F. & Bedeian, A.G., (2003), «*Breaking the silence themoderating effects of self-monitoring in predictind sreaking up in the workplace*», *journal of Management studies*, Vol. 40, pp 1537-1562.

Rahim M. Afzalur, «*Toward a theory of managing organizational conflict*», *The International Journal of Conflict management* ,2002, vol13, No 3 ,pp 206-235

Rahim M. Afzalur, «*Managing conflict in organizations*», Praeger 1992.

Robbins Stephen P., JUDGE TIMOTHY A., 2011, Μετάφραση : Πλατανάκη Άννα, Επιστημονική επιμέλεια: Σαχινίδης Αλέξανδρος, «*Οργανωσιακή Συμπεριφορά. Βασικές έννοιες και σύγχρονες προσεγγίσεις*», εκ. Κριτική

Robbins & Judge (2011), «*Organizational Behavior, upper saddle River*», NJ,: Prentic Mc Graw-Hill, New York.

Rosenhoover, D.E., Kuhn, H.W., Winter 1996, «*Total Quality Management and the Public Sector*», *Public Administration Quarterly*, Vol. 19, no. 4.

Reeves C. A. & Bednar D. A., 1994, «*Defining quality: Alternatives and implications*, *Academy of Management*», Review 19.

Rosen S. & Tesser A., 1970, «*On the reluctance to communicate undesirable ingormation*». *The MUM effect*. *So Ciometry*, 33, 81-84.

Robbins St., 1983, «*Organization Theory, the Structure and Design of Organizations*», Prentice Hall.

Salovey, P. & Mayer, J.D.,1990, «*Emotional intelligence. Imagination, Cognition and Personality*»,9, 185-211. A first formal theory of emotional intelligence.

Susan E. Jacson, Randall S.Schuller, Steve Werner, *Managing Human Resources* 10 E, 2000.

S.D. Geet, Mrs Asmita A. Deshpande, *Elements of Human Resource management (B. B.A. Semester II)*, First Edition December 2008, vol. 1.2, Definitions and Meaning of Human Resource management, State of Prof. Cynthia D. Fisher, Lyle F. Schoenfeldt and James B. Shaw.

Vakola, M & Bouradas, D, «*Antecedents and consequences of organizational silence: an empirical investigation*». *Employee Relations*, 2005,vol 27, no 5, pp 441-458.

Van Dyne, L. & LePine, J.A. «*Helping and voice extra-role behaviors:evidence construct and predictive validity*», *Academy of Management journal*, vol 41, no 1, pp 108-119.

Van Dyne, L, Ang S & Botero I. «*Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice s Multidimensional Constructs*». *Journal of Management Studies*, 2003,vol 40, no 6, pp 1360-1392.

Wall A. James & Callister Ronda Robert, «*conflict and its Management*».

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Αγαπητοί συνάδελφοι, συναδέλφισσες

το ερωτηματολόγιο που ακολουθεί αποτελεί μέρος της έρευνας στα πλαίσια εκπόνησης της διπλωματικής μου εργασίας, με θέμα «**Ανθρώπινο δυναμικό δημόσιας διοίκησης**».

Το παρόν ερωτηματολόγιο, έχει σχεδιαστεί με τρόπο που να απαιτήσει όσο το δυνατό λιγότερο από τον πολύτιμο χρόνο σας. Σας διαβεβαιώνω πως για τα στοιχεία που θα μας αποστείλετε θα τηρηθεί απολύτως η ανωνυμία και η εμπιστευτικότητα, και θα χρησιμοποιηθούν για στατιστικές και μόνο αναλύσεις.

Επιβλέπουσα καθηγήτρια είναι η Δρ. Παρασκευή Μπουφούνου.

Ευχαριστώ θερμά για την συμμετοχή και για την έμπρακτη υποστήριξή σας.

Με εκτίμηση

Καλλιρρόη Αυδή

Μεταπτυχιακή φοιτήτρια του

Προγράμματος Σπουδών «Διοίκηση Επιχειρήσεων»

ΠΕ1-Δοικητικού-Κοινωνιολόγος

A. Μέρος : Μετρήσεις

I) Σχέση υπαλλήλων – προϊσταμένων

(Παρακαλώ κυκλώστε μία μόνο απάντηση, αυτή που σας αντιπροσωπεύει καλύτερα, όπου 1=Καθόλου, 2=Λίγο, 3=Μέτρια, 4=Αρκετά, 5=Πολύ.)

1. Πόσο συχνά εκφράζετε τις διαφωνίες σας στους προϊσταμένους/ διευθυντές αναφορικά με τα ακόλουθα θέματα:

Αναφορικά με ζητήματα της υπηρεσίας.

1 2 3 4 5

Αναφορικά με ζητήματα του τμήματος.

1 2 3 4 5

Αναφορικά με τη δουλειά μου.

1 2 3 4 5

Αναφορικά με ζητήματα σχετιζόμενα με την ικανοποίηση στην εργασία, όπως ο μισθός, οι συνθήκες εργασίας κ.λπ.

1 2 3 4 5

2. Πόσο εύκολα εκφράζετε τις διαφωνίες σας στους προϊσταμένους/ διευθυντές αναφορικά με τα ακόλουθα ζητήματα:

Αναφορικά με ζητήματα της υπηρεσίας.

1 2 3 4 5

Αναφορικά με ζητήματα του τμήματος.

1 2 3 4 5

Αναφορικά με τη δουλειά μου.

1 2 3 4 5

II) Οργανωσιακή σιωπή (Voice)

(Παρακαλώ κυκλώστε μία μόνο απάντηση, αυτή που σας αντιπροσωπεύει καλύτερα, όπου 1= Διαφωνώ απολύτως, 7=συμφωνώ απολύτως.)

1. Αναπτύσσετε και κάνετε προτάσεις/συστάσεις αναφορικά με ζητήματα που επηρεάζουν την ομάδα εργασίας σας;

1 2 3 4 5 6 7

2. Μιλάτε και ενθαρρύνετε τους άλλους στην ομάδα σας να ασχοληθούν με ζητήματα που επηρεάζουν την ομάδα σας;

1 2 3 4 5 6 7

3. Επικοινωνείτε την άποψή σας αναφορικά με ζητήματα εργασίας στους άλλους στην ομάδα σας, ακόμα και αν η γνώμη σας είναι διαφορετική και οι άλλοι σε αυτήν την ομάδα διαφωνούν μαζί σας;

1 2 3 4 5 6 7

4. Είστε συνεχώς καλά ενημερωμένος/ενημερωμένη αναφορικά με ζητήματα στα οποία η γνώμη σας θα ήταν χρήσιμη στην ομάδα εργασίας σας;

1 2 3 4 5 6 7

5. Ασχολείστε με ζητήματα που επηρεάζουν την ποιότητα της εργασιακής ζωής σε αυτήν την ομάδα εργασίας;

1 2 3 4 5 6 7

6. Μιλάτε στην ομάδα σας εκφράζοντας ιδέες για νέα προγράμματα ή αλλαγές στις διαδικασίες;

1 2 3 4 5 6 7

III) Παγκόσμια Αυτοεκτίμηση (Global Self-esteem)

(Παρακαλώ κυκλώστε μία μόνο απάντηση, αυτή που σας αντιπροσωπεύει καλύτερα, όπου 1= ποτέ, 7= πάντα.)

1. Αποτιμώντας συνολικά τις εμπειρίες της ζωής σας:

Πόσο συχνά αισθάνεστε ότι έχετε χειριστεί σωστά τον εαυτό σας σε μια κοινωνική συγκέντρωση;

1 2 3 4 5 6 7

2. Πόσο συχνά έχετε την αίσθηση ότι μπορείτε να κάνετε τα πάντα καλά;

1 2 3 4 5 6 7

IV) ΥΠΑΛΛΗΛΙΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΣΥΓΚΥΡΙΑ

(Παρακαλώ κυκλώστε μία μόνο απάντηση, αυτή που σας αντιπροσωπεύει καλύτερα, όπου 1=Καθόλου, 2=Λίγο, 3=Μέτρια, 4=Αρκετά, 5=Πολύ.)

1. Σε τι βαθμό θεωρείτε πως η οικονομική κρίση έχει επηρεάσει τη σχέση σας με τους προϊσταμένους σας:

Αναφορικά με ζητήματα της υπηρεσίας.

1 2 3 4 5

Αναφορικά με ζητήματα του τμήματος.

1 2 3 4 5

Αναφορικά με τη δουλειά μου.

1 2 3 4 5

Αναφορικά με ζητήματα σχετιζόμενα με την ικανοποίηση στην εργασία, όπως ο μισθός, οι συνθήκες εργασίας κ.λπ.

1 2 3 4 5

2. Σε τι βαθμό θεωρείτε πως η οικονομική κρίση έχει επηρεάσει τη σχέση σας με τους υφισταμένους σας:

Αναφορικά με ζητήματα της υπηρεσίας.

1 2 3 4 5

Αναφορικά με ζητήματα του τμήματος.

1 2 3 4 5

Αναφορικά με τη δουλειά μου.

1 2 3 4 5

Αναφορικά με ζητήματα σχετιζόμενα με την ικανοποίηση στην εργασία, όπως ο μισθός, οι συνθήκες εργασίας κ.λπ.

1 2 3 4 5

3. Σε τι βαθμό θεωρείτε πως η οικονομική κρίση σας έχει φέρει πιο κοντά με τους συναδέλφους σας (αλληλεγγύη, αλληλοκατανόηση, συνεργασία, κλπ):

1 2 3 4 5

4. Σε τι βαθμό θεωρείτε πως ο χώρος εργασίας έχει γίνει χώρος εκτόνωσης των προβλημάτων που πηγάζουν από την υπάρχουσα οικονομική συγκυρία;

1 2 3 4 5

V) Μετρήσεις εξωτερικών παραγόντων (Situational Measures)

1. Ποιο είναι το μέγεθος της εργασιακής σας ομάδας;

.....

2. Είδος διοίκησης:

(Κυκλώστε ένα από τα δύο είδη διοίκησης.)

Παραδοσιακό Προσωπικό

3. Έλεγχος του είδους της εταιρεία:

(Κυκλώστε μία από τις δύο επιλογές.)

Βιοχανοποιημένη μη βιοχανοποιημένη

4. Σημειώστε τον αριθμό των ατόμων στην υπηρεσία σας.

.....

B. Μέρος : Δημογραφικά χαρακτηριστικά

1. Φορέας εργασίας :

2. Φύλο:

άνδρ

θήλυ

3. Ηλικία.....

4. Εθνικότητα:.....

5. Χρόνια προϋπηρεσίας:.....

6. Κατηγορία εκπαίδευσης:

ΔΕ

ΤΕ

ΠΕ

7. Θέση:

Διευθυντής

Προϊστάμενος Τμήματος

Υπάλληλος

8. Τρόπος εισαγωγής στο Δημόσιο:

Διαγωνισμός

Σύστημα μορίων

Σύμβαση ορισμένου χρόνου

Σύμβαση αορίστου χρόνου

Άλλος

Βιβλιογραφία ερωτηματολογίου:

1. Ioannis Nikolaou, Maria Vakola, Dimitris Bourantas, (2008), "Who speaks up at work? Dispositional influences on employees' voice behavior", *Personnel Review*, Vol. 37 Iss: 6 pp. 666 – 679
2. Jeffrey A. LePine, Linn Van Dyne, Predicting Voice Behavior in Work Groups, *Journal of Applied Psychology*, 1998, vol.83, Vol:6, pp.853-868.

