

Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας



Μεταπτυχιακό πρόγραμμα Διοίκηση Ανθρώπινου
Δυναμικού, Επικοινωνία και Ηγεσία

Σχολή Οικονομικών Επιστημών Τμήμα Διοικητικής
Επιστήμης και Τεχνολογίας

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**"Οι συγκρούσεις στις Δημόσιες Υπηρεσίες.
Μελέτη περίπτωσης το Τελωνείο Νίκης."**

της

ΚΩΤΣΟΠΟΥΛΟΥ ΕΥΤΕΡΠΗΣ (" Α.Μ.: "ΕΡ 00141")

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

Κοζάνη, 2023

Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας

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

**Σχολή Οικονομικών Επιστημών Τμήμα Διοικητικής
Επιστήμης και Τεχνολογίας**

**"Οι συγκρούσεις στις Δημόσιες Υπηρεσίες.
Μελέτη περίπτωσης το Τελωνείο Νίκης."**

της

ΚΩΤΣΟΠΟΥΛΟΥ ΕΥΤΕΡΠΗΣ (" Α.Μ.: "ΕΡ 00141")

Επιβλέπων Καθηγητής:

Ευδοξία Κωτσαλίδου

Τριμελής Εξεταστική Επιτροπή:

Επόπτης Α: Σωτηρία Τριαντάρη

Επόπτης Β: Μαρίνα Βέζου

«ΔΗΛΩΣΗ ΜΗ ΛΟΓΟΚΛΟΠΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΛΗΨΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ»

Με πλήρη επίγνωση των συνεπειών του νόμου περί πνευματικών δικαιωμάτων, δηλώνω ενυπογράφως ότι είμαι αποκλειστικός συγγραφέας της παρούσας Εργασίας, για την ολοκλήρωση της οποίας κάθε βοήθεια είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται λεπτομερώς στην εργασία αυτή. Έχω αναφέρει πλήρως και με σαφείς αναφορές, όλες τις πηγές χρήσης δεδομένων, απόψεων, θέσεων και προτάσεων, ιδεών και λεκτικών αναφορών, είτε κατά κυριολεξία είτε βάσει επιστημονικής παράφρασης. Αναλαμβάνω την προσωπική και ατομική ευθύνη ότι σε περίπτωση αποτυχίας στην υλοποίηση των ανωτέρω δηλωθέντων στοιχείων, είμαι υπόλογος έναντι λογοκλοπής, γεγονός που σημαίνει αποτυχία στην Εργασία μου και κατά συνέπεια αποτυχία απόκτησης του Πτυχίου Σπουδών, πέραν των λοιπών συνεπειών του νόμου περί πνευματικών δικαιωμάτων. Δηλώνω, συνεπώς, ότι αυτή η εργασία μου προετοιμάστηκε και ολοκληρώθηκε από εμένα προσωπικά και αποκλειστικά και ότι, αναλαμβάνω πλήρως όλες τις συνέπειες του νόμου στην περίπτωση κατά την οποία αποδειχθεί, διαχρονικά, ότι η εργασία αυτή ή τμήμα της δεν μου ανήκει διότι είναι προϊόν λογοκλοπής άλλης πνευματικής ιδιοκτησίας.

Η Δηλούσα: ΚΩΤΣΟΠΟΥΛΟΥ ΕΥΤΕΡΠΗ

Ημερομηνία : ΙΟΥΝΙΟΣ 2023

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

| | |
|---------------------------------------------------------------------------------|----|
| ΠΡΟΛΟΓΟΣ | 8 |
| Περίληψη | 9 |
| ABSTRACT..... | 10 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ^ο | 11 |
| 1. Συγκρούσεις στον εργασιακό χώρο | 11 |
| 1.1 Εννοιολογική προσέγγιση των συγκρούσεων | 11 |
| 1.2 Αιτίες συγκρούσεων..... | 12 |
| 1.3 Συνέπειες των συγκρούσεων..... | 15 |
| 1.4 Στρατηγικές διαχείρισης των συγκρούσεων | 17 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ^ο | 22 |
| 2. Επικοινωνία..... | 22 |
| 2.1 Η έννοια της επικοινωνίας | 22 |
| 2.2 Διαδικασία της Επικοινωνίας..... | 24 |
| 2.3 Οι σκοποί της επικοινωνίας | 25 |
| 2.4 Μορφές και Είδη Επικοινωνίας | 27 |
| 2.4.1 Μορφές Επικοινωνίας..... | 27 |
| 2.4.2 Είδη επικοινωνίας | 29 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ^ο | 31 |
| 3. Η Τελωνειακή Υπηρεσία | 31 |
| 3.1 Ιστορική Αναδρομή..... | 31 |
| 3.2 Η Οργανωτική δομή της Τελωνειακής Υπηρεσίας..... | 32 |
| 3.3 Στρατηγικοί Σκοποί της Τελωνειακής Υπηρεσίας..... | 34 |
| 3.4 Αρμοδιότητες της Τελωνειακής Υπηρεσίας | 34 |
| 3.5 Το Τελωνείο Νίκης | 37 |
| Κεφάλαιο 4 ^ο | 39 |
| 4. Μεθοδολογία Έρευνας..... | 39 |
| 4.1 Εισαγωγή..... | 39 |
| 4.2 Δείγμα της Έρευνας | 39 |
| 4.3 Σκοπός της έρευνας και ερευνητικά ερωτήματα..... | 40 |
| 4.4 Στατιστική ανάλυση..... | 42 |
| 4.4.1 Ανάλυση Πρώτου Μέρους του ερωτηματολογίου - Δημογραφικά Αποτελέσματα..... | 42 |
| 4.4.2 Ανάλυση Δεύτερου Μέρους του ερωτηματολογίου | 45 |
| 4.5 Έλεγχος ερευνητικών υποθέσεων..... | 55 |
| Συμπεράσματα | 72 |
| ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ | 75 |

Κατάλογος Πινάκων

| | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Πίνακας 1: Αποτελέσματα αξιοπιστίας του ερωτηματολογίου..... | 42 |
| Πίνακας 2- Έλεγχος σχέσης φύλου και επίκεντρο της σύγκρουση στον χώρο εργασίας | 57 |
| Πίνακας 3- Έλεγχος σχέσης ηλικίας και επίκεντρο της σύγκρουση στον χώρο εργασίας..... | 57 |
| Πίνακας 4- Έλεγχος σχέσης επίπεδο εκπαίδευσης και επίκεντρο της σύγκρουση στον χώρο εργασίας | 58 |
| Πίνακας 5- Έλεγχος σχέσης χρόνια προϋπηρεσίας και επίκεντρο της σύγκρουση στον χώρο εργασίας | 59 |
| Πίνακας 6- Συνολικά αποτελέσματα ελέγχου X^2 δημογραφικά χαρακτηριστικά και επίκεντρο σε μια σύγκρουση | 59 |
| Πίνακας 7- Έλεγχος σχέσης Φύλου και μέθοδος επίλυσης συγκρούσεων | 60 |
| Πίνακας 8- Έλεγχος σχέσης Ηλικίας και μέθοδος επίλυσης συγκρούσεων | 61 |
| Πίνακας 9- Έλεγχος σχέσης Επίπεδο Εκπαίδευσης και μέθοδος επίλυσης συγκρούσεων | 61 |
| Πίνακας 10- Έλεγχος σχέσης Χρόνια Προϋπηρεσίας ως εργαζόμενος και μέθοδος επίλυσης συγκρούσεων..... | 62 |
| Πίνακας 11-Συνολικά αποτελέσματα χ^2 δημογραφικών χαρακτηριστικών και μέθοδος επίλυσης των συγκρούσεων | 63 |
| Πίνακας 12- Έλεγχος σχέσης φύλου και συχνότερους τρόπους διαχείρισης συγκρούσεων που συναντούν..... | 64 |
| Πίνακας 13- Έλεγχος σχέσης Ηλικία και συχνότεροι τρόποι διαχείρισης συγκρούσεων που συναντούν..... | 65 |
| Πίνακας 14- Έλεγχος σχέσης Επιπέδου Εκπαίδευσης και συχνότερους τρόπους διαχείρισης συγκρούσεων που συναντούν | 65 |
| Πίνακας 15- Έλεγχος σχέσης χρόνια υπηρεσίας και συχνότερους τρόπους διαχείρισης συγκρούσεων που συναντούν | 66 |
| Πίνακας 16- Συνολικά αποτελέσματα χ^2 δημογραφικών χαρακτηριστικών και συχνότερους τρόπους διαχείρισης συγκρούσεων που συναντούν | 67 |
| Πίνακας 17- Έλεγχος σχέσης φύλου και συχνότεροι λόγοι πηγής συγκρούσεων | 68 |
| Πίνακας 18- Έλεγχος σχέσης ηλικίας και συχνότεροι λόγοι πηγής συγκρούσεων..... | 68 |
| Πίνακας 19- Έλεγχος σχέσης Επίπεδο εκπαίδευσης και συχνότεροι λόγοι πηγής συγκρούσεων | 69 |
| Πίνακας 20- Έλεγχος σχέσης χρόνια προϋπηρεσίας και συχνότεροι λόγοι πηγής συγκρούσεων | 70 |
| Πίνακας 21- Συνολικά αποτελέσματα χ^2 δημογραφικών χαρακτηριστικών και συχνότεροι λόγοι πηγής συγκρούσεων | 70 |

Κατάλογος Διαγραμμάτων

| | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Διάγραμμα 1- Κατανομή του δείγματος με βάση το φύλο | 43 |
| Διάγραμμα 2- Κατανομή του δείγματος ως προς την ηλικιακή κατηγορία | 43 |
| Διάγραμμα 3- Κατανομή του δείγματος ως προς την Οικογενειακή Κατάσταση | 44 |
| Διάγραμμα 4- Κατανομή του δείγματος ως προς το Επίπεδο εκπαίδευσης..... | 44 |
| Διάγραμμα 5 –Κατανομή του δείγματος ως προς τα Χρόνια Υπηρεσίας..... | 45 |
| Διάγραμμα 6- Κατανομή του δείγματος ως προς τη διατήρηση καλών σχέσεων με τους συναδέλφους στο χώρο εργασίας..... | 45 |
| Διάγραμμα 7- Κατανομή του δείγματος ως προς τη διατήρηση κοινωνικών σχέσεων με τους συναδέλφους τους εκτός χώρου εργασίας..... | 46 |
| Διάγραμμα 8- Κατανομή του δείγματος ως προς το αν στο χώρο της εργασίας υπάρχουν κλίκες μεταξύ των εργαζομένων | 47 |
| Διάγραμμα 9- Κατανομή του δείγματος ως προς το αν στο χώρο της εργασίας παρατηρούν φαινόμενα συγκρούσεων..... | 47 |
| Διάγραμμα 10- Κατανομή του δείγματος ως προς το αν η φύση της εργασίας τους βοηθάει στην εκδήλωση συγκρούσεων | 48 |
| Διάγραμμα 11- Κατανομή του δείγματος ως προς το πόσο ελεύθεροι αισθάνονται να δράσουν στο χώρο εργασίας τους..... | 48 |
| Διάγραμμα 12 - Κατανομή του δείγματος ως προς τον λόγο που αποτελεί συχνότερη πηγή σύγκρουσης..... | 49 |
| Διάγραμμα 13- Κατανομή του δείγματος ως προς εάν έχουν βρεθεί στο επίκεντρο κάποιας σύγκρουσης στο χώρο εργασίας τους | 49 |
| Διάγραμμα 14- Κατανομή του δείγματος ως προς εάν αισθάνονται ότι βάλονται από άτομα του εργασιακού τους περιβάλλοντος;..... | 50 |
| Διάγραμμα 15- Κατανομή του δείγματος ως προς εάν πιστεύουν πως μια σύγκρουση θα μπορούσε να προκαλέσει τους ανθρώπους να ενεργήσουν και να επιτελέσουν πρόοδο | 51 |
| Διάγραμμα 16- Κατανομή του δείγματος ως προς το φύλο εκδήλωσης συγκρούσεων..... | 51 |
| Διάγραμμα 17- Κατανομή του δείγματος ως προς το που επικεντρώνονται οι συγκρούσεις στο χώρο εργασίας τους..... | 52 |
| Διάγραμμα 18- Κατανομή του δείγματος ως προς το ποιες είναι οι σημαντικότερες επιπτώσεις των συγκρούσεων..... | 53 |
| Διάγραμμα 19- Κατανομή του δείγματος ως προς τον τρόπο διαχείρισης των συγκρούσεων .. | 53 |
| Διάγραμμα 20- Κατανομή του δείγματος ως προς τη μέθοδο που χρησιμοποιούν για την επίλυση συγκρούσεων..... | 54 |
| Διάγραμμα 21- Κατανομή του δείγματος ως προς τα θετικά αποτελέσματα της μεθόδου που χρησιμοποίησαν για την επίλυση συγκρούσεων | 55 |

Κατάλογος Εικόνων

| | |
|---------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Εικόνα 1- Οργανωτική δομή της «Τελωνειακής Υπηρεσίας» | 33 |
| Εικόνα 2- Οργανωτική δομή των περιφερειακών υπηρεσιών της Τελωνειακής Υπηρεσίας | 33 |

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Οι συγκρούσεις στον εργασιακό χώρο υπάρχουν και θα συνεχίσουν να υπάρχουν, και αυτό γιατί οι οργανισμοί αποτελούνται από άτομα, τα οποία έχουν διαφορετικές απόψεις, σκέψεις και πεποιθήσεις. Μπορεί να εμφανιστούν όχι μόνο στα κατώτερα επίπεδα του εργατικού δυναμικού αλλά και στα υψηλότερα επίπεδα ηγεσίας. Ανεξάρτητα από τη μορφή που μπορεί να λάβει μια σύγκρουση, εάν αυτή δεν αντιμετωπιστεί σωστά, μπορεί να επηρεάσει αρνητικά όχι μόνο το εσωτερικό του οργανισμού αλλά και την φήμη του γενικότερα.

Αναλόγως με το αποτέλεσμα και τον τρόπο με τον οποίο αντιμετωπίζεται η σύγκρουση, δύναται να υπάρξουν όχι μόνο αρνητικές αλλά και θετικές συνέπειες. Ωστόσο, κατά τη φάση επίλυσης της οποιασδήποτε σύγκρουσης, είναι σημαντικό να λαμβάνεται υπόψη το βέλτιστο συμφέρον όλων των εμπλεκόμενων μερών, χωρίς να χαθεί η εμπιστοσύνη μεταξύ τους. Αυτό υποδηλώνει ότι τα διευθυντικά στελέχη του οργανισμού βρίσκονται αντιμέτωπα με τεράστιες προκλήσεις και η υιοθέτηση αποτελεσματικών στρατηγικών διαχείρισης των συγκρούσεων, αποτελεί επιτακτική ανάγκη.

Αυτές οι προκλήσεις γίνονται ακόμη πιο έντονες στις περιπτώσεις όπου οι οντότητες, προσπαθούν να ακολουθήσουν το μονοπάτι της εξωστρέφειας, με σκοπό να βελτιώσουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα. Έτσι, όσο μεγαλύτερη είναι η ποικιλομορφία του εργατικού δυναμικού, τόσο μεγαλύτερος είναι ο κίνδυνος συγκρούσεων στο χώρο εργασίας. Ωστόσο, με την υιοθέτηση αποτελεσματικών στρατηγικών για την διαχείριση αυτής της ποικιλομορφίας, οι οργανισμοί καταφέρνουν και κερδίζουν σε καινοτομία και δημιουργικότητα.

Συνεπώς, ο κύριος στόχος της ηγεσίας είναι να αναζητήσει μηχανισμούς επίλυσης συγκρούσεων, οι οποίες δεν θα εμποδίζουν την αποδοτικότητα ενός οργανισμού, αντίθετα θα προσδώσουν αξία στην ίδια την οντότητα.

Περίληψη

Αναμφισβήτητα οι συγκρούσεις αποτελούν αναπόφευκτο φαινόμενο στην σύγχρονη ζωή, οι οποίες οφείλονται κυρίως στην έντονη ανταγωνιστικότητα. Ωστόσο, μπορεί να αποτελέσουν πρόκληση για τις οικονομικές οντότητες και τους οργανισμούς, όχι μόνο σε ατομικό επίπεδο αλλά και σε επίπεδο ομάδας ατόμων. Οι συγκρούσεις που μπορεί να παρουσιαστούν σε ένα περιβάλλον εργασίας, δύναται να λάβουν λάβει διάφορες μορφές. Έτσι, μπορεί να προσδώσουν αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα, αλλά μπορεί να και έχουν αρνητικές επιπτώσεις, όχι μόνο για τον ίδιο τον οργανισμό όπως στασιμότητα και παρακμή, αλλά μπορεί να επηρεάσει και την ψυχική υγεία των εργαζομένων οι συνεχείς εργασιακές διαμάχες. Γι' αυτό και απαιτείται η διαχείριση τους να πραγματοποιηθεί με εποικοδομητικό τρόπο, διότι αποτελεί ίσως και τον καθοριστικότερο παράγοντα που επιδρά καταλυτικά, για την επίτευξη των στόχων της οντότητας.

Γι' αυτό είναι επιτακτική η ανάγκη οι ηγέτες του οργανισμού να τις αγκαλιάσουν αντί να τις αποφύγουν. Άλλωστε, υπάρχουν πολλές στρατηγικές αντιμετώπισης των συγκρούσεων στους χώρους εργασίας, όπως είναι η συνεργασία, ο συμβιβασμός, η εξομάλυνση, η επιβολή και η αποφυγή, οποιαδήποτε άλλη στρατηγική η οποία επιδιώκει τη μη αντιμετώπιση των συγκρούσεων, θεωρείται ότι είναι ακατάλληλη, διότι κινδυνεύει η εύρυθμη λειτουργία της οντότητας.

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι η καταγραφή απόψεων των εργαζομένων του Τελωνείου Νίκης, και πως αντιλαμβάνονται την έννοια της σύγκρουσης αλλά και τους τρόπους με τους οποίους επιλέγουν να τις διαχειρίζονται σε σχέση με τους συναδέλφους τους. Για την επίτευξη του παραπάνω σκοπού, γίνεται μελέτη του βαθμού της επίδρασης δημογραφικών, επαγγελματικών και άλλων παραγόντων που επηρεάζουν το υπό εξέταση ζήτημα.

Λέξεις-κλειδιά: συγκρούσεις στον εργασιακό χώρο, τεχνικές διαχείρισης συγκρούσεων επικοινωνία, Τελωνείο Νίκης.

ABSTRACT

Undoubtedly, conflicts are an inevitable phenomenon in modern life, which is due to intense competitiveness. However, they can be a challenge for financial entities and organizations, not only at the individual level but also at the level of a group of people. Conflicts that can occur in a work environment can take various forms. Thus, they can provide efficiency and effectiveness, but they can also have negative effects, not only for the organization itself such as stagnation and decline, but constant labor disputes can also affect the mental health of employees. That is why it is necessary to manage them in a constructive way, because it is perhaps the most decisive factor that has a catalytic effect, for the achievement of the entity's goals.

That is why it is imperative that organizational leaders embrace them instead of avoiding them. After all, there are many strategies for dealing with conflicts in the workplace, such as cooperation, compromise, normalization, enforcement and avoidance, any other strategy that seeks not to deal with conflicts, is considered to be inappropriate, because it risks the proper functioning of the entity.

The purpose of this research is to record the opinions of the employees of Niki's Customs, and how they perceive the concept of conflict and the ways in which they manage it among their colleagues. To achieve the above purpose, a study is made of the degree of influence of demographic, professional and other factors according to the literature that influence the issue under consideration.

Keywords: conflicts in the workplace, conflict management techniques, communication, Niki's Customs.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

1. Συγκρούσεις στον εργασιακό χώρο

1.1 Εννοιολογική προσέγγιση των συγκρούσεων

Είναι γνωστό πως οι συγκρούσεις αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι της ζωής των ανθρώπων είτε πρόκειται σε προσωπικό επίπεδο είτε σε επαγγελματικό. Έκαναν την εμφάνισή τους από την πρώτη στιγμή που άρχισε ο άνθρωπος να επικοινωνεί. Ωστόσο, το φαινόμενο των συγκρούσεων στην σύγχρονη ζωή έχει λάβει ανεξέλεγκτες διαστάσεις, όχι μόνο λόγω του έντονου ρυθμού ζωής, αλλά και λόγω των γεγονότων που συνέβησαν την τελευταία δεκαετία και συγκεκριμένα της χρηματοοικονομικής κρίσης και της πανδημίας της COVID-19. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να επηρεάζει σε σημαντικό βαθμό τη λειτουργία των οικονομικών οντοτήτων, αλλά και των δημόσιων οργανισμών.

Οι σχέσεις που αναπτύσσονται εντός του εργασιακού περιβάλλοντος, στην πλειονότητα σχετίζεται με δυσλειτουργικές συμπεριφορές, οι οποίες δυστυχώς μπορεί να οδηγήσουν και σε κρίσιμες καταστάσεις οδηγώντας τις οντότητες ακόμα και σε παρακμή. Γενικότερα, αναφερόμενοι στον όρο συγκρούσεις, κυρίως εννοούμε τις όποιες διαφορές αλλά και αρνητικές καταστάσεις, οι οποίες γεννώνται στις περιπτώσεις όπου άτομα ή ομάδες στοχεύουν στον επηρεασμό άλλων ατόμων, όπου οι απόψεις και οι πεποιθήσεις τους διαφοροποιούνται σε κάποια ζητήματα.

Το φλέγον ζήτημα των συγκρούσεων εξαιτίας της πολυπλοκότητα που παρουσιάζει διότι εμπλέκονται πολλοί παράγοντες, αποτέλεσε αντικείμενο μελέτης πλήθος ερευνητών, που επεδίωκαν να αναζητήσουν ποια ήταν τα αίτια εκείνα που αποτελούν πηγές πρόκλησης, όσο και τις συνέπειες που είχαν αυτές αφενός μεν για τα άτομα της ομάδας, αφετέρου δε του ίδιου του οργανισμού. Λόγω της διεπιστημονικότητάς τους διατυπώθηκαν ποικίλοι ορισμοί, και αυτό βάσει της επιστήμη διαμέσου της οποία διερευνήθηκαν όπως της ψυχολογίας, της κοινωνιολογίας, της ανθρωπολογίας κλπ. (Ιορδανίδης, 2014).

Σύμφωνα με τους Wilmot & Hocker (2001:7): *«Σύγκρουση, είναι μια αισθητή διαμάχη μεταξύ δύο ή περισσότερων ατόμων γύρω από θεωρούμενες ασυμβίβαστες διαφορές, πάνω σε πεποιθήσεις, αξίες και στόχους ή γύρω από διαφορές στις επιθυμίες για εκτίμηση, έλεγχο και σύνδεση».*

Οι Putnam & Poole (1987) ως σύγκρουση ορίζουν «τη 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» (Ιορδάνογλου, 2008, σ. 279).

Οι συγκρούσεις είτε συμβαίνουν σε δημόσιο οργανισμό είτε σε ιδιωτική επιχείρηση πολλές φορές δεν μπορούν να αποφευχθούν ενώ μπορεί να συμβούν σε τακτά χρονικά διάστημα, έχοντας έντονο πολλές χαρακτήρα. Τα διοικητικά στελέχη ενός οργανισμού προσπαθούν μέσω του management να αντιμετωπίσουν το φαινόμενο των συγκρούσεων, διαμέσου της διοίκησης των συγκρούσεων αποτελώντας τον ακρογωνιαίο λίθο προς μια ολιστική προσέγγιση με σκοπό η ομάδα να γίνει αποτελεσματική. Η σωστή επικοινωνία είναι αυτή που παίζει πρωτεύοντα ρόλο, στην ορθή διαχείριση των συγκρούσεων, και αυτό γιατί κάθε φορά που προκύψουν προβλήματα στον τομέα της επικοινωνίας, τότε γίνονται εμφανής οι συγκρούσεις και η ομάδα διαπιστώνει τα συμφέροντά της απειλούνται. Φυσικά, σε περιπτώσεις μη ολιστικής αντιμετώπισης των συγκρούσεων, θα προκαλέσει αρνητικές συνέπειες στην ομάδα (Menon et al., 1997).

Σύμφωνα με τον Pondy (1967) η σύγκρουση, συνθέτει μια απόλυτα διαδραστική διαδικασία, όπου τα μέλη μιας ομάδας ή και ομάδες ατόμων διαφωνούν ή ακόμα και έρχονται σε αντιπαράθεση. Στην ουσία, η σύγκρουση αποτελεί μια αντίθεση η οποία ωστόσο αφού εκφραστεί ανοιχτά ανάμεσα στα άτομα, αυτό έχει ως συνέπεια, να προκύψει μια διαφωνία η οποία είναι πολύ δύσκολο να αντιμετωπιστεί. Αντιστοίχως, στις περιπτώσεις όπου τα μέλη μιας ομάδας ή μιας ομάδα ατόμων προβαίνει στην υιοθέτηση απόψεων οι οποίες ωστόσο δεν συμπίπτουν με τις πεποιθήσεις άλλων ατόμων είτε πρόκειται για εσωτερικές είτε για εξωτερικές η ακόμα και αντίστοιχων ομάδων, στις περιπτώσεις αυτές γίνεται λόγος για μια οργανωσιακή σύγκρουση, και αυτό γιατί τα συγκεκριμένα άτομα δεν θέλουν ή ακόμα και να μην μπορούν να αξιοποιήσουν με αποτελεσματικό τρόπο τις υπηρεσίες που προσφέρονται από την οργάνωση (Rahim, 2017).

1.2 Αιτίες συγκρούσεων

Ο οξυμένος ανταγωνισμός ο οποίος επικρατεί στο σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον, οδηγεί στην πλειοψηφία των περιπτώσεων σε συνεχείς εντάσεις, οι οποίες αναπόφευκτα προκαλούν συγκρούσεις. Άλλωστε, αυτό που χαρακτηρίζει γενικότερα τα άτομα μιας ομάδας, είναι η ανομοιογένεια που έχουν, λόγω της διαφορετικότητας των

προσωπικότητων τους, αλλά και γιατί το κάθε άτομο έχει τη δική του άποψη και πεποίθηση. Γι' αυτό και πολλές παρουσιάζονται δυσκολίες στην μεταξύ τους επικοινωνία. Το γεγονός ότι υπάρχουν αλληλοσυγκρουόμενοι στόχοι μεταξύ των ατόμων εντός του εργασιακού περιβάλλοντος, αυτό αποτελεί συχνή αιτία σύγκρουσης. Έτσι, υπάρχουν περιπτώσεις όπου οι προσωπικές φιλοδοξίες πολλές φορές εμποδίζουν την επίτευξη των στόχων του οργανισμού, ή την επίτευξη των στόχων ενός άλλου ατόμου ειδικά στις περιπτώσεις που υπάρχει διάσταση απόψεων. Αυτός που προστάζει η λογική είναι πως τα μέλη της οντότητας, σε κάθε περίπτωση θα πρέπει να αποφεύγουν τους αλληλοσυγκρουόμενους στόχους, και αυτό γιατί θα πρέπει να θεωρούν ότι ο καθένας ξεχωριστά και όλοι ως σύνολο έχουν την ίδια αξία μέσα στον οργανισμό. Άλλωστε, είναι προς όφελος όλων να ικανοποιούνται οι στόχοι που έχουν τεθεί από την Διοίκηση, διότι με αυτόν τον τρόπο θα διασφαλιστεί η βιωσιμότητά του (Μπουραντάς, 2002).

Όπως αναφέρθηκε και σε προηγούμενη ενότητα οι συγκρούσεις σε κάθε οικονομική οντότητα αλλά και σε δημόσιο οργανισμό, είναι πολλές αναπόφευκτες. Αυτό σημαίνει πως για να υπάρξει επιτυχημένη διαχείριση, θα πρέπει προηγουμένως να αναγνωριστεί και να κατανοηθούν τα αίτια που την προκαλούν. Δυστυχώς, εάν δεν εντοπιστούν με λεπτομέρεια οι γενεσιουργίες αιτίες σε άμεσο χρόνο, ενδεχομένως η αντιμετώπισή της να χαρακτηριστεί ως ένα γεγονός που είναι τυχαίο. Κατά καιρούς έχουν εντοπιστεί και ερμηνευτεί πλήθος αιτιών που προκαλούν τις συγκρούσεις σε επιχειρήσεις και τους δημόσιους οργανισμούς οι οποίες είναι οι ακόλουθες:

- **Οι συγκρουόμενοι στόχοι.** Πρόκειται για την περίπτωση όπου δύο άτομα ή δύο ομάδες ατόμων όπου οι στόχοι τους αλληλοσυγκρούονται με αποτέλεσμα, η επίτευξη των στόχων από την μια πλευρά, έρχεται σε αντίθεση με την επίτευξη των στόχων της άλλης πλευρά. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα, η κάθε πλευρά να καταβάλει προσπάθειες και να αναπτύσσει μια μορφή συμπεριφοράς η οποία αποσκοπεί στην υλοποίηση των δικών της στόχων και του αποκλεισμού της επίτευξης των στόχων της άλλης ομάδας. Ως επί τω πλείστο οι δύο αυτές πλευρές δυσκολεύονται να αντιληφθούν, πως οι ατομικοί στόχοι αποτελούν τμήμα από τους συνολικούς στόχους της οργάνωσης, και γι' αυτό σε κάθε περίπτωση δεν είναι λογικό να είναι αλληλοσυγκρουόμενοι. Γενικότερα, ως κυριότερη αιτία των συγκρούσεων αποτελεί η διαφοροποίηση των στόχων. Αυτό προκύπτει από το γεγονός, πως τα στελέχη των επιχειρήσεων πολλές φορές δεν δείχνουν την δέουσα προσοχή ώστε να αντιμετωπίσουν τη

συγκεκριμένη διαδικασία με ουδετερότητα, αλλά και ότι υπάρχουν διαφορές στους στόχους του κάθε τμήματος. Όπως αναφέρουν και οι Ruckert & Walker (1987), ο βαθμός της έντασης με την οποία πραγματοποιείται η σχετική αλληλεπίδραση, ανάμεσα στα τμήματα ενός οργανισμού, είναι άμεσα συνυφασμένος με το βαθμό αλληλεξάρτησης των στόχων καθώς και με την ομοιότητα των λειτουργιών. Στις περιπτώσεις που ο βαθμός αλληλεξάρτησης κινείται σε υψηλά επίπεδα, τότε τα διοικητικά στελέχη αντιλαμβάνονται πλήρως πως υπάρχει αλληλεξάρτηση μεταξύ τους και πρέπει να υπάρχει σχετική αλληλοβοήθεια, με απώτερο στόχο την επίτευξη των στόχων του οργανισμού της οποίας αποτελούν κομμάτι της.

- **Οι περιορισμένοι πόροι.** Στην συγκεκριμένη περίπτωση οι συγκρούσεις έχουν ως βαθύτερη αιτία την έλλειψη των ανθρώπινων και οικονομικών πόρων. Αυτό ουσιαστικά σημαίνει πως όταν μια οντότητα, διαθέτει έναν καθορισμένο αριθμό πόρων, τότε υπάρχει το ενδεχόμενο κάθε μέλος της, να θέλει να αποκτήσει ολόένα και μεγαλύτερο μέρος από αυτούς τους πόρους, περιορίζοντας με αυτόν τον τρόπο το μερίδιο των υπολοίπων. Όπως είναι αναμενόμενο αυτό δημιουργεί έντονες συγκρούσεις. Επιπροσθέτως, το γεγονός πως οι συγκρούσεις δεν εμφανίζονται μόνο στις περιπτώσεις όπου υπάρχει στέρηση από τα μέλη της ομάδας για τους πόρους οι οποίοι είναι περιορισμένοι, αλλά και για οικονομικούς λόγους αλλά λόγους καριέρας. Ωστόσο, υποστηρίζεται πως στις περιπτώσεις που παρουσιάζονται συγκρούσεις, ως στρατηγική διαχείρισης αυτών κυριαρχεί η διαπραγμάτευση και γενικότερα υπάρχει ένας αγώνας και από τις δύο πλευρές ώστε να υπάρχει ισοκατανομή για τους περιορισμένους διαθέσιμους πόρους.
- **Οι διαφορετικές αντιλήψεις – αξίες.** Πρόκειται για μια επίσης σημαντική γενεσιουργό αιτία πρόκλησης συγκρούσεων, που οφείλεται κυρίως στην διαφορετική παιδεία των μελών της ομάδας, στις διαφορετικές αξίες κ.α., που σχετίζονται με τις διαδικασίες, τους κανόνες κτλ. Στην συγκεκριμένη περίπτωση αυτό που παρατηρείται είναι πως οι συγκρούσεις γεννιούνται ανάμεσα στα στελέχη τα οποία ανήκουν σε διαφορετικά τμήματα, αναπτύσσοντας στάσεις και πεποιθήσεις που είναι διαφοροποιημένες και στηρίζονται σε ποικιλόμορφες αξίες.

- **Η οργάνωση.** Επίσης, μια γενεσιουργό αιτία που μπορεί να οδηγήσει σε σύγκρουση, οφείλεται στις αδυναμίες που παρουσιάζονται στην οργανωτική δομή αλλά και στις διεργασίες που συντελούνται μέσα στα πλαίσια λειτουργίας μιας επιχείρησης ή οργανισμού. Έτσι, η ασάφεια των συνολικών στόχων και έπειτα οι επιμέρους στόχοι που έχουν καθορίσει τα τμήματά τους, αποτελούν ένα από τα χαρακτηριστικότερα παραδείγματα οργανωτικής αδυναμίας. Επιπροσθέτως, ο ξεκάθαρος καθορισμός καθώς και η περιγραφή των καθηκόντων των μελών της οντότητας, όπως και η έλλειψη του κατάλληλου συντονισμού και η έλλειψη επαρκούς πληροφόρησης, αποτελούν αδυναμίες της οργανωτικής της δομής (Σαϊτής & Σαϊτή, 2011; Μπουραντάς, 2002). Όπως αναφέρει και ο Jehn (1995, 1997), στις περιπτώσεις όπου οι συγκρούσεις είναι απόρροια της οργανωτικής δομής, προκαλούνται όταν οι υπάλληλοι της οντότητας ή του οργανισμού δεν επιθυμούν να ακολουθήσουν ή ακόμα και αποφεύγουν να συμβιβάζονται με τις τυπικές διαδικασίες που ορίζονται από την Διοίκηση.
- **Η κακή επικοινωνία.** Όπως είναι γνωστό, η επικοινωνία θεωρείται ένα από τα σημαντικότερα σημεία επαφής, μεταξύ των ατόμων ή των ομάδων ατόμων. Αυτό ουσιαστικά σημαίνει πως όταν η επικοινωνία μεταξύ των δύο μερών είναι κακή ή είναι αναποτελεσματική αναμφισβήτητα θα οδηγήσει σε σύγκρουση. Μάλιστα, η κακή επικοινωνία θεωρείται πως είναι πηγή διαφωνιών και ως επί το πλείστο συναντάται στις περιπτώσεις όπου απειλούνται τα συμφέροντα μιας εκ των ομάδων, προκαλώντας έντονες συγκρούσεις (Shaw&Shaw, 1998).
- **Ο ζωτικός χώρος.** Στις περιπτώσεις όπου γίνεται αναφορά για «ζωτικό χώρο» θεωρείται η σφαίρα επιρροής. Αυτό ουσιαστικά σημαίνει πως κάθε τμήμα ή υπάλληλος μιας οντότητας ή οργανισμού, κινείται εντός πλαισίων που ορίζεται από την σφαίρα. Έτσι, όταν βγει έξω από αυτή υπάρχει το ενδεχόμενο να προκληθεί σύγκρουση, διότι θα παραβιαστεί η σφαίρα κάποιου άλλου ατόμου ή ομάδας μελών, έχοντας ως αφετηρία τις αντιπαραθέσεις με σκοπό την κατάκτηση δύναμης αλλά και εξουσίας.

1.3 Συνέπειες των συγκρούσεων

Οι περισσότερες συγκρούσεις είναι συνυφασμένες με το εργασιακό περιβάλλον καθώς και με τον τρόπο οργάνωσης αυτών, το οποίο έχει ως επακόλουθο να θεωρείται η

σύγκρουση ένα φαινόμενο όχι μόνο αναμενόμενο αλλά και απολύτως λογικό. Βέβαια, η κάθε σύγκρουση μπορεί να λάβει τη δική της μορφή και όπως είναι φυσικό, φέρει διαφορετικά αποτελέσματα σε μια οικονομική οντότητα ή σε δημόσιο οργανισμό. Αξίζει να σημειωθεί πως η σύγκρουση στη σκέψη των περισσότερων ανθρώπων, συνδυάζεται με τις αρνητικές επιπτώσεις που αυτή προξενεί στην οντότητα. Ωστόσο, μπορεί αυτή να έχει και θετικά αποτελέσματα στις περιπτώσεις όπου υπήρξε εποικοδομητική διαχείριση της σύγκρουσης και βοήθησε τελικά την οντότητα ή τον οργανισμό. Γι' αυτό και έχει διττή σημασία η σύγκρουση και αποτιμάται ως θετική ή αρνητική αναλόγως των ατόμων που συμμετείχαν σε αυτή αλλά και αναλόγως των μέσων που χρησιμοποιήθηκαν.

Εάν θεωρηθεί πως μια σύγκρουση επιφέρει θετικά αποτελέσματα στην οικονομική οντότητα ή στον οργανισμό, τότε χαρακτηρίζεται ως «θετική σύγκρουση» και η οποία οδηγεί στην μάθηση, στην καλύτερη απόδοση και αποτελεσματικότητα της ομάδας ή ακόμα και του ατόμου αλλά και στην καινοτομία. Φυσικά, για να ευοδωθούν όλα αυτά πρέπει απαραίτητα η σύγκρουση, να επικεντρώνεται κυρίως στην ορθή εκτέλεση των καθηκόντων και σε καμία περίπτωση στις ανθρώπινες σχέσεις. Επιπροσθέτως, προϋπόθεση αποτελεί τα άτομα τα οποία συμμετέχουν στις συγκρούσεις, να δείχνουν εμπιστοσύνη μεταξύ τους, και τελικά να αποβλέπουν στην επιδίωξη υλοποίησης κοινών στόχων. Συγχρόνως, θα πρέπει να προβαίνουν στην αναζήτηση εποικοδομητικών λύσεων της σύγκρουσης, διαμέσου ουσιαστικής διαπραγμάτευσης, προκειμένου να εξευρεθεί μια λύση η οποία και θα είναι η βέλτιστη (De Dreu, 2008, 2011).

Αναμφισβήτητα όταν η σύγκρουση είναι θετική σύγκρουση, αυτό θα επιφέρει στην οικονομική οντότητα αλλά και στον οργανισμό θετικές συνέπειες. Αυτές οι συνέπειες αναφέρονται κυρίως ότι υπάρχει υγιής ανταγωνισμός, ενώ συγχρόνως κάνουν τους ηγέτες να είναι πιο δυνατοί αλλά και πιο έμπειροι. Επιπλέον, όσο πιο γρήγορα εκδηλώνεται μια σύγκρουση και αντίστοιχα αντιμετωπίζεται σε σύντομο χρονικό διάστημα, δίνει την δυνατότητα στην οντότητα ή στον οργανισμό να ισχυροποιηθούν, να ενδυναμωθούν και να προφυλαχτούν από περεταίρω αρνητικές συνέπειες. Συνεπώς, η ορθολογική αντιμετώπιση μιας σύγκρουσης θα παρέχει στα άτομα που συμμετέχουν σε αυτή, να νιώσουν ικανοποίηση αλλά και αίσθηση ωριμότητας. Ουσιαστικά, οι διάφορες συγκρούσεις κατευθύνουν τα άτομα να μάθουν από μόνα τους να καλλιεργούν ικανότητες επικοινωνίας αλλά και συνεργασίας, ούτως ώστε να είναι σε θέση να αντιμετωπίσουν ενδεχόμενες μελλοντικές αντιπαραθέσεις.

Βέβαια, οι συγκρούσεις εκτός από θετικά αποτελέσματα έχουν και αρνητικές επιπτώσεις, οι οποίες είναι συχνότερες και αυτό πηγάζει από το γεγονός πως μια σύγκρουση, αρχίζει από τη στιγμή που υπάρχουν αντικρουόμενα συμφέροντα μεταξύ των ατόμων ή ομάδων ατόμων. Οι συγκρούσεις επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό τις σχέσεις οι οποίες αναπτύσσονται ανάμεσα στις επιχειρησιακές λειτουργίες και της αποτελεσματικότητας της οργάνωσης (Dawes & Massey, 2005; Ruekert & Walker, 1987).

Τέλος, όπως έχει διαπιστωθεί σύμφωνα με έρευνες, μια «αρνητική σύγκρουση» θα προκαλέσει αρνητικές συνέπειες στην οντότητα ή στον οργανισμό. Έτσι, τα άτομα τα οποία εμπλέκονται σε μια σύγκρουση θα επικεντρώνουν το ενδιαφέρον τους σε αυτό και θα παραμελούν την εκτέλεση των καθηκόντων τους, με αποτέλεσμα να μένουν πίσω οι υπόλοιπες εργασίες της οντότητας. Επιπλέον, μια εξίσου σημαντική αρνητική συνέπεια είναι η μη επίτευξη των στόχων, μίας εκ των δύο πλευρών των συμμετεχόντων, οι οποίοι νιώθουν «αποτυχημένοι» και οδηγούνται σε πτώση του ηθικού τους. Δεν θα πρέπει να παραληφθεί το γεγονός ότι πως μια αρνητική σύγκρουση θέλοντας και μη δημιουργεί αρνητικό κλίμα σε ολόκληρο τον οργανισμό, προκαλώντας απαισιοδοξία αλλά και το ενδεχόμενο να υπάρξουν στο μέλλον πιο έντονες συγκρούσεις. Τέλος, μια σύγκρουση έχει ως αφετηρία το στάδιο της διαφωνίας και εν συνεχεία αρχίζουν και γεννιούνται ανάρμοστες αντιδράσεις, οι οποίες είναι ιδιαίτερα επιζήμιες για το σύνολο των συμμετεχόντων αλλά και για την ίδια την οντότητα.

1.4 Στρατηγικές διαχείρισης των συγκρούσεων

Με σκοπό την ορθή διαχείριση των συγκρούσεων πλήθος μελετητών προχώρησαν στην διερεύνηση βασικών στοιχείων, τα οποία σχετίζονταν με τα χαρακτηριστικά τους, τα αίτια εμφάνισής τους καθώς και τις επιπτώσεις που έχουν στις επιχειρήσεις και στους οργανισμούς. Το μοντέλο των Blake & Mouton (1964) αποτελεί ένα ίσως από τα σημαντικότερα μοντέλα, και αυτό γιατί αναλύει με λεπτομερή τρόπο τους λόγους για τους οποίους, ωθούν τα άτομα να διαχειριστούν τις συγκρούσεις, χρησιμοποιώντας κάθε φορά διαφορετικό τρόπο, ανάλογα με την περίπτωση. Το συγκεκριμένο μοντέλο στηρίζεται πάνω σε δύο διαστάσεις: α) το ενδιαφέρον που εκδηλώνουν τα άτομα με σκοπό τη δημιουργία αποτελεσμάτων και β) το ενδιαφέρον που εκδηλώνουν για τους ανθρώπους. Γι' αυτό και θα πρέπει τα ηγετικά στελέχη του ενός οργανισμού, θα πρέπει να χρησιμοποιεί εκείνο το στυλ διαχείρισης των συγκρούσεων το οποίο ενδείκνυται κατά περίπτωση.

Ο Thomas (1976) ήταν το πρόσωπο που έσπευσε να αναπροσαρμόσει το μοντέλο των Blake & Mouton (1964) και το οποίο είναι διεθνώς αναγνωρισμένο ως Thomas Kilmann Conflict Mode Instrument (Ερωτηματολόγιο Διάγνωσης Προσεγγίσεων). Σύμφωνα με το συγκεκριμένο, πέντε είναι οι στρατηγικές οι οποίες χρησιμοποιούνται από τα υψηλά ιεραρχικά πρόσωπα με σκοπό την διαχείριση των συγκρούσεων, οι οποίες ενδεχομένως να προκύψουν με αυθόρμητο τρόπο αλλά μπορεί και να αποτελούν κομμάτι μιας προσπάθειας, που σκοπό έχει την επιτυχή αντιμετώπιση μιας δυσμενούς κατάστασης η οποία είναι συνειδητή. Είναι οι στρατηγικές της αποφυγής, της εξομάλυνσης, της επιβολής, του συμβιβασμού και της συνεργασίας. Πιο συγκεκριμένα:

A) Η «**αποφυγή**»(avoidance) / **lose-lose**: Ο συγκεκριμένος τύπος επιλέγεται κυρίως από τα μέλη ενός μιας οντότητας, όπου το ενδιαφέρον που εκδηλώνουν για την παραγωγή των αποτελεσμάτων είναι μικρό, όσον τον οργανισμό αλλά και τους ανθρώπους που τον αποτελούν και συγκεκριμένα τους υφισταμένους τους. Αυτό που παρατηρείται είναι πως το ηγετικό στέλεχος του οργανισμού, την συγκεκριμένη αντίδραση φαίνεται να την αγνοεί, αλλά ίσως και να μην θέλει να λάβει μέρος σε αυτή τη σύγκρουση. Γι' αυτό και δεν προβαίνει σε οποιαδήποτε δράση, που θα οδηγούσε στην επίλυση του προβλήματος. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να αποσιωπείται το πρόβλημα καθώς και των αιτιών που οδήγησαν στην συγκεκριμένη σύγκρουση. Το μονό που επιτυγχάνεται, είναι να μετατεθεί ο χρόνος επίλυσής του, με τον κίνδυνο να ελλοχεύει και να υπάρχει το ενδεχόμενο πρόκλησης καινούργιας σύγκρουσης, η οποία θα δημιουργήσει τεράστια προβλήματα στην εύρυθμη λειτουργία του οργανισμού. Στην περίπτωση αυτή η στάση του ατόμου δύναται να χαρακτηριστεί ουδέτερη, με τον βαθμό ικανοποίησης των συμφερόντων-ενδιαφερόντων τόσο σε ατομικό όσο και σε συλλογικό επίπεδο να είναι ιδιαίτερα χαμηλός. Το αποτέλεσμα αυτής της στρατηγικής έχει τα χαρακτηριστικά του lose-lose δηλαδή «χάνω-χάνεις» (Παπαδοπούλου, 2015; Σαϊτης & Σαϊτη, 2011).

B) Η «**εξομάλυνση**» (smoothing) / **lose –win**: Πρόκειται για την στρατηγική όπου τα άτομα την επιλέγουν, και αυτό γιατί εκδηλώνουν μικρότερο βαθμό στην παραγωγή των αποτελεσμάτων και μεγαλύτερο ενδιαφέρον για τους ανθρώπους του συνθέτουν τον οργανισμό. Στην συγκεκριμένη περίπτωση το ηγετικό στέλεχος προσπαθεί στο βαθμό που είναι εφικτό, να δημιουργήσει ειρηνικό κλίμα όπου θα συνυπάρχουν αρμονικά τα μέλη της ομάδας, επισημαίνοντας σε κάθε περίπτωση τα κοινά τους σημεία. Ωστόσο, αυτό σε καμιά περίπτωση δε σημαίνει ότι θα παρέχει λύσεις ουσιαστικές, ώστε να οδηγηθούν στην ορθή επίλυση των προβλημάτων τα οποία προκάλεσαν την

σύγκρουση. Δυστυχώς και πάλι υπάρχει αποσιώπηση του προβλήματος, όπου υπάρχει κίνδυνος να επανεμφανιστεί και να υπάρξει διακύβευση του μέλλοντος της ομάδας και των ατόμων που την απαρτίζουν. Βασικά στοιχεία της συγκεκριμένης στρατηγικής αποτελούν η υποχωρητικότητα, η υποταγή και η συμμόρφωση ώστε με ειρηνικό τρόπο να επέλθει επίλυση της σύγκρουση με ειρηνικό τρόπο. Το αποτέλεσμα αυτής της στρατηγικής έχει τα χαρακτηριστικά lose-win «χάνω – κερδίζεις» (Ιορδανίδης 2014).

Γ) Η «**επιβολή**» (**enforcement**) / **win-lose**: Αποτελεί ίσως από τις πιο απλές μορφές διαχείρισης συγκρούσεων, αλλά θεωρείται και η πιο επιθετική. Στην προκειμένη περίπτωση, το υψηλά ιεραρχικά στέλεχος είναι το πρόσωπο εκείνο «επιβάλλει» με την ισχύ που έχει τη λύση μεταξύ των δύο πλευρών που συγκρούονται. Έτσι, καταφέρνει με αυτόν τον τρόπο το ηγετικό στέλεχος, να διασφαλίσει τη δική του υπεροχή, προβαίνοντας όμως στην χρήση «όπλων» που έχει στην κατοχή του όπως είναι η εξουσία και η δύναμη. Με αυτή ωστόσο τη στρατηγική ικανοποιούνται τα δικά του συμφέροντα ωστόσο γίνεται εις βάρος της άλλης πλευράς. Για να υπάρξει συνεργασία μεταξύ των δύο συγκρουόμενων πλευρών δεν υπάρχει περίπτωση. Το επακόλουθο της συγκεκριμένης στρατηγικής είναι το win-lose «κερδίζω-χάνεις». Και αυτό γιατί υπάρχει έκδηλο ενδιαφέρον για την ικανοποίηση των ατομικών στόχων και υποτονικό για την ικανοποίηση των στόχων της «αντίπαλης» ομάδας. Ωστόσο, η συγκεκριμένη τεχνική έχει ένα πολύ σημαντικό πλεονέκτημα. Την ταχύτερη επίλυση της σύγκρουσης, και τη διαβεβαίωση ότι η δομή της εξουσίας του οργανισμού τηρείται στο έπακρο. Χρησιμοποιείται βέβαια σε ζητήματα που είναι ελάσσονος σημασίας αλλά και του περιορισμένου χρόνου για την λήψη αποφάσεων. Μειονέκτημα αποτελεί πως μπορεί να προκληθεί ρήξη στις σχέσεις των μελών της ομάδας, και να νιώθει πως υπάρχει αδικία, ως προς τον τρόπο που επιβάλλεται η άποψη και υπάρχει το ενδεχόμενο να αμφισβητήσουν ακόμα και την ηγεσία (Ιορδανίδης, 2014; Χυτήρης, 2013; Montana & Charnov, 2002).

Δ) Ο «**Συμβιβασμός**» (**compromising**) / **lose-win** / **win-lose**: Στην συγκεκριμένη στρατηγική διαχείρισης συγκρούσεων, οι συγκρουόμενες ομάδες, επιδιώκουν με κάθε τρόπο να εντοπίσουν μια λύση η οποία θα ικανοποιεί και τις δύο ομάδες. Αυτό μπορεί να επιτευχτεί με τον διαμοιρασμό της διαφοράς αλλά και με αμοιβαίες υποχωρήσεις. Οι όποιες αποφάσεις που ληφθούν θα ικανοποιεί και τις δύο πλευρές, ώστε η σύγκρουση να επιλυθεί με ειρηνικό τρόπο. Ωστόσο, αυτό που την κάνει να είναι ξεχωριστή αποτελεί η προσπάθεια, ώστε να υπάρξει μερική ικανοποίηση των ενδιαφερόντων πλευρών σε ατομικό επίπεδο. Στην προκειμένη περίπτωση δεν χάνει αλλά ούτε και

κερδίζει κανένας. Συνεπώς, συνθέτει την στρατηγική όπου τα αποτελέσματά της βασίζονται στο win-lose «κερδίζω-χάνεις» ή και lose-win «χάνω-κερδίζεις» (Παπαδοπούλου, 2015; Ζαβλανός, 1991).

Στην πλειοψηφία των περιπτώσεων η στρατηγική του συμβιβασμού χρησιμοποιείται για να επιλυθούν προβλήματα ελάσσονος σημασίας, καθώς και στις περιπτώσεις όπου οι πλευρές που συγκρούονται είναι ισοδύναμες. Βέβαια στις περιπτώσεις όπου οι συγκρούσεις δεν δύναται να επιλυθούν διαμέσου της στρατηγικής του συμβιβασμού, τότε η διευθέτησή τους μπορεί να γίνει με την βοήθεια της διαιτησίας ή ακόμα και της διαμεσολάβησης (Καραγιάννη & Ρουσακής, 2015).

Ε) Συνεργασία (collaborating) / win-win: Η επιλογή του συγκεκριμένου τρόπου διαχείρισης της σύγκρουσης, πραγματοποιείται από τα στελέχη που βρίσκονται υψηλά στην ιεραρχία, των οποίων το ενδιαφέρον που εκδηλώνουν είναι ειλικρινές με σκοπό την παραγωγή αποτελεσμάτων, την επίτευξη των σκοπών αλλά και για τους ανθρώπους του οργανισμού που ελέγχουν και διοικούν (Follett, 1973). Μεγίστη σημασία δίνεται στο να επιτευχθούν οι κοινοί στόχοι του οργανισμού. Αντίθετα, η επίτευξη των προσωπικών στόχων από τις αλληλοσυγκρουόμενες πλευρές, μπαίνει σε δεύτερη μοίρα. Τα διοικητικά στελέχη του οργανισμού δείχνουν έντονο ενδιαφέρον, στην ύπαρξη κλίματος αμοιβαίας εμπιστοσύνης μεταξύ των αντιμαχόμενων πλευρών, αλλά και στη διατήρηση ουσιαστικών διαπροσωπικών σχέσεων, καθώς και στην κατανόηση όλων των ενδιαφερόμενων μερών που έχουν ενεργή συμμετοχή σε αυτή τη σύγκρουση, πως η λύση η οποία θα βρεθεί θα είναι με γνώμονα το συμφέρον όλων. Αυτό έχει ως επακόλουθο να υπάρξει μεγάλη ικανοποίηση μεταξύ των ενδιαφερόντων-συμφερόντων μιας και όλοι θα βγουν κερδισμένοι από αυτή τη σύγκρουση. Η συγκεκριμένη στρατηγική έχει το χαρακτήρα win-win «κερδίζω-κερδίζεις» και τα στελέχη του οργανισμού επιλέγουν να την χρησιμοποιούν σε ζητήματα τα οποία χαρακτηρίζονται από περιπλοκότητα (Ζαβλανός, 2002).

Αξίζει να σημειωθεί πως η υιοθέτηση της συγκεκριμένης τεχνικής επίλυσης συγκρούσεων, απαιτεί και την ύπαρξη ορισμένων προϋποθέσεων, όπως είναι η διάθεση για εντοπισμό λύσης αμφοτέρωθεν, όπως και η ύπαρξη ότι τα εμπλεκόμενα μέρη θα εκφράζουν ελεύθερα τις απόψεις τους, καθώς και των επιχειρημάτων και των αναγκών όλων των πλευρών. Στη βάση αυτών των συνιστωσών θα προχωρήσουν στην εξεύρεση και εφαρμογή μιας λύσης η οποία ωστόσο θα είναι κοινά αποδεκτή (Blake & Mouton, 1964).

Επίσης, η στρατηγική win-win «κερδίζω-κερδίζεις» είναι γνωστή και ως επίλυση του προβλήματος, διότι έχει ως επίκεντρο την επίλυση του προβλήματος το οποίο ήταν αυτό που προκάλεσε και την σύγκρουση. Το γεγονός της αποδοχής των διαφορετικών απόψεων, ανάμεσα στα εμπλεκόμενα μέρη είναι δευτερεύουσας σημασίας. Κοινή πεποίθηση αποτελεί πως τα προβλήματα τα οποία προκύπτουν σε έναν οργανισμό, μπορούν να επιλυθούν έχοντας ως αρωγό την πολύτιμο στοιχείο που είναι η συνεργασία. Θεωρείται δε η πιο παραγωγική και συνάμα αποτελεσματική στρατηγική, για την επίλυση συγκρούσεων, οι οποίες προκαλούνται ανάμεσα σε άτομα ή ομάδες, ώστε να αναπτύσσουν λειτουργικότερες σχέσεις. Σημείο αναφοράς των προσπαθειών της διοίκησης προς την κατεύθυνση που οδηγεί στην συνεργατική επίλυση της σύγκρουσης της μορφής «κερδίζω- κερδίζω», αποτελούν τα οφέλη τα οποία προκύπτουν για έναν οργανισμό, από την υιοθέτηση της συγκεκριμένης στρατηγικής (Ζαβλανός, 2002).

Έρευνες που πραγματοποιήθηκαν με σκοπό να διερευνήσουν τις στρατηγικές επίλυσης των συγκρούσεων, έδειξε πως οι άνδρες χρησιμοποιούν τη στρατηγική της συνεργασίας, ενώ οι γυναίκες ανάλογα με την περίπτωση μπορούν να συνδυάσουν όσο είναι εφικτό τις υπόλοιπες. Επιπροσθέτως, μέλη του οργανισμού που βρίσκονται στην σε υψηλές ιεραρχικές θέσεις, σπεύδουν να υιοθετήσουν ως επί τω πλείστο τη στρατηγική της συνεργασίας. Αντιθέτως, οι υφιστάμενοι επιλέγουν την στρατηγική της αποφυγής, της εξομάλυνσης και του συμβιβασμού. Βέβαια, αυτές οι τακτικές για την αντιμετώπιση των συγκρούσεων, δυστυχώς δεν εντοπίζεται βελτίωση των διαπροσωπικών σχέσεων, αντίθετα κατευθύνουν προς την παρουσία φαινομένων όπως της σιωπής, της καταπίεσης των συναισθημάτων καθώς και της ψυχολογικής απομάκρυνσης (Ιορδάνογλου, 2008).

Όπως διαπιστώνεται από την διερεύνηση των στρατηγικών επίλυσης συγκρούσεων, η εφαρμογή της «συνεργασίας» ενδεχομένως να είναι η πιο εποικοδομητική και αυτό γιατί μεγιστοποιούνται πιθανότητες για ουσιαστική επίλυση των συγκρούσεων. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι υπάρχει ικανοποίηση των αναγκών όλων των εμπλεκόμενων μερών, το οποίο συμβάλει καταλυτικά στην ευημερία των μελών του οργανισμού αλλά και στην επίτευξη των στόχων του, διότι δρουν με συλλογικό τρόπο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

2. Επικοινωνία

2.1 Η έννοια της επικοινωνίας

Η έννοια της επικοινωνίας αποτέλεσε αντικείμενο μελέτης από αρχαιοτάτων χρόνων. Μάλιστα κατά τα αρχαϊκά χρόνια η επικοινωνία αποτελούσε ένα μέσο της ρητορικής, που σήμαινε πως χρησιμοποιώντας τα πλεονεκτήματα της γλώσσας, μπορούσες να αντικρούσεις τις απόψεις του εκάστοτε συνομιλητή σου είτε να πείσεις τον ακροατή σου (Τριαντάρη, 2020β).

Μάλιστα, στο παρελθόν υπήρξαν αρκετοί επιστήμονες, οι οποίοι εξέφρασαν προσωπικές απόψεις, δίνοντας τη δική τους διάσταση για την έννοια της επικοινωνίας. Από την Μεσαιωνική Εποχή μέχρι τον Πλάτωνα και τον Αριστοτέλη όπως αναφέρονται στα λεξικά του Δημήτρη Δημητράκου και του Εμμανουήλ Κριαρά, απέδειξε πως η επικοινωνία είναι μια έννοια όχι μόνο σύνθετη αλλά και πολυδιάστατη. Άλλωστε, ο Αριστοτέλης μέσα από το έργο του “The Art of Rhetoric” κατάφερε να μεταλαμπαδεύσει και στις επόμενες γενιές, την βαρύνουσα σημασία που έχει η έννοια της επικοινωνίας, αποτελώντας τον πυλώνα πάνω στον οποίο στηρίχθηκαν πλήθος από θεωρίες για το εν λόγω ζήτημα, το οποίο παρότι αποτελεί ένα έμφυτο χαρακτηριστικό του ανθρώπου, εντούτοις με την σωστή εκπαίδευση και μάθηση μπορεί να το εξελίξει.

Είναι γνωστό πως οι ανθρώπινες σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ προσώπων, έχουν ως βασική προϋπόθεση. Ουσιαστικά η έννοια της επικοινωνίας, σημαίνει την ανταλλαγή ιδεών, σκέψεων, εννοιών ανάμεσα σε ανθρώπους, χρησιμοποιώντας ένα κοινό αποδεκτό σύστημα που περιλαμβάνει σύμβολα και γράμματα. Οι Miller & Barbour αναφέρουν πως στην έννοια της επικοινωνίας περιλαμβάνονται και οι σχέσεις που αναπτύσσονται ανάμεσα στα άτομα με σκοπό την ανταλλαγή των εννοιών (Miller & Barbour, 2014; DeVito, 2006).

Σύμφωνα με τον Μπαμπινιώτη: *«επικοινωνία είναι μια διαδικασία ανταλλαγής (μετάδοσης και λήψης) πληροφοριών, ιδεών, σκέψεων, αισθημάτων και άλλων μηνυμάτων με τα οποία πραγματοποιείται η συνεννόηση μεταξύ των μελών μιας γλωσσικής κοινότητας»* (Μπαμπινιώτης, 1998, σελ. 7).

Επίσης, επικοινωνία μπορεί να οριστεί και *«μία διαδικασία συναλλαγής για τη δημιουργία μηνυμάτων. Με τον όρο συναλλαγή εννοούμε ότι οι άνθρωποι που*

επικοινωνούν είναι αμοιβαία υπεύθυνοι για το τι συμβαίνει. Η επικοινωνία είναι συναλλαγή είτε η επικοινωνία απαιτεί δύο ανθρώπους στη συζήτηση, είτε είναι μία ομαδική συζήτηση ή μία δημόσια ομιλία» (Verderber, 1998, σ. 26).

Ουσιαστικά η έννοια της επικοινωνίας η οποία αποτελεί φαινόμενο και υπό αυτή τη διάσταση μελετάται, πραγματοποιείται μεταξύ τουλάχιστον δύο ή ακόμα και περισσότερων ατόμων, και μπορεί να επιτευχθεί είτε κάνοντας χρήση του λεκτικού τρόπου χρησιμοποιώντας τη γλώσσα ή την γραφή, αλλά και με μη λεκτικό τρόπο που μπορεί να επιτευχθεί μέσω της γλώσσας του σώματος, τις εκφράσεις του προσώπου, του μορφασμούς ενός ατόμου κ.λπ. Αξίζει να σημειωθεί πως υπάρχει το ενδεχόμενο κατά την διαδικασία της επικοινωνίας, να μη γίνει αντιληπτό το σύνολο των πληροφοριών από τον δέκτη ή ενίοτε πλήρως αντιληπτό των όσων συμβαίνουν στο περιβάλλον, όπου παρεισφρέουν έχοντας τη βοήθεια των αισθητηρίων. Πρόκειται, για τα διάφορα ερεθίσματα τα οποία έχουν την δύναμη και τον τρόπο να επιδρούν στον γνωστικό, συναισθηματικό και φυσικό κόσμο των ανθρώπων.

Βέβαια, θα πρέπει να υπογραμμιστεί ένα εξίσου σημαντικό συστατικό στοιχείο που περιέχει η έννοια της επικοινωνίας. Πρόκειται για το πλαίσιο εντός του οποίου αυτή πραγματοποιείται. Έτσι, με τη χρήση του όρου πλαισίου ορίζονται τόσο το χωρικά όσο και το χρονικά «περιγράμματα» μέσα στα οποία η επικοινωνία διενεργείται, έχοντας λάβει υπόψη τις συνθήκες που επικρατούν γενικότερα όπως είναι το κλίμα, η προκατάληψη, οι θόρυβοι, κ.λπ. Επιπροσθέτως, στην έννοια του πλαισίου σκιαγραφείται και η παρουσία ή μη και άλλων προσώπων, τα οποία συμμετέχουν κατά την διαδικασία της επικοινωνίας και μάλιστα σχετίζεται με γεγονότα τα οποία προηγήθηκαν ανάμεσα στα πρόσωπα τα οποία επικοινωνούν τη δεδομένη χρονική στιγμή. Ωστόσο, τα παρελθόντα αυτά γεγονότα έχουν την δύναμη να ασκήσουν επιρροή ή ακόμα και να καθορίσουν τα όρια, όπως και τη σχέση η οποία διαμορφώθηκε ανάμεσά τους, πολύ πριν ξεκινήσει η διαδικασία της επικοινωνίας τους. Εξάλλου, δεν θα πρέπει να παραλείπεται το γεγονός ότι κάθε έκφραση, η οποία απορρέει από τους συμμετέχοντες, υπάρχει περίπτωση να σημαίνει κάτι το οποίο είναι εντελώς διαφορετικό, και το οποίο είναι εξαρτώμενο από το πλαίσιο το οποίο διαμορφώνεται κάθε φορά. Τέλος, να σημειωθεί πως η σπουδαιότητα της επικοινωνίας, κάθε φορά ρυθμίζεται και από επιπρόσθετους εξωτερικούς παράγοντες όπως είναι π.χ. το κοινωνικό περιβάλλον των ατόμων εντός του πλαισίου που επιχειρείται η επικοινωνία ανάμεσα στον πομπό και δέκτη αλλά και του χαρακτήρα των ατόμων τα οποία επικοινωνούν (Δημητριάδης & Μιχιώτης, 2007).

Τέλος, υπό το πρίσμα πως οι έννοιες που έχουν διατυπωθεί κατά καιρούς για να περιγράψουν τον όρο «επικοινωνία» αποδεικνύουν οι ανθρώπινες σχέσεις προϋποθέτουν να υπάρχει επικοινωνία. Επιπροσθέτως γίνεται άμεσα αντιληπτό πως στους χώρους εργασίας, απαιτείται η ύπαρξη επικοινωνία και αυτό γιατί συμπορεύονται άνθρωποι και προβαίνουν στην δημιουργία επαγγελματικών σχέσεων. Γι' αυτό όσο πιο ειλικρινής και ανυστερόβουλες είναι οι ανθρώπινες σχέσεις τόσο πιο εποικοδομητική είναι και η επικοινωνία που αναπτύσσεται μεταξύ τους.

2.2 Διαδικασία της Επικοινωνίας

Αναφορικά με την διαδικασία της επικοινωνίας όπως είναι γνωστό, έχει ως εφελτήριο τη δεδομένη χρονική στιγμή όπου ένα πρόσωπο ή μια ομάδα ατόμων, εκφράζει την επιθυμία της μεταφοράς μια πληροφορίας, είτε μιας σκέψης, είτε ενός συλλογισμού, σε κάποιο άλλο πρόσωπο ή στα μέλη μιας ομάδας. Στην ουσία, οι σχέσεις οι οποίες καλλιεργούνται στα άτομα ή και στα μέλη μιας ομάδας, εμπερικλείουν την έννοια της ανταλλαγής των «εννοιών» και επομένως οι σχέσεις μεταξύ των προσώπων δεν υπάρχουν το ενδεχόμενο να δημιουργηθούν, αν και εφόσον δεν αναπτυχθεί επικοινωνία μεταξύ τους (Verderber, 1996).

Ουσιαστικά, για να ξεκινήσει η διαδικασία της επικοινωνίας θα πρέπει να υπάρχουν τουλάχιστον δύο άτομα τα οποία θέλουν να επικοινωνήσουν. Έτσι, ο αποστολέας του μηνύματος που ονομάζεται πομπός, αποστέλλει το μήνυμά του δηλαδή τη σκέψη του στο άλλο πρόσωπο που ονομάζεται δέκτης του μηνύματος, αφού προηγουμένως έχει κωδικοποιήσει το μήνυμά του μέσω ενός κοινώς αποδεκτού κώδικα επικοινωνίας. Αφότου ο δέκτης λάβει το μήνυμα προβαίνει και αυτός στην αποκωδικοποίησή του και αφού το ερμηνεύσει και το κατανοήσει, οδηγείται στην επιθυμία να δημιουργήσει το δικό του μήνυμα και να το μεταβιβάσει στο άλλο πρόσωπο. Κατά την διάρκεια της συγκεκριμένης διαδικασίας, τα άτομα που συμμετέχουν σε αυτή ανταλλάσσουν διαρκώς μηνύματα. Υπό αυτή την έννοια ο αποστολέας τη μια φορά διαδραματίζει το ρόλο του πομπού, και την άλλη στιγμή γίνεται ο δέκτης του νέου μηνύματος. Η συγκεκριμένη διαδικασία επαναλαμβάνεται διαρκώς έως ότου επιτευχθεί ο στόχος. Θα πρέπει να σημειωθεί πως η διαδικασία της επικοινωνίας, διενεργείται μέσα από τα διάφορα κανάλια επικοινωνίας που έχει στην διάθεσή του ο πομπός και τα χρησιμοποιεί για να μεταβιβάσει στο δέκτη το μήνυμά του (Τριαντάρη, 2020β; Kurland & Pelled, 2000).

Αξίζει να σημειωθεί πως ο εργασιακός χώρος είτε πρόκειται για οικονομικές οντότητες που λειτουργούν σε καθεστώς ιδιωτικού δικαίου, είτε πρόκειται για έναν δημόσιο

οργανισμό, εμπερικλείει μια ροή πληροφοριών, η οποία ροή στη πραγματικότητα συνθέτει μια δυναμική διεργασία, όπου δημιουργούνται μια σειρά μηνυμάτων τα οποία διανέμουν και ερμηνεύουν συνεχώς τα εμπλεκόμενα μέρη. (Τριαντάρη, 2020β).

Όσον αφορά τη διαδικασία της επικοινωνίας αυτή κρίνει ότι το σύνολο των καταστάσεων αλλά και των γεγονότων, τα οποία δημιουργούνται στα πλαίσια της παραπάνω δυναμικής διεργασίας, μεταβάλλονται διαρκώς με το πέρασμα των χρόνων και ορισμένα από αυτά, αποκτούν σταδιακά μια δυναμική. Έπειτα, η δυναμική σχέση η οποία αναπτύσσεται και καλλιεργείται εμπερικλείει αφενός μεν ενέργεια αλλά και δράση. Έτσι, η οργανωσιακή επικοινωνία συνθέτει μια διεργασία η οποία δε σταματάει ποτέ και για κανέναν λόγο, όπως και η διαδικασία της επικοινωνίας η οποία εξελίσσεται με το πέρασμα των ετών.

Εν κατακλείδι όπως συμπεραίνεται σύμφωνα με την βιβλιογραφική ανασκόπηση, η επικοινωνία με την έννοια της διαδικασίας, φέρει αποτελέσματα και αυτό γιατί έχει την δύναμη να επηρεάσει τη γνώση, τη σκέψη, τη συμπεριφορά κ.α. του δέκτη. Συγχρόνως, διαμέσου της διαδικασίας της ανατροφοδότησης, ο πομπός είναι το πρόσωπο εκείνο το οποίο λαμβάνει την κατάλληλη πληροφόρηση, που σχετίζεται με την αποτέλεσμα του μηνύματος. Έτσι, βασικά σημεία τα οποία είναι άμεσα συνυφασμένα με την διαδικασία της επικοινωνίας είναι: ο πομπός, ο δέκτης, το μήνυμα, ο κοινός κώδικας, τα κανάλια διανομής, ο κώδικας του δέκτη, το αποτέλεσμα του μηνύματος και τέλος η ανατροφοδότηση (feedback).

2.3 Οι σκοποί της επικοινωνίας

Αναμφισβήτητα, η επικοινωνία αποτελεί αναγκαίο συστατικό στοιχείο για την εύρυθμη λειτουργία κάθε οικονομικής οντότητας αλλά και δημόσιου οργανισμού, και αυτό γιατί διαμέσου αυτής επιτυγχάνεται ο συντονισμός από την άσκηση των δραστηριοτήτων τους (Τριαντάρη, 2020β).

Σύμφωνα με τους επιστήμονες οι οποίοι ασχολούνται με την έννοια της διοίκησης των επιχειρήσεων, αναφέρουν ότι τα διοικητικά στελέχη έχοντας ως βασική επιδίωξη να συγκεντρώσουν όλες τις απαραίτητες πληροφορίες, ώστε να λάβουν τις κατάλληλες αποφάσεις καθώς και τον έλεγχο των αποτελεσμάτων που τα χαρακτηρίζουν ως αναμενόμενα, βασίζονται στην επιχειρησιακή επικοινωνία. Πρόκειται για ένα εργαλείο διοίκησης όπου κυρίως τα διοικητικά στελέχη των οικονομικών οντοτήτων, καταβάλλουν προσπάθειες ώστε παρακινήσουν τους υπαλλήλους τους, να υιοθετήσουν και να υλοποιήσουν όσα από αυτά επιθυμούν (Cushman, 2000; Mumby & Stohl, 1996).

Έτσι, για να υπάρχει ικανοποιητική επικοινωνία θα πρέπει το σύνολο των μελών μιας οικονομικής οντότητας, να αναλαμβάνουν δύο αρμοδιότητες. Σε πρώτη φάση να αναλαμβάνουν την εισροή η οποία πραγματοποιείται διαμέσου της συγκέντρωσης πληροφοριών τόσο από το εσωτερικό όσο και από το εξωτερικό περιβάλλον, ούτως ώστε να καταφέρουν να λάβουν εκείνες τις αποφάσεις, οι οποίες θα τους οδηγήσουν στην εφαρμογή εκείνων των ελέγχων που χαρακτηρίζονται αναγκαίοι για την ομαλή λειτουργία της οντότητας. Εν συνεχεία, η δεύτερη αρμοδιότητα που θα πρέπει να αναλάβουν σχετίζεται με την άσκηση επιρροής απέναντι στους υπαλλήλους, με σκοπό να τους παρακινήσουν για να ενεργήσουν, με σκοπό την επίτευξη των στόχων της οι οποίες θα την οδηγήσουν στην οικονομική της μεγέθυνση.

Έτσι, όταν το επιχειρηματικό περιβάλλον μεταβάλλεται σε σύντομο χρόνο, τόσο πιο αναγκαία θεωρείται η ανάγκη να υπάρχει σωστή πληροφόρηση. Αυτό σημαίνει πως όσο υπάρχουν σημάδια αβεβαιότητας, τόσο πιο αναγκαίο είναι η εξεύρεση λύσεων με τη βοήθεια νέων πληροφοριών οι οποίες σταδιακά, θα δημιουργήσουν εκείνες τις προϋποθέσεις ώστε να δίνεται προς τα μέλη της ομάδας η αίσθηση της απαραίτητης ασφάλειας, και έτσι όλοι υπάλληλοι θα μπορούν να λειτουργήσουν με αποτελεσματικό τρόπο εντός του οργανισμού. Επίσης, τα ηγετικά στελέχη όλων των οργανισμών, για να επηρεάσουν τόσο τη στάση όσο και τη συμπεριφορά των εργαζομένων, δηλαδή των ατόμων αλλά των ομάδων που ηγούνται είτε με άμεσο είτε με έμμεσο τρόπο, χρησιμοποιούν με εποικοδομητικό τρόπο την κατάλληλη επιχειρησιακή επικοινωνία. Μάλιστα, η συγκεκριμένη επίδραση είναι γνωστή ως υποκίνηση της συμπεριφοράς, η οποία έχει ως βασική επιδίωξη τη σύγκλιση όλων των εμπλεκόμενων μερών προς την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων (Cushman, 2000).

Εν κατακλείδι θα μπορούσαμε να χαρακτηρίσουμε την επιχειρησιακή επικοινωνία ως ένα εργαλείο το οποίο με τη καθοδήγηση της σωστής διαχείρισης των πληροφοριών, χρησιμοποιείται από τα ηγετικά στελέχη, με σκοπό τη διεκπεραίωση του συνόλου των επιχειρησιακών λειτουργιών. Τα βασικά συστατικά των επιχειρησιακών λειτουργιών είναι ο προγραμματισμός ο οποίος περιλαμβάνει την απόκτηση αλλά και την αξιοποίηση πληροφοριών, η οργάνωση η οποία είναι άμεσα συνυφασμένη με το σχεδιασμό των διαδικασιών αλλά και την καλύτερη οργάνωση των οικονομικών και ανθρώπινων πόρων της οντότητας, η διεύθυνση είναι αυτή που θέτει σε λειτουργία το σύνολο των διαδικασιών, ο συντονισμός σκοπό έχει την διευκόλυνση του συνδυασμού όλων των λειτουργιών και ο έλεγχος σε συνδυασμό με την ανατροφοδότηση, σκοπό έχει να ενημερώνει τα διοικητικά στελέχη του οργανισμού εάν έχουν επιτευχτεί οι

στόχοι που έχουν τεθεί από την οντότητα. Σε περίπτωση που εντοπιστούν αποκλίσεις, τότε λαμβάνονται διορθωτικά μέτρα ή γίνεται επανασχεδιασμός των στόχων.

2.4 Μορφές και Είδη Επικοινωνίας

2.4.1 Μορφές Επικοινωνίας

Αναφορικά με τις πρώτες μορφές επικοινωνίας αυτές διακρίνονται, έχοντας ως βάση την ανταλλαγή πληροφοριών η οποία διενεργείται στα πλαίσια του εργασιακού περιβάλλοντος σε άμεση και έμμεση. Στην περίπτωση της άμεσης επικοινωνίας δεν υπάρχει περίπτωση να θιγούν άλλες διοικητικές θέσεις οι οποίες χαρακτηρίζονται ως ενδιάμεσες. Στην συγκεκριμένη μορφή επικοινωνίας πρέπει απαραίτητως να υπάρξει ρύθμιση του κόστους, της προσαρμογής και αποφυγής του κινδύνου λόγω ελλιπούς επίβλεψης των ατόμων που βρίσκονται στις κατώτερες θέσεις από τα υψηλά ιεραρχικά άτομα. Όσον αφορά την έμμεση επικοινωνία αυτή συναντάται ανάμεσα σε δύο θέσεις και πραγματοποιείται, προκειμένου να λαμβάνει ενεργό ρόλο και μια τρίτη θέση η οποία ωστόσο στην πλειονότητα των περιπτώσεων βρίσκεται υψηλά στην ιεραρχική κλίμακα. Μάλιστα, στην συγκεκριμένη περίπτωση η ιεραρχία ανάμεσα στα διοικητικά στελέχη είναι σεβαστή. Ωστόσο, θεωρείται ότι είναι δυσλειτουργική παρόλο που είναι ιδιαίτερα περιεκτική.

Μια επίσης σημαντική διάκριση για τις μορφές επικοινωνίας είναι η τυπική και άτυπη μορφή επικοινωνίας. Πιο συγκεκριμένα, η τυπική μορφή επικοινωνίας σχετίζεται με την τυπική δομή της οργάνωσης υπό την προϋπόθεση πως είναι σε θέση όχι μόνο να παρέχει βοήθεια αλλά και να διευκολύνει το σύνολο των επιχειρησιακών λειτουργιών, τις σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ των υπαλλήλων αλλά και για τις υπόλοιπες δραστηριότητές της. Συνήθως συναντάται όταν πραγματοποιείται ανταλλαγή εντύπων και εγγράφων, εκτέλεση πιθανών εντολών αλλά και διάμεσου οργανογραμμάτων. Οι οικονομικές οντότητες αλλά και οι δημόσιοι οργανισμοί επιλέγουν την τυπική μορφή επικοινωνίας και συγκεκριμένα αυτή όπου η ροή των πληροφοριών κινείται από πάνω προς τα κάτω. Δηλαδή, η μεταφορά του εκάστοτε μηνύματος ακολουθεί το μονοπάτι που οδηγεί από τα ανώτερα διοικητικά στελέχη προς τα υφιστάμενα στελέχη.

Αντιθέτως, η άτυπη μορφή επικοινωνίας σε καμιά περίπτωση δεν θα διαμορφωθεί με τη χρήση κανόνων και πλαισίων αλλά ούτε και αναπτύσσεται με προγραμματισμένο τρόπο. Η ροή της πληροφορίας στη περίπτωση αυτή πραγματοποιείται ανάμεσα στους υπαλλήλους οι οποίοι όχι μόνο δεν ακολουθούν τις διάφορες δομές αλλά ούτε και

επίσημες διαδικασίες. Αυτό πολλές φορές προκαλεί αρνητικές συνέπειες οι οποίες συνδέονται κυρίως με τον τρόπο διάδοσης των πληροφοριών, οι οποίες ενδεχομένως να αποπροσανατολίσουν το δέκτη, και αυτό θα έχει ως συνέπεια να δυσχεραίνει το έργο ώστε να υπάρξει σωστή καθοδήγηση καθώς και ολοκλήρωση του ελέγχου. Επίσης, μπορεί να αλλοιωθούν ή να παραποιηθούν τα μηνύματα τα οποία προέρχονται διαμέσου της τυπικής επικοινωνίας.

Θα ήταν παράλειψη μας να μην αναφερθούν και τα πλεονεκτήματα τα οποία απορρέουν από την συγκεκριμένη μορφή επικοινωνίας. Πρόκειται για το χαμηλό κόστος, τη ταχύτητα επικοινωνίας αλλά και στον τρόπο κατανόηση στη μετάδοση των μηνυμάτων.

Ανάλογα με τη μετάδοση του μηνύματος που πραγματοποιείται μέσω του πομπού στον δέκτη, η επικοινωνία διακρίνεται επίσης σε διάφορες μορφές. Έτσι, υπάρχουν για παράδειγμα πλήθος περιπτώσεων, όπου σε διάφορες οντότητες εμπιστευτικά θέματα μπορεί να συζητηθούν και με τον προφορικό λόγο. Μπορεί επίσης τα προς συζήτηση θέματα να καταγράφονται σε έντυπη μορφή όπου φέρει και την ανάλογη επισήμανση π.χ. «απόρρητο» (π.χ. μυστικές υπηρεσίες ή στρατός) ή ακόμα και προσωπικό μήνυμα (χρηματοπιστωτικά ιδρύματα, Δημόσιοι Οργανισμοί κλπ.).

Συνεπώς οι μορφές επικοινωνίας διακρίνονται σε:

- **Μη λεκτική.** Πρόκειται για τη μορφή επικοινωνίας η οποία πραγματοποιείται μέσω της στάσης του σώματος, τους μορφασμούς, τα νοήματα τα οποία γίνονται με τα χέρια ή ακόμα και τα μάτια κλπ. Είναι εξίσου σημαντική με τις άλλες μορφές επικοινωνίας και αυτό γιατί αποτελεί έναν τρόπο επικοινωνίας για ανθρώπους, που αντιμετωπίζουν προβλήματα ομιλίας (κωφάλαλοι) και η επικοινωνία τους γίνεται μέσω των χειρονομιών, ανταλλάσσοντας με αυτόν τον τρόπο μηνύματα με άλλους ανθρώπους. Πρόκειται δηλαδή για την επικοινωνία δίχως λόγια η οποία μάλιστα κρίνεται περισσότερο αξιόπιστη από τη λεκτική, ιδιαίτερα στις περιπτώσεις όπου είναι αντικρουόμενα τα λεκτικά και τα μη λεκτικά μηνύματα που μεταδίνονται στους δέκτες (Κοντάκος & Πολεμικός, 2002).
- **Προφορική μορφή.** Η συγκεκριμένη μορφή επικοινωνίας αναφέρεται τόσο στο διάλογο όσο και σε συζητήσεις που πραγματοποιούνται ανάμεσα στον πομπό και δέκτη όπως για παράδειγμα η ομιλίες, οι συνεντεύξεις κ.λπ.

- **Γραπτή μορφή.** Πρόκειται για την μορφή επικοινωνίας η οποία εμπεριέχει καθετί που είναι σε έντυπη μορφή και έχει ως αφετηρία τον πομπό και τέλος τον δέκτη. Για παράδειγμα οι γραπτές αναφορές που γίνονται σε όλες τις οντότητες, οι επιστολές, τα ενημερωτικά σημειώματα κ.α. αποτελούν μορφή γραπτής επικοινωνίας.
- **Οπτική μορφή.** Περιλαμβάνει καθετί το οποίο δύναται να αναγνωριστεί διαμέσου της οπτικής επαφής, όπως είναι π.χ. οι εικόνες, τα σύμβολα, τα σχήματα κ.λπ.
- **Ακουστική μορφή.** Περιλαμβάνει καθετί το οποίο μπορεί να γίνει αντιληπτό διαμέσου της ακοής. Στις οντότητες πραγματοποιείται μέσω του τηλεφώνου ή ακόμα και μέσω διαδικτυακής κλήσης κλπ.
- **Οπτικοακουστική μορφή.** Αποτελεί συνδυασμό ο οποίος αναπτύσσεται μεταξύ της οπτικής και ακουστικής μορφής.
- **Ηλεκτρονική μορφή.** Η συγκεκριμένη μορφή επικοινωνίας συνδέεται με τη χρήση όλων των ηλεκτρονικών μέσων με την οποία μπορεί να επιτευχθεί η επικοινωνία. Θεωρείται η πιο σύγχρονη μορφή επικοινωνίας, η οποία είναι αποτέλεσμα της συχνότατης χρήσης των ηλεκτρονικών υπολογιστών, των tablets, των κινητών τηλεφώνων, διευκολύνοντας τις εμπορικές συνεργασίες αλλά και κάθε μορφής επικοινωνίας. Μάλιστα, θεωρείται από τις πλέον αποτελεσματικές μορφές, και αυτό γιατί μπορεί να επιτευχθεί ταχύτατη ολοκλήρωση των στόχων που τίθενται από την επιχειρησιακή επικοινωνία.

2.4.2 Είδη επικοινωνίας

Όπως είναι γνωστό οι υπάλληλοι μιας οικονομικής οντότητας αλλά και ενός οργανισμού, αποφασίζουν τον τρόπο με τον οποίο προβούν σε επικοινωνία τόσο με το εσωτερικό όσο και με το εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού και αυτό εξαρτάται πάντοτε από το σκοπό που έχει. Φυσικά, το σύνολο των σκοπών εξυπηρετούνται χρησιμοποιώντας κάποιο συγκεκριμένο είδος επικοινωνίας. Ωστόσο, σε κάποιες περιπτώσεις υπάρχει το ενδεχόμενο να εντοπιστεί και η αυθόρμητη επικοινωνία η οποία δεν στηρίζεται σε συγκεκριμένα στερεότυπα. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι στην περίπτωση της ασυνείδητης επικοινωνίας αυτή σε καμιά περίπτωση δεν συγκλίνει με την επικοινωνία η οποία γίνεται χωρίς πρόθεση και χαρακτηρίζεται ως κακή ποιότητα επικοινωνία.

Αναφορικά με τα είδη της επικοινωνίας αυτά διακρίνονται ανάλογα με το σκοπό τον οποίο εξυπηρετούν σε:

- **Επικοινωνία παρακίνησης.** Βασικός σκοπός της συγκεκριμένης επικοινωνίας είναι να παρακινήσει και να ενεργοποιήσει τον παραλήπτη του μηνύματος, σε μια καθορισμένη κατεύθυνση και περιλαμβάνει την επικοινωνία εντολών καθώς και την επικοινωνία πειθούς. Η επικοινωνία εντολών εμπεριέχει σειρά εντολών, κατευθύνσεων, οδηγιών, υποδείξεων και διαταγών όπου ελέγχουν βάσει καθορισμένων κανόνων, την ελευθερία που έχουν οι ενέργειες των υφισταμένων, και αυτό γιατί θεωρούνται υποχρεωτικές από τον ίδιο τον παραλήπτη. Στον αντίποδα βρίσκεται η επικοινωνία πειθούς η οποία έχει ως βασική επιδίωξη την ενεργοποίηση του παραλήπτη η οποία θα επιτευχθεί μέσω της διαδικασίας της πειθούς και σε καμιά περίπτωση μέσω διαταγών και επιβολών από τα ηγετικά στελέχη. Στην πλειονότητα των περιπτώσεων, η επικοινωνία της πειθούς λαμβάνει το ύφος της πρότασης ή ακόμα και της παράκλησης και αυτό γιατί θέλει να εκχωρεί το δικαίωμα στον παραλήπτη, για να συζητά και να ανταλλάσει απόψεις.
- **Επικοινωνία αποφάσεων.** Το είδος αυτής της επικοινωνίας έχει ως σκοπό να λαβαίνει την ομόφωνη απόφαση, η οποία αποτελεί προϊόν ενός συγκεκριμένου αριθμού προσώπων. Ουσιαστικά, περιλαμβάνει το σύνολο των σκέψεων, των συλλογισμών αλλά και των επιχειρημάτων, όπου τα άτομα που αποφασίζουν σε κάθε περίπτωση είναι απαραίτητο να καταλήξουν σε απόφαση η οποία θα είναι βέλτιστη και θα οδηγήσει σε ανοδική πορεία τον οργανισμό.
- **Επικοινωνία πληροφόρησης.** Το είδος της συγκεκριμένης επικοινωνίας έχει ως σκοπό την πληροφόρηση η οποία επιτυγχάνεται διαμέσου της μεταφοράς πληροφοριών. Πρόθεση του αποστολέα στην προκειμένη περίπτωση, είναι να βοηθήσει τον παραλήπτη για την επιτυχή εκπλήρωση των καθηκόντων του, με την προϋπόθεση ότι θα του παρέχει τις απαραίτητες πληροφορίες.
- **Συνενωτική επικοινωνία.** Το είδος της συγκεκριμένης επικοινωνίας έχει ως σκοπό, να βελτιώσει τις σχέσεις επικοινωνίας ώστε να υπάρξει η κατάλληλη συνοχή, αρμονία και ευχάριστο κλίμα. Πρόκειται ουσιαστικά, για μια επικοινωνία που θέλει να συνενώσει δηλαδή να ενώσει όλα τα ενδιαφερόμενα μέλη, δημιουργώντας ατμόσφαιρα που θα βασίζεται στην αμοιβαία εμπιστοσύνη και κατανόηση προκειμένου οι απόψεις για την καλύτερη γνώση των ανθρώπων να γίνουν αποδεκτές στο σύνολο τους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

3. Η Τελωνειακή Υπηρεσία

3.1 Ιστορική Αναδρομή

Όπως αναφέρεται στην επίσημη ιστοσελίδα της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων Α.Α.Δ.Ε. (<https://www.aade.gr/teloneia>) η τελωνειακή υπηρεσία έκανε τα πρώτα της βήματα το 1818 (Ν. 1165/1918), η οποία υπάχθηκε από την πρώτη στιγμή στο Υπουργείο Οικονομικών. Η οργάνωσή της βασίστηκε με το πρότυπο του γαλλικού διοικητικού συστήματος. Ιδιαίτερη βαρύτητα δόθηκε στον ρόλο της ως εισπράκτορας αλλά και της δίωξης του λαθρεμπορίου. Μάλιστα, ο τρόπος λειτουργίας της ήταν πρωτοπόρος για εκείνη εποχή, προχωρώντας στην αποκέντρωση συστήνοντας Τελωνειακές Περιφέρειες ενώ δημιούργησε το νομοθετικό πλαίσιο ώστε να ψηφιστεί Τελωνειακός Κώδικας που αποτέλεσε σπουδαίο νομοθετικό κείμενο, στηρίζοντας το σύνολο των τελωνειακών διαδικασιών με σκοπό την εξυπηρέτηση του εμπορίου στο έπακρο.

Στο νησί της Σύρου στις 25/3/1833 ιδρύθηκε το πρώτο Τελωνείο της Ελλάδας, αποτελώντας σπουδαίο εμπορικό κέντρο. Έπειτα, το 1835 πραγματοποιήθηκαν οι ανεγέρσεις από τα Τελωνεία του Πειραιά, της Ύδρας, της Πάτρας και του Ναυπλίου. Την ίδια περίοδο περίπου εξοπλίστηκε με πολεμικά πλοία, τα οποία υπάχθηκαν σε μια νεοσύστατη Υπηρεσία με το όνομα «Θαλάσσια Οικονομική Αστυνομία» (Θ.Ο.Α.). Κυρίαρχος σκοπός της ήταν η διενέργεια ελέγχων των πλοίων και των φορτίων αλλά και η δίωξη λαθρεμπορίου στις θαλάσσιες περιοχές. Εν συνεχεία απέκτησε, και άλλα πλοία τα οποία έλαβαν την ονομασία «Πλοία Δίωξης Λαθρεμπορίου» (Π.Δ.Λ.). έπειτα κατά το έτος 1951 η ελληνική Τελωνειακή Υπηρεσία αποτέλεσε ένα από ιδρυτικά μέλη του Συμβουλίου Τελωνειακής Συνεργασίας, που ανέρχονταν στο σύνολό τους στα 13.

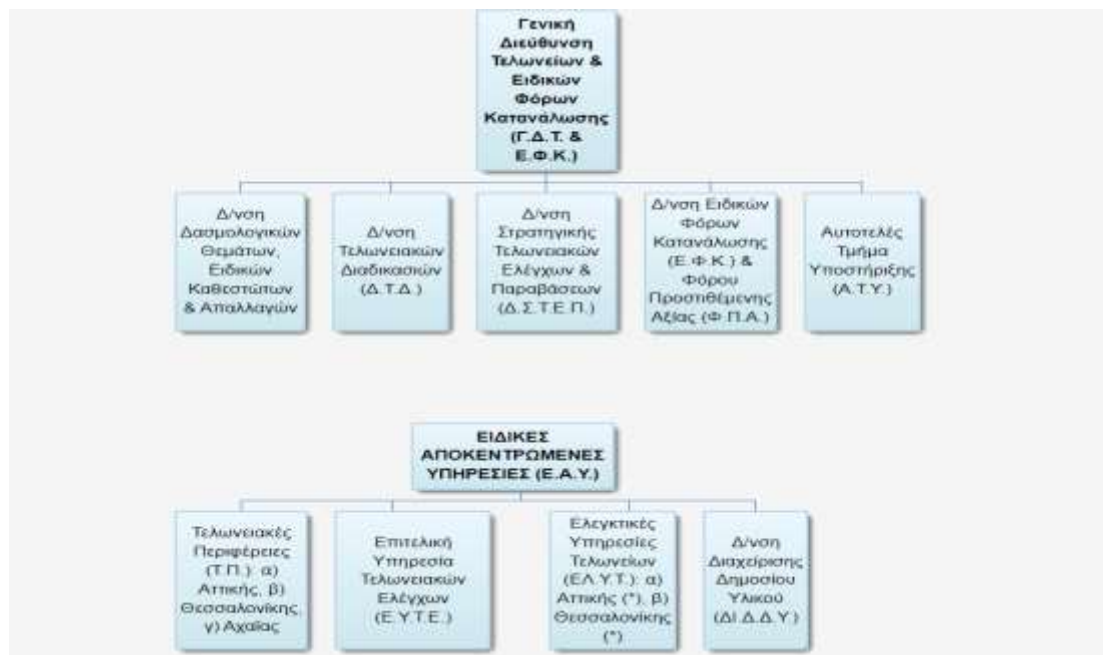
Έπειτα από μια δεκαετία περίπου και πιο συγκεκριμένα το έτος 1961 ήταν έτος ορόσημο, για την ελληνική Τελωνειακή Υπηρεσία, και αυτό γιατί εκείνη την περίοδο, υπογράφηκε η Συμφωνία Σύνδεσης ανάμεσα στην Ελλάδα και την τότε Ευρωπαϊκή Οικονομική Κοινότητα (Ε.Ο.Κ.). Μάλιστα η χώρα μας αποτέλεσε το πρώτο Κράτος που προέβη σε υπογραφή Συμφωνίας Σύνδεσης με την Ε.Ο.Κ. Λίγα χρόνια αργότερα και συγκεκριμένα το 1977 μετατρέπεται πλέον σε ανεξάρτητη Γενική Διεύθυνση, με τον τίτλο «Γενική Διεύθυνση Τελωνείων» καταργώντας την συνύπαρξη με τις κοινές Γενικές Διευθύνσεις και τη λοιπή Φορολογική Διοίκηση του Υπουργείου Οικονομικών,

Σημείο σταθμός για την Γενική Διεύθυνση Τελωνείων αποτέλεσε το έτος 1993, και αυτό γιατί εκείνη την εποχή, πραγματοποιήθηκε και η ενοποίηση του ευρωπαϊκού χώρου και τέθηκε σε ισχύ η Συνθήκη για την Ευρωπαϊκή Ένωση η οποία υπογράφηκε στο Μάαστριχτ. Με την συγκεκριμένη συνθήκη, υπήρξε μεταβολή της ονομασία της Κοινότητας από «Ευρωπαϊκή Οικονομική Κοινότητα» (Ε.Ο.Κ.) σε «Ευρωπαϊκή Ένωση» (Ε.Ε.). Το ίδιο έτος, το Υπουργείο Οικονομικών αναθέτει στην Τελωνειακή Υπηρεσία, την αρμοδιότητα να βεβαιώνει την είσπραξη Ειδικών Φόρων Κατανάλωσης (Ε.Φ.Κ.), να παρακολουθεί τις ενδοκοινοτικές συναλλαγές και να ελέγχει τα προϊόντα τα όπου επιβαρύνονται με τον συγκεκριμένο φόρο όπως αλκοολούχα, καπνικά και πετρελαιοειδή. Ήταν η χρονιά που η Γενική Διεύθυνση Τελωνείων μετονομάστηκε σε «Γενική Διεύθυνση Τελωνείων και Ειδικών Φόρων Κατανάλωσης».

Η μεγαλειώδης μεταρρύθμιση στους κόλπους της τελωνειακής Υπηρεσίας πραγματοποιήθηκε το 2009 όπου μέσω της ενιαίας εσωτερικής αγοράς και της εφαρμογής του Κοινοτικού Τελωνειακού Κώδικα, όπως ισχύει και σήμερα θεσμοθετήθηκε ο νέος Εθνικός Τελωνειακός Κώδικας (Ν.2960/2001). Σκοπός ήταν η δρομολόγηση όλων των αναγκαίων τροποποιήσεων, για να θεσπιστεί το νομικό πλαίσιο για την καθιέρωση ενός ηλεκτρονικού περιβάλλοντος με ηλεκτρονικές τελωνειακές συναλλαγές (e-customs).

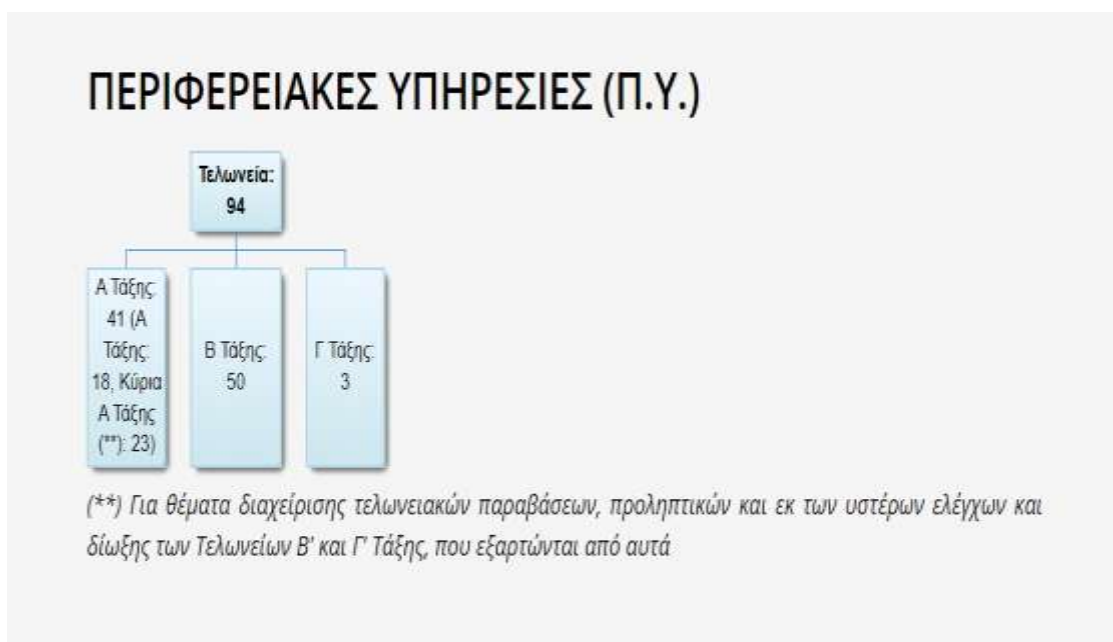
3.2 Η Οργανωτική δομή της Τελωνειακής Υπηρεσίας

Όπως αναφέρεται στην επίσημη ιστοσελίδα της η «Τελωνειακή Υπηρεσία» συνθέτει ένα σύνολο από οργανικές μονάδες, οι οποίες ανήκουν θεσμικά στην Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων - Α.Α.Δ.Ε.. Μάλιστα είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την Γενική Διεύθυνση Τελωνείων και Ε.Φ.Κ. καθώς και με τις επιμέρους επιτελικές Τελωνειακές Διευθύνσεις, αλλά και τις Ειδικές Αποκεντρωμένες και Περιφερειακές Τελωνειακές Αρχές.



Εικόνα 1- Οργανωτική δομή της «Τελωνειακής Υπηρεσίας»

Πηγή: <https://www.aade.gr/customs/teloneia/teloneiaki-ypiresia>



Εικόνα 2- Οργανωτική δομή των περιφερειακών υπηρεσιών της Τελωνειακής Υπηρεσίας

Πηγή: <https://www.aade.gr/customs/teloneia/teloneiaki-ypiresia>

3.3 Στρατηγικοί Σκοποί της Τελωνειακής Υπηρεσίας

Οι στρατηγικοί σκοποί της Γενικής Διεύθυνσης Τελωνείων και του Ε.Φ.Κ. είναι οι παρακάτω:

- ✚ Να προστατεύσει τα εθνικά και ενωσιακά οικονομικά συμφέροντα καθώς και να συγκεντρώσει και αυξήσει τα δημόσια έσοδα, διαμέσου της καταπολέμησης του λαθρεμπορίου, να επιτύχει την διευκόλυνση του νόμιμου εμπορίου, εφαρμόζοντας αποτελεσματικά την τελωνειακή νομοθεσία.
- ✚ Να προστατεύσει με αποτελεσματικό τρόπο το περιβάλλον, την πολιτιστική κληρονομιά, την δημόσια υγεία και ασφάλεια, από κάθε παράνομη διακίνηση που μπορεί να γίνει σε απαγορευμένα και επικίνδυνα προϊόντα αλλά και όλων εκείνων των αγαθών που έχουν περιορισμούς ή απαγορεύονται βάσει νόμου.
- ✚ Να ισχυροποιήσει τη θέση της χώρας στο διεθνές εμπόριο, παρέχοντας ποιοτικές υπηρεσίες σε οικονομικούς φορείς και συναλλασσομένους, απλουστεύοντας και επιταχύνοντας τις τελωνειακές διαδικασίες, αλλά και αξιοποιώντας τις τεχνολογίες πληροφορικής καθιερώνοντας το ηλεκτρονικό Τελωνείο και την Ενιαία Θυρίδα.
- ✚ Να διασφαλίσει την απρόσκοπτη συνεργασία με το σύνολο των ελεγκτικών υπηρεσιών της Α.Α.Δ.Ε. με σκοπό να καταπολεμήσει το λαθρεμπόριο και την φοροδιαφυγή.
- ✚ Αποβλέπει στην συνεχή βελτίωση του περιεχομένου όλων των εντύπων που διαθέτουν οι υπηρεσίες της Γενικής Διεύθυνσης.

3.4 Αρμοδιότητες της Τελωνειακής Υπηρεσίας

Σύμφωνα με την επίσημη ιστοσελίδα της Α.Α.Δ.Ε.:

“Η τελωνειακή υπηρεσία είναι αρμόδια για τον έλεγχο των ρευστών διαθεσίμων που κομίζονται από πρόσωπα τα οποία εισέρχονται ή εξέρχονται από την Κοινότητα στα πλαίσια της εφαρμογής κοινοτικών ρυθμίσεων. Με απόφαση του Υπουργού Οικονομίας και Οικονομικών καθορίζεται η διαδικασία ελέγχου εισόδου - εξόδου στην Κοινότητα των ρευστών διαθεσίμων, το είδος της δήλωσης που θα υποβάλλεται, καθώς και κάθε άλλη ειδικότερη διαδικασία εφαρμογής.”

Πιο συγκεκριμένα, η Τελωνειακή Υπηρεσία έχει ως αποκλειστική αρμοδιότητα τις διατάξεις του Εθνικού Τελωνειακού Κώδικα (Ν. 2960/2001), του Κοινοτικού Τελωνειακού Κώδικα, της Εθνικής και Κοινοτικής Νομοθεσίας, με σκοπό να παρακολουθούνται όλα τα προϊόντα, τα οποία υπόκεινται σε Ειδικούς Φόρους Κατανάλωσης (Ε.Φ.Κ.). Επιπροσθέτως είναι υπεύθυνη για να βεβαιώνει και να εισπράττει δασμούς, φόρους και λοιπές επιβαρύνσεις οι οποίες επιβάλλονται από την θεσπισμένη νομοθεσία, όπως και να διαχειρίζεται με αποτελεσματικό τρόπο το Ολοκληρωμένο Πληροφοριακό Σύστημα Τελωνείων (Ο.Π.Σ.Τ.), αλλά και κάθε είδους ανταλλαγή και διαχείριση πληροφοριών, που εμπεριέχονται σε αυτή, διαμέσου του πληροφοριακού συστήματος, ή μέσου άλλου τρόπου που σχετίζονται με ζητήματα της αρμοδιότητάς της.

Στην αρμοδιότητά της επίσης επιπίπτει η εποπτεία, ο έλεγχος και η φύλαξη, όπου κρίνεται αναγκαίο των χώρων που είναι αναγνωρισμένοι επίσημα, ως τελωνειακοί περίβολοι, αλλά και το σύνολο των αποθηκών όπου εναποθέτονται προσωρινά τα κατασχεμένα προϊόντα ή ακόμα είναι εγκεκριμένες ως Ελεύθερες Ζώνες. Έχει επίσης την δυνατότητα ελέγχου, όπου κρίνεται απαραίτητο για την εφαρμογή των τελωνειακών διατάξεων. Δηλαδή μπορούν να ελέγχουν την ταυτότητα όλων των προσώπων που κινούνται στους τελωνειακούς χώρους, είτε εισέρχονται είτε εξέρχονται από αυτούς, όπως και στο τελωνειακό έδαφος της χώρας, σε συνάρτηση με τους ελέγχους που διενεργούνται εκεί. Επίσης, μπορούν να επισκέπτονται όποτε το επιθυμούν σε κάθε χώρο, ο οποίος αποτελεί υποκείμενο της τελωνειακής επιτήρησης, και συγκεκριμένα σε αποθήκες που πραγματοποιείται η τελωνειακή αποταμίευση ή σε αποθήκες που πραγματοποιείται η προσωρινή εναπόθεση των κατασχεμένων αγαθών, στις Ελεύθερες Ζώνες και πάσης φύσεως εγκαταστάσεις, με σκοπό να επιθεωρήσουν και να ελέγξουν τα εμπορεύματα που βρίσκονται σε αυτές αλλά και στα συνοδευτικά έγγραφα και στοιχεία τα οποία αποτελούν αποδεικτικά της νόμιμης κατοχής των αλλά και της σύννομης διαχείρισης.

Οι υπάλληλοι του τελωνείου έχουν επίσης την δικαιοδοσία να προβαίνουν σε κάθε είδους εξέταση ή και έρευνα, διενεργώντας ακόμα και ανακριτικές πράξεις, ώστε να διαπιστώσουν εάν υπάρχουν αδικήματα που σχετίζονται με τη λαθρεμπορία, την δασμοφοροδιαφυγή ή και κάθε άλλου είδους τελωνειακή παράβαση, ασκώντας τα καθήκοντα και δικαιώματα που έχουν και οι ειδικοί προανακριτικοί υπάλληλοι όπως ορίζουν οι διατάξεις του Κώδικα Ποινικής Δικονομίας (Κ.Π.Δ.).

Υπάρχουν βέβαια και περιπτώσεις όπου τελωνειακοί υπάλληλοι με σκοπό να διαπιστώσουν απόκρυψη, κατοχή ή και μεταφορά με οποιονδήποτε τρόπο απαγορευμένων ουσιών, στο έλεγχο που πραγματοποιούν, έχουν το δικαίωμα να χρησιμοποιήσουν όποιο επιστημονικό μέσο θεωρούν κατάλληλο, για να βεβαιώσουν την παράβαση. Επιπροσθέτως, κατά την διάρκεια εκτέλεσης των ελεγκτικών τους αλλά και διωκτικών καθηκόντων τους, έχουν το δικαίωμα της οπλοφορίας. Έπειτα από αποφάσεις του Υπουργείου Οικονομικών έχει ρυθμιστεί επίσημα και το νομικό πλαίσιο όπου αναφέρει ρητά τις προϋποθέσεις οπλοφορίας, και οπλοχρησίας, όπως και ο τρόπος που πρέπει να εκπαιδεύονται και να προμηθεύονται τον αναγκαίο οπλισμό. Επίσης, έχουν λάβει την ανάλογη εκπαίδευση όπου τους αναλύθηκε με λεπτομερειακό τρόπο, οι μέθοδοι και οι τρόποι με τους οποίους θα πρέπει να αντιμετωπίζουν το οργανωμένο έγκλημα, στον τομέα της παράνομης διακίνησης ναρκωτικών και όπλων αλλά και του τομέα που σχετίζεται με το λαθρεμπορίου.

Με σκοπό την διαπίστωση κάθε τελωνειακής παράβασης οι τελωνειακοί υπάλληλοι καθώς και οι εξουσιοδοτημένοι οικονομικοί υπάλληλοι, έπειτα από έγκαιρη ενημέρωση του Προϊστάμενου του Τελωνείου, με ειδικές διαταγές που περιέχουν συγκεκριμένο περιεχόμενο και χρονική ισχύ, μπορούν να προβούν σε διενέργεια ελέγχου. Ο έλεγχος πραγματοποιείται σε όλα τα αγαθά, ανεξαρτήτως προέλευσης, όχι μόνο κατά την διάρκεια που αυτά διακινούνται αλλά και κατά το στάδιο που εναποθέτονται στους χώρους που ασκεί η οντότητα την επιχειρηματική της δραστηριότητα. Επίσης, στον έλεγχο των τελωνειακών υπαλλήλων συμπεριλαμβάνονται και τα υφιστάμενα αποθέματα, τα οποία τηρούνται στα επίσημα βιβλία της οντότητας, όπως και των λοιπών στοιχείων της. Ο συγκεκριμένος έλεγχος που διενεργείται, δεν αφορά μόνο τις οικονομικές οντότητες αλλά ακόμα και φυσικά πρόσωπα.

Τέλος να υπογραμμιστεί πως η Τελωνειακή Υπηρεσία της χώρας έχει συνεργασίες και με πρόσθετες Υπηρεσίες τόσο του εσωτερικού όσο και του εξωτερικού, στο πεδίο των αρμοδιοτήτων της, παρέχοντας την αμέριστη βοήθεια και συνδρομή της προς αυτές, όπως άλλωστε ορίζουν και οι ειδικές διατάξεις. Κάθε Διωκτική και Στρατιωτική Αρχή όπως και άλλη Υπηρεσία και Φορέας του Δημόσιου Τομέα, έχει την υποχρέωση να συνδράμει όποτε κρίνεται αναγκαίο, τους τελωνειακούς υπαλλήλους όταν οι τελευταίοι ασκούν τα καθήκοντά τους. Οι τελωνειακοί υπάλληλοι επίσης δεν υπόκεινται σε κανέναν έλεγχο είτε από ιδιωτικό Φορέα Ασφάλειας ή Φρούρησης Χώρου υποκείμενο σε τελωνειακό έλεγχο, με την προϋπόθεση ότι εκ των προτέρων δηλωθεί η επίσημη ιδιότητά τους.

3.5 Το Τελωνείο Νίκης

Το Τελωνείο Νίκης ξεκίνησε την λειτουργία του για πρώτη φορά τα έτη 1918 – 1920. Η πρώτη ονομασία του ήταν Τελωνείο Νεγκότσανης, από το όνομα του χωριού όπου και εδρεύει από το 1927. Έπειτα, καθ' ύλη κατετάγη σε τελωνείο Β' τάξεως, σε επίπεδο αυτοτελούς τμήματος, έχοντας λάβει ειδική αρμοδιότητα που σχετίζεται περί επιβατών, Διεθνών οδικών μεταφορών, φορτηγά αυτοκίνητα και γενικά όλες τις αρμοδιότητες των παραμεθορίων περιοχών, τελωνισμοί ζώντων ζώων, τήρηση διατυπώσεων και λειτουργίας του Κ.Α.Ε. Νίκης. Απαγορεύεται η διέλευση (έξοδος και είσοδος) προϊόντων ΕΦΚ δια του τελωνείου. Κατά τόπο, η χωρική αρμοδιότητα του τελωνείου Νίκης περιορίζεται στο αντίστοιχο σημείου εισόδου – εξόδου, του πρώην Δήμου Κλεινών και νυν Δήμου Φλώρινας, επί της συνοριακής γραμμής της Ελλάδας με την Δημοκρατία της Βόρειας Μακεδονίας (ΑΑΔΕ, 2019).

Βάσει επίσημων στοιχείων του έτους 2018 η δραστηριότητα του Τελωνείου έχει ιδιαίτερη σημασία και αυτό γιατί, τα διακινηθέντα φορτηγά-αυτοκίνητα στην είσοδο της χώρας ανήλθαν σε 9.545 οχήματα, ενώ για την έξοδο ανήλθαν στις 17.980. Επιπλέον, όσον αφορά το σύνολο από τα διακινηθέντα επιβατικά οχήματα τα οποία η πηγή προέλευσης ήταν τρίτες χώρες ανήλθαν στα 122.704 οχήματα κατά την είσοδο στη χώρας μας, ενώ προς την έξοδο καταγράφηκαν περί τα 122.773 οχήματα (ΑΑΔΕ, 2019)

Όσον αφορά το εργατικό δυναμικό που υπηρετεί στο τελωνείο της Νίκης ανέρχεται στους 23 υπαλλήλους. Επίσης, δύο από τα άτομα είχαν αποσπαστεί για λόγους ανάγκης στο Τελωνείο από Εφορεία όπου υπηρετούσαν. Ωστόσο, οι ανάγκες σε εργατικό δυναμικό με σκοπό την εύρυθμη λειτουργία του Τελωνείου, απαιτεί η δυναμικότητά του να φτάσει τουλάχιστον τα άτομα. Αυτό προκύπτει από το γεγονός ότι λόγω της μεταφοράς των υπηρεσιών του Τελωνείου, σε νέες υπερσύγχρονες εγκαταστάσεις που πραγματοποιήθηκε το 2011, γεννήθηκε η ανάγκη περισσότερων υπαλλήλων, εξαιτίας των μεγάλων χώρων αλλά και αποστάσεων που υπάρχουν μεταξύ των σημείων ελέγχων εισόδου και εξόδου από τη χώρα μας (ΑΑΔΕ, 2019).

Παρότι το κτίσμα του Τελωνείου Νίκης είναι καινούργιο, παρουσιάζει μια σειρά ελλείψεων τεχνικών και εποπτικών μέσων ελέγχου των φορτηγών, των ιδιωτικών αυτοκινήτων αλλά και των επιβατών τους. Ιδιαίτερα η έλλειψη μηχανημάτων ελέγχου ναρκωτικών, μηχανημάτων για ακτινογραφίες, αλλά και ειδικά εκπαιδευμένου σκύλου για την ανίχνευση ναρκωτικών, τσιγάρων κτλ. δυσχεραίνει το έργο των υπάλληλων.

Συγχρόνως, η κατακόρυφη αύξηση της κίνησης των Ελλήνων προς την Δημοκρατία της Βόρειας Μακεδονίας, όπως και η αντίστοιχη αύξηση των πολιτών της συγκεκριμένης χώρας προς τα εμάς, παρατηρείται εντόνως καθ' όλο το έτος. Επίσης, αξίζει να σημειωθεί πως το Τελωνείο Νίκης, εδρεύει πάρα πολύ κοντά στο Μοναστήρι (BITOLA) που είναι μια εξαιρετικά μεγάλη πόλη και λόγω των χαμηλών τιμών στα προϊόντα τους, αποτελεί πόλος έλξης προϊόντων για επισκέπτες από γειτονικές πόλεις όπως η Κοζάνη, η Έδεσσα, η Καστοριά και το Αμύνταιο. Η έντονη επισκεψιμότητα κατ' επέκταση αυξάνει και το φόρτο εργασία του Τελωνείου Νίκης. Μάλιστα, ο φόρτος εργασίας γίνεται εμφανής από την κατακόρυφη αύξηση των εσόδων από εισπράξεις δασμών και ΦΠΑ από άτομα που διέρχονται του Τελωνείου με προϊόντα τα οποία υπερβαίνουν την δικαιούμενη ατέλεια. Ιδιαίτερα δε τα τελευταία χρόνια όπου οι ετήσιοι στόχοι που θέτει η Τελωνειακή Υπηρεσία ξεπερνιούνται κατά πολύ (ΑΑΔΕ, 2019)

Κεφάλαιο 4^ο

4. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

4.1 Εισαγωγή

Η μεθοδολογία της έρευνας που αναλύεται στο συγκεκριμένο κεφάλαιο, σκοπό έχει να καταγράψει τα βήματα τα οποία ακολουθήθηκαν για την υλοποίηση της παρούσας μελέτης. Έχοντας ως αντικειμενικό σκοπό τη διερεύνηση των απόψεων των υπαλλήλων που εργάζονται στο Τελωνείο της Νίκης, το οποίο εδρεύει στην ευρύτερη περιοχή της Φλώρινας, όσον αφορά το πως αντιλαμβάνονται τις συγκρούσεις οι οποίες λαμβάνουν χώρα μεταξύ των συναδέλφων τους. Ωστόσο, για το σχεδιασμό μιας ερευνητικής διαδικασίας, αυτό που είναι αναγκαίο είναι να ακολουθηθούν συγκεκριμένα στάδια, τα οποία αποτελούν μια αλληλουχία και είναι άμεσα συνυφασμένα με: α) το αντικείμενο της έρευνας για το οποίο θα γίνει και η σχετική μελέτη, β) τον τρόπο με τον οποίο θα σχεδιαστεί και θα πραγματοποιηθεί η μεθοδολογία γ) του τρόπου κατά τον οποίο θα πραγματοποιηθεί η ανάλυση των ευρημάτων και πως αυτά θα παρουσιαστούν και δ) τα συμπεράσματα που προκύπτουν από την ανάλυση των πρωτογενών δεδομένων (Cohen, Manion & Morrison, 2007).

Για την διερεύνηση του υπό εξέταση ζητήματος, ως ερευνητικό εργαλείο, αποτελεί το δομημένο ερωτηματολόγιο, το οποίο συμπεριλαμβάνει πλήθος ερωτήσεων ανοιχτού και κλειστού τύπου με περιεχόμενο δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος καθώς και ερωτήσεις με τις απόψεις τους που αφορούν τις συγκρούσεις στο εργασιακό περιβάλλον με σκοπό την επίτευξη των παρακάτω: (α) εύκολη κωδικοποίηση των απαντήσεων των ερωτηθέντων, β) συλλογή ποσοτικών δεδομένων με σκοπό την υλοποίηση στατιστικής ανάλυσης και έλεγχος υποθέσεων, γ) λεπτομερειακή διερεύνηση των απαντήσεων, (δ) δυνατότητα συγκριτικής ανάλυσης μεταξύ διαφορετικών μεταβλητών (Oppenheim, 1992).

4.2 Δείγμα της Έρευνας

Το μέγεθος του δείγματος μιας έρευνας εξαρτάται κάθε φορά, ανάλογα με το σκοπό για τον οποίο αυτή υλοποιείται, αλλά και από τη φύση του πληθυσμού που μελετάται (Cohen et al., 2007). Όταν πραγματοποιείται μια ποσοτική έρευνα αυτό δίνει την δυνατότητα, της πραγματοποίησης σημαντικών στατιστικών αναλύσεων, τα οποία θα οδηγήσουν σε χρήσιμα συμπεράσματα.

Αναφορικά με το μέγεθος της παρούσας έρευνας, έλαβαν συμμετοχή 23 εργαζόμενοι, οι οποίοι εργάζονται στο Τελωνείο της Νίκης. Το χρονικό διάστημα διεξαγωγής ήταν από τον Ιανουάριο του 2023 έως και τον Απρίλιο 2023. Το ερωτηματολόγιο διανεμήθηκε στο δείγμα της έρευνας, με την βοήθεια της εφαρμογής Google Forms όπου και έγινε αποστολή του στα προσωπικά τους email. Μετά τη συγκέντρωση των ερωτηματολογίων, για την επεξεργασία των στοιχείων, χρησιμοποιήθηκε το στατιστικό πρόγραμμα ανάλυσης δεδομένων SPSS (Statistical Package for Social Sciences). Πρόκειται για το πιο δημοφιλή, ευέλικτο και εύχρηστο στατιστικό πακέτο που χρησιμοποιείται για την ανάλυση και πραγματοποίηση ποσοτικών ερευνών.

4.3 Σκοπός της έρευνας και ερευνητικά ερωτήματα

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι η καταγραφή απόψεων των εργαζομένων του Τελωνείου Νίκης, και πως αυτοί αντιλαμβάνονται την έννοια της σύγκρουσης αλλά και τους τρόπους με τους οποίους τις διαχειρίζονται μεταξύ των συναδέλφων τους. Για την επίτευξη του παραπάνω σκοπού, γίνεται μελέτη του βαθμού της επίδρασης δημογραφικών, επαγγελματικών και άλλων παραγόντων σύμφωνα με την βιβλιογραφία που επηρεάζουν το υπό εξέταση ζήτημα.

Η μέθοδος που θα χρησιμοποιηθεί στο πλαίσιο της έρευνας είναι η ποσοτική και η ποιοτική. Ομάδα-στόχος αποτελεί το δείγμα των τελωνειακών υπαλλήλων στον συγκεκριμένο οργανισμό. Για την υλοποίηση της έρευνας επιλέχθηκε η βολική δειγματοληψία, όπου η επιλογή των συμμετεχόντων, έγινε με την προϋπόθεση ότι θα ήταν πρόθυμοι και διαθέσιμοι στην συμπλήρωση του ερωτηματολογίου (Creswell, 2015).

Ερευνητικά Ερωτήματα

Για την υλοποίηση του σκοπού της έρευνας διατυπώθηκαν τέσσερα ερευνητικά ερωτήματα, τα οποία θα διατυπωθούν και ως στατιστικές υποθέσεις, για να είναι εφικτή η διερεύνησή τους, χρησιμοποιώντας στατιστικά εργαλεία. Πιο αναλυτικά:

1^ο Ερευνητικό ερώτημα: Ποιος ο βαθμός επηρεασμού στο ότι βρέθηκαν στο επίκεντρο κάποιας σύγκρουσης στον εργασιακό τους χώρο;

2^ο Ερευνητικό ερώτημα: Ποιος ο βαθμός επηρεασμού των δημογραφικών χαρακτηριστικών ως προς τις μεθόδους που οι εργαζόμενοι χρησιμοποιούν, με σκοπό να επιλύσουν τις συγκρούσεις με τους συναδέλφους τους;

3^ο Ερευνητικό ερώτημα: Ποιος ο βαθμός επηρεασμού των τρόπων επίλυσης των συγκρούσεων που συναντούν συχνά, λόγω δημογραφικών χαρακτηριστικών των ερωτώμενων;

4^ο Ερευνητικό ερώτημα: Ποιος ο βαθμός στη συμπεριφορά που εκδηλώνουν οι ερωτώμενοι, διευκολύνουν την επίλυση των συγκρούσεων μεταξύ των συναδέλφων τους;

Δεοντολογία της έρευνας

Αναφορικά με το κρίσιμο ζήτημα της δεοντολογίας της έρευνας, από την πρώτη στιγμή ο ερευνητής ακολούθησε όλα όσα ορίζει ο Ν. 2472/97 (ΦΕΚ 84/2000, ΦΕΚ 109Α/2001) με σκοπό την διαφύλαξη των προσωπικών δεδομένων GDPR (General Data Protection Regulation), των ατόμων που θα λάμβαναν μέρος στην έρευνα, με πλήρη τήρηση της ανωνυμίας αλλά και εχεμύθειας. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι υπάρχει το ενδεχόμενο διαρροής των ευαίσθητων δεδομένων, με κίνδυνο να προξενήσει διαμάχες στον εργασιακό τους χώρο, που μπορεί να οδηγήσει ακόμα και σε αντιπαραθέσεις με τους συναδέλφους τους.

Γι' αυτό το λόγο πριν την συμπλήρωση του ερωτηματολογίου που παρατίθεται στο παράρτημα της διπλωματικής εργασίας, υπήρχε ένα εισαγωγικό σημείωμα όπου ο ερωτώμενος από την αρχή ενημερωνόταν για το σκοπό της έρευνας και που επρόκειτο αυτή να χρησιμοποιηθεί. Αξίζει να σημειωθεί πως αναφερόταν ρητά πως ο ερωτώμενος είχε το δικαίωμα να διακόψει τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου, εάν έκρινε ο ίδιος ότι δεν ήταν σύμφωνο με τις αρχές του. Από την στιγμή που επέλεγε την οριστική υποβολή του ερωτηματολογίου, αυτό σήμαινε πως υπήρχε και η συγκατάθεσή του.

Το Ερωτηματολόγιο

Η δομή του ερωτηματολογίου διαρθρώνεται ως εξής: Α' Μέρος το οποίο αποτελούνταν από 5 ερωτήσεις και αφορούσαν τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων στην έρευνα. Το Β' Μέρος αποτελούνται από 16 ερωτήσεις κλειστού τύπου στις οποίες χρησιμοποιήθηκε η 5-βάθμια κλίμακα Likert (Καθόλου, Ελάχιστα, Μέτρια, Αρκετά και Πολύ) και μια ερώτηση ανοιχτού τύπου όπου μπορούσαν οι ερωτώμενοι ελεύθερα να εκφράσουν την προσωπική τους άποψη, σχετικά με το που πιστεύουν ότι οι οφείλονται οι συγκρούσεις που εμφανίζονται στον εργασιακό τους χώρο, οι αιτίες που τις προξενούν, αλλά και τις μεθόδους που ακολουθούν γενικότερα οι εργαζόμενοι, με σκοπό την αντιμετώπισή τους (Βλέπε Παράρτημα, σελ. 78).

4.4 Στατιστική ανάλυση

Με σκοπό την στατιστική ανάλυση των πρωτογενών δεδομένων χρησιμοποιήθηκε το στατιστικό πακέτο SPSS 23.0 for Windows. Για τη μέτρηση της εσωτερικής εγκυρότητας χρησιμοποιήθηκε ο στατιστικός δείκτης Cronbach's Alpha, όπου τα αποτελέσματα έδειξαν πως το ερωτηματολόγιο είναι αξιόπιστο ($\alpha=0.742$), (τιμές του συντελεστή Cronbach's Alpha, που γίνονται αποδεκτές είναι μεταξύ 0.7 - 0.9 (Bowling, 2009) (Πίνακας 1).

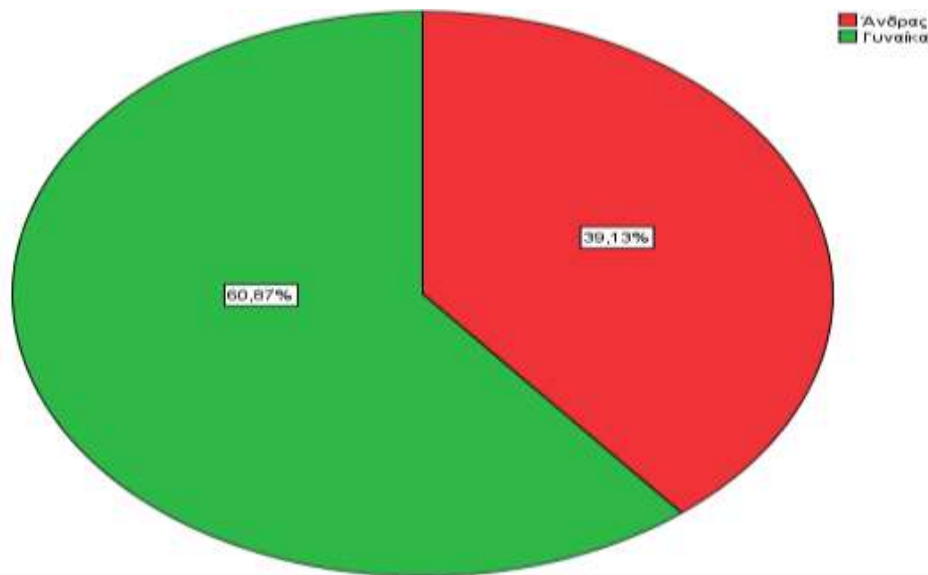
Πίνακας 1: Αποτελέσματα αξιοπιστίας του ερωτηματολογίου

| | Cronbach's Alpha | Αρ. Ερωτήσεων |
|---------------------|-------------------------|----------------------|
| Ερευνητικό Εργαλείο | 0,742 | 17 |

Για τις αναλύσεις των ερωτήσεων ως επίπεδο σημαντικότητας χρησιμοποιήθηκε το 5%. Στις περιπτώσεις όπου τα αποτελέσματα είναι στατιστικά σημαντικά και η μέγιστη τιμή που μπορεί να έχει το επίπεδο σημαντικότητας, ώστε να μην απορρίπτεται η μηδενική υπόθεση, θα πρέπει να είναι μικρότερη του 5%(0.05). Συνεπώς, όπου η τιμή p προκύπτει 0.000 λόγω έλλειψης ακρίβειας του στατιστικού προγράμματος, θεωρούμε ότι $p < 0,01$ (Κατρακυλίδης, Κοντέος, Σαριαννίδης, 2020:129)

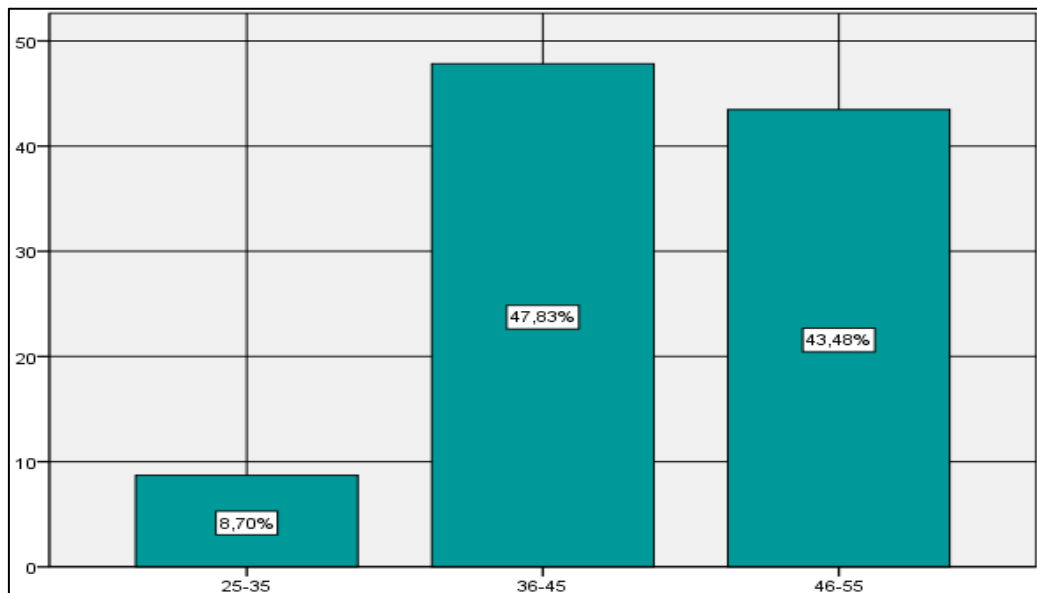
4.4.1 Ανάλυση Πρώτου Μέρους του ερωτηματολογίου - Δημογραφικά Αποτελέσματα

Από την ανάλυση του ερωτηματολογίου διαπιστώθηκε πως η πλειοψηφία του δείγματος εκπροσωπείται από γυναίκες, με το ποσοστό να ανέρχεται στο 67,50% (N=14) και αντίστοιχα το ποσοστό των ανδρών στο 39,50% (N=9) (Διάγραμμα 1).



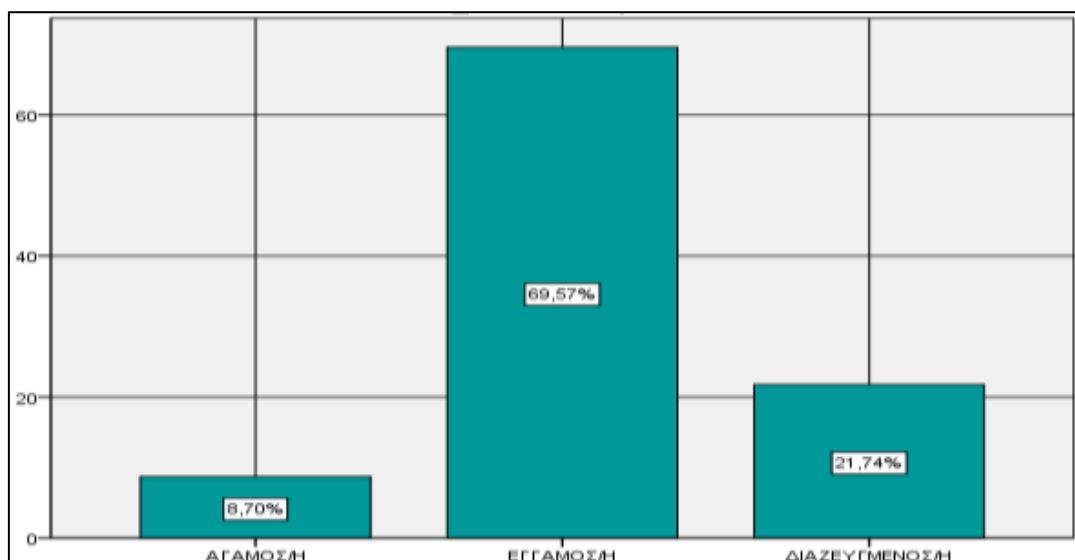
Διάγραμμα 1- Κατανομή του δείγματος με βάση το φύλο

Όσον αφορά την ηλικιακή κατηγορία το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος εκπροσωπεί η κατηγορία των 36-45 με ποσοστό της τάξης του 47,83% (N=11) Ακολούθησε η ηλικιακή κατηγορία 46-55 ετών με ποσοστό 43,55% (N=10). και τέλος η ηλικιακή κατηγορία των 25-35 (N=2) με ποσοστό 8,70% (Διάγραμμα 2).



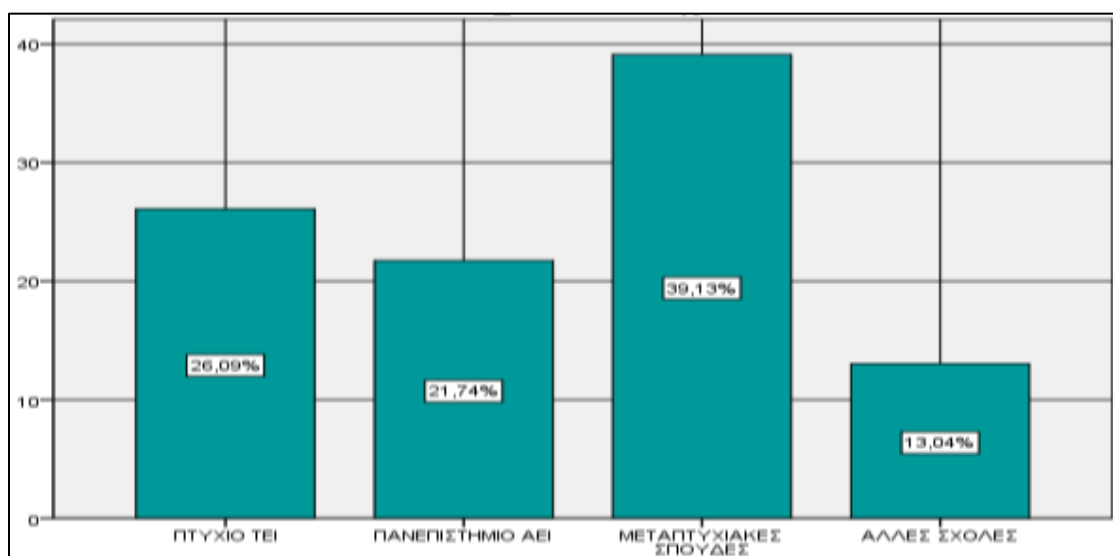
Διάγραμμα 2- Κατανομή του δείγματος ως προς την ηλικιακή κατηγορία

Όσον αφορά την οικογενειακή κατάσταση του δείγματος, η πλειοψηφία των εργαζομένων είναι Έγγαμοι/ες με ποσοστό της τάξης του 69,75% (N=16), ακολουθούν οι διαζευγμένοι/ες με ποσοστό 21,74% (N=5) και τελευταίοι οι άγαμοι/ες σε ποσοστό 8,70% (N=2) (Διάγραμμα 3).



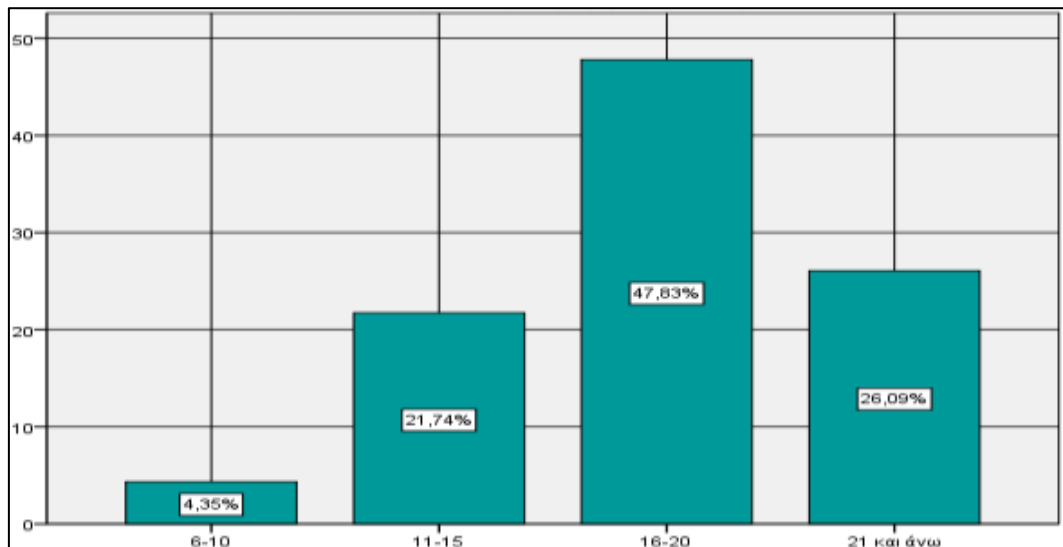
Διάγραμμα 3- Κατανομή του δείγματος ως προς την Οικογενειακή Κατάσταση

Σε επίπεδο εκπαίδευσης η πλειοψηφία των εργαζομένων δήλωσαν πως έχουν κάτοχοι Μεταπτυχιακού Τίτλου σε ποσοστό της τάξης του 39,19% (N=9). Ακολούθησαν οι απόφοιτοι ΤΕΙ με ποσοστό 26,09% (N=6) οι απόφοιτοι Πανεπιστημίου ΑΕΙ με ποσοστό 21,74% (N=5) και οι απόφοιτοι άλλων σχολών σε ποσοστό 13,04 (N=3) (Διάγραμμα 4).



Διάγραμμα 4- Κατανομή του δείγματος ως προς το Επίπεδο εκπαίδευσης

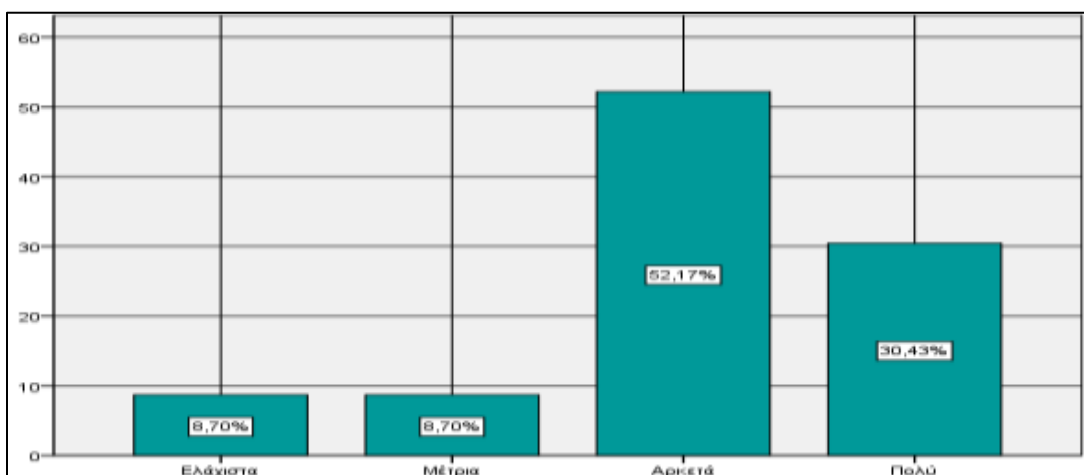
Όσον αφορά τα χρόνια που υπηρετούν στο τελωνείο διαπιστώθηκε πως η συντριπτική πλειοψηφία, έχουν από 16 έως 20 έτη υπηρεσίας σε ποσοστό 47,83% (N=11). Ακολουθούν οι εργαζόμενοι που απασχολούνται από 21 έτη και περισσότερα έτη σε ποσοστό 26,09% (N=6). Στις τελευταίες θέσεις βρίσκονται αυτοί που υπηρετούν στην συγκεκριμένη υπηρεσίας από 11 έως και 15 χρόνια και 6-10 με ποσοστά 21,74% (N=5) και 4,35% (N=1) αντίστοιχα (Διάγραμμα 5).



Διάγραμμα 5 –Κατανομή του δείγματος ως προς τα Χρόνια Υπηρεσίας

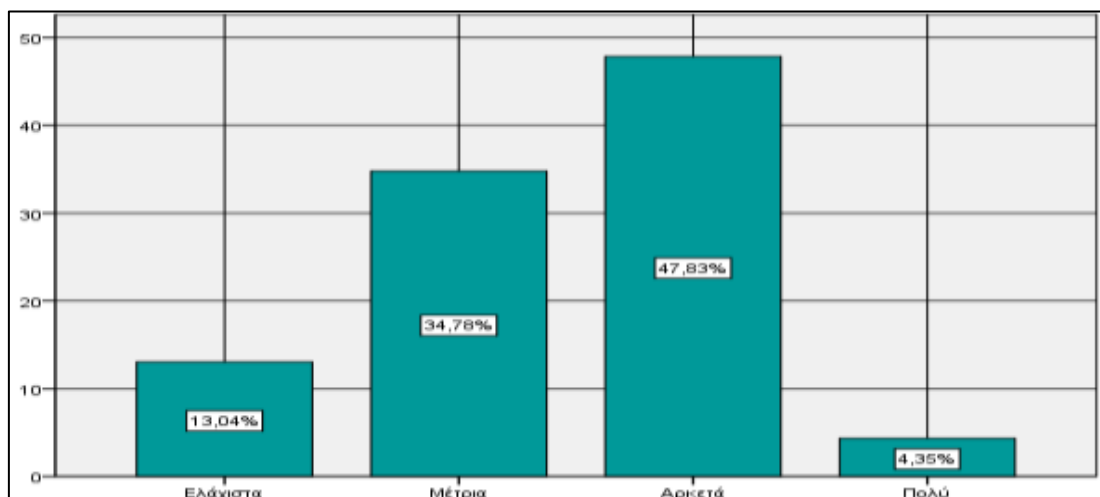
4.4.2 Ανάλυση Δεύτερου Μέρους του ερωτηματολογίου

Στο δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου ερευνώνται τυχόν συγκρούσεις οι οποίες συμβαίνουν στον εργασιακό χώρο και συγκεκριμένα στον χώρο του Τελωνείου Νίκης. Πιο αναλυτικά, στην ερώτηση εάν διατηρούν καλές σχέσεις με τους συναδέλφους τους, η πλειοψηφία εξ αυτών απάντησε «Αρκετά» σε ποσοστό που άγγιξε το 52,17% (N=12) και «Πολύ» το 30,43% (N=7). Επίσης, υπήρξαν μόλις τέσσερις (4) ερωτώμενοι οι οποίοι αθροιστικά απάντησαν «Μέτρια» και «Καθόλου» σε ποσοστό 17,4%. Το ενθαρρυντικό στοιχείο στην συγκεκριμένη ερώτηση, είναι πως κανένας από τους ερωτώμενους δεν διατηρεί κακές σχέσεις με τους συναδέλφους τους (Διάγραμμα 6).



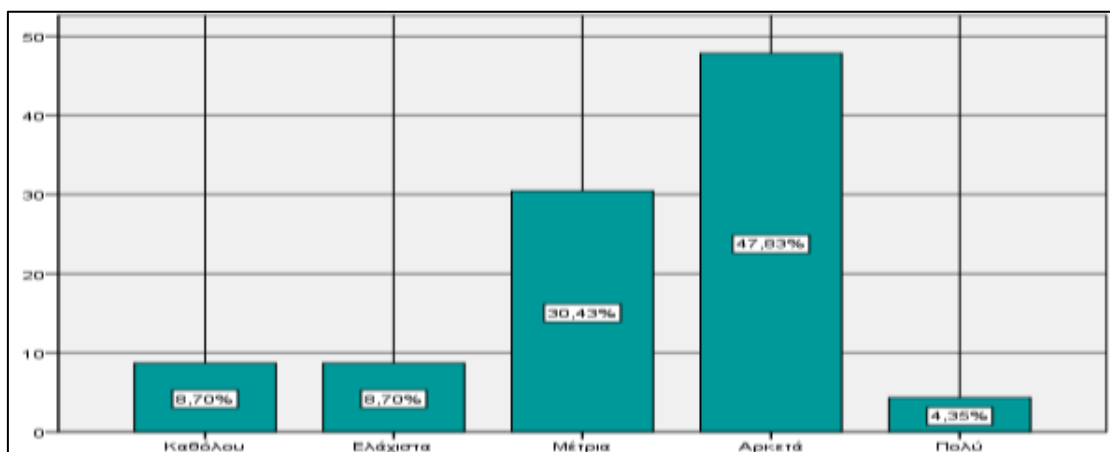
Διάγραμμα 6- Κατανομή του δείγματος ως προς τη διατήρηση καλών σχέσεων με τους συναδέλφους στο χώρο εργασίας

Αναφορικά με την ερώτηση εάν διατηρούν κοινωνικές σχέσεις με τους συναδέλφους τους και εκτός του χώρου εργασίας, η πλειοψηφία του δείγματος απάντησε «Αρκετά» του οποίου ποσοστό ανήλθε στο 47,83% (N=22) και «Μέτρια» το 34,78% (N=9) ενώ «Αρκετά» απάντησαν σε ποσοστό 15% (N=6). Ωστόσο υπήρξαν εργαζόμενοι οι οποίοι δεν διατηρούν «Καθόλου» κοινωνικές σχέσεις με τους συναδέλφους τους εκτός χώρου εργασίας σε ποσοστό 7,5% (N=3) (Διάγραμμα 7).



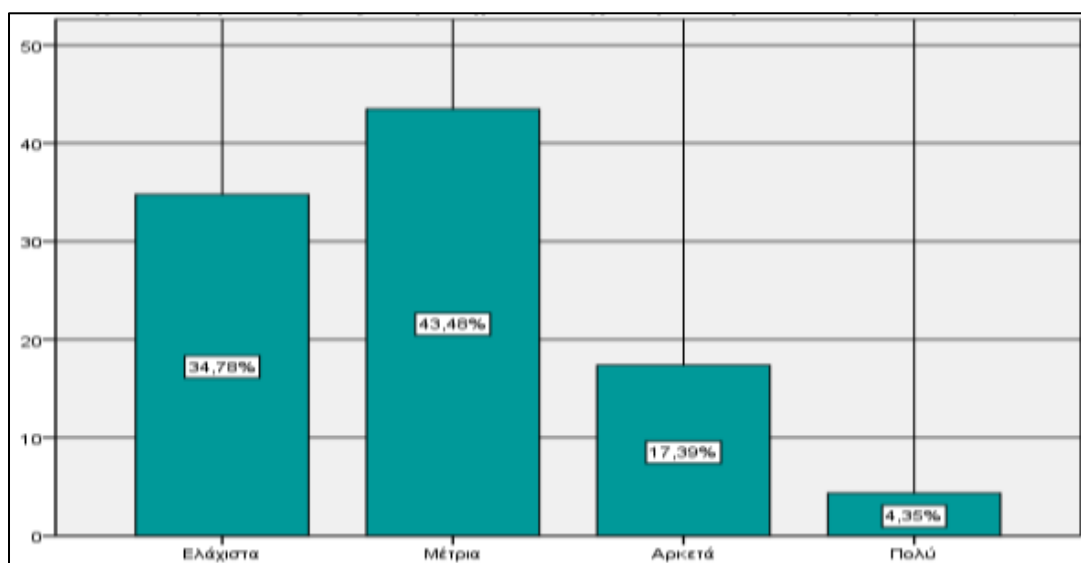
Διάγραμμα 7- Κατανομή του δείγματος ως προς τη διατήρηση κοινωνικών σχέσεων με τους συναδέλφους τους εκτός χώρου εργασίας

Αναφορικά με την ερώτηση εάν στο χώρο εργασίας τους υπάρχουν κλίκες μεταξύ των εργαζομένων, η πλειοψηφία των ερωτώμενων απάντησε «Αρκετά» σε ποσοστό το οποίο άγγιξε το 47,83 % (N=11) και ακολούθησαν οι εργαζόμενοι οι οποίοι θεωρούν ότι υπάρχουν σε «Μέτριο» βαθμό σε εξίσου υψηλό ποσοστό που ανήλθε στο 30,43% (N=7). Λιγότεροι συμμετέχοντες θεωρούν πως δεν υπάρχουν «Καθόλου» κλίκες και «Ελάχιστες» περιπτώσεις με ποσοστό που έφτασε αθροιστικά στο 8,7% (N=4). Μόλις ένας ερωτώμενος πιστεύει πως υπάρχει κλίκες στον εργασιακό χώρο (Διάγραμμα 8).



Διάγραμμα 8- Κατανομή του δείγματος ως προς το αν στο χώρο της εργασίας υπάρχουν κλίκες μεταξύ των εργαζομένων

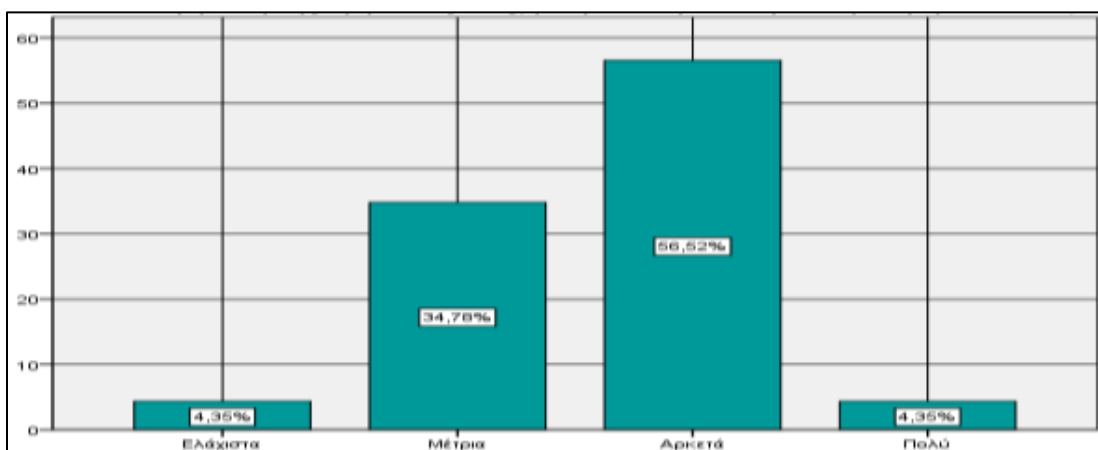
Αναφορικά με την ερώτηση εάν στον χώρο εργασίας τους παρατηρούν συχνά φαινόμενα συγκρούσεων τα μεγαλύτερα ποσοστά έλαβαν οι απαντήσεις σε «Μέτριο» βαθμό σε ποσοστό 43,48% (N=10) και σε «Ελάχιστο» βαθμό με ποσοστό 34,78% (N=8). Ακολούθησαν οι εργαζόμενοι οι οποίοι παρατηρούν «Αρκετά» φαινόμενα συγκρούσεων στο εργασιακό τους χώρο με ποσοστό 17,39%(N=4) ενώ μόλις ένας εργαζόμενος ανέφερε ότι πολύ συχνά, παρατηρεί φαινόμενα συγκρούσεων (Διάγραμμα 9)



Διάγραμμα 9- Κατανομή του δείγματος ως προς το αν στο χώρο της εργασίας παρατηρούν φαινόμενα συγκρούσεων

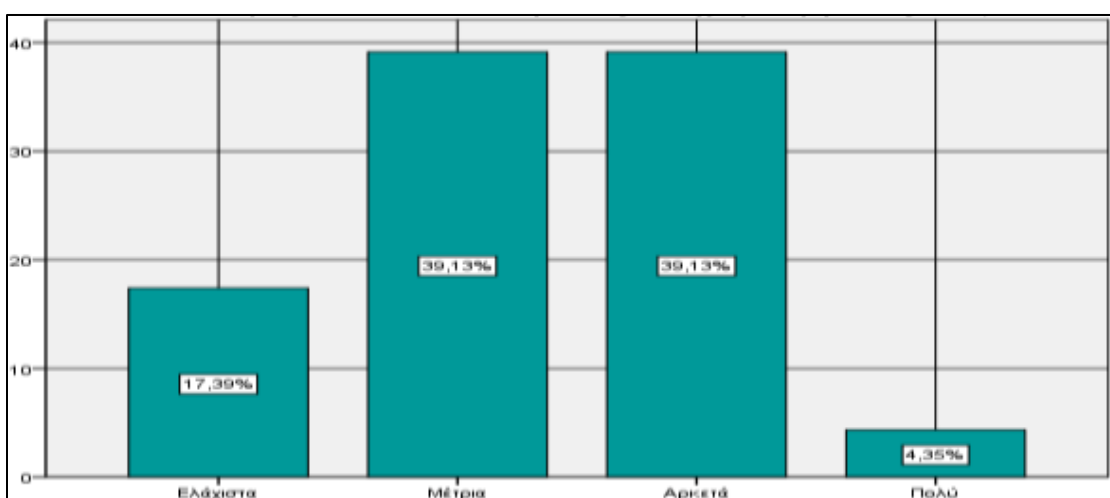
Όσον αφορά τους λόγους για τους οποίους ξεσπούν συγκρούσεις στο χώρο εργασίας, οι συμμετέχοντες στην έρευνα απάντησαν πως είναι κυρίως λόγω του εργασιακού άγχους και του φόρτου εργασίας, που επιβαρύνουν την ήδη βεβαρυμμένη κατάσταση ενός νευραλγικού οργανισμού. Ακολουθούν λόγοι που σχετίζονται με την υπέρμετρη φιλοδοξία, τον έντονο ανταγωνισμό, τη διαφοροποίηση απόψεων σε σχέση με την αντιμετώπιση ορισμένων υποθέσεων καθώς και οι διαφορετικές προσωπικότητες. Τέλος, η μη αποτελεσματική επικοινωνία, η σύγκρουση των αντικειμένων, αλλά και τα προβλήματα εκτός εργασίας δυσχεραίνουν την εύρυθμη λειτουργία του οργανισμού. Αξίζει να σημειωθεί πως κάποιοι εκ των ερωτώμενων ανέφεραν το γεγονός ότι υπάρχουν περιπτώσεις όπου προϊστάμενοι επιβάλουν την άποψη τους και αυτό πολλές φορές αποτελεί λόγο σύγκρουσης.

Όσον αφορά την ερώτηση εάν πιστεύουν πως η φύση της εργασίας τους βοηθάει στην εκδήλωση συγκρούσεων, η συντριπτική πλειοψηφία των ερωτώμενων απάντησε «Αρκετά» σε ποσοστό 56,52% (N=13). Εξίσου σημαντικό ήταν το ποσοστό εκείνων που απάντησαν πως σε «Μέτριο» βαθμό επηρεάζει η φύση της εργασίας τους στην πρόκληση συγκρούσεων με το ποσοστό να ανέρχεται στο 34,78%(N=8). Μόλις δύο ερωτώμενοι απάντησαν «Ελάχιστα» και «Πολύ» όπου αθροιστικά το ποσοστό ανήλθε στο 8,7% (Διάγραμμα 10).



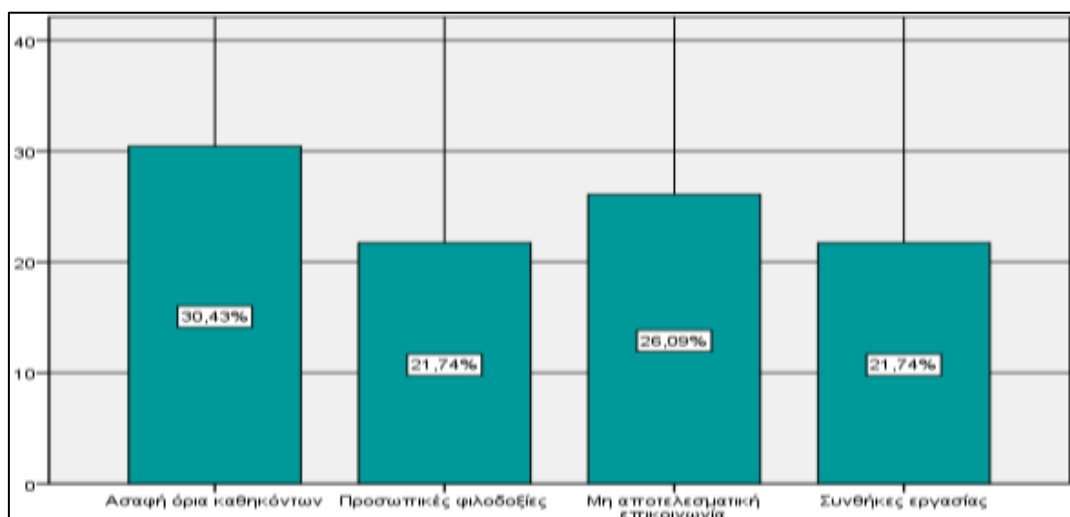
Διάγραμμα 10- Κατανομή του δείγματος ως προς το αν η φύση της εργασίας τους βοηθάει στην εκδήλωση συγκρούσεων

Όσον αφορά στην ερώτηση πόσο ελεύθεροι αισθάνονται να δράσουν στο χώρο εργασίας τους, όπως διαπιστώθηκε η συντριπτική πλειοψηφία των ερωτώμενων απάντησε «Μέτρια» και «Αρκετά» με το ίδιο ακριβώς ποσοστό το οποίο ανήλθε στο 39,13%. Ακολούθησαν οι εργαζόμενοι που απάντησαν πως νιώθουν «Ελάχιστα» ελεύθεροι να δράσουν σε ποσοστό 17,39% (N=4) και πολύ μόλις ένας ερωτώμενος με ποσοστό 4,35% (N=1) (Διάγραμμα 11).



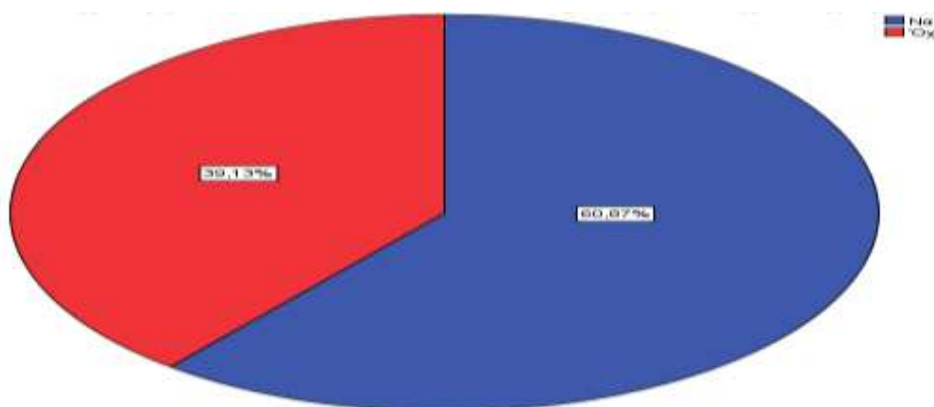
Διάγραμμα 11- Κατανομή του δείγματος ως προς το πόσο ελεύθεροι αισθάνονται να δράσουν στο χώρο εργασίας τους

Αναφορικά με την ερώτηση ποιον λόγο πιστεύουν ότι αποτελεί συχνότερα πηγή συγκρούσεων στο τομέα απασχόλησή τους, η πλειοψηφία των δειγματος απάντησε τα ασαφή όρια καθηκόντων με ποσοστό της τάξης του 30,43% (N=7). Ακολούθησαν οι ερωτώμενοι που πιστεύουν πως η μη αποτελεσματική επικοινωνία προκαλεί συγκρούσεις μεταξύ των εργαζόμενων σε ποσοστό 26,09% (N=6). Τέλος, οι συνθήκες εργασίας και οι προσωπικές φιλοδοξίες αποτελούν πηγές συγκρούσεων σε ποσοστό 21,74% (Διάγραμμα 12).



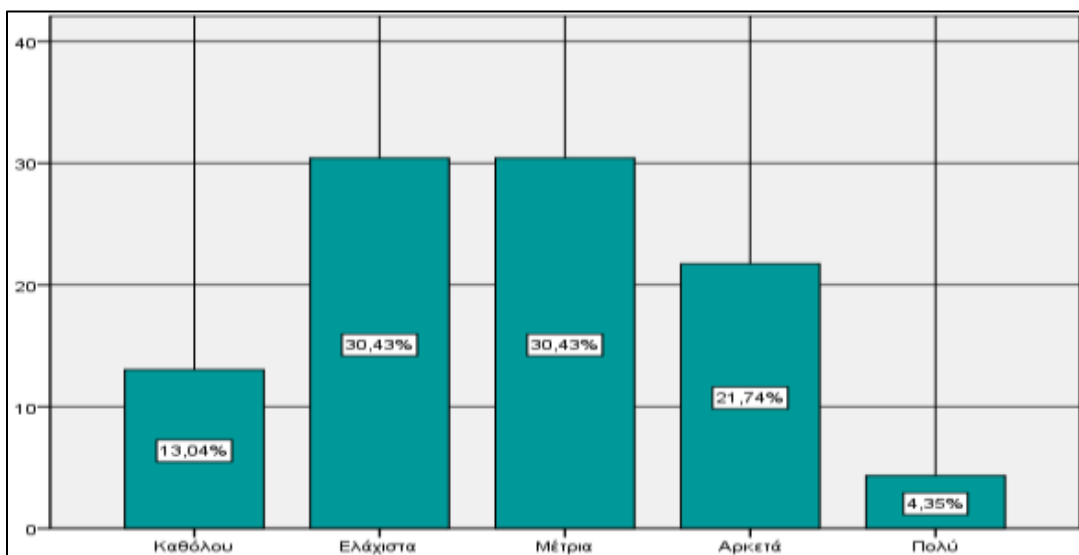
Διάγραμμα 12 - Κατανομή του δείγματος ως προς τον λόγο που αποτελεί συχνότερη πηγή σύγκρουσης

Αναφορικά με την ερώτηση εάν έχουν βρεθεί στο επίκεντρο κάποιας σύγκρουσης στο χώρο εργασίας τους η συντριπτική πλειοψηφία των ερωτώμενων απάντησε θετικά με ποσοστό που άγγιξε το 60,87% (N=14) ενώ μόλις το 39,13% (N=9) απάντησε πως δεν έτυχε να βρεθεί στο επίκεντρο κάποιας σύγκρουσης. Αυτό που αποδεικνύεται είναι πως ο χώρος εργασίας του τελωνείου μπορεί να χαρακτηριστεί, ως ένας χώρος που πολλές φορές λαμβάνουν χώρα διάφορες μορφές συγκρούσεων (Διάγραμμα 13).



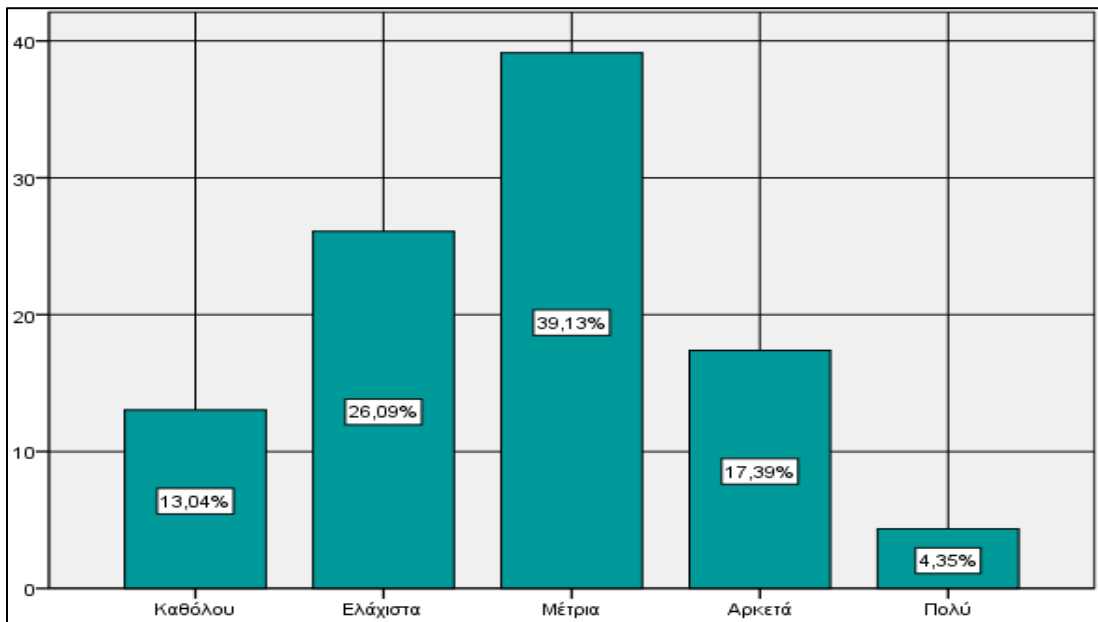
Διάγραμμα 13- Κατανομή του δείγματος ως προς εάν έχουν βρεθεί στο επίκεντρο κάποιας σύγκρουσης στο χώρο εργασίας τους

Αναφορικά με την ερώτηση σε ποιο βαθμό αισθάνονται ότι βάζονται από άτομα του εργασιακού τους περιβάλλοντος, η πλειοψηφία των ερωτώμενων απάντησαν «Ελάχιστα» και «Μέτρια» με το ίδιο ποσοστό δηλαδή 30,46%. Ακολούθησαν οι εργαζόμενοι οι οποίοι απάντησαν πως βάζονται «Αρκετά» σε ποσοστό 21,74% (N=5). Στις τελευταίες θέσεις βρίσκονται οι επιλογές «Καθόλου» και «Πολύ» με ποσοστά 13,04% (N=3) και 4,35% (N=1) (Διάγραμμα 14).



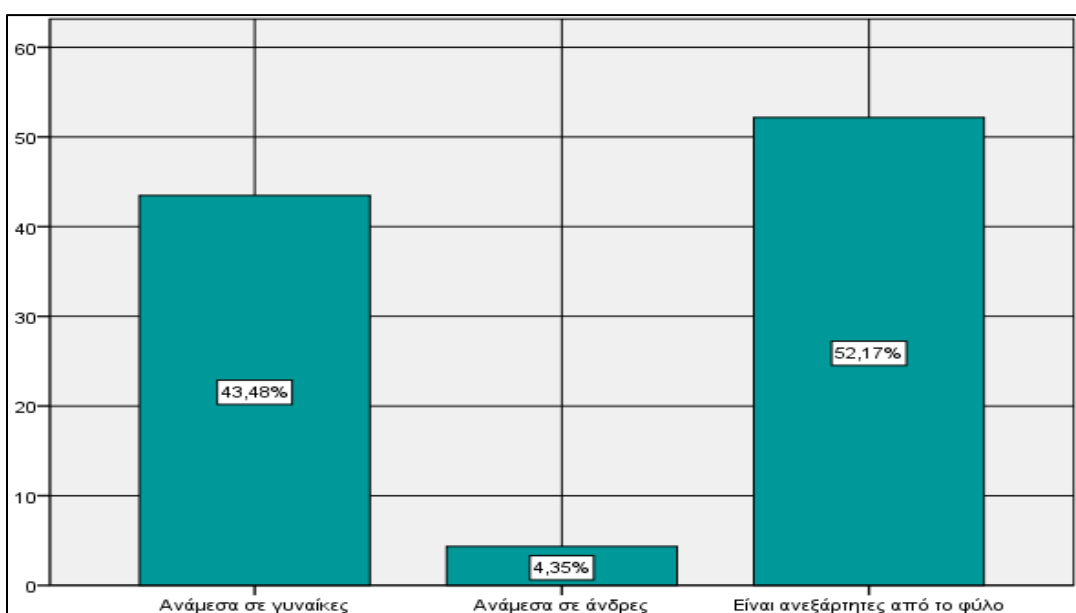
Διάγραμμα 14- Κατανομή του δείγματος ως προς εάν αισθάνονται ότι βάζονται από άτομα του εργασιακού τους περιβάλλοντος;

Στην ερώτηση εάν πιστεύουν ότι μια σύγκρουση θα μπορούσε να προκαλέσει τους ανθρώπους να ενεργήσουν και να επιτελέσουν πρόοδο, η πλειοψηφία των συμμετεχόντων του δείγματος απάντησε «Μέτρια» σε ποσοστό 39,13%(N=9). Εξίσου σημαντικό ήταν και το ποσοστό των ατόμων που απάντησαν, πως δεν θεωρούν ότι οι συγκρούσεις μπορούν να συμβάλλουν σε θετικό βαθμό ώστε να επιτευχθεί πρόοδος στον οργανισμό όπου απασχολούνται, αντιπροσωπεύοντας το 26,09% (N=6). Ακολούθησαν αυτοί που πιστεύουν «Αρκετά» και «Πολύ» σε αυτή την άποψη με ποσοστά της τάξης του 17,39% (N=4) και 4,35% (N=1) αντίστοιχα δεν πιστεύουν «Καθόλου» ότι οι συγκρούσεις αποτελούν μέσο προόδου σε ποσοστό 13,04 (N=3)(Διάγραμμα 15).



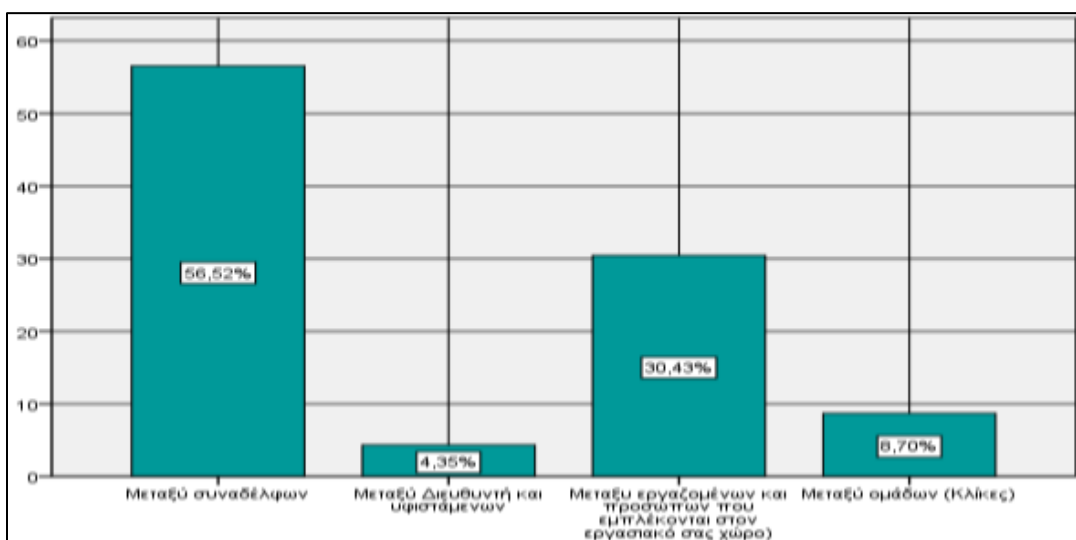
Διάγραμμα 15- Κατανομή του δείγματος ως προς εάν πιστεύουν πως μια σύγκριση θα μπορούσε να προκαλέσει τους ανθρώπους να ενεργήσουν και να επιτελέσουν πρόοδο

Αναφορικά με την ερώτηση σε σχέση εάν πιστεύουν ότι οι συγκρούσεις είναι περισσότερες ανάμεσα σε γυναίκες, ανάμεσα σε άνδρες, ανάμεσα σε άνδρες και γυναίκες ή είναι ανεξάρτητες από το φύλο, όπως διαπιστώθηκε από την έρευνα, η πλειοψηφία του δείγματος θεωρεί πως είναι ανεξάρτητες από το φύλο αντιπροσωπεύοντας το 52,17 (N=12) αλλά και πολύ συχνές ανάμεσα σε γυναίκες σε ποσοστό 43,48% (N=10). Μόλις ένα άτομο απάντησε πως εκδηλώνονται ανάμεσα σε άνδρες (Διάγραμμα 16).



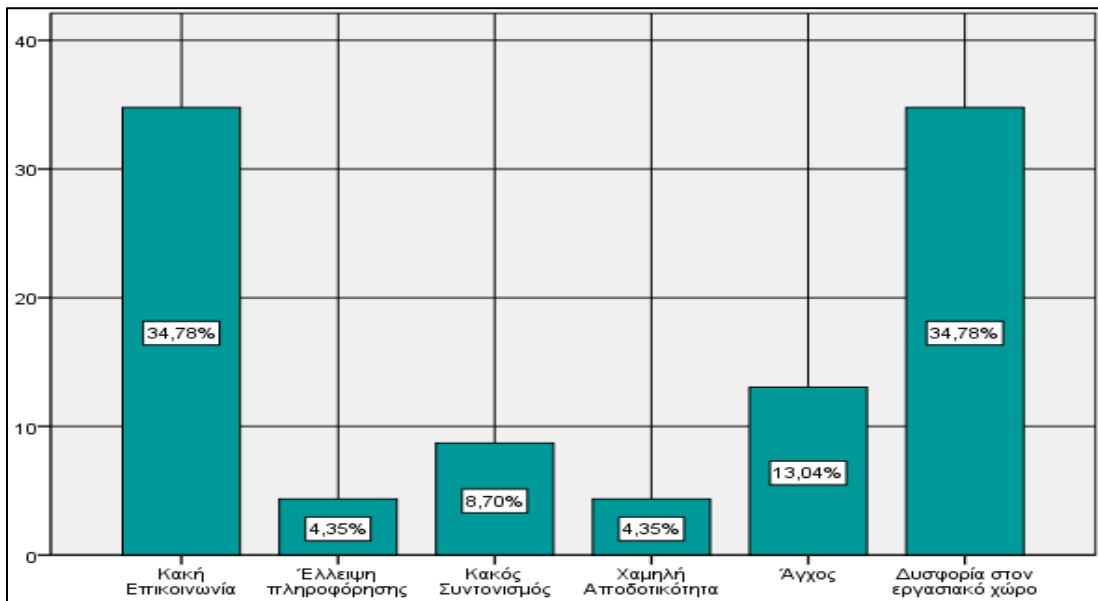
Διάγραμμα 16- Κατανομή του δείγματος ως προς το φύλο εκδήλωσης συγκρούσεων

Αναφορικά με την ερώτηση για το που επικεντρώνονται κυρίως οι συγκρούσεις στο χώρο εργασίας τους, όπως διαπιστώθηκε από την έρευνα η συντριπτική πλειοψηφία των ερωτώμενων απάντησε «Μεταξύ συναδέλφων» σε ποσοστό 56,52% (N=13). Ακολούθησαν οι εργαζόμενοι που απάντησαν πως οι συγκρούσεις εντοπίζονται «Μεταξύ εργαζομένων και προσώπων που εμπλέκονται στον εργασιακό τους χώρο» σε ποσοστό 30,43% (N=7). Μικρότερος αριθμός ερωτώμενος πιστεύουν ότι οι συγκρούσεις επικεντρώνονται «Μεταξύ των ομάδων (κλίκες)» και «Μεταξύ Διευθυντή και υφισταμένων» με ποσοστά 8,70% (N=2) και 4,35% (N=1) αντίστοιχα. (Διάγραμμα 17).



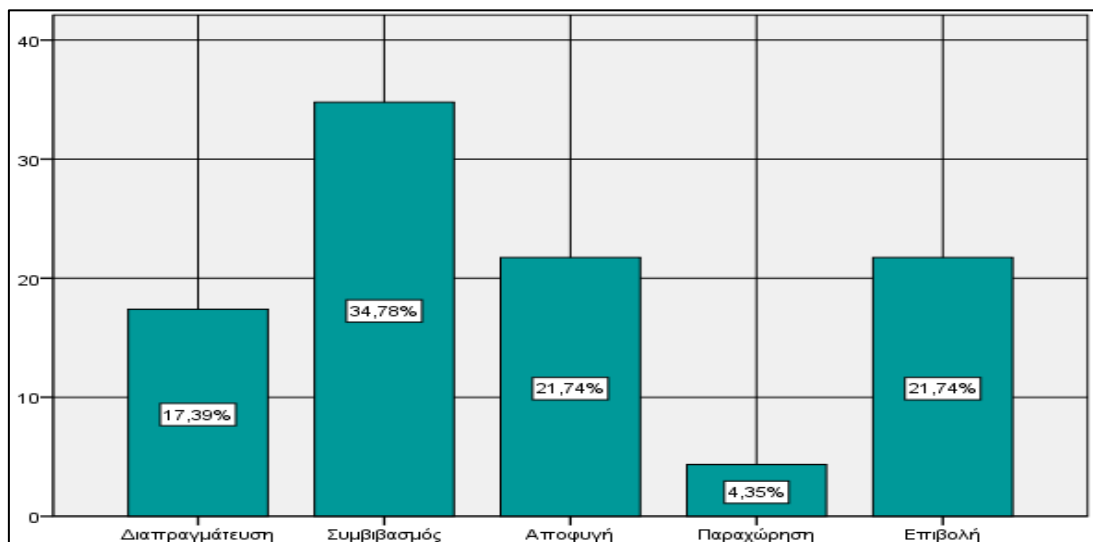
Διάγραμμα 17- Κατανομή του δείγματος ως προς το που επικεντρώνονται οι συγκρούσεις στο χώρο εργασίας τους

Αναφορικά με την ερώτηση ποιες θεωρούν ότι είναι οι σημαντικότερες επιπτώσεις των συγκρούσεων κατά τη γνώμη τους, η πλειοψηφία των δείγματος απάντησε πως η δυσφορία στον εργασιακό χώρο και η κακή επικοινωνία αποτελούν τις πιο σημαντικές επιπτώσεις σε ποσοστό που ανήλθε αθροιστικά στο 69,56% (N=16). Εξίσου σοβαρό θεωρούν οι εργαζόμενοι το έντονο άγχος και τον κακό συντονισμό που επιβαρύνουν την λειτουργία του οργανισμού και απορρέει κυρίως από τη φύση της εργασίας με ποσοστά που αγγίζουν το 13,04% (N=3) και 8,70% (N=2) αντίστοιχα. Τέλος, δύο ερωτώμενοι ανέφεραν πως η έλλειψη πληροφόρησης και η χαμηλή αυτοσυγκέντρωση αποτελούν επιπτώσεις των συγκρούσεων (Διάγραμμα 17).



Διάγραμμα 18- Κατανομή του δείγματος ως προς το ποιες είναι οι σημαντικότερες επιπτώσεις των συγκρούσεων

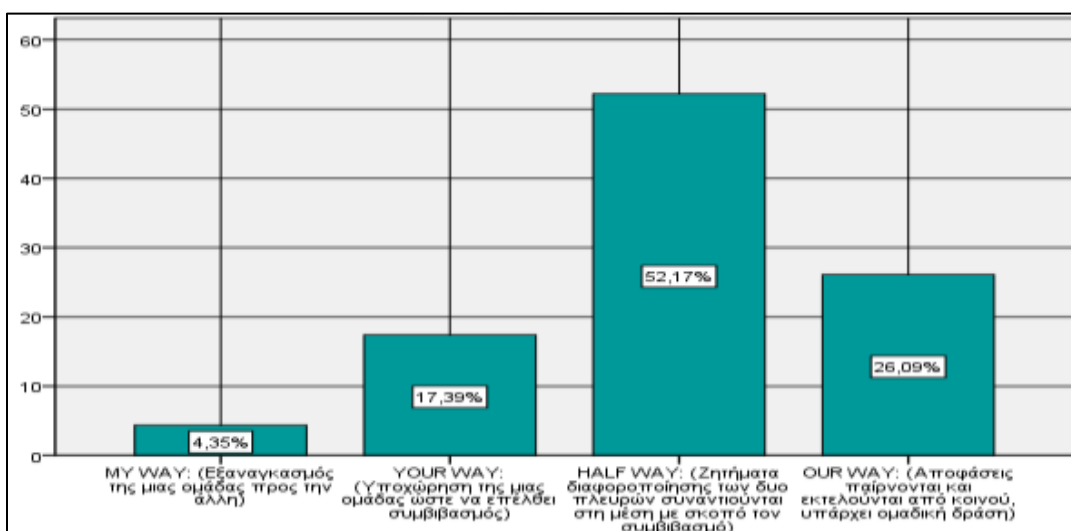
Αναφορικά με τους τρόπους που διαχειρίζονται τις συγκρούσεις και συναντούν πιο συχνά στον χώρο εργασίας τους, η πλειοψηφία των ερωτώμενων απάντησε τον συμβιβασμό σε ποσοστό 34,78% (N=8). Ακολουθούν οι εργαζόμενοι που επιλέγουν ως μέσο διαχείρισης των συγκρούσεων την «Αποφυγή» και την «Επιβολή» με το ίδιο ποσοστό που άγγιξε το 21,74%. Μόλις ένας εργαζόμενος απάντησε πως επιλέγει την «Παραχώρηση» με ποσοστό της τάξης του 4,35% (N=1) (Διάγραμμα 19).



Διάγραμμα 19- Κατανομή του δείγματος ως προς τον τρόπο διαχείρισης των συγκρούσεων

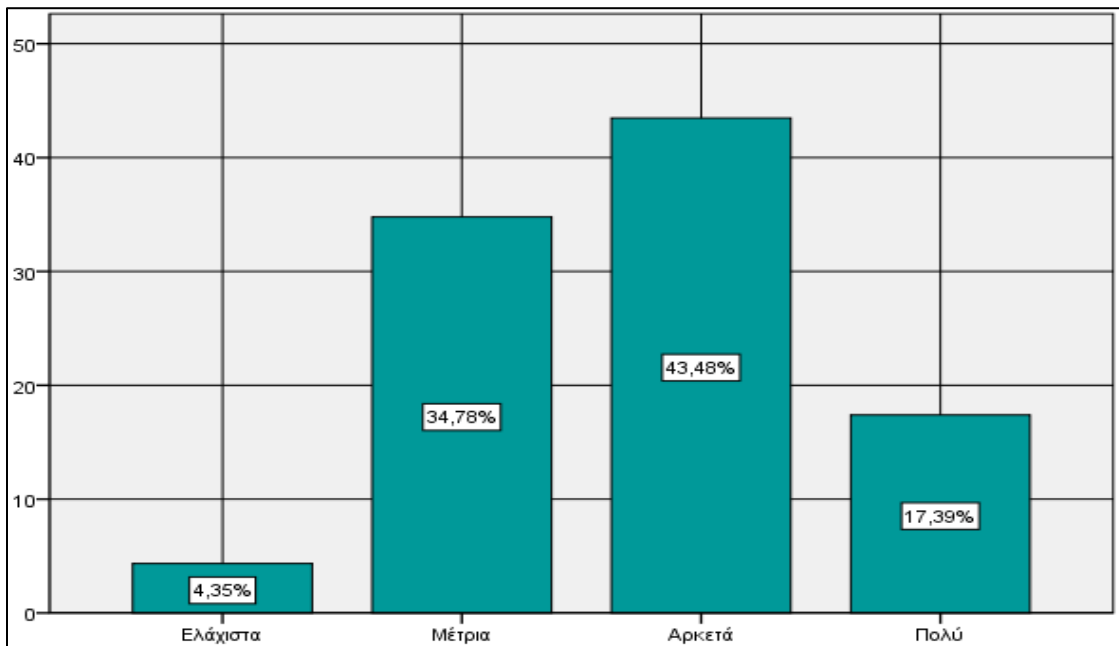
Αναφορικά με τη μέθοδο επίλυσης συγκρούσεων που επιλέγουν να ακολουθούν στον χώρο εργασίας τους, από την έρευνα διαπιστώθηκε πως η πλειοψηφία των συμμετεχόντων απάντησε την μέθοδο HALF WAY όπου και οι δυο πλευρές

συναντιούνται στη μέση με σκοπό τον συμβιβασμό σε ποσοστό 52,17% (N=12). Ακολουθούν οι εργαζόμενοι που επιλέγουν ως μέσο επίλυσης των συγκρούσεων τον OUR WAY με σκοπό οι αποφάσεις οι οποίες λαμβάνονται να εκτελούνται από κοινού με σκοπό να υπάρχει ομαδική δράση σε ποσοστό 26,09% (N=6). Η μειοψηφία των εργαζόμενων επιλέγει τη μέθοδο YOYR WAY όπου υπάρχει υποχώρηση του ενός ατόμου με σκοπό να επέλθει συμβιβασμός σε ποσοστό 17,39% (N=4) ενώ μόλις ένας εργαζόμενος επιλέγει τη μέθοδο επίλυσης MY WAY όπου υπάρχει εξαναγκασμός του ενός προς τον άλλον σε ποσοστό 4,35% (Διάγραμμα 20).



Διάγραμμα 20- Κατανομή του δείγματος ως προς τη μέθοδο που χρησιμοποιούν για την επίλυση συγκρούσεων

Αναφορικά με την ερώτηση εάν πιστεύουν πως αυτή η μέθοδος που ακολουθούν στο χώρο εργασίας τους έχει επιφέρει θετικά αποτελέσματα, το μεγαλύτερο ποσοστό των συμμετεχόντων στην έρευνα απάντησε πως είχε «Αρκετά» θετικά αποτελέσματα σε ποσοστό 43,48% (N=10). Ακολούθησαν οι εργαζόμενοι πως η μέθοδος που επέλεξαν για την επίλυση των συγκρούσεων είχε σε «Μέτριο» βαθμό θετικά αποτελέσματα σε ποσοστό 34,78% (N=8). Ένα μικρό ποσοστό της τάξης του 17,39% (N=4) πιστεύουν πως έφεραν «Πολύ» θετικά αποτελέσματα και μόλις ένας ερωτώμενος απάντησε «Ελάχιστα» σε ποσοστό 4,35% (Διάγραμμα 21).



Διάγραμμα 21- Κατανομή του δείγματος ως προς τα θετικά αποτελέσματα της μεθόδου που χρησιμοποίησαν για την επίλυση συγκρούσεων

4.5 Έλεγχος ερευνητικών υποθέσεων

Σκοπός της διατύπωσης ερευνητικών υποθέσεων σε μια ποσοτική έρευνα, είναι να επιχειρηθεί μια υποθετική πρόβλεψη των σχέσεων στις σχέσεις μεταξύ σε δύο ή ακόμα και περισσότερων μεταβλητών, θα επαληθευτεί ή θα απορριφθεί από τον ερευνητή. Η ερευνητική υπόθεση η οποία επαληθεύεται, αποδεικνύει την ύπαρξη σχέση μεταξύ των μεταβλητών που διερευνώνται. Αντιθέτως, μια μηδενική υπόθεση, αποδεικνύει την μη ύπαρξης σχέση μεταξύ των μεταβλητών. Γι' αυτό και κρίνεται σημαντικό μια ερευνητική υπόθεση να διατυπώνεται με ορθό τρόπο και ιδιαίτερα ακριβής, προκειμένου αυτή να είναι μετρήσιμη και να είναι αξιολογήσιμη σε κάθε έλεγχο των υποθέσεων (Σωτηρούδας, 2011).

Λαμβάνοντας ως βάση τον αρχικό σκοπό της σκοπό έρευνας, τους στόχους της καθώς και τα ερευνητικά ερωτήματα, οι ερευνητικές υποθέσεις όπου θα γίνουν αποδεκτές ή θα απορριφθούν από τον ερευνητή είναι οι ακόλουθες:

H1: Εάν υπάρχει σχέση ανάμεσα στα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος (φύλο, ηλικία, επίπεδο εκπαίδευσης και χρόνια προϋπηρεσίας) και βρέθηκαν στο επίκεντρο κάποια σύγκρουσης.

H2: Εάν σχετίζονται τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος (φύλο, ηλικία, επίπεδο εκπαίδευσης και χρόνια προϋπηρεσίας) με την επιλογή της μεθόδου επίλυσης συγκρούσεων μεταξύ των συναδέλφων.

H3: Εάν σχετίζονται με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος (φύλο, ηλικία, επίπεδο εκπαίδευσης και χρόνια προϋπηρεσίας) οι τρόποι που συναντούν συχνά (Διαπραγμάτευση, Συμβιβασμός, Αποφυγή, Παραχώρηση και επιβολή) στο πλαίσιο των συγκρούσεων μεταξύ των συναδέλφων.

H4: Εάν τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος (φύλο, ηλικία, επίπεδο εκπαίδευσης και χρόνια προϋπηρεσίας) σχετίζονται με τους συχνότερους λόγους που αποτελούν πηγές σύγκρουσης.

Έλεγχος 1^{ης} ερευνητικής υπόθεσης

Η 1^η ερευνητική υπόθεση διατυπώθηκε έχοντας ως σκοπό να ελεγχθεί η ύπαρξη σχέση ανάμεσα στα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος (φύλο, ηλικία, επίπεδο εκπαίδευσης και χρόνια προϋπηρεσίας) και βρέθηκαν στο επίκεντρο κάποια σύγκρουσης

Έτσι, με σκοπό την ύπαρξη εντοπισμού της διαφοράς όσον αφορά το φύλο, η ηλικία, το επίπεδο εκπαίδευσης και τα χρόνια προϋπηρεσίας επηρεάζονται από το γεγονός ότι έχουν βρεθεί στο επίκεντρο κάποιας σύγκρουσης στο χώρο εργασίας, πραγματοποιήθηκε έλεγχος χ^2 (chi-square) στα δεδομένα.

Τα αποτελέσματα των test χ^2 , παρατίθενται στους παρακάτω πίνακες.

Πίνακας 2- Έλεγχος σχέσης φύλου και επίκεντρο της σύγκρουση στον χώρο εργασίας

| Φύλο * Έχετε βρεθεί στο επίκεντρο κάποιας σύγκρουσης στο χώρο εργασίας σας; | | | | |
|------------------------------------------------------------------------------------|---------|----------------------------------------------------------------------|-----|-------|
| Crosstabulation | | | | |
| | | Έχετε βρεθεί στο επίκεντρο κάποιας σύγκρουσης στο χώρο εργασίας σας; | | Total |
| | | Ναι | Όχι | |
| Φύλο | Άνδρας | 5 | 4 | 9 |
| | Γυναίκα | 9 | 5 | 14 |
| Total | | 14 | 9 | 23 |

| Chi-Square Tests | | | | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|----|-----------------------------------|----------------------|----------------------|
| | Value | df | Asymptotic Significance (2-sided) | Exact Sig. (2-sided) | Exact Sig. (1-sided) |
| Pearson Chi-Square | ,175 ^a | 1 | ,675 | | |
| Continuity Correction ^b | ,000 | 1 | 1,000 | | |
| Likelihood Ratio | ,175 | 1 | ,676 | | |
| Fisher's Exact Test | | | | 1,000 | ,505 |
| Linear-by-Linear Association | ,168 | 1 | ,682 | | |
| N of Valid Cases | 23 | | | | |
| a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,52. | | | | | |
| b. Computed only for a 2x2 table | | | | | |

Πίνακας 3- Έλεγχος σχέσης ηλικίας και επίκεντρο της σύγκρουση στον χώρο εργασίας

| Ηλικία * Έχετε βρεθεί στο επίκεντρο κάποιας σύγκρουσης στο χώρο εργασίας σας; Crosstabulation | | | | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|----------------------------------------------------------------------|-----|-------|
| | | Έχετε βρεθεί στο επίκεντρο κάποιας σύγκρουσης στο χώρο εργασίας σας; | | Total |
| | | Ναι | Όχι | |
| Ηλικία | 25-35 | 1 | 1 | 2 |
| | 36-45 | 8 | 3 | 11 |
| | 46-55 | 5 | 5 | 10 |
| Total | | 14 | 9 | 23 |

| Chi-Square Tests | | | |
|------------------------------|--------------------|----|-----------------------------------|
| | Value | df | Asymptotic Significance (2-sided) |
| Pearson Chi-Square | 1,245 ^a | 2 | ,537 |
| Likelihood Ratio | 1,263 | 2 | ,532 |
| Linear-by-Linear Association | ,329 | 1 | ,566 |
| N of Valid Cases | 23 | | |

a. 4 cells (66,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,78.

Πίνακας 4- Έλεγχος σχέσης επίπεδο εκπαίδευσης και επίκεντρο της σύγκρουση στον χώρο εργασίας

| Επίπεδο_Εκπαίδευσης * Έχετε βρεθεί στο επίκεντρο κάποιας σύγκρουσης στο χώρο εργασίας σας; | | | | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|----------------------------------------------------------------------|-----|-------|
| Crosstabulation | | | | |
| | | Έχετε βρεθεί στο επίκεντρο κάποιας σύγκρουσης στο χώρο εργασίας σας; | | Total |
| | | Ναι | Όχι | |
| Επίπεδο_Εκπαίδευσης | ΠΤΥΧΙΟ ΤΕΙ | 4 | 2 | 6 |
| | ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΕΙ | 3 | 2 | 5 |
| | ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΕΣ ΣΠΟΥΔΕΣ | 6 | 3 | 9 |
| | ΆΛΛΕΣ ΣΧΟΛΕΣ | 1 | 2 | 3 |
| Total | | 14 | 9 | 23 |

| Chi-Square Tests | | | |
|------------------------------|--------------------|----|-----------------------------------|
| | Value | df | Asymptotic Significance (2-sided) |
| Pearson Chi-Square | 1,168 ^a | 3 | ,761 |
| Likelihood Ratio | 1,144 | 3 | ,766 |
| Linear-by-Linear Association | ,256 | 1 | ,613 |
| N of Valid Cases | 23 | | |

a. 7 cells (87,5%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,17.

Πίνακας 5- Έλεγχος σχέσης χρόνια προϋπηρεσίας και επίκεντρο της σύγκρουση στον χώρο εργασίας

| Έχετε βρεθεί στο επίκεντρο κάποιας σύγκρουσης στο χώρο εργασίας σας; * Χρόνια υπηρεσίας ως εργαζόμενος Crosstabulation | | | | | | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|---------------------------------|-------|-------|------------|-------|
| | | Χρόνια υπηρεσίας ως εργαζόμενος | | | | Total |
| | | 6-10 | 11-15 | 16-20 | 21 και άνω | |
| Έχετε βρεθεί στο επίκεντρο κάποιας σύγκρουσης στο χώρο εργασίας σας; | Ναι | 1 | 4 | 6 | 3 | 14 |
| | Όχι | 0 | 1 | 5 | 3 | 9 |
| Total | | 1 | 5 | 11 | 6 | 23 |

| Chi-Square Tests | | | |
|------------------------------|--------------------|----|-----------------------------------|
| | Value | df | Asymptotic Significance (2-sided) |
| Pearson Chi-Square | 1,893 ^a | 3 | ,595 |
| Likelihood Ratio | 2,309 | 3 | ,511 |
| Linear-by-Linear Association | 1,535 | 1 | ,215 |
| N of Valid Cases | 23 | | |

a. 7 cells (87,5%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,39.

Πίνακας 6- Συνολικά αποτελέσματα ελέγχου χ^2 δημογραφικά χαρακτηριστικά και επίκεντρο σε μια σύγκρουση

| | χ^2 | df | p- Value |
|---------------------|--------------------|----|----------|
| Φύλο | ,175 ^a | 1 | ,675 |
| Ηλικία | 1,245 ^a | 2 | ,537 |
| Επίπεδο Εκπαίδευσης | 1,168 ^a | 3 | ,761 |
| Χρόνια Προϋπηρεσίας | 1,893 ^a | 3 | ,595 |

Από την εξέταση των παραπάνω πινάκων με σκοπό τον έλεγχο χ^2 (chi-square) Chi-Square Tests, όπως διαπιστώθηκε δεν προέκυψαν στατιστικά σημαντικές διαφορές ανάμεσα στα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος (φύλο, ηλικία, επίπεδο

εκπαίδευσης και χρόνια προϋπηρεσίας) με το γεγονός να έχουν βρεθεί στο επίκεντρο κάποια σύγκρουσης. Το αποτέλεσμα για το φύλο είναι $\chi^2=,175^a$, $df=1$, $p\text{-value}=0,675$, για την ηλικία $\chi^2= 1,245^a$, $df=2$, $p\text{-value}= ,537$ για το επίπεδο εκπαίδευσης $\chi^2= 1,168^a$, $df=3$, $p\text{-value}= ,761$ και για τα χρόνια προϋπηρεσίας $\chi^2=,1,893^a$, $df=3$, $p\text{-value}=0,595$. Όπως διαπιστώνεται από την ανάλυση τα $p\text{-value}$ είναι μεγαλύτερα από το βαθμό σημαντικότητας $\alpha=0,05$ (5%) και συνεπώς γίνεται αποδεκτή η μηδενική υπόθεση ότι το φύλο, η ηλικία, το επίπεδο εκπαίδευσης και τα χρόνια προϋπηρεσίας, δεν επηρεάζονται από το γεγονός εάν βρέθηκαν οι συμμετέχοντες, στο επίκεντρο μιας σύγκρουσης στα πλαίσια του εργασιακού περιβάλλοντος.

Συνεπώς απορρίπτεται η 1^η ερευνητική υπόθεση.

Έλεγχος 2^{ης} ερευνητικής υπόθεσης

Εάν σχετίζονται τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος (φύλο, ηλικία, επίπεδο εκπαίδευσης και χρόνια προϋπηρεσίας) με την επιλογή της μεθόδου επίλυσης συγκρούσεων μεταξύ των συναδέλφων.

Πίνακας 7- Έλεγχος σχέσης Φύλου και μέθοδος επίλυσης συγκρούσεων

| Φύλο * Εσείς ποια από τις παρακάτω μεθόδους επίλυσης συγκρούσεων χρησιμοποιείτε στον χώρο εργασίας σας ; Crosstabulation | | | | | | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| | | Εσείς ποια από τις παρακάτω μεθόδους επίλυσης συγκρούσεων χρησιμοποιείτε στον χώρο εργασίας σας ; | | | | Total |
| | | MY WAY: (Εξαναγκασμός της μιας ομάδας προς την άλλη) | YOUR WAY: (Υποχώρηση της μιας ομάδας ώστε να επέλθει συμβιβασμός) | HALF WAY: (Ζητήματα διαφοροποίησης των δυο πλευρών συναντιούνται στη μέση με σκοπό τον συμβιβασμό) | OUR WAY: (Αποφάσεις παίρνονται και εκτελούνται από κοινού, υπάρχει ομαδική δράση) | |
| Φύλο | Ανδρας | 1 | 2 | 4 | 2 | 9 |
| | Γυναίκα | 0 | 2 | 8 | 4 | 14 |
| Total | | 1 | 4 | 12 | 6 | 23 |

| Chi-Square Tests | | | |
|------------------------------|--------------------|----|-----------------------------------|
| | Value | df | Asymptotic Significance (2-sided) |
| Pearson Chi-Square | 2,008 ^a | 3 | ,571 |
| Likelihood Ratio | 2,329 | 3 | ,507 |
| Linear-by-Linear Association | 1,147 | 1 | ,284 |
| N of Valid Cases | 23 | | |

a. 7 cells (87,5%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,39.

Πίνακας 8- Έλεγχος σχέσης Ηλικίας και μέθοδος επίλυσης συγκρούσεων

| Ηλικία * Εσείς ποια από τις παρακάτω μεθόδους επίλυσης συγκρούσεων χρησιμοποιείτε στον χώρο εργασίας σας ; Crosstabulation | | | | | | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| | | Εσείς ποια από τις παρακάτω μεθόδους επίλυσης συγκρούσεων χρησιμοποιείτε στον χώρο εργασίας σας ; | | | | Total |
| | | MY WAY: (Εξαναγκασμός της μιας ομάδας προς την άλλη) | YOUR WAY: (Υποχώρηση της μιας ομάδας ώστε να επέλθει συμβιβασμός) | HALF WAY: (Ζητήματα διαφοροποίησης των δυο πλευρών συναντιούνται στη μέση με σκοπό τον συμβιβασμό) | OUR WAY: (Αποφάσεις παίρνονται και εκτελούνται από κοινού, υπάρχει ομαδική δράση) | |
| Ηλικία | 25-35 | 0 | 2 | 0 | 0 | 2 |
| | 36-45 | 0 | 1 | 6 | 4 | 11 |
| | 46-55 | 1 | 1 | 6 | 2 | 10 |
| Total | | 1 | 4 | 12 | 6 | 23 |

| Chi-Square Tests | | | |
|------------------------------|---------------------|----|-----------------------------------|
| | Value | df | Asymptotic Significance (2-sided) |
| Pearson Chi-Square | 12,180 ^a | 6 | ,058 |
| Likelihood Ratio | 10,063 | 6 | ,122 |
| Linear-by-Linear Association | ,170 | 1 | ,680 |
| N of Valid Cases | 23 | | |

a. 10 cells (83,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,09.

Πίνακας 9- Έλεγχος σχέσης Επίπεδο Εκπαίδευσης και μέθοδος επίλυσης συγκρούσεων

| Επίπεδο_Εκπαίδευσης * Εσείς ποια από τις παρακάτω μεθόδους επίλυσης συγκρούσεων χρησιμοποιείτε στον χώρο εργασίας σας ; Crosstabulation | | | | | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| | | Εσείς ποια από τις παρακάτω μεθόδους επίλυσης συγκρούσεων χρησιμοποιείτε στον χώρο εργασίας σας ; | | | | Total |
| | | MY WAY: (Εξαναγκασμός της μιας ομάδας προς την άλλη) | YOUR WAY: (Υποχώρηση της μιας ομάδας ώστε να επέλθει συμβιβασμός) | HALF WAY: (Ζητήματα διαφοροποίησης των δυο πλευρών συναντιούνται στη μέση με σκοπό τον συμβιβασμό) | OUR WAY: (Αποφάσεις παίρνονται και εκτελούνται από κοινού, υπάρχει ομαδική δράση) | |
| Επίπεδο_Εκπαίδευσης | ΠΤΥΧΙΟ ΤΕΙ | 0 | 1 | 4 | 1 | 6 |
| | ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΕΙ | 0 | 1 | 3 | 1 | 5 |
| | ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΕΣ ΣΠΟΥΔΕΣ | 0 | 1 | 4 | 4 | 9 |
| | ΆΛΛΕΣ ΣΧΟΛΕΣ | 1 | 1 | 1 | 0 | 3 |
| Total | | 1 | 4 | 12 | 6 | 23 |

| Chi-Square Tests | | | |
|------------------------------|---------------------|----|-----------------------------------|
| | Value | df | Asymptotic Significance (2-sided) |
| Pearson Chi-Square | 10,158 ^a | 9 | ,338 |
| Likelihood Ratio | 8,129 | 9 | ,521 |
| Linear-by-Linear Association | ,284 | 1 | ,594 |
| N of Valid Cases | 23 | | |

a. 16 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,13.

Πίνακας 10- Έλεγχος σχέσης Χρόνια Προϋπηρεσίας ως εργαζόμενος και μέθοδος επίλυσης συγκρούσεων

| Χρόνια υπηρεσίας ως εργαζόμενος * Εσείς ποια από τις παρακάτω μεθόδους επίλυσης συγκρούσεων χρησιμοποιείτε στον χώρο εργασίας σας ; Crosstabulation | | | | | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| | | 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 ώστε να επέλθει συμβιβασμός) | HALF WAY: (Ζητήματα διαφοροποίησης των δυο πλευρών συναντιούνται στη μέση με σκοπό τον συμβιβασμό) | OUR WAY: (Αποφάσεις παίρνονται και εκτελούνται από κοινού, υπάρχει ομαδική δράση) | Total |
| Χρόνια υπηρεσίας ως εργαζόμενος | 6-10 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 |
| | 11-15 | 0 | 1 | 2 | 2 | 5 |
| | 16-20 | 0 | 1 | 6 | 4 | 11 |
| | 21 και άνω | 1 | 2 | 3 | 0 | 6 |
| Total | | 1 | 4 | 12 | 6 | 23 |

| Chi-Square Tests | | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|----|-----------------------------------|
| | Value | df | Asymptotic Significance (2-sided) |
| Pearson Chi-Square | 7,580 ^a | 9 | ,577 |
| Likelihood Ratio | 9,155 | 9 | ,423 |
| Linear-by-Linear Association | 2,627 | 1 | ,105 |
| N of Valid Cases | 23 | | |
| a. 15 cells (93,8%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,04. | | | |

Η 2η ερευνητική υπόθεση διατυπώθηκε με σκοπό να ελεγχθεί εάν σχετίζονται τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος (φύλο, ηλικία, επίπεδο εκπαίδευσης και χρόνια προϋπηρεσίας) με την επιλογή της μεθόδου επίλυσης συγκρούσεων που παρουσιάζονται μεταξύ των συναδέλφων. Από την ανάλυση των δεδομένων διαπιστώθηκε πως η πλειοψηφία των γυναικών επιλέγουν τη μέθοδο HALF WAY: όπου οι δύο πλευρές συναντώνται στη μέση με σκοπό τον συμβιβασμό, όπως και οι άνδρες. Την ίδια μέθοδο επιλέγουν και τα άτομα που ανήκουν στις ηλικιακές κατηγορίες 36-45 και ηλικίας 46-55 αλλά και ανεξαρτήτως χρόνου προϋπηρεσίας που έχουν στον συγκεκριμένο οργανισμό.

Πίνακας 11-Συνολικά αποτελέσματα χ^2 δημογραφικών χαρακτηριστικών και μέθοδος επίλυσης των συγκρούσεων

| | χ^2 | df | p- Value |
|---------------------|---------------------|----|----------|
| Φύλο | 2,008 ^a | 3 | ,571 |
| Ηλικία | 12,180 ^a | 6 | ,058 |
| Επίπεδο Εκπαίδευσης | 10,158 ^a | 9 | ,338 |
| Χρόνια Προϋπηρεσίας | 7,580 ^a | 9 | ,577 |

Σύμφωνα με τα παραπάνω στατιστικά αποτελέσματα δεν προέκυψαν σημαντικές διαφορές μεταξύ των δημογραφικών χαρακτηριστικών και των μεθόδων που επιλέγουν για την επίλυση των συγκρούσεων. Το αποτέλεσμα για το φύλο είναι $\chi^2 = 2,008a$, $df=3$,

p-value=0,571, για την ηλικία $\chi^2= 12,180a$, $df=6$, p-value= ,058 για το επίπεδο εκπαίδευσης $\chi^2= 10,158a$, $df=9$, p-value= ,338 και για τα χρόνια προϋπηρεσίας $\chi^2=7,580a$, $df=9$, p-value=0,577. Όπως διαπιστώνεται, όλες οι τιμές p-Value είναι μεγαλύτερες από το επίπεδο σημαντικότητας $\alpha=0,05$ (5%). Συνεπώς, αποδεχόμαστε τη μηδενική υπόθεση, ότι η μέθοδος που επιλέγουν υπάλληλοι του τελωνείου Νίκης, σε καμιά περίπτωση δεν επηρεάζονται από τα δημογραφικά τους χαρακτηριστικά.

Συνεπώς απορρίπτεται η 2^η ερευνητική υπόθεση.

Έλεγχος 3^{ης} ερευνητικής υπόθεσης

Η 3^η ερευνητική υπόθεση διατυπώθηκε εάν σχετίζονται τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος (φύλο, ηλικία, επίπεδο εκπαίδευσης και χρόνια προϋπηρεσίας) με τους τρόπους που συναντούν σε συχνά χρονικά διαστήματα (Διαπραγμάτευση, Συμβιβασμός, Αποφυγή, Παραχώρηση και επιβολή) στο πλαίσιο των συγκρούσεων μεταξύ των συναδέλφων τους.

Πίνακας 12- Έλεγχος σχέσης φύλου και συχνότερους τρόπους διαχείρισης συγκρούσεων που συναντούν

| Φύλο * Ποιόν από τους πέντε παρακάτω τρόπους όσον αφορά τη διαχείριση των συγκρούσεων, συναντάτε συχνότερα στον χώρο εργασίας σας ; Crosstabulation | | | | | | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|---------|------------|---------|-------|
| | | Ποιόν από τους πέντε παρακάτω τρόπους όσον αφορά τη διαχείριση των συγκρούσεων, συναντάτε συχνότερα στον χώρο εργασίας σας ; | | | | | Total |
| | | Διαπραγμάτευση | Συμβιβασμός | Αποφυγή | Παραχώρηση | Επιβολή | |
| Φύλο | Ανδρας | 0 | 5 | 3 | 1 | 0 | 9 |
| | Γυναίκα | 4 | 3 | 2 | 0 | 5 | 14 |
| Total | | 4 | 8 | 5 | 1 | 5 | 23 |

| Chi-Square Tests | | | |
|------------------------------|---------------------|----|-----------------------------------|
| | Value | df | Asymptotic Significance (2-sided) |
| Pearson Chi-Square | 10,090 ^a | 4 | ,039 |
| Likelihood Ratio | 13,474 | 4 | ,009 |
| Linear-by-Linear Association | ,382 | 1 | ,537 |
| N of Valid Cases | 23 | | |

a. 10 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,39.

Πίνακας 13- Έλεγχος σχέσης Ηλικία και συχνότεροι τρόποι διαχείρισης συγκρούσεων που συναντούν

| Ηλικία * Ποιόν από τους πέντε παρακάτω τρόπους όσον αφορά τη διαχείριση των συγκρούσεων, συναντάτε συχνότερα στον χώρο εργασίας σας ; Crosstabulation | | | | | | | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|---------|------------|---------|-------|
| | | Ποιόν από τους πέντε παρακάτω τρόπους όσον αφορά τη διαχείριση των συγκρούσεων, συναντάτε συχνότερα στον χώρο εργασίας σας ; | | | | | Total |
| | | Διαπραγμάτευση | Συμβιβασμός | Αποφυγή | Παραχώρηση | Επιβολή | |
| Ηλικία | 25-35 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 | 2 |
| | 36-45 | 3 | 2 | 3 | 0 | 3 | 11 |
| | 46-55 | 1 | 5 | 2 | 1 | 1 | 10 |
| Total | | 4 | 8 | 5 | 1 | 5 | 23 |

| Chi-Square Tests | | | |
|------------------------------|--------------------|----|-----------------------------------|
| | Value | df | Asymptotic Significance (2-sided) |
| Pearson Chi-Square | 6,377 ^a | 8 | ,605 |
| Likelihood Ratio | 7,519 | 8 | ,482 |
| Linear-by-Linear Association | ,578 | 1 | ,447 |
| N of Valid Cases | 23 | | |

a. 15 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,09.

Πίνακας 14- Έλεγχος σχέσης Επιπέδου Εκπαίδευσης και συχνότερους τρόπους διαχείρισης συγκρούσεων που συναντούν

| Επίπεδο_Εκπαίδευσης * Ποιόν από τους πέντε παρακάτω τρόπους όσον αφορά τη διαχείριση των συγκρούσεων, συναντάτε συχνότερα στον χώρο εργασίας σας ; Crosstabulation | | | | | | | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|---------|------------|---------|-------|
| | | Ποιόν από τους πέντε παρακάτω τρόπους όσον αφορά τη διαχείριση των συγκρούσεων, συναντάτε συχνότερα στον χώρο εργασίας σας ; | | | | | Total |
| | | Διαπραγμάτευση | Συμβιβασμός | Αποφυγή | Παραχώρηση | Επιβολή | |
| Επίπεδο_Εκπαίδευσης | ΠΤΥΧΙΟ ΤΕΙ | 1 | 3 | 0 | 0 | 2 | 6 |
| | ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΕΙ | 0 | 2 | 2 | 1 | 0 | 5 |
| | ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΕ Σ ΣΠΟΥΔΕΣ | 3 | 2 | 1 | 0 | 3 | 9 |
| | ΑΛΛΕΣ ΣΧΟΛΕΣ | 0 | 1 | 2 | 0 | 0 | 3 |
| Total | | 4 | 8 | 5 | 1 | 5 | 23 |

| Chi-Square Tests | | | |
|------------------------------|---------------------|----|-----------------------------------|
| | Value | df | Asymptotic Significance (2-sided) |
| Pearson Chi-Square | 15,148 ^a | 12 | ,233 |
| Likelihood Ratio | 17,583 | 12 | ,129 |
| Linear-by-Linear Association | ,021 | 1 | ,886 |
| N of Valid Cases | 23 | | |

a. 20 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,13.

Πίνακας 15- Έλεγχος σχέσης χρόνια υπηρεσίας και συχνότερους τρόπους διαχείρισης συγκρούσεων που συναντούν

| Χρόνια υπηρεσίας ως εργαζόμενος * Ποιόν από τους πέντε παρακάτω τρόπους όσον αφορά τη διαχείριση των συγκρούσεων, συναντάτε συχνότερα στον χώρο εργασίας σας; Crosstabulation | | | | | | | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|---------|------------|---------|-------|
| | | Ποιόν από τους πέντε παρακάτω τρόπους όσον αφορά τη διαχείριση των συγκρούσεων, συναντάτε συχνότερα στον χώρο εργασίας σας ; | | | | | Total |
| | | Διαπραγμάτευση | Συμβιβασμός | Αποφυγή | Παραχώρηση | Επιβολή | |
| Χρόνια υπηρεσίας ως εργαζόμενος | 6-10 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 |
| | 11-15 | 2 | 2 | 1 | 0 | 0 | 5 |
| | 16-20 | 0 | 5 | 2 | 0 | 4 | 11 |
| | 21 και άνω | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 6 |
| Total | | 4 | 8 | 5 | 1 | 5 | 23 |

| Chi-Square Tests | | | |
|------------------------------|---------------------|----|-----------------------------------|
| | Value | df | Asymptotic Significance (2-sided) |
| Pearson Chi-Square | 14,572 ^a | 12 | ,266 |
| Likelihood Ratio | 15,608 | 12 | ,210 |
| Linear-by-Linear Association | 3,206 | 1 | ,073 |
| N of Valid Cases | 23 | | |

a. 20 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,04.

Πίνακας 16- Συνολικά αποτελέσματα χ^2 δημογραφικών χαρακτηριστικών και συχνότερους τρόπους διαχείρισης συγκρούσεων που συναντούν

| | χ^2 | df | p- Value |
|---------------------|---------------------|----|----------|
| Φύλο | 10,090 ^a | 4 | ,039 |
| Ηλικία | 6,377 ^a | 8 | ,605 |
| Επίπεδο Εκπαίδευσης | 15,148 ^a | 12 | ,233 |
| Χρόνια Προϋπηρεσίας | 14,572 ^a | 12 | ,266 |

Από την ανάλυση των δεδομένων των παραπάνω πινάκων διαπιστώθηκε, πως οι γυναίκες συναντούν πιο συχνά στον χώρο εργασίας την «επιβολή» και την «διαπραγμάτευση» ως μέσο για την διαχείριση των συγκρούσεων, αντιθέτως με τους άνδρες οι οποίοι συναντούν περισσότερο τον συμβιβασμό. Επιπλέον, τα άτομα με χρόνο προϋπηρεσίας 16-21 συναντούν συχνότερα τον «συμβιβασμό» και την «επιβολή» ενώ μόλις ένας εργαζόμενος με χρόνο προϋπηρεσίας 6-10 έτη συναντά την διαπραγμάτευση.

Σύμφωνα με τους παραπάνω στατιστικούς υπολογισμούς δεν προέκυψαν σημαντικές διαφορές ανάμεσα στα δημογραφικά χαρακτηριστικά των ατόμων που συμμετείχαν στην έρευνα αναφορικά με ποιους τρόπους διαχείρισης συγκρούσεων συναντούν συχνότερα στο εργασιακό τους περιβάλλον. Το αποτέλεσμα για το φύλο είναι $\chi^2 = 10,090^a$, $df=4$, $p\text{-value}=,039$, για την ηλικία $\chi^2 = 6,377^a$, $df=8$, $p\text{-value}= ,605$ για το επίπεδο εκπαίδευσης $\chi^2 = 15,148^a$, $df=12$, $p\text{-value}= ,233$ και για τα χρόνια προϋπηρεσίας $\chi^2 = 14,572^a$, $df=12$, $p\text{-value}=,266$. Όπως διαπιστώνεται όλες οι τιμές είναι μεγαλύτερες από το επίπεδο σημαντικότητας $\alpha=0,05$ (5%), και συνεπώς αποδεχόμαστε την μηδενική υπόθεση, ότι δηλαδή δεν επηρεάζονται από τα δημογραφικά τους χαρακτηριστικά, οι συχνότεροι τρόποι που συναντούν για την διαχείριση των συγκρούσεων στο εργασιακό τους περιβάλλον.

Συνεπώς απορρίπτεται η 3^η ερευνητική υπόθεση.

Έλεγχος 4^{ης} ερευνητικής υπόθεσης

Η 4^η ερευνητική υπόθεση διατυπώθηκε με σκοπό να ελεγχθεί Εάν τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος (φύλο, ηλικία, επίπεδο εκπαίδευσης και χρόνια προϋπηρεσίας) σχετίζονται με τους συχνότερους λόγους πηγής συγκρούσεων.

Πίνακας 17- Έλεγχος σχέσης φύλου και συχνότεροι λόγοι πηγής συγκρούσεων

| Φύλο * Ποιος λόγος από τους παρακάτω πιστεύετε ότι αποτελεί συχνότερα πηγή συγκρούσεων στον τομέα απασχόληση σας; Crosstabulation | | | | | | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-------------------------------|-------------------|-------|
| | | Ποιος λόγος από τους παρακάτω πιστεύετε ότι αποτελεί συχνότερα πηγή συγκρούσεων στον τομέα απασχόληση σας; | | | | Total |
| | | Ασαφή όρια καθηκόντων | Προσωπικές φιλοδοξίες | Μη αποτελεσματική επικοινωνία | Συνθήκες εργασίας | |
| Φύλο | Άνδρας | 4 | 3 | 1 | 1 | 9 |
| | Γυναίκα | 3 | 2 | 5 | 4 | 14 |
| Total | | 7 | 5 | 6 | 5 | 23 |

| Chi-Square Tests | | | |
|------------------------------|--------------------|----|-----------------------------------|
| | Value | df | Asymptotic Significance (2-sided) |
| Pearson Chi-Square | 3,907 ^a | 3 | ,272 |
| Likelihood Ratio | 4,087 | 3 | ,252 |
| Linear-by-Linear Association | 3,193 | 1 | ,074 |
| N of Valid Cases | 23 | | |

a. 8 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,96.

Πίνακας 18- Έλεγχος σχέσης ηλικίας και συχνότεροι λόγοι πηγής συγκρούσεων

| Ηλικία * Ποιος λόγος από τους παρακάτω πιστεύετε ότι αποτελεί συχνότερα πηγή συγκρούσεων στον τομέα απασχόληση σας; Crosstabulation | | | | | | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-------------------------------|-------------------|-------|
| | | Ποιος λόγος από τους παρακάτω πιστεύετε ότι αποτελεί συχνότερα πηγή συγκρούσεων στον τομέα απασχόληση σας; | | | | Total |
| | | Ασαφή όρια καθηκόντων | Προσωπικές φιλοδοξίες | Μη αποτελεσματική επικοινωνία | Συνθήκες εργασίας | |
| Ηλικία | 25-35 | 1 | 0 | 1 | 0 | 2 |
| | 36-45 | 3 | 2 | 4 | 2 | 11 |
| | 46-55 | 3 | 3 | 1 | 3 | 10 |
| Total | | 7 | 5 | 6 | 5 | 23 |

| Chi-Square Tests | | | |
|------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|----|-----------------------------------|
| | Value | df | Asymptotic Significance (2-sided) |
| Pearson Chi-Square | 3,790 ^a | 6 | ,705 |
| Likelihood Ratio | 4,724 | 6 | ,580 |
| Linear-by-Linear Association | ,000 | 1 | ,993 |
| N of Valid Cases | 23 | | |
| a. 12 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,43. | | | |

Πίνακας 19- Έλεγχος σχέσης Επίπεδο εκπαίδευσης και συχνότεροι λόγοι πηγής συγκρούσεων

| Επίπεδο Εκπαίδευσης * Ποιος λόγος από τους παρακάτω πιστεύετε ότι αποτελεί συχνότερα πηγή συγκρούσεων στον τομέα απασχόλησας; Crosstabulation | | | | | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-------------------------------|-------------------|-------|
| | | Ποιος λόγος από τους παρακάτω πιστεύετε ότι αποτελεί συχνότερα πηγή συγκρούσεων στον τομέα απασχόλησας; | | | | Total |
| | | Ασαφή όρια καθηκόντων | Προσωπικές φιλοδοξίες | Μη αποτελεσματική επικοινωνία | Συνθήκες εργασίας | |
| Επίπεδο_Εκπαίδευσης | ΠΤΥΧΙΟ ΤΕΙ | 1 | 2 | 1 | 2 | 6 |
| | ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΕΙ | 2 | 1 | 2 | 0 | 5 |
| | ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΕΣ ΣΠΟΥΔΕΣ | 3 | 1 | 3 | 2 | 9 |
| | ΆΛΛΕΣ ΣΧΟΛΕΣ | 1 | 1 | 0 | 1 | 3 |
| Total | | 7 | 5 | 6 | 5 | 23 |

| Chi-Square Tests | | | |
|------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|----|-----------------------------------|
| | Value | df | Asymptotic Significance (2-sided) |
| Pearson Chi-Square | 4,772 ^a | 9 | ,854 |
| Likelihood Ratio | 6,609 | 9 | ,678 |
| Linear-by-Linear Association | ,012 | 1 | ,913 |
| N of Valid Cases | 23 | | |
| a. 16 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,65. | | | |

Πίνακας 20- Έλεγχος σχέσης χρόνια προϋπηρεσίας και συχνότεροι λόγοι πηγής συγκρούσεων

| Χρόνια υπηρεσίας ως εργαζόμενος * Ποιος λόγος από τους παρακάτω πιστεύετε ότι αποτελεί συχνότερα πηγή συγκρούσεων στον τομέα απασχόλησης; Crosstabulation | | | | | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-------------------------------|-------------------|-------|
| | | Ποιος λόγος από τους παρακάτω πιστεύετε ότι αποτελεί συχνότερα πηγή συγκρούσεων στον τομέα απασχόλησης; | | | | Total |
| | | Ασαφή όρια καθηκόντων | Προσωπικές φιλοδοξίες | Μη αποτελεσματική επικοινωνία | Συνθήκες εργασίας | |
| Χρόνια υπηρεσίας ως εργαζόμενος | 6-10 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 |
| | 11-15 | 2 | 1 | 2 | 0 | 5 |
| | 16-20 | 4 | 2 | 2 | 3 | 11 |
| | 21 και άνω | 1 | 2 | 1 | 2 | 6 |
| Total | | 7 | 5 | 6 | 5 | 23 |

| Chi-Square Tests | | | |
|------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|----|-----------------------------------|
| | Value | df | Asymptotic Significance (2-sided) |
| Pearson Chi-Square | 6,378 ^a | 9 | ,702 |
| Likelihood Ratio | 7,268 | 9 | ,609 |
| Linear-by-Linear Association | ,088 | 1 | ,767 |
| N of Valid Cases | 23 | | |
| a. 16 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,22. | | | |

Πίνακας 21- Συνολικά αποτελέσματα χ^2 δημογραφικών χαρακτηριστικών και συχνότεροι λόγοι πηγής συγκρούσεων

| | X ² | df | p- Value |
|---------------------|--------------------|----|----------|
| Φύλο | 3,907 ^a | 3 | ,272 |
| Ηλικία | 3,790 ^a | 6 | ,705 |
| Επίπεδο Εκπαίδευσης | 4,772 ^a | 9 | ,854 |
| Χρόνια Προϋπηρεσίας | 6,378 ^a | 9 | ,702 |

Από την ανάλυση δεδομένων διαπιστώθηκε πως οι γυναίκες θεωρούν ως συνηθέστερη πηγή σύγκρουσης την μη αποτελεσματική επικοινωνία και τις συνθήκες εργασίας, σε αντίθεση με τους άνδρες οι οποίοι θεωρούν τα ασαφή όρια καθηκόντων. Επιπλέον, οι

ηλικιακές κατηγορίες 36-45 και 46-55 θεωρούν την μη αποτελεσματική επικοινωνία, τα ασαφή καθήκοντα και τις συνθήκες εργασίας. Αναφορικά με το επίπεδο σπουδών τα άτομα που είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου επίσης συγκλίνουν στην άποψη πως η μη αποτελεσματική επικοινωνία και τα ασαφή καθήκοντα είναι η συχνότερη πηγή σύγκρουσης όπως και τα άτομα που έχουν 16-21 χρόνια προϋπηρεσίας στον συγκεκριμένο δημόσιο οργανισμό.

Όπως διαπιστώνεται από τους παραπάνω στατιστικούς υπολογισμούς δεν προέκυψαν σημαντικές διαφορές μεταξύ των δημογραφικών χαρακτηριστικών των ερωτώμενων με τους συχνότερους λόγους που θεωρούν ως πηγή συγκρούσεων. Το αποτέλεσμα για το φύλο είναι $\chi^2 = 3,907^a$, $df=3$, $p\text{-value}=,0272$, για την ηλικία $\chi^2 = 3,790^a$, $df=6$, $p\text{-value}=,705$ για το επίπεδο εκπαίδευσης $\chi^2 = 4,772^a$, $df=9$, $p\text{-value}=,854$ και για τα χρόνια προϋπηρεσίας $\chi^2 = 6,378^a$, $df=9$, $p\text{-value}=,702$. Όλες οι τιμές είναι μεγαλύτερες από το επίπεδο σημαντικότητας $\alpha=0,05$ (5%), και συνεπώς αποδεχόμαστε την μηδενική υπόθεση, ότι οι συχνότερες πηγές σύγκρουσης δεν επηρεάζονται από τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων στην έρευνα.

Συνεπώς απορρίπτεται η 4^η ερευνητική υπόθεση.

Συμπεράσματα

Οι συγκρούσεις στον εργασιακό χώρο στην πλειονότητα των περιπτώσεων, είναι αποτέλεσμα της κακής επικοινωνίας. Ωστόσο, η αντιμετώπιση οποιασδήποτε σύγκρουσης με τους υπαλλήλους, δεν είναι ποτέ μια απλή υπόθεση για τη διοίκηση. Γι' αυτό και θα πρέπει τα προβλήματα να επιλύονται όσο γίνεται πιο σύντομα, διότι όταν δεν αντιμετωπίζονται αυτά γιγαντώνονται, προκαλώντας προβλήματα στον οργανισμό. Γι' αυτό και η επικοινωνία είναι απαραίτητη, ώστε τα άτομα που εμπλέκονται σε συγκρούσεις να λένε ανοιχτά την άποψή τους, ώστε να λαμβάνονται βέλτιστες αποφάσεις και να υιοθετούνται οι κατάλληλες στρατηγικές διαχείρισης κρίσεων και συγκρούσεων.

Στις περιπτώσεις που οι συγκρούσεις δεν αντιμετωπίζονται με επιτυχία, αυτό έχει άμεση επίπτωση στον οργανισμό, και αυτό γιατί μπορεί να αποσπάσουν την προσοχή των εμπλεκόμενων μερών, και να οδηγήσει σε χαμηλή παραγωγικότητα και αποδοτικότητα. Επιπλέον, όταν οι συγκρούσεις παραμείνουν άλυτες, τότε τα μέρη αυτά θα παραμείνουν αντίπαλοι και στις συναντήσεις που πραγματοποιούνται με σκοπό να συζητηθούν επιχειρηματικά θέματα και να ληφθούν κάποιες αποφάσεις. Αυτή η κόντρα θα δημιουργήσει ένα ανθυγιεινό περιβάλλον το οποίο θα προξενεί άγχος και στρες με δυσμενείς συνέπειες για το σύνολο της οντότητας. Γι' αυτό και οι συγκρούσεις θα πρέπει να είναι μόνο δημιουργικές, καθώς περιλαμβάνουν δημιουργικότητα και καινοτομία.

Από την εκπόνηση της παρούσας εργασίας, εξήχθησαν ιδιαίτερα σημαντικά συμπεράσματα, τα οποία σκιαγράφησαν με τον πλέον παραστατικό τρόπο τις απόψεις των εργαζομένων στο Τελωνείο Νίκης, όσον αφορά τον τρόπο που αυτοί αντιμετωπίζουν τις συγκρούσεις καθώς και τις τεχνικές που χρησιμοποιούν για να υπερπηδήσουν τα διάφορα προβλήματα, τα οποία προκύπτουν εντός του εργασιακού περιβάλλοντος μεταξύ των συναδέλφων τους.

Πιο συγκεκριμένα στη έρευνα συμμετείχαν συνολικά 23 υπάλληλοι του Τελωνείου Νίκης εκ των οποίων το μεγαλύτερο ποσοστό 67,50% των ερωτηθέντων ήταν γυναίκες και η πλειοψηφία αυτών ανήκαν στην ηλικιακή κατηγορία 36-45 ετών και έγγαμοι σε ποσοστό 69,57%. Επίσης, το επίπεδο μόρφωσης των εργαζομένων είναι ιδιαίτερα υψηλό μιας και το μεγαλύτερο ποσοστό είναι κάτοχοι Μεταπτυχιακού Διπλώματος σε ποσοστό 39,13%. Όσον αφορά τα έτη προϋπηρεσίας, το μεγαλύτερο ποσοστό εξ αυτών εργάζονται στον συγκεκριμένο χώρο από 16-21 έτη.

Όσον αφορά τις σχέσεις τις οποίες διατηρούν εντός του εργασιακού χώρου, η πλειοψηφία των συμμετεχόντων στην έρευνα, απάντησε ότι διατηρούν αρκετά και πολύ καλές σχέσεις με τους συναδέλφους τους, με το ποσοστό στο σύνολό τους να αγγίζει το όπου αθροιστικά άγγιξε το 82,6% παρόλο που πιστεύουν ότι υπάρχουν κλίκες σε αρκετά μεγάλο ποσοστό. Βέβαια, εκτός χώρου εργασίας επιλέγουν να διατηρούν από μέτριες έως αρκετά καλές σχέσεις.

Ένα εξίσου σημαντικό ποσοστό δήλωσε πως παρατηρεί φαινόμενα συγκρούσεων στον εργασιακό χώρο σε μέτριο βαθμό, που οφείλονται κυρίως λόγω του εργασιακού άγχους, του φόρτου εργασίας, της υπέρμετρης φιλοδοξίας αλλά και του έντονου ανταγωνισμού. Επίσης, οφείλεται σε αρκετά σημαντικό βαθμό στη φύση της εργασίας τους, σε ποσοστό 56,52% αλλά και από το γεγονός ότι δεν αισθάνονται ιδιαίτερα ελεύθεροι να δράσουν στο χώρο εργασίας τους. Οι απόψεις των υπαλλήλων του Τελωνείου Νίκης, έρχονται σε αντίθεση με έρευνες οι οποίες έδειξαν πως η μη κατανόηση κάποιων αποφάσεων σε συνδυασμό με την έλλειψη πληροφοριών και αδυναμία ανταλλαγής πληροφοριών, οδηγεί σε προστριβές εντός του εργασιακού χώρου ενώ η φύση της εργασίας σας, επηρεάζει σε μέτριο βαθμό την εκδήλωσή τους (Σαϊτής & Σαϊτή, 2011; Rahim, 2002; Μπουραντάς, 2002).

Όσον αφορά τους λόγους που πιστεύουν πως αποτελούν πιο συχνή πηγή σύγκρουσης, η πλειοψηφία των δειγματος απάντησε τα ασαφή όρια καθηκόντων, η μη αποτελεσματική επικοινωνία και οι συνθήκες εργασίας. Επίσης, παρόλο που βρέθηκαν στο επίκεντρο μιας σύγκρουσης, δεν αισθάνονται ότι βάλλονται από άτομα του εργασιακού τους περιβάλλοντος. Επίσης, η συντριπτική πλειοψηφία των ερωτώμενων απάντησε ότι οι συγκρούσεις παρατηρούνται μεταξύ συναδέλφων και λιγότερο μεταξύ διευθυντή και υφισταμένων και δεν έχουν να κάνουν με το φύλο αλλά είναι ανεξάρτητες από αυτό. Οι απόψεις των τελωνειακών υπαλλήλων συγκλίνουν μερικώς με αντίστοιχες έρευνες όπου διαπιστώθηκε πως η πλειοψηφία των συγκρούσεων εκδηλώνονται ανάμεσα στα άτομα που βρίσκονται στο ίδιο ή σε διαφορετικό ιεραρχικό επίπεδο (Rahim, 2002).

Αναφορικά με τις επιπτώσεις που έχουν οι συγκρούσεις κατά την άσκηση των καθηκόντων τους, η πλειοψηφία των δειγματος απάντησε πως η δυσφορία στον εργασιακό χώρο και η κακή επικοινωνία αποτελούν τις πιο σημαντικές επιπτώσεις σε ποσοστό που ανήλθε αθροιστικά στο 69,56%. Εξίσου σοβαρό θεωρούν οι εργαζόμενοι το έντονο άγχος και τον κακό συντονισμό που επιβαρύνουν την λειτουργία του οργανισμού και απορρέει κυρίως από τη φύση της εργασίας. Στο ίδιο μήκος κύματος κινούνται και οι απόψεις του Ιορδανίδη (2014) και των Robbins & Judge (2011) οι

οποίοι αναφέρουν πως με αυτόν τον τρόπο κινδυνεύει η αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα του οργανισμού.

Αναφορικά με τους τρόπους που επιλέγουν να διαχειρίζονται τις συγκρούσεις, η πλειοψηφία των ερωτώμενων απάντησε τον συμβιβασμό σε ποσοστό 34,78% και σε μικρότερα ποσοστά εργαζόμενοι που επιλέγουν την «Αποφυγή» και την «Επιβολή». Από την άλλη ως μέθοδο επίλυσης συγκρούσεων η πλειοψηφία των συμμετεχόντων απάντησε την μέθοδο HALF WAY όπου και οι δυο πλευρές συναντιούνται στη μέση με σκοπό τον συμβιβασμό σε ποσοστό 52,17% και μόλις ένας εργαζόμενος επιλέγει τη μέθοδο επίλυσης MY WAY όπου υπάρχει εξαναγκασμός του ενός προς τον άλλον σε ποσοστό 4,35%. Βέβαια, στην περίπτωση HALF WAY δεν κερδίζει αλλά ούτε και χάνει κανένας, ωστόσο θεωρείται πως η μέθοδο αυτή αποφέρει θετικά αποτελέσματα στον οργανισμό. Με την ίδια άποψη συγκλίνουν και οι απόψεις των Αθανασούλα - Ρέππα (2012) και Ζαβλανός (2002) διότι η συνεργατική επίλυση της σύγκρουσης της μορφής «κερδίζω- κερδίζω» έχει θετικά αποτελέσματα για τον οργανισμό.

Είναι προφανές πως οι συγκρούσεις μεταξύ συναδέλφων πολλές φορές μπορεί να ξεφύγουν πολύ εύκολα, και αυτό να έχει σοβαρές επιπτώσεις για την οντότητα. Γι' αυτό και πολλές φορές κρίνεται ως επιτακτική η ανάγκη να μεσολαβήσει ένας τρίτο πρόσωπο το οποίο με επικοινωνιακή ικανότητα, υπομονή, συναισθηματική νοημοσύνη αλλά και ενσυναίσθηση να προσπαθήσει να επιλύσει τη σύγκρουση με σύνεση, υπευθυνότητα και αποφασιστικότητα, χωρίς να μεροληπτεί υπέρ ή της άλλης πλευράς. Γι' αυτό και ο εκάστοτε διευθυντής της υπηρεσίας θα πρέπει να έχει ηγετική συμπεριφορά, διότι είναι ο καθ' ύλη αρμόδιος και μάλιστα σε αυτόν απευθύνονται όταν η κατάσταση είναι ανεξέλεγκτη.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική

Cohen, L., Mannion, L. & Morrison, K. (2008). Μεθοδολογία Εκπαιδευτικής Έρευνας. Αθήνα: Εκδόσεις Μεταίχμιο.

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

Verderber F. Rudolf (1998). Η τέχνη της επικοινωνίας. (Ν. Σαρρής, μεταφρ.) Αθήνα: Έλλην (το πρωτότυπο έργο εκδόθηκε 1996).

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

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

Ιορδανόγλου, Δ. (2008). Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις σύγχρονες οργανώσεις- νέες τάσεις και πρακτικές. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.

Καραγιάννη, Ε., & Ρουσάκης, Ι. (2015). Ανατομία και διαχείριση των συγκρούσεων μεταξύ των εκπαιδευτικών στη σχολική μονάδα: Θεώρηση, διευρεύνηση και πρακτική. 5ο Πανελλήνιο Συνέδριο Επιστημών Εκπαίδευσης, (σσ. 547-558). Αθήνα

Κατρακυλίδης, Κ., Κοντέος, Γ., Σαριαννίδης, Ν. (2020). Σύγχρονη Οικονομετρική Ανάλυση. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Αλέξανδρος

Κοντάκος, Α., Πολεμικός, Ν. (2002). Η μη λεκτική επικοινωνία: σύγχρονες θεωρητικές και ερευνητικές προσεγγίσεις στην Ελλάδα. Αθήνα: Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα.

Μπαμπινιώτης, Γ. (1998). Λεξικό της νέας ελληνικής γλώσσας με σχόλια για τη σωστή των λέξεων. Ερμηνευτικό, ετυμολογικό, συνωνύμων-αντιθέτων, κυρίων ονομάτων, επιστημονικών όρων, ακρωνυμίων. Αθήνα: Κέντρο Λεξικολογίας

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

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

Σαΐτης, Χ. (2002). Ο Διευθυντής στο Σύγχρονο Σχολείο: Από τη θεωρία ...στην πράξη (2η εκδ.). Αθήνα: Αυτοέκδοση.

Τριαντάρη Σ., (2020α), Ηγεσία, Θεωρίες Ηγεσίας, Από τον αριστοτελικό Ρήτορα στο σύγχρονο Ηγέτη. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Σταμούλη

Τριαντάρη Σ., (2020β), Ηθική και Κοινωνική Φιλοσοφία της Επικοινωνίας, Στρατηγικές και Τεχνικές της Επικοινωνίας,. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Σταμούλη

Χυτήρης, Λ. (2013). Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων. Αθήνα: Εκδόσεις ΦΑΙΔΙΜΟΣ

Ξένη

Blake, R., & Mouton, J. (1964). *The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence*. Houston, TX: Gulf Publishing Company.

Bowling, A. (2009) *Research Methods in Health Investigating Health and Health Services*. 3rd Edition, Open University Press, Buckingham.

Cushman, D. P. (2000). Stimulating and integrating the development of organizational communication: High-speed management theory. *Management Communication Quarterly*, 13(3), 486-501.

Dawes, P. L., & Massey, G. R. (2005). Antecedents of conflict in marketing's cross-functional relationship with sales. *European Journal of Marketing*, 39, 1327 – 1344.

De Dreu, Carsten K. W. (2008). *Conflict at work: Basic principles and applied issues*. Chapter 13, pp. 482-483.

De Dreu, C. K. (2011). *Conflict at work: Basic principles and applied issues*. In *APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol 3: Maintaining, expanding, and contracting the organization*. (pp. 461-493). American Psychological Association.

DeVito, J. A. (2015). *Human Communication. The Basic Course*. 13th ed. Pearson Education Inc., New York, 404.

Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative science quarterly*, 256-282.

Jehn, K. A. (1997). A qualitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups. *Administrative science quarterly*, 530-557.

Kurland, N. B., & Pelled, L. H. (2000). Passing the word: Toward a model of gossip and power in the workplace. *Academy of management review*, 25(2), 428-438.

Menon, A., Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1997). Product quality: Impact of interdepartmental interactions. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(3), 187-200.

Miller, K., & Barbour, J. (2014). *Organizational communication: Approaches and processes*. Cengage Learning

Mumby, D. K., & Stohl, C. (1996). Disciplining organizational communication studies. *Management Communication Quarterly*, 10(1), 50-72.

Oppenheim, A. (1992). *Questionnaire Design, Interviewing and Attitude Measurement*, London, Pinter. Pp 303

Putnam, L. L., & Poole, M. S. (1987). Conflict and negotiation. In F. M. Jablin, L. L. Putnam, K. H. Roberts, & L. W. Porter (Eds.), *Handbook of organizational communication: An interdisciplinary perspective* (pp. 549–599). Sage Publications, Inc.

Rahim, M. A. (2017). *Managing conflict in organizations*. Routledge.

Ruekert, R. W., & Walker Jr, O. C. (1987). Marketing's interaction with other functional units: A conceptual framework and empirical evidence. *Journal of marketing*, 51(1), 1-19.

Thomas-Kilmann (1976). *Conflict Mode Instrument Profile and Interpretive Report* Copyright 2001, 2007 by CPP, Inc. All rights reserved. The TKI logo and the CPP logo are trademarks or registered trademarks of CPP, Inc., in the United States and other countries

Wilmot, W. & Hocker, J. (2001). *Interpersonal conflict*. Sixth Edition. New York: 2001.

Ηλεκτρονικές Πηγές

Δημητριάδης, Δ. & Μιχιώτης, Στ. (2007). *Επικοινωνία και επίλυση συγκρούσεων*.

Διαδικτυακός ιστότοπος,

<http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:VFdMVkN8EEcJ:www.tetrascounsel.gr/en/resources/Resources/Papers%2520in%2520Greek/Communication%2520%26%2520Conflict.pdf+%&cd=1&hl=el&ct=clnk&gl=gr>, [Ανάκτηση 08-04-2023].

Επίσημη ιστοσελίδα της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων (Α.Α.Δ.Ε.)

Διαδικτυακός ιστότοπος, (<https://www.aade.gr/teloneia>) [Ανάκτηση 08-05-2023].

Παράρτημα

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Αγαπητή συναδέλφισσα, αγαπητέ συνάδελφε,

στα πλαίσια εκπόνησης της διπλωματικής μου εργασίας, ερευνώ το ζήτημα της «Διαχείρισης Συγκρούσεων στον εργασιακό χώρο». Στην προσπάθειά μου να εντοπίσω τις αιτίες, τα αποτελέσματα αλλά και τη συχνότητα τέτοιων φαινομένων μέσα στο χώρο του Τελωνείου Νίκης «ΜΑΚΕΔΟΝΙΑ» θα ήταν πολύτιμη η βοήθειά σας με την συμπλήρωση του παρόντος ερωτηματολογίου.

Σας παρακαλώ να απαντήσετε ελεύθερα και ειλικρινά και θέλω να ξέρετε ότι δεν υπάρχουν σωστές και λάθος απαντήσεις, ο καθένας εκφράζει την άποψη του. Το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο.

Τσεκάρετε με **X** το σωστό για εσάς κουτάκι ή γράψτε ελεύθερα την άποψή σας όπου σας ζητείτε.

Σας ευχαριστώ πολύ για τη συνεργασία σας.

.....
ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΕΣ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ
.....

ΠΡΟΣΩΠΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

1) Φύλο

Άνδρας Γυναίκα

2) Ηλικία

25 – 35 36 – 45

46 – 55 56 και άνω

3) Οικογενειακή κατάσταση:

Έγγαμος/η Άγαμος/η Διαζευγμένος/η

4) Εκπαίδευση:

Πτυχίο ΤΕΙ Πανεπιστήμιο (ΑΕΙ)

Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση Μεταπτυχιακές σπουδές

5) Χρόνια υπηρεσίας ως εργαζόμενος ; 1-5 6-10 11-15 16-20

21 και άνω

ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ/ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

6) Ως εργαζόμενος/η διατηρείτε καλές σχέσεις με τους συναδέλφους σας;

Καθόλου Ελάχιστα Μέτρια Αρκετά Πολύ

7) Ως εργαζόμενος/η διατηρείτε κοινωνικές σχέσεις με συναδέλφους σας εκτός εργασίας ;

Καθόλου Ελάχιστα Μέτρια Αρκετά Πολύ

8) Στο χώρο της εργασίας σας υπάρχουν κλίκες μεταξύ των εργαζομένων;

Καθόλου Ελάχιστα Μέτρια Αρκετά Πολύ

9) Στον χώρο εργασίας σας παρατηρείτε συχνά φαινόμενα συγκρούσεων ;

Καθόλου Ελάχιστα Μέτρια Αρκετά Πολύ

10) Που οφείλονται κυρίως αυτές οι συγκρούσεις κατά τη γνώμη σας;

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

11) Πιστεύετε ότι η φύση της εργασίας σας, βοηθάει την εκδήλωση συγκρούσεων;

Καθόλου Ελάχιστα Μέτρια Αρκετά Πολύ

12) Πόσο ελεύθερος αισθάνεσαι να δράσεις στο χώρο της εργασίας σου;

Καθόλου Ελάχιστα Μέτρια Αρκετά Πολύ

13) Ποιος λόγος από τους παρακάτω πιστεύετε ότι αποτελεί συχνότερα πηγή συγκρούσεων στον τομέα απασχόλησή σας;

Ασαφή Όρια Καθηκόντων

Προσωπικές Φιλοδοξίες

Μη αποτελεσματική επικοινωνία

Συνθήκες Εργασίας

13) Έχετε βρεθεί στο επίκεντρο κάποιας σύγκρουσης στο χώρο εργασίας σας;

ΝΑΙ ΟΧΙ

14) Πόσο αισθάνεστε ότι βάλλεστε από άτομα του εργασιακού σας περιβάλλοντος;

Καθόλου Ελάχιστα Μέτρια Αρκετά Πολύ

15) Πιστεύετε ότι μια σύγκρουση θα μπορούσε να προκαλέσει τους ανθρώπους να ενεργήσουν και να επιτελέσουν πρόοδο ;

Καθόλου Ελάχιστα Μέτρια Αρκετά Πολύ

16) Πιστεύετε ότι οι συγκρούσεις είναι περισσότερες:

Ανάμεσα σε γυναίκες Ανάμεσα σε άντρες

Ανάμεσα σε άντρες και γυναίκες Είναι ανεξάρτητες από το φύλο

17) Που επικεντρώνονται κυρίως οι συγκρούσεις;

Μεταξύ συναδέλφων

Μεταξύ Διευθυντή και υφισταμένων

Μεταξύ εργαζομένων και προσώπων που εμπλέκονται στον εργασιακό σας χώρο

Μεταξύ ομάδων (Κλίκες)

18) Ποιες είναι οι σημαντικότερες επιπτώσεις των συγκρούσεων κατά τη γνώμη σας:

- Κακή Επικοινωνία
- Έλλειψη Πληροφόρησης
- Κακός Συντονισμός
- Χαμηλή Αποδοτικότητα
- Άγχος
- Δυσφορία στον εργασιακό χώρο

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

Διαπραγμάτευση Συμβιβασμός Αποφυγή

Παραχώρηση Επιβολή

20) 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 ώστε να επέλθει συμβιβασμός).
- HALF WAY: (Ζητήματα διαφοροποίησης των δύο πλευρών συναντιούνται στη μέση με σκοπό τον συμβιβασμό).
- OUR WAY: (Αποφάσεις παίρνονται και εκτελούνται από κοινού, υπάρχει ομαδική δράση)

21) Πιστεύετε ότι αυτή η μέθοδος που ακολουθείτε στο χώρο εργασίας σας έχει επιφέρει θετικά αποτελέσματα, επιλύοντας τις επιφανείς συγκρούσεις ;

Καθόλου Ελάχιστα Μέτρια Αρκετά Πολύ

22) Πως πιστεύετε πως μπορούν να προληφθούν οι συγκρούσεις στην υπηρεσία σας;

- Επιμόρφωση υπαλλήλων στο θέμα διαχείρισης των συγκρούσεων
- Περισσότερη ενημέρωση των ταξιδιωτών για ατέλειες-απαλλαγές-απαγορεύσεις (ακόμη και μέσω των αεροπορικών εταιρειών)
- Με ξεκάθαρο-σαφή καθορισμό ενεργειών και καθηκόντων των υπαλλήλων
- Ανάπτυξη σχέσεων μεταξύ εργαζομένων με στόχο τη δημιουργία συμπαγούς ομάδας

Ευχαριστώ πολύ για τον χρόνο σας!!!