

2016

þÿ Ÿ<sup>1</sup> μ Á<sup>3</sup> ± ã<sup>1</sup> ±<sup>0</sup> - Â ã Ç - ã μ<sup>1</sup> Â ¼ μ Ä ±<sup>3</sup>  
þÿ μ Á<sup>3</sup> ± ¶ ¿ ¼ - ½ É ½ ã Ä ± À » ±<sup>-</sup> ã<sup>1</sup> ± ¼

þÿ ‘ ½ ´ Á - ¿ Å , ‘ ½ ´ Á - ± Â

þÿ Á<sup>3</sup> Á ± ¼ ¼ ± ”. ¼ ì ã<sup>1</sup> ± Â ”<sup>1</sup> ¿<sup>-0</sup>. ã. Â , £ Ç ¿ » ® Ÿ<sup>10</sup> ¿ ½ ¿ ¼<sup>10</sup> î ½ • À<sup>1</sup> ã Ä. ¼ î ½<sup>0</sup> ±<sup>1</sup> ”<sup>1</sup> ¿<sup>-0</sup>.  
þÿ ± ½ μ À<sup>1</sup> ã Ä ® ¼<sup>1</sup> ¿ • μ ¬ À ¿ »<sup>1</sup> Â ¬ Æ ¿ Å

---

<http://hdl.handle.net/11728/8843>

Downloaded from HEPHAESTUS Repository, Neapolis University institutional repository



**Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών**

***"Δημόσια Διοίκηση"***

***Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία***

**ΟΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΜΕΤΑΞΥ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ**

**ΣΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ ΜΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

**ΑΝΔΡΕΟΥ ΑΝΔΡΕΑΣ ΠΕΡΙΚΛΗ**

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ ΓΕ. ΑΘΑΝΑΣΟΠΟΥΛΟΣ**

**ΠΑΦΟΣ**

**2016**

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Εισαγωγή.....	2
Διάφορες θεωρίες διοικητικήςεπιστήμης.....	3
Συναισθηματική νοημοσύνη.....	7
Συναισθηματική νοημοσύνη και εργασιακός χώρος.....	8
Οι παράγοντες που καθορίζουν το εργασιακό κλίμα.....	10
Ο ρόλος του ηγέτη.....	10
Τα βασικά χαρίσματα του ηγέτη.....	11
Αρνητικά συναισθήματα στον χώρο εργασίας.....	12
Τρόποι επίλυσης αρνητικών συναισθημάτων.....	13
Σχέση εργοδότη – εργαζομένου.....	14
Εξαρτημένη σχέση εργασίας.....	14

Υποχρεώσεις εργαζομένου – εργοδότη.....	14
Διευθυντικά δικαιώματα εργοδότη.....	15
Συγκρούσεις και επικοινωνία μεταξύ εργαζομένων.....	17
Σύγκρουση εργοδότη- εργαζομένου.....	17
Λόγοι συγκρούσεων.....	17
Συγκρούσεις εργαζομένων σε ομάδα.....	18
Τρόποι διευθέτησης συγκρούσεων.....	19
Ποιά βήματα πρέπει να ακολουθηθούν.....	21
Επικοινωνία μεταξύ εργαζομένων.....	21
Στόχοι επικοινωνίας.....	21
Επίλογος.....	22

## **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.

## **ABSTRACT**

Nowadays, the relations of employees are crucial to the profitability of an enterprise. However, when negative emotions occur in a workplace, the employees' performance is not the desirable one. This issue is extensively examined in the present study, emphasizing to the factor of emotional intelligence.

Last but not least, a reference is made to the relationship between employer and employee, which is a major field covered by working relations.

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Όπως γνωρίζουμε μία επιχείρηση για να λειτουργήσει χρησιμοποιεί κάποιους συντελεστές παραγωγής όπως το κεφάλαιο, η εργασία, η τεχνολογία και άλλα όμως ο κυριότερος παράγοντας είναι οι εργαζόμενοι και οι σχέσεις που μπορεί να αναπτυχθούν μεταξύ τους. Είναι γεγονός ότι όταν μιλούμε για εργασιακές σχέσεις εννοούμε τις σχέσεις που μπορεί να προκύψουν μεταξύ των εργαζομένων ή μεταξύ εργαζομένων και προϊσταμένων. Ανάλογα με τις σχέσεις που θα αναπτυχθούν θα επηρεαστεί και η επιχείρηση είτε σε θετικό είτε σε αρνητικό βαθμό. 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. Αν λοιπόν μια εταιρία καταφέρει να εξασφαλίσει άριστες αρμονικές σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων τότε θα αυξηθούν τα κέρδη θα αποκτήσει φήμη, σίγουρα θα υπάρξει αυξημένη ζήτηση και συζήτηση γύρω από την συγκεκριμένη εταιρία. Και τέλος όπως είναι αναμενόμενο ένας οργανισμός ή μια εταιρία αφού καταφέρει να κρατήσει ευχαριστημένους τους εργαζομένους της τότε θα επέλθει και η μακροχρόνια βιωσιμότητα.

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 η απόδοσή του να φτάνει στον μέγιστο βαθμό.

Είναι φανερό ότι υφίσταται μια δυναμική αλληλεπίδραση μεταξύ των εργαζομένων. Επομένως η κάθε επιχείρηση θα πρέπει να έχει πρόσωπο και να παρουσιάζεται σαν ένας ζωντανός οργανισμός. Οι αρμονικές σχέσεις μεταξύ των υπαλλήλων σίγουρα αποφορτίζουν τους ίδιους από το φόρτο εργασίας και από το άγχος που πιθανότατα να τους διακατέχει αλλά ταυτόχρονα θα αυξήσει και θα ενισχύσει το ηθικό τους. Βεβαίως αξίζει να σημειωθεί ότι η όρεξη και η διάθεση για δουλειά θα είναι περισσότερη αφού θα νιώθουν ότι βρίσκονται σε ένα ευχάριστο περιβάλλον χωρίς πίεση. Αποτέλεσμα όλων αυτών είναι η παραγωγικότητα των εργαζομένων. Οι εργασιακές σχέσεις πέρα από τις συνθήκες κάτω από τις οποίες εργάζονται οι εργαζόμενοι διαπραγματεύονται και ένα άλλο πολύ σημαντικό ζήτημα. Αυτό δεν είναι άλλο από την εξαρτημένη σχέση εργασίας που αναφέρεται στην σχέση εργαζόμενου εργοδότη.

### **ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΘΕΩΡΙΕΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ**

Σύμφωνα με τον **Taylor** πρωταρχικός στόχος των εργαζομένων θα πρέπει να είναι η αύξηση της παραγωγικότητας τους. Ένα μειονέκτημα που εντοπίζεται στη θεωρία αυτή είναι ότι δίνεται μεγάλη σημασία και έμφαση στην παραγωγικότητα με αποτέλεσμα να αγνοούνται άλλοι παράγοντες που κρίνονται εξαιρετικά ποιοτικοί και σημαντικοί για ένα εργασιακό χώρο. Η θεωρία αυτή θέλει τους εργαζομένους να παρακινούνται από την αμοιβή και μόνο. Βασικός στόχος της παραγωγικής διαδικασίας. Ο λόγος που παρατηρείται κάτι τέτοιο είναι γιατί οι εργασίες που ανατίθενται στους υπαλλήλους χαρακτηρίζονται μονότονες και για αυτό τον λόγο οι εργαζόμενοι αναζητούν και άλλα κίνητρα πέρα του μισθού έτσι ώστε να αυξήσουν την αποδοτικότητά τους. Ο Taylor πιστεύει 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. Σύμφωνα με τον Maslow οι ανάγκες του ανθρώπου μπορούν να ιεραρχηθούν από ένα κατώτερο επίπεδο σε ένα ανώτερο. Ο Maslow αναγνωρίζει ότι ένα καλό εργασιακό κλίμα είναι ικανό να καλύψει όλες εκείνες τις βασικές ανάγκες του εργαζομένου που σχετίζονται με την προσωπικότητα του.

Ας δούμε τι πιστεύει ο MAYO.

Η συγκεκριμένη θεωρία 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 είναι σημαντική η αλληλεπίδραση μεταξύ των εργαζομένων. Με άλλα λόγια δηλαδή γίνεται λόγος για τις σχέσεις που μπορεί να αναπτυχθούν 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 υπάρχει 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.

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 εργαζόμενους 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.

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

Πιο πάνω βλέπουμε 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.

Σύμφωνα με τον Vroom προκύπτει ότι οι συμπεριφορές των ατόμων προέχονται από συνειδητές επιλογές και αποσκοπούν στην μμεγιστοποίηση της χρησιμότητας. Ο Vroom υποστήριξε ότι η αποδοτικότητα του εργαζομένου βασίζεται σε παράγοντες όπως η προσωπικότητα του, οι γνώσεις του, η εμπειρία του, οι ικανότητές του και άλλους παρόμοιους παράγοντες. 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 με αυτό που παράγουν. Επίσης σημαντική θεωρείται και η προσδοκία που έχουν οι εργαζόμενοι για το αν η εταιρεία θα υλοποιήσει τις δεσμεύσεις της. Σε αυτή την περίπτωση αναφερόμαστε στο αν οι εργοδότες θα ανταμείψουν τους εργαζόμενους σύμφωνα με το ότι έχουν υποσχεθεί.

Σε περίπτωση που ο εργαζόμενος υποσιάζεται ότι η προσπάθειά του και η υψηλή αποδοτικότητά του δεν θα ανταμειφθεί κατάλληλα παρά 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 διεκπεραίωση 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 μην έχει την απαιτούμενη απόδοση.

## **ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ**

Πολλοί ερευνητές θεωρούν ότι η συναισθηματική νοημοσύνη έχει επιδράσεις στον εργασιακό χώρο. 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 προκύπτουν 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. Η συναισθηματική νοημοσύνη επεκτείνεται σε ικανότητες που καλύπτουν Κάποιους σημαντικούς τομείς:

- Αυτό-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
- Συναισθητικός αυτό-έλεγχος με χαλιναγώγηση της παρορμητικότητας
- Ενσυναίσθηση: Αναγνώριση των συναισθημάτων και των αναγκών των άλλων
- Χειρισμός σχέσεων: Δεξιότητα χειριστού των συναισθημάτων των άλλων. Ανάπτυξη κοινωνικής επάρκειας και κοινωνικών δεξιοτήτων

Συμπεραίνουμε λοιπόν ότι, η συναισθητική νοημοσύνης 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.

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

Η συναισθητική 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 άλλους υπαλλήλους.

Βεβαίως στον εργασιακό χώρο όπως λέει και ο D. Goleman, 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 πρακτικές και μεθόδους οι οποίες θα συμβάλουν στη εξύψωση του ηθικού τους και της παραγωγικότητάς τους.

Ένα διευθυντικό στέλεχος με υψηλό δείκτη συναισθηματικής νοημοσύνης στο χώρο εργασίας μειώνει τις διαφωνίες, ελαττώνει τις αντιπάθειες και ενθαρρύνει το προσωπικό να είναι ένθερμο και αποδοτικό. 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.

Είναι πολύ σημαντικό κάποιος να αναγνωρίζουμε τα βαθύτερα συναισθήματα μας και ποιες αλλαγές μπορούν να μας βοηθήσουν να έχουμε περισσότερη ικανοποίηση στη εργασία μας.

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

Η Fredrickson (1998) λέει ότι οι άνθρωποι όταν βιώνουν θετικά συναισθήματα όπως η αγάπη, η χαρά, η ευχαρίστηση και το ενδιαφέρον, μπορούν να βελτιώνουν και να εμπλουτίζουν τη γκάμα των σκέψεων και των πράξεων που χρησιμοποιούν όταν καλούνται να αντιμετωπίσουν επαγγελματικές προκλήσεις. Κατά συνέπεια η ύπαρξη θετικών συναισθημάτων διευρύνει 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. Επιπλέον τα θετικά επίσης συναισθήματα βοηθούν στην εξάλειψη και την αντιμετώπιση των συνεπειών των αρνητικών συναισθημάτων. Επίσης τα αποτελέσματα που προκύπτουν τα 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. Μέσα από την δημιουργία ενός ομαλού εργασιακού κλίματος από το οποίο οι εργαζόμενοι θα αντλούν μεγάλη ευχαρίστηση θα έχει ευεργετικές επιπτώσεις στην ψυχολογία και στην παραγωγικότητά τους.

## **ΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΚΑΘΟΡΙΖΟΥΝ ΤΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΚΛΙΜΑ & 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 ίδιο τον ηγέτη. 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. Ο ηγέτης έχει ένα όραμα για τη εταιρεία και αντικειμενικός του στόχος είναι εμφυσήσει 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.

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 στηνσυνολική προσωπικότητά του. 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 συντονίζει.

### **ΤΑ ΒΑΣΙΚΑ ΧΑΡΙΣΜΑΤΑ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ**

- 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

- ο Ένας πετυχημένος ηγέτης θα πρέπει να δημιουργεί ένα ευχάριστο κλίμα στον εργασιακό χώρο και όχι συνθήκες πίεσης και ανταγωνισμού.

### **ΑΡΝΗΤΙΚΑ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΑ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**

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 ή ως αγγαρεία τότε είναι σαφώς ποιο παραγωγικοί. Κατα συνέπεια 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 ποιο 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 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 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 μεαποτέλεσμα 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.

### **ΤΡΟΠΟΙ ΕΠΙΛΥΣΗΣ ΑΡΝΗΤΙΚΩΝ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΩΝ**

Τα αρνητικά συναισθήματα θα πρέπει να επιλυθούν προκειμένου να βελτιωθεί το κλίμα και η λειτουργικότητα της εργασίας γενικότερα. Αναφορικά με τον παράγοντα του άγχους θα πρέπει να βρούμε την 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 η την αδυναμία επίτευξης ενός στόχου που και πάλι μπορεί να προκαλέσει την απόλυση του εργαζομένου η 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. 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 ηγέτες 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.

## **ΣΧΕΣΗ ΕΡΓΟΔΟΤΗ – ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ**

### **ΕΞΑΡΤΗΜΕΝΗ ΣΧΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**

Η εξαρτημένη εργασία 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 σύμβαση περί μίσθωσης εργασίας μπορεί να είναι έγγραφη ή προφορική, να ορίζει ρητώς τον μισθό (Εργατικό Δίκαιο Λεοντάρη 2008). Η σύμβαση εργασίας διαφέρει από τις συνήθειες 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).

### **ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ- ΕΡΓΟΔΟΤΗ**

Οι εργαζόμενοι και εργοδότες έχουν κάποιες υποχρεώσεις στον χώρο εργασίας. 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 φέρει ζημιά. 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 τους. Άλλη υποχρέωση του εργοδότη είναι 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.

### **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.

Το διευθυντικό δικαίωμα:

- Δεν ανακαλείται η δεν περιορίζεται από ειδική διάταξη νόμου η από την ατομική σύμβαση εργασίας.

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

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 κατέχει ο ίδιος ο εργοδότης στα πλαίσια άσκησης του διευθυντικού του δικαιώματος. Επίσης δεν είναι υποχρεωμένος να καλύψει τις κενές θέσεις με προαγωγές αφού το αν θα καλυφτούν η όχι οι κενές θέσεις εξαρτάται από τον εργοδότη ο οποίος θα σταθμίσει τις οικονομικές δυνατότητες της επιχείρησης. Ο εργοδότης 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 ή ακόμη και να παραλείπει να τοποθετήσει κάποιον άλλο προϊστάμενο. Μπορεί δηλαδή να προβεί σε αλλαγή του αντικειμένου εργασίας ενός εργαζόμενου ή 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 έτοιμο 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.

## **ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ ΚΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΜΕΤΑΞΥ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ**

### **ΣΥΓΚΡΟΥΣΗ ΕΡΓΟΔΟΤΗ – ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ**

#### **Λόγοι συγκρούσεων**

Οι συγκρούσεις μεταξύ εργοδότη και 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 του 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 προσωπικότητάς τους. Όταν τα παραπάνω δεν ικανοποιούνται αυτές οι απαιτήσεις τότε μοιραία επέρχεται και η σύγκρουση μεταξύ εργοδότη και εργαζομένου (Jackson Maughan, 2010).

Επιπλέον 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).

### **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 ευσυνειδητοι 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).

### **ΤΡΟΠΟΙ ΔΙΕΥΘΕΤΗΣΗΣ ΤΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ**

- 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.
  
- 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.
  
- 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.
  
- 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.

○ 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 τα ακόλουθα μέτρα:

- 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



## **ΠΟΙΑ ΒΗΜΑΤΑ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΑΚΟΛΟΥΘΗΘΟΥΝ:**

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

## **ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΜΕΤΑΞΥ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ**

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).

## **ΣΤΟΧΟΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ**

- 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.

## **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 πήχης 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 λόγο 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.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

Βαγιάτη ( 2002) Οργανωτική ψυχολογία , εκδόσεις Ελληνικά γράμματα

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

Ληξουριώτης, (2005) Ατομικές εργασιακές σχέσεις, εκδόσεις Σάκκουλα

Δημήτρης Μπουραντάς (2005) Ηγεσία, εκδόσεις Σάκκουλα

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