



ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ «ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ ΣΕ ΦΟΡΕΙΣ ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ -  
ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ Ε-ΕΦΚΑ ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ»

# Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας



**Μεταπτυχιακό πρόγραμμα: Διοίκηση  
Ανθρώπινου Δυναμικού, Επικοινωνία και  
Ηγεσία**

**Σχολή Οικονομικών Επιστημών**

**Τμήμα Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας**

**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**Τίτλος: "Διαχείριση συγκρούσεων σε φορείς του δημοσίου -  
μελέτη περίπτωσης ε ΕΦΚΑ Δυτικής Μακεδονίας"**

**ΦΩΤΕΙΝΗ ΠΑΠΑΙΩΑΝΝΟΥ Α.Μ.:mpk 00168**

(υποβλήθηκε στο Τμήμα Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας – Πανεπιστήμιο  
Δυτικής Μακεδονίας)

**KOZANH 2023**



ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ «ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ ΣΕ ΦΟΡΕΙΣ ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ -  
ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ Ε-ΕΦΚΑ ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ»

**Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας**  
**Σχολή Οικονομικών Επιστημών**  
**Τμήμα Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας**

**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**Τίτλος: “Διαχείριση συγκρούσεων σε φορείς του  
δημοσίου -μελέτη περίπτωσης ε ΕΦΚΑ Δυτικής  
Μακεδονίας”**

**ΦΩΤΕΙΝΗ ΠΑΠΑΙΩΑΝΝΟΥ Α.Μ.:mpk 00168**

**Επιβλέπων καθηγητής:**

**ΕΥΔΟΞΙΑ ΚΩΤΣΑΛΙΔΟΥ**

**Τριμελής Εξεταστική Επιτροπή:**

**ΕΥΔΟΞΙΑ ΚΩΤΣΑΛΙΔΟΥ**

**ΣΩΤΗΡΙΑ ΤΡΙΑΝΤΑΡΗ**

**ΜΑΡΙΝΑ ΒΕΖΟΥ**



ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ «ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ ΣΕ ΦΟΡΕΙΣ ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ -  
ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ Ε-ΕΦΚΑ ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ»

## Πνευματικά δικαιώματα

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved. Απαγορεύεται η αντιγραφή, αποθήκευση και διανομή της παρούσας εργασίας, εξ ολοκλήρου ή τμήματος αυτής, για εμπορικό σκοπό. Επιτρέπεται η ανατύπωση, αποθήκευση και διανομή για σκοπό μη κερδοσκοπικό, εκπαιδευτικής ή ερευνητικής φύσης, υπό την προϋπόθεση να αναφέρεται η πηγή προέλευσης και να διατηρείται το παρόν μήνυμα. Ερωτήματα που αφορούν τη χρήση της εργασίας για κερδοσκοπικό σκοπό πρέπει να απευθύνονται προς τον συγγραφέα. Οι απόψεις και τα συμπεράσματα που περιέχονται σε αυτό το έγγραφο εκφράζουν τον συγγραφέα και μόνο.

Όνοματεπώνυμο: Φωτεινή Παπαϊωάννου

A.E.M.: 00168

Ηλεκτρονική διεύθυνση: fay1975pap@gmail.com

Έτος εισαγωγής: 2021

Τίτλος διπλωματικής εργασίας: «Διαχείριση συγκρούσεων στο φορείς του δημοσίου-μελέτη περίπτωσης e ΕΦΚΑ Δυτικής Μακεδονίας»



## Υπεύθυνη Δήλωση Λογοκλοπής

Δηλώνω υπεύθυνα ότι η παρούσα εργασία δεν αποτελεί προϊόν λογοκλοπής, είναι προϊόν αυστηρά προσωπικής εργασίας, η βιβλιογραφία και οι πηγές που έχω χρησιμοποιήσει, έχουν δηλωθεί κατάλληλα με παραπομπές και αναφορές. Τα σημεία όπου έχω χρησιμοποιήσει ιδέες, κείμενο ή/και πηγές άλλων συγγραφέων, αναφέρονται ευδιάκριτα στο κείμενο με την κατάλληλη παραπομπή και η σχετική αναφορά περιλαμβάνεται στο τμήμα των βιβλιογραφικών αναφορών με πλήρη περιγραφή. Επισημαίνεται πως η συγκεκριμένη επιλογή βοηθά στον περιορισμό της λογοκλοπής διασφαλίζοντας έτσι το/τη συγγραφέα.

Ημερομηνία 15-01-2023

η δηλούσα

Παπαϊωάννου Φωτεινή



## ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Με την παρουσίαση της παρούσας διπλωματικής εργασίας θέλω να εκφράσω τις ιδιαίτερες ευχαριστίες μου στην επιβλέπουσα καθηγήτρια για την σημαντική καθοδήγηση και βοήθεια που μου προσέφερε. Θα ήθελα περαιτέρω να απευθύνω τις ευχαριστίες μου στους ανθρώπους που διέθεσαν τον πολύτιμο χρόνο τους και συνέβαλαν με οποιονδήποτε τρόπο στην ολοκλήρωση αυτής της εργασίας. Κλείνοντας, θα ήθελα να ευχαριστήσω το σύζυγο μου και τα παιδιά μου, που έδειξαν ατέλειωτη υπομονή και κατανόηση αλλά και με στήριξαν ηθικά σε όλη τη διάρκεια των μεταπτυχιακών μου σπουδών.



## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ ΚΑΙ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ

| ΠΙΝΑΚΕΣ          |  | σελίδα |
|------------------|--|--------|
| Πίνακας 1        | Πλήθος υπηρετούντων υπαλλήλων ανά διεύθυνση  | 48     |
| Πίνακας 2        | Φύλο   | 50     |
| Πίνακας 3        | Ηλικία   | 51     |
| Πίνακας 4        | Οικ. κατάσταση   | 51     |
| Πίνακας 5        | Εκπαίδευση   | 52     |
| Πίνακας 6        | Προϋπηρεσία  | 53     |
| Πίνακας 7        | Θέση ευθύνης   | 54     |
| Πίνακας 8        | Εκπαίδευση και συχνότητα σύγκρουσης  | 71     |
| Πίνακας 9        | Προϋπηρεσία και συχνότητα σύγκρουσης   | 72     |
| Πίνακας 10       | Φύλο και συχνότητα σύγκρουσης  | 73     |
| Πίνακας 11       | Ηλικία και συχνότητα σύγκρουσης  | 74     |
| Πίνακας 12       | Συνολικά αποτελέσματα χ <sup>2</sup> συχνότητας επίκεντρο συγκρούσεων και ατομικών χαρακτηριστικών                                 | 75     |
| Πίνακας 13       | Αποτελέσματα επιλογή τρόπου διαχείρισης με βάση την προϋπηρεσία  | 77     |
| Πίνακας 14       | Αποτελέσματα επιλογή μεθόδου επίλυσης με βάση την εκπαίδευση   | 79     |
| Πίνακας 15       | Προϋπηρεσία - συγκρουόμενοι στόχοι υπαλλήλων   | 81     |
| Πίνακας 16       | Προϋπηρεσία -περιορισμένοι πόροι   | 82     |
| Πίνακας 17       | Προϋπηρεσία-ασαφής στόχοι  | 83     |
| Πίνακας 18       | Προϋπηρεσία-κακή επικοινωνία   | 83     |
| Πίνακας 19       | Προϋπηρεσία-φιλοδοξίες   | 84     |
| Πίνακας 20       | Προϋπηρεσία-συνθήκες εργασίας  | 85     |
| Πίνακας 21       | Προϋπηρεσία-φόρτος εργασίας  | 85     |
| Πίνακας 22       | Προϋπηρεσία-Πρότυπα απόδοσης   | 86     |
| Πίνακας 23       | Προϋπηρεσία-οργανωτική δομή  | 87     |
| Πίνακας 24       | Προϋπηρεσία-άνιση μεταχείριση  | 87     |
| Πίνακας 25       | Συνολικά αποτελέσματα χ <sup>2</sup> προϋπηρεσίας και αιτιών σύγκρουσης  | 90     |
| Πίνακας 26       | Προϋπηρεσία και μεσολάβηση τρίτου  | 91     |
| Πίνακας 27       | Φύλο και μεσολάβηση τρίτου   | 93     |
| Πίνακας 28       | Εκπαίδευση και μεσολάβηση τρίτου   | 94     |
| Πίνακας 29       | Συνολικά αποτελέσματα μεσολάβησης τρίτου προσώπου σε σχέση με τα έτη υπηρεσίας, το φύλο και την εκπαίδευση των συγκρουόμενων μερών | 95     |
| <b>ΓΡΑΦΗΜΑΤΑ</b> |  |        |
| Διάγραμμα 1      | Φύλο υπαλλήλων e -ΕΦΚΑ Δυτικής Μακεδονίας  | 50     |
| Διάγραμμα 2      | Ηλικία υπαλλήλων e -ΕΦΚΑ Δυτικής Μακεδονίας  | 51     |
| Διάγραμμα 3      | Οικογενειακή κατάσταση υπαλλήλων e -ΕΦΚΑ Δυτ. Μακεδονία  | 52     |
| Διάγραμμα 4      | Εκπαίδευση υπαλλήλων e -ΕΦΚΑ Δυτ. Μακεδονίας.  | 53     |



ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ «ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ ΣΕ ΦΟΡΕΙΣ ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ -  
ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ Ε-ΕΦΚΑ ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ»

|                  |   |              |
|------------------|---|--------------|
| Διάγραμμα 5      | Έτη υπηρεσίας υπαλλήλων e -ΕΦΚΑ Δυτ. Μακεδονίας<br>Σχέσεις με συναδέλφους εκτός εργασίας. | <b>54</b>    |
| Διάγραμμα 6      | Υπηρετούντες υπάλληλοι σε θέση ευθύνης  | <b>54</b>    |
| Διάγραμμα 7      | Καλές σχέσεις με συναδέλφους  | <b>55</b>    |
| Διάγραμμα 8      | Σχέσεις με συναδέλφους εκτός εργασίας   | <b>56</b>    |
| Διάγραμμα 9      | Κλίκες στον εργασιακό χώρο.   | <b>56</b>    |
| Διάγραμμα 10     | Συχνά φαινόμενα συγκρούσεων   | <b>57</b>    |
| Διάγραμμα 11i    | Οι συγκρουόμενοι στόχοι ως αιτία συγκρούσεων  | <b>58</b>    |
| Διάγραμμα 11ii   | Οι περιορισμένοι πόροι ως αιτία συγκρούσεων   | <b>58</b>    |
| Διάγραμμα 11iii  | Οι ασαφής στόχοι ως αιτία συγκρούσεων   | <b>58</b>    |
| Διάγραμμα 11iv   | Η κακή επικοινωνία ως αιτία συγκρούσεων   | <b>59</b>    |
| Διάγραμμα 11v    | Οι προσωπικές φιλοδοξίες ως αιτία συγκρούσεων   | <b>59</b>    |
| Διάγραμμα 11vi   | Οι συνθήκες εργασίας ως αιτία συγκρούσεων   | <b>59</b>    |
| Διάγραμμα 11vii  | Ο φόρτος εργασίας ως αιτία συγκρούσεων  | <b>60</b>    |
| Διάγραμμα 11viii | Τα πρότυπα απόδοσης ως αιτία συγκρούσεων  | <b>60</b>    |
| Διάγραμμα 11ix   | Η οργανωτική δομή ως αιτία συγκρούσεων  | <b>61</b>    |
| Διάγραμμα 11x    | Άνιση μεταχείριση ως αιτία συγκρούσεων  | <b>61</b>    |
| Διάγραμμα 12     | Φύση εργασίας και συγκρούσεις   | <b>62</b>    |
| Διάγραμμα 13     | Συγκρούσεις και αρνητικές επιπτώσεις στην λειτουργία το e-ΕΦΚΑ                            | <b>62</b>    |
| Διάγραμμα 14     | Εκδήλωση συγκρούσεων  | <b>63</b>    |
| Διάγραμμα 15     | Συχνότητα εκδήλωση συγκρούσεων στον νέο οργανισμό   | <b>64</b>    |
| Διάγραμμα 16     | Επίκεντρο σύγκρουσης  | <b>64</b>    |
| Διάγραμμα 17     | Τρόπος διαχείρισης συγκρούσεων  | <b>65</b>    |
| Διάγραμμα 18     | Μέθοδος επίλυσης συγκρούσεων  | <b>66</b>    |
| Διάγραμμα 19     | Θετικά αποτελέσματα επίλυσης συγκρούσεων  | <b>66</b>    |
| Διάγραμμα 20     | Αίσθημα συγκρούσεων   | <b>67</b>    |
| Διάγραμμα 21     | Εκδήλωση συγκρούσεων  | <b>68</b>    |
| Διάγραμμα 22     | Μεσολάβηση τρίτου στην επίλυση συγκρούσεων  | <b>68</b>    |
| Διάγραμμα 23     | Ποιος μεσολαβεί στην επίλυση συγκρούσεων  | <b>69</b>    |
| Διάγραμμα 24     | Εκπαίδευση και συχνότητα σύγκρουση  | <b>71</b>    |
| Διάγραμμα 25     | Προϋπηρεσία και συχνότητα σύγκρουσης  | <b>72</b>    |
| Διάγραμμα 26     | Φύλο και συχνότητα σύγκρουσης   | <b>73</b>    |
| Διάγραμμα 27     | Ηλικία και συχνότητα σύγκρουσης   | <b>74</b>    |
| Διάγραμμα 28     | Αποτελέσματα επιλογή τρόπου διαχείρισης με βάση την προϋπηρεσία                           | <b>78</b>    |
| Διάγραμμα 29     | Αποτελέσματα επιλογή μεθόδου επίλυσης με βάση την εκπαίδευση                              | <b>80</b>    |
| Διάγραμμα 30     | Αιτίες συγκρούσεων και προϋπηρεσία  | <b>88-90</b> |
| Διάγραμμα 31     | Προϋπηρεσία και μεσολάβηση τρίτου.  | <b>92</b>    |
| Διάγραμμα 32     | Φύλο και μεσολάβηση τρίτου  | <b>93</b>    |
| Διάγραμμα 33     | Εκπαίδευση και μεσολάβηση τρίτου  | <b>94</b>    |



## ΠΙΝΑΚΑΣ ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΩΝ

|      |  |
|------|--|
| ΠΥΣΥ | <b>Περιφερειακές Υπηρεσίες Συντονισμού και Υποστήριξης</b> |
| ΠΕΚΑ | <b>Περιφερειακά Ελεγκτικά Κέντρα Ασφάλισης</b>             |
| ΚΕΠΑ | <b>Κέντρα Πιστοποίησης Αναπηρίας</b>                       |
| ΚΕΑΟ | <b>Κέντρα Είσπραξης Ασφαλιστικών Οφειλών</b>               |
| ΤΕΙ  | <b>Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα</b>                     |
| ΑΕΙ  | <b>Ανώτατο Εκπαιδευτικό Ίδρυμα</b>                         |





## Περιεχόμενα

|   |    |
|---|----|
| Πνευματικά δικαιώματα .....   | 3  |
| Υπεύθυνη Δήλωση Λογοκλοπής .....  | 4  |
| ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ .....   | 5  |
| ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ ΚΑΙ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ .....                                  | 6  |
| ΠΙΝΑΚΑΣ ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΩΝ.....   | 8  |
| ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....   | 12 |
| ABSTRACT .....  | 13 |
| ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....  | 14 |
| ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ .....   | 15 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 <sup>ο</sup> Σύγκρούσεις. ....                               | 15 |
| 1.1 Σύγκρουση: Ορισμοί. ....  | 15 |
| 1.2 Στάδια επίλυσης της σύγκρουσης. ....                                | 17 |
| 1ο Στάδιο .....   | 17 |
| 2ο Στάδιο .....   | 18 |
| 3ο Στάδιο .....   | 18 |
| 4ο Στάδιο .....   | 19 |
| 5ο Στάδιο .....   | 19 |
| 1.3 Αιτίες συγκρούσεων. ....  | 21 |
| 1.4 Κατηγορίες συγκρούσεων.....   | 24 |
| 1.4.1. Συγκρούσεις οριζόντιες και κάθετες. ....                         | 24 |
| 1.4.2. Συγκρούσεις σε οργανωσιακό επίπεδο που ταξινομούνται σε:.....    | 24 |
| 1.4.3. Ενδοπροσωπικές και διαπροσωπικές συγκρούσεις. ....               | 25 |
| 1.4.4. Ενδο-ομαδικές συγκρούσεις και συγκρούσεις μεταξύ των ομάδων..... | 26 |
| 1.4.5. Λειτουργικές και δυσλειτουργικές συγκρούσεις.....                | 26 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 <sup>ο</sup> Διαχείριση Συγκρούσεων.....                     | 28 |
| 2.1 Η έννοια της διαχείρισης συγκρούσεων. ....                          | 28 |
| 2.2 Στρατηγικές αντιμετώπισης των συγκρούσεων. ....                     | 29 |
| 2.2.1 Στρατηγική αντιμετώπισης Win – Lose (Νίκη –Ήττα). ....            | 30 |
| 2.2.2 Στρατηγική αντιμετώπισης Lose – Lose (Ήττα – Ήττα).....           | 30 |
| 2.2.3 Στρατηγική αντιμετώπισης Win - Win (Νίκη- Νίκη).....              | 31 |
| 2.3 Τεχνικές αντιμετώπισης των συγκρούσεων.....                         | 31 |
| 2.3.1 Τεχνική της Αποφυγή / lose-lose.....                              | 32 |



|   |           |
|---|-----------|
| 2.3.2 Η τεχνική της παραχώρησης ή Εξομάλυνση / lose –win. ....          | 32        |
| 2.3.3 Η τεχνική της επιβολής ή της χρήσης της εξουσίας / win-lose. .... | 33        |
| 2.3.4 Η τεχνική του συμβιβασμού/ lose-win / win-lose. ....              | 33        |
| 2.3.5 Η τεχνική της συνεργασία/ win-win. ....                           | 34        |
| 2.4 Επίλυση συγκρούσεων με παρέμβαση τρίτων. ....                       | 34        |
| 2.4. 1. Διαμεσολάβηση. ....   | 35        |
| 2.4.2 Διαιτησία. ....   | 35        |
| 2.4.3 Διευκόλυνση. ....   | 36        |
| 2.4.4 Διαπραγμάτευση. ....  | 36        |
| 2.5. Τρόποι πρόληψης – ρύθμισης των συγκρούσεων. ....                   | 37        |
| 2.6 Η συναισθηματική νοημοσύνη στην επίλυση των συγκρούσεων. ....       | 38        |
| 2.7 Συνέπειες των συγκρούσεων στο χώρο εργασίας. ....                   | 39        |
| 2.7.1. Θετικές συνέπειες συγκρούσεων. ....                              | 40        |
| 2.7.2. Αρνητικές συνέπειες συγκρούσεων. ....                            | 41        |
| <b>ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ</b> .....   | <b>43</b> |
| <b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup>:ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.</b> .....            | <b>43</b> |
| 3.1 Διατύπωση ερευνητικού προβλήματος.....                              | 43        |
| 3.2 Σκοπός και στόχοι της έρευνας .....                                 | 43        |
| 3.3 Ερευνητικά ερωτήματα. ....  | 44        |
| 3.5 Η μεθοδολογία έρευνας. ....   | 46        |
| 3.5.1 Διαδικασία συλλογής δεδομένων . ....                              | 46        |
| 3.5.2 Δείγμα έρευνας. ....  | 47        |
| 3.5.3 Περιγραφή ερευνητικού εργαλείου. ....                             | 48        |
| 3.5.4 Μέθοδος στατιστικής ανάλυσης ερευνητικών δεδομένων.....           | 49        |
| <b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup></b> .....                                     | <b>50</b> |
| <b>ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ</b> .....                       | <b>50</b> |
| 4 .1 Πρώτη ενότητα :Προσωπικά Στοιχεία.....                             | 50        |
| 4.2 Δεύτερη ενότητα :Εργασιακές συγκρούσεις αίτια και συνέπειες. ....   | 55        |
| 4.3 Ενότητα Τρίτη Διαχείριση συγκρούσεων. ....                          | 65        |
| 4.4 Ενότητα τέταρτη :Έλεγχος ερευνητικών υποθέσεων. ....                | 69        |
| Έλεγχος 1 <sup>ης</sup> ερευνητικής υπόθεσης :.....                     | 70        |
| Έλεγχος 2 <sup>ης</sup> ερευνητικής υπόθεσης: .....                     | 75        |
| Έλεγχος 3 <sup>ης</sup> ερευνητικής υπόθεσης: .....                     | 78        |



ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ «ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ ΣΕ ΦΟΡΕΙΣ ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ -  
ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ Ε-ΕΦΚΑ ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ»

|   |            |
|---|------------|
| Έλεγχος 4 <sup>ης</sup> Ερευνητικής υπόθεσης: ..... | 81         |
| Έλεγχος 5 <sup>ης</sup> ερευνητικής υπόθεσης: ..... | 91         |
| 4.5 Συμπεράσματα .....                              | 95         |
| <b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ .....</b>                | <b>99</b>  |
| <b>A. Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία .....</b>             | <b>99</b>  |
| <b>B. Ελληνόγλωσση Βιβλιογραφία.....</b>            | <b>101</b> |
| <b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ .....</b>                              | <b>103</b> |
| <b>ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ .....</b>                         | <b>103</b> |



## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα διπλωματική εργασία με θέμα «Διαχείριση συγκρούσεων σε φορείς του δημοσίου -μελέτη περίπτωσης e- ΕΦΚΑ Δυτικής Μακεδονίας », διενεργήθηκε στο πλαίσιο της ολοκλήρωσης των μεταπτυχιακών μου σπουδών, υπό την επίβλεψη της Καθηγήτριας του Τμήματος Τεχνολογίας και Διοικητικής επιστήμης του Πανεπιστημίου Δυτικής Μακεδονίας κας Κωτσαλίδου Δόξας, πραγματεύεται την καταγραφή, μελέτη και ανάλυση των συγκρουσιακών φαινομένων που λαμβάνουν χώρα στο εργασιακό περιβάλλον ενός οργανισμού του Δημοσίου που μπορούν να επηρεάσουν τη λειτουργία του είτε αρνητικά είτε θετικά. Περιλαμβάνει τέσσερα κεφάλαια στα δυο πρώτα κεφάλαια γίνεται ανάλυση της έννοια της σύγκρουσης, στα στάδια μιας σύγκρουσης, στις διάφορες μορφές και στους τύπους συγκρούσεων που εμφανίζονται γενικότερα στους οργανισμούς. Καταγράφονται οι αιτίες-πηγές των συγκρούσεων, όπως και οι μέθοδοι διαχείρισης, αντιμετώπισης κι επίλυσής τους. Γίνεται αναφορά στην επίλυση των συγκρούσεων με την μεσολάβηση τρίτου προσώπου, στους τρόπους πρόληψης και διευθέτησης τους. Το κατά πόσο τα αποτελέσματα των συγκρούσεων αποβαίνουν θετικά ή αρνητικά ενώ υπογραμμίζεται και ο σημαντικότερος ρόλος που μπορεί να διαδραματίσει η εν συναίσθηση στην διαχείριση των συγκρούσεων και την επίλυσή τους.

Στο τρίτο κεφάλαιο και στο τέταρτο κεφάλαιο περιγράφεται η περίπτωση μελέτης, η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε κατά την διάρκεια της έρευνας, ενώ περιγράφεται και η δομή του ερευνητικού εργαλείου, με την ανάλυση των τμημάτων και των ερωτήσεων που το απαρτίζουν. Τα αποτελέσματά της έρευνας παρουσιάζονται όπως αυτά προέκυψαν από την ανάλυση των ερωτήσεων και την στατιστική τους ανάλυση μέσω του SPSS στο τέταρτο τμήμα της διπλωματικής, και η εργασία ολοκληρώνεται με τον σχολιασμό των αποτελεσμάτων.

**Λέξεις κλειδιά: συγκρούσεις, διαχείριση συγκρούσεων, τεχνικές διαχείρισης συγκρούσεων e- ΕΦΚΑ Δυτικής Μακεδονίας, οργανισμός.**



## ABSTRACT

In the present research work This thesis on "Management of conflicts in public bodies - case study e-EFKA of Western Macedonia", in the context of the completion of my postgraduate studies under the supervision of the Professor of the Department of Technology and Administrative Science of the University of Western Macedonia, Mrs. Kotsalidou Doxa, deals with the recording, study and analysis of the conflict phenomena that take place in the working environment of a public organization which affect its operation. It includes four chapters, in the first two chapters the concept of conflict is analyzed, the stages of a conflict, the various forms and types of conflicts that generally occur in businesses. The causes-sources of conflicts, as well as the methods of managing, dealing with and resolving them. Reference is made to the resolution of conflicts with the mediation of a third party, to the ways of preventing and settling them. The extent to which the results of the conflicts are positive or negative while underlining the important role that empathy can play in the management of conflicts and their resolution.

In the third chapter and in the fourth chapter the case study is described, then the methodology followed during the research is given, while the structure of the research tool is described, with the analysis of the sections and questions that make it up. The results of the research are presented as they were obtained from the analysis of the questions and their statistical analysis through SPSS in the fourth part of the diploma, and the work is concluded by commenting on the results

**Keywords: conflicts, conflict management, conflict management techniques e- EFKA of Western Macedonia, organization.**



## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Καθημερινό φαινόμενο των οργανισμών είναι τα προβλήματα επικοινωνίας και συνεργασίας μεταξύ των εργαζομένων του, τα οποία με τη σειρά τους οδηγούν σε εστίες συγκρούσεων και προστριβών επηρεάζοντάς την ομαλή λειτουργία του. Οι συγκρούσεις γενικότερα εμφανίζονται όταν τα μέλη των οργανισμών που συνυπάρχουν, συνεργάζονται και αλληλοεπιδρούν στον ίδιο χώρο με σκοπό επιτύχουν κοινούς στόχους διαφωνούν. Μέσω της αλληλεπίδρασης και της συνεργασίας επιδιώκει το κάθε μέλος να ικανοποιήσει τις ανάγκες του που αρκετές φορές αντιτίθενται στις επιδιώξεις της άλλης πλευράς και συνεπώς δημιουργείται σύγκρουση.(Χυτήρης, 2017).

Μέσα στο εργασιακό περιβάλλον, αναπτύσσονται διαφωνίες κυρίως ανάμεσα στους εργαζομένους εξαιτίας των διαφορετικών αξιών, πεποιθήσεων, στόχων και ικανοτήτων, οι οποίοι είναι υποχρεωμένοι να συνυπάρχουν και να συνεργάζονται. Το αρνητικό κλίμα στον εργασιακό χώρο και η ύπαρξη διαφορών σε μια ομάδα εργασίας είναι ένας εξαιρετικά αρνητικός παράγοντας που υπονομεύει την παραγωγικότητα και την αποτελεσματικότητα των εργαζομένων. Πολλαπλές είναι οι αιτίες γέννησης των συγκρούσεων, όπως το άγχος, η κακή διαχείριση του χρόνου, η έλλειψη συνεργασίας κι επικοινωνίας.

Για την αποφυγή των συγκρούσεων η διαχείριση τους είναι σημαντική όχι μόνο για την αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού αλλά και για την προσωπικότητα, την κουλτούρα και την κοινωνική ανάπτυξη των εργαζομένων της (Kunaviktikul et al., 2000). Εάν η σύγκρουση δε διαχειρισθεί σωστά, οι συνέπειες μπορεί να είναι ολέθριες για τον οργανισμό. Ειδικότερα, η κακή διαχείριση της σύγκρουσης επιφέρει ζημιολογικές επιπτώσεις στη διαδικασία επίλυσης των προβλημάτων μέσα στον οργανισμό (Nicotera, 1995; Jehn, 1995;1997)



## ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup> Σύγκρουσεις.

#### 1.1 Σύγκρουση: Ορισμοί.

Οι συγκρούσεις λαμβάνουν χώρα τόσο στην προσωπική όσο και στην επαγγελματική μας ζωή. Είναι συνηθισμένο φαινόμενο ιδιαίτερα στους οργανισμούς όπου εμφανίζονται οι διαφωνίες και οι διαμάχες μεταξύ ατόμων και ομάδων που συνυπάρχουν και αλληλοεπιδρούν στον ίδιο εργασιακό περιβάλλον με σκοπό την εκπλήρωση κοινού στόχου. Η σύγκρουση προσδιορίζεται ως μια κρίση επικοινωνίας μεταξύ των ανθρώπων. Γι' αυτό και η επίλυση της σύγκρουσης, η οποία χαρακτηρίζεται από βαθιά ριζωμένες διαφορές, είναι πολύ πιο δύσκολη σε σχέση με άλλες διευθετούμενες διαφωνίες.(Τριαντάρη,2018). Εκτός από την κακή επικοινωνία οι συγκρούσεις οφείλονται στην μη ικανοποίηση των αναγκών των μελών του οργανισμού, στα διαφορετικά κίνητρα και στις αποφάσεις των ηγετών.

Η κακή επικοινωνία μεταξύ δύο συνεργατών ή ομάδων, που θεωρούν ότι οι στόχοι τους είναι ασύμβατοι δημιουργεί συγκρούσεις. Η σύγκρουση για να πάψει να αποτελεί πρόβλημα πρέπει να επιλυθεί έγκαιρα, αντί να αφεθεί να «λιμνάζει» άλυτη υπονομεύοντας τη λειτουργία της ομάδας (Kohn and O'Connell, 2007 pp. 137-140). Η αναβολή της επίλυσης της σύγκρουσης την ανατροφοδοτεί και η διατήρησή της αυξάνει τις άκαμπτες στάσεις που την ενδυναμώνουν. Η σύγκρουση μπορεί να περιγράψει ως μια κατάσταση που θα εκτονωθεί μόνο αν τα εμπλεκόμενα μέρη λειτουργήσουν ώριμα. Σε περίπτωση που το πρόβλημα αφεθεί χωρίς καμία παρέμβαση, τα άτομα που το αντιμετωπίζουν θα νιώσουν αρνητικά συναισθήματα όπως πικρία, θυμό, ή ακόμη και οργή.

Ο όρος «σύγκρουση» δεν άπτεται σε μια απλή έννοια, αλλά υποδηλώνει διάφορες έννοιες, λόγω του ενδιαφέροντος που επέδειξαν πολλοί επιστήμονες και ερευνητές από διάφορες ειδικότητες(Σπυράκης&Σπυράκη,2003). Έτσι «Σύγκρουση θα μπορούσε να ορισθεί η κατάσταση όπου η συμπεριφορά ενός ατόμου ή ομάδας σκόπιμα επιδιώκει να εμποδίσει την επίτευξη των στόχων ενός άλλου ατόμου ή ομάδας



»(Μπουραντάς 1992! 102). Σύμφωνα με τους, (Wall, Jr. & Callister, 1995) «Η σύγκρουση έχει περιγραφή ως μία διαδικασία στην οποία κάθε πλευρά αντιλαμβάνεται πως τα συμφέροντά της αντιτίθενται ή επηρεάζονται αρνητικά από το άλλο μέρος».

Οι Wilmot W, και Hocker J, υποστηρίζουν σε μελέτη τους το 2011, ότι: «...η σύγκρουση, είναι μια αισθητή διαμάχη μεταξύ δύο ή περισσότερων, γύρω από θεωρούμενες ασυμβίβαστες διαφορές, πάνω σε πεποιθήσεις, αξίες και στόχους ή γύρω από διαφορές στις επιθυμίες για εκτίμηση, έλεγχο και σύνδεση».

Επίσης οι Masters και Alberght το 2002, αναφέρουν ότι,: «...η σύγκρουση υφίσταται όταν δύο ή περισσότερα αλληλεξαρτώμενα μέρη διαφωνούν. Η αλληλεξάρτηση μεταξύ τους υπάρχει υπό την έννοια ότι η επίλυση της σύγκρουσης προς κοινή ικανοποίηση δε μπορεί να επέλθει χωρίς αμοιβαία προσπάθεια». Σύμφωνα με τους Putnam & Poole (1987) ως σύγκρουση ορίζεται «η διάδραση αλληλεξαρτώμενων 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»

Οι March και Simon το 1993 αναφέρουν ότι η σύγκρουση ανακύπτει όταν υπάρχει αδυναμία λήψης απόφασης όσον αφορά την πορεία της ομάδας, είτε γιατί δεν υπάρχει μια μοναδική και από κοινού αποδεκτή λύση, είτε γιατί τα άτομα κάνουν επιλογές που διαφέρουν μεταξύ τους. Ενώ η θεωρία των συγκρούσεων του Robbins το 1993, υποστηρίζει ότι, η σύγκρουση μπορεί να είναι το αποτέλεσμα προβληματικής ή ελλιπούς επικοινωνίας μεταξύ των μελών της ομάδας που βρίσκονται στο ίδιο ιεραρχικό επίπεδο, αλλά και μεταξύ ατόμων σε διαφορετικά ιεραρχικά επίπεδα, για παράδειγμα μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένου. Σύμφωνα με αυτή την άποψη, η σύγκρουση δεν είναι δυνατόν να καταστεί εποικοδομητική όταν επιλυθεί, σε αντίθεση με τη θεωρία των ανθρώπινων σχέσεων, η οποία υποστηρίζει ότι η παρουσία της σύγκρουσης στις ομάδες είναι φυσική και μπορεί να λειτουργήσει ως πλεονέκτημα της ομάδας.

Σύμφωνα με τους ορισμούς που έχουν δοθεί θα ορίζαμε την σύγκρουση ως μια διαφωνία, μια αντιπαράθεση-διαμάχη συμφερόντων, στόχων ή προσωπικοτήτων μεταξύ δύο ή περισσότερων εμπλεκόμενων μερών, τα οποία σκόπιμα επιδιώκουν την





παρεμπόδιση επίτευξης των στόχων άλλων ατόμων ή της ομάδας (Γιαννουλέας, 1998, σ. 137; Mullins, 2014, σ. 110).

Θα μπορούσαμε να ορίσουμε την σύγκρουση και ως μια κατάσταση που συμβαίνει όταν οι στόχοι ή οι μέθοδοι ή οι αξίες ή οι γνώμες δύο ή περισσότερων μερών είναι αντίθετοι.

## 1.2 Στάδια επίλυσης της σύγκρουσης.

Η σύγκρουση μπορεί αρχικά να εκδηλωθεί ως μία απλή διαφωνία αλλά αν δεν αντιμετωπιστεί αμέσως εμφανίζονται ανάρμοστες και επιβλαβείς αντιδράσεις, τόσο για τους εμπλεκόμενους όσο και για τον ίδιο τον οργανισμό.

Σύμφωνα με τον Pondy (1997), τα άτομα μετατοπίζονται από τη μια φάση στην άλλη, καθώς οι συγκρούσεις οξύνονται και υποχωρούν. Ο Pondy υπέδειξε πέντε στάδια που χαρακτηρίζουν την οργανωσιακή σύγκρουση:

### 1ο Στάδιο

Στο πρώτο στάδιο, καθώς αυτή δεν εκφράζεται πάντα, αλλά συνήθως υποβόσκει στους ανθρώπους. Σ' αυτό το στάδιο *ανιχνεύονται τα συμπτώματα* των συγκρούσεων τα οποία μαρτυρούν ότι υφίσταται μια σύγκρουση. Τα εμπλεκόμενα μέλη του οργανισμού *συνειδητοποιούν την σύγκρουση* αισθάνονται ότι, «κάτι δεν πάει καλά» μεταξύ τους. Στις περισσότερες περιπτώσεις δεν πρόκειται για μια λογική σκέψη μολονότι φαινομενικά υπάρχει η αίσθηση της ασυμφωνίας. Η σύγκρουση είναι υπαρκτή όταν απειλούνται τα συμφέροντα των ατόμων ή των ομάδων, εξαιτίας των διαφορετικών πεποιθήσεων και αξιών, όταν παρατηρείται κακή επικοινωνία ή διαφορετικότητα στον τρόπο προσέγγισης κάποιων θεμάτων όπως για παράδειγμα ο τρόπος αύξησης της παραγωγικότητας, ο ανταγωνισμός κ.α..



## 2ο Στάδιο

Στο δεύτερο στάδιο γίνεται η *εξέταση της φύσης των συγκρούσεων*. Δηλαδή, χρειάζεται να αποσαφηνισθούν οι κύριες αιτίες της σύγκρουσης, οι εμπλεκόμενοι, αν πρόκειται για διαπροσωπικές, δια-ομαδικές, ενδο-ομαδικές συγκρούσεις ή συγκρούσεις ρόλων, καθώς και το χρονικό σημείο έναρξής τους.

Σε αυτό το στάδιο τα μέλη αναγνωρίζουν το πρόβλημα η σύγκρουση γίνεται *αντιληπτή*. Η διοίκηση και οι εργαζόμενοι μαζί αντιλαμβάνονται την ύπαρξη της σύγκρουσης και αρχίζουν να αγωνίζονται στην εξεύρεση των αιτιών που την προκάλεσαν, προτείνοντας ο ένας στον άλλο να αναθεωρήσει τις θέσεις του, ώστε να έρθουν σε συμφωνία και να βρεθεί κοινή λύση. Αν τουλάχιστον μία πλευρά νιώσει απειλή για τα συμφέροντά της, τότε θα επέλθει σύγκρουση. Αντιθέτως αν καμία πλευρά δε νιώσει απειλή, τότε η σύγκρουση δεν εκδηλώνεται. Η βελτίωση της επικοινωνίας μεταξύ των δύο μερών και η διευκρίνιση των γεγονότων μπορεί να αποτρέψει τη σύγκρουση.

## 3ο Στάδιο

Στο τρίτο στάδιο της *αισθητής σύγκρουσης* τα προσωπικά χαρακτηριστικά των αντικρουόμενων μερών είναι καθοριστικής σημασίας. Η αίσθηση της σύγκρουσης είναι πια έντονη και στο πρόβλημα προστίθεται η συναισθηματική διάσταση. Η πιθανότητα να προκύψει σύγκρουση αυξάνεται όταν τα άτομα που εμπλέκονται σε αυτήν, θέλουν να κυριαρχούν. Οι συμπεριφορές των συγκρουόμενων μερών κατευθύνονται από τα προσωπικά συμφέροντα. Η προσωποποίηση ή όχι της κατάστασης είναι ο πιο σημαντικός παράγοντας της έκβασης μιας μεταγενέστερης σύγκρουσης. Στις προσωποποιημένες καταστάσεις δημιουργείται ένταση και ανησυχία τουλάχιστον από τη μια πλευρά. Στις μη προσωποποιημένες καταστάσεις καταλήγουμε συχνά στην «αυτόματη» επίλυση του θέματος, καθώς περιγράφονται με μεγαλύτερη σαφήνεια, η συμπεριφορά ή τα χαρακτηριστικά που ευθύνονται για το πρόβλημα.



#### 4ο Στάδιο

Στο στάδιο αυτό της *έκδηλης σύγκρουσης* επιλέγεται ο *κατάλληλος τύπος διευθέτησης των συγκρούσεων*, ανάλογα με τον τύπο τους, που εξαρτάται από δύο μεταβλητές: το ενδιαφέρον για τα προσωπικά συμφέροντα ή τα συμφέροντα της ομάδας και το ενδιαφέρον για τα συμφέροντα των άλλων. Όλα τα μέλη του οργανισμού βιώνουν την ένταση, αντιδρούν και αποφασίζουν σε ένα τρόπο συμπεριφοράς για να την αντιμετωπίσουν. Οι επιλογές ανάμεσα στις οποίες καλούνται να επιλέξουν είναι εκείνη της ανοιχτής σύγκρουσης που στηρίζεται περισσότερο στα συναισθήματα και είναι πιθανόν να εκδηλωθεί με πολύ έντονο ανταγωνισμό φτάνοντας μερικές φορές και σε ακραίες καταστάσεις όπως ύβρεις, προσβολές, χειροδικίες και πολλές άλλες μορφές σωματικής ή λεκτικής βίας. Και η δεύτερη επιλογή εστιάζεται στην προσπάθεια επίλυσης του προβλήματος με ενέργειες που πηγάζουν από τη λογική, σε ένα κλίμα διάθεσης για συζήτηση και συνεργασία. Σε οποιαδήποτε περίπτωση η αντίληψη των εμπλεκομένων χαρακτηρίζει τη συμπεριφορά που θα ακολουθηθεί ως συγκρουσιακή. Στο στάδιο αυτό επιχειρείται η επίλυση του ζητήματος με την λήξη της διαφωνίας μέσω της εφαρμογής της κατάλληλης μεθόδου.

#### 5ο Στάδιο

Στο πέμπτο και τελευταίο στάδιο διευθέτησης των συγκρούσεων είναι η *μετά σύγκρουση φάση*, στην οποία προσδιορίζονται τα αποτελέσματα με βάση τα οποία θα διαμορφωθούν μελλοντικά οι σχέσεις των μερών που ενεπλάκησαν στη σύγκρουση. Η σύγκρουση μπορεί να έχει είτε λειτουργική έκβαση που θα οδηγήσει στη βελτίωση της απόδοσης και σε καινοτομίες είτε δυσλειτουργική έκβαση με συνέπεια τη μείωση της απόδοσης και της αποτελεσματικότητας.

Σε αυτό το στάδιο συνήθως *λαμβάνονται κάποια μέτρα*, για να μην επαναληφθεί η σύγκρουση και να καθοριστούν οι αιτίες που την προκάλεσαν. Στη λήψη των κατάλληλων μέτρων για την αποφυγή συγκρούσεων περιλαμβάνονται, η συνεχής ενημέρωση του προσωπικού και η αποσαφήνιση της επιθυμητής συμπεριφοράς. Η τακτική διερεύνηση των στάσεων του προσωπικού, το δίκαιο σύστημα αμοιβών, η



ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ «ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ ΣΕ ΦΟΡΕΙΣ ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ -  
ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ Ε-ΕΦΚΑ ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ»

ανάθεση συμβατών στόχων. Η δίκαιη ανάθεση ρόλων μεταξύ των εργαζομένων και ο σαφής καθορισμός των αρμοδιοτήτων ανά θέση και ομάδα εργασίας.

Πρωταρχική, αρχή της διοίκησης προκειμένου να αποφευχθούν οι διαφωνίες και οι συγκρούσεις είναι η πλήρης και ουσιαστική συμμετοχή του κάθε ατόμου ή ομάδας στον καθορισμό των στόχων, με αποτέλεσμα να επιτυγχάνεται η υλοποίησή τους. Μια τέτοια μορφή διοίκησης μπορεί να εξαφανίσει τις συγκρούσεις μέσα στον εργασιακό χώρο, αφού πρωτίστως επιτυγχάνει έναν πολύ σημαντικό στόχο, την εργασιακή ικανοποίηση κάθε εργαζομένου με τη δυνατότητα συμμετοχής του στον καθορισμό των στόχων. Αυτό, αν μη τι άλλο, δημιουργεί αίσθημα σημαντικότητας της προσπάθειας κάθε εργαζομένου και συνεπώς οδηγεί στη συνέχιση αυτής για το καλύτερο αποτέλεσμα. Ακόμη, όμως, κι αν η μέθοδος αυτή δεν είναι αρκετή να εξαλείψει τις συγκρούσεις, αποτελεί το δυνατότερο εργαλείο στη φαρέτρα των οργανισμών, αφού η επικοινωνία αποτελεί το κύριο συστατικό της, δεδομένου ότι μόνο μέσω αυτής λειτουργεί το συγκεκριμένο σύστημα διοίκησης, οι συμμετέχοντες επικοινωνούν όσο το δυνατόν καλύτερα για την υλοποίηση των στόχων, ενώ με το διαμερισμό των στόχων στα διάφορα τμήματα, διευθυντές, προϊσταμένους και υφισταμένους επιτυγχάνεται αποκέντρωση εξουσίας αυτόματα, γεγονός που δεν επιτρέπει την εμφάνιση ή διαμόρφωση «αρνητικών» ηγετών ή προϊσταμένων. Τα διοικητικά στελέχη συνήθως αποφεύγουν τη συγκέντρωση εξουσίας στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, ενώ προτιμούν τη διάχυση των πληροφοριών και την ύπαρξη διακριτών ρόλων μέσα στους οργανισμούς. Η αποκέντρωση της εξουσίας, μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων, στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, η αντιπαράθεση απόψεων και η ελευθερία έκφρασης, αποσκοπούν στη λήψη ορθών αποφάσεων.



### 1.3 Αιτίες συγκρούσεων.

Οι συγκρούσεις στους οργανισμούς πηγάζουν από διάφορες αιτίες, ορισμένες από αυτές είναι η κακή επικοινωνία, οι διαφορετικές πεποιθήσεις των μελών, η άνιση μεταχείριση, οι ασυμβατότητα των στόχων, η έλλειψη πόρων και ο ανταγωνισμός. Άλλες εξίσου σημαντικές αιτίες είναι, η διαφορετική κουλτούρα, τα καθήκοντα που ανατίθενται, η έλλειψη εμπιστοσύνης καθώς και οι σχέσεις μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης. Επίσης η προσωπικότητα, οι αξίες, οι ικανότητες, οι αντιλήψεις και οι διαφορές στην εμπειρία, στο γνωστικό επίπεδο ή στις ικανότητες, μπορούν να αποτελέσουν συχνά αιτίες συγκρούσεων (Βακόλα & Νικολάου, 2012).

Η εποικοδομητική διαχείριση των συγκρούσεων, προϋποθέτει τη διάγνωση της πηγής πρόκλησης, αλλά και την κατανόηση των αιτιών που τις δημιουργούν.

Η πιο συνηθισμένη αιτία για τη δημιουργία συγκρούσεων είναι η **σύγκρουση στόχων** μεταξύ ατόμων ή ομάδων, δηλαδή όταν η επίτευξη του στόχου ενός υπαλλήλου ή μίας ομάδας συνεπάγεται τη μη ολοκλήρωση ή απόκλιση της επίτευξη του στόχου κάποιου άλλου υπαλλήλου ή κάποιας άλλης ομάδας. Σε αυτή την περίπτωση, προκειμένου να πετύχει τον δικό του στόχο, καταβάλλει αγώνες να τον επιτελέσει, δυσκολεύοντας την πραγματοποίηση του στόχου που έχει θέσει η άλλη πλευρά.

Μια άλλη αιτία συγκρούσεων είναι η **έλλειψη πόρων** που οδηγεί στην μη ικανοποίηση των αναγκών όλων των εργαζομένων. Διαφορετικές ομάδες είναι υποχρεωμένες να μοιραστούν κοινούς πόρους, είτε πρόκειται για ηλεκτρονικό εξοπλισμό, προσωπικό, κονδύλια ή πληροφορίες (Banner & Gagné, 1995). Μπορεί να προκληθεί, λοιπόν, σύγκρουση, όσον αφορά στις προτεραιότητες και τον τρόπο κατανομής των διαθέσιμων πόρων στα διάφορα τμήματα και τις μονάδες του οργανισμού, υπεύθυνη για τα οποία είναι η ανώτερη διοίκηση (Ζαβλανός, 2002). Κάθε τμήμα απαιτεί την υποστήριξη της διοίκησης στις δικές του εργασίες και δραστηριότητες και προσπαθεί να αποκτήσει όσο το δυνατόν περισσότερους πόρους, εις βάρος βέβαια των άλλων τμημάτων. Σε έναν οργανισμό με περιορισμένα έσοδα ή κέρδη, το ενδεχόμενο της σύγκρουσης μεγαλώνει ακόμη περισσότερο. Απαιτείται άριστη αξιοποίηση και δίκαιη κατανομή των διαθέσιμων πόρων, για να αποφεύγεται ο



ανταγωνισμός μεταξύ των ομάδων των τμημάτων και των εργαζομένων ενός οργανισμού και να ελαχιστοποιείται το ενδεχόμενο της σύγκρουσης (Mullins, 2014).

Εξίσου σημαντική αιτία είναι οι **διαφορετικές αντιλήψεις – αξίες**. Κάθε εργαζόμενος ή ακόμα και μία ομάδα εργασίας έχουν τις δικές τους αντιλήψεις και πιστεύω σε ό,τι αφορά τα μέσα, τις διαδικασίες, τους κανόνες, για τον τρόπο υλοποίησης των στόχων του οργανισμού με αποτέλεσμα να οδηγούνται συχνά σε συγκρούσεις στον εργασιακό χώρο, που δυσχεραίνουν την συνεργασία και την επικοινωνία του οργανισμού.

**Οι οργανωτικές αδυναμίες** αποτελούν πηγή σύγκρουσης όπως η μη σαφής κατανόηση της ανάλυσης των συνολικών στόχων του οργανισμού στους επιμέρους στόχους των τμημάτων του, ακόμη ο ασαφής καθορισμός καθηκόντων, αρμοδιοτήτων και ρόλων, η έλλειψη διαδικασιών συντονισμού και πληροφόρησης, αποτελούν σημαντικό παράγοντα συγκρούσεων μεταξύ ατόμων και ομάδων (Hellriegel & Slocum, 2004). Επιπλέον οι διαφορές στην οργανωτική εξουσία και ανάμεσα στο εκτελεστικό κι επιτελικό προσωπικό υποδηλώνουν αδυναμία στις οργανωτικές δομές του οργανισμού και οδηγούν σε συγκρούσεις.

Επιπρόσθετα οι ανακατατάξεις και αλλαγές μέσα σε έναν οργανισμό προκαλούν συγκρούσεις. Μια αλλαγή είναι δυνατόν να δημιουργήσει αντιδράσεις που μπορούν να αντιμετωπιστούν από τη διοίκηση, αν η αλλαγή εφαρμοστεί σταδιακά. Οι άνθρωποι αντιδρούν στις αλλαγές επειδή αισθάνονται ότι απειλείται το γνωστό και οικείο.

**Η κακή επικοινωνία** αποτελεί την σημαντικότερη αιτία σύγκρουσης. Συχνά το ανθρώπινο δυναμικό βρίσκεται αντιμέτωπο με συγκρούσεις που οφείλονται στη μη αποτελεσματική επικοινωνία. Η έλλειψη πληροφοριών, η κακή μετάδοση των μηνυμάτων από τον πομπό καθώς και η μη-σωστή μετάφραση των μηνυμάτων από το δέκτη δεν επιτρέπουν την αλληλοκατανόηση μεταξύ των ατόμων και κατ' επέκταση όταν ένα τμήμα νιώθει ότι τα συμφέροντά του απειλούνται, τότε εμφανίζονται δυσκολίες στην επικοινωνία που οδηγούν σε υψηλής έντασης συγκρούσεις (Μπουραντάς, 1992; 2002). Η ανεπαρκής ή μη αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ του ανθρώπινου δυναμικού θεωρείται η σημαντικότερη πηγή διαφωνιών, διενέξεων και έντονων συγκρούσεων στον επιχειρησιακό χώρο. Τα πολλά ιεραρχικά επίπεδα, οι ανελαστικοί γραπτοί ή άγραφοι κανόνες και κανονισμοί επικοινωνίας, οι χρονοβόρες



διαδικασίες ροής των πληροφοριών που υπάρχουν μεταξύ των οργανισμών, δημιουργούν εμπόδια αποτελεσματικής επικοινωνίας (Μπουραντάς, 2002).

**Η φυσική διάταξη του εργασιακού περιβάλλοντος** όπου κάθε εργαζόμενος κατέχει το δικό του χώρο πεδίο δράσης, τη δική του σφαίρα επιρροής και ταυτίζεται επομένως με τον «χώρο» αυτό. Η παραβίαση αυτού του εργασιακού του χώρου από τα υπόλοιπα μέλη του οργανισμού, που επιθυμούν να επεκτείνουν τη δική τους σφαίρα επιρροής ή ελέγχου στο χώρο αυτό, για να αποκτήσουν δύναμη ή εξουσία, οδηγεί αναμφισβήτητα σε αντιπαραθέσεις και έντονες συγκρούσεις (Nicotera, 1995).

**Οι διακρίσεις και η άνιση μεταχείριση** όπου πολλές φορές παρατηρείται η διοίκηση ενός οργανισμού συμπεριφέρεται άνισα στα μέλη της που απαρτίζουν μια ομάδα. Όταν αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι τις διακρίσεις (π.χ. στις ανταμοιβές, τα κριτήρια αξιολόγησης, στην επιβολή κυρώσεων και στις ασάφειες ως προς τις αρμοδιότητες) που γίνονται σε βάρος τους ή είναι δυσανάλογες σε σχέση με άλλους εργαζόμενους στον οργανισμό αντιδρούν με σκοπό να διορθωθεί η κατάσταση. Η ανισότητα αυτή αποτελεί γενεσιουργό αιτία αντιδράσεων και απαιτήσεων για απόδοση δικαιοσύνης (March & Simon, 1993; Mullins, 2014).

**Οι διαφορές μεταξύ των ομάδων** δημιουργούν συγκρούσεις ειδικά όταν μία ομάδα προσπαθήσει να ελέγξει τη συμπεριφορά, να ανταγωνιστεί και να κυριαρχήσει έναντι μίας άλλης (Ζαβλανός, 1991). Επιπλέον μεταξύ των εργαζομένων δημιουργούνται συνήθως τυπικές ή άτυπες ομάδες που αλληλοεπιδρούν μεταξύ τους και οι αλληλεπιδράσεις αυτές εγκυμονούν συγκρούσεις, τόσο σε διαπροσωπικό, όσο και σε ομαδικό επίπεδο.

Πιθανά αίτια σύγκρουσης αποτελούν **η προσωπικότητα, τα συναισθήματα, η ψυχολογική κατάσταση οι αξίες** καθώς επίσης και το διαφορετικό **επίπεδο μόρφωσης** του κάθε ατόμου. Συνήθως οι νευρικοί, οι επιθετικοί και αγχώδης τείνουν να είναι πιο επιρρεπείς στις διαμάχες και αντιδρούν πολύ άσχημα σε κάθε εκδήλωση σύγκρουσης. Σύγκρουση προκαλούν και τα αρνητικά συναισθήματα των εργαζομένων μέσα στο χώρο εργασίας τους, τα οποία οδηγούν σε διαφωνίες εντάσεις (Robbins & Judge, 2011). Το χαμηλό επίπεδο εκπαίδευσης οδηγεί σε κακή επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων καθώς εμποδίζει την καλή ροή των πληροφοριών μεταξύ των διαφορετικών επαγγελματικών ομάδων.





Άλλη πηγή συγκρούσεων είναι οι **πολιτιστικές διαφορές και οι διαφορές στην κουλτούρα**. Όσον αφορά στην κουλτούρα και υποκουλτούρα που αναπτύσσεται σε διάφορα τμήματα του οργανισμού, είναι δυνατό να εξελιχθεί κάποια μορφή πολιτιστικής σύγκρουσης που ξεκινάει από τις διαφορές στις αξίες και τις πεποιθήσεις των ατόμων κι εξελίσσεται αναλόγως (Banner & Gagné, 1995; Robbins & Judge, 2009).

Οι εργασιακές απαιτήσεις επηρεάζουν άμεσα την απόδοση των εργαζομένων. Ένας βασικός παράγοντας που οδηγεί σε συγκρούσεις είναι ο **φόρτος εργασίας**, η μεγάλη πίεση που ασκείται από την διοίκηση στους εργαζόμενους μεμονωμένα αλλά και στις ομάδες εργασίας του οργανισμού, με σκοπό τη άμεση διεκπεραίωση των απαραίτητων εργασιών με το μέγιστο αποτέλεσμα.

## **1.4 Κατηγορίες συγκρούσεων.**

### **1.4.1. Συγκρούσεις οριζόντιες και κάθετες.**

Μια κατηγοριοποίηση των συγκρούσεων στον εργασιακό χώρο είναι οι οριζόντιες συγκρούσεις μεταξύ ατόμων ή τμημάτων που έχουν ισοδύναμη εξουσία μέσα στον οργανισμό και οι κάθετες συγκρούσεις που υπάρχουν μεταξύ διαφορετικών επιπέδων στην κλίμακα της διοικητικής ιεραρχίας.

### **1.4.2. Συγκρούσεις σε οργανωσιακό επίπεδο που ταξινομούνται σε:**

α) ιεραρχικές συγκρούσεις, οι οποίες εμφανίζονται μεταξύ διαφορετικών ιεραρχικών επιπέδων π.χ. μεταξύ Γενικού Διευθυντή και Διευθυντή Τμήματος).

β) λειτουργικές συγκρούσεις. Εκδηλώνονται μεταξύ διάφορων λειτουργιών ή τμημάτων του οργανισμού ή της επιχείρησης (π.χ. μεταξύ τμημάτων προώθησης πωλήσεων και παραγωγής).

γ) συγκρούσεις επιτελικών-γραμμικών στελεχών, οι οποίες λαμβάνουν χώρα μεταξύ στελεχών ανώτερων ιεραρχικών επιπέδων και στελεχών επιτελικών θέσεων.

δ) συγκρούσεις μεταξύ της τυπικής και άτυπης ομάδας ή οργάνωσης. Εκδηλώνονται συγκρούσεις μεταξύ μιας μη οργανωσιακά τυπικά δομημένης και μη προσδιορισμένης ομάδας (π.χ. κλίκες με βάση τις φιλικές διαπροσωπικές σχέσεις), με





την ομάδα που έχει καθορισμένες εργασίες και είναι ορισμένη από τη δομή του οργανισμού ( π.χ. εκπαιδευτικοί Παιδικού Σταθμού) (Robbins & Judge, 2011).

### **1.4.3. Ενδοπροσωπικές και διαπροσωπικές συγκρούσεις.**

Ενδοπροσωπική ή σύγκρουση ρόλων εμφανίζεται όταν ένα άτομο πρέπει να επιλέξει ανάμεσα σε αντιφατικές και υποχρεωτικές αποφάσεις ώστε να κάνει τις πιο καλές επιλογές (Τριαντάρη Σ. 2018). Εκδηλώνονται μέσα στο ίδιο το άτομο και παρουσιάζονται όταν οι δράσεις των ατόμων αντιτίθενται στις πεποιθήσεις τους. Είναι η σύγκρουση του ατόμου με τον εαυτό του. Συνήθως η ενδοπροσωπική σύγκρουση είναι η ένταση που βιώνει το άτομο λόγω πραγματικών ή αντιλαμβανόμενων πιέσεων που προκαλεί η ασυμβατότητα στόχων ή προσδοκιών. Η εσωτερική σύγκρουση προκύπτει πολλές φορές όταν σε ένα οργανωσιακό περιβάλλον καλείται να επιτελέσει διαφορετικούς ρόλους και καθήκοντα, αντίθετα με τις δικές του αξίες και προσδοκίες.

Οι διαπροσωπικές συγκρούσεις πηγάζουν από διαφωνίες μεταξύ δύο ή περισσότερων ατόμων του ίδιου ή διαφορετικού ιεραρχικού επιπέδου (π.χ. σύγκρουση μεταξύ συναδέλφων ή σύγκρουση μεταξύ υφισταμένων και προϊσταμένων) που έχουν αντιθέσεις σε αξίες, σκοπούς και πεποιθήσεις, και επηρεάζει τη δομή, τη συνοχή και τη λειτουργία της κοινωνικής οργάνωσης (οικογένεια, σχολείο, εργασία κτλ.) (Ιορδανίδης, 2014). Κυριότερες αιτίες εκδήλωσης διαπροσωπικής σύγκρουσης στο χώρο εργασίας αποτελούν (Stoner, 1989; Χυτήρης, 2013) :

- ✓ τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και η διαφορετική προσωπικότητά τους
- ✓ οι ανάγκες και τα ενδιαφέροντά τους
- ✓ οι διαφορετικές αντιλήψεις, πεποιθήσεις, εμπειρίες και αξίες τους
- ✓ η χρήση διαφορετικών μεθόδων και πρακτικών εκτέλεσης των εργασιών
- ✓ οι προσωπικοί λόγοι / προβλήματα
- ✓ η έλλειψη και η αδυναμία συνεργασίας
- ✓ τα ασαφή όρια εξουσίας και ευθύνης
- ✓ η κακή επικοινωνία μεταξύ των ατόμων



#### **1.4.4. Ενδο-ομαδικές συγκρούσεις και συγκρούσεις μεταξύ των ομάδων.**

Οι ενδο-ομαδικές συγκρούσεις εμφανίζονται ανάμεσα στα μέλη της ομάδας και σχετίζονται με τους στόχους, με τη διάρθρωση των σχέσεων και την κατανομή των ρόλων μέσα στην ομάδα. Οι ομαδικές συγκρούσεις εκδηλώνονται μεταξύ δύο ή περισσότερων ομάδων, ενός οργανισμού και επιδρούν αρνητικά στην συνοχή της ομάδας και στο οργανωσιακό κλίμα (Μαντζάρης, 2011). Από τη διοίκηση ενός οργανισμού γεννούνται οι τυπικές ομάδες, όπου τα μέλη τους έχουν σαφή καθήκοντα και από τις κοινωνικές σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων, προκύπτουν οι άτυπες ομάδες οι οποίες δημιουργούνται με σκοπό να ικανοποιήσουν τις κοινωνικές ή ψυχολογικές ανάγκες των μελών τους.

Η σύγκρουση μεταξύ ομάδων μπορεί να γίνει πολύ περίπλοκη, γιατί μπλέκει την επικοινωνία, τόσο μεταξύ των μελών της ίδιας ομάδας, όσο και μεταξύ των διαφορετικών ομάδων που συγκρούονται. Είναι αναπόφευκτες, επειδή οι ομάδες αυτές συναγωνίζονται μεταξύ τους για την απόκτηση των περιορισμένων πόρων του οργανισμού.

#### **1.4.5. Λειτουργικές και δυσλειτουργικές συγκρούσεις.**

Οι συγκρούσεις πολλές φορές συμβάλλουν στην ποιότητα των σχέσεων και στην προσωπική ανάπτυξη των ατόμων επομένως μπορεί να είναι λειτουργικές ή δυσλειτουργικές, ανάλογα με το πώς το κάθε άτομο ή ομάδα αντιλαμβάνεται τη φύση και το μέγεθός τους, διαχειρίζεται τις διαφωνίες και επιλύει τις προστριβές.

Λειτουργικές συγκρούσεις εκδηλώνονται όταν, τα άτομα μιας ομάδας διαφωνούν για τα καθήκοντα που καλούνται να εκτελέσουν και εκφράζουν διαφορετικές απόψεις ως προς τον τρόπο και τη μέθοδο διεκπεραίωσής τους. Χαρακτηρίζονται λειτουργικές διότι η σωστή διαχείρισή τους αποτελεί μία υγιή διαδικασία κατά την οποία παράγονται νέες ιδέες και αναζητούνται λύσεις συνεργασίας σε κοινά προβλήματα γεγονός που οδηγεί στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας του οργανισμού ενισχύοντας παράλληλα την ατομική και ομαδική απόδοση. Οι λειτουργικές συγκρούσεις οφείλονται σε διαφωνίες πάνω σε ζητήματα πολιτικής και πρακτικών, όπως στον ανταγωνισμό για τη διανομή των πόρων οι οποίοι είναι



ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ «ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ ΣΕ ΦΟΡΕΙΣ ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ -  
ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ Ε-ΕΦΚΑ ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ»

ανεπαρκείς καθώς και στις διαφορετικές αντιλήψεις αναφορικά με τους ρόλους μεταξύ των μερών του οργανισμού.

Η δυσλειτουργική σύγκρουση, μειώνει την εργασιακή απόδοση και την ικανοποίηση των μελών του οργανισμού. Το άτομο ή η ομάδα πιστεύει ότι το πρόβλημα είναι προσωπικό, λόγω διάστασης απόψεων και χαρακτήρων και όχι εργασιακό. Αποτέλεσμα είναι η υπό συζήτηση σύγκρουση να λαμβάνει καταστροφικές διαστάσεις, τόσο για τα εμπλεκόμενα άτομα, ή τις εμπλεκόμενες ομάδες, όσο και για τον ίδιο τον οργανισμό. Στην δυσλειτουργική σύγκρουση τα άτομα γίνονται ανταγωνιστικά σε μεγάλο βαθμό, προσπαθώντας να νικήσουν τα άλλα άτομα και τελικά να κερδίσουν.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup> Διαχείριση Συγκρούσεων.

Οι εργασιακές συγκρούσεις και η διαχείρισή τους αποτελούν συχνό και αναπόφευκτο φαινόμενο με δημιουργικές αλλά και καταστροφικές συνέπειες, τόσο στα εμπλεκόμενα μέρη της σύγκρουσης, όσο και στην αποδοτικότητα του οργανισμού ανάλογα με τον τύπο της σύγκρουσης, αλλά και τον τρόπο διαχείρισής τους. Η αποτελεσματική διαχείριση των συγκρούσεων αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για την εξασφάλιση της αρμονίας μεταξύ των εργαζομένων με διαφορετικές αντιλήψεις, πεποιθήσεις, εμπειρίες, αξίες, κοινωνικές αλλά και με πολιτιστικές διαφορές, όσο και για την επίτευξη της ατομικής και της οργανωσιακής ανάπτυξης. Όταν προκύπτουν προβληματικές καταστάσεις, τα στελέχη πρέπει να έχουν τις γνώσεις, τις δεξιότητες και τις ικανότητες διαχείρισης συγκρούσεων, ώστε να μπορούν να προτείνουν αποτελεσματικές λύσεις (Τέκος & Ιορδανίδης, 2011). Η ικανότητα διαχείρισης και επίλυσης των συγκρούσεων, με την επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής αντίστοιχης των περιστάσεων, αποτελεί χωρίς καμία αμφιβολία μία δεξιότητα που βοηθά τα μέλη ενός οργανισμού να μετασχηματίζουν την συμπεριφορά τους και να αντιμετωπίζουν αποτελεσματικά τις συγκρούσεις στις οποίες εμπλέκονται.

### 2.1 Η έννοια της διαχείρισης συγκρούσεων.

Διαχείριση συγκρούσεων ορίζεται η συστηματική διαδικασία που έχει σκοπό την αναζήτηση αμοιβαίων ικανοποιητικών αποτελεσμάτων για τα συγκρουόμενα μέρη (Τριαντάρη Σ. 2018). Σκοπός της διαχείρισης των συγκρούσεων είναι ο σχεδιασμός αποτελεσματικών στρατηγικών που έχουν στόχο τη μείωση των δυσλειτουργιών του οργανισμού που προκαλεί η σύγκρουση και εμποδίζει την απόδοση της ομάδας, καθώς και την ενίσχυση των θετικών της επιδράσεων της σύγκρουσης δηλαδή την αποτελεσματική επίλυση των διαφορών που θα προκύψουν (Rahim M., 2002; Ιορδανίδης, 2014). Καθοριστικός θεωρείται ο τρόπος διαχείρισης και επίλυσης μιας σύγκρουσης για την προαγωγή των επιθυμητών και αναμενόμενων αποτελεσμάτων και συνδέεται με ένα σύνολο σχεδιασμένων στρατηγικών που πρέπει να ακολουθηθούν (Ιορδανίδης, 2014). Όπως χαρακτηριστικά αναφέρει και ο Goodyear (2006) η



«διαχείριση συγκρούσεων είναι το κλειδί της ανθρώπινης αλληλεπίδρασης, της επικοινωνίας και της στρατηγικής λήψης απόφασης» (Goodyear, 2006).

Μελέτες έχουν δείξει ότι υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ της συναισθηματικής νοημοσύνης και της διαχείρισης των συγκρούσεων. Σύμφωνα με τον Goleman D, το 1997, συναισθηματική νοημοσύνη είναι «...η ικανότητα να αναγνωρίζει κανείς τα δικά του συναισθήματα και αυτά των άλλων και να μπορεί να χειρίζεται αποτελεσματικά τόσο τα συναισθήματά του όσο και τις διαπροσωπικές του σχέσεις». Η αποτελεσματική επίλυση των συγκρούσεων, προϋποθέτει ότι το άτομο γνωρίζει τις μορφές σύγκρουσης του αντιπάλου, συμπάσχει με τις ανάγκες του, προκειμένου να διευκολυνθεί η επιθυμητή συμπεριφορά και τα αποτελέσματα. Οι στρατηγικές για την επίλυση των συγκρούσεων περιλαμβάνουν παρεμβάσεις από τους ηγέτες και ανάπτυξη πρωτοκόλλων διαχείρισης αυτών. Οι ατομικές στρατηγικές περιλαμβάνουν ανοιχτή και άμεση επικοινωνία, ώστε να βρεθούν λύσεις με σεβασμό στην προσωπικότητα της άλλης πλευράς.

Οι συγκρούσεις είναι στοιχείο που συναντάμε σε κάθε οργανισμό. Για την επίτευξη του στόχου και τα θετικά αποτελέσματα πρέπει να δημιουργηθεί ο κατάλληλος συνδυασμός όλων των χαρακτηριστικών γνωρισμάτων, που έχει κάθε άτομο χωριστά ή ακόμα και κάθε ομάδα.(Τριαντάρη Σ.2018). Η αποτελεσματική διαχείριση των συγκρούσεων οδηγεί στην συνοχή και ενότητα της ομάδας, στην καλλιέργεια ομαδικού κλίματος, στην αύξηση της παραγωγικότητας (Gill, 1992) να συμβάλλει στη γέννηση καινοτόμων ιδεών και αποτελεσμάτων (Mullins, 2014).

## **2.2 Στρατηγικές αντιμετώπισης των συγκρούσεων.**

Οι στρατηγικές αντιμετώπισης των συγκρούσεων κατηγοριοποιούνται ανάλογα με τα δεδομένα που την ενεργοποιούν και ανάλογα με τα αποτελέσματα που αυτή παράγει, που συνήθως εκφράζουν τις προθέσεις και τις προσεγγίσεις των εμπλεκόμενων μερών. Ο Filley(1997)[όπως παρατίθεται στον Παρασκευόπουλος(2008)], αναφέρει τις τρεις κατηγορίες διαχείρισης των συγκρούσεων «win-lose στρατηγική», «lose-lose στρατηγική» και «win-win στρατηγική».



### 2.2.1 Στρατηγική αντιμετώπισης Win – Lose (Νίκη –Ήττα).

Η εφαρμογή της στρατηγική αυτής συναντάται συνήθως σε συγκρούσεις που προκύπτουν μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων και χρησιμοποιείται όταν υπάρχουν καταστάσεις άμεσης σύγκρουσης στόχων και ανισότητα δύναμης (Χυτήρης, 2013). Στην στρατηγική Win-Lose κάποιος κερδίζει και κάποιος χάνει, χρησιμοποιείται όταν κάποιος διαθέτει εξουσία και την κάνει χρήση, με σκοπό να επιβληθεί στον πιο αδύναμο. Στην στρατηγική win-lose, εμπεριέχεται και η μέθοδος My way, η οποία προωθεί τον εξαναγκασμό και χρησιμοποιείται σε κατάσταση έκτακτης ανάγκης όπου η απόφαση πρέπει να ληφθεί άμεσα. Έτσι, η δυνατή πλευρά, χρησιμοποιεί την εξουσία για να επιβληθεί στην αδύναμη πλευρά και την αναγκάζει να συμφωνήσει μαζί της. Θετικές συνέπειες αυτής της στρατηγικής θεωρούνται, η αύξηση της συνοχής της ομάδας που συγκρούεται, η ενθάρρυνση και η δημιουργία κινήτρων στα άτομα και στις ομάδες, καθώς και ο ανταγωνισμός για καταβολή μεγαλύτερης προσπάθειας. Αρνητικές συνέπειες αυτής της στρατηγικής θεωρούνται, η απώλεια της επικοινωνίας και η αναποτελεσματικότητα των στόχων της ομάδας. Ακόμη στην στρατηγική win -lose ,lose -win εμπεριέχεται η μέθοδος Your way όπου χαρακτηριστικό της είναι η υποβάθμιση των διαφορών των δυο πλευρών ώστε να οδηγηθούν σε συμβιβασμό.

### 2.2.2 Στρατηγική αντιμετώπισης Lose – Lose (Ήττα – Ήττα).

Σύμφωνα με την στρατηγική αυτή, κανένας δεν παίρνει πραγματικά αυτό που θέλει από μια συγκρουσιακή κατάσταση. Σύμφωνα με τον Σαΐτη(2008), όταν εφαρμόζεται η στρατηγική lose-lose, καμιά από τις δύο πλευρές δεν επιτυγχάνει τους σκοπούς της, καθώς δεν επιβάλλεται η μια στην άλλη, ούτε κάνει υποχωρήσεις. Η σύγκρουση επιλύεται σε βάρος και των δύο συγκρουόμενων μερών, χωρίς όμως την επίτευξη των στόχων τους ή έστω ενός μικρού μέρους αυτών. Οι αιτίες της σύγκρουσης παραμένουν ανεπηρέαστες, και σε περίπτωση που δεν εξαλειφθούν το πρόβλημα θα επανέλθει στο μέλλον και θα απαιτούνται σκληρότερες διαπραγματεύσεις. Η μέθοδος Half way που στοχεύει στον συμβιβασμό θεωρείται κατηγορία αυτής της στρατηγικής όπως και οι βασικές μέθοδοι που εφαρμόζονται για την αντιμετώπιση της σύγκρουσης ο συμβιβασμός, η εξομάλυνση, η αποφυγή και η καταστολή (Ιορδανίδης, 2014).



### **2.2.3 Στρατηγική αντιμετώπισης Win - Win (Νίκη- Νίκη).**

Με την εφαρμογή της στρατηγικής αυτής όλοι κερδίζουν. Σύμφωνα με τον Γιαννουλέα(2011), η στρατηγική «win-win», σημαίνει ότι από τη σύγκρουση θα ωφεληθούν κατά το μεγαλύτερο δυνατό βαθμό οι δύο πλευρές. Βασίζεται στη συνεργασία των εμπλεκόμενων μερών με στόχο την επίλυση της σύγκρουσης. Οι συγκρουόμενες πλευρές επιδιώκουν την επίτευξη των στόχων και των αναγκών όλων, μέσα σε ένα περιβάλλον επικοινωνίας, συνεργασίας και αλληλεξάρτησης των εμπλεκόμενων μερών (Μπουραντάς, 2002; Ιορδανίδης, 2014). Η μέθοδος Our way αποτελεί κατηγορία της στρατηγικής win-win που θεωρείται ως η πιο αποτελεσματική και επιτυχημένη, καθώς προσφέρει μακροχρόνιες λύσεις στα προβλήματα και αναδεικνύεται ο κοινός στόχος των μελών (Μπουραντάς 2001). Πολλές φορές όμως δεν μπορεί να εφαρμοστεί, λόγω της πίεσης του χρόνου, αλλά και επειδή δεν μπορούν να βρεθούν οι πραγματικές αιτίες που προκάλεσαν την σύγκρουση.

### **2.3 Τεχνικές αντιμετώπισης των συγκρούσεων.**

Η εφαρμογή της κατάλληλης στρατηγικής για τη διαχείριση μιας σύγκρουσης καθορίζεται από ορισμένους παράγοντες όπως η πίεση χρόνου, η σοβαρότητα του ζητήματος, η διατήρηση καλών σχέσεων μεταξύ των συγκρουόμενων μερών (Βακόλα & Νικολάου, 2012), οι συνθήκες που επικρατούν στο εργασιακό περιβάλλον κατά το χρόνο εκδήλωσης της σύγκρουσης, καθώς και οι πηγές προέλευσής της (Γιαννουλέας, 1998). Τα εμπλεκόμενα μέρη, ανάλογα με την πρόθεση για ικανοποίηση, είτε των δικών τους συμφερόντων, είτε των άλλων με τους οποίους συγκρούονται, εφαρμόζουν διάφορες τεχνικές αντιμετώπισης που μπορεί να βοηθήσουν στην επίλυση των διαπροσωπικών συγκρούσεων. Κάθε τεχνική μπορεί να θεωρηθεί σωστή ή λάθος, σε διαφορετικές καταστάσεις και κάτω από διαφορετικές συνθήκες. Υπάρχουν πέντε στρατηγικές για την διαχείριση των συγκρούσεων αυτές είναι, η αποφυγή, η εξομάλυνση, η επιβολή, ο συμβιβασμός και η συνεργασία.





### **2.3.1 Τεχνική της Αποφυγή / lose-lose.**

Ο συγκεκριμένος τρόπος διευθέτησης της σύγκρουσης ακολουθείται όταν το άτομο παραμένει ουδέτερο, αδιαφορεί για τη σύγκρουση και προσπαθεί να υποβαθμίσει τη διαφορά. Χρησιμοποιείται όταν η διαφωνία είναι μικρής σημασίας και το όφελος είναι μικρότερο από το κόστος. Η χρήση αυτής της τακτικής μπορεί να προκύπτει: α) από την αδιαφορία για τη φύση του συγκρουσιακού προβλήματος, β) από την αποστροφή προς τη διαδικασία που απαιτείται για την επίλυση της σύγκρουσης ή, γ) από την αίσθηση αδυναμίας επίλυσης της σύγκρουσης (Σαΐτη & Σαΐτης, 2011). Είναι μια στρατηγική, που το αποτέλεσμα της έχει χαρακτηριστικά lose-lose «χάνω-χάνεις» (Βακόλα & Νικολάου, 2012; Παπαδοπούλου, 2015). Σύμφωνα με τον Rahim (1993), η στρατηγική της αποφυγής σχετίζεται με την παραχώρηση, την αποφυγή καταστάσεων και την αποποίηση ευθυνών (Rahim M. , 1993.).

### **2.3.2 Η τεχνική της παραχώρησης ή Εξομάλυνση / lose –win.**

Η στρατηγική αυτή συνδέεται με την προσπάθεια ελάττωσης της έντασης των αντιρρήσεων και με την ανάδειξη κοινών σημείων με στόχο την ικανοποίηση των συμφερόντων της άλλης πλευράς. Αναγνωρίζεται η σύγκρουση και επιδιώκεται η σταδιακή ελαχιστοποίησή της. Μέσα στον οργανισμό τα μέλη συνεργάζονται, υποχωρούν, συμμορφώνονται και αποδέχονται τις θέσεις της άλλης πλευράς, προκειμένου να επέλθει εργασιακή ειρήνη αρμονική συνύπαρξη των συγκρουόμενων και να επιλυθεί ειρηνικά η σύγκρουση. Το αποτέλεσμα αυτής της στρατηγικής είναι lose-win «χάνω – κερδίζεις» (Ζαβλανός, 1991; Κάντας, 1995; Παπαδοπούλου, 2015). Τα άτομα που εφαρμόζουν αυτή την στρατηγική δείχνουν ελάχιστο ενδιαφέρον ικανοποίησης των ατομικών τους συμφερόντων, ενώ ενδιαφέρονται να ικανοποιήσουν τα συμφέροντα της άλλης πλευράς. Αυτή η στρατηγική χρησιμοποιείται όταν το άτομο είναι πρόθυμο να θυσιάσει το προσωπικό του όφελος για να ικανοποιήσει την άλλη πλευρά, με την ελπίδα ότι, όταν χρειαστεί, θα επωφεληθεί στο μέλλον (Rahim M. , 2001).





### **2.3.3 Η τεχνική της επιβολής ή της χρήσης της εξουσίας / win-lose.**

Η επιβολή θεωρείται απλή και επιθετική στρατηγική επίλυσης μιας σύγκρουσης κατά την οποία, το ισχυρότερο στέλεχος του οργανισμού επιβάλλει τον τρόπο επίλυσης της σύγκρουσης. Χαρακτηρίζεται από υψηλό ενδιαφέρον για τους ατομικούς στόχους και χαμηλό ενδιαφέρον για τους στόχους τρίτων. Αποτέλεσμα αυτής της στρατηγικής είναι win-lose «κερδίζω-χάνεις» καθώς υπάρχει υψηλό ενδιαφέρον για τους ατομικούς στόχους και χαμηλό για τους στόχους των άλλων (Blake & Mouton, 1970; Σαΐτης, 2002; Χυτήρης, 2013; Παπαδοπούλου, 2015). Η κυρίαρχη πλευρά προσπαθεί να διασφαλίσει τη δική της υπεροχή χρησιμοποιώντας την εξουσία που διαθέτει και η οποία μπορεί να πηγάζει από: α) την εξουσία (θέση στην ιεραρχική κλίμακα), β) την αρχαιότητα και την εμπειρία και γ) την ειδικότητα. Η αντιμετώπιση της σύγκρουσης με την επιβολή, χρησιμοποιείται για την γρήγορη και εύκολη διευθέτηση μιας σύγκρουσης, σε θέματα μικρότερης σημασίας και όταν υπάρχει περιορισμένος χρόνος για λήψη γρήγορων αποφάσεων (Σαΐτης, 2002; Rahim M. A., 2011).

### **2.3.4 Η τεχνική του συμβιβασμού/ lose-win / win-lose.**

Με την τεχνική του συμβιβασμού, οι συγκρουόμενες πλευρές χρησιμοποιούν συνήθως στη διαπραγμάτευση τη μορφή “πάρε – δώσε”, προσπαθούν να μοιράσουν τη διαφορά και να βρουν μια μέση, κοινά αποδεκτή λύση με αμοιβαίες υποχωρήσεις, ώστε να φτάσουν στην επίλυση του προβλήματος. Χαρακτηρίζεται μερική ικανοποίηση των δύο μερών. Με το συμβιβασμό κανείς δεν κερδίζει ή χάνει, είναι μια στρατηγική, που τις περισσότερες φορές, τα αποτελέσματά της είναι win - lose (κερδίζω-χάνεις) και (lose – win) «χάνω-κερδίζεις» (Παπαδοπούλου, 2015). Κυριαρχεί η διαπραγμάτευση, η επιδίωξη συμφωνιών και ανταλλαγών και ικανοποιητικών ή απλώς αποδεκτών λύσεων (Ιορδανίδης, 2014). Ο συμβιβασμός οδηγεί σε αμοιβαία ικανοποίηση των εμπλεκόμενων μερών, αλλά δεν προσφέρει μόνιμες και βιώσιμες λύσεις. Συνεπώς επιτυγχάνεται μια επιφανειακή επίλυση και δεν θεωρείται κατάλληλη στρατηγική για την επίλυση πολύπλοκων προβλημάτων, τα οποία απαιτούν αποτελεσματική εναρμόνιση με τους στόχους που έχουν θέσει οι εμπλεκόμενες πλευρές.



### **2.3.5 Η τεχνική της συνεργασία/ win-win.**

Με την συνεργασία, δίνεται βαρύτητα στα ενδιαφέροντα και συμφέροντα των δύο πλευρών και έτσι βγαίνουν όλοι κερδισμένοι. Η στρατηγική της συνεργασίας ονομάζεται και στρατηγική επίλυση του προβλήματος, και στρατηγική ενσωμάτωσης των στόχων. Το αποτέλεσμα εφαρμογής αυτής της στρατηγικής είναι win-win «κερδίζω-κερδίζεις» (Ζαβλανός, 2002) και ενδείκνυται να χρησιμοποιείται για ζητήματα που είναι εξαιρετικά πολύπλοκα (Βακόλα & Νικολάου, 2012) και δεν επιδέχονται συμβιβασμό. Είναι μια τεχνική κατά την οποία τα εμπλεκόμενα μέρη αναγνωρίζουν την ύπαρξη της σύγκρουσης και δίνουν έμφαση στη διάγνωση και στην κατανόηση των αιτιών που την δημιούργησαν (Follett, 1973). Συνεργάζονται αμοιβαία και αναζητούν κοινούς τρόπους για να την επιλύσουν, προκειμένου να μεγιστοποιήσουν τα οφέλη τους και παράλληλα να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους. Δημιουργείται ανάμεσά τους ένα κλίμα αμοιβαίας κατανόησης, ειλικρίνειας, εμπιστοσύνης, διαλόγου και ανοικτής επικοινωνίας (Di Paola & Hoy, 2001). Με την συνεργασία ενεργοποιούνται οι δεξιότητες και οι ικανότητες των μελών, απομακρύνονται τα εμπόδια και προάγεται δημιουργικότητα και η καινοτομία (Ζαβλανός, 2002; Ιορδάνογλου, 2008).

### **2.4 Επίλυση συγκρούσεων με παρέμβαση τρίτων.**

Στις περιπτώσεις που τα εμπλεκόμενα μέρη δεν καταφέρνουν να εντοπίσουν κοινή λύση μπορούν να αναζητήσουν την παρέμβαση τρίτων προσώπων οι οποίοι διαθέτουν τις απαραίτητες γνώσεις, είναι αντικειμενικοί και έχουν ως χάρισμα την πειθώ. Λειτουργούν ως μεσολαβητές και υιοθετούν ρόλους και συμπεριφορικές στρατηγικές, προσπαθώντας να διευκολύνουν την επικοινωνία μεταξύ των αντιμαχόμενων μερών. Πρέπει να είναι κοινής αποδοχής από τα εμπλεκόμενα μέρη και στόχος τους είναι ο εντοπισμός τρόπων ικανοποίησης των αναγκών των συγκρουόμενων και η εξάλειψη των παρεξηγήσεων (Miller, 2006; Ιορδανίδης, 2014). Το τρίτο πρόσωπο θα πρέπει να εντοπίσει και να συνδυάσει εκείνες τις στρατηγικές παρέμβασης που οδηγούν στην αποκλιμάκωση της σύγκρουσης (Σίμωση, 2007). Η ανάγκη παρέμβασης τρίτων προσώπων στο χώρο εργασίας, με στόχο την αποκλιμάκωση των συγκρούσεων, οδηγεί στη χρήση εναλλακτικών μορφών διαχείρισης και επίλυσης συγκρούσεων. Αυτές



αποτελούν, η διαμεσολάβηση διαιτησία, η διευκόλυνση και η διαπραγμάτευση (Miller, 2006; Σίμωση, 2007; Ιορδανίδης, 2014).

#### **2.4. 1. Διαμεσολάβηση.**

Με την μέθοδο αυτή ενισχύεται το αίσθημα της δικαιοσύνης των εμπλεκόμενων μερών που θεωρούν ότι έχουν τη δυνατότητα να εκθέσουν τις απόψεις τους και να ακούσουν έναν επικοινωνιακό αντίλογο από τον διαμεσολαβητή. Αποτελεί ένα εναλλακτικό τρόπο επίλυσης που μπορεί να οδηγήσει σε συμφωνία. Ο διαμεσολαβητής βοηθάει τα μέρη να ξεκινήσουν τη συζήτηση και να βελτιώσει τη μεταξύ τους επικοινωνία. (Τριαντάρη Σ.2018). Παρεμβαίνει και συνεργάζεται και με τις δύο πλευρές για να πετύχει την εξάλειψη των αντιθέσεων. Δεν αποφασίζει, δεν εξετάζει ποιος έχει δίκαιο και ποιος άδικο, αλλά επιχειρεί στη εξεύρεση συμβιβαστικών λύσεων με αμοιβαίο όφελος που θα ικανοποιεί τις αντιμαχόμενες πλευρές. Συμμετέχει στο ουσιαστικό μέρος των διαπραγματεύσεων συστήνοντας όρους συμφωνίας μεταξύ των διαφωνούντων, χωρίς όμως να έχει το δικαίωμα να τους επιβάλει. Το είδος της σύγκρουσης, η προσωπικότητα των συγκρουόμενων πλευρών, καθώς ο ρόλος του διαμεσολαβητή, αποτελούν καθοριστικούς παράγοντες για την επιτυχή έκβαση αυτής της μεθόδου. Η διαμεσολάβηση ενισχύει το αίσθημα δικαιοσύνης των εμπλεκόμενων μερών, αφού αυτά έχουν το δικαίωμα να εκθέσουν τις απόψεις τους, αλλά και να ακούσουν τον επικοινωνιακό αντίλογο από τον διαμεσολαβητή. Συχνά όμως αυτή η μέθοδος θεωρείται αναποτελεσματική, επειδή απαιτεί εκούσια συμμόρφωση των διαφωνούντων μερών (Greenberg & Baron, 2013).

#### **2.4.2 Διαιτησία.**

Η μέθοδος της διαιτησίας επιλέγεται όταν τα συγκρουόμενα μέρη δεν είναι πρόθυμα να επικοινωνήσουν μεταξύ τους και οι διαπραγματεύσεις τους βρίσκονται σε αδιέξοδο. Η διαιτησία είναι μια διαδικασία κατά την οποία, ένα τρίτο πρόσωπο, ο διαιτητής, ο οποίος έχει το ρόλο του ρυθμιστή, αφού λάβει υπόψη του όλα τα επιχειρήματα και τις απόψεις των δύο πλευρών, μεσολαβεί και επιβάλλει τους όρους συμφωνίας μεταξύ των αντιπαρατιθέμενων μελών, με στόχο την επίτευξη μιας κοινά αποδεκτής λύσης. Η διευθέτηση της σύγκρουσης από πλευράς του δεν συνεπάγεται ούτε



την επίλυσή της, αλλά και ούτε την βελτίωση των σχέσεων μεταξύ των συγκρουόμενων πλευρών (Σίμωση, 2007). Σύμφωνα με τους Tjosvold & Tjosvold (1995) , μετά την στρατηγική της αποφυγής, η διαιτησία θεωρείται η πιο δημοφιλή μέθοδος και αποτελεί την εναλλακτική λύση στις διαπραγματεύσεις μέσα στους οργανισμούς (Tjosvold & Tjosvold, 1995).

### **2.4.3 Διευκόλυνση.**

Η στρατηγική της διευκόλυνσης επιλέγεται όταν ένα τρίτο μέρος ο διευκολυντής βοηθά της συγκρουόμενους να συνεχίσουν τις διαπραγματεύσεις που είχαν διακόψει και παραμένει αντικειμενικός στα υπό συζήτηση θέματα. Ως διευκολυντής μπορεί να είναι κάποιο μέλος των αντιπαρατιθέμενων πλευρών ή κάποιος εξωτερικός σύμβουλος. Ο ρόλος του είναι συμβουλευτικός και λειτουργεί ως δίαυλος επικοινωνίας, περιορίζοντας την ένταση μεταξύ των συγκρουόμενων πλευρών, καλυτερεύοντας έτσι την επικοινωνία και την συνεργασία της. Στοχεύει στη βελτίωση των σχέσεων των διαφωνούντων, με στόχο την υιοθέτηση μιας συνεργατικής προσέγγισης των μερών και την αποκλιμάκωση της σύγκρουσης. Οι συμβουλές που παρέχει στα συγκρουόμενα μέρη τα βοηθούν να στραφούν στην συνεργασία και την επίλυση της σύγκρουσης, καταλήγοντας σε μια τελική συμφωνία .

### **2.4.4 Διαπραγμάτευση.**

Η στρατηγική της διαπραγμάτευση χρησιμοποιείται όταν δύο ή περισσότερα μέρη που διαφωνούν μεταξύ τους ανταλλάσσουν απόψεις, και παραχωρήσεις με αποτέλεσμα την επίτευξη μιας κοινής αποδεκτής συμφωνία. Ο διαπραγματευτής εστιάζει το ενδιαφέρον του στις αιτίες που οδήγησαν στην σύγκρουση και ενθαρρύνει τα συγκρουόμενα μέρη στη διερεύνηση τόσο των διαφορετικών, όσο και των κοινών τους στόχων. Επίσης βοηθάει στη διαδικασία ανεύρεσης λύσεων που θα προκύψουν μέσα από την μεταξύ τους αλληλεπίδραση ( Σίμωση, 2007 ). Συναντάται σε οργανισμούς με οριζόντια ιεραρχική δομή και όπου παρεμβαίνει η διοίκηση προκειμένου να επιλύσει την σύγκρουση. Είναι αποτελεσματική, μόνο όταν βρεθούν λύσεις, γνωστές ως λύσεις κέρδους- κέρδους (win - win solutions), όπου και τα δύο μέρη



επιτυγχάνουν αυτό που επιθυμούν και όλοι βγαίνουν κερδισμένοι (Greenberg & Baron, 2013).

## 2.5. Τρόποι πρόληψης – ρύθμισης των συγκρούσεων.

Στο εργασιακό περιβάλλον οι υπεύθυνοι είναι ανάγκη να σχεδιάζουν τον τρόπο, σύμφωνα με τον οποίον θα επιλύουν τις διαμάχες που θα ανακύπτουν ώστε να εξοικονομούν χρόνο. Κατά την επίλυση των συγκρούσεων θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη τόσο οι στόχοι που πρέπει να επιτευχθούν όσο και τα συναισθήματα, οι προσδοκίες σε σχέση με τους στόχους και τις ανάγκες είτε του ατόμου είτε της ομάδας.

Για την αποτελεσματική αντιμετώπιση κι επίλυση των συγκρούσεων είναι απαραίτητη η διάγνωση και η κατανόηση των αιτιών που τη δημιουργούν. Η σύγκρουση δεν μπορεί να αντιμετωπισθεί αποτελεσματικά, αν δεν εντοπισθούν οι αιτίες της επακριβώς, ενώ είναι πολύ πιθανό να εκδηλωθεί ξανά ίσως και με διαφορετική μορφή (Μπουραντάς, 1992; Montana & Charnon, 2002). Για την επίλυση μιας σύγκρουσης κατά τη μεσολάβηση ο ρόλος της επικοινωνίας είναι ιδιαίτερα σημαντικός, καθώς εκεί τα μέρη συνεργάζονται για να αναπτύξουν μια βιώσιμη λύση (Putnam & Poole, 1987). Η έλλειψη επικοινωνίας οδηγεί σε πόλωση και αυτό πρέπει να αποφευχθεί.

Ένας από τους κυριότερους λόγους εμφάνισης συγκρούσεων είναι ο διαχωρισμός του οργανισμού σε επιμέρους τμήματα (επιμερισμός τμημάτων, καθηκόντων, εργασιών), βέβαια η τμηματοποίηση είναι απαραίτητη για τη λειτουργικότητά του οργανισμού. Ο Schein (1980) προτείνει μεθόδους πρόληψης των συγκρούσεων, στο πλαίσιο της υπάρχουσας τμηματοποίησης, όπως να δίδεται προτεραιότητα στην παραγωγικότητα και αποτελεσματικότητα του οργανισμού, ενώ ταυτόχρονα να τονίζεται ο ρόλος των επιμέρους τμημάτων και η συμμετοχή τους στο τελικό αποτέλεσμα. Τα επιμέρους τμήματα οφείλουν να επικοινωνούν και να συνεργάζονται μεταξύ τους για την ανάπτυξη μιας βιώσιμης λύσης και την επίλυση κοινών οργανωσιακών προβλημάτων. Είναι ανάγκη να προωθείται η κυκλική μετακίνηση των εργαζομένων στις θέσεις εργασίας, με σκοπό να υπάρχει κατανόηση των προβλημάτων που αντιμετωπίζει το κάθε τμήμα του οργανισμού. Χρειάζεται να



αποφεύγεται ο ανταγωνισμός ανάμεσα στα τμήματα του οργανισμού και να δίδεται προσοχή στον συντονισμό των δυνάμεών τους με στόχο τη συνολική τους απόδοση. Τέλος οι αμοιβές πρέπει να κατανέμονται με βάση τη συμμετοχή και την προσπάθεια των τμημάτων και όχι με βάση το αποτέλεσμα, το οποίο εξάλλου εξαρτάται από πολλούς τους παράγοντες, ενδο-επιχειρησιακούς και έξω-επιχειρησιακούς.

Στο άρθρο των Sidors & Aschenbrener (1999) ο Casanova προσθέτει, ότι για να αποτραπούν οι συγκρούσεις, πρέπει να υπάρχει συνεχής παρακολούθηση των σημείων που τις προμηνύουν κι έγκαιρη αντιμετώπισή τους, πριν συμβούν στην πραγματικότητα. Από τα παραπάνω προκύπτει ότι ο υπεύθυνος που αναλαμβάνει την επίλυση της σύγκρουσης χρειάζεται να αντιμετωπίζει αντικειμενικά τα γεγονότα, όπως εξελίχθηκαν, και όχι τους ανθρώπους.

## **2.6 Η συναισθηματική νοημοσύνη στην επίλυση των συγκρούσεων.**

Η αντιπαράθεση και οι διαφωνίες είναι αναπόφευκτες στο εργασιακό περιβάλλον. Είναι εμφανές ότι δύο άνθρωποι δεν είναι δυνατό να έχουν τις ίδιες ανάγκες, απόψεις και προσδοκίες κάθε στιγμή. Ο ρόλος της συναισθηματικής νοημοσύνης εστιάζεται αρχικά στην διαχείριση του θυμού, υποκινεί την ηρεμία και το συντονισμό των συναισθημάτων του ατόμου και την έκφρασή τους, κάτι που θα δημιουργήσει την επιθυμία για εύρεση λύσης, μέσα από το διάλογο και όχι την κλιμάκωση της έντασης. Η συναισθηματική νοημοσύνη των εργαζομένων και των στελεχών που εμπλέκονται σε συγκρούσεις υπαγορεύει ορισμένους κανόνες που οδηγούν σε μία γόνιμη κι αποτελεσματική αντιμετώπιση των συγκρούσεων. Έχει παρατηρηθεί ότι οι άνθρωποι που διαθέτουν υψηλό δείκτη συναισθηματικής νοημοσύνης έχουν την δεξιότητα να διαχειρίζονται συναισθηματικά φορτισμένες καταστάσεις και να προλαμβάνουν προβλήματα πριν εξελιχθούν σε συγκρούσεις (Goleman, 2000). Οι εργαζόμενοι που διαθέτουν υψηλό επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης επιλύουν τις συγκρούσεις με την εύρεση της θεμιτής και αποδεκτής λύσης και από τις δύο πλευρές. Αντίθετα παρατηρείται ότι οι εργαζόμενοι με χαμηλότερα επίπεδα συναισθηματικής νοημοσύνης παρουσιάζουν μεγαλύτερο ποσοστό αυθορμητισμού και παρόρμησης, χαρακτηριστικά που ενδέχεται να έχουν ως συνέπεια



μία καταστροφική διαχείριση της εκάστοτε κρίσιμης κατάστασης (Goleman, 1995). Η ορθή εφαρμογή της συναισθηματικής νοημοσύνης προϋποθέτει το συναίσθημα της αυτοπεποίθησης, της ενσυναίσθησης, της αυτοεπίγνωσης αλλά και του αυτοελέγχου. Η ενσυναίσθηση και οι κοινωνικές δεξιότητες αποτελούν διαστάσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης και οδηγούν στην επιτυχή διαχείριση των συγκρούσεων μέσα από την καλλιέργεια του αλληλοσεβασμού, της συνεργασίας, της εκτίμησης, της προσεκτικής ακρόασης των συναδέλφων και με την προσπάθεια κατανόησης της αντίθετης άποψης.

Συμπερασματικά ο ρόλος της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι καθοριστικός στον τρόπο χειρισμού της διαφωνίας και στην επίλυση των συγκρούσεων.

## **2.7 Συνέπειες των συγκρούσεων στο χώρο εργασίας**

Κάθε συγκρουσιακό επεισόδιο που διαδραματίζεται μεταξύ των εργαζομένων επιδρά με διαφορετικό τρόπο τόσο στη λειτουργία και όσο και στην αποτελεσματικότητα ενός οργανισμού. Οι συνέπειες που προκαλούν οι συγκρούσεις, είτε σε προσωπικό, είτε σε οργανωσιακό επίπεδο, εξαρτώνται από τις αιτίες πρόκλησης και από τον τρόπο διαχείρισής τους. Θεωρείται αρχικά ότι οι συγκρούσεις είναι επιζήμιες όχι μόνο για τον οργανισμό, αλλά και για τους ίδιους τους εργαζόμενους, καθώς επηρεάζουν την ψυχολογία τους και την απόδοσή τους. Συνδέεται με αρνητικές καταστάσεις, συναισθηματική φόρτιση, άγχος, στρες και ψυχικές διαταραχές. Τις περισσότερες φορές όμως είναι αποτέλεσμα κακής επικοινωνίας και φόρτου εργασίας. Για τους οργανισμούς, είναι ένα αρνητικό φαινόμενο που προκαλεί δυσλειτουργίες, ωστόσο, υποστηρίχθηκε από μελέτες η άποψη ότι οι συγκρούσεις στο εργασιακό περιβάλλον είναι αναπόφευκτες και έχουν μερικές φορές θετικές επιπτώσεις. Για παράδειγμα, οι συγκρούσεις μερικές φορές διεγείρουν καινοτόμες ιδέες και η επίλυση τους μπορεί να οδηγήσει σε αναδιοργάνωση και διαμόρφωση αποτελεσματικότερων και παραγωγικότερων μεθόδων διαχείρισης. Ανάλογα με τα αποτελέσματα που επιφέρουν στον οργανισμό διαχωρίζονται σε αποδοτικές και σε καταστρεπτικές συγκρούσεις.





### **2.7.1. Θετικές συνέπειες συγκρούσεων.**

Όταν οι συγκρούσεις αντιμετωπίζονται με τον κατάλληλο τρόπο συμβάλλουν στην εκτόνωση και επίλυση των προβλημάτων αλλά στη βελτίωση των τυπικών σχέσεων. Συντελούν στην εξέλιξη των εργαζομένων και γενικότερα δημιουργούν προϋποθέσεις για ένα καλύτερο και αποτελεσματικότερο εργασιακό περιβάλλον. Ορισμένες από τις θετικές επιπτώσεις των συγκρούσεων που μπορεί να προκύψουν σε έναν οργανισμό, αναλύονται παρακάτω:

**Άμεση αντιμετώπιση και διαχείρισης της σύγκρουσης:** Βοηθάει τους προϊστάμενους και τους εργαζόμενους, μετά την άμεση επίλυση μίας διαμάχης, να βρουν νέους τρόπους δράσης έτσι ώστε να διαχειρίζονται παρόμοιες καταστάσεις με πιο αποτελεσματικό και δοκιμασμένο τρόπο και επιπλέον προφυλάσσει τον οργανισμό από άλλες προσεχείς συγκρούσεις με ενδεχομένως πολύ μεγαλύτερη ένταση.

**Βελτίωση επικοινωνίας:** Η σύγκρουση ως μία μορφή επικοινωνίας βοηθάει τα συγκρουόμενα μέρη κατά τη διάρκεια ή και μετά το τέλος της σύγκρουσης να αποκτήσουν καινούριες ικανότητες επικοινωνίας ή ακόμη και να αναπτύξουν περισσότερο τις ήδη υπάρχουσες με σκοπό να αντιμετωπίσουν αυτή την πρόκληση και να εξελιχθούν.

**Οργάνωση και καταμερισμός της εργασίας:** Μέσα από τη διαχείριση μίας σύγκρουσης μπορεί να γίνει ένας επαναπρογραμματισμός, μια καλύτερη ανακατανομή και ορθή χρήση των πόρων και του τρόπου οργάνωσης της εργασίας με σκοπός την καλύτερη επίτευξη του παραγόμενου έργου και τη διευκόλυνση του ίδιου του προσωπικού.

**Αναζήτηση καλύτερων λύσεων :** Ο κίνδυνος του ανταγωνισμού ελλοχεύει πίσω από κάθε σύγκρουση και αρκετές φορές οδηγεί τους εργαζόμενους στην λήψη καινοτόμων αποφάσεων και στην αύξηση της παραγωγικότητάς τους. Η προσπάθεια δύο ομάδων διαφορετικών συμφερόντων, για εξεύρεση λύσεων που θα εξυπηρετήσουν και τις δύο πλευρές, οδηγεί στη λήψη ποιοτικά καλύτερων και ορθολογικότερων ή νέων και καινοτόμων αποφάσεων (Βακόλα & Νικολάου, 2012).





**Ομαδική συνεργασία και προσωπική βελτίωση:** Κυρίως στις δια-τμηματικές συγκρούσεις παρατηρείται αύξηση του επιπέδου συνοχής και αφοσίωσης μεταξύ των μελών της ομάδας, εξαιτίας της επιδίωξης για εξεύρεση κοινής βέλτιστης λύσης και υποβάθμιση της λύσης που προτείνει η αντίπαλη ομάδα. Μία κρίση μπορεί να βοηθήσει τα άτομα να γνωρίσουν καλύτερα τον εαυτό τους και τα όριά τους. Αυτό με την σειρά του οδηγεί σε βελτίωση της αποδοτικότητας της συνεργασίας και της συνοχής των μελών της ομάδας, με σκοπό την εκπλήρωση του κοινού στόχου.

**Βελτίωση διαπροσωπικών σχέσεων:** Η σύγκρουση μπορεί να επιφέρει την προσωπική ανάπτυξη. Οι εργαζόμενοι ενός οργανισμού γνωρίζουν καλύτερα τον εαυτό τους και τα όριά τους, με αποτέλεσμα να εκτιμούν πληρέστερα ο ένας τις θέσεις του άλλου, να αντιλαμβάνονται τη δυναμικότητα των μεταξύ τους σχέσεων και να εκτονώνουν τις συσσωρευμένες εντάσεις τους. Αναπτύσσουν μεταξύ τους ικανότητες κατανόησης και επικοινωνίας, με συνέπεια να λύνουν πιο παραγωγικά τα προβλήματά τους και να εργάζονται με επιμέλεια για την αποτελεσματική διαχείριση των συγκρούσεων. Έτσι όταν μια σύγκρουση αντιμετωπιστεί και επιλυθεί δημιουργικά, οδηγεί στην αύξηση του ενεργειακού επιπέδου της ομάδας και στη βελτίωση των διαπροσωπικών τους σχέσεων καθώς όλοι νιώθουν πιο δυνατοί και ικανοποιημένοι (Tjosvold & Tjosvold, 1995; Scholtes, Joiner, & Streibel, 1996; Ιορδανίδης, 2014).

**Βελτίωση της ποιότητας των λύσεων :** Οι δια-ομαδικές και δια-τμηματικές συγκρούσεις οδηγούν στη βελτίωση της ποιότητας των οργανωσιακών αποφάσεων, του στρατηγικού σχεδιασμού στην ενίσχυση της απόδοσης και της οργανωσιακής ανάπτυξης. Μέσω της σύγκρουσης οι εργαζόμενοι γίνονται πιο αυθόρμητοι στη συζήτηση επιτυγχάνεται η ενεργή συμμετοχή τους. Ενθαρρύνονται να διερευνούν και να επιλύουν νέα ζητήματα, έτσι ώστε να προσφέρουν πιο ποιοτικές λύσεις στα προβλήματα που προκύπτουν (Greenberg & Baron, 2013).

### **2.7.2. Αρνητικές συνέπειες συγκρούσεων.**

Η σύγκρουση μπορεί και στις δύο πλευρές να πυροδοτήσει έντονα αρνητικά συναισθήματα, όπως, στεναχώρια, απογοήτευση, αγωνία, θλίψη, εγκατάλειψη, λύπη. Αρνητικές συνέπειες εντοπίζονται τόσο στην οργανωσιακή λειτουργία και επίδοση, όσο



και στην παραγωγικότητα και απόδοση των εργαζομένων. Ορισμένες από τις αρνητικές συνέπειες των συγκρούσεων που μπορεί να προκύψουν σε έναν οργανισμό, αναλύονται παρακάτω:

**Αρνητικό εργασιακό κλίμα και σχέσεις εργαζομένων:** Όταν επικρατεί κακό εργασιακό κλίμα οι σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων διαταράσσονται. Οι εργαζόμενοι αισθάνονται πιεσμένοι στην εργασία τους, απομονώνονται και αποφεύγουν τις κοινωνικές επαφές. Η εμφάνιση μίας σύγκρουσης, εμποδίζει την συνεργασία των εργαζομένων και διαταράσσει τις διαπροσωπικές τους σχέσεις με αποτέλεσμα να δημιουργείται εχθρότητα και δυσπιστία, να περιορίζεται η ανάπτυξη φιλικού κλίματος, να αναπτύσσεται ανταγωνιστική διάθεση, και αντιπαλότητα μεταξύ των αντικρουόμενων ατόμων και ομάδων (Μπουραντάς, 2002; Αθανασούλα-Ρέππα, 2008).

**Πτώση του ηθικού:** Όταν τα μέλη μιας ομάδας συνειδητοποιήσουν ότι από την τελική έκβαση της σύγκρουσης θα θιγούν τα συμφέροντά τους, θα ζημιωθούν και θα βιώσουν την ήττα, τότε συνήθως παρατηρείται εξασθένηση του ηθικού τους (Ιορδανίδης, 2014).

**Επαγγελματική εξουθένωση(burnout) και άγχος:** Η σύγκρουση προκαλεί στα συγκρουόμενα μέρη έντονο εργασιακό άγχος, πτώση παραγωγικότητας και το αισθήματα του ανικανοποίητου. Διακατέχονται από απογοήτευση από αίσθημα κατωτερότητας, ανασφάλειας και κακή ψυχολογία απέναντι στην εργασία τους (Maslach et al.,2001). Οι παράγοντες που συμβάλλουν στην εργασιακή εξουθένωση, είναι ο υπερβολικός φόρτος εργασίας ακολουθούν η έλλειψη ελέγχου, η έλλειψη επιβράβευσης, που συνδέεται με τις χρηματικές απολαβές του εργαζόμενου, αλλά και με την κοινωνική επιβράβευση. Επιπρόσθετα εξίσου οι αδικίες, η απουσία δικαιοσύνης και η έλλειψη αντικειμενικότητας στο περιβάλλον εργασίας συμβάλλουν και οδηγούν στο εργασιακό στρες που έχει αντίκτυπο στην δημιουργικότητα και στην πτώση του επιπέδου της απόδοσης των εργαζομένων (Σαΐτης, 2002; Παππά, 2006; Σαΐτης & Σαΐτη, 2011).

**Μείωση της παραγωγικότητας:** Είναι αποδεκτό ότι οι συγκρούσεις και οι διαφορές επιφορτίζουν τα εμπλεκόμενα μέρη με αρνητικά συναισθήματα και μειώνουν



την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητά τους. Μεταξύ των εμπλεκόμενων μερών δημιουργείται αντιπαλότητα και οδηγούνται σε διαφωνίες, με αποτέλεσμα να αποσπάται η προσοχή τους από το κύριο καθήκον τους και να μειώνεται η παραγωγικότητα και αποδοτικότητά τους στη λειτουργία της οργάνωσης (Σαΐτης, 2002).

## **ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ**

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup>:ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.**

**«Διαχείριση συγκρούσεων μελέτη περίπτωσης e-ΕΦΚΑ Δυτικής Μακεδονίας).**

#### **3.1 Διατύπωση ερευνητικού προβλήματος.**

Αφετηρία για την επιλογή του συγκεκριμένου ερευνητικού προβλήματος αποτέλεσε η συχνή εμφάνιση συγκρούσεων στον εργασιακό χώρο του e-ΕΦΚΑ Δυτικής Μακεδονίας. Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο γίνεται περιγραφή του μεθοδολογικού πλαισίου της παρούσας έρευνας. Τα βασικότερα ερωτήματα που τέθηκαν αφορούν την αναζήτηση του τρόπου επίλυσης και διαχείρισης των συγκρούσεων, των αιτιών και των συνεπειών τους στο περιβάλλον e-ΕΦΚΑ Δυτικής Μακεδονίας. Αναφέρονται οι ερευνητικές υποθέσεις και ακολούθως περιγράφεται η δειγματοληπτική διαδικασία το δείγμα και τα ερευνητικά και μεθοδολογικά εργαλεία που χρησιμοποιήθηκαν.

#### **3.2 Σκοπός και στόχοι της έρευνας**

Η μελέτη διεξάχθηκε το χρονικό διάστημα από 05 Νοεμβρίου 2022 έως και 23 Δεκεμβρίου 2022 και απευθυνόταν στους υπαλλήλους του e- ΕΦΚΑ Δυτικής Μακεδονίας όλων των ειδικοτήτων. Πρωταρχικός σκοπός της έρευνας ήταν ο προσδιορισμός των στρατηγικών που υιοθετούν όλοι οι υπάλληλοί ανεξάρτητος αν κατέχουν θέση ευθύνης, για να διαχειριστούν τις συγκρούσεις στον εργασιακό χώρο.



Ειδικότερα, οι στόχοι της παρούσας ερευνητικής εργασίας που απορρέουν από το σκοπό της συγκεκριμένης έρευνας ήταν οι ακόλουθοι:

- Η τοποθέτηση τους σχετικά με τον προσδιορισμό των ουσιαστικότερων αιτιών και συνεπειών δημιουργίας και αύξησης των συγκρούσεων στον e-ΕΦΚΑ Δυτικής Μακεδονίας.
- Η καταμέτρηση των προτιμήσεών τους και ο εντοπισμός της επικρατέστερης μεθόδου επίλυσης των συγκρούσεων ανάλογα με τα έτη υπηρεσίας .
- Ο εντοπισμός της πιθανής σχέσης, των ατομικών χαρακτηριστικών των υπαλλήλων με την συχνότητα εμφάνισης των συγκρούσεων, όσο και με την επιλογή της στρατηγικής διαχείρισής τους.
- Η μελέτη των απόψεων των υπαλλήλων που συμμετείχαν στην ερευνητική διαδικασία, σε σχέση με την μορφή διαχείρισης των συγκρούσεων ανάλογα με το επίπεδο εκπαίδευσης.
- Η εξέταση αν η έκκληση τρίτου προσώπου για μεσολάβηση σε μια σύγκρουση εξαρτάται από τα έτη υπηρεσίας, το φύλο και την εκπαίδευση των συγκρουόμενων μερών.

Επιλέχθηκε για την διενέργεια της έρευνας ο συγκεκριμένος χώρος, καθώς υπηρετώ ως υπάλληλος στο τμήμα εκκαθάρισης και πληρωμής συντάξεων στον e-ΕΦΚΑ Φλώρινας τα δύο τελευταία χρόνια με συνολική προϋπηρεσία είκοσι έτη.

Πέρα από την προσωπική μου εμπειρία και άποψη, με την καταγραφή των δεδομένων, είχα την δυνατότητα να ερευνήσω το θέμα των συγκρούσεων και να διατυπώσω τα αποτελέσματα και τα συμπεράσματα για τις συγκρούσεις που εμφανίζονται στον e-ΕΦΚΑ Δυτικής Μακεδονίας.

### **3.3 Ερευνητικά ερωτήματα.**

Την σημαντικότερη παράμετρο για τον σωστό σχεδιασμό και την επιτυχή έκβαση μιας ποσοτικής ή ποιοτικής έρευνας αποτελεί η σαφής διατύπωση των ερευνητικών ερωτημάτων (Creswell, 2011). Με βάση επομένως την προαναφερόμενη διατύπωση του σκοπού και των στόχων της συγκεκριμένης έρευνας, τα κεντρικά



ερευνητικά ερωτήματα που τέθηκαν και πρέπει να απαντηθούν, παρατίθενται παρακάτω:

**1<sup>ο</sup> ερευνητικό ερώτημα:** Η συχνότητα εκδήλωσης των συγκρούσεων σχετίζεται με τα ατομικά χαρακτηριστικά (προϋπηρεσία, επίπεδο εκπαίδευσης, φύλο, θέση ευθύνης) των υπάλληλων του e- ΕΦΚΑ Δυτικής Μακεδονίας;

**2<sup>ο</sup> ερευνητικό ερώτημα:** Υπάρχει σχέση ανάμεσα στην μέθοδο επίλυσης των συγκρούσεων και στην προϋπηρεσία των υπάλληλων του e- ΕΦΚΑ Δυτικής Μακεδονίας;

**3<sup>ο</sup> ερευνητικό ερώτημα:** Επηρεάζεται η μορφή διαχείρισης των συγκρούσεων που χρησιμοποιούν οι υπάλληλοι του e- ΕΦΚΑ Δυτικής Μακεδονίας από το επίπεδο εκπαίδευσης τους;

**4<sup>ο</sup> ερευνητικό ερώτημα:** Η επιλογή των αιτιών που προκαλούν συγκρούσεις επηρεάζεται από τα έτη υπηρεσίας των υπάλληλων του e- ΕΦΚΑ Δυτικής Μακεδονίας;

**5<sup>ο</sup> ερευνητικό ερώτημα:** : Η έκκληση τρίτου προσώπου για μεσολάβηση σε μια σύγκρουση εξαρτάται από τα έτη υπηρεσίας, το φύλο και την εκπαίδευση των συγκρουόμενων μερών;

Το πρώτο ερευνητικό ερώτημα επιχειρεί να καταγράψει αν η προϋπηρεσία, το επίπεδο εκπαίδευσης το φύλο και η θέση στην οποία υπηρετούν οι υπάλληλοι του e- ΕΦΚΑ Δυτικής Μακεδονίας, επηρεάζει την συχνότητα εκδήλωσης των συγκρούσεων. Το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα τίθεται προκειμένου να διερευνηθεί, αν η εργασιακή προϋπηρεσία και των υπάλληλων του e- ΕΦΚΑ Δυτικής Μακεδονίας παίζει σημαντικό ρόλο στην επιλογή του τρόπου και της μεθόδου διαχείρισης συγκρούσεων. Το τρίτο ερευνητικό ερώτημα καταχωρήθηκε για να εξετασθεί αν το επίπεδο εκπαίδευσης τους επηρεάζει την επιλογή της μεθόδου διαχείρισης συγκρούσεων. Το τέταρτο ερευνητικό ερώτημα επιχειρεί να εξακριβώσει αν η επιλογή της πιθανότερης αίτιας συγκρούσεων επηρεάζεται από τα έτη υπηρεσίας υπάλληλων του e- ΕΦΚΑ Δυτικής Μακεδονίας. Τέλος το πέμπτο και τελευταίο ερώτημα επιδιώκει να καταγράψει αν η έκκληση τρίτου προσώπου για μεσολάβηση σε μια σύγκρουση εξαρτάται από την προϋπηρεσία, το επίπεδο εκπαίδευσης και το φύλο των υπηρετούν υπάλληλων.



### 3.5 Η μεθοδολογία έρευνας.

Η συγκέντρωση στοιχείων και πληροφοριών και ταυτόχρονα και η ανάλυση τους για την εξέταση ενός ερευνητικού προβλήματος αποτελεί αφετηρία για τη διατύπωση νέων ερευνητικών προβλημάτων.

#### 3.5.1 Διαδικασία συλλογής δεδομένων .

Για την διαδικασία συλλογής των εμπειρικών δεδομένων επιλέχθηκε ως ερευνητικό εργαλείο ο τύπος του δομημένου ερωτηματολογίου καθώς θεωρείται ένα από τα πιο ευρέως χρησιμοποιούμενα ερευνητικά εργαλεία το οποίο συμπληρώθηκε ανώνυμα. Η χρήση του ερωτηματολογίου διευκολύνει τη συμμετοχή του δείγματος στην όλη την ερευνητική διαδικασία και καθιστά πιο εύκολη την συγκέντρωση και την επεξεργασία των ερευνητικών δεδομένων που προκύπτουν από τις απαντήσεις των υπαλλήλων του e- ΕΦΚΑ Δυτικής Μακεδονίας σε προκαθορισμένα ερωτήματα, επικεντρώνεται σε αριθμητικά δεδομένα και συγκρίσεις και συνεπώς διασφαλίζεται η αντικειμενικότητα της έρευνας. Όπως διαπιστώθηκε από τη μελέτη της σχετικής βιβλιογραφίας, η διερεύνηση του φαινομένου των συγκρούσεων γίνεται συνήθως με τη χρήση ερωτηματολογίων. Ένα σωστό δομημένο ερωτηματολόγιο είναι αυτό που κεντρίζει το ενδιαφέρον και το περιεχόμενό του μεγιστοποιεί τη διάθεση για συνεργασία. Εύκολο και ελκυστικό, απλό στο σχεδιασμό και σύντομο ώστε να μην κουράζεται ο ερωτώμενος. Με ερωτήσεις απλές, σαφείς, κατανοητές, που δεν υπερβαίνουν το πλαίσιο των γνώσεων του ερωτώμενου, δεν τον εκθέτουν και δεν υπαγορεύουν τις απαντήσεις του (Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 2002).

Παρέχει επίσης τη δυνατότητα της εύκολης συλλογής, σύγκρισης και αντικειμενικής ανάλυσης πολλών τυποποιημένων πληροφοριών από μεγάλες πληθυσμιακές ομάδες, σε σύντομο χρονικό διάστημα (Παρασκευόπουλος, 1993). Σε γενικές γραμμές, το ερωτηματολόγιο είναι ευρέως διαδεδομένο και εύχρηστο εργαλείο συλλογής δεδομένων αφού είναι εύληπτο κατά τη συμπλήρωση και ανάλυσή του, ενώ δεν προϋποθέτει τη φυσική παρουσία του ερευνητή (Βάμβουκας, 1998· Cohen, et al, 2008). Συγχρόνως επιτρέπει τη διασφάλιση της ανωνυμίας και παρέχει υψηλό βαθμό



## ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ «ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ ΣΕ ΦΟΡΕΙΣ ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ - ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ Ε-ΕΦΚΑ ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ»

αξιοπιστίας λόγω ελεγχόμενων συνθηκών. Οι δύο τελευταίες προαναφερθείσες παράμετροι οδήγησαν στην επιλογή της έντυπης μορφής έναντι της αποστολής μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου. Ακολούθησε τηλεφωνική επικοινωνία από την ερευνήτρια προς τις Τοπικές Διευθύνσεις, το ΚΕΑΟ, το ΠΥΣΥ, το ΚΕΠΑ και το ΠΕΚΑ του e-ΕΦΚΑ Δυτικής Μακεδονίας, ώστε να επιτευχθεί η σχετική ενημέρωσή τους αναφορικά με το σκοπό και το πλαίσιο διεξαγωγής της έρευνας και παράλληλα να διασφαλιστεί η συναίνεση των υποκειμένων. Ακολούθως, η διανομή και συλλογή των ερωτηματολογίων έγινε από την ίδια την ερευνήτρια αφού προηγουμένως είχε απευθύνει στα υποκείμενα, θερμή παράκληση για τη συμπλήρωσή τους. Κάθε ερωτηματολόγιο, μαζί με συνημμένη ενημερωτική επιστολή, εσωκλειόταν σε ξεχωριστό φάκελο, προκειμένου να αποκλειστεί το ενδεχόμενο διαρροής των απαντήσεων. Το χρονικό διάστημα κατά το οποίο ολοκληρώθηκε η διαδικασία διανομής και συλλογής των συμπληρωμένων ερωτηματολογίων ήταν μεταξύ των μηνών Νοεμβρίου και Δεκεμβρίου του έτους 2022.

### 3.5.2 Δείγμα έρευνας.

Το υπό εξέταση στατιστικό πληθυσμό αποτέλεσε το σύνολο των υπαλλήλων του e-ΕΦΚΑ Δυτικής Μακεδονίας, συμπεριλαμβανομένων των διευθυντικών στελεχών και προϊσταμένων που υπηρετούσαν το έτος 2022 στις Τοπικές Διευθύνσεις, στο ΚΕΑΟ το ΠΥΣΥ, το ΚΕΠΑ και το ΠΕΚΑ του e-ΕΦΚΑ Δυτικής Μακεδονίας οι οποίοι δέχθηκαν εθελοντικά και ανώνυμα να συμμετάσχουν στην συγκεκριμένη έρευνα.

Σύμφωνα με το πλαίσιο δειγματοληψίας, ο τελικός αριθμός των υπαλλήλων που υπηρετούσαν στις Τοπικές Διευθύνσεις στο ΚΕΑΟ το ΠΥΣΥ και το ΠΕΚΑ του e-ΕΦΚΑ Δυτικής Μακεδονίας το έτος 2022 ήταν 155 (Πίνακας 1).





*Πίνακας 1. Πλήθος υπηρετούντων υπαλλήλων ανά διεύθυνση.*

| ΔΙΕΥΘΥΝΣΕΙΣ ΔΥΤ.<br>ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ                | ΣΥΝΟΛΟ<br>ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ | ΣΥΝΟΛΟ<br>ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΩΝ ΚΑΙ<br>ΔΙΕΥΘΥΝΤΩΝ |
|---|---------------------|--|
| ΠΥΣΥ ΔΥΤΙΚΗΣ<br>ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ                    | 4                   | 3  |
| ΠΕΚΑ  | 7                   | 1  |
| ΚΕΠΑ  | 2                   | 1  |
| ΚΕΑΟ  | 7                   | 1  |
| Α΄ΤΟΠΙΚΗ<br>ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΚΟΖΑΝΗΣ                 | 36                  | 5  |
| Β΄ΤΟΠΙΚΗ<br>ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΚΟΖΑΝΗΣ<br>(ΠΤΟΛΕΜΑΙΔΑ) | 14                  | 5  |
| ΤΟΠΙΚΗ<br>ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΦΛΩΡΙΝΑΣ                  | 22                  | 5  |
| ΤΟΠΙΚΗ<br>ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΚΑΣΤΟΡΙΑΣ                 | 22                  | 5  |
| ΤΟΠΙΚΗ<br>ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΓΡΕΒΕΝΩΝ                  | 11                  | 4  |
| ΣΥΝΟΛΟ  | 125                 | 30                                       |

### 3.5.3 Περιγραφή ερευνητικού εργαλείου.

Η αξιοποίηση στοιχείων άλλων αντίστοιχων ερωτηματολογίων και η χρησιμοποίηση της κατάλληλης βιβλιογραφίας, βοήθησε στην δημιουργία του ερωτηματολογίου της συγκεκριμένης έρευνας. Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε, σχεδιάστηκε στο πρόγραμμα του word και περιλάμβανε ένα συνοδευτικό κείμενο με διευκρινιστικές πληροφορίες και είκοσι τρεις (23) ερωτήσεις. Οι ερωτήσεις κάλυπταν το σκοπό και τους στόχους της έρευνας και ταξινομήθηκαν,





ανάλογα με το περιεχόμενό τους, σε τρεις βασικές ενότητες: 1. Προσωπικά στοιχεία 2. Αιτίες και συνέπειες των συγκρούσεων 3. Διαχείριση των συγκρούσεων Στην πρώτη ενότητα, οι ερωτήσεις (1 έως 06) ήταν κλειστού τύπου απλής επιλογής, αφορούσαν τα γενικά και δημογραφικά στοιχεία του δείγματος ( το φύλο, η ηλικία, οι σπουδές, η προϋπηρεσία, τα έτη υπηρεσίας σε θέση ευθύνης). Στη δεύτερη και στην τρίτη ενότητα, που αποτέλεσε και το κύριο μέρος του ερωτηματολογίου, οι ερωτήσεις ήταν κλειστού τύπου σύνθετης επιλογής και τύπου πενταβάθμιας κλίμακας Likert (ποτέ, σπάνια, μερικές φορές, συχνά, πολύ συχνά) και πολλαπλής επιλογής όπως στην ερώτηση 11. Οι ερωτήσεις των δύο αυτών ενοτήτων στόχευαν στη διερεύνηση των απόψεων των σχετικά με τον προσδιορισμό των βασικότερων αιτιών και συνεπειών των συγκρούσεων και των προτιμητέων στρατηγικών διαχείρισης και επίλυσής τους. Αφού οριστικοποιήθηκε η δομή του ερωτηματολογίου, διανεμήθηκε στο δείγμα, είτε με προσωπική επαφή ή εσωτερικό ταχυδρομικό σύστημα (χέρι με χέρι). Το ποσοστό συμμετοχής των υπαλλήλων του e- ΕΦΚΑ Δυτικής Μακεδονίας ήταν υψηλό. Συγκεντρώθηκαν ερωτηματολόγια από τις Τοπικές Διευθύνσεις Κοζάνης, Καστοριάς, Φλώρινας, Πτολεμαΐδας και Γρεβενών από το ΚΕΑΟ το ΠΕΚΑ, το ΚΕΠΑ και το ΠΥΣΥ. Ο απαιτούμενος χρόνος συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου δεν υπερέβαινε τα δέκα (10) λεπτά της ώρας.

Διανεμήθηκαν συνολικά 155 εκατόν πενήντα πέντε και συμπληρώθηκαν εκατόν έξι (106) ερωτηματολόγια τα οποία αξιοποιήθηκαν στην παρούσα έρευνα.

#### **3.5.4 Μέθοδος στατιστικής ανάλυσης ερευνητικών δεδομένων.**

Τα συμπληρωμένα ερωτηματολόγια μετά τη συλλογή τους, ελέγχθηκαν, αριθμήθηκαν και καταχωρήθηκαν στον υπολογιστή. Μετά την συλλογή των ερωτηματολογίων, ακολούθησε η κωδικοποίηση των απαντήσεων ενώ για την επεξεργασία των στοιχείων και τη στατιστική ανάλυσή τους, χρησιμοποιήθηκε το στατιστικό πρόγραμμα ανάλυσης δεδομένων SPSS (Statistical Package for Social Sciences) ένα από τα πιο δημοφιλή, ευέλικτα και εύχρηστα στατιστικά πακέτα για την ανάλυση και πραγματοποίηση ποσοτικών ερευνών προκειμένου να γίνουν οι



συσχετισμοί μεταξύ των δημογραφικών παραγόντων και των ερωτήσεων του ερωτηματολογίου και να απαντηθούν τα ερευνητικά ερωτήματα.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup>

### ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

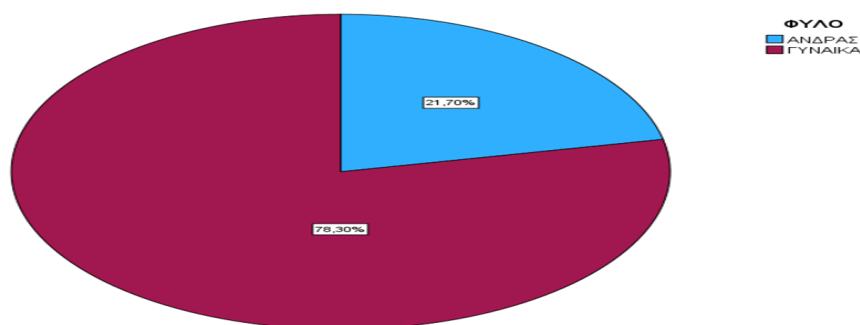
#### 4.1 Πρώτη ενότητα :Προσωπικά Στοιχεία

Από την έρευνα προκύπτει ότι η πλειοψηφία των υπαλλήλων του e-ΕΦΚΑ Δυτικής Μακεδονίας με ποσοστό 78,30 % ήταν γυναίκες ενώ το ποσοστό των ανδρών που συμμετείχαν στην έρευνα ήταν 21,70%.

#### Πίνακας 2 .Φύλο.

|       |         | ΦΥΛΟ      |         |               |                    |
|-------|---------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|       |         | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | ΑΝΔΡΑΣ  | 23        | 21,7    | 21,7          | 21,7               |
|       | ΓΥΝΑΙΚΑ | 83        | 78,3    | 78,3          | 100,0              |
| Total |         | 106       | 100,0   | 100,0         |                    |

Διάγραμμα 1. Φύλο υπαλλήλων e -ΕΦΚΑ Δυτικής Μακεδονίας



Όσο αναφορά την ηλικία των υπαλλήλων του e-ΕΦΚΑ Δυτικής Μακεδονίας που συμμετείχαν στην έρευνα οι 72 με ποσοστό 67,92% (σχετική συχνότητα 67,90%) ήταν από 46 έως 55 ετών. Στην ηλικιακή ομάδα των 36 έως 45 ήταν 26 συμμετέχοντες δηλαδή το 24,54% (σχετική συχνότητα 24,50%) και 4 συμμετέχοντες ανήκαν στην ηλικιακή ομάδα από 25-35 ετών με ποσοστό 3,77% και άλλοι 4 ανήκαν



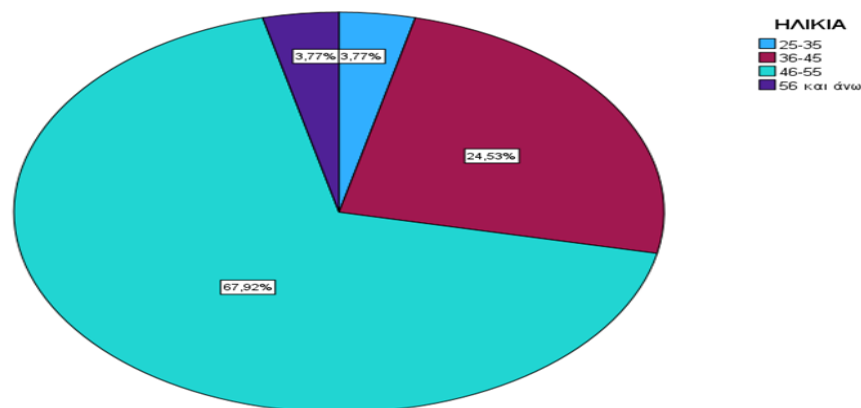
ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ «ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ ΣΕ ΦΟΡΕΙΣ ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ -  
ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ Ε-ΕΦΚΑ ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ»

στην ηλικιακή ομάδα από 56 ετών και άνω με αναλογούν ποσοστό 3,77%( με σχετική συχνότητα 3,8%).

**Πίνακας 3 .Ηλικία.**

| ΗΛΙΚΙΑ |            |           |         |               |                    |
|--------|------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|        |            | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid  | 25-35      | 4         | 3,8     | 3,8           | 3,8                |
|        | 36-45      | 26        | 24,5    | 24,5          | 28,3               |
|        | 46-55      | 72        | 67,9    | 67,9          | 96,2               |
|        | 56 και άνω | 4         | 3,8     | 3,8           | 100,0              |
| Total  |            | 106       | 100,0   | 100,0         |                    |

**Διάγραμμα 2. Ηλικία υπαλλήλων e -ΕΦΚΑ Δυτικής Μακεδονίας**



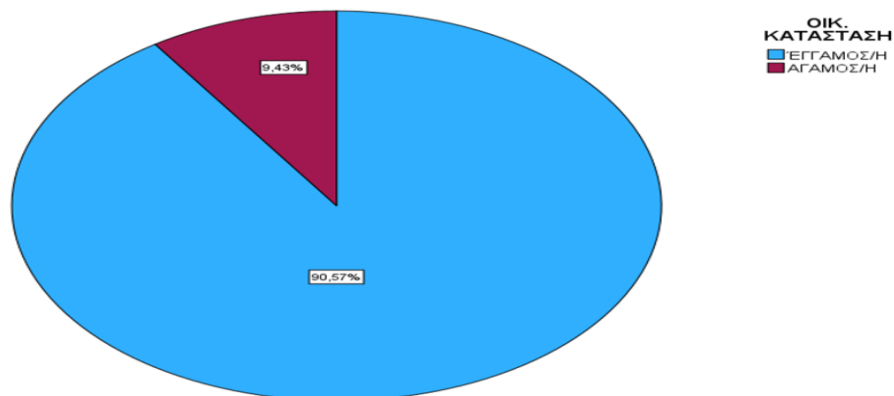
Σε ότι αφορά την οικογενειακή κατάσταση των συμμετεχόντων στην έρευνα από τους 106 οι 96 με ποσοστό 90,57% (σχετική συχνότητα 90,60%) δηλώνουν έγγαμοι και άγαμοι 10 με ποσοστό 9,43%.(σχετική συχνότητα 9,40%) Ενώ κανένας δεν δήλωσε διαζευγμένος/η ή χήρος/α.

**Πίνακας 4 .Οικ. κατάσταση.**

| ΟΙΚ. ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ |          |           |         |               |                    |
|----------------|----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|                |          | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid          | ΈΓΓΑΜΟΣΉ | 96        | 90,6    | 90,6          | 90,6               |
|                | ΑΓΑΜΟΣΉ  | 10        | 9,4     | 9,4           | 100,0              |
| Total          |          | 106       | 100,0   | 100,0         |                    |



**Διάγραμμα 3.Οικογενειακή κατάσταση υπαλλήλων e -ΕΦΚΑ Δυτικής Μακεδονίας**



Σχετικά με το επίπεδο εκπαίδευσης των συμμετεχόντων στην παρούσα έρευνα των υπαλλήλων του e-ΕΦΚΑ Δυτικής Μακεδονίας διαπιστώνεται ότι στην πλειοψηφία κατέχουν πτυχίο τριτοβάθμιας εκπαίδευσης. Πτυχίο ΑΕΙ κατέχουν πάνω από τους μισούς υπαλλήλους δηλαδή 53 με ποσοστό 50% (σχετική συχνότητα 50%)και ΤΕΙ 19 σε ποσοστό 17,92%. Απολυτήριο λυκείου κατέχουν 23 υπάλληλοι με ποσοστό 21,70% ενώ σε χαμηλά επίπεδα 9 υπάλληλοι με ποσοστό 8,49% βρίσκονται αυτοί που διαθέτουν μεταπτυχιακό δίπλωμα ενώ μόλις 2 έχουν διδακτορικό δίπλωμα με ποσοστό 1,89% .

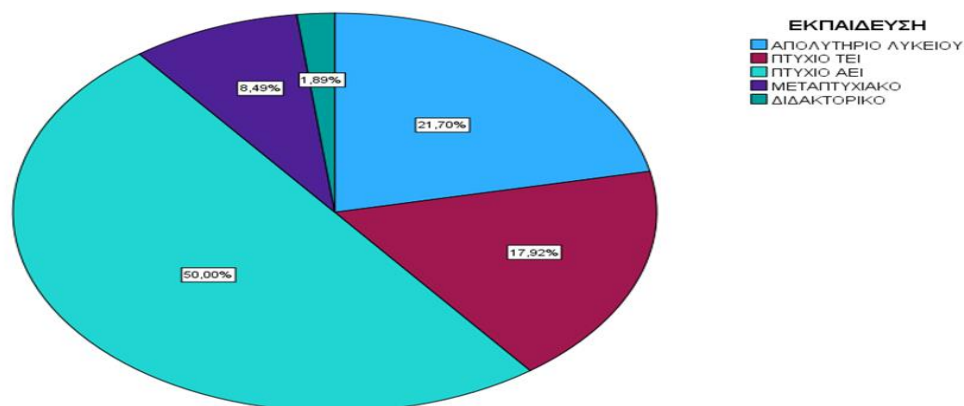
**Πίνακας 5. Εκπαίδευση.**

| ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ |                    |           |         |               |                    |
|------------|--------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|            |                    | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid      | ΑΠΟΛΥΤΗΡΙΟ ΛΥΚΕΙΟΥ | 23        | 21,7    | 21,7          | 21,7               |
|            | ΠΤΥΧΙΟ ΤΕΙ         | 19        | 17,9    | 17,9          | 39,6               |
|            | ΠΤΥΧΙΟ ΑΕΙ         | 53        | 50,0    | 50,0          | 89,6               |
|            | ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ       | 9         | 8,5     | 8,5           | 98,1               |
|            | ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ        | 2         | 1,9     | 1,9           | 100,0              |
|            | Total              | 106       | 100,0   | 100,0         |                    |



ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ «ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ ΣΕ ΦΟΡΕΙΣ ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ -  
ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ Ε-ΕΦΚΑ ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ»

**Διάγραμμα 4. Εκπαίδευση υπάλληλων e -ΕΦΚΑ Δυτικής Μακεδονίας**



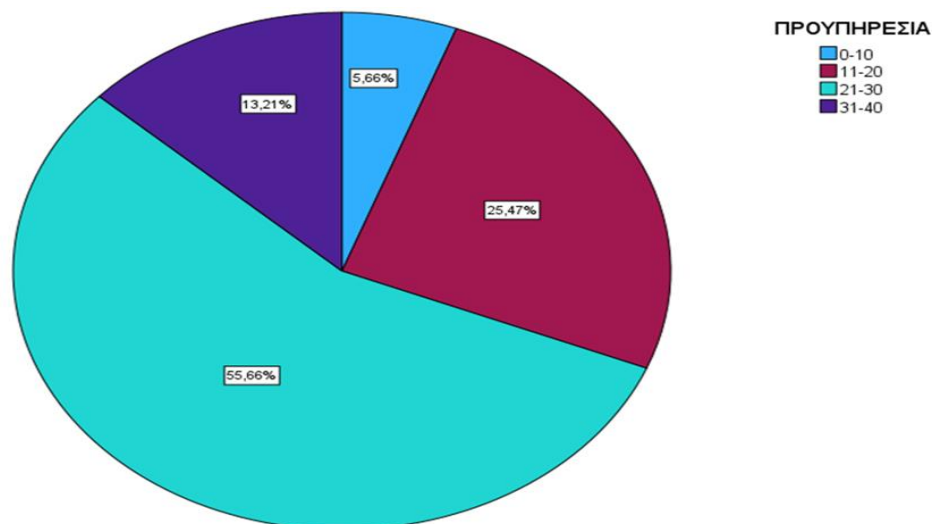
Ως προς τα έτη υπηρεσία, διαπιστώθηκε ότι με ποσοστό 55,65% (σχετική συχνότητα 55,70%) δηλαδή 59 υπάλληλοι είχαν 21-30 έτη υπηρεσίας, σε 27 υπάλληλους με ποσοστό 25,47% η προϋπηρεσία τους κυμαίνεται ανάμεσα στα 11 έως 20 έτη. Έως 10 έτη δήλωσαν 6 υπάλληλοι με ποσοστό 5,66% και 14 υπάλληλοι δήλωσαν ότι εργάζονται από 21-40 έτη με αναλογούν ποσοστό 13,21%.

**Πίνακας 6. Προϋπηρεσία.**

| ΠΡΟΥΠΗΡΕΣΙΑ |       |           |         |               |                    |
|-------------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
|             |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid       | 0-10  | 6         | 5,7     | 5,7           | 5,7                |
|             | 11-20 | 27        | 25,5    | 25,5          | 31,1               |
|             | 21-30 | 59        | 55,7    | 55,7          | 86,8               |
|             | 31-40 | 14        | 13,2    | 13,2          | 100,0              |
|             | Total | 106       | 100,0   | 100,0         |                    |



Διάγραμμα 5. Έτη υπηρεσίας υπαλλήλων e -ΕΦΚΑ Δυτικής Μακεδονίας

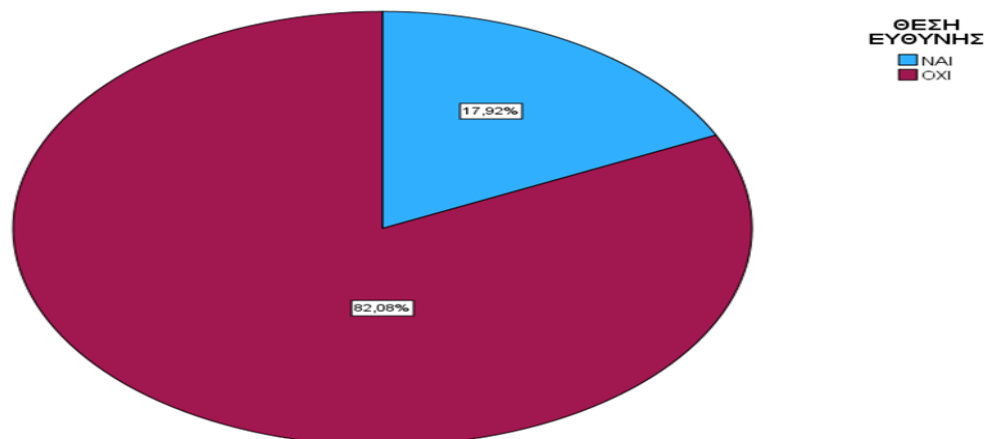


Από τους συνολικά 106 υπαλλήλους του e ΕΦΚΑ Δυτικής Μακεδονίας οι 87 σε ποσοστό 82,08%(σχετική συχνότητα 82,10%) δεν είχαν υπηρετήσει σε θέση ευθύνης ενώ οι 19, δηλαδή το 17,92% είχαν αναλάβει θέση ευθύνης.

Πίνακας 7. Θέση ευθύνης.

| ΘΕΣΗ ΕΥΘΥΝΗΣ |     |           |         |               |                    |
|--------------|-----|-----------|---------|---------------|--------------------|
|              |     | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid        | ΝΑΙ | 19        | 17,9    | 17,9          | 17,9               |
|              | ΟΧΙ | 87        | 82,1    | 82,1          | 100,0              |
| Total        |     | 106       | 100,0   | 100,0         |                    |

Διάγραμμα 6. Υπηρετούντες υπάλληλοι σε θέση ευθύνης

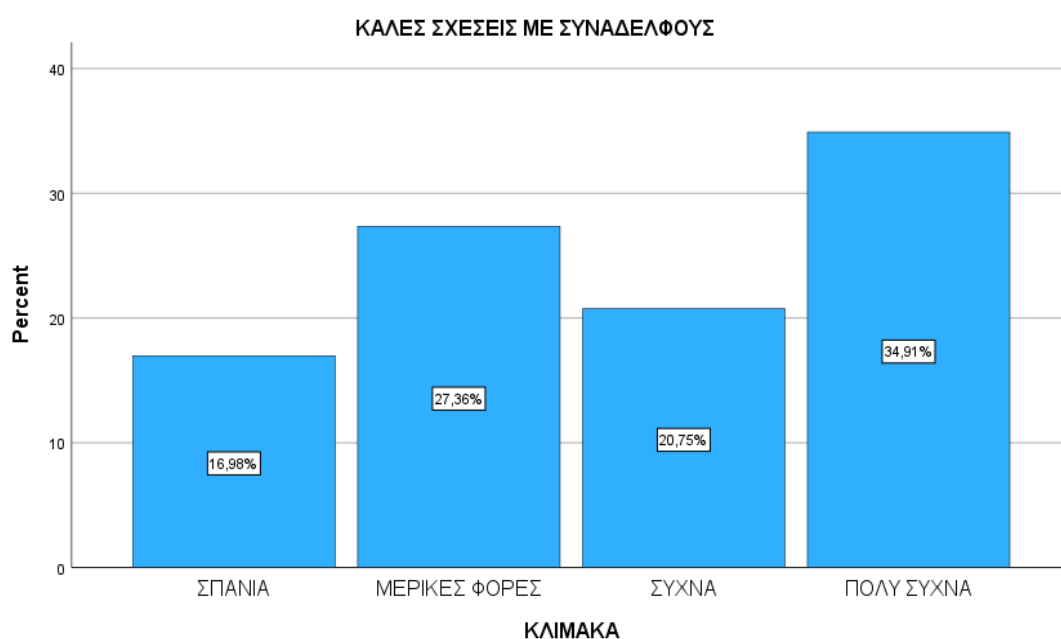




#### 4.2 Δεύτερη ενότητα :Εργασιακές συγκρούσεις αίτια και συνέπειες.

Από την ανάλυση των δεδομένων προέκυψε ότι το 34,91 % των υπαλλήλων e - ΕΦΚΑ Δυτικής Μακεδονίας διατηρεί πολύ συχνά καλές σχέσεις με του συναδέλφους του. Το 20,75% διατηρεί συχνά καλές σχέσεις το 27,36% απάντησε μερικές φορές ενώ το 16,98% σπάνια διατηρεί καλές σχέσεις με τους συναδέλφους.

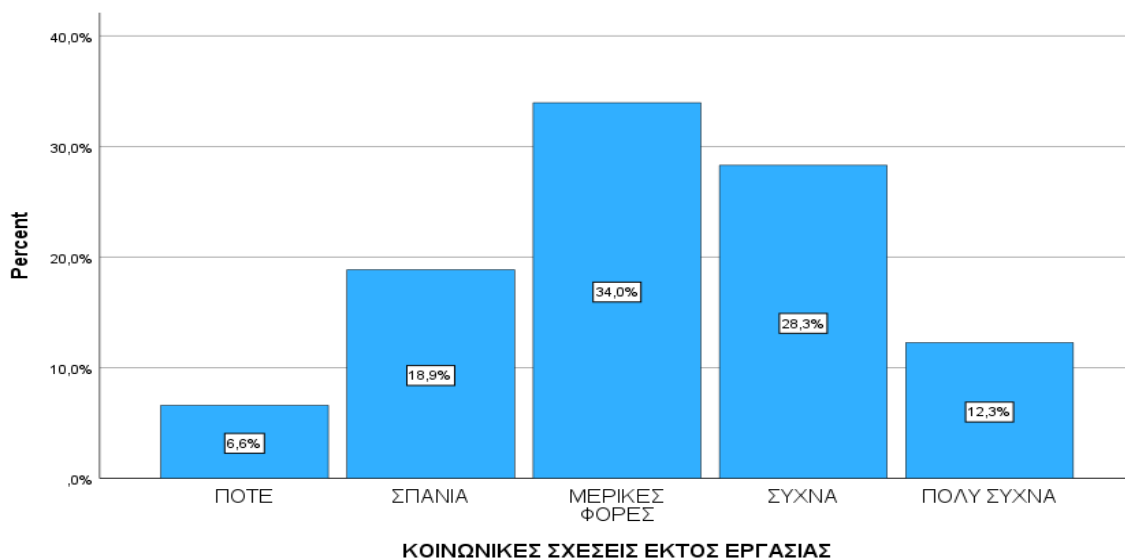
*Διάγραμμα 7. Καλές σχέσεις με συναδέλφους.*



Επιπρόσθετα από την έρευνα προκύπτει ότι από τους 106 υπαλλήλους του e- ΕΦΚΑ Δυτικής Μακεδονίας το 34% δηλώνει ότι μερικές φορές διατηρεί κοινωνικές σχέσεις εκτός εργασίας με τους συναδέλφους του, το 28,3% απάντησε ότι διατηρεί συχνά και πολύ συχνά απάντησε το 12,30%. Το 6,6% δεν διατηρεί κοινωνικές σχέσεις με τους συναδέλφους ενώ το 18,7 δήλωσε ότι διατηρεί σπάνιες φορές κοινωνικές σχέσεις.

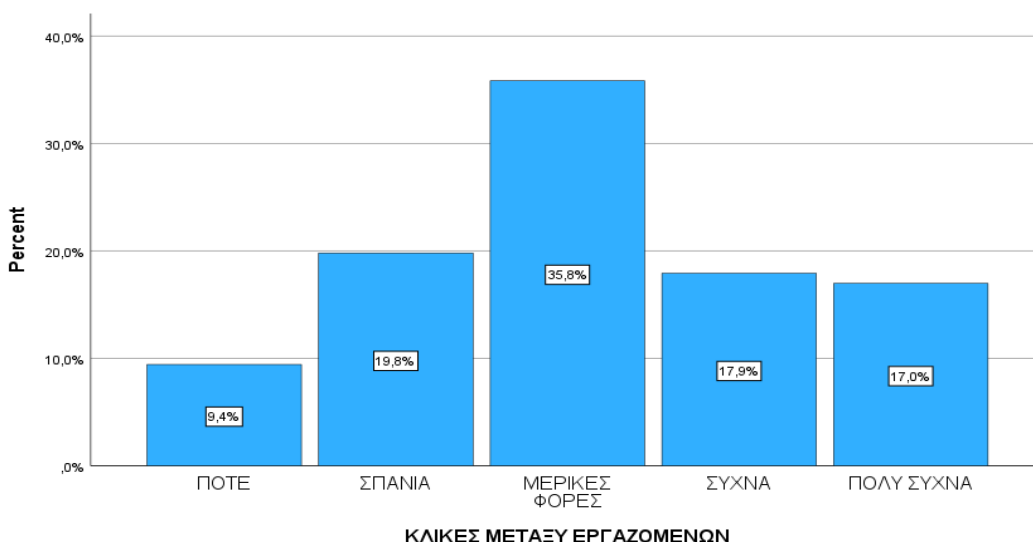


**Διάγραμμα 8. Σχέσεις με συναδέλφους εκτός εργασίας.**



Όσον αφορά τις κλίκες στον εργασιακό χώρο το 35,80% των συμμετεχόντων υπαλλήλων στην έρευνα πιστεύει ότι δημιουργούνται κλίκες μερικές φορές, συχνά πιστεύει το 17,90% και το 17 % πολύ συχνά . Σπάνια αναφέρει το 19,80% ενώ το 9,40% θεωρεί ότι ποτέ δεν δημιουργούνται κλίκες στον εργασιακό χώρο.

**Διάγραμμα 9. Κλίκες στον εργασιακό χώρο.**



Αναφορικά με τα φαινόμενα συγκρούσεων, οι υπάλληλοί σε μεγάλο ποσοστό παρατήρησαν συχνά φαινόμενα συγκρούσεων στον εργασιακό χώρο. Ειδικότερα το

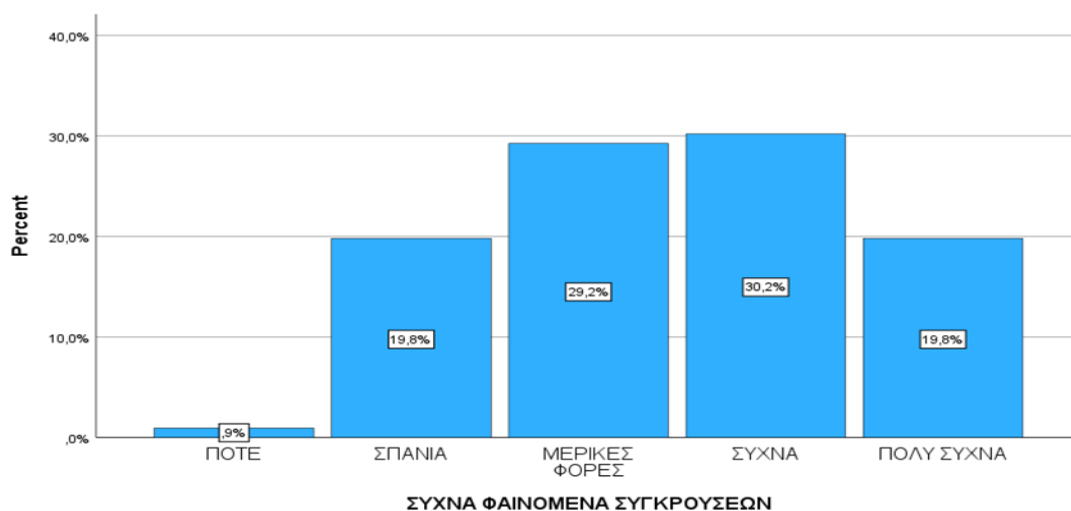




ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ «ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ ΣΕ ΦΟΡΕΙΣ ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ -  
ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ Ε-ΕΦΚΑ ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ»

30,20% παρατήρησε συχνά φαινόμενα συγκρούσεων το 29,20% παρατήρησε μερικές φορές ενώ πολύ συχνά φαινόμενα συγκρούσεων παράτησε το 19,80%. Σπάνια παρατηρήθηκαν συγκρούσεις από το 19,80 ενώ μόλις το 0,9% δεν παρατήρησε ποτέ φαινόμενα συγκρούσεων.

*Διάγραμμα 10. Συχνά φαινόμενα συγκρούσεων.*

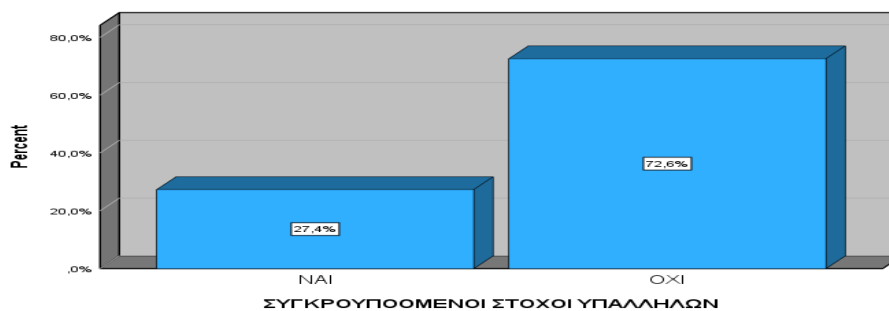


Οι αιτίες που μπορούν να οδηγήσουν σε συγκρούσεις είναι πάρα πολλές και διάφορες, και εξαρτώνται από διάφορους παράγοντες. Συμπερασματικά από τα παρακάτω διαγράμματα προκύπτει ότι κύρια αιτία συγκρουσιακών φαινομένων στον εργασιακό χώρο αποτελεί η κακή επικοινωνία όπου το 67% των συμμετεχόντων την θεωρεί βασική αιτία. Ακολουθεί ως αιτία ο φόρτος εργασίας με ποσοστό 66%, ενώ οι περιορισμένοι πόροι με ποσοστό 98,10% δεν θεωρείται πηγή συγκρούσεων .

Αναλυτικότερα από σύνολο των υπαλλήλων του e-ΕΦΚΑ Δυτικής Μακεδονίας που συμμετείχαν στην έρευνα το 72,60% δεν θεωρεί τους συγκρουόμενους στόχους ως πηγή συγκρούσεων αντίθετα το 27,40% των υπαλλήλων πιστεύει ότι αποτελεί πηγή σύγκρουσης.

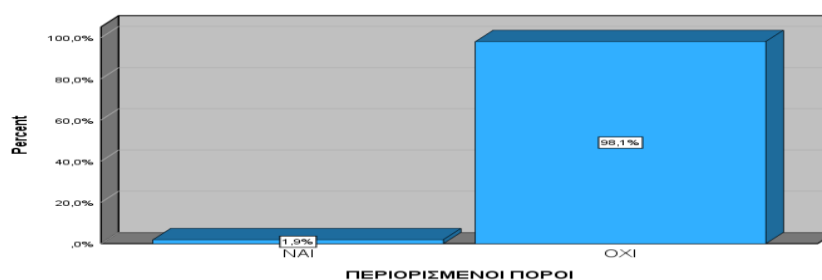


**Διάγραμμα 11i. Οι συγκρουόμενοι στόχοι ως αιτία συγκρούσεων.**



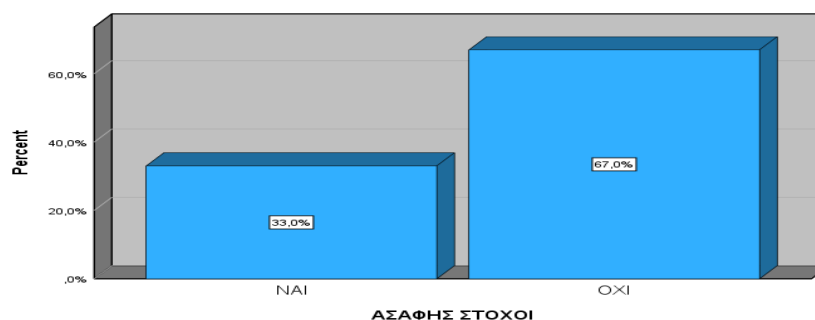
Η συντριπτική πλειοψηφία των υπαλλήλων του e-ΕΦΚΑ Δυτικής Μακεδονίας που συμμετείχαν στην έρευνα με ποσοστό 98,10% δήλωσε ότι οι περιορισμένοι πόροι δεν αποτελούν αιτία συγκρούσεων και μόνο το 1,90% είχε αντίθετη άποψη.

**Διάγραμμα 11ii. Οι περιορισμένοι πόροι ως αιτία συγκρούσεων.**



Το 67% των συμμετεχόντων υπαλλήλων ανέφερε ότι δεν θεωρεί τους ασαφείς στόχους ως πηγή σύγκρουσης, μόνο το 33% έχει θετική άποψη.

**Διάγραμμα iii. Οι ασαφείς στόχοι ως αιτία συγκρούσεων.**

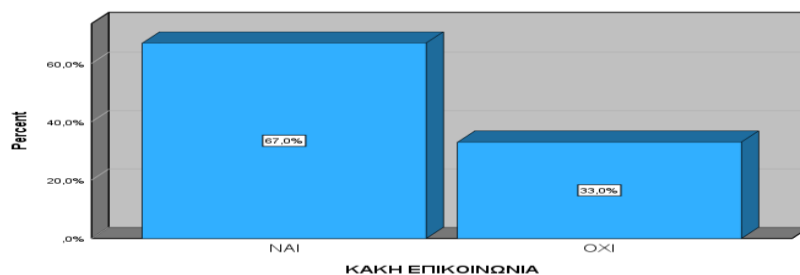




ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ «ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ ΣΕ ΦΟΡΕΙΣ ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ - ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ Ε-ΕΦΚΑ ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ»

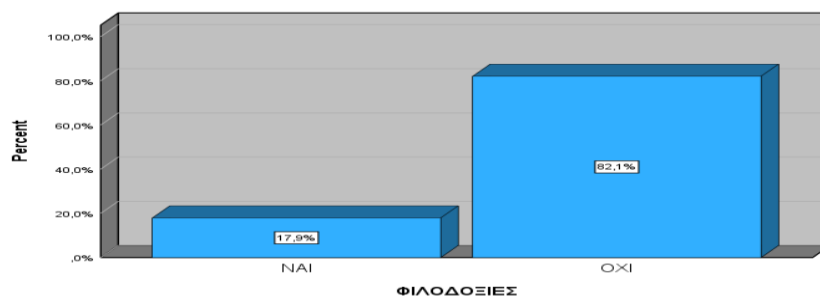
Διαπιστώθηκε ως βασική αιτία συγκρούσεων η κακή επικοινωνία όπου το 67% των συμμετεχόντων υπαλλήλων δήλωσε θετικά και αρνητικά το 33% .

**Διάγραμμα 11iv. Η κακή επικοινωνία ως αιτία συγκρούσεων**



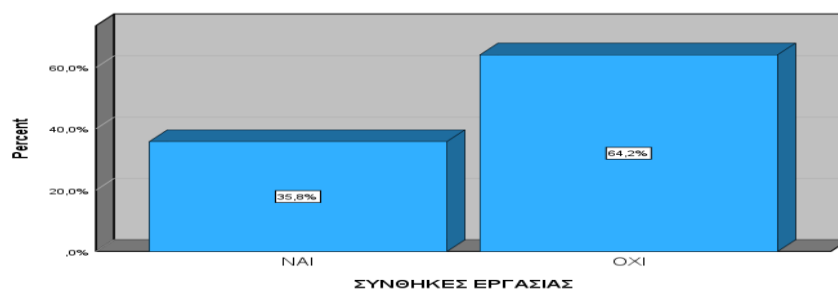
Το 82,10% των συμμετεχόντων υπαλλήλων ανέφερε ότι δεν θεωρεί τις προσωπικές του φιλοδοξίες ως πηγή σύγκρουσης, μόνο το 17% έχει αντίθετη άποψη.

**Διάγραμμα 11v. Οι προσωπικές φιλοδοξίες ως αιτία συγκρούσεων.**



Σχετικά με τις κακές συνθήκες εργασίας το 64,20% των ερωτηθέντων υπαλλήλων ανέφερε ότι δεν τις θεωρεί αιτία σύγκρουσης. Αντίθετα με το 35,80% που ανέφερε ότι τις θεωρεί πηγή σύγκρουσης.

**Διάγραμμα 11vi. Οι συνθήκες εργασίας ως αιτία συγκρούσεων.**

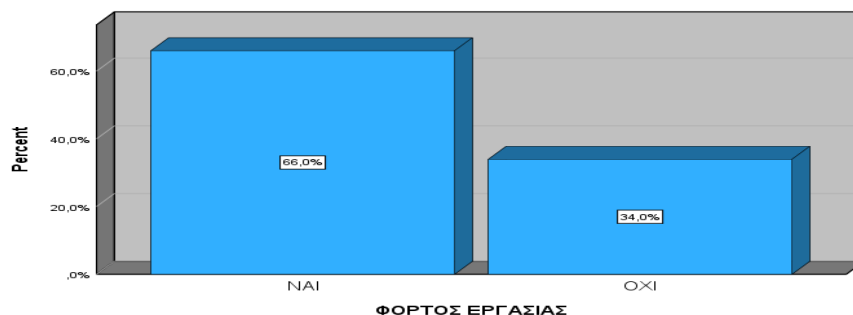




ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ «ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ ΣΕ ΦΟΡΕΙΣ ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ -  
ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ Ε-ΕΦΚΑ ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ»

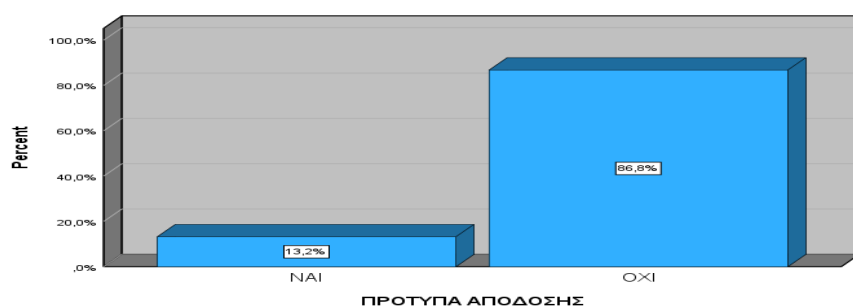
Ο φόρτος εργασίας θεωρείται από το 66% των συμμετεχόντων υπαλλήλων στην έρευνα σημαντική αίτια συγκρούσεων. Το 34% αυτών θεωρεί ότι δεν προκαλεί συγκρούσεις στον εργασιακό χώρο.

**Διάγραμμα 11vii. Ο φόρτος εργασίας ως αιτία συγκρούσεων.**



Αναφορικά με τις διαφωνίες που επικρατούν στον εργασιακό χώρο για τα πρότυπα απόδοσης μόνο το 13,20% είχε την άποψη ότι προκαλούν εργασιακές συγκρούσεις. Στην πλειοψηφία οι υπάλληλοι του e -ΕΦΚΑ Δυτικής Μακεδονίας με ποσοστό 86,80% δεν θεωρεί ότι πηγάζουν συγκρούσεις από τα πρότυπα απόδοσης.

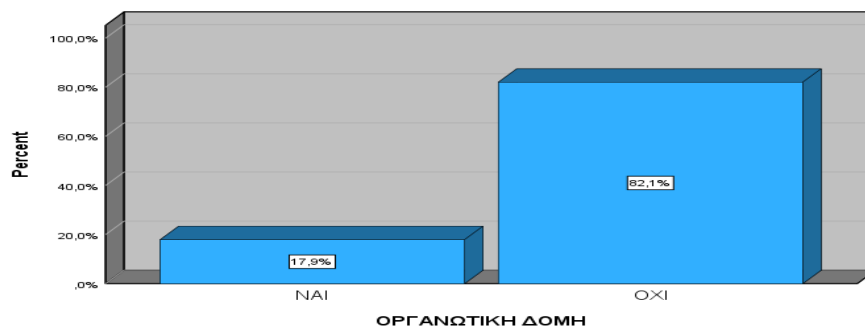
**Διάγραμμα 11viii. Τα πρότυπα απόδοσης ως αιτία συγκρούσεων.**



Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας η οργανωτική δομή ενός οργανισμού δεν θεωρείται από τους συμμετέχοντες υπαλλήλους με ποσοστό 82,10%ως βασική αιτία συγκρούσεων. Μόλις το 17,90% απάντησε θετικά καθώς πιστεύει ότι η οργανωτική δομή μπορεί να προκαλέσει συγκρούσεις.

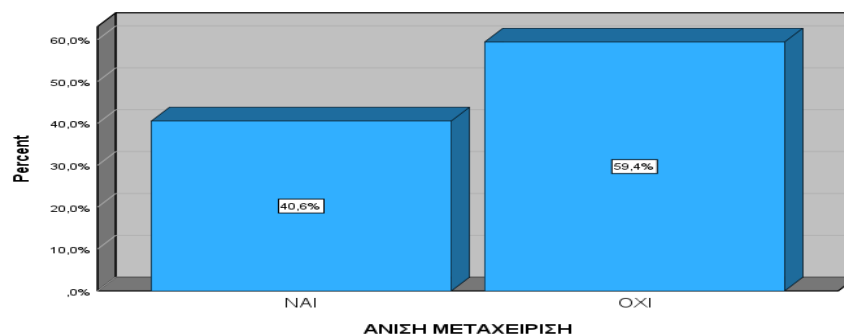


*Διάγραμμα 11ix. Η οργανωτική δομή ως αιτία συγκρούσεων.*



Αναφορικά με την άνιση μεταχείριση ως πηγή σύγκρουσης το 40,60% των ερωτηθέντων υπαλλήλων δήλωσε ότι αποτελεί αιτία σύγκρουσης, όμως μεγαλύτερο ποσοστό το 59,40 % των ερωτηθέντων υπάλληλων δήλωσε ότι η άνιση μεταχείριση δεν προκαλεί συγκρούσεις.

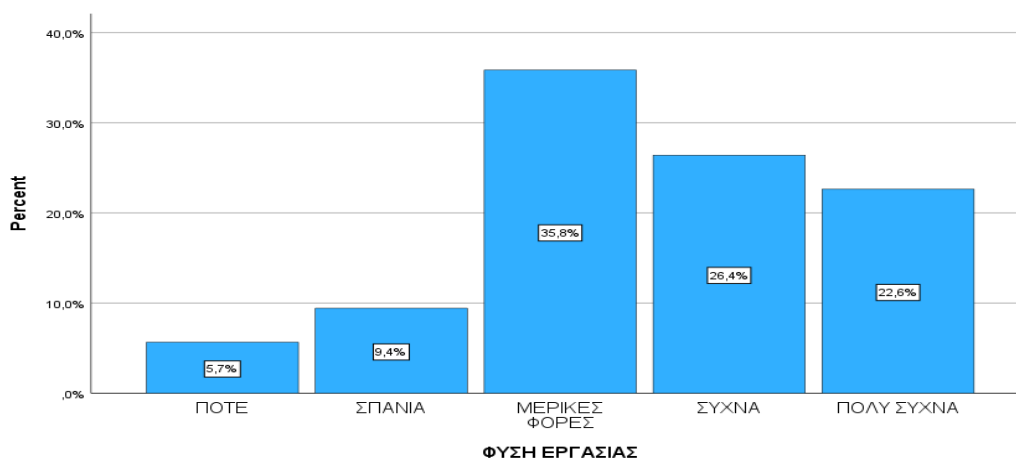
*Διάγραμμα 11 x. Άνιση μεταχείριση ως αιτία συγκρούσεων.*



Από την ανάλυση των δεδομένων προέκυψε ότι το 35,80% των συμμετεχόντων υπαλλήλων στην έρευνα δήλωσε ότι η φύση της εργασίας προκαλεί μερικές φορές συγκρούσεις. Το 26,40% δήλωσε συχνά και πολύ συχνά το 22,60%. Αντίθετα το 5,70% δήλωσε ποτέ και σπάνια το 9,40% .

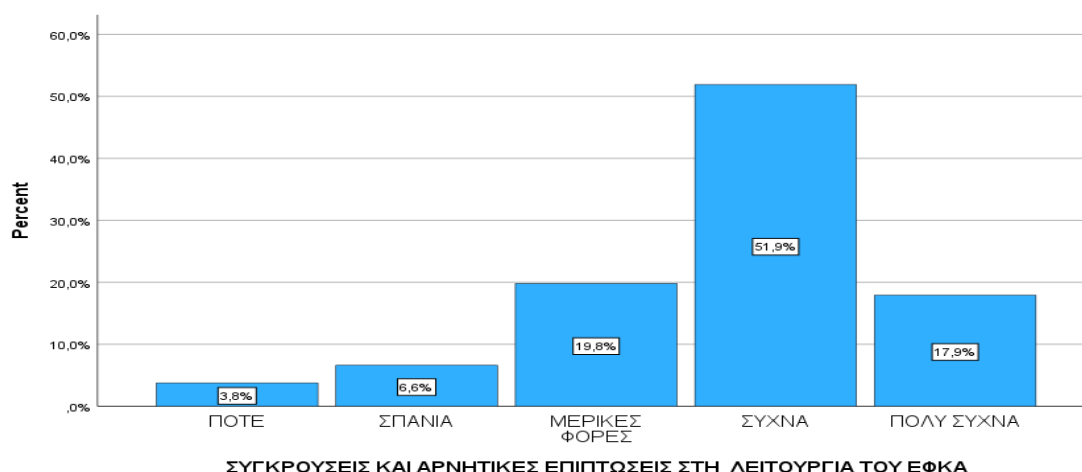


**Διάγραμμα 12. Φύση εργασίας και συγκρούσεις.**



Οι περισσότεροι από τους μισούς συμμετέχοντες υπαλλήλους στην έρευνα του e- ΕΦΚΑ Δυτικής Μακεδονίας θεωρούν ότι οι συγκρούσεις επιφέρουν αρνητικές συνέπειες στην λειτουργία του οργανισμού. Το 51,90% δήλωσε ότι οι συγκρούσεις επιφέρουν συχνά αρνητικές συνέπειες στην λειτουργία του οργανισμού ,το 19,80% δήλωσε μερικές φορές το 17,90% πολύ συχνά. Μόλις το 3,80% των συμμετεχόντων στην έρευνα δήλωσε ότι οι συγκρούσεις δεν επηρεάζουν την λειτουργία του οργανισμού ποτέ και σπάνια δήλωσε το 6,6%.

**Διάγραμμα 13. Συγκρούσεις και αρνητικές επιπτώσεις στην λειτουργία το e-ΕΦΚΑ.**



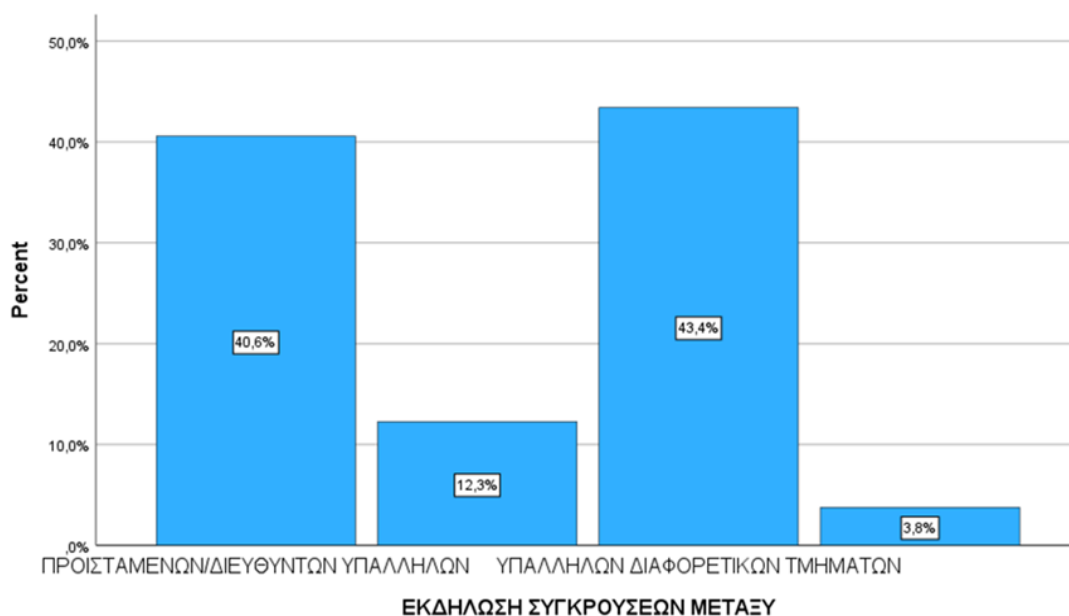
Μετά την καταγραφή των απαντήσεων ως προς την εκδήλωση των συγκρούσεων στον εργασιακό χώρο μεταξύ ομάδων το 43,40% δήλωσε ότι οι συγκρούσεις εμφανίζονται μεταξύ υπαλλήλων διαφορετικών τμημάτων. Το 40,60%



ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ «ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ ΣΕ ΦΟΡΕΙΣ ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ - ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ Ε-ΕΦΚΑ ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ»

απάντησε ότι εκδηλώνονται συγκρούσεις μεταξύ προϊσταμένων /διευθυντών και υπαλλήλων, το 12,30% απάντησε μεταξύ υπαλλήλων του ίδιου τμήματος και το 3,8% των συμμετεχόντων στην έρευνα δήλωσε ότι οι συγκρούσεις εκδηλώνονται μεταξύ άτυπων ομάδων -κλίκες. Αξιοσημείωτο είναι πως κανένας από τους συμμετέχοντες δεν δήλωσε ότι μπορούν να εμφανιστούν συγκρούσεις μεταξύ προϊσταμένων και διευθυντών.

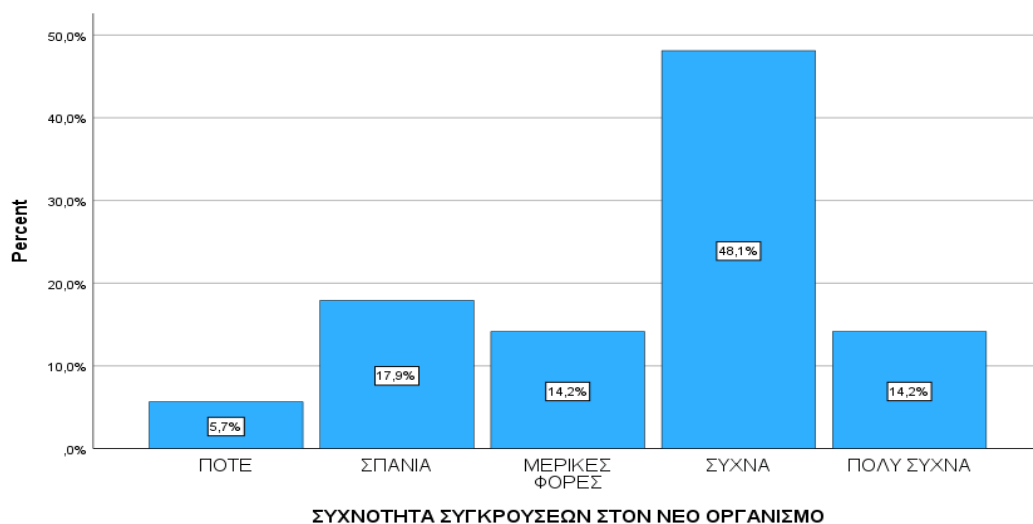
**Διάγραμμα 14.Εκδήλωση συγκρούσεων.**



Από τις απαντήσεις του δείγματος προκύπτει ότι ένα πολύ μεγάλο ποσοστό των υπαλλήλων το 48,10% ανέφερε ότι η δημιουργία του νέου οργανισμού ευνοεί συχνά την εκδήλωση συγκρούσεων. Πολύ συχνά και μερικές φορές δήλωσαν με ίδιο ποσοστό το 14,20% των υπαλλήλων. Σπάνια δήλωσε το 17,90% και ποτέ το 5,7% των συμμετεχόντων στην έρευνα.

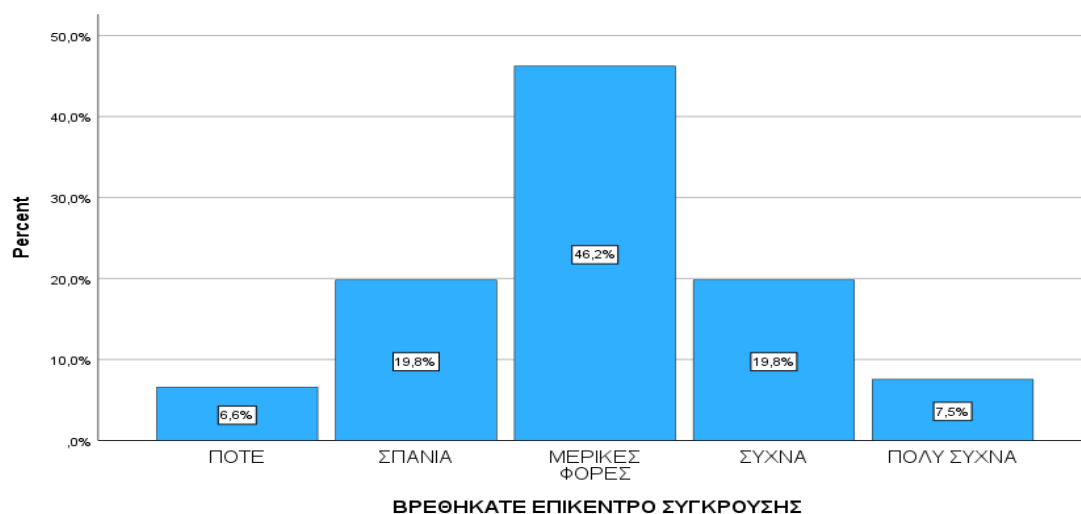


**Διάγραμμα 15. Συχνότητα εκδήλωση συγκρούσεων στον νέο οργανισμό.**



Αναφορικά με την ερώτηση αν βρέθηκαν τελευταία στο επίκεντρο σύγκρουσης δήλωσαν οι περισσότεροι συμμετέχοντες μερικές φορές με ποσοστό 46,20%. Συχνά δήλωσε το 19,80% των ερωτηθέντων και πολύ συχνά το 7,50%. Το 19,80% δήλωσε πως σπάνια βρίσκεται στο επίκεντρο συγκρούσεων και το 6,60% δήλωσε πως δεν συγκρούεται ποτέ.

**Διάγραμμα 16. Επίκεντρο σύγκρουσης.**



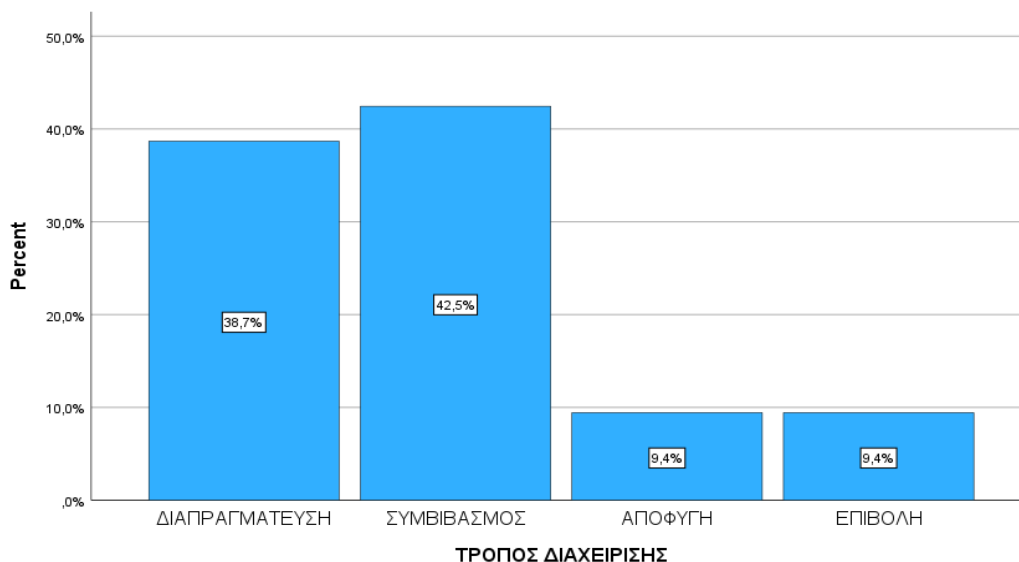




### 4.3 Ενότητα Τρίτη Διαχείριση συγκρούσεων.

Από την καταχώρηση των δεδομένων του ερωτηματολογίου σχετικά με τον τρόπο που γίνεται η διαχείριση των συγκρούσεων από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων φαίνεται ότι την πρώτη θέση κατέχει ο συμβιβασμός με ποσοστό 42,50%, η αμέσως επόμενη επιλογή είναι η διαπραγμάτευση με ποσοστό 38,70% ακολουθούν η αποφυγή και η επιβολή με ποσοστό 9,4%.

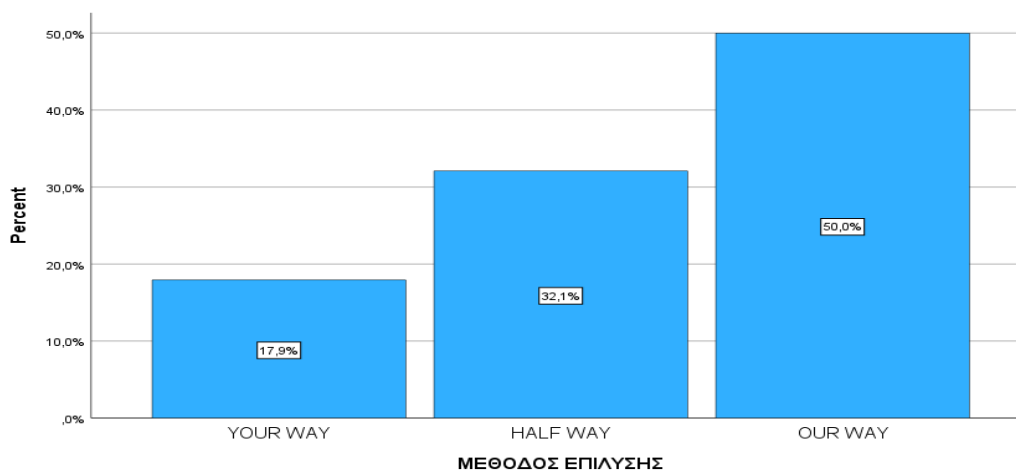
*Διάγραμμα 17. Τρόπος διαχείρισης συγκρούσεων.*



Αναφορικά με την διερεύνηση των μεθόδων με τις οποίες γίνεται η διαχείριση των συγκρούσεων στο εργασιακό χώρο του e ΕΦΚΑ Δυτικής Μακεδονίας, ένας στους δύο συμμετέχοντες φαίνεται να επιλέγει την μέθοδο our way, ώστε να μπορέσει να διαχειριστεί την σύγκρουση που συναντά περισσότερο συχνά στον εργασιακό του χώρο. Η αμέσως πιο δημοφιλής τάση φαίνεται να είναι half way. Ωστόσο σημαντική τάση μεταξύ των συμμετεχόντων της έρευνας φαίνεται να καταγράφει η περίπτωση του your way, ώστε να υπάρχει η όσο το δυνατόν καλύτερη διαχείριση της σύγκρουσης. Τέλος να επισημανθεί ότι κανένας από τους συμμετέχοντες στην έρευνα δεν επέλεξε την μέθοδο my way.

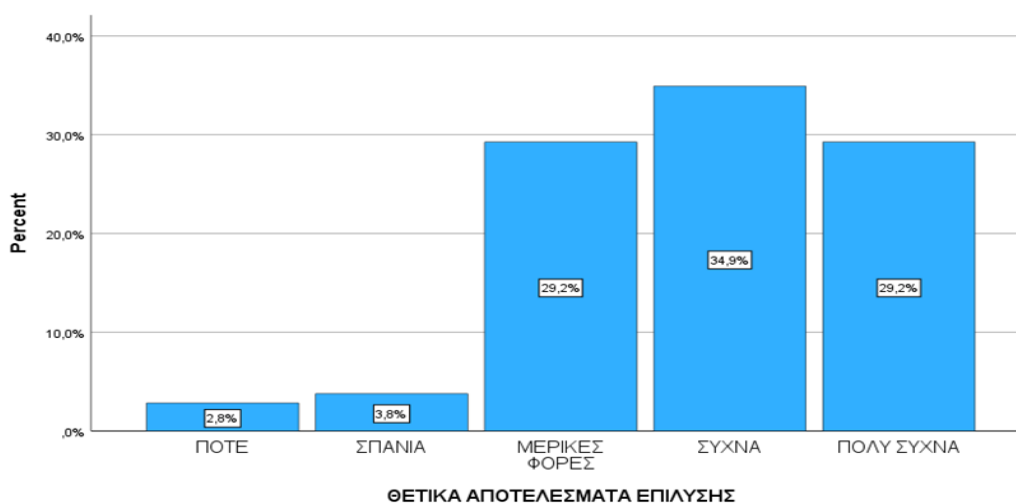


**Διάγραμμα 18. Μέθοδος επίλυσης συγκρούσεων.**



Ακολουθεί η διερεύνηση του κατά πόσο θεωρούν οι εργαζόμενοι του e ΕΦΚΑ Δυτικής Μακεδονίας, ότι ο τρόπος που επιλέγουν να ακολουθήσουν στην διαχείριση μιας σύγκρουσης επιφέρει θετικά αποτελέσματα. Από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων φαίνεται ότι η πλειοψηφία του δείγματος 64,10% θεωρεί ότι η μέθοδος που ακολουθεί επιφέρει συχνά ή πολύ συχνά θετικά αποτελέσματα ενώ το 29,20% θεωρεί ότι επιφέρει μερικές φορές. Μόνο το 3,8% θεωρεί την μέθοδο την οποία ακολουθεί σπάνια αποδοτική και το 2,8% καθόλου αποδοτική.

**Διάγραμμα 19. Θετικά αποτελέσματα επίλυσης συγκρούσεων.**

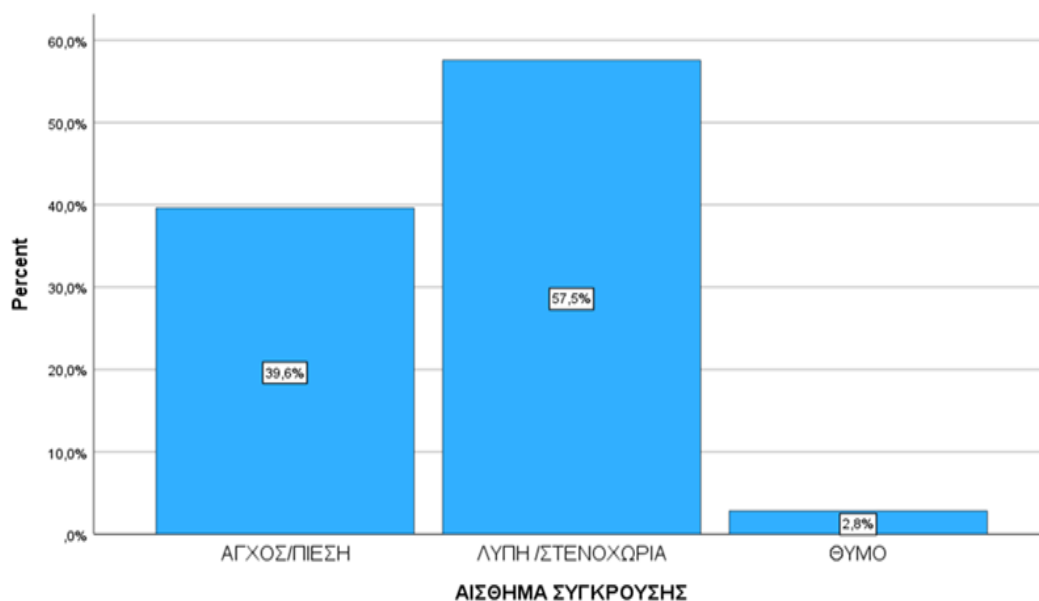




ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ «ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ ΣΕ ΦΟΡΕΙΣ ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ -  
ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ Ε-ΕΦΚΑ ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ»

Σχετικά με το συναίσθημα που αφήνει στα συγκρουόμενα μέρη μια σύγκρουση οι περισσότεροι από τους μισούς εργαζόμενους του e- ΕΦΚΑ Δυτικής Μακεδονίας δήλωσαν ως κύριο συναίσθημα την λύπη και την στεναχώρια με ποσοστό 57,50%. Άγχος και πίεση δήλωσε το 39,60% ενώ ένα πολύ μικρό ποσοστό το 2,80% δήλωσε θυμό. Άξιο λόγου είναι ότι κανένας από τους συμμετέχοντες στην έρευνα δεν δήλωσε την επιλογή ικανοποίηση

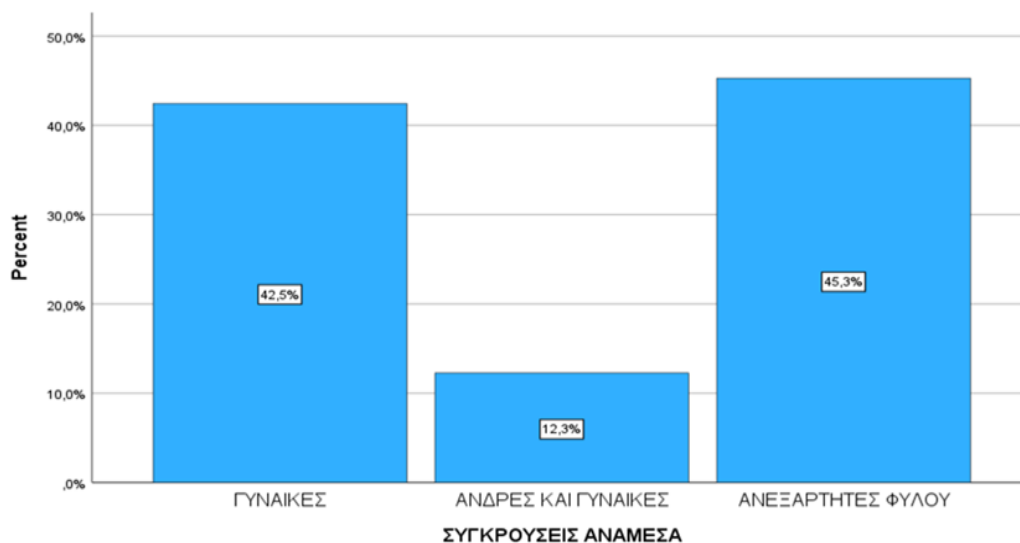
*Διάγραμμα 20. Αίσθημα συγκρούσεων.*



Εστιάζοντας στην παράμετρο του φύλου και εάν σχετίζεται με τις συγκρούσεις, προέκυψε ότι το 45,30% των συμμετεχόντων υπαλλήλων στην έρευνα θεωρεί, ότι η συχνότητα των συγκρούσεων δεν συσχετίζεται με το φύλο. Αντίστοιχα το 42,50% θεωρεί ότι οι περισσότερες συγκρούσεις εκδηλώνονται μεταξύ των γυναικών. Ακολουθεί η άποψη ότι οι συγκρούσεις είναι περισσότερες μεταξύ ατόμων διαφορετικού φύλου με ποσοστό 12,30%, ενώ κανένας από τους συμμετέχοντες στην έρευνα δεν δήλωσε συγκρούσεις μεταξύ ανδρών.

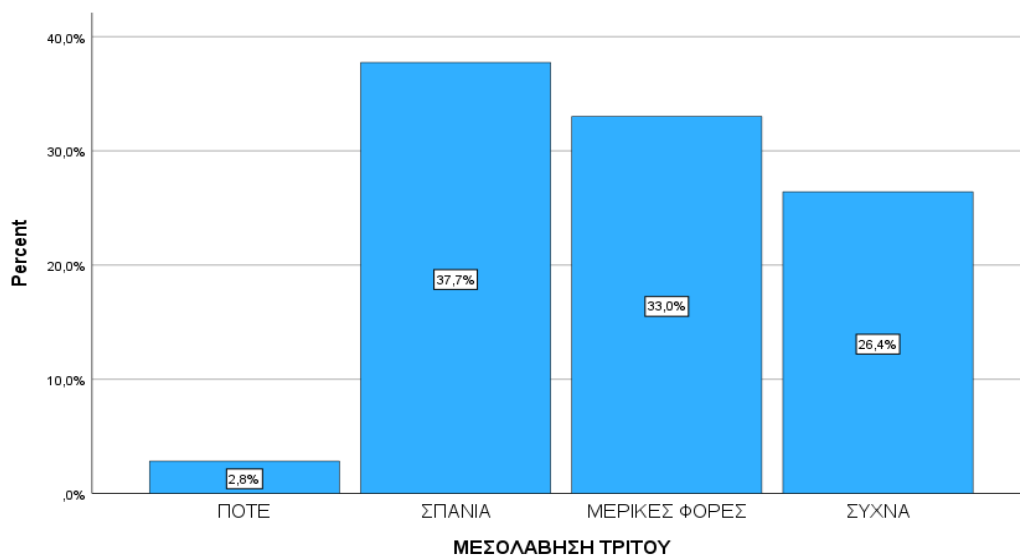


**Διάγραμμα 21. Εκδήλωση συγκρούσεων.**



Με βάση τις απαντήσεις των συμμετεχόντων υπάλληλων αναφορικά με την επίλυση των συγκρούσεων, προκύπτει ότι, το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων σπάνια χρησιμοποιεί τη μεσολάβηση κάποιου τρίτου προσώπου, ενώ το 2,8% δεν το χρησιμοποιεί ποτέ. Μόνο το 26,40% προτιμά να καλεί τρίτους για την επίλυση των διαφορών τους, ενώ όλοι οι υπόλοιποι με ποσοστό 33% επιλέγουν μερικές φορές.

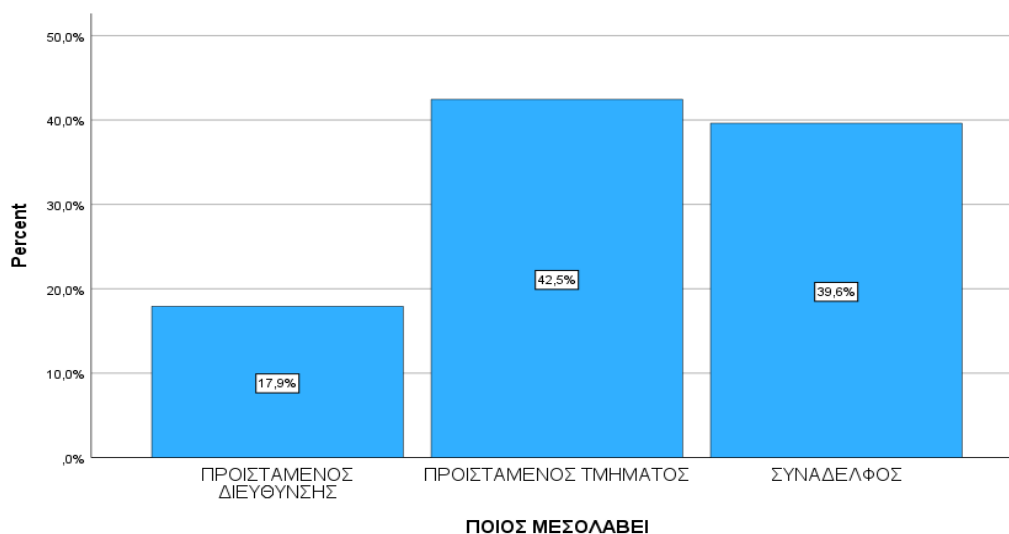
**Διάγραμμα 22. Μεσολάβηση τρίτου στην επίλυση συγκρούσεων.**





Ολοκληρώνοντας την έρευνα με την ερώτηση ποιος συνήθως μεσολαβεί για την επίλυση μιας σύγκρουσης συμπεραίνεται από την καταγραφή των δεδομένων ότι τις περισσότερες φορές μεσολαβεί ο Προϊστάμενος τμήματος με ποσοστό 42,50% , εξίσου σημαντική με ποσοστό 39,60% είναι η μεσολάβηση άλλου συναδέλφου, ενώ ο Προϊστάμενος Διεύθυνσης μεσολαβεί τις λιγότερες φορές με ποσοστό 17,90%.

**Διάγραμμα 23. Ποιος μεσολαβεί στην επίλυση συγκρούσεων.**



#### 4.4 Ενότητα τέταρτη :Έλεγχος ερευνητικών υποθέσεων.

Με τη διατύπωση των ερευνητικών υποθέσεων μιας ποσοτικής έρευνας επιχειρείται μια υποθετική πρόβλεψη των σχέσεων μεταξύ δύο ή περισσότερων μεταβλητών, που μέσω του ερευνητή, επαληθεύεται ή απορρίπτεται. Η δηλωτική ερευνητική υπόθεση υποδηλώνει την ύπαρξη σχέσεων μεταξύ των μεταβλητών που ερευνώνται, ενώ αντίθετα η μηδενική, υποδηλώνει την απουσία αυτών των σχέσεων. Κάθε ερευνητική υπόθεση πρέπει να είναι διατυπωμένη με ακρίβεια, να είναι μετρήσιμη και αξιόλογη για έλεγχο (Σωτηρούδας, 2011). Επομένως με βάση τον σκοπό, τους στόχους και τα ερευνητικά ερωτήματα της εν λόγω ποσοτικής έρευνας, οι ερευνητικές υποθέσεις που πρέπει να επιβεβαιωθούν ή να απορριφθούν είναι:



**1<sup>ο</sup> ερευνητικό ερώτημα:** Η συχνότητα επίκεντρο των συγκρούσεων σχετίζεται με τα ατομικά χαρακτηριστικά (προϋπηρεσία, επίπεδο εκπαίδευσης, φύλο, ηλικία) των υπάλληλων του e- ΕΦΚΑ Δυτικής Μακεδονίας;

**2<sup>ο</sup> ερευνητικό ερώτημα:** Υπάρχει σχέση ανάμεσα στον τρόπο διαχείρισης των συγκρούσεων και στην προϋπηρεσία των υπάλληλων του e- ΕΦΚΑ Δυτικής Μακεδονίας;

**3<sup>ο</sup> ερευνητικό ερώτημα:** Επηρεάζεται η μέθοδος επίλυσης των συγκρούσεων που χρησιμοποιούν οι υπάλληλοι του e- ΕΦΚΑ Δυτικής Μακεδονίας από το επίπεδο εκπαίδευσης τους;

**4<sup>ο</sup> ερευνητικό ερώτημα:** Η επιλογή των αιτιών που προκαλούν συγκρούσεις επηρεάζεται από τα έτη υπηρεσίας των υπάλληλων του e- ΕΦΚΑ Δυτικής Μακεδονίας;

**5<sup>ο</sup> ερευνητικό ερώτημα:** : Η έκκληση τρίτου προσώπου για μεσολάβηση σε μια σύγκρουση εξαρτάται από τα έτη υπηρεσίας, το φύλο και την εκπαίδευση των συγκρουόμενων μερών;

#### Έλεγχος 1<sup>ης</sup> ερευνητικής υπόθεσης :

**Η συχνότητα αν έχει βρεθεί κάποιος στο επίκεντρο σύγκρουσης σχετίζεται με τα ατομικά χαρακτηριστικά (προϋπηρεσία, επίπεδο εκπαίδευσης, φύλο, ηλικία) των υπάλληλων του e- ΕΦΚΑ Δυτικής Μακεδονίας;**

Για τον εντοπισμό της συχνότητας αν βρέθηκε κάποιος υπάλληλος στο επίκεντρο συγκρούσεων ανάλογα με την προϋπηρεσία, το επίπεδο εκπαίδευσης, το φύλο και την ηλικία, πραγματοποιήθηκε έλεγχος  $\chi^2$  (chi-square) όπου τα δεδομένα και τα αποτελέσματα των τεστ  $\chi^2$  για τον έλεγχο της σχέσης συχνότητας επίκεντρο συγκρούσεων με την προϋπηρεσία, το επίπεδο εκπαίδευσης το φύλο και την ηλικία των υπαλλήλων του e-ΕΦΚΑ Δυτικής Μακεδονίας, παρατίθενται στους πίνακες:

#### **A) Πίνακας 8. Εκπαίδευση και συχνότητα σύγκρουσης.**



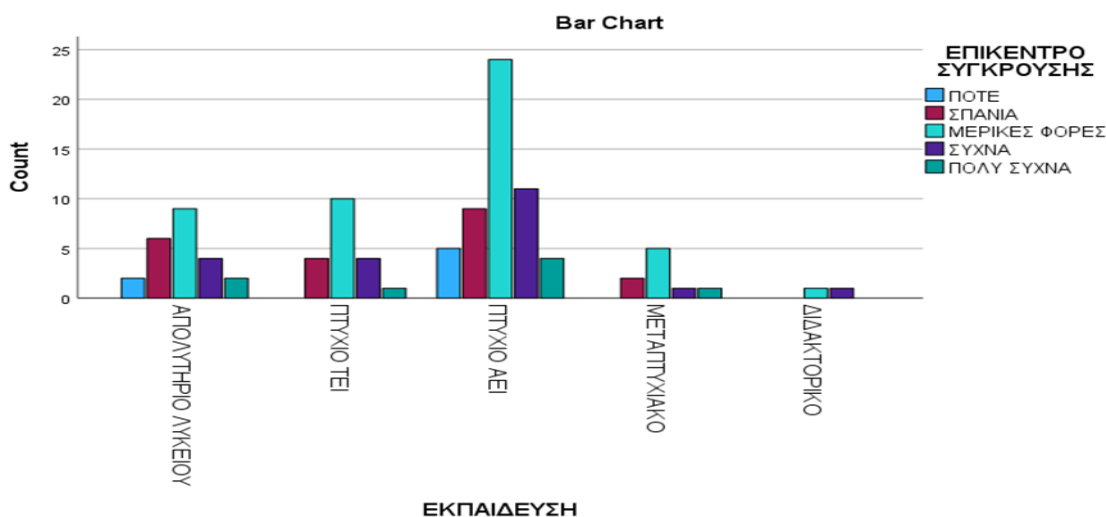
ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ «ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ ΣΕ ΦΟΡΕΙΣ ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ - ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ Ε-ΕΦΚΑ ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ»

| Count      |                    | ΕΠΙΚΕΝΤΡΟ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗΣ |        |               |       |            | Total |
|------------|--------------------|----------------------|--------|---------------|-------|------------|-------|
|            |                    | ΠΟΤΕ                 | ΣΠΑΝΙΑ | ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ | ΣΥΧΝΑ | ΠΟΛΥ ΣΥΧΝΑ |       |
| ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ | ΑΠΟΛΥΤΗΡΙΟ ΛΥΚΕΙΟΥ | 2                    | 6      | 9             | 4     | 2          | 23    |
|            | ΠΤΥΧΙΟ ΤΕΙ         | 0                    | 4      | 10            | 4     | 1          | 19    |
|            | ΠΤΥΧΙΟ ΑΕΙ         | 5                    | 9      | 24            | 11    | 4          | 53    |
|            | ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ       | 0                    | 2      | 5             | 1     | 1          | 9     |
|            | ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ        | 0                    | 0      | 1             | 1     | 0          | 2     |
| Total      |                    | 7                    | 21     | 49            | 21    | 8          | 106   |

|                              | Value              | df | Asymptotic Significance (2-sided) |
|------------------------------|--------------------|----|-----------------------------------|
| Pearson Chi-Square           | 6,335 <sup>a</sup> | 16 | ,984                              |
| Likelihood Ratio             | 8,523              | 16 | ,932                              |
| Linear-by-Linear Association | ,359               | 1  | ,549                              |
| N of Valid Cases             | 106                |    |                                   |

a. 20 cells (80,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,13.

Διάγραμμα 24. . Εκπαίδευση και συχνότητα σύγκρουσης.





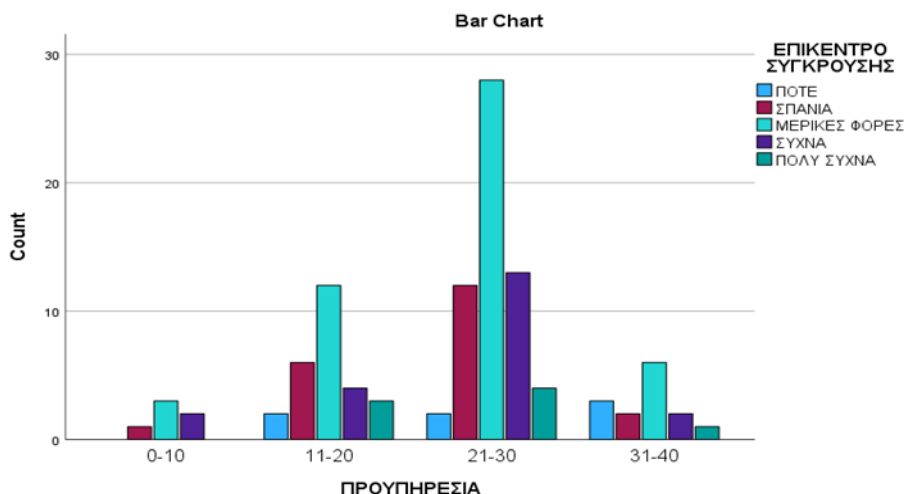
### Β) Πίνακας 9. Προϋπηρεσία και συχνότητα σύγκρουσης.

| Count       |       | ΕΠΙΚΕΝΤΡΟ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗΣ |        |               |       |            | Total |
|-------------|-------|----------------------|--------|---------------|-------|------------|-------|
|             |       | ΠΟΤΕ                 | ΣΠΑΝΙΑ | ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ | ΣΥΧΝΑ | ΠΟΛΥ ΣΥΧΝΑ |       |
| ΠΡΟΥΠΗΡΕΣΙΑ | 0-10  | 0                    | 1      | 3             | 2     | 0          | 6     |
|             | 11-20 | 2                    | 6      | 12            | 4     | 3          | 27    |
|             | 21-30 | 2                    | 12     | 28            | 13    | 4          | 59    |
|             | 31-40 | 3                    | 2      | 6             | 2     | 1          | 14    |
| Total       |       | 7                    | 21     | 49            | 21    | 8          | 106   |

|                              | Value              | df | Asymptotic Significance (2-sided) |
|------------------------------|--------------------|----|-----------------------------------|
| Pearson Chi-Square           | 8,642 <sup>a</sup> | 12 | ,733                              |
| Likelihood Ratio             | 7,866              | 12 | ,795                              |
| Linear-by-Linear Association | ,532               | 1  | ,466                              |
| N of Valid Cases             | 106                |    |                                   |

a. 13 cells (65,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,40.

### Διάγραμμα 25. Προϋπηρεσία και συχνότητα σύγκρουσης.







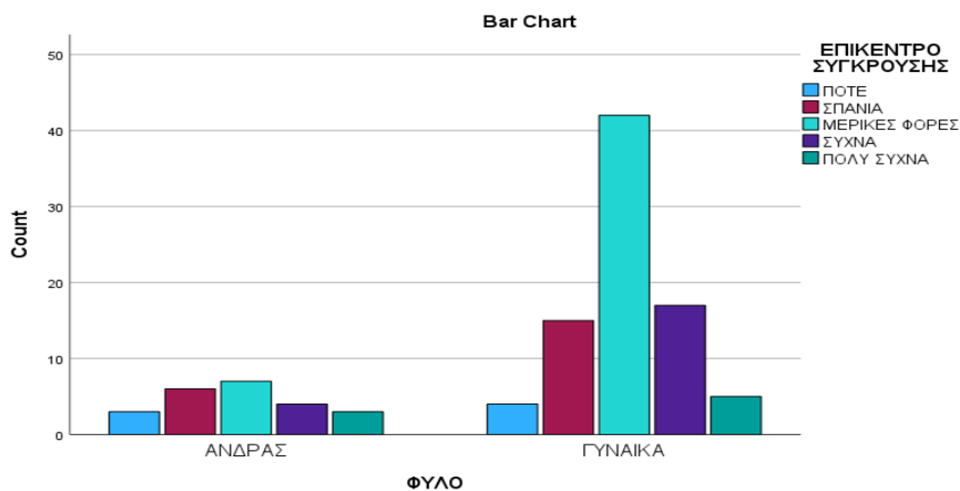
Γ) Πίνακας 10. Φύλο και συχνότητα σύγκρουσης.

| Count |         | ΕΠΙΚΕΝΤΡΟ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗΣ |        |               |       |            | Total |
|-------|---------|----------------------|--------|---------------|-------|------------|-------|
|       |         | ΠΟΤΕ                 | ΣΠΑΝΙΑ | ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ | ΣΥΧΝΑ | ΠΟΛΥ ΣΥΧΝΑ |       |
| ΦΥΛΟ  | ΑΝΔΡΑΣ  | 3                    | 6      | 7             | 4     | 3          | 23    |
|       | ΓΥΝΑΙΚΑ | 4                    | 15     | 42            | 17    | 5          | 83    |
| Total |         | 7                    | 21     | 49            | 21    | 8          | 106   |

|                              | Value              | df | Asymptotic Significance (2-sided) |
|------------------------------|--------------------|----|-----------------------------------|
| Pearson Chi-Square           | 5,276 <sup>a</sup> | 4  | ,260                              |
| Likelihood Ratio             | 4,974              | 4  | ,290                              |
| Linear-by-Linear Association | ,339               | 1  | ,561                              |
| N of Valid Cases             | 106                |    |                                   |

a. 4 cells (40,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,52.

Διάγραμμα 26. Φύλο και συχνότητα σύγκρουσης.





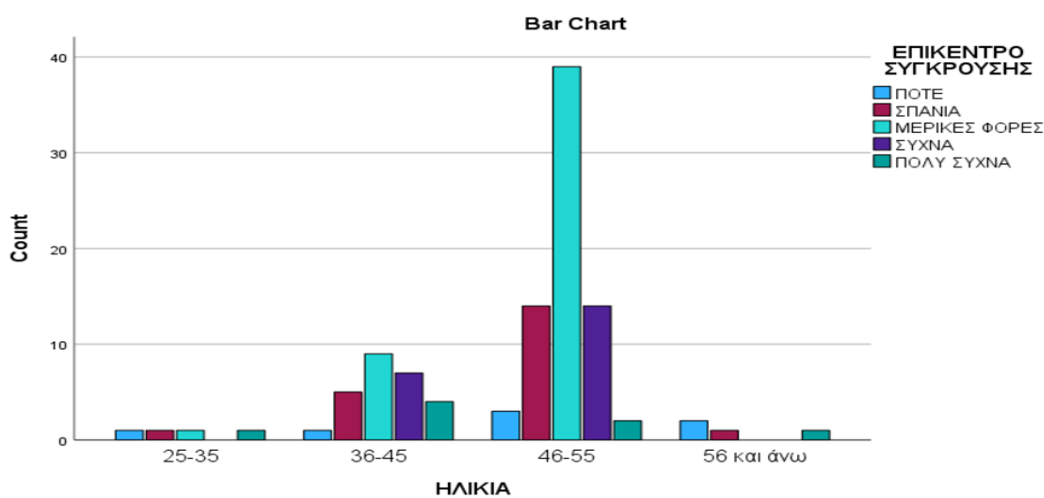
Δ) Πίνακας 11. Ηλικία και συχνότητα σύγκρουσης.

| Count | ΗΛΙΚΙΑ     | ΕΠΙΚΕΝΤΡΟ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗΣ |        |               |       |            | Total |
|-------|------------|----------------------|--------|---------------|-------|------------|-------|
|       |            | ΠΟΤΕ                 | ΣΠΑΝΙΑ | ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ | ΣΥΧΝΑ | ΠΟΛΥ ΣΥΧΝΑ |       |
|       | 25-35      | 1                    | 1      | 1             | 0     | 1          | 4     |
|       | 36-45      | 1                    | 5      | 9             | 7     | 4          | 26    |
|       | 46-55      | 3                    | 14     | 39            | 14    | 2          | 72    |
|       | 56 και άνω | 2                    | 1      | 0             | 0     | 1          | 4     |
|       | Total      | 7                    | 21     | 49            | 21    | 8          | 106   |

|                              | Value               | df | Asymptotic Significance (2-sided) |
|------------------------------|---------------------|----|-----------------------------------|
| Pearson Chi-Square           | 28,270 <sup>a</sup> | 12 | ,005                              |
| Likelihood Ratio             | 23,215              | 12 | ,026                              |
| Linear-by-Linear Association | 1,953               | 1  | ,162                              |
| N of Valid Cases             | 106                 |    |                                   |

a. 13 cells (65,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,26.

Διάγραμμα 27. Ηλικία και συχνότητα σύγκρουσης.





**Πίνακας 12: Συνολικά αποτελέσματα  $\chi^2$  συχνότητας επίκεντρο συγκρούσεων και ατομικών χαρακτηριστικών**

| Ατομικά χαρακτηριστικά υπαλλήλων | $\chi^2$ | df | p-Value |
|----------------------------------|----------|----|---------|
| προϋπηρεσία                      | 8,642    | 12 | 0,733   |
| επίπεδο εκπαίδευσης              | 6,335    | 16 | 0,984   |
| φύλο                             | 5,276    | 4  | 0,260   |
| ηλικία                           | 28,270   | 12 | 0,005   |

Σύμφωνα με τους παραπάνω πίνακες Chi-Square Tests, δεν προέκυψαν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ των ατομικών χαρακτηριστικών των υπαλλήλων του e -ΕΦΚΑ Δυτικής Μακεδονίας σχετικά με την προϋπηρεσία, το επίπεδο εκπαίδευσης, το φύλο, και της συχνότητας ως επίκεντρο συγκρούσεων. Το αποτέλεσμα για την προϋπηρεσία είναι  $\chi^2=8,642$ ,  $df=12$ ,  $p\text{-value}=0,733$ , για το επίπεδο εκπαίδευσης  $\chi^2= 6,335$ ,  $df=16$ ,  $p\text{-value}= 0,984$  και για το φύλο  $\chi^2= 5,276$ ,  $df=4$ ,  $p\text{-value}= 0,260$ . Όλα τα ανωτέρω p-value είναι μεγαλύτερα της στάθμης σημαντικότητας  $\alpha=0,05$  (5%) και επομένως γίνεται αποδοχή της μηδενικής υπόθεσης. Επομένως η προϋπηρεσία, το επίπεδο εκπαίδευσης και το φύλο των υπαλλήλων του e -ΕΦΚΑ Δυτικής Μακεδονίας δεν επηρεάζει την συχνότητα επίκεντρο συγκρούσεων. Επομένως απορρίπτεται η 1 η ερευνητική υπόθεση ως προς τα παραπάνω ατομικά χαρακτηριστικά, Το ίδιο όμως δεν συμβαίνει με την ηλικία οπού τα αποτελέσματα είναι  $\chi^2=28,270$ ,  $df =12$  και  $p\text{-value}=0,005$  το οποίο είναι ίσο με την στάθμη σημαντικότητας  $\alpha=0,005$  και επομένως υπάρχει εξάρτηση μεταξύ της ηλικίας και της συχνότητας επίκεντρο συγκρούσεων. Συμπερασματικά οι μεγαλύτεροι σε ηλικία υπάλληλοι αποφεύγουν να βρίσκονται στο επίκεντρο των συγκρούσεων.

#### Έλεγχος 2<sup>ης</sup> ερευνητικής υπόθεσης:

**Υπάρχει σχέση ανάμεσα στον τρόπο διαχείρισης των συγκρούσεων και στην προϋπηρεσία των υπάλληλων του e- ΕΦΚΑ Δυτικής Μακεδονίας;**



Η 2<sup>η</sup> ερευνητική υπόθεση διατυπώθηκε ώστε να ελεγχθεί αν η επιλογή του τρόπου διαχείρισης των συγκρούσεων σχετίζεται με την προϋπηρεσία των υπάλληλων του e- ΕΦΚΑ Δυτικής Μακεδονίας. Εξετάζοντας τα έτη συνολικής προϋπηρεσίας, σε συνδυασμό με τους τρόπους αντιμετώπισης των συγκρούσεων, παρατηρήθηκε πως 45 υπάλληλοι επέλεξαν τον συμβιβασμό ως προτιμότερο τρόπο για να διαχειριστούν μια σύγκρουση και ακολουθεί με πολύ μικρή διαφορά η διαπραγμάτευση την οποία επέλεξαν 41 υπάλληλοι. Αναλυτικότερα από το σύνολο των υπαλλήλων τον **συμβιβασμό** επέλεξαν με ποσοστό 48,90% οι υπάλληλοι με προϋπηρεσία από 21 έως 30 έτη, το 26,70% με προϋπηρεσία από 11-20 το 17,80% με προϋπηρεσία 31-40 έτη και το 6,70% από 0-10 έτη προϋπηρεσίας. Επιλέξαν την **διαπραγμάτευση** με ποσοστό 58,50% οι υπάλληλοι με προϋπηρεσία από 21 έως 30 έτη ,όσοι εργάζονται πάνω από 31 έτη με ποσοστό 14,60% και εκείνοι που εργάζονται από 0-10 έτη με ποσοστό 2,40% και από 11-20 έτη με ποσοστό 24,40%. Χαμηλά είναι τα ποσοστά των υπαλλήλων που προτιμούν την αποφυγή και την επιβολή ενώ όλοι, ανεξάρτητα από την προϋπηρεσία τους δεν επέλεξαν την παραχώρηση για τη διαχείριση και την επίλυση των συγκρούσεων. Παίζει επομένως σημαντικό ρόλο η προϋπηρεσία στον τρόπο αντιμετώπισης των συγκρούσεων, αφού φάνηκε πως οι μεγαλύτεροι σε έτη προϋπηρεσίας υπάλληλοι και συγκεκριμένα πάνω από 21 έτη με συνολικό ποσοστό 73,10% επιλέγουν την διαπραγμάτευση, σε αντίθεση με αυτούς που είχαν προϋπηρεσία μικρότερη των 20 ετών και με ποσοστό, οι οποίοι συχνά καταφεύγουν στον συμβιβασμό προκειμένου να μη λειτουργήσουν αρνητικά στην αποτελεσματικότητα του οργανισμού. Σύμφωνα με τα παραπάνω στατιστικά αποτελέσματα δεν προέκυψαν σημαντικές διαφορές μεταξύ της προϋπηρεσίας και του τρόπου διαχείρισης των συγκρούσεων, την αποφυγή, την διαπραγμάτευση, τον συμβιβασμό, την επιβολή και την παραχώρηση. Το p-value είναι 0,390 μεγαλύτερο της στάθμης σημαντικότητας  $\alpha=0,05$  (5%) επομένως γίνεται αποδοχή της μηδενικής υπόθεσης, και ο τρόπος που χρησιμοποιούν οι υπάλληλοι για να διαχειριστούν τις συγκρούσεις, δεν επηρεάζεται από την προϋπηρεσία. Σύμφωνα με τα παραπάνω οι μεταβλητές είναι μεταξύ τους ανεξάρτητες και απορρίπτεται επομένως η 2 η ερευνητική υπόθεση.

**Πίνακας 13: Αποτελέσματα επιλογή τρόπου διαχείρισης με βάση την προϋπηρεσία.**



ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ «ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ ΣΕ ΦΟΡΕΙΣ ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ - ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ Ε-ΕΦΚΑ ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ»

|             |       | ΠΡΟΥΠΗΡΕΣΙΑ * ΤΡΟΠΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ Crosstabulation |                    |         |         | Total  |        |
|-------------|-------|--|--------------------|---------|---------|--------|--------|
|             |       | ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕ<br>ΥΣΗ                               | ΤΡΟΠΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ |         |         |        |        |
|             |       |  | ΣΥΜΒΙΒΑΣΜΟΣ        | ΑΠΟΦΥΓΗ | ΕΠΙΒΟΛΗ |        |        |
| ΠΡΟΥΠΗΡΕΣΙΑ | 0-10  | Count  | 1                  | 3       | 0       | 2      | 6      |
|             |       | % within ΤΡΟΠΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ                      | 2,4%               | 6,7%    | 0,0%    | 20,0%  | 5,7%   |
|             | 11-20 | Count  | 10                 | 12      | 3       | 2      | 27     |
|             |       | % within ΤΡΟΠΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ                      | 24,4%              | 26,7%   | 30,0%   | 20,0%  | 25,5%  |
|             | 21-30 | Count  | 24                 | 22      | 7       | 6      | 59     |
|             |       | % within ΤΡΟΠΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ                      | 58,5%              | 48,9%   | 70,0%   | 60,0%  | 55,7%  |
|             | 31-40 | Count  | 6                  | 8       | 0       | 0      | 14     |
|             |       | % within ΤΡΟΠΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ                      | 14,6%              | 17,8%   | 0,0%    | 0,0%   | 13,2%  |
| Total       |       | Count  | 41                 | 45      | 10      | 10     | 106    |
|             |       | % within ΤΡΟΠΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ                      | 100,0%             | 100,0%  | 100,0%  | 100,0% | 100,0% |

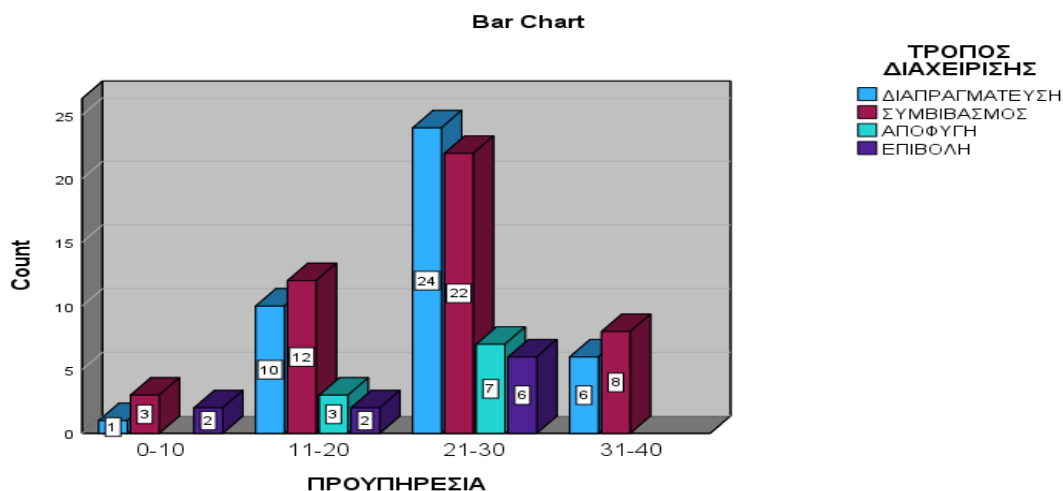
| Count       |       | ΠΡΟΥΠΗΡΕΣΙΑ * ΤΡΟΠΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ Crosstabulation |                    |         |         | Total |
|-------------|-------|--|--------------------|---------|---------|-------|
|             |       | ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕ<br>ΥΣΗ                               | ΤΡΟΠΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ |         |         |       |
|             |       |  | ΣΥΜΒΙΒΑΣΜΟΣ        | ΑΠΟΦΥΓΗ | ΕΠΙΒΟΛΗ |       |
| ΠΡΟΥΠΗΡΕΣΙΑ | 0-10  | 1  | 3                  | 0       | 2       | 6     |
|             | 11-20 | 10   | 12                 | 3       | 2       | 27    |
|             | 21-30 | 24   | 22                 | 7       | 6       | 59    |
|             | 31-40 | 6  | 8                  | 0       | 0       | 14    |
| Total       |       | 41   | 45                 | 10      | 10      | 106   |

| Chi-Square Tests             |                    |    |                                   |
|------------------------------|--------------------|----|-----------------------------------|
|                              | Value              | df | Asymptotic Significance (2-sided) |
| Pearson Chi-Square           | 9,524 <sup>a</sup> | 9  | ,390                              |
| Likelihood Ratio             | 11,400             | 9  | ,249                              |
| Linear-by-Linear Association | 2,925              | 1  | ,087                              |
| N of Valid Cases             | 106                |    |                                   |

a. 8 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,57.



**Διάγραμμα 28: Αποτελέσματα επιλογή τρόπου διαχείρισης με βάση την προϋπηρεσία.**



### Έλεγχος 3<sup>ης</sup> ερευνητικής υπόθεσης:

**Επηρεάζεται η μέθοδος διαχείρισης των συγκρούσεων που χρησιμοποιούν οι υπάλληλοι του e- ΕΦΚΑ Δυτικής Μακεδονίας από το επίπεδο εκπαίδευσης τους;**

Η 3<sup>η</sup> ερευνητική υπόθεση διατυπώθηκε με σκοπό να ελεγχθεί αν η επιλογή της μεθόδου επίλυσης των συγκρούσεων σχετίζεται με το επίπεδο εκπαίδευσης των υπάλληλων του e- ΕΦΚΑ Δυτικής Μακεδονίας. Διερευνώντας το επίπεδο εκπαίδευσης, σε συνδυασμό με τις μεθόδους επίλυσης των συγκρούσεων, παρατηρήθηκε ότι κανείς δεν επέλεξε την μέθοδο my way. Οι 53 υπάλληλοι επέλεξαν την μέθοδο our way ως προτιμότερη για να διαχειριστούν και να επιλύσουν μια σύγκρουση και ακολουθεί η μέθοδος half way την οποία επέλεξαν 34 υπάλληλοι. Αναλυτικότερα από το σύνολο των υπαλλήλων που συμμετείχαν στην έρευνα με απολυτήριο λυκείου την μέθοδο your way επέλεξαν με ποσοστό 21,70% την μέθοδο half way με ποσοστό 26,10% και την our way επέλεξε το 52,20%. Οι κάτοχοι πτυχίου ΤΕΙ επέλεξαν στην πλειοψηφία τους την μέθοδο our way με ποσοστό 57,90% ακολουθεί η μέθοδος half way με ποσοστό 26,30% και τελευταία στις επιλογές τους είναι η μέθοδος your way με ποσοστό 15,80%. Όσοι υπάλληλοί κατέχουν πτυχίο ΑΕΙ επέλεξαν με ποσοστό 45,30% την μέθοδο our way,



ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ «ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ ΣΕ ΦΟΡΕΙΣ ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ - ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ Ε-ΕΦΚΑ ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ»

την μέθοδο half way με ποσοστό 37,70% και τελευταία με ποσοστό 17% επέλεξαν την μέθοδο your way. Οι υπάλληλοι με μεταπτυχιακό τίτλο επέλεξαν την μέθοδο our way με ποσοστό 44,40% ακολουθεί ως δεύτερη επιλογή η μέθοδος half way με ποσοστό 33,30% και τρίτη επιλογή είναι η μέθοδο your way με ποσοστό 22,20%. Οι υπάλληλοι που κατέχουν διδακτορικό τίτλο με ποσοστό 100% προτιμούν να επιλύουν τις συγκρούσεις μόνο με την μέθοδο our way. Άξιο λόγου είναι ότι όλοι οι υπάλληλοι που συμμετείχαν στην έρευνα, ανεξάρτητα από το τίτλο σπουδών που κατέχουν δεν επέλεξαν την μέθοδο my way.

Από τα παραπάνω παρατηρείται πως οι μισοί υπάλληλοι ανεξαρτήτου του τίτλου σπουδών τους που συμμετείχαν στην έρευνα προτιμούν να εφαρμόζουν την μέθοδο our way προκειμένου να επιλύσουν τις συγκρούσεις. Σύμφωνα με τα παραπάνω στατιστικά αποτελέσματα δεν προέκυψαν σημαντικές διαφορές μεταξύ του επιπέδου εκπαίδευσης και της επιλογής της μεθόδου επίλυσης των συγκρούσεων, our way, half way και your way. Το p-value είναι 0,867 μεγαλύτερο της στάθμης σημαντικότητας  $\alpha=0,05$  (5%), επομένως γίνεται αποδοχή της μηδενικής υπόθεσης, και η μέθοδος που χρησιμοποιούν οι υπάλληλοι για να επιλύουν τις συγκρούσεις, δεν επηρεάζεται από την εκπαίδευσή τους. Σύμφωνα με τα παραπάνω οι μεταβλητές είναι μεταξύ τους ανεξάρτητες και απορρίπτεται επομένως η 3 η ερευνητική υπόθεση.

**Πίνακας 14: Αποτελέσματα επιλογή μεθόδου επίλυσης με βάση την εκπαίδευση.**

| Count      |                    | ΜΕΘΟΔΟΣ ΕΠΙΛΥΣΗΣ |          |         | Total |
|------------|--------------------|------------------|----------|---------|-------|
|            |                    | YOUR WAY         | HALF WAY | OUR WAY |       |
| ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ | ΑΠΟΛΥΤΗΡΙΟ ΛΥΚΕΙΟΥ | 5                | 6        | 12      | 23    |
|            | ΠΤΥΧΙΟ ΤΕΙ         | 3                | 5        | 11      | 19    |
|            | ΠΤΥΧΙΟ ΑΕΙ         | 9                | 20       | 24      | 53    |
|            | ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ       | 2                | 3        | 4       | 9     |
|            | ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ        | 0                | 0        | 2       | 2     |
| Total      |                    | 19               | 34       | 53      | 106   |



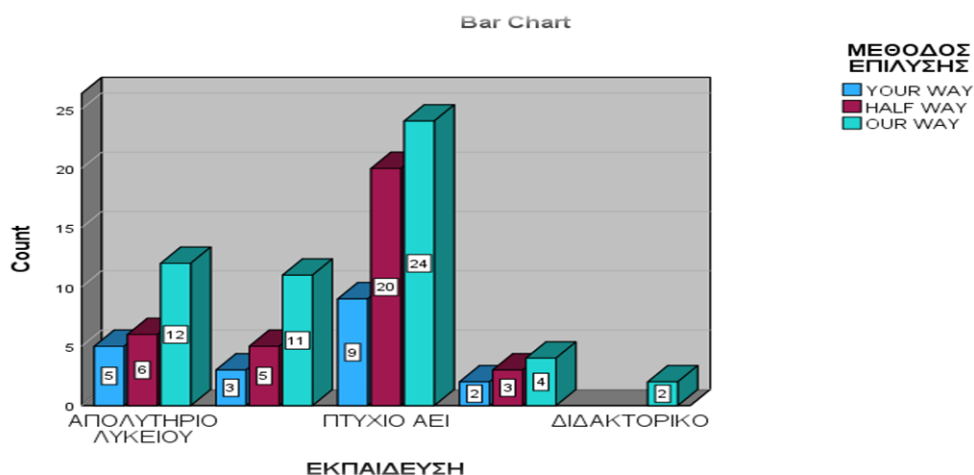
ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ «ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ ΣΕ ΦΟΡΕΙΣ ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ - ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ Ε-ΕΦΚΑ ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ»

| ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ | ΑΠΟΛΥΤΗΡΙΟ ΛΥΚΕΙΟΥ |                     | ΜΕΘΟΔΟΣ ΕΠΙΛΥΣΗΣ |          |         | Total  |
|------------|--------------------|---------------------|------------------|----------|---------|--------|
|            |                    |                     | YOUR WAY         | HALF WAY | OUR WAY |        |
|            | ΑΠΟΛΥΤΗΡΙΟ ΛΥΚΕΙΟΥ | Count               | 5                | 6        | 12      | 23     |
|            |                    | % within ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ | 21,7%            | 26,1%    | 52,2%   | 100,0% |
|            | ΠΤΥΧΙΟ ΤΕΙ         | Count               | 3                | 5        | 11      | 19     |
|            |                    | % within ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ | 15,8%            | 26,3%    | 57,9%   | 100,0% |
|            | ΠΤΥΧΙΟ ΑΕΙ         | Count               | 9                | 20       | 24      | 53     |
|            |                    | % within ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ | 17,0%            | 37,7%    | 45,3%   | 100,0% |
|            | ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ       | Count               | 2                | 3        | 4       | 9      |
|            |                    | % within ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ | 22,2%            | 33,3%    | 44,4%   | 100,0% |
|            | ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ        | Count               | 0                | 0        | 2       | 2      |
|            |                    | % within ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ | 0,0%             | 0,0%     | 100,0%  | 100,0% |
| Total      |                    | Count               | 19               | 34       | 53      | 106    |
|            |                    | % within ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ | 17,9%            | 32,1%    | 50,0%   | 100,0% |

|                              | Value              | df | Asymptotic Significance (2-sided) |
|------------------------------|--------------------|----|-----------------------------------|
| Pearson Chi-Square           | 3,892 <sup>a</sup> | 8  | ,867                              |
| Likelihood Ratio             | 4,648              | 8  | ,794                              |
| Linear-by-Linear Association | ,008               | 1  | ,930                              |
| N of Valid Cases             | 106                |    |                                   |

a. 8 cells (53,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,36.

Διάγραμμα 29: Αποτελέσματα επιλογή μεθόδου επίλυσης με βάση την εκπαίδευση.







### Έλεγχος 4<sup>ης</sup> Ερευνητικής υπόθεσης:

**Η επιλογή των αιτιών που προκαλούν συγκρούσεις επηρεάζεται από τα έτη υπηρεσίας των υπάλληλων του e- ΕΦΚΑ Δυτικής Μακεδονίας;**

Το 4<sup>ο</sup> ερευνητικό ερώτημα διατυπώθηκε ώστε να ελεγχθεί αν η επιλογή της αιτίας των συγκρούσεων σχετίζεται με τα έτη υπηρεσίας των υπαλλήλων που συμμετείχαν στην έρευνα. Σύμφωνα με τα στοιχεία που συλλέχθηκαν και τους ελέγχους ανεξαρτησίας  $\chi^2$  (chi-square) που έγιναν στα δεδομένα, διαπιστώθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ των ετών υπηρεσίας των υπαλλήλων σε σχέση με τις αιτίες συγκρούσεων, τους συγκρουόμενους στόχους των υπαλλήλων, τους περιορισμένους πόρους, ασαφής στόχοι, την κακή επικοινωνία, τις φιλοδοξίες των υπαλλήλων, τις συνθήκες εργασίας, το φόρτο εργασίας, τα πρότυπα απόδοσης την οργανωτική δομή και την άνιση μεταχείριση. Τα αποτελέσματα του τεστ  $\chi^2$  παρατίθενται στους παρακάτω πίνακες Chi-Square Tests.

**Πίνακας 15. Προϋπηρεσία – συγκρουόμενοι στόχοι υπαλλήλων.**

|                                 |  | Crosstab                                 |        |        |        |        | Total  |
|---------------------------------|--|--|--------|--------|--------|--------|--------|
|                                 |  | ΠΡΟΥΠΗΡΕΣΙΑ                              |        |        |        |        |        |
|                                 |  |  | 0-10   | 11-20  | 21-30  | 31-40  |        |
| ΣΥΓΚΡΟΥΠΟΜΕΝΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ | ΝΑΙ                                      | Count                                    | 1      | 8      | 17     | 3      | 29     |
|                                 |  | % within ΣΥΓΚΡΟΥΠΟΜΕΝΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ | 3,4%   | 27,6%  | 58,6%  | 10,3%  | 100,0% |
|                                 |  | % within ΠΡΟΥΠΗΡΕΣΙΑ                     | 16,7%  | 29,6%  | 28,8%  | 21,4%  | 27,4%  |
|                                 | ΟΧΙ                                      | Count                                    | 5      | 19     | 42     | 11     | 77     |
|                                 |  | % within ΣΥΓΚΡΟΥΠΟΜΕΝΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ | 6,5%   | 24,7%  | 54,5%  | 14,3%  | 100,0% |
|                                 |  | % within ΠΡΟΥΠΗΡΕΣΙΑ                     | 83,3%  | 70,4%  | 71,2%  | 78,6%  | 72,6%  |
| Total                           | Count                                    | 6  | 27     | 59     | 14     | 106    |        |
|                                 | % within ΣΥΓΚΡΟΥΠΟΜΕΝΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ | 5,7%                                     | 25,5%  | 55,7%  | 13,2%  | 100,0% |        |
|                                 | % within ΠΡΟΥΠΗΡΕΣΙΑ                     | 100,0%                                   | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% |        |



ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ «ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ ΣΕ ΦΟΡΕΙΣ ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ -  
ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ Ε-ΕΦΚΑ ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ»

|                              | Value             | df | Asymptotic Significance (2-sided) |
|------------------------------|-------------------|----|-----------------------------------|
| Pearson Chi-Square           | ,726 <sup>a</sup> | 3  | ,867                              |
| Likelihood Ratio             | ,774              | 3  | ,856                              |
| Linear-by-Linear Association | ,002              | 1  | ,963                              |
| N of Valid Cases             | 106               |    |                                   |

a. 3 cells (37,5%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,64.

**Πίνακας 16. Προϋπηρεσία -περιορισμένοι πόροι.**

|                              |       | ΠΡΟΥΠΗΡΕΣΙΑ                  |                              |        |        | Total  |        |        |
|------------------------------|-------|------------------------------|------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
|                              |       | 0-10                         | 11-20                        | 21-30  | 31-40  |        |        |        |
| ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΕΝΟΙ ΠΟΡΟΙ          | ΝΑΙ   | Count                        | 1                            | 0      | 1      | 0      | 2      |        |
|                              |       | % within ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΕΝΟΙ ΠΟΡΟΙ | 50,0%                        | 0,0%   | 50,0%  | 0,0%   | 100,0% |        |
|                              |       |                              | % within ΠΡΟΥΠΗΡΕΣΙΑ         | 16,7%  | 0,0%   | 1,7%   | 0,0%   | 1,9%   |
|                              | ΟΧΙ   | Count                        | 5                            | 27     | 58     | 14     | 104    |        |
| % within ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΕΝΟΙ ΠΟΡΟΙ |       | 4,8%                         | 26,0%                        | 55,8%  | 13,5%  | 100,0% |        |        |
|                              |       | % within ΠΡΟΥΠΗΡΕΣΙΑ         | 83,3%                        | 100,0% | 98,3%  | 100,0% | 98,1%  |        |
| Total                        | Count | 6                            | 27                           | 59     | 14     | 106    |        |        |
|                              |       |                              | % within ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΕΝΟΙ ΠΟΡΟΙ | 5,7%   | 25,5%  | 55,7%  | 13,2%  | 100,0% |
|                              |       |                              | % within ΠΡΟΥΠΗΡΕΣΙΑ         | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% |

|                              | Value              | df | Asymptotic Significance (2-sided) |
|------------------------------|--------------------|----|-----------------------------------|
| Pearson Chi-Square           | 7,880 <sup>a</sup> | 3  | ,049                              |
| Likelihood Ratio             | 4,298              | 3  | ,231                              |
| Linear-by-Linear Association | 2,115              | 1  | ,146                              |
| N of Valid Cases             | 106                |    |                                   |

a. 4 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,11.



**Πίνακας 17. Προϋπηρεσία-ασαφής στόχοι.**

|               |                        | Crosstab               |        |        |        |        |        |
|---------------|------------------------|------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
|               |                        | ΠΡΟΥΠΗΡΕΣΙΑ            |        |        |        |        |        |
|               |                        | 0-10                   | 11-20  | 21-30  | 31-40  | Total  |        |
| ΑΣΑΦΗΣ ΣΤΟΧΟΙ | ΝΑΙ                    | Count                  | 2      | 6      | 24     | 3      | 35     |
|               |                        | % within ΑΣΑΦΗΣ ΣΤΟΧΟΙ | 5,7%   | 17,1%  | 68,6%  | 8,6%   | 100,0% |
|               |                        | % within ΠΡΟΥΠΗΡΕΣΙΑ   | 33,3%  | 22,2%  | 40,7%  | 21,4%  | 33,0%  |
|               | ΟΧΙ                    | Count                  | 4      | 21     | 35     | 11     | 71     |
|               |                        | % within ΑΣΑΦΗΣ ΣΤΟΧΟΙ | 5,6%   | 29,6%  | 49,3%  | 15,5%  | 100,0% |
|               |                        | % within ΠΡΟΥΠΗΡΕΣΙΑ   | 66,7%  | 77,8%  | 59,3%  | 78,6%  | 67,0%  |
| Total         | Count                  | 6                      | 27     | 59     | 14     | 106    |        |
|               | % within ΑΣΑΦΗΣ ΣΤΟΧΟΙ | 5,7%                   | 25,5%  | 55,7%  | 13,2%  | 100,0% |        |
|               | % within ΠΡΟΥΠΗΡΕΣΙΑ   | 100,0%                 | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% |        |

| Chi-Square Tests             |                    |    |                                   |
|------------------------------|--------------------|----|-----------------------------------|
|                              | Value              | df | Asymptotic Significance (2-sided) |
| Pearson Chi-Square           | 3,839 <sup>a</sup> | 3  | ,279                              |
| Likelihood Ratio             | 3,955              | 3  | ,266                              |
| Linear-by-Linear Association | ,119               | 1  | ,730                              |
| N of Valid Cases             | 106                |    |                                   |

a. 3 cells (37,5%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,98.

**Πίνακας 18. Προϋπηρεσία-κακή επικοινωνία.**

|                  |                           | Crosstab                  |        |        |        |        |        |
|------------------|---------------------------|---------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
|                  |                           | ΠΡΟΥΠΗΡΕΣΙΑ               |        |        |        |        |        |
|                  |                           | 0-10                      | 11-20  | 21-30  | 31-40  | Total  |        |
| ΚΑΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ | ΝΑΙ                       | Count                     | 2      | 18     | 42     | 9      | 71     |
|                  |                           | % within ΚΑΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ | 2,8%   | 25,4%  | 59,2%  | 12,7%  | 100,0% |
|                  |                           | % within ΠΡΟΥΠΗΡΕΣΙΑ      | 33,3%  | 66,7%  | 71,2%  | 64,3%  | 67,0%  |
|                  | ΟΧΙ                       | Count                     | 4      | 9      | 17     | 5      | 35     |
|                  |                           | % within ΚΑΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ | 11,4%  | 25,7%  | 48,6%  | 14,3%  | 100,0% |
|                  |                           | % within ΠΡΟΥΠΗΡΕΣΙΑ      | 66,7%  | 33,3%  | 28,8%  | 35,7%  | 33,0%  |
| Total            | Count                     | 6                         | 27     | 59     | 14     | 106    |        |
|                  | % within ΚΑΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ | 5,7%                      | 25,5%  | 55,7%  | 13,2%  | 100,0% |        |
|                  | % within ΠΡΟΥΠΗΡΕΣΙΑ      | 100,0%                    | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% |        |



ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ «ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ ΣΕ ΦΟΡΕΙΣ ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ -  
ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ Ε-ΕΦΚΑ ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ»

| Chi-Square Tests             |                    |    |                                   |
|------------------------------|--------------------|----|-----------------------------------|
|                              | Value              | df | Asymptotic Significance (2-sided) |
| Pearson Chi-Square           | 3,590 <sup>a</sup> | 3  | ,309                              |
| Likelihood Ratio             | 3,359              | 3  | ,339                              |
| Linear-by-Linear Association | 1,063              | 1  | ,303                              |
| N of Valid Cases             | 106                |    |                                   |

a. 3 cells (37,5%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,98.

**Πίνακας 19. Προϋπηρεσία-φιλοδοξίες.**

|            |     | Crosstab             |        |        |        |        | Total  |
|------------|-----|----------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
|            |     | ΠΡΟΥΠΗΡΕΣΙΑ          |        |        |        |        |        |
|            |     |                      | 0-10   | 11-20  | 21-30  | 31-40  |        |
| ΦΙΛΟΔΟΞΙΕΣ | ΝΑΙ | Count                | 1      | 4      | 10     | 4      | 19     |
|            |     | % within ΦΙΛΟΔΟΞΙΕΣ  | 5,3%   | 21,1%  | 52,6%  | 21,1%  | 100,0% |
|            |     | % within ΠΡΟΥΠΗΡΕΣΙΑ | 16,7%  | 14,8%  | 16,9%  | 28,6%  | 17,9%  |
|            | ΟΧΙ | Count                | 5      | 23     | 49     | 10     | 87     |
|            |     | % within ΦΙΛΟΔΟΞΙΕΣ  | 5,7%   | 26,4%  | 56,3%  | 11,5%  | 100,0% |
|            |     | % within ΠΡΟΥΠΗΡΕΣΙΑ | 83,3%  | 85,2%  | 83,1%  | 71,4%  | 82,1%  |
| Total      |     | Count                | 6      | 27     | 59     | 14     | 106    |
|            |     | % within ΦΙΛΟΔΟΞΙΕΣ  | 5,7%   | 25,5%  | 55,7%  | 13,2%  | 100,0% |
|            |     | % within ΠΡΟΥΠΗΡΕΣΙΑ | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% |

| Chi-Square Tests             |                    |    |                                   |
|------------------------------|--------------------|----|-----------------------------------|
|                              | Value              | df | Asymptotic Significance (2-sided) |
| Pearson Chi-Square           | 1,301 <sup>a</sup> | 3  | ,729                              |
| Likelihood Ratio             | 1,183              | 3  | ,757                              |
| Linear-by-Linear Association | ,701               | 1  | ,402                              |
| N of Valid Cases             | 106                |    |                                   |

a. 4 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,08.



**Πίνακας 20. Προϋπηρεσία-συνθήκες εργασίας.**

|                   |                            | Crosstab                   |        |        |        |        | Total  |
|-------------------|----------------------------|----------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
|                   |                            | ΠΡΟΥΠΗΡΕΣΙΑ                |        |        |        |        |        |
|                   |                            | 0-10                       | 11-20  | 21-30  | 31-40  |        |        |
| ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ | ΝΑΙ                        | Count                      | 3      | 9      | 21     | 5      | 38     |
|                   |                            | % within ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ | 7,9%   | 23,7%  | 55,3%  | 13,2%  | 100,0% |
|                   |                            | % within ΠΡΟΥΠΗΡΕΣΙΑ       | 50,0%  | 33,3%  | 35,6%  | 35,7%  | 35,8%  |
|                   | ΟΧΙ                        | Count                      | 3      | 18     | 38     | 9      | 68     |
|                   |                            | % within ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ | 4,4%   | 26,5%  | 55,9%  | 13,2%  | 100,0% |
|                   |                            | % within ΠΡΟΥΠΗΡΕΣΙΑ       | 50,0%  | 66,7%  | 64,4%  | 64,3%  | 64,2%  |
| Total             | Count                      | 6                          | 27     | 59     | 14     | 106    |        |
|                   | % within ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ | 5,7%                       | 25,5%  | 55,7%  | 13,2%  | 100,0% |        |
|                   | % within ΠΡΟΥΠΗΡΕΣΙΑ       | 100,0%                     | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% |        |

| Chi-Square Tests             |                   |    |                                   |
|------------------------------|-------------------|----|-----------------------------------|
|                              | Value             | df | Asymptotic Significance (2-sided) |
| Pearson Chi-Square           | ,599 <sup>a</sup> | 3  | ,897                              |
| Likelihood Ratio             | ,578              | 3  | ,901                              |
| Linear-by-Linear Association | ,078              | 1  | ,779                              |
| N of Valid Cases             | 106               |    |                                   |

a. 2 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,15.

**Πίνακας 21. Προϋπηρεσία-φόρτος εργασίας.**

|                 |                          | Crosstab                 |        |        |        |        | Total  |
|-----------------|--------------------------|--------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
|                 |                          | ΠΡΟΥΠΗΡΕΣΙΑ              |        |        |        |        |        |
|                 |                          | 0-10                     | 11-20  | 21-30  | 31-40  |        |        |
| ΦΟΡΤΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ | ΝΑΙ                      | Count                    | 5      | 16     | 41     | 8      | 70     |
|                 |                          | % within ΦΟΡΤΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ | 7,1%   | 22,9%  | 58,6%  | 11,4%  | 100,0% |
|                 |                          | % within ΠΡΟΥΠΗΡΕΣΙΑ     | 83,3%  | 59,3%  | 69,5%  | 57,1%  | 66,0%  |
|                 | ΟΧΙ                      | Count                    | 1      | 11     | 18     | 6      | 36     |
|                 |                          | % within ΦΟΡΤΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ | 2,8%   | 30,6%  | 50,0%  | 16,7%  | 100,0% |
|                 |                          | % within ΠΡΟΥΠΗΡΕΣΙΑ     | 16,7%  | 40,7%  | 30,5%  | 42,9%  | 34,0%  |
| Total           | Count                    | 6                        | 27     | 59     | 14     | 106    |        |
|                 | % within ΦΟΡΤΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ | 5,7%                     | 25,5%  | 55,7%  | 13,2%  | 100,0% |        |
|                 | % within ΠΡΟΥΠΗΡΕΣΙΑ     | 100,0%                   | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% |        |



ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ «ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ ΣΕ ΦΟΡΕΙΣ ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ - ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ Ε-ΕΦΚΑ ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ»

| Chi-Square Tests             |                    |    |                                   |
|------------------------------|--------------------|----|-----------------------------------|
|                              | Value              | df | Asymptotic Significance (2-sided) |
| Pearson Chi-Square           | 2,161 <sup>a</sup> | 3  | ,540                              |
| Likelihood Ratio             | 2,236              | 3  | ,525                              |
| Linear-by-Linear Association | ,166               | 1  | ,684                              |
| N of Valid Cases             | 106                |    |                                   |

a. 3 cells (37,5%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,04.

Πίνακας 22. Προϋπηρεσία-Πρότυπα απόδοσης.

|                  |     | Crosstab                  |        |        |        |        | Total  |
|------------------|-----|---------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
|                  |     | ΠΡΟΥΠΗΡΕΣΙΑ               |        |        |        |        |        |
|                  |     | 0-10                      | 11-20  | 21-30  | 31-40  |        |        |
| ΠΡΟΤΥΠΑ ΑΠΟΔΟΣΗΣ | ΝΑΙ | Count                     | 2      | 3      | 9      | 0      | 14     |
|                  |     | % within ΠΡΟΤΥΠΑ ΑΠΟΔΟΣΗΣ | 14,3%  | 21,4%  | 64,3%  | 0,0%   | 100,0% |
|                  |     | % within ΠΡΟΥΠΗΡΕΣΙΑ      | 33,3%  | 11,1%  | 15,3%  | 0,0%   | 13,2%  |
|                  | ΟΧΙ | Count                     | 4      | 24     | 50     | 14     | 92     |
|                  |     | % within ΠΡΟΤΥΠΑ ΑΠΟΔΟΣΗΣ | 4,3%   | 26,1%  | 54,3%  | 15,2%  | 100,0% |
|                  |     | % within ΠΡΟΥΠΗΡΕΣΙΑ      | 66,7%  | 88,9%  | 84,7%  | 100,0% | 86,8%  |
| Total            |     | Count                     | 6      | 27     | 59     | 14     | 106    |
|                  |     | % within ΠΡΟΤΥΠΑ ΑΠΟΔΟΣΗΣ | 5,7%   | 25,5%  | 55,7%  | 13,2%  | 100,0% |
|                  |     | % within ΠΡΟΥΠΗΡΕΣΙΑ      | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% |

| Chi-Square Tests             |                    |    |                                   |
|------------------------------|--------------------|----|-----------------------------------|
|                              | Value              | df | Asymptotic Significance (2-sided) |
| Pearson Chi-Square           | 4,570 <sup>a</sup> | 3  | ,206                              |
| Likelihood Ratio             | 5,874              | 3  | ,118                              |
| Linear-by-Linear Association | 2,000              | 1  | ,157                              |
| N of Valid Cases             | 106                |    |                                   |

a. 3 cells (37,5%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,79.



ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ «ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ ΣΕ ΦΟΡΕΙΣ ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ - ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ Ε-ΕΦΚΑ ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ»

**Πίνακας 23. Προϋπηρεσία-οργανωτική δομή.**

|                          |                          | Crosstab                 |        |        |        |        |        |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
|                          |                          | ΠΡΟΥΠΗΡΕΣΙΑ              |        |        |        |        |        |
|                          |                          | 0-10                     | 11-20  | 21-30  | 31-40  | Total  |        |
| ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ          | ΝΑΙ                      | Count                    | 1      | 4      | 12     | 2      | 19     |
|                          |                          | % within ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ | 5,3%   | 21,1%  | 63,2%  | 10,5%  | 100,0% |
|                          | % within ΠΡΟΥΠΗΡΕΣΙΑ     | 16,7%                    | 14,8%  | 20,3%  | 14,3%  | 17,9%  |        |
|                          | ΟΧΙ                      | Count                    | 5      | 23     | 47     | 12     | 87     |
| % within ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ |                          | 5,7%                     | 26,4%  | 54,0%  | 13,8%  | 100,0% |        |
| % within ΠΡΟΥΠΗΡΕΣΙΑ     |                          | 83,3%                    | 85,2%  | 79,7%  | 85,7%  | 82,1%  |        |
| Total                    | Count                    | 6                        | 27     | 59     | 14     | 106    |        |
|                          | % within ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ | 5,7%                     | 25,5%  | 55,7%  | 13,2%  | 100,0% |        |
|                          | % within ΠΡΟΥΠΗΡΕΣΙΑ     | 100,0%                   | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% |        |

| Chi-Square Tests             |                   |    |                                   |
|------------------------------|-------------------|----|-----------------------------------|
|                              | Value             | df | Asymptotic Significance (2-sided) |
| Pearson Chi-Square           | ,544 <sup>a</sup> | 3  | ,909                              |
| Likelihood Ratio             | ,553              | 3  | ,907                              |
| Linear-by-Linear Association | ,026              | 1  | ,871                              |
| N of Valid Cases             | 106               |    |                                   |

a. 4 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,08.

**Πίνακας 24. Προϋπηρεσία-άνιση μεταχείριση.**

|                            |                            | Crosstab                   |        |        |        |        |        |
|----------------------------|----------------------------|----------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
|                            |                            | ΠΡΟΥΠΗΡΕΣΙΑ                |        |        |        |        |        |
|                            |                            | 0-10                       | 11-20  | 21-30  | 31-40  | Total  |        |
| ΑΝΙΣΗ ΜΕΤΑΧΕΙΡΙΣΗ          | ΝΑΙ                        | Count                      | 3      | 10     | 23     | 7      | 43     |
|                            |                            | % within ΑΝΙΣΗ ΜΕΤΑΧΕΙΡΙΣΗ | 7,0%   | 23,3%  | 53,5%  | 16,3%  | 100,0% |
|                            |                            | % within ΠΡΟΥΠΗΡΕΣΙΑ       | 50,0%  | 37,0%  | 39,0%  | 50,0%  | 40,6%  |
|                            | ΟΧΙ                        | Count                      | 3      | 17     | 36     | 7      | 63     |
| % within ΑΝΙΣΗ ΜΕΤΑΧΕΙΡΙΣΗ |                            | 4,8%                       | 27,0%  | 57,1%  | 11,1%  | 100,0% |        |
| % within ΠΡΟΥΠΗΡΕΣΙΑ       |                            | 50,0%                      | 63,0%  | 61,0%  | 50,0%  | 59,4%  |        |
| Total                      | Count                      | 6                          | 27     | 59     | 14     | 106    |        |
|                            | % within ΑΝΙΣΗ ΜΕΤΑΧΕΙΡΙΣΗ | 5,7%                       | 25,5%  | 55,7%  | 13,2%  | 100,0% |        |
|                            | % within ΠΡΟΥΠΗΡΕΣΙΑ       | 100,0%                     | 100,0% | 100,0% | 100,0% | 100,0% |        |

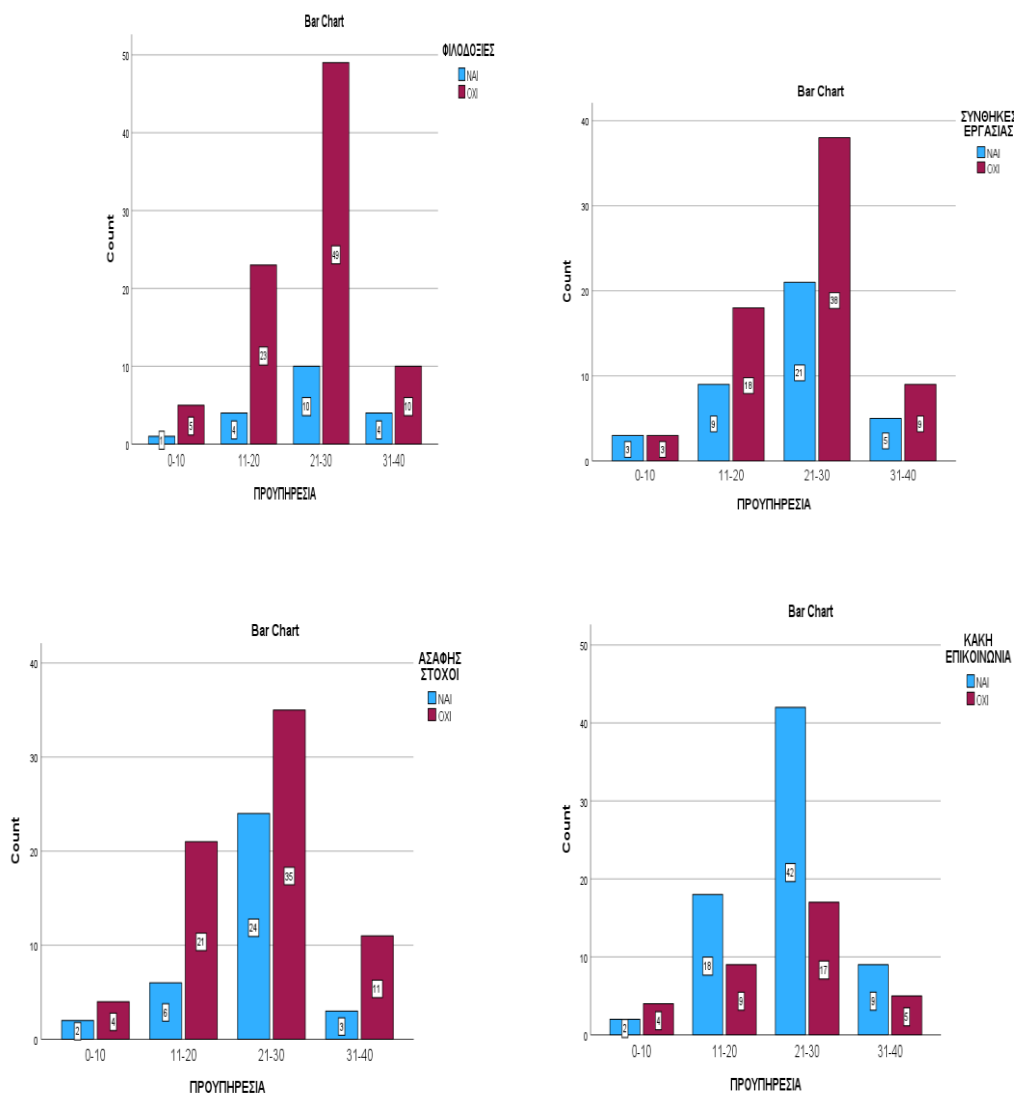


ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ «ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ ΣΕ ΦΟΡΕΙΣ ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ - ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ Ε-ΕΦΚΑ ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ»

| Chi-Square Tests             |                   |    |                                   |
|------------------------------|-------------------|----|-----------------------------------|
|                              | Value             | df | Asymptotic Significance (2-sided) |
| Pearson Chi-Square           | ,939 <sup>a</sup> | 3  | ,816                              |
| Likelihood Ratio             | ,927              | 3  | ,819                              |
| Linear-by-Linear Association | ,091              | 1  | ,763                              |
| N of Valid Cases             | 106               |    |                                   |

a. 2 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,43.

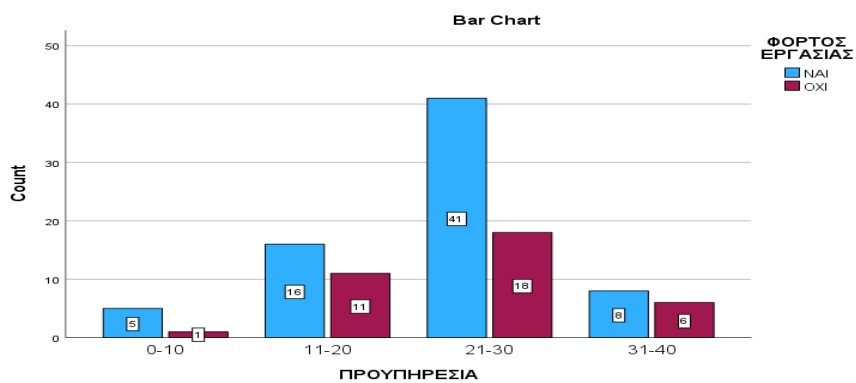
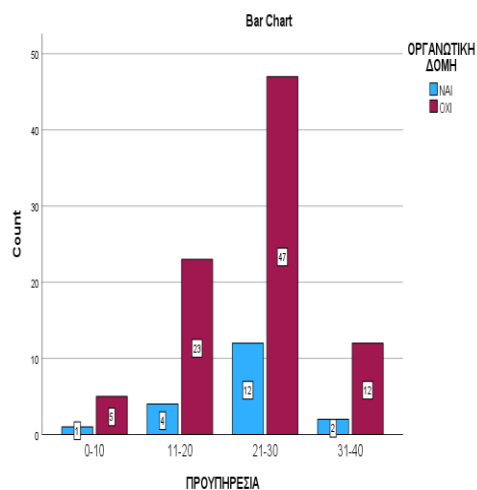
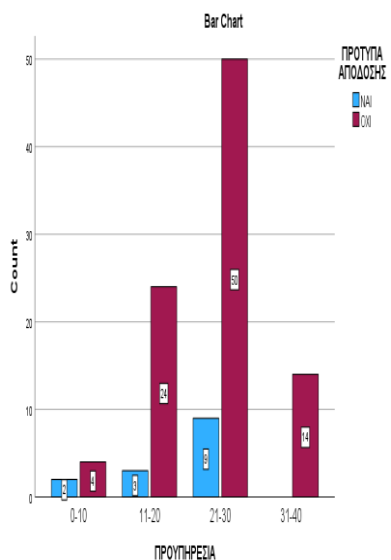
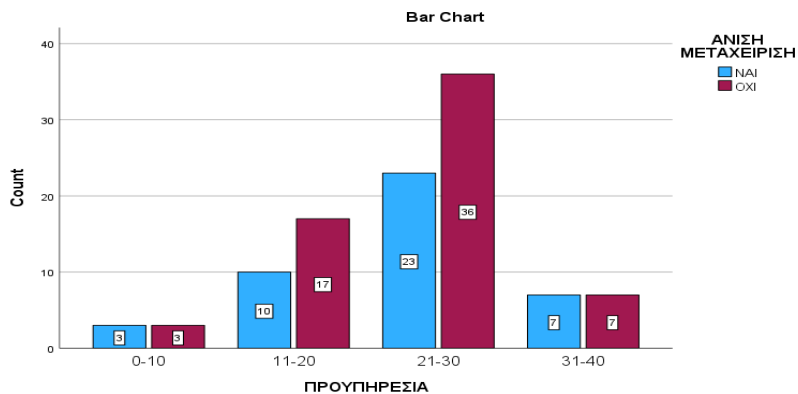
Διάγραμμα 30. Αιτίες συγκρούσεων και προϋπηρεσία.





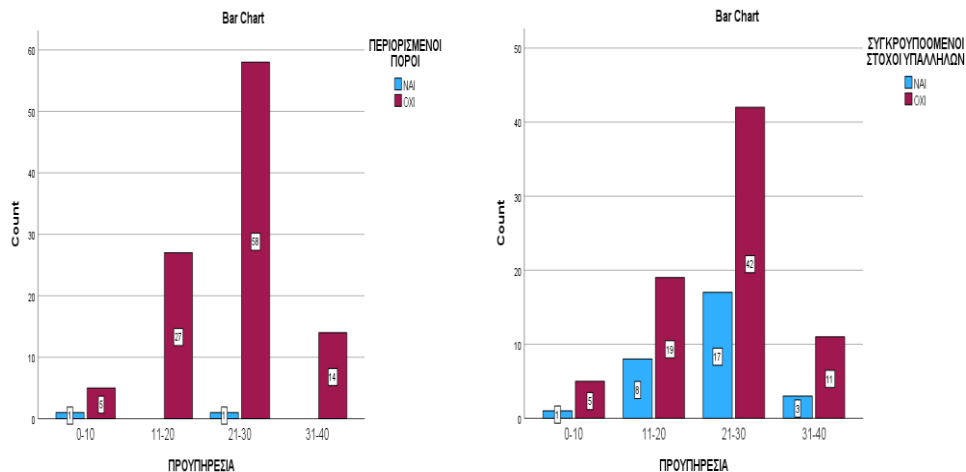


ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ «ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ ΣΕ ΦΟΡΕΙΣ ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ -  
ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ Ε-ΕΦΚΑ ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ»





ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ «ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ ΣΕ ΦΟΡΕΙΣ ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ - ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ Ε-ΕΦΚΑ ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ»



Πίνακας 25. Συνολικά αποτελέσματα  $\chi^2$  προϋπηρεσίας και αιτιών σύγκρουσης.

| Αιτίες συγκρούσεων                    | $\chi^2$     | df       | p- Value     |
|---------------------------------------|--------------|----------|--------------|
| <b>ΣΥΓΚΡΟΥΟΜΕΝΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΥΠΑΛΛ/ΛΩΝ</b> | <b>0,726</b> | <b>3</b> | <b>0,867</b> |
| <b>ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΕΝΟΙ ΠΟΡΟΙ</b>            | <b>7,880</b> | <b>3</b> | <b>0,049</b> |
| <b>ΑΣΑΦΗΣ ΣΤΟΧΟΙ</b>                  | <b>3,839</b> | <b>3</b> | <b>0,279</b> |
| <b>ΚΑΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ</b>               | <b>3,590</b> | <b>3</b> | <b>0,309</b> |
| <b>ΦΙΛΟΔΟΞΙΕΣ</b>                     | <b>1,301</b> | <b>3</b> | <b>0,729</b> |
| <b>ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ</b>              | <b>0,599</b> | <b>3</b> | <b>0,897</b> |
| <b>ΦΟΡΤΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ</b>                | <b>2,161</b> | <b>3</b> | <b>0,540</b> |
| <b>ΠΡΟΤΥΠΑ ΑΠΟΔΟΣΗΣ</b>               | <b>4,570</b> | <b>3</b> | <b>0,206</b> |
| <b>ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ</b>                | <b>0,544</b> | <b>3</b> | <b>0,909</b> |
| <b>ΑΝΙΣΗ ΜΕΤΑΧΕΙΡΙΣΗ</b>              | <b>0,939</b> | <b>3</b> | <b>0,816</b> |

Από τα παραπάνω αποτελέσματα της διαδικασίας  $\chi^2$  παρατηρείται ότι σχεδόν όλα p-value, είναι μεγαλύτερα της στάθμης σημαντικότητας  $\alpha=0,05$  (5%), εκτός από την αιτία *περιορισμένοι πόροι*. Το p-value είναι  $=0,049$  μικρότερο της στάθμης σημαντικότητας  $0,05(5\%)$  και επομένως γίνεται απόρριψη της μηδενικής υπόθεσης διότι



παρατηρήθηκε στατιστικά σημαντική εξάρτηση μεταξύ των μεταβλητών, έτη υπηρεσίας και της αιτίας συγκρούσεων *περιορισμένοι πόροι καθώς* όλοι οι υπάλληλοι εκτός από 2 δύο την απορρίπτουν ως αιτία δημιουργίας συγκρούσεων. Για τις υπόλοιπες αιτίες συγκρούσεων γίνεται αποδοχή της μηδενικής υπόθεσης, επομένως οι μεταβλητές είναι ανεξάρτητες και η επιλογή της αιτίας συγκρούσεων δεν επηρεάζεται από τα έτη υπηρεσίας. Σύμφωνα με τα παραπάνω το 4<sup>ο</sup> ερευνητικό ερώτημα γίνεται δεκτό εν μέρη.

#### Έλεγχος 5<sup>ης</sup> ερευνητικής υπόθεσης:

**Η έκκληση τρίτου προσώπου για μεσολάβηση σε μια σύγκρουση εξαρτάται από τα έτη υπηρεσίας, το φύλο και την εκπαίδευση των συγκρουόμενων μερών;**

Σκοπός του 5<sup>ου</sup> ερευνητικού ερωτήματος είναι να ελεγχθεί αν η έκκληση τρίτου προσώπου για μεσολάβηση σχετίζεται με τα έτη υπηρεσίας των υπαλλήλων που συμμετείχαν στην έρευνα. Σύμφωνα με τα στοιχεία που συλλέχθηκαν και τους ελέγχους ανεξαρτησίας  $\chi^2$  (chi-square) που έγιναν στα δεδομένα, διαπιστώθηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ των ετών υπηρεσίας των υπαλλήλων του φύλο και την εκπαίδευση σε σχέση με την έκκληση τρίτου προσώπου για να μεσολαβήσει σε μια σύγκρουση. Από την έρευνα προκύπτει ότι οι υπάλληλοι με πτυχίο δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης αναζητούν την μεσολάβηση τρίτου προσώπου προκειμένου να διαχειριστεί και να επίλυση μια σύγκρουση σε αντίθεση με τους υπαλλήλους που κατέχουν τίτλο σπουδών τριτοβάθμιας εκπαίδευσής. Επιπρόσθετα οι γυναίκες και οι υπάλληλοι με λιγότερα χρόνια υπηρεσίας επικαλούνται πιο συχνά την μεσολάβηση τρίτου προσώπου σε σχέση με τους άνδρες και τους μεγαλύτερους υπαλλήλους σε χρόνια υπηρεσίας. Τα αποτελέσματα του τεστ  $\chi^2$  παρατίθενται στους παρακάτω πίνακες Chi-Square Tests .

#### **Πίνακας 26. Προϋπηρεσία και μεσολάβηση τρίτου.**



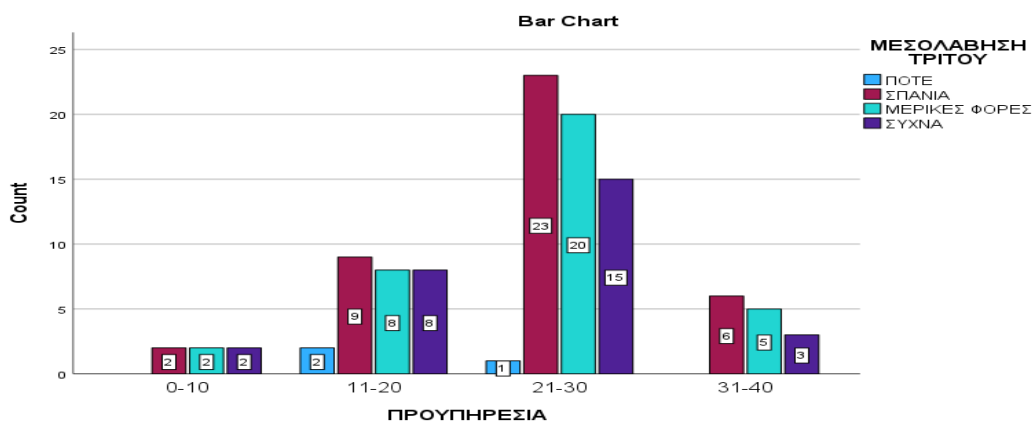
ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ «ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ ΣΕ ΦΟΡΕΙΣ ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ - ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ Ε-ΕΦΚΑ ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ»

|             |       | ΜΕΣΟΛΑΒΗΣΗ ΤΡΙΤΟΥ    |        |               |       | Total |        |
|-------------|-------|----------------------|--------|---------------|-------|-------|--------|
|             |       | ΠΟΤΕ                 | ΣΠΑΝΙΑ | ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ | ΣΥΧΝΑ |       |        |
| ΠΡΟΥΠΗΡΕΣΙΑ | 0-10  | Count                | 0      | 2             | 2     | 2     | 6      |
|             |       | % within ΠΡΟΥΠΗΡΕΣΙΑ | 0,0%   | 33,3%         | 33,3% | 33,3% | 100,0% |
|             | 11-20 | Count                | 2      | 9             | 8     | 8     | 27     |
|             |       | % within ΠΡΟΥΠΗΡΕΣΙΑ | 7,4%   | 33,3%         | 29,6% | 29,6% | 100,0% |
|             | 21-30 | Count                | 1      | 23            | 20    | 15    | 59     |
|             |       | % within ΠΡΟΥΠΗΡΕΣΙΑ | 1,7%   | 39,0%         | 33,9% | 25,4% | 100,0% |
|             | 31-40 | Count                | 0      | 6             | 5     | 3     | 14     |
|             |       | % within ΠΡΟΥΠΗΡΕΣΙΑ | 0,0%   | 42,9%         | 35,7% | 21,4% | 100,0% |
| Total       |       | Count                | 3      | 40            | 35    | 28    | 106    |
|             |       | % within ΠΡΟΥΠΗΡΕΣΙΑ | 2,8%   | 37,7%         | 33,0% | 26,4% | 100,0% |

|                              | Value              | df | Asymptotic Significance (2-sided) |
|------------------------------|--------------------|----|-----------------------------------|
| Pearson Chi-Square           | 3,631 <sup>a</sup> | 9  | ,934                              |
| Likelihood Ratio             | 3,623              | 9  | ,934                              |
| Linear-by-Linear Association | ,116               | 1  | ,733                              |
| N of Valid Cases             | 106                |    |                                   |

a. 9 cells (56,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,17.

Διάγραμμα 31. Προϋπηρεσία και μεσολάβηση τρίτου.





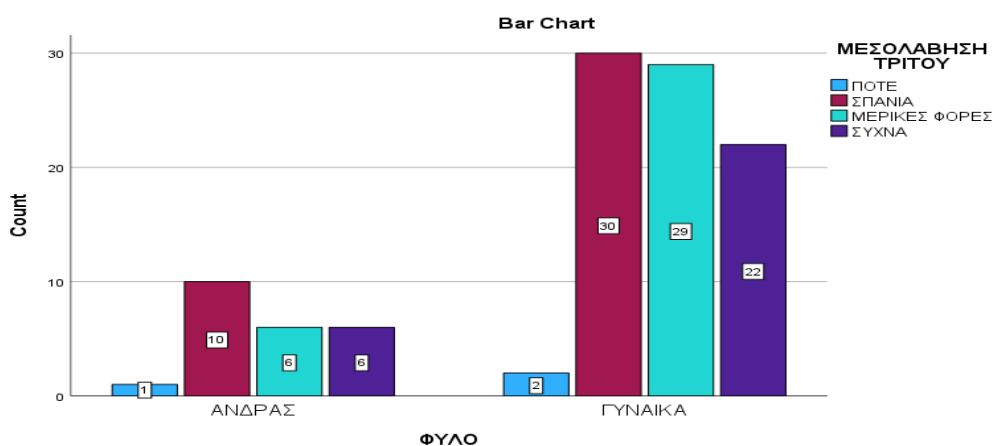
**Πίνακας 27. Φύλο και μεσολάβηση τρίτου.**

|       |         | ΜΕΣΟΛΑΒΗΣΗ ΤΡΙΤΟΥ |        |               |       | Total |        |
|-------|---------|-------------------|--------|---------------|-------|-------|--------|
|       |         | ΠΟΤΕ              | ΣΠΑΝΙΑ | ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ | ΣΥΧΝΑ |       |        |
| ΦΥΛΟ  | ΑΝΔΡΑΣ  | Count             | 1      | 10            | 6     | 6     | 23     |
|       |         | % within ΦΥΛΟ     | 4,3%   | 43,5%         | 26,1% | 26,1% | 100,0% |
|       | ΓΥΝΑΙΚΑ | Count             | 2      | 30            | 29    | 22    | 83     |
|       |         | % within ΦΥΛΟ     | 2,4%   | 36,1%         | 34,9% | 26,5% | 100,0% |
| Total |         | Count             | 3      | 40            | 35    | 28    | 106    |
|       |         | % within ΦΥΛΟ     | 2,8%   | 37,7%         | 33,0% | 26,4% | 100,0% |

|                              | Value             | df | Asymptotic Significance (2-sided) |
|------------------------------|-------------------|----|-----------------------------------|
| Pearson Chi-Square           | ,924 <sup>a</sup> | 3  | ,820                              |
| Likelihood Ratio             | ,916              | 3  | ,821                              |
| Linear-by-Linear Association | ,332              | 1  | ,564                              |
| N of Valid Cases             | 106               |    |                                   |

a. 2 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,65.

**Διάγραμμα 32. Φύλο και μεσολάβηση τρίτου.**





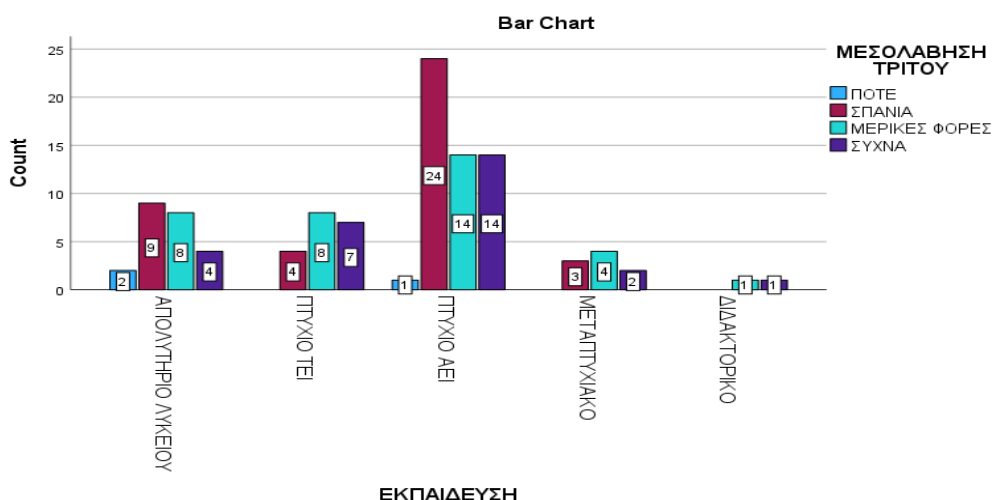
**Πίνακας 28. Εκπαίδευση και μεσολάβηση τρίτου.**

| ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ | ΑΠΟΛΥΤΗΡΙΟ ΛΥΚΕΙΟΥ |                     | ΜΕΣΟΛΑΒΗΣΗ ΤΡΙΤΟΥ |        |               |       | Total  |
|------------|--------------------|---------------------|-------------------|--------|---------------|-------|--------|
|            |                    |                     | ΠΟΤΕ              | ΣΠΑΝΙΑ | ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ | ΣΥΧΝΑ |        |
| ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ | ΑΠΟΛΥΤΗΡΙΟ ΛΥΚΕΙΟΥ | Count               | 2                 | 9      | 8             | 4     | 23     |
|            |                    | % within ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ | 8,7%              | 39,1%  | 34,8%         | 17,4% | 100,0% |
|            | ΠΤΥΧΙΟ ΤΕΙ         | Count               | 0                 | 4      | 8             | 7     | 19     |
|            |                    | % within ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ | 0,0%              | 21,1%  | 42,1%         | 36,8% | 100,0% |
|            | ΠΤΥΧΙΟ ΑΕΙ         | Count               | 1                 | 24     | 14            | 14    | 53     |
|            |                    | % within ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ | 1,9%              | 45,3%  | 26,4%         | 26,4% | 100,0% |
|            | ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ       | Count               | 0                 | 3      | 4             | 2     | 9      |
|            |                    | % within ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ | 0,0%              | 33,3%  | 44,4%         | 22,2% | 100,0% |
|            | ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ        | Count               | 0                 | 0      | 1             | 1     | 2      |
|            |                    | % within ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ | 0,0%              | 0,0%   | 50,0%         | 50,0% | 100,0% |
| Total      |                    | Count               | 3                 | 40     | 35            | 28    | 106    |
|            |                    | % within ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ | 2,8%              | 37,7%  | 33,0%         | 26,4% | 100,0% |

|                              | Value               | df | Asymptotic Significance (2-sided) |
|------------------------------|---------------------|----|-----------------------------------|
| Pearson Chi-Square           | 10,525 <sup>a</sup> | 12 | ,570                              |
| Likelihood Ratio             | 11,251              | 12 | ,508                              |
| Linear-by-Linear Association | ,684                | 1  | ,408                              |
| N of Valid Cases             | 106                 |    |                                   |

a. 11 cells (55,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,06.

**Διάγραμμα 33. Εκπαίδευση και μεσολάβηση τρίτου.**





**Πίνακας 29.Συνολικά αποτελέσματα μεσολάβησης τρίτου προσώπου σε σχέση με τα έτη υπηρεσίας , το φύλο και την εκπαίδευση των συγκρουόμενων μερών.**

| Μεσολάβηση τρίτου προσώπου | $\chi^2$ | df | p- Value |
|----------------------------|----------|----|----------|
| ΕΤΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΥΠΑΛΛ/ΩΝ     | 3,631    | 9  | 0,934    |
| ΦΥΛΟ                       | 0,924    | 3  | 0,820    |
| ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ                 | 10,325   | 12 | 0,570    |

Από τα ανωτέρω αποτελέσματα της διαδικασίας  $\chi^2$  διακρίνεται ότι σχεδόν όλα p-value, είναι μεγαλύτερα της στάθμης σημαντικότητας  $\alpha=0,05$  (5%) Το p-value, για τα έτη υπηρεσίας είναι 0,934 για το φύλο είναι 0,820 και για το επίπεδο εκπαίδευσης είναι 0,570. Σύμφωνα με τα παραπάνω γίνεται αποδοχή της μηδενικής υπόθεσης και επομένως οι μεταβλητές είναι μεταξύ τους ανεξάρτητες. Με αποτέλεσμα το 5<sup>ο</sup> ερευνητικό ερώτημα να απορρίπτεται.

#### 4.5 Συμπεράσματα

Η συγκεκριμένη έρευνα έχει σκοπό να προσδιορίσει τις στρατηγικές που χρησιμοποιούν οι υπάλληλοι του e- ΕΦΚΑ Δυτικής Μακεδονίας για να διαχειριστούν τις συγκρούσεις που προκύπτουν ανάμεσα σε συναδέλφους στον εργασιακό τους χώρο. Σε συνδυασμό με τη θεωρητική επισκόπηση, την στατιστική ανάλυση και τα ευρήματα της παρούσας έρευνας, διατυπώνονται παρακάτω τα κυριότερα συμπεράσματά της.

Από την ανάλυση και επεξεργασία των δημογραφικών χαρακτηριστικών του δείγματος προκύπτει ότι, από το σύνολο των συμμετεχόντων υπαλλήλων στην έρευνα η πλειοψηφία ήταν γυναίκες με ποσοστό 78,30%, ενώ το ποσοστό των αντρών ήταν ανερχόταν σε 21,70%. Οι ερωτώμενοι, σε ποσοστό 71,69% ήταν μεγαλύτεροι των 46 ετών και το 90,57% ήταν έγγαμοι. Η πλειονότητα των υπαλλήλων είχε υψηλό μορφωτικό επίπεδο το 67,92% κατείχε πτυχίο τριτοβάθμιας εκπαίδευσης.

Το 68,87% υπηρετούσε στον e- ΕΦΚΑ περισσότερο από 21έτη και μόνο το 5,66% υπηρετούσε έως 10έτη γεγονός που σημαίνει ότι το ανθρώπινο δυναμικό του



ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ «ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ ΣΕ ΦΟΡΕΙΣ ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ -  
ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ Ε-ΕΦΚΑ ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ»

οργανισμού μεγαλώνει ηλικιακά και επίσης υποδηλώνει ότι δεν έχουν γίνει την τελευταία δεκαετία προσλήψεις. Θέση υπεύθυνου κατείχε το 17,92% των συμμετεχόντων υπαλλήλων στην έρευνα.

Παρόλο που υπάλληλοι διατηρούν καλές εργασιακές και κοινωνικές σχέσεις εκτός εργασίας με τους συνάδελφους τους θεωρούν με ποσοστό 34,90 % ότι υπάρχουν κλίκες στον εργασιακό χώρο. Επιπρόσθετα το 50% των ερωτώμενων θεωρεί ότι αντιμετωπίζει πολύ συχνά φαινόμενα συγκρούσεων πιθανόν να οφείλεται στη φύση της εργασίας τους, όπου απαιτείται μεγάλη αλληλεξάρτηση και συνεργασία μεταξύ τους.

Μέσα από την διερεύνηση των αιτιών πρόκλησης των συγκρούσεων στους υπαλλήλους του e- ΕΦΚΑ Δυτικής Μακεδονίας , ως σημαντικότερη αναδείχθηκε η κακή επικοινωνία με ποσοστό 67% ακολουθεί με ελάχιστη διαφορά ο φόρτος εργασίας με ποσοστό 66% και η άνιση μεταχείριση με ποσοστό 40,60%. Οι περιορισμένοι πόροι δεν αποτέλεσαν με ποσοστό 98,10% αιτία δημιουργίας συγκρούσεων. Μέσα από την καταγραφή των απόψεών τους, επιβεβαιώνεται η ανάγκη επιμόρφωσης και ανάπτυξης των γνώσεων τους, πάνω σε θέματα βελτίωσης επικοινωνίας, ομαδικής συνεργασίας και διαχείρισης συγκρούσεων καθώς συμβάλλει στην εποικοδομητική επίλυση των συγκρούσεων και κατά επέκταση στην αποτελεσματικότερη λειτουργία.

Από τις απαντήσεις του δείγματος διαπιστώθηκε ότι η φύση της εργασίας ευνοεί την εκδήλωση συγκρούσεων και ότι η αποτελεσματική λειτουργία του e- ΕΦΚΑ Δυτικής Μακεδονίας επηρεάζεται από τις συγκρούσεις. Ένα μεγάλο μέρος των υπαλλήλων (69,80%) δήλωσε ότι οι συγκρούσεις παρεμποδίζουν την λειτουργία του οργανισμού συχνά έως πολύ συχνά.

Οι διαπροσωπικές συγκρούσεις θεωρούνται ως οι βασικότερες μορφές σύγκρουσης και εκδηλώνονται μεταξύ δύο ή περισσότερων ατόμων, του ίδιου ή διαφορετικού ιεραρχικού επιπέδου και επηρεάζουν τη δομή, την συνοχή και την λειτουργία του οργανισμού μέσα στον οποίο αυτές εκδηλώνονται (Rahim M. , 2002; Montana & Charnov, 2002). Από τα ευρήματα της έρευνας, προκύπτει ότι στον e- ΕΦΚΑ Δυτικής Μακεδονίας εκδηλώνονται πιο συχνά διαπροσωπικές συγκρούσεις ανάμεσα σε άτομα του ίδιου ιεραρχικού επιπέδου, ανάμεσα σε υπαλλήλους





διαφορετικών τμημάτων με ποσοστό 43,40%. Ακολουθούν σε συχνότητα οι συγκρούσεις μεταξύ διαφορετικού ιεραρχικού επιπέδου με ποσοστό 40,60%, δηλαδή μεταξύ προϊσταμένων / Διευθυντών και υπαλλήλων.

Αναφορικά με το αν η δημιουργία του νέου οργανισμού του e- ΕΦΚΑ ευνοεί την εκδήλωση συγκρούσεων το 62,30% απάντησε θετικά και το 26,20% των υπαλλήλων απάντησε ότι μερικές φορές βρέθηκε στο επίκεντρο σύγκρουσης προφανώς επιθυμούν να αποφεύγουν τις συγκρούσεις και να επιλύουν τις διαφορές τους με διάλογο.

Από την επεξεργασία των μεταβλητών που αφορούν τους τρόπους διαχείρισης των συγκρούσεων, φαίνεται ότι η στρατηγική του συμβιβασμού με ποσοστό 42,50% επιλέγεται από την πλειονότητα των υπαλλήλων (45) και ακολουθεί, η διαπραγμάτευση με ποσοστό 38,70%. Το στυλ της διαπραγμάτευσης, προτείνεται από την Follett, ως η ιδανικότερη μέθοδος εύρεσης συμβιβαστικών λύσεων (Montana & Charnov, 2002).

Επιπρόσθετα διαπιστώνεται ότι ο τρόπος που επιλέγουν οι υπάλληλοι για να διαχειριστούν τις συγκρούσεις, δεν επηρεάζεται από την προϋπηρεσία όπως ίσως αναμενόταν, καθώς χρησιμοποιούν όλες τις στρατηγικές διαπραγμάτευση, αποφυγή, συμβιβασμό, επιβολή, εκτός την παραχώρηση την οποία δεν επέλεξε κανένας. Οπότε η προϋπηρεσία των υπαλλήλων δεν επηρεάζει την επιλογή του τρόπου διαχείρισης των συγκρούσεων.

Αναφορικά με την μέθοδο που επιλέγουν για να επιλύσουν μια συγκρουσιακή κατάσταση οι μισοί συμμετέχοντες στην έρευνα επέλεξαν την μέθοδο our way δηλαδή το 50% ακολουθεί η μέθοδος half way με ποσοστό 32,50%. Σημειώνεται ότι η μέθοδος επίλυσης μιας συγκρουσιακής κατάστασης δεν επηρεάζεται από το επίπεδο εκπαίδευσης καθώς χρησιμοποιούν όλες τις μεθόδους εκτός της my way την οποία δεν επέλεξε κανένας συμμετέχων υπάλληλος στην έρευνα.

Από την επεξεργασία των δεδομένων το 64,10% θεωρεί ότι η μέθοδος επίλυσης συγκρούσεων που χρησιμοποιεί επιφέρει θετικά αποτελέσματα και η πλειοψηφία των υπαλλήλων όταν συμμετέχει σε μια σύγκρουση με ποσοστό 57,50% αισθάνεται λύπη και στενοχώρια. Επιπρόσθετα το 45,30% θεωρεί ότι οι συγκρούσεις δεν σχετίζονται με



ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ «ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ ΣΕ ΦΟΡΕΙΣ ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ -  
ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ Ε-ΕΦΚΑ ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ»

το φύλο όμως ένα εξίσου μεγάλο ποσοστό υπαλλήλων το 42,50% θεωρεί ότι εκδηλώνονται συχνότερα ανάμεσα σε γυναίκες.

Σε συγκρουσιακές καταστάσεις, όταν τα αντιμαχόμενα μέρη δεν μπορούν να βρουν μια κοινά αποδεκτή λύση, δημιουργείται η ανάγκη παρέμβασης τρίτων προσώπων με στόχο την αποκλιμάκωσή τους (Miller, 2006; Σίμωση, 2007; Ιορδανίδης, 2014). Από την καταγραφή των απαντήσεων διαπιστώνεται ότι στο χώρο του e ΕΦΚΑ το μεγαλύτερο ποσοστό των υπαλλήλων, δηλαδή το 33% επικαλείται μερικές φορές και το 40,60%, δεν επικαλείται τη μεσολάβηση τρίτου προσώπου προκειμένου να βοηθηθεί, στην κατεύθυνση μιας αποτελεσματικής λύσης της σύγκρουσης. Οι συγκρούσεις διαχειρίζονται συνήθως από τους ίδιους τους υπαλλήλους που εμπλέκονται σε αυτές. Μειωμένο εμφανίζεται το ποσοστό των υπαλλήλων που επιλέγει συχνά την παρέμβαση τρίτου προσώπου και συνήθως το 42,50% επιλέγει τον Προϊστάμενο Τμήματος, ενώ μόνο το 17,90% επικαλείται τον Προϊστάμενο Διεύθυνσης.

Τελειώνοντας την έρευνα από τις απαντήσεις του δείγματος παρατηρήθηκε ότι η έκκληση τρίτου προσώπου για μεσολάβηση δεν εξαρτάται από το φύλο, τα έτη υπηρεσίας και το επίπεδο εκπαίδευσης των υπαλλήλων.



## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ**

### **Α. Ξενογλώσση Βιβλιογραφία**

Banner, D.K. & Gagné, T.E. (1995): Designing effective organizations. Thousand Oaks, Sage, CA

Blake, R., & Mouton, J. (1970). The fifth achievement. Journal of Applied Behavioural Science (6), pp. 413-426.

Di Paola, M. F., & Hoy, W. K. (2001). Formalization, Conflict and Change: constructive and destructive consequences in schools. International Journal of Educational Management, 15 (5), pp. 238-244

Drucker, P. F. (1974). Management: Tasks, Responsibilities, Practices. New York: Harper & Row.

Filley, A.C. (1975): Interpersonal Conflict Resolution. University of Wisconsin, Madison

Follett, M. P. (1973). Dynamic Administration: The Collected Papers of Mary Parker Follett. (E. M. Fox, & L. Urwick, Eds.) London: Pitman

Greenberg, J., & Baron, R. (2013). Οργανωσιακή Ψυχολογία και Συμπεριφορά. (Α.-Σ. Αντωνίου, Μεταφρ.) Αθήνα: Gutenberg.

Goleman, D. (2011). Η συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο εργασίας. Αθήνα: Πεδίο.

Hellriegel, D. & Slocum, J. (2004): Organizational Behavior. International Thomson Publishing Company (10th ed.)

Kunaviktikul, W., Nuntasupawat, R., Srisuphan, W. & Booth, R.Z. (2000): «Relationships among conflict, conflict management, job satisfaction, intent to stay, and turnover of professional nurses in Thailand». Nursing and Health Sciences. 2, 9-16

March, H., & Simon, H. (1993). Organizations. New York: John Willey & Sons.



Montana, P., & Charnov, B. (2002). Μάνατζμεντ (3η αμερικάνικη εκδ.). (Γ. Κατσαντώνης, Επιμ., & Μ. Ρούβαλη, Μεταφρ.) Αθήνα: Κλειδάριθμος

Mullins, L. J. (2014). Μάνατζμεντ και Οργανωσιακή Συμπεριφορά (10η εκδ.). (Ε. Πετρίδου, Γ. Πολλάλης, Π. Πολυχρονίου, Επιμ., & Ι. Κατσέλη, Μεταφρ.) Αθήνα: Utopia.

Nicotera, A. M. (1995). Conflict and Organizations: Communicative Processes. NY: Sunny Press

Pondy, L. (1967). Organizational conflict: Concepts and Models. Administrative Science Quarterly, 12 (2), σσ. 296-320.

Putnam, L., & Poole, S. (1987). Conflict and negotiation. Στο M. Jablin, L. Putnam, H. Roberts, & W. Porter (Επιμ.), Handbook of organizational communication: An interdisciplinary perspective (σσ. 549-599). US: Sage Publication.

Rahim, M. (1993). Toward a theory of managing organizational conflict. International Journal of Conflict Management, 13 (3), σσ. 206-235.

Robbins, S., & Judge, T. (2011). Οργανωσιακή συμπεριφορά: Βασικές έννοιες και σύγχρονες προσεγγίσεις. (Α. Σαχινίδης, Επιμ.) Αθήνα: Κριτική.

Schein, E.H. (1980): Organizational psychology. Englewood Cliffs, Prentice-Hall, N.J. (3rd ed.)

Siders, C.T. & Aschenbrener, C.A. (1999): «Conflict management Checklist: A diagnostic tool for assessing conflict in organizations». The Physician Executive, 32-37

Stoner, J.A.F. & Freeman, E.R. (1989): Management. Prentice-Hall Inc., N.J. (4th ed.)

Tjosvold, D., & Tjosvold, M. (1995). Psychology for leaders: Using motivation, conflict and power to manage more effectively. New York: John Wiley and Sons Inc.



Wall, J., & Callister, R. (1995). Conflict and its management. *Journal of management* , 21 (3), p. 515.

Wilmont w, Hocker J. *Interpersonal conflict*, 8th ED, Mc Graw, New York, 2011:13-19 21.

Masters M & Alberght R. *The complete guide to conflict resolution in the workplace*, Amacon, 2002, N.Y, 10019

## **B. Ελληνόγλωσση Βιβλιογραφία**

Βακόλα, Μ., & Νικολάου, Ι. (2012). *Οργανωσιακή Ψυχολογία & Συμπεριφορά*. Αθήνα: Rossili.

Γιαννουλέας, Μ. Π. (1998). *Συμπεριφορά και Διαπροσωπική Επικοινωνία στον Εργασιακό Χώρο* (β' εκδ.). (Χ. Ξενάκη, Επιμ.) Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

Δημητρόπουλος Φ.(2020).*Συγκρούσεις στον εργασιακό χώρο (τρεις μελέτες περιπτώσεις δημιουργίας και διαχείρισης σύγκρουσης*. Διπλωματική εργασία Πανεπιστήμιο Πειραιώς. Ανάρτηση από [https://dione.lib.unipi.gr/xmlui/bitstream/handle/unipi/12899/%ce%94%ce%b7%ce%bc%ce%b7%cf%84%cf%81%cf%8c%cf%80%ce%f%cf%85%ce%bb%ce%bf%cf%82\\_tml1811.pdf?sequence=1&isAllowed](https://dione.lib.unipi.gr/xmlui/bitstream/handle/unipi/12899/%ce%94%ce%b7%ce%bc%ce%b7%cf%84%cf%81%cf%8c%cf%80%ce%f%cf%85%ce%bb%ce%bf%cf%82_tml1811.pdf?sequence=1&isAllowed)

Ζαβλανός, Μ. (1991). *Οργάνωση και Διοίκηση: Ανθρώπινες διαδικασίες στη λειτουργία της οργάνωσης* (3η εκδ., Τόμ. Β). Αθήνα: Έλλην.

Ζαβλανός, Μ. (2002). *Οργανωσιακή συμπεριφορά*. Αθήνα: Σταμούλης.

Ιορδανίδης, Χ. (2014). *Διαχείριση Συγκρούσεων στο Σχολείο*. Θεσσαλονίκη: Δέσποινα Κυριακίδη.

Ιορδάνογλου, Δ. (2008). *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις σύγχρονες οργανώσεις: Νέες τάσεις και πρακτικές*. Αθήνα: Κριτική



Καλτουριμιδου Α.(2018). Διαχείριση συγκρούσεων στο χώρο εργασίας Διπλωματική εργασία Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας. Ανάρτηση από <https://dspace.uowm.gr/xmlui/bitstream/handle/123456789/2104/Adriani%20Kaltourimidou.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Μαντζάρης, Γ. (2011). Σύγχρονο Μάνατζμέντ Επιχειρήσεων και Οργανισμών (Τόμ. Α). Σέρρες: Αυτοέκδοση

Μπουραντάς, Δ. (2002). Μάνατζμεντ: Θεωρητικό υπόβαθρο - Σύγχρονες πρακτικές. Αθήνα: Μπένου.

Παπαδοπούλου, Δ. (2015). Μέθοδοι διαχείρισης οργανωσιακών συγκρούσεων. Επιστημονικά Χρονικά , 20 (2), σσ. 107-119.

Παρασκευόπουλος, Δ. Θ. (2008). Συγκρούσεις ανάμεσα στους εκπαιδευτικούς στο χώρο του σχολείου. Αιτίες-Αντιμετώπιση-Αποτελέσματα-Η επίδραση του φύλου-Ο ρόλος του διευθυντή. Αθήνα: Εκδόσεις Γρηγόρη.

Σαϊτης, Χ., & Σαϊτη, Ά. (2011). Εισαγωγή στη Διοίκηση της Εκπαίδευσης: Θεωρία και Μελέτη περιπτώσεων (Τόμ. Α). Αθήνα: Αυτοέκδοση.

Σίμωση, Μ. (2007). Εναλλακτικές Μορφές Διαχείρισης Συγκρούσεων σε Εργασιακούς Οργανισμούς. Στο Γ. Ν. Γαλάνης, Πολιτική Ψυχολογία: Θεωρητικές και εμπειρικές μελέτες (Τόμ. Ι). Αθήνα: Παπαζήση.

Σπυράκη, Γ., & Σπυράκη, Χ. (2008). Αντιμετώπιση των συγκρούσεων στους οργανισμούς: Από την επίλυση συγκρούσεων στη διαχείριση συγκρούσεων. Ανάκτηση Φεβρουάριος 2018, από <http://docplayer.gr/712976-Antimetopisi-ton-syγκroyseonstoys-organismoys-aro-tin-epilyisi-syγκroyseon-sti-diaheirisi-syγκroyseon.html>

Τέκος, Γ., & Ιορδανίδης, Γ. (2011). Διεύθυνση σχολικής μονάδας και διαχείριση συγκρούσεων από την οπτική γωνία των εκπαιδευτικών. Παιδαγωγική Επιθεώρηση (11), σσ. 199-217.



Τριαντάρη Σ. (2018) Από τη σύγκρουση στη διαμεσολάβηση Η διαμεσολάβηση ως στρατηγική και πολιτική της επικοινωνίας.

Χυτήρης, Λ. (2013). Η Οργανωσιακή Συμπεριφορά: Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις. Αθήνα: Φαίδιμος.

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

### ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Αγαπητοί συνάδελφοι,

Το ερωτηματολόγιο σχεδιάστηκε για την έρευνα που πραγματοποιώ με θέμα την «**Διαχείριση Συγκρούσεων σε φορείς του δημοσίου (μελέτη περίπτωσης ε -ΕΦΚΑ Δυτικής Μακεδονίας)**» στα πλαίσια εκπόνησης της διπλωματικής μου εργασίας στο Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών «**Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Επικοινωνία και Ηγεσία**» του Πανεπιστημίου Δυτικής Μακεδονίας.

Στην προσπάθειά μου να εντοπίσω τις αιτίες, τα αποτελέσματα αλλά και τη συχνότητα τέτοιων φαινομένων μέσα στο χώρο του ε ΕΦΚΑ θα ήταν πολύτιμη η βοήθειά σας με την συμπλήρωση του παρόντος ερωτηματολογίου.

Είναι σημαντικό να απαντήσετε ελεύθερα και με ειλικρίνεια καθώς δεν υπάρχουν σωστές και λάθος απαντήσεις, ο καθένας εκφράζει την άποψη του. Το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο. Τσεκάρετε με **X** το σωστό για εσάς κουτάκι.

**Διαχείριση Συγκρούσεων σε φορείς του δημοσίου (μελέτη περίπτωσης ε -ΕΦΚΑ Δυτικής Μακεδονίας)**

#### **Α) ΠΡΟΣΩΠΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ**

##### **1) Φύλο**

Ανδρας  Γυναίκα

##### **2) Ηλικία**



25 – 35  36 – 45

46 – 55  56 και άνω

**3) Οικογενειακή κατάσταση:**

Έγγαμος/η  Άγαμος/η  Διαζευγμένος/η  χήρος/α

**4) Εκπαίδευση:**

Απολυτήριο Γυμνασίου  Απολυτήριο /πτυχίο Λυκείου

Πτυχίο ΤΕΙ  Πτυχίο ΑΕΙ

Μεταπτυχιακές σπουδές  Διδακτορικές σπουδές

**5) Χρόνια υπηρεσίας ως εργαζόμενος ;**

0-10  11-20  21-30  31-40

**6) Υπηρετείται σε θέση ευθύνης;**

ΝΑΙ  ΟΧΙ

**Β) ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ ΑΙΤΙΑ ΚΑΙ ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ**

**7) Διατηρείτε καλές σχέσεις με τους συναδέλφους σας;**

Ποτέ  Σπάνια  Μερικές φορές  Συχνά  Πολύ συχνά

**8) Διατηρείτε κοινωνικές σχέσεις με συναδέλφους σας εκτός εργασίας;**

Ποτέ  Σπάνια  Μερικές φορές  Συχνά  Πολύ συχνά

**9) Υπάρχουν κλίκες μεταξύ των εργαζομένων;**





Ποτέ  Σπάνια  Μερικές φορές  Συχνά  Πολύ συχνά

**10) Παρατηρείτε στον εργασιακό σας χώρο σας συχνά φαινόμενα συγκρούσεων;**

Ποτέ  Σπάνια  Μερικές φορές  Συχνά  Πολύ συχνά

**11) Ποιο από τα παρακάτω αποτελεί αιτία σύγκρουσης κατά τη γνώμη σας; (επιλέξτε έως τέσσερις απαντήσεις).**

Συγκρουόμενοι στόχοι μεταξύ υπαλλήλων , περιορισμένοι πόροι

Ασαφής καθορισμός στόχων , κακή επικοινωνία

Προσωπικές φιλοδοξίες , κακές συνθήκες εργασίας

Φόρτος εργασίας , Διαφωνίες σχετικά με τα πρότυπα απόδοσης

Διαφωνίες σχετικά με την οργανωτική δομή , Άνιση μεταχείριση

**12) Πιστεύετε ότι η φύση της εργασίας σας, ευνοεί την εκδήλωση συγκρούσεων;**

Ποτέ  Σπάνια  Μερικές φορές  Συχνά  Πολύ συχνά

**13) Πιστεύετε ότι οι συγκρούσεις μπορεί να επηρεάσουν αρνητικά την αποτελεσματική λειτουργία το e ΕΦΚΑ;**

Ποτέ  Σπάνια  Μερικές φορές  Συχνά  Πολύ συχνά

**14) Θεωρείτε ότι οι συγκρούσεις εκδηλώνονται πιο συχνά μεταξύ:**

Προϊσταμένων / Διευθυντών και υπάλληλων;

Μεταξύ Προϊσταμένων και Διευθυντών;

Υπαλλήλων στο ίδιο τμήμα;



Υπαλλήλων διαφορετικών τμημάτων;

Διαφορετικών άτυπων ομάδων (κλίκες);

**15) Πιστεύετε ότι η συχνότητα των συγκρούσεων στην τωρινή σας θέση εργασίας είναι μεγαλύτερη από εκείνη στον οργανισμό που εργαζόσασταν πριν, λόγω των αλλαγών που συνεπάγεται η δημιουργία ενός νέου οργανισμού;**

Ποτέ  Σπάνια  Μερικές φορές  Συχνά  Πολύ συχνά

**16) Έχετε βρεθεί πρόσφατα στο επίκεντρο κάποιας σύγκρουσης;**

Ποτέ  Σπάνια  Μερικές φορές  Συχνά  Πολύ συχνά

### **Γ) ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ**

**17) Ποιόν από τους παρακάτω τρόπους όσον αφορά τη διαχείριση των συγκρούσεων, συναντάτε συχνότερα στον χώρο εργασίας σας ;**

Διαπραγμάτευση , Συμβιβασμός , Αποφυγή ,

Παραχώρηση , Επιβολή .

**18) Εσείς ποια από τις παρακάτω μεθόδους επίλυσης συγκρούσεων χρησιμοποιείτε στον χώρο εργασίας σας ;**

**MY WAY:** (Εξαναγκασμός της μιας ομάδας προς την άλλη)

**YOUR WAY:** (Υποχώρηση της μιας ομάδας με σκοπό τον συμβιβασμό)

**HALF WAY:** (Θέματα διαφοροποίησης των δύο πλευρών ανταμώνουν στη μέση για να επέλθει συμβιβασμός)

**OUR WAY:** (Αποφάσεις λαμβάνονται και εκτελούνται από κοινού, υφίσταται ομαδική δράση)



**19) Πιστεύετε ότι η μέθοδος επίλυσης συγκρούσεων που χρησιμοποιείτε στον χώρο εργασίας σας επιφέρει θετικά αποτελέσματα;**

Ποτέ  Σπάνια  Μερικές φορές  Συχνά  Πολύ συχνά

**20) Πως αισθάνεστε όταν συμμετέχετε σε μια σύγκρουση;**

Άγχος /πίεση , λύπη/στεναχώρια , θυμό , Ικανοποίηση

**21) θεωρείτε ότι οι συγκρούσεις εκδηλώνονται περισσότερο ανάμεσα:**  
σε γυναίκες  σε άντρες  σε άντρες και γυναίκες

Είναι ανεξάρτητες από το φύλο

**22) Για την επίλυση των συγκρούσεων πόσο συχνά επικαλείστε την μεσολάβηση τρίτου προσώπου;**

Ποτέ  Σπάνια  Μερικές φορές  Συχνά  Πολύ συχνά

**23) Ποιος συνήθως μεσολαβεί;**

Προϊστάμενος Διεύθυνσης

Προϊστάμενος Τμήματος

Άλλος συνάδελφος

**Ευχαριστώ πολύ για την συμμετοχή σας**