

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ



ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

«ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ – ΔΗΜΟΣΙΟ MANAGEMENT»

ΤΙΤΛΟΣ

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ -

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΒΙΩΣΙΜΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ -

ΤΜΗΜΑ ΕΜΠΟΡΙΟΥ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ – ΜΕΤΡΟΛΟΓΙΑ

"MANAGING CONFLICTS IN THE WORKPLACE - CASE STUDY: DIRECTORATE GENERAL OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT - DEPARTMENT OF TRADE AND DEVELOPMENT - METROLOGY"

ΤΗΣ

ΑΣΗΜΑΚΟΠΟΥΛΟΥ ΣΟΦΙΑ

Αριθμός μητρώου ΔΜ2268

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ : ΣΑΒΒΑΣ ΜΑΚΡΙΔΗΣ

ΑΘΗΝΑ 2023 2024

ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η κάτωθι υπογεγραμμένη

Ασημακοπούλου Σοφία του Φρίξου με αριθμό μητρώου ΔΜ2268 φοιτήτρια του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών «Δημόσια Διοίκηση – Δημόσιο Management» του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων της Σχολής Διοικητικών Οικονομικών Κοινωνικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής, δηλώνω ότι:

«Είμαι συγγραφέας αυτής της μεταπτυχιακής εργασίας και ότι κάθε βοήθεια την οποία είχα για την προετοιμασία της, είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στην εργασία. Επίσης, οι όποιες πηγές από τις οποίες έκανα χρήση δεδομένων, ιδεών ή λέξεων, είτε ακριβώς είτε παραφρασμένες, αναφέρονται στο σύνολό τους, με πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Επίσης, βεβαιώνω ότι αυτή η εργασία έχει συγγραφεί από μένα αποκλειστικά και αποτελεί προϊόν πνευματικής ιδιοκτησίας τόσο δικής μου, όσο και του Ιδρύματος.

Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου».

Επιθυμώ την απαγόρευση πρόσβασης στο πλήρες κείμενο της εργασίας μου μέχρι τον Δεκέμβριο του 2024 και έπειτα από αίτηση μου στη Βιβλιοθήκη και έγκριση του επιβλέποντα καθηγητή.

Ονοματεπώνυμο / Υπογραφή

ΑΣΗΜΑΚΟΠΟΥΛΟΥ ΣΟΦΙΑ



ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Με την ολοκλήρωση της διπλωματικής μου εργασίας θα ήθελα να ευχαριστήσω μια ομάδα ανθρώπων που στάθηκαν δίπλα μου αρωγοί και υποστήριξαν ολόκληρη την προσπάθεια που κατέβαλα.

Πρωταρχικά θα ήθελα να πω ένα μεγάλο ευχαριστώ στην οικογένειά μου , τον άντρα μου, τα παιδιά μου και την μαμά μου που είναι το στηριγμά μου σε όλες τις προσπάθειες και τα ονειρά μου. Ιδιαίτερα ευχαριστώ τον γιό μου ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟ ΚΑΤΩΝΗ που με βοήθησε στο κομμάτι του POWERPOINT και το κομμάτι των στατιστικών αναλύσεων.

Επιπλέον ένα μεγάλο ευχαριστώ οφείλω στους συναδέλφους μου στην Περιφέρεια Αττικής και ιδιαίτερα στον συνάδελφο ΚΟΡΙΝΘΙΟ ΑΛΕΞΑΝΔΡΟ που προσέφερε στήριξη στο ερευνητικό μέρος και στην φίλη μου ΣΟΦΑΝΤΖΗ ΑΝΔΡΙΑΝΝΑ που με έσπρωξε για αυτό το μεταπτυχιακό. Ευχαριστίες οφείλω και στον διευθυντή μου ΣΤΡΑΤΙΔΑΚΗ ΓΕΩΡΓΙΟ για τις πληροφορίες σε οποιαδήποτε απορία καθ' όλη τη διάρκεια της διπλωματικής μου εργασίας.

Τέλος θα ήθελα να εκφράσω την ευγνωμοσύνη μου για την συμβουλευτική του καθοδήγηση τον καθηγητή μου ΣΑΒΒΑ ΜΑΚΡΙΔΗ.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η εργασία αυτή με θέμα την «ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ ΣΤΟΝ ΧΩΡΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ - ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΒΙΩΣΙΜΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ – ΤΜΗΜΑ ΕΜΠΟΡΙΟΥ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ – ΜΕΤΡΟΛΟΓΙΑ » εκπονείται στα πλαίσια του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ – ΔΗΜΟΣΙΟ MANAGEMENT με στόχο να καθοριστούν, αναλυθούν τα αίτια πρόκλησης του φαινομένου και να διαμορφωθούν οι κατάλληλες προϋποθέσεις ώστε να ξεπεραστούν τα προβλήματα αυτά. Στην εργασία αυτή αναλύουμε τα αίτια των εργασιακών συγκρούσεων στον εργασιακό δημόσιο τομέα κυρίως με τους πολίτες. Βλέπουμε σε ποιο βαθμό επηρεάζουν τα ανθρώπινα συναισθήματα τις εργασιακές σχέσεις των ατόμων ενός επαγγελματικού χώρου και αναφέρονται θετικές και αρνητικές συνέπειες που απορρέουν από τις συγκρούσεις αυτές.

Σκοπός της τρέχουσας διπλωματικής εργασίας είναι :

- η διεξαγωγή έρευνας στο θέμα των συγκρούσεων κυρίως στον ελεγκτικό μηχανισμό του τμήματος Εμπορίου και Ανάπτυξης της Περιφέρειας Αττικής χωρίς όμως να αποκλείεται η προσαρμογή των αποτελεσμάτων σε όλες τις Περιφέρειες και για άλλους ελεγκτικούς μηχανισμούς
- Εξέταση και Ανάλυση των ευρημάτων της μελέτης.
- Κατάθεση προτάσεων και συμπερασμάτων βασιζόμενα στην ανάλυση των ευρημάτων της έρευνας.

- Τέλος εξετάζονται οι τρόποι εξομάλυνσης των διαφορών αυτών συνάγοντας συμπεράσματα που αντλούνται από τα αποτελέσματα της μελέτης και διατυπώνοντας συναφείς προτάσεις.

Εκτός από την εισαγωγή, η διπλωματική εργασία διακρίνεται σε άλλες τέσσερις κύριες ενότητες. Η πρώτη από αυτές περιλαμβάνει μια λεπτομερή ανασκόπηση της βιβλιογραφίας σχετικά με το φαινόμενο των εργασιακών συγκρούσεων και αποτελείται από τα πρώτα πέντε κεφάλαια.

Στο πρώτο κεφάλαιο παρουσιάζονται διάφοροι ορισμοί που έχουν επικρατήσει για την ανάλυση του φαινομένου των συγκρούσεων, εξετάζονται οι δυνητικές μορφές που μπορούν να λάβουν οι οργανωσιακές συγκρούσεις και περιγράφονται οι διάφορες φάσεις που χαρακτηρίζουν την διαδικασία των συγκρούσεων. Στο δεύτερο κεφάλαιο επιχειρείται μια καταγραφή των αιτιών που ενδέχεται να οδηγήσουν στην εμφάνιση του φαινομένου των οργανωσιακών συγκρούσεων. Στο τρίτο κεφάλαιο περιγράφονται οι συνέπειες που περιλαμβάνουν τα θετικά και αρνητικά αποτελέσματα των συγκρούσεων. Στο τέταρτο κεφάλαιο αναδεικνύονται οι βασικές αρχές μιας αποτελεσματικής προσέγγισης του φαινομένου των συγκρούσεων και οι βασικές στρατηγικές διοίκησης των συγκρούσεων δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στην αντιμετώπισή τους μέσω της διαπραγμάτευσης. Παρουσιάζονται, επίσης, τρόποι για την αποφυγή της σύγκρουσης όταν ακόμα αυτή βρίσκεται σε πρώιμα στάδια καθώς και συμβουλές για την ελαχιστοποίηση του φαινομένου. Στο τέλος, προτείνεται με εκτενή αναφορά η σημασία της συνεργασίας για την επιτυχία της λειτουργίας ενός οργανισμού και πώς μπορεί να αποτελέσει ένα καλό μέτρο για την αποφυγή επιβλαβών συγκρούσεων και αντιφάσεων. Στο πέμπτο κεφάλαιο επικεντρωνόμαστε στα ξεχωριστά, τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του Δημόσιου Τομέα και του ανθρώπινου δυναμικού που υπηρετεί σε αυτόν. Επιπρόσθετα, εξετάζεται η σημασία και ο κρίσιμος ρόλος των ηγετών για την αποτελεσματική λειτουργία της Δημόσιας Διοίκησης στον ελεγκτικό μηχανισμό.

SUMMARY

This thesis on "MANAGING CONFLICTS IN THE WORKPLACE - CASE STUDY: GENERAL DIRECTORATE OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT - DEPARTMENT OF TRADE AND DEVELOPMENT - METROLOGY" is prepared in the framework of the Master's Program PUBLIC ADMINISTRATION - PUBLIC MANAGEMENT causes of its provocation phenomenon and to formulate the appropriate conditions to overcome these problems. In this paper we analyze the causes of labor conflicts in the labor public sector mainly with citizens. We see to what extent human emotions affect the working relationships of individuals in a professional area and report positive and negative consequences arising from these conflicts.

The purpose of the current diplomatic work is:

- conducting an investigation on the subject of conflicts mainly in the control mechanism of the Department of Trade and Development of the Attica Region without, however, excluding the adjustment of the results to all Regions and for other control mechanisms
- Examination and Analysis of the findings of the study.
- Submission of proposals and conclusions based on the analysis of research findings.

- Finally, the ways of smoothing out these differences are examined by drawing conclusions drawn from the results of the study and formulating related proposals.

In addition to the introduction, the thesis is divided into four other main sections. The first of these includes a detailed review of the literature on the phenomenon of labor conflicts and consists of the first five chapters.

In the first chapter, various definitions that have prevailed for the analysis of the conflict phenomenon are presented, the potential forms that organizational

conflicts can take are examined and the various phases that characterize the conflict process are described. In the second chapter, an attempt is made to record the causes that may lead to the appearance of the phenomenon of organizational conflicts. The third chapter describes the consequences that include the positive and negative effects of conflicts. In the fourth chapter, the basic principles of an effective approach to the phenomenon of conflicts and the basic strategies of conflict management are highlighted, with a particular emphasis on dealing with them through negotiation. Also presented are ways to avoid conflict when it is still in its early stages as well as advice to minimize the phenomenon. At the end, it is proposed with extensive reference the importance of cooperation for the success of the operation of an organization and how it can be a good measure to avoid harmful conflicts and contradictions. In the fifth chapter we focus on the distinct, special characteristics of the Public Sector and the human resources that serve in it. Additionally, the importance and critical role of leaders for the effective operation of the Public Administration in the audit mechanism is examined.

Contents

<i>ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ</i>	3
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	4
ΠΕΡΙΛΗΨΗ	5
Λέξεις – Κλειδιά.....	11
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	11
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ	12
ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΕΝΝΟΙΑΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗ	12
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ ΣΤΟΝ ΧΩΡΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΜΕ ΟΛΟΥΣ ΤΟΥΣ ΔΥΝΑΤΟΥΣ ΣΥΝΔΥΑΣΜΟΥΣ.	14
ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ ΠΟΥ ΔΗΜΙΟΥΡΓΟΥΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ.	14
ΜΟΡΦΕΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ	15
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3:	17
ΤΑ ΑΙΤΙΑ ΤΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ	17
Το δίκαιο της ΠΥΓΜΗΣ.....	18
Η έλλειψη αλληλεγγύης.....	19
Εικόνα 1. Πηγή: Οι τρεις συνιστώσες της στάσης.....	19
ΑΡΝΗΤΙΚΕΣ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΤΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ.....	22
ΣΧΗΜΑ 1	22
ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΔΟΜΗ.....	23
ΣΤΑΔΙΑ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗΣ	26
<i>Ποια είναι τα στάδια της σύγκρουσης;</i>	26
Πίνακας 2. Η διαδικασία της σύγκρουσης.....	27
ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ ΒΙΩΣΙΜΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ – ΤΜΗΜΑ ΕΜΠΟΡΙΟΥ-ΜΕΤΡΟΛΟΓΙΑ	28
«ΤΜΗΜΑ ΕΜΠΟΡΙΟΥ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ»	28
ΨΥΧΟΚΟΙΝΩΝΙΚΟΙ ΚΙΝΔΥΝΟΙ	29
<i>Αρμοδιότητες – καθήκοντα:</i>	29
Παρατηρητήριο καυσίμων	32
Μετρολογία.....	33
Πολιτική Μάχη	34
ΜΑΡΤΥΡΙΕΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	35
Μαρτυρία 1: ΤΑΞΙ	36
Μαρτυρία 2: Λαϊκή.....	36

<i>Μαρτυρία 3</i>	37
<i>Μαρτυρία 4</i>	38
<i>Μαρτυρία 5</i>	41
<i>Μαρτυρία 6</i>	41
<i>Μαρτυρία 7 : ΑΓΙΑ ΒΑΡΒΑΡΑ</i>	42
<i>Μαρτυρία 8: Εκδικητικότητα</i>	43
Ο ΤΥΠΟΣ ΕΓΡΑΨΕ	44
ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΗ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΗ ΕΦΗΜΕΡΙΔΑ efsyn.gr	44
Εκτίμηση κινδύνου	45
ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ	46
ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΜΕΘΟΔΟΣ	46
ΤΟ ΔΕΙΓΜΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	49
Εικόνα 1 ΦΥΛΟ	50
Εικόνα 2 ΗΛΙΚΙΑ	52
Εικόνα 3 ΕΜΠΕΙΡΙΑ	54
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8: ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	55
ΕΥΡΗΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ	56
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9: ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ ΕΜΦΑΝΙΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ	56
Εικόνα 5 ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ	57
Εικόνα 6 ΛΟΓΟΙ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ	59
ΛΟΓΟΙ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ	59
ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΠΙΛΥΣΗΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ	61
Εικόνα 7: ΤΡΟΠΟΙ ΔΙΑΧΕΙΡΗΣΗΣ	62
ΤΡΟΠΟΙ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ	62
«Αρχή της καλής πίστης»	63
ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ	64
Πίνακας 3. Οργανωσιακή κουλτούρα – Η ευθύνη της Ηγεσίας	65
Πίνακας 4. Δημιουργία Θετικής Οργανωσιακής Κουλτούρας	66
ΠΙΝΑΚΑΣ 5	67
Αναδιοργάνωση των Υπηρεσιών	68
Προϋποθέσεις ομαλής λειτουργίας ελεγκτικών μηχανισμών	69
Η πολιτεία	69
Επιμόρφωση	70
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	70
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ	72

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1.....	72
Βιβλιογραφία	78

Λέξεις – Κλειδιά: Δημόσιος Τομέας, εργασιακές σχέσεις, εργασιακή ικανοποίηση, επικοινωνία, συγκρούσεις, ελεγκτικός μηχανισμός, κλιμάκια, δίκαιο, μαρτυρία, εκτίμηση κινδύνου, επίλυση, ευθύνη ηγεσίας.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Σ' όλο τον δημόσιο τομέα, όπως και σε κάθε εργασιακό χώρο, οι συγκρούσεις είναι αναπόφευκτες. Πολλές φορές οι συγκρούσεις έχουν θετικό αποτέλεσμα και είναι προς όφελος του οργανισμού. Κατά τον Schein (1965) ¹ «μία ομάδα είναι εφικτό να αποκομίσει θετικά οφέλη από μια σύγκρουση των μελών της, εφόσον υπάρχει υγιής ανταγωνισμός και ο οποίος αποτελέσει παράγοντα δημιουργίας. Ενισχύεται η συνοχή της ομάδας λόγω της σύγκρουσης, με τον παράλληλο παραμερισμό των διαπρωσωπικών προβλημάτων, καθώς ο στόχος πλέον βρίσκεται στο να αντιμετωπιστεί το αντίπαλο μέλος .

Άλλες φορές πάλι οι συγκρούσεις έχουν αρνητικό πρόσημο και απορροφούν την ενεργητικότητα του εργαζόμενου, προκαλούν αναστατώσεις, εμποδίζουν την συνεργασία, δηλητηριάζουν τις σχέσεις και επέρχεται η στασιμότητα, η οπισθοδρόμηση σε όλους τους τομείς. Όταν συμβαίνει σε τακτικά διαστήματα σημαίνει ότι έχει χαθεί η αίσθηση του μέτρου, το ηθικό κριτήριο και ο σεβασμός. Εξαιτίας των συγκρούσεων αυτών εμποδίζεται η εύρυθμη λειτουργία της υπηρεσίας, παθαίνει πνευματική αγκύλωση η λογική και αλλοιώνεται η δράση όλου του τομέα.

¹ «Schein, E. H. (1965) Organizational Psychology, 3rd edition, Prentice - Hall.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ

ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΕΝΝΟΙΑΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗ

«Η διαμάχη μεταξύ των ατόμων, ομάδων ή και ακόμη ανάμεσα σε ένα άτομο και τον εαυτό του. Σύμφωνα με τον Kriesburg, τα άτομα πιστεύουν ότι έχουν μεταξύ τους ασυμβίβαστους σκοπούς γι αυτό και συγκρούονται». Ο Dutch, αναφέρει ότι « η αντίθεση εμφανίζεται, όταν κάποιος από το εργασιακό περιβάλλον, μεμονωμένα ή κατά ομάδα, αποτρέπει, εμποδίζει, επεμβαίνει, βλάπτει, ή κατά κάποιον τρόπο περιορίζει, την επιθυμητή ενέργεια άλλων προσώπων, ή ομάδας της επιχείρησης». « Σύμφωνα με τον Coser (1967)² η σύγκρουση αναπτύσσεται ανάμεσα σε άτομα ή ομάδες, προσπαθούν να αναδειχθούν ή να εξαλείψουν τους αντιπάλους με σκοπό να επωφεληθούν οι ίδιοι των σπάνιων αυτών πόρων, δεδομένων βέβαια των συνθηκών ότι αυτοί οι πόροι βρίσκονται σε στενότητα.» Ανατρέχοντας στην βιβλιογραφία διαπιστώνεται ότι υπάρχει πληθώρα ορισμών αναφορικά με το τι είναι σύγκρουση. Σύμφωνα με τους Putnam και Poole (1987)³ «ως σύγκρουση ορίζεται "η διάδραση αλληλεξαρτωμένων ατόμων που συνειδητοποιούν την αντίθεση των στόχων, σκοπών και αξιών τους και που θεωρούν ότι το αντίπαλο μέρος μπορεί να παρέμβει στην πραγμάτωση των στόχων αυτών . » «Ο ορισμός αυτός τονίζει τρία βασικά χαρακτηριστικά της σύγκρουσης: τους ασύμβατους στόχους, την αλληλεξάρτηση και τη διάδραση. Η έννοια των ασύμβατων στόχων αναφέρεται στους περισσότερους ορισμούς της σύγκρουσης. Μέσα σε έναν οργανισμό, η - ασυμβατότητα στόχων- μπορεί να προέρχεται από αντιφατικές απόψεις για τη διανομή των πόρων του οργανισμού, να αφορά τις οργανωσιακές διαδικασίες ή να προέρχεται από

² « Coser, L. A. (1967). Continuities in the study of social conflict.

³ . Putnam, L.L. and Poole, M.S. (1987), Conflict and negotiation. In F,M, Jablin, L.L. Putnam, K.H. Roberts and Porter, L.W. (Eds.) Handbook of organizational communicational communication: An interdisciplinary perspective, Newbury Park, CA: Sage.

διαφορετικές αξίες. Η ασυμβατότητα δεν είναι επαρκής συνθήκη για να ξεσπάσει σύγκρουση στον οργανισμό. Η σύγκρουση ανακύπτει μόνον όταν οι συμπεριφορές των μελών του οργανισμού αλληλεξαρτώνται. Ταυτόχρονα απαραίτητη προϋπόθεση για να δημιουργηθεί μία σύγκρουση είναι η διάδραση, δηλαδή η έκφραση της ασυμβατότητας και όχι απλώς η ύπαρξη της (Miller, 2006⁴).» Με βάση αυτά τα τρία βασικά χαρακτηριστικά έχουν διατυπωθεί αρκετοί ορισμοί για την περιγραφή του φαινομένου των συγκρούσεων. Οι Griffin και Moorhead (1986)⁵, ορίζουν την σύγκρουση ως την αλληλεπίδραση ανάμεσα σε δύο ομάδες, όπου οι ομάδες αντιλαμβάνονται ότι η άλλη ομάδα παρεμποδίζει τις προσπάθειες τους για να επιτύχει τους στόχους της". » « Πιο συγκεκριμένα ο Jones (1994) ⁶υποστηρίζει ότι "η σύγκρουση αρχίζει όταν μία ομάδα επιδιώκει τα συμφέροντά της εις βάρος των συμφερόντων των άλλων ομάδων ». «Είναι εμφανές ότι η σύγκρουση είναι μία κατάσταση όπου η συμπεριφορά ενός ατόμου ή ομάδας σκόπιμα επιδιώκει να εμποδίσει την επίτευξη των στόχων ενός άλλου ατόμου ή ομάδας.» (Μπουραντάς, 2002)⁷

Τέλος, σύμφωνα με τον Χυτήρη (1994) ⁸ «η σύγκρουση είναι το αποτέλεσμα της διαφωνίας ή της αντίθεσης στο ίδιο το άτομο ή μεταξύ δύο ή και περισσότερων ατόμων ή και μεταξύ ομάδων. Πρόκειται για μία κατάσταση

⁴ . Miller, Katherine (2006) *Organizational Communication Approaches and Processes*, 4th Edition, Thomson – Wadsworth

⁵ Griffin, R.W. and Moorhead, G. (1986) *Organizational Behavior*, Houghton Mifflin, Boston.

⁶ Jones, S. L. (1994). A constructive relationship for religion with the science and profession of psychology: Perhaps the boldest model yet. *American Psychologist*, 49(3), 184–199. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.49.3.184>»

⁷ «Μπουραντάς Δ. Ηγεσία: Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας, Κριτική, Αθήνα 2002»

⁸ Χυτήρης, Λ. (1994) *Οργανωσιακή συμπεριφορά, Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις*, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα. »

ανταγωνισμού όπου μία ομάδα προσπαθεί να αποτρέψει την άλλη ομάδα να επιτύχει τους στόχους της. »

Από τα παραπάνω μπορούμε να πούμε ότι η «σύγκρουση» είναι μια «κατάσταση ανταγωνισμού» όπου καθένα από τα αντιμαχόμενα μέρη προσπαθεί να κερδίσει σε ιδέες, χρήμα, κύρος, φροντίζοντας να ηττηθεί ο αντίπαλος.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ ΣΤΟΝ ΧΩΡΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΜΕ ΟΛΟΥΣ ΤΟΥΣ ΔΥΝΑΤΟΥΣ ΣΥΝΔΥΑΣΜΟΥΣ.

ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ ΠΟΥ ΔΗΜΙΟΥΡΓΟΥΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ.

Ενώ υπάρχουν όλο και περισσότεροι διευθυντές ,όσο ποτέ άλλοτε, τόσο καλά καταρτισμένοι θεωρητικά και πρακτικά , τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν

αυξάνονται συνεχώς σε ποσότητα και περιπλοκότητα. Τα προβλήματα αυτά , εμπίπτουν σε τρεις κατηγορίες:

α) τεχνικά

β) προσωπικά

γ) παρανόησης - σύγχυσης

«Αν και υπάρχει άνοδος στις σπουδές γύρω από την επιστήμη της συμπεριφοράς, η τεχνική πλευρά της εργασίας μοιάζει ακόμα να είναι η κύρια διευθυντική ευθύνη στις περισσότερες υπηρεσίες. Οι προσωπικές συγκρούσεις έρχονται σε δεύτερη μοίρα αν και είναι εξίσου σημαντικές. Είναι κοινή εμπειρία ότι όσο περισσότερο ανεβαίνει ένας εργαζόμενος στην ιεραρχία, ασχολείται με τις όλο και λιγότερο τεχνικές εργασίες και περισσότερο με τα ανθρώπινα προβλήματα της καθοδήγησης, συνεργασίας και συντονισμού της εργασίας των άλλων υπαλλήλων». (Ρόμπερτ ντε Μπόρντ).⁹

ΜΟΡΦΕΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

«Οι συγκρούσεις μπορούν να κατηγοριοποιηθούν αρχικά ανάλογα με την προέλευση τους σε δύο μεγάλες κατηγορίες: α) στις συγκρούσεις που παρατηρούνται στο ίδιο το άτομο και β) στις συγκρούσεις που εμφανίζονται μεταξύ ατόμων, ομάδων και οργανώσεων (Miller, 2006)¹⁰. » Εμείς θα εστιάσουμε στην «*δεύτερη μεγάλη κατηγορία στην οποία περιλαμβάνονται οι συγκρούσεις μεταξύ ατόμων, ομάδων και οργανώσεων .*» (Stoner, 1989)¹¹.
«Στην περίπτωση των ατομικών συγκρούσεων, οι εργαζόμενοι καθώς

⁹ «Robert de BoardCounselling people at work (1983) »

¹⁰ «Miller, W. R., & Carroll, K. M. (Eds.). (2006). *Rethinking substance abuse: What the science shows, and what we should do about it.* The Guilford Press.»

¹¹ «Stoner, J.A.F. and Freeman, R E. (1989). *Management.* 4th Edition, Prentice-Hall, Inc., New Jersey. »

εκπληρώνουν τους επαγγελματικούς τους ρόλους, έρχονται σε σύγκρουση μεταξύ τους 13 λόγω των διαφορετικών τους πιστεύω και ιδεών ή γιατί ανταγωνίζονται για την απόκτηση των περιορισμένων οργανωτικών πόρων». (Miller, 2006). Οι ομαδικές συγκρούσεις αφορούν σύνολα προσώπων μέσα σε έναν οργανισμό όπως ομάδες εργασίας και τμήματα. Η σύγκρουση μεταξύ ομάδων μπορεί να γίνει πολύ περίπλοκη, όταν τα μέλη μέσα σε μία ομάδα έχουν διαφορετικές απόψεις για τη σύγκρουση. «Για παράδειγμα, στις διαπραγματεύσεις εργασίας, διαφορές απόψεων εμφανίζονται συχνά μεταξύ των μελών του συνδικάτου ή των μελών της ομάδας διοίκησης που εξετάζουν με ποιό τρόπο μπορεί να επιλυθεί η σύγκρουση. Αυτό υποδεικνύει ότι η σύγκρουση μεταξύ ομάδων εμπλέκει τόσο την επικοινωνία μέσα στην ομάδα για την καθιέρωση μιας συνεπούς θέσεως όσο και την επικοινωνία μεταξύ ομάδων για τη διαπραγμάτευση των διαφορών» (Miller, 2006). « Οι αναγκαίες συνθήκες για την ύπαρξη ομαδικών συγκρούσεων είναι η πραγματική ύπαρξη, μεταξύ των συμμετεχόντων στην οργάνωση, της ανάγκης για συλλογική λήψη αποφάσεων, και η ύπαρξη είτε διαφοράς ως προς τους στόχους είτε διαφοράς ως προς τον τρόπο αντίληψης της πραγματικότητας ή και των δύο . » (March & Simon, 2003).¹² « Η τρίτη μορφή συγκρούσεων μεταξύ των οργανισμών αναφέρεται σε διαφορές μεταξύ δύο ή περισσότερων οργανισμών. Αυτό το είδος της σύγκρουσης μπορεί να αφορά τον ανταγωνισμό στην αγορά, μεταξύ δύο καταστημάτων που ανταγωνίζονται για το ίδιο μερίδιο αγοράς, ή μεταξύ δύο επιχειρήσεων που προσπαθούν να πάρουν την ίδια σύμβαση με τον ίδιο πελάτη. Οι πιο ενδιαφέρουσες συγκρούσεις μεταξύ οργανισμών μπορεί να είναι αυτές που ανακύπτουν μεταξύ οργανισμών που συνεργάζονται. Το επίπεδο της σύγκρουσης τότε, δίνει έμφαση στο ρόλο αυτών που έχουν αρκετή επαφή μεταξύ οργανισμών. Για αυτούς η σύγκρουση είναι ιδιαίτερα αγχώδης, επειδή τους ζητείται να κατανοήσουν τις ανάγκες των μελών και των

¹² «Organizations. **MARCH**, James G. & Herbert A. **Simon**. 2003»

δύο οργανισμών με τους οποίους γίνεται συνήθως η διαπραγμάτευση».
(Adams, 1980).¹³

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3:

ΤΑ ΑΙΤΙΑ ΤΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

A). Βασικό πρόβλημα είναι η **έλλειψη επικοινωνίας**. Μία μικρή η μεγάλη ομάδα θα μπορούσε να κάνει την διαφορά στην υπηρεσία. Στην πραγματικότητα όμως, οι υπάλληλοι δυσκολεύονται να επικοινωνήσουν και ας βρίσκονται στον

¹³ «Adams, K. M. (1980). An end of innocence for behavioral neurology? Adams replies. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 48(4), 522–524. »

ίδιο χώρο τόσες πολλές ώρες από την ζωή τους. Ο ατομικισμός και ο ωφελιμισμός αποξενώνουν τους εργαζόμενους. Η αξιολόγηση, αν και θετικό μέτρο, επιδεινώνει την κατάσταση στον δημόσιο τομέα.

Β). Συνήθως οι υπάλληλοι χωρίζονται σε τρεις κατηγορίες:

-σ' αυτούς που εργάζονται σωστά (είναι οι λιγότεροι),

-σ' αυτούς που εργάζονται διεκπεραιωτικά. (να το κάνουμε να τελειώνουμε) (είναι οι περισσότεροι),

-σ' αυτούς που δεν εργάζονται καθόλου. (είναι οι λίγοι αδιάφοροι).

Αυτό από μόνο του αποτελεί πρόβλημα στις εργασιακές σχέσεις. Τις περισσότερες φορές οι υπάλληλοι έχουν το **αίσθημα αδικίας**. Συνήθως οι νέοι υπάλληλοι υπερτονίζουν τις ικανότητές τους, ενώ οι παλιοί παραμελούν τα καθήκοντά τους ή στηρίζονται μόνο στην πείρα τους. Η σύγκρουση επεκτείνεται μεταξύ των νέων και παλιών υπαλλήλων. Οι σχέσεις μεταξύ τους κάθε μέρα κλονίζονται και δυστυχώς δεν υπάρχει η διάθεση αλληλοϋποστήριξης.

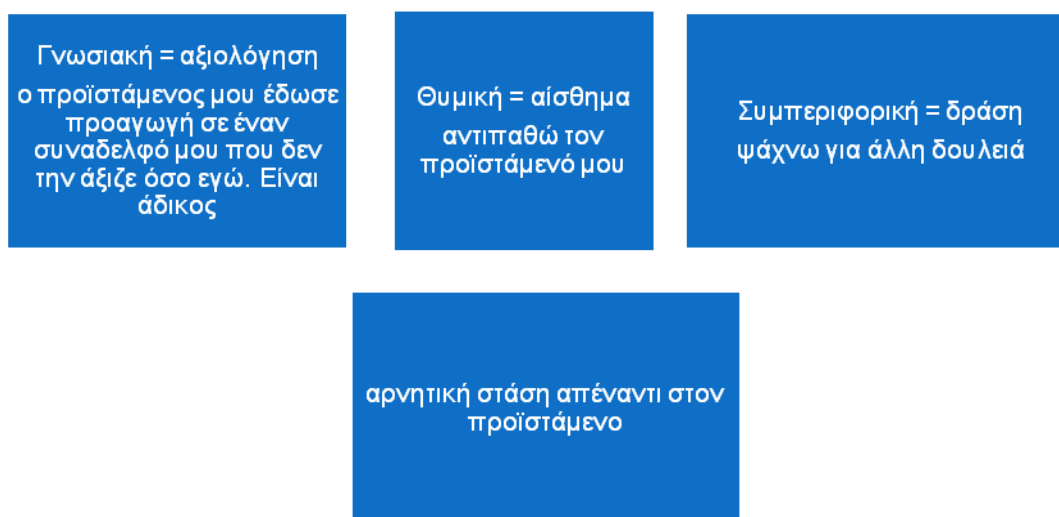
Γ). Τα πράγματα βέβαια χειροτερεύουν όταν η διοίκηση ακυρώνει, σαμποτάρει ή υπονομεύει το έργο των υφισταμένων της. Χαρακτηριστικό υποθετικό παράδειγμα όταν σε μία επιχείρηση επιβληθεί πρόστιμο αγορονομικής ή υγειονομικής φύσεως και κατόπιν πολιτικής παρέμβασης (ή φιλικού μέσου), το πρόστιμο αυτό σβήνεται. Στην περίπτωση αυτή ακυρώνεται το έργο όλων των υπαλλήλων που εργάστηκαν προς την σωστή κατεύθυνση. Σύντομα η ίδια η διοίκηση που επιθυμεί η υπηρεσία να γίνει «πρότυπο» θα ζητήσει την μηνιαία, ετήσια αναφορά για την αποτελεσματικότητα των ελέγχων.

Το δίκαιο της ΠΥΓΜΗΣ δηλαδή το δίκαιο του ισχυρότερου επικρατεί. Η έλλειψη ηθικών αξιών και ιδεών κλονίζει την συνοχή των υπαλλήλων μεταξύ τους αλλά και με την διοίκηση. Η σύγκρουση είναι δεδομένη με όλους τους δυνατούς συνδυασμούς.

Η έλλειψη αλληλεγγύης και συμπαραστάσης, όταν όλα πάνε στραβά στο έργο της υπηρεσίας, αλλά και όταν όλα πάνε καλά, εμποδίζει την εξέλιξη και άνοδο των στόχων της διοίκησης.

«Η γραφειοκρατία, η τοποθέτηση δημόσιων υπαλλήλων εξυπηρετώντας πελατειακά και κομματικά συμφέροντα, η διαφθορά, η ελλιπής οργάνωση και η έλλειψη ευελιξίας και πρωτοβουλιών εκ μέρους των υπαλλήλων είναι μερικά από τα αρνητικά χαρακτηριστικά που παρατηρούνται στο δημόσιο τομέα». (Κτιστάκη, 2014).¹⁴

Δ) Η στάση που ακολουθεί ο υπάλληλος μέσα στο εργασιακό του περιβάλλον, καθορίζεται από την γνώση του, το συναίσθημα και τη συμπεριφορά του. Ενδεικτικά μπορεί να αποτυπωθεί στην παρακάτω εικόνα 1:



Εικόνα 1. Πηγή: Οι τρεις συνιστώσες της στάσης. Πηγή: P. Robbins, TimothyA. Judge, 2011. P. Robbins, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα 2011. »

«Το στοιχείο της γνώσης αφορά το κομμάτι της πληροφόρησης ενός ατόμου, το στοιχείο του συναισθήματος αφορά προφανώς τα συναισθήματα του ατόμου, ενώ το στοιχείο της συμπεριφοράς βρίσκεται σε άμεση αλληλεξάρτηση

¹⁴ «Κτιστάκη- Εισαγωγή στη Δημόσια Διοίκηση 2014 (Δεύτερη Έκδοση) 2014»

με τα δύο προηγούμενα τα οποία επηρεάζουν την ίδια τη συμπεριφορά του ατόμου.» (P. Robbins, Timothy A. Judge, 2011)¹⁵

Ε) Η έμφυλη ισότητα. Πολλές φορές η γυναίκα παραγκονίζεται από τους άντρες και δεν αντιμετωπίζεται σαν ολοκληρωμένη προσωπικότητα. Το αντρικό στοιχείο κυριαρχεί. Υπάρχει η αντίληψη ότι η εργαζόμενη γυναίκα δε μπορεί να αποδώσει στην εργασία της, γιατί κουβαλάει τα οικογενειακά της βάρη. Η γυναίκα εξακολουθεί να χρησιμοποιείται ως άβουλο όργανο των υποχείριων σκοπών του άντρα. Η γυναίκα θεωρείται συχνά υπεύθυνη για κάθε ηθική παράβαση και είναι ευάλωτη στην σεξουαλική παρενόχληση.

Στην περίπτωση των ελέγχων η γυναίκα θεωρείται αδύναμη και σχεδόν βέβαιο ότι στον εκφοβισμό θα υποκύψει. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η υπηρεσία της μετρολογίας που μέχρι πριν λίγα χρόνια μόνο μια γυναίκα είχε το σθένος να επιβάλλει πρόστιμα και την φωνάζανε ΜΗΤΣΟΣ. Το ονομά της ήταν ΔΗΜΗΤΡΑ.

ΣΤ) Η ΑΝΑΞΙΟΚΡΑΤΙΑ συνήθως παραγκωνίζει τους άξιους από τις θέσεις παραγωγής. Η ΕΥΝΟΙΟΚΡΑΤΙΑ δηλαδή ο φαβοριτισμός (favor =εύνοια) ή ο ΝΕΠΟΤΙΣΜΟΣ (nepos=ανεψιός), η μεταβίβαση δηλαδή προνομίων σε πρόσωπα του στενού εργασιακού περιβάλλοντος των 'αρχόντων' , το γνωστό μας ρουσφέτι, υπονομεύει τη σωστή και δίκαιη λειτουργία της υπηρεσίας. Τα αναξιοκρατικά κριτήρια επιτυχίας καταβάζουν τα άτομα στο επίπεδο της συναλλαγής και εξευτελίζουν τα άτομα ως εργαζόμενους και ως ανθρώπους.

Ζ) « Οι αντικρουόμενοι στόχοι αποτελούν συχνά αιτία συγκρούσεων. Οι στόχοι κάποιων ατόμων ή ομάδων έρχονται σε αντιπαράθεση με τους στόχους άλλων ατόμων ή ομάδων. Όταν συμβαίνει αυτό η κάθε πλευρά συμπεριφέρεται με τέτοιο τρόπο κατά τον οποίο προσπαθεί να επιτύχει τους στόχους της σε

¹⁵ «P. Robbins, Timothy A. Judge, 2011. P. Robbins, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα 2011. »

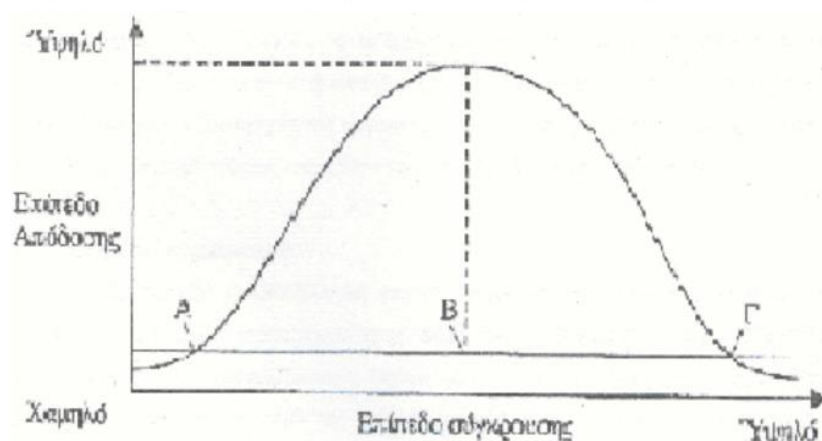
βάρος της αντίθετης πλευράς. Δημιουργείται κατά κάποιον τρόπο μια εχθρική αίσθηση μεταξύ των –αντιπάλων- πλευρών με φυσική συνέπεια την ύπαρξη συγκρούσεων.» (Μπουραντάς, 2002).¹⁶

Η) **Προβλήματα προσωπικότητας**. Κάποια άτομα έχουν ή μπορούν να δημιουργήσουν προβλήματα απλώς και μόνο με τον τρόπο που συμπεριφέρονται. Μπορεί να στεναχωριούνται και να θλίβονται από την έλλειψη εμπιστοσύνης ή από αίσθημα ανεπάρκειας ή πάλι μπορεί να είναι αλαζόνες και εξουσιαστικοί , προκαλώντας συνεχώς φασαρία και αναστάτωση. Τα προβλήματα που προκαλούνται από τέτοιες συμπεριφορές δεν προέρχονται από την φύση της εργασίας , αλλά από το ίδιο το άτομο. Ένα τέτοιο άτομο συμπεριφέρεται κατ'αυτό τον τρόπο ασχέτως με το που εργάζεται ή με το τι κάνει. Τα προβλήματα αυτά είναι και τα πιο δύσκολα να επιλυθούν και προκαλούν τη μεγαλύτερη δυσκολία στον εργασιακό χώρο.

¹⁶ « Μπουραντάς Δ. Ηγεσία: Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας, Κριτική, Αθήνα 2002»

ΑΡΝΗΤΙΚΕΣ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΤΩΝ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

- Σπατάλη ενέργειας και μείωση της απόδοσης των εργαζομένων. Η σπατάλη ενέργειας εμποδίζει τους εργαζόμενους να προσφέρουν το 100% των δυνατοτήτων τους στην εργασία. Αυτό είναι συνέπεια των δυσλειτουργικών συγκρούσεων που είναι έντονα συναισθηματικές και μειώνουν την εργασιακή απόδοση και την ικανοποίηση των εργαζομένων. Το παρακάτω σχήμα δείχνει τη σχέση των επιπέδων συγκρούσεων με την απόδοση των εργαζομένων.



Σχήμα 1: Σχέση επιπέδων συγκρούσεων και απόδοσης

Πηγή: Χυτήρης Α. Οργανωσιακή Συμπεριφορά, Αθήνα Interbooks, 2001

ΣΧΗΜΑ 1

- Διαταραχή διαπροσωπικών σχέσεων. Εμφανίζεται καχυποψία και δυσπιστία μεταξύ των αντικρουόμενων ομάδων ή ατόμων. Εξαιτίας της «γλώσσας» της σύγκρουσης η οποία πολλές φορές περιλαμβάνει έντονες επικρίσεις, απειλές και ανταγωνιστική διάθεση. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα τη μείωση της ποιότητας της επικοινωνίας και τη δυσκολία διαμόρφωσης θετικού κλίματος.
- Ανάπτυξη αντίδρασης. Τα συγκρουόμενα μέρη (άτομα ή ομάδες) αντιδρούν σε οποιαδήποτε πρωτοβουλία ή δραστηριότητα εις βάρος της παραγωγικότητας και της ομαλής λειτουργίας του σχολείου.
- Αύξηση εργασιακού στρες. «Οι συγκρούσεις είναι πιθανό να προκαλέσουν άγχος, παράπονα, ανασφάλεια, εχθρότητα, συχνές απουσίες, ακόμη και

αίτηση μετάθεσης/απόσπασης. Η εκδήλωση των παραπάνω υποδηλώνει υψηλού επιπέδου εργασιακό στρες το οποίο μπορεί να έχει αρνητικές επιπτώσεις στην αποδοτικότητα » (Παππά, 2006).

- Εμπόδιο στη συνεργασία-Δημιουργία δυσλειτουργιών. Το αρνητικό κλίμα που δημιουργείται μετά από μια σύγκρουση εμποδίζει τους εργαζόμενους να συνεργαστούν χωρίς προκαταλήψεις. Οι εργαζόμενοι αποφεύγουν να συνομιλήσουν, γεγονός που δημιουργεί δυσλειτουργίες στο σχολικό περιβάλλον.
- Μείωση του ηθικού: Η αίσθηση της ήττας, την οποία βιώνουν άτομα ή ομάδες μετά από μια σύγκρουση προκαλεί πτώση του ηθικού.

ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΔΟΜΗ

Αναφορικά με την οργανωσιακή δομή θα πρέπει να αναφερθεί ότι «όσο πιο περίπλοκη είναι, τόσο πιο περίπλοκα είναι και τα προβλήματα που μπορεί να δημιουργηθούν. Οι πολλές και διαφορετικές αρμοδιότητες, αποτελούν πρόβλημα σε έναν οργανισμό, τόσο στην κατανομή καθηκόντων, όσο και στην επίβλεψή τους. Όσο μεγαλύτερος είναι ο οργανισμός τόσο αυξάνεται και ο αριθμός των αντιθέσεων. Το μέγεθος του αποτελεί πρόβλημα στη δομή της, αφού όσο περισσότερα άτομα αναμιγνύονται στη διοίκηση και γενικά σε όλους τους τομείς του, τόσο πιο συχνά παρατηρούνται προβλήματα. Καθώς τα τμήματα μεγαλώνουν, οι άνθρωποι χάνουν επαφή με τα άλλα τμήματα. Η συνεχόμενη αύξηση του βαθμού της λειτουργικής εξειδίκευσης που απαιτείται στους μεγάλους οργανισμούς, μπορεί να ενισχύσει την απομόνωση των τμημάτων δημιουργώντας συγκρούσεις.»(Gordon, 1987)¹⁷

Αυτό ακριβώς συμβαίνει στον ελεγκτικό μηχανισμό της περιφέρειας. Είναι τρομερά μεγάλο το εύρος των ελεγχόμενων καταστημάτων και υπηρεσιών , καθώς και των εμπλεκόμενων που είναι αδύνατο να γνωρίζουν όλοι τους

¹⁷ «Gordon, R.A. (1987) Social Desirability Bias: A Demonstration and Technique for Its Reduction. Teaching of Psychology»

κανόνες, εγκυκλίους και νόμους, ιδιαίτερα όταν αυτοί αλλάζουν συνέχεια. Από την άλλη μεριά η επίλυση των διαφορών γίνεται με βάση τις προδιαγεγραμμένες τυπικές οδηγίες, έτσι ώστε δεν υπάρχουν περιθώρια για προσωπικές ερμηνείες ή παρερμηνείες.

Η πίεση που ασκείται για την επίτευξη των καλύτερων αποτελεσμάτων μπορεί να προκαλέσει έντονο άγχος στα μέλη της υπηρεσίας, δημιουργώντας μια διαρκή και δυσανεξή ένταση, που μπορεί να οδηγήσει σε διατάραχές στην αρμονία και σε συγκρούσεις. Είναι σημαντικό να ληφθεί υπόψη από τον προϊστάμενο ότι στόχοι του οργανισμού δεν συμπίπτουν με τα συμφέροντα των εργαζομένων. Το συμφέρον του προϊσταμένου σχετίζεται με το τι είναι καλύτερο για τον οργανισμό και συνεπώς επιδιώκει τη μέγιστη αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα του. Ωστόσο, οι υπάλληλοι ταυτόχρονα ενδιαφέρονται και για άλλες πτυχές, όπως η αναγνώριση του έργου τους και ο σεβασμός προς την προσωπικότητά τους. Εφόσον αυτές οι ανάγκες δεν ικανοποιούνται, μπορεί να προκύψει μείωση της απόδοσης. Είναι σημαντικό να θυμόμαστε πάντα ότι αναφερόμαστε σε μία υπηρεσία με αποτελέσματα που μπορούν να μετρηθούν άμεσα.

Οι δημόσιοι οργανισμοί εμφανίζουν κάποιες διαφορές σε σχέση με τις ιδιωτικές επιχειρήσεις οι οποίες μπορούν να ταξινομηθούν σε τρεις γενικές κατηγορίες:

- Κανονιστικό-θεσμικό πλαίσιο: Το κανονιστικό πλαίσιο λειτουργίας οριοθετεί και μάλιστα σε αυστηρό βαθμό τόσο την ευελιξία όσο και την αυτονομία των δημοσίων οργανώσεων, αφού επιβάλλει σε αυτές να λειτουργούν μόνο όταν οι κανόνες το επιτρέπουν, σε αντίθεση με τις ιδιωτικές επιχειρήσεις οι οποίες οριοθετούν την λειτουργία τους με βάση τις απαγορεύσεις του θεσμικού και κανονιστικού πλαισίου.

- Πολιτικό περιβάλλον: Στη λειτουργία των δημοσίων οργανισμών, οι πολιτικές διαδικασίες και διεργασίες και η πολιτική ατζέντα αποτελεί ενδογενές χαρακτηριστικό με αποτέλεσμα η στοχοθεσία και ο σχεδιασμός τους να είναι μια δύσκολη και πολλές φορές μη ορθολογική διαδικασία. Αντίθετα, οι ιδιωτικές επιχειρήσεις έχουν πιο σαφή στρατηγική, δεδομένου ότι η πολιτική λειτουργία εισέρχεται μόνο ως στοιχείο του εξωτερικού περιβάλλοντος.

• Οικονομικοί όροι: «Οι ιδιωτικές επιχειρήσεις επηρεάζονται από τους μηχανισμούς της αγοράς και η χρηματοδότηση τους εξαρτάται άμεσα από τις αποφάσεις και τη λειτουργία αυτών, με συνεπακόλουθο να εστιάζουν στις ανάγκες και απαιτήσεις των πελατών τους. Σε αντίθεση, οι δημόσιοι οργανισμοί εξαρτώνται από τις πολιτικές αποφάσεις και η χρηματοδότησή τους γίνεται από τον κρατικό προϋπολογισμό. Το αποτέλεσμα είναι στους δημόσιους οργανισμούς να θεωρείται η οικονομική στήριξη σε μεγάλο βαθμό δεδομένη και να μην δίνεται αρκετές φορές ιδιαίτερη έμφαση ούτε στην αποτελεσματικότητα, αλλά ούτε και στην αποδοτικότητα .» (Μιχαλόπουλος, 2003).¹⁸

«Η νέα πρόταση οργάνωσης του κράτους, της οικονομίας και της κοινωνίας είναι αυτή που συνοψίζει το "Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ" προτείνοντας μια δημόσια οργάνωση η οποία προσεγγίζει τους χρήστες - πολίτες των δημόσιων υπηρεσιών και χαρακτηρίζεται από εξωστρέφεια, είναι ανταγωνιστική, δέχεται επιρροές από τις παρεμβάσεις της κοινωνίας των πολιτών και κρίνεται από τα αποτελέσματα των δεικτών απόδοσης που έχουν προκαθορισθεί. Οι κύριοι άξονες των μέτρων αναφορικά με το πλαίσιο αναφοράς του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ περιλαμβάνουν την απλούστευση των διοικητικών μέτρων και διαδικασιών, την μείωση της γραφειοκρατίας, την προώθηση της διαφάνειας για την πάταξη της διαφθοράς, την βέλτιστη αξιοποίηση της τεχνολογίας, της πληροφορικής και των επικοινωνιών, την εισαγωγή συστημάτων στοχοθεσίας και δεικτών μέτρησης της αποδοτικότητας των δημόσιων υπηρεσιών και την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας» (Ραμματά, 2011).¹⁹ Στον πυρήνα του μοντέλου του Νέου Δημοσίου Μάνατζμεντ είναι η επιδίωξη για αποδοτική και ευέλικτη λειτουργία των δημοσίων οργανώσεων μέσω της αποκέντρωσης και της εξειδίκευσης των δημοσίων υπηρεσιών.

¹⁸«Μιχαλόπουλος Νικόλαος – ΑΠΟ ΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΓΡΑΦΕΙΟΚΡΑΤΙΑ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ MANAGEMENT, 2003»

¹⁹ «Ραμματά - Ανάμεσα στη Γραφειοκρατία και το Μάνατζμεντ, 2011»

ΣΤΑΔΙΑ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗΣ

Πολλές φορές παρατηρείται μία διαφωνία να ξεκινήσει από μόνο ένα θέμα και λίγους εμπλεκόμενους για να καταλήξει να εμπλακούν πολλά ζητήματα με διαφορετικούς εμπλεκόμενους. Καμιά φορά περιπλέκουν τα πράγματα διαμάχες του παρελθόντος. Άλλες φορές οι εμπλεκόμενοι αποφεύγουν την διαμάχη με αποτέλεσμα το πρόβλημα να διαιωνίζεται.

Ιδιαίτερα στον δημόσιο τομέα υπάρχει μία κλιμάκωση του προβλήματος.

α) Στην πρώτη φάση εμφανίζεται μία λανθάνουσα κατάσταση, ένα λάθος, μία διαφωνία, μία αδικία η οποία συνήθως δεν αντιμετωπίζεται εκ γεννησιμιού της.

β) Στην συνέχεια , συνήθως με κάποια αφορμή , εμφανίζεται το πρόβλημα αλλά σ' αυτήν την φάση είναι πιο πιεστική η ανάγκη αντιμετώπισής του. Ξεσπάει η σύγκρουση.

γ) Εδώ έχουμε την κορύφωση των συγκρούσεων. Υπάρχει δυσπιστία, εντάσεις και αλληλοκατηγορίες.

δ) Στο τέταρτο και τελευταίο στάδιο ιδανικά έχουμε την λύση του προβλήματος οπότε αποκλιμακώνεται η ένταση συνήθως με διαιτησία άλλων εργαζομένων ή την υποχώρηση ενός εμπλεκόμενου.

Ποια είναι τα στάδια της σύγκρουσης;

- α) Αντίληψη της αντίφασης (ασυμβατότητα)
- β) Αναγνώριση της σύγκρουσης και εκδήλωση αυτής ως προβλήματος (επίγνωση-προσωποποίηση)
- γ) Διαμόρφωση προθέσεων για την αντιμετώπιση της σύγκρουσης
- δ) Συμπεριφορά που σχετίζεται με τη σύγκρουση.
- ε) Αποτελέσματα της αντιμετώπισης της σύγκρουσης.

Πίνακας 2. Η διαδικασία της σύγκρουσης

Εναντίωση	Επίγνωση-προσωποποίηση	Προθέσεις	Συμπεριφορά	Αποτελέσματα
Επικοινωνία Δομή Προσωπικές μεταβλητές	Αντιληπτή σύγκρουση Βιούμενη σύγκρουση	Ανταγωνιστικότητα Συνεργατικότητα Αποφευκτικότητα Συμβιβαστικότητα Προσαρμοστικότητα	Συμπεριφορά του ενός Αντίδραση των άλλων	Αυξημένη επίδοση ομάδας Μειωμένη επίδοση ομάδας

«Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, Οργανωσιακή Συμπεριφορά, Νοέμβριος 2011, Εκδόσεις Κριτική»

ΚΕΦΑΛΑΙΟ : 4

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ ΒΙΩΣΙΜΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ – ΤΜΗΜΑ ΕΜΠΟΡΙΟΥ- ΜΕΤΡΟΛΟΓΙΑ

«ΤΜΗΜΑ ΕΜΠΟΡΙΟΥ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ»

Η υπηρεσία εποπτεύει - ελέγχει την Αγορά. Τμήμα Εμπορίου και Ανάπτυξης ονομάζεται το νέο αγορανομικό σώμα και αγγίζει και τους πιο αδύναμους οικονομικά καταναλωτές αλλά και τους πιο οικονομικά ισχυρούς πολίτες οι οποίοι θέλουν η αγοραστική τους δύναμη να ανταποκρίνεται σε ποιότητα ποσότητα και τιμή. Στις αρμοδιότητες της περιλαμβάνεται το τμήμα ΜΕΤΡΟΛΟΓΙΑΣ που αφορά τα καύσιμα (πετρέλαιο κίνησης, θέρμανσης,αέριο κ.α.)

1. Εντοπισμός εικονικών φορολογικών στοιχείων.
2. Ανακάλυψη σημαντικών ποσών αδήλωτων εσόδων, κυρίως από μη συνδεδεμένες μηχανές POS.
3. Εντοπισμός περιπτώσεων νοθείας αλλά και ελλειποβάρεια σχετικά με την ποσότητα βενζίνης ή πετρέλαιου.προϊόντα διατροφής.
4. Ανίχνευση ληγμένων προϊόντων.
5. Αποκάλυψη περιπτώσεων παραπλάνησης του κοινού ως προς τον τόπο παραγωγής και σύνθεσης των προϊόντων.
6. Νοθεία σε προϊόντα διατροφής.

Οι εντατικοί έλεγχοι που διενεργούν τα κλιμάκια σε όλη την Ελλάδα έχουν οδηγήσει στον εντοπισμό υψηλού ποσοστού εικονικών φορολογικών στοιχείων, στον εντοπισμό σημαντικών ποσών αδήλωτων εισοδημάτων κυρίως από μη συνδεδεμένα μηχανήματα POS, νοθεία βενζίνης και

προϊόντων βρώσης, ληγμένα προϊόντα, παραπλάνηση κοινού ως προς τον τόπο παραγωγής προϊόντων και συνθεσής τους.

Οι καταναλωτές έχουν δικαίωμα να καταγγείλουν επιχειρήσεις επώνυμα ή ανώνυμα ώστε να περάσουν από έλεγχο.

Η υπηρεσία έχει την εξουσία να εντοπίζει ποικιλία παραβάσεων των νόμων και να επιβάλλει κυρώσεις και πρόστιμα. Επίσης συλλέγει κοστολογικά στοιχεία και καταγράφονται οι τιμές, ώστε να είναι δυνατή η διαμόρφωση εικόνας για τη συνολική πορεία διαμόρφωσης της τιμολογιακής πολιτικής ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας. Οι έλεγχοι είναι δειγματοληπτικοί ή κατόπιν καταγγελίας.

Προβλέπονται ποινές μέχρι 300.000 ευρώ για τη μη συμμόρφωση των ελεγχόμενων ακόμα και το κλείσιμο ολόκληρης της επιχείρησης.

Προβλέπονται ευρείες δυνατότητες συνεργασίας με άλλες δημόσιες αρχές όπως ΑΑΔΕ, ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΑΣΤΥΝΟΜΙΑ, ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ, Τροχαία κ.α. Άμεση συνεργασία υπάρχει με το χημείο του κράτους που αποστέλονται δείγματα για έλεγχο.

Τέλος, όταν οι διαφωνίες δεν μπορούν να γεφυρωθούν, οι διαφωνίες καταλήγουν στα δικαστήρια και αναλαμβάνει η νομική υπηρεσία της Περιφέρειας.

ΨΥΧΟΚΟΙΝΩΝΙΚΟΙ ΚΙΝΔΥΝΟΙ

« Είναι οι κίνδυνοι που σχετίζονται με τον τρόπο σχεδιασμού οργάνωσης και διαχείρισης της εργασίας καθώς και με το κοινωνικό και οικονομικό πλαίσιο της εργασίας που μπορούν να προκαλέσουν ψυχολογική κοινωνική ή σωματική βλάβη στους εργαζόμενους. (OSHA-EU,2003) »

Αρμοδιότητες – καθήκοντα:

1. Έλεγχος τιμών και παρακολούθηση της ομαλής λειτουργίας της αγοράς.
2. Σύνταξη εκθέσεων ελέγχου σχετικά με τα πεπραγμένα των αγορανομικών ελέγχων.

3. Επιβολή διοικητικών προστίμων για παραβάσεις των κανόνων ΔΙΕΠΠΥ και άλλων διατάξεων και περαιτέρω παρακολούθηση αυτών (διπλότυπα εισπραξης - Βεβαίωση στις Δ.Ο.Υ. - ΑΦΕΚ κλπ.).
4. Διαβίβαση προσφυγών κατά διοικητικών προστίμων, μαζί με ενημερωτικά σημειώματα-απόψεις, στο Διοικητικό Πρωτοδικείο-Εφετείο ή στην Αποκεντρωμένη Διοίκηση,
5. Διερεύνηση καταγγελιών που υποβάλλονται στην Υπηρεσία μας από πολίτες ή διαβιβάζονται στην Υπηρεσία μας μέσω άλλων Υπηρεσιών (πχ ΣΔΟΕ) μέσω του συστήματος CWORK (οδηγός του πολίτη), ΙΡΙΔΑ κλπ.
6. Διαχείριση και απάντηση καταγγελιών μέσω του συστήματος CWORK (οδηγός του πολίτη).
7. Καταχώρηση των διοικητικών κυρώσεων και λοιπών εσόδων στο Ο.Π.Σ. (εφαρμογή λογιστικής ΟΤΣ) της Περιφέρειας Αττικής.
8. Δειγματοληψίες καυσίμων σε πρατήρια υγρών καυσίμων

Οι καταναλωτές έχουν δικαίωμα να γνωρίζουν, να κρίνουν και να αξιολογούν τις επιχειρήσεις γι αυτό το κράτος ενεργοποίησε τις εφαρμογές e-καταναλωτής – arrodixi .

Σε περίπτωση διαπιστωμένων παραβάσεων, γίνεται εφαρμογή των κυρώσεων που προβλέπονται από την αντίστοιχη νομοθεσία, σύμφωνα με τη διαδικασία που προβλέπεται σε αυτήν. Επιβάλλονται δηλαδή οι προδιαγεγραμμένες κυρώσεις πάντα σύμφωνα με το κατάλληλο νομοθετικό πλαίσιο με συγκεκριμένη διαδικασία.

«Όπου διαπιστώνονται στρεβλώσεις στην αγορά όπως (εναρμονισμένες πρακτικές, μονοπωλιακές ή ολιγοπωλιακές δραστηριότητες, δεσπόζουσα

θέση κ.λ.π.) αυτές παραπέμπονται στην Επιτροπή Ανταγωνισμού σύμφωνα με τις διατάξεις του Ν. 3959/2011 (ΦΕΚ 93/Α/20-04-2011) -Περί προστασίας του ελευθέρου ανταγωνισμού».

Μεγαλύτερη βαρύτητα δίνεται στα μεγάλα αστικά κέντρα συγκέντρωσης κρεάτων όπως Βαρβάκειος Αγορά, οπωροκηπευτικών και λαχανικών όπως στη λαχαναγορά του Ρέντη και στην Ιχθυόσκαλα για τα ψάρια όπου η διακίνηση των προϊόντων αυτών προς τις περιφερειακές και τοπικές αγορές για την κάλυψη των καταναλωτών είναι μεγάλη. Οι εν λόγω αγορές , σηματοδοτούν, καθορίζουν, δίνουν δηλαδή τον παλμό και αποτελούν τη βάση διαμόρφωσης των τιμών ανοδικά ή καθοδικά μέχρι τον τελικό καταναλωτή και γι' αυτό θα πρέπει οι έλεγχοι να γίνονται με στόχο την αποφυγή παραβατικών συμπεριφορών και κάθε αθέμιτης πρακτικής, με στόχο την κερδοσκοπία, παραποίηση προϊόντων, φοροδιαφυγή, υπερτιμολόγηση, θποτιμολόγηση, αντίγραφα παραστατικών, έλλειψη έκδοσης παραστατικών, παράνομες ελληνοποιήσεις εισαγωγών, κ.λ.π με σκοπό την προστασία των καταναλωτών και την διασφάλιση του δημόσιου συμφέροντος.

Έλεγχοι γίνονται συνέχεια και σε καταστήματα υγειονομικού ενδιαφέροντος όπως κρεοπωλεία (το πιο συνηθισμένο πρόστιμο είναι να είναι κομμένος ο κίμας από πριν), αρτοποιεία αλλά και καφετέριες, εστιατόρια κ.ο.κ.

Στα εμπορικά μαγαζιά ρούχων ένδυσης και υπόδησης οι έλεγχοι εστιάζουν στα τιμολόγια, στην χώρα προέλευσης των προϊόντων, στα μηχανήματα POS αλλά και στις παραπλανητικές εκπλώσεις.

Παρατηρητήριο καυσίμων

Μέσω του «παρατηρητηρίου τιμών καυσίμων», ένας οδηγός ή ένας καταναλωτής μπορεί να ενημερωθεί για την τρέχουσα τιμή της βενζίνης στην περιοχή του, βρίσκοντας την πιο προσιτή τιμή καθσίμου σε έναν κοντινό βενζινάδικο.

Στον **πίνακα 1** αποτυπώνονται οι τιμές καυσίμων μία συγκεκριμένη ημερομηνία ακολουθεί δελτίο πιστοποίησης τιμών.

Πίνακας 1

	8001	8002	8005	8006	8007		ΚΑΤΩΤΑΤΟ 8001	ΑΝΩΤΑΤΟ 8001	ΜΕΣΟ 8001		
BP	1472		1709	1887	728		1237,51	1472,00	1354,76		
EKO	1449		1698	1847	688		ΚΑΤΩΤΑΤΟ 8002	ΑΝΩΤΑΤΟ 8002	ΜΕΣΟ 8002		
AVIN ΑΝΩΤ.	1419,51		1619,72	1698,88			0,00	0,00	0,00		ΧΟΝΔΡΙΚΗ
AVIN ΚΑΤ.	1237,51		1459,72	1533,88			ΚΑΤΩΤΑΤΟ 8005	ΑΝΩΤΑΤΟ 8005	ΜΕΣΟ 8005		
CORAL ΑΝΩΤ.	1296		1498	1784			1458,90	1709,00	1583,95		
CORAL ΚΑΤ.	1283		1474	1625			ΚΑΤΩΤΑΤΟ 8006	ΑΝΩΤΑΤΟ 8006	ΜΕΣΟ 8006		
ΕΤΕΚΑ ΑΝΩΤ.	1304,22		1483,22	1572,79			1533,88	1887,00	1710,44		
ΕΤΕΚΑ ΚΑΤ.	1269,52		1461,72	1544,39			ΚΑΤΩΤΑΤΟ 8007	ΑΝΩΤΑΤΟ 8007	ΜΕΣΟ 8007		
SILK ΑΝΩΤ.	1294,5		1481,7	1544,93			688,00	728,00	708,00		11-13.08.2023
SILK ΚΑΤ.	1267,6		1459,7	1533,9							
REVOIL ΑΝΩΤ.	1333,64		1525,85	1591,47							
REVOIL ΚΑΤ.	1266,35		1458,9	1534,66							
ELIN	1282,4		1476,8	1557,3			ΚΑΤΩΤΑΤΟ 8001	ΑΝΩΤΑΤΟ 8001	ΜΕΣΟ 8001		
ΑΕΓΕΑΝ	1290,52		1480,62	1572,54			1,477	2,099	1,702		
							ΚΑΤΩΤΑΤΟ 8002	ΑΝΩΤΑΤΟ 8002	ΜΕΣΟ 8002		
											ΛΙΑΝΙΚΗ
							ΚΑΤΩΤΑΤΟ 8005	ΑΝΩΤΑΤΟ 8005	ΜΕΣΟ 8005		
							1,773	2,299	1,92		
							ΚΑΤΩΤΑΤΟ 8006	ΑΝΩΤΑΤΟ 8006	ΜΕΣΟ 8006		
							1,895	2,599	2,119		

ΘΕΜΑ: «ΔΕΛΤΙΟ ΠΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΙΜΩΝ»

Οι διαμορφωθείσες τιμές κατά την κατωτέρω αναφερόμενη περίοδο στα παρακάτω αναγραφόμενα είδη που προσφέρονται στις προμήθειες του Δημοσίου, Νοσηλευτικών Ιδρυμάτων και Ν.Π.Δ.Δ. αρμοδιότητας του συνόλου της Περιφέρειας Αττικής, έχουν ως εξής:
(Οι αναφερόμενες Λιανικές Τιμές περιέχουν και Φ.Π.Α, ενώ οι Χονδρικές δεν περιέχουν).

ΤΙΜΕΣ ΧΟΝΔΡΙΚΗΣ ΠΕΤΡΕΛΑΙΟΕΙΑΣ					
		ΗΜΕΡ/ΝΙΑ	ΚΑΤΩΤΕΡΗ	ΑΝΩΤΕΡΗ	ΜΕΣΗ
			ΕΥΡΩ	ΕΥΡΩ	ΕΥΡΩ
8001	ΠΕΤΡΕΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ (ΒΙΟΝΤΙΖΕΛ) το Χιλιότρο	11-13.08.2023	1237,51	1472,00	1354,76
8005	BENZINΗ ΑΜΟΛΥΒΔΗ το Χιλιότρο	11-13.08.2023	1458,90	1709,00	1583,95
8006	BENZINΗ ΑΜΟΛΥΒΔΗ 100 οκτανίων το Χιλιότρο	11-13.08.2023	1533,88	1887,00	1710,44
8007	ΜΑΖΟΥΤ Νο 1 ΥΨ.ΘΕΙΟΥ ανά Μ.Τ	11-13.08.2023	688,00	728,00	708,00
ΤΙΜΕΣ ΛΙΑΝΙΚΗΣ ΠΕΤΡΕΛΑΙΟΕΙΑΣ					
		ΗΜΕΡ/ΝΙΑ	ΚΑΤΩΤΕΡΗ	ΑΝΩΤΕΡΗ	ΜΕΣΗ
8001	ΠΕΤΡΕΛΑΙΟ ΚΙΝΗΣΗΣ (ΒΙΟΝΤΙΖΕΛ) το Λίτρο	11-13.08.2023	1,477	2,099	1,702
8005	BENZINΗ ΑΜΟΛΥΒΔΗ το Λίτρο	11-13.08.2023	1,773	2,299	1,92
8006	BENZINΗ ΑΜΟΛΥΒΔΗ 100 οκτανίων το Λίτρο	11-13.08.2023	1,895	2,599	2,119

Μετρολογία

Στο τμήμα της μετρολογίας γίνεται λιτρομέτρηση δηλαδή διαπιστώνεται αν η αντλία καυσίμου δίνει την σωστή ποσότητα στον καταναλωτή. Για τον λόγο αυτό χρησιμοποιούνται ειδικά όργανα μέτρησης. (λιτρόμετρο).

Ειδικότερα, οι έλεγχοι πρέπει να εστιάζουν:

- Στην ανάρτηση πινακίδων με τις προβλεπόμενες ενδείξεις
- Στην ορθή επισήμανση των τροφίμων (προσσκευασμένων, κατεψυγμένων και μη)
- Στην ορθή επισήμανση Βιομηχανικών προϊόντων
- Στην αποφυγή παραπλανητικών πρακτικών
- Στην έκδοση και κατοχή των νομίμων παραστατικών στοιχείων σε όλα τα στάδια εμπορίας και διακίνησης.
- Στην κατοχή των απαιτούμενων αδειών
- Στην ύπαρξη τιμοκαταλόγων και της αναγραφής επ' αυτών των προβλεπομένων ενδείξεων
- Στην τήρηση των ανώτατων τιμών σε συγκεκριμένα σημεία πώλησης

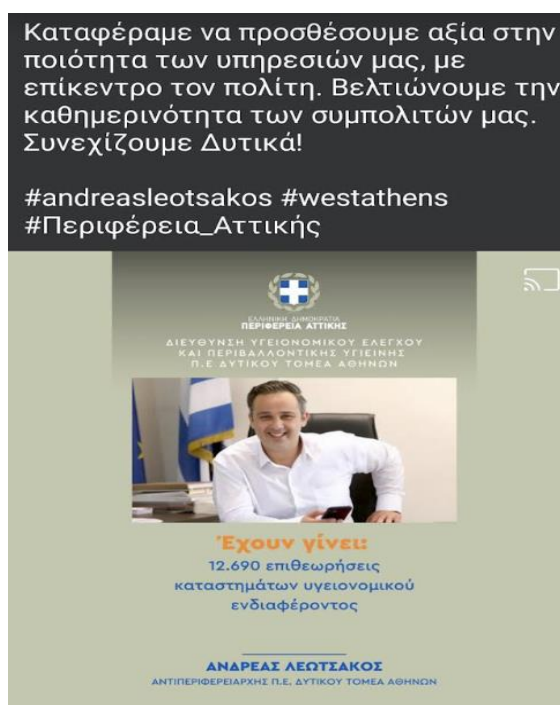
Αναλυτικά περισσότεροι κανόνες ρύθμισης της αγοράς αναφέρονται στους νόμους 4177/2013 και 5079/2023, καθώς επίσης και στον νόμο 4235/2014 με τις αλλαγές 5035/2023 που αναφέρονται στα διοικητικά μέτρα, στις διαδικασίες και στις κυρώσεις στην εθνική νομοθεσία.

Πολιτική Μάχη

Συχνά οι επιθεωρήσεις του εμπορίου γίνονται “πεδίο μάχης” για τους πολιτικούς. Σε προεκλογικές περιόδους περιφερειακών εκλογών ,όπως αυτή που διανύουμε τώρα, το έργο των ελεγκτικών κλιμακίων προβάλλετε ως πολύ σημαντικό για την επιτυχή πορεία της περιφέρειας. Περισσότερες πληροφορίες για τη δράση των Υπηρεσιών μπορεί να αναζητήσει κανείς στον απολογισμό της Περιφέρειας.

Καταφέραμε να προσθέσουμε αξία στην ποιότητα των υπηρεσιών μας, με επίκεντρο τον πολίτη. Βελτιώνουμε την καθημερινότητα των συμπολιτών μας. Συνεχίζουμε Δυτικά!

#andreasleotsakos #westathens
#Περιφέρεια_Αττικής



ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ ΑΤΤΙΚΗΣ
ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΥΓΕΙΟΝΟΜΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ
ΚΑΙ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΗΣ ΥΓΙΕΙΝΗΣ
Π.Ε. ΔΥΤΙΚΟΥ ΤΟΜΕΑ ΑΘΗΝΩΝ

Έχουν γίνει
12.690 επιθεωρήσεις
καταστημάτων υγειονομικού
ενδιαφέροντος

ΑΝΔΡΕΑΣ ΛΕΩΤΣΙΑΚΟΣ
ΑΝΤΙΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΡΧΗΣ Π.Ε. ΔΥΤΙΚΟΥ ΤΟΜΕΑ ΑΘΗΝΩΝ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ : 5

MARTYRIΕΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Διαχείριση συγκρούσεων στον εργασιακό χώρο

Θέση εργασίας: ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ - ΛΟΓΙΣΤΙΚΟΥ

Υπάλληλος: Α. Σ.

Πόσο καιρό απασχολείστε στη συγκεκριμένη θέση:

3 έτη

Αρμοδιότητες – καθήκοντα:

Αγορανομικοί έλεγχοι. Επιβολή προστίμων. Διοικητική διεκπεραίωση υποθέσεων. Έλεγχος καυσίμων. Μετρολογία.

Πώς διαχειρίζομαι τις συγκρούσεις στον εργασιακό χώρο και τι προβλήματα αντιμετωπίζω:

Σε κανέναν δεν είναι ευχάριστο να επιβάλλονται πρόστιμα. Πολλοί δεν παραδέχονται την υπαιτιότητά τους και προσπαθούν να ξεφύγουν με διάφορες δικαιολογίες.

Πολλές φορές συγχέουν τους ελεγκτικούς μηχανισμούς με αποτέλεσμα να δημιουργείται σύγχυση.

Μαρτυρία 1: ΤΑΞΙ

Χαρακτηριστικό παράδειγμα σύγκυσης αρμοδιοτήτων από τους πολίτες αποτελεί η περίπτωση ταξιτζή που για την ίδια παράβαση την ίδια στιγμή πήρε δύο διαφορετικά πρόστιμα.

Συγκεκριμένα ο εν λόγω ταξιτζής είχε πειράξει το ταξίμετρο. Σε τυχαίο έλεγχο από την τροχαία διαπιστώθηκε η παράβαση και κληθηκε η ΑΑΔΕ και η υπηρεσία μας Εμπορίου και Ανάπτυξης για την επιβολή προστίμου.

Δεδομένου ότι είχε πειράξει το ταξίμετρο η υπηρεσία έκοψε πρόστιμο 5000 ευρώ. Την ίδια στιγμή η ΑΑΔΕ έκοψε πρόστιμο άλλες 5000 ευρώ για φοροδιαφυγή. Άδικα προσπαθούσε ο ταξιτζής να αποφύγει το ένα από τα δύο πρόστιμα φωνάζοντας ότι δεν μπορεί να πάρει διπλό πρόστιμο για την ίδια παράβαση. Νομικά με διαφορετικούς νόμους επιβλήθηκαν σωστά και τα δύο πρόστιμα.

Μαρτυρία 2: Λαϊκή

Θα πρέπει να τονιστεί ότι ο σκοπός της υπηρεσίας δεν είναι εισπρακτικός. Πρωταρχικό μέλημα μας είναι η προστασία του καταναλωτή. Καταναλωτές είμαστε όλοι μας. Γί αυτό είτε πρόκειται για βενζινάδικο με πρόστιμο 300.000 ευρώ λόγω νοθείας βενζίνης είτε πρόκειται για έμπορο αυγών στην λαϊκή με δόλο την φοροαποφυγή με πρόστιμο 200 ευρώ οφείλουμε να εφαρμόζουμε τον νόμο. Χαρακτηριστικό παράδειγμα σε έλεγχο λαϊκής του Περιστερίου έμπορος αυγών δεν είχε χτυπημένα τα αυγά με κωδικό όπως όφειλε. Την στιγμή που του επιβάλλονταν το πρόστιμο από το κλιμάκιο, γιαγιά φώναζε ότι είναι ντροπή μας που ήρθαμε στην λαϊκή στον φτωχό και μεροκαματιάρη κόσμο. Να σημειωθεί ότι σύνηθες παράπτωμα στις λαϊκές αποτελεί η παραπλάνηση των ηλικιωμένων και η εξαπάτηση αυτών ως προς την χώρα προέλευσης των προϊόντων, την τιμή και το ζύγισμα.

Πρέπει λοιπόν να συνειδητοποιήσουν όλοι ότι οι ελεγκτικές υπηρεσίες λειτουργούν προς οφελός τους.

Μαρτυρία 3

Θέση εργασίας: ΤΕΧΝΟΛΟΓΟΣ ΤΡΟΦΙΜΩΝ

Υπάλληλος: Α. Γ.

Πόσο καιρό απασχολείστε στη συγκεκριμένη θέση:

3 Χρόνια

Αρμοδιότητες – καθήκοντα:

Αγορανομικοί έλεγχοι- έλεγχος ασφάλειας

τροφίμων από καταστήματα υγειονομικού

ενδιαφέροντος

Πώς διαχειρίζομαι τις συγκρούσεις στον εργασιακό

χώρο και τι προβλήματα αντιμετωπίζω:

Προσπαθώ να διατηρώ την ψυχραιμία μου όσον αφορά τις σχέσεις με συναδέλφους αλλά και τους πολίτες. Πολλές φορές έχω να αντιμετωπίσω έλλειψη σεβασμού, μειωτικές συμπεριφορές ή και απαξίωση της ποιότητας της εργασίας μου. Επιλέγω να μην απαντάω ευθέως στις προκλήσεις, αλλά να δίνω μέσα από διάλογο στον άλλο να καταλάβει τι είναι αυτό που με πειράζει, που μπορώ να βελτιωθώ επαγγελματικά και να προφέρω τα μέγιστα. Όσον αφορά τα προβλήματα στις σχέσεις με τους πολίτες, απευθύνομαι πάντα με ευγένεια ακόμα και σε προσβλητικές συμπεριφορές που γίνομαι αποδέκτης.

Μελέτη περίπτωσης:

Σε κατάσταση με τρόφιμα ο αρμόδιος υπάλληλος αρνήθηκε τον έλεγχο και παρεμπόδιζε κάθε προσπάθεια των αρμόδιων ελεγκτών. Χρειάστηκε

συνδρομή αστυνομικών υπαλλήλων για τη διεξαγωγή του ελέγχου, ενώ ταυτόχρονα φώναζε και απειλούσε . Ο έλεγχος εν τέλει πραγματοποιήθηκε με τη βοήθεια των αστυνομικών και του επιβλήθηκε πρόστιμο τόσο από την Υπηρεσία μας για το κομμάτι των τροφίμων και των παραβάσεων που διαπιστώθηκαν, ενώ είχε και νομικές συνέπειες που βεβαιώθηκαν από τα αστυνομικά όργανα για παρεμπόδιση κρατικού ελέγχου.

Μαρτυρία 4

Θέση εργασίας: Τεχνολόγος Τροφίμων

Υπάλληλος: Κ. Α.

Πόσο καιρό απασχολείστε στη συγκεκριμένη θέση: 3 χρόνια

Αρμοδιότητες – καθήκοντα: Αγορανομικοί έλεγχοι, γραμματειακά καθήκοντα, σύνταξη δελτίων τιμών, εξυπηρέτηση πολιτών.

Πώς διαχειρίζομαι τις συγκρούσεις στον εργασιακό χώρο και τι προβλήματα αντιμετωπίζω:

Η διαχείριση των συγκρούσεων πρέπει να γίνεται πάντα με ευγένεια και ηρεμία, είτε αφορά σε κάποιον πολίτη ή σε κάποιο συναδέλφο. Χρησιμοποιώντας την εμπειρία μου και πάντα βασιζόμενος στον «Κώδικα Ηθικής και Επαγγελματικής Συμπεριφοράς Υπαλλήλων τού Δημόσιου Τομέα», προσπαθώ να επιλύσω μια προβληματική κατάσταση βάσει λογικής, προηγούμενων παραδειγμάτων, και αδιάκοπης επικοινωνίας.

Κάποια μόνο από τα προβλήματα που αντιμετωπίζω από τους πολίτες ως δημόσιος υπάλληλος είναι η μη αποδοχή προστίμου από αυτούς, η ύπαρξη παραπόνων για τα πρόστιμα που τους έχουν επιβληθεί, και η λανθασμένη επίσκεψή τους στην υπηρεσία για κάποιο αίτημα που δεν αφορά στην υπηρεσία μου. Όσον αφορά στους συναδέλφους μου, ένα σημαντικό πρόβλημα είναι η μη θέληση συνεργασίας μεταξύ τους ή/και μαζί μου, ο

άδικος διαμοιρασμός των καθηκόντων τής υπηρεσίας μεταξύ των υπαλλήλων, και η μη τήρηση των προθεσμιών σε εργασίες που τους έχουν ανατεθεί.

Μελέτη περίπτωσης:

Θέλοντας να αναλύσω περαιτέρω μερικά από τα προαναφερθέντα προβλήματα, τα οποία είναι μόνο μία σταγόνα στη θάλασσα των αντιξοοτήτων που αντιμετωπίζει καθημερινά ένας δημόσιος υπάλληλος, δεν μπορώ παρά να ξεκινήσω αναφέροντας αρχικά τις άσχημες αντιδράσεις που αντιμετωπίζω συχνά κατά τον έλεγχο και την απόδοση προστίμου στους υπευθύνους των μαγαζιών υγειονομικού ενδιαφέροντος. Οι περισσότεροι πολίτες θεωρούν ότι, με το να μη σου επιτρέπουν να κάνεις τον έλεγχο, είτε μέσω δικαιολογιών ή με την ξεκάθαρη άρνησή τους, θα καταφέρουν να γλυτώσουν κάποιο πιθανό πρόστιμο. Κάτι τέτοιο, προφανώς, δεν ισχύει, οπότε η θέση μου είναι να ξεκαθαρίζω στον πολίτη ότι αν δεν έχει κάποια παράβαση και ακολουθεί τους νόμους, τότε δεν έχει και τίποτα να φοβηθεί, ενώ, αν έχει κάποια παράβαση, ο έλεγχος αυτός θα τον βοηθήσει να μάθει τους κανονισμούς και να είναι πιο τυπικός, έτσι ώστε να μη χάνει την πελατεία των καταναλωτών που θα εντοπίσουν το πρόβλημα και θα αποφύγουν την κατανάλωση τροφίμων από την εν λόγω επιχείρηση. Σε δεύτερο χρόνο, στην περίπτωση που αποφασιστεί να επιβληθεί κάποιο πρόστιμο, η πάγια τακτική μου είναι να τους ενημερώνω ότι το καλύτερο για αυτούς είναι να αποδεχθούν και να πληρώσουν άμεσα το πρόστιμο, ώστε να αρκέσει να πληρώσουν μόνο ένα ποσοστό του, αλλιώς, μετά την πάροδο ενός μήνα, θα χρειαστεί να το πληρώσουν ολόκληρο. Επίσης, είτε αποδεχθούν να παραλάβουν το πρόστιμο ή όχι, η παράδοσή του θεωρείται δεδομένη, έστω και με την απλή τοιχοκόλλησή του εξωτερικά της επιχειρήσεως.

Ένα δεύτερο, πολύ σημαντικό, παράδειγμα αφορά στους συναδέλφους και στη μη ύπαρξη ενός μόνιμα ιδανικού εργασιακού περιβάλλοντος. Αν και, προφανώς, δεν είναι πάντα εφικτό να παρέχει ο κάθε εργαζόμενος αγαστή συνεργασία στους συναδέλφους του, υπάρχουν, δυστυχώς, και περιπτώσεις

παντελούς άρνησης συνεργασίας μαζί τους. Ένας σίγουρος τρόπος αντιμετώπισης αυτής της τροχοπέδης, είναι η υπενθύμιση της υποχρέωσής μας να διεκπεραιώνουμε τις εργασίες που μας ανατίθενται και του σεβασμού της ιεραρχίας και των διαταγών που λαμβάνουμε από τους ανωτέρους μας. Σε κάθε περίπτωση, μπορούμε να μεταφέρουμε τον οποιοδήποτε προβληματισμό μας στο άτομο που είναι ιεραρχικά ανώτερό μας, ώστε να επιλυθεί από εκείνον, και χωρίς να καθυστερούμε την οποιαδήποτε ατομική ή ομαδική εργασία που μας έχει ανατεθεί λόγω της απροθυμίας μας να την ολοκληρώσουμε εξαιτίας της φύσεώς της ή της ανάγκης συνεργασίας μας με άλλα άτομα. Επομένως, τα άτομα που είναι ψηλά στην ιεραρχία επωμίζονται το βάρος της επίλυσης των προβλημάτων μεταξύ των εργαζομένων και είναι πιο ειδικευμένα για την επίτευξη αυτού του σκοπού. Σίγουρα, βέβαια, μια φιλική συζήτηση, είτε με τη μορφή meeting ή απλά με τον προσωπικό διάλογο μεταξύ των συμμετεχόντων στη διαμάχη ατόμων, μπορεί να είναι ο πιο γρήγορος και εύκολος τρόπος για την επίτευξη συνεργασίας μεταξύ τους, χωρίς καν να χρειαστεί η ανάμειξη υψηλά ιστάμενων ατόμων.

Θέση εργασίας: ΤΕ Τεχνολόγων Τροφίμων

Υπάλληλος: Απασχολούμενη με σύμβαση ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου

Χρόνος απασχόλησης : 3 έτη

Αρμοδιότητες – καθήκοντα:

1. Συμμετοχή σε κλιμάκια* διενέργειας αγορανομικών ελέγχων σε καταστήματα της περιοχής ευθύνης του Κεντρικού Τομέα της Περιφέρειας Αττικής.
2. Συμμετοχή σε κλιμάκια* δειγματοληψιών τροφίμων και καυσίμων.
3. Διενέργεια τιμοληψιών.

*Ο επικεφαλής κάθε κλιμακίου είναι πάντα μόνιμος υπάλληλος της υπηρεσίας και είναι υπεύθυνος για την διενέργεια και τα αποτελέσματα του εκάστοτε ελέγχου.

Οι ΟΤΑ β΄ βαθμού (περιφέρειες) είναι κατά κύριο λόγο ελεγκτικοί μηχανισμοί. Κάθε υπηρεσία της Περιφέρειας Αττικής ασχολείται με διαφορετικό αντικείμενο το οποίο για να εφαρμοστεί ή/και να ελεγχθεί στηρίζεται σε συγκεκριμένους νόμους. Είναι λοιπόν εύκολα κατανοητό ότι δεν είναι δυνατόν όλες οι υπηρεσίες να ασχολούνται με τα πάντα, γι' αυτό υπάρχει ο καταμερισμός των αρμοδιοτήτων.

Μαρτυρία 5

Σε αγορανομικό έλεγχο που διενεργήθηκε σε κατάστημα υγειονομικού ενδιαφέροντος διαπιστώθηκε η έλλειψη βιβλίου (ή φύλλων) διαμαρτυρίας. Αυτό βάσει νόμου αποτελεί παράβαση, την οποία καταλόγισαν οι ελεγκτές. Συντάχθηκε μια έκθεση ελέγχου στην οποία αναγραφόταν η παράβαση, δόθηκαν οι απαραίτητες διευκρινήσεις ως προς τις ενέργειες τις οποίες θα έπρεπε να ακολουθήσει ο επιχειρηματίας και υπογράφηκε τόσο από τον ίδιο, όσο και από τους ελεγκτές.

Κατά τη διάρκεια του ελέγχου ο ιδιοκτήτης της επιχείρησης έδειχνε θυμωμένος για τον έλεγχο. Ο θυμός του κλιμακώθηκε με τη διαπίστωση της παράβασης και για να δικαιολογηθεί έλεγε «πέρασε το υγειονομικό και μας είπε ότι το μαγαζί είναι τέλειο και έρχεστε εσείς και μας γράφετε»?

Μαρτυρία 6

Σε αγορανομικό έλεγχο που διενεργήθηκε σε μίνι-μάρκετ διαπιστώθηκε ότι δεν αναγράφονταν οι τιμές στα προϊόντα προς πώληση που βρίσκονταν στις προθήκες, το οποίο επίσης αποτελεί παράβαση. Σε ερώτηση των ελεγκτών για ποιο λόγο δεν υπάρχουν τιμές στα προϊόντα η απάντηση ήταν «δεν υπάρχει λόγος διότι οι τιμές αναγράφονται στο e-shop και μπορώ να πω την τιμή εγώ εφόσον το ζητήσει ο πελάτης». Ο υπάλληλος έγινε εριστικός, προφανώς διότι ο ίδιος δεν γνώριζε τη νομοθεσία και δεν μπορούσε να διαχειριστεί την κατάσταση στην οποία βρισκόταν. Συντάχθηκε έκθεση ελέγχου, όπως ακριβώς συνέβη και στην περίπτωση Ι.

Αυτό λοιπόν που μπορούμε να συμπεράνουμε είναι ότι, οι επιχειρήσεις έχουν ελλιπή και σε ορισμένες περιπτώσεις καμία ενημέρωση, σχετικά με τους κανόνες που πρέπει να ακολουθούν. Υπάρχουν διαδικασίες για να ξεκινήσει να λειτουργεί μια επιχείρηση, οι οποίες γίνονται γνωστές λόγω της εμπλοκής υπηρεσιών στην έκδοση της άδειας λειτουργίας. Οι διαδικασίες για την εύρυθμη λειτουργία και τις υπηρεσίες που εμπλέκονται σε αυτή δεν είναι γνωστές. Ενίοτε υπάρχει και σύγχυση ως προς τις αρμοδιότητες των εκάστοτε υπηρεσιών, όπως συνέβη στην πρώτη περίπτωση.

Η αιτιολογία που δίνεται είναι σχεδόν πάντα η ίδια: «Ο λογιστής δεν μου είπε...»

Οι επιχειρήσεις οφείλουν βάσει των αγορανομικών διατάξεων να έχουν αγορανομικό υπεύθυνο προκειμένου να ενημερώνεται για κάθε αλλαγή στους νόμους και να ενημερώσει την επιχείρηση.

Οι ελεγκτές και στις δύο περιπτώσεις παρέμειναν ψύχραιμοι, ενημέρωσαν την επιχείρηση σχετικά με την υπηρεσία από την οποία προέρχονται, έδωσαν πληροφορίες σχετικά με τον έλεγχο που διεξήγαγαν και μετά το πέρας του αποχώρησαν.

Μαρτυρία 7 : ΑΓΙΑ ΒΑΡΒΑΡΑ

Μία πραγματικά δύσκολη περιοχή για να επιβληθούν τα πρόστιμα λόγω πολλών Ρωμά.

Σε έλεγχο σε μαγαζί τροφίμων διαπιστώθηκαν σωρεία παραβάσεων από το κλιμάκιο αλλά δεν υπήρχε η δυνατότητα να κοπεί πρόστιμο στην επιχείρηση διότι η επιχείρηση δεν υπήρχε πουθενά. Δεν είχε αφμ , δεν είχε γίνει έναρξη επιχείρησης, δεν είχαν στοιχεία οι ιδιοκτήτες..... Με το κάλεσμα της αστυνομίας μαζεύτηκε πλήθος κόσμου έξω από την επιχείρηση οι οποίοι φώναζαν βρισιές και απειλές. Φόβος. Αποχωρήσαμε από την εν λόγω επιχείρηση αφήνοντας την αστυνομία να κάνει εξακρίβωση στοιχείων. Εν

συνεχία περνώντας στον δρόμο τα μαγαζιά κατέβαζαν ρολά το ένα μετά το άλλο. Αποφασίστηκε η αποχώρηση την συγκεκριμένη ημέρα με σκοπό να επανέλθουμε πολλά κλιμάκια μαζί για ταυτόχρονο έλεγχο πολλών επιχειρήσεων. Την δεδομένη στιγμή πάρθηκε μία απόφαση που δεν έδωσε λύση στο πρόβλημα αλλά θεωρήθηκε ως μία λύση έκτακτης ανάγκης.

Μαρτυρία 8: Εκδικητικότητα

Κατά τη διάρκεια αγορανομικού ελέγχου, έπειτα από καταγγελία, διαπιστώθηκε η καταγγελλόμενη παράβαση και έπρεπε να επιβληθεί ένα αρκετά υψηλό διοικητικό πρόστιμο. Κατά τη διάρκεια αυτής της διαδικασίας απειλήθηκε με έμμεσο λεκτικό τρόπο η οικογένειά μου και συγκεκριμένα με αναφορά στο παιδί μου.

Παρόλα αυτά, προσπαθήσαμε μαζί με τη συνάδελφο και διατηρήσαμε ήπιους τόνους καθ' όλη τη διάρκεια της παραμονής μας στον χώρο, παραβλέποντας την απειλή.

Ωστόσο το αίσθημα του φόβου που μου δημιουργήθηκε για την ασφάλεια του παιδιού μου ήταν τόσο μεγάλο, που γυρίζοντας σπίτι κάλεσα αμέσως τον πάροχο τηλεπικοινωνιών προκειμένου να μετατραπούν σε απόρρητα τα προσωπικά μου στοιχεία.

Ο ΤΥΠΟΣ ΕΓΓΡΑΦΕ:

Απόσπασμα από την εφημερίδα:

ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΗ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΗ ΕΦΗΜΕΡΙΔΑ efsyn.gr²⁰

Το βράδυ της 18ης Ιουνίου στο πλαίσιο ελέγχου κλιμακίου της Περιφέρειας Πειραιά και Νήσων σε κατάσταση εστίασης με την επωνυμία «Παραμύθι» στην πλατεία Κανάρη στον Πειραιά, η καταστηματάρχης όχι απλώς αρνήθηκε τον υγειονομικό έλεγχο, αλλά κάλεσε και την αστυνομία, καταγγέλλοντας η ίδια τους ελεγκτές.

Η καταστηματάρχης δήλωσε μέλος του σωματείου «Αντίσταση Τώρα» και στα χέρια της κρατούσε ένα έγγραφο απαιτώντας από τους ελεγκτές να το υπογράψουν.

Ελεγκτές και ελεγχόμενοι κατέληξαν να περάσουν πέντε ώρες στο αστυνομικό τμήμα.

Το έγγραφο ήταν ένα εξώδικο μερικών σελίδων στο οποίο μεταξύ άλλων αναγραφόταν: «Δεν αποδέχομαι κανέναν έλεγχο από ένα μη νομικό πρόσωπο που δεν δίνει λογαριασμό τι κάνει τα χρήματά μου και των υπόλοιπων Ελλήνων Πολιτών».

Στο εξώδικο, εκτός από ένα πολιτικό μανιφέστο για τις ευθύνες των κυβερνήσεων Κ. Καραμανλή και Γ. Παπανδρέου για το δημόσιο χρέος, το σωματείο ξεκαθαρίζει πως δεν αποδέχεται την Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων, η οποία «στερείται νομικής προσωπικότητας και ο σκοπός της είναι η “νόμιμη” αρπαγή της κρατικής περιουσίας. Δεν δύναται να έχει ουδεμία οικονομική διαχείριση, ούτε να εισπράττει ούτε να πληρώνει».

Ματαιώθηκε ο έλεγχος

Με το συγκεκριμένο εξώδικο, οι ελεγχόμενοι απαιτούν από τους ελεγκτές να μην πραγματοποιούν κανέναν έλεγχο στις επιχειρήσεις τους διότι «αν το κάνετε γίνεστε συνεργοί απατεώνων».

²⁰ «ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΗ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΗ ΕΦΗΜΕΡΙΔΑ efsyn.gr άρθρο του Κώστα Ζαφειρόπουλου ΙΟΥΝΙΟΣ 2018»

Στη συνέχεια οι ίδιοι στρέφονται απειλητικά εναντίον των κρατικών λειτουργιών, λέγοντας: «Αν δεν πράξετε άμεσα τα οφειλόμενα, αυτό είναι παραβίαση του Συντάγματος, του Ποινικού (άρθρα 306 και 232) και του Αστικού κώδικα και δι' αυτόν τον λόγον θα στραφούμε άμεσα και προσωπικά εναντίον σας».

Φυσικά οι ελεγκτές της περιφέρειας δεν υπέγραψαν το παραπάνω έγγραφο, ο έλεγχος ματαιώθηκε και άπαντες μετέβησαν στο Αστυνομικό Τμήμα του Δήμου Πειραιά, από το οποίο έφυγαν μετά τις τρεις το πρωί.

«Η πιθανότητα επανάληψης παρόμοιων συμβάντων ματαίωσης νόμιμων ελέγχων στο άμεσο μέλλον και η συνακόλουθη παρεμπόδιση του έργου των υπηρεσιών της Περιφερειακής Ενότητας Πειραιά συνιστά βλάβη του δημοσίου συμφέροντος και υπέχει διοικητικές και ποινικές ευθύνες για τον υπαίτιο», γράφει σε επιστολή του προς τον αστυνομικό διευθυντή Πειραιά ο αντιπεριφερειάρχης Πειραιά, Γιώργος Γαβρίλης, ζητώντας στενή συνεργασία ώστε να αντιμετωπιστούν με καλύτερο τρόπο ανάλογα περιστατικά στο μέλλον.

Εκτίμηση κινδύνου

Βλέπουμε λοιπόν ότι η βία, η παρενόχληση και ο κίνδυνος παίρνει διάφορες μορφές με σκοπό την παραβίαση της αξιοπρέπειας του υπαλλήλου και τη δημιουργία εκφοβιστικού, εχθρικού, εξευτελιστικού, ταπεινωτικού ή και επιθετικού περιβάλλοντος. Οι εργαζόμενοι έρχονται αντιμέτωποι καθημερινά με διάφορους παράγοντες κινδύνου από την συναναστροφή τους με τους πολίτες. Πολλές φορές εντοπίζουμε την επικινδυνότητα και λαμβάνονται μέτρα πρόληψης. Η εκτίμηση επικινδυνότητας, πρέπει πάντοτε να εκτελείται με την ενεργό συμμετοχή των εργαζομένων. Αν οι εργαζόμενοι νομικά δεν είναι καλυμμένοι, τότε η επικινδυνότητα δεν είναι αποδεκτή.

Είναι λοιπόν δεδομένο ότι οι υπάλληλοι του ελεγκτικού μηχανισμού δεν μπορεί να αξιολογούνται μόνο από τα μετρίσιμα ποσοστά των ελέγχων, ούτε του ύψους των χρημάτων που έρχονται στα ταμεία της περιφέρειας. Πόσο μάλλον από τους πολίτες. (Πόσες πιθανότητες υπάρχουν να γράψουν θετικά σχόλια στην Κύρια που έκοψε 30.000 ευρώ πρόστιμο στην επιχειρησή τους. Καμία). Ο υπάλληλος του ελεγκτικού μηχανισμού πρέπει να αξιολογείται από το επίπεδο δεξιοτήτων του, της κρίσης του και τέλος της επίτευξης των στόχων της υπηρεσίας.

ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΜΕΘΟΔΟΣ

Τα πρωτογενή στοιχεία που συγκεντρώθηκαν στην έρευνα αποτελούν κυρίως ποσοτικά στοιχεία. Όπως καταδεικνύει και ο όρος τα στοιχεία αυτά εκφράζονται σε αριθμούς. «Οι μέθοδοι ποσοτικής ανάλυσης συνήθως εμπλέκουν μεγάλα δείγματα με σκοπό να μετρήσουν την συχνότητα εμφάνισης των γεγονότων και να γενικεύσουν τα αποτελέσματα. Ο βασικός τους στόχος είναι να μετρήσουν και να ελέγξουν με αντικειμενικότητα τις επιθυμητές υποθέσεις» (Poggenpoel, 2002) ²¹ «και να συγκεντρώσουν συγκεκριμένες πληροφορίες από ένα μεγάλο δείγμα πληθυσμού παρέχοντας αριθμητικές και στατιστικές μετρήσεις (Goldman, 2003) ²² ». « Η ποσοτική έρευνα χρησιμοποιεί κυρίως δομημένα εργαλεία όπως ερωτηματολόγια κλειστού τύπου και είναι σχεδιασμένη ώστε να παράγει αποτελέσματα που είναι πιο

²¹ « **Poggenpoel, M., Myburgh, C. and Van der Linde, N. (2002)** *An Introduction to a Postmodern Approach to Educational Research Discourse Analysis*»

²² « **Goldman, S. R. (2003).** *Learning in complex domains: When and why do multiple representations help? Learning and Instruction, 13(2), 239–244.* [https://doi.org/10.1016/S0959-4752\(02\)00023-3](https://doi.org/10.1016/S0959-4752(02)00023-3)»

ακριβή σε σχέση με αυτά που παράγονται από την ποιοτική έρευνα (Barson, 2003)²³».

Τα ερωτήματα που επιχειρούνται να διερευνηθούν μέσα από την παρούσα έρευνα συνδυάζοντας τόσο τα πρωτογενή όσο και τα δευτερογενή στοιχεία που παρατίθενται στην ενότητα του θεωρητικού πλαισίου περιλαμβάνουν τα εξής:

- Ποια είναι η συχνότητα και η διαφορετική φύση των εργασιακών συγκρούσεων που παρατηρούνται στους επιλεγμένους φορείς;
- Ποιές είναι οι βασικές αιτίες που πυροδοτούν τις συγκρούσεις καθώς και οι επιπτώσεις αυτών στους εργαζόμενους, στο κράτος άλλα και στους πολίτες.
- Ποιοί διαφορετικοί τρόποι διαχείρισης των συγκρουσιακών καταστάσεων είναι οι επικρατέστεροι;
- Ποιό τύπος ηγεσίας προβάλλεται από τους ανώτερους στους επιλεγμένους φορείς και πώς αυτό μπορεί να επηρεάσει την εμφάνιση του φαινομένου των εργασιακών συγκρούσεων.
- Πώς πραγματοποιείται η διαδικασία λήψης αποφάσεων στους επιλεγμένους φορείς του Δημόσιου Τομέα και πώς αυτό μπορεί να αυξήσει ή να μειώσει την εμφάνιση συγκρούσεων;
- Πώς αντιλαμβάνονται την συνεργασία και την εργασία σε ομάδες οι εργαζόμενοι στους επιλεγμένους φορείς και πόσο ελεύθεροι αισθάνονται στο να λάβουν πρωτοβουλίες και πώς αυτό μπορεί να επηρεάσει την εμφάνιση συγκρούσεων.

Για τη διερεύνηση του φαινομένου των συγκρούσεων στον εργασιακό χώρο επιλέχθηκε ως εργαλείο της έρευνας το ερωτηματολόγιο και η καταγραφή προσωπικών μαρτυριών που παρουσιάζουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον κοινωνικά . Πρίν αποσταλεί το τελικό ερωτηματολόγιο στους επιλεγμένους φορείς, διεξήχθη μία προκαταρκτική έρευνα σε οκτώ διαφορετικούς υπαλλήλους προκειμένου να εξακριβωθεί εάν οι ερωτήσεις είναι κατανοητές ή οφείλεται να

²³ « **Barson, John. Published by Thomson Heinle, 2003.**»

γίνουν τροποποιήσεις. Οι συμμετέχοντες στην προκαταρκτική έρευνα δεν αντιμετώπισαν καμία δυσκολία στην συμπλήρωση του ερωτηματολογίου οπότε απεστάληκε στους εργαζομένους των επιλεγμένων φορέων. Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου έγινε ηλεκτρονικά μέσω της χρήσης του εργαλείου των Google forms με ημερολογιακή προθεσμία 25 ημερών στους ερωτηθέντες για την συμμετοχή τους. Η ανάλυση των ερωτηματολογίων θεωρείται πιο εύκολη και λιγότερο χρονοβόρα από την ανάλυση δεδομένων συνέντευξης. Ο σύνδεσμος για την συμπλήρωση του ερωτηματολογίου αποστάλη στους ερωτηθέντες μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου επισημαίνοντας την ανωνυμία, την έλλειψη αναφοράς σε προσωπικά δεδομένα και του ότι τα στοιχεία θα χρησιμοποιηθούν μόνο για την στατιστικούς σκοπούς στο πλαίσιο εκπόνησης της παρούσας διπλωματικής εργασίας με σκοπό την αύξηση του ποσοστού συμμετοχής και προσφορά ειλικρινών απαντήσεων.

Συνολικά στο ερωτηματολόγιο παραθέτονται 25 ερωτήσεις (Παράρτημα 1), οι περισσότερες από τις οποίες ήταν δομημένες, κλειστού τύπου, προκειμένου να μειωθεί η μεταβλητότητα των αποτελεσμάτων που μπορεί να προκληθεί από την παρερμηνεία των ερωτήσεων από τους ερωτηθέντες και προκειμένου να επιτευχθεί ευκολότερα η κωδικοποίηση, η ανάλυση και η εξαγωγή συμπερασμάτων. Κάποια από του κλειστού τύπου ερωτήματα συνοδεύονταν και από ανοιχτού τύπου ερωτήσεις (πχ η ερώτηση No 14), των οποίων η συμπλήρωση δεν ήταν απαραίτητα υποχρεωτική. Σε αυτές, οι ερωτηθέντες, είχαν την δυνατότητα, εάν το επιθυμούσαν, να εκφράσουν ελεύθερα την άποψή τους για να μας βοηθήσουν να αντλήσουμε πιο ουσιαστικά συμπεράσματα για τα εμφανιζόμενα επεισόδια συγκρούσεων. Μπορούσαν να εκφράσουν τους λόγους που πιστεύουν ότι οδηγούν σε αυτές τις συγκρούσεις, ποιό είδος ηγεσίας πιστεύουν ότι θα μπορούσε να είναι πιο αποτελεσματικό και ποιές άλλες επιπτώσεις μπορούν να επιφέρουν οι εργασιακές συγκρούσεις.

Οι έξι πρώτες ερωτήσεις αφορούν τα δημογραφικά στοιχεία: φύλο, ηλικία, μορφωτικό επίπεδο, φορέας υπηρεσίας και θέση μέσα στον φορέα. Οι επόμενες πέντε ερωτήσεις επιδιώκουν να εντοπίσουν την σημασία της

συνεργασίας ερευνώντας τον τρόπο με τον οποίον λαμβάνονται οι αποφάσεις μέσα στον χώρο εργασίας, πόσο συχνά οι ερωτηθέντες συμμετέχουν σε ομάδες εργασίας και πόσο ελεύθεροι νιώθουν να πάρουν πρωτοβουλίες. Οι υπόλοιπες δεκαέξι ερωτήσεις διερευνούν τις σχέσεις και τις συγκρούσεις που αναπτύσσονται στους επιλεγμένους φορείς. Στις περισσότερες ερωτήσεις χρησιμοποιήθηκε μια πεντάβαθμη κλίμακα με διαβάθμιση (καθόλου, ελάχιστα, αρκετά, πολύ, πάρα πολύ) για να αποτυπωθούν οι απαντήσεις των ερωτηθέντων. Στην 16^η και 19^η ερώτηση οι συμμετέχοντες στην έρευνα είχαν την δυνατότητα να αναπτύξουν ελεύθερα την άποψη τους για τις διαφορετικές αιτίες που προκάλεσαν μία σύγκρουση και βρέθηκαν παρόντες, και να παραθέσουν την προσωπική τους θέση στο τι πρέπει να εφαρμοστεί για την καλύτερη τακτική προστίμων. Για την επεξεργασία των δεδομένων που συλλέχθηκαν χρησιμοποιήθηκαν οι εφαρμογές του Excel και το στατιστικό πρόγραμμα IBM

SPSS Statistics, v. 21.

ΤΟ ΔΕΙΓΜΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

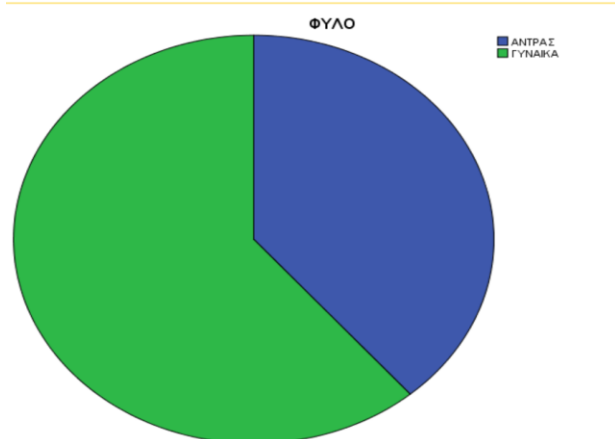
Οι ελεγκτικοί μηχανισμοί – φορείς του Δημοσίου Τομέα, οι εργαζόμενοι των οποίων συμμετείχαν στην έρευνα, επιλέχθηκαν με βάση τη δυνατότητα πρόσβασης που είχα την διάρκεια που εκπονούσα την έρευνα και με τον στόχο να περιληφθούν υπηρεσίες που εκπροσωπούν διάφορους τομείς της Δημόσιας Διοίκησης και του ευρύτερου Δημόσιου Τομέα. Αυτό έγινε με σκοπό την καταγραφή διαφορετικών τάσεων που ενδέχεται να επικρατούν σε αυτές τις υπηρεσίες.

Έτσι επιλέχθηκε ο κεντρικός τομέας Εμπορίου και Ανάπτυξης και ο Δυτικός της Περιφέρειας Αττικής.

Ο βαθμός ανταπόκρισης στην έρευνα κρίθηκε αρκετά ικανοποιητικός και προσεγγίζει το 62% στο σύνολο των ερωτηθέντων. Συνολικά συγκεντρώθηκαν 62 απαντήσεις. Το ερωτηματολόγιο συμπλήρωσαν 24 άνδρες και 38 γυναίκες, ποσοστό 38,7% για τους άνδρες και 62,3% για τις

γυναίκες. Διακρίνουμε εύκολα λοιπόν ότι το ποσοστό συμμετοχής των αντρών είναι μικρότερο από των γυναικών.

Αξιζει να σημειωθεί ότι ο αριθμός των αντρών στην συγκεκριμένη υπηρεσία είναι μεγαλύτερος των γυναικών αλλά πιο απρόθυμος στην συμπλήρωση του ερωτηματολογίου.



Εικόνα 1 ΦΥΛΟ

Statistics

ΦΥΛΟ

N	Valid	62
	Missing	0

ΦΥΛΟ

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ANTPΑΣ	24	38,7	38,7	38,7
ΓΥΝΑΙΚΑ	38	61,3	61,3	100,0
Total	62	100,0	100,0	

Όσον αφορά την ηλικία, το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων ανήκει στην ηλικιακή ομάδα των 36 – 45 με ποσοστό 34%. Ακολουθεί η ηλικιακή ομάδα 25 - 35 ετών με ποσοστό αρκετά χαμηλότερο 16 %. Στο 11,7% ανήκει η ομάδα από 46 – 55 ετών , ενώ στην ηλικία των άνω των 55 ετών ανήκε μόνο ένα άτομο. Τα μεγαλύτερα λοιπόν ποσοστά συμμετοχής εμφανίζονται στους εργαζόμενους που βρίσκονται στην πιο παραγωγική περίοδο της ζωής τους.

```

FREQUENCIES VARIABLES=HAIKIA
  /BARCHART PERCENT
  /ORDER=ANALYSIS.

```

Frequencies

[DataSet1] C:\Users\Σοφία\Documents\ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ.sav

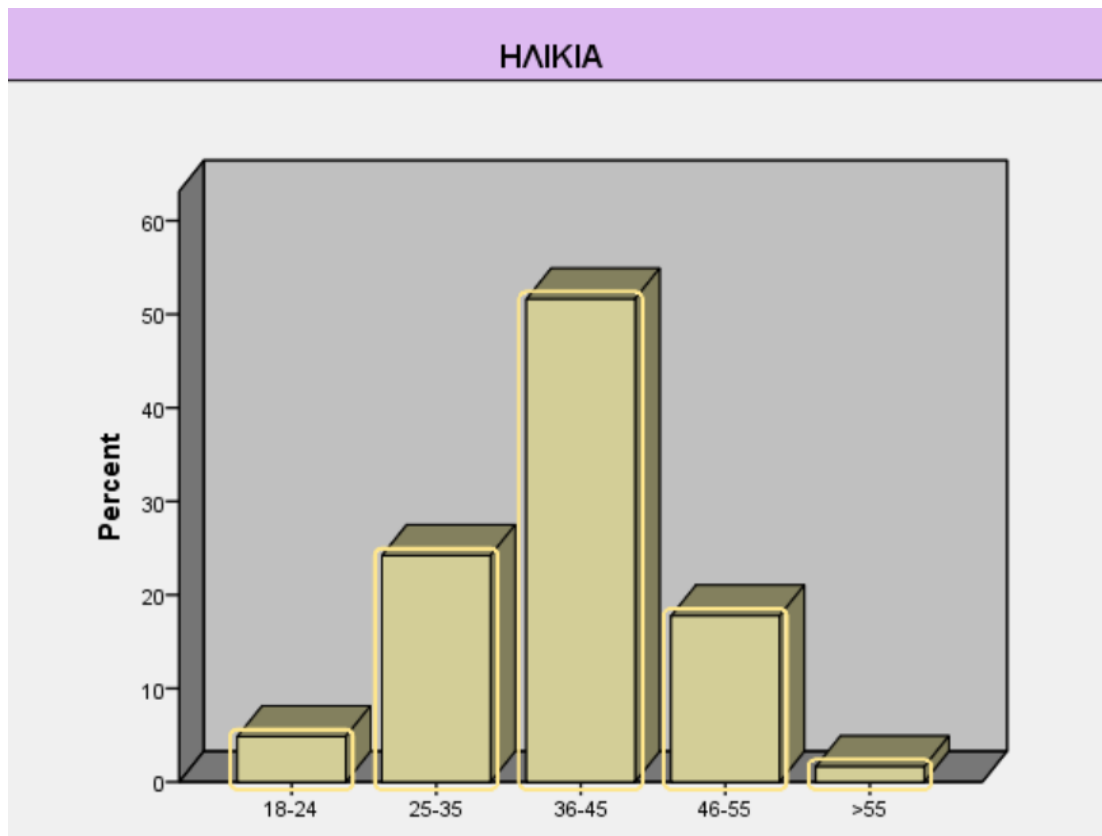
Statistics

HAIKIA

N	Valid	62
	Missing	32

HAIKIA

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	18-24	3	3,2	4,8	4,8
	25-35	15	16,0	24,2	29,0
	36-45	32	34,0	51,6	80,6
	46-55	11	11,7	17,7	98,4
	>55	1	1,1	1,6	100,0
	Total	62	66,0	100,0	
Missing	System	32	34,0		
Total		94	100,0		



Εικόνα 2 ΗΛΙΚΙΑ

Αναφορικά με την εμπειρία παρατηρούμε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό 35,1% έχει 1- 5 χρόνια εμπειρίας. Αυτό σημαίνει ότι νέοι υπάλληλοι στην υπηρεσία αναλαμβάνουν καθήκοντα ελέγχων. Αυτό συμβαίνει διότι η υπηρεσία έχει υψηλό ποσοστό εργασιακού στρες και μετά από κάποια χρόνια οι υπάλληλοι ζητάνε μετάθεση. Ακολουθούν όσοι έχουν 6 - 10 έτη εμπειρίας με ποσοστό 12,8%, 11 – 15 έτη με ποσοστό 5,3%, 16 – 20 έτη το 7,4 % ενώ μόλις το 4,3% έχει 20 χρόνων εμπειρία. Τέλος παρατηρούμε ότι μόλις το 1,1 % έχει εμπειρία άνω των 25 ετών.

Frequencies

[DataSet1] C:\Users\Σοφία\Documents\ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ.sav

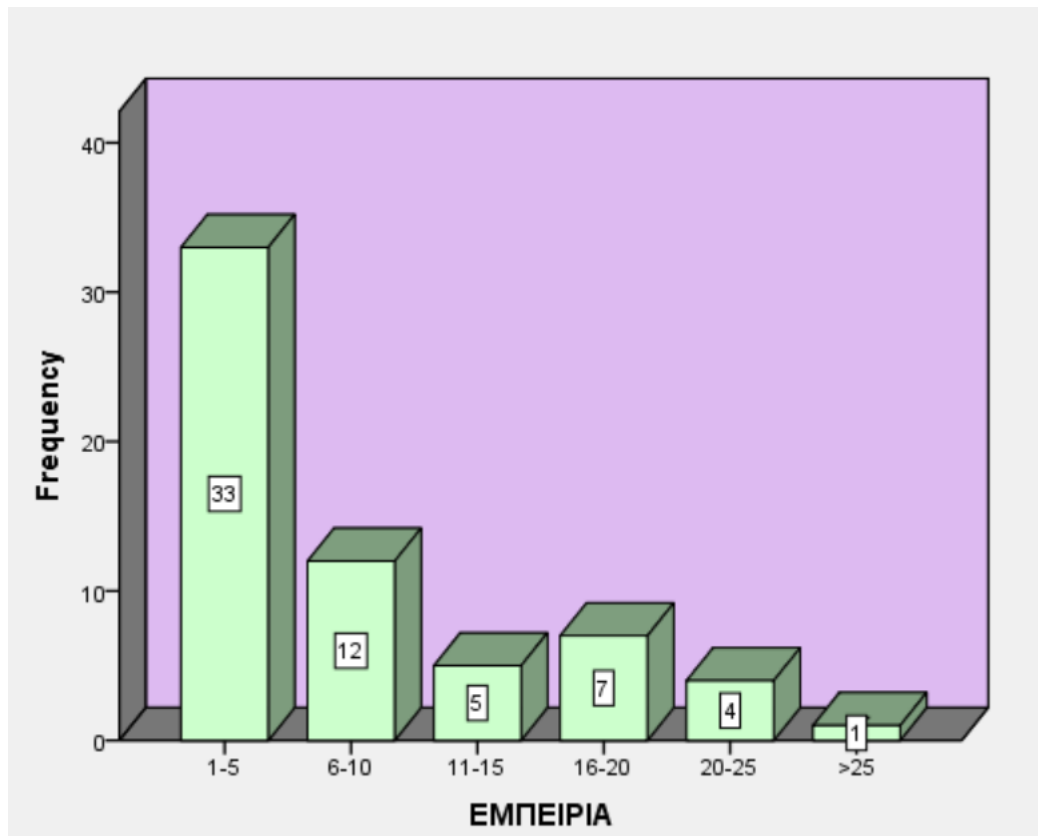
Statistics

ΕΜΠΕΙΡΙΑ

N	Valid	62
	Missing	32

ΕΜΠΕΙΡΙΑ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1-5	33	35,1	53,2	53,2
	6-10	12	12,8	19,4	72,6
	11-15	5	5,3	8,1	80,6
	16-20	7	7,4	11,3	91,9
	20-25	4	4,3	6,5	98,4
	>25	1	1,1	1,6	100,0
	Total		62	66,0	100,0
Missing	System	32	34,0		
Total		94	100,0		



Εικόνα 3 ΕΜΠΕΙΡΙΑ

Σχετικά με την εκπαίδευση κάτοχοι διδακτορικού και μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών κατέχουν 1,5 % και 15,4% αντίστοιχα. Ένα 20% είναι απόφοιτοι ΠΕ πανεπιστημίου και το μεγαλύτερο ποσοστό 47,7 διαθέτουν τίτλο Τ.Ε. Μόνο το 10.8% είναι απόφοιτοι Λυκείου. Διαπιστώνουμε λοιπόν το υψηλό μορφωτικό επίπεδο των υπαλλήλων που υπηρετούν στους επιλεγμένους φορείς του Δημόσιου Τομέα. Αξίζει να σημειωθεί ότι πολλοί απόφοιτοι Τ.Ε. έχουν πτυχίο Τεχνολόγων Τροφίμων που είναι η σημαντικότερη ειδικότητα στον ελεγκτικό μηχανισμό της Περιφέρειας στο τμήμα εμπορίου.

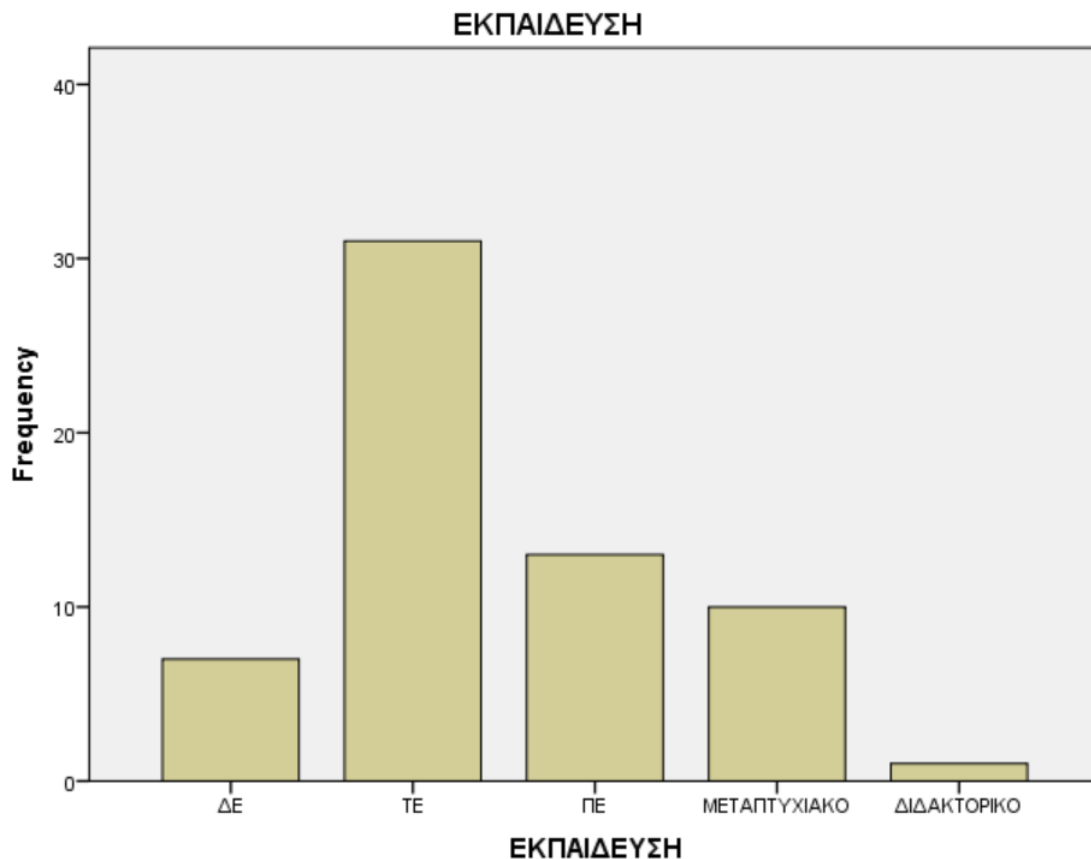
Statistics

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

N	Valid	62
	Missing	3

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΔΕ	7	10,8	11,3	11,3
	ΤΕ	31	47,7	50,0	61,3
	ΠΕ	13	20,0	21,0	82,3
	ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ	10	15,4	16,1	98,4
	ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ	1	1,5	1,6	100,0
	Total	62	95,4	100,0	
Missing	System	3	4,6		
Total		65	100,0		



Εικόνα 4 ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8: ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Το ποσοστό της συμμετοχής στην έρευνα κρίνεται ικανοποιητικό λόγω της περιόδου διεξαγωγής της έρευνας, που συνέπεσε με την περίοδο που το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων λαμβάνει την καλοκαιρινή του άδεια και απουσιάζει. Ωστόσο, για να μπορέσει να γίνει ασφαλής εξαγωγή συμπερασμάτων αναφορικά με το φαινόμενο των εργασιακών συγκρούσεων στον Δημόσιο Τομέα θα ήταν ουσιώδης να συμμετέχουν στην έρευνα όλοι οι φορείς της Δημόσιας Διοίκησης. Αυτό, ωστόσο, είναι μη πραγματοποιήσιμο με τα χρονικά δεδομένα που έχουμε λόγω του μεγέθους της. Προκειμένου, λοιπόν, να οδηγηθούμε στην διαπίστωση της τάσης αναφορικά με το

φαινόμενο των συγκρούσεων που επικρατεί στους επιλεγμένους φορείς που συμμετείχαν στην έρευνα, θα έπρεπε το ποσοστό της συμμετοχής των εργαζομένων να κυμαινόταν σε υψηλότερα ποσοστά. Ομως, λόγω της μειωμένης συμμετοχής μπορούμε μόνο μια κατεύθυνση της τάσης που επικρατεί.

Διεκπεραιώθηκε, με μεγάλη συμμετοχή και η συλλογή κάποιων ποιοτικών στοιχείων μέσω της εισαγωγής ανοιχτού τύπου ερωτήσεων του ερωτηματολογίου, παρ' όλο που η έρευνα που διεξάχθηκε ήταν κατά κύριο λόγο ποσοτική. Για να μπορέσει μια έρευνα να θεωρηθεί ολοκληρωμένη θα πρέπει να περιλαμβάνει και την εισαγωγή ποιοτικών στοιχείων που λαμβάνονται κυρίως μέσω συνεντεύξεων με τους συμμετέχοντες. Παρ' ότι λόγω της περιόδου η συνέντευξη εργαζομένων από όλους τους επιλεγμένους φορείς ήταν δύσκολη, λόγω της περιόδου και κυρίως λόγω αυξημένου φόρτου εργασίας των λιγοστών εργαζομένων που δεν είχαν λάβει ακόμα την καλοκαιρινή τους άδεια, η έρευνα πραγματοποιήθηκε σε ικανοποιητικό βαθμό συμμετεχόντων.

ΕΥΡΗΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9: ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ ΕΜΦΑΝΙΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΩΝ

ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

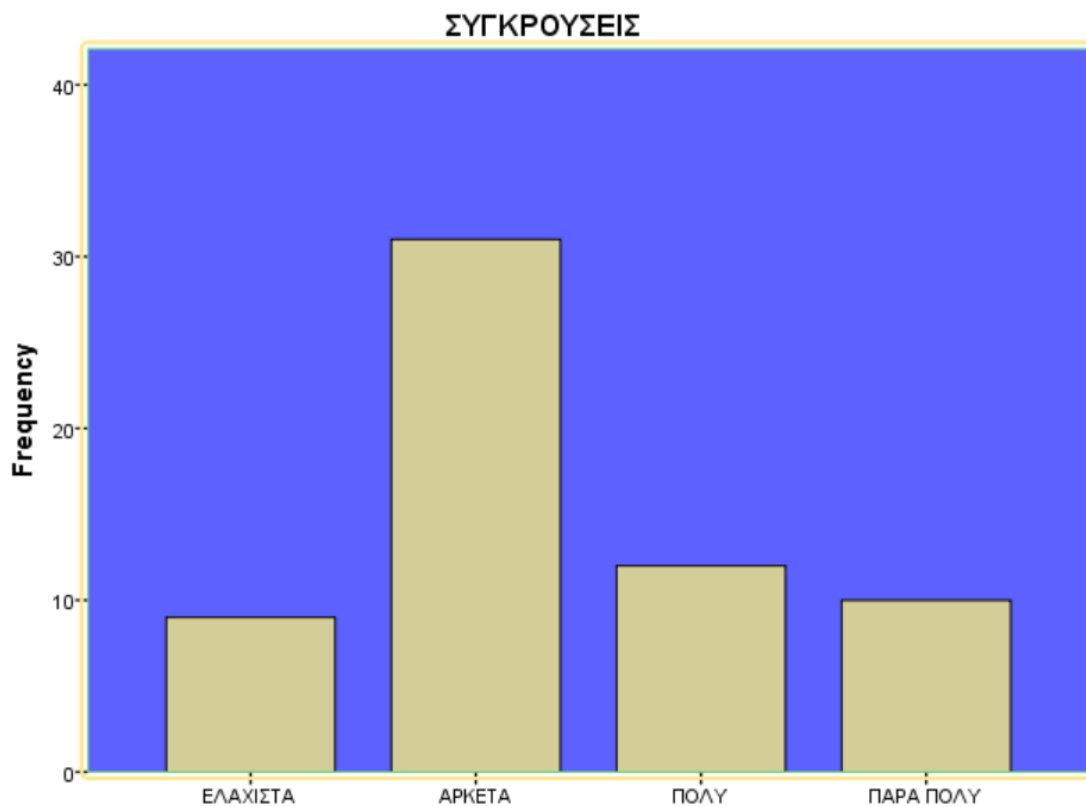
Εξαιρετικά ενδιαφέρον είναι το παρακάτω αποτέλεσμα που δείχνει ότι το φαινόμενο των συγκρούσεων στον εργασιακό χώρο στον ελεγκτικό μηχανισμό παρατηρείται αρκετά συχνά, καταδεικνύοντας έτσι το πόσο σημαντικό είναι να αντιμετωπιστεί αποτελεσματικά το συγκεκριμένο φαινόμενο. Απειλές κατά της σωματικής ακεραιότητας, ψυχολογική και σωματική βία και εκδικητικότητα είναι δυστυχώς καθημερινά φαινόμενα. Οι επιθέσεις εις βάρος των ελεγκτών έχουν υπερπολλαπλασιαστεί τα τελευταία χρόνια σε πολλές περιοχές της χώρας με μαρτυρίες να μιλούν ακόμα και για ξυλοδαρμό. Δεν μιλάμε απλά λοιπόν για συναδέλφους, αλλά για συνεργάτες – **συνδιακινδυνεύοντες.**

ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ

N	Valid	62
	Missing	3

ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΕΛΑΧΙΣΤΑ	9	13,8	14,5	14,5
	ΑΡΚΕΤΑ	31	47,7	50,0	64,5
	ΠΟΛΥ	12	18,5	19,4	83,9
	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	10	15,4	16,1	100,0
	Total	62	95,4	100,0	
Missing	System	3	4,6		
Total		65	100,0		



Εικόνα 5 ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ

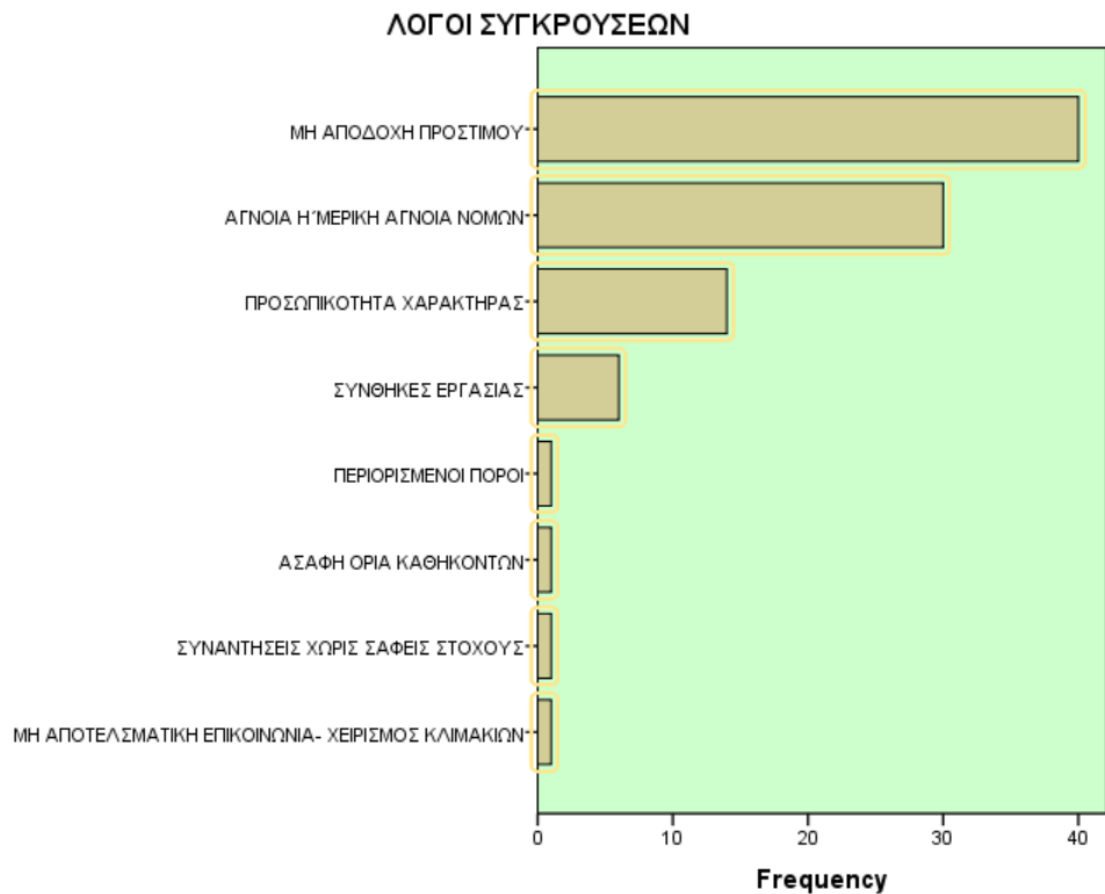
Statistics

ΛΟΓΟΙ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

N	Valid	94
	Missing	0

ΛΟΓΟΙ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΜΗ ΑΠΟΔΟΧΗ ΠΡΟΣΤΙΜΟΥ	40	42,6	42,6	42,6
	ΑΓΝΟΙΑ Η΄ΜΕΡΙΚΗ ΑΓΝΟΙΑ ΝΟΜΩΝ	30	31,9	31,9	74,5
	ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΑΣ	14	14,9	14,9	89,4
	ΜΗ ΑΠΟΤΕΛΣΜΑΤΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ-ΧΕΙΡΙΣΜΟΣ ΚΛΙΜΑΚΙΩΝ	1	1,1	1,1	90,4
	ΣΥΝΑΝΤΗΣΕΙΣ ΧΩΡΙΣ ΣΑΦΕΙΣ ΣΤΟΧΟΥΣ	1	1,1	1,1	91,5
	ΑΣΑΦΗ ΟΡΙΑ ΚΑΘΗΚΟΝΤΩΝ	1	1,1	1,1	92,6
	ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΕΝΟΙ ΠΟΡΟΙ	1	1,1	1,1	93,6
	ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	6	6,4	6,4	100,0
	Total	94	100,0	100,0	



Εικόνα 6 ΛΟΓΟΙ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

ΛΟΓΟΙ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

Ετσι όπως καταγράφηκαν τα αποτελέσματα που παρουσιάζονται στην Εικόνα 6, η κυριότερη αιτία εμφάνισης των συγκρούσεων είναι η μη αποδοχή προστίμου συγκεντρώνοντας 40 απαντήσεις (42,6%). Στην συγκεκριμένη ερώτηση οι ερωτηθέντες είχαν την δυνατότητα να επιλεξουν τρεις πιθανές αιτίες συγκρούσεων που παρουσιάζονται πιο συχνά στην εργασία τους. Ακολουθεί η άγνοια ή μερική άγνοια νόμων με 30 απαντήσεις από τις 94, ποσοστό 31,9 % ιδιαίτερα υψηλό. Η προσωπικότητα και ο χαρακτήρας συγκεντρώνει το 14,9% σαν ποσοστό έχοντας 14 απαντήσεις. Στην συνέχεια εμφανίζονται οι συνθήκες εργασίας συγκεντρώνοντας 6 απαντήσεις και ποσοστό 6.4%.

Η μη αποτελεσματική επικοινωνία , οι συναντήσεις χωρίς σαφείς στόχους και τα ασαφή όρια καθηκόντων ισοψηφούν με το ελάχιστο ποσοστό 1,1% και κατατάσσονται τελευταία στην λίστα των λόγων που αποτελούν τις συχνότερες πηγές των εργασιακών συγκρούσεων.

Στο συγκεκριμένο ερώτημα οι συμμετέχοντες είχαν την δυνατότητα να καταγράψουν και άλλους λόγους που μπορούν να προκαλέσουν το φαινόμενο των συγκρούσεων καθώς και να εξηγήσουν την αιτία που επέφερε μια σύγκρουση στην οποία βρέθηκαν στον επίκεντρο. Έτσι, κάποιες από τις πιο συγκεκριμένες αιτίες για την εμφάνιση του φαινομένου των συγκρούσεων που αναφέρθηκαν ήταν οι εξής: "η μη αποτελεσματική λειτουργία και συνεννόηση της ομάδας λόγω της προσωπικότητας του συντονιστή της ομάδας", "η μη τήρηση των χρονοδιαγραμμάτων σε συνδιασμό με την κακής ποιότητας εργασία", "οι παράλογες απαιτήσεις πολιτών", "ο υπερβολικός φόρτος εργασίας", "η αθέτηση υποσχέσεων της υπηρεσιακής ηγεσίας", "η μη αποτελεσματική συνεργασία", "οι ανεπαρκείς ικανότητες προϊσταμένων που προσπαθούν να επιβάλουν τις απόψεις τους", "η διαφωνία με τους προϊσταμένους ως προς τον τρόπο χειρισμού διαφόρων θεμάτων". καθώς και "η αντιπαράθεση με εκπροσώπους της πολιτικής ηγεσίας για τον για τον τρόπο χειρισμού εργασιακών θεμάτων.

ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΠΙΛΥΣΗΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

Frequencies

[DataSet1] C:\Users\Σοφία\Documents\ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ.sav

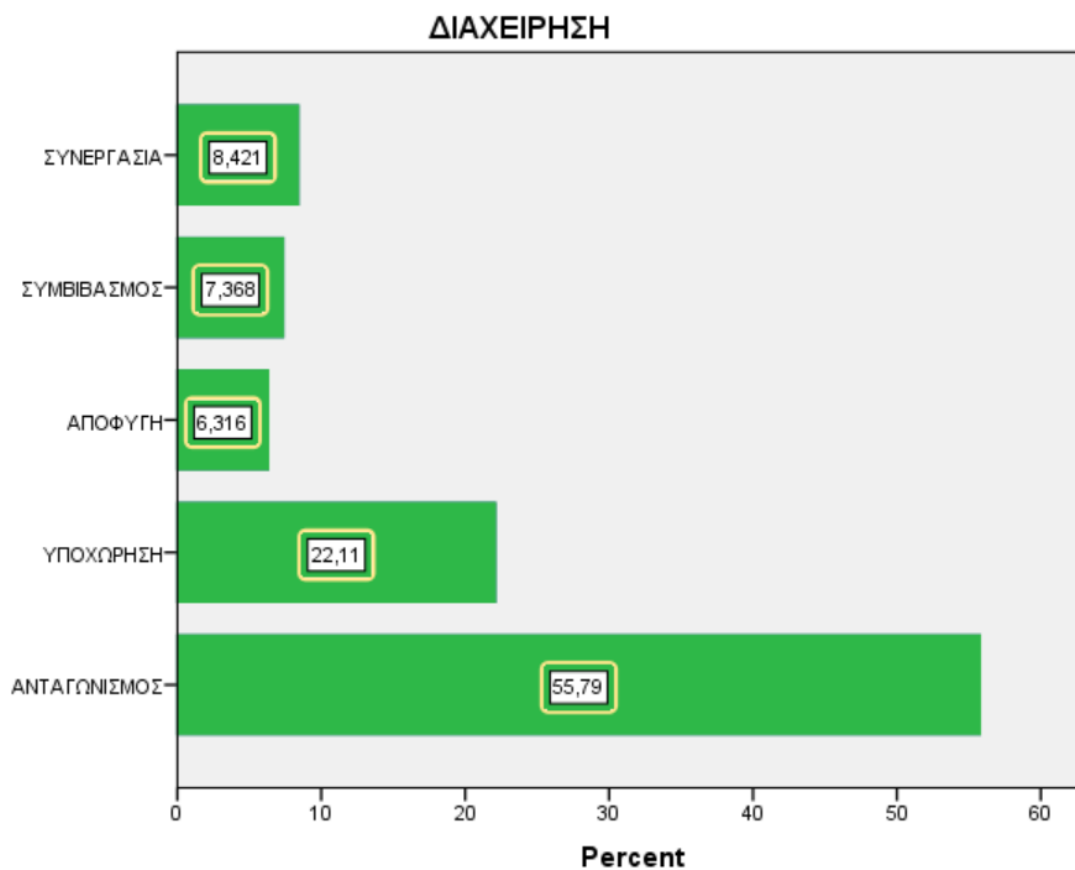
Statistics

ΔΙΑΧΕΙΡΗΣΗ

N	Valid	95
	Missing	3

ΔΙΑΧΕΙΡΗΣΗ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ	53	54,1	55,8	55,8
	ΥΠΟΧΩΡΗΣΗ	21	21,4	22,1	77,9
	ΑΠΟΦΥΓΗ	6	6,1	6,3	84,2
	ΣΥΜΒΙΒΑΣΜΟΣ	7	7,1	7,4	91,6
	ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ	8	8,2	8,4	100,0
	Total	95	96,9	100,0	
Missing	System	3	3,1		
Total		98	100,0		



Εικόνα 7: ΤΡΟΠΟΙ ΔΙΑΧΕΙΡΗΣΗΣ

Σύμφωνα με την παραπάνω εικόνα αντιλαμβανόμαστε ότι δεν υπάρχει δυνατότητα να αποφύγεις την σύγκρουση. Αυτό συμβαίνει λόγω της φύσεως της εργασίας. Δεν μπορεί εύκολα να αποδεχτεί το πρόστιμο ο υπαίτιος μίας παραβατικής συμπεριφοράς. Ο συμβιβασμός με 7.368 % δεν είναι εφικτός αν και συμβαίνει σε μεμονομένες περιπτώσεις.

Συνεργασία σίγουρα μεταξύ των εμπλεκόμενων δεν μπορεί να υπάρξει συμβαίνει όμως σε ένα μικρό ποσοστό της τάξεως 8.4% συνήθως μετά την παρέμβαση δικηγόρου. Η υποχώρηση ,σε ποσοστό 22,1% , από την σύγκρουση συμβαίνει κατά κύριο λόγο από την πλευρά του παραβάτη πολίτη. Ωστόσο όπως είδαμε και σε μαρτυρίες μπορεί να συμβεί και από την πλευρά της ελεγκτικής υπηρεσίας αν αυτό κριθεί απαραίτητο με σκοπό η διαδικασία να ολοκληρωθεί άλλη μέρα με ευνοικότερες συνθήκες. Τέλος, ο ανταγωνισμός στο ποιος θα επιβάλλει την δική του θέση στην σύγκρουση φέρνει, όπως θα έπρεπε εξάλλου, τις ελεγκτικές υπηρεσίες να υπερευσχύουν. Αυτή η διαχείριση σύγκρουσης στην περίπτωση μας είναι και η πιο αποτελεσματική για το κράτος, για το καλο του ευρύτερου κοινωνικά συνόλου. Δεν υπάρχει συμβιβαστική λύση. Το πρόστιμο πρέπει να επιδοθεί. Αυτή η διαχείριση σύγκρουσης είναι η υψηλότερη με ποσοστό που φτάνει το 55,9%.

ΤΡΟΠΟΙ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ

Η προϊστάμενη διοίκηση οφείλει να εδραιώνει ένα ήρεμο συλλογικό βίο.

Να κατευνάζει τα πνεύματα, να αποτρέπει τις βίαιες ενέργειες (λεκτικές ή σωματικές), να καλλιεργεί στους συναδέλφους την λογική αντίληψη ότι η πρόοδος του κράτους εξαρτάται από την πρόοδο του συνόλου.

Να προσπαθεί να επιλύει τις διαφορές με πνεύμα κατανόησης όχι όμως συμβιβασμού. Να δημιουργεί προϋποθέσεις ατομικής και συλλογικής προόδου να κάνει τους πολίτες αυτοκυρίαρχους ελεύθερους και υπεύθυνους.

Να γίνεται αμερόληπτος διαιτητής στις αντιθέσεις με προϋπόθεση για την σώστη κριτική να αποτελεί η απουσία προκατάληψης και μεροληπτικότητας είτε προς την μία πλευρά (κολακεία), είτε προς την άλλη (εμπάθεια, μίσος, ζηλοτυπία), να μην υπάρχει τάση εκμηδένισης του άλλου. Η κριτική οφείλει να είναι ανεπηρέαστη και χωρίς απολυτότητα και δογματισμούς. Δεν πρέπει ποτέ να παραβλέπονται τα θετικά στοιχεία μίας επιχείρησης. Η προϊστάμενη διοίκηση οφείλει να Διοϊκεί. Να ακούει προσεχτικά, να 'προκαλούν' τους συνεργάτες τους, ενώ παράλληλα να τους υποστηρίζει ως άτομα. Να αξιολογεί όποιο θέμα προκύπτει, να επισημαίνει με πειστικά και κατανοητά επιχειρήματα τις συνέπειες (ωφέλειες – ζημίες) και να διατυπώνει με σαφήνεια τις απόψεις και τα συμπεράσματά της. Πρόθεση της είναι να βοηθήσει και όχι να τονίσει τις αδυναμίες κάποιου ή να τον εξευτελίσει. Οφείλει να αποδέχεται τη διατύπωση αντιρρήσεων ή επιφυλάξεων και αντεπιχειρημάτων.

Ενδεικτικά αναφέρω σύμφωνα με τον νόμο :

- [158\(I\)/1999](#)

«[Αρχή της καλής πίστης](#) »

«51.-(1) Η διοίκηση δεν επιτρέπεται να ενεργεί με τρόπο ασυνεπή, αντιφατικό ή κακόπιστο, ώστε να εξαπατά ή να ταλαιπωρεί χωρίς λόγο το διοικούμενο.

(2) Η διοίκηση δε δικαιούται, επικαλούμενη τις ίδιες της τις παραλείψεις για τις οποίες δεν είναι υπαίτιος ο διοικούμενος, να αγνοεί μια ευνοϊκή γι' αυτόν κατάσταση η οποία έχει διαρκέσει αρκετό χρόνο και να αρνείται την υπέρ του διοικουμένου συναγωγή των ωφελημάτων και των νόμιμων συνεπειών που προκύπτουν από την κατάσταση αυτή.

(3) Δεν είναι επιτρεπτό στη διοίκηση να αίρει εκ των υστέρων, σε μια συγκεκριμένη περίπτωση, κίνητρα που προέβλεψε ο νόμος ή που η ίδια έθεσε, για να προσελκύσει ορισμένη συμπεριφορά των διοικουμένων.

(4) Δεν είναι επιτρεπτό διοικητικές πράξεις να αντίκεινται σε παραστάσεις ή πληροφορίες των αρμόδιων αρχών ή σε πληροφορίες, τη χορήγηση των οποίων προβλέπει ο νόμος, εφόσον οι παραστάσεις και οι πληροφορίες είναι σύμφωνες με το νόμο.»

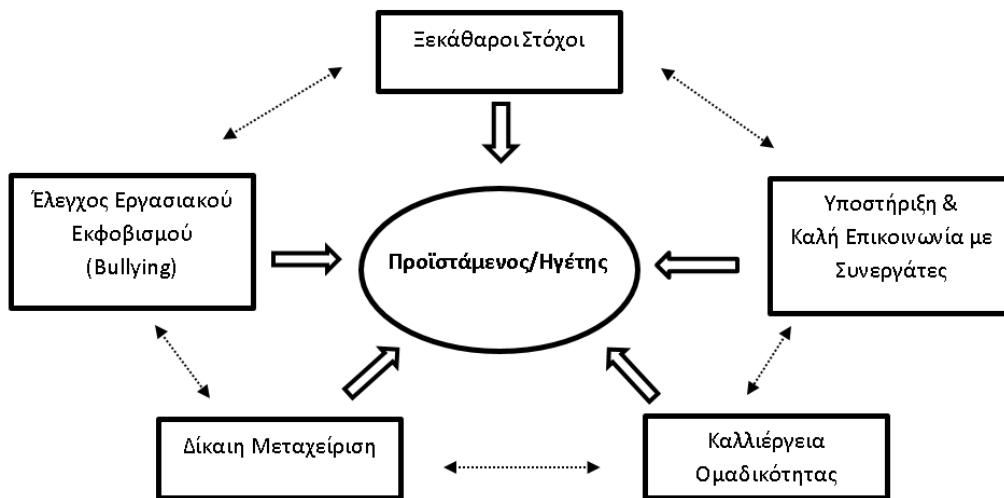
ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ

Σύμφωνα με τον καθηγητή Ιωάννη Μπουρή η οργανωσιακή κουλτούρα παίζει σημαντικό ρόλο στις εργασιακές συγκρούσεις. « Ως **οργανωσιακή κουλτούρα** νοούνται οι κοινές αξίες, αρχές, παραδόσεις και τρόποι εκτέλεσης των εργασιών που επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο ενεργούν τα μέλη του οργανισμού »²⁴. Πρέπει να γίνεται αντιληπτή, να είναι περιγραφική και να είναι αμοιβαία. Μελετώντας τους παρακάτω πίνακες, καταλαβαίνουμε ότι η οργανωσιακή κουλτούρα αποτελεί την λύση των εργασιακών συγκρούσεων. Η ηγεσία οφείλει να εξουδετερώσει τις εργασιακές ανισότητες, το bullying, να προσφέρει κίνητρα επιτυχίας στους εργαζόμενους και να τους αντιμετωπίσει με ενδιαφέρον, καθοδήγηση και ενθάρρυνση.

²⁴ «Πηγή : Μάθημα Μεταπτυχιακών Σπουδών: « ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ – ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ», καθηγητή **Ιωάννη Μπουρή** »

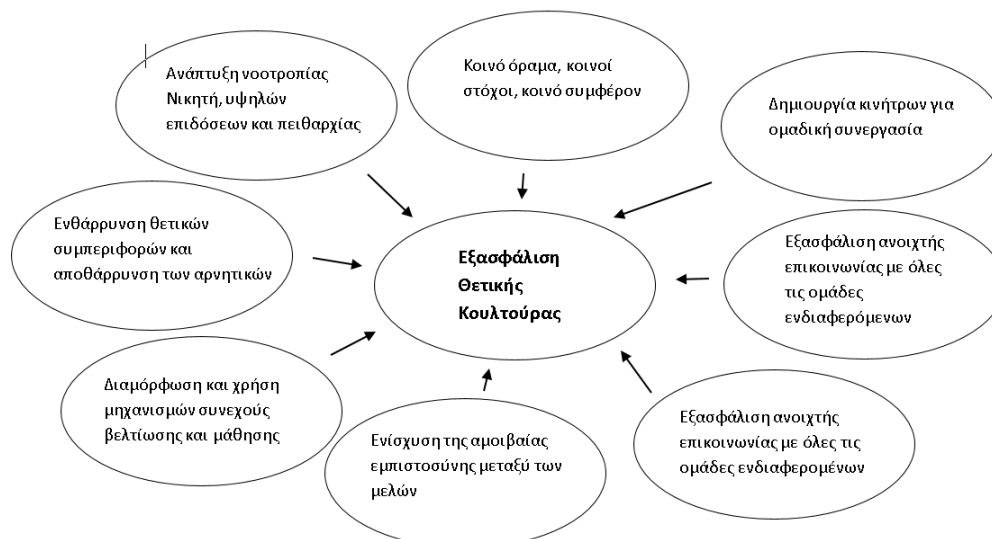
Πίνακας 3. Οργανωσιακή κουλτούρα – Η ευθύνη της Ηγεσίας.

Οργανωσιακή Κουλτούρα: Η Ευθύνη της Ηγεσίας



Πηγή : Μάθημα Μεταπτυχιακών Σπουδών: « ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ – ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ », καθηγήτ^η **Ιωάννη Μπουρή**

Δημιουργία Θετικής Οργανωσιακής Κουλτούρας



Πίνακας 4. Δημιουργία Θετικής Οργανωσιακής Κουλτούρας. . Πηγή : Μάθημα Μεταπτυχιακών Σπουδών: « ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ – ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ », καθηγήτ^η **Ιωάννη Μπουρή**.

Όπως προαναφέρθηκε στην προηγούμενη ενότητα ο διευθυντής είναι ο σημαντικότερος παράγοντας για την ομαλή διεύθυνση των συγκρούσεων. Ουσιαστικά το αυξημένο κύρος και η πειθώ του διευθυντή ή και του προϊστάμενου επιτυγχάνει την λογική διεύθυνση κάθε προβλήματος. Γι'αυτό θα πρέπει να διαθέτει τις γνώσεις, τις ικανότητες και τις δεξιότητες εκείνες που θα του επιτρέπουν να διαχειρίζεται επιτυχώς τις συγκρούσεις. Οι προϋποθέσεις αυτές αναφέρονται επιγραμματικά στον παρακάτω πίνακα:

Βασικές προϋποθέσεις για την επιτυχή διαχείριση συγκρούσεων
(Πηγή: Masters & Albright (2002))

Γνώσεις	Ικανότητες	Δεξιότητες
•Οργανωσιακοί στόχοι	•Επικοινωνία	•Ενεργητική ακρόαση
•Οργανωσιακή κουλτούρα	•Κατανόηση	•Διαχείριση συγκρούσεων
•Σύστημα διαχείρισης συγκρούσεων	•Ενσυναίσθηση	•Διαπραγμάτευση
•Τεχνικές διαχείρισης συγκρούσεων	•Ανάλυση	•Διευκόλυνση
•Διαδικασίες συστήματος	•Συσχέτιση	•Διαμεσολάβηση
	•Λήψη αποφάσεων	•Διαιτησία
	•Επίλυση προβλημάτων	

ΠΙΝΑΚΑΣ 5

Επιπροσθέτως, η διοίκηση πρέπει να αναγνωρίζει και έμπρακτα να εφαρμόζει την **αρχή του αλληλοσεβασμού, της ισοτιμίας και της ισότητας**. Να φροντίσει να ντρέπονται περισσότερο ΤΟΝ εαυτό τους για τις πράξεις ή τις παραλήψεις τους οι επιχειρήσεις που ζημιώνουν τους συναδέλφους τους ή τους συνανθρώπους τους.

Από την άλλη πλευρά, ο καλός υπάλληλος θα πρέπει να μην είναι αγενής, υποκριτής, συκοφάντης, άδικος και συμφεροντολόγος. Αντίθετα να είναι εχέμυθος, ειλικρινής, φιλαλήθης, αξιοπρεπής και ευσυνείδητος. Επίσης θα πρέπει να τονίζει στον επιχειρηματία ότι ο συνάδελφος έχει τα ίδια δικαιώματα μ'αυτόν και ότι δεν μπορεί να δημιουργεί αθέμιτο ανταγωνισμό παραπλανώντας τον καταναλωτή. Η υπηρεσία πρέπει να δείχνει με την ευγενική της συμπεριφορά ότι διαθέτει ακέραιο, ηθικό χαρακτήρα, καλλιεργημένη και ανθρώπινη ψυχή.

Θα πρέπει να δημιουργεί αρμονικές σχέσεις και να λύνει τις διαφορές του με πνεύμα κατανόησης, αλληλοσεβασμού, ισοτιμίας και εκτίμησης.

Να ενδιαφέρεται ειλικρινά για την περιφρούρηση της αξιοπρέπειας του συναδέλφου του και να προάγει το πνεύμα της δικαιοσύνης, της συνεργασίας και της συναδέλφωσης.

Να εκτιμά τις ιδέες και τις αντιλήψεις του συναδέλφου του έστω και αν διαφωνεί μ' αυτές και τέλος να είναι δίκαιος, να εφαρμόζει έμπρακτα την ειλικρίνεια, την ταπεινοφροσύνη και τα ευγενικά συναισθήματα. Η συναδελφικότητα στηρίζεται στο να δένονται μεταξύ τους οι συνάδελφοι, να εκτιμά ο ένας την γνώμη του άλλου και να την σέβεται. Οι υπάλληλοι πρέπει να επιδιώκουν το σωστό και το δίκαιο και όχι το ευχάριστο μόνο. Έτσι αποφεύγεται η κολακία και το ψέμα. Όλα αυτά σημαίνουν επίσης διαμόρφωση χαρακτήρα. Με αυτοκριτική, αυτογνωσία, αυτοέλεγχο και αξιοπρέπεια καλλιεργείται το αίσθημα υπευθυνότητας και επέρχεται η ειρηνική επίλυση των διαφορών. Ο σεβασμός του συναδέλφου, προς όλες τις εργασιακές βαθμίδες, τα επιχειρηματία και του πολίτη αποτελεί κριτήριο της καλλιέργειας του ατόμου και θεωρείται ως δείκτης εύρυθμης λειτουργίας του εργασιακού χώρου.

Αναδιοργάνωση των Υπηρεσιών

Στο πλαίσιο αναδιοργάνωσης οφείλουμε να δώσουμε μεγάλη σημασία στην ενίσχυση του ρόλου της υπηρεσίας με την αξιοποίηση πληροφοριών, δημιουργίας στοχεύσεων και ανάπτυξης επιχειρησιακών σχεδίων. Παράλληλα με τον εποπτικό και συντονιστικό της ρόλο η υπηρεσία θα παρέχει συνδρομή και θα συνεργάζεται με άλλες υπηρεσίες (Τελωνειακές, Φορολογικές, κ.λπ.) στο πλαίσιο των αρμοδιοτήτων τους, για την αποτελεσματικότερη δίωξη της φοροδιαφυγής και του λαθρεμπορίου.

Υστερα από τις θετικές επιδράσεις που είχαν οι παραπάνω υπηρεσίες στον εντοπισμό παραβατικών συμπεριφορών, ανομιών, τη δημιουργία ενός φορογικά δίκαιου κλίματος και την προαγωγή της εθελούσιας συμμόρφωσης, στόχοι της αναδιάρθρωσης συμπεριλαμβάνουν την αποτελεσματικότερη διαχείριση και αξιοποίηση πληροφοριών, καθώς και την περαιτέρω βελτίωση της επιχειρησιακής τους δράσης.

Η υπηρεσία οφείλει να εστιάζει στις λύσεις και όχι στα προβλήματα, στη βάση γνωστών αλλά και μη εγνωσμένων παλαιών ομαδικών επιτευγμάτων. Πάντα μέσα στο πλαίσιο νόμιμης λειτουργίας ο ιεραρχικά ανώτερος, οφείλει να

δημιουργεί το πλαίσιο και τις προϋποθέσεις για την επιτυχία των στόχων της υπηρεσίας.

Ο οργανισμός είναι χώρος στον οποίο καθημερινά επενεργούν οι προκλήσεις που διαμορφώνει η κοινωνία με τρόπο άμεσο και επιτακτικό. Ο προϊστάμενος καλείται να εγκαταλείψει τη μοναξιά του γραφείου του και να ανοίξει την πόρτα συνεργασίας με τους ανώτερους και κατώτερους συναδέλφους του. Η ανάπτυξη εμπιστοσύνης είναι μια συνεχής διαδικασία που επιτυγχάνεται ως αποτέλεσμα αυξανόμενης εμπειρίας και συνεργατικής διαδικασίας. Τότε και μόνο τότε αναμένουμε ότι τα αποτελέσματα θα φτάσουν στους υπαλλήλους και στους πολίτες.

Προϋποθέσεις ομαλής λειτουργίας ελεγκτικών μηχανισμών

- Σεβασμός στην μοναδικότητα των ατόμων.
- Αναγνώριση στην μοναδικότητα των ελεγκτικών συγκρούσεων.
- Ενσυναίσθηση και ειλικρίνεια
- Εμπιστευτικότητα
- Αποδοχή αλληλεπίδρασης
- Διάθεση για αυτοβελτίωση

Η πολιτεία

Η πολιτεία οφείλει να αναπτύσσει καλοσχηματισμένες αξίες προς όφελος της κοινωνίας. Δεν είναι τυχαίο που προωθούν την μάθηση φορολογικής συνείδησης μέσα από μαθήματα οικονομικών ακόμα και σε μαθητές δημοτικού σχολείου. (θα προσληφθούν οικονομολόγοι στις τάξεις του δημοτικού στο προσεχές μέλλον). Θέλουν να ανατρέψουν παγιωμένες ψυχοκοινωνικές στάσεις που επιβεβαιώνονται καθημερινά.

Επιχειρησιακή Αριστεία

Η Γ.Γ.Δ.Ε. προσπαθεί συνεχώς να αναπτύξει ισχυρούς δεσμούς εμπιστοσύνης με τα στελέχη της, επενδύοντας στο ανθρώπινο δυναμικό της, βελτιώνοντας τη λειτουργία των Υπηρεσιών της και τις διαδικασίες εξυπηρέτησης των πολιτών. Η Επιχειρησιακή Αριστεία ως σύστημα εφαρμογής ανοικτής λογοδοσίας- επιδόσεων (αποτελεσματικότητας –παραγωγικότητας διαδικασιών) και νέας υπηρεσιακής κουλτούρας (συμμετοχική διοίκηση βάσει στόχων και αποτελεσμάτων, ενδυνάμωση και αναγνώριση των υπαλλήλων, επιβράβευση των Υπηρεσιών) εργάζεται συστηματικά στην έρευνα και ανάπτυξη της Διαρκούς Βελτίωσης της Γ.Γ.Δ.Ε.

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΜΕΤΑΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΑΡΙΣΤΕΙΑΣ Γ.Γ.Δ.Ε. (Strategic Choices Framework)



Στο πλαίσιο αυτό, η Γ.Γ.Δ.Ε. θα συνεχίσει να εκπαιδεύει συστηματικά το προσωπικό της και να διενεργεί τακτικές διαγνωστικές έρευνες Ικανοποίησης Υπαλλήλων και Πολιτών, ώστε μέσω καινοτόμων δράσεων ανάδρασης, να επιτυγχάνει διαρκή βελτίωση του εργασιακού κλίματος και να μεταδίδει υπηρεσιακή κουλτούρα Συνδέσμευσης στην Αριστεία (Ανθρώπων και Διαδικασιών).

Επιμόρφωση

Η συνεχής επιμόρφωση των υπαλλήλων με σεμινάρια ΕΚΔΑΑ σε θέματα διαχείρισης συγκρούσεων, ακόμα και ψυχολογίας ώστε να μπορεί ο υπάλληλος με ψυχραιμία να ηρεμίσει τον πολίτη που του επιβάλλεται προστιμό αλλά και τον ίδιο του τον εαυτό όταν αντιμετωπίζει την οργή, το μένος ακόμα και την σωματική απειλή.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Συμπερασματικά, όταν ένας οργανισμός θέλει να διατηρήσει ένα υψηλό επίπεδο υπηρεσιών ή και να αυξήσει την αποτελεσματικότητά του θα πρέπει να ελαχιστοποιήσει ή καλύτερα να μηδενίσει τις συγκρούσεις στο εσωτερικό αλλά και στο εξωτερικό περιβάλλον που απειλούν την εκπλήρωση των στόχων του. Εάν ορισμένοι κίνδυνοι και συγκρούσεις είναι αναπόφευκτοι, θα

πρέπει να μειωθούν σε επίπεδο στο οποίο δεν διακυβεύεται η υγεία και η ασφάλεια όσων εκτίθενται σε αυτούς.

« Η γραφειοκρατία, η τοποθέτηση δημόσιων υπαλλήλων εξυπηρετώντας πελατειακά και κομματικά συμφέροντα, η διαφθορά, η ελλιπής οργάνωση και η έλλειψη ευελιξίας και πρωτοβουλιών εκ μέρους των υπαλλήλων είναι μερικά από τα αρνητικά χαρακτηριστικά που παρατηρούνται στο δημόσιο τομέα (Κτιστάκη, 2014).²⁵ »

Για την συγκεκριμένη υπηρεσία θα πρέπει να ενημερωθούν οι πολίτες ώστε να συνειδητοποιήσουν ότι λειτουργούμε υπέρ τους και όχι τιμωρητικά ή συμβουλευτικά στις επιχειρήσεις.

Η εργασία δεν προϋποθέτει ιδιαίτερα χαρίσματα αλλά είναι μία συλλογική προσπάθεια που με σωστή καθοδήγηση πρέπει να πετύχει το μέγιστο αποτέλεσμα για το ευρύτερο καλό. Μόνο όταν επικρατεί κλίμα εμπιστοσύνης και διαφάνειας μπορούν οι υπάλληλοι να αποδώσουν . Από την μεριά τους, αν οι επιχειρήσεις δείξουν την ανάλογη ωριμότητα, πειθαρχήσουν στους νόμους , εργαστούν με απλότητα, πληρότητα και ακρίβεια οι συγκρούσεις θα ελαχιστοποιηθούν και τα αποτελέσματα της εργασίας τους θα μεγιστοποιηθούν.



Διαχείριση συγκρούσεων στον Εργασιακό Δημόσιο Τομέα

²⁵ «Κτιστάκη – Εισαγωγή στη Δημόσια Διοίκηση 2014 (δεύτερη έκδοση) 2014»

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΓΙΑ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ ΣΤΟΝ ΧΩΡΟ ΕΡΓΑΣΙΑ ΕΠΙΒΑΛΟΝΤΑΣ ΠΡΟΣΤΙΜΑ

1. Φύλο

- I. Άρρεν
- II. Θυλή

2. Ηλικία

- I. 18-24
- II. 25- 35
- III. 36-45
- IV. 46-55
- V. 55 και άνω

3. Εκπαίδευση

- I. ΥΕ
- II. ΔΕ
- III. ΠΕ
- IV. Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου
- V. Κάτοχος Διδακτορικού Τίτλου

4. Ελεγκτικός φορέας Δημόσιας Υπηρεσίας

.....

5. Θέση μέσα στον φορέα

.....

6. Πόσα έτη εμπειρίας έχετε στην θέση εργασίας σας;

- I. 1-5

- II. 6-10
- III. 11 -15
- IV. 16-20
- V. 20-25
- VI. 25 και άνω

7. Οι αποφάσεις στον χώρο εργασίας σας λαμβάνονται συνήθως:

- I. Ατομικά
- II. Ομαδικά

8. Πόσο ελεύθεροι αισθάνεστε να λάβετε πρωτοβουλίες στον χώρο εργασίας σας;

α. Καθόλου β. Ελάχιστα γ. Αρκετά δ. Πολύ ε. Πάρα Πολύ

9. Πόσο συχνά συμμετέχετε σε ομάδες εργασίας (κλιμάκια);

α. Καθόλου β. Ελάχιστα γ. Αρκετά δ. Πολύ ε. Πάρα Πολύ

10. Πιστεύετε ότι η συνεργασία και η λειτουργία σε μεγαλύτερες ομάδες (κλιμάκια) μπορεί να βοηθήσει στην αποδοτικότερη και αποτελεσματικότερη λειτουργία του οργανισμού;

α. Καθόλου β. Ελάχιστα γ. Αρκετά δ. Πολύ ε. Πάρα Πολύ

11. Πώς αξιολογείτε τις σχέσεις σας με τους συναδέλφους σας;

α. Καθόλου Καλές β. Μέτριες γ. Καλές δ. Πολύ Καλές ε. Άριστες

12. Το φαινόμενο των συγκρούσεων στον εργασιακό σας χώρο παρατηρείται συχνά;

α. Καθόλου β. Ελάχιστα γ. Αρκετά δ. Πολύ ε. Πάρα Πολύ

13. Πόσο συχνά παρατηρείτε διαφορετικούς τύπους συγκρούσεων στον εργασιακό σας χώρο;

1. Μεταξύ υπαλλήλων και πολιτών

α. Καθόλου β. Ελάχιστα γ. Αρκετά δ. Πολύ ε. Πάρα Πολύ

2. Μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων

α. Καθόλου β. Ελάχιστα γ. Αρκετά δ. Πολύ ε. Πάρα Πολύ

3. Μεταξύ υπαλλήλων

α. Καθόλου β. Ελάχιστα γ. Αρκετά δ. Πολύ ε. Πάρα Πολύ

4. Μεταξύ υπαλλήλων και εξωτερικών οργανισμών

α. Καθόλου β. Ελάχιστα γ. Αρκετά δ. Πολύ ε. Πάρα Πολύ

14. Ποιος από τους παρακάτω λόγους πιστεύετε ότι αποτελεί συχνότερη πηγή συγκρούσεων; (δυνατότητα έως τριών επιλογών)

I. Μη αποδοχή προστίμου

II. Άγνοια ή μερική άγνοια των νόμων

III. Προσωπικότητα/Χαρακτήρας Ατόμων

IV. Μη αποτελεσματική επικοινωνία / Χειρισμός κλιμακίων

V. Συναντήσεις χωρίς σαφείς και προκαθορισμένους στόχους

VI. Ασαφή όρια καθηκόντων

VII. Περιορισμένοι Πόροι

VIII. Συνθήκες Εργασίας

IX. Άλλο παρακαλώ

αναφέρετε.....

15. Έχετε βρεθεί στο επίκεντρο κάποιας σύγκρουσης;

I. Ναι

II. Όχι

16. Αν έχετε βρεθεί στο επίκεντρο κάποιας σύγκρουσης εξηγήστε ποιος ήταν ο λόγος.

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

17. Ποιο στυλ ηγεσίας πιστεύετε ότι εξυπηρετεί καλύτερα τον προϊστάμενό σας ή τους υπαλλήλους που διευθύνετε εάν είστε εσείς ο προϊστάμενος της υπηρεσίας. (δυνατότητα έως τριών επιλογών)

- I. Αποσαφήνιση των στόχων στα μέλη της ομάδας και παροχή ελευθερίας για την επιλογή του τρόπου που θα επιτευχθούν.
- II. Επιδίωξη προσωπικής επαφής με κάθε υπάλληλο για εξερεύνηση των
- III. μακροπρόθεσμων στόχων και των επαγγελματικών προβληματισμών του.

- IV. Διατήρηση συγκεκριμένου οράματος αλλά συζήτηση με τους υπαλλήλους ώστε να αναδυθούν νέες ιδέες για την επίτευξή του.
- V. Απαίτηση για υψηλή ποιότητα εργασίας από όλα τα μέλη της ομάδας και
- VI. συμμετοχή και του ίδιου εάν αυτό δεν επιτυγχάνεται.
- VII. Απαίτηση για άμεση συμμόρφωση στις διαταγές χωρίς επεξήγηση των λόγων στην ομάδα.
- VIII. Άλλο.....
.....

18. Πιστεύετε ότι η εφαρμοζόμενη τακτική επιβολής προστίμων είναι αποτελεσματική;

- I. Ναι
- II. Όχι

19. Πιστεύετε ότι πρέπει να εφαρμόζεται διαφορετική τακτική στην επιβολή προστίμων ; Τι θεωρείτε ότι πρέπει να αλλάξει;

.....
.....
.....
.....
.....

20. Ποιόν από τους παρακάτω τρόπους διαχείρισης συγκρούσεων συναντάτε συχνότερα στον χώρο εργασίας σας;

- I. Ανταγωνισμός, κάθε πλευρά προσπαθεί να επιβάλλει ολοκληρωτικά την άποψή της.
- II. Υποχώρηση, η μία πλευρά είναι διατεθειμένη να υποχωρήσει προς το όφελος της άλλης πλευράς.
- III. Αποφυγή, και οι δύο πλευρές, ή η μία από τις δύο, υποχωρούν και παραιτούνται των διεκδικήσεών τους.
- IV. Συμβιβασμός, αμοιβαίες υποχωρήσεις και των δύο πλευρών μέσω διαλόγου για την εξεύρεση της άριστης λύσης.
- V. Συνεργασία, προσπάθεια εξεύρεσης μιας νέας, αποδεκτής από όλες τις πλευρές λύσης.

21. Εσείς ποια από τις παρακάτω μεθόδους επίλυσης των συγκρούσεων χρησιμοποιείτε περισσότερο στον εργασιακό σας χώρο;

- I. Αποφεύγετε την σύγκρουση, αποχωρόντας .
- II. Επιχειρηματολογείτε ώστε να πείσετε την άλλη πλευρά να συμφωνήσει με τις απόψεις σας.
- III. Υποχωρείτε, συμφωνώντας με τις αντίθετες απόψεις ώστε να επέλθει ηρεμία.
- IV. Επιδιώκεται συμβιβασμός και των δύο πλευρών ώστε να συναντηθούν στην μέση.

V. Μέσω ηγετικής παρέμβασης (προϊσταμένου – διευθυντή) οι αποφάσεις λαμβάνονται και εκτελούνται από κοινού.

22. Θεωρείτε πως η μέθοδος που εφαρμόζετε για την επίλυση των συγκρούσεων επιφέρει θετικά αποτελέσματα;

α. Καθόλου β. Ελάχιστα γ. Αρκετά δ. Πολύ ε. Πάρα Πολύ

23. Πιστεύετε πως μια σύγκρουση θα μπορούσε να είχε θετικά αποτελέσματα επιτυγχάνοντας την ανάδυση νέων ιδεών και την επίτευξη προόδου;

α. Καθόλου β. Ελάχιστα γ. Αρκετά δ. Πολύ ε. Πάρα Πολύ

24. Παρακαλώ ιεραρχήστε τις επιπτώσεις των συγκρούσεων με βάση την σπουδαιότητά τους για εσάς (1 μηδενική σπουδαιότητα – 9 μεγάλη σπουδαιότητα) και προσδιορίστε άλλες που πιθανόν δεν αναφέρονται.

- I. Χαμηλή αποδοτικότητα
- II. Άγχος
- III. Αβεβαιότητα και έλλειψη εμπιστοσύνης
- IV. Χάσιμο χρόνου και ενέργειας
- V. Κακή επικοινωνία και συντονισμός
- VI. Αίσθημα απόρριψης
- VII. Έλλειψη πληροφόρησης
- VIII. Ανάπτυξη αντιστάσεων αντί κλίματος συνεργασίας
- IX. Δυσφορία στον χώρο εργασίας

25. Προσδιορίστε άλλες επιπτώσεις των συγκρούσεων που πιθανόν δεν αναφέρονται παραπάνω.

.....
.....

Βιβλιογραφία

1. Ζαφειρόπουλου Κώστα ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΗ ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΗ ΕΦΗΜΕΡΙΔΑ **efsyn.gr** άρθρο 7-7-18
2. Μιχαλόπουλος Νικόλαος – ΑΠΟ ΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΓΡΑΦΕΙΟΚΡΑΤΙΑ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ MANAGEMENT, 2003.
3. Μπουραντάς Δ. Ηγεσία: Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας, Κριτική, Αθήνα 2002
4. Ι.ΜΠΟΥΡΗΣ από το Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ – ΔΗΜΟΣΙΟ MANAGEMENT (μάθημα 18/11/22).
5. Κτιστάκη- Εισαγωγή στη Δημόσια Διοίκηση 2014 (Δεύτερη Έκδοση) 2014
6. Κοτσάκης Workshop 2023 COACHING AND MENTORING.
7. Ραμματά - Ανάμεσα στη Γραφειοκρατία και το Μάνατζμεντ, 2011
8. Χυτήρης, Λ. Οργανωσιακή συμπεριφορά, Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα. (1994)

Ξενη βιβλιογραφία:

1. Adams, K. M. (1980). An end of innocence for behavioral neurology? Adams replies. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 48(4), 522–524.
2. Deutsch, M. (1973) *The resolution of conflicts: Constructive and destructive processes*, New Haven, CT: Yale University Press
3. Griffin, R.W. and Moorhead, G. (1986) *Organizational Behavior*, Houghton Mifflin, Boston
4. Goldman, S. R. (2003). Learning in complex domains: When and why do multiple representations help? *Learning and Instruction*, 13(2), 239–244. [https://doi.org/10.1016/S0959-4752\(02\)00023-3](https://doi.org/10.1016/S0959-4752(02)00023-3)
5. Gordon, R.A. (1987) Social Desirability Bias: A Demonstration and Technique for Its Reduction. *Teaching of Psychology*

6. Jones, S. L. (1994). A constructive relationship for religion with the science and profession of psychology: Perhaps the boldest model yet. *American Psychologist*, 49(3), 184–199. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.49.3.184>
6. MARCH SIMON, James G. & Herbert A Organizations. 2003
7. Miller, Katherine (2006) *Organizational Communication Approaches and Processes*, 4th Edition, Thomson – Wadsworth19.
8. Poggenpoel, M., Myburgh, C. and Van der Linde, N. (2002) *An Introduction to a Postmodern Approach to Educational Research Discourse Analysis*
9. Putnam, L.L. and Poole, M.S. (1987), *Conflict and negotiation*. In F,M, Jablin, L.L. Putnam, K.H. Roberts and Porter, L.W. (Eds.) *Handbook of organizational communicational communication: An interdisciplinary perspective*, Newbury Park, CA: Sage.
10. P. Robbins, Timothy A. Judge, *Οργανωσιακή Συμπεριφορά. Βασικές έννοιες και σύγχρονες προσεγγίσεις*, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα 2011.
11. ROBBINS. S, M. COULTER, D. A. DECENZOROBINS, M. COULTER, D. A. DECENZO
12. Robbins Stephen P , David A. DeCenzo *Διοίκηση Επιχειρήσεων – Αρχές και εφαρμογές 2^η έκδοση*
13. ΠΟΜΠΕΡΤ ΝΤΕ ΜΠΟΡΝΤ: *Δεξιότητες συμβουλευτικής στο χώρο της εργασίας. Εφαρμογές στη σχέση προϊστάμενου – υφιστάμενου*
14. Schein, E. H. (1965) *Organizational Psychology*, 3rd edition, Prentice - Hall.