



Weed Out - Οργανωτικοί παράγοντες που σχετίζονται με την
έκθεση σε διάφορες μορφές βίας
Από τον Σύνδεσμο Διευθυντών Ξενοδόχων Κύπρου
Ενότητα μαθήματος 5



**Με τη συγχρηματοδότηση
της Ευρωπαϊκής Ένωσης**

Η υποστήριξη της Ευρωπαϊκής Επιτροπής στην παραγωγή της παρούσας έκδοσης δεν συνιστά αποδοχή του περιεχομένου, το οποίο αντικατοπτρίζει αποκλειστικά τις απόψεις των συντακτών, και η Επιτροπή δεν μπορεί να αναλάβει την ευθύνη για οποιαδήποτε χρήση των πληροφοριών που περιέχονται σε αυτήν



1. Η ενότητα περιλαμβάνει 3 μονάδες:

- I. Διάκριση μεταξύ Οργανωτικής Κουλτούρας & Δομής.
- II. Στρατηγικές πρωτογενούς, δευτερογενούς και τριτογενούς πρόληψης
- III. Ηγετικές Ικανότητες

2. Αποτελέσματα κερδών

1. Να είστε σε θέση να περιγράψετε τη λειτουργία της οργανωτικής δομής και της οργανωσιακής κουλτούρας.
2. Να είστε σε θέση να επιλέξετε κατάλληλα μέτρα με βάση το μοντέλο στρατηγικής πρωτογενούς, δευτερογενούς και τριτογενούς πρόληψης.
3. Να είστε σε θέση να εφαρμόσετε τις απαραίτητες ηγετικές δεξιότητες στο πλαίσιο της επαγγελματικής βίας.
4. Να είστε σε θέση να ορίσετε τους ειδικούς τομεακούς παράγοντες επαγγελματικής βίας

3. Μαθησιακές Μονάδες

Μονάδα 1

Διάκριση μεταξύ Οργανωτικής Κουλτούρας & Δομής.

Διάκριση μεταξύ οργανωτικής δομής και κουλτούρας και των τρόπων δράσης τους

Μαθησιακό αποτέλεσμα:

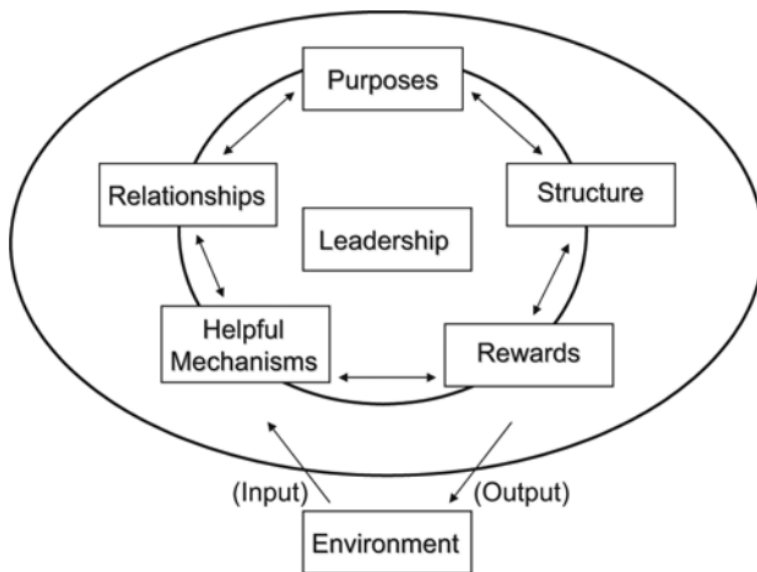
Να είστε σε θέση να περιγράψετε τη λειτουργία της οργανωτικής δομής και της οργανωσιακής κουλτούρας.

Τι είναι τι?

Η οργανωτική δομή αναφέρεται σε ένα σύστημα που χρησιμοποιείται για να ορίσει μια ιεραρχία μέσα σε έναν οργανισμό. Προσδιορίζει κάθε εργασία, τη λειτουργία της και πού αναφέρεται στον οργανισμό. Αυτή η δομή έχει αναπτυχθεί για να καθορίσει πώς λειτουργεί ένας οργανισμός και βοηθά έναν οργανισμό να επιτύχει τους στόχους του ώστε να επιτρέψει τη μελλοντική ανάπτυξη. Η δομή απεικονίζεται χρησιμοποιώντας ένα οργανόγραμμα (βλ. παράδειγμα στον πίνακα 1.1).



Οργανωτική Δομή, Πηγή: wallstreetmojo.com



Six-box Model (Weisbord, 1978)

Τύποι οργανωτικής δομής:

- 1) Ιεραρχική



Αυτός είναι ένας τύπος κεντρικής οργανωτικής δομής. Υπάρχει μια ιεραρχία εργαζομένων με ηγέτες τοποθετημένους στην κορυφή, τον προϊστάμενο τοποθετημένο στη μέση και τους υπαλλήλους από κάτω.

2) Επίπεδη

Αυτή η οργανωτική δομή στερείται οποιασδήποτε ιεραρχίας. Κανείς δεν διοικεί ούτε ελέγχει τους υπαλλήλους. Αντίθετα, οι αποφάσεις λαμβάνονται σε κάθε επίπεδο διοίκησης. Ως εκ τούτου, χρησιμοποιείται συνήθως σε μικρές εταιρείες με λίγους υπαλλήλους ή νέες νεοσύστατες επιχειρήσεις.

3) Μητρική

Κάτω από αυτήν την οργανωτική δομή, δεν υπάρχει σαφής οριοθέτηση των ρόλων και των ευθυνών των πόρων. Οι πόροι μπορούν να μοιράζονται σε διαφορετικές ομάδες για να διασφαλιστεί η μέγιστη αξιοποίησή τους.

4) Δικτυακή

Η δικτυακή οργανωτική δομή βοηθά στην οπτικοποίηση τόσο των εσωτερικών όσο και των εξωτερικών σχέσεων μεταξύ των διευθυντών και της διοίκησης ανώτατου επιπέδου. Δεν είναι μόνο λιγότερο ιεραρχική, αλλά είναι επίσης πιο αποκεντρωμένη και πιο ευέλικτη από άλλες δομές.

Η ιδέα πίσω από τη δικτυακή δομή βασίζεται στα κοινωνικά δίκτυα. Η δομή του βασίζεται σε ανοιχτή επικοινωνία και αξιόπιστους συνεργάτες, τόσο εσωτερική όσο και εξωτερική. Η δομή του δικτύου θεωρείται πιο ευέλικτη από άλλες δομές, επειδή έχει λίγα ελαστικότητα, περισσότερο έλεγχο και χαμηλή ροή στη λήψη αποφάσεων.

5) Τμηματική

Οι τμηματικοί τύποι οργανογραμμάτων έχουν το δικό τους τμήμα που αντιστοιχεί είτε σε προϊόντα είτε σε γεωγραφίες. Κάθε τμήμα περιέχει τους απαραίτητους πόρους και λειτουργίες που απαιτούνται για την υποστήριξη της σειράς προϊόντων και της γεωγραφίας.

Η Οργανωσιακή Κουλτούρα περιλαμβάνει την αξία, τη συμπεριφορά και τις στάσεις των εργαζομένων.

Και τα δύο είναι εξίσου σημαντικά για την επιτυχία του οργανισμού. Η οργανωτική κουλτούρα είναι οι προσδοκίες της επιχείρησης. Αυτοί είναι άγραφοι κανόνες που υπαγορεύουν την ενδυμασία, την εργασιακή ηθική και τη συνολική δομή της επιχείρησης. Ένας νέος υπάλληλος θα πρέπει συχνά να μάθει και να ακολουθήσει αυτούς τους κανόνες για να ταιριάζει σε μια επιχείρηση και την κουλτούρα της. Θεωρήστε το ως την προσωπικότητα της επιχείρησης. Αυτή η κουλτούρα θέτει τα



πρότυπα για το χώρο εργασίας και επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο αναμένεται να ενεργήσουν οι εργαζόμενοι.

Η οργανωτική κουλτούρα μπορεί να περιλαμβάνει τα ακόλουθα:

- Κοινώς κοινές πεποιθήσεις.
- Αξίες που υπαγορεύουν τη συμπεριφορά των εργαζομένων.
- Παραδοχές που έχουν συμφωνηθεί.



Μονάδα 2

Στρατηγικές πρωτογενούς, δευτερογενούς και τριτογενούς πρόληψης

Βασικές στρατηγικές πρωτογενούς, δευτερογενούς και τριτογενούς πρόληψης για την επαγγελματική βία

Μαθησιακό αποτέλεσμα

Να είστε σε θέση να επιλέξετε κατάλληλα μέτρα με βάση το μοντέλο στρατηγικής πρωτογενούς, δευτερογενούς και τριτογενούς πρόληψης.



Πρωτογενής Πρόληψη	Για να αποφευχθεί η εκδήλωση βίας στο χώρο εργασίας.	ΠΡΟΛΗΨΗ
Δευτερογενής Πρόληψη	Έγκαιρη ανίχνευση της βίας στο χώρο εργασίας με τον εντοπισμό και την εξάλειψη της ασυδοσίας προτού καταλήξει σε βίαιη συμπεριφορά.	Προσυμπτωματικός έλεγχος
Τριτογενής Πρόληψη	Απευθύνεται στον εργαζόμενο ή/και στον χώρο εργασίας, όταν έχει ήδη συμβεί περιστατικό:	ΜΕΤΑΧΕΙΡΙΣΗ

Συμπέρασμα

- Ο επιπολασμός της επαγγελματικής βίας πρέπει να **μετράται επαρκώς** μέσω συμβατικών μεθόδων επαγγελματικής επιτήρησης της υγείας, εκτός από το ότι οι εργαζόμενοι αναφέρουν τέτοιου είδους συμβάντα.
- Η δέσμευση από τους εργοδότες είναι απαραίτητη για να μετρηθεί επαρκώς το εύρος της βίας στο χώρο εργασίας.
- Η εφαρμογή μηχανισμών αναφοράς είναι απαραίτητη για σκοπούς ανάπτυξης ενημερωμένων στοχευμένων στρατηγικών πρόληψης, καθώς και για τον έλεγχο της αποτελεσματικότητάς τους.



Ενότητα 3

Ηγετικές Ικανότητες

Analytic Competencies	Personal Competencies	Communication Competencies	Positional Competencies	Organizational Competencies
Self-Assessment	Character, Personal Values, & Ethics	Credibility & Charisma	Education	Vision-Setting
Problem Definition	Cognitive Ability & Creativity	Influence & Persuasion	Experience	Management & Supervision
Stakeholder Analysis	Enthusiasm	Interpersonal & Group Orientation	Expertise	Information & Knowledge Management
Systems/Organizational Analysis	High Standards	Listening, Attention, Question-Asking, & Learning	Knowledge of Sector	Technological Capability
Analysis of Technology to Support Leadership	Personal Conviction & Persistence	Public Speaking, Presentation Skills, Debate, & Discussion	Knowledge of Organization	Empowerment & Supportiveness
Problem Solving	Self-Discipline & Self-Confidence	Diversity & Intercultural Orientation	Familiarity with Task Type	Teaching & Coaching
Review & Analysis of Results	Tolerance for Uncertainty & Risk-Taking	Role Modeling	Language & Vocabulary	Facilitation & Negotiation

Οι Ruben et al. (2017)

Προσωπικές Ικανότητες: Ίσως η πιο παραδοσιακή και οικεία θεματική περιοχή είναι αυτή που εστιάζει στις προσωπικές ιδιότητες ενός ατόμου, συμπεριλαμβανομένης της γνωστικής ικανότητας, της ενέργειας, της πεποίθησης, του χαρακτήρα και της έκφρασης αξιών-παραγόντων που γενικά οδηγούν κάποιον στο να τον θαυμάζουν και να τον αντιλαμβάνονται ως πρότυπο από άλλους λόγω του χαρακτήρα, της πεποίθησης και των υψηλών προτύπων τους.

Οργανωτικές ικανότητες: Σε αυτό το σύμπλεγμα ικανοτήτων περιλαμβάνονται ο καθορισμός οράματος, η ανάπτυξη και εκτέλεση στρατηγικής, η διαχείριση γνώσης, η συνεργασία και η ενδυνάμωση, η καθοδήγηση, η διαχείριση αλλαγής και κρίσης και το εύρος των διοικητικών ικανοτήτων που κρίνονται σημαντικές για την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας ενός ατόμου στην ομάδα. οργανωτικές και κοινοτικές ρυθμίσεις με διαφορετικό σκοπό, λειτουργία και μέγεθος.

Ικανότητες θέσης: Οι ικανότητες που σχετίζονται με αυτό το σύμπλεγμα περιλαμβάνουν γνώσεις και δεξιότητες επί του θέματος που κρίνονται απαραίτητες για



αποτελεσματική ηγεσία σε έναν συγκεκριμένο τομέα, όπως επιχειρήσεις, υγειονομική περίθαλψη, αθλητισμός, πολιτική, θρησκευτική εκπαίδευση, κοινωνική εργασία ή διοίκηση βιβλιοθηκών. Σε αυτήν την κατηγορία περιλαμβάνονται η εκπαίδευση ή η κατάρτιση ειδικού περιεχομένου, εργασίας ή τομέα, εξοικείωση με την επαγγελματική εμπειρία, οργανωτική κατανόηση ή επαγγελματική ανάπτυξη.

Ικανότητες επικοινωνίας: Αυτό το σύμπλεγμα ικανοτήτων περιλαμβάνει τις γνώσεις και τις δεξιότητες που απαιτούνται για αποτελεσματική αλληλεπίδραση σε διαπροσωπικές, ομαδικές, οργανωτικές και δημόσιες ρυθμίσεις, συμπεριλαμβανομένων τόσο της αποστολής μηνυμάτων όσο και της λήψης μηνυμάτων σε διαφορετικά περιβάλλοντα και με διαφορετικά άτομα και ομάδες. Οι ειδικές διαστάσεις της επικοινωνίας περιλαμβάνουν την εδραίωση αξιοπιστίας και εμπιστοσύνης, πειθούς, διαπροσωπικές σχέσεις και συγκρότηση ομάδας, ακρόαση και υποβολή ερωτήσεων, γραφή και ομιλία, ποικιλομορφία και διαπολιτισμικές σχέσεις και διευκόλυνση, διαπραγμάτευση και επίλυση συγκρούσεων

Ενότητα 3:

Παράγοντες που αφορούν συγκεκριμένους τομείς

Τομεακοί παράγοντες στο πλαίσιο της επαγγελματικής βίας

Μαθησιακό Αποτέλεσμα: Να είστε σε θέση να εφαρμόσετε τις απαραίτητες ηγετικές δεξιότητες στο πλαίσιο της επαγγελματικής βίας.

Αυτή είναι μια τυπολογία για τον διαχωρισμό της βίας με βάση την πηγή.

«Εξωτερική» βία	διαπράττεται από άτομα εκτός της οργάνωσης, όπως κατά τη διάρκεια ένοπλων κρατήσεων στην HORECA
Βία που προκαλείται από τον πελάτη	επιβάλλεται στους εργαζομένους από πελάτες ή επισκέπτες
«Εσωτερική» βία	εμφανίζεται μεταξύ εργαζομένων σε έναν οργανισμό, όπως μεταξύ προϊσταμένου και εργαζομένου, ή εργαζομένων και μαθητευομένων
Βία που προκύπτει από ευρύτερες κοινωνικές και οικονομικές εξελίξεις	Για παράδειγμα, οι παγκόσμιες οικονομικές πιέσεις μπορεί να οδηγήσουν σε συρρίκνωση, εντατικοποίηση της εργασίας, εργασιακή ανασφάλεια και να συμβάλουν σε μια κουλτούρα στο χώρο εργασίας όπου η απειλητική συμπεριφορά είναι ανεκτή.



Οι Παράγοντες Κινδύνου για την Επαγγελματική Βία περιλαμβάνουν τους εξής:

Οικονομία Τυπολογίες	<ul style="list-style-type: none">• Νυχτερινή οικονομία• Άτυπη οικονομία
Τυπολογία Εργαζομένων	<ul style="list-style-type: none">• Υπάλληλοι χαμηλών δεξιοτήτων, εργαζόμενοι με χαμηλές αποδοχές, εργαζόμενοι χαμηλής ηλικίας• Εργασία με ασταθή ή ευμετάβλητα άτομα
Συνθήκες Εργασίας στην HORECA	<ul style="list-style-type: none">• Η ζεστασιά και η φιλικότητα (φιλοξενία) μπορεί να παρερμηνευθούν• Ομαλοποίηση της επαγγελματικής βίας στην HORECA• Δουλεύοντας αργά, νωρίς, ακανόνιστα και ασυνήθιστα ωράρια• Εξυπηρέτηση πελατών υψηλού κινδύνου (μεθυσμένοι πελάτες)• Παράδοση αγαθών ή υπηρεσιών• Εργασία σε περιβάλλον με χρόνο• Αδύναμα βιομηχανικά σωματεία

Μια ανάλυση των παραγόντων κινδύνου παρουσιάζεται παρακάτω:

Μεγάλες βάρδιες, ακανόνιστες και ασυνήθιστες ώρες εργασίας

Ο πιθανός παράγοντας άγχους στον κλάδο της φιλοξενίας προέρχεται από την αλλαγή των ωραρίων και της εργασίας κατά τη διάρκεια μη κοινωνικών ωρών, συμπεριλαμβανομένων των απογευμάτων και των νυχτών. Η εργασία με βάρδιες είναι ευρέως διαδεδομένη και, ειδικά στα εστιατόρια, μπορεί να περιλαμβάνει βάρδιες. Η εργασία τις Κυριακές (μια κανονική μέρα ανάπαυσης σε πολλές χώρες) είναι συνηθισμένη.

Εισοδηματική ανασφάλεια

Οι μισθοί σε τακτική βάση είναι χαμηλότεροι κατά μέσο όρο από ό,τι σε άλλους τομείς. Ένα σημαντικό μέρος του συνολικού εισοδήματος των υπαλλήλων φιλοξενίας μπορεί να προέρχεται από φιλοδωρήματα. Εάν οι συμβουλές είναι σημαντικές, ο εργαζόμενος μπορεί να χρειαστεί να αντιμετωπίσει την εισοδηματική ανασφάλεια και τον ακανόνιστο τρόπο ζωής που προκύπτει.

Οι πιο χαμηλά αμειβόμενοι υπάλληλοι, π.χ. καμαριέρες, αχθοφόροι και πλυντήρια πιάτων, μπορεί να ασκήσουν και άλλες θέσεις εργασίας επιπλέον και να αντιμετωπίσουν μεγαλύτερη εργασιακή πίεση από το συνηθισμένο.



Αδύναμοι θεσμοί εργασιακών σχέσεων

Ο αντίκτυπος των συνδικαλιστικών οργανώσεων ποικίλλει μεταξύ των χωρών, αλλά είναι πολύ χαμηλότερος από τον γενικό μέσο όρο όλων των βιομηχανιών.

Πολλοί εργοδότες δεν υποστηρίζουν τα συνδικάτα, ενώ είναι σύννηθες μεταξύ των εργαζομένων να αποδέχονται τον εργοδότη ως κοινωνικό ηγέτη ή να συμπεριφέρονται ως ατομικιστές.

Ως εκ τούτου, οι εντάσεις και οι συγκρούσεις στο χώρο εργασίας συναντούν ελάχιστες δυνατότητες για λύσεις από τον καθιερωμένο κοινωνικό διάλογο.

Άτυπη οικονομία

Ένας σημαντικός αριθμός οργανισμών δραστηριοποιείται στην άτυπη οικονομία και ως εκ τούτου δεν πληρώνουν φόρους ούτε συνεισφέρουν σε προγράμματα κοινωνικής ασφάλισης/ασφάλισης. Η άτυπη οικονομία στον τομέα των ξενοδοχείων, της εστίασης και του τουρισμού τείνει να προσελκύει υπαλλήλους από τις πιο ευάλωτες ομάδες του πληθυσμού, π.χ. ανύπαντρες μητέρες στην Αυστρία ή λαθρομετανάστες.

Οι εργαζόμενοι είναι ιδιαίτερα επιρρεπείς σε κάθε είδους κακοποίηση.

Παγκοσμιοποίηση, αυξανόμενος ανταγωνισμός, μείωση κόστους και νέα τεχνολογία

Ο αυξανόμενος ανταγωνισμός οδηγεί σε μεγαλύτερες πιέσεις στους εργαζόμενους και τους εργοδότες στον κλάδο. Επομένως, η μείωση του προσωπικού και οι απολύσεις δεν είναι ασυνήθιστες, αφήνοντας το υπόλοιπο προσωπικό με πρόσθετο φόρτο εργασίας και πολλαπλές πιέσεις.

Διασύνδεση μεταξύ εργαζομένων και πελατών

Ένα μεγάλο ποσοστό εργαζομένων εργάζεται σε συνεχή διασύνδεση με τους πελάτες, είτε ως πάροχοι υπηρεσιών είτε απλώς καταλαμβάνοντας τον ίδιο χώρο, π.χ. καμαριέρες και προσωπικό καθαριότητας. Αυτό αντιπροσωπεύει πηγή πίεσης σε αυτούς, ειδικά για όσους κατέχουν θέσεις εργασίας με χαμηλή κοινωνική θέση και χωρίς να έχουν εκπαιδευτεί στο πώς να επικοινωνούν κατάλληλα. Ως εκ τούτου, είναι ελάχιστα προετοιμασμένοι να αντιμετωπίσουν καταστάσεις βίας και παρενόχλησης.

Catering για πελάτες νυχτερινής διασκέδασης

Μέρη του κλάδου των ξενοδοχείων και της εστίασης λειτουργούν στη «νυχτερινή οικονομία», δηλαδή μετά το σκοτάδι. Ως εκ τούτου, επικεντρώνονται στην κατανάλωση αλκοόλ και συχνά απευθύνονται σε νεαρούς πελάτες. Αυτά τα χαρακτηριστικά τους εκθέτουν δυνητικά σε βία και σχετικό εκφοβισμό.



Μέρος της βιομηχανίας παρέχει επίσης περιβάλλοντα που έχουν σχεδιαστεί για να υποστηρίζουν ερωτικά ή σεξουαλικά συναισθήματα με αποτέλεσμα υψηλό δείκτη έκθεσης των εργαζομένων της σε απειλητική συμπεριφορά των πελατών.

Η ασάφεια μεταξύ ιδιωτικών και δημόσιων κανόνων και συμπεριφορών μπορεί επίσης να συμβάλει σε υψηλότερο κίνδυνο απαράδεκτης συμπεριφοράς όχι μόνο σε ξενοδοχεία, αλλά και σε μπαρ και ορισμένα εστιατόρια.



Βιβλιογραφικές αναφορές

https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---gender/documents/publication/wcms_535656.pdf

<https://terraform-20180423174453746800000001.s3.amazonaws.com/attachments/cjiisgqry00fzfxj71rd28btl-p4-vprchaen0217-workplace-violence-prevention-checklist.pdf>

<https://www.osha.gov/sites/default/files/publications/osha3148.pdf>

https://www.researchgate.net/figure/Primary-secondary-and-tertiary-preventions-against-workplace-violence-from-psychiatric_tbl1_285152732

https://creately.com/blog/diagrams/types-of-organizational-charts/#4_Network_Structure

Weisbord, M. (1978). Οργανωτική διάγνωση, έξι μέρη για να αναζητήσετε προβλήματα με ή χωρίς θεωρία, *The Journal of group and organisational management*, 1(4), 430-447.

doi:10.1177/0021886398342003, <http://dx.doi.org/10.1177/0021886398342003>