

ΑΝΩΤΑΤΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ
ΗΡΑΚΛΕΙΟ ΚΡΗΤΗΣ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ



ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΚΑΙ ΟΙ ΕΠΙΔΡΑΣΕΙΣ ΤΟΥ ΣΤΙΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ
ΣΧΕΣΕΙΣ

Φοιτήτρια: ΜΑΡΙΑ ΠΕΚΡΗ

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια: Ειρήνη Δήμου

Περιεχόμενα

Περίληψη	5
Abstract	6
1 ΟΙ ΣΧΕΣΕΙΣ ΜΕΤΑΞΥ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΩΝ ΚΑΙ ΟΙ ΣΧΕΣΕΙΣ ΣΤΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	7
1.1 Τι είναι οι ανθρώπινες σχέσεις.....	7
1.2 Η κοινωνική και ψυχολογική ετυμολογία των ανθρώπινων σχέσεων	8
1.3 Η διάκριση μεταξύ ανθρωπίνων και εργασιακών σχέσεων	13
2 ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΚΑΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΤΙΣ ΔΙΑΜΟΡΦΩΝΟΥΝ	16
2.1 Εννοιολογικός προσδιορισμός.....	16
2.2 Θεωρίες των εργασιακών σχέσεων	18
2.3 Βασικές όψεις της μελέτης των εργασιακών σχέσεων	20
2.3.1 Συνδικάτα	20
2.3.2 Ιδιωτικοποιήσεις	22
2.3.3 Συμβάσεις εργασίας	23
2.4 Οι εργασιακές σχέσεις την περίοδο της οικονομικής κρίσης.....	25
2.4.1 Αλλαγές στην Ευρώπη.....	25
2.4.2 Αλλαγές στην Ελλάδα	29
2.5 Εργασιακές σχέσεις και εργασιακή ικανοποίηση	32
3 ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΚΑΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΤΟ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ	35
3.1 Συνθήκες περιβάλλοντος	35
3.2 Αμοιβές	36
3.2.1 Στόχοι και χρησιμότητα των Συστημάτων Αμοιβών	36
3.2.2 Είδη αμοιβών	38
3.2.3 Είδη Συστημάτων Σταθερών Αμοιβών	39

3.2.4	Άλλοι Τρόποι Αμοιβής	41
3.2.5	Παράγοντες καθορισμού αμοιβών	41
3.3	Εργασιακή και Ψυχολογική Κακομεταχείριση	42
3.4	Ορισμός.....	44
3.4.1	Προβλήματα στην υγεία που προκαλούνται από την Εργασιακή Ψυχολογική Κακομεταχείριση	44
3.4.2	Οικονομικό κόστος στις επιχειρήσεις.....	45
3.4.3	Τακτικές κακομεταχείρισης	45
4	ΑΡΝΗΤΙΚΕΣ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΣΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ ΑΠΟ ΤΟ ΚΑΚΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	48
4.1	Σωματικές και ψυχολογικές επιπτώσεις	48
4.2	Σχέσεις μεταξύ εργαζομένων μέσα σε ένα κακό εργασιακό περιβάλλον....	52
5	ΤΡΟΠΟΙ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ ΣΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	55
5.1	Αντιμετώπιση δύσκολων συναδέλφων	55
5.1.1	Η σχέση μας με τον ίδιο μας τον εαυτό	55
5.1.2	Πιθανές αιτίες για την κακή συνεργασία	56
5.1.3	Όταν οι ρόλοι δεν είναι ξεκάθαροι.....	56
5.1.4	«Αποδιοπομπαίοι τράγοι» και μυστικές συμμαχίες	57
5.1.5	Ο φόβος της αντιπαράθεσης	58
5.1.6	Ο άλλος είναι πάντα διαφορετικός	58
5.1.7	Όλα τα προβλήματα δεν είναι ψυχικά.....	59
5.2	Υποχρεώσεις και δικαιώματα Εργοδοτών – Εργαζομένων	60
5.2.1	Δικαιώματα εργοδοτών - Υποχρεώσεις εργαζομένων.....	60
5.2.2	Υποχρεώσεις εργοδοτών - Δικαιώματα εργαζομένων.....	62
5.3	Τρόποι βελτίωσης σχέσεων μεταξύ εργαζομένων	65
5.3.1	Ο αλληλοσεβασμός και η αλληλεκτίμηση.....	67
5.3.2	Η κατανόηση και η επικοινωνία.....	67
5.3.3	Η συνεργασία και οι κοινές προσεγγίσεις	68

5.3.4	Μην βιάζεστε να συμφωνήσετε αμέσως.....	68
6	Μεθοδολογία Έρευνας	69
6.1	Σκοπός της Εργασίας	69
6.2	Προσδοκώμενα αποτελέσματα έρευνας	69
6.3	Ανάλυση περιπτώσιολογικών μελετών (Case Studies)	69
7	Παρουσίαση, μελέτη και αξιολόγηση των περιπτώσεων των επιχειρήσεων «ΥΓΕΙΑ» και «NORVATIS»	72
7.1	Βραβείο στο νοσοκομείο ΥΓΕΙΑ για το εργασιακό του περιβάλλον.....	72
7.2	Η σημασία της ποιότητας των εργασιακών σχέσεων για το όμιλο ΥΓΕΙΑ .	73
7.2.1	Ποιότητα στις εργασιακές σχέσεις.....	73
7.3	Βραβείο στην NORVATIS για το εργασιακό της περιβάλλον.....	78
7.4	Η άποψη των εργαζομένων	79
8	Συμπεράσματα – Προτάσεις	81
	Βιβλιογραφία	82
	Ελληνικές Πηγές.....	82
	Ξενόγλωσση.....	85

Περίληψη

Η παρούσα εργασία αναφέρεται στο περιβάλλον εργασίας και πως επιδρά στις εργασιακές σχέσεις. Συγκεκριμένα ασχολείται με τις σχέσεις των ανθρώπων στο εργασιακό περιβάλλον, το τι είναι, και τι ορίζεται ως εργασιακό περιβάλλον.

Εν συνεχεία αναφέρει διεξοδικά όλους τους παράγοντες που το επηρεάζουν, εσωτερικούς και εξωτερικούς, καθώς και πως έχουν επηρεαστεί οι εργασιακές σχέσεις την περίοδο της οικονομικής κρίσης.

Παράλληλα αναφέρεται στους παράγοντες που δρουν αρνητικά στο εργασιακό περιβάλλον και στο πως το επηρεάζουν. Επίσης γίνεται μνεία στις αρνητικές επιπτώσεις που έχει το αρνητικό εργασιακό περιβάλλον στους εργαζόμενους.

Στο δεύτερο μέρος της εργασίας γίνεται μια ανάλυση μελέτης περίπτωσης σε δύο επιχειρήσεις στην Ελλάδα, που έχουν βραβευτεί για το εξαιρετικό εργασιακό περιβάλλον τους, τις εταιρίες NOVARTIS και ΥΓΕΙΑ και αναζητούνται οι λόγοι για τους οποίους βραβεύτηκαν οι επιχειρήσεις αυτές.

Abstract

This paper refers to the work environment and how they affect industrial relations. Specifically deals with people's relationships in the workplace, what is, and what is defined as an environment.

Subsequently detailing all factors that affect internal and external, and how affected industrial relations during the period of economic crisis.

At the same time refers to factors that act negatively in the workplace and how it affects. Also mention the negative effects of workers from this environment.

At the end of the work is an investigation of why winning companies NORVATIS and health and presented the results thereof.

1 ΟΙ ΣΧΕΣΕΙΣ ΜΕΤΑΞΥ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΩΝ ΚΑΙ ΟΙ ΣΧΕΣΕΙΣ ΣΤΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

1.1 Τι είναι οι ανθρώπινες σχέσεις

Ο άνθρωπος από καταβολής του είναι κοινωνικό όν, συνυπάρχει μαζί με άλλους ανθρώπους και δημιουργεί σχέσεις αλληλεξάρτησης, κοινά αποδεκτές καθώς επίσης επηρεάζεται από αυτές, δηλαδή συνυπάρχοντας στο κοινωνικό σύνολο με άλλους ανθρώπους, ο λόγος τους και η καθημερινή τους πρακτική, επηρεάζεται από αυτούς. Συνεπώς οι άνθρωποι εκπροσωπούνται και χαρακτηρίζονται από τις κοινωνικές σχέσεις που συνάπτουν και συμβαίνει αυτό ως εξής: (Τσαπέρα, 2007)

- Οι ανθρώπινες ή διαπροσωπικές σχέσεις, είναι σχέσεις αλληλεπίδρασης των ατόμων που αναπτύσσουν τα άτομα κατά την προσωπική επαφή τους με άλλα άτομα, δρώντας απέναντι σε άλλους με κάποια ορισμένη συμπεριφορά, προκαλώντας τις αντιδράσεις των άλλων κτλ.
- Οι κοινωνικές σχέσεις, δεν είναι τόσο άμεσες όσο οι διαπροσωπικές σε επίπεδο υποκειμένων και φυσικών προσώπων, όμως αποτελούν αποτέλεσμα των κοινωνικών θεσμών που είναι δημιουργήματα των ανθρώπων και επηρεάζουν τις διαπροσωπικές σχέσεις σε πολύ μεγάλο βαθμό.
- Επίσης τα διάφορα είδη-μορφές κοινωνικών σχέσεων όπως οι συγγενικές, εργασιακές, οικονομικές και λοιπές, διαμορφώνουν τον εκάστοτε τύπο κοινωνίας σύμφωνα με την κυρίαρχη μορφή σχέσεων πχ οι οικονομικές σχέσεις κυριαρχούν στην κοινωνία μας τόσο ώστε να γίνεται λόγος για κοινωνία χρήματος.

Με βάση τα παραπάνω, μπορούμε να ορίσουμε τις Ανθρώπινες Σχέσεις στο χώρο της Εργασίας, τη προσπάθεια ή τις προσπάθειες μέσα από προκαθορισμένες, σκόπιμες και συνειδητές ενέργειες, ανάμεσα στην ηγεσία-διοίκηση και τους εργαζομένους κάθε επιχείρησης ή οργανισμού, για τη δημιουργία και διατήρηση σχέσεων. (Τσαπέρα, 2007)

1.2 Η κοινωνική και ψυχολογική ετυμολογία των ανθρώπινων σχέσεων

Οι Ανθρώπινες Σχέσεις, αποτελούν ένα πεδίο μελέτης, τέτοιο, κατά το οποίο μελετούνται οι άνθρωποι και οι συμπεριφορά τους μέσα από την κοινωνικότητα που αναπτύσσουν είτε αυτή προσδιορίζεται από τον εργασιακό χώρο είτε κατά τη διάρκεια της συμβίωσής τους με τους άλλους ανθρώπους, έχουν ένα ιδιαίτερα ευρύ και περίπλοκο περιεχόμενο, του οποίου η μελέτη και η διαδικασία εφαρμογής θεωριών στην πράξη, πρότασης λύσεων-μέτρων και διατύπωσης πορισμάτων, απαιτούν ένα πολύ ευρύ υπόβαθρο γνώσεων. Έτσι εξηγείται η συμβολή διάφορων επιστημονικών κλάδων όπως: Ψυχολογία, Κοινωνιολογία, Οικονομικές και Διοικητικές επιστήμες κ.α., στην μελέτη των ανθρώπινων σχέσεων και συμπεριφορών. (Τσαπέρα, 2007)

Κατά καιρούς έχουν διατυπωθεί αμέτρητες θεωρίες για τις ανθρώπινες σχέσεις και συμπεριφορές, από καταξιωμένους επιστήμονες διάφορων επιστημονικών κλάδων, και οι οποίες θεωρίες ενέπνευσαν και αποτέλεσαν σχολή-βάση και για μεταγενέστερους επιστήμονες-μελετητές του αντικειμένου.

Πολλές και σημαντικές οι θεωρίες αυτές όπως: οι θεωρίες συμπεριφοράς των Watson και Skinner, η Θεωρία Z του Ouchi, η Ψυχοκοινωνική και Βιοκοινωνική θεωρία του Erikson, η Ατομική Ψυχολογία του Adler, οι θεωρίες παρακίνησης των Maslow και Herzberg και άλλες πολλές και σημαντικές. (Τσαπέρα, 2007)

Θεωρία ανθρώπινης συμπεριφοράς του Freud: ο Freud σε αυτή του τη θεωρία υποστήριξε ότι ο χαρακτήρας του κάθε ανθρώπου, καθώς και οι δραστηριότητές του, καθορίζονται πρωτίστως από τρεις παράγοντες της ανθρώπινης υπόστασης: το *Ασυνείδητο*, το *Εγώ* και το *Υπερεγώ*, που αποτελούν τη γενεσιουργό αιτία των ανθρώπινων πράξεων. Το Ασυνείδητο σύμφωνα με τον Freud, είναι το πρωτογενές και βασικό σύστημα της ανθρώπινης προσωπικότητας, έχει να κάνει με κάθε ψυχολογικό παράγοντα που κληρονομείται καθώς και με τα ένστικτα. Επίσης αποτελεί το θεμέλιο πάνω στο οποίο οικοδομούνται τα άλλα δύο στοιχεία της προσωπικότητας, αποτελεί πηγή ψυχικής ενέργειας που τροφοδοτεί τις δραστηριότητες του Εγώ και του Υπερεγώ, και επειδή δεν αντέχει πιέσεις πέρα από κάποιο επίπεδο γι' αυτό προσπαθεί με μια τάση εξισορρόπησης να απωθήσει τις πιέσεις αυτές. Το Εγώ με τη σειρά του, προσφέρει στο άτομο τη δυνατότητα

πρόσβασης σε ρεαλιστικές ικανοποιήσεις των αναγκών του και ελαφρύνσεις (Παππά, 2013)

των πιέσεων που δέχεται, μέσα από μια διαδικασία αντίληψης και παρατήρησης του τι συμβαίνει στον έξω κόσμο, προσεκτικής καταγραφής των εμπειριών στη μνήμη του ατόμου, και πρόκλησης δράσης και μεταβολών στον έξω κόσμο, τέτοιες ώστε να ικανοποιούνται ενστικτώδεις επιθυμίες. Ακόμα, ως το εκτελεστικό κομμάτι της ανθρώπινης προσωπικότητας, ελέγχει τους τρόπους δραστηριοποίησης, επιλέγει τις συνιστώσες του περιβάλλοντός του στις οποίες θα δράσει και αποφασίζει ποια ένστικτά θα ικανοποιηθούν χωρίς βέβαια το άτομο να ακολουθεί αυτά που του υποδεικνύει το Εγώ του. Το Υπερεγώ τροφοδοτείται από τους γονείς και τα άτομα που περιβάλλουν το άτομο, καθώς και από κοινωνικές αξίες που δέχεται το άτομο στην παιδική του ηλικία και το επηρεάζουν έως και στην ενηλικίωσή του. Αποτελεί το ηθικό κομμάτι της προσωπικότητας, καθορίζει το κατά πόσο οι επιλογές που προτείνει το Εγώ βρίσκονται σε πλαίσια αποδεκτά από αρχές και αξίες της κοινωνίας, επηρεάζει τις δραστηριότητες του ατόμου προς κατευθύνσεις αποδεκτές από το κοινωνικό σύνολο. Είτε εγκρίνει αυτά που προτείνει το Εγώ και αρχίζει η δραστηριότητα του ατόμου, είτε τα απορρίπτει και ζητά εναλλακτικές λύσεις από το Εγώ. Γενικά η δομή αυτής της θεωρίας συνεισφέρει σημαντικά στην ανίχνευση των πηγών της ανθρώπινης συμπεριφοράς όπως αυτή εκδηλώνεται στις διάφορες δραστηριότητες του ατόμου, στην κατανόηση των επιμέρους συνιστωσών της προσωπικότητας του ατόμου, της ικανότητας του να αντιμετωπίζει την πραγματικότητα και των στοιχείων που επηρεάζουν την από μέρους του ηθική αντιμετώπιση της συμπεριφοράς του. (Παππά, 2013)

Θεωρία της ομοιοστατικής του Stagner: βασίζεται στην επιθυμία του οργανισμού να διατηρεί σε διαρκή βάση ένα επίπεδο βιολογικών λειτουργιών. Η βιολογική θεώρηση της ομοιοστασίας δέχεται ότι ο οργανισμός του ατόμου, επιδιώκει και επιτυγχάνει βιολογική ισορροπία αντιμετωπίζοντας τις όποιες σοβαρές διαταράξεις της ισορροπίας αυτής με τη νοητή σύλληψη αλλά και την απόκτηση μέσων από το περιβάλλον π.χ τροφή, ρούχα, στέγη κ.α που το βοηθούν να ελαχιστοποιήσει τις συνέπειες των διαταραχών και να προσαρμοστεί σε νέο επίπεδο ισορροπίας. Ο Stagner υποστηρίζει ότι όσο το άτομο-οργανισμός προσπαθεί να διατηρήσει τη βιολογική του ισορροπία, προσπαθεί ταυτόχρονα να επιτύχει και μία σταθερότητα στο φυσικό και κοινωνικό του περιβάλλον. Δηλαδή το άτομο επιθυμεί εκτός από την οργανική του ισορροπία, και την φυσική και την κοινωνική του ισορροπία, με

αποτέλεσμα να προσπαθεί να ελαχιστοποιεί τις συνέπειες από τις διαταραχές στο περιβάλλον του, που μπορούν να προκαλέσουν ανατροπή της ισορροπίας του. Σε γενικές γραμμές, ο άνθρωπος αποβλέπει στην επίτευξη και διατήρηση μιας σταθερότητας στην εικόνα που έχει για τον εαυτό του, στις εσωτερικές-βιολογικές ανάγκες του, στο φυσικό και κοινωνικό του περιβάλλον. Η τάση αυτή για εξισορρόπηση είναι ο παράγοντας κλειδί στην προσέγγιση που κάνει η ομοιοστατική στην ανθρώπινη συμπεριφορά και στο πως αυτή εκδηλώνεται στις περιπτώσεις αλλαγών και συγκρούσεων στον κοινωνικό και εργασιακό χώρο. (Νιώπα, 2014)

Θεωρία σωματικής διάπλασης του Sheldon: η θεωρία αυτή διακρίνει κάποιες σχέσεις μεταξύ των τύπων του ανθρώπινου σώματος-σωματικής διάπλασης και της ιδιοσυγκρασίας του ανθρώπου. Ο Sheldon ισχυρίζεται ότι η ιδιοσυγκρασία και ο χαρακτήρας του κάθε ανθρώπου, άρα και η επακόλουθη συμπεριφορά του συνδέονται άμεσα με τη σωματική του διάπλαση και τα διάφορα σωματικά του χαρακτηριστικά. Εφόσον τα ανατομικά χαρακτηριστικά δεν μεταβάλλονται σημαντικά, τότε και η ιδιοσυγκρασία του ατόμου παραμένει σταθερή καθ' όλη τη διάρκεια της ζωής του. Δηλαδή τα μυϊκά δυνατά άτομα προσανατολίζονται σε δραστηριότητες που απαιτούν μυϊκή δύναμη, οι αδύνατου τύπου άνθρωποι θα προσαρμόσουν τις δραστηριότητές τους σε λιγότερο επικίνδυνες και επίπονες ενέργειες πνευματικού κυρίως χαρακτήρα και για να εξισορροπήσουν τις σωματικές τους αδυναμίες χρησιμοποιούν ψυχικά και πνευματικά "όπλα" όπως ενθουσιασμό, πονηριά, ενεργητικότητα κλπ. Βέβαια αν γυμναστούν και δυναμώσουν αισθητά σε φυσική κατάσταση, τότε οι δραστηριότητές τους αλλάζουν προσανατολισμό. (Παππά, 2013)

Θεωρία των επιτυχιών και αποτυχιών των Combs και Snygg: εδώ δίνεται έμφαση στη σημασία των εμπειριών αποτυχίας και επιτυχίας, γιατί πιστεύεται ότι οι εμπειρίες αυτές επηρεάζουν τον τρόπο αντίληψης των ατόμων, τα οποία με τη σειρά τους καθορίζουν τους ατομικούς τους τύπους συμπεριφοράς. Στην περίπτωση που η σχέση του ατόμου με το περιβάλλον του είναι καλή και γεμάτη επιτυχίες, τότε το άτομο νιώθει επιτυχημένο, έχει καλή εικόνα για τον εαυτό του και τους γύρω του, νιώθει ικανό και αποδεκτό λόγω της προσφοράς του στο κοινωνικό σύνολο, αναζητά να βιώσει και νέες εμπειρίες και γενικά όλη αυτή η θετικότητα της εικόνας που έχει για τον εαυτό του και το περιβάλλον του επιδρά και στη συμπεριφορά του ποικιλοτρόπως. Αντίθετα αν οι εμπειρίες που έχει βιώσει είναι αρνητικές και με αποτυχίες, τότε το άτομο νιώθει αποτυχημένο, άχρηστο-ανίκανο να προσφέρει κάτι

σημαντικό, μη αποδεκτό από τον περίγυρό του και εκδηλώνει συμπεριφορές που έχουν τάσεις επιθετικές, απομόνωσης και παραίτησης από προσπάθεια, νευρωτικές και ψυχωτικές. Συμπερασματικά η αλληλεπίδραση ατόμου –περιβάλλοντος που έχει σαν αποτέλεσμα το αίσθημα αποτυχίας ή επιτυχίας, επηρεάζει σαφώς τη συμπεριφορά του ατόμου, όπως επίσης την επηρεάζουν και η αντίληψη που έχει το άτομο για το εαυτό και η επιβεβαίωση-αποδοχή που απολαμβάνει ή όχι από τους γύρω του. (Παππά, 2013)

Θεωρία της προσωπικότητας-ατομικής πρωτοβουλίας του Rogers: η θεωρία αυτή δίνει έμφαση στον παράγοντα άνθρωπο και υποστηρίζει αφού ο άνθρωπος , σαν συνιστώσα, αναπτύσσει, επιδεικνύει και υιοθετεί μια συμπεριφορά που τον καθορίζει στο περιβάλλον που κινείται και το οποίο επηρεάζει τη συμπεριφορά του, άρα μπορεί να αναπτύξει τρόπους συμπεριφοράς παράλληλα με τις αλληλεπιδράσεις με το περιβάλλον του. Ο Rogers παρουσιάζει ως τα τρία βασικά συστατικά της προσωπικότητας του ατόμου (Νιώπα, 2014): την οντότητα-σύνολο του ατόμου, τις εμπειρίες που βιώνει το άτομο στο περιβάλλον του και τον εαυτό του που ισοδυναμεί με ένα πλέγμα αντιλήψεων, επιθυμιών και αξιών που κατέχει το άτομο. Λαμβανομένων υπόψη των ομοιοτήτων αλλά και των ιδιαιτεροτήτων στη φύση των ανθρώπων και στο περιβάλλον όπου δραστηριοποιούνται, καθώς και των σχέσεων αλληλεπίδρασης μεταξύ των τριών στοιχείων της προσωπικότητας του ατόμου, το άτομο παίρνει πρωτοβουλίες και προσπαθεί να βελτιώσει τις συνθήκες του περιβάλλοντός του και να συντηρήσει-ισχυροποιήσει τον εαυτό του, ώστε να επιτεύξει τους στόχους του σύμφωνα με τις αξίες και τις φιλοδοξίες του. Το άτομο δεν είναι δηλαδή παθητικό απέναντι στις πιέσεις του περιβάλλοντος, αλλά είναι δημιουργική οντότητα που προκαλεί τις εμπειρίες που βιώνει, ασκεί επιρροή στο περιβάλλον και αντίστροφα.

Θεωρία της προσωπικής παραγωγικότητας του Sutermeister: το υπόδειγμα αυτό προσπαθεί να εξετάσει την παραγωγικότητα του ατόμου, την οποία θεωρεί ως την απόδοση ανά εργατοώρα λαμβανομένης υπόψη της ποιότητας. Προσπαθεί να μελετήσει τον άνθρωπο στο χώρο εργασίας του καθώς και τους παράγοντες που παίζουν αποφασιστικό ρόλο στις αποφάσεις, τη συμπεριφορά και την απόδοσή του, αλλά και τις απορρέουσες αλληλεπιδράσεις που διευκολύνουν την κατανόηση της συμπεριφοράς του ατόμου στο χώρο αυτό. Ο Sutermeister καταλήγει σε 32 παράγοντες που καθορίζουν τη δραστηριότητα και τη συμπεριφορά του ατόμου, όπως τεχνολογική εξέλιξη, γνώσεις και ικανότητες, επιδεξιότητα, παρακίνηση και

ατομικές ανάγκες, φυσικές και κοινωνικές συνθήκες και άλλοι παράγοντες, που ο καθένας από αυτούς προκαλείται από τους άλλους, επηρεάζει άλλους παράγοντες και μεταβάλλεται με το πέρασμα του χρόνου. (Παπαγιαννοπούλου, 2014)

Θέσεις του Likert : μέσα από την Κοινωνική Ψυχολογία ερεύνησε τη διευθυντική μορφή των προϊσταμένων και τις επιδράσεις των διαφόρων στάσεων των προϊσταμένων απέναντι στην παραγωγικότητα των ατόμων που εργάζονται κάτω από τις εντολές τους. Πρότεινε επίσης ως ιδανικό σύστημα διοίκησης αυτό των αλληλεπιδράσεων και ότι η επίβλεψη των εργαζομένων μπορεί να είναι εργασιοκατευθυνόμενη ή ανθρωποκατευθυνόμενη. Θεωρεί ότι ο πιο αποτελεσματικός συντονισμός των στόχων των ομάδων εργασίας με τους στόχους της οργάνωσης, επιτυγχάνεται με τη διανομή των προβλημάτων μεταξύ ανωτέρων και υφισταμένων, όπου κάθε επόπτης και διευθυντής θα ανήκει σε δυο επίπεδα: ως προϊστάμενος σε μια ομάδα εργασίας που περιλαμβάνει τους υφισταμένους του και σε μια ακόμη ομάδα ως υφιστάμενος υπό τον ανώτερό του. (Παπαγιαννοπούλου, 2014)

Θεωρία ωριμότητας-ανωριμότητας του Argyris: η θεωρία αυτή διερευνά τη συμπεριφορά των εργαζομένων μέσα στην τυπική οργάνωση και προτείνει στα κατώτερα κλιμάκια να ενθαρρύνεται η διεύρυνση της εργασίας ,η οποία δίνει στα άτομα τη δυνατότητα-ευκαιρία να χρησιμοποιήσουν τις ικανότητές τους. Γενικά και ανεξαρτήτως κλιμακίου, πρέπει να επιτρέπεται στους εργαζομένους να παίρνουν μέρος στη λήψη αποφάσεων που τους αφορούν και ζητείται η γνώμη τους ως ενδιαφερόμενοι πάντα εκ των προτέρων. Ο Argyris θεωρεί ότι η δομή των οργανώσεων αποτελεί ανασταλτικό παράγοντα της ωρίμανσης του ατόμου, το οποίο προτιμά να λαμβάνει εντολές και να κατευθύνεται, παρά να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες, ευθύνες και δημιουργική δράση που είναι στοιχεία ωρίμανσης. Σύμφωνα με την θεωρία αυτή , ανάπτυξη της προσωπικότητας του ατόμου σημαίνει ότι το άτομο ακολουθεί μια εξελικτική πορεία από μια παθητική κατάσταση εξαρτήσεως (νηπιακή, ανωριμότητα) και καταλήγει σε μια κατάσταση αυτογνωσίας και αυτοελέγχου (ενηλικίωση, ωρίμανση). Η εξέλιξη αυτή δεν γίνεται σε όλα τα άτομα με την ίδια διαδικασία και στον ίδιο βαθμό, βέβαια η πορεία και τα γενικά χαρακτηριστικά είναι ίδια όπως και η τάση προς την ωριμότητα όσο αυξάνει η ηλικία, αλλά μόνο λίγα άτομα φθάνουν σε πλήρη ωριμότητα. (Παπαγιαννοπούλου, 2014)

1.3 Η διάκριση μεταξύ ανθρωπίνων και εργασιακών σχέσεων

Προσεγγίζοντας θεωρητικά τις ανθρώπινες σχέσεις σε ότι αφορά στις μελέτες συμπεριφοράς και των ειδικών παραγόντων που εκτυλίσσονται στον καμβά του κατάλληλου εργασιακού κλίματος και έχει ως κύριο άξονα τα συστήματα υποκίνησης των εργαζομένων και τις επιπτώσεις από αυτά, θα μπορούσαμε να πούμε ότι η θεωρητική αντιμετώπιση των ανθρωπίνων σχέσεων έχει ως σκοπό την μελέτη των γενικών και ειδικών προβλημάτων που ανακύπτουν από τη λειτουργία των οργανισμών την εξαγωγή συμπερασμάτων και την καθιέρωση αρχών και κανόνων οι οποίοι μπορούν να τύχουν πρακτικής εφαρμογής από μέρους των οργανισμών. (Μάνου, 2011)

Πιο συγκεκριμένα η θεωρητική αντιμετώπιση των ανθρωπίνων σχέσεων αποβλέπει στη δημιουργία γενικών πλαισίων ικανών να εφαρμοσθούν στο ειδικό περιβάλλον συγκεκριμένων επιχειρηματικών δραστηριοτήτων. Αυτό σημαίνει ότι η πρακτική των ανθρωπίνων σχέσεων αποβλέπει στην προσαρμογή στη πράξη των πορισμάτων της επιστήμης σε συγκεκριμένες συνθήκες και την επίτευξη συγκεκριμένων αποτελεσμάτων. (Μάνου, 2011)

Μια από τις αρχικές προσεγγίσεις, γνωστή ως «επιστημονική σχολή», θεωρητικός της οποίας υπήρξε ο F. Taylor, διακρίνει τον εργαζόμενο από την ομαδική λειτουργία μιας επιχείρησης, παρουσιάζοντας τον αυτόνομο ως παραγωγικό ον μέσα στην επιχείρηση καθώς υπάρχουν κίνητρα που προσδιορίζουν τα προσωπικά του οφέλη. Συγκεκριμένα, ο εργαζόμενος λειτουργεί με βάση τη προσωπική του ευημερία, κινηματικά από τις οικονομικές αποδοχές. Η παραγωγικότητα του, επίσης καθορίζεται από τις οικονομικές του αποδοχές. Έτσι ώστε αν είναι ικανοποιητικές συνεχίζει να είναι αποδοτικός ακριβώς για να διασφαλίσει το επίπεδο τους. Ένας καλός μισθός εξασφαλίζει και την αποδοτικότητα, χωρίς όμως να έχει την αντικειμενική κρίση της υλοποίησης καθηκόντων τα οποία χρειάζονται σχεδιασμό και ικανότητα στην οργάνωση. Με άλλα λόγια, ο εργαζόμενος δεν μπορεί να λειτουργήσει σε ένα περιβάλλον που χρειάζεται πρωτοβουλία και προσωπική κρίση, πολυπλοκότητα διαδικασιών και ανάληψη οριοθετημένων καθηκόντων. (Μάνου, 2011)

Το μειονέκτημα στην εφαρμογή της συγκεκριμένης επιστημονικής προσέγγισης είναι ότι διαχωρίζει τον εργαζόμενο από την εταιρεία. Όταν ως βασικό κίνητρο στη

εύρυθμη λειτουργία μιας επιχείρησης κυριαρχεί η προσωπική ευημερία και όχι το κοινό συμφέρον, επικρατούν διαπληκτισμοί μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων. Για αυτό και το επιστημονικό Μάνατζμεντ έθεσε σε δοκιμασία τις εργασιακές σχέσεις κατά την εφαρμογή του, δημιουργώντας την ανάγκη εφαρμογής πιο επιλεκτικών μεθόδων στην οργάνωση και τη λειτουργία μιας επιχείρησης και των εργασιακών της σχέσεων. Έθεσε τη βάση για την εξειδίκευση και τον διαχωρισμό των λειτουργιών μέσα στην επιχείρηση με γνώμονα την εφαρμογή κοινών αρχών. (Μάνου, 2011)

Η «κλασική» σχολή θα μπορούσε κατά μια έννοια να θεωρηθεί ως πιο ξεκάθαρη μέθοδος εφαρμογής αναφορικά με τον καταμερισμό των αρμοδιοτήτων και καθηκόντων μέσα στην επιχείρηση. Ο διαχωρισμός των ευθυνών με βασικό γνώμονα το κοινό συμφέρον και την εφαρμογή κοινών αρχών, δίνει την «αυτονομία» σε εργαζόμενο και διοίκηση να είναι περισσότερο οργανωτικοί και παραγωγικοί σε σχέση με την περάτωση των αρμοδιοτήτων και την εκτέλεση των καθηκόντων τους. Ειδικότερα, με τον διαχωρισμό και την ανάληψη καθηκόντων ο ρόλος της ηγεσίας και του προσωπικού μέσα στην επιχείρηση έγινε πιο ξεκάθαρος, δημιουργώντας όμως ταυτόχρονα προβλήματα επικοινωνίας μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων. (Μάνου, 2011)

Είναι πολύ σημαντικό το γεγονός ότι παρόλο που η εφαρμογή αυτού του συστήματος επέφερε αύξηση της παραγωγικότητας και μια πιο ξεκάθαρα δομημένη οργάνωση των λειτουργιών μιας επιχείρησης, δημιούργησε από την άλλη πλευρά προβλήματα στη λειτουργία των εργασιακών σχέσεων, διαχωρίζοντας διοίκηση και εργαζόμενους. Για το λόγο αυτό, η εφαρμογή της μεθόδου των ανθρωπίνων σχέσεων στην λειτουργία μιας επιχείρησης κρίθηκε ως αναγκαία, ώστε να τεθούν οι σωστές βάσεις για την άρτια λειτουργία της. (Μάνου, 2011)

Η βασική διάφορα της συγκεκριμένης μεθόδου βρίσκεται μέσα στην ίδια την οργάνωση της επιχείρησης. Εργαζόμενος και διοίκηση λειτουργούν με γνώμονα την εξυπηρέτηση των κοινών αναγκών τους, έχοντας κοινούς στόχους, μέσα σε ένα εργασιακό περιβάλλον το οποίο θα ικανοποιεί και θα εξυπηρετεί τις ανάγκες του κάθε εργαζομένου. Όχι μόνο της διοίκησης και των αναγκών-επιθυμιών της και όχι μόνο όσων εργαζομένων διαθέτουν οικονομικές αποδοχές που εξ ανάγκης τους καθιστούν «παραγωγικούς». Η ανάθεση αρμοδιοτήτων και καθηκόντων, (*delegation*

of authority) όπως έχει προσδιοριστεί στις βασικές αρχές του μάνατζμεντ, καθιστά κάθε εργαζόμενο υπεύθυνο στην υλοποίηση των αρμοδιοτήτων του, σε συνοχή όμως με την ομάδα, και σε συνεργασία με όλα τα τμήματα της επιχείρησης.

Επιπρόσθετα, η ικανοποίηση των εργαζομένων που προκύπτει από τις εύρυθμες συνθήκες λειτουργίας των τμημάτων της επιχείρησης, δημιουργούν το κατάλληλο περιβάλλον ώστε κάθε εργαζόμενος να ικανοποιεί ταυτόχρονα τις καθημερινές του ανάγκες, να προωθεί και να επεκτείνει τις διαπροσωπικές του σχέσεις, χωρίς να υπάρχει η επιτακτική ανάγκη προσαρμογής του σε ένα αυστηρά προκαθορισμένο εργασιακό περιβάλλον. Είναι πολύ σημαντικό κάθε εργαζόμενος να έχει μερίδιο συμμετοχής στη οργάνωση και λειτουργία της επιχείρησης, ώστε να προωθείται η ομαδικότητα και η ευελιξία στη λήψη αποφάσεων. (Μάνου, 2011)

2 ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΚΑΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΤΙΣ ΔΙΑΜΟΡΦΩΝΟΥΝ

2.1 Εννοιολογικός προσδιορισμός

Ο όρος εργασιακές σχέσεις χρησιμοποιήθηκε για πρώτη φορά στη Μεγάλη Βρετανία και τη Βόρεια Αμερική κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1920. Στη συνέχεια συνδέθηκε με τις έννοιες της Διοίκησης Προσωπικού (Personnel Management) και Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων (Human Resources Management).

Και οι τρεις έννοιες δηλώνουν μια πρακτική δραστηριότητα, που είναι η διαχείριση των ανθρώπων. Σε ακαδημαϊκό και βιβλιογραφικό επίπεδο, βάση τους είναι ο εταιρικός ισχυρισμός ότι οι άνθρωποι είναι το πιο σημαντικό περιουσιακό στοιχείο για μια επιχείρηση ή οργανισμός. Όμως απαιτείται να διαχωριστεί (σε ακαδημαϊκό επίπεδο) η έννοια των Εργασιακών Σχέσεων από τις έννοιες Διοίκησης Προσωπικού και Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων και να αναλυθεί ο τρόπος που προσεγγίζει τα κοινά τους πεδία έρευνας. Οι εργασιακές σχέσεις αρχικά είχαν επικεντρωθεί σε ορισμένα τμήματα της οικονομίας. Σιγά σιγά επεκτάθηκαν και στο δημόσιο τομέα αλλά και στον ιδιωτικό, στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Το επίκεντρο είναι η απασχόληση: όλες οι μορφές οικονομικής δραστηριότητας κατά την οποία ο εργαζόμενος εργάζεται υπό την εποπτεία του εργοδότη και λαμβάνει μισθό ως αντάλλαγμα για την εργασία του. Ο όρος εργασιακές σχέσεις αποκλείει την οικιακή εργασία και, επίσης εξαιρούνται από το πεδίο τους οι αυτοαπασχολούμενοι και οι ελεύθεροι επαγγελματίες. Οι συμβατικές σχέσεις μεταξύ αυτοαπασχολούμενων και πελατών τους δεν είναι εργασιακές σχέσεις. Σύμφωνα με τον Edwards, σημαντικό στοιχείο είναι η μισθωτή ή αμειβόμενη εργασία, που αποτελεί σχέση εργασίας ανάμεσα σε εργοδότη και εργαζόμενο. Για τον εργαζόμενο η αμοιβή αποτελεί κύριο παράγοντα για την επιβίωσή του. Όμως υπάρχουν και οι συνθήκες εργασίας που εισέρχονται στη σχέση εργοδότη και εργαζομένου, όπως είναι η ευκαιρία για εξέλιξη, η κατάρτιση, η ασφάλεια και η ελευθερία έκφρασης και δράσης (Edwards, 2003).

Οι εργασιακές σχέσεις αναπτύχθηκαν ιδιαίτερα μετά το Β΄ Παγκόσμιο Πόλεμο. Οι Clarke, Bamber και Lansbury (1998), κατά την εξέταση της εξέλιξης των εργασιακών σχέσεων μεταξύ του 1960 και τα τέλη της δεκαετίας του 1990, σε δέκα

χώρες, καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι μεταξύ του 1960 και του 1980 σημειώθηκαν λίγες σημαντικές διαρθρωτικές αλλαγές. Μεταξύ του 1980 και τα τέλη της δεκαετίας του 1990, παρατηρούνται νομικές μεταρρυθμίσεις σε Βρετανία, Γαλλία, Σουηδία και Αυστραλία ενώ σημειώνονται σημαντικές αλλαγές στην Ιταλία και την Κορέα. Αν και υπήρχαν εκτεταμένες αλλαγές στην ισορροπία μεταξύ των εργοδοτών και των συνδικάτων στο πλαίσιο των συστημάτων εργασίας, γεγονός που αντικατοπτρίζει το μεταβαλλόμενο οικονομικό περιβάλλον της εποχής, οι συγγραφείς υποστηρίζουν ότι τελικά οι αλλαγές αυτές δεν ήταν και τόσο ριζικές.

Οι εργασιακές σχέσεις αποτελούν κλάδο των κοινωνικών και οικονομικών επιστημών. Το αντικείμενό τους συνίσταται στη μελέτη των παραγόντων που επηρεάζουν και καθορίζουν την εργασιακή συμπεριφορά των ατόμων και των ομάδων μέσα σε ένα σύστημα εξαρτημένης μισθωτής εργασίας. Ο όρος εργασιακές σχέσεις, υπονοεί, κατά πρώτο λόγο, κάθε επίσημη και ανεπίσημη σχέση εργασίας ανάμεσα σε μισθωτούς και εργοδότες (Κατσανέβας, 1996). Σύμφωνα με τον Dunlop (1958) με τον όρο εργασιακές σχέσεις εννοούνται οι πολυδιάστατες σχέσεις που διαμορφώνονται μεταξύ των εργοδοτών, των εργαζομένων, των συνδικαλιστικών τους φορέων και των κρατικών οργάνων. Επομένως οι εργασιακές σχέσεις είναι τριγωνικές μεταξύ των τριών κοινωνικών εταίρων (δηλαδή εργοδοτών, εργαζομένων και κράτους). Διεθνώς έχει επικρατήσει ο όρος βιομηχανικές σχέσεις (industrial relations-IR), από το γεγονός ότι οι σχέσεις στο χώρο εργασίας αποτέλεσαν αντικείμενο συστηματικής μελέτης από την περίοδο της βιομηχανικής επανάστασης. Ο όρος εργασιακές σχέσεις καθιερώθηκε για πρώτη φορά με αρθρογραφία και μελέτες τη δεκαετία του 1970. Επιλέχθηκε ο όρος εργασιακές σχέσεις (labour relations) και όχι βιομηχανικές σχέσεις (industrial relations) που συνηθίζεται στη Μ. Βρετανία, κυρίως επειδή ο τελευταίος θα έδινε την εντύπωση ότι πρόκειται για σχέσεις στο χώρο ειδικά της βιομηχανίας, τουλάχιστον αναφορικά με την απόδοση του όρου industrial στα ελληνικά.

Αντικείμενο μελέτης των εργασιακών σχέσεων είναι, εκτός από τις σχέσεις εργασίας, οι μισθοί, τα ημερομίσθια, η απασχόληση, η ανεργία, οι συλλογικές διαπραγματεύσεις, οι συλλογικές συμβάσεις, οι απεργίες, καθώς και παρεπόμενα θέματα όπως οι επιπτώσεις της νέας τεχνολογίας στην απασχόληση, ο θεσμός της συμμετοχής, οι εργασιακές σχέσεις και η παραγωγικότητα, κλπ. (Κατσανέβας, 1996). Αποτέλεσμα της ανάπτυξης των εργασιακών σχέσεων ήταν η δημιουργία νέων όρων

και συνθηκών εργασίας, οι οποίες είχαν σαν αποτέλεσμα όχι μόνο την βελτίωση της θέσης των εργαζομένων μέσα στην κοινωνική και οικονομική πραγματικότητα, αλλά και την ανάπτυξη του βιοτικού επιπέδου των ανθρώπων.

2.2 Θεωρίες των εργασιακών σχέσεων

Οι εργασιακές σχέσεις από την πλευρά της ακαδημαϊκής διδασκαλίας και έρευνας χρησιμοποιούν πολλά στοιχεία και μεθόδους της κοινωνιολογίας, της ιστορίας, της νομικής και της πολιτικής επιστήμης. Οι McGregor και Taylor μέσα από τις θεωρίες παρακίνησης που ανέπτυξαν, διατύπωσαν και μια σειρά από αρχές που σχετίζονται με την απασχόληση και τις εργασιακές σχέσεις. Αν και οι θεωρίες τους δεν είναι αμιγώς επικεντρωμένες στις εργασιακές σχέσεις, θεωρούνται ότι αποτελούν βάση για τη μετέπειτα ανάλυσή τους σε ακαδημαϊκό επίπεδο.

Οι πιο σύγχρονοι μεγάλοι θεωρητικοί των εργασιακών σχέσεων, σε αντίθεση με τους Taylor και McGregor, χρησιμοποιούν στην ανάλυσή τους κυρίως ιστορικά δεδομένα που συνδέονται με το φαινόμενο της ανάπτυξης του συνδικαλιστικού κινήματος και των συλλογικών διαπραγματεύσεων. Σύμφωνα με μια ευρεία κατάταξη οι Ακαδημαϊκοί αυτοί δάσκαλοι και μελετητές, μαζί με τους οικονομολόγους Thorstein, Veblen, Wasley Mitchell, John Commons, θεωρούνται ότι εκπροσωπούν τη λεγόμενη θεσμική σχολή. Στην ίδια σχολή, αλλά με νέες ερμηνείες και αναλύσεις που προσαρμόζονται και σε πιο πρόσφατα δεδομένα, υπάγονται οι Michael Priore, Peter Dolringer και Barry Bluestone. Οι τελευταίοι δίνουν έμφαση στην κατάτμηση της αγοράς εργασίας και τις επιδράσεις των κοινωνικών και θεσμικών δεδομένων όπως οι ταξικές και φυλετικές διακρίσεις, κ.λ.π. Οι θεσμικοί αναλυτές απορρίπτουν τη νεοκλασική άποψη της μεγιστοποίησης των κερδών και αποφεύγουν να χρησιμοποιούν ή χρησιμοποιούν ελάχιστα τα μαθηματικά και τις καμπύλες αδιαφορίας στις αναλύσεις τους, που θεωρούνται ως βασικά εργαλεία ανάλυσης για την κλασική οικονομική σκέψη (Κατσανέβας, 1996).

Οι Schumpeter (1951) και Commons (1957) διατύπωσαν την πλουραλιστική προσέγγιση, σύμφωνα με την οποία η έννοια του πλουραλισμού υποδηλώνει τη συμμετοχή πολλών κοινωνικών ομάδων στη νομή της εξουσίας και του πλούτου μέσω ενός πλέγματος αξιών, κανόνων και θεσμών. Η πλουραλιστική θεωρία υποστηρίζει ότι τα οργανωμένα συμφέροντα εκφράζονται μέσω φορέων (συνδικάτα, επιτροπές εκπροσώπησης).

Η συστημική προσέγγιση αποτελεί την πιο ολοκληρωμένη άποψη στο ζήτημα των εργασιακών σχέσεων. Εισήχθηκε από τον Dunlop (1958), ο οποίος υποστήριξε ότι οι εργασιακές σχέσεις αποτελούν κατά ανάγκη κοινωνικό σύστημα με συγκεκριμένους θεσμούς και κανόνες (Δασκαλάκης, 1989). Το σύστημα των εργασιακών σχέσεων αποτελείται από μια ιεραρχία διευθυντικών στελεχών με τους εκπροσώπους τους, μια ιεραρχία εργαζομένων με τους εκπροσώπους τους, μια ιεραρχία κρατικών φορέων, καθώς και διάφορα διαμεσολαβητικά σώματα που αναλαμβάνουν ρυθμιστικό ρόλο κατά τις συλλογικές διαπραγματεύσεις. Ο Craig (1980), προέκτεινε το θεωρητικό υπόβαθρο του Dunlop, θεωρώντας τα εξής υποσυστήματα στο ευρύτερο σύστημα των εργασιακών σχέσεων: πολιτικό/νομικό σύστημα, οικολογικό σύστημα, οικονομικό σύστημα, κοινωνικό σύστημα. Η διαδικασία της διαπραγμάτευσης καθορίζεται από συγκεκριμένους παράγοντες, όπως η εσωτερική διάρθρωση των εμπλεκόμενων φορέων, το θεσμικό πλαίσιο κ.ά. Ως αποτελέσματα της διαπραγμάτευσης θεωρούνται οι μισθοί, οι συνθήκες εργασίας και οι πρόσθετες παροχές.

Η νεοκλασική σχολή έχει ως κύριο αντικείμενο και προτεραιότητα τη λειτουργία των αγορών εργασίας οι οποίες προσδιορίζουν το ύψος των μισθών και την κατανομή της εργασίας. Οι ρίζες της σχολής αυτής ανατρέχουν στην κλασική οικονομική θεωρία του Adam Smith. Από τη δεκαετία του 1950, επιφανής εκπρόσωπος της νεοκλασικής σχολής, είναι ο Milton Friedman καθώς και οι Theodore Schultz, και Alber Rees. Ο τελευταίος μάλιστα ανέλυσε διεξοδικά την οικονομική των συνδικαλιστικών οργανώσεων. Η λειτουργία των επιχειρήσεων, των συνδικαλιστικών οργανώσεων, η παράδοση και ο πολιτισμός, οι κοινωνικές τάξεις, η κατανομή του πλούτου, οι κοινωνικές ανισότητες κλπ, θεωρούνται ως δεδομένοι και αλληλοαναιρούμενοι και δεν συνυπολογίζονται σοβαρά. Η νεοκλασική θεωρία δίνει έμφαση στους στόχους του μέσου ανθρώπου, ο οποίος επιδιώκει να μεγιστοποιήσει το επίπεδο της ζωής του, πάντοτε προσπαθώντας για το καλύτερο αποτέλεσμα, σύμφωνα πάντα με τις δυνατότητες που υπάρχουν. Βάση αυτής της ορθολογικής συμπεριφοράς κύρια επιδίωξη είναι η μεγιστοποίηση του οικονομικού αποτελέσματος, δηλαδή του μεγαλύτερου δυνατού αποτελέσματος με το μικρότερο δυνατό κόστος (Κατσανέβας, 1996).

Σύμφωνα με τον Κατσανέβα, υπάρχει και μια άλλη σχολή, η νεομαρξιστική ή ριζοσπαστική σχολή που έχει επηρεαστεί από τη μαρξιστική ανάλυση. Βασικοί

εκπρόσωποι αυτής της σχολής, είναι οι Victor Allen, David Gordon, Harry Beaverman, Richard Hyman, οι οποίοι υποστηρίζουν ότι αντί για εργασιακές σχέσεις θα πρέπει να γίνεται λόγος για εργασιακές αντιθέσεις, όπως εκφράζονται από τις σύγχρονες ταξικές αντιθέσεις. Η ριζοσπαστική θεωρία απορρέει από τη μαρξιστική σκέψη και αναπτύχθηκε κυρίως από το Hyman (1972). Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή, η σύσταση των συνδικάτων ασκεί σημαντική επιρροή κατά τις συλλογικές διαπραγματεύσεις. Το καπιταλιστικό σύστημα αναγκάστηκε να εκχωρήσει κάποιες ελευθερίες στους εργαζομένους. Το κράτος τάσσεται υπέρ των εργοδοτών και των επιχειρηματιών σε βάρος των συμφερόντων των εργαζομένων και οι απεργιακές κινητοποιήσεις οφείλονται σε στενά εργατικά αιτήματα και δεν αποβλέπουν στην ανατροπή του κατεστημένου.

2.3 Βασικές όψεις της μελέτης των εργασιακών σχέσεων

2.3.1 Συνδικάτα

Η συνδικαλιστική ελευθερία αποτελεί κοινωνικό και αμυντικό δικαίωμα που περιλαμβάνει την ελευθερία ίδρυσης συνδικαλιστικής οργάνωσης και συμμετοχής σ' αυτήν ή σε άλλη ήδη υπάρχουσα. Σκοπός της είναι η προστασία και η προώθηση των εργασιακών και οικονομικών συμφερόντων των εργαζομένων, έχοντας σαν κύρια μέσα τις απεργιακές κινητοποιήσεις και τη σύναψη συλλογικών συμβάσεων. Εορείς της συνδικαλιστικής ελευθερίας είναι ο κάθε εργαζόμενος που βρίσκεται σε σχέση εξαρτημένης εργασίας, καθώς και ο εργοδότης που απασχολεί εργαζομένους αυτής της μορφής. Οι συνδικαλιστικές οργανώσεις, σύμφωνα με τον κλασικό ορισμό των Sidney και Beatrice Webb, ναποσκοπούν στην προαγωγή και προάσπιση των συμφερόντων των μελών τους.

Τα συνδικάτα και οι ενώσεις εργαζομένων μπορούν ευρέως να χαρακτηριστούν ως μία προσπάθεια βελτίωσης της ικανοποίησης των εργαζομένων μέσω αλλαγών στο εργασιακό περιβάλλον και κυρίως τους μισθούς. Τα σωματεία αυτά πολλές φορές έχουν αμφισβητηθεί από τους ίδιους τους εργαζομένους ως προς την αποτελεσματικότητά τους και τα συμφέροντα που εξυπηρετούν. Στις αρχές της δεκαετίας του 1980 στις Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής, οι ενώσεις των εργαζομένων υποχώρησαν στις διαπραγματεύσεις με αποτέλεσμα να δεχτεί μεγάλο πλήγμα ο συνδικαλισμός. Ο αντίκτυπος αυτής της υποχώρησης (Craft et al.) ήταν η ανασφάλεια, η απογοήτευση, η καχυποψία, η δυσπιστία και η οργή των μελών προς

την ηγεσία των συνδικάτων και τους συναδέλφους συνδικαλιστές. Επίσης αναπτύχθηκε το αίσθημα της ανικανότητας για την αλλαγή της ισχύουσας κατάστασης μεταξύ των εργαζομένων και η αλληλεγγύη και η εμπιστοσύνη στα σωματεία κλονίστηκαν σε μεγάλο βαθμό.

Τα εργατικά συνδικάτα είναι κοινωνικοί οργανισμοί που παρέχουν ατομικές και συλλογικές υπηρεσίες στα μέλη τους και είναι αποτελεσματικά μόνο εάν επιτυγχάνουν υψηλή συμμετοχή των εργαζομένων. Η ύπαρξη θεσμικών και οικονομικών συνθηκών που ενισχύουν την εργασιακή και κοινωνική ασφάλεια των εργαζομένων, οδηγεί σε υψηλή συνδικαλιστική πυκνότητα, δηλαδή υψηλό ποσοστό των συνδικαλισμένων μισθωτών στο σύνολο του μισθωτού πληθυσμού της οικονομίας ή των επιμέρους κλάδων της (Βερναρδάκης, κ.ά, 2005).

Σύμφωνα με την οικονομική θεωρία, θα πρέπει να υπάρχουν αποκλειστικά οφέλη τα οποία μπορούν να αντισταθμίσουν το ψυχολογικό κόστος, έτσι ώστε τα άτομα να έχουν κίνητρο να ενταχθούν σε μια εργατική ένωση. Τα κίνητρα αυτά μπορεί να είναι είτε αγαθά και υπηρεσίες για τις οποίες τα μέλη έχουν αποκλειστική πρόσβαση (π.χ. όπως η παροχή δωρεάν νομικής συνδρομής), είτε προστασία από την αθέμιτη συμπεριφορά του εργοδότη (Serrano, 2009).

Ο θεσμός του συνδικαλισμού αποτελεί ένα από τα βάρη της δημοκρατίας, με θετικά και αρνητικά δεδομένα. Τα τελευταία χρόνια, η συνδικαλιστική δράση και η εκδήλωση των απεργιών έχουν χάσει σημαντικό μέρος από την παλιά δυναμική και ευρύτερη απήχηση, αλλά δεν παύουν να αποτελούν κυρίαρχο στοιχείο και εσωτερικό δεδομένο των οικονομιών, όπου λειτουργούν οι δημοκρατικές αντιπροσωπευτικές διαδικασίες, μέσα σε ένα πλαίσιο ομάδων συγκρουόμενων συμφερόντων (Κατσανέβας, 1996).

Οι πολιτικές που εφαρμόζονται στην αγορά εργασίας, στηρίζονται στην απορρύθμιση των παραδοσιακών εργασιακών σχέσεων και την εξασθένηση του συστήματος κοινωνικής προστασίας. Οι νέες αυτές συνθήκες αυξάνουν την ανασφάλεια των εργαζομένων, γεγονός που έχει επιπτώσεις στην εκπροσώπηση των εργαζομένων και την κρίση του συνδικαλισμού. Η μείωση της συμμετοχής των εργαζομένων στα συνδικάτα και τα σωματεία αποδίδεται σε αιτίες όπως το επίπεδο απασχόλησης και διασφάλισης έναντι της ανεργίας, ο βαθμός

αντιπροσωπευτικότητας των εργαζομένων από τα συνδικάτα και η συμμετοχή των εργαζομένων στις απεργίες (Βερναρδάκης, κ.ά, 2005).

Σύμφωνα με την επιστημονική έκθεση του Παρατηρητηρίου Οικονομικών και Κοινωνικών Εξελίξεων σχετικά με τις εργασιακές σχέσεις για το 2010, παρατηρείται σημαντική μείωση της συνδικαλιστικής πυκνότητας παρότι διανύουμε περίοδο οικονομικής κρίσης και συνεχών μέτρων που αναιρούν κατακτήσεις και δικαιώματα των εργαζομένων. Η ανασφάλεια που έχει δημιουργηθεί λόγω της κρίσης σε συνδυασμό με την αμφισβήτηση των σωματείων από τους ίδιους τους εργαζομένους ως προς τη λειτουργία τους και τους στόχους τους έχουν εισάγει τον συνδικαλισμό σε μια βαθιά κρίση.

2.3.2 Ιδιωτικοποιήσεις

Οι εξαγορές αφορούν στη μεταβίβαση του συνόλου ή πλειοψηφικού μέρους της ιδιοκτησίας μιας επιχείρησης σε μια άλλη, που καταβάλλει το αντίστοιχο αντίτιμο. Η μεταβίβαση γίνεται είτε με καταβολή μετρητών είτε με αγορά / ανταλλαγή μετοχών, μέσω του Χρηματιστηρίου. Εάν η εξαγοραζόμενη επιχείρηση ανήκει στο δημόσιο τομέα και αγοράζεται από ιδιωτική επιχείρηση, έχουμε, παράλληλα με την εξαγορά, τη λεγόμενη ιδιωτικοποίηση (Γεωργακοπούλου, 2005).

Η άποψη για τις επιπτώσεις στις εργασιακές σχέσεις λόγω ιδιωτικοποίησης είναι διφορούμενη. Μερικές διοικήσεις έχουν προσπαθήσει να επιβάλλουν αυστηρή γραμμή σχέσεων στο χώρο εργασίας, γεγονός που οδηγεί σε συγκρούσεις. Άλλες διοικήσεις προτίμησαν τη διατήρηση της σταθερότητας και της συνέχειας, διατηρώντας παραδόσεις της δημόσιας επιχείρησης. Η επίδραση των ιδιωτικοποιήσεων έχει άμεση σχέση και με την κουλτούρα και τη στρατηγική της εταιρείας που κάνει την εξαγορά. Η άρση του άμεσου κυβερνητικού ελέγχου δημιουργεί συνθήκες ελευθερίας ως προς τη διαχείριση των εργασιακών σχέσεων. Επίσης σημαντικό στοιχείο για τις εργασιακές σχέσεις είναι ότι η στρατηγική της εταιρείας-οργανισμού είναι προσανατολισμένη στην ικανοποίηση των απαιτήσεων και προσδοκιών της χρηματιστηριακής αγοράς, και όχι στην επίτευξη των καθορισμένων πολιτικών στόχων (Ferner&Colling, 1991).

Η διεθνής εμπειρία δείχνει ότι οι επιπτώσεις των ιδιωτικοποιήσεων στα εργασιακά δικαιώματα του προσωπικού είναι συνήθως σημαντικές και κατά κανόνα αρνητικές για την απασχόληση και τους όρους εργασίας πολλών ομάδων εργαζομένων, κυρίως

εκείνων με ξεπερασμένη ή χαμηλή επαγγελματική ειδίκευση. Οι εργαζόμενοι από τη μεριά τους μπορούν να αποδεχτούν το εγχείρημα της ιδιωτικοποίησης, επειδή αναγνωρίζουν την ανάγκη προσαρμογής στην αγορά, όμως δε δέχονται τη μη συμμετοχή τους στην αύξηση των κερδών, και γι αυτό επιδιώκουν αύξηση μισθών ή παροχή ειδικών αμοιβών (Taylor, 2002).

Οι έρευνες του Ευρωπαϊκού Παρατηρητηρίου Εργασιακών Σχέσεων για το θέμα των ιδιωτικοποιήσεων στην Ευρώπη, περιγράφουν τις επιδράσεις στις εργασιακές σχέσεις (Γεωργακοπούλου, 2005):

- Εμφανής μείωση της προστασίας της απασχόλησης.
- Διάσπαση ουσιαστικών στοιχείων των εργασιακών σχέσεων, κυρίως με τη διάκριση ανάμεσα σε προϋπάρχον προσωπικό, το οποίο συνήθως διατηρεί τα βασικά του δικαιώματα, και σε νέο, που ακολουθεί πολύ πιο ευέλικτο και υποβαθμισμένο εργασιακό καθεστώς.
- Περιπτώσεις κατάτμησης των κλαδικών ρυθμίσεων με εφαρμογή διαφορετικών συλλογικών συμβάσεων εργασίας στον ίδιο κλάδο.
- Μεγαλύτερη έμφαση στην απόδοση της επιχείρησης και στην πιο αποτελεσματική διαχείριση κόστους εργασίας και παραγωγικότητας.
- Τάση για περισσότερο μονομερείς ρυθμίσεις στο εσωτερικό της επιχείρησης, βάσει του διεθυντικού δικαιώματος.

Η ιδιωτικοποίηση, ενώ έχει αρκετά ισχυρή επίδραση στα χρηματοοικονομικά αποτελέσματα μιας εταιρείας ή οργανισμού, δε σημαίνει ότι έχει ριζικές αλλαγές και στις εργασιακές σχέσεις ή την εσωτερική λειτουργία της. Με βάση όμως τη βιβλιογραφία προκύπτει ότι σε μια ιδιωτικοποιημένη επιχείρηση αυξάνεται η πίεση στους διευθυντές και τους εργαζομένους για την επίτευξη αποτελεσμάτων κέρδους, σε σχέση με το προηγούμενο καθεστώς. Τονίζεται πάντως, ότι για να αξιολογηθούν σωστά τα αποτελέσματα της ιδιωτικοποίησης σε όλα τα επίπεδα, θα πρέπει να συνυπολογιστεί το γεγονός του ανταγωνισμού στην ιδιωτική αγορά (Pendleton, 1999).

2.3.3 Συμβάσεις εργασίας

Σύμβαση εργασίας είναι η συμφωνία με βάση την οποία ένα ορισμένο άτομο, που καλείται μισθωτός, αναλαμβάνει την υποχρέωση να παρέχει τις υπηρεσίες του για

ορισμένο ή αόριστο χρόνο σε ένα φυσικό ή νομικό πρόσωπο (εργοδότης), έναντι συμφωνημένου μηνιαίου μισθού ή ημερομισθίου. Σύμβαση εξαρτημένης εργασίας υπάρχει όταν ο μισθωτός παρέχει την εργασία του με μισθό και υποβάλλεται έναντι του εργοδότη σε νομική (προσωπική) εξάρτηση, η οποία εκδηλώνεται με το δικαίωμα του εργοδότη να ασκεί εποπτεία και έλεγχο στην παροχή της εργασίας, χωρίς όμως να είναι απαραίτητη και η συνήθως υπάρχουσα οικονομική εξάρτηση. Γενικά στη σύμβαση εξαρτημένης εργασίας κύριος σκοπός είναι η παροχή εργασίας από τον μισθωτό και σ' αυτόν αποβλέπουν οι συμβαλλόμενοι. Σύμβαση έργου υφίσταται, όταν οι συμβαλλόμενοι έχουν ως στόχο την επίτευξη ενός αποτελέσματος και επέρχεται λύση της σύμβασης μόλις το έργο ολοκληρωθεί. Η σχέση εργασίας που προκύπτει από την σύναψη μιας τέτοιας σύμβασης, δεν είναι σχέση εξαρτημένης εργασίας και δε διέπεται από την εργατική νομοθεσία.

Λόγω της οικονομικής κρίσης, η επέκταση των συμβάσεων προσωρινής απασχόλησης και η επέκταση της διάρκειας των συμβάσεων δοκιμής που λύονται χωρίς την καταβολή αποζημίωσης αποτελούν βασικά χαρακτηριστικά των σύγχρονων αγορών. Στην Ελλάδα, με την εφαρμογή του Μνημονίου, δίνεται η δυνατότητα μη ισχύος της ευνοϊκότερης συλλογικής σύμβασης, σε περίπτωση συρροής συλλογικών συμβάσεων, ενώ η εθνική γενική συλλογική σύμβαση ως προς τον κατώτατο μισθό για τους νέους κάτω των 25 ετών δεν ισχύει (Κουζής, κ.ά., 2011).

Οι αλλαγές στις συμβάσεις εργασίας και οι ευέλικτες μορφές εργασίας έχουν δημιουργήσει ένα κλίμα αστάθειας και αβεβαιότητας. Οι εργαζόμενοι θα μπορούσαν να δεχθούν περισσότερους συμβιβασμούς στην εργασία τους αν γνώριζαν ότι θα απασχολούνται για πολύ καιρό στην εταιρεία που εργάζονται. Η δέσμευση του εργαζομένου είναι ανάλογη του χρόνου σύμβασης και της προοπτικής για μακροχρόνια εργασία (Felfe et al., 2008).

Οι εργαζόμενοι επηρεάζονται σε μεγάλο βαθμό από το είδος της σύμβασης που υπογράφουν. Η υπογραφή σύμβασης πλήρους απασχόλησης είναι προτιμότερη από τις συμβάσεις μερικής απασχόλησης και τις συμβάσεις ορισμένου χρόνου, μιας και ο εργαζόμενος νιώθει μεγαλύτερη ασφάλεια. Οι εργαζόμενοι μερικής απασχόλησης και οι εργαζόμενοι με σύμβαση ορισμένου χρόνου έχουν μικρότερη δέσμευση και

ικανοποίηση σε σχέση με τους εργαζομένους πλήρους απασχόλησης (Graaf-Zijl, 2011).

Το τοπίο αβεβαιότητας που έχει παγιωθεί σε σχέση με τα εργασιακά και οι αλλαγές στις συμβάσεις εργασίας έχουν διαμορφώσει αγορές, στις οποίες ο εργαζόμενος έχει χάσει πολλά από τα προνόμιά του σε θέματα αποζημιώσεων, απολύσεων, αμοιβής και ασφάλειας.

2.4 Οι εργασιακές σχέσεις την περίοδο της οικονομικής κρίσης

2.4.1 Αλλαγές στην Ευρώπη

Οι επιπτώσεις της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης στις εργασιακές σχέσεις και κυρίως στην κοινωνική ασφάλιση έχουν αρχίσει να γίνονται ορατές σε όλες τις χώρες. Οι υιοθετούμενες πολιτικές για την εργασία έχουν επιπτώσεις στην προστασία των μισθωτών εργαζομένων, οι οποίοι έχουν έρθει σε δυσχερή θέση, επειδή επικρατούν συνθήκες που έρχονται σε αντίθεση με τις παραδοσιακές επιταγές της εργατικής νομοθεσίας. Η ένταση της κρίσης στον ευρωπαϊκό χώρο, οι εξελίξεις και ο αντίκτυπός τους στο πεδίο των εργασιακών σχέσεων αποκτούν ιδιαίτερο χαρακτήρα, δημιουργώντας αρνητικές επιδράσεις στην απασχόληση και την εργασία. Οι εργασιακές σχέσεις αλλάζουν και η οικονομική κρίση χρησιμοποιείται σε μεγάλο βαθμό και ως αφορμή για τις επώδυνες αυτές αλλαγές (Κουζής, κ.ά, 2010).

Κοινός παρονομαστής των μέτρων που λαμβάνονται είναι η μείωση των δαπανών για την εργασία και η περαιτέρω ανάπτυξη του φάσματος της ευελιξίας, όπως η διευκόλυνση των απολύσεων, η επέκταση των ευέλικτων μορφών εργασίας και των ωραρίων, η αλλαγή του συστήματος των συλλογικών συμβάσεων και της διαμόρφωσης των μισθών. Στις περισσότερες χώρες τα μέτρα έχουν στο επίκεντρό τους την ενίσχυση της ευελιξίας, ενώ συγχρόνως περιορίζεται και η σύνδεση ευελιξίας και ασφάλειας, αφού η αναζήτηση ασφαλιστικών δικλείδων για τους εργαζομένους σε περίοδο οικονομικής κρίσης φαντάζει ως πολυτέλεια. Σε νομοθετικό επίπεδο, οι αποφάσεις του Δικαστηρίου των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων συμβάλλουν στη δημιουργία όρων απορρύθμισης των εργασιακών και κοινωνικών δικαιωμάτων. Η αμφισβήτηση της αρχής της ίσης μεταχείρισης στην απασχόληση και τις εργασιακές σχέσεις, της χορηγούμενης ετήσιας άδειας με αποδοχές, της αναρρωτικής άδειας και η καθιέρωση μεγαλύτερων ορίων συνταξιοδότησης είναι

μερικά στοιχεία που χαρακτηρίζουν το σύγχρονο τοπίο των εργασιακών σχέσεων (Κουζής, κ.ά, 2011).

Σε κάποιες χώρες, τα καθεστάτα εργασιακών σχέσεων εμφανίζουν ομοιότητες σε όλους τους κλάδους της οικονομικής δραστηριότητας, ενώ σε άλλες διαφοροποιούνται σημαντικά από κλάδο σε κλάδο, ενώ ορισμένοι τομείς παρουσιάζουν παρόμοια καθεστάτα εργασιακών σχέσεων, ανεξαρτήτως χώρας. Οι εργασιακές σχέσεις διαφοροποιούνται περισσότερο ανά κλάδο και λιγότερο ανά χώρα, δηλαδή οι διαφορές μεταξύ των κλάδων εντός των χωρών τείνουν να είναι μεγαλύτερες από τις διαφορές μεταξύ των χωρών στον ίδιο κλάδο.

Σύμφωνα με την επιστημονική έκθεση του Παρατηρητηρίου Οικονομικών και Κοινωνικών Εξελίξεων σχετικά με τις εργασιακές σχέσεις για τα έτη 2009-2010, αποτυπώνονται οι εξής τάσεις σε Ευρώπη και Ελλάδα στα νέα μέτρα που εφαρμόζονται:

1. Η μετατροπή των θέσεων πλήρους απασχόλησης σε θέσεις μερικής απασχόλησης, η επέκταση των συμβάσεων προσωρινής απασχόλησης, η επέκταση της διάρκειας των συμβάσεων δοκιμής που λύνονται χωρίς την καταβολή αποζημίωσης, όπως στην περίπτωση της Ελλάδας (από 2 σε 12 μήνες) και στην Πορτογαλία (4 μήνες) και η ανάπτυξη της εκ περιτροπής εργασίας με τις μορφές εργασίας περιορισμένων ημερών εντός της εβδομάδας (τριήμερα, τετραήμερα).
2. Η διευκόλυνση των απολύσεων με το επιχείρημα της ενίσχυσης της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων. Συγκεκριμένα στην Ελλάδα η διευκόλυνση των απολύσεων έχει συντελεστεί ως εξής: Έχει αυξηθεί το όριο για τις ομαδικές απολύσεις, καθώς για τις επιχειρήσεις άνω των 150 εργαζομένων έχει αυξηθεί κατά 150% (από 2% σε 5%) και για τις επιχειρήσεις από 20-150 εργαζομένους κατά 50% (από 4 σε 6 εργαζομένους)
 - Έχει μειωθεί το κόστος των αποζημιώσεων μέσα από τη μείωση του χρόνου προειδοποίησης από 24 σε 6 μήνες.
 - Έχει επεκταθεί ο χρόνος της σύμβασης δοκιμής από 2 μήνες σε 12, με αποτέλεσμα να μην καταβάλλεται αποζημίωση.
 - Έχουν χαλαρώσει οι προϋποθέσεις για την εγκυρότητα των καταγγελλόμενων συμβάσεων εργασίας, γεγονός που αποδεικνύεται από την αύξηση του

αριθμού και τη μείωση του ποσού των καταβαλλόμενων δόσεων αποζημίωσης λόγω απόλυσης.

3. Η απελευθέρωση των ωραρίων και η ευέλικτη διαχείριση του χρόνου εργασίας. Παραδείγματος χάριν, στη Γαλλία έχει επεκταθεί η λειτουργία των επιχειρήσεων κατά την Κυριακή, με αποτέλεσμα την επέκταση της απασχόλησης κατά τις Κυριακές στο 30% των εργαζομένων. Στην Ελλάδα έχει μειωθεί το κόστος των υπερωριών, αφού κάθε μορφή επιμήκυνσης της εργασίας (υπερεργασία και υπερωρία) υπόκειται σε μείωση των προσαυξημένων αμοιβών κατά 20%.
4. Οι αλλαγές στο σύστημα των συλλογικών διαπραγματεύσεων και των συλλογικών συμβάσεων, με κύριο χαρακτηριστικό την απορρύθμιση των όρων διαμόρφωσης των μισθών και του ευρύτερου περιεχομένου των εργασιακών σχέσεων.
5. Η ανεργία διογκώνεται και αποτελεί την κύρια έκφρασή της για το σύνολο σχεδόν των χωρών της Ευρώπης, αφού ελάχιστες είναι οι χώρες που φαίνεται ότι δεν έχουν πληγεί ιδιαίτερα από αυτή. Συγκεκριμένα τα επίσημα ποσοστά της ανεργίας για τις χώρες της Ευρωζώνης είναι 8,9% για το 2008 και 9,7% για το 2009. Την πρώτη θέση στην κατάταξη έχει η Ισπανία με 20% ποσοστό ανεργίας, ενώ στην Ελλάδα καταγράφεται το υψηλότερο ποσοστό της δεκαετίας που είναι το 12% το 2009.
6. Η ευελιξία της εργασίας βρίσκεται πάντοτε στην ημερήσια διάταξη ως κεντρική επιλογή των πολιτικών απασχόλησης, επιδιώκοντας τη μείωση των δαπανών για την εργασία, αλλά το αποτέλεσμα είναι ότι οδηγεί στην αύξηση της εργασιακής επισφάλειας. Για παράδειγμα στην Ολλανδία το 45% των εργαζομένων ανήκει στην κατηγορία της μερικής απασχόλησης.
7. Οι πολιτικές επαγγελματικής εκπαίδευσης/κατάρτισης εξακολουθούν να αποτελούν βασικές επιλογές στο πλαίσιο των ενεργητικών πολιτικών για την απασχόληση, χωρίς ωστόσο τα αποτελέσματα σε αυτό το επίπεδο να είναι ιδιαίτερα σημαντικά. Οι πολιτικές αυτές συνοδεύονται με την ενίσχυση του ρόλου της δια βίου εκπαίδευσης ως εργαλείου για την ενίσχυση της απασχόλησης.
8. Η σημαντική ενίσχυση της παρουσίας ιδιωτικών φορέων προώθησης της απασχόλησης υποβαθμίζει το ρόλο των δημόσιων φορέων.

9. Οι μισθολογικές πολιτικές που ακολουθούνται στην Ευρώπη κατά την περίοδο της κρίσης χαρακτηρίζονται από περιορισμούς που εκδηλώνονται κυρίως με τη μορφή της μείωσης και της συγκράτησης των αμοιβών των εργαζομένων. Μεγαλύτερες μειώσεις καταγράφονται στον δημόσιο τομέα με αφορμή τη μείωση των δημόσιων ελλειμμάτων. Στην Ελλάδα, στον δημόσιο τομέα, με αλληπάλληλους νόμους έχει συντελεστεί δραστική και οριζόντια μείωση των αποδοχών, συμπιέζοντας την αγοραστική δύναμη των εργαζομένων σε ποσοστά που υπερβαίνουν και το 20%. Η μείωση του ρόλου του δημόσιου τομέα συντελεί στη μείωση της απασχόλησης (στην Ελλάδα η σχέση ως προς τις προσλήψεις και τις αποχωρήσεις στον δημόσιο τομέα είναι 1:5) και τη συρρίκνωση των δικαιωμάτων των εργαζομένων και αυτές οι συνέπειες είναι βέβαια πιο ορατές στις χώρες που τίθενται υπό διεθνή δανεισμό με δανειακές συμβάσεις (μνημόνια), όπως η Ελλάδα, η Ρουμανία, η Ουγγαρία και η Λετονία.
10. Η αποκέντρωση των συλλογικών διαπραγματεύσεων και των συλλογικών συμβάσεων εργασίας αποτελεί μια ιδιαίτερα διαδεδομένη πρακτική που εντείνεται σε μεγάλο βαθμό κατά την περίοδο της κρίσης, κατά την οποία υποβαθμίζονται ο ρόλος και το κύρος των κεντρικών συλλογικών συμβάσεων υπέρ κυρίως της επιχειρησιακής και της τοπικού χαρακτήρα συλλογικής σύμβασης.
11. Η επιδείνωση των συνθηκών υγιεινής και ασφάλειας της εργασίας σε μεγάλο αριθμό χωρών. Χαρακτηριστικό παράδειγμα η Λετονία, η οποία παρουσιάζει αύξηση των εργατικών ατυχημάτων και των συνεπαγόμενων αναπηριών κατά 47,6% σε διάστημα ενός έτους.
12. Η χαμηλή συνδικαλιστική πυκνότητα και η μείωσή της ακόμη και σε χώρες που παρουσιάζουν υψηλό επίπεδο συνδικαλισμού αποτελούν ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της σύγχρονης ευρωπαϊκής συγκυρίας, παρότι διανύουμε μια περίοδο που η μισθωτή εργασία δοκιμάζεται έντονα από την κρίση. Τα συνδικάτα αναζητούν νέους όρους για την αποτελεσματικότερη παρέμβασή τους είτε μέσω της οργανωτικής αναδιάρθρωσης και της ενίσχυσης του αυτόνομου ρόλου της συνδικαλιστικής δράσης, είτε μέσω πρακτικών διεθνοποίησης της δράσης του συνδικαλιστικού κινήματος. Η πιο προφανής επίπτωση της οικονομικής κρίσης στις εργασιακές σχέσεις - ως αποτέλεσμα

της μείωσης του μεγέθους του εργατικού δυναμικού - ήταν η μείωση της συμμετοχής στις συνδικαλιστικές οργανώσεις (Rychly, 2009).

13. Οι απεργίες παρουσιάζουν σημαντική αύξηση, κυρίως σε χώρες που υφίστανται εντονότερα τα συμπτώματα της κρίσης.
14. Η κοινωνική ασφάλιση συνεχίζει να αποτελεί αντικείμενο σοβαρών περικοπών ως προς τα δικαιώματα των εργαζομένων με επακόλουθες επιπτώσεις στις συντάξεις. Οι αλλαγές στο πλαίσιο της κοινωνικής ασφάλισης εκδηλώνονται με τη συρρίκνωση των ασφαλιστικών δικαιωμάτων, την αύξηση των ορίων ηλικίας συνταξιοδότησης και τη θέσπιση αντικινήτρων απέναντι στις πρόωρες συνταξιοδοτήσεις. Στην Ελλάδα αυξάνονται τα όρια πλήρους συνταξιοδότησης στα 65 έτη και στα 60 για τη μειωμένη συνταξιοδότηση, ενώ αυξάνεται ο απαιτούμενος αριθμός συντάξιμων ετών και η αντικατάσταση της 35ετίας με την 40ετία για πλήρη σύνταξη.
15. Η περίοδος της κρίσης και η απειλή απώλειας θέσεων εργασίας ενεργοποιούν σε σημαντικό βαθμό τον θεσμό της διαθεσιμότητας και επιβάλλουν νέες σχετικές ρυθμίσεις.

2.4.2 Αλλαγές στην Ελλάδα

Οι εργασιακές σχέσεις στην Ελλάδα ακολουθούν τη γενικότερη πορεία απορρύθμισης της εργασίας, όπως στην υπόλοιπη Ευρώπη. Στην Ελλάδα εφαρμόζεται ένα παραγωγικό μοντέλο που στηρίζεται στο χαμηλό κόστος εργασίας (χαμηλές αμοιβές), γεγονός το οποίο ευνοεί το φαινόμενο της υποβάθμισης των εργασιακών σχέσεων. Η χρήση ευέλικτων πρακτικών στις μορφές απασχόλησης του εργασιμου χρόνου και των αμοιβών αποτελεί πρακτική που προωθείται από τις ασκούμενες πολιτικές σε εθνικό και ευρωπαϊκό επίπεδο, με ∇ διακηρυγμένο Ξ σκοπό την αντιμετώπιση της ανεργίας, την αύξηση της απασχόλησης και την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας. Οι συνέπειες όμως από την χρήση ευέλικτων πρακτικών στην εργασία είναι η κατάτμηση της εργασίας, η ύπαρξη εργαζομένων πολλαπλών ταχυτήτων και η αποδυνάμωση της συνδικαλιστικής δράσης (Κουζής, 2008).

Η οικονομική κρίση στην Ελλάδα επιδείνωσε την κατάσταση αυτή, καθώς συνδέεται με τη λήψη μέτρων στο πεδίο της αγοράς εργασίας και των εργασιακών σχέσεων. Τα κύρια στοιχεία στην Ελλάδα είναι η εργασιακή ανασφάλεια, η ανεργία και η συρρίκνωση της επιχειρηματική δραστηριότητας.

Στο δημόσιο τομέα έχουν εφαρμοστεί μέτρα περικοπών, τα οποία κρίθηκαν αναγκαία για τη μείωση των δημόσιων ελλειμμάτων και απαραίτητη προϋπόθεση για τη στήριξη της ελληνικής οικονομίας από τους διεθνείς οργανισμούς. Εκτός από τις περικοπές σε μισθούς, η οικονομική στήριξη προέβλεπε σημαντικές αλλαγές στις συλλογικές διαπραγματεύσεις και τις συλλογικές συμβάσεις εργασίας.

Τα συνδικάτα των εργαζομένων αντέδρασαν άμεσα στην εξαγγελία των νέων μέτρων, υποστηρίζοντας ότι οι εργαζόμενοι δεν ευθύνονται για τη διόγκωση του δημοσιονομικού ελλείμματος, ενώ τα μέτρα αυτά δεν πρόκειται να συμβάλουν στην επίτευξη των στόχων που τίθενται. Η συρρίκνωση της αγοραστικής δύναμης των εργαζομένων συνεπάγεται τη μείωση της κατανάλωσης και της ζήτησης και επομένως την περαιτέρω ύφεση της οικονομίας (Κουζής, κ.ά, 2011).

Σε επίπεδο συμβάσεων, δίνεται η δυνατότητα μη ισχύος της ευνοϊκότερης συλλογικής σύμβασης, σε περίπτωση συρροής συλλογικών συμβάσεων, με τη θέσπιση της δυνατότητας διάβρωσης των κλαδικών με δυσμενέστερες επιχειρησιακές, καθώς και της εθνικής γενικής, με δυσμενέστερες συλλογικές συμβάσεις. Με αυτόν τον τρόπο ανατρέπεται η αρχή της ευνοϊκότερης συλλογικής ρύθμισης υπέρ του μισθωτού, η οποία αποτελεί θεμελιώδη αρχή στο σύστημα των συλλογικών διαπραγματεύσεων και συμβάσεων εργασίας. Η εθνική γενική συλλογική σύμβαση ως προς τον κατώτατο μισθό για τους νέους κάτω των 25 ετών δεν ισχύει, ενώ καθιερώνονται οι ετήσιες συμβάσεις μαθητείας για τους νέους στις οποίες δεν θα ισχύει ο κατώτατος μισθός. Το επίδομα ανεργίας αντικαθίσταται με μορφές εκπαίδευσης, κατάρτισης και επιδότησης της απασχόλησης ανέργων από τις επιχειρήσεις ως επιμέρους ενεργητική πολιτική της απασχόλησης (Κουζής, κ.ά, 2011).

Επίσης νέα μέτρα καθιερώθηκαν για τη μείωση της καταβολής των αποζημιώσεων απόλυσης, για την αύξηση του ορίου για τις ομαδικές απολύσεις, για τον επανακαθορισμό του ανώτατου χρόνου των συμβάσεων ορισμένου χρόνου, για την άρση των περιορισμών στα κλειστά επαγγέλματα, για την εξέταση της άρσης της μονιμότητας στο δημόσιο τομέα, με βάση την οποία η μονιμότητα ακολουθεί τη θέση εργασίας και όχι τον εργαζόμενο. Το σύστημα κοινωνικής ασφάλισης αντιμετωπίζεται ως δημοσιονομικό ζήτημα, με αποτέλεσμα το επίπεδο της

κοινωνικής του αποτελεσματικότητας να υποτάσσεται στην επίτευξη της βιωσιμότητας του ασφαλιστικού συστήματος και όχι στις ανάγκες των πολιτών.

Αύξηση ανεργίας, μείωση μισθών, ομαδικές απολύσεις. Όννοιες που περιγράφουν το τοπίο στην αγορά εργασίας και τις εργασιακές σχέσεις στην Ελλάδα. Με την ένταξη της χώρας στον μηχανισμό χρηματοοικονομικής στήριξης και την υπογραφή του ΝΜνημονίουΕ τίθεται σε εφαρμογή ένα αυστηρό πρόγραμμα δημοσιονομικής προσαρμογής, με στόχο τη μείωση των δημοσίων δαπανών και την αύξηση των δημοσίων εσόδων. Προβλέπεται η λήψη μέτρων για τη δημοσιονομική εξυγίανση, τη ρύθμιση του χρηματοπιστωτικού τομέα, και την εφαρμογή μεταρρυθμίσεων που θα καταστήσουν την ελληνική οικονομία ανταγωνιστική. Μέρος αυτών των μεταρρυθμίσεων είναι και η συνεχής παρέμβαση στη λειτουργία της αγοράς εργασίας του ιδιωτικού τομέα και ειδικότερα στο πεδίο των ατομικών και συλλογικών εργασιακών σχέσεων, όπως αυτές έχουν διαμορφωθεί μέσω της εργατικής νομοθεσίας και των συλλογικών συμβάσεων εργασίας (Κυριακούλιας, 2012).

Η ένταση της οικονομικής κρίσης και τα νέα μέτρα διαμορφώνουν μια νέα κατάσταση στην αγορά εργασίας και ένα νέο εργασιακό τοπίο έντονα διαφοροποιημένο συγκριτικά με την εικόνα πριν από την εκδήλωση της κρίσης. Οι αλλαγές που συντελούνται στην ελληνική αγορά εργασίας με αφορμή την οικονομική κρίση είναι συνέχεια των αλλαγών στο εργασιακό πεδίο που συντελούνται κατά την τελευταία 20ετία στην Ελλάδα με σταδιακές και συμπληρωματικές παρεμβάσεις με άξονα την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας και τη μείωση του εργασιακού κόστους και με βασικό εργαλείο την εισαγωγή μιας μεγάλης ποικιλίας μέτρων για την ενθάρρυνση και την ανάπτυξη της ευελιξίας της εργασίας (Κουζής, 2012).

Οι εξελίξεις στο πεδίο των εργασιακών σχέσεων στην Ελλάδα αποτελούν επακόλουθο της οικονομικής κρίσης και της επιβολής του μνημονίου. Στόχος του μνημονίου είναι ο δημόσιος τομέας, ο οποίος μέσω της απαξίωσης που δέχεται, πιέζεται να ενδώσει στα ιδιωτικά συμφέροντα. Με την εφαρμογή του μνημονίου γίνεται προσπάθεια απορρύθμισης του συστήματος που καθορίζει τους μισθούς και γενικά τις εργασιακές σχέσεις. Παγιώνεται πολύ χαμηλό κόστος εργασίας, ενώ καταργούνται συλλογικές και κλαδικές συμβάσεις. Οι εργαζόμενοι δεν έχουν καμία

προστασία από τις απολύσεις με αποτέλεσμα την αύξηση της ανεργίας από ομαδικές απολύσεις και σημαντικές μειώσεις μισθών (Κουζής, 2011).

Ταυτόχρονα, οι μεταρρυθμίσεις του Μνημονίου αναπτύσσονται και επιδιώκουν τη μόνιμη επίτευξη της ευελιξίας στην αγορά εργασίας και τις εργασιακές σχέσεις, και ειδικότερα στη διευκόλυνση (Κυριακούλιας, 2012):

- της ευελιξίας του μεγέθους της απασχόλησης: διευκόλυνση απολύσεων και προσλήψεων και μείωση του σχετικού κόστους αυτών.
- της ευελιξίας του περιεχομένου της απασχόλησης: ευέλικτες μορφές εργασίας, προσωρινή και μερική απασχόληση, δανεισμός εργαζομένων, απασχόληση με τη μορφή παροχής ανεξάρτητων υπηρεσιών, τηλεργασία.
- της ευελιξίας στην οργάνωση του εργασίου χρόνου: διευθέτηση του χρόνου εργασίας, υπολογισμός του εργασίου χρόνου σε ετήσια βάση, περιορισμός υπερωριών.
- της ευελιξίας στη διαμόρφωση των αποδοχών: μείωση των κατώτατων μισθών με διαφοροποίηση ως προς την ηλικία, το επίπεδο ανεργίας σε τοπικό, κλαδικό ή εθνικό επίπεδο, διαμόρφωση αποδοχών σε επίπεδο επιχείρησης και όχι κλάδου ή επαγγέλματος και, κατά συνέπεια, αποκέντρωση του επιπέδου της συλλογικής διαπραγμάτευσης.

Η απορρύθμιση του εργατικού δικαίου αποτελεί σημαντική εξέλιξη από τα μέτρα που λαμβάνονται κατά την περίοδο της οικονομικής κρίσης και του μνημονίου. Η εξέλιξη αυτή είναι αποτέλεσμα της απορρύθμισης του συστήματος των συλλογικών

διαπραγματεύσεων και των συλλογικών συμβάσεων, ενισχύοντας την προοπτική εξατομίκευσης των εργασιακών σχέσεων, ενώ συγχρόνως χαλαρώνει τους νόμους προστασίας του εργαζόμενου από την απόλυση. Επίσης παγιώνεται η σύμβαση εργασίας αορίστου χρόνου πλήρους ωραρίου. Η απορρύθμιση των εργασιακών σχέσεων και η μείωση των μισθών, επιφέρουν βίαιη υποβάθμιση του περιεχομένου της εργασίας (Κουζής, 2012).

2.5 Εργασιακές σχέσεις και εργασιακή ικανοποίηση

Οι εργασιακές σχέσεις αποτελούν ένα πεδίο που έχει άμεση σχέση με τη Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού και τη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Οι εργασιακές σχέσεις έχουν επηρεαστεί σε μεγάλο βαθμό από την οικονομική κρίση και τις

ραγδαίες αλλαγές σε όλα τα επίπεδα παγκοσμίως. Παράλληλα, η εργασιακή ικανοποίηση, σε χώρες που έχουν υπογραφεί δανειακές συμβάσεις (π.χ. Ελλάδα) έχει σημειώσει σημαντική μείωση (έρευνα Workmonitor της Randstad για το πρώτο τρίμηνο του 2011), γεγονός που επιβεβαιώνει τις έρευνες που υποστηρίζουν την άμεση σχέση εργασιακών σχέσεων και εργασιακής ικανοποίησης.

Η συμμετοχή σε σωματεία και ενώσεις εργαζομένων έχει άμεση σχέση με τις εργασιακές σχέσεις και με τη διαδικασία ελέγχου από τη διοίκηση ή τους προϊσταμένους. Η ύπαρξη της παραπάνω σχέσης συνδέει την εργασιακή ικανοποίηση με τα σωματεία (Serrano, 2009). Οι Berger, Olson & Boudreau (1983) υποστηρίζουν ότι τα συνδικάτα επιδρούν θετικά ως προς την εργασιακή ικανοποίηση σχετικά με τις αμοιβές, τα ωρομίσθια και τα ειδικά προνόμια που μπορούν να επιτύχουν οι εργαζόμενοι μέσα από την ενεργή συμμετοχή τους. Ωμως η λειτουργία τους μπορεί να προκαλέσει προβλήματα και μικρό βαθμό εργασιακής ικανοποίησης ως προς τις σχέσεις μεταξύ συναδέλφων (συνεργασία) ή με τους προϊσταμένους, έχοντας ως μεγάλο πρόβλημα την εποπτική συμπεριφορά των ανωτέρων προς τους συνδικαλιστές.

Οι εργαζόμενοι που συμμετέχουν σε συνδικάτα ωθούνται να συμμετάσχουν λόγω της μικρής εργασιακής ικανοποίησής τους. Οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται ότι οι ενώσεις εργαζομένων έχουν επιτύχει βελτιώσεις σε αποδοχές και εργασιακή ασφάλεια και προσπαθούν με τη συμμετοχή τους να αποκτήσουν περισσότερα δικαιώματα στην εργασία τους. Βασικός τους στόχος κυρίως είναι η αύξηση των αποδοχών, που προσφέρει μεγαλύτερη εργασιακή ικανοποίηση, παρά η εργασιακή ασφάλεια (Meng, 1990).

Οι Lillydahl & Singell (1993), υποστηρίζουν ότι οι εργαζόμενοι αποδέχονται ότι τα συνδικάτα και οι ενώσεις επιδρούν θετικά στις αποδοχές, ενώ μπορούν να λύσουν και άλλα προβλήματα, όπως να μειώσουν τα κρούσματα φυλετικών διακρίσεων. Οι εργαζόμενοι που είναι σε ενώσεις δηλώνουν ικανοποιημένοι μόνο σε θέματα αποδοχών και εργασιακής ασφάλειας, ενώ σε άλλους τομείς της εργασίας τους δε δηλώνουν ιδιαίτερα ικανοποιημένοι.

Σύμφωνα με τον Renaud (2002), η συμμετοχή ή όχι σε σωματεία και ενώσεις εργαζομένων δεν επηρεάζει την εργασιακή ικανοποίηση σε ένα δεδομένο, σταθερό εργασιακό περιβάλλον. Οι Bryson, Cappellari & Lucifora (2004) υποστηρίζουν ότι

δεν μπορούν να βγουν ασφαλή συμπεράσματα για το αν η συμμετοχή σε ενώσεις εργαζομένων συνδέεται με την εργασιακή ικανοποίηση. Για πιο έγκυρα συμπεράσματα απαιτείται η ανάλυση επιπλέον χαρακτηριστικών.

Οι σχέσεις με τη διοίκηση αποτελούν πολύ βασικό παράγοντα εργασιακής ικανοποίησης. Οι εργαζόμενοι απολαμβάνουν την αυτονομία στην εργασία τους και επιθυμούν την αξιολόγησή τους και τη διακριτική εποπτεία από τη διοίκηση, ενώ δεν αποδέχονται τη στενή παρακολούθηση. Οι καλές σχέσεις με τους προϊσταμένους και οι συχνές συζητήσεις για θέματα εργασίας, με ταυτόχρονη ενθάρρυνση των εργαζομένων για έκφραση γνώμης και προτάσεων, δημιουργούν αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης (Petrescu&Simmons, 2008). Η επικοινωνία με τους προϊσταμένους και η συχνή υποστήριξη από τη διοίκηση αυξάνει την εργασιακή ικανοποίηση (Karatepe&Kilic, 2005).

Ως προς τη μορφή της εργασίας, οι εργαζόμενοι θα μπορούσαν να δεχθούν περισσότερους συμβιβασμούς στην εργασία τους αν γνώριζαν ότι θα απασχολούνται για πολύ καιρό στην εταιρεία που εργάζονται. Η περιστασιακή ή προσωρινή εργασία δεν ικανοποιεί ούτε τους εργαζομένους αλλά ούτε και τους εργοδότες, όμως η έλλειψη εναλλακτικών λύσεων οδηγεί σε συνεργασίες αυτής της μορφής (Felfe et al., 2007). Οι εργαζόμενοι μερικής απασχόλησης έχουν μικρότερο βαθμό εργασιακής ικανοποίησης σε σχέση με τους εργαζομένους πλήρους απασχόλησης τόσο σε θέματα αμοιβής, όσο και σε θέματα εργασιακής ασφάλειας και αντικειμένου εργασίας

(Graaf-Zijl, 2011). Μια σημαντική αλλαγή στα εργασιακά λόγω των ευέλικτων μορφών απασχόλησης είναι το ευέλικτο ωράριο, όπου δεν καθορίζεται αυστηρά το ωράριο εργασίας, με αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι να απασχολούνται περισσότερες ώρες, χωρίς καμία αμοιβή. Οι εργαζόμενοι που έχουν υψηλή εργασιακή ικανοποίηση συνειδητά δουλεύουν υπερωρίες χωρίς να επιθυμούν να τις πληρωθούν. Σε γενικές γραμμές όμως, οι υπερωρίες που δεν πληρώνονται επιδρούν αρνητικά στην ψυχολογία των εργαζομένων. Οι γυναίκες δίνουν περισσότερη σημασία από τους άντρες στην αρνητική επίδραση των απλήρωτων υπερωριών στις συνολικές τους αποδοχές, ενώ οι άντρες θεωρούν ότι οι υπερωρίες μπορούν να τους βοηθήσουν ώστε να έχουν μια μελλοντική εξέλιξη μέσα στην εταιρία που εργάζονται (Gaj, 2000).

3 ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΚΑΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΤΟ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ

3.1 Συνθήκες περιβάλλοντος

Είναι κοινά αποδεκτό ότι ο άνθρωπος περνά ένα μεγάλο μέρος της ζωής του στο χώρο εργασίας. Είναι λοιπόν απαραίτητος ο έλεγχος των περιβαλλοντικών συνθηκών στο χώρο εργασίας, δεδομένου ότι αυτές ευθύνονται κατά ένα μεγάλο μέρος για την γενικότερη απόδοση του προσωπικού. Οι συνθήκες αυτές κάνουν αναφορά τόσο σε φυσικούς, όσο και σε τεχνικούς παράγοντες και διαμορφώνουν το εργασιακό πλαίσιο. Στοιχεία αυτών των παραγόντων αποτελούν: (Κουτρούκης, 2011)

- Οι εγκαταστάσεις
- Ο εξοπλισμός
- Ο φωτισμός
- Η θερμοκρασία, υγρασία και εξαερισμός
- Τα χρώματα
- Η μουσική και
- Κάθε άλλο στοιχείο τεχνικής φύσεως, που αποτελεί με τον ένα ή άλλο τρόπο συμπλήρωμα του φυσικού εργασιακού περιβάλλοντος.

Από τα παραπάνω στοιχεία είναι λογικό να σκεφτεί κανείς ότι ασκούνται σοβαρές ψυχολογικές επιδράσεις στο προσωπικό και επηρεάζουν θετικά ή αρνητικά την απόδοσή τους σε σημαντικό βαθμό. Ωστόσο ας δούμε πιο αναλυτικά το πώς και το γιατί. (Κουτρούκης, 2011)

Επιδημιολογία: είναι κοινά αποδεκτό ότι ο άνθρωπος περνά ένα μεγάλο μέρος της ζωής του στο χώρο εργασίας. Είναι λοιπόν απαραίτητος ο έλεγχος των περιβαλλοντικών συνθηκών στο χώρο εργασίας, διότι:

- Ο κακός φωτισμός έχει ως αποτέλεσμα τη λεγόμενη οπτική κόπωση (πονοκέφαλος, ερεθισμός οφθαλμών, διπλωπία, υπνηλία, μειωμένη ικανότητα προσαρμογής & σύγκλισης) και το φαινόμενο θάμβωσης (μείωση οπτικής ικανότητας εξαιτίας της παρουσίας περιοχών μεγάλης λαμπρότητας εντός του οπτικού πεδίου).

- Η χαμηλή ποιότητα της εσωτερικής ατμόσφαιρας των κτιρίων οδηγεί σε μια σειρά απο ασθένειες: νόσος των λεγεωναρίων (μια μορφή πνευμονίας οφειλόμενης στο βακτήριο legionella, που αναπτύσσεται στους αεραγωγούς και τα φίλτρα των κλιματιστικών), πυρετός των κλιματιστικών (οφείλεται σε τοξίνες μικροοργανισμών που αναπτύσσονται στα υγρά τμήματα των κλιματιστικών), πολλαπλή ευαισθησία σε χημικές ουσίες, αλλεργίες, σύνδρομο “άρρωστου κτιρίου”.
- Η επαγγελματική έκθεση σε δυσμενές θερμικό περιβάλλον οδηγεί είτε 1) σε παθολογικές καταστάσεις από θερμό εργασιακό περιβάλλον (θερμοπληξία, υπερπυρεξία, θερμική λιποθυμία, απώλεια νερού και αλάτων, εγκαύματα, θερμικά εξανθήματα), είτε 2) σε παθολογικές καταστάσεις από ψυχρό περιβάλλον (κρυοπαγήματα, ψύξεις, λοιμώξεις του αναπνευστικού).
- Ο θόρυβος προκαλεί τόσο μη ακουστικές (ταχυκαρδία, υπέρταση, διαταραχές πέψης, προσωπικότητας, άγχος κ.α.), όσο και ακουστικές επιδράσεις (βαρηκοΐα-εκλεκτική μείωση της ακουστικής οξύτητας).
- Η ιονίζουσα ακτινοβολία (ραδιενέργεια) αποτελεί αιτία τόσο εγκαυμάτων, όσο και καρκίνων.
- Οι χημικές ουσίες αποτελούν αίτιο ποικίλων παθολογικών καταστάσεων, ανάλογα με την οδό εισόδου τους στο σώμα (δέρμα, αναπνευστικό, πεπτικό σύστημα). (Κουτρούκης, 2011)

3.2 Αμοιβές

Η αμοιβή της εργασίας αποτελεί για τους εργαζόμενους την κύρια πηγή εισοδήματός τους και για την επιχείρηση αφ' ενός δαπάνη αφ' ετέρου καθοριστικό παράγοντα της αποτελεσματικότητάς της καθώς ο τρόπος και το ύψος των αμοιβών καθορίζει συχνά και την απόδοση των εργαζομένων. (Αργυράκη κ.α., 2010)

3.2.1 Στόχοι και χρησιμότητα των Συστημάτων Αμοιβών

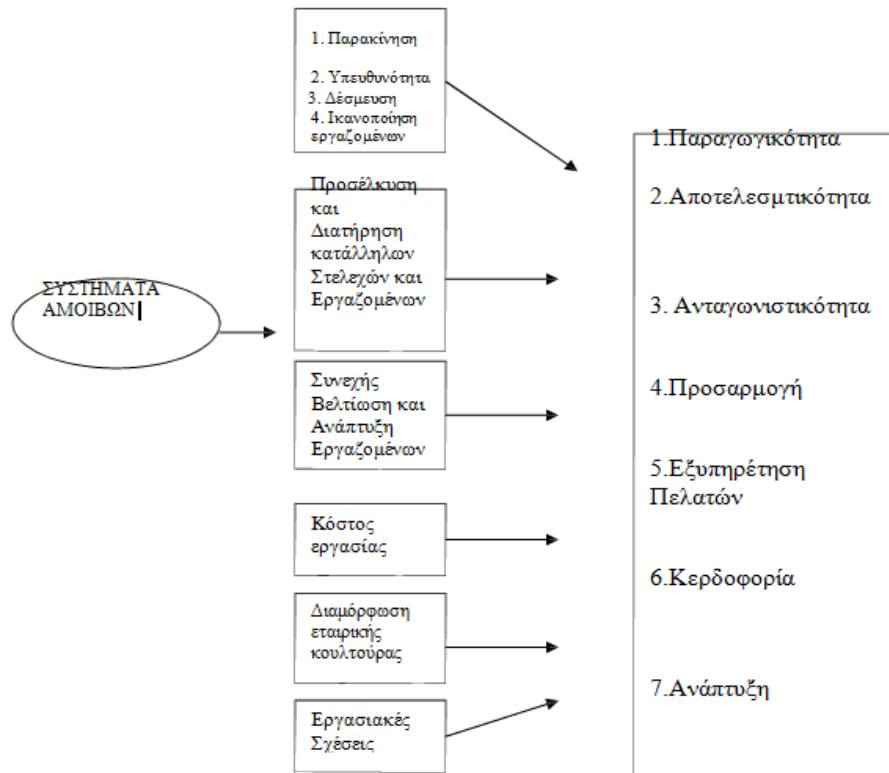
Η αμοιβή αποτελεί ανταπόδοση προς τον εργαζόμενο για τη συμμετοχή του στην κοινή προσπάθεια για την επιδίωξη των σκοπών της επιχείρησης. Κάθε εργαζόμενος, ανεξάρτητα από τη μορφή, το είδος και τη θέση εργασίας του, θεωρείται ότι αποτελεί απαραίτητο στοιχείο του οικονομικού και κοινωνικού που ονομάζουμε

επιχείρηση. Η εμπειρία από τα επιχειρηματικά δρώμενα δείχνει ότι η αμοιβή πρέπει να είναι δίκαιη ώστε να εξασφαλίζεις τον εργαζόμενο την κάλυψη των οικογενειακών και βιοτικών του αναγκών και να αφήνει ένα περιθώριο για αποταμίευση, επένδυση και γενικά για τη βελτίωση της οικονομικής του κατάστασης.

Ορισμένες θεμελιακές αρχές πρέπει να διέπουν τη διαμόρφωση των αμοιβών . Συγκεκριμένα οι αμοιβές πρέπει να εναρμονίζονται με την αύξηση της παραγωγικότητας της εργασίας, με την αύξηση των κερδών της επιχείρησης και με την αύξηση του κόστους ζωής. Τα σύγχρονα δυτικού τύπου κράτη, κατά την άσκηση της εισοδηματικής και εργασιακής πολιτικής, μεριμνούν για τη θέσπιση ορθολογικών κατωτάτων αμοιβών και αφήνουν στις συλλογικές διαπραγματεύσεις και στις συλλογικές συμβάσεις εργασίας, την ειδικότερη ρύθμιση των αμοιβών, χωρίς να θέτουν άμεσα περιορισμούς στα υψηλότερα επίπεδα αμοιβών, τα οποία διαμορφώνονται από την προσφορά και την ζήτηση στην αγορά εργασίας. (Αργυράκη κ.α., 2010)

Με βάση τα παραπάνω, η αμοιβή της εργασίας είναι το κυριότερο και αποτελεσματικότερο μέσο για την αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων ενώ παράλληλα χρησιμεύει και σε άλλους τομείς όπως :

- Ως κίνητρο για τους εργαζόμενους. Μια καλή αμοιβή κάνει τον εργαζόμενο πιο υπεύθυνο, πιο αποδοτικό, με μεγαλύτερη διάθεση να προσφέρει στην επιχείρηση μέσω της εργασίας του .
- Ως μέσο προσέλκυσης και διατήρησης εργαζομένων στην επιχείρηση .
- Βοηθάει στην αύξηση της παραγωγικότητας .
- Συμβάλει στη μείωση του κόστους εργασίας .
- Βοηθάει στη υλοποίηση των εταιρικών στόχων .
- Συμμετέχει στη διαμόρφωση της εταιρικής κουλτούρας και
- Επηρεάζει άμεσα τις εργασιακές σχέσεις.



Ταυτόχρονα προσδιορίζει άμεσα την ικανοποίηση των εργαζομένων και των προστατευομένων μελών της οικογένειάς τους .Παρακάτω παρουσιάζονται σχηματικά οι στόχοι και η χρησιμότητα των Συστημάτων Αμοιβών. (Αργυράκη κ.α., 2010)

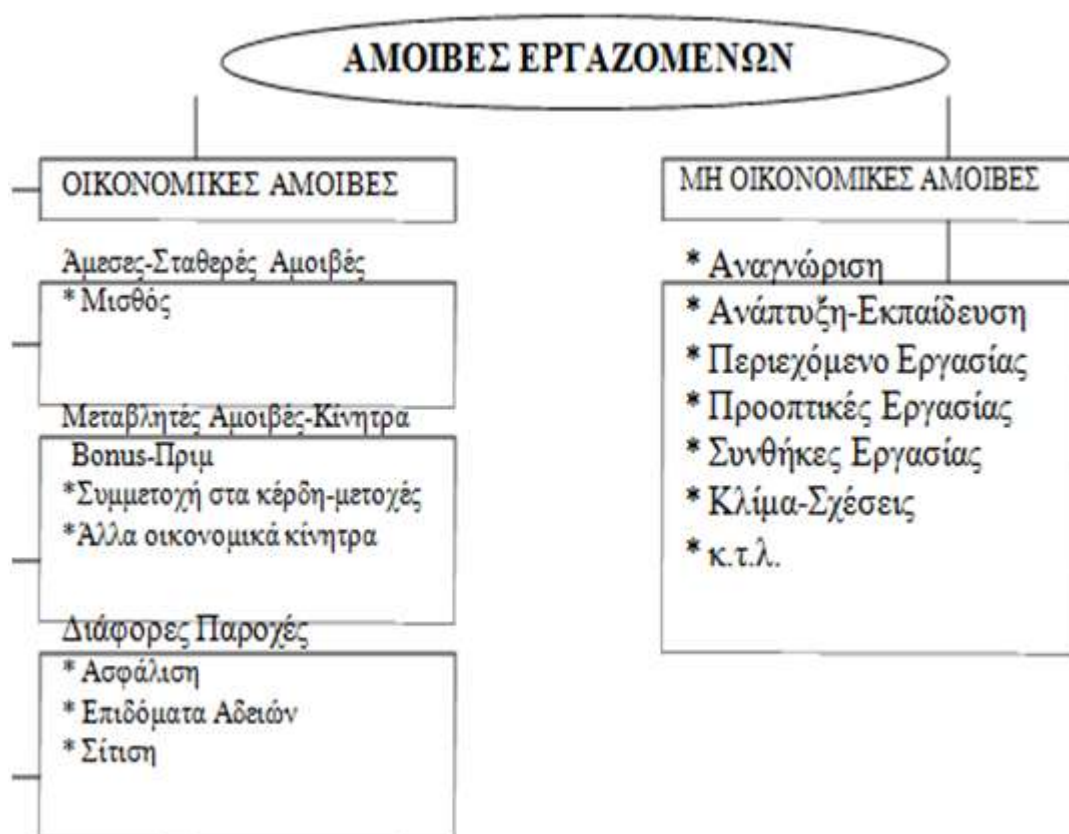
3.2.2 Είδη αμοιβών

Οι ανταμοιβές του εργαζομένου μπορεί να είναι οικονομικές και μη οικονομικές. Οι μη οικονομικές αμοιβές συνίστανται σε εργασιακούς παράγοντες που αφορούν το περιεχόμενο της εργασίας και το περιβάλλον της. Οι οικονομικές αμοιβές αποτελούνται από τρεις κατηγορίες : (Αργυράκη κ.α., 2010)

- Τις άμεσες ή σταθερές οικονομικές αμοιβές που λαμβάνει ο κάθε εργαζόμενος για τη εργασία που προσφέρει για συγκεκριμένο χρόνο (μισθός)
- Τις μεταβλητές αμοιβές ή κίνητρα, οι οποίες αφορούν οικονομικές αμοιβές του εργαζομένου και συνδέονται με τις επιδόσεις του .
- Τις άλλες οικονομικές παροχές που προσφέρονται στους εργαζομένους είτε λόγω νομοθεσίας (π.χ. επίδομα αδείας, επίδομα γάμου, ασφάλισης)

είτε με πρωτοβουλία της επιχείρησης (π.χ. πρόσθετη ασφάλιση, σίτιση, μεταφορά, αυτοκίνητο) (Αργυράκη κ.α., 2010)

Τα είδη των αμοιβών των εργαζομένων παρουσιάζονται και στο παρακάτω σχήμα (Σαββίδου, 2013):



3.2.3 Είδη Συστημάτων Σταθερών Αμοιβών

Η επιχείρηση πρέπει να αποφασίσει από το σύνολο των παραπάνω αμοιβών ποιες είναι εκείνες που της ταιριάζουν καλύτερα. Συγκεκριμένα, σχετικά με τις Άμεσες Σταθερές Αμοιβές που αποτελούν το βασικό μέρος των αμοιβών, μέχρι τώρα έχουν αναπτυχθεί τρία βασικά είδη συστημάτων σταθερών αμοιβών, χωρίς να σημαίνει ότι ο συνδυασμός αυτών δε μπορεί να δώσει και άλλα υβριδικά συστήματα

- Πρώτον, το σύστημα αμοιβών που στηρίζεται στα τυπικά χαρακτηριστικά του εργαζομένου. (Αργυράκη κ.α., 2010)

Πρόκειται ουσιαστικά για ένα παραδοσιακό σύστημα, το οποίο όμως εφαρμόζεται σχεδόν σε όλους τους Οργανισμούς και επιχειρήσεις του δημοσίου τομέα στην Ελλάδα. Σύμφωνα με το σύστημα αυτό, οι αμοιβές του κάθε εργαζομένου προσδιορίζονται από το τυπικό επίπεδο εκπαίδευσης (Δημοτικό, Γυμνάσιο, Λύκειο, Πανεπιστήμιο, ΤΕΙ, κ.τ.λ.) και τα χρόνια της προϋπηρεσίας του. (Αργυράκη κ.α., 2010)

- Δεύτερο, το σύστημα αυτό δε συνδέει την εξέλιξη των αμοιβών των εργαζομένων με την επίδοσή τους. Έτσι, όλοι οι εργαζόμενοι της ίδιας κατηγορίας εκπαίδευσης ακολουθούν διαχρονικά την ίδια μισθολογική εξέλιξη, ανεξαρτήτως επίδοσης. Συνήθως το σύστημα αυτό δεν παρακινεί τους εργαζόμενους για ανάληψη ευθυνών, βελτίωση των επιδόσεών τους, συνεχή μάθηση και προσωπική ανάπτυξη.
- Το δεύτερο σύστημα σταθερών αμοιβών στηρίζεται στην αξία της θέσης που κατέχει ο εργαζόμενος είναι το πλέον διαδεδομένο σήμερα την πράξη.

Η βασική λογική του συστήματος αυτού είναι ότι η αμοιβή του κάθε εργαζομένου πρέπει να προσδιορίζεται από τη σπουδαιότητα-αξία της θέσης που κατέχει για την επιχείρηση. Έτσι, αν για παράδειγμα η θέση του πωλητή είναι πιο σημαντική από του ταμιά η πρώτη θα πρέπει να αμειφθεί περισσότερο από τη δεύτερη. Ένα επίσης σημαντικό χαρακτηριστικό αυτού του συστήματος είναι η σύνδεση της μισθολογικής εξέλιξης του εργαζομένου με την επίδοσή του.

- Τρίτο, το σύστημα που στηρίζεται στις ικανότητες του εργαζομένου έχει αναπτυχθεί και εφαρμόζεται τα τελευταία χρόνια. (Αργυράκη κ.α., 2010)

Η βασική λογική του συστήματος αυτού είναι ότι οι σταθερές αμοιβές του κάθε εργαζομένου προσδιορίζονται από τα ουσιαστικά του προσόντα, δηλαδή τις γνώσεις και τις ικανότητες που δύναται να εφαρμόσει-χρησιμοποιήσει στην εργασία του. Για παράδειγμα, δυο λογιστές πτυχιούχοι ΑΕΙ μπορεί να μην έχουν τις ίδιες επαγγελματικές και γενικές γνώσεις και ικανότητες, παρά το γεγονός ότι το επίπεδο εκπαίδευσής τους είναι το ίδιο. Το σύγχρονο τούτο σύστημα αναπτύχθηκε για να απαντήσει στις νέες απαιτήσεις των επιχειρήσεων για ευέλικτη εργασία, για πεπλατυσμένες δομές που δε δημιουργούν αρκετές ευκαιρίες για ιεραρχική εξέλιξη, και συνεχή μάθηση λόγω της ταχύτητας απαξίωσης της γνώσης. Ασφαλώς το σύστημα αυτό έχει περισσότερη εφαρμογή σε επιχειρήσεις ή ομάδες εργαζομένων όπου η γνώση και η συνεχής ανάπτυξη

αυτής αποτελεί σημαντικό παράγοντα αποτελεσματικότητας και ανταγωνιστικότητας. (Αργυράκη κ.α., 2010)

3.2.4 Άλλοι Τρόποι Αμοιβής

Η παροχή των ατομικών αμοιβών μπορεί να γίνει και με άλλους δυο τρόπους , ανάλογα με το αν η απόδοση αποτελεί ή όχι κριτήριο καθορισμού των αποδοχών. Οι τρόποι-κατηγορίες αυτές είναι η αμοιβή με βάση το χρόνο απασχόλησης και η αμοιβή με βάση την απόδοση . (Αργυράκη κ.α., 2010)

- Με βάση το χρόνο απασχόλησης
- Με βάση την απόδοση
- Αμοιβή με το κομμάτι
- Αύξηση με βάση την απόδοση.
- Μπόνους
- Προμήθεια
- Ομαδικές Αμοιβές
- Συμμετοχή στα κέρδη – Απόκτηση μετοχών
- Πρόσθετες Παροχές

3.2.5 Παράγοντες καθορισμού αμοιβών

Για τον καθορισμό του ύψους και των επιπέδων του μισθού ή του ημερομισθίου (ανά εργαζόμενο ή ανά ομάδα εργαζομένων) λαμβάνονται υπόψη και παράγοντες που σχετίζονται τόσο με την ίδια την επιχείρηση όσο και με το εξωτερικό της περιβάλλον. Με δεδομένη την αρχή της οικονομικής της εργασίας, ότι η αξία της εργασίας είναι εκείνη την οποία είναι πρόθυμος κάποιος να πληρώσει, οι παράγοντες που επηρεάζουν τον καθορισμό της αμοιβής είναι : (Αργυράκη κ.α., 2010)

- Αμοιβές των ανταγωνιστών
- Κυβερνητική πολιτική και νομοθετικές ρυθμίσεις

- Κόστος ζωής και πληθωρισμός
- Συνθήκες αγοράς εργασίας.
- Οικονομική κατάσταση / δυνατότητες της ίδιας της επιχείρησης
- Πίεση και δύναμη των σωματείων (συλλογικές διαπραγματεύσεις)
- Στρατηγικοί στόχοι της επιχείρησης .
- Κύκλος ζωής της επιχείρησης .
- Απαιτήσεις και αξία της θέσης εργασίας.
- Σχετική απόδοση (αξία) του εργαζόμενου .

Η διεθνής αλλά και εθνική πρακτική έχει αποδείξει ότι, για τον καθορισμό της αμοιβής οι επιχειρήσεις δεν λαμβάνουν υπόψη όλους τους παραπάνω παράγοντες ταυτοχρόνως, ούτε βέβαια τους αποδίδουν ίσο συντελεστή βαρύτητας, αφού τούτο, εκτός των άλλων, θα οδηγούσε σε υπερβολικά πολύπλοκους υπολογισμούς. Τα κριτήρια που συνήθως λαμβάνονται υπόψη είναι: οι οικονομικές δυνατότητες, οι στρατηγικοί στόχοι της επιχείρησης και οι νομοθετικές ρυθμίσεις . (Αργυράκη κ.α., 2010)

3.3 Εργασιακή και Ψυχολογική Κακομεταχείριση

Η Εργασιακή Ψυχολογική Κακομεταχείριση, όπως και ο σχολικός εκφοβισμός, είναι η τάση ενός ανθρώπου ή ομάδας ανθρώπων να χρησιμοποιεί συνεχή επιθετική ή αδικαιολόγητη συμπεριφορά ενάντια σε έναν συνάδελφο, όχι εξαιτίας κάποιας προσωπικής σύγκρουσης ή συμφερόντων αλλά με σκοπό να αποπροσανατολίσει το στόχο της επίθεσης και να τον υποτάξει ή να ελέγξει τα συναισθήματά του. Δευτερεύων σκοπός είναι να εκφοβίσει το υπόλοιπο προσωπικό και να είναι πιο δεκτικό σε όσα διατάζει ο εργασιακός δυνάστης. (Ζέρβα, 2013)

Η Εργασιακή Ψυχολογική Κακομεταχείριση μπορεί να περιέχει λεκτικές ή μη λεκτικές τακτικές, ψυχολογική βία, φυσική επίθεση και εξευτελισμό. Αυτό το είδος της επιθετικής συμπεριφοράς είναι ιδιαίτερα δύσκολο να αντιμετωπιστεί γιατί σε αντίθεση με τις τυπικές μορφές του σχολικού εκφοβισμού, οι εργασιακοί δυνάστες συχνά ενεργούν σύμφωνα με τους θεσμοθετημένους κανόνες και πολιτικές του οργανισμού τους και της κοινωνίας τους. Έτσι, η Εργασιακή Ψυχολογική Κακομεταχείριση διαθέτει μεγάλη ποικιλία από μορφές: (Ζέρβα, 2013)

- να είναι κάποιος αγενής ή εχθρικός

- να μιλάει υποτιμητικά στον συνάδελφο ή υφιστάμενο
- να φωνάζει ή να βρίζει
- να έχει αλαζονική συμπεριφορά (εγώ είμαι πάντα σωστός και οι άλλοι είναι λάθος")
- να κριτικάρει με το παραμικρό ,αλλά δύσκολα να επαινεί
- να καταστρέφει τα αντικείμενα κάποιου ή το προϊόν της δουλειάς του
- να αμαυρώνει την κοινωνική εικόνα κάποιου
- να διασπείρει κακεντρεχείς φήμες για κάποιον
- να κουτσομπολεύει κάποιον
- να μην παρέχει κατάλληλες πηγές για τη διεκπεραίωση μιας εργασίας
- να προκαλεί σε κάποιον φυσική ή κοινωνική απομόνωση
- να επιτίθεται σε κάποιον άμεσα

Δηλαδή ο εργασιακός θύτης επιτίθεται άμεσα ή έμμεσα αλλά συστηματικά σε κάποιον εργαζόμενο-στόχο χωρίς να υπάρχει μεταξύ τους αντικειμενικός λόγος διαμάχης. Για να πετύχει την "υποταγή" του εργαζόμενου-στόχου χρησιμοποιεί την εξουσία του στο χώρο, την επιρροή του στους εργαζόμενους και το ίδιο το σύστημα εργασίας ως μέσο προσβολής της αξιοπρέπειας του εργαζόμενου. Πολλοί από τους εργασιακούς θύτες δεν μπορούν να επιβιώσουν στον εργασιακό χώρο χωρίς να έχουν έναν εργαζόμενο-στόχο κάθε φορά (κατά συρροή θύτες). Η Εργασιακή Ψυχολογική Κακομεταχείριση μπορεί να είναι συγκαλυμμένη ή φανερή. (Ζέρβα, 2013)

Συχνά το φαινόμενο είναι δύσκολο να ανιχνευτεί ακόμα και από τον ίδιο τον εργαζόμενο-στόχο, ειδικά αν δεν είναι ενήμερος για την ύπαρξη αυτής της ψυχοφθόρας εργασιακής τακτικής. Στην Ελλάδα δεν είναι ιδιαίτερα γνωστή και κυκλοφορεί με διάφορα ονόματα, πράγμα που δυσκολεύει την δημοσιοποίηση και αντιμετώπισή της. (Ζέρβα, 2013)

Δεν πρέπει να συγχέεται με το mobbing το οποίο είναι πάλι επιθετική ή ενοχλητική συμπεριφορά από ένα άτομο ή ομάδα ατόμων προς έναν ή περισσότερους εργαζόμενους, με σκοπό όμως να απαλλαγεί η εταιρία από πλεονάζον προσωπικό χωρίς να δώσει αποζημίωση ή πρόκειται για επίθεση ενάντια σε κάποιον με σκοπό να πλήξουν την εικόνα του ή να τον εκδιώξουν, για λόγους ανταγωνισμού. (Ζέρβα, 2013)

3.4 Ορισμός

Αν και δεν υπάρχει συγκεκριμένος και γενικά αποδεκτός ορισμός της εργασιακής ψυχολογικής κακομεταχείρισης, αρκετοί ερευνητές έχουν προσπαθήσει να τον καθορίσουν. Σύμφωνα με το φυλλάδιο που έχει εκδώσει σχετικά ο Ευρωπαϊκός Οργανισμός για την Ασφάλεια και την Υγεία στην Εργασία με τίτλο Παρενόχληση στον Χώρο Εργασίας: "Ως παρενόχληση στον χώρο εργασίας ορίζεται η επαναλαμβανόμενη αδικαιολόγητη συμπεριφορά προς έναν εργαζόμενο ή ομάδα εργαζομένων που προκαλεί κινδύνους για την υγεία και την ασφάλειά του... Η παρενόχληση ενέχει συχνά το στοιχείο της αθέμιτης χρήσης ή κατάχρησης εξουσίας από την οποία τα θύματα ενδέχεται να αδυνατούν να προστατευτούν."

3.4.1 Προβλήματα στην υγεία που προκαλούνται από την Εργασιακή Ψυχολογική Κακομεταχείριση

Η κακοήθης αυτή εργασιακή συμπεριφορά προκαλεί πολλά προβλήματα στην υγεία των εργαζομένων και κατά συνέπεια έχει κόστος στην επιχείρηση στην οποία συμβαίνει. Το υπερβολικό άγχος είναι το κυρίαρχο σύμπτωμα και μαζί του όλα τα συνεπακόλουθα: αδυναμία συγκέντρωσης, έλλειψη κινήτρου στην εργασία, πτώση της αποδοτικότητας, μείωση της καλής λειτουργίας του ανοσοποιητικού συστήματος. Επίσης προβλήματα που προκύπτουν και επιμένουν και μετά την απομάκρυνση από το τοξικό περιβάλλον είναι η κατάθλιψη, διαταραχή πανικού, δυσκολία διαχείρισης έντονων συναισθημάτων, διαταραχή μετατραυματικού στρες, ή διάφορα οργανικά προβλήματα που σχετίζονται με το στρες. (Ζέρβα, 2013)

Επιπλέον οι συνάδελφοι που είναι μάρτυρες αυτής της μεταχείρισης μπορεί να παρουσιάσουν συχνά αρνητικές επιπτώσεις στην υγεία τους και συνήθως επιλέγουν να φύγουν από το βλαβερό αυτό περιβάλλον.

3.4.2 Οικονομικό κόστος στις επιχειρήσεις

Ο εργαζόμενος που παρενοχλείται αναγκάζεται να λείπει πολλές μέρες από την εργασία του και πολύ συχνά επιλέγει να φύγει προς άλλη εργασία για να μην συνεχίζει να δέχεται τη συγκεκριμένη συμπεριφορά. Αυτό κοστίζει στην επιχείρηση, όπως και το γεγονός πως όσο χρόνο είναι εκεί ασχολείται περισσότερο με το πρόβλημα που του έχει δημιουργήσει ο συνάδελφος -συνήθως προϊστάμενός του. Έτσι δεν μπορεί να συνεισφέρει όσα θα μπορούσε και θα ήθελε στη επιχείρηση. Επίσης η Εργασιακή Ψυχολογική Κακομεταχείριση διαβρώνει το κεφάλαιο που λέγεται ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης, γιατί στην πραγματικότητα δηλητηριάζει όλο το εργασιακό κλίμα και όχι μόνο τον εργαζόμενο-στόχο. Γι' αυτό οι εργοδότες πρέπει να δώσουν ιδιαίτερη σημασία στο να αποτρέψουν τέτοια φαινόμενα στο χώρο εργασίας. Σε πολλές χώρες δίνονται συγκεκριμένες οδηγίες για την πρόληψη του φαινομένου και υπάρχουν διάφοροι τρόποι για να ελεγχθεί από τους ανώτερους αν έχουν αναπτυχθεί τέτοιες τακτικές στο χώρο εργασίας. (Ζέρβα, 2013)

3.4.3 Τακτικές κακομεταχείρισης

Σύμφωνα με έρευνα του Workplace Bullying Institute οι συνηθέστερες τακτικές είναι οι εξής: (Ζέρβα, 2013)

- Άδικα κατηγορούν κάποιον για "λάθη" που στην πραγματικότητα δεν έχει κάνει (71%)
- Κοιτάζουν επίμονα ή άγρια με σκοπό να εκφοβίσουν με μη λεκτικό τρόπο το στόχο τους (68%)
- Υποτιμούν τις σκέψεις ή τα συναισθήματα του στόχου (ω, αυτό είναι ανόητο) στα meetings (64%)
- Χρησιμοποιούν την "σιωπηλή μεταχείριση" για να διαχωρίσουν το στόχο από τους άλλους (64%)
- Δείχνουν "εκτός ελέγχου" αλλαγές στη διάθεσή τους μπροστά στην ομάδα (61%)
- Εφευρίσκουν δικούς τους κανόνες που ούτε αυτοί δεν έχουν ακολουθήσει (61%)

- Παραμελούν το να δείξουν ικανοποίηση σε υποδειγματική δουλειά παρά τις μαρτυρίες (58%)
- Σκληρή και σταθερή κριτική έχοντας διαφορετικά κριτήρια για τον στόχο (57%)
- Ξεκινούν και μετά "αποτυγχάνουν να σταματήσουν" δυσφημιστικές ιστορίες ή κουτσομπολιά σχετικά με το στόχο (56%)
- Ενθαρρύνουν τους ανθρώπους να στρέφονται εναντίον του στόχου (55%)
- Απομονώνουν το στόχο από τους συναδέλφους είτε κοινωνικά είτε φυσικά (54%)
- Δημόσια εκφράζουν υπερβολική, αναξιοπρεπή αλλά όχι παράνομη συμπεριφορά (53%)
- Φωνάζουν μπροστά σε άλλους με σκοπό να ταπεινώσουν το στόχο (53%)
- Κλέβουν επαίνους για δουλειά που έχουν κάνει άλλοι (47%)
- Επηρεάζουν τη διαδικασία αξιολόγησης λέγοντας ψέματα για το στόχο (46%)
- Χαρακτηρίζουν το στόχο "απείθαρχο" γιατί αποτυγχάνει να ακολουθήσει αυθαίρετες εντολές (46%)
- Χρησιμοποιούν προσωπικές πληροφορίες σχετικές με το στόχο για να τον εξευτελίσουν ιδιωτικά ή δημόσια (45%)
- "Εκδικούνται" το στόχο όταν αυτός ανακοινώσει στην επιχείρηση ένα παράπονο (45%)
- Κατηγορούν το στόχο βασιζόμενοι στο φύλο, τη φυλή, την προφορά ή τη γλώσσα, ή κάποια σωματική δυσλειτουργία του (44%)
- Αναθέτουν μη επιθυμητή εργασία στο στόχο σαν τιμωρία (44%)
- Δημιουργούν μη ρεαλιστικές απαιτήσεις (υπερβολικό φόρτο εργασίας, προθεσμίες, καθήκοντα) για να απομονωθεί ο στόχος (44%)

- Δημιουργούν μια χωρίς βάση εκστρατεία για να διώξουν το στόχο - η προσπάθεια δεν σταματάει από τον εργοδότη (43%)
- Ο στόχος αναγκάζεται να φύγει ή να μεταφερθεί σε άλλο χώρο για να μην αντιμετωπίσει περισσότερη δυσμενή μεταχείριση (43%)
- Σαμποτάρουν τη συνεισφορά του στόχου σε μια ομαδική προσπάθεια (41%)
- Επιβεβαιώνουν αποτυχία στις εργασίες του στόχου υποβιβάζοντας τη δουλειά του (40%).

4 ΑΡΝΗΤΙΚΕΣ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΣΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ ΑΠΟ ΤΟ ΚΑΚΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

4.1 Σωματικές και ψυχολογικές επιπτώσεις

Η εργασία και το εργασιακό περιβάλλον αποτελεί φανερά ένα σημαντικό μέρος της καθημερινότητας του ανθρώπου αφού μέσα σε αυτό ως εργαζόμενος/η περνάει κανείς τουλάχιστον το ένα τέταρτο της μέρας του/της έως και – κάποιες φορές ή σε κάποιες περιπτώσεις - περισσότερο από τη μισή του/της μέρα. Στο εργασιακό περιβάλλον πολλοί είναι οι παράγοντες που επηρεάζουν την ανθρώπινη υγεία. (Φατούρου, 2011)

Για παράδειγμα, συγκεκριμένες βλάβες έχουν αποδοθεί στην τοξική δράση χημικών παραγόντων. Επίσης έχουν μετρηθεί επιπτώσεις μετά από έκθεση σε ορισμένες στάθμες θορύβου. Τέλος βρέθηκε ότι αυξάνει η επικινδυνότητα μιας εργασίας όταν δεν τηρούνται οι εργονομικοί κανόνες και οι συνθήκες ασφάλειας. Όμως υπάρχουν και κάποια «*σύνδρομα*» που ενώ ταλαιπωρούν τους εργαζόμενους, τους οικείους τους, επιβαρύνουν οικονομικά την επιχείρηση κλπ., δεν κατέστη δυνατό - παρόλες τις προσπάθειες- να εντοπισθεί κάποιος φυσικός παράγων ως γενεσιουργό αίτιό τους ή να βρεθεί κάποιο οργανικό υπόστρωμα. Τα σύνδρομα αυτά χαρακτηρίζονται κυρίως από σωματοποιημένα ενοχλήματα που δεν έχουν οργανικό υπόβαθρο, συνοδεύονται από καταθλιπτικό συναίσθημα, άγχος, υπερβολική ανησυχία, τα άτομα μπορεί να υποφέρουν από ταχυπαλμίες, κοιλιακά άλγη, μυαλγίες, (Φατούρου, 2011)

δύσπνοιες, πονοκέφαλο και άλλα ενοχλήματα. Οι συνθήκες στο χώρο εργασίας, το είδος της, η διοικητική οργάνωση, ακόμη και οι σχέσεις με τους συναδέλφους και την προϊσταμένη αρχή, η ελευθερία στην επιτέλεση του έργου, η προσωπική ικανοποίηση από τη συγκεκριμένη εργασία, τυχόν αισθήματα ανασφάλειας και το είδος της προσωπικότητας του εργαζόμενου αποτελούν μερικούς από τους παράγοντες που ενοχοποιούνται για την εμφάνιση αυτών των συνδρόμων. (Φατούρου, 2011)

Τα τελευταία χρόνια, ο ρόλος του ψυχοκοινωνικού περιβάλλοντος εργασίας και ο βαθμός συμμετοχής του στην εμφάνιση τυχόν παθολογίας απασχολεί όλο και

περισσότερο την επιστημονική κοινότητα. Ειδικότερα το στρες/άγχος από τη εργασία διαπιστώθηκε ότι επηρεάζει την κατάσταση της υγείας των εργαζομένων, την απουσία τους από την εργασία αλλά και τον πρόωρο θάνατο. Οι συνθήκες στο χώρο εργασίας, το είδος της επιτελούμενης εργασίας, διοικητική οργάνωση ακόμη και το είδος των σχέσεων με τους συναδέλφους και την προϊσταμένη αρχή, η ελευθερία στην επιτέλεση του έργου, προσωπική ικανοποίηση από τη συγκεκριμένη εργασία, τυχόν αισθήματα ανασφάλειας, αλλά και το είδος της προσωπικότητας του εργαζόμενου αποτελούν μερικούς από τους παράγοντες που ενοχοποιούνται για τα παραπάνω. (Φατούρου, 2011)

Η εργασία μπορεί να αποτελέσει σημαντική πηγή ικανοποίησης, ενέργειας και πληρότητας, ακόμα κι αν αυτό συνοδεύεται από σωματική ή /και διανοητική κούραση. Σε αυτές τις περιπτώσεις πολλοί άνθρωποι την περιγράφουν σαν 'γλυκιά κούραση. Μια κούραση δηλαδή που είναι ευχάριστη, πλήρης και που ακολουθείται συνήθως από αίσθηση ευεξίας και ουσιαστικής ξεκούρασης- ένας ολοκληρωμένος κύκλος. Τι γίνεται όμως όταν η κούραση αυτή είναι 'πικρή', στεία και συναισθηματικά αποστραγγίζει; Καμιά φορά αυτό μπορεί να συμβεί λόγω του αρνητικού εργασιακού περιβάλλοντος και όχι λόγω αυτού καθ' αυτού του αντικειμένου εργασίας. Τι είναι το εργασιακό περιβάλλον; Είναι οτιδήποτε μας περιβάλλει και οτιδήποτε περιβάλλουμε κατά τη διάρκεια της εργασίας μας. Το εργασιακό περιβάλλον αποτελείται από εμάς και από τους συναδέλφους μας. Το εργασιακό περιβάλλον είναι ο χώρος – είτε εσωτερικός είτε εξωτερικός – στον οποίο βρισκόμαστε, όταν εργαζόμαστε. Αυτό μπορεί να είναι το γραφείο, το σπίτι, το αυτοκίνητο, το χωράφι, κλπ. Τα χρώματα, η διακόσμηση, η καθαριότητα είναι κάποιοι από τους βασικούς παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν θετικά ή όχι το περιβάλλον εργασίας - ακόμη και την απόδοση του εργαζόμενου. Όμως, ένας από τους πιο σημαντικούς παράγοντες που επηρεάζει το εργασιακό περιβάλλον – αν όχι ο σημαντικότερος, κατά τη γνώμη μου –είναι ο ανθρώπινος παράγοντας. Για τον κόσμο των συναισθημάτων είναι σχεδόν αδιάφορο το αν ένα τοξικό από την ανθρώπινη συμπεριφορά εργασιακό περιβάλλον διαδραματίζεται σε ένα πολυτελές γραφείο ή σε ένα απλό κατάστημα. Οι ψυχολογικές συνέπειες εκτιμάται ότι είναι πάνω κάτω παρόμοιες. Η εργασία μέσα σε ένα τοξικό περιβάλλον συνήθως επιφέρει 'πικρή κούραση' λίγο ή πολύ σε όλους όσους το βιώνουν. Η κούραση δεν αφορά πια μόνο το αντικείμενο εργασίας και την εκπόνησή του. Αυτή η κούραση δεν είναι πια

τόσο σωματική ή / και διανοητική. Είναι και κούραση συναισθηματική ή / και πνευματική. Είναι κούραση που γεννιέται από την αρνητική αλληλεπίδραση με τους άλλους εργαζόμενους και που μεταφέρεται συστηματικά στο σπίτι και στην προσωπική ή και κοινωνική ζωή με πολλές αρνητικές επιρροές σε αυτήν. Είναι η κούραση που π.χ. ο ύπνος και ότι άλλο υπό άλλες συνθήκες μπορεί να σε ξεκουράσει πραγματικά, δεν φαίνεται να είναι ικανά να σε ξεκουράσουν. Ίσως καμιά φορά να πλησιάζει τη λεγόμενη 'επαγγελματική εξουθένωση' (μια αρκετά συχνή στις μέρες μας ορολογία για το φαινόμενο της υπερβολικής κούρασης και εξάντλησης στους εργαζόμενους). (Φατούρου, 2011)

1.1 Συμπεριφορά εργαζομένων μέσα σε ένα κακό εργασιακό περιβάλλον

Ο τρόπος με τον οποίο επικοινωνούμε με τους άλλους και το περιβάλλον αποδίδεται με την έννοια-λέξη **συμπεριφορά**. **Συμπεριφορά είναι ο τρόπος που επικοινωνούμε, ή Συμπεριφορά είναι ότι λέμε και ότι κάνουμε**. Κατά αναλογία της λεκτικής-μη λεκτικής επικοινωνίας, έχουμε λεκτική και μη λεκτική συμπεριφορά. Ειδικότερα η συντριπτική πλειοψηφία των εργαζομένων έρχεται σε επικοινωνία σε συνδυασμούς όπως προϊστάμενος με υφιστάμενο, υπάλληλος με υπάλληλο, προϊστάμενος με προϊστάμενο, ή με τους πελάτες, προμηθευτές κλπ., και σε εργασιακούς χώρους όπως είναι τα καταστήματα, γραφεία, τράπεζες κλπ. Δεδομένου ότι ο τρόπος που επικοινωνεί ένα άτομο, δηλαδή η συμπεριφορά του, έχει αντίκτυπο στη συμπεριφορά εκείνου (-ων) με τον (τους) οποίο (-ους) έρχεται σε επικοινωνία, έχει ιδιαίτερη αξία η κατανόηση εκ μέρους του εργαζόμενου των παρακάτω: (Τσόφλιας, 2013)

1. Της δικής του συμπεριφοράς.
2. Της συμπεριφοράς των άλλων.
3. Των λόγων που τον οδηγούν στην υιοθέτηση μιας συμπεριφοράς έναντι μιας άλλης.
4. Της αλλοτρίωσης της συμπεριφοράς του λόγω των συνθηκών που επικρατούν στον εργασιακό του χώρο.

Συμπεριφορά είναι τι κάνει και τι λέει το άτομο, δηλαδή το κλείσιμο του ματιού, τα νεύματα, το χαμόγελο, το λεξιλόγιο που χρησιμοποιεί, η χειραψία, ο τρόπος που ντύνεται κλπ. (Τσόφλιας, 2013)

Η συμπεριφορά, μαζί με τα φυσικά χαρακτηριστικά-όψη, αποτελούν τη μόνη ορατή πλευρά του ατόμου- αυτό που βλέπουν οι άλλοι. Κανείς δεν μπορεί να δει τα κίνητρα, τις σκέψεις και τα συναισθήματα ενός ανθρώπου, δηλαδή την αόρατη πλευρά του, εκτός και αν αυτός τα εξωτερικεύσει. (Τσόφλιας, 2013)

Στο χώρο εργασίας, και όχι μόνο, οι άλλοι – προϊστάμενοι, συνάδελφοι, φίλοι, πελάτες κλπ., αντιλαμβάνονται μόνο τη συμπεριφορά σας, δηλαδή τι λέτε και τι κάνετε, και με βάση αυτά προσπαθούν να εξαγάγουν συμπεράσματα για την αόρατη πλευρά σας, δηλαδή τη στάση σας. (Τσόφλιας, 2013)

Στάση είναι η πνευματική ή ψυχική προδιάθεση απέναντι σε πρόσωπα, πράγματα ή καταστάσεις. Μπορεί να είναι θετική, αρνητική ή ουδέτερη.

Πολλοί επιστήμονες και μάλιστα ψυχολόγοι που ασχολούνται με τον κλάδο της Οργανωσιακής-Βιομηχανικής Ψυχολογίας έχουν προτείνει διάφορα μοντέλα ερμηνείας της συμπεριφοράς. Η συμπεριφορά βέβαια του ατόμου στον εργασιακό χώρο δεν περιχαράκωνεται εύκολα από ένα μοντέλο. Το μόνο που μπορεί να προσφέρει ένα μοντέλο είναι κάποιος κώδικες κατανόησης και πρόβλεψης. Τις μεθόδους της πρακτικής παρέμβασης θα τις βρει μόνο του το άτομο όταν θα έχει βιώσει ή και θα έχει αποκτήσει γνώση αρκετών θεωριών και προτεινομένων μοντέλων. (Τσόφλιας, 2013)

Ένα τέτοιο μοντέλο ερμηνείας της εργασιακής συμπεριφοράς περιλαμβάνει επτά παράγοντες που επηρεάζουν-διαμορφώνουν τη συμπεριφορά του ατόμου, και που είναι:

- **Το Περιβάλλον**, όπου εκδηλώνεται η συγκεκριμένη συμπεριφορά, για παράδειγμα ο χώρος εργασίας, το σπίτι, ένας δημόσιος χώρος κλπ.
- **Τα Κίνητρα του (Η υποκίνηση του)**. Τα συνηθέστερα εργασιακά κίνητρα είναι: Επίτευξη στόχου, Κύρος, Δύναμη, Χρήμα, Προσωπική ανάπτυξη, Αυτοεκτίμηση, Ασφάλεια, Ανεξαρτησία.
- **Οι Αξίες του**, δηλαδή εκείνα τα πράγματα που το άτομο θεωρεί σπουδαία στη ζωή του.
- **Η Συγκινησιακή του κατάσταση**, δηλαδή το σύνολο των συναισθημάτων που νιώθει το άτομο λόγω κάποιου ερεθίσματος.

- **Οι Δεξιότητες του**, δηλαδή οι ικανότητες του να επιτελεί ένα σωματικό, πνευματικό ή κοινωνικό έργο.
- **Η Στάση του**. Οι παραπάνω παράγοντες διαμορφώνουν κατ' αρχάς τη στάση του ατόμου. (Γιαννουλέα, 2012)

Το ερώτημα που προκύπτει είναι: Η συμπεριφορά του ατόμου είναι ή πρέπει να είναι άμεση συνέπεια της στάσης του. Για παράδειγμα, δε συμπαθώ τον προϊστάμενο μου, του το λέω ή όχι; (Γιαννουλέα, 2012)

Συνήθως, ιδίως στον εργασιακό χώρο η συμπεριφορά του ατόμου δεν είναι άμεση συνέπεια της στάσης του γιατί παρεμβάλλεται ο παράγοντας: προθέσεις. (Γιαννουλέα, 2012)

Οι Προθέσεις είναι τα σχέδια της ικανοποίησης των σκοπιμοτήτων του ατόμου. Η ένταση και το περιεχόμενο των παραπάνω παραγόντων διαφέρει από άτομο σε άτομο, κυρίως λόγω της διεργασίας της αντίληψης.

4.2 Σχέσεις μεταξύ εργαζομένων μέσα σε ένα κακό εργασιακό περιβάλλον

Με την έννοια Ανθρώπινες Σχέσεις εννοούμε το σύνολο των τυπικών ή άτυπων σχέσεων, οι οποίες αναπτύσσονται μέσα στο εργασιακό περιβάλλον, δημιουργώντας θετικές ή αρνητικές συνθήκες εργασίας οι οποίες επηρεάζουν ανάλογα την απόδοση του οργανισμού. Οι Ανθρώπινες Σχέσεις, έχουν ως αντικείμενο την δημιουργία των διαδικασιών αυτών που διατηρούν και υποκινούν το προσωπικό σε εργασία. Αυτές διαμορφώνονται κατά ένα πολύ μεγάλο ποσοστό μέσω των άτυπων σχέσεων οι οποίες στο σύνολο τους αποτελούν τους παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν έντονα την ψυχολογική κατάσταση των εργαζομένων. Η ψυχολογική αυτή κατάσταση των εργαζομένων εκδηλώνεται με τη μορφή της διάθεσης, του ηθικού, του επιπέδου φιλοδοξίας, της συμμετοχής και της ευχαρίστησης ή μη από την εργασία. Η ποιότητα των Ανθρώπινων Σχέσεων επηρεάζει θετικά ή αρνητικά το κλίμα που αναπτύσσεται στο εσωτερικό του οργανισμού και έχει επιπτώσεις στην αποτελεσματικότητα του οργανισμού. Οι περισσότεροι εργαζόμενοι αλλά και τα διευθυντικά στελέχη, ακόμη και εκείνοι με ιδιαίτερη εργασιακή πείρα, υποτιμούν την αξία των ανθρώπινων σχέσεων και την επιρροή που ασκούν στην προσπάθειά τους για επαγγελματική καταξίωση και ανάπτυξη. Άλλοι προσπερνούν το ζήτημα ισχυριζόμενοι ότι οι

ανθρώπινες σχέσεις στην επιχείρηση είναι κατάσταση «αυτονόητη» και άλλοι το απορρίπτουν επειδή απλά δεν έχουν τη δυνατότητα να το αντιληφθούν. Στην απλούστερη εκδοχή τους οι ανθρώπινες σχέσεις στην επιχείρηση θεωρούνται το status , το πλέγμα σχέσεων, με το οποίο αποφεύγονται οι ενδοεπιχειρησιακές συγκρούσεις και κυρίως οι τριβές ανάμεσα στους εργαζομένους. Μέσω των ανθρώπινων σχέσεων οικοδομούνται και διατηρούνται πολυεπίπεδοι, σύνθετοι και πολλών κατευθύνσεων δεσμοί ανάμεσα σε πολλές ομάδες ανθρώπων σε «θετικά» και «αρνητικά» εργασιακά περιβάλλοντα. Η οικοδόμηση ενός πλέγματος θετικών εργασιακών ανθρώπινων σχέσεων οδηγεί: (Γιαννουλέα, 2012)

- στην επίλυση δύσκολων προβλημάτων όταν και όπου εμφανίζονται
- στη δυνατότητα για προσαρμογή του ανθρώπινου δυναμικού
- στις απαιτήσεις «δύστροπων» και πολλές φορές «άδικων» προϊσταμένων.
- στην αποτελεσματική διαχείριση κρίσεων στο εργασιακό περιβάλλον.
- στην ανάπτυξη συστήματος «αυτοδιάγνωσης και ενδοσκοπήσης» του εργασιακού χώρου.
- στη διαμόρφωση ευκρινούς πλέγματος επικοινωνίας και ενδοεπικοινωνίας των ομάδων εργασίας.
- στην οικοδόμηση μακροχρόνιων και αποτελεσματικών σχέσεων ανάμεσα στους εργαζόμενους.
- στην αποκατάσταση και ομαλοποίηση ήδη διαταραγμένων εργασιακών σχέσεων.
- στη δυνατότητα προσαρμογής εργαζομένων με ειδικά προβλήματα στο περιβάλλον εργασίας και στην «προφύλαξη» των συνεργατών τους από μια πιθανή μετάγγιση των προβλημάτων αυτών.
- στη διαμόρφωση «θετικής στάσης» από την πλευρά των εργαζομένων σε όλο το φάσμα της επιχείρησης. (Γιαννουλέα, 2012)

Όταν παύουν οι ανθρώπινες σχέσεις τότε αρχίζουν να κάνουν την εμφάνισή τους συγκρούσεις μεταξύ των εργαζομένων, απογοητεύσεις, παράπονα, παραιτήσεις προσωπικού, μείωση της ποιοτικής και ποσοτικής απόδοσης του προσωπικού, και πτώση ανταγωνιστικότητας, έχοντας ως τελικό αποτέλεσμα την κατάρρευση του οργανισμού. (Γιαννουλέα, 2012)

Αξιολογικά καλός χαρακτηρίζεται ο οργανισμός του οποίου όλα τα μέρη συντονίζονται και συσχετίζονται κατά τρόπο ικανοποιητικό προς την κατεύθυνση της προώθησης των γενικών αντικειμενικών σκοπών και είναι ικανός να ανταποκριθεί στις εσωτερικές και εξωτερικές ανάγκες για αλλαγή και πρόοδο. Το εργασιακό κλίμα ή το επικοινωνίας και καλής συμπεριφοράς είναι οι συνθήκες εκείνες που δημιουργούνται μέσα σε κάθε οργανισμό. (Γιαννουλέα, 2012)

Οι πλέον παραγωγικοί εργαζόμενοι σε οποιοδήποτε εργασιακό περιβάλλον είναι αυτοί που φανερώνουν «θετική συμπεριφορά» , με άλλα λόγια αποπνέουν και ενισχύουν το θετικό κλίμα στην εργασία. Η θετική συμπεριφορά :

- δημιουργεί αντίστοιχα συναισθήματα και θετικό ψυχολογικό κλίμα στο περιβάλλον εργασίας.
- ενισχύει τους δεσμούς συνεργασίας της ομάδας και δρομολογεί θετική παραγωγική διάθεση.
- Εργαζόμενοι με «θετική στάση» καταγράφονται ως καθοδηγητές/ηγέτες στο χώρο εργασίας, κάτι που εκτιμά ιδιαίτερα το επιχειρησιακό management.
- Σφυρηλατεί το πνεύμα συνεργασίας, ενισχύει και βελτιώνει το δείκτη παραγωγικότητας και δημιουργεί θετικές προϋποθέσεις επαγγελματικής ανόδου για τους εργαζόμενους.
- Οι σταθερά αρνητικές διαθέσεις αυξάνουν το εργασιακό στρες και επηρεάζουν αρνητικά το ομαδικό πνεύμα στο περιβάλλον εργασίας. Οι «αρνητικές συμπεριφορές» ανατρέπουν το θετικό κλίμα ομαδικής εργασίας μειώνοντας το δείκτη δημιουργικότητας και παραγωγικότητας. Παράλληλα οδηγούν το διευθυντικό management σε αποφάσεις και κινήσεις πολλές φορές επώδυνες για τους υφισταμένους, επηρεάζουν αρνητικά τη διάθεση για συμμετοχή και προσφορά καθώς επίσης και οποιαδήποτε νεωτεριστική πρωτοβουλία και ανατρέπουν τις προσπάθειες των εργαζομένων για ενσωμάτωση στην ομάδα.

Φαίνεται λοιπόν, ότι η σημασία του σωστού εργασιακού περιβάλλοντος, των καλών εργασιακών και ανθρώπινων σχέσεων, συμβάλουν άμεσα στην απόδοση των εργαζομένων αλλά και στην σωματική και ψυχική τους υγεία (Γιαννουλέα, 2012).

5 ΤΡΟΠΟΙ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ ΣΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

5.1 Αντιμετώπιση δύσκολων συναδέλφων

Οι σχέσεις με τους συναδέλφους μας είναι ένα πολύ σημαντικό κομμάτι της ζωής μας. Είναι αλήθεια ότι συχνά ζούμε με αυτούς περισσότερες ώρες από ό,τι με την οικογένειά μας ή με τους στενότερους φίλους μας. Όταν λοιπόν αυτές οι σχέσεις παύουν να χαρακτηρίζονται από αρμονία και καλή διάθεση, ένα μεγάλο κομμάτι της ζωής μας υποφέρει. Την ίδια στιγμή είναι σχεδόν αδύνατον να εξελιχθούμε επαγγελματικά εάν η εργασία μας δεν βασίζεται στην καλή συνεργασία με τους άλλους. Πρόσφατες έρευνες του Πανεπιστημίου του Χάρβαρντ κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι οι άνθρωποι που απολαμβάνουν τη μεγαλύτερη επαγγελματική επιτυχία δεν είναι αναγκαστικά αυτοί οι οποίοι έχουν μεγαλύτερη ικανότητα ή ταλέντο σε ένα συγκεκριμένο τομέα. Η επιτυχία είναι βέβαια συνάρτηση των ικανοτήτων μας (15%), αλλά κυρίως της ευχέρειάς μας στη δημιουργία επικοινωνητικών σχέσεων με τους άλλους (85%). Όλοι έχουμε ανάγκη από την υποστήριξη και την ενθάρρυνση από άλλους ανθρώπους που πιστεύουν σε μας. Τι είναι λοιπόν αυτό που συχνά κάνει τις σχέσεις μας με τους συνεργάτες μας εφιαλτικές; (Σαββίδου, 2013)

5.1.1 Η σχέση μας με τον ίδιο μας τον εαυτό

Όποιος έχει δυσκολίες στην προσωπική του ζωή τείνει να τις κουβαλάει και στην επαγγελματική

Η αλήθεια είναι ότι το βασικό υπόστρωμα για όλες τις σχέσεις (οικογενειακές, επαγγελματικές και προσωπικές) είναι ένα: η σχέση μας με τον εαυτό μας. Έτσι, το άτομο που έχει δυσκολίες και προβλήματα στην προσωπική του ζωή τείνει να τα κουβαλάει και στην επαγγελματική του σταδιοδρομία. Σε μια ομάδα ατόμων που έχει στενή συνεργασία σε διάρκεια χρόνου, οι άνθρωποι βρίσκουν τον εαυτό τους να αναλαμβάνει ρόλους που του είναι ήδη οικείοι. Έτσι, η γυναίκα, παραδείγματος χάριν, που αισθάνεται ότι οι άλλοι την εκμεταλλεύονται, που έχει αναλάβει το ρόλο του θύματος μέσα στην οικογένεια, αργά ή γρήγορα θα αναλάβει έναν παρόμοιο ρόλο και στον εργασιακό χώρο. Αυτό δεν σημαίνει ότι εμείς προσωπικά είμαστε πάντα υπεύθυνοι για ό,τι συμβαίνει. Σημαίνει όμως ότι ο κοινός παρονομαστής σε όλες μας τις σχέσεις είναι ο εαυτός μας, και άρα αυτός είναι ο μόνος παράγοντας που

είμαστε σε θέση να τον επηρεάσουμε άμεσα. Σημαίνει ακόμα ότι ο χαρακτηριστικός τρόπος με τον οποίο ανταποκρινόμαστε στον κόσμο και στις προκλήσεις του είναι ένας και μοναδικός. Και ενώ τα προβλήματα στην προσωπική μας ζωή έχουν συνήθως την τάση να γίνονται χρόνια και μαθαίνουμε να ζούμε με αυτά, θεωρώντας τα δεδομένα, όταν επεκτείνονται και στις επαγγελματικές μας σχέσεις, η δυσφορία είναι οξεία και η ανάγκη για αντιμετώπιση άμεση. (Σαββίδου, 2013)

5.1.2 Πιθανές αιτίες για την κακή συνεργασία

Κάποιοι στον εργασιακό τους χώρο ίσως σκέφτονται «η αποτυχία σου, η επιτυχία μου», κατά το «ο θάνατός σου η ζωή μου». Σε όλο και περισσότερους εργασιακούς χώρους η σχέση μεταξύ των εργαζομένων μετατρέπεται από συνεργασία σε ανταγωνισμό. Ως ένα σημείο ο ανταγωνισμός είναι χρήσιμος, γιατί μας κινητοποιεί, ώστε να βελτιωθούμε. Όταν όμως γιγαντώνεται τόσο που να ισοπεδώνει κάθε πιθανότητα ουσιαστικής συνεργασίας, κάθε φορά που κάποιος άλλος έχει μια επιτυχία, αισθανόμαστε ότι οι ίδιοι απομακρυνόμαστε ένα ακόμα βηματάκι από αυτήν. Αντίθετα, η δυνατότητα να αντέχουμε την επιτυχία των άλλων (ακόμα και να χαιρόμαστε με αυτήν) προϋποθέτει εσωτερική πίστη στην προσωπική μας αξία και ασφάλεια. Βασίζεται σε μια αισιόδοξη αίσθηση ότι υπάρχει χώρος για την επιτυχία και την εξέλιξη όλων μας. Και είναι αλήθεια. Εάν εμείς διαπιστώνουμε ότι δεν εξελισσόμαστε, αυτό δεν συμβαίνει γιατί κάποιος άλλος πρόλαβε πριν από εμάς να... πετύχει. Μπορούμε να πετύχουμε και εμείς και εκείνος. Τις αιτίες πρέπει να τις αναζητήσουμε αλλού. Ο φθόνος της επιτυχίας τού άλλου μπορεί ωστόσο να αποτελέσει έναν πολύ χρήσιμο οδηγό για τις ανάγκες μας. Εάν ζηλεύουμε τον καινούργιο ρόλο που ανέλαβε η συνάδελφος, παραδείγματος χάριν, τότε αυτό μπορεί να είναι ένα σημάδι ότι πρέπει να ενεργοποιηθούμε, ώστε να διεκδικήσουμε κάποιες αλλαγές και στο δικό μας επαγγελματικό ρόλο. (Σαββίδου, 2013)

5.1.3 Όταν οι ρόλοι δεν είναι ξεκάθαροι

Ο χρόνος που διαθέτει κανείς για να λύσει τις παρεξηγήσεις είναι πολύς και ψυχολογικά επώδυνος .

Γιατί τόσο συχνά υπάρχει σύγχυση σχετικά με το τι περιμένει ο ένας από τον άλλον; Συνάδελφοι και προϊστάμενοι συχνά δεν ξέρουν «τι-είναι-δουλειά-ποιου» και γιατί. Τα πράγματα μπορεί να μένουν ασαφή για χρόνια, με αποτέλεσμα ένα διάχυτο εκνευρισμό και μια δηλητηριώδη ατμόσφαιρα. Και η συζήτηση που θα ξεκαθάριζε τα

πράγματα αναβάλλεται επ' αόριστον. Πολλές φορές μάλιστα, όταν τελικά γίνει η συζήτηση αυτή, δεν οδηγεί πουθενά. Αυτό που εξακολουθεί να λείπει είναι η ουσιαστική ακρόαση του άλλου, αφού τείνουμε να χρησιμοποιούμε το χρόνο ομιλίας του για να προετοιμάσουμε τη δική μας απάντηση. Ήδη, μπορεί κανείς να ακούσει διαμαρτυρίες: ότι δηλαδή όλοι θα θέλανε να είχαν το χρόνο για καλύτερη επικοινωνία, αλλά αυτό αποτελεί πολυτέλεια μπροστά στις απαιτήσεις της καθημερινότητας. Και όμως, ο χρόνος που διαθέτει κανείς για να αντιμετωπίσει τις παρεξηγήσεις που προκύπτουν από την έλλειψη μιας αληθινής επικοινωνίας είναι πολύ περισσότερος και ψυχολογικά επώδυνος από το χρόνο που θα μπορούσε να αφιερώσει σε μια ειλικρινή συνομιλία από την αρχή. (Σαββίδου, 2013)

5.1.4 «Αποδιοπομπαίοι τράγοι» και μυστικές συμμαχίες

Όταν η συνεργασία σε μια ομάδα ανθρώπων είναι προβληματική, υπάρχει πάντα κάποιος «αποδιοπομπαίος τράγος». Κάποιος δηλαδή που έχει επιλεγεί στη συνείδηση όλων ως ο υπεύθυνος για όλα τα δεινά. Ας φανταστούμε λοιπόν μια ομάδα εργαζομένων που συγκεντρώνεται με κάθε ευκαιρία σε υπο-ομάδες σχολιάζοντας τον «κακό» διευθυντή της. Ας υποθέσουμε ότι ο διευθυντής αυτός είναι πράγματι «κακός». Το πρόβλημα όμως με αυτού του είδους την επικοινωνία είναι ότι συντηρεί αντί να αντιμετωπίζει το πρόβλημα. Οι συμμετέχοντες στη συζήτηση πίσω από την πλάτη του... τράγου νιώθουν μια προσωρινή ανακούφιση, αφού η δυσφορία μετατρέπεται σε αντικείμενο ζωνής συζήτησης, που ανάβει τα αίματα, συχνά μάλιστα έχει χιούμορ, και δίνει την ευκαιρία για εκτόνωση. Όλοι νιώθουν ηθικά εξυψωμένοι σε σύγκριση με αυτό το άτομο, αλλά και ενωμένοι απέναντι στον κοινό «εχθρό». Όλα αυτά όμως απέχουν πολύ από έναν ανοιχτό διάλογο που θα επεδίωκε λύση στα προβλήματα. Εκείνο που λείπει από αυτή την επικοινωνία είναι η ανάληψη της προσωπικής ευθύνης του καθενός για το τι θα κάνει ο ίδιος με τα προβλήματα της επαγγελματικής του ζωής. Ακόμη, άλλες προβληματικές συνεργασίες ενδεχομένως αποσιωπούνται και διαιωνίζονται μέσα από μια ψευδαίσθηση αλληλεγγύης απέναντι στον έναν, κοινό «εχθρό». Μια άλλη παρενέργεια αυτού του τρόπου επικοινωνίας είναι ότι, ενώ υποτίθεται ότι «δένει» μεταξύ τους ανθρώπους, στην πραγματικότητα καλλιεργεί την καχυποψία. Η εμπιστοσύνη εκλείπει μέσα σε μια ομάδα όταν τα μέλη της ξέρουν ότι επιτρέπεται η κριτική ανθρώπων που είναι απόντες. Το αυτονόητο, όσο και ανείπωτο, συμπέρασμα είναι ότι ο καθένας μπορεί

να γίνει στόχος αυτής της υπονόμησης, αφού ο «αποδιοπομπαίος τράγος» παίρνει διαφορετικό πρόσωπο με το πέρασμα του χρόνου. (Ληξουριώτης, 2005)

5.1.5 Ο φόβος της αντιπαράθεσης

Οι άνθρωποι που τολμούν να ξεκαθαρίσουν αυτό που θέλουν κερδίζουν την εκτίμηση των άλλων. (Ληξουριώτης, 2005)

Το ερώτημα ωστόσο παραμένει: Τι είναι αυτό που μας κάνει να προτιμάμε αυτή την έμμεση «κουτσομπολίστικη» επικοινωνία, που δεν περιλαμβάνει τους άμεσα ενδιαφερομένους, αντί για την ανοιχτή κουβέντα; Προτιμάμε δηλαδή μια προσωρινή ανακούφιση από το να πάμε επιτέλους να ζητήσουμε αυτό που χρειαζόμαστε και να μάθουμε γιατί δεν το παίρνουμε. Εκείνο που φαίνεται να μας καθλώνει είναι ένας ενδόμυχος φόβος ότι η διεκδίκησή μας και η διαμαρτυρία μας μπορεί να προκαλέσουν την οργή ή τη δυσαρέσκεια του άλλου και να πάσουμε να είμαστε αγαπητοί ή και να βρεθούμε εκτός εργασιακής ομάδας. Από τη στιγμή που η γνώμη μας εκφράζεται με νηφάλιο και ευγενικό τρόπο, ο φόβος αυτός συνήθως είναι φανταστικός και προέρχεται από το δικό μας αίσθημα ανασφάλειας ότι ίσως να μην αξίζουμε αυτό που επιθυμούμε. Στην πραγματικότητα, οι άνθρωποι που τολμούν να ξεκαθαρίσουν αυτό που θέλουν, ακόμη και όταν αρχικά προκαλούν κάποια δυσφορία στο περιβάλλον τους, στη συνέχεια κερδίζουν -μαζί με το αίτημά τους- και την εκτίμηση των άλλων. Ένας λόγος είναι ότι μέσα από την ξεκάθαρη αυτή συνεννόηση καταφέρνουν να διατηρούν ζωντανό το κίνητρό τους, και άρα παραμένουν πιο αποτελεσματικοί και δημιουργικοί στη δουλειά τους. (Ληξουριώτης, 2005)

5.1.6 Ο άλλος είναι πάντα διαφορετικός

Πολλές δυσκολίες στη συνεργασία με τους άλλους δημιουργούνται όταν θεωρούμε το δικό μας τρόπο το σωστό και προσπαθούμε να τον επιβάλουμε, προσδοκώντας ότι ο άλλος θα γίνει σαν και εμάς. Και όμως, οι καλύτερες συνεργασίες γίνονται όταν δύο ή περισσότεροι άνθρωποι έχουν δεξιότητες που, ενώ είναι διαφορετικές, συμπληρώνονται μεταξύ τους. Ο ένας, παραδείγματος χάριν, μπορεί να είναι πιο δυνατός στις πωλήσεις, ενώ ο άλλος στη στρατηγική. Πολλές φορές όμως απαιτούμε από λάθος ανθρώπους να καλλιεργήσουν εις μάτην λάθος πλευρές του εαυτού τους, με αποτέλεσμα να χάνεται πολλή ενέργεια, χωρίς να υπάρχει αποτέλεσμα. Όταν αποδεχόμαστε τη διαφορετικότητα του άλλου, οι προσπάθειες μπορούν να

εστιαστούν στην επίτευξη ενός συγκεκριμένου στόχου και όχι στο πώς θα φτάσουμε στο αποτέλεσμα αυτό. Ο καθένας δηλαδή έχει την ελευθερία να φτάσει στο επιθυμητό αποτέλεσμα με το δικό του τρόπο, γεγονός που του επιτρέπει να διατηρεί τη δημιουργικότητά του. (Ληξουριώτης, 2005)

5.1.7 Όλα τα προβλήματα δεν είναι ψυχικά

Ο στόχος δεν είναι η εξαφάνιση των συγκρούσεων, αλλά η αποτελεσματική αντιμετώπισή τους (Βαξεβανίδου, 1995)

Η ευαίσθητη διαδικασία που απαιτεί πολύ διακριτικούς ρυθμούς για την αναγνώριση των «δύσκολων ανθρώπων» ή καλύτερα «δύσκολων συμπεριφορών», είναι μια διαδικασία που απαιτεί ψυχραιμία, καλή διάθεση και πολύ υπομονή. Το κλειδί της επιτυχίας κρύβεται στις ενέργειες που πρέπει να ακολουθήσουμε, ώστε να πλοηγήσουμε τη «δύσκολη συμπεριφορά» και να την στρέψουμε σε ευκαιρία ανάπτυξης του ατόμου, της ομάδας, του τμήματος ή της εταιρείας. Γνωρίζουμε ότι τα έχουμε καταφέρει όταν δούμε μια αναπάντεχη θετική αντίδραση κατά την επικοινωνία μας με το άτομο που παρουσιάζει «δύσκολη συμπεριφορά». Η επανάληψη ευχάριστων αντιδράσεων οδηγεί στην σταδιακή εδραίωση σχέσης εμπιστοσύνης, η οποία έχει όλα τα εχέγγυα να ανθίσει και να προσφέρει δημιουργικά στην καθημερινότητα του ατόμου, της ομάδας, του τμήματος, ή της εταιρείας.

Τα βήματα που θα μας βοηθήσουν στη διαχείριση μιας «δύσκολης συμπεριφοράς» είναι τα εξής: (Βαγιάτη, 2002)

1. Αναγνώριση της «δύσκολης συμπεριφοράς»
2. Αποφυγή τακτικών και προσεγγίσεων που ενθαρρύνουν τη «δύσκολη συμπεριφορά» και προκαλούν έναν άνθρωπο να γίνει ακόμα πιο κλειστός και «δύσκολος»
3. Υιοθετήσουμε επικοινωνιακών στρατηγικών, οι οποίες πρέπει να συμπορεύονται με την καλή διάθεση, τη θετική ενέργεια και τον σεβασμό.
4. Αντιμέτωπιση της δύσκολης συμπεριφοράς όταν παρουσιάζεται και όχι αφού έχει εδραιωθεί.

5. Παροχή βοήθειας στους ανθρώπους που παρουσιάζουν δύσκολες συμπεριφορές να ξεπερνούν αυτά που τους μπλοκάρουν.
6. Παροχή βοήθειας στους «δύσκολους συναδέλφους» στην δουλειά τους ώστε με τη σειρά τους να αισθανθούν ασφάλεια και εμπιστοσύνη, η οποία θα λειτουργήσει δημιουργικά τόσο για τους ίδιους όσο και για την ομάδα.
7. Εδραίωση σχέσης εμπιστοσύνης με τους συναδέλφους βοηθά στο να γίνουν πιο ήπιες οι αντιδράσεις. (Βαξεβανίδου, 1995)

Ποτέ δεν πρέπει να ξεχνάμε ότι οι άνθρωποι είναι οι πυλώνες μιας εταιρείας και δεν μπορεί τίποτα να βελτιωθεί οικονομικά, πνευματικά, κοινωνικά εάν δεν μάθουμε τον τρόπο να βγάζουμε τον καλύτερό τους εαυτό και όλη τη δημιουργική τους διάθεση.

5.2 Υποχρεώσεις και δικαιώματα Εργοδοτών – Εργαζομένων

5.2.1 Δικαιώματα εργοδοτών - Υποχρεώσεις εργαζομένων

Η οργάνωση της εργασίας, η οποία έχει αρχίσει να αναπτύσσεται και στη χώρα μας, προϋποθέτει, πέρα από την εφαρμογή των μεθόδων της οργανωτικής θεωρίας και την ενημέρωση των εργοδοτών και εργαζομένων στα διάφορα εργατικά θέματα. Θεωρούμε απαραίτητη για τον εκσυγχρονισμό των βιομηχανικών επιχειρήσεων από το ένα μέρος των εργατικών στελεχών και των εργαζομένων από το άλλο, την κατάρτιση, διαφώτιση και επιμόρφωση αυτών, γύρω από τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις που απορρέουν από την εργασιακή σχέση. Γι' αυτό και θ' αναφερθούμε σ' αυτά τα οποία αποτελούν συγχρόνως δικαιώματα των εργοδοτών και υποχρεώσεις των εργαζομένων. Είναι δε τα εξής: (Βαγιάτη, 2002)

α. Η παροχή εργασίας

Ο εργαζόμενος υποχρεούται να θέσει στη διάθεση του εργοδότη την εργασία του, την οποία και οφείλει να εκτελέσει. Η έκταση της υποχρέωσης του εργαζόμενου για εργασία, προσδιορίζεται από το διευθυντικό δικαίωμα του εργοδότη. Με το δικαίωμα αυτό ο εργοδότης καθορίζει το είδος, τον τρόπο, τον τόπο, το χρόνο της εργασίας και γενικά κάθε αναγκαία λεπτομέρεια για την εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης. Το διευθυντικό δικαίωμα του εργοδότη, το οποίο απορρέει από τη φύση της σύμβασης της εργασίας πρέπει να ασκείται καλόπιστα, η δε κατάχρηση αυτού υπόκειται στον έλεγχο των δικαστηρίων. Στο δικαίωμα αυτό τίθενται περιορισμοί τόσο από

νομοθετικές διατάξεις όσο και από συλλογικές συμβάσεις ή και από όρους της εργασιακής σύμβασης. Αναφορικά με το είδος και τον τόπο της εργασίας, ο εργοδότης δικαιούται να απαιτήσει από τον εργαζόμενο να εκτελεί την εργασία, για την οποία έχει προσληφθεί. Η μετάθεση από το ένα τμήμα της επιχείρησης σε άλλο επιτρέπεται και χωρίς τη συναίνεση του εργαζόμενου, αρκεί η μετάθεση αυτή να μη δημιουργεί χειροτέρευση της θέσης του. Για το χρόνο της εργασίας ο εργοδότης δικαιούται να απασχολεί τον εργαζόμενο σύμφωνα με τις ώρες που ο νόμος ορίζει. Σε περίπτωση υπερωρίας ο εργαζόμενος υποχρεούται στην εκτέλεση αυτής και δικαιούται για την εργασία αυτή ιδιαίτερη αμοιβή. Αν ο εργοδότης δεν αποδέχεται την εργασία του εργαζόμενου που συμφωνήθηκε, τότε καθίσταται υπερήμερος και ευθύνεται για την καταβολή του μισθού (Α.Κ. 656).

β. Υποχρέωση του εργαζόμενου προς πίστη:

Ο εργοδότης έχει δικαίωμα να αξιώσει την έντιμη συμπεριφορά του εργαζόμενου έναντι της επιχείρησης. Η υποχρέωση προς πίστη, όπως συνήθως λέγεται, συνίσταται από μέρους του εργαζόμενου στην προσπάθεια να ενεργεί πάντοτε με σκοπό την πρόοδο της επιχείρησης και να αποφεύγει κάθε ενέργεια που να ζημιώνει αυτήν. Ο εργαζόμενος οφείλει να μην εκτελεί εργασίες όμοιες με εκείνες του εργοδότη, εκτός αν έχει τη συγκατάθεσή του, πολύ δε περισσότερο να μη συναγωνίζεται αυτόν, ούτε να βοηθά άλλους ανταγωνιστές της επιχείρησης, με τη μέθοδο της αποκάλυψης μυστικών ή πληροφοριών σ' αυτούς. Επίσης οφείλει να τηρεί εχεμύθεια σε εργασίες που του εμπιστεύθηκε η επιχείρηση και που έχουν χαρακτηριστεί απόρρητες. Η υποχρέωση αυτή απορρέει από τις αρχές της καλής πίστης (άρθρα 200 και 288 ΑΚ.) και στηρίζεται στην αμοιβαία εμπιστοσύνη και συνεργασία.

γ. Αυτοπρόσωπη εκτέλεση της εργασίας - Αποκατάσταση βλάβης που προξενήθηκε συνεπεία δόλου ή αμέλειας του εργαζόμενου

Σύμφωνα με τις διατάξεις του άρθρου 651 και 652 του ΑΚ ο εργαζόμενος οφείλει να εκτελέσει την εργασία του αυτοπροσώπως και να επιδείξει την ανάλογη επιμέλεια γι' αυτήν. Ευθύνεται δε για κάθε ζημιά που μπορεί να προξενήσει στον εργοδότη όταν αυτή προέρχεται από δόλο ή αμέλεια. Γεννάται κατά συνέπεια στην περίπτωση αυτή δικαίωμα του εργοδότη για αποζημίωση. Ο βαθμός της επιμέλειας για την οποία ευθύνεται ο εργαζόμενος, κρίνεται από τη σύμβαση, αφού λαμβάνονται υπόψη οι ειδικές γνώσεις που απαιτούνται για την εργασία, η μόρφωση, οι ικανότητες και οι

ιδιότητες του εργαζόμενου, τις οποίες γνώριζε ή όφειλε να γνωρίζει ο εργοδότης. Αν ο εργοδότης γνώριζε την έλλειψη αυτών των ιδιοτήτων του εργαζόμενου και αποδέχθηκε την παροχή εργασίας τότε ο εργαζόμενος δεν ευθύνεται για τη ζημιά που μπορεί να συμβεί, σύμφωνα με την αρχή του συμψηφισμού των πταισμάτων και από τα δύο μέρη (άρθρο 300 ΑΚ).

5.2.2 Υποχρεώσεις εργοδοτών - Δικαιώματα εργαζομένων

Από την εργασιακή σχέση πηγάζουν οι ακόλουθες υποχρεώσεις των εργοδοτών, οι οποίες αποτελούν αντίστοιχα και δικαιώματα των εργαζομένων:

α. Η καταβολή του μισθού

Μισθός είναι το αντάλλαγμα το οποίο δίνεται έναντι της παροχής εργασίας από τον εργαζόμενο (ΑΚ 648). Υπόχρεος για την καταβολή του μισθού είναι κατά κανόνα ο εργοδότης, υπάρχουν όμως και περιπτώσεις κατά τις οποίες ο μισθός καταβάλλεται από τρίτους π.χ. φιλοδωρήματα σερβιτόρων, κουρέων κλπ. Δικαιούχος του μισθού είναι ο εργαζόμενος, προς τον οποίο και καταβάλλεται ο μισθός. Μόνο σε περίπτωση καλύματος αυτού, λόγω ασθένειας ή άλλου σπουδαίου λόγου, επιτρέπεται η διά πληρεξουσίου είσπραξη.

Ο μισθός, εκτός αντίθετης συμφωνίας, καταβάλλεται μετά την παροχή της εργασίας (ΑΚ 655) είτε κάθε εβδομάδα, είτε κάθε δεκαπενθήμερο είτε σε άλλα χρονικά διαστήματα και καθίσταται απαιτητός σε κάθε περίπτωση που λήγει η εργασιακή σύμβαση. Πρέπει να τονίσουμε σ' αυτό το σημείο ότι οι εργοδότες υποχρεούνται μέσα στα πλαίσια που η καλή πίστη των συναλλασσομένων επιβάλλει, να εφαρμόζουν κατά τέτοιο τρόπο το σύστημα καταβολής των αποδοχών ώστε αυτό να γίνεται κατανοητό από τους εργαζόμενους. Γι' αυτό το σκοπό έχει ρυθμισθεί νομοθετικά η υποχρέωση χορήγησης, από μέρους των εργοδοτών, εξοφλητικών σημειωμάτων, σε όλους τους εργαζόμενους.

Στους εργαζόμενους με βάση το άρθρο 18 του Ν. 1082/80, οι εργοδότες υποχρεούνται να χορηγούν εκκαθαριστικά σημειώματα κατά την εξόφληση των αποδοχών τους ή ανάλυση μισθοδοσίας αν χρησιμοποιούν μηχανογραφικό σύστημα. Στα εκκαθαριστικά σημειώματα ή στην ανάλυση μισθοδοσίας θα πρέπει να αναγράφονται αναλυτικά οι πάσης φύσεως αποδοχές, καθώς και οι κρατήσεις. Ίδια διάταξη περιέχει και ο Ν. 1469/84, άρθρο 20, που έχει τροποποιήσει τον Α.Ν.

1846/51 του ΙΚΑ. Οι αρμόδιοι υπάλληλοι του ΙΚΑ αν διαπιστώσουν παράβαση της διατάξεως αυτής, δύνανται να καταλογίσουν τις εισφορές, σύμφωνα με τις ισχύουσες ασφαλιστικές διατάξεις της νομοθεσίας του ΙΚΑ. Το ύψος του μισθού καθορίζεται δια συμφωνίας μεταξύ εργοδότη και εργαζόμενου και δε δύναται να είναι κατώτερο, από εκείνο που οι συλλογικές συμβάσεις ή διαιτητικές αποφάσεις ορίζουν. Εκτός από το μισθό που καθορίζεται από τα ενδιαφερόμενα μέρη, δύναται να παρέχονται και άλλα πρόσθετα επιδόματα με διάφορες μορφές, τα οποία, αν χορηγούνται σταθερά και για αρκετό χρονικό διάστημα, θεωρούνται και αυτά μισθός. Ο εργαζόμενος δικαιούται του μισθού και σε ορισμένες περιπτώσεις, κατά τις οποίες δεν παρέχει εργασία όπως:

1. Στην περίπτωση υπερημερίας του εργοδότη (άρθρο Α.Κ 656) όταν δε γίνεται δεκτή η εργασία του εργαζόμενου εκτός της περίπτωσης ανώτερης βίας.
2. Όταν έχει λάβει υποχρεωτική κανονική άδεια.
3. Όταν κωλύεται να εργασθεί συνέπεια σπουδαίου λόγου που δεν οφείλεται σε υπαιτιότητά του (π.χ. στην ασθένεια).
4. Όταν ασκεί το δικαίωμα της επίσχεσης (άρθρο 325 Α.Κ).

Τα κυριότερα μέτρα προστασίας αξίωσης του μισθού, ο οποίος αποτελεί τη βάση της συντήρησης του εργαζόμενου και της οικογένειάς του, είναι η απαγόρευση μείωσης του μισθού κατά τρόπο μονομερή από τον εργοδότη ή και η απαγόρευση κατάρτισης σύμβασης από τον εργαζόμενο που να επιφέρει ελάττωση του μισθού. Ο μισθός αντιστοιχεί σε απασχόληση του εργαζόμενου για πλήρες ωράριο εργασίας. Σε μειωμένη απασχόληση καταβάλλεται και μειωμένος μισθός. Βέβαια νοείται ότι αν ο εργαζόμενος απουσιάζει αδικαιολόγητα και δεν παρέχει εργασία, ο εργοδότης δεν υποχρεούται να καταβάλλει αποδοχές. Εξάλλου, σύμφωνα με τη νομολογία των δικαστηρίων (Ν.Σ.Κ 739/62) ο μηνιαίος μισθός αντιστοιχεί για είκοσι πέντε (25) εργάσιμες ημέρες. Λογίζεται δε ως ημερήσιος μισθός το ένα εικοστό πέμπτο του μηνιαίου μισθού που υπολογίζεται διά της διαίρεσης του μηνιαίου μισθού με τον αριθμό είκοσι πέντε (25).

β. Η παροχή πρόνοιας

Ο εργοδότης υποχρεούται να λαμβάνει μέτρα προστασίας των εργαζομένων από τους κινδύνους που απειλούν τη ζωή και την υγεία αυτών. Η εργατική νομοθεσία ρυθμίζει με λεπτομέρεια τα θέματα υγιεινής και ασφάλειας των εργαζομένων.

Ειδικότερα ο εργοδότης υποχρεούται:

1. Να φροντίζει για την καλή λειτουργία των μηχανημάτων της επιχείρησης.
2. Να ενημερώνει τους εργαζόμενους αναφορικά με τους κινδύνους που αντιμετωπίζουν κατά την ώρα της εργασίας τους.
3. Να λαμβάνει μέτρα για διαφύλαξη των πραγμάτων, των εργαζομένων που ευρίσκονται στους χώρους εργασίας.
4. Να εκπληρώνει τις υποχρεώσεις του που απορρέουν από τις Σ.Σ.Ε. ή Δ.Α (χορήγηση φορμών, υποδημάτων, γάλακτος κλπ.).
5. Γενικά να καθιστά ευχάριστη τη ζωή των εργαζόμενων μέσα στο χώρο εργασίας και να βοηθά στην όσο δυνατό καλύτερη απόδοση και ευημερία αυτών.

γ. Η απασχόληση του εργαζόμενου

Αν η πληρωμή του εργαζόμενου, γίνεται κατά μονάδα εργασίας με ποσοστά ή φιλοδομήματα, ο εργοδότης υποχρεούται να απασχολεί τον εργαζόμενο και να εξασφαλίζει σ' αυτόν το κατώτερο όριο αμοιβής. Αλλά όπως και στον ανωτέρω τρόπο αμοιβής, έτσι και στην περίπτωση κατά την οποία ο μισθός υπολογίζεται κατά χρονική περίοδο, ο εργαζόμενος δικαιούται να ζητήσει την πραγματική αυτού απασχόληση. Ο εργοδότης δε δύναται να αρνηθεί στον εργαζόμενο την παροχή πραγματικής εργασίας, έστω κι αν καταβάλλει σ' αυτόν μισθό. Αν και από καμία διάταξη νόμου δεν αναφέρεται τέτοια υποχρέωση του εργοδότη, η αδικαιολόγητη άρνηση αυτού, να απασχολήσει τον εργαζόμενο δύναται να θεωρηθεί ότι προσβάλλει αυτόν και τον υποβιβάζει σε αργόμισθο, ακόμη βλάπτει αυτόν επαγγελματικά και αντίκειται μια τέτοια ενέργεια στο δημόσιο συμφέρον. Δικαιούται επίσης ο εργαζόμενος να αξιώνει σεβασμό της προσωπικότητάς του και να αποκρούει κάθε μεταχείριση, η οποία είναι αντίθετη με τους νόμους της κοινωνικής ευπρέπειας και ανθρώπινης αξιοπρέπειας.

δ. Η παροχή ελεύθερου χρόνου για εύρεση άλλης εργασίας

Άλλη υποχρέωση του εργοδότη είναι σύμφωνα με το άρθρο 677 του Α.Κ. η παροχή στον εργαζόμενο, εφόσον ο ίδιος το ζητήσει, ελεύθερου χρόνου, μετά την καταγγελία της σύμβασης, για εύρεση άλλης εργασίας. Κατά το χρόνο της άδειας απουσίας, ο εργαζόμενος δικαιούται ολόκληρου του μισθού του. Χρονικό όριο άδειας δεν τάσσεται, αλλά ο χρόνος αυτός πρέπει να είναι εύλογος. Σχετική διάταξη στην εργατική νομοθεσία δεν υπάρχει εκτός από το άρθρο 11 του Α.Ν. 394/36 , περί ξενοδοχοϋπαλλήλων διά του οποίου θεσπίζεται υποχρέωση στους εργοδότες να παρέχουν δίωρη ημερήσια άδεια για όλο το χρόνο της τακτικής καταγγελίας της σύμβασης εργασίας”.

ε. Η έκδοση πιστοποιητικού εργασίας, προϋπηρεσίας ή υπηρεσίας

Ο εργαζόμενος μετά τη λήξη της σύμβασης δικαιούται να ζητήσει και ο εργοδότης υποχρεούται να χορηγήσει σ’ αυτόν πιστοποιητικό εργασίας, περί του είδους και της διάρκειας της εργασίας, καθώς και της διαγωγής την οποία έχει επιδείξει στην επιχείρηση. Το ποιόν της εργασίας που παρέχει ο εργαζόμενος και η διαγωγή αυτού, αναγράφονται στο πιστοποιητικό υπηρεσίας ή προϋπηρεσίας μόνο στην περίπτωση που ο ίδιος το ζητήσει (Β. Δ/γμα 16/18-7-20 Ν. 2112/20 άρθρο 2 και Ακ. 678). Για το χαρακτηρισμό της διαγωγής πρέπει να χρησιμοποιούνται οι συνηθισμένες στις συναλλαγές ορολογίες και όχι υποκειμενικές εκφράσεις. Ο εργοδότης είναι υπεύθυνος τόσο έναντι του εργαζόμενου αναφορικά με τη χορήγηση ανακριβούς πιστοποιητικού, δηλαδή όταν αναγράφει ψευδείς και δυσμενείς χαρακτηρισμούς, όσο και έναντι τρίτου, που προσέλαβε τον εργαζόμενο και αναγράφει ευμενείς χαρακτηρισμούς που δεν ανταποκρίνονται στην αλήθεια.

5.3 Τρόποι βελτίωσης σχέσεων μεταξύ εργαζομένων

Η σημασία και η καλλιέργεια των καλών σχέσεων μεταξύ συναδέλφων στο επαγγελματικό περιβάλλον (Τζιμάνης, 2012). Οι καλές σχέσεις μεταξύ συναδέλφων στο χώρο εργασίας, έχουν καθοριστική σημασία. Ο ρόλος τους δεν περιορίζεται μόνο στο επαγγελματικό περιβάλλον.

Η καλλιέργεια των καλών σχέσεων μεταξύ εργαζομένων στο επαγγελματικό περιβάλλον, πρέπει να αποτελεί προτεραιότητα των εργοδοτών, αλλά και όλων όσοι εμπλέκονται. Η σωματική και ψυχική υγεία, η οικογενειακή γαλήνη, η απόδοση και

η παραγωγικότητα των εργαζομένων σε όλες τις βαθμίδες, αναπόφευκτα επηρεάζονται από τις σχέσεις, που υπάρχουν μεταξύ τους.

Οι αρμονικές σχέσεις δημιουργούν τις προϋποθέσεις, για συνεχείς επιτυχίες στο επαγγελματικό περιβάλλον με αύξηση της αποτελεσματικότητας και της κερδοφορίας. Για τους λόγους αυτούς η διαπαιδαγώγηση για τις σχέσεις μεταξύ εργαζομένων έχει πρωταρχική σημασία. (Τζιμάνης, 2012)

Θα ήταν ουτοπία να περιμένει κανείς, ότι σε σύνολα ανθρώπων όλα θα κυλούν, χωρίς πρόβλημα. Δυσκολίες κάθε μορφής στις σχέσεις, ιδιαίτερα στον στρεσογόνο επαγγελματικό χώρο, πάντοτε θα υπάρχουν.

Για αυτό λοιπόν, είναι απαραίτητο να αναμένονται και εκ των προτέρων να δημιουργούνται οι προϋποθέσεις ουσιαστικής και γρήγορης επίλυσης τους. Η ορθή επικοινωνία, οι σχέσεις αλληλοεκτίμησης και συνεργασίας μεταξύ των μελών μιας ομάδας εργασίας, αυξάνουν τις δυνατότητες της. (Τζιμάνης, 2012)

Σε μια ομάδα με άριστους παίκτες οι οποίοι όμως έχουν διαφορές μεταξύ τους, τα αποτελέσματα της συλλογικής τους προσπάθειας θα είναι χειρότερα, από μια ομάδα με μέλη λιγότερο άριστα σε ατομικό επίπεδο αλλά που συνενώνουν τις δυνάμεις τους στα πλαίσια μιας αρμονικής συνεργασίας με αλληλοσεβασμό.

Υπάρχουν διάφοροι αποτελεσματικοί τρόποι δια μέσου των οποίων, τόσο οι ίδιοι οι εργαζόμενοι αλλά και οι εργοδότες, μπορούν να δημιουργούν τις καλύτερες προϋποθέσεις για ανάπτυξη, σύσφιξη και καλλιέργεια αρμονικών σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων. (Τζιμάνης, 2012)

Εκτός από την εργοδοτική πλευρά, οι διευθυντές οργανισμών και προϊστάμενοι ομάδων εργασίας, είναι αποφασιστικοί παράγοντες στην προσπάθεια αυτή που πρέπει να είναι συνεχής και σταθερή. (Τζιμάνης, 2012)

Οι ανθρώπινες σχέσεις σε μια ομάδα εργασίας είναι κρίσιμος παράγοντας για την επιτυχία της αποστολής της. Δεν είναι ένας τομέας τον οποίο μπορούμε να έχουμε την πολυτέλεια να τον αγνοούμε.

Εάν δεν γίνονται οι διαχρονικές προσπάθειες που απαιτούνται, το κόστος μπορεί να είναι πολύ μεγάλο για όλους. (Τζιμάνης, 2012)

Αναπόφευκτα σ' ένα ανθρώπινο περιβάλλον, θα πρέπει να αναμένεται να υπάρχουν διαφορετικοί τρόποι προσέγγισης για την επίλυση προβλημάτων.

Οι διαφωνίες, οι ανταγωνιστικές συμπεριφορές και η κακή επικοινωνία, μπορούν να οδηγήσουν σε άσχημες σχέσεις μεταξύ των μελών μιας ομάδας, που εργάζονται για ένα κοινό στόχο. Παράλληλα διαφορές νοοτροπίας, θέσης, επιπέδου μόρφωσης στις διάφορες ιεραρχικές βαθμίδες, μπορούν να συμβάλουν στην δημιουργία καταστάσεων που οδηγούν σε κακές σχέσεις με αρνητικές επιπτώσεις όσον αφορά στην αποτελεσματικότητα. (Τζιμάνης, 2012)

Οι τρόποι σκέψης και προσέγγισης που μπορούν να καλλιεργηθούν από τους εργαζόμενους μιας ομάδας είναι διάφοροι. Το βασικό μέλημα είναι να ελαχιστοποιηθούν οι κίνδυνοι μιας δυσλειτουργίας λόγω διαπροσωπικών προβλημάτων. (Τζιμάνης, 2012)

Ας δούμε μερικούς αποτελεσματικούς τρόπους, για την καλλιέργεια και τη βελτίωση των σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων με στόχο ένα καλύτερο μέλλον για όλους:

5.3.1 Ο αλληλοσεβασμός και η αλληλεκτίμηση

Οι σχέσεις με τους άλλους που εργάζονται μαζί σας, θα πρέπει πρώτα απ' όλα να χαρακτηρίζονται από το σεβασμό και την εκτίμηση προς αυτούς και από τον επαγγελματισμό σας. (Τζιμάνης, 2012)

Μάθετε ν' ακούτε προσεκτικά τους άλλους, όταν σας μιλούν. Επιτρέποντας στο άλλο άτομο να σας παρουσιάσει το πρόβλημά του, χωρίς διακοπή, δείχνετε ότι πρόκειται να το αντιμετωπίσετε με σκέψη και με σεβασμό. Ταυτόχρονα προσπαθείτε να μαθαίνετε με σαφήνεια τι θέλει και τι χρειάζεται το άλλο άτομο.

Το να ακούτε με συγκέντρωση και προσοχή μπορεί να σας επιτρέψει να ανακαλύψετε πράγματα που ήταν κρυμμένα και που δεν γνωρίζατε. Ακούγοντας προσεκτικά και καταλαβαίνοντας τις ανάγκες που υπάρχουν, αυξάνετε τις πιθανότητες για να βρεθεί μια λύση. (Τζιμάνης, 2012)

5.3.2 Η κατανόηση και η επικοινωνία

Η κακή επικοινωνία είναι συνήθως η κυριότερη αιτία παρεξηγήσεων ή προστριβών. Προσπαθήστε να κατανοήσετε την άποψη των άλλων ατόμων. Ξεκινάτε πάντοτε με καθαρό μυαλό, αποφεύγετε να παγιδεύεστε από προκαταλήψεις. (Τζιμάνης, 2012)

Για να επέλθει μια αμοιβαία κατανόηση και να φύγουν οι παρεξηγήσεις, είναι καλό να επαναλάβετε με δικά σας λόγια αυτό που σας λέει ο συνομιλητής σας, ρωτώντας τον εάν είναι αυτό πραγματικά που εννοεί. Μαζέψτε πληροφορίες και ρωτήστε εάν χρειάζεστε κάποιες διευκρινίσεις. Οι πληροφορίες που θα μάθετε θα σας βοηθήσουν να υιοθετήσετε ένα υπεύθυνο τρόπο δράσης.

Η αναγνώριση των ανησυχιών και φόβων του άλλου, είναι πολύτιμη πληροφόρηση που θα σας επιτρέψει να δράτε αποτελεσματικά με τρόπο τέτοιο που θα κερδίζετε την εμπιστοσύνη του συναδέλφου σας. (Τζιμάνης, 2012)

Η αναγνώριση των σκέψεων του άλλου βοηθά στην δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης και συντείνει στην λύση των προβλημάτων.

Με το να αναγνωρίζετε τις σκέψεις και τα αισθήματα του άλλου δεν σημαίνει ότι αποδέχεστε και τα επιχειρήματα του. Μπορείτε για παράδειγμα να πείτε στο άλλο άτομο ότι αντιλαμβάνεστε ότι είναι απογοητευμένο, ή ότι φαίνεται να είναι αναστατωμένο. Μπορείτε ακόμη να πείτε ότι καταλαβαίνετε τη θέση του, αλλά είναι ένας άλλος τρόπος για να δει κάποιος τα πράγματα. (Τζιμάνης, 2012)

5.3.3 Η συνεργασία και οι κοινές προσεγγίσεις

Η επίτευξη συναίνεσης, έχει καθοριστικό ρόλο στην επιτυχία των προσπαθειών για την επίλυση κοινών προβλημάτων που αντιμετωπίζουν συνάδελφοι σε διάφορους επαγγελματικούς στίβους. Να προωθείτε την εργασία από κοινού για την επίλυση προβλημάτων. Δείξτε ότι υπάρχει αμοιβαία εμπιστοσύνη και ότι θεωρείτε ότι ο συνάδελφός καλόπιστα εγείρει κάποια θέματα. (Τζιμάνης, 2012)

Αναζητείστε πρώτα τα σημεία στα οποία συμφωνείτε. Αρχίστε την αντιμετώπιση καταστάσεων από μικρά ζητήματα που είναι ευκολότερο να λυθούν και μετά περάστε σε δυσκολότερα θέματα. Εάν αντιληφθείτε ότι τα πράγματα αρχίζουν να εκφυλίζονται επιστρέψτε πίσω σε θέματα στα οποία έχετε κοινά σημεία.

5.3.4 Μην βιάζεστε να συμφωνήσετε αμέσως.

Μην βιάζεστε για να λύσετε ένα πρόβλημα πρόωρα. Μπορείτε συνομιλώντας με άλλους, να δηλώσετε ότι θα πρέπει να σκεφτείτε μαζί για το επόμενο βήμα και ότι θα πρέπει μαζί να βρείτε χρόνο για την επόμενη συνάντηση. (Τζιμάνης, 2012)

6 Μεθοδολογία Έρευνας

6.1 Σκοπός της Εργασίας

Το ερευνητικό ζήτημα της εργασίας είναι η καταγραφή και αξιολόγηση των εργασιακών συνθηκών σε δύο μεγάλες εταιρίες που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα και οι οποίες έχουν βραβευθεί ανάμεσα στις εταιρίες με το καλύτερο εργασιακό περιβάλλον, ώστε να αναγνωριστούν οι παράγοντες που έκαναν αυτές τις εταιρίες να ξεχωρίσουν και τελικά να βραβευθούν. Κύριος στόχος της είναι η αποτύπωση των εξελίξεων στις εργασιακές συνθήκες στο συγκεκριμένο τομέα, η κριτική τους αποτίμηση, και η εξέταση των δυνατοτήτων, αλλά και της προσφορότερης μεθόδου για την αξιοποίησή τους σε περισσότερους οργανισμούς.

6.2 Προσδοκώμενα αποτελέσματα έρευνας

Η συγκεκριμένη εργασία αποτελεί επιστημονική εργασία η οποία έρχεται να αναλύσει τα τεκταινόμενα στις δύο εταιρίες στον τομέα των εργασιακών συνθηκών. Η μελέτη μας έρχεται να δώσει απαντήσεις σε μια σειρά από ερευνητικά ερωτήματα που αναφέρονται παρακάτω:

- Ποιο το επίπεδο εργασιακών συνθηκών στις εταιρίες NORVATIS και ΥΓΕΙΑ;
- Είναι επαρκείς και αποτελεσματικές οι εργασιακές συνθήκες συνθηκών των εταιριών αυτών;

Οι απαντήσεις αυτές έρχονται μέσα από τα λόγια τόσο των υπευθύνων όσο και των εργαζομένων των εταιριών NORVATIS και ΥΓΕΙΑ.

6.3 Ανάλυση περιπτώσιολογικών μελετών (Case Studies)

Οι περιπτώσιολογικές μελέτες αποτελούν πραγματικά υποδείγματα που καταδεικνύουν τα βήματα που πρέπει να ακολουθήσουμε για την επίλυση προβλημάτων σε διάφορους τομείς μιας επιχείρησης, μεταξύ των οποίων και στο αντικείμενο της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων και πιο συγκεκριμένα και στον τομέα των εργασιακών συνθηκών. Μπορούν επίσης να συνιστούν υποδείγματα εκστρατειών ή άλλων δραστηριοτήτων που πραγματοποιήθηκαν για την προώθηση των σωστών εργασιακών συνθηκών και για τη συμβολή στην επίλυση προβλημάτων στους εργασιακούς χώρους. Ενώ προσεγγίσεις και τεχνικές μπορούν να

χρησιμοποιηθούν σε εννοιολογικό επίπεδο, οι λύσεις που παρατίθενται δεν μπορούν να αντιγράφονται άμεσα από τον έναν εργασιακό χώρο στον άλλο. Πρέπει να προσαρμόζονται στο πλαίσιο του εκάστοτε εργασιακού χώρου (Robson, 1997).

Οι περιπτωσιολογικές μελέτες μπορούν να αναζητηθούν με πολλούς τρόπους, όπως ανά καλυπτόμενο θέμα, ανά τομέα ή ανά χώρα. Για τις ανάγκες τεκμηρίωσης της βιβλιογραφικής ανασκόπησης έγινε μελέτη περίπτωσης στο θεραπευτήριο ΥΓΕΙΑ και στην εταιρία NORVATIS. Οι λόγοι που επιλέχθηκαν είναι οι εξής (Robson, 1997):

- Η επανηλημένη βράβευσή τους για τις εργασίες συνθήκες που επικρατούν σε αυτά τα δύο περιβάλλοντα εργασίας, γεγονός που έχει ως αποτέλεσμα να αποτελούν τυπικό παράδειγμα εφαρμογής εργασιακών συνθηκών και μάλιστα με αποτελέσματα χρήσης.
- Οι οργανισμοί αυτοί έχουν καινοτομήσει και πρωτοπορήσει σε ορισμένους τομείς ως προς τον χρόνο και την αποτελεσματικότητα εφαρμογής των εργασιακών συνθηκών.

Σχετικά με την έρευνα μας θα ακολουθηθεί θετικιστική προσέγγιση και το είδος της μεθοδολογίας της έρευνας θα είναι ποιοτική. Όσο αφορά τις τεχνικές θα γίνει συλλογή δημοσιευμένων, από τις ίδιες τις εταιρίες, στοιχείων, με σκοπό την άντληση δεδομένων από την κάθε εταιρία. (Μπαμπινιώτης, 1998)

Αυτό το τμήμα της έρευνας, αποτελείται από την συστηματική συλλογή πληροφοριών από ήδη δημοσιευμένες πηγές με σκοπό την κατανόηση και την πρόβλεψη της συμπεριφοράς του φορέα στο θέμα των εργασιακών συνθηκών. Η συλλογή των στοιχείων έγινε με τη λήψη, κατόπιν επίσημης αδειοδότησης, δεδομένων από τις ίδιες τις εταιρίες.

Τα πλεονεκτήματα αυτής της μεθόδου είναι ότι:

- επιτρέπει τη διευκρίνιση των ασαφών απαντήσεων της συνέντευξης
- έχει τη δυνατότητα προσαρμογής,
- μπορούν να βγουν πολλαπλά συμπεράσματα,
- έχει μικρό κόστος
- επιτυγχάνει σχετικά καλή εποπτεία

Για την εξαγωγή συμπερασμάτων θα γίνει θεματική ανάλυση κατά άξονα ενδιαφέροντος ταξινομώντας και κάνοντας ανάγνωση του υλικού της με βάση τα ερευνητικά ερωτήματα της έρευνας. Η ανάλυση των δεδομένων που συγκεντρώνονται μέσα από διαδικασία κατηγοριοποίησης επιτρέπει τη μετατροπή του λεκτικού περιεχομένου των συνεντεύξεων σε συνοπτικά ευρήματα, τα οποία στη συνέχεια ερμηνεύονται με ποιοτικούς όρους. (Smith, 1999). Τα ευρήματα όμως μπορούν και να μετατραπούν σε ποσοτικοποιημένα στοιχεία και να ερμηνευτούν αναλόγως.

Τα αποτελέσματα και η σύγκριση των ερευνών θα γίνει στο επόμενο κεφάλαιο που θα αποτελέσει και σημείο σύγκρισης της βιβλιογραφικής ανασκόπησης.

7 Παρουσίαση, μελέτη και αξιολόγηση των περιπτώσεων των επιχειρήσεων «ΥΓΕΙΑ» και «NORVATIS»

7.1 Βραβείο στο νοσοκομείο ΥΓΕΙΑ για το εργασιακό του περιβάλλον

Το ΥΓΕΙΑ είναι το μοναδικό νοσοκομείο στην Ελλάδα που βραβεύεται για 2η φορά για το εργασιακό του περιβάλλον, καθώς περιλαμβάνεται στις πρώτες θέσεις των εταιρειών στην κατάταξη Best Workplaces 2013.

Η έρευνα που διεξάγεται στην Ελλάδα, από την Great Place to Work Institute Hellas σε συνεργασία με το ALBA Graduate Business School, ανέδειξε το νοσοκομείο ΥΓΕΙΑ στη δεύτερη θέση της κατάταξης εταιρειών με περισσότερους από 250 εργαζόμενους, με το καλύτερο εργασιακό περιβάλλον.

Το ΥΓΕΙΑ διακρίθηκε μεταξύ των εταιρειών αυτών φέτος, μετά από έρευνα στην οποία συμμετείχαν συνολικά 51 εταιρείες, οι οποίες απασχολούν 36.498 μισθωτούς. Σημειώνεται ότι η βράβευση των εταιρειών στηρίζεται κυρίως στις απαντήσεις που δίνουν οι ίδιοι οι εργαζόμενοι.

Η τιμητική αυτή βράβευση έρχεται σε συνέχεια της διάκρισης του ΥΓΕΙΑ ως μία από τις 10 κορυφαίες εταιρείες στην Ευρώπη που εκπροσωπεί την Ελλάδα στην κατηγορία του καλύτερου εργοδότη της χρονιάς από τον θεσμό των European Business Awards. Κυρίαρχο ρόλο για τη διάκριση, έπαιξαν οι εργαζόμενοι που ενστερνίστηκαν και υποστήριξαν την προσπάθεια του Νοσοκομείου.

Η ετήσια έρευνα Best Workplaces για την επιλογή των εταιρειών με το καλύτερο εργασιακό περιβάλλον, διοργανώνεται στην Ελλάδα από το Great Place to Work Institute Hellas και η αξιολόγηση των εταιρειών γίνεται σε συνεργασία με το Τμήμα εφαρμοσμένης έρευνας της ALBA Graduate Business School. Η κατάταξη των εταιρειών γίνεται με βάση τις απαντήσεις των εργαζομένων στις εταιρείες στο ερωτηματολόγιο Trust Index (βαρύτητα 2/3) και τις απαντήσεις της Διεύθυνσης Ανθρωπίνων Πόρων αναφορικά με τις πρακτικές Διοίκησης Προσωπικού στα δύο ερωτηματολόγια Culture Audit (βαρύτητα 1/3). Τα αποτελέσματα που προκύπτουν

από αυτά τα δύο εργαλεία (Trust Index και Culture Audit) καθορίζουν την τελική κατάταξη των εταιρειών.

Η έρευνα εξετάζει και αξιολογεί τις παρακάτω 5 βασικές παραμέτρους του εργασιακού περιβάλλοντος, όπως καθορίζονται από τη μεθοδολογία του Great Place to Work:

1. Την αξιοπιστία της διοίκησης.
2. Τον σεβασμό στους εργαζόμενους.
3. Το αίσθημα δικαιοσύνης που υπάρχει στην εταιρεία.
4. Την υπερηφάνεια που νοιώθουν οι εργαζόμενοι.
5. Τη συντροφικότητα που αναπτύσσεται.

7.2 Η σημασία της ποιότητας των εργασιακών σχέσεων για το όμιλο ΥΓΕΙΑ

Σύμφωνα με την Μαρία Ι. Δρίβα, Διευθύντρια Ποιότητας Ομίλου ΥΓΕΙΑ, μεταξύ άλλων αναφέρει και για την ποιότητα, ένα από τους σημαντικούς παράγοντες που ανέδειξαν το «ΥΓΕΙΑ»:

«Η προσφορά καλής ποιότητας φροντίδας υπήρξε ανέκαθεν στόχος του «ΥΓΕΙΑ». Επίσης, ο ίδιος ο οργανισμός υπήρξε ανέκαθεν πρωτοπόρος σε πολλές από τις επιστημονικές και οργανωτικές καινοτομίες στην Ελλάδα. Ήρθε λοιπόν η στιγμή για το «ΥΓΕΙΑ» να ηγηθεί και πάλι των εξελίξεων του κλάδου υγείας στην Ελλάδα.»

7.2.1 Ποιότητα στις εργασιακές σχέσεις

Η διεργασία για την κάλυψη των αναγκών και προσδοκιών των ασθενών και των επαγγελματιών υγείας ή ο βαθμός κατά τον οποίο οι υπηρεσίες υγείας επηρεάζουν την πιθανότητα ιδανικού αποτελέσματος για τον ασθενή (quality is the degree to which care services influence the probability of optimal patient outcomes - American Medical Association, 1991) (www.ygeia.gr).

Και ενώ οι περισσότεροι ορισμοί ενέχουν στοιχεία που αποδίδουν ορθώς τα χαρακτηριστικά της ποιότητας, κανένας δεν έχει καταφέρει να αποδώσει στο σύνολό της αυτήν την τόσο τεράστιας σημασίας έννοια.

Ακόμα όμως κι αν καταλήγαμε σε έναν ορισμό, που θα αποτύπωνε ιδανικά τι είναι ποιότητα στις υπηρεσίες υγείας, θα βρισκόμασταν μπροστά στο επόμενο ζητούμενο το οποίο ενέχει στοιχεία «σπαζοκεφαλιάς»: πώς εφαρμόζεται και πώς επιτυγχάνεται η ποιότητα στους οργανισμούς που παρέχουν τις υπηρεσίες υγείας και, στη δική μας περίπτωση, στα νοσοκομεία; (www.ygeia.gr)

Επειδή τα νοσοκομεία είναι αρκετά πολύπλοκοι οργανισμοί -και η πολυπλοκότητα είναι ανάλογη του εύρους των υπηρεσιών που παρέχουν- και η ανάγκη για την εφαρμογή «Συστήματος Ποιότητας» είναι επιτακτική προκειμένου να μπορέσουν να συντονίσουν τις δράσεις τους, ώστε το τελικό αποτέλεσμα να είναι η βελτίωση και όχι το χαοτικό άθροισμα πολλών μεμονωμένων δράσεων από καταπονημένους και απογοητευμένους ανθρώπους. Δράσεων που πολύ συχνά αναιρούν η μία την άλλη, ακριβώς επειδή ο αντίκτυπός τους στον οργανισμό δε μελετήθηκε και δε συζητήθηκε με όλους τους εμπλεκόμενους ή λόγω άρνησης συμμετοχής των εμπλεκόμενων.

Τι περιμένει, όμως, κανείς όταν επιθυμεί να βελτιώσει την ποιότητα των υπηρεσιών του και ποια είναι εκείνα τα στοιχεία που αναζητούμε ώστε να θεωρήσουμε ότι έχουμε επιτυχώς εφαρμόσει ένα σύστημα ποιότητας; Στα οφέλη πρέπει οπωσδήποτε να συμπεριλαμβάνονται: (www.ygeia.gr)

- Η διασφάλιση της ασφάλειας του ασθενούς μέσω στενότερης παρακολούθησης όσων γίνονται σε αυτόν και για αυτόν.
- Η έγκαιρη ανταπόκριση όλων στην αντιμετώπιση των αναγκών ασθενών, ιατρών, λοιπού προσωπικού, οικογενειών, ασφαλιστικών φορέων κ.ο.κ.
- Η απόδειξη ότι ακούγονται και ικανοποιούνται οι ανάγκες των ασθενών και των οικογενειών τους, ότι επιδεικνύεται σεβασμός στα δικαιώματά τους και συμπεριλαμβάνονται στις αποφάσεις για τη φροντίδα που τους παρέχεται μέσω της συνεχούς και αξιόπιστης ενημέρωσης.
- Η παροχή ασφαλούς και αποτελεσματικού εργασιακού περιβάλλοντος που συμβάλλει στην ικανοποίηση και προκοπή των εργαζομένων.
- Η αποδοτικότητα των πόρων που χρησιμοποιούνται, ώστε να αξιοποιούνται αρτιότερα και να μειώνεται η σπατάλη τους.

- Η βελτίωση της αποτελεσματικότητας των εφαρμοζόμενων διαδικασιών και τεχνικών (αποδεικνύεται μέσω μετρήσεων και δεικτών).
- Η βελτίωση της εμπιστοσύνης της κοινότητας και των ασθενών στον οργανισμό, αφού αποδεικνύει έμπρακτα ότι νοιάζεται για την ασφάλεια και την ποιότητα της φροντίδας - δεδομένου ότι επιδιώκει τη διαπίστευση σε εθελοντική βάση και θέτει εαυτόν υπό το μικροσκόπιο του φορέα επιθεώρησης και διαπίστευσης.
- Η δημιουργία περιβάλλοντος ανοιχτού στη μάθηση και στη βελτίωση μέσω της συνεχούς καταγραφής των συμβάντων και των περιστατικών που χρήζουν βελτίωσης, κρατώντας μακριά τον τιμωρητικό χαρακτήρα και υιοθετώντας πρακτικές εκπαίδευσης και προετοιμασίας (coaching).
- Η ποιότητα και η ασφάλεια αποκτούν προτεραιότητα και καταλαμβάνουν υψηλή θέση στην ατζέντα της διοίκησης, γεγονός που επηρεάζει το σύνολο του οργανισμού. Είναι, άλλωστε, γνωστό ότι ένας από τους κρισιμότερους παράγοντες επιτυχίας οποιουδήποτε συστήματος ποιότητας είναι η δέσμευση της διοίκησης για την υποστήριξη και εφαρμογή του.
- Τέλος η ενίσχυση της διαπραγματευτικής δύναμης του οργανισμού με τους ασφαλιστικούς φορείς και τα ταμεία, βασιζόμενοι στα βελτιωμένα κλινικά αποτελέσματα που παρουσιάζονται.

Υιοθετώντας ένα σύστημα ποιότητας, όπως αυτό της JCI, έχουμε ως στόχο να περάσουμε στα στοιχεία που αναφέρονται στον παρακάτω πίνακα. (www.ygeia.gr)

Από αυτήν την κουλτούρα	Σε αυτήν την κουλτούρα
Σύστημα που προέκυψε	Σύστημα που σχεδιάστηκε
Εργασίες ατόμων	Διεργασίες ομάδων
Σχετιζόμενες δραστηριότητες	Συντονισμένες δραστηριότητες
Συνήθειες	Τυποποίηση δραστηριοτήτων
Διαίσθηση	Μέτρηση
Αναγκαστική προσαρμογή	Μάθηση

Βέβαια, κανένα σύστημα ποιότητας δεν είναι από μόνο του αρκετό για να βάλει σε τάξη τις λειτουργίες ενός οργανισμού. Η αφοσίωση στη φιλοσοφία της συνεχούς βελτίωσης, της ωρίμανσης, της συνεργασίας και της τελικής ικανοποίησης όλων είναι μερικά από τα χαρακτηριστικά που πρέπει να διέπουν όσους θα αποφασίσουν να δουλέψουν για αυτόν το σκοπό. Οργανισμοί που είναι διαπιστευμένοι εδώ και χρόνια εξακολουθούν να αντιμετωπίζουν τα ίδια προβλήματα, τα οποία παραμένουν οικουμενικά και δισεπίλυτα. Από την Αμερική έως την Ασία και από την Αφρική μέχρι την Ευρώπη, οι πιέσεις και οι προβληματισμοί είναι «ανακουφιστικά» όμοιοι. Το παρήγορο, όμως, είναι ότι όλοι θέλουν καλύτερα κλινικά αποτελέσματα, όλοι θέλουν να είναι οι καλύτεροι και να μπορούν να το αποδείξουν. Από την άλλη, βέβαια, όλοι θέλουν αυτό να συμβεί «ως εκ θαύματος» με τη λιγότερη δυνατή αλλαγή της υφιστάμενης κατάστασης ή έστω με αλλαγή στους άλλους.

Καθοριστικό ρόλο στην πορεία της διαπίστευσης και στη μεγιστοποίηση των κερδών που μπορούν να προκύψουν από αυτήν παίζει η καθολική συμμετοχή των ομάδων - επιστημονικών και μη- που παρέχουν τις υπηρεσίες τους στο «ΥΓΕΙΑ». (www.ygeia.gr)

Στο εξωτερικό η συμμετοχή έχει επεκταθεί και στους άμεσα επηρεαζόμενους, που δεν είναι άλλοι από τους ασθενείς και τις οικογένειές τους, οι οποίοι συχνά μέσω εκπροσώπων τους συμμετέχουν στις επιτροπές των νοσοκομείων, όπου συζητούνται προτάσεις και λύσεις για τη βελτίωση των υπηρεσιών. (www.ygeia.gr)

Ειδικά για το «ΥΓΕΙΑ η αρχική προετοιμασία έγινε από τις επιτροπές και πέρασε στον υπόλοιπο οργανισμό για υιοθέτηση χωρίς την πολυτέλεια της διαβούλευσης, λόγω των στενών χρονικών περιθωρίων για τη συμμόρφωση με μεγάλο αριθμό κριτηρίων. Τώρα, όμως, έχουμε την ευχέρεια του χρόνου να γυρίσουμε πίσω και να ανασκοπήσουμε όσα σχεδιάσαμε και να κρίνουμε την αποτελεσματικότητά τους.

Το να κρίνουμε βέβαια δε σημαίνει ότι κάνουμε κριτική για την κριτική, αρνούμενοι κάθε είδους προσπάθεια που προϋποθέτει αλλαγές και «ξεβόλεμα» από την πεπατημένη. Για να είμαι δίκαιη, όμως, δε σημαίνει και μαζικές, χωρίς οργάνωση και μελέτη, αλλαγές. Η κριτική πρέπει να είναι ενεργητική και με θετική διάθεση, με σκοπό να προχωρήσουμε ένα βήμα παραπέρα και όχι πίσω στα γνωστά και συνηθισμένα. (www.ygeia.gr)

Ως επιστήμονες, οι περισσότεροι είστε εξοικειωμένοι με την έννοια της εντροπίας, που εν ολίγοις περιγράφει την τάση των συστημάτων να μεταβαίνουν από κατάσταση υψηλής οργάνωσης σε κατάσταση χαμηλότερης οργάνωσης εάν δεν τροφοδοτούνται συνεχώς με ενέργεια. Δεν παραμένουν αμετάβλητα -όπως θα περίμενε κανείς-, αλλά εκπίπτουν σε κατώτερο επίπεδο οργάνωσης (σε μοριακό επίπεδο, βέβαια, στη Φυσική, όμως πιστεύω ότι καταλαβαίνετε τον παραλληλισμό).

Από την άλλη, αρκετοί σκεπτικιστές του παρελθόντος σήμερα είναι οι καλύτεροι υποστηρικτές και πρωτοπόροι σε ιδέες και δράσεις για βελτίωση των υπηρεσιών του τμήματος - ομάδας τους. (www.ygeia.gr)

Είναι ηλίου φαεινότερον πως το κακό κλινικό αποτέλεσμα δεν το επιδιώκει κανείς και σε καμία περίπτωση δεν το προτιμά. Άρα, ο μόνος δρόμος είναι ο δύσκολος, όμως πλούσιος σε ευκαιρίες, για να γίνουμε ακόμη καλύτεροι.

Με την εφαρμογή των συστημάτων ποιότητας επηρεάζεται η δομική συγκρότηση του οργανισμού, όταν η κατακόρυφη και εσωστρεφής λειτουργία των τμημάτων μετατρέπεται σε οριζόντια συνεργασία, με κοινό σκοπό να συντονιστούν οι εργασίες για την καλύτερη εξυπηρέτηση του ασθενή. (www.ygeia.gr)

Επίσης, επηρεάζονται η νοοτροπία και οι εργασιακές σχέσεις, με τη διάχυση κοινής κουλτούρας ασφάλειας ασθενούς, που βάζει στην άκρη όσα, από εκπαίδευση, επικρατούσα νοοτροπία ή άγνοια, συμβαίνουν σε θέματα όπως η γραπτή ενημερωμένη συγκατάθεση, οι προφορικές οδηγίες, η καταγραφή των συμβάντων, για να αναφέρουμε μερικά από τα κρισιμότερα ζητήματα. (www.ygeia.gr)

Ακόμα, η εφαρμογή του συστήματος ποιότητας έχει αντίκτυπο και στην ελληνική αγορά της υγείας. Ενισχύεται η θέση όσων ζητούν βελτίωση της ποιότητας και προσπαθούν να θέσουν νομικό πλαίσιο για καλύτερα κλινικά αποτελέσματα, όμως βλέπουν τις όποιες προσπάθειες να καταρρέουν κάθε φορά που αλλάζει η ηγεσία του υπουργείου. Η δημόσια υγεία παρακολουθεί στενά, με «δίψα» αρκετές φορές -σε επίπεδο στελεχών, τουλάχιστον-, τη δράση και τις προσπάθειες του «ΥΓΕΙΑ» και παίρνει μηνύματα πως όταν θέλουμε μπορούμε. (www.ygeia.gr)

7.3 Βραβείο στην NORVATIS για το εργασιακό της περιβάλλον

Η Novartis συγκαταλέγεται ανάμεσα στις 25 πολυεθνικές εταιρείες με το καλύτερο εργασιακό περιβάλλον στον κόσμο από το Ινστιτούτο Great Place to Work®. Ο συγκεκριμένος θεσμός αποτελεί την παγκοσμίως μεγαλύτερη ετήσια μελέτη υπεροχής στο χώρο εργασίας, αναγνωρίζοντας τις 25 καλύτερες πολυεθνικές εταιρείες όσον αφορά την κουλτούρα του χώρου εργασίας.

Η έρευνα εξετάζει τους εργασιακούς χώρους μέσα από πέντε διαστάσεις: αξιοπιστία, σεβασμό και δικαιοσύνη (χαρακτηριστικά της εμπιστοσύνης), καθώς και υπερηφάνεια και συντροφικότητα. Η Novartis κατατάχθηκε σε υψηλή θέση με βάση την υπερηφάνεια των συνεργατών της σχετικά με την εργασία τους, τις ομάδες τους και την οργάνωση. Η εταιρεία έλαβε επίσης καλή βαθμολογία για την αξιοπιστία της και τη συντροφικότητα μεταξύ των εργαζομένων. Συνολικά, η Novartis έλαβε υψηλή βαθμολογία στον Trust Index®, που μετράει τις αντιλήψεις των εργαζομένων για το εργασιακό τους περιβάλλον. (www.novartis.gr)

Με περισσότερους από 130.000 εργαζομένους σε 140 χώρες, η Novartis επενδύει σε προγράμματα ανάπτυξης ηγεσίας και καριέρας σε όλον τον κόσμο, συνδυάζοντας την εμπειρική μάθηση, την καθοδήγηση, την παροχή συμβουλών και την εκπαίδευση. Οι σύνδεσμοι με παγκοσμίως εξέχουσες σχολές επιχειρήσεων και εταιρείες εκπαίδευσης παρέχουν εξαιρετικά προσαρμοσμένες και κορυφαίες ευκαιρίες ανάπτυξης για τους νέους εργαζόμενους μας.

Η επιλογή της ως μία από τις 25 πολυεθνικές εταιρείες με το καλύτερο εργασιακό περιβάλλον στον κόσμο προέρχεται μετά από βράβευση 11 χωρών στις οποίες δραστηριοποιείται η Novartis (Ελλάδα, Αργεντινή, Βραζιλία, Χιλή, Κολομβία, Εκουαδόρ, Γερμανία, Μεξικό, Πορτογαλία, Ισπανία και Βενεζουέλα) και ένταξη τους στους αντίστοιχους τοπικούς καταλόγους του Great Place to Work®.

Οι εταιρείες για να είναι κατάλληλες για ένταξη στον κατάλογο με τις πολυεθνικές εταιρείες με το καλύτερο εργασιακό περιβάλλον στον κόσμο πρέπει να έχουν επιλεγεί για τουλάχιστον πέντε εθνικούς καταλόγους του Great Place to Work®, να έχουν τουλάχιστον 5.000 εργαζομένους παγκοσμίως και τουλάχιστον το 40% του παγκόσμιου εργατικού δυναμικού τους να βρίσκεται εκτός της χώρας όπου εδρεύουν οι εταιρείες. (www.novartis.gr)

7.4 Η άποψη των εργαζομένων

Οι επαγγελματίες υγείας όμως συνήθως έχουν διαφορετική άποψη για την εργασία τους και το εργασιακό περιβάλλον. Το 2004 έγινε έρευνα σε 415 ιατρούς-νοσηλευτές/τριες και υπαλλήλους με χρήση δομημένου ερωτηματολογίου 51 ερωτήσεων. (Κουζής 2013)

Σκοπός της πμελέτης ήταν η διερεύνηση της ικανοποίησης των επαγγελματιών υγείας από το εργασιακό τους περιβάλλον και από την επίτευξη ή μη των επαγγελματικών τους προσδοκιών, η αυτοαξιολόγηση της ψυχοσυναισθηματικής τους κατάστασης, καθώς και η παρουσίαση προτάσεων για τη βελτίωση του εργασιακού περιβάλλοντος. (Κουζής 2013)

Τα αποτελέσματα ήταν τα εξής: Σύμφωνα με τη γνώμη των συμμετεχόντων, η διοίκηση δεν ενδιαφέρεται για την επίλυση των εργασιακών τους προβλημάτων και του επαγγελματικού stress, ενώ οι δυνατότητες συμβουλευτικής υποστήριξης, μετεκπαίδευσης και επιμόρφωσης είναι ανεπαρκείς. Βελτίωση θεωρούν ότι χρειάζονται οι οικονομικές απολαβές, οι σχέσεις τους με τον ασθενή αλλά και το συνάδελφο, ο τομέας δημιουργίας προγραμμάτων για την αντιμετώπιση του εργασιακού stress, η ενθάρρυνση και υποστήριξη των προσπαθειών τους από τη διοίκηση, ενώ επιζητούν και ηθική επιβράβευση. Τα κυριότερα νοσήματα που ταλαιπωρούν τους επαγγελματίες υγείας είναι αλλεργίες, οσφυαλγία, ημικρανία και έλκος. Η άποψή τους για το χαρακτήρα τους είναι θετική, ενώ βαθμολογούν την ψυχοσυναισθηματική τους κατάσταση με μέσο όρο 6,91 (σε κλίμακα 0–10). Τέλος, μεγάλο ποσοστό τους εμφανίζει θετική στάση στην προοπτική αλλαγής εργασίας. (Κουζής 2013)

Ως συμπέρασμα η έρευνα καταλήγει ότι η ύπαρξη stress και έντασης, αλλά και η εμφάνιση μελαγχολικού συναισθήματος και αισθημάτων απαξίωσης, είναι συνήθη στο ιατρικό, νοσηλευτικό και διοικητικό προσωπικό, αλλά και γενικότερα στο σύνολο των επαγγελματιών υγείας, όπως προκύπτει από τη σχετική βιβλιογραφία, και επηρεάζουν τη σωματική και ψυχική υγεία των εργαζομένων, αλλά έχουν και ως αποτέλεσμα τη διαταραχή της σχέσης τους με τον ασθενή και ενδεχομένως τη μείωση της απόδοσής τους. Στα επαρχιακά νοσοκομεία φαίνεται ότι υπάρχει μεγάλο έλλειμμα στρατηγικών διαχείρισης του επαγγελματικού stress, το οποίο βιώνεται από τους εργαζόμενους ως έλλειψη ενδιαφέροντος από την κεντρική διοίκηση για την

ψυχοσυναισθηματική τους κατάσταση. Επίσης, υπάρχει μεγάλη ανάγκη για ενθάρρυνση και ηθική επιβράβευση των προσπαθειών του ιατρικού, νοσηλευτικού και διοικητικού προσωπικού, για διεύρυνση των δυνατοτήτων συνεχούς μετεκπαίδευσης και επιμόρφωσης, αλλά και για βελτίωση των οικονομικών τους αποδοχών. (Κουζής 2013)

8 Συμπεράσματα – Προτάσεις

Η επίτευξη του στόχου για ένα ευνοϊκό εργασιακό περιβάλλον για όλους μέσα σε μια επιχείρηση, εργοδότη και εργαζόμενο, αποτελεί την αρχή και το τέλος της βιωσιμότητας μιας επιχείρησης. Ο εργοδότης από την πλευρά του πρέπει να φροντίζει στη δημιουργία ευχάριστου περιβάλλοντος και στο εσωτερικό, όπως σωστός φωτισμός, εξοπλισμός, ωραία επίπλωση, σωστός χωροταξικός σχεδιασμός και στο εξωτερικό της επιχείρησης, όπως δέντρα, λουλούδια κπλ ώστε να φτιάχνει η ψυχολογία του εργαζόμενου. Ακόμα, πρέπει να δίνει συνεχώς κίνητρα στους εργαζομένους έτσι ώστε να κρατά το ενδιαφέρον τους σε εγρήγορση και αυξημένη την απόδοσή τους, καθώς επίσης και να τους ενημερώνει για τους κανόνες υγιεινής και ασφάλειας. Τέλος να ενδιαφέρεται για το προσωπικό του σε επαγγελματικό επίπεδο όπως να λαμβάνονται υπόψη οι ικανότητες κάθε εργαζόμενου και βάση αυτών να εξελίσσεται και προσωπικό επίπεδο, όπως η συμπαράσταση σε κάποιον εργαζόμενο σε κάποιο πρόβλημα υγείας.

Ο εργαζόμενος από την δική του πλευρά μπορεί να κάνει πολλά πράγματα για να καταφέρει να κάνει το εργασιακό του περιβάλλον ευνοϊκό. Αρχικά, πρέπει να υπάρχει στον χώρο εργασίας φιλικό κλίμα και κλίμα επικοινωνίας μεταξύ των εργαζομένων, καθώς επίσης σεβασμός και εχεμύθεια για να αποφεύγονται οι εντάσεις. Τέλος θα πρέπει να υπάρχει από όλους μέσα τους το ομαδικό πνευμα και της συνεργασίας και να ενδιαφέρονται όλοι για όλους.

Βιβλιογραφία

Ελληνικές Πηγές

1. Αργυράκη Α., Δημοπούλου Ε. & Καζούκα Ε. (2010). Η αμοιβή ως μέσο παρακίνησης των εργαζομένων, διαθέσιμο στο www.icib.eu.
2. Αργυράκης Π., Κουστέλιος Α., Διγγελίδης, Ν. & Χρόνη Σ. (2005) 'Σύγκρουση ρόλων, ασάφεια ρόλων και επαγγελματική ικανοποίηση εργαζομένων στον Οργανισμό «ΑΘΗΝΑ2004»'. *Διοίκηση Αθλητισμού και Αναψυχής* (τ 1. Σελ 12-15, 18)
3. Αστικός Κώδικας (2013) Νομική Βιβλιοθήκη, διαθέσιμο στο www.ministryofjustice.gr
4. Βαγιάτη (2002), *Οργανωτική Ψυχολογία*, Αθήνα: Εκδόσεις Ελληνικά γράμματα
5. Βαξεβανίδου, Μ. και Ρεκλείτης, Π. (1995), *Management Ανθρώπινων Πόρων*, Αθήνα: Εκδόσεις Κλειδάριθμος.
6. Βερναρδάκης Χ., Μαυρές, Κ., Πατρώνης, Β., (2005), Συνδικάτα και σχέσεις εκπροσώπησης στην Ελλάδα 1990-2004, ανακοίνωση στο Ίδρυμα Σάκη Καράγιωργα, Εργασία, Πολιτική και Συνδικαλισμός στην Ελλάδα (1974-2004), ΠΑΣΠΕ, 18-21/5/2005.
7. Γεωργακοπούλου, Β., (2005), *Εξαγορές και Συγχωνεύσεις*, ΙΝΕ/ΟΤΟΕ
8. Γιαννουλέα, Μ. (2012), «*Συμπεριφορά και διαπροσωπική επικοινωνία στον εργασιακό χώρο*», Εκδόσεις ΠΕΔΙΟ, διαθέσιμο και στο <http://www.aode.gr/books/200-simperifora>
9. Ζέρβα, Α. (2013). *Η νομική προστασία από την ηθική παρενόχληση στις εργασιακές σχέσεις*. Πάντειο Πανεπιστήμιο
10. Κουτρούκης, Θ. (2011). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: ΤΕΙ Αθήνας

11. Κάντας Α., (1998), *Οργανωτική και Βιομηχανική Ψυχολογία*, Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα
12. Κατσανέβας, Δ., (1996), Εισαγωγή στη θεωρία των εργασιακών σχέσεων και της οικονομικής της εργασίας, *Επιθεώρηση Εργασιακών Σχέσεων*, Τεύχος Απριλίου (σελ 13-15, 22)
13. Κουζής, Ι., Καψάλης, Α., Κούστα, Ε., Λαμπουσάκη, Σ., Σταμάτη, Α., Τήκος, Στ., Τσακαμή, Ε., (2013), Οι εργασιακές σχέσεις στην Ευρώπη και στην Ελλάδα: Ετήσια έκθεση 2013, *Σειρά: Επιστημονικές Εκθέσεις*, 5, (σελ 21-28)
14. Κουζής, Ι., Καψάλης, Α., Κούστα, Ε., Λαμπουσάκη, Σ., Σταμάτη, Α., Τήκος, Στ., Τσακαμή, Ε., (2009), Οι εργασιακές σχέσεις στην Ευρώπη και στην Ελλάδα: Ετήσια έκθεση 2009, *Σειρά: Επιστημονικές Εκθέσεις*, 2, (σελ 19-26)
15. Κουζής, Ι., (2008), Οι εργασιακές σχέσεις στην Ελλάδα – Προτάσεις για την αναβάθμισή τους, Ενημέρωση ΙΝΕ/ΓΣΕΕ.
16. Κυριακούλιας, Π., (2012), Οι Εργασιακές Σχέσεις μετά το Μνημόνιο, *Πανόραμα της Μεταρρύθμισης της Εργατικής Νομοθεσίας 2010-2012*
17. Ληξουριώτης, (2005) *Ατομικές Εργασιακές Σχέσεις*, Αθήνα: Εκδόσεις Σάκκουλα
18. Λεοντάρης Κ. Μ. (2010) *Εργατικό δίκαιο*, Αθήνα: Πάμισος
19. Μάνου, Α. (2011). Η διερεύνηση του ρόλου και των αντιλήψεων των συμβούλων σταδιοδρομίας στην επαγγελματική ανάπτυξη των ενηλίκων εκπαιδευόμενων στα σχολεία δεύτερης ευκαιρίας, Διδακτορική Διατριβή, Πανεπιστήμιο Πειραιά
20. Μακρυγιωργάκης. Μ. (2001). *Η ανθρώπινη πλευρά του Μανατζμεντ*. Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήσης.
21. Νιώπα, Θ. (2014). *Ψυχοδυναμική κοινωνική εργασία*. Αθήνα: ΤΕΙ Αθήνας

22. Παπαγιαννοπούλου, Α. (2014). Καλλυντικά προϊόντα: Ανάλυση μίγματος μάρκετινγκ και μελέτη συμπεριφοράς καταναλωτών, Διδακτορική Διατριβή, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας
23. Παπαδημητρίου. Ζ. (χ.χ.). Το μέλλον των εργασιακών σχέσεων, διαθέσιμο στο <http://www.pressinaction.gr/oikonomia/item/714-mellonton-ergasiakon-sxeseon>, (Πρόσβαση στις 12/10/2014)
24. Παππά, Χ. (2013). Θεωρία της συμπεριφοράς του καταναλωτή και συναισθηματική νοημοσύνη: Μια γενική ανασκόπηση και οι επιπτώσεις τους στην λήψη αποφάσεων των καταναλωτών, Διδακτορική Διατριβή, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας
25. Π.Δ. 149/2006 Ελάχιστες προδιαγραφές υγείας και ασφάλειας όσον αφορά την έκθεση των εργαζομένων σε κινδύνους προερχόμενους από φυσικούς παράγοντες (θόρυβος) σε εναρμόνιση με την οδηγία 2003/10/ΕΚ» Διαθέσιμο στο www.yrakp.gr/uploads/files/2746.pdf
26. Ρούκη, Δ. (2014). *Μορφές βίας και δομές αντιμετώπισής της*. Αθήνα: Εκδόσεις Πατάκης.
27. Ραπανάκης. Π. (1994-1995). *Εργατικά και Ασφαλιστικά*. Εκδόσεις: ΙΠΙΡΟΤΙΚΙ PUBLICATION S.A.
28. Σαββίδου, Μ. (2013). Αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων και η επίδραση που έχει στην υποκίνηση/αποθάρρυνση τους, Αποθετήριο Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου
29. Τζιμάνης Κ, (2012), Σύμβουλες σε εργατικά θέματα με βάση τον Αστικό Κώδικα, Πανεπιστήμιο Πειραιώς
30. Τσαπέρα, Χ. (2007). Θεωρία και συμπεριφορά καταναλωτή: μια διερεύνηση απέναντι στη διαφήμιση & στο ηλεκτρονικό εμπόριο. Δικαιώματα & προστασία του καταναλωτή, Διδακτορική Διατριβή, Πανεπιστήμιο Πατρών
31. Τσόφλιας, Γ. Π. (2013). Εργασιακό στρες: Θεωρητική προσέγγιση και τρόποι αντιμετώπισής του. Πανεπιστήμιο Πειραιώς

32. Φατούρου, Μ. (2011) *Εργασία και Ανεργία: Ψυχολογικές Επιπτώσεις*. Θεσσαλονίκη: Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.
33. Χατζηπαντελή. Π. (1999). *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*. Αθήνα: Interbooks.

Ξενογλώσση

1. Antoniou, A. S. G. (Ed.). (2009). *Handbook of managerial behavior and occupational health*. Edward Elgar Publishing.
2. Ferner, A., Colling, T., (1991). “Privatization, Regulation and Industrial Relations”, *British Journal of Industrial Relations*, 29 (3), pp 391-410.
3. Serrano, D.,L., Vieira, J., A., (2005), “Low-pay higher pay and Job Satisfaction within the European Union. Empirical evidence from fourteen countries”, *IZA discussion papers number 1558*. Institute for the study of Labor
4. Taylor, B., (2002), “Privatization, Markets and Industrial Relations in China”, *British Journal of Industrial Relations*, 40, pp. 249-272
5. Warr P., (2007), *Work Happiness and Unhappiness*, N. J.: Lawrence Erlbaum.