

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών
Διοίκηση Τεχνολογία και Ποιότητα

Μεταπτυχιακή Διατριβή



Διαχείριση Συγκρούσεων στο Εργασιακό Περιβάλλον των
Μεγάλων Τραπεζών στην Ελλάδα

Γεώργιος Παναγόπουλος

Επιβλέπων Καθηγητής
Δημήτριος Καινούργιος

Ιανουάριος 2017

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών

Διοίκηση Τεχνολογία και Ποιότητα

Μεταπτυχιακή Διατριβή

**Διαχείριση Συγκρούσεων στο Εργασιακό Περιβάλλον των
Μεγάλων Τραπεζών στην Ελλάδα**

Γεώργιος Παναγόπουλος

**Επιβλέπων Καθηγητής
Δημήτριος Καινούργιος**

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή υποβλήθηκε προς μερική εκπλήρωση των απαιτήσεων για απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στη Διοίκηση Τεχνολογία και Ποιότητα από τη Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου.

Ιανουάριος 2017

Περίληψη

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή πραγματεύεται το ζήτημα των συγκρούσεων στο χώρο εργασίας αναφορικά με τα τραπεζικά ιδρύματα που λειτουργούν στην Ελλάδα. Η βασική παρακίνηση για την ενασχόληση με το θέμα εδράζεται αφενός στη σημασία μελέτης των συγκρούσεων ώστε να περιοριστούν ή, ιδανικά, να εξαλειφθούν οι αρνητικές συνέπειες που συνεπάγονται τέτοιου είδους φαινόμενα, αφετέρου στις πρόσφατες αρνητικές εξελίξεις που επήλθαν στο εγχώριο τραπεζικό σύστημα και αναμένονται να επηρεάσουν σημαντικά τόσο τα βασικά χαρακτηριστικά των συγκρούσεων όσο και την προσέγγιση των διοικητικών στελεχών αναφορικά με την επίλυση τέτοιων προβλημάτων.

Από τη θεωρητική ανασκόπηση του ζητήματος και την εξέταση υφιστάμενων εμπειρικών ευρημάτων προκύπτει, αρχικά, ότι οι συγκρούσεις, οπουδήποτε κι αν λαμβάνουν χώρα, αποτελούν εξ' ορισμού ένα πολυσύνθετο φαινόμενο λόγω της πληθώρας παραγόντων που ευθύνονται για αυτές όπως τα βιώματα, οι πεποιθήσεις, οι προκαταλήψεις κλπ. Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή ανέλυσε 2 βασικές τεχνικές που ακολουθούνται στην πράξη για να επιλυθούν οι συγκρούσεις. Παρά, όμως, τη χρησιμότητα γνώσης των στοιχείων μίας σύγκρουσης, το σύνολο, σχεδόν, της σχετικής βιβλιογραφίας τοποθετείται υπέρ της άποψης ότι δεν υπάρχουν «συνταγές» που ταιριάζουν σε κάθε περίπτωση.

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή περιλαμβάνει επίσης την πραγματοποίηση πρωτογενούς έρευνας με σκοπό να διερευνηθεί αν υπάρχει διαφορετική διαχείριση των συγκρούσεων αφενός ανάλογα με την επαγγελματική και οικονομική ασφάλεια ή ανασφάλεια των εργαζόμενων στα τραπεζικά ιδρύματα και αφετέρου της οικονομικής κατάστασης της Εργοδότηριας Τράπεζας καθώς και των ελευθεριών που της προσφέρει η εργατική νομοθεσία.

Παρά τη σημασία έγκαιρης διάγνωσης των συγκρούσεων στο περιβάλλον εργασίας, η δημιουργία ανάλογων προειδοποιητικών συστημάτων υπολείπεται συστηματικής προσέγγισης. Κατά συνέπεια, η μελλοντική έρευνα πρέπει να κατευθυνθεί προς τη δημιουργία μηχανισμών που σε θεωρητικό επίπεδο θα συμπληρώσουν το «παζλ» του υπό εξέταση ζητήματος ενώ, σε πρακτικό επίπεδο, θα προσφέρουν στα διοικητικά στελέχη ένα χρήσιμο εργαλείο αποτελεσματικής διοίκησης.

Summary

The present thesis discusses the issue of conflicts at working places of bank institutions operating in Greece. The basic motivation to deal with this topic is based, on the one hand, on the importance of studying conflicts to limit or, ideally, eliminate their negative consequences and, on the other hand, on recent developments that took place in the country's banking system and are expected to significantly affect not only the basic characteristics of conflicts but also the approach of managers with respect to solving that kind of problems.

From the theory review and the existing empirical evidence examination, it becomes evident that conflicts, no matter where they take place, constitute, by definition, a very complex phenomenon because of the number of factors that are responsible for them like life experiences, beliefs, prejudices etc. The present thesis analyzed two basic techniques that are applied, in practice, for solving conflicts. But, despite the usefulness of knowing the elements of a conflict, almost all parts of relevant literature are in favor of the opinion that no "recipes" to fit every situation exist.

The present thesis also conducts an empirical study based on primary data to investigate the potential existence of different conflict management practices, depending, on the one hand, on the professional and economic security of employees working at bank institutions and, on the other hand, on the economic condition of the employing bank and the freedom of moves the current legal framework regarding employment offers.

Despite the importance of timely diagnosis of conflicts at working environment, the establishment of relevant warning systems lacks systematic approach. Consequently, future research should be directed towards establishing mechanisms that will complete, at the theoretical level, the puzzle of the topic under consideration and offer, at the practical level, managers a useful tool of effective management.

Περιεχόμενα

1	Εισαγωγή	1
2	Συγκρούσεις στο Χώρο Εργασίας	3
2.1	Ορισμός	3
2.2	Κατηγορίες.....	3
2.3	Στάδια.....	5
2.4	Αιτίες.....	8
2.5	Συνέπειες.....	10
2.6	Μοντέλα Συγκρουσιακής Συμπεριφοράς.....	12
2.7	Τεχνικές Διαχείρισης / Επίλυσης.....	13
3	Το Εργασιακό Περιβάλλον στον Τραπεζικό Κλάδο της Ελλάδας	16
3.1	Σύντομη Περιγραφή του Τραπεζικού Συστήματος.....	16
3.1.1	Ιστορική Αναδρομή.....	16
3.1.2	Βασικά Χαρακτηριστικά.....	16
3.1.3	Θεσμικό Πλαίσιο.....	18
3.2	Επίδραση της Κρίσης.....	20
3.3	Απασχόληση στον Τραπεζικό Κλάδο.....	22
3.3.1	Στοιχεία.....	22
3.3.2	Αναδιαρθρώσεις και Προγράμματα Εθελούσιας Αποχώρησης.....	23
3.3.3	Ικανοποίηση από την απασχόληση.....	24
4	Επισκόπηση Βιβλιογραφίας	28
5	Μεθοδολογία	30
5.1	Ερευνητικό Πρόβλημα.....	30
5.2	Ερευνητικά Ερωτήματα.....	30
5.3	Είδος Έρευνας.....	31
5.4	Δείγμα Έρευνας.....	31
5.5	Ερωτηματολόγιο.....	32
5.6	Δομή Ερωτηματολογίου.....	32
5.7	Στατιστική Μεθοδολογική Προσέγγιση.....	34
6	Εμπειρικά Αποτελέσματα	35
6.1	Αποτελέσματα Περιγραφικής Ανάλυσης Προσωπικών Δημογραφικών Στοιχείων (ερωτήσεις 1-7).....	35
6.2	Παράθεση και Ανάλυση Αποτελεσμάτων Έρευνας.....	38
6.2.1	Αιτίες Πρόκλησης Συγκρούσεων στον Εργασιακό Χώρο	38
6.2.2	Υιοθετούμενη Συμπεριφορά κατά την Εκδήλωση Συγκρούσεων.....	43
6.2.3	Πρόσληψη Αποτελεσμάτων Διαχείρισης Συγκρούσεων.....	47
6.2.4	Ψυχολογικές Συνέπειες των Συγκρούσεων.....	49
6.2.5	Στοιχεία που Αντλήθηκαν από τις Ερωτήσεις 14 έως και 17 και Παράγουν Στοιχεία για τη Σύγκριση των προς Εξέταση Ομάδων.....	54
7	Συμπεράσματα	59
7.1	Γενικά Συμπεράσματα.....	59
7.1.1	Οι Επιπτώσεις της Οικονομικής Κρίσης στην Εργασιακή Ασφάλεια	60
7.1.2	Ασφάλεια ή Ανασφάλεια που Πηγάζει από τον Τύπο Σύμβασης Εργασίας....	65
8	Επίλογος	73
	Βιβλιογραφία	75
	Παραρτήματα	79
A	Ερωτηματολόγιο	79

Κεφάλαιο 1

Εισαγωγή

Οι συγκρούσεις αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι της καθημερινότητάς μας καθιστώντας πρακτικά αδύνατη την αποφυγή τους στο οικογενειακό, σχολικό, εργασιακό και κοινωνικό του περιβάλλον (Cloke & Goldsmith 2014 : 1). Οι περισσότεροι εργαζόμενοι καλούνται να αντιμετωπίσουν συγκρούσεις σε καθημερινή βάση στο χώρο εργασίας τους και ξοδεύουν από το 20 έως το 80% του χρόνου εργασίας τους στην προσπάθεια να τις επιλύσουν ή να τις περιορίσουν. Απλές παρεξηγήσεις, κακή επικοινωνία, άστοχες λεκτικές επιλογές, αναποτελεσματικοί τρόποι διοίκησης, ασαφείς ρόλοι και ευθύνες, αναποτελεσματική ηγεσία είναι κάποιοι από τους παράγοντες που δημιουργούν συγκρούσεις προκαλώντας αντιδικίες, μειωμένη παραγωγικότητα, κακή διάθεση, χάσιμο χρόνου και παραγωγικών πόρων, απολύσεις, προβληματικές σχέσεις συνεργασίας (Cloke & Goldsmith 2014 : 3).

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή εστίασε την προσοχή της στις πρόσφατες αρνητικές εξελίξεις που επήλθαν στο εγχώριο τραπεζικό σύστημα και στις επακόλουθες μεταβολές τόσο στις αιτίες δημιουργίας ενδοεπιχειρησιακών συγκρούσεων όσο και στους τρόπους διαχείρισής τους από τους εμπλεκόμενους σε αυτές. Μέσα από τη διενέργεια πρωτογενούς έρευνας διαπιστώθηκε πως οι ραγδαίες εξελίξεις στον εργασιακό χώρο και ιδιαίτερα στον τραπεζικό κλάδο επηρέασαν σημαντικά τόσο τα βασικά χαρακτηριστικά των συγκρούσεων όσο και την προσέγγιση τους αφενός από τους τραπεζοϋπαλλήλους και αφετέρου από την πλευρά των διοικητικών στελεχών αναφορικά με την επίλυση τέτοιων προβλημάτων.

Αναμφισβήτητα, ο ελληνικός τραπεζικός κλάδος από το 2010 και μετά διέρχεται σημαντικές μεταβολές. Η αναδιάρθρωση του κλάδου ως απόκριση στην κρίση και η ενίσχυση των εποπτικών μέσων και μέτρων μετέβαλλαν άρδην το εργασιακό περιβάλλον στα τραπεζικά ιδρύματα της χώρας. Τα αποτελέσματα της έρευνας που διεξήχθη στα πλαίσια της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής ανέδειξαν πως οι

παραπάνω μεταβολές δημιούργησαν έντονη ανασφάλεια των εργαζομένων στις τράπεζες σχετικά με το εργασιακό και οικονομικό τους μέλλον καθώς και την ύπαρξη διαφορετικών προσεγγίσεων στη διαχείριση των εργασιακών συγκρούσεων ανάλογα με την ασφάλεια για το εργασιακό και οικονομικό μέλλον που αισθάνεται ο κάθε εμπλεκόμενος σε αυτές. Ωστόσο, το σημείο που περισσότερο από όλα αξίζει να υπογραμμιστεί είναι πως ανασφάλεια για το μέλλον τους σήμερα αισθάνονται όλοι οι εργαζόμενοι στον τραπεζικό κλάδο, ανεξάρτητα της όποιας ασφάλειας τους προσφέρει η σύμβαση εργασίας με την οποία δεσμεύονται και αυτό που διαφέρει είναι ο βαθμός ανασφάλειας που αισθάνονται και ο τρόπος που διαχειρίζονται τις συγκρούσεις.

Στη παρούσα διατριβή αρχικά παραθέτεται το θεωρητικό υπόβαθρο των συγκρούσεων ενώ στη συνέχεια αναλύεται το εργασιακό περιβάλλον στο Ελληνικό Τραπεζικό Σύστημα πριν και μετά την οικονομική κρίση που ξεκίνησε το 2010, παρουσιάζοντας στοιχεία για την αναδιάρθρωση του κλάδου λόγω κρίσης, ανακεφαλαιοποιήσεων, προγραμμάτων εθελούσιας εξόδου, νέας νομοθεσίας κ.α. Στη συνέχεια, παρατίθενται στοιχεία για τη μεθοδολογία που ακολουθήθηκε ώστε να διεξαχθεί η έρευνα, ενώ ακολουθούν τα εμπειρικά αποτελέσματα αυτής. Η διατριβή ολοκληρώνεται με τα συμπεράσματα που εξήχθηκαν από τα αποτελέσματα της έρευνας τα οποία θεωρώ πως προσθέτουν νέα στοιχεία στην επιστημονική πραγμάτευση του θέματος.

Κεφάλαιο 2

Συγκρούσεις στο Χώρο Εργασίας

2.1 Ορισμός

Για να ορίσουμε τις συγκρούσεις στο χώρο εργασίας μπορούμε να αντλήσουμε στοιχεία από διάφορα θεωρητικά πεδία. Η θεωρία της Κοινωνικής Σύγκρισης (Festinger, 1954: 117), ορίζει ότι οι διαπροσωπικές συγκρούσεις είναι αποτέλεσμα του μηχανισμού σύγκρισης διαφορετικών απόψεων, όταν δηλαδή, ένα άτομο συγκρίνει τις δικές του απόψεις με εκείνες κάποιου άλλου ατόμου εντός του κοινωνικού πλαισίου. Η θεωρία της Κοινωνικής Συναλλαγής (Kelley και Thibaut, 1978: 245) προσεγγίζει τις συγκρούσεις ως αποτέλεσμα των κοινωνικών αλληλεπιδράσεων και της υπό συνθήκης αλληλεξάρτησης. Πιο απλά, η θεωρία υποστηρίζει πως οι συγκρούσεις προκύπτουν όταν μεταξύ των ανθρώπων υπάρχει εξάρτηση και αλληλεπίδραση. Ένας πλήρης ορισμός αναφέρεται από τους Barki και Hartwick (2004: 217) σύμφωνα με τον οποίο οι συγκρούσεις στο χώρο εργασίας είναι μία δυναμική διαδικασία που εμφανίζεται μεταξύ αλληλεξαρτώμενων μερών καθώς αυτά βιώνουν αρνητικές συναισθηματικές αντιδράσεις εξαιτίας διαφωνιών και παρεμπόδισης της επίτευξης των στόχων τους. Όμοια, σύμφωνα με τους Putnam και Poole (1987 : 552) ως σύγκρουση ορίζεται «η διάδραση αλληλεξαρτωμένων ατόμων που συνειδητοποιούν την αντίθεση των στόχων, σκοπών και αξιών τους και που θεωρούν ότι το αντίπαλο μέρος μπορεί να παρέμβει στην πραγμάτωση των στόχων αυτών» υπογραμμίζοντας με τον ορισμό αυτό τις τρεις πλευρές μίας σύγκρουσης, τους ασύμβατους στόχους, την αλληλεξάρτηση και τη διάδραση, με βασικότερη ίσως την αλληλεξάρτηση αφού χωρίς αυτήν είναι δύσκολο να υπάρξει σύγκρουση στο χώρο εργασίας (Miller 2006: 252).

2.2 Κατηγορίες

Στη σχετική βιβλιογραφία έχουν επικρατήσει, γενικά, 4 κατηγορίες συγκρούσεων. Η **πρώτη** αναφέρεται στις «διαπροσωπικές συγκρούσεις» στις οποίες εμπλέκονται δύο ή περισσότερα άτομα και, σύμφωνα με τους Jones και George (2008: 533), προκαλούνται

από προσωπικές αντιπάθειες ή καταστάσεις όπου κάποια χαρακτηριστικά της προσωπικότητας ενός ατόμου δεν είναι αρεστά σε κάποιο άλλο άτομο. Η **δεύτερη** κατηγορία συγκρούσεων περιλαμβάνει τις «ενδοεταιρικές συγκρούσεις ή συγκρούσεις εντός ομάδας» οι οποίες εμφανίζονται σε ομάδες ή τμήματα ομάδων. Βασικό χαρακτηριστικό των συγκρούσεων αυτής της κατηγορίας είναι πως η αδυναμία συνύπαρξης των ατόμων επηρεάζει τη λειτουργία της ομάδας και σε κάποιες περιπτώσεις, οφείλονται σε αιτίες που δε σχετίζονται με το χώρο εργασίας, πχ θρησκεία (Jones και George, 2008: 534). Η **τρίτη** μορφή καλείται «σύγκρουση ανάμεσα σε ομάδες» και περιλαμβάνει συγκρούσεις που εξελίσσονται μεταξύ διαφορετικών ομάδων ή τμημάτων εντός του ίδιου εργασιακού περιβάλλοντος. Σε αντίθεση με τις προηγούμενες περιπτώσεις, οι συγκρούσεις ανάμεσα σε ομάδες μπορούν να γίνουν εμφανείς και εκτός του χώρου εργασίας όταν κάποια από τις εμπλεκόμενες ομάδες σχετίζεται με το εξωτερικό περιβάλλον. Οι συγκρούσεις μεταξύ ομάδων δεν είναι μόνο αναπόφευκτες (Kinicki και Kreitner, 2008: 273) αλλά και από τις χειρότερες (Green, 2012). Η **τέταρτη** κατηγορία περιλαμβάνει τις συγκρούσεις ανάμεσα σε οργανισμούς (χώρους εργασίας) και μπορεί να είναι είτε ουσιώδεις και να οφείλονται σε πραγματικά σοβαρούς λόγους, είτε συναισθηματικές και, όπως υπονοεί ο όρος, να οφείλονται σε συναισθήματα – απόψεις και όχι σε κάποιο σοβαρό λόγο, είτε πολιτισμικές ως αποτέλεσμα κουλτούρας και στερεότυπων (Jones και George, 2008: 535, Morgan, 2012).

Πέρα των παραπάνω τεσσάρων κατηγοριών αξίζει να αναφερθεί μια επιπλέον περίπτωση αυτή των ενδοπροσωπικών συγκρούσεων όπου κάθε υπάλληλος συχνά έρχεται αντιμέτωπος με τον ίδιο του τον εαυτό και το σύστημα αξιών, ηθικής ή τρόπου σκέψης και δράσης που έχει υιοθετήσει (Παππά, 2006). Για παράδειγμα, τα άτομα που καλούνται να πάρουν αποφάσεις για καταστάσεις που έρχονται σε αντίθεση με το προσωπικό σύστημα αξιών τους βιώνουν έντονη εσωτερική σύγκρουση προσπαθώντας από τη μία να επιτύχουν τους στόχους της επιχείρησης για την οποία εργάζονται και από την άλλη να διατηρήσουν τις ηθικές νόρμες που τα διέπουν ως προσωπικότητες. Επίσης, ένα άτομο μπορεί να βιώσει εσωτερική σύγκρουση αν πρέπει να επιλέξει μεταξύ εναλλακτικών επιλογών, ιδιαίτερα δε αν τις επιλογές αυτές τις θεωρεί εξίσου κακές.

Μία διαφορετική ομαδοποίηση των συγκρούσεων τις κατατάσσει σε λειτουργικές και δυσλειτουργικές. Οι λειτουργικές ή εποικοδομητικές συγκρούσεις υποστηρίζουν τους στόχους του οργανισμού και βελτιώνουν την απόδοσή του, ενθαρρύνουν τη μεγαλύτερη

προσπάθεια και τονώνουν την απόδοση. Επιπρόσθετα, οι λειτουργικές συγκρούσεις συμβάλλουν στη βελτίωση των σχέσεων μεταξύ των μελών της ομάδας καθώς η επίλυση κάποιου προβλήματος υπονοεί ότι υπήρξε συνεργασία για την επίτευξη κοινού στόχου (Kinicki και Kreitner, 2008: 274). Μία λειτουργική σύγκρουση είναι, κατά τους Martin και Nakayama (2007: 431), φυσιολογική διαδικασία, οδηγεί σε αλλαγές κατόπιν διαπραγμάτευσης, προάγει την απευθείας αντιπαράθεση και συμβιβασμό και συνεπάγεται αναδιανομή ευκαιριών, απελευθέρωση της έντασης και αναγέννηση των σχέσεων. Αντίθετα, μία δυσλειτουργική σύγκρουση είναι αποδομητική, υπονομεύει την οργανωτική απόδοση και οδηγεί σε μειωμένη παραγωγικότητα. Οι δυσλειτουργικές συγκρούσεις διέπονται από αντικρουόμενα προσωπικά συμφέροντα που υπερβαίνουν το συμφέρον του οργανισμού, πχ απόκρυψη πληροφορήσης, υπονόμηση του έργου άλλων κλπ (Kinicki και Kreitner, 2008: 274). Επισημαίνοντας βασικές διαφορές μεταξύ των δύο τύπων συγκρούσεων αναφέρουμε πως, κατά τους Whetten και Cameron (2011: 376), βασική διαφορά αποτελεί ότι στις λειτουργικές συγκρούσεις τα εμπλεκόμενα μέρη αποφεύγουν την επίθεση και λαμβάνουν μέρος σε αναλυτική συζήτηση ακούγοντας τις απόψεις των άλλων και προσπαθώντας να βρουν μία λύση ενώ κατά τη διάρκεια μίας δυσλειτουργικής σύγκρουσης όλα τα εμπλεκόμενα μέρη επιλέγουν την αντιπαράθεση η οποία δεν οδηγεί σε καμία επωφελή λύση. Κατά τον Meehan(2012), οι δύο τύποι συγκρούσεων εξελίσσονται διαφορετικά, οι λειτουργικές συγκρούσεις εξελίσσονται υπό την πεποίθηση ότι όλα τα εμπλεκόμενα μέρη μπορούν να αποκομίσουν οφέλη διότι οι επιδιώξεις τους είναι ευέλικτες, ενώ οι δυσλειτουργικές εξελίσσονται στη βάση πως κάθε εμπλεκόμενο μέρος επιδιώκει αποκλειστικά το δικό του συμφέρον εκφραζόμενο με ένταση και έλλειψη εμπιστοσύνης δημιουργώντας αρνητικό περιβάλλον υπονόμησης μιας ευρέως αποδεκτής λύσης. Η διαφορετικότητα των δύο παραπάνω τύπων σύγκρουσης σε επίπεδο εξέλιξης υποστηρίζεται, επίσης, από τους Cahn και Abigail (2007: 31) ενώ, αντίθετα, ο Robin (2016) υποστηρίζει ότι οι διαφορές ανάμεσα στους δύο τύπους δεν είναι σημαντικά περισσότερες από τις ομοιότητές τους.

2.3 Στάδια

Σύμφωνα με τους McShane και Glinow (2008: 331) κάθε σύγκρουση αποτελείται από 5 στάδια. Στο **πρώτο** στάδιο, αυτό της «Σιωπηρής σύγκρουσης» οι λόγοι πρόκλησης της υποβόσκουν αλλά δεν είναι ακόμα αντιληπτοί από τα άτομα που θα εμπλακούν σε αυτή

(Miller, 2006:254). Οι αιτίες που μπορεί να προκαλέσουν την επερχόμενη σύγκρουση αναφέρονται: α) στην επικοινωνία, β) στη δομή και γ) στα προσωπικά χαρακτηριστικά. Η επικοινωνία αφορά στην ανταλλαγή πληροφορήσης και τα προβλήματα που μπορεί να προκύψουν από αυτήν. Η δομή αναφέρεται στα χαρακτηριστικά των μελών της ομάδας (μέγεθος, βαθμός εξειδίκευσης καθηκόντων των μελών), στα όρια της δικαιοδοσίας, στη συμβατότητα στόχων των μελών, στο στυλ ηγεσίας, στα συστήματα ανταμοιβής και στην εξάρτηση μεταξύ ομάδων. Τα προσωπικά χαρακτηριστικά περιλαμβάνουν το ατομικό σύστημα αξιών κάθε ατόμου που καθορίζει τη στάση του έναντι διάφορων θεμάτων όπως η θρησκεία, ο σεξουαλικός προσανατολισμός κλπ. Αν το πρόβλημα διευθετηθεί χωρίς να δυσαρεστηθεί ένα από τα δύο εμπλεκόμενα μέρη τότε μπορεί να έχουμε σιωπηρή σύγκρουση χωρίς αυτή να εκδηλωθεί.

Το **δεύτερο** στάδιο καλείται «αντίληψη και εξατομίκευση» και αφορά τον καθορισμό του λόγου της σύγκρουσης όπως τον αντιλαμβάνονται και τον περιγράφουν τα άτομα που συμμετέχουν σε αυτήν (προσωπική προσέγγιση). Σε αυτή τη φάση ένα ή περισσότερα από τα μέρη που εμπλέκονται στη σύγκρουση αντιλαμβάνονται την ύπαρξη του προβλήματος και σε περίπτωση που η μια τουλάχιστον πλευρά θεωρεί πως θίγονται τα συμφέροντά της τότε η σύγκρουση θα προχωρήσει στο επόμενο στάδιο (Miller, 2006:254).

Στο **τρίτο** στάδιο, την «αισθητή σύγκρουση», λαμβάνονται οι αποφάσεις για το πώς θα διαχειριστεί κάποιος τη σύγκρουση στην οποία συμμετέχει. Αυτό το στάδιο σε συνδυασμό με το επόμενο περιγράφουν ουσιαστικά τη συμπεριφορά κατά τη σύγκρουση, θέμα που θα αναλυθεί διεξοδικότερα σε ξεχωριστή παράγραφο στη συνέχεια της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής. Επιγραμματικά, πάντως, αρκεί να αναφέρουμε προς το παρόν ότι η διάθεση κάποιου μπορεί να χαρακτηριστεί ως διάθεση συνεργασίας ή αυτοπεποίθησης.

Το **τέταρτο** στάδιο αναφέρεται στην «έκδηλη σύγκρουση» και περιγράφει τη δράση κάθε ατόμου αφού η σύγκρουση έχει αρχίσει να εξελίσσεται. Η συμπεριφορά μπορεί να είναι είτε εποικοδομητική είτε αποδομητική. Η εποικοδομητική συμπεριφορά είναι αποτέλεσμα φυσιολογικών διαδικασιών, επιτρέπει την πραγματοποίηση διαπραγμάτευσης και, συνεπώς, αλλαγών και ενισχύει την αντιπαράθεση και το συμβιβασμό (Martin και Nakayama, 2007: 435). Αντίθετα, η αποδομητική συμπεριφορά πλήττει την απόδοση και την παραγωγικότητα της ομάδας λόγω επιδίωξης προσωπικών συμφερόντων που ενδέχεται να είναι αντίθετα προς το συμφέρον της

ομάδας. Οι Kinicki και Kreitner (2008: 274) αναφέρουν ότι μία αποδομητική συμπεριφορά οδηγεί σε απόκρυψη πληροφόρησης, υπονόμηση, αδιαφορία προς την ομάδα κ.ά. . Η φάση αυτή μπορεί να περάσει από διαδοχικούς κύκλους όξυνσης και ύφεσης μέχρι την οριστική επίλυση του προβλήματος που την προκάλεσε (Miller, 2006:254). Όπως αναφέρθηκε ήδη, περισσότερη ανάλυση για το θέμα της συμπεριφοράς θα πραγματοποιηθεί σε ξεχωριστή παράγραφο στη συνέχεια της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής.

Το **πέμπτο** (και τελευταίο) στάδιο της σύγκρουσης αφορά τις επιπτώσεις που προκύπτουν ως αποτέλεσμα της σύγκρουσης και διακρίνονται σε λειτουργικές και δυσλειτουργικές. Οι επιπτώσεις του πέμπτου σταδίου είναι άρρηκτα συνδεδεμένες με τη συμπεριφορά του τέταρτου σταδίου. Πιο συγκεκριμένα, η εποικοδομητική συμπεριφορά συνεπάγεται λειτουργικές επιπτώσεις (βελτίωση της απόδοσης, τόνωση των διαπροσωπικών σχέσεων κλπ) ενώ η αποδομητική συμπεριφορά οδηγεί σε δυσλειτουργία που μειώνει την απόδοση της ομάδας και μπορεί να λάβει ακόμα και τη μορφή ανεξέλεγκτης διάρρηξης των δεσμών της.

Ένα ερώτημα που προκύπτει είναι ο τρόπος με τον οποίο εξελίσσονται τα παραπάνω στάδια, δηλαδή πώς μεταβαίνουμε από το ένα στάδιο στο άλλο. Κατά τους Pruitt κ.α. (1994:92), η μεταβλητή που περιγράφει την εξέλιξη της σύγκρουσης είναι η κλιμάκωση της έντασης μίας σύγκρουσης. Πιο αναλυτικά, το πώς εξελίσσεται μία σύγκρουση εξαρτάται, αρχικά, από τις τακτικές επίλυσης που υιοθετούν οι εμπλεκόμενοι. Μία μετριοπαθής τακτική διέπεται από επιχειρηματολογία ενώ μία ακραία τακτική περιλαμβάνει την επιβολή εξουσίας. Καθώς η σύγκρουση εξελίσσεται, υπάρχει περίπτωση τα ζητήματα που τίθενται προς λύση να αυξηθούν επικίνδυνα είτε επειδή τα αρχικά ζητήματα δεν επιλύονται άμεσα είτε επειδή τα εμπλεκόμενα μέρη ανασύρουν πρόσθετα ζητήματα για να ενισχύσουν τη δική τους θέση ή να αποδυναμώσουν τη θέση των άλλων. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να γενικευτεί η σύγκρουση και ενώ έχει ξεκινήσει από κάποιο ειδικό ζήτημα να συμπεριλάβει ευρύτερα ζητήματα, άσχετα με το αρχικό ενώ το ίδιο μπορεί να συμβεί και με εμπλεκόμενα μέρη. Έτσι, ενώ μία σύγκρουση ξεκινά με λίγους εμπλεκόμενους, μπορεί να συμπεριλάβει και άτομα ή ομάδες ή ακόμα και οργανισμούς που δε συμμετείχαν, αρχικά, σε αυτήν με αποτέλεσμα και σε συνδυασμό με την αύξηση των ζητημάτων να καθίσταται πολύ δύσκολη η επίλυσή της. Κλιμάκωση, επίσης, παρατηρείται αναφορικά με τις επιδιώξεις των εμπλεκόμενων. Έτσι, ενώ τα

μέρη που εμπλέκονται στη σύγκρουση ξεκινούν με ήπια επιδίωξη των συμφερόντων τους, καταλήγουν να επιδιώκουν απόλυτα τη νίκη (Pruitt κ.ά., 1994: 92).

2.4 Αιτίες

Πριν παρουσιάσουμε τις συχνότερα αναφερόμενες αιτίες των συγκρούσεων στο χώρο εργασίας, πρέπει να τονίσουμε ότι υπάρχουν διάφορες απόψεις σχετικά με το «τί» προκαλεί μία σύγκρουση. Κάποιοι ερευνητές υποστηρίζουν ότι οι συγκρούσεις οφείλονται στα ατομικά χαρακτηριστικά των μελών μιας ομάδας ενώ κάποιοι άλλοι υποστηρίζουν πως οφείλονται σε παράγοντες του περιβάλλοντος, δηλαδή του χώρου εργασίας. Η δεύτερη άποψη στηρίζεται στο επιχείρημα ότι οι συνθήκες περιβάλλοντος έχουν τον πρώτο λόγο στις συγκρούσεις διότι μπορούν να αποτρέψουν, να δημιουργήσουν ή να επιτρέψουν τη σύγκρουση. Ένας χώρος εργασίας με αποτρεπτικά στοιχεία θα αποτρέψει την εμφάνιση σύγκρουσης ακόμα και όταν τα μέλη της ομάδας έχουν ατομικά συγκρουσιακά χαρακτηριστικά. Αντίστροφα, σε άλλη περίπτωση, ο χώρος εργασίας μπορεί να δημιουργεί συγκρούσεις ακόμα και όταν τα άτομα της ομάδας δεν φέρουν ατομικά συγκρουσιακά χαρακτηριστικά. Ανάλογα, όταν τα μέλη της ομάδας έχουν συγκρουσιακά χαρακτηριστικά και ο χώρος εργασίας δε λειτουργεί αποτρεπτικά, τότε είναι αναμενόμενο να εμφανιστεί η σύγκρουση ως αποτέλεσμα τόσο του ατομικού όσο και του οργανωτικού υπόβαθρου που την ευνοεί.

Στους **παράγοντες του χώρου εργασίας** που μπορούν να δημιουργήσουν ή να επιτρέψουν την εμφάνιση συγκρούσεων, κατατάσσονται τα ακόλουθα:

1. **Εξειδίκευση.** Κάθε άτομο γνωρίζει μόνο τη δική του εργασία και δε μπορεί να κατανοήσει το περιεχόμενο της εργασίας των άλλων. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα την έλλειψη συνεννόησης και συμφωνίας όταν τα άτομα καλούνται να συνεργαστούν.
2. **Στενότητα πόρων.** Σε κάθε χώρο εργασίας, οι διαθέσιμοι πόροι είναι δεδομένοι. Αυτό μπορεί να αφορά απλά ζητήματα, όπως τα τετραγωνικά που καλύπτει το γραφείο του κάθε ατόμου αλλά και σημαντικότερα ζητήματα όπως ο προϋπολογισμός που διαχειρίζεται κάποιο άτομο ή κάποια ομάδα – τμήμα. Για παράδειγμα, μία επιφανειακή σύγκρουση μπορεί να προκύψει εξαιτίας της κοινής χρήσης ενός εκτυπωτή ενώ μία βαθύτερη σύγκρουση μπορεί να προκύψει

- όταν ένα τμήμα απολαμβάνει έναν γενναιόδωρο προϋπολογισμό ενώ κάποιο άλλο τμήμα είναι αντιμέτωπο με αυστηρά όρια στη χρήση πόρων.
3. **Ασύμβατοι στόχοι.** Για να λειτουργήσει ομαλά μία ομάδα, είτε πρόκειται για ομάδα αποτελούμενη από άτομα είτε πρόκειται για ομάδα αποτελούμενη από μικρότερες ομάδες, ο κοινός στόχος είναι προϋπόθεση για την εύρυθμη λειτουργία. Καλό παράδειγμα κοινού στόχου αποτελούν τα ομαδικά αθλήματα. Σε μία αθλητική ομάδα θα δημιουργηθεί σύγκρουση όταν κάποιος παίκτης στοχεύει στην ατομική διάκριση και επιδιώκοντας αυτόν το στόχο αποτρέπει την ομάδα από το να πετύχει τους δικούς της στόχους.
 4. **Αλληλεξάρτηση.** Η αλληλεξάρτηση των ατόμων μίας ομάδας σημαίνει ότι η ευημερία κάποιου ατόμου εξαρτάται και από τους γύρω του. Κατά συνέπεια, η αλληλεξάρτηση δίνει τη δυνατότητα στα άτομα να αλληλοκατηγορούνται όταν «κάτι δεν πάει καλά».
 5. **Σχέσεις εξουσίας.** Αυτός ο παράγοντας σχετίζεται με τις συγκρούσεις σε πολλές εκφάνσεις της ζωής καθώς υπάρχουν άτομα που δε μπορούν να ανεχτούν άλλα άτομα «πάνω από το κεφάλι τους». Πιο απλά, αυτό καθαυτό το γεγονός ότι κάποιος πρέπει να εξουσιάζεται δημιουργεί τις προϋποθέσεις σύγκρουσης.
 6. **Ασαφή όρια δικαιοδοσίας.** Η δικαιοδοσία συνδέεται στενά ή, καλύτερα, συμπληρώνει την αλληλεξάρτηση. Όταν υπάρχει απαίτηση συνεργασίας, πρέπει να υπάρχουν και ξεκάθαρα όρια για το «ποιος κάνει τί». Με αυτόν τον τρόπο όλοι γνωρίζουν μέχρι που μπορούν να ενεργήσουν και το σημείο από το οποίο ξεκινούν τα όρια δράσης των άλλων. Όταν αυτά τα όρια δεν είναι ξεκάθαρα, η σύγκρουση μπορεί να προκύψει ως αποτέλεσμα μετάθεσης αρμοδιοτήτων, άρα και ευθυνών.
 7. **Ρόλοι.** Το παράδειγμα με τα ομαδικά αθλήματα μπορεί να χρησιμοποιηθεί και σε αυτήν την περίπτωση. Σε μία αθλητική ομάδα, κάθε αθλητής έχει τυπικούς αλλά και άτυπους ρόλους. Για παράδειγμα, σε μία ποδοσφαιρική ομάδα κάποιος παίκτης μπορεί να παίζει στη θέση του τερματοφύλακα και το περιεχόμενο αυτού του (τυπικού) ρόλου καθορίζεται από τον προπονητή. Ωστόσο, ο ίδιος παίκτης μπορεί να παίζει και το ρόλο του «πλακατζή» στα αποδυτήρια, του «ηγέτη» εντός του αγωνιστικού χώρου κλπ. Κάποιοι από αυτούς τους ρόλους μπορεί, όμως, να μην είναι αποδεκτοί ή να ενοχλούν τους συμπαίκτες τους, πχ κάποιον συμπαίκτη που θέλει να είναι ηγέτης ή κάποιον συμπαίκτη που δεν ανέχεται τις φάρσες. Συνεπώς, τόσο η επικάλυψη όσο και η μη αποδοχή των

ρόλων μπορούν να οδηγήσουν σε σύγκρουση (McShane και Glinow, 2008: 332-333, Whetten και Cameron, 2011: 376-377).

8. **Άλλοι παράγοντες.** Οι διακρίσεις στο χώρο εργασίας είναι κατά τον, Guirdham (2005: 19) συχνά γενεσιουργό αίτιο συγκρούσεων. Οι διακρίσεις μπορεί να αφορούν σε οποιοδήποτε θέμα, πχ θρησκεία και εθνικότητα, και εκδηλώνονται με διάφορους τρόπους όπως, για παράδειγμα, η προσφορά μίας θέσης εργασίας μόνο σε γυναίκες, η παρενόχληση «αδύναμων» ατόμων κλπ. Κατά τον Fleetwood (1987: 26), η αναποτελεσματική επικοινωνία, δηλαδή η επικοινωνία που δεν επιτυγχάνει να μεταφέρει ορθά το μήνυμα είναι επίσης οργανωτικός παράγοντας σύγκρουσης.

Στους **ατομικούς παράγοντες** που μπορούν να δημιουργήσουν ή να επιτρέψουν την εμφάνιση συγκρούσεων, κατατάσσονται τα ακόλουθα (Whetten και Cameron, 2011: 378):

1. **Ικανότητες.** Οι διαφορές σε επίπεδο ικανοτήτων μπορεί να δημιουργήσουν συγκρούσεις λόγω αδυναμίας συνεργασίας.
2. **Στοιχεία προσωπικότητας.** Στοιχεία όπως η επιθετικότητα, οι προκαταλήψεις κλπ είναι χαρακτηριστικά που ευνοούν τη σύγκρουση όχι μόνο στο χώρο εργασίας αλλά και σε οποιαδήποτε άλλη κοινωνική έκφανση της ζωής.
3. **Προσωπικά προβλήματα.** Τα προσωπικά προβλήματα επιβαρύνουν, φυσιολογικά, τον ψυχισμό ενός ατόμου με αποτέλεσμα το άτομο να είναι ευερέθιστο, να αντιδρά εντονότερα κλπ.

2.5 Συνέπειες

Κατά τους Bruk-Lee και Spector (2006: 146), οι επιπτώσεις των συγκρούσεων στο χώρο εργασίας αφορούν το χώρο εργασίας ή/ και τα άτομα που συμμετέχουν στη σύγκρουση. Πριν αναφερθούμε επιγραμματικά σε αυτές, πρέπει να τονίσουμε ότι κάποιες επιπτώσεις είναι πιο σοβαρές από τις υπόλοιπες και η εμφάνισή τους εξαρτάται από την κλιμάκωση και την έκβαση της σύγκρουσης ενώ κάποιες από αυτές που εμφανίζονται συχνότερα δεν θεωρούνται ακραίες. Επιπρόσθετα, δεν επιφέρουν όλες οι συγκρούσεις αρνητικές συνέπειες αλλά μπορεί να έχουν θετικά αποτελέσματα.

Επιγραμματικά, λοιπόν, οι επιπτώσεις των συγκρούσεων στο χώρο εργασίας είναι οι παρακάτω:

- Επιπτώσεις στο χώρο εργασίας.
 - Σημαντικά εμπόδια στην ομαδική συνεργασία, απόδοση και επίτευξη στόχων (Spector και Jex, 1998: 357)
 - Κόστος επίλυσης της σύγκρουσης σε όρους χρόνου, προσπάθειας, απώλειας αποδοτικότητας κλπ (MTI, 1999)
 - Απώλεια ικανοτήτων και ταλέντου λόγω απουσίας (Tjosvold, 2008: 19) ή αποχώρησης από την εργασία (Cortina κ.α., 2001: 64)
 - Έλλειψη παρακίνησης (Bergmann και Volkema, 1989: 17)
 - Κοινωνικά προβλήματα (Bruck-Lee και Spector (2006: 147)
 - Λεκτική ή σωματική βία (Barling κ.ά., 2009: 672).
- Επιπτώσεις στον εργαζόμενο
 - Ανασφάλεια και απώλεια αισθήματος προστασίας (Parker and Turner, 2001: 211)
 - Απώλεια ικανοποίησης από την εργασία (Harvey κ.α., 2006: 1064)
 - Άγχος (Kelloway κ.ά., 2005: 90)
 - Κατάθλιψη (Inoue και Kawakami, 2010: 173)
 - Τάσεις αυτοκτονίας (Romanov κ.ά., 1996: 169)
 - Κοινωνικός αποκλεισμός (Dreu και Beersma, 2005: 105)
 - Παθολογικές παθήσεις (Spector and Jex, 1998: 356)
 - Υπερκόπωση (Harvey κ.ά., 2006: 1064)
 - Κόπωση (de Raeve κ.ά., 2009: 16)
 - Επιθετικότητα (Herschcovis και Barling, 2006: 268).

Σε αντίθεση με τις παραπάνω συνέπειες, μία σύγκρουση στο χώρο εργασίας μπορεί να αποδειχθεί ευεργετική και να ενισχύει την απόδοση (Brown, 2012) εφόσον, όμως, συντρέχουν κάποιες προϋποθέσεις που εξαρτώνται, κυρίως, από τη φύση της σύγκρουσης (λειτουργική ή δυσλειτουργική) και, κυριότερα, τη διαχείριση και, τελικά, την επίλυσή της. Συνοπτικά, λοιπόν, οι θετικές συνέπειες τέτοιου είδους συγκρούσεων είναι:

- Ευθυγράμμιση των εμπλεκόμενων με τους στόχους του οργανισμού
- Ενίσχυση της έντασης των προσπαθειών που καταβάλλουν τα μέλη του οργανισμού και κατ' επέκταση, αυξημένη επίδοσή τους
- Διευκόλυνση του εντοπισμού προβλημάτων ή/ και εναλλακτικών λύσεων (προαγωγή ιδεών για να παραχθούν αυτές οι λύσεις)

- Ενίσχυση των εμπειριών (συμβολή στη μάθηση) μέσω εμπλοκής ή ενασχόλησης με την διαδικασία εντοπισμού προβλημάτων και εναλλακτικών λύσεων
- Συμβολή στην ανάπτυξη ή/ και βελτίωση των ανθρώπινων σχέσεων μέσω της τριβής που δημιουργείται κατά τη διαχείριση της σύγκρουσης λόγω αποκάλυψης συναισθημάτων, ιδεών κλπ από τους εμπλεκόμενους
- Συμβολή στην ικανοποίηση των εργαζομένων λόγω προσπάθειας και, τελικά, επίλυσης κάποιου προβλήματος (Kinicki και Kreitner, 2008: 276).

2.6 Μοντέλα συγκρουσιακής συμπεριφοράς

Το δημοφιλέστερο, ίσως, μοντέλο συγκρουσιακής συμπεριφοράς έχει παρουσιαστεί από τους Thomas και Kilmann (1974:2). Οι συγγραφείς υποστηρίζουν ότι η συμπεριφορά και οι προθέσεις των ατόμων κατά τη διάρκεια μίας σύγκρουσης διαμορφώνονται από δύο μεταβλητές α) τη συνεργατικότητα (cooperativeness) και β) την ατομικότητα (assertiveness). Η συνεργατικότητα αποτυπώνει το βαθμό στον οποίο κάποιος είναι διατεθειμένος να ικανοποιήσει τα ενδιαφέροντα – επιδιώξεις του αντιμαχόμενου μέρους ενώ η ατομικότητα το βαθμό στον οποίο κάποιος είναι διατεθειμένος να ικανοποιήσει τα δικά του ενδιαφέροντα – επιδιώξεις. Ανάλογα με το βαθμό που αυτά τα δύο χαρακτηριστικά συνυπάρχουν στη συμπεριφορά κάποιου ατόμου, διακρίνουμε 5 τύπους συμπεριφοράς:

1. **Ανταγωνιστική** (competing). Χαρακτηρίζεται από έλλειψη συνεργατικότητας και έντονη ατομικότητα και παρατηρείται όταν ένα άτομο επιδιώκει την πλήρη ικανοποίηση των ίδιων επιδιώξεων χωρίς να ενδιαφέρεται για τον αντίκτυπο της συμπεριφοράς του στους υπόλοιπους εμπλεκόμενους.
2. **Συνεργατική** (accommodating). Χαρακτηρίζεται από παρουσία ατομικότητας και συνεργατικότητας και παρατηρείται όταν κάθε εμπλεκόμενο μέρος επιθυμεί να λάβει υπόψη του το σύνολο των ζητημάτων που σχετίζονται με όλα τα υπόλοιπα εμπλεκόμενα μέρη. Τέτοιου είδους συμπεριφορές συνήθως επιδιώκουν μία λύση τύπου «win-win» η οποία διασφαλίζει ότι όλα τα εμπλεκόμενα μέρη είναι ικανοποιημένα από την έκβαση της σύγκρουσης.
3. **Αποφεύγουσα** (avoiding). Χαρακτηρίζεται από απουσία ατομικότητας και συνεργατικότητας και παρατηρείται όταν κάποιος εμπλεκόμενος αποφασίζει να αποσυρθεί από τη σύγκρουση όταν αντιλαμβάνεται την ύπαρξή της. Τέτοια

συμπεριφορά εκδηλώνεται όταν κάποιος αποφεύγει να έρθει σε επαφή με κάποιον με τον οποίο (γνωρίζει ότι) διαφωνεί.

4. **Παραχωρητική** (collaborating). Χαρακτηρίζεται από απουσία ατομικότητας και έντονη παρουσία συνεργατικότητας και παρατηρείται όταν κάποιοι άνθρωποι αποφασίζουν να θέσουν το συμφέρον των υπόλοιπων εμπλεκόμενων πάνω από το δικό τους έτσι ώστε να διατηρήσουν τις μεταξύ τους σχέσεις που δοκιμάζονται μέσα από μία σύγκρουση. Αρνητικό αυτής της συμπεριφοράς είναι πως το πρόβλημα δεν λύνεται και οι εμπλεκόμενοι θα κληθούν να το αντιμετωπίσουν ξανά στο μέλλον.
5. **Συμβιβαστική** (compromising). Χαρακτηρίζεται από μέτρια παρουσία ατομικότητας και συνεργατικότητας και παρατηρείται σε καταστάσεις όπου κάθε εμπλεκόμενο μέρος είναι διατεθειμένο να κάνει παραχωρήσεις με αποτέλεσμα να μην υπάρχει νικητής και χαμένος από την σύγκρουση καθώς και όταν τα εμπλεκόμενα μέρη αποδέχονται τη λύση που ικανοποιεί μερικώς τα ατομικά συμφέροντά τους.

Οι διαθέσεις διαμορφώνονται ανάλογα με τη συμπεριφορά των ανθρώπων στην επίμαχη κατάσταση και καθορίζουν το στόχο κάθε εμπλεκόμενου μέρους καθώς κάποιοι άνθρωποι θέλουν να κερδίσουν απαραίτητα ενώ άλλοι συμβιβάζονται με μία αμοιβαίως επωφελή λύση.

2.7 Τεχνικές διαχείρισης / επίλυσης

Οι τεχνικές διαχείρισης συγκρούσεων διακρίνονται σε τεχνικές που στηρίζονται στη **διαπραγμάτευση** και σε τεχνικές που περιλαμβάνουν την **επέμβαση τρίτων**.

Η διαπραγμάτευση μπορεί να είναι διανεμητική ή ενοποιητική. Η **διανεμητική διαπραγμάτευση** στοχεύει, όπως υπονοεί ο όρος, στη διανομή συγκεκριμένου οφέλους. Δεδομένου ότι το όφελος είναι συγκεκριμένο, το όφελος που αποκομίζει ένα μέρος που συμμετέχει στη σύγκρουση μεταφράζεται σε απώλεια για το άλλο μέρος. Σε μία διανεμητική διαπραγμάτευση αρχικά διατυπώνονται οι επιδιώξεις των εμπλεκόμενων και στη συνέχεια εντοπίζονται εφικτές λύσεις διανομής του οφέλους (επιδιώξεων). Ακολούθως, τα μέρη που συμμετέχουν στη σύγκρουση διαμορφώνουν εναλλακτικές προτάσεις για την επίλυση της σύγκρουσης. Η **ενοποιητική διαπραγμάτευση** ακολουθείται όταν υπάρχει διαφωνία ως προς τη σημαντικότητα

του ζητήματος που προκάλεσε τη σύγκρουση. Δεδομένου ότι το ένα μέρος της σύγκρουσης θεωρεί περισσότερο σημαντικό το ζήτημα, αναμένουμε ότι θα υπάρξει διαφορετική ένταση στην επιδίωξη οφέλους. Κατά συνέπεια, η ενοποιητική διαπραγμάτευση επιτρέπει έναν αποτελεσματικό συμβιβασμό όπου το μέρος της σύγκρουσης που θεωρεί ιδιαίτερα σημαντικό το ζήτημα κερδίζει «κάτι» μεγάλης αξίας ενώ το μέρος που δε θεωρεί ιδιαίτερα σημαντικό το ζήτημα «χάνει» κάτι ασήμαντο.

Η επέμβαση τρίτων υιοθετείται όταν η διαπραγμάτευση και επίλυση της σύγκρουσης από τα εμπλεκόμενα μέρη είναι αδύνατη. Το βασικό πλεονέκτημα της επέμβασης τρίτων είναι η εξοικονόμηση πόρων καθώς παρακάμπτονται πολλές διαδικασίες που απορρέουν από τη διαπραγμάτευση. Το μέγεθος της εξοικονόμησης εξαρτάται βεβαίως από το είδος της επέμβασης που πραγματοποιείται. Για παράδειγμα, η επέμβαση μπορεί να λάβει τη μορφή **διευκόλυνσης** όπου ένα τρίτο μέρος απευθύνεται στα εμπλεκόμενα μέρη για να επιλύσει τη σύγκρουση. Κατά τον Spangler (2003), για να είναι αποτελεσματική η επέμβαση πρέπει να υπάρχει αξιόπιστη πληροφόρηση, δηλαδή κάθε εμπλεκόμενος να μοιράζεται την πληροφόρηση που διαθέτει και να μπορεί να συμβάλλει στη διευθέτηση της σύγκρουσης με τους υπόλοιπους εμπλεκόμενους. Επίσης, η επέμβαση πρέπει να είναι ελεύθερη και βάσει πληροφόρησης, επιλογή που σημαίνει ότι όλοι οι εμπλεκόμενοι μπορούν να προσδιορίσουν τους στόχους τους και τις μεθόδους επίτευξης αυτών και να υπάρχει εσωτερική δέσμευση απέναντι στις αποφάσεις που σημαίνει ότι οι εμπλεκόμενοι διαισθάνονται και αναλαμβάνουν τις ευθύνες που απορρέουν από τις αποφάσεις τους. Ακόμη, το μέρος που επεμβαίνει πρέπει να καθοδηγήσει τη διαδικασία με τρόπο ώστε οι εμπλεκόμενοι να γνωριστούν καλύτερα μεταξύ τους, να βελτιωθεί η επικοινωνία, να αναπτυχθεί η συνεργασία και να καταστεί δυνατή η λήψη αποφάσεων και αυτό επιτυγχάνεται, ιδανικά, όταν το άτομο που επεμβαίνει δεν έχει άμεσο συμφέρον από το αποτέλεσμα της διαδικασίας. Μία άλλη μορφή επέμβασης είναι ο **συμβιβασμός**. Ο συμβιβασμός είναι μία διαδικασία κατά την οποία ένα ουδέτερο τρίτο μέρος ενεργεί ανεπίσημα ως μέσο επικοινωνίας ανάμεσα σε δύο συγκρουόμενα μέρη και, με αυτόν τον τρόπο, συμβάλλει στην επίτευξη συμφωνίας. Για να επέλθει το επιθυμητό αποτέλεσμα μέσω συμβιβασμού πρέπει αμφότερα τα εμπλεκόμενα μέρη να τον αποδεχτούν και η διαδικασία να παραμείνει σε ιδιωτικό επίπεδο επειδή είναι ανεπίσημη (Corby, 2003). Η **ομότιμη αξιολόγηση** είναι μία μορφή επέμβασης που εφαρμόζεται συνήθως για την επίλυση διαφωνιών καθημερινής φύσης. Εφαρμόζεται με ακρόαση κάθε εμπλεκόμενου ξεχωριστά και το ρόλο του τρίτου μέρους αναλαμβάνουν έμπιστοι συνάδελφοι. Με αυτόν τον τρόπο επιτυγχάνεται η ικανοποίηση

των συγκρουόμενων ακόμα και όταν αυτοί ηττώνται (Caras and associates, 2016). Η επέμβαση μπορεί, επίσης, να λάβει τη μορφή **επιτροπείας**. Η επιτροπεία προϋποθέτει, όπως και στην περίπτωση της ομότιμης αξιολόγησης, τον ορισμό ενός «επίτροπου» που συνήθως είναι ένα έμπιστο πρόσωπο εντός του οργανισμού που αφογκράζεται ιδιωτικά τα παράπονα και συμβάλει στην εξεύρεση λύσης. Η επιτροπεία ενδείκνυται ιδιαίτερα όταν οι εμπλεκόμενοι επιδιώκουν την επίλυση της σύγκρουσης χωρίς να χρειαστεί να ακολουθήσουν τους επίσημους κανόνες ιεραρχίας (Kinicki και Kreitner, 2008: 287). Η **διαμεσολάβηση** είναι μία ακόμη μορφή επέμβασης που προϋποθέτει ουδετερότητα του τρίτου μέρους. Στόχος των διαμεσολαβητών είναι η κατανόηση των προβλημάτων από όλους τους εμπλεκόμενους και ο καθορισμός, στη συνέχεια, εναλλακτικών προτάσεων επίλυσης. Πρέπει να σημειωθεί ότι η λύση που τελικά προκρίνεται συνιστά επιλογή του διαμεσολαβητή (Kinicki και Kreitner, 2008: 287). Τέλος, η **διαιτησία** διαφέρει από τη διαμεσολάβηση στο ότι η λύση του διαιτητή είναι απαραίτητα αποδεκτή από τους εμπλεκόμενους και ενδείκνυται όταν η κλιμάκωση της σύγκρουσης έχει φτάσει σε σημείο που είναι πολύ πιθανό να εμφανιστούν ακραίες συνέπειες (Kinicki και Kreitner, 2008: 287).

Κεφάλαιο 3

Το εργασιακό περιβάλλον στον τραπεζικό κλάδο της Ελλάδας

3.1 Σύντομη περιγραφή του Τραπεζικού Συστήματος

3.1.1 Ιστορική αναδρομή

Σύμφωνα με τον Παππά (2010: 25), η ιστορία του τραπεζικού συστήματος στην Ελλάδα χωρίζεται σε 3 περιόδους. Η πρώτη περίοδος εκτείνεται από το 1828-1927, περιλαμβάνει την ίδρυση της Τράπεζας της Ελλάδος και χαρακτηρίζεται από χαμηλό έως ανύπαρκτο κυβερνητικό παρεμβατισμό. Η δεύτερη περίοδος διαρκεί από το 1928 έως τη λήξη του Β' Παγκοσμίου Πολέμου. Σε αυτήν την περίοδο παρατηρούνται τα πρώτα στοιχεία εξειδίκευσης των τραπεζικών ιδρυμάτων και η θεσμοθέτηση (regulation) του τραπεζικού κλάδου ενώ επίσης παρατηρούνται, σε πρώιμο στάδιο, οι πρώτες συγχωνεύσεις τραπεζών όπως αυτή της Εθνικής Τράπεζας με την Τράπεζα Αθηνών και της Ιονικής Τράπεζας με τη Λαϊκή Τράπεζα. Πρέπει να σημειωθεί, ακόμη, ότι κατά τη διάρκεια της δεύτερης περιόδου εμφανίζεται ο κυβερνητικός παρεμβατισμός με τη μορφή κρατικοποιήσεων των τραπεζών με αποτέλεσμα οι περισσότερες τράπεζες να ελέγχονται από το κράτος. Η τρίτη περίοδος μπορεί να οριστεί ως η χρονική περίοδος από το 1946 έως και σήμερα με βασικό στοιχείο την κρατική εποπτεία λειτουργίας του τραπεζικού συστήματος με στόχο την εναρμόνιση του κλάδου με τις αντίστοιχες διεθνείς πρακτικές. Κομβικό σημείο σε αυτήν την περίοδο αποτελεί η ένταξη της χώρας στην ΕΟΚ (σήμερα ΕΕ) το 1981.

3.1.2 Βασικά χαρακτηριστικά

Η Ελληνική Ένωση Τραπεζών (2013: 13-16) κατατάσσει τα πιστωτικά ιδρύματα που λειτουργούν στην Ελλάδα ως εξής:

- (α) Πιστωτικά ιδρύματα με έδρα ή υποκατάστημα στην Ελλάδα
- (β) Πιστωτικά ιδρύματα που παρέχουν στην Ελλάδα υπηρεσίες εξ αποστάσεως
- (γ) Λοιπές εταιρείες του χρηματοπιστωτικού συστήματος

Στην κατηγορία (α) κατατάσσονται 52 πιστωτικά ιδρύματα. Από αυτά 29 έχουν καταστατική έδρα στην Ελλάδα (16 εμπορικές και 13 συνεταιριστικές τράπεζες), έχουν αδειοδοτηθεί και εποπτεύονται από την Τράπεζα της Ελλάδος και υπάγονται στο καθεστώς της αμοιβαίας αναγνώρισης (κοινοτικό διαβατήριο) σύμφωνα με τις διατάξεις του ν.3601/2007. Επιπλέον, 18 υποκαταστήματα πιστωτικών ιδρυμάτων που έχουν έδρα σε άλλο κράτος μέλος της Ευρωπαϊκής Ένωσης, επίσης υπάγονται στο καθεστώς της αμοιβαίας αναγνώρισης (κοινοτικό διαβατήριο) του ν.3601/2007 αλλά εποπτεύονται από τις αρμόδιες αρχές του κράτους μέλους καταγωγής των πιστωτικών ιδρυμάτων. Επίσης, λειτουργούν 4 υποκαταστήματα πιστωτικών ιδρυμάτων που έχουν έδρα εκτός της Ευρωπαϊκής Ένωσης και εποπτεύονται από την Τράπεζα της Ελλάδος, καθώς δεν υπάγονται στο καθεστώς της αμοιβαίας αναγνώρισης και 1 πιστωτικό ίδρυμα που έχει εξαιρεθεί από την εφαρμογή του ν.3601/2007 (πρόκειται για το Ταμείο Παρακαταθηκών).

Στην κατηγορία (β) εντάσσονται 374 πιστωτικά ιδρύματα από τον Ευρωπαϊκό Οικονομικό Χώρο που παρέχουν τραπεζικές υπηρεσίες προς ελληνικά φυσικά ή νομικά πρόσωπα και εποπτεύονται από τις αρμόδιες αρχές της χώρας καταγωγής τους. Τα εν λόγω ιδρύματα έχουν, σύμφωνα με το ν.3601/2007, γνωστοποιήσει στην Τράπεζα της Ελλάδος «ενδιαφέρον παροχής υπηρεσιών χωρίς εγκατάσταση».

Τέλος, η κατηγορία (γ) περιλαμβάνει 61 εταιρείες του χρηματοπιστωτικού συστήματος, οι οποίες εξειδικεύονται στην παροχή συγκεκριμένων χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών (εκτός της αποδοχής καταθέσεων από το κοινό, υπηρεσία που σύμφωνα με τη νομοθεσία επιτρέπεται να παρέχεται μόνον από τα πιστωτικά ιδρύματα) και εποπτεύονται, επίσης, από την Τράπεζα της Ελλάδος.

Σημειώνεται ότι υπάρχουν 14, ακόμα, τράπεζες, από οκτώ ευρωπαϊκές χώρες και τις ΗΠΑ, που διατηρούν γραφεία αντιπροσωπείας στην Ελλάδα (και δεν περιλαμβάνονται στις παραπάνω 3 κατηγορίες).

3.1.3 Θεσμικό πλαίσιο

Οι εποπτικές αρχές του τραπεζικού συστήματος και το θεσμικό πλαίσιο που διέπει τη λειτουργία του περιγράφονται συνοπτικά παρακάτω (Περιστέρης, 2013: 47-75). Αναφορικά με τις εποπτικές αρχές αρχικά διακρίνουμε την **Τράπεζα της Ελλάδος** η οποία είναι αρμόδια για την εποπτεία των πιστωτικών ιδρυμάτων με βάση το πλαίσιο της Βασιλείας II και με κανόνες που θεσπίζει η ίδια (αδειοδότηση, έλεγχος φερεγγυότητας, ρευστότητας, κεφαλαιακής επάρκειας και κινδύνων κλπ). Στις αρμοδιότητες της Τράπεζας της Ελλάδος περιλαμβάνεται, επίσης, η παρακολούθηση της εφαρμογής του σχετικού θεσμικού πλαισίου και η δυνατότητα λήψης διορθωτικών μέτρων και επιβολής διοικητικών κυρώσεων. Η **Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς** είναι αρμόδια για την εποπτεία της εφαρμογής των διατάξεων της νομοθεσίας για την κεφαλαιαγορά και εποπτεύει τα τραπεζικά ιδρύματα που είναι εισηγμένα στο Ελληνικό Χρηματιστήριο καθώς και των θυγατρικών τους με αντικείμενο την Παροχή Επενδυτικών Υπηρεσιών, Διαχείριση Αμοιβαίων Κεφαλαίων κλπ. Στις αρμοδιότητες της εν λόγω επιτροπής περιλαμβάνονται η έγκριση ενημερωτικών δελτίων, η επιβολή διοικητικών κυρώσεων στα εποπτευόμενα νομικά και φυσικά πρόσωπα κλπ. Το **Σώμα Ορκωτών Ελεγκτών Λογιστών** διασφαλίζει ότι οι οικονομικές καταστάσεις των τραπεζών συντάσσονται σύμφωνα με τα Διεθνή Πρότυπα Χρηματοοικονομικής Παρουσίασης (ΔΠΧΠ). Σημειώνεται ότι ο έλεγχος των οικονομικών καταστάσεων από ορκωτό ελεγκτή (λογιστή) είναι υποχρεωτικός για το σύνολο των εισηγμένων εταιριών και των μη εισηγμένων εταιριών που πληρούν συγκεκριμένα κριτήρια και αποτυπώνεται στο σχετικό πιστοποιητικό που εκδίδει ο ελεγκτής. Η **Επιτροπή Ευρωπαϊκών Αρχών Τραπεζικής Εποπτείας** αποτελείται από εκπροσώπους των τραπεζικών αρχών εποπτείας των πιστωτικών ιδρυμάτων και των κεντρικών τραπεζών των χωρών της ΕΕ και έχει την έδρα της στο Λονδίνο. Στις αρμοδιότητες της επιτροπής περιλαμβάνονται η παροχή συμβουλών προς την Ευρωπαϊκή Επιτροπή σε θέματα που αφορούν τις τραπεζικές δραστηριότητες, η συνεισφορά στη συνεπή εφαρμογή των Κοινοτικών Οδηγιών, ο από κοινού με την Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα σχεδιασμός και εκτέλεση της προσομοίωσης ακραίων καταστάσεων (stress test) κλπ. Εποπτικό έλεγχο ασκεί, επίσης, το **Κράτος** (από κοινού με την Τράπεζα της Ελλάδας) μέσω των Υπουργείων.

Η λειτουργία του τραπεζικού κλάδου καθορίζεται, εν πολλοίς, από το πλαίσιο των κανόνων της **Επιτροπής Βασιλείας** (I, II και III) ως αποτέλεσμα της συμμετοχής των

ελληνικών τραπεζικών ιδρυμάτων στο Ευρωσύστημα. Η Επιτροπή ιδρύθηκε στο τέλος του 1974 έπειτα από πρωτοβουλία των Διοικητών των Κεντρικών Τραπεζών από το Βέλγιο, τον Καναδά, τη Γαλλία, τη Γερμανία, την Ιταλία, την Ιαπωνία, την Ολλανδία, τη Σουηδία, την Ελβετία, το Ηνωμένο Βασίλειο και τις ΗΠΑ. Το ζήτημα που απασχολεί την Επιτροπή είναι η κεφαλαιακή επάρκεια των τραπεζών. Προκειμένου να ανακοπεί η επιδείνωση των αποδεκτών μεγεθών της κεφαλαιακής επάρκειας των τραπεζών, η Επιτροπή δημοσίευσε, το Σύμφωνο (Συνθήκη) της Βασιλείας για την Κεφαλαιακή Επάρκεια το οποίο δόθηκε για εφαρμογή στις τράπεζες τον Ιούλιο του 1988 με περιθώριο έως 31/12/1992. Το σύστημα εισήγαγε την εφαρμογή ενός πλαισίου μέτρησης του πιστωτικού κινδύνου των εντός και εκτός ισολογισμού στοιχείων του ενεργητικού, θέτοντας ταυτόχρονα ένα ελάχιστο όριο απαιτούμενων εποπτικών κεφαλαίων ίσο με το 8% του σταθμισμένου ενεργητικού. Για τον υπολογισμό των ιδίων κεφαλαίων που λαμβάνονται υπόψη κατά την εκτίμηση της κεφαλαιακής επάρκειας, εκτός του μετοχικού κεφαλαίου και των αποθεματικών, συμπεριλαμβάνονται και κάποιες μορφές ξένων κεφαλαίων, όπως τα ομολογιακά δάνεια μειωμένης εξασφάλισης. Στην Ελλάδα η εφαρμογή του συμφώνου έχει εξειδικευτεί με την Πράξη Διοικητού Τραπεζής Ελλάδος (ΠΔΤΕ) 2053/92, την ΠΔΤΕ 2054/92 και την ΠΔΤΕ 2524/2003. Η δεύτερη παρέμβαση της Επιτροπής, γνωστή ως Σύμφωνο Βασιλείας II, χωρίζεται σε 3 μέρη που καλούνται «πυλώνες». Ο πρώτος αφορά στις ελάχιστες κεφαλαιακές απαιτήσεις και προβλέπει ένα φάσμα επιλογών που έχουν τα πιστωτικά ιδρύματα σχετικά με τον τρόπο μέτρησης των κινδύνων και της κεφαλαιακής επάρκειας, δίνοντας μεγαλύτερη έμφαση στον υπολογισμό των κινδύνων από τις ίδιες τις τράπεζες ενώ η ελάχιστη απαιτούμενη κεφαλαιακή επάρκεια έναντι των αναλαμβανόμενων κινδύνων παραμένει στο 8%. Ο δεύτερος πυλώνας αφορά στην εποπτεία της κεφαλαιακής επάρκειας και των εσωτερικών συστημάτων αξιολόγησης των πιστωτικών ιδρυμάτων και εξετάζει τις βασικές αρχές εποπτείας της λειτουργίας των τραπεζών σχετικά με τη διαχείριση κινδύνου και τις ευθύνες των επιθεωρητών. Οι προτάσεις του δεύτερου Πυλώνα ενσωματώθηκαν στο ελληνικό τραπεζικό δίκαιο με την ΠΔΤΕ 2595/2007. Ο τρίτος πυλώνας αφορά στην αποτελεσματική πειθαρχία της αγοράς και ενημέρωση του κοινού και θέτει τις προϋποθέσεις για την αποκάλυψη στοιχείων και πληροφοριών σχετικά με την κεφαλαιακή επάρκεια της τράπεζας και την επικινδυνότητα που τη χαρακτηρίζει όπως, ενδεικτικά, ότι μια τράπεζα πρέπει να επιδεικνύει περισσότερα στοιχεία, όσον αφορά τα διαθέσιμα προς επένδυση κεφάλαιά της καθώς και πληροφορίες που αφορούν όλους εκείνους τους παράγοντες που εμπλέκονται στη

διαχείριση κινδύνου προκειμένου να είναι σε θέση οι επενδυτές και οι συμμετέχοντες στην αγορά να κατανοούν και να αξιολογούν καλύτερα τους αναλαμβανόμενους κινδύνους και τις μεθόδους διαχείρισής τους. Τα περιεχόμενα του τρίτου πυλώνα ενσωματώθηκαν στο ελληνικό τραπεζικό δίκαιο με την ΠΔΤΕ 2592/2007. Τέλος, το Σύμφωνο III της Επιτροπής προέκυψε ως αποτέλεσμα της πρόσφατης κρίσης (το Σεπτέμβριο 2010) και πραγματεύεται το πώς ο τραπεζικός κλάδος θα καταστεί λιγότερο τρωτός σε ενδεχόμενες χρηματοοικονομικές κρίσεις, πχ διπλασιασμό του ποσοστού κεφαλαίων με ορίζοντα συμμόρφωσης τα 8 έτη. Τα ίδια κεφάλαια των τραπεζικών ιδρυμάτων πρέπει να ανέρχονται στο 7% των στοιχείων του ενεργητικού τους «συν» 2,5% ως προφύλαξη έναντι μελλοντικών ελέγχων (stresstests).

3.2 Επίδραση της κρίσης

Αναμφισβήτητα, οι δύο σημαντικότερες εξελίξεις στον τραπεζικό κλάδο, ως απόρροια της πρόσφατης κρίσης, αναφέρονται αφενός στα προγράμματα ανακεφαλαιοποίησης του τραπεζικού συστήματος και αφετέρου στους κεφαλαιακούς ελέγχους (capital controls).

Σύμφωνα με την Τράπεζα της Ελλάδος (2012:5-10), τα στοιχεία για την ανακεφαλαιοποίηση των 4 συστημικών τραπεζών (Εθνική, Πειραιώς, Alpha και Eurobank) έχουν ως εξής.

- Απρίλιος 2012: διοχετεύτηκαν στο Ταμείο Χρηματοπιστωτικής Σταθερότητας (ΤΧΣ) 25 δις ευρώ με τη μορφή ομολόγων του Ευρωπαϊκού Ταμείου Χρηματοπιστωτικής Σταθερότητας (EFSF)
- Μάιος 2012: το ΤΧΣ χορήγησε 18 δις ευρώ στις συστημικές τράπεζες ως προκαταβολή έναντι μελλοντικών αυξήσεων κεφαλαίου, αποκαθιστώντας έτσι τους δείκτες φερεγγυότητάς τους, ώστε να πληρούν την υποχρέωση για Δείκτη Κεφαλαιακής Επάρκειας 8%
- Νοέμβριος 2012: εκδόθηκε η Πράξη Υπουργικού Συμβουλίου 38 περί των όρων και των εργαλείων της ανακεφαλαιοποίησης από το ΤΧΣ.

Η διαδικασία ανακεφαλαιοποίησης των «συστημικών τραπεζών» ολοκληρώθηκε σε τρία βήματα:

1. Μεταβατική ανακεφαλαιοποίηση (bridge recapitalisation) από το ΤΧΣ. Πρόκειται για προκαταβολή έναντι των αυξήσεων κεφαλαίου μέχρι το τέλος Απριλίου του 2013
2. Έκδοση υπό αίρεση μετατρέψιμων χρηματοδοτικών μέσων (contingent convertible bonds - CoCos) έως το τέλος Ιανουαρίου του 2013
3. Ολοκλήρωση των αυξήσεων μετοχικού κεφαλαίου έως το τέλος Απριλίου του 2013

Αναφορικά με τα ποσά που έχουν διατεθεί μέχρι στιγμής για την ανακεφαλαιοποίηση των τραπεζών, ο Παπαγεωργίου¹ αναφέρει τα παρακάτω

- Εθνική Τράπεζα. Η συμμετοχή του κράτους στην ανακεφαλαιοποίηση ανήλθε σε 5,839 δις ευρώ με αποτέλεσμα το ποσοστό συμμετοχής του κράτους στο μετοχικό κεφάλαιο να ισούται πλέον με 35,41% και το αντίστοιχου του ΤΧΣ σε 2,4%
- Πειραιώς. Η συμμετοχή του κράτους στην ανακεφαλαιοποίηση ανήλθε σε 6,985 δις ευρώ με αποτέλεσμα το ποσοστό συμμετοχής του κράτους στο μετοχικό κεφάλαιο να ισούται πλέον με 66,93% και το αντίστοιχου του ΤΧΣ σε 23,70%
- Alpha Bank. Η συμμετοχή του κράτους στην ανακεφαλαιοποίηση ανήλθε σε 4,021 δις ευρώ με αποτέλεσμα το ποσοστό συμμετοχής του κράτους στο μετοχικό κεφάλαιο να ισούται πλέον με 66,24% και το αντίστοιχου του ΤΧΣ σε 4,70%
- Eurobank. Η συμμετοχή του κράτους στην ανακεφαλαιοποίηση ανήλθε σε 5,839 δις ευρώ με αποτέλεσμα το ποσοστό συμμετοχής του κράτους στο μετοχικό κεφάλαιο να ισούται πλέον με 35,41% και το αντίστοιχου του ΤΧΣ σε 2,40%

Από τα παραπάνω στοιχεία προκύπτει ότι το Ελληνικό Κράτος συμμετείχε άμεσα στην ανακεφαλαιοποίηση των συστημικών τραπεζών με 25,522δις ευρώ με αποτέλεσμα η μέση συμμετοχή του στο κεφάλαιο των εν λόγω τραπεζών να ανέρχεται σε 56,25% και η αντίστοιχη του ΤΧΣ σε 17,17%. Σημειώνεται, τέλος, ότι οι μη συστημικές τράπεζες έπρεπε να ανακεφαλαιοποιηθούν από τον ιδιωτικό τομέα μέχρι το τέλος Απριλίου 2013 καθώς σε διαφορετική περίπτωση, προβλεπόταν διαδικασία εξυγίανσης μέχρι το τέλος Ιουνίου 2013.

¹<http://www.ert.gr/i-alithia-gia-tin-anakefaleopiisi-ton-trapezon-me-arithmous/>

Η δεύτερη σημαντική εξέλιξη λόγω κρίσης είναι, όπως αναφέρθηκε, η επιβολή κεφαλαιακών ελέγχων (capital controls) στις 29/06/2015. Σύμφωνα με τους Χρυσικόπουλο κ.ά. (2016), οι επιπτώσεις των κεφαλαιακών ελέγχων διακρίνονται σε 5 κατηγορίες. Αναφορικά με την **επίπτωση στο ΑΕΠ** της χώρας, οι συγγραφείς αναφέρουν ότι οι έλεγχοι στοίχισαν 2 μονάδες του ΑΕΠ (3,5 δις ευρώ). Η δεύτερη επίπτωση αφορά στις **εξαγωγές**. Αναλυτικότερα, η μείωση των εξαγωγών υπηρεσιών για το 2015 και το πρώτο τρίμηνο του 2016 ανήλθε σε 11,3% και 23,4%, αντίστοιχα ενώ η μείωση των εισαγωγών υπηρεσιών σε 11,4% και 26,6%, αντίστοιχα. Μία ακόμα επίπτωση αφορά στην **παύση λειτουργίας επιχειρήσεων**. Ειδικότερα, από την επιβολή των κεφαλαιακών ελέγχων μέχρι τις 15/06/2016 (περίπου 1 έτος συνολικά), το πλήθος των επιχειρήσεων που διέκοψαν τη λειτουργία τους ανήλθε σε 31.287. Επιπρόσθετα, κατά την περίοδο 29/6/2014-15/6/2015 οι συστάσεις εταιρειών ήταν πολύ λιγότερες από τις διαγραφές-πτωχεύσεις για πρώτη φορά μετά το 2012. Αναφορικά με τις **επιπτώσεις στο Χρηματιστήριο** το οποίο παρέμεινε κλειστό για έναν μήνα (λειτουργήσε εκ νέου στις 03/08/2015), ο Γενικός Δείκτης υποχώρησε κατά 100 μονάδες. Τέλος, δεδομένης της ημερομηνίας επιβολής των κεφαλαιακών ελέγχων η οποία συνέπεσε με την τουριστική σεζόν στη χώρα, σημαντικές ήταν οι **επιπτώσεις στον τουρισμό**. Παρά το γεγονός ότι οι τουρίστες από το εξωτερικό δεν επηρεάζονταν από τους ελέγχους, υπήρξε μειωμένη ζήτηση για κρατήσεις που, τις 3 πρώτες εβδομάδες του Ιουλίου 2015, έφτασε ακόμα και το 20% στις νέες κρατήσεις. Προβλήματα παρατηρήθηκαν, επίσης, στην λειτουργία των τουριστικών επιχειρήσεων που συνεργάζονταν με προμηθευτές από το εξωτερικό λόγω παύσης παροχής πίστωσης. Επιπρόσθετα, οι περισσότεροι Έλληνες τουρίστες αναγκάστηκαν να διακόψουν ή να ακυρώσουν τις διακοπές τους ελλείψει διαθέσιμων μετρητών.

3.3 Απασχόληση στον Τραπεζικό Κλάδο

3.3.1 Στοιχεία

Σύμφωνα με μελέτη του Ινστιτούτου Εργασίας Ομοσπονδίας Τραπεζοϋπαλληλικών Οργανώσεων Ελλάδος (2010: 4), η ένταση της τραπεζικής απασχόλησης, δηλαδή ο αριθμός απασχολούμενων στις εμπορικές τράπεζες που χρειάζεται για να παραχθεί μία μονάδα του ΑΕΠ, αυξανόταν με υψηλούς ρυθμούς μέχρι το 1987. Πιο απλά, χρειαζόταν

έναν αυξανόμενος αριθμός τραπεζοϋπαλλήλων για κάθε επιπλέον μονάδα του ΑΕΠ. Στη συνέχεια, η ένταση απασχόλησης αυξήθηκε, μέχρι το 2000, με μικρούς ρυθμούς καθώς άρχισε να γίνεται αισθητή η αύξηση της παραγωγικότητας και ξεκίνησε να μειώνεται από το 2001. Ωστόσο, η τραπεζική απασχόληση ως ποσοστό του πληθυσμού, δεν παρουσίασε μείωση αλλά αυξήθηκε κατά το 2001-2007 (με μικρότερους ρυθμούς έναντι της προηγούμενης περιόδου).

Πρόσφατη μελέτη της Ομοσπονδίας Τραπεζοϋπαλληλικών Οργανώσεων Ελλάδος (2015: 5-6) αναφέρει ότι κατά την περίοδο 2008-2013 η απασχόληση στο σύνολο των τραπεζών της ευρωζώνης μειώθηκε κατά 7,8% (174.629 λιγότεροι εργαζόμενοι). Η μείωση αποδίδεται αφενός στις αναδιαρθρώσεις αφετέρου στην τάση εξοικονόμησης δαπανών προσωπικού. Ως τα τέλη του 2014, το προσωπικό των τραπεζών στην Ελλάδα μειώθηκε σε 45.654 άτομα, έναντι των 66.163 το 2008, εμφανίζοντας συνολική μείωση κατά 31% ή κατά 20.509 εργαζόμενους έναντι του 2008 (συμπεριλαμβάνονται 12.050 εθελούσιες αποχωρήσεις εκ των οποίων 1.100 περίπου αφορούν σε προσωπικό αλλοδαπών ιδρυμάτων). Στη συντριπτική πλειονότητα των περιπτώσεων, η μείωση προσωπικού των Τραπεζών υλοποιήθηκε μέσω προγραμμάτων συνταξιοδότησης ή πρόωρης αποχώρησης με εξαίρεση τις περιπτώσεις των συνεταιριστικών τραπεζών Δωδεκανήσου, Αχαϊκή, Ευβοίας, Λαμίας, Λέσβου-Λήμνου και Δυτικής Μακεδονίας των οποίων ανακλήθηκε η άδεια. Βάσει στοιχείων για την 01/01/2015, από τους 45.654 εργαζόμενους στις τράπεζες, η συντριπτική πλειονότητά τους (44.001 εργαζόμενοι ή 96,3%) απασχολούνταν σε 5 ιδρύματα: 14.418 στην Πειραιώς, 10.073 στην Εθνική, 9.648 στην Alpha Bank, 8.971 στη Eurobank και 891 στην Τράπεζα Αττικής.

3.3.2 Αναδιαρθρώσεις και προγράμματα εθελούσιας αποχώρησης

Μεταξύ Οκτωβρίου 2011 και Απριλίου 2015, αναδιαρθρώθηκαν, μεταβιβάστηκαν και εξυγιάνθηκαν 12 συνολικά εμπορικές τράπεζες, στις οποίες το 2012 απασχολούνταν 22.659 εργαζόμενοι (Ομοσπονδία Τραπεζοϋπαλληλικών Οργανώσεων Ελλάδος, 2015: 6). Ο Παπαδογιάννης (2013) αναφέρει τις εξής αναδιαρθρώσεις το 2013:

- Απορρόφηση της Εμπορικής Τράπεζας από την Alpha Bank
- Υπαγωγή της Αγροτικής Τράπεζας, της Γενικής Τράπεζας, της Millennium Bank, της Τράπεζας Κύπρου, της Cyprus Popular και της Ελληνικής Τράπεζας στον έλεγχο του ομίλου Πειραιώς
- Απορρόφηση της FBB και της Probank από την Εθνική Τράπεζα

- Υπαγωγή του Ταχυδρομικού Ταμιευτηρίου και της Proton Bank στον έλεγχο της Eurobank.

Συνεπεία των περισσότερων από τις παραπάνω αναδιαρθρώσεις, ήταν η εφαρμογή προγραμμάτων εθελούσιας αποχώρησης ως εξής (όλες οι περιπτώσεις αφορούν στο 2013 εκτός αν αναφέρεται κάτι διαφορετικό):

- Εθνική Τράπεζα: 2.000 υπάλληλοι με εκτιμώμενο κόστος 160 εκ. ευρώ και εκτιμώμενη εξοικονόμηση κόστους 120 εκ. ευρώ ετησίως (Παπούς, 2013)
- Alpha Bank: (το 2014) 2.200 εργαζόμενοι με εκτιμώμενη εξοικονόμηση εργασιακού κόστους 15% (iefimerida.gr, 2014). Αντίστοιχο πρόγραμμα στην Κύπρο, το 2013, προέβλεπε έξοδο 950 υπαλλήλων με εκτιμώμενο κόστος 95 εκ. ευρώ (stockwatch.com.cy, 2013)
- Τράπεζα Πειραιώς: χωρίς περιορισμό στο πλήθος αιτήσεων εξόδου, ελάχιστο κόστος 8.000 ευρώ και μέγιστο 170.000 ευρώ ανά εργαζόμενο (euro2day.gr, 2013)
- Eurobank: 700 εργαζόμενοι με εκτιμώμενο κόστος 45 εκ. ευρώ (περίπου 64.285 ευρώ ανά εργαζόμενο) με ανώτατο όριο αποζημίωσης τις 170.000 ευρώ ανά εργαζόμενο (tonima.gr, 2013)
- Ταχυδρομικό ταμιευτήριο: 700 περίπου εργαζόμενοι (iefimerida.gr, 2013)

Πρέπει, πάντως, να αναφερθεί ότι σύμφωνα με την Ομοσπονδία Τραπεζοϋπαλληλικών Οργανώσεων Ελλάδος (2015: 6), οι αναδιαρθρώσεις που έλαβαν χώρα κατά τη διάρκεια της κρίσης δεν ήταν μια καλά σχεδιασμένη κίνηση αναδιάταξης στη βάση συγκεκριμένων και καλά μελετημένων συνεργειών αλλά μια αμυντική κίνηση συνένωσης δυνάμεων, αλληλένδετη με τη διαδικασία ανακεφαλαιοποίησης των Τραπεζών.

3.3.3 Ικανοποίηση από την απασχόληση

Στην ανάλυση που ακολουθεί παραθέτουμε τα αποτελέσματα δύο εμπειρικών ερευνών αναφορικά με την ικανοποίηση από την απασχόληση στον τραπεζικό κλάδο. Η πρώτη έρευνα που εξετάζεται πραγματοποιήθηκε σε υποκαταστήματα τραπεζών στη Θεσσαλονίκη και την Περιφέρεια ενώ η δεύτερη σε υποκαταστήματα τραπεζών στην Αττική.

Η έρευνα της Χατζηχαραλάμπους (2010: 44-45) διεξήχθη τον Ιανουάριο 2010 σε δείγμα τραπεζικών υπαλλήλων στη Θεσσαλονίκη και την περιφέρεια με τη χρήση ερωτηματολογίων. Τα ερωτηματολόγια εστάλησαν ηλεκτρονικά και διά χειρός. Από το σύνολο των 60 ερωτηματολογίων που εστάλησαν επιστράφηκαν συμπληρωμένα τα 48. Οι ερωτήσεις που τέθηκαν αφορούν στα δημογραφικά στοιχεία των εργαζόμενων, την υποκίνηση και ικανοποίηση που λαμβάνουν από την εργασία τους και την οργανωσιακή δέσμευση που αισθάνονται. Σύμφωνα με τα ευρήματα της έρευνας, που αφορούν στην υποκίνηση και ικανοποίηση από την εργασία, προκύπτει ότι οι περισσότεροι εργαζόμενοι:

- Αισθάνονται υπερήφανοι για τον οργανισμό στον οποίο εργάζονται
- Γνωρίζουν το όραμα της τράπεζας
- Γνωρίζουν τους στόχους της ομάδας εργασίας στην οποία ανήκουν
- Προσμένουν σε μακροχρόνια απασχόληση στην τράπεζα
- Δε γνωρίζουν πώς ακριβώς μετριέται η απόδοσή τους
- Αισθάνονται ότι αναγνωρίζονται οι προσπάθειές τους
- Αισθάνονται ότι μπορούν να αναλάβουν πρωτοβουλίες
- Αισθάνονται ότι μπορούν να εκφράζουν ελεύθερα τις απόψεις τους στο χώρο εργασίας
- Αγαπούν τη φύση της δουλειάς τους
- Είναι ικανοποιημένοι από την αμοιβή τους
- Αρνούνται ότι οι πρόσθετες αμοιβές (bonus) εξαρτώνται από τη συνεισφορά του εργαζόμενου στην επίτευξη στόχων
- Θεωρούν δίκαιο και αποτελεσματικό το σύστημα προαγωγών της τράπεζας
- Αισθάνονται ασφαλείς στο χώρο εργασίας
- Επιθυμούν να εφαρμόζουν τυπικές διαδικασίες και κανονισμούς
- Αισθάνονται άγχος και πίεση λόγω φόρτου εργασίας
- Αναγνωρίζουν την ύπαρξη επικοινωνίας και διάχυσης της πληροφόρησης
- Διατηρούν καλές διαπροσωπικές σχέσεις με τους συναδέλφους
- Αισθάνονται ότι η ανεπάρκεια συναδέλφων συνεπάγεται μεγαλύτερο προσωπικό φόρτο εργασίας
- Αποδέχονται ότι οι προϊστάμενοι λαμβάνουν υπόψη τις πραγματικές ανάγκες των υφιστάμενων

- Αποδέχονται ότι οι προϊστάμενοι ανταμείβουν αναλογικά την προσφορά των υφιστάμενων

Η έρευνα της Σουρλή (2014: 32) πραγματοποιήθηκε στην περιοχή της Αττικής την χρονική περίοδο Απριλίου έως Δεκεμβρίου του 2013, σε 2 εργατικούς συλλόγους και 10 υποκαταστήματα ιδιωτικών και δημόσιων τραπεζών. Η έρευνα πραγματοποιήθηκε μέσω ερωτηματολογίου το οποίο διανεμήθηκε διά χειρός. Το πλήθος των ερωτηθέντων ανέρχεται σε 53 άνδρες και 47 γυναίκες, 20 έως άνω των 60 ετών, με εμπειρία απασχόλησης στην τράπεζα 2 έως 38 έτη. Το ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει μία ερώτηση για την συνολική ικανοποίηση από την εργασία και 6 επιμέρους τμήματα ερωτήσεων για την ικανοποίηση από το αντικείμενο εργασίας, τον εργασιακό χώρο, τους συναδέλφους, την αμοιβή, την ψυχολογική επιφόρτιση και την εργασιακή ασφάλεια. Η απάντηση στην ερώτηση συνολικής ικανοποίησης δίνεται σε κλίμακα 10 σημείων όπου η τιμή 1 υποδηλώνει πλήρη δυσαρέσκεια και η τιμή 10 πλήρη ικανοποίηση ενώ οι υπόλοιπες απαντήσεις σε κλίμακα 5 σημείων («1 = διαφωνώ απόλυτα» και «5 = συμφωνώ απόλυτα»). Από τις απαντήσεις σχετικά με την συνολική ικανοποίηση, προκύπτει ότι το 85% των εργαζόμενων είναι ικανοποιημένο από την εργασία στην τράπεζα δεδομένου ότι το ποσοστό αυτό αφορά αθροιστικά στις απαντήσεις με τιμή 6 και άνω. Αναφορικά με το αντικείμενο της εργασίας (αρμοδιότητες, φόρτος εργασίας κ.ά.) προκύπτει ουδέτερη στάση των εργαζόμενων καθώς ο μέσος όρος των απαντήσεων ισούται με 3,22 και βρίσκεται πολύ κοντά στην κεντρική τιμή της 5βάθμιας κλίμακας. Σχετικά με το φυσικό χώρο εργασίας (διαμόρφωση, ωράριο κλπ) καταγράφεται δυσαρέσκεια των εργαζόμενων δεδομένου ότι ο μέσος όρος των αντίστοιχων απαντήσεων ανέρχεται σε 2,6 όταν η μέση ικανοποίηση αποδίδεται από την τιμή 3 και η μέγιστη ικανοποίηση από την τιμή 5. Όσον αφορά στις σχέσεις με τους συναδέλφους² (εμπιστοσύνη, ομαδικότητα, ευγενής ανταγωνισμός), παρατηρείται ομαλή και αμφίδρομη σχέση μεταξύ των συναδέλφων η οποία, όμως, δεν ενισχύεται από την τράπεζα αλλά από τους εργαζόμενους μέσω κλίματος συνεργασίας και αλληλεγγύης. Από τα ευρήματα που αναφέρονται σε ζητήματα αμοιβών³ (παροχές, αξιοκρατία κ.ά.), το 70% των ερωτώμενων δεν αρνείται ότι ο μισθός είναι μη ισάξιος με τις γνώσεις και την εμπειρία του. Το 43% παραδέχεται ότι λαμβάνει επιπλέον παροχές-προνόμια πέραν των βασικών ενώ υπάρχει διάσταση απόψεων στο θέμα της παροχής κινήτρων με σκοπό τη βελτίωση της απόδοσης των

²Η συγγραφέας δεν αναφέρει μέσο όρο απαντήσεων

³Η συγγραφέας δεν αναφέρει μέσο όρο απαντήσεων

εργαζομένων (30% μάλλον διαφωνεί, 27% ουδέτερο, 23% μάλλον συμφωνεί). Παρόμοια ευρήματα παρατηρούνται στο θέμα της αξιοκρατίας αμοιβών καθώς το 45% είτε συμφωνεί είτε συμφωνεί απόλυτα με τη μη ύπαρξη αξιοκρατικών αμοιβών. Σε γενικές γραμμές, οι εργαζόμενοι εκφράζονται θετικά ως προς την ψυχολογική φόρτιση (άγχος, ευτυχία κ.ά.). Ειδικότερα, το 64% είτε διαφωνεί είτε διαφωνεί απόλυτα με την άποψη ότι η εργασία στην τράπεζα είναι ανιαρή. Παρόμοια, μόλις το 33% περίπου αισθάνεται πίεση από τον τρόπο εργασίας τους και άγχος λόγω των ισχυόντων ρυθμών εργασίας. Σε αναλογία με τα παραπάνω ευρήματα, μόλις το 14% δηλώνει ότι δεν επιθυμεί να συνεχίσει την καριέρα του στη τράπεζα. Ωστόσο, οι περισσότεροι εργαζόμενοι (60%) δήλωσαν ότι η θέση απασχόλησης στην οποία βρίσκονται προκαλεί στους ίδιους αρνητικά συναισθήματα. Τέλος, όσον αφορά στην εργασιακή ασφάλεια (προοπτικές μελλοντικής απασχόλησης, επισφάλεια θέσης κ.ά.), οι περισσότεροι εργαζόμενοι εκφράζουν αβεβαιότητα τόσο για την παραμονή τους στην παρούσα θέση απασχόλησης όσο και την παραμονή τους, ως απασχολούμενοι, στο συγκεκριμένο περιβάλλον (70% και 68%, αντίστοιχα). Ωστόσο, ο μισθός φαίνεται να δημιουργεί ένα κλίμα ασφάλειας στο 57% των ερωτώμενων ενώ υπάρχει ουδετερότητα αναφορικά με την αδυναμία εύρεσης νέας εργασίας εφόσον υπάρξει αποχώρηση από την τράπεζα: το 51% των ερωτώμενων συμφωνεί ότι η ζωή του είναι ρευστή λόγω αβεβαιότητας εξασφάλισης της τρέχουσας εργασίας και το 42% συμφωνεί ή συμφωνεί απόλυτα με την άποψη ότι υπάρχουν ελάχιστες εναλλακτικές απασχόλησης εφόσον υπάρξει αποχώρηση.

Κεφάλαιο 4

Επισκόπηση Βιβλιογραφίας

Από την έρευνα των Bolger κ.ά. (1989) προκύπτει ότι οι διαπροσωπικές διαμάχες ευθύνονται για το 80% τουλάχιστον των περιπτώσεων όπου παρατηρείται άγχος, επιθετικότητα και κατάθλιψη στο περιβάλλον εργασίας.

Οι Chen και Spector (1992) εντοπίζουν ισχυρή θετική συσχέτιση ανάμεσα στην αποδομητική σύγκρουση και την αντιπαραγωγική συμπεριφορά στο περιβάλλον εργασίας που εκδηλώνεται με επιθετικότητα, εχθρότητα και υπονόμηση.

Οι De Frank και Ivancevich (1998) αναφέρουν ευρήματα σύμφωνα με τα οποία υπάρχει ισχυρή συσχέτιση ανάμεσα στις συγκρούσεις στο περιβάλλον εργασίας και το άγχος. Οι συγγραφείς εκτιμούν, επίσης, ότι το ετήσιο κόστος για τους οργανισμούς στις ΗΠΑ εξαιτίας του άγχους ανέρχεται σε 200 εκ. \$ και αφορά στην αποχώρηση προσωπικού από την εργασία, την περιθάλψη, και τον απολεσθέντα χρόνο.

Ο Hahn (2000) αναφέρει αποτελέσματα που στηρίζονται σε προσωπικές καταγραφές εργαζόμενων αναφορικά με τις διαπροσωπικές διαμάχες στον εργασιακό χώρο και συμπεραίνει ότι οι διαμάχες παρουσιάζονται στο 50% των ημερών εργασίας.

Οι Fox κ.ά. (2001) αναφέρουν σημαντικά θετική συσχέτιση ανάμεσα στις συγκρούσεις και τα αρνητικά συναισθήματα σε βαθμό που το σύνολο των αρνητικών συναισθημάτων στο περιβάλλον εργασίας να μπορεί να αποδοθεί στις συγκρούσεις.

Η έρευνα της CPP (2008) μελετά, μέσω ερωτηματολογίου, 5.000 εργαζόμενους σε 9 Ευρωπαϊκές χώρες και τις ΗΠΑ και υποδεικνύει, αρχικά, ότι κάθε εργαζόμενος ασχολείται κατά μέσο όρο με την επίλυση συγκρούσεων 2,1 ώρες ημερησίως. Η έρευνα προσθέτει, επίσης, ότι το κόστος διαχείρισης συγκρούσεων στις ΗΠΑ, σε όρους απώλειας χρόνου εργασίας, ανέρχεται ετησίως σε 359 εκ. \$. Η έρευνα προσθέτει, επίσης, ότι οι κύριες αιτίες συγκρούσεων είναι η προσωπικότητα (στο 49% των περιπτώσεων) και το άγχος (στο 34% των περιπτώσεων).

Ο Tsevendorj (2008) μελετά τις αιτίες συγκρούσεων στον τραπεζικό κλάδο των Φιλιππίνων και συμπεραίνει ότι οι περισσότερες συγκρούσεις εντός των οργανισμών οφείλονται στην ασυμβατότητα στόχων και σε οικονομικά αίτια. Ως δευτερεύουσες αιτίες συγκρούσεων αναφέρονται οι αποτυχίες επικοινωνίας, οι αντιλήψεις, οι αξίες και τα προβλήματα κουλτούρας.

Οι Bentley κ.ά. (2009) διενεργούν έρευνα σε 25 εργασιακούς χώρους στη Νέα Ζηλανδία από τους κλάδους των επαγγελματιών υγείας, εκπαίδευσης, φιλοξενίας και ταξιδιών αναφορικά με τον άγχος και τον εκφοβισμό (bullying) στο περιβάλλον εργασίας. Από τις απαντήσεις των 1.726 ερωτηθέντων προκύπτει ότι τα πραγματικά επίπεδα εκφοβισμού είναι πολύ υψηλότερα από ότι πιστεύεται. Επιπρόσθετα, προκύπτει ότι η διευθέτηση του εκφοβισμού προϋποθέτει τον εντοπισμό συστημικών παραγόντων όπως η ηγεσία, οι πρακτικές διοίκησης ανθρώπινων πόρων και η οργάνωση εργασίας.

Αναφορικά με τις αιτίες των συγκρούσεων στο περιβάλλον εργασίας, οι Hotero κ.ά. (2010) συμπεραίνουν ότι η έλλειψη πόρων, οι διαφορετικές προσδοκίες, ο ανταγωνισμός, η έλλειψη συνεργασίας, η αλληλεξάρτηση και τα προβλήματα επικοινωνίας ευθύνονται περισσότερο για τις συγκρούσεις στο περιβάλλον εργασίας στον κλάδο υπηρεσιών στη χώρα της Νιγηρίας.

Ο Obasan (2011) μελετά τις αιτίες συγκρούσεων στον τραπεζικό κλάδο της Νιγηρίας και αναφέρει ότι οι απαράδεκτοι όροι απασχόλησης, οι ελλειπείς σχέσεις των διοικητικών στελεχών με τους εργαζόμενους, η έλλειψη διαβούλευσης με τους εργαζόμενους πριν τη λήψη αποφάσεων που τους αφορούν, η επιθετική στάση των διοικητικών στελεχών απέναντι στα σωματεία εργαζομένων και η έλλειψη μηχανισμών πρόληψης συγκρούσεων συνιστούν τους σημαντικότερους υπαίτιους παράγοντες συγκρούσεων στο περιβάλλον εργασίας.

Κεφάλαιο 5

Μεθοδολογία

5.1 Ερευνητικό Πρόβλημα

Σκοπός της έρευνας είναι να διερευνηθεί αν υπάρχει διαφορετική διαχείριση των συγκρούσεων αφενός ανάλογα με την αίσθηση επαγγελματικής και οικονομικής ασφάλειας ή ανασφάλειας των εργαζόμενων στα τραπεζικά ιδρύματα και αφετέρου της οικονομικής κατάστασης της εργοδότης Τράπεζας καθώς και των ελευθεριών που της προσφέρει η εργατική νομοθεσία.

5.2 Ερευνητικά Ερωτήματα

Βασικό ερευνητικό ερώτημα στο οποίο προσπαθεί να απαντήσει η παρούσα έρευνα είναι αν διαφοροποιείται ο τρόπος διαχείρισης των εργασιακών συγκρούσεων στον ελληνικό τραπεζικό κλάδο ανάλογα με τις σχέσεις εργασίας με τις οποίες δεσμεύονται οι τραπεζικοί υπάλληλοι καθώς και με την διαφοροποίηση στην οικονομική κατάσταση των τραπεζών.

Πιο συγκεκριμένα θα διερευνηθούν δύο ερευνητικά ερωτήματα:

- η διαφοροποίηση που παρατηρείται στη διαχείριση των εργασιακών συγκρούσεων στον ελληνικό τραπεζικό κλάδο μεταξύ των περιόδων πριν και κατά τη διάρκεια της οικονομικής και εργασιακής κρίσης που διανύει το ελληνικό τραπεζικό σύστημα
- η διαφοροποίηση που παρατηρείται στη διαχείριση των εργασιακών συγκρούσεων στον ελληνικό τραπεζικό κλάδο όταν οι υπάλληλοι εργάζονται υπό την ασφάλεια της σύμβασης ορισμένου χρόνου εργασίας και όταν εργάζονται υπό την αβεβαιότητα των ατομικών ή των συμβάσεων αορίστου

χρόνου. Διευκρινίζεται πως οι συμβάσεις ορισμένου χρόνου εργασίας εξασφαλίζουν στον εργαζόμενο πως θα εργάζεται έως και το ηλικιακό όριο λήψης σύνταξης ενώ οι ατομικές συμβάσεις ή οι συμβάσεις αορίστου χρόνου δεν θέτουν τέτοια χρονική δέσμευση προς την εργοδότηρια τράπεζα η οποία καταβάλλοντας την νόμιμη αποζημίωση μπορεί να τερματίσει την σύμβαση εργασίας όποτε το επιθυμεί.

5.3 Είδος Έρευνας

Για την πραγματοποίηση της παρούσας μελέτης πραγματοποιήθηκε πρωτογενής ποσοτική έρευνα⁴. Στην ανάλυση των απαντήσεων που συλλέχθηκαν από τα ερωτηματολόγια έγινε χρήση της στατιστικής ανάλυσης. Με τη συλλογή ενός αντιπροσωπευτικού δείγματος του συνολικού πληθυσμού δόθηκε η δυνατότητα για εξαγωγή στατιστικών συμπερασμάτων τα οποία αντικατοπτρίζουν με σχετική ασφάλεια και μικρά περιθώρια σφάλματος τη γνώμη ολόκληρου του πληθυσμού. Στη συνέχεια με βάση την κριτική σκέψη, τα αριθμητικά δεδομένα των στατιστικών αναλύσεων μετασχηματίστηκαν σε χρήσιμα συμπεράσματα και ερμηνείες ώστε να χρησιμοποιηθούν σε ποιοτικό και πρακτικό επίπεδο.

5.4 Δείγμα Έρευνας

Με γνώμονα την όσο πιο αντικειμενική και έγκυρη παραγωγή αποτελεσμάτων και την όσο πιο σωστή και ασφαλή εξαγωγή συμπερασμάτων η έρευνα απευθύνθηκε για τη συλλογή πρωτογενών στοιχείων σε προσωπικό και των τεσσάρων συστημικών τραπεζών του ελληνικού τραπεζικού χώρου, της Τράπεζας της Ελλάδος καθώς και μεγάλης Συνεταιριστικής Τράπεζας. Ο συνολικός αριθμός των συμμετεχόντων ανήλθε στους 194 εκ των οποίων το 58% περίπου τόσο πριν την έναρξη της κρίσης όσο και σήμερα εργάζονται με συμβάσεις αορίστου χρόνου εργασίας, το 26% περίπου εργαζόταν και εργάζεται με συμβάσεις ορισμένου χρόνου εργασίας και το υπόλοιπο 16% με συμβάσεις ορισμένου χρόνου πριν το 2010 και αορίστου σήμερα.

⁴ Ως πρωτογενής ποσοτική έρευνα χαρακτηρίζεται η έρευνα κατά την οποία ο ερευνητής συλλέγει πρωτογενή στοιχεία απευθείας από τους ερωτώμενους με τη χρήση ειδικά σχεδιασμένων ερωτηματολογίων και στη συνέχεια προχωρά στην ανάλυση των στοιχείων ώστε να βγάλει σχετικά με το θέμα της έρευνας συμπεράσματα.

5.5 Ερωτηματολόγιο

Η συγκέντρωση των στοιχείων έγινε με τη χρήση ερωτηματολογίου το οποίο σχεδιάστηκε για τις ανάγκες της παρούσας εργασίας. Με σκοπό την αμεροληψία των απαντήσεων έγινε εξ' αρχής γνωστό στους συμμετέχοντες πως το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο και πως δεν υπάρχει κανένας τρόπος ταυτοποίησής του με το άτομο που το συμπλήρωσε. Επίσης, διευκρινίστηκε στους συμμετέχοντες πως δεν υπάρχουν σωστές και λάθος απαντήσεις.

Ο σχεδιασμός του ερωτηματολογίου διευκόλυνε τους συμμετέχοντες να απαντήσουν ανώνυμα, εύκολα και γρήγορα ενώ στον ερευνητή έδωσε τη δυνατότητα να αποκτήσει σε μικρό χρονικό διάστημα ικανοποιητικό αριθμό πληροφοριών τις οποίες στη συνέχεια μπόρεσε να επεξεργαστεί εύκολα και γρήγορα με τη χρήση προγραμμάτων στατιστικής επεξεργασίας. Ως μειονέκτημα της μεθόδου αξίζει να αναφερθεί πως δεν υπήρξε προσωπική επαφή με τους συμμετέχοντες με αποτέλεσμα οι απαντήσεις τους να στερούνται αυθορμητισμού. Επίσης, οι ερωτήσεις ήταν κλειστού τύπου και δεν έδιναν περιθώριο για ανάπτυξη προσωπικών σχολιασμών. Ωστόσο, το πολύ σύντομο χρονικό διάστημα των 15 ημερών, από 10 έως και 25/11/2016, στο οποίο έπρεπε να ολοκληρωθεί η έρευνα, δεν έδινε περιθώρια για διαφορετική προσέγγιση.

Για τη σύνταξη του ερωτηματολογίου χρησιμοποιήθηκαν οι κατευθύνσεις της σχετικής διεθνούς βιβλιογραφίας ώστε αυτό να χαρακτηρίζεται από αξιοπιστία και εγκυρότητα. Οι ερωτήσεις ήταν διατυπωμένες αντικειμενικά προς αποφυγή κατευθυνόμενων απαντήσεων, σε απλή γλώσσα και σαφείς ως προς το περιεχόμενο. Το μέγεθος του ερωτηματολογίου, το οποίο συνολικά ήταν 6 σελίδες, υπήρξε ικανοποιητικό για τις ανάγκες της παρούσας έρευνας.

5.6 Δομή Ερωτηματολογίου

Με βάση τα εξεταζόμενα προς απάντηση θέματα επιλέχθηκαν οι σχετικές ερωτήσεις. Πιο συγκεκριμένα, οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να απαντήσουν σε 24 ερωτήσεις εκ των οποίων οι πρώτες 7 αφορούν δημογραφικά στοιχεία και οι υπόλοιπες 17 τα προς διερεύνηση θέματα. Σε κάποιες από τις ερωτήσεις επιλέχθηκε η μέθοδος της αντίστροφης ερώτησης με στόχο να αποφευχθεί το φαινόμενο της μηχανικής

συμπλήρωσης των ερωτηματολογίων που συνήθως παρατηρείται σε αυτού του είδους τις έρευνες με αποτέλεσμα να μην εξάγονται αξιόπιστα συμπεράσματα.

Πιο συγκεκριμένα, οι ερωτήσεις του ερωτηματολογίου είναι όλες κλειστού τύπου, ωστόσο χωρίζονται σε δύο κατηγορίες, κάποιες έχουν διατάξιμες απαντήσεις με τη μορφή της κλίμακας Likert και αναπτύσσονται σε κλίμακα των πέντε βαθμίδων, όπου 1= Καθόλου, 2=Ελάχιστα, 3= Μέτρια, 4= Αρκετά και 5= Πολύ, και κάποιες με τη μορφή πολλαπλών επιλογών με τη δυνατότητα επιλογής πολλαπλών απαντήσεων από μία σειρά επιλογών.

Το ερωτηματολόγιο χωρίζεται σε δύο μέρη:

Το πρώτο μέρος αποσκοπεί στη συγκέντρωση των προσωπικών στοιχείων των ερωτώμενων και αποτελείται από δύο ομάδες ερωτήσεων. Η πρώτη ομάδα η οποία περιλαμβάνει 4 ερωτήσεις αφορά αποκλειστικά δημογραφικά στοιχεία όπως φύλο, ηλικία και μορφωτικό επίπεδο ενώ η δεύτερη η οποία περιλαμβάνει 3 ερωτήσεις αποσκοπεί στη συλλογή στοιχείων που θα χρησιμοποιηθούν στην ανάπτυξη των συγκρίσεων, που πραγματεύεται η παρούσα εργασία, όπως η τράπεζα στην οποία εργάζονται σήμερα αλλά και η τράπεζα στην οποία εργάζονταν πριν την έναρξη της κρίσης.

Το δεύτερο μέρος αποτελείται από 17 ερωτήσεις οι οποίες εξετάζουν τα βασικά ερευνητικά ερωτήματα της εργασίας. Πιο συγκεκριμένα, οι ερωτήσεις ένα, δύο και τρία εξετάζουν τις αιτίες και τους τύπους των συγκρούσεων, οι ερωτήσεις τέσσερα έως και επτά εξετάζουν τη συμπεριφορά που υιοθετείται από τα εμπλεκόμενα μέρη σε μία σύγκρουση, οι ερωτήσεις οκτώ και εννέα εξετάζουν τη διαχείριση των συγκρούσεων, οι ερωτήσεις δέκα έως και δεκατρία εξετάζουν τις συνέπειες των συγκρούσεων. Οι ερωτήσεις δέκα τέσσερα έως και δέκα επτά καθώς και τα ζεύγη των ερωτήσεων ένα και δύο, τέσσερα και πέντε, επτά και οκτώ, έντεκα και δώδεκα, δεκατρία και δεκατέσσερα παρέχουν στοιχεία για τις συγκρίσεις που θα γίνουν τόσο:

- αναφορικά με τη διαφοροποίηση στη διαχείριση των συγκρούσεων μεταξύ των περιόδων πριν και κατά τη διάρκεια της οικονομική κρίσης που ξεκίνησε στη χώρα μας το 2010, όσο και
- μεταξύ των υπαλλήλων που εργάζονται υπό τη “σιγουριά” των συμβάσεων ορισμένου χρόνου και εκείνων που εργάζονται υπό την ανασφάλεια των ατομικών συμβάσεων και συμβάσεων αορίστου χρόνου.

5.7 Στατιστική Μεθοδολογική Προσέγγιση

Με σκοπό την ανάλυση των στοιχείων που συγκεντρώθηκαν από τα ερωτηματολόγια και την συνοπτική παρουσίαση του δείγματος, προκειμένου για την εξαγωγή σχετικών συμπερασμάτων, τα στοιχεία οργανώθηκαν σε μορφή πινάκων. Στη συνέχεια λαμβάνοντας υπόψη τον ποιοτικό χαρακτήρα των μεταβλητών προχωρήσαμε στην καταμέτρηση των συχνοτήτων κάθε κατηγορίας, και στη δημιουργία πινάκων συχνοτήτων.

Για την καλύτερη και πιο εύληπτη παρουσίαση των αποτελεσμάτων χρησιμοποιήθηκαν γραφικές παραστάσεις, όπως τα ραβδογράμματα (bar-charts) και τα κυκλικά διαγράμματα (pie-charts).

Κεφάλαιο 6

Εμπειρικά Αποτελέσματα

6.1 Αποτελέσματα Περιγραφικής Ανάλυσης Προσωπικών Δημογραφικών Στοιχείων (ερωτήσεις 1-7)

Η έρευνα που πραγματοποιήθηκε βασίστηκε στις απαντήσεις 194 τραπεζικών υπαλλήλων εκ των οποίων το 54,64% ήταν γυναίκες και το 45,36% άνδρες.

Πίνακας 1 : Κατανομή του Δείγματος ανά Φύλο

ΦΥΛΟ	ΠΟΣΟΣΤΟ	ΑΠΟΛΥΤΟΣ ΑΡΙΘΜΟΣ
Άνδρες	45,36%	88
Γυναίκες	54,64%	106

Ο επόμενος πίνακας παρουσιάζει την κατανομή των συμμετεχόντων στην έρευνα ανά κλίμακα ηλικίας.

Πίνακας 2 : Κατανομή του Δείγματος ανά Ηλικιακή Ομάδα

ΗΛΙΚΙΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ	ΑΠΟΛΥΤΟΣ ΑΡΙΘΜΟΣ
25-35	18,56%	36
36-45	52,58%	102
46-55	23,20%	45
56 και άνω	5,67%	11

Ο παρακάτω πίνακας παραθέτει την κατανομή των συμμετεχόντων σύμφωνα με την οικογενειακή τους κατάσταση.

Πίνακας 3 : Κατανομή του Δείγματος ανά Οικογενειακή Κατάσταση

ΟΙΚ.ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ	ΠΟΣΟΣΤΟ	ΑΠΟΛΥΤΟΣ ΑΡΙΘΜΟΣ
Άγαμος/η	23,71%	46
Έγγαμος/η	70,62%	137
Άλλη	5,67%	11

Ο πίνακας που ακολουθεί απεικονίζει την κατανομή των συμμετεχόντων στην έρευνα ως προς το εκπαιδευτικό τους υπόβαθρο, όπου οι 8 στους 10 περίπου έχουν λάβει ανώτερη της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης.

Πίνακας 4 : Κατανομή του Δείγματος ανά Βαθμίδα Εκπαίδευσης

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	ΠΟΣΟΣΤΟ	ΑΠΟΛΥΤΟΣ ΑΡΙΘΜΟΣ
Υποχρεωτική	1,03%	2
Δευτεροβάθμια	20,62%	40
ΤΕΙ	15,46%	30
ΑΕΙ	35,05%	68
Μεταπτυχιακό	27,32%	53
Διδακτορικό	0,52%	1

Στη συνέχεια παρουσιάζεται η κατανομή των συμμετεχόντων ως προς τα χρόνια που εργάζονται στον τραπεζικό κλάδο.

Πίνακας 5 : Κατανομή του Δείγματος ανά Έτη Υπηρεσίας

ΕΤΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ	ΠΟΣΟΣΤΟ	ΑΠΟΛΥΤΟΣ ΑΡΙΘΜΟΣ
0-5	2,06%	4
6-15	44,33%	86
16-25	36,08%	70
26 και περισσότερα	17,53%	34

Κλείνοντας το μέρος των προσωπικών στοιχείων, ακολουθεί στη συνέχεια ο πίνακας 6 που παραθέτει στοιχεία σχετικά με την τράπεζα στην οποία εργάζονται σήμερα οι ερωτηθέντες καθώς και την τράπεζα στην οποία εργάζονταν πριν το 2010 όταν και ξεκίνησε η οικονομική κρίση στη χώρα μας. Αξίζει να αναφερθεί πως στην προσπάθεια

στο δείγμα των συμμετεχόντων να υπάρχουν απαντήσεις από υπαλλήλους με διαφορετική εργασιακή σύμβαση, ώστε να εξαχθούν ασφαλή συμπεράσματα και να μπορούν να γίνουν συγκρίσεις, συμπληρώθηκαν 112 ερωτηματολόγια, δηλαδή το 57,73%, από τραπεζικούς υπαλλήλους που τόσο πριν όσο και μετά την κρίση εργάζονται με αορίστου χρόνου ή ιδιωτική σύμβαση εργασίας άρα και ανασφάλεια σχετικά με το εργασιακό τους μέλλον (εργαζόμενοι στις τράπεζες Alpha, Alpha-Εμπορική, ΕΤΕ, Eurobank, Πειραιώς, Πειραιώς-Κύπρου, Πειραιώς-Marfin, Παγκρήτια), 51 ερωτηματολόγια, δηλαδή το 26,29%, από υπαλλήλους με σύμβαση εργασίας ορισμένου χρόνου άρα και αίσθημα «ασφάλειας» για το εργασιακό τους μέλλον (Τράπεζα της Ελλάδος), και 31 ερωτηματολόγια, δηλαδή το 15,98%, από τραπεζικούς υπαλλήλους που πριν την έναρξη της κρίσης εργάζονταν με σύμβαση ορισμένου χρόνου εργασίας και σήμερα, μετά τις συγχωνεύσεις που πραγματοποιήθηκαν, εργάζονται με συμβάσεις αορίστου χρόνου εργασίας ή ατομικές συμβάσεις (Αγροτική Τράπεζα και Ταχυδρομικό Ταμιευτήριο).

Πίνακας 6 : Κατανομή του Δείγματος ανά Τράπεζα στην Οποία Εργάζονται Τώρα και Προ Κρίσης

ΤΡΑΠΕΖΑ ΠΡΟ ΚΡΙΣΗΣ ΚΑΙ ΣΗΜΕΡΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ	ΑΠΟΛΥΤΟΣ ΑΡΙΘΜΟΣ
Alpha Bank	8,76%	17
Alpha - Εμπορική	1,03%	2
ΕΤΕ	7,73%	15
Eurobank	5,67%	11
Eurobank - Ταχ.Ταμ.	4,64%	9
Τράπεζα της Ελλάδος	26,29%	51
Πειραιώς	15,47%	30
Πειραιώς – Αγροτική	11,34%	22
Πειραιώς – Κύπρου	10,31%	20
Πειραιώς – Marfin	5,67%	11
Παγκρήτια	3,09%	6

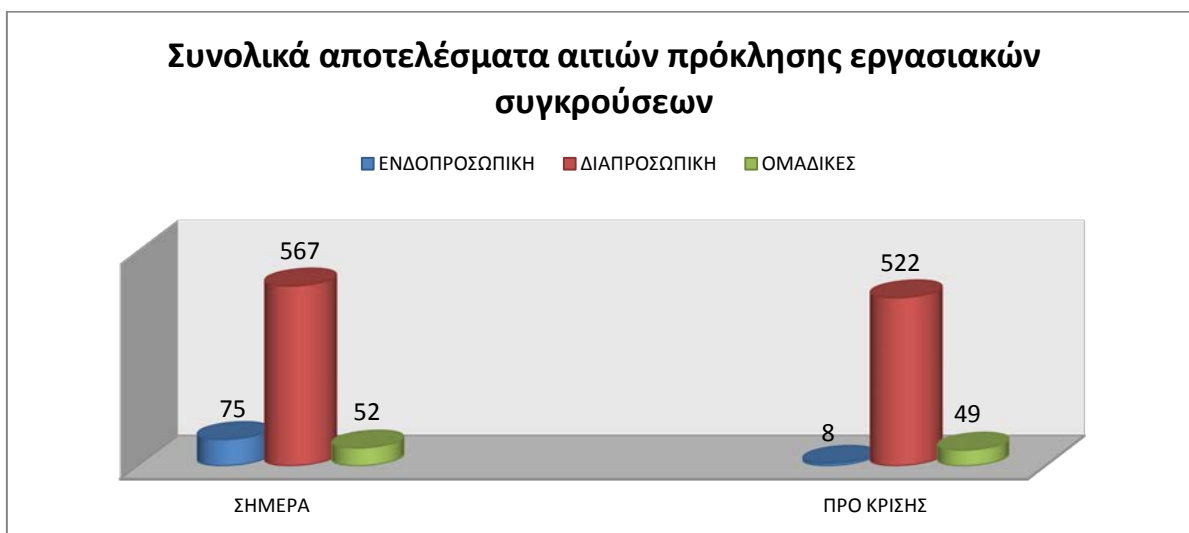
6.2 Παράθεση και Ανάλυση Αποτελεσμάτων Έρευνας

6.2.1 Αιτίες πρόκλησης συγκρούσεων στον εργασιακό χώρο (ερωτήσεις 1-3).

Η διερεύνηση των αιτιών που προκαλούν συγκρούσεις στον τραπεζικό εργασιακό κλάδο βασίστηκε στις τρεις πρώτες ερωτήσεις του ερωτηματολογίου και σύμφωνα με τις απαντήσεις που δόθηκαν προέκυψαν τα αποτελέσματα που ακολουθούν.

Στο σύνολο των ερωτηθέντων κυριαρχούν οι “διαπροσωπικές συγκρούσεις” τόσο σήμερα όσο και πριν την έναρξη της κρίσης με ισομερή τμηματοποίηση μεταξύ των αιτιών που προκαλούνται από “προσωπικές διαφορές” και από “συγκρούσεις ρόλων” σήμερα, ενώ πριν το 2010 οι περισσότερες συγκρούσεις οφείλονταν σε “προσωπικές διαφορές”. Κατά τη διάρκεια και των δύο χρονικών περιόδων δημοφιλέστερη επιλογή στις “προσωπικές διαφορές” αποτελεί η “μη αποτελεσματική επικοινωνία με τους συναδέλφους” και στις “συγκρούσεις ρόλων” τα “ασαφή όρια καθηκόντων”. Το γράφημα που ακολουθεί παρουσιάζει τα αποτελέσματα που αφορούν τις αιτίες συγκρούσεων στον τραπεζικό χώρο πριν το 2010 και σήμερα.

Γράφημα 1



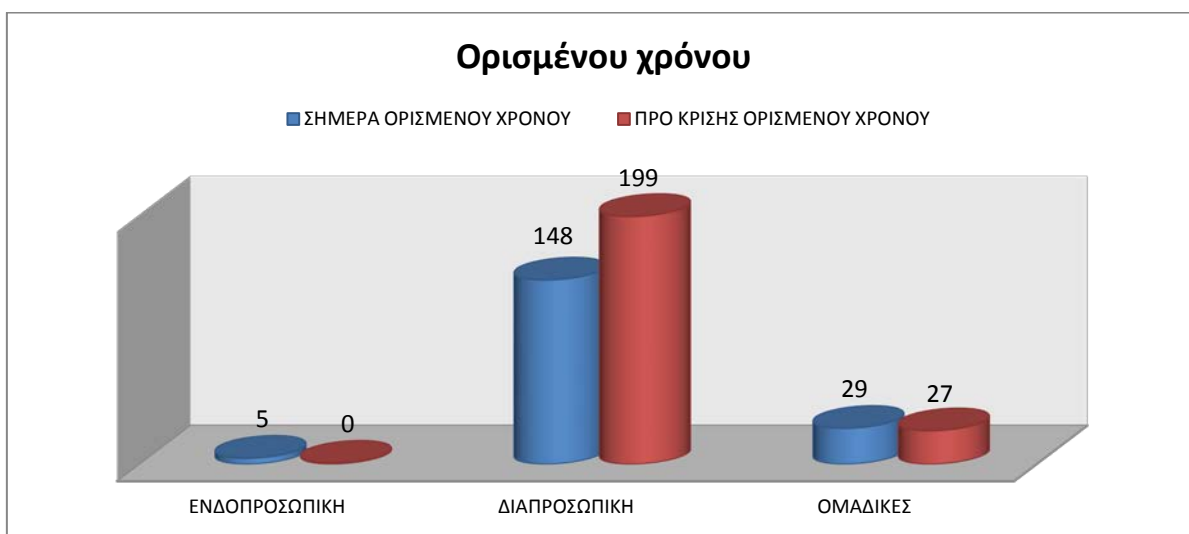
Σημείωση. Η ερωτήσεις για το θέμα αυτό επέτρεπαν στους ερωτώμενους να επιλέξουν περισσότερες της μίας επιλογής. Αυτός είναι ο λόγος που το άθροισμα των απαντήσεων είναι μεγαλύτερο από τον αριθμό των ερωτηθέντων.

Αξιοσημείωτη είναι η αύξηση συγκρούσεων που προκαλούνται από το αίσθημα ανασφάλειας των εργαζομένων όπου από μόλις 8 επιλογές της για την προ κρίσης περίοδο ανήλθε σε 75 κατά τη διάρκεια της κρίσης. Επιπρόσθετα, όπως θα δούμε στα

διαγράμματα που ακολουθούν, η μεταβολή στις ενδοπροσωπικές συγκρούσεις έχει ακόμα μεγαλύτερη σημασία όταν εστιάσουμε στην προέλευση των τραπεζοϋπαλλήλων που νιώθουν ανασφάλεια. Τέλος, σταθερός αριθμός απαντήσεων, μεταξύ των δυο χρονικών περιόδων, δόθηκαν για αιτίες “ομαδικών συγκρούσεων”.

Στο επόμενο γράφημα αποτυπώνονται τα στοιχεία ως προς τις απόψεις όσων τραπεζοϋπαλλήλων εργάζονται με ορισμένου χρόνου συμβάσεις. Παρατηρώντας το διάγραμμα βλέπουμε πως δεν υπάρχει ιδιαίτερη μεταβολή στο τι πιστεύουν πως προκαλούσε συγκρούσεις στον εργασιακό τους χώρο πριν το 2010 και τι τις προκαλεί σήμερα. Οι μικρές αυξήσεις που μπορεί να παρουσιάζονται, σε μεγάλο βαθμό οφείλονται στο ότι προ κρίσης το δείγμα ήταν μεγαλύτερο αφού σε αυτή την κατηγορία συμπεριλαμβάνονταν και οι 31 τραπεζοϋπάλληλοι της ΑΤΕ και του ΤΤ που μετά την έναρξη της κρίσης συμπεριλαμβάνονται στην ομάδα όσων εργάζονται με αορίστου χρόνου σύμβαση εργασίας.

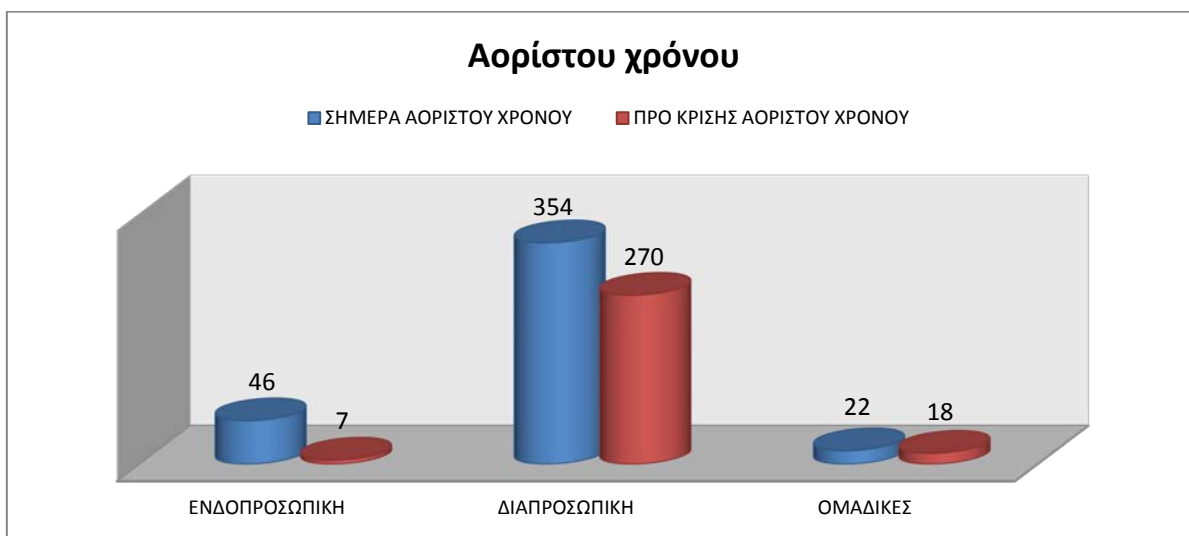
Γράφημα 2



Διαφορετική είναι η κατάσταση στις απόψεις όσων εργάζονται με αορίστου χρόνου συμβάσεις εργασίας (γράφημα 3) όπου εντυπωσιακή και ιδιαίτερα σημαντική είναι η μεταβολή της πρώτης μπάρας που αντιστοιχεί στις ενδοπροσωπικές συγκρούσεις και πιο συγκεκριμένα στις συγκρούσεις που οφείλονται στην ανασφάλεια που αισθάνονται για την δουλειά τους και το εργασιακό τους μέλλον. Από μόλις 7 επιλογές στη περίοδο πριν το 2010 δόθηκαν συνολικά 70 θετικές απαντήσεις για την περίοδο της κρίσης. Εδώ πρέπει να αναφερθεί πως κατά την περίοδο της κρίσης σε αυτή την κατηγορία προστέθηκαν και οι τραπεζοϋπάλληλοι που πριν την κρίση εργάζονταν με ορισμένου χρόνου συμβάσεις (υπάλληλοι της ΑΤΕ και ΤΤ) και κατά τη διάρκεια της κρίσης, μέσα

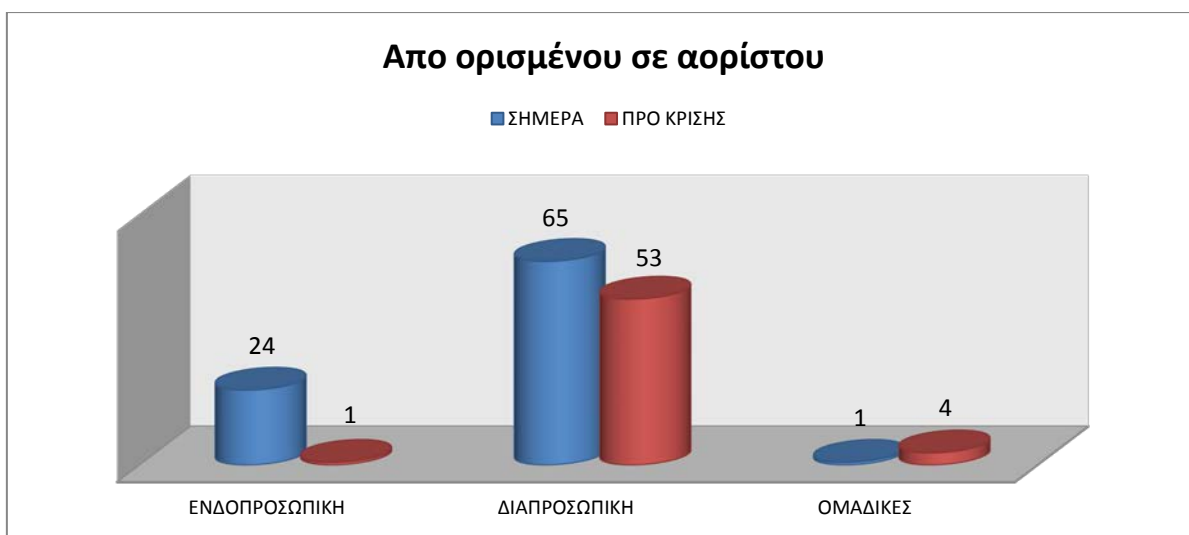
από τις συγχωνεύσεις των τραπεζών, πέρασαν στις συμβάσεις αορίστου χρόνου. Οι διαπροσωπικές και ομαδικές αιτίες συγκρούσεων παρέμειναν αναλογικά σταθερές.

Γράφημα 3



Στο διάγραμμα 4 παραθέτονται τα αποτελέσματα των απαντήσεων της ομάδας των τραπεζοϋπαλλήλων που κατά τη διάρκεια της κρίσης άλλαξε η εργασιακή τους σχέση, ώστε να γίνει περισσότερο φανερή η επίδραση της ανασφάλειας στις αιτίες συγκρούσεων στους εργασιακούς χώρους που διέπονται από συμβάσεις αορίστου χρόνου.

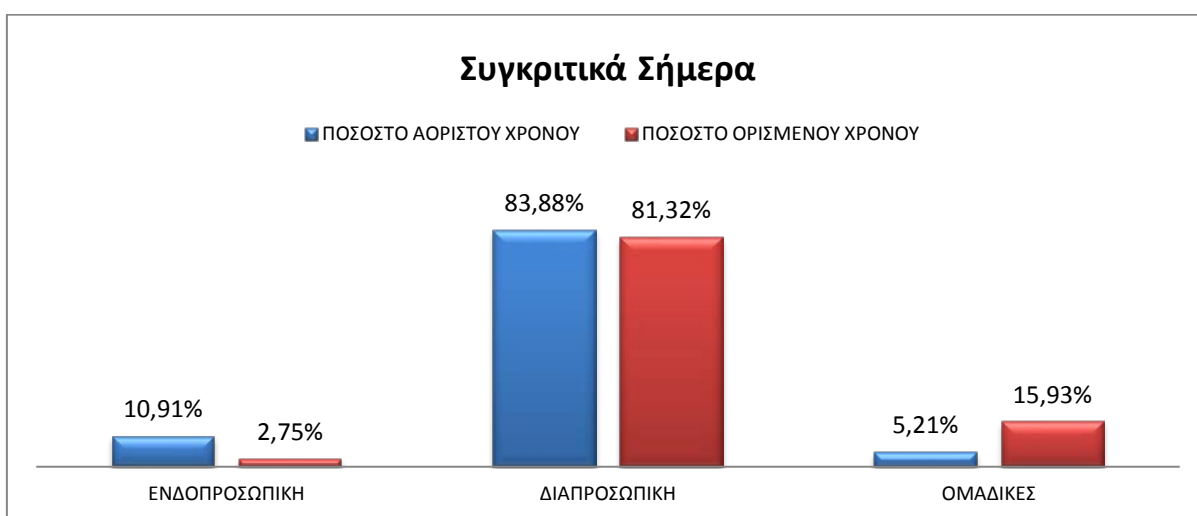
Γράφημα 4



Πέρα από την χρονική σύγκριση που έγινε μεταξύ όμως της ίδιας ομάδας εργαζομένων, ως προς τη σύμβαση εργασίας, ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει η συγκριτική παράθεση των αποτελεσμάτων μεταξύ των δύο ομάδων στο ίδιο χρονικό πλαίσιο. Στο 5^ο γράφημα απεικονίζονται μαζί τα αποτελέσματα και των δύο ομάδων για ότι ισχύει

σήμερα ενώ στο γράφημα 6 παραθέτονται τα αντίστοιχα στοιχεία για την προ κρίσης περίοδο. Τα αποτελέσματα και των δύο πινάκων παρουσιάζονται ως ποσοστά επί των συνολικών απαντήσεων ώστε να μπορούν να είναι συγκρίσιμα. Αυτό που εύκολα μπορούμε να παρατηρήσουμε είναι πως σήμερα, πέρα από τις διαπροσωπικές αιτίες συγκρούσεων που κυριαρχούν ως επιλογή και στις δύο ομάδες και μάλιστα σχεδόν με το ίδιο ποσοστό επιλογής τους, για τους εργαζόμενους με αορίστου χρόνου συμβάσεις συχνή αιτία συγκρούσεων αποτελούν ενδοπροσωπικά αίτια (ανασφάλεια) ενώ για τους εργαζόμενους με ορισμένου χρόνου συμβάσεις υπολογίσιμο είναι το ποσοστό των ομαδικών συγκρούσεων.

Γράφημα 5



Ανάλογα είναι τα αποτελέσματα και στην προ κρίσης περίοδο με τη διαφορά πως τα ποσοστά των ενδοπροσωπικών και των ομαδικών συγκρούσεων είναι αισθητά πιο χαμηλά.

Γράφημα 6



Στη συνέχεια θα παραθέσουμε τα αποτελέσματα που βασίζονται στην ερώτηση 3 του ερωτηματολογίου. Το γράφημα που ακολουθεί παρουσιάζει τα αποτελέσματα της έρευνας που αφορούν τις ενδοπροσωπικές συγκρούσεις που προκαλούνται όταν ο υπάλληλος, προκειμένου να εφαρμόσει τις οδηγίες και να πετύχει τους στόχους της τράπεζας στην οποία εργάζεται, έρχεται αντιμέτωπος με τις προσωπικές του αξίες και ηθική, με τον τρόπο σκέψης και δράσης που έχει στην προσωπική του ζωή.

Γράφημα 7



Παρατηρούμε πως υπάρχει ισομερή κατανομή των απαντήσεων μεταξύ των επιλογών, πλην της επιλογής “πολύ”, ωστόσο όπως θα παρουσιαστεί αμέσως με τα συγκριτικά αποτελέσματα, η ένταση των επιλογών μεταβάλλεται ιδιαίτερα όταν μεταβάλλεται και η εργασιακή προέλευση των ερωτηθέντων.

Γράφημα 8



Γράφημα 9

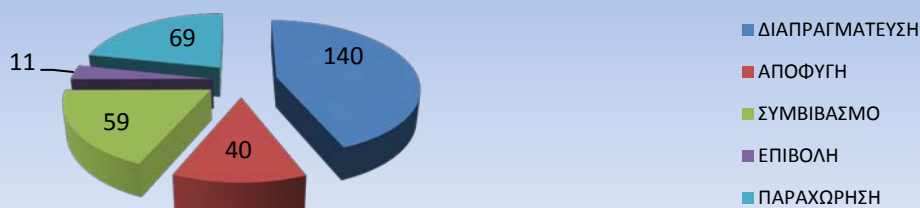


Αυτό που παρατηρούμε μέσω των γραφημάτων 8 και 9 που προηγήθηκαν είναι πως όσοι εργάζονται με συμβάσεις αορίστου χρόνου επιλέγουν περισσότερο την επιλογή “αρκετά” και κινούνται μειούμενοι, ως προς την επιλογή τους, προς το “καθόλου” ενώ όσοι εργάζονται με ορισμένου χρόνου συμβάσεις ως πρώτη επιλογή έχουν το “καθόλου” και κινούνται μειούμενοι προς το “αρκετά”. Αν μάλιστα προσθέσουμε τα αποτελέσματα των δύο ακραίων επιλογών, προς τη μεριά κάθε φορά που κινούνται οι προτιμήσεις κάθε ομάδας, θα δούμε πως οι “αορίστου χρόνου” κατά ποσοστό 38% επιλέγουν να απαντήσουν “πολύ” ή “αρκετά” ενώ οι “ορισμένου χρόνου” κατά ποσοστό 57% επιλέγουν τις απαντήσεις “ελάχιστα” ή “καθόλου”.

6.2.2 Υιοθετούμενη συμπεριφορά κατά την εκδήλωση συγκρούσεων (ερωτήσεις 4-7).

Οι ερωτήσεις 4 έως και 7 του ερωτηματολογίου, που κλήθηκαν να συμπληρώσουν οι συμμετέχοντες, έχουν ως στόχο να διερευνήσουν τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι στον τραπεζικό χώρο αντιμετωπίζουν μία σύγκρουση αλλά και τον τρόπο που αντιλαμβάνονται πως αντιμετωπίζουν τις συγκρούσεις οι προϊστάμενοί τους. Οι ερωτήσεις εστιάζουν και πάλι τόσο στην περίοδο πριν την οικονομική κρίση όσο και στην περίοδο που διανύουμε από την έναρξη της κρίσης έως και σήμερα. Στις ερωτήσεις 4 και 5 δόθηκαν απαντήσεις σχετικά με τις μεθόδους επίλυσης συγκρούσεων, αντιπαραθέσεων ή διενέξεων που ακολουθούν οι ίδιοι οι ερωτώμενοι και τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στα γραφήματα 10 και 11 που ακολουθούν.

Μέθοδοι επίλυσης συγκρούσεων σήμερα



Μέθοδοι επίλυσης συγκρούσεων προ κρίσης



Σημείωση. Η ερωτήσεις για το θέμα αυτό επέτρεπαν στους ερωτώμενους να επιλέξουν περισσότερες της μίας επιλογής. Αυτός είναι ο λόγος που το άθροισμα των απαντήσεων είναι μεγαλύτερο από τον αριθμό των ερωτηθέντων.

Από τα δύο γραφήματα προκύπτει πως η “διαπραγμάτευση”, ώστε να βρεθεί η καλύτερη δυνατή λύση για το καλό όλων χωρίς προσωπικές αντιπαραθέσεις, αποτελεί διαχρονικά την πιο προσφιλή μέθοδο διαχείρισης των συγκρούσεων, με τον “συμβιβασμό”, όπου ικανοποιούνται εν μέρει και οι δύο πλευρές, να ακολουθεί στις επιλογές. Αξίζει να σημειωθεί πως η τακτική του “ανταγωνισμού” αποτελεί τη λιγότερο συχνά χρησιμοποιούμενη μέθοδο επίλυσης μίας σύγκρουσης. Ωστόσο, είναι αξιοσημείωτη η μεταβολή που συντελέστηκε με την έναρξη της οικονομικής κρίσης όπου μειώθηκε η επιλογή της “διαπραγμάτευσης” αλλά και της “επιβολής - ανταγωνισμού” στο μισό και αυξήθηκε η υιοθέτηση των παθητικών λύσεων της “αποφυγής” και της “παραχώρησης”, γεγονός που μπορεί να ερμηνευθεί ως έλλειψη ασφάλειας και πίστης για ένα βέβαιο μέλλον.

Διαφοροποιημένες είναι οι επιλογές, που θεωρούν οι συμμετέχοντες, ότι κάνουν οι προϊστάμενοί τους για να αντιμετωπίσουν μία σύγκρουση. Η πρώτη επιλογή και εδώ διαχρονικά παραμένει η “διαπραγμάτευση” εντούτοις, αμέσως μετά ακολουθεί η

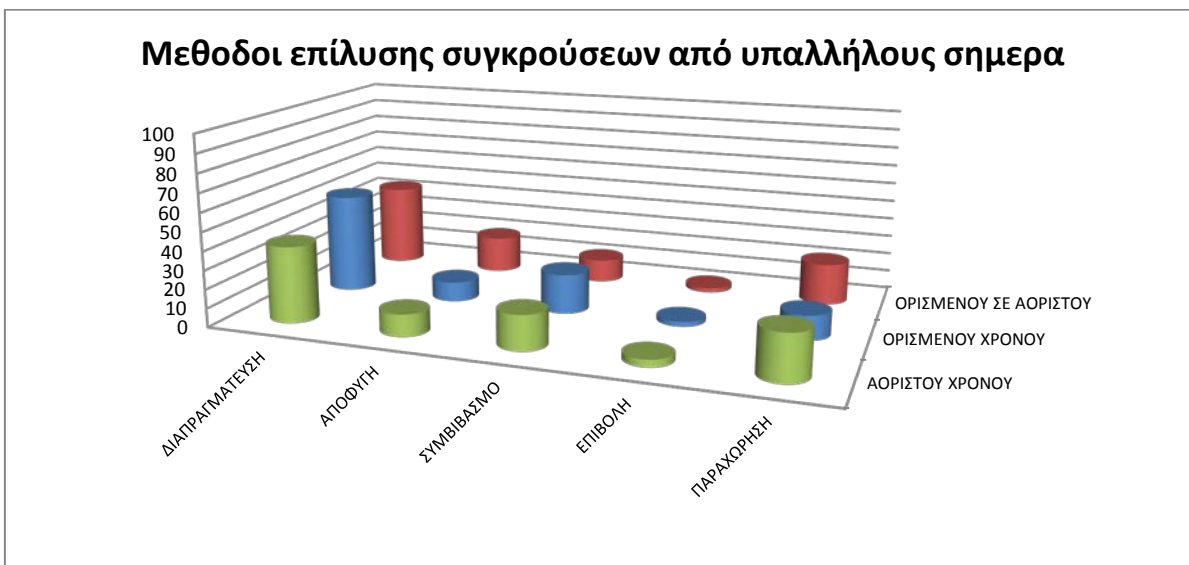
“επιβολή – ανταγωνισμός” τόσο προ κρίσης όσο και μετά το ξέσπασμα αυτής. Οι λύσεις που ακολουθούν, κατά σειρά, και χωρίς να αλλάζει η σειρά τους σε σχέση με το χρόνο, είναι ο “συμβιβασμός”, η “παραχώρηση” και η “αποφυγή”.

Γραφήματα 12 και 13

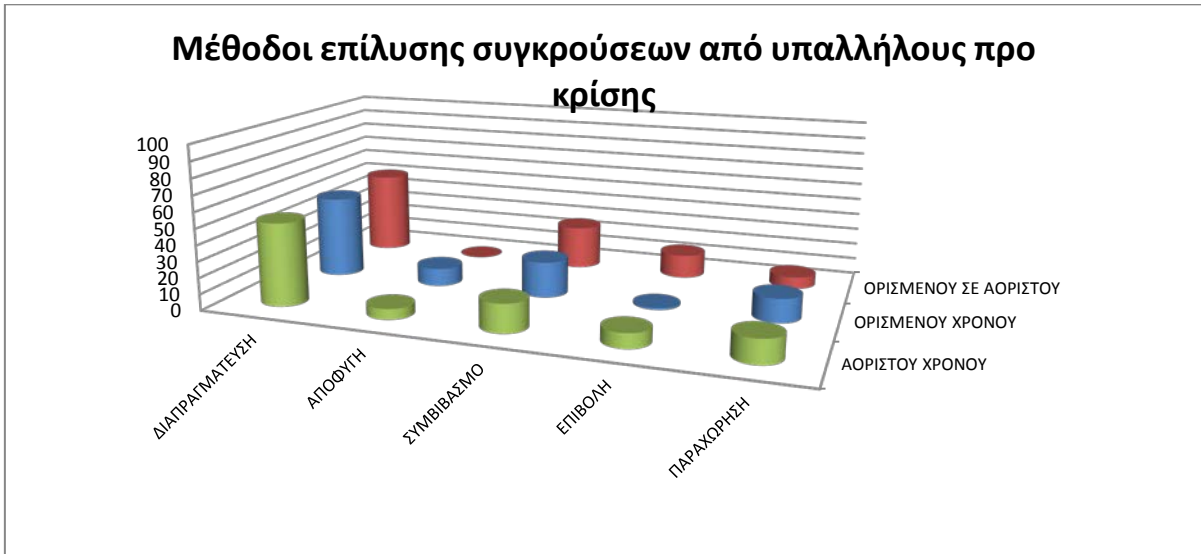


Αμέσως μετά παραθέτονται τα αποτελέσματα συγκριτικά (εκφρασμένα σε ποσοστιαίες μονάδες) ανά ομάδα εργαζομένων για κάθε χρονική περίοδο.

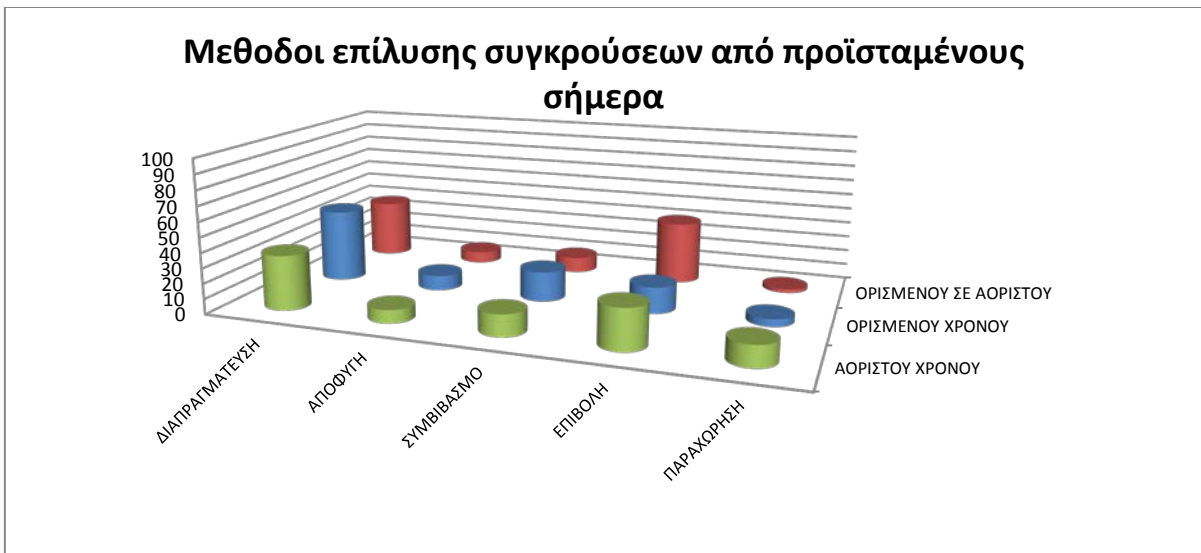
Γράφημα 14



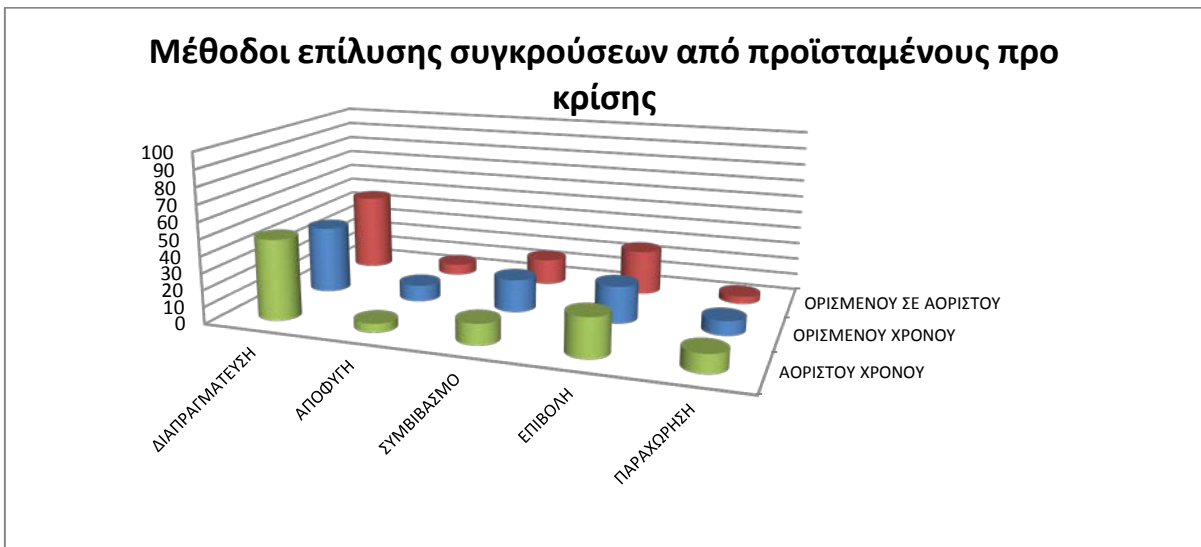
Γράφημα 15



Γράφημα 16



Γράφημα 17

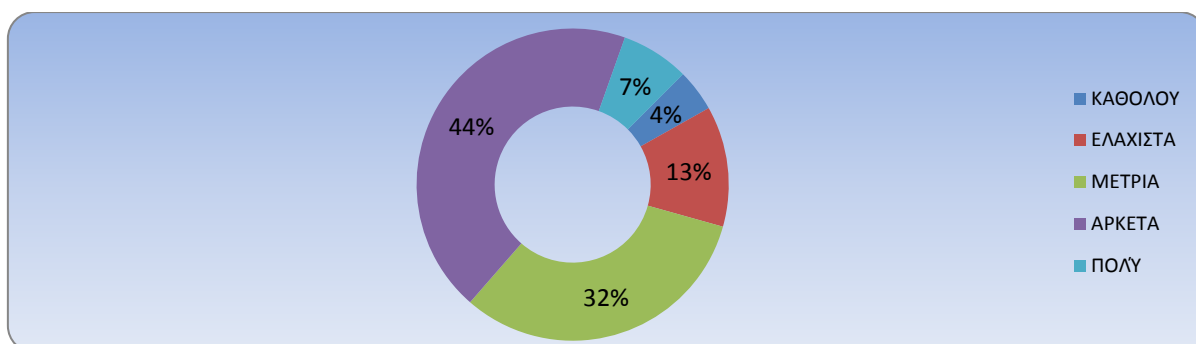


Από τα γραφήματα 14 έως και 17 αυτό που παρατηρούμε είναι πως ενώ η “διαπραγμάτευση” αποτελεί την πρώτη επιλογή για τους εργαζόμενους με συμβάσεις αορίστου χρόνου, χωρίς μεταβολή με την πάροδο του χρόνου, με την έναρξη της κρίσης υπάρχει μία τάση να μειώνονται οι επιλογές τις “επιβολής” και της “παραχώρησης” και να αυξάνονται αντίστοιχα οι επιλογές της “αποφυγής” και του “συμβιβασμού”. Οι ίδιοι εργαζόμενοι δηλώνουν πως οι προϊστάμενοί τους σήμερα είναι λιγότερο διαλλακτικοί επιλέγοντας περισσότερο από ότι πριν την κρίση την επιλογή της επιβολής της άποψής τους. Αντίθετα, τόσο στην στάση των εργαζόμενων με συμβάσεις ορισμένου χρόνου όσο και στην στάση των προϊσταμένων τους δεν παρατηρούνται αξιοσημείωτες μεταβολές με την έναρξη της κρίσης. Για όλους, τόσο πριν την κρίση όσο και σήμερα η “διαπραγμάτευση” αποτελεί την συχνότερη επιλογή. Εκεί που έχει κάποιο ενδιαφέρον είναι στις απαντήσεις που έδωσαν όσοι άλλαξαν συμβάσεις εργασίας κατά τη διάρκεια της κρίσης. Για τους υπαλλήλους αυτής της κατηγορίας πρώτη επιλογή αντιμετώπισης μίας σύγκρουσης είναι η “διαπραγμάτευση” ενώ ως δεύτερη επιλογή προ κρίσης δήλωσαν την “παραχώρηση” και σήμερα τον “συμβιβασμό”. Για τους προϊσταμένους, ωστόσο, δήλωσαν πως ενώ πριν την κρίση η διαπραγμάτευση ήταν ο τρόπος με τον οποίο αντιμετώπιζαν τις συγκρούσεις, σήμερα οι νέοι τους προϊστάμενοι ως πρώτη επιλογή έχουν την “επιβολή” και αμέσως μετά τη “διαπραγμάτευση”.

6.2.3 Πρόσληψη αποτελεσμάτων διαχείρισης συγκρούσεων

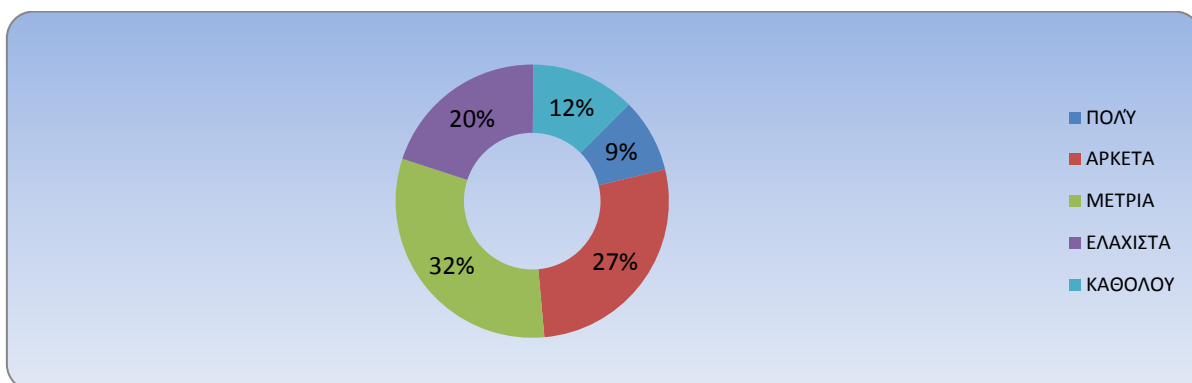
Τα διαγράμματα 18 και 19 που ακολουθούν αναφέρονται στον τρόπο με τον οποίο οι τραπεζικοί υπάλληλοι που συμμετείχαν στην έρευνα προσλαμβάνουν τα αποτελέσματα της διαχείρισης των συγκρούσεων. Πιο συγκεκριμένα, στο διάγραμμα 18 παρουσιάζονται οι απαντήσεις που δόθηκαν στην ερώτηση 8 σχετικά με την εμπιστοσύνη που οι ερωτώμενοι έχουν στις μεθόδους επίλυσης συγκρούσεων που ακολουθούνται και στο αν φέρνουν ή όχι θετικά αποτελέσματα στο εργασιακό τους περιβάλλον.

Γράφημα 18



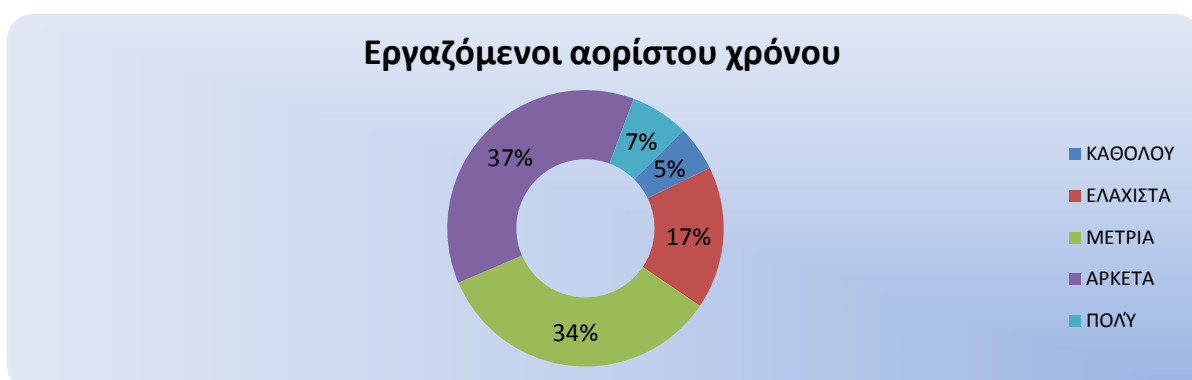
Στο διάγραμμα 19 αντίστοιχα παρουσιάζονται οι απαντήσεις που δόθηκαν στην ερώτηση 9 και πιο συγκεκριμένα απεικονίζονται οι σκέψεις και τα συναισθήματα που αποκομίζουν οι εργαζόμενοι στον τραπεζικό κλάδο μετά από την επίλυση μίας σύγκρουσης και για το αν μία σύγκρουση τους επηρεάζει αρνητικά απέναντι στην εργασία τους.

Γράφημα 19

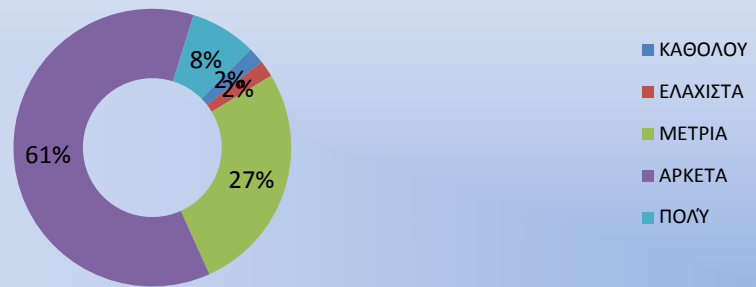


Στη συνέχεια θα παρατεθούν τα αποτελέσματα των απαντήσεων στις ερωτήσεις 8 και 9 του ερωτηματολογίου τμηματικά ανάλογα με τη σύμβαση με την οποία εργάζονται. Τα γραφήματα 20 και 21 σχετίζονται με τις απαντήσεις στην ερώτηση 8 και τα γραφήματα 22 και 23 με τις απαντήσεις στην ερώτηση 9. Οι διαφορές που εντοπίζονται στις απαντήσεις που δίνονται μεταξύ των εργαζομένων με συμβάσεις αορίστου χρόνου και εργαζομένων με συμβάσεις ορισμένου χρόνου θα σχολιαστούν ενδελεχώς σε επόμενο σκέλος της παρούσας εργασίας.

Γραφήματα 20 και 21

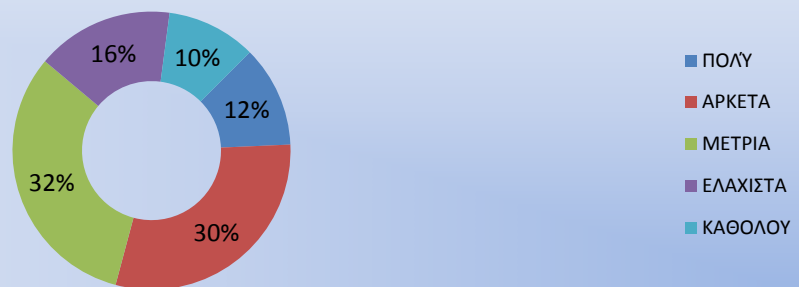


Εργαζόμενοι ορισμένου χρόνου

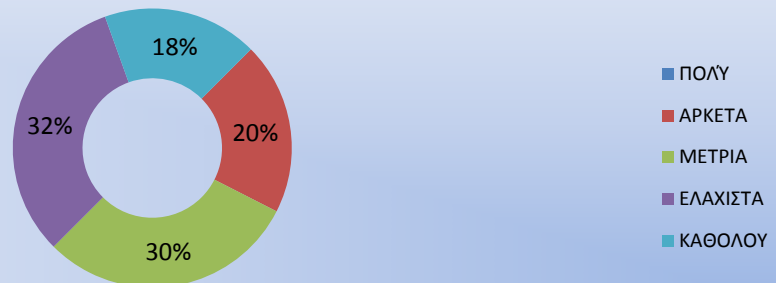


Γραφήματα 22 και 23

Εργαζόμενοι αορίστου χρόνου



Εργαζόμενοι ορισμένου χρόνου



6.2.4 Ψυχολογικές συνέπειες των συγκρούσεων

Πριν προχωρήσουμε στην συγκριτική ανάλυση των αποτελεσμάτων τόσο χρονικά, προ κρίσης και κατά τη διάρκεια αυτής, όσο και ως προς το καθεστώς εργασιακής σχέσης, θα αναφερθούμε στις επιπτώσεις που έχουν οι συγκρούσεις στο χώρο εργασίας ως προς τη θετική ή αρνητική παρακίνηση των υπαλλήλων και ως προς το αίσθημα του φόβου για το εργασιακό μέλλον που μπορεί να τους προκαλεί.

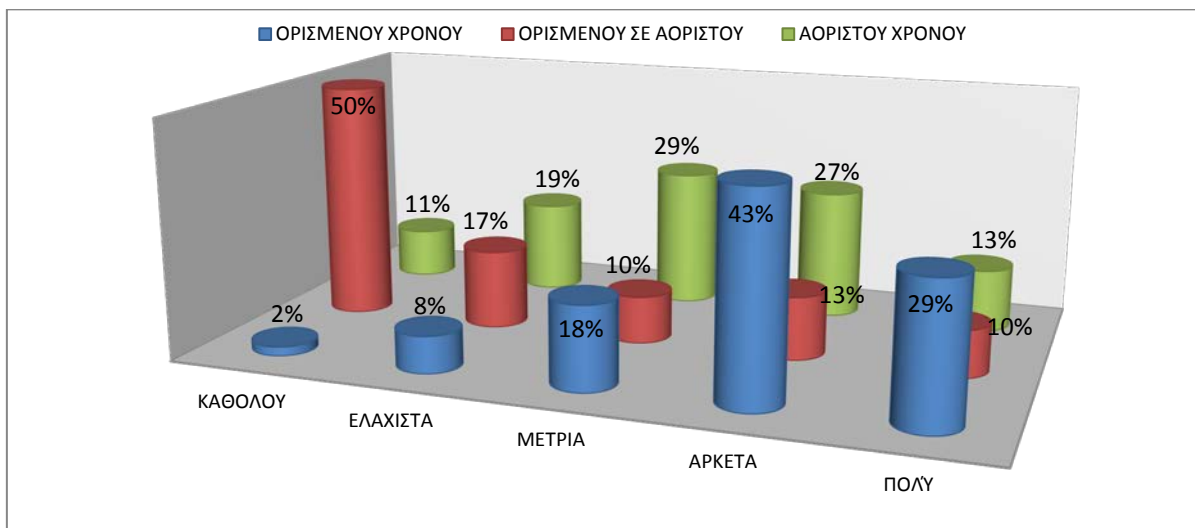
Αναλυτικά, στο γράφημα 24 απεικονίζονται σε απόλυτους αριθμούς το αν οι υπάλληλοι στον τραπεζικό κλάδο αισθάνονται το ίδιο ελεύθεροι να υπερασπιστούν τη θέση τους σε μία σύγκρουση όπως αισθάνονταν και πριν την έναρξη της οικονομικής κρίσης.

Γράφημα 24



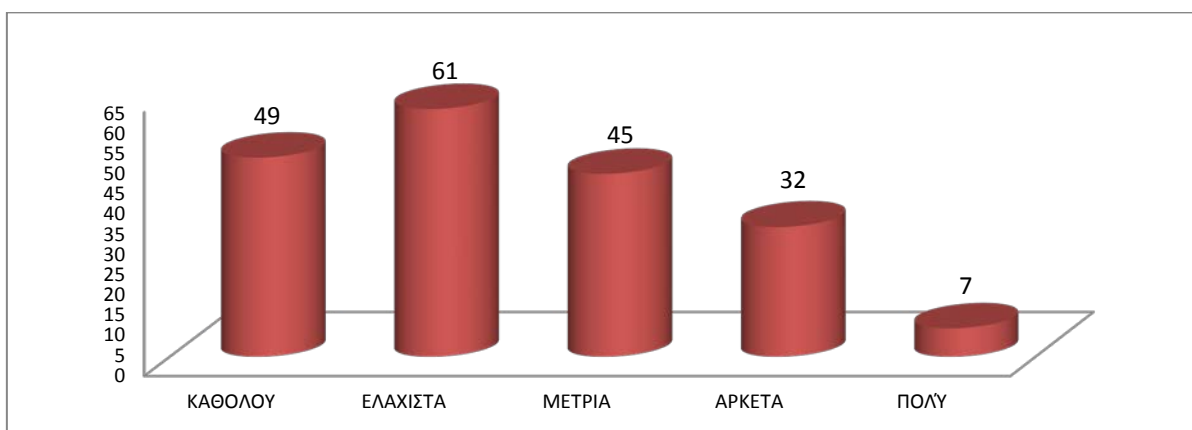
Οι περισσότεροι δηλώνουν πως αισθάνονται το ίδιο ελεύθεροι ωστόσο, αν προσέξουμε το συγκριτικό γράφημα 25 που ακολουθεί, όπου συγκρίνει ποσοστιαία το τι απάντησαν οι ερωτώμενοι χωρισμένοι σε απασχολούμενους με αορίστου χρόνου συμβάσεις, με ορισμένου χρόνου συμβάσεις αλλά και σε αυτούς που πριν την κρίση είχαν ορισμένου χρόνου και κατά τη διάρκεια της κρίσης αορίστου χρόνου, θα δούμε πως υπάρχει μεγάλη διαφορά στις απαντήσεις τους. Από αυτούς που εργάζονται με σύμβαση ορισμένου χρόνου οι απαντήσεις συσσωρεύονται στις επιλογές "αρκετά" και "πολύ" κατά ποσοστό 72%, από αυτούς που εργάζονται με σύμβαση αορίστου χρόνου οι απαντήσεις τους συσσωρεύονται στις επιλογές γύρω από το "μέτρια" κατά ποσοστό 75% και από αυτούς που άλλαξαν εργασιακό καθεστώς λόγω των συγχωνεύσεων οι μισοί απάντησαν "Καθόλου".

Γράφημα 25



Στο διάγραμμα 26 που ακολουθεί εμφανίζονται οι απαντήσεις που έδωσαν οι συμμετέχοντες στην ερώτηση 11 σχετικά με το αν οι συγκρούσεις στο χώρο εργασίας τους παρακινούν θετικά και αυξάνουν τη δημιουργικότητά τους. Όπως μπορούμε να δούμε οι περισσότερες απαντήσεις συσσωρεύονται στις δυο πρώτες κολόνες όπου αντιστοιχούν οι επιλογές καθόλου και ελάχιστα. Αν μάλιστα συμπεριλάβουμε στα αρνητικά, ως προς τη στάση απέναντι στα αποτελέσματα των συγκρούσεων, και την επιλογή μέτρια τότε μόλις 39 απαντήσεις δόθηκαν με θετική χροιά για τα θετικά αποτελέσματα των συγκρούσεων.

Γράφημα 26



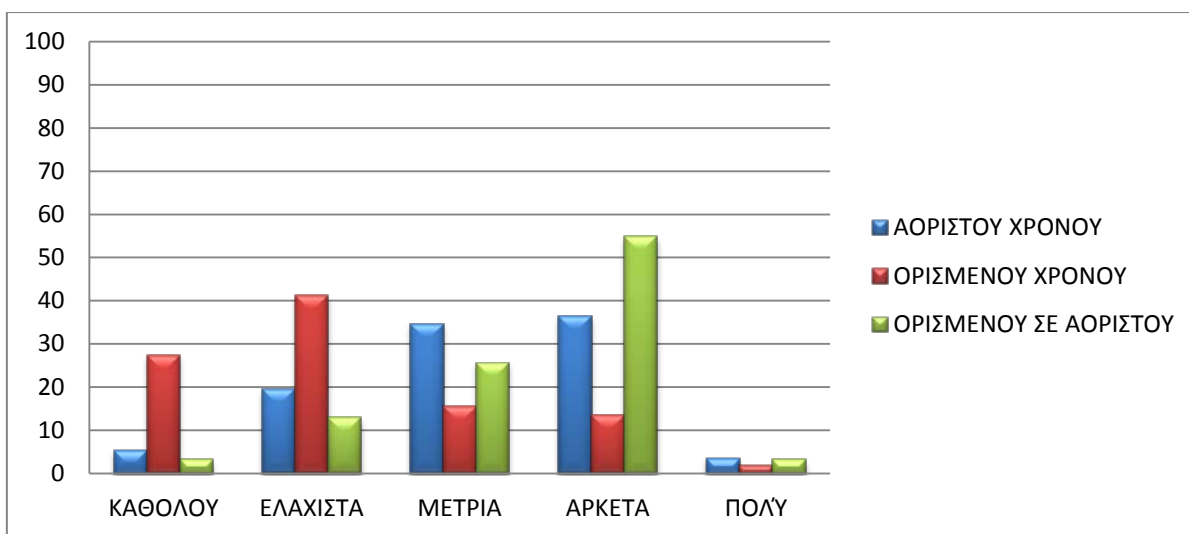
Αμέσως μετά ακολουθεί το διάγραμμα 27 το οποίο ιδιαίτερα παραστατικά, σε ποσοστιαίες μονάδες επί των απαντήσεων, δείχνει πως δεν υπάρχει αξιόλογη διαφοροποίηση στον τρόπο σκέψης και αντίληψης των συγκρούσεων ανάλογα με την σύμβαση εργασίας.

Γράφημα 27

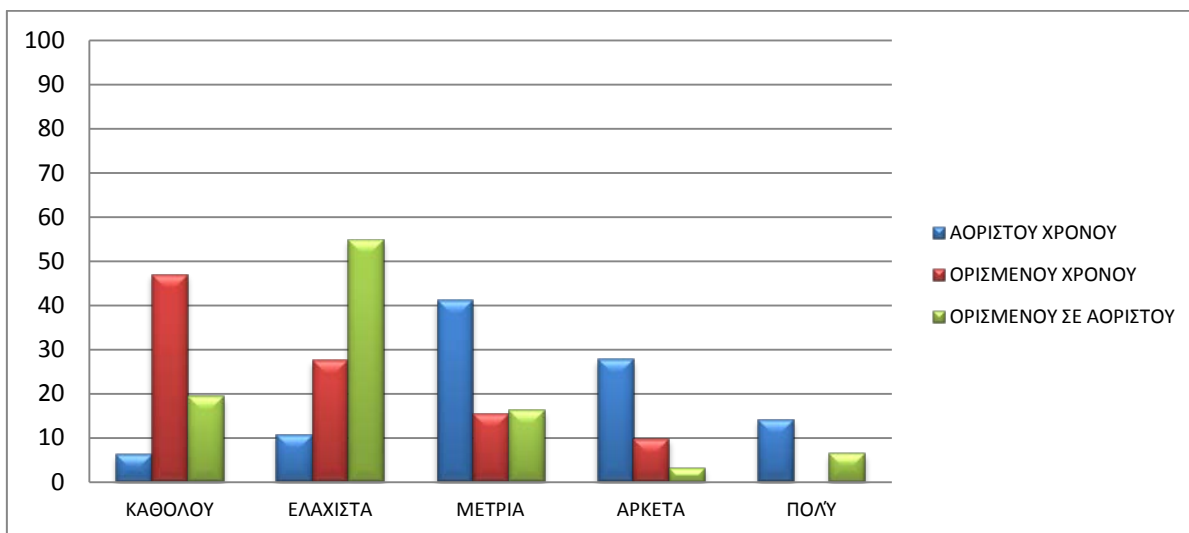


Τα επόμενα δύο γραφήματα απεικονίζουν το αίσθημα του φόβου για το εργασιακό μέλλον που μπορεί να προκαλεί μία σύγκρουση στο χώρο εργασίας σήμερα και πριν την έναρξη της κρίσης ανά κατηγορία τραπεζοϋπαλλήλων. Αρχικά, στο γράφημα 28 βλέπουμε πως απάντησαν οι συμμετέχοντες για το πώς αισθάνονται σήμερα ενώ στο γράφημα 29 για το πώς αισθάνονταν πριν το 2010. Αυτό που εντοπίζουμε είναι πως όσοι εργάζονται με συμβάσεις ορισμένου χρόνου δεν αισθάνονται φόβο ενώ όσοι εργάζονται με συμβάσεις αορίστου χρόνου σίγουρα ανησυχούν περισσότερο.

Γράφημα 28



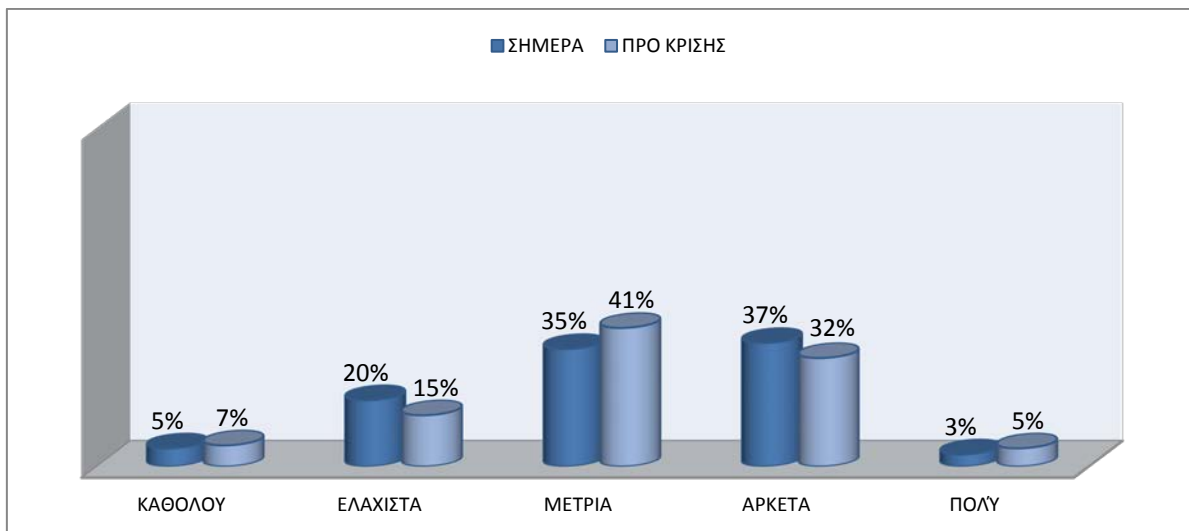
Γράφημα 29



Μολαταύτα, το πιο ενδιαφέρον στην περίπτωση της πρόκλησης φόβου για το εργασιακό μέλλον από τις συγκρούσεις, διενέξεις ή αντιπαραθέσεις στο χώρο εργασίας εντοπίζεται στην χρονική συγκριτική απεικόνιση των απαντήσεων ανά ομάδα συμμετεχόντων. Έτσι, στο αμέσως επόμενο διάγραμμα παρατηρούμε τη ποσοστιαία

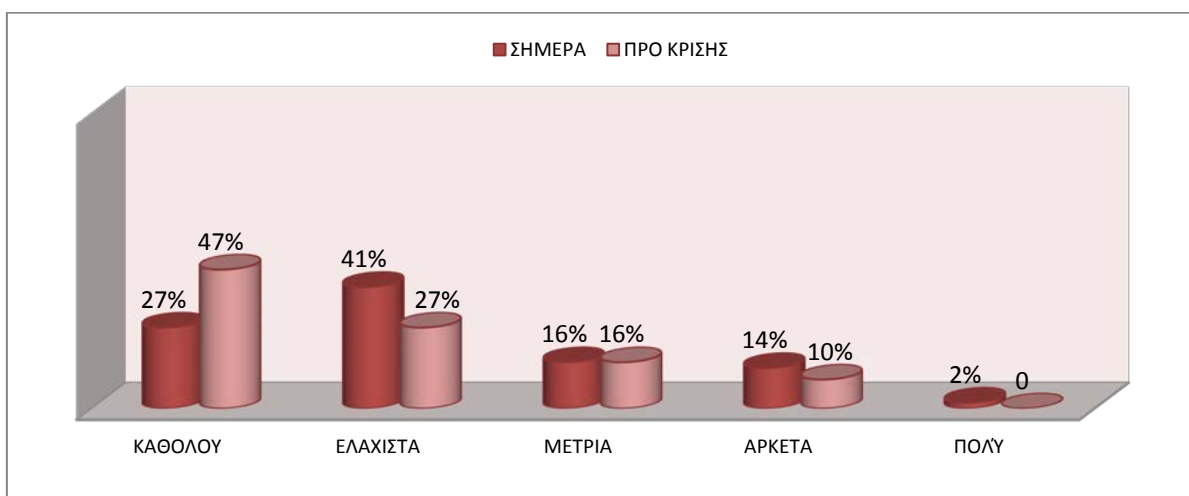
μεταβολή στις απαντήσεις που έδωσαν όσοι εργάζονται με συμβάσεις αορίστου χρόνου εργασίας και τα αποτελέσματα δείχνουν πως σε γενικές γραμμές τόσο πριν την κρίση όσο και κατά τη διάρκεια αυτής φοβούνται στον ίδιο βαθμό.

Γράφημα 30



Στο αμέσως επόμενο γράφημα βλέπουμε αντίστοιχα πως όσοι εργάζονται με συμβάσεις ορισμένου χρόνου εργασίας δε φοβούνται για το εργασιακό τους μέλλον αναφορικά με εμπλοκή τους σε κάποια σύγκρουση, ωστόσο παρατηρούμε μία μικρή μεταβολή στη συμπεριφορά τους αφού από πριν την κρίση είχαν σχεδόν τους μισούς να απαντούν το απόλυτο “καθόλου” ενώ κατά τη διάρκεια της κρίσης αρκετοί από αυτούς αφήνουν ένα περιθώριο απαντώντας “ελάχιστα”.

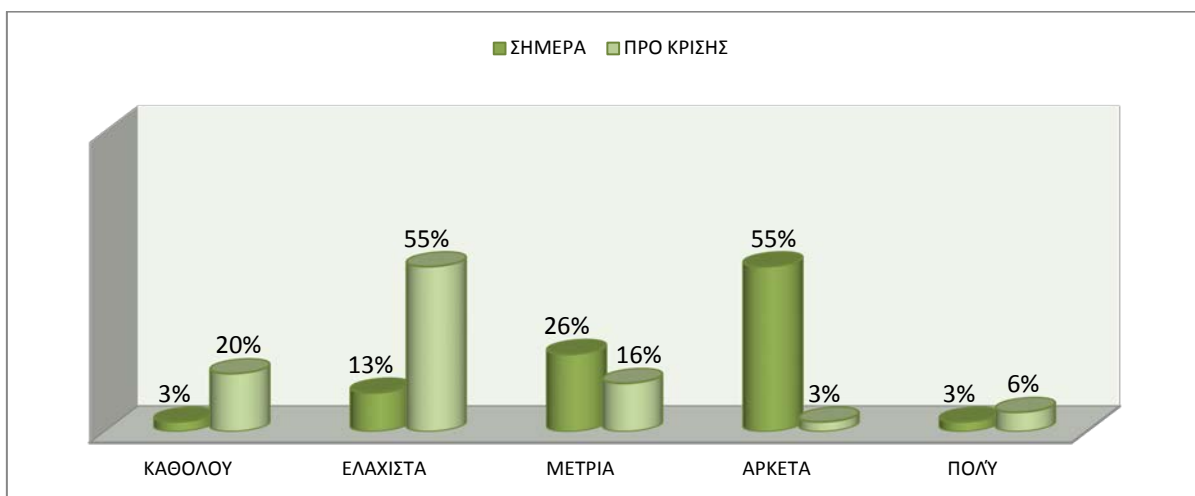
Γράφημα 31



Η πιο ενδιαφέρουσα περίπτωση αποτυπώνεται στο γράφημα 32 και αντιστοιχεί στους τραπεζοϋπαλλήλους που λόγω της οικονομικής κρίσης και των συγχωνεύσεων των

τραπεζών μεταβλήθηκε η εργασιακή τους σχέση από ορισμένου χρόνου σε αορίστου χρόνου. Χωρίς καμία αμφιβολία, η αλλαγή της εργασιακής σχέσης με την οποία δεσμεύονται από την τράπεζα στην οποία εργάζονται άλλαξε τον τρόπο που αισθάνονται και αντιμετωπίζουν την υπαλληλική τους ιδιότητα. Το 75% περίπου των ερωτηθέντων απάντησαν πως πριν την κρίση είτε δεν αισθάνονταν κανένα φόβο ή κάποιον ελάχιστο και μόλις το 16% έδωσαν την ίδια απάντηση και για την περίοδο της κρίσης. Η πλειονότητα αυτής της κατηγορίας εργαζομένων κατά την διάρκεια της κρίσης δήλωσαν πως φοβούνται αρκετά για το εργασιακό τους μέλλον.

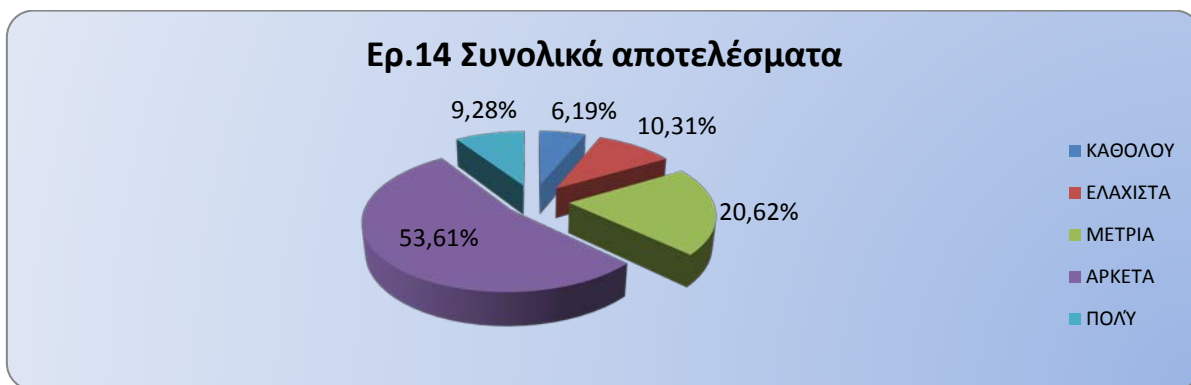
Γράφημα 32



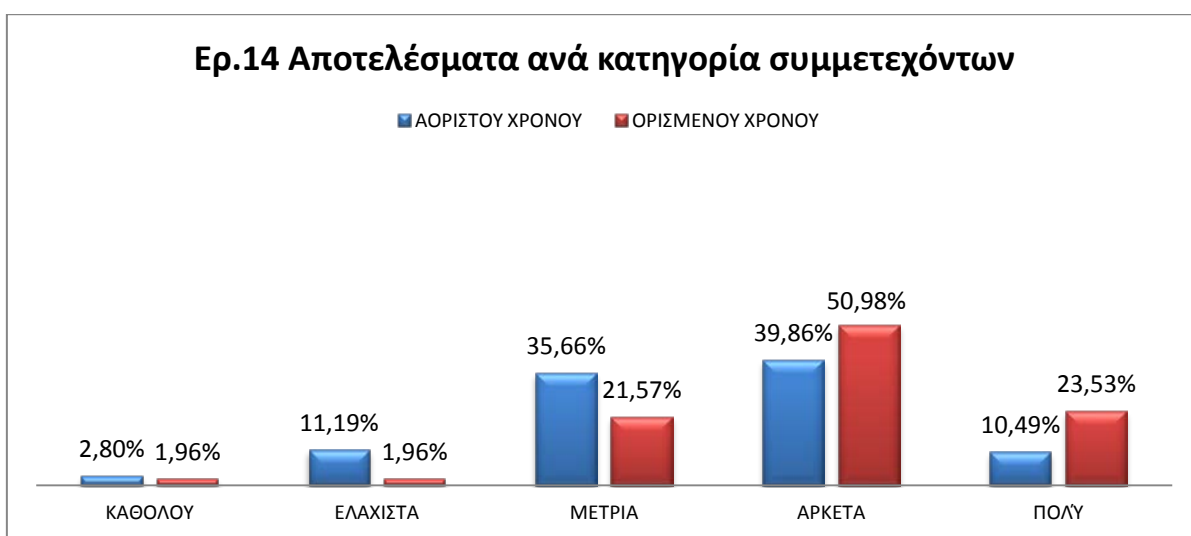
6.2.5 Στοιχεία που αντλήθηκαν από τις ερωτήσεις 14 έως 17 και παράγουν στοιχεία για τη σύγκριση των προς εξέταση ομάδων

Η ερώτηση 14 αποσκοπούσε να περιγράψει την αίσθηση που έχουν οι συμμετέχοντες αναφορικά με τον αν η περίοδος της κρίσης συνδέεται με αύξηση των εργασιακών συγκρούσεων ή όχι. Στο γράφημα 33 παρατηρούμε πως από το σύνολο των συμμετεχόντων περισσότεροι από τους μισούς πιστεύουν πως οι εργασιακές συγκρούσεις έχουν αυξηθεί αρκετά, ενώ μαζί με τις απαντήσεις “μέτρια” και “πολύ” το ποσοστό τους ξεπερνάει το 80%. Αυτό που μας κεντρίζει την προσοχή είναι πως τις επιλογές “αρκετά” και “πολύ” (διάγραμμα 34) διάλεξαν κατά 74% όσοι εργάζονται με ορισμένου χρόνου συμβάσεις και κατά 50% όσοι εργάζονται με αορίστου χρόνου, δηλαδή σύμφωνα με τους συμμετέχοντες στην έρευνα οι συγκρούσεις κατά την περίοδο της κρίσης αυξήθηκαν περισσότερο σε τράπεζες με εργασιακή ασφάλεια, όπου όπως είδαμε παραπάνω οι υπάλληλοι δεν φοβούνται για το εργασιακό τους μέλλον από τη συμμετοχή τους σε εργασιακές συγκρούσεις.

Γράφημα 33



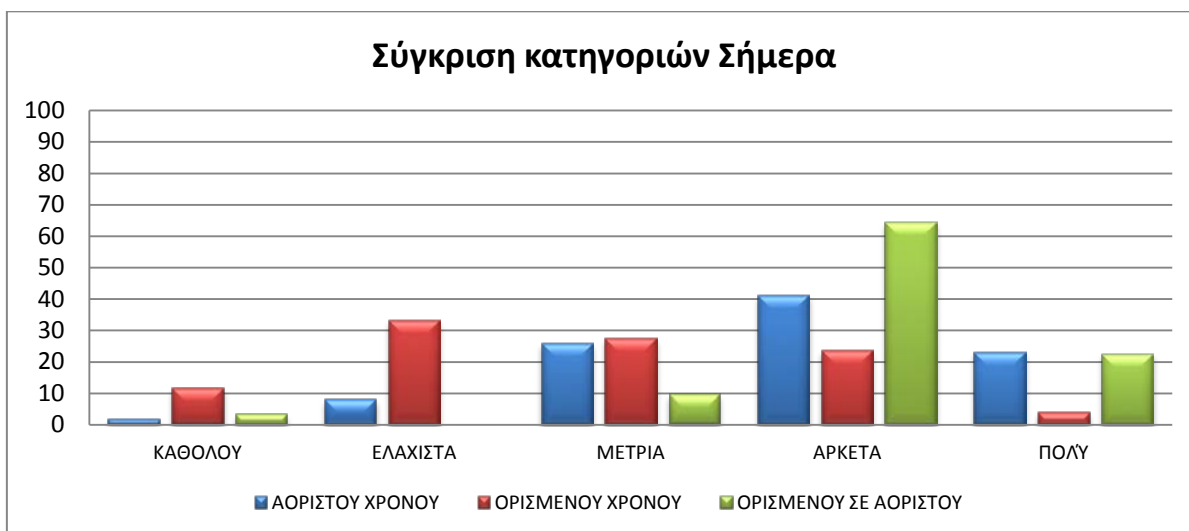
Γράφημα 34



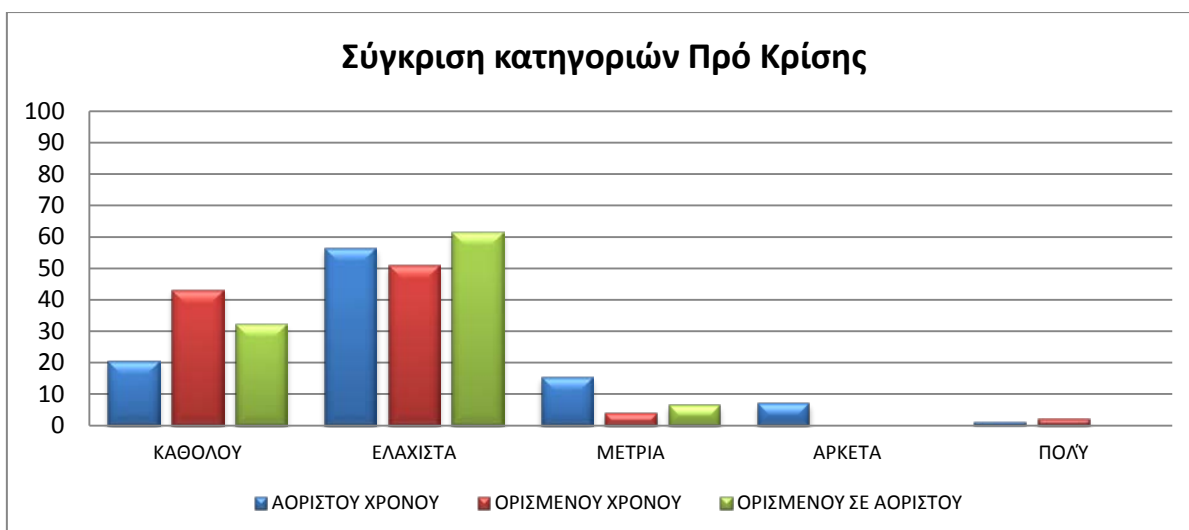
Οι ερωτήσεις 15 και 16 με ξεκάθαρη διατύπωση αποσκοπούσαν να διερευνήσουν αν οι ερωτώμενοι νιώθουν ανασφάλεια για το εργασιακό τους μέλλον και αν το ίδιο ένιωθαν και πριν την έναρξη της κρίσης. Τα αποτελέσματα που προέκυψαν είναι χαρακτηριστικά του κλίματος που επικρατεί στον τραπεζικό κλάδο τόσο αν τα προσεγγίσουμε διαχρονικά ανά συγκεκριμένη κατηγορία υπαλλήλων όσο και αν τα προσεγγίσουμε συγκριτικά μεταξύ των κατηγοριοποιημένων υπαλλήλων ως προς τη σύμβαση εργασίας που έχουν υπογράψει με την εργοδότη τράπεζα.

Αρχικά, στα διαγράμματα 35 και 36 θα παραθέσουμε τα αποτελέσματα συγκρίνοντας τις κατηγορίες υπαλλήλων, ως προς τη σύμβαση, για το τι αισθάνονται σήμερα και τι αισθάνονταν πριν την έναρξη της κρίσης αντίστοιχα.

Γράφημα 35



Γράφημα 36



Αυτό που παρατηρούμε είναι πως πριν την έναρξη της κρίσης ο τραπεζικός κλάδος προσέδιδε μεγάλη εργασιακή ασφάλεια στους εργαζομένους ενώ με την έναρξη της κρίσης και των ανακατατάξεων που την ακολούθησαν η κατάσταση έχει ανατραπεί και πλέον επικρατεί μεγάλη ανασφάλεια. Αν μάλιστα συνυπολογίσουμε τα στοιχεία των διαγραμμάτων 37, 38 και 39, όπου παραθέτουν διαχρονικά στοιχεία ανά ομάδα υπαλλήλων, τότε θα δούμε πως χωρίς καμία αμφιβολία όσοι εργάζονται με αορίστου χρόνου συμβάσεις από το αίσθημα μεγάλης ασφάλειας προ κρίσης πέρασαν σε αυτό της μεγάλης ανασφάλειας κατά την κρίση, όσοι εργάζονται με ορισμένου χρόνου συμβάσεις εργασίας μπορεί να μην νιώθουν ανασφαλείς κατά την κρίση αλλά σίγουρα δεν νιώθουν την απόλυτη ασφάλεια που ένιωθαν πριν την κρίση ενώ τέλος δραματική είναι η μεταβολή των απόψεων στην κατηγορία όσων κατά τη διάρκεια της κρίσης άλλαξαν σχέση εργασίας περνώντας στις αορίστου χρόνου συμβάσεις όπου ενώ

το 93% αυτών ένιωθε μεγάλη ασφάλεια προ κρίσης, σήμερα κατά 87% νιώθουν μεγάλη ανασφάλεια.

Γράφημα 37



Γράφημα 38



Γράφημα 39



Ολοκληρώνοντας την παράθεση των αποτελεσμάτων της έρευνας που διεξήγαμε θα παραθέσουμε τα στοιχεία που προέκυψαν από τις απαντήσεις στην τελευταία ερώτηση αναφορικά με το αν οι εργαζόμενοι στον τραπεζικό χώρο διεκδικούν το δίκιο τους στο χώρο εργασίας τους χωρίς να φοβούνται.

Γράφημα 40



Αυτό που παρατηρούμε είναι πως, αν και σε αυτή την κατηγορία όσοι εργάζονται με ορισμένου χρόνου συμβάσεις δίνουν πιο θετικές απαντήσεις, η πλειονότητα των τραπεζοϋπαλλήλων δε φοβάται να διεκδικήσει το δίκιο του στο χώρο εργασίας του.

Κεφάλαιο 7

Συμπεράσματα

7.1 Γενικά συμπεράσματα

Από την ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας, που διεξήχθη μεταξύ 194 εργαζομένων στον ελληνικό τραπεζικό κλάδο από 10 έως και 25/11/2016, θεωρώ πως αναδεικνύεται η διαφορετική προσέγγιση στη διαχείριση των εργασιακών συγκρούσεων ανάλογα με την ασφάλεια για το εργασιακό και οικονομικό του μέλλον που αισθάνεται ο κάθε εμπλεκόμενος σε αυτές.

Η αντιλαμβανόμενη ασφάλεια για τη θέση εργασίας και την χωρίς κωλύματα εργασιακή εξέλιξη ενός τραπεζοϋπαλλήλου, φαίνεται πως διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο τόσο στους **λόγους** για τους οποίους είναι διατεθειμένος να έρθει σε αντιπαράθεση ή σύγκρουση είτε με συναδέλφους του είτε με την ίδια την τράπεζα στην οποία εργάζεται, όσο και στις **αιτίες** που προκαλούν τις ενδοεπιχειρησιακές συγκρούσεις.

Οι προϊστάμενοι και οι διευθυντές σε πολλές περιπτώσεις μπορεί να προσωποποιούν στα μάτια των υπαλλήλων την Τράπεζα και μία σύγκρουση μαζί τους στην πραγματικότητα να είναι σύγκρουση με την Τράπεζα. Ο **τρόπος** με τον οποίο κάθε εργαζόμενος χειρίζεται μία σύγκρουση με σκοπό να πετύχει τους προσωπικούς του στόχους ή να εξυπηρετήσει τις θέσεις των άλλων εμπλεκομένων στη σύγκρουση, καθώς και τις συνέπειες που αναμένει να έχει από τη συμμετοχή του σε αυτή αποδεικνύεται πως έχει άμεση σχέση με την ασφάλεια που αισθάνεται για το εργασιακό του μέλλον.

Επιπρόσθετα, από τα αποτελέσματα της έρευνας τονίστηκε με σαφήνεια πως η παρατεταμένη οικονομική και εργασιακή κρίση την οποία βιώνουν οι εργαζόμενοι στην Ελλάδα και τα επακόλουθα αυτής, όπως οι νέες εργασιακές σχέσεις που έχουν δημιουργηθεί, οι συγχωνεύσεις των τραπεζών και η συμμετοχή των πιστωτών στη διοίκηση των συστημικών τραπεζών, όχι μόνο έχουν επιδεινώσει το αίσθημα

ανασφάλειας των τραπεζοϋπαλλήλων που δεσμεύονται με ατομικές συμβάσεις ή συμβάσεις αορίστου χρόνου εργασίας αλλά έχουν μεταβάλλει τον τρόπο που αισθάνονται και συμπεριφέρονται ακόμη και όσοι εργάζονται με την ασφάλεια των συμβάσεων ορισμένου χρόνου.

Ιδιαίτερη αξία και πολύ χρήσιμα συμπεράσματα στο θέμα που μελετάμε προσέφεραν οι απαντήσεις των τραπεζοϋπαλλήλων εκείνων που μέσα από την αναδιάρθρωση του τραπεζικού κλάδου και τις συγχωνεύσεις των τραπεζών έχασαν τις συμβάσεις ορισμένου χρόνου που διέθεταν και κλήθηκαν να υπογράψουν είτε ατομικές συμβάσεις είτε συμβάσεις αορίστου χρόνου. Ωστόσο, θα πρέπει να σημειωθεί πως, σε αντίθεση με τα υπόλοιπα στοιχεία που αντλήθηκαν από ερωτώμενους, που τόσο πριν την κρίση όσο και σήμερα διατηρούν το ίδιο εργασιακό καθεστώς, οι απόψεις όσων άλλαξαν εργασιακό καθεστώς μελετούνται υπό το πρίσμα διπλής μεταβολής, τόσο στη σύμβαση εργασίας όσο και της διαφορετικής χρονικής στιγμής. Μολαταύτα, θεωρώ πως στη συγκεκριμένη κατηγορία υπαλλήλων το μεγαλύτερο ποσοστό της μεταβολής στις απόψεις τους δεν οφείλεται στην χρονική διαφοροποίηση αλλά κυρίως στην αλλαγή των συμβάσεων εργασίας με τις οποίες δεσμεύονται.

Ανάλογα, με τις γνώμες των τραπεζοϋπαλλήλων που έλαβαν μέρος στην έρευνα, έχει μεταβληθεί και ο τρόπος που οι Τράπεζες, διαμέσου των εκπροσώπων της, που ανά περίπτωση μπορεί να είναι κάποιος διευθυντής ή προϊστάμενος, διαχειρίζονται τις ενδοεπιχειρησιακές συγκρούσεις και κυρίως ο τρόπος με τον οποίο προσπαθούν να τις αντιμετωπίσουν.

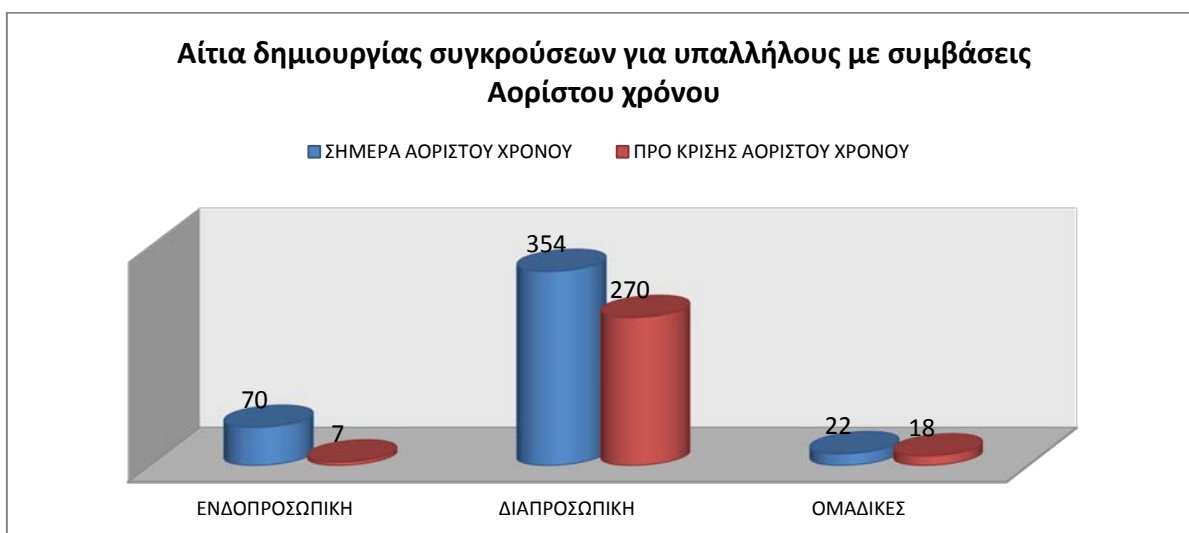
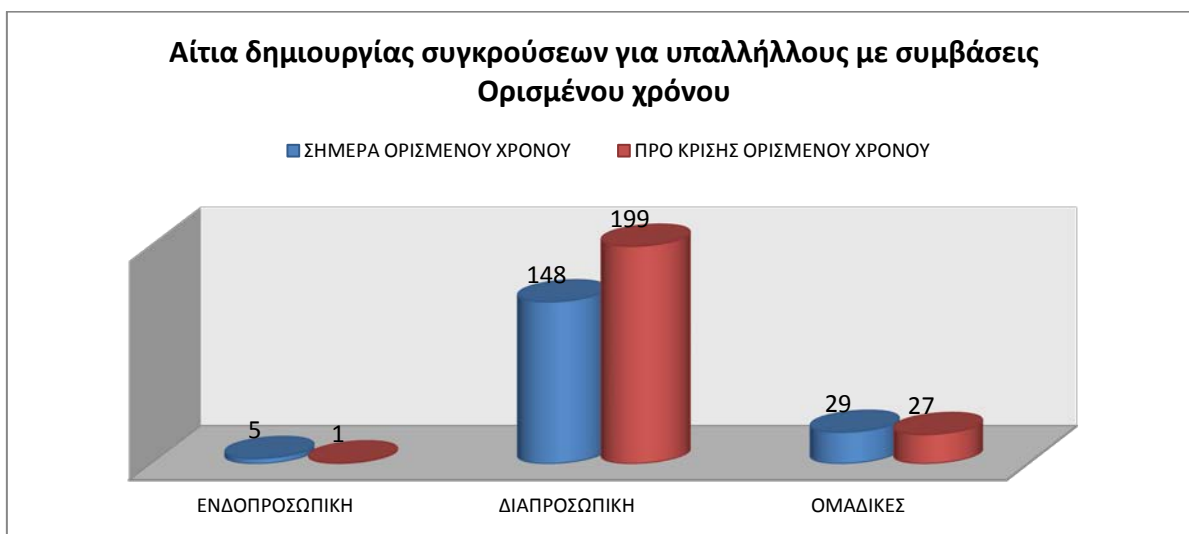
7.1.1 Οι επιπτώσεις της οικονομικής κρίσης στην εργασιακή ασφάλεια

Με σύγκριση των απαντήσεων που λήφθηκαν μεταξύ του πώς αισθάνονταν και λειτουργούσαν οι τραπεζοϋπάλληλοι την περίοδο πριν το 2010 και την έναρξη της οικονομικής και εργασιακής κρίσης και της περιόδου που διανύουμε μέχρι και σήμερα μπορούμε να στηρίξουμε την αρχική μας πεποίθηση πως η ασφάλεια ή ανασφάλεια στον τραπεζικό εργασιακό χώρο επηρεάζει άμεσα τον τρόπο με τον οποίο εκδηλώνονται και διαχειρίζονται οι συγκρούσεις.

Από τα στοιχεία που αντλήσαμε με τις ερωτήσεις 1 και 2, σχετικά με τους λόγους που οι ερωτώμενοι πιστεύουν πως αποτελούν συχνότερα αιτίες συγκρούσεων, τα οποία γραφικά παρουσιάστηκαν με τα γραφήματα 2 και 3, το συμπέρασμα που με αρκετή

βεβαιότητα μπορούμε να εξάγουμε είναι πως η ανασφάλεια επηρεάζει τις αιτίες πρόκλησης συγκρούσεων.

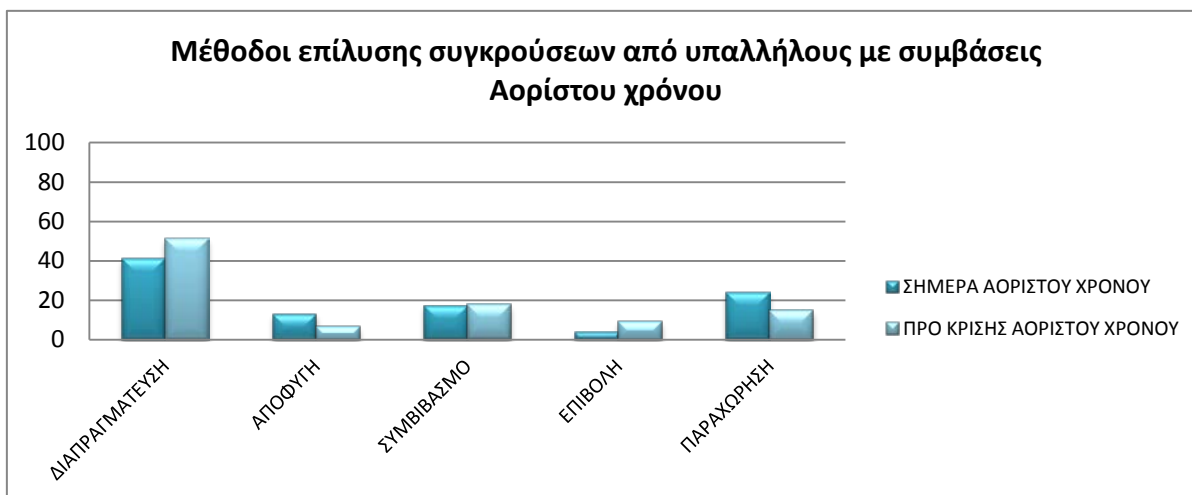
Γραφήματα 2 και 3



Η παραπάνω διαπίστωση στηρίζεται στο γεγονός πως ενώ όσοι απολαμβάνουν την ασφάλεια μίας σύμβασης ορισμένου χρόνου δεν άλλαξαν τις απόψεις τους για τα δύο χρονικά σημεία που εξετάζουμε, για όσους εργάζονται υπό την ανασφάλεια των ατομικών συμβάσεων ή των συμβάσεων αορίστου χρόνου οι συγκρούσεις που οφείλονται σε ενδοπροσωπικά αίτια αυξήθηκαν κατά 1000% με την έναρξη της κρίσης. Με άλλα λόγια η ανασφάλεια των εργαζομένων ως αιτία πρόκλησης συγκρούσεων αυξήθηκε 10 φορές και από μόλις 7 επιλογές της για την προ κρίσης περίοδο έφτασε τις 70 σήμερα.

Αντίστοιχα είναι τα αποτελέσματα και στις μεθόδους που επιλέγονται για να επιλυθούν οι συγκρούσεις.

Γραφήματα 41 και 42

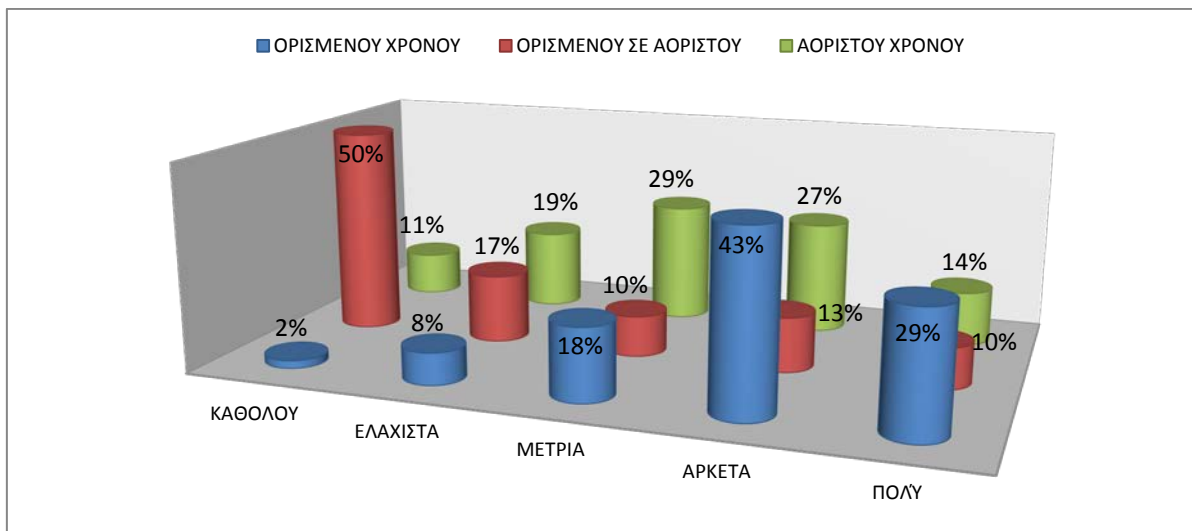


Όπως φαίνεται στα γραφήματα 41 και 42, ενώ για όσους εργάζονται με σύμβαση ορισμένου χρόνου η κρίση δεν μετέβαλε τους τρόπους με τους οποίους επιλέγουν να διαχειριστούν μία σύγκρουση, για όσους εργάζονται με αορίστου χρόνου παρατηρούμε μία μείωση της “διαπραγμάτευσης” κατά 10 ποσοστιαίες μονάδες και μία ισόποση αύξηση της “παραχώρησης”. Ταυτόχρονα, ένα 6% περίπου των απαντήσεων μετακινήθηκαν από την “επιβολή” στην “αποφυγή”. Οι μεταβολές αυτές, που όπως αναφέρθηκε παρουσιάστηκαν μόνο σε όσους εργάζονται με συμβάσεις αορίστου χρόνου, επιβεβαιώνουν την άποψη πως η ανασφάλεια επηρεάζει τον τρόπο που οι εμπλεκόμενοι σε μία σύγκρουση διαχειρίζονται την κατάσταση.

Η περίπτωση της ερώτησης 10 που τέθηκε στους συμμετέχοντες, αναφορικά με τον αν νιώθουν το ίδιο ελεύθεροι να υπερασπιστούν την θέση τους σε μία σύγκρουση όπως ένιωθαν και πριν την έναρξη της κρίσης, αποτελεί αδιαμφισβήτητη επιβεβαίωση της άποψης πως η εργασιακή ασφάλεια όχι απλά επηρεάζει αλλά σε μεγάλο βαθμό καθορίζει τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζουν μία σύγκρουση.

Μελετώντας τα αποτελέσματα που παρουσιάστηκαν στο γράφημα 25 βλέπουμε πως υπάρχει τελείως διαφορετική στάση ανάλογα με την εργασιακή σύμβαση του κάθε συμμετέχοντα.

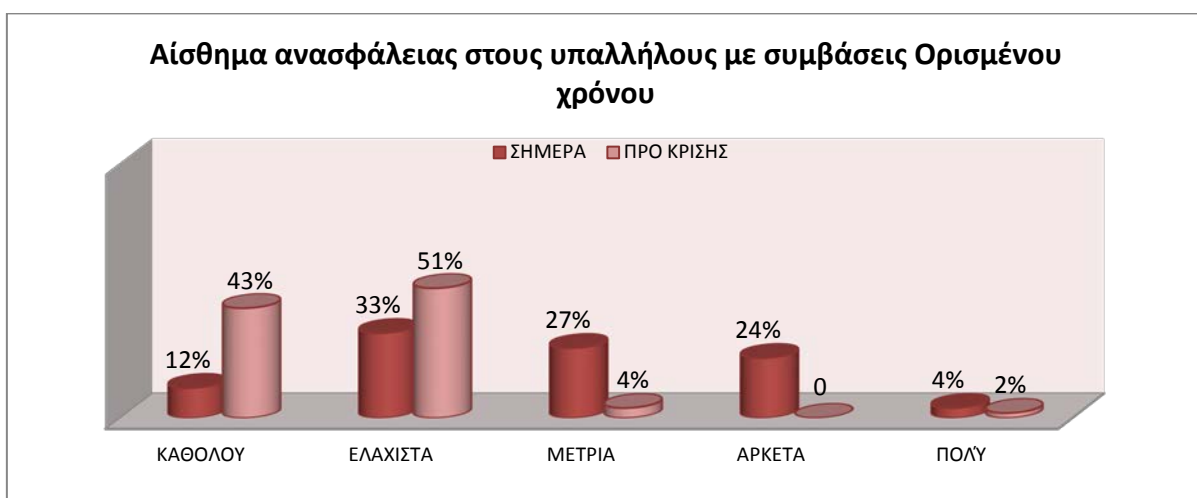
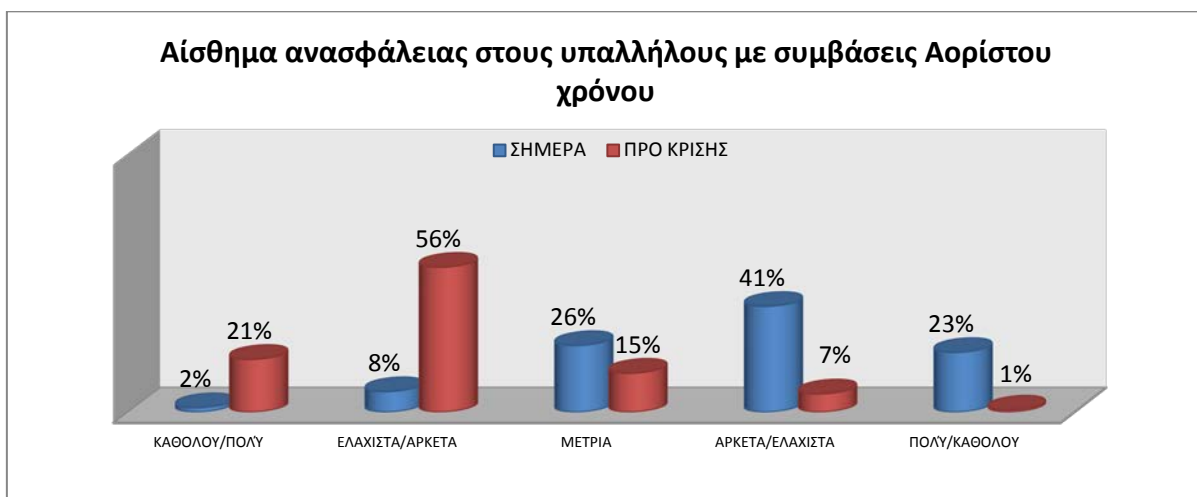
Γράφημα 25



Όταν οι 7 στους 10 εργαζόμενους με σύμβαση ορισμένου χρόνου απαντούν πως νιώθουν το ίδιο ελεύθεροι να αντιμετωπίσουν μία σύγκρουση όπως πριν την κρίση ενώ αντίθετα οι 7 στους 10 από αυτούς που άλλαξαν σύμβαση κατά τη διάρκεια της κρίσης απαντούν πως δεν αισθάνονται καθόλου ή ελάχιστα ελεύθεροι, τότε μπορούμε να συμπεράνουμε πως η εργασιακή σχέση παίζει καθοριστικό ρόλο στο πως αισθάνονται και λειτουργούν.

Για το κλείσιμο του σχολιασμού των επιπτώσεων της οικονομικής κρίσης στην εργασιακή ασφάλεια θα σχολιάσουμε τις απαντήσεις στις ερωτήσεις 15 «Μετά τις εξελίξεις που έχει προκαλέσει η οικονομική κρίση (συγχωνεύσεις τραπεζών, συμμετοχή των πιστωτών στη διοίκηση των συστημικών τραπεζών) νιώθω ανασφάλεια για το εργασιακό μου μέλλον» και 16 «Πριν την έναρξη της οικονομικής κρίσης ένιωθα σίγουρος/η για το εργασιακό μου μέλλον» του ερωτηματολογίου που θεωρώ πως περικλείουν τη σημερινή πραγματικότητα στον τραπεζικό αλλά και ευρύτερο εργασιακό χώρο. Τα στοιχεία που απεικονίζονται στα γραφήματα 37, 38 και 39, αποτυπώνουν τις πεποιθήσεις των συμμετεχόντων στα δύο χρονικά σημεία που μελετάμε στην παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή και παρέχουν στήριξη στην άποψη περί σύνδεσης αισθήματος ασφάλειας και διαχείρισης συγκρούσεων.

Γραφήματα 37,38 και 39



Τα στοιχεία που παρουσιάζονται στα γραφήματα δείχνουν χωρίς αμφισβήτηση πως οι τραπεζοϋπάλληλοι με αορίστου χρόνου συμβάσεις καθώς και αυτοί που άλλαξαν σύμβαση κατά τη διάρκεια της κρίσης άλλαξαν ξεκάθαρα τον τρόπο με τον οποίο αισθάνονται για το εργασιακό τους μέλλον. Με αρκετή σιγουριά μπορούμε να

θεωρήσουμε πως η δυνατότητα της εργοδότης τράπεζας να λύσει τη σύμβαση με την οποία δεσμεύονται και να χάσουν τη δουλειά τους, σε συνδυασμό με τις εξελίξεις στον τραπεζικό χώρο λόγω της οικονομικής κρίσης, έχουν μεταβάλει το αίσθημα σιγουριάς που είχαν προ κρίσης σε αίσθημα μεγάλης ανασφάλειας σήμερα. Ωστόσο, αν και η συγκεκριμένη διαπίστωση ήταν σχετικά αναμενόμενη το πιο ενδιαφέρον σημείο είναι πως παρατηρούμε σημαντική μεταβολή και στον τρόπο που αισθάνονται σήμερα και όσοι διαθέτουν τη σιγουριά πως θα εργάζονται στην τράπεζα που έχουν προσληφθεί μέχρι να φτάσουν το ηλικιακό όριο της συνταξιοδότησης τους. Με βάση τις απαντήσεις που μας έδωσαν διαπιστώνουμε πως οι εξελίξεις που ακολούθησαν την οικονομική, εργασιακή και τραπεζική κρίση με την αναδιάρθρωση του κλάδου, τις εθελούσιες εξόδους, τις υποχρεωτικές συγχωνεύσεις, τη μεταβολή συμβάσεων ορισμένου χρόνου σε συμβάσεις αορίστου για τους υπαλλήλους της ΑΤΕ και του ΤΤ, επέφεραν αλλαγές στο πως αισθάνονται για το εργασιακό τους μέλλον ακόμη και εκείνοι που σήμερα γνωρίζουν πως διαθέτουν «μονιμότητα». Ωστόσο, σε αυτή την κατηγορία τραπεζοϋπαλλήλων φαίνεται πως αυτή η σχετική ανασφάλεια δεν επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο διαχειρίζονται τις συγκρούσεις στο χώρο εργασίας τους.

7.1.2 Ασφάλεια ή ανασφάλεια που πηγάζει από τον τύπο σύμβασης εργασίας

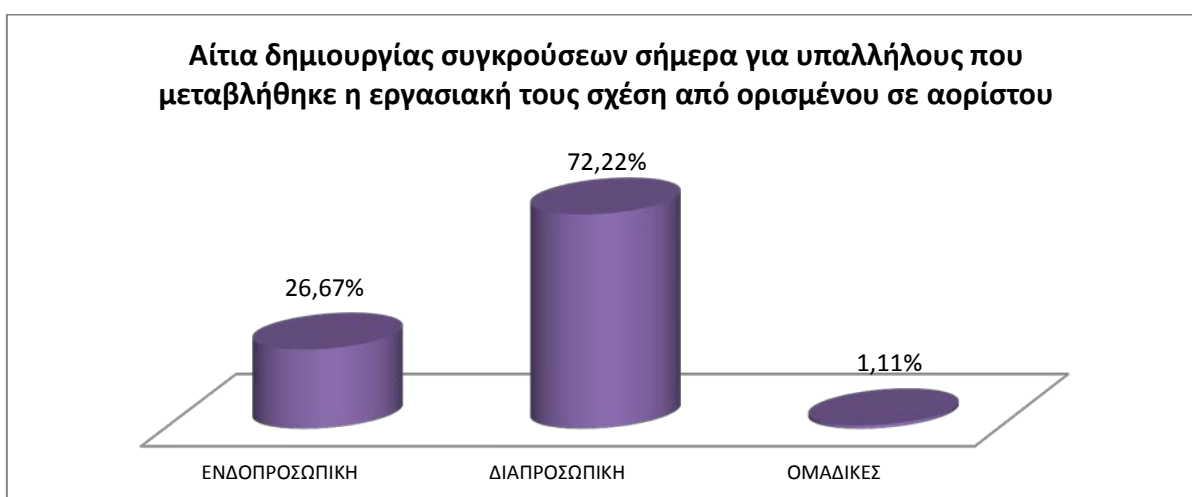
Εξετάζοντας τις αιτίες που προκαλούν συγκρούσεις στον εργασιακό χώρο των τραπεζών, σύμφωνα με τα αποτελέσματα που εμφανίζονται στο γράφημα 5, προκύπτει πως υπάρχει σημαντική διαφοροποίηση όχι στην κυρίαρχη επιλογή των “διαπροσωπικών συγκρούσεων”, που και στις δύο κατηγορίες συμβάσεων φτάνει το 80% των συγκρούσεων, αλλά στις “ενδοπροσωπικές” συγκρούσεις που όπως ήδη έχει αναφερθεί αντικατοπτρίζουν τις συγκρούσεις λόγω ανασφάλειας.

Γράφημα 5



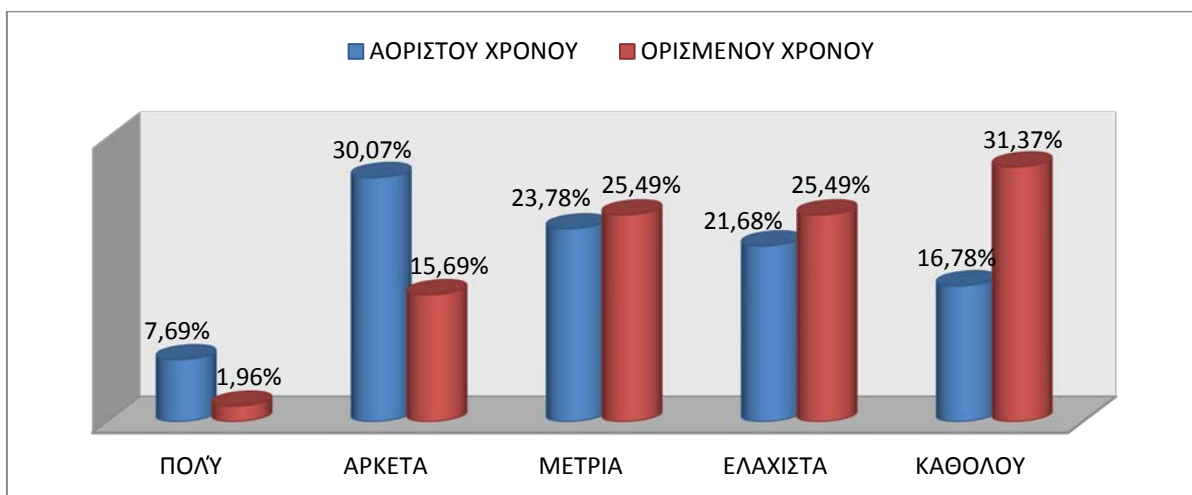
Πιο συγκεκριμένα, οι εργαζόμενοι με ορισμένου χρόνου συμβάσεις εργασίας επέλεξαν την αιτία “ανασφάλεια” μόλις κατά 2,75% τη στιγμή που το αντίστοιχο ποσοστό όσων εργάζονται με αορίστου χρόνου συμβάσεις φτάνει το 15,70%. Η διαφορά είναι σημαντική και για να κάνουμε ακόμα πιο ξεκάθαρο το συμπέρασμα που προκύπτει από αυτή αρκεί να παραθέσουμε τα στοιχεία που συλλέξαμε από εκείνους που άλλαξαν εργασιακή σύμβαση κατά τη διάρκεια της κρίσης. Σύμφωνα με το γράφημα 43 που ακολουθεί το 27% των αιτιών σύγκρουσης σήμερα, σε αυτή την κατηγορία τραπεζοϋπαλλήλων, είναι η ανασφάλεια που αισθάνονται για το εργασιακό τους μέλλον. Οπότε, ήδη ως πρώτη διαπίστωση εξάγεται ότι η σχέση με την οποία εργάζεται ένας τραπεζοϋπάλληλος επηρεάζει την ασφάλεια που αισθάνεται για το εργασιακό του μέλλον και κατ' επέκταση επηρεάζει τις αιτίες που επιλέγει για να συγκρουστεί στον εργασιακό του χώρο.

Γράφημα 43



Εξίσου σημαντικά στην στήριξη των προαναφερθέντων διαπιστώσεων είναι τα συμπεράσματα που εξάγονται από τις απαντήσεις στην ερώτηση 3 «*Προκειμένου να εφαρμόσω τις οδηγίες και να πετύχω τους στόχους της τράπεζας έρχομαι αντιμέτωπος/η με τις προσωπικές μου αξίες και ηθική, με τον τρόπο σκέψης και δράσης που έχω στην προσωπική μου ζωή*» και που τα αποτελέσματα που προέκυψαν αποτυπώνονται συγκριτικά στο γράφημα που ακολουθεί.

Γράφημα 44



Όπως μπορούμε να παρατηρήσουμε οι απαντήσεις μεταξύ των δύο κατηγοριών υπαλλήλων ακολουθούν αντίθετη πορεία. Η πλειονότητα όσων εργάζονται με αορίστου χρόνου συμβάσεις θεωρούν πως η εργασία τους, τους φέρνει αντιμέτωπους με τις προσωπικές τους αξίες και ηθική “αρκετά” ενώ με μειούμενο ποσοστό απαντήσεων κινείται προς το “μέτρια”, “ελάχιστά” και “καθόλου”. Σημαντικό είναι και το 7,69% που απάντησε “πολύ”. Αντίστροφη είναι η πορεία των επιλογών για αυτούς που εργάζονται με ορισμένου χρόνου συμβάσεις. Η πλειονότητα των απαντήσεων συγκεντρώνεται στο “καθόλου” και συνεχίζουν οι επιλογές με το “ελάχιστα” και το “μέτρια”, το “αρκετά” ενώ το “πολύ” συγκεντρώνει ελάχιστες απαντήσεις. Η διαπίστωση που εξάγεται είναι και πάλι πως η ασφάλεια που προσφέρει μία σύμβαση ορισμένου χρόνου ή αντίστροφα η ανασφάλεια που πηγάζει στις συμβάσεις αορίστου χρόνου επηρεάζουν την προσωπική ισορροπία των υπαλλήλων. Με διαφορετική διατύπωση, η εργασιακή ασφάλεια προσφέρει μεγαλύτερη ακολουθία των πράξεων με την προσωπική ηθική και αξίες ενώ η ανασφάλεια προκαλεί εσωτερική σύγκρουση αφού ο υπάλληλος, σε μεγαλύτερο βαθμό, υποχρεώνεται να ενεργεί στην υπηρεσία του με τρόπο που δε συμβαδίζει με τον τρόπο σκέψης και δράσης που έχει στην προσωπική του ζωή.

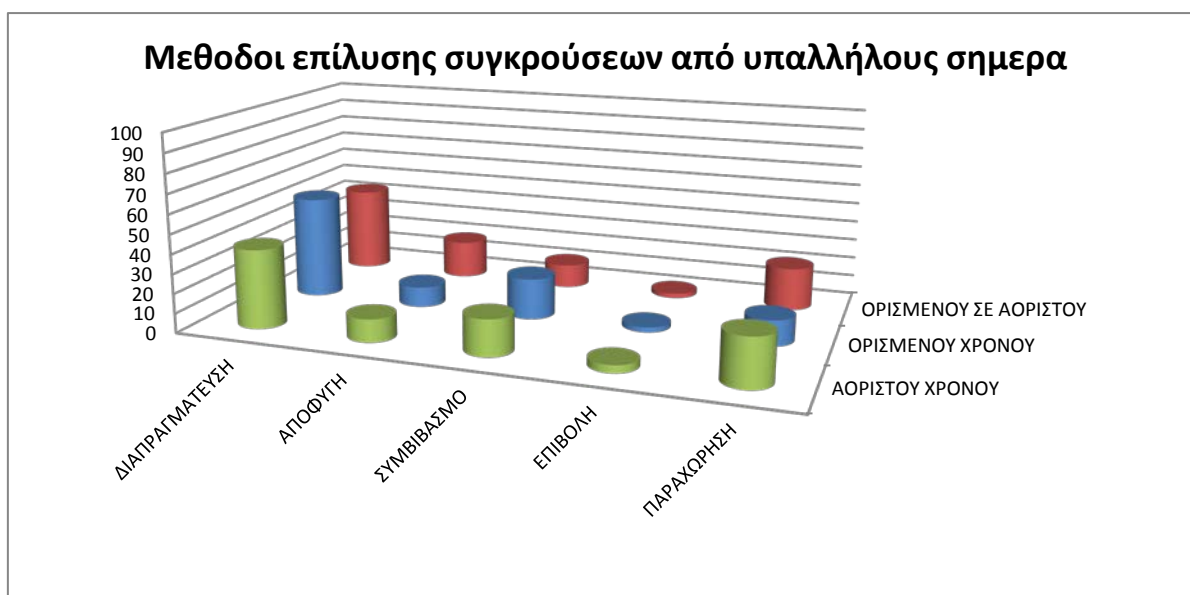
Στην περίπτωση του τρόπου με τον οποίο οι συμμετέχοντες αντιμετωπίζουν εκδηλωμένες συγκρούσεις οι απαντήσεις δεν διαφέρουν πολύ ανά ομάδα συμμετεχόντων όπως φαίνεται και από τα στοιχεία του πίνακα 7 που ακολουθεί.

Πίνακας 7

	ΑΟΡΙΣΤΟΥ ΧΡΟΝΟΥ	ΟΡΙΣΜΕΝΟΥ ΧΡΟΝΟΥ	ΟΡΙΣΜΕΝΟΥ ΣΕ ΑΟΡΙΣΤΟΥ
ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΗ	40,59%	52,63%	43,90%
ΑΠΟΦΥΓΗ	11,88%	10,53%	19,51%
ΣΥΜΒΙΒΑΣΜΟ	18,81%	21,05%	12,20%
ΕΠΙΒΟΛΗ	3,96%	2,63%	2,44%
ΠΑΡΑΧΩΡΗΣΗ	24,75%	13,16%	21,95%

Με βάση τα στοιχεία του πίνακα 7, τα οποία παρουσιάστηκαν και στο γράφημα 14, οι υπάλληλοι των τραπεζών σε γενικές γραμμές ακολουθούν με παρόμοια συχνότητα τις διάφορες μεθόδους επίλυσης συγκρούσεων, διενέξεων ή αντιπαραθέσεων στο χώρο εργασίας τους. Και στις τρεις κατηγορίες που μελετάμε η “διαπραγμάτευση” αποτελεί την πιο συχνά χρησιμοποιούμενη μέθοδο ενώ η μέθοδος της “επιβολής”, όπου χαρακτηρίζεται από έντονη ατομικότητα και μειωμένη συνεργατικότητα, συγκεντρώνει ελάχιστες επιλογές.

Γράφημα 14

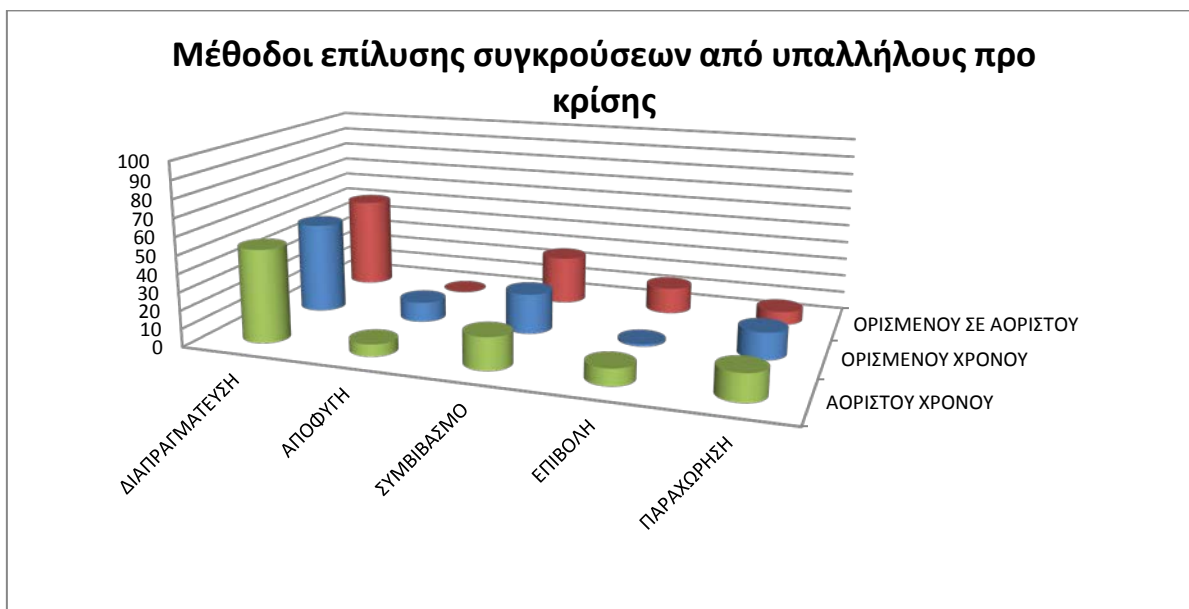


Αυτό που αξίζει να σχολιαστεί είναι οι επιμέρους διαφορές μεταξύ των ομάδων και θεωρώ πως μπορούν να ερμηνευτούν υπό το πρίσμα της ασφάλειας ή ανασφάλειας που αισθάνονται για το εργασιακό τους μέλλον. Όσοι εργάζονται με ορισμένου χρόνου συμβάσεις ως δεύτερη επιλογή έχουν το “συμβιβασμό”, όπου προσπαθούν να συνεργαστούν χωρίς όμως να παραβλέψουν το ατομικό τους συμφέρον, ενώ η “αποφυγή” και η “παραχώρηση”, που είναι δύο παθητικές στάσεις όπου το ατομικό συμφέρον υποβαθμίζεται μπροστά στο συμφέρον των άλλων εμπλεκόμενων στην

σύγκρουση, συγκεντρώνουν περίπου το 24% των απαντήσεων. Αντίθετα, σε όσους εργάζονται με αορίστου χρόνου και όσους άλλαξαν εργασιακή σχέση κατά τη διάρκεια της κρίσης οι παθητικές μέθοδοι της “αποφυγής” και της “παραχώρησης” συγκεντρώνουν 36% και 42% αντίστοιχα, ενώ η επιλογή του “συμβιβασμού” είναι 19% και 12% ανά ομάδα αντίστοιχα. Το συμπέρασμα που προκύπτει είναι πως η εργασιακή ασφάλεια δίνει στους υπαλλήλους που την απολαμβάνουν τη δυνατότητα να διεκδικούν για τους εαυτούς τους περισσότερα οφέλη από μία σύγκρουση από ότι κάνουν οι εργαζόμενοι που δεν τη διαθέτουν οι οποίοι επιλέγουν να παραχωρούν πιο εύκολα. Επιπλέον, ακόμη πιο αυξημένη είναι η “παραχώρηση” στους υπαλλήλους που άλλαξαν εργασιακή σχέση και βρισκόμενοι υπό νέες εργασιακές συνθήκες προφανώς νιώθουν περισσότερο ευάλωτοι και φοβούνται περισσότερο από τους υπόλοιπους για το εργασιακό τους μέλλον.

Αντίστοιχη είναι η κατάσταση και στο τι πιστεύουν οι ερωτώμενοι αναφορικά με το πώς λειτουργούν οι ανώτεροί τους – η Τράπεζα για να λύσουν μία σύγκρουση. Από τα στοιχεία που παρουσιάζονται στο γράφημα 15 το πιο ενδιαφέρον σημείο είναι η διαφοροποίηση που παρατηρείται στην επιλογή της μεθόδου της “επιβολής”.

Γράφημα 15

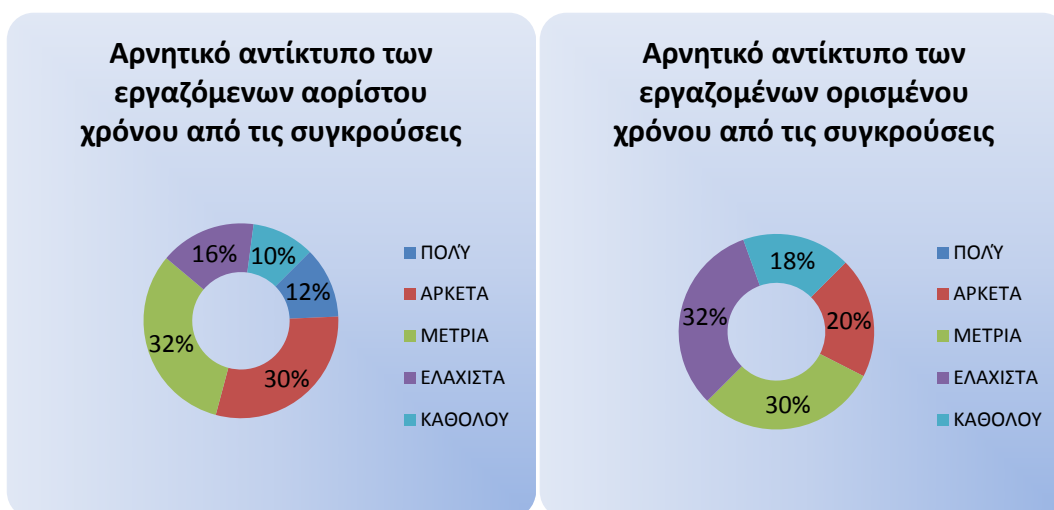


Το 41% των απαντήσεων από όσους άλλαξαν εργασιακή σχέση κατά τη διάρκεια της κρίσης απαντά πως οι προϊστάμενοί τους σήμερα επιλεγούν την “επιβολή” για να λύσουν τις εργασιακές διαφορές, συγκρούσεις και διενέξεις, ποσοστό μεγαλύτερο από κάθε άλλη επιλογή. Αντίστοιχα, σε όσους εργάζονται με αορίστου χρόνου το ποσοστό της “επιβολής” μειώνεται σε 27% ενώ για όσους εργάζονται με ορισμένου χρόνου είναι

17%. Χωρίς να παραβλέπουμε πως μεταξύ των δύο πρώτων περιπτώσεων μπορεί πράγματι οι προϊστάμενοι (ή η τράπεζα σε υψηλό διοικητικό επίπεδο) να αντιμετωπίζουν τους υφισταμένους τους ανάλογα με την εργασιακή τους προέλευση, η μεγάλη διαφορά που παρουσιάζεται σε αυτή την επιλογή θεωρώ πως αντικατοπτρίζει τον διαφορετικό τρόπο με τον οποίο πράττουν οι κατέχοντες θέσεις ευθύνης ανάλογα με το αν απευθύνονται σε κάποιον που είναι σίγουρος για το εργασιακό του μέλλον και σε κάποιον που μπορεί να φοβάται για αυτό. Ταυτόχρονα, πιθανά και η ασφάλεια ή ανασφάλεια των ίδιων των προϊστάμενων-Τράπεζας για το εργασιακό τους μέλλον ή βιωσιμότητα μπορεί να τους κάνει πιο συνεργατικούς ή πιο απόλυτους.

Από τη μελέτη του επηρεασμού των υπαλλήλων από μία εργασιακή σύγκρουση τα αποτελέσματα καταδεικνύουν όσα σχολιάσαμε και στις προηγούμενες παραγράφους. Μελετώντας τα γραφήματα 22 και 23, αν αφαιρέσουμε τα αποτελέσματα της επιλογής “μέτρια” τα οποία είναι σχεδόν τα ίδια και στις δύο κατηγορίες υπαλλήλων, αυτό που αποκομίζουμε είναι πως η εργασιακή ασφάλεια λειτουργεί θετικά για τον εργαζόμενο και τον βοηθά να μην επηρεάζεται αρνητικά απέναντι στην εργασία του μετά από μία σύγκρουση, ενώ αντίθετα η εργασιακή ανασφάλεια συνοδεύεται από αρνητικές σκέψεις και συναισθήματα μετά από μία διένεξη ή σύγκρουση.

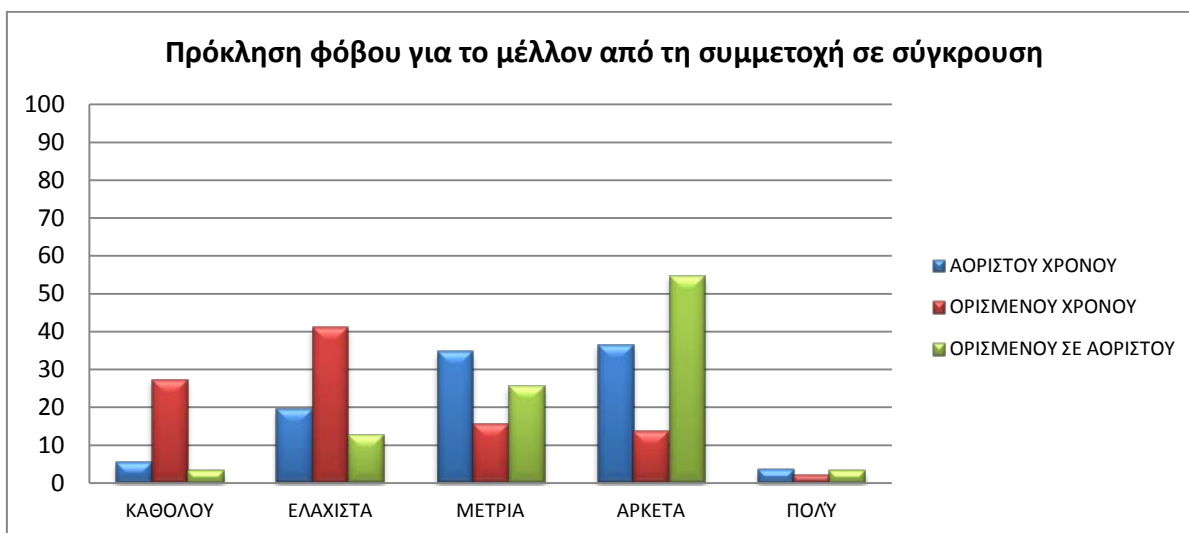
Γραφήματα 22 και 23



Το παραπάνω συμπέρασμα προκύπτει από την σημαντική διαφοροποίηση των προτιμήσεων των συμμετεχόντων αφού οι μισοί από όσους εργάζονται με ορισμένου χρόνου σύμβαση απάντησαν πως επηρεάζονται “ελάχιστα” ή “καθόλου” ενώ από εκείνους που εργάζονται με αορίστου χρόνου σύμβαση το 42% απάντησε πως επηρεάζεται “αρκετά” ή “πολύ”.

Εξαιρετικά αντιπροσωπευτική ερώτηση σχετικά με την ασφάλεια ή ανασφάλεια που νιώθουν οι εργαζόμενοι στις τράπεζες για το εργασιακό τους μέλλον, πάντα σε σχέση με τη σύμβαση εργασίας που διαθέτουν, είναι η ερώτηση 12 «Μία σύγκρουση, διένεξη ή αντιπαράθεση στο χώρο εργασίας, σας δημιουργεί φόβο για το εργασιακό σας μέλλον;» . Το γράφημα 28 μας δίνει πολύ παραστατικά τα αποτελέσματα και μας επιτρέπει να εξάγουμε ασφαλή συμπεράσματα.

Γράφημα 28

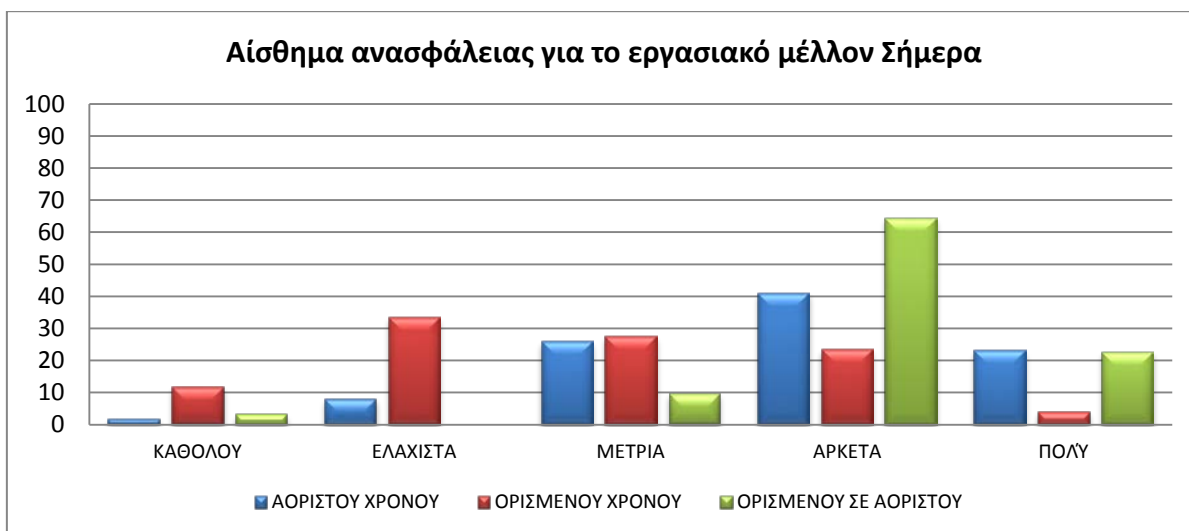


Το 68% από όσους νιώθουν ασφαλείς για το εργασιακό τους μέλλον δηλώνει πως φοβάται “ελάχιστα” ή “καθόλου” πως μία σύγκρουση μπορεί να το επηρεάσει. Από όσους τόσο πριν όσο και σήμερα εργάζονται με αορίστου χρόνου συμβάσεις το 37% φοβάται “αρκετά”, το 35% “μέτρια” και το 20% “ελάχιστα”, δείχνοντας σαφώς πολύ πιο ανασφαλείς από την προηγούμενη κατηγορία. Τέλος, και εδώ είναι η πιο ενδιαφέρουσα διαπίστωση, περισσότεροι από τους μισούς που άλλαξαν εργασιακή κατάσταση κατά τη διάρκεια της κρίσης (55%) φοβούνται “αρκετά” πως η εμπλοκή τους σε μία εργασιακή σύγκρουση θα επηρεάσει αρνητικά το εργασιακό μέλλον τους. Διαμέσου αυτής της ερώτησης φαίνεται πως είναι πολύ μεγάλη η σύνδεση του φόβου για το εργασιακό μέλλον με το είδος της εργασιακής σύμβασης.

Κλείνοντας τα σχετικά με την σύνδεση σύμβασης εργασίας και εργασιακής ασφάλειας θα σχολιάσουμε τις απαντήσεις που δόθηκαν στην ερώτηση 15 «Μετά τις εξελίξεις που έχει προκαλέσει η οικονομική κρίση (συγχωνεύσεις τραπεζών, συμμετοχή των πιστωτών στη διοίκηση των συστημικών τραπεζών) νιώθω ανασφάλεια για το εργασιακό μου μέλλον». Όπως και τα αποτελέσματα της ερώτησης 12, τα οποία σχολιάσαμε αμέσως προηγουμένως, έτσι και τα στοιχεία που προέκυψαν από αυτή την ερώτηση είναι

εξαιρετικά αντιπροσωπευτικά του κλίματος που έχει δημιουργηθεί στον τραπεζικό κλάδο τα τελευταία χρόνια αναφορικά με την εργασιακή ασφάλεια των εργαζομένων σε αυτόν. Το γράφημα 35 απεικονίζει τα στοιχεία που συλλέχθηκαν από αυτή την ερώτηση.

Γράφημα 35



Παρατηρούμε πως το 88% όσων μεταβλήθηκε η σύμβαση και το 64% όσων είχαν και έχουν σύμβαση αορίστου χρόνου φοβούνται “αρκετά” και “πολύ” για το εργασιακό τους μέλλον. Αντίθετα το 45% όσων έχουν ορισμένου χρόνου σύμβαση εργασίας φοβάται “ελάχιστα” ή “καθόλου” και μόλις το 28% δήλωσε πως φοβάται “αρκετά” ή “πολύ”. Όσον αφορά συγκεκριμένα τα στοιχεία αυτής της περίπτωσης, ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσίασε η διαχρονική μεταβολή των απόψεων που αναλύθηκε στο προηγούμενο σκέλος της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής.

Κεφάλαιο 8

Επίλογος

Το ζήτημα που εξετάζει η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή αφορά στις συγκρούσεις στο περιβάλλον εργασίας των τραπεζικών ιδρυμάτων της Ελλάδας κατά την πρόσφατη κρίση. Η βασική παρακίνηση για την ενασχόληση με το εν λόγω θέμα εδράζεται σε δύο γεγονότα. Πρώτον, οι συγκρούσεις στους χώρους εργασίας είναι συχνό, αν όχι καθημερινό, φαινόμενο που συνεπάγεται ιδιαίτερα αρνητικές συνέπειες τόσο για τα άτομα εντός του οργανισμού όσο και για τον ίδιο τον οργανισμό. Επιπρόσθετα, η σημασία των τραπεζικών ιδρυμάτων στην πρόσφατη οικονομική κρίση που αντιμετωπίζει η Ελλάδα καθιστά αναγκαία τη διερεύνηση του υπό εξέταση ζητήματος υπό «ειδικές» συνθήκες.

Δεν υπάρχει αμφιβολία ότι οι συγκρούσεις, οπουδήποτε κι αν λαμβάνουν χώρα, αποτελούν εξορισμού ένα πολύ σύνθετο φαινόμενο. Αυτό οφείλεται σε πλήθος παραγόντων, όπως η πολυπλοκότητα και μοναδικότητα των ατόμων, η συνθετότητα του περιβάλλοντος εντός του οποίου αυτά δραστηριοποιούνται κλπ. Κατά συνέπεια, η αποκωδικοποίηση των μηχανισμών σύγκρουσης συνιστά εξ αρχής εξαιρετικά δύσκολη απόπειρα. Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή κατέδειξε ότι οι παράγοντες που επηρεάζουν, γενικά, τις διαπροσωπικές σχέσεις και, ειδικότερα, τις συγκρούσεις στο περιβάλλον εργασίας διαμορφώνονται από πολλές παραμέτρους όπως τα βιώματα, τα πιστεύω, οι προκαταλήψεις κλπ. Στην περίπτωση όμως, των συγκρούσεων προκύπτει ότι η πιθανότητα εμφάνισής τους αυξάνεται σημαντικά αναλόγως του οργανωσιακού περιβάλλοντος. Βασικό στοιχείο της μελέτης των συγκρούσεων είναι, επίσης, οι τεχνικές επίλυσής τους. Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή ανέλυσε 2 βασικές τεχνικές που ακολουθούνται στην πράξη για να επιλυθούν οι συγκρούσεις. Παρά τη χρησιμότητα γνώσης των στοιχείων μίας σύγκρουσης, το σύνολο, σχεδόν, της σχετικής βιβλιογραφίας τοποθετείται υπέρ της άποψης ότι δεν υπάρχουν «συνταγές» που ταιριάζουν σε κάθε περίπτωση.

Δεδομένης λοιπόν της απουσίας καθολικά αποδεκτών «συνταγών», η διερεύνηση των συγκρούσεων είναι ιδιαίτερα χρήσιμη όταν το πλαίσιο εντός του οποίου αυτές εμφανίζονται μεταβάλλεται σημαντικά. Αναμφισβήτητα, ο τραπεζικός κλάδος στην Ελλάδα διήλθε πρόσφατα τέτοιων σημαντικών μεταβολών. Αφενός, η ενίσχυση των εποπτικών μέσων και μέτρων, αφετέρου οι αναδιαρθρώσεις που έλαβαν χώρα ως απόκριση στην κρίση, μετέβαλλαν άρδην το εργασιακό περιβάλλον στα τραπεζικά ιδρύματα της χώρας. Εκτός αυτού, τα υφιστάμενα εμπειρικά ευρήματα οδηγούν, σε κάποιες περιπτώσεις, σε αντικρουόμενα συμπεράσματα και δεν αποσαφηνίζουν επακριβώς το ρόλο της κρίσης στη διαχείριση συγκρούσεων στο τραπεζικό περιβάλλον απασχόλησης.

Η χρήση του όρου «συνταγές» παραπάνω υπονοεί σε κάποιο βαθμό ότι οι συγκρούσεις στο περιβάλλον εργασίας μπορούν να θεωρηθούν ως «ασθένεια» που πρέπει να θεραπευτεί. Γνωρίζουμε, όμως, ότι, εφόσον υπάρχει η σχετική δυνατότητα, η αποτελεσματικότερη θεραπεία είναι η πρόληψη της «ασθένειας». Σε πολλές περιπτώσεις, ένα πεπειραμένο και ικανό διοικητικό στέλεχος δύναται να αντιληφθεί εγκαίρως την πιθανότητα εμφάνισης κάποιας σύγκρουσης. Κάτι τέτοιο, όμως, αν και είναι ιδιαίτερα σημαντικό και χρήσιμο υπολείπεται συστηματικής προσέγγισης. Κατά συνέπεια, υπάρχει ανάγκη για τη δημιουργία συστημάτων έγκαιρης διάγνωσης και προειδοποίησης αναφορικά με τις συγκρούσεις. Τέτοιου είδους συστήματα φαίνεται ότι δεν είναι ιδιαίτερα διαδεδομένα και αυτό οφείλεται στην πολυπλοκότητα του εγχειρήματος. Αυτό σημαίνει ότι υπάρχει χώρος για την περαιτέρω διερεύνηση του ζητήματος προς την κατεύθυνση που μόλις αναφέρθηκε και ελπίζεται ότι τα ευρήματα τέτοιου είδους έρευνας θα συμβάλλουν ακόμα περισσότερο στην αποτελεσματικότητα διαχείρισης των συγκρούσεων στο περιβάλλον εργασίας και όχι μόνο.

Βιβλιογραφία

Ελληνική Ένωση Τραπεζών (2013) «Το ελληνικό τραπεζικό σύστημα το 2011 και το 2012», Ιανουάριος

Ινστιτούτου Εργασίας Ομοσπονδίας Τραπεζοϋπαλληλικών Οργανώσεων Ελλάδος (2010) « Η απασχόληση στις τράπεζες», Αθήνα

Ομοσπονδία Τραπεζοϋπαλληλικών Οργανώσεων Ελλάδος (2015) «Οι Εργασιακές Σχέσεις στις Τράπεζες - Το παρόν και το μέλλον, με σχέδιο και όραμα, χωρίς διακρίσεις», Ιούνιος

Παπαδογιάννης, Γ. (2013) «Αναδιάρθρωση τραπεζών με κλείσιμο 800 - 1.000 καταστημάτων έως το 2017», Το Βήμα, 12 Σεπτεμβρίου:

<http://www.kathimerini.gr/498317/article/oikonomia/epixeirhseis/anadiar8rwsh-trapezwn-me-kleisimo-800---1000-katasthmatwn-ews-to-2017>

Παππάς, Π. (2010) «Ο τραπεζικός κλάδος στην Ελλάδα την τελευταία εικοσαετία – Εξαγορές και Συγχωνεύσεις – Η οπτική των εργαζομένων», Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Στρατηγική Διοικητική Λογιστική και Χρηματοοικονομική Διοίκηση για στελέχη επιχειρήσεων

Παπούς, Γ. (2013) «Ξεκινά η εθελουσία στην Εθνική Τράπεζα -Σε ποιους υπαλλήλους απευθύνεται το πρόγραμμα», iefimerida.gr, 19 Δεκεμβρίου: www.iefimerida.gr/news/135735/ξεκινά-η-εθελουσία-στην-εθνική-τράπεζα-σε-ποιους-υπαλλήλους-απευθύνεται-το-πρόγραμμα

Περιστερής, Κ. (2013) «Το τραπεζικό σύστημα στην Ελλάδα: οι βασικές εξελίξεις από το 2007 έως το έτος 2012», ΤΕΙ Ηπείρου, Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας, Τμήμα Λογιστικής

Σουρλή, Ε. (2014) «Η επίδραση των συνθηκών εργασίας στην ικανοποίηση των εργαζομένων του τραπεζικού τομέα», ΑΤΕΙ Πειραιά, Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας, Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων

Τράπεζα της Ελλάδος (2012) «Έκθεση για την Ανακεφαλαιοποίηση και Αναδιάρθρωση του Ελληνικού Τραπεζικού Τομέα», Διεύθυνση Χρηματοπιστωτικής Σταθερότητας – Γραμματεία, Δεκέμβριος

Χατζηχαράλαμπος, Α. (2010) «Ο ρόλος της εργασιακής ικανοποίησης και της υποκίνησης για την επίτευξη οργανωσιακών στόχων και οργανωσιακής δέσμευσης σε επιλεγμένο δείγμα του ελληνικού τραπεζικού κλάδου», Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Διατμηματικό Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων

Χρυσικόπουλος, Ν., Μαλλιάρα, Ν., Κουρλιμπίνη, Β. και Οικονόμου, Κ. (2016) «Capital Controls: Επιπτώσεις σε οικονομία, τράπεζες, επιχειρήσεις και αγορά», capital.gr, 26 Ιουνίου: <http://www.capital.gr/story/3136321>

Barki, H. & Hartwick, J. (2004) "Conceptualizing the Construct of Interpersonal Conflict", *The International Journal of Conflict Management*, Vol.15, pp.216-244

- Barling, J., Dupre, K.E., & Kelloway, E.K. (2009) "Predicting Workplace Aggression and Violence", *Annual Review of Psychology*, Vol.60, pp.671-692
- Bentley, T. Catley, B., Cooper-Thomas, H., Gardner, D., O'Driscoll, M., & Trenberth, L. (2009) "Understanding stress and bullying in New Zealand workplaces", Final report to OH&S Steering Committee: <http://www.massey.ac.nz/massey/fms/Massey%20News/2010/04/docs/Bentley-et-al-report.pdf>
- Bergmann, T.J. & Volkema, R.J. (1989) "Understanding and Managing Interpersonal Conflict at Work: Its Issues, Interactive Processes and Consequences" στο Rahim, M.A. (1989) *Managing Conflict: An Interdisciplinary Approach*, Praeger
- Bolger, N., DeLongis, A. Kessler, R. & Schilling, E. (1989) "Effects of daily stress on negative mood", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.57, pp.808-818
- Brown, S.T. (2012) "Conflict Management in Projects", globalknowledge.com
- Bruk-Lee, V. & Spector, P.E. (2006) "The Social Stressors-Counterproductive Work Behaviors Link: Are Conflicts with Supervisors and Coworkers the Same?", *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol.11, pp.145-156
- Cahn, D. & Abigail, R. (2007) *Managing Conflict through Communication*, Pearson
- Caras and associates (2016) "Peer Review": <http://www.peerpanel.com/peer-review-system.html>
- Chen, P. & Spector, P. (1992) "Relationships of work stressors with aggression, withdrawal, theft and substance use: An exploratory study", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol.65, pp.177-184
- Cloke, K. & Goldsmith, J. (2014) *Επίλυση Συγκρούσεων στο Χώρο Εργασίας, 10 Στρατηγικές για όλους*, Νομική Βιβλιοθήκη
- Corby, S. (2003) "Public Sector Disputes and Third Party Intervention", Research paper prepared for ACAS Company, London. Available from http://www.acas.org.uk/media/pdf/5/2/public_sector_disputes_jun03-accessible-version-Nov-2011.pdf
- Cortina, L.M., Magley, V.J., Williams, J.H., & Langhout, R.D. (2001) "Incivility in the Workplace: Incidence and Impact" *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol.6, pp.64-80
- CPP(2008) "Workplace conflict and how businesses can harness it to thrive", Global Human Capital Report", July:
https://www.cpp.com/pdfs/ CPP_Global_Human_Capital_Report_Workplace_Conflict.pdf
- De Dreu, C.K.W. & Beersma, B. (2005) "Conflict in Organizations: Beyond Effectiveness and Performance", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol.14, pp.105-117
- De Frank, R. & Ivancevich, J. (1998) "Stress on the job: An executive update", *Academy of Management Executive*, Vol.12, pp.55-66

de Raeye, L., Jansen, N.W.H., van den Brandt, P.A., Vasse, R., & Kant, I.J. (2009) "Interpersonal Conflicts at Work as a Predictor of Self-reported Health Outcomes and Occupational Mobility", *Occupational & Environmental Medicine*, Vol.66,pp.16-22

euro2day.gr (2013) «Πειραιώς: Ανακοίνωσε πρόγραμμα εθελουσίας εξόδου», 19 Ιουλίου: <http://www.euro2day.gr/news/enterprises/article/1118609/peiraios-anakoinose-programma-ethelousias-exodoy.html>

Festinger, L. (1954) "A Theory of Social Comparison Processes", *Human Relations*, Vol.7, pp.117-140.

Fleetwood, K.L. (1987) "The Conflict Management Styles and Strategies of Educational Managers", Unpublished master's thesis, University of Delaware, Newark: <https://www.communication.udel.edu/MA%20Theses/fleetwoodthesis.pdf>

Fox, S., Spector, P.E., & Miles, D. (2001) "Counterproductive Work Behavior (CWB) in Response to Job Stressors and Organizational Justice: Some Mediator and Moderator Tests for Autonomy and Emotions", *Journal of Vocational Behavior*, Vol.59, pp.291-309

Green, C. (2012) "Examples of Four Types of Conflict. Human Resources": <http://smallbusiness.chron.com/examples-4-types-conflict-1207.html>

Guirdham, M. (2005) *Communicating across Cultures*, Macmillan Press

Harvey, S., Blouin, C., & Stout, D. (2006) "Proactive Personality as a Moderator of Outcomes for Young Workers Experiencing Conflict at Work", *Personality and Individual Differences*, vol.40, pp.1063-1074

Hershcovis, M.S. & Barling, J. (2007) "Towards a Relational Model of Workplace Aggression" στο Langan-Fox, J., Cooper, C.L., & R.J. Klimoski (2007) *Research Companion to the Dysfunctional Workplace*, pp. 268-284, Edward Elgar Publishing Ltd

Hotebo, O., Asokere, A., Abdul-Azeez, I., & Ajemuigbolohun, S. (2010) "Empirical Study of the Effect of Conflict on Organisational Performance in Nigeria", *Business and Economic Journal*, Vol.15, pp.1-9

iefimerida.gr (2013) «Πρόγραμμα εθελουσίας εξόδου 700 εργαζομένων στο Ταχυδρομικό Ταμιευτήριο», 30 Ιανουαρίου: www.iefimerida.gr/news/88447/πρόγραμμα-εθελουσίας-εξόδου-700-εργαζομένων-στο-ταχυδρομικό-ταμιευτήριο

iefimerida.gr (2014)«Alpha Bank: «Εφυγαν» 2.200 υπάλληλοι στο πλαίσιο του προγράμματος εθελουσίας εξόδου», 6 Οκτωβρίου: www.iefimerida.gr/news/173011/alpha-bank-«εφυγαν»-2200-υπάλληλοι-στο-πλαίσιο-του-προγράμματος-εθελουσίας-εξόδου

Inoue, A. & Kawakami, N. (2010) "Interpersonal Conflict and Depression among Japanese Workers with high or low Socioeconomic Status: Findings from the Japan Work Stress and Health Cohort Study", *Social Science & Medicine*, Vol.71, pp.173-180

Jones, G.R. & George, J.M. (2008) *Contemporary Management*, McGraw-Hill Companies

Kelley, H.H. & Thibaut, J.W. (1978) *Interpersonal Relations: A Theory of Interdependence*, Wiley

Kelloway, E.K., Sivanathan, N., Francis, L., & Barling, J. (2005) "Poor Leadership" στο Barling, J., Kelloway, E.K., & Frone M.R. *Handbook of Work Stress*, SAGE Publications, pp.89-112

- Kinicki, A. & Kreitner, R. (2008) *Organizational Behavior: Key Concepts, Skills & Best Practices*, McGraw-Hill
- Martin, J.N. & Nakayama, T.K. (2007) *Intercultural Communication in Contexts*, McGraw-Hill
- McShane, S.L. & Glinow, M.A. (2008) *Organizational Behaviour*, McGraw-Hill
- Miller, K., (2006) *Οργάνωση και Επικοινωνία, Προσεγγίσεις και Διαδικασίες*, Δίαυλος
- Morgan, R. (2012) "What is Interorganizational Culture":
http://www.ehow.com/facts_6038557_interorganizational-conflict.html
- MTI (1999) The DANA measure of financial cost of conflict, MTI Publications
- Obasan, K. (2011) "Impact of Conflict Management on Corporate Productivity: An Evaluative Study", *Australian Journal of Business and Management Research*, Vol.1, pp.44-49
- Parker, S.K. & Turner, N. (2001) "Designing a Safer Workplace: Importance of Job Autonomy, Communication Quality, and Supportive Supervisors", *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol.6, pp.211-228
- Pruitt, D.G., Rubin, J.Z., & Kim, S.H. (1994) *Social Conflict: Escalation, Stalemate, and Settlement – 2nd edition*, McGraw-Hill
- Robin, D. (2016) "When to Engage, When not to Engage", Daniel Robin & Associates: <http://abw0.daniel-robin.com/085.html>
- Romanov, K., Appelberg, K., Honkasalo, M., & Koskenvuo, M. (1996) "Recent interpersonal Conflict at Work and Psychiatric Morbidity: A prospective study of 15,530 employees aged 24-64", *Journal of Psychosomatic Research*, Vol.40, pp.169-176
- Spangler, B. (2003) "Facilitation": <http://www.beyondintractability.org/essay/facilitation>
- Spector, P.E. & Jex, S.M. (1998) "Development of Four Self-report Measures of Job Stressors and Strain: Interpersonal Conflict at Work Scale, Organizational Constraints Scale, Quantitative Workload Inventory, and Physical Symptoms Inventory", *Journal of Occupational Health Psychology*, vol.3, pp.356-367
- stockwatch.com.cy (2013) «Εθελούσια έξοδος και στην Alpha Bank», 28 Ιουνίου:
http://www.stockwatch.com.cy/nqcontent.cfm?a_name=news_view&ann_id=177186
- Thomas, K.W. & Kilmann, R.H. (1974) "Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument", CPP.com:
<https://www.cpp.com/pdfs/smp248248.pdf>
- Tjosvold, D. (2008) "The Conflict-positive Organization: it depends upon us", *Journal of Organizational Behavior*, Vol.29, pp.19-28
- tovima.gr (2013) «Eurobank: Γνωστοποιήθηκαν οι όροι της εθελούσιας εξόδου για 700», 5 Νοεμβρίου: <http://www.tovima.gr/finance/article/?aid=537971>
- Tsevendorj, O. (2008) "Conflict Resolution: A basis for Effective Conflict Management of Banks in Baquio City", St. Louis University, Baquio City, Phillipines
- Whetten, D.A. & Cameron, K.S. (2011) *Developing Managing Skills – 8th edition*, Prentice Hall

Παραρτήματα

Παράρτημα Α



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ ΚΑΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑ

Αγαπητέ/ή συνάδελφε

Το παρόν ερωτηματολόγιο αφορά στοιχεία που θα χρησιμοποιηθούν για την εκπόνηση διπλωματικής διατριβής με θέμα τη διαχείριση των συγκρούσεων που εκδηλώνονται στον εργασιακό χώρο των τραπεζών.

Πιο συγκεκριμένα, προσδοκά να συγκρίνει τον τρόπο αντιμετώπισης των ενδοεπιχειρησιακών συγκρούσεων, διενέξεων και αντιπαραθέσεων στον τραπεζικό κλάδο, τόσο μεταξύ υπαλλήλων όσο και μεταξύ των υπαλλήλων και της διοίκησης πριν την οικονομική κρίση που ξεκίνησε στην χώρα μας το 2010 και κατά τη διάρκεια αυτής. Παρακαλείσθε να αφιερώσετε λίγο από το χρόνο σας και να απαντήσετε με ειλικρίνεια στις ερωτήσεις, σημειώνοντας το αντίστοιχο κουτάκι. Οι απαντήσεις σας θα παραμείνουν ανώνυμες και θα χρησιμοποιηθούν με απόλυτη εχεμύθεια.

Σας ευχαριστώ πολύ.

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ ΚΑΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑ

Προσωπικά στοιχεία

1. Φύλο: Άνδρας Γυναίκα
2. Ηλικία: 25-35 36-45 46-55 56 και άνω
3. Οικογενειακή κατάσταση: Άγαμος/η Έγγαμος/η Άλλη
4. Εκπαίδευση: Υποχρεωτική Δευτεροβάθμια ΤΕΙ
ΑΕΙ Μεταπτυχιακό Διδακτορικό
5. Χρόνια υπηρεσίας στον τραπεζικό χώρο: 0-5 χρόνια
6-15 χρόνια 16-25 χρόνια 26 και περισσότερα
6. Τράπεζα στην οποία εργάζεστε: Alpha Bank Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος
EFG Eurobank Τράπεζα της Ελλάδος Τράπεζα Πειραιώς
Παγκρήτια Συν. Τράπεζα
7. Τράπεζα στην οποία εργαζόσασταν πριν την έναρξη της κρίσης:
Αγροτική Τράπεζα Alpha Bank Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος
Εμπορική Τράπεζα EFG Eurobank Τράπεζα Κύπρου Marfin Bank
Τράπεζα της Ελλάδος Τράπεζα Πειραιώς Παγκρήτια Συν. Τράπεζα
Ταχυδρομικό Ταμιευτήριο Άλλη Τράπεζα

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ ΚΑΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑ

**Ερωτηματολόγιο σχετικά με τις συγκρούσεις, διενέξεις ή αντιπαραθέσεις
στο χώρο εργασίας**

1. Ποιοί από τους παρακάτω λόγους πιστεύετε πως αποτελούν συχνότερα αιτία συγκρούσεων, διενέξεων ή αντιπαραθέσεων στην εργασία σας **σήμερα**; (μπορείτε να επιλέξετε περισσότερες της μίας απάντησης).

Συγκρουόμενοι στόχοι

Προσωπικές φιλοδοξίες

Ασαφή όρια καθηκόντων

Προσωπικές αντιδικίες

Μη αποτελεσματική επικοινωνία με τους συναδέλφους

Διαφωνίες σχετικά με την οργανωτική δομή

Έλλειψη υποδομών

Ανταγωνισμός απόκτησης πόρων (π.χ. υλικό, χρηματικά κονδύλια, νέο προσωπικό) για το τμήμα

Ανασφάλεια

Διαφωνίες σχετικά με τα πρότυπα απόδοσης

2. Ποιοί από τους παρακάτω λόγους πιστεύετε πως αποτελούσαν συχνότερα αιτία συγκρούσεων, διενέξεων ή αντιπαραθέσεων στην εργασία σας την περίοδο **πριν την κρίση**; (μπορείτε να επιλέξετε περισσότερες της μίας απάντησης).

Συγκρουόμενοι στόχοι

Προσωπικές φιλοδοξίες

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ ΚΑΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑ

Ασαφή όρια καθηκόντων

Προσωπικές αντιδικίες

Μη αποτελεσματική επικοινωνία με τους συναδέλφους

Διαφωνίες σχετικά με την οργανωτική δομή

Έλλειψη υποδομών

Ανταγωνισμός απόκτησης πόρων (π.χ. υλικό, χρηματικά κονδύλια, νέο προσωπικό) για το τμήμα

Ανασφάλεια

Διαφωνίες σχετικά με τα πρότυπα απόδοσης

3. Προκειμένου να εφαρμόσω τις οδηγίες και να πετύχω τους στόχους της τράπεζας έρχομαι αντιμέτωπος/η με τις προσωπικές μου αξίες και ηθική, με τον τρόπο σκέψης και δράσης που έχω στην προσωπική μου ζωή.

Πολύ Αρκετά Μέτρια Ελάχιστα Καθόλου

4. Ποιά από τις παρακάτω μεθόδους επίλυσης συγκρούσεων, διενέξεων ή αντιπαραθέσεων χρησιμοποιείτε **σήμερα** στο χώρο εργασίας σας; (μπορείτε να επιλέξετε περισσότερες της μίας απάντησης).

Διαπραγμάτευση / Συνεργασία (συζητάω και διαπραγματεύομαι χωρίς προσωπική αντιπαραθέση ώστε να αντιμετωπιστούν οι αιτίες και να βρεθεί η καλύτερη λύση για το καλό της Τράπεζας).

Αποφυγή (αποφεύγω να επιλύσω την σύγκρουση ώστε να μην έρθω σε αντιπαραθέση με τους άλλους, υποχωρώ εγώ και κερδίζει ο άλλος).

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ ΚΑΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑ

Συμβιβασμό (ικανοποιούμαι λίγο εγώ και λίγο η άλλη πλευρά αλλά καμία από τις δύο 100%).

Επιβολή / Ανταγωνισμό (θα επιβληθώ είτε εγώ είτε η άλλη πλευρά, ή θα κερδίσω ή θα χάσω).

Παραχώρηση / Προσαρμογή (λύνω προσωρινά το θέμα ώστε να διατηρηθεί η αρμονία αλλά μάλλον θα το αντιμετωπίσω ξανά στο μέλλον)

5. Ποια από τις παρακάτω μεθόδους επίλυσης συγκρούσεων, διενέξεων ή αντιπαραθέσεων χρησιμοποιούσατε πριν την κρίση στο χώρο εργασίας σας; (μπορείτε να επιλέξετε περισσότερες της μίας απάντησης).

Διαπραγμάτευση / Συνεργασία

Αποφυγή

Συμβιβασμό

Επιβολή / Ανταγωνισμό

Παραχώρηση / Προσαρμογή

6. Ποια από τις παρακάτω μεθόδους επίλυσης συγκρούσεων, διενέξεων ή αντιπαραθέσεων χρησιμοποιούν οι ανώτεροι σας (Διοίκηση, Διευθυντής/ντρια) για να λύσουν μία σύγκρουση σήμερα στο χώρο εργασίας σας; (μπορείτε να επιλέξετε περισσότερες της μίας απάντησης).

Διαπραγμάτευση / Συνεργασία

Αποφυγή

Συμβιβασμό

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ ΚΑΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑ

Επιβολή / Ανταγωνισμό

Παραχώρηση / Προσαρμογή

7. Ποια από τις παρακάτω μεθόδους επίλυσης συγκρούσεων, διενέξεων ή αντιπαραθέσεων χρησιμοποιούσαν οι ανώτεροι σας για να λύσουν μία σύγκρουση την περίοδο πριν την κρίση στο χώρο εργασίας σας; (μπορείτε να επιλέξετε περισσότερες της μίας απάντησης).

Διαπραγμάτευση / Συνεργασία

Αποφυγή

Συμβιβασμό

Επιβολή / Ανταγωνισμό

Παραχώρηση / Προσαρμογή

8. Θεωρείτε πως η μέθοδος που επιλέγεται για την επίλυση συγκρούσεων, διενέξεων ή αντιπαραθέσεων επιφέρει θετικά αποτελέσματα;

Καθόλου Ελάχιστα Μέτρια Αρκετά Πολύ

9. Πιστεύετε πως ο τρόπος με τον οποίο επιλύονται οι συγκρούσεις, διενέξεις ή αντιπαραθέσεις σας επηρεάζουν αρνητικά απέναντι στην εργασία σας;

Πολύ Αρκετά Μέτρια Ελάχιστα Καθόλου

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ ΚΑΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑ

10. Νιώθετε το ίδιο ελεύθεροι να υπερασπιστείτε την θέση σας σε μία σύγκρουση, διένεξη ή αντιπαράθεση όπως νιώθατε πριν την έναρξη της κρίσης;
- Καθόλου Ελάχιστα Μέτρια Αρκετά Πολύ
11. Πιστεύετε ότι οι συγκρούσεις, διενέξεις ή αντιπαραθέσεις στο χώρο εργασίας μπορούν να παρακινήσουν τους εργαζόμενους να ενεργήσουν δημιουργικά και θετικά;
- Καθόλου Ελάχιστα Μέτρια Αρκετά Πολύ
12. Μία σύγκρουση, διένεξη ή αντιπαράθεση στο χώρο εργασίας, σας δημιουργεί φόβο για το εργασιακό σας μέλλον;
- Καθόλου Ελάχιστα Μέτρια Αρκετά Πολύ
13. Πριν την κρίση μία σύγκρουση, διένεξη ή αντιπαράθεση στο χώρο εργασίας μου δημιουργούσε φόβο για το εργασιακό μου μέλλον.
- Καθόλου Ελάχιστα Μέτρια Αρκετά Πολύ
14. Πιστεύετε πως τα τελευταία χρόνια που διανύουμε την οικονομική κρίση η συχνότητα συγκρούσεων, διενέξεων ή αντιπαραθέσεων είναι μεγαλύτερη;
- Καθόλου Ελάχιστα Μέτρια Αρκετά Πολύ

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ ΚΑΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑ

15. Μετά τις εξελίξεις που έχει προκαλέσει η οικονομική κρίση (συγχωνεύσεις τραπεζών, συμμετοχή των πιστωτών στη διοίκηση των συστημικών τραπεζών) νιώθω ανασφάλεια για το εργασιακό μου μέλλον.

Καθόλου Ελάχιστα Μέτρια Αρκετά Πολύ

16. Πριν την έναρξη της οικονομικής κρίσης ένιωθα σίγουρος/η για το εργασιακό μου μέλλον.

Πολύ Αρκετά Μέτρια Ελάχιστα Καθόλου

17. Στο χώρο εργασίας μου διεκδικώ το δίκιο μου χωρίς να φοβάμαι.

Καθόλου Ελάχιστα Μέτρια Αρκετά Πολύ