



**ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ  
ΙΔΡΥΜΑ ΚΡΗΤΗΣ**

**ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ  
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**ΟΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ  
ΣΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ ΜΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

**ΤΩΝ**

**ΣΤΑΥΡΟΠΟΥΛΟΥ ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΥ  
ΧΡΟΝΑΚΗ ΧΡΙΣΤΟΦΟΡΟΥ**

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ  
ΜΑΥΡΙΔΗΣ ΠΑΥΛΟΣ**

**Ηράκλειο, Μάιος 2012**

**Copyright © Σταυρόπουλος Κωνσταντίνος, 2011**

**Copyright © Χρονάκης Χριστόφορος, 2011**

**Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved**

**Η έγκριση της εργασίας του σεμιναρίου από το τμήμα Διοίκησης  
Επιχειρήσεων του ΤΕΙ Κρήτης δεν υποδηλώνει απαραίτητως και  
αποδοχή των απόψεων των συγγραφέων εκ μέρους του τμήματος.**

Θεωρούμε υποχρέωση μας να ευχαριστήσουμε τον καθηγητή μας Κο Μαυρίδη Πάυλο, για την πολύτιμη βοήθεια και καθοδήγηση, ώστε να υλοποιηθεί η πτυχιακή εργασία μας. Επίσης θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε και τους διευθυντές προσωπικού Κα Βασιλακοπούλου Λένα (ADVENT), την Κα Ισμήνη Αποστολάκη (ΜΑΚΡΟ), την Κα Αχιλεοπούλου Σοφία (Κ. ΑΧΙΛΕΟΠΟΥΛΟΣ), τον Κο Παπαδαντωνάκη Νίκο (ΧΑΛΚΙΑΔΑΚΗΣ) και την Κα Κόκκαλη Παναγιώτα (ΟΠΑΠ Υπηρεσιών) οι οποίοι μας βοήθησαν στο ερευνητικό μέρος της εργασίας μας.

Σταυρόπουλος Κωνσταντίνος  
Χρονάκης Χριστόφορος

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Οι σχέσεις των εργαζομένων είναι καθοριστικής σημασίας για την αποδοτικότητα της επιχείρησης. Όταν εκδηλώνονται αρνητικά συναισθήματα στον εργασιακό χώρο η απόδοση των εργαζομένων δεν είναι η επιθυμητή. Στην παρούσα εργασία θα εξετάσουμε εκτενώς το ζήτημα αυτό δίνοντας έμφαση στον παράγοντα της συναισθηματικής νοημοσύνης. Στην συνέχεια θα αναφερθούμε στην σχέση εργοδότη και εργαζομένου που είναι ένα άλλο ζήτημα που διαπραγματεύονται οι εργασιακές σχέσεις. Τέλος, θα εξάγουμε κάποια συμπεράσματα σχετικά με την σημασία των εργασιακών σχέσεων και τους παράγοντες που την επηρεάζουν μέσω ερωτηματολογίου.

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	σελίδα 6
2. ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΘΕΩΡΙΕΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ.....	σελίδα 8
2.1 ΘΕΩΡΙΑ ΤΑΥΛΟΡ.....	σελίδα 8
2.2 ΘΕΩΡΙΑ ΜΑΣΛΟΒ.....	σελίδα 9
2.3 ΘΕΩΡΙΑ ΜΑΥΟ.....	σελίδα 10
2.4 ΘΕΩΡΙΑ ΗΕΖΒΕΡΓ.....	σελίδα 10
2.5 ΘΕΩΡΙΑ ΒΡΟΟΜ.....	σελίδα 12
2.6 ΘΕΩΡΙΑ Χ , Υ.....	σελίδα 13
3. ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ.....	σελίδα 15
3.1 ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ - ΟΡΙΣΜΟΣ.....	σελίδα 15
3.2 ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΚΑΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΣ ΧΩΡΟΣ....	σελίδα 16
4. ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΚΑΘΟΡΙΖΟΥΝ ΤΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΚΛΙΜΑ.....	σελίδα 19
4.1 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ.....	σελίδα 19
4.2 ΑΡΝΗΤΙΚΑ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΑ ΣΤΟΝ ΧΩΡΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....	σελίδα 21
4.3 ΤΡΟΠΟΙ ΕΠΙΛΥΣΗΣ ΤΩΝ ΑΡΝΗΤΙΚΩΝ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΩΝ.....	σελίδα 23
4.4 ΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΜΒΟ.....	σελίδα 24
5. Η ΕΠΙΠΤΩΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ ΣΤΗΝ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ.....	σελίδα 27
6. ΣΧΕΣΗ ΕΡΓΟΔΟΤΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ.....	σελίδα 30
6.1 ΕΞΑΡΤΗΜΕΝΗ ΣΧΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....	σελίδα 30

6.2 ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ ΕΡΓΟΔΟΤΗ.....	σελίδα 30
6.3 ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΟ ΔΙΚΑΙΩΜΑ ΕΡΓΟΔΟΤΗ .....	σελίδα 31
6.4 ΣΥΝΔΙΚΑΛΙΣΜΟΣ.....	σελίδα 34
7. ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ ΚΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΜΕΤΑΞΥ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ.....	σελίδα 35
.....	σελίδα 35
7.1 ΣΥΓΚΡΟΥΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ-ΕΡΓΟΔΟΤΗ.....	σελίδα 35
7.1.1 ΛΟΓΟΙ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ.....	σελίδα 35
7.2 ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΕ ΜΙΑ ΟΜΑΔΑ.....	σελίδα 37
7.3 ΤΡΟΠΟΙ ΔΙΕΥΘΕΤΗΣΗΣ ΤΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ.....	σελίδα 38
7.4 ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΜΕΤΑΞΥ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ.....	σελίδα 40
7.4.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΜΕΣΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ.....	σελίδα 40
7.4.2 ΣΤΟΧΟΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ.....	σελίδα 42
8. ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ.....	σελίδα 43
9. ΕΠΙΛΟΓΟΣ .....	σελίδα 59
10. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	σελίδα 61

## 1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Όπως γνωρίζουμε από την μικροοικονομική θεωρία μία επιχείρηση για να λειτουργήσει χρησιμοποιεί κάποιους συντελεστές παραγωγής όπως το κεφάλαιο, η εργασία, η τεχνολογία κ.α. Βασικός στόχος της επιχείρησης είναι να χρησιμοποιήσει εκείνο το μείγμα εισροών που θα οδηγήσει στην μεγιστοποίηση των κερδών της. Οι παράγοντες από τους οποίους εξαρτάται η μεγιστοποίηση των κερδών της είναι η τιμή του προϊόντος, η παραγωγικότητα εργασίας, η παραγωγικότητα κεφαλαίου, η τεχνολογία, η διάρθρωση της αγοράς προϊόντων, η διάρθρωση της αγοράς εργασίας, η αβεβαιότητα κ.α. ( **Varian 1990**).

Στο πρώτο μέρος της εργασίας θα εξετάσουμε τον συντελεστή παραγωγής εργασίας και ποιο συγκεκριμένα την σημασία του εργασιακού κλίματος και γενικότερα των εργασιακών σχέσεων ως παράγοντα που αυξάνει την αποδοτικότητα των εργαζομένων καθώς και τους παράγοντες που καθορίζουν το πλέγμα των εργασιακών σχέσεων. Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να διατηρούν αρμονικές σχέσεις μεταξύ τους και να κατέχουν ένα πνεύμα συνεργασίας και ευγενούς άμιλλας προκειμένου η επιχείρηση να πετύχει τους στόχους της. Η επιδίωξη προσωπικών συμφερόντων θα πρέπει να έρχεται σε δεύτερη μοίρα υπό την γενικότερη επιδίωξη του στόχου της επιχείρησης το οποίο πέρα από την μεγιστοποίηση των κερδών μπορεί να είναι και η απόκτηση φήμης, η αύξηση του μεγέθους της, η εξασφάλιση μακροχρόνιας βιωσιμότητας η προσφορά κοινωφελούς έργου κ.α.

Οι εργασιακές σχέσεις αναφέρονται καταρχήν στις σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων που εργάζονται στην επιχείρηση και οι σχέσεις αυτές μπορεί να αφορούν τις σχέσεις απλών υπαλλήλων, τις σχέσεις στελεχών και υπαλλήλων τα συνδικάτα , την διαχείριση ανθρωπίνου δυναμικού κ.α. Η σημασία των εργασιακών σχέσεων είναι δεδομένη διότι ένας εργαζόμενος δεν εκτελεί απλώς μηχανικά την εργασία που του έχει δοθεί αποκομμένος από το ευρύτερο περιβάλλον , αλλά συνεργάζεται με τους συναδέλφους του , υπακούει στους προϊσταμένους του αναπτύσσει φιλικές σχέσεις συζητώντας με άλλους

υπαλλήλους θέματα που αφορούν τα επιχειρησιακά αλλά και γενικότερα τα κοινωνικά δρώμενα. Σύμφωνα με τις διάφορες θεωρίες συναισθηματική νοημοσύνης οι οποίες έχουν απασχολήσει τις τελευταίες δεκαετίες σε μεγάλο βαθμό τον κλάδο της διοικητικής επιστήμης ο εργαζόμενος θα πρέπει να βρίσκεται σε άριστη ψυχολογική κατάσταση στον χώρο εργασίας προκειμένου να αποδώσει τα μέγιστα.

Είναι φανερό ότι υφίσταται μια δυναμική αλληλεπίδραση μεταξύ των εργαζομένων και για αυτό μια επιχείρηση δεν θα πρέπει να λαμβάνεται ως κάτι το απρόσωπο αλλά ως ένας ζωντανός οργανισμός. Ενδεικτικό της σημασίας των εργασιακών σχέσεων είναι και η ανάπτυξη της επιστήμης της ανθρώπινης διαχείρισης πόρων που εκτός των άλλων διαπραγματεύεται και με αυτό το ζήτημα.

Η αρμονική συνεργασία μεταξύ των υπαλλήλων σε μια επιχείρηση αποφορτίζει από αυτούς κάποιο φόρτο εργασίας, ενισχύει το ηθικό τους αλλά και την διάθεση για περισσότερη εργασία. Όλα αυτά έχουν ως αποτέλεσμα το περιβάλλον εργασίας να χαρακτηρίζεται ως ευχάριστο και φιλικό με αποτέλεσμα και η παραγωγικότητα των εργαζομένων να είναι υψηλότερη ([www.managementstudyguide.com/importance-of-employee-relations.htm](http://www.managementstudyguide.com/importance-of-employee-relations.htm)).

Οι εργασιακές σχέσεις πέρα από τις συνθήκες κάτω από τις οποίες εργάζονται οι εργαζόμενοι και οι συνθήκες αυτές διαμορφώνουν σε μεγάλο βαθμό την αποδοτικότητα τους, διαπραγματεύονται και ένα άλλο πολύ σημαντικό ζήτημα όπως την εξαρτημένη σχέση εργασίας που αναφέρεται στην σχέση εργαζόμενου εργοδότη. Στην τελευταία ενότητα του θεωρητικού μέρους της εργασίας θα εξετάσουμε τα δικαιώματα του εργαζόμενου και του εργοδότη καθώς και την έννοια του διευθυντικού δικαιώματος. Συνεπώς θα αναλύσουμε τις εργασιακές σχέσεις και από νομική σκοπιά.

Στο δεύτερο μέρος της εργασίας θα παρουσιάσουμε τα αποτελέσματα συνεντεύξεων που έγιναν σε ορισμένα διευθυντικά στελέχη βάση ερωτηματολογίου. Βάση αυτών των συνεντεύξεων θα εξάγουμε χρήσιμα



συμπεράσματα για τους παράγοντες που διαμορφώνουν το εργασιακό κλίμα καθώς και το κατά πόσο σημαντικές θεωρούνται οι ομαλές εργασιακές σχέσεις.

## **2. ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΘΕΩΡΙΕΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ**

### **2.1 ΘΕΩΡΙΑ TAYLOR**

Ο **Taylor** θεωρείται από τους πρωτεργάτες της διοικητικής επιστήμης και θεωρούσε ότι πρωταρχικός στόχος των εργαζομένων θα πρέπει να είναι η αύξηση της παραγωγικότητας τους. Το μεγάλο μειονέκτημα αυτής της θεωρίας είναι ότι δίνει υπερβολική έμφαση στην παραγωγικότητα και αγνοεί άλλου ποιοτικούς παράγοντες που είναι ιδιαίτερα σημαντικοί στον εργασιακό χώρο. Η εν λόγω θεωρία εφαρμόστηκε σε μια περίοδο όπου συντελέστηκε μεγάλη τεχνολογική πρόοδος και υπήρχε η ανάγκη για μαζική παραγωγή.

Σύμφωνα με αυτή την θεωρία, οι εργαζόμενοι παρακινούνται μόνο από την αμοιβή που λαμβάνουν. Βασικός στόχος της παραγωγικής διαδικασίας θα πρέπει να είναι η μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων οι οποίοι δεν αντλούν ευχαρίστηση από την εργασία τους και για τον λόγω αυτό απαιτείται στενή επίβλεψη από τους προϊσταμένους τους. Οι θεωρία του Taylor εφαρμόστηκε σε μεγάλες επιχειρήσεις οι οποίες άντλησαν οφέλη από την αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων και την σημαντική μείωση του μοναδιαίου κόστους. Η εργασίες που ανατίθενται στους υπαλλήλους χαρακτηρίζονται ως μονότονες και για αυτό τον λόγω οι εργαζόμενοι αναζητούν και άλλα κίνητρα πέρα του μισθού έτσι ώστε να αυξήσουν την αποδοτικότητά τους.

Η θεωρία του Taylor τέλος θεωρεί ότι το management σε μια εταιρεία πρέπει να είναι αυταρχικό όπου οι εργοδότες λαμβάνουν όλες τις αποφάσεις αφήνοντας στους εργαζόμενους πολύ περιορισμένο πεδίο δράσης στον εργασιακό χώρο.

## 2.2 ΘΕΩΡΙΑ MASLOW

Σύμφωνα με τον **Maslow** οι ανάγκες του ανθρώπου μπορούν να ιεραρχηθούν από ένα κατώτερο επίπεδο σε ένα ανώτερο. Οι ανάγκες του ανθρώπου οι οποίες μπορούν να ιεραρχηθούν με βάση μια πυραμιδοειδή μορφή και αρχίζοντας από την βάση της πυραμίδας είναι οι εξής (**Βαξεβανίδου, Ρεκλείτης 1995**):

- Φυσιολογικές ανάγκες που αφορούν τις βασικές βιολογικές ανάγκες όπως τροφή, νερό στέγη και ύπνο
- Ανάγκες ασφαλείας που αφορούν την ανάγκη του εργαζόμενου να αισθάνεται ότι δεν υφίσταται πιθανότητα να χάσει την δουλειά του γεγονός που θα του επιτρέψει να εξοικειωθεί αλλά και να εκτιμήσει καλύτερα με το εργασιακό περιβάλλον
- Κοινωνικές ανάγκες όπου οι εργαζόμενοι θέλουν να αισθάνονται ότι είναι μέλος μιας ομάδας με κοινούς στόχους και των οποίων οι σχέσεις προάγουν την συνεργασία μεταξύ των μελών
- Ανάγκες εκτίμησης όπου αναφέρεται στην ανάγκη των εργαζομένων να επιβραβεύεται όχι μόνο υλικά η συνεισφορά τους στην επιχείρηση. Ο εργαζόμενος επιθυμεί να αποτελεί μια σεβαστή και ξεχωριστή προσωπικότητα στον εργασιακό χώρο
- Η ανάγκη ολοκλήρωσης που αναφέρεται στην ανάγκη του ανθρώπου να αντλεί ικανοποίηση από την εργασία του και κάτι τέτοιο θα γίνει αν δίνεται η δυνατότητα στους εργαζόμενους να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες, να διατυπώνουν ελεύθερα την γνώμη τους για εργασιακά ζητήματα και γενικότερα να υφίστανται όλες εκείνες οι προϋποθέσεις που να κάνουν τους εργαζομένους να νοιώθουν δημιουργικοί

Ενώ η θεωρία του **Maslow** συνείσφερε σημαντικά στις θεωρίες παρακίνησης των εργαζομένων δέχτηκε και αρκετή κριτική αφού πολλοί υποστήριξαν ότι έννοιες όπως αυτή της αυτοπραγμάτωσης είναι ασαφής. Παρόλα αυτά η συγκεκριμένη θεωρία αναγνωρίζει την σημασία του καλού εργασιακού κλίματος σε έναν χώρο εργασίας αφού το καλό κλίμα καλύπτει κάποιες βασικές ανάγκες του εργαζομένου που σχετίζονται με την προσωπικότητά του.

### 2.3 ΘΕΩΡΙΑ MAYO

Η συγκεκριμένη θεωρία δίνει μια άλλη διάσταση στην ποσοτική θεωρία του Taylor και υποστηρίζει ότι οι εργαζόμενοι δεν θα πρέπει να ενδιαφέρονται μόνο για τον μισθό που λαμβάνουν, αλλά θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη και οι κοινωνικές τους ανάγκες. Σε έναν εργασιακό χώρο σημαντικό ρόλο διαδραματίζει και η αλληλεπίδραση μεταξύ των εργαζομένων δηλ. οι σχέσεις που συνάπτουν μεταξύ τους. Τα διοικητικά στελέχη σε μια εταιρεία θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη και τις διάφορες πτυχές της προσωπικότητας των εργαζομένων και να τους μεταχειρίζονται με ανάλογο τρόπο.

Σύμφωνα με τον MAYO οι εργαζόμενοι θα αποδίδουν καλύτερα όταν υφίσταται ικανοποιητική επικοινωνία μεταξύ των managers και των υπαλλήλων, όταν οι εργαζόμενοι εργάζονται ανά ομάδες και όταν οι managers αναπτύσσουν κάποια μορφή οικειότητας με τους απλούς υπαλλήλους ([www.mftrou.com/elton-mayo.html](http://www.mftrou.com/elton-mayo.html)).

### 2.4 ΘΕΩΡΙΑ HERZBERG

Σύμφωνα με την συγκεκριμένη θεωρία υφίσταται μια κατηγορία κινήτρων που αποφέρει στους εργαζόμενους ικανοποίηση από την εργασία τους. Όταν οι

εργαζόμενοι αντλούν ικανοποίηση από τον χώρο εργασίας, τότε είναι και ποιο παραγωγικοί.

Οι παράγοντες που επιδρούν στην αύξηση της παραγωγικότητας είναι οι εξής:

- Το αντικείμενο της εργασίας το οποίο θα έχει θετική η αρνητική επίπτωση στον υπάλληλο ανάλογα με τον βαθμό δυσκολίας του, το αν είναι ενδιαφέρον, το αν είναι απαιτητικό κ.ά.
- Ο βαθμός υπευθυνότητας αναφορικά με το αντικείμενο εργασίας του
- Η ικανοποίηση που αντλεί ο εργαζόμενος από την ολοκλήρωση της εργασίας του
- Η δυνατότητα εξέλιξης του εργαζόμενου στην εταιρεία
- Το πόσο αναγνωρίζεται η προσπάθεια που καταβάλει από τους προϊσταμένους του
- Το κατά πόσο επαρκής η όχι είναι η διοίκηση αναφορικά με την κάλυψη των απαιτήσεων του εργαζομένου
- Η προθυμία που επιδεικνύουν οι προϊστάμενοι για την επιμόρφωση των εργαζομένων
- Το κατά πόσο ευχάριστος η όχι είναι ο εργασιακός χώρος
- Το ύψος της αμοιβής του εργαζόμενου

- Οι σχέσεις του εργαζόμενου τόσο με τους προϊσταμένους του όσο και με τους απλούς υπαλλήλους. Ο παράγοντας αυτός είναι ιδιαίτερης σημασίας αφού είναι ουσιαστικά αυτός που αναλύουμε στην παρουσίαση μας

Από τα παραπάνω βλέπουμε πως η συγκεκριμένη θεωρία αναφέρεται σε μια σειρά από παράγοντες που ενεργοποιούν τα κίνητρα των εργαζομένων να αυξήσουν την παραγωγικότητά τους ενώ οι παράγοντες αυτοί σχετίζονται άμεσα και με την γενικότερη διοικητική λειτουργία.

## 2.5 ΘΕΩΡΙΑ VROOM

Η θεωρία του Vroom υποστηρίζει ότι οι συμπεριφορές των ατόμων προέχονται από συνειδητές επιλογές και αποσκοπούν στην μεγιστοποίηση της χρησιμότητας. Ο Vroom υποστήριξε ότι η αποδοτικότητα του εργαζόμενου βασίζεται σε παράγοντες όπως η προσωπικότητα του, οι γνώσεις του, η εμπειρία του, οι ικανότητές του κ.α ( [www.yourcoach.be/en/employee-motivation](http://www.yourcoach.be/en/employee-motivation)).

Η έννοια της προσδοκίας αναφέρεται στο τι αναμένουν οι εργαζόμενοι ως ανταμοιβή για την προσπάθεια που έχουν καταβάλλει. Οι εργαζόμενοι έχουν συνήθως κάποιες προτιμήσεις ως προς την φύση της αμοιβής τους. Το πόσο αποδίδουν σημασία στην αμοιβή τους όποια μορφή και αν έχει αυτή θα καθορίσει σε μεγάλο βαθμό την αποδοτικότητα. Αν οι εργαζόμενοι δίνουν μεγάλη σημασία π.χ. στην αναγνώριση της προσπάθειάς τους τότε οι **managers** θα πρέπει να χρησιμοποιήσουν αυτή την πληροφορία ανταμείβοντας τους εργαζόμενους ανάλογα ([www.businessmate.org](http://www.businessmate.org)).

Σημαντική παράμετρος στην συγκεκριμένη εταιρεία είναι και η προσδοκία που έχουν οι εργαζόμενοι για το αν η εταιρεία θα υλοποιήσει τις δεσμεύσεις που έχει αναλάβει. Σε αυτή την περίπτωση αναφερόμαστε στο αν οι εργοδότες θα ανταμείψουν τους εργαζόμενους σύμφωνα με το ότι έχουν υποσχεθεί. Αν ο

εργαζόμενος υποψιάζεται ότι η προσπάθειά του και η υψηλή αποδοτικότητά του δεν θα ανταμειφθεί κατάλληλα παρόλο τις αρχικές εγγυήσεις από την πλευρά της εταιρείας τότε δεν θα είναι παραγωγικός.

Προκειμένου να είναι αποδοτικός ένας εργαζόμενος θα πρέπει επίσης να έχει τη πεποίθηση ότι η επιτυχής περαίωση της εργασίας του είναι εφικτή. Αν ο εργαζόμενος αναλάβει μια δύσκολη εργασία της οποίας η ολοκλήρωση προσκρούει σε πολλά εμπόδια, τότε δεν αποκλείεται να απογοητευτεί και να μη επιδείξει την απαιτούμενη απόδοση.

## **2.6 ΘΕΩΡΙΑ Χ , Υ**

Σύμφωνα με τον MC GREGOR υπάρχουν δύο θεωρίες Χ και Υ που καθορίζουν την στάση του εργαζομένου στον χώρο εργασίας.

**Η θεωρία Χ υποστηρίζει τα εξής:**

- Ο εργαζόμενος εκ λαμβάνει την εργασία του ως αγγαρεία και για αυτό θα πρέπει να επιβλέπεται στενά έτσι ώστε να εργάζεται αποδοτικά
- Η ασφάλεια στον χώρο εργασίας διαδραματίζει ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο
- Η ανάγκη αυτοπραγμάτωσης και εξέλιξης της προσωπικότητας του εργαζομένου στον χώρο εργασίας δεν λαμβάνεται υπόψη

**Η θεωρία Υ υποστηρίζει τα εξής:**

- Ο εργαζόμενος θα πρέπει να εναρμονίζεται με τους στόχους της επιχείρησης
- Αν η εργασία είναι ικανοποιητική τότε ο εργαζόμενος θα είναι αφοσιωμένος στην επιχείρηση

- Ο εργαζόμενος κάτω από τις κατάλληλες συνθήκες μαθαίνει όχι μόνο να δέχεται τις ευθύνες που απορρέουν από την εργασία του αλλά παράλληλα τις αναζητά
- Στις σύγχρονες επιχειρήσεις οι ικανότητες του εργαζομένου αξιοποιούνται μέχρι ενός σημείου
- Η φαντασία και η δημιουργικότητα μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να επιλυθούν διάφορα ζητήματα που ανακύπτουν στον χώρο εργασίας

### 3. ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ

#### 3.1 ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ - ΟΡΙΣΜΟΣ

Η συναισθηματική νοημοσύνη έχει οριστεί ως η ικανότητα ενός ατόμου να παρακολουθεί αποτελεσματικά τόσο τα δικά του συναισθήματα όσο και αυτά άλλων να ξεχωρίζει μεταξύ αυτών αλλά και να μπορεί να χρησιμοποιήσει αυτές τις πληροφορίες για να συνάπτει εποικοδομητικές σχέσεις με τους συνανθρώπους του

([psychology.about.com/od/personalitydevelopment/a/emotionalintell.htm](http://psychology.about.com/od/personalitydevelopment/a/emotionalintell.htm)).

Οι Salovey και Mayer πρότειναν ένα μοντέλο το οποίο αναγνωρίζει τέσσερις πτυχές της συναισθηματικής νοημοσύνης όπως η αντίληψη του συναισθήματος, η δυνατότητα εκλογίκευσης των καταστάσεων με την ταυτόχρονη χρήση του συναισθήματος, η ικανότητα να κατανοείται το συναίσθημα και η ικανότητα να διαχειρίζονται τα συναισθήματα.

Η Συναισθηματική νοημοσύνη επεκτείνεται σε ικανότητες που καλύπτουν πέντε τομείς ([www.wordpress.com/2009/03/06/208](http://www.wordpress.com/2009/03/06/208)).

- **Αυτο-επίγνωση:** Παρατήρηση του εαυτού μας και αναγνώριση των συναισθημάτων μας την στιγμή που δημιουργούνται
- **Έλεγχος συναισθημάτων:** Έλεγχος των συναισθημάτων έτσι ώστε να είναι κατάλληλα κάθε στιγμή. Αναγνώριση του τι βρίσκεται πίσω από το συναίσθημα και εύρεση τρόπων αντιμετώπισης του άγχους, των φόβων, του θυμού



- **Κινητοποίηση του εαυτού:** Εξεύρεση κινήτρων για τον εαυτό. Διοχέτευση των συναισθημάτων για την εξυπηρέτηση ενός στόχου
- Συναισθηματικός αυτο-έλεγχος με χαλιναγωγή της παρορμητικότητας
- **Ενσυναίσθηση:** Αναγνώριση των συναισθημάτων και των αναγκών των άλλων
- **Χειρισμός σχέσεων:** Δεξιότητα χειρισμού των συναισθημάτων των άλλων. Ανάπτυξη κοινωνικής επάρκειας και κοινωνικών δεξιοτήτων

Μπορούμε λοιπόν να συμπεράνουμε ότι, η συναισθηματική νοημοσύνη αφορά την αναγνώριση, κατανόηση και εκτίμηση τόσο των δικών μας συναισθημάτων όσο και των συναισθημάτων των άλλων, την κατάλληλη ανταπόκριση σε αυτά και την αποτελεσματική εφαρμογή αυτών των συναισθημάτων στην καθημερινή μας ζωή και την εργασία.

### **3.2 ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΚΑΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΣ ΧΩΡΟΣ**

Η συναισθηματική νοημοσύνη στον εργασιακό χώρο είναι ιδιαίτερα σημαντική αφού καθορίζει σε μεγάλο βαθμό την προσαρμοστική ικανότητα του εργαζομένου, την δυνατότητά του να εργάζεται κάτω από συνθήκες πίεσης, την ικανότητά του για την επίτευξη ενός στόχου, την ικανότητα του να διαχειρίζεται καταστάσεις όπου ανακύπτουν συγκρούσεις μεταξύ των υπαλλήλων, την δημιουργία κινήτρων , την ιεράρχηση των στόχων του, τη ικανότητά του να

συνεργάζεται αρμονικά με τους συναδέλφους του, την ικανότητά του να δημιουργεί δεσμούς με τους άλλου υπαλλήλους κ.α. ([www.wordpress.com](http://www.wordpress.com)).

Είναι χαρακτηριστικό από έρευνες που έχουν γίνει ότι η πρόσληψη, η παραμονή και η προαγωγή του ατόμου εξαρτώνται μόνο κατά 15% από τις τεχνικές γνώσεις και ικανότητες. Το υπόλοιπο 85% εξαρτάται από την ικανότητα ανάπτυξης και διατήρησης διαπροσωπικών σχέσεων, η οποία ικανότητα είναι βασικό χαρακτηριστικό της συναισθηματικής νοημοσύνης ([www.wordpress.com](http://www.wordpress.com)).

Ο **D. Goleman** υποστήριξε ότι αναφορικά με τον εργασιακό χώρο αυτοί που θα πρέπει να κατέχουν υψηλό δείκτη συναισθηματικής νοημοσύνης είναι οι ιδιοκτήτες και τα διευθυντικά στελέχη τα οποία ουσιαστικά διοικούν τους υπαλλήλους και συνεπώς θα πρέπει να υιοθετούν διοικητικές πραχτικές και μεθόδους οι οποίες θα συμβάλουν στη εξύψωση του ηθικού τους και της παραγωγικότητάς τους.

Ο manager με υψηλό δείκτη συναισθηματικής νοημοσύνης στο χώρο εργασίας μειώνει τις διαφωνίες, ελαττώνει τις αντιπάθειες και ενθαρρύνει το προσωπικό να είναι ένθερμο και αποδοτικό. Ο manager δεν θα πρέπει να κάνει κατάχρηση εξουσίας αλλά κύριο μέλημά του θα πρέπει να είναι το να πείθει τους υπαλλήλους να εργάζονται προς ένα κοινό στόχο. Και πράγματι τίποτα δεν είναι περισσότερο ουσιαστικό από το να αναγνωρίζουμε τα βαθύτερα συναισθήματα μας και ποιες αλλαγές μπορούν να μας βοηθήσουν να έχουμε περισσότερη ικανοποίηση στη εργασία μας.

Επιπρόσθετα ένας manager με συναισθηματική νοημοσύνη ξέρει να μετατρέπει τα παράπονα σε εποικοδομητικά σχόλια, δικτυωμένη συνεργασία και την δημιουργία εργασιακής ατμόσφαιρας όπου η διαφορετικότητα εκτιμάται, παρά να είναι αιτία προστριβών. (**Goleman, D. (1998). Η συναισθηματική νοημοσύνη. Γιατί το EQ είναι πιο σημαντικό από το IQ.**)

Η **Fredrickson (1998)** ανέπτυξε το broaden-and build model, το οποίο συνέβαλε στην καλύτερη κατανόηση του συναισθήματος. Όταν λοιπόν οι

άνθρωποι βιώνουν θετικά συναισθήματα όπως η αγάπη, η χαρά, η ευχαρίστηση και το ενδιαφέρον, μπορούν να βελτιώνουν και να εμπλουτίζουν το ρεπερτόριο των σκέψεων και των πράξεων που χρησιμοποιούν όταν κληθούν να αντιμετωπίσουν επαγγελματικές προκλήσεις. Συνεπώς η ύπαρξη θετικών συναισθημάτων διευρύνουν το πεδίο των εναλλακτικών λύσεων στις οποίες τα άτομα μπορεί να προβούν για να επιλύσουν ένα πρόβλημα ενώ χαρακτηρίζονται από μεγάλη ποικιλία δράσεων, στις οποίες μπορεί να καταφύγουν για να επιτύχουν ένα στόχο.

Τα θετικά επίσης συναισθήματα βοηθούν στην εξάλειψη και την αντιμετώπιση των συνεπειών των αρνητικών συναισθημάτων. Ένα τρίτο αποτέλεσμα της βίωσης θετικών συναισθημάτων είναι η κινητοποίηση μηχανισμών που οδηγούν σε ψυχική και συναισθηματική ευημερία και βοηθούν στην δημιουργία ισχυρών ψυχικών θεμελίων που θα εξασφαλίσουν στο άτομο μια ικανοποιητική ψυχική υγεία.

Τα στελέχη λοιπόν μιας εταιρείας και γενικότερα όσοι ασκούν διοικητικό ρόλο θα πρέπει να δημιουργήσουν όλες εκείνες τις προϋποθέσεις που θα συμβάλλουν στην ανάπτυξη θετικών συναισθημάτων από τους υπαλλήλους. Η δημιουργία ενός ομαλού εργασιακού κλίματος από το οποίο οι εργαζόμενοι θα αντλούν μεγάλη ευχαρίστηση θα έχει ευεργετικές επιπτώσεις στην ψυχολογία και στην παραγωγικότητά τους.

## **4. ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΚΑΘΟΡΙΖΟΥΝ ΤΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΚΛΙΜΑ**

### **4.1 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ**

Με τον όρο ηγεσία εννοούμε την διαδικασία επηρεασμού της σκέψης, συναισθημάτων μιας ομάδας ανθρώπων από ένα άτομο (Μπουραντάς, 2005). Με την επιρροή που ασκεί ο ηγέτης τα άτομα συμβάλλουν τα μέγιστα έτσι ώστε η επιχείρηση να πετύχει τους στόχους της. Ο ηγέτης ουσιαστικά κερδίζει την εμπιστοσύνη των εργαζομένων και κατορθώνει τους δώσει κίνητρο να δώσουν τον καλύτερο εαυτό τους. Κάτι τέτοιο μπορεί να το πετύχει μόνο ο ηγέτης δηλ. το να καταφέρει να δουλέψουν οι εργαζόμενοι όχι μόνο για τα δικά τους συμφέροντα αλλά και για τον ηγέτη καθ' αυτόν.

Ένας ηγέτης θα πρέπει να έχει δύναμη, εξουσία , επιρροή , δύναμη ανταμοιβής, δύναμη γνώσης, νόμιμη δύναμη και δύναμη πληροφοριών (Δημήτρης Μπουραντάς 2005). Με την απλή δύναμη εννοούμε την δυνατότητά του να επιβάλλει την γνώμη του και να επηρεάζει την ομάδα την οποία ηγείται. Με την εξουσία εννοούμε το γεγονός ότι είναι νομικά κατοχυρωμένος στο να ηγείται την ομάδα του. Με την επιρροή εννοούμε την δυνατότητα να μεταβάλλει και να κατευθύνει τις απόψεις των υπαλλήλων. Η δύναμη ανταμοιβής αναφέρεται στην δυνατότητα να ικανοποιήσει τις προσωπικές ανάγκες κάθε ατόμου μέλους της ομάδας. Με την δύναμη γνώσης αναφερόμαστε στην κατάρτιση, γνώση που έχει για ένα ζήτημα και με την οποία αναγνωρίζεται ως ο πλέον ειδικός για το εν λόγω ζήτημα. Με την δύναμη πληροφοριών εννοούμε την δυνατότητα πρόσβασης που έχει σε διάφορες πηγές πληροφοριών και μέσω των οποίων μπορεί να βελτιώσει την γνώση του.

Παρατηρούμε λοιπόν ότι ο ηγέτης διαφέρει σημαντικά από έναν απλό manager. Η σημαντικότερη διαφορά τους έγκειται στον τρόπο με τον οποίο παρακινούν τους εργαζομένους. Ενώ ο manager ενδιαφέρεται κυρίως για την απλή τέλεση των καθηκόντων του και το προσωπικό του συμφέρον και έχει μια μάλλον

απρόσωπη σχέση με τους εργαζομένους, ο ηγέτης έχει ένα όραμα για τη εταιρεία και αντικειμενικός του στόχος είναι εμψυχήσει αυτό το όραμα στους εργαζόμενους έτσι ώστε οι τελευταίοι να αισθανθούν ένα ζωντανό κομμάτι της επιχείρησης και όχι ως απλά εκτελεστικά όργανα. Θεμελιώδες καθήκον του ηγέτη αποτελεί η πρόκληση ενθουσιασμού, αισιοδοξίας και πάθους για τη δουλειά, καθώς και η καλλιέργεια κλίματος ομαδικότητας, συνεργασίας και εμπιστοσύνης. Είδαμε άλλωστε σε προηγούμενη ενότητα ότι αυτά τα στοιχεία θα έχουν ευεργετικές επιπτώσεις στην αποδοτικότητα του προσωπικού.

Ο ηγέτης λοιπόν επικεντρώνει την προσοχή του στο ανθρώπινο δυναμικό και προσπαθεί να επιλύσει οποιεσδήποτε συγκρούσεις ανακύπτουν με τρόπο ήπιο και διπλωματικό προτάσσοντας πάντα το συμφέρον της επιχείρησης. Επιπρόσθετα προσπαθεί να διατηρήσει τις εύθραυστες ισορροπίες σε ένα εργασιακό περιβάλλον λαμβάνοντας πάντα υπόψη τα εκάστοτε χαρακτηριστικά του εργαζόμενου τα οποία δεν αναφέρονται μόνο στις δεξιότητες του αλλά στην συνολική προσωπικότητά του.

Από τα παραπάνω διαπιστώνουμε ότι υπάρχει άμεση συσχέτιση μεταξύ ηγεσίας και συναισθηματικής νοημοσύνης. Από έρευνες που κατά καιρούς έχουν διεξαχθεί διαπιστώθηκε ότι ο παράγοντας της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι πολύ σημαντικός για τα ανώτερα κλιμάκια της ιεραρχίας. Η αποτελεσματική ηγεσία λοιπόν θα βασίζεται σε διάφορα χαρακτηριστικά της συναισθηματικής νοημοσύνης όπως είναι η αυτοπεποίθηση, η αυτοεκτίμηση, ο ηθικός χαρακτήρας, η προσαρμοστικότητα, η ευελιξία, η καινοτομία, η ανάπτυξη εμπιστοσύνης, ο χειρισμός των συγκρούσεων και η αντικειμενική αυτοκριτική. Ο ηγέτης θα πρέπει να διαθέτει συναισθηματική νοημοσύνη αφού αν μπορεί να αναγνωρίζει τα δικά του συναισθήματα θα μπορεί να αντιλαμβάνεται τα

συναισθήματα και τις ανάγκες των άλλων και κατ'επέκταση θα είναι σε θέση να τα συντονίσει (**Goleman, D. 1998**).

Συνοψίζοντας μπορούμε να συμπεράνουμε ότι η θέση ενός ηγέτη είναι ιδιαίτερα απαιτητική αφού ο ρόλος του δεν περιορίζεται μόνο σε αυτόν του manager. Τα

βασικά χαρίσματα που θα πρέπει να τον διακρίνουν είναι τα εξής ( [www.ezinearticles.com](http://www.ezinearticles.com)).

- Ο ηγέτης δεν θα πρέπει να προβάλλει τον εγωισμό του προκειμένου να κερδίσει τον σεβασμό των υπαλλήλων αλλά θα πρέπει να είναι ταπεινός
- Ο ηγέτης θα πρέπει να σέβεται τους συναδέλφους του αλλά και να αναγνωρίζει την προσπάθεια που καταβάλλουν
- Ένας ηγέτης θα πρέπει να έχει ξεκάθαρο όραμα για την εταιρεία π.χ ότι στο άμεσο μέλλον στόχος είναι να συμπεριληφθεί στις κορυφαίες εταιρείες του κλάδου η ότι η εταιρεία με τις κατάλληλες ενέργειες θα δημιουργήσει ένα αρμονικό εργασιακό περιβάλλον
- Ο ηγέτης θα πρέπει να αποφεύγει τους διαπληκτισμούς χωρίς βέβαια να σημαίνει ότι θα πρέπει να είναι και υποχωρητικός
- Ο ηγέτης δεν θα πρέπει να κάνει επίδειξη ισχύος αλλά να ακούει τις γνώμες όλων και να θεωρεί τους συναδέλφους του ίσους προς αυτόν
- Ένας πετυχημένος ηγέτης θα πρέπει να δημιουργεί ένα ευχάριστο κλίμα στον εργασιακό χώρο και όχι συνθήκες πίεσης και ανταγωνισμού

#### **4.2 ΑΡΝΗΤΙΚΑ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΑ ΣΤΟΝ ΧΩΡΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**

Όπως είδαμε προηγουμένως η δημιουργία θετικών συναισθημάτων από τους εργαζομένους βελτιώνει κατακόρυφα την αποδοτικότητά τους. Όταν οι εργαζόμενοι εμπνέονται από τον εργασιακό χώρο και δεν εκλαμβάνουν την εργασία ως μια τυπική υποχρέωση η ως αγγαρεία τότε είναι σαφώς πιο παραγωγικοί. Συνεπώς η δημιουργία αρνητικών συναισθημάτων όπως έλλειψη

αναγνώρισης, άγχος, θυμός, αδιαφορία είναι παράγοντες επιδείνωσης του εργασιακού κλίματος και συμβάλουν στο να υπό αποδίδουν οι εργαζόμενοι.

Το πιο έντονο αρνητικό συναίσθημα στον χώρο εργασίας είναι αυτό του άγχους. Το άγχος είναι μια νοητική κατάσταση που όλοι βιώνουμε από καιρό σε καιρό. Συχνά έχει να κάνει με το φόβο ενός επερχόμενου γεγονότος ή

κατάστασης που πολλές φορές βασίζεται σε προηγούμενες εμπειρίες. Η εμπειρία του άγχους είναι μια φυσιολογική αντίδραση στο στρες ή τον κίνδυνο και μπορεί να κυμαίνεται από μια ήπια ανησυχία έως και έντονο πανικό ([www.innerresources.gr/gr\\_services](http://www.innerresources.gr/gr_services)). Δεν είναι λίγοι εκείνοι που υποστηρίζουν ότι οι εργαζόμενοι θα πρέπει να έχουν κάποια δόση άγχους προκειμένου να διατηρούνται σε εγρήγορση και να εργάζονται με μεγαλύτερο ζήλο. Γενικότερα μια λογική ποσότητα άγχους είναι σαφώς προτιμητέα από μια κατάσταση απάθειας αφού οι εργαζόμενοι ενεργοποιούνται προς την επίτευξη των στόχων που τους έχουν ανατεθεί.

Το άγχος δημιουργείται όταν υπάρχει μια αναντιστοιχία ανάμεσα στις απαιτήσεις που έχει ο εργοδότης από τον εργαζόμενο και την δυνατότητα ανταπόκρισης του εργαζομένου στις απαιτήσεις αυτές. Όταν λοιπόν ο εργαζόμενος δυσκολεύεται να δικαιώσει τις προσδοκίες του προϊσταμένου του η του εργοδότη διαισθάνεται τον κίνδυνο ότι διακυβεύεται η θέση του η η υπόληψή του με αποτέλεσμα την ενεργοποίηση του δυσάρεστου συναισθήματος του άγχους (**McGrath, 1970**).

Το πρόβλημα δημιουργείται όταν το άγχος είναι ανεξέλεγκτο γεγονός που μπορεί να έχει καταστροφικές επιπτώσεις στην απόδοση του εργαζομένου. Το υπερβολικό άγχος δυσχεραίνει την λειτουργικότητα του ατόμου στον χώρο εργασίας αφού το επηρεάζει τόσο ψυχολογικά όσο και σωματικά. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα ο εργαζόμενος να μην έχει πλήρη διαύγεια πνεύματος όταν λαμβάνει κάποιες αποφάσεις. Έτσι οι αποφάσεις που θα ληφθούν δεν θα είναι οι καλύτερες δυνατές. Επιπρόσθετα όταν ο εργαζόμενος βρίσκεται υπό την επήρεια έντονου άγχους εξαντλείται τόσο πνευματικά όσο και ψυχολογικά με

αποτέλεσμα να μειώνεται και η παραγωγικότητά του. Σε ακραίες μάλιστα εκδηλώσεις του άγχους το άτομο αδυνατεί να προσέλθει και στον χώρο εργασίας. Σε αυτές τις περιπτώσεις είναι αναγκαία η ιατρική παρακολούθησή του όχι.

Η αδιαφορία , η έλλειψη αναγνώρισης , ο θυμός είναι επίσης συναισθήματα που επιδρούν αρνητικά στην ψυχολογία του ατόμου. Όταν το άτομο βιώνει αρνητικά

συναισθήματα τότε και οι σχέσεις του με τους εργαζόμενους δεν θα είναι οι επιθυμητές. Όταν οι σχέσεις του με τους εργαζόμενους είναι κακές σε βαθμό που να ενεργοποιούνται συναισθήματα όπως ο θυμός η θλίψη , όταν δεν αναγνωρίζεται η επιπλέον προσπάθεια που καταβάλλει η όταν το αντικείμενο εργασίας του είναι μονότονο τότε το άτομο θα λαμβάνει αρνητικά ερεθίσματα από τον εργασιακό χώρο και δεν θα αποδίδει τα αναμενόμενα.

#### **4.3 ΤΡΟΠΟΙ ΕΠΙΛΥΣΗΣ ΤΩΝ ΑΡΝΗΤΙΚΩΝ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΩΝ**

Η ύπαρξη αρνητικών συναισθημάτων από πλευράς εργαζομένων επιτάσσουν την επίλυσή τους προκειμένου να βελτιωθεί το εργασιακό κλίμα και η λειτουργία της επιχείρησης. Αναφορικά με τον παράγοντα του άγχους θα πρέπει να βρούμε την γενεσιουργό αιτία εκδήλωσής του προκειμένου να αντιμετωπιστεί.

Όπως αναφέραμε προηγουμένως το άγχος είναι η αντίδραση του ατόμου σε έναν επερχόμενο κίνδυνο. Ο κίνδυνος αυτός μπορεί να αφορά μια ενδεχόμενη απόλυση του εργαζομένου λόγω περικοπών στα έξοδα ή την αδυναμία επίτευξης ενός στόχου που και πάλι μπορεί να προκαλέσει την απόλυση του εργαζομένου ή την υπηρεσιακή του υποβάθμιση. Η διοίκηση θα πρέπει να δημιουργήσει όλες εκείνες τις συνθήκες που θα επιφέρουν ένα αίσθημα ασφάλειας στους εργαζομένους. Επιπρόσθετα θα πρέπει οι στόχοι που τίθενται να είναι πραγματοποιήσιμοι έτσι ώστε να δημιουργηθεί τουλάχιστον η αίσθηση ότι ο εργαζόμενος θα τους πετύχει αποβάλλοντας έτσι οποιοδήποτε άγχος.

Καθοριστική είναι σε αυτό το σημείο και η παρέμβαση των managers. Οι τελευταίοι θα πρέπει να καλλιεργήσουν ένα τέτοιο κλίμα ανταγωνισμού και



αξιοκρατίας προκειμένου να ενεργοποιηθούν τα κατάλληλα κίνητρα για υψηλή απόδοση. Ο υπερβολικός όμως ανταγωνισμός ο οποίος μπορεί να ανέλθει σε επίπεδο του να υποθάλλει ο ένας εργαζόμενος τον άλλο θα φέρει αντίθετα αποτελέσματα διαταράσσοντας το ομαλό εργασιακό κλίμα (**Μπουραντάς 2005**).

Ένας άλλος τρόπος να βελτιωθεί το εργασιακό κλίμα και να αμβλυνθούν τα αρνητικά συναισθήματα που επικρατούν στον χώρο εργασίας είναι το να διεξάγει η επιχείρηση εκδηλώσεις που θα συμβάλλουν στην σύσφιξη των σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων. Επιπρόσθετα η επιχείρηση μπορεί να διεξάγει σεμινάρια σε τακτά χρονικά διαστήματα που θα επιμορφώνουν τους εργαζομένους και θα συμβάλλουν στην ενεργοποίηση του ενδιαφέροντος τους για την επιχείρηση. Τέλος οι managers δεν θα πρέπει να είναι επικριτικοί και απόμακροι απέναντι στους υπαλλήλους αλλά θα πρέπει να τους ενθαρρύνουν και να τους συμβουλεύουν για την αντιμετώπιση οποιουδήποτε προβλήματος. Με τον τρόπο αυτό το άγχος θα μειωθεί και οι εργαζόμενοι θα αντιλαμβάνονται την εργασία τους ως κάτι ποιο ευχάριστο.

#### **4.4 ΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ MBO**

Το σύστημα management by objectives MBO χαρακτηρίζει την οργάνωση πολλών επιχειρήσεων και αποσκοπεί στο να ευθυγραμμίσει τους στόχους των εργαζομένων με τους στόχους της επιχείρησης. Το σύστημα MBO έχει διάφορα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα τα οποία αναλόγως διαμορφώνουν το εργασιακό κλίμα και τις σχέσεις των εργαζομένων ([www.1000ventures.com/business\\_guide/mgmt\\_mbo\\_main.html](http://www.1000ventures.com/business_guide/mgmt_mbo_main.html)).



Κατά το σύστημα MBO οι managers επικεντρώνονται στο αποτέλεσμα και όχι στην δραστηριότητα και αναθέτουν στους υφισταμένους ή αλλιώς απλούς υπαλλήλους την επίτευξη κάποιων στόχων. Ο βασικός σκοπός αυτού του συστήματος είναι όλοι οι υπάλληλοι να έχουν επίγνωση του ρόλου τους στην επιχείρηση με το να εργάζονται παραγωγικά για την επίτευξη των στόχων. Επίσης οι εργαζόμενοι θα γνωρίζουν τους στόχους της επιχείρησης. Οι στόχοι που τίθενται θα πρέπει να είναι υλοποιήσιμοι διαφορετικά σύμφωνα με την

θεωρία του Vroom που αναφέραμε σε προηγούμενη ενότητα οι εργαζόμενοι μπορεί να αποθαρρυνθούν.

Για να είναι αποτελεσματικό το MBO θα πρέπει η επιχείρηση να καταστήσει σαφές στους εργαζόμενους του τι ζητάει από αυτούς αλλά και πως οι επιμέρους στόχοι που τίθενται ταιριάζουν με την γενικότερη φιλοσοφία της επιχείρησης.

Επιπρόσθετα οι στόχοι θα πρέπει να ανταποκρίνονται στις δυνατότητες των εργαζομένων.

Γενικά μπορούμε να πούμε ότι τα πλεονεκτήματα του συστήματος είναι τα εξής:

- Οι εργαζόμενοι αναπτύσσουν πρωτοβουλίες για την επίτευξη των στόχων. Με τον τρόπο αυτόν βελτιώνονται και οι δεξιότητές τους
- Αυξάνεται οι παραγωγικότητα των υπαλλήλων
- Ο κάθε υπάλληλος γνωρίζει πλέον ποια η χρησιμότητα του στην επιχείρηση έχοντας ταυτιστεί με τους στόχους της
- Οι **managers** έχουν ένα χρήσιμο εργαλείο για την αξιολόγηση των υπαλλήλων

Αναφορικά με την επίπτωση στο εργασιακό κλίμα, οι εργαζόμενοι αναπτύσσουν πλέον μεγαλύτερη υπευθυνότητα αλλά και αίσθημα δημιουργικότητας. Επιπρόσθετα αναζωπυρώνεται το ενδιαφέρον τους για την επιχείρηση και αναπτύσσουν ποιο ισχυρούς δεσμούς με τους συναδέλφους τους αφού πολλές φορές θα πρέπει να λειτουργήσουν σε ένα πλαίσιο συνεργασίας

**Το σύστημα MBO έχει και κάποια μειονεκτήματα τα οποία είναι τα εξής:**

- Οι εργαζόμενοι κρίνονται πάντα με βάση το αποτέλεσμα
- Ενδεχομένως οι στόχοι που τίθενται να είναι ανέφικτοι
- Είναι πιθανή η εμφάνιση μη υγιούς ανταγωνισμού μεταξύ των υπαλλήλων
- Δίνει έμφαση σε ποσοτικά κριτήρια αγνοώντας κάποια άλλα σημαντικά ζητήματα που αφορούν τον εργασιακό χώρο

Το ΜΒΟ πέρα από τα πλεονεκτήματά του ενδεχομένως να υποθάψει τις σχέσεις των εργαζομένων αφού στον βωμό επίτευξης των στόχων θα δημιουργηθούν συναισθήματα ανασφάλειας άγχους η ακόμα και αδικίας. Επιπρόσθετα κάποιος στόχος μπορεί να μην επιτευχθεί όχι λόγω χαμηλής απόδοσης του εργαζομένου αλλά λόγω εξωγενών παραγόντων. Αν συμβεί κάτι

τέτοιο θα θεωρηθεί ότι ο εργαζόμενος απέτυχε παρόλο που κατέβαλε σημαντική προσπάθεια η οποία βέβαια δεν θα αναγνωριστεί. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι αυτό ενός υπαλλήλου που προσπαθεί να πουλήσει κάποιο ελάχιστο αριθμό προϊόντων. Ο υπάλληλος αυτός μπορεί να είναι ικανότατος και εργατικός αλλά η γενικότερη οικονομική συγκυρία δεν θα τον βοηθήσει να πετύχει τον στόχο που του έχει ανατεθεί.

## **5. Η ΕΠΙΠΤΩΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ ΣΤΗΝ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ – ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ**

Η διερεύνηση της επίπτωσης των εργασιακών σχέσεων στην παραγωγικότητα έχει απασχολήσει σε μεγάλο βαθμό τους αναλυτές. Οι εργασιακές σχέσεις όπως αναφέραμε καλύπτουν ένα ευρύ φάσμα θεμάτων όπως η επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων, η διαδικασία θέσπισης κινήτρων, οι συνδικαλιστικές οργανώσεις, η σχέση εργοδότη εργαζομένου κ.α.

([Nancyuniversite.academia.edu/PatriceLaroche/Papers/92433/Efficiency\\_Productivity\\_and\\_Employee\\_Relations\\_in\\_French\\_Equipment\\_Manufacturing](http://Nancyuniversite.academia.edu/PatriceLaroche/Papers/92433/Efficiency_Productivity_and_Employee_Relations_in_French_Equipment_Manufacturing)).

Στην ενότητα αυτή θα δούμε την επίπτωση στην παραγωγικότητα που έχουν οι διάφορες πραχτικές διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού και τα συνδικάτα.

Η ύπαρξη συνδικάτων μπορεί να έχει θετική αλλά και αρνητική επίπτωση στην παραγωγικότητα. Ο Shlichter 1960 υποστήριξε ότι τα συνδικάτα μπορούν να

πιέσουν την διοίκηση να κάνει ποιο αποτελεσματική διαχείριση προσωπικού με αποτέλεσμα την αύξηση της παραγωγικότητας.

Οι Adisson Barnet 1980 έδειξαν ότι η τα συνδικάτα μπορούν να έχουν θετική επίπτωση στην παραγωγικότητα αφού συμβάλλουν στον χαμηλό ρυθμό

ανανέωσης προσωπικού με αποτέλεσμα να μην υπάρχει σημαντική διαρροή ικανών υπαλλήλων.

Ο libenstein 1966 έδειξε ότι τα συνδικάτα συμβάλλουν στην καλύτερη επικοινωνία μεταξύ στελεχών και απλών υπαλλήλων. Όταν συμβαίνει κάτι τέτοιο βελτιώνεται το ηθικό των εργαζομένων και αυξάνεται η παραγωγικότητά τους.

Ο Flaherty 1987 υποστήριξε ότι με την ύπαρξη των συνδικάτων οι εργαζόμενοι προβαίνουν συχνά σε απεργίες με αποτέλεσμα την απώλεια εργατωρών και την μείωση της παραγωγικότητας.

Ο Connerton 1986 υποστήριξε ότι τα εργατικά συνδικάτα πιέζουν για μείωση των δαπανών προς έρευνα και ανάπτυξη με αποτέλεσμα την μείωση της παραγωγικότητας.

Αναφορικά με τις σχέσεις εργαζομένων στελεχών οι Kleiner και Boillon έδειξαν ότι η μείωση της ασύμμετρης πληροφόρησης μεταξύ των δύο αυτών πλευρών μπορεί να οδηγήσει σε αύξησης της παραγωγικότητας των εργαζομένων αφού οι τελευταίοι θα είναι πλέον ποιο αφοσιωμένοι στους στόχους της επιχείρησης.

Ο **Inkniowski 1990** υποστηρίζει ότι πραχτικές διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού όπως η επιμόρφωση των εργαζομένων αυξάνει τον ανταγωνισμό μεταξύ τους με την υγιή του όμως μορφή και συμβάλλει στην αύξηση της παραγωγικότητας.

Οι **kato και Morishima 1995** ισχυρίζονται ότι η μείωση της ασύμμετρης πληροφόρησης ναί μεν κάνει τους εργαζόμενους ποιο συνεργάσιμους με τα στελέχη αλλά για να οδηγήσει σε αύξηση της παραγωγικότητας θα πρέπει οι πρώτοι να ταυτιστούν με τους στόχους τη επιχείρησης μέσω π.χ του συστήματος MBO που αναφέραμε προηγουμένως.

Ο Jordan 2002 έδειξε ότι άτομα με υψηλό δείκτη συναισθηματικής νοημοσύνης αντιμετωπίζουν δυσάρεστες και απρόσμενες καταστάσεις με τέτοιο τρόπο που

οδηγούμαστε σε παραγωγικό αποτέλεσμα. Ο Salovey 1999 έδειξε ότι οι εργαζόμενοι με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη αντιμετωπίζουν απρόσμενα και δυσάρεστα γεγονότα ποιο ψύχραιμα.

Ο **wiener 1985** υποστηρίζει ότι όταν ένας εργαζόμενος αντιμετωπίζει ένα δυσάρεστο γεγονός το οποίο αποδίδεται σε ένα άλλο άτομο όπως π.χ η απόφαση μη προαγωγής του υπαλλήλου από τον διευθυντή αρχικά θα είναι δέσμιος του συναισθήματος του αλλά στην συνέχεια θα αντιδράσει με τρόπο που θα είναι συνάρτηση της ερμηνείας του αναφορικά με το γεγονός αυτό. Τα άτομα με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη θα χαλιναγωγήσουν ποιο εύκολα τα αρνητικά τους συναισθήματα με αποτέλεσμα η μετέπειτα αντίδραση τους να είναι ποιο ορθολογική.

Ο Hunter (1984) υποστήριξε ότι η συναισθηματική νοημοσύνη εξηγεί το 75 % της μεταβλητότητας της απόδοσης ενός εργαζομένου ενώ ο **Sternberg (1996)** υποστήριξε ότι το αντίστοιχο ποσοστό ανέρχεται στο 90 %.

Οι Feist και Barron 1996 έδειξαν μετά από έρευνα ότι τα άτομα με υψηλό δείκτη συναισθηματικής νοημοσύνης έχουν τετραπλάσιες πιθανότητες να πετύχουν επαγγελματικά σε σχέση με τα άτομα με χαμηλό δείκτη συναισθηματικής νοημοσύνης.

## 6. ΣΧΕΣΗ ΕΡΓΟΔΟΤΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ

### 6.1 ΕΞΑΡΤΗΜΕΝΗ ΣΧΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η σύμβαση εξαρτημένης εργασίας αναφέρεται σε μια συμφωνία που συνάπτεται μεταξύ του εργοδότη και του υπαλλήλου για την προσφορά υπηρεσιών από τον δεύτερο στον πρώτο έναντι ενός τιμήματος που είναι ο μισθός. Ο εργαζόμενος παρέχει την εργασία σύμφωνα με συγκεκριμένες οδηγίες του εργοδότη.

Η έννοια της σύμβασης εργασίας δίνεται από τον Αστικό Κώδικα και συγκεκριμένα από την παράγραφο 1 του άρθρου 648 αυτού κατά τη οποία με την σύμβαση εργασίας ο εργαζόμενος έχει υποχρέωση να παρέχει για ορισμένο η αόριστο χρόνο την εργασία του στον εργοδότη και αυτός να καταβάλλει τον συμφωνημένο μισθό. Η σύμβαση περί μίσθωσης εργασίας μπορεί να είναι έγγραφη η προφορική , να ορίζει ρητώς τον μισθό η να κάνει ρητή μνεία περί αυτού ( **Εργατικό Δίκαιο Λεοντάρη 2008**).

Η σύμβαση εργασίας διαφέρει από τις συνήθεις συμβάσεις αφού εμπλέκονται σε αυτή τα προσωπικά στοιχεία που σχετίζονται με τον εργαζόμενο και τον εργοδότη. Σε αντίθεση με την σύμβαση έργου, στην σύμβαση εργασίας ο εργαζόμενος εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τον εργοδότη με αποτέλεσμα ο τελευταίος να ασκεί το διευθυντικό του δικαίωμα. ( **Βασικές Αρχές Δικαίου και Διοίκησης Τόμος Γ 2000**).

## 6.2 ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ ΕΡΓΟΔΟΤΗ

Οι εργαζόμενοι και εργοδότες έχουν κάποιες υποχρεώσεις στον χώρο εργασίας οι οποίες είναι οι εξής ([reviews.in.gr/finance/forologia/article/?aid=12412907](https://reviews.in.gr/finance/forologia/article/?aid=12412907)).

Ο εργαζόμενος οφείλει να θέσει στη διάθεση του εργοδότη την εργασία του, την οποία και οφείλει να εκτελέσει. Η έκταση της υποχρέωσης του εργαζόμενου για εργασία, προσδιορίζεται από το διευθυντικό δικαίωμα του εργοδότη.

Υποχρεούται επίσης να ενεργεί πάντοτε με σκοπό την πρόοδο της επιχείρησης και να αποφεύγει κάθε ενέργεια που να ζημιώνει αυτήν. Σε περίπτωση που προξενήσει ζημιά η οποία οφείλεται από αμέλεια η δόλο οφείλει να την αποκαταστήσει.

Ο εργοδότης έχει επίσης κάποιες υποχρεώσεις οι οποίες μεταφράζονται σε δικαιώματα του εργαζομένου . Η πρώτη υποχρέωση είναι να καταβάλλει τον μισθό ο οποίος είναι το αντίτιμο που καταβάλλεται για την παροχή εργασίας. Υποχρεούται επίσης να λαμβάνει μέτρα προστασίας των εργαζομένων από τους κινδύνους που απειλούν την υγεία αυτών. Άλλη υποχρέωση του εργοδότη είναι σύμφωνα με το άρθρο 677 του Α.Κ. η παροχή στον εργαζόμενο, εφόσον ο ίδιος το ζητήσει, ελεύθερου χρόνου, μετά την καταγγελία της σύμβασης, για εύρεση άλλης εργασίας. Κατά το χρόνο της άδειας απουσίας, ο εργαζόμενος δικαιούται να λαμβάνει τον μισθό στο σύνολό του. Επίσης ο εργοδότης θα πρέπει να παρέχει ένα πιστοποιητικό εργασίας στον εργαζόμενο που θα χρησιμεύει ως αποδεικτικό για το πόσο εργάστηκε ο υπάλληλος στην εταιρεία, τη θέση είχε , ποιο ήταν το αντικείμενο της εργασίας του, ποια η αποδοτικότητα του κ.τ.λ. και το πιστοποιητικό αυτό χορηγείται συνήθως όταν ο υπάλληλος αποχωρήσει για διάφορους λόγους από την εταιρεία. Τέλος ο εργοδότης υποχρεούται να μεταχειρίζεται τον εργαζόμενο και γενικότερα να ασκεί το διευθυντικό του δικαίωμα με τρόπο που δεν αντιτίθεται στους νόμους της κοινωνικής ευπρέπειας και ανθρώπινης αξιοπρέπειας.



### 6.3 ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΟ ΔΙΚΑΙΩΜΑ ΕΡΓΟΔΟΤΗ

Το διευθυντικό δικαίωμα του εργοδότη αναφέρεται στο δικαίωμα που έχει να ορίζει όλες εκείνες τις συνθήκες σύμφωνα με τις οποίες θα λειτουργήσει η επιχείρηση και οι εργαζόμενοι θα πρέπει να προσαρμόζονται σε αυτές. Το διευθυντικό λοιπόν δικαίωμα είναι η εφαρμογή στις εργασιακές σχέσεις της εξουσίας του εργοδότη για οργάνωση, λειτουργία και διεύθυνση της επιχείρησης. Όσο αναφορά τη ιεραρχία των μέσων που συμβάλλουν στην διαμόρφωση των εργασιακών σχέσεων το διευθυντικό δικαίωμα κατέχει την

τελευταία θέση αφού προηγούνται το Σύνταγμα οι διεθνείς κανόνες, οι διεθνείς συμβάσεις και η εργατική νομοθεσία. Αυτό πρακτικά σημαίνει ότι το διευθυντικό δικαίωμα του εργοδότη θα υπόκειται στους περιορισμούς που επιβάλλουν τα παραπάνω μέσα και δεν γίνεται να ασκείται ανεξέλεγκτα. (Ληξουριώτης, 2005)

Το διευθυντικό δικαίωμα βρίσκεται σε ισχύ εφόσον: ( Ληξουριώτης, 2005):

- Δεν ανακαλείται η δεν περιορίζεται από ειδική διάταξη νόμου η από την ατομική σύμβαση εργασίας.
- Δεν υπερβαίνει τα όρια του άρθρου 281 ΑΚ λαμβανομένου υπόψη ότι το διευθυντικό δικαίωμα αποσκοπεί στα να επιβάλλει ένα πλαίσιο αρμονικής συνεργασίας μεταξύ του εργαζόμενου και του εργοδότη
- Δεν παραβιάζει την διάταξη του άρθρου 371 ΑΚ

Ο εργοδότης ανεξάρτητα από τους όποιους περιορισμούς στους οποίους υπόκειται η άσκηση του διευθυντικού του δικαιώματος έχει την ευχέρεια να πάρει τις εξής αποφάσεις σχετικά με τύχη του εργαζόμενου και οι οποίες πηγάζουν από την ισχύ του δικαιώματος αυτού (**Ατομικές εργασιακές σχέσεις Ληξουριώτης 2005**).

Αν στην ατομική σύμβαση εργασίας δεν περιέχεται ρήτρα γεωγραφικής κινητικότητας ο εργοδότης μπορεί να μεταβάλλει τον τόπο εργασίας του μισθωτού αφού η ευχέρεια αυτή ενσωματώνεται στο διευθυντικό δικαίωμα. Ο εργοδότης έχει την δυνατότητα να μετακινεί τον μισθωτό εφόσον κάτι τέτοιο προβλέπεται από τους όρους της συμβάσεως εργασίας. Αν η άσκηση του διευθυντικού δικαιώματος σχετικά με την γεωγραφική μετακίνηση γίνεται καθ' υπέρβαση των ορίων που θέτει η διάταξη του άρθρου 281 ΑΚ τότε ο εργαζόμενος μπορεί να αξιώσει την μη μετακίνησή του.

Ο εργοδότης αντλώντας ισχύ από το διευθυντικό του δικαίωμα έχει την δυνατότητα να ρυθμίζει το ωράριο του μισθωτού αλλά και να κατανέμει τον χρόνο εργασίας μέσα στο οποίο θα πρέπει να παρέχει την εργασία του.

Οι προαγωγές συμβάλλουν στην ιεραρχική και μισθολογική εξέλιξη των εργαζομένων. Επιπρόσθετα ορίζονται σύμφωνα με τον κανονισμό εργασίας αλλά ποιο σπάνια μπορεί να προβλέπονται από την σύμβαση εργασίας ή και να παρέχονται οικιοθελώς από τον ίδιο τον εργοδότη. Την κρίση λοιπόν της προαγωγής μπορεί να την εκφέρει ο ίδιος ο εργοδότης στα πλαίσια άσκησης του διευθυντικού του δικαιώματος. Ο εργοδότης επίσης δεν είναι υποχρεωμένος να καλύψει τις κενές θέσεις με προαγωγές αφού το αν θα καλυφθούν η όχι οι κενές θέσεις εξαρτάται από τον εργοδότη ο οποίος θα σταθμίσει τις οικονομικές δυνατότητες της επιχείρησης. Ο εργοδότης δηλ στα πλαίσια άσκησης του διευθυντικού του δικαιώματος μπορεί να αποφασίσει για την μη κάλυψη των θέσεων αφού θεωρεί ότι το μισθολογικό κόστος πρέπει να μειωθεί.

Ο εργοδότης μπορεί επίσης ασκώντας πάντα το διευθυντικό του δικαίωμα να τοποθετεί έναν προϊστάμενο σε ένα τμήμα η να παραλείπει να τοποθετήσει κάποιον άλλο προϊστάμενο. Μπορεί δηλ. να προβεί σε αλλαγή του αντικειμένου εργασίας ενός εργαζομένου η και σε αφαίρεση των καθηκόντων του. Η άσκηση αυτού του δικαιώματος θεωρείται ότι είναι καταχρηστική όταν υπερβαίνει τα όρια που επιβάλλουν η καλή πίστη και ο οικονομικός και κοινωνικός σκοπός του δικαιώματος. Το να τοποθετηθεί ένας εργαζόμενος σε μια θέση προϊσταμένου

χωρίς να είναι όμως καλύτερος υπάλληλος σε σχέση με αυτόν που δεν τοποθετήθηκε δεν συνιστά κατάχρηση του διευθυντικού δικαιώματος. Θα πρέπει να υπάρχουν και άλλοι παράγοντες που να συνηγορούν στην λανθασμένη τοποθέτηση του συγκεκριμένου εργαζόμενου. Μια τέτοια απόφαση δεν σχετίζεται με μισθολογική προαγωγή αλλά αφορά την καλύτερη οργάνωση της επιχείρησης όπως την κρίνει αυτή ο εργοδότης.

Στα πλαίσια άσκησης του διευθυντικού του δικαιώματος ο εργοδότης μπορεί επίσης να αποφασίσει να μην απασχολεί τον εργαζόμενο κρίνοντας ότι κάτι τέτοιο εξυπηρετεί την καλύτερη οργάνωση της επιχείρησης. Αυτό βέβαια δεν

σημαίνει ότι ο υπάλληλος δεν θα λαμβάνει κανονικά τον μισθό του αλλά ότι απλά δεν θα έχει ουσιαστικά καθήκοντα στην επιχείρηση.

## 6.4 ΣΥΝΔΙΚΑΛΙΣΜΟΣ

Τα συνδικάτα είναι οργανώσεις που αποσκοπούν στην προάσπιση των συμφερόντων των εργαζομένων. Παρόλο που τα συνδικάτα δραστηριοποιούνται στο σύνολο των χωρών όπως ανεπτυγμένες και αναπτυσσόμενες η σημασία τους της τελευταίες δεκαετίες έχει μειωθεί ([www.referenceforbusiness.com](http://www.referenceforbusiness.com)).

Τα συνδικάτα κατηγοριοποιούνται ανάλογα με τους στόχους τους. Μπορεί να υφίστανται πολιτικά συνδικάτα αλλά και εργατικά συνδικάτα. Η δημιουργία των τελευταίων αναπόφευκτα δημιουργεί συγκρούσεις των εργαζομένων με τους εργοδότες. Οι εργαζόμενοι συμμετέχοντας σε συνδικάτα ανακτούν περισσότερο μεγαλύτερη ισχύ στις διαπραγματεύσεις τους με τους εργοδότες. Οι απαιτήσεις των εργαζομένων αφορούν συνήθως υψηλότερος μισθούς , ελαστικότερα ωράρια, καλύτερες συνθήκες εργασίας , σεβασμός της προσωπικότητάς τους από τον εργοδότη κ.α.

Οι λόγοι που τα συνδικάτα παρουσιάζουν φθίνουσα πορεία είναι η παγκοσμιοποίηση. Οι εταιρείες είναι πλέον εκτεθειμένες σε ισχυρό ανταγωνισμό με αποτέλεσμα οι αντίσταση των εργοδοτών στα εργατικά συνδικάτα να είναι

μεγαλύτερη. Επιπρόσθετα όταν οι εργοδότες διαπιστώνουν ότι οι απαιτήσεις των εργαζομένων είναι υπερβολικές έχουν την δυνατότητα να μεταφέρουν τις παραγωγικές τους εγκαταστάσεις σε περιοχές όπου το εργατικό κόστος είναι χαμηλότερο.

Άλλος λόγος που τα εργατικά συνδικάτα φθίνουν είναι η αλλαγή της σύνθεσης του εργατικού δυναμικού. Πλέον τα στελέχη και οι διευθυντές καταλαμβάνουν μεγαλύτερο μέρος στην σύνθεση αυτή και οι απλοί υπάλληλοι και εργάτες οι οποίοι είναι τα κατεξοχήν μέλη των συνδικάτων, μικρότερη.

Ο μόνος τομέας της οικονομίας στα οποία τα συνδικάτα έχουν αυξήσει την ισχύ τους είναι ο δημόσιος τομέας. Η οικονομική κρίση που πλήττει τις περισσότερες χώρες έχει αρνητική επίπτωση στο βιοτικό επίπεδο των δημοσίων υπαλλήλων. Η επιτυχία των εργατικών συνδικάτων στα οποία συμμετέχουν εργαζόμενοι του δημοσίου τομέα δεν οφείλεται μόνο στην καλύτερη διαπραγματευτική τους δύναμη αλλά και στην ικανότητά τους να επηρεάζουν διάφορες καταστάσεις ([www.referenceforbusiness.com/encyclopedia/Kor-Man/Labor-Unions.html](http://www.referenceforbusiness.com/encyclopedia/Kor-Man/Labor-Unions.html)).

## **7. ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ ΚΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΜΕΤΑΞΥ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ**

### **7.1 ΣΥΓΚΡΟΥΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ - ΕΡΓΟΔΟΤΗ**

#### **7.1.1 Λόγοι συγκρούσεων**

Οι συγκρούσεις μεταξύ εργοδότη κα εργαζομένου είναι πολύ κοινές σε μια επιχείρηση. Ο βασικός λόγος που πυροδοτεί αυτές τις συγκρούσεις είναι ότι οι στόχοι της εταιρείας δεν ταυτίζονται με τα συμφέροντα των εργαζομένων. Όταν υφίστανται αυτές οι συγκρούσεις τότε διάφορες στρατηγικές μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την επίλυση των συγκρούσεων.

Το συμφέρον τού εργοδότη σχετίζεται με το τι είναι καλύτερο για την εταιρεία και συνεπώς αφορά την μεγιστοποίηση της κερδοφορίας της. Η αύξηση της αποδοτικότητας της επιχείρησης είναι λοιπόν ο βασικός στόχος και οι εργοδότες πολλές φορές είναι διατεθειμένοι να υιοθετήσουν από υψηλά στελέχη προκειμένου να επιτευχθούν οι εκάστοτε στόχοι.

Ενώ και οι υπάλληλοι επιθυμούν την αύξηση της αποδοτικότητας της επιχείρησης ταυτόχρονα μεριμνούν και για άλλα ζητήματα όπως ίση μεταχείριση από τον εργοδότη, αναγνώριση του έργου τους, σεβασμό της προσωπικότητας

τους κ.α. όταν δεν ικανοποιούνται αυτές οι απαιτήσεις τότε μοιραία επέρχεται και η σύγκρουση μεταξύ εργοδότη και εργαζομένου (**Jaceson Maughan, 2010**).

Μπορούμε να εξετάσουμε την σύγκρουση εργαζομένων και από ένα άλλο πρίσμα. Το ποσοστό κέρδους μιας επιχείρησης επηρεάζεται από τρεις μεταβλητές οι οποίες σχετίζονται άμεσα με την εργασία: την  $d$  (εργασιακή προσπάθεια ή πραγματικά εκτελούμενη εργασία ανά ώρα εργασίας), την  $e$  (προϊόν ανά μονάδα προσπάθειας ή ώρας πραγματικά εκτελούμενης εργασίας) και την  $w$  (μισθός). Οι εργοδότες και οι εργαζόμενοι έχουν αντιτιθέμενες προοπτικές επί αυτών των προσδιοριστικών παραγόντων του ποσοστού κέρδους (**Bowles, Edwards 1990**).

Ως βασική στρατηγική αύξησης του ποσοστού κέρδους οι εργοδότες μπορούν να προσπαθήσουν να μειώσουν το  $w$  και να αυξήσουν τα  $e$  και  $d$  ή, αλλιώς να επιλέξουν την ελαχιστοποίηση του μοναδιαίου κόστους εργασίας,  $ulc$

$$ulc = w / e * d$$

Η ποσότητα εργασία που καταβάλλουν οι εργαζόμενοι ανά ώρα προσδιορίζεται, όπως και ο μισθός, από μια διαδικασία διαπραγμάτευσης. Ωστόσο, τα αποτελέσματα της σύγκρουσης αυτής δεν ρυθμίζονται με συμβόλαια. Μια σύμβαση εργασίας αναφέρεται σε τρία σημεία: (1) το ωρομίσθιο, (2) τις ώρες εργασίας και (3) το δικαίωμα του εργοδότη να συντονίζει τις προσπάθειες των εργαζομένων στη διάρκεια των εργασιμών

ωρών. Τα δύο πρώτα σημεία μπορούν να οριστούν εκ των προτέρων με ακρίβεια. Ωστόσο, το τρίτο σημείο δεν μπορεί, συνήθως, να οριστεί ακριβώς εκ των προτέρων αφού δεν είναι ένα μετρήσιμο μέγεθος (**Bowles, Edwards 1990**).

Από την μία οι εργαζόμενοι θα μπορούσαν να κάνουν οτιδήποτε διέτασε ο εργοδότης με πλήρη, κατά 100%, ενέργεια, από την άλλη όμως θα μπορούσαν να μην εκτελούν καμιά από τις εντολές του εργοδότη, εκτός από τα απολύτως απαραίτητα ώστε να μην απολυθούν. Το πραγματικό αποτέλεσμα μέσα στο εύρος αυτό δεν μπορεί να οριστεί πριν από την ίδια την εργασία.

Ο εργοδότης έχει αγοράσει το δικαίωμα των δυνητικών υπηρεσιών εργασίας. Ο καπιταλιστής χρειάζεται πραγματική ανθρώπινη προσπάθεια στην παραγωγή—πραγματική εργασία— κι όχι το δικαίωμα να διευθύνει το χρόνο των εργαζομένων, ή τις δυνητικές υπηρεσίες της εργασίας, ή να ελέγχει το χρόνο του εργαζόμενου. Μόνο η πραγματική εργασία, θα παράγει εμπορεύματα που μπορεί να πουλήσει ο καπιταλιστής για να αποκτήσει κέρδη (**Bowles, Edwards 1990**).

Ο εργαζόμενος βλέπει το όλο ζήτημα από διαφορετική οπτική γωνία. Ο εργαζόμενος θα πληρωθεί ανεξάρτητα από την ποσότητα της καταβληθείσας εργασίας. Έτσι, ανάλογα με το πόσο δυσαρεστημένος είναι, με το πόσο πιθανό είναι να ανακαλύψει ο εργοδότης ότι ο εργαζόμενος δεν εργάζεται σκληρά κλπ., ο εργαζόμενος θα επιλέξει να εργάζεται σε κάποιο επίπεδο χαμηλότερα από εκείνο που θα ήθελε ο καπιταλιστής. Φυσικά, υπάρχουν διάφοροι τρόποι να υποχρεώσει ο εργοδότης τον εργαζόμενο να εργαστεί σκληρότερα. Όμως, αν ο εργαζόμενος δεν είναι τόσο παραγωγικός όσο θέλει ο εργοδότης, τότε θα υπάρξει σύγκρουση (**Bowles, Edwards 1990**).

Η διαδικασία μέσω της οποίας ο καπιταλιστής αποκτά εργασία από το χρόνο εργασίας λέγεται απόσπαση παρά ανταλλαγή, επειδή πραγματοποιείται κάτω από διαφορετικές περιστάσεις από εκείνες που υπάρχουν σε μian αγορά. Υπάρχει σύγκρουση μεταξύ εργαζομένων και εργοδότη ως προς το ρυθμό της εργασίας, αλλά τα αποτελέσματα της σύγκρουσης συνήθως δεν παίρνουν τη

μορφή σύμβασης. Αντίθετα, ο εργοδότης ζητά να χρησιμοποιήσει κάποια μέθοδο ελέγχου του ρυθμού της εργασίας ( **Bowles, Edwards 1990**).

## 7.2 ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΕ ΜΙΑ ΟΜΑΔΑ

Μία ομάδα αποτελείται από διάφορα μέλη με συμπληρωματικές ικανότητες που αποσκοπούν στην επίτευξη ενός στόχου. Η ομάδα δημιουργείται για την αρτιότερη κατανομή της εργασίας, για να υπάρχει ισχυρότερη δέσμευση σε περίπτωση που ανακύψουν κρίσιμα εργασιακά ζητήματα αλλά και για την καλύτερη παρακολούθηση της διαδικασίας επίτευξης του στόχου. Με την

δημιουργία μιας ομάδας στον χώρο εργασίας δημιουργούνται συνεργίες με αποτέλεσμα την καλύτερη αξιοποίηση του ανθρωπίνου δυναμικού (**Βαγιάτη 2002**).

Για να λειτουργήσει αποτελεσματικά μια ομάδα εργαζομένων θα πρέπει να καθοδηγείται με τον κατάλληλο τρόπο από τον ηγέτη, να έχει συνοχή , ποιοι εργαζόμενοι να είναι ευσυνείδητοι και να εργάζονται με ζήλο, αλλά και οι ρόλοι που έχουν κατανεμηθεί να είναι σαφής. Σε περίπτωση που μια ομάδα δεν λειτουργεί αποτελεσματικά παρατηρούνται συχνές διαφωνίες μεταξύ των εργαζομένων, απάθεια , σαφής έλλειψη στόχων, χαμηλό ηθικό και παραγωγικότητα κ.ά.

Οι συγκρούσεις μεταξύ των μελών μιας ομάδας αναμένεται να πλήξουν την αρμονική της λειτουργία η ακόμα και να συμβάλουν στη διάλυσή της. Στον βαθμό που τα μέλη μιας ομάδας μπορεί να έχουν αντικρουόμενους στόχους και συμφέροντα και γενικότερα μια έντονα ανταγωνιστική σχέση οι συγκρούσεις είναι ένα συχνό φαινόμενο η ένταση των οποίων εξαρτάται από το βαθμό στον οποίο μπορεί να επιτευχθεί ισορροπία ανάμεσα στους διαφορετικούς στόχους των μελών. Οι συγκρούσεις είναι μάλιστα καταστροφικές για την ίδια την επιχείρηση όταν τα μέλη δεν μπορούν να ελέγχουν τα συναισθήματά τους. (**Βαγιάτη 2002**).

Οι κυριότερες αιτίες που οδηγούν σε συγκρούσεις είναι οι διαφορετικές απόψεις σε εργασιακά ζητήματα, οι διαφορές της προσωπικότητας, οι ανισότητες στις

αμοιβές, τα ασαφή όρια εξουσίας και ευθυνών, οι διαφορετικοί στόχοι των μελών, η διαφορά προσωπικότητας, το διαφορετικό σύστημα αξιών που έχει υιοθετήσει κάθε μέλος κ.α

(**Βαγιάτη 2002**).

### **7.3 ΤΡΟΠΟΙ ΔΙΕΥΘΕΤΗΣΗΣ ΤΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ**

Στην ενότητα αυτή θα αναφερθούμε στους τρόπους με τους οποίους διευθετούνται οι συγκρούσεις. Οι τρόποι διευθέτησης που ενδείκνυνται κάθε φορά εξαρτώνται από δυο μεταβλητές: το ενδιαφέρον για τα δικά μας συμφέροντα και το ενδιαφέρον για τα συμφέροντα των άλλων ή της άλλης

ομάδας. Υφίστανται οι εξής τρόποι διευθέτησης των συγκρούσεων (**Βαγιάτη, 2002**):

1. Ο τρόπος της αποφυγής. Με βάση αυτό τον τρόπο ο εργαζόμενος δείχνει υποχωρητική στάση επειδή η υπεράσπιση του συμφέροντος του δεν θα του αποφέρει τόσο σημαντικό όφελος σε σχέση με το κόστος της σύγκρουσης.
2. Ο συμβιβαστικός τρόπος. Ο συμβιβασμός είναι ο τύπος επίλυσης συγκρούσεων, που χρησιμοποιείται στις διαπραγματεύσεις μεταξύ εργατικών σωματείων και εργοδοσίας. Οι αντίπαλες πλευρές ξεκινούν με υψηλές διεκδικήσεις, αλλά σταδιακά υποχωρούν για να υπάρξει λύση και να επέλθει συμφωνία. Πολλές φορές όταν δεν προκύπτει συμβιβασμός, το ζήτημα που προκαλεί συγκρούσεις, διευθετείται μέσω της διαιτησία ή της μεσολάβησης.
3. Ο τρόπος της εξομάλυνσης. Σύμφωνα με αυτό τον τρόπο ελαχιστοποιείται σταδιακά η σύγκρουση, η οποία χρησιμοποιείται ως μέσο εκτόνωσης. Χρησιμοποιείται για συγκρούσεις που προέρχονται από εκάστοτε χαρακτηριστικά της προσωπικότητας των εργαζομένων και τα οποία είναι αδύνατον να αντιμετωπισθούν με το κλίμα του ανταγωνισμού. Κατά την εξομάλυνση, το άτομο που διευθύνει τις συγκρούσεις, προσπαθεί να υποβαθμίσει τις διαφορές, τονίζοντας ιδιαίτερα τα κοινά συμφέροντα.
4. Η άσκηση πίεσης. Σε αυτό τον τρόπο επίλυσης των συγκρούσεων ένας εργαζόμενος που βρίσκεται στα υψηλά κλιμάκια της ιεραρχίας κάνει ,κατάχρηση



εξουσίας προκειμένου να επιβάλλει την 'άποψη του αμβλύνοντας έτσι την σύγκρουση με τον υφιστάμενο να μην αντλεί κάποιο όφελος από την όλη διαμάχη.

5. Ο συνεργατικός τρόπος. Η χρήση αυτού του τύπου διευθέτησης των συγκρούσεων εξαρτάται από την φιλοσοφία της διοίκησης της εταιρείας. Αν επικρατεί το δημοκρατικό στυλ, τότε ο προϊστάμενος προτιμά να συνεργαστεί με τον υφιστάμενο για την διευθέτηση της σύγκρουσης. Προκειμένου βέβαια να συμβεί αυτό απαιτείται ο προϊστάμενος να διαθέτει υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη.

Προκειμένου να αποφευχθεί μια σύγκρουση θα πρέπει να ληφθούν κάποια μέτρα που είναι τα εξής :

- Συνεχής ενημέρωση του προσωπικού
- Αποσαφήνιση των επιθυμητών προτύπων συμπεριφοράς που θα πρέπει να επικρατούν στον εργασιακό χώρο
- Τακτική διερεύνηση των συμπεριφορών του προσωπικού
- Δίκαιο σύστημα αμοιβών
- Ανάθεση ρεαλιστικών στόχων
- Δίκαιη και ισοβαρής ανάθεση ρόλων μεταξύ των εργαζομένων
- Σαφής καθορισμός των αρμοδιοτήτων ανά θέση και ομάδα εργασίας
- Καθιέρωση συστήματος συλλογής παραπόνων
- Καθιέρωση συστήματος ανάλυσης και επίλυσης των παραπόνων

Τα βήματα που ακολουθούνται για την επίλυση των συγκρούσεων είναι τα εξής:

Αρχικά θα πρέπει να διερευνηθεί αν υπάρχουν ενδείξεις συγκρούσεων παρατηρώντας τις διαπροσωπικές σχέσεις των εργαζομένων. Σε ένα επόμενο στάδιο θα πρέπει να εντοπιστούν τα αίτια της σύγκρουσης αλλά και το χρονικό σημείο έναρξης της σύγκρουσης. Στην συνέχεια επιλέγεται ο τρόπος επίλυσης της σύγκρουσης και αυτό εξαρτάται από τα ατομικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων , την ένταση της σύγκρουσης αλλά και το ποια συμφέροντα

θίγονται. Τέλος λαμβάνονται όλα εκείνα τα μέτρα που θα αποσοβήσουν την σύγκρουση.

## 7.4 ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΜΕΤΑΞΥ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

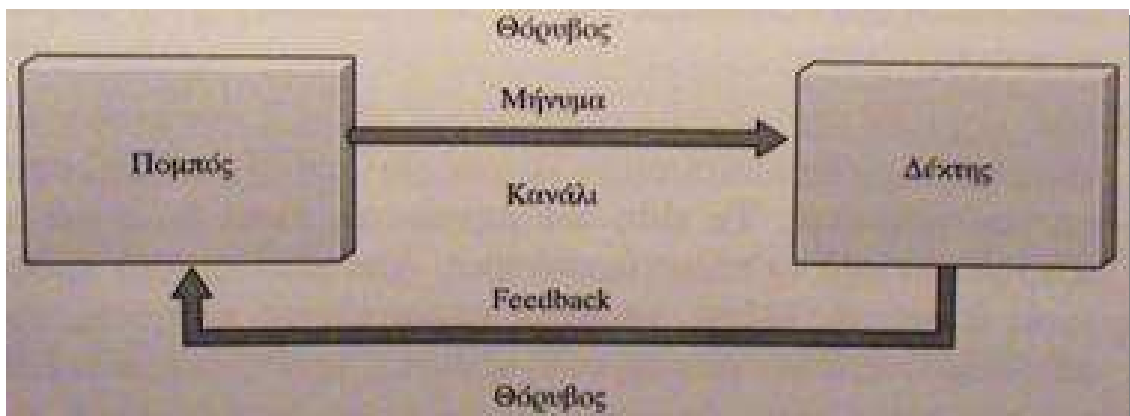
### 7.4.1 Ορισμός και μέσα επικοινωνίας

Η επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην οργάνωση και λειτουργία μιας επιχείρησης. Ουσιαστικά αφορά ένα σύστημα

καθημερινών λειτουργιών μεταξύ των προϊσταμένων, μεταξύ των προϊσταμένων και των υπαλλήλων αλλά και μεταξύ των ίδιων των υπαλλήλων. Όπως είναι φυσικό, η επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων έχει σημαντική επίπτωση στις εργασιακές σχέσεις.

Η λήψη αποφάσεων, η δημιουργία παρακίνησης, η εφαρμογή σωστού ελέγχου και η ύπαρξη σωστού ηθικού είναι αποτελέσματα ενός σωστά εγκατεστημένου συστήματος επικοινωνίας μέσα σε ένα επιχειρησιακό περιβάλλον ( Χυτήρης 2006).

Κύρια στοιχεία της επικοινωνίας είναι ο πομπός, ο δέκτης και η μετάδοση του μηνύματος



*Πηγή: Σαλεσιώτης Π. Μιχάλης, Ανθρώπινες Εργασιακές Σχέσεις στις Τουριστικές Επιχειρήσεις, Εκδόσεις*

*INTERBOOKS, Αθήνα 1999*

Όταν η εργαζόμενοι δεν έχουν συνειδητοποιήσει την σημασία της επικοινωνίας καθώς και το μέσο που θα χρησιμοποιήσουν για να μεταφέρουν μηνύματα τότε η επικοινωνία θα είναι ανεπαρκής. Διάφορες έρευνες έχουν δείξει ότι σε διαπροσωπικές επικοινωνίες ένα μήνυμα υφίσταται απώλειες της τάξης του 25-30% σε κάθε στάδιο μετάδοσής του.

Τα μέσα επικοινωνίας που χρησιμοποιούνται είναι οι τηλεδιασκέψεις, οι ομαδικές συναντήσεις, τα εταιρικά έντυπα, τα ηλεκτρονικά μέσα όπως το

διαδίκτυο, οι συνδικαλιστικές οργανώσεις που ήδη αναφέραμε και μέσω των οποίων οι εργαζόμενοι εγείρουν τις απαιτήσεις τους, οι συσκέψεις, η εκπαίδευση των εργαζομένων κ.ά.

#### **7.4.2 Στόχοι επικοινωνίας**

**Οι στόχοι της επικοινωνίας είναι οι εξής :**

- Βελτίωση των ανθρωπίνων σχέσεων
- Βελτίωση της συμπεριφοράς των εργαζομένων
- Αφομοίωση της εταιρικής κουλτούρας από τους εργαζόμενους
- Σαφής προσδιορισμών των εκάστοτε ρόλων των εργαζομένων στην επιχείρηση
- Διευθέτηση των συγκρούσεων των εργαζομένων
- Προώθηση των οργανωτικών αλλαγών με στόχο την αναβάθμιση της επιχειρησιακής δομής

Η επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων αποσκοπεί στην προσαρμογή τους στην φιλοσοφία της επιχείρησης, στη επίτευξη του γενικότερου στόχου της επιχείρησης, στην διευκόλυνση της ροής των πληροφοριών, στην εδραίωση ενός κλίματος συνεργασίας, και στον συντονισμό της στάσης τους απέναντι στην διοίκηση.

Η επικοινωνία μεταξύ των προϊσταμένων αποσκοπεί στη εμπέδωση ενός οράματος, στην δημιουργία αίσθησης ομάδας ανώτερης διοίκησης, στην ισχυροποίηση της συνεργασίας τους και στην βελτίωση της ενημέρωσης.

## 8. ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

### ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΕΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΠΟΥ ΘΑ ΜΠΟΡΟΥΣΑΜΕ ΝΑ ΥΠΟΒΑΛΛΟΥΜΕ ΣΕ ΕΝΑΝ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ ΑΝΑΦΟΡΙΚΑ ΜΕ ΤΙΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

1<sup>ος</sup> Ερωτηθέν (Ισμήνη Αποστολάκη, Μακρο)

1. Οι αρμονικές σχέσεις των εργαζομένων συμβάλλουν στην βελτίωση της αποδοτικότητας της επιχείρησης

**Συμφωνώ** Συμφωνώ εν μέρει Δεν έχω άποψη Διαφωνώ εν μέρει Διαφωνώ

2. Η δυνατότητα σύναψης αρμονικών σχέσεων θεωρείται ένα από τα βασικά προσόντα του εργαζομένου

**Συμφωνώ** Συμφωνώ εν μέρει Δεν έχω άποψη Διαφωνώ εν μέρει Διαφωνώ

3. Οι καλές διαπροσωπικές σχέσεις συμβάλλουν στη εξέλιξη του εργαζομένου στην επιχείρηση

**Συμφωνώ** Συμφωνώ εν μέρει Δεν έχω άποψη Διαφωνώ εν μέρει Διαφωνώ

4. Η πίεση για αύξηση της παραγωγικότητας μπορεί να συμβάλλει στην επιδείνωση των εργασιακών σχέσεων

Συμφωνώ Συμφωνώ εν μέρει Δεν έχω άποψη **Διαφωνώ εν μέρει** Διαφωνώ

5. Θα ήταν αποδοτικό για έναν οργανισμό να επεκτείνουν τις σχέσεις τους πέρα από τον χώρο εργασίας

Συμφωνώ **Συμφωνώ εν μέρει** Δεν έχω άποψη Διαφωνώ εν μέρει Διαφωνώ

6. Ο παράγοντας της συναισθηματικής νοημοσύνης μπορεί να είναι σημαντικότερος και από τα τυπικά προσόντα των εργαζομένων

**Συμφωνώ** Συμφωνώ εν μέρει Δεν έχω άποψη Διαφωνώ εν μέρει Διαφωνώ

7. Ο ρόλος του manager είναι καθοριστικός για την εδραίωση ενός αρμονικού εργασιακού κλίματος

**Συμφωνώ** Συμφωνώ εν μέρει Δεν έχω άποψη Διαφωνώ εν μέρει Διαφωνώ

8. Η σημασία των εργασιακών σχέσεων εξαρτάται και από το είδος της επιχείρησης

Συμφωνώ Συμφωνώ εν μέρει Δεν έχω άποψη Διαφωνώ εν μέρει **Διαφωνώ**

2<sup>ος</sup> Ερωτηθέν (Νίκος Παπαδαντωνάκης, Χαλκιάδακης)

1. Οι αρμονικές σχέσεις των εργαζομένων συμβάλλουν στην βελτίωση της αποδοτικότητας της επιχείρησης

- Συμφωνώ** Συμφωνώ εν μέρει Δεν έχω άποψη Διαφωνώ εν μέρει Διαφωνώ
2. Η δυνατότητα σύναψης αρμονικών σχέσεων θεωρείται ένα από τα βασικά προσόντα του εργαζομένου
- Συμφωνώ** Συμφωνώ εν μέρει Δεν έχω άποψη Διαφωνώ εν μέρει Διαφωνώ
3. Οι καλές διαπροσωπικές σχέσεις συμβάλλουν στη εξέλιξη του εργαζομένου στην επιχείρηση
- Συμφωνώ** Συμφωνώ εν μέρει Δεν έχω άποψη Διαφωνώ εν μέρει Διαφωνώ
4. Η πίεση για αύξηση της παραγωγικότητας μπορεί να συμβάλλει στην επιδείνωση των εργασιακών σχέσεων
- Συμφωνώ **Συμφωνώ εν μέρει** Δεν έχω άποψη Διαφωνώ εν μέρει Διαφωνώ
5. Θα ήταν αποδοτικό για έναν οργανισμό να επεκτείνουν τις σχέσεις τους πέρα από το χώρο εργασίας
- Συμφωνώ **Συμφωνώ εν μέρει** Δεν έχω άποψη Διαφωνώ εν μέρει Διαφωνώ
6. Ο παράγοντας της συναισθηματικής νοημοσύνης μπορεί να είναι σημαντικότερος και από τα τυπικά προσόντα των εργαζομένων
- Συμφωνώ** Συμφωνώ εν μέρει Δεν έχω άποψη Διαφωνώ εν μέρει Διαφωνώ
7. Ο ρόλος του manager είναι καθοριστικός για την εδραίωση ενός αρμονικού εργασιακού κλίματος
- Συμφωνώ** Συμφωνώ εν μέρει Δεν έχω άποψη Διαφωνώ εν μέρει Διαφωνώ
8. Η σημασία των εργασιακών σχέσεων εξαρτάται και από το είδος της επιχείρησης

Συμφωνώ Συμφωνώ εν μέρει Δεν έχω άποψη Διαφωνώ εν μέρει **Διαφωνώ**

3<sup>ος</sup> Ερωτηθέν (Λένα Βασιλακοπούλου, Advent)

1. Οι αρμονικές σχέσεις των εργαζομένων συμβάλλουν στην βελτίωση της αποδοτικότητας της επιχείρησης

**Συμφωνώ** Συμφωνώ εν μέρει Δεν έχω άποψη Διαφωνώ εν μέρει Διαφωνώ

2. Η δυνατότητα σύναψης αρμονικών σχέσεων θεωρείται ένα από τα βασικά προσόντα του εργαζομένου

Συμφωνώ **Συμφωνώ εν μέρει** Δεν έχω άποψη Διαφωνώ εν μέρει Διαφωνώ

3. Οι καλές διαπροσωπικές σχέσεις συμβάλλουν στη εξέλιξη του εργαζομένου στην επιχείρηση

**Συμφωνώ** Συμφωνώ εν μέρει Δεν έχω άποψη Διαφωνώ εν μέρει Διαφωνώ

4. Η πίεση για αύξηση της παραγωγικότητας μπορεί να συμβάλλει στην επιδείνωση των εργασιακών σχέσεων

**Συμφωνώ** Συμφωνώ εν μέρει Δεν έχω άποψη Διαφωνώ εν μέρει Διαφωνώ

5. Θα ήταν αποδοτικό για έναν οργανισμό να επεκτείνουν τις σχέσεις τους πέρα από το χώρο εργασίας

Συμφωνώ Συμφωνώ εν μέρει Δεν έχω άποψη Διαφωνώ εν μέρει **Διαφωνώ**

6. Ο παράγοντας της συναισθηματικής νοημοσύνης μπορεί να είναι σημαντικότερος και από τα τυπικά προσόντα των εργαζομένων

Συμφωνώ **Συμφωνώ εν μέρει** Δεν έχω άποψη Διαφωνώ εν μέρει Διαφωνώ

7. Ο ρόλος του manager είναι καθοριστικός για την εδραίωση ενός αρμονικού εργασιακού κλίματος

Συμφωνώ Συμφωνώ εν μέρει Δεν έχω άποψη **Διαφωνώ εν μέρει** Διαφωνώ

8. Η σημασία των εργασιακών σχέσεων εξαρτάται και από το είδος της επιχείρησης

Συμφωνώ Συμφωνώ εν μέρει Δεν έχω άποψη Διαφωνώ εν μέρει **Διαφωνώ**

4<sup>ος</sup> Ερωτηθέν (Σοφία Αχιλεοπούλου, Κ. Αχιλεοπουλος)

1. Οι αρμονικές σχέσεις των εργαζομένων συμβάλλουν στην βελτίωση της αποδοτικότητας της επιχείρησης

**Συμφωνώ** Συμφωνώ εν μέρει Δεν έχω άποψη Διαφωνώ εν μέρει Διαφωνώ

2. Η δυνατότητα σύναψης αρμονικών σχέσεων θεωρείται ένα από τα βασικά προσόντα του εργαζομένου

**Συμφωνώ** Συμφωνώ εν μέρει Δεν έχω άποψη Διαφωνώ εν μέρει Διαφωνώ

3. Οι καλές διαπροσωπικές σχέσεις συμβάλλουν στη εξέλιξη του εργαζομένου στην επιχείρηση

**Συμφωνώ** Συμφωνώ εν μέρει Δεν έχω άποψη Διαφωνώ εν μέρει Διαφωνώ



4. Η πίεση για αύξηση της παραγωγικότητας μπορεί να συμβάλλει στην επιδείνωση των εργασιακών σχέσεων

**Συμφωνώ** Συμφωνώ εν μέρει Δεν έχω άποψη Διαφωνώ εν μέρει Διαφωνώ

5. Θα ήταν αποδοτικό για έναν οργανισμό να επεκτείνουν τις σχέσεις τους πέρα από το χώρο εργασίας

Συμφωνώ **Συμφωνώ εν μέρει** Δεν έχω άποψη Διαφωνώ εν μέρει Διαφωνώ

6. Ο παράγοντας της συναισθηματικής νοημοσύνης μπορεί να είναι σημαντικότερος και από τα τυπικά προσόντα των εργαζομένων

Συμφωνώ Συμφωνώ εν μέρει Δεν έχω άποψη **Διαφωνώ εν μέρει** Διαφωνώ

7. Ο ρόλος του manager είναι καθοριστικός για την εδραίωση ενός αρμονικού εργασιακού κλίματος

**Συμφωνώ** Συμφωνώ εν μέρει Δεν έχω άποψη Διαφωνώ εν μέρει Διαφωνώ

8. Η σημασία των εργασιακών σχέσεων εξαρτάται και από το είδος της επιχείρησης

Συμφωνώ Συμφωνώ εν μέρει Δεν έχω άποψη Διαφωνώ εν μέρει **Διαφωνώ**

5<sup>ος</sup> Ερωτηθέν (Παναγιώτα Κόκκαλη, ΟΠΑΠ Υπηρεσιών)

1. Οι αρμονικές σχέσεις των εργαζομένων συμβάλλουν στην βελτίωση της αποδοτικότητας της επιχείρησης

**Συμφωνώ** Συμφωνώ εν μέρει Δεν έχω άποψη Διαφωνώ εν μέρει Διαφωνώ

2. Η δυνατότητα σύναψης αρμονικών σχέσεων θεωρείται ένα από τα βασικά προσόντα του εργαζομένου

**Συμφωνώ** Συμφωνώ εν μέρει Δεν έχω άποψη Διαφωνώ εν μέρει Διαφωνώ

3. Οι καλές διαπροσωπικές σχέσεις συμβάλλουν στη εξέλιξη του εργαζομένου στην επιχείρηση

**Συμφωνώ** Συμφωνώ εν μέρει Δεν έχω άποψη Διαφωνώ εν μέρει Διαφωνώ

4. Η πίεση για αύξηση της παραγωγικότητας μπορεί να συμβάλλει στην επιδείνωση των εργασιακών σχέσεων

Συμφωνώ Συμφωνώ εν μέρει Δεν έχω άποψη Διαφωνώ εν μέρει **Διαφωνώ**

5. Θα ήταν αποδοτικό για έναν οργανισμό να επεκτείνουν τις σχέσεις τους πέρα από το χώρο εργασίας

**Συμφωνώ** Συμφωνώ εν μέρει Δεν έχω άποψη Διαφωνώ εν μέρει Διαφωνώ

6. Ο παράγοντας της συναισθηματικής νοημοσύνης μπορεί να είναι σημαντικότερος και από τα τυπικά προσόντα των εργαζομένων

**Συμφωνώ** Συμφωνώ εν μέρει Δεν έχω άποψη Διαφωνώ εν μέρει Διαφωνώ

7. Ο ρόλος του manager είναι καθοριστικός για την εδραίωση ενός αρμονικού εργασιακού κλίματος

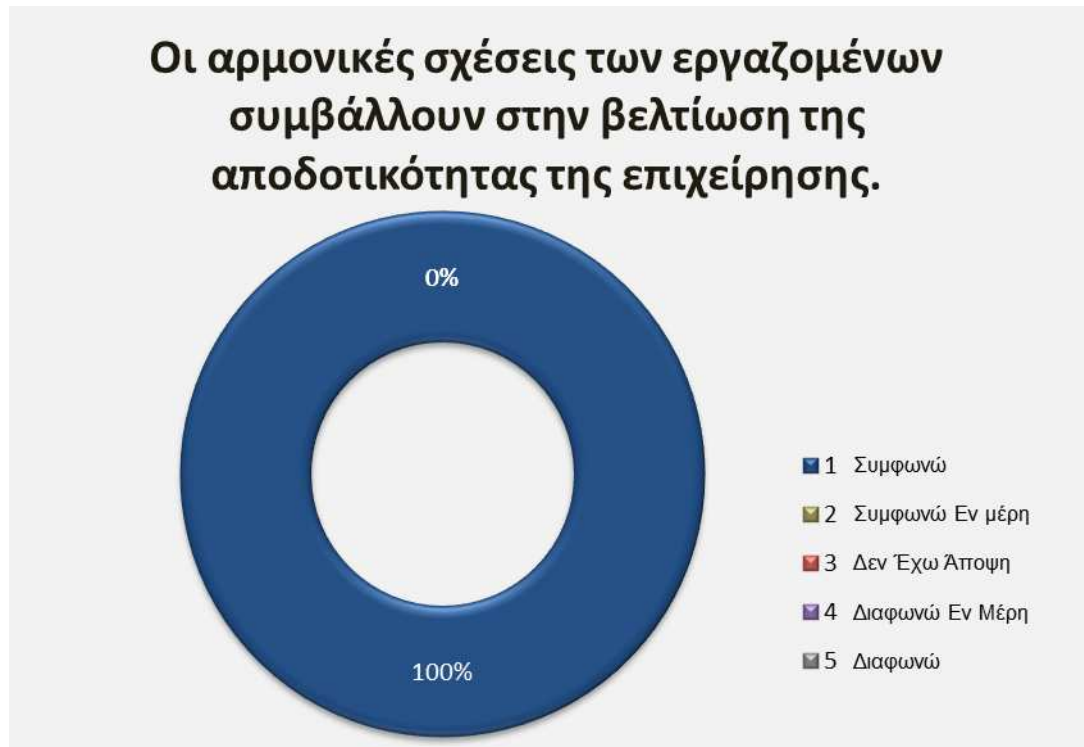
**Συμφωνώ** Συμφωνώ εν μέρει Δεν έχω άποψη Διαφωνώ εν μέρει Διαφωνώ

8. Η σημασία των εργασιακών σχέσεων εξαρτάται και από το είδος της επιχείρησης

Συμφωνώ Συμφωνώ εν μέρει Δεν έχω άποψη Διαφωνώ εν μέρει Διαφωνώ

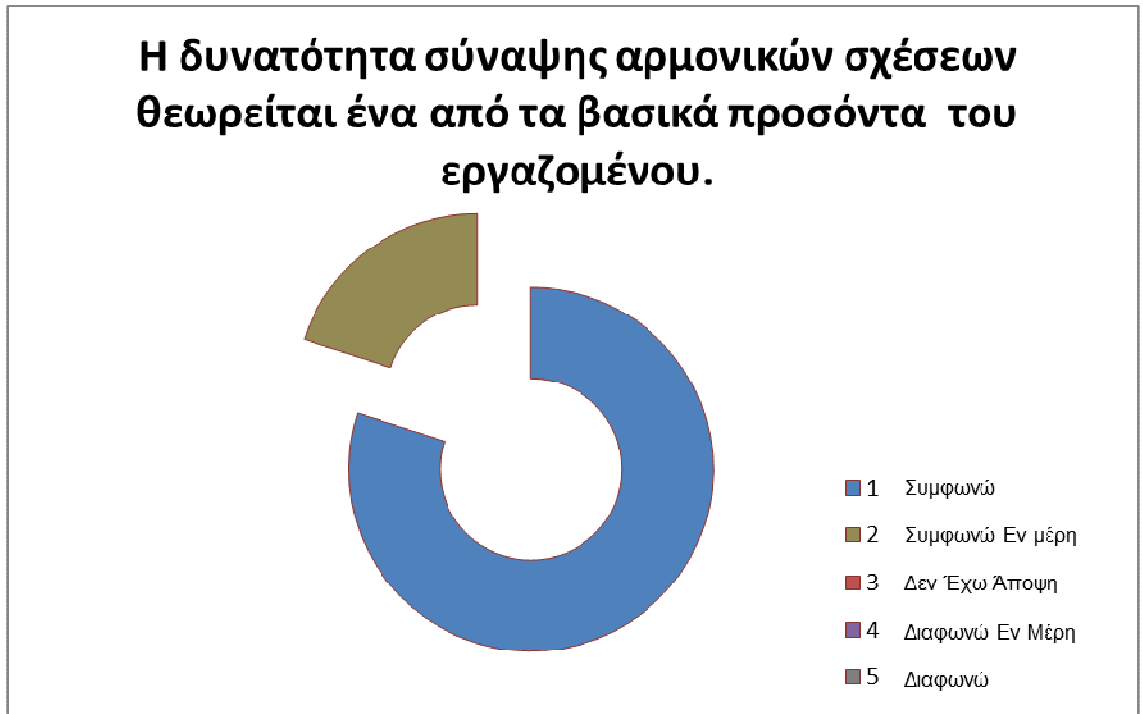
## ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

### 1η Ερώτηση



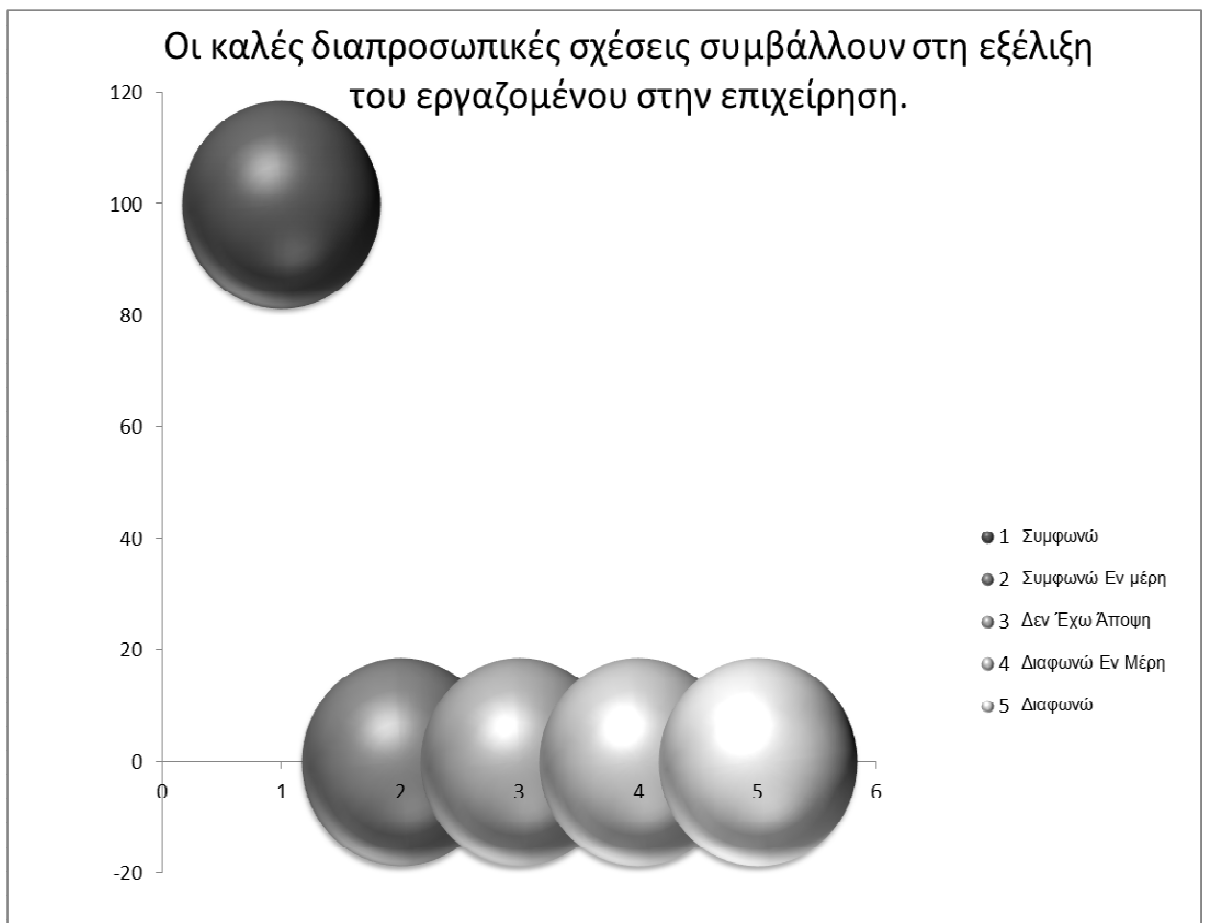
Οι πέντε ερωτηθέντες συμφώνησαν ότι οι αρμονικές εργασιακές σχέσεις βελτιώνουν την αποδοτικότητα της επιχείρησης. Το γεγονός αυτό είναι αδιαμφισβήτητο όπως προκύπτει και από την ανάλυση μας. Οι ομαλές εργασιακές σχέσεις δημιουργούν θετικά συναισθήματα με αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι να δείχνουν τις πραγματικές δυνατότητές τους.

## 2η Ερώτηση



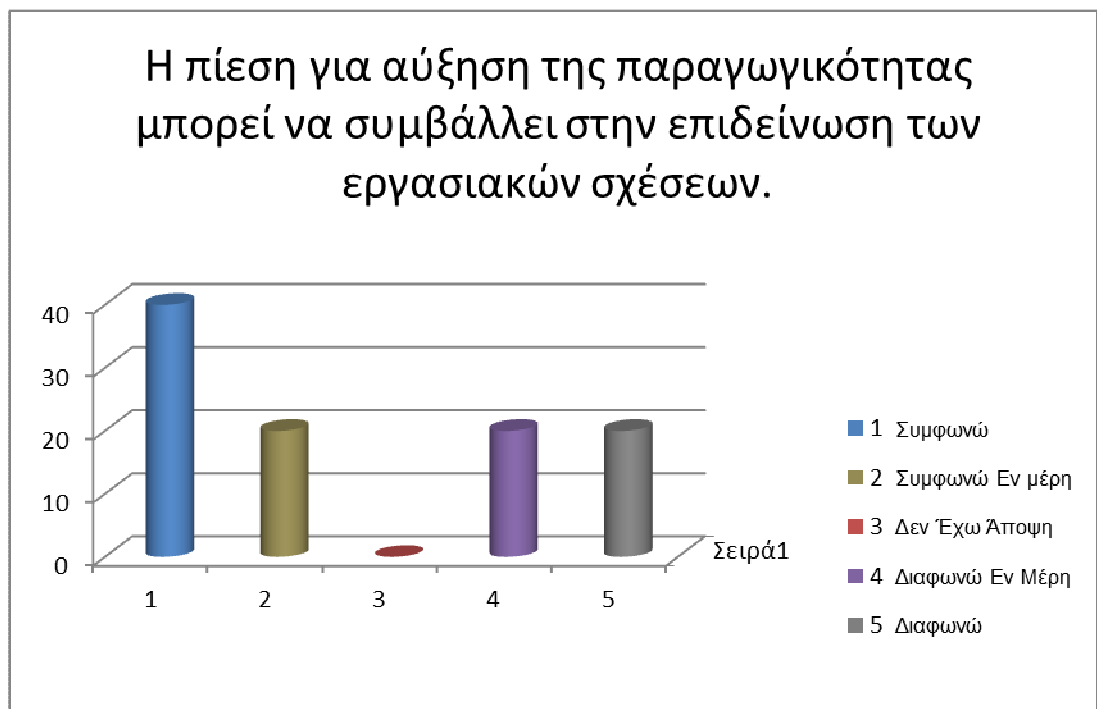
Οι τέσσερις ερωτηθέντες συμφώνησαν ότι οι αρμονικές εργασιακές σχέσεις είναι ένα από τα βασικά προσόντα ενός υπαλλήλου, εκτός από έναν που συμφωνεί εν μέρει. Δεν νοείται ένας υπάλληλος όσο ικανός και να είναι, να μην είναι σε θέση να συναναστραφεί αρμονικά με τους συναδέλφους του. Σε περίπτωση που επιδεικνύει συμπτώματα μη συμβατής συμπεριφοράς η επαγγελματική αποτυχία είναι δεδομένη.

### 3η Ερώτηση



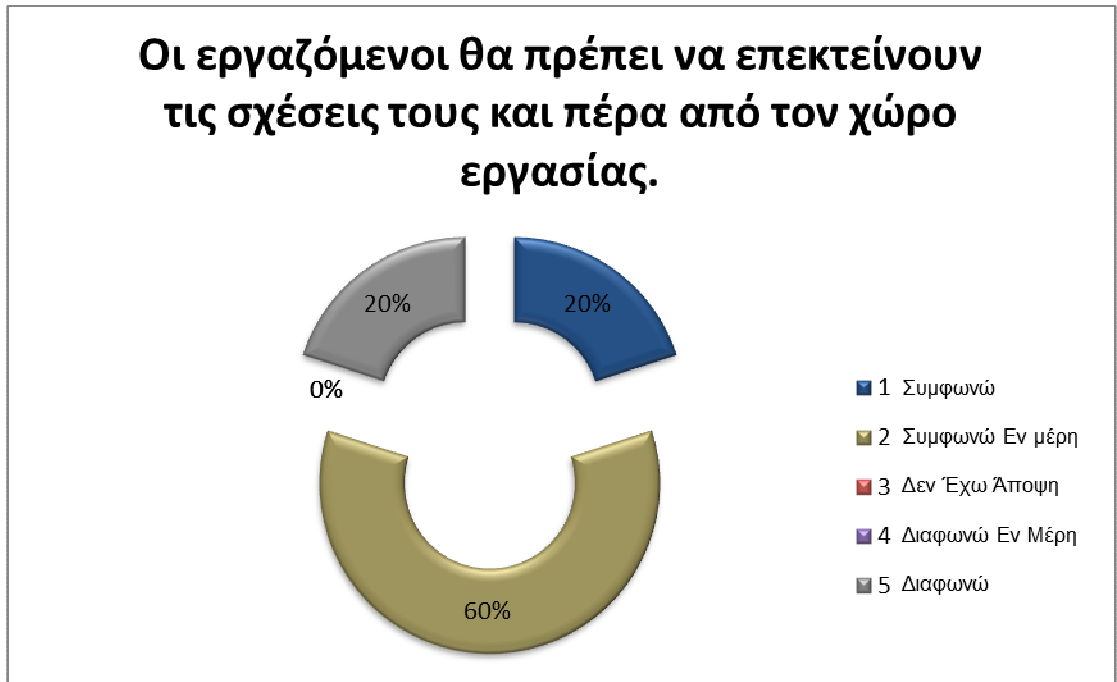
Όλοι οι ερωτηθέντες συμφώνησαν απόλυτα. Είναι γεγονός ότι η κοινωνικότητα ενός εργαζομένου μπορεί να συμβάλλει στην εξέλιξή του αλλά κάτι τέτοια κατά την γνώμη μου δεν αποτελεί πανάκεια.

#### 4η Ερώτηση



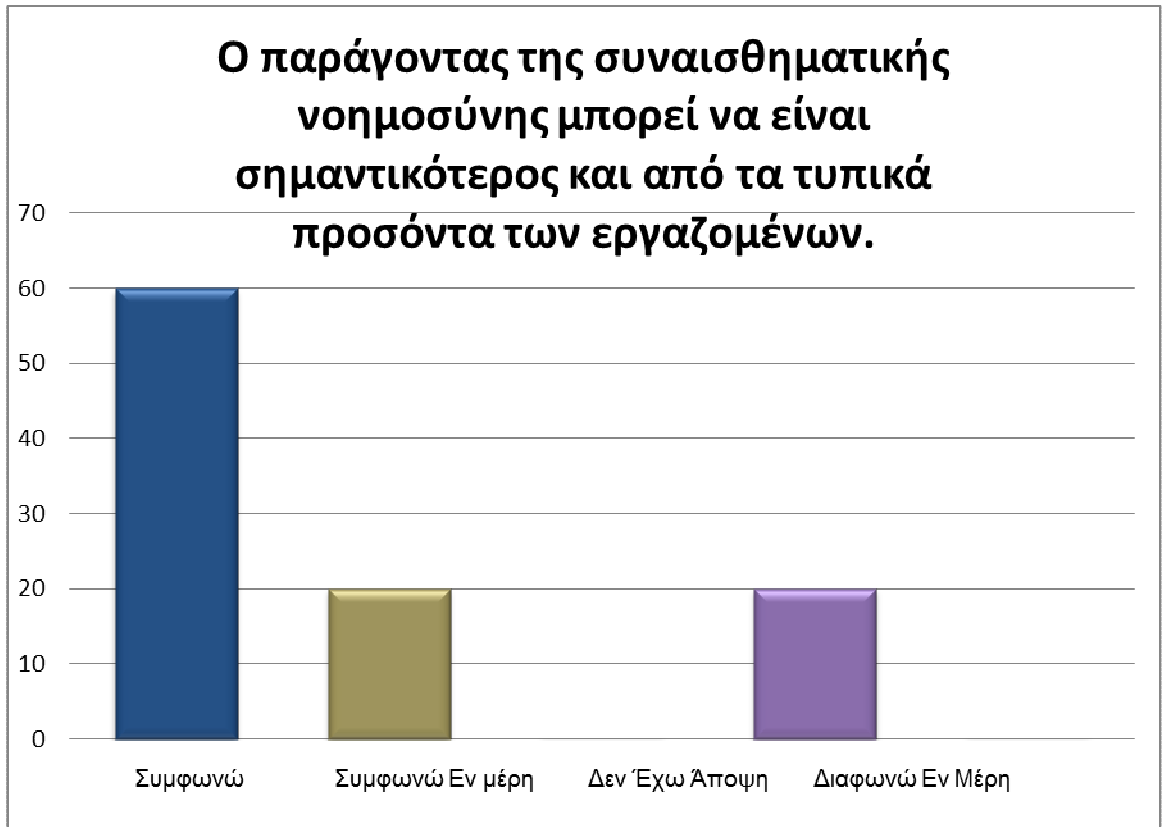
Οι δύο ερωτηθέντες συμφωνούν, ένας συμφώνησε εν μέρει, ένας διαφώνησε εν μέρει και ο τελευταίος απάντησε διαφωνώ. Η αλήθεια είναι ότι δεν είναι ξεκάθαρη η απάντηση σε αυτό το ερώτημα. Η πίεση για αύξηση της παραγωγικότητας πέρα από τα θετικά οφέλη μπορεί να ενεργοποιήσει το αρνητικό συναίσθημα του άγχους με όλα τα φυσικά επακόλουθα. Προσωπικά θα συμφωνήσουμε με την δεύτερη απάντηση.

#### 5η Ερώτηση



Ένας από αυτούς απάντησε συμφωνώ, τρεις ερωτηθέντες συμφώνησαν εν μέρει, ότι οι εργαζόμενοι θα μπορούσαν να επεκτείνουν τις σχέσεις τους πέρα από τον χώρο εργασίας. Ο τελευταίος βέβαια ισχυρίζεται ότι δεν θα πρέπει να συγχέονται οι επαγγελματικές με τις προσωπικές σχέσεις. Η απάντηση σε αυτό το ερώτημα είναι αμφιλεγόμενη αλλά η επέκταση των σχέσεων των εργαζομένων πέρα από τον χώρο εργασίας είναι μάλλον κάτι το θετικό.

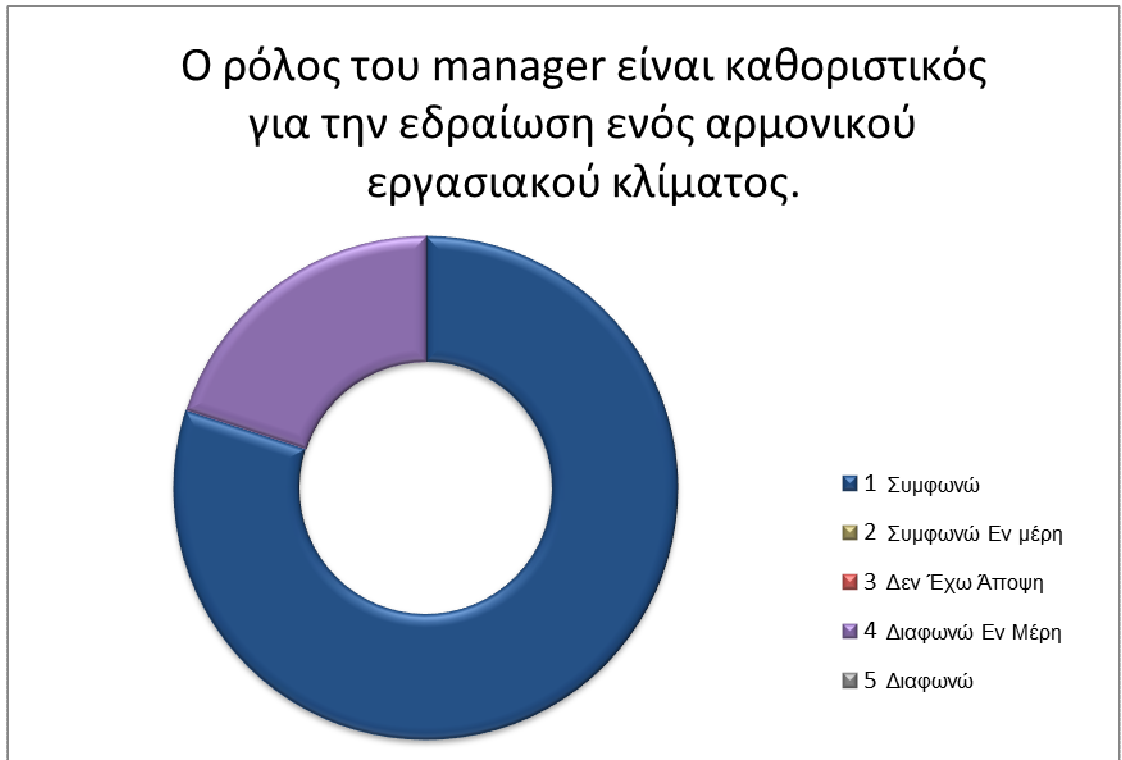
#### 6η Ερώτηση





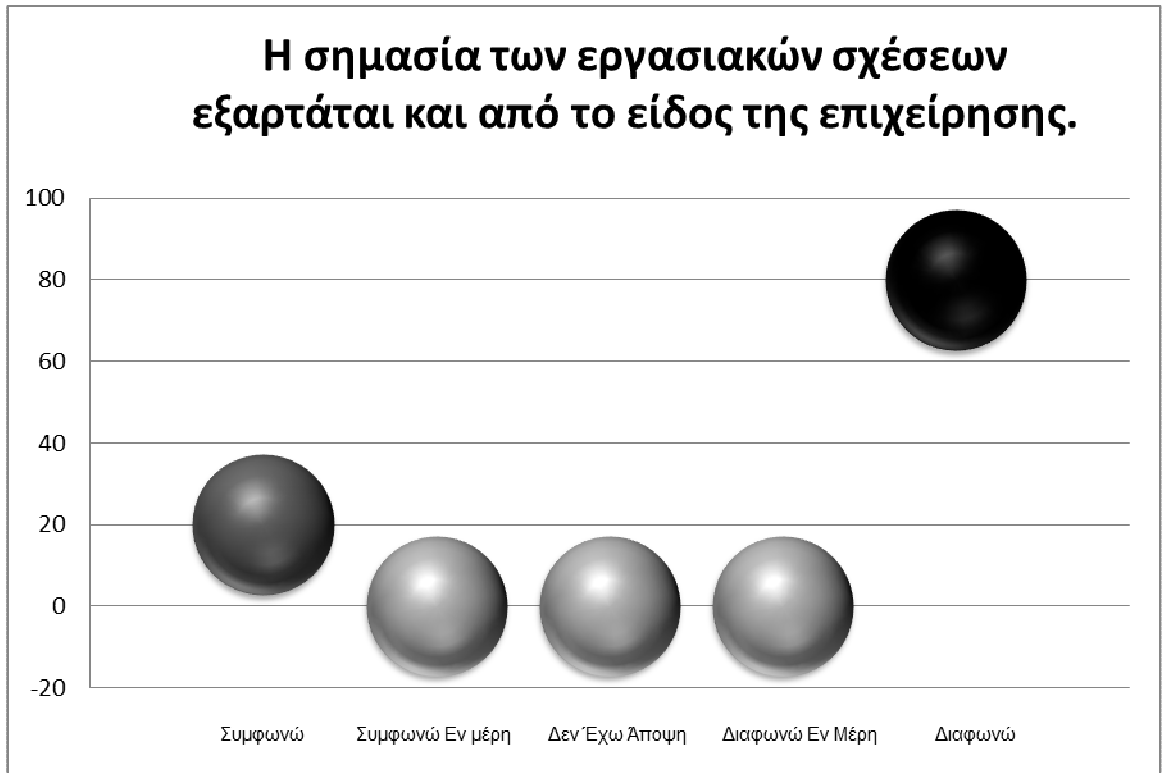
Οι τρεις ερωτηθέντες συμφώνησαν απόλυτα, ένας δεν έχει άποψη και ο πέμπτος διαφωνεί εν μέρει, για την σημασία της συναισθηματική νοημοσύνης. Τελευταία στην εποχή μας έχει αναδειχθεί ως σημαντικό προσόν λόγω και της περιπλοκότητας των ανθρώπινων σχέσεων.

#### 7η Ερώτηση



Οι τέσσερις ερωτηθέντες συμφώνησαν απόλυτα σε αντίθεση με έναν που διαφωνεί εν μέρει, για τον ρόλο του manager. Ο τελευταίος δεν θα πρέπει να περιορίζεται στα εκτελεστικά του καθήκοντα αλλά και να δίνει έμφαση στο κλίμα που επικρατεί στην επιχείρηση.

#### 8η Ερώτηση



Οι τέσσερις ερωτηθέντες διαφώνησαν απόλυτα, ενώ ένας συμφωνεί. Οι εργασιακές σχέσεις θα πρέπει να είναι αρμονικές ανεξαρτήτως επιχείρησης. Προσωπικά θα διαφωνούσαμε εν μέρει, αφού υπάρχουν επιχειρήσεις όπου η σημασία των εργασιακών σχέσεων έρχεται σε δεύτερη μοίρα χωρίς βέβαια να σημαίνει ότι δεν είναι σημαντικές και για αυτές τις επιχειρήσεις.

Τα συμπεράσματα που προκύπτουν από την χρήση του ερωτηματολογίου δείχνουν ότι παράγοντες όπως η συναισθηματική νοημοσύνη, το ύψος της διοίκησης της εταιρείας, συμβάλλουν στην εδραίωση ενός αρμονικού εργασιακού κλίματος. Επιπρόσθετα η δυνατότητα σύναψης ικανοποιητικών διαπροσωπικών σχέσεων θα αποβεί προς όφελος του εργαζομένου αναφορικά με την δυνατότητα εξέλιξής του. Τέλος οι ομαλές εργασιακές σχέσεις ωφελούν την επιχείρηση στο σύνολό της.

Οι διευθυντές που ρωτήθηκαν για αυτά τα ζητήματα τα οποία εμπίπτουν στην σφαίρα της διοικητικής επιστήμης συμφώνησαν σε όλα αναλύθηκαν στην εργασία αλλά όχι σε απόλυτο βαθμό κρίνοντας από τη απάντηση συμφωνώ εν μέρει αλλά και από το ερώτημα που αναφερόταν στο αν η σημασία των εργασιακών σχέσεων είναι μεγάλη για όλες τις επιχειρήσεις.

## 9. ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Ο κλάδος της διοικητικής επιστήμης ασχολείται με την λειτουργία μιας επιχείρησης και τον τρόπο διοίκησης της το οποίο συνιστά ένα ιδιαίτερα σύνθετο ζήτημα στον βαθμό που μια επιχείρηση είναι ένας ζωντανός οργανισμός.

Το ζήτημα των εργασιακών σχέσεων έχει απασχολήσει ιδιαίτερα τους ερευνητές από την στιγμή που οι επιχειρήσεις την σημερινή εποχή έχουν πλέον γιγαντωθεί αλλά και λόγω του ότι οι άνθρωποι παρουσιάζουν συμπτώματα κακής ψυχολογίας με αποτέλεσμα να επηρεάζεται και η λειτουργία μιας επιχείρησης. Η κακή ψυχολογία οφείλεται στους έντονους ρυθμούς ζωής αλλά και στην σαφή αύξηση του πήχη που θέτουν πλέον οι άνθρωποι σε σχέση με το βιοτικό τους επίπεδο. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι να μην ανταποκρίνονται στις εξωπραγματικές πολλές φορές προσδοκίες που θέτουν τόσο οι ίδιοι για τον εαυτό τους όσο και η επιχείρηση στην οποία εργάζονται από αυτούς. Άρα πολλές φορές κυριαρχεί το αίσθημα της απογοήτευσης που συμβάλλει στην διάδοση διάφορων ψυχικών νόσων όπως κατάθλιψη, άγχος, διαταραχές πανικού κ.α.

Για τους λόγους αυτούς η διατήρηση καλών εργασιακών σχέσεων είναι καθοριστική αφού με αυτό τον τρόπο, αμβλύνονται τα αρνητικά συναισθήματα που αναπόφευκτα δημιουργούνται. Η συναισθηματική νοημοσύνη η οποία ασχολείται με το ζήτημα της διαχείρισης των συναισθημάτων αποσκοπεί στην βελτίωση της ψυχολογίας του εργαζομένου. Για τον λόγω αυτό είναι απαραίτητη για την αρμονική λειτουργία μιας επιχείρησης. Ένας υπάλληλος με υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη ενδεχομένως να παρουσιάσει ραγδαία εξέλιξη στον επαγγελματικό τομέα ακόμα και αν τα τυπικά του προσόντα κυμαίνονται σε μέτρια επίπεδα.

Το ζήτημα της συναισθηματικής νοημοσύνης αναμένεται να απασχολήσει τους διάφορους αναλυτές ακόμα περισσότερο στο μέλλον αφού οι προβλέψεις που

έχουν γίνει υποστηρίζουν ότι οι ψυχικές νόσοι θα επηρεάσουν ολοένα και περισσότερο τους ανθρώπους μελλοντικά αναμένοντας να εξελιχθούν σε μια από τις σημαντικότερες ασθένειες.

Δεν νοείται πλέον μια επιχείρηση να βασίζει την αποδοτική λειτουργία της στα τυπικά προσόντα των εργαζομένων και στις δεξιότητές τους. Η επιμόρφωση των τελευταίων μέσω σεμιναρίων θα πρέπει να περιλαμβάνει πέρα από την ανάπτυξη των ικανοτήτων τους και βασικά ζητήματα που αφορούν την συναισθηματική νοημοσύνη. Με τον τρόπο αυτό οι εργαζόμενοι θα αντιληφθούν ότι διατηρώντας μια θετική ψυχολογία θα αποδίδουν καλύτερα και ενδεχομένως με λιγότερη προσπάθεια.

## 10. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Βαξεβανίδου, Ρεκλείτης (1995) Management ανθρώπινων πόρων

Βαγιάτη ( 2002) Οργανωτική ψυχολογία , εκδόσεις Ελληνικά γράμματα

Bowles, Edwards (1990) Κατανοώντας τον καπιταλισμό

Goleman (2008) Emotional Intelligence: Why emotional intelligence can Matter More Than IQ

Ληξουριώτης, (2005) Ατομικές εργασιακές σχέσεις, εκδόσεις Σάκκουλα

Varian (1990) Introduction to Microeconomics

Δημήτρης Μπουραντάς (2005) Ηγεσία, εκδόσεις Σάκκουλα

Χυτήρης Σ. Λεωνίδας, (2006 )*Μάνατζμεντ Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων*, Εκδόσεις INTERBOOKS,

**ΠΗΓΕΣ ΙΝΤΕΡΝΕΤ**

[www.managementstudyguide.com/importance-of-employee-relations.htm](http://www.managementstudyguide.com/importance-of-employee-relations.htm)

[www.wordpress.com/2009/03/06/208](http://www.wordpress.com/2009/03/06/208)

[www.innerresources.gr/gr\\_services](http://www.innerresources.gr/gr_services)