



**ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ  
ΚΡΗΤΗΣ  
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ  
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**ΝΙΚΟΛΗΣ ΕΜΜΑΝΟΥΗΛ-ΚΟΥΥΔΑΣ ΣΟΦΟΥΛΗΣ**

**ΔΙΑΘΕΣΗ ΚΑΙ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΑ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ  
ΚΑΙ ΣΥΝΔΕΣΗ ΤΟΥΣ ΜΕ ΤΗΝ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ**

***ΠΤΥΧΙΑΚΗ***

***Εισηγήτρια: ΤΖΑΜΑΛΟΥΚΑ ΓΕΩΡΓΙΑ***

**ΗΡΑΚΛΕΙΟ 2010**

**ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ**

## **A. ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ**

### **ΠΕΡΙΛΗΨΗ-ABSTRACT**

#### **ΕΙΣΑΓΩΓΗ**

#### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1**

1. Τα συναισθήματα στον εργασιακό χώρο.....	7
1.1 Ο ορισμός του συναισθήματος.....	7
1.1.1 Θετικά και αρνητικά συναισθήματα στην εργασία.....	7
1.1.2 Παράγοντες που επηρεάζουν τα συναισθήματα.....	8
1.1.3 Τρόποι επίλυσης συναισθηματικών προβλημάτων.....	9
1.2 Οι Βασικές Δεξιότητες που απαιτούνται για την επαγγελματική επιτυχία.....	10
1.2.1 Οι Βασικές Ικανότητες σύμφωνα με το Ευρωπαϊκό Πλαίσιο Ταξινόμησης..	11
1.3 Το νέο κριτήριο.....	12

#### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2**

2. Συναισθηματική νοημοσύνη.....	14
2.1 Ορισμός συναισθηματικής νοημοσύνης.....	14
2.1.1 Τα 5 “συστατικά” της Συναισθηματικής Νοημοσύνης.....	15
2.1.2 Διαφορές μεταξύ IQ και EQ.....	17
2.2 Καθορισμός-ανάλυση συναισθηματικών ικανοτήτων.....	17
2.3 Αυτοέλεγχος .....	18

#### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3**

3. Το άγχος στον εργασιακό χώρο .....	19
3.1 Πως ορίζεται το άγχος .....	19
3.1.1 Ποια είναι τα συμπτώματα του άγχους;.....	20
3.2 τι προκαλεί άγχος στο εργασιακό χώρο;.....	20
3.3 το άγχος έχει φύλο;.....	21
3.4 Τι μπορεί να κάνει η επιχείρηση για να μειώσει το άγχος των εργαζομένων;.....	22

#### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4**

4. Τα κίνητρα (ορισμός) επηρεάζουν την συναισθηματική νοημοσύνη των εργαζομένων καθώς και την απόδοσή τους .....	23
4.1 Ανταμοιβές υπαλλήλων .....	23
4.2 Απόδοση υπαλλήλων.....	25

4.3 Ικανοποίηση εργαζομένων.....	25
4.3.1 Διαφορές δημόσιου και ιδιωτικού τομέα σε συνάρτηση με την ικανοποίηση των εργαζομένων.....	26
4.3.2 Μονιμότητα, ωράριο.....	26
4.3.3 Διαφορές μισθών.....	27
4.3.4 Μισθολογική εξέλιξη.....	27
4.3.5 Ειδικά επιδόματα.....	28
4.4 Αυτό που μας κινητοποιεί προς την επιτυχία.....	28

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

5. Ανταγωνισμός ή συνεργασία;.....	29
5.1 Επικοινωνία με συναδέλφους .....	29
5.2 Ο ρόλος του ηγέτη .....	30
5.2.1 Η σημασία των συναισθημάτων στο έργο του ηγέτη.....	31
5.2.2 Ο ρόλος του χιούμορ, ένα εργαλείο σωστής ηγετικής συμπεριφοράς.....	31

## B. ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

6 Σκοπός της Έρευνας .....	33
6.1 Στόχοι.....	33
6.2 Πειραματικές υποθέσεις.....	33
6.3 Περιορισμοί Έρευνας.....	33
6.4 Δομή Έρευνας.....	33
6.5 Μέθοδος Συλλογής Δεδομένων.....	34
6.6 Δειγματοληψία.....	34
6.7 Καθορισμός του πληθυσμού και μέγεθος του δείγματος .....	34
6.8 Δομή δείγματος.....	35

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

7 Αποτελέσματα της έρευνας.....	35
---------------------------------	----

7.1 Ανάλυση αποτελεσμάτων.....	35
7.2 Συμπεράσματα-συζήτηση.....	51
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	53
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....	55
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ.....	60

## **ΠΕΡΙΛΗΨΗ**

Η παρούσα εργασία εστιάζει στην διάθεση και τα συναισθήματα των εργαζομένων (είτε αρνητικά είτε θετικά) και επιχειρεί να τα συνδέσει με την ικανοποίηση των υπαλλήλων στον εργασιακό χώρο. Ο βασικός σκοπός μας είναι να κατανοήσουμε την σπουδαιότητα των συναισθημάτων αυτών και πως αυτά εν

συνεχεία συσχετίζονται με την απόδοση των εργαζομένων. Για τον λόγο αυτό αποφασίσαμε να διεξάγουμε μια έρευνα σε υπαλλήλους (κάνοντας ιδιαίτερη αναφορά στο φύλο) που εργάζονται σε δυο διαφορετικούς τομείς: α) στον ιδιωτικό και β) στον δημόσιο τομέα έχοντας ως στοχο μας να αποδείξουμε τις εξής τρεις υποθέσεις : 1) ότι η ικανοποίηση σχετικά με την ποιότητα και την ποσότητα της εργασίας είναι μεγαλύτερη στον δημόσιο από ότι στο ιδιωτικό τομέα, 2) ότι οι άνδρες ελέγχουν τον θυμό τους σε αγχωτικές καταστάσεις περισσότερο από τις γυναίκες και τέλος 3) ότι το ανταγωνιστικό περιβάλλον επηρεάζει αρνητικά την απόδοση των εργαζομένων. Για την διεξαγωγή αυτής της έρευνας ερωτήθηκαν συνολικά 100 υπάλληλοι οι 50 (25 άντρες- 25 γυναίκες) εκ των οποίων εργάζονται στον δημόσιο τομέα και οι υπόλοιποι 50 (25 άντρες- 25 γυναίκες) στον ιδιωτικό τομέα. Η συλλογή των δεδομένων έγινε με τη χρήση του ερωτηματολογίου (Paranis & Rontos, 2005) και η ανάλυση των δεδομένων με την χρήση του στατιστικού προγράμματος SPSS 17. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι η ικανοποίηση σχετικά με την ποσότητα εργασίας είναι στατιστικά μεγαλύτερη στον δημόσιο από ότι στον ιδιωτικό τομέα καθώς και ότι το ανταγωνιστικό περιβάλλον στο δημόσιο και στον ιδιωτικό τομέα επηρεάζει αρνητικά την απόδοση των εργαζομένων. Οι υπόλοιπες υποθέσεις μας δεν επαληθεύτηκαν. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα οι άνδρες αγχώνονται σε μεγαλύτερο βαθμό από τις γυναίκες και δυσκολεύονται να ελέγξουν το θυμό τους σε σχέση με τις γυναίκες οι οποίες κατά μέσο όρο αναφέρουν ότι διαχειρίζονται τέτοιες καταστάσεις πιο αποτελεσματικά.

## **ABSTRACT**

The present paper focuses on workers' mood and emotions (either positive or negative) and tries to connect them with job satisfaction in the workplace. Our basic purpose is to understand the importance of these

emotions and how they are tied with the performance of employees. For this reason we decided to conduct a research (with special account to gender) to employees that work in two different sectors: a) in private sector and b) in public sector. Our main objective was to prove true the following three hypotheses: 1) Job satisfaction in relation to job quantity and quality is higher in public than in private sector, 2) Men control their anger more easily in stress situations than women and 3) The antagonistic work environment affects negatively employees' performance. For this reason 100 employees were asked to fill in a questionnaire, 50 of them (25 men/25 women) were working in public sector whereas the other 50 (25 men/25women) were working in private sector. For our data collection we used a questionnaire (Papanis & Rontos, 2005) and the data analysis was based on the statistical program SPSS 17. Our study showed that job satisfaction in relation to job quantity is statistically higher in public than in private sector and that the antagonistic work environment influences negatively the performance of employees (in both public and private sector). The other hypotheses were not verified. According to the results men are dealing with stress situation more often than women and they have difficulties in controlling their anger in relation to women who report that they are rarely facing stress situation in their work environment.

## **ΕΙΣΑΓΩΓΗ**

Η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού είναι μια επιστήμη που εστιάζει σε όλους τους ανθρώπινους παράγοντες που συνυπάρχουν και αλληλεπιδρούν σε οποιοδήποτε οργανωτικό περιβάλλον. Αυτοί οι παράγοντες

όπως η προσωπικότητα των υπαλλήλων, η επαγγελματική εμπειρία, η εκπαίδευση και πολλοί περισσότεροι πρέπει να εφαρμοστούν και να ρυθμιστούν με έναν κατάλληλο και προσεκτικό τρόπο έτσι ώστε οι άνθρωποι να μπορούν να αποδώσουν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο (Storey, 1992). Στις ιδιαίτερα παραγωγικές και οικονομικά αναπτυσσόμενες χώρες όπως τις ΗΠΑ, τη Γερμανία και την Αγγλία η εφαρμογή της πρακτικής διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού έχει αναπτυχθεί περισσότερο από ότι στις λιγότερο ανεπτυγμένες χώρες όπως την Ελλάδα.

Μια χώρα είναι όπως μια οργάνωση ή μια επιχείρηση. Ο τρόπος που κυβερνάται χαρακτηρίζει τον πολιτισμό του και ο πολιτισμός αποτελείται από τα στοιχεία όπως οι τιμές, το τελωνείο, ένας ορισμένος τύπος επικοινωνίας μεταξύ των εργαζομένων και των εργοδοτών, κ.λπ. Ο πολιτισμός της Ελλάδας και ως εκ τούτου, ο πολιτισμός μιας ελληνικής επιχείρησης προωθεί τον κολεκτιβισμό δηλαδή το ομαδικό πνεύμα και την συλλογικότητα, οι αποφάσεις λαμβάνονται από το γενικό διευθυντή της επιχείρησης σε συνεργασία με τα υπόλοιπα στελέχη της επιχείρησης, λαμβάνοντας πάντα υπόψιν τους και την γνώμη των εργαζομένων. Η εφαρμογή των πρακτικών διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού ξεκίνησε να υφίσταται σε ένα μικρό ποσοστό μεγάλων πολυεθνικών επιχειρήσεων και οι άνθρωποι άρχισαν πρόσφατα να μαθαίνουν για αυτήν την επιστήμη (Κουζής, 2007).

Τα τελευταία χρόνια η επιστήμη αυτή εξελίχθηκε και έδειξε ξεκάθαρα ότι η επιτυχία στη ζωή δεν είναι απαραίτητα συνυφασμένη με τον υψηλό δείκτη νοημοσύνης, αλλά κυρίως με μια άλλη πτυχή της ανθρώπινης ικανότητας, τη <<συναισθηματική νοημοσύνη>>. Μιλώντας για <<συναισθηματική νοημοσύνη>>, εννοούμε την ικανότητα των ανθρώπων για αυτοεπίγνωση, αυτοκυριαρχία και αυτοέλεγχο, την ευσυνειδησία και την δυνατότητα να μπαίνουν στη θέση των άλλων και να τους κατανοούν, να ακούουν προσεκτικά και να ασκούν επιρροή, να επικοινωνούν ουσιαστικά και να συνεργάζονται αφού οι άνθρωποι έχουν αυτή την ικανότητα (Goleman, 2001).

## **A. ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ**

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

## 1.ΤΑ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΑ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ

### 1.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΟΣ

Ως συναίσθημα ορίζεται οτιδήποτε νιώθει ένα άτομο, όταν αξιολογεί ένα γεγονός με συγκεκριμένο τρόπο και συνήθως οδηγεί σε αλλαγές στον ανθρώπινο οργανισμό ή την συμπεριφορά. Έτσι, όλα τα συναισθήματα είναι ουσιαστικά προτροπές για δράση. Άρα τα συναισθήματα οδηγούν σε πράξεις τις οποίες μπορούμε να αντιληφθούμε (Goleman, 2001).

#### 1.1.1 Θετικά και αρνητικά συναισθήματα στην εργασία

**Τα θετικά και αρνητικά συναισθήματα που προκαλεί η εργασία είναι :**

**Θετικά συναισθήματα:** 1) Δημιουργικότητα, 2) Αυτοεκτίμηση, 3) Ικανοποίηση, 4) Ανεξαρτησία, 5) Συναδελφικότητα, 6) Ασφάλεια

**Αρνητικά συναισθήματα:** 1) Κούραση , 2) Έλλειψη αναγνώρισης, 3)Φόβος, 4) Ρουτίνα, 5) Αδιαφορία, 6) Αδικία, 7) Άγχος, 8) Θυμός, 9) Θλίψη ([www.sigmalive.com](http://www.sigmalive.com)) .

Γενικά, τα θετικά συναισθήματα επιδρούν θετικά και στην ψυχολογία και στην υγεία μας με το να διευρύνουν την αντίληψη και κατανόησή μας, να επεκτείνουν τη σφαίρα των δραστηριοτήτων μας και να ενισχύουν τα σωματικά, τα διανοητικά και τα κοινωνικά αποθέματα όλων μας.

Επίσης, τα θετικά συναισθήματα μπορεί να έχουν και συγκεκριμένη ευεργετική επίδραση όταν τα βιώσει κανείς κατά τη διάρκεια στρεσογόνων καταστάσεων ή αμέσως μετά από μια δύσκολη και συναισθηματικά φορτισμένη εμπειρία. Σε αυτές τις περιπτώσεις, όπως υποστηρίζεται, τα θετικά συναισθήματα λειτουργούν ευεργετικά επειδή 'διορθώνουν' τις 'επιζήμιες' αλλαγές που μπορεί να προκαλέσουν τα αρνητικά συναισθήματα στη φυσιολογία του σώματος και στην ψυχολογία του ατόμου (InBusinessNews.com).

Τα αρνητικά συναισθήματα είναι και αυτά μέρος της φυσιολογικής συναισθηματικής εμπειρίας και, όταν βιώνονται μέσα σε φυσιολογικά επίπεδα έντασης και διάρκειας, έχουν τη χρησιμότητά τους (π.χ μικρές δόσεις άγχους μπορεί να μας κινητοποιήσουν να λάβουμε δράση ή να βελτιώσουν την απόδοσή μας, λίγη θλίψη μπορεί να μας βάλει σε μια κατάσταση εσωστρέφειας και ανασύνταξης, ενώ ο θυμός μπορεί να μας κινητοποιήσει να διεκδικήσουμε το δίκιο μας) (InBusinessNews.com).



### 1.1.2 Παράγοντες που επηρεάζουν τα συναισθήματα

Τα προβλήματα στον εργασιακό χώρο που σχετίζονται με τον ανθρώπινο παράγοντα είναι συνήθως τα εξής: 1) Προβλήματα σχέσεων (μεταξύ συναδέλφων ή συνεργατών, εργοδότη – εργοδοτούμενου, μεταξύ εργαζόμενου-πελάτη), 2) Έλλειψη ενδιαφέροντος ή κινήτρων για την εργασία καθώς και 3) Προσωπικά προβλήματα εργαζομένων, όπως υγείας, οικογενειακά κ.ά.

Τέτοια προβλήματα μπορούν να έχουν ως συνέπεια τη δημιουργία ή επιδεινώση προβλημάτων συνέπειας, υπευθυνότητας, απόδοσης, παραγωγικότητας και ποιότητας εργασίας εκ μέρους των εργαζομένων. Όλα αυτά επιδεινώνονται συνήθως από τα συναισθήματα θυμού, δυσαρέσκειας και απογοήτευσης εκ μέρους και των δύο πλευρών, όπου σταδιακά το κάθε εμπλεκόμενο άτομο χάνει όλο και περισσότερο το ενδιαφέρον του για την ικανοποίηση του άλλου, ενώ μπορεί να φτάσει και σε εκδικητικές ή αποτραβηκτικές συμπεριφορές (όπως παραμέληση εργασίας και / ή παθητική στάση). Ο μεγάλος «χαμένος» βέβαια σε τέτοιες περιπτώσεις είναι πάντα ο πελάτης ή το αντικείμενο εργασίας, όπου τέτοιες συμπεριφορές έχουν αναπόφευκτα αντίκτυπο, σε κάποιες περιπτώσεις σοβαρό ή και μοιραίο. Για παράδειγμα, ένας γιατρός που περνά κατάθλιψη πιθανόν να θέτει τους ασθενείς του σε κίνδυνο λόγω αμέλειας, οι επιβάτες ενός επαγγελματία οδηγού που βρίσκεται σε διαρκή κατάσταση θυμού λόγω σύγκρουσης με τον εργοδότη του ίσως κινδυνεύσουν, ενώ η υπεύθυνη πωλήσεων που έχει άλλες επαγγελματικές φιλοδοξίες και βρίσκει μονότονη την εργασία της πιθανόν να κοστίσει πελατεία, χρήματα και το καλό όνομα του εργοδότη της ([www.sigmalive.com](http://www.sigmalive.com)).

Είναι σημαντικό βέβαια να έχουμε υπόψη μας ότι η προσωπικότητα και η σοβαρότητα των προβλημάτων καθορίζουν και τον τρόπο αντιμετώπισης και αντίδρασης, γι' αυτό και δε μπορούμε να γενικεύουμε μιλώντας για όλους τους ανθρώπους ότι αντιδρούν το ίδιο.

### 1.1.3 ΤΡΟΠΟΙ ΕΠΙΛΥΣΗΣ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΩΝ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ

Σε κάποιες περιπτώσεις ικανοποιητικές λύσεις και επιλογές μπορούν να είναι: 1) Αλλαγές συνθηκών εργασίας όταν αυτό είναι εφικτό (π.χ. μισθός, άδεια, ωράριο, η φύση της εργασίας – τα καθήκοντα και οι συνεργασίες). 2) Η απόλυση είναι μια επιλογή – σχεδόν αδύνατη στον κρατικό τομέα – αν και η συμπεριφορά του εργαζόμενου μπορεί να έχει ήδη κοστίσει σοβαρά και η απόλυση να προκαλέσει περαιτέρω προβλήματα (στον ίδιο, τον εργοδότη και τους πελάτες του). 3) Συνεχιζόμενη εκπαίδευση για τόνωση ενδιαφέροντος (κίνητρα) και βελτίωση της ποιότητας εργασίας. 4) Σεμινάρια και εργαστήρια εργασιακών σχέσεων για καλύτερη επικοινωνία (αν όλοι συμμετέχουν και αν ενδιαφέρονται να μάθουν, ώστε να εκφράζονται ανοιχτά και να επιλύουν προβλήματα). 5) Εκδηλώσεις για σύσφιξη των σχέσεων του προσωπικού και 6) Σωστή τοποθέτηση του ηγέτη σε εργασιακά ζητήματα.

Η ανάγκη για τις παραπάνω επιλογές αναγνωρίζεται συνήθως από τους περισσότερους εργοδότες, ανάλογα βέβαια με το πόσο σωστοί επαγγελματίες

είναι και οι ίδιοι και πόσο μακροπρόθεσμη ή βραχυπρόθεσμη επαγγελματική αντίληψη έχουν (αν επενδύουν δηλαδή σήμερα για να αμειφθούν αύριο ή αδυνατούν να δουν τη συνολική εικόνα). Σε αρκετές περιπτώσεις τα παραπάνω μπορούν να είναι αρκετά ικανοποιητικά. Σε άλλες όμως περιπτώσεις χρειάζεται παρέμβαση και βοήθεια ειδικού, όταν τα προαναφερθέντα μέτρα αποτύχουν ή είναι ακατάλληλα για το συγκεκριμένο πρόβλημα. Για παράδειγμα ένας εργαζόμενος που αντιμετωπίζει πένθος, προβλήματα οικογενειακά, συζυγικά, υγείας, προσωπικά όπως η χαμηλή αυτοεκτίμηση και άλλα, είναι απίθανο να βοηθηθεί ιδιαίτερα από την αλλαγή καθηκόντων ή ένα εργαστήριο εργασιακών σχέσεων. Τέτοιες παρεμβάσεις έχουν συχνά το αντίθετο αποτέλεσμα: στην πρώτη περίπτωση, η παρέμβαση μπορεί να εκληφθεί ως υποβιβασμός και να δημιουργήσει περαιτέρω κατάθλιψη και ένταση. Στη δεύτερη, ο εργαζόμενος είναι απίθανο να συμμετάσχει ενεργά και επιπλέον μπορεί να νιώθει ότι εισπράττει αδιαφορία και έλλειψη κατανόησης και συμπαράστασης από το εργασιακό του περιβάλλον, κάτι που είτε οδηγήσει σε εκδικητικές είτε σε αποτραβηκτικές συμπεριφορές, θα έχει αναμφίβολα αντίκτυπο και στον ίδιο και στο αντικείμενο της εργασίας του. Οι αναποτελεσματικές ή λανθασμένες παρεμβάσεις μπορούν επιπλέον να επηρεάσουν και τους υπόλοιπους υπαλλήλους και τους πελάτες του εργοδότη, καθώς και το καλό του όνομα ([www.sigmalive.com](http://www.sigmalive.com)).

Αυτό είναι αναμενόμενο, αφού η στάση του εργοδότη προς τους υπαλλήλους που αντιμετωπίζουν δυσκολίες είτε σε προσωπικό είτε σε εργασιακό επίπεδο αποτελεί δείγμα της όλης του στάσης και οι υπόλοιποι υπάλληλοι και οι πελάτες του μπορούν να κρίνουν αν είναι κάποιος με τον οποίο θέλουν να συνεργάζονται και εμπιστεύονται ή όχι. Κάποιοι εμπλεκόμενοι μπορούν επίσης να επηρεαστούν πιο έντονα λόγω καλής ή κακής σχέσης με τον εργαζόμενο. Έτσι, μπορεί να αρχίσουν και οι ίδιοι να παρουσιάζουν εκδικητικές ή αποτραβηκτικές συμπεριφορές προς και από τον εργοδότη και / ή την εργασία (όπως μαζικές απεργίες ή ομαδικά λάθη και παραμέληση εργασίας), ή να εμπλακούν στις συγκρούσεις και προστριβές, που και πάλι θα κοστίσουν στην εργασιακή απόδοση.

Καταστάσεις όπως οι πιο πάνω μπορούν να αποβούν πολύ επιζήμιες σε προσωπικό – συναισθηματικό επίπεδο, σε επίπεδο εργασιακών και προσωπικών σχέσεων, καθώς και στην ποιότητα της εργασίας, αλλά και με σοβαρό πολλές φορές οικονομικό κόστος για την ίδια την εταιρία / οργανισμό. Κάποιος θα μπορούσε να πει ότι οι εργαζόμενοι που αντιμετωπίζουν προβλήματα θα πρέπει με δικό τους χρονικό και οικονομικό κόστος να ζητήσουν επαγγελματική βοήθεια. Σε Ευρώπη και Αμερική, οι εργοδότες ήδη προσφέρουν στους υπαλλήλους τους δωρεάν ψυχοθεραπευτική βοήθεια από επαγγελματίες ψυχολογικούς συμβούλους ή συμβουλευτικούς ψυχολόγους.

Μερικοί λόγοι είναι οι εξής: 1) Σε κάποιες περιπτώσεις είναι εμφανώς υποχρέωση του εργοδότη, ειδικά όταν τα προβλήματα προέρχονται καθαρά από τον εργασιακό χώρο και / ή η βοήθεια χρειάζεται σε ομαδικό επίπεδο, π.χ. προβλήματα επικοινωνίας και συνεργασίας μεταξύ συναδέλφων, προϊσταμένου – υφισταμένου. 2) Η απουσία βοήθειας και παρέμβασης επιδεινώνει συνήθως τα προβλήματα και την ένταση, ενώ γίνεται συνήθως αντιληπτή από τον εργαζόμενο ως περαιτέρω αδιαφορία για αυτά που συμβαίνουν στο άτομο ή στην ομάδα. Η συναισθηματική φόρτιση, ο θυμός, η

απογοήτευση (και κατά συνέπεια οι εκδικητικές και / ή αποτραβηκτικές συμπεριφορές) εντείνονται, ειδικότερα όταν τα προβλήματα οφείλονται καθαρά στην εργασία και ο εργαζόμενος αισθάνεται ότι «δεν αρκεί που του προκάλεσαν τα προβλήματα, χρειάζεται να θυσιάσει τώρα χρόνο και χρήμα για να λύσει τα προβλήματα που του δημιούργησαν». 3) Σε κάποιες περιπτώσεις – αναλόγως εσόδων, οικονομικών και άλλων υποχρεώσεων – ο εργαζόμενος μπορεί να μην έχει ή να ταλαιπωρείται για να βρει το χρόνο και τους πόρους που χρειάζονται για να λάβει συμβουλευτική – ψυχοθεραπευτική βοήθεια. Αυτό ισχύει συνήθως για χαμηλόμισθους και / ή με πολλά χρέη και αυξημένες οικογενειακές υποχρεώσεις υπαλλήλους. Σε τέτοιες περιπτώσεις ο εργαζόμενος συνήθως δε ζητά καν την απαραίτητη βοήθεια αφού του είναι τόσο δύσκολο, με αποτέλεσμα να επιδεινώνεται η κατάσταση τόσο σε προσωπικό όσο και σε εργασιακό επίπεδο. 4) Όταν η επαγγελματική βοήθεια παρέχεται από τον εργοδότη, αυτός κερδίζει σχεδόν αυτόματα το σεβασμό και τη συμπάθεια των υπαλλήλων του, οι οποίοι τον βλέπουν ως πιο ανθρώπινο και υποστηρικτικό. Αυτό από μόνο του συντείνει στην εξομάλυνση οποιασδήποτε αρνητικής κατάστασης, ενώ παρέχει και στους εργαζόμενους περισσότερα κίνητρα για υψηλότερη απόδοση και τέλος 5) Μια άλλη σημαντική διάσταση είναι ότι, παρέχοντας την απαραίτητη συμβουλευτική – ψυχοθεραπευτική στήριξη για τους εργαζόμενους του, ο εργοδότης λειτουργεί και ως μοντέλο – πρότυπο μίμησης από τους υπαλλήλους του. Με το να είναι ο ίδιος πιο υπεύθυνος εργοδότης βοηθά τους υπαλλήλους του (αν όχι όλους τους περισσότερους) να είναι και οι ίδιοι πιο υπεύθυνοι (InBusinessNews.com).

## **1.2 Οι Βασικές Δεξιότητες που απαιτούνται για την επαγγελματική επιτυχία**

Οι Βασικές ή Κομβικές Γνώσεις και Δεξιότητες, είναι οι ικανότητες εκείνες που βοηθούν τους ανθρώπους να επιτύχουν, τόσο στην προσωπική, όσο και στην επαγγελματική τους ζωή. Παρέχουν τις βάσεις για την δια βίου μάθηση, την αποτελεσματική εργασία και τον σωστό χειρισμό προβλημάτων και καταστάσεων. Η σημασία των κεντρικών δεξιοτήτων είναι ευρέως αναγνωρισμένη, τόσο στο χώρο της εκπαίδευσης όσο και στον επαγγελματικό χώρο. Στον χώρο εργασίας τους, υπάλληλοι κάθε επιπέδου είναι υπεύθυνοι για την ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών που παράγουν και που προσφέρουν. Αυτοί που είναι έτοιμοι να αναλύσουν και να λύσουν προβλήματα που προκύπτουν καθημερινά, να επικοινωνήσουν με σωστό τρόπο, να χρησιμοποιήσουν την τεχνολογία και να εργαστούν με τους άλλους αποτελεσματικά, κρίνονται επαρκώς εξοπλισμένοι να παίξουν τους ενεργούς, υπεύθυνους και ευέλικτους ρόλους που το σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον απαιτεί. Οι δεξιότητες και οι ικανότητες αυτές που χαρακτηρίζονται ως κεντρικές είναι κοινές και χρήσιμες σε πολλά επαγγέλματα και, κατά συνέπεια, αποτελούν εφόδια του ατόμου για την αλλαγή εργασιακού χώρου, αν οι νέες ανάγκες της αγοράς το απαιτούν. Έχουν άμεση σχέση με τη δια βίου μάθηση και μπορούν να εκσυγχρονίζονται συνεχώς μέσω της συνεχιζόμενης κατάρτισης.

Η συζήτηση σε όλα τα κράτη – μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης εστιάζεται στη δημιουργία των διαδικασιών εκείνων που θα μπορούσαν να

ανιχνεύσουν, να αξιολογήσουν και να πιστοποιήσουν δεξιότητες τέτοιου τύπου, χωρίς να χρησιμοποιούνται υποκειμενικά κριτήρια. Η θεωρία των κεντρικών δεξιοτήτων διαδίδεται ολοένα και περισσότερο και υποστηρίζεται πως θα έπρεπε να ενταχθεί σε όλα τα συστήματα εκπαίδευσης και κατάρτισης, αν θέλουμε να μιλάμε για σύνδεσή τους με την αγορά εργασίας. Η νέα προσέγγιση που υιοθετείται από ολοένα και περισσότερα κράτη – μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης, χωρίς να απορρίπτει την αξιολόγηση ενός υποψήφιου για μία θέση εργασίας με βάση τα πτυχία και τους τίτλους σπουδών του, προσθέτει νέα στοιχεία για την κρίση του, ανάλογα με το πόσο έχει αναπτύξει κάποιες δεξιότητές του, οι οποίες αναγνωρίζονται χρησιμοποιώντας ένα αξιόπιστο σύστημα γενικής πιστοποίησης (Spencer & Spencer, 1993).

Ο υποψήφιος για τη θέση έχει τη δυνατότητα να βελτιώνει συνεχώς τις δεξιότητες αυτές και να ανέρχεται επίπεδο στο πλαίσιο των προσόντων του. Σε αυτό το πλαίσιο εντάσσεται η δημιουργία «ατομικών καρτελών καταγραφής δεξιοτήτων», στις οποίες θα καταγράφεται το επίπεδο στο οποίο βρίσκεται ο υποψήφιος και οι οποίες θα μπορούν να ανανεώνονται κάθε φορά που κάποιος θα παρακολουθεί κάποιο πρόγραμμα κατάρτισης και θα βελτιώνει τις δεξιότητές του.

Οι δεξιότητες που απαιτούνται από κάποιον για την επίλυση καθημερινών θεμάτων και προβλημάτων είναι: 1) Η κριτική σκέψη, 2) Η δυνατότητα ανάλυσης καταστάσεων και προτάσεων δράσης, 3) Ο σχεδιασμός και η οργάνωση της εργασίας και η δυνατότητα περάτωσης μιας εργασίας και 4) Η δυνατότητα αποτύπωσης των δράσεων και η εξαγωγή συμπερασμάτων, χρήσιμων για το μέλλον.

Επιπλέον, υπάρχουν δεξιότητες που δίνουν τη δυνατότητα στα άτομα να δρουν περισσότερο αποτελεσματικά. Η επικοινωνία, για παράδειγμα, τόσο η προφορική όσο και η γραπτή, βοηθά να ξεκαθαρίσει κάποιος τις σκέψεις του, να έρχεται με ευκολία σε επαφή με άλλους ανθρώπους, να μαθαίνει και να εργάζεται σωστά. Οι δεξιότητες που έχει κάποιος στο να εργάζεται με αριθμούς και γραφήματα, συμπεριλαμβάνοντας την ερμηνεία και την επεξεργασία τους θα μπορούσαν να βοηθήσουν στην πρόβλεψη και επίλυση πολλών τύπων προβλημάτων. Δεξιότητες σχετικά με τη χρήση της τεχνολογίας είναι ολοένα και περισσότερο απαραίτητες για την ανάλυση πληροφοριών, την οργάνωση των σκέψεων και των ιδεών που έχει κάποιος, την επικοινωνία και τη συνεργασία με τους άλλους. Τέλος, η ικανότητα του να εργάζεται κανείς μέσα σε μία ομάδα αντικατοπτρίζει την ύπαρξη δεξιοτήτων που τον βοηθούν να συνεργάζεται, τόσο σε συνθήκες μάθησης όσο και σε εργασιακό περιβάλλον, έτσι ώστε να επιτυγχάνει τους στόχους που έχουν τεθεί από κοινού (Spencer & Spencer, 1993).

### **1.2.1 Οι Βασικές Ικανότητες σύμφωνα με το Ευρωπαϊκό Πλαίσιο Ταξινόμησης**

Στο θέμα των βασικών – κομβικών ικανοτήτων έχει αναλάβει σημαντικές πρωτοβουλίες τα τελευταία χρόνια η Ευρωπαϊκή Επιτροπή (<http://studies.protonoulia.org/statistika.php>, η οποία έχει καταλήξει σε ένα πλαίσιο οκτώ (8) κομβικών ικανοτήτων που είναι οι εξής:

### **1. Επικοινωνία στην Μητρική Γλώσσα**

Η επικοινωνία στη μητρική γλώσσα είναι η ικανότητα ενός ατόμου να εκφράζει και να ερμηνεύει σκέψεις, συναισθήματα και γεγονότα τόσο με προφορικό όσο και με γραπτό τρόπο (άκουσμα, ομιλία, ανάγνωση και γραφή) και να αλληλεπιδρά γλωσσικά σε όλα τα κοινωνικά και πολιτιστικά πλαίσια, όπως η εκπαίδευση και η κατάρτιση, η εργασία, η οικία και η διασκέδαση.

### **2. Επικοινωνία σε μια Ξένη Γλώσσα**

Η επικοινωνία σε μια ξένη γλώσσα αναφέρεται γενικά στις ίδιες διαστάσεις δεξιοτήτων όπως και η επικοινωνία στη μητρική γλώσσα. Βασίζεται στην ικανότητα του ατόμου να εκφράζει και να ερμηνεύει σκέψεις, συναισθήματα και γεγονότα τόσο με προφορικό όσο και με γραπτό τρόπο (άκουσμα, ομιλία, ανάγνωση και γραφή) και να αλληλεπιδρά γλωσσικά σε όλα τα κοινωνικά και πολιτιστικά πλαίσια, όπως η εκπαίδευση και η κατάρτιση, η εργασία, η οικία και η διασκέδαση, ανάλογα με τις επιθυμίες και τις ανάγκες του. Η επικοινωνία σε μια ξένη γλώσσα απαιτεί επίσης δεξιότητες όπως είναι η διαπολιτισμική κατανόηση.

### **3. Μαθηματικά και Βασικές Ικανότητες στην Επιστήμη και Τεχνολογία**

Οι βασικές ικανότητες στα μαθηματικά αφορούν στη δυνατότητα χρήσης των βασικών αριθμητικών πράξεων και των ποσοστών για την επίλυση προβλημάτων σε καθημερινές καταστάσεις. Η έμφαση είναι μάλλον στη διαδικασία παρά στο αποτέλεσμα και στη δραστηριότητα παρά στη γνώση. Οι βασικές ικανότητες στην επιστήμη, αναφέρεται στην ικανότητα χρήσης της γνώσης και της μεθοδολογίας για την ερμηνεία του φυσικού κόσμου. Ως τεχνολογική ικανότητα θεωρείται η κατανόηση και η εφαρμογή αυτής της γνώσης και της μεθοδολογίας με στόχο την τροποποίηση του φυσικού περιβάλλοντος ανάλογα με τις ανθρώπινες επιθυμίες και ανάγκες.

### **4. Βασικές Ψηφιακές Ικανότητες**

Οι βασικές ψηφιακές ικανότητες αφορούν στην «άνετη» και κριτική χρήση των ηλεκτρονικών μέσων για εργασία, διασκέδαση ή επικοινωνία. Οι ικανότητες αυτές σχετίζονται άμεσα με δεξιότητες όπως η κριτική σκέψη, η διαχείριση πληροφορίας υψηλού επιπέδου και οι ανεπτυγμένες επικοινωνιακές δεξιότητες. Στο πιο βασικό επίπεδο οι δεξιότητες τεχνολογιών πληροφορικής και τηλεπικοινωνιών περιλαμβάνουν τη χρήση των τεχνολογιών multi-media για την ανεύρεση, πρόσβαση, αποθήκευση, παρουσίαση και ανταλλαγή πληροφορίας και επικοινωνίας.

### **5. Ικανότητα Μάθησης**

Η ικανότητα μάθησης αφορά στην διάθεση και ικανότητα ενός ατόμου να οργανώνει τη μάθησή του τόσο σε ατομικό όσο και σε συλλογικό επίπεδο. Περιλαμβάνει τις δεξιότητες αποτελεσματικής διαχείρισης του χρόνου, επίλυσης προβλημάτων, ανάκτησης, επεξεργασίας, αξιολόγησης και αφομοίωσης νέας γνώσης καθώς και την εφαρμογή νέων γνώσεων και δεξιοτήτων σε διαφορετικά περιβάλλοντα, όπως στο σπίτι, στην εργασία, στην εκπαίδευση και κατάρτιση. Σε γενικότερους όρους, η ικανότητα μάθησης

συμβάλλει καθοριστικά στη διαχείριση της επαγγελματικής σταδιοδρομίας ενός ατόμου.

## **6. Συμπεριφορικές και Κοινωνικές Ικανότητες**

Οι ικανότητες αυτές αναφέρονται σε όλους τους απαραίτητους τύπους συμπεριφοράς που πρέπει να χαρακτηρίζουν ένα άτομο ώστε να καθίσταται δυνατή η συμμετοχή του στη κοινωνική ζωή με αποτελεσματικό και δημιουργικό τρόπο. Αναφέρονται επίσης στην επίλυση συγκρούσεων σε προσωπικό ή κοινωνικό επίπεδο. Οι Συμπεριφορικές και Κοινωνικές Ικανότητες είναι απαραίτητες για την αλληλεπίδραση σε ατομικό ή συλλογικό επίπεδο και χρησιμοποιούνται τόσο σε ιδιωτικά όσο και σε δημόσια περιβάλλοντα.

## **7. Επιχειρηματικότητα**

Η επιχειρηματικότητα έχει ένα ενεργό και ένα παθητικό στοιχείο: Περιλαμβάνει τόσο την «ροπή», την «τάση» ή την «επιρρέπεια» ενός ατόμου να επιφέρει αλλαγές σχετικά με τον εαυτό του όσο και την ικανότητα θετικής ανταπόκρισης, υποστήριξης και προσαρμογής σε αλλαγές που επιβάλλονται από εξωτερικούς παράγοντες. Η επιχειρηματικότητα περιλαμβάνει την ικανότητα ενός ατόμου να αναλαμβάνει την ευθύνη για τις θετικές ή αρνητικές πράξεις του, να αναπτύσσει στρατηγικά «οράματα», να θέτει στόχους και να τους επιτυγχάνει, και να κινητοποιείται προς την επιτυχία.

## **8. Δημιουργική Έκφραση**

Η ικανότητα για «δημιουργική έκφραση» αναφέρεται στην εκτίμηση της σημασίας της έκφρασης ιδεών, εμπειριών και συναισθημάτων μέσω διαφορετικών τρόπων όπως είναι η μουσική, η σωματική έκφραση, η λογοτεχνία και οι τέχνες.

Παρόλα αυτά υπάρχει και ένα κριτήριο στο οποίο οι υποψήφιοι εργαζόμενοι αξιολογούνται για το αν είναι κατάλληλοι για μια νέα θέση εργασίας αλλά και στον εργασιακό τους χώρο στο οποίο ήδη βρίσκονται.

## **1.3 ΤΟ ΝΕΟ ΚΡΙΤΗΡΙΟ**

Οι εργασιακοί κανόνες αλλάζουν. Κρινόμαστε από νέα κριτήρια: δεν μετράει μόνο το πόσο έξυπνοι είμαστε ή η εκπαίδευση και η πείρα που διαθέτουμε, αλλά και ο τρόπος με τον οποίο χειριζόμαστε τον εαυτό μας και τους άλλους. Το κριτήριο αυτό εφαρμόζεται όλο και περισσότερο στη διαδικασία επιλογής του ποιος θα προσληφθεί και ποιος όχι, ποιος θα διατηρήσει τη θέση του και ποιος όχι, ποιος θα μείνει στάσιμος και ποιος θα πάρει προαγωγή.

Οι νέοι κανόνες προβλέπουν ποιος έχει περισσότερες ικανότητες να φτάσει στην κορυφή και ποιος είναι πιθανό να εκτροχιαστεί στην πορεία. Και, ανεξάρτητα σε ποιον τομέα εργαζόμαστε ήδη, οι νέοι κανόνες καθορίζουν τα χαρακτηριστικά που θα παίξουν αποφασιστικό ρόλο στο κατά πόσο θα είμαστε μελλοντικά εμπορεύσιμοι στην αγορά εργασίας.

Αυτοί οι κανόνες ελάχιστα σχετίζονται με όσα μας έμαθαν στο σχολείο να θεωρούμε σημαντικά: οι ακαδημαϊκές επιδόσεις λίγο έχουν να κάνουν με

τα καινούρια μέτρα και σταθμά. Το νέο κριτήριο θεωρεί εκ προοιμίου δεδομένο ότι είμαστε αρκετά ευφυείς και αρκετά καταρτισμένοι για να κάνουμε τη δουλεία μας. Αντίθετα, ρίχνει ιδιαίτερο βάρος σε ατομικά-προσωπικά χαρακτηριστικά, όπως η πρωτοβουλία, η ενσυναίσθηση, η προσαρμοστικότητα και η πειθώ.

Δεν πρόκειται για έναν πρόσκαιρο ενθουσιασμό, ούτε απλώς για την επικρατούσα σήμερα <<άποψη>> περί διοίκησης. τα στοιχεία που ενισχύουν τη θέση ότι πρέπει να πάρουμε στα σοβαρά το νέο κριτήριο βασίζονται σε μελέτες που έγιναν σε δεκάδες χιλιάδες εργαζομένους, που ασχολούνται σε κάθε είδος εργασίας (Γεωργοπούλου, 1997).

Σε μια εποχή χωρίς εγγυήσεις για εργασιακή σιγουριά, όπου η έννοια της δουλειάς αντικαθίσταται ταχύτατα από τις <<φορητές>> δεξιότητες, αυτές οι δεξιότητες ανάγονται σε πρωτίστης σημασίας εφόδια που μας εξασφαλίζουν επαγγελματική απασχόληση στο παρόν αλλά και στο μέλλον. Εδώ και δεκαετίες μιλάμε αόριστα για αυτά τα ανθρώπινα ταλέντα χρησιμοποιώντας διάφορα ονόματα από <<χαρακτήρα>> και <<προσωπικότητα>> μέχρι <<ικανότητα>> και <<δεξιότητες>>. Σήμερα, όμως, όλα αυτά είναι επιτέλους πιο κατανοητά και έχουν ένα νέο όνομα: <<συναισθηματική νοημοσύνη>> (Goleman, 1996).

## **2. ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ**

### **2.1 Ορισμός συναισθηματικής νοημοσύνης**

Με τον όρο <<συναισθηματική νοημοσύνη>> αναφερόμαστε στην ικανότητα να αναγνωρίζουμε τα δικά μας συναισθήματα και των άλλων, να δημιουργούμε κίνητρα για τον εαυτό μας και να χειριζόμαστε σωστά τόσο τα συναισθήματα όσο και τις σχέσεις μας.

Ο όρος περιγράφει ικανότητες που είναι σαφώς διαφορετικές (αλλά και συμπληρωματικές) από την ακαδημαϊκή νοημοσύνη, δηλαδή τις καθαρά γνωστικές ικανότητες που μετρώνται με τον δείκτη νοημοσύνης (IQ). Πολλοί άνθρωποι που είναι ευφυείς από την άποψη των γνώσεων, αλλά δεν διαθέτουν συναισθηματική νοημοσύνη, καταλήγουν να δουλεύουν για λογαριασμό άλλων, οι οποίοι έχουν μεν χαμηλότερο δείκτη νοημοσύνης, διαφέρουν όμως σε υψηλό βαθμό στις δεξιότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης.

Η συναισθηματική νοημοσύνη λοιπόν ορίζεται ως η ικανότητα του ατόμου να ελέγχει και να ρυθμίζει τα δικά του συναισθήματα και τα συναισθήματα των άλλων, έτσι ώστε να τα χρησιμοποιεί για να κατευθύνει τη σκέψη και τη δράση του (Goleman, 1998).

#### **2.1.1 Τα 5 “συστατικά” της Συναισθηματικής Νοημοσύνης**

Για να φύγουμε λίγο από την θεωρία, και να μπούμε σε περισσότερο πρακτικά θέματα που αφορούν την εφαρμογή της έννοιας της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στο επιχειρηματικό πεδίο, θα δούμε τις 5 “συναισθηματικές δεξιότητες” που αποτελούν την πρώτη ύλη της έννοιας της συναισθηματικής νοημοσύνης. Αυτές είναι οι εξής: 1) ΑΥΤΟΕΠΙΓΝΩΣΗ: Το να γνωρίζει κανείς την εσωτερική του κατάσταση, τις προτιμήσεις, τα προσωπικά του αποθέματα και να έχει επαφή με την

διαίσθηση του. Πιο συγκεκριμένα να διαθέτει καταρχήν επίγνωση των συναισθημάτων του, δηλαδή να αναγνωρίζει τα συναισθήματα του, τις επιπτώσεις και τα αποτελέσματα τους. Εν συνεχεία να κάνει μια ακριβή αυτοαξιολόγηση να γνωρίζει δηλαδή τα ισχυρά σημεία και τα όρια του και τέλος να διαθέτει αυτοπεποίθηση ώστε να είναι σίγουρος για την αξία και τις ικανότητες του. 2) ΑΥΤΟΕΛΕΓΧΟΣ: Το να μπορεί κανείς να διαχειρίζεται την εσωτερική του κατάσταση, τις παρορμήσεις του και τα προσωπικά του αποθέματα. Ο αυτοέλεγχος επιτυγχάνεται με την αυτορύθμιση (χειρισμός διασπαστικών συναισθημάτων και παρορμήσεων), την αξιοπιστία (διατήρηση τιμιότητας και ακεραιότητας), την ευσυνειδησία (να αναλαμβάνει κανείς την ευθύνη για την προσωπική του επίδοση), την προσαρμοστικότητα (ευελιξία στο χειρισμό των αλλαγών) και την καινοτομία (να αισθάνεται κανείς άνετα και να είναι ανοιχτός σε πρωτοποριακές ιδέες, προσεγγίσεις και νέες πληροφορίες). 3) ΚΙΝΗΤΡΑ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ: τα οποία αποτελούνται από συναισθηματικές τάσεις που οδηγούν προς την επίτευξη στόχων όπως είναι η τάση προς επίτευξη δηλαδή η προσπάθεια για βελτίωση, η δέσμευση (ευθυγράμμιση με τους στόχους της ομάδας ή του οργανισμού), η πρωτοβουλία (ετοιμότητα για δράση μόλις εμφανιστεί η ευκαιρία) και τέλος η αισιοδοξία ή επιμονή δηλαδή στην επιδίωξη στόχων παρά τα εμπόδια και τις αναποδιές. 4) ΕΝΣΥΝΑΙΣΘΗΣΗ: η οποία επιτυγχάνεται με την επίγνωση των συναισθημάτων, των αναγκών και των ανησυχιών των άλλων, μέσω της κατανόησης των άλλων (κατανόηση των συναισθημάτων και της άποψης των άλλων και ενεργό ενδιαφέρον για τις ανησυχίες τους), του προσανατολισμού στην παροχή υπηρεσιών (πρόβλεψη, αναγνώριση των αναγκών των πελατών και ικανοποίηση τους), της ενίσχυσης της ανάπτυξης των άλλων (αίσθηση του τι έχουν οι άλλοι ανάγκη για να αναπτυχθούν και ενίσχυση των δυνατοτήτων τους), του σωστού χειρισμού της διαφορετικότητας (δημιουργία και καλλιέργεια ευκαιριών σε διαφορετικά είδη ανθρώπων), και τέλος της πολιτικής αντίληψης (αναγνώριση των συναισθηματικών τάσεων μιας ομάδας και ενδυνάμωση των σχέσεων). 5).ΚΟΙΝΩΝΙΚΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ: ικανότητα δηλαδή να προκαλεί κανείς στους άλλους τις αντιδράσεις που θέλει μέσω της άσκησης αποτελεσματικών μεθόδων πειθούς (επιρροή), της έκφρασης σαφών και πειστικών μηνυμάτων (επικοινωνία), της έμπνευσης και καθοδήγησης ομάδων και ανθρώπων (ηγεσία), της καταλυτικής δράσης όσον αφορά την αλλαγή, της διαπραγμάτευσης και επίλυσης των διαφωνιών, της καλλιέργειας λειτουργικών σχέσεων που συμβάλλουν στην επίτευξη στόχων και τέλος στην δημιουργία συνοχής στην ομάδα προς επίτευξη συλλογικών στόχων (Goleman, 1998).



## Τα 5 "συστατικά" της Συναισθηματικής Νοημοσύνης



Για παράδειγμα, αν κάποιος έχει χαμηλή "ενσυναίσθηση", δεν θα είναι σε θέση να καταλάβει τις ιδιαιτερότητες και τις ανάγκες των ανθρώπων γύρω του. Δεν θα είναι καλός μάνατζερ, ούτε και καλός ηγέτης. Δεν θα μπορεί να κατανοήσει τις ανάγκες της αγοράς και των πελατών του, και ούτε θα μπορέσει να τους προσφέρει το προϊόν ή υπηρεσία που τους ταιριάζει περισσότερο. Αν πάλι κάποιος έχει χαμηλό επίπεδο "αυτοεπίγνωσης", δεν θα κατανοεί τις δικές του αδυναμίες, ούτε θα διαθέτει αυτοπεποίθηση (<http://epixeirein.blogspot.com>).

Σύμφωνα με τον Dr. Goleman (1998) ο οποίος μέσα από συνεχείς έρευνες, έχει αποδείξει ότι το 80% της αποτελεσματικότητας των διοικητικών στελεχών οφείλεται στην ικανότητα συναισθηματικής νοημοσύνης που διαθέτουν. Με άλλα λόγια το επίπεδο του IQ συνεισφέρει όχι περισσότερο από 20% στην ικανότητα του ατόμου να λειτουργεί αποτελεσματικά και επιτυχημένα στο πλαίσιο της επιχείρησης.



### 2.1.2 Διαφορές μεταξύ IQ και EQ

Ο δείκτης IQ αφορά στο αριθμητικό, γνωστικό κομμάτι, υφίσταται από την γέννηση του ανθρώπου, είναι απαραίτητο για τη διεκπεραίωση κάθε μορφής εργασίας και επηρεάζει ελάχιστα τις σχέσεις με τους άλλους ανθρώπους. Αντίθετα ο δείκτης EQ σχετίζεται και ελέγχει τα συναισθήματα, μπορεί να αναπτυχθεί σε οποιαδήποτε ηλικία, παίζει καθοριστικό ρόλο και είναι απαραίτητο για τη διαχείριση κάθε μορφής σχέσης ([www.in2life.gr](http://www.in2life.gr)).

## 2.2 ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ-ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΩΝ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ

Ως συναισθηματική ικανότητα χαρακτηρίζεται μια εκμαθημένη ικανότητα που βασίζεται στην συναισθηματική νοημοσύνη και έχει ως αποτέλεσμα διακεκριμένη επίδοση στην εργασία. Η συναισθηματική νοημοσύνη μας καθορίζει τις δυνατότητες που έχουμε ώστε να μάθουμε τις πρακτικές δεξιότητες που βασίζονται στα πέντε στοιχεία που αναφερθήκαμε παραπάνω, δηλαδή την αυτοεπίγνωση, τα κίνητρα συμπεριφοράς, την αυτορύθμιση, την ενσυναίσθηση και την ικανότητα στις σχέσεις με τους άλλους. Η συναισθηματική ικανότητα μας δείχνει πόσο από αυτό το δυναμικό έχουμε μεταφράσει σε ικανότητες σχετικές με την εργασία. Για παράδειγμα, το να είναι κανείς καλός στην εξυπηρέτηση πελατών αποτελεί συναισθηματική ικανότητα βασισμένη στην ενσυναίσθηση. Παρομοίως, η αξιοπιστία είναι ικανότητα βασισμένη στην αυτορύθμιση. Η εξυπηρέτηση πελατών και η αξιοπιστία αποτελούν δυο ικανότητες που μπορούν να κάνουν τους ανθρώπους να ξεχωρίζουν στην εργασία τους.

Το να έχει κανείς απλώς υψηλό επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης δεν εγγυάται ότι έχει μάθει τις συναισθηματικές ικανότητες που είναι

σημαντικές για την εργασία, αυτό σημαίνει μόνο ότι έχει μεγάλες δυνατότητες να τις μάθει.

Οι συναισθηματικές ικανότητες χωρίζονται σε δύο κατηγορίες: 1) τις προσωπικές ικανότητες, οι οποίες είναι η αυτοεπίγνωση, ο αυτοέλεγχος και τα κίνητρα συμπεριφοράς και 2) τις κοινωνικές ικανότητες, δηλαδή, την ενσυναίσθηση και τις κοινωνικές δεξιότητες. Οι δύο αυτές κατηγορίες έχουν αναφερθεί και αναλυθεί παραπάνω (Goleman, 1998).

Μέσα από την καλλιέργεια και την ανάπτυξη της Συναισθηματικής Νοημοσύνης και των ικανοτήτων το άτομο έχει την δυνατότητα να: κατανοεί τα συναισθήματα και τα κίνητρα των άλλων καθώς και τις ανάγκες και απαιτήσεις των πελατών του, να θέτει κίνητρα στον εαυτό του, να μπορεί να ελέγχει τα συναισθήματα του, να μπορεί να εργάζεται κάτω από πίεση, να είναι σε θέση να συνεργάζεται με άλλους για την επίτευξη ενός στόχου, να εμπνέει και να ηγείται, να παίρνει πρωτοβουλίες, να αποκτάει επίγνωση του ρίσκου αλλά χωρίς να φοβάται να ρισκάρει, να αποκτάει πίστη στις ικανότητες του, να κάνει σωστή ιεράρχηση των στόχων και αναγκών του, να διαχειρίζεται τις διαφωνίες και τέλος να αποκτάει ικανότητα πειθούς και επικοινωνίας (Salovey & Sluyter, 1997).

## 2.3 ΑΥΤΟΕΛΕΓΧΟΣ

Όλες οι συναισθηματικές ικανότητες που προαναφέραμε είναι εξίσου σημαντικές, αλλά τον πρωταρχικό ρόλο τον έχει ο αυτοέλεγχος. Αυτό γίνεται διότι όλοι οι άνθρωποι πρέπει πρώτα να ελέγξουν τον εσωτερικό τους κόσμο, δηλαδή τα συναισθήματα τους και τις παρορμήσεις τους, και μετά να προσπαθήσουν να ελέγξουν και να επηρεάσουν τον υπόλοιπο κόσμο. Άτομα με αναπτυγμένη την ικανότητα του αυτοελέγχου μπορούν: Καταρχήν να χειρίζονται καλά τα παρορμητικά και διασπαστικά συναισθήματα τους, κατα δεύτερον να διατηρούν την ψυχραιμία τους, τη θετική στάση και την αταραξία τους ακόμα και σε δύσκολες στιγμές και κατα τρίτον να σκέφτονται καθαρά και να μένουν εστιασμένοι στο αντικείμενο τους υπό συνθήκες πίεσης (Goleman, 1996).

Για παράδειγμα ο γνωστός μποξέρ Μάικ Ταισον έγινε έξω φρένων δάγκωσε το αυτί του Ιβειντερ Χόλιφιλντ, με συνέπεια να του κόψει ένα κομμάτι κατά την διάρκεια του αγώνα πράξη αυτή του στοίχισε τρία εκατομμύρια δολάρια καθώς και ένα χρόνο αποκλεισμό από τους αγώνες. Ο Τάισον υπήρξε κατά μια έννοια, θύμα του θύμου του χωρίς να μπορεί να αντιδράσει στα έντονα συναισθήματα που επικρατούσαν εκείνη τη στιγμή. Με λίγα λόγια έχασε τον αυτοέλεγχο με δυσάρεστες συνέπειες για εκείνον και τον αντίπαλο του. Σε αυτό το παράδειγμα αντιλαμβανόμαστε πόσο σημαντικός είναι ο αυτοέλεγχος και ότι αν δεν υπάρχει οδηγούμαστε σε αρνητικές επιπτώσεις.

Ένα κομμάτι του αυτοελέγχου είναι η αξιοπιστία και η ευσυνειδησία, όπως έχουμε προαναφέρει, δηλαδή το να επιδεικνύει κανείς ακεραιότητα και να διαχειρίζεται με υπεύθυνο τρόπο τον εαυτό του. Άτομα που χαρακτηρίζονται ως αξιόπιστα 1) Δρουν με τρόπο ηθικό και δεν υπάρχει τίποτα μεμπτό στη συμπεριφορά τους, 2) Καλλιεργούν την αίσθηση της εμπιστοσύνης μέσα από την αξιοπιστία για την αυθεντικότητά τους, 3) Παραδέχονται τα λάθη τους και έρχονται σε σύγκρουση με τους άλλους για μη ηθικές πράξεις και 4) Υιοθετούν σκληρές θέσεις βασισμένες στις αρχές

τους ακόμη και αν δεν είναι δημοφιλείς. Ακολουθώντας άτομα που τα χαρακτηρίζει η ευσυνειδησία τους τείνουν να 1) εκπληρώνουν τις δεσμεύσεις και κρατούν τις υποσχέσεις τους, 2) να θεωρούν τον εαυτό τους υπεύθυνο για την εκπλήρωση των στόχων τους καθώς και 3) να είναι οργανωμένοι και προσεκτικοί στην εργασία τους (Ledoux, 1996).

Ένα τελευταίο κομμάτι του αυτοελέγχου είναι το να είναι κανείς ανοιχτός σε πρωτοποριακές ιδέες και προσεγγίσεις, καθώς και να προσαρμόζεται εύκολα σε αλλαγές, με λίγα λόγια να είναι: 1) Καινοτόμος δηλαδή να αναζητεί καινούργιες ιδέες, να δέχεται νέες λύσεις σε προβλήματα και να ρισκάρει αναζητώντας φρέσκες προοπτικές και επιπλέον να είναι 2) Ευπροσάρμοστος δηλαδή να χειρίζεται ήρεμα πολλαπλές απαιτήσεις, να προσαρμόζει την τακτική του ανάλογα με την ρευστότητα των συνθηκών και τέλος να είναι ευέλικτος στο τρόπο με τον οποίο αντιμετωπίζει τα γεγονότα (Ledoux, 1996).

### **3.ΤΟ ΑΓΧΟΣ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ**

#### **3.1 Πως ορίζεται το άγχος?**

Το άγχος, που συσχετίζεται με τον εργασιακό χώρο, περικλύει όλες εκείνες τις επιβλαβείς σωματικές και συναισθηματικές αντιδράσεις του οργανισμού, που λαμβάνουν χώρα όταν οι απαιτήσεις της δουλειάς δεν συνάδουν με τις δεξιότητες και τις ανάγκες του εργαζόμενου. Σε κατάσταση άγχους, το σώμα αντιδρά σαν να βρίσκεται σε κίνδυνο. Οι ορμόνες κάνουν την καρδιά να χτυπά πιο γρήγορα, έχουμε ενοχλήσεις στο στομάχι και συχνούς πονοκεφάλους. Σε χαμηλά επίπεδα, το άγχος μπορεί να αποδειχθεί χρήσιμο. Μπορεί, δηλαδή, σε ορισμένες καταστάσεις να μας δώσει την ώθηση να γίνουμε πιο αποτελεσματικοί και παραγωγικοί. Όταν όμως συμβαίνει συχνά και διαρκεί πολύ, μπορεί να οδηγήσει την ψυχολογική αλλά και σωματική μας υγεία σε κακή κατάσταση (Βασιλειάδου, 2009).

Συχνά, η έννοια του άγχους εκλαμβάνεται λαθεμένα και ως πρόκληση. Όμως οι δύο αυτές έννοιες είναι παντελώς διαφορετικές. Η πρόκληση, με άλλα λόγια το κίνητρο, μας δίνει ψυχολογική και σωματική ενέργεια και μας ωθεί στη διάθεση για απόκτηση νέων δεξιοτήτων αλλά και σε καλύτερη απόδοση στη δουλειά. Όταν επιτυγχάνεται αυτό, νιώθουμε ήρεμοι και ικανοποιημένοι. Αυτό σημαίνει ότι η πρόκληση/κίνητρο αποτελεί βασικό συστατικό της υγιούς και παραγωγικής εργασίας.

Όμως ο καθένας βιώνει διαφορετικά αυτήν την κατάσταση. Κάποιοι άνθρωποι μπορεί να συνειδητοποιήσουν, μέσα από αυτή τη διαδικασία, ότι δεν μπορούν να ανταπεξέλθουν στις απαιτήσεις της δουλειάς και τις προσδοκίες των προϊσταμένων τους. Αυτό τους οδηγεί σε εξάντληση, απογοήτευση και, στην χειρότερη περίπτωση, σε κατάθλιψη (Βασιλειάδου, 2009). Το 1960, ένας υπάλληλος που εργαζόταν στη γραμμή παραγωγής μιας αυτοκινητοβιομηχανίας στην πολιτεία του Μίσιγκαν, έκανε μήνυση στην επιχείρηση για ψυχική οδύνη. Ο φόρτος εργασίας ήταν τόσο μεγάλος και ο υπάλληλος, για να μην καθυστερεί την παραγωγή, αναγκαζόταν να συναρμολογεί ταυτόχρονα διάφορα μέρη της μηχανής του αυτοκινήτου, με αποτέλεσμα κάποιες φορές να μην τοποθετεί σωστά τα ανταλλακτικά. Το αποτέλεσμα ήταν ότι υφίστατο καθημερινές παρατηρήσεις από τον

προϊστάμενό του, κάτι που εντέλει τον οδήγησε σε ψυχικό κλονισμό. Το δικαστήριο έκρινε υπέρ του και ο υπάλληλος πήρε την αποζημίωση. Στοιχεία αναφέρουν ότι, μέχρι το 2000, στις ΗΠΑ εκατοντάδες παρόμοιες μηνύσεις και απαιτήσεις αποζημίωσης κρίθηκαν υπέρ των εναγομένων ( European Agency for Safety and Health at Work, 2002).

### **3.1.1 Ποια είναι τα συμπτώματα του άγχους?**

Όπως αναφέρθηκε ήδη, το άγχος στον εργασιακό χώρο επιφέρει διάφορα σωματικά και ψυχολογικά προβλήματα. Τα σωματικά προβλήματα που προκαλούνται περιλαμβάνουν τα παρακάτω: Πονοκέφαλο, διαταραχές στον ύπνο, ταχυκαρδία, εφίδρωση, πιασμένους μύες καθώς και ενοχλήσεις στο στομάχι. Το άγχος όμως επηρεάζει ταυτόχρονα και τη συμπεριφορά, τη σκέψη και τη διάθεση, προκαλώντας: Διαρκή εξάντληση, δυσκολία στη συγκέντρωση, ανησυχία ακόμα και για ασήμαντα θέματα, απαισιοδοξία, έλλειψη ανοχής, θυμό, χαμηλό ηθικό καθώς και μη ομαλές φιλικές και συγγενικές σχέσεις (Charlesworth & Nathan, 2004). Παρόλο που τα παραπάνω συμπτώματα είναι εύκολα αναγνωρίσιμα, το άγχος στο περιβάλλον εργασίας μπορεί να επιδεινώσει την υγεία ή ακόμα και να οδηγήσει σε χρόνιες παθήσεις όπως: καρδιαγγειακά προβλήματα, μυοσκελετικές δυσλειτουργίες, ψυχολογικές διαταραχές, δερματικά προβλήματα, πρόβλημα στους πνεύμονες, ακόμα και δυσλειτουργία του ανοσοποιητικού συστήματος (Greenberg, 2004).

### **3.2 Τι προκαλεί άγχος στον εργασιακό χώρο?**

Κάποιοι τύποι εργασίας προκαλούν άγχος εξ'ορισμού: αν είναι σωματικά επικίνδυνοι (όπως παραδείγματος χάριν, η δουλειά του πυροσβέστη), αν συσχετίζονται με θέματα ζωής και θανάτου (όπως π.χ. η ιατρική) ή αν απαιτούν ιδιαίτερο ψυχικό σθένος και υπομονή (όπως π.χ. η δουλειά ενός κοινωνικού λειτουργού ή ενός καθηγητή). Παρόλα αυτά, ακόμα και η πιο απλοϊκή φαινομενικά εργασία μπορεί να είναι ψυχοφθόρα. Οι παράγοντες που προκαλούν άγχος είναι οι ακόλουθοι: ειδικόι εργασιακοί παράγοντες, υπερβολικός φόρτος εργασίας, ανούσια καθήκοντα, πολλές ώρες εργασίας σε συνδυασμό με χαμηλό μισθό, σπάνια διαλείμματα, παράλογες απαιτήσεις από τους ανώτερους, εξωτερικό περιβάλλον θόρυβος και πολυκοσμία, κακός εξαερισμός, εργονομικά προβλήματα, κίνδυνοι για την υγεία και την ασφάλεια (όπως χειρισμός βαρέως εξοπλισμού, χρήση τοξικών και χημικών κ.λπ.), οργανωσιακές πρακτικές, μη καθορισμένες υπευθυνότητες, μη ξεκάθαρες εργασιακές απαιτήσεις, περισσότεροι από ένας προϊστάμενοι, έλλειψη αυτονομίας αλλά και συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων, αναποτελεσματική επικοινωνιακή πολιτική, έλλειψη πολιτικής για την προστασία της οικογένειας, αλλαγές στο περιβάλλον εργασίας (πχ Φόβος απόλυσης), ανεπαρκής ενημέρωση επί τεχνολογικών εξελίξεων, μικρά περιθώρια προαγωγής και προσωπικής ανέλιξης, διαπροσωπικές σχέσεις, απόμακροι και μη επικοινωνιακοί προϊστάμενοι, κακή απόδοση υφιστάμενων, πολιτική γραφείου και ανταγωνισμός, εκφοβισμός και παρενόχληση και τέλος παρατεταμένες χρονικές περίοδοι μακριά από την οικογένεια (Gatto, 1993).

### 3.3 Το άγχος έχει φύλο?

Σύμφωνα με έρευνες της Αμερικανικής Εταιρίας για την Υγεία και την Ασφάλεια, οι γυναίκες υποφέρουν πιο έντονα από άγχος, σε σύγκριση με τους άντρες, και ταλαιπωρούνται συχνότερα από ψυχολογικές διαταραχές, εξάντληση αλλά και επιθυμία να παραιτηθούν από την εργασία τους. Υπάρχουν βέβαια σοβαροί λόγοι που επεξηγούν το γεγονός αυτό. Οι γυναίκες έχουν συνήθως χαμηλότερο μισθό από ότι οι άντρες, ακόμα και αν διαθέτουν καλύτερα ακαδημαϊκά προσόντα. Επιπροσθέτως, πολλές επιχειρήσεις δεν εφαρμόζουν πολιτικές προστασίας της οικογένειας. Ανύπαντρες μητέρες, αλλά και χαμηλόμισθες απόφοιτες ανώτατης εκπαίδευσης είναι τα πιο συχνά «θύματα» εξάντλησης (Gatto, 1993).

Εκτός από τις οικογενειακές υποχρεώσεις, υπάρχουν ταυτόχρονα και άλλοι παράγοντες που καθιστούν τις γυναίκες πιο επιρρεπείς στο άγχος: 1) Μικρή συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων. Αυτό συμβαίνει γιατί στην πλειοψηφία τους οι γυναίκες δεν κατέχουν υψηλόβαθμες θέσεις. 2) Το μεγαλύτερο ποσοστό των γυναικών κατέχει μη-σταθερές ή και εποχικές θέσεις εργασίας. 3) Οι γυναίκες συνήθως απασχολούνται σε τομείς που συνδέονται εξ'ορισμού με το άγχος, όπως, νοσηλεύτριες, δασκάλες, κοινωνικές λειτουργοί κ.λπ. και 4) Οι γυναίκες που κατέχουν υψηλότερα ιεραρχικά πόστα, αντιμετωπίζονται με προκατάληψη. Αυτό τις οδηγεί στο να πασχίζουν να αποδείξουν την αξία τους, κάτι που είναι εξαντλητικό (Galanakis, Stalikas, Kalia, Karagianni & Karala, 2009).

Το άγχος στο χώρο εργασίας δεν έχει αρνητικές επιπτώσεις μόνο στον εργαζόμενο αλλά και στην επιχείρηση. Οι ημέρες απουσίας από την εργασία πολλαπλασιάζονται, τα ιατρικά κόστη αυξάνονται, η αλλαγή προσωπικού είναι συχνή –οδηγώντας σε επιπρόσθετα έξοδα ανεύρεσης και εκπαίδευσης νέων υπαλλήλων-, ενώ έρευνες κατέδειξαν ότι το άγχος οδηγεί και σε μείωση της παραγωγικότητας και της αποτελεσματικότητας ( Charlesworth & Nathan, 2004).

Το 1996, ο Διεθνής Οργανισμός Υγείας ονόμασε το άγχος «παγκόσμια επιδημία». Σήμερα υπολογίζεται ότι οι επιπτώσεις του –με τη μορφή κακής απόδοσης, απουσίας από την εργασία, προβλημάτων υγείας των εργαζομένων και ατυχήματα- «κοστίζουν» περίπου 300 δισεκατομμύρια δολάρια τον χρόνο σε αμερικάνικες εταιρίες. Στη Μεγάλη Βρετανία, στατιστικές έρευνες έδειξαν ότι χάνονται περισσότερες από 40 εκατομμύρια εργάσιμες μέρες κάθε χρόνο εξαιτίας διαταραχών που σχετίζονται με το άγχος. Στην Αυστραλία, ο Υπουργός Εργασίας δήλωσε ότι οι επιπτώσεις του άγχους στον εργασιακό χώρο, κόστισαν το 1994 στη χώρα περίπου 30 εκατομμύρια δολάρια. Στις ΗΠΑ, χάνονται περίπου 225 εκατομμύρια εργάσιμες μέρες κάθε χρόνο, εξαιτίας διαταραχών άγχους. Το 2000, οι έντονες αλλαγές στο εργατικό δυναμικό, οδήγησαν την ανεργία στο 10%, στην Ευρωπαϊκή Ένωση, με αποτέλεσμα να αυξηθούν δραματικά τα επίπεδα άγχους. Πιο συγκεκριμένα, περισσότεροι από 70 εκατομμύρια εργαζόμενοι στην Ε.Ε. δήλωσαν πως δεν άντεχαν την πίεση της δουλειάς σε τόσο γοργούς ρυθμούς και τις αυστηρές ημερομηνίες παράδοσης (Fox & Poole, 2006).

### 3.4 Τι μπορεί να κάνει η επιχείρηση για να μειώσει το άγχος των εργαζομένων?

Όπως ήδη αναφέρθηκε διεξοδικά, το άγχος «κοστίζει» στον εργοδότη και την επιχείρηση. Είναι προφανές, λοιπόν, ότι η πολιτική διαχείρισης και

μείωσης του άγχους των εργαζομένων πρέπει να αποτελεί προτεραιότητα για μια επιχείρηση. Δύο είναι οι μέθοδοι που μπορούν να εφαρμοστούν: 1) Ειδικά προγράμματα εκπαίδευσης διαχείρισης άγχους για τους εργαζόμενους και 2) Οργανωσιακές αλλαγές που θα βελτιώσουν τις συνθήκες εργασίας. Διαχείριση άγχους: Αυτή τη στιγμή, περίπου οι μισές από τις μεγαλύτερες αμερικανικές επιχειρήσεις εφαρμόζουν εκπαιδευτικά προγράμματα διαχείρισης άγχους στους υπαλλήλους τους. Τα προγράμματα αυτά είναι ειδικά σχεδιασμένα, για να βοηθήσουν τους υπαλλήλους να ξεπεράσουν τα προσωπικά προβλήματα που ενδεχομένως να επηρεάζουν την απόδοσή τους στην εργασία. Οι υπηρεσίες που παρέχονται περιλαμβάνουν: ψυχολογική υποστήριξη, ψυχομετρικά τεστ, ειδικά σεμινάρια, καθώς και νομική και οικονομική στήριξη. Οργανωσιακές αλλαγές: Δυστυχώς, τα παραπάνω προγράμματα φαίνεται να έχουν επιφανειακή και βραχυπρόθεσμη επίδραση στους εργαζόμενους. Αντίθετα, βαθύτερη βελτίωση μπορούν να επιφέρουν συγκεκριμένες οργανωσιακές αλλαγές στην επιχείρηση, όπως η συμμετοχή των υπαλλήλων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, η εφαρμογή πολιτικών που υπολογίζουν τον εργαζόμενο και η επίτευξη φιλικής και αποτελεσματικής επικοινωνίας μεταξύ εργαζόμενων και προϊστάμενων (Clarke & Cooper, 2004).

Παρακάτω παρατίθενται οι παράμετροι της πολιτικής διαχείρισης άγχους που μπορεί να εφαρμόσει μια επιχείρηση: 1) Βελτίωση επικοινωνίας, 2) Πλήρης ενημέρωση των εργαζόμενων, έτσι ώστε να μειώνεται το αίσθημα αβεβαιότητας, 3) Ξεκάθαροι ρόλοι και ανάθεση συγκεκριμένων καθηκόντων, 4) Φιλική και αποτελεσματική επικοινωνία, 5) Παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών στους εργαζόμενους, 6) Ευκαιρίες στους εργαζόμενους να συμμετέχουν στις αποφάσεις που επηρεάζουν τη δουλειά τους, 7) Ενημέρωση για τις ώρες και τους κανόνες εργασίας, 8) Κατάλληλη κατανομή εργασίας, που να συμβαδίζει με τις δεξιότητες του κάθε εργαζόμενου, 9) Δημιουργία φιλικού και κοινωνικού κλίματος καθώς και ευκαιρίες για κοινωνική αλληλεπίδραση μεταξύ των υπαλλήλων, 10) Μηδενική ανοχή στην παρενόχληση, 11) Κίνητρα και απολαβές, 12) Επιβράβευση της καλής εργασίας, τόσο προφορικά όσο και εταιρικά και τέλος 13) Ευκαιρίες επαγγελματικής ανέλιξης και προώθηση της κατάλληλης πολιτικής που θα δίνει την ευκαιρία στους εργαζόμενους να ελέγχουν καλύτερα τη δουλειά τους (Clarke & Cooper, 2004).

#### **4. ΤΑ ΚΙΝΗΤΡΑ(ΟΡΙΣΜΟΣ) ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗΝ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΚΑΘΩΣ ΚΑΙ ΤΗΝ ΑΠΟΔΟΣΗ ΤΟΥΣ**

«Το κίνητρο είναι το σύνολο διαδικασιών που κινεί ένα πρόσωπο προς έναν στόχο. Κατά συνέπεια, οι παρακινημένες συμπεριφορές είναι εθελοντικές επιλογές που ελέγχονται από το μεμονωμένο υπάλληλο» (Allen, 1998). Από την προοπτική ενός διευθυντή, το κίνητρο «παίρνει τις επιθυμητές εκβάσεις από τους υπαλλήλους που τις βοηθούν να επιτύχουν τους στόχους τους» (Gordon, 2002). Ομοίως, Whetten και ο Cameron (2002) αναφέρονται στο κίνητρο ως εξίσωση που αποτελείται από την επιθυμία υπαλλήλων που πολλαπλασιάζεται με τη δέσμευση υπαλλήλων για την εργασία». Αυτός ο καθορισμός υπονοεί ότι οι παρακινημένοι υπάλληλοι είναι εκείνοι που αισθάνονται την επιθυμία να ολοκληρώσουν μια υποχρέωση - επιτυχώς - και

να αισθανθούν συγχρόνως δεσμευμένοι σε εκείνο τον στόχο μέχρι κάποιο ορισμένο βαθμό.

Ο προϊστάμενος (motivator) θέλει να επηρεάσει τους παράγοντες που παρακινούν τους υπαλλήλους στα πιο υψηλά επίπεδα παραγωγικότητας. Οι παράγοντες που έχουν επιπτώσεις στο κίνητρο εργασίας περιλαμβάνουν τις μεμονωμένες διαφορές, τα χαρακτηριστικά εργασίας, και τις οργανωτικές πρακτικές. Οι μεμονωμένες διαφορές είναι οι προσωπικές ανάγκες, οι τιμές, οι τοποθετήσεις, τα ενδιαφέροντα και οι δυνατότητες που οι άνθρωποι φέρνουν στις εργασίες τους. Τα χαρακτηριστικά εργασίας είναι οι πτυχές της θέσης που καθορίζουν τους περιορισμούς και τις προκλήσεις της. Οι οργανωτικές πρακτικές είναι οι κανόνες, οι πολιτικές του ανθρώπινου δυναμικού, οι διευθυντικές πρακτικές, και συστήματα ανταμοιβών μιας οργάνωσης. Οι προϊστάμενοι πρέπει να εξετάσουν πώς αυτοί οι παράγοντες αλληλεπιδρούν για να έχουν επιπτώσεις στην απόδοση εργασίας υπαλλήλων (Allen, 1998).

Υπάρχουν όμως και άλλοι παράγοντες οι οποίοι υποκινούν θετικά και έχουν αποτελέσματα την ικανοποίηση των εργαζομένων. Αυτοί οι παράγοντες, σύμφωνα με τον Herzberg (1959) είναι τα κίνητρα ή παράγοντες υποκίνησης. Αυτό που παρατηρούμε από τη μελέτη κινήτρων και αντικινήτρων είναι ότι τα κίνητρα σχετίζονται με το αντικείμενο της, ενώ τα αντικίνητρα συνδέονται με το περιβάλλον εργασίας.

ΚΙΝΗΤΡΑ	ΑΝΤΙΚΙΝΗΤΡΑ
Επίτευξη κάποιου στόχου	Η διοίκηση & η πολιτική του οργανισμού
Αναγνώριση (της προσπάθειας)	Η επίβλεψη
Εξέλιξη (στην εργασία)	Οι συνθήκες εργασίας
Το ίδιο το αντικείμενο της εργασίας	Οι διαπροσωπικές σχέσεις στον οργανισμό
Υπευθυνότητα	Ο μισθός- η αμοιβή
Δυνατότητα (προσωπικής) ανάπτυξης	Το κύρος
	Η προσωπική ζωή
	Η ασφάλεια εργασίας

#### 4.1 Ανταμοιβές υπαλλήλων

Οι ανταμοιβές είναι είτε ποιοτικά είτε ποσοτικά στοιχεία που προσφέρονται στους υπαλλήλους από τον εργοδότη - επιχείρηση - μετά από την ολοκλήρωση ενός στόχου ή μιας δύσκολης ανάθεσης. Ο Jack Zigon (1994) καθορίζει τις ανταμοιβές ως «κάτι που αυξάνει τη συχνότητα μιας δράσης υπαλλήλων». Τρεις τύποι ανταμοιβών υπάρχουν. «Οι ανταμοιβές μπορούν να είναι εγγενείς και εξωγενείς, οικονομικές και μη οικονομικές και βασισμένες στην απόδοση. Οι επιχειρήσεις μπορούν να χρησιμοποιήσουν όλων τους προκειμένου να ανταμειφθούν οι υπάλληλοί τους ή ένα ποσοστό τους. Οι διαφορετικές επιχειρήσεις μπορούν να χρησιμοποιήσουν τις διαφορετικές ανταμοιβές στους υπαλλήλους ανάλογα με διάφορους παράγοντες, όπως το σχέδιο αποζημιώσεων εκείνης της επιχείρησης.

Αρχικά, οι «εγγενείς ανταμοιβές» είναι μέσα στον έλεγχο του υπαλλήλου. Περιλαμβάνουν τα συναισθήματα της προσωπικής ικανοποίησης,



μια αίσθηση του επιτεύγματος, θέση, αναγνώριση, οι ευκαιρίες για την πρόοδο, την ευθύνη και την υπερηφάνεια στην εργασία. Οι εγγενείς ανταμοιβές ενδιαφέρονται άμεσα για την ικανοποίηση που κερδίζεται από η ίδια την εργασία. Περιέχουν επίσης «τον έπαινο, τα συναισθήματα της ολοκλήρωσης ή την ύπαρξη μέρος μιας ομάδας εργασίας, που δίνει μια ευθύνη και μια ευκαιρία για την αύξηση του αναστήματος και της αναγνώρισης» (Αρκουλάκη, 2008). Έχει διαπιστωθεί ότι οι ανταμοιβές που στοχεύουν να προσφέρουν τις ευκαιρίες για το επίτευγμα, την πρόοδο και την αύξηση, και μια προκλητική ευθύνη πρέπει να είναι έγκαιρες (Allen & Helms, 2002).

Οι «εξωγενείς ανταμοιβές είναι έξω από τον έλεγχο του υπαλλήλου και στη διάθεση άλλων. «Αποτελούνται από τις ανταμοιβές που προσφέρονται κυρίως από τη διαχείριση όπως τα χρήματα, προωθήσεις, τα κίνητρα, τα οφέλη, το εργασιακό περιβάλλον ή τους όρους και την ασφάλεια». Περιλαμβάνουν επίσης τα «σχέδια μεριδίου, τα συνταξιοδοτικά σχέδια, την ασφάλεια και τις ευρύτερες εγκαταστάσεις. «Σε μερικές αναπτυσσόμενες οργανώσεις οι εξωγενείς ανταμοιβές μπορούν να λάβουν τη μορφή ορισμένων ψυχαγωγικών εγκαταστάσεων, υπηρεσιών βιβλιοθηκών, ημερήσιας φροντίδας και ελκυστικών προγραμμάτων δικαιώματος επιλογής μετοχών» (Whetten & Cameron, 2002).

Αφετέρου, οι «οικονομικές ανταμοιβές συνεπάγονται με τις αμοιβές, τα επιδόματα, τη διανομή κέρδους, τις συνταξιοδοτικές καλύψεις, και τις εκπτώσεις αγορών. Οι μη οικονομικές ανταμοιβές είναι παρόμοιες με τις εγγενείς ανταμοιβές και προσπαθούν να καταστήσουν τη ζωή στην εργασία ελκυστικότερη. Οι υπάλληλοι ποικίλλουν πολύ σε ποιους τύπους ανταμοιβών επιθυμούν να βρίσκονται. Η απόδοση-βασισμένη στις ανταμοιβές είναι δεμένη στα ειδικά κριτήρια απόδοσης εργασίας μιας επιχείρησης και αποτελείται από τις επιτροπές, τα σχέδια αμοιβής του τμήματος εργασίας, τα συστήματα κινήτρου και τα επιδόματα.

Τα «συστήματα ανταμοιβής» ενσωματώνουν ορισμένες κινητήριες αρχές στους επίσημους μηχανισμούς, όπως οι αμοιβές, τα οφέλη, τα κίνητρα και η ιδιοκτησία υπαλλήλων για την ενθάρρυνση της υψηλής επίδοσης και της οργάνωσης των στόχων. Περιέχουν και τα τμήματα αποζημιώσεων και μη-αμοιβής, όπως οι προωθήσεις, εύκαμπτες ώρες ακόμη και έπαινος (Gordon, 2002).

Τα συστήματα ανταμοιβής πρέπει να είναι συνεπή, διαφανή, δίκαια και κατανοητά. Οι ενδεχόμενοι υπάλληλοι θα επιθυμήσουν να ξέρουν εάν ένα σύστημα ανταμοιβής υπάρχει και να καταλάβουν τα χαρακτηριστικά του. Για την οργάνωση, μια πρόσληψη και μια διατήρηση ενισχύουν τα συστήματα ανταμοιβής και εξασφαλίζουν ότι οι υπάλληλοι θα εργάζονται σε γνωστά και συνεπή πρότυπα.

Ένα καλά οργανωμένο σύστημα ανταμοιβής μπορεί να είναι σε θέση να απεικονίσει τη φύση της θέσης και του στόχου και να αναγνωρίσει τις δεξιότητες και την εμπειρία που απαιτούνται για να εκπληρώσει ο εργαζόμενος εκείνη την ιδιαίτερη θέση. Θα παρακινήσει τους υπαλλήλους που αυξάνουν την υποχρέωση και την προσπάθεια, με συνέπεια την καλύτερη απόδοση. Τα συστήματα ανταμοιβής υπόκεινται στις οικονομικές δυνατότητες μιας επιχείρησης. Είναι δομημένα βάσει ορισμένων νόμων απασχόλησης σε μια συγκεκριμένη χώρα. Ιδιαίτερα στην Ελλάδα, ο βασικός μισθός ενός υπαλλήλου που εργάζεται είτε στο δημόσιο τομέα είτε σε μια ιδιωτική εταιρεία

είναι τυποποιημένος και η δυνατότητα για έναν υπάλληλο να λάβει τα λιγότερα χρήματα από τη βασική μηνιαία αμοιβή είναι παράνομη για οποιοδήποτε επιχείρηση ή τομέα (Αρκουλάκη, 2008).

#### **4.2 Απόδοση υπαλλήλων**

Οι διάφοροι οργανωτικοί ερευνητές έχουν καταλήξει στο συμπέρασμα ότι η απόδοση υπαλλήλων είναι μια εξίσωση της δυνατότητας που πολλαπλασιάζεται με το κίνητρο, το κίνητρο μπορεί ομοίως να επαναδιατυπωθεί ως προσπάθεια (Vroom, 1964). Δηλώνουν ότι η δυνατότητα είναι η έκβαση των ικανοτήτων που πολλαπλασιάζονται με την κατάρτιση και τους διαθέσιμους πόρους. Η ικανότητα αναφέρεται στις εγγενείς δεξιότητες και τις δυνατότητες που ένας υπάλληλος φέρνει σε μια εργασία. Αυτοί περιλαμβάνουν τις φυσικά και διανοητικά ικανότητες και τα χαρακτηριστικά προσωπικότητας. Στη συνόψιση των ανωτέρω εξισώσεων, οι ερευνητές επισημαίνουν ότι ένας υπάλληλος πρέπει να επιθυμήσει και να είναι δεσμευμένος να ολοκληρώσει μια υποχρέωση ή μια εργασία σε ότι έχει σχέση με ορισμένες φυσικές και διανοητικές ικανότητες και χαρακτηριστικά προσωπικότητας πρέπει να έχει τη δυνατότητα να λάβει την κατάρτιση και να χρησιμοποιήσει τους επαρκείς πόρους προκειμένου να αποδώσει καλά.

#### **4.3 Ικανοποίηση εργαζομένων**

Η ικανοποίηση εργασίας του υπαλλήλου ορίζεται ως «ένα ευχάριστο συναίσθημα που προκύπτει από την αντίληψη ότι η εργασία κάποιου εκπληρώνει ή επιτρέπει την εκπλήρωση των σημαντικών (χρηματικών) τιμών εργασίας κάποιου» (Locke, 1976). Αυτός ο καθορισμός συνεπάγεται τρεις σημαντικές πτυχές της ικανοποίησης εργασίας που είναι οι αμοιβές (χρηματικές τιμές), οι μεμονωμένες διαφορές και η αντίληψη. Αρχικά, ένας εργαζόμενος μπορεί να είναι ικανοποιημένος από την εργασία του όταν η αμοιβή που λαμβάνει είναι η ίδια με εκείνη που συνειδητά ή ασυναίσθητα επιθυμεί να λάβει. Αφετέρου, λόγω των μεμονωμένων διαφορών οι διαφορετικοί υπάλληλοι μπορούν να έχουν διαφορετικές απόψεις των αμοιβών τις οποίες αποδέχονται ως σημαντικές και αυτό είναι ένα κρίσιμο θέμα στον καθορισμό της φύσης και του βαθμού ικανοποίησης της εργασίας τους.

Ένα άτομο μπορεί να έχει την αμοιβή ως υψηλότερη αξία ενώ ένα άλλο άτομο μπορεί να έχει την αναγνώριση ως την υψηλότερη. Το τρίτο είναι η αντίληψη. Κάθε άτομο στον κόσμο είναι μοναδικό και έχει την αντίληψή του για τον κόσμο που μπορεί μερικές φορές να μην απεικονίζει ακριβώς την πραγματικότητα. Οι άνθρωποι μπορούν να δουν το ίδιο πράγμα ή να δουν την ίδια κατάσταση με έναν εντελώς διαφορετικό τρόπο. Επομένως, η αμοιβή που ο κάθε εργαζόμενος θεωρεί ως σημαντική μπορεί να διαφέρει ανάλογα με μια δεδομένη κατάσταση που απεικονίζει την ικανοποίησή τους σε εκείνο τον συγκεκριμένο χρόνο (Locke, 1976).

##### **4.3.1 Διαφορές δημόσιου και ιδιωτικού τομέα σε συνάρτηση με την ικανοποίηση των εργαζομένων.**

Οι ιδιωτικοί υπάλληλοι που εργάζονται στην Ελλάδα, εργάζονται περισσότερο, απολύονται ανα πάσα στιγμή, πληρώνονται λιγότερο, ενώ θεωρητικά έχουν ίσα δικαιώματα και υποχρεώσεις με τους δημόσιους υπαλλήλους.

Αν κάποιος προσπαθήσει να εντοπίσει τις διαφορές στο εργασιακό καθεστώς μεταξύ δημοσίων και ιδιωτικών υπαλλήλων θα καταλήξει στο συμπέρασμα ότι πρόκειται για δύο ομάδες εργαζομένων που ανήκουν σε διαφορετικές χώρες με διαφορετική νομοθεσία. Οι διαφορές αυτές ξεκινούν από το ύψος των μισθών και καταλήγουν στα εργασιακά δικαιώματα. Αυτό δεν σημαίνει απαραίτητα ότι θα πρέπει να μειωθούν τα δικαιώματα και οι μισθοί των δημοσίων υπαλλήλων ή να επιδεινωθούν οι συνθήκες εργασίας. Αντίθετα, θα μπορούσε ο δημόσιος τομέας να αποτελεί το ανταγωνιστικό εργαλείο διαμόρφωσης μισθών, παροχών και εργασιακών σχέσεων στον ιδιωτικό τομέα.

Επίσης, θα μπορούσαν να επανεξεταστεί το συνολικό πλαίσιο και να εντοπιστούν οι αιτίες των τεράστιων διαφορών που υπάρχουν μεταξύ δημοσίων και ιδιωτικών υπαλλήλων, αλλά ακόμα και μεταξύ των υπαλλήλων του δημοσίου και των ΔΕΚΟ. Επιπλέον, η περαιτέρω ανάλυση των ανισοτήτων (μισθολογικές, ασφαλιστικές, εργασιακές σχέσεις κ.λπ) θα μπορούσαν να τεθούν υπό το πρίσμα του κινήτρου στον δημόσιο και ιδιωτικό τομέα με στόχο την αύξηση της παραγωγικότητας και κατ' επέκταση της ανταγωνιστικότητας της ελληνικής οικονομίας.

[http://news.kathimerini.gr/4dcgi/w\\_articles\\_economy\\_1\\_24/07/2005](http://news.kathimerini.gr/4dcgi/w_articles_economy_1_24/07/2005)

#### **4.3.2 Μονιμότητα, ωράριο**

Μία από τις σημαντικότερες διαφορές μεταξύ δημοσίων και ιδιωτικών υπαλλήλων είναι το καθεστώς της μονιμότητας που διέπει τους πρώτους. Σ' ένα περιβάλλον όπου η ύφεση της οικονομίας οδηγεί τις επιχειρήσεις σε συρρίκνωση του κόστους και σε περικοπές δαπανών για μισθούς, ο εφιάλης των απολύσεων απειλεί μόνο τους ιδιωτικούς υπαλλήλους.

Ανεξάρτητα από την αίσθηση που έχει η κοινή γνώμη για το ποια κατηγορία εργαζομένων εργάζεται περισσότερο, από στοιχεία της Επιθώρησης Εργασίας προκύπτει ότι στον δημόσιο τομέα δεν υπήρξε ποτέ θέμα μη τήρησης του ωραρίου. Αντίθετα, στον ιδιωτικό τομέα οι καταγγελίες, τα πρόστιμα και οι κυρώσεις είναι χιλιάδες. Η διαπίστωση αυτή οδηγεί στο συμπέρασμα ότι τουλάχιστον από πλευράς ωραρίου, οι ιδιωτικοί υπάλληλοι εργάζονται περισσότερο. Ωστόσο, δεν υπάρχουν διαθέσιμα στοιχεία για την παραγωγικότητα του ιδιωτικού και του δημοσίου τομέα, ώστε να προκύψουν πιο αξιόπιστα συμπεράσματα σχετικά με την ποιότητα και την ποσότητα εργασίας στις δύο αυτές κατηγορίες.

#### **4.3.3 Διαφορές μισθών**

Θα περίμενε κανείς ότι οι ιδιωτικοί υπάλληλοι θα αντιστάθμιζαν το πλεονέκτημα της μονιμότητας των δημοσίων υπαλλήλων με υψηλότερες αποδοχές - αποζημιώσεις. Είναι αυτό που αποκαλείται στην αγορά ως risk premium. Δηλαδή η πληρωμή του κινδύνου με περισσότερα χρήματα. Αυτό, όμως, δεν συμβαίνει στην περίπτωση των ιδιωτικών υπαλλήλων. Έτσι, η

σιγουριά στην εργασία των δημοσίων υπαλλήλων πληρώνεται το ίδιο με την ανασφάλεια των ιδιωτικών. Βέβαια, για να οδηγηθούμε σε πιο ακριβή συμπεράσματα θα έπρεπε να ήταν γνωστή η κατανομή εισοδήματος στις δύο αυτές κατηγορίες. Αυτό πρακτικά σημαίνει ότι τόσο μεταξύ των δημοσίων υπαλλήλων όσο και μεταξύ των ιδιωτικών υπάρχουν ακραίες τιμές (υπάλληλοι με τον κατώτατο μισθό και υπάλληλοι με τεράστιες μηνιαίες αποδοχές). Το θέμα είναι πώς κατανέμεται το εισόδημα στο σύνολο της ελληνικής οικονομίας και εντός της κάθε κατηγορίας εργαζομένων. Αυτό είναι πολύ σημαντικό διότι, αν για παράδειγμα στον δημόσιο τομέα όλοι οι μισθοί κυμαίνονται γύρω από το μέσο όρο, τότε δεν υπάρχει κίνητρο για τον εργαζόμενο να αυξήσει την παραγωγικότητά. ([http://news.kathimerini.gr/4dcgi/w\\_articles\\_economy\\_1\\_24/07/2005](http://news.kathimerini.gr/4dcgi/w_articles_economy_1_24/07/2005)).

Από την άλλη, αν στον ιδιωτικό τομέα υπάρχει μεγάλη απόκλιση των μισθών από τη μέση τιμή και ταυτόχρονα παρατηρείται το φαινόμενο της συγκέντρωσης των κατώτατων μισθών στους περισσότερους, τότε προκύπτει θέμα για το κατά πόσο αποτελεσματική είναι η αγορά εργασίας. Για παράδειγμα, η προσφορά εργασίας, λόγω υψηλής ανεργίας, δημιουργεί τέτοια φαινόμενα. Μερικά ενδεικτικά στοιχεία για τους μισθούς των δύο αυτών κατηγοριών είναι εντυπωσιακά:

- Σύμφωνα με στοιχεία του υπουργείου Οικονομίας και Οικονομικών, ο μέσος ετήσιος μισθός εργαζομένου της ελληνικής οικονομίας το 2004 ήταν 23.326 ευρώ. Με βάση τον κρατικό προϋπολογισμό, ο μέσος μισθός των δημοσίων υπαλλήλων (κεντρική διοίκηση και προσωπικό νοσηλευτικών ιδρυμάτων) ανέρχεται στα 27.491 ευρώ. Στο σύνολο του Δημοσίου (κεντρική διοίκηση, νοσοκομεία, ιδρύματα πρόνοιας, ΝΠΔΔ, κλήρος κ.λπ) ο μέσος ετήσιος μισθός ανέρχεται στα 29.574 ευρώ. Επίσης, σύμφωνα με το υπουργείο Οικονομίας και Οικονομικών, ο μέσος ετήσιος μισθός στις ΔΕΚΟ είναι 40.882 ευρώ!

- Οι αυξήσεις μισθών στον ιδιωτικό τομέα είναι μικρότερες. Σύμφωνα με στοιχεία της Τράπεζας της Ελλάδος, η μέση ετήσια αύξηση στις ονομαστικές αποδοχές στο σύνολο της οικονομίας το 2004 ήταν 7,3%. Στο Δημόσιο το ποσοστό αυτό ήταν 10,5%, στις δημόσιες επιχειρήσεις ήταν 7,8% και στον ιδιωτικό τομέα μόλις 4,8%.

- Ο βασικός μισθός των ιδιωτικών υπαλλήλων είναι μικρότερος των δημοσίων. Σύμφωνα με στοιχεία της ΓΣΕΕ, ο κατώτατος μισθός στον ιδιωτικό τομέα το 2004 ήταν 559,98 ευρώ το μήνα και από την 1 Σεπτεμβρίου του 2004 αυξάνεται σε 591,18 ευρώ το μήνα. Από την άλλη πλευρά, ο βασικός μισθός των δημοσίων υπαλλήλων φέτος ξεκινά από τα 611 ευρώ, ενώ πέρυσι ήταν 590 ευρώ.

([http://news.kathimerini.gr/4dcgi/w\\_articles\\_economy\\_1\\_24/07/2005](http://news.kathimerini.gr/4dcgi/w_articles_economy_1_24/07/2005))

#### **4.3.4 Μισθολογική εξέλιξη**

Βέβαια, οι ιδιωτικοί υπάλληλοι μπορούν να εξελιχθούν μισθολογικά με ταχύτερους ρυθμούς από εκείνους των δημοσίων υπαλλήλων και να φτάσουν σε τόσο υψηλές μηνιαίες αποδοχές που δεν προβλέπονται στο Δημόσιο. Αυτό δεν είναι κανόνας. Ετσι, στον ιδιωτικό τομέα υπάρχουν αυτοί με μηνιαίο μισθό

600 ευρώ (οι περισσότεροι) και αυτοί με 6.000 ευρώ και άνω (λίγοι). Κάτι αντίστοιχο, όμως, ισχύει και στο δημόσιο. Για παράδειγμα, υπάρχει ο δημόσιος υπάλληλος με βασικό μισθό 611 ευρώ, αλλά και ο Γενικός Γραμματέας υπουργείου με 3.824 ευρώ το μήνα, όπως επίσης και ο μισθός του Γενικού Διευθυντή που ανέρχεται στα 2.742 ευρώ το μήνα.

([http://news.kathimerini.gr/4dcgi/w\\_articles\\_economy\\_1\\_24/07/2005](http://news.kathimerini.gr/4dcgi/w_articles_economy_1_24/07/2005))

#### **4.3.5 Ειδικά επιδόματα**

Ομως, μισθολογικές ανισότητες μεταξύ των δημοσίων υπαλλήλων δημιουργούνται και λόγω των πολλών και υψηλών σε ορισμένες περιπτώσεις επιδομάτων που προβλέπονται για κάποιες κατηγορίες και τα οποία δεν υπάρχουν στον ιδιωτικό τομέα. Για παράδειγμα, ο ονομαστικός μισθός ενός καθηγητή πανεπιστημίου ανέρχεται σε 1.412 ευρώ. Ο μισθός αυτός σχεδόν υπερδιπλασιάζεται με διάφορα επιδόματα, όπως επίδομα βιβλιοθήκης, επίδομα έρευνας, πρόσθετες πηγές από συμμετοχή σε μεταπτυχιακό πρόγραμμα κ.λπ.

Περίπου 160.000 δημόσιοι υπάλληλοι (έναντι 447.000 συνολικά) λαμβάνουν μηνιαίως πάνω από 450 εκατ. ευρώ σε μορφή ειδικών επιδομάτων. Μόνο που δεν παίρνουν όλοι οι εργαζόμενοι τα ίδια ποσά. Τα επιδόματα κυμαίνονται από 6 έως και 1.422 ευρώ το μήνα.

Προνομιούχοι θεωρούνται οι υπάλληλοι του υπουργείου Οικονομίας και Οικονομικών και ιδίως οι φοροτεχνικοί, οι οποίοι λαμβάνουν επιπλέον των παγίων αποδοχών τους (μισθός και βασικά επιδόματα, που για έναν φοροτεχνικό με εικοσαετή προϋπηρεσία είναι περίπου 1.200 ευρώ) ειδικό επίδομα έως και 1.220 ευρώ. Οι χημικοί λαμβάνουν μηνιαίο ειδικό επίδομα 640 ευρώ, ενώ οι τελωνειακοί έως και 1.234. Πολύ υψηλά είναι και τα ειδικά επιδόματα των ελεγκτών εναέριας κυκλοφορίας (έως και 1.422 ευρώ τον μήνα). Διαφορές που οφείλονται στο ότι υπάρχουν υπηρεσίες με πολλά έσοδα -από τέλη και άλλες πηγές- και υπηρεσίες «φτωχές».

([http://news.kathimerini.gr/4dcgi/w\\_articles\\_economy\\_1\\_24/07/2005](http://news.kathimerini.gr/4dcgi/w_articles_economy_1_24/07/2005))

#### **4.4 Αυτό που μας κινητοποιεί προς την επιτυχία**

Όταν όλα έχουν ειπωθεί και εκτελεστεί και μια εργασία έχει ολοκληρωθεί, ποιες είναι τελικά οι πηγές ικανοποίησης; Αυτό το ερώτημα τέθηκε σε πάνω από επτακόσιους άνδρες και γυναίκες ηλικίας περίπου εξήντα ετών. Οι περισσότεροι από τους οποίους πλησίαζαν στο τέλος μιας επιτυχημένης σταδιοδρομίας ως επαγγελματίες ή στελέχη επιχειρήσεων. Η μεγαλύτερη ανταμοιβή προερχόταν από την δημιουργική πρόκληση και το πόσο κέντριζε το ενδιαφέρον η ίδια εργασία, καθώς και την δυνατότητα που έδινε σε κάποιον να μαθαίνει συνεχώς. Επίσης αναφέρθηκαν οι επόμενες τρεις πηγές ικανοποίησης: ικανοποίηση για το γεγονός ότι ολοκληρώνεται κάτι, οι φιλίες που δημιουργούνται μεταξύ συναδέλφων στην εργασία και η παροχή βοήθειας ή η διδασκαλία άλλων στο χώρο της εργασίας. Πολύ πιο χαμηλά στον κατάλογο αναφερόταν η κοινωνική θέση και ακόμη χαμηλότερα το οικονομικό όφελος (Csikszentmihalyi, 1990).

Τα παραδοσιακά κίνητρα αποδεικνύονται ανεπαρκή όταν το θέμα είναι να ενεργοποιηθούν οι άνθρωποι ώστε να έχουν τις καλύτερες δυνατές επιδόσεις. Για να φτάσει η επίδοση στο μέγιστο, οι άνθρωποι πρέπει να αγαπούν αυτό που κάνουν και να αντλούν ευχαρίστηση από την εκτέλεση του. Ψάχνοντας ετυμολογικά τη λέξη *motive* (κίνητρο) και *emotion* (συναισθήματα) έχουν την ίδια λατινική ρίζα, το *motere*, που σημαίνει <<κινώ>>. Τα συναισθήματα είναι ουσιαστικά αυτά που μας κινούν και μας ωθούν προς επίτευξη των στόχων μας, είναι τα καύσιμα που μας ενεργοποιούν, ενώ τα κίνητρα με τη σειρά τους είναι αυτά που διαμορφώνουν τον τρόπο με τον οποίο αντιλαμβανόμαστε τα πράγματα και δίνουν μορφή στις πράξεις μας. τα μεγάλα έργα ξεκινούν από μεγάλα συναισθήματα (Goleman, 1998).

## 5. ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ Η΄ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ?

### 5.1 Επικοινωνία με συναδέλφους

Το σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον χαρακτηρίζεται από έντονη ανταγωνιστικότητα, υψηλά επίπεδα μόρφωσης, υψηλές απαιτήσεις από τους εργοδότες, γρήγορους ρυθμούς και την πιεστική ανάγκη για επίτευξη καλών αποτελεσμάτων. Οι αρμονικές σχέσεις μεταξύ των συναδέλφων είναι προς το συμφέρον όλων όσων εργάζονται στον ίδιο χώρο. Για να επιτυγχάνεται όμως η καλή συνεργασία και επικοινωνία μεταξύ των εργαζόμενων χρειάζεται οι εργαζόμενοι να συμβάλλουν στη δημιουργία καλού κλίματος και να είναι καταρχήν εγκάρδιοι με τους συναδέλφους τους και καταδεύτερον να είναι ευχάριστοι και εξυπηρετικοί. Το χαμόγελο και η θετικότητα συμβάλλουν στη δημιουργία καλού κλίματος στον επαγγελματικό χώρο. Επιπλέον η υπομονή είναι βασικό στοιχείο στην επικοινωνία και αν προστεθεί λίγο προσωπικό χρώμα, τότε θα ενδυναμώσουν και οι σχέσεις μεταξύ των συναδέλφων (Αρκουλάκη, 2008).

Συνεπώς ο κάθε εργαζόμενος πρέπει: 1) Να καταλάβει αυτά που θέλουν να πουν οι συνάδελφοι του. Αν υπάρχουν αμφιβολίες να ζητούνται διευκρινήσεις, έτσι ώστε να υπάρχει σωστή επικοινωνία. Με τον ίδιο τρόπο πρέπει να σιγουρεύεται ότι και οι συνάδελφοι του κατάλαβαν καλά αυτά που θέλει να τους μεταφέρει. Πολλές φορές αυτά που φαίνονται οφθαλμοφανή για κάποιον, για άλλους δεν είναι, 2) Να επιδιώκει να συνεργάζεται με τους συναδέλφους του και να έχει ομαδικό πνεύμα. Στις συζητήσεις να εκφράζει την άποψη του και να λέει τις ιδέες του, αλλά να προσπαθεί να μην μονοπωλεί τον χρόνο. Επίσης καλό είναι να ακούει προσεκτικά τους άλλους και να μην τους διακόπτει όταν μιλούν, 3) Να αποφεύγει την κριτική για τους συναδέλφους του και το κουτσομπολιό. Κάποιος μπορεί να διαδίδει επίτηδες αναλήθειες για κάποιον συνάδελφο του έχοντας κάποια σκοπιμότητα. Καλό είναι να αποφεύγει να λαβαίνει μέρος σε τέτοιου είδους συζητήσεις, γιατί μπορεί να εκτεθεί και σίγουρα δεν θα ήθελε να συνέβαινε το ίδιο και σε αυτόν και 4) Να δίνει ιδιαίτερη προσοχή στα πειράγματα και στα σχόλια που κάνει στους συναδέλφους του σχετικά με θρησκευτικές ή πολιτικές πεποιθήσεις, για εθνική προέλευση και σεξουαλικές συμπεριφορές. Εάν γνωρίζει κάτι προσωπικό για κάποιον συνάδελφο του, όπως διαζύγιο ή ασθένεια, μην το διαδίδει. Αν ο συνάδελφος του μάθει ότι έχουν μεταφερθεί πληροφορίες για τα

προσωπικά του δεδομένα σε άλλους θα πειραχτεί και αυτό θα έχει αρνητικό αντίκτυπο ([www.ncyclades.gr](http://www.ncyclades.gr)).

Η καλή επικοινωνία και η ικανότητα συνεννόησης μεταξύ συναδέλφων στο χώρο εργασίας συμβάλλει κατά πολύ στην εξισορρόπηση των εργασιακών σχέσεων και στη δημιουργία ενός ευχάριστου περιβάλλοντος εργασίας. Χτίζοντας υγιείς γέφυρες επικοινωνίας στον επαγγελματικό χώρο μειώνονται οι πιθανότητες να εμφανιστούν εντάσεις και συγκρούσεις που θα επιβαρύνουν τόσο τη διάθεση, όσο και την απόδοση στην εργασίας ([www.ncyclades.gr](http://www.ncyclades.gr)).

## 5.2 Ο ρόλος του ηγέτη

Εκτός από την επικοινωνία που επηρεάζει σημαντικά τις σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων καθώς και τα συναισθήματα τους, υπάρχει άλλος ένας σημαντικός παράγοντας που συμβάλλει σημαντικά στην εξισορρόπηση των εργασιακών σχέσεων αλλά και στην διατήρηση των άλλων παραγόντων να κινούνται σε ένα ομοιόμορφο επίπεδο. Ο ρόλος αυτός επέρχεται σε ένα άτομο με ιδιαίτερες ικανότητες και δεξιότητες ώστε να καθορίζει τα συναισθήματα και τις σχέσεις παίρνοντας κατάλληλες αποφάσεις. Αυτό το άτομο είναι ο ηγέτης ή γενικότερα η ηγεσία που την κατέχει αυτό το άτομο. Το φαινόμενο της ηγεσίας προκύπτει από έξι στοιχεία εννοιολογικής σύνθεσης. Τον ηγέτη, τις αξίες που κατευθύνουν τη δράση του, το έργο που επιδιώκει, την πηγή ισχύος του, την ομάδα στην οποία ηγείται και το περιβάλλον δράσης του. **Ως ηγεσία μπορούμε να θεωρήσουμε την ικανότητα ενός ατόμου να επηρεάζει ομοβάθμιους ή υφισταμένους του ώστε οι ενέργειές τους να υπηρετούν τους στόχους ενός οργανισμού.** Η επιρροή αυτή σύμφωνα με τους θεωρητικούς της διοίκησης οφείλει να επιτυγχάνει την οικειοθελή έντονη και ενθουσιώδη προσπάθεια των εργαζομένων, για την ικανοποίηση των παραπάνω στόχων. Να σημειωθεί ότι το ζητούμενο δεν είναι η εργασία, αλλά ο ζήλος, η αυτοπεποίθηση, η σοβαρότητα και η ένταση στην εκτέλεση της εργασίας (Balzer and Anderson, 1991).

Η ηγεσία μπορεί να γίνει αντιληπτή και ως μία μορφή συμμαχίας ανάμεσα στην εργασιακή ομάδα και τον ηγέτη της. Στη συμμαχία αυτή ο ηγέτης (ή διευθυντής ή manager ή διοικητής ή προϊστάμενος) διαμορφώνει τις προτεραιότητες δράσης, καταδεικνύει τις καταστάσεις που δημιουργούν προβλήματα και αφήνει στο περιθώριο το πλέγμα εργασιών που εκτελούνται σωστά. Κατ' αυτή την άποψη ο ηγέτης φροντίζει να γίνονται οι εργασίες με τον καλλίτερο τυπικά τρόπο. Όμως για να μεγιστοποιηθεί το εργασιακό αποτέλεσμα δεν αρκεί η καθοδήγηση και χρήση εξουσίας. Είναι απαραίτητη και η αντίστοιχη θετική διάθεση των εργαζόμενων. Ειδικά στην περίπτωση των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων όπου η συμπεριφορά των εργαζόμενων αποτελεί τμήμα του προϊόντος τους.

**Η αποτελεσματική ηγεσία δεν είναι υποχρεωτικά θέμα χαρίσματος, όσο θέμα κουλτούρας, αυτοελέγχου, εμπειρίας, κρίσης, τόλμης και σκληρής εργασίας.** Έτσι ένας ηγέτης μπορεί να χαρακτηριστεί ως αξιόλογος αν έχει την πόρτα του ανοικτή και επικοινωνεί με ευκολία με τους υφισταμένους του και εφόσον δεν είναι ο άνθρωπος που ασκεί σκληρή κριτική ή ο άνθρωπος των απαγορεύσεων. Διότι ο ηγέτης προτιμά τη θετική καθοδήγηση που προτείνει αυτό που πρέπει να γίνει, από την αρνητική που

ζητά την αποφυγή του σφάλματος. Επίσης ο ηγέτης είναι η ομπρέλα που προστατεύει τους υφισταμένους του από επιθέσεις της ανώτερης διοίκησης, ή άλλων τμημάτων της επιχείρησης. Ταυτόχρονα είναι το άτομο που διανέμει δίκαια την εργασία και τις αμοιβές, ενώ διευθετεί με αίσθημα δικαιοσύνης τις διενέξεις μέσα στην ίδια την ομάδα του. **Ο ηγέτης αυτός εξασφαλίζει την ισχύ του από τις άριστες σχέσεις με τους εργαζόμενους** (Balzer and Anderson, 1991).

### **5.2.1 Η σημασία των συναισθημάτων στο έργο του ηγέτη**

Οι συναισθηματικές ικανότητες του ηγέτη, σύμφωνα με τον Goleman (1998) μπορούν να είναι προσωπικές ή κοινωνικές. Οι προσωπικές είναι: 1) Η αυτοεπίγνωση, 2) Η αυτορύθμιση και 3) Τα κατάλληλα κίνητρα και οι κοινωνικές ικανότητες είναι: 1) Η ενσυναίσθηση και 2) Οι ηγετικές ικανότητες. Όλες μαζί αυτές οι ικανότητες συνθέτουν την διαπροσωπική λάμψη, την κοινωνική καταξίωση και την ιδιότητα του χαρισματικού ηγέτη. Σημαντικό ρόλο στη μετάδοση των συναισθημάτων στη διαπροσωπική επαφή, παίζει η επιδεξιότητα στην ενορχήστρωση των κινήσεων του σώματος όταν κάποιος μιλά.. Ο συγχρονισμός δε των κινήσεων σε μία αλληλεπίδραση, σημαίνει ότι τα άτομα αυτά συμπαθούν το ένα το άλλο.

Η επιβολή του συναισθηματικού τόνου σε μία αλληλεπίδραση, είναι ένα σημάδι κυριαρχίας σε βαθύ και προσωπικό επίπεδο. Σημαίνει ότι ο ένας καθοδηγεί τη συναισθηματική κατάσταση του ή των άλλων. Τα άτομα τα οποία χαρακτηρίζονται για την συναισθηματική έλξη προς άλλους, έχουν το χαρακτηριστικό ενός ισχυρού ηγέτη.

Οι διευθυντές λοιπόν, είναι σημαντικό να επιβάλλονται στα συναισθήματά τους, να χαρακτηρίζονται δηλαδή από αυτοκυριαρχία., ενώ ταυτόχρονα μπορούν να αντιλαμβάνονται και να χειρίζονται τις διαθέσεις των εργαζομένων. Να σημειωθεί ότι κάτι τέτοιο δεν είναι εύκολο, δεδομένου ότι τα συναισθήματα μπορούν να έχουν ιδιαίτερα λεπτές και πολύπλοκες αποχρώσεις, διότι ο άνθρωπος νοιώθει αισθήματα για τα αισθήματά του (Goleman.1998).

### **5.2.2 Ο ρόλος του χιούμορ, ένα εργαλείο σωστής ηγετικής συμπεριφοράς.**

Όπως προαναφέραμε ένας ηγέτης πρέπει να χαρακτηρίζεται από ικανότητες και δεξιότητες, μέσα σε όλα αυτά είναι η θετική σκοπιά των καταστάσεων και ποιο συγκεκριμένα το χιούμορ. Οι καλές διαθέσεις, όσο διαρκούν, βελτιώνουν τη δυνατότητα της ευέλικτης και σύνθετης σκέψης, κάνοντας κατά συνέπεια ευκολότερη την εξεύρεση λύσεων στα προσωπικά ή διαπροσωπικά προβλήματα. Αυτό σημαίνει ότι για να βοηθήσεις ένα άνθρωπο να σκεφθεί σωστά ένα πρόβλημα, είναι καλό να βελτιώσεις τη διάθεσή του (Goleman, 2001). Το γέλιο όπως και η αγαλλίαση, μοιάζει να βοηθά τους ανθρώπους να σκέπτονται περισσότερο ανοικτά και να συναναστρέφονται πιο ελεύθερα, προσέχοντας σχέσεις που διαφορετικά μπορεί να τους είχαν διαφύγει.

Σύμφωνα με τον Goleman η θεώρηση των πραγμάτων από διαφορετική σκοπιά , κάτι που αναφέρεται σαν «γνωσιακή αναπαλαίωση», αποτελεί ένα ισχυρό



αντίδοτο στην κατάθλιψη. Και το χιούμορ είναι αυτό ακριβώς, η θεώρηση των πραγμάτων από διαφορετική σκοπιά.

Το χιούμορ αποτελεί ένα ιδιάζον μήνυμα. Η χιουμοριστική επέμβαση επιδιώκει την έκπληξη μέσα από κάποια υπερβολή. Ο πομπός επικοινωνεί πολύπλοκα με τους δέκτες, χρησιμοποιώντας σαν μέσα την ομιλία, τις χειρονομίες, τις εκφράσεις, την ενδυμασία και άλλα σύμβολα. Ο χιουμορίστας πρέπει να γνωρίζει ποια στοιχεία της επικοινωνίας αρκούν για να μεταδώσει την ένταση που απαιτείται στο μήνυμα, δηλαδή στη χιουμοριστική παρατήρηση. Ο Ουμπέρτο Έκο αναφέρει ότι γελάμε, επειδή παρ' όλο που κατανοούμε ότι μία κατάσταση, είναι αδιανόητη, καταλαβαίνουμε το νόημα της φράσης που μας τη περιγράφει (Levenson & Ruef, 1997).

Χιούμορ είναι η προσεκτικά αιτιολογημένη οριοθέτηση της υπερβολής. Το χιούμορ είναι μια τέχνη και μπορεί να διδαχθεί. Το έμφυτο όμως χιούμορ, διακρίνει μόνο τα ευφυή άτομα και αποτελεί μια άρνηση παραδοχής του κατεστημένου. Την έκπληξη αποτελούν οι συνεχείς απίθανες αντιρρήσεις του πηγαίου χιουμορίστα, στο να δεχθεί το κόσμος, όπως αυτός παρουσιάζεται. Ο χιουμορίστας δεν είναι ανάγκη να είναι αισιόδοξο άτομο. Μπορεί να είναι πεισιμιστής, αλλά και αντιρρησίας του κατεστημένου.

Συχνά το φραστικό χιουμοριστικό μήνυμα που συνοδεύεται από χιουμοριστικές εκφράσεις και κινήσεις γίνεται υπερβολικό και γι αυτό ενοχλητικό. Επίσης ο χιουμορίστας που γελά για να παρακινήσει τους δέκτες, συνήθως γίνεται ενοχλητικός. Το γέλιο του χιουμορίστα είναι αποδεκτό μόνο όταν το χιουμοριστικό μήνυμα προηγούμενα έχει γίνει αποδεκτό από τους δέκτες, ή στην περίπτωση που το γέλιο αποτελεί τμήμα του μηνύματος.

Πολλοί διευθυντές ξενοδοχείων αλλά και άλλων τουριστικών επιχειρήσεων έχουν πλέον αντιληφθεί την αξία των θετικών ανθρωπίνων σχέσεων και είναι σε θέση να τις διακρίνουν με ευχέρεια από τις διοικητικές σχέσεις. Οι διευθυντές αυτοί ασκούν το λεγόμενο «περιπατητικό μάντζμεντ», επισκεπτόμενοι τα τμήματα της επιχείρησης και προσεγγίζοντας ανθρώπινα τους εργαζόμενους. Στη βόλτα τους αυτή, οπωσδήποτε επιθεωρούν τα τμήματα αυτά, αλλά η επικοινωνία τους με τους εργαζόμενους δεν έχει διοικητικό χαρακτήρα. Έτσι αποφεύγουν επιμελώς να συζητήσουν θέματα της επιχείρησης και συζητούν γενικότερα θέματα. Το χιούμορ είναι ένα χρήσιμο εργαλείο στις βόλτες αυτές, διότι δίνει οδούς διαφυγής από κρίσιμες ερωτήσεις των εργαζομένων σχετικά με τη βελτίωση των μισθών, την αύξηση προσωπικού κλπ (Levenson & Ruef, 1997).

Το χιούμορ στηρίζεται στη λογική της υπερβολής, αλλά η χρήση του πρέπει να γίνεται με μέτρο και πάντα καλοπροαίρετα, διότι τα πλεονεκτήματα που προσφέρει, υπάρχει κίνδυνος να μεταβληθούν σε μειονεκτήματα.

Η χρήση του χιούμορ μπορεί να αντιμετωπίσει δύσκολες καταστάσεις και να διαμορφώσει θετικές ανθρωπίνες σχέσεις/συναίσθημα και για το λόγο αυτό μπορεί να αποτελέσει σημαντικό εργαλείο στο έργο του διευθυντή. Αυτό όμως δεν σημαίνει ότι πρέπει να γίνεται κατάχρηση με κίνδυνο να μειωθεί η σοβαρότητα της διευθυντικής θέσης.

Γενικότερα το χιούμορ μπορεί να αποτελέσει σημαντικό παράγοντα δημιουργίας θετικού κλίματος εργασίας, θετικών εργασιακών σχέσεων, διάδοσης της οργανωσιακής κουλτούρας και αλληλοκατανόησης ανάμεσα στις βαθμίδες ιεραρχίας. Κατά συνέπεια το χιούμορ μπορεί να αποτελέσει ένα σημαντικό εργαλείο ηγεσίας.

Η ποιότητα πολλών υπηρεσιών εξαρτάται απόλυτα από τη συμπεριφορά των εργαζομένων, ειδικά στις περιπτώσεις που η υπηρεσία ως προϊόν

καταναλώνεται τη στιγμή που παράγεται. Στις περιπτώσεις αυτές η ηγεσία με χιούμορ μπορεί να αποτελέσει καθοριστικό παράγοντα εξασφάλισης καλού κλίματος εργασίας, θετικής ψυχολογίας των εργαζομένων και κατά συνέπεια μηχανισμού που μπορεί να εξασφαλίσει παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας ([www.dratte.gr](http://www.dratte.gr)).

## **B. ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ**

### **6. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ**

#### **6.1 Σκοπός της έρευνας**

Σκοπός της έρευνας που πραγματοποιήσαμε είναι να κατανοήσουμε την σπουδαιότητα της διάθεσης και των συναισθημάτων κατά την διάρκεια της εργασίας, την σύνδεση της ικανοποίηση των υπαλλήλων καθώς και την συσχέτιση που υπάρχει με την απόδοση στην εργασία.

#### **6.2 Στόχος της έρευνας**

Ο στόχος αυτής της εργασίας είναι να ερευνηθούν δυο διαφορετικοί τύποι υπαλλήλων που εργάζονται σε δυο διαφορετικούς τομείς. Η πρώτη κατηγορία περιλαμβάνει τους υπαλλήλους που εργάζονται στις ιδιωτικές επιχειρήσεις/οργανισμούς ενώ η δεύτερη κατηγορία περιλαμβάνει τους υπαλλήλους που εργάζονται στο δημόσιο τομέα. Η έρευνα θα εστιάσει κυρίως στα ζητήματα της απόδοσης με βάση τη διάθεση και τα συναισθήματα και της ικανοποίησης υπαλλήλων.

#### **6.3 Πειραματικές υποθέσεις**

1: Η ικανοποίηση σχετικά με την ποιότητα και την ποσότητα της εργασίας είναι μεγαλύτερη του δημόσιου από ότι του ιδιωτικού τομέα.

2: Οι άνδρες ελέγχουν τον θυμό τους σε αγχωτικές καταστάσεις περισσότερο από τις γυναίκες

3: Το ανταγωνιστικό περιβάλλον επηρεάζει αρνητικά την απόδοση των εργαζομένων

#### **6.4 Περιορισμοί Έρευνας**

Σε αυτή τη μελέτη υπήρχαν ορισμένοι περιορισμοί, που πρέπει να αναφερθούν. Ένας από τους περιορισμούς είναι οι πιθανές αναληθείς απαντήσεις των συμμετεχόντων. Αρχικά, ορισμένοι συμμετέχοντες αρνήθηκαν να απαντήσουν στα δημογραφικά χαρακτηριστικά. Στην πραγματικότητα, το απέφυγαν επειδή πιθανώς σκέφτηκαν ότι η επιχείρησή τους θα μάθαινε την απάντησή που έδωσαν στο ερωτηματολόγιο και ότι θα ήξερε που και γιατί

ήταν δυσαρεστημένοι. Ήταν πιθανώς φοβισμένοι στην εργασία τους. Υπάλληλοι που εργάζονται στις ιδιωτικές εταιρίες δεν αισθάνονται τη ελευθερία λόγου επειδή αυτός είναι ο τρόπος εργασίας σε αυτόν τον τομέα. Συνεπώς, παρόλο που οι υπάλληλοι συμφώνησαν στη συμπλήρωση των ερωτηματολογίων, η αξιοπιστία των αποτελεσμάτων είναι αμφισβητήσιμη. Επιπλέον επειδή οι υπάλληλοι συμπλήρωσαν τα ερωτηματολόγια κατά τη διάρκεια του χρόνου απασχόλησής τους, η χρονική πίεση είναι πιθανόν να τους απέτρεψε από το να απαντήσουν σωστά και αξιόπιστα.

Επιπρόσθετα αντιμετωπίσαμε γραφειοκρατία όσον αφορά τις ειδικές άδειες που έπρεπε να προμηθευτούμε από τις Διοικήσεις και του ιδιωτικού και του δημόσιου τομέα προκειμένου να συμπληρώσουν οι υπάλληλοι τα ερωτηματολόγια.

## **6.5 Μέθοδος Συλλογής Δεδομένων-Ανάλυση**

Η συλλογή των δεδομένων έγινε με τη χρήση του ερωτηματολογίου βασισμένο στην έρευνα των Parapanis και Rontos (2005). Το μορφοποιήσαμε ανάλογα με τις ανάγκες του ερευνητικού μας πεδίου προκειμένου να συλλέξουμε τις απαραίτητες πληροφορίες που απαιτούνται για την ολοκλήρωση της.

Η ανάλυση των δεδομένων κατόπιν της συλλογής τους έγινε με τη χρήση του στατιστικού προγράμματος SPSS 17.

## **6.6 Δειγματοληψία**

Υπάρχουν διάφορες μέθοδοι κατασκευής ενός δείγματος. Όμως ο επιδιωκόμενος αντικειμενικός σκοπός παραμένει πάντα ο ίδιος. Η τεχνική που χρησιμοποιήσαμε είναι η “ Χιονοστιβάδα ” . Αυτή η μέθοδος προϋποθέτει ένα δείγμα που περιλαμβάνει ένα περιορισμένο αριθμό ατόμων στα οποία προστίθενται και άλλα άτομα, με τα οποία τα πρώτα βρίσκονται σε κάποια σχέση και ούτω καθεξής έως ότου συμπληρωθεί το δείγμα.

## **6.7 Καθορισμός του πληθυσμού και μέγεθος του δείγματος.**

Το δείγμα είναι το σύνολο των ατόμων που πρόκειται να ερωτηθούν. Το σύνολο αυτό είναι μέρος ενός ευρύτερου πληθυσμού. Ο πληθυσμός-μητέρα της έρευνάς μας είναι το σύνολο των εργαζομένων σε επιχειρήσεις και οργανισμούς της Κρήτης. Το δείγμα μας απαρτίζεται από 100 ερωτώμενους από τους οποίους οι 50 είναι υπάλληλοι του Ιδιωτικού τομέα που εργάζονται στην Τράπεζα Πειραιώς, σε καταστήματα στο εμπορικό κέντρο Τάλως και σε πρακτορείο της Εθνικής Ασφαλιστικής.

- Από τους οποίους οι 25 είναι άνδρες εργαζόμενοι
- Και οι 25 γυναίκες εργαζόμενες

Και οι υπόλοιποι 50 είναι υπάλληλοι του Δημοσίου τομέα που εργάζονται στην γραμματεία του ΤΕΙ στα τμήματα διοίκησης επιχειρήσεων και μηχανολογίας, στο Λιμενικό Ταμείο, στην Νομαρχία και στην Εθνική Τράπεζα.

- Από τους οποίους οι 25 είναι άνδρες εργαζόμενοι

- Και οι 25 γυναίκες εργαζόμενες

Η ηλικία που ερευνήσαμε περιλαμβάνει όλους τους ενήλικους εργαζομένους και συγκεκριμένα από 20 έως των 61 ετών.

## 6.8 Δομή δείγματος

Ιδιωτικός Τομέας	25 Άνδρες
	25 Γυναίκες
<i>Σύνολο Ιδιωτικού Τομέα</i>	<i>50</i>
Δημόσιος Τομέας	25 Άνδρες
	25 Γυναίκες
<i>Σύνολο Δημόσιου Τομέα</i>	<i>50</i>
<b>Γενικό Σύνολο Ερωτηματολογίων</b>	<b>100</b>

Δομή Ερευνητικού δείγματος

## 7. Αποτελέσματα της έρευνας

### 7.1. Ανάλυση Έρευνας

Σε αυτό το κεφάλαιο μελετάμε τα αποτελέσματα της ερευνητικής μας διαδικασίας. Παρουσιάζονται συσχετίσεις μεταξύ των απαντήσεων των ερωτηθέντων και γίνεται ο έλεγχος των υποθέσεων εργασίας.

Από τους 100 ερευνώμενους υπαλλήλους τόσο του ιδιωτικού όσο και του δημοσίου τομέα, οι 50 είναι γυναίκες, ενώ το αντίστοιχο ποσοστό για τους άνδρες αγγίζει το 50%, το οποίο αντιστοιχεί σε 50 υπαλλήλους, όπως φαίνεται και στον Πίνακα 1.

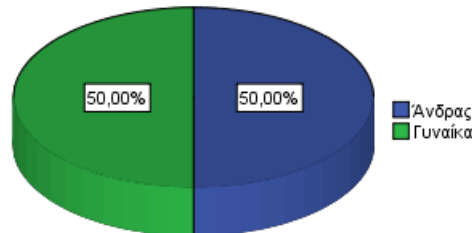
**Πίνακας 1** Κατανομή του δείγματος ανά φύλο

#### Φύλο

	Συχνότητες	Ποσοστά	Αθροιστικά ποσοστά
Άνδρας	50	50,0	50,0
Γυναίκα	50	50,0	100,0
Σύνολο	100	100,0	

Η κατανομή του δείγματος ανά φύλο παρουσιάζεται και γραφικά στο ακόλουθο κυκλικό διάγραμμα.

**Διάγραμμα 1** Κατανομή του δείγματος ανά φύλο



Αναφορικά με το τομέα της απασχόλησης των ατόμων που συμμετείχαν στην έρευνα, το 50% του δείγματος προέρχεται από δημόσιους φορείς ενώ το 50% από την ιδιωτική απασχόληση.

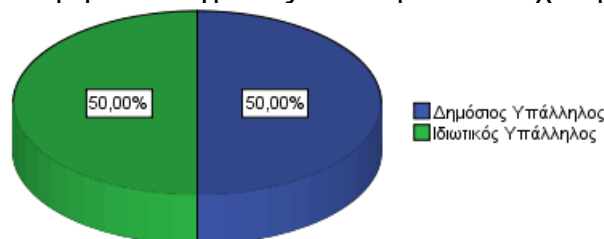
**Πίνακας 2** Κατανομή του δείγματος ανά τομέα απασχόλησης

#### Απασχόληση

	Συχνότητες	Ποσοστά	Αθροιστικά ποσοστά
Δημόσιος Υπάλληλος	50	50,0	50,0
Ιδιωτικός Υπάλληλος	50	50,0	100,0
Σύνολο	100	100,0	

Τα ποσοστά παρουσιάζονται και γραφικά στο διάγραμμα 2.

**Διάγραμμα 2** Κατανομή του δείγματος ανά τομέα απασχόλησης



Λαμβάνοντας υπόψη τη θέση της απασχόλησης, διαπιστώθηκε ότι το 23% του δείγματος είναι προϊστάμενοι στις αντίστοιχες υπηρεσίες τους, ενώ το υπόλοιπο 77% απλοί υφιστάμενοι.

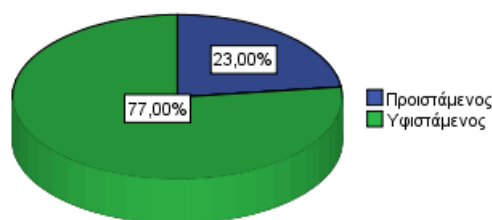
**Πίνακας 3** Κατανομή του δείγματος ανά θέση απασχόλησης

#### Θέση απασχόλησης

	Συχνότητες	Ποσοστά	Αθροιστικά ποσοστά
Προϊστάμενος	23	23,0	23,0
Υφιστάμενος	77	77,0	100,0
Σύνολο	100	100,0	

Τα ποσοστά παρουσιάζονται και γραφικά στο διάγραμμα 3.

### Διάγραμμα 3 Κατανομή του δείγματος ανά θέση απασχόλησης



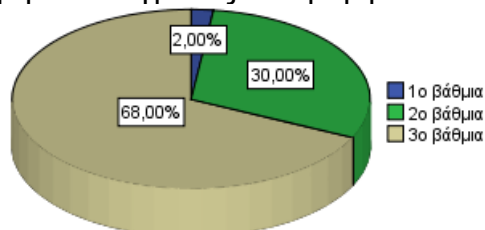
Όσον αφορά τα δημογραφικά χαρακτηριστικά, στο κομμάτι στο οποίο αναφερόμαστε, είναι η κατανομή του δείγματος ανάλογα με το επίπεδο εκπαίδευσής των υπαλλήλων. Όπως φαίνεται στον Πίνακα 4, η πλειοψηφία των ερωτηθέντων, με ποσοστό 68% είναι απόφοιτοι κάποιας ανώτατης σχολής ή κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, ενώ ακολουθούν οι απόφοιτοι της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης σε ποσοστό 30%. Ένα πολύ χαμηλό ποσοστό της τάξης του 2% δηλώνει απόφοιτο δημοτικού.

### Πίνακας 4 Κατανομή του δείγματος ανά μορφωτικό επίπεδο

Επίπεδο εκπαίδευσης			
	Συχνότητες	Ποσοστά	Αθροιστικά ποσοστά
1ο βήθμια	2	2,0	2,0
2ο βήθμια	30	30,0	32,0
3ο βήθμια	68	68,0	100,0
Σύνολο	100	100,0	

Η κατανομή του δείγματος ανά μορφωτικό επίπεδο παρουσιάζεται και γραφικά στο ακόλουθο κυκλικό διάγραμμα.

### Διάγραμμα 4 Κατανομή του δείγματος ανά μορφωτικό επίπεδο



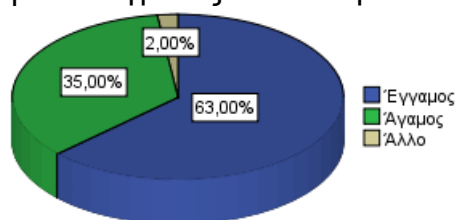
Εξετάζοντας την οικογενειακή κατάσταση των ερωτηθέντων διαπιστώνουμε ότι το 63% είναι έγγαμοι με ή χωρίς παιδιά. Το ποσοστό των άγαμων ανέρχεται σε 35%, ενώ διαζευγμένοι ή χήροι δηλώνουν το 2%.

### Πίνακας 5 Κατανομή του δείγματος ανά οικογενειακή κατάσταση

Οικογενειακή κατάσταση			
	Συχνότητες	Ποσοστά	Αθροιστικά ποσοστά
Έγγαμος	63	63,0	63,0
Άγαμος	35	35,0	98,0
Άλλο	2	2,0	100,0
Σύνολο	100	100,0	

Η κατανομή του δείγματος ανά οικογενειακή κατάσταση παρουσιάζεται και γραφικά στο ακόλουθο κυκλικό διάγραμμα.

**Διάγραμμα 5** Κατανομή του δείγματος ανά οικογενειακή κατάσταση



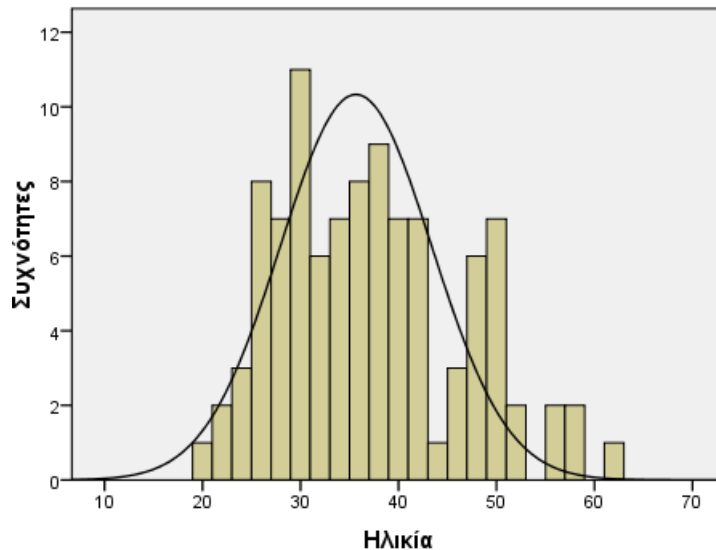
Εξετάζοντας τη μεταβλητή της ηλικίας των υπαλλήλων διαπιστώθηκε ότι η μέση τιμή της είναι τα 36.72 έτη. Η τυπική απόκλιση εκτιμήθηκε ότι είναι ίση με 9.352 έτη. Το 65% του δείγματος μπορεί να θεωρηθεί ότι ανήκει στο διάστημα ( $\mu - \sigma$ ,  $\mu + \sigma$ ) όπου  $\mu$  η μέση τιμή της ηλικίας και  $\sigma$  η τυπική απόκλιση της μεταβλητής της ηλικίας. Συνεπώς το 65% του δείγματος ανήκει στο διάστημα (27.368-46.072). Η διάμεσος για τη μεταβλητή της ηλικίας εκτιμήθηκε ότι είναι ίση με τα 36 έτη. Παρατηρείται ότι η απόκλιση της μέσης τιμής από τη διάμεσο είναι ελάχιστη ως αμελητέα. Αυτό ουσιαστικά ερμηνεύεται στο γεγονός ότι δεν υπάρχουν έκτροπες παρατηρήσεις (outliers) για τη μεταβλητή της ηλικίας. Κοινώς, δεν υπάρχουν στο δείγμα ερευνώμενοι οι οποίοι είναι είτε πολύ μικροί σε ηλικία είτε πολύ μεγάλοι, συγκριτικά πάντα με το υπόλοιπο δείγμα. Η ελάχιστη παρατηρούμε τιμή ηλικίας εκτιμήθηκε ότι είναι άτομο 20 ετών, ενώ η μέγιστη άγγιξε τα 61 έτη.

**Πίνακας 6** Περιγραφικά μέτρα τάσης και διασποράς για την ηλικία των ατόμων της έρευνας

Περιγραφικά μέτρα τάσης και διασποράς	
Ηλικία	
Συνολικό δείγμα	100
Μέση τιμή	36,72
Διάμεσος	36,00
Τυπική απόκλιση	9,352
Ελάχιστη τιμή	20
Μέγιστη τιμή	61

Στο σημείο αυτό παρουσιάζεται και το αντίστοιχο ιστόγραμμα συχνοτήτων για την μεταβλητή της ηλικίας, με προσαρμοσμένη την καμπύλη της κανονικής κατανομής.

**Διάγραμμα 6** Ιστόγραμμα συχνοτήτων για τη μεταβλητή της ηλικίας



Αναφορικά με τα χρόνια εμπειρίας των υπαλλήλων διαπιστώθηκε ότι η μέση τιμή της είναι τα 10.14 έτη. Η τυπική απόκλιση εκτιμήθηκε ότι είναι ίση με 8.927 έτη. Το 65% του δείγματος μπορεί να θεωρηθεί ότι ανήκει στο διάστημα  $(\mu - \sigma, \mu + \sigma)$  όπου  $\mu$  η μέση τιμή των χρόνων εμπειρίας και  $\sigma$  η τυπική απόκλιση της ίδιας μεταβλητής. Συνεπώς το 65% του δείγματος ανήκει στο διάστημα (1.213-19.067). Η διάμεσος για τη μεταβλητή των χρόνων εμπειρίας εκτιμήθηκε ότι είναι ίση με τα 8 έτη. Παρατηρείται ότι η απόκλιση της μέσης τιμής από τη διάμεσο είναι ελάχιστη ως αμελητέα. Αυτό ουσιαστικά ερμηνεύεται στο γεγονός ότι δεν υπάρχουν έκτροπες παρατηρήσεις (outliers) για τη μεταβλητή των χρόνων εμπειρίας. Κοινώς, δεν υπάρχουν στο δείγμα ερευνώμενοι οι οποίοι είναι νεοεισερχόμενοι στην απασχόληση ή ένα στάδιο πριν από τη συνταξιοδότηση. Ο ελάχιστος χρόνος εμπειρίας εκτιμήθηκε ότι είναι τα 1 έτη, ενώ ο μέγιστος τα 36 έτη.

**Πίνακας 8** Περιγραφικά μέτρα τάσης και διασποράς για τα χρόνια εμπειρίας στον τομέα της εργασίας των υπαλλήλων της έρευνας

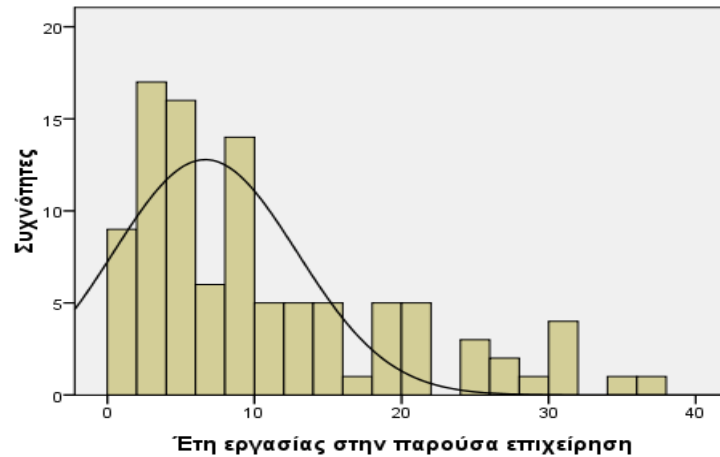
Περιγραφικά μέτρα τάσης και διασποράς

Έτη εργασίας στην παρούσα επιχείρηση	
Σύνολο δείγματος	100
Μέση τιμή	10,14
Διάμεσος	8,00
Τυπική απόκλιση	8,927
Ελάχιστη τιμή	1
Μέγιστη τιμή	36

Στο σημείο αυτό παρουσιάζεται και το αντίστοιχο ιστόγραμμα συχνοτήτων για την μεταβλητή των ετών εμπειρίας με προσαρμοσμένη την καμπύλη της κανονικής κατανομής.

**Διάγραμμα 8** Ιστόγραμμα συχνοτήτων για τα χρόνια εμπειρίας στον τομέα της απασχόλησης των υπαλλήλων της έρευνας





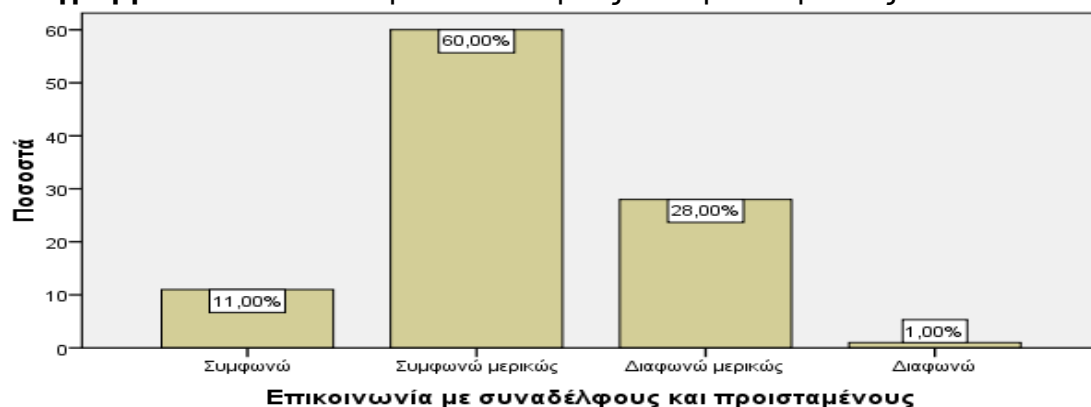
Οι συμμετέχοντες στην έρευνα δηλώνουν σε ποσοστό 71% ότι η επικοινωνία που έχουν με τους συναδέλφους αλλά και τους προϊσταμένους τους είναι πολύ καλή. Από την άλλη πλευρά ένα εξίσου σημαντικό ποσοστό το οποίο ανέρχεται σε 29% αναφέρει ότι η επικοινωνία δεν είναι καλή. Οι ερωτήσεις του ερωτηματολογίου που αφορούσαν την επικοινωνία ήταν οι Α1-Α9 (βλ. παράρτημα).

**Πίνακας 9** Επικοινωνία με συναδέλφους και προϊσταμένους  
Επικοινωνία με συναδέλφους και προϊσταμένους

	Συχνότητες	Ποσοστά	Αθροιστικά ποσοστά
Συμφωνώ	11	11,0	11,0
Συμφωνώ μερικώς	60	60,0	71,0
Διαφωνώ μερικώς	28	28,0	99,0
Διαφωνώ	1	1,0	100,0
Σύνολο	100	100,0	

Στο σημείο αυτό παρουσιάζεται και το αντίστοιχο ραβδόγραμμα για τη συγκεκριμένη μεταβλητή.

**Διάγραμμα 9** Επικοινωνία με συναδέλφους και προϊσταμένους



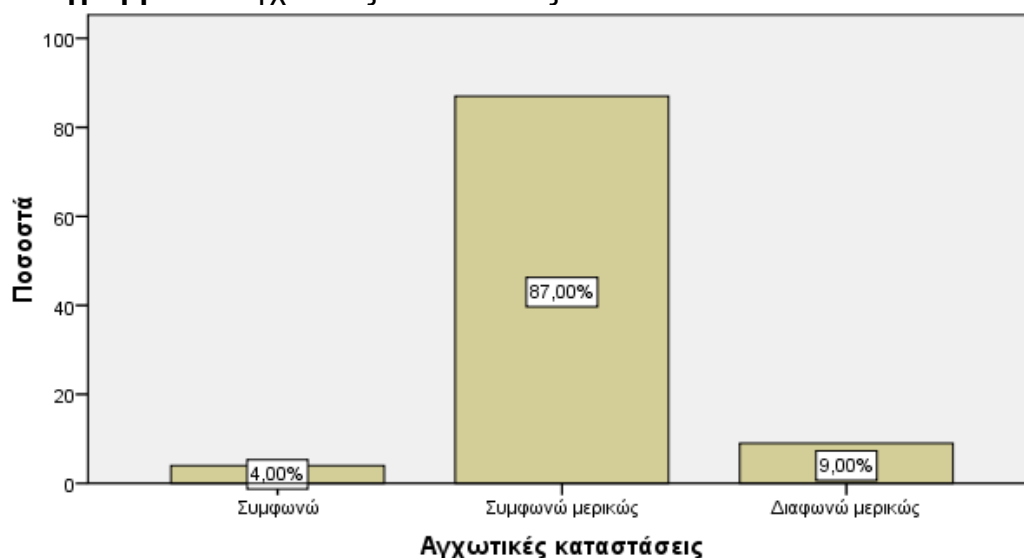
Οι ερωτηθέντες δηλώνουν σε ποσοστό 91% ότι δεν αντιμετωπίζουν αγχωτικές καταστάσεις στο χώρο εργασίας τους. Από την άλλη πλευρά ένας στους δέκα υπαλλήλους δηλώνει το αντίθετο. Το άγχος ή οι αγχωτικές καταστάσεις αφορούσαν οι ερωτήσεις Δ6 και Δ7 (βλ. παράρτημα).

**Πίνακας 10** Αγχωτικές καταστάσεις

Αγχωτικές καταστάσεις			
	Συχνότητες	Ποσοστά	Αθροιστικά ποσοστά
Συμφωνώ	4	4,0	4,0
Συμφωνώ μερικώς	87	87,0	91,0
Διαφωνώ μερικώς	9	9,0	100,0
Σύνολο	100	100,0	

Στο σημείο αυτό παρουσιάζεται και το αντίστοιχο ραβδόγραμμα για τη συγκεκριμένη μεταβλητή.

**Διάγραμμα 10** Αγχωτικές καταστάσεις



Αποτελεί σημαντικό εύρημα το γεγονός ότι εννέα στους δέκα υπαλλήλους τόσο του ιδιωτικού όσο και του δημοσίου τομέα θεωρούν ότι το περιβάλλον στο οποίο εργάζονται είναι ανταγωνιστικό και παρέχει δυνατότητες για επαγγελματική εξέλιξη. Αντίθετη άποψη υποστηρίζει ένας στους δέκα υπαλλήλους. Το ανταγωνιστικό περιβάλλον αφορά η ερώτηση Δ5 (βλ. παράρτημα).

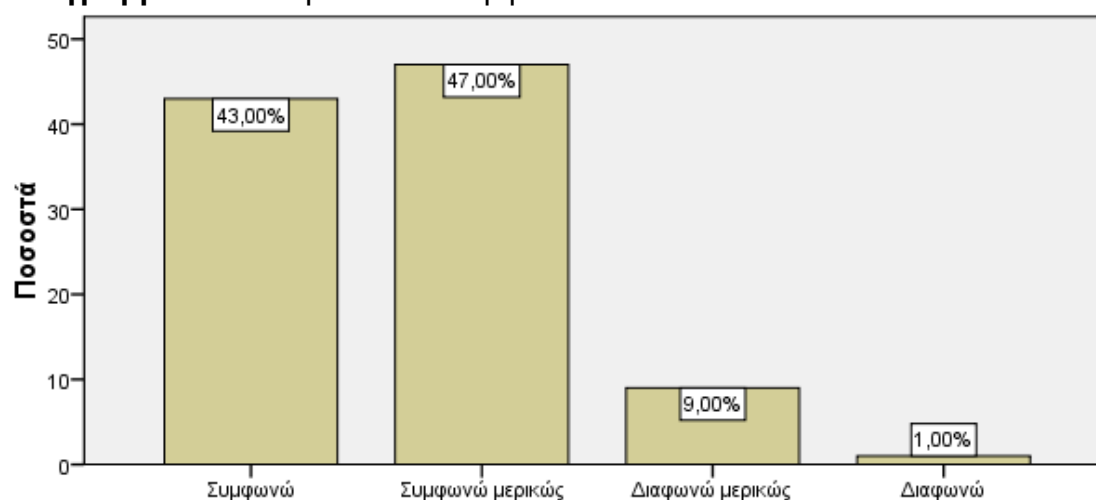
**Πίνακας 11** Ανταγωνιστικό περιβάλλον

### Ανταγωνιστικό περιβάλλον

	Συχνότητες	Ποσοστά	Αθροιστικά ποσοστά
Συμφωνώ	43	43,0	43,0
Συμφωνώ μερικώς	47	47,0	90,0
Διαφωνώ μερικώς	9	9,0	99,0
Διαφωνώ	1	1,0	100,0
Σύνολο	100	100,0	

Στο σημείο αυτό παρουσιάζεται και το αντίστοιχο ραβδόγραμμα για τη συγκεκριμένη μεταβλητή

### Διάγραμμα 11 Ανταγωνιστικό περιβάλλον



### Ανταγωνιστικό περιβάλλον

Το 69% των υπαλλήλων ιδιωτικού και δημοσίου τομέα θεωρούν ότι η ποιότητα της εργασίας τους είναι καλή, τη στιγμή κατά την οποία διαφορετική άποψη υποστηρίζει το 31%. Την ποιότητα εργασίας αφορούσαν οι ερωτήσεις Γ4 και Γ5 (βλ. παράρτημα).

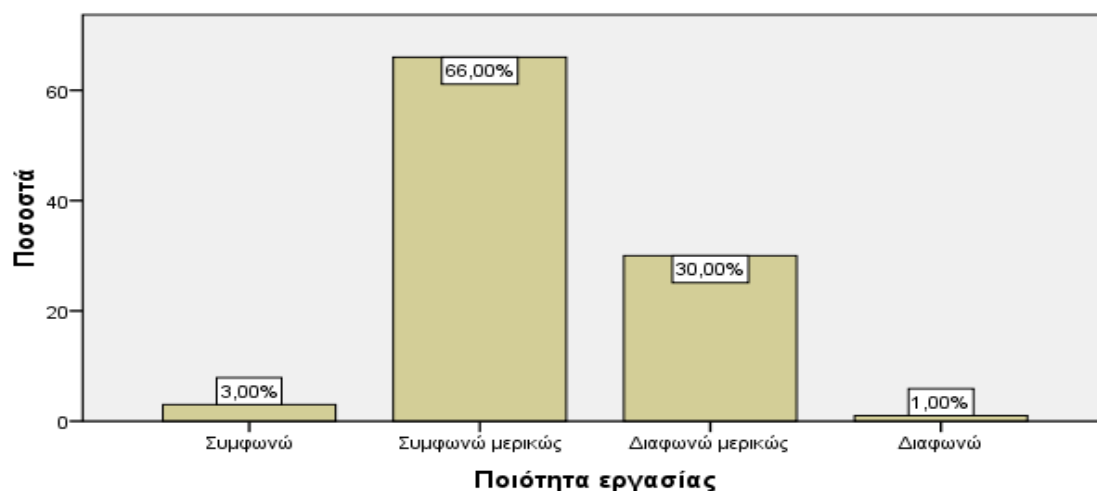
### Πίνακας 12 Ποιότητα εργασίας

#### Ποιότητα εργασίας

	Συχνότητες	Ποσοστά	Αθροιστικά ποσοστά
Συμφωνώ	3	3,0	3,0
Συμφωνώ μερικώς	66	66,0	69,0
Διαφωνώ μερικώς	30	30,0	99,0
Διαφωνώ	1	1,0	100,0
Σύνολο	100	100,0	

Στο σημείο αυτό παρουσιάζεται και το αντίστοιχο ραβδόγραμμα για τη συγκεκριμένη μεταβλητή.

### Διάγραμμα 12 Ποιότητα εργασίας



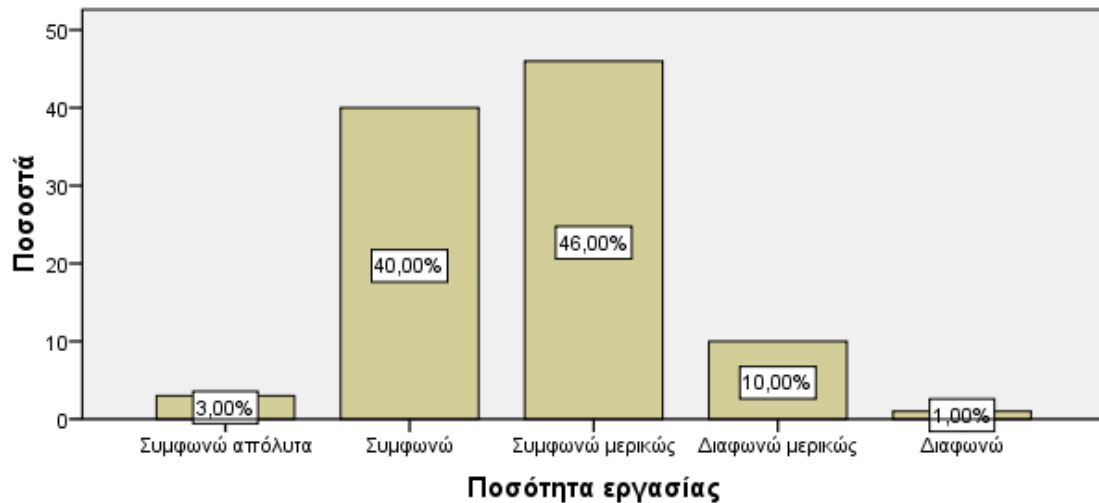
Αναφορικά με την ποσότητα της εργασίας η οποία τους ανατίθεται, το 89% αναφέρει ότι είναι αρκετή, ενώ συνάμα δηλώνει ότι επιδιώκει να κάνει καινούρια πράγματα στο χώρο της δουλειάς του. Το 11% των υπαλλήλων διαφωνεί στην άποψη ότι η ποσότητα της εργασίας που του ανατίθεται είναι μεγάλη σε όγκο, ενώ διστάζει να αναλάβει καινούριες υποχρεώσεις. Την ποσότητα εργασίας αφορούσαν οι ερωτήσεις Γ4, Γ5, Ε1, Ε3 και Ζ5 (βλ. παράρτημα).

**Πίνακας 13** Ποσότητα εργασίας

	Συχνότητες	Ποσοστά	Αθροιστικά ποσοστά
Συμφωνώ απόλυτα	3	3,0	3,0
Συμφωνώ	40	40,0	43,0
Συμφωνώ μερικώς	46	46,0	89,0
Διαφωνώ μερικώς	10	10,0	99,0
Διαφωνώ	1	1,0	100,0
Σύνολο	100	100,0	

Στο σημείο αυτό παρουσιάζεται και το αντίστοιχο ραβδόγραμμα για τη συγκεκριμένη μεταβλητή.

**Διάγραμμα 13** Ποσότητα εργασίας



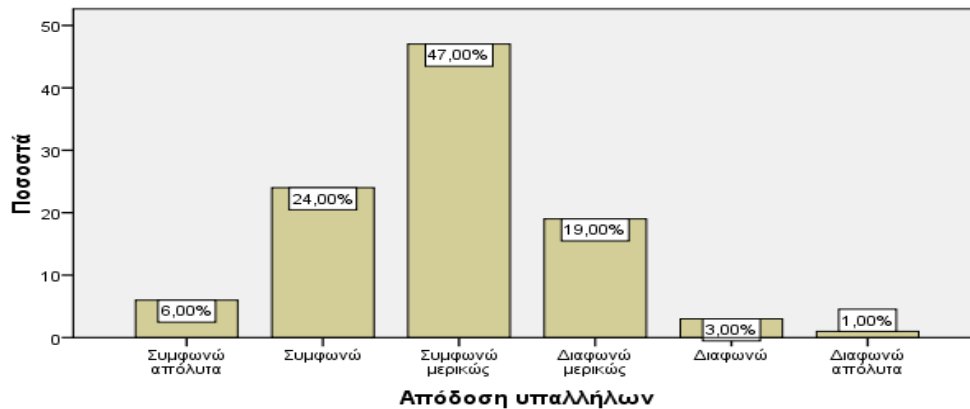
Λαμβάνοντας υπόψη την απόδοση των υπαλλήλων στο εργασιακό τους περιβάλλον διαπιστώνουμε ότι το 77% θεωρεί τον εαυτό του σε μέτριο έως μεγάλο βαθμό αποδοτικό. Από την άλλη πλευρά το 23% των εργαζομένων θεωρεί ότι τόσο η δική του απόδοση όσο και των συναδέλφων του δεν είναι ικανοποιητική και δεν ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις της εταιρείας. Την αποδοτικότητα των εργαζομένων αφορούσαν οι ερωτήσεις Α6, Β2, Γ1 και Δ3 (βλ. παράρτημα).

**Πίνακας 14** Απόδοση υπαλλήλων  
**Απόδοση υπαλλήλων**

	Συχνότητες	Ποσοστά	Αθροιστικά ποσοστά
Συμφωνώ απόλυτα	6	6,0	6,0
Συμφωνώ	24	24,0	30,0
Συμφωνώ μερικώς	47	47,0	77,0
Διαφωνώ μερικώς	19	19,0	96,0
Διαφωνώ	3	3,0	99,0
Διαφωνώ απόλυτα	1	1,0	100,0
Σύνολο	100	100,0	

Στο σημείο αυτό παρουσιάζεται και το αντίστοιχο ραβδόγραμμα για τη συγκεκριμένη μεταβλητή.

**Διάγραμμα 14** Απόδοση υπαλλήλων



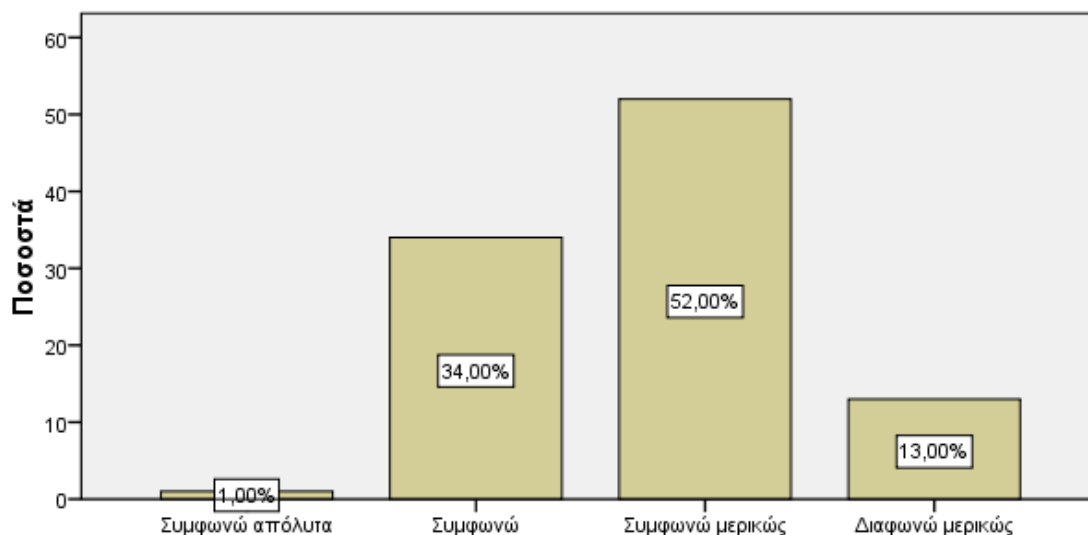
Σημαντικό αποτέλεσμα αποτελεί το γεγονός ότι το 87% των υπαλλήλων θεωρεί ότι η επικοινωνιακή πολιτική της εταιρείας είναι ικανοποιητική. Παράλληλα το ίδιο ποσοστό δηλώνει ικανοποιημένο με την κοινωνική πολιτική που ακολουθεί η εταιρεία, ενώ αναφέρει αντίστοιχη ικανοποίηση τόσο για τη συχνότητα της ενημέρωσης για τα θέματα της δουλειάς του όσο και για την μη ύπαρξη συγκρούσεων στο εργασιακό του περιβάλλον. Την επικοινωνιακή πολιτική της εταιρείας αφορούσαν οι ερωτήσεις Η1 και Η5 (βλ. παράρτημα).

#### Πίνακας 15 Χαρακτήρας εταιρείας

	Συχνότητες	Ποσοστά	Αθροιστικά ποσοστά
Συμφωνώ απόλυτα	1	1,0	1,0
Συμφωνώ	34	34,0	35,0
Συμφωνώ μερικώς	52	52,0	87,0
Διαφωνώ μερικώς	13	13,0	100,0
Σύνολο	100	100,0	

Στο σημείο αυτό παρουσιάζεται και το αντίστοιχο ραβδόγραμμα για τη συγκεκριμένη μεταβλητή.

#### Διάγραμμα 15 Χαρακτήρας εταιρείας



#### Χαρακτήρας εταιρείας

Τέλος, αναφορικά με τις αμοιβές των υπαλλήλων το 42% δηλώνει αρκετά ικανοποιημένο, ενώ διαφορετική άποψη τηρεί το 57% εξ αυτών. Τις αμοιβές των υπαλλήλων αφορούσαν οι ερωτήσεις Θ1 και Θ2 (βλ. παράρτημα).

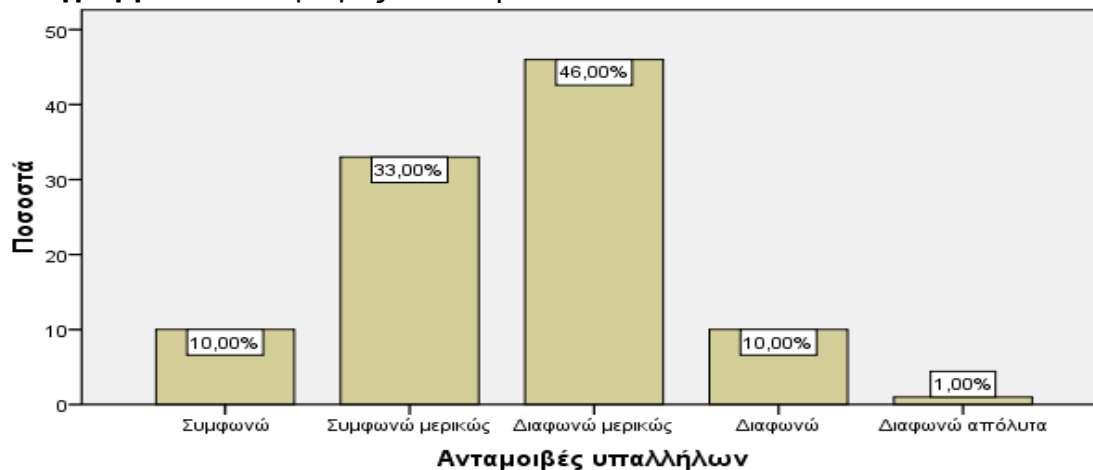
#### Πίνακας 16 Ανταμοιβές υπαλλήλων

##### Ανταμοιβές υπαλλήλων

	Συχνότητες	Ποσοστά	Αθροιστικά ποσοστά
Συμφωνώ	10	10,0	10,0
Συμφωνώ μερικώς	33	33,0	43,0
Διαφωνώ μερικώς	46	46,0	89,0
Διαφωνώ	10	10,0	99,0
Διαφωνώ απόλυτα	1	1,0	100,0
Σύνολο	100	100,0	

Στο σημείο αυτό παρουσιάζεται και το αντίστοιχο ραβδόγραμμα για τη συγκεκριμένη μεταβλητή.

#### Διάγραμμα 16 Ανταμοιβές υπαλλήλων



Η στατιστική ανάλυση συνεχίζεται μελετώντας κατά πόσο η ικανοποίηση σχετικά με την ποιότητα και την ποσότητα της εργασίας είναι μεγαλύτερη του δημοσίου από ότι του ιδιωτικού τομέα.

Για τη μέθοδο αυτή χρησιμοποιούμε μια συνεχή μεταβλητή και μια διχοτομική μεταβλητή (απασχόληση). Η διχοτομική μεταβλητή αποτελεί το κριτήριο για να χωρίσουμε τη συνεχή μεταβλητή σε δύο ανεξάρτητα δείγματα, των οποίων στη συνέχεια υπολογίζουμε τη διαφορά των μέσων όρων. Τέλος, συμπεραίνουμε αν η διαφορά που προκύπτει είναι στατιστικά σημαντική, εάν δηλαδή το αποτέλεσμα μπορεί να αναχθεί στο σύνολο του πληθυσμού.

Από τον πίνακα που ακολουθεί παρατηρούμε ότι οι εργαζόμενοι του δημοσίου τομέα θεωρούν ότι η ποιότητα της εργασίας του είναι πολύ καλή, με τη μέση τιμή να διαμορφώνεται στο 3.24 (συμφωνούν μερικώς), ενώ από την άλλη πλευρά οι υπάλληλοι των ιδιωτικών επιχειρήσεων αναφέρουν με μέση τιμή 3.34 (συμφωνούν μερικώς) ότι η ποιότητα της εργασίας τους είναι εξίσου πολύ καλή.

**Πίνακας 17** Ποιότητα εργασίας για υπαλλήλους δημοσίου και ιδιωτικού τομέα  
Group Statistics

Απασχόληση		Σύνολο δείγματος	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση
Ποιότητα εργασίας	Δημόσιος Υπάλληλος	50	3,24	,555
	Ιδιωτικός Υπάλληλος	50	3,34	,519

Από τον ακόλουθο πίνακα των συγκρίσεων παρατηρούμε ότι η τιμή της στατιστικής συνάρτησης του ελέγχου για τη σύγκριση της ποιότητας της εργασίας είναι -0.930, και το αντίστοιχο P-value είναι ίσο με 0.355, μεγαλύτερο του 0.05. Συνεπώς θα πρέπει να αποδεχθούμε ότι δεν υπάρχει σημαντική διαφοροποίηση στην μέση ποιότητα της εργασίας ανάμεσα στον δημόσιο και στον ιδιωτικό τομέα. Συνεπώς οι υπάλληλοι τόσο του ιδιωτικού όσο και του δημοσίου τομέα δηλώνουν τον ίδιο βαθμό ικανοποίησης για την ποιότητα της εργασίας τους.

**Πίνακας 18** Σύγκριση της ποιότητας εργασίας ανάμεσα στον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα



Independent Samples Test							
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means			
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference
Ποιότητα εργασίας	Equal variances assumed	,014	,907	-,930	98	,355	-,100
	Equal variances not assumed			-,930	97,561	,355	-,100

Από τον πίνακα που ακολουθεί παρατηρούμε ότι οι εργαζόμενοι του δημοσίου τομέα θεωρούν ότι η ποσότητα της εργασίας που τους ανατίθεται είναι μικρότερη σε όγκο από εκείνη που αναλαμβάνουν οι υπάλληλοι του ιδιωτικού τομέα.

**Πίνακας 19** Ποσότητα εργασίας για υπαλλήλους δημοσίου και ιδιωτικού τομέα

Group Statistics				
Απασχόληση		Συνολικό δείγμα	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση
Ποσότητα εργασίας	Δημόσιος Υπάλληλος	50	2,22	,725
	Ιδιωτικός Υπάλληλος	50	2,70	,763

Από τον ακόλουθο πίνακα των συγκρίσεων παρατηρούμε ότι η τιμή της στατιστικής συνάρτησης του ελέγχου για τη σύγκριση της ποσότητας εργασίας είναι -2.537, και το αντίστοιχο P-value είναι ίσο με 0.032, μικρότερο του 0.05. Συνεπώς θα πρέπει να αποδεχθούμε ότι υπάρχει σημαντική διαφοροποίηση στην μέση ποσότητα εργασίας που αναλαμβάνει ένας δημόσιος και ένας ιδιωτικός υπάλληλος. Συνεπώς οι υπάλληλοι του δημοσίου δηλώνουν σαφώς πιο ικανοποιημένοι για την ποσότητα εργασίας που τους ανατίθεται σε σχέση με εκείνη των ιδιωτικών υπαλλήλων.

**Πίνακας 20** Σύγκριση της ποσότητας εργασίας ανάμεσα στον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα

Independent Samples Test							
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means			
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference
Ποσότητα εργασίας	Equal variances assumed	,001	,976	-2,537	98	,032	-,480
	Equal variances not assumed			-2,537	97,755	,032	-,480

Στο σημείο αυτό θέλουμε να εξετάσουμε κατά πόσο οι άνδρες ελέγχουν το θυμό τους σε αγχωτικές καταστάσεις σε σχέση με τις γυναίκες. Από τον πίνακα που ακολουθεί παρατηρούμε ότι οι άνδρες δηλώνουν κατά μέσο όρο ότι αντιμετωπίζουν αγχωτικές καταστάσεις στο χώρο εργασίας τους με αποτέλεσμα να αντιδρούν σπασμωδικά. Από την άλλη πλευρά οι γυναίκες

συμφωνούν κατά μέσο όρο ότι δεν αντιμετωπίζουν αγχωτικές καταστάσεις στο χώρο της εργασίας τους, συνεπώς δεν υπάρχουν και αντίστοιχα περιστατικά θυμού όπως με τον αντρικό πληθυσμό.

**Πίνακας 21** Έλεγχος αγχωτικών καταστάσεων ανάμεσα σε άνδρες και γυναίκες

	Φύλο	Συνολικό δείγμα	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση
Αγχωτικές καταστάσεις	Άνδρας	50	4,02	,377
	Γυναίκα	50	3,08	,340

Από τον ακόλουθο πίνακα των συγκρίσεων παρατηρούμε ότι η τιμή της στατιστικής συνάρτησης του ελέγχου για τη σύγκριση του ελέγχου των αγχωτικών καταστάσεων είναι -2.835, και το αντίστοιχο P-value είναι ίσο με 0.046, μικρότερο του 0.05. Συνεπώς θα πρέπει να αποδεχθούμε ότι υπάρχει σημαντική διαφοροποίηση στον έλεγχο του θυμού σε αγχωτικές καταστάσεις ανάμεσα σε άνδρες και γυναίκες. Συγκεκριμένα οι άνδρες αγχώνονται σε μεγαλύτερο βαθμό από τις γυναίκες και δυσκολεύονται με τον τρόπο αυτό να ελέγξουν το θυμό τους σε σχέση με τις γυναίκες οι οποίες κατά μέσο όρο αναφέρουν ότι δεν αντιμετωπίζουν τέτοιες καταστάσεις. Οι ερώτηση που σχετίζεται με τον έλεγχο των αγχωτικών καταστάσεων στους άνδρες και στις γυναίκες είναι η Δ6 (βλ. Παράρτημα).

**Πίνακας 22** Σύγκριση του ελέγχου αγχωτικών καταστάσεων ανάμεσα σε άνδρες και γυναίκες

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means				
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	
Αγχωτικές καταστάσεις	Equal variances assumed	,186	,667	-2,835	98	,046	,940
	Equal variances not assumed			-2,835	96,977	,046	,940

Η στατιστική ανάλυση θα συνεχιστεί μελετώντας κατά πόσο το ανταγωνιστικό περιβάλλον επηρεάζει αρνητικά ή θετικά την απόδοση των υπαλλήλων.

Η τιμή του συντελεστή συσχέτισης ανήκει πάντα στο διάστημα από -1 έως 1, όπου οι αρνητικές τιμές δηλώνουν αρνητική συσχέτιση των υπο εξέταση μεταβλητών ενώ θετικές τιμές δηλώνουν θετική συσχέτιση των υπο εξέταση μεταβλητών.

Για να πιστοποιήσουμε το γεγονός ότι οι υπό εξέταση μεταβλητές σχετίζονται είτε θετικά είτε αρνητικά πέρα από την τιμή του γραμμικού συντελεστή συσχέτισης λαμβάνουμε υπόψη και τον έλεγχο συσχετίσεων του Pearson. Ο έλεγχος αυτός βασίζεται σε δύο υποθέσεις. Η πρώτη υπόθεση (μηδενική υπόθεση  $H_0$ ) αφορά το γεγονός ότι η μία μεταβλητή είναι ασυσχέτιστη με την άλλη. Η δεύτερη υπόθεση την (εναλλακτική υπόθεση  $H_1$ ) αφορά το γεγονός ότι η μία τυχαία μεταβλητή σχετίζεται με την άλλη είτε θετικά είτε αρνητικά (αυτό κρίνεται βάσει του πρόσημου του γραμμικού συντελεστή συσχέτισης).

Για να αποφασιστεί το ποια από τις δύο υποθέσεις είναι αληθής ο έλεγχος βασίζεται στην τιμή του P-value (Significant value ή Sig) του πίνακα συσχετίσεων. Αν το P-value του ελέγχου είναι μεγαλύτερο από 0.05 τότε είναι αποδεκτή η μηδενική υπόθεση. Αν το P-value είναι μικρότερο του 0.05 τότε απορρίπτεται η μηδενική υπόθεση έναντι της εναλλακτικής.

**Πίνακας 23** Συσχέτιση ανταγωνιστικού περιβάλλοντος και απόδοσης υπαλλήλων

Συσχετίσεις		Απόδοση υπαλλήλων
Ανταγωνιστικό περιβάλλον	Pearson Correlation	-,481**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	100

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Μελετώντας τα αποτελέσματα του ανωτέρω πίνακα διαπιστώνουμε ότι ο γραμμικός συντελεστής συσχέτισης του ελέγχου είναι -0.481. Το στοιχείο αυτό υποδηλώνει ότι οι δύο ανωτέρω μεταβλητές σχετίζονται αρνητικά. Το αντίστοιχο P-value του ελέγχου είναι ίσο με 0.000 μικρότερο του 0.05. Συνεπώς θα πρέπει να αποδεχθούμε ότι οι δύο μεταβλητές σχετίζονται αρνητικά. Κοινώς, όσο πιο ανταγωνιστικό γίνεται το εργασιακό περιβάλλον τόσο χαμηλότερη είναι η απόδοση των υπαλλήλων όπου και αν αυτοί εργάζονται.

## 7.2 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ-ΣΥΖΗΤΗΣΗ

Αντικείμενο συζήτησης για την έρευνα μας αποτέλεσε ο εργασιακός κλάδος των Δημοσίων και Ιδιωτικών υπαλλήλων στην Κρήτη ένα μέρος με έντονη οικονομική ανάπτυξη στο χώρο των επιχειρήσεων και των οργανισμών. Συγκεκριμένα από τον Ιδιωτικό τομέα συμμετείχαν οι υπάλληλοι που εργάζονται στην Τράπεζα Πειραιώς, στα καταστήματα στο Τάλως (εμπορικό κέντρο) και σε πρακτορείο της Εθνικής Ασφαλιστικής ενώ από τον Δημόσιο τομέα οι υπάλληλοι που εργάζονται στην γραμματεία του ΤΕΙ στα τμήματα διοίκησης επιχειρήσεων και μηχανολογίας, στο Λιμενικό Ταμείο, στην Νομαρχία και στην Εθνική Τράπεζα.

Πιο συγκεκριμένα εξετάσαμε κατα πόσο η ικανοποίηση για την εργασία εξαρτάται από την διάθεση και τα συναισθήματα που προκύπτουν στον εργασιακό χώρο, αλλά και ποιοι τρόποι συμβάλουν στην καλύτερη απόδοση των εργαζομένων. Για καλύτερα αποτελέσματα στην ερευνά μας χωρίσαμε τους ερωτώμενους με βάση τον τομέα απασχόλησης (ιδιωτικό-δημόσιο) και το φύλο (άνδρες-γυναίκες).

Αναλυτικότερα στην πρώτη μας υπόθεση προσπαθήσαμε να υποστηρίξουμε πώς η ικανοποίηση σχετικά με την ποιότητα και την ποσότητα της εργασίας είναι μεγαλύτερη στον δημοσίο απ' ότι στον ιδιωτικό τομέα. Η υπόθεσή μας επαληθεύτηκε εν μέρει, δηλαδή όσον αφορά την ποιότητα δεν υπάρχει σημαντική διαφοροποίηση στη μέση ποιότητα της εργασίας ανάμεσα στους δύο τομείς. Συνεπώς οι υπάλληλοι τόσο του ιδιωτικού όσο και του δημόσιου τομέα δηλώνουν τον ίδιο βαθμό ικανοποίησης για την ποιότητα της εργασίας τους. Αντίθετα το δεύτερο μέρος της υποθέσής μας επαληθεύτηκε αφού οι υπάλληλοι του δημόσιου τομέα δηλώνουν σαφώς πιο ικανοποιημένοι για την ποσότητα της εργασίας που τους ανατίθεται σε σχέση με τους ιδιωτικούς υπαλλήλους που δηλώνουν λιγότερο ικανοποιημένοι από την ποσότητα της εργασίας (Βλ. πίνακας 19-20). Ένας λόγος για τον οποίο δεν επαληθεύτηκε το πρώτο μέρος της υπόθεσης έχει σχέση με την οικονομική κρίση που διανύουμε, ειδικότερα ο κάθε εργαζόμενος πλέον δεν ενδιαφέρεται σε τόσο βαθμό για την ποιότητα αλλά για την επιβίωσή του και για το πέρας των υποχρεώσεών του.

Στην δεύτερη υπόθεση υποστηρίξαμε πως οι άνδρες ελέγχουν το θυμό τους σε αγχωτικές καταστάσεις περισσότερο απο τις γυναίκες. Η ανάλυση της έρευνας έδειξε οτι υπάρχει σημαντική διαφοροποίηση στον έλεγχο του θυμού σε αγχωτικές καταστάσεις ανάμεσα στα δύο φύλα. Συγκεκριμένα οι άνδρες αγχώνονται σε μεγαλύτερο βαθμό απο τις γυναίκες και δυσκολεύονται με τον τρόπο αυτό να ελέγξουν το θυμό τους σε σχέση με τις γυναίκες οι οποίες κατα μέσο όρο αναφέρουν ότι δεν αντιμετωπίζουν τέτοιες καταστάσεις. Συνεπώς η υποθεσή μας δεν επαληθεύτηκε, αυτό ίσως να οφείλεται στο γεγονός ότι απο τους 100 ερωτώμενους οι 23 κατέχουν θέση προϊσταμένου εκ των οποίων οι 18 είναι άνδρες και οι 5 είναι γυναίκες. Αυτό συνεπάγεται πως οι άνδρες έχουν περισσότερες ευθύνες με αποτέλεσμα να μην ελέγχουν το θυμό τους σε καταστάσεις που οφείλονται στο άγχος.

Η τελευταία υπόθεση έχει σχέση με τον εργασιακό χώρο, πιο συγκεκριμένα κατα πόσο το έντονο ανταγωνιστικό περιβάλλον επηρεάζει αρνητικά την απόδοση των εργαζομένων. Μελετώντας τα στοιχεία απο τον πίνακα 23 θα πρέπει να αποδεχθούμε ότι όσο πιο ανταγωνιστικό γίνεται το εργασιακό περιβάλλον τόσο χαμηλότερη είναι η απόδοση των υπαλλήλων όπου και αν αυτοί εργάζονται. Το αποτέλεσμα αυτής της υπόθεσης είναι λογικό αφού ο έντονος ανταγωνισμός αποφέρει συγκρούσεις που έχουν ως απόρροια η εργασία κάποιες φορές να έχει δεύτερο ρόλο.

Συμπερασματικά λοιπόν καταλήγουμε ότι τόσο ο τομέας της εργασίας (δημόσιος-ιδιωτικός) όσο και το φύλο καθώς και ο παράγοντας του ανταγωνισμού συσχετίζει τα συναισθήματα με την απόδοση και την ικανοποίηση των εργαζομένων.

## BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Allen, R. & Helms, M., (Fall 2002). Employee perceptions of relationships between strategy rewards and organizational performance. *Journal of Business Strategies*, 19 (2). 115-139.
- Balzer, W. K., & Anderson, L. G. (1991). The Effects of Timing of Leaders' Opinions on Problem-Solving Groups. A Field Experiment. *Group Organization Management*, 16, 86-101.
- Charlesworth, E. A., & Nathan, R. G. (2004). *Stress Management: A Comprehensive Guide to Wellness*. U.S.: Balantine Books.
- Clarke, S., & Cooper, C. L. (2004). *Managing the Risks of Workplace Stress: Health and Safety Hazards*. London and New York: Routledge.
- Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: The Psychology of Optimal Experience*. New York: Harper and Row.
- European Agency for Safety and Health at Work (2002). Research on work-related stress.
- Fox, J., & Poole, M. E. (2006). Occupational stress in Australian business and Professional Women. *Stress and Medicine*, 11, 113-122.
- Galanakis, M., Stalikas, A., Kallia, H., Karagianni, C., & Karela, C. (2009). Gender Differences in Experiencing Occupational Stress: The Role of Age, Education and Marital Status. *Stress and Health*.
- Gatto, R. P. (1993), *Controlling Stress in the Workplace: How You Handle What Happens*. San Diego: Pfeiffer & Company.
- Goleman, D. (1996). *Emotional Intelligence : Why it Can Matter More Than IQ*. Bantam Books.
- Goleman, D. (2001). *The Emotionally Intelligent Workplace*. Jossey – Bass.
- Goleman, D. (1998). *Working with Emotional Intelligence*. Bantam Books.
- Goleman, D. (1998). *Συναισθηματική νοημοσύνη*. Αθήνα:Ελληνικά Γράμματα.
- Gordon, J. (2002). *Organizational Behavior: A Diagnostic Approach*. (7<sup>th</sup> edition), New Jersey: Prentice Hall.
- Greenberg, J. (2004). *Comprehensive Stress Management*. New York: McGraw-Hill.
- Herzberg, F. (1959). *The Motivation to Work*. New York: John Wiley & Sons.
- Ledoux, J. (1996). *The Mysterious underpinnings of emotional life*. New York: Simon and Schuster.
- Levenson, R., & Ruef, A. (1997). *Emotional Knowledge and Rapport*. New York :Guiford press.
- Locke, E. A. (1976). *The nature and causes of job satisfaction*. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago, IL: Rand McNally.
- Salovey, P., & Sluyter, D. J. (1997). *Emotional Development and Emotional Intelligence: Educational Implications*. New York: BasicBooks.
- Papanis, E. & Rontos, K. (2005). *Psychology-Sociology of Work and Human Resource Management: Theory and Empirical Research*. Athens: Sideri.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at Work: Models for*

- Superior Performance*. New York: Wiley & Sons.
- Storey, J. (1992). *Developments in the Management of Human Resources*. Oxford: Blackwell.
- Vroom, V. (1964). *Work and Motivation*. New York: Wiley & Sons.
- Whetten, D. & Cameron, K. (2002). *Developing Management Skills*. (5<sup>th</sup> edition). New Jersey: Prentice Hall.
- Zigon, L. (1994). Rewards and Performance Incentives. *Performance and Instruction*, 33, 3-8.

## **ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

- Αρκουλάκη, Ε. (2008). Σημειώσεις μαθήματος Διοικητική Δεοντολογία και Πρακτική. Ηράκλειο.
- Βασιλειάδου, Φ. (2009). Το Άγχος στον Εργασιακό Χώρο. *Τα Νέα*.
- Γεωργοπούλου, Γ. (1997). *Ανθρώπινες Σχέσεις στην Εργασία*. Αθήνα: Εκδόσεις Σμπίλιας.
- Κουζής, Γ., (2007). *Τα Χαρακτηριστικά του Ελληνικού Συνδικαλιστικού Κινήματος: Αποκλίσεις και Συγκλίσεις με τον Ευρωπαϊκό Χώρο*. Αθήνα: Gutenberg.

## **ΙΣΤΟΤΟΠΟΙ**

<http://penthileus.blogspot.com>

[www.dratte.gr](http://www.dratte.gr)

[www.ncyclades.gr](http://www.ncyclades.gr)

<http://epixeirein.blogspot.com>

[www.sigmalive.com](http://www.sigmalive.com)

<http://studies.protovoulia.org/statistika.php>

[www.in2life.gr](http://www.in2life.gr)

[http://news.kathimerini.gr/4dcgi/\\_w\\_articles\\_economy\\_1\\_24/07/2005](http://news.kathimerini.gr/4dcgi/_w_articles_economy_1_24/07/2005)

Allen, G. (1998). Organizing Process, Management Modern Web site:  
[http://ollie.dcccd.edu/mgmt1374/book\\_contents/4directing/motivatg/motivate.htm](http://ollie.dcccd.edu/mgmt1374/book_contents/4directing/motivatg/motivate.htm)

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

### ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

#### ΠΡΟΣΩΠΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ

M1. Φύλο 1. Άνδρας 2. Γυναίκα

M2. Απασχόληση 1. Δημόσιος υπάλληλος 2. Ιδιώτικος υπάλληλος

M3. Θέση στην επιχείρηση 1. Προϊστάμενος 2. Υφιστάμενος

M4. Επίπεδο εκπαίδευσης 1. 1<sup>ο</sup> βαθμια 2. 2<sup>ο</sup> βαθμια 3. 3<sup>ο</sup> βαθμια

M5. Έτη εργασίας στην παρούσα επιχείρηση

M6. Ηλικία

M7. Οικογενειακή κατάσταση 1. Έγγαμος 2. Άγαμος 3. Άλλο

	Συμφωνώ Απόλυτα	Συμφωνώ	Συμφωνώ μερικώς	Διαφωνώ μερικώς	Διαφωνώ	Διαφωνώ Τελείως
A1. Η συνεργασία μου με τους προϊστάμενους μου είναι εποικοδομητική						
A2. Θα ήθελα να είχα πιο συχνή επαφή με τους επόπτες /προϊσταμένους ώστε να έχω καλύτερη ποιότητα στη δουλειά μου						
A3. Προσπαθώ να διευκολύνω και να υποστηρίζω τους συναδέλφους που έχουν ανάγκη						
A4. Πολλές φορές στη δουλειά μου με υπονομεύουν						
A5. Οι σχέσεις μου με τους συναδέλφους μου είναι κατώτερες του αναμενομένου						



A6. Τα αρνητικά σχόλια των συναδέλφων μου δεν επηρεάζουν την απόδοση μου						
A7. Πολλές φορές η δουλειά μου επικαλύπτεται από καθήκοντα των συναδέλφων μου με αποτέλεσμα να επικρατεί σύγχυση						
A8. Πολλές φορές δεν καταλαβαίνω τις απαιτήσεις των προϊσταμένων						
A9. Αισθάνομαι πως οι ανώτεροι μου δεν εκτιμούν την δουλειά μου						

	Συμφωνώ Απόλυτα	Συμφωνώ	Συμφωνώ μερικώς	Διαφωνώ μερικώς	Διαφωνώ	Διαφωνώ Τελείως
B1. Ξεπερνάω γρήγορα τα προβλήματα που παρουσιάζονται στην δουλειά μου						
B2. Δεν είμαι σίγουρος για την απόδοση μου στη δουλειά εκτός εάν κάποιος την σχολιάσει θετικά						
B3. Προσαρμόζομαι γρήγορα με τις αλλαγές στην δουλειά						
B4. Η παρούσα δουλειά μου είναι αυτή ακριβώς που ονειρευόμουν να κάνω						
B5. Η δουλειά που κάνω είναι βαρετή						
B6. Τα πιεστικά προγράμματα πολλές φορές δημιουργούν συγκρούσεις και άγχος						
B7. Η καθημερινή μετακίνηση στη δουλειά μου, μου δημιουργεί αρνητική διάθεση						
B8. Είμαι πολύ καλά εξοικειωμένος με τις τεχνικές και τις απαιτήσεις της δουλειάς μου						
B9. Σπάνια είμαι αδικαιολόγητα απών από τη δουλειά μου						
B10. Πιστεύω ότι η δουλειά μου έχει γίνει καθημερινή ρουτίνα						

	Συμφωνώ Απόλυτα	Συμφωνώ	Συμφωνώ μερικώς	Διαφωνώ μερικώς	Διαφωνώ	Διαφωνώ Τελείως
Γ1. Η δουλειά μου εξασφαλίζει ασφάλεια και νομιμότητα, γεγονός που έχει ως αποτέλεσμα την καλύτερη απόδοση μου						
Γ2. Η εταιρία δείχνει ενδιαφέρον για θέματα ασφάλισης των εργαζομένων						
Γ3. Δεν είμαι ικανοποιημένος με τις πιθανότητες περεταίρω εκπαίδευσης στη δουλειά μου						
Γ4. Η δουλειά μου προσφέρει κίνητρα για συνεχή βελτίωση						
Γ5. Είμαι ικανοποιημένος με την ποιότητα και την ποσότητα της δουλειάς μου						

	Συμφωνώ Απόλυτα	Συμφωνώ	Συμφωνώ μερικώς	Διαφωνώ μερικώς	Διαφωνώ	Διαφωνώ Τελείως
Δ1. Το εργασιακό μου περιβάλλον είναι ευχάριστο						
Δ2. Η εταιρία ενθαρρύνει το ομαδικό πνεύμα και την αλληλεγγύη						
Δ3. Δουλεύω σε ένα καλά οργανωμένο περιβάλλον που οδηγεί στην καλή επίδοση						
Δ4. Το κλίμα στη δουλειά μου είναι τόσο γραφειοκρατικό που εμποδίζει κάθε πρωτοβουλία						
Δ5. Το ανταγωνιστικό περιβάλλον επηρεάζει αρνητικά την απόδοση μου						
Δ6. Συνήθως ελέγχω τον θυμό μου σε αγχωτικές καταστάσεις						
Δ7. Το εργασιακό μου περιβάλλον είναι καταθλιπτικό						

	Συμφωνώ Απόλυτα	Συμφωνώ	Συμφωνώ μερικώς	Διαφωνώ μερικώς	Διαφωνώ	Διαφωνώ Τελείως
E1. Θέλω να αναλαμβάνω ευθύνες στη δουλειά μου						
E2. Οι ευθύνες μου στη δουλειά δεν έχουν ορισθεί ξεκάθαρα						
E3. Στην δουλειά μου ενθαρρύνονται οι πρωτοβουλίες και επιδοκιμάζονται οι νέες ιδέες						
E4. Συχνά αναλαμβάνω ευθύνες εθελοντικά ακόμα και αν δεν μου ζητούνται						
E5. Εάν είχα τη δυνατότητα θα άλλαζα τη στρατηγική της εταιρίας μου/Οργανισμού που εργάζομαι						

	Συμφωνώ Απόλυτα	Συμφωνώ	Συμφωνώ μερικώς	Διαφωνώ μερικώς	Διαφωνώ	Διαφωνώ Τελείως
Z1. Πιστεύω πως έχω πετύχει τους περισσότερους από τους επαγγελματικούς μου στόχους						
Z2. Διεκδικώ τους στόχους μου στην δουλειά μου						
Z3. Έχω υψηλές επαγγελματικές φιλοδοξίες						
Z4. Η δουλειά μου προσφέρει πολλές ευκαιρίες για την καριέρα μου						
Z5. Πολλές φορές μου ανατίθενται στόχοι που μου επιτρέπουν να αποδεικνύω τις ικανότητές μου						
Z6. Οι στόχοι της εταιρίας/οργανισμού είναι ξεκάθαροι						

	Συμφωνώ Απόλυτα	Συμφωνώ	Συμφωνώ μερικώς	Διαφωνώ μερικώς	Διαφωνώ	Διαφωνώ Τελείως
H1. Η επικοινωνιακή πολιτική της εταιρίας είναι ικανοποιητική						
H2. Είμαι ικανοποιημένος με την κοινωνική πολιτική της εταιρίας/Οργανισμού						
H3. Είμαι ενήμερος για τους στόχους της εταιρίας και αποτελώ ενεργό μέλος για την επίτευξη τους						
H4. Θα ήθελα να ενημερώνομαι συχνότερα γύρω από τα θέματα στη δουλειά μου						
H5. Συχνά υπάρχουν συγκρούσεις στην δουλειά μου που επιβραδύνουν την ανάπτυξη της εταιρίας						

	Συμφωνώ Απόλυτα	Συμφωνώ	Συμφωνώ μερικώς	Διαφωνώ μερικώς	Διαφωνώ	Διαφωνώ Τελείως
Θ1. Ο μισθός μου ανταποκρίνεται στη δουλειά που προσφέρω						
Θ2. Πληρώνομαι λιγότερα από συναδέλφους με λιγότερες ικανότητες						
Θ3. Η χρηματοδότηση από σημαντικούς τομείς καθυστερεί με αποτέλεσμα να επιβραδύνεται η απόδοση των εργαζομένων στη δουλειά						

## ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Μας δίνετε η ευκαιρία με την περάτωση της παρούσας Πτυχιακής να σημειώσουμε ότι, είναι ιδιαίτερα δύσκολο και κοπιαστικό να ολοκληρώσει το έργο που ξεκινά κάποιος μια στιγμή έχοντας ταυτόχρονα και άλλες υποχρεώσεις που πρέπει να διεκπεραιώσει. Πολλές φορές είναι μάταιο και άλλες πάλι εφικτό.

Γι' αυτόν ακριβώς το λόγο θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε ιδιαίτερα την εισηγήτριά μας κ. Τζαμαλούκα Γεωργία που μας ενέπνευσε να ασχοληθούμε με το συγκεκριμένο θέμα, καθώς και για την υπομονή και καθοδήγηση της, καθ' όλη τη διάρκεια της ενασχόλησης μας με τη πτυχιακή εργασία. Η συνεργασία μας μαζί της και η βοήθεια της σε πρακτικά θέματα ήταν πολύτιμη.

Θα ήταν εκ μέρους μας, σημαντική παράληψη να μην εκφράσουμε και να μην αναφέρουμε τις θερμές μας ευχαριστίες προς τον κύριο Μαρνελάκη Εμμανουήλ .

Εν κατακλείδι θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε τα κοντινά μας πρόσωπα, τις οικογένειες και τους φίλους μας, για την υποστήριξη και την κατανόηση που μας παρείχαν όλο αυτό το διάστημα και για τον λίγο χρόνο που τους αφιερώσαμε με την ελπίδα να τους το ανταποδώσουμε τα επόμενα χρόνια.