



ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ  
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

**Διπλωματική Εργασία**

ΟΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ ΚΑΙ ΤΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΣΤΡΕΣ ΩΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ  
ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗΣ ΤΩΝ ΚΑΝΟΝΩΝ ΤΟΥ ΕΡΓΑΤΙΚΟΥ ΔΙΚΑΙΟΥ

LABOR CONFLICTS WORK STRESS AS FACTORS IN THE FORMULATION OF  
LABOR LAW RULES

της

ANNAΣ ΧΡΥΣΑΦΙΔΗ

Επιβλέπων καθηγητής: ΙΩΑΝΝΗΣ ΤΖΙΩΝΑΣ

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού διπλώματος  
ειδίκευσης στη Διοίκηση Επιχειρήσεων (με εξειδίκευση στη Διοίκηση Ανθρώπινων  
Πόρων)

Σεπτέμβριος 2020 / Μάρτιος 2021

Η θεωρία χωρίς τα εμπειρικά δεδομένα  
είναι κενή, αλλά και τα εμπειρικά δεδομένα  
χωρίς τη θεωρία είναι τυφλά.  
C.Wright Mills

### Περίληψη (Abstract)

Μέσα σε μια επιχείρηση δεν είναι άνευ ετέρου αρνητικές οι συγκρούσεις μέτριου βαθμού, οι οποίες αντιθέτως, μπορεί να συμβάλουν στην αύξηση της επίδοσης της επιχείρησης. Όταν όμως το επίπεδο των συγκρούσεων υπερβαίνει το μέτριο και μετατρέπεται σε υψηλό, αυτές φθείρουν τόσο τον εργαζόμενο σε ατομικό επίπεδο, όσο και τις ίδιες τις επιχειρήσεις σε οργανωσιακό επίπεδο, με κίνδυνο η επίδοση της επιχείρησης να κινδυνεύει να γίνει μη αποδοτική.

Το εργατικό δίκαιο με τους κανόνες του, αποβλέπει στην προστασία του εργαζομένου από διακρίσεις και στον σεβασμό της προσωπικότητάς του και επιβάλλει την ίση μεταχείριση των εργαζομένων. Τίθεται όμως το ερώτημα, κατά πόσο οι κανόνες αυτοί εφαρμόζονται και προστατεύουν τον εργαζόμενο και τον ίδιο τον οργανισμό στην πράξη, ώστε να εξαλείφεται ή να διατηρείται σε αποδεκτό επίπεδο έντασης η σύγκρουση και το εργασιακό στρες.

Η παρούσα διπλωματική εξετάζει, αν το εργατικό δίκαιο προβλέπει με τους κανόνες του τη διαχείριση εργασιακών συγκρούσεων και εργασιακού στρες, αν μεριμνά επαρκώς με τους κανόνες του ώστε οι εργασιακές συγκρούσεις και το εργασιακό στρες να μην υπάρχουν μέσα σε έναν οργανισμό ή να εξαλείφονται, και αν, οι κανόνες του εργατικού δικαίου εφαρμόζονται κατά τρόπο ώστε, οι εργασιακές συγκρούσεις και το εργασιακό στρες είτε να εξαλειφθούν είτε να έχουν θετικό αντίκτυπο και να δίνουν κίνητρο για μεγαλύτερη παραγωγικότητα και καινοτομία στους εργαζομένους και, συνακόλουθα, οι επιχειρήσεις να είναι πιο κερδοφόρες και οι εργαζόμενοι εργασιακά ικανοποιημένοι.

## ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

Περίληψη (abstract).....	ii
Πίνακας των εικονογραφήσεων .....	v
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. Εισαγωγή.....	1
1.1 Αιτιολόγηση .....	1
1.2 Σκοπός .....	1
1.3 Ερωτήματα .....	2
1.4 Μεθοδολογία .....	2
1.5 Δομή .....	3
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. Θεωρητική προσέγγιση .....	4
2.1 Πρόλογος.....	4
2.1.1 Εργασιακές συγκρούσεις – Ορισμός της σύγκρουσης.....	5
2.1.2 Λόγοι ύπαρξης και παράγοντες διαμόρφωσης των εργασιακών συγκρούσεων.....	6
2.1.3 Μορφές εκδήλωσης των εργασιακών συγκρούσεων μέσα στον εργασιακό χώρο .....	10
2.1.4 Επιπτώσεις στον εργαζόμενο αλλά και στον οργανισμό.....	11
2.2 Το εργασιακό στρες.....	14
2.2.1 Ορισμός του εργασιακού στρες.....	14
2.2.2 Πηγές στις οποίες οφείλεται το εργασιακό στρες .....	15
2.2.3 Μορφές εκδήλωσης του εργασιακού στρες .....	17
2.2.4 Επιπτώσεις του εργασιακού στρες .....	17
2.3 Το εργατικό Δίκαιο.....	20
2.3.1 Ορισμός, Αντικείμενο και Διακρίσεις του εργατικού Δικαίου .....	20
2.3.2 Βασικές υποχρεώσεις και δικαιώματα του εργοδότη.....	21
2.3.3 Κανόνες του εργατικού Δικαίου οι οποίοι προστατεύουν τους εργαζομένους και τους οργανισμούς από εργασιακές συγκρούσεις και εργασιακό στρες.....	23
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. Η έρευνα.....	28
3.1 Μεθοδολογία .....	28
3.2 Ερωτηματολόγιο.....	32
3.3 Αποτελέσματα της έρευνας .....	32
3.3.1 Περιγραφική στατιστική.....	32
3.3.2 Επαγωγική στατιστική.....	41
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. Συζήτηση και Συμπεράσματα .....	50
4.1 Περιορισμοί της έρευνας .....	54
4.2 Συμβολή της έρευνας.....	54

4.3 Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα .....	54
Παράρτημα 1 - Ερωτηματολόγιο .....	55
Βιβλιογραφία .....	58

## Πίνακας των εικονογραφήσεων

### Κατάλογος πινάκων

Πίνακας 1: Ανάλυση αξιοπιστίας .....	32
Πίνακας 2: Δημογραφικά στοιχεία .....	33
Πίνακας 3: Εργασιακές συγκρούσεις .....	36
Πίνακας 4: Καθ' όλη την περίοδο της εργασίας σας βιώνετε κάποια από τα παρακάτω συμπτώματα ή κάποιες από τις παρακάτω αλλαγές στη συμπεριφορά σας;.....	38
Πίνακας 5: Εργατικό Δίκαιο.....	40
Πίνακας 6: Μέσες τιμές και τυπικές αποκλίσεις των παραγόντων .....	42
Πίνακας 7: Έλεγχοι independent samples t-test για παράγοντες ως προς το φύλο.....	43
Πίνακας 8: Στατιστικά σημαντικές διαφορές μέσων τιμών για «Εργασιακό στρες» * φύλο.....	43
Πίνακας 9: Έλεγχοι ANOVA για τους παράγοντες ως προς την ηλικία.....	44
Πίνακας 10: Έλεγχοι ANOVA για τους παράγοντες ως προς την οικογενειακή κατάσταση .....	45
Πίνακας 11: Έλεγχοι Kruskal Wallis και ANOVA για τους παράγοντες ως προς το μορφωτικό επίπεδο .....	45
Πίνακας 12: Στατιστικά σημαντικές διαφορές μέσων τιμών για «Εργασιακό στρες» * Μορφωτικό Επίπεδο.....	45
Πίνακας 13: Έλεγχοι Posthoc LSD για «Εργασιακό στρες» * Μορφωτικό Επίπεδο .....	46
Πίνακας 14: Έλεγχοι independent samples t-test για παράγοντες ως προς την ύπαρξη τέκνων.....	47
Πίνακας 15: Έλεγχοι Kruskal Wallis και ANOVA για τους παράγοντες ως προς τη θέση μέσα στον Οργανισμό.....	48
Πίνακας 16: Αποτελέσματα πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης .....	48
Πίνακας 17: Στατιστικά για τα υπόλοιπα του πολλαπλού γραμμικού μοντέλου .....	49

## Κατάλογος γραφημάτων

Γράφημα 1: Φύλο .....	34
Γράφημα 2: Ηλικία .....	34
Γράφημα 3: Οικογενειακή κατάσταση .....	34
Γράφημα 4: Μορφωτικό επίπεδο .....	35
Γράφημα 5: Ύπαρξη τέκνων .....	35
Γράφημα 6: Θέση μέσα στον Οργανισμό.....	35
Γράφημα 7: Εργασιακές συγκρούσεις.....	37
Γράφημα 8: Καθ' όλη την περίοδο της εργασίας σας βιώνετε κάποια από τα παρακάτω συμπτώματα ή κάποιες από τις παρακάτω αλλαγές στη συμπεριφορά σας;.....	39
Γράφημα 9: Εργατικό Δίκαιο .....	41
Γράφημα 10: Μέσες τιμές και τυπικές αποκλίσεις των παραγόντων.....	42
Γράφημα 11: Στατιστικά σημαντικές διαφορές μέσω των τιμών για «Εργασιακό στρες» * φύλο.....	44
Γράφημα 12: Στατιστικά σημαντικές διαφορές μέσω των τιμών για «Εργασιακό στρες» * Μορφωτικό Επίπεδο.....	47
Γράφημα 13: Πραγματικές τιμές εξαρτημένης μεταβλητής και τιμές του πολλαπλού γραμμικού μοντέλου.....	49

## **Κεφάλαιο 1. Εισαγωγή**

### **1.1 Αιτιολόγηση**

Λόγω της ραγδαίας τεχνολογικής εξέλιξης, της παγκοσμιοποίησης, των συνεχών μεταβολών στην οικονομία και της περιπλοκότητας των σημερινών εργασιακών σχέσεων, το ενδιαφέρον προσελκύουν καινούργιες έννοιες, όπως το εργασιακό στρες, η επαγγελματική εξουθένωση (burnout) και οι εργασιακές συγκρούσεις.

Μελέτες, βιβλία και επιστημονικά άρθρα προσπαθούν να κατανοήσουν και να ερμηνεύσουν αυτά τα φαινόμενα, καθώς επίσης, αναζητούν και αναλύουν τους παράγοντες που προκαλούν τη συνεχόμενη αύξησή τους.

Όσο, όμως, οι εργασιακές σχέσεις συνεχώς περιπλέκονται και η ίδια η εργασία αποκτά ένα νέο νόημα στο σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον, τόσο οι εργαζόμενοι βρίσκονται συχνά εκτεθειμένοι σε πρωτόγνωρες και άβολες συνθήκες και καταστάσεις, τις οποίες συχνά δεν μπορούν να διαχειριστούν επιτυχώς.

Ένας από τους ρόλους του εργατικού δικαίου είναι να προστατεύει τους εργαζομένους αλλά και τους εργοδότες, με τους κανόνες του και τα δικαιώματα που τους παρέχει.

Το πρόβλημα που ανακύπτει είναι, αν εφαρμόζονται αυτοί οι κανόνες του εργατικού δικαίου από τους εργοδότες και κατά πόσο επαρκούν, ώστε ο εργαζόμενος να προφυλάσσεται από τις υπερβολές ενός συνεχώς μεταβαλλόμενου εργασιακού περιβάλλοντος της σύγχρονης κοινωνίας.

### **1.2 Σκοπός**

Σκοπός της παρούσας μελέτης είναι να διερευνηθεί εάν η σχέση εξαρτημένης εργασίας, συχνά αποκαλούμενη και ως μισθωτή εργασία, έχει γίνει πιο περίπλοκη από ότι ήταν στο παρελθόν.

Στόχος της έρευνας είναι να αποδείξει: 1) εάν στις σημερινές συνθήκες εξαρτημένης εργασίας ιδιωτικού δικαίου, ανεξαρτήτως εργασιακού κλάδου, υπάρχει σύγκρουση στον εργασιακό χώρο, και στην περίπτωση που εντοπιστεί, πόσο υψηλή είναι η κλίμακα έντασης της, 2) εάν οι υπάλληλοι ενός οργανισμού χαρακτηρίζονται από δημιουργικό εργασιακό στρες, το οποίο οδηγεί σε θετικά αποτελέσματα, ή αν καταβάλλονται από

ζημιογόνο εργασιακό στρες, με συχνά αρνητικές επιπτώσεις τόσο στην υγεία τους όσο και στην εργασία τους.

Δεύτερον, η έρευνα στοχεύει να αποδείξει: 1) εάν οι κανόνες του εργατικού δικαίου εφαρμόζονται και εάν οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι τόσο με τον εργοδότη τους όσο και με το εργασιακό τους περιβάλλον, και 2) εάν επαρκούν αυτοί οι κανόνες, ώστε ο εργαζόμενος να προφυλάσσεται, και να μην εκτίθεται σε συνθήκες εργασιακών συγκρούσεων.

### **1.3 Ερωτήματα**

Με βάση τα παραπάνω, τα ερωτήματα που ανακύπτουν είναι τα εξής:

1. Ποιες οι απόψεις των ερωτηθέντων σχετικά με τη δομή και τις εργασιακές σχέσεις, το εργασιακό στρες και το Εργατικό Δίκαιο;
2. Ποια η επίδραση του δημογραφικού προφίλ των συμμετεχόντων στις απόψεις τους για τη δομή και τις εργασιακές σχέσεις, το εργασιακό στρες και το Εργατικό Δίκαιο;
3. Ποια η σχέση των εργασιακών σχέσεων με το εργασιακό στρες και το εργατικό δίκαιο;

### **1.4 Μεθοδολογία**

Η μεθοδολογία που υιοθετήθηκε για την παρούσα έρευνα είναι η ποσοτική μέθοδος, η οποία επιτρέπει στον ερευνητή να αναλύσει και να εξηγήσει ένα φαινόμενο, χρησιμοποιώντας αριθμητικά δεδομένα, μαθηματικά μοντέλα και στατιστικές μεθόδους.<sup>1</sup>

Στη συγκεκριμένη περίπτωση εφαρμόζεται δειγματοληπτική ποσοτική έρευνα και η συλλογή των δεδομένων διεξάγεται με τη διάθεση ερωτηματολογίου μέσω ηλεκτρονικής διανομής σε τυχαίους αποδέκτες.

Οι ερωτήσεις είναι διαβαθμισμένης κλίμακας και οι ερωτώμενοι ζητούνται να βαθμολογήσουν με μια συγκεκριμένη κλίμακα μια κατηγορία ερωτήσεων.

---

<sup>1</sup> Muijs, D., (2011), Doing quantitative research in education with SPSS, 2<sup>nd</sup> edition, SAGE Publications, p. 1 – 3



Η ποσοτική έρευνα μελετά εάν υπάρχει σχέση μεταξύ διαφόρων παραγόντων και αναδεικνύει τις γενικές τάσεις που εμφανίζονται στο δείγμα, διατηρώντας την ουδετερότητα της, καθώς ο ερευνητής αποστασιοποιείται από το υπό διερεύνηση αντικείμενο.<sup>2</sup>

Η ανάλυση των στοιχείων των συλλεχθέντων ερωτηματολογίων διενεργήθηκε με λογισμικό στατιστικής ανάλυσης.

## **1.5 Δομή**

Στο δεύτερο κεφάλαιο της μελέτης, όπου παρουσιάζεται η βιβλιογραφική ανασκόπηση, γίνεται ανάλυση της έννοιας, των αιτιών και των επιπτώσεων της εργασιακής σύγκρουσης και του εργασιακού στρες. Στο τρίτο μέρος του δεύτερου κεφαλαίου αναλύεται η έννοια του εργατικού δικαίου και των κανόνων του αναφορικά με την αντιμετώπιση και την προστασία τόσο των εργαζομένων όσο και των εργοδοτών από την εργασιακή σύγκρουση και το εργασιακό στρες.

Το τρίτο κεφάλαιο περιλαμβάνει το υπόδειγμα, τις ερευνητικές υποθέσεις και τα αποτελέσματα της έρευνας με βάση την ανάλυση των δεδομένων.

Στο τέταρτο κεφάλαιο αναλύεται η ερμηνεία των ευρημάτων και παρουσιάζονται τα συμπεράσματα της έρευνας.

Τέλος, το παράρτημα περιλαμβάνει το ερωτηματολόγιο που προωθήθηκε για την διεξαγωγή της ποσοτικής έρευνας.

---

<sup>2</sup> Muijs, D., (2011), Doing quantitative research in education with SPSS, 2<sup>nd</sup> edition, SAGE Publications, p. 1 – 10

## Κεφάλαιο 2. Θεωρητική προσέγγιση

### 2.1 Πρόλογος

Στις σύγχρονες κοινωνίες, όλες οι αποφάσεις που λαμβάνονται είτε από τις επιχειρήσεις είτε από τους εργαζομένους έχουν οικονομικές διαστάσεις. Στόχος των εταιρειών είναι το κέρδος και σκοπός των εργαζομένων ο βιοπορισμός.

Σύμφωνα με τους Kotler και Caslione (2010), «όσοι διοικούν επιχειρήσεις έχουν μια ορισμένη άποψη για τον κόσμο και εφαρμόζουν ένα δεδομένο σύνολο πρακτικών για την αντιμετώπιση των προσδοκώμενων αλλαγών στην αγορά. Κατά την άποψη τους, είτε οι συνθήκες είναι κανονικές, και αυτό είναι προάγγελος ταχείας ανάπτυξης και διατηρήσιμης ευημερίας, είτε είναι αδύναμες, και αυτό είναι προάγγελος φθίνουσας ζήτησης και ενδεχομένως ύφεσης. Οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν διαφορετικό σχέδιο δράσης για την αντιμετώπιση καθεμιάς από αυτές τις συνθήκες που επικρατούν στην αγορά. [...] Σε περιόδους ταχείας ανάπτυξης, διακρίνουν παντού νέες ευκαιρίες. Επενδύουν και ξοδεύουν ελεύθερα για να κερδίσουν ό,τι μπορούν. Σε περιόδους ύφεσης οι επιχειρήσεις μειώνουν το κόστος τους και τις επενδύσεις τους προκειμένου να διασφαλίσουν, πάλι, την επιβίωση τους».<sup>3</sup>

Αυτές οι συνθήκες δημιουργούν ένα κλίμα συνεχούς ανταγωνισμού, αβεβαιότητας και ανασφάλειας στην αγορά αφενός μεταξύ των επιχειρήσεων και αφετέρου μεταξύ των υπαλλήλων κάθε επιχείρησης.

Αυτό το αντίξοο κοινωνικό και εργασιακό κλίμα ενδέχεται να δημιουργήσει με τη σειρά του εργασιακές συγκρούσεις μεταξύ των υπαλλήλων ενός οργανισμού και να τους οδηγήσει σε εργασιακό στρες, αφού θα προσπαθούν να διατηρήσουν τη θέση εργασίας τους μέσα στον οργανισμό, προκειμένου να μπορέσουν να συντηρήσουν οικονομικά τον εαυτό τους και τις οικογένειες τους.

---

<sup>3</sup> Kotler, P. & Caslione, J. A., (2010), Χάος – Οι επιχειρήσεις στην εποχή των αναταράξεων, 2<sup>η</sup> έκδοση για την ελληνική γλώσσα, Εκδόσεις Κέρκυρα Α.Ε. – economia PUBLISHING, σ. 21 – 22

### 2.1.1 Εργασιακές Συγκρούσεις - Ορισμός της σύγκρουσης

Στη σύγχρονη κοινωνία, το να έχει κανείς μια εργασία συμβάλλει σημαντικά στη διατήρηση της αξιοπρέπειάς του και της προσωπικής του ταυτότητας. Οι άνθρωποι έχουν θετική γνώμη για την εργασία τους λόγω της σταθερής κοινωνικής ταυτότητας που τους προσφέρει. Ιδιαίτερα για τους άντρες, η αξιοπρέπεια και το γόητρό τους συχνά συνδέονται με τη συνδρομή τους στα έξοδα του νοικοκυριού. Χωρίς εισόδημα, τα άγχη για την αντιμετώπιση των αναγκών της καθημερινότητας τείνουν να πολλαπλασιαστούν.<sup>4</sup>

Οι γυναίκες από την άλλη, λόγω της αντίληψης ότι είναι υπεύθυνες για την ανατροφή των παιδιών και τα οικιακά, πρέπει να προσαρμοστούν σε έναν εργασιακό κόσμο ανδρικού συστήματος αξιών, στον οποίο ενδέχεται να βρεθούν αντιμέτωπες με ανισότητες όσον αφορά τις ευκαιρίες στην επαγγελματική τους σταδιοδρομία. Οι γυναίκες που είναι οικονομικά επιτυχημένες πρέπει να προσαρμόζονται στις εκάστοτε συνθήκες και συνεχώς να αποδεικνύουν την αξία τους μέσα στον οργανισμό.<sup>5</sup>

Με τα ποσοστά ανεργίας να αυξομειώνονται και το εποχικά διορθωμένο ποσοστό ανεργίας στην Ελλάδα τον Φεβρουάριο του 2020 να ανέρχεται στο 16,1%<sup>6</sup>, οι εργαζόμενοι ενός οργανισμού χρειάζεται να καταβάλλουν μεγάλη προσπάθεια προκειμένου να διατηρήσουν την θέση εργασίας τους. Θα πρέπει συνεχώς να βελτιώνονται σε ατομικό επίπεδο μέσω ενός χαρτοφυλακίου δεξιοτήτων, το οποίο πιθανότατα θα τους προσφέρει, ως προς τη διατήρηση της θέσης τους μέσα σε έναν οργανισμό, πλεονέκτημα έναντι άλλων συναδέλφων τους. Όσον αφορά την εξέλιξη τους μέσα στον οργανισμό, μέσω της διαρκούς βελτίωσής τους έχουν περισσότερες πιθανότητες να αποφύγουν τη στασιμότητα και να επιτύχουν μια ανοδική πορεία εντός της επιχείρησης, η οποία μπορεί, τελικώς, να τους οδηγήσει σε προαγωγή σε μια θέση ευθύνης. Θεωρούν δε, ότι η κατοχή μιας θέσης ευθύνης και, συνακόλουθα, ο σημαντικός ρόλος που θα διαδραματίζουν μέσα στον οργανισμό θα τους διασφαλίσει, ενδεχομένως, εργασιακή σταθερότητα και καλύτερες μισθολογικές απολαβές.

---

<sup>4</sup> Giddens, A., (2009), Κοινωνιολογία, Δεύτερη νέα έκδοση με συμπλήρωμα Το Βοήθημα του Φοιτητή, Εκδόσεις Gutenberg: Αθήνα, σ. 416 – 417

<sup>5</sup> Το ίδιο, σ. 433 – 435

<sup>6</sup> Ελληνική Στατιστική Αρχή, Δελτίο τύπου, Έρευνα Εργατικού Δυναμικού: Φεβρουάριος 2020, Πειραιάς, 7 Μαΐου 2020, διαθέσιμο: <https://www.statistics.gr/el/statistics/-/publication/SJO02/2020-M02>

Η προσπάθεια, όμως, αυτή και ο ανταγωνισμός μεταξύ των εργαζομένων, που μπορεί να επιφέρει, ενδέχεται να δημιουργήσει ένα κλίμα εργασιακής σύγκρουσης μέσα στο εργασιακό περιβάλλον, με συχνά αρνητικές επιπτώσεις τόσο στους εργαζόμενους όσο και στην ίδια την επιχείρηση.

Για να γίνουν κατανοητές οι αιτίες και οι αρνητικές επιπτώσεις της, θα πρέπει αρχικά να διασαφηνιστεί η έννοια της σύγκρουσης.

Υπάρχουν πολλοί ορισμοί για την έννοια της σύγκρουσης. Ο κοινός παρανομαστής σε όλους τους ορισμούς είναι ότι η σύγκρουση είναι η αντίληψη ύπαρξης διαφορών ή εναντίωσης. Σύγκρουση μπορεί να θεωρηθεί μια δυναμική διαδικασία που αποτελεί κομμάτι της οργανωσιακής συμπεριφοράς.<sup>7</sup> Με την λέξη «σύγκρουση» ορίζουμε τη διαδικασία που αρχίζει όταν ένα συμβαλλόμενο μέρος θεωρεί ότι το άλλο συμβαλλόμενο μέρος έχει ήδη ή πρόκειται να επηρεάσει αρνητικά κάτι για το οποίο το πρώτο μέρος «νοιιάζεται». Η σύγκρουση περιγράφει αυτό το σημείο σε κάθε εν εξελίξει δραστηριότητα, κατά το οποίο, μια αλληλεπίδραση τρέπεται σε διαφωνία.<sup>8</sup> Οι Schmidt και Kochan (1972) θεωρούν τη σύγκρουση μια κατάσταση που την χαρακτηρίζει η ανταγωνιστικότητα των εμπλεκόμενων και η εκ προθέσεως παρακώλυση των στόχων του άλλου μέρους.<sup>9</sup>

### **2.1.2 Λόγοι ύπαρξης και παράγοντες διαμόρφωσης των εργασιακών συγκρούσεων**

*«Θυμήσου να κοιτάξεις ψηλά και χαμηλά, πάνω από τα βουνά και πέρα από τον ωκεανό, όπως και πολύ κοντά, τώρα, στο παρελθόν και στο μέλλον. Μην μπερδεύεσαι από το που βρίσκεται η δράση της σύγκρουσης, η αρένα, ή από το αν η δράση είναι βίαια ή όχι. Σημαντικές αιτίες για τη σύγκρουση μπορεί να βρίσκονται οπουδήποτε».*<sup>10</sup>

*«Άτομα και ομάδες με διαφορετικές αξίες, εμπειρίες, γνώσεις, ικανότητες, αντιλήψεις, καθήκοντα, ανάγκες και στόχους, είναι υποχρεωμένα να συνυπάρχουν και να*

<sup>7</sup> Pondy, L.R. (1967), Organizational conflict: concepts and models, Administrative Science Quarterly ISSN 0001 – 8392, Volume 12, No.2, pp. 296 – 320

<sup>8</sup> Robbins, P. Stephen & Judge, A. Timothy, (2018) Οργανωσιακή συμπεριφορά - Βασικές έννοιες και σύγχρονες προσεγγίσεις, 2<sup>η</sup> έκδοση, Εκδόσεις Κριτική, σ. 431

<sup>9</sup> Thomas, K.W. (1992), Conflict and Conflict Management: Reflections and Update, Journal of Organizational Behavior 13, Issue 3. Special Issue: Conflict and Negotiation in Organizations: Historical and Contemporary Perspectives, σ. 265 – 274

<sup>10</sup> Galtung, J. (2000), Conflict Transformation by Peaceful Means (the Transcend Method), United Nations Disaster Management Training Programme, ©United Nations, Conflict Theory, Module III Units 11 – 15, Module III – trainers' manual, p. 5, available at: [https://www.transcend.org/pctrcluj2004/TRANSCEND\\_manual.pdf](https://www.transcend.org/pctrcluj2004/TRANSCEND_manual.pdf)

*συνεργάζονται σε ένα οργανωσιακό περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από αβεβαιότητα και πολυπλοκότητα σε ό,τι αφορά τις δομές, τις διαδικασίες, τις τεχνικές, τους κανόνες, κ.λ.π.»*<sup>11</sup>

Οι παράγοντες των συγκρούσεων μέσα σε έναν οργανισμό που θα μας απασχολήσουν είναι οι εξής:

- Οι διαφορετικές αξίες και οι διαφορετικοί στόχοι<sup>12</sup>

Οι τυχόν διαφορετικές αξίες και οι ηθικοκοινωνικές αντιλήψεις, οι οποίες οφείλονται στο διαφορετικό οικογενειακό και κοινωνικό περιβάλλον προέλευσης των εργαζομένων, εμπεριέχονται στα αίτια των συγκρούσεων. Οι εργαζόμενοι δεν επιδεικνύουν συνήθως ως προς τα στοιχεία αυτά, τα οποία συγκροτούν την ατομική και κοινωνική τους ταυτότητα, διάθεση συμβιβασμού ή αναζήτησης συγκλίσεων, αλλά οι θέσεις τους παραμένουν, αντιθέτως, ακλόνητες.

Οι διαφορετικοί στόχοι των εμπλεκόμενων μερών ως προς την πορεία, την οργάνωση και τα τελικά αποτελέσματα του οργανισμού μπορούν επίσης να συμβάλλουν στη δημιουργία εργασιακών συγκρούσεων.

- Το χάσμα γενεών<sup>13</sup>

Όταν υφίσταται, συνήθως δυσκολεύει την επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων λόγω των διαφορετικών ηλικιακών ερεθισμάτων. Οι μεγαλύτεροι μπορεί να αντιμετωπίζουν τους νεότερους στερεοτυπικά, είτε λόγω παγιωμένων απόψεων είτε λόγω έλλειψης εργασιακής εμπειρίας και, επομένως, να αγνοούν τις απόψεις τους και να τους προϊδεάζουν να συμπεριφερθούν με συγκεκριμένους τρόπους ανάλογα με την ηλικία τους. Οι νεότεροι, από την άλλη πλευρά, μπορεί να θεωρούν τις σκέψεις των μεγαλύτερων παρωχημένες και να αισθάνονται αδικημένοι και θύματα διακρίσεων, αφού είτε δεν τους επιτρέπεται η έκφραση ιδεών είτε περιθωριοποιούνται εργασιακά λόγω ηλικίας.

- Ψυχολογία του ατόμου

---

<sup>11</sup> Μπουραντάς, Κ. Δημήτρης, (2015), Μάνατζμεντ, 2<sup>η</sup> έκδοση, Εκδόσεις Μπένου, σ. 522

<sup>12</sup> Στο ίδιο, σ. 524

<sup>13</sup> Erickson, J. Tamara, (2009), Gen Y in the Workforce, HBR Case Study, Harvard Business Review, February 2009, p. 43 – 49

Ο προσωπικός και ο συναισθηματικός παράγοντας μπορεί επίσης να προκαλέσουν συγκρούσεις, οδηγώντας σε προφορική και σωματική εχθρότητα. Συναισθηματικά φορτισμένες και έντονες αντιδράσεις και εκδηλώσεις μπορεί να διαταράξουν την αρμονική συνεργασία των εμπλεκόμενων μερών.

- Η Επικοινωνία<sup>14</sup>

Επικοινωνία μπορεί να θεωρηθεί η διαδικασία με την οποία μεταβιβάζονται πληροφορίες και νοήματα από έναν άνθρωπο σε άλλον. Εάν η επικοινωνία είναι δυσλειτουργική, τότε ο αποδέκτης του μηνύματος είναι πολύ πιθανό να λάβει διαφορετικό μήνυμα από αυτό που αρχικά απεστάλη. Η κακή επικοινωνία οδηγεί συνήθως σε παρεξηγήσεις μεταξύ των μελών, διαστρέβλωση του μηνύματος, ασάφειες και νευρικότητα.<sup>15</sup>

- Ασαφές καθήκοντολόγιο<sup>16</sup>

Η ασάφεια των οδηγιών, η αοριστία στην ανάθεση των ρόλων, η ασαφής κατανομή αρμοδιοτήτων και η απουσία πρωτοκόλλων για τις διαδικασίες αποτελούν πηγές συγκρούσεων.<sup>17</sup> Λόγω της ασάφειας στα καθήκοντα και στις οδηγίες, ενδέχεται ορισμένοι υπάλληλοι να αναλαμβάνουν επιπλέον εργασίες, πέραν των ειδικοτήτων τους, και να αναγκάζονται να δουλεύουν περισσότερες ώρες από άλλους συναδέλφους τους με την ίδια θέση εργασίας και παρόμοιες απολαβές.

- Η έλλειψη υποστήριξης της διοίκησης και των συναδέλφων

Οι άνθρωποι διακρίνονται από την έμφυτη ανάγκη να είναι αποδεκτοί και αρεστοί στο περιβάλλον τους. Αν νοιώσουν ότι δεν υπάρχει σεβασμός και αναγνώριση στο πρόσωπό τους, ότι περιθωριοποιούνται και απορρίπτονται, ότι δεν τους δίνεται αυτονομία στο πεδίο εργασίας τους και η ευκαιρία ελέγχου μιας κατάστασης, τότε η ανασφάλειά τους θα ενισχυθεί και αυτό θα λειτουργήσει ανασταλτικά στην περαιτέρω απόδοση τους στον οργανισμό στον οποίο εργάζονται. Σε σχέση με τους συναδέλφους τους, λόγω της απογοήτευσης που θα αισθάνονται, θα τείνουν να διατηρούν μια απομόνωση, έναν εκνευρισμό και εν τέλει αυτό θα οδηγήσει σε διασάλευση των σχέσεων.

---

<sup>14</sup> Μπουραντάς, Κ. Δημήτρης, (2015), Μάνατζμεντ, 2<sup>η</sup> έκδοση, Εκδόσεις Μπένου, σ. 529 – 556

<sup>15</sup> Στο ίδιο, σ. 529 – 556

<sup>16</sup> Γαλανάκης, Μ, Κυριάκος, Θ, & Σταλίκας Α, (2017), Διοικητική Συγκρούσεων: Δημιουργώντας στρατηγικό πλεονέκτημα, Εκδόσεις Πατάκη, σ. 227 – 228

<sup>17</sup> Στο ίδιο, σ. 227 – 228

- Το ασταθές εργασιακό περιβάλλον

Αστάθεια μπορεί να χαρακτηρίζει, αρχικά, το εξωτερικό εργασιακό περιβάλλον. Η αστάθεια αυτή μπορεί να οφείλεται στο διεθνές οικονομικό περιβάλλον, στην κοινωνικοπολιτική και οικονομική κατάσταση της χώρας, στις διεθνείς σχέσεις της ή σε τυχόν εξωτερικές απειλές για την εσωτερική ασφάλεια και στο ανεπαρκές νομοθετικό καθεστώς της χώρας αναφορικά με την εργατική νομοθεσία και τα ανθρώπινα δικαιώματα.

Επιπλέον, ασταθές μπορεί να χαρακτηριστεί και το εσωτερικό εργασιακό περιβάλλον στις περιπτώσεις της διαρκούς αναδιάρθρωσης του προσωπικού, της έλλειψης συνεργατικής κουλτούρας μέσα στον οργανισμό, της επισφαλούς θέσης του οργανισμού στην αγορά έναντι των ανταγωνιστών του στον ίδιο κλάδο, των συχνών μεταβολών της εσωτερικής πολιτικής του οργανισμού ως προς τη δομή του, τον τρόπο λειτουργίας του, τους στόχους και τις αξίες του αναφορικά με την ταυτότητά του (brand name).

- Η δομή της επιχείρησης<sup>18</sup>

Ο τύπος της ηγεσίας που έχει υιοθετηθεί από την επιχείρηση συμβάλλει σε σημαντικό βαθμό στη σχέση των εργαζομένων μεταξύ τους αλλά και μεταξύ αυτών και της διοίκησης. Επιπλέον, η δομή και ο τρόπος που τα συστήματα αξιολόγησης και ανταμοιβής έχουν καθοριστεί μεταξύ των υπαλλήλων έχουν σημαντικό απόηχο στους εργαζομένους. Εάν τα κριτήρια και τα κίνητρα δεν έχουν καθοριστεί σαφώς και εάν παρέχονται σε υπαλλήλους ορισμένων μόνο τμημάτων, οδηγούν σε πληθώρα συγκρούσεων. Σε περίπτωση δε που ο οργανισμός συγκροτείται από πολλά τμήματα, απαιτείται αποτελεσματικότητα στη μεταξύ τους επικοινωνία, ώστε να αποφεύγεται η ασυμβατότητα μελών και στόχων. Αν η διατμηματική επικοινωνία είναι ελλιπής, τότε τα επιμέρους τμήματα μπορεί να αναπτύξουν διαφορετική κουλτούρα, οδηγώντας σε καλλιέργεια διαφορετικής νοοτροπίας, που μπορεί με τη σειρά της να επιφέρει αστάθεια και συγκρούσεις. Σημαντικό ρόλο, επίσης, διαδραματίζει και η δομή των ίδιων των τμημάτων. Αν τα μέλη ενός τμήματος ακολουθούν διαφορετικούς στόχους, η σχεσιακή σύγκρουση είναι πολύ πιθανή.

- Οι περιορισμένοι πόροι<sup>19</sup>

---

<sup>18</sup> Γαλανάκης, Μ, Κυριάκος Θ, & Σταλίκας Α, (2017), Διοικητική Συγκρούσεων: Δημιουργώντας στρατηγικό πλεονέκτημα, Εκδόσεις Πατάκη, σ. 218

Με τη λέξη «πόροι» αναφερόμαστε στον πλούτο, την εξουσία και τη δύναμη. Εάν οι πόροι είναι περιορισμένοι, ακολουθούν διαμάχες μεταξύ ομάδων ή ατόμων με στόχο τη διεκδίκηση αυτών.

### **2.1.3 Μορφές εκδήλωσης των εργασιακών συγκρούσεων μέσα στον εργασιακό χώρο**

Οι εργαζόμενοι μπορεί να βιώσουν μέσα σε έναν οργανισμό ένα ευρύ φάσμα συγκρούσεων με πολλές μορφές ή ακόμα και σε συνδυασμό των μορφών αυτών.

Οι συγκρούσεις έχουν κατηγοριοποιηθεί σε τρεις κατηγορίες ανάλογα με το είδος και το αντικείμενο της σύγκρουσης.<sup>20</sup>

#### ➤ Σύγκρουση που αφορά τη σχέση

Αυτό του είδους οι συγκρούσεις είναι συνήθως οι πιο ψυχοφθόρες για τους εργαζόμενους και οι πιο δυσλειτουργικές στο εργασιακό περιβάλλον ενός οργανισμού. Σε αυτόν τον τύπο των συγκρούσεων εμπλέκονται οι προσωπικότητες των εργαζομένων, οι οποίες συγκρούονται μεταξύ τους και δεν αφήνουν χώρο για αμοιβαία κατανόηση, με αποτέλεσμα την καθυστέρηση ολοκλήρωσης ενός εργασιακού έργου.<sup>21</sup>

#### ➤ Σύγκρουση που αφορά το έργο

Αυτό το είδος της σύγκρουσης δεν οδηγεί απαραίτητως σε δυσλειτουργίες, αλλά μπορεί, αντιθέτως, να οδηγήσει σε αυξημένη ομαδική απόδοση και αποτελεσματική υλοποίηση του έργου ή επίλυση του προβλήματος. Αυτό εξαρτάται από σειρά παραγόντων, όπως είναι η ιεραρχική κλίμακα στην οποία ανήκουν τα εμπλεκόμενα μέρη, η ένταση της σύγκρουσης, οι προσωπικότητες των μελών της ομάδας και η τυχόν συνύπαρξη της σύγκρουσης αυτής με άλλα είδη συγκρούσεων.<sup>22</sup>

#### ➤ Σύγκρουση που αφορά τη διαδικασία

Αυτός ο τύπος συγκρούσεων είναι απόρροια της ανάθεσης των καθηκόντων και των ρόλων. Οι συγκρούσεις ως προς την ανάθεση καθηκόντων προκύπτουν από την πεποίθηση ότι κάποια μέλη αποφεύγουν την ανάληψη καθηκόντων και ευθυνών και οι

---

<sup>19</sup> Μπουραντάς, Κ. Δημήτρης, (2015), Μάνατζμεντ, 2<sup>η</sup> έκδοση, Εκδόσεις Μπένου, σ. 524

<sup>20</sup> Robbins P. Stephen & Judge A. Timothy, (2018) Οργανωσιακή συμπεριφορά - Βασικές έννοιες και σύγχρονες προσεγγίσεις, 2<sup>η</sup> έκδοση, Εκδόσεις Κριτική, σ. 433 – 434

<sup>21</sup> Στο ίδιο, σ. 433

<sup>22</sup> Στο ίδιο, σ. 433 – 434



συγκρούσεις ως προς τους ρόλους προέρχονται από την αγανάκτηση των μελών που νοιώθουν περιθωριοποιημένα και ότι δεν αναγνωρίζονται οι ικανότητες και οι δυνατότητες τους. Για τους λόγους αυτούς, οι συγκρούσεις ως προς τη διαδικασία μπορούν να καταλήξουν σε σύγκρουση ως προς τη σχέση, γιατί αποκτούν προσωπικό χαρακτήρα.<sup>23</sup>

#### **2.1.4 Επιπτώσεις στον εργαζόμενο αλλά και στον οργανισμό**

Η απουσία ή αποτυχία διαχειριστικής παρέμβασης οδηγεί σε συγκρούσεις υψηλής κλίμακας, οι οποίες επιφέρουν αρνητικές επιπτώσεις.

Οι κύριες επιπτώσεις των συγκρούσεων είτε στον οργανισμό είτε μεταξύ των εργαζομένων ή μεταξύ αυτών και της διοίκησης είτε συνδυαστικά αυτών, είναι:

- Η κατασπατάληση ενέργειας από τους εργαζομένους, από την οποία προκύπτει χαμηλή παραγωγικότητα και αναποτελεσματικότητα και οδηγεί σε απώλεια κερδών για την επιχείρηση. Επίσης, ο οργανισμός, σε οργανωσιακό επίπεδο, έρχεται αντιμέτωπος με την απώλεια χρημάτων από τις χαμένες εργατοώρες.<sup>24</sup>
- Η μείωση του ηθικού των εργαζομένων, με αποτέλεσμα την άσχημη ψυχολογία, η οποία ωθεί τον εργαζόμενο είτε σε παραίτηση είτε σε αδιαφορία ως προς την παραγωγικότητά του και τον ίδιο τον οργανισμό. Το κλονισμένο ηθικό προκαλεί ακόμα και αντιζηλία μεταξύ συναδέλφων, η οποία οδηγεί σε άσχημο εργασιακό κλίμα και καταστρέφει την ομαδικότητα. Ο εγκλωβισμός σε ένα αρνητικό κλίμα διαφωνιών και αντεγκλήσεων είναι μονόδρομος.
- Η όξυνση των διαφορών δημιουργεί ένα αρνητικό κλίμα μέσα στον οργανισμό, με άμεση απόρροια την αναποτελεσματικότητα και την έλλειψη συνοχής. Εκτός από το κόστος σε απουσίες και σε μειωμένο τζίρο, η επιχείρηση κινδυνεύει, επίσης, να χάσει την αξιοπιστία της στην αγορά εργασίας, με αποτέλεσμα να

---

<sup>23</sup> Robbins P. Stephen & Judge A. Timothy, (2018) Οργανωσιακή συμπεριφορά - Βασικές έννοιες και σύγχρονες προσεγγίσεις, 2<sup>η</sup> έκδοση, Εκδόσεις Κριτική, σ. 433 – 434

<sup>24</sup> Γαλανάκης, Μ, Κυριάκος Θ, & Σταλίκας Α, (2017), Διοικητική Συγκρούσεων: Δημιουργώντας στρατηγικό πλεονέκτημα, Εκδόσεις Πατάκη, σ. 305 – 310, και εκεί αναφερόμενες παραπομπές

αντιμετωπίσει δυσκολίες στην προσέλκυση αξιόπιστου και ικανού εργατικού δυναμικού.<sup>25</sup>

- Το αίσθημα δυσαρέσκειας, πιθανότατα, δεν θα αφήνει περιθώριο συνεργασίας και συνύπαρξης μεταξύ των εμπλεκόμενων μελών μέσα στον ίδιο εργασιακό χώρο και θα οδηγήσει έναν οργανισμό σε δύσκολα αναστρέψιμη απώλεια εργαζομένων, είτε με τη μορφή μετάθεσης είτε με τη μορφή παραίτησης. Ο αντίκτυπος για τον οργανισμό θα είναι οικονομικός, καθώς η διοίκηση θα αναγκαστεί να προβεί σε διάθεση πόρων για την πρόσληψη και την εκπαίδευση ενός νεοπροσλαμβανόμενου εργαζομένου.<sup>26</sup>
- Η παρεμπόδιση συνεργασίας, η κακή επικοινωνία, η δημιουργία δυσπιστίας και καχυποψίας μεταξύ των συγκρουόμενων, η αδυναμία συντονισμού. Όλες αυτές οι συνέπειες των συγκρούσεων καταλήγουν στην απώλεια δημιουργικότητας, στη χαμηλή παραγωγικότητα και στην έλλειψη εμπιστοσύνης αρχικά μεταξύ των εργαζομένων και έπειτα έναντι της διοίκησης. Ο οργανισμός κινδυνεύει να χάσει το όραμα και την ταυτότητά του.
- Η δημιουργία προκαταλήψεων, η οποία έχει διττό χαρακτήρα. Εάν σε περίπτωση σύγκρουσης ευνοείται συγκεκριμένο άτομο ή ομάδα ατόμων, η διοίκηση κινδυνεύει να κατηγορηθεί για διάκριση μεταξύ των υπαλλήλων της. Εάν οι εμπλεκόμενοι ανήκουν σε άλλη εθνικότητα, είναι γυναίκες ή ανήκουν σε άλλη ομάδα, η οποία μπορεί να αντιμετωπίζεται με προκατάληψη από την κοινωνία, η διοίκηση της επιχείρησης κινδυνεύει να κατηγορηθεί και για ρατσισμό. Εκτός από τον κίνδυνο καταγγελίας, ο οργανισμός μπορεί να υπαχθεί και σε αρνητική διαφήμιση τόσο προς το εξωτερικό του περιβάλλον όσο και προς το ευρύτερο εργατικό δυναμικό.
- Σε οργανωσιακό επίπεδο, η κακοδιαχείριση ή η έλλειψη διαχείρισης των συγκρούσεων μπορεί να οδηγήσει σε απώλεια σημαντικών πελατών.<sup>27</sup>

---

<sup>25</sup> Γαλανάκης, Μ, Κυριάκος Θ, & Σταλίκας Α, (2017), Διοικητική Συγκρούσεων: Δημιουργώντας στρατηγικό πλεονέκτημα, Εκδόσεις Πατάκη, σ. 299 – 303

<sup>26</sup> Στο ίδιο, σ. 305 – 306, και εκεί αναφερόμενες παραπομπές

<sup>27</sup> Στο ίδιο, σ. 305, και εκεί αναφερόμενες παραπομπές

Το κοινό γνώρισμα όλων αυτών των αρνητικών επιπτώσεων είναι η απογοήτευση, η έλλειψη εμπιστοσύνης και η απουσία κινήτρου των εργαζομένων. Όμως, σε μια κοινωνία που η αβεβαιότητα και ο ανταγωνισμός στην εύρεση εργασίας είναι τεράστιος, που ο εργαζόμενος θεωρείται αναλώσιμος και κινδυνεύει να αντιμετωπίσει την κρίση της ανεργίας, που η τεχνολογική εξέλιξη είναι τόσο ραγδαία που συχνά οι μηχανές αντικαθιστούν το προσωπικό, που η κρίση της οικονομίας έχει καταστήσει πολλές επιχειρήσεις μη βιώσιμες, σπάνια θα ρισκάρει ένας εργαζόμενος να λύσει τη σύμβαση εργασίας του και να αποχωρήσει οικειοθελώς.

Συμπερασματικά, από την παραπάνω ανάλυση προκύπτει ότι η ύπαρξη συγκρούσεων εντός ενός οργανισμού μπορεί να οφείλεται σε παράγοντες, όπως οι διαφορετικές αξίες και οι διαφορετικοί στόχοι, η διαφορά ηλικίας, η κακή ψυχολογία του ατόμου, η ελλιπής επικοινωνία, το ασαφές καθηκοντολόγιο, η έλλειψη υποστήριξης από τη διοίκηση και τους συναδέλφους, το ασταθές εργασιακό περιβάλλον, η δομή της επιχείρησης και η ανεπάρκεια πόρων.

Σε περίπτωση που η αντιμετώπιση είναι ελλιπής και αναποτελεσματική, ο βαθμός κλίμακας των συγκρούσεων εντείνεται και οδηγεί σε αρνητικά αποτελέσματα για τον εργαζόμενο και τον οργανισμό.

Η διοίκηση πρέπει να προνοήσει, ώστε να τραπούν οι τυχόν συγκρούσεις από καταστροφικές σε εποικοδομητικές. Με την ύπαρξη διαδικασιών πρόληψης, ώστε να αποφεύγεται η δημιουργία συγκρούσεων, και διαδικασιών παρέμβασης και αντιμετώπισης των συγκρούσεων που ενδεχομένως ανακύπτουν, ώστε να διατηρούνται αυτές σε χαμηλή κλίμακα, η εμφάνιση των συγκρούσεων μπορεί να αποτελέσει θετικό εργαλείο για την πορεία μιας επιχείρησης.

Με τη σωστή διαχείριση τους, ώστε το επίπεδο τους να διατηρηθεί σε μέτριο βαθμό, οι συγκρούσεις μπορούν να θεωρηθούν λειτουργικές και απαραίτητες για την παραγωγικότητα, χρήσιμες για την επίτευξη των οργανωσιακών στόχων και θετικές για τη συνοχή, την ανανέωση και τη λήψη αποφάσεων.<sup>28</sup>

---

<sup>28</sup> Γαλανάκης, Μ, Κυριάκος Θ, & Σταλίκας Α, (2017), Διοικητική Συγκρούσεων: Δημιουργώντας στρατηγικό πλεονέκτημα, Εκδόσεις Πατάκη, σελ. 92 – 93, και εκεί αναφερόμενες παραπομπές

Το αν θα καταλήξει μια ενδεχόμενη σύγκρουση να επιδράσει θετικά ή αρνητικά εξαρτάται από τη διαχείριση της, την κουλτούρα του οργανισμού και τη στάση των εμπλεκομένων.<sup>29</sup>

## **2.2 Το εργασιακό στρες**

Η αναποτελεσματική διαχείριση των συγκρούσεων που τυχόν προκύψουν, σε συνδυασμό με τις ραγδαίες αναδιαρθρώσεις της αγοράς εργασίας και τις ανατροπές των εργασιακών σχέσεων, είναι πιθανό να επιφέρει εργασιακό στρες, το οποίο έχει επίπτωση στην υγεία των εργαζομένων, στην υγεία των οργανισμών, αλλά και στην κοινωνία.

Καθώς οι εργασιακοί οργανισμοί μετατρέπονται σε περίπλοκα συστήματα δράσης και επιρροής, το εργασιακό στρες εμφανίζεται σε κάθε εργασιακό κλάδο και γίνεται όλο πιο έντονο και επίμονο και παρουσιάζει μεγαλύτερη διάρκεια.<sup>30</sup>

Οι περισσότερες εμπειρικές μελέτες επικεντρώνονται στη φθορά που προκαλεί τόσο στη σωματική όσο και στην ψυχολογική κατάσταση του εργαζομένου.<sup>31</sup>

Το εργασιακό περιβάλλον προκαλεί έντονο στρες, καθώς οι απαιτήσεις των εργοδοτών αυξάνονται, ενώ οι εργαζόμενοι νοιώθουν ανασφάλεια ως προς τη διατήρηση της θέσης εργασίας τους. Ο ανταγωνισμός για μια προοπτική προαγωγής, οι απαιτητικές συνθήκες εργασίας και η δυσλειτουργική οργανωσιακή συμπεριφορά οδηγούν τους εργαζομένους σε πλήρη εξουθένωση, δυσαρέσκεια και μειωμένη οργανωτική δέσμευση.<sup>32</sup>

### **2.2.1 Ορισμός του εργασιακού στρες**

Στα Γαλλικά, η λέξη «στρες» (stress) σημαίνει κρίσιμη κατάσταση, καταπίεση, απελπισία ή αγωνία. Από τη δεκαετία του '50, όπου η λέξη καθιερώνεται στον καθημερινό αλλά και στον επιστημονικό λόγο, το στρες περιγράφει ένα φαινόμενο που αναφέρεται τόσο στο εξωτερικό περιβάλλον (καταναγκασμός, πίεση), όσο και στον

---

<sup>29</sup> Γαλανάκης, Μ, Κυριάκος Θ, & Σταλίκας Α, (2017), Διοικητική Συγκρούσεων: Δημιουργώντας στρατηγικό πλεονέκτημα, Εκδόσεις Πατάκη,, σελ. 289

<sup>30</sup> Κορωναίου Α, (2010), Όταν η εργασία γίνεται ασθένεια – Το στρες των εκπαιδευτικών, μια κοινωνιολογική μελέτη περίπτωσης, Εκδόσεις Πεδίο, σ. 31 – 33

<sup>31</sup> Στο ίδιο, σ. 63 – 64

<sup>32</sup> Schaufeli, W.B. & Enzmann, D (1998), The burnout companion on study and practice. A critical analysis, London: Taylor & Francis, p. 8 – 17

εσωτερικό κόσμο του ανθρώπου (δύσκολη κατάσταση που προκαλεί στο άτομο έντονες συγκινήσεις).<sup>33</sup>

Ο Selye (1956) ορίζει το στρες ως τη γενική και ταυτόσημη αντίδραση του οργανισμού σε οποιαδήποτε πίεση, με στόχο την προσαρμογή του σε μια νέα κατάσταση και τη διατήρηση της βασικής του ισορροπίας.<sup>34</sup>

Οι Lazarus και Folkman (1984) περιγράφουν το στρες ως μια ιδιαίτερη σχέση μεταξύ ατόμου και περιβάλλοντος, η οποία αξιολογείται από το άτομο ότι υπερβαίνει ή θέτει σε δοκιμασία τους διαθέσιμους πόρους του και βάζει σε κίνδυνο την υγεία του.<sup>35</sup>

Τη δεκαετία του '90 άρχισε να χρησιμοποιείται και ο όρος «εργασιακό στρες» λόγω της εμφάνισης του στρες στην εργασία, το οποίο «τείνει να θεωρηθεί μια σύγχρονη επαγγελματική ασθένεια με πανδημικές διαστάσεις».<sup>36</sup>

Οι Ross & Altmaier (1994) αναφέρουν ότι ως επαγγελματικό στρες μπορεί να θεωρηθεί η συσσώρευση αγχογόνων παραγόντων που σχετίζονται με την εργασία ή, εναλλακτικά, ως το στρες που βιώνει ένα συγκεκριμένο άτομο σε μια συγκεκριμένη εργασιακή κατάσταση.<sup>37</sup>

Το στρες μπορεί να θεωρηθεί και ως μια θετική κατάσταση που βιώνει ένας εργαζόμενος, όταν οι πιέσεις του έντονου φόρτου εργασίας και των προθεσμιών αντιμετωπίζονται σαν θετικές προκλήσεις, που βελτιώνουν την ποιότητα της δουλειάς του και εντείνουν την ικανοποίηση που αντλεί από αυτή.<sup>38</sup> Σε αυτή την περίπτωση μπορεί να γίνει λόγος για εποικοδομητικό εργασιακό στρες.

## **2.2.2 Πηγές στις οποίες οφείλεται το εργασιακό στρες**

Τα αίτια του εργασιακού στρες αναζητούνται όχι μόνο σε προσωπικούς παράγοντες, αλλά και στο πλαίσιο του οργανισμού, στον οποίο δουλεύει το άτομο, καθώς επίσης και σε περιβαλλοντικούς παράγοντες.

---

<sup>33</sup> Κορωναίου Α, (2010), Όταν η εργασία γίνεται ασθένεια – Το στρες των εκπαιδευτικών, μια κοινωνιολογική μελέτη περίπτωσης, Εκδόσεις Πεδίο, σ. 54 – 56

<sup>34</sup> Στο ίδιο, σ. 57

<sup>35</sup> Lazarus, R.S. & Folkman, S., (1984), Stress, appraisal and coping, New York: Springer, p. 19

<sup>36</sup> Κορωναίου Α, (2010), Όταν η εργασία γίνεται ασθένεια – Το στρες των εκπαιδευτικών, μια κοινωνιολογική μελέτη περίπτωσης, Εκδόσεις Πεδίο, σ. 59

<sup>37</sup> Ross, R.R. & Altmaier, E.M., (1994), Intervention in occupational stress: A handbook of counselling for stress at work, London: Sage, p. 11

<sup>38</sup> Robbins P. Stephen & Judge A. Timothy, (2018) Οργανωσιακή συμπεριφορά - Βασικές έννοιες και σύγχρονες προσεγγίσεις, 2<sup>η</sup> έκδοση, Εκδόσεις Κριτική, σ. 544 – 545, και εκεί αναφερόμενες παραπομπές

Στους περιβαλλοντικούς παράγοντες συγκαταλέγονται<sup>39</sup>:

- Η οικονομική αβεβαιότητα, η οποία επέρχεται όταν μια οικονομία συρρικνώνεται ή όταν πραγματοποιούνται αλλαγές στον οικονομικό κύκλο
- Η πολιτική αβεβαιότητα
- Οι τεχνολογικές εξελίξεις, καθώς η τεχνολογία μπορεί να αντικαταστήσει το ανθρώπινο εργατικό δυναμικό ή να καταστήσει ξεπερασμένες τις δεξιότητες και την εμπειρία των υπαλλήλων

Οι οργανωσιακοί παράγοντες<sup>40</sup> εμπεριέχουν τις περισσότερες αιτίες πρόκλησης εργασιακού στρες:

- Ανθυγιεινές διαπροσωπικές εργασιακές σχέσεις<sup>41</sup>
- Η σύγκρουση και η ασάφεια ρόλων<sup>42</sup>
- Η θέση του ατόμου μέσα στον οργανισμό<sup>43</sup>
- Ο υπερβολικός φόρτος εργασίας<sup>44</sup>
- Η εντατικοποίηση του ρυθμού εργασίας, επακόλουθο των πιέσεων των εργοδοτών για μεγαλύτερη αποδοτικότητα, αλλά και των πελατών για άμεση και γρήγορη εξυπηρέτηση<sup>45</sup>
- Ο αποκλεισμός των εργαζομένων από το σύστημα λήψης αποφάσεων, ακόμα και για ζητήματα που τους αφορούν άμεσα<sup>46</sup>
- Η έλλειψη σεβασμού ή η προσβολή της προσωπικότητας<sup>47</sup>
- Η στέρηση της εργασιακής αυτονομίας<sup>48</sup>

Οι προσωπικοί παράγοντες που προκαλούν εργασιακό στρες είναι<sup>49</sup>:

---

<sup>39</sup> Robbins P. Stephen & Judge A. Timothy, (2018) Οργανωσιακή συμπεριφορά - Βασικές έννοιες και σύγχρονες προσεγγίσεις, 2<sup>η</sup> έκδοση, Εκδόσεις Κριτική, σ. 546 – 547

<sup>40</sup> Κορωναίου Α, (2010), Όταν η εργασία γίνεται ασθένεια – Το στρες των εκπαιδευτικών, μια κοινωνιολογική μελέτη περίπτωσης, Εκδόσεις Πεδίο, σ. 66

<sup>41</sup> Συλλογικό, (2008), Burnout: Σύνδρομο Επαγγελματικής Εξουθένωσης, Εκδόσεις UNIVERSITY STUDIO PRESS A.E., σ. 18 – 19, και εκεί αναφερόμενες παραπομπές

<sup>42</sup> Κορωναίου Α, (2010), Όταν η εργασία γίνεται ασθένεια – Το στρες των εκπαιδευτικών, μια κοινωνιολογική μελέτη περίπτωσης, Εκδόσεις Πεδίο, σ. 66

<sup>43</sup> Στο ίδιο, σ. 66

<sup>44</sup> Στο ίδιο, σ.33, και εκεί αναφερόμενες παραπομπές

<sup>45</sup> Στο ίδιο, σ.33, και εκεί αναφερόμενες παραπομπές

<sup>46</sup> Στο ίδιο, σ.33, και εκεί αναφερόμενες παραπομπές

<sup>47</sup> Ramarajan, L. & Barsade, S., (2006), What makes the job tough? The influence of organizational respect on burnout in the human services, University of Pennsylvania, Philadelphia, p. 4 – 8, available at: <http://d1c25a6gwz7q5e.cloudfront.net/papers/1327.pdf>

<sup>48</sup> Στο ίδιο, p. 8 – 9

<sup>49</sup> Robbins P. Stephen & Judge A. Timothy, (2018) Οργανωσιακή συμπεριφορά - Βασικές έννοιες και σύγχρονες προσεγγίσεις, 2<sup>η</sup> έκδοση, Εκδόσεις Κριτική, σ. 548 – 549

- Προσωπικά οικονομικά προβλήματα
- Οικογενειακά ζητήματα

### 2.2.3 Μορφές εκδήλωσης του εργασιακού στρες

Η εργασία στη σημερινή μορφή της έχει μεταλλαχθεί. Οι περίπλοκες εργασιακές σχέσεις, οι γρήγοροι εργασιακοί ρυθμοί και ο φόβος της απόλυσης εγκλωβίζουν τον εργαζόμενο μέσα στις νέες συνθήκες. Οι εργαζόμενοι, προσπαθώντας να διατηρήσουν την προσωπική τους ισορροπία και το νόημα της εργασίας τους, συχνά βιώνουν τα συμπτώματα του ζημιογόνου εργασιακού στρες και το εξωτερικεύουν με τις παρακάτω μορφές:

- Ανασφάλεια
- Ένταση<sup>50</sup>
- Αναβλητικότητα<sup>51</sup>
- Πλήξη<sup>52</sup>
- Απογοήτευση
- Θυμός<sup>53</sup>
- Υψηλά επίπεδα άγχους<sup>54</sup>

### 2.2.4 Επιπτώσεις του εργασιακού στρες

Το εργασιακό στρες επιφέρει ατομικές συνέπειες στον εργαζόμενο, οργανωσιακές επιπτώσεις στην επιχείρηση και οικονομικές – πολιτικές - κοινωνικές επιδράσεις σε μια χώρα.

Οι ατομικές συνέπειες του εργασιακού στρες διακρίνονται σε:

- Φυσικές - Σωματικές συνέπειες

Μερικά από τα οργανικά συμπτώματα που συνδέονται με το στρες είναι ο πονοκέφαλος, η ημικρανία, οι μυοσκελετικές ενοχλήσεις, οι στομαχικές και εντερικές

---

<sup>50</sup> Robbins P. Stephen & Judge A. Timothy, (2018) Οργανωσιακή συμπεριφορά - Βασικές έννοιες και σύγχρονες προσεγγίσεις, 2<sup>η</sup> έκδοση, Εκδόσεις Κριτική, σ. 551

<sup>51</sup> Στο ίδιο, σ. 551

<sup>52</sup> Στο ίδιο, σ. 551

<sup>53</sup> Συλλογικό, (2008), Burnout: Σύνδρομο Επαγγελματικής Εξουθένωσης, Εκδόσεις UNIVERSITY STUDIO PRESS A.E., σ. 118

<sup>54</sup> Στο ίδιο, σ. 118

διαταραχές, η χρόνια κόπωση, το αίσθημα αδυναμίας, οι ταχυπαλμίες, οι ναυτίες και η ξηρότητα στόματος, οι διαταραχές στον ύπνο.<sup>55</sup>

➤ Ψυχολογικές συνέπειες

Στα ψυχολογικά συμπτώματα συγκαταλέγονται η αϋπνία, η κατάθλιψη<sup>56</sup> και η επαγγελματική εξουθένωση (burnout)<sup>57</sup>.

Η επαγγελματική εξουθένωση, η οποία είναι μια αντίδραση στο συνεχιζόμενο στρες, ορίζεται σαν ένα ψυχολογικό σύνδρομο συναισθηματικής εξάντλησης, αποπροσωποποίησης, και μειωμένης προσωπικής επίτευξης, που μπορεί να προκύψει μεταξύ ατόμων που συμμετέχουν σε απαιτητικές εργασιακές καταστάσεις.<sup>58</sup>

➤ Συμπεριφορικές συνέπειες

Τα συμπτώματα που σχετίζονται με τη συμπεριφορά περιλαμβάνουν<sup>59</sup> νευρικές κινήσεις, αλλαγές στις διατροφικές συνήθειες, αυξημένη κατανάλωση καπνού ή οινόπνευματων, αύξηση στις απουσίες και τις αποχωρήσεις από την εργασία, χαμηλή παραγωγικότητα, καθώς επίσης, και κατάχρηση ουσιών<sup>60</sup>.

Οι ατομικές συνέπειες του εργασιακού στρες επηρεάζουν και τις ίδιες τις επιχειρήσεις σε οργανωσιακό επίπεδο, προκαλώντας:

- ✓ Χαμηλή επίδοση στην εργασία<sup>61</sup>
- ✓ Συχνές απουσίες από την εργασία<sup>62</sup>
- ✓ Κακή συνολική επιχειρηματική απόδοση<sup>63</sup>
- ✓ Μειωμένη δέσμευση των εργαζομένων<sup>64</sup>

<sup>55</sup> Κορωναίου Α, (2010), Όταν η εργασία γίνεται ασθένεια – Το στρες των εκπαιδευτικών, μια κοινωνιολογική μελέτη περίπτωσης, Εκδόσεις Πεδίο, σ. 67 – 68

<sup>56</sup> Στο ίδιο, σ. 63 – 64, και εκεί αναφερόμενες παραπομπές

<sup>57</sup> Συλλογικό, (2008), Burnout: Σύνδρομο Επαγγελματικής Εξουθένωσης, Εκδόσεις UNIVERSITY STUDIO PRESS A.E., σ. 53 – 54

<sup>58</sup> Maslach, C., Jackson, S.E., & Leiter, M.P., (1996), Maslach Burnout Inventory Manual, 3<sup>rd</sup> edition, Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, p. 192

<sup>59</sup> Robbins P. Stephen & Judge A. Timothy, (2018) Οργανωσιακή συμπεριφορά - Βασικές έννοιες και σύγχρονες προσεγγίσεις, 2<sup>η</sup> έκδοση, Εκδόσεις Κριτική, σ. 552, και εκεί αναφερόμενες παραπομπές

<sup>60</sup> Κορωναίου Α, (2010), Όταν η εργασία γίνεται ασθένεια – Το στρες των εκπαιδευτικών, μια κοινωνιολογική μελέτη περίπτωσης, Εκδόσεις Πεδίο, σ. 62, και εκεί αναφερόμενες παραπομπές

<sup>61</sup> Συλλογικό, (2008), Burnout: Σύνδρομο Επαγγελματικής Εξουθένωσης, Εκδόσεις UNIVERSITY STUDIO PRESS A.E., σ. 53

<sup>62</sup> Στο ίδιο, σ. 53

<sup>63</sup> Ευρωπαϊκός Οργανισμός για την Ασφάλεια και την Υγεία στην εργασία, Ψυχοκοινωνικοί κίνδυνοι και άγχος στην εργασία, διαθέσιμο: <https://osha.europa.eu/el/themes/psychosocial-risks-and-stress>

<sup>64</sup> Maslach, C. & Leiter, M.P., (2007), Burnout, Elsevier Inc., p. 369, available at: [https://www.researchgate.net/publication/303791742\\_Burnout](https://www.researchgate.net/publication/303791742_Burnout)



✓ Παραιτήσεις<sup>65</sup>

Οι ατομικές συνέπειες και οι οργανωσιακές συνέπειες του εργασιακού στρες είναι άρρηκτα συνδεδεμένες με κοινωνικές συνέπειες.

Οικονομικές μελέτες δείχνουν ότι το 50% των απουσιών των εργαζομένων από την εργασία για «λόγους υγείας» καταλογίζονται στο στρες, ενώ τα σχετικά έξοδα ιατρικής περίθαλψης ανέρχονται σε υπέρογκα ποσά.<sup>66</sup>

Σύμφωνα με έρευνα που έγινε στις ΗΠΑ (1995), το ετήσιο κόστος για την καταπολέμηση της κατάθλιψης και των χαμένων ημερών εργασίας εκτιμάται ότι ανέρχεται σε 5.415 δολάρια ανά υπάλληλο, ποσό όμοιο με αυτό που αντιστοιχεί στις καρδιοαγγειακές παθήσεις, τον διαβήτη και τα μυοσκελετικά προβλήματα.<sup>67</sup>

Το στρες σχετίζεται επίσης με την εθελούσια αποχώρηση από την εργασία και την πρόωρη συνταξιοδότηση, γεγονός που επιβαρύνει τα κρατικά ταμεία συνταξιοδοτήσεων. Με την αυξητική τάση εθελούσιας φυγής, οι δείκτες ανεργίας ανεβαίνουν, επηρεάζοντας κοινωνικά, πολιτικά και οικονομικά μια χώρα.

Ακόμα πιο ανησυχητικό είναι το γεγονός της αύξησης των αυτοκτονιών και των περιστατικών απόπειρας αυτοκτονίας εργαζομένων για λόγους εργασίας.

Η Κορωναίου (2010) στο βιβλίο της αναφέρει ότι, σύμφωνα με δοκίμιο των Dejours και Begue, οι αυτοκτονίες και οι απόπειρες αυτοκτονίας, οι οποίες κορυφώνονται στις μέρες μας, έχουν επεκταθεί σε διάφορους εργασιακούς κλάδους. Το ζήτημα όμως, αποσιωπάται σε κοινωνικό επίπεδο και τα μέσα μαζικής ενημέρωσης μειώνουν τη σημασία του, χαρακτηρίζοντας το σαν ένα «εξαιρετικό» και «μεμονωμένο» γεγονός.<sup>68</sup>

Συμπερασματικά, το στρες πρέπει να αντιμετωπιστεί ως οργανωτικό ζήτημα και όχι ως προσωπική αδυναμία, ώστε μπορεί να αντιμετωπιστεί όπως οποιοσδήποτε άλλος κίνδυνος για την ασφάλεια και την υγεία στον χώρο εργασίας.<sup>69</sup>

---

<sup>65</sup> Συλλογικό, (2008), Burnout: Σύνδρομο Επαγγελματικής Εξουθένωσης, Εκδόσεις UNIVERSITY STUDIO PRESS A.E., σ. 53

<sup>66</sup> Κορωναίου Α, (2010), Όταν η εργασία γίνεται ασθένεια – Το στρες των εκπαιδευτικών, μια κοινωνιολογική μελέτη περίπτωσης, Εκδόσεις Πεδίο, σ. 61

<sup>67</sup> Druss, B.G., et al., (2000), Health and disability costs of depressive illness in a major U.S. corporation, The American Journal of Psychiatry, 157(8): 1274 - 1278

<sup>68</sup> Κορωναίου Α, (2010), Όταν η εργασία γίνεται ασθένεια – Το στρες των εκπαιδευτικών, μια κοινωνιολογική μελέτη περίπτωσης, Εκδόσεις Πεδίο, σ. 79, και εκεί αναφερόμενες παραπομπές

<sup>69</sup> Ευρωπαϊκός Οργανισμός για την Ασφάλεια και την Υγεία στην εργασία, Ψυχοκοινωνικοί κίνδυνοι και άγχος στην εργασία, διαθέσιμο: <https://osha.europa.eu/el/themes/psychosocial-risks-and-stress>

Ένα υγιές ψυχοκοινωνικό περιβάλλον συμβάλλει στην αυξημένη απόδοση και την προσωπική ανάπτυξη των εργαζομένων, καθώς και στην ψυχική και σωματική ευεξία τους. Αντίθετα, ένα απαιτητικό και προβληματικό εργασιακό περιβάλλον οδηγεί τους εργαζομένους σε κρίσεις άγχους, αφού τους αναγκάζει να υπερβαίνουν τις δυνάμεις τους για να αντιμετωπίσουν τις υπερβολικές απαιτήσεις.<sup>70</sup>

## **2.3 Το εργατικό δίκαιο**

Λόγω της εκμετάλλευσης, των συνεχών αλλαγών στις εργασιακές σχέσεις και των συλλογικών αγώνων και εξεγέρσεων των εργαζομένων για τη βελτίωση των συνθηκών εργασίας τους, τα Κράτη εισήγαγαν ένα σύνολο κανόνων οι οποίοι ρυθμίζουν τις εργασιακές σχέσεις και κατοχυρώνουν τα συνδικαλιστικά δικαιώματα.

### **2.3.1 Ορισμός, Αντικείμενο και Διακρίσεις του εργατικού δικαίου**

*«Εργατικό δίκαιο είναι το σύνολο των κανόνων που ρυθμίζουν τη σχέση εξαρτημένης εργασίας, συχνά αποκαλούμενης και ως σχέση μισθωτής εργασίας.»<sup>71</sup>*

*«Ο όρος «εργασία», συνώνυμος με τον όρο «απασχόληση», παραπέμπει γενικώς σε κάθε ανθρώπινη δραστηριότητα η οποία στηρίζεται στην καταβολή σωματικών ή και πνευματικών δυνάμεων για την παραγωγή επιθυμητού ή επιβεβλημένου αποτελέσματος με οικονομική σημασία.»<sup>72</sup>*

Το εργατικό δίκαιο αναφέρεται αποκλειστικά στη σχέση εξαρτημένης εργασίας, ιδιωτικού δικαίου. Αυτή η σχέση αποτυπώνεται με τη μορφή ατομικών συμβάσεων εργασίας μεταξύ εργοδότη και εργαζομένου. Οι δημόσιοι υπάλληλοι, υπάλληλοι ΟΤΑ και ΝΠΔΔ, υπάγονται σε σχέσεις εργασίας δημοσίου δικαίου οι οποίες καθορίζονται από το δημοσιούπαλληλικό δίκαιο. Μόνο όταν το Δημόσιο απασχολεί εργαζομένους με σχέση ιδιωτικού δικαίου, εφαρμόζονται οι κανόνες του εργατικού δικαίου.<sup>73</sup>

---

<sup>70</sup> Ευρωπαϊκός Οργανισμός για την Ασφάλεια και την Υγεία στην εργασία, Ψυχοκοινωνικοί κίνδυνοι και άγχος στην εργασία, διαθέσιμο: <https://osha.europa.eu/el/themes/psychosocial-risks-and-stress>

<sup>71</sup> Τζιώνας, Α. Ιωάννης, (2019), Εγχειρίδιο Εργατικού Δικαίου, Εκδόσεις Τζιόλα, σ. 1

<sup>72</sup> Στο ίδιο, σ. 1, και εκεί αναφερόμενες παραπομπές

<sup>73</sup> Στο ίδιο, σ. 1

### 2.3.2 Βασικές υποχρεώσεις και δικαιώματα του Εργοδότη

Ο εργαζόμενος έχει την ανάγκη να νοιώθει ασφαλής μέσα στον εργασιακό χώρο στον οποίο εργάζεται και να απολαμβάνει εργασιακών δικαιωμάτων. Προκειμένου να διασφαλίζεται η ομαλή λειτουργία της εργασιακής σχέσης και να αποφεύγονται οι συγκρούσεις και το μη παραγωγικό εργασιακό στρες, μέσω του εργατικού δικαίου έχουν θεσπιστεί ορισμένες βασικές υποχρεώσεις και δικαιώματα του εργοδότη έναντι των εργαζομένων.

Ειδικότερα, δυνάμει των κανόνων του εργατικού δικαίου, ο εργοδότης πρέπει να τηρεί τις παρακάτω βασικές υποχρεώσεις:<sup>74</sup>

#### ➤ Καταβολή του μισθού

Η ατομική σύμβαση εργασίας υποχρεώνει τον εργαζόμενο να παρέχει εξαρτημένη εργασία είτε ορισμένου είτε αορίστου χρόνου και τον εργοδότη να καταβάλει τον συμφωνηθέντα μισθό ως αντάλλαγμα για την εργασία αυτή.<sup>75</sup>

#### ➤ Υποχρέωση Πρόνοιας

Ο εργοδότης είναι υποχρεωμένος να φροντίζει για τη διαμόρφωση των κατάλληλων συνθηκών υγείας και ασφάλειας στην εργασία.<sup>76</sup>

#### ➤ Υποχρέωση Ίσης Μεταχείρισης των εργαζομένων και απαγόρευση διακρίσεων

Οι μισθωτοί με τα ίδια προσόντα, που παρέχουν την ίδια εργασία, υπό τις ίδιες προϋποθέσεις και συνθήκες πρέπει να αντιμετωπίζονται ισότιμα από τον εργοδότη. Αποκλίσεις από την αρχή της ίσης μεταχείρισης επιτρέπονται, εφόσον οι λόγοι είναι σοβαροί και ειδικοί κατά αντικειμενική κρίση και καθιστούν τη διαφορετική αντιμετώπιση εύλογη και δίκαιη.<sup>77</sup>

---

<sup>74</sup> Τζιώνας, Α. Ιωάννης, (2019), Εγχειρίδιο Εργατικού Δικαίου, Εκδόσεις Τζιόλα, σ. 39 – 48

<sup>75</sup> Στο ίδιο, σ. 153 – 157

<sup>76</sup> Στο ίδιο, σ. 177 – 178

<sup>77</sup> Στο ίδιο, σ. 9

Επιπλέον, ο εργοδότης είναι υποχρεωμένος να αποφεύγει κάθε μορφή διακριτικής μεταχείρισης μεταξύ των εργαζομένων του λόγω φύλου, φυλής, χρώματος, εθνικής ή εθνοτικής καταγωγής, αναπηρίας ή χρόνιας πάθησης, ηλικίας, θρησκευτικών ή άλλων πεποιθήσεων, οικογενειακής ή κοινωνικής κατάστασης, σεξουαλικού προσανατολισμού, ταυτότητας ή χαρακτηριστικών φύλου.<sup>78</sup>

➤ Υποχρέωση Σεβασμού της προσωπικότητας των εργαζομένων

Υποχρέωση του εργοδότη είναι να σέβεται την προσωπικότητα του εργαζομένου, να προφυλάσσει τα προσωπικά δεδομένα του από συλλογή, επεξεργασία και χρήση, είτε ηλεκτρονικά είτε με άλλα μέσα, και να σέβεται το εργοδοτικό του καθήκον για πραγματική απασχόληση του μισθωτού, δηλαδή να μην αρνείται να απασχολήσει πραγματικά τον εργαζόμενο.<sup>79</sup>

➤ Υποχρέωση Χορήγησης Αδειών

Κάθε μισθωτός, από τον χρόνο πρόσληψης του, έχει δικαίωμα να λάβει ποσοστό της ετήσιας κανονικής άδειας με αποδοχές. Η άδεια αναψυχής που δικαιούται ο εργαζόμενος εξαρτάται από τον χρόνο εργασίας που έχει συμπληρώσει στην επιχείρηση όπου εργάζεται, καθώς επίσης και από την προϋπηρεσία 12 ετών ή 25 ετών σε οποιονδήποτε εργοδότη.<sup>80</sup>

➤ Υποχρέωση Χορήγησης Πιστοποιητικού Εργασίας

Ο εργοδότης στον οποίο εργάστηκε ο μισθωτός έχει την υποχρέωση, με γραπτή δήλωση, να βεβαιώνει την παροχή εργασίας (είδος και διάρκεια εργασίας) καθώς, επίσης, και την ικανότητα και το ήθος του εργαζομένου κατά τη διάρκεια της απασχόλησης του.<sup>81</sup>

➤ Υποχρέωση Καταβολής των αναλογουσών ασφαλιστικών εισφορών των εργαζομένων του και υποχρέωση καταχώρησης στοιχείων στο πληροφορικό σύστημα ΕΡΓΑΝΗ

---

<sup>78</sup> Τζιώνας, Α. Ιωάννης, (2019), Εγχειρίδιο Εργατικού Δικαίου, Εκδόσεις Τζιόλα, σ. 43

<sup>79</sup> Στο ίδιο, σ. 40 – 43

<sup>80</sup> Στο ίδιο, σ. 199 – 201

<sup>81</sup> Στο ίδιο, σ. 44 – 45

Ο εργοδότης, ο οποίος είναι εγγεγραμμένος στα μητρώα εργοδοτών του ΕΦΚΑ, πρέπει να υποβάλλει ηλεκτρονικά και εμπρόθεσμα στο πληροφορικό σύστημα ΕΡΓΑΝΗ του Υπουργείου Εργασίας, Κοινωνικής Ασφάλισης και Κοινωνικής Αλληλεγγύης στοιχεία για θέματα αρμοδιότητας ΣΕΠΕ και ΟΑΕΔ βάσει των εντύπων Ε3 έως Ε11. Ενδεικτικά, το έντυπο Ε3 αντιστοιχεί στο Ενιαίο Έντυπο Αναγγελίας Πρόσληψης, το έντυπο Ε8 στην Αναγγελία Υπερεργασίας ή νόμιμης υπερωριακής απασχόλησης, κ.τ.λ.<sup>82</sup>

Τέλος, ο εργοδότης, ως το υποκείμενο της σύμβασης εργασίας, μπορεί να ασκεί το διευθυντικό δικαίωμα, χωρίς όμως αυτό να λαμβάνει καταχρηστική μορφή.<sup>83</sup>

Με τον όρο «διευθυντικό δικαίωμα» αναφερόμαστε στην εξουσία του εργοδότη να ρυθμίζει κατά τον προσφορότερο τρόπο κάθε θέμα αναγόμενο στην οργάνωση και λειτουργία της επιχείρησής του, με βάση τις ανάγκες της και προς επίτευξη γενικά των σκοπών της.<sup>84</sup> Αυτή η εξουσία του επιτρέπει να προσδιορίζει με ακρίβεια το είδος, τον τόπο, τις συνθήκες εργασίας και γενικότερα τους όρους αυτής, υπό την επιφύλαξη ότι δεν έχουν ρυθμιστεί από κανόνες δικαίου ή την ατομική σύμβαση εργασίας.<sup>85</sup>

### **2.3.3 Κανόνες του εργατικού δικαίου οι οποίοι προστατεύουν τους εργαζομένους και τους οργανισμούς από εργασιακές συγκρούσεις και εργασιακό στρες**

Οι συγκρούσεις μέσα σε έναν οργανισμό είναι αναπόφευκτες, καθώς κάθε άτομο έχει τη δική του μοναδική προσωπικότητα και θα εμπλακεί κάποια στιγμή σε κάποιο είδος διαμάχης ή αντιπαλότητας λόγω αντιμαχόμενων αναγκών ή ιδεών ή πεποιθήσεων ή αξιών ή στόχων.<sup>86</sup>

Οι σύγχρονοι μελετητές των συγκρούσεων θεωρούν ότι η σύγκρουση είναι μεν δυσλειτουργική, αλλά, αν αλλάξει το κοινωνικό σύστημα ενός οργανισμού, οι συγκρούσεις είναι δυνατό να απαλλαγούν από τις αρνητικές τους αποχρώσεις και να

---

<sup>82</sup> Τζιώρας, Α. Ιωάννης, (2019), Εγχειρίδιο Εργατικού Δικαίου, Εκδόσεις Τζιόλα, σ. 45 – 48

<sup>83</sup> Στο ίδιο, σ. 224 – 225

<sup>84</sup> Στο ίδιο, σ. 225, και εκεί αναφερόμενες παραπομπές

<sup>85</sup> Στο ίδιο, σ. 225 – 233

<sup>86</sup> Andrade, L., Plowman, D.A., & Duchon, D. (2008), Getting Past Conflict Resolution: A Complexity View of Conflict, Management Department Faculty Publications, Paper 62, E:CO Issue Vol. 10 No. 1 2008 pp. 23-38, available at: <https://digitalcommons.unl.edu/managementfacpub/62>

καταστούν εποικοδομητικές. Έτσι, κρίνουν αναγκαία τη διαχείριση των συγκρούσεων.<sup>87</sup>

Λόγω του ότι οι οργανισμοί θεωρούνται, κατά κύριο λόγο, χαοτικά, πολύπλοκα συστήματα με τάσεις αυτοδυναμισμού και αυτοσυντήρησης, η σύγκρουση θεωρήθηκε για τους οργανισμούς πηγή ενέργειας που προσφέρει μια ευκαιρία ανασυγκρότησης και εξέλιξης.<sup>88</sup>

Στο εργατικό δίκαιο δεν έχουν θεσπιστεί κανόνες που να αναφέρονται αποκλειστικά και ξεκάθαρα στον τρόπο διαχείρισης των εργασιακών συγκρούσεων και στον απόηχό τους, το εργασιακό στρες. Ορισμένοι ισχύοντες κανόνες, οι οποίοι συμβάλλουν στην προφύλαξη από τα φαινόμενα αυτά και στον μετριασμό του βαθμού έντασής τους, είναι οι εξής:

- Η υποχρέωση του εργοδότη να γνωστοποιεί εγγράφως στον εργαζόμενο τους ουσιώδεις όρους της σύμβασης. Η εν λόγω γνωστοποίηση περιλαμβάνει μεταξύ άλλων τη θέση ή την ειδικότητα του εργαζομένου, τον βαθμό του, την κατηγορία της απασχόλησης του καθώς και το αντικείμενο της εργασίας του.<sup>89</sup>

Με τον τρόπο αυτό, ο εργαζόμενος γνωρίζει εκ των προτέρων τα καθήκοντά του εντός του οργανισμού. Έτσι, αποφεύγεται η ασάφεια ή η σύγχυση των ρόλων και δεν τελεί σε ανασφάλεια ως προς τη φύση των καθηκόντων που μπορεί εκάστοτε να του ανατίθενται, καθώς αυτά είναι εκ των προτέρων και σαφώς καθορισμένα. Η συνεργασία με τους άλλους θα είναι ομαλή και εποικοδομητική, αφού ο καθένας θα γνωρίζει επακριβώς τις αρμοδιότητες του. Περαιτέρω, με τον τρόπο αυτό μπορεί να εκτιμήσει κατά το χρόνο σύναψης της σύμβασης, εάν ο προσφερόμενος μισθός ανταποκρίνεται στις αρμοδιότητες που του αναλογούν και στους εν γένει όρους της εργασίας του.

- Ο περιορισμός για τους εργοδότες στην κατάρτιση διαδοχικών συμβάσεων εργασίας ορισμένου χρόνου, αντί μιας σύμβασης αορίστου χρόνου. Η

---

<sup>87</sup> Γαλανάκης, Μ, Κυριάζος Θ, & Σταλάκας Α, (2017), Διοικητική Συγκρούσεων: Δημιουργώντας στρατηγικό πλεονέκτημα, Εκδόσεις Πατάκη, σ. 81 – 82

<sup>88</sup> Andrade, L, Plowman, D.A., & Duchon, D. (2008), Getting Past Conflict Resolution: A Complexity View of Conflict, Management Department Faculty Publications, Paper 62, E:CO Issue Vol. 10 No. 1 2008 pp. 23-38, available at: <https://digitalcommons.unl.edu/managementfacpub/62>

<sup>89</sup> Τζιώνας, Α. Ιωάννης, (2019), Εγχειρίδιο Εργατικού Δικαίου, Εκδόσεις Τζιόλα, σ. 25 – 26

απεριόριστη ανανέωση συμβάσεων εργασίας ορισμένου χρόνου είναι επιτρεπτή μόνο όταν δικαιολογείται από αντικειμενικό λόγο.<sup>90</sup>

Έτσι, τα εργασιακά δικαιώματα ανταποκρίνονται στην πραγματική φύση της εργασίας που παρέχει ο εργαζόμενος και αποφεύγεται η αναπόφευκτη ανασφάλεια που δημιουργείται από τη σύναψη συμβάσεων εργασίας με περιορισμένη χρονική ισχύ.

- Οι περιορισμοί και οι προϋποθέσεις που τίθενται από τον νόμο σχετικά με την υπέρβαση του ωραρίου απασχόλησης<sup>91</sup>

Σαν αποτέλεσμα, ο εργαζόμενος έχει τη δυνατότητα να απολαμβάνει τον αναγκαίο χρόνο για την ξεκούραση και την ψυχαγωγία του, χωρίς τις οποίες είναι αδύνατη η παραγωγικότητα και η δημιουργία ενός ομαλού εργασιακού περιβάλλοντος. Αν ο χρόνος εργασίας υπερβαίνει τα όρια αντοχής του ανθρώπινου οργανισμού, διασαλεύεται η σωματική και ψυχική υγεία, με αποτέλεσμα την εμφάνιση μη παραγωγικού εργασιακού στρες και την ένταση των συγκρούσεων.

- Η καταβολή του μισθού<sup>92</sup>

Αποτελεί αναγκαία προϋπόθεση για τη διαβίωση αλλά και την αυτοεκτίμηση του εργαζομένου. Ο εργαζόμενος, όταν η καταβολή του μισθού είναι συνεπής, είναι ικανοποιημένος και τονώνεται η εμπιστοσύνη του έναντι του εργοδότη και η διάθεσή του να συμβάλλει στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού στον οποίο εργάζεται.

- Υποχρέωση ίσης μεταχείρισης των εργαζομένων και απαγόρευση διακρίσεων<sup>93</sup>

Η αίσθηση του εργαζομένου ότι αντιμετωπίζεται βάσει των πραγματικών του προσόντων και της ποιότητας της εργασίας του και όχι με κριτήριο το φύλο, την ηλικία, το θρήσκευμα ή άλλα αυθαίρετα κριτήρια, συμβάλλει ομοίως στην τόνωση της εμπιστοσύνης του έναντι του εργοδότη και αποτρέπει τη δημιουργία αρνητικών συναισθημάτων, όπως η αδικία, η αντιζηλία κ.α., που επηρεάζουν δυσμενώς τις σχέσεις με τους συναδέλφους και τη διοίκηση.

---

<sup>90</sup> Τζιώνας, Α. Ιωάννης, (2019), Εγχειρίδιο Εργατικού Δικαίου, Εκδόσεις Τζιόλα, σ. 30 – 32

<sup>91</sup> Στο ίδιο, σ. 69 – 84

<sup>92</sup> Στο ίδιο, σ. 153 – 157

<sup>93</sup> Στο ίδιο, σ. 43

- Υποχρέωση Σεβασμού της προσωπικότητας των εργαζομένων<sup>94</sup>

Όταν δεν γίνεται σεβαστή η προσωπικότητά του, αλλά αντιμετωπίζεται ο εργαζόμενος με αγένεια ή σκληρότητα ή γίνεται δέκτης αρνητικών σχολίων και συμπεριφορών λόγω των ατομικών χαρακτηριστικών του, είναι αναπόφευκτη η πρόκληση έντονου στρες. Συνεπεία της απαξίωσης αυτής τείνουν να δημιουργηθούν και συγκρούσεις.

- Η τηλεργασία σαν ευέλικτη μορφή απασχόλησης<sup>95</sup>

Σε περίπτωση που η τηλεργασία, σαν εναλλακτική μορφή απασχόλησης, έστω ορισμένες ημέρες του μήνα, ανταποκρίνεται σε ιδιαίτερες οικογενειακές και προσωπικές ανάγκες του εργαζομένου, δύναται να συμβάλει στη διατήρηση της εσωτερικής του ισορροπίας. Σε περίπτωση δε ιδιαίτερα συγκρουσιακού περιβάλλοντος, μέσω της τηλεργασίας μπορεί να επιτευχθεί ο μετριασμός των εντάσεων.

- Η υποχρέωση του εργοδότη για διαμόρφωση και διατήρηση ασφαλούς και υγιεινού εργασιακού περιβάλλοντος. Πρέπει να προστατεύεται η ζωή και η σωματική και ψυχική υγεία του εργαζομένου.<sup>96</sup>

Η τήρηση των κανόνων ασφαλείας και η λήψη μέτρων πρόληψης για την αποφυγή ατυχημάτων, όπως για παράδειγμα σε ένα εργοστάσιο βιομηχανικού κλάδου, ενισχύει το αίσθημα ασφάλειας του εργαζομένου. Έτσι αποφεύγεται η αγωνία και η ανασφάλεια που μπορεί να γεννηθούν σε ένα περιβάλλον υψηλού κινδύνου.

Αντίστοιχα, η διαμόρφωση κάθε εργασιακού χώρου, όπως ένας κλειστός χώρος γραφείων, κατά τρόπο ώστε να ανταποκρίνεται στις ανάγκες των εργαζομένων, δημιουργεί ένα ευχάριστο επαγγελματικό περιβάλλον που προάγει την παραγωγικότητα, τις ομαλές εργασιακές σχέσεις και την ψυχική ισορροπία των εργαζομένων.

- Το δικαίωμα κάθε μισθωτού από τον χρόνο πρόσληψης του, να λάβει ποσοστό της ετήσιας κανονικής άδειας που δικαιούται με αποδοχές.<sup>97</sup>

---

<sup>94</sup> Τζιώνας, Α. Ιωάννης, (2019), Εγχειρίδιο Εργατικού Δικαίου, Εκδόσεις Τζιόλα, σ. 40 – 43

<sup>95</sup> Στο ίδιο, σ. 144 – 149

<sup>96</sup> Στο ίδιο, σ. 177 – 181



Η λήψη ετήσιας κανονικής άδειας μετ' αποδοχών αποτρέπει τη σωματική εξάντληση και ψυχική εξουθένωση του εργαζομένου. Είναι αναγκαίο να γνωρίζει ότι τις ημερομηνίες που θα απέχει από την εργασία του θα αμείβεται κανονικά, ώστε να μην αποτρέπεται η χρήση της άδειας για οικονομικούς λόγους.

Επιπρόσθετα, θα ήταν σκόπιμο, εφόσον το επιτρέπουν οι ανάγκες του οργανισμού, ο εργαζόμενος να μπορεί να επιλέγει τις ημερομηνίες της άδειάς του ενόψει των προσωπικών και οικογενειακών του αναγκών.

➤ Ο κανονισμός εργασίας<sup>98</sup>

Η θέσπιση κανονισμού εργασίας, ο οποίος γνωστοποιείται στους εργαζόμενους με την ανάρτησή του στον τόπο εργασίας, αποτρέπει κάθε λογής ασάφειες. Διαμορφώνει το δεσμευτικό πλαίσιο κανόνων του οργανισμού και επιτρέπει στους εργαζόμενους να γνωρίζουν τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις τους.<sup>99</sup>

➤ Η μη καταχρηστική άσκηση του διευθυντικού δικαιώματος<sup>100</sup>

Το εργατικό δίκαιο θέτει όρια στον εργοδότη αναφορικά με το διευθυντικό του δικαίωμα. Η άσκηση του δικαιώματος αυτού πρέπει να αποβλέπει στην εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης και δεν επιτρέπεται να μετατρέπεται σε εργαλείο για τον εκφοβισμό, τη διακριτική μεταχείριση και την εκμετάλλευση των εργαζομένων. Δεν πρέπει, δηλαδή, να ασκείται σε βάρος των εργαζομένων για σκοπούς άσχετους με την αποτελεσματική διοίκηση της επιχείρησης.

Ειδική περίπτωση καταχρηστικής άσκησης του διευθυντικού δικαιώματος του εργοδότη αποτελεί η μονομερής βλαπτική μεταβολή των όρων εργασίας. Στην περίπτωση αυτή παρέχονται στον εργαζόμενο συγκεκριμένα δικαιώματα, τα οποία μπορούν να ασκηθούν διαζευκτικά. Συγκεκριμένα, μπορεί να αποδεχθεί την μεταβολή, οπότε συνάπτεται νέα εργασιακή σύμβαση, τροποποιητική της αρχικής. Ή να θεωρήσει την μεταβολή ως εργοδοτική άτακτη καταγγελία της σύμβασης και να αποχωρήσει από την εργασία διεκδικώντας αποζημίωση. Ή να εμμένει στην τήρηση των συμβατικών όρων, προσφέροντας τις υπηρεσίες του σύμφωνα με τους όρους της σύμβασης πριν από τη

---

<sup>97</sup> Τζιώνας, Α. Ιωάννης, (2019), Εγχειρίδιο Εργατικού Δικαίου, Εκδόσεις Τζιόλα, σ. 199 – 205

<sup>98</sup> Στο ίδιο, σ. 222 – 223

<sup>99</sup> Στο ίδιο, σ. 222 – 223

<sup>100</sup> Στο ίδιο, σ. 224 – 241

μεταβολή. Ή να εκφράσει την αντίθεση του για τη βλαπτική μεταβολή, να παρέχει προσωρινά τη νέα εργασία και να προσφύγει στο δικαστήριο.<sup>101</sup>

Συμπερασματικά, οι κανόνες του εργατικού δικαίου, έστω και αν δεν αποβλέπουν ευθέως στην αντιμετώπιση των εργασιακών συγκρούσεων και του εργασιακού στρες, παρέχουν το αναγκαίο πλαίσιο που καθιστά δυνατό τον περιορισμό και τη διαχείριση τους, με τη διαμόρφωση ενός σταθερού εργασιακού περιβάλλοντος που λαμβάνει υπ' όψιν τις ανάγκες και του οργανισμού και των εργαζομένων

Οι κανόνες αυτοί αποτελούν την ελάχιστη θεσμική βάση, εναπόκειται δε σε κάθε εργοδότη να λαμβάνει επιπρόσθετα πρόσφορα μέτρα, ώστε να διασφαλίζεται η ομαλή λειτουργία της επιχείρησής του ενόψει των εκάστοτε διαμορφούμενων συνθηκών.

### **Κεφάλαιο 3: Η έρευνα**

#### **3.1. Μεθοδολογία**

##### **Ερευνητικός σκοπός-ερωτήματα**

Η παρούσα έρευνα διερευνά τις απόψεις εργαζομένων σχετικά με τις εργασιακές σχέσεις και τις συγκρούσεις, το εργασιακό στρες και το Εργατικό Δίκαιο. Μελετώνται επίσης οι διαφορές των απόψεων σύμφωνα με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά και οι προβλεπτικοί παράγοντες των εργασιακών σχέσεων. Με βάση τον σκοπό της μελέτης, τα ερευνητικά ερωτήματα διατυπώνονται παρακάτω:

1. Ποιες οι απόψεις των ερωτηθέντων σχετικά με τη δομή και τις εργασιακές σχέσεις, το εργασιακό στρες και το Εργατικό Δίκαιο;
2. Ποια η επίδραση του δημογραφικού προφίλ των συμμετεχόντων στις απόψεις τους για τη δομή και τις εργασιακές σχέσεις, το εργασιακό στρες και το Εργατικό Δίκαιο;
3. Ποια η σχέση των εργασιακών σχέσεων με το εργασιακό στρες και το εργατικό δίκαιο;

##### **Σχεδιασμός έρευνας**

---

<sup>101</sup> Τζιώρας, Α. Ιωάννης, (2019), Εγχειρίδιο Εργατικού Δικαίου, Εκδόσεις Τζιόλα, σ. 224 – 241

Πραγματοποιήθηκε μία ποσοτική έρευνα, πρωτογενής, περιγραφική και συσχέτισης με χρήση ερωτηματολογίου που αποτελούταν κυρίως από ερωτήσεις κλίμακας Likert. Η επιλογή της μεθόδου κρίνεται κατάλληλη, καθώς σύμφωνα με το 1<sup>ο</sup> ερευνητικό ερώτημα, σκοπός του ερευνητή είναι να μελετήσει τον βαθμό συμφωνίας των εργαζομένων σε μετρήσιμες έννοιες<sup>102</sup>, δηλαδή στις έννοιες των εργασιακών σχέσεων, εργασιακού στρες και εφαρμογή Εργατικού Δικαίου. Επιπλέον, οι ποσοτικές έρευνες εφαρμόζονται σε μεγάλα δείγματα<sup>103</sup>, με τους συμμετέχοντες της παρούσας έρευνας να ανέρχονται στους 122. Ακόμη, σύμφωνα με το 2<sup>ο</sup> και 3<sup>ο</sup> ερευνητικό ερώτημα, είναι απαραίτητη η διερεύνηση της εξάρτησης των μεταβλητών μεταξύ τους, γεγονός που επιτυγχάνεται εύκολα στην ποσοτική έρευνα, καθώς χρησιμοποιούνται μαθηματικές-στατιστικές μέθοδοι.<sup>104</sup> Τέλος, ένα σημαντικό πλεονέκτημα της ποσοτικής έρευνας είναι, ότι εφόσον έχουν πραγματοποιηθεί σωστά οι στατιστικές αναλύσεις και δεν υπάρχει μεροληπτικό σφάλμα δειγματοληψίας, είναι εφικτή η γενίκευση των συμπερασμάτων για τον πληθυσμό της έρευνας.<sup>105</sup>

### **Πληθυσμός-Δείγμα**

Πληθυσμός της έρευνας θεωρείται το σύνολο των εργαζομένων στην Ελλάδα. Αναφορικά με το δείγμα, αυτό αποτελούταν από 122 εργαζόμενους σε οργανισμούς, στη μικρή τους πλειοψηφία γυναίκες, άτομα ηλικίας 31 ετών και άνω, που δεν έχουν παιδιά και εργάζονται στον Οργανισμό ως υπάλληλοι με σύμβαση αορίστου χρόνου.

### **Εργαλείο συλλογής δεδομένων-Δειγματοληψία**

Χρησιμοποιήθηκε πρωτότυπο ερωτηματολόγιο 37 ερωτήσεων, το οποίο ήταν χωρισμένο σε 4 ενότητες. Η 1<sup>η</sup> ενότητα αναφέρεται στα δημογραφικά χαρακτηριστικά και αποτελείται από 6 ερωτήσεις. Η 2<sup>η</sup> περιλαμβάνει τις εργασιακές συγκρούσεις-

---

<sup>102</sup> Creswell, J.W., (2009), Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches, 3<sup>rd</sup> edition, SAGE Publications, Inc. CA, p. 59 – 60, και εκεί αναφερόμενες παραπομπές, available at: [https://www.ucg.ac.me/skladiste/blog\\_609332/objava\\_105202/fajlovi/Creswell.pdf](https://www.ucg.ac.me/skladiste/blog_609332/objava_105202/fajlovi/Creswell.pdf)

<sup>103</sup> Cohen L., Manion L., & Morrison K., (2007), Research Methods in Education, 6<sup>th</sup> edition, Taylor & Francis Group, p.101 – 105

<sup>104</sup> Muijs, D., (2011), Doing quantitative research in education with SPSS, 2<sup>nd</sup> edition, SAGE Publications, p. 1 – 7

<sup>105</sup> Creswell, J.W., (2009), Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches, 3<sup>rd</sup> edition, SAGE Publications, Inc. CA, p. 22 – 29, και εκεί αναφερόμενες παραπομπές, available at: [https://www.ucg.ac.me/skladiste/blog\\_609332/objava\\_105202/fajlovi/Creswell.pdf](https://www.ucg.ac.me/skladiste/blog_609332/objava_105202/fajlovi/Creswell.pdf)

σχέσεις και αποτελείται από 9 ερωτήσεις πενταβάθμιας κλίμακας Likert 1-5 (1- καθόλου, 2- μέτρια, 3- καλή, 4- πολύ καλή, 5- εξαιρετική). Η 3<sup>η</sup> ενότητα αναφέρεται στο εργασιακό στρες και αποτελείται από 12 ερωτήσεις πενταβάθμιας κλίμακας Likert 1-5 (1- ποτέ, 2- σπάνια, 3- μερικές φορές, 4- συχνά, 5- πάντα). Η 4<sup>η</sup> ενότητα περιλαμβάνει 12 ερωτήσεις πενταβάθμιας κλίμακας Likert 1-5 (1- καθόλου, 2- λίγο, 3 - πολύ, 4 -πάρα πολύ, 5 -απόλυτα) σχετικά με το Εργατικό Δίκαιο και την εφαρμογή του. Η διάρκεια συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου υπολογίζεται στα 10 λεπτά. Η συλλογή των δεδομένων πραγματοποιήθηκε μέσω της εφαρμογής google forms. Η δειγματοληπτική μέθοδος ήταν αυτή της χιονοστιβάδας. Ο ερευνητής προσέγγισε έναν εργαζόμενο από το συγγενικό-φιλικό του περιβάλλον και μετά αυτός τον παρέπεμψε στους υπόλοιπους.

### **Μέθοδοι στατιστικής ανάλυσης**

Τα δεδομένα αποδελτιώθηκαν από τον ερευνητή και η Στατιστική ανάλυση πραγματοποιήθηκε στο στατιστικό πρόγραμμα IBM SPSS 24 και στο Microsoft Office Excel 2016. Οι διατακτικές μεταβλητές της έρευνας κλίμακας Likert, αλλά και οι ποσοτικές, παρουσιάστηκαν με μέσες τιμές και τυπικές αποκλίσεις, ενώ οι κατηγορικές των δημογραφικών στοιχείων παρουσιάστηκαν με συχνότητες και ποσοστά.

Στον έλεγχο υποθέσεων, για έλεγχο ισότητας μέσω των τιμών ποσοτικών μεταβλητών 2 μεγάλων ανεξάρτητων δειγμάτων ( $n \geq 30$ ), χρησιμοποιήθηκε ο παραμετρικός έλεγχος independent samples t-test. Ομοίως, για έλεγχο ισότητας μέσω των τιμών ποσοτικών μεταβλητών 3 μεγάλων ανεξάρτητων δειγμάτων ( $n \geq 30$ ) ή δειγμάτων που ακολουθούν την κανονική κατανομή με ομοιογένεια διακυμάνσεων, χρησιμοποιήθηκε ο παραμετρικός έλεγχος ANOVA. Ο έλεγχος ισότητας διακυμάνσεων έγινε με το τεστ Levene. Στις περιπτώσεις πολλαπλών συγκρίσεων χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος LSD.

Ακόμη, για έλεγχο ισότητας διαμέσων 3 ή περισσότερων ανεξάρτητων δειγμάτων, εκ των οποίων τουλάχιστον ένα έχει μικρό μέγεθος ( $n < 30$ ) και δεν ακολουθεί την κανονική κατανομή, χρησιμοποιήθηκε ο μη παραμετρικός έλεγχος Kruskal Wallis.

Τέλος, για εύρεση των προβλεπτικών παραγόντων των εργασιακών σχέσεων στο 3<sup>ο</sup> ερευνητικό ερώτημα, χρησιμοποιήθηκε πολλαπλή γραμμική παλινδρόμηση. Ο έλεγχος υποθέσεων πραγματοποιήθηκε σε στάθμη σημαντικότητας 5%.

## Ηθικά Ζητήματα

Σε μία έρευνα, ο ερευνητής οφείλει να τηρήσει τα ηθικά ζητήματα που σχετίζονται με τη φύση της έρευνας, αλλά και με το σεβασμό στην αξιοπρέπεια των συμμετεχόντων<sup>106</sup>.

Συγκεκριμένα τηρήθηκαν τα παρακάτω:

- ❖ Δόθηκε άδεια από τον Ιδρυματικό φορέα για την διεξαγωγή της έρευνας
- ❖ Οι εργαζόμενοι ενημερώθηκαν για τον σκοπό της έρευνας
- ❖ Οι εργαζόμενοι ενημερώθηκαν ότι συμμετέχουν ανώνυμα και εθελοντικά
- ❖ Διασαφηνίστηκε το δικαίωμα αποχώρησης από την έρευνα ή διαγραφή της συμμετοχής
- ❖ Οι εργαζόμενοι ενημερώθηκαν ότι έχουν το δικαίωμα να λάβουν πληροφορίες για τα αποτελέσματα της έρευνας, εφόσον το επιθυμούν, καθώς τους γνωστοποιήθηκαν τα προσωπικά στοιχεία του ερευνητή

## Αξιοπιστία δεδομένων

Η αξιοπιστία των δεδομένων ελέγχθηκε με τον συντελεστή  $\alpha$  του Cronbach, ο οποίος μετράει την εσωτερική συνέπεια, δηλαδή τον βαθμό στον οποίο παρόμοιες ερωτήσεις απαντήθηκαν με τον ίδιο τρόπο, όπου ικανοποιητικές είναι οι τιμές άνω του 0,7.<sup>107</sup> Στον Πίνακα 1 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της ανάλυσης αξιοπιστίας για τους παράγοντες. Προκύπτει ότι για τη «Δομή και εργασιακές σχέσεις» είναι  $\alpha=0,806$ , για το «Εργασιακό στρες»  $\alpha=0,830$  και για το «Εργατικό Δίκαιο» είναι  $\alpha=0,698$ . Οι ερωτήσεις με R, συμβολίζουν αντιστροφή, λόγω του διαφορετικού νοήματος που έχουν από αυτό του παράγοντα. Η αντιστροφή έγινε με βάση τον τύπο Ερώτηση\_R=6-Ερώτηση, λόγω της κλίμακας 1-5.

---

<sup>106</sup> Έρευνα, Κώδικας Ηθικής και Δεοντολογίας της Επιστημονικής Έρευνας, (2019), Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Θεσσαλονίκη, διαθέσιμο: <https://www.uom.gr/ethics/kodikas-hthikhs-kai-deontologias-ths-episthmonikhhs-ereynas>

<sup>107</sup> Ουζούνη Χ., Νακάκης Κ., (2011), Η Αξιοπιστία και η Εγκυρότητα των Εργαλείων Μέτρησης σε Ποσοτικές Μελέτες, Νοσηλευτική 2011, 50(2):231-239, Άρθρο συνεχιζόμενης εκπαίδευσης, σ. 234 – 235, διαθέσιμο: [https://eclass.gunet.gr/modules/document/file.php/SEMGU162/αξιοπιστία\\_εγκυρότητα\\_εργαλείων.pdf](https://eclass.gunet.gr/modules/document/file.php/SEMGU162/αξιοπιστία_εγκυρότητα_εργαλείων.pdf)

**Πίνακας 1:**Ανάλυση αξιοπιστίας

<b>Παράγοντες</b>	<b>Ερωτήσεις</b>	<b>Cronbach Alpha</b>
Δομή και εργασιακές σχέσεις	7-15	0,806
Εργασιακό στρες	16-27	0,830
Εργατικό Δίκαιο	28-30,31R,32,33R,34-36,37R	0,698

### **3.2 Ερωτηματολόγιο**

Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε για την συγκεκριμένη έρευνα , ήταν δομημένο σε 4 τμήματα.

Το πρώτο τμήμα σχετίζεται με ερωτήσεις για το δημογραφικό προφίλ των εργαζομένων, όπως το φύλο, η ηλικία, το μορφωτικό επίπεδο και η θέση μέσα στον οργανισμό.

Τα 3 επόμενα τμήματα αναφέρονται στις απόψεις των ερωτηθέντων σχετικά με τη δομή και τις εργασιακές σχέσεις, σε συμπτώματα και σε αλλαγές στη συμπεριφορά τους (επιπτώσεις του εργασιακού στρες), και στο Εργατικό Δίκαιο.

### **3.3 Αποτελέσματα της έρευνας**

#### **3.3.1 Περιγραφική Στατιστική**

##### **➤ Δημογραφικά στοιχεία**

Στον Πίνακα 2 (και στα Γραφήματα 1 - 6) παρουσιάζονται τα δημογραφικά στοιχεία των ερωτηθέντων. Το 58,2% (N=71) ήταν γυναίκες και το 41,8% (N=51) άνδρες.

Αναφορικά με την ηλικία του δείγματος, το 56,6% (N=69) ήταν 31-40 ετών, το 26,2% (N=32) 40 και άνω, το 13,9% (N=17) 25-30 και το 3,3% (N=4) από 18 έως 24 ετών. Σχετικά με την οικογενειακή κατάσταση, το 50,8% (N=62) ήταν παντρεμένοι, το 38,5% (N=47) ελεύθεροι, το 9,8% (N=12) διαζευγμένοι και το 0,8% (N=1) χήροι.

Σχετικά με το επίπεδο μόρφωσης, το 34,4% (N=42) έχει φοιτήσει σε δευτεροβάθμια εκπαίδευση, το 32,0% (N=39) έχει μεταπτυχιακό, το 27,0% (N=33) προπτυχιακό, το 4,1% (N=5) έχει φοιτήσει σε πρωτοβάθμια εκπαίδευση και το 2,5% (N=3) έχει διδακτορικό. Ακόμη, το 61,5% (N=75) δεν έχει παιδιά, ενώ το υπόλοιπο 38,5% (N=47) έχει.

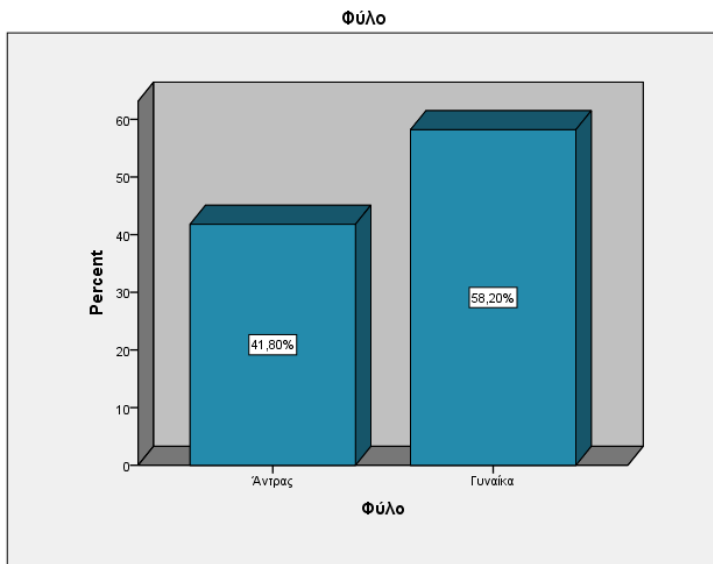
Τέλος, το 65,6% (N=80) ήταν υπάλληλοι με σύμβαση αορίστου χρόνου, το 20,5% (N=25) προϊστάμενοι-υπεύθυνοι τμήματος, το 6,6% (N=8) υπάλληλοι με σύμβαση ορισμένου χρόνου, το 5,7% (N=7) δήλωσε την κατηγορία «άλλο», ενώ μόλις το 1,6% (N=2) αποτελούνταν από διευθυντές.

**Πίνακας 2:** Δημογραφικά στοιχεία

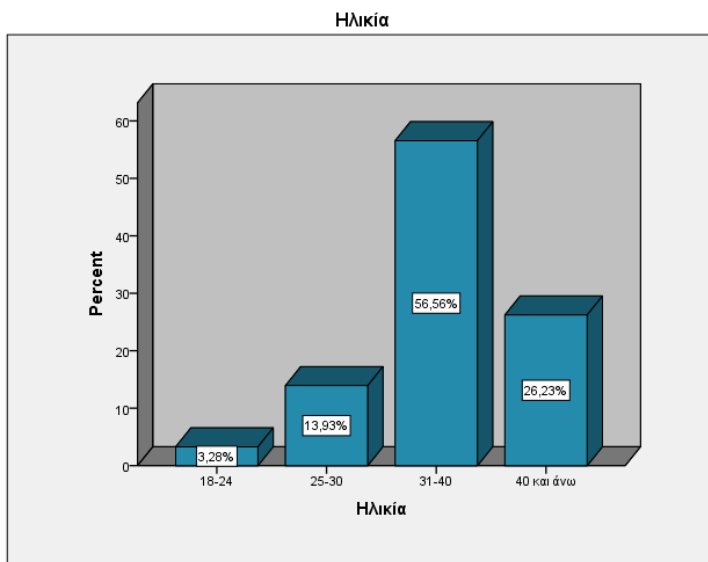
<b>Στοιχείο</b>	<b>Κατηγορία</b>	<b>N</b>	<b>f%</b>
Φύλο	Άντρας	51	41,8
	Γυναίκα	71	58,2
Ηλικία	18-24	4	3,3
	25-30	17	13,9
	31-40	69	56,6
	40 και άνω	32	26,2
Οικογενειακή Κατάσταση	Ελεύθερος	47	38,5
	Παντρεμένος	62	50,8
	Διαζευγμένος	12	9,8
	Χήρος	1	0,8
Μορφωτικό επίπεδο	Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση	5	4,1
	Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση	42	34,4
	Προπτυχιακό	33	27,0
	Μεταπτυχιακό	39	32,0
	Διδακτορικό	3	2,5
Ύπαρξη Τέκνων	Ναι	47	38,5
	Όχι	75	61,5
Θέση μέσα στον Οργανισμό	Υπάλληλος με σύμβαση ορισμένου χρόνου	8	6,6
	Υπάλληλος με σύμβαση αορίστου χρόνου	80	65,6
	Προϊστάμενος – Υπεύθυνος Τμήματος	25	20,5
	Διευθυντής	2	1,6
	Άλλο	7	5,7

N: Συχνότητα

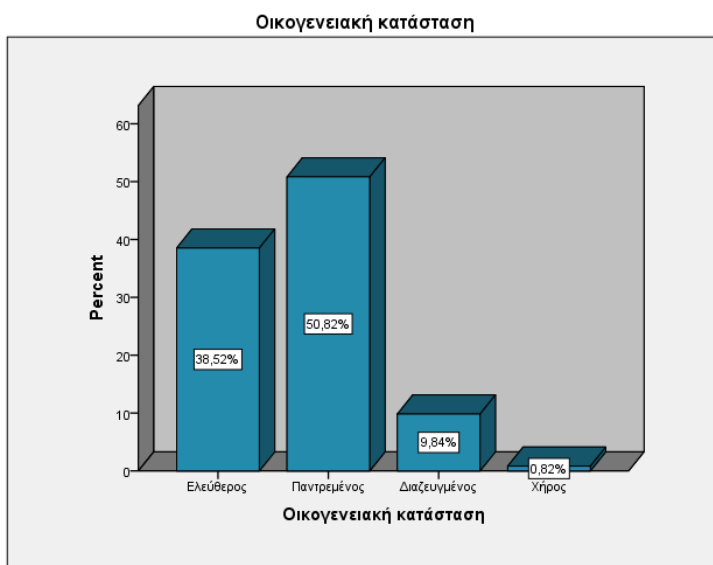
f%: Σχετική συχνότητα %



**Γράφημα 1: Φύλο**

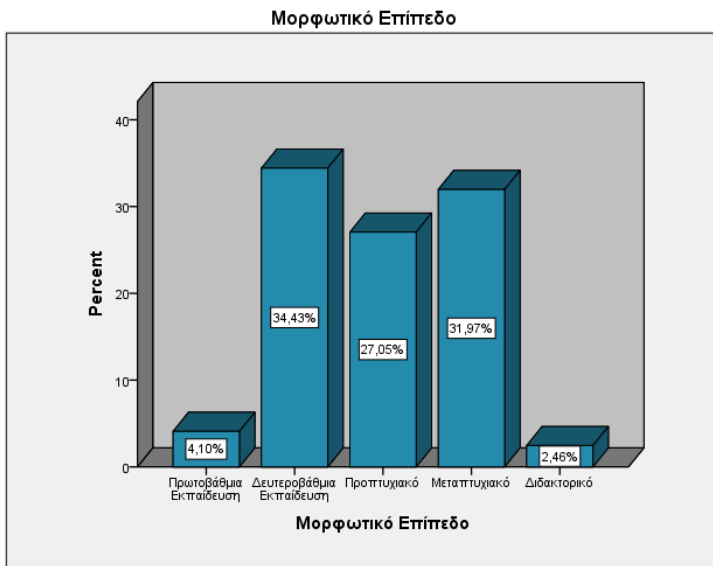


**Γράφημα 2: Ηλικία**

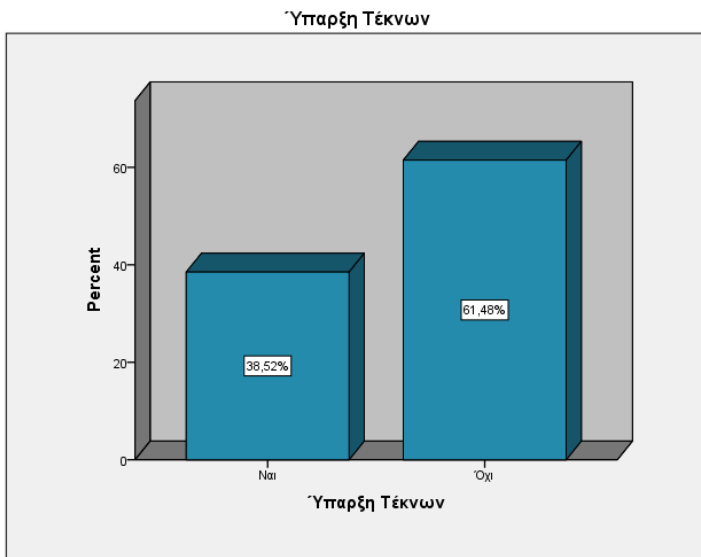


**Γράφημα 3: Οικογενειακή κατάσταση**

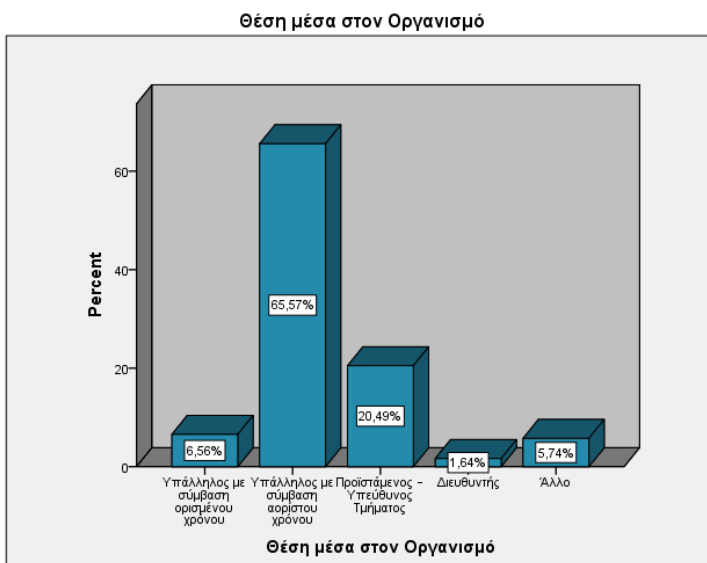




**Γράφημα 4:** Μορφωτικό επίπεδο



**Γράφημα 5:** Ύπαρξη τέκνων



**Γράφημα 6:** Θέση μέσα στον Οργανισμό

### ➤ Εργασιακές Συγκρούσεις

Στην παρούσα ενότητα παρουσιάζονται οι ερωτήσεις, οι οποίες σχετίζονται με τις συγκρούσεις εντός του εργασιακού χώρου και απαντώνται μέσω πενταβάθμιας κλίμακας (1=Καθόλου, 2=Μέτρια, 3=Καλή, 4=Πολύ καλή, 5=Εξαιρετική).

Από τον Πίνακα 3 (και Γράφημα 7) παρατηρείται πως, οι ερωτηθέντες θεωρούν πολύ καλή τη σχέση τους, αναφορικά με τα άτομα διαφορετικής ηλικιακής γενιάς στην εργασία τους (M.O.= 3,75±0,98), καθώς και την επικοινωνία με τα άτομα του εργασιακού τους περιβάλλοντος (M.O.= 3,62±1,00).

Στη συνέχεια, δήλωσαν πως η σχέση τους με τα άτομα του εργασιακού χώρου, ανάλογα με την εκάστοτε ψυχολογική κατάσταση την οποία βιώνουν, είναι μάλλον καλή (M.O.= 3,43±0,84).

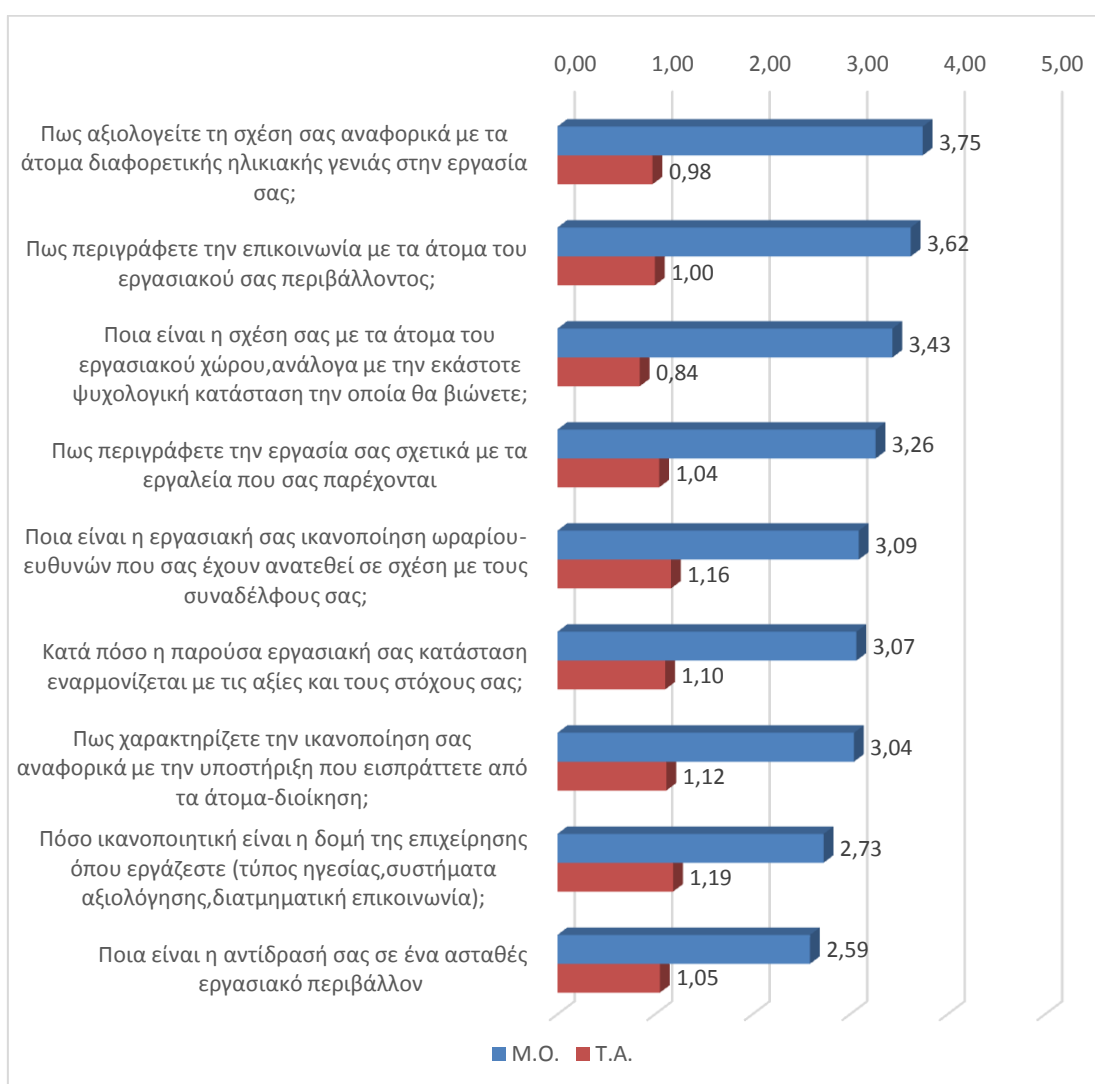
Επίσης, περιέγραψαν καλή την εργασία τους, σχετικά με τα εργαλεία που τους παρέχονται (M.O.= 3,26±1,04), όπως και την εργασιακή τους ικανοποίηση ωραρίου-ευθυνών που τους έχουν ανατεθεί σε σχέση με τους συναδέλφους τους (M.O.= 3,09±1,16). Στη συνέχεια, ανέφεραν πως είναι καλή η εναρμόνιση της εργασιακής τους κατάστασης με τις αξίες και τους στόχους τους (M.O.= 3,07±1,10), και η ικανοποίηση τους αναφορικά με την υποστήριξη που εισπράττουν από τα άτομα - διοίκηση (M.O.= 3,04±1,12), όπως και η δομή της επιχείρησης όπου εργάζονται (τύπος ηγεσίας, συστήματα αξιολόγησης, διατμηματική επικοινωνία) (M.O.= 2,73±1,19).

Τέλος, οι απαντήσεις τους τοποθετήθηκαν ανάμεσα στην κλίμακα «μέτρια» και «καλή», σχετικά με το πώς θα χαρακτήριζαν την αντίδραση τους σε ένα ασταθές εργασιακό περιβάλλον (M.O.= 2,59±1,05).

**Πίνακας 3:**Εργασιακές συγκρούσεις

<b>Ερωτήσεις</b>	<b>M.O.</b>	<b>T.A.</b>
Πως αξιολογείτε τη σχέση σας αναφορικά με τα άτομα διαφορετικής ηλικιακής γενιάς στην εργασία σας;	3,75	0,98
Πως περιγράφετε την επικοινωνία με τα άτομα του εργασιακού σας περιβάλλοντος;	3,62	1,00
Ποια είναι η σχέση σας με τα άτομα του εργασιακού χώρου, ανάλογα	3,43	0,84

με την εκάστοτε ψυχολογική κατάσταση την οποία θα βιώνετε;		
Πως περιγράφετε την εργασία σας σχετικά με τα εργαλεία που σας παρέχονται;	3,26	1,04
Ποια είναι η εργασιακή σας ικανοποίηση ωραρίου-ευθυνών που σας έχουν ανατεθεί σε σχέση με τους συναδέλφους σας;	3,09	1,16
Κατά πόσο η παρούσα εργασιακή σας κατάσταση εναρμονίζεται με τις αξίες-στόχους σας;	3,07	1,10
Πως χαρακτηρίζετε την ικανοποίηση σας αναφορικά με την υποστήριξη που εισπράττετε από τα άτομα-διοίκηση;	3,04	1,12
Πόσο ικανοποιητική είναι η δομή της επιχείρησης όπου εργάζεστε (τύπος ηγεσίας, συστήματα αξιολόγησης, διατμηματική επικοινωνία);	2,73	1,19
Ποια είναι η αντίδρασή σας σε ένα ασταθές εργασιακό περιβάλλον;	2,59	1,05



**Γράφημα 7:** Εργασιακές συγκρούσεις

## ➤ Εργασιακό στρες

Στην παρούσα ενότητα παρατίθενται οι ερωτήσεις, οι οποίες σχετίζονται με το εργασιακό στρες και απαντώνται σε κλίμακα 1 έως 5 (1=Ποτέ, 2=Σπάνια, 3=Μερικές φορές, 4=Συχνά, 5=Πάντα).

Από τον Πίνακα 4 (και Γράφημα 8) προκύπτει πως οι ερωτηθέντες βιώνουν συχνά κόπωση (M.O.= 3,71±1,05), ενώ οι απαντήσεις τους τοποθετήθηκαν ανάμεσα στην κλίμακα «μερικές φορές» και «συχνά», σχετικά με το κατά πόσο βιώνουν επαγγελματική εξουθένωση (M.O.= 3,55±1,10).

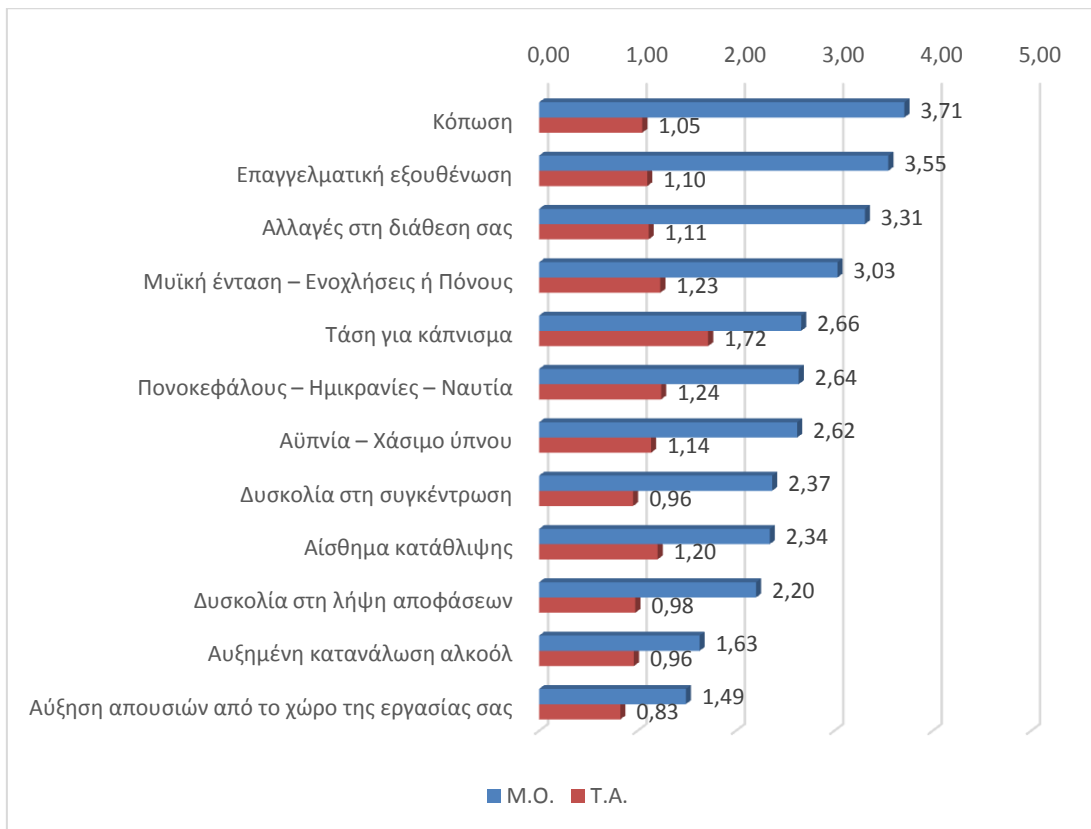
Ακόμη, μερικές φορές αισθάνονται αλλαγές στη διάθεση τους (M.O.= 3,31±1,11), μυϊκή ένταση, ενοχλήσεις ή πόνους (M.O.= 3,03±1,23), τάση για κάπνισμα (M.O.= 2,66±1,72), πονοκεφάλους - ημικρανίες - ναυτία (M.O.= 2,64±1,24), καθώς και αϋπνία - χάσιμο ύπνου (M.O.= 2,62±1,14).

Ακόμη, ανέφεραν ότι σπάνια νιώθουν δυσκολία στη συγκέντρωση (M.O.= 2,37±0,96), αίσθημα κατάθλιψης (M.O.= 2,34±1,20), δυσκολία στη λήψη αποφάσεων (M.O.= 2,20±0,98), καθώς και αυξημένη κατανάλωση αλκοόλ (M.O.= 1,63±0,96).

Τέλος, οι απαντήσεις τους βρέθηκαν μεταξύ του «ποτέ» και «σπάνια», αναφορικά με το κατά πόσο αυξήθηκαν οι απουσίες στο χώρο της εργασίας τους (M.O.= 1,49±0,83).

**Πίνακας 4:** Καθ' όλη την περίοδο της εργασίας σας βιώνετε κάποια από τα παρακάτω συμπτώματα ή κάποιες από τις παρακάτω αλλαγές στη συμπεριφορά σας;

Ερωτήσεις	M.O.	T.A.
Κόπωση	3,71	1,05
Επαγγελματική εξουθένωση	3,55	1,10
Αλλαγές στη διάθεση σας	3,31	1,11
Μυϊκή ένταση – Ενοχλήσεις ή Πόνους	3,03	1,23
Τάση για κάπνισμα	2,66	1,72
Πονοκεφάλους – Ημικρανίες – Ναυτία	2,64	1,24
Αϋπνία – Χάσιμο ύπνου	2,62	1,14
Δυσκολία στη συγκέντρωση	2,37	0,96
Αίσθημα κατάθλιψης	2,34	1,20
Δυσκολία στη λήψη αποφάσεων	2,20	0,98
Αυξημένη κατανάλωση αλκοόλ	1,63	0,96
Αύξηση απουσιών από το χώρο της εργασίας σας	1,49	0,83



**Γράφημα 8:** Καθ' όλη την περίοδο της εργασίας σας βιώνετε κάποια από τα παρακάτω συμπτώματα ή κάποιες από τις παρακάτω αλλαγές στη συμπεριφορά σας;

### ➤ Εργατικό Δίκαιο

Στην τελευταία ενότητα αυτής της εργασίας, παρατίθενται οι ερωτήσεις, οι οποίες αφορούν το εργατικό δίκαιο και απαντώνται σε κλίμακα 1 έως 5 (1=Καθόλου, 2=Λίγο, 3= Πολύ, 4=Πάρα πολύ 5=Απόλυτα).

Από τον Πίνακα 5 (και Γράφημα 9) προκύπτει πως οι ερωτηθέντες συμφώνησαν απόλυτα ότι η καταβολή του μισθού γίνεται τις προκαθορισμένες ημερομηνίες που έχουν οριστεί από τον εργοδότη τους (M.O.= 4,71±0,81), και πάρα πολύ ότι νιώθουν ότι γίνονται διακρίσεις στη δουλειά τους (M.O.= 4,06±1,16). Στη συνέχεια, οι απαντήσεις τους τοποθετήθηκαν μεταξύ του «πολύ» και «πάρα πολύ», αναφορικά με το κατά πόσο θεωρούν ότι είναι ασφαλές το εργασιακό τους περιβάλλον (M.O.= 3,45±1,25).

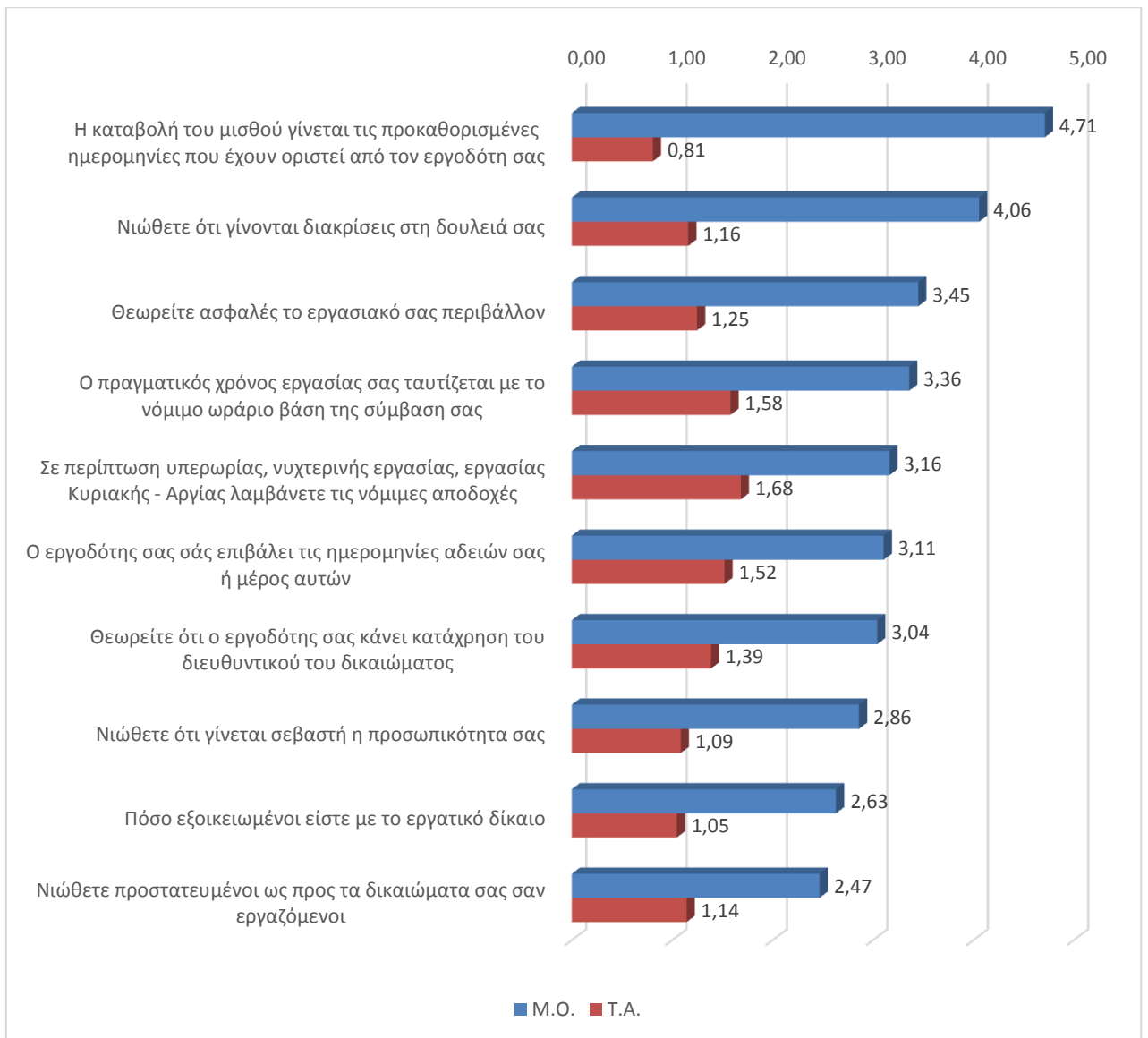
Ακόμη, συμφώνησαν πολύ με το ότι ο πραγματικός χρόνος εργασίας τους ταυτίζεται με το νόμιμο ωράριο βάση της σύμβαση τους (M.O.= 3,36±1,58), λαμβάνουν τις νόμιμες

αποδοχές σε περίπτωση υπερωρίας, νυχτερινής εργασίας, εργασίας Κυριακής - Αργίας (Μ.Ο.= 3,16±1,68), ο εργοδότης τους επιβάλλει τις ημερομηνίες αδειών σας ή μέρος αυτών (Μ.Ο.= 3,11±1,52), όπως και ότι κάνει κατάχρηση του διευθυντικού του δικαιώματος (Μ.Ο.= 3,04±1,39). Ακολούθως, συμφώνησαν πολύ με το ότι νιώθουν ότι γίνεται σεβαστή η προσωπικότητα τους (Μ.Ο.= 2,86±1,09), όπως και δήλωσαν πολύ εξοικειωμένοι με το εργατικό δίκαιο (Μ.Ο.= 2,63±1,05).

Τέλος, οι απαντήσεις τους βρέθηκαν μεταξύ του «λίγο» και του «πολύ», σχετικά με το κατά πόσο αισθάνονται προστατευμένοι ως προς τα δικαιώματα τους σαν εργαζόμενοι (Μ.Ο.= 2,47±1,14).

### Πίνακας 5: Εργατικό Δίκαιο

Ερωτήσεις	Μ.Ο.	Τ.Α.
Η καταβολή του μισθού γίνεται τις προκαθορισμένες ημερομηνίες που έχουν οριστεί από τον εργοδότη σας	4,71	0,81
Νιώθετε ότι γίνονται διακρίσεις στη δουλειά σας	4,06	1,16
Θεωρείτε ασφαλές το εργασιακό σας περιβάλλον	3,45	1,25
Ο πραγματικός χρόνος εργασίας σας ταυτίζεται με το νόμιμο ωράριο βάση της σύμβαση σας	3,36	1,58
Σε περίπτωση υπερωρίας, νυχτερινής εργασίας, εργασίας Κυριακής-Αργίας λαμβάνετε τις νόμιμες αποδοχές	3,16	1,68
Ο εργοδότης σας σας επιβάλλει τις ημερομηνίες αδειών σας ή μέρος αυτών	3,11	1,52
Θεωρείτε ότι ο εργοδότης σας κάνει κατάχρηση του διευθυντικού του δικαιώματος	3,04	1,39
Νιώθετε ότι γίνεται σεβαστή η προσωπικότητα σας	2,86	1,09
Πόσο εξοικειωμένοι είστε με το εργατικό δίκαιο;	2,63	1,05
Νιώθετε προστατευμένοι ως προς τα δικαιώματα σας σαν εργαζόμενοι	2,47	1,14



## Γράφημα 9: Εργατικό Δίκαιο

### 3.3.2 Επαγωγική Στατιστική

Στην ενότητα αυτή θα μελετηθούν τα παρακάτω ερευνητικά ερωτήματα:

1. Ποιες οι απόψεις των ερωτηθέντων σχετικά με τη δομή και τις εργασιακές σχέσεις, το εργασιακό στρες και το Εργατικό Δίκαιο;
2. Ποια η επίδραση του δημογραφικού προφίλ των συμμετεχόντων στις απόψεις τους για τη δομή και τις εργασιακές σχέσεις, το εργασιακό στρες και το Εργατικό Δίκαιο;
3. Ποια η σχέση των εργασιακών σχέσεων με το εργασιακό στρες και το εργατικό δίκαιο;

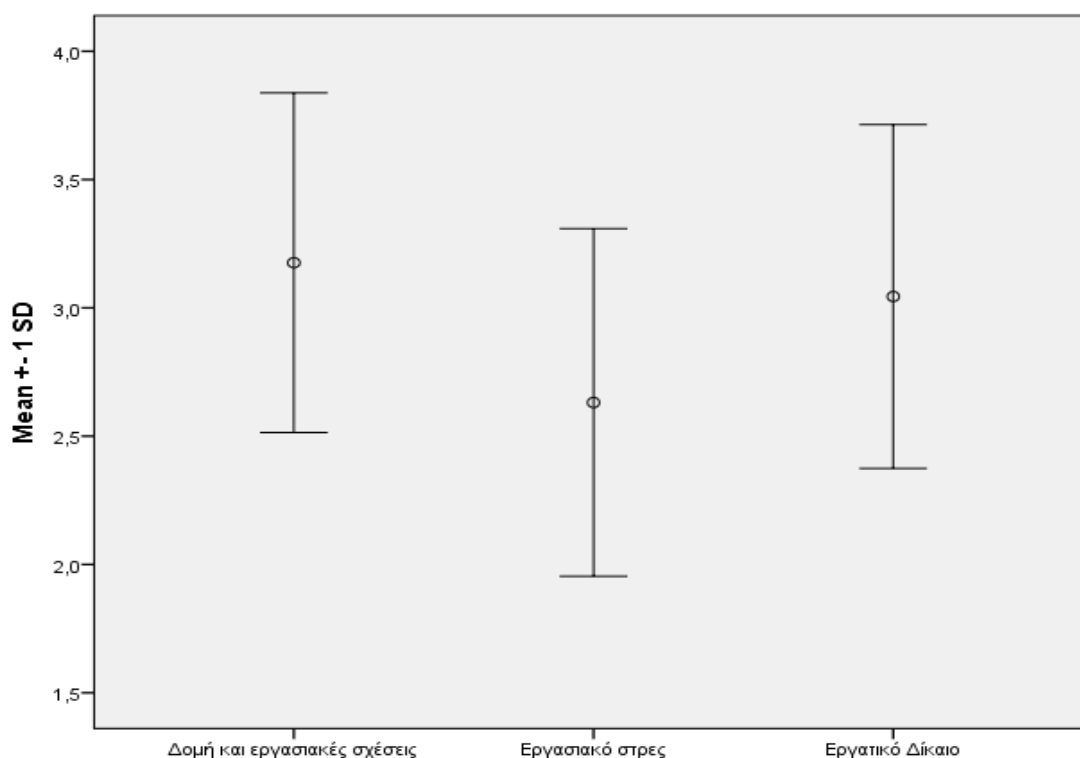
## ➤ 1<sup>ο</sup> Ερευνητικό ερώτημα

Ποιες οι απόψεις των ερωτηθέντων σχετικά με τη δομή και τις εργασιακές σχέσεις, το εργασιακό στρες και το Εργατικό Δίκαιο;

Ο Πίνακας 6 (Γράφημα 10) παρουσιάζει τα περιγραφικά στοιχεία των παραγόντων. Η κλίμακα των απαντήσεων είναι από το 1 - 5. Προκύπτει ότι οι ερωτηθέντες θεωρούν καλή τη δομή της επιχείρησης, καθώς και τις εργασιακές τους σχέσεις (Μ.Ο.=3,18 ± 0,66). Επιπλέον, οι συμμετέχοντες αισθάνονται πολύ ικανοποιημένοι ως προς την εφαρμογή του Εργατικού Δικαίου στο χώρο εργασίας τους (Μ.Ο.=3,04 ± 0,67), ενώ μερικές φορές εμφανίζουν συμπτώματα εργασιακού στρες (Μ.Ο.=2,63 ± 0,68).

**Πίνακας 6:** Μέσες τιμές και τυπικές αποκλίσεις των παραγόντων

Παράγοντες	Μ.Ο.	Τ.Α.
Δομή και εργασιακές σχέσεις	3,18	0,66
Εργατικό Δίκαιο	3,04	0,67
Εργασιακό στρες	2,63	0,68



**Γράφημα 10:** Μέσες τιμές και τυπικές αποκλίσεις των παραγόντων



➤ 2<sup>ο</sup> Ερευνητικό ερώτημα

Ποια η επίδραση του δημογραφικού προφίλ των συμμετεχόντων στις απόψεις τους για τη δομή και τις εργασιακές σχέσεις, το εργασιακό στρες και το Εργατικό Δίκαιο;

Φύλο

Ο Πίνακας 7 παρουσιάζει τα αποτελέσματα των ελέγχων independent samples t-test των παραγόντων ως προς το φύλο, όπου εντοπίστηκε στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση των μέσων τιμών με τον παράγοντα «Εργασιακό στρες» ( $t(120)=-4,005$ ,  $p<0,001$ ).

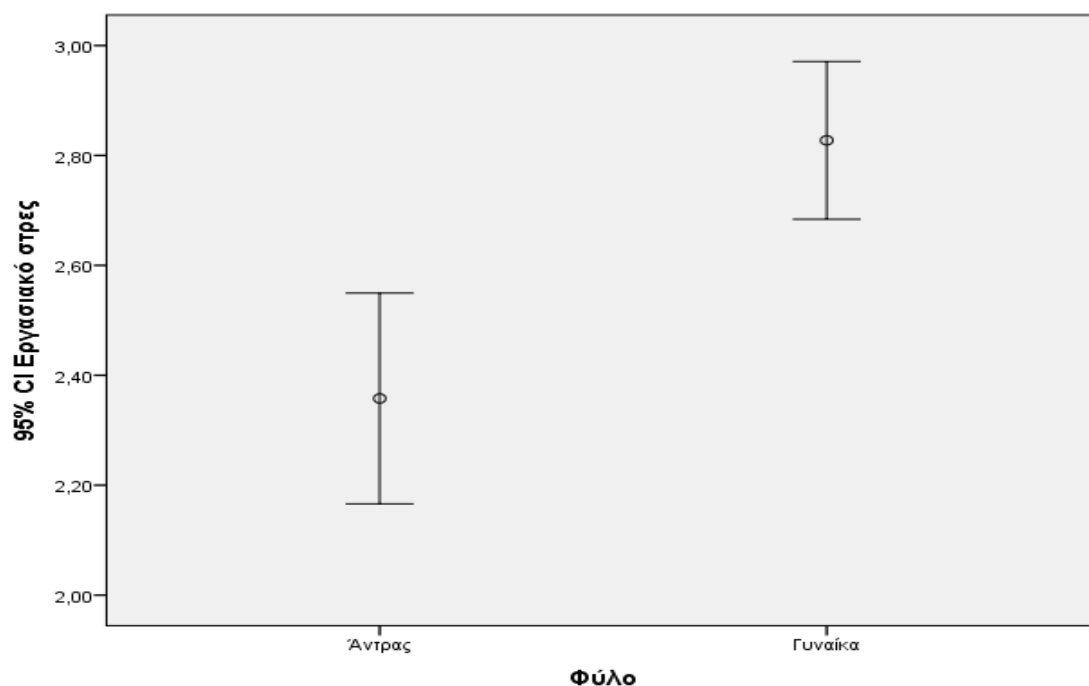
**Πίνακας 7:** Έλεγχοι independent samples t-test για παράγοντες ως προς το φύλο

Παράγοντες	t	df	p-value
Δομή και εργασιακές σχέσεις	1,433	120	0,154
Εργασιακό στρες	-4,005	120	<b>&lt;0,001</b>
Εργατικό Δίκαιο	-0,975	120	0,332

Από τον Πίνακα 8 (Γράφημα 11) προκύπτει ότι στον παράγοντα «Εργασιακό στρες» μεγαλύτερη μέση τιμή εμφανίζουν οι γυναίκες (M.O.=2,83), ενώ μικρότερη οι άντρες (M.O.=2,36).

**Πίνακας 8:** Στατιστικά σημαντικές διαφορές μέσων τιμών για «Εργασιακό στρες» \* φύλο

Παράγοντας	Κατηγορίες	N	M.O.	p
Εργασιακό στρες	Άντρας	51	2,36	<b>&lt;0,001</b>
	Γυναίκα	71	2,83	



**Γράφημα 11:** Στατιστικά σημαντικές διαφορές μέσω τιμών για «Εργασιακό στρες» \* φύλο

### Ηλικία

Ο Πίνακας 9 παρουσιάζει τα αποτελέσματα των ελέγχων ANOVA των παραγόντων ως προς την ηλικία των συμμετεχόντων, όπου δεν εντοπίστηκε στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση των μέσων βαθμίδων σε καμία περίπτωση ( $p > 0,05$ ).

**Πίνακας 9:** Έλεγχοι ANOVA για τους παράγοντες ως προς την ηλικία

Παράγοντες	F (3,118)	p-value
Δομή και εργασιακές σχέσεις	0,026	0,994
Εργασιακό στρες	1,033	0,381
Εργατικό Δίκαιο	1,183	0,319

### Οικογενειακή κατάσταση

Ο Πίνακας 10 παρουσιάζει τα αποτελέσματα των ελέγχων ANOVA των παραγόντων ως προς την οικογενειακή κατάσταση των συμμετεχόντων, όπου δεν εντοπίστηκε στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση των μέσων βαθμίδων σε καμία περίπτωση ( $p > 0,05$ ). Πραγματοποιήθηκε ομαδοποίηση των δεδομένων σε 3 κατηγορίες: Ελεύθερος, Παντρεμένος, Διαζευγμένος/ Χήρος.

**Πίνακας 10:** Έλεγχοι ANOVA για τους παράγοντες ως προς την οικογενειακή κατάσταση

Παράγοντες	F (2,119)	p-value
Δομή και εργασιακές σχέσεις	1,159	0,317
Εργασιακό στρες	2,767	0,067
Εργατικό Δίκαιο	1,239	0,293

#### Μορφωτικό Επίπεδο

Ο Πίνακας 11 παρουσιάζει τα αποτελέσματα των ελέγχων Kruskal Wallis και ANOVA των παραγόντων ως προς το μορφωτικό επίπεδο των συμμετεχόντων, όπου εντοπίστηκε στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση των μέσων τιμών με τον παράγοντα «Εργασιακό στρες» ( $F(4,117)=3,747$ ,  $p=0,007$ ).

**Πίνακας 11:** Έλεγχοι Kruskal Wallis και ANOVA για τους παράγοντες ως προς το μορφωτικό επίπεδο

Παράγοντες	Έλεγχος	Στατιστικό	p-value
Δομή και εργασιακές σχέσεις	Kruskal Wallis	H (4) =6,506	0,164
Εργασιακό στρες	ANOVA	F (4,117) =3,747	<b>0,007</b>
Εργατικό Δίκαιο	Kruskal Wallis	H (4)=3,093	0,542

Από τους Πίνακες 12 - 13 (Γράφημα 12) προκύπτει ότι, στον παράγοντα «Εργασιακό στρες», η μέση τιμή των συμμετεχόντων που έχουν Διδακτορικό (M.O.=1,69) είναι στατιστικά μικρότερη από την αντίστοιχη των απόφοιτων Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης (M.O.=2,67,  $p=0,013$ ) και των κατόχων Μεταπτυχιακού (M.O.= 2,85,  $p=0,007$ ). Επίσης, στον ίδιο παράγοντα, η μέση τιμή των συμμετεχόντων που έχουν Προπτυχιακό (M.O.=2,41) είναι στατιστικά μικρότερη ( $p=0,004$ ) από την αντίστοιχη των κατόχων Μεταπτυχιακού (M.O.= 2,85).

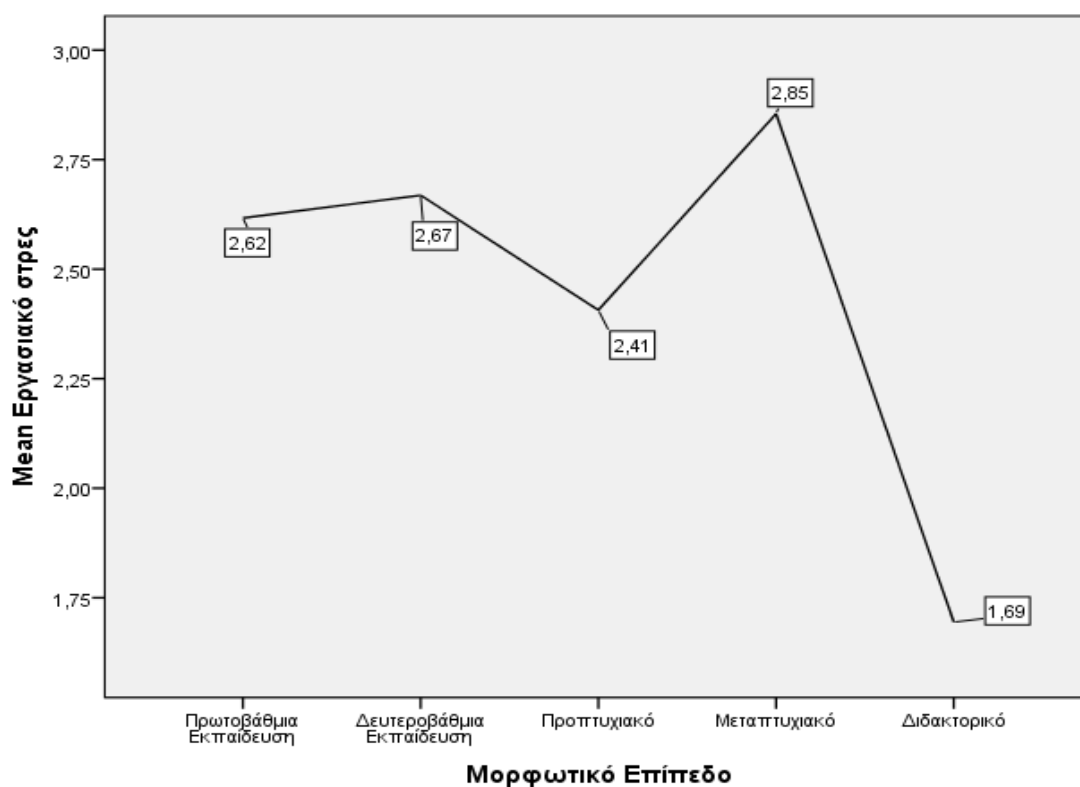
**Πίνακας 12:** Στατιστικά σημαντικές διαφορές μέσων τιμών για «Εργασιακό στρες» \*  
Μορφωτικό Επίπεδο

Παράγοντας	Κατηγορίες	N	M.O.	p
Εργασιακό στρες	Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση	5	2,62	<b>0,007</b>
	Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση	42	2,67	

Προπτυχιακό	33	2,41
Μεταπτυχιακό	39	2,85
Διδακτορικό	3	1,69

**Πίνακας 13:** Έλεγχοι Posthoc LSD για «Εργασιακό στρες» \* Μορφωτικό Επίπεδο

Μορφωτικό Επίπεδο (I)	Μορφωτικό Επίπεδο (J)	Μέση διαφορά (I-J)	p-value
Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση	Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση	-0,05198	0,866
Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση	Προπτυχιακό	0,21010	0,501
	Μεταπτυχιακό	-0,23803	0,441
	Διδακτορικό	0,92222	0,054
	Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση	0,05198	0,866
Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση	Προπτυχιακό	0,26209	0,085
	Μεταπτυχιακό	-0,18605	0,200
	Διδακτορικό	,97421*	<b>0,013</b>
	Προπτυχιακό	-0,21010	0,501
Προπτυχιακό	Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση	-0,26209	0,085
	Εκπαίδευση		
	Μεταπτυχιακό	-,44814*	<b>0,004</b>
	Διδακτορικό	0,71212	0,071
	Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση	0,23803	0,441
Μεταπτυχιακό	Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση	0,18605	0,200
	Εκπαίδευση		
	Προπτυχιακό	,44814*	<b>0,004</b>
	Διδακτορικό	1,16026*	<b>0,003</b>
	Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση	-0,92222	0,054
Διδακτορικό	Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση	-,97421*	<b>0,013</b>
	Εκπαίδευση		
	Προπτυχιακό	-0,71212	0,071
	Μεταπτυχιακό	-1,16026*	<b>0,003</b>



**Γράφημα 12:** Στατιστικά σημαντικές διαφορές μέσων τιμών για «Εργασιακό στρες» \* Μορφωτικό Επίπεδο

### Υπαρξη Τέκνων

Ο Πίνακας 14 παρουσιάζει τα αποτελέσματα των ελέγχων independent samples t-test των παραγόντων ως προς την ύπαρξη τέκνων, όπου δεν εντοπίστηκε στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση των μέσων τιμών σε καμία περίπτωση ( $p > 0,05$ ).

**Πίνακας 14:** Έλεγχοι independent samples t-test για παράγοντες ως προς την ύπαρξη τέκνων

Παράγοντες	t	df	p-value
Δομή και εργασιακές σχέσεις	-1,042	120	0,300
Εργασιακό στρες	1,356	120	0,178
Εργατικό Δίκαιο	-1,022	120	0,309

### Θέση μέσα στον Οργανισμό

Ο Πίνακας 15 παρουσιάζει τα αποτελέσματα των ελέγχων Kruskal Wallis και ANOVA των παραγόντων ως προς τη θέση των συμμετεχόντων μέσα στον Οργανισμό, όπου δεν

εντοπίστηκε στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση των μέσων τιμών σε καμία περίπτωση ( $p > 0,05$ ). Πραγματοποιήθηκε ομαδοποίηση των δεδομένων σε 4 κατηγορίες: Υπάλληλος με σύμβαση ορισμένου χρόνου, Υπάλληλος με σύμβαση αορίστου χρόνου, Προϊστάμενος – Υπεύθυνος Τμήματος/Διευθυντής, Άλλο.

**Πίνακας 15:** Έλεγχοι Kruskal Wallis και ANOVA για τους παράγοντες ως προς τη θέση μέσα στον Οργανισμό

Παράγοντες	Έλεγχος	Στατιστικό	p-value
Δομή και εργασιακές σχέσεις	ANOVA	F (3,118) =1,083	0,359
Εργασιακό στρες	ANOVA	F (3,118) =2,100	0,104
Εργατικό Δίκαιο	Kruskal Wallis	H (3)=1,614	0,656

### ➤ 3<sup>ο</sup> ερευνητικό ερώτημα

Ποια η σχέση των εργασιακών σχέσεων με το εργασιακό στρες και το εργατικό δίκαιο;

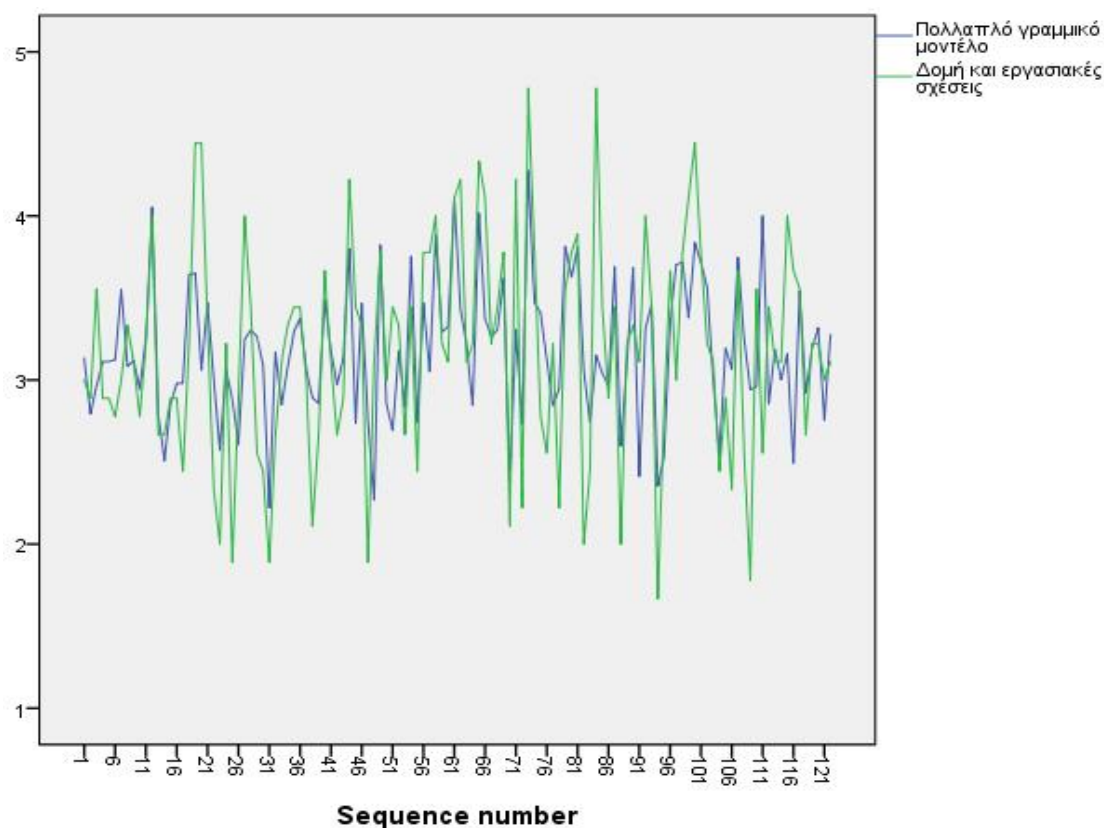
Ο Πίνακας 16 παρουσιάζει τα αποτελέσματα της πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή την «Δομή και εργασιακές σχέσεις» και ανεξάρτητες το «Εργασιακό στρες» και το «Εργατικό Δίκαιο». Προκύπτει ότι, το πολλαπλό γραμμικό μοντέλο προσαρμόζεται στα δεδομένα ( $F(2,119)=38,596$ ,  $p < 0,001$ ) με ικανοποιητικό βαθμό προσαρμογής ( $AdjR^2=0,383 > 0,25$ ). Στατιστικά σημαντική θετική επίδραση στην εξαρτημένη μεταβλητή «Δομή και εργασιακές σχέσεις» έχει η ανεξάρτητη μεταβλητή «Εργατικό Δίκαιο» ( $Beta=0,434$ ,  $t=5,364$ ,  $p < 0,001$ ), ενώ αρνητική η ανεξάρτητη μεταβλητή «Εργασιακό στρες» ( $Beta=-0,293$ ,  $t=-3,627$ ,  $p < 0,001$ ). Το πολλαπλό γραμμικό μοντέλο προσδιορίζεται από τον παρακάτω μαθηματικό τύπο:

**Δομή και εργασιακές σχέσεις = 2,625 -0,287\*Εργασιακό στρες +0,428\*Εργατικό δίκαιο**

**Πίνακας 16:** Αποτελέσματα πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης

Εξαρτημένες	R	R <sup>2</sup>	AdjR <sup>2</sup>	F (2,119)	p-value
Δομή και εργασιακές σχέσεις	0,627	0,393	0,383	38,596	<0,001
<b>Ανεξάρτητες</b>	<b>B</b>	<b>Beta</b>	<b>t</b>	<b>p-value</b>	<b>VIF</b>
Σταθερά	2,625	-	6,734	<0,001	-
Εργασιακό στρες	-0,287	-0,293	-3,627	<0,001	1,282

Η καλή προσαρμογή του μοντέλου παρουσιάζεται στο Γράφημα 13.



**Γράφημα 13:** Πραγματικές τιμές εξαρτημένης μεταβλητής και τιμές του πολλαπλού γραμμικού μοντέλου

Σύμφωνα με τον Πίνακα 14, η μέση τιμή των υπολοίπων είναι  $0,00 \pm 0,52$ , με ελάχιστη τιμή  $-1,44$  και μέγιστη  $1,63$ . Η υπόθεση της κανονικότητας ικανοποιήθηκε ( $p=0,290$ ). Τα αποτελέσματα των υπολοίπων επιβεβαιώνουν την καλή προσαρμογή του μοντέλου.

**Πίνακας 17:** Στατιστικά για τα υπόλοιπα του πολλαπλού γραμμικού μοντέλου

Στατιστικό	Τιμή
Μ.Ο.	0,00
Τ.Α.	0,52
Ελάχιστη	-1,44
Μέγιστη	1,63
p-value (Shapiro Wilk)	0,290

#### **Κεφάλαιο 4. Συζήτηση και Συμπεράσματα**

Στην έρευνα συμμετείχαν 122 εργαζόμενοι σε οργανισμούς, στη μικρή τους πλειοψηφία γυναίκες. Οι περισσότεροι συμμετέχοντες είναι άτομα ηλικίας 31 ετών και άνω, οι μισοί περίπου είναι παντρεμένοι, ενώ περίπου 4 στους 10 ελεύθεροι. Όσον αφορά το μορφωτικό τους επίπεδο, ένας στους τρεις είναι απόφοιτος Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης ή προπτυχιακού ή κάτοχος Μεταπτυχιακού. Ακόμα, οι πιο πολλοί δεν έχουν παιδιά και εργάζονται στον Οργανισμό ως υπάλληλοι με σύμβαση αορίστου χρόνου.

Στο 1<sup>ο</sup> ερευνητικό ερώτημα μελετήθηκαν οι απόψεις των ερωτηθέντων σχετικά με τη δομή και τις εργασιακές σχέσεις, το εργασιακό στρες και το Εργατικό Δίκαιο.

Αρχικά, παρατηρήθηκε ότι οι ερωτηθέντες θεωρούν καλή τη δομή της επιχείρησης, καθώς και τις εργασιακές τους σχέσεις, δηλαδή ήταν γενικώς αρνητικοί ως προς την ύπαρξη συγκρούσεων εντός του εργασιακού χώρου. Συγκεκριμένα, φάνηκε ότι οι ίδιοι θεωρούν πολύ καλή τη σχέση τους με τα άτομα διαφορετικής ηλικίας στην εργασία τους, καθώς και την επικοινωνία με τα άτομα του εργασιακού τους περιβάλλοντος.

Μεγάλη έρευνα του 2011 για τις εργασιακές σχέσεις των Millennials, δηλαδή των ατόμων που γεννήθηκαν μεταξύ 1980 και 2000, έδειξε ότι τα άτομα 31 ετών και κάτω, είναι γενικά ευχαριστημένα από τις εργασιακές τους σχέσεις. Τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των Millennials - όπως η φιλοδοξία τους και η επιθυμία τους για διαρκή μάθηση και γρήγορη ανέλιξη μέσω ενός οργανισμού, καθώς και η προθυμία τους να προχωρήσουν σε άλλη εργασία εάν οι προσδοκίες τους δεν ικανοποιούνται - απαιτεί μια εστιασμένη απάντηση από τους εργοδότες. Οι Millennials θέλουν μια ευέλικτη προσέγγιση στην εργασία, αλλά και πολύ τακτική ανατροφοδότηση και ενθάρρυνση. Θέλουν να αισθάνονται ότι η δουλειά τους αξίζει, ότι οι προσπάθειές τους αναγνωρίζονται και ότι εξελίσσονται σαν άτομα. Αυτά είναι όλα τα χαρακτηριστικά που μπορούν να αντιμετωπίσουν ενεργά οι εργοδότες και να ανταποκριθούν, δημιουργώντας ουσιαστικές σχέσεις που βασίζονται στην επικοινωνία, στο να θέτουν ξεκάθαρους στόχους και στο να παρέχουν τακτική και δομημένη ανατροφοδότηση.<sup>108</sup>

Επίσης, καλή έως πολύ καλή περιέγραψαν τη σχέση τους με τα άτομα του εργασιακού χώρου, ανάλογα με την εκάστοτε ψυχολογική κατάσταση την οποία βιώνουν. Ακόμη, περιέγραψαν καλή την εργασία τους, σχετικά με τα εργαλεία που τους παρέχονται,

<sup>108</sup> pwc., (2011), Millennials at work, Reshaping the workplace, PwC commissioned Opinion Research, p. 2 – 26, available at: <https://www.pwc.de/de/prozessoptimierung/assets/millennials-at-work-2011.pdf>



όπως και την εργασιακή τους ικανοποίηση ωραρίου-ευθυνών που τους έχουν ανατεθεί σε σχέση με τους συναδέλφους τους. Ακόμη, ανέφεραν πως είναι καλή η εναρμόνιση της εργασιακή τους κατάσταση με τις αξίες και τους στόχους τους, η ικανοποίηση τους αναφορικά με την υποστήριξη που εισπράττουν από τα άτομα - διοίκηση, όπως και η δομή της επιχείρησης, όπου εργάζονται. Τέλος, οι συμμετέχοντες μάλλον διαφώνησαν ότι θα είχαν σωστή αντίδραση σε ένα ασταθές εργασιακό περιβάλλον.

Η στατιστική υπηρεσία των Ηνωμένων Εθνών, το 2013, σε μεγάλη παγκόσμια έρευνα σχετικά με τις στρατηγικές κατευθύνσεις του τομέα ανθρωπίνου δυναμικού στις επιχειρήσεις σε όλον τον κόσμο, δημιούργησε μια λίστα σοβαρών προκλήσεων για το μέλλον του Ανθρώπινου Δυναμικού, όπου τονίζεται η ανάγκη για να ένα σταθερό εργασιακό περιβάλλον. Τα ξεκάθαρα καθήκοντα, η υποστήριξη από ανωτέρους, η δομή και οι παροχές της επιχείρησης, καθώς και η κατάλληλη κατάρτιση και επιμόρφωση, αναφέρονται ως κάποια από τα βασικά στοιχεία για να προάγεται η ικανοποίηση και η δέσμευση των εργαζομένων στους οργανισμούς που απασχολούνται.<sup>109</sup>

Έπειτα, οι συμμετέχοντες έδειξαν να αισθάνονται πολύ ικανοποιημένοι ως προς την εφαρμογή του Εργατικού Δικαίου στο χώρο εργασίας τους. Συγκεκριμένα, οι ίδιοι συμφώνησαν απόλυτα ότι η καταβολή του μισθού γίνεται τις προκαθορισμένες ημερομηνίες που έχουν οριστεί από τον εργοδότη σας. Επιπλέον, θεωρήθηκε από τους εργαζόμενους ότι το εργασιακό τους περιβάλλον είναι πολύ έως πάρα πολύ ασφαλές. Ακόμη, συμφώνησαν πολύ με το ότι ο πραγματικός χρόνος εργασίας τους ταυτίζεται με το νόμιμο ωράριο βάση της σύμβαση τους και ότι λαμβάνουν τις νόμιμες αποδοχές σε περίπτωση υπερωρίας, νυχτερινής εργασίας ή εργασίας Κυριακής-Αργίας. Επίσης, ανέφεραν ότι νιώθουν ότι γίνεται σεβαστή η προσωπικότητα τους και ότι είναι εξοικειωμένοι με το εργατικό δίκαιο.

Στα αρνητικά περιλαμβάνεται το γεγονός ότι ένα μεγάλο ποσοστό των ερωτηθέντων συμφωνεί ότι γίνονται διακρίσεις στην δουλειά του, ότι ο εργοδότης τους τους επιβάλλει τις ημερομηνίες αδειών ή μέρος αυτών, θεωρούν ότι ο εργοδότης τους κάνει κατάχρηση του διευθυντικού του δικαιώματος και νοιώθουν ότι τα δικαιώματα τους είναι εν μέρει προστατευμένα.

---

<sup>109</sup> United Nations, (2013), Human Resources Management and Training: Compilation of Good Practices in Statistical Offices, New York and Geneva: United Nations Economic Commission for Europe, p. 261 – 271, available at: [https://unece.org/DAM/stats/publications/HRMT\\_w\\_cover\\_resized.pdf](https://unece.org/DAM/stats/publications/HRMT_w_cover_resized.pdf)

Ως το κύριο εποπτικό διοικητικό όργανο, η Επιθεώρηση Εργασίας (ΣΕΠΕ) ελέγχει τη νομιμότητα της απασχόλησης των εργαζομένων, την εφαρμογή της εργατικής νομοθεσίας και διασφαλίζει τα εργασιακά δικαιώματα των εργαζομένων, καθώς επίσης την ασφάλεια και την υγεία τους στο χώρο εργασίας τους, εστιάζοντας στη βελτίωση των εργασιακών σχέσεων και των συνθηκών ασφάλειας και υγείας στην εργασία. Παρέχει εύκολα προσβάσιμη βοήθεια στους εργαζόμενους και τους εργοδότες. Σε περίπτωση μη τήρησης των προβλεπόμενων από τη νομοθεσία, επιβάλλει τις αντίστοιχες κυρώσεις.<sup>110</sup> Ένας συμμορφούμενος εργοδότης πρέπει να δώσει ιδιαίτερη προσοχή σε όλες τις διατυπώσεις που ισχύουν για την έναρξη, τη λειτουργία, την εναλλαγή και τον τερματισμό μιας εργασιακής σχέσης.

Στη συνέχεια, μέτριας συχνότητας παρατηρήθηκε πως είναι η εμφάνιση στους συμμετέχοντες, συμπτωμάτων εργασιακού στρες ή γενικότερα αλλαγών συμπεριφοράς. Ακριβέστερα, οι ερωτηθέντες εκδήλωσαν την πεποίθηση ότι βιώνουν συχνά κόπωση και μερικές φορές έως συχνά επαγγελματική εξουθένωση. Από την άλλη πλευρά, ανέφεραν ότι σπάνια νιώθουν δυσκολία στη συγκέντρωση, αίσθημα κατάθλιψης, δυσκολία στη λήψη αποφάσεων και αυξημένη κατανάλωση αλκοόλ. Τέλος, οι εργαζόμενοι δήλωσαν ότι ποτέ έως σπάνια αυξήθηκαν οι απουσίες στο χώρο της εργασίας τους.

Ένα εργασιακό κλίμα που θα προωθεί την απρόσκοπτη συνεργασία μεταξύ υπαλλήλων με τη μορφή ομάδων εργασίας και την συνεχή ενθάρρυνση, υποστήριξη και προώθηση των διαπροσωπικών σχέσεων εντός του εργασιακού περιβάλλοντος, θα είναι εξαιρετικά ωφέλιμο για τη δημιουργία κινήτρων των εργαζομένων και την επίτευξη της εργασιακής τους δέσμευσης.

Στο 2<sup>ο</sup> ερευνητικό ερώτημα διερευνήθηκε η επίδραση του δημογραφικού προφίλ των συμμετεχόντων στις απόψεις τους για τη δομή και τις εργασιακές σχέσεις, το εργασιακό στρες και το Εργατικό Δίκαιο. Αρχικά, οι γυναίκες έδειξαν να βιώνουν εργασιακό στρες σε μεγαλύτερη συχνότητα από τους άντρες.

Είναι γεγονός ότι, παρ' όλη την ανάπτυξη του Εργασιακού Δικαίου, η συμμετοχή και η αντιμετώπιση και των δύο φύλων στην εργασία, συνεχίζει να είναι άνιση όσον αφορά τους ιεραρχικούς τομείς και τα επίπεδα. Οι γυναίκες συνεχίζουν να έχουν περισσότερο επισφαλείς θέσεις εργασίας (δηλαδή, προσωρινή σύμβαση, πρακτική ή μαθητεία·

---

<sup>110</sup> Ελληνική Δημοκρατία Υπουργείο Εργασίας και Κοινωνικών Υποθέσεων Γενική Γραμματεία Εργασίας Σ.Ε.Π.Ε., Σώμα Επιθεώρησης Εργασίας, διαθέσιμο: <https://www.sepenet.gr/liferayportal/4>

μερική απασχόληση), ενώ οι άνδρες έχουν λιγότερο ευέλικτα χρονοδιαγράμματα, καθιστώντας πιο δύσκολο να συνδυαστούν με οικογενειακές απαιτήσεις. Αυτός ο κάθετος διαχωρισμός θα μπορούσε να αντικατοπτρίζεται στο γεγονός ότι υπάρχουν λιγότερες γυναίκες σε υψηλότερες θέσεις εργασίας. Πολλές μελέτες δείχνουν ότι οι γυναίκες βιώνουν περισσότερο το εργασιακό στρες από τους άντρες, το οποίο επηρεάζει και την οικογενειακή τους ζωή.<sup>111</sup>

Ακόμη, οι κάτοχοι Διδακτορικού φανέρωσαν χαμηλότερα επίπεδα εργασιακού στρες σε σύγκριση με τους απόφοιτους Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και τους κατόχους Μεταπτυχιακού.

Στο 3<sup>ο</sup> ερευνητικό ερώτημα μελετήθηκε η σχέση των εργασιακών σχέσεων με το εργασιακό στρες και την εφαρμογή του Εργατικού Δικαίου. Αναδείχτηκε ότι οι συμμετέχοντες με χαμηλότερο εργασιακό στρες και υψηλότερη συμφωνία για την εφαρμογή του Εργατικού του Δικαίου έχουν καλύτερες εργασιακές σχέσεις και μικρότερη συχνότητα εργασιακών συγκρούσεων.

Σε πρόσφατη έρευνα του 2020, για τους εκπαιδευτικούς της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης, γίνεται φανερό ότι στην Ολλανδία, οι οργανωτικές παρεμβάσεις έχουν το μεγαλύτερο δυναμικό για διαρθρωτικές αλλαγές σε αντίθεση με τις μεμονωμένες παρεμβάσεις. Αυτές οι τελευταίες παρεμβάσεις μπορεί να βελτιώσουν την ευημερία των ατόμων, αλλά οι οργανωτικές παρεμβάσεις στοχεύουν τις πραγματικές αιτίες του άγχους και μπορούν έτσι να οδηγήσουν σε ουσιαστικές και βιώσιμες βελτιώσεις τόσο σε ατομικό όσο και σε οργανωτικό επίπεδο. Στην πράξη, οι περισσότερες παρεμβάσεις για την πρόληψη ή τη μείωση του εργασιακού στρες στην εκπαίδευση επικεντρώνονται στην ενδυνάμωση των ατόμων να αντιμετωπίζουν τις απαιτήσεις εργασίας. Διαφορετικές μελέτες έχουν δείξει μόνο μερικές επιπτώσεις αυτών των παρεμβάσεων στο εργασιακό άγχος. Αντίθετα, οι παρεμβάσεις που κατευθύνονται από εφαρμογές οργανωμένων και νομοθετημένων στρατηγικών, μειώνουν το εργασιακό άγχος, καθώς οι εργαζόμενοι αισθάνονται ασφάλεια και κάλυψη στην εργασία τους.<sup>112</sup>

---

<sup>111</sup> Cifre, E., Vera, M., & Signani, F., (2015), Women and Men at Work: Analyzing Occupational Stress and Well-Being from a Gender Perspective, *Revista Puertorriquena de Psicología*, V.26(2), pp. 172-191

<sup>112</sup> Bakhuyes Roozeboom, M. C., Schelvis, R. M. C., Houtman, I. L. D., Wiezer, N. M., & Bongers, P. M., (2020), Decreasing employees' work stress by a participatory, organizational level work stress prevention approach: a multiple-case study in primary education, *BMC Public Health*, V.20:676, p. 2 - 16

#### **4.1 Περιορισμοί της έρευνας**

Στους περιορισμούς της έρευνας έγκειται:

- Το μέγεθος του δείγματος, το οποίο δεν ήταν επαρκώς μεγάλο για την εφαρμογή παραμετρικών ελέγχων σε κάθε περίπτωση που θεωρούνται περισσότερο αξιόπιστοι
- Η σύσταση του δείγματος, καθώς η πλειοψηφία ήταν γυναίκες, άτομα που δεν έχουν παιδιά και άτομα που εργάζονται στον Οργανισμό ως υπάλληλοι με σύμβαση αορίστου χρόνου
- Η μη πιστοποίηση της εγκυρότητας του ερωτηματολογίου

#### **4.2 Συμβολή της έρευνας**

Η παρούσα έρευνα επιβεβαιώνει ότι οι κανόνες του εργατικού δικαίου προβλέπουν και λειτουργούν καταλυτικά στον μετριασμό και στην αποφυγή εργασιακών συγκρούσεων, όπως επίσης και στον περιορισμό του εργασιακού στρες. Η υποχρεωτική εφαρμογή τους από τους εργοδότες συμβάλλει σε καλύτερες εργασιακές σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων και σε χαμηλά επίπεδα εργασιακού στρες.

#### **4.3 Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα**

Με βάση τα αποτελέσματα της παρούσας προτείνεται περαιτέρω έρευνα για:

1. Την ανάγκη μετατροπής του ΣΕΠΕ σε ανεξάρτητο φορέα, ο οποίος θα συνεργάζεται απευθείας με κάθε οργανισμό ελέγχοντας για την τήρηση των κανόνων του εργατικού δικαίου
2. Την ανάγκη ύπαρξης ψυχολόγου εργασίας σε αναλογική εφαρμογή των διατάξεων του ιατρού εργασίας
3. Την υποχρεωτική εκπαίδευση του εργατικού δυναμικού για την αντιμετώπιση εργασιακών συγκρούσεων
4. Μια κοινή δράση μεταξύ των κρατικών φορέων, ώστε οι κανόνες του εργατικού δικαίου να προσαρμόζονται ανάλογα με τις απαιτήσεις της κοινωνίας
5. Την ανάγκη υλοποίησης και δράσης προγραμμάτων για την πρόληψη καταστάσεων, όπως το άγχος και η παρενόχληση στην εργασία, που μπορεί να βλάψουν την ψυχική υγεία των εργαζομένων
6. Περαιτέρω ενέργειες, πέρα από τις προβλεπόμενες κείμενες διατάξεις, στις οποίες θα μπορούσε να προβεί ο εργοδότης, για μια ομαλή λειτουργία στον οργανισμό

## Παράρτημα 1 – Ερωτηματολόγιο

### Ερωτηματολόγιο

#### Τμήμα 1: Στοιχεία ερωτώμενου

1. Φύλο
  - Άντρας
  - Γυναίκα
  
2. Ηλικία
  - 18-24
  - 25-30
  - 31-40
  - 40 + άνω
  
3. Οικογενειακή κατάσταση
  - Ελεύθερος
  - Παντρεμένος
  - Διαζευγμένος
  - Χήρος
  
4. Μορφωτικό επίπεδο
  - Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση
  - Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση
  - Προπτυχιακό
  - Μεταπτυχιακό
  - Διδακτορικό
  
5. Ύπαρξη τέκνων
  - Ναι
  - Όχι
  
6. Θέση μέσα στον οργανισμό
  - Υπάλληλος με σύμβαση ορισμένου χρόνου

- Υπάλληλος με σύμβαση αορίστου χρόνου
- Προϊστάμενος – Υπεύθυνος Τμήματος
- Διευθυντής
- Άλλο

### Τμήμα 2 : Εργασιακές Συγκρούσεις

(Οι απαντήσεις θα είναι με μορφή κλίμακας από το 1 έως το 5 (1.καθόλου 2.μέτρια 3.καλή 4.πολύ καλή 5.εξαιρετική)

Το εργασιακό κλίμα εντός της επιχείρησης όπου εργάζεστε πως θα το χαρακτηρίζατε αναφορικά με τις παρακάτω ερωτήσεις

1. Κατά πόσο η παρούσα εργασιακή σας κατάσταση εναρμονίζεται με τις αξίες - στόχους σας
2. Πως αξιολογείτε τη σχέση σας αναφορικά με τα άτομα διαφορετικής ηλικιακής γενιάς στην εργασία σας
3. Ποια είναι η σχέση σας με τα άτομα του εργασιακού σας χώρου ανάλογα με την εκάστοτε ψυχολογική κατάσταση την οποία θα βιώνετε
4. Πως περιγράφετε την επικοινωνία με τα άτομα του εργασιακού σας περιβάλλοντος
5. Ποια είναι η εργασιακή σας ικανοποίηση ωραρίου – ευθυνών που σας έχουν ανατεθεί σε σχέση με τους συναδέλφους σας
6. Πως χαρακτηρίζετε την ικανοποίησή σας αναφορικά με την υποστήριξη που εισπράττετε από τα άτομα - διοίκηση
7. Ποια είναι η αντίδρασή σας σε ένα ασταθές εργασιακό περιβάλλον
8. Πόσο ικανοποιητική είναι η δομή της επιχείρησης όπου εργάζεστε (τύπος ηγεσίας, συστήματα αξιολόγησης, διατμηματική επικοινωνία)
9. Πως περιγράφετε την εργασία σας σχετικά με τα εργαλεία που σας παρέχονται

### Τμήμα 3: Εργασιακό στρες

(Οι απαντήσεις θα είναι με μορφή κλίμακας από το 1 έως το 5 (1.ποτέ 2.σπάνια 3.μερικές φορές 4.συχνά 5.πάντα)

Καθ' όλη την περίοδο της εργασίας σας βιώνετε κάποια από την παρακάτω συμπτώματα ή κάποιες από τις παρακάτω αλλαγές στη συμπεριφορά σας;

1. Αϋπνία – Χάσιμο ύπνου
2. Πονοκεφάλους – Ημικρανίες – Ναυτία
3. Μυϊκή ένταση – Ενοχλήσεις ή Πόνους
4. Κόπωση
5. Τάση για κάπνισμα
6. Αυξημένη κατανάλωση αλκοόλ
7. Δυσκολία στη λήψη αποφάσεων
8. Δυσκολία στη συγκέντρωση
9. Αλλαγές στη διάθεση σας
10. Επαγγελματική εξουθένωση

11. Αύξηση απουσιών από το χώρο της εργασίας σας
12. Αίσθημα κατάθλιψης

#### Τμήμα 4: Εργατικό Δίκαιο

(Οι απαντήσεις θα είναι με μορφή κλίμακας από το 1 έως το 5 (1.καθόλου 2.λίγο 3.πολύ 4.πάρα πολύ 5.απόλυτα)

1. Πόσο εξοικειωμένοι είστε με το εργατικό δίκαιο
2. Νιώθετε προστατευμένοι ως προς τα δικαιώματά σας σαν εργαζόμενοι
3. Νιώθετε ότι γίνεται σεβαστή η προσωπικότητά σας
4. Νιώθετε ότι γίνονται διακρίσεις στη δουλειά σας
5. Η καταβολή του μισθού γίνεται τις προκαθορισμένες ημερομηνίες που έχουν οριστεί από τον εργοδότη σας
6. Ο εργοδότης σας σας επιβάλλει τις ημερομηνίες αδειών σας ή μέρος αυτών
7. Ο πραγματικός χρόνος εργασίας σας ταυτίζεται με το νόμιμο ωράριο βάσει της σύμβασής σας
8. Σε περίπτωση υπερωρίας, νυχτερινής εργασίας, εργασίας Κυριακής - Αργίας λαμβάνετε τις νόμιμες αποδοχές
9. Θεωρείτε ασφαλές το εργασιακό σας περιβάλλον
10. Θεωρείτε ότι ο εργοδότης σας κάνει κατάχρηση του διευθυντικού του δικαιώματος

## Βιβλιογραφία

- Bakhuys Roozeboom, M. C., Schelvis, R. M. C., Houtman, I. L. D., Wiezer, N. M., & Bongers, P. M., (2020), Decreasing employees' work stress by a participatory, organizational level work stress prevention approach: a multiple-case study in primary education, *BMC Public Health*, V.20:676
- Cifre, E., Vera, M., & Signani, F., (2015), Women and Men at Work: Analyzing Occupational Stress and Well-Being from a Gender Perspective, *Revista Puertorriquena de Psicologia*, V.26(2), pp. 172-191
- Cohen L., Manion L., & Morrison K., (2007), *Research Methods in Education*, 6<sup>th</sup> edition, Taylor & Francis Group
- Druss, B.G., et all., (2000), Health and disability costs of depressive illness in a major U.S. corporation, *The American Journal of Psychiatry*, 157(8): 1274 - 1278
- Erickson, J. Tamara, (2009), Gen Y in the Workforce, HBR Case Study, Harvard Business Review, February 2009
- Giddens, A., (2009), *Κοινωνιολογία, Δεύτερη νέα έκδοση με συμπλήρωμα Το Βοήθημα του Φοιτητή*, Εκδόσεις Gutenberg: Αθήνα
- Kotler, P. & Caslione, J. A., (2010), *Χάος – Οι επιχειρήσεις στην εποχή των αναταράξεων*, 2<sup>η</sup> έκδοση για την ελληνική γλώσσα, Εκδόσεις Κέρκυρα Α.Ε. – economia PUBLISHING
- Lazarus, R.S. & Folkman, S., (1984), *Stress, appraisal and coping*, New York: Springer
- Maslach, C., Jackson, S.E., & Leiter, M.P., (1996), *Maslach Burnout Inventory Manual*, 3<sup>rd</sup> edition, Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press
- Muijs, D., (2011), *Doing quantitative research in education with SPSS*, 2<sup>nd</sup> edition, SAGE Publications
- Pondy, L.R. (1967), Organizational conflict: concepts and models, *Administrative Science Quarterly* ISSN 0001 – 8392, Volume 12, No.2, pp. 296 – 320



Robbins, P. Stephen & Judge, A. Timothy, (2018) Οργανωσιακή συμπεριφορά - Βασικές έννοιες και σύγχρονες προσεγγίσεις, 2<sup>η</sup> έκδοση, Εκδόσεις Κριτική

Ross, R.R. & Altmaier, E.M., (1994), Intervention in occupational stress: A handbook of counselling for stress at work, London: Sage

Schaufeli, W.B. & Enzmann, D (1998), The burnout companion on study and practice. A critical analysis, London: Taylor & Francis

Thomas, K.W. (1992), Conflict and Conflict Management: Reflections and Update, Journal of Organizational Behavior 13, Issue 3. Special Issue: Conflict and Negotiation in Organizations: Historical and Contemporary Perspectives

Γαλανάκης, Μ, Κυριάκος, Θ, & Σταλίκας Α, (2017), Διοικητική Συγκρούσεων: Δημιουργώντας στρατηγικό πλεονέκτημα, Εκδόσεις Πατάκη

Κορωνάιου Α, (2010), Όταν η εργασία γίνεται ασθένεια – Το στρες των εκπαιδευτικών, μια κοινωνιολογική μελέτη περίπτωσης, Εκδόσεις Πεδίο

Μπουραντάς, Κ. Δημήτρης, (2015), Μάνατζμεντ, 2<sup>η</sup> έκδοση, Εκδόσεις Μπένου

Συλλογικό, (2008), Burnout: Σύνδρομο Επαγγελματικής Εξουθένωσης, Εκδόσεις UNIVERSITY STUDIO PRESS A.E

Τζιώρας, Α. Ιωάννης, (2019), Εγχειρίδιο Εργατικού Δικαίου, Εκδόσεις Τζιόλα

### **Ιστοσελίδες**

Andrade,L, Plowman,D.A., & Duchon,D. (2008), Getting Past Conflict Resolution: A Complexity View of Conflict, Management Department Faculty Publications, Paper 62, E:CO, Issue Vol. 10, No. 1, 2008 pp. 23-38, available at: <https://digitalcommons.unl.edu/managementfacpub/62> (20 Ιανουαρίου 2021)

Creswell, J.W., (2009), Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches, 3<sup>rd</sup> edition, SAGE Publications, Inc. CA, available at: [https://www.ucg.ac.me/skladiste/blog\\_609332/objava\\_105202/fajlovi/Creswell.pdf](https://www.ucg.ac.me/skladiste/blog_609332/objava_105202/fajlovi/Creswell.pdf) (2 Φεβρουαρίου 2021)

Galtung, J. (2000), Conflict Transformation by Peaceful Means (the Transcend Method), United Nations Disaster Management Training Programme, ©United Nations, available at: [https://www.transcend.org/pctrcluj2004/TRANSCEND\\_manual.pdf](https://www.transcend.org/pctrcluj2004/TRANSCEND_manual.pdf) (17 Ιανουαρίου 2021)

Maslach, C. & Leiter, M.P., (2007), Burnout, Elsevier Inc., available at: [https://www.researchgate.net/publication/303791742\\_Burnout](https://www.researchgate.net/publication/303791742_Burnout) (23 Ιανουαρίου 2021)

pwc., (2011), Millennials at work, Reshaping the workplace, PwC commissioned Opinion Research, available at: <https://www.pwc.de/de/prozessoptimierung/assets/millennials-at-work-2011.pdf> (16 Ιανουαρίου 2021)

Ramarajan, L. & Barsade, S., (2006), What makes the job tough? The influence of organizational respect on burnout in the human services, University of Pennsylvania, Philadelphia, available at: <http://dlc25a6gwz7q5e.cloudfront.net/papers/1327.pdf> (24 Ιανουαρίου 2021)

United Nations, (2013), Human Resources Management and Training: Compilation of Good Practices in Statistical Offices, New York and Geneva: United Nations Economic Commission for Europe, available at: [https://unece.org/DAM/stats/publications/HRMT\\_w\\_cover\\_resized.pdf](https://unece.org/DAM/stats/publications/HRMT_w_cover_resized.pdf) (24 Ιανουαρίου 2021)

Ελληνική Δημοκρατία Υπουργείο Εργασίας και Κοινωνικών Υποθέσεων Γενική Γραμματεία Εργασίας Σ.Ε.Π.Ε., Σώμα Επιθεώρησης Εργασίας, διαθέσιμο: <https://www.sepenet.gr/liferayportal/4> (24 Ιανουαρίου 2021)

Ελληνική Στατιστική Αρχή, Δελτίο τύπου, Έρευνα Εργατικού Δυναμικού: Φεβρουάριος 2020, Πειραιάς, 7 Μαΐου 2020, διαθέσιμο: <https://www.statistics.gr/el/statistics/-/publication/SJO02/2020-M02> (15 Σεπτεμβρίου 2020)

Έρευνα, Κώδικας Ηθικής και Δεοντολογίας της Επιστημονικής Έρευνας, (Ιανουάριος 2019), Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Θεσσαλονίκη, διαθέσιμο: <https://www.uom.gr/ethics/kodikas-hthikhs-kai-deontologias-ths-episthmonikhs-ereynas> (26 Φεβρουαρίου 2021)

Ευρωπαϊκός Οργανισμός για την Ασφάλεια και την Υγεία στην εργασία, Ψυχοκοινωνικοί κίνδυνοι και άγχος στην εργασία, διαθέσιμο: <https://osha.europa.eu/el/themes/psychosocial-risks-and-stress> (15 Σεπτεμβρίου 2020)

Ουζούνη Χ., Νακάκης Κ., (2011), Η Αξιοπιστία και η Εγκυρότητα των Εργαλείων Μέτρησης σε Ποσοτικές Μελέτες, Νοσηλευτική 2011, 50(2):231-239, Άρθρο συνεχιζόμενης εκπαίδευσης, διαθέσιμο: [https://eclass.gunet.gr/modules/document/file.php/SEMGU162/αξιοπιστία\\_εγκυρότητα\\_εργαλείων.pdf](https://eclass.gunet.gr/modules/document/file.php/SEMGU162/αξιοπιστία_εγκυρότητα_εργαλείων.pdf) (1 Φεβρουαρίου 2021)