



**ΑΛΕΞΑΝΔΡΕΙΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ**  
**Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας - Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων**

**Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση & Οργάνωση Εκπαιδευτικών Μονάδων**

## **ΘΕΜΑ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ:**

**«Διακρίσεις στο χώρο εργασίας. Η περίπτωση των  
εκπαιδευτικών μονάδων»**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΦΟΙΤΗΤΡΙΑ: ΑΡΤΕΜΙΣ ΣΥΡΙΣΤΑΤΙΔΟΥ(Α.Μ. 272/2016)**

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ : ΣΠΥΡΙΔΩΝ ΑΒΔΗΜΙΩΤΗΣ**

Θεσσαλονίκη, 2018

## *Ευχαριστίες*

*Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Σπύρο Αβδημιώτη, για την αμέριστη συμπαράσταση, τις πολύτιμες συμβουλές του και την πίστη που επέδειξε στο πρόσωπό μου καθώς επίσης και τον σύζυγό μου και την κόρη μου για την υπομονή και κατανόηση που έδειξαν σε όλη τη διάρκεια των σπουδών μου μέχρι και την εκπόνηση της εργασίας μου.*

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Βασικός σκοπός της έρευνας της παρούσας εργασίας ήταν η διερεύνηση ύπαρξης ή μη διακρίσεων που βιώνουν οι εργαζόμενοι στο χώρο εργασίας και πιο συγκεκριμένα στον τομέα της εκπαίδευσης.

Στο θεωρητικό μέρος της παρούσας εργασίας αναλύονται βασικές έννοιες σχετικά με τη διαφορετικότητα, τις διακρίσεις που μπορεί να προκύψουν σε ένα εργασιακό περιβάλλον και τις μορφές αυτών. Στη συνέχεια γίνεται αναφορά στην ομάδα και τα βασικά στοιχεία αυτής, στην επικοινωνία και τους τρόπους που αυτή πραγματοποιείται, στα χαρακτηριστικά της ηγεσίας.

Η εμπειρία έχει δείξει ότι αρκετά συχνά οι εργαζόμενοι, κατά τη διάρκεια της επαγγελματικής τους ζωής, υφίστανται δυσμενή μεταχείριση λόγω φύλου, φυλετικής ή εθνοτικής καταγωγής, πεποιθήσεων, ηλικίας, αναπηρίας ή γενετήσιου προσανατολισμού, δηλαδή λόγω προσωπικών στοιχείων τα οποία είτε δεν μπορούν να μεταβάλουν είτε η μεταβολή τους ευλόγως δεν μπορεί να αξιωθεί από το φορέα τους. Η δυσμενής αυτή μεταχείριση μπορεί να εντοπίζεται σε οποιοδήποτε στάδιο της εργασιακής σχέσης, δηλαδή να συναρτάται με την πρόσληψη, τη λειτουργία ή τη λύση της εργασιακής σχέσης. Οι διακρίσεις στο χώρο εργασίας μπορεί να είναι άμεσες ή έμμεσες.

Στο ερευνητικό μέρος της παρούσας εργασίας πραγματοποιήθηκε ποσοτική έρευνα με τη χρήση ερωτηματολογίου το οποίο απαντήθηκε από 102 εκπαιδευτικούς και περιέχει τριάντα τρεις (33) ερωτήσεις χωρισμένες σε πέντε (5) διακριτά μέρη. Εκτός από τις ερωτήσεις που αφορούσαν σε δημογραφικά χαρακτηριστικά (φύλο, ηλικία, συνολική εργασιακή εμπειρία, οικογενειακή κατάσταση), οι υπόλοιπες τριάντα (29) ήταν διαβαθμισμένες, δηλαδή «κλειστές» ερωτήσεις, με συγκεκριμένο περιεχόμενο, από τον αριθμό 1(Διαφωνώ απόλυτα), 2(Διαφωνώ), 3(Ουδέτερα, ούτε Διαφωνώ ούτε Συμφωνώ), 4 (Συμφωνώ), 5 (Συμφωνά απόλυτα). Γίνεται αναλυτική παρουσίαση των ερευνητικών μεθόδων και των αποτελεσμάτων που διεξήχθησαν προκειμένου να εξαχθούν συμπεράσματα.

Τέλος πραγματοποιείται συζήτηση των κυριότερων αποτελεσμάτων και συνοψίζονται τα σημαντικότερα συμπεράσματα που προέκυψαν από την έρευνα αυτή.

## **ABSTRACT**

The basic goal of this research was to investigate whether employees in the field of education experience discriminations or not.

Basic concepts regarding otherness and the types of discriminations that can occur within a working environment are analyzed in the theoretical part. Next, what follows is reference to the team and its basic traits, to communication and ways that it is carried out, and to the characteristics of leadership.

Experience has shown that quite often employees, during their professional career, undergo hostile treatment due to gender, racial or ethnic origin, beliefs, age, disability or sexual orientation, in short due to private data that they can neither change, nor such a change can understandably be asked. This hostile treatment can be located in any stage of their professional relationship, in other words it can be related to hiring, the process, or the end of the contract. Discrimination in the working field can be either direct or indirect.

In the research part of the current work a quantitative research was conducted with the use of a questionnaire that was responded by a total of 102 teachers. It contains thirty-four (34) questions divided in five (5) distinct parts. Apart from the question that concerned demographics (sex, age, work experience, family status), the remaining thirty (30) were classified, that is “closed-ended” questions, with specific content, from number 1 (Strongly Disagree), 2 (Disagree), 3 (Neither Agree Nor Disagree), 4 (Agree), 5 (Strongly Agree). In order to draw conclusions, what comes next is a detailed presentation of the research methods and its outcomes.

Finally, what follows is a discussion on the main findings and a summary of this research’s main conclusions.

## ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

<i>Εισαγωγή</i> .....	11
<i>Κεφάλαιο 1<sup>ο</sup> Βιβλιογραφική ανασκόπηση</i> .....	12
1.1. Έννοια της Διαφορετικότητας.....	12
1.2. Διοίκηση διαφορετικότητας.....	12
1.3. Στερεότυπα και προκαταλήψεις.....	16
1.4. Έννοια διάκρισης.....	18
1.4.1. Μορφές διακρίσεων.....	20
1.4.2. Διάκριση λόγω φυλής ή εθνοτικής καταγωγής.....	24
1.4.3. Διάκριση λόγω ηλικίας.....	26
1.4.4. Διάκριση λόγω θρησκείας.....	27
1.4.5. Διάκριση λόγω φύλου.....	28
1.4.6. Λοιπές διακρίσεις.....	34
1.5. Ομάδα.....	35
1.5.1. Έννοια της ομάδας.....	36
1.5.2. Είδη ομάδων.....	36
1.5.3. Συνεκτικότητα της ομάδας.....	37
1.6. Επικοινωνία.....	38
1.6.1. Ορισμός της επικοινωνίας.....	38
1.6.2. Μορφές επικοινωνίας.....	39
1.6.3. Μοντέλα επικοινωνίας.....	40
1.7. Ηγεσία.....	43
1.7.1. Ηγεσία-Διεύθυνση.....	43
1.7.2. Ορισμός της ηγεσίας.....	44
1.7.3. Είδη ηγέτη.....	46
1.7.4. Πρότυπα ηγετικής συμπεριφοράς.....	47
1.8. Ερευνητικοί στόχοι-ερωτήματα.....	49
<i>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ</i> .....	49
2.1 Οι έννοιες ως κατασκευές.....	49
2.2 Εννοιολόγηση.....	50
2.3 Λειτουργικοποίηση- Αξιοπιστία.....	51
2.4 Ποσοτική έρευνα.....	53
2.5 Εγκυρότητα.....	53
2.6 Κατασκευή δεικτών.....	55
2.7 Σχεδιασμός Επιλογής και Μέγεθος Δείγματος.....	56
2.7.1 Πεδίο διεξαγωγής της έρευνας.....	57
2.7.2 Περιγραφή του ερευνητικού εργαλείου.....	57

2.7.3 Μέθοδος ανάλυσης και παρουσίασης δεδομένων.....	58
2.7.4 Περιορισμοί /αδυναμίες έρευνας .....	58
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ.....	58
3.1 Διασταυρωμένη πινακοποίηση (crosstabs).....	104
3.2.Παραγοντική ανάλυση.....	105
3.2.1 Έλεγχος μονοδιαστικότητας.....	105
3.2.2 Επεξήγηση Μετρικού Μοντέλου .....	109
Κεφάλαιο 4: Συμπεράσματα της έρευνας .....	110
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1 Ερωτηματολόγιο.....	112
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2 Crosstabs .....	117
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	133
ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....	135
ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....	136
ΠΗΓΕΣ ΑΠΟ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ.....	136

## **Κατάλογος Πινάκων**

<i>Πίνακας 1- Στον χώρο που εργάζομαι δεν παρατηρούνται διακρίσεις λόγω φύλου.....</i>	<i>59</i>
<i>Πίνακας 2- Στον χώρο που εργάζομαι δεν παρατηρούνται διακρίσεις λόγω ηλικίας... </i>	<i>61</i>
<i>Πίνακας 3- Στον χώρο που εργάζομαι δεν παρατηρούνται διακρίσεις λόγω θρησκείας ή άλλων πεποιθήσεων.....</i>	<i>62</i>
<i>Πίνακας 4- Στον χώρο που εργάζομαι δεν παρατηρούνται διακρίσεις λόγω διαφορετικής φυλής ή εθνοτικής καταγωγής.....</i>	<i>63</i>
<i>Πίνακας 5- Νιώθω ότι στον εργασιακό μου χώρο δεν έχω υποστεί καμία διάκριση.....</i>	<i>65</i>
<i>Πίνακας 6- Νιώθω ότι απολαμβάνω τα ίδια δικαιώματα με τους συναδέλφους μου....</i>	<i>66</i>
<i>Πίνακας 7- Νιώθω ότι δεν αποτελώ μέλος κάποιας ομάδας στον χώρο όπου εργάζομαι.....</i>	<i>67</i>
<i>Πίνακας 8- Η επιχείρηση επικοινωνεί σε τακτική βάση με το προσωπικό.....</i>	<i>69</i>
<i>Πίνακας 9 -Το σύστημα επικοινωνίας που υπάρχει στην επιχείρηση, είναι λειτουργικό.....</i>	<i>70</i>
<i>Πίνακας 10- Λαμβάνω από τη διοίκηση πληροφορίες που σχετίζονται με το αντικείμενο της εργασίας μου.....</i>	<i>71</i>
<i>Πίνακας 11- Γνωρίζω σε ποιόν συνάδελφό μου θα απευθυνθώ για να αντλήσω την κατάλληλη πληροφορία, όταν τη χρειάζομαι.....</i>	<i>73</i>
<i>Πίνακας 12- Διοργανώνονται σε τακτά χρονικά διαστήματα ανοιχτά meetings στα οποία συζητούνται θέματα εργασίας.....</i>	<i>74</i>
<i>Πίνακας 13- Οι στόχοι και οι στρατηγικές της επιχείρησης έχουν διατυπωθεί εγγράφως και έχουν κοινοποιηθεί σε όλους τους εργαζόμενους.....</i>	<i>75</i>
<i>Πίνακας 14- Ο Διευθυντής μου αναζητά διαφορετικές προσεγγίσεις κατά την επίλυση προβλημάτων, ωθώντας τους υφισταμένους του να πράξουν το ίδιο.....</i>	<i>77</i>
<i>Πίνακας 15- Ο Διευθυντής μου αφιερώνει χρόνο στην εκπαίδευση και στην καθοδήγηση των υφισταμένων του.....</i>	<i>78</i>
<i>Πίνακας 16- Ο Διευθυντής μου καθιστά σαφές στους υφισταμένους του ποιο θα είναι το κέρδος τους εάν οι επιδόσεις τους ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της επιχείρησης.....</i>	<i>79</i>
<i>Πίνακας 17- Ο Διευθυντής μου κερδίζει με τις ενέργειές του τον σεβασμό των υφισταμένων του.....</i>	<i>81</i>
<i>Πίνακας 18- Ο Διευθυντής μου εξετάζει τις ηθικές και δεοντολογικές συνέπειες των αποφάσεών του.....</i>	<i>82</i>
<i>Πίνακας 19- Ο Διευθυντής μου ενθαρρύνει την ανάπτυξη της δημιουργικότητας των υπαλλήλων αξιολογώντας τα ιδιαίτερα προσωπικά χαρακτηριστικά και ικανότητές τους.....</i>	<i>84</i>

<i>Πίνακας 20- Ο Διευθυντής μου ενθαρρύνει τα μεμονωμένα άτομα να ανταλλάσσουν μεταξύ τους γνώσεις και πληροφορίες σε ολόκληρη την επιχείρηση.....</i>	<i>85</i>
<i>Πίνακας 21- Ο Διευθυντής μου ενδιαφέρεται για τη ζωή των εργαζομένων.....</i>	<i>86</i>
<i>Πίνακας 22- Ο Διευθυντής μου δείχνει την ικανότητά του να οικοδομεί σχέσεις καλής και εποικοδομητικής συνεργασίας.....</i>	<i>88</i>
<i>Πίνακας 23- Ζητώ από τους συναδέλφους μου, να μοιραστούν μαζί μου τις εμπειρίες τους σε εργασιακά θέματα.....</i>	<i>89</i>
<i>Πίνακας 24- Γνωρίζω σε ικανοποιητικό βαθμό το πως λειτουργεί η επιχείρηση όπου εργάζομαι.....</i>	<i>90</i>
<i>Πίνακας 25- Είμαι σε θέση να εφαρμόσω με επιτυχία όσα έχω μάθει από τους συναδέλφους μου.....</i>	<i>92</i>
<i>Πίνακας 26- Έχω τις απαραίτητες γνώσεις για να ανταποκριθώ στις απαιτήσεις της εργασίας μου.....</i>	<i>93</i>
<i>Πίνακας 27- Απόκτησα πολλές επαγγελματικές γνώσεις παρατηρώντας τους εμπειρότερους συναδέλφους μου.....</i>	<i>95</i>
<i>Πίνακας 28- Επικοινωνώντας με εμπειρότερους συναδέλφους, απέκτησα νέες γνώσεις και δεξιότητες.....</i>	<i>96</i>
<i>Πίνακας 29- Προσπαθώ να εμπλουτίζω σε κάθε ευκαιρία, τις γνώσεις μου στο αντικείμενο της εργασίας μου.....</i>	<i>98</i>
<i>Πίνακας 30- Φύλο.....</i>	<i>99</i>
<i>Πίνακας 31- Ηλικία.....</i>	<i>100</i>
<i>Πίνακας 32- Συνολική εργασιακή εμπειρία.....</i>	<i>102</i>
<i>Πίνακας 33- Οικογενειακή κατάσταση.....</i>	<i>103</i>



## **Κατάλογος γραφημάτων**

<i>Γράφημα 1- Στον χώρο που εργάζομαι δεν παρατηρούνται διακρίσεις λόγω φύλου.....</i>	<i>60</i>
<i>Γράφημα 2- Στον χώρο που εργάζομαι δεν παρατηρούνται διακρίσεις λόγω ηλικίας... </i>	<i>61</i>
<i>Γράφημα 3- Στον χώρο που εργάζομαι δεν παρατηρούνται διακρίσεις λόγω θρησκείας ή άλλων πεποιθήσεων.....</i>	<i>62</i>
<i>Γράφημα 4- Στον χώρο που εργάζομαι δεν παρατηρούνται διακρίσεις λόγω διαφορετικής φυλής ή εθνοτικής καταγωγής.....</i>	<i>64</i>
<i>Γράφημα 5- Νιώθω ότι στον εργασιακό μου χώρο δεν έχω υποστεί καμία διάκριση ...</i>	<i>65</i>
<i>Γράφημα 6- Νιώθω ότι απολαμβάνω τα ίδια δικαιώματα με τους συναδέλφους μου ...</i>	<i>66</i>
<i>Γράφημα 7- Νιώθω ότι δεν αποτελώ μέλος κάποιας ομάδας στον χώρο όπου εργάζομαι .....</i>	<i>68</i>
<i>Γράφημα 8- Η επιχείρηση επικοινωνεί σε τακτική βάση με το προσωπικό.....</i>	<i>69</i>
<i>Γράφημα 9 -Το σύστημα επικοινωνίας που υπάρχει στην επιχείρηση, είναι λειτουργικό.....</i>	<i>70</i>
<i>Γράφημα 10- Λαμβάνω από τη διοίκηση πληροφορίες που σχετίζονται με το αντικείμενο της εργασίας μου.....</i>	<i>72</i>
<i>Γράφημα 11- Γνωρίζω σε ποιόν συνάδελφό μου θα απευθυνθώ για να αντλήσω την κατάλληλη πληροφορία, όταν τη χρειάζομαι.....</i>	<i>73</i>
<i>Γράφημα 12- Διοργανώνονται σε τακτά χρονικά διαστήματα ανοιχτά meetings στα οποία συζητούνται θέματα εργασίας.....</i>	<i>75</i>
<i>Γράφημα 13- Οι στόχοι και οι στρατηγικές της επιχείρησης έχουν διατυπωθεί εγγράφως και έχουν κοινοποιηθεί σε όλους τους εργαζόμενους.....</i>	<i>76</i>
<i>Γράφημα 14- Ο Διευθυντής μου αναζητά διαφορετικές προσεγγίσεις κατά την επίλυση προβλημάτων, ωθώντας τους υφισταμένους του να πράξουν το ίδιο.....</i>	<i>77</i>
<i>Γράφημα 15- Ο Διευθυντής μου αφιερώνει χρόνο στην εκπαίδευση και στην καθοδήγηση των υφισταμένων του.....</i>	<i>78</i>
<i>Γράφημα 16- Ο Διευθυντής μου καθιστά σαφές στους υφισταμένους του ποιο θα είναι το κέρδος τους εάν οι επιδόσεις τους ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της επιχείρησης.....</i>	<i>80</i>
<i>Γράφημα 17- Ο Διευθυντής μου κερδίζει με τις ενέργειές του τον σεβασμό των υφισταμένων του.....</i>	<i>81</i>
<i>Γράφημα 18- Ο Διευθυντής μου εξετάζει τις ηθικές και δεοντολογικές συνέπειες των αποφάσεών του.....</i>	<i>83</i>
<i>Γράφημα 19- Ο Διευθυντής μου ενθαρρύνει την ανάπτυξη της δημιουργικότητας των υπαλλήλων αξιολογώντας τα ιδιαίτερα προσωπικά χαρακτηριστικά και ικανότητές τους.....</i>	<i>84</i>

<i>Γράφημα 20- Ο Διευθυντής μου ενθαρρύνει τα μεμονωμένα άτομα να ανταλλάσσουν μεταξύ τους γνώσεις και πληροφορίες σε ολόκληρη την επιχείρηση.....</i>	<i>86</i>
<i>Γράφημα 21- Ο Διευθυντής μου ενδιαφέρεται για τη ζωή των εργαζομένων.....</i>	<i>87</i>
<i>Γράφημα 22- Ο Διευθυντής μου δείχνει την ικανότητά του να οικοδομεί σχέσεις καλής και εποικοδομητικής συνεργασίας.....</i>	<i>88</i>
<i>Γράφημα 23- Ζητώ από τους συναδέλφους μου, να μοιραστούν μαζί μου τις εμπειρίες τους σε εργασιακά θέματα.....</i>	<i>90</i>
<i>Γράφημα 24- Γνωρίζω σε ικανοποιητικό βαθμό το πως λειτουργεί η επιχείρηση όπου εργάζομαι.....</i>	<i>91</i>
<i>Γράφημα 25- Είμαι σε θέση να εφαρμόσω με επιτυχία όσα έχω μάθει από τους συναδέλφους μου.....</i>	<i>92</i>
<i>Γράφημα 26- Έχω τις απαραίτητες γνώσεις για να ανταποκριθώ στις απαιτήσεις της εργασίας μου.....</i>	<i>94</i>
<i>Γράφημα 27- Απέκτησα πολλές επαγγελματικές γνώσεις παρατηρώντας τους εμπειρότερους συναδέλφους μου.....</i>	<i>95</i>
<i>Γράφημα 28- Επικοινωνώντας με εμπειρότερους συναδέλφους, απέκτησα νέες γνώσεις και δεξιότητες.....</i>	<i>97</i>
<i>Γράφημα 29- Προσπαθώ να εμπλουτίζω σε κάθε ευκαιρία, τις γνώσεις μου στο αντικείμενο της εργασίας μου.....</i>	<i>98</i>
<i>Γράφημα 30- Φύλο.....</i>	<i>100</i>
<i>Γράφημα 31- Ηλικία.....</i>	<i>101</i>
<i>Γράφημα 32- Συνολική εργασιακή εμπειρία.....</i>	<i>102</i>
<i>Γραφημα 33- Οικογενειακή κατάσταση.....</i>	<i>103</i>

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η εργασία συνιστά κύριο πεδίο της ανθρώπινης ύπαρξης στο οποίο τα άτομα επενδύουν προσοχή, χρόνο και ενέργεια, με κύριο στόχο την επιβίωση τους, ταυτόχρονα όμως μέσω αυτής επιδιώκουν να εκφραστούν δημιουργικά, να ασκήσουν έλεγχο πάνω σε άλλα άτομα, να αποκτήσουν αυτοεκτίμηση και ευχαρίστηση, να καλύψουν γενικότερα ποικίλες ανάγκες τους.

Ο όρος 'εργασία' αποτελεί μία έννοια πολυδιάστατη. Οι αντικειμενικές διαφορές ανάμεσα στους ανθρώπους είναι πραγματικά, αναπόφευκτες. Η εργασία ως δημιουργική δράση του εργαζομένου και ως προϋπόθεση κοινωνικοποίησης, επιβίωσης και προσωπικής του ανάπτυξης αντανακλά ταυτόχρονα και τις κοινωνικές σχέσεις. Έτσι η εργασία από τη φύση της αποτελεί αντικειμενικά ουσιαστική προϋπόθεση για τη μη ύπαρξη διακρίσεων μεταξύ των εργαζομένων. Η παρατήρηση αυτή αναδεικνύει τις υπάρχουσες δυνατότητες ώστε να καταπολεμηθούν και να αρθούν οι διακρίσεις στο χώρο εργασίας.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup> : ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ

## 1.1 Έννοια της Διαφορετικότητας

Με τον όρο διαφορετικότητα γίνεται αναφορά στην αναγνώριση, την κατανόηση, την αποδοχή και την εκτίμηση των διαφορών ανάμεσα στους ανθρώπους με την παράλληλη διατήρηση του σεβασμού στην ηλικία, το γένος, την κοινωνική τάξη, την εθνικότητα, τις φυσικές και νοητικές ικανότητες, τη φυλή, τις σεξουαλικές προτιμήσεις και τις θρησκευτικές πεποιθήσεις (<http://edis.ifas.ufl.edu/hr022>). Επιπρόσθετα η διαφορετικότητα μπορεί να αποβεί χρήσιμη για την επισήμανση των ανομοιοτήτων ανάμεσα στους ανθρώπους αλλά και για την ποικιλία εμπειριών και οπτικής γωνίας οι οποίες αναδύονται από διαφορές σε ποικίλους τομείς όπως η φυλή, ο πολιτισμός, η θρησκεία κλπ.

Η διαφορετικότητα στον εργασιακό χώρο ωστόσο, παίρνει και μια άλλη διάσταση. Όταν μιλάμε για διαφορετικότητα στην εργασία εκτός όλων των παραπάνω, αναφερόμαστε επιπλέον στην ικανότητα που έχει η ηγεσία να επηρεάζει τα άτομα προκειμένου αυτά να εργαστούν με τη θέλησή τους για την επίτευξη των στόχων της εταιρίας ή του οργανισμού. Η διαφορετικότητα στον εργασιακό τομέα εκτείνεται πέρα από τα γνωστά και καθιερωμένα όρια, με κύριο στόχο την δημιουργία εμπιστοσύνης. Η αξιολόγηση των διαφορών γίνεται προκειμένου να δούμε τη θετική πλευρά της διαφοράς (<http://edis.ifas.ufl.edu/hr022>).

Η διαφορετικότητα στον εργασιακό χώρο χωρίζεται σε οριζόντια και κάθετη με κριτήριο τις διαφορές που εμφανίζουν τα άτομα. Η οριζόντια μορφή της διαφορετικότητας εστιάζει στο άτομο και σχετίζεται με την αποδοχή και την εκτίμηση των διαφορών. Τις διαφορές αυτές δεν μπορούμε να τις ελέγξουμε. Είναι συνήθως ορατές και αποτελούν βασικά χαρακτηριστικά του ατόμου. Τέτοιες διαφορές μπορεί να είναι: Η ηλικία, το φύλο, η φυλή, η σεξουαλική προτίμηση και άλλου τέτοιου είδους χαρακτηριστικά. Σε αυτή την περίπτωση πρέπει τα άτομα αυτά να αντιμετωπίζονται με κατανόηση καθώς η σημασία της διαφορετικότητας σε αυτή την μορφή είναι πολύ μεγάλη. Ένα υπαλληλικό προσωπικό και μια ηγεσία που δεν συνεργάζονται και δεν κατανοούν ο ένας τον άλλο, δεν έχουν την δυνατότητα να επιτύχουν το μέγιστο των δυνατοτήτων τους. Σε τέτοιες καταστάσεις βοηθούν τα διάφορα σεμινάρια σχετικά με την προκατάληψη αλλά και την πολύ-πολιτισμική επικοινωνία. Δεν πρέπει να ξεχνάμε ότι αυτή η

μορφή πρέπει να κρίνεται με βάση το εξής ερώτημα: «Γιατί πρέπει να εκτιμάμε την διαφορετικότητα»; Παρόλα αυτά, τέτοιες μεμονωμένες δράσεις δεν είναι αρκετές για την επίλυση του προβλήματος της διαφορετικότητας καθώς η οριζόντια διαφορετικότητα είναι μόνο ένα κομμάτι της εικόνας ([http://www.edchange.org/multicultural/papers/rosado\\_managing\\_diversity.pdf](http://www.edchange.org/multicultural/papers/rosado_managing_diversity.pdf)).

Η δεύτερη μορφή της διαφορετικότητας είναι αυτή που συμπληρώνει την εικόνα. Ονομάζεται κάθετη και έχει να κάνει με τα χαρακτηριστικά του ατόμου τα οποία δεν είναι ορατά και πάνω στα οποία το άτομο έχει μερικό έλεγχο. Αυτά τα χαρακτηριστικά συνήθως αλλάζουν με την πάροδο του χρόνου και είναι τα εξής: το εισόδημα, οι ηθικές, οι αξίες του ατόμου, οι ιδέες, η εκπαίδευση, η εμπειρία, η οικογένεια κ.τ.λ. Οι διαφορές αυτές στη συγκεκριμένη μορφή έχουν σημασία γιατί έχουν μεγαλύτερο αντίκτυπο επάνω στην εταιρία. Έχουν σχέση με τη συγκέντρωση και την ενδυνάμωση της διαφορετικότητας όχι μόνο για την καλύτερη κατανόηση ανάμεσα στην πολιτική και τη δόμηση της εταιρίας αλλά και στον τρόπο με τον οποίο οι στόχοι χωρίζονται έτσι ώστε να επιτευχθούν οι σκοποί της. Αυτή η μορφή είναι το κλειδί για την αλλαγή μέσα στο εταιρικό περιβάλλον. Η αλλαγή αυτή όμως δεν πρέπει να είναι μόνο εικονική. Αλλιώς δεν θα μπορούσαμε ποτέ να χρησιμοποιήσουμε όλα τα εφόδια τα οποία ένα άτομο μπορεί να φέρει μέσα στην επιχείρηση. Η αλλαγή και στις δύο αυτές μορφές μπορεί να δημιουργήσει ένα περιβάλλον στο οποίο η διαφορετικότητα μπορεί να ανθίσει ([http://www.edchange.org/multicultural/papers/rosado\\_managing\\_diversity.pdf](http://www.edchange.org/multicultural/papers/rosado_managing_diversity.pdf)).

## 1.2 Διοίκηση διαφορετικότητας

Τα τελευταία χρόνια λόγω των κοινωνικών και οικονομικών εξελίξεων, οι επιχειρήσεις εμφανίζουν την τάση να υιοθετούν πρακτικές που στοχεύουν στην διοίκηση διαφορετικών ομάδων οι οποίες έχουν πλέον ενσωματωθεί στο δυναμικό τους. Η παγκοσμιοποίηση (Dessler, 2005), η συνεχής μείωση του εργατικού δυναμικού, λόγω υπογεννητικότητας, το ιδιαίτερα μεγάλο ηλικιακά εργατικό δυναμικό (Guzman et al, 2014; Colley, 2014; Drabe, Hauff & Richter, 2015), ο τεράστιος αριθμός μεταναστών (Kim, 2006), η εισαγωγή όλο και περισσότερων γυναικών και μειονοτήτων στο χώρο

εργασίας (Knoppers, Claringbould & Dortants, 2015), οι μεταβολές στη φύση των διαθέσιμων θέσεων εργασίας (απαίτηση πιο υψηλών δεξιοτήτων, μείωση ζήτησης ανεκπαίδευτων εργατών λόγω αυτοματοποίησης) έχουν αυξήσει σημαντικά την επιδίωξη της διαχείρισης της διαφορετικότητας από τις επιχειρήσεις.

Οι Gardenswartz & Rowe (1994) είναι οι δημιουργοί των τεσσάρων επιπέδων της διαφορετικότητας. Πρόκειται για ένα μοντέλο το οποίο έχει διαδοθεί ευρέως και με το οποίο διευρύνεται η αντίληψή μας αναφορικά με τη διαφορετικότητα πέρα από τα καθιερωμένα ζητήματα που σχετίζονται με το φύλο και τη φυλή.

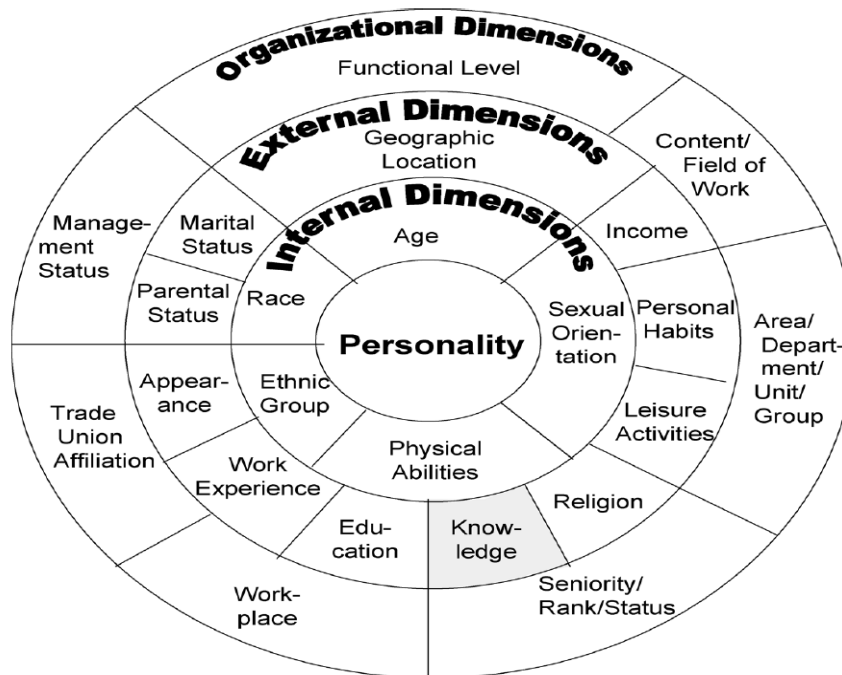
Στο κέντρο του κύκλου βρίσκεται η προσωπικότητα του ανθρώπου-εργαζομένου, που αποτελεί τη μοναδική πτυχή του κάθε ατόμου η οποία τον διακρίνει από τους υπόλοιπους. Έτσι, κάθε άνθρωπος μπορεί να είναι εσωστρεφής ή εξωστρεφής, μεθοδικός ή όχι, εκφραστικός ή όχι και έχουμε τη δυνατότητα να βγάλουμε συμπεράσματα για το κατά πόσο αυτά τα στοιχεία της προσωπικότητάς του θα επηρεάσουν την παρουσία του στο εργασιακό περιβάλλον.

Στο αμέσως επόμενο από το κεντρικό επίπεδο συναντάμε τις εσωτερικές διαστάσεις του ανθρώπου που περιλαμβάνουν έξι κατηγορίες τις οποίες μπορούμε να ελέγξουμε λίγο έως καθόλου. Αυτές είναι: το γένος, η ηλικία, η φυλή, η εθνικότητα, οι φυσικές ικανότητες (ή ανικανότητες) και ο σεξουαλικός προσανατολισμός.

Στο τρίτο επίπεδο συναντάμε τις εξωτερικές διαστάσεις του ανθρώπου που αφορούν εξωτερικές επιρροές που είναι αποτέλεσμα τόσο εμπειριών όσο και επιλογών. Αυτές είναι: η θρησκεία, η εκπαίδευση, η οικογενειακή κατάσταση, η επαγγελματική εμπειρία, οι προσωπικές συνήθειες, τα χόμπι, η εμφάνιση, το εισόδημα, οι γνώσεις κ.α.

Στο τελευταίο επίπεδο συναντάμε τις οργανωσιακές διαστάσεις, που περιλαμβάνουν το επίπεδο, το τμήμα, την αρχαιότητα και το μέρος στο οποίο εργάζεται κάποιο άτομο σε έναν οργανισμό. Πρόκειται για κατηγορίες που δείχνουν την ομοιότητα ή την διαφορετικότητα στον εργασιακό χώρο (Εικόνα 1).

(Εγχειρίδιο κατάρτισης για τη Διαχείριση της Διαφορετικότητας, 2007).



Source: In accordance with Gardenswartz and Rowe (1994, p. 33)

Εικόνα 1

Το ως άνω μοντέλο δίνει τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να αναγνωρίσουν και να κατανοήσουν τα φίλτρα μέσα από τα οποία ο καθένας μας βλέπει τον κόσμο και τα οποία μας δημιουργούν εμπόδια στο να αποδεχτούμε τους άλλους ( Gardenswartz, Rowe, Digh, 2003).

Μέσα από τη διοίκηση διαφορετικότητας γίνεται προσπάθεια να δοθούν ευκαιρίες σε όλους τους εργαζόμενους ανεξάρτητα από φύλο, ηλικία, εθνικότητα, θρησκεία κλπ., να μεγιστοποιήσουν τις δυνατότητες και την συμβολή τους σε μία επιχείρηση. Παράλληλα, στόχος είναι η ελαχιστοποίηση εμποδίων που ενδεχομένως παρουσιάζονται όπως είναι οι μεροληψίες και οι προκαταλήψεις μέσα στον εργασιακό χώρο, τα οποία μπορεί να προκαλέσουν δυσλειτουργία τη διοίκησης διαφορετικότητας (Dessler, 2005).

Για την πραγματοποίηση των παραπάνω στόχων οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί κατευθύνονται στην προσέλκυση εργαζομένων με τη χρήση πρακτικών πέρα από διακρίσεις, στερεότυπα, προκαταλήψεις και ρατσισμό (Glastra, 1999).

### 1.3 Στερεότυπα και προκαταλήψεις

Ποικίλοι είναι οι ορισμοί είναι που έχουν διατυπωθεί για την έννοια των στερεότυπων. Στερεότυπα κατά τον Lippmann είναι «οι εικόνες οι οποίες υπάρχουν στο μυαλό του ατόμου για άτομα-μέλη μιας άλλης ομάδας». Τα στερεότυπα ενδέχεται να πάρουν διάφορες μορφές όπως το φύλο, το χρώμα, η εθνικότητα, οι πολιτικές πεποιθήσεις και οι σεξουαλικές προτιμήσεις ( Lippmann, 2004).

Έχει υποστηριχθεί και η άποψη ότι στερεότυπα είναι οι πεποιθήσεις για τις συμπεριφορές, τα χαρακτηριστικά και τις ιδιότητες των μελών μιας συγκεκριμένης ομάδας (Hilton & Von Hippel, 1996). Μέσα από τα στερεότυπα εμφανίζονται όλα τα γνωρίσματα που ενδεχομένως έχουν τα μέλη μιας ομάδας κατά τρόπο γενικό και τα οποία ως επί το πλείστον είναι αρνητικά (Τσαούσης, 1989). Η χρήση στερεοτύπων είναι ένα αδιάκοπο ανθρώπινο φαινόμενο διότι διευκολύνει τα άτομα είτε να υποτιμήσουν τα προτερήματα και την αξία κάποιου άλλου είτε να απλουστεύσει κάποιο σημαντικό κατόρθωμά του (Fiske, 1998).

Στερεότυπα κατά τον Γιαβρή (2009) είναι οι παγιωμένες βολικές και υπεραπλουστευμένες αντιλήψεις ατόμων και κοινωνικών ομάδων σχετικά με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά άλλων ατόμων ή κοινωνικών ομάδων.

Τα στερεότυπα έχουν την τάση να αντέχουν στον χρόνο, ήτοι απαιτείται ιδιαίτερα μεγάλη προσπάθεια και χρόνος προκειμένου να αλλάξει ένα στερεότυπο (Hamilton & Sherman, 1994). Αυτό συμβαίνει διότι τα στερεότυπα επικρατούν όχι μόνο σε γνωστικούς μηχανισμούς του ανθρώπου με την κατηγοριοποίηση των ατόμων σε ομάδες και την ταυτόχρονη αναγνώριση των κοινών γνωρισμάτων που διαθέτουν (Tajfel & Turner, 1986) αλλά και σε κοινωνικές στάσεις με την μετάδοση στερεοτύπων στα άτομα από την οικογένεια, το σχολείο και τα μέσα μαζικής ενημέρωσης και μάλιστα από ιδιαίτερα μικρή ηλικία( Hamilton & Sherman, 1994).

Αρκετοί επιστήμονες στην προσπάθειά τους να κατανοήσουν τις σχέσεις ανάμεσα σε ομάδες ατόμων, κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι σημαντικό ρόλο στην δημιουργία τους παίζει η προκατάληψη. Πρόκειται για έναν πολυδιάστατο όρο για την σημασία του οποίου έχουν διατυπωθεί αρκετές απόψεις (Duckitt, 1992).



Προκατάληψη κατά τον Allport (1954) είναι η αντιπάθεια που στηρίζεται σε μια εσφαλμένη γενίκευση. Το αίσθημα αυτό της αντιπάθειας ενδέχεται να απευθύνεται προς ένα άτομο μεμονωμένα ή σε μία ομάδα ατόμων και να αφορά σε συγκεκριμένα χαρακτηριστικά τους γνωρίσματα. Ο Allport στο έργο του “The Nature of Prejudice” τονίζει ιδιαίτερα την αρνητική σημασία της προκατάληψης και του αντίκτυπου της στα άτομα ή μέλη μιας ομάδας που τη δέχονται. Ο ίδιος θεωρεί ότι η προκατάληψη αποτελεί τμήμα της αρρωστημένης σκέψης ενός ατόμου για ένα άλλο άτομο ή μια ομάδα ατόμων χωρίς εμφανείς λόγους και συγκεκριμένη αιτιολόγηση.

Σύμφωνα με τους Dovidio & al (2010), προκατάληψη είναι η συμπεριφορά που έχει ένα άτομο απέναντι σε κάποιο άλλο άτομο ή ομάδα, μέσω της οποίας δημιουργούνται ή συντηρούνται ιεραρχικές σχέσεις κύρους μεταξύ των ομάδων χωρίς να προκαθορίζεται εάν πρόκειται για αρνητική ή θετική συμπεριφορά ( Dovidio & all 2010).

Προκατάληψη κατά τον Μήτσελο (2011) είναι η γνώμη που διαμορφώνεται εκ των προτέρων χωρίς επισταμένη μελέτη και κριτική εξέταση των πραγμάτων και ως εκ τούτου είναι συνήθως εσφαλμένη και οδηγεί σε δυσμενή προδιάθεση απέναντι σε κάποιο πρόσωπο. Με άλλα λόγια η προκατάληψη σχετίζεται με στάσεις των ανθρώπων προς τα μέλη άλλων ομάδων αναμένοντας από αυτά συγκεκριμένες συμπεριφορές οι οποίες συνήθως είναι υποτιμητικές. Παρά το γεγονός ότι ενδέχεται να υπάρχουν και θετικές προκαταλήψεις, εντούτοις η λέξη προκατάληψη έχει αποκτήσει κυρίως αρνητική έννοια ( Cox, 1994).

Όπως ήταν αναμενόμενο, λόγω των ποικίλων ορισμών που έχουν δοθεί στην έννοια της προκατάληψης, ποικίλες είναι και οι θεωρίες που έχουν διατυπωθεί για τα αίτια δημιουργίας αυτής. Κατά μία θεωρία, η προκατάληψη συνδέεται άμεσα με την αλληλεπίδραση που έχει ένα άτομο με τον κοινωνικό του περίγυρο ήτοι την οικογένεια, τους φίλους και τους δασκάλους του. Κατ’ άλλη άποψη, η προκατάληψη δημιουργείται μέσα από τις πολιτισμικές και κοινωνικές καταβολές που έχει το άτομο, όπως είναι η κουλτούρα και η θρησκεία αντίστοιχα. Υπάρχει τέλος και η θεωρία που υποστηρίζει τον σημαντικό ρόλο που διαδραματίζει και η προσωπικότητα στο σχηματισμό αρνητικών συμπεριφορών προς τα μέλη μιας ομάδας (Allport, 1954).

Η χρήση στερεοτύπων και προκαταλήψεων αποτελεί έναν άστοχο τρόπο κατηγοριοποίησης ανθρώπων. Δυστυχώς, είναι γεγονός ότι οι άνθρωποι θεωρούν πιο εύκολο να χρησιμοποιούν στερεότυπα και προκαταλήψεις από το να επιδιώκουν να γνωρίσουν τον άλλον πραγματικά ( Mor Barak, 2005).

## 1.4 Έννοια διάκρισης

Οι διακρίσεις είναι ένα πολυδιάστατο θέμα που έχει απασχολήσει κατά καιρούς αρκετούς ερευνητές. Με τον όρο διάκριση νοείται «η παρενόχληση ή κάθε άλλη προσβλητική ενέργεια, η οποία εκδηλώνεται με ανεπιθύμητη συμπεριφορά και έχει ως σκοπό ή αποτέλεσμα την προσβολή της αξιοπρέπειας προσώπου και τη δημιουργία εκφοβιστικού, εχθρικού ή εξευτελιστικού, ταπεινωτικού ή επιθετικού περιβάλλοντος (DeCenzo, Robbins 2015, Κωνσταντόπουλος).

Διάκριση σύμφωνα με τον Allport (1954), είναι οι αδικαιολόγητες αρνητικές ενέργειες που αποβλέπουν στην στέρηση από άτομα ή ομάδες ατόμων της ισότητας στην απασχόληση. Η διάκριση ενδέχεται να είναι εμφανής σε διάφορα επίπεδα όπως οικονομικό, πολιτικό, κοινωνικό και ατομικό και λόγω του ότι διαθέτει πολυεπίπεδο χαρακτήρα, πολλές πηγές και ποικίλους τρόπους έκφρασης, είναι ιδιαίτερα έντονη στις ζωές των ατόμων πολλών μειονοτήτων (Gallup, 2002).

Το 1984 η δικαστής Rosalie Silberman Abella με την ιδιότητα της επικεφαλής της Καναδικής Βασιλικής Επιτροπής με θέμα την ισότητα στην εργασία, έκανε χρήση για πρώτη φορά του όρου «συστηματική διάκριση». Κατόπιν έρευνας που διεξήγαγε η ως άνω Επιτροπή συλλέχθηκαν στοιχεία τα οποία καταδείκνυαν διάκριση σε βάρος τεσσάρων ομάδων εργασίας: των γυναικών, των ιθαγενών, των ατόμων με ειδικές ανάγκες και των ορατών μειονοτήτων. Η Επιτροπή κατέληξε στο συμπέρασμα ότι, βάσει ισχυρών αποδείξεων, υπήρχαν συστηματικές μορφές διακρίσεων οι οποίες βασιζόνταν σε στερεοτυπικά χαρακτηριστικά που αποδίδονταν στα άτομα που ανήκαν στις συγκεκριμένες ομάδες (Konrad, Prasad, Pringle 2006).

## **Διατάξεις Ν.4443/2016 περί απαγόρευσης διακρίσεων στον τομέα απασχόλησης**

Ο σκοπός των διατάξεων περί απαγόρευσης των διακρίσεων στον τομέα της απασχόλησης κατά τον ισχύοντα Ν. 4443/2016 έγκειται στην προώθηση και εφαρμογή της αρχής της ίσης μεταχείρισης ως προς:

- **α)** τους όρους πρόσβασης στην εργασία, περιλαμβανομένων των κριτηρίων επιλογής και πρόσληψης, και ως προς τους όρους επαγγελματικής εξέλιξης,
- **β)** την πρόσβαση σε όλα τα επίπεδα και τα είδη επαγγελματικής κατάρτισης, προσανατολισμού, απόκτησης επαγγελματικής εμπειρίας,
- **γ)** τους όρους και τις συνθήκες απασχόλησης και εργασίας, ιδίως τις αποδοχές, τη λύση της σύμβασης εργασίας, την υγεία και την ασφάλεια στην εργασία, την επανένταξη στην απασχόληση,
- **δ)** την ιδιότητα του μέλους και τη συμμετοχή σε συνδικαλιστική οργάνωση.

Απαγορεύονται οι διακρίσεις σε όλες τις ανωτέρω εκφάνσεις της εργασίας και της απασχόλησης, οι οποίες αφορούν:

- **α)** τη φυλή, το χρώμα, την εθνική ή εθνοτική καταγωγή, τις γενεαλογικές καταβολές,
- **β)** τις θρησκευτικές ή άλλες πεποιθήσεις,
- **γ)** την αναπηρία ή τη χρόνια πάθηση,
- **δ)** την ηλικία,
- **ε)** την οικογενειακή ή κοινωνική κατάσταση
- **στ)** τον σεξουαλικό προσανατολισμό, την ταυτότητα ή τα χαρακτηριστικά φύλου.

Εκτός από όσες προαναφέρθηκαν, απαγορεύονται διακρίσεις σε βάρος των εργαζομένων, συναρτώμενες με το χρόνο απασχόλησης αυτών, δηλαδή με συμβάσεις εργασίας ορισμένου χρόνου, μερικής απασχόλησης, προσωρινής απασχόλησης, ή με τον τρόπο απασχόλησής τους, όπως με τηλεργασία.

### 1.4.1 Μορφές διακρίσεων

Μια διάκριση μπορεί να λάβει τις κάτωθι μορφές (Ζερδελής, 2015) :

- **Άμεση διάκριση**

Συντρέχει περίπτωση άμεσης διάκρισης όταν ένα πρόσωπο υφίσταται λιγότερο ευνοϊκή μεταχείριση από αυτή της οποίας τυγχάνει ή έτυχε ή θα τύγχανε ένα άλλο πρόσωπο σε ανάλογη κατάσταση για έναν από τους λόγους που αναφέρονται ανωτέρω (δηλαδή ένεκα διακρίσεων λόγω φυλής, χρώματος κ.ά.) και εμπίπτουν στο περιεχόμενο των απαγορευμένων διακρίσεων. Για τη διαπίστωση της άμεσης διάκρισης προϋποτίθεται ένας συγκρίσιμος εργαζόμενος, δηλαδή ένα άλλο πρόσωπο το οποίο δεν υφίσταται ή δεν υπέστη ή δεν θα υφίστατο την ίδια δυσμενή μεταχείριση, αν και βρίσκεται σε ανάλογη κατάσταση. Το συγκρινόμενο πρόσωπο δεν είναι απαραίτητο να απασχολείται στον ίδιο χρόνο με το πρόσωπο που υφίσταται τη διάκριση, αρκεί να έτυχε κάποια στιγμή ευνοϊκής μεταχείρισης σε ανάλογη κατάσταση. Ο συγκρίσιμος εργαζόμενος μπορεί να είναι ακόμη και ένα υποθετικό πρόσωπο, όταν δεν είναι δυνατή η σύγκριση με ένα υπαρκτό πρόσωπο. Επίσης, δεν είναι απαραίτητο να υφίσταται πρόθεση του εργοδότη να υποστεί ο εργαζόμενος δυσμενέστερη μεταχείριση.

Παραδείγματα άμεσης διάκρισης είναι : η μη πρόσληψή ενός ατόμου, η επιβολή σε αυτό δυσμενέστερων όρων εργασίας, η απόλυσή του, η λήψη μικρότερης σύνταξης, ο αποκλεισμός κάποιου από συγκεκριμένο επάγγελμα, η άσκηση λεκτικής κακοποίησης ή βίας σε κάποιον (Handbook on European non-discrimination law).

- **Έμμεση διάκριση**

Συντρέχει περίπτωση έμμεσης διάκρισης όταν μια φαινομενικά ουδέτερη διάταξη, ένα κριτήριο ή μια πρακτική μπορεί να θέσει πρόσωπα με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά (φυλής, χρώματος, εθνικής ή εθνοτικής καταγωγής κ.λπ.) σε μειονεκτική θέση σε σχέση με άλλα πρόσωπα.

Και στην περίπτωση της έμμεσης διάκρισης, όπως και στην άμεση διάκριση, οι προθέσεις του εργοδότη δεν ενδιαφέρουν. Δηλαδή για το αν συντρέχει περίπτωση άμεσης ή έμμεσης διάκρισης εξετάζουμε μόνο αν ο εργαζόμενος, ο οποίος φέρει τα συ-

γκεκριμένα χαρακτηριστικά (φύλου, χρώματος κ.λπ.), έχει υποστεί μειονεκτική μεταχείριση και όχι αν ο εργοδότης είχε επιλήψιμο κίνητρο σε βάρος του. Στην περίπτωση των έμμεσων διακρίσεων εξετάζουμε αν μία συγκεκριμένη συμπεριφορά, ένας συγκεκριμένος όρος εργασίας οδηγεί σε μειονεκτική θέση πρόσωπα με τα ανωτέρω χαρακτηριστικά σε σχέση με άλλα τα οποία δεν φέρουν το συγκεκριμένο χαρακτηριστικό, το οποίο αποτελεί την αιτία της διάκρισης. Και εδώ γίνεται αντιπαραβολή με τον συγκρίσιμο εργαζόμενο.

Παραδείγματα έμμεσης διάκρισης είναι :

- **Διάκριση λόγω εντολής**

Διάκριση είναι και η πραγμάτωση ή απεύθυνση οποιασδήποτε εντολής για την εφαρμογή διακριτικής μεταχείρισης σε βάρος ενός προσώπου λόγω φυλής, χρώματος, εθνικής ή εθνοτικής καταγωγής, γενεαλογικών καταβολών, θρησκευτικών ή άλλων πεποιθήσεων, αναπηρίας ή χρόνιας πάθησης, ηλικίας, οικογενειακής ή κοινωνικής κατάστασης, σεξουαλικού προσανατολισμού, ταυτότητας ή χαρακτηριστικών φύλου.

- **Διάκριση λόγω σχέσης**

Τέτοια διάκριση υφίσταται όταν υπάρχει λιγότερο ευνοϊκή μεταχείριση την οποία δέχεται ο εργαζόμενος λόγω της σχέσης του με πρόσωπο το οποίο φέρει ένα χαρακτηριστικό από αυτά που αναφέρονται ανωτέρω, δηλαδή τη φυλή, το χρώμα, την εθνική ή εθνοτική καταγωγή, τις θρησκευτικές πεποιθήσεις κ.ά.

- **Διάκριση λόγω νομιζόμενων χαρακτηριστικών**

Πρόκειται για τη λιγότερο ευνοϊκή μεταχείριση την οποία δέχεται ένας εργαζόμενος επειδή εικάζεται ότι διαθέτει συγκεκριμένα χαρακτηριστικά χρώματος, φυλή, εθνικής ή εθνοτικής καταγωγής κ.ά.

- **Πολλαπλή διάκριση**

Ως τέτοια νοείται οποιαδήποτε διάκριση σε βάρος προσώπου που βασίζεται σε περισσότερους από έναν απαγορευμένους λόγους.

- **Παρενόχληση**

Διάκριση θεωρείται και η παρενόχληση, εφόσον προκαλείται ανεπιθύμητη συμπεριφορά η οποία συνδέεται με έναν από τους λόγους που αναφέρονται ανωτέρω, με σκοπό ή αποτέλεσμα την προσβολή της αξιοπρέπειας του προσώπου και τη δημιουργία εκφοβιστικού, εχθρικού, εξευτελιστικού, ταπεινωτικού ή επιθετικού περιβάλλοντος. Ανάλογη είναι και η έννοια της σεξουαλικής παρενόχλησης, η οποία περιγράφεται στο νόμο ως εκδήλωση ανεπιθύμητης συμπεριφοράς συνδεδεμένης με το φύλο ενός προσώπου, με σκοπό ή αποτέλεσμα την παραβίαση της αξιοπρέπειας του προσώπου και τη δημιουργία εκφοβιστικού, ταπεινωτικού περιβάλλοντος.

Η ηθική παρενόχληση θεωρείται μία από τις σημαντικότερες μορφές παρενόχλησης στο χώρο εργασίας και μάλιστα με ιδιαίτερα έντονα διαβρωτική και τοξική παρουσία στο εργασιακό περιβάλλον (Τσιάμα, 2013). Η εν λόγω παρενόχληση έχει ιδιαίτερα δυσμενείς συνέπειες τόσο στην υγεία όσο και στην ασφάλεια των εργαζομένων. Ανάμεσα στις αρνητικές επιπτώσεις του παραπάνω φαινομένου συγκαταλέγεται και η σημαντική πτώση της αποδοτικότητας του εργαζομένου.

Με τον όρο ηθική παρενόχληση αναφερόμαστε στην ψυχολογική βία που ασκείται από ένα άτομο ή μία ομάδα ατόμων προς ένα άλλο άτομο ή μία ομάδα ατόμων. Εκδηλώνεται μέσω διαδοχικών αντιδεοντολογικών συμπεριφορών οι οποίες, ενώ εκ πρώτης όψεως δε συνδέονται μεταξύ τους, στην ουσία αποτελούν όλες μέρος μίας στρατηγικής εκφοβισμού, ταπείνωσης και αποδυνάμωσης του στόχου. Η ηθική παρενόχληση αποτελεί μία συστηματική, μακρόχρονη και ανήθικη τακτική, η οποία μέσα από συχνές και επαναλαμβανόμενες αρνητικές και ανταγωνιστικές συμπεριφορές, στοχεύει στην διαμόρφωση ενός εχθρικού και ταπεινωτικού περιβάλλοντος μέσα στο οποίο προσβάλλεται η προσωπικότητα και η αξιοπρέπεια του εργαζομένου και ως εκ τούτου επέρχεται η ψυχολογική και εργασιακή εξόντωσή του (Τσιάμα, 2013).

Το φαινόμενο της ηθικής παρενόχλησης ενδέχεται να εκδηλωθεί ακόμη και σε χώρους εργασίας στους οποίους γίνεται προσπάθεια από τις διευθύνσεις τους να εξασφαλιστούν άριστες συνθήκες εργασίας για όλους τους εργαζομένους. Ακόμη και στην περίπτωση αυτή, η εμφάνισή της προκαλεί υπονόμηση της ποιότητας της εργασίας, της ομαλής λειτουργίας του εργασιακού περιβάλλοντος και ως εκ τούτου και της αποτελεσματικότητας σχετικά με την παραγωγή προϊόντων ή υπηρεσιών. Δυστυχώς, οι διαστάσεις που λαμβάνει το φαινόμενο αυτό στο χώρο εργασίας τείνουν πλέον να

γίνουν ανησυχητικές, ενώ δεν είναι λίγοι οι φορείς εκείνοι οι οποίοι ασχολούνται εντατικά με αυτό το ζήτημα και προσπαθούν ενώνοντας τις δυνάμεις τους να το αντιμετωπίσουν (Cassito, Fatorrini, Gilioli, & Rengo).

Η ηθική παρενόχληση αποτελεί ένα ιδιαίτερο φαινόμενο το οποίο κατά κύριο λόγο οφείλεται στον ανταγωνισμό είτε ως χαρακτηριστικό της προσωπικότητας κάποιων ανθρώπων είτε ως συστατικό στοιχείο του τρόπου λειτουργίας ενός οργανισμού (Τσιάμα, 2013). Το φαινόμενο αυτό τείνει να γίνεται ιδιαίτερα έντονο σε περιπτώσεις όπου επικρατεί μεγάλη εργασιακή ανασφάλεια καθώς και σε περιπτώσεις όπου είναι πιθανή η μείωση του ανθρώπινου δυναμικού ενός χώρου εργασίας (Harvey & Keashly, 2005).

Η διοίκηση της επιχείρησης συχνά είτε αδιαφορεί για οποιαδήποτε παρενόχληση είτε την αγνοεί είτε δυστυχώς προβαίνει σε ενέργειες χωρίς αποτέλεσμα είτε ακόμη χειρότερα, την ασκεί με πολλούς και διαφορετικούς τρόπους. Τα γνωστότερα είδη ηθικής παρενόχλησης στο χώρο εργασίας είναι (Τσιάμα, 2013):

- ***Από προϊστάμενο σε υφιστάμενο*** : Αποτελεί την πιο συνηθισμένη μορφή ηθικής παρενόχλησης, καθώς εμπεριέχει κατάχρηση εξουσίας στην ύψιστη μορφή της. Οι αιτίες της πρόκλησής της είναι αρκετές και προέρχονται ως επί των πλείστων από το φόβο που μπορεί να αισθάνεται ο ίδιος ο προϊστάμενος προκειμένου να μη χάσει τον έλεγχο στη θέση εργασίας του. Σε περιπτώσεις όπου την παρενόχληση ασκεί προϊστάμενος ή κάποιο άτομο με ισχυρή και έντονη προσωπικότητα, είναι χαρακτηριστικό ότι συχνά συντάσσονται με τις συμπεριφορές του άτομα που βρίσκονται υπό την επιρροή του και θέλουν να του είναι αρεστά και αγαπητά ή φοβούνται την πιθανή άσχημη αντίδρασή του, σε περίπτωση που αυτά διαφωνήσουν μαζί του.
- ***Μεταξύ ομοιόβαθμων συναδέλφων*** : Η μορφή αυτή της παρενόχλησης συνήθως συνδέεται με αισθήματα φθόνου και κατωτερότητας, προσωπικής αντιπάθειας και συγκρούσεων. Δεν είναι λίγες και οι φορές εκείνες όπου η ηθική παρενόχληση ασκείται ανάμεσα σε ομάδες εργαζομένων και μάλιστα σε χώρους που είναι ιδιαίτερα ανταγωνιστικοί. Όταν παγιωθεί η παθολογική αυτή αλληλεπίδραση, δημιουργείται ένας φαύλος κύκλος καταστάσεων και η κρίση γενικεύεται. Οι συνέπειες τότε για τα άτομα αλλά και για την επιχείρηση μπορεί να αποβούν ολέθριες, εάν δεν επέμβει κάποιος να την σταματήσει.

- *Από υφιστάμενο ή ομάδα υφισταμένων σε προϊστάμενο* : Πρόκειται για τη σπανιότερη μορφή ηθικής παρενόχλησης και εμφανίζεται όταν δεν υπάρχει αναγνώριση στις ικανότητες του υφισταμένου και εκτίμηση στο πρόσωπό του. Η αμφισβήτησή του και η υποτίμηση των ικανοτήτων του συχνά αποτελεί και την έκφραση της ηθικής παρενόχλησης. Αυτό θα μπορούσε να συμβαίνει γιατί ο προϊστάμενος μπορεί να προέρχεται από διαφορετικό εργασιακό περιβάλλον και να έχει διαφορετικές καταβολές και μεθόδους από αυτές που χρησιμοποιεί η ομάδα των υφισταμένων του.
- *Μεταξύ διευθυντικών στελεχών* : Η μορφή αυτής της παρενόχλησης στοχεύει στην πτώση της απόδοσης κάποιου διευθυντικού στελέχους. Και σε αυτή την περίπτωση, ακόμη και επαγγελματίες με ιδιαίτερα υψηλή επιστημονική κατάρτιση, εάν βρεθούν σε συνθήκες όπου άλλοι φαίνεται να έχουν μεγαλύτερη ισχύ από αυτούς ή ενδεχομένως οι ίδιοι είναι πιο ευάλωτοι, είναι πολύ πιθανό να γίνουν στόχοι ηθικής παρενόχλησης.
- *Από τη διοίκηση του οργανισμού προς εργαζόμενους* : Πρόκειται για οργανωμένη μορφή παρενόχλησης, συνήθως είναι παρακινούμενη από τη διοίκηση της επιχείρησης και έχει στόχο τους εργαζομένους σε αυτή. Ασκείται συνήθως σε περιόδους σημαντικών αλλαγών στην επιχείρηση και εφαρμόζεται ώστε αυτή να μπορέσει να απαλλαγεί από άτομα σε ανώτερες ή κρίσιμες θέσεις με ιδιαίτερα υψηλούς βαθμούς.

#### **1.4.2 Διάκριση λόγω φυλής ή εθνοτικής καταγωγής**

Μια από τις πλέον συχνές μορφές διάκρισης στον εργασιακό χώρο, είναι η διάκριση εξαιτίας διαφορετικής φυλής ή εθνοτικής καταγωγής. Τα άτομα που αντιμετωπίζουν τέτοιου είδους διακρίσεις, είναι οικονομικοί μετανάστες, οι πρόσφυγες, οι αιτούντες άσυλο και οι παλιννοστούντες. Οι διακρίσεις αυτές ενδέχεται να οφείλονται στο χρώμα του δέρματος ενός ατόμου, στην εθνικότητα και στο πολιτιστικό περιβάλλον από το οποίο προέρχεται. Είναι γεγονός ότι ακόμα και σε περιπτώσεις που άτομα



διαφορετικής φυλής ή εθνοτικής καταγωγής καταφέρνουν να βρουν τελικά εργασία, απασχολούνται ως φτηνό εργατικό δυναμικό, αμείβονται χαμηλότερα και μάλιστα αρκετά συχνά χωρίς να τους παρέχεται η απαιτούμενη ασφάλιση. Συνήθως αντιμετωπίζονται από τους εργοδότες ως εργαζόμενοι τρίτης και τέταρτης κατηγορίας και είναι ελάχιστες οι φορές που προσλαμβάνονται σε θέσεις σταθερής και πλήρους απασχόλησης. Παράλληλα ορισμένες θέσεις εργασίας όπως αυτές των ανώτερων στελεχών, είναι απρόσιτες διότι τα άτομα αυτά στερούνται ίσων ευκαιριών επαγγελματικής ανέλιξης. ([http://ec.europa.eu/public\\_opinion/archives/eb\\_special\\_320\\_300\\_en.htm](http://ec.europa.eu/public_opinion/archives/eb_special_320_300_en.htm).)

Οι πιο συνηθισμένες φυλετικές διαφορές είναι αυτές που υφίστανται μεταξύ μαύρων, Ασιατών και λευκών. Συνήθως οι αμφιλεγόμενες φυλετικές συζητήσεις είναι εκείνες που συνδέουν τις διαφορές με νοημοσύνη και δυνατότητες. Έχει δημιουργηθεί η εντύπωση ότι οι λευκοί διαθέτουν υψηλότερους δείκτες νοημοσύνης από τους μαύρους. Υπάρχει και η άποψη ότι τα τεστ νοημοσύνης είναι ευνοϊκότερα για τους λευκούς (Χυτήρης, 2013). Όσον αφορά στους Ασιάτες θεωρούνται ότι είναι ικανοί και υπερβολικά ανταγωνιστικοί, αναξιόπιστοι και πολύ δεμένοι με την οικογένεια τους (Konrad, Prasad, Pringle, 2006).

Ρατσισμός είναι η αντίληψη που υποστηρίζει την ανωτερότητα μίας φυλής και αποβλέπει στη διατήρηση της καθαρότητάς της και στη κυριαρχία της έναντι των υπολοίπων. Δηλαδή ρατσισμός είναι να θεωρούμε κάποια άλλη ομάδα ανθρώπων ως κατώτερη ή ακόμη και άξια περιφρόνησης, λόγω της φυλετικής ή εθνικής της καταγωγής. (Antiracismreport, 2014)

Ένας σημαντικός παράγοντας του φαινομένου αυτού είναι η έλλειψη ανθρωπιστικής παιδείας και το χαμηλό μορφωτικό επίπεδο των ατόμων, οι οποίοι δεν διδάσκονται στο σχολείο την αξία του σεβασμού και της ισότητας συνεπώς είναι πιο εύκολο να υιοθετήσουν ρατσιστικές αντιλήψεις. Επιπρόσθετα, οι άνθρωποι χαμηλού μορφωτικού επιπέδου θεωρούν ότι για τα δικά τους προβλήματα και δυστυχίες ευθύνονται και οι μετανάστες. Ακόμη η κρίση αξιών που υπάρχει στις μέρες μας αλλά και τα οικονομικά προβλήματα που αντιμετωπίζει η πλειονότητα, συμβάλλουν στο να αναπτυχθούν τέτοιου είδους στερεότυπα. (Αθανασιάδης Ν., 2014).

Τη δεκαετία του 1990 και του 2000 οι περισσότεροι επιχειρηματίες θα συμφωνούσαν με την άποψη ότι η πολυμορφία ως προς τη φυλή του εργατικού δυναμικού με τα απαραίτητα προσόντα είναι επιθυμητός στόχος (Κατήρα, 2014). Αυτό συνέβαινε διότι στην πραγματικότητα με τον τρόπο αυτό το κάθε τμήμα της επιχείρησης θα είχε τη δυνατότητα να λειτουργήσει άμεσα και αποτελεσματικότερα σε όλες τις διαδικασίες

και φάσεις εργασιών, όπως για παράδειγμα θα μπορούσε να αυξήσει τις πωλήσεις της στην εγχώρια αγορά αφού θα μπορούσε να έχει εσωτερική πληροφόρηση για την κουλτούρα της κάθε εθνικότητας, θα μπορούσε να έχει συγκριτικό πλεονέκτημα στις εισαγωγές ή τις εξαγωγές εμπορευμάτων εφόσον κάποιοι εργαζόμενοι μιλούσαν τη γλώσσα είχαν γνώσεις σχετικά με τις διαδικασίες των εισαγωγών ή εξαγωγών της χώρας με την οποία θα προσπαθούσαν να συνεργαστούν. Δυστυχώς όμως τα τελευταία χρόνια εξαιτίας της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης, έχει μεταβληθεί το τοπίο στις εργασιακές σχέσεις και αυτό έχει σαν αποτέλεσμα να δημιουργούνται αρνητικές στάσεις και συμπεριφορές απέναντι στους αλλοδαπούς εργαζομένους τόσο από την πλευρά των εργοδοτών (χαμηλότερη μισθοί από το βασικό, αυξημένο ωράριο, αδήλωτη εργασία), όσο και από την πλευρά των συναδέλφων τους. Παρόλο που έχουν γίνει καταγγελίες σε διάφορες υπηρεσίες του δημοσίου τομέα όπως η επιθεώρηση εργασίας, ο Ο.Α.ΕΔ. και το ΙΚΑ για τις παρατυπίες αυτές δεν έχει δοθεί ουσιαστική λύση αφού η κατάσταση αυτή συνεχίζεται. Βέβαια αυτή η συμπεριφορά από πλευράς εργοδοτών αφορά κατά κύριο λόγο θέσεις εργασίας που αφορούν εργατικό δυναμικό και χαμηλόβαθμα στελέχη. Σε θέσεις υψηλόβαθμων στελεχών ή σε θέσεις που απαιτείται τεχνογνωσία η εθνικότητα δεν παίζει κανέναν ρόλο γιατί επικρατεί η άποψη που αναφέρθηκε αρχικά.

### **1.4.3 Διάκριση λόγω ηλικίας**

Διακρίσεις λόγω ηλικίας παρατηρούνται όταν υπάρχει μια λιγότερο ευνοϊκή μεταχείριση ενός ατόμου λόγω ηλικίας. Έχουν γίνει αρκετές έρευνες σχετικά με τις αιτίες των διακρίσεων λόγω ηλικίας στην αγορά εργασίας και τις αρνητικές αντιλήψεις, αξίες και στάσεις που βιώνουν οι μεγαλύτεροι σε ηλικία εργαζόμενοι στο χώρο εργασίας (Guzman et al, 2014). Σύμφωνα με προηγούμενες διαπιστώσεις, οι νεότεροι εργαζόμενοι ανήκουν στις πρώτες προτιμήσεις των επαγγελματιών του Ανθρώπινου Δυναμικού (Human Resource, HR) έναντι των μεγαλύτερων σε ηλικία εργαζομένων. Ωστόσο, υπάρχουν και οι περιπτώσεις εκείνες, όπου οι επαγγελματίες του HR επιλέγουν για κάποιες θέσεις εργαζομένους μεγαλύτερης ηλικίας, επειδή διαθέτουν περισσότερη εμπειρία από τους νεότερους και η εμπειρία τους είναι σχετική με την απαιτούμενη εργασία (Guzman et al, 2014). Από την άλλη δεν είναι λίγοι οι εργοδότες και οι εργαζόμενοι οι

οποίοι θεωρούν ότι οι μεγαλύτεροι σε ηλικία άνθρωποι έχουν απωλέσει την ικανότητα να αποδίδουν σε μία εργασία (Αναγνωστοπούλου Τ., 2012). Τις περισσότερες φορές η λιγότερο ευνοϊκή μεταχείριση ενός ατόμου λόγω της ηλικίας του προέρχεται από τη δημιουργία στερεοτύπων και προκαταλήψεων αναφορικά με τη συγκεκριμένη ομάδα. Χαρακτηριστικό είναι το στερεότυπο που επικρατεί για άτομα μικρότερης ηλικίας ότι δεν είναι αρκετά ώριμα ενώ για άτομα μεγαλύτερης ηλικίας ότι δεν είναι αρκετά ανοιχτόμυαλα, ότι δεν είναι ικανά να δεχθούν και να υιοθετήσουν καινούριες ιδέες και ότι δεν έχουν πλέον κανένα κίνητρο για να βελτιωθούν (Υπουργείο Εργασίας και Κοινωνικών Ασφαλίσεων Κύπρου, 2009). Απαραίτητη κρίνεται η ενθάρρυνση της ανταλλαγής μεταξύ των εργαζομένων μεγαλύτερης ηλικίας και νεότερων ούτως ώστε να μπορέσει να γίνει μεταφορά γνώσεων, που ενισχύει την επιθυμία από τους νεότερους εργαζομένους για γνώση και πληροφορίες, και την επιθυμία αυτών μεγαλύτερης ηλικίας για καλές σχέσεις με τους συναδέλφους. Οι μεγαλύτερης ηλικίας ή αλλιώς οι «παλαιότεροι» έμπειροι υπάλληλοι μπορούν να χρησιμεύσουν ως μέντορες στους νέους συναδέλφους για μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο προκειμένου να μεταλαμπαδεύσουν την τεχνογνωσία που δεν τεκμηριώνεται άμεσα στους νέους συναδέλφους τους. (Drabe, Hauff & Richter, 2015).

#### **1.4.4 Διάκριση λόγω θρησκείας**

Παρά το γεγονός ότι η θρησκεία δεν αποτελούσε θέμα τα τελευταία 40 χρόνια στους χώρους εργασίας ( στο δυτικό κόσμο) και απαγορεύεται από το νόμο η διάκριση ενός υποψηφίου για το λόγο αυτό, τα τελευταία πέντε χρόνια εξαιτίας κάποιων ιδιαίτερα έντονων και ακραίων φαινομένων από φανατισμένες οργανώσεις μουσουλμάνων, επανέρχεται στο προσκήνιο και αποτελεί σοβαρό πρόβλημα για υποψηφίους προερχόμενους από ισλαμικές χώρες. Δυστυχώς ο φόβος που υπάρχει αυτή τη στιγμή σε Ευρώπη και Αμερική δημιουργεί πολύ συχνά ρατσιστικές και ακραίες συμπεριφορές σε εργαζομένους ή σε εν δυνάμει εργαζομένους οι οποίοι συχνά απορρίπτονται από θέσεις εργασίας ή απολύονται ή αναγκάζονται να πουν ψέματα για το θρήσκευμα τους. Λόγω

της κατάστασης αυτής πολλές φορές κάποιοι φανατίζονται περισσότερο με αποτέλεσμα να δημιουργείται ένας φαύλος κύκλος που το μόνο που τελικά μένει είναι η αίσθηση αδικίας σε κάποιους ανθρώπους που θα πρέπει να λογοδοτούν για τα πιστεύω τους. Αντίστοιχα βέβαια πρόβλημα στους χώρους εργασίας και ακόμη πιο έντονο είχαν και έχουν οι χριστιανοί και ειδικότερα οι γυναίκες σε χώρες της Μέσης Ανατολής, αποτέλεσμα όμως όλου αυτού είναι ότι χάνονται ευκαιρίες και για τις δύο πλευρές.

### 1.4.5 Διάκριση λόγω φύλου

Κατά τους Tejashwini και Venumadhava (2015) διάκριση με βάση το φύλο συνιστά η δυσμενής με συστηματικό τρόπο μεταχείριση αντιμετώπιση των ατόμων με βάση το φύλο στο οποίο ανήκουν με αποτέλεσμα να μην έχουν ίδια δικαιώματα, ευκαιρίες και πόρους. Σε παγκόσμιο επίπεδο οι γυναίκες λαμβάνουν μια διαφορετική μεταχείριση σε σχέση με τους άνδρες, διαθέτουν μικρότερη δύναμη και έλεγχο στους περισσότερους τομείς και οι ζωές τους θεωρούνται μικρότερης αξίας από αυτής των ανδρών.

Λόγω του μεγάλου βαθμού ανισότητας μεταξύ των δύο φύλων στο παρελθόν, σε συνδυασμό με τις σημαντικές κοινωνικές διακρίσεις δημιουργήθηκε το κίνημα του φεμινισμού (Fraser, 2009). Φεμινισμός ονομάστηκε η φιλοσοφική και κοινωνιολογική θεωρία που υποστήριζε την ισότητα των δύο φύλων ενώ παράλληλα προωθούσε την χειραφέτηση της γυναίκας και την ουσιαστική εξίσωσή της με τον άνδρα σε κάθε πεδίο όπως οικονομικό, κοινωνικό, αστικό και πολιτικό, για λόγους ηθικής τάξης και γενικότερης προόδου της κοινωνίας (Fraser, 2009).

Οι ρόλοι που έχουν από την αρχαιότητα τα δύο φύλα είχαν σαν αποτέλεσμα το σώμα και ο εγκέφαλος τους να εξελιχθεί αλλιώς, όπως και ο τρόπος που επεξεργάζονται τις πληροφορίες. (Νίκου Κ.,2012).

Ειδικότερα, στο χώρο εργασίας, διάκριση λόγω φύλου αποτελεί η διαφορετική μεταχείριση ατόμων λόγω του φύλου στο οποίο ανήκουν με αποτέλεσμα να επηρεάζονται αρνητικά οι προϋποθέσεις και όροι της εργασίας τους. Λέγοντας προϋποθέσεις

νοούνται η θέση τους, οι συνθήκες πρόσληψης ή απόλυσής τους, οι προαγωγές τους ακόμα και η εκπαίδευση που μπορεί να λάβουν κατά τη διάρκεια της εργασίας τους. Η διάκριση σε βάρος των γυναικών σχετίζεται συνήθως με την οικογενειακή τους κατάσταση, την εγκυμοσύνη ή το ενδεχόμενο μιας εγκυμοσύνης ενώ για τους άνδρες αφορά συνήθως στις σεξουαλικές προτιμήσεις τους.

Μεταξύ των δύο φύλων είναι εμφανής η ανισότητα που επικρατεί τόσο ως προς το είδος των επαγγελματών που επιλέγουν άνδρες και γυναίκες όσο και ως προς την εξέλιξη που έχουν οι γυναίκες μέσα στον εργασιακό χώρο. Η ανισότητα που εκδηλώνεται σε βάρος των γυναικών γίνεται αισθητή με αρκετούς τρόπους. Σε πρώτη φάση, οι γυναίκες παρακινούνται να επιλέξουν επαγγέλματα που να είναι «κατάλληλα» για το φύλο τους και στη συνέχεια εξακολουθούν να βρίσκονται στις κατώτερες θέσεις της ιεραρχίας, από τις οποίες ξεκίνησαν, με λιγότερες οικονομικές απολαβές (Κανταρτζή, 1991). Είναι γεγονός ότι από αρκετά μικρή ηλικία αγόρια και κορίτσια έχουν υιοθετήσει από το περιβάλλον τους στερεότυπες απόψεις για το είδος των επαγγελματών που θεωρούν ότι είναι κατάλληλο για τα δύο φύλα, περιορίζοντας παράλληλα τις αποδεκτές επιλογές των γυναικών σε ένα σαφώς παραδοσιακά γυναικείο επίπεδο (Κανταρτζή, 1997).

Η νοοτροπία που θέλει τις γυναίκες κατώτερες από τους άνδρες δυσχεραίνει τις σχέσεις ανάμεσα στα δύο φύλα, έχει αρνητικό αντίκτυπο στην ψυχοσύνθεση αυτών και τα θέτει σε συνεχή αντιπαράθεση και διαμάχη. Σημαντικές είναι οι επιπτώσεις στη ζωή των σύγχρονων γυναικών όπως (Σανδάλη, 2001):

- Δυσκολίες στην οικονομική και κοινωνική αποκατάσταση.
- Παρεμπόδιση της δημιουργικότητας και της προσωπικής επιβεβαίωσης.
- Καθημερινή υποτίμηση της γυναικείας αξιοπρέπειας, περιφρόνηση της ψυχικής και διανοητικής υπόστασης των γυναικών.
- Διαμόρφωση χαμηλής αυτοεκτίμησης.
- Έλλειψη αυτοπεποίθησης και αυτοσεβασμού.
- Δημιουργία συμπλεγμάτων κατωτερότητας και ψυχολογικές διαταραχές.

Όλα τα παραπάνω στοιχεία συνθέτουν την αντίληψη που είχαν οι γυναίκες σχετικά με την εικόνα που παρουσίαζαν ανά τους αιώνες και η απουσία οποιουδήποτε από αυτά ουσιαστικά δικαιολογεί και ορίζει την παθητικότητα που επιδεικνύουν κάποιες γυναίκες ακόμη και στη σύγχρονη εποχή, θεωρώντας ότι δεν αξίζουν κάτι καλύτερο (Paglia, 2008).

Δεν είναι ωστόσο λίγες και οι επιπτώσεις στο ανδρικό φύλο, καθώς η εικόνα και ο ρόλος του ισχυρού φύλου οδηγεί στην ανάγκη ανάληψης επιπλέον ευθυνών και υποχρεώσεων και μάλιστα πολλές φορές χωρίς να υπάρχει η δυνατότητα απόκρισης σε αυτές. Ο μύθος για την κατωτερότητα της γυναίκας και την ανωτερότητα του άνδρα, που εκφράζεται μέσα από ποικίλες συμπεριφορές, στάσεις και διαδικασίες προκαλεί ποικίλα και σοβαρά προβλήματα (Σανδάλη, 2001):

- Υποβαθμίζονται και κλονίζονται οι ανθρώπινες σχέσεις, καθώς κύρια χαρακτηριστικά τους είναι πλέον ο ανταγωνισμός, συμπεριφορές επιβολής, επιθετικότητα ή αμυντική διάθεση αντιστοίχως, αμοιβαία εκμετάλλευση.
- Αναπτύσσεται το αίσθημα της καχυποψίας, η προκατάληψη, ο φανατισμός, η βία, η υποκρισία, η εχθρότητα και πολλά άλλα.
- Στο εσωτερικό των σύγχρονων κοινωνιών προωθείται ο αυταρχισμός και συντηρούνται κοινωνικές αδικίες, εφόσον ο μισός πληθυσμός εμποδίζεται φανερά ή ύπουλα από την απόλαυση των προσωπικών του ελευθεριών και ισότιμων ευκαιριών ανάδειξης κι ανέλιξης.
- Δεν αξιοποιούνται επαρκώς οι γυναικείες δυνατότητες, και ως εκ τούτου ορισμένοι παραγωγικοί τομείς στερούνται την προσφορά των γυναικών, οι οποίες θα μπορούσαν ν' αποτελέσουν πολύτιμο εργατικό δυναμικό.
- Εκδηλώνεται η υποκρισία του σύγχρονου ανδροκρατούμενου κόσμου, αφού ισοπεδώνονται στην ουσία οι έννοιες της προόδου και της δημοκρατίας και φανερώνεται η αντιφατικότητα της κοινωνίας μας, η οποία παρόλο που προόδευσε τεχνολογικά και υλικά, στην ουσία παρέμεινε πνευματικά στην «παιδική της ηλικία».
- Κλονίζεται η οικογενειακή συνοχή, γεγονός που παρεμποδίζει την ομαλή ανατροφή και διαμόρφωση της προσωπικότητας των παιδιών.

Αντίθετα οι παράγοντες που προωθούν την ισότητα ανάμεσα στα δύο φύλα είναι:

- Η είσοδος των γυναικών στη βιομηχανική παραγωγή κι η σταδιακή αποκόλλησή τους απ' την οικογενειακή ή οικιακή συνέβαλαν στην ανεξαρτητοποίησή τους.
- Η τεχνολογία κι ο αυτοματισμός, τα οποία αποτελούν πλέον τα μέσα της σύγχρονης παραγωγικής διαδικασίας, δεν απαιτούν τόσο μυϊκή δύναμη όσο πνευματικές ικανότητες, τις οποίες οι γυναίκες έχουν αποδείξει ότι διαθέτουν.
- Η άνοδος του μορφωτικού επιπέδου των γυναικών συνετέλεσε αισθητά στην αφύπνιση και την πνευματική τους ωρίμανση.

Τα προβλήματα τα οποία ανακύπτουν σε σχέση με την ισότητα των δύο φύλων οφείλονται στις πεπαλαιωμένες αντιλήψεις που θέλουν την γυναίκα σε μία μειονεκτική θέση. Προκειμένου να αντιμετωπιστούν, πρέπει να γίνει ριζική αλλαγή ολόκληρης της κυρίαρχης νοοτροπίας που επικρατεί όχι μόνο στη σκέψη των ανδρών αλλά και πολλών γυναικών. Κρίνεται αναγκαίο να γίνει αποδεκτό από όλους ότι οι οργανικές ή ψυχολογικές διαφορές που χαρακτηρίζουν τα δύο φύλα δε συνεπάγονται κανενός είδους κατωτερότητα ή ανωτερότητα (Σανδάλη, 2001).

Ο διαχωρισμός στο χώρο της εργασίας με βάση το φύλο αφορά την τάση που επικρατεί στην αγορά εργασίας τα δύο φύλα να εργάζονται σε διαφορετικούς τομείς και να ασκούν διαφορετικά επαγγέλματα. Πρόκειται για ένα φαινόμενο που έκανε την εμφάνισή του από τότε που οι γυναίκες ξεκίνησαν να εργάζονται ( Blackburn et al, 2002). Παρά το γεγονός ότι έχουν γίνει τεράστια βήματα σε ό,τι αφορά στην συμμετοχή των γυναικών στην αγορά εργασίας, οι διακρίσεις ανάμεσα στα δύο φύλα εξακολουθούν να είναι ιδιαίτερα εμφανείς στον εργασιακό χώρο. Οι διαφορές στις αμοιβές μεταξύ ανδρών και γυναικών, ...είναι στοιχεία που φανερώνουν τις ξεκάθαρες διακρίσεις σε βάρος της επαγγελματικής εξέλιξης των γυναικών (Καραμασίνη κ.α., 2003).

Ο διαχωρισμός της εργασίας με βάση το φύλο ενδέχεται να είναι είτε οριζόντιος είτε κάθετος. Ο οριζόντιος διαχωρισμός εργασίας αφορά την συγκέντρωση των δύο φύλων σε διαφορετικά επαγγέλματα ή ειδικότητες. Ο κάθετος διαχωρισμός αφορά την ιεραρχική κλίμακα εντός κλάδου ή επαγγέλματος (Blackburn et al, 2002).

## Ο οριζόντιος διαχωρισμός εργασίας

Η κατανομή των επαγγελματιών ανάμεσα στα δύο φύλα σε παγκόσμιο επίπεδο γίνεται με βάση διαφορετικά κριτήρια. Τα στερεότυπα, όπως αυτά αναλύθηκαν παραπάνω, για το κάθε φύλο οδήγησαν σε ένα διαχωρισμό των επαγγελματιών καθώς επίσης και ολόκληρων κλάδων σε ανδρικούς και γυναικείους ( Bettio & Verashchagina, 2009). Το φαινόμενο αυτό, ο λεγόμενος οριζόντιος διαχωρισμός, εμφανίζεται όταν σε έναν κλάδο επαγγελματιών εργάζονται άτομα που ανήκουν κυρίως στο ένα από τα δύο φύλα (Browne, 2006).

Η αντίληψη σύμφωνα με την οποία κύριος προορισμός μίας γυναίκας είναι η δημιουργία οικογένειας, έχει παγιωθεί μέχρι και σήμερα, δημιουργώντας ανάλογες προσδοκίες και για την επαγγελματική της πορεία (Αντωνοπούλου, 1999). Άλλες είναι οι προσδοκίες που υπάρχουν για μια γυναίκα σχετικά με τις υποχρεώσεις της μέσα στην οικογένεια και την εργασία και άλλες αυτές που υπάρχουν για έναν άνδρα.

Τα κοινωνικά στερεότυπα που επικρατούν για τη γυναίκα σε σχέση με την ανατροφή των παιδιών, τον ρόλο της που είναι κυρίως παθητικός και τα ιδιαίτερα γνωρίσματα του χαρακτήρα της, με κύρια την υπομονή και την συμπόνια, δημιούργησαν και αντίστοιχα εργασιακά στερεότυπα. Έτσι, οι γυναίκες απασχολούνται κυρίως στον χώρο της εκπαίδευσης, σε νοσηλευτικά επαγγέλματα και στο δημόσιο τομέα. Από την άλλη πλευρά, σε επαγγέλματα κυρίως ιατρικά και σχετικά με κατασκευές συναντάμε κυρίως άνδρες παρά το γεγονός ότι υπάρχει μεγάλη συμμετοχή που συνεχώς αυξάνεται και των γυναικών (European Commission, 2014).

Στα ελεύθερα επαγγέλματα κυρίως τα οποία απαιτούν αρκετό χρόνο εκτός σπιτιού, οι γυναίκες εμφανίζουν δυσκολία να ανταποκριθούν επαρκώς στις υποχρεώσεις τους λόγω των υπαρχόντων προσδοκιών που υπάρχουν για αυτές σε σχέση με την κύρια ενασχόλησή τους που είναι η ανατροφή των παιδιών και το νοικοκυριό. Δεν είναι λίγες και οι φορές που οι ίδιες οι γυναίκες αναγκάζονται να εργαστούν σε θέσεις με μικρές απολαβές αλλά αρκετό ελεύθερο χρόνο ή ακόμη να παραιτηθούν από θέσεις λόγω των τύψεων που έχουν για το χρόνο που απαιτείται να αφιερώσουν στην εργασία και τον οποίο στερούν από την οικογένειά τους.



Αξιοσημείωτη είναι η είσοδος των γυναικών τα τελευταία χρόνια στα επαγγέλματα που κυριαρχούν άνδρες και ιδιαίτερα σε εκείνα που προϋποθέτουν ανώτερη εκπαίδευση και εξειδικευμένη γνώση όπως το επάγγελμα του δικηγόρου. Από την άλλη πλευρά, οι άνδρες δυσκολεύονται να ασκήσουν επαγγέλματα τα οποία θεωρούνται «γυναικεία» όπως είναι αυτά της νοσοκόμας και της νηπιαγωγού αφού υπάρχει άμεση σύνδεσή τους με το ρόλο της γυναίκας μέσα στην οικογένεια και τη φροντίδα που αυτή παρέχει ( Puchert et al., 2005).

### **Ο κάθετος διαχωρισμός εργασίας-Το φαινόμενο της γυάλινης οροφής**

Ο οριζόντιος διαχωρισμός της εργασίας με βάση το φύλο συνοδεύεται από τον κάθετο διαχωρισμό εργασίας, ήτοι την κατάσταση εκείνη κατά την οποία εντός του ίδιου κλάδου εργασίας ή επαγγέλματος οι άνδρες είναι αυτοί που εξελίσσονται και ανελίσσονται στις ανώτερες και ανώτατες ιεραρχικές θέσεις.

Το ως άνω φαινόμενο εκδηλώνεται τόσο στον ιδιωτικό όσο και στο δημόσιο τομέα ανεξάρτητα από επάγγελμα ή κλάδο καθώς επίσης και σε θέσεις λήψης αποφάσεων, όπου παρατηρείται πολύ μικρή συμμετοχή των γυναικών συγκριτικά με τους άνδρες. Πρόκειται για ένα φαινόμενο που οφείλεται κυρίως στις στερεοτυπικές αντιλήψεις που επικρατούν για τους ρόλους των δύο φύλων στον επαγγελματικό βίο (Browne, 2006).

Ο όρος «γυάλινη οροφή» (glass ceiling) είναι ένας όρος που χρησιμοποιήθηκε για πρώτη φορά το 1986 από δημοσιογράφους της εφημερίδας «Wall Street Journal» (Ντερμανάκης, 2004) . Πρόκειται για ένα φαινόμενο το οποίο μπορεί να το συναντήσει κανείς και με άλλες ονομασίες όπως : «ολισθηρός στύλος», «προστατευτική ασπίδα», «τσιμεντένια οροφή» και «φράγμα οροφής». Όλοι οι προαναφερθέντες όροι περιγράφουν εύστοχα τα «γυάλινα» ή τεχνητά ή αόρατα εμπόδια που επιβραδύνουν ή και πολλές φορές σταματούν την επαγγελματική ανέλιξη των γυναικών όχι μόνο στις ανώτατες αλλά και στις ανώτερες θέσεις της ιεραρχίας των επιχειρήσεων και κατ' επέκταση στις ανώτερες και ανώτατες θέσεις εκπαιδευτικής ιεραρχίας. Ωστόσο το φαινόμενο σήμερα χρησιμοποιείται από πολλούς συμπεριλαμβάνοντας και άλλες ομάδες ανθρώπων που αποτελούν μειονότητες, όπως π.χ. άτομα φυλής κλπ. (David A. Cotter et al, 2001).

Το φαινόμενο της γυάλινης οροφής υποδηλώνει ότι οι διακρίσεις με βάση το φύλο αρχίζουν να γίνονται ισχυρότερες στα υψηλά επίπεδα ιεραρχίας παρά στα κατώτερα επίπεδα και ότι η κατάσταση αυτή επιδεινώνεται καθώς προχωράει και εξελίσσεται η καριέρα ενός ατόμου (David A. Cotter et al, 2001). Αυτή η κατάσταση σήμερα επιβεβαιώνεται από την ελλιπή εκπροσώπηση των γυναικών στις ανώτερες διευθυντικές θέσεις εργασίας, πράγμα το οποίο αποτελεί τεκμήριο της ανισότητας ανάμεσα στους άνδρες και τις γυναίκες.

Η γυάλινη οροφή αντανακλά τις διακρίσεις που εξακολουθούν να υφίστανται. Το φαινόμενο αυτό στην πραγματικότητα είναι μια βαθιά διαχωριστική γραμμή, ένα αγεφύρωτο χάσμα το οποίο κρατά τις γυναίκες πίσω προκειμένου να τις εμποδίσει να προοδεύσουν, αγνοώντας έτσι τα προσόντα και τα επιτεύγματά τους (David A. Cotter et al, 2001).

Η γυάλινη οροφή και οι ανισότητες που τη συνοδεύουν κατά κύριο λόγο εκπροσωπεί τις διαφορές που βασίζονται στο φύλο και δεν μπορούν να εξηγηθούν από άλλα χαρακτηριστικά του εργαζομένου που να σχετίζονται με την εργασία. Οι διαφορές αυτές τείνουν να διογκώνονται όσο το άτομο πλησιάζει στα υψηλότερα επίπεδα εργασίας και δεν έχουν να κάνουν με τις αναλογίες γυναικών και ανδρών που υπάρχουν ήδη στις υψηλές βαθμίδες εργασίας αλλά με τις πιθανότητες ανέλιξης σε υψηλότερη βαθμίδα (David A. Cotter et al, 2001).

#### **1.4.6 Λοιπές διακρίσεις**

Εκτός από τις προφανείς διακρίσεις, υπάρχει και η διαφορετικότητα στις δεξιότητες και ικανότητες μεταξύ των εργαζομένων. Η επιχείρηση αποτελείται από μια ποικιλία διαφορετικών ανθρώπων όσον αφορά τις ικανότητες και τις δεξιότητες οι οποίοι πρέπει να σχηματίσουν μία ομάδα και να λειτουργήσουν με συνοχή και ενότητα για την πρόοδο της επιχείρησης. Ένα εργατικό δυναμικό που διαθέτει ποικιλία δεξιοτήτων θεωρείται ότι είναι πιο ολοκληρωμένο και βρίσκεται στην προνομιούχα θέση να διαχειρίζεται τα θέματα και τα ζητήματα που προκύπτουν υπό ένα διαφοροποιημένο πρίσμα (Αναγνωστοπούλου Τ., 2012). Μέσω της διαφορετικότητας οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν την αγορά με σφαιρικότητα, αξιοποιώντας όλες τις τάσεις και εξελίξεις

που προκύπτουν, αφού διατηρούν ομάδες εργασίας με διαφορετικά ταλέντα και κουλτούρες, εξασφαλίζοντας ότι οι αποφάσεις τους θα είναι ορθές (Cornerstone τεύχος 12, Οκτώβριος 2009). Για παράδειγμα το να βρεθούν στην ίδια ομάδα εργασίας, άντρες και γυναίκες διάφορων ηλικιακών ομάδων και προσόντων, καθώς και άνθρωποι διαφορετικής εθνότητας, μπορεί να συμβάλει στο να αντιμετωπιστεί ένα θέμα ολοκληρωμένα και να προκύψουν ιδέες με σημαντικό επιχειρηματικό όφελος.

Τέλος, άξια αναφοράς είναι και η διαφορετικότητα των απόψεων. Είναι εμφανής πλέον ο κίνδυνος να κλωνοποιηθούν οι τύποι και μορφές των ηγετών στις επιχειρήσεις και οργανισμούς, δηλαδή επικρατεί η τάση να παρουσιάζουν ακριβώς τα ίδια χαρακτηριστικά και ως εκ τούτου γίνεται προσπάθεια να προσλαμβάνονται άτομα που «θα σκέφτονται έξω από τα καθορισμένα» και θα μπορούν να εξελιχθούν σε κάτι «αννορθόδοξο» (Clake R., Winkler V., 2006).

## **1.5 ΟΜΑΔΑ**

### **1.5.1 Έννοια της ομάδας**

Διάφοροι είναι οι ορισμοί που έχουν δοθεί κατά καιρούς στη βιβλιογραφία για την έννοια της ομάδας. Σύμφωνα με τους Katzenbach και Smith (1993), η ομάδα αποτελείται από λίγα άτομα τα οποία έχουν συμπληρωματικές ικανότητες – δεξιότητες, επιδιώκουν έναν κοινό σκοπό και είναι αφοσιωμένα σε μια προσέγγιση για την οποία έχουν αμοιβαίες ευθύνες. Στον παραπάνω ορισμό οι Mankin, Cohen και Bikson (1996) προσθέτουν και την αλληλεξάρτηση που υπάρχει ανάμεσα στα άτομα, καθώς η εργασία κάθε μέλους εξαρτάται από την εργασία άλλων μελών.

Όσον αφορά τις μικρές ομάδες κατά την G.C. Homans, «με τον όρο μικρή ομάδα εννοούμε έναν αριθμό ατόμων που επικοινωνούν μεταξύ τους συχνά στη διάρκεια ενός χρονικού διαστήματος και είναι αρκετά λίγα, ώστε κάθε πρόσωπο να μπορεί να επικοινωνεί με όλα τα άλλα άμεσα και όχι έμμεσα, μέσω κάποιου άλλου ατόμου. Κατά τον Davis «μικρή ομάδα είναι σύνολο ατόμων που διατηρούν μεταξύ τους καθο-

ρισμένες ή φανερές σχέσεις». Τέλος, σύμφωνα με τον E.Schein, «μια μικρή ομάδα είναι οποιοσδήποτε αριθμός ατόμων τα οποία αλληλεπιδρούν, συναισθάνονται το ένα το άλλο, αισθάνονται ότι αποτελούν μέλη μιας ομάδας» (Ξηροτύρη-Κουφίδου, 1998).

## 1.5.2 Είδη ομάδων

Μέσα σε μια επιχείρηση συναντούμε δύο είδη ομάδων: τις τυπικές και τις άτυπες. Οι τυπικές ομάδες δημιουργούνται συνειδητά για την εκτέλεση κάποιου συγκεκριμένου έργου και την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων, άμεσα συνδεδεμένων με τον κύριο σκοπό της επιχείρησης. Οι ομάδες αυτές ενδέχεται να έχουν νομική μορφή και λειτουργούν πάντα με βάση ένα συγκεκριμένο πλαίσιο, το οποίο έχει καθοριστεί από τη διοίκηση.

Οι άτυπες ομάδες σχηματίζονται με κύριο γνώμονα τις κοινωνικές σχέσεις που αναπτύσσονται ανάμεσα σε εργαζόμενους με παρόμοια ενδιαφέροντα. Στις ομάδες αυτές το άτομο μπορεί να ικανοποιήσει τις ανάγκες του και συνήθως εντάσσεται πρόθυμα σε αυτές όταν η επιχείρηση δεν του προσφέρει την ικανοποίηση που επιθυμεί (Jewell, 1998).

Οι τυπικές ομάδες διακρίνονται περαιτέρω σε λειτουργικές ή ιεραρχικές ομάδες και σε ομάδες έργου. Στις άτυπες ομάδες μπορεί να συναντήσει κανείς ομάδες συμφερόντων και ομάδες φιλίας με καθεμιά από αυτές να ικανοποιεί συγκεκριμένες ανάγκες των μελών (Μπουραντάς, 2002). Η πιο συνηθισμένη μορφή άτυπων ομάδων σε μια επιχείρηση είναι οι κλίκες οι οποίες μπορεί να είναι :

- Οριζόντιες κλίκες. Σχηματίζονται μεταξύ εργαζομένων του ίδιου ιεραρχικού επιπέδου, συνήθως λόγω της στενής συνεργασίας.
- Κάθετες κλίκες. Σχηματίζονται από εργαζόμενους που ανήκουν σε διαφορετικά ιεραρχικά επίπεδα. Οι κλίκες αυτές βασίζονται στην ύπαρξη κάποιας ενδεχομένως προηγούμενης γνωριμίας των μελών ή στην ανάγκη υποστηρίξεως των μελών αυτών για να κατορθωθεί η επίτευξη κάποιων στόχων.

- Μεικτές ή τυχαίες, όπως τις ονομάζουν ορισμένοι, κλίκες. Τα μέλη τους αποτελούν εργαζόμενοι από διαφορετικά υποκαταστήματα της ίδιας επιχειρήσεως και φυσικά από διαφορετικά ιεραρχικά επίπεδα. Οι κλίκες αυτές σχηματίζονται συνήθως για να αντιμετωπίσουν λειτουργικές ανάγκες που ενδεχομένως δεν καλύπτονται από την τυπική δομή ή από κοινά ενδιαφέροντα.

### 1.5.3 Συνεκτικότητα της ομάδας

Κατά τον Carron (1982) η συνεκτικότητα της ομάδας αποτελεί δυναμικό στοιχείο της ομάδας μέσα από το οποίο εκδηλώνεται ο βαθμός έντασης της έλξης που υπάρχει ανάμεσα στα μέλη μιας ομάδας και η τάση να παραμείνουν αυτά συσπειρωμένα και ενωμένα στην προσπάθεια επίτευξης κοινών στόχων.

Υπάρχουν παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν το βαθμό συνεκτικότητας μιας ομάδας, άλλοι με θετικά και άλλοι με αρνητικά αποτελέσματα (Χυτήρης, 2001).

Παράγοντες με θετικά αποτελέσματα είναι οι κάτωθι:

- Κοινά ενδιαφέροντα, κοινές αξίες, κοινές πεποιθήσεις
- Συμφωνία στους στόχους οι οποίοι πρέπει να είναι ξεκάθαροι και παρόμοιοι με τους στόχους των μελών της ομάδας
- Επίτευξη στόχων
- Ευχάριστες ομαδικές δραστηριότητες
- Κοινές απόψεις των μελών για το στυλ ηγεσίας της ομάδας
- Μικρό μέγεθος της ομάδας προκειμένου να διευκολυνθεί η διαπροσωπική επικοινωνία των μελών της
- Ύπαρξη φιλικού και επαγγελματικού περιβάλλοντος
- Συχνές συναντήσεις των μελών της ομάδας

Παράγοντες με αρνητικά αποτελέσματα είναι οι εξής:

- Διάσταση απόψεων, πεποιθήσεων, αξιών, ενδιαφερόντων

- Σύγκρουση μεταξύ ομαδικών και ατομικών στόχων
- Έλλειψη ευχάριστων ομαδικών δραστηριοτήτων
- Στυλ ηγεσίας το οποίο δε γίνεται αποδεκτό από όλα τα μέλη της ομάδας
- Μεγάλο μέγεθος της ομάδας, το οποίο δυσχεραίνει την διαπροσωπική επικοινωνία των μελών της
- Προσπάθεια επιβολής απόψεων και θέσεων από συγκεκριμένα άτομα της ομάδας (κλίκες)

## 1.6 ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

### 1.6.1 Ορισμός της επικοινωνίας

Ποικίλοι είναι οι ορισμοί που έχουν δοθεί κατά καιρούς στην έννοια της επικοινωνίας. Κατά τους Katz και Kahn (1978) η επικοινωνία είναι η ανταλλαγή πληροφοριών και η μετάδοση νοημάτων. Ο Merrilhue (1960) ορίζει την έννοια της επικοινωνίας ως «την οποιαδήποτε αρχική συμπεριφορά από τη μεριά του αποστολέα, η οποία μεταφέρει το επιθυμητό μήνυμα στον αποδέκτη. Αυτό με τη σειρά του προκαλεί ως αντίδραση στον αποδέκτη την επιθυμητή συμπεριφορά. Τέλος, ο Davis (2002) ορίζει την επικοινωνία ως «τη διαδικασία της μεταβίβασης πληροφοριών από ένα άτομο σε άλλο και κατανόησής τους από ένα δεύτερο». Με άλλα λόγια, επικοινωνία είναι η διαδικασία κατά την οποία πραγματοποιείται ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ των ατόμων μέσα σε ένα σύστημα συμβόλων (ως σύμβολο μπορεί να νοηθεί οποιασδήποτε μορφής αποτέλεσμα εκ μέρους ενός «δέκτη» σε συμπεριφορά που προέρχεται από έναν «πομπό», η οποία περιέχει τη συνδιάλεξη, την ομιλία, την ανταλλαγή ιδεών και απόψεων, την έκφραση συναισθημάτων, την αντίδραση σε εξωτερικό ερέθισμα). Στην επιστήμη της διοίκησης, επικοινωνία θεωρείται η ανταλλαγή πληροφοριών, σκέψεων, ιδεών ή συναισθημάτων ανάμεσα σε δύο ή και περισσότερα άτομα, έχοντας ως άωτερο σκοπό την επίτευξη ενός στόχου ή αποτελέσματος

Αυτό που παρατηρείται σε μια επιχείρηση, μια υπηρεσία ή έναν οργανισμό είναι ότι δεν υπάρχει ένα σύστημα επικοινωνιών το οποίο να είναι αποτελεσματικό για

όλες τις περιπτώσεις κι ότι σημαντικό ρόλο διαδραματίζουν η πολυπλοκότητα των προβλημάτων, η ευχέρεια ύπαρξης διαφόρων λύσεων που καλείται να ακολουθήσει μια ομάδα, οι στάσεις των μελών μεταξύ τους, οι υπάρχουσες πληροφορίες και διάφοροι άλλοι παράγοντες που σχετίζονται με τις ειδικές συνθήκες. Ο όρος «επικοινωνία» αναφέρεται στη σχέση αλληλεπίδρασης και αμοιβαίας μετάδοσης μηνυμάτων μεταξύ δυο ή περισσότερων ατόμων. Για την ύπαρξη επικοινωνίας, ο πομπός ή αποστολέας και ο δέκτης ή παραλήπτης του μηνύματος πρέπει να χρησιμοποιούν κάποιον κοινό κώδικα, τα δύο άκρα να έχουν μια κοινή αναφορά και να αντιλαμβάνονται με τον ίδιο τρόπο τις υποκειμενικές παραμέτρους του μηνύματος.

### **1.6.2 Μορφές επικοινωνίας**

Οι διάυλοι μετάδοσης της πληροφορίας ή του μηνύματος είναι ο λεκτικός και ο μη λεκτικός. Όταν, κατά την επικοινωνία, γίνεται χρήση του λόγου μιλάμε για λεκτική επικοινωνία ενώ όταν γίνεται χρήση του σώματος μιλάμε για μη λεκτική επικοινωνία.

#### **Λεκτική επικοινωνία**

Η λεκτική επικοινωνία χρησιμοποιεί το γλωσσικό κώδικα που βασίζεται σε έννοιες, υποκειμενικές ή αντικειμενικές, οι οποίες πραγματοποιούνται για τη δημιουργία συγκεκριμένου έργου και παίρνουν τη μορφή λέξεων-συμβόλων (Chomsky, 1964). Το μήνυμα έχει συγκεκριμένο παραλήπτη, ο οποίος, αφού το λάβει και το κατανοήσει, θα αντιδράσει ανάλογα. Η τυπική λεκτική επικοινωνία πραγματοποιείται μέσω του προφορικού, του γραπτού και του ηλεκτρονικού λόγου.

#### **Μη λεκτική επικοινωνία**

Με τη μη λεκτική επικοινωνία αναφερόμαστε σε κάθε μορφή μη γλωσσικής συμπεριφοράς, η οποία γίνεται αντιληπτή μέσω των αισθήσεων και επηρεάζει τη δια-

δικασία της ανθρώπινης αλληλεπίδρασης. Σύμφωνα με τον Izard (1990), ένα σημαντικό ποσοστό της μη λεκτικής επικοινωνίας, εδράζεται στο υποσυνείδητο εκφράζοντάς το, είτε με το πρόσωπο, είτε με τα χέρια και το σώμα γενικότερα με τις διάφορες στάσεις τις οποίες παίρνει ή βρίσκεται. Στην περίπτωση της μη λεκτικής επικοινωνίας τα φωνητικά όργανα χρησιμοποιούνται μόνο για τη δημιουργία των παραγλωσσικών φαινομένων, δηλαδή τη ροή, την ένταση, τη χροιά και τη διάρκεια του λόγου, όταν π.χ. πρόκειται να τονιστούν ή να τροποποιηθούν σκόπιμα κάποια σημεία της ομιλίας (Kodakos et.al, 2009).

### 1.6.3 Μοντέλα επικοινωνίας

Μέσω της πλούσιας βιβλιογραφίας σχετικά με το ζήτημα της επικοινωνίας και της διαδικασίας και της υφής της επικοινωνίας, μελετήσαμε και αξιολογήσαμε τα βασικότερα μοντέλα επικοινωνίας που αναπτύχθηκαν τα τελευταία πενήντα χρόνια και παρατίθενται παρακάτω:

- Η θεωρία του H.D. Lasswell και η επέκτασή της από τον R. Braddock.

Ο H.D. Lasswell διατύπωσε σε ένα άρθρο του το 1948 τη δημοφιλέστερη ίσως φράση στην επικοινωνιακή έρευνα: «Ένας βασικός τρόπος να περιγράψουμε μια πράξη της επικοινωνίας είναι να απαντήσουμε στα παρακάτω ερωτήματα: «ποιος», «λέει τι», «από ποιο κανάλι», «σε ποιον», «με ποιο αποτέλεσμα» (Lasswell, 1948). Τα ως άνω ερωτήματα παρέμειναν γνωστά ως «Φόρμουλα του Lasswell». Το μοντέλο του Lasswell απέκτησε μεγάλη αξία λόγω της χρησιμότητάς του, παρά το γεγονός ότι ήταν σχετικά απλοϊκό για την κατανόηση της κοινωνικής επικοινωνίας, και ως εκ τούτου αργότερα αναπτύχθηκε περισσότερο από άλλους ερευνητές, όπως ο Braddock κ.ά.. Ο Braddock (1958) υποστήριξε ότι υπάρχουν περισσότερες θεωρήσεις προς επεξεργασία από τις πέντε τις οποίες παρουσίασε αρχικά ο Lasswell και πρόσθεσε δυο ακόμα τμήματα της επικοινωνιακής πράξης και δη «τις περιστάσεις κάτω από τις οποίες στέλνεται ένα μήνυμα» και «για ποιο συγκεκριμένο σκοπό ο επικοινωνητής λέει κάτι». Η Φόρμουλα του Lasswell παρουσιάζει ένα τυπικό χαρακτηριστικό των πρώτων μοντέλων της επικοινωνίας: θεωρεί δεδομένο το γεγονός ότι ο επικοινωνητής έχει κάποια προτίθεται να επηρεάσει το δέκτη, και ως εκ τούτου η επικοινωνία θα πρέπει να θεωρείται



μια διαδικασία πειθούς. Υποτίθεται, επίσης, ότι τα μηνύματα έχουν πάντα κάποια αποτελέσματα. Μοντέλα σαν αυτό του Lasswell έχουν συμβάλει αναμφισβήτητα στη διαμόρφωση της τάσης που δίνει υπερβολική σημασία στις επιπτώσεις της επικοινωνίας.

- Η θεωρία των C. Shannon και W. Weaver και η προσθήκη του DeFleur.

Το γραμμικό μοντέλο που κατασκευάστηκε από τους Shannon και Weaver (1949) έχει χρησιμοποιηθεί αναλογικά από πληροφορικούς, συμπεριφορικούς μελετητές και γλωσσολόγους. Τα τεχνολογικά προβλήματα διαφέρουν σαφώς από τα ανθρώπινα, αλλά μπορεί εύκολα να εντοπίσει τα ίχνη των Shannon και Weaver σε αρκετά μεταγενέστερα μοντέλα για την ανθρώπινη επικοινωνία. Η επικοινωνία σύμφωνα με το παραπάνω μοντέλο περιγράφεται ως μια γραμμική, μονόδρομη διαδικασία. Το μοντέλο ορίζει πέντε λειτουργίες που επιτελούνται και επισημαίνει και ένα δυσλειτουργικό παράγοντα το θόρυβο (παράσιτα).

Η διαδικασία ξεκινάει από μια πηγή πληροφόρησης, μέσω της οποίας παράγεται ένα μήνυμα ή μια αλυσίδα μηνυμάτων τα οποία πρόκειται να μεταδοθούν. Στη συνέχεια, το μήνυμα μετατρέπεται σε σήματα από έναν αναμεταδότη, τα οποία θα πρέπει να προσαρμοστούν αναλόγως στο κανάλι που οδηγεί στο δέκτη. Η λειτουργία του δέκτη είναι αντίθετη από αυτήν του αναμεταδότη. Ο δέκτης ανασυγκροτεί το μήνυμα από το σημείο. Έπειτα, το παραληφθέν μήνυμα προσεγγίζει τον προορισμό. Το μήνυμα μπορεί πολύ εύκολα να προσβληθεί σε τέτοιο βαθμό που ενδεχομένως να καταστραφεί από θόρυβο ή πιθανή παρεμβολή, στην περίπτωση που υπάρχουν ταυτόχρονα πολλά μηνύματα στο ίδιο κανάλι επικοινωνίας. Αυτό θα μπορούσε να έχει ως αποτέλεσμα μια διαφοροποίηση ανάμεσα στο μεταδιδόμενο και στο παραλαμβανόμενο μήνυμα, με αποτέλεσμα το μήνυμα που παράγεται από την πηγή κι αυτό που έχει προσεγγίσει τον προορισμό και ανασυγκροτείται από το δέκτη να μην έχουν ίδιο νόημα. Η ανικανότητα των εμπλεκόμενων ατόμων να αντιληφθούν ότι ένα αποστελλόμενο κι ένα προσλαμβανόμενο μήνυμα δεν ταυτίζονται πάντοτε είναι και ο κυριότερος λόγος που συχνά αποτυγχάνει η επικοινωνία (Shannon & Weaver, 1949).

Το 1966 ο DeFleur ανέπτυξε το μοντέλο των Shannon και Weaver περισσότερο προς την πλευρά μιας διερεύνησης του θέματος ανάμεσα στο παραγόμενο και στο

προσλαμβανόμενο μήνυμα, επισημαίνοντας ότι στην επικοινωνιακή διαδικασία το «νόημα» μετατρέπεται σε «μήνυμα». Περιέγραψε, επίσης, πως ο αναμεταδότης μετατρέπει το «μήνυμα» σε «πληροφορία», η οποία κατόπιν περνάει μέσω ενός καναλιού. Ο δέκτης αποκωδικοποιεί την «πληροφορία» σε «μήνυμα», το οποίο με τη σειρά του, στο στάδιο του προορισμού, μετατρέπεται σε «νόημα». Αν υπάρχει ανταπόκριση ανάμεσα στα δυο μηνύματα, το αποτέλεσμα είναι η επικοινωνία, η οποία, σύμφωνα με τον DeFleur, σπάνια είναι τέλεια (DeFleur, 1966).

Ο DeFleur προσθέτει μια ακόμα σειρά συστατικών στοιχείων στο αρχικό μοντέλο των Shannon και Weaver για να δείξει πώς η πηγή λαμβάνει την ανάδρασή της, πράγμα που παρέχει στην πηγή τη δυνατότητα να προσαρμόσει περισσότερο αποτελεσματικά την πορεία της επικοινωνίας προς τον προορισμό. Αυτό αυξάνει την πιθανότητα επίτευξης αντιστοιχίας μεταξύ των νοημάτων (ισομορφισμός). Επομένως, το μοντέλο των Shannon και Weaver, στο οποίο έχει ασκηθεί κριτική για τη γραμμικότητά του και την έλλειψη ανάδρασης, συμπληρώνεται σε ένα σημαντικό βαθμό από τον DeFleur.

- Η θεωρία του Schramm.

Πρόκειται για ένα κυκλικό μοντέλο το οποίο εμφανίζει πολλές ομοιότητες με το προαναφερθέν μοντέλο των Shannon και Weaver. Στην περίπτωση του Schramm περιγράφονται σχεδόν οι ίδιες λειτουργίες, με τη διαφορά ότι δεν αναφέρονται σε αναμεταδότες και σε δέκτες. Αναφέρονται τα ενεργά μέρη ως ίσα, τα οποία εκτελούν ταυτόσημες λειτουργίες, δηλαδή κωδικοποίηση, αποκωδικοποίηση και ερμηνεία. Σε γενικές γραμμές, η λειτουργία της κωδικοποίησης είναι παρόμοια με αυτή της λήψης.

Ο Schramm (1954) παρατηρεί για το παραδοσιακό γραμμικό μοντέλο της επικοινωνίας ότι: «Στην πράξη είναι αποπροσανατολιστικό να θεωρεί κανείς ότι η διαδικασία της επικοινωνίας αρχίζει από ένα σημείο και καταλήγει σε ένα άλλο. Στην πραγματικότητα είναι διηλεκτική. Είμαστε σαν μικροί διακόπτες σε έναν ηλεκτρικό πίνακα, οι οποίοι παρακρατούν και αναδιανέμουν την αδιάκοπη ροή των πληροφοριών...». Το μοντέλο είναι ιδιαίτερα χρήσιμο για την περιγραφή της διαπροσωπικής επικοινωνίας αλλά είναι λιγότερο χρήσιμο για περιπτώσεις χωρίς ή με ελάχιστη ανάδραση.

Ένα πιθανό σημείο κριτικής του μοντέλου θα μπορούσε να σχετίζεται με το επιχείρημα ότι μέσω αυτού αποδίδεται ένα νόημα ισότητας στην επικοινωνία, ενώ η επικοινωνία είναι πολύ συχνά άνιση, ως προς τις πηγές, την εξουσία και το δοθέντα χρόνο κατά τον οποίο πρόκειται να πραγματοποιηθεί.

- Το ελικοειδές μοντέλο του F.E.X. Dance.

Η αξία του μοντέλου του Dance έγκειται στο γεγονός ότι μας υπενθυμίζει τη δυναμική φύση της επικοινωνίας. Η έννοια του «επικοινωνούντος ανθρώπου», σύμφωνα με το μοντέλο αυτό, είναι περισσότερο θετική από ότι σε όλα τα προαναφερθέντα μοντέλα, καθώς μέσω αυτού γίνεται σαφές ότι ο άνθρωπος, όταν επικοινωνεί, είναι ενεργός, δημιουργικός και ικανός να αποθηκεύσει πληροφορίες. Αντίθετα πολλά άλλα μοντέλα παρουσιάζουν το άτομο ως ένα παθητικό ον. Ο Dance υπογραμμίζει τη δυναμική φύση της επικοινωνίας παριστώντας την με ελικοειδή μορφή η οποία αναπτύσσεται προς τα πάνω και διευρύνεται συνεχώς διότι θεωρεί πως η επικοινωνιακή διαδικασία, όπως κάθε κοινωνική διαδικασία, διαθέτει στοιχεία και σχέσεις τα οποία μεταβάλλονται διαρκώς. Ο έλικας της επικοινωνίας περιγράφει τον τρόπο με τον οποίο διαφορετικές πλευρές της διαδικασίας μεταβάλλονται με το πέρασμα του χρόνου. Τα άτομα αποκτούν ολοένα και καλύτερες επικοινωνιακές δεξιότητες, περισσότερη πληροφόρηση για το θέμα που τους απασχολεί, για τις απόψεις των άλλων, τη γνώση κ.λπ. (Dance, 1967).

## **1.7 ΗΓΕΣΙΑ**

### **1.7.1 Ηγεσία-Διεύθυνση**

Κατά τον Σαΐτη (2008) η ηγεσία είναι αναπόσπαστο κομμάτι της διοίκησης χωρίς να ταυτίζεται με αυτήν και στοχεύει στην αναγκαιότητα της αλλαγής του τρόπου συμπεριφοράς και νοοτροπίας όταν το επιβάλλουν οι συνθήκες.

Διεύθυνση είναι η λειτουργία μέσω της οποίας το ανθρώπινο δυναμικό και όλα τα μέσα, υλικά και μη, τα οποία απαρτίζουν έναν οργανισμό, βρίσκονται σε διαρκή εγρήγορση με κατεύθυνση την επίτευξη των επιδιωκόμενων στόχων (Καμπουρίδης, 2002).

Σε μια σχολική μονάδα τη διεύθυνση ασκεί ο διευθυντής. Κύριο έργο του διευθυντή είναι η διαχείριση των ανθρώπινων και υλικών πόρων και η τοποθέτηση των στόχων του σχολείου, το οποίο διευθύνει.

Ωστόσο, σύμφωνα με πολλούς επιστήμονες γίνεται ένας διαχωρισμός ανάμεσα στις έννοιες «ηγέτης» και «διευθυντής».

Ο ηγέτης είναι οραματιστής και στοχεύει στην καινοτομία. Είναι απλός, κάποιες φορές απρόβλεπτος και προσπαθεί να παρακινήσει τους υφισταμένους του προκειμένου να εργάζονται με ενθουσιασμό και ζήλο για την επίτευξη των στόχων της ομάδας. Ο ηγέτης δείχνει σεβασμό προς τα μέλη της ομάδας και κατανοεί τις ανάγκες τους προσπαθώντας να τις ικανοποιήσει όσο το δυνατόν καλύτερα. Θεωρεί τον εαυτό του συμπαραστάτη της ομάδας και εκτιμά ότι μόνο με τη συμβολή όλων θα επιτευχθούν οι επιδιωκόμενοι στόχοι (Πασιαρδής, 2004).

Κατά τον Πασιαρδή (2004), ο διευθυντής είναι συνήθως ένα άτομο ιδιαίτερα έμπειρο και μορφωμένο. Είναι πολύ εργατικός και απόλυτα ενημερωμένος πάνω σε ζητήματα σχετικά με το αντικείμενο της επιστήμης του. Δείχνει σεβασμό απέναντι στο σύστημα και τηρεί τους νόμους και την πολιτική του Υπουργείου.

### **1.7.2 Ορισμός της ηγεσίας**

Μελετώντας τη σχετική βιβλιογραφία εύκολα μπορεί κάποιος να διαπιστώσει την πληθώρα ορισμών που έχουν κατά καιρούς υιοθετηθεί για τον όρο «ηγεσία». Παρακάτω παρατίθενται μερικοί από αυτούς :

Ηγεσία είναι η διαδικασία με την οποία ένα άτομο που καλείται ηγέτης επηρεάζει τη σκέψη, τις στάσεις, τις συμπεριφορές και τα συναισθήματα μιας ομάδας ανθρώπων, ανεξαρτήτως μεγέθους ή είδους, με τέτοιο τρόπο ώστε όλοι πρόθυμα και με διάθεση για συνεργασία να κάνουν ό,τι καλύτερο μπορούν για την υλοποίηση αποτελεσματικών στόχων οι οποίοι απορρέουν από την αποστολή της ομάδας και της φιλοδοξίας της για ένα καλύτερο μέλλον (Μπουραντάς, 2005).

Ηγεσία υπό την ευρεία έννοια του όρου είναι η διαδικασία με την οποία κάποιος επηρεάζει τη συμπεριφορά των μελών μιας ομάδας προκειμένου να εξασφαλιστεί η προθυμία για συνεργασία τους για την επίτευξη του καλύτερου δυνατού αποτελέσματος. Οι καλύτεροι ηγέτες είναι αυτοί που αξιοποιούν τους ανθρώπους (Σαΐτης, 2005).

Αποτελεσματική ηγεσία είναι η αλληλεπίδραση μεταξύ μελών μιας ομάδας η οποία δημιουργεί και συντηρεί αυξημένες προσδοκίες και την ικανότητα της ομάδας για την επίλυση προβλημάτων ή την επιτυχία σκοπών (Bass, 1990).

Παρά τους διάφορους ορισμούς για το φαινόμενο της ηγεσίας μπορεί κάποιος να συνάγει τα εξής κοινά σημεία :

- Η ηγεσία προϋποθέτει την ύπαρξη ομάδας αφού η εξουσία του ηγέτη σχετίζεται με ανθρώπους μιας ομάδας οι οποίοι τον ακολουθούν
- Τα μέλη της ομάδας εθελοντικά και αβίαστα προσπαθούν να υλοποιούν στόχους
- Βασικό στοιχείο της ηγεσίας είναι οι διαδικασίες επηρεασμού και αλληλεπίδρασης μέσω ενός φορέα, του ηγέτη ο οποίος ασκεί επιρροή πάνω σε άλλους ανθρώπους, με αποτέλεσμα να δίνουν τον καλύτερό τους εαυτό για την υλοποίηση στόχων.

### 1.7.3 Είδη ηγέτη

#### Χαρισματικός ηγέτης

Βασικό χαρακτηριστικό του χαρισματικού ηγέτη είναι η έντονη δράση του μέσω της ιδιαίτερης προσωπικότητάς του η οποία τον διακρίνει από τους συνηθισμένους ανθρώπους. Ο χαρισματικός ηγέτης επικεντρώνει το ενδιαφέρον του στα μέλη της ομάδας προσπαθώντας να κερδίσει την εμπιστοσύνη τους αλλά παράλληλα δείχνει και ο ίδιος εμπιστοσύνη και στήριξη προς αυτούς. Με αυτόν τρόπο ενεργοποιείται το καλύτερο κομμάτι σε κάθε εργαζόμενο. Τον χαρακτηρίζει η έντονη κινητικότητα λειτουργώντας άμεσα και αποτελεσματικά σε οποιοδήποτε πρόβλημα προκύψει (Conger, 1999).

#### Συναλλακτικός ηγέτης

Ο συναλλακτικός ηγέτης είναι ένας συμβατικός ηγέτης ο οποίος αντιδρά και προσπαθεί να ικανοποιήσει τις ανάγκες των υφισταμένων του, υλικές και ψυχολογικές, προκειμένου αυτοί να κινητοποιηθούν για να είναι παραγωγικοί και αποδοτικοί. Η ανταμοιβή για αυτήν την παραγωγικότητα και αποδοτικότητα των εργαζομένων είναι συνήθως οικονομικού χαρακτήρα. Αυτού του είδους ο ηγέτης κατευθύνει τους εργαζομένους προς συγκεκριμένους στόχους θέτοντας παράλληλα τις απαιτήσεις σχετικά με το ρόλο και τα καθήκοντα τους ( Αθανασούλα-Ρέππα, 2012)

Κατά τον Bass (1985) βασικά χαρακτηριστικά της συναλλακτικής ηγεσίας είναι:

- Η κατά περίπτωση αμοιβή
- Management by exception (active)-Διόρθωση αποκλίσεων
- Management by exception (passive)- Επέμβαση σε περίπτωση μη τήρησης προδιαγραφών
- Laissez faire

## Μετασχηματιστικός ηγέτης

Ο μετασχηματιστικός ηγέτης ξεπερνά το σύστημα αμοιβών του συναλλακτικού ηγέτη και εμπνέει τα μέλη της ομάδας να παραμερίσουν τα προσωπικά τους συμφέροντα για το καλό του συνόλου. Στόχος του είναι η υψηλή αποδοτικότητα των υφισταμένων του και η καλλιέργεια αυξημένων επιπέδων δραστηριοποίησής τους με την παράλληλη εκπλήρωση μακροχρόνιων στόχων. Τα κίνητρα του ηγέτη και των υφισταμένων του ενοποιούνται. Επιπρόσθετα, ο μετασχηματιστικός ηγέτης ασκεί και συναισθηματική ηγεσία προσπαθώντας να αναπτύξει παράλληλα με τις γνωστικές δεξιότητες των υφισταμένων του και την ψυχολογική τους πλευρά. Κατανοεί τις ανάγκες των μελών της ομάδας και δεσμεύεται να τις ικανοποιήσει μέσω της προσωπικής και επαγγελματικής εξέλιξής τους τόσο σε ατομικό όσο και σε ομαδικό επίπεδο (Τζουνοπούλου, 2012).

Ο Bass (1985) συνόψισε τα βασικά χαρακτηριστικά του μετασχηματιστικού ηγέτη στα πέντε (5) I :

- Idealized (χάρισμα)
- Influenced (όραμα)
- Inspirational motivation (έμπνευση)
- Intellectual stimulator (πνευματική διέγερση)
- Individualized consideration (εξατομικευμένη προσέγγιση)

### 1.7.4 Πρότυπα ηγετικής συμπεριφοράς

A) Με βάση τον τρόπο λήψης αποφάσεων από τον ηγέτη έχουν προσδιοριστεί τρία βασικά πρότυπα ηγετικής συμπεριφοράς ή άλλως στυλ ηγεσίας (Σαΐτης, 2008).  
Ειδικότερα:

I) Αυταρχικό στυλ ηγεσίας, σύμφωνα με το οποίο ο ηγέτης αντλεί εξουσία από τη θέση την οποία κατέχει και λαμβάνει μόνος του τις αποφάσεις τις οποίες μεταβιβάζει στη συνέχεια στους υφισταμένους του από τους οποίους περιμένει να συμμορφωθούν και να υπακούσουν. Κύριο εργαλείο του αυταρχικού ηγέτη είναι η πρόκληση φόβου και οι απειλές κυρώσεων σε περίπτωση μη συμμόρφωσης. Ο ηγέτης αυτού του είδους

είναι δογματικός στις σχέσεις του με τους υφισταμένους του. Σπανίως αιτιολογεί τις αποφάσεις-διαταγές του, αρνείται να επεξηγήσει τις πράξεις του και σε καμία περίπτωση δε δέχεται προτάσεις και γνώμες που είναι αντίθετες στις δικές του απόψεις. Η άσκηση αυταρχικής ηγεσίας είναι βασικό χαρακτηριστικό στα ολοκληρωτικά καθεστώτα.

II) Δημοκρατικό ή συμμετοχικό στυλ ηγεσίας, σύμφωνα με το οποίο ο ηγέτης προτού λάβει κάποια απόφαση, ζητά τις γνώμες, τις απόψεις και τις προτάσεις των υφισταμένων του. Η συμβολή τους είναι πολύ σημαντική και για αυτό το λόγο βασική επιδίωξη του ηγέτη είναι να τους ενθαρρύνει να συμμετέχουν στην όλη διαδικασία. Υπάρχουν σύμφωνα με τον Σαΐτη (2008) τρεις τύποι συμμετοχικών ηγετών :

- Συμβουλευτικοί ηγέτες οι οποίοι συσκέπτονται με τους υφισταμένους τους προτού λάβουν μία απόφαση και η τελική απόφαση είναι δική τους.
- Συναινετικοί ηγέτες οι οποίοι ενθαρρύνουν τη συζήτηση ανάμεσα στα μέλη όλης της ομάδας για συγκεκριμένα θέματα και εν συνεχεία η απόφαση λαμβάνεται βάσει της γενικής άποψης των μελών και μόνο εφόσον υπάρχει ομοφωνία ως προς την απόφαση.
- Δημοκρατικοί ηγέτες οι οποίοι παραχωρούν την εξουσία για την τελική απόφαση στην ομάδα η οποία αποφασίζει με τη διαδικασία της ψηφοφορίας.

Έρευνες που έχουν γίνει κατά καιρούς έχουν δείξει ότι η εφαρμογή του δημοκρατικού στυλ ηγεσίας αυξάνει την αποτελεσματικότητα των εκπαιδευτικών μονάδων σε σχέση με την εφαρμογή του αυταρχικού στυλ ηγεσίας. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι ο ηγέτης επικοινωνεί, συζητάει, ακούει και κυρίως λαμβάνει σοβαρά υπόψη τις πεποιθήσεις, αντιλήψεις, ιδέες, εμπειρίες και ανάγκες των μελών της ομάδας στη λήψη αποφάσεων (Μπρίνια, 2008).

III) Χαλαρό ή εξουσιοδοτικό στυλ ηγεσίας, σύμφωνα με το οποίο ο ηγέτης παραχωρεί στους υφισταμένους του την εξουσία να λαμβάνουν αυτοί τις αποφάσεις βάσει προσωπικών κριτηρίων, είτε επειδή ο ίδιος ηγέτης δεν έχει εμπιστοσύνη στις δυνατότητές του είτε επειδή αδιαφορεί. Όταν υπάρχει αυτό το πρότυπο ηγετικής συμπεριφοράς ο οργανισμός χάνει τον προσανατολισμό και τη συνοχή του και δεν είναι αποτελεσματικός (Κατσαρός, 2008).

B) Με βάση τη σπουδαιότητα που αποδίδει ο ηγέτης (Μπουραντάς, 2002):



I) Προσανατολισμός στον άνθρωπο: Ο ηγέτης θεωρεί τον άνθρωπο τον σημαντικότερο παράγοντα σε έναν οργανισμό δείχνοντας ενδιαφέρον για κάθε υφιστάμενο ξεχωριστά. Ο ηγέτης αποδέχεται τις ιδιαιτερότητες και προσωπικές ανάγκες καθενός και αναπτύσσει φιλικές σχέσεις που στηρίζονται στην αμοιβαία εμπιστοσύνη.

II) Προσανατολισμός στα καθήκοντα: Ο ηγέτης επικεντρώνεται στο σχεδιασμό του έργου και των διαδικασιών στον οργανισμό, ορίζει τους ρόλους των υφισταμένων του αλλά και τις απαιτήσεις του από αυτούς διατηρώντας μια τυπική σχέση μαζί τους.

## **1.8 Ερευνητικοί στόχοι-ερωτήματα**

Βασικός σκοπός της έρευνας της παρούσας εργασίας ήταν η διερεύνηση ύπαρξης ή μη διακρίσεων που βιώνουν οι εργαζόμενοι στο χώρο εργασίας και πιο συγκεκριμένα στον τομέα της εκπαίδευσης.

Ο σκοπός αυτός αναλύθηκε στα παρακάτω ερευνητικά ερωτήματα:

A) Συνδέεται η ηγεσία με τις διακρίσεις στο χώρο εργασίας και συγκεκριμένα στο χώρο της εκπαίδευσης;

B) Συνδέεται η επικοινωνία με τις διακρίσεις στο χώρο εργασίας;

Γ) Παρατηρούνται διακρίσεις όταν η ομάδα είναι συνεκτική;

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ**

### **2.1 Οι έννοιες ως κατασκευές**

Ο Αβδημιώτης αναφέρει ότι ο Kaplan (1964) διέκρινε τρία ήδη πραγμάτων που

μετρώνται στις έρευνες: Τα άμεσα παρατηρήσιμα, που βασίζονται στην απλή και άμεση παρατήρηση, τα έμμεσα παρατηρήσιμα που απαιτούν περισσότερο λεπτές έμμεσες ή σύνθετες παρατηρήσεις και τέλος τις κατασκευές ή θεωρητικές δημιουργίες, που βασίζονται σε παρατηρήσεις, αλλά είναι δυνατό να παρατηρηθούν είτε άμεσα είτε έμμεσα. Οι θεωρητικές κατασκευές συντίθενται από έννοιες, στις οποίες λαμβάνουμε υπόψη (ή δημιουργούμε) κατά της διαδικασία ανάπτυξης μιας θεωρίας.

Ο ίδιος ο Kaplan(1964) ορίζει την έννοια ως μια «οικογένεια αντιλήψεων», υπονοώντας ότι μια έννοια είναι κάτι που δημιουργείται μέσα από την αντίληψη του καθενός για τα πράγματα. Πρόκειται λοιπόν για κατασκευές που προέρχονται από την αμοιβαία συμφωνία νοητικών εικόνων και αντιλήψεων. Οι αντιλήψεις μας συνοψίζουν σύνολα παρατηρήσεων και εμπειριών που φαινομενικά συνδέονται. Οι παρατηρήσεις και οι εμπειρίες είναι πραγματικές, ακόμη και αν έχουν υποκειμενικό χαρακτήρα, ωστόσο οι αντιλήψεις και οι έννοιες που προκύπτουν από αυτές είναι μόνο νοητικές κατασκευές. Συνήθως ωστόσο, πιστεύουμε (εσφαλμένα) ότι οι κατασκευασμένοι όροι διαθέτουν εγγενές νόημα ονομάζοντας πραγματικές οντότητες του κόσμου, τούτο όμως δεν συμβαίνει μέχρις ότου ανακαλύψουμε το πραγματικό τους περιεχόμενο και την αυθεντική μέθοδο μέτρησής τους. Σε αυτή τη διατριβή, ο όρος ψυχολογικό συμβόλαιο, κοινωνικότητα, επικοινωνία, ικανοποίηση κλπ, είναι έννοιες που χρησιμοποιήθηκαν για να γίνουν η γέφυρα σύνδεσης και απόδειξης των υποθέσεων, ως εκ τούτου, η επιστημονική εγκυρότητα της μεθόδου μέτρησής τους είναι καθοριστικής σημασίας. Η διαδικασία αυτή της δημιουργίας συγκεκριμένης «υπόστασης» των εννοιών, ονομάζεται «εννοιολόγηση» .

## 2.2 Εννοιολόγηση

Σύμφωνα με τον Babbie (2010), η διαδικασία μέσω της οποίας προσδιορίζουμε τι εννοούμε όταν χρησιμοποιούμε συγκεκριμένους όρους στην έρευνα, ονομάζεται εννοιολόγηση. Στην επικείμενη έρευνα, ο όρος για παράδειγμα της κοινωνικότητας, έλαβε συγκεκριμένο νόημα επιτυγχάνοντας ένα λειτουργικό consensus κάνοντας αντιληπτό το περιεχόμενο της έννοιας στα πρόσωπα που έλαβαν μέρος στην πρωτογενή έρευνα. Ουσιαστικά λοιπόν, παρήχθει ένα συγκεκριμένο (συμβατικό) νόημα για τους

σκοπούς της έρευνας. Αυτή η διαδικασία προσδιορισμού του νοήματος με ακρίβεια, περιλαμβάνει τους ενδείκτες, (Item) που χρησιμοποιήθηκαν για να μετρηθούν οι έννοιες και να αποκτήσουν μια περισσότερο «απτή» υπόσταση, διασαφηνίζοντας παράλληλα τις συμπεριφορές των ανθρώπων στους οποίους εστιάζουμε και μελετούμε. Από την άλλη πλευρά, η εστίαση στο τι σημαίνουν οι λέξεις και οι συμπεριφορές (πράξεις) για τους υπό μελέτη ανθρώπους, περιπλέκει σχεδόν πάντοτε τις έννοιες που ενδιαφέρουν τον ερευνητή και αυτό διότι η κάθε έννοια μεταφράζεται ή διωλίζεται μέσα από την προσωπική θεώρηση και σύστημα αξιών του καθενός ανθρώπου- εργαζομένου. Αυτό σημαίνει ότι οι καταχωρήσεις στο νοητικό αρχείο του καθενός μπορεί να εκτείνονται σε ένα ευρύ φάσμα αποχρώσεων της ίδιας αντιληπτής έννοιας. Για το λόγο αυτό οφείλουμε να δημιουργήσουμε ομαδοποιήσεις ή «διαστάσεις» προσδιορίζοντας συνολικά και με έναν κοινά αντιληπτό και αποδεκτό τρόπο τις έννοιες. Για παράδειγμα, στην έννοια της κοινωνικότητας, συμπεριλήφθηκαν οι υποέννοιες- διαστάσεις της εμπιστοσύνης (φυσικής και εργασιακή) της κατά πρόσωπο επικοινωνίας, της ανάπτυξης κοινωνικών σχέσεων, της προθυμίας για συνεργασία και παροχή βοήθειας. Στην ουσία δημιουργώντας διαστάσεις και εναλλαξιμότητα στους δείκτες, επιτυγχάνεται καλύτερος προσδιορισμός των εννοιών, κοινή προσέγγιση και ως εκ τούτου, διασφάλιση εγκυρότητας και πληρότητας στη μέτρηση, ενώ περιορίζεται σημαντικά ο κίνδυνος της αμφισημίας και λανθασμένης κατανόησης από την πλευρά του πληθυσμού της έρευνας.

Κατά τη διάρκεια εκπόνησης της ερευνητικής μεθοδολογίας, έγινε επίσης αντιληπτό, ότι η βελτίωση προσδιορισμού των εννοιών είναι μια επίπονη και δυναμική διαδικασία και πολύ συχνά απαιτήθηκε να τροποποιηθούν τόσο οι ενδείκτες, όσο και οι διαστάσεις που χρησιμοποιήθηκαν, προκειμένου να έρθουν σε απόλυτη συμφωνία με το πληθυσμό της έρευνας. Η επιτυχία της προσαρμογής και η εγκυρότητα, αποδείχθηκε ωστόσο μέσα από τα εργαλεία εγκυρότητας τα οποία ξεπέρασαν κατά πολύ (όπως θα αναφερθεί σε επόμενη παράγραφο)τα βιβλιογραφικά όρια (thresholds).

## **2.3 Λειτουργικοποίηση- Αξιοπιστία**

Επιτυγχάνοντας την εννοιολόγηση, δηλαδή την επεξεργασία και εξειδίκευση

αφηρημένων εννοιών, το επόμενο στάδιο δράσης είναι αυτές οι έννοιες να τεθούν στην διάθεση του ερευνητή ως μετρήσιμα μεγέθη, ουσιαστικά να λειτουργικοποιηθούν, οδηγώντας σε εμπειρικές παρατηρήσεις

Κατά τη λειτουργικοποίηση μιας έννοιας, δόθηκε ιδιαίτερο βάρος στο εύρος της διακύμανσης των εννοιών συνδυάζοντας ιδιότητες και εντάσσοντάς τες στην υπό συζήτηση έννοια. Είναι σαφές, ότι για να μετρήσουμε το πλήρες εύρος της διακύμανσης, πρέπει η λειτουργικοποίηση των στάσεων (που αφορούν την συγκεκριμένη έννοια) να περιλαμβάνει όλο το εύρος των υπο-εννοιών, με την υποσημείωση όμως ότι θα πρέπει να επιλεγούν οι κατάλληλες που εξυπηρετούν τους σκοπούς και τους στόχους της έρευνας.

Για τη λειτουργικοποίηση, των μεταβλητών, πρέπει λοιπόν να ληφθεί υπόψη τόσο ο βαθμός της ακρίβειας όσο και της πιστότητας, θέτοντας σαφή όρια ανάμεσα στο πόσο λεπτές και ευδιάκριτες θα είναι οι διακρίσεις μεταξύ των πιθανών τιμών που θα συνθέτουν τη μεταβλητή. Με τον τρόπο αυτό επιτυγχάνεται η αξιοπιστία και αντιμετωπίζεται υποκειμενικότητα του ενός παρατηρητή/ερευνητή, ο οποίος αντιλαμβάνεται και επεξεργάζεται τις απαντήσεις και συμπεριφορές του παρατηρουμένου πληθυσμού. Στην παρούσα έρευνα, η υποκειμενικότητα αντιμετωπίστηκε με την μέθοδο «ελέγχου – επανελέγχου», αναπροσαρμόζοντας δυναμικά τα ερευνητικά εργαλεία και διενεργώντας συνολικά 3 πιλοτικές δοκιμές. Στις δοκιμές αυτές οι αλλαγές που έγιναν αφορούσαν:

- α) Στη λεκτική διατύπωση εννοιών και χρήση πιο απλής και καθημερινής γλώσσας, αποφεύγοντας σύνθετη επιστημονική ορολογία
- β) Στον περιορισμό των ερωτημάτων που σχετίζεται με τις λανθάνουσες μεταβλητές, αφήνοντας εκτός ερωτηματολογίου ερωτήσεις που αφορούσαν στην μεταφορά και λήψη καταγεγραμμένης γνώσης
- γ) Στο σαφή διαχωρισμό των εννοιών της λήψης και μεταφοράς εμπειρικής γνώσης.

Η αξιοπιστία επίσης της έρευνας διασφαλίστηκε χρησιμοποιώντας τη μέθοδο της διχοτόμησης με σκοπό αφενός να εκφραστούν πλήρως οι υπό-έννοιες που χρησιμοποιήθηκαν, αλλά και αφετέρου να υπάρξει η πληρέστερη δυνατή κατηγοριοποίηση. Τέλος η αξιοπιστία διασφαλίστηκε με τη χρησιμοποίηση καθιερωμένων μέτρων που λήφθηκαν από τη διεθνή βιβλιογραφία στο θεματικό αντικείμενο.

## 2.4 Ποσοτική έρευνα

Η διαδικασία διεξαγωγής μιας ποσοτικής κοινωνικής έρευνας ακολουθεί δύο διακριτά στάδια. Το στάδιο σχεδιασμού και το στάδιο υλοποίησης, ενώ τέλος, ακολουθεί η επεξεργασία και ανάλυση των δεδομένων που προκύπτουν και γίνεται η σύνθεσή τους και διατύπωση των σχετικών συμπερασμάτων. Κατά το πρώτο στάδιο προσδιορίζονται τα ερωτήματα, οι ανάλογες παραδοχές και σχηματίζονται οι υποθέσεις εργασίας η ισχύς των οποίων τίθεται υπό διερεύνηση. Το κύριο ερευνητικό εργαλείο στις ποσοτικές έρευνες είναι το ερωτηματολόγιο μέσω του οποίου ο ερευνητής προσπαθεί να αντικειμενικοποιήσει συγκεκριμένες έννοιες και επομένως να τις μετρήσει. Συνήθως, μετά την κατάρτιση του ερωτηματολογίου, γίνεται δοκιμαστική έρευνα για να προσδιορισθεί η λειτουργικότητα του ερωτηματολογίου και να διαμορφωθεί οριστικά η δομή του. Εν συνεχεία ακολουθεί η επιλογή δείγματος από το σύνολο του πληθυσμού, στο οποίο θα πραγματοποιηθεί η επιτόπια έρευνα. Μετά την συλλογή των δεδομένων λαμβάνει χώρα το στάδιο της επεξεργασίας τους. Η φάση της επεξεργασίας αποτελείται από τα εξής διακεκριμένα στάδια: έλεγχο, κωδικογράφηση, μηχανογραφική επεξεργασία.

Ο έλεγχος είναι μια συνεχής και δυναμική διαδικασία που γίνεται σε όλα τα στάδια της έρευνας και αφορά στην διατήρηση της εγκυρότητας και την αξιοπιστία της έρευνας. Κομβικό σημείο της έρευνας είναι αυτό της κωδικογράφησης, όπου ο ερευνητής μετατρέπει αφηρημένες έννοιες σε μετρήσιμες. Είναι μια μηχανογραφική διαδικασία, από όπου ξεκινά η περιγραφική στατιστική επεξεργασία, οποία περιλαμβάνει της κατάρτιση των πινάκων συχνότητας, γίνονται οι παλινδρομήσεις που αφορούν στη συσχέτιση δύο μεταβλητών και τέλος δημιουργούνται τα διαγράμματα, όπου αποτυπώνονται με γραφικό τρόπο τα στοιχεία της έρευνας

## 2.5 Εγκυρότητα

Στην καθημερινή της χρήση, η εγκυρότητα αναφέρεται στο βαθμό στο οποίο ένα εμπειρικό μέτρο αντικατοπτρίζει επαρκώς το πραγματικό νόημα της υπό εξέταση έννοιας, χρησιμοποιώντας κριτήρια που εξασφαλίζουν τη συμφωνία των μετρήσεων

με την ορθή αντίληψη των εννοιών. Το πρώτο κριτήριο είναι η φαινομενική εγκυρότητα, όπου συγκεκριμένα εμπειρικά μέτρα, συνάδουν με τις ατομικές θεωρήσεις και νοητικές εικόνες που αφορούν σε μια ορισμένη έννοια. Για παράδειγμα, η συχνότητα προσέλευση ενός ατόμου σε θρησκευτικές εκδηλώσεις είναι ένδειξη της θρησκευτικότητας του ατόμου που μοιάζει λογική, χωρίς να χρειάζονται πολλές εξηγήσεις. Έχει δηλαδή φαινομενική εγκυρότητα. Καθοριστικό όμως ρόλο στην επίτευξη εγκυρότητας, έχει η εγκυρότητα των κριτηρίων (ή προγνωστική εγκυρότητα) που βασίζονται συνήθως σε κάποιο εξωτερικό κριτήριο. (παράδειγμα είναι πολύ θρήσκος, υποστηρίζει την ισότητα ανδρών γυναικών, υποστηρίζει ακροδεξιές πολιτικές παρατάξεις κλπ). Παράλληλα ή μάλλον σε συμπλήρωση της εγκυρότητας των κριτηρίων επέρχεται η εγκυρότητα της εννοιολογικής κατασκευής, (ή δομική εγκυρότητα) η οποία βασίζεται σε λογικές σχέσεις που έχουν οι μεταβλητές μεταξύ τους, προφέροντας ισχυρή επιβεβαίωση για το αν το χρησιμοποιούμενο κριτήριο μετράει πραγματικά την ιδιότητα που θέλουμε να μετρηθεί. Τέλος, η εγκυρότητα περιεχομένου, αναφέρεται στο βαθμό με τον οποίο ένα μέτρο καλύπτει τις πιθανές σημασίες που περιλαμβάνονται σε μια έννοια.

Είναι σαφές ότι επιθυμούμε οι μετρήσεις μας να είναι έγκυρες και αξιόπιστες, συχνά όμως προκύπτει μια διάσταση ανάμεσα στα κριτήρια αξιοπιστίας και τα κριτήρια της εγκυρότητας που συχνά αφαιρεί το νοηματικό πλούτο των εννοιών. Για παράδειγμα η θρησκευτικότητα είναι κάτι πολύ περισσότερο από συχνές επισκέψεις στην εκκλησιαστικές δραστηριότητες ή η ικανοποίηση των υπαλλήλων από την εργασία τους είναι κάτι περισσότερο από το ύψος της αποζημίωσης, ή η μεταφορά της γνώσης, από τη συχνότητα επικοινωνίας, το πρόβλημα δε εντείνεται, όσο η έννοια που προσπαθούμε να περιγράψουμε έχει μεγαλύτερο πλούτο. Αυτή η διάσταση εξηγεί ως ένα βαθμό την επιμονή δύο πολύ διαφορετικών προσεγγίσεων στην κοινωνική έρευνα. Την ποσοτική προσέγγιση που βασίζεται σε αυστηρές και τεχνικές δομές και την ποιοτική προσέγγιση, που βασίζεται σε περισσότερο ιδιογραφικές μεθόδους. Ωστόσο, η πρώτη είναι περισσότερο αξιόπιστη ενώ η δεύτερη προσέγγιση περισσότερο έγκυρη.

## 2.6 Κατασκευή δεικτών

Η κατασκευή των δεικτών που εντάθηκαν στην ποσοτική έρευνα, εξελίχθηκε σε τέσσερα βήματα: α) την επιλογή των βασικών στοιχείων, την εξέταση των εμπειρικών σχέσεων μεταξύ τους, της βαθμολόγηση των δεικτών και την τελική επικύρωσή τους. Στο πρώτο βήμα, της επιλογής των στοιχείων που συνθέτουν το νόημα και αποσκοπούν στην καλύτερη δυνατή μέτρησή του, χρησιμοποιήθηκαν τα παρακάτω κριτήρια:

- Φαινομενικής (λογικής) Εγκυρότητας, όπου συλλέχθηκαν τα κριτήρια που έχουν λογική συνοχή και εξηγούν σε σημαντικό βαθμό την έννοια
- Μονοδιαστατικότητα, εμποδίζοντας να υπάρξουν αμφισημίες, παρανοήσεις και διχασμός των ερωτήσεων, λειτουργώντας σε βάρος της αξιοπιστίας και της εγκυρότητας
- Επαρκούς διακύμανσης η οποία ελέγχθηκε κυρίως στο δομημένο ερωτηματολόγιο μέσα από τη χρήση κλιμάκων ικανοποίησης Likert.

Στο δεύτερο βήμα της εξέτασης των εμπειρικών σχέσεων, η προσοχή δόθηκε στην χρήση (ή κατασκευή) ερωτημάτων που δημιουργούν σχέσης αλληλουχίας μεταξύ των εννοιών, εξηγώντας στο μεγαλύτερο δυνατό βαθμό την έννοια, καθιστώντας της μετρήσιμη. Αυτή η σχέση αλληλουχίας εδράζεται είτε σε διμεταβλητή- όπου εξετάζεται η σχέση μεταξύ δύο μεταβλητών, είτε σε πολυμεταβλητή σχέση των στοιχείων μεταξύ τους, η οποία προέρχεται από το σύνολο των μεταβλητών που χρησιμοποιήθηκαν. Στο τρίτο βήμα της κατασκευής των δεικτών έλαβε χώρα η βαθμολόγηση των δεικτών, που προήλθε από την αξιολόγηση και την αποδοχή των ερευνητικών εργασιών που τις περιείχαν στο επιστημονικό πεδίο της διαχείρισης γνώσης. Με άλλο λόγια, για τη βαθμολόγηση των δεικτών (ερωτήσεων) που αναπτύχθηκαν στο δομημένο ερωτηματολόγιο βασικό κριτήριο βαθμολόγησης και αποδοχής ήταν το σύνολο των αναφορών που είχαν οι ερευνητές που ανέπτυξαν προηγούμενα ερευνητικά μοντέλα. Στις περιπτώσεις που δεν υπήρχαν συναφή μοντέλα, οι δείκτες επελέγησαν με κριτήριο την πληρέστερη ερμηνεία των εννοιών. Στο τελευταίο βήμα επικύρωσης των δεικτών, αυτή προήλθε μέσα από το δοκιμαστικό έλεγχο του δομημένου ερωτηματολογίου.

## 2.7 Σχεδιασμός Επιλογής και Μέγεθος Δείγματος

Η δειγματοληψία χωρίς πιθανότητα (ευκολίας) χρησιμοποιείται όταν απαιτείται κάποια γρήγορη έρευνα ή όταν δεν υπάρχει πρόσβαση στο σύνολο του πληθυσμού με αποτέλεσμα να μην μπορούν να εξαχθούν συμπεράσματα για το σύνολο αυτού (Berg, 2006).

Η δειγματοληψία ευκολίας αφορά στην λήψη πληροφοριών από τα πιο εύκαιρα και πλησιέστερα άτομα και είναι μία από τις πιο συχνά χρησιμοποιούμενες μεθόδους. Δημιουργείται ένα είδος εθελοντικού δείγματος, καθώς συμμετέχουν σε αυτό όσοι είναι άμεσα προσβάσιμοι και πρόθυμοι να συμμετάσχουν.

Η επιλογή του ερευνητή είναι πολύ μικρή (πχ μπορεί να απορρίψει κάποιους που δεν πληρούν κάποια χαρακτηριστικά. Για παράδειγμα, η έρευνα μπορεί να αφορά φοιτητές 20-25 ετών. Κάποιος που πληρεί τα ηλικιακά κριτήρια και επιθυμεί να συμμετάσχει αλλά δεν είναι φοιτητής θα απορριφθεί).

Λόγω αυτών των περιορισμών, η ερευνητική χρησιμότητα και η αντιπροσωπευτικότητα ενός τέτοιου δείγματος είναι αμφισβητήσιμη. Ωστόσο, αυτή η τεχνική δειγματοληψίας είναι ευρέως διαδεδομένη στο χώρο της ψυχολογίας, ιδιαίτερα όταν δεν υπάρχει άμεση πρόσβαση στον υπό μελέτη πληθυσμό. Σε αυτή την περίπτωση, το επιχείρημα της αντιπροσωπευτικότητας του δείγματος και της γενικευσιμότητας των αποτελεσμάτων αντιστρέφεται. Συγκεκριμένα, θεωρείται ότι τα αποτελέσματα της έρευνας μπορούν να γενικευθούν σε πληθυσμούς που έχουν χαρακτηριστικά παρόμοια με αυτά το δείγματος.

Στη νοσηλευτική αλλά και γενικότερα στο κοινωνικό και υγειονομικό τομέα, δύο είναι οι μέθοδοι της έρευνας: η ποιοτική και η ποσοτική (Μαντζούκας, 2007).

Στην ποσοτική έρευνα ο ερευνητής κάνει αντικειμενική συλλογή των δεδομένων και στη συνέχεια ακολουθεί μετατροπή αυτών σε αριθμητική ή στατιστικά στοιχεία και στη συνέχεια με συγκεκριμένες στατιστικές διαδικασίες εξηγούνται τα υπό μελέτη φαινόμενα (Babbie (2010)

Στην παρούσα έρευνα ακολουθήθηκε η ποσοτική, πρωτογενής έρευνα με τη χρήση δομημένου ερωτηματολογίου σε φυσική μορφή, το οποίο συμπληρωνόταν οικιοθελώς και ανώνυμα.

Η μεθοδολογική προσέγγιση για τη συλλογή του δείγματος ήταν κατά τεκμήριο



«ευκολίας» και δεν έγινε κάποιου είδους διαστρωμάτωση. Συνολικά απαντήθηκαν 102 και πλέον ερωτηματολόγια, δείγμα στατιστικά ασφαλές και αξιόπιστο ποσοστό που εκ παραδοχής θεωρείται υψηλός και αντιπροσωπευτικός με το δείκτη αξιοπιστίας (cronbach's Alpha) να ξεπερνά το 0,7.

### **2.7.1 Πεδίο διεξαγωγής της έρευνας**

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε το πρώτο δεκαήμερο του Μαΐου του έτους 2018 στη Βόρεια Ελλάδα και συμμετείχαν εκπαιδευτικοί τόσο της Πρωτοβάθμιας όσο και της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης.

### **2.7.2 Περιγραφή του ερευνητικού εργαλείου**

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε μέσω ενός ερωτηματολογίου, το οποίο δημιουργήθηκε στην ελληνική γλώσσα από την ερευνήτρια, με τη βοήθεια του επιβλέποντος καθηγητή, βάσει βιβλιογραφίας και αρθρογραφίας που αφορούσε σε παρόμοια ή παρεμφερή θέματα. Τα ερωτήματα βασίστηκαν κυρίως πάνω στις θεωρίες παρακίνησης και στις τεχνικές/μεθόδους παρακίνησης και ικανοποίησης (ανάπτυξη). Το ερωτηματολόγιο ήταν κοινό για όλους τους ερωτώμενους και ήταν ανώνυμο.

Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε στην παρούσα έρευνα περιελάμβανε τριάντα τέσσερις (34) ερωτήσεις χωρισμένες σε πέντε (5) διακριτά μέρη. Εκτός από τις ερωτήσεις που αφορούσαν σε δημογραφικά χαρακτηριστικά (φύλο, ηλικία, συνολική εργασιακή εμπειρία, οικογενειακή κατάσταση), οι υπόλοιπες τριάντα (30) ήταν διαβαθμισμένες σύμφωνα με την κλίμακα τύπου Likert, δηλαδή «κλειστές» ερωτήσεις, με συγκεκριμένο περιεχόμενο, στις οποίες οι ερωτώμενοι καλούνται να εκφράσουν το βαθμό που συμφωνούν ή διαφωνούν. Χρησιμοποιήθηκε περιγραφικά η κλίμακα τύπου Likert, από τον αριθμό 1(Διαφωνώ απόλυτα), 2(Διαφωνώ), 3(Ουδέτερα,

ούτε Διαφωνώ-ούτε Συμφωνώ), 4 (Συμφωνώ), 5 (Συμφωνά απόλυτα).

### **2.7.3 Μέθοδος ανάλυσης και παρουσίασης δεδομένων**

Χρησιμοποιήθηκε σε πρώτο επίπεδο περιγραφική στατιστική ανάλυση, με άξονα την μέση τιμή και την τυπική απόκλιση και στη συνέχεια αναπτύχθηκαν πίνακες διπλής εισόδου (crosstabs). Σε επίπεδο επαγωγικής στατιστικής ανάλυσης, έγινε παραγωγική ανάλυση και στη συνέχεια επιβεβαιωτική παραγοντική ανάλυση σε συνδυασμό με ανάλυση δομικών εξισώσεων (structural Equation Modeling) προκειμένου να διαπιστωθεί η ένταση της συσχέτισης μεταξύ των παραγόντων.

### **2.7.4 Περιορισμοί/αδυναμίες έρευνας**

Είναι γεγονός ότι οι έρευνες υπόκεινται σε διάφορους περιορισμούς. Δεν έχουν διεξαχθεί άλλες έρευνες για το θέμα αυτό, άρα δεν υπάρχει σφαιρική αντίληψη και ίσως οι εκτιμήσεις των αποτελεσμάτων να μην είναι σε μεγάλο βαθμό σωστές, κάτι που πρέπει να ληφθεί υπόψη. Όμως είναι γεγονός ότι υπήρχε μεγάλη συμμετοχή στην έρευνα, η οποία επιτρέπει την εξαγωγή αξιόλογων και αρκετά ασφαλών συμπερασμάτων.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup> : ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ**

### **Ενότητα πρώτη**

Στην πρώτη ενότητα που αφορούσε στις Διακρίσεις στην πρώτη ερώτηση "Στο χώρο που εργάζομαι δεν παρατηρούνται διακρίσεις λόγω φύλου" το δείγμα συμπεριφέρθηκε ως εξής: Διαφωνώ και Διαφωνώ Απόλυτα απάντησε το 8,8%, ουδέτερα απάντησε το 17,6% , συμφωνεί το 38,2% ενώ συμφωνεί απόλυτα το 35,3%.

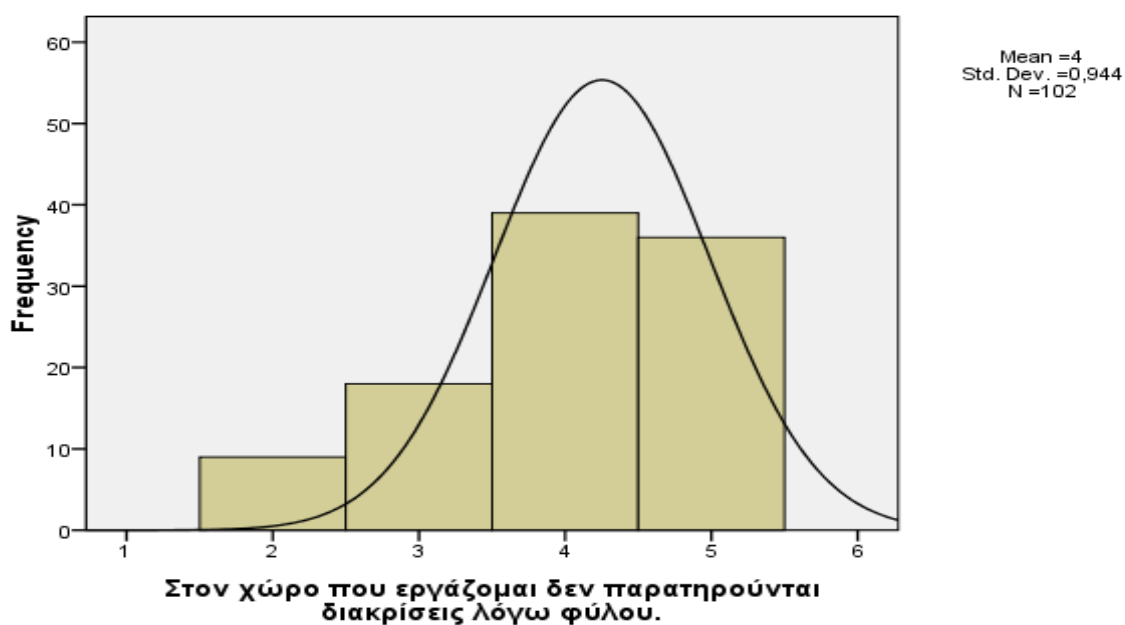
Η μέση τιμή (Mean) είναι 4 και η τυπική απόκλιση (SD) είναι 0,944.

**Στον χώρο που εργάζομαι δεν παρατηρούνται διακρίσεις λόγω φύλου.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ	9	8,8	8,8	8,8
Ούτε Συμφωνώ ούτε Διαφωνώ/Ουδέτερα	18	17,6	17,6	26,5
Συμφωνώ	39	38,2	38,2	64,7
Συμφωνώ Απόλυτα	36	35,3	35,3	100,0
Total	102	100,0	100,0	

Πίνακας 1 - Στον χώρο που εργάζομαι δεν παρατηρούνται διακρίσεις λόγω φύλου

**Στον χώρο που εργάζομαι δεν παρατηρούνται διακρίσεις λόγω φύλου.**



Γράφημα 1 - Στον χώρο που εργάζομαι δεν παρατηρούνται διακρίσεις λόγω φύλου

Στην ερώτηση "Στο χώρο που εργάζομαι δεν παρατηρούνται διακρίσεις λόγω ηλικίας" της ίδιας ενότητας το δείγμα απάντησε ως εξής: Διαφωνώ και Διαφωνώ Απόλυτα απάντησε το 20,6%, ουδέτερα απάντησε το 18,6% , συμφωνεί το 38,2% ενώ συμφωνεί απόλυτα το 22,5%.

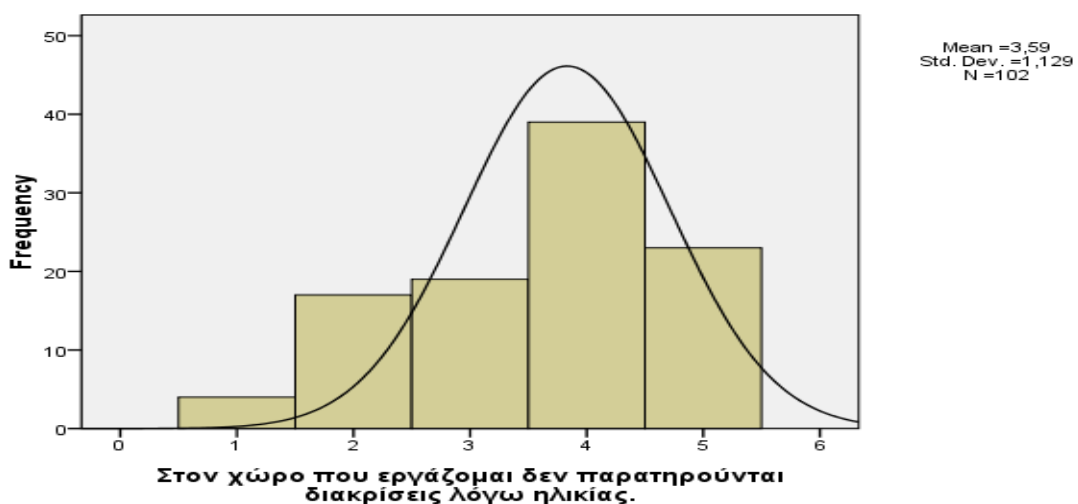
Η μέση τιμή (Mean) είναι 3,59 και η τυπική απόκλιση (SD) είναι 1,129.

**Στον χώρο που εργάζομαι δεν παρατηρούνται διακρίσεις λόγω ηλικίας.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ Απόλυτα	4	3,9	3,9	3,9
Διαφωνώ	17	16,7	16,7	20,6
Ούτε Συμφωνώ ούτε Δια- φωνώ/Ουδέτερα	19	18,6	18,6	39,2
Συμφωνώ	39	38,2	38,2	77,5
Συμφωνώ Απόλυτα	23	22,5	22,5	100,0
Total	102	100,0	100,0	

Πίνακας 2 - Στον χώρο που εργάζομαι δεν παρατηρούνται διακρίσεις λόγω ηλικίας

**Στον χώρο που εργάζομαι δεν παρατηρούνται διακρίσεις λόγω ηλικίας.**



Γράφημα 2 - Στον χώρο που εργάζομαι δεν παρατηρούνται διακρίσεις λόγω ηλικίας

Στην ερώτηση "Στο χώρο που εργάζομαι δεν παρατηρούνται διακρίσεις λόγω θρησκείας ή άλλων πεποιθήσεων" το δείγμα συμπεριφέρθηκε ως εξής: Διαφωνώ και

Διαφωνώ Απόλυτα απάντησε το 6,8%, ουδέτερα απάντησε το 9,8% , συμφωνεί το 38,2% ενώ συμφωνεί απόλυτα το 45,1%.

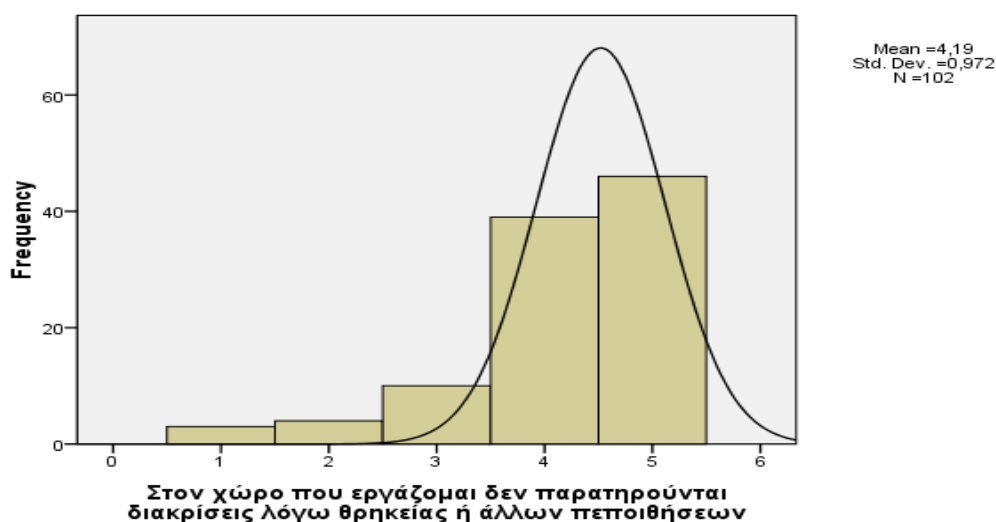
Η μέση τιμή (Mean) είναι 4,19 και η τυπική απόκλιση (SD) είναι 0,972.

**Στον χώρο που εργάζομαι δεν παρατηρούνται διακρίσεις λόγω θρησκείας ή άλλων πεποιθήσεων**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ Απόλυτα	3	2,9	2,9	2,9
Διαφωνώ	4	3,9	3,9	6,9
Ούτε Συμφωνώ ούτε Διαφωνώ/Ουδέτερα	10	9,8	9,8	16,7
Συμφωνώ	39	38,2	38,2	54,9
Συμφωνώ Απόλυτα	46	45,1	45,1	100,0
Total	102	100,0	100,0	

Πίνακας 3 - Στον χώρο που εργάζομαι δεν παρατηρούνται διακρίσεις λόγω θρησκείας ή άλλων πεποιθήσεων

**Στον χώρο που εργάζομαι δεν παρατηρούνται διακρίσεις λόγω θρησκείας ή άλλων πεποιθήσεων**



Γράφημα 3 - Στον χώρο που εργάζομαι δεν παρατηρούνται διακρίσεις λόγω θρησκείας ή άλλων πεποιθήσεων

Στην ερώτηση "Στο χώρο που εργάζομαι δεν παρατηρούνται διακρίσεις λόγω διαφορετικής φυλής ή εθνοτικής καταγωγής" το δείγμα απάντησε ως εξής: Διαφωνώ και Διαφωνώ Απόλυτα απάντησε το 10,8%, ουδέτερα απάντησε το 10,8% , συμφωνεί το 43,1% ενώ συμφωνεί απόλυτα το 35,3%.

Η μέση τιμή (Mean) είναι 3,99 και η τυπική απόκλιση (SD) είναι 1,048.\

**Στον χώρο που εργάζομαι δεν παρατηρούνται διακρίσεις λόγω διαφορετικής φυλής ή εθνοτικής καταγωγής.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ Απόλυτα	4	3,9	3,9	3,9
Διαφωνώ	7	6,9	6,9	10,8
Ούτε Συμφωνώ ούτε Διαφωνώ/Ουδέτερα	11	10,8	10,8	21,6
Συμφωνώ	44	43,1	43,1	64,7
Συμφωνώ Απόλυτα	36	35,3	35,3	100,0
Total	102	100,0	100,0	

Πίνακας 4 - Στον χώρο που εργάζομαι δεν παρατηρούνται διακρίσεις λόγω διαφορετικής φυλής ή εθνοτικής καταγωγής

Στον χώρο που εργάζομαι δεν παρατηρούνται διακρίσεις λόγω διαφορετικής φυλής ή εθνοτικής καταγωγής.



Γράφημα 4 - Στον χώρο που εργάζομαι δεν παρατηρούνται διακρίσεις λόγω διαφορετικής φυλής ή εθνοτικής καταγωγής

Στην ερώτηση "Νιώθω ότι στον εργασιακό μου χώρο δεν έχω υποστεί καμία διάκριση" το δείγμα συμπεριφέρθηκε ως εξής: Διαφωνώ και Διαφωνώ Απόλυτα απάντησε το 21,5%, ουδέτερα απάντησε το 17,6% , συμφωνεί το 35,3% ενώ συμφωνεί απόλυτα το 25,5%.

Η μέση τιμή (Mean) είναι 3,56 και η τυπική απόκλιση (SD) είναι 1,247.

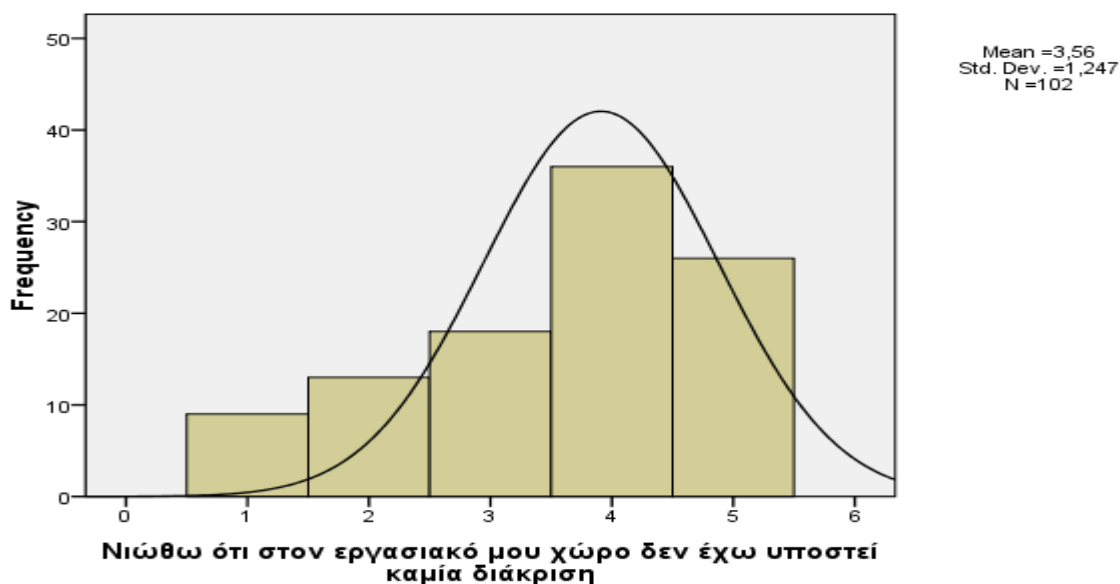


**Νιώθω ότι στον εργασιακό μου χώρο δεν έχω υποστεί καμία διάκριση**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ Απόλυτα	9	8,8	8,8	8,8
Διαφωνώ	13	12,7	12,7	21,6
Ούτε Συμφωνώ ούτε Διαφωνώ/Ουδέτερα	18	17,6	17,6	39,2
Συμφωνώ	36	35,3	35,3	74,5
Συμφωνώ Απόλυτα	26	25,5	25,5	100,0
Total	102	100,0	100,0	

Πίνακας 5 - Νιώθω ότι στον εργασιακό μου χώρο δεν έχω υποστεί καμία διάκριση

**Νιώθω ότι στον εργασιακό μου χώρο δεν έχω υποστεί καμία διάκριση**



Γράφημα 5 - Νιώθω ότι στον εργασιακό μου χώρο δεν έχω υποστεί καμία διάκριση

Στην ερώτηση "Νιώθω ότι απολαμβάνω τα ίδια δικαιώματα με τους συναδέλφους μου" το δείγμα συμπεριφέρθηκε ως εξής: Διαφωνώ και Διαφωνώ Απόλυτα απάντησε το 22,6%, ουδέτερα απάντησε το 20,6% , συμφωνεί το 26,5% ενώ συμφωνεί απόλυτα το 30,4%.

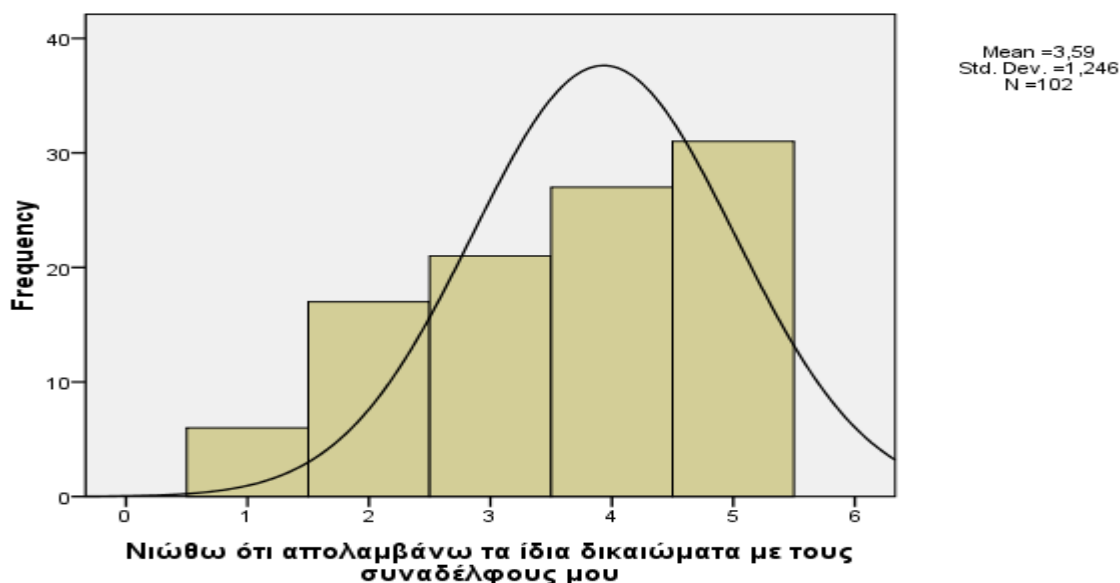
Η μέση τιμή (Mean) είναι 3,59 και η τυπική απόκλιση (SD) είναι 1,246.

**Νιώθω ότι απολαμβάνω τα ίδια δικαιώματα με τους συναδέλφους μου**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ Απόλυτα	6	5,9	5,9	5,9
Διαφωνώ	17	16,7	16,7	22,5
Ούτε Συμφωνώ ούτε Διαφωνώ/Ουδέτερα	21	20,6	20,6	43,1
Συμφωνώ	27	26,5	26,5	69,6
Συμφωνώ Απόλυτα	31	30,4	30,4	100,0
Total	102	100,0	100,0	

Πίνακας 6 - Νιώθω ότι απολαμβάνω τα ίδια δικαιώματα με τους συναδέλφους μου

**Νιώθω ότι απολαμβάνω τα ίδια δικαιώματα με τους συναδέλφους μου**



Γράφημα 6 - Νιώθω ότι απολαμβάνω τα ίδια δικαιώματα με τους συναδέλφους μου

Στην ερώτηση "Νιώθω ότι δεν αποτελώ μέλος κάποιας ομάδας στον χώρο όπου εργάζομαι " το δείγμα απάντησε ως εξής: Διαφωνώ και Διαφωνώ Απόλυτα απάντησε το 27,5%, ουδέτερα απάντησε το 23,5% , συμφωνεί το 28,4% ενώ συμφωνεί απόλυτα το 20,6%.

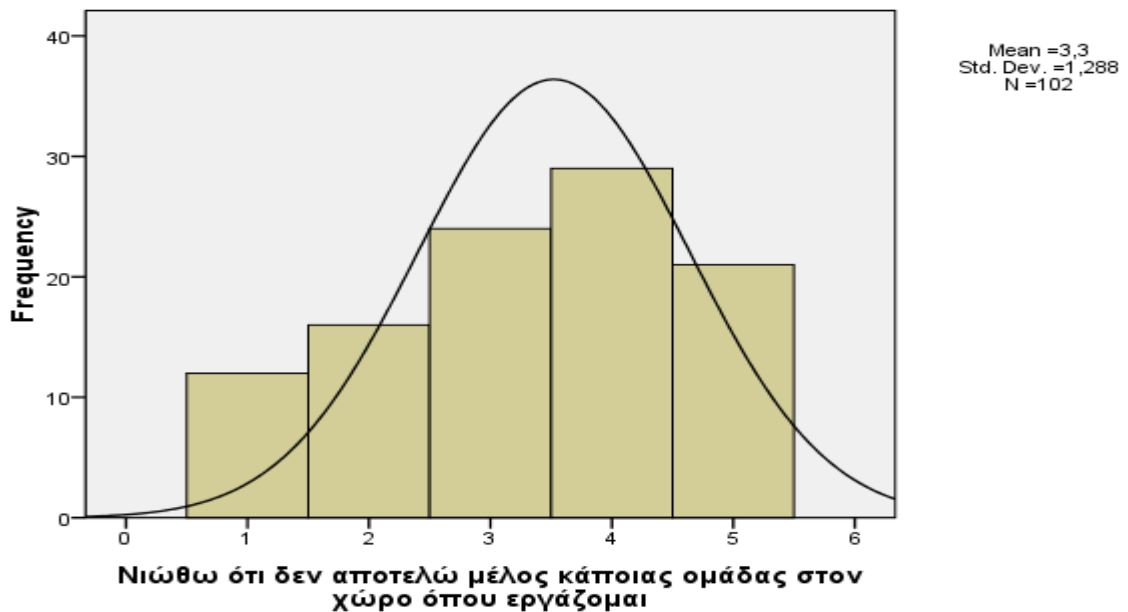
Η μέση τιμή (Mean) είναι 3,3 και η τυπική απόκλιση (SD) είναι 1,288.

**Νιώθω ότι δεν αποτελώ μέλος κάποιας ομάδας στον χώρο όπου εργάζομαι**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ Απόλυτα	12	11,8	11,8	11,8
Διαφωνώ	16	15,7	15,7	27,5
Ούτε Συμφωνώ ούτε Δια- φωνώ/Ουδέτερα	24	23,5	23,5	51,0
Συμφωνώ	29	28,4	28,4	79,4
Συμφωνώ Απόλυτα	21	20,6	20,6	100,0
Total	102	100,0	100,0	

Πίνακας 7 - Νιώθω ότι δεν αποτελώ μέλος κάποιας ομάδας στον χώρο όπου εργάζομαι

### Νιώθω ότι δεν αποτελώ μέλος κάποιας ομάδας στον χώρο όπου εργάζομαι



Γράφημα 7 - Νιώθω ότι δεν αποτελώ μέλος κάποιας ομάδας στον χώρο όπου εργάζομαι

### Ενότητα δεύτερη

Στην δεύτερη ενότητα που αφορούσε στις Δομές επικοινωνίας και συγκεκριμένα στην ερώτηση "Η επιχείρηση επικοινωνεί σε τακτική βάση με το προσωπικό" το δείγμα απάντησε ως εξής: Διαφωνώ και Διαφωνώ Απόλυτα απάντησε το 13,6%, ουδέτερα απάντησε το 25,2% , συμφωνεί το 49,5% ενώ συμφωνεί απόλυτα το 11,7%.

Η μέση τιμή (Mean) είναι 3,57 και η τυπική απόκλιση (SD) είναι 0,939.

**Η επιχείρηση επικοινωνεί σε τακτική βάση με το προσωπικό.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ Απόλυτα	3	2,9	2,9	2,9
Διαφωνώ	11	10,8	10,8	13,7
Ούτε Συμφωνώ ούτε Διαφωνώ/Ουδέτερα	25	24,5	24,5	38,2
Συμφωνώ	51	50,0	50,0	88,2
Συμφωνώ Απόλυτα	12	11,8	11,8	100,0
Total	102	100,0	100,0	

Πίνακας 8 – Η επιχείρηση επικοινωνεί σε τακτική βάση με το προσωπικό

**Η επιχείρηση επικοινωνεί σε τακτική βάση με το προσωπικό.**



Γράφημα 8 – Η επιχείρηση επικοινωνεί σε τακτική βάση με το προσωπικό

Στην ερώτηση "Το σύστημα επικοινωνίας που υπάρχει στην επιχείρηση είναι λειτουργικό" το δείγμα συμπεριφέρθηκε ως εξής: Διαφωνώ και Διαφωνώ Απόλυτα απάντησε το 18,6%, ουδέτερα απάντησε το 36,3% , συμφωνεί το 34,3% ενώ συμφωνεί απόλυτα το 10,8%.

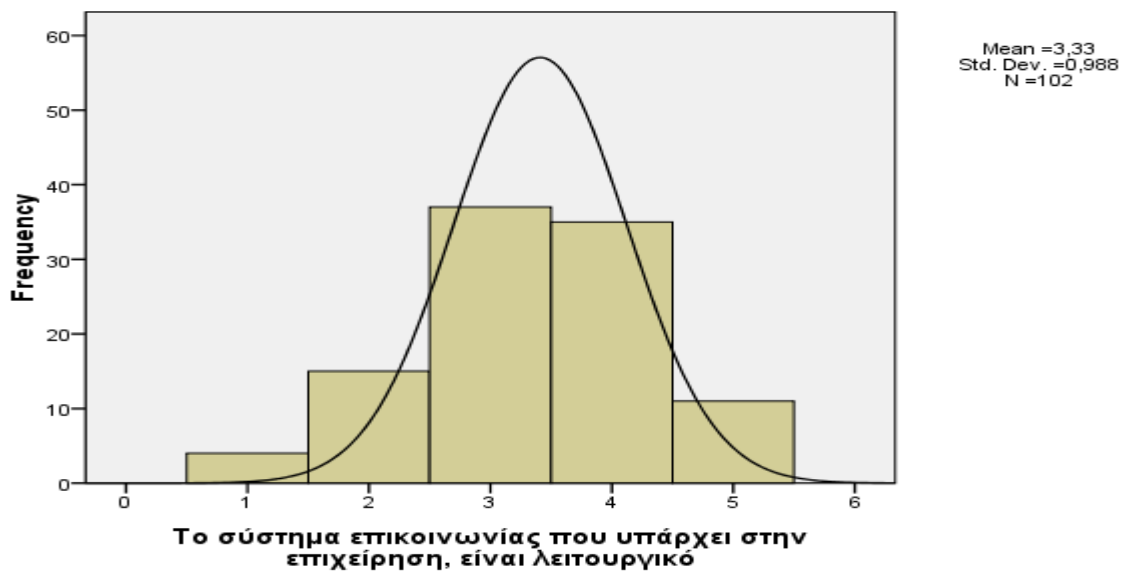
Η μέση τιμή (Mean) είναι 3,33 και η τυπική απόκλιση (SD) είναι 0,988.

**Το σύστημα επικοινωνίας που υπάρχει στην επιχείρηση, είναι λειτουργικό**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ Απόλυτα	4	3,9	3,9	3,9
Διαφωνώ	15	14,7	14,7	18,6
Ούτε Συμφωνώ ούτε Διαφωνώ/Ουδέτερα	37	36,3	36,3	54,9
Συμφωνώ	35	34,3	34,3	89,2
Συμφωνώ Απόλυτα	11	10,8	10,8	100,0
Total	102	100,0	100,0	

Πίνακας 9 – Το σύστημα επικοινωνίας που υπάρχει στην επιχείρηση, είναι λειτουργικό

**Το σύστημα επικοινωνίας που υπάρχει στην επιχείρηση, είναι λειτουργικό**



Γράφημα 9 – Το σύστημα επικοινωνίας που υπάρχει στην επιχείρηση, είναι λειτουργικό

Στην ερώτηση "Λαμβάνω από την διοίκηση πληροφορίες που σχετίζονται με το αντικείμενο της εργασίας μου" το δείγμα συμπεριφέρθηκε ως εξής: Διαφωνώ και Διαφωνώ Απόλυτα απάντησε το 18,6%, ουδέτερα απάντησε το 18,6% , συμφωνεί το 43,1% ενώ συμφωνεί απόλυτα το 19,6%.

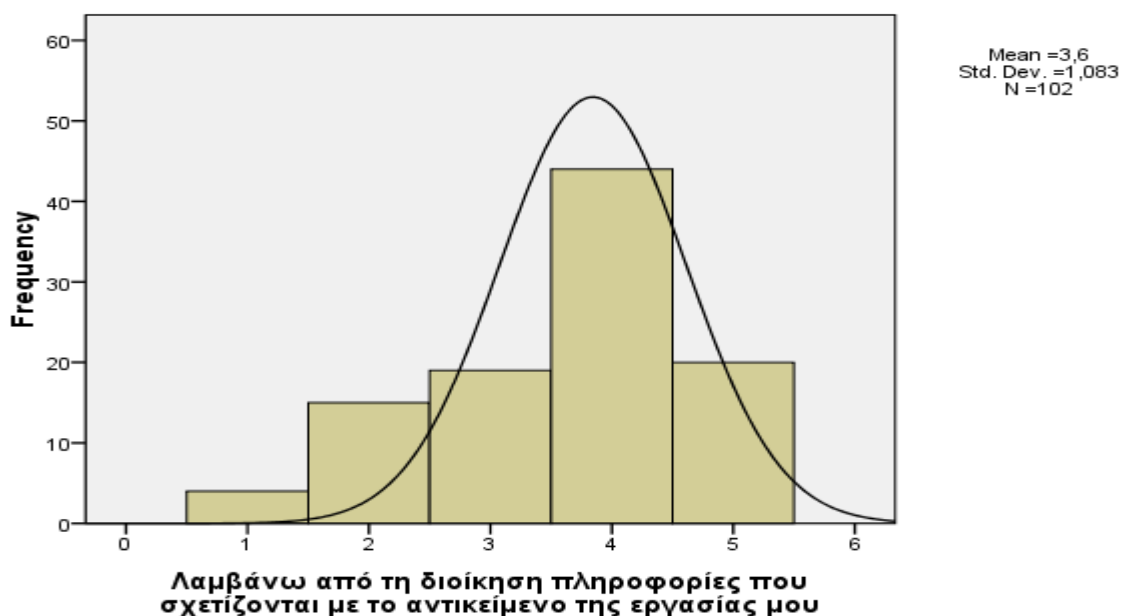
Η μέση τιμή (Mean) είναι 3,6 και η τυπική απόκλιση (SD) είναι 1,083.

**Λαμβάνω από τη διοίκηση πληροφορίες που σχετίζονται με το αντικείμενο της εργασίας μου**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ Απόλυτα	4	3,9	3,9	3,9
Διαφωνώ	15	14,7	14,7	18,6
Ούτε Συμφωνώ ούτε Δια- φωνώ/Ουδέτερα	19	18,6	18,6	37,3
Συμφωνώ	44	43,1	43,1	80,4
Συμφωνώ Απόλυτα	20	19,6	19,6	100,0
Total	102	100,0	100,0	

Πίνακας 10 – Λαμβάνω από τη διοίκηση πληροφορίες που σχετίζονται με το αντικείμενο της εργασίας μου

**Λαμβάνω από τη διοίκηση πληροφορίες που σχετίζονται με το αντικείμενο της εργασίας μου**



Γράφημα 10 – Λαμβάνω από τη διοίκηση πληροφορίες που σχετίζονται με το αντικείμενο της εργασίας μου

Στην ερώτηση " Γνωρίζω σε ποιόν συνάδελφό μου θα απευθυνθώ για να αντλήσω την κατάλληλη πληροφορία, όταν τη χρειάζομαι" το δείγμα απάντησε ως εξής: Διαφωνώ και Διαφωνώ Απόλυτα απάντησε το 6,9%, ουδέτερα απάντησε το 6,9% , συμφωνεί το 57,8% ενώ συμφωνεί απόλυτα το 28,4%.

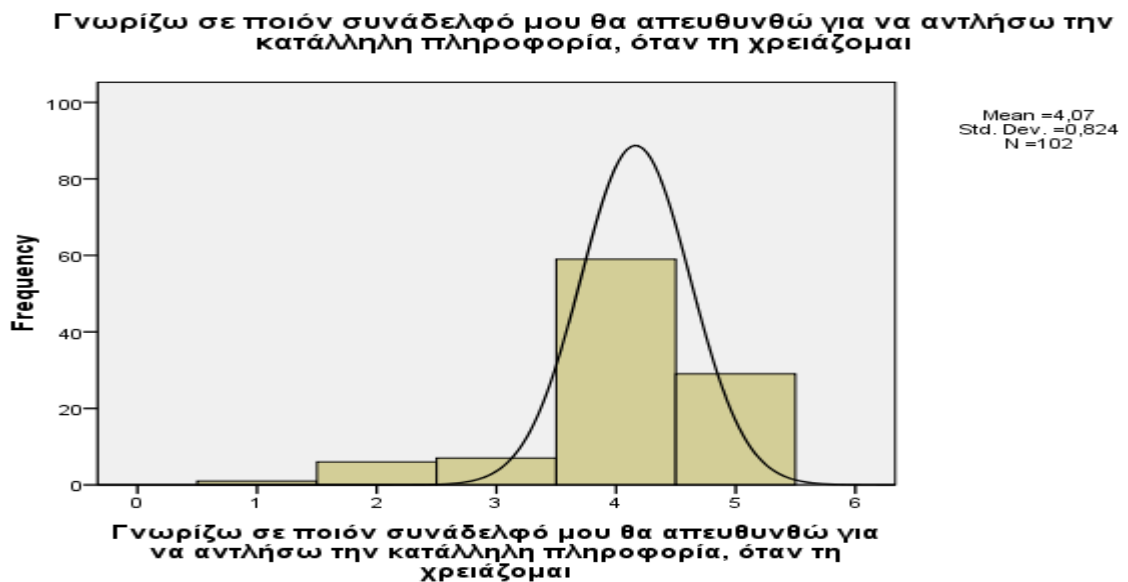
Η μέση τιμή (Mean) είναι 4,07 και η τυπική απόκλιση (SD) είναι 0,824.



**Γνωρίζω σε ποιόν συνάδελφό μου θα απευθυνθώ για να αντλήσω την κατάλληλη πληροφορία, όταν τη χρειάζομαι**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ Απόλυτα	1	1,0	1,0	1,0
Διαφωνώ	6	5,9	5,9	6,9
Ούτε Συμφωνώ ούτε Διαφωνώ/Ουδέτερα	7	6,9	6,9	13,7
Συμφωνώ	59	57,8	57,8	71,6
Συμφωνώ Απόλυτα	29	28,4	28,4	100,0
Total	102	100,0	100,0	

Πίνακας 11 – Γνωρίζω σε ποιόν συνάδελφό μου θα απευθυνθώ για να αντλήσω την κατάλληλη πληροφορία, όταν τη χρειάζομαι



Γράφημα 11 – Γνωρίζω σε ποιόν συνάδελφό μου θα απευθυνθώ για να αντλήσω την κατάλληλη πληροφορία, όταν τη χρειάζομαι

Στην ερώτηση "Διοργανώνονται σε τακτά χρονικά διαστήματα ανοιχτά meetings στα οποία συζητούνται θέματα εργασίας" το δείγμα συμπεριφέρθηκε ως εξής: Διαφωνώ και Διαφωνώ Απόλυτα απάντησε το 26,4%, ουδέτερα απάντησε το 29,4% , συμφωνεί το 28,4% ενώ συμφωνεί απόλυτα το 15,7%.

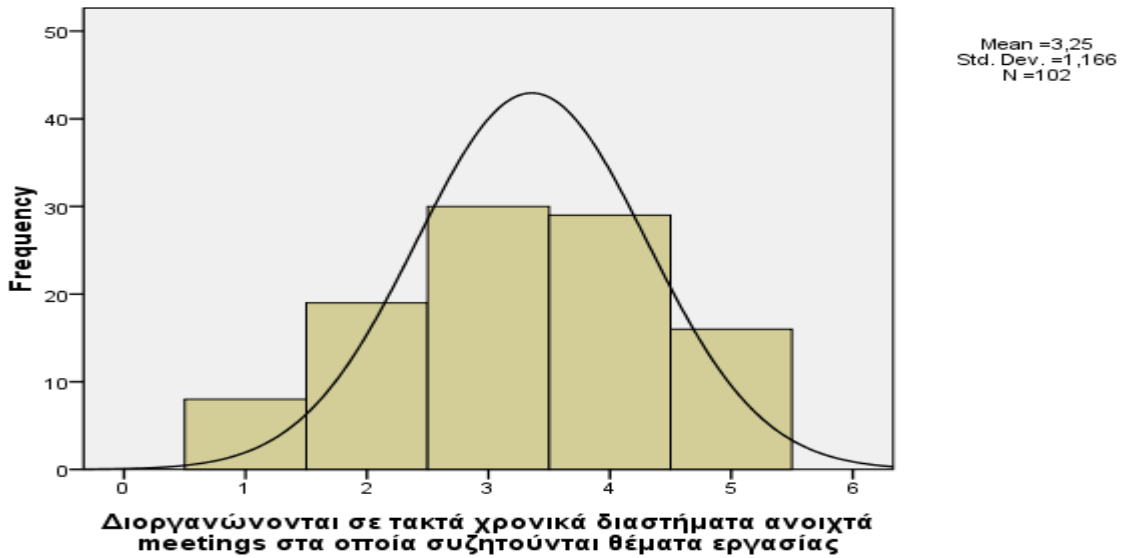
Η μέση τιμή (Mean) είναι 3,25 και η τυπική απόκλιση (SD) είναι 1,166.

**Διοργανώνονται σε τακτά χρονικά διαστήματα ανοιχτά meetings στα οποία συζητούνται θέματα εργασίας**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ Απόλυτα	8	7,8	7,8	7,8
Διαφωνώ	19	18,6	18,6	26,5
Ούτε Συμφωνώ ούτε Διαφωνώ/Ουδέτερα	30	29,4	29,4	55,9
Συμφωνώ	29	28,4	28,4	84,3
Συμφωνώ Απόλυτα	16	15,7	15,7	100,0
Total	102	100,0	100,0	

Πίνακας 12 – Διοργανώνονται σε τακτά χρονικά διαστήματα ανοιχτά meetings στα οποία συζητούνται θέματα εργασίας

**Διοργανώνονται σε τακτά χρονικά διαστήματα ανοιχτά meetings στα οποία συζητούνται θέματα εργασίας**



Γράφημα 12 – Διοργανώνονται σε τακτά χρονικά διαστήματα ανοιχτά meetings στα οποία συζητούνται θέματα εργασίας

Στην ερώτηση "Οι στόχοι και οι στρατηγικές της επιχείρησης έχουν διατυπωθεί εγγράφως και έχουν κοινοποιηθεί σε όλους τους εργαζόμενους" το δείγμα συμπεριφέρθηκε ως εξής: Διαφωνώ και Διαφωνώ Απόλυτα απάντησε το 34,3%, ουδέτερα απάντησε το 22,5% , συμφωνεί το 34,3% ενώ συμφωνεί απόλυτα το 8,8%.

Η μέση τιμή (Mean) είναι 3,08 και η τυπική απόκλιση (SD) είναι 1,158.

**Οι στόχοι και οι στρατηγικές της επιχείρησης έχουν διατυπωθεί εγγράφως και έχουν κοινοποιηθεί σε όλους τους εργαζόμενους**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ Απόλυτα	10	9,8	9,8	9,8
Διαφωνώ	25	24,5	24,5	34,3
Ούτε Συμφωνώ ούτε Διαφωνώ/Ουδέτερα	23	22,5	22,5	56,9
Συμφωνώ	35	34,3	34,3	91,2
Συμφωνώ Απόλυτα	9	8,8	8,8	100,0
Total	102	100,0	100,0	

Πίνακας 13 – Οι στόχοι και οι στρατηγικές της επιχείρησης έχουν διατυπωθεί εγγράφως και έχουν κοινοποιηθεί σε όλους τους εργαζόμενους



Γράφημα 13 – Οι στόχοι και οι στρατηγικές της επιχείρησης έχουν διατυπωθεί εγγράφως και έχουν κοινοποιηθεί σε όλους τους εργαζόμενους

### Ενότητα Τρίτη

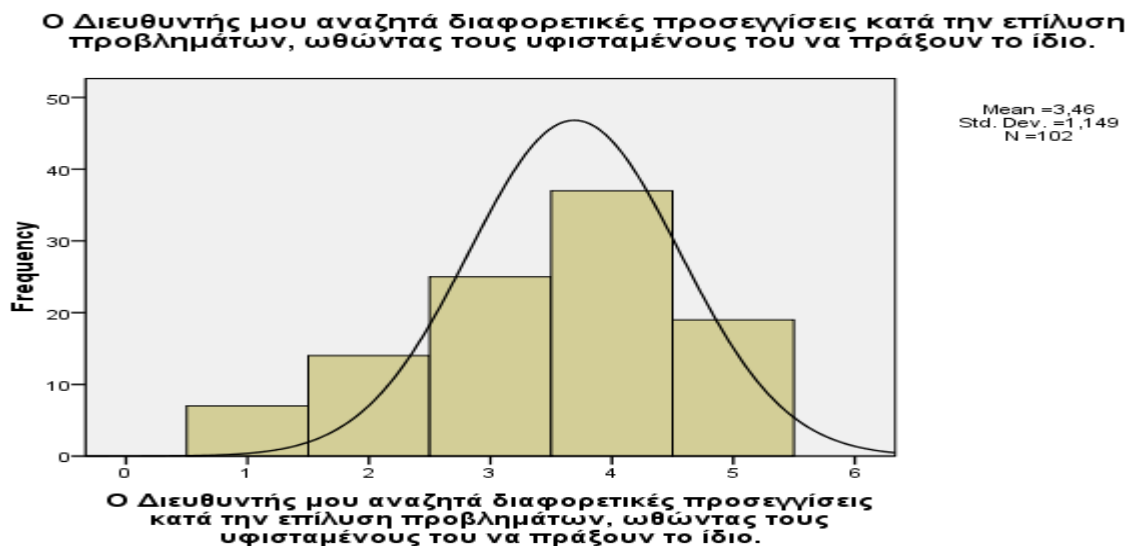
Στην Τρίτη ενότητα που σχετίζεται με την Ηγεσία και συγκεκριμένα στην ερώτηση " Ο Διευθυντής μου αναζητά διαφορετικές προσεγγίσεις κατά την επίλυση προβλημάτων, ωθώντας τους υφισταμένους του να πράξουν το ίδιο" το δείγμα απάντησε ως εξής: Διαφωνώ και Διαφωνώ Απόλυτα απάντησε το 20,6%, ουδέτερα απάντησε το 24,5% , συμφωνεί το 36,3% ενώ συμφωνεί απόλυτα το 18,6%.

Η μέση τιμή (Mean) είναι 3,46 και η τυπική απόκλιση (SD) είναι 1,149.

**Ο Διευθυντής μου αναζητά διαφορετικές προσεγγίσεις κατά την επίλυση προβλημάτων, ωθώντας τους υφισταμένους του να πράξουν το ίδιο.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ Απόλυτα	7	6,9	6,9	6,9
Διαφωνώ	14	13,7	13,7	20,6
Ούτε Συμφωνώ ούτε Διαφωνώ/Ουδέτερα	25	24,5	24,5	45,1
Συμφωνώ	37	36,3	36,3	81,4
Συμφωνώ Απόλυτα	19	18,6	18,6	100,0
Total	102	100,0	100,0	

Πίνακας 14 – Ο Διευθυντής μου αναζητά διαφορετικές προσεγγίσεις κατά την επίλυση προβλημάτων, ωθώντας τους υφισταμένους του να πράξουν το ίδιο



Γράφημα 14 – Ο Διευθυντής μου αναζητά διαφορετικές προσεγγίσεις κατά την επίλυση προβλημάτων, ωθώντας τους υφισταμένους του να πράξουν το ίδιο

Στην ερώτηση " Ο Διευθυντής μου αφιερώνει χρόνο στην εκπαίδευση και στην καθοδήγηση των υφισταμένων του" το δείγμα συμπεριφέρθηκε ως εξής: Διαφωνώ και

Διαφωνώ Απόλυτα απάντησε το 29,4%, ουδέτερα απάντησε το 31,4% , συμφωνεί το 25,5% ενώ συμφωνεί απόλυτα το 13,7%.

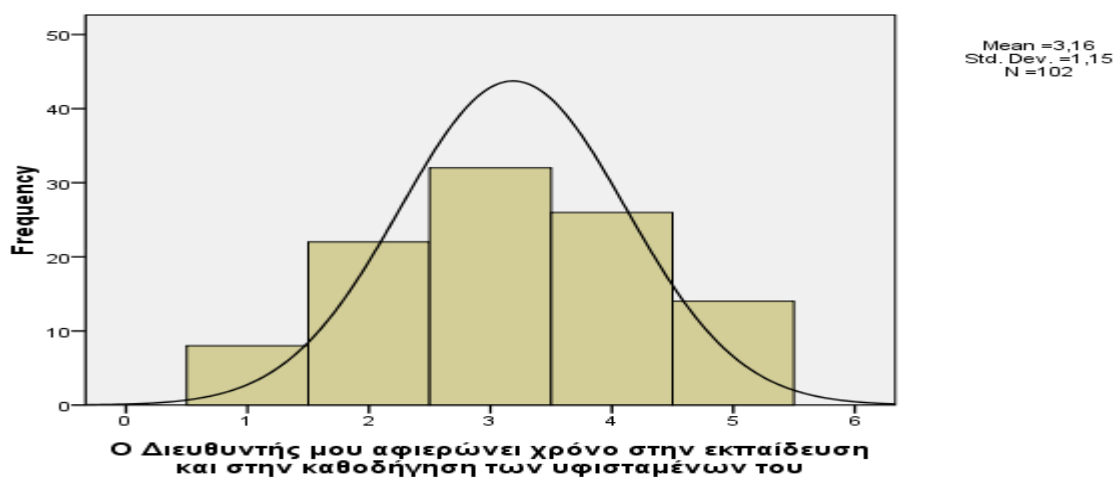
Η μέση τιμή (Mean) είναι 3,16 και η τυπική απόκλιση (SD) είναι 1,15.

**Ο Διευθυντής μου αφιερώνει χρόνο στην εκπαίδευση και στην καθοδήγηση των υφισταμένων του**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ Απόλυτα	8	7,8	7,8	7,8
Διαφωνώ	22	21,6	21,6	29,4
Ούτε Συμφωνώ ούτε Δια- φωνώ/Ουδέτερα	32	31,4	31,4	60,8
Συμφωνώ	26	25,5	25,5	86,3
Συμφωνώ Απόλυτα	14	13,7	13,7	100,0
Total	102	100,0	100,0	

Πίνακας 15– Ο Διευθυντής μου αφιερώνει χρόνο στην εκπαίδευση και στην καθοδήγηση των υφισταμένων του

**Ο Διευθυντής μου αφιερώνει χρόνο στην εκπαίδευση και στην καθοδήγηση των υφισταμένων του**



Γράφημα 15– Ο Διευθυντής μου αφιερώνει χρόνο στην εκπαίδευση και στην καθοδήγηση των υφισταμένων του

Στην ερώτηση " Ο Διευθυντής μου καθιστά σαφές στους υφισταμένους του ποιο θα είναι το κέρδος τους εάν οι επιδόσεις τους ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της επιχείρησης " το δείγμα απάντησε ως εξής: Διαφωνώ και Διαφωνώ Απόλυτα απάντησε το 35,3%, ουδέτερα απάντησε το 34,3% , συμφωνεί το 19,6% ενώ συμφωνεί απόλυτα το 10,8%.

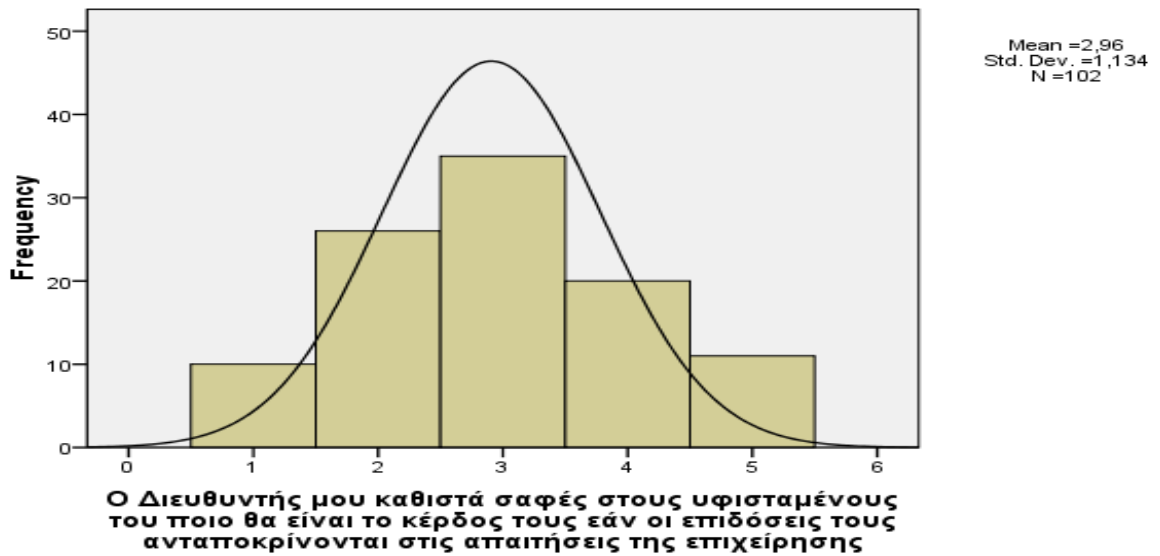
Η μέση τιμή (Mean) είναι 2,96 και η τυπική απόκλιση (SD) είναι 1,134.

**Ο Διευθυντής μου καθιστά σαφές στους υφισταμένους του ποιο θα είναι το κέρδος τους εάν οι επιδόσεις τους ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της επιχείρησης**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ Απόλυτα	10	9,8	9,8	9,8
Διαφωνώ	26	25,5	25,5	35,3
Ούτε Συμφωνώ ούτε Διαφωνώ/Ουδέτερα	35	34,3	34,3	69,6
Συμφωνώ	20	19,6	19,6	89,2
Συμφωνώ Απόλυτα	11	10,8	10,8	100,0
Total	102	100,0	100,0	

Πίνακας 16– Ο Διευθυντής μου καθιστά σαφές στους υφισταμένους του ποιο θα είναι το κέρδος τους εάν οι επιδόσεις τους ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της επιχείρησης

**Ο Διευθυντής μου καθιστά σαφές στους υφισταμένους του ποιο θα είναι το κέρδος τους εάν οι επιδόσεις τους ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της επιχείρησης**



Γράφημα 16– Ο Διευθυντής μου καθιστά σαφές στους υφισταμένους του ποιο θα είναι το κέρδος τους εάν οι επιδόσεις τους ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της επιχείρησης

Στην ερώτηση " Ο Διευθυντής μου κερδίζει με τις ενέργειές του τον σεβασμό των υφισταμένων του " το δείγμα συμπεριφέρθηκε ως εξής: Διαφωνώ και Διαφωνώ Απόλυτα απάντησε το 21,6%, ουδέτερα απάντησε το 29,4% , συμφωνεί το 35,3% ενώ συμφωνεί απόλυτα το 13,7%.

Η μέση τιμή (Mean) είναι 3,36 και η τυπική απόκλιση (SD) είναι 1,07.

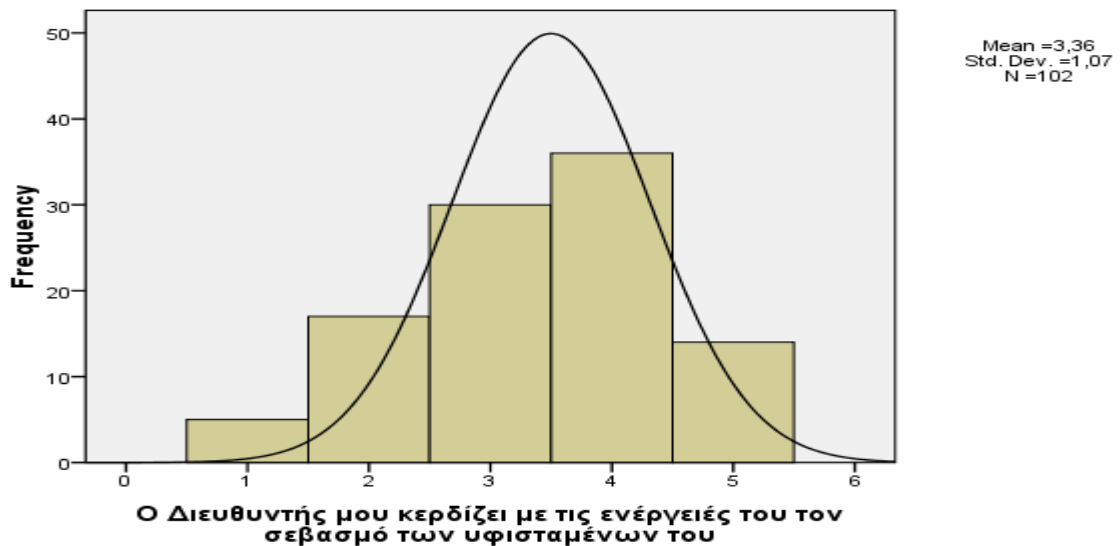


**Ο Διευθυντής μου κερδίζει με τις ενέργειές του τον σεβασμό των υφισταμένων του**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ Απόλυτα	5	4,9	4,9	4,9
Διαφωνώ	17	16,7	16,7	21,6
Ούτε Συμφωνώ ούτε Διαφωνώ/Ουδέτερα	30	29,4	29,4	51,0
Συμφωνώ	36	35,3	35,3	86,3
Συμφωνώ Απόλυτα	14	13,7	13,7	100,0
Total	102	100,0	100,0	

Πίνακας 17– Ο Διευθυντής μου κερδίζει με τις ενέργειές του τον σεβασμό των υφισταμένων του

**Ο Διευθυντής μου κερδίζει με τις ενέργειές του τον σεβασμό των υφισταμένων του**



Γράφημα 17– Ο Διευθυντής μου κερδίζει με τις ενέργειές του τον σεβασμό των υφισταμένων του

Στην ερώτηση " Ο Διευθυντής μου εξετάζει τις ηθικές και δεοντολογικές συνέπειες των αποφάσεών του" το δείγμα συμπεριφέρθηκε ως εξής: Διαφωνώ και Διαφωνώ Απόλυτα απάντησε το 17,7%, ουδέτερα απάντησε το 24,5% , συμφωνεί το 47,1% ενώ συμφωνεί απόλυτα το 10,8%.

Η μέση τιμή (Mean) είναι 3,45 και η τυπική απόκλιση (SD) είναι 1,03.

**Ο Διευθυντής μου εξετάζει τις ηθικές και δεοντολογικές συνέπειες των αποφάσεών του**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ Απόλυτα	6	5,9	5,9	5,9
Διαφωνώ	12	11,8	11,8	17,6
Ούτε Συμφωνώ ούτε Διαφωνώ/Ουδέτερα	25	24,5	24,5	42,2
Συμφωνώ	48	47,1	47,1	89,2
Συμφωνώ Απόλυτα	11	10,8	10,8	100,0
Total	102	100,0	100,0	

Πίνακας 18– Ο Διευθυντής μου εξετάζει τις ηθικές και δεοντολογικές συνέπειες των αποφάσεών του

**Ο Διευθυντής μου εξετάζει τις ηθικές και δεοντολογικές συνέπειες των αποφάσεών του**



Γράφημα 18– Ο Διευθυντής μου εξετάζει τις ηθικές και δεοντολογικές συνέπειες των αποφάσεών του

Στην ερώτηση " Ο Διευθυντής μου ενθαρρύνει την ανάπτυξη της δημιουργικότητας των υπαλλήλων αξιοποιώντας τα ιδιαίτερα προσωπικά χαρακτηριστικά και ικανότητές τους" το δείγμα απάντησε ως εξής: Διαφωνώ και Διαφωνώ Απόλυτα απάντησε το 23,5%, ουδέτερα απάντησε το 34,3% , συμφωνεί το 27,5% ενώ συμφωνεί απόλυτα το 14,7%.

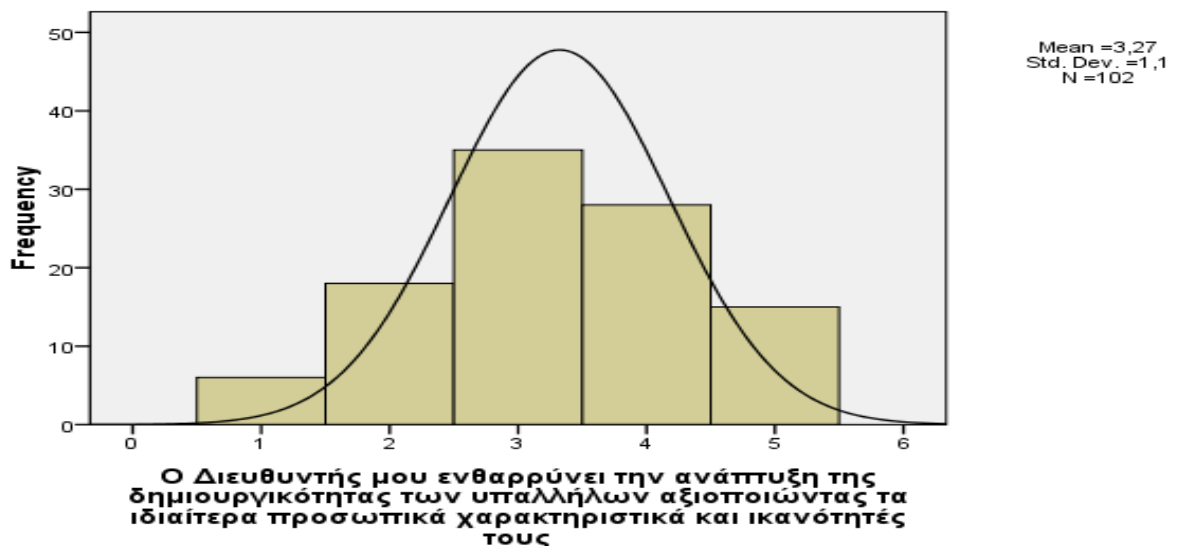
Η μέση τιμή (Mean) είναι 3,27 και η τυπική απόκλιση (SD) είναι 1,1.

**Ο Διευθυντής μου ενθαρρύνει την ανάπτυξη της δημιουργικότητας των υπαλλήλων αξιοποιώντας τα ιδιαίτερα προσωπικά χαρακτηριστικά και ικανότητές τους**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ Απόλυτα	6	5,9	5,9	5,9
Διαφωνώ	18	17,6	17,6	23,5
Ούτε Συμφωνώ ούτε Διαφωνώ/Ουδέτερα	35	34,3	34,3	57,8
Συμφωνώ	28	27,5	27,5	85,3
Συμφωνώ Απόλυτα	15	14,7	14,7	100,0
Total	102	100,0	100,0	

Πίνακας 19– Ο Διευθυντής μου ενθαρρύνει την ανάπτυξη της δημιουργικότητας των υπαλλήλων αξιοποιώντας τα ιδιαίτερα προσωπικά χαρακτηριστικά και ικανότητές τους

**Ο Διευθυντής μου ενθαρρύνει την ανάπτυξη της δημιουργικότητας των υπαλλήλων αξιοποιώντας τα ιδιαίτερα προσωπικά χαρακτηριστικά και ικανότητές τους**



Γράφημα 19– Ο Διευθυντής μου ενθαρρύνει την ανάπτυξη της δημιουργικότητας των υπαλλήλων αξιοποιώντας τα ιδιαίτερα προσωπικά χαρακτηριστικά και ικανότητές τους

Στην ερώτηση " Ο Διευθυντής μου ενθαρρύνει τα μεμονωμένα άτομα να ανταλλάσσουν μεταξύ τους γνώσεις και πληροφορίες σε ολόκληρη την επιχείρηση " το δείγμα συμπεριφέρθηκε ως εξής: Διαφωνώ και Διαφωνώ Απόλυτα απάντησε το 22,5%, ουδέτερα απάντησε το 32,4% , συμφωνεί το 26,5% ενώ συμφωνεί απόλυτα το 18,6%.

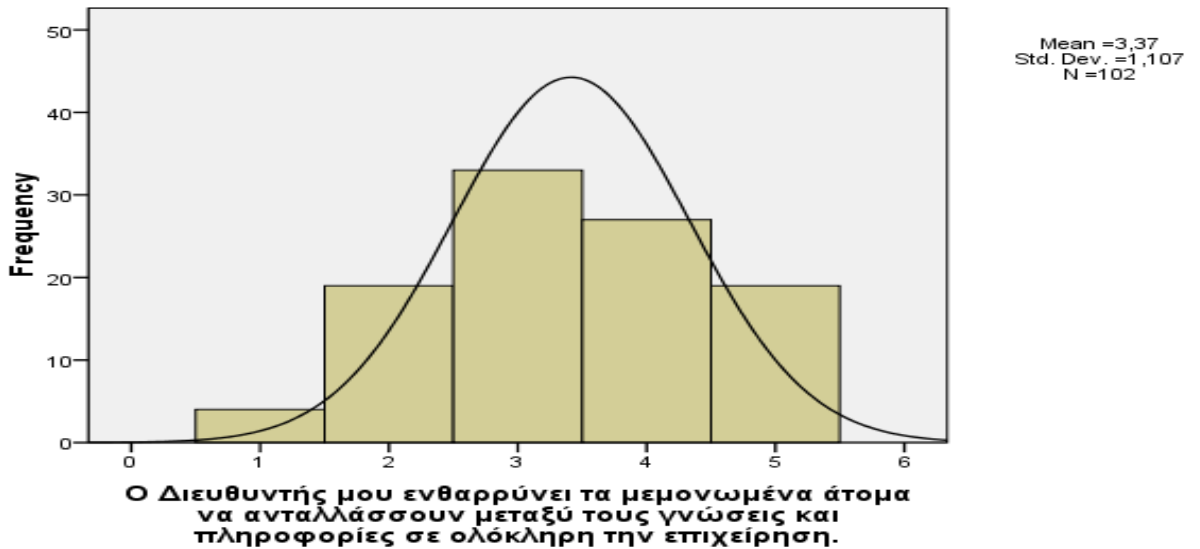
Η μέση τιμή (Mean) είναι 3,37 και η τυπική απόκλιση (SD) είναι 1,107.

**Ο Διευθυντής μου ενθαρρύνει τα μεμονωμένα άτομα να ανταλλάσσουν μεταξύ τους γνώσεις και πληροφορίες σε ολόκληρη την επιχείρηση.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ Απόλυτα	4	3,9	3,9	3,9
Διαφωνώ	19	18,6	18,6	22,5
Ούτε Συμφωνώ ούτε Διαφωνώ/Ουδέτερα	33	32,4	32,4	54,9
Συμφωνώ	27	26,5	26,5	81,4
Συμφωνώ Απόλυτα	19	18,6	18,6	100,0
Total	102	100,0	100,0	

Πίνακας 20– Ο Διευθυντής μου ενθαρρύνει τα μεμονωμένα άτομα να ανταλλάσσουν μεταξύ τους γνώσεις και πληροφορίες σε ολόκληρη την επιχείρηση

**Ο Διευθυντής μου ενθαρρύνει τα μεμονωμένα άτομα να ανταλλάσσουν μεταξύ τους γνώσεις και πληροφορίες σε ολόκληρη την επιχείρηση.**



Γράφημα 20– Ο Διευθυντής μου ενθαρρύνει τα μεμονωμένα άτομα να ανταλλάσσουν μεταξύ τους γνώσεις και πληροφορίες σε ολόκληρη την επιχείρηση

Στην ερώτηση " Ο Διευθυντής μου ενδιαφέρεται για τη ζωή των εργαζομένων" το δείγμα συμπεριφέρθηκε ως εξής: Διαφωνώ και Διαφωνώ Απόλυτα απάντησε το 21,5%, ουδέτερα απάντησε το 25,5% , συμφωνεί το 40,2% ενώ συμφωνεί απόλυτα το 12,7%.

Η μέση τιμή (Mean) είναι 3,4 και η τυπική απόκλιση (SD) είναι 1,046.

**Ο Διευθυντής μου ενδιαφέρεται για τη ζωή των εργαζομένων**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ Απόλυτα	4	3,9	3,9	3,9
Διαφωνώ	18	17,6	17,6	21,6
Ούτε Συμφωνώ ούτε Διαφωνώ/Ουδέτερα	26	25,5	25,5	47,1
Συμφωνώ	41	40,2	40,2	87,3
Συμφωνώ Απόλυτα	13	12,7	12,7	100,0
Total	102	100,0	100,0	

Πίνακας 21– Ο Διευθυντής μου ενδιαφέρεται για τη ζωή των εργαζομένων



Γράφημα 21– Ο Διευθυντής μου ενδιαφέρεται για τη ζωή των εργαζομένων

Στην ερώτηση " Ο Διευθυντής μου δείχνει την ικανότητά του να οικοδομεί σχέσεις καλής και εποικοδομητικής συνεργασίας " το δείγμα συμπεριφέρθηκε ως εξής: Διαφωνώ και Διαφωνώ Απόλυτα απάντησε το 19,6%, ουδέτερα απάντησε το 27,5% , συμφωνεί το 39,2% ενώ συμφωνεί απόλυτα το 13,7%.

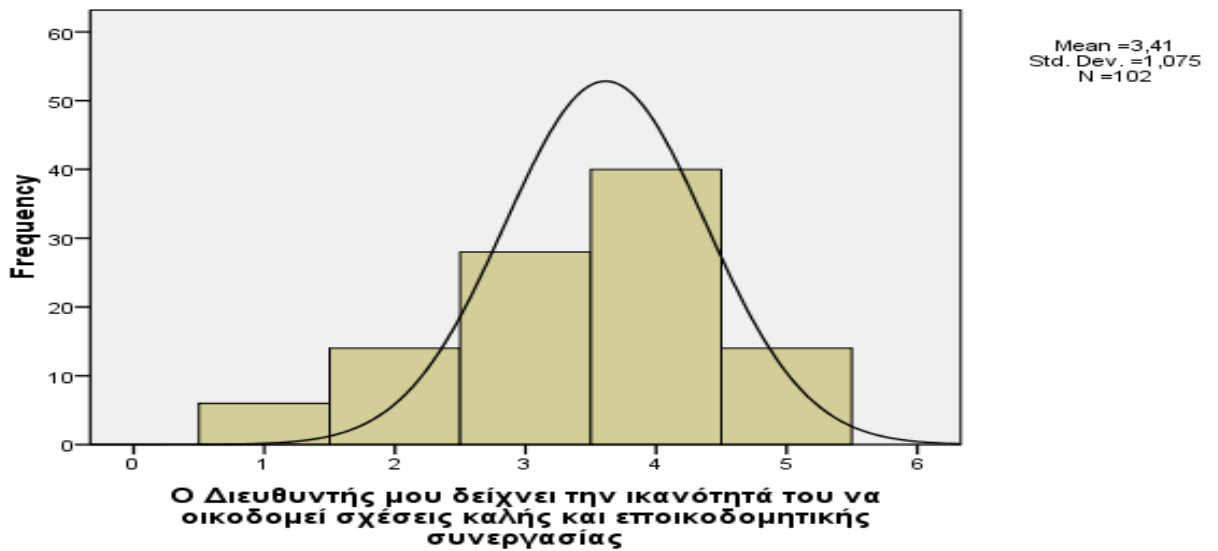
Η μέση τιμή (Mean) είναι 3,41 και η τυπική απόκλιση (SD) είναι 1,075.

**Ο Διευθυντής μου δείχνει την ικανότητά του να οικοδομεί σχέσεις καλής και επικοινωνιακής συνεργασίας**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ Απόλυτα	6	5,9	5,9	5,9
Διαφωνώ	14	13,7	13,7	19,6
Ούτε Συμφωνώ ούτε Διαφωνώ/Ουδέτερα	28	27,5	27,5	47,1
Συμφωνώ	40	39,2	39,2	86,3
Συμφωνώ Απόλυτα	14	13,7	13,7	100,0
Total	102	100,0	100,0	

Πίνακας 22– Ο Διευθυντής μου δείχνει την ικανότητά του να οικοδομεί σχέσεις καλής και επικοινωνιακής συνεργασίας

**Ο Διευθυντής μου δείχνει την ικανότητά του να οικοδομεί σχέσεις καλής και επικοινωνιακής συνεργασίας**



Γράφημα 22– Ο Διευθυντής μου δείχνει την ικανότητά του να οικοδομεί σχέσεις καλής και επικοινωνιακής συνεργασίας



### 3.5 Ενότητα τέταρτη

Στην τέταρτη ενότητα με αντικείμενο την Συνεκτικότητα της ομάδας και στην πρώτη ερώτηση αυτής "Ζητώ από τους συναδέλφους μου, να μοιραστούν μαζί μου τις εμπειρίες τους σε εργασιακά θέματα" το δείγμα συμπεριφέρθηκε ως εξής: Διαφωνώ και Διαφωνώ Απόλυτα απάντησε το 8,8%, ουδέτερα απάντησε το 18,6% , συμφωνεί το 54,9% ενώ συμφωνεί απόλυτα το 17,6%.

Η μέση τιμή (Mean) είναι 3,81 και η τυπική απόκλιση (SD) είναι 0,829.

**Ζητώ από τους συναδέλφους μου, να μοιραστούν μαζί μου τις εμπειρίες τους σε εργασιακά θέματα**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ	9	8,8	8,8	8,8
Ούτε Συμφωνώ ούτε Διαφωνώ/Ουδέτερα	19	18,6	18,6	27,5
Συμφωνώ	56	54,9	54,9	82,4
Συμφωνώ Απόλυτα	18	17,6	17,6	100,0
Total	102	100,0	100,0	

Πίνακας 23– Ζητώ από τους συναδέλφους μου, να μοιραστούν μαζί μου τις εμπειρίες τους σε εργασιακά θέματα

**Ζητώ από τους συναδέλφους μου, να μοιραστούν μαζί μου τις εμπειρίες τους σε εργασιακά θέματα**



Γράφημα 23– Ζητώ από τους συναδέλφους μου, να μοιραστούν μαζί μου τις εμπειρίες τους σε εργασιακά θέματα

Στην ερώτηση " Γνωρίζω σε ικανοποιητικό βαθμό το πώς λειτουργεί η επιχείρηση όπου εργάζομαι" το δείγμα απάντησε ως εξής: Διαφωνώ και Διαφωνώ Απόλυτα απάντησε το 2,9%, ουδέτερα απάντησε το 16,7% , συμφωνεί το 46,1% ενώ συμφωνεί απόλυτα το 34,3%.

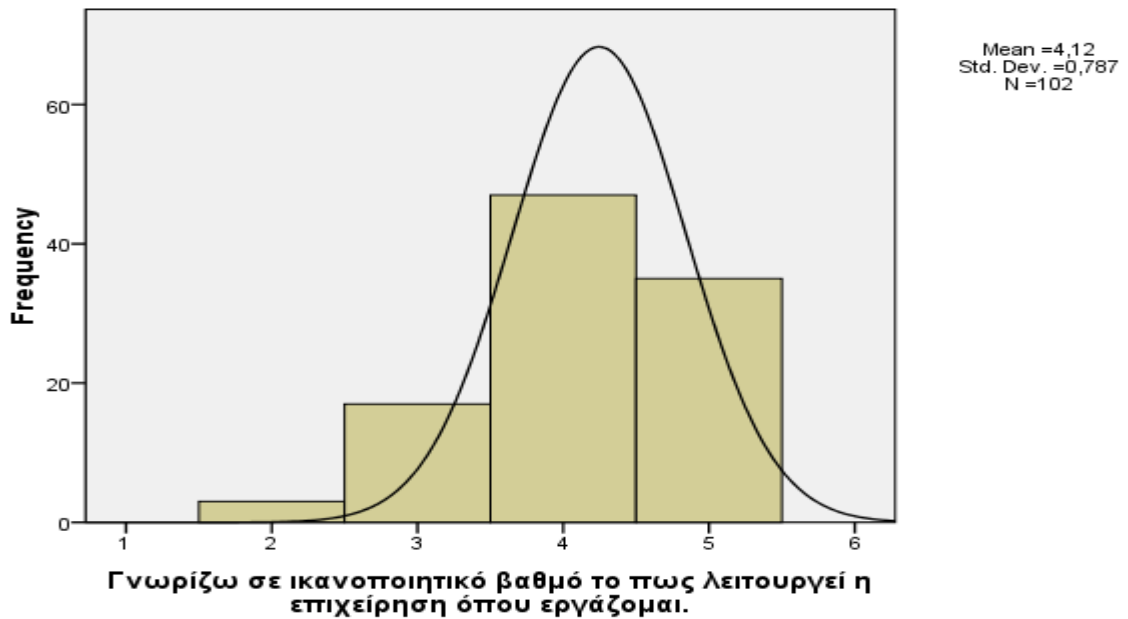
Η μέση τιμή (Mean) είναι 4,12 και η τυπική απόκλιση (SD) είναι 0,787.

**Γνωρίζω σε ικανοποιητικό βαθμό το πως λειτουργεί η επιχείρηση όπου εργάζομαι.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ	3	2,9	2,9	2,9
Ούτε Συμφωνώ ούτε Διαφωνώ/Ουδέτερα	17	16,7	16,7	19,6
Συμφωνώ	47	46,1	46,1	65,7
Συμφωνώ Απόλυτα	35	34,3	34,3	100,0
Total	102	100,0	100,0	

Πίνακας 24– Γνωρίζω σε ικανοποιητικό βαθμό το πως λειτουργεί η επιχείρηση όπου εργάζομαι

**Γνωρίζω σε ικανοποιητικό βαθμό το πως λειτουργεί η επιχείρηση όπου εργάζομαι.**



Γράφημα 24– Γνωρίζω σε ικανοποιητικό βαθμό το πως λειτουργεί η επιχείρηση όπου εργάζομαι

Στην ερώτηση " Είμαι σε θέση να εφαρμόσω με επιτυχία όσα έχω μάθει από τους συναδέλφους μου " το δείγμα συμπεριφέρθηκε ως εξής: Διαφωνώ και Διαφωνώ Απόλυτα απάντησε το 2,9%, ουδέτερα απάντησε το 17,6% , συμφωνεί το 52% ενώ συμφωνεί απόλυτα το 27,5%.

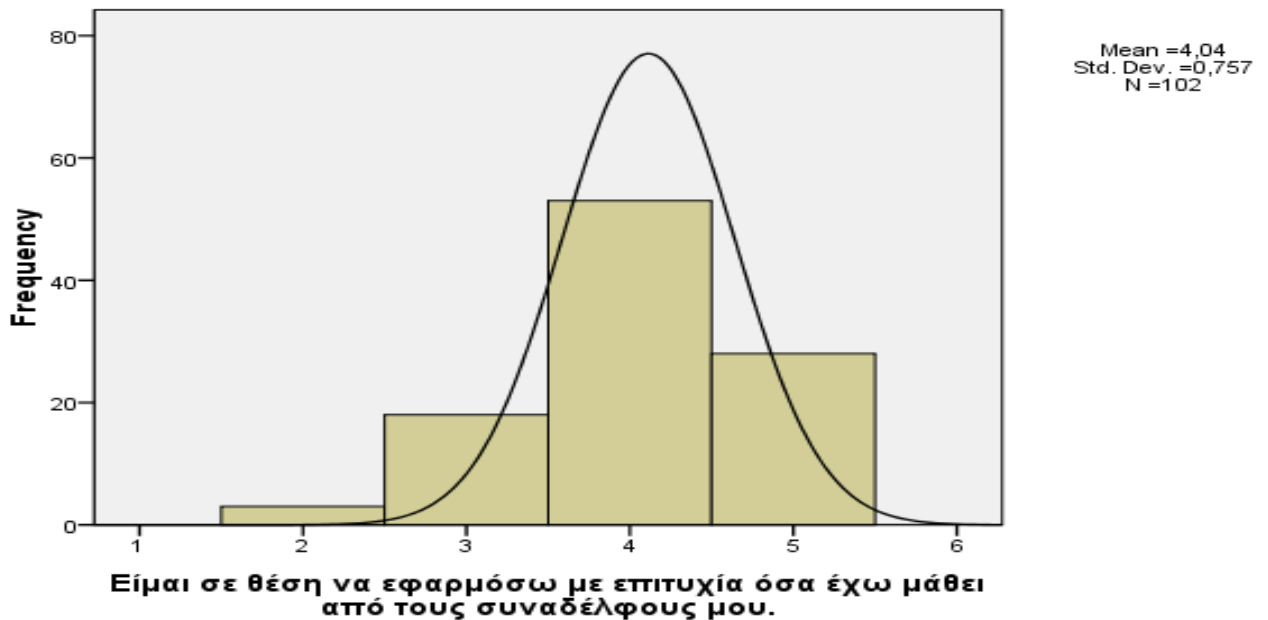
Η μέση τιμή (Mean) είναι 4,04 και η τυπική απόκλιση (SD) είναι 0,757.

**Είμαι σε θέση να εφαρμόσω με επιτυχία όσα έχω μάθει από τους συναδέλφους μου.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ	3	2,9	2,9	2,9
Ούτε Συμφωνώ ούτε Διαφωνώ/Ουδέτερα	18	17,6	17,6	20,6
Συμφωνώ	53	52,0	52,0	72,5
Συμφωνώ Απόλυτα	28	27,5	27,5	100,0
Total	102	100,0	100,0	

Πίνακας 25– Είμαι σε θέση να εφαρμόσω με επιτυχία όσα έχω μάθει από τους συναδέλφους μου

**Είμαι σε θέση να εφαρμόσω με επιτυχία όσα έχω μάθει από τους συναδέλφους μου.**



Γράφημα 25– Είμαι σε θέση να εφαρμόσω με επιτυχία όσα έχω μάθει από τους συναδέλφους μου

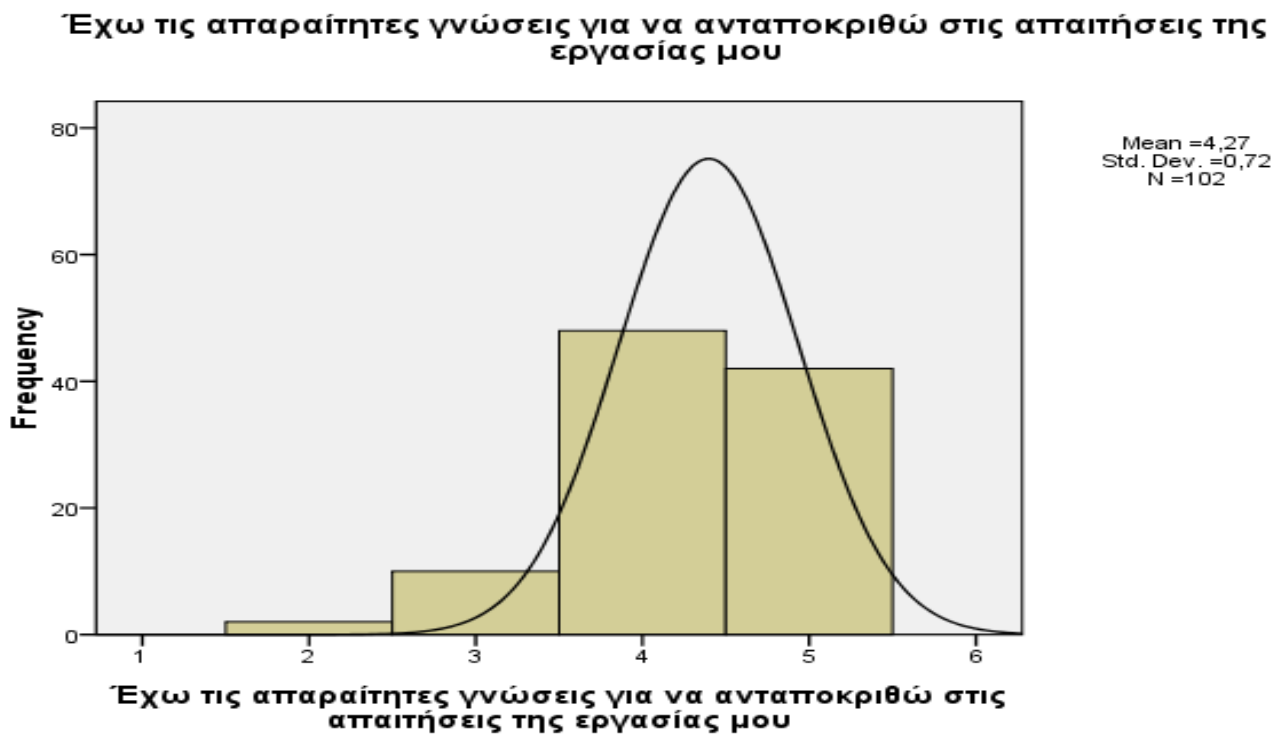
Στην ερώτηση "Έχω τις απαραίτητες γνώσεις για να ανταποκριθώ στις απαιτήσεις της εργασίας μου" το δείγμα συμπεριφέρθηκε ως εξής: Διαφωνώ και Διαφωνώ Απόλυτα απάντησε το 2%, ουδέτερα απάντησε το 9,8% , συμφωνεί το 47,1% ενώ συμφωνεί απόλυτα το 41,2%.

Η μέση τιμή (Mean) είναι 4,27 και η τυπική απόκλιση (SD) είναι 0,72.

**Έχω τις απαραίτητες γνώσεις για να ανταποκριθώ στις απαιτήσεις της εργασίας μου**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ	2	2,0	2,0	2,0
Ούτε Συμφωνώ ούτε Διαφωνώ/Ουδέτερα	10	9,8	9,8	11,8
Συμφωνώ	48	47,1	47,1	58,8
Συμφωνώ Απόλυτα	42	41,2	41,2	100,0
Total	102	100,0	100,0	

Πίνακας 26- Έχω τις απαραίτητες γνώσεις για να ανταποκριθώ στις απαιτήσεις της εργασίας μου



Γράφημα 26- Έχω τις απαραίτητες γνώσεις για να ανταποκριθώ στις απαιτήσεις της εργασίας μου

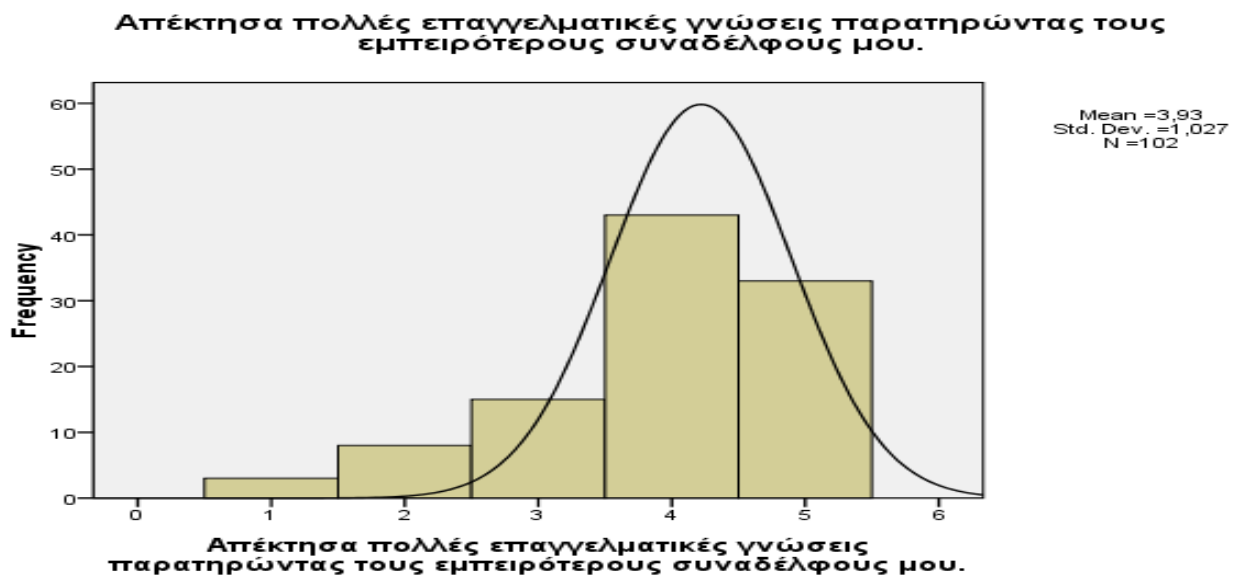
Στην ερώτηση "Απέκτησα πολλές επαγγελματικές γνώσεις παρατηρώντας τους εμπειρότερους συναδέλφους μου" το δείγμα απάντησε ως εξής: Διαφωνώ και Διαφωνώ Απόλυτα απάντησε το 10,7%, ουδέτερα απάντησε το 14,7% , συμφωνεί το 42,2% ενώ συμφωνεί απόλυτα το 32,4%.

Η μέση τιμή (Mean) είναι 3,93 και η τυπική απόκλιση (SD) είναι 1,027.

**Απέκτησα πολλές επαγγελματικές γνώσεις παρατηρώντας τους εμπειρότερους συναδέλφους μου.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ Απόλυτα	3	2,9	2,9	2,9
Διαφωνώ	8	7,8	7,8	10,8
Ούτε Συμφωνώ ούτε Διαφωνώ/Ουδέτερα	15	14,7	14,7	25,5
Συμφωνώ	43	42,2	42,2	67,6
Συμφωνώ Απόλυτα	33	32,4	32,4	100,0
Total	102	100,0	100,0	

Πίνακας 27- Απέκτησα πολλές επαγγελματικές γνώσεις παρατηρώντας τους εμπειρότερους συναδέλφους μου



Γράφημα 27- Απέκτησα πολλές επαγγελματικές γνώσεις παρατηρώντας τους εμπειρότερους συναδέλφους μου

Στην ερώτηση "Επικοινωνώντας με εμπειρότερους συναδέλφους, απέκτησα νέες γνώσεις και δεξιότητες" το δείγμα συμπεριφέρθηκε ως εξής: Διαφωνώ και Διαφωνώ Απόλυτα απάντησε το 8,8%, ουδέτερα απάντησε το 13.7% , συμφωνεί το 46,1% ενώ συμφωνεί απόλυτα το 31,4%.

Η μέση τιμή (Mean) είναι 3,99 και η τυπική απόκλιση (SD) είναι 0,928.

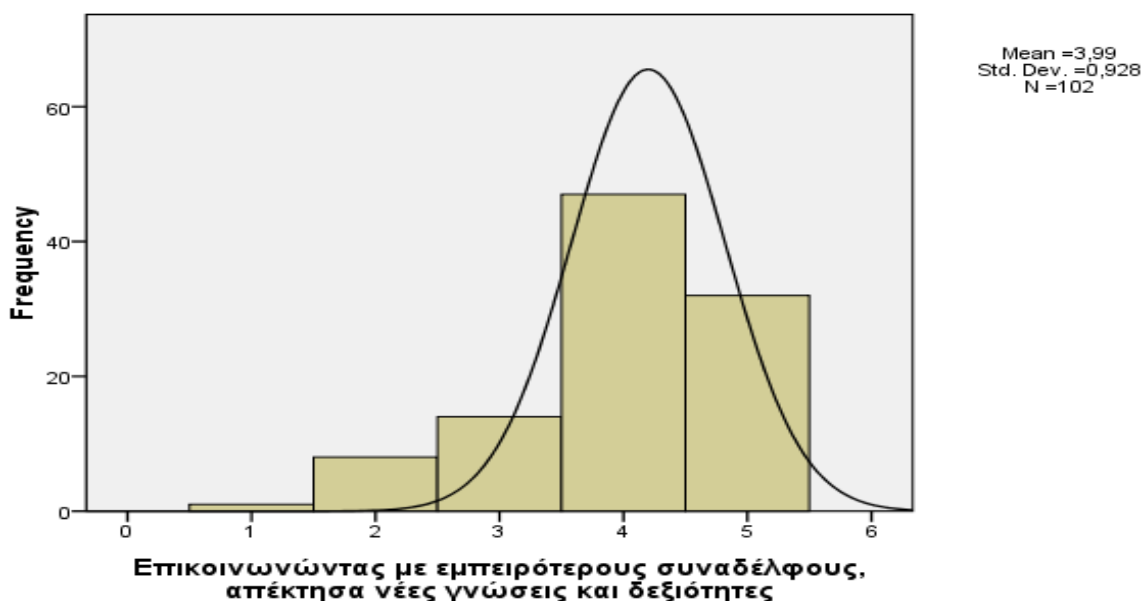
**Επικοινωνώντας με εμπειρότερους συναδέλφους, απέκτησα νέες γνώσεις και δεξιότητες**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ Απόλυτα	1	1,0	1,0	1,0
Διαφωνώ	8	7,8	7,8	8,8
Ούτε Συμφωνώ ούτε Διαφωνώ/Ουδέτερα	14	13,7	13,7	22,5
Συμφωνώ	47	46,1	46,1	68,6
Συμφωνώ Απόλυτα	32	31,4	31,4	100,0
Total	102	100,0	100,0	

Πίνακας 28- Επικοινωνώντας με εμπειρότερους συναδέλφους, απέκτησα νέες γνώσεις και δεξιότητες



### Επικοινωνώντας με εμπειρότερους συναδέλφους, απέκτησα νέες γνώσεις και δεξιότητες



Γράφημα 28- Επικοινωνώντας με εμπειρότερους συναδέλφους, απέκτησα νέες γνώσεις και δεξιότητες

Στην ερώτηση "Προσπαθώ να εμπλουτίζω σε κάθε ευκαιρία τις γνώσεις μου στο αντικείμενο της εργασίας μου" το δείγμα συμπεριφέρθηκε ως εξής: Διαφωνώ και Διαφωνώ Απόλυτα απάντησε το 3%, ουδέτερα απάντησε το 2,9% , συμφωνεί το 43,1% ενώ συμφωνεί απόλυτα το 51%.

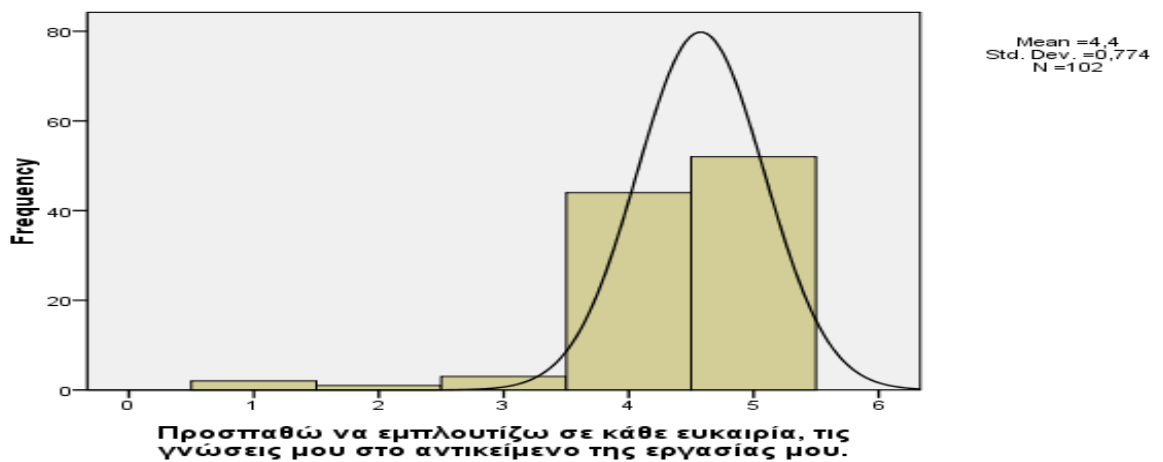
Η μέση τιμή (Mean) είναι 4,4 και η τυπική απόκλιση (SD) είναι 0,774.

**Προσπαθώ να εμπλουτίζω σε κάθε ευκαιρία, τις γνώσεις μου στο αντικείμενο της εργασίας μου.**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ Απόλυτα	2	2,0	2,0	2,0
Διαφωνώ	1	1,0	1,0	2,9
Ούτε Συμφωνώ ούτε Δια- φωνώ/Ουδέτερα	3	2,9	2,9	5,9
Συμφωνώ	44	43,1	43,1	49,0
Συμφωνώ Απόλυτα	52	51,0	51,0	100,0
Total	102	100,0	100,0	

Πίνακας 29- Προσπαθώ να εμπλουτίζω σε κάθε ευκαιρία, τις γνώσεις μου στο αντικείμενο της εργασίας μου

**Προσπαθώ να εμπλουτίζω σε κάθε ευκαιρία, τις γνώσεις μου στο αντικείμενο της εργασίας μου.**



Γράφημα 29- Προσπαθώ να εμπλουτίζω σε κάθε ευκαιρία, τις γνώσεις μου στο αντικείμενο της εργασίας μου

## Δημογραφικά στοιχεία

Στην έρευνα συμμετείχαν 102 εκπαιδευτικοί πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης δημοσίων και ιδιωτικών σχολείων της Βόρειας Ελλάδας.

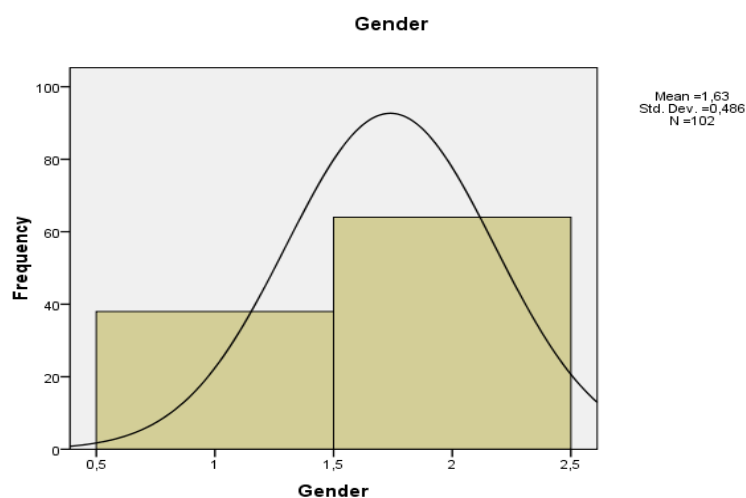
Στο ληφθέν δείγμα οι γυναίκες με ποσοστό 62,7% αποτελούν την πλειοψηφία των ερωτωμένων έναντι ποσοστού 37,3% των ανδρών.

Η μέση τιμή ( Mean) είναι 1,63 και η τυπική απόκλιση (SD) είναι 0,486.

Gender

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ανδρας	38	37,3	37,3	37,3
Γυναίκα	64	62,7	62,7	100,0
Total	102	100,0	100,0	

Πίνακας 30 – Φύλο



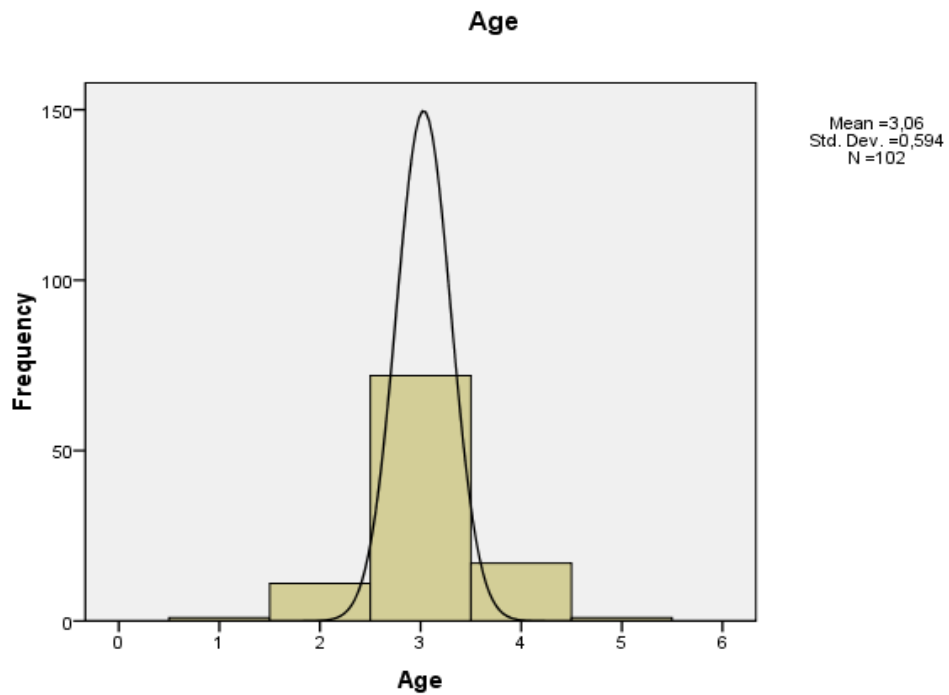
Γράφημα 30- Φύλο

Η πλειοψηφία των εκπαιδευτικών που συμμετείχαν στην έρευνα ανήκει στην ηλικιακή ομάδα 36-45 ετών με ποσοστό 70,6% ενώ ακολουθούν εκπαιδευτικοί που βρίσκονται στην ηλικία 46-55 ετών με ποσοστό 16,7%.

Η μέση τιμή ( Mean) είναι 3,06 και η τυπική απόκλιση (SD) είναι 0,594.

		Age			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	< 25	1	1,0	1,0	1,0
	26-35	11	10,8	10,8	11,8
	36-45	72	70,6	70,6	82,4
	46-55	17	16,7	16,7	99,0
	> 55	1	1,0	1,0	100,0
	Total	102	100,0	100,0	

Πίνακας 31 - Ηλικία



Γράφημα 31- Ηλικία

Ως προς την συνολική εργασιακή εμπειρία των συμμετεχόντων, ποσοστό 75,5% έχει εμπειρία στον χώρο 10-20 έτη, ποσοστό 21,6% εργάζεται 2-10 έτη ενώ ποσοστό 2,9% δηλώνει ότι έχει συνολική εμπειρία κάτω από 2 έτη.

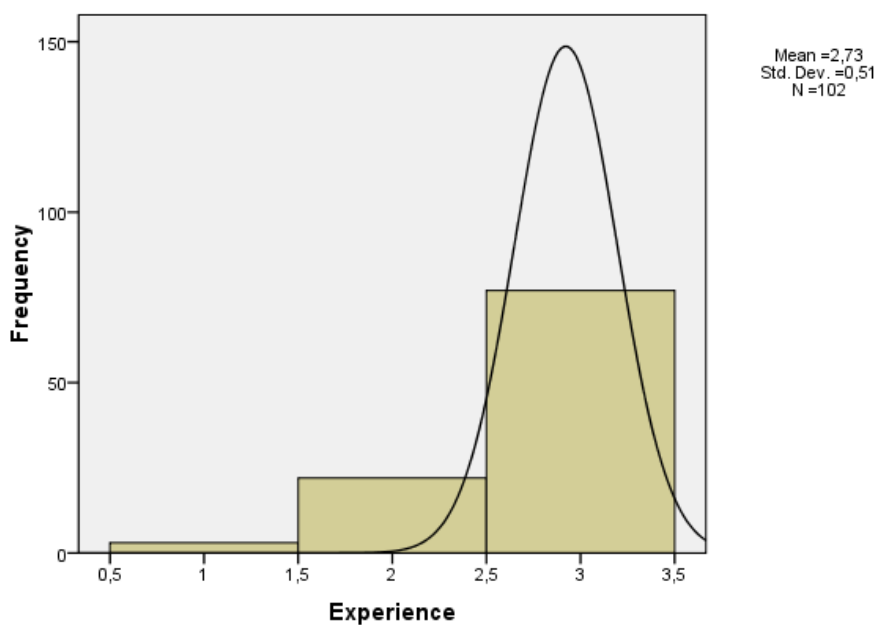
Η μέση τιμή ( Mean) είναι 2,73 και η τυπική απόκλιση (SD) είναι 0,51.

### Experience

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	> 2	3	2,9	2,9	2,9
	2-10	22	21,6	21,6	24,5
	10-20	77	75,5	75,5	100,0
	Total	102	100,0	100,0	

Πίνακας 32- συνολική εργασιακή εμπειρία

### Experience



Γράφημα 32- συνολική εργασιακή εμπειρία

Ως προς την οικογενειακή κατάσταση των ερωτηθέντων, ποσοστό 80,4% είναι έγγαμοι ενώ ποσοστό 19,6% είναι έγγαμοι.

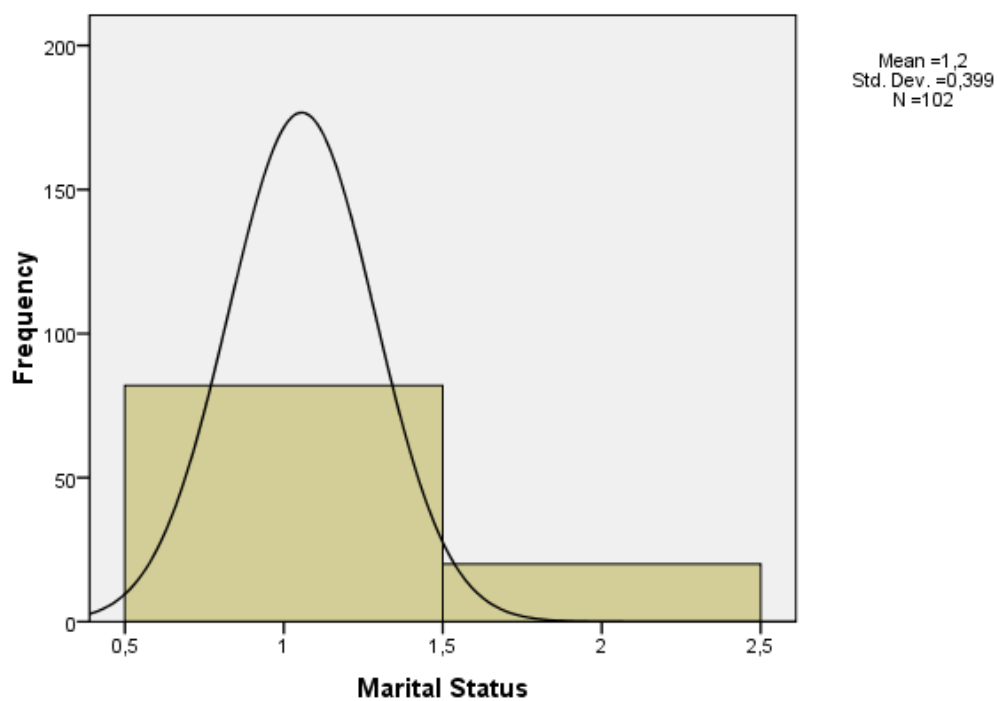
Η μέση τιμή ( Mean) είναι 1,2 και η τυπική απόκλιση (SD) είναι 0,399.

### Marital Status

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Εγγαμός	82	80,4	80,4	80,4
	Αγαμος	20	19,6	19,6	100,0
	Total	102	100,0	100,0	

Πίνακας 33 - οικογενειακή κατάσταση

### Marital Status



Πίνακας 33- οικογενειακή κατάσταση

### 3.1 Διασταυρωμένη πινακοποίηση (crosstabs)

Στο σημείο αυτό είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι διερευνήθηκαν και κάποιες σχέσεις ανάμεσα σε δύο μεταβλητές ήτοι η διασταυρωμένη ή συνδυαστική πινακοποίηση (crosstabs) μέσω ενός πίνακα διπλής εισόδου. Τα crosstabs έγιναν για κάποιες μεταβλητές των δημογραφικών στοιχείων καθώς και για άλλες εκτός δημογραφικών στοιχείων οι οποίες παρουσιάζουν στατιστική σημαντικότητα, προκειμένου να δημιουργηθεί μια πιο ολοκληρωμένη εικόνα για τα χαρακτηριστικά του δείγματος. Έτσι, μελετήθηκαν μεταβλητές όπως η ηλικία των ερωτηθέντων σε σχέση με τις διακρίσεις που βιώνουν στον εργασιακό τους χώρο λόγω ηλικίας, το φύλο σε σχέση με τις διακρίσεις λόγω θρησκείας και άλλες παράμετροι. Τα αποτελέσματα που προέκυψαν είναι τα ακόλουθα:

Η πρώτη διασταύρωση (crosstabs) που πραγματοποιήθηκε ήταν ανάμεσα στην ηλικία και στο αν παρατηρούνται διακρίσεις λόγω ηλικίας στον εργασιακό χώρο των ερωτηθέντων. Το σημαντικότερο στατιστικά αποτέλεσμα που προέκυψε είναι ότι ένα 11% των ερωτηθέντων βιώνει διάκριση και ένα ποσοστό 18% δεν παίρνει θέση.

Στη συνέχεια η επόμενη διασταύρωση είναι ανάμεσα στο αν ο Διευθυντής αφιερώνει χρόνο στην εκπαίδευση και στην καθοδήγηση των υφισταμένων του και στο αν οι ερωτηθέντες νιώθουν ότι έχουν υποστεί κάποια διάκριση στον εργασιακό τους χώρο. Το 22% των ερωτηθέντων θεωρεί ότι έχει υποστεί διάκριση και μέσω αυτής της διασταύρωσης επιβεβαιώνεται ότι οι Διευθυντές οι οποίοι δεν αφιερώνουν χρόνο στην εκπαίδευση και καθοδήγηση των υφισταμένων τους, κάνουν διακρίσεις.

Ακολουθεί ο συνδυασμός του εάν το σύστημα επικοινωνίας που υπάρχει στην επιχείρηση είναι λειτουργικό και εάν διοργανώνονται σε τακτά χρονικά διαστήματα ανοιχτά meetings στα οποία συζητούνται θέματα εργασίας. Από τον ως άνω συνδυασμό προκύπτει ότι η λειτουργία του συστήματος επικοινωνίας που υπάρχει στην επιχείρηση εξαρτάται από τη διοργάνωση ανοιχτών meetings στα οποία συζητούνται θέματα εργασίας.

Η επόμενη σχέση περιλαμβάνει το εάν οι ερωτηθέντες νιώθουν ότι έχουν υποστεί κάποια διάκριση στον εργασιακό τους χώρο και εάν προσπαθούν να εμπλουτίσουν σε κάθε ευκαιρία, τις γνώσεις τους στο αντικείμενο της εργασίας τους. Από αυτό τον συνδυασμό προκύπτει ότι αυτοί που δεν έχουν υποστεί διακρίσεις στον εργασιακό τους χώρο, προσπαθούν σε κάθε ευκαιρία που τους παρουσιάζεται να εμπλουτίσουν τις γνώσεις τους στο αντικείμενο της εργασίας τους.

Ενδιαφέρον παρουσιάζει η διασταύρωση μεταξύ του φύλου και του εάν παρατηρούνται διακρίσεις λόγω φύλου στον εργασιακό χώρο, από όπου φαίνεται ξεκάθαρα ότι οι γυναίκες αισθάνονται περισσότερο από τους άνδρες ότι έχουν υποστεί διακρίσεις στον εργασιακό τους χώρο λόγω του φύλου τους.

Έπεται ο συνδυασμός των ερωτήσεων σχετικά με το εάν ο Διευθυντής κερδίζει με τις ενέργειές του τον σεβασμό των υφισταμένων του και εάν οι ερωτηθέντες νιώθουν ότι έχουν υποστεί κάποια διάκριση στον εργασιακό τους χώρο. Μέσα από την ως άνω



συσχέτιση προκύπτει ότι σε έναν εργασιακό χώρο όπου ο Διευθυντής κερδίζει με τις ενέργειές του τον σεβασμό των υφισταμένων του, δεν παρατηρούνται διακρίσεις.

Η επόμενη διασταύρωση είναι ανάμεσα στο εάν παρατηρούνται διακρίσεις λόγω φύλου και εάν παρατηρούνται διακρίσεις λόγω θρησκείας από την οποία προκύπτει ότι όπου δεν υπάρχουν διακρίσεις λόγω φύλου δεν υπάρχουν και διακρίσεις λόγω θρησκείας.

Τέλος, μια εξίσου στατιστικά σημαντική σχέση είναι εάν ο Διευθυντής ενθαρρύνει τα μεμονωμένα άτομα να ανταλλάσσουν μεταξύ τους γνώσεις και πληροφορίες σε ολόκληρη την επιχείρηση και εάν οι ερωτηθέντες νιώθουν ότι έχουν υποστεί κάποια διάκριση. Η πλειοψηφία συνηγορεί στο ότι όταν η ηγεσία ενθαρρύνει τους εργαζομένους να ανταλλάσσουν μεταξύ τους γνώσεις και πληροφορίες, δεν παρατηρούνται διακρίσεις.

## **3.2 Παραγοντική ανάλυση**

Πραγματοποιήθηκε στις παρατηρούμενες μεταβλητές που αντιστοιχούν στην κάθε κλίμακα Ανάλυση Κυρίων Συνιστωσών (Principal Components Analysis – PCA) με τη βοήθεια του SPSS Statistics. Η εκτέλεση της PCA πραγματοποιήθηκε σε κάθε κλίμακα χωριστά επιλέγοντας τη δημιουργία συνιστωσών με ιδιοτιμές μεγαλύτερες ή ίσες του ένα και Varimax περιστροφή των αξόνων, ώστε να διαπιστωθεί αν η κάθε κλίμακα αντιστοιχεί σε 1 μόνο παράγοντα. Παρακάτω δίνεται το αποτέλεσμα για όλες τις κλίμακες.

### **3.2.1 Έλεγχος μονοδιαστικότητας**

#### **Μεταβλητή «Διακρίσεις»**

Η παραγοντική ανάλυση μπορεί να προσδιορίσει τη δομή ενός συνόλου μεταβλητών καθώς και να παρέχει τη διαδικασία μείωσης των δεδομένων. Η μεταβλητή

«**Διακρίσεις**» έχει 7 ερωτήματα στα οποία θα εξετάσουμε εάν μπορούμε να ομαδοποιήσουμε κάποια από τα χαρακτηριστικά της.

Το δείγμα μεγέθους είναι πολύ καλό. Στον πίνακα των συσχετίσεων παρατηρούμε ότι αρκετές συσχετίσεις είναι πάνω από 0.50 και μάλιστα στατιστικά σημαντικές. Εξάλλου, το ο δείκτης KMO του Bartlett test of sphericity είναι .736 (sig ,000) και χαρακτηρίζεται ως πολύ ικανοποιητικό .

Οι 7 μεταβλητές έχουν MSA πάνω από 0,50 οπότε θα δεν χρειαστεί να διαγράψουμε καμία, ενώ εξηγείται το 67% της μεταβλητής.

Από την ανάλυση προκύπτει ένας παράγοντας που θα ονομαστεί «**Διακρίσεις**»

### **Μεταβλητή «Επικοινωνία»**

Η παραγοντική ανάλυση μπορεί να προσδιορίσει τη δομή ενός συνόλου μεταβλητών καθώς και να παρέχει τη διαδικασία μείωσης των δεδομένων. Η μεταβλητή «**Επικοινωνία**» έχει 6 ερωτήματα στα οποία θα εξετάσουμε εάν μπορούμε να ομαδοποιήσουμε κάποια από τα χαρακτηριστικά της.

Το δείγμα μεγέθους είναι πολύ καλό. Στον πίνακα των συσχετίσεων παρατηρούμε ότι αρκετές συσχετίσεις είναι πάνω από 0.50 και μάλιστα στατιστικά σημαντικές. Εξάλλου, το ο δείκτης KMO του Bartlett test of sphericity είναι .857 (sig ,000) και χαρακτηρίζεται ως πολύ ικανοποιητικό .

Οι 6 μεταβλητές έχουν MSA πάνω από 0,50 οπότε θα δεν χρειαστεί να διαγράψουμε καμία, ενώ εξηγείται το 63% της μεταβλητής.

Από την ανάλυση προκύπτει ένας παράγοντας που θα ονομαστεί «**Επικοινωνία**»

### **Μεταβλητή «Ηγεσία»**

Η παραγοντική ανάλυση μπορεί να προσδιορίσει τη δομή ενός συνόλου μεταβλητών καθώς και να παρέχει τη διαδικασία μείωσης των δεδομένων. Η μεταβλητή «**Ηγεσία**» έχει 9 ερωτήματα στα οποία θα εξετάσουμε εάν μπορούμε να ομαδοποιήσουμε κάποια από τα χαρακτηριστικά της.

Το δείγμα μεγέθους είναι πολύ καλό. Στον πίνακα των συσχετίσεων παρατηρούμε ότι αρκετές συσχετίσεις είναι πάνω από 0.50 και μάλιστα στατιστικά σημαντικές. Εξάλλου, το ο δείκτης KMO του Bartlett test of sphericity είναι .909 (sig ,000) και χαρακτηρίζεται ως πολύ ικανοποιητικό .

Οι 13 μεταβλητές έχουν MSA πάνω από 0,50 οπότε θα δεν χρειαστεί να διαγράψουμε καμία, ενώ εξηγείται το 72% της μεταβλητής.

Από την ανάλυση προκύπτει ένας παράγοντας που θα ονομαστεί «**Ηγεσία**».

### **Μεταβλητή «Συνεκτικότητα Ομάδος»**

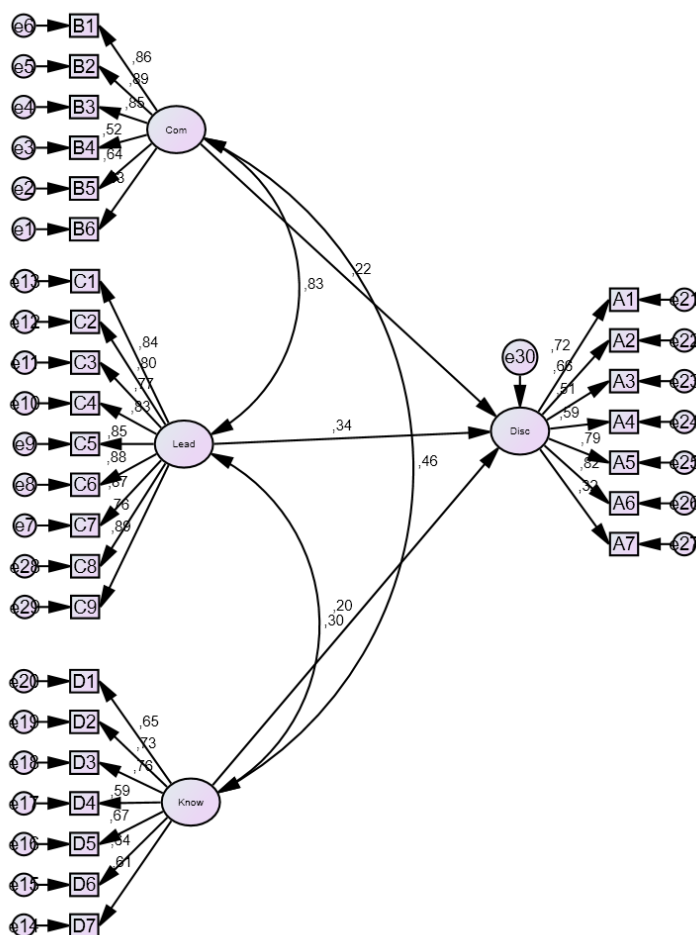
Η παραγοντική ανάλυση μπορεί να προσδιορίσει τη δομή ενός συνόλου μεταβλητών καθώς και να παρέχει τη διαδικασία μείωσης των δεδομένων. Η μεταβλητή «**Συνεκτικότητα Ομάδος**» έχει 7 ερωτήματα στα οποία θα εξετάσουμε εάν μπορούμε να ομαδοποιήσουμε κάποια από τα χαρακτηριστικά της.

Το δείγμα μεγέθους είναι πολύ καλό. Στον πίνακα των συσχετίσεων παρατηρούμε ότι αρκετές συσχετίσεις είναι πάνω από 0.50 και μάλιστα στατιστικά σημαντικές. Εξάλλου, το ο δείκτης KMO του Bartlett test of sphericity είναι .718 (sig ,000) και χαρακτηρίζεται ως πολύ ικανοποιητικό .

Οι 13 μεταβλητές έχουν MSA πάνω από 0,50 οπότε θα δεν χρειαστεί να διαγράψουμε καμία, ενώ εξηγείται το 70% της μεταβλητής.

Από την ανάλυση προκύπτουν δύο παράγοντες : Ο πρώτος που θα ονομαστεί «**Γνώση του Αντικειμένου**» και ο δεύτερος παράγοντας που θα ονομαστεί «**Μεταφορά Γνώσης- Συνεργασία**»

## Ανάλυση δομικού μοντέλου



Παρατηρούνται συσχετίσεις ανάμεσα στους παράγοντες

Διάκριση → Επικοινωνία (0,22  $P_{\text{value}}$  0,000)

Διάκριση → Ηγεσία (0,34  $P_{\text{value}}$  0,000)

Διάκριση → Γνώση (0,20  $P_{\text{value}}$  0,000)

Επικοινωνία → Ηγεσία (0,83  $P_{\text{value}}$  0,000)

Επικοινωνία → Γνώση (0,46  $P_{\text{value}}$  0,000)

Ηγεσία → Γνώση (0,30  $P_{\text{value}}$  0,000)

### 3.2.2 ΕΠΕΞΗΓΗΣΗ ΜΕΤΡΙΚΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ

Κατά τη δοκιμή και τα αποτελέσματα του μοντέλου τηρήθηκαν τα όρια της κανονικότητας (normality). Σημειώνεται ότι και στους ελέγχους κανονικότητας που προηγήθηκαν αποκλείστηκαν οι περιπτώσεις μη κανονικότητας, μη επηρεάζοντας όμως το συνολικό μοντέλο και τη λειτουργία του. Η εκτίμηση των παραμέτρων ελέγχθηκε με τη μέθοδο των ελαχίστων τετραγώνων.

Οι σχετικές στατιστικές δείχνουν αποδεκτή προσαρμογή του μοντέλου μέτρησης. Το μοντέλο έδωσε  $\chi^2$  αξίας 3197,961 με 1268 βαθμούς ελευθερίας ( $p = 0,000$ ). Το CMIN /DF fit ( $\chi^2$  διαιρούμενο με τους βαθμούς ελευθερίας) αποκάλυψε ένα αποδεκτό CMIN / DF = 2,522, σύμφωνα με τα κριτήρια που προτείνουν οι Bagozzi και Yi 1988, Hair et al 1988, Fornell και Larcker 1981. Ειδικότερα, το μοντέλο πέτυχε τιμή RMSEA= 0,72, με κατώτερο όριο δύο όψεων 90 % διάστημα εμπιστοσύνης για τον πληθυσμό .060 και ένα ανώτερο όριο 0.066. Επιπλέον, το μοντέλο παρουσιάζει τιμές στο δείκτη CFI = .793 και IFI 0.795, τιμές οι οποίες εμπίπτουν εντός των αποδεκτών ορίων ( $> .80$ ) Το PRATIO ( 0.920 ) και PCFI ( 0.729 ) ήταν επίσης σε αποδεκτά όρια

Η Διάκριση έχει θετική συσχέτιση με την επικοινωνία	Επιβεβαιώνεται
Η Διάκριση έχει θετική συσχέτιση με την Ηγεσία	Επιβεβαιώνεται
Η Διάκριση έχει θετική συσχέτιση με τη Συνεκτικότητα της Ομάδος	Επιβεβαιώνεται

Μετά την παραγοντική ανάλυση προκύπτει ο παρακάτω πίνακας

Η Διάκριση έχει θετική συσχέτιση με τη γνώση του αντικειμένου εργασίας	Επιβεβαιώνεται
Η Διάκριση έχει θετική συσχέτιση με τη διάθεση συνεργασίας και μεταφοράς γνώσης	Επιβεβαιώνεται

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ : ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ-ΣΥΖΗΤΗΣΗ

Στη συγκεκριμένη έρευνα, επιχειρήθηκε η διερεύνηση ύπαρξης ή μη διακρίσεων που βιώνουν οι εργαζόμενοι στο χώρο εργασίας και πιο συγκεκριμένα στον τομέα της εκπαίδευσης

Προκειμένου να υλοποιηθεί ο σκοπός της συγκεκριμένης εργασίας, η έρευνα κινήθηκε σε δύο επίπεδα. Το πρώτο επίπεδο αφορούσε τη θεωρητική προσέγγιση του θέματος, ενώ στο δεύτερο εξετάστηκαν οι απόψεις ατόμων σχετικά με το αν βιώνουν διακρίσεις στο χώρο εργασίας τους

Οι διαπιστώσεις και επαληθεύσεις των αρχικών επιστημονικών υποθέσεων που τέθηκαν συνοψίζονται παρακάτω.

Σχετικά με τυχόν διακρίσεις λόγω φύλου στον εργασιακό χώρο, φαίνεται ξεκάθαρα ότι οι γυναίκες αισθάνονται περισσότερο από τους άνδρες ότι έχουν υποστεί διακρίσεις στον εργασιακό τους χώρο λόγω του φύλου τους.

Διαπιστώθηκε ότι στο χώρο εργασίας τους, η μεγάλη πλειοψηφία δεν αντιμετώπισε διακρίσεις λόγω φύλου και θρησκείας, ενώ διαπιστώθηκε ότι αν παρατηρούνται διακρίσεις λόγω θρησκείας τότε θα υπάρχουν και διακρίσεις σχετικές με το φύλο.

Ένα μικρό ποσοστό 11% των ερωτηθέντων βιώνει διάκριση λόγω ηλικίας στον εργασιακό χώρο και ένα ποσοστό 18% δεν παίρνει θέση.

Σχετικά με τη διοίκηση, το 22% των ερωτηθέντων θεωρεί ότι έχει υποστεί διάκριση και έχει επιβεβαιωθεί στατιστικά, ότι οι Διευθυντές οι οποίοι δεν αφιερώνουν χρόνο στην εκπαίδευση και καθοδήγηση των υφισταμένων τους, κάνουν διακρίσεις.

Η λειτουργία του συστήματος επικοινωνίας που υπάρχει στην επιχείρηση εξαρτάται από τη διοργάνωση ανοιχτών meetings στα οποία συζητούνται θέματα εργασίας και συμβάλλουν θετικά. Αυτό που έχει προκύψει είναι ότι αυτοί που δεν έχουν υποστεί διακρίσεις στον εργασιακό τους χώρο, προσπαθούν σε κάθε ευκαιρία που τους παρουσιάζεται να εμπλουτίζουν τις γνώσεις τους στο αντικείμενο της εργασίας τους.

Σε έναν εργασιακό χώρο όπου ο διευθυντής κερδίζει με τις ενέργειές του τον σεβασμό των υφισταμένων του όπως επίσης όταν η ηγεσία ενθαρρύνει τους εργαζομένους να ανταλλάσσουν μεταξύ τους γνώσεις και πληροφορίες, δεν παρατηρούνται διακρίσεις.

Τέλος έγινε ομαδοποίηση ερωτήσεων σε νέους παράγοντες οι οποίοι είναι: Διακρίσεις, Συνεκτικότητα της ομάδας, Επικοινωνία, Ηγεσία. Παρατηρήθηκαν συσχετίσεις ανάμεσα στους ως άνω παράγοντες οι οποίες είναι στατιστικά σημαντικές. Έτσι, προκύπτει ότι:

- Η Διάκριση έχει θετική συσχέτιση με την Επικοινωνία
- Η Διάκριση έχει θετική συσχέτιση με την Ηγεσία
- Η Διάκριση έχει θετική συσχέτιση με την Συνεκτικότητα της ομάδας

Μετά την παραγοντική ανάλυση προκύπτει ότι:

- Η Διάκριση έχει θετική συσχέτιση με την γνώση του αντικειμένου της εργασίας
- Η Διάκριση έχει θετική συσχέτιση με την διάθεση συνεργασίας και μεταφοράς γνώσεων.

Σύμφωνα με όλα τα παραπάνω, θα μπορούσαμε να πούμε ότι η διάκριση στον χώρο εργασίας και δη στον τομέα της εκπαίδευσης δεν είναι μόνο φυλετική, εθνοτική, θρησκευτική, λόγω ηλικίας ή οικογενειακής κατάστασης. Διάκριση αποτελεί και η άνιση μεταχείριση ατόμων εντός και εκτός ομάδας, είτε τυπικής είτε άτυπης.

Η κακή επικοινωνία σε μια εκπαιδευτική μονάδα αποτελεί παράγοντα ο οποίος εντείνει τις διακρίσεις.

Το στυλ ηγεσίας που υπάρχει σε έναν εκπαιδευτικό οργανισμό μεταβάλλεται ανάλογα με την διάκριση. Όταν ασκείται συμμετοχική ή δημοκρατική ηγεσία, παρατηρείται ότι οι διακρίσεις που υφίστανται οι εργαζόμενοι είναι λιγότερες.

Η συνεκτικότητα της ομάδας μεταβάλλεται επίσης ανάλογα με τη διάκριση. Όσο πιο συνεκτική είναι μια ομάδα και όσο πιο συνδεδεμένα είναι τα μέλη αυτής, τόσο περισσότερο περιορίζονται και οι διακρίσεις.

Η γνώση του αντικειμένου της εργασίας συνδέεται με τη διάκριση. Όσο καλύτερα γνωρίζει κάποιος το αντικείμενο της εργασίας του, μειώνονται και οι διακρίσεις που μπορεί να υφίσταται.

Τέλος, η μεταφορά γνώσης συσχετίζεται με την διάκριση. Είναι γεγονός ότι παρατηρούνται λιγότερες διακρίσεις στον χώρο εκείνο όπου μεταφέρεται η γνώση.

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1

### Ερωτηματολόγιο «Διακρίσεις στο εργασιακό περιβάλλον»

Το Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση Εκπαιδευτικών Μονάδων και Οργανισμών, διεξάγει έρευνα απευθυνόμενο στο προσωπικό του οργανισμού σας με σκοπό να διερευνηθούν οι παράγοντες διάκρισης σε εκπαιδευτικές μονάδες.

Η έρευνα διεξάγεται ακολουθώντας τους διεθνείς κανόνες ερευνητικής δεοντολογίας και πλήρους εχεμύθειας. Η προστασία των προσωπικών στοιχείων των συμμετεχόντων είναι απόλυτα διασφαλισμένη και τα αποτελέσματα της έρευνας θα παρουσιαστούν μόνο σε ομαδοποιημένη μορφή και θα χρησιμοποιηθούν για την εξαγωγή χρήσιμων συμπερασμάτων και μόνο για τις ανάγκες της παρούσας έρευνας.

Ο χρόνος που απαιτείται για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου δεν ξεπερνά **τα 5 λεπτά**.

Η συμμετοχή σας είναι πολύ σημαντική στην εκπόνηση της έρευνας. Παρακαλούμε για οποιαδήποτε διευκρίνιση ή πληροφορία, να απευθυνθείτε στην ηλεκτρονική διεύθυνση [artemis.syristatidou@gmail.com](mailto:artemis.syristatidou@gmail.com)

Σας ευχαριστώ πολύ.



(Κωδικός: \_\_\_\_\_)

### Μέρος Α: Διακρίσεις

Στην ενότητα αυτή θα θέλαμε να γνωρίζουμε αν συμφωνείτε / διαφωνείτε με τις ακόλουθες δηλώσεις. Παρακαλούμε όπως υποδείξετε το βαθμό στον οποίο η κάθε μια από τις δηλώσεις αντικατοπτρίζει την άποψή σας, βάζοντας σε κύκλο την κατάλληλη απάντηση με βάση την κλίμακα που σας δίνεται.

Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε Συμφωνώ ούτε Διαφωνώ/Ουδέτερα	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα
1	2	3	4	5

(Παρακαλούμε όπως βάλετε σε κύκλο έναν αριθμό για κάθε επιλογή)

A.1	Στο χώρο που εργάζομαι δεν παρατηρούνται διακρίσεις λόγω φύλου	1	2	3	4
A.2	Στο χώρο που εργάζομαι δεν παρατηρούνται διακρίσεις λόγω ηλικίας	1	2	3	4
A.3	Στο χώρο που εργάζομαι δεν παρατηρούνται διακρίσεις λόγω θρησκείας ή άλλων πεποιθήσεων	1	2	3	4
A.4	Στο χώρο που εργάζομαι δεν παρατηρούνται διακρίσεις λόγω διαφορετικής φυλής ή εθνικής καταγωγής.	1	2	3	4
A.5	Νιώθω ότι στον εργασιακό μου χώρο δεν έχω υποστεί καμία διάκριση.	1	2	3	4
A.6	Νιώθω ότι απολαμβάνω τα ίδια δικαιώματα με τους συναδέλφους μου.	1	2	3	4
A.7	Νιώθω ότι δεν αποτελώ μέλος κάποιας ομάδας στον χώρο που εργάζομαι.	1	2	3	4

### Μέρος Β: Δομές Επικοινωνίας

Στην ενότητα αυτή θα θέλαμε να γνωρίζουμε αν συμφωνείτε / διαφωνείτε με τις ακόλουθες δηλώσεις. Παρακαλούμε όπως υποδείξετε το βαθμό στον οποίο η κάθε μια από τις δηλώσεις αντικατοπτρίζει την άποψή σας, βάζοντας σε κύκλο την κατάλληλη απάντηση με βάση την κλίμακα που σας δίνεται.

Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε Συμφωνώ ούτε Διαφωνώ/Ουδέτερα	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα
1	2	3	4	5

(Παρακαλούμε όπως βάλετε σε κύκλο έναν αριθμό για κάθε επιλογή)

Γ.1	Η επιχείρηση επικοινωνεί σε τακτική βάση με τα προσωπικό.	1	2	3	4
Γ.2	Το σύστημα επικοινωνίας που υπάρχει στην επιχείρηση, είναι λειτουργικό.	1	2	3	4
Γ.3	Λαμβάνω από τη διοίκηση πληροφορίες που σχετίζονται με το αντικείμενο της εργασίας μου.	1	2	3	4
Γ.4	Γνωρίζω σε ποιόν συνάδελφό μου θα απευθυνθώ για να αντλήσω την κατάλληλη πληροφορία, όταν τη χρειαζομαι.	1	2	3	4
Γ.5	Διοργανώνονται σε τακτά χρονικά διαστήματα ανοιχτά meetings στα οποία συζητούνται θέματα εργασίας.	1	2	3	4
Γ.6	Οι στόχοι και οι στρατηγικές της επιχείρησης έχουν διατυπωθεί εγγράφως και έχουν κοινοποιηθεί σε όλους τους εργαζόμενους.	1	2	3	4

### Μέρος Γ: Ηγεσία

Στην ενότητα αυτή θα θέλαμε να γνωρίζουμε αν συμφωνείτε / διαφωνείτε με τις ακόλουθες δηλώσεις. Παρακαλούμε όπως υποδείξετε το βαθμό στον οποίο η κάθε μια από τις δηλώσεις αντικατοπτρίζει την άποψή σας, βάζοντας σε κύκλο την κατάλληλη απάντηση με βάση την κλίμακα που σας δίνεται.

Ποτέ	Σπάνια	Ούτε Συχνά / Ούτε Σπάνια	Συχνά	Πολύ Συχνά
1	2	3	4	5

(Παρακαλούμε όπως βάλετε σε κύκλο έναν αριθμό για κάθε επιλογή)

#### Ο Διευθυντής μου...:

Γ.1	Αναζητά διαφορετικές προσεγγίσεις κατά την επίλυση προβλημάτων, ωθώντας τους υφισταμένους του να πράξουν το ίδιο.	1	2	3	4
Γ.2	Αφιερώνει χρόνο στην εκπαίδευση και στην καθοδήγηση των υφισταμένων του	1	2	3	4
Γ.3	Καθιστά σαφές στους υφισταμένους του ποιο θα είναι το κέρδος τους εάν οι επιδόσεις τους ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της επιχείρησης.	1	2	3	4
Γ.4	Κερδίζει με τις ενέργειές του τον σεβασμό των υφισταμένων του	1	2	3	4
Γ.5	Εξετάζει τις ηθικές και δεοντολογικές συνέπειες των αποφάσεών του	1	2	3	4
Γ.6	Ενθαρρύνει την ανάπτυξη της δημιουργικότητας των υπαλλήλων αξιοποιώντας τα ιδιαίτερα προσωπικά χαρακτηριστικά και ικανότητές τους.	1	2	3	4

Γ.7	Ενθαρρύνει τα μεμονωμένα άτομα να ανταλλάσσουν μεταξύ τους γνώσεις και πληροφορίες σε ολόκληρη την επιχείρηση	1	2	3	4
Γ.8	Ενδιαφέρεται για τη ζωή των εργαζομένων	1	2	3	4
Γ.9	Δείχνει την ικανότητά του να οικοδομεί σχέσεις καλής και επικοινωνιακής συνεργασίας.	1	2	3	4

### Μέρος Δ: Συνεκτικότητα ομάδας

Στην ενότητα αυτή θα θέλαμε να γνωρίζουμε αν συμφωνείτε / διαφωνείτε με τις ακόλουθες δηλώσεις. Παρακαλούμε όπως υποδείξετε το βαθμό στον οποίο η κάθε μια από τις δηλώσεις αντικατοπτρίζει την άποψή σας, βάζοντας σε κύκλο την κατάλληλη απάντηση με βάση την κλίμακα που σας δίνεται.

Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε Συμφωνώ ούτε Διαφωνώ/Ουδέτερα	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα
1	2	3	4	5

*(Παρακαλούμε όπως βάλετε σε κύκλο έναν αριθμό για κάθε επιλογή)*

Δ.1	Ζητώ από τους συναδέλφους μου, να μοιραστούν μαζί μου τις εμπειρίες τους σε εργασιακά θέματα .	1	2	3	4
Δ.2	Γνωρίζω σε ικανοποιητικό βαθμό το πως λειτουργεί η επιχείρηση όπου εργάζομαι.	1	2	3	4
Δ.3	Είμαι σε θέση να εφαρμόσω με επιτυχία όσα έχω μάθει από τους συναδέλφους μου.	1	2	3	4
Δ.4	Έχω τις απαραίτητες γνώσεις για να ανταποκριθώ στις απαιτήσεις της εργασίας μου.	1	2	3	4
Δ.5	Απέκτησα πολλές επαγγελματικές γνώσεις παρατηρώντας τους εμπειρότερους συναδέλφους μου.	1	2	3	4
Δ.6	Επικοινωνώντας με εμπειρότερους συναδέλφους, απέκτησα νέες γνώσεις και δεξιότητες .	1	2	3	4
Δ.7	Προσπαθώ να εμπλουτίσω σε κάθε ευκαιρία, τις γνώσεις μου στο αντικείμενο της εργασίας μου.	1	2	3	4

### **Μέρος Ε: Δημογραφικά Στοιχεία και Άλλες Συναφείς Πληροφορίες**

Η ενότητα αυτή στοχεύει στη συλλογή κατάλληλων γενικών δημογραφικών στοιχείων που θα μπορούσαν να βοηθήσουν τους ερευνητές στην ανάλυση των αποτελεσμάτων. Παρακαλούμε όπως απαντήσετε στις ακόλουθες ερωτήσεις με ακρίβεια βάζοντας σε κύκλο μια μόνο απάντηση για κάθε μια από τις πιο κάτω ερωτήσεις / δηλώσεις:

#### **Ε.1. Φύλο:**

Άνδρας	<b>1</b>
Γυναίκα	<b>2</b>

#### **Ε.2. Ηλικία: (Βάλτε σε κύκλο έναν αριθμό)**

Μέχρι 25 ετών	<b>1</b>
26 - 35	<b>2</b>
36 - 45	<b>3</b>
46 - 55	<b>4</b>
Πάνω από 55 ετών	<b>5</b>

#### **Ε.3. Συνολική εργασιακή εμπειρία; (Βάλτε σε κύκλο έναν αριθμό)**

Λιγότερο από 2 χρόνια	<b>1</b>
Από 2 μέχρι 10 χρόνια	<b>2</b>
Από 10 μέχρι 20 χρόνια	<b>3</b>
Περισσότερο από 20 χρόνια	<b>4</b>

#### **Ε.4. Οικογενειακή κατάσταση: (Βάλτε σε κύκλο έναν αριθμό)**

Άγαμος	<b>1</b>
Έγγαμος	<b>2</b>

ΣΑΣ ΕΥΧΑΡΙΣΤΟΥΜΕ ΠΟΛΥ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΟΛΥΤΙΜΗ ΣΥΜΒΟΛΗ ΣΑΣ ΣΕ ΑΥΤΗ ΤΗΝ ΕΡΕΥΝΑ

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2

### CROSSTABS

Age	Διαφωνώ	Ούτε Συμφωνώ ούτε Διαφωνώ/Ουδέτερα	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα	Total
<b>&lt; 25</b>	.00	1.00	.00	.00	1.00
	.00%	100.00%	.00%	.00%	100.00%
	.00%	5.56%	.00%	.00%	.98%
	.00%	.98%	.00%	.00%	.98%
<b>26-35</b>	1.00	2.00	6.00	2.00	11.00
	9.09%	18.18%	54.55%	18.18%	100.00%
	11.11%	11.11%	15.38%	5.56%	10.78%
	.98%	1.96%	5.88%	1.96%	10.78%
<b>36-45</b>	8.00	13.00	24.00	27.00	72.00
	11.11%	18.06%	33.33%	37.50%	100.00%
	88.89%	72.22%	61.54%	75.00%	70.59%
	7.84%	12.75%	23.53%	26.47%	70.59%
<b>46-55</b>	.00	2.00	9.00	6.00	17.00
	.00%	11.76%	52.94%	35.29%	100.00%
	.00%	11.11%	23.08%	16.67%	16.67%
	.00%	1.96%	8.82%	5.88%	16.67%
<b>&gt; 55</b>	.00	.00	.00	1.00	1.00
	.00%	.00%	.00%	100.00%	100.00%
	.00%	.00%	.00%	2.78%	.98%
	.00%	.00%	.00%	.98%	.98%
<b>Total</b>	9.00	18.00	39.00	36.00	102.00
	8.82%	17.65%	38.24%	35.29%	100.00%
	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%
	8.82%	17.65%	38.24%	35.29%	100.00%

Chi-square tests.

Statistic	Value	df	Asymp. Sig. (2-tailed)
<b>Pearson Chi-Square</b>	11.96	12	.004
<b>Likelihood Ratio</b>	12.55	12	.003
<b>Linear-by-Linear Association</b>	3.15	1	.004

**N of Valid Cases**

102

Ο Διευθυντής μου αφιερώνει χρόνο στην εκπαίδευση και στην καθοδήγηση των υφισταμένων του	Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε Συμφωνώ ούτε Διαφωνώ/Ουδέτερα	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα	Total
Απόλυτα	3.00	1.00	1.00	.00	3.00	8.00
	37.50%	12.50%	12.50%	.00%	37.50%	100.00%
	33.33%	7.69%	5.56%	.00%	11.54%	7.84%
	2.94%	.98%	.98%	.00%	2.94%	7.84%
Διαφωνώ	1.00	5.00	3.00	9.00	4.00	22.00
	4.55%	22.73%	13.64%	40.91%	18.18%	100.00%
	11.11%	38.46%	16.67%	25.00%	15.38%	21.57%
	.98%	4.90%	2.94%	8.82%	3.92%	21.57%
Ούτε Συμφωνώ ούτε Διαφωνώ/Ουδέτερα	3.00	5.00	7.00	12.00	5.00	32.00
	9.38%	15.63%	21.88%	37.50%	15.63%	100.00%
	33.33%	38.46%	38.89%	33.33%	19.23%	31.37%
	2.94%	4.90%	6.86%	11.76%	4.90%	31.37%
Συμφωνώ	1.00	2.00	7.00	12.00	4.00	26.00
	3.85%	7.69%	26.92%	46.15%	15.38%	100.00%
	11.11%	15.38%	38.89%	33.33%	15.38%	25.49%
	.98%	1.96%	6.86%	11.76%	3.92%	25.49%
Συμφωνώ Απόλυτα	1.00	.00	.00	3.00	10.00	14.00
	7.14%	.00%	.00%	21.43%	71.43%	100.00%
	11.11%	.00%	.00%	8.33%	38.46%	13.73%
	.98%	.00%	.00%	2.94%	9.80%	13.73%
Total	9.00	13.00	18.00	36.00	26.00	102.00
	8.82%	12.75%	17.65%	35.29%	25.49%	100.00%
	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%
	8.82%	12.75%	17.65%	35.29%	25.49%	100.00%

Chi-square tests.

Statistic Value df Asymp. Sig. (2-tailed)

<b>Pearson Chi-Square</b>	36.78	16	.002
<b>Likelihood Ratio</b>	36.93	16	.002
<b>Linear-by-Linear Association</b>	8.12	1	.004
<b>N of Valid Cases</b>	102		

CROSSTABS



Το σύστημα επικοινωνίας που υπάρχει στην επιχείρηση, είναι λειτουργικό	Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε Συμφωνώ ούτε Διαφωνώ/Ουδέτερα	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα	Total
Διαφωνώ Απόλυτα	4.00	.00	.00	.00	.00	4.00
	100.00%	.00%	.00%	.00%	.00%	100.00%
	50.00%	.00%	.00%	.00%	.00%	3.92%
	3.92%	.00%	.00%	.00%	.00%	3.92%
Διαφωνώ	2.00	5.00	4.00	3.00	1.00	15.00
	13.33%	33.33%	26.67%	20.00%	6.67%	100.00%
	25.00%	26.32%	13.33%	10.34%	6.25%	14.71%
	1.96%	4.90%	3.92%	2.94%	.98%	14.71%
Ούτε Συμφωνώ ούτε Διαφωνώ/Ουδέτερα	2.00	10.00	12.00	10.00	3.00	37.00
	5.41%	27.03%	32.43%	27.03%	8.11%	100.00%
	25.00%	52.63%	40.00%	34.48%	18.75%	36.27%
	1.96%	9.80%	11.76%	9.80%	2.94%	36.27%
Συμφωνώ	.00	3.00	12.00	15.00	5.00	35.00
	.00%	8.57%	34.29%	42.86%	14.29%	100.00%
	.00%	15.79%	40.00%	51.72%	31.25%	34.31%
	.00%	2.94%	11.76%	14.71%	4.90%	34.31%
Συμφωνώ Απόλυτα	.00	1.00	2.00	1.00	7.00	11.00
	.00%	9.09%	18.18%	9.09%	63.64%	100.00%
	.00%	5.26%	6.67%	3.45%	43.75%	10.78%
	.00%	.98%	1.96%	.98%	6.86%	10.78%
Total	8.00	19.00	30.00	29.00	16.00	102.00
	7.84%	18.63%	29.41%	28.43%	15.69%	100.00%
	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%
	7.84%	18.63%	29.41%	28.43%	15.69%	100.00%

Chi-square tests.

Statistic	Value	df	Asymp. Sig. (2-tailed)
Pearson Chi-Square	80.66	16	.000

<b>Likelihood Ratio</b>	51.39	16	.000
<b>Linear-by-Linear Association</b>	28.03	1	.000
<b>N of Valid Cases</b>	102		

	Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε Συμφωνώ ούτε Διαφωνώ/Ουδέτε ρα	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα	Total
<b>Νιώθω ότι στον εργασιακό μου χώρο δεν έχω υποστεί καμία διάκριση Διαφωνώ Απόλυτα</b>	1.00 11.11%	.00 .00%	.00 .00%	3.00 33.33%	5.00 55.56%	9.00 100.00%
	50.00%	.00%	.00%	6.82%	9.62%	8.82%
	.98%	.00%	.00%	2.94%	4.90%	8.82%
<b>Διαφωνώ</b>	1.00 7.69%	1.00 7.69%	.00 .00%	5.00 38.46%	6.00 46.15%	13.00 100.00%
	50.00%	100.00%	.00%	11.36%	11.54%	12.75%
	.98%	.98%	.00%	4.90%	5.88%	12.75%
<b>Ούτε Συμφωνώ ούτε Διαφωνώ/Ουδέτε ρα</b>	.00 .00%	.00 .00%	2.00 11.11%	8.00 44.44%	8.00 44.44%	18.00 100.00%
	.00%	.00%	66.67%	18.18%	15.38%	17.65%
	.00%	.00%	1.96%	7.84%	7.84%	17.65%
<b>Συμφωνώ</b>	.00 .00%	.00 .00%	1.00 2.78%	24.00 66.67%	11.00 30.56%	36.00 100.00%
	.00%	.00%	33.33%	54.55%	21.15%	35.29%
	.00%	.00%	.98%	23.53%	10.78%	35.29%
<b>Συμφωνώ Απόλυτα</b>	.00 .00%	.00 .00%	.00 .00%	4.00 15.38%	22.00 84.62%	26.00 100.00%
	.00%	.00%	.00%	9.09%	42.31%	25.49%
	.00%	.00%	.00%	3.92%	21.57%	25.49%
<b>Total</b>	2.00 1.96%	1.00 .98%	3.00 2.94%	44.00 43.14%	52.00 50.98%	102.00 100.00%
	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%
	1.96%	.98%	2.94%	43.14%	50.98%	100.00%

Chi-square tests.

Statistic	Value	df	Asymp. Sig. (2-tailed)
<b>Pearson Chi-Square</b>	38.43	16	.001

<b>Likelihood Ratio</b>	34.46	16	.005
<b>Linear-by-Linear Association</b>	7.23	1	.004
<b>N of Valid Cases</b>	102		

CROSSTABS

N Percent N Percent N Percent

**Νιώθω ότι στον εργασιακό μου χώρο δεν έχω υποστεί καμία διάκριση \* Ο Διευθυντής μου κερδίζει με τις ενέργειές του τον σεβασμό των υφισταμένων του** 102 100.0% 0 0.0% 102 100.0%

Νιώθω ότι στον εργασιακό μου χώρο δεν έχω υποστεί καμία διάκριση \* Ο Διευθυντής μου κερδίζει με τις ενέργειές του τον σεβασμό των υφισταμένων του [count, row %, column %, total %].

Νιώθω ότι στον εργασιακό μου χώρο δεν έχω υποστεί καμία διάκριση Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε Συμφωνώ ούτε Διαφωνώ/Ουδέτε ρα	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα	Total
	1.00	2.00	4.00	2.00	.00	9.00
	11.11%	22.22%	44.44%	22.22%	.00%	100.00%
	20.00%	11.76%	13.33%	5.56%	.00%	8.82%
	.98%	1.96%	3.92%	1.96%	.00%	8.82%
<b>Διαφωνώ</b>	3.00	3.00	4.00	2.00	1.00	13.00
	23.08%	23.08%	30.77%	15.38%	7.69%	100.00%
	60.00%	17.65%	13.33%	5.56%	7.14%	12.75%
	2.94%	2.94%	3.92%	1.96%	.98%	12.75%
<b>Ούτε Συμφωνώ ούτε Διαφωνώ/Ουδέτε ρα</b>	.00	4.00	5.00	7.00	2.00	18.00
	.00%	22.22%	27.78%	38.89%	11.11%	100.00%
	.00%	23.53%	16.67%	19.44%	14.29%	17.65%
	.00%	3.92%	4.90%	6.86%	1.96%	17.65%
<b>Συμφωνώ</b>	.00	6.00	11.00	15.00	4.00	36.00
	.00%	16.67%	30.56%	41.67%	11.11%	100.00%
	.00%	35.29%	36.67%	41.67%	28.57%	35.29%
	.00%	5.88%	10.78%	14.71%	3.92%	35.29%
<b>Συμφωνώ Απόλυτα</b>	1.00	2.00	6.00	10.00	7.00	26.00
	3.85%	7.69%	23.08%	38.46%	26.92%	100.00%
	20.00%	11.76%	20.00%	27.78%	50.00%	25.49%
	.98%	1.96%	5.88%	9.80%	6.86%	25.49%

<b>Total</b>	5.00	17.00	30.00	36.00	14.00	102.00
	4.90%	16.67%	29.41%	35.29%	13.73%	100.00%
	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%
	4.90%	16.67%	29.41%	35.29%	13.73%	100.00%

Chi-square tests.

<b>Statistic</b>	<b>Value</b>	<b>df</b>	<b>Asymp. Sig. (2-tailed)</b>
<b>Pearson Chi-Square</b>	22.94	16	.005
<b>Likelihood Ratio</b>	22.40	16	.001
<b>Linear-by-Linear Association</b>	11.42	1	.001
<b>N of Valid Cases</b>	102		

<b>Νιώθω ότι στον εργασιακό μου χώρο δεν έχω υποστεί καμία διάκριση</b>	<b>Διαφωνώ</b>	<b>Ούτε Συμφωνώ ούτε Διαφωνώ/Ουδέτερα</b>	<b>Συμφωνώ</b>	<b>Συμφωνώ Απόλυτα</b>	<b>Total</b>
<b>Διαφωνώ Απόλυτα</b>	2.00 22.22%	1.00 11.11%	4.00 44.44%	2.00 22.22%	9.00 100.00%
	22.22%	5.26%	7.14%	11.11%	8.82%
	1.96%	.98%	3.92%	1.96%	8.82%
<b>Διαφωνώ</b>	2.00 15.38%	3.00 23.08%	7.00 53.85%	1.00 7.69%	13.00 100.00%
	22.22%	15.79%	12.50%	5.56%	12.75%
	1.96%	2.94%	6.86%	.98%	12.75%
<b>Ούτε Συμφωνώ ούτε Διαφωνώ/Ουδέτερα</b>	2.00 11.11%	3.00 16.67%	10.00 55.56%	3.00 16.67%	18.00 100.00%
	22.22%	15.79%	17.86%	16.67%	17.65%
	1.96%	2.94%	9.80%	2.94%	17.65%
<b>Συμφωνώ</b>	2.00 5.56%	7.00 19.44%	21.00 58.33%	6.00 16.67%	36.00 100.00%
	22.22%	36.84%	37.50%	33.33%	35.29%
	1.96%	6.86%	20.59%	5.88%	35.29%
<b>Συμφωνώ Απόλυτα</b>	1.00 3.85%	5.00 19.23%	14.00 53.85%	6.00 23.08%	26.00 100.00%
	11.11%	26.32%	25.00%	33.33%	25.49%
	.98%	4.90%	13.73%	5.88%	25.49%
<b>Total</b>	9.00 8.82%	19.00 18.63%	56.00 54.90%	18.00 17.65%	102.00 100.00%
	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%
	8.82%	18.63%	54.90%	17.65%	100.00%

Chi-square tests.

<b>Statistic</b>	<b>Value</b>	<b>df</b>	<b>Asymp. Sig. (2-tailed)</b>
<b>Pearson Chi-Square</b>	5.77	12	.001
<b>Likelihood Ratio</b>	5.56	12	.002
<b>Linear-by-Linear Association</b>	2.26	1	.003
<b>N of Valid Cases</b>	102		

Στον χώρο που εργάζομαι δεν παρατηρούνται διακρίσεις λόγω φύλου.	Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε Συμφωνώ ούτε Διαφωνώ/Ουδέτερα	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα	Total
<b>Διαφωνώ</b>	1.00 11.11%	.00 .00%	5.00 55.56%	2.00 22.22%	1.00 11.11%	9.00 100.00%
	33.33%	.00%	50.00%	5.13%	2.17%	8.82%
	.98%	.00%	4.90%	1.96%	.98%	8.82%
<b>Ούτε Συμφωνώ ούτε Διαφωνώ/Ουδέτερα</b>	.00	2.00	1.00	8.00	7.00	18.00
	.00%	11.11%	5.56%	44.44%	38.89%	100.00%
	.00%	50.00%	10.00%	20.51%	15.22%	17.65%
	.00%	1.96%	.98%	7.84%	6.86%	17.65%
<b>Συμφωνώ</b>	1.00 2.56%	2.00 5.13%	4.00 10.26%	20.00 51.28%	12.00 30.77%	39.00 100.00%
	33.33%	50.00%	40.00%	51.28%	26.09%	38.24%
	.98%	1.96%	3.92%	19.61%	11.76%	38.24%
<b>Συμφωνώ Απόλυτα</b>	1.00	.00	.00	9.00	26.00	36.00
	2.78%	.00%	.00%	25.00%	72.22%	100.00%
	33.33%	.00%	.00%	23.08%	56.52%	35.29%
	.98%	.00%	.00%	8.82%	25.49%	35.29%
<b>Total</b>	3.00 2.94%	4.00 3.92%	10.00 9.80%	39.00 38.24%	46.00 45.10%	102.00 100.00%
	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%
	2.94%	3.92%	9.80%	38.24%	45.10%	100.00%

Chi-square tests.

Statistic	Value	df	Asymp. Sig. (2-tailed)
Pearson Chi-Square	44.24	12	.000
Likelihood Ratio	38.85	12	.000
Linear-by-Linear Association	14.40	1	.000
N of Valid Cases	102		



Στον χώρο που εργάζομαι δεν παρατηρούνται διακρίσεις λόγω φύλου.	Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε Συμφωνώ ούτε Διαφωνώ/Ουδέτερα	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα	Total
<b>Διαφωνώ</b>	2.00 22.22%	2.00 22.22%	2.00 22.22%	2.00 22.22%	1.00 11.11%	9.00 100.00%
	50.00%	28.57%	18.18%	4.55%	2.78%	8.82%
	1.96%	1.96%	1.96%	1.96%	.98%	8.82%
<b>Ούτε Συμφωνώ ούτε Διαφωνώ/Ουδέτερα</b>	1.00 5.56%	1.00 5.56%	2.00 11.11%	10.00 55.56%	4.00 22.22%	18.00 100.00%
	25.00%	14.29%	18.18%	22.73%	11.11%	17.65%
	.98%	.98%	1.96%	9.80%	3.92%	17.65%
<b>Συμφωνώ</b>	.00 .00%	4.00 10.26%	5.00 12.82%	23.00 58.97%	7.00 17.95%	39.00 100.00%
	.00%	57.14%	45.45%	52.27%	19.44%	38.24%
	.00%	3.92%	4.90%	22.55%	6.86%	38.24%
<b>Συμφωνώ Απόλυτα</b>	1.00 2.78%	.00 .00%	2.00 5.56%	9.00 25.00%	24.00 66.67%	36.00 100.00%
	25.00%	.00%	18.18%	20.45%	66.67%	35.29%
	.98%	.00%	1.96%	8.82%	23.53%	35.29%
<b>Total</b>	4.00 3.92%	7.00 6.86%	11.00 10.78%	44.00 43.14%	36.00 35.29%	102.00 100.00%
	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%
	3.92%	6.86%	10.78%	43.14%	35.29%	100.00%

Chi-square tests.

Statistic	Value	df	Asymp. Sig. (2-tailed)
<b>Pearson Chi-Square</b>	40.17	12	.000
<b>Likelihood Ratio</b>	38.55	12	.000
<b>Linear-by-Linear Association</b>	19.57	1	.000
<b>N of Valid Cases</b>	102		

CROSSTABS

Στον χώρο που εργάζομαι δεν παρατηρούνται διακρίσεις λόγω φύλου.	Ανδρας	Γυναίκα	Total
<b>Διαφωνώ</b>	3.00 33.33%	6.00 66.67%	9.00 100.00%
	7.89%	9.38%	8.82%
	2.94%	5.88%	8.82%
<b>Ούτε Συμφωνώ ούτε Διαφωνώ/Ουδέτερα</b>	4.00 22.22%	14.00 77.78%	18.00 100.00%
	10.53%	21.88%	17.65%
	3.92%	13.73%	17.65%
<b>Συμφωνώ</b>	13.00 33.33%	26.00 66.67%	39.00 100.00%
	34.21%	40.63%	38.24%
	12.75%	25.49%	38.24%
<b>Συμφωνώ Απόλυτα</b>	18.00 50.00%	18.00 50.00%	36.00 100.00%
	47.37%	28.13%	35.29%
	17.65%	17.65%	35.29%
<b>Total</b>	38.00 37.25%	64.00 62.75%	102.00 100.00%
	100.00%	100.00%	100.00%
	37.25%	62.75%	100.00%

Chi-square tests.

Statistic	Value	df	Asymp. Sig. (2-tailed)
<b>Pearson Chi-Square</b>	4.56	3	.002
<b>Likelihood Ratio</b>	4.62	3	.002
<b>Linear-by-Linear Association</b>	3.01	1	.003
<b>N of Valid Cases</b>	102		

Νιώθω ότι στον εργασιακό μου χώρο δεν έχω υποστεί καμία διάκριση	Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε Συμφωνώ ούτε Διαφωνώ/Ουδέτερα	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα	Total
Διαφωνώ Απόλυτα	2.00	1.00	3.00	1.00	2.00	9.00
	22.22%	11.11%	33.33%	11.11%	22.22%	100.00%
	50.00%	5.26%	9.09%	3.70%	10.53%	8.82%
	1.96%	.98%	2.94%	.98%	1.96%	8.82%
Διαφωνώ	1.00	6.00	4.00	1.00	1.00	13.00
	7.69%	46.15%	30.77%	7.69%	7.69%	100.00%
	25.00%	31.58%	12.12%	3.70%	5.26%	12.75%
	.98%	5.88%	3.92%	.98%	.98%	12.75%
Ούτε Συμφωνώ ούτε Διαφωνώ/Ουδέτερα	.00	5.00	6.00	5.00	2.00	18.00
	.00%	27.78%	33.33%	27.78%	11.11%	100.00%
	.00%	26.32%	18.18%	18.52%	10.53%	17.65%
	.00%	4.90%	5.88%	4.90%	1.96%	17.65%
Συμφωνώ	.00	5.00	13.00	12.00	6.00	36.00
	.00%	13.89%	36.11%	33.33%	16.67%	100.00%
	.00%	26.32%	39.39%	44.44%	31.58%	35.29%
	.00%	4.90%	12.75%	11.76%	5.88%	35.29%
Συμφωνώ Απόλυτα	1.00	2.00	7.00	8.00	8.00	26.00
	3.85%	7.69%	26.92%	30.77%	30.77%	100.00%
	25.00%	10.53%	21.21%	29.63%	42.11%	25.49%
	.98%	1.96%	6.86%	7.84%	7.84%	25.49%
Total	4.00	19.00	33.00	27.00	19.00	102.00
	3.92%	18.63%	32.35%	26.47%	18.63%	100.00%
	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%
	3.92%	18.63%	32.35%	26.47%	18.63%	100.00%

Chi-square tests.

Statistic	Value	df	Asymp. Sig. (2-tailed)
Pearson Chi-Square	26.10	16	.003

<b>Likelihood Ratio</b>	23.83	16	.003
<b>Linear-by-Linear Association</b>	9.49	1	.002
<b>N of Valid Cases</b>	102		

## ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Allan B. de Guzman, Amrad H. N., Araullo R. C. G and Cheung H. B. O. (2014). A Structural Equation Modeling of the Factors Affecting an Age-friendly Workplace. *Educational Gerontology*, 6(40): 387-400

Allport, G.W., (1954). *The nature of prejudice*. New York: Addison-Wesley

Avdimiotis, S. (2016). Tacit Knowledge Management Within Hospitality Establishments: Revealing the Body of the Iceberg. *International Journal of Knowledge Management (IJKM)*, 12(3), 15-29..

Babbie, E., 2010. *The practice of social research*. Belmont, CA; : Wadsworth. (301.072\_BAB).

Bettio, F. & Veraschagina, A., (2009). *Gender Segregation in the labour market: Root causes and policy responses in the EU*. Luxembourg: Publications office of the European Union

Blackburn, R.M., Browne, J.M., Brooks, B. & Jarman, J. (2002). *Explaining Gender Segregation*, *British Journal of Sociology*, Vol. 53, No 4, p.p. 513-536

Braddock, R., (1958), «An Extension of the ‘Lasswell Formula’», *Journal of Communication*, 8.

Browne, J., (2006). *Sex Segregation and Inequality in the Labour Market*. Bristol : Policy Press

Carron, A.V., (1982). *Cohesiveness in sport groups: Interpretations and considerations*. *Journal of Sport Psychology*

Cassito, M., Fatorrini, E., Gilioli, R., & Rengo, C. (n.d.). *Raising awareness of Psychological Harassment at Work*. Milan: WHO Collaborating Centre in Occupational Health.

Chomsky, N., (1964), A review of B.F.Skinner's "Verbal behavior". In J.A. Fodor @ J.J. Katz (Eds) *The structure of language: readings in the philosophy of language*, New Jersey:Practice Hall

Cox, T., (1994), *Cultural Diversity in Organizations : Theory, research and practice*. San Francisco : Berrett-Koehler

Clake R., Winkler V., Change agenda, CIPD (March 2006), “*Reflections on Talent Management*”

Dance, F.E.X., (1967), «A Helical Model of Communication» in Dance. F.E.X. (ed.) *Human Communication Theory*, New York: Holt, Rinehart and Winston.

David A. Cotter, Joan M. Hermsen, Seth Ovidia, Reeve Vanneman (2001). *The Glass Ceiling Effect*, *Social Force*, vol.80, Issue 2: 655-682.

Davis M. (2002a), “Government Regulators need to share”, [http://www.knowledge-point.com.au/knowledge\\_management/articles/KM\\_M D003.htm](http://www.knowledge-point.com.au/knowledge_management/articles/KM_M D003.htm), Access 02.06.2008.

- Davis M. (2002b), "The value of knowledge management", [http://www.knowledge-point.com.au /intellectual\\_capital/Articles/IC\\_MD001a. htm](http://www.knowledge-point.com.au /intellectual_capital/Articles/IC_MD001a. htm), Accessed December 30, 2009.
- DeFleur, M.L., (1966), *Theories of Mass Communication*, New York: David McKay.
- Dessler G., (2005), *Human Resource Management*, 10<sup>th</sup> edition, International Edition, Pearson Prentice Hall
- Dovidio, J.F., Hewstone, M., Glick, P. & Essee, V.M., (2010), *The Sage Handbook of Prejudice, Stereotyping and Discrimination*, London: SAGE publication Ltd
- Drabe, D., Hauff, S. and Richter, N. F. (2015). Job satisfaction in aging workforces: an analysis of the USA, Japan and Germany. *The International Journal of Human Resource Management*, 6(26): 783-805
- Duckitt J. H., (1992), *The Psychology of Prejudice*, New York : Preaper Publishers
- European Commission, (2014). *Parents at work : Men and women participating in the labour force*. EU: Rand
- Fiske, S.T., (1998), *Stereotyping, prejudice*
- Fraser, N. (2009). *Feminism, Capitalism and the Cunning of History*. *New Left Review*.
- Gardenswartz L., Rowe A., Digh P., Bennett M.F., (2003), *The Global Diversity Desk Reference* : San Francisco : Pfeiffer, An Imprint of John Wiley & Sons, Inc
- Glastra F.J., (1999), *Organizations and Diversity : Towards a contextual approach of intellectual management*, Utrecht, The Netherlands, Lemma
- Hamilton, D.L. & Sherman, J.W., (1994). *Stereotypes* Στο R.S. Wyer Jr & T.K. Srull (1994), *Handbook of Social cognition*. Hillsdale, Nj : Lawrence Erlbaum Associates
- Harvey, S., & Keashly, L. (2005). *Workplace emotional abuse*.
- Hilton, J.L. & Von Hippel, W., (1996). *Stereotypes* στο J.T. Spence, J.M. Darley & D.J. Foss, *Annual Reviews of Psychology* , vol 47, p. 237-271. Palo Alto, CA: Annual Reviews
- Izard, C.E., (1990), Facial expressions and the regulation of emotions. *Journal of personality and social psychology*, 58.
- Jewell L. (1998). *Contemporary Industrial / Organizational Psychology* (3d edn.), USA: Brooks/Cole.
- Kaplan, A. (1964). *The conduct of inquiry*. Chandler: San Francisco
- Katzenbach J., Smith D., 1993, *The Wisdom of Teams*, Harvard Business School Press, United States of America, McKinsey & Company, Inc
- Kim, B. Y. (2006). Managing Workforce Diversity. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 2(5): 69-90
- Knoppers, A., Claringbould, I. and Dortants, M. (2015). Discursive managerial practices of diversity and homogeneity. *Journal of Gender Studies*, 3(24): 259-274

Kodakos, A., Stamatis, P. & Moutsios-Rentzos, A. (2012). Non-verbal communication in primary school mathematics: a case study focusing on eye movement. In S. Kafoussi, C. Skoumpourdi, F.

Konrad A. M., Prasad P., Pringle J. K. (2006), *Handbook of Workplace Diversity*, London : SAGE Publications

Lasswell, H.D., (1948), *The Structure and Function of Communication in Society*. In Bryson (ed) *The Communication of Ideas*, New York: Harper and Brothers.

Mankin D., Cohen S., Bikson T., 1996, *Teams & technology*, Harvard Business School Press, United States of America

Mor Barak, M.E., (2005), *Managing Diversity Toward a Globally Inclusive Workplace*, Sage, USA

Paglia, C. (2008). *Feminism, Past and Present*. *Arion*, pp. 1-17.

Puchert, R., Gartner, M. & Hoyng, S. (Eds.). (2005). *Work changes gender. Men and equality in the transition of labor forms*. Opladen, Germany : Barbara Budrich Publishers

Shannon, C. & Weaver, W., (1949), *The Mathematical Theory of Communication*, Urbana: University of Illinois Press.

Schramm, W., (1954), *How Communication Works*. In Schramm W. (ed.), *The Process and Effects of Mass Communication*, Urbana: University of Illinois Press.

Tajfel, H. & Turner, J.C., (1979). *An Integrative Theory of Intergroup Relations* to Austin W.G. & Worchel, S., (Eds), *The Social Psychology of Intergroup Relations*, p. 7-24. Chicago: Nelson-Hall

## ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Αβδημιώτης, Σ. (2015). *Μεταφορά εμπειρικής γνώσης με τη χρήση προσαρμοσμένων κανόνων σε επιχειρήσεις φιλοξενίας*. Διδακτορική διατριβή, Τεχνολογικό Πανεπιστήμιο Κύπρου, Λεμεσός.

Αθανασούλα-Ρέππα Α. (2012). *Ηγεσία, η πυξίδα των εκπαιδευτικών οργανισμών* Ανάκτηση από Επιστημονικό Δίκτυο Εκπαίδευσης Ενηλίκων Κρήτης (Scientific Network for Adult Education in Crete)

<http://cretaadulteduc.gr/blog/?p=508> (Πρόσβαση στις 22/05/2017)

Αντωνοπούλου, Χ., (1999). *Κοινωνικοί ρόλοι των δύο φύλων*. Αθήνα: Εκδόσεις Καστανιώτη

Δαρβίρη, Χ. (2009) *Μεθοδολογία έρευνας στο χώρο της υγείας* - 1η έκδ. - Αθήνα : Ιατρικές Εκδόσεις Π. Χ. Πασχαλίδης, 2009.

Κανταρτζή, Ε. (1991). *Η Εικόνα της Γυναίκας. Διαχρονική Έρευνα των Αναγνωστικών Βιβλίων του Δημοτικού Σχολείου*. Θεσσαλονίκη: Κυριακίδη.

Κανταρτζή, Ε. (1997α). *Οι απόψεις των παιδιών για τον καταμερισμό των επαγγελματιών κατά φύλο*. Σύγχρονη Εκπαίδευση, 91, 77-82, 1ο μέρος.

Κανταρτζή, Ε. (1997β). *Οι απόψεις των παιδιών για τον καταμερισμό των επαγγελματιών κατά φύλο*. Σύγχρονη Εκπαίδευση, 92, 32-37, 2ο μέρος.

Καραμεσίνη, Μ., Ιωακειμογλου, Η., Ντερμανάκης, Ν., Γιαννακούρου, Μ., Σουμέλη, Ε. & Θανοπούλου, Μ.. (2003). *Τση αμοιβή προσοχή στο κενό: Μελέτες-έρευνες*, Κέντρο Ερευνών για Θέματα Ισότητας, Αθήνα

Κραβαρίτου, Γ. 1989. 'Οι γυναίκες στη Μεταμοντέρνα κοινωνία: φτωχότερες ή πλουσιότερες;'. *Σύγχρονα Θέματα*, 40: 25 – 30.

Μαντζούκας, Κ.(2007). Ποιοτική έρευνα σε έξι εύκολα βήματα: Η επιστημολογία, οι μέθοδοι και η παρακίνηση. *Νοσηλευτική* 46(1).

Μπουραντάς Δ. (2002). *Μάνατζμεντ*, Αθήνα: Μπένος.

Πετρίδου, Ε. (Επιμελήτης) (2015). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: Utopia.

Ντερμανάκης, Ν. (2004). *Το Εύρος της Γυάλινης Οροφής σε Επιλεγμένους Κλάδους στην Ελλάδα*. Στατιστικό δελτίο 1ο - Ιούνιος 2004 (Κ.Ε.Θ.Ι).

Ντερμανάκης, Ν.Ε., (2005). *Ο οριζόντιος επαγγελματικός διαχωρισμός στην ελληνική αγορά εργασίας*, 3<sup>ο</sup> Στατιστικό Δελτίο, Κέντρο Ερευνών για Θέματα Ισότητας, Αθήνα

Εηροτύρη –Κουφίδου Στέλα, 1998, *Οργανωσιακή Θεωρία*, Έκδοση Πανεπιστημίου Μακεδονίας

Γιαβρής, Α.(2009). *500 αναγκαίοι ορισμοί*. Αθήνα. Εκδόσεις : MagiCircle

Ζερδελής, Δ., (2015) *Εργατικό Δίκαιο - Ατομικές Εργασιακές Σχέσεις*, γ' έκδοση, Αθήνα. Εκδόσεις Σάκκουλα

Σανδάλη, Λ. (2001). *Το θεσμικό πλαίσιο και οι πολιτικές προώθησης της ισότητας των δυο φύλων*. 2001: Εθνικό Κέντρο Δημοσίας Διοίκησης.

Τσαουσης, Δ., (1989). *Χρηστικό Λεξικό Κοινωνιολογίας*. Αθήνα: Gutenberg

Τσιάμα, Μ. Χ., (2013). *Το φαινόμενο της ηθικής/ψυχολογικής παρενόχλησης στο χώρο εργασίας - Εννοιολογικοί Προσδιορισμοί*. Αθήνα: Εθνικό Ινστιτούτο Εργασίας και Ανθρώπινου Δυναμικού.

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

## ΠΗΓΕΣ ΑΠΟ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ

Αθανασιάδης, Ν.(2014).Τα αίτια και οι συνέπειες του φυλετικού ρατσισμού. Διαθέσιμο σε: [tps://stoprr.wordpress.com/2014/01/13/%CF%84%CE%B1%CE%B1%CE%B9%CF%84%CE%B9%CE%B1%CE%BA%CE%B1%CE%B9%CE%BF%CE%B9%CF%83%CF%85%CE](https://stoprr.wordpress.com/2014/01/13/%CF%84%CE%B1%CE%B1%CE%B9%CF%84%CE%B9%CE%B1%CE%BA%CE%B1%CE%B9%CE%BF%CE%B9%CF%83%CF%85%CE)



[%BD%CE%B5%CF%80%CE%B5%CE%B9%CE%B5%CF%82%CF%84%CE%BF%CF%85%CF%86%CF%85%CE%BB%CE%B5%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%BF/](#)

(Πρόσβαση στις 30 Μαρτίου 2018).

Αναγνωστοπούλου Τ. (2012), «Diversity & Equality: open your mind», περιοδικό HR Professional, Μάρτιος 2012, σελ 52 – 56

Υπουργείο Εργασίας και Κοινωνικών Ασφαλίσεων Κύπρου(2009)Σύντομος οδηγός, «Μη διάκριση λόγω ηλικίας στη Απασχόληση και την εργασία»

<https://antiracismreport.wordpress.com/category/θρησκευτικός-ρατσισμός>

(Πρόσβαση στις 8/3/2018)

Νίκου, Κ. (2012).Οι διαφορές των δύο φύλων. Διαθέσιμο σε

<http://antikleidi.com/2012/11/26/diffmanwom/>

(Πρόσβαση στις 2 Απριλίου 2018)

<http://edis.ifas.ufl.edu/hr022>

(Πρόσβαση στις 5 Απριλίου 2018)

Cornerstone, Newsletter (2009), Τεύχος 12ο , Διαθέσιμο σε

[http://www.cornerstonesee.eu/imgs/content/docs/Cornerstone\\_newsletter\\_10-09.pdf](http://www.cornerstonesee.eu/imgs/content/docs/Cornerstone_newsletter_10-09.pdf)

(Πρόσβαση στις 6 Απριλίου 2018)

[http://fra.europa.eu/sites/default/files/fra\\_uploads/1510-FRA-CASE-LAW-HANDBOOK\\_EN.pdf](http://fra.europa.eu/sites/default/files/fra_uploads/1510-FRA-CASE-LAW-HANDBOOK_EN.pdf)

(Πρόσβαση στις 6 Απριλίου 2018)