

ΔΙΕΘΝΕΣ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ
Σχολή Οικονομίας και Διοίκησης
Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών
Διοίκηση & Οργάνωση Εκπαιδευτικών Μονάδων

***Παρακίνηση και διαχείριση ομάδας σε Κέντρα Δημιουργικής Απασχόλησης
για άτομα με αναπηρία (ΚΔΑΠ ΜΕΑ)***

Διπλωματική εργασία
της
Πετρίδου Γεωργίας
(Α.Μ.: 339/2017)

Επιβλέπων Καθηγητής: Απόστολος Αποστολίδης

Θεσσαλονίκη, Σεπτέμβριος 2020

Περίληψη

Για την διερεύνηση της παρακίνησης των εργαζομένων έχουν διεξαχθεί πολλές έρευνες. Ωστόσο, δεν υπάρχει έρευνα που να εξετάζει την παρακίνηση των ατόμων που εργάζονται σε Κέντρα Δημιουργικής Απασχόλησης ατόμων με αναπηρία (ΚΔΑΠ ΜΕΑ). Η παρούσα έρευνα πραγματεύεται τους παράγοντες που παρακινούν το προσωπικό των ΚΔΑΠ ΜΕΑ, αλλά και τη διαχείριση των συγκρούσεων που λαμβάνουν χώρα σε αυτές τις δομές από την πλευρά του προϊσταμένου. Επίσης, η έρευνα αναδεικνύει τις απόψεις του προσωπικού σχετικά με το χαρακτήρα του προϊσταμένου, καθώς επίσης και το ρόλο του στη δομή την οποία ηγείται. Στην έρευνα συμμετείχαν 108 εργαζόμενοι διαφόρων ειδικοτήτων που εργάζονται σε ΚΔΑΠ ΜΕΑ σε διάφορες περιοχές της χώρας. Το ερευνητικό εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε για την συλλογή δεδομένων είναι το ερωτηματολόγιο. Για την επεξεργασία και την στατιστική ανάλυση των δεδομένων της έρευνας χρησιμοποιήθηκε το στατιστικό πρόγραμμα SPSS. Από τα αποτελέσματα της έρευνας προκύπτει πως σε γενικές γραμμές οι εργαζόμενοι των ΚΔΑΠ ΜΕΑ παρακινούνται αρκετά και οι πιο σημαντικοί παράγοντες παρακίνησης είναι η αίσθηση ότι η δουλειά τους είναι σημαντική και οι καλές ανθρώπινες σχέσεις με τους συναδέλφους τους. Τα σημαντικότερα ευρήματα της έρευνας είναι ότι οι εργαζόμενοι θεωρούν ως πιο αποτελεσματικούς τρόπους παρακίνησης το καλό εργασιακό κλίμα και την ομαδική εργασία. Ο κυριότερος λόγος συγκρούσεων είναι το αίσθημα αδικίας και ακολουθούν η κακή επικοινωνία, οι οργανωτικές αδυναμίες, ο τρόπος διοίκησης από τον προϊστάμενο που αισθάνονται οι εργαζόμενοι, ενώ οι τεχνικές που χρησιμοποιούν οι υπεύθυνοι των συγκεκριμένων δομών ειδικής αγωγής σύμφωνα με τις απαντήσεις των εργαζομένων είναι κυρίως ο συμβιβασμός και ακολουθεί η χρήση της εξουσίας, η διατήρηση ειρηνικής συνύπαρξης η συνεργασία και τέλος η αποφυγή της διαχείρισης της σύγκρουσης. Όσον αφορά τους ρόλους του προϊσταμένου των ΚΔΑΠ ΜΕΑ, οι υφιστάμενοι απάντησαν πως δεν ανταποκρίνονται στις προσδοκίες τους. Τέλος, η έρευνα έδειξε πως η συνολική παρακίνηση επηρεάζεται από τα χρόνια προϋπηρεσίας στο ΚΔΑΠ ΜΕΑ, τη σχέση εργασίας και την ηλικία των εργαζομένων.

Λέξεις – κλειδιά: παρακίνηση, συγκρούσεις, ηγεσία, προϊστάμενος, ΚΔΑΠ ΜΕΑ

Abstract

Through the years, many researches, related to the employees' motivation, have been conducted. However, until now, there has not been any research considering the motivation of the workforce in KDAP MEA. The present assignment is about the factors that motivate the employees of KDAP MEA, as also the conflict management that takes place in this workplace on behalf of the supervisor. Also, this research highlights the different opinions of the workforce for their supervisor, and the role he has working in this position. The research was based on the sample of 108 people from different specialties, who work in KDAP MEA, in different places in Greece. The research tool for the collection of the data is the questionnaire. The research tool which was used for the processing and statistical analysis of the data in the research is the statistical program SPSS. According to the results of the research, generally, people who work in KDAP MEA are motivated enough and the factors of this motivation are the recognition of how important is their job, and the good relations they have with their colleagues. The most important findings of the research are related to what the employees consider about the most effective ways of motivation, the positive situation in the workplace, as also the teamwork. The most important reason of conflicts is the feeling of injustice. Also, other important reasons are the bad communication and the organisation weaknesses. However, the way of management that the workforce receives from the supervisor, are the techniques used by the heads of the structures of Special Education, according to the needs of the employees, and mostly the compromise and the way the authority is used in order the structure to operate in a peaceful way, the collaboration and avoidance of management of conflicts. As far as the roles the supervisor of KDAP MEA should have is concerned, the respondents answered that they do not respond to their expectations. Lastly, the research has shown that the total motivation is influenced by the years of work experience in KDAP MEA, the work relations and the age of the people who work in.

Keywords: motivation, conflicts, leadership, supervisor, KDAP MEA

Περιεχόμενα

Περιεχόμενα πινάκων	6
Περιεχόμενα γραφημάτων	8
Εισαγωγή	11
Σκοπός και περιεχόμενο έρευνας	11
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ	13
1.1.Ορισμός της παρακίνησης	13
1.2.Εσωτερική και εξωτερική παρακίνηση	14
1.3.ΘΕΩΡΙΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ	16
1.3.1.Θεωρίες περιεχομένου παρακίνησης.....	16
1.3.1.1.Η Θεωρία της ιεράρχησης των ανθρώπινων αναγκών του Abraham Maslow (hierarchy of needs theory)	16
1.3.1.2. Το μοντέλο ERG (Existence, Relatedness and Growth) του Alderfer	18
1.3.1.3.Η Θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg (two factor theory).....	18
1.3.1.4. Η Θεωρία των τριών αναγκών του McClelland (trichotomy of needs theory)	20
1.3.2.Θεωρίες διαδικασίας της παρακίνησης.....	20
1.3.2.1.Η Θεωρία των Προσδοκιών του Vroom (Expectancy theory).....	21
1.3.2.2.Η Θεωρία της ισότητας του Adams (Equity theory)	22
1.3.2.3.Το Υπόδειγμα της Προσδοκίας των W. Porter και E. Lawler	23
1.3.2.4. Η Θεωρία του Καθορισμού των Στόχων (E. Locke).....	24
1.4.Παράγοντες παρακίνησης.....	25
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΟΜΑΔΑΣ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ	26
2.1.Δημιουργία ομάδας	26
2.2.Συνοχή ομάδας.....	27
2.3.Αποτελεσματικότητα ομάδας	27
2.4.Η έννοια της ηγεσίας.....	28
2.5.Θεωρίες σχετικές με τα στυλ ηγεσίας.....	29
2.5.1.Θεωρία του Likert	29
2.5.2.Θεωρία της διοικητικής σχάρας των Blake-Mouton	30
2.5.3.Ενδεχομενική θεώρηση της ηγεσίας από τον Fiedler.....	30
2.5.4.Το μοντέλο των Vroom-Yetton	31
2.5.5.Η θεωρία X και Y του McGregor	33
2.5.6.Θεωρία ωριμότητας (Chris Argyris, Hersey and Blanchard)	34
2.6. Σύγχρονες θεωρίες ηγεσίας	34

2.6.1. Χαρισματική ηγεσία (Charismatic leadership)	34
2.6.2.Μετασχηματιστική ηγεσία (Transformational Leadership)	35
2.6.3. Συναλλακτική ηγεσία (transactional leadership)	36
2.7.Ρόλος και ιδιαίτερα γνωρίσματα του/της προϊσταμένου/ης	37
2.7.1.Ρόλος του διευθυντή/προϊσταμένου στον εκπαιδευτικό οργανισμό	37
2.7.2.Θεωρίες για τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα του ηγέτη	38
2.7.3.Χαρακτηριστικά αποτελεσματικού διευθυντή	39
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ.....	40
3.1. Ορισμός σύγκρουσης	40
3.2.Είδη Συγκρούσεων	40
3.3.Διαδικασία της σύγκρουσης	41
3.4.Αίτια συγκρούσεων.....	42
3.5.Τεχνικές διαχείρισης συγκρούσεων.....	44
3.5.1.Μέθοδος της αποφυγής	44
3.5.2.Μέθοδος της εξομάλυνσης ή παραχώρησης.....	44
3.5.3.Μέθοδος του συμβιβασμού	45
3.5.4.Μέθοδος της εξουσίας.....	45
3.5.5.Μέθοδος της συνεργασίας	45
3.5.6.Επιλογή της κατάλληλης τεχνικής διαχείρισης συγκρούσεων	46
3.6.Συνέπειες συγκρούσεων	47
3.6.1.Θετικές συνέπειες συγκρούσεων	47
3.6.2.Αρνητικές συνέπειες συγκρούσεων.....	48
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΚΕΝΤΡΑ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΗΣ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ ΠΑΙΔΙΩΝ ΜΕ ΑΝΑΠΗΡΙΑ (ΚΔΑΠ ΜΕΑ)	49
4.1.Ίδρυση και λειτουργία των ΚΔΑΠ ΜΕΑ	49
4.2.Δράση «Εναρμόνιση Οικογενειακής και Επαγγελματικής Ζωής»	50
4.3.Ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των ΚΔΑΠ ΜΕΑ	52
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5. Μεθοδολογία της έρευνας	53
5.1 Κύριος σκοπός της έρευνας	53
5.2 Ερευνητικά ερωτήματα της έρευνας	53
5.3 Ερευνητικό εργαλείο.....	54
5.4 Διαδικασία έρευνας.....	55
5.5 Δείγμα της έρευνας.....	56
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 : ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	65
6.1.Αποτελέσματα της έρευνας	65

6.2. Παράγοντες παρακίνησης.....	65
6.3.Τρόποι παρακίνησης από τον υπεύθυνο (προϊστάμενο) του ΚΔΑΠ ΜΕΑ.....	68
6.4.Συχνότητα, αιτίες και διαχείριση συγκρούσεων	83
6.5.Ρόλος και ιδιαίτερα γνωρίσματα του/της προϊσταμένου/ης κατά τη διαχείριση συγκρούσεων...97	
6.6.Διαφορές μέσων όρων.....	100
6.7. Συσχετίσεις παραγόντων παρακίνησης και διαχείρισης συγκρούσεων με τα δημογραφικά και επαγγελματικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων.....	103
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: Συμπεράσματα-Συζήτηση-Περιορισμοί έρευνας.....	105
7.1.Συμπεράσματα.....	105
7.2.Συζήτηση	107
7.3.Περιορισμοί έρευνας.....	110
Ελληνική βιβλιογραφία.....	111
Ξένη βιβλιογραφία.....	115
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	119
ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ	120

Περιεχόμενα πινάκων

Πίνακας 1. Συχνότητες και σχετικές συχνότητες για το φύλο του δείγματος.....	56
Πίνακας 2. Συχνότητες και σχετικές συχνότητες για την ηλικία του δείγματος.....	57
Πίνακας 3. Συχνότητες και σχετικές συχνότητες για την οικογενειακή κατάσταση του δείγματος	57
Πίνακας 4. Συχνότητες και σχετικές συχνότητες για την εκπαίδευση του δείγματος.....	58
Πίνακας 5. Συχνότητες και σχετικές συχνότητες για την μετεκπαίδευση του δείγματος.....	59
Πίνακας 6. Συχνότητες και σχετικές συχνότητες για την ειδικότητα του δείγματος	60
Πίνακας 7. Συχνότητες και σχετικές συχνότητες για τη σχέση εργασίας του δείγματος.....	61
Πίνακας 8. Συχνότητες και σχετικές συχνότητες για τα χρόνια απασχόλησης του δείγματος σε ΚΔΑΠ ΜΕΑ 61	
Πίνακας 9. Συχνότητες και σχετικές συχνότητες για τα συνολικά χρόνια απασχόλησης του δείγματος62	
Πίνακας 10. Συχνότητες και σχετικές συχνότητες για το φύλο του προϊσταμένου του ΚΔΑΠ ΜΕΑ του δείγματος.....	63
Πίνακας 11. Μέση τιμή και τυπική απόκλιση για τους παράγοντες παρακίνησης	65
Πίνακας 12. Μέσοι όροι και τυπική απόκλιση παραγόντων παρακίνησης συνολικά σε σχέση με την εργασία.....	67
Πίνακας 13. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι ο προϊστάμενος ενθαρρύνει τη δημιουργία θετικού εργασιακού κλίματος;.....	68

Πίνακας 14. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι ο προϊστάμενος παρέχει στο προσωπικό ίσες ευκαιρίες.....	69
Πίνακας 15. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι ο προϊστάμενος καλλιεργεί πνεύμα συνεργασίας στο ΚΔΑΠ ΜΕΑ	70
Πίνακας 16. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι ο προϊστάμενος συμμετέχει στις δραστηριότητες του ΚΔΑΠ ΜΕΑ και λειτουργεί ως πρότυπο;	71
Πίνακας 17. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι ο προϊστάμενος καθορίζει τους στόχους και το όραμα του ΚΔΑΠ ΜΕΑ σε συνεργασία με το προσωπικό;	72
Πίνακας 18. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι ο προϊστάμενος εμπλέκει το προσωπικό στη διαδικασία λήψης αποφάσεων;	73
Πίνακας 19. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι ο προϊστάμενος δείχνει ενδιαφέρον για την καθαριότητα και την ασφάλεια όλων στο ΚΔΑΠ ΜΕΑ;	74
Πίνακας 20. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι ο προϊστάμενος ενθαρρύνει το προσωπικό να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες και ευθύνες;	75
Πίνακας 21. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι ο προϊστάμενος ενθαρρύνει το προσωπικό να εισάγει και να εφαρμόζει καινοτομίες στην εργασία του;	76
Πίνακας 22. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι ο προϊστάμενος είναι ευέλικτος και δεν διστάζει να κάνει αλλαγές;	77
Πίνακας 23. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι ο προϊστάμενος συμβάλλει στην καλλιέργεια κλίματος εμπιστοσύνης και καλών διαπροσωπικών σχέσεων με το προσωπικό;	78
Πίνακας 24. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι ο προϊστάμενος φροντίζει να ενημερώνει καθημερινά για το πρόγραμμα, τις δραστηριότητες και τα προβλήματα του ΚΔΑΠ ΜΕΑ;	79
Πίνακας 25. Τρόποι παρακίνησης.....	80
Πίνακας 26. Τεχνικές παρακίνησης	81
Πίνακας 27. Μη οικονομικά κίνητρα.....	82
Πίνακας 28. Συχνότητα συγκρούσεων	84
Πίνακας 29. Αίτια συγκρούσεων.....	85
Πίνακας 30. Ανάμεσα σε ποιες ομάδες εκδηλώνονται συνήθως συγκρούσεις στο ΚΔΑΠ ΜΕΑ όπου εργάζεστε;	87
Πίνακας 31. Ποιος διαχειρίζεται πιο συχνά τις συγκρούσεις στο ΚΔΑΠ ΜΕΑ που εργάζεστε;.....	88
Πίνακας 32. Σε ποιο στάδιο συνήθως γίνεται η διαχείριση των συγκρούσεων στο ΚΔΑΠ ΜΕΑ;	89
Πίνακας 33. Τεχνικές αντιμετώπισης των συγκρούσεων από τον προϊστάμενο της δομής.....	90
Πίνακας 34. Για τη διαχείριση των συγκρούσεων χρησιμοποιείται η μεσολάβηση τρίτου προσώπου	91
Πίνακας 35. Συχνότητα μεσολάβησης τρίτου προσώπου για τη διαχείριση συγκρούσεων.....	92
Πίνακας 36. Δυνατότητα πρόβλεψης της σύγκρουσης	92
Πίνακας 37. Πιστεύετε ότι οι συγκρούσεις στο ΚΔΑΠ ΜΕΑ μπορούν να επηρεάσουν θετικά την αποτελεσματική λειτουργία της δομής;	93
Πίνακας 38. Θετικές συνέπειες συγκρούσεων	94

Πίνακας 39. Πιστεύετε ότι οι συγκρούσεις στο εργασιακό περιβάλλον επηρεάζουν αρνητικά την αποτελεσματική λειτουργία του ΚΔΑΠ ΜΕΑ.....	96
Πίνακας 40. Αρνητικές συνέπειες συγκρούσεων	97
Πίνακας 41. Ρόλος προϊσταμένου κατά τη διαχείριση συγκρούσεων.....	98
Πίνακας 42. Ιδιαίτερα γνωρίσματα προϊσταμένου.....	99
Πίνακας 43. Διαφορές μέσων όρων σε σχέση με τα δημογραφικά και επαγγελματικά χαρακτηριστικά του δείγματος	101
Πίνακας 44. Μέσοι όροι παραγόντων και συνολικής παρακίνησης ανά χρόνια υπηρεσίας στο ΚΔΑΠ	101
Πίνακας 45. Μέσοι όροι παραγόντων και συνολικής παρακίνησης ανά σχέση εργασίας	102
Πίνακας 46. Διαφορές μέσων όρων σε σχέση με τα δημογραφικά και επαγγελματικά χαρακτηριστικά του δείγματος	103
Πίνακας 47. Συσχέτιση παρακίνησης με δημογραφικά και επαγγελματικά χαρακτηριστικά.....	104
Πίνακας 48. Συσχέτιση συνολικής παρακίνησης με παράγοντες παρακίνησης.....	104

Περιεχόμενα γραφημάτων

Γράφημα 1. Κατανομή δείγματος με βάση το φύλο	56
Γράφημα 2. Κατανομή δείγματος με βάση την ηλικία	57
Γράφημα 3. Κατανομή δείγματος με βάση την οικογενειακή κατάσταση.....	58
Γράφημα 4. Κατανομή δείγματος με βάση την εκπαίδευση	58
Γράφημα 5. Κατανομή δείγματος με βάση την μετεκπαίδευση.....	59
Γράφημα 6. Κατανομή δείγματος με βάση την ειδικότητα.....	60
Γράφημα 7. Κατανομή δείγματος με βάση τη σχέση εργασίας	61
Γράφημα 8. Κατανομή δείγματος με βάση τα χρόνια απασχόλησης στο ΚΔΑΠ ΜΕΑ.....	62
Γράφημα 9. Κατανομή δείγματος με βάση τα συνολικά χρόνια απασχόλησης.....	63
Γράφημα 10. Κατανομή δείγματος με βάση το φύλο του προϊσταμένου του ΚΔΑΠ ΜΕΑ.....	64
Γράφημα 11. Μέση τιμή παραγόντων παρακίνησης.....	67
Γράφημα 12. Μέσος όρος παραγόντων παρακίνησης και συνολικής παρακίνησης σε σχέση με την εργασία.....	68
Γράφημα 13. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι ο προϊστάμενος ενθαρρύνει τη δημιουργία θετικού εργασιακού κλίματος;.....	69
Γράφημα 14. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι ο προϊστάμενος παρέχει στο προσωπικό ίσες ευκαιρίες... ..	70
Γράφημα 15. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι ο προϊστάμενος καλλιεργεί πνεύμα συνεργασίας στο ΚΔΑΠ ΜΕΑ.....	71
Γράφημα 16. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι ο προϊστάμενος συμμετέχει στις δραστηριότητες του ΚΔΑΠ ΜΕΑ και λειτουργεί ως πρότυπο;.....	72

Γράφημα 17. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι ο προϊστάμενος καθορίζει τους στόχους και το όραμα του ΚΔΑΠ ΜΕΑ σε συνεργασία με το προσωπικό;.....	73
Γράφημα 18. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι ο προϊστάμενος εμπλέκει το προσωπικό στη διαδικασία λήψης αποφάσεων;.....	74
Γράφημα 19. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι ο προϊστάμενος δείχνει ενδιαφέρον για την καθαριότητα και την ασφάλεια όλων στο ΚΔΑΠ ΜΕΑ;.....	75
Γράφημα 20. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι ο προϊστάμενος ενθαρρύνει το προσωπικό να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες και ευθύνες;.....	76
Γράφημα 21. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι ο προϊστάμενος ενθαρρύνει το προσωπικό να εισάγει και να εφαρμόζει καινοτομίες στην εργασία του;	77
Γράφημα 22. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι ο προϊστάμενος είναι ευέλικτος και δεν διστάζει να κάνει αλλαγές;.....	78
Γράφημα 23. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι ο προϊστάμενος συμβάλλει στην καλλιέργεια κλίματος εμπιστοσύνης και καλών διαπροσωπικών σχέσεων με το προσωπικό;	79
Γράφημα 24. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι ο προϊστάμενος φροντίζει να ενημερώνει καθημερινά για το πρόγραμμα, τις δραστηριότητες και τα προβλήματα του ΚΔΑΠ ΜΕΑ;	80
Γράφημα 25. Τρόποι παρακίνησης	81
Γράφημα 26. Τεχνικές παρακίνησης.....	82
Γράφημα 27. Μη οικονομικά κίνητρα	83
Γράφημα 28. Συχνότητα συγκρούσεων.....	84
Γράφημα 29. Αίτια συγκρούσεων	86
Γράφημα 30. Ανάμεσα σε ποιες ομάδες εκδηλώνονται συνήθως συγκρούσεις στο ΚΔΑΠ ΜΕΑ όπου εργάζεστε;	87
Γράφημα 31. Ποιος διαχειρίζεται πιο συχνά τις συγκρούσεις στο ΚΔΑΠ ΜΕΑ που εργάζεστε;	88
Γράφημα 32. Σε ποιο στάδιο συνήθως γίνεται η διαχείριση των συγκρούσεων στο ΚΔΑΠ ΜΕΑ;.....	89
Γράφημα 33. Τεχνικές αντιμετώπισης των συγκρούσεων από τον προϊστάμενο της δομής	90
Γράφημα 34. Για τη διαχείριση των συγκρούσεων χρησιμοποιείται η μεσολάβηση τρίτου προσώπου.....	91
Γράφημα 35. Συχνότητα μεσολάβησης τρίτου προσώπου για τη διαχείριση συγκρούσεων	92
Γράφημα 36. Δυνατότητα πρόβλεψης της σύγκρουσης.....	93
Γράφημα 37. Πιστεύετε ότι οι συγκρούσεις στο ΚΔΑΠ ΜΕΑ μπορούν να επηρεάσουν θετικά την αποτελεσματική λειτουργία της δομής;.....	94
Γράφημα 38. Θετικές συνέπειες συγκρούσεων.....	95
Γράφημα 39. Πιστεύετε ότι οι συγκρούσεις στο εργασιακό περιβάλλον επηρεάζουν αρνητικά την αποτελεσματική λειτουργία του ΚΔΑΠ ΜΕΑ.....	96
Γράφημα 40. Αρνητικές συνέπειες συγκρούσεων	97
Γράφημα 41. Ρόλος προϊσταμένου κατά τη διαχείριση συγκρούσεων	99
Γράφημα 42. Ιδιαίτερα γνωρίσματα προϊσταμένου	100

Εισαγωγή

Κατά πρώτο λόγο το συγκεκριμένο θέμα επιλέχθηκε από το προσωπικό ενδιαφέρον της ερευνήτριας, η οποία εργάζεται ως ειδική παιδαγωγός σε Κέντρο Δημιουργικής Απασχόλησης για άτομα με αναπηρία (ΚΔΑΠ ΜΕΑ). Είναι ευρέως γνωστό πως η παρακίνηση αποτελεί σημαντική παράμετρο των οργανισμών και η εφαρμογή της κατάλληλης ηγεσίας σε συνδυασμό με τη σωστή διαχείριση των συγκρούσεων των εργαζομένων οδηγεί στην επιτυχή πορεία ενός εκπαιδευτικού οργανισμού.

Στην Ελλάδα έχουν πραγματοποιηθεί έρευνες για την παρακίνηση των εκπαιδευτικών σε διάφορες βαθμίδες της εκπαίδευσης σε μονάδες Γενικής και Ειδικής Αγωγής, αλλά καμία έρευνα δεν έχει ασχοληθεί με την παρακίνηση των εργαζομένων που εργάζονται σε ΚΔΑΠ ΜΕΑ, σε εκπαιδευτική μονάδα ειδικής αγωγής, όπου το προσωπικό δεν περιορίζεται μόνο σε ειδικότητες εκπαιδευτικών, αλλά περιλαμβάνει και άλλες ειδικότητες εργαζομένων.

Έτσι, γίνεται μια προσπάθεια να εντοπιστούν οι παράγοντες παρακίνησης των εργαζομένων, αλλά και οι απόψεις τους για τις συγκρούσεις που εκτυλίσσονται στο χώρο εργασίας τους και η αποτελεσματικότητα του προϊσταμένου της μονάδας στην διεκπεραίωση των προβλημάτων που προκύπτουν κάνοντας λόγο για τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και τους ρόλους που αναλαμβάνει.

Σκοπός και περιεχόμενο έρευνας

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να διερευνήσει τους τρόπους παρακίνησης του ανθρώπινου δυναμικού που εργάζονται στα ΚΔΑΠ ΜΕΑ σε όλη την επικράτεια, αλλά και τις απόψεις των εργαζομένων σχετικά με τις συγκρούσεις και τον τρόπο διαχείρισής τους. Η διάρθρωση της παρούσας διπλωματικής εργασίας αποτελείται από δύο μέρη: το Θεωρητικό Μέρος και το Ερευνητικό Μέρος.

Το Θεωρητικό Μέρος της μελέτης αποτελείται από τέσσερα κεφάλαια. Στο Κεφάλαιο 1 αποτυπώνεται η έννοια της παρακίνησης των εργαζομένων και παρουσιάζονται οι βασικές θεωρίες παρακίνησης. Στο Κεφάλαιο 2 αναπτύσσονται οι έννοιες της ομάδας εργαζομένων και της ηγεσίας, καθώς επίσης γίνεται αναφορά και στις θεωρίες ηγεσίας. Στο Κεφάλαιο 3 καταγράφεται ο ορισμός της σύγκρουσης και πιο συγκεκριμένα τα είδη των συγκρούσεων, τα αίτια που τις προκαλούν, οι τεχνικές διαχείρισης που χρησιμοποιούν οι προϊστάμενοι-ηγέτες, αλλά και οι συνέπειες, αρνητικές ή θετικές που προκύπτουν από τις συγκρούσεις μεταξύ των εργαζομένων. Τέλος, στο Κεφάλαιο 4 γίνεται λόγος για την ίδρυση και λειτουργία των Κέντρων Δημιουργικής Απασχόλησης και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τους.

Στο Ερευνητικό μέρος στο Κεφάλαιο 5 παρουσιάζεται ο κύριος σκοπός και τα ερευνητικά ερωτήματα της έρευνας και η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε. Γίνεται λόγος για το ερευνητικό εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε για την συλλογή των δεδομένων και για την διαδικασία έρευνας. Στη συνέχεια στο Κεφάλαιο 6 καταγράφονται τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος και παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας σχετικά με την παρακίνηση και την διαχείριση συγκρούσεων με τη βοήθεια πινάκων και γραφημάτων. Στο Κεφάλαιο 7 παρουσιάζονται τα συμπεράσματα, η συζήτηση, όπου γίνεται σχολιασμός των αποτελεσμάτων και σύγκριση με άλλες έρευνες τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό και τέλος οι περιορισμοί της έρευνας.

Η εργασία ολοκληρώνεται με την παράθεση της βιβλιογραφίας, ελληνικής και ξενόγλωσσης και το παράρτημα, το οποίο περιέχει τα ερευνητικά μέσα (ερωτηματολόγιο) που χρησιμοποιήθηκαν για τη διεξαγωγή της έρευνας

ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ

Η παρακίνηση των εργαζομένων αποτελεί ένα από τα πιο σημαντικά ζητήματα της Διοίκησης, αφού είναι στενά συνδεδεμένη με την ανθρώπινη συμπεριφορά. Η επιστήμη της ψυχολογίας υποστηρίζει πως οι άνθρωποι οδηγούνται σε συγκεκριμένες συμπεριφορές με σκοπό να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους. Επομένως, είναι χρήσιμο, τα άτομα που διοικούν εργαζόμενους, να είναι σε θέση να καταλάβουν τι επιδιώκουν οι εργαζόμενοι από την εργασία τους (Ξηροτύρη- Κουφίδου, 1994).

1.1. Ορισμός της παρακίνησης

Η παρακίνηση έχει αποτελέσει αντικείμενο ενασχόλησης των επιστημόνων του κλάδου της Ψυχολογίας, γιατί είναι άμεσα συνδεδεμένη με την γενικότερη ρύθμιση του ατόμου σε επίπεδο βιολογικό, γνωστικό και κοινωνικό (Ryan & Deci, 2000).

Έχουν γραφτεί πολλά άρθρα σε επιστημονικά περιοδικά και βιβλία σχετικά με την παρακίνηση, η οποία αποτελεί αντικείμενο πολλών θεωριών, αλλά και αιτία θεωρητικών αντιπαραθέσεων. Όταν αναφερόμαστε στον όρο παρακίνηση, επί της ουσίας εννοούμε τις εσωτερικές διαδικασίες που ενεργοποιούν, καθοδηγούν και διατηρούν την συμπεριφορά του ατόμου. Επομένως, η παρακίνηση θεωρείται από τα βασικά ζητήματα που απασχολούν την οργανωσιακή ψυχολογία και κατά επέκταση την σύγχρονη οργανωσιακή έρευνα (Baron, 1991). Με την παρακίνηση νοείται πως κάποιος παρακινείται να κάνει κάτι. Ωστόσο, η παρακίνηση δεν νοείται ως ένα ενιαίο φαινόμενο, καθώς μπορούν να υπάρξουν διακυμάνσεις στο επίπεδο των κινήτρων, αλλά και στα είδη των κινήτρων (Ryan & Deci, 2000).

Η παρακίνηση, δηλαδή, είναι η διαδικασία στην οποία υπάρχουν κίνητρα που ωθούν το άτομο να πετύχει τους στόχους που έχει θέσει. Κάθε άτομο θέλει να καλύψει κάποιες ανάγκες του και αυτό σημαίνει πως πρέπει να υπάρξουν κίνητρα, αλλά και συγκεκριμένες συμπεριφορές που θα το οδηγήσουν στην επίτευξη των στόχων του. Τα κίνητρα εξαλείφονται όταν οι ανάγκες τους καλύπτονται και κατά επέκταση ικανοποιούνται οι στόχοι του. Επομένως, τα συστατικά που συνθέτουν την διαδικασία της παρακίνησης είναι τα εξής:

1. ανάγκες
2. κίνητρα

3. συμπεριφορά
4. στόχοι (Πετρίδου, 2011).

1.2.Εσωτερική και εξωτερική παρακίνηση

Στη θεωρία αυτοπροσδιορισμού των Deci & Ryan το 1985 διακρίνουμε διαφορετικούς τύπους κινήτρων που έχουν ως βάση τους στόχους για μια ενέργεια. Η πιο βασική διάκριση είναι η εσωτερική και εξωτερική παρακίνηση, οι οποίες αναλύονται παρακάτω. Επίσης, ορίζουν την παρακίνηση του ατόμου ως πολυδιάστατη και την διακρίνουν ανάλογα με το επίπεδο αυτοπροσδιορισμού από εσωτερική ως εξωτερική παρακίνηση και μη παρακίνηση. Ακόμα, στο χαμηλότερο επίπεδο του φάσματος του αυτοπροσδιορισμού βρίσκεται η έλλειψη παρακίνησης και στο υψηλότερο επίπεδο η εσωτερική παρακίνηση (Ryan & Deci, 2000).

Ο Deci το 1975 κάνει διαχωρισμό των παραγόντων παρακίνησης σε εσωτερικούς και εξωτερικούς. Το άτομο παρακινείται εσωτερικά από την ανάγκη που έχει να νιώθει ικανός στο εργασιακό του περιβάλλον. Το άτομο όταν νιώθει μεγαλύτερη αυτονομία παρακινείται περισσότερο, ενώ όταν πιέζεται ή εξαναγκάζεται να κάνει κάτι η παρακίνηση μειώνεται ή ακόμα υπάρχει περίπτωση να μην υπάρχει (Deci & Ryan, 2000, ο.α. στο Βουτσινά & Γουλιμάρης, 2014)

Η εσωτερική παρακίνηση ορίζεται με αυτό που κάνει το άτομο για τον εαυτό του, επειδή το θεωρεί ενδιαφέρον ή ακόμα και ευχάριστο με αποτέλεσμα την ικανοποίηση του σε αντίθεση με την εξωτερική παρακίνηση, όπου το άτομο κάνει κάτι για την εργασία του με σκοπό να υπάρξει συγκεκριμένο αποτέλεσμα (Gagne et al., 2010).

Σύμφωνα με τον Deci (1985) η εσωτερική παρακίνηση αφορά συμπεριφορές υψηλά αυτοκαθοριζόμενες που προσδιορίζονται ως αυτόνομες, ενώ από την άλλη πλευρά η εξωτερική παρακίνηση έχει να κάνει με συμπεριφορές περισσότερο, λιγότερο ή καθόλου αυτοκαθοριζόμενες.

Έρευνες μελετητών έδειξαν πως η εσωτερική παρακίνηση διακρίνεται σε τρεις κατηγορίες:

α) την εσωτερική παρακίνηση για γνώση, όπου το άτομο επιδιώκει την απόκτηση γνώσεων

β) την εσωτερική παρακίνηση για επίτευξη, όπου το άτομο επιδιώκει να επιτευχθεί ο στόχος του και

γ) την εσωτερική παρακίνηση για αισθητική διέγερση, όπου το άτομο επιδιώκει την απόλαυση (Βουτσινά & Γουλιμάρης, 2014).

Αναλυτικότερα, η εσωτερική παρακίνηση με σκοπό την απόκτηση γνώσεων σχετίζεται με την ανάγκη που έχει το άτομο να κάνει κάτι με σκοπό να γνωρίσει καινούρια πράγματα και ταυτόχρονα να νιώσει ευχάριστα συναισθήματα που σχετίζονται με την κατάκτηση των νέων αυτών γνώσεων. Επομένως, στην εργασία η εσωτερική παρακίνηση για γνώση έχει ως σκοπό την απόκτηση γνώσεων που θα οδηγήσει στην ανάπτυξη των δεξιοτήτων των εργαζομένων, αλλά και στην αλλαγή της συμπεριφοράς τους. Και για αυτό το λόγο ο Rowold, (2007) θεωρεί πως είναι σημαντικό οι διοικητικά ανώτεροι να μπορούν να αξιολογούν τις ανάγκες των εργαζομένων για γνώση και να προχωρούν στην υλοποίηση επιμορφωτικών προγραμμάτων (Μπέλιας et al., 2014).

Όσον αφορά την εσωτερική παρακίνηση για επίτευξη, ο στόχος κινητοποιεί το άτομο να συμμετάσχει σε μια δραστηριότητα με σκοπό να βιώσει ευχάριστο συναίσθημα αφού επιτευχθεί ο στόχος του. Τα επίπεδα της εσωτερικής παρακίνησης για επίτευξη είναι επόμενο να ποικίλλουν, καθώς είναι υποκειμενικό το πώς αντιλαμβάνεται ο καθένας την αποτυχία ή την επιτυχία σε μια συγκεκριμένη δραστηριότητα. Η εσωτερική παρακίνηση για επίτευξη σχετίζεται άμεσα με την ικανοποίηση από την εργασία του κάθε ατόμου (Μπέλιας et al., 2014).

Η εσωτερική παρακίνηση για συναισθηματική διέγερση, σύμφωνα με τον Vallerand και τους συνεργάτες του το 1993, συνδέεται με την ανάγκη του ατόμου να εμπλακεί σε μια δραστηριότητα με σκοπό να νιώσει ευχαρίστηση από την συγκεκριμένη δραστηριότητα χωρίς να ενδιαφέρεται για την επίτευξη κάποιου συγκεκριμένου στόχου (Μπέλιας et al., 2014).

Στην εξωτερική παρακίνηση συναντάμε τις εξής συμπεριφορές: αναγνωρίσιμη ρύθμιση, εσωτερική πίεση και εξωτερική ρύθμιση. Πιο συγκεκριμένα, η αναγνωρίσιμη ρύθμιση έχει να κάνει με δραστηριότητες που σχετίζονται με συγκεκριμένο στόχο και αφορά συμπεριφορές σχετικά αυτοκαθοριζόμενες. Η εσωτερική ρύθμιση περιλαμβάνει συμπεριφορές που δεν αυτοκαθορίζονται από το άτομο, αλλά αντίθετα το άτομο προσπαθεί να δραστηριοποιηθεί κάτω από εξωτερικές πιέσεις. Τέλος, η εξωτερική ρύθμιση σχετίζεται με συμπεριφορές που προκύπτουν από εξωτερικούς παράγοντες, όπως είναι οι τιμωρίες, οι απειλές, οι υλικές αμοιβές κ.α.

Οι υλικές ανταμοιβές στις μέρες μας και ιδιαίτερα στο χώρο εργασίας μονοπωλούν πολλές φορές τον εργαζόμενο και αποτελούν κύριο παράγοντα παρακίνησης. Ωστόσο, η εξωτερική παρακίνηση δεν πρέπει να υπερέχει έναντι της εσωτερικής, η οποία αποτελεί επί της ουσίας τη βάση για να αναπτυχθεί και η εξωτερική παρακίνηση (Γκιάκα et al., 2018).

Συμπερασματικά, στη θεωρία αυτοπροσδιορισμού των Deci & Ryan υπάρχουν δύο μορφές παρακίνησης: οι αυτοκαθοριζόμενες μορφές που συνδέονται με αποτελέσματα που είναι θετικά, όπως το αυξημένο ενδιαφέρον και η ευχαρίστηση και στις μη αυτοκαθοριζόμενες μορφές παρακίνησης που σχετίζονται με αρνητικά αποτελέσματα και μπορεί να είναι η έλλειψη ενδιαφέροντος και η αδράνεια (Βουτσινά & Γουλιμάρης, 2014).

1.3.ΘΕΩΡΙΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ

1.3.1.Θεωρίες περιεχομένου παρακίνησης

Όσον αφορά την παρακίνηση των εργαζομένων έχουν αναπτυχθεί διάφορες θεωρίες που θα μπορούσαμε να τις κατηγοριοποιήσουμε σε θεωρίες περιεχομένου και σε θεωρίες διαδικασίας. Πιο συγκεκριμένα, οι θεωρίες περιεχομένου της παρακίνησης έχουν να κάνουν με τις ανάγκες των ατόμων, την ιεράρχηση και την ικανοποίησή τους με σκοπό να φανούν οι παράγοντες που ωθούν το άτομο προς μια συγκεκριμένη συμπεριφορά. Με απλά λόγια τι είναι αυτό που παρακινεί την συμπεριφορά των εργαζόμενων. Έτσι, οι Maslow, Herzberg, Alderfer, και Mc Clelland. είναι επιστήμονες που ασχολήθηκαν με τις θεωρίες των ανθρώπινων αναγκών και αποτελούν σημεία αναφοράς. Γι' αυτό το λόγο οι θεωρίες τους αναπτύσσονται παρακάτω.

1.3.1.1.Η Θεωρία της ιεράρχησης των ανθρώπινων αναγκών του Abraham Maslow (hierarchy of needs theory)

Από τις πιο γνωστές θεωρίες παρακίνησης είναι αυτή του Abraham Maslow, ο οποίος συνδέει την επαγγελματική ικανοποίηση με την ικανοποίηση των ανθρώπινων αναγκών. Ο Maslow χρησιμοποιεί μια πυραμίδα για να ιεραρχήσει τις ανθρώπινες ανάγκες. Έτσι, στα κατώτερα επίπεδα της πυραμίδας αυτής συγκεντρώνονται οι βασικές ανθρώπινες ανάγκες, ενώ οι πιο σύνθετες τοποθετούνται στην κορυφή της πυραμίδας.

Ο Maslow προτείνει επί της ουσίας πέντε κατηγορίες ανθρώπινων αναγκών. Αυτές είναι οι εξής:

- φυσιολογικές
- ασφάλειας
- κοινωνικές
- αυτοεκτίμησης
- αυτοπραγμάτωσης (Σαρμανιώτης, 2011).

Αναλυτικότερα, στη βάση της πυραμίδας βρίσκονται οι φυσιολογικές ανάγκες, αναφερόμαστε δηλαδή στις βασικές ανάγκες του ανθρώπου, όπως τροφή, νερό και στέγη. Αν δεν υπάρχουν οι προϋποθέσεις για να ικανοποιηθούν οι βιολογικές ανάγκες του ανθρώπου, τότε δεν μπορεί να προχωρήσει στο επόμενο επίπεδο αναγκών, καθώς το ανικανοποίητο των αναγκών αυτών καθιστά αδύνατη ακόμα και την επιβίωση του ατόμου.

Στο επόμενο επίπεδο συναντάμε τις ανάγκες για ασφάλεια. Η ασφάλεια μπορεί να είναι φυσική και οικονομική. Ο άνθρωπος, δηλαδή νιώθει αυτή την ανάγκη από το αίσθημα της αυτοσυντήρησης, από το φόβο του σε φυσικούς κινδύνους, αλλά και η ασφάλεια που μπορεί να προσφέρει η εξασφάλιση μιας μόνιμης θέσης στην εργασία (Ξηροτύρη- Κουφίδου, 1994).

Όσο το άτομο κινείται προς την κορυφή της πυραμίδας συναντά τις κοινωνικές ανάγκες. Σε αυτό το επίπεδο της πυραμίδας συγκαταλέγονται η ανάγκη για αγάπη, συμπάθεια, φιλία, καθώς επίσης και η ανάγκη ότι το άτομο ανήκει σε ένα κοινωνικό σύνολο και αναπτύσσει διαπροσωπικές σχέσεις.

Στο προτελευταίο επίπεδο αναγκών βρίσκονται οι ανάγκες για αυτοεκτίμηση. Ο άνθρωπος έχει ανάγκη για να νοιώσει την εκτίμηση των άλλων, αλλά είναι σημαντικό να νοιώθει και αυτοεκτίμηση. Σε αυτό το επίπεδο φτάνει αφού έχει καλύψει τις τρεις προηγούμενες ομάδες αναγκών.

Τέλος, στην κορυφή της πυραμίδας είναι οι ανάγκες αυτοπραγμάτωσης, που οδηγούν στην αυτοαντίληψη και στην ανάπτυξη του ατόμου. Η αυτοπραγμάτωση διαφέρει από άτομο σε άτομο, γιατί οι ικανότητες και οι προσδοκίες κάθε ατόμου διαφέρουν.

Σύμφωνα με τον Maslow τα άτομα δουλεύουν, επειδή θέλουν να ικανοποιήσουν τις επιθυμίες και τις ανάγκες τους. Τα άτομα αυτά παρακινούνται από μια εσωτερική κατάσταση, η οποία είναι υπεύθυνη για την συμπεριφορά τους και δημιουργείται από την παροχή κινήτρων για την εκπλήρωση των στόχων και την ικανοποίηση των αναγκών.

Με την παρακίνηση δηλαδή, παρέχονται στους εργαζόμενους κίνητρα για να ενεργούν κατά τον τρόπο που επιθυμούν, ώστε να επιτευχθεί από την επιχείρηση η προσδοκώμενη συμπεριφορά. Η διαδικασία της ανθρώπινης συμπεριφοράς, σύμφωνα με όσα αναφέρθηκαν, είναι ότι οι ανάγκες δημιουργούν επιθυμίες που προκαλούν ένταση, η οποία οδηγεί σε πράξεις που έχουν ως αποτέλεσμα την ικανοποίηση (Fiore, 2004).

Η θεωρία της ιεράρχησης των ανθρώπινων αναγκών έτυχε μεγάλης αποδοχής, γιατί είναι εύκολο κάποιος να την κατανοήσει, αλλά και εξαιτίας της γραμμικής λογικής που ακολουθεί. Ωστόσο, το μειονέκτημά της έγκειται στο γεγονός πως ο Maslow δεν υποστήριξε

τα θεωρητικά του ευρήματα με ερευνητικά. Αλλά η θεωρία του αποτέλεσε τη βάση για άλλες θεωρίες σχετικές με την παρακίνηση (Σαρμανιώτης, 2011).

1.3.1.2. Το μοντέλο ERG (Existence, Relatedness and Growth) του Alderfer

Ο Clayton Alderfer ανέπτυξε τη θεωρία ERG. Πρόκειται για μια εξέλιξη της θεωρίας της ιεράρχησης των αναγκών του Maslow. Ο Alderfer εντοπίζει τρία επίπεδα για την ιεράρχηση των αναγκών των ανθρώπων. Το μοντέλο του ονομάζεται ERG από τα αρχικά των τριών ομάδων αναγκών που είναι οι εξής:

- ανάγκες ύπαρξης (existence needs)
- ανάγκες κοινωνικών σχέσεων (relatedness needs)
- ανάγκες ανάπτυξης (growth needs)

Πιο συγκεκριμένα, στις ανάγκες ύπαρξης συγκαταλέγονται τα δύο πρώτα επίπεδα της θεωρίας του Maslow. Είναι δηλαδή οι φυσιολογικές ανάγκες και οι ανάγκες για προστασία, όπως φαγητό, νερό, αέρας, ρούχα, ασφάλεια κ.α.. Στις ανάγκες κοινωνικών σχέσεων περιλαμβάνονται τα δύο επόμενα στάδια της πυραμίδας του Maslow, δηλαδή οι ανάγκες για κοινωνικές σχέσεις και η ανάγκη για αυτοεκτίμηση και τέλος με τις ανάγκες ανάπτυξης νοούνται οι ανάγκες που βρίσκονται στην κορυφή της πυραμίδας και αυτές είναι οι ανάγκες για αυτοπραγμάτωση (Χυτήρης, 2013).

Η διαφορά μεταξύ των δυο θεωριών είναι πως ο Alderfer υποστηρίζει πως ένα άτομο δεν είναι αναγκαίο να ικανοποιήσει τις ανάγκες ενός κατώτερου επιπέδου για να προχωρήσει σε ανώτερο επίπεδο, αλλά μπορεί να κάνει προσπάθεια να ικανοποιήσει ανάγκες ανώτερου επιπέδου, ακόμα κι αν δεν έχει ικανοποιήσει τις ανάγκες του κατώτερου επιπέδου (Σαρμανιώτης, 2011).

1.3.1.3. Η Θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg (two factor theory)

Ο Frederick Herzberg είναι ο εκφραστής της θεωρίας των δύο παραγόντων. Υπάρχουν δύο ομάδες παραγόντων: οι υποκινητές (motivators) και οι παράγοντες υγιεινής (hygiene factors). Από την μια πλευρά οι παράγοντες υποκίνησης είναι αυτοί που δημιουργούν ευχάριστα συναισθήματα και οδηγούν σε επαγγελματική ικανοποίηση (job satisfaction) και από την άλλη πλευρά οι παράγοντες υγιεινής, που αν είναι σε έλλειψη, οδηγούν σε μη ικανοποίηση (job dissatisfaction) (Σαρμανιώτης, 2011).

Τα κίνητρα ή υποκινητές είναι οι εσωτερικοί παράγοντες, που μπορούν να οδηγήσουν το προσωπικό σε εργασιακή ικανοποίηση, με την προϋπόθεση ότι πληρούνται.

Ενώ, οι παράγοντες υγιεινής είναι οι εξωτερικοί παράγοντες, που οδηγούν σε μη ικανοποίηση, δηλαδή σε δυσαρέσκεια, όταν δεν εμφανίζονται σε σωστά επίπεδα. Πρέπει να τονίσουμε πως οι παράγοντες υποκίνησης βρίσκονται κάτω από τον έλεγχο των υφισταμένων, ενώ οι παράγοντες υγιεινής βρίσκονται κάτω από τον έλεγχο των προϊσταμένων και ποτέ δεν εξαρτώνται από τον ίδιο τον εργαζόμενο (DeShields et al., 2005).

Οι παράγοντες υποκίνησης (τα κίνητρα) που έχουν ως αποτέλεσμα την επαγγελματική ικανοποίηση είναι:

- η επίτευξη
- η αναγνώριση
- το περιεχόμενο της εργασίας
- η υπευθυνότητα
- η δυνατότητα προαγωγής
- η δυνατότητα ανέλιξης/ανάπτυξης στην εργασία

Οι παράγοντες υγιεινής περιλαμβάνουν τα παρακάτω:

- την πολιτική της εταιρείας
- την εποπτεία
- τις διαπροσωπικές σχέσεις (με προϊστάμενο, υφισταμένους, συναδέλφους)
- τις εργασιακές συνθήκες
- τον μισθό
- το αίσθημα ασφάλειας
- τη θέση εργασίας
- το κύρος

Κατά τον Herzberg (1959) το πρόβλημα της υποκίνησης είναι διπλό, γιατί αφορά τους παράγοντες που προλαμβάνουν τη δυσαρέσκεια και από την άλλη τους παράγοντες που οδηγούν σε υποκίνηση. Τους πρώτους παράγοντες τους συναντάμε και με τον όρο παράγοντες συντήρησης και αναφέρονται στο περιβάλλον των εργαζομένων και αποσκοπούν στην παρεμπόδιση της δυσαρέσκειας από την εργασία. Οι υποκινητικοί παράγοντες φαίνεται να παρακινούν τους εργαζόμενους σε υψηλότερες επιδόσεις στην εργασία (Ruthankoon & Ogunlana, 2003).

Επομένως, οι παράγοντες υγιεινής είναι προληπτικοί για την δυσαρέσκεια των εργαζομένων, αλλά δεν αποτελούν προσωπικά κίνητρα του ατόμου, όπως είναι οι υποκινητικοί παράγοντες, για να φτάσει σε μεγαλύτερο βαθμό παραγωγικότητας

Η θεωρία του Herzberg δέχτηκε μεγάλη κριτική, αλλά κανείς δεν μπορεί να αμφισβητήσει την συμβολή του στην μελέτη της παρακίνησης. Υπήρξε το έναυσμα για την

διεξαγωγή πολλών ερευνών που ακολούθησαν και είχαν ως αποτέλεσμα την επιβεβαίωση ή την διαφοροποίηση των ευρημάτων της θεωρίας των δυο παραγόντων (Ξηροτύρη-Κουφίδου,1994).

Όπως φαίνεται από την παραπάνω ανάλυση, οι παράγοντες υγιεινής ικανοποιούν τις φυσιολογικές ανάγκες, τις ανάγκες για ασφάλεια και τις κοινωνικές ανάγκες, ενώ οι υποκινητικοί παράγοντες συνδέονται με τις ψυχολογικές ανάγκες.

1.3.1.4. Η Θεωρία των τριών αναγκών του McClelland (trichotomy of needs theory)

Σύμφωνα με τον McClelland (1961) οι ανάγκες που παρακινούν τους εργαζόμενους είναι τρεις:

1. Η διάθεση για απόκτηση δύναμης. Οι άνθρωποι που έχουν την διάθεση να αποκτήσουν δύναμη, προσπαθούν να αποκτήσουν δύναμη ασκώντας έλεγχο και επιρροή στα άλλα άτομα. Οι θέσεις εργασίας που επιδιώκουν οι άνθρωποι με αυτές τις τάσεις είναι διευθυντικές. Επίσης, είναι άτομα με ειλικρίνεια, πρακτικά, και τους αρέσει να μιλούν και να διδάσκουν μπροστά σε κοινό.
2. Η διάθεση για επαφή με συναδέλφους και συνεργασία. Τα άτομα αυτά δημιουργούν εύκολα φιλίες, και ως επί το πλείστον ανήκουν σε κοινωνικές ομάδες.
3. Η διάθεση για επίτευξη. Τα άτομα αυτά δουλεύουν σκληρά και θέτουν πάντα στόχους τους οποίους προσπαθούν να επιτύχουν (Harrell & Stahl, 1984, ό. α. στο Πετρίδου, 2014).

Ο McClelland θεωρεί πως δεν υπάρχει ιεραρχία στις ανάγκες των εργαζομένων, όπως υποστηρίζει ο Maslow, αλλά οι εργαζόμενοι επηρεάζονται από τις παραπάνω ανάγκες και παρακινούνται από ένα είδος αναγκών που αποτελεί ισχυρό κίνητρο για αυτούς. Ακόμα, πιστεύει πως οι διευθυντές σε επιχειρήσεις είναι αποτελεσματικοί, όταν μπορούν να καταλάβουν ποιο είδος αναγκών παρακινεί τους εργαζόμενους του (Lewis et al., 2001, ο.α. στο Fischer, 2009). Επίσης, ο McClelland θεωρεί πως τα υψηλόβαθμα στελέχη πρέπει να αισθάνονται και τις τρεις παραπάνω ανάγκες για να είναι αποτελεσματικοί (Ξηροτύρη-Κουφίδου,1994).

1.3.2.Θεωρίες διαδικασίας της παρακίνησης

Οι θεωρίες διαδικασίας της παρακίνησης εξηγούν την διαδικασία που επιτελείται για την παρακίνηση, σε αντίθεση με τις θεωρίες περιεχομένου παρακίνησης, όπου εκείνες

φανερώνουν τι είναι αυτό που παρακινεί το άτομο, οι θεωρίες διαδικασίας φανερώνουν γιατί τα άτομα παρακινούνται.

1.3.2.1. Η Θεωρία των Προσδοκιών του Vroom (Expectancy theory)

Η θεωρία προσδοκιών (expectancy theory) αναπτύχθηκε από τον Victor Vroom το 1964. Η θεωρία προσδοκιών υποστηρίζει ότι ένα άτομο ενεργεί με συγκεκριμένο τρόπο, όταν βασίζεται στην προσδοκία ότι οι πράξεις του θα οδηγήσουν σε ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα έχοντας ως απώτερο σκοπό να λάβει ελκυστικές ανταμοιβές αν επιτευχθούν οι στόχοι που έχει θέσει. Η θεωρία αυτή υποστηρίζει πως το άτομο ορίζει τι θέλει να κάνει στην εργασία του, δηλαδή ποια αποτελέσματα προσδοκά από αυτή και έτσι επιλέγει τον τρόπο που θα τον οδηγήσουν στα αποτελέσματα που επιθυμεί. Ο Vroom περιγράφει πως παρακινείται ο εργαζόμενος, δηλαδή την διαδικασία της παρακίνησης και όχι τι είναι αυτό που παρακινεί τα άτομα στην εργασία τους (Μάρκοβιτς & Μοναστηρίδου, 2011).

Έτσι, τη σύνδεση κινήτρων και επαγγελματικής ικανοποίησης τη συναντάμε στη «θεωρία των προσδοκιών» του Vroom. Σύμφωνα με αυτόν οι άνθρωποι μπορούν να οδηγηθούν σε κάποιο αποτέλεσμα και το συγκεκριμένο αποτέλεσμα οφείλεται είτε στην προσπάθεια του ατόμου να το επιτύχει είτε στο ότι κατάφερε να αποφύγει κάποιες καταστάσεις (Koontz & Weihrich, 2007, ό.α. στο Πετρίδου, 2014).

Τρία είναι τα στοιχεία που συνθέτουν την θεωρία του Vroom, ενώ ο ίδιος θεωρεί πως αυτά παίζουν σημαντικό ρόλο για την επαγγελματική ικανοποίηση του ατόμου. Αυτά είναι:

- α) η προσδοκία (expectancy)
- β) η συντελεστικότητα (instrumentality) και
- γ) το σθένος (valence) (Greenberg & Baron, 2013).

Το θεωρητικό αυτό μοντέλο δείχνει πως η επαγγελματική παρακίνηση ενός εργαζομένου επηρεάζεται από την επιθυμία του ατόμου να έχει αποτέλεσμα η εργασία του (σθένος), από την αντίληψη του ατόμου ότι η απόδοση του θα ανταμειφθεί (λειτουργικότητα) και τέλος, αν θα επιτύχει το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα σε σύγκριση με την προσπάθεια που επέδειξε (προσδοκία) (Πλατσίδου και Γωνίδα, 2005, ο.α. στο Πετρίδου 2014).

Επομένως υπάρχουν τρεις παράμετροι που μπορούν να επηρεάσουν ξεχωριστά τα κίνητρα των εργαζομένων, αλλά όταν συνδυαστούν μπορούν να έχουν ένα πολύ καλό και ισχυρό αποτέλεσμα. Πρόκειται ουσιαστικά για μια εξίσωση που προσδιορίζεται από την

πολλαπλασιαστική σχέση τριών παραγόντων (Estes & Polnick, 2012). Προκύπτει η παρακάτω εξίσωση:

Δύναμη παρακίνησης= σθένος x λειτουργικότητα x προσδοκία

1.3.2.2.Η Θεωρία της ισότητας του Adams (Equity theory)

Ο John Stacey Adams ανέπτυξε την θεωρία της ισότητας, η οποία συναντάται και με τον όρο θεωρία της δικαιοσύνης. Σύμφωνα με αυτήν ο εργαζόμενος κάνει σύγκριση των πραγμάτων που προσφέρει στην εργασία με αυτά που απολαμβάνει. Πιο αναλυτικά, από την μια πλευρά αυτά που προσφέρει είναι τα προσόντα του, η συνέπεια, η υπευθυνότητα και γενικότερα η προσπάθεια που καταβάλει. Από την άλλη πλευρά αυτά που απολαμβάνει είναι οι οικονομικές απολαβές, το κλίμα εργασίας, η προοπτική εξέλιξής του και άλλα. Μετά από αυτή τη σύγκριση, το άτομο ανάλογα με αυτά που πράττει, αισθάνεται δικαιοσύνη ή αδικία. Το άτομο κάνει βέβαια σύγκριση και με τα άλλα άτομα που εργάζονται σε έναν οργανισμό (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003).

Έτσι, αυτό που εντοπίζεται είναι να υπάρχει δικαιοσύνη, όταν η αναλογία των εισροών-εκροών ενός ατόμου είναι ίση με εκείνη ενός άλλου ατόμου, ενώ ανισότητα υπάρχει όταν δεν υφίσταται ίση αναλογία εισροών και εκροών. Αν το άτομο νιώσει αίσθημα αδικίας από την ανισότητα που βιώνει, τότε αισθάνεται και ψυχολογική ένταση με αποτέλεσμα να οδηγείται σε συγκεκριμένες συμπεριφορές, όπως να εγκαταλείψει ακόμα και την εργασία του. Η συγκεκριμένη θεωρία είχε ως αποτέλεσμα να φανεί η σημασία που έχει το αίσθημα της δικαιοσύνης στην απόδοση των εργαζομένων (Παπακωνσταντίνου και Αναστασίου, 2013).

Ανάλογα με το πόσο έντονο είναι για το άτομο το αίσθημα της αδικίας, τόσο περισσότερο προσπαθεί να το μειώσει με την μικρότερη προσφορά του στην εργασία η προσπαθεί να αυξήσει τις απολαβές του και το αντίθετο. Επομένως, σε ένα σύστημα αμοιβών εντοπίζονται κάποιες μορφές αντίληψης της δικαιοσύνης που είναι οι εξής:

- η εξωτερική δικαιοσύνη (external equity)
- η εσωτερική δικαιοσύνη internal equity)
- η διαδικαστική δικαιοσύνη (procedural equity)

Πιο συγκεκριμένα, η εξωτερική δικαιοσύνη στην οποία υπάρχει ισορροπία γίνεται σύγκριση της αμοιβής μιας εργασίας με αμοιβή παρόμοιας εργασίας σε επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου, το οποίο και διαπιστώνεται με την έρευνα αγοράς. Η εσωτερική δικαιοσύνη, όπου οι απολαβές συγκεκριμένης εργασίας συγκρίνονται με τις απολαβές διαφορετικών εργασιών

αλλά μέσα στην ίδια επιχείρηση ή οργανισμό. Τέλος, η διαδικαστική δικαιοσύνη όπου οι διαβαθμίσεις της αμοιβής των εργασιών προσδιορίζονται και φαίνεται και ο τρόπος αύξησης της αμοιβής. Πρόκειται για την αξιολόγηση της επίδοσης των εργαζομένων και ανάλογα με την πολιτική που ακολουθεί μια εταιρεία ή ένας οργανισμός η αμοιβή μπορεί να συνδέεται με την επίδοση ή με την αρχαιότητα του υπαλλήλου (Ξηροτύρη-Κουφίδου, 2001).

1.3.2.3. Το Υπόδειγμα της Προσδοκίας των W. Porter και E. Lawler

Το 1968 οι Porter και Lawler συνεχίζουν την θεωρία προσδοκιών του Vroom. Το υπόδειγμα προσδοκίας τους στην ουσία τονίζει την σημαντικότητα που έχουν οι δεξιότητες και οι ικανότητες του εργαζόμενου και εξηγεί τη σχέση που υφίσταται μεταξύ της προσπάθειας του εργαζόμενου και την τελική πραγματική επίδοσή του. Έτσι, ο εργαζόμενος πέρα από ικανότητες πρέπει να διαθέτει και τις δεξιότητες που θα τον οδηγούν στην κατανόηση των απαιτήσεων της εργασίας του. Με αυτό τον τρόπο η καλή απόδοση επιφέρει ανταμοιβές που μπορεί να είναι εσωτερικές, αλλά και εξωτερικές. Εσωτερικές ανταμοιβές μπορεί να είναι η αυτοπραγμάτωση και η αναγνώριση και εξωτερικές μπορεί να είναι βέβαια οι οικονομικές απολαβές (Steers et al., 2004).

Σύμφωνα με το υπόδειγμα της προσδοκίας δύο είναι οι παράγοντες που επηρεάζουν το άτομο στην προσπάθεια που καταβάλλει για την εργασία του. Αυτοί είναι η αντίληψη του ατόμου για την ανταμοιβή που θα εισπράξει από την προσπάθειά του, αλλά και η υποκειμενική αξία της ανταμοιβής, όπως την εκλαμβάνει ο ίδιο το άτομο (Χυτήρης, 2013).

Επομένως, το υπόδειγμα Porter – Lawler έχει άμεση σχέση με την ικανοποίηση που θα νιώσει το άτομο από την ανταμοιβή που θα πάρει μετά από την προσπάθεια του. Υπάρχει άμεση σχέση μεταξύ τριών μεταβλητών που είναι η προσπάθεια, η απόδοση και η ικανοποίηση. Αυτοί θέτουν την ικανοποίηση ως αποτέλεσμα και όχι ως αίτιο για την απόδοση του εργαζόμενου.

Τέλος, οι συγκεκριμένοι ερευνητές με το υπόδειγμά τους δημιούργησαν τέσσερις βασικές μεταβλητές. Αυτές είναι η προσπάθεια, η απόδοση, οι ανταμοιβές και η ικανοποίηση. Πιο αναλυτικά, το μοντέλο έχει ως αρχή του ότι η προσπάθεια που κάνει το άτομο για την εργασία του πραγματοποιείται από την αξία που έχουν οι ανταμοιβές που θα λάβει, αλλά και από την προσδοκία ότι υπάρχει η πιθανότητα να λάβει τις συγκεκριμένες ανταμοιβές. Μετά ορίζουν τα στοιχεία εκείνα που καθορίζουν την απόδοση του εργαζόμενου και φαίνεται ότι αυτή επηρεάζεται από τις ικανότητες του εργαζόμενου, αλλά και από το πώς αντιλαμβάνεται το ρόλο του σε μια επιχείρηση ή έναν οργανισμό και επίσης από την οργάνωση της

επιχείρησης. Στη συνέχεια η απόδοση οδηγεί στις ανταμοιβές (εσωτερικές ή εξωτερικές) και τέλος, αν οι ανταμοιβές είναι δίκαιες έχουν ως αποτέλεσμα την ικανοποίηση του εργαζομένου. Με αυτό τον τρόπο πρόκειται για έναν κύκλο ουσιαστικά, ο οποίος επαναλαμβάνεται και έχει ως εξής: προσπάθεια – απόδοση – ικανοποίηση - προσπάθεια (Miner, 2005).

1.3.2.4. Η Θεωρία του Καθορισμού των Στόχων (E. Locke)

Η Θεωρία του Καθορισμού των Στόχων (Goal setting theory) αναπτύχθηκε από τον Edwin Locke και δίνει έμφαση στη διαδικασία για τον καθορισμό των στόχων, καθώς αποτελεί τρόπο παρακίνησης των εργαζομένων. Σύμφωνα με την θεωρία αυτή τα άτομα παρακινούνται από στόχους και στη συνέχεια πληροφορούνται αν έχουν επιτευχθεί οι στόχοι αυτοί. Διατυπώνονται τα παρακάτω βασικά στοιχεία για τον καθορισμό των στόχων:

1. η σαφήνεια (clarity)
2. η πρόκληση (challenge)
3. η δέσμευση (commitment)
4. η ανατροφοδότηση (feedback)
5. η πολυπλοκότητα έργου (task complexity)

Έτσι, οι στόχοι πρέπει να είναι σαφώς καθορισμένοι και μετρήσιμοι, δηλαδή να ορίζεται ξεκάθαρα ένας συγκεκριμένος στόχος, αλλά και το χρονικό διάστημα μέσα στο οποίο πρέπει να υλοποιηθεί με σκοπό την παρακίνηση του ατόμου σε συγκεκριμένη συμπεριφορά που θα επιφέρει και κάποιο αποτέλεσμα ή ανταμοιβή. Όσον αφορά την πρόκληση, αυτή έχει να κάνει με το επίπεδο δυσκολίας των στόχων. Όταν το άτομο γνωρίζει πως αυτό που θα κάνει θα ανταμειφθεί, τότε αυτό και μόνο τον παρακινεί για να προσπαθήσει για την επίτευξη του στόχου.

Το στοιχείο της δέσμευσης σχετίζεται στην ουσία με την αποδοχή των στόχων, αν δηλαδή τα άτομα συμφωνούν, αλλά και κατανοούν τους στόχους. Γι' αυτό το λόγο προτείνεται ο καθορισμός των στόχων να γίνεται έπειτα από συμφωνία μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης, καθώς οι εργαζόμενοι παρακινούνται όταν θεωρούν πως και αυτοί συνέβαλαν στον καθορισμό ενός στόχου. Με αυτό τον τρόπο αν το άτομο συμφωνεί με το στόχο προσπαθεί περισσότερο για την επίτευξή του, ενώ ο βαθμός δυσκολίας του στόχου απαιτεί και μεγαλύτερη δέσμευση από τον εργαζόμενο.

Επίσης, η ανατροφοδότηση αποτελεί σημαντικό στοιχείο για τον καθορισμό των στόχων. Αυτό δικαιολογείται αν σκεφτούμε πως για να προχωρήσουμε στον σωστό και

αποτελεσματικό καθορισμό στόχων, πρέπει να υπάρχει ανατροφοδότηση που να μας δείχνει στοιχεία σημαντικά για τον καθορισμό νέων στόχων, καθώς επίσης και για την ενημέρωση των εργαζομένων, όσον αφορά τις επιδόσεις τους.

Τέλος, αναφορικά με την πολυπλοκότητα του έργου πρέπει να υπάρχει και η ανάλογη κατανόηση. Έτσι, όταν οι στόχοι είναι πολύπλοκοι, πρέπει να υπάρξουν και οι ανάλογες ενέργειες, δηλαδή να δοθεί αρκετός χρόνος στον εργαζόμενο για να φέρει εις πέρα τον στόχο, αλλά να έχει και χρόνο για να κατανοήσει τι χρειάζεται να κάνει για το επιθυμητό αποτέλεσμα (Spector, 2008).

Από τα παραπάνω φαίνεται πως στη διοίκηση μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού μπορεί να φανεί χρήσιμη η θεωρία του καθορισμού των στόχων θέτοντας στο δυναμικό της προκλητικούς στόχους με σκοπό την παρακίνηση των εργαζομένων οι οποίοι με τη σειρά τους θα τους αποδεχτούν και στην συνέχεια θα τους προσφέρει ανατροφοδότηση σε σχέση πάντα με το αποτέλεσμα που είχε, δηλαδή σε σχέση με την απόδοσή των ατόμων (Williams, 2007).

1.4.Παράγοντες παρακίνησης

Οι παράγοντες παρακίνησης χωρίζονται σε θετικούς και σε αρνητικούς παράγοντες. Επίσης, συναντώνται και με τον όρο κίνητρα και κατηγοριοποιούνται και αυτά σε θετικά και αρνητικά.

Στους θετικούς παράγοντες παρακίνησης συγκαταλέγονται τα χρήματα, η αναγνώριση, η συμμετοχή στη διοίκηση, η εργασιακή ικανοποίηση, το φυσικό εργασιακό περιβάλλον και το κλίμα εργασίας. Στον αντίποδα βρίσκονται η επίπληξη, η απειλή απόλυσης, ο υποβιβασμός που αποτελούν βέβαια αρνητικά κίνητρα για τον εργαζόμενο (Σαρμανιώτης, 2011).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΟΜΑΔΑΣ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ

Στο κεφάλαιο αυτό κρίνεται σκόπιμο να ορίσουμε την έννοια της ομάδας των εργαζομένων και τα βασικά χαρακτηριστικά της. Επίσης, γίνεται αναφορά στα είδη των ομάδων σε έναν οργανισμό, αλλά και στην συνοχή και την αποτελεσματικότητα της ομάδας. Στη συνέχεια επιχειρείται να διασαφηνιστεί η έννοια της ηγεσίας, κάνοντας μια αναδρομή στο παρελθόν παρουσιάζοντας τις σημαντικότερες θεωρίες που είναι σχετικές με την ηγεσία. Τέλος, γίνεται αναφορά στα ιδιαίτερα γνωρίσματα που πρέπει να διαθέτει ο διευθυντής μιας δομής για την καλύτερη δυνατή απόδοση των υφισταμένων του, των μελών δηλαδή μιας ομάδας εργαζομένων.

2.1.Δημιουργία ομάδας

Ο Χολέβας (1995) ορίζει την ομάδα ως το σύνολο των ατόμων που αναπτύσσουν σχέσεις και με την αλληλεπίδρασή τους αποσκοπούν σε κοινούς στόχους. Σύμφωνα με τον παραπάνω ορισμό τα στοιχεία που συνθέτουν την ομάδα είναι τέσσερα και είναι τα παρακάτω:

- 1)Σύνολο ατόμων
- 2)Σύναψη σχέσεων των μελών
- 3)Αλληλεπίδραση μελών
- 4)Επίτευξη κοινών σκοπών ή στόχων.

Αυτό που κινητοποιεί τα άτομα να γίνουν μέλη σε μια ομάδα είναι το γεγονός πως ο άνθρωπος είναι από τη φύση του κοινωνικό ον και νιώθει την ανάγκη να συνάπτει σχέσεις με άλλους ανθρώπους. Ακόμα, οι κοινές ιδέες και αρχές, αλλά και τα κοινά συμφέροντα ωθούν τα άτομα στη δημιουργία ομάδων. Τέλος, η ανασφάλεια αποτελεί παράγοντα ένωσης και σύναψης ομάδας.

Καλό είναι να επισημάνουμε το διαχωρισμό των εργασιακών ομάδων σε τυπικές και άτυπες. Οι τυπικές είναι αυτές που δημιουργούνται από τη διοίκηση, ενώ οι άτυπες δημιουργούνται μεταξύ των μελών. Τα χαρακτηριστικά των τυπικών και άτυπων ομάδων διαφέρουν. Οι άτυπες ομάδες, που συγκροτούνται ουσιαστικά με την θέληση των μελών της ομάδας, είναι πολύ σημαντικές για τον οργανισμό, γιατί χαρακτηρίζονται για τη συνεκτικότητά τους. Πολύ χαρακτηριστική μορφή άτυπης ομάδας είναι η γνωστή κλίκα, όπου η δημιουργία ομάδας αποσκοπεί σε διάφορα προνόμια (Χολέβας, 1995).

2.2.Συνοχή ομάδας

Όταν αναφερόμαστε στη συνοχή της ομάδας, εννοούμε την ενότητα μεταξύ των μελών για την υλοποίηση των κοινών στόχων τους. Το μέγεθος της συνοχής επηρεάζει τα μέλη της ομάδας με την έννοια πως όσο μεγαλύτερη είναι η συνεκτικότητα μέσα στην ομάδα, τόσο πιο ελκυστική γίνεται η ομάδα για τα μέλη, καθώς επίσης τους βοηθάει να ακολουθούν τους κανόνες της ομάδας (Ξηροτύρη-Κουφίδου, 1994).

2.3.Αποτελεσματικότητα ομάδας

Ο Σαρμανιώτης κάνει διαχωρισμό των παραγόντων που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα της ομάδας σε τρεις κατηγορίες. Στην πρώτη κατηγορία είναι οι παράγοντες που έχουν ως σημείο αναφοράς τις γενικές συνθήκες εργασίας του οργανισμού. Έτσι, μπορεί να είναι η οργάνωση και διοίκηση του οργανισμού, τα ωράρια εργασίας, οι θέσεις των εργαζομένων κ.α.. Στη δεύτερη κατηγορία κατατάσσονται οι παράγοντες που σχετίζονται με τα μέλη της ομάδας και μπορεί να είναι οι αρχές, οι αξίες, οι ανάγκες, η προσωπικότητά τους, αλλά και δημογραφικά χαρακτηριστικά, όπως η ηλικία, το μορφωτικό επίπεδο κ.α.. Τέλος, στην τρίτη κατηγορία οι παράγοντες αναφέρονται στη δυναμική της ομάδας. Τέτοιοι μπορεί να είναι ο τρόπος διοίκησης, η ιστορία της ομάδας, η μορφή της οργάνωσης κ.α. (Σαρμανιώτης, 2011).

Μία άλλη προσπάθεια για την διατύπωση των προσδιοριστικών παραγόντων της αποτελεσματικότητας των ομάδων έγινε από τον Μπουραντά και τους συνεργάτες του. Σύμφωνα με αυτούς η αποτελεσματικότητα της ομάδας κρίνεται από τους κανόνες και τις διαδικασίες που διέπουν τον οργανισμό, το όραμα και τους κοινούς στόχους, τον ηγέτη και το κλίμα που επικρατεί στο εκπαιδευτικό ίδρυμα.

Αν αναλύσουμε περισσότερο τα παραπάνω φαίνεται πως οι κανόνες, αλλά και οι διαδικασίες και οι μέθοδοι που ακολουθούνται σε μια μονάδα, βοηθούν τα μέλη της ομάδας να λειτουργούν σωστά, καθώς υπάρχουν διακριτοί ρόλοι και σαφώς καθορισμένα καθήκοντα εργασίας.

Ακόμα, το όραμα είναι απαραίτητο για την συνοχή της ομάδας, γιατί προϋποθέτει ότι υπάρχουν κοινοί στόχοι και τα μέλη είναι άμεσα αλληλοεξαρτώμενα, καθώς οι κοινοί στόχοι εξυπηρετούν κοινά συμφέροντα. Οι κοινοί στόχοι ενισχύουν το ομαδικό πνεύμα με αποτέλεσμα την μείωση της συχνότητας των συγκρούσεων και την εμφάνιση θετικών συμπεριφορών.

Δεν πρέπει να λησμονήσουμε την εξέχουσα σημασία του ηγέτη στην αποδοτικότητα της ομάδας. Ο ηγέτης μπορεί να αναλάβει πολλούς ρόλους μεταξύ των οποίων είναι ο ρόλος του εμπνευστή, του συντονιστή, του διεκπεραιωτή και όχι μόνο. Σε μια ομάδα μπορούν να υπάρξουν περισσότεροι του ενός ηγέτες, οι οποίοι μπορούν να εναλλάσσονται ανάλογα με το έργο που επιτελούν στην ομάδα. Οι ηγέτες μπορεί να είναι τυπικοί ή άτυποι.

Τέλος, η επιστημονική ομάδα του Μπουραντά επισημαίνει την σημασία του κλίματος στην αποτελεσματικότητα της ομάδας. Για να υπάρχει καλό κλίμα μέσα στην ομάδα, είναι απαραίτητο να υπάρχει σύνθεση κάποιων βασικών συστατικών, όπως αλληλοσεβασμός, επικοινωνία, καλές σχέσεις, ελευθερία έκφρασης και εμπιστοσύνη μεταξύ των μελών (Μπουραντάς et al, 1999).

2.4. Η έννοια της ηγεσίας

Οι έννοιες «ηγεσία» και «ηγέτης» παλιότερα παρέπεμπαν σε κάποιες μορφές διοίκησης που δεν χαρακτηρίζονται για το δημοκρατικό τους χαρακτήρα και αναφέρονταν κυρίως στο χώρο της Πολιτικής. Ωστόσο, στη Διοίκηση και Οργάνωση των διαφόρων οργανισμών η ηγεσία αποκτά διαφορετική σημασία. Έτσι, ο ηγέτης είναι ο υπεύθυνος του οργανισμού, ο οποίος εφαρμόζει κάποιο στυλ διοίκησης χωρίς να είναι απαραίτητα αυταρχικό και ο τρόπος με τον οποίο διοικεί ο ηγέτης ονομάζεται ηγεσία (Παπαβασιλείου-Πυργιωτάκη και Πυργιωτάκης, 2015).

Είναι γνωστό πως υπάρχουν πάρα πολλοί ορισμοί της ηγεσίας στη βιβλιογραφία. Ο Μπουραντάς (2005) επιχειρεί μια προσπάθεια διατύπωσης ορισμού της ηγεσίας έχοντας στο νου του έγκυρους ορισμούς από την επιστημονική κοινότητα. Ορίζει την ηγεσία λαμβάνοντας υπόψη δύο στοιχεία που ουσιαστικά συνθέτουν την ηγεσία. Έτσι, ορίζει την ηγεσία ως την διαδικασία που επηρεάζει τη σκέψη, τα συναισθήματα, τις στάσεις και τις συμπεριφορές μιας ομάδας ανθρώπων από ένα άτομο που είναι ο ηγέτης, τα οποία με τη σειρά τους πρόθυμα συνεργάζονται για να επιτευχθούν οι στόχοι με σκοπό ένα καλύτερο μέλλον, μια γενική πρόοδο.

Φαίνεται, λοιπόν, πως τα θεμελιώδη συστατικά για την ηγεσία είναι, από την μια πλευρά, η επιρροή (influence) που ασκεί το άτομο (leader) στην ομάδα ανθρώπων (followers) που προσπαθούν να αποδώσουν το μέγιστο για την υλοποίηση των στόχων και από την άλλη πλευρά η ομάδα των ανθρώπων που εθελοντικά και πρόθυμα πράττει τα ανάλογα έχοντας ως κύρια αποστολή την υλοποίηση των στόχων που θα οδηγήσει στη πραγματοποίηση των φιλοδοξιών τους και θα έχει ως αποτέλεσμα ένα καλύτερο μέλλον.

Αξίζει να σημειωθεί πως όταν αναφερόμαστε σε συναισθήματα, στάσεις και συμπεριφορές εννοούμε το πάθος, την πίστη, την έμπνευση, την πρωτοβουλία, την αφοσίωση και άλλα που είναι απαραίτητα για έναν ηγέτη που επιθυμεί να επηρεάσει την ομάδα του. (Μπουραντάς, 2005).

2.5. Θεωρίες σχετικές με τα στυλ ηγεσίας

Πολλοί ερευνητές έχουν προβληματιστεί σχετικά με το καταλληλότερο στυλ ηγεσίας. Έχουν αναπτυχθεί διάφορες σχετικές θεωρίες, οι οποίες μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε τρεις ομάδες. Στην πρώτη ομάδα περιλαμβάνονται οι θεωρίες που δίνουν έμφαση στα χαρακτηριστικά που πρέπει να διαθέτουν οι αποτελεσματικοί ηγέτες. Από τις πιο γνωστές και αντιπροσωπευτικές είναι αυτές των Likert και των Blake-Mouton. Στην δεύτερη ομάδα περιλαμβάνονται οι θεωρίες των Fiedler και των Vroom-Yetton, στις οποίες επιχειρούν να εντοπίσουν τους παράγοντες που επηρεάζουν τα άτομα που ηγούνται σε μια ομάδα. Στην τρίτη και τελευταία ομάδα οι θεωρίες είναι σχετικές με τα χαρακτηριστικά της ομάδας που μπορούν να επηρεάσουν την αποτελεσματικότητα του ηγέτη που διοικεί τους υφισταμένους του. Οι πιο γνωστές θεωρίες της τρίτης ομάδας είναι η θεωρία X,Y του McGregor και η θεωρία ωριμότητας των Argyris, Hersey και Blanchard (Πετρίδου, 2011).

2.5.1. Θεωρία του Likert

Σύμφωνα με τον Likert υφίστανται τέσσερα στυλ ηγεσίας:

- **Το εκμεταλλευτικό αυταρχικό:** σε αυτό το στυλ ηγεσίας οι εργαζόμενοι δεν συμμετέχουν στη λήψη των αποφάσεων, αντίθετα κυριαρχεί ο φόβος και ο εξαναγκασμός και η επικοινωνία γίνεται από πάνω προς τα κάτω
- **Το καλοπροαίρετο αυταρχικό:** Η διαφορά με το εκμεταλλευτικό αυταρχικό έγκειται στο γεγονός πως οι εργαζόμενοι συμμετέχουν ορισμένες φορές στην λήψη αποφάσεων, αλλά σε γενικές γραμμές εξαρτώνται από αυτούς που βρίσκονται στην κορυφή της πυραμίδας. Επίσης, το κλίμα είναι περισσότερο φιλικό και διαχέεται μεγαλύτερη εμπιστοσύνη στους υφισταμένους.
- **Το συμβουλευτικό:** σε αυτό το στυλ ηγεσίας η επικοινωνία είναι αμφίδρομη με αποτέλεσμα. Οι υφιστάμενοι να μπορούν να εκφέρουν ελεύθερα τη γνώμη τους σε στελέχη σε ανώτερα επίπεδα, τα οποία με τη σειρά τους μπορούν να αξιοποιήσουν τις γνώμες των εργαζομένων που βρίσκονται σε χαμηλότερα επίπεδα. Ωστόσο, οι τελικές αποφάσεις λαμβάνονται πάλι από ψηλά.

- **Το συμμετοχικό:** στο στυλ αυτό η συμμετοχή όλων είναι ενεργή στους στόχους και γενικά και στις αποφάσεις του οργανισμού (Πετρίδου, 2011).

2.5.2.Θεωρία της διοικητικής σχάρας των Blake-Mouton

Οι Blake και Mouton θεωρούν πως ο αποτελεσματικός ηγέτης πρέπει να επιδεικνύει το ίδιο ενδιαφέρον για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού, αλλά και για την ανάπτυξη καλών ανθρώπινων σχέσεων (Πετρίδου, 2011). Έτσι, διαμορφώνεται η διοικητική σχάρα, πρόκειται για ένα διάγραμμα που παίρνει τιμές από το 1-9. Με αυτό τον τρόπο προκύπτουν πέντε σημεία του υποδείγματος και ανάλογα με τις τιμές που παίρνουν στις δύο διαστάσεις του σχήματος, δηλαδή στο ενδιαφέρον για τους στόχους και στο ενδιαφέρον για τις ανθρώπινες σχέσεις προκύπτουν οι παρακάτω τύποι μάνατζερ:

- 1)Μάνατζερ της λέσχης (1.9.), δείχνει ενδιαφέρον στους εργαζόμενους και όχι στην παραγωγή.
- 2)Μάνατζερ του καθήκοντος (9.1.) δείχνει ενδιαφέρον στην παραγωγή και όχι στο προσωπικό.
- 3)Αδύναμος Μάνατζερ (1.1.), αυτός ο ηγέτης δεν δείχνει ενδιαφέρον ούτε για τους εργαζομένους, αλλά ούτε και για το εκπαιδευτικό έργο τους και για το λόγο αυτό χαρακτηρίζεται αδύναμος.
- 4)Μάνατζερ του εκκρεμούς (5.5.) αυτός ο μάνατζερ επιδεικνύει ισορροπία, καθώς δείχνει ενδιαφέρον και για τους στόχους του οργανισμού, αλλά και για το προσωπικό.
- 5)Συνεργατικός Μάνατζερ (9.9.), το ενδιαφέρον, όπως φανερώνεται και από τις τιμές που έχει στο υπόδειγμα της διοικητικής σχάρας, είναι μεγάλο για την παραγωγή έργου, αλλά και για το προσωπικό (Χολέβας, 1995).

Αξίζει να σημειωθεί πως η αξιολόγηση του ηγέτη με τιμές που έχουν μεγάλη απόκλιση μεταξύ τους δεν φανερώνουν αποτελεσματικότητα του ηγέτη, ακόμα και όταν το ενδιαφέρον του σε μια από τις δύο διαστάσεις είναι υψηλό, καθώς το σημαντικό είναι να δείχνει το ίδιο περίπου ενδιαφέρον στους στόχους και στις σχέσεις με μικρές αποκλίσεις μεταξύ των τιμών (Πετρίδου, 2011).

2.5.3.Ενδεχομενική θεώρηση της ηγεσίας από τον Fiedler

Από τις πιο αντιπροσωπευτικές ενδεχομενικές θεωρίες θεωρείται αυτή του Fiedler. Σύμφωνα με αυτόν η αποτελεσματικότητα της ηγεσίας εξαρτάται από τρεις παράγοντες. Οι παράγοντες αυτοί είναι:

α) οι σχέσεις μεταξύ ηγέτη και ομάδας

β) η φύση της εργασίας και

γ) η δύναμη της θέσης του ηγέτη.

Σχετικά με τις σχέσεις του ηγέτη με τους υφισταμένους του, ο ηγέτης επιλέγει το στυλ ηγεσίας που θεωρεί κατάλληλο λαμβάνοντας υπόψη το επίπεδο σεβασμού και φιλίας των σχέσεων τους, δηλαδή το κατά πόσο η ομάδα σέβεται και εμπιστεύεται τον ηγέτη της.

Όταν αναφερόμαστε στη φύση της εργασίας, εννοούμε το συνολικό έργο. Ανάλογα με το τι επικρατεί στο εργασιακό περιβάλλον με αυτό το γνώμονα επιλέγεται και το στυλ ηγεσίας. Έτσι, επιλέγεται το συμβουλευτικό ή συμμετοχικό στυλ, όταν υπάρχουν σαφείς οδηγίες και σαφώς καθορισμένοι ρόλοι των μελών της ομάδας. Ενώ, όταν υπάρχει γενικότερη πολυπλοκότητα αλλά και ασάφεια για τα καθήκοντα και τους στόχους των εργαζομένων, τότε επιλέγεται το συγκεντρωτικό-αυταρχικό στυλ.

Τέλος, η δύναμη της θέσης είναι επόμενο να προσδιορίζει το στυλ ηγεσίας που θα επιλέξει ο ηγέτης. Η δύναμη του ηγέτη προέρχεται κυρίως από το ιεραρχικό επίπεδο και το γενικότερο επίπεδο οργάνωσης, αλλά και από το είδος της δύναμης που έχει.

Από τα παραπάνω προκύπτει πως ανάλογα με τις συνθήκες του εργασιακού περιβάλλοντος σε έναν οργανισμό μπορεί να επιλεγθεί οποιοδήποτε στυλ ηγεσίας και να είναι αποτελεσματικό. Σε αυτή τη λογική κινείται η ενδεχομενική διοίκηση (Πετρίδου, 2011).

2.5.4. Το μοντέλο των Vroom-Yetton

Το μοντέλο ηγεσίας των Vroom-Yetton έχει ιδιαίτερη σημασία για τους ηγέτες, καθώς φανερώνει τις καταστάσεις που μπορεί να αντιμετωπίσει ένας διευθυντής και προτείνει ουσιαστικά τη σωστή λήψη αποφάσεων για κάθε περίπτωση (Field et. al, 1989). Το μοντέλο αυτό βασίζεται σε επτά παράγοντες και συνήθως εμφανίζεται με τη μορφή ενός δέντρου και συγκεκριμένα ενός δέντρου αποφάσεων.

Οι επτά παράγοντες έχουν ως εξής:

- 1) η σημασία του προβλήματος
- 2) η επάρκεια των πληροφοριών σχετικών με το πρόβλημα
- 3) η οριοθέτηση του προβλήματος
- 4) το επίπεδο της συμφωνίας που απαιτείται από τους υφισταμένους
- 5) η αποδοχή της απόφασης του ηγέτη από την ομάδα
- 6) το επίπεδο αποδοχής των στόχων του οργανισμού από τα μέλη της ομάδας

7) το ενδεχόμενο σύγκρουσης σε περίπτωση που δεν συμφωνούν με τη λήψη της απόφασης των ηγετών (Wedley & Field, 1982; Πετρίδου, 2011).

Οι τρεις πρώτοι παράγοντες αναφέρονται στην ποιότητα της απόφασης και οι τέσσερις τελευταίοι παράγοντες σχετίζονται με την αποδοχή της απόφασης (Selart, 2005).

Το μοντέλο των Vroom-Yetton βασίζεται στη θεωρία για τη λήψη αποφάσεων. Οι διευθυντές των ομάδων αξιολογούν το επίπεδο συμμετοχής των μελών της ομάδας, το οποίο όμως εξαρτάται από τους παραπάνω παράγοντες προκειμένου οι ηγέτες να έχουν το μέγιστο δυνατό αριθμό επιτυχημένων αποφάσεων (Selart, 2005).

Όταν αναφερόμαστε στις αποφάσεις σύμφωνα με το μοντέλο, εννοούμε οποιοδήποτε πρόβλημα προκύπτει και άπτεται των αρμοδιοτήτων του διευθυντή (Vroom & Jago, 1988, ό.α. στο Selart, 2005). Ένα άλλο στοιχείο για τη λήψη των αποφάσεων είναι τα άτομα που επηρεάζονται από την απόφαση και για αυτό το λόγο πρέπει να είναι τουλάχιστον ένα άτομο, αλλά μπορεί να είναι φυσικά και μεγαλύτερος αριθμός ατόμων (Selart, 2005).

Επομένως, σύμφωνα με το συγκεκριμένο μοντέλο ο ηγέτης μπορεί να επιλέξει ανάμεσα σε πέντε στυλ ηγεσίας και κύριο ρόλο για την απόφαση αυτή διαδραματίζει ο βαθμός, αλλά και ο τρόπος συμμετοχής των μελών της ομάδας στη λήψη αποφάσεων. Ο ηγέτης απαντά σε ερωτήματα που είναι σχετικά με τους επτά παράγοντες και τελικά τον οδηγούν στα παρακάτω στυλ ηγεσίας:

- ✓ πρώτο αυταρχικό στυλ
- ✓ δεύτερο αυταρχικό στυλ
- ✓ πρώτο συμβουλευτικό στυλ
- ✓ δεύτερο συμβουλευτικό στυλ
- ✓ δημοκρατικό ή συμμετοχικό στυλ (Κατσαρός, 2008).

Στο πρώτο αυταρχικό στυλ ο ηγέτης αποφασίζει μόνος με τις πληροφορίες που έχει συλλέξει. Στο δεύτερο αυταρχικό στυλ ο ηγέτης αποφασίζει πάλι μόνος του, αλλά με πληροφορίες που έχει συλλέξει και με την συνδρομή των υφισταμένων του. Στο πρώτο συμβουλευτικό στυλ ο ηγέτης αποφασίζει μόνος του, αλλά λαμβάνει υπόψη τις απόψεις των υφισταμένων του, οι οποίοι μπορεί να τον επηρεάσουν στην τελική του απόφαση. Στο δεύτερο συμβουλευτικό στυλ ο ηγέτης πάλι αποφασίζει μόνος του, αλλά το πρόβλημα γίνεται αντικείμενο συζήτησης με ομάδες εργαζομένων και μπορεί να συμβάλλουν στο να αλλάξουν την τελική απόφαση του ηγέτη. Στο δημοκρατικό ή συμμετοχικό στυλ ο ηγέτης δεν αποφασίζει μόνος του, αλλά η λήψη των αποφάσεων είναι συλλογική, καθώς παίρνουν μέρος σε αυτή και οι υφιστάμενοί του (Πετρίδου, 2011).

2.5.5. Η θεωρία X και Y του McGregor

Ο Douglas McGregor υπήρξε ο θεμελιωτής της θεωρίας X και Y και τα ευρήματα του αναλύονται λεπτομερώς στο «The human side of enterprise», το οποίο δημοσιεύτηκε για πρώτη φορά το 1960.

Στην ουσία οι δύο θεωρίες X και Y περιγράφουν δύο αντιλήψεις των ατόμων για την εργασία. Αυτές μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να περιγράψουν δύο αντίθετα στυλ ηγεσίας.

Αναλυτικότερα, ο θεωρητικός υποστηρίζει ότι η θεωρία X βασίζεται στις παρακάτω παραδοχές:

1. ο μέσος άνθρωπος αντιπαθεί την εργασία και αν είναι δυνατό επιθυμεί να την αποφύγει
2. οι περισσότεροι άνθρωποι πρέπει να ελέγχονται και να απειλούνται με τιμωρία, έτσι ώστε να εξασφαλίζεται η αποδοτική εργασία τους
3. ο μέσος άνθρωπος είναι ευθυνόφοβος, δεν έχει φιλοδοξίες και έχει ως κύριο στόχο την ασφάλεια του.

Από την άλλη η θεωρία Y βασίζεται στις παρακάτω παραδοχές:

1. ο μέσος άνθρωπος δεν αντιπαθεί την εργασία, η οποία μπορεί να αποτελεί πηγή ικανοποίησης ή τιμωρίας.
2. οι άνθρωποι είναι σε θέση να κάνουν αυτοέλεγχο για να πετύχουν τους στόχους που έχουν τεθεί.
3. η επίτευξη των στόχων οδηγεί σε ανταμοιβές και η πιο σημαντική ανταμοιβή θεωρείται η ικανοποίηση των εργαζομένων
4. οι άνθρωποι αναζητούν ευθύνες και η αποφυγή της ευθύνης σε συνάρτηση με την έλλειψη φιλοδοξιών και την έμφαση στην διασφάλιση της ασφάλειας δεν θεωρούνται εγγενή ανθρώπινα χαρακτηριστικά.
5. η εφευρετικότητα και η δημιουργικότητα με σκοπό την επίλυση οργανωτικών προβλημάτων αποτελεί κοινό χαρακτηριστικό των ατόμων.
6. οι ικανότητες των ανθρώπων χρησιμοποιούνται εν μέρει και η θεωρία έχει σκοπό να οδηγήσει σε περισσότερο συνεργατικές σχέσεις μεταξύ διευθυντών και εργαζομένων, καθώς επίσης επιδιώκει οι στόχοι των εργαζομένων να είναι σε άμεση σχέση με τους στόχους της επιχείρησης (Cunningham, 2011).

Οι άνθρωποι που είναι στη διοίκηση πιστεύουν στη μια ή στην άλλη θεωρία. Έτσι και οι ενέργειες τους είναι ανάλογες με τα πιστεύω τους. Ωστόσο, έχει παρατηρηθεί κάποιος διευθυντής παρόλο που είναι σύμφωνος με τις υποθέσεις της θεωρίας Y συμπεριφέρονται με διαφορετικό τρόπο με σκοπό τα άτομα μετά από κάποιο διάστημα να έχουν τα χαρακτηριστικά των ατόμων που περιγράφονται στην θεωρία X (Ζαβλάνος, 1999).

2.5.6.Θεωρία ωριμότητας (Chris Argyris, Hersey and Blanchard)

Η θεωρία ωριμότητας παρουσιάζεται στο έργο του Chris Argyris για πρώτη φορά το 1957 στο «Personality and Organization» και στην ουσία ασχολείται με τη συμπεριφορά του ατόμου σε έναν οργανισμό (Sarkar, 2018). Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή ο ρόλος του ηγέτη είναι κυρίως εκπαιδευτικός και λειτουργεί συμβουλευτικά στους υφισταμένους του. Η θεωρία ωριμότητας υποστηρίζει πως ο η αποτελεσματικότητα του ηγέτη έγκειται στο γεγονός πως ο ηγέτης λειτουργεί ως αρωγός για να μεταβληθούν τα ανώριμα χαρακτηριστικά των εργαζομένων του σε χαρακτηριστικά ωριμότητας. Αξίζει να σημειωθεί πως τα χαρακτηριστικά ανωριμότητας τα συγκρίνουν με αυτά της κατηγορίας X του McGregor και τα χαρακτηριστικά ωριμότητας με αυτά της κατηγορίας Y του McGregor (Πετρίδου, 2011).

2.6. Σύγχρονες θεωρίες ηγεσίας

2.6.1. Χαρισματική ηγεσία (Charismatic leadership)

Σύμφωνα με τον McClelland (1975) η κοινωνικοποιημένη χαρισματική ηγεσία έχει κάποια χαρακτηριστικά που συνοψίζονται ως εξής:

- α) βασίζεται στην ισότιμη συμπεριφορά
- β) ενδιαφέρεται για τα κοινά συμφέροντα και όχι για το προσωπικό συμφέρον του ηγέτη
- γ) στηρίζεται στην ανάπτυξη και την ενδυνάμωση των άλλων.

Η εξατομικευμένη χαρισματική ηγεσία κατά τον McClelland ορίζεται ως η ηγεσία με τα παρακάτω στοιχεία:

- α) βασίζεται στην προσωπική κυριαρχία και στην αυταρχική συμπεριφορά
- β) εξυπηρετεί τα συμφέροντα του ηγέτη
- γ) εκμεταλλεύεται τους άλλους (House & Howell, 1992).

Πολλές έρευνες έχουν δείξει πως οι χαρισματικοί ηγέτες αξιολογούνται με πολύ καλύτερες κριτικές και είναι περισσότερο αποτελεσματικοί σε σύγκριση με άλλα στελέχη που κατέχουν ηγετικές θέσεις. Επίσης, οι χαρισματικοί ηγέτες διοικούν ομάδες, που τα μέλη της

παρακινούνται σε μεγαλύτερο βαθμό και είναι περισσότερο ικανοποιημένοι από την εργασία τους (Conger & Canungo, 1998).

Οι παράγοντες που διαχωρίζουν τους χαρισματικούς από τους μη χαρισματικούς ηγέτες συνοψίζονται παρακάτω:

- Αυτοπεποίθηση
- Όραμα
- Ασυνήθιστη συμπεριφορά
- Παράγοντες αλλαγής
- Περιβαλλοντική ευαισθησία

Οι χαρισματικοί ηγέτες διακρίνονται για την εμπιστοσύνη που δείχνουν στις ικανότητές τους και αυτό γίνεται φυσικά αντιληπτό από τους άλλους. Έχουν όραμα για τον οργανισμό και προβαίνουν σε προτάσεις για τη βελτίωση και την αποτελεσματικότητα της μονάδας που διοικούν. Οι χαρισματικοί ηγέτες πρέπει να μπορούν να στηρίζουν το όραμα που έχουν για τον οργανισμό και να κάνουν θυσίες για την πραγματοποίηση του οράματος αυτού. Ένα άλλο χαρακτηριστικό των ηγετών αυτών είναι η ασυνήθιστη συμπεριφορά τους, η γενικότερη ιδιορρυθμία που επιδεικνύουν, καθώς επίσης και οι αλλαγές που πραγματοποιούν, επειδή δεν τους αρέσει η στασιμότητα. Τέλος, έχουν την ικανότητα να αντιλαμβάνονται τι συμβαίνει γύρω τους, είναι ρεαλιστές και είναι σε θέση να γνωρίζουν τι μπορούν να πετύχουν (Greenberg & Baron, 2013).

2.6.2.Μετασχηματιστική ηγεσία (Transformational Leadership)

Αξίζει να τονίσουμε πως η χαρισματική ηγεσία από μόνη της δεν είναι αρκετή με την έννοια ότι το χάρισμα είναι το έναυσμα για τους ηγέτες, αλλά οι αποτελεσματικοί ηγέτες λειτουργούν με σκοπό να μετασχηματίσουν τους οργανισμούς και έτσι προκύπτει ο όρος μετασχηματιστική ηγεσία (Greenberg & Baron, 2013).

Η σύγχρονη εποχή μας επιτάσσει την αυτονομία των εκπαιδευτικών μονάδων με αποτέλεσμα την επιτακτική ανάγκη της ανάδειξης διευθυντών-ηγετών. Οι οργανισμοί λόγω των ραγδαίων αλλαγών και εξελίξεων χρειάζονται διευθυντές που δεν θα αναλαμβάνουν μόνο του ρόλο του διεκπεραιωτή, αλλά θα επιδεικνύουν και ηγετική συμπεριφορά. Τα παραπάνω συνθέτουν την ανάγκη για εφαρμογή του μετασχηματιστικού μοντέλου ηγεσίας στον χώρο της εκπαίδευσης (Λαζάρου & Λαζάρου, 2019).

Η μετασχηματιστική ηγεσία βασίζεται στο ανθρωποκεντρισμό με την έννοια πως οι ηγέτες είναι εμπνευστές των ατόμων που διοικούν και ενδιαφέρονται για τα συμφέροντα της

μονάδας και όχι για το προσωπικό τους συμφέρον. Εκμεταλλεύονται τις αντιλήψεις των υφισταμένων τους με την έννοια ότι τις μετασχηματίζουν και άρα δεν τους περιορίζει στις αποφάσεις τους (Bass & Avolio, 1994, ο.α. στο Δημόπουλος & Ιορδανίδης, 2019).

Σύμφωνα με τον Bass (1985) διακρίνουμε τέσσερις διαστάσεις της μετασχηματιστικής ηγεσίας:

- Η εξιδανικευμένη επιρροή – χάρισμα (idealized influence), όπου οι ηγέτες αποτελούν πρότυπο και έμπνευση στους υφιστάμενους.
- Εμπνευσμένη κινητοποίηση (inspirational motivation), όπου οι ηγέτες εμπνέουν τους υφιστάμενους με σκοπό την επίτευξη ενός μοναδικού αποτελέσματος
- Προσωπική προσέγγιση (individualized consideration), όπου οι ηγέτες προσεγγίζουν τον καθένα ξεχωριστά ορίζοντας αρμοδιότητες και στοχεύουν στην προσωπική ανέλιξη των υφισταμένων
- Πνευματική διέγερση (intellectual stimulation), όπου οι ηγέτες προωθούν ιδιαίτερα την καινοτομία και τη δημιουργικότητα και μάλιστα προτρέπουν τα κατώτερα στελέχη να εκφράζουν νέες ιδέες (Δημόπουλος & Ιορδανίδης, 2019).

2.6.3. Συναλλακτική ηγεσία (transactional leadership)

Το 1978 ο Burns ορίζει τη συναλλακτική ηγεσία. Σύμφωνα με αυτήν οι συναλλακτικοί ηγέτες παρακινούν τους εργαζόμενους προσφέροντας ανταμοιβές. Θεωρούνται συμβατικοί ηγέτες, καθώς αναθέτουν ρόλους και καθήκοντα στους υφιστάμενους και ανάλογα με τις πράξεις τους αποδίδουν ανταμοιβές ή κυρώσεις (Hallinger, 2010; Harris, 2010, ό.α. στο Αντωνίου et al., 2018). Η συναλλακτική ηγεσία, επομένως, βασίζεται στην αναμενόμενη ανταμοιβή που θα λάβει ο εργαζόμενος ως αντάλλαγμα για την προσπάθεια και την αποδοτικότητα που επιδεικνύουν ((Bass and Riggio, 2006, ό. α. στο Oguz, 2010)

Το 1997 οι Bass και Avolio ορίζουν τα στοιχεία εκείνα που συνθέτουν την συμπεριφορά του συναλλακτικού ηγέτη:

1. Η έκτακτη ανταμοιβή έχει να κάνει με την ανταλλαγή αμοιβών με σκοπό την πραγματοποίηση συγκεκριμένων στόχων.
2. Η ενεργητική διαχείριση σχετίζεται με την διαχείριση λαθών, ενώ σε άλλη περίπτωση δεν επεμβαίνει.
3. Η παθητική διαχείριση σχετίζεται με τη διαχείριση των προβλημάτων από την μεριά του ηγέτη σε περιπτώσεις σοβαρών προβλημάτων. Αφορά τις περιπτώσεις όπου ο ηγέτης

επεμβαίνει μόνο όταν ανακύπτουν σημαντικά προβλήματα ή λάθη (Burns, 1978, ό.α. στο Αντωνίου et al., 2018).

Η συναλλακτική ηγεσία δίνει προτεραιότητα στο άτομο με την έννοια ότι οι ηγέτες προσανατολίζονται στις ικανότητες και τις ανάγκες των εργαζομένων και τους κατευθύνουν σε ανάλογες δράσεις. Σε έναν εκπαιδευτικό οργανισμό ο ηγέτης προσπαθεί να επηρεάσει τα μέλη χρησιμοποιώντας την επιρροή του με σκοπό να πραγματοποιηθούν οι στόχοι. Σε εκπαιδευτικές μονάδες το συναλλακτικό μοντέλο ηγεσίας θεωρεί την μονάδα ένα κλειστό σύστημα και γι' αυτό το λόγο είναι εύκολο να είναι σαφώς προσδιορισμένα τα καθήκοντα, καθώς επίσης υπάρχουν κλίμακες μέτρησης της παραγωγικότητας (Mazurkiewicz 2011, ό. α. στο Μπάλιας & Μπέστιας, 2016).

Η συναλλακτική ηγεσία σε αντίθεση με την μετασχηματιστική ηγεσία βασίζεται στην παράδοση και το παρελθόν, ενώ η μετασχηματιστική ηγεσία σχετίζεται άμεσα με τις αλλαγές, την καινοτομία, και τις γενικότερες μεταρρυθμίσεις. Οι συναλλακτικοί ηγέτες χρησιμοποιούν την εξουσία για να επιβραβεύσουν τους ακολούθους του προσφέροντας υλικά αγαθά και καλύτερες θέσεις με αποτέλεσμα να καταβάλουν μεγαλύτερη προσπάθεια. Ενώ, οι μετασχηματιστικοί ηγέτες προσπαθούν να προσανατολίσουν τους οπαδούς τους στο όραμα, να αποτελούν έμπνευση για τους υφισταμένους τους (Eren, 2001, .ο.α. στο Oguz, 2010)

Είναι πολύ σημαντικό να τονίσουμε πως κάθε τύπος ηγεσίας σχετίζεται με την ικανοποίηση αναγκών. Έτσι, η συναλλακτική ηγεσία σύμφωνα με το διαχωρισμό που έχει κάνει ο Maslow προσανατολίζεται στις κατώτερες ανάγκες, ενώ η μετασχηματιστική ηγεσία στις ανώτερες. Ο Bass υποστηρίζει πως δεν πρέπει να μένουμε στις διαφορές των δύο μοντέλων ηγεσίας, καθώς δεν ανταγωνίζεται η μια την άλλη, αλλά αντίθετα μπορούν να εμφανίζονται συμπληρωματικά η μια στην άλλη σε έναν ηγέτη (Bass, 1990).

2.7.Ρόλος και ιδιαίτερα γνωρίσματα του/της προϊσταμένου/ης

2.7.1.Ρόλος του διευθυντή/προϊσταμένου στον εκπαιδευτικό οργανισμό

Οι οργανισμοί στο σημερινό παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον καλούνται να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της εποχής για να επιβιώσουν, αλλά και να αναπτυχθούν. Για να συμβεί αυτό απαιτούνται σημαντικές αλλαγές στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς. Πιο συγκεκριμένα, οι μονάδες πρέπει να έχουν τα εξής χαρακτηριστικά: αποτελεσματική διοίκηση βασισμένη σε σύγχρονες θεωρίες, καινοτόμο ηγεσία, λήψη αποφάσεων στο σωστό χρόνο, αξιοποίηση των ατόμων που εργάζονται και γενικότερα ευελιξία (Αγγελόπουλος κ.α., 2002).

Από τα παραπάνω προκύπτει πως είναι αναγκαία η παρουσία ενός ανθρώπου ηγέτη που θα ανταποκρίνεται στον ανταγωνισμό που προκύπτει από τα χαρακτηριστικά της νέας εποχής. Είναι απαραίτητος ένας ηγέτης που θα είναι σε θέση να προσαρμόζεται και να λειτουργεί σύμφωνα με τις νέες απαιτήσεις των εκπαιδευτικών μονάδων (Αγγελόπουλος κ.α., 2002).

Σύμφωνα με τον Σαΐτη (2002) ο ρόλος αναφέρεται στο σύνολο των αρμοδιοτήτων που έχει το άτομο από την θέση του μέσα στο κοινωνικό σύνολο, το οποίο διέπεται από κανόνες. Όσον αφορά τις σχολικές μονάδες, ο διευθυντής είναι υπεύθυνος για την ομαλή λειτουργία του σχολείου. Για αυτό το λόγο προσπαθεί να διοικεί αποτελεσματικά με σκοπό το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα για το εκπαιδευτικό έργο. Έτσι, ο διευθυντής πρέπει να είναι σε θέση να συντονίζει τις προσπάθειες των εκπαιδευτικών και να κάνει καταμερισμό των εργασιών για την υλοποίηση των προσδοκιών (Σαγρή & Βουρνούκα (2015).

Οι εκπαιδευτικές μονάδες έχουν ανάγκη από αποτελεσματικούς ηγέτες με κύριο στόχο να διαδώσουν το όραμα και την αποστολή του οργανισμού. Ο διευθυντής στο σχολείο και γενικότερα σε έναν εκπαιδευτικό οργανισμό δεν πρέπει να έχει ως στόχο μόνο να διεκπεραιώνει εργασίες σχετικές με την λειτουργία της υπηρεσίας, αλλά πρέπει να είναι σε θέση να ανταποκρίνεται σε διάφορους ρόλους που σύμφωνα με τον Smith αυτοί έχουν να κάνουν με το συντονισμό, την οργάνωση, τη διαμόρφωση αλλά και την αναβάθμιση της εκπαιδευτικής μονάδας (Τσουνή, κ.α. 2016).

Από τα παραπάνω προκύπτει πως ο διευθυντής δεν αρκεί να διαθέτει μόνο επιστημονικές γνώσεις σχετικές με το αντικείμενό του, αλλά πρέπει να εντοπιστούν τα στοιχεία εκείνα που απαιτούνται για την αποτελεσματικότητα του έργου του διευθυντή (Τσουνή, κ.α. 2016).

2.7.2.Θεωρίες για τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα του ηγέτη

Οι ηγέτες διακρίνονται για κάποια ιδιαίτερα γνωρίσματα που τους χαρακτηρίζουν και η γενικευμένη αυτή άποψη είχε ως αποτέλεσμα το έναυσμα για τη διατύπωση των θεωριών των χαρακτηριστικών γνωρισμάτων του ηγέτη (trait theories). Πολλοί επιστήμονες έχουν ασχοληθεί με την μελέτη των χαρακτηριστικών γνωρισμάτων ενός ηγέτη. Αυτές οι μελέτες έχουν οδηγήσει σε δύο προσεγγίσεις που είναι αντίθετες μεταξύ τους και τις αναλύουμε παρακάτω.

Ανατρέχοντας στο παρελθόν η πιο παλιά προσέγγιση είναι η γενετική, η οποία υποστηρίζει ότι «ο ηγέτης γεννιέται, δε δημιουργείται». Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία κάποια

άτομα γεννιούνται για να ηγούνται και κάποια άτομα για να ακολουθούν. Βασίζεται στην άποψη πως το άτομο κληρονομεί από τον ένα γονέα ή και από τους δύο γονείς ηγετικά γονίδια.

Στη συνέχεια υπήρξε η πεποίθηση από κάποιους ερευνητές ότι οι ηγέτες δε γεννιούνται με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά και θεώρησαν πως μελετώντας κάποιους ηγέτες θα μπορούσαν να βρουν τον τέλειο συνδυασμό από τον οποίο προκύπτουν οι μεγάλοι ηγέτες. Έτσι, αυτή η προσέγγιση θεωρεί πως ο ηγέτης δεν γεννιέται, αλλά τον επηρεάζει το περιβάλλον του με τον τρόπο που διαμορφώνει το χαρακτήρα του από τα ερεθίσματα που λαμβάνει.

2.7.3.Χαρακτηριστικά αποτελεσματικού διευθυντή

Είναι αναμφισβήτητο το γεγονός πως ο διευθυντής-ηγέτης επιτελεί σημαντικό ρόλο στην αποτελεσματικότητα του σχολικού έργου και συντελεί στην αναβάθμιση του εκπαιδευτικού ιδρύματος (Fullan, 2001, Hargreaves, ο.α. στο Ανάγνου & Βεργίδης, 2008).

Σε έρευνα των Ανάγνου και Βεργίδη που διεξήχθη το 2008 μεταξύ των διευθυντών των Σχολείων Δεύτερης Ευκαιρίας φάνηκε πως οι διευθυντές των σχολείων αυτών θεωρούν πως ο αποτελεσματικός διευθυντής πρέπει κατά κύριο λόγο να διαθέτει ηγετικά χαρακτηριστικά και επικοινωνιακές δεξιότητες. Θεωρούν, δηλαδή, πως οι διοικητικές δεξιότητες έρχονται σε δεύτερη μοίρα. Ο διευθυντής δεν πρέπει να αναλώνεται σε γραφειοκρατικές διαδικασίες, αλλά αντίθετα πρέπει να είναι αυτός που έχει όραμα για τον οργανισμό και εμπνέει και καθοδηγεί τους υφισταμένους του.

Ο αποτελεσματικός διευθυντής, όπως προκύπτει από την παραπάνω έρευνα, θα πρέπει να είναι δίκαιος και δημοκρατικός και σίγουρα όχι αυταρχικός και προσβλητικός. Επίσης, μερικά από τα γνωρίσματα που πρέπει να διαθέτει ο διευθυντής είναι η υπομονή, η ευελιξία, η διάθεση για εργασία και καινοτόμες δράσεις, πίστη στο εκπαιδευτικό έργο και η αυτοκριτική.

Αξίζει να σημειωθεί πως σε άλλες έρευνες που πραγματοποιήθηκαν σε εκπαιδευτικούς δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, όπως αυτές των Σαϊτή (2005), των Χυτήρη και Αννίνου (2004) και του Μπαϊρακτάρη (2003), αυτό που κρίνεται αναγκαίο για την υψηλή απόδοση του διευθυντή είναι η διοικητική εμπειρία.

Ακόμα, έρευνα της Παπαναούμ φανερώνει την σημασία των διοικητικών ικανοτήτων και γνώσεων έναντι των ηγετικών. Επίσης, η παιδαγωγική επάρκεια δεν θεωρείται εξεχούσης σημασίας για το έργο και τα καθήκοντα του διευθυντή (Ανάγνου & Βεργίδης, 2008).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ

3.1. Ορισμός σύγκρουσης

Οι συγκρούσεις είναι άμεσα συνδεδεμένες με τον άνθρωπο και τις δραστηριότητές του στην καθημερινή ζωή. Έτσι, οι συγκρούσεις αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι της καθημερινότητας των ατόμων με αποτέλεσμα να εμφανίζονται και στο χώρο της εργασίας τους. Επομένως, εμφανίζονται και στο χώρο της εκπαίδευσης, όπου συνυπάρχουν άτομα με διαφορετικά συμφέροντα και στόχους (Καραγιάννη & Ρουσσάκης, 2015).

Ο David Brown ορίζει τη σύγκρουση δίνοντας έμφαση στην συμπεριφορά και τα ενδιαφέροντα. Σύμφωνα με τα λεγόμενα του περιγράφεται «ως αποτέλεσμα μίας ασυμβίβαστης συμπεριφοράς ανάμεσα σε μέρη που έχουν διαφορετικά ενδιαφέροντα». Πιο συγκεκριμένα τα μέρη αλληλεπιδρούν και προκύπτουν οφέλη από τα ενδιαφέροντά τους. Τα ενδιαφέροντα αυτά μπορεί να είναι κοινά που σημαίνει ότι οι δύο πλευρές έχουν αμοιβαία οφέλη. Αλλά μπορεί τα ενδιαφέροντα να μην είναι κοινά, αλλά να συγκρούονται με αποτέλεσμα να υπερισχύει η μία πλευρά έναντι της άλλης (Παπαδοπούλου, 2015).

3.2.Είδη Συγκρούσεων

Τα είδη των συγκρούσεων αποτελούν αντικείμενο που απασχολεί ερευνητές σε όλο τον κόσμο. Η κατηγοριοποίηση των συγκρούσεων γίνεται με σκοπό να βρεθούν λύσεις για την αποτελεσματική αντιμετώπισή τους με σκοπό την οριστική εξάλειψη του προβλήματος, δηλαδή της σύγκρουσης.

Οι κύριοι τύποι των συγκρούσεων, όπως αναφέρει η Ξηροτύρη-Κουφίδου (1994) είναι οι παρακάτω:

1. **Ενδοπροσωπική σύγκρουση:** πρόκειται για σύγκρουση του ατόμου με τον εαυτό του. Σχετίζεται με τη ψυχολογία του ατόμου, καθώς αφορά τις αξίες και τα συναισθήματά του.
2. **Διαπροσωπική σύγκρουση:** αυτή η σύγκρουση αναφέρεται σε συγκρούσεις μεταξύ δύο ατόμων, διαδραματίζεται μεταξύ συναδέλφων, αλλά και μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένου
3. **Δια-ομαδική σύγκρουση:** εδώ η σύγκρουση γίνεται μεταξύ ομάδων
4. **Διεπιχειρησιακή σύγκρουση:** αφορά σύγκρουση μεταξύ των διαφόρων οργανισμών λόγω του ανταγωνισμού που μπορεί να αναπτυχθεί μεταξύ τους.

Σύμφωνα με τον Καραγιάννη (2003) υπάρχουν τρεις κύριες κατηγορίες συγκρούσεων:

1. **Διαπροσωπικές συγκρούσεις:** μεταξύ δύο ή περισσότερων ατόμων στον οργανισμό
2. **Ομαδικές συγκρούσεις:** μεταξύ των ομάδων.

3. Συγκρούσεις σε οργανωσιακό επίπεδο, οι οποίες με τη σειρά τους διακρίνονται σε:
- α) ιεραρχικές συγκρούσεις
 - β) λειτουργικές συγκρούσεις
 - γ) συγκρούσεις επιτελικών-γραμμικών στελεχών
 - δ) συγκρούσεις μεταξύ της τυπικής και άτυπης ομάδας ή οργάνωσης (Πιζή-Αναστασίου, 2007)

3.3. Διαδικασία της σύγκρουσης

Ο Pondy (1967) προτείνει την κατηγοριοποίηση της σύγκρουσης σύμφωνα με το κατά πόσο γίνεται αντιληπτή η σύγκρουση, σύμφωνα δηλαδή με το βαθμό αναγνώρισης της, αλλά συναντάται στη βιβλιογραφία η συγκεκριμένη τυπολογία ως διαδικασία της σύγκρουσης, καθώς πρόκειται για διάφορα στάδια με γραμμική εξέλιξη, όπου οι συγκρούσεις οξύνονται ή υποχωρούν. Έτσι, τα είδη και κατά επέκταση τα στάδια της σύγκρουσης έχουν ως εξής:

- α) Λανθάνουσα σύγκρουση
- β) Αντιληπτή σύγκρουση
- γ) Αισθητή σύγκρουση
- δ) Φανερή σύγκρουση
- ε) Επακόλουθα σύγκρουσης

Πιο συγκεκριμένα, στην λανθάνουσα σύγκρουση υπάρχει μια ένταση, όπου τα άτομα αντιλαμβάνονται ότι η κατάσταση δεν είναι ομαλή όπως πριν, αλλά η σύγκρουση ακόμα δεν είναι φανερή, υποκρύπτεται και στο μέλλον θα εκδηλωθεί. Η λανθάνουσα σύγκρουση εκδηλώνεται όταν υπάρχουν διαφορετικοί στόχοι που θέτουν τα άτομα.

Στο δεύτερο στάδιο όπου βρίσκεται η αντιληπτή σύγκρουση, τα άτομα ή τουλάχιστον η μια πλευρά των ατόμων αντιλαμβάνεται πως οι στόχοι τους είναι ασυμβίβαστοι μεταξύ τους, νιώθουν ότι απειλούνται και καθοδηγούνται από το συμφέρον τους. Αυτό σημαίνει πως τα άτομα αντιλαμβάνονται την λανθάνουσα σύγκρουση. Είναι σημαντικό σε αυτό το στάδιο να δοθεί έμφαση στην επικοινωνία και στη βελτίωση της μεταξύ των ατόμων μιας ομάδας ή ενός οργανισμού με σκοπό την παρεμπόδιση της σύγκρουσης στα επόμενα στάδια.

Στο επόμενο στάδιο στην αισθητή σύγκρουση η σύγκρουση παίρνει περισσότερο προσωπικό χαρακτήρα και τα άτομα πλέον αντιλαμβάνονται τη σύγκρουση εκδηλώνοντας συμπεριφορές που διακατέχονται από άγχος και γενικά μια ανησυχία και ένταση και προσπαθούν να προασπιστούν την θέση τους και τα συμφέροντά τους.

Το τέταρτο στάδιο περιλαμβάνει την φανερή σύγκρουση και πρόκειται ουσιαστικά για την εκδήλωση της σύγκρουσης, όπου τα άτομα πλέον εξωτερικεύουν τα συναισθήματά τους και εκδηλώνονται οι αντιπαραθέσεις τους με εντονότερο τρόπο. Η σύγκρουση μπορεί να είναι ποικίλης έντασης και να εκδηλωθεί με διάφορες μορφές. Τέλος, μπορεί να επικρατήσει η λογική και να προσπαθήσουν τα μέρη να βρουν τρόπους επίλυσης της σύγκρουσης.

Το τελευταίο στάδιο είναι το στάδιο που αναφέρεται στα αποτελέσματα της σύγκρουσης. Στο σημείο αυτό η σύγκρουση έχει φτάσει στο αποκορύφωμά της και τα προβλήματα έχουν επιλυθεί με αμοιβαίες υποχωρήσεις ή με την παρέμβαση και τη βοήθεια τρίτων. Βέβαια υπάρχει και το ενδεχόμενο το πρόβλημα να παραμένει και αυτό σημαίνει πως κάποια στιγμή θα οδηγήσει σε νέα σύγκρουση. Γι αυτό το λόγο είναι επιθυμητό η σύγκρουση να επιλύεται στα αρχικά στάδια όταν είναι ακόμα ευκολότερο για να μην οδηγούνται τα άτομα σε ρήξη και να μην διαταράσσεται η ομαλή λειτουργία ενός οργανισμού.

3.4.Αίτια συγκρούσεων

Ο Deutsch σε άρθρο του το 1990 αναφέρει πως οι ερευνητές δεν είχαν εστιάσει ιδιαίτερα στις αιτίες που προκαλούν τις εργασιακές συγκρούσεις. Οι Wall και Callister στο άρθρο τους «Conflict and Its Management» που δημοσιεύτηκε το 1995 επιχείρησαν μια απαρίθμηση των αιτιών σύγκρουσης ομαδοποιώντας τες λαμβάνοντας υπόψη τον ορισμό της σύγκρουσης, αλλά και τα χαρακτηριστικά των μερών της σύγκρουσης. Ωστόσο, θεωρείται σκόπιμο να επικεντρωθούμε στα αίτια που συναντάμε συχνότερα και έχουν ως αποτέλεσμα τις διαμάχες σε ένα οργανισμό.

Τα ατομικά χαρακτηριστικά φαίνεται να οδηγούν σε συγκρούσεις. Οι προσωπικές αξίες επηρεάζουν τον τρόπο συμπεριφοράς και κατά επέκταση την εκδήλωση σύγκρουσης στο εργασιακό περιβάλλον. Είναι ενδιαφέρον το γεγονός πως στις διάφορες κοινωνίες τα άτομα αξιολογούν τις συγκρούσεις με διαφορετικό τρόπο. Έτσι, στους δυτικούς πολιτισμούς η σύγκρουση αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της ζωής και μάλιστα θεωρούν πως ωφελεί τη ζωή τους. Ενώ, άλλοι πολιτισμοί στην Κορέα ή στην Ιαπωνία, αναφέρει ο Lebra (1976), αντιλαμβάνονται τη σύγκρουση ως κάτι κακό, το οποίο μάλιστα πρέπει να αποφεύγεται. Αυτό σημαίνει πως δεν ξεκινάνε εύκολα οι ίδιοι μια διαφωνία (Wall & Callister, 1995).

Η επικοινωνία αποτελεί σημαντικό στοιχείο κάθε οργανισμού. Η κακή επικοινωνία ή ακόμα και η έλλειψη επικοινωνίας οδηγεί σε συγκρούσεις των ατόμων στις διάφορες μονάδες (Faith and Blessing, 2018). Όσον αφορά την διεπαγγελματική συνεργασία σε ομάδες εργαζομένων τα προβλήματα που εντοπίζονται στην επικοινωνία οφείλονται στις

διαφορετικές αξίες και στάσεις, αλλά και στο γενικότερο χαρακτήρα που έχουν διαμορφώσει στο πέρασμα του χρόνου τα άτομα λόγω της κοινωνικοοικονομικής τους κατάστασης και της εκπαίδευσής τους. Οι διαφορετικοί κώδικες επικοινωνίας, αλλά και τα διαφορετικά επίπεδα εκπαίδευσης έχουν ως αποτέλεσμα διαφορετική χρήση της γλώσσας και άρα κακή επικοινωνία μεταξύ των μελών του εργατικού δυναμικού (Σαπουντζή-Κρέπια, 2001).

Ένα άλλο αίτιο σύγκρουσης είναι οι περιορισμένοι πόροι. Όταν οι πόροι που διατίθενται για τους εργαζομένους είναι λίγοι μπορεί να προκληθεί εχθρότητα μεταξύ των συναδέλφων που θα προκαλέσει σύγχυση και στη συνέχεια σύγκρουση (Faith & Blessing, 2018).

Οι εργαζόμενοι οδηγούνται σε διαφωνίες που προκύπτουν από τις αντιθέσεις μεταξύ των ομάδων. Σύμφωνα με τον Ζαβλανό (2002) κάθε οργανισμός αποτελείται από ομάδες ατόμων, οι οποίες μπορεί να είναι τυπικές ή άτυπες. Κάθε ομάδα έχει διαφορετικούς στόχους, αλλά και διαφορετικά ενδιαφέροντα που οδηγούν σε ανταγωνισμό. Η ένταση μπορεί να δημιουργηθεί, όταν οι ομάδες πρέπει να συνεργαστούν για μια εργασία που προκύπτει και στο σημείο αυτό κάθε ομάδα προσπαθεί να επιβληθεί στην άλλη προσπαθώντας να κερδίσει (Παπαδοπούλου, 2014).

Οι αδυναμίες στην οργανωτική δομή και τις διαδικασίες που ο οργανισμός ακολουθεί αποτελούν πηγή σύγκρουσης στον εργασιακό χώρο. Οι κυριότερες αδυναμίες που εντοπίζονται είναι η ασάφεια στον καθορισμό των ρόλων των μελών, αλλά και των καθηκόντων τους, καθώς επίσης και η ανεπάρκεια στον συντονισμό και την πληροφόρηση (Μπουραντάς, 2002). Ο τρόπος διοίκησης από το διευθυντή και συγκεκριμένα το αυταρχικό στυλ διοίκησης μπορεί να προκαλέσει διαφωνίες οι οποίες στο τέλος δεν μπορούν να επιλυθούν (Πετρίδου, 2011).

Η εισαγωγή της τεχνολογίας στη ζωή μας και κατά επέκταση στον εργασιακό χώρο επιφέρει αναγκαίες αλλαγές που με τη σειρά τους συνοδεύονται από ένταση και ανησυχία και τελικά οδηγούν αναπόφευκτα σε σύγκρουση. Επομένως, η εισαγωγή καινοτομιών στους οργανισμούς εκλαμβάνονται ως απειλή και προκαλούν αντιδράσεις με την πεποίθηση πως απειλούνται τα ήδη κερτημένα δικαιώματά τους (Σταθοπούλου, 2006).

Σε έρευνα που πραγματοποιήθηκε σε σχολικές μονάδες φάνηκε πως οι αιτίες που προκαλούν συγκρούσεις είναι κυρίως η μη συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων, η αλληλεπίδραση με συναδέλφους και μαθητές και ο μεγάλος φόρτος εργασίας (Antoniou et. al, 2006).

Άλλη πηγή σύγκρουσης θεωρούνται οι συγκρουόμενοι στόχοι. Η σύγκρουση προκαλείται μεταξύ δύο ατόμων ή δύο ομάδων που η επίτευξη των στόχων της μιας πλευράς

έχει ως αποτέλεσμα να μην επιτυγχάνονται οι στόχοι της άλλης. Με αυτό τον τρόπο η συμπεριφορά των μερών διαμορφώνεται με την προοπτική ότι η μια πλευρά ενεργεί εις βάρος της άλλης με σκοπό την υλοποίηση των στόχων τους και αποτέλεσμα αυτών των συμπεριφορών είναι η σύγκρουση (Μπουραντάς, 2002).

3.5.Τεχνικές διαχείρισης συγκρούσεων

Στη βιβλιογραφία επικρατούν πέντε τεχνικές διαχείρισης των συγκρούσεων. Οι τρόποι με τους οποίους οι διευθυντές των οργανισμών αντιμετωπίζουν τις συγκρούσεις είναι οι εξής:

1. η αποφυγή
2. η εξομάλυνση ή παραχώρηση
3. ο συμβιβασμός
4. η χρήση εξουσίας
5. η συνεργασία (Μητσαρά & Ιορδανίδης, 2015; Παπαδοπούλου, 2015)

3.5.1.Μέθοδος της αποφυγής

Ο πρώτος τρόπος είναι η αποφυγή. Επί της ουσίας το άτομο που επιλέγει την μέθοδο αυτή παραμένει ουδέτερο και δεν προχωράει σε κάποια ενέργεια. Εννοείται πως και τα δύο μέρη αντιλαμβάνονται ότι υπάρχει σύγκρουση, αλλά δεν κάνουν τίποτα. Τα συγκρουόμενα μέρη δεν ενδιαφέρονται για το συμφέρον των αντιπάλων αλλά ούτε και για τα συμφέροντα του οργανισμού (Μητσαρά & Ιορδανίδης, 2015).

Οι κυριότεροι λόγοι αποφυγής είναι όταν η σύγκρουση αφορά ζήτημα χαμηλής σπουδαιότητας και πρέπει να δοθεί προτεραιότητα σε σημαντικότερα ζητήματα, καθώς επίσης και όταν το άτομο επιθυμεί να κερδίσει χρόνο με σκοπό να επέλθει σχετική ηρεμία και να εξεταστεί σε δεύτερο χρόνο. Η τεχνική αυτή χρησιμοποιείται σε περιπτώσεις που οι συγκρούσεις είναι προσωρινές (Παπαδοπούλου, 2015).

3.5.2.Μέθοδος της εξομάλυνσης ή παραχώρησης

Ο δεύτερος τρόπος χειρισμού συγκρούσεων είναι η εξομάλυνση ή παραχώρηση. Σύμφωνα με τον Milton ο στόχος των δύο μερών είναι η διατήρηση μιας ειρηνικής συνύπαρξης και καθώς η συγκρουόμενη ομάδα ενδιαφέρεται και ανησυχεί για τα συμφέροντα της άλλης ομάδας η διοίκηση πράττει με σκοπό να δώσει έμφαση στις ομοιότητες και όχι στις διαφορές των δυο μερών (Μητσαρά & Ιορδανίδης, 2015).

Η μέθοδος της παραχώρησης χρησιμοποιείται όταν η μια ομάδα έχει την διάθεση να συμφωνήσει με τις απαιτήσεις της άλλης ομάδας έχοντας ως σκοπό να κερδίσει κάτι μακροπρόθεσμα (Rahim, et al., 2000).

3.5.3.Μέθοδος του συμβιβασμού

Σύμφωνα με τον Thomas η τεχνική του συμβιβασμού εφαρμόζεται όταν ο στόχος είναι να βρεθεί μια λύση που θα ικανοποιεί εν μέρει τις δύο πλευρές και για αυτό το λόγο θα λέγαμε πως πρόκειται για μια μετριοπαθή τακτική. Έτσι, γίνεται μια προσπάθεια να βρεθεί λύση που θα περιέχει τα κοινά σημεία των δυο μερών και στην ουσία να συμβιβάσει τις αντίθετες απόψεις. Επομένως, η λύση γίνεται αποδεκτή από τις δύο πλευρές, οι οποίες δεν ικανοποιούνται ολοκληρωτικά και έτσι δεν υπάρχει ολοκληρωτικά νικητής ή ηττημένος (Μητσαρά & Ιορδανίδης, 2015).

3.5.4.Μέθοδος της εξουσίας

Η μέθοδος της εξουσίας ως στυλ διαχείρισης συγκρούσεων συναντάται στη βιβλιογραφία και ως στυλ ανταγωνισμού, ελέγχου, επιβολής ή κυριαρχίας. Ως αποτέλεσμα της στρατηγικής αυτή είναι το «Κερδίζω- χάνεις». Στην προκειμένη περίπτωση αυτός που ακολουθεί την στρατηγική αυτή θέλει οπωσδήποτε να πετύχει αυτό που θέλει αδιαφορώντας για την άλλη πλευρά και τα αποτελέσματα που επιθυμεί να έχει (Παπαδοπούλου, 2015).

Ο συγκεκριμένος τρόπος διαχείρισης επιλέγεται από άτομα που έχουν θέση εξουσίας σε ένα οργανισμό και θέλουν πάση θυσία να επιβάλουν τα θέλω τους και απαιτούν από τους υφισταμένους τους να υπακούσουν. Το κυρίαρχο άτομο προσπαθεί να κερδίσει αγνοώντας τις προσδοκίες και τις ανάγκες της άλλης πλευράς (Rahim et al., 2000).

Η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται συνήθως όταν τα ζητήματα που προκύπτουν από μια σύγκρουση είναι ή φαίνονται ασήμαντα, αλλά και όταν δεν υπάρχει χρόνος και απαιτείται μια γρήγορη απόφαση (Afzalur, at al., 1992).

3.5.5.Μέθοδος της συνεργασίας

Σύμφωνα με τον Follett (1973) στη μέθοδο της συνεργασίας ή επίλυσης προβλημάτων οι αιτίες της διαμάχης αντιμετωπίζονται και προτεραιότητα δίνεται στους οργανωτικούς στόχους και όχι στους προσωπικούς στόχους των δύο μερών (Μητσαρά & Ιορδανίδης, 2015). Η διεύθυνση του οργανισμού πρέπει να έχει την εξής γραμμή: να κατανοούν οι εργαζόμενοι τους στόχους του οργανισμού και η διοίκηση του να είναι σε θέση

να πείσει τις δυο πλευρές ότι πρέπει να συνεργαστούν για να πετύχουν τους στόχους (Μητσαρά & Ιορδανίδης, 2015).

Το αποτέλεσμα της μεθόδου αυτής είναι: «κερδίζω – κερδίζεις», αφού και τα δύο μέρη κερδίζουν (Παπαδοπούλου, 2015). Ο προϊστάμενος επιλέγει τη χρήση της συνεργασίας, όταν επικρατεί το δημοκρατικό στυλ διοίκησης. Το ζητούμενο στην μέθοδο αυτή είναι η μια πλευρά να κατανοεί τις θέσεις της άλλης (Καραγιάννη & Ρουσσάκης, 2015).

3.5.6.Επιλογή της κατάλληλης τεχνικής διαχείρισης συγκρούσεων

Οι παραπάνω επικρατέστερες στρατηγικές διαχείρισης συγκρούσεων πρέπει να επιλέγονται λαμβάνοντας υπόψη το είδος της σύγκρουσης, αλλά και γενικά τις ήδη υπάρχουσες συνθήκες. Είναι δεδομένο πως κάθε μέθοδος έχει πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα και πρέπει ο προϊστάμενος να είναι σε θέση να μπορεί να επιλέξει την κατάλληλη τεχνική διαχείρισης της διαφωνίας.

Στη βιβλιογραφία υπάρχουν κατευθυντήριες γραμμές για την επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής διαχείρισης συγκρούσεων ανάλογα με την περίπτωση που συναντάται κάθε φορά και στη συνέχεια θα περιγράψουμε τα σημαντικότερα.

Η αποφυγή επιλέγεται όταν το ζήτημα που προκύπτει είναι ασήμαντο, χρειάζονται περαιτέρω πληροφορίες, κάποιος επιθυμεί να ηρεμήσει για να πέσουν οι τόνοι και να επανέλθει με ψυχραιμία, αλλά και όταν κάποιος άλλος μπορεί να δώσει αποτελεσματικότερη λύση στη διαφωνία.

Η εξομάλυνση ή παραχώρηση χρησιμοποιείται όταν κάποιος καταλαβαίνει ότι κάνει λάθος, πρέπει να υπάρχουν αρμονικές σχέσεις επιζητώντας την ηρεμία και την αποφυγή αναστάτωσης, καθώς επίσης και όταν επιδιώκεται οι υφιστάμενοι να έχουν προσωπική ανάπτυξη και να διδαχτούν από τα λάθη τους.

Ο συμβιβασμός ως τεχνική διαχείρισης συγκρούσεων επιλέγεται όταν οι στόχοι είναι σημαντικοί, αλλά όχι σε σημείο να προβούν οι πλευρές σε άλλη στρατηγική. Επίσης, όταν ο χρόνος πιέζει, αλλά και όταν πρέπει να δοθούν έστω και προσωρινές λύσεις σε ζητήματα που προκύπτουν. Επίσης, είναι πιθανό σε περίπτωση αποτυχίας επιβολής της εξουσίας ή συνεργασίας να επιλεγεί η στρατηγική μιας μικρής έστω υποχώρησης.

Η χρήση εξουσίας χρησιμοποιείται σε ζητήματα που πρέπει να διευθετηθούν γρήγορα και αποφασιστικά, σε ζητήματα ζωτικής σημασίας για την αποδοτικότητα του οργανισμού. Στην περίπτωση αυτή η επιβολή της κυριαρχίας επιβάλλεται από τον διευθυντή ή προϊστάμενο, που θεωρεί ότι έχει δίκιο και επιβάλλει την δική του άποψη.

Τέλος, η συνεργασία χρησιμοποιείται όταν και τα δύο μέρη έχουν εξέχουσας σημασίας θέματα για να συνεργαστούν, αλλά και όταν είναι αναγκαίο διαφορετικές ιδέες για ένα θέμα να οδηγήσουν σε μια κοινή γραμμή. Ακόμα, επιλέγεται όταν οι δύο πλευρές έχουν την διάθεση να κατανοήσουν η μια πλευρά τη θέση της άλλης (Παπαδοπούλου, 2015).

3.6.Συνέπειες συγκρούσεων

3.6.1.Θετικές συνέπειες συγκρούσεων

Αν και οι συγκρούσεις στο μυαλό μας συνδέονται με συνέπειες με αρνητικό αντίκτυπο, ωστόσο μια σύγκρουση που αντιμετωπίζεται αποτελεσματικά μπορεί να επιφέρει θετικές αλλαγές σε έναν οργανισμό. Ανατρέχοντας στη βιβλιογραφία διαπιστώνουμε πως οι συνέπειες των εργασιακών συγκρούσεων μπορεί να είναι και θετικές. Παρακάτω παρατίθενται τα οφέλη που μπορούν να παρατηρηθούν έπειτα από τη διαχείριση κάποιας σύγκρουσης.

Τα θετικά αποτελέσματα των συγκρούσεων εντοπίζονται σε προσωπικό, κοινωνικό και οργανωτικό επίπεδο. Έτσι, σε έρευνα που πραγματοποιήθηκε σε δασκάλους σχετικά με τις συγκρούσεις και τον αντίκτυπο που έχουν σε αυτούς φάνηκε πως οι συγκρούσεις στο σχολείο επιφέρουν θετικές συνέπειες σε προσωπικό επίπεδο, όπως αλλαγή συμπεριφοράς, υιοθέτηση και ανάπτυξη νέων ιδεών και μεθόδων, καθώς επίσης και την συνειδητοποίηση των λαθών τους. Σε κοινωνικό επίπεδο οι συγκρούσεις επιφέρουν καλύτερη επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων, υπάρχει μεγαλύτερη αλληλοκατανόηση, αλλά και αλληλοσεβασμός όσον αφορά τις απόψεις των εκπαιδευτικών. Τέλος, σε οργανωτικό επίπεδο μεταξύ των θετικών αποτελεσμάτων συγκαταλέγονται η κατανόηση των προβλημάτων και η επίλυση των προβλημάτων που ήδη υπήρχαν. Επίσης, οι συγκρούσεις οδηγούν σε μεγαλύτερο ανταγωνισμό με αποτέλεσμα την εξεύρεση διαφορετικών και νέων λύσεων, αλλά και την καλλιέργεια ενός δημοκρατικού περιβάλλοντος με στόχο να βρεθεί μια κοινή λύση.

Σύμφωνα με τον Ates (2015) οι συγκρούσεις, παρόλο που είναι αρνητικές καταστάσεις, μπορούν να είναι ωφέλιμες, τόσο για το προσωπικό όσο και για τον οργανισμό. Το προσωπικό παρακινείται για δημιουργικότητα και καινοτομία, αλλά και ενθαρρύνεται το ενδιαφέρον μεταξύ του προσωπικού. Με αυτό τον τρόπο αποκαλύπτονται τα προβλήματα, ενισχύεται η αυτοκριτική και δημιουργούνται ανάγκες για αλλαγή, όπου ο θυμός και η ένταση εκφράζονται και μάλιστα θεωρείται αναγκαίο να εκφράζονται άνετα, γιατί έτσι αυξάνεται η απόδοση των ατόμων μεμονωμένα, αλλά και της ομάδας συλλογικά (Goksoy & Argon, 2016).

3.6.2.Αρνητικές συνέπειες συγκρούσεων

Στην έρευνα των Goksoy και Argon (2016) σύμφωνα με τις απόψεις των εκπαιδευτικών, οι συγκρούσεις τους δημιουργούν αρνητικά συναισθήματα και μπορεί να παρουσιάσουν χαμηλή επίδοση. Οι εκπαιδευτικοί φαίνεται πως λόγω συγκρούσεων νιώθουν απογοήτευση, απροθυμία και θλίψη, έχουν άγχος, ανησυχία και ένταση και μπορεί να παραμείνουν στάσιμοι. Όσον αφορά το οργανωτικό επίπεδο εκεί οι αρνητικές συνέπειες έχουν να κάνουν με το τεταμένο περιβάλλον, την έλλειψη συνεργασίας και επικοινωνίας, την μείωση της παραγωγικότητας, την έλλειψη κινήτρων, την παραίτηση από την εργασία τους και την μείωση της ποιότητας του εκπαιδευτικού τους έργου.

Ακόμα, οι συγκρούσεις δρουν αρνητικά στην συμπεριφορά των ατόμων με αποτέλεσμα να καπνίζουν περισσότερο, να αλλάζουν διατροφικές συνήθειες, να καταναλώνουν αλκοόλ σε υπερβολικές δόσεις και να εκδηλώνουν επιθετικότητα με σκοπό την βλάβη άλλων (Khan et al., 2016).

Πέρα από τον αρνητικό αντίκτυπο των συγκρούσεων στη συμπεριφορά και στη ψυχολογία των ατόμων αξίζει να σημειωθούν οι επιπτώσεις στην υγεία των εργαζομένων, οι οποίες συχνά αγνοούνται ή δεν γίνονται αντιληπτές. Πιο αναλυτικά παρουσιάζονται αναπνευστικά προβλήματα, προβλήματα στην καρδιά, υπέρταση, άσθμα, πονοκέφαλοι, προβλήματα στεφανιαίας νόσου και πεπτικό έλκος (Omisore & Abiodun, 2014).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΚΕΝΤΡΑ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΗΣ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ ΠΑΙΔΙΩΝ ΜΕ ΑΝΑΠΗΡΙΑ (ΚΔΑΠ ΜΕΑ)

4.1. Ίδρυση και λειτουργία των ΚΔΑΠ ΜΕΑ

Σύμφωνα με το ΦΕΚ 1397/Β/22-10-2001 τα Κέντρα Δημιουργικής Απασχόλησης παιδιών με αναπηρία ορίζονται ως μονάδες που απασχολούν παιδιά με αναπηρία δυναμικότητας 20-25 ατόμων. Απαραίτητη προϋπόθεση για τη λειτουργία ενός τέτοιου κέντρου είναι η έκδοση άδειας ίδρυσης και λειτουργίας από την οικεία Νομαρχιακή Αυτοδιοίκηση. Σε μεταγενέστερη όμως νομοθεσία (ΦΕΚ 2618/Β/25-11-2012) για το ΚΔΑΠ ΜΕΑ εκδίδεται ενιαία άδεια ίδρυσης και λειτουργίας από τη Διεύθυνση Δημόσιας Υγείας και Κοινωνικής Μέριμνας της αρμόδιας Περιφέρειας.

Ο βασικός νόμος που ορίζει τις προϋποθέσεις για τη λειτουργία ενός Κέντρου Δημιουργικής Απασχόλησης για άτομα με αναπηρία είναι το ΦΕΚ 1397/Β/22-10-2001, οπότε και ιδρύονται τα ΚΔΑΠ ΜΕΑ. Στο συγκεκριμένο Φύλλο της Κυβερνήσεως αναφέρεται ο σκοπός της ίδρυσης των κέντρων, οι τεχνικές προδιαγραφές των εγκαταστάσεων, η διαδικασία εγγραφής των παιδιών, η τήρηση βιβλίων, ο έλεγχος καλής λειτουργίας από τις αρμόδιες αρχές, το ωράριο λειτουργίας, αλλά και οι ειδικότητες που πρέπει να εργάζονται σε αυτές τις δομές ειδικής αγωγής.

Πιο συγκεκριμένα, σκοπός των κέντρων είναι η δημιουργική απασχόληση των παιδιών με δραστηριότητες σχετικές με:

- την έκφραση και τη ψυχαγωγία
- την άσκηση λόγου
- την ανάπτυξη ατομικών και κοινωνικών δεξιοτήτων
- την άθληση και την σωματική αγωγή

Όσον αφορά τα βιβλία, σε κάθε κέντρο πρέπει να τηρούνται τα ακόλουθα βιβλία:

- βιβλίο συμβάντων
- βιβλίο παρουσίας παιδιών
- βιβλίο παρουσίας προσωπικού

Αξίζει να αναφερθούμε στο προσωπικό που ορίζουν πως θα απασχολείται στο κέντρο.

Οι ειδικότητες που θα εργάζονται έχουν ως εξής:

- ένας γυμναστής ή φυσικοθεραπευτής (ΠΕ ή ΤΕ)
- ένας κοινωνικός λειτουργός (ΠΕ ή ΤΕ)
- ένας εργοθεραπευτής (ΤΕ)
- δύο κοινωνικοί φροντιστές (ΤΕΕ ή ΔΕ)
- δύο εκπαιδευτές τεχνικοί (ΔΕ)
- ένας οδηγός (ΔΕ)
- ένα βοηθητικό προσωπικό (ΥΕ)

Διευθυντής ορίζεται άτομο που είναι πτυχιούχος τριτοβάθμιας εκπαίδευσης και έχει την μεγαλύτερη εμπειρία στο σχετικό αντικείμενο. Υπάρχει δυνατότητα να απασχολούνται στο κέντρο και άλλες ειδικότητες, όπως νοσηλεύτης, ψυχολόγος και λογοθεραπευτής, ανάλογα με τις ανάγκες των ωφελούμενων.

4.2.Δράση «Εναρμόνιση Οικογενειακής και Επαγγελματικής Ζωής»

Είναι χρήσιμο να αναφερθούμε στη Δράση «Εναρμόνιση Οικογενειακής και Επαγγελματικής Ζωής» στην οποία εμπίπτουν και τα ΚΔΑΠ ΜΕΑ για την καλύτερη κατανόηση της λειτουργίας τους.

Η Δράση «Εναρμόνιση οικογενειακής και επαγγελματικής ζωής», εντάσσεται στο Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού, Εκπαίδευση και Διά Βίου Μάθηση» (ΕΠ ΑΝΑΔΕΔΒΜ) 2014-2020 του Υπουργείου Οικονομίας και Ανάπτυξης και εμπίπτει στο Θεματικό Στόχο 8 «Προώθηση της βιώσιμης απασχόλησης υψηλής ποιότητας και υποστήριξη της κινητικότητας των εργαζομένων» Επενδυτική Προτεραιότητα δίν «Ισότητα μεταξύ ανδρών και γυναικών σε όλους τους τομείς, συμπεριλαμβανομένων της πρόσβασης στην απασχόληση, της εξέλιξης της επαγγελματικής σταδιοδρομίας, της συμφιλίωσης του επαγγελματικού και ιδιωτικού βίου και της προώθησης της ίσης αμοιβής για ίση εργασία» του Καν. 1304/2013 της Προγραμματικής Περιόδου 2014-2020 και (β) στα 13 Περιφερειακά Επιχειρησιακά Προγράμματα (ΠΕΠ) 2014-2020 και εμπίπτει στον Θεματικό Στόχο 9 «Προώθηση της κοινωνικής ένταξης, καταπολέμηση της φτώχειας και των διακρίσεων», Επενδυτική Προτεραιότητα 9i «Ενεργός ένταξη, με σκοπό, μεταξύ άλλων, την προώθηση της ισότητας των ευκαιριών και της ενεργού συμμετοχής και της βελτίωσης της απασχολησιμότητας» και 9iii «Καταπολέμηση κάθε μορφής διακρίσεων και προώθηση της ισότητας των ευκαιριών», του καν. 1304/2013 της Προγραμματικής Περιόδου 2014-2020.

Δικαιούχος των εντασσόμενων πράξεων ορίζεται η Ελληνική Εταιρεία Τοπικής Ανάπτυξης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Ε.Τ.Α.Α. Α.Ε.), η οποία εκδίδει πρόσκληση εκδήλωσης

ενδιαφέροντος βάσει της οποίας καλούνται τα ενδιαφερόμενα άτομα να υποβάλλουν αίτηση συμμετοχής.

Η δράση στοχεύει:

α) στην αύξηση της απασχόλησης και διατήρηση των ωφελούμενων γυναικών από οικογένειες με χαμηλά εισοδήματα, σε θέσεις εργασίας με ισότιμους όρους, ώστε μέσα από την ουσιαστική διευκόλυνση τους, να ανταποκριθούν στους απαιτητικούς κι αντικρουόμενους ρόλους τους, όπως αυτός της οικογενειακής μέριμνας και της παιδικής προστασίας,

β) στην ουσιαστική στήριξη των ωφελουμένων προκειμένου να διασφαλιστεί η ισότιμη πρόσβασή τους στην εργασία, μέσω της παροχής ποιοτικών υπηρεσιών φροντίδας και φιλοξενίας βρεφών, νηπίων, παιδιών και ατόμων με αναπηρία,

γ) στην ισότιμη πρόσβαση των ευπαθών ομάδων (παιδιά και άτομα με αναπηρία) σε ποιοτικές κοινωνικές υπηρεσίες.

Αντικείμενο της δράσης αποτελεί η παροχή στους ωφελούμενες/ους θέσης φροντίδας και φιλοξενίας βρεφών, νηπίων, παιδιών και ατόμων με αναπηρία σε αντίστοιχες Δομές. Ειδικότερα για τα ΚΔΑΠ ΜΕΑ η παροχή θέσεων φροντίδας παιδιών με αναπηρία, εφήβων και ατόμων με νοητική υστέρηση ή/και κινητική αναπηρία σε Κέντρα Δημιουργικής Απασχόλησης Παιδιών με Αναπηρία (ΚΔΑΠ ΜΕΑ), όπου τα όρια ηλικίας εναρμονίζονται με το εκάστοτε ισχύον θεσμικό πλαίσιο.

Ως Δομές ορίζονται οι πάροχοι θέσεων φροντίδας και φύλαξης παιδιών και είναι οι εξής:

- Βρεφικοί Σταθμοί
- Βρεφονηπιακοί Σταθμοί
- Βρεφονηπιακοί Σταθμοί Ολοκληρωμένης Φροντίδας
- Παιδικοί Σταθμοί
- Κέντρα Δημιουργικής Απασχόλησης Παιδιών (ΚΔΑΠ)
- **Κέντρα Δημιουργικής Απασχόλησης Παιδιών με Αναπηρία (ΚΔΑΠ-ΜΕΑ).**

Οι Δομές μπορούν να ανήκουν σε Δήμους και Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου και Ιδιωτικού Δικαίου αυτών, Επιχειρήσεις του ιδιωτικού δικαίου ή Εταιρίες μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα του άρθρου 741 του Αστικού Κώδικα και Άλλα Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου ή Ιδιωτικού Δικαίου, που νομίμως έχουν τη δυνατότητα παροχής αυτών των υπηρεσιών. Στα ΚΔΑΠ ΜΕΑ μπορούν να ενταχθούν παιδιά με αναπηρία ή/και έφηβοι ή/και άτομα με νοητική υστέρηση ή/και κινητική αναπηρία.

Ωφελούμενες/οι της δράσης είναι οι παρακάτω:

- Μητέρες βρεφών, νηπίων και παιδιών
- Μητέρες νηπίων, παιδιών, εφήβων και ατόμων με Αναπηρία.
- Άτομα (γυναίκες και άνδρες), στα οποία έχει παραχωρηθεί με δικαστική απόφαση η επιμέλεια παιδιών.
- Άτομα που βρίσκονται σε χηρεία.

Οι ωφελούμενες/οι πρέπει να είναι εργαζόμενες/οι (μισθωτές/οί, αυτοαπασχολούμενες/οι), ή να είναι άνεργες/οι οι οποίες/οι να διαθέτουν δελτίο ανεργίας σε ισχύ. Έτσι, ωφελούμενοι της δράσης ορίζονται όσοι πληρούν τις προϋποθέσεις για να λάβουν «αξία τοποθέτησης» (voucher) στις κατηγορίες Δομών.

Η δράση έχει διάρκεια έντεκα μήνες και ξεκινάει την 1η Σεπτεμβρίου κάθε έτους έως την 31η Ιουλίου του έτους. Αυτή είναι η μέγιστη διάρκεια ισχύος της «αξίας τοποθέτησης» για τους ωφελούμενους που θα επιλεγούν.

4.3.Ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των ΚΔΑΠ ΜΕΑ

Είναι απαραίτητο να αναφερθούμε σε κάποια ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των Κέντρων Δημιουργικής Απασχόλησης για άτομα με αναπηρία με σκοπό την καλύτερη κατανόηση των σχετικών θεμάτων διαπραγμάτευσης της διπλωματικής εργασίας.

Το ΚΔΑΠ ΜΕΑ αποτελεί έναν ιδιαίτερο οργανισμό, καθώς πρόκειται για μια δομή, όπου οι εργαζόμενοι ανήκουν σε διαφορετικές εκπαιδευτικές βαθμίδες με αποτέλεσμα να προκύπτουν προβλήματα που να οφείλονται στην κακή επικοινωνία, αλλά και γενικότερα στην διαφορετική κουλτούρα των ατόμων.

Επίσης, υπάρχει ποικιλία στις ειδικότητες, καθώς δεν πρόκειται για μια καθαρά εκπαιδευτική μονάδα, όπου οι εργαζόμενοι ασχολούνται μόνο με τη διδασκαλία του γνωστικού τους αντικειμένου. Στα ΚΔΑΠ ΜΕΑ η συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων είναι απαραίτητη προϋπόθεση για την εύρυθμη λειτουργία της δομής. Η ποικιλία των ειδικοτήτων ενέχει κινδύνους παρανόησης καθηκόντων των εργαζομένων και πολλές φορές οδηγεί σε συγκρούσεις. Το μορφωτικό επίπεδο, αλλά και η διαφορετική φύση της δουλειάς του καθενός μπορεί να επιφέρει αρνητικές συνέπειες στη λειτουργία της συγκεκριμένης δομής ειδικής αγωγής.

Άλλος παράγοντας ιδιαιτερότητας είναι το εύρος των ηλικιών των ωφελουμένων των ΚΔΑΠ ΜΕΑ. Έτσι, μπορούν να εγγραφούν στο ΚΔΑΠ ΜΕΑ παιδιά, έφηβοι, αλλά και ενήλικες καλύπτοντας οι ωφελούμενοι ένα εύρος ηλικιών από 6-55 ετών.

ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5. Μεθοδολογία της έρευνας

5.1 Κύριος σκοπός της έρευνας

Κύριος σκοπός της παρούσας ερευνητικής μελέτης είναι ο εντοπισμός και η ανάλυση των παραγόντων που παρακινούν τους υφισταμένους σε ένα Κέντρο Δημιουργικής Απασχόλησης ατόμων με αναπηρία. Επίσης, διερευνώνται και οι απόψεις τους για τις συγκρούσεις που λαμβάνουν χώρα στο χώρο εργασίας τους και τη συμβολή του προϊσταμένου-διευθυντή γενικότερα στη διαχείριση του προσωπικού.

5.2 Ερευνητικά ερωτήματα της έρευνας

Τα ερευνητικά ερωτήματα που φιλοδοξούν να συνδράμουν στην επίτευξη του σκοπού της έρευνας διαμορφώνονται ως εξής:

- Ποιες είναι οι απόψεις του προσωπικού των ΚΔΑΠ ΜΕΑ για τους παράγοντες παρακίνησης στην εργασία τους;
- Επηρεάζουν και σε ποιο βαθμό τα δημογραφικά στοιχεία, όπως το φύλο, η ηλικία, το μορφωτικό επίπεδο, η ειδικότητα, τα χρόνια προϋπηρεσίας τους παράγοντες παρακίνησης;
- Ποια κίνητρα παρακινούν τους εργαζόμενους στην εργασία τους πέρα από τα οικονομικά κίνητρα;
- Ποια είναι τα κυριότερα αίτια συγκρούσεων στα ΚΔΑΠ ΜΕΑ;
- Ποιες είναι οι απόψεις του προσωπικού των ΚΔΑΠ ΜΕΑ για τους πιο αποτελεσματικούς τρόπους παρακίνησης;
- Ποιες είναι οι θετικές και ποιες οι αρνητικές συνέπειες των συγκρούσεων;
- Ποιες τεχνικές χρησιμοποιούν οι προϊστάμενοι/υπεύθυνοι των ΚΔΑΠ ΜΕΑ για τη διαχείριση συγκρούσεων στα ΚΔΑΠ ΜΕΑ;
- Ποιες είναι οι απόψεις του προσωπικού για το ρόλο και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του προϊσταμένου στη διαχείριση των συγκρούσεων;

5.3 Ερευνητικό εργαλείο

Για τη συλλογή των δεδομένων της έρευνας, ζητήθηκε από τους συμμετέχοντες να συμπληρώσουν ερωτηματολόγια που αφορούν την παρακίνηση του προσωπικού, τις συγκρούσεις που εκτυλίσσονται στα ΚΔΑΠ ΜΕΑ, αλλά και τον τρόπο που διαχειρίζονται οι προϊστάμενοι τις συγκρούσεις.

Έτσι, το ερωτηματολόγιο δομήθηκε σε τέσσερις ενότητες και περιλαμβάνει κλειστές ερωτήσεις. Επιλέχθηκαν κλειστές ερωτήσεις με σκοπό να μπορούν να κατηγοριοποιηθούν και να κωδικοποιηθούν και στην συνέχεια να γίνει στατιστική ανάλυση των απαντήσεων (Υφαντόπουλος & Νικολαΐδου, 2008).

Η πρώτη ενότητα ερευνά την παρακίνηση των εργαζομένων. Πιο συγκεκριμένα εξετάζει τους παράγοντες παρακίνησης, τους τρόπους παρακίνησης που χρησιμοποιεί ο προϊστάμενος της δομής, τις τεχνικές παρακίνησης που θα προτιμούσαν, αλλά και τα κίνητρα που τους ωθούν να εργαστούν πέρα από τα οικονομικά κίνητρα. Οι βασικές ερωτήσεις είναι πέντε στον αριθμό και υπάρχουν υποερωτήματα σε κάθε ερώτηση.

Η δεύτερη ενότητα περιλαμβάνει ερωτήσεις σχετικές με τις συγκρούσεις, οι οποίες είναι δεκατέσσερις στο σύνολο. Αναλυτικότερα, οι ερωτήσεις αφορούν τη συχνότητα και τα αίτια των συγκρούσεων, τον τρόπο διαχείρισης των συγκρούσεων από τον προϊστάμενο και τέλος τις θετικές και αρνητικές συνέπειες των συγκρούσεων.

Η τρίτη ενότητα περιλαμβάνει ερωτήσεις σχετικές με το ρόλο και τα ιδιαίτερα γνωρίσματα των προϊσταμένων κατά τη διαχείριση των συγκρούσεων. Οι ερωτήσεις με τα υποερωτήματά τους είναι δεκαοχτώ στο σύνολο.

Η τέταρτη και τελευταία ενότητα αφορά τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων, όπως το φύλο, την ηλικία, την οικογενειακή κατάσταση, την εκπαίδευση, το συνολικό χρόνο προϋπηρεσίας στην ειδικότητά τους, αλλά και το χρόνο προϋπηρεσίας και τη σχέση εργασίας στο ΚΔΑΠ ΜΕΑ, όπου εργάζονται κατά τη διάρκεια διεξαγωγής της έρευνας.

Οι ερωτήσεις σχετικά με τους παράγοντες παρακίνησης στηρίχτηκε στο ερωτηματολόγιο της έρευνας της Διδακτορικής Διατριβής της Παλαιολόγου (2010) με θέμα: «Διερεύνηση και εκτίμηση των παραγόντων παρακίνησης των εργαζομένων στα ελληνικά νοσοκομεία». Ακόμα, οι ερωτήσεις που αφορούν τους τρόπους, τις τεχνικές και τα κίνητρα πέρα από τα οικονομικά βασίστηκε στα ερωτηματολόγια των ερευνών που συντάχθηκαν από τις Καλλιγά (2011) και Δούκα (2017) στα πλαίσια των μεταπτυχιακών τους προγραμμάτων.

Όσον αφορά τις ερωτήσεις σχετικά με την παρακίνηση, αυτές εξετάζουν τέσσερις παράγοντες παρακίνησης. Πιο συγκεκριμένα, οι τέσσερις παράγοντες παρακίνησης είναι τα εργασιακά χαρακτηριστικά (ερωτήσεις 12, 13, 15, 16, 17, 18 και 19), οι απολαβές (ερωτήσεις 1, 2, 3 και 4) οι συνεργάτες (ερωτήσεις 8, 9, 10, 11 και 14) και τα επιτεύγματα (ερωτήσεις 5, 6 και 7).

Η δεύτερη ενότητα που αφορά τις συγκρούσεις στηρίχτηκε στο ερωτηματολόγιο που χρησιμοποίησαν οι Μητσαρά και Ιορδανίδης το 2015 σε έρευνα με τίτλο: «Διερεύνηση των τεχνικών αντιμετώπισης των συγκρούσεων στα Δημοτικά Σχολεία της Ελλάδας».

Τέλος, η τρίτη ενότητα σχετικά με το ρόλο και τα ιδιαίτερα γνωρίσματα των προϊσταμένων των ΚΔΑΠ ΜΕΑ βασίστηκε στο ερωτηματολόγιο της έρευνας της Λιάπη (2018) που πραγματοποίησε για τις ανάγκες της διπλωματικής της εργασίας στο Αλεξάνδρειο Τ.Ε.Ι. Θεσσαλονίκης.

Στο ερωτηματολόγιο της έρευνας χρησιμοποιούνται στην πλειονότητά τους κλειστές ερωτήσεις που έχουν τη μορφή πεντάβαθμης κλίμακας κατάταξης (Likert Scale).

5.4 Διαδικασία έρευνας

Η διανομή των ερωτηματολογίων και η συλλογή των δεδομένων πραγματοποιήθηκε στο χρονικό διάστημα Απριλίου-Ιουνίου του 2020. Η παρούσα έρευνα διενεργήθηκε σε δύο φάσεις. Αρχικά, το ερευνητικό εργαλείο μοιράστηκε σε πέντε εργαζομένους των ΚΔΑΠ ΜΕΑ με σκοπό να διαπιστωθεί αν οι ερωτήσεις είναι κατανοητές, αλλά και για να γίνει υπολογισμός του χρόνου συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου.

Αφού διαπιστώθηκε ότι υπήρχαν κάποιες ασάφειες στην διατύπωση των ερωτήσεων, έγινε αλλαγή σε ορισμένες ερωτήσεις. Ο χρόνος που χρειάστηκε για τις απαντήσεις του ερωτηματολογίου ήταν κατά μέσο όρο 20 λεπτά.

Στη δεύτερη φάση η διανομή των ερωτηματολογίων έγινε χέρι με χέρι, αλλά και μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου. Επειδή ήταν ιδιαίτερα δύσκολο να βρεθεί δείγμα εργαζομένων των ΚΔΑΠ ΜΕΑ λόγω της πανδημίας του COVID-19, η αποστολή του ερωτηματολογίου έγινε μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου και οι εκπαιδευτικοί καλούνταν να ακολουθήσουν τον κατάλληλο σύνδεσμο και να συμπληρώσουν online το ερωτηματολόγιο της έρευνας. Πέρα όμως από την αποστολή μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου στα ΚΔΑΠ ΜΕΑ της χώρας, έγινε ανάρτηση του συνδέσμου και σε διάφορες ομάδες εργαζομένων ΚΔΑΠ ΜΕΑ σε κοινωνικά δίκτυα, καθώς επίσης και σε διάφορα φόρουμ σχετικά με τα ΚΔΑΠ ΜΕΑ και γενικότερα την ειδική αγωγή και εκπαίδευση.

Πριν την αποστολή του ερωτηματολογίου γινόταν ενημέρωση των ατόμων σχετικά με τον σκοπό της έρευνας για να υπάρξει μεγαλύτερη ανταπόκριση του προσωπικού των ΚΔΑΠ ΜΕΑ. Πρέπει να σημειωθεί πως στη πρώτη σελίδα του ερωτηματολογίου υπήρχε η συνοδευτική επιστολή, στην οποία γινόταν αναφορά του τίτλου της έρευνας, αλλά δίνονταν και σαφείς οδηγίες για την συμπλήρωση του ερωτηματολογίου, καθώς επίσης και για το χρόνο συμπλήρωσης. Επίσης, αναφερόταν πως τα ερωτηματολόγια είναι ανώνυμα και θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για ερευνητικούς σκοπούς.

Για τις ανάγκες της έρευνας χρησιμοποιήθηκαν 108 ερωτηματολόγια, τα οποία δεν ήταν ελλιπώς συμπληρωμένα, ενώ συνολικά συμπληρώθηκαν 122 ερωτηματολόγια.

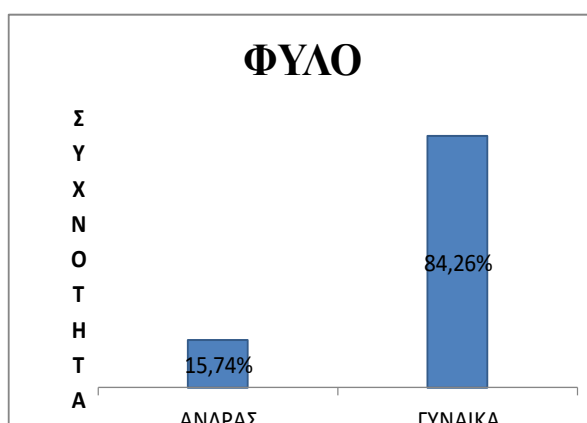
5.5 Δείγμα της έρευνας

Στην παρούσα έρευνα έλαβαν μέρος 108 εργαζόμενοι που εργάζονται σε Κέντρα Δημιουργικής Απασχόλησης ατόμων με αναπηρία σε διάφορες περιοχές της Ελλάδας.

Οι συμμετέχοντες εργαζόμενοι στην έρευνα ήταν 108 από τους οποίους οι 17 (15,74%) ήταν άνδρες και οι 91 (84,26%) γυναίκες όπως παρουσιάζονται στον Πίνακα 1 και στο Γράφημα 1.

Πίνακας 1. Συχνότητες και σχετικές συχνότητες για το φύλο του δείγματος

ΦΥΛΟ	Συχνότητες	Σχετικές συχνότητες (%)
Άνδρας	17	15,74%
Γυναίκα	91	84,26%



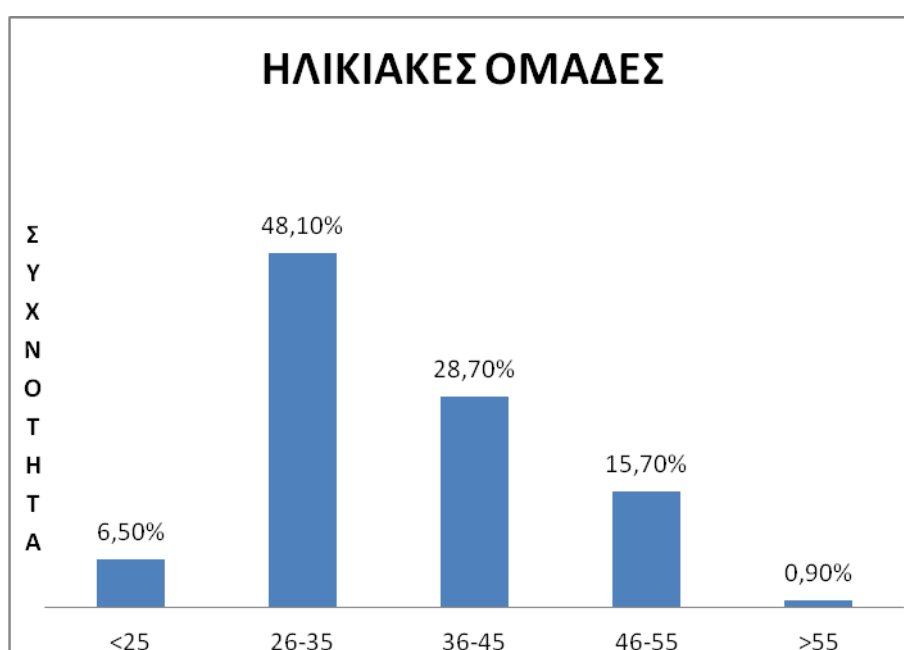
Γράφημα 1. Κατανομή δείγματος με βάση το φύλο

Όπως φαίνεται από το Γράφημα 2 και από τον Πίνακα 2 η πλειοψηφία των εργαζομένων ανήκει στις ηλικίες 26-35 (48,1%) και 36-45 (28,7%), ενώ μειωμένο ποσοστό

παρουσιάζουν οι εργαζόμενοι με ηλικία μικρότερη των 25 ετών (6,5%) και μεγαλύτερη από τα 55 έτη (0,9%). Τέλος, 17 εργαζόμενοι (15,7%) ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα 46-55.

Πίνακας 2. Συχνότητες και σχετικές συχνότητες για την ηλικία του δείγματος

ΗΛΙΚΙΑΚΕΣ ΟΜΑΔΕΣ	Συχνότητες	Σχετικές συχνότητες (%)
<25	7	6,5%
26-35	52	48,1%
36-45	31	28,7%
46-55	17	15,7%
>55	1	0,9%

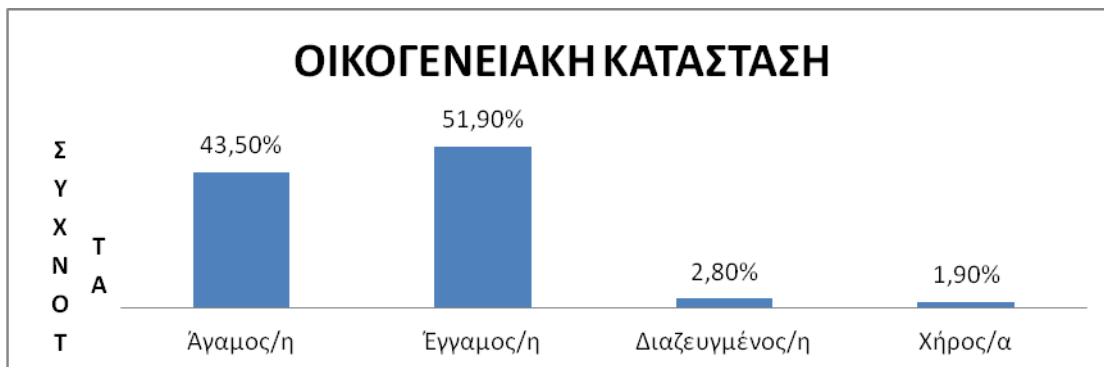


Γράφημα 2. Κατανομή δείγματος με βάση την ηλικία

Αναφορικά με την οικογενειακή κατάσταση, 47 από τους συμμετέχοντες είναι άγαμοι (43,5%). Το μεγαλύτερο ποσοστό είναι έγγαμοι και είναι 56 με ποσοστό 51,9%. Τέλος, μόνο 3 είναι διαζευγμένοι (2,8%) και 2 είναι χήροι (1,9%) (Πίνακας 3 και Διάγραμμα 3).

Πίνακας 3. Συχνότητες και σχετικές συχνότητες για την οικογενειακή κατάσταση του δείγματος

ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ	Συχνότητες	Σχετικές συχνότητες (%)
Άγαμος/η	47	43,5%
Έγγαμος/η	56	51,9%
Διαζευγμένος/η	3	2,8%
Χήρος/α	2	1,9%

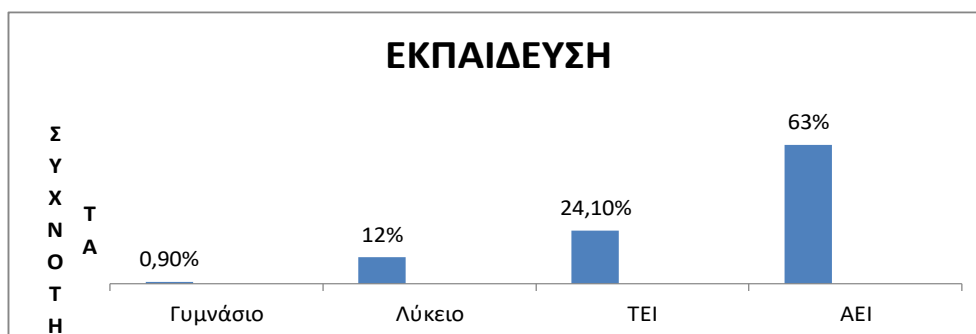


Γράφημα 3. Κατανομή δείγματος με βάση την οικογενειακή κατάσταση

Όσον αφορά το εκπαιδευτικό επίπεδο των ερωτηθέντων το 63% (68) ήταν κάτοχοι πανεπιστημιακού τίτλου σπουδών και το 24,1% (26) κάτοχοι πτυχίου ΤΕΙ. Μικρά ποσοστά αποτελούν οι απόφοιτοι λυκείου που ήταν το 12% (13) του δείγματος, ενώ το ποσοστό των αποφοίτων γυμνασίου αγγίζει μόλις το 0,9% (1) των συμμετεχόντων (Πίνακας 4 και Γράφημα 4).

Πίνακας 4. Συχνότητες και σχετικές συχνότητες για την εκπαίδευση του δείγματος

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	Συχνότητες	Σχετικές συχνότητες (%)
Γυμνάσιο	1	0,9%
Λύκειο	13	12%
ΤΕΙ	26	24,1%
ΑΕΙ	68	63%



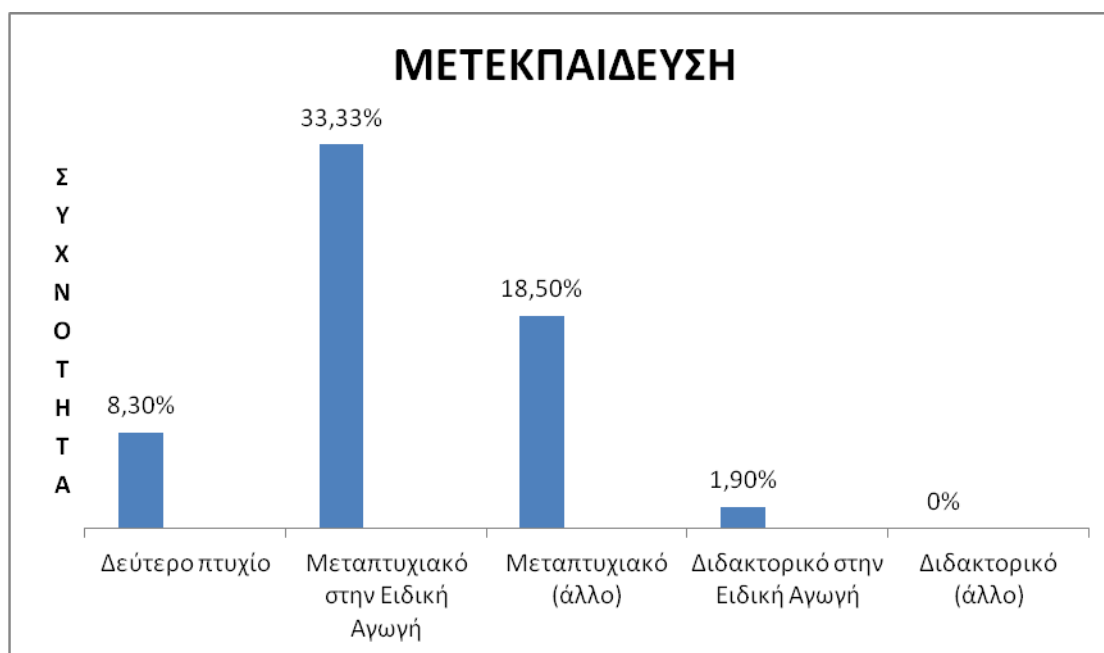
Γράφημα 4. Κατανομή δείγματος με βάση την εκπαίδευση

Από το σύνολο του δείγματος, το 33,33% κατέχουν μεταπτυχιακό δίπλωμα στην Ειδική Αγωγή και το 18,5% κατέχει μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών σε άλλο γνωστικό

αντικείμενο. Μικρά ποσοστά των συμμετεχόντων είναι απόφοιτοι και δεύτερης σχολής ανωτάτων ιδρυμάτων (8,3%), ενώ μόλις 2 άτομα (1,9%) κατέχουν διδακτορικό δίπλωμα στην Ειδική Αγωγή (Πίνακας 5 και Γράφημα 5).

Πίνακας 5. Συχνότητες και σχετικές συχνότητες για την μετεκπαίδευση του δείγματος

ΜΕΤΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	Συχνότητες	Σχετικές συχνότητες (%)
Δεύτερο πτυχίο	9	8,3%
Μεταπτυχιακό στην Ειδική Αγωγή	36	33,33%
Μεταπτυχιακό (άλλο)	20	18,5%
Διδακτορικό στην Ειδική Αγωγή	2	1,9%
Διδακτορικό (άλλο)	0	0%



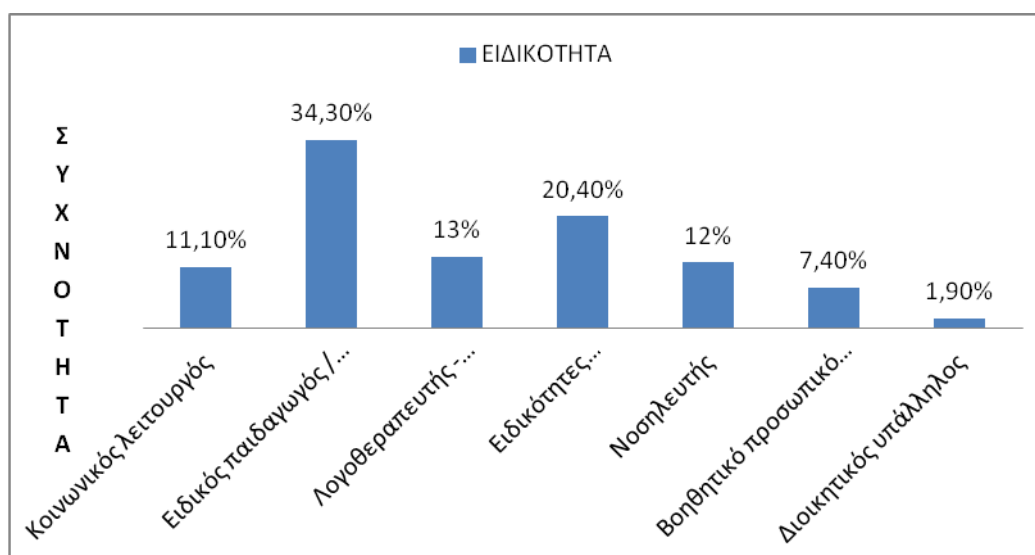
Γράφημα 5. Κατανομή δείγματος με βάση την μετεκπαίδευση

Όπως φαίνεται από τον Πίνακα 6 και το Γράφημα 6 οι ειδικότητες με τα μεγαλύτερα ποσοστά είναι αυτή των ειδικών παιδαγωγών και γενικότερα των εκπαιδευτικών ειδικής αγωγής (φιλόλογοι, μαθηματικοί, δάσκαλοι, νηπιαγωγοί) με ποσοστό 34,3% και ακολουθούν οι ειδικότητες των εργαζομένων που συνήθως είναι ωρομίσθιοι με ποσοστό 20,4%. Οι εργαζόμενοι αυτοί είναι γυμναστές, μουσικοί, μουσικοθεραπευτές, θεατρολόγοι, καλών τεχνών κ.α. Το 13% του δείγματος των συμμετεχόντων είναι λογοθεραπευτές και εργοθεραπευτές, το 12% ανήκει στο νοσηλευτικό προσωπικό, το 11,1% είναι κοινωνικοί λειτουργοί και ψυχολόγοι, το 7,4% αντιπροσωπεύει το βοηθητικό προσωπικό με ειδικότητες

των καθαριστών και των οδηγών, αλλά περιλαμβάνει και το ειδικό βοηθητικό προσωπικό και τέλος οι διοικητικοί υπάλληλοι με ποσοστό μόλις 1,9%.

Πίνακας 6. Συχνότητες και σχετικές συχνότητες για την ειδικότητα του δείγματος

ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΑ	Συχνότητες	Σχετικές συχνότητες (%)
Κοινωνικός λειτουργός / Ψυχολόγος	12	11,1%
Ειδικός παιδαγωγός / Εκπαιδευτικοί ειδικής αγωγής	37	34,3%
Λογοθεραπευτής - Εργοθεραπευτής	14	13%
Ειδικότητες (γυμναστές, μουσικοί, εικαστικά)	22	20,4%
Νοσηλεύτης	13	12%
Βοηθητικό προσωπικό (καθαριότητα, οδηγοί)	8	7,4%
Διοικητικός υπάλληλος	2	1,9%



Γράφημα 6. Κατανομή δείγματος με βάση την ειδικότητα

Αναφορικά με τη σχέση εργασίας στο ΚΔΑΠ ΜΕΑ οι περισσότεροι εργαζόμενοι εργάζονται με σύμβαση ορισμένου χρόνου πλήρους ωραρίου με ποσοστό 45,4% (22). Ακολουθούν με ποσοστό 20,4% (22) οι εργαζόμενοι με σύμβαση αορίστου χρόνου πλήρους ωραρίου, λίγο μικρότερο ποσοστό αποτελούν οι εργαζόμενοι με σύμβαση ορισμένου χρόνου μειωμένου ωραρίου (19,4%) και λιγότερα είναι τα άτομα που εργάζονται με σύμβαση αορίστου χρόνου μειωμένου ωραρίου (14,8%) (Πίνακας 7 και Γράφημα 7).

Πίνακας 7. Συχνότητες και σχετικές συχνότητες για τη σχέση εργασίας του δείγματος

ΣΧΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΟ ΚΔΑΠ ΜΕΑ	Συχνότητες	Σχετικές συχνότητες (%)
Με σύμβαση αορίστου χρόνου πλήρους ωραρίου	22	20,4%
Με σύμβαση ορισμένου χρόνου πλήρους ωραρίου	49	45,4%
Με σύμβαση αορίστου χρόνου μειωμένου ωραρίου	16	14,8%
Με σύμβαση ορισμένου χρόνου μειωμένου ωραρίου	21	19,4%



Γράφημα 7. Κατανομή δείγματος με βάση τη σχέση εργασίας

Όπως προκύπτει από τον Πίνακα 8 και το Γράφημα 8, το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος (64,8%) εργάζεται σε ΚΔΑΠ ΜΕΑ από 1 ως 5 έτη, ακολουθεί με 25,9% των συμμετεχόντων της έρευνας να εργάζονται σε ΚΔΑΠ ΜΕΑ από 6 ως 10 έτη ίδια ποσοστά της τάξεως του 4,6% εργάζονται 11-15 χρόνια και 16-20 χρόνια.

Πίνακας 8. Συχνότητες και σχετικές συχνότητες για τα χρόνια απασχόλησης του δείγματος σε ΚΔΑΠ ΜΕΑ

ΧΡΟΝΙΑ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ ΣΤΟ ΚΔΑΠ ΜΕΑ	Συχνότητες	Σχετικές συχνότητες (%)
1-5	70	64,8%
6-10	28	25,9%
11-15	5	4,6%
16-20	5	4,6%

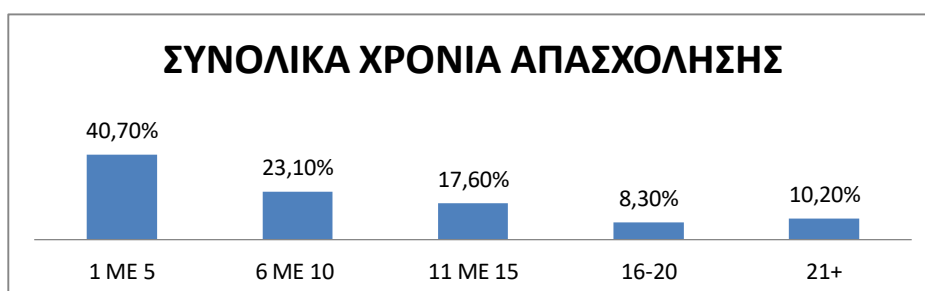


Γράφημα 8. Κατανομή δείγματος με βάση τα χρόνια απασχόλησης στο ΚΔΑΠ ΜΕΑ

Αναφορικά με τα συνολικά έτη προϋπηρεσίας, 44 εργαζόμενοι έχουν 1-5 έτη (40,7%), 25 έχουν 6-10 έτη (23,1%), 19 έχουν 11-15 έτη (17,6%), 9 έχουν 16-20 έτη (8,3%), ενώ 11 εργαζόμενοι έχουν πάνω από 21 έτη (10,2%), (Πίνακας 9 και Διάγραμμα 9).

Πίνακας 9. Συχνότητες και σχετικές συχνότητες για τα συνολικά χρόνια απασχόλησης του δείγματος

ΣΥΝΟΛΙΚΑ ΧΡΟΝΙΑ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ	Συχνότητες	Σχετικές συχνότητες (%)
1-5	44	40,7%
6-10	25	23,1%
11-15	19	17,6%
16-20	9	8,3%
21+	11	10,2%



Γράφημα 9. Κατανομή δείγματος με βάση τα συνολικά χρόνια απασχόλησης

Σύμφωνα με τον Πίνακα 10 και το Διάγραμμα 10, οι περισσότεροι συμμετέχοντες της έρευνας έχουν γυναίκα προϊσταμένη στο ΚΔΑΠ ΜΕΑ, όπου εργάζονται με ποσοστό 86,1% και το 13,9% του δείγματος έχει άνδρα προϊστάμενο.

Πίνακας 10. Συχνότητες και σχετικές συχνότητες για το φύλο του προϊσταμένου του ΚΔΑΠ ΜΕΑ του δείγματος

ΦΥΛΟ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥ ΣΤΟ ΚΔΑΠ ΜΕΑ	Συχνότητες	Σχετικές συχνότητες (%)
Άνδρας	15	13,9%
Γυναίκα	93	86,1%



Γράφημα 10. Κατανομή δείγματος με βάση το φύλο του προϊσταμένου του ΚΛΑΠ ΜΕΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 : ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

6.1.Αποτελέσματα της έρευνας

Παρακάτω παρουσιάζονται οι απόψεις των εργαζομένων των ΚΔΑΠ ΜΕΑ σχετικά με την παρακίνηση και τη διαχείριση των συγκρούσεων. Η ανάλυση που ακολουθήθηκε είναι ποσοτική και η στατιστική επεξεργασία, μετά τη συγκέντρωση των ερωτηματολογίων και την κωδικοποίηση των απαντήσεων, έγινε με τη βοήθεια του στατιστικού πακέτου SPSS (Statistical Package for the Social Scienses). Στην ανάλυση περιλαμβάνεται η περιγραφική παρουσίαση των απαντήσεων, οι οποίες απεικονίζονται με πίνακες και γραφήματα χρησιμοποιώντας δείκτες περιγραφικής στατιστικής, όπως μέση τιμή και συχνότητα. Στη συνέχεια με τη βοήθεια της επαγωγικής στατιστικής διερευνήθηκαν οι διαφορές και οι συσχετίσεις των δημογραφικών και επαγγελματικών χαρακτηριστικών του δείγματος με τα αποτελέσματα της παρακίνησης και της διαχείρισης συγκρούσεων.

6.2. Παράγοντες παρακίνησης

Το πρώτο μέρος του ερωτηματολογίου αφορά την παρακίνηση των εργαζομένων. Στον Πίνακα 11 και Γράφημα 11 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα που προέκυψαν από τις απαντήσεις των υφισταμένων που εργάζονται σε ΚΔΑΠ ΜΕΑ. Η συγκεκριμένη ενότητα περιλαμβάνει τους παράγοντες παρακίνησης και τα αποτελέσματα παρουσιάζονται με τη μορφή μέσης τιμής και της τυπικής απόκλισης.

Πίνακας 11. Μέση τιμή και τυπική απόκλιση για τους παράγοντες παρακίνησης

Παράγοντες παρακίνησης	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση
1.Καλές αποδοχές και άλλες οικονομικές παροχές	3,33	1,152
2.Καλές συνθήκες εργασίας	3,32	1,159
3.Σύνταξη και άλλες ασφαλιστικές παροχές	3,44	1,062
4.Ικανοποιητικό πρόγραμμα αδειών	3,38	1,100
5.Αίσθηση ότι η δουλειά μου είναι σημαντική	3,89	1,241
6.Σεβασμός προς το άτομό μου	3,62	1,182
7.Καλές ανθρώπινες σχέσεις με τους άλλους στη δουλειά	3,79	1,094
8.Ευκαιρίες να κάνω φίλους και να αποτελώ σημαντικό μέλος μιας ομάδας	3,63	1,157
9.Η δουλειά που κάνω είναι πηγή υπερηφάνειας και τυγχάνει σεβασμού από τους άλλους	3,69	1,188

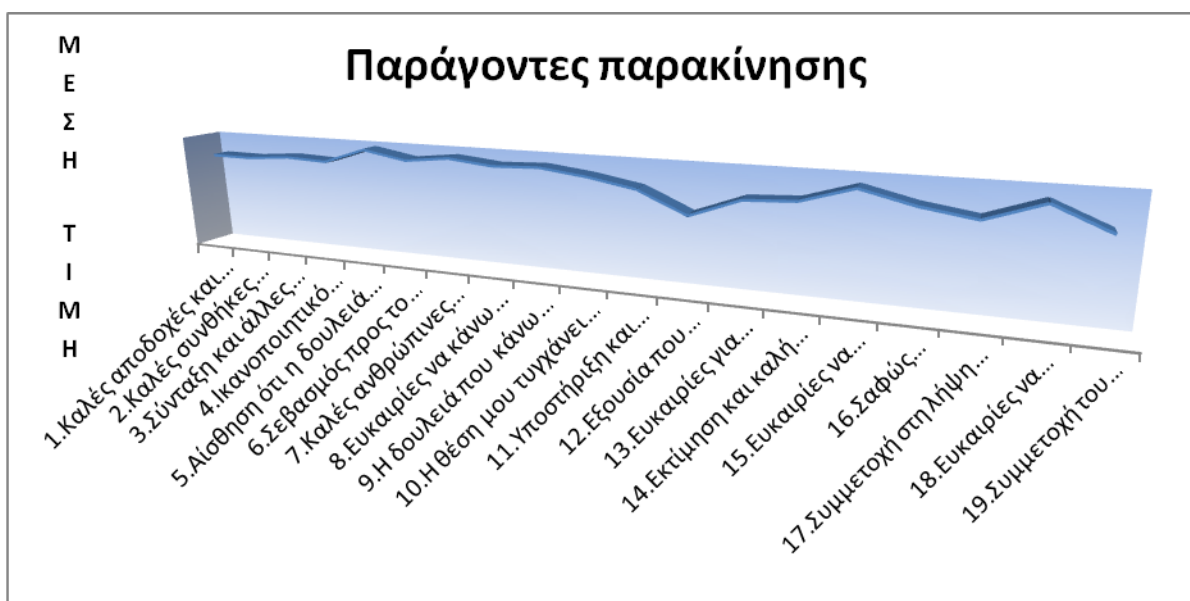
10.Η θέση μου τυγχάνει εκτίμηση από τους άλλους στο ΚΔΑΠ	3,5	1,09
11.Υποστήριξη και καθοδήγηση από τον άμεσο προϊστάμενο	3,22	1,356
12.Εξουσία που απορρέει από την θέση εργασίας που κατέχω	2,52	1,286
13.Ευκαιρίες για επιτυχίες και υλοποίηση σημαντικών στόχων	3,13	1,200
14.Εκτίμηση και καλή μεταχείριση που απολαμβάνω από τον προϊστάμενό μου	3,22	1,307
15.Ευκαιρίες να χρησιμοποιώ τη δημιουργικότητα και τη φαντασία μου στη δουλειά	3,72	1,229
16.Σαφώς προγραμματισμένοι στόχοι και καθήκοντα για την εργασία μου	3,33	1,253
17.Συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων σχετικά με αλλαγές που γίνονται και επηρεάζουν την εργασιακή μου δραστηριότητα/ομάδα/τμήμα	3,08	1,340
18.Ευκαιρίες να χρησιμοποιώ τις ικανότητές μου	3,67	1,238
19.Συμμετοχή του προσωπικού στις σημαντικές αποφάσεις	2,97	1,293

*(1= Καθόλου, 2=Λίγο, 3=Μέτρια, 4=Πολύ, 5=Πάρα πολύ).

Από τα αποτελέσματα προκύπτει πως οι παράγοντες που παρακινούν μέτρια προς πολύ το προσωπικό είναι οι καλές αποδοχές και άλλες οικονομικές παροχές (μ.τ. 3,33), οι καλές συνθήκες εργασίας (μ.τ. 3,32), η σύνταξη και άλλες ασφαλιστικές παροχές (μ.τ. 3,44), το ικανοποιητικό πρόγραμμα αδειών (μ.τ. 3,38), η υποστήριξη και η καθοδήγηση από τον προϊστάμενο (μ.τ. 3,22), οι ευκαιρίες για επιτυχίες και υλοποίηση σημαντικών στόχων (μ.τ. 3,13), η εκτίμηση και η καλή μεταχείριση από τον προϊστάμενο (μ.τ. 3,22), οι σαφώς προγραμματισμένοι στόχοι και καθήκοντα για την εργασία (μ.τ. 3,33) και η θέση που τυγχάνει εκτίμηση από τους άλλους (μ.τ. 3,5).

Με λίγο μεγαλύτερες μέσες τιμές δείχνοντας πως το δυναμικό παρακινείται λίγο παραπάνω σε σχέση με τους προηγούμενους παράγοντες είναι οι παρακάτω παράγοντες: η αίσθηση ότι η δουλειά μου είναι σημαντική (μ.τ. 3,89), ο σεβασμός προς το άτομο (μ.τ. 3,62), οι καλές ανθρώπινες σχέσεις με τους άλλους στη δουλειά (μ.τ. 3,79), οι ευκαιρίες να κάνω φίλους και να αποτελώ σημαντικό μέλος μιας ομάδας (μ.τ. 3,63), η δουλειά που κάνω είναι πηγή υπερηφάνειας και τυγχάνει σεβασμού από τους άλλους (μ.τ. 3,69), οι ευκαιρίες να χρησιμοποιώ τις ικανότητές μου (μ.τ. 3,67) και οι ευκαιρίες να χρησιμοποιώ τη δημιουργικότητα και τη φαντασία μου στη δουλειά (μ.τ. 3,72).

Τέλος, η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων σχετικά με αλλαγές που γίνονται και επηρεάζουν την εργασιακή μου δραστηριότητα (μ.τ. 3,08) και η συμμετοχή του προσωπικού στις σημαντικές αποφάσεις (μ.τ. 2,97) παρακινεί μέτρια το προσωπικό να εργαστεί. Μόνο ένας παράγοντας παρακινεί λίγο προς μέτρια τους εργαζομένους και αυτός είναι η εξουσία που απορρέει από την θέση εργασίας που κατέχει ο εργαζόμενος με μέση τιμή 2,52.



Γράφημα 11. Μέση τιμή παραγόντων παρακίνησης

Στο Πίνακα 12 και το Γράφημα 12 παρουσιάζονται οι μέσοι όροι και οι τυπικές αποκλίσεις για τους τέσσερις παράγοντες παρακίνησης, καθώς επίσης και για την συνολική παρακίνηση. Διαπιστώθηκε πως όλα τα χαρακτηριστικά που σχετίζονται με το περιβάλλον και τη φύση της εργασίας παρακινούν αρκετά έως πολύ τους εργαζομένους. Ο κύριος παράγοντας παρακίνησης ήταν τα εργασιακά χαρακτηριστικά (μ.ο.: 3,76) και ακολούθως τα επιτεύγματα στην εργασία (μ.ο.: 3,56) και οι σχέσεις με τους συνεργάτες (μ.ο.: 3,45).

Πίνακας 12. Μέσοι όροι και τυπική απόκλιση παραγόντων παρακίνησης συνολικά σε σχέση με την εργασία

Παράγοντες	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση
Εργασιακά χαρακτηριστικά	3,76	0,98
Απολαβές	3,37	0,88
Συνεργάτες	3,45	1,03
Επιτεύγματα	3,56	0,86
Συνολική παρακίνηση	3,39	0,87

Γράφημα 12. Μέσος όρος παραγόντων παρακίνησης και συνολικής παρακίνησης σε σχέση με την εργασία



6.3. Τρόποι παρακίνησης από τον υπεύθυνο (προϊστάμενο) του ΚΔΑΠ ΜΕΑ

Η δεύτερη ενότητα του πρώτου μέρους του ερωτηματολογίου αφορά τους τρόπους με τους οποίους ο υπεύθυνος του ΚΔΑΠ ΜΕΑ παρακινεί τους υφισταμένους του. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται αναλυτικά παρακάτω σε πίνακες και γραφήματα.

Στην ερώτηση «Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι ο προϊστάμενος ενθαρρύνει τη δημιουργία θετικού εργασιακού κλίματος;» το 16,7% απάντησε καθόλου, το 18,5% λίγο, το 20,4% μέτρια, το 25% πολύ και το 19,4% πάρα πολύ (Πίνακας 13 και Γράφημα 13).

Πίνακας 13. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι ο προϊστάμενος ενθαρρύνει τη δημιουργία θετικού εργασιακού κλίματος;

<u>1. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι ο προϊστάμενος ενθαρρύνει τη δημιουργία θετικού εργασιακού κλίματος;</u>	Συχνότητες	Σχετικές συχνότητες (%)
Καθόλου	18	16,7%
Λίγο	20	18,5%
Μέτρια	22	20,4%
Πολύ	27	25%
Πάρα πολύ	21	19,4%

1. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι ο προϊστάμενος ενθαρρύνει τη δημιουργία θετικού εργασιακού κλίματος;



Γράφημα 13. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι ο προϊστάμενος ενθαρρύνει τη δημιουργία θετικού εργασιακού κλίματος;

Στον Πίνακα 14 και το Γράφημα 14 παρουσιάζονται οι απαντήσεις των ερωτώμενων σχετικά με το βαθμό που πιστεύουν ότι ο προϊστάμενος παρέχει στο προσωπικό του ίσες ευκαιρίες. Οι απαντήσεις τους διαμορφώθηκαν ως εξής: το μεγαλύτερο ποσοστό (22,2%) απάντησε πολύ, ίδια ποσοστά των εργαζομένων απάντησαν μέτρια (20,4%) και πάρα πολύ (20,4%), ενώ χαμηλότερα ποσοστά απάντησαν καθόλου (19,4%) και λίγο (17,6%).

Πίνακας 14. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι ο προϊστάμενος παρέχει στο προσωπικό ίσες ευκαιρίες

<u>2. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι ο προϊστάμενος παρέχει στο προσωπικό ίσες ευκαιρίες;</u>	Συχνότητες	Σχετικές συχνότητες (%)
Καθόλου	21	19,4%
Λίγο	19	17,6%
Μέτρια	22	20,4%
Πολύ	24	22,2%
Πάρα πολύ	22	20,4%

2. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι ο προϊστάμενος παρέχει στο προσωπικό ίσες ευκαιρίες;



Γράφημα 14. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι ο προϊστάμενος παρέχει στο προσωπικό ίσες ευκαιρίες

Το 19,4% των συμμετεχόντων της έρευνας απάντησαν πως ο προϊστάμενος δεν καλλιεργεί καθόλου πνεύμα συνεργασίας στο ΚΔΑΠ ΜΕΑ, καθώς επίσης ίδια ποσοστά της τάξης του 19,4% απάντησαν πως ο προϊστάμενος καλλιεργεί μέτρια και πολύ το πνεύμα συνεργασίας. Το 16,7% νιώθει πως ο προϊστάμενος καλλιεργεί λίγο την συνεργασία, ενώ το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος που φτάνει στο 25% θεωρεί πως ο υπεύθυνος της δομής προωθεί πάρα πολύ το πνεύμα συνεργασίας (Πίνακας 15 και Γράφημα 15).

Πίνακας 15. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι ο προϊστάμενος καλλιεργεί πνεύμα συνεργασίας στο ΚΔΑΠ ΜΕΑ

<u>3. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι ο προϊστάμενος καλλιεργεί πνεύμα συνεργασίας στο ΚΔΑΠ ΜΕΑ;</u>	Συχνότητες	Σχετικές συχνότητες (%)
Καθόλου	21	19,4%
Λίγο	18	16,7%
Μέτρια	21	19,4%
Πολύ	21	19,4%
Πάρα πολύ	27	25%

3. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι ο προϊστάμενος καλλιεργεί πνεύμα συνεργασίας στο ΚΔΑΠ ΜΕΑ;



Γράφημα 15. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι ο προϊστάμενος καλλιεργεί πνεύμα συνεργασίας στο ΚΔΑΠ ΜΕΑ

Στον Πίνακα 16 και το Γράφημα 16 παρουσιάζονται οι απαντήσεις των ερωτώμενων σχετικά με το βαθμό που πιστεύουν ότι ο προϊστάμενος συμμετέχει στις δραστηριότητες του ΚΔΑΠ ΜΕΑ και λειτουργεί ως πρότυπο. Οι απαντήσεις τους διαμορφώθηκαν ως εξής: το μεγαλύτερο ποσοστό (25%) απάντησε πολύ και ακολουθεί η απάντηση λίγο με 23,1%, η απάντηση πάρα πολύ με 20,4%, η απάντηση καθόλου με 16,7% και τέλος η απάντηση μέτρια 14,8%.

Πίνακας 16. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι ο προϊστάμενος συμμετέχει στις δραστηριότητες του ΚΔΑΠ ΜΕΑ και λειτουργεί ως πρότυπο;

<u>4. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι ο προϊστάμενος συμμετέχει στις δραστηριότητες του ΚΔΑΠ ΜΕΑ και λειτουργεί ως πρότυπο;</u>	Συχνότητες	Σχετικές συχνότητες (%)
Καθόλου	18	16,7%
Λίγο	25	23,1%
Μέτρια	16	14,8%
Πολύ	27	25%
Πάρα πολύ	22	20,4%

4. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι ο προϊστάμενος συμμετέχει στις δραστηριότητες του ΚΔΑΠ ΜΕΑ και λειτουργεί ως πρότυπο;



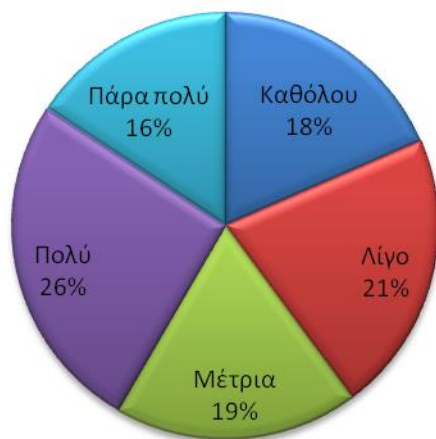
Γράφημα 16. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι ο προϊστάμενος συμμετέχει στις δραστηριότητες του ΚΔΑΠ ΜΕΑ και λειτουργεί ως πρότυπο;

Στην ερώτηση «Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι ο προϊστάμενος καθορίζει τους στόχους και το όραμα του ΚΔΑΠ ΜΕΑ σε συνεργασία με το προσωπικό;» το 18,5% απάντησε καθόλου, το 21,3% λίγο, το 18,5% μέτρια, το 25,9% πολύ και το 15,7% πάρα πολύ (Πίνακας 17 και Γράφημα 17).

Πίνακας 17. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι ο προϊστάμενος καθορίζει τους στόχους και το όραμα του ΚΔΑΠ ΜΕΑ σε συνεργασία με το προσωπικό;

<u>5. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι ο προϊστάμενος καθορίζει τους στόχους και το όραμα του ΚΔΑΠ ΜΕΑ σε συνεργασία με το προσωπικό;</u>	Συχνότητες	Σχετικές συχνότητες (%)
Καθόλου	20	18,5%
Λίγο	23	21,3%
Μέτρια	20	18,5%
Πολύ	28	25,9%
Πάρα πολύ	17	15,7%

5. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι ο προϊστάμενος καθορίζει τους στόχους και το όραμα του ΚΔΑΠ ΜΕΑ σε συνεργασία με το προσωπικό;



Γράφημα 17. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι ο προϊστάμενος καθορίζει τους στόχους και το όραμα του ΚΔΑΠ ΜΕΑ σε συνεργασία με το προσωπικό;

Στον Πίνακα 18 και το Γράφημα 18 παρουσιάζονται οι απαντήσεις των ερωτώμενων σχετικά με το βαθμό που πιστεύουν ότι ο προϊστάμενος εμπλέκει το προσωπικό στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Ίδια ποσοστά της τάξεως του 18,5% συγκεντρώνουν οι απαντήσεις «καθόλου», «λίγο», «πολύ» και «πάρα πολύ», με εξαίρεση την απάντηση μέτρια που το ποσοστό της είναι 25,9%.

Πίνακας 18. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι ο προϊστάμενος εμπλέκει το προσωπικό στη διαδικασία λήψης αποφάσεων;

6. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι ο προϊστάμενος εμπλέκει το προσωπικό στη διαδικασία λήψης αποφάσεων;	Συχνότητες	Σχετικές συχνότητες (%)
Καθόλου	20	18,5%
Λίγο	20	18,5%
Μέτρια	28	25,9%
Πολύ	20	18,5%
Πάρα πολύ	20	18,5%

6. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι ο προϊστάμενος εμπλέκει το προσωπικό στη διαδικασία λήψης αποφάσεων;



Γράφημα 18. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι ο προϊστάμενος εμπλέκει το προσωπικό στη διαδικασία λήψης αποφάσεων;

Στην ερώτηση «Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι ο προϊστάμενος, δείχνει ενδιαφέρον για την καθαριότητα και την ασφάλεια όλων στο ΚΛΑΠ ΜΕΑ;» το 6,5% απάντησε καθόλου, το 16,7% λίγο, το 20,4% μέτρια, το 26,9% πολύ και το 29,6% πάρα πολύ (Πίνακας 19 και Γράφημα 19).

Πίνακας 19. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι ο προϊστάμενος δείχνει ενδιαφέρον για την καθαριότητα και την ασφάλεια όλων στο ΚΛΑΠ ΜΕΑ;

<u>7. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι ο προϊστάμενος, δείχνει ενδιαφέρον για την καθαριότητα και την ασφάλεια όλων στο ΚΛΑΠ ΜΕΑ;</u>	Συχνότητες	Σχετικές συχνότητες (%)
Καθόλου	7	6,5%
Λίγο	18	16,7%
Μέτρια	22	20,4%
Πολύ	29	26,9%
Πάρα πολύ	32	29,6%



Γράφημα 19. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι ο προϊστάμενος δείχνει ενδιαφέρον για την καθαριότητα και την ασφάλεια όλων στο ΚΛΑΠ ΜΕΑ;

Στον Πίνακα 20 και το Γράφημα 20 παρουσιάζονται οι απαντήσεις των ερωτώμενων σχετικά με το βαθμό που πιστεύουν ότι ο προϊστάμενος ενθαρρύνει το προσωπικό να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες και ευθύνες. 11 εργαζόμενοι (10,2%) απάντησαν «καθόλου», 23 (21,3%) απάντησαν «λίγο», 25 (23,1%) απάντησαν «μέτρια», 21 (19,4%) απάντησαν «πολύ» και 28 (25,9%) απάντησαν «πάρα πολύ».

Πίνακας 20. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι ο προϊστάμενος ενθαρρύνει το προσωπικό να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες και ευθύνες;

<u>8. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι ο προϊστάμενος ενθαρρύνει το προσωπικό να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες και ευθύνες;</u>	Συχνότητες	Σχετικές συχνότητες (%)
Καθόλου	11	10,2%
Λίγο	23	21,3%
Μέτρια	25	23,1%
Πολύ	21	19,4%
Πάρα πολύ	28	25,9%

8. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι ο προϊστάμενος ενθαρρύνει το προσωπικό να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες και ευθύνες;



Γράφημα 20. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι ο προϊστάμενος ενθαρρύνει το προσωπικό να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες και ευθύνες;

Στην ερώτηση «Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι ο προϊστάμενος ενθαρρύνει το προσωπικό να εισάγει και να εφαρμόζει καινοτομίες στην εργασία του;» οι περισσότεροι εργαζόμενοι (29,6%) απάντησαν μέτρια, ακολουθούν εκείνοι που απάντησαν πάρα πολύ (24,1%) και ακολουθούν με μικρότερα ποσοστά οι εργαζόμενοι που απάντησαν καθόλου (16,7%), πολύ (15,7%) και λίγο (13,9%) (Πίνακας 21 και Γράφημα 21).

Πίνακας 21. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι ο προϊστάμενος ενθαρρύνει το προσωπικό να εισάγει και να εφαρμόζει καινοτομίες στην εργασία του;

<u>9. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι ο προϊστάμενος ενθαρρύνει το προσωπικό να εισάγει και να εφαρμόζει καινοτομίες στην εργασία του;</u>	Συχνότητες	Σχετικές συχνότητες (%)
Καθόλου	18	16,7%
Λίγο	15	13,9%
Μέτρια	32	29,6%
Πολύ	17	15,7%
Πάρα πολύ	26	24,1%

9. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι ο προϊστάμενος ενθαρρύνει το προσωπικό να εισάγει και να εφαρμόζει καινοτομίες στην εργασία του;



Γράφημα 21. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι ο προϊστάμενος ενθαρρύνει το προσωπικό να εισάγει και να εφαρμόζει καινοτομίες στην εργασία του;

Στην ερώτηση «Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι ο προϊστάμενος είναι ευέλικτος και δεν διστάζει να κάνει αλλαγές;» το 18,5% απάντησε καθόλου, το 19,4% λίγο, το 27,8% μέτρια, το 17,6% πολύ και το 16,7% πάρα πολύ (Πίνακας 22 και Γράφημα 22).

Πίνακας 22. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι ο προϊστάμενος είναι ευέλικτος και δεν διστάζει να κάνει αλλαγές;

<u>10. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι ο προϊστάμενος είναι ευέλικτος και δεν διστάζει να κάνει αλλαγές;</u>	Συχνότητες	Σχετικές συχνότητες (%)
Καθόλου	20	18,5%
Λίγο	21	19,4%
Μέτρια	30	27,8%
Πολύ	19	17,6%
Πάρα πολύ	18	16,7%

10. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι ο προϊστάμενος είναι ευέλικτος και δεν διστάζει να κάνει αλλαγές;



Γράφημα 22. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι ο προϊστάμενος είναι ευέλικτος και δεν διστάζει να κάνει αλλαγές;

Στον Πίνακα 23 και το Γράφημα 23 παρουσιάζονται οι απαντήσεις των ερωτώμενων σχετικά με το βαθμό που πιστεύουν ότι ο προϊστάμενος συμβάλλει στην καλλιέργεια κλίματος εμπιστοσύνης και καλών διαπροσωπικών σχέσεων με το προσωπικό. Το 23,1% των συμμετεχόντων απάντησαν «καθόλου», το 15,7% απάντησαν «λίγο», το 23,1% απάντησαν «μέτρια», το 13% απάντησαν «πολύ» και το 25% απάντησαν «πάρα πολύ».

Πίνακας 23. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι ο προϊστάμενος συμβάλλει στην καλλιέργεια κλίματος εμπιστοσύνης και καλών διαπροσωπικών σχέσεων με το προσωπικό;

<u>11. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι ο προϊστάμενος συμβάλλει στην καλλιέργεια κλίματος εμπιστοσύνης και καλών διαπροσωπικών σχέσεων με το προσωπικό;</u>	Συχνότητες	Σχετικές συχνότητες (%)
Καθόλου	25	23,1%
Λίγο	17	15,7%
Μέτρια	25	23,1%
Πολύ	14	13,0%
Πάρα πολύ	27	25,0%

11. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι ο προϊστάμενος συμβάλλει στην καλλιέργεια κλίματος εμπιστοσύνης και καλών διαπροσωπικών σχέσεων με το προσωπικό;



Γράφημα 23. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι ο προϊστάμενος συμβάλλει στην καλλιέργεια κλίματος εμπιστοσύνης και καλών διαπροσωπικών σχέσεων με το προσωπικό;

Στον Πίνακα 24 και το Γράφημα 24 παρουσιάζονται οι απαντήσεις των ερωτώμενων σχετικά με το βαθμό που πιστεύουν ότι ο προϊστάμενος φροντίζει να ενημερώνει καθημερινά για το πρόγραμμα, τις δραστηριότητες και τα προβλήματα του ΚΔΑΠ ΜΕΑ. Το 16,7% των συμμετεχόντων απάντησαν «καθόλου», το 13,9% απάντησαν «λίγο», το 29,6% απάντησαν «μέτρια», το 15,7% απάντησαν «πολύ» και το 24,1% απάντησαν «πάρα πολύ»,

Πίνακας 24. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι ο προϊστάμενος φροντίζει να ενημερώνει καθημερινά για το πρόγραμμα, τις δραστηριότητες και τα προβλήματα του ΚΔΑΠ ΜΕΑ;

<u>12. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι ο προϊστάμενος φροντίζει να ενημερώνει καθημερινά για το πρόγραμμα, τις δραστηριότητες και τα προβλήματα του ΚΔΑΠ ΜΕΑ;</u>	Συχνότητες	Σχετικές συχνότητες (%)
Καθόλου	16	14,8%
Λίγο	22	20,4%
Μέτρια	25	23,1%
Πολύ	23	21,3%
Πάρα πολύ	22	20,4%

12. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι ο προϊστάμενος φροντίζει να ενημερώνει καθημερινά για το πρόγραμμα, τις δραστηριότητες και τα προβλήματα του ΚΔΑΠ ΜΕΑ;



Γράφημα 24. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι ο προϊστάμενος φροντίζει να ενημερώνει καθημερινά για το πρόγραμμα, τις δραστηριότητες και τα προβλήματα του ΚΔΑΠ ΜΕΑ;

Στον Πίνακα 25 και Γράφημα 25 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα με τη μορφή μέσης τιμής και της τυπικής απόκλισης που προέκυψαν από τις απαντήσεις που έδωσαν οι εργαζόμενοι στην ερώτηση: «Ποιος από τους παρακάτω τρόπους θα σας παρακινούσε να εργαστείτε με περισσότερο ζήλο;»

Οι απαντήσεις δείχνουν πως αυτό που παρακινεί πολύ προς πάρα πολύ τον εργαζόμενο να εργαστεί με περισσότερο ζήλο είναι το καλό εργασιακό κλίμα (μ.τ. 4,52), ακολουθεί η ομαδική εργασία (μ.τ. 4,25), η δυνατότητα εξέλιξης (μ.τ. 4,16) και η αύξηση αποδοχών (μ.τ. 4,13). Οι τρόποι παρακίνησης που παρακινούν μέτρια προς πολύ το προσωπικό είναι μια φιλοφρόνηση-επιβράβευση (μ.τ. 3,89) και η πρόσθετη άδεια (μ.τ. 3,6). Τέλος αυτό που παρακινεί μέτρια τους υφισταμένους των ΚΔΑΠ ΜΕΑ είναι η αλλαγή θέσης εργασίας (μ.τ. 3,04).

Πίνακας 25. Τρόποι παρακίνησης

Τρόποι παρακίνησης	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση
1.Αύξηση αποδοχών	4,13	1,086
2.Δυνατότητα εξέλιξης	4,16	1,087
3.Καλό εργασιακό κλίμα	4,52	0,826
4.Μια φιλοφρόνηση-επιβράβευση	3,89	1,105
5.Ομαδική εργασία	4,25	0,987
6.Πρόσθετη άδεια	3,66	1,161
7.Αλλαγή θέσης εργασίας	3,04	1,260

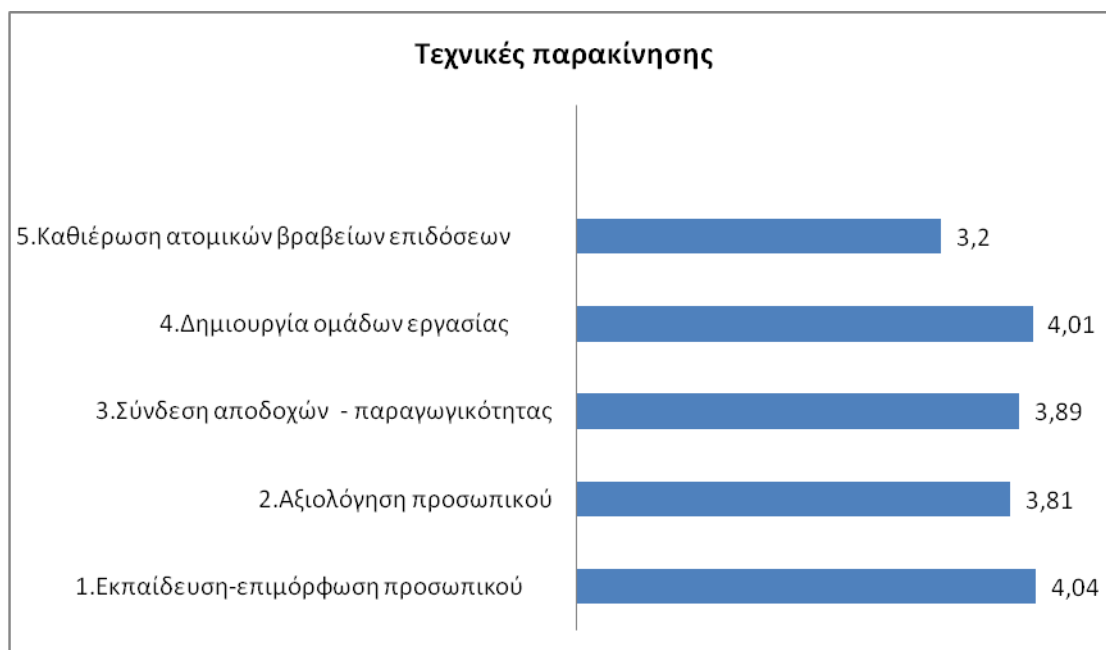


Γράφημα 25. Τρόποι παρακίνησης

Στον Πίνακα 26 και Γράφημα 26 παρουσιάζονται οι απόψεις των εργαζομένων αναφορικά με τις τεχνικές παρακίνησης που θα ήταν σε θέση να τους παρακινήσουν. Αυτά που παρακινούν πολύ το προσωπικό είναι η δημιουργία ομάδων εργασίας (μ.τ. 4,01) και η εκπαίδευση-επιμόρφωση προσωπικού (μ.τ. 4,04). Η αξιολόγηση προσωπικού (μ.τ. 3,81) και η σύνδεση αποδοχών-παραγωγικότητας (μ.τ. 3,89) παρακινούν μέτρια προς πολύ το ανθρώπινο δυναμικό. Τέλος, η καθιέρωση ατομικών βραβείων επιδόσεων (μ.τ. 3,20) παρακινεί μέτρια τους υφισταμένους των ΚΔΑΠ ΜΕΑ.

Πίνακας 26. Τεχνικές παρακίνησης

Τεχνικές παρακίνησης	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση
1. Εκπαίδευση-επιμόρφωση προσωπικού	4,04	1,058
2. Αξιολόγηση προσωπικού	3,81	1,063
3. Σύνδεση αποδοχών - παραγωγικότητας	3,89	1,113
4. Δημιουργία ομάδων εργασίας	4,01	0,981
5. Καθιέρωση ατομικών βραβείων επιδόσεων	3,20	1,229



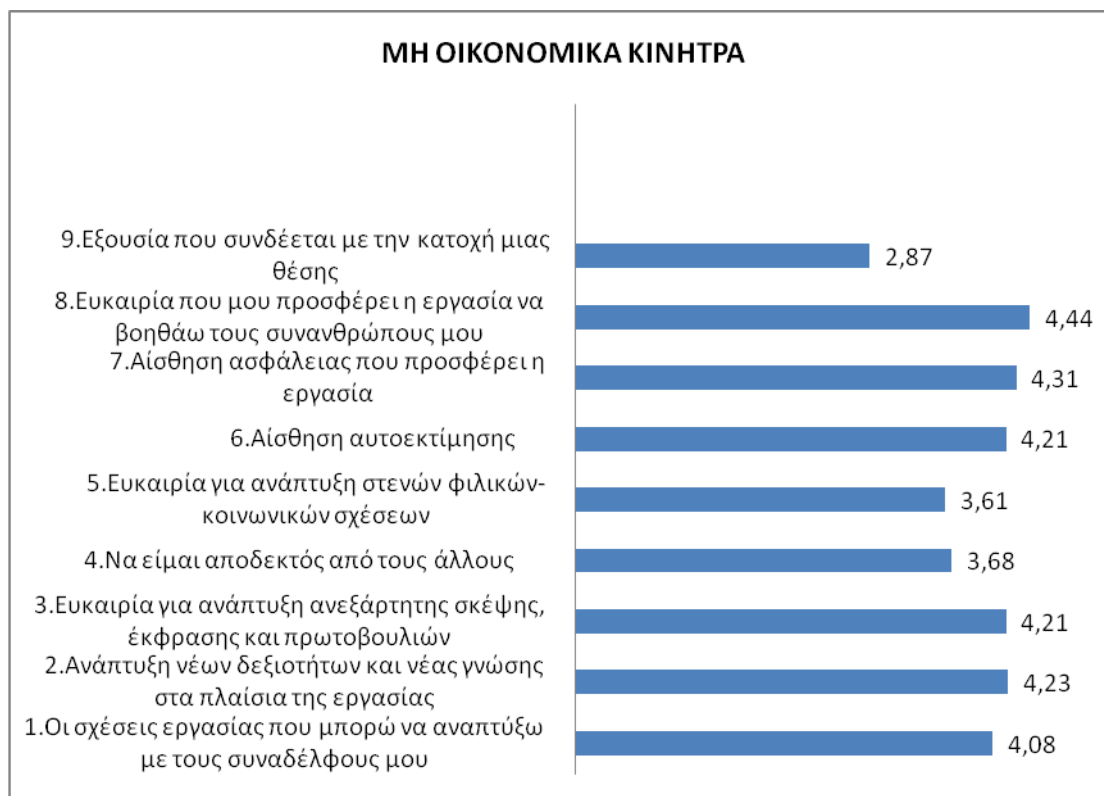
Γράφημα 26. Τεχνικές παρακίνησης

Στην ερώτηση «Τι θα μπορούσε να σας παρακινήσει πέρα των οικονομικών κινήτρων;» οι συμμετέχοντες απάντησαν πως θα τους παρακινούσε μέτρια προς πολύ το να είναι αποδεκτοί από τους άλλους (μ.τ. 3,68) και η ευκαιρία για ανάπτυξη στενών φιλικών-κοινωνικών σχέσεων (μ.τ. 3,61). Οι σχέσεις εργασίας που μπορούν να αναπτύξουν με συναδέλφους τους (μ.τ. 4,08), η ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων και νέας γνώσης στα πλαίσια της εργασίας (μ.τ. 4,23), η ευκαιρία για ανάπτυξη ανεξάρτητης σκέψης, έκφρασης και πρωτοβουλιών (μ.τ. 4,21), η αίσθηση αυτοεκτίμησης (μ.τ. 4,21), η αίσθηση ασφάλειας που προσφέρει η εργασία (μ.τ. 4,31), αλλά και η ευκαιρία που τους προσφέρει η εργασία τους να βοηθήνε τους συνανθρώπους τους (4,44) αποτελούν κίνητρα που του παρακινούν πολύ. Το μόνο κίνητρο που τους παρακινεί λίγο προς μέτρια είναι η εξουσία που συνδέεται με την κατοχή μιας θέσης (μ.τ. 2,87) (Πίνακας 27 και Γράφημα 27).

Πίνακας 27. Μη οικονομικά κίνητρα

Τι θα μπορούσε να σας παρακινήσει πέρα των οικονομικών κινήτρων;	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση
1. Οι σχέσεις εργασίας που μπορώ να αναπτύξω με τους συναδέλφους μου	4,08	0,877
2. Ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων και νέας γνώσης στα πλαίσια της εργασίας	4,23	0,86
3. Ευκαιρία για ανάπτυξη ανεξάρτητης σκέψης, έκφρασης και πρωτοβουλιών	4,21	0,928
4. Να είμαι αποδεκτός από τους άλλους	3,68	1,101
5. Ευκαιρία για ανάπτυξη στενών φιλικών- κοινωνικών σχέσεων	3,61	1,134

6.Αίσθηση αυτοεκτίμησης	4,21	1,014
7.Αίσθηση ασφάλειας που προσφέρει η εργασία	4,31	0,826
8.Ευκαιρία που μου προσφέρει η εργασία να βοηθάω τους συνανθρώπους μου	4,44	0,8
9.Εξουσία που συνδέεται με την κατοχή μιας θέσης	2,87	1,261



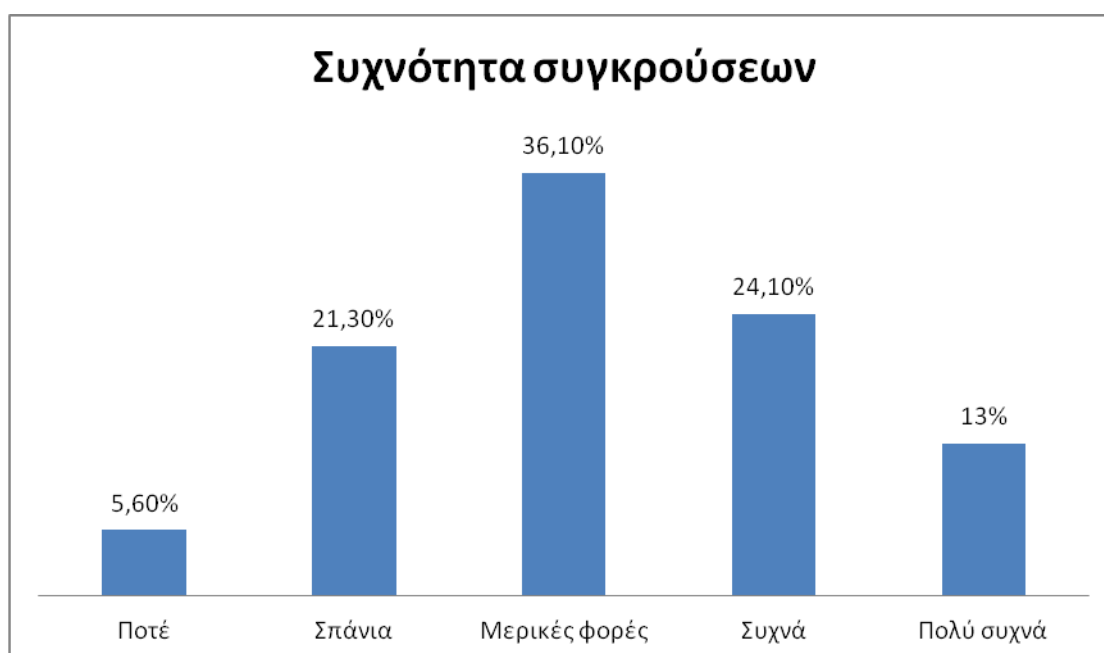
Γράφημα 27. Μη οικονομικά κίνητρα

6.4.Συχνότητα, αιτίες και διαχείριση συγκρούσεων

Όσον αφορά τη συχνότητα με την οποία εκδηλώνονται οι συγκρούσεις στο ΚΔΑΠ ΜΕΑ, όπου εργάζονται, οι περισσότεροι εργαζόμενοι απάντησαν πως οι συγκρούσεις παρατηρούνται μερικές φορές (36,1%). Ακολουθεί το 24,1% του δείγματος που απάντησε πως παρουσιάζονται συχνά οι διαμάχες στο χώρο εργασίας τους και ακολουθεί το 21,3% των συμμετεχόντων να απαντά πως οι συγκρούσεις εκδηλώνονται σπάνια. Μικρότερα ποσοστά εργαζομένων απάντησαν πως οι συγκρούσεις λαμβάνουν χώρα πολύ συχνά με ποσοστό 13%, ενώ το 5,6% απάντησε πως δεν εκδηλώνονται ποτέ (Πίνακας 28 και Γράφημα 28).

Πίνακας 28. Συχνότητα συγκρούσεων

Συχνότητα συγκρούσεων	Συχνότητες	Σχετικές συχνότητες (%)
Ποτέ	6	5,6%
Σπάνια	23	21,3%
Μερικές φορές	39	36,1%
Συχνά	26	24,1%
Πολύ συχνά	14	13%



Γράφημα 28. Συχνότητα συγκρούσεων

Στον Πίνακα 29 και Γράφημα 29 παρουσιάζονται οι απαντήσεις του προσωπικού για τα αίτια που προκαλούν τις συγκρούσεις στη δομή που εργάζονται με την μορφή μέσης τιμής και τυπικής απόκλισης. Πιο συγκεκριμένα, οι αιτίες συγκρούσεων οφείλονται περισσότερο σε αισθήματα αδικίας των εργαζομένων (μ.ο.: 3,71), στην έλλειψη επικοινωνίας (μ.ο.: 3,57), τις οργανωτικές αδυναμίες (μ.ο.: 3,51), στον τρόπο διοίκησης (μ.ο.: 3,46) σε ατομικούς παράγοντες (μ.ο.: 3,20) και σε αντιπαραθέσεις μεταξύ άτυπων και τυπικών ομάδων (μ.ο.: 3,31). Συνολικά, οι αιτίες με τους υψηλότερους μέσους όρους αφορούν σχέσεις μεταξύ εργαζομένων και τον τρόπο οργάνωσης και διοίκησης.

Πίνακας 29. Αίτια συγκρούσεων

B2. Ποια πιστεύετε ότι είναι τα αίτια της σύγκρουσης στο ΚΔΑΠ ΜΕΑ που εργάζεστε;	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση
1.Ατομικοί παράγοντες/ατομικά χαρακτηριστικά	3,20	1,399
2. Η κακή επικοινωνία και παρανόηση πληροφοριών /έλλειψη επικοινωνίας	3,57	1,154
3. Ο τρόπος διοίκησης από το διευθυντή	3,46	1,513
4. Η μη συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη	3,22	1,376
5. Οργανωτικές αδυναμίες	3,51	1,384
6 .Η αντιπαράθεση μεταξύ τυπικών και άτυπων ομάδων	3,31	1,188
7. Η εισαγωγή καινοτομιών/αλλαγών στον εργασιακό χώρο	2,56	1,225
8. Οι περιορισμένοι πόροι	2,98	1,447
9. Οι συγκρουόμενοι στόχοι	3,10	1,273
10. Η προβληματική συμπεριφορά των ωφελούμενων	2,51	1,211
11. Η συμπεριφορά των εργαζόμενων	3,39	1,191
12. Ο τρόπος διαχείρισης προηγούμενων συγκρούσεων	3,43	1,262
13. Αίσθημα αδικίας	3,71	1,274
14. Πολιτιστικές διαφορές- διαφορές στην κουλτούρα	2,16	1,104
15. Συνθήκες εργασίας	3,20	1,399



Γράφημα 29. Αίτια συγκρούσεων

Στην ερώτηση «Ανάμεσα σε ποιες ομάδες εκδηλώνονται συνήθως συγκρούσεις στο ΚΔΑΠ ΜΕΑ όπου εργάζεστε;» οι απαντήσεις έδειξαν πως οι περισσότερες συγκρούσεις εκδηλώνονται μεταξύ του υπεύθυνου της δομής και του εργαζόμενου με μέση τιμή 3,32, ακολουθούν οι συγκρούσεις ανάμεσα στους εργαζομένους διαφόρων ειδικοτήτων με μέση τιμή 3,02. Οι συγκρούσεις ανάμεσα στο εκπαιδευτικό προσωπικό εκδηλώνονται λίγο προς μέτρια (μ.τ.: 2,69) και ακολουθούν οι συγκρούσεις ανάμεσα σε γονείς και εργαζόμενους (μ.τ.:2,3), ανάμεσα στους ωφελούμενους (μ.τ.:2,03), ανάμεσα σε εργαζόμενο και ωφελούμενο (μ.τ.:1,92) και τέλος ανάμεσα στον υπεύθυνο της δομής και ωφελούμενο (μ.τ. 1,83) (Πίνακας 30 και Γράφημα 30).

Πίνακας 30. Ανάμεσα σε ποιες ομάδες εκδηλώνονται συνήθως συγκρούσεις στο ΚΛΑΠ ΜΕΑ όπου εργάζεστε;

B3. Ανάμεσα σε ποιες ομάδες εκδηλώνονται συνήθως συγκρούσεις στο ΚΛΑΠ ΜΕΑ όπου εργάζεστε;	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση
1.Ανάμεσα σε εργαζομένους διαφόρων ειδικοτήτων	3,02	1,360
2.Ανάμεσα στο εκπαιδευτικό προσωπικό	2,69	1,337
3.Ανάμεσα στον υπεύθυνο της δομής και σε εργαζόμενο	3,32	1,289
4.Ανάμεσα σε εργαζόμενο και ωφελούμενο	1,92	1,024
5.Ανάμεσα στον υπεύθυνο της δομής και ωφελούμενο	1,83	1,089
6.Ανάμεσα σε ωφελούμενους	2,03	1,106
7.Ανάμεσα σε γονείς και εργαζομένους	2,30	1,121



Γράφημα 30. Ανάμεσα σε ποιες ομάδες εκδηλώνονται συνήθως συγκρούσεις στο ΚΛΑΠ ΜΕΑ όπου εργάζεστε;

Στον πίνακα 31 και Γράφημα 31 παρουσιάζονται οι απαντήσεις των συμμετεχόντων της έρευνας αναφορικά με το ποιος διαχειρίζεται τις συγκρούσεις που εκδηλώνονται στο χώρο που εργάζονται. Το 63,9% του δείγματος (69) απάντησε πως ο προϊστάμενος διαχειρίζεται τις συγκρούσεις, ακολουθεί το ποσοστό της τάξεως του 18,5% (20), το οποίο

θεωρεί πως ένας εργαζόμενος διαχειρίζεται τις συγκρούσεις και 17,6% (19) των εργαζομένων πιστεύει πως κάποιος άλλος κάνει διαχείριση των συγκρούσεων.

Πίνακας 31. Ποιος διαχειρίζεται πιο συχνά τις συγκρούσεις στο ΚΔΑΠ ΜΕΑ που εργάζεστε;

B4. Ποιος διαχειρίζεται πιο συχνά τις συγκρούσεις στο ΚΔΑΠ ΜΕΑ που εργάζεστε;	Συχνότητες	Σχετικές συχνότητες (%)
Προϊστάμενος	69	63,9%
Εργαζόμενος	20	18,5%
Άλλος	19	17,6%



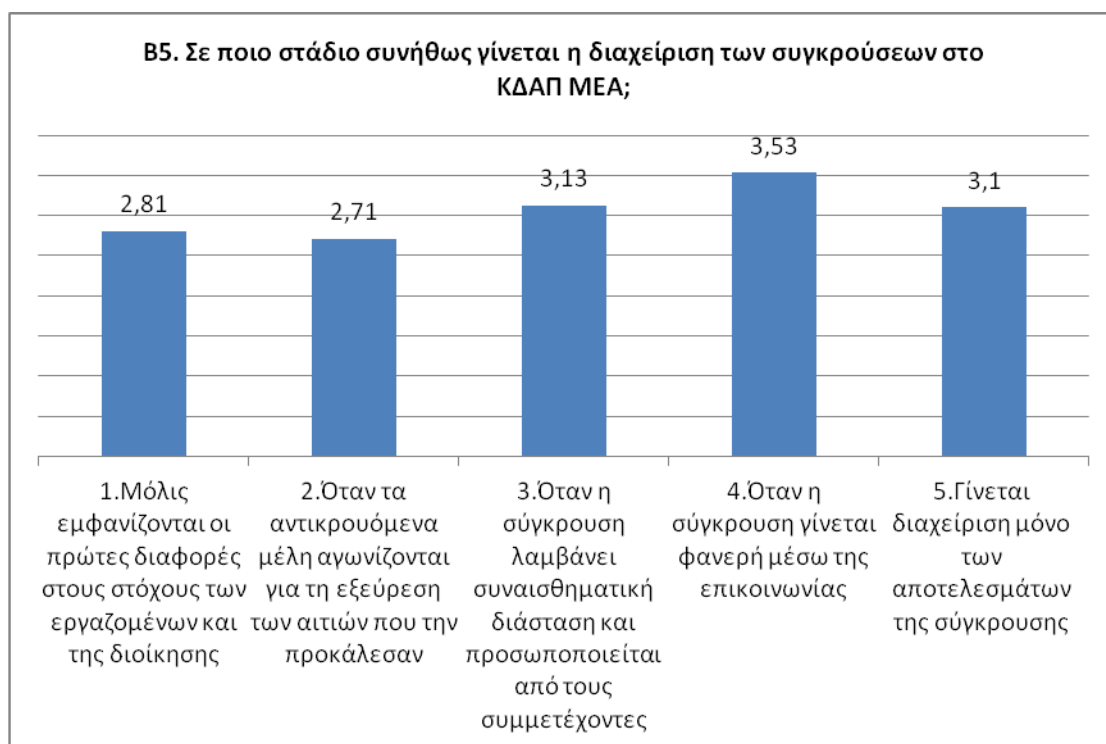
Γράφημα 31. Ποιος διαχειρίζεται πιο συχνά τις συγκρούσεις στο ΚΔΑΠ ΜΕΑ που εργάζεστε;

Οι ερωτώμενοι της έρευνας απάντησαν πως η διαχείριση των συγκρούσεων στο ΚΔΑΠ ΜΕΑ γίνεται λίγο προς μέτρια (μ.τ. 2,81) μόλις εμφανίζονται οι πρώτες διαφορές στους στόχους των εργαζομένων και της διοίκησης (πρώτο στάδιο). Στα ίδια επίπεδα (μ.τ. 2,71) απάντησαν και για το δεύτερο στάδιο, δηλαδή όταν τα αντικρουόμενα μέλη αγωνίζονται για τη εξεύρεση των αιτιών που την προκάλεσαν. Όταν η σύγκρουση λαμβάνει συναισθηματική διάσταση και προσωποποιείται από τους συμμετέχοντες το δείγμα απάντησε πως η διαχείριση γίνεται μέτρια σε αυτό το στάδιο (μ.τ. 3,13). Όταν η σύγκρουση γίνεται φανερή μέσω της επικοινωνίας η διαχείριση της σύγκρουσης τότε γίνεται μέτρια προς πολύ

(μ.τ. 3,53). Στο τελευταίο στάδιο, δηλαδή στη διαχείριση μόνο των αποτελεσμάτων της σύγκρουσης η διαχείριση γίνεται μέτρια (μ.τ. 3,1) (Πίνακας 32 και Γράφημα 32).

Πίνακας 32. Σε ποιο στάδιο συνήθως γίνεται η διαχείριση των συγκρούσεων στο ΚΔΑΠ ΜΕΑ;

B5. Σε ποιο στάδιο συνήθως γίνεται η διαχείριση των συγκρούσεων στο ΚΔΑΠ ΜΕΑ;	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση
1.Μόλις εμφανίζονται οι πρώτες διαφορές στους στόχους των εργαζομένων και της διοίκησης	2,81	1,164
2.Όταν τα αντικρουόμενα μέλη αγωνίζονται για τη εξεύρεση των αιτιών που την προκάλεσαν	2,71	1,077
3.Όταν η σύγκρουση λαμβάνει συναισθηματική διάσταση και προσωποποιείται από τους συμμετέχοντες	3,13	1,042
4.Όταν η σύγκρουση γίνεται φανερή μέσω της επικοινωνίας	3,53	1,036
5.Γίνεται διαχείριση μόνο των αποτελεσμάτων της σύγκρουσης	3,10	1,152



Γράφημα 32. Σε ποιο στάδιο συνήθως γίνεται η διαχείριση των συγκρούσεων στο ΚΔΑΠ ΜΕΑ;

Όσον αφορά τις τεχνικές που χρησιμοποιούνται για την αντιμετώπιση των συγκρούσεων από τον προϊστάμενο της δομής που υπηρετούν οι εργαζόμενοι θεωρούν πως χρησιμοποιούνται όλες οι τεχνικές μέτρια προς πολύ με σχετικά μικρές αποκλίσεις.

Αναλυτικότερα, επιδιώκεται ο συμβιβασμός με μέση τιμή 3,31, ακολουθεί η χρήση της εξουσίας με μέση τιμή 3,21, διατηρείται μια ειρηνική συνύπαρξη των εμπλεκομένων που την προκάλεσαν με μέση τιμή 3,15, επιλέγεται η συνεργασία και προτείνονται εναλλακτικοί τρόποι δράσης με μέση τιμή 3,04 και τελευταία τεχνική είναι να αποφεύγεται η διαχείριση της σύγκρουσης με μέση τιμή 2,95 (Πίνακας 33 και Γράφημα 33).

Πίνακας 33. Τεχνικές αντιμετώπισης των συγκρούσεων από τον προϊστάμενο της δομής

B6. Ποιες τεχνικές χρησιμοποιούνται συνήθως για την αντιμετώπιση των συγκρούσεων από τον προϊστάμενο της δομής που υπηρετείτε;	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση
1.Αποφεύγεται η διαχείριση της σύγκρουσης	2,95	1,335
2.Διατηρείται μια ειρηνική συνύπαρξη των εμπλεκομένων που την προκάλεσαν	3,15	1,198
3.Επιδιώκεται ο συμβιβασμός	3,31	1,164
4.Γίνεται χρήση της εξουσίας	3,21	1,340
5.Επιλέγεται η συνεργασία και προτείνονται εναλλακτικοί τρόποι δράσης;	3,04	1,230

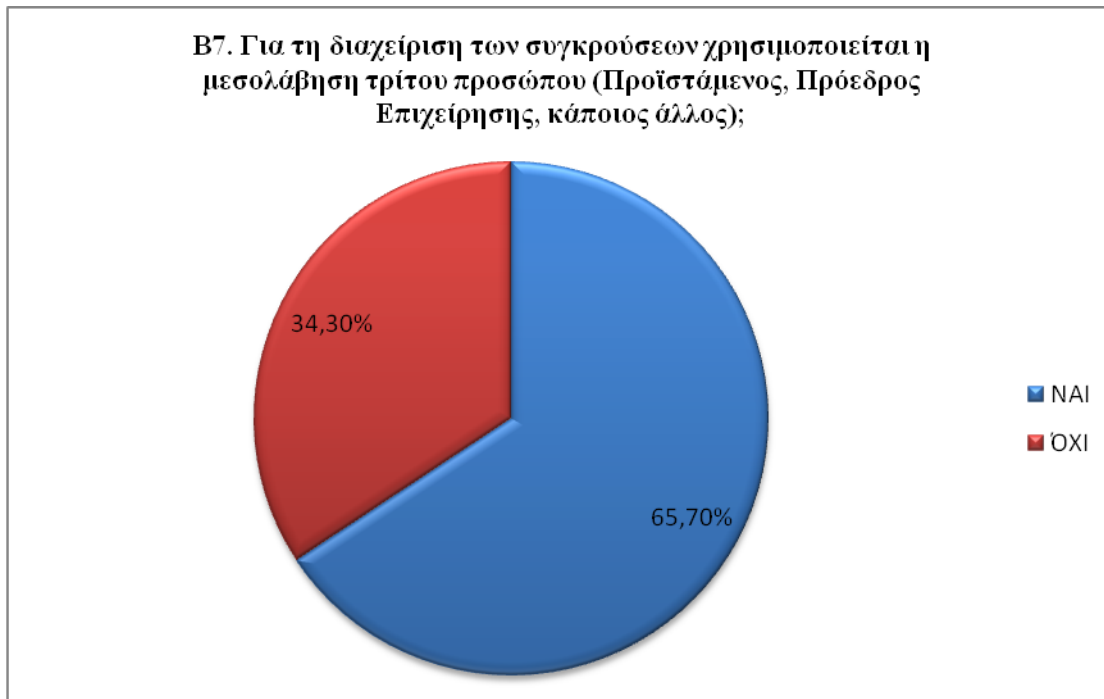


Γράφημα 33. Τεχνικές αντιμετώπισης των συγκρούσεων από τον προϊστάμενο της δομής

Στον Πίνακα 34 και Γράφημα 34 το εργατικό δυναμικό των ΚΔΑΠ ΜΕΑ απάντησε πως για τη διαχείριση των συγκρούσεων χρησιμοποιείται η μεσολάβηση τρίτου προσώπου με ποσοστό 65,7% (71), ενώ το 34,3% (37) θεωρεί πως δεν χρησιμοποιείται τρίτο πρόσωπο για τη διαχείριση των συγκρούσεων.

Πίνακας 34. Για τη διαχείριση των συγκρούσεων χρησιμοποιείται η μεσολάβηση τρίτου προσώπου

B7. Για τη διαχείριση των συγκρούσεων χρησιμοποιείται η μεσολάβηση τρίτου προσώπου (Προϊστάμενος, Πρόεδρος Επιχείρησης, κάποιος άλλος);	Συχνότητες	Σχετικές συχνότητες (%)
Ναι	71	65,7%
Όχι	37	34,3%

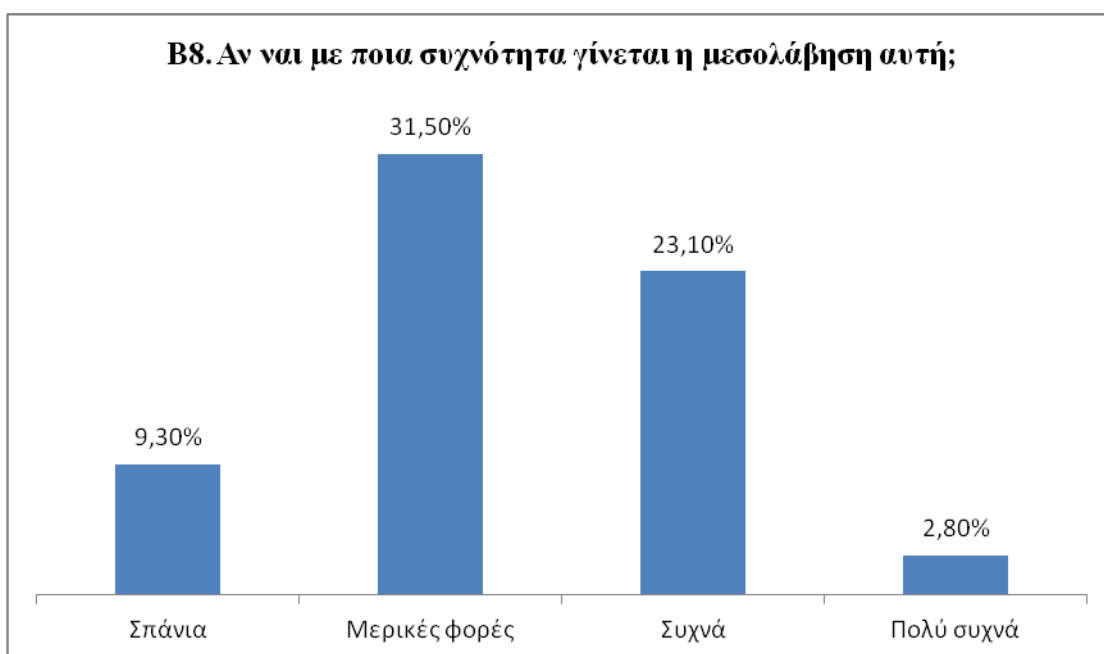


Γράφημα 34. Για τη διαχείριση των συγκρούσεων χρησιμοποιείται η μεσολάβηση τρίτου προσώπου

Στην ερώτηση με ποια συχνότητα γίνεται η μεσολάβηση τρίτου προσώπου στη διαχείριση συγκρούσεων οι συμμετέχοντες της έρευνας απάντησαν ως εξής: από το δείγμα που απάντησαν πως γίνεται μεσολάβηση τρίτου προσώπου στη διαχείριση συγκρούσεων το 9,3% απάντησε σπάνια, το 31,5% μερικές φορές, το 23,1% συχνά και το 2,8% πολύ συχνά (Πίνακας 35 και Γράφημα 35).

Πίνακας 35. Συχνότητα μεσολάβησης τρίτου προσώπου για τη διαχείριση συγκρούσεων

B8. Αν ναι με ποια συχνότητα γίνεται η μεσολάβηση αυτή;	Συχνότητες	Σχετικές συχνότητες (%)
Σπάνια	10	9,3%
Μερικές φορές	34	31,5%
Συχνά	25	23,1%
Πολύ συχνά	3	2,8%

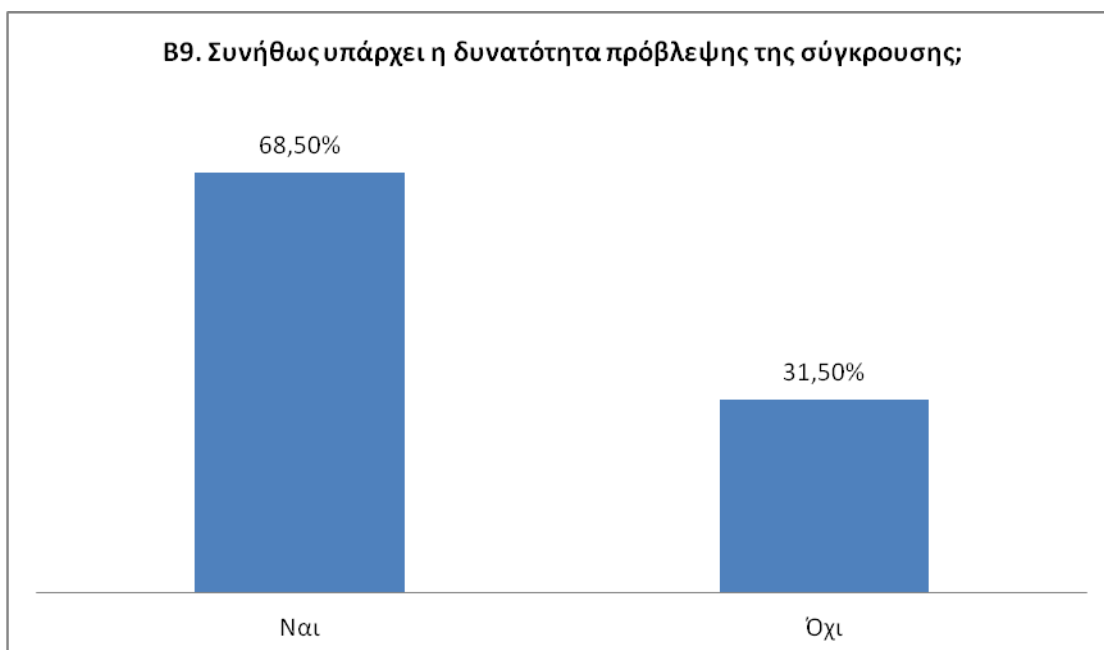


Γράφημα 35. Συχνότητα μεσολάβησης τρίτου προσώπου για τη διαχείριση συγκρούσεων

Το 68,5% (74) πιστεύει πως μπορεί να προβλεφθεί μια σύγκρουση στο ΚΔΑΠ ΜΕΑ, όπου εργάζονται, ενώ το 31,5 % (34) θεωρεί πως δεν είναι δυνατή η πρόβλεψη μιας σύγκρουσης (Πίνακας 36 και Γράφημα 36).

Πίνακας 36. Δυνατότητα πρόβλεψης της σύγκρουσης

B9. Συνήθως υπάρχει η δυνατότητα πρόβλεψης της σύγκρουσης;	Συχνότητες	Σχετικές συχνότητες (%)
Ναι	74	68,5%
Όχι	34	31,5%

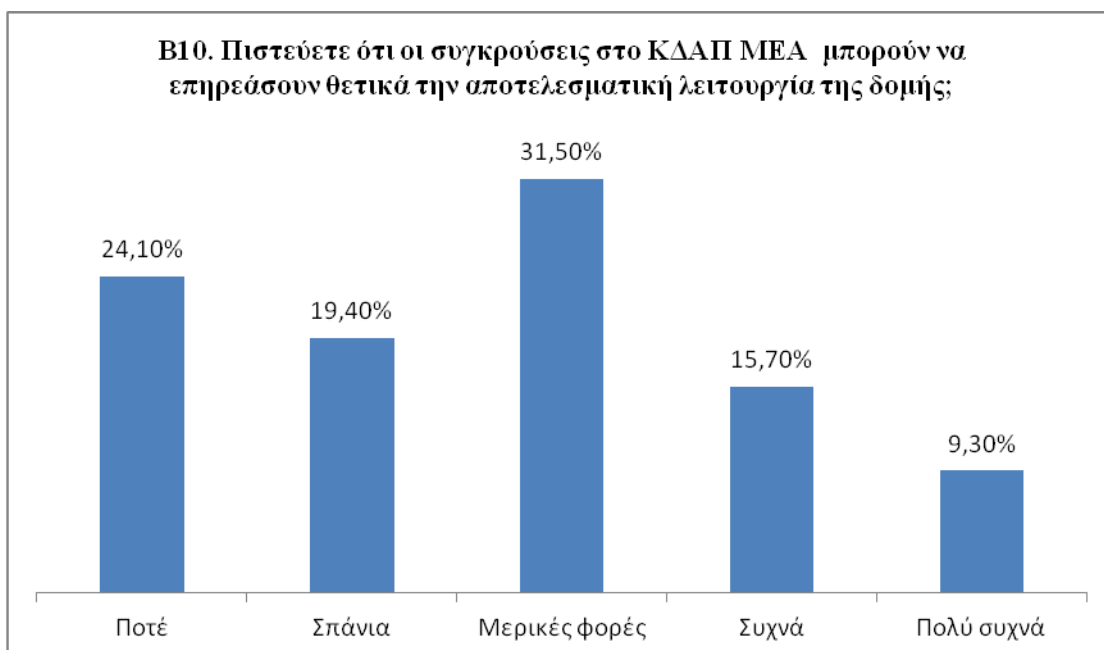


Γράφημα 36. Δυνατότητα πρόβλεψης της σύγκρουσης

Στον Πίνακα 37 και Γράφημα 37 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα αναφορικά με το αν πιστεύουν ότι οι συγκρούσεις στο ΚΔΑΠ ΜΕΑ μπορούν να επηρεάσουν θετικά την αποτελεσματική λειτουργία της δομής. Σύμφωνα με τις απαντήσεις τους το 24,1% του δείγματος (26) θεωρεί πως οι συγκρούσεις δεν επηρεάζουν θετικά την λειτουργία της δομής, το 19,4% (21) θεωρεί πως σπάνια λειτουργούν θετικά, το μεγαλύτερο ποσοστό των συμμετεχόντων (31,5%) πιστεύει πως μερικές φορές βοηθούν στην αποτελεσματική λειτουργία του ΚΔΑΠ ΜΕΑ. Τέλος, μικρότερος αριθμός εργαζομένων θεωρεί πως οι συγκρούσεις στο ΚΔΑΠ ΜΕΑ μπορούν να επηρεάσουν θετικά την αποτελεσματική λειτουργία της δομής συχνά και πολύ συχνά με ποσοστό 15,7% και 9,3% αντίστοιχα.

Πίνακας 37. Πιστεύετε ότι οι συγκρούσεις στο ΚΔΑΠ ΜΕΑ μπορούν να επηρεάσουν θετικά την αποτελεσματική λειτουργία της δομής;

B10. Πιστεύετε ότι οι συγκρούσεις στο ΚΔΑΠ ΜΕΑ μπορούν να επηρεάσουν θετικά την αποτελεσματική λειτουργία της δομής;	Συχνότητες	Σχετικές συχνότητες (%)
Ποτέ	26	24,1%
Σπάνια	21	19,4%
Μερικές φορές	34	31,5%
Συχνά	17	15,7%
Πολύ συχνά	10	9,3%



Γράφημα 37. Πιστεύετε ότι οι συγκρούσεις στο ΚΔΑΠ ΜΕΑ μπορούν να επηρεάσουν θετικά την αποτελεσματική λειτουργία της δομής;

Από τους εργαζομένους που απάντησαν συχνά ή πολύ συχνά οι συνθήκες που επηρεάζονται περισσότερο στο ΚΔΑΠ ΜΕΑ που εργάζονται είναι με φθίνουσα σειρά οι παρακάτω:

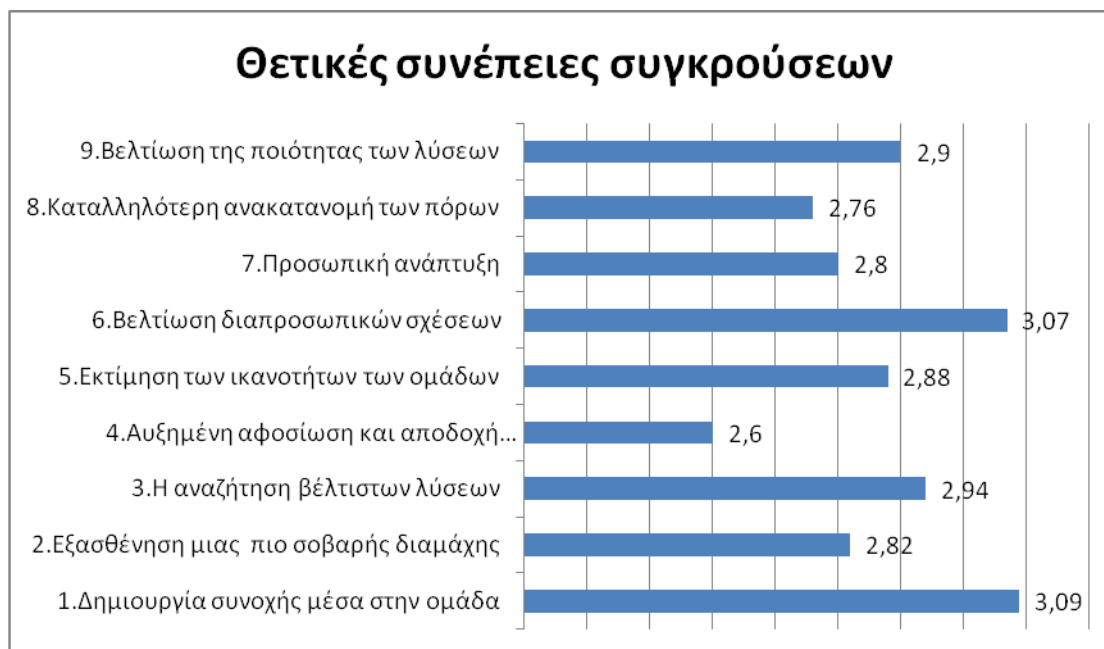
- Δημιουργία συνοχής μέσα στην ομάδα (μ.τ. 3,09)
- Βελτίωση διαπροσωπικών σχέσεων (μ.τ. 3,07)
- Η αναζήτηση βέλτιστων λύσεων (μ.τ. 2,94)
- Βελτίωση της ποιότητας των λύσεων (μ.τ. 2,90)
- Εκτίμηση των ικανοτήτων των ομάδων (μ.τ. 2,88)
- Εξασθένηση μιας πιο σοβαρής διαμάχης (μ.τ. 2,82)
- Προσωπική ανάπτυξη (μ.τ. 2,80)
- Καταλληλότερη ανακατανομή των πόρων (μ.τ. 2,76)
- Αυξημένη αφοσίωση και αποδοχή αυταρχικής ηγεσίας (μ.τ. 2,60)

Συνολικά, οι απαντήσεις κυμαίνονται από λίγο ως μέτρια (Πίνακας 38 και Γράφημα 38).

Πίνακας 38. Θετικές συνέπειες συγκρούσεων

Θετικές συνέπειες συγκρούσεων	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση
1. Δημιουργία συνοχής μέσα στην ομάδα	3,09	1,235
2. Εξασθένηση μιας πιο σοβαρής διαμάχης	2,82	1,134

3.Η αναζήτηση βέλτιστων λύσεων	2,94	1,446
4.Αυξημένη αφοσίωση και αποδοχή αυταρχικής ηγεσίας	2,60	1,143
5.Εκτίμηση των ικανοτήτων των ομάδων	2,88	1,288
6.Βελτίωση διαπροσωπικών σχέσεων	3,07	1,316
7.Προσωπική ανάπτυξη	2,80	1,465
8.Καταλληλότερη ανακατανομή των πόρων	2,76	1,131
9.Βελτίωση της ποιότητας των λύσεων	2,90	1,472

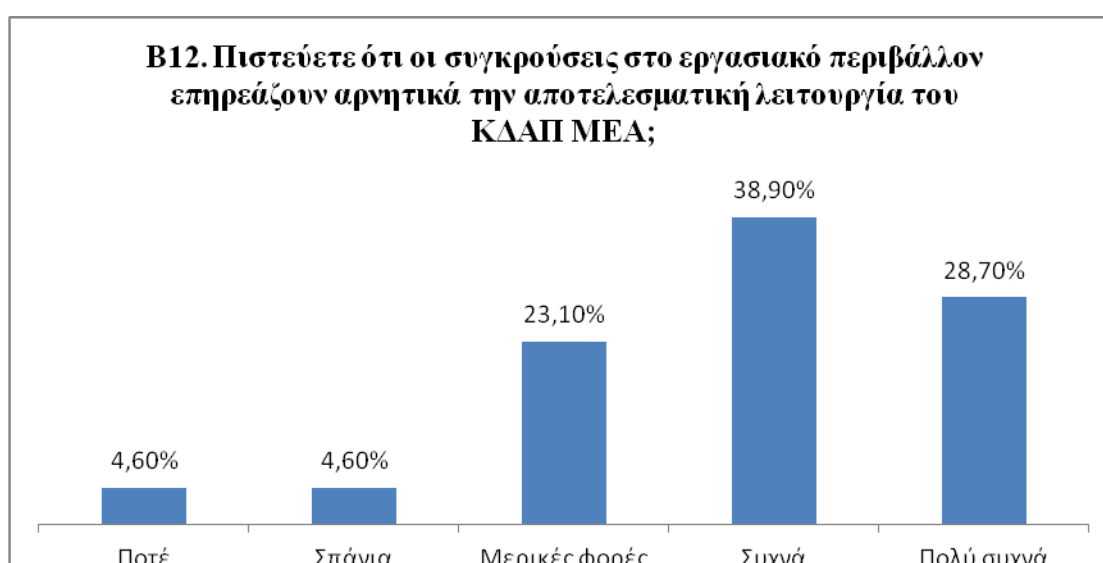


Γράφημα 38. Θετικές συνέπειες συγκρούσεων

Στον Πίνακα 39 και Γράφημα 39 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα αναφορικά με το αν πιστεύουν ότι οι συγκρούσεις στο ΚΔΑΠ ΜΕΑ μπορούν να επηρεάσουν αρνητικά την αποτελεσματική λειτουργία της δομής. Σύμφωνα με τις απαντήσεις τους το 4,6% του δείγματος (5) θεωρεί πως οι συγκρούσεις δεν επηρεάζουν ποτέ αρνητικά την λειτουργία της δομής, το 4,6% (5) θεωρεί πως σπάνια λειτουργούν αρνητικά, το 23,1% των συμμετεχόντων (25) πιστεύει πως μερικές φορές επηρεάζουν αρνητικά την αποτελεσματική λειτουργία του ΚΔΑΠ ΜΕΑ. Τέλος, ο μεγαλύτερος αριθμός εργαζομένων (42) με ποσοστό 38,9% θεωρεί πως οι συγκρούσεις στο ΚΔΑΠ ΜΕΑ μπορούν να επηρεάσουν αρνητικά την αποτελεσματική λειτουργία της δομής συχνά και το 28,7% (31) απάντησε πολύ συχνά.

Πίνακας 39. Πιστεύετε ότι οι συγκρούσεις στο εργασιακό περιβάλλον επηρεάζουν αρνητικά την αποτελεσματική λειτουργία του ΚΔΑΠ ΜΕΑ

B12. Πιστεύετε ότι οι συγκρούσεις στο εργασιακό περιβάλλον επηρεάζουν αρνητικά την αποτελεσματική λειτουργία του ΚΔΑΠ ΜΕΑ;	Συχνότητες	Σχετικές συχνότητες (%)
Ποτέ	5	4,6%
Σπάνια	5	4,6%
Μερικές φορές	25	23,1%
Συχνά	42	38,9%
Πολύ συχνά	31	28,7%

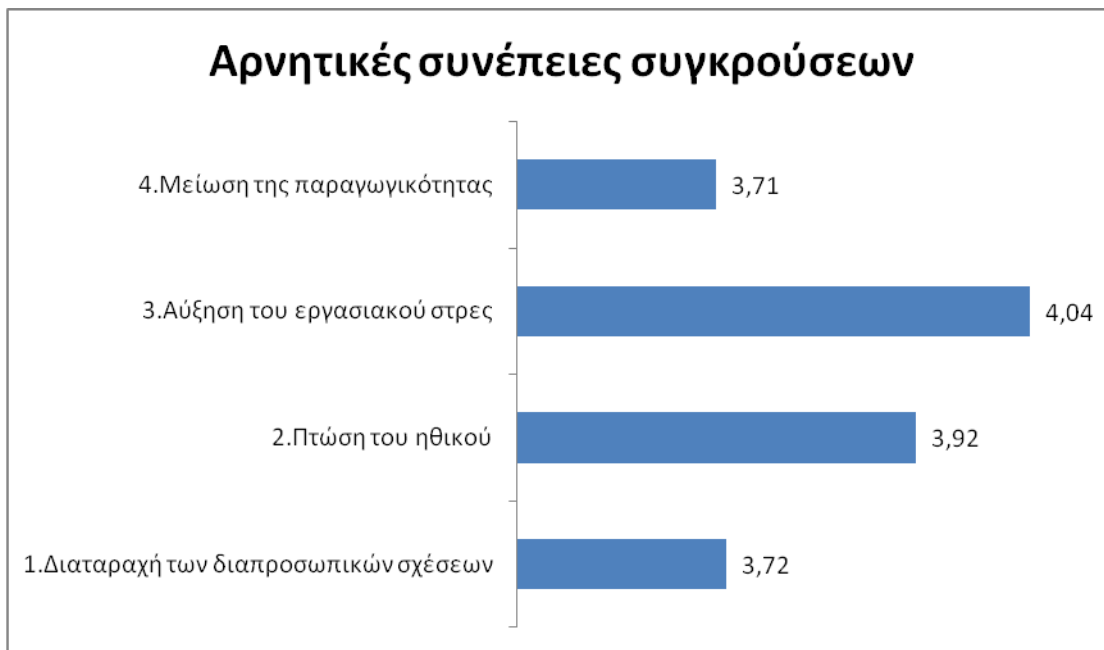


Γράφημα 39. Πιστεύετε ότι οι συγκρούσεις στο εργασιακό περιβάλλον επηρεάζουν αρνητικά την αποτελεσματική λειτουργία του ΚΔΑΠ ΜΕΑ

Από τους εργαζομένους που απάντησαν ότι οι συγκρούσεις στο εργασιακό περιβάλλον επηρεάζουν αρνητικά την αποτελεσματική λειτουργία του ΚΔΑΠ ΜΕΑ συχνά ή πολύ συχνά προκύπτει πως οι συνθήκες εργασίας επηρεάζονται μέτρια προς πολύ. Έτσι, η διαταραχή των προσωπικών σχέσεων επηρεάζεται μέτρια προς πολύ με μέση τιμή 3,72, η πτώση του ηθικού πολύ με μέση τιμή 3,92, η αύξηση του εργασιακού στρες πολύ με μέση τιμή 4,04 και τέλος η μείωση της παραγωγικότητας μέτρια προς πολύ με μέση τιμή 3,71(Πίνακας 40 και Γράφημα 40).

Πίνακας 40. Αρνητικές συνέπειες συγκρούσεων

Αρνητικές συνέπειες συγκρούσεων	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση
1. Διαταραχή των διαπροσωπικών σχέσεων	3,72	1,077
2. Πτώση του ηθικού	3,92	1,040
3. Αύξηση του εργασιακού στρες	4,04	1,005
4. Μείωση της παραγωγικότητας	3,71	1,125



Γράφημα 40. Αρνητικές συνέπειες συγκρούσεων

6.5. Ρόλος και ιδιαίτερα γνωρίσματα του/της προϊσταμένου/ης κατά τη διαχείριση συγκρούσεων

Όσον αφορά τον ρόλο του προϊσταμένου κατά τη διαχείριση των συγκρούσεων οι εργαζόμενοι απάντησαν για όλες τις προτάσεις-δηλώσεις σχετικά με τον προϊστάμενο πως τις πληρεί λίγο προς μέτρια. Πιο συγκεκριμένα, ο προϊστάμενος αποτελεί πρότυπο για τους εργαζόμενους με μέση τιμή 2,81, εμπυχώνει το έργο των εργαζομένων και τους ενθαρρύνει θετικά. με μέση τιμή 2,95, διαθέτει τις κατάλληλες γνώσεις και εμπειρία προκειμένου να διοικεί αποτελεσματικά με μέση τιμή 2,94, ενθαρρύνει την επικοινωνία και

την ανάπτυξη φιλικών σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων με μέση τιμή 2,90, δείχνει ενδιαφέρον για τα συναισθήματα του προσωπικού με μέση τιμή 2,76, διακατέχεται έντονα από τα αισθήματα της δικαιοσύνης και της αντικειμενικότητας με μέση τιμή 2,86, ακούει περισσότερο παρά μιλά με μέση τιμή 2,85, είναι σε θέση να επηρεάζει τη συμπεριφορά των μελών της ομάδας προκειμένου να εργάζονται αποτελεσματικά και πρόθυμα. με μέση τιμή 2,89, συντονίζει το ΚΔΑΠ ΜΕΑ με βάση τις αρχές που διέπουν την επιστημονική λειτουργία του με μέση τιμή 2,97 και τέλος αντιλαμβάνεται τα προβλήματα του προσωπικού και διαθέτει ενσυναίσθηση με μέση τιμή 2,74 (Πίνακας 41 και Γράφημα 41).

Πίνακας 41. Ρόλος προϊσταμένου κατά τη διαχείριση συγκρούσεων

Ο προϊστάμενος στο ΚΔΑΠ ΜΕΑ όπου εργάζομαι..	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση
1. αποτελεί πρότυπο για τους εργαζόμενους	2,81	1,494
2. εμπυγχώνει το έργο των εργαζομένων και τους ενθαρρύνει θετικά.	2,95	1,423
3. διαθέτει τις κατάλληλες γνώσεις και εμπειρία προκειμένου να διοικεί αποτελεσματικά.	2,94	1,423
4. ενθαρρύνει την επικοινωνία και την ανάπτυξη φιλικών σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων	2,90	1,446
5. δείχνει ενδιαφέρον για τα συναισθήματα του προσωπικού	2,76	1,465
6. διακατέχεται έντονα από τα αισθήματα της δικαιοσύνης και της αντικειμενικότητας.	2,86	1,424
7. ακούει περισσότερο παρά να μιλά	2,85	1,366
8. είναι σε θέση να επηρεάζει τη συμπεριφορά των μελών της ομάδας προκειμένου να εργάζονται αποτελεσματικά και πρόθυμα.	2,89	1,356
9. συντονίζει το ΚΔΑΠ ΜΕΑ με βάση τις αρχές που διέπουν την επιστημονική λειτουργία του	2,97	1,397
10. αντιλαμβάνεται τα προβλήματα του προσωπικού και διαθέτει ενσυναίσθηση	2,74	1,425

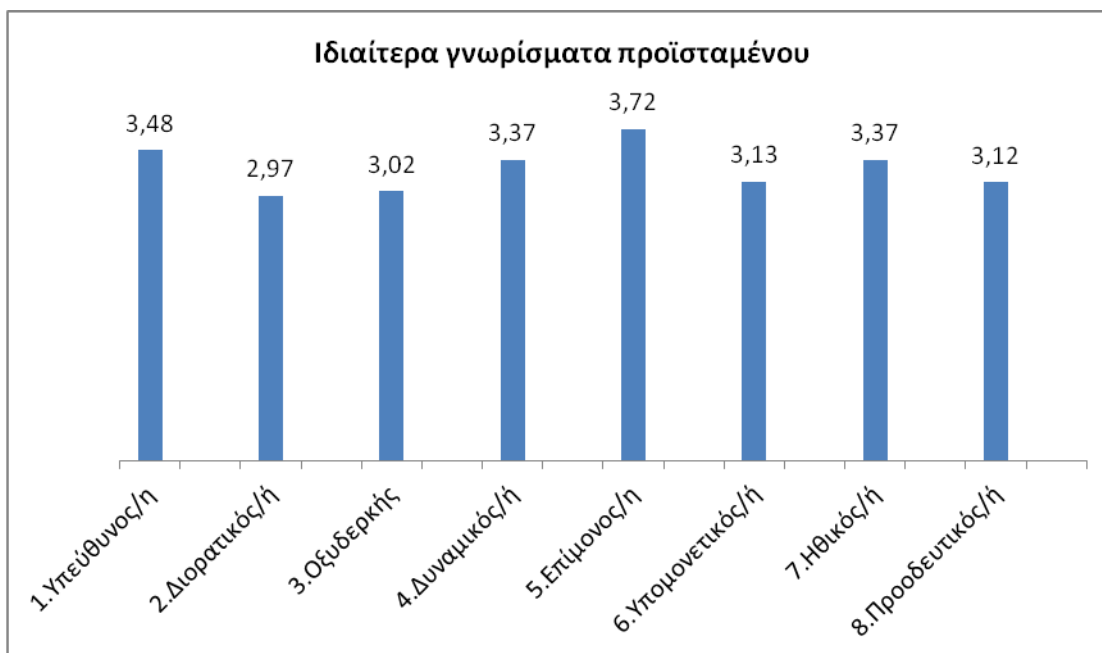


Γράφημα 41. Ρόλος προϊσταμένου κατά τη διαχείριση συγκρούσεων

Στον Πίνακα 42 και Γράφημα 42 το προσωπικό των ΚΔΑΠ ΜΕΑ απάντησε πως ο προϊστάμενος στο ΚΔΑΠ ΜΕΑ όπου εργάζονται είναι μέτρια διορατικός (μ.τ. 2,97), οξυδερκής (μ.τ. 3,02), προοδευτικός (μ.τ. 3,12), υπομονετικός (μ.τ. 3,13), δυναμικός (μ.τ. 3,37) και ηθικός (μ.τ. 3,37) και μέτρια προς πολύ υπεύθυνος (μ.τ. 3,48) και επίμονος (μ.τ. 3,72).

Πίνακας 42. Ιδιαίτερα γνωρίσματα προϊσταμένου

Ο προϊστάμενος στο ΚΔΑΠ ΜΕΑ όπου εργάζομαι..	Μέση τιμή	Τοπική απόκριση
1.Υπεύθυνος/η	3,48	1,264
2.Διορατικός/ή	2,97	1,391
3.Οξυδερκής	3,02	1,318
4.Δυναμικός/ή	3,37	1,392
5.Επίμονος/η	3,72	1,159
6.Υπομονετικός/ή	3,13	1,347
7.Ηθικός/ή	3,37	1,287
8.Προοδευτικός/ή	3,12	1,392



Γράφημα 42. Ιδιαίτερα γνωρίσματα προϊσταμένου

6.6. Διαφορές μέσω όρων

Το τεστ κανονικότητας με τη διενέργεια του τεστ Shapiro Wilk έδειξε ότι η συνολική παρακίνηση ακολουθεί την κανονική κατανομή ($p > 0.05$) αν και κάθε παράγοντας που τη συνθέτει δεν την ακολουθεί ($p < 0.05$). Η διερεύνηση στατιστικά σημαντικών διαφορών μεταξύ των παραγόντων παρακίνησης σε σχέση με τα δημογραφικά και επαγγελματικά χαρακτηριστικά του δείγματος έγινε με τη χρήση μη παραμετρικού τεστ Kruskal Wallis.

Δεν βρέθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ των παραγόντων παρακίνησης και του φύλου των εργαζομένων, της ειδικότητας των εργαζομένων και της οικογενειακής τους κατάστασης. Στατιστικά σημαντικές διαφορές βρέθηκαν ως προς την ηλικία των εργαζομένων για τις απόψεις τους σχετικά με τα επιτεύγματα στην εργασία και τη συνολική παρακίνηση από αυτήν. Επίσης στατιστικά σημαντικές διαφορές βρέθηκαν ως προς τα χρόνια προϋπηρεσίας στο ΚΔΑΠ ΜΕΑ σχετικά με όλους τους παράγοντες παρακίνησης (εργασιακά χαρακτηριστικά, απολαβές, συνεργάτες και επιτεύγματα), αλλά και από την συνολική παρακίνηση, ενώ ως προς τη σχέση εργασίας που έχουν στο ΚΔΑΠ ΜΕΑ οι εργαζόμενοι βρέθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές ως προς τα εργασιακά χαρακτηριστικά, τις απολαβές, τους συνεργάτες και την συνολική παρακίνηση (Πίνακας 42).

Πίνακας 43. Διαφορές μέσων όρων σε σχέση με τα δημογραφικά και επαγγελματικά χαρακτηριστικά του δείγματος

	Δείκτης στατιστικής σημαντικότητας διαφορών Kruskal Wallis					
	Φύλο	Ηλικία	Οικ/κή κατάσταση	Ειδικότητα εργαζομένου	Χρόνια προϋπηρεσίας στο ΚΔΑΠ-ΜΕΑ	Σχέση εργασίας
Εργασιακά χαρακτηριστικά	0.497	0.161	0,061	0,295	0,002*	0,012*
Απολαβές	0.451	0.078	0,151	0,803	0,036*	0,047*
Συνεργάτες	0.431	0.121	0,208	0,764	0,032*	0,006*
Επιτεύγματα	0.123	0.010*	0,376	0,280	0,001*	0,071
Συνολική παρακίνηση	0.349	0.048*	0,099	0,594	0,003*	0,011*

Ειδικότερα, τα εργασιακά χαρακτηριστικά, τα επιτεύγματα στην εργασία, οι σχέσεις με τους συνεργάτες και οι απολαβές αποτελούν αρκετά σημαντικούς παράγοντες παρακίνησης για τους εργαζόμενους με τα λιγότερα χρόνια προϋπηρεσίας στα ΚΔΑΠ (1-5), ενώ, καθώς αυξάνονται τα χρόνια εργασίας, αυτοί οι παράγοντες παρακινούν μέτρια τους εργαζόμενους. Συνοπτικά, οι νέοι εργαζόμενοι παρακινούνται περισσότερο σε σχέση με τα άτομα που έχουν περισσότερα χρόνια προϋπηρεσίας (Πίνακας 44).

Πίνακας 44. Μέσοι όροι παραγόντων και συνολικής παρακίνησης ανά χρόνια υπηρεσίας στο ΚΔΑΠ

Χρόνια απασχόλησης στο ΚΔΑΠ-ΜΕΑ	Παράγοντες παρακίνησης	N	M.O.
1-5	Εργασιακά χαρακτηριστικά	70	4,04
	Απολαβές	70	3,53
	Συνεργάτες	70	4,05
	Επιτεύγματα	70	3,83
	Συνολική παρακίνηση	70	3,62
6-10	Εργασιακά χαρακτηριστικά	28	3,32
	Απολαβές	28	3,14
	Συνεργάτες	28	3,15
	Επιτεύγματα	28	3,22
	Συνολική παρακίνηση	28	2,94
11-15	Εργασιακά χαρακτηριστικά	5	3,13
	Απολαβές	5	2,75

	Συνεργάτες	5	3,08
	Επιτεύγματα	5	3,13
	Συνολική παρακίνηση	5	2,85
16-20	Εργασιακά χαρακτηριστικά	5	2,93
	Απολαβές	5	2,90
	Συνεργάτες	5	3,25
	Επιτεύγματα	5	2,95
	Συνολική παρακίνηση	5	3,14

Επίσης, η διαφορά που διαπιστώθηκε σχετικά με τη σχέση εργασίας υποδηλώνει ότι οι εργαζόμενοι με σύμβαση αορίστου χρόνου παρακινούνται περισσότερο από τους εργαζόμενους με άλλου τύπου συμβάσεις εργασίας (Πίνακας 45).

Πίνακας 45. Μέσοι όροι παραγόντων και συνολικής παρακίνησης ανά σχέση εργασίας

Σχέση εργασίας	Παράγοντες παρακίνησης	N	M.O.
σύμβαση αορίστου	Εργασιακά χαρακτηριστικά	22	4,21
	Απολαβές	22	3,70
	Συνεργάτες	22	4,33
	Επιτεύγματα	22	4,12
	Συνολική παρακίνηση	22	3,88
ορισμένου	Εργασιακά χαρακτηριστικά	49	3,56
	Απολαβές	49	3,35
	Συνεργάτες	49	3,54
	Επιτεύγματα	49	3,14
	Συνολική παρακίνηση	49	3,27
αορίστου μειωμένου	Εργασιακά χαρακτηριστικά	16	3,83
	Απολαβές	16	3,42
	Συνεργάτες	16	4,11
	Επιτεύγματα	16	3,65
	Συνολική παρακίνηση	16	3,50
ορισμένου μειωμένου	Εργασιακά χαρακτηριστικά	21	3,71
	Απολαβές	21	3,01
	Συνεργάτες	21	3,29
	Επιτεύγματα	21	3,17
	Συνολική παρακίνηση	21	3,07

Δεν βρέθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ του συνολικού σκορ για το ρόλο και τα ιδιαίτερα γνωρίσματα του προϊσταμένου τους και του φύλου, της ηλικίας, της ειδικότητας και της οικογενειακής κατάστασης των εργαζομένων. Στατιστικά σημαντικές διαφορές βρέθηκαν ως προς τα χρόνια προϋπηρεσίας και τη σχέση εργασίας του στο ΚΔΑΠ ΜΕΑ σχετικά με το ρόλο και τα ιδιαίτερα γνωρίσματα του προϊσταμένου τους στη διαχείριση των συγκρούσεων (Πίνακας 46).

Πίνακας 46. Διαφορές μέσων όρων σε σχέση με τα δημογραφικά και επαγγελματικά χαρακτηριστικά του δείγματος

Δείκτης στατιστικής σημαντικότητας διαφορών Kruskal Wallis						
	Φύλο	Ηλικία	Οικ/κή κατάσταση	Ειδικότητα εργαζομένου	Χρόνια προϋπηρεσίας στο ΚΔΑΠ-ΜΕΑ	Σχέση εργασίας
Ρόλος προϊστάμενου	0.552	0.397	0,327	0,987	0,003*	0,001*
Ιδιαίτερα γνωρίσματα προϊσταμένου	0.651	0.234	0,299	0,991	0,007*	0,015*

6.7. Συσχετίσεις παραγόντων παρακίνησης και διαχείρισης συγκρούσεων με τα δημογραφικά και επαγγελματικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων

Η διερεύνηση συσχετίσεων μεταξύ των παραγόντων παρακίνησης με τα δημογραφικά και επαγγελματικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων στο ΚΔΑΠ έδειξε ότι η παρακίνηση των εργαζομένων σχετίζεται στατιστικά σημαντικά με αρνητικό πρόσημο με την ηλικία των εργαζομένων και τα χρόνια υπηρεσίας στο ΚΔΑΠ. Επομένως οι πιο νέοι ηλικιακά εργαζόμενοι και με λιγότερα χρόνια εργασίας στο ΚΔΑΠ είναι περισσότερο παρακινήμενοι (Πίνακας 47). Επίσης, ο έλεγχος συσχετίσεων έδειξε ότι όλοι οι εργασιακοί παράγοντες σχετίζονται στατιστικά σημαντικά με την παρακίνησή τους (Πίνακας 48).

Πίνακας 47. Συσχέτιση παρακίνησης με δημογραφικά και επαγγελματικά χαρακτηριστικά

		Δ8.Χρόνια απασχόλησης στο ΚΔΑΠ-ΜΕΑ	Δ1.Φύλο	Δ2.Ηλικία
Συνολική_παρακίνηση_μέσος_όρος	Correlation	-,348**	-,091	-,269**
	Coefficient			
	Sig. (2-tailed)	,000	,351	,005

Πίνακας 48. Συσχέτιση συνολικής παρακίνησης με παράγοντες παρακίνησης

		Εργασιακά χαρακτηρισ τικά	Απολα βές	Συνεργάτε ς	Επιτεύγματα	Συνολική παρακίνηση
Εργασιακά χαρακτηρισ τικά	Correlati on	1,000**	,538**	,527**	,737**	,848**
	Sig. (2- tailed)	.	,000	,000	,000	,000
Απολαβές	Correlati on	,538**	1,000	,296**	,538**	,684**
	Sig. (2- tailed)	,000	.	,002	,000	,000
Συνεργάτες	Correlati on	,527**	,296**	1,000**	0,752**	,621**
	Sig. (2- tailed)	,000	,002	.	,000	,000
Συνολική παρακίνηση	Correlati on	,848**	,684**	,621**	0,527**	1,000
	Sig. (2- tailed)	,000	,000	,000	,000	.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: Συμπεράσματα-Συζήτηση-Περιορισμοί έρευνας

7.1.Συμπεράσματα

Κύριο μέλημα της παρούσας έρευνας ήταν η διερεύνηση των παραγόντων παρακίνησης των εργαζομένων των Κέντρων Δημιουργικής Απασχόλησης ατόμων με αναπηρία, αλλά και ο εντοπισμός των αιτιών και της συχνότητας των συγκρούσεων και η διαχείριση τους από την πλευρά του προϊσταμένου.

Στη συνέχεια θα απαντήσουμε στα ερευνητικά ερωτήματα που θέσαμε στην έρευνά μας. Όσον αφορά τις απόψεις του προσωπικού των ΚΔΑΠ ΜΕΑ για τους παράγοντες παρακίνησης στην εργασία τους προκύπτει πως το προσωπικό παρακινείται μέτρια προς πολύ για να εργαστεί με περισσότερο ζήλο. Ο μόνος παράγοντας παρακίνησης που δεν έχει ιδιαίτερη σημασία για τους εργαζόμενους είναι η εξουσία που απορρέει από την θέση εργασίας. Αυτό που έχει μεγαλύτερη σημασία για το προσωπικό και το παρακινεί να εργαστεί είναι η αίσθηση ότι η δουλειά τους είναι σημαντική.

Όλοι οι παράγοντες παρακίνησης και κατά συνέπεια η συνολική παρακίνηση επηρεάζονται από τα χρόνια προϋπηρεσίας στο ΚΔΑΠ ΜΕΑ. Ενώ η σχέση εργασίας που έχουν οι εργαζόμενοι στο ΚΔΑΠ ΜΕΑ επηρεάζει τα εργασιακά χαρακτηριστικά, τις απολαβές, τους συνεργάτες και την συνολική παρακίνηση. Τέλος, η ηλικία επηρεάζει τα επιτεύγματα στην εργασία και τη συνολική παρακίνηση από αυτήν.

Αξίζει να σημειωθεί πως τα κίνητρα πέρα από τα οικονομικά που παρακινούν πολύ τους υφισταμένους των ΚΔΑΠ ΜΕΑ είναι πρώτα η ευκαιρία που προσφέρει η εργασία να βοηθήνε τους συνανθρώπους τους, έπειτα η αίσθηση ασφάλειας που προσφέρει η εργασία, η ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων και νέας γνώσης στα πλαίσια της εργασίας και η αίσθηση αυτοεκτίμησης. Αυτό που παρακινεί λίγο το προσωπικό είναι η εξουσία που συνδέεται με την κατοχή μιας θέσης.

Σύμφωνα με τις απόψεις των εργαζομένων σε σχέση με τις τεχνικές παρακίνησης που θα ήταν σε θέση να τους παρακινήσουν θεωρούν πως η δημιουργία ομάδων εργασίας και η εκπαίδευση-επιμόρφωση προσωπικού θα ήταν ιδιαίτερα αποτελεσματικές.

Αναφορικά με τους αποτελεσματικότερους τρόπους παρακίνησης φάνηκε πως το καλό εργασιακό κλίμα επηρεάζει πολύ τους εργαζόμενους, καθώς επίσης στα ίδια περίπου

επίπεδα είναι και η ομαδική εργασία. Ακολουθούν η δυνατότητα εξέλιξης και η αύξηση αποδοχών. Λιγότερο από τα προηγούμενα παρακινούν η πρόσθετη άδεια και μια φιλοφρόνηση-επιβράβευση. Τέλος, η αλλαγή θέσης εργασίας σίγουρα δεν αποτελεί αποτελεσματικό τρόπο παρακίνησης για τους εργαζομένους των ΚΔΑΠ ΜΕΑ.

Η παρούσα έρευνα έδειξε για τις συγκρούσεις που λαμβάνουν χώρα στα ΚΔΑΠ ΜΕΑ πως η συχνότητα τους είναι αρκετά αυξημένη. Το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων θεωρεί πως οι συγκρούσεις εκδηλώνονται μερικές φορές και συχνά και οι περισσότερες εκδηλώνονται μεταξύ του υπεύθυνου της δομής και του εργαζόμενου.

Τα αίτια των συγκρούσεων είναι πολλά, αλλά τα κυριότερο αίτιο συγκρούσεων πιστεύουν οι εργαζόμενοι των ΚΔΑΠ ΜΕΑ ότι είναι το αίσθημα αδικίας. Ακολουθούν η κακή επικοινωνία, οι οργανωτικές αδυναμίες, ο τρόπος διοίκησης από τον προϊστάμενο και ο τρόπος διαχείρισης προηγούμενων συγκρούσεων.

Τις συγκρούσεις τις διαχειρίζεται τις περισσότερες φορές ο προϊστάμενος σύμφωνα με τις απαντήσεις των υφισταμένων. Οι τεχνικές που χρησιμοποιούν οι προϊστάμενοι/υπεύθυνοι των ΚΔΑΠ ΜΕΑ για τη διαχείριση συγκρούσεων στα ΚΔΑΠ ΜΕΑ θεωρούν οι υφισταμένοι τους πως είναι ο συμβιβασμός, ακολουθεί η χρήση της εξουσίας, η διατήρηση ειρηνικής συνύπαρξης των εμπλεκόμενων που την προκάλεσαν, η συνεργασία και τέλος η αποφυγή της διαχείρισης της σύγκρουσης. Οι απαντήσεις των εργαζομένων μοιράζονται όσον αφορά τις τεχνικές διαχείρισης των συγκρούσεων με μικρές αποκλίσεις.

Το ¼ των εργαζομένων απάντησαν πως οι συγκρούσεις μπορούν να έχουν θετικές συνέπειες. Το προσωπικό θεωρεί πως η κυριότερη θετική συνέπεια είναι η δημιουργία συνοχής μέσα στην ομάδα και ακολουθεί η βελτίωση διαπροσωπικών σχέσεων. Αντίθετα, το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων πιστεύει πως οι συγκρούσεις έχουν συχνά και πολύ συχνά αρνητικές συνέπειες. Οι αρνητικές συνέπειες που προκύπτουν είναι πρώτα η αύξηση του εργασιακού στρες, και ακολουθούν η πτώση του ηθικού, η διαταραχή των προσωπικών σχέσεων και τέλος η μείωση της παραγωγικότητας. Οι αρνητικές συνέπειες αυτές εμφανίζονται σε μεγάλο βαθμό επηρεάζοντας πολύ το προσωπικό των δομών ειδικής αγωγής.

Τέλος, οι απαντήσεις του προσωπικού για το ρόλο και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του προϊσταμένου στη διαχείριση των συγκρούσεων έδειξαν πως ο προϊστάμενος των ΚΔΑΠ ΜΕΑ δεν ανταποκρίνεται στις προσδοκίες των υφισταμένων του. Πιο συγκεκριμένα, οι απόψεις του προσωπικού συγκλίνουν στο γεγονός πως ο υπεύθυνος της δομής τους δεν παρουσιάζει το προφίλ που θα ήθελαν, καθώς οι απαντήσεις σε όλες τις προτάσεις που αφορούν συμπεριφορές σχετικές με την διαχείριση του προσωπικού στη πεντάβαθμη κλίμακα ήταν λίγο προς μέτρια. Θα μπορούσαμε να πούμε πως οι εργαζόμενοι δείχνουν

απογοητευμένοι από την στάση των προϊσταμένων του και τους διακριτούς ρόλους που περιμένουν να έχουν.

Όσον αφορά τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του προϊσταμένου το προσωπικό απάντησε με λίγο καλύτερες τιμές λέγοντας πως ο διευθυντής των δομών τους είναι μέτρια διορατικός, οξυδερκής, προοδευτικός, υπομονετικός, δυναμικός και ηθικός και μέτρια προς πολύ υπεύθυνος και επίμονος.

Τέλος, αξίζει να σημειωθεί πως οι απόψεις των εργαζομένων των ΚΔΑΠ για το ρόλο και τα ιδιαίτερα γνωρίσματα του προϊσταμένου τους επηρεάζονται από τα χρόνια προϋπηρεσίας και τη σχέση εργασίας του στο ΚΔΑΠ ΜΕΑ.

7.2.Συζήτηση

Στην ενότητα αυτή θα συζητηθούν και θα συγκριθούν τα ευρήματα της παρούσας έρευνας με τα ευρήματα αντίστοιχων άλλων ερευνών για τα ερευνητικά ερωτήματα που ετέθησαν.

Αναφορικά με την παρακίνηση του προσωπικού θα προχωρήσουμε στη σύγκριση με άλλες έρευνες, τόσο στην Ελλάδα όσο και στο διεθνή χώρο. Η σύγκριση θα γίνει με έρευνες που πραγματοποιήθηκαν σε σχολικές μονάδες, καθώς δεν υπάρχει σχετική έρευνα σε Κέντρα Δημιουργικής Απασχόλησης ατόμων με αναπηρία.

Οι Addison και Brundrett (2008) διεξήγαγαν έρευνα σε δασκάλους, οι οποίοι συμπλήρωναν ένα ημερολόγιο για μια εβδομάδα και στη συνέχεια έδωσαν συνεντεύξεις με σκοπό να διερευνηθούν οι παράγοντες που τους παρακινούν, αλλά και αυτοί που δεν τους παρακινούν να εργαστούν με περισσότερο ζήλο. Από τις απαντήσεις των δασκάλων φάνηκε πως οι ίδιοι παρακινούνται από τους μαθητές τους, από την πρόοδο και την εξέλιξη που σημειώνουν, αλλά και από την εργασία τους, καθώς πρόκειται για ένα ευχάριστο έργο που τους ολοκληρώνει. Σημαντικό ρόλο, επίσης, φαίνεται πως παίζει και η συναδελφική αλληλεγγύη, η γενικότερη υποστήριξη που νιώθουν από τους συναδέλφους εκπαιδευτικούς. Από τα παραπάνω φαίνεται πως επιβεβαιώνεται η παραδοσιακή αντίληψη που υποστηρίζει πως οι δάσκαλοι διδάσκουν, επειδή τους αρέσει να εργάζονται με παιδιά και να τα βλέπουν να προοδεύουν. Αντίθετα, από την άλλη αυτό που δεν υποκινεί τους δασκάλους είναι η μη ανταπόκριση των μαθητών τους, η άσχημη συμπεριφορά των παιδιών ή η έλλειψη ενδιαφέροντος από μέρους τους.

Έρευνα σε δασκάλους δημόσιων δημοτικών σχολείων στην περιοχή του Μαυριτίου επιβεβαιώνει και την προηγούμενη έρευνα καταδεικνύοντας την σημασία των μαθητών στην

παρακίνηση των δασκάλων. Πιο συγκεκριμένα αυτό που κινητοποιεί τους δασκάλους είναι η αίσθηση της ολοκλήρωσης και της υπερηφάνειας που λαμβάνει ο εκπαιδευτικός από την επιτυχημένη επίδοση των μαθητών και αυτό αποτελεί το πρωταρχικό παράγοντα παρακίνησης (Seebaluck & Seegum, 2012).

Έρευνα που πραγματοποιήθηκε σε περιοχή της Κωνσταντινούπολης σε 343 δασκάλους πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης έδειξε πως το επίπεδο παρακίνησης τους στην εργασία είναι χαμηλό. Ακόμα, οι μέσοι όροι παρακίνησης των δασκάλων δεν διαφέρουν σε σχέση με το φύλο, την ηλικία και την οικογενειακή κατάσταση (Ateş & Yilmaz, 2018). Η συγκεκριμένη έρευνα επιβεβαιώνει εν μέρει την δική μας, καθώς δεν βρέθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ των παραγόντων παρακίνησης και του φύλου των εργαζομένων και της οικογενειακής τους κατάστασης, αλλά βρέθηκε να υπάρχει διαφορά ως προς την ηλικία των εργαζομένων για τις απόψεις τους σε σχέση με τα επιτεύγματα στην εργασία και τη συνολική παρακίνηση από αυτήν.

Σε έρευνα της Καρλή (2014) φάνηκε πως οι εκπαιδευτικοί που υπηρετούν σε ειδικά σχολεία έχουν υψηλότερη παρακίνηση σε σχέση με εκπαιδευτικούς που υπηρετούν σε τυπικά σχολεία. Αυτό επιβεβαιώνει και την έρευνά μας όπου η παρακίνηση είναι σε αρκετά υψηλό επίπεδο, καθώς πρόκειται για δομή ειδικής αγωγής.

Στην έρευνα μας αναφορικά με τις ομάδες στις οποίες εκδηλώνονται οι συγκρούσεις αυτές διαδραματίζονται συχνότερα μεταξύ του υπεύθυνου της δομής και του εργαζόμενου και ακολουθούν οι συγκρούσεις ανάμεσα στους εργαζομένους διαφόρων ειδικοτήτων, ενώ μεταξύ του εκπαιδευτικού προσωπικού οι συγκρούσεις δεν είναι συχνές. Και στην έρευνα της Σιδηροπούλου Σοφίας (2019) επιβεβαιώνεται το εύρημα της παρούσας έρευνας πως οι συγκρούσεις ανάμεσα σε εκπαιδευτικούς είναι ελάχιστες ή σπάνιες. Ίσως οι συγκρούσεις είναι πιο συχνές μεταξύ εργαζομένων διαφόρων ειδικοτήτων στα ΚΔΑΠ ΜΕΑ σε σχέση με το εκπαιδευτικό προσωπικό, καθώς το αντικείμενο εργασίας είναι διαφορετικό με αποτέλεσμα να υπάρχουν διαφορετικές ανάγκες.

Σε έρευνα που πραγματοποίησαν σε εκπαιδευτικούς πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης οι Τέκος και Ιορδανίδης (2011) διαπιστώθηκε πως το στυλ διαχείρισης διενέξεων στα σχολεία που χρησιμοποιούν οι διευθυντές των σχολείων είναι πρώτα ο συμβιβασμός και ακολουθούν η αποφυγή και η επιβολή. Κοινό σημείο με την έρευνα μας είναι πως και οι υπεύθυνοι των ΚΔΑΠ ΜΕΑ χρησιμοποιούν κυρίως τον συμβιβασμό, αλλά η αποφυγή έχει την μικρότερη μέση τιμή. Και άλλες παλαιότερες έρευνες του Wanasiri (1996) σε επαγγελματικά σχολεία και του Tankersley (1991) σε δημοτικά

σχολεία επιβεβαιώνουν πως η τεχνική διαχείρισης που χρησιμοποιούν περισσότερο οι διευθυντές στις σχολικές μονάδες είναι ο συμβιβασμός (Τέκος & Ιορδανίδης, 2011).

Αντίθετα, σε έρευνα που πραγματοποιήθηκε σε διευθυντές και εκπαιδευτικούς που υπηρετούν σε δημόσια σχολεία δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης στην Κένυα το 2016 φάνηκε πως η κυρίαρχη στρατηγική διαχείρισης συγκρούσεων που προτιμάται είναι η συνεργασία και μάλιστα αυτή είναι η λύση στα προβλήματα που προκύπτουν στο χώρο των σχολείων. Απόδειξη της καλής αυτής πρακτικής είναι το θετικό κλίμα (Mboya et al., 2016).

Σύμφωνα με τις αντιλήψεις των εκπαιδευτικών που εργάζονται σε σχολεία δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης στην περιοχή της Ηπείρου οι διευθυντές χρησιμοποιούν συχνότερα το στυλ συμβιβασμού και το στυλ συνεργασίας. Ακολουθούν η εξομάλυνση και η επιβολή, ενώ η αποφυγή θεωρείται το λιγότερο αποτελεσματικό στυλ διαχείρισης. Τα αποτελέσματα της έρευνας έρχονται σε συμφωνία με την δική μας έρευνα με δημοφιλέστερο τον συμβιβασμό και λιγότερο δημοφιλή την αποφυγή (Chandolia & Anastasiou, 2020)

Σε έρευνα που πραγματοποιήθηκε σε σχολεία δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης στο Κισούμο στην Κένυα διαπιστώθηκε πως τα κυριότερα αίτια των συγκρούσεων κατά σειρά είναι τα εξής: ανεκπλήρωτες προσδοκίες, αντιφατικές απόψεις, προσωπικές διαφορές, κακή επικοινωνία, διαφορετικές ανάγκες και ενδιαφέροντα, και ανταγωνισμός (Okoth et al., 2016).

Η Παγανιά (2018) διεξήγαγε έρευνα σε εκπαιδευτικούς που εργάζονται σε σχολικές μονάδες της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης του Νομού Αχαΐας με σκοπό την εύρεση των αιτιών που προκαλούν συγκρούσεις και τα αποτελέσματα έδειξαν πως τα κυριότερα αίτια συγκρούσεων είναι οι διαφορές στις αντιλήψεις, τις αξίες και τον τρόπο συμπεριφοράς, καθώς επίσης και τα προβλήματα στην επικοινωνία. Πέρα από αυτά άλλα αίτια που προκαλούσαν σύγκρουση σε μικρότερο βαθμό είναι η εισαγωγή των αλλαγών και των καινοτομιών και οι οργανωτικές αδυναμίες. Τέλος, σύμφωνα με την έρευνα της Σιδηροπούλου (2019) οι κυριότερες αιτίες σύγκρουσης είναι οι αντιθέσεις των ομάδων, τα ατομικά χαρακτηριστικά και η επικοινωνία.

Φαίνεται πως τα ευρήματα των ερευνών συγκλίνουν με την δική μας έρευνα στα ΚΔΑΠ ΜΕΑ σχετικά με τα αίτια των διενέξεων στο χώρο εργασίας, καθώς τα κυριότερα αίτια εντοπίζονται στα προβλήματα στην επικοινωνία, στις προσωπικές διαφορές και στα διαφορετικά ατομικά χαρακτηριστικά.

Όσον αφορά τις συνέπειες των συγκρούσεων έρευνες, όπως αυτές των Ανδρουλάκη και Σταμάτη το 2009, της Σαΐτη το 2014 και των Ιορδανίδη και Μητσαρά το 2014, που διεξήχθησαν σε ελληνικά σχολεία πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης επιβεβαιώνουν την έρευνα μας

καταδεικνύοντας πως οι συγκρούσεις έχουν περισσότερες αρνητικές παρά θετικές επιπτώσεις στο εκπαιδευτικό προσωπικό (Manesis et. al, 2019).

Από τα αποτελέσματα της έρευνας που έγινε με σκοπό την διερεύνηση των απόψεων των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης του Νομού Ιωαννίνων προέκυψε πως οι διευθυντές των σχολείων ανταποκρίνονται στο ρόλο τους και μάλιστα τα χαρακτηριστικά που συνθέτουν τον αποτελεσματικό διευθυντή βρίσκονται σε υψηλό επίπεδο (Δημάρη, 2018). Η έρευνα αυτή έρχεται σε αντίθεση με την δική μας, όπου το προσωπικό θεωρεί πως οι προϊστάμενοι των ΚΔΑΠ ΜΕΑ δεν ανταποκρίνονται ικανοποιητικά στο ρόλο τους.

7.3.Περιορισμοί έρευνας

Στο σημείο αυτό είναι αναγκαίο να αναφερθούμε στους περιορισμούς στους οποίους υπόκειται η παρούσα ερευνητική προσπάθεια. Κατά πρώτο λόγο ο αριθμός των συμμετεχόντων της έρευνας ήταν μικρός με αποτέλεσμα το δείγμα να μην είναι αντιπροσωπευτικό και να μην μπορεί να γίνει γενίκευση των αποτελεσμάτων σε όλους του εργαζομένους των ΚΔΑΠ ΜΕΑ.

Μία άλλη αδυναμία της έρευνας είναι η χρήση του ερωτηματολογίου, το οποίο δεν είναι ένα ολοκληρωμένο εργαλείο μέτρησης, αλλά αποτελείται από τμήματα διαφόρων ερωτηματολογίων που έχουν ήδη χρησιμοποιηθεί σε έρευνες. Ακόμα, ο τρόπος συλλογής των δεδομένων επηρεάζει τα αποτελέσματα και αυτό οφείλεται στο γεγονός πως η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου διαδικτυακά ενέχει τον κίνδυνο να απαντηθούν τα ερωτηματολόγια με βιασύνη, καθώς επίσης δεν μπορεί να υπάρξει ανατροφοδότηση σε πιθανές απορίες που θα προκύψουν. Επίσης, δεν υπάρχει η προσωπική επαφή με τον ερωτώμενο και δεν μπορεί να γίνει έλεγχος του δείγματος.

Τέλος, το εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε δεν μετράει την παρακίνηση των εργαζομένων και γενικότερα τον τρόπο διαχείρισης των συγκρούσεων, αλλά φανερώνει κυρίως τις στάσεις και τις απόψεις των εκπαιδευτικών.

Ελληνική βιβλιογραφία

Αγγελόπουλος, Η., Καραγιάννης, Π. & Φωκάς Ε. (2002). Αντιλήψεις διευθυντών σχολικών μονάδων Ν. Αχαΐας για το ρόλο του σύγχρονου διευθυντή στη σχολική κοινότητα. Μια ποσοτική και ποιοτική έρευνα. *Παιδαγωγική Επιθεώρηση*, 33, 72-94

Ανάγνου, Β.Α. & Βεργίδης, Δ. Κ. (2008). Ο αποτελεσματικός διευθυντής των σχολείων δεύτερης ευκαιρίας. *Το Βήμα των Κοινωνικών Επιστημών*, Τόμος ΙΓ', Τεύχος 52, 167-193

Αντωνίου, Α. Σ., Γιουμούκη, Μ. & Μπαμπάλης, Θ. (2018). Εκπαιδευτική ηγεσία και κουλτούρα: Συγκριτική μελέτη μεταξύ γενικών και ειδικών σχολείων. *Επιστήμες αγωγής*, Τεύχος 3, 117-139

Βουτσινά, Μ. & Γουλιμάρης, Δ. (2014). Παρακίνηση Δασκάλων Ελληνικών Παραδοσιακών Χορών, Διαφοροποίηση λόγω Δημογραφικών Χαρακτηριστικών. *Ελληνικό Περιοδικό Διοίκησης Αθλητισμού & Αναψυχής*, τόμος 11 (1), 23– 33

Γκιοκά, Β., Πετράκος, Α., Σαρρής, Μ., Γούλα, Α., Νικολαδός, Ι. & Σπέης, Κ. (2018). Εκτίμηση των παραγόντων παρακίνησης για την καλύτερη απόδοση του ιατρικού και του νοσηλευτικού προσωπικού στις υπηρεσίες υγείας. *Αρχεία Ελληνικής Ιατρικής*, 35 (2), 230-240

Δημάρη, Ε. (2018). *Απόψεις και αντιλήψεις των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης του Νομού Ιωαννίνων για το ρόλο του σύγχρονου Διευθυντή σχολικής μονάδας*, Μεταπτυχιακή Διπλωματική εργασία. Αλεξάνδρειο Τ.Ε.Ι., Θεσσαλονίκη

Δημόπουλος, Δ. & Ιορδανίδης, Γ. (2019). Το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας στην ελληνική δευτεροβάθμια εκπαίδευση, *International Journal of Educational Innovation*. Vol. 1, 18-27

Δούκα, Β. (2017). *Η παρακίνηση των εκπαιδευτικών: παράγοντες και τεχνικές που την επηρεάζουν. Μια προσέγγιση των απόψεων των εκπαιδευτικών της Τεχνικής Επαγγελματικής Εκπαίδευσης της Περιφέρειας Δυτικής Μακεδονίας*. Μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία, Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας, Φλώρινα

Ζαβλανός, Μ. (1999): *Οργανωτική Συμπεριφορά*. Έλλην, Αθήνα

Ζαβλανός Μ. (2002). *Οργανωτική συμπεριφορά*. Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα

Καλλιγά, Α. (2011). *Παρακίνηση εργαζομένων στο δημόσιο σε περίοδο οικονομικής κρίσης. Προβλήματα και τεχνικές ενδυνάμωσης των δημοσίων υπαλλήλων. Η μελέτη περίπτωσης του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης*. Μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία, Εθνική Σχολή Τοπικής Αυτοδιοίκησης

Καραγιάννη, Ε. & Ρουσσάκης, Ι. (2015). Ανατομία και διαχείριση των συγκρούσεων μεταξύ των εκπαιδευτικών στη σχολική μονάδα: Θεώρηση, διερεύνηση και πρακτική, στο Γ. Παπαδάτος, Σ. Πολυχρονοπούλου & Α. Μπαστέα (Επιμ.), *5ο Πανελλήνιο Συνέδριο Επιστημών Εκπαίδευσης*, 19-21 Ιουνίου 2015, 547-558, Αθήνα: Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών.

Καρλή, Α-Σ. (2014). *Η Παρακίνηση του εκπαιδευτικού προσωπικού της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης: Σύγκριση ανάμεσα στο εκπαιδευτικό προσωπικό των γενικών γυμνασίων και στο εκπαιδευτικό προσωπικό της ειδικής επαγγελματικής δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης*. Μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία, Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου

Κατσαρός, Ι. (2008). *Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης, Υπουργείο εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων*. Παιδαγωγικό Ινστιτούτο, Οργανισμός Εκδόσεως Διδακτικών Βιβλίων, Αθήνα. Ανακτήθηκε 22/05/2020 από http://www.pi-schools.gr/programs/epim_stelexoi/epim_yliko/book3.pdf

Κεχαΐδου, Χ. (2019). Αποτελεσματική ηγεσία στην εκπαίδευση, *Scientific Journal Articles* Ανακτήθηκε 18/05/2020 από <http://www.scientific-journal-articles.org/greek/free-online-journals/education/education-articles/kexaidou-xrusoula/effective-leadership-education-chrysoula-kechaidou.htm>

Λαζάρου, Μ. & Λαζάρου, Δ. (2019). Η Μετασχηματιστική ηγεσία στον χώρο της εκπαίδευσης, 3ο Πανελλήνιο Εκπαιδευτικό Συνέδριο ΣΕΠΕ Λακωνικής: *Αυτόνομο Σχολείο: Μύθοι και Πραγματικότητα*. Ανακτήθηκε 12/05/2020 από https://www.researchgate.net/publication/337403870_E_Metaschematistike_egesia_ston_chor_o_tes_ekpaideuses

Λιάπη, Ν. (2018). *Οι συγκρούσεις των επαγγελματιών υγείας στα Κέντρα Υγείας του Νομού Θεσσαλονίκης Αρμοδιότητας της 3^{ης} ΥΠΕ (Μακεδονίας) και η διαχείρισή τους*, Μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία, Αλεξάνδρειο Τ.Ε.Ι., Θεσσαλονίκη

Μάρκοβιτς Γ. & Μοναστηρίδου, Σ. (2011). Παρακίνηση του νοσηλευτικού προσωπικού και πλαίσιο ρεαλιστικών κινήτρων σε ένα Νοσοκομείο. *Το Βήμα του Ασκληπιού* 10ος Τόμος, 4ο Τεύχος, 502-514

Μητσαρά, Σ., & Ιορδανίδης, Γ. (2015). Διερεύνηση των τεχνικών αντιμετώπισης των συγκρούσεων στα Δημοτικά Σχολεία της Ελλάδας. *Έρευνα στην Εκπαίδευση*, 3, 57-96

Μπάλιας, Ε. & Μπέστιας, Γ. (2016). Εκπαιδευτική ηγεσία: ο ρόλος της ως παράγοντας προώθησης μεταρρυθμίσεων στην τριτοβάθμια εκπαίδευση. *Academia*, Vol. 6, No 1, 164-197

Μπελιάς, Δ., Κουστέλιος, Α. Σδρόλιας, Λ., Κουτίβα, Μ., Ζουρνάτζη, Ε. & Βαρσάνης, Κ. (2014). Παρακίνηση και Επαγγελματική Ικανοποίηση Εργαζομένων σε Ελληνικό Τραπεζικό Οργανισμό. *Prime*, Vol. 7, 71-87

Μπουραντάς, Α., Βάθης, Α., Παπακωνσταντίνου, Χ. & Ρεκλείτης, Π. (1999). *Αρχές οργάνωσης και διοίκησης επιχειρήσεων και υπηρεσιών*. Υπουργείο εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων, Παιδαγωγικό Ινστιτούτο, Οργανισμός Εκδόσεως Διδακτικών Βιβλίων, Αθήνα. Ανακτήθηκε 20/4/2020 από <http://ebooks.edu.gr/modules/ebook/show.php/DSGL-C122/38/217,1117/>

Μπουραντάς, Δ. (2002). *Μάνατζμεντ. Θεωρητικό Υπόβαθρο, Σύγχρονες Πρακτικές*. Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.

Μπουραντάς, Α. (2005). *Ηγεσία - Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*. Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα.

Ξηροτύρη-Κουφίδου, Σ. (1994). *Οργανωσιακή θεωρία*. Πανεπιστημιακές εκδόσεις, Έκδοση Πανεπιστημίου Μακεδονίας Οικονομικών και Κοινωνικών επιστημών, Θεσσαλονίκη.

Ξηροτύρη-Κουφίδου, Σ. (2001). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Η Πρόκληση του 21ου αιώνα στο Εργασιακό Περιβάλλον*. 3η Έκδοση, Εκδόσεις Ανικούλα, Θεσσαλονίκη, σελ.201-226.

Παγανιά, Γ. (2018). *Διαχείριση συγκρούσεων και συμπεριφορών στο σχολείο. Ο ρόλος του διευθυντή*. Μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία, ΤΕΙ Δυτικής Ελλάδας, Πάτρα.

Παλαιολόγου, Β. (2010). *Διερεύνηση και εκτίμηση των παραγόντων παρακίνησης των εργαζομένων στα ελληνικά νοσοκομεία*. Διδακτορική διατριβή, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Πάτρα.

- Παπαδοπούλου, Δ. (2014). Συγκρούσεις του νοσηλευτικού προσωπικού στις υπηρεσίες υγείας. *Επιστημονικά Χρονικά*, 19(4): 332-344.
- Παπαδοπούλου, Δ. (2015). Μέθοδοι διαχείρισης οργανωσιακών συγκρούσεων. *Επιστημονικά Χρονικά*, 20(2), 107-119.
- Παπακωνσταντίνου, Γ. & Αναστασίου, Π. (2013). *Αρχές Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού. Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού της εκπαίδευσης*. Εκδόσεις: Gutenberg.
- Παπαβασιλείου-Πυργιωτάκη, Χ. & Πυργιωτάκη, Ι. Ε., (2015). Ο διευθυντής του σχολείου υπό το πρίσμα των σύγχρονων θεωριών περί Ηγεσίας: Ένα παράδειγμα εφαρμογής στην εκπαιδευτική πράξη. *Παιδαγωγική Επιθεώρηση*, 60, 140-157.
- Πετρίδου, Γ. (2014). *Επαγγελματική ικανοποίηση και επαγγελματική εξουθένωση εκπαιδευτικών Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης Γενικής και Ειδικής Αγωγής*, Μεταπτυχιακή εργασία, Εκπαιδευτικής και Κοινωνική Πολιτικής, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Θεσσαλονίκη.
- Πετρίδου, Ε. (2011). *Διοίκηση-Management Μια εισαγωγική προσέγγιση*. Τρίτη έκδοση, Εκδόσεις Σοφία, Θεσσαλονίκη.
- Πιζή – Αναστασίου Μ., (2007) Οι συγκρούσεις στους Οργανισμούς. *Cyprus Nursing Chronicles*, 8(1) 7-18.
- Σαγρή, Θ. & Βουρνούκα, Ι. (2015). Αποτελεσματικός Διευθυντής και ο ρόλος του. Απόψεις εκπαιδευτικών. *Πανελλήνιο Συνέδριο Επιστημών Εκπαίδευσης*, 2015, 1179-1191.
- Σαπουντζή-Κρέπια, Δ. (2001). Ομάδα Υγείας: Διεπαγγελματική συνεργασία, συγκρούσεις και διαχείριση συγκρούσεων. *Νοσηλευτική*, 40(1):75-81.
- Σαρμανιώτης, Χ. (2011). *Μάνατζμεντ - Μια ολοκληρωμένη και σύγχρονη προσέγγιση*. Εκδόσεις Δίσιγμα, Θεσσαλονίκη.
- Σιδηροπούλου, Σ. (2019). *Τεχνικές διαχείρισης συγκρούσεων των Διευθυντών/ντριών Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης*. Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Πάτρα.
- Σταθοπούλου, Χ. (2006). Επίλυση συγκρούσεων σε νοσοκομειακό περιβάλλον. *ΝΟΣΗΛΕΥΤΙΚΗ*, 45(1):50-58

Τέκος, Γ & Ιορδανίδης, Γ. (2011). Διεύθυνση σχολικής μονάδας και διαχείριση συγκρούσεων από την οπτική γωνία των εκπαιδευτικών. *Παιδαγωγική Επιθεώρηση*, 51/2011.

Τσουνη, Β., Αναστασόπουλος, Ι., Γονίδου, Μ. & Τσουνης, Γ. (2016). Η αναγκαιότητα ύπαρξης διευθυντών-ηγετών στους εκπαιδευτικούς οργανισμούς, *6ο Πανελλήνιο Συνέδριο Επιστημών Εκπαίδευσης και Ειδικής αγωγής*, Τόμος Β', 1351-1364

Χολέβας, Γ. Κ. (1995). *Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων, (Management)*. Εκδοτικός Οίκος "Interbooks", Αθήνα.

Χυτήρης, Σ. Λ. (2013). *Οργανωσιακή συμπεριφορά - Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις*. Εκδόσεις Φαίδιμος, Αθήνα.

Ξένη βιβλιογραφία

Addison, R., & Brundrett, M. (2008). Motivation and demotivation of teachers in primary schools: the challenge of change. *Education 3-13*, 36(1), 79–94.

Afzalur, R. M., Garrett, J. E., & Buntzman, G. F. (1992). Ethics of managing interpersonal conflict in organizations. *Journal of Business Ethics*, 11(5), 423-432.

Alam, M., & Farid, S. (2011). Factors affecting teachers motivation. *International Journal of Business and Social Science*, 2(1), 298-304.

Antoniou, A.S., Polychroni, F. & Vlachakis, A.N., (2006). Gender and age differences in occupational stress and professional burnout between primary and high-school teachers in Greece. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 21, No 7, p. 682-690.

Ates, H. K. & Yilmaz, P. (2018). Investigation of the Work Motivation Levels of Primary School Teachers. *Journal of Education and Training Studies*, 6(3), 184-196.

Baron, R. (1991). Motivation in work settings: Reflections on the core of organizational research. *Motivation and Emotion*, 15(1), pp.1-8.

Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19–31.

- Chandolia, E. & Anastasiou, S., (2020). Leadership and Conflict Management Style Are Associated with the Effectiveness of School Conflict Management in the Region of Epirus, NW Greece. *European Journal of Investigation in Health Psychology and Education*, 10, 455-468.
- Conger, J. A. & Canungo, R. N. (1998). *Charismatic Leadership in Organizations*. Sage Publications, California.
- Cunningham, Robert A. (2011). Douglas McGregor-a lasting impression, *Ivey Business Journal*. Sep/Oct vol 75 issue 5, 2011, pp5-7.
- DeShields, O., Kara, A. & Kaynak, E. (2005). Determinants of business student satisfaction and retention in higher education: applying Herzberg's two-factor theory. *International Journal of Educational Management*, 19 (2), 128-139.
- Estes, B. & Polnick, B. (2012). Examining Motivation Theory in Higher Education: An Expectancy Theory Analysis of Tenured Faculty Productivity. *International Journal of Management, Business and Administration*, Vol.15, No1, pp. 1-7.
- Faith, O.A. & Blessing, M. T. (2018). Causes of Conflict Among Peer Co-Workers in a Non-Governmental Organisation in Kenya. *Science Research*, Vol. 6, No. 5, pp. 54-60.
- Field, R. H. G., Wedley, W. C., & Hayward, M. W. J. (1989). Criteria Used in Selecting Vroom-Yetton Decision Styles. *Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne Des Sciences de l'Administration*, 6(2), 18-24.
- Fiore, D. J. (2004). *Introduction to Educational Administration: Standards, Theories and Practice*. New York: Routledge.
- Gagne, M., Forest, J., Gilbert, M.H., Aubé, C., Morin, E. & Malorni, A., (2010). The Motivation at Work Scale: Validation Evidence in Two Languages. *Educational and Psychological Measurement*, 70(4), pp. 628-646.
- Goksoy, S. & Argon, T. (2016). Conflicts at Schools and Their Impact on Teachers. *Journal of Education and Training Studies*, Vol.4, No4, pp 197-205.

- House, R. J. & Howell, J. M. (1992). Personality and charismatic leadership, *Leadership Quarterly*, 3(2), pp. 81-108.
- Khan, K., Hussainy, S.K., & Iqbal Y., (2016). Causes, Effects, and Remedies in Conflict Management. *The South East Asian Journal of Management*, Vol. 10, No. 2 pp.152-172.
- Manesis, N., Vlachou, E., & Mitropoulou, F. (2019). Greek Teachers' Perceptions about the Types and the Consequences of Conflicts within School Context. *European Journal of Educational Research*, 8(3), 781 – 799.
- Mboya, A. A., & Kiplagat, P. & Yego, E. (2016). Collaboration Conflict Management Strategy: A Solution to Secondary Schools " Unrests in Kenya. *International Journal of Trend in Research and Development*, Volume 3(6), 203-207.
- Miner, J. B., (2005). *Organizational Behavior 1 Essential Theories of motivation and leadership*, Routledge. New York, USA. Ανακτήθηκε 10/05/2020 στο https://books.google.gr/books?hl=el&lr=&id=YXOsBwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA94&dq=porter+lawler+motivation&ots=3B9TbF7ibc&sig=iVXxxaHgV5BDZv2OmGg5bAnQ6DU&redir_esc=y#v=onepage&q=porter%20lawler%20motivation&f=false
- Okoth, A., Yambo, J. & Onyango, M. (2016). Determining Causes of Conflicts in Secondary Schools. *Journal of Harmonized Research in Management*, 2(2), 135-142.
- Omisore, B. O., & Abiodun, M. R. (2014). Organizational Conflicts: Causes, Effects And Remedies. *International Journal Of Academic Research In Economics And Management Sciences*, 3, No. 6, 118-137.
- Oguz, E. (2010). The relationship between the leadership styles of the school administrators and the organizational citizenship behaviours of teachers, *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 9, 1188–1193.
- Pondy, L. R., (1967). Organizational Conflict: Concepts and Models. *Administrative Science Quarterly*, 12 (2), 296 – 320.
- Rahim, M. A., Magner, N. R., & Shapiro, D. L. (2000). Do justice perceptions influence styles of handling conflict with supervisors?: What justice perceptions, precisely?. *The International Journal of Conflict Management*, Vol. 11, No. 1, pp. 9–31.

Ruthankoon, R. & Ogunlana, S. O. (2003). Testing Herzberg's two-factor theory in the Thai construction industry. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 10 (5), 333-341.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary educational psychology*, 25(1), pp.54-67.

Sarkar, B. (2018). Behavioural Approach to the study of Public Administration: Contribution of Chester Irving Barnard and Chris Argyris. *International journal of basic and applied research*, Vol. 8, No 7, pp. 1111-1118.

Seebaluck, A., K. & Seegum, T. D. (2013). Motivation among public primary school teachers in Mauritius. *International Journal of Educational Management*, 27(4), 446-464.

Selart, M. (2005). Understanding the role of locus of control in consultative decision-making: a case study. *Management Decision*, 43(3), 397-412.

Spector, P. E. (2008). *Industrial and Organizational Behavior*, John Wiley & Sons, Inc.

Ανακτήθηκε στις 28/03/2020 στο:
[https://books.google.gr/books?hl=el&lr=&id=5DAQkVwgKBQC&oi=fnd&pg=PR7&dq=Silverthorne,+C.+P.+\(2005\).+Organizational+Psychology+in+Cross+Cultural+Perspective,+NYU+Press.&ots=4jXFeBvqWa&sig=6NVcfnI5GbAB6zPNfEscMyQn5z8&redir_esc=y#v=onepage&q=Silverthorne%2C%20P.%20\(2005\).%20Organizational%20Psychology%20in%20Cross%20Cultural%20Perspective%2C%20NYU%20Press.&f=false](https://books.google.gr/books?hl=el&lr=&id=5DAQkVwgKBQC&oi=fnd&pg=PR7&dq=Silverthorne,+C.+P.+(2005).+Organizational+Psychology+in+Cross+Cultural+Perspective,+NYU+Press.&ots=4jXFeBvqWa&sig=6NVcfnI5GbAB6zPNfEscMyQn5z8&redir_esc=y#v=onepage&q=Silverthorne%2C%20P.%20(2005).%20Organizational%20Psychology%20in%20Cross%20Cultural%20Perspective%2C%20NYU%20Press.&f=false)

Steers, R. M., Mowday, R. T., & Shapiro, D. L. (2004). Introduction to special topic forum: The future of work motivation theory. *The Academy of Management Review*, 29(3), pp.379-387.

Wall, J.A. and Callister, R.R. (1995) "Conflict and Its Management". *Journal of Management*, 21(3), pp. 515-558.

Wedley, W. C. & Field, R. H. G. (1982). The Vroom-Yetton Model: Are Feasible Set Choices Due to Chance?. *Academy of Management Proceedings*, No.1, 146-150.

Williams, C., (2007). *Management (4th edition)*, Thomson South-Western.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΣΥΝΟΔΕΥΤΙΚΗ ΕΠΙΣΤΟΛΗ



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ

Αγαπητοί συνάδελφοι,

Στα πλαίσια των μεταπτυχιακών μου σπουδών εκπονώ έρευνα με τίτλο «Παρακίνηση και διαχείριση ομάδας εργαζομένων σε Κέντρα Δημιουργικής Απασχόλησης ατόμων με αναπηρία (ΚΔΑΠ-ΜΕΑ)». Η συμβολή σας θεωρείται αναγκαία για την διεξαγωγή της έρευνας. Σας παρακαλώ αφιερώστε λίγο χρόνο για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου. Τα ερωτηματολόγια είναι ανώνυμα και η συμπλήρωσή τους απαιτεί περίπου 20 λεπτά. Οι απαντήσεις θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για ερευνητικούς σκοπούς. Πριν απαντήσετε, διαβάστε προσεκτικά τις ερωτήσεις και στο τέλος βεβαιωθείτε ότι απαντήσατε σε όλες τις ερωτήσεις. Είμαι στη διάθεση σας για οποιαδήποτε πληροφορία. Μπορείτε να επικοινωνήσετε μαζί μου στο e-mail: gogopetrid@gmail.com. Ευχαριστώ εκ των προτέρων για το χρόνο που διαθέσατε και την συμμετοχή σας στην έρευνα.

Με εκτίμηση,
Γεωργία Πετρίδου
Φιλολόγος Ειδικής Αγωγής

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Α. ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

ΠΡΟΣΟΧΗ: ΒΑΛΤΕ ΤΟΝ ΑΡΙΘΜΟ ΠΟΥ ΑΝΤΙΠΡΟΣΩΠΕΥΕΙ ΤΗΝ ΙΣΧΥΟΥΣΑ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ (ΑΥΤΟ ΠΟΥ ΙΣΧΥΕΙ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΑ ΚΑΙ ΟΧΙ ΤΟ ΙΔΑΝΙΚΟ ΓΙΑ ΕΣΑΣ)

Α1. Παράγοντες που παρακινούν τους εργαζόμενους σε ΚΔΑΠ ΜΕΑ

Χρησιμοποιήστε την παρακάτω κλίμακα κυκλώνοντας τον κατάλληλο αριθμό (1-5)

ΚΑΘΟΛΟΥ	ΛΙΓΟ	ΜΕΤΡΙΑ	ΠΟΛΥ	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ
1	2	3	4	5

1. Καλές αποδοχές και άλλες οικονομικές παροχές	1	2	3	4	5
2. Καλές συνθήκες εργασίας	1	2	3	4	5
3. Σύνταξη και άλλες ασφαλιστικές παροχές	1	2	3	4	5
4. Ικανοποιητικό πρόγραμμα αδειών	1	2	3	4	5
5. Αίσθηση ότι η δουλειά μου είναι σημαντική	1	2	3	4	5
6. Σεβασμός προς το άτομό μου	1	2	3	4	5
7. Καλές ανθρώπινες σχέσεις με τους άλλους στη δουλειά	1	2	3	4	5
8. Ευκαιρίες να κάνω φίλους και να αποτελώ σημαντικό μέλος μιας ομάδας	1	2	3	4	5
9. Η δουλειά που κάνω είναι πηγή υπερηφάνειας και τυγχάνει σεβασμού από τους άλλους	1	2	3	4	5
10. Η θέση μου τυγχάνει εκτίμηση από τους άλλους στο ΚΔΑΠ	1	2	3	4	5
11. Υποστήριξη και καθοδήγηση από τον άμεσο προϊστάμενο	1	2	3	4	5
12. Εξουσία που απορρέει από την θέση εργασίας που κατέχω	1	2	3	4	5
13. Ευκαιρίες για επιτυχίες και υλοποίηση σημαντικών στόχων	1	2	3	4	5
14. Εκτίμηση και καλή μεταχείριση που απολαμβάνω από τον προϊστάμενό μου	1	2	3	4	5
15. Ευκαιρίες να χρησιμοποιώ τη δημιουργικότητα και τη φαντασία μου στη δουλειά	1	2	3	4	5
16. Σαφώς προγραμματισμένοι στόχοι και καθήκοντα για την εργασία μου	1	2	3	4	5
17. Συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων σχετικά με αλλαγές που γίνονται και επηρεάζουν την εργασιακή μου δραστηριότητα/ομάδα/τμήμα	1	2	3	4	5
18. Ευκαιρίες να χρησιμοποιώ τις ικανότητές μου	1	2	3	4	5
19. Συμμετοχή του προσωπικού στις σημαντικές αποφάσεις	1	2	3	4	5

Τρόποι παρακίνησης από τον υπεύθυνο (προϊστάμενο) του ΚΔΑΠ ΜΕΑ

ΠΡΟΣΟΧΗ: ΒΑΛΤΕ ΤΟΝ ΑΡΙΘΜΟ ΠΟΥ ΑΝΤΙΠΡΟΣΩΠΕΥΕΙ ΤΗΝ ΙΣΧΥΟΥΣΑ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ (ΑΥΤΟ ΠΟΥ ΙΣΧΥΕΙ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΑ ΚΑΙ ΟΧΙ ΤΟ ΙΔΑΝΙΚΟ ΓΙΑ ΕΣΑΣ)

Α2. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι ο προϊστάμενος

Χρησιμοποιήστε την παρακάτω κλίμακα κυκλώνοντας τον κατάλληλο αριθμό (1-5)

ΚΑΘΟΛΟΥ	ΛΙΓΟ	ΜΕΤΡΙΑ	ΠΟΛΥ	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ
1	2	3	4	5

1. Ενθαρρύνει τη δημιουργία θετικού εργασιακού κλίματος	1	2	3	4	5
2. Παρέχει στο προσωπικό ίσες ευκαιρίες	1	2	3	4	5
3. Καλλιεργεί πνεύμα συνεργασίας στο ΚΔΑΠ ΜΕΑ	1	2	3	4	5

4.Συμμετέχει στις δραστηριότητες του ΚΔΑΠ ΜΕΑ και λειτουργεί ως πρότυπο	1	2	3	4	5
5.Καθορίζει τους στόχους και το όραμα του ΚΔΑΠ ΜΕΑ σε συνεργασία με το προσωπικό	1	2	3	4	5
6.Εμπλέκει το προσωπικό στη διαδικασία λήψης αποφάσεων	1	2	3	4	5
7.Δείχνει ενδιαφέρον για την καθαριότητα και την ασφάλεια όλων στο ΚΔΑΠ ΜΕΑ	1	2	3	4	5
8.Ενθαρρύνει το προσωπικό να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες και ευθύνες	1	2	3	4	5
9.Ενθαρρύνει το προσωπικό να εισάγει και να εφαρμόζει καινοτομίες στην εργασία του	1	2	3	4	5
10.Είναι ευέλικτος και δεν διστάζει να κάνει αλλαγές	1	2	3	4	5
11.Συμβάλλει στην καλλιέργεια κλίματος εμπιστοσύνης και καλών διαπροσωπικών σχέσεων με το προσωπικό	1	2	3	4	5
12.Φροντίζει να ενημερώνει καθημερινά για το πρόγραμμα, τις δραστηριότητες και τα προβλήματα του ΚΔΑΠ ΜΕΑ	1	2	3	4	5

A3.Ποιος από τους παρακάτω τρόπους θα σας παρακινούσε να εργαστείτε με περισσότερο ζήλο;

Χρησιμοποιήστε την παρακάτω κλίμακα κυκλώνοντας τον κατάλληλο αριθμό (1-5)

ΚΑΘΟΛΟΥ	ΛΙΓΟ	ΜΕΤΡΙΑ	ΠΟΛΥ	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ
---------	------	--------	------	-----------

Τρόποι παρακίνησης					
1.Αύξηση αποδοχών	1	2	3	4	5
2.Δυνατότητα εξέλιξης	1	2	3	4	5
3.Καλό εργασιακό κλίμα	1	2	3	4	5
4.Μια φιλοφρόνηση-επιβράβευση	1	2	3	4	5
5.Ομαδική εργασία	1	2	3	4	5
6.Πρόσθετη άδεια	1	2	3	4	5
7.Αλλαγή θέσης εργασίας	1	2	3	4	5

A4.Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι οι παρακάτω τεχνικές θα μπορούσαν να σας παρακινήσουν;

Χρησιμοποιήστε την παρακάτω κλίμακα κυκλώνοντας τον κατάλληλο αριθμό (1-5)

ΚΑΘΟΛΟΥ	ΛΙΓΟ	ΜΕΤΡΙΑ	ΠΟΛΥ	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ
---------	------	--------	------	-----------

Τεχνικές παρακίνησης					
1.Εκπαίδευση-επιμόρφωση προσωπικού	1	2	3	4	5
2.Αξιολόγηση προσωπικού	1	2	3	4	5
3.Σύνδεση αποδοχών - παραγωγικότητας	1	2	3	4	5
4.Δημιουργία ομάδων εργασίας	1	2	3	4	5
5.Καθιέρωση ατομικών βραβείων επιδόσεων	1	2	3	4	5

A5.Τι θα μπορούσε να σας παρακινήσει πέρα των οικονομικών κινήτρων ;

Χρησιμοποιήστε την παρακάτω κλίμακα κυκλώνοντας τον κατάλληλο αριθμό (1-5)

ΚΑΘΟΛΟΥ	ΛΙΓΟ	ΜΕΤΡΙΑ	ΠΟΛΥ	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	
1.Οι σχέσεις εργασίας που μπορώ να αναπτύξω με τους συναδέλφους μου	1	2	3	4	5

2.Ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων και νέας γνώσης στα πλαίσια της εργασίας	1	2	3	4	5
3.Ευκαιρία για ανάπτυξη ανεξάρτητης σκέψης, έκφρασης και πρωτοβουλιών	1	2	3	4	5
4.Να είμαι αποδεκτός από τους άλλους	1	2	3	4	5
5.Ευκαιρία για ανάπτυξη στενών φιλικών- κοινωνικών σχέσεων	1	2	3	4	5
6.Αίσθηση αυτοεκτίμησης	1	2	3	4	5
7.Αίσθηση ασφάλειας που προσφέρει η εργασία	1	2	3	4	5
8.Ευκαιρία που μου προσφέρει η εργασία να βοηθάω τους συνανθρώπους μου	1	2	3	4	5
9.Εξουσία που συνδέεται με την κατοχή μιας θέσης	1	2	3	4	5

B. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

B1. Ποια είναι η συχνότητα με την οποία παρατηρούνται συγκρούσεις στο ΚΛΑΠ ΜΕΑ που εργάζεστε;

Ποτέ Σπάνια Μερικές φορές Συχνά Πολύ συχνά

B2. Ποια πιστεύετε ότι είναι τα αίτια της σύγκρουσης στο ΚΛΑΠ ΜΕΑ που εργάζεστε;

Χρησιμοποιήστε την παρακάτω κλίμακα κυκλώνοντας τον κατάλληλο αριθμό (1-5)					
ΚΑΘΟΛΟΥ	ΛΙΓΟ	ΜΕΤΡΙΑ	ΠΟΛΥ	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	
1. Ατομικοί παράγοντες/ατομικά χαρακτηριστικά	1	2	3	4	5
2. Η κακή επικοινωνία και παρανόηση πληροφοριών /έλλειψη επικοινωνίας	1	2	3	4	5
3. Ο τρόπος διοίκησης από το διευθυντή	1	2	3	4	5
4. Η μη συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων	1	2	3	4	5
5. Οργανωτικές αδυναμίες	1	2	3	4	5
6. Η αντιπαράθεση μεταξύ τυπικών και άτυπων ομάδων	1	2	3	4	5
7. Η εισαγωγή καινοτομιών/αλλαγών στον εργασιακό χώρο	1	2	3	4	5
8. Οι περιορισμένοι πόροι	1	2	3	4	5
9. Οι συγκρουόμενοι στόχοι	1	2	3	4	5
10. Η προβληματική συμπεριφορά των ωφελούμενων	1	2	3	4	5
11. Η συμπεριφορά των εργαζόμενων	1	2	3	4	5
12. Ο τρόπος διαχείρισης προηγούμενων συγκρούσεων	1	2	3	4	5
13. Αίσθημα αδικίας	1	2	3	4	5
14. Πολιτιστικές διαφορές- διαφορές στην κουλτούρα	1	2	3	4	5
15. Συνθήκες εργασίας	1	2	3	4	5

B3. Ανάμεσα σε ποιες ομάδες εκδηλώνονται συνήθως συγκρούσεις στο ΚΛΑΠ ΜΕΑ όπου εργάζεστε;

Χρησιμοποιήστε την παρακάτω κλίμακα κυκλώνοντας τον κατάλληλο αριθμό (1-5)					
ΚΑΘΟΛΟΥ	ΛΙΓΟ	ΜΕΤΡΙΑ	ΠΟΛΥ	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	
1.Ανάμεσα σε εργαζομένους διαφόρων ειδικοτήτων	1	2	3	4	5
2.Ανάμεσα στο εκπαιδευτικό προσωπικό	1	2	3	4	5
3.Ανάμεσα στον υπεύθυνο της δομής και σε εργαζόμενο	1	2	3	4	5
4.Ανάμεσα σε εργαζόμενο και ωφελούμενο	1	2	3	4	5
5.Ανάμεσα στον υπεύθυνο της δομής και ωφελούμενο	1	2	3	4	5
6.Ανάμεσα σε ωφελούμενους	1	2	3	4	5
7.Ανάμεσα σε γονείς και εργαζομένους	1	2	3	4	5

B4. Ποιος διαχειρίζεται πιο συχνά τις συγκρούσεις στο ΚΔΑΠ ΜΕΑ που εργάζεστε;

Ο προϊστάμενος Κάποιος εργαζόμενος Άλλος

B5. Σε ποιο στάδιο συνήθως γίνεται η διαχείριση των συγκρούσεων στο ΚΔΑΠ ΜΕΑ; Χρησιμοποιήστε την παρακάτω κλίμακα κυκλώνοντας τον κατάλληλο αριθμό (1-5)

ΚΑΘΟΛΟΥ	ΛΙΓΟ	ΜΕΤΡΙΑ	ΠΟΛΥ	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ
---------	------	--------	------	-----------

1.Μόλις εμφανίζονται οι πρώτες διαφορές στους στόχους των εργαζομένων και της διοίκησης	1	2	3	4	5
2.Όταν τα αντικρουόμενα μέλη αγωνίζονται για τη εξεύρεση των αιτιών που την προκάλεσαν	1	2	3	4	5
3.Όταν η σύγκρουση λαμβάνει συναισθηματική διάσταση και προσωποποιείται από τους συμμετέχοντες	1	2	3	4	5
4.Όταν η σύγκρουση γίνεται φανερή μέσω της επικοινωνίας	1	2	3	4	5
5.Γίνεται διαχείριση μόνο των αποτελεσμάτων της σύγκρουσης	1	2	3	4	5

B6. Ποιες τεχνικές χρησιμοποιούνται συνήθως για την αντιμετώπιση των συγκρούσεων από τον προϊστάμενο της δομής που υπηρετείτε;

Χρησιμοποιήστε την παρακάτω κλίμακα κυκλώνοντας τον κατάλληλο αριθμό (1-5)

ΚΑΘΟΛΟΥ	ΛΙΓΟ	ΜΕΤΡΙΑ	ΠΟΛΥ	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ
---------	------	--------	------	-----------

1.Αποφεύγεται η διαχείριση της σύγκρουσης	1	2	3	4	5
2.Διατηρείται μια ειρηνική συνύπαρξη των εμπλεκομένων που την προκάλεσαν	1	2	3	4	5
3.Επιδιώκεται ο συμβιβασμός	1	2	3	4	5
4.Γίνεται χρήση της εξουσίας	1	2	3	4	5
5.Επιλέγεται η συνεργασία και προτείνονται εναλλακτικοί τρόποι	1	2	3	4	5

B7. Για τη διαχείριση των συγκρούσεων χρησιμοποιείται η μεσολάβηση τρίτου προσώπου (Προϊστάμενος, Πρόεδρος Επιχείρησης, κάποιος άλλος);

ΝΑΙ ΟΧΙ

B8. Αν ναι με ποια συχνότητα γίνεται η μεσολάβηση αυτή;

Ποτέ Σπάνια Μερικές φορές Συχνά Πολύ συχνά

B9. Συνήθως υπάρχει η δυνατότητα πρόβλεψης της σύγκρουσης;

ΝΑΙ ΟΧΙ

B10. Πιστεύετε ότι οι συγκρούσεις στο ΚΔΑΠ ΜΕΑ μπορούν να επηρεάσουν θετικά την αποτελεσματική λειτουργία της δομής;

Ποτέ Σπάνια Μερικές φορές Συχνά Πολύ συχνά

B11. Εάν η απάντησή σας είναι συχνά ή πολύ συχνά ποιες συνθήκες επηρεάζονται περισσότερο στο ΚΔΑΠ ΜΕΑ όπου εργάζεστε;

Χρησιμοποιήστε την παρακάτω κλίμακα κυκλώνοντας τον κατάλληλο αριθμό (1-5)

ΚΑΘΟΛΟΥ	ΛΙΓΟ	ΜΕΤΡΙΑ	ΠΟΛΥ	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ
---------	------	--------	------	-----------

1. Δημιουργία συνοχής μέσα στην ομάδα	1	2	3	4	5
2. Εξασθένηση μιας πιο σοβαρής διαμάχης	1	2	3	4	5
3. Η αναζήτηση βέλτιστων λύσεων	1	2	3	4	5
4. Αυξημένη αφοσίωση και αποδοχή αυταρχικής ηγεσίας	1	2	3	4	5
5. Εκτίμηση των ικανοτήτων των ομάδων	1	2	3	4	5
6. Βελτίωση διαπροσωπικών σχέσεων	1	2	3	4	5
7. Προσωπική ανάπτυξη	1	2	3	4	5
8. Καταλληλότερη ανακατανομή των πόρων	1	2	3	4	5
9. Βελτίωση της ποιότητας των λύσεων	1	2	3	4	5

B12. Πιστεύετε ότι οι συγκρούσεις στο εργασιακό περιβάλλον επηρεάζουν αρνητικά την αποτελεσματική λειτουργία του ΚΔΑΠ ΜΕΑ;

Ποτέ Σπάνια Μερικές φορές Συχνά Πολύ συχνά

B13. Εάν η απάντησή σας είναι συχνά ή πολύ συχνά ποιες συνθήκες ή παράμετροι λειτουργίας του ΚΔΑΠ ΜΕΑ επηρεάζονται περισσότερο;

Χρησιμοποιήστε την παρακάτω κλίμακα κυκλώνοντας τον κατάλληλο αριθμό (1-5)

ΚΑΘΟΛΟΥ	ΛΙΓΟ	ΜΕΤΡΙΑ	ΠΟΛΥ	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ
---------	------	--------	------	-----------

1. Διαταραχή των διαπροσωπικών σχέσεων	1	2	3	4	5
2. Πτώση του ηθικού	1	2	3	4	5
3. Αύξηση του εργασιακού στρες	1	2	3	4	5
4. Μείωση της παραγωγικότητας	1	2	3	4	5

B14. Ποιες άλλες προτάσεις έχετε για την αντιμετώπιση / διαχείριση συγκρούσεων στο ΚΔΑΠ ΜΕΑ όπου εργάζεστε;

.....

Γ.ΡΟΛΟΣ ΚΑΙ ΙΔΙΑΙΤΕΡΑ ΓΝΩΡΙΣΜΑΤΑ ΤΟΥ/ΤΗΣ ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΥ/ΗΣ ΚΑΤΑ ΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

Γ1. Ο προϊστάμενος στο ΚΔΑΠ ΜΕΑ όπου εργάζομαι..

Χρησιμοποιήστε την παρακάτω κλίμακα κυκλώνοντας τον κατάλληλο αριθμό (1-5)

ΚΑΘΟΛΟΥ	ΛΙΓΟ	ΜΕΤΡΙΑ	ΠΟΛΥ	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ
---------	------	--------	------	-----------

1. αποτελεί πρότυπο για τους εργαζόμενους	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

2.εμπυγχώνει το έργο των εργαζομένων και τους ενθαρρύνει θετικά.	1	2	3	4	5
3.διαθέτει τις κατάλληλες γνώσεις και εμπειρία προκειμένου να διοικεί	1	2	3	4	5
4.ενθαρρύνει την επικοινωνία και την ανάπτυξη φιλικών σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων	1	2	3	4	5
5.δείχνει ενδιαφέρον για τα συναισθήματα του προσωπικού	1	2	3	4	5
6.διακατέχεται έντονα από τα αισθήματα της δικαιοσύνης και της	1	2	3	4	5
7.ακούει περισσότερο παρά να μιλά	1	2	3	4	5
8.είναι σε θέση να επηρεάζει τη συμπεριφορά των μελών της ομάδας προκειμένου να εργάζονται αποτελεσματικά και πρόθυμα.	1	2	3	4	5
9.συντονίζει το ΚΔΑΠ ΜΕΑ με βάση τις αρχές που διέπουν την επιστημονική λειτουργία του	1	2	3	4	5
10.να αντιλαμβάνεται τα προβλήματα του προσωπικού και να διαθέτει	1	2	3	4	5

Γ2.Ποια ιδιαίτερα γνώρισμα έχει ο/η προϊστάμενος/νη κατά τη διαχείριση στο ΚΔΑΠ ΜΕΑ όπου εργάζεστε;

Χρησιμοποιήστε την παρακάτω κλίμακα κυκλώνοντας τον κατάλληλο αριθμό (1-5)

ΚΑΘΟΛΟΥ	ΛΙΓΟ	ΜΕΤΡΙΑ	ΠΟΛΥ	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ
---------	------	--------	------	-----------

1.Υπεύθυνος/η	1	2	3	4	5
2.Διορατικός/ή	1	2	3	4	5
3.Οξυδερκής	1	2	3	4	5
4.Δυναμικός/ή	1	2	3	4	5
5.Επίμονος/η	1	2	3	4	5
6.Υπομονετικός/ή	1	2	3	4	5
7.Ηθικός/ή	1	2	3	4	5
8.Προοδευτικός/ή	1	2	3	4	5

Δ. ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Δ1.Φύλο:

Ανδρας Γυναίκα

Δ2.Ηλικία:

<25 26-35 36-45 46-55 >55

Δ3. Οικογενειακή Κατάσταση:

Άγαμος/η Έγγαμος/η Διαζευγμένος/η Χήρος/α

Δ4.Εκπαίδευση:

Δημοτικό Γυμνάσιο Λύκειο ΤΕΙ ΑΕΙ

Δ5.Μετεκπαίδευση:

Δεύτερο πτυχίο Μεταπτυχιακό στην Ειδική Αγωγή Μεταπτυχιακό (άλλο)

Διδακτορικό στην Ειδική Αγωγή Διδακτορικό (άλλο)

Δ6.Ειδικότητα: (ΔΕ ΤΕ ΠΕ)

Δ7.Σχέση εργασίας στο ΚΔΑΠ-ΜΕΑ:

Με σύμβαση αορίστου χρόνου πλήρους ωραρίου Με σύμβαση ορισμένου χρόνου πλήρους ωραρίου Με σύμβαση αορίστου χρόνου μειωμένου ωραρίου Με σύμβαση ορισμένου χρόνου μειωμένου ωραρίου

Δ8.Χρόνια απασχόλησης στο ΚΔΑΠ-ΜΕΑ:

1-5 6-10 11-15 16-20 21 και άνω

Δ9.Συνολικά Χρόνια Απασχόλησης:

1-5 6-10 11-15 16-20 21 και άνω

Δ10.Φύλο του/της προϊσταμένου/νης της δομής που υπηρετείτε:

Ανδρας Γυναίκα