

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ
ΠΑΙΔΑΓΩΓΙΚΗ ΣΧΟΛΗ
ΤΜΗΜΑ ΝΗΠΙΑΓΩΓΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΕΣ ΤΗΣ ΑΓΩΓΗΣ :ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ
ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ
ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΣΤΟ ΕΠΙΠΕΔΟ ΤΗΣ ΤΟΠΙΚΗΣ
ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ (ΟΤΑ)
Μελέτη Περίπτωσης στο Δήμο Λαρισαίων

ΑΧΙΛΛΕΑΣ Ι. ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΣ

ΛΑΡΙΣΑ 2018

Ευχαριστίες

Ευχαριστώ θερμά τον κ. Θεμιστοκλή Λαζαρίδη υπεύθυνο της διπλωματικής εργασίας μου. Την κ. Σωτηρία Τριαντάρη υπεύθυνη του μεταπτυχιακού προγράμματος και μέλος της επιτροπής, καθώς και την κ. Γκιούρκα Παρασκευή ως μέλος της τριμελούς επιτροπής. Ευχαριστώ τους συναδέλφους μου, που ανταποκρίθηκαν για τη συλλογή των στοιχείων του ειδικού μέρους, τα παιδιά μου για την υπομονή τους και όλους τους κοντινούς μου ανθρώπους που με στήριξαν και συνεχίζουν να με στηρίζουν.

Στους Γονείς μου
Ιωάννη & Βασιλική

Κατάλογος περιεχομένων

1 ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	5
1.1 ΕΛΛΗΝΙΚΑ.....	5
1.2 ΑΓΓΛΙΚΑ.....	5
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο.....	6
2 Η ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ.....	6
2.1 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ.....	6
2.2 Η ΣΠΟΥΔΑΙΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ.....	7
2.3 ΒΑΣΙΚΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ.....	8
2.3.1 ΚΑΤΑΛΛΗΛΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ.....	10
2.3.2 ΜΟΡΦΕΣ και ΕΙΔΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ.....	13
2.4 Η ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΜΕΣΑ ΣΤΟΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ.....	19
2.4.1 Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΜΕΤΑΞΥ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ.....	21
2.5 ΒΑΣΙΚΕΣ ΠΡΟΥΠΟΘΕΣΕΙΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ ΤΗΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ.....	24
2.6 ΕΜΠΟΔΙΑ ΣΤΗΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ.....	25
2.7 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΣΤΟΥΣ ΟΤΑ.....	27
2.8 ΟΙ ΙΔΙΕΤΕΡΟΤΗΤΕΣ ΤΗΣ ΤΟΠΙΚΗΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ.....	28
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2ο.....	32
3 ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ.....	32
3.0.1 Πρόλογος.....	32
3.1 ΧΑΡΑΚΤΗΡΗΣΤΙΚΑ ΤΩΝ ΟΜΑΔΩΝ - ΔΟΜΗ.....	33
3.2 ΔΙΑΚΡΙΣΗ ΟΜΑΔΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ : ΤΥΠΙΚΕΣ ΚΑΙ ΑΤΥΠΕΣ ΟΜΑΔΕΣ.....	35
3.3 ΡΟΛΟΙ ΣΤΗΝ ΟΜΑΔΑ.....	35
3.4 ΟΜΑΔΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ.....	40
3.5 ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑ ΚΑΙ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΣΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ.....	40
3.6 ΙΔΑΝΙΚΑ ΓΝΩΡΙΣΜΑΤΑ ΟΜΑΔΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....	42
3.7 Η ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ ΜΙΑΣ “ Πολυστρατηγικής” ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗΣ ΤΗΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ.....	43
3.8 ΠΟΛΙΤΙΣΜΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΚΑΙ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ.....	44
3.9 ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΚΑΙ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ.....	46
4.ΕΙΔΙΚΟ ΜΕΡΟΣ.....	48
4.1 ΣΥΛΛΟΓΗ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ.....	48
4.1.2 Μέρος Α' Δημογραφικά Χαρακτηριστικά δείγματος.....	48
4.1.3 Μέρος Β' Αποτελέσματα όσον αφορά απόψεις σχετικά με το ερωτηματολόγιο των υπαλλήλων του Δήμου Λαρισαίων.....	52
4.1.4 Στατιστική ανάλυση σε σχέση με την εκπαιδευτική βαθμίδα.....	79
4.1.4.1 Στατιστική ανάλυση της εκπαιδευτικής βαθμίδας σε σχέση με το φύλο.....	79
4.1.4.2 Στατιστική ανάλυση της εκπαιδευτικής βαθμίδας σε σχέση με το εάν έχουν διαβάσει οι εργαζόμενοι τον ΟΕΥ του δήμου.....	81
4.1.4.3 Στατιστική ανάλυση της εκπαιδευτικής βαθμίδας σε σχέση με τα ΜΕΣΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ.....	83
4.1.4.4 Στατιστική ανάλυση της εκπαιδευτικής βαθμίδας σε σχέση με τις ΡΟΕΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ.....	89
4.2 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	99
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....	104
5 ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ.....	104
6 ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ.....	110
7 ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΠΙΝΑΚΩΝ.....	112
8 ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	115
8.1 Ελληνική Βιβλιογραφία.....	115
8.2 Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία.....	116

1 ΠΕΡΙΛΗΨΗ

1.1 ΕΛΛΗΝΙΚΑ

Σκοπός της παρούσας μελέτης είναι να αποτυπώσει το βαθμό επικοινωνίας και συνεργασίας σε επίπεδο τοπικής αυτοδιοίκησης και να προσδιορίσει εάν και πώς η επικοινωνία ενισχύει την ομαδικότητα και τη συνεργασία των δημοτικών υπαλλήλων και μπορεί να βελτιώσει τους όρους της διοίκησης.

Η αξία της εσωτερικής επικοινωνίας για κάθε οργάνωση είναι δύσκολο να μετρηθεί. Ωστόσο, κατανοώντας το περιβάλλον και τους παράγοντες που την επηρεάζουν, δίνεται η δυνατότητα για άμεσες αλλαγές που μπορούν να βελτιώσουν την επικοινωνία στο εσωτερικό μιας οργάνωσης.

Από την άλλη η συνεργασία είναι μια σύνθετη έννοια που προϋποθέτει διαφορετικά άτομα με διαφορετικές προσωπικότητες και χαρακτήρες, με διαφορετικές αξίες και αρχές να μπορούν να αλληλεπιδρούν με τρόπο λειτουργικό.

Ο συνδυασμός αυτών των δύο μπορούν να βελτιώσουν την απόδοση στο εσωτερικό μιας οργάνωσης και αν αποδειχτούν σε στρατηγικά εργαλεία διοίκησης με σκοπό περαιτέρω ανάπτυξη πρόοδο και προοπτική.

Σε αυτή την εργασία εξετάζονται οι παράμετροι εσωτερικής επικοινωνίας όπως ροές, μέσα, αξιολόγηση και βαθμό ικανοποίησης των εργαζομένων στη βελτίωση της διοίκησης ανθρώπινων πόρων στο επίπεδο της τοπικής αυτοδιοίκησης και τον τρόπο με τον οποίο η συνεργασία επιδρά στην ομαδικότητα και την επίτευξη των στόχων του οργανισμού.

1.2 ΑΓΓΛΙΚΑ

The purpose of this study is to illustrate the degree of communication and cooperation at local government and to determine whether and how communication enhances the teamwork and cooperation of municipal employees and can improve the conditions of the administration.

The value of internal communication for each organization is difficult to measure. However, understanding the environment and the factors that affect it allow for immediate changes that can improve communication within an organization.

On the other hand, cooperation is a complex concept that requires different people with different personalities and characters, with different values and principles to interact in a functional way.

The combination of these two can improve performance within an organization and turn out to be strategic management tools to further develop progress and prospects.

This paper examines internal communication parameters such as flows, means, evaluation and employee satisfaction in improving human resource management at local government level and how cooperation works on teamwork and the achievement of the organization's goals.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

2 Η ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

2.1 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Μία από τις πιο πολυσυζητημένες λέξεις στον κόσμο μπορούμε να πούμε πως είναι και αυτή της επικοινωνίας. Από την γέννησή μας μέχρι να τελειώσουμε το ταξίδι μας πάνω στη γη προσπαθούμε με διάφορους τρόπους να επικοινωνήσουμε με τους γύρω μας.

Η επικοινωνία αποτελούσε πάντα το σημαντικότερο μέσο σύνδεσης και εξέλιξης των ανθρώπων, καθώς μέσω της αλληλεπιδραστικής διαδικασίας τα άτομα κατάφερναν να αναπτυχθούν συναισθηματικά και να συνεργαστούν με επιτυχία (Μπουραντάς, 2002). Εντούτοις, με την πρόοδο της επιστήμης και τη ραγδαία τεχνολογική ανάπτυξη η διαδραστική επικοινωνία έγινε περισσότερο πολύπλοκη, αφήνοντας πολλά περιθώρια προβλημάτων και λαθών.

Η επικοινωνία και οι ανθρώπινες σχέσεις συνδέονται άρρηκτα. Ο ρόλος της επικοινωνίας, μιας πολύπλοκης διαδικασίας κι ενός φαινομένου ζωής, το οποίο δίνει νόημα στην ανθρώπινη ύπαρξη είναι καταλυτικός στη διαμόρφωση των διαπροσωπικών σχέσεων.

Η λέξη επικοινωνία προέρχεται από την λέξη **κοινός – κοινωνώ** – έρχομαι σε επαφή ή μετέχω σε κάτι ή πληροφορούμε. Η λέξη **κοινωνός** σημαίνει ο λαμβάνων γνώση κάποιου πράγματος (Σταματάκος : Λεξικό νέας Ελληνικής γλώσσας . Αθήνα 1952) ή πρόκειται για πρόσωπο, το οποίο μετέχει σε κάτι, **ή το οποίο πληροφορείται κάτι (Τεγόπουλος Φυτράκης : Ελληνικό λεξικό .Αθήνα, 1989)**. **Κοινός σημαίνει ο ευρέος** διαδεδομένος (Σταματάκος : Λεξικό νέας Ελληνικής γλώσσας . Αθήνα 1952) . Όταν επικοινωνούμε με κάποιον έχουμε κάτι κοινό μαζί του. Επικοινωνία είναι δηλαδή η μετάδοση ή η ανταλλαγή πληροφοριών ανάμεσα σε δύο ή περισσότερα πρόσωπα (Hund, W., (1970), ο.π., σελ. 16). Μια διαδικασία κατά την οποία οι πληροφορίες ανταλλάσσονται μεταξύ των ατόμων μέσω ενός κοινού κώδικα συμβόλων.

Για την επικοινωνία έχουν μιλήσει από τα αρχαία χρόνια ο Πλάτωνας, ο Αριστοτέλης αλλά και άλλοι φιλόσοφοι, δίνοντας της μία άλλη διάσταση αυτήν της ρητορικής.

Είναι μια πολυδιάστατη έννοια που αγκαλιάζει φιλοσοφικά, θα λέγαμε, όλο το φάσμα του ανθρώπινου “είναι”. Όλη η ανθρώπινη ύπαρξη και ανάπτυξη στηρίζεται στην επικοινωνία η οποία αν δεν υπάρχει τότε οι άνθρωποι οδηγούνται στην απομόνωση

Ο Max Weber θεώρησε την επικοινωνία ως μία μορφή κοινωνικής διαντίδρασης, η οποία συνδέεται με υποκειμενικά νοήματα που προσανατολίζονται στη σκέψη, τα αισθήματα και τη συμπεριφορά των δρώντων προσώπων.

Ο C.W. Morris θεωρεί την επικοινωνία ως τον μηχανισμό μέσω του οποίου υπάρχουν και αναπτύσσονται οι ανθρώπινες σχέσεις δηλαδή όλα τα σύμβολα της σκέψης μαζί με τους σκοπούς της μεταφοράς τους μέσα στο χώρο και τη διαφύλαξή τους μέσα στο χρόνο.

Ενώ ο C.R. Wright θεωρεί την επικοινωνία ως την διαδικασία μεταφοράς εννοιών ανάμεσα σε άτομα.

Δεν είναι όμως, όπως έχουμε την εντύπωση, αποκλειστικό προνόμιο των ανθρώπων πάνω στη γη. Τις τελευταίες δεκαετίες, οι επιστήμονες ανακαλύπτουν τις ιδιομορφίες της επικοινωνίας ανάμεσα και σε άλλα όντα ξεκινώντας από τα έντομα και φτάνοντας μέχρι τα θηλαστικά. Οι άνθρωποι όμως είναι τα μοναδικά όντα στον πλανήτη μας , που διαθέτουν και χρησιμοποιούν ως κύριο ,όχι όμως αποκλειστικό, μέσο επικοινωνίας το λόγο.

Δεν πρέπει να ξεχνάμε ότι εκτός από την λεκτική επικοινωνία σημαντική θέση στην καθημερινή αλλά και στην επαγγελματική μας ζωή έχει και η μη λεκτική επικοινωνία (γλώσσα του σώματος) η οποία πραγματοποιείται μέσα από διαύλους όπως οι χειρονομίες, η επαφή, η στάση του σώματος, ο τόνος της φωνής , η προσωπική εμφάνιση και οι εκφράσεις του προσώπου.

Ο Theodorson το 1969 υποστήριξε ότι επικοινωνία είναι η μετάδοση πληροφοριών, ιδεών, στάσεως ή συναισθήματος από ένα πρόσωπο σε άλλο ή άλλους, κυρίως διαμέσου συμβόλων. Μία διαδικασία μετάδοσης μηνυμάτων , επιχειρημάτων , πληροφοριών, απόψεων που προκαλούν ιδέες και επηρεάζουν συναισθήματα.

Κατά τον Gerber (1961) η επικοινωνία μπορεί να οριστεί ως κοινωνική αλληλεπίδραση δια μέσω μηνυμάτων.

Βλέποντας την επικοινωνία μέσα στον οργανισμό, θα μπορούσαμε να πούμε ότι είναι η τέχνη της αποτελεσματικής ανταλλαγής πληροφοριών που ολοκληρώνεται με την εδραίωση αμοιβαίας κατανόησης ανάμεσα σε δύο ή περισσότερα πρόσωπα ή ανάμεσα σε ένα πρόσωπο και μία ομάδα ή ανάμεσα σε δύο ή περισσότερες ομάδες ατόμων (Πιπερόπουλος (1994), Δημόσιες σχέσεις και επικοινωνία, Εκδόσεις Art of Text, Θεσσαλονίκη ,41)

2.2 Η ΣΠΟΥΔΑΙΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

Οι οργανισμοί λειτουργούν μέσα από την συλλογική δράση των ανθρώπων. Ωστόσο η ανθρώπινη συμπεριφορά τόσο στον εργασιακό χώρο όσο και έξω από αυτόν δεν εξαρτάτε μόνο από τις συνθήκες που έχουν διαμορφωθεί αλλά και από τα προσωπικά του βιώματα (Γιαννουλέας Μ., 1998). Κάθε επικοινωνιακό γεγονός είναι και μία συναλλαγή.

Οι εργαζόμενοι καθημερινά γίνονται δέκτες πολλών ερεθισμάτων, τόσο στο περιβάλλον που εργάζονται όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον της καθημερινότητάς τους. Αυτά τα ερεθίσματα καταλήγουν στον εγκέφαλό τους μέσω των αισθήσεων. Όλα αυτά τα ερεθίσματα συνδράμουν στην αντιληπτική τους ικανότητα η οποία είναι μοναδική για τον καθένα τους. Έχουν ως υπόβαθρο το μορφωτικό τους επίπεδο , τις οικογενειακές και πολιτιστικές του επιρροές και γενικότερα την κουλτούρα τους. Οι άνθρωποι επιλέγουν μόνο όσα ερεθίσματα τους κινούν το ενδιαφέρον , το ίδιο συμβαίνει και στην εργασία τους.

Τα άτομα κινητοποιούνται από το σύστημα εξωτερικών αμοιβών, αλλά και από τις εσωτερικές αμοιβές που προέρχονται από την ίδια την εργασία τους. Ο βαθμός εξαρτάται από το μέγεθος της ευθύνης και τα περιθώρια επιτεύξεων που τους δίνουν οι θέσεις τους στην ιεραρχία αλλά και η προσδοκία της αμοιβής σύμφωνα με τις προσπάθειες που καταβάλλουν. Πρωταρχικά ο κάθε εργαζόμενος επιδιώκει το συμφέρον του για να καλύψει τις δικές του ανάγκες. Κάνει κάτι που επιθυμεί επειδή ο ίδιος το θέλει μέσα από τις προτεραιότητες που έχει βάλει για την αυτοπραγμάτωσή του. Φυσικά κύριο λόγο παίζει και ο προϊστάμενός του, αλλά και η πολιτική που διέπει τον οργανισμό, που μπορεί μέσω τις επικοινωνίας να κεντρίσει το ενδιαφέρον του εργαζόμενου και τον συναισθηματικό του κόσμο μέσω μιας αμφίδρομης ενημέρωσης για τις πολιτικές και τα σχέδια που τους επηρεάζουν.

Δεν πρέπει να ξεχνάμε ότι όλοι οι άνθρωποι επιθυμούν την εκτίμηση και την αναγνώρισή τους εκ μέρους των άλλων. Η ηθική ανταμοιβή πολλές φορές είναι ανώτερη και από την οικονομική.

Οι προϊστάμενοι δεν θα πρέπει να φοβούνται να επιβραβεύουν τους υφιστάμενους τους, αλλά και σε περίπτωση λάθους η προσβολή είναι απαράδεκτη μέθοδος η οποία θα πρέπει να αντικατασταθεί με το να δίνεται η δυνατότητα στον εργαζόμενο να αιτιολογήσει την συμπεριφορά του να αναγνωρίσει το σφάλμα του και να το διορθώσει.

Όταν ο οργανισμός με τη σειρά του, επιτρέπει τους εργαζόμενους να εντάξουν στην επίλυση διαφόρων προβλημάτων και κάποια δικά τους προσωπικά στοιχεία και απόψεις, χωρίς να ακολουθούν αποκλειστικά κάποιες εντολές, τους παρακινεί να επιθυμούν να συμμετέχουν ενεργά και με όλο τους το είναι αυξάνοντας την προθυμοποίησή τους για εργασία και καινοτόμες ιδέες.

Παρακινεί το ενδιαφέρον των εργαζομένων, όπως είπαμε, μια αμφίδρομη μορφή επικοινωνίας καθώς πιστεύουν ότι η γνώμη τους και οι ιδέες τους είναι πολύ χρήσιμες. Από τη μεριά του πάλι ο οργανισμός, πιστεύει ότι με μια καλή επικοινωνία γεμάτη ευγένεια, μπορεί να καλλιεργήσει στους εργαζόμενους ένα πνεύμα αφοσίωσης, ώστε να μπορέσει να τους χρησιμοποιήσει όσο γίνεται περισσότερο για την επίτευξη των στόχων του. Αν και συνήθως οι άνθρωποι που εργάζονται σε εταιρίες είναι περισσότερο αφοσιωμένοι σε άλλα, σημαντικότερα για αυτούς, πράγματα. Το γεγονός αυτό κάνει ακόμα πιο επιτακτική την ανάγκη για μια καλή επικοινωνία στον οργανισμό πάνω σε μια βάση ειλικρίνειας και εμπιστοσύνης.

2.3 ΒΑΣΙΚΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Ως βασική λειτουργία της επικοινωνίας αναγνωρίζεται ο επηρεασμός της γνώσεις και της συμπεριφοράς του δέκτη μέσω της πληροφόρησης της κοινωνικοποίησης και της πειθούς. Ο Neher (1997) προσδιορίζει ως πρωταρχικές λειτουργίες της οργανωσιακής επικοινωνίας τις εξής :

- 1) Συμμόρφωση – ωφέλεια
- 2) Καθοδήγηση, παρακίνηση και επιρροή

- 3) Κατανόηση
- 4) Επίλυση προβλημάτων και λήψη αποφάσεων
- 5) Διαχείριση συγκρούσεων , διαπραγματεύσεις , συμφωνίες

Ο Neher δίνει έμφαση στις κοινωνικές και οργανωσιακές λειτουργίες της επικοινωνίας. Συνδυάζει δηλαδή τις λειτουργίες της κατεύθυνσης και πληροφόρησης με την ευρύτερη κατηγορία της συμπεριφορικής συμμόρφωσης , δίνοντας έμφαση στο ρόλο της επικοινωνίας στη διαχείριση απειλών για την λειτουργία και τον έλεγχο της οργάνωσης, αναδεικνύοντας ως καίριες λειτουργίες επικοινωνίας την επίλυση προβλημάτων, τη διαχείριση συγκρούσεων και τις διαπραγματεύσεις.

Οι Myers and Myers (1982) δίνουν μια ιδιαίτερα συνοπτική και σαφή εκδοχή, υποστηρίζοντας ότι η επικοινωνία περιλαμβάνει τρεις θεμελιώδεις λειτουργίες:

- 1) Το συντονισμό και τη ρύθμιση των παραγωγικών δραστηριοτήτων. Πρόκειται για τη λειτουργία της επικοινωνίας που έχει υποστεί τις περισσότερες μεταβολές διαχρονικά μέσα από την διαδικασία της προσαρμοστικότητας σύμφωνα με τις ανάγκες του οργανισμού και την εξέλιξη της κοινωνίας. Έτσι από την παραδοσιακή γραφειοκρατική δομή του οργανισμού προσανατολισμένη σε κανόνες, μονόδρομη από πάνω προς τα κάτω επικοινωνία, να φτάσουμε στο σήμερα σε μια διαδραστική , δυναμική , αμοιβαία , αμφίδρομη επικοινωνία μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης.
- 2) Την κοινωνικοποίηση. Μέσα από αυτή την προσέγγιση υποστηρίζεται ότι η κατάκτηση του μυαλού και της ψυχής των εργαζομένων ενός οργανισμού είναι απαραίτητη για την αποτελεσματικότητα των οργανωσιακών στόχων. Η ευθυγράμμιση των προσωπικών στόχων με τους στόχους του οργανισμού μέσα από την κοινωνικοποίηση των μελών του, αποτελεί πρωταρχικό σκοπό του οργανισμού και επιτυγχάνεται μόνο μέσα από την αμφίδρομη επικοινωνία διοίκησης και εργαζομένων.
- 3) Την καινοτομία. Η αποτελεσματική επικοινωνία τόσο μέσα στον ίδιο τον οργανισμό όσο και έξω από αυτόν προωθεί της καινοτόμες ιδέες.

Η παραπάνω προσέγγιση εστιάζεται κυρίως στους λειτουργικούς σκοπούς της οργανωσιακής επικοινωνίας και όχι στα βραχυπρόθεσμα αποτελέσματα όπως η λήψη αποφάσεων, η επίλυση μιας σύγκρουσης κλπ. οι οποίες υπάγονται όμως στους τρεις γενικότερους λειτουργικούς στόχους.

Μέσα από μια άλλη προσέγγιση οι SCOH και MITCHELL έχουν διαπιστώσει και περιγράψει τις κύριες λειτουργίες που η διαδικασία της επικοινωνίας εξυπηρετεί μέσα στην οργάνωση. Οι λειτουργίες αυτές είναι οι ακόλουθες:

1. Συναισθήματα. Ένα μεγάλο μέρος από το περιεχόμενο της επικοινωνίας μεταξύ των ατόμων έχει συναισθηματικό χαρακτήρα. Η επικοινωνία, επίσημη και ανεπίσημη, είναι βασικό μέσο για να ικανοποιηθούν οι ανάγκες των ατόμων. Η διοίκηση χρησιμοποιεί σε μεγάλο βαθμό την ευαισθητοποίηση των συναισθημάτων των εργαζομένων για να

πετύχει ποιο εύκολα τους στόχους της. Επιπλέον, η επικοινωνία παρέχει ένα μηχανισμό, με τον οποίο τα άτομα μπορούν να συγκρίνουν διάφορες μορφές συμπεριφοράς και να διαλευκάνουν αμφιβολίες τους γύρω από τη δουλειά τους, το ρόλο τους και τις περιοχές των συγκρούσεων μεταξύ ομάδων και ατόμων

2. Κίνητρα. Η δεύτερη κύρια λειτουργία της επικοινωνίας είναι να παρακινεί, να κατευθύνει, να ελέγχει και να αξιολογεί την επίδοση των μελών της οργάνωσης. Η επικοινωνία είναι το κύριο μέσο ελέγχου που διαθέτουν οι ηγέτες. Έτσι οι δραστηριότητες της ηγεσίας, όπως οι εντολές που δίνουν, η ανταμοιβή της συμπεριφοράς και της επίδοσης των υπαλλήλων, η αξιολόγηση αυτής της επίδοσης, η εκπαίδευση και η εξέλιξη των υφισταμένων, στηρίζονται στη διαδικασία της επικοινωνίας.

3. Πληροφορίες. Εκτός από τα συναισθήματα και τα κίνητρα, η επικοινωνία εξυπηρετεί και μια άλλη ζωτική λειτουργία την πληροφόρηση, που είναι απαραίτητη για τη λήξη των αποφάσεων. Αντίθετα από τα συναισθήματα και την επιρροή, η επικοινωνία στην περίπτωση αυτή έχει κυρίως τεχνολογικό προσανατολισμό.

4. Έλεγχος. Τέλος, η επικοινωνία συνδέεται στενά με το σχεδιασμό της οργάνωσης. Οι οργανώσεις προσπαθούν να ελέγξουν τις δραστηριότητες των ατόμων μέσα από το σχεδιασμό και την χρησιμοποίηση των επίσημων καναλιών επικοινωνίας. Τα οργανογράμματα αντιπροσωπεύουν τα επίσημα κανάλια επικοινωνίας μέσα σε μια οργάνωση. Σύμφωνα με τους MARCH και SIMON υπάρχουν πέντε είδη επικοινωνίας:

1. Επικοινωνία σε μη προγραμματισμένες δραστηριότητες.
2. Επικοινωνία που συμβάλλει στον καθορισμό προγραμμάτων στις καθημερινές προσαρμογές, ή γενικότερα στο "συντονισμό" των προγραμμάτων.
3. Επικοινωνία που παρέχει στοιχεία για την εφαρμογή των μεθόδων δηλαδή των πληροφοριών που απαιτούνται για την εκτέλεση των προγραμμάτων.
4. Επικοινωνία που συντελεί στη δημιουργία προγραμμάτων, δηλαδή επικοινωνία που χρησιμοποιείται σαν ερέθισμα
5. Επικοινωνία που παρέχει πληροφορίες σχετικά με τα αποτελέσματα των δραστηριοτήτων

2.3.1 ΚΑΤΑΛΗΛΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ

Η αποτελεσματική επικοινωνία διαμορφώνει καλές διαπροσωπικές σχέσεις . Περιορίζει τις εργασιακές συγκρούσεις κάνοντας ποιο παραγωγική και ποιοτική την εργασία. Παρόλα αυτά, στους περισσότερους εργασιακούς χώρους , συναντά κανείς προβλήματα στην επικοινωνία μεταξύ

των συναδέλφων , των προϊσταμένων και μεταξύ της διοίκησης και των εργαζομένων .

Τα προβλήματα αυτά προκύπτουν από την αποτυχία στην μετάδοση πληροφοριών κατά την διάρκεια της οποίας η πληροφορία μεταφέρεται με λάθος τρόπο και διαστρεβλώνεται το νόημά της, δημιουργώντας παρεξηγήσεις που καταλήγουν σε μη αποδοτική και ποιοτική επικοινωνία . Για να ξεπεραστούν τα εμπόδια ιδιαίτερα στο χώρο της εργασίας είναι απαραίτητο να δημιουργηθεί μία στρατηγική επικοινωνίας, η οποία θα αποτελέσει την βάση για την σωστή ανάπτυξη συστημάτων επικοινωνίας (Χυτήρης, 2001).

Ο Αριστοτέλης, ως πρωτοπόρος, προσέγγισε την διαδικασία της επικοινωνίας υπό το πρίσμα της ρητορικής αναπτύσσοντας ένα μοντέλο με πέντε βασικά στοιχεία :α)ομιλητής, β)ομιλία/μήνυμα, γ)κοινό-επίδραση, δ)αποτελεσμα-αιτία, ε)στόχος, προάγοντας την επικοινωνία ως τέχνη στρατηγικής πειθούς για συγκεκριμένα θέματα και καταστάσεις, καθώς και για τις προδιαθέσεις συγκεκριμένων ακροατηρίων.

Η αμεσότητα στην επικοινωνία του με τους πολίτες κάλυπτε κάθε ανάγκη για άμεση και αποτελεσματική επικοινωνία. Η ικανότητα του να συνθέτει λόγους με διαφορετική επίδραση, επέτρεπε τη διαδραστική σχέση του με τους συνδιαλεγόμενους του και η μέριμνα του να απευθύνεται διαφορετικά, ανάλογα με το ακροατήριό του , του έδινε τη δυνατότητα να διαχειρίζεται την διαφορετικότητα στο κοινό με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Όλα τα παραπάνω, σε συνδυασμό με την αυξημένη ηθική και κοινωνική του ευθύνη να εξετάζει τις επιμέρους περιστάσεις και με βάση αυτές να αναδημιουργεί τους λόγους του, συνθέταν μία ισχυρή προσωπικότητα, αλλά και εξακολουθούν να συνθέτουν ένα μοντέλο επικοινωνίας επίκαιρο και αποτελεσματικό.

Από τον δεύτερο παγκόσμιο πόλεμο και μετά αναπτύχθηκαν πολλές θεωρίες για τα μοντέλα επικοινωνίας όπως του Lasswell (1948) , Shannon & Weaver (1949), Newcomb (1953), Charles Osgood (1945), Wilbur Schramm (1954), Gerbner (1956), Westley & MacLean (1957), Jakobson (1960), David Berlo (1960), Dance (1967), McLeod & Chaffee (1973), Riley & Riley (1959), Maletzke (1963),Noelle-Neumann (1974), Blumler & Katz (1974), και πολλοί άλλοι, όπου ο καθένας κατέθετε την προσωπική του άποψη ανάλογα από την οπτική γωνία που έβλεπε την επικοινωνία.

Ένα από τα καλύτερα μοντέλα που αναπτύχθηκαν είναι αυτό που προάγει την ανάδραση μεταξύ του πομπού και δέκτη, που περιγράφει την διαπροσωπική επικοινωνία, ένα κυκλικό μοντέλο που επινοήθηκε από τον Charles Osgood και παρουσιάστηκε από τον Wilbur Schramm (Wilbur Schramm,1954), όπου εστιάζουν την εξέταση τους στην συμπεριφορά των ατόμων που συμμετέχουν κυρίως στην διαδικασία της επικοινωνίας. Το παραδοσιακό γραμμικό μοντέλο της επικοινωνίας προσδιορίζει και διακρίνει ξεκάθαρα τους ρόλους του πομπού και του δέκτη και κατά καιρούς έχει δεχτεί κριτικές γι'αυτό ο Wilbur Schramm (Wilbur Schramm,1954) παρατηρεί 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 διηλεκτής . Είμαστε σαν μικροί διακόπτες, σε έναν ηλεκτρικό πίνακα, που παρακρατούν και αναδιανέμουν την αδιάκοπη ροή των πληροφοριών..." . Η προσέγγιση αυτή προκάλεσε ένα ευδιάκριτο ρήγμα στην παραδοσιακή μονόδρομη απεικόνιση της επικοινωνίας. (Denis McQuail, 1991)

Ο Schramm αποδίδει ένα μοντέλο ισότητας στην επικοινωνία, όπου δεν ξεχωρίζει από που προέρχεται το μήνυμα, πως μεταδίδεται και πως ανατροφοδοτείται, για να καταλήξει πάλι στον πομπό, ο οποίος θα χρειαστεί να το επαναπροωθήσει, προάγοντας έτσι έναν άκρως δημοκρατικό τρόπο επικοινωνίας των ανθρώπων, στην ουσία δεν υπάρχει πομπός και δέκτης, αλλά ερμηνευτές με κωδικοποιητές και αποκωδικοποιητές.

Παράλληλα το μοντέλο του Newcomb (Newcomb,1953),στο οποίο βασική του καινοτομία είναι η προσέγγιση του ρόλου της επικοινωνίας στις κοινωνικές σχέσεις συνδυάζεται άμεσα με το μοντέλο του Wilbur Schramm (Wilbur Schramm,1954). Το μοντέλο αυτό της "ΙΣΟΡΡΟΠΙΑΣ" δίνει έμφαση στον κοινωνικό στόχο της επικοινωνίας που αποτελεί το μέσο για την διατήρηση των σχέσεων μεταξύ των ανθρώπων.

Ο Newcomb υπέθεσε ότι η "επικοινωνία επιτελεί την ουσιαστική λειτουργία" με το να καθιστά ικανά δύο ή περισσότερα άτομα, να διατηρούν ταυτόχρονους προσανατολισμούς το ένα προς το άλλο και προς τα αντικείμενα του εξωτερικού περιβάλλοντος" βάζοντας και την παράμετρο ότι η τάση για σταθερότητα και σχέση θα προκαλέσει την επικοινωνία όπου οι συνθήκες το επιτρέπουν"(Denis McQuail, 1991) Προσανατολίζει δηλαδή την επικοινωνία ως μια δυναμική κοινωνική σχέση, για να αποδεχθούμε τον συνάνθρωπό μας με μια συνεχόμενη διάθεση και ετοιμότητα για επικοινωνία στη γλώσσα του, λαμβάνοντας υπόψη την ψυχολογική του κατάσταση μακριά από προκαταλήψεις και αντικειμενικότητα .

Συνδυάζοντας αυτά τα δύο μοντέλα μπορούμε να πούμε ότι μειώνουμε σε μεγάλο βαθμό την συναισθηματική κατάσταση απέναντι σε οποιαδήποτε δυσφορία φόβου μπορεί να αισθανθεί ο εργαζόμενος, ο οποίος έχει αναπτύξει ένα μηχανισμό άμυνας που αποτελεί την φυσιολογική του αντίδραση σε απειλές η αρνητικά ερεθίσματα όπως ο ίδιος τα εκλαμβάνει στον εργασιακό του χώρο.

Με την διαδικασία της ανατροφοδότησης, αλλά και έχοντας ως επίκεντρο τον άνθρωπο, με στόχο την διατήρηση των σχέσεων μεταξύ των ανθρώπων στο εργασιακό περιβάλλον και ταυτόχρονα με ένα άκρως δημοκρατικό μοντέλο επικοινωνίας, μειώνεται η ανασφάλεια που αισθάνεται καθημερινά ο εργαζόμενος κάτω από την πίεση των συνεχόμενα αυξημένων απαιτήσεων για επίτευξη στόχων. Οι εργαζόμενοι, μέσα από την κοινωνικότητα στην εργασία τους, μαθαίνουν αναγκαστικά να λειτουργούν κατά ομάδες, βελτιώνοντας κάθε φορά το περιεχόμενο ή την ροή της πληροφορίας, και αξιολογώντας τις αντιδράσεις των συναδέλφων έχοντας πάντα διάθεση και ετοιμότητα για επικοινωνία .

Τέλος, το μοντέλο του Newcomb (Newcomb,1953) βοηθάει στην αποδοχή του

συνανθρώπου μας μέσα στο εργασιακό περιβάλλον λαμβάνοντας σοβαρά υπόψη την ψυχολογική του κατάσταση, χωρίς να διακόπτεται η επικοινωνία για κανένα λόγο, ενέργειες, οι οποίες επανατροφοδοτούνται με άκρως δημοκρατικό τρόπο, όπως αποδίδει το μοντέλο του Wilbur Schramm (Wilbur Schramm,1954).

2.3.2 ΜΟΡΦΕΣ και ΕΙΔΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Ανάλογα με το ποιο είναι το κρίσιμο, κατά περίπτωση, κριτήριο διαχωρισμού, οι μορφές επικοινωνίας διακρίνονται σε άμεση και έμμεση, λεκτική και μη λεκτική, εσωτερική και εξωτερική, τυπική και άτυπη, κάθετη και οριζόντια, ατομική και συλλογική.

Άμεση χαρακτηρίζεται η επικοινωνία κατά την οποία ο αποστολέας μεταβιβάζει το μήνυμα χωρίς τη μεσολάβηση κάποιου τρίτου προσώπου, μέσω ενός ή περισσότερων καναλιών. Στη συγκεκριμένη περίπτωση ο αποστολέας έχει την πλήρη και αποκλειστική ευθύνη της κωδικοποίησης του μηνύματος καθώς και την επιλογή του μέσου και του χρόνου της αποστολής του.

Αντίθετα στην έμμεση επικοινωνία μεταξύ του αποστολέα και του παραλήπτη μεσολαβεί κάποιος τρίτος που ονομάζεται ενδιάμεσος. Αυτός λειτουργεί στην συγκεκριμένη επικοινωνία και σαν παραλήπτης ως προς τον αποστολέα και σαν αποστολέας ως προς τον παραλήπτη. Ο ρόλος του μπορεί να είναι καταλυτικός στην επιτυχία της επικοινωνιακής διαδικασίας, γιατί μπορεί να είναι κάποιο πρόσωπο που χαίρει εκτίμησης από τον παραλήπτη και η αναμετάδοση του μηνύματος να βοηθήσει στην επίτευξη του στόχου, από την άλλη όμως μπορεί να αλλοιώσει εντελώς το μήνυμα με καταστροφικά αποτελέσματα. Επίσης ο παραλήπτης θεωρεί πολλές φορές ότι ο ενδιάμεσος είναι ο αποστολέας του μηνύματος και προς εκείνον κάνει την ανατροφοδότηση η οποία πολλές φορές δεν φτάνει ποτέ στον αρχικό αποστολέα.

Το επόμενο κριτήριο διαχωρισμού είναι στο κατά πόσο στη διαδικασία επικοινωνίας χρησιμοποιούνται λέξεις (λεκτική) ή άλλα σύμβολα(μη λεκτική επικοινωνία).

Η λεκτική αποτελεί την κορυφαία και πολυπλοκότερη μορφή επικοινωνίας η οποία μας διαχωρίζει από το υπόλοιπο ζωικό βασίλειο. Πραγματοποιείται μέσω του λόγου και διακρίνεται σε προφορική και γραπτή.

Η προφορική είναι καταλληλότερη για την μετάδοση των καθημερινών και λιγότερο σημαντικών μηνυμάτων. Λόγω της ταχύτητας της είναι λιγότερο χρονοβόρα με μικρότερο κόστος. Επιτρέπει την άμεση επικοινωνία διπλής κατεύθυνσης και μέσω της ευελιξίας της προσαρμόζεται και τροποποιείται στις απαιτήσεις κάθε συζήτησης, αλλά είναι λιγότερο αποτελεσματική, όταν επιθυμείτε να χρησιμοποιηθεί για πληροφορίες που αφορούν σημαντικές αλλαγές, εντολές, και οδηγίες που αφορούν την πορεία του εργαζομένου.

Η γραπτή επικοινωνία από την άλλη περιλαμβάνει επιστολές, εντολές, αναφορές, τεχνικά

εγχειρίδια, νόμους, ερωτήματα, κ.ο.κ. Τα χαρακτηριστικά της γνωρίσματα είναι το σαφές και περιεκτικό περιεχόμενο, το αμετάβλητο στο χρόνο μήνυμα στο οποίο δίνεται επισημότητα και μπορεί να διαβαστεί οποιαδήποτε στιγμή από τον παραλήπτη καθώς και ότι μπορεί να διαβαστεί προσεκτικά πριν την μεταβίβασή του για την διόρθωση τυχόν λαθών. Από την άλλη δεν είναι καθόλου ευέλικτη μορφή επικοινωνίας με υψηλό κόστος , χρονοβόρα, με αργή ή ανύπαρκτη αναπληροφόρηση αν και στη σημερινή κοινωνία η ανάπτυξη της τεχνολογίας έχει μετριάσει κατά πολύ τα όποια αρνητικά της γραπτής επικοινωνίας.

Η μη λεκτική επικοινωνία χαρακτηρίζεται ως “σιωπηρή γλώσσα” η οποία χρησιμοποιείται συνοδευτικά με την λεκτική επικοινωνία. Για την εφαρμογή της απαιτείται οπτική επαφή. Αν αναλογιστούμε ότι από τις 5 αισθήσεις τον σημαντικότερο ρόλο παίζει η όραση η οποία διαχειρίζεται το 85% περίπου των πληροφοριών ενώ η ακοή μόνο το 10% και οι υπόλοιπες αισθήσεις το υπόλοιπο 5 % καταλαβαίνουμε ότι η γλώσσα του σώματος του πομπού παίζει τον κυριότερο λόγο στο πως αντιλαμβάνεται και αποκωδικοποιεί ένα μήνυμα ο δέκτης.

Η εξωτερική επικοινωνία αφορά στην ανταλλαγή μηνυμάτων μεταξύ του οργανισμού και του εξωτερικού περιβάλλοντος .

Η εσωτερική επικοινωνία περιλαμβάνει την ανταλλαγή μηνυμάτων μεταξύ των μελών ενός οργανισμού. Διακρίνεται σε τρία επίπεδα σχέσεων σε ενδοτμηματικές , διατμηματικές και ενδοεπαγγελματικές. Στην κατηγορία των ενδοτμηματικών σχέσεων περιλαμβάνεται το σύνολο των εργασιακών σχέσεων που αναπτύσσονται στα πλαίσια του τμήματος. Στην κατηγορία των διατμηματικών σχέσεων ανήκει το σύνολο των σχέσεων που αναπτύσσονται μεταξύ δύο ή περισσότερων τμημάτων τόσο του προσωπικού όσο και των προϊσταμένων αυτών. Και τέλος οι ενδοεπαγγελματικές σχέσεις που εξασφαλίζουν την σωστή επάνδρωση της επιχείρησης με την παράλληλη επιμόρφωση και εξέλιξη του προσωπικού.

Ένας οργανισμός για να εκπληρώσει το όραμά του δημιουργεί ένα κλίμα εμπιστοσύνης και συνεργασίας ανάμεσα στους εργαζόμενους της ίδιας ή διαφορετικής βαθμίδας. Καθοριστικό ρόλο σε αυτό παίζει ο τρόπος που χειρίζεται την τυπική και άτυπη μορφή επικοινωνίας σε ατομικό επίπεδο με συνομιλίες, έγγραφες προσωπικές εντολές, κλπ , και σε συλλογικό επίπεδο με συνεδριάσεις, συσκέψεις κλπ.

Η τυπική μορφή έχει καθιερωθεί από την επικοινωνιακή πολιτική του εκάστοτε οργανισμού. Ακολουθεί τα επίσημα και πιστοποιημένα από την επιχείρηση κανάλια. Η πληροφόρηση γίνεται με αυστηρή τήρηση της ιεραρχίας των εμπλεκόμενων μερών , σύμφωνα με τον Οργανισμό Εσωτερικής Υπηρεσίας του οργανισμού. Οι εντολές μεταβιβάζονται από τα ανώτερα στελέχη στα κατώτερα και από εκεί στο υπόλοιπο υπαλληλικό προσωπικό για να γίνεται σαφές σε όλους ποια πλαίσια θα ακολουθήσουν για να επιτευχθούν οι στόχοι και οι σκοποί της επιχείρησης. Η τυπική μορφή ακολουθεί την κάθετη επικοινωνία χωρίς να αφήνει περιθώρια διάχυσης της πληροφόρησης, ακολουθώντας πάντα συγκεκριμένη ροή είτε είναι από πάνω προς τα κάτω (που είναι και το ποιο

σύνηθες) είτε από κάτω προς τα πάνω.

Η διοίκηση για να μπορέσει να αντεπεξέλθει στην επίτευξη των στόχων αναγκάζεται να ακολουθήσει την τυπική μορφή επικοινωνίας διότι έτσι εξασφαλίζεται η μη αλλοίωση του μηνύματος που θα αποσταλεί από την κορυφή της διοίκησης και θα πρέπει να το διαβάσει αυτούσιο μέχρι και ο τελευταίος υπάλληλος της ιεραρχίας . Οι εντολές αλλά και οι πληροφορίες που εκπέμπονται από το διοικητικό στέλεχος , λόγω του ότι περνάνε από πολλές ιεραρχικές βαθμίδες για να καταλήξουν στον υπάλληλο, πολλές φορές το περιεχόμενό τους δεν έχει καμία σχέση με την αρχική αποστολή. Έτσι για να αποφεύγονται όλα αυτά, η διοίκηση ακολουθεί την αυστηρή ροή των εγγράφων σύμφωνα με το οργανόγραμμα του εκάστοτε οργανισμού. Τα διοικητικά στελέχη προσπαθούν, η αλλοίωση του μηνύματος να μην ξεπερνά το 10% και τα μηνύματα να μην διαχέονται προς όλους τους εργαζόμενους, αλλά μόνο σε αυτούς που τους αφορά, ούτως ώστε να μην βομβαρδίζονται οι υπάλληλοι με ανούσιες πληροφορίες που θα τους αποσπούν από τον στόχο τους και θα τους δημιουργούν σύγχυση και αποπροσανατολισμό. Το μήνυμα ακολουθεί μια κλιμακωτή διαδρομή με σκοπό, την κοινοποίηση αντικειμενικών στόχων του οργανισμού προς τους εργαζόμενους, την ενημέρωσή τους για τη λήψη αποφάσεων, τον καθορισμό αρμοδιοτήτων, την παροχή οδηγιών, την παρακίνηση, με σκοπό την αποτελεσματική υλοποίηση του έργου. Όλοι οι προαναφερόμενοι στόχοι, επιδιώκουν την εξασφάλιση εκείνων των στάσεων, των συμπεριφορών και των ικανοτήτων των εργαζομένων που είναι απαραίτητοι για να ανταποκριθούν αποτελεσματικά στους ρόλους και τα καθήκοντά τους και συγχρόνως να αισθάνονται ικανοποίηση και δέσμευση προς τον οργανισμό (Παπαλεξανδρής Ν. Και Μπουραντάς Δ.,2003)

Για την επίτευξη των παραπάνω στόχων το περιεχόμενο της καθοδικής ροής της επικοινωνίας περιλαμβάνει:

Την ενημέρωση των εργαζομένων σχετικά με τις εξελίξεις του περιβάλλοντος και τις συνέπειές τους για τον οργανισμό.

Την φιλοσοφία του οράματος , των αξιών, των στρατηγικών, των στόχων και των αποτελεσμάτων του οργανισμού.

Την ενημέρωση των υπαλλήλων για σημαντικά γεγονότα και αποφάσεις της διοίκησης.

Την επικοινωνία των απόψεων και ιδεών της διοίκησης που αφορούν τις σχέσεις, τις αντιλήψεις και τα αισθήματά της για τους εργαζόμενους, καθώς και μηνυμάτων για τη συνεχή βελτίωση των σχέσεων της Διοίκησης με τους εργαζόμενους.

Την επικοινωνία υποδειγματικών επιδόσεων, συμπεριφορών εργαζομένων, πρακτικών με σκοπό την δημόσια αναγνώριση, τη διάδοσή τους, τη μίμησή τους και τη μάθηση (Παπαλεξανδρής Ν. Και Μπουραντάς Δ.,2003) .

Σε αυτόν τον σκοπό βοηθάνε φυσικά και τα ακριβή περιγράμματα θέσεων όπου η διοίκηση γνωρίζει τις αρμοδιότητες του κάθε υπαλλήλου οπότε γνωρίζει για το που και με ποιο μέσο πρέπει να σταλεί το μήνυμα . Το αρνητικό όμως είναι ότι λόγω της τυπικότητας και αυστηρότητας του

μηνύματος δεν αφήνει και πολλά περιθώρια στον παραλήπτη να επεξεργαστεί το μήνυμα και να επαναπληροφορήσει τον αποστολέα για τυχόν παραλήψεις και προβλήματα που απορρέουν από την εκτέλεση του. Στις περισσότερες περιπτώσεις η ανατροφοδότηση είναι ελάχιστη ή και μηδενική.

Οι σύγχρονοι ερευνητές κατάλαβαν ότι εάν η επικοινωνία μέσα σε έναν οργανισμό είναι αποκλειστικά μονόδρομη τότε η εξέλιξη αυτού του οργανισμού είναι αργή μέχρι και στάσιμη. Επομένως για να αυξηθεί η δυναμικότητα του οργανισμού θα πρέπει να υιοθετηθεί και άλλη παράλληλη εργασιακή επικοινωνία που θα βοηθά τον πομπό να προσαρμόζει το μήνυμα στις ανάγκες και στις αντιδράσεις του δέκτη.

Αυτή δεν είναι άλλη από την άτυπη μορφή επικοινωνίας που αφορά την διαπροσωπική επικοινωνία εργαζομένων και στελεχών πράγμα το οποίο σημαίνει ότι οι πληροφορίες και τα μηνύματα δεν ακολουθούν σαφείς διαδρομές, αλλά κινούνται ελεύθερα μεταξύ κάθε ιεραρχικού επιπέδου του οργανισμού. Αυτού του είδους η επικοινωνία δεν καθορίζεται από κανονισμούς, δεν είναι συστηματική και προγραμματισμένη. Πρόκειται για τη ροή πληροφοριών μεταξύ των μελών μιας οργάνωσης έξω από τις δομές και τις διαδικασίες που επίσημα αναγνωρίζονται. Όσο πιο περιορισμένη ή μη αποτελεσματική είναι η τυπική επικοινωνία, τόσο πιο ανεπτυγμένη είναι η άτυπη και το αντίστροφο. (Μπουραντάς Δ. – Παπαλεξανδρή Ν., Εισαγωγή στη Διοίκηση Επιχειρήσεων, εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα, 2003).

Η επικοινωνία διακρίνεται επίσης ανάλογα με την φορά των μηνυμάτων σε **κάθετη,οριζόντια και διαγώνια**.

Η κάθετη διακρίνεται ανάλογα με την φορά της μέσα στην ιεραρχική πυραμίδα, δηλαδή από πάνω προς τα κάτω ή από κάτω προς τα πάνω. Στην ανάλυση της τυπικής επικοινωνίας αναφέραμε πολλά στοιχεία για τον τρόπο που ενεργείτε η από πάνω προς τα κάτω μεταφορά εντολών σκέψεων και πληροφοριών. Οι Katz και Kahn στην έρευνά τους για την κάθετη επικοινωνία καθοδικής κατεύθυνσης διακρίνουν πέντε συγκεκριμένα στοιχεία. Πρώτο στοιχείο είναι η **εντολή εργασίας** που αφορά τον τρόπο με τον οποίο η ηγεσία πληροφορεί τον υφιστάμενο τα καθήκοντά του μέσα από μια περιγραφή θέσης με προφορικές και γραπτές εντολές με εκπαίδευση και με κάθε άλλο σχετικό μηχανισμό. Το δεύτερο στοιχείο αφορά την **ορθολογιστική βάση** της εργασίας του ατόμου και τη σχέση της με την υπόλοιπη δομή ευθυνών – εξουσίας, με το οργανόγραμμα της επιχείρησης ή του οργανισμού. Στο δεύτερο αυτό στοιχείο περιέχονται θέματα φιλοσοφίας, πάνω στην εργασία και στις ανθρώπινες σχέσεις που έχει υιοθετήσει ο οργανισμός, που αφορούν τον όγκο και την ποιότητα της πληροφόρησης που παρέχουν οι προϊστάμενοι στους υφισταμένους τους. Εδώ γίνεται κατανοητό ότι η διοίκηση των επιχειρήσεων θέλει να προσφέρει στους εργαζόμενους μόνο τις χρήσιμες πληροφορίες μέσα από έναν ορθολογικό τρόπο μεταβίβασης των μηνυμάτων. Δεν θέλει δηλαδή να κρατάει τους υφισταμένους σε άγνοια προσφέροντάς τους μερικές και ασήμαντες πληροφορίες για να τους έχει χαρούμενους αλλά ούτε και να τους πνίγει με μια πληθώρα πληροφοριών για τις οποίες δεν είναι σε θέση να προσφέρουν καμία ουσιαστική

βοήθεια. Το τρίτο στοιχείο αφορά πληροφορίες που σχετίζονται με **διαδικασίες** και **πρακτικές** μέσα στον οργανισμό. Το τέταρτο στοιχείο αναφέρετε στην **ανατροφοδότηση**. Την παροχή πληροφοριών στον εργαζόμενο από την διοίκηση αναφορικά με την επίδοσή του στα καθήκοντά του. Αποτελεί ένα σημαντικό παράγοντα για να κατανοήσει ο εργαζόμενος κατά πόσο έχει ενταχθεί στον οργανισμό, έχει καταλάβει την θέση του και ανταποκρίνεται στα καθήκοντά του. Η βαθμολογία των υφισταμένων από τους προϊσταμένους τους αποτελεί ένα από τα πιο σημαντικά μέσα ανατροφοδότησης. Το τελευταίο στοιχείο αφορά **θέματα ιδεολογίας** και συγκεκριμένα τις προσπάθειες προϊσταμένων να εμψύχουν στους υφισταμένους αφοσίωση στην επιχείρηση ή στον οργανισμό, αποδοχή των στόχων και αύξηση της ψυχο- συναισθηματικής εμπλοκής τους στην οργάνωση και ταύτιση τους με αυτήν. Γιατί δεν πρέπει να ξεχνάμε ότι η επικοινωνία δεν είναι μία απλή μεταβίβαση πληροφοριών ή νοημάτων αλλά μια διαδικασία επαφής, αλληλοκατανόησης, και αλληλοεπηρεασμού μεταξύ ανθρώπων ή ομάδων.

Η ανοδική ροή (από κάτω προς τα πάνω) της επικοινωνίας αφορά την ροή των πληροφοριών που ξεκινά από τα κατώτερα ιεραρχικά στρώματα και καταλήγει στα ανώτερα κλιμάκια. Είναι σημαντική και απαραίτητη διαδικασία σε έναν οργανισμό ο οποίος θέλει να δείξει δυναμισμό και να εξελιχθεί. Δίνει την ευκαιρία στους υφισταμένους να μεταβιβάσουν τις σκέψεις, τους προβληματισμούς τους , τυχόν παράπονα και δυσκολίες που αντιμετωπίζουν σαν τμήμα στην εργασία τους, αλλά και να ενημερώσουν τους προϊσταμένους τους για την εκτέλεση του έργου συντάσσοντας αναφορές καθώς και με την υποβολή αντίστοιχων προτάσεων για την βελτίωση των διαδικασιών. Μεταβιβάζονται προτάσεις και ιδέες όλων των εργαζομένων οι οποίες μπορούν να οδηγήσουν σε συνεχείς βελτιώσεις και καινοτομίες. Είναι γεγονός ότι οι υπάλληλοι της πρώτης γραμμής που έρχονται σε επαφή με τους πελάτες ή καλούνται να εκτελέσουν ένα έργο γνωρίζουν πολύ καλύτερα τα ζητήματα που τους αφορούν σε σχέση με τα στελέχη που λίγο ή πολύ βρίσκονται σε απόσταση. Η ανώτερη Διοίκηση μπορεί να έχει πιο ουσιαστική πληροφόρηση από αυτή που μεταφέρεται μέσω της ιεραρχίας άμεσα χωρίς παρεμβολές. Η προς τα πάνω επικοινωνία συμβάλει στην ουσιαστική συμμετοχή των εργαζομένων στον οργανισμό γεγονός που τους καλλιεργεί αισθήματα ικανοποίησης και υπευθυνότητας καθώς και σχέσεις αλληλοεκτίμησης και εμπιστοσύνης.

Η Διοίκηση με την σειρά της για να ενθαρρύνει αυτού του είδους την επικοινωνία δημιουργεί, ένα σύστημα συλλογής πληροφοριών, συγκεντρώσεις του προσωπικού είτε τυπικά για την επισκόπηση ή την αποσαφήνιση μιας κατάστασης και την αντιμετώπιση έκτακτων περιστατικών, ή μέσα από άτυπες συγκεντρώσεις, που αυξάνουν τη συνοχή των εργαζομένων και ένα καλό κλίμα επικοινωνίας προωθώντας την πολιτική της “ανοικτής πόρτας” ώστε οι υφιστάμενοι να αισθάνονται ότι μπορούν να μιλήσουν για ότι τους απασχολεί.

Η ανοδική επικοινωνία παρέχει τη δυνατότητα στους υφισταμένους να ανατροφοδοτήσουν την διοίκηση νιώθοντας ικανοποίηση. Αισθάνονται ότι όχι μόνο εργάζονται σε έναν οργανισμό

αλλά ανήκουν κιάλας σε αυτόν. Από την άλλη, οι προϊστάμενοι, με αυτόν τον τρόπο ελέγχουν καλύτερα τα μηνύματα που αποστέλλουν.

Αυτή η ροή επικοινωνίας λόγω του ότι εξαρτάται κατά κύριο λόγο από τους προϊσταμένους απαιτεί αυξημένη ευαισθησία και από τις δύο πλευρές. Αρκετές φορές τα διοικητικά στελέχη στους οργανισμούς τείνουν να αγνοούν την σπουδαιότητά της. Οι Larkin and Larkin (1994) βρήκαν χαμηλά επίπεδα ικανοποίησης με όλες τις συνήθεις στρατηγικές που εφαρμόζονται για τη βελτίωση της “από κάτω προς τα πάνω” επικοινωνίας. Οι Gibson and Hodgetts (1991) επεσήμαναν ότι η έλλειψη ικανοποίησης οφείλεται στην αμυντική στάση της διοίκησης και ότι οι στρατηγικές τους συχνά δεν περιλαμβάνουν αμφίδρομη επικοινωνία. Ο McClland (1988) εντόπισε τους λόγους για την φτωχή ανοδική πορεία της επικοινωνίας στο φόβο των εργαζομένων να εκφράσουν την άποψή τους και αυτά που σκέφτονται, στα διάφορα φίλτρα – στερεότυπα όπου οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι οι ιδέες / υποθέσεις τους αλλοιώνονται καθώς μεταφέρονται προς τα πάνω και ο χρόνος, όπου η διοίκηση δίνει την εντύπωση ότι δεν έχει χρόνο για να ακούσει τους εργαζόμενους.

Παρόλα τα θετικά που έχει αυτού του είδους η επικοινωνία, δεν παύει να χρειάζεται προσοχή, ώστε οι πληροφορίες να είναι αξιόπιστες στην ανοδική ιεραρχική μετάδοση του μηνύματος, και να ανταποκρίνονται σε πραγματικά γεγονότα και όχι σε προσωπικές γνώμες και αντιλήψεις. Για το λόγο αυτό είναι σημαντικό να μην διαρρέουν πληροφορίες από το φίλτρο της κατώτερης θέσης.

Εκτός από την ανάπτυξη της κάθετης μορφής επικοινωνίας ένας οργανισμός για να λειτουργήσει αποτελεσματικά απαιτείται και η οριζόντια ροή πληροφόρησης. Αναπτύσσετε μεταξύ υπαλλήλων που ουσιαστικά υπηρετούν στην ίδια ιεραρχική βαθμίδα σε διαφορετικά τμήματα μέσα στην επιχείρηση. Συναντάτε σε μεγαλύτερο βαθμό στα κατώτερα ιεραρχικά στρώματα γιατί εκεί μπορεί να αναπτυχθεί καθώς φαίνεται ευκολότερα, αφού όσο ανεβαίνουμε στην ιεραρχία ο ανταγωνισμός είναι μεγαλύτερος και η επικοινωνία μικρότερη.

Μέσω αυτής της διατμηματικής επικοινωνίας επιτυγχάνεται ένας συντονισμός με την ανταλλαγή πληροφοριών και επομένως ένα καλύτερο προϊόν για την επιχείρηση με το μικρότερο δυνατό κόστος. Αποτελεί θέμα ιδιαίτερου ενδιαφέροντος, ο ρόλος της οριζόντιας επικοινωνίας, διότι έρχονται πληροφορίες από διαφορετικά τμήματα τα οποία ανταλλάσσουν εμπειρίες, τεχνογνωσία, μάθηση, με αποτέλεσμα ο οργανισμός να μην λειτουργεί σαν πολλά υποσύνολα, τα οποία το καθένα ξεχωριστά να εργάζεται μέσα στον αποκλειστικά δικό του χώρο για να παράξει αυτό που του αναλογεί, χωρίς να ενδιαφέρεται αν οι πληροφορίες ή το έργο του μπορεί να χρησιμοποιηθεί αποτελεσματικά από τα υπόλοιπα τμήματα του οργανισμού, αλλά σαν ένα σώμα συντονισμένο πάνω σε μία βάση και σε έναν σκοπό. Τις περισσότερες φορές θεωρείτε ως άτυπη μορφή επικοινωνίας που πραγματοποιείται με συζητήσεις, συνδιαλέξεις ή ανταλλαγή σύντομων σημειωμάτων.

Φυσικά όλα αυτά δημιουργούν ένα κλίμα ικανοποίησης στους εργαζόμενους, τους κάνει

ποιο αποδοτικούς και ταυτόχρονα αποθαρρύνει τον αυταρχισμό του κάθε τμήματος μειώνοντας τις μεταξύ τους τριβές ,επιλύοντας τα διάφορα προβλήματα, δημιουργώντας κατά αυτόν τον τρόπο ένα αίσθημα ασφάλειας στα μέλη της οργάνωσης. Κάποιες φορές όμως παρατηρείται πως η επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων ή υποτμημάτων μια επιχείρησης να προσκρούει σε στεγανά που δημιουργούνται μεταξύ τους και τελικά η ανταλλαγή πληροφοριών να εκτελείτε μόνο μέσω των στελεχών του κάθε τμήματος. Καλλιεργώντας ένα κλίμα μυστικότητας και ανταγωνισμού με τις όποιες αρνητικές συνέπειες για τον οργανισμό.

Για την επίτευξη ευνοϊκού κλίματος συνεργασίας και την αποφυγή συγκρούσεων ο οργανισμός επιβάλλετε να αναπτύσσει κοινές διατμηματικές εργασίες, να καταρτίσει ρεαλιστικά οργανογράμματα και να αξιολογεί την απόδοση των εργαζομένων, όχι μόνο στην εργασία του μέσα στο τμήμα, αλλά και στην γενική συνεργασία του μέσα στον οργανισμό, καθώς και την συμβολή του για την επίτευξη των γενικών στόχων και σκοπών της επιχείρησης.

Οι νέες οργανωτικές δομές επέφεραν ακόμη μία αλλαγή ,την ανάγκη να αποδοθούν νέες προκλήσεις στο πεδίο της επικοινωνίας.

Η διαγώνια επικοινωνία συναντάται σε διαφορετικά ιεραρχικά επίπεδα στα οποία μπορεί να εκτελούνται διαφορετικές λειτουργίες. Δεν είναι τίποτε άλλο από μία αναγκαστική συνέχεια της εξελικτικής πορείας των οργανισμών στη σύγχρονη κοινωνία.

Σύμφωνα με τον Wilson (1992) αυτού του είδους η επικοινωνία αναφέρεται μεταξύ διευθυντικών στελεχών και εργαζομένων που ανήκουν σε διαφορετικές διευθύνσεις /τμήματα. Η διαγώνια επικοινωνία έρχεται και αυτή με τη σειρά της να βελτιώσει το προϊόν παραγωγής σε ποιότητα χρόνο και χρήμα. Με την ανάπτυξη του οργανισμού “δικτύου” , οι οδοί επικοινωνίας δεν περιορίζονται μόνο σε κάθετη,οριζόντια και διαγώνια.

2.4 Η ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΜΕΣΑ ΣΤΟΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ

Επικοινωνία ορίζεται η διαπροσωπική διαδικασία αποστολής και λήψης συμβόλων τα οποία εμπεριέχουν μηνύματα. Εννοούμε δηλαδή τον μηχανισμό με τον οποίο οι ανθρώπινες σχέσεις προκύπτουν αλλά και υφίστανται. Μέσα από το μηχανισμό αυτό η ανθρώπινη συμπεριφορά δέχεται μία επίδραση η οποία με την σειρά της αντιδρά ανάλογα με το ερέθισμα.

Η επικοινωνία περιλαμβάνει τον πομπό (αποστολέας), ο οποίος κωδικοποιεί το μήνυμα ανάλογα με το τι θέλει να μεταδώσει , την προσωπική και υποκειμενική του αντίληψη, τη θέση του στον οργανισμό, και το στέλνει μέσω ενός διαύλου επικοινωνίας στον δέκτη (αποδέκτης) , ο οποίος λαμβάνει το μήνυμα και το αποκωδικοποιεί. Το μήνυμα αυτό μπορεί να είναι εντολές, πληροφορίες, ιδέες, στάσεις, απόψεις, συναισθήματα, τα οποία καλείτε να τα αποκωδικοποιήσει και στη συνέχεια να τα ανατροφοδοτήσει. Στην ανατροφοδότηση πάλι ο παράγοντας προσωπική αντίληψη έχει τον κυρίαρχο λόγο καθώς και η θέση του αποδέκτη στην ομάδα.

Η σημασία που προσδίδουν στην επικοινωνία διάφοροι θεωρητικοί της οργανοσιακής συμπεριφοράς στέκεται σε ευθέως ανάλογη σχέση με τη γενικότερη τοποθέτησή τους σε θέματα δομής – διαδικασιών και λειτουργίας των οργανισμών και επιχειρήσεων (Πιπερόπουλος (1994), Δημόσιες σχέσεις και επικοινωνία, Εκδόσεις Art of Text, Θεσσαλονίκη ,66) .

Κάποιοι θεωρητικοί πιστεύουν ότι η επικοινωνία κατέχει την κεντρική θέση σε έναν οργανισμό ακριβώς επειδή η δομή, τα όρια και οι προοπτικές της οργάνωσης είναι προκαθορισμένα από τις τεχνικές επικοινωνίας που χρησιμοποιεί η συγκεκριμένη οργάνωση. Άλλοι πάλι αγνοούν εντελώς το θέμα της επικοινωνίας υπάρχουν όμως και εκείνοι που βρίσκονται κάπου στη μέση και πιστεύουν ότι η επικοινωνία ποικίλλει ακόμα και μέσα στον ίδιο τον οργανισμό ανάλογα με την πολυπλοκότητά του αλλά και από οργανισμό σε οργανισμό ανάλογα με τον τομέα απασχόλησης του.

Έτσι ερχόμενοι στο δικό μας οργανισμό (Δήμος Λαρισαίων) διαπιστώνουμε ότι ανάλογα με το περιβάλλον, τον θόρυβο της εργασίας, τον χώρο εργασίας την διάρθρωση των γραφείων αλλά και τον σκοπό της κάθε υπηρεσίας η επικοινωνία ποικίλει.

Από την μία μεριά έχουμε τους χώρους του αμαξοστασίου και των μηχανημάτων έργου, τους εργάτες που ασχολούνται με την καθαριότητα, την τεχνική υπηρεσία και το πράσινο των εξωτερικών χώρων και από την άλλη τους διοικητικούς υπαλλήλους, τους μηχανικούς αλλά και τους υπαλλήλους που ασχολούνται αποκλειστικά με την εξυπηρέτηση του κοινού καθώς και την εντελώς ξεχωριστή κατηγορία των νηπιαγωγών. Από όλες αυτές τις κατηγορίες εργαζομένων καταλαβαίνουμε ότι εντελώς διαφορετική μορφή έχει η επικοινωνία στις κεντρικές υπηρεσίες του οργανισμού όπου λαμβάνονται όλες οι αποφάσεις σχετικά με την διοίκηση του οργανισμού, από ότι στις υπόλοιπες περιφερειακές υπηρεσίες. Στις μεν κεντρικές υπηρεσίες είναι εμφανές η έμφαση που δίνεται στην ανταλλαγή πληροφοριών στις δε υπόλοιπες υπηρεσίες η παραγωγή έργου αποτελεί πρώτη προτεραιότητα από το ότι η επικοινωνία.

Ο Harold Wilensky πιστεύει ότι υπάρχουν τέσσερις παράγοντες, που καθορίζουν το επίπεδο σημασίας που έχει η επικοινωνία ή η πληροφόρηση για μια οργάνωση, και συγκεκριμένα :

- 1) Ο βαθμός της σύγκρουσης ή του ανταγωνισμού με το εξωτερικό περιβάλλον και η σχέση της οργάνωσης με την κυβέρνηση ή την κεντρική εξουσία.
- 2) Ο βαθμός εξάρτησης από την εσωτερική υποστήριξη και ενότητα.
- 3) Ο βαθμός στον οποίο οι εσωτερικές λειτουργίες και οι απαιτήσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος λογοκρατούνται, δηλαδή χαρακτηρίζονται από προβλεπόμενη ομοιομορφία και μπορεί να υποβληθούν σε προγραμματισμένη επίδραση και
- 4) Το μέγεθος και η δομή της οργάνωσης, η ετερογένεια των μελών της, η ποικιλία των στόχων της και η κεντρικότητα της εξουσίας.

Πολλοί θεωρητικοί αλλά και πολλά διοικητικά στελέχη πίστευαν ότι η διάχυτη πληροφόρηση και η συμμετοχή στις διαδικασίες της επικοινωνίας όλων των εργαζομένων θα

μπορούσαν να λύσουν όλα τα προβλήματα του οργανισμού. Δυστυχώς οι προσπάθειες παροχής πληροφοριών προς όλους δεν έφεραν τα ποθητά αποτελέσματα. Αυτό όμως δεν αναιρεί την ανάγκη να υπάρξει σωστή και διαρκής επικοινωνία και πληροφόρηση σε επιχειρήσεις και οργανισμούς. Οι οποίες θα πρέπει να παρέχονται, με ακρίβεια και σαφήνεια χωρίς υπερβολές ή ελλείψεις, προς όλα τα μέλη του οργανισμού που την χρειάζονται και την χρησιμοποιούν .

Όπως έχουμε ήδη προαναφέρει σε κάθε σύστημα επικοινωνίας υπάρχουν τέσσερα απαραίτητα στοιχεία : ο πομπός , ο δέκτης, το μήνυμα και το μέσο.

Ο τρόπος που αντιλαμβάνεται ο κάθε δέκτης ένα μήνυμα είναι αποτέλεσμα όχι μόνο της σαφήνειας του μηνύματος αλλά κυρίως της προσωπικής του αντίληψης. Οι προσωπικές ανάγκες και η συναισθηματική κατάσταση παίζουν τον κυριότερο λόγο. Όταν λαμβάνει ένα μήνυμα ο εργαζόμενος ταυτόχρονα ενεργοποιεί μέσα του την εικόνα που έχει για τον αποστολέα , οπότε ανάλογα με τα συναισθήματα που αισθάνεται κάνει και την αποκωδικοποίηση του μηνύματος. Πολλοί εργαζόμενοι είναι έτοιμοι να αποδεχθούν ένα μήνυμα ή να ακολουθήσουν κάποιες εντολές μόνο και μόνο επειδή ο πομπός είναι πρόσωπο που τους δημιουργεί θετικά συναισθήματα ή τους δίνει την αίσθηση της εμπιστοσύνης.

Πολλοί ερευνητές επισημαίνουν ακόμη συγκεκριμένους προβληματισμούς που σχετίζονται με την ανθρώπινη τάση για δημιουργία των γνωστών μας στερεοτύπων. Τα συγκεκριμένα μηνύματα, δεν κρίνονται από τον πομπό με βάση την αξία τους, αλλά με βάση από που προέρχονται, π.χ. από την εργοδοσία ή από το σωματείο, και γίνονται ανεπιφύλακτα αποδεκτά.

2.4.1 Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΜΕΤΑΞΥ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ.

Η επικοινωνία, είναι αναμφισβήτητα ένας από τους κυριότερους λόγους ανάπτυξης του ανθρώπου παραμένοντας μέχρι και σήμερα το σημαντικότερο μέσο εξέλιξης και αλληλεπίδρασης μεταξύ των ατόμων. Αποτελώντας η ίδια σημαντικό παράγοντα όχι μόνο συναισθηματικής ανάπτυξης, αλλά και καλλιέργειας συνεργασίας γίνεται άμεσα αντιληπτή η αναγκαιότητα της αποτελεσματικής εκδοχής της, ιδιαίτερα στους εργασιακούς χώρους, όπου πολλές ξεχωριστές μονάδες καλούνται να επικοινωνήσουν και συνεργαζόμενες να φέρουν εις πέρας τα καθήκοντά τους (Κοντονή, 2011).

Η ανάγκη για επικοινωνία, βέβαια, εκδηλώθηκε αρχικά με την ανάπτυξη της λεκτικής ικανότητας πριν από 200,000 περίπου χρόνια και αργότερα με την εφεύρεση της γραφής (σουμεριακή γλώσσα) περίπου το 3300 π. Χ. (Κοσμίδου, 2011). Ήδη, από τις πρώτες οργανωμένες κοινωνίες μέχρι και σήμερα, ο προφορικός και ο γραπτός λόγος εξελίχθηκαν παράλληλα, δίνοντας νόημα σε κάθε ανθρώπινη δραστηριότητα και αλληλεπιδρώντας με το κοινωνικό περιβάλλον όσο κανένα άλλο ανθρώπινο επίτευγμα.(Κοσμίδου, 2011).

Ξεκινώντας από τους κώδικες και τις γλώσσες , η επικοινωνία της σύγχρονης εποχής

καταλήγει να πραγματοποιείται μέσω πολύπλοκων σύγχρονων επικοινωνιακών και ηλεκτρονικών μέσων όπως το τηλέφωνο, ο ηλεκτρονικός υπολογιστής (e-mail, τηλεδιάσκεψη), το fax και άλλα, άλλοτε με άμεσο κι άλλοτε με έμμεσο τρόπο. Τόσο, λοιπόν, στο παρελθόν, όσο και στη σύγχρονη εποχή, η επικοινωνία, δηλαδή η ανταλλαγή μηνυμάτων, απόψεων, συναισθημάτων, ιδεών ή σκέψεων μεταξύ δύο ή περισσότερων προσώπων είναι ένα σύνθετο φαινόμενο που δεν μπορεί να προσεγγιστεί απλά μέσα από την αποτύπωση ενός ορισμού (Κοσμίδου, 2011).

Σε αυτή την περίπλοκη διαδικασία ανταλλαγής μηνυμάτων μεταξύ πομπού και δέκτη στηρίζεται η επικοινωνία, τόσο σε κοινωνικό όσο και στο εργασιακό περιβάλλον, με το οποίο ασχολείται η παρούσα ενότητα. Αξίζει, λοιπόν, να σημειωθεί ότι το μεγαλύτερο ποσοστό αποτυχίας στον εργασιακό χώρο οφείλεται στην κακή επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων. Δεδομένου ότι μία κακή αποκωδικοποίηση ενός μηνύματος είτε στη διαδρομή (κανάλι επικοινωνίας) λόγω θορύβου, είτε λόγω ασάφειας και παρερμηνείας - ιδιαίτερα στην τυπική και κάθετη μορφή της - μπορεί να προκαλέσει σύγχυση, γίνεται αντιληπτή η νευραλγική θέση της επικοινωνίας σε όλες τις μορφές της (Goleman, 1998).

Συγκεκριμένα, αν στη γραμμική μορφή επικοινωνίας, όπου ο προϊστάμενος αναθέτει μία εργασία στον υφιστάμενό του δεν δίνει σαφείς οδηγίες ή για κάποιο λόγο δεν γίνεται αντιληπτός, υπάρχει ο κίνδυνος να μην ολοκληρωθεί η εργασία και οι δύο εργαζόμενοι να εκτεθούν. Το ίδιο πρόβλημα συναντάται και στην οριζόντια διαδικασία αλληλεπιδραστικής μορφής επικοινωνίας, όταν οι δύο εργαζόμενοι δεν είναι σε θέση να συνεργαστούν λόγω αντιζηλίας ή προσωπικών διαφορών, αποκλείοντας ή και δυσκολεύοντας τη διαδικασία της επαναπληροφόρησης (feedback) και καθιστώντας την επικοινωνία ελλιπή. Όταν μάλιστα πρόκειται για συναλλακτική μορφή επικοινωνίας, όπου δίνεται έμφαση στη δυναμική των διαπροσωπικών σχέσεων, προϋποθέτοντας πολλαπλούς ρόλους καθώς και ισότιμες και συμμετρικές σχέσεις μεταξύ των μετεχόντων, η επαναπληροφόρηση και επομένως η συνεργασία δεν μπορούν να πραγματοποιηθούν (Κοσμίδου, 2011).

Διαπιστώνεται, λοιπόν, ότι η επικοινωνία - ιδιαίτερα στον εργασιακό χώρο - είναι μία δυναμική, και όχι στατική διαδικασία με την έννοια της αμοιβαίας και συνεχούς αλληλεπίδρασης μεταξύ των ατόμων. Πολλά πρακτικά εμπόδια, καθώς και προσωπικά ζητήματα και φιλοδοξίες, όμως, την καθιστούν ως ένα από τα δυσκολότερα ζητήματα μεταξύ των εργαζομένων, είτε πρόκειται για εσωτερική, είτε για εξωτερική, είτε για κάθετη, είτε για οριζόντια, είτε για λεκτική, είτε για μη λεκτική μορφή επικοινωνίας. Οι ασαφείς οδηγίες, η απουσία των κατάλληλων μέσων μετάδοσης, η συσσώρευση πληροφοριών λόγω καθυστερήσεων, η έλλειψη κατανόησης, ο διαφορετικός κώδικας επικοινωνίας, οι διαφορετικές αντιλήψεις και η άρνηση για επικοινωνία λόγω κύρους ή για την εξασφάλιση της ροής του οργανογράμματος αποτελούν αδυναμίες της κάθετης και καθοδικής μορφής επικοινωνίας (Γιάνναρου, 2011).

Στον αντίποδα, το ακατάλληλο φυσικό περιβάλλον, οι ασάφειες, η επιλεκτική ακρόαση, η

διάσπαση προσοχής, η βιαστική απάντηση του παραλήπτη, η παρερμηνεία των λέξεων, η παραπλάνηση των αισθήσεων, η διαφορά μορφωτικού επιπέδου, το επιλεκτικό φιλτράρισμα των πληροφοριών, ο ανταγωνισμός και οι προσωπικές φιλοδοξίες αποτελούν συνήθη επικοινωνιακά προβλήματα στην οριζόντια μορφή επικοινωνίας μεταξύ των εργαζομένων με αποτέλεσμα να δημιουργούνται έντονες συγκρούσεις λόγω κυριαρχικών προσωπικοτήτων ή εργασιακών συνθηκών (Κοσμίδου, 2011).

Σύμφωνα, βέβαια, με την πυραμίδα του Abraham Maslow οι συμπεριφορές των ανθρώπων ωθούνται από συγκεκριμένα κίνητρα και αποσκοπούν στην ικανοποίηση των αναγκών τους, ξεκινώντας από τις βιολογικές ανάγκες και καταλήγοντας στην υπέρτατη ανάγκη για αυτοπραγμάτωση. Ωθούμενοι, λοιπόν, από την ανάγκη για ικανοποίηση των προσωπικών τους φιλοδοξιών, έρχονται σε σύγκρουση μεταξύ τους δυσχεραίνοντας το κλίμα συνεργασίας και διακόπτοντας πολλές φορές την επικοινωνία με δυσάρεστες συνέπειες. Η έλλειψη κατανόησης και αναγνώρισης από τη Διεύθυνση και τους συναδέλφους οδηγεί συνήθως σε ανασφάλεια, κρούσματα άγχους, και άρνηση για εργασία, θέτοντας τον οργανισμό σε κίνδυνο (Bradberry&Greaves,2006· Goleman, 1998).

Σε δυσάρεστες καταστάσεις όπως οι παραπάνω ο Διευθυντής, ως κορωνίδα, οφείλει να αναλάβει δράση και να επιδιώξει τη βελτίωση του ίδιου και των εργαζομένων. Γνωρίζοντας ότι οι συγκρούσεις και τα προβλήματα λύνονται με την αποκατάσταση της ποιότητας στην επικοινωνία και την καλλιέργεια της συναισθηματικής νοημοσύνης οφείλει να προχωρήσει σε αναγκαία εκπαίδευση και επιμόρφωση όλων των εργαζομένων σε όλα τα επίπεδα. Αποκαθιστώντας, λοιπόν, την ποιότητα στην επικοινωνία, δηλαδή , ενεργοποιώντας την ενεργητική ακρόαση, την επαναπληροφόρηση, την ενσυναίσθηση, τις κοινωνικές δεξιότητες, τις καλές προθέσεις, την αυτοπεποίθηση και τον αυτοσεβασμό, είναι σε θέση να συμβάλει στην παρακίνηση, την υποστήριξη , τη συνεργασία, την κατανόηση, την αναγνώριση της διαφορετικότητας και των επιτευγμάτων των άλλων, την ενίσχυση και συγκρότηση της οργανωτικής δομής , τη διατήρηση υψηλού ηθικού στους εργαζομένους και έτσι την εξασφάλιση της επιτυχίας των στόχων τους (Goleman,1998·Μπουραντάς, 2001).

Οι τοπικές αρχές όπως και κάθε οργανισμός, διατηρούν την συνοχή τους μέσω ενός δικτύου τυπικών και άτυπων διαύλων πληροφόρησης και επικοινωνίας (Fower Alan, 1988)²⁹ .Η συνεργασία των ηγετικών στελεχών είναι απαραίτητη διότι οι εργαζόμενοι χρειάζονται κατευθυντήριες οδηγίες και επεξηγήσεις από την διοίκηση.

Από τη πλευρά της, η διοίκηση, μέσα από ένα σωστό σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης του προσωπικού, προβλέποντας και κίνητρα βελτίωσης της απόδοσης, πρέπει να κατανοεί τα ενδιαφέροντα, τις προτάσεις και τις απόψεις των εργαζομένων και να ενδιαφέρεται για την αναβάθμιση και την προοπτική τους. Όσο πιο ανοικτοί είναι οι διάλογοι επικοινωνίας τόσο μεγαλύτερη είναι η πιθανότητα σε έναν οργανισμό ο καθένας από το προσωπικό να συμμερίζεται

και να κατανοεί τους κοινούς σκοπούς της οργάνωσης.

Μέχρι σήμερα δεν υπάρχει κάποια επίσημη βιβλιογραφία αλλά ούτε και σχετικές έρευνες με το πώς παράγοντες όπως οι αποφάσεις και η στρατηγική που χαράσσει η εκάστοτε κυβέρνηση μπορούν να συμβάλουν στην ανάπτυξη των μεθόδων επικοινωνίας στην τοπική αυτοδιοίκηση (Lauren Ball, 2005) 30 .

Παρόλα αυτά οι κοινές αξίες και η σαφήνεια των ρόλων σύμφωνα με τα οργανογράμματα αποτελούν θεμελιώδη ζητήματα για την διευκόλυνση της συνεργασίας και επικοινωνίας (Μπουραντάς , 2005) 31

Έτσι όσο πιο σαφείς είναι ο οργανισμός εσωτερικής επικοινωνίας του εκάστοτε Δήμου τόσο πιο εύκολα γίνεται κατανοητός και ο ρόλος του κάθε υπαλλήλου, προϊσταμένου τμήματος, προϊσταμένου διεύθυνσης, γενικού διευθυντή αλλά ταυτόχρονα γίνεται και ένας διαχωρισμός της εξουσίας των στελεχών του Δήμου από τους αιρετούς.

2.5 ΒΑΣΙΚΕΣ ΠΡΟΥΠΟΘΕΣΕΙΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ ΤΗΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Πριν από μερικές δεκαετίες η εσωτερική επικοινωνία στον οργανισμό δεν αποτελούσε βασικό στοιχείο της εταιρικής κουλτούρας των οργανώσεων παρά μονάχα αντιμετωπιζόταν ως υποστηρικτική διαδικασία. Με την πάροδο των χρόνων έγινε γρήγορα αντιληπτή η αναγκαιότητά της σε επιχειρήσεις και οργανισμούς που είναι πολυσύνθετοι, που αντιμετωπίζουν αβεβαιότητα και διαθέτουν υψηλή τεχνολογία. Όσο περισσότερο μια επιχείρηση κατευθύνει την προσοχή της στον ανθρώπινο παράγοντα και στην εκμετάλλευση των ιδεών του για την ανάπτυξη καινοτομιών, τόσο περισσότερη έμφαση δίνεται στην επικοινωνία. Σύμφωνα με τους Daniel Katz και Robert L. Kahn (1978) “όσο πιο κοντά έρχεται κανείς στο κέντρο ελέγχου και λήψης αποφάσεων της επιχείρησης, τόσο πιο έντονη γίνεται η αναγκαιότητα ανταλλαγής πληροφοριών και επικοινωνίας”

Η American Management Association (A.M.A.) αναφέρει ότι η αποτελεσματική επικοινωνία στους οργανισμούς απαιτεί δέκα βασικές εντολές:

- 1) Απαιτείται η αποσαφήνιση των σκέψεων πριν διενεργηθεί επικοινωνία.
- 2) Πρέπει να προηγείται η μελέτη του σκοπού για τον οποίο γίνεται η επικοινωνία
- 3) Απαιτείται η κατανόηση του φυσικού και ανθρώπινου περιβάλλοντος που αφορά την επικοινωνία
- 4) Κατά το σχεδιασμό της επικοινωνίας πρέπει να τονίζεται η συμβολή των άλλων προσώπων που σχετίζονται με τα γεγονότα.
- 5) Απαιτείται να γίνεται εκτίμηση της ικανοποιητικής πληρότητας του υπερτονισμού της μεταδιδόμενη πληροφορίας .
- 6) Η επικοινωνία πρέπει να έχει αξία και να βοηθάει τον παραλήπτη της πληροφορίας
- 7) Η αποτελεσματική επικοινωνία πρέπει να αξιώνει την ανάγκη της συνέχειάς της

- 8) Οι πληροφορίες που μεταδίδονται πρέπει να είναι σημαντικές τόσο βραχυχρόνια όσο και μακροπρόθεσμα
- 9) Οι ενέργειες και οι διαδικασίες που ακολουθούν πρέπει να είναι σύμφωνες με τις αρχές της επικοινωνίας
- 10) Για να επικοινωνεί κάποιος πρέπει πρώτα από όλα να είναι ένας καλός ακροατής

Παρατηρείται ότι όσο ποιο ικανοποιημένοι είναι οι υπάλληλοι σε έναν οργανισμό από την επικοινωνία τόσο ποιο πολύ συνεισφέρουν σε αυτόν σε σχέση με τους ανικανοποίητους (Aaltio – Marjosola & Takala 2000). Αυτό έχει σχέση και με την συμπεριφορά των ηγετών, στο κατά πόσο είναι σύμφωνη με τις βασικές αρχές και αξίες της επιχείρησης. Τα στελέχη όσο ποιο γρήγορα κατανοήσουν ότι η ειλικρίνεια ή όχι στη μετάδοση των πληροφοριών γίνεται γρήγορα αντιληπτή από τους εργαζόμενους, οι οποίοι με την σειρά τους η την αποδέχονται ή την απορρίπτουν, τόσο καλύτερα θα μπορέσουν να υποκινήσουν τους υφισταμένους τους για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού.

Επομένως για να αποδώσει η επικοινωνία τα θετικά της αποτελέσματα θα πρέπει να αντιμετωπίζεται ως ένα ζήτημα στρατηγικής σημασίας που απαιτεί σχεδιασμό πάνω σε έναν άξονα κατανόησης των προβλημάτων και των αναγκών κάθε μέλους της επιχείρησης. Στην πραγματικότητα τα άτομα δημιουργούν και διατηρούν τους οργανωτικούς τους ρόλους διαμέσου της επικοινωνίας τους με άλλους (Arker, 2001)

2.6 ΕΜΠΟΔΙΑ ΣΤΗΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Κύριο μέλημα της ηγεσίας του εκάστοτε οργανισμού είναι, όσον αφορά την επικοινωνία μέσα σε αυτόν, ο απόλυτος έλεγχος της φυσικής ροής της πληροφορίας. Για να επιτευχθεί αυτός ο σκοπός προϋποθέτει την μείωση ή την εξάλειψη των εμποδίων που παρεμβάλλονται μεταξύ του αποστολέα και του δέκτη. Τα μέλη του οργανισμού για να αποφύγουν όλα αυτά τα “παράσιτα” φροντίζουν για την ακρίβεια και την ομαλή ροή της πληροφορίας. Ανάλογα με τα αίτια που δυσχεραίνουν την επικοινωνία τα εμπόδια διακρίνονται σε φυσιολογικά, ψυχοσυγκινησιακά και περιβαλλοντολογικά. Τα ποιο σημαντικά εμπόδια που συναντούμε στον πομπό τον δέκτη και το περιβάλλον είναι τα ακόλουθα:

- 1) Ασαφής στόχοι : για να αποφεύγονται παρερμηνείες και εμπόδια στον καθορισμό των στόχων επιβάλλεται η απόλυτη σαφήνεια του μηνύματος τόσο σε ατομικό επίπεδο όσο και σε οργανωσιακό. Έτσι ο πομπός επικοινωνεί με τον δέκτη και επιτυγχάνει τα επιθυμητά αποτελέσματα.
- 2) Μη σωστά μηνύματα : ο πομπός είναι ο απόλυτος υπεύθυνος ώστε τα μηνύματα να μεταβιβάζονται στον αποδέκτη με σαφήνεια, ακρίβεια, πληρότητα, περιεκτικότητα,

συντομία και ορθότητα.

- 3) Έλλειψη αξιοπιστίας : πολλές φορές ο δέκτης αρνείται να αποδεχθεί, να κατανοήσει και να πιστέψει το μήνυμα γιατί θεωρεί τον αποστολέα σε ότι αφορά τις γνώσεις ή ακόμα και την κρίση που διαθέτει αναξιόπιστο.
- 4) Φόβος της επικοινωνίας: οι προϊστάμενοι πολλές φορές φοβούνται να δώσουν πολλές πληροφορίες στους υφισταμένους για να μην χρησιμοποιηθούν από τους δεύτερους προς ενίσχυση της θέσης τους και διεκδίκηση ακόμα και ανώτερης, για να μην τους καλλιεργήσει το ενδιαφέρον να μαθαίνουν όλο και περισσότερα και να μην έχουν διαρροές των πληροφοριών στους ανταγωνιστές.
- 5) Κακή επιλογή του χρόνου και του χώρου: είναι πολύ σημαντικής σημασίας το κατάλληλο timing για την αποτελεσματική επικοινωνία.
- 6) Κακή επιλογή τρόπου και μέσου : η κακή επιλογή από τον πομπό του μέσου (τηλέφωνο, internet, τόνος, λόγος κλπ) , αλλά και του τρόπου (οπτική, γραπτή, προφορική) αποτελούν άλλο ένα αγκάθι στην επικοινωνία.
- 7) Έλλειψη ενδιαφέροντος – απροσεξία : η έλλειψη ενδιαφέροντος διάθεσης και ικανότητας του αποδέκτη να εστιάσει την προσοχή του στο μήνυμα με σκοπό να το κατανοήσει έχει ως αποτέλεσμα όχι μόνο την κακή σύλληψη , επεξεργασία και κατανόηση του περιεχομένου του μηνύματος αλλά και την αποθάρρυνση του πομπού να συνεχίσει την επικοινωνία.
- 8) Βιαστικά συμπεράσματα: Συχνά παρατηρείται, ο δέκτης, λόγω πίεσης χρόνου ή έλλειψης υπομονής, να βγάζει γρήγορα συμπεράσματα χωρίς καν να προλάβει το μήνυμα να ολοκληρωθεί ή ακόμα και να διαβαστεί ολόκληρο.
- 9) Προδιάθεση- προκατάληψη: συχνό φαινόμενο είναι να αντιλαμβάνεται και να εξηγεί ο δέκτης το μήνυμα σύμφωνα με τις δικές του αντιλήψεις , παραποιώντας στην ουσία την πραγματική του έννοια.
- 10) Υπερευαισθησία: κάποιοι αποδέκτες μηνυμάτων λόγω της υπερευαισθησίας τους σε ορισμένες λέξεις, φράσεις ή γεγονότα παραποιούν το νόημα του μηνύματος.
- 11) Σχέσεις μεταξύ πομπού και δέκτη: όταν η ελεύθερη έκφραση δεν επιτρέπεται λόγω της διαφορετικής κοινωνικής και διοικητικής θέσης τότε η επικοινωνία περιορίζεται.
- 12) Δομές – Διαδικασία: πολλές φορές οι οργανωτικές δομές του οργανισμού σε συνδυασμό με τις διαδικασίες που ακολουθεί κάνει ακόμα πιο δύσκολη την επικοινωνία.
- 13) Υπερφόρτωση: οι σύγχρονες επιχειρήσεις λόγω της ραγδαίας τεχνολογικής εξέλιξης τους, βομβαρδίζουν με μία συνεχή ροή πληροφοριών, τους εργαζόμενους , με αποτέλεσμα να τους είναι δύσκολο να τις αφομοιώσουν.
- 14) Κλίμα-παιδεία: Όταν το κλίμα και η παιδεία μέσα στον οργανισμό είναι αρνητική

(έλλειψη σεβασμού, ελευθερίας έκφρασης κλπ.) είναι λογικό η επικοινωνία να δυσχεραίνει.

- 15) Κώδικες: οι κώδικες που έχουν αποφασιστεί να χρησιμοποιούνται μέσα στις επιχειρήσεις είναι καταλυτικοί για την αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας.
- 16) Οι ικανότητες επικοινωνίας: Οι φυσικές ικανότητες έκφρασης του κάθε ανθρώπου να εκφράζετε με άνεση και να γίνεται κατανοητός μέσα στο σύνολο του οργανισμού αποτελεί ένα σημαντικό μέσο ανάπτυξης της επικοινωνίας.
- 17) Οι κανόνες και η θέση των συνομιλητών: η διαφορετική θέση, που κατέχουν μέσα στον οργανισμό οι υπάλληλοι της, δυσχεραίνει την επικοινωνία, ειδικότερα αν τα στελέχη δεν επιδιώξουν καλό και ευχάριστο κλίμα.

2.7 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΣΤΟΥΣ ΟΤΑ

Αποτελεί διεθνή τάση πλέον, όλες οι μορφές του Δημοσίου και της Τοπικής Αυτοδιοίκησης να εκσυγχρονιστούν με νέες μορφές οργάνωσης για αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα στη λειτουργία τους, καθώς και προσανατολισμό στον πολίτη-πελάτη.

Αρκετές από τις μεταρρυθμίσεις που εφαρμόστηκαν στις περισσότερες χώρες χαρακτηρίζονται από μία κοινή τάση, να προσπαθούν δηλαδή να εφαρμόσουν πρακτικές εκείνων του ιδιωτικού τομέα στον Δημόσιο. Καθώς και άλλες πρακτικές που έχουν στεφτεί με επιτυχία σε οργανισμούς διαφορετικών χωρών στο Δημόσιο.

Αλλά ας τα πάρουμε τα πράγματα από την αρχή. Η γραφειοκρατία στη Δημόσια Διοίκηση ήταν κάτι το απαραίτητο την εποχή που δημιουργήθηκε. Απλά και κατανοητά όλοι οι δημόσιοι υπάλληλοι ακολουθούσαν τους κανόνες της πολιτείας, μέσα από μία άκρος τυπική μορφή επικοινωνίας, όπου η εκτέλεση μιας εργασίας προέβλεπε συγκεκριμένες ενέργειες χωρίς καμία απολύτως δυνατότητα παράκαμψης ή διαφορετικής ερμηνείας.

Όλο αυτό στηρίχτηκε πάνω σε νόμους υπουργικές αποφάσεις εγκυκλίους, διευκρινιστικές, ώστε να εξυπηρετούνται οι πολίτες κάτω από τις ίδιες συνθήκες ισονομίας αλλά και με τον ίδιο τρόπο σε όλη την επικράτεια της χώρας. Όμως κατά την πορεία του δημόσιου βίου η γραφειοκρατία έγινε το τροχοπέδη της εξέλιξης σε οποιαδήποτε μορφή καινοτόμας ιδέας υπαλλήλων ή στελεχών, προσθέτοντας κάθε φορά όλο και περισσότερα δικαιολογητικά, λόγω της διατηρητότητάς του. Η εξυπηρέτηση του πολίτη άρχισε σιγά σιγά να αποτελεί πολυτέλεια και ο υπάλληλος να χάνεται στους νόμους, στην πολυπλοκότητα και στα γρανάζια της γραφειοκρατίας.

Η ανάδραση των πληροφοριών ήταν και παραμένει ακόμη και στις μέρες μας, σε μεγάλο βαθμό, λέξη άγνωστη για το δημόσιο. Στα στελέχη της πρώτης γραμμής, δε δίνεται η δυνατότητα να εκφέρουν άποψη, να στείλουν προτάσεις αλλά και παρατηρήσεις, για την καλύτερη διεκπεραίωση των υποθέσεων των πολιτών.

Το πελατειακό σύστημα που ακολουθείτε στον ευρύτερο δημόσιο όλα αυτά τα χρόνια δημιούργησε μια γραφειοκρατική γάγγραινα, η οποία δεν επιτρέπει να απελευθερωθούν οι δυνατότητες που διαθέτει το στελεχιακό δυναμικό της δημόσιας διοίκησης και σταματά κάθε προσπάθεια για εξέλιξη.

Από την άλλη μεριά οι υπουργοί γνωρίζουν ότι Διοικητικές μεταρρυθμίσεις με βραχυχρόνια αποτελέσματα δεν υπάρχουν. Τα αποτελέσματα των μεταρρυθμίσεων έρχονται κατά κανόνα σε χρόνο που ο υπουργός έχει αποχωρήσει. Επομένως έρχονται σε δεύτερη μοίρα και είναι πολλές φορές και αποτρεπτικές. Η οποιαδήποτε αλλαγή που θα εκσυγχρόνιζε το δημόσιο μπλοκάρεται τελικά και στο φόβο μήπως θιγούν συμφέροντα συντεχνιών, θεσμικών οργάνων (π.χ. Δήμοι) ή άλλων ομάδων (π.χ. Βουλευτών).

Μια δυναμική πολιτική με άξονα την καρδιά των υπαλλήλων και όχι την πολιτική πελατεία, αποτελεί την ισχυρότερη συνθήκη εμπιστοσύνης και επιτυχίας. Και όταν λέμε δυναμική πολιτική και όχι μικροπολιτική εννοούμε αποκομματικοποίηση, αξιοκρατία, διαφάνεια και λογοδοσία. Χρειάζεται πολιτικές αναβάθμισης του ανθρώπινου δυναμικού της Δημόσιας Διοίκησης, μέσα από μια αλλαγή νοοτροπίας, για επανακαθορισμό του ρόλου του υπαλλήλου έναντι του κράτους και έναντι της κοινωνίας.

Φυσικά όλες οι πρωτοβουλίες για ανάπτυξη και μεταρρυθμίσεις δεν είναι πάντα επιτυχημένες. Το ότι σε ένα κράτος όπως π.χ. η Γερμανία ή η Γαλλία λειτουργούν με ένα συγκεκριμένο τρόπο στην Τ.Α. δεν σημαίνει ότι θα λειτουργήσει και σε 'μας χωρίς πρώτα να προσαρμοστεί στην Ελληνική κουλτούρα αλλά και στη μορφολογία του εδάφους. Δεν πρέπει να ξεχνάμε άλλωστε ότι στην Ελλάδα κυριαρχεί ακόμα η παραδοσιακή καριέρα για τους Δημοσίους υπαλλήλους σε όλο τον ευρύτερο δημόσιο τομέα.

Ο πολιτικός ορθολογισμός και οι πολιτικές εκτιμήσεις υπαισέρχονται και προσδιορίζουν τη λειτουργία κάθε δημόσιας οργάνωσης. (Μιχαλόπουλος Νίκος, 2003, σελ. 72), επηρεάζοντας καθοριστικά το περιεχόμενο και την φιλοσοφία των πολιτικών διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού. Λόγω του ότι η Τοπική Αυτοδιοίκηση εξαρτάτε άμεσα από πολιτικές αποφάσεις κατανομής του κρατικού προϋπολογισμού είναι επόμενο να υπόκεινται σε επιρροές ομάδων πίεσης για τη διατήρηση ενός πολιτικού κόμματος στην εξουσία. Επομένως η στοχοθεσία των δημοσίων οργανώσεων δεν υπόκεινται πάντα στις αρχές του διοικητικού ορθολογισμού αλλά διαμορφώνεται και από το εκάστοτε πολιτικό περιβάλλον.

2.8 ΟΙ ΙΔΙΕΡΟΤΗΤΕΣ ΤΗΣ ΤΟΠΙΚΗΣ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Η ανάγκη για μια αποτελεσματική Τοπική Αυτοδιοίκηση είναι επιτακτική. Η τεχνολογία αλλά και οι ρυθμοί της ζωής, έχουν κάνει την κοινωνία ποιο απαιτητική, η οποία με την σειρά της ζητάει να εξυπηρετείται άμεσα και με το μικρότερο κόστος, είτε αυτό είναι οικονομικό είτε χρονική

καθυστέρηση που πάλι μεταφράζεται σε χρήμα.

Επομένως κάθε αλλαγή στην εσωτερική οργάνωση της Τ.Α. πρέπει να έχει ως γνώμονα την αποτελεσματικότητα. Οι ιδιαιτερότητες του χώρου της Τοπικής Αυτοδιοίκησης θα πρέπει να συνυπολογιστούν από τα στελέχη της ώστε να είναι επιτυχής κάθε πολιτική απόφαση αλλαγής της οργάνωσης της.

Οι Ο.Τ.Α. αποτελούν ορθολογικούς οργανισμούς με σαφείς σκοπούς και στόχους ως προς την παραγωγικότητα και την αποδοτικότητα. Όμως οι σκοποί αυτοί, πολλές φορές, είναι πολυσύνθετοι και αντικρουόμενοι, και καθορίζονται από κριτήρια μόνο ορθολογικά ή μόνο οικονομικά. Στα πλαίσια αυτά, η Τ.Α. έχει να διαχειριστεί αντιδράσεις-κρίσεις-συγκρούσεις, κάτι που κάνει κάθε προσπάθεια αλλαγής πολύ δύσκολη ή και αναποτελεσματική.

Οι αντικρουόμενοι σκοποί αλλά και πολλές φορές οι αντίθετες ομάδες πίεσης δεν επιτρέπουν να λειτουργήσει η Τ.Α. αποδοτικά,. Εκεί έρχεται να εμπλακεί και η γραφειοκρατία η οποία δυσκολεύει ακόμη περισσότερο το έργο της. Παραδείγματος χάρη χρονοβόρες ακροαματικές διαδικασίες από Δημοτικά συμβούλια, επιτροπές ποιότητας, τοπικά συμβούλια, δημοτικές κοινότητες πριν την εφαρμογή πολιτικών μείζονος σημασίας, υπογραφής αποφάσεων προβληματίζουν συχνά ως προς την αποδοτικότητά τους.

Το καθεστώς μονιμότητας, το οποίο είναι απαραίτητο για το δημόσιο, πολλές φορές λειτουργεί αρνητικά ως προς την αποδοτικότητα των υπαλλήλων και σε συνδυασμό με την ιδιαίτερα χρονοβόρα διαδικασία προσλήψεων μέσω ΑΣΕΠ (Ανώτατο Συμβούλιο Επιλογής Προσωπικού) με όρους διαφάνειας, που ακυρώνει κάθε προσπάθεια προγραμματισμού της διοίκησης για ανάγκες σε ανθρώπινο δυναμικό, αλλά και την διαδικασία επιλογής των διευθυντικών στελεχών που δεν προϋποθέτει πάντοτε σχετική εμπειρία στο γνωστικό αντικείμενο της θέσης, αποτελούν ορισμένα από τα θέματα που χρειάζονται ουσιαστική βελτίωση για να αποκτήσει η Τ.Α. την ευελιξία που της χρειάζεται, έτσι ώστε, να ανταποκριθεί στις σύγχρονες ανάγκες της κοινωνίας.

Σε ότι αφορά το ανθρώπινο δυναμικό στους ΟΤΑ, την οργάνωση και την διοίκησή του, παρατηρείτε με σημαντικό ενδιαφέρον η επικοινωνία και η συνεργασία τριών μεγάλων και εντελώς διαφορετικών κατηγοριών :

- 1) των αιρετών, που υπόκεινται σε πιθανή αλλαγή κάθε τέσσερα χρόνια ή όπως ο νόμος κάθε φορά ορίζει, όπου εκλέγονται με πολιτικά και τοπικά κριτήρια και όχι γνωστικά σε ότι αφορά την διοίκηση και την οργάνωση ανθρώπων-έργων-μέσων.
- 2) των μόνιμων και αορίστου χρόνου υπαλλήλων που επιλέγονται βάση προκαθορισμένων τυπικών προσόντων για κάθε θέση εργασίας και
- 3) των εποχικών που μπορεί να προέρχονται από προγράμματα κατάρτισης ανέργων, πρακτικής άσκησης, σύμβαση μίσθωσης έργου, οκτάμηνη σύμβαση ,δίμηνη σύμβαση για κάλυψη έκτακτων και επείγουσων αναγκών

Όλα τα παραπάνω σε συνδυασμό με το διαφορετικό επίπεδο μόρφωσης (από υποχρεωτικής εκπαίδευσης μέχρι υπαλλήλους με διδακτορικά , απόφοιτους της σχολής Δημόσιας Διοίκησης και με αρκετές ξένες γλώσσες) και την πληθώρα των εργασιών (από την αποκομιδή των απορριμμάτων μέχρι την εκπόνηση μελετών και την κατασκευή μεγάλων έργων) αλλά και τον κοινωνικό χαρακτήρα που πρέπει να δείξει η τοπική αυτοδιοίκηση στην πρόσληψη προσωπικού (άτομα με ειδικές ανάγκες, πολύτεκνοι κλπ) δυσκολεύουν ακόμη περισσότερο την επικοινωνία και την οργάνωση της Τ.Α.

Όμως παρ όλων των δυσκολιών που αντιμετωπίζει η Τ.Α. ως προς την ευελιξία και τον συντονισμό ενός μικρόκοσμου που αποτελείτε από πολλές και διαφορετικές οντότητες μέσα σε ένα πολιτικό τοπικό σύστημα η ανάγκη διατήρησης της ισορροπίας εμπεριέχεται με σαφή τρόπο στην αναφορά του Lavigna Robert (2003)²⁶ , που αναφέρει : “Όλες οι πρακτικές μπορεί να κρίνονται ανεπαρκείς, ωστόσο εξακολουθούν να υφίστανται για συγκεκριμένους λόγους. Οι ακροαματικές διαδικασίες , η χρονοβόρα διαδικασία λήψης αποφάσεων , οι έλεγχοι για τις προμήθειες και τον προϋπολογισμό , η διασφάλιση των δικαιωμάτων των εργαζομένων , οι πολιτικές τοποθετήσεις-διορισμοί και οι ποικίλες διαδικασίες πρόσληψης προσωπικού , υπάρχουν για την εκπλήρωση θεμιτών σκοπών και προς όφελος των διαφόρων εταίρων. Αυτές οι πρακτικές , αν και συχνά αναποτελεσματικές , προήλθαν από την ανάγκη για προσβασιμότητα στις τοπικές και δημόσιες υπηρεσίες , υπευθυνότητα και λογοδοσία όσον αφορά την διαχείριση του τοπικού και δημοσίου χρήματος , δικαιοσύνη και αξιοκρατία και για διατήρηση ισορροπίας εξουσιών στα πλαίσια ενός πλουραλιστικού πολιτικού συστήματος” .

Δεν πρέπει να ξεχνάμε ότι η Τ.Α. προσφέρει υπηρεσίες σε μια πληθώρα απαιτητικών και διαφορετικών ομάδων συμφερόντων , πολλές φορές με αντικρουόμενα συμφέροντα και με διαφορετική αντίληψη τόσο για τον ρόλο της τοπικής αυτοδιοίκησης όσο και για τους σκοπούς της αλλά και τον τρόπο που λειτουργεί και τις προτεραιότητες που βάζει η κάθε αντίστοιχη υπηρεσία. Αναπόφευκτα δεν μπορούν να ικανοποιούνται όλοι : εκλεγμένοι αιρετοί άρχοντες, ειδικοί συνεργάτες, γενικοί γραμματείς, δικαστικά σώματα, ΜΜΕ, ελεγκτικά σώματα, πελάτες, δημότες-πολίτες, εργαζόμενοι, συνδικάτα και πολιτικά κόμματα.

Σε αυτό το πολύπλοκο περιβάλλον, η Τ.Α. προσπαθεί να βελτιώσει την επικοινωνία , την συνεργασία και την αποτελεσματικότητα με μεταρρυθμίσεις που όμως θα πρέπει να ανταποκρίνονται σε ένα ευρύ φάσμα επιρροών.

Σε αυτό το σημείο δεν πρέπει να αμφισβητηθεί και η θετική πλευρά της γραφειοκρατίας που δημιουργείται από τα νομοθετικά σώματα και το εθιμικό δίκαιο. Απαιτούνται νόμοι και κανόνες για να διασφαλίζουν την αξιοκρατία για τις αποφάσεις για το προσωπικό, την προστασία των δικαιωμάτων των εργαζομένων και τον τρόπο επικοινωνίας στον οργανισμό.

Εδώ μπορούμε να πούμε ότι οι Ο.Τ.Α. Έχουν τη δυνατότητα να γίνουν ποιο αποδοτικοί μέσα από μια καλύτερη συνεργασία, με μεταρρυθμίσεις που να βασίζονται στην επικοινωνία και

τον ουσιαστικό διάλογο με τα σωματεία των εργαζομένων για μείωση των συγκρούσεων, με ανάπτυξη της ομαδικής εργασίας και της πελατοκεντρικής στάσης, με τη συστηματική εκπαίδευση των εργαζομένων στη βάση των απαιτήσεων της θέσης τους, και χρήση της τεχνολογίας για την γρηγορότερη και αποτελεσματικότερη επικοινωνία, με την αποκέντρωση των διαδικασιών διοίκησης προσωπικού, με απλοποίηση του υφιστάμενου θεσμικού πλαισίου, και με μια διοίκηση μέσω στόχων και ανταμοιβών των υπαλλήλων μέσα από την παρακίνηση και την αποτελεσματικότητα της εκτέλεσης των εργασιών τους.

Οι οποιεσδήποτε αλλαγές αντιμετωπίζονται σχεδόν πάντα με έναν αρνητισμό από τους υπαλλήλους και αυτό είναι λογικό εάν αναλογιστούμε ότι τα τελευταία χρόνια οι κυβερνήσεις αλλά και οι πολίτες είναι εναντίων σε κάθε τη δημόσιο. Καθώς επίσης και οι αιρετοί άρχοντες προσπαθούν, ιδιαίτερα στους μικρούς δήμους, να εμπλέκονται στην διοίκηση χωρίς να έχουν την παραμικρή εμπειρία για το πως λειτουργεί η εκάστοτε υπηρεσία και ποιοι νόμοι εφαρμόζονται ανά περίπτωση.

Η αντίσταση στην αλλαγή αποτελεί ένα συνηθισμένο φαινόμενο. Υπάρχει πληθώρα διαφορετικών αιτιάσεων, αναφορικά με το γιατί οι άνθρωποι αντιστέκονται σε σημαντικές οργανωσιακές αλλαγές (Connor, 1995). Ένας βασικός λόγος είναι η **έλλειψη εμπιστοσύνης** προς την αλλαγή λόγω της δυσπιστίας προς εκείνους που τη προτείνουν. **Η πεποίθηση ότι η αλλαγή δεν είναι απαραίτητη** από τη στιγμή που ο υφιστάμενος τρόπος εκτέλεσης των εργασιών θεωρείται πετυχημένος ή δεν υπάρχει κάποιο ξεκάθαρο αποδεικτικό στοιχείο για σοβαρά προβλήματα τα οποία απαιτούν σημαντικές αλλαγές. **Η πεποίθηση ότι η αλλαγή δεν είναι εφικτή**, διότι στο πίσω μέρος του μυαλού του, ο εργαζόμενος, έχει προηγούμενες αποτυχημένες αλλαγές επομένως πιστεύει ότι και αυτή η νέα δραστική αλλαγή θα αποτύχει. **Οι οικονομικές απειλές** είναι από τα πρώτα πράγματα που έχουν να σκεφτούν οι εργαζόμενοι σε κάθε δραστική αλλαγή και δεν είναι μόνο η μείωση του μισθού αλλά και η απόλυση που περνάει ως σενάριο μετά από κάθε άκουσμα για μεταρρυθμίσεις στο δημόσιο. **Το σχετικό υψηλό κόστος** που μπορεί να εμπεριέχει μία αλλαγή σε συνδυασμό με την μεταβατική περίοδο προσαρμογής όπου η παραγωγή και η αποδοτικότητα είναι περιορισμένη αποτελεί ανασταλτικό παράγοντα για το προσωπικό το οποίο κατά την διάρκεια των αλλαγών αντιδρούν κάνοντας οποιαδήποτε καινοτομία να πέφτει στο κενό. Η οποιαδήποτε μεταρρύθμιση κάνει τους εργαζόμενους με χαμηλή αυτοπεποίθηση να **φοβούνται για την προσωπική τους αποτυχία** αφού επί αρκετά χρόνια ασχολούνται με ένα είδος παραγωγικής εργασίας και θεωρούνται ειδικοί ή και αυθεντίες σε αυτό, τώρα θα πρέπει να εκπαιδευτούν σε νέους τρόπους και μεθόδους εργασίας όπου η επιτυχία δεν θεωρείτε δεδομένη αλλά **η απώλεια γοήτρου και δύναμης** και η ανάδειξη νέων ατόμων σε ηγετικές θέσεις δημιουργεί ένα κλίμα ανασφάλειας και αντίστασης στις αλλαγές. Επομένως η αντίσταση στην αλλαγής δεν είναι μόνο αποτέλεσμα άγνοιας ή έλλειψης ευελιξίας, είναι περισσότερο μια φυσική αντίδραση των προσώπων, οι οποίοι προσπαθούν να προστατέψουν τα προσωπικά τους συμφέροντα, και αν

αναλογιστούμε ότι οι αλλαγές υπαγορεύονται κυρίως από την υφιστάμενη οικονομική κρίση, υπάρχει πάντα ο κίνδυνος της προσέγγισης των εργαζομένων ως κόστος και όχι ως αξία .

Επίσης δεδομένης της ποικιλομορφίας των φορέων τοπικής αυτοδιοίκησης ως προς το μέγεθος και την διοικητική δομή τους, θα ήταν υπεραπλούστευση να ειπωθεί ότι όλοι οι φορείς τοπικής αυτοδιοίκησης επιδεικνύουν παρόμοιο στιλ διοίκησης και πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (Wright C. Phillip and Rudolph J. Jake, 1994)²⁸. Αυτό όμως δεν σημαίνει ότι δεν λειτουργούν σε γενικές γραμμές κάτω από κοινά χαρακτηριστικά όπως πρακτικές και διαδικασίες οι οποίες αναπτύχθηκαν και παγιώθηκαν σταδιακά στη διάρκεια της ιστορίας της, δεν υιοθετούν μια αλλαγή ούτε πρόθημα ούτε γρήγορα, με προσανατολισμό στην παροχή υπηρεσιών και όχι στο κέρδος ενώ παράλληλα αποτελεί την πλησιέστερη στο ευρύ κοινό μορφή διακυβέρνησης, περιλαμβάνει διάφορα τμήματα για ένα ευρύ φάσμα αρμοδιοτήτων, αντιμετωπίζει σημαντικά οικονομικά ζητήματα , ενώ οι διοικητικές προκλήσεις και οι αλλαγές στο περιβάλλον της μπορεί να διαφέρουν σημαντικά από τον ένα φορέα στον άλλο, και τέλος απασχολεί υπαλλήλους που όχι μόνο χαρακτηρίζονται από μεγάλη ποικιλομορφία αλλά και χωροταξικά βρίσκονται διασκορπισμένοι.

Για όλους τους παραπάνω λόγους η Τ.Α. τείνει να εξελίσσεται με βραδύτερους ρυθμούς κυρίως λόγω του δημοσίου χαρακτήρα της και της περιορισμένης εναλλαγής του προσωπικού της – συμπεριλαμβανομένων και των διοικητικών στελεχών της. Ως εκ τούτου βλέπουμε ότι οι ΟΤΑ συνήθως ακολουθούν παρά ηγούνται της εφαρμογής καινοτόμων πολιτικών. Μόνο σε καταστάσεις όπου , οι αλλαγές κρίνονται κοινωνικά αρεστές εμφανίζεται πρόθυμη να ηγηθεί και στο επίπεδο των μικρότερων κυρίως φορέων της Τ.Α. .

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

3 ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ

3.0.1 Πρόλογος

Οι ριζικές αλλαγές στην Ελληνική κοινωνία τα τελευταία χρόνια και οι συνεχώς αυξανόμενες απαιτήσεις έχουν διαμορφώσει ένα εντελώς διαφορετικό περιβάλλον στον εργασιακό τομέα και κυρίως στο δημόσιο. Σε αυτόν το νέο περιβάλλον η έννοια της αποτελεσματικής συνεργασίας έχει πρωτεύοντα ρόλο. Η συνεργασία συμβάλει στην άρση, των εμποδίων επικοινωνίας, στη διευκόλυνση των σχέσεων, καθώς και στη διαχείριση δυσκολιών και συγκρούσεων ανάμεσα στους εργαζόμενους. Η συνεργασία αποτελεί μονόδρομο για την επίτευξη των στόχων μέσα από τις συλλογικές δράσεις σε επίπεδο εργασίας αλλά και για την προσωπική και ομαδική ανάπτυξη .

Η επικοινωνία και η συνεργασία επιτυγχάνεται μέσα από έναν καλό σχεδιασμό της

οργανωτικής δομής του οργανισμού, που του προσδίδει την απαραίτητη δυναμικότητα για να ανταποκριθεί στις ανάγκες της σύγχρονης κοινωνίας.

Η ρήση ότι όσοι λειτουργούν σε ομάδες μπορούν να πετύχουν πολλά περισσότερα από όσα θα μπορούσε κάποιος μεμονωμένα σημαίνει ότι η ομαδική δουλειά φέρνει περισσότερα αποτελέσματα από ότι η ατομική μεμονωμένη απόδοση.

Η σημαντικότητα της συνεργασίας των μελών μιας ομάδας φαίνεται στα αποτελέσματα. Στο πόσο ενισχύεται η ποιότητα και η αποτελεσματικότητα της ίδιας της ομάδας.

Ομάδα θα μπορούσαμε να πούμε ότι είναι : δύο ή περισσότερα άτομα που αλληλεπιδρούν μεταξύ τους με τέτοιο τρόπο, ώστε καθένα να επηρεάζει και να επηρεάζεται από το άλλο (Moorhead and Griffin, 1998). Η δυναμική μιας ομάδας διαμορφώνεται ακριβώς από αυτή την αλληλεπίδραση.

Κατά τον Katzenback και Smith , (1993) θεωρείτε ότι η ομάδα αποτελείται από άτομα με συμπληρωματικές ικανότητες που δεσμεύονται σε ένα κοινό σκοπό και στόχο για τον οποίο δεσμεύονται και θεωρούν τους εαυτούς τους αμοιβαία υπεύθυνους. Από τη λέξη συμπληρωματικότητα καταλαβαίνει κανείς ότι σε μια ομάδα δεν είναι απαραίτητη η ομοιότητα μεταξύ των μελών της. Απεναντίας είναι περισσότερο χρήσιμη η διαφορετικότητα, ώστε να συμπληρώνει ο ένας τον άλλο, εξετάζοντας όλες τις πιθανές οπτικές γωνίες πριν την τελική απόφαση.

3.1 ΧΑΡΑΚΤΗΡΗΣΤΙΚΑ ΤΩΝ ΟΜΑΔΩΝ - ΔΟΜΗ

Σύμφωνα με τον Μπουραντά (2002) οι ομάδες διακρίνονται σε λειτουργικές ή ιεραρχικές ομάδες (ως μέρη μιας ευρύτερης οργανωτικής δομής), ομάδες έργου (με την ευθύνη υλοποίησης κάποιου έργου σε συγκεκριμένο χρονοδιάγραμμα), ομάδες συμφερόντων και ομάδες φιλίας με κάθε μια από αυτές να ικανοποιεί συγκεκριμένες ανάγκες των μελών. Ανεξάρτητα όμως από τη φύση κάθε ομάδας, έχουν κάποια κοινά χαρακτηριστικά ειδικά στο εργασιακό πλαίσιο.

- 1) Υπάρχει ένας κοινός στόχος για όλα τα μέλη της ομάδας, ανεξάρτητα από τους επιμέρους στόχους και τις προσωπικές φιλοδοξίες.
- 2) Η αίσθηση της συλλογικότητας καλλιεργείται σε μεγάλο βαθμό έτσι ώστε το συλλογικό να υπερβαίνει το ατομικό στοιχείο.
- 3) Για την επίτευξη του στόχου απαιτείται ένας ελάχιστος βαθμός αλληλεπίδρασης και αλληλεξάρτησης.
- 4) Τα μέλη της ομάδας κάνουν αποδεκτούς κανόνες και διαδικασίες που προσδιορίζονται από την διοίκηση.
- 5) Παρόλο της ομαδικότητας το κάθε μέλος επιβαρύνεται με την προσωπική του ευθύνη για την υλοποίηση των εργασιών.

- 6) Η σταθερότητα της σύνθεσης καθώς και οι τακτικές και προγραμματισμένες συναντήσεις των μελών.
- 7) Ορίζονται, επιλέγονται ή αναδεικνύονται ρόλοι για την εκτέλεση των εργασιών.

Για να φτάσουν οι ομάδες σε ένα αποτέλεσμα περνούν πέντε βασικά στάδια εξέλιξης (Osland et. al. 2007) :

- 1) Σχηματισμός : είναι η αρχή δημιουργίας μιας ομάδας και ταυτόχρονα μια προσπάθεια να γνωριστούν τα μέλη μεταξύ τους και να αποδεχθούν ο ένας τον άλλο. Ταυτόχρονα καλλιεργείτε το αίσθημα του ανήκειν σε ένα σύνολο.
- 2) Αντιπαράθεση: σε αυτό το στάδιο βγαίνουν οι διαφορές των ατόμων μιας ομάδας, που προκύπτουν από εντάσεις, αντιπαραθέσεις, ατομικές αντιλήψεις, κριτική και δημιουργία υποομάδων μέσα στην ίδια την ομάδα. Το στάδιο αυτό είναι επίπονο , όμως μπορεί να γίνει δημιουργικό εφόσον δοθεί η δυνατότητα σε όλους να εκφραστούν ελεύθερα.
- 3) Διαμόρφωση κανόνων: αυτό το στάδιο είναι πολύ σημαντικό, γιατί αναπτύσσεται ιδιαίτερα η συλλογικότητα , η αμοιβαία δέσμευση και αυξάνεται η συνοχή της ομάδας. Τα μέλη συμφωνούν στους κανόνες και στις αρμοδιότητες της ομάδας. Μεγάλο πρόβλημα μπορεί να προκύψει από την τάση των μελών που για χάρη της διάθεσης συνεργασίας και της συνοχής της ομάδας να συμφωνούν γρήγορα με την επικρατούσα άποψη , χωρίς να εξετάζονται σε βάθος και άλλες εναλλακτικές λύσεις και ιδέες.
- 4) Απόδοση: στο σημείο αυτό τα μέλη της ομάδας έχουν παραμερίσει τις όποιες επιμέρους διαφορές , αφοσιώνονται αποκλειστικά στην υλοποίηση των στόχων και υπάρχει αυξημένη διάθεση υποστήριξης και συνοχής.
- 5) Διάλυση: κάθε ομάδα κάποια δεδομένη στιγμή θα έρθει και σε αυτό το στάδιο. Από τη στιγμή που έχει επιτευχθεί ή όχι ο στόχος, η ομάδα δεν έχει λόγο ύπαρξης. Τα μέλη της όμως κουβαλάνε εμπειρίες που θα τις χρησιμοποιήσουν στις επόμενες ομάδες που θα συμμετάσχουν.

Για να φτάσει η ομάδα στα προσδοκώμενα ομαδικά αποτελέσματα θα πρέπει να τροφοδοτείτε με τις απαιτούμενες εισροές.

Εισροές : Κλίμα διαμόρφωσης Ομάδας ----- Παραγωγή: διαδικασίες, Συνοχή,Επικοινωνία,Λήψη αποφάσεων,Καθήκοντα ,Υποστήριξη----- Εκροές: Απόδοση μελών και ομάδας,Άλλες εκροές.

- Οι εισροές είναι οι παράγοντες που συνήθως ελέγχονται και επηρεάζονται από τη διοίκηση ενός οργανισμού. Συμπεριλαμβάνουν το κλίμα και τη διαμόρφωση των ομάδων εργασίας. Το κλίμα αναφέρεται στο κατά πόσο το εργασιακό περιβάλλον μιας επιχείρησης δίνει τη

δυνατότητα στη δημιουργία ομάδων εργασίας. Ο σχηματισμός των ομάδων εργασίας αναφέρεται στο μέγεθος της ομάδας και στο μείγμα των απαιτούμενων χαρακτηριστικών που χρειάζονται να έχουν τα μέλη της για την ύπαρξη ισορροπίας μεταξύ τους.

- Η παραγωγή αναφέρεται στις δραστηριότητες που απαιτούνται για τη μετατροπή των εισροών σε εκροές. Συμπεριλαμβάνει τη συνεργασία των μελών της ομάδας για την επίτευξη του κοινού στόχου μέσω της συνοχής, της επικοινωνίας και τη δυνατότητα λήψης αποφάσεων.
- Εκροές – αποτελέσματα: σε αυτό το στάδιο ανήκουν τα τελικά αποτελέσματα από την ομαδική εργασία που είναι η επίτευξη των εταιρικών στόχων (παραγωγικότητα, ελευθερία) αλλά και των ατομικών στόχων όπως αίσθημα συνεισφοράς, προσωπική ικανοποίηση αναγνώριση ατομικών επιτευγμάτων κ.α.

3.2 ΔΙΑΚΡΙΣΗ ΟΜΑΔΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ : ΤΥΠΙΚΕΣ ΚΑΙ ΑΤΥΠΕΣ ΟΜΑΔΕΣ

Μέσα σε έναν οργανισμό διακρίνουμε δύο κατηγορίες ομάδων εργασίας τις τυπικές και της άτυπες.

- Σύμφωνα με το οργανόγραμμα του κάθε οργανισμού διαχωρίζονται και οι ομάδες με ιεραρχικό τρόπο. Επομένως μια τυπική ομάδα αποτελείται από άτομα στα οποία η επιχείρηση επιβάλλει ένα συγκεκριμένο τρόπο δράσης και συμπεριφοράς, σύμφωνα με τον Ο.Ε.Υ. της, και στα οποία παρέχει ευθύνες και τα εξουσιοδοτεί για την επίτευξη ενός συγκεκριμένου αποτελέσματος.
- Στην άλλη περίπτωση η άτυπη ομάδα δημιουργείται από τις σχέσεις συνεργασίας και αλληλεπίδρασης των εργαζομένων χωρίς αυτά να ορίζονται από κάποιες διαδικασίες. Οι άτυπες ομάδες είναι οι λεγόμενες κοινωνικές ομάδες που δημιουργούνται τυχαία ή από την ανάγκη επικοινωνίας και προσανατολίζονται στον άνθρωπο και τις ανάγκες του. Τέτοιου είδους ανάγκες είναι κοινές εμπειρίες, κοινές προσδοκίες, εμπειρίες, συναισθήματα και ενδιαφέροντα.

3.3 ΡΟΛΟΙ ΣΤΗΝ ΟΜΑΔΑ

Οι ρόλοι σε μια ομάδα είναι σαν να δημιουργείς ένα παζλ και να συνδέεις διαφορετικά κομμάτια. Είναι γενικά αποδεκτό ότι τα άτομα μέσα στις ομάδες έχουν διαφορετικούς ρόλους > Ειδικά στο εργασιακό περιβάλλον, ρόλος μπορεί να είναι ένα οργανωμένο σύνολο συμπεριφορών για μία προκαθορισμένη αποστολή που έχει αναλάβει κάθε εργαζόμενος. Ο Belbin (2010) ανέπτυξε εννέα διαφορετικούς χαρακτήρες που φαίνεται να υπάρχουν σε κάθε ομάδα.

	Περιγραφή και συνεισφορά	Επιτρεπτές αδυναμίες
1. Δημιουργικός	Δημιουργικός, με φαντασία, ανορθόδοξος. Βρίσκει λύσεις σε δύσκολα προβλήματα.	Παραβλέπει τα δευτερεύοντα. Υπερβολικά απορροφημένος για να επικοινωνεί αποτελεσματικά.
2. Εξερευνητής	Εξωστρεφείς, ενθουσιώδης, επικοινωνιακός. Εκμεταλλεύεται τις ευκαιρίες. Αναπτύσσει σχέσεις.	Υπεραισιόδοξος. Χάνει το ενδιαφέρον του μόλις περάσει ο πρώτος ενθουσιασμός.
3. Συντονιστής	Ωριμος, σίγουρος, ικανός να προεδρεύει. Βάζει στόχους, προωθεί τη λήψη αποφάσεων, αναθέτει σωστά αρμοδιότητες.	Αντιμετωπίζεται συχνά ως "καταφερτζής". Ξεφορτώνεται τη δική του δουλειά.
4. Διαμορφωτής	Ανταγωνιστικός, δυναμικός, του αρέσει να ασκεί πίεση. Καθοδηγεί για να ξεπερνιούνται τα εμπόδια.	Επιρρεπής σε προκλήσεις. Συχνά ενοχλεί τα αισθήματα των άλλων.
5. Αξιολογητής	Νηφάλιος, στρατηγικός και διορατικός. Λαμβάνει υπόψη όλες τις απόψεις. Έχει σωστή κρίση.	Υπολείπεται σε διάθεση και ικανότητα να εμπνεύσει.
6. Ομαδικός	Πρόθυμος για συνεργασία, ήπιος, ευαίσθητος, διπλωμάτης. Ακούει, κτίζει σχέσεις, αποτρέπει εντάσεις.	Αναποφάσιστος σε συνθήκες κρίσης.
7. Εφαρμοστής	Πειθαρχημένος, έμπιστος, συντηρητικός. Μετατρέπει τις ιδέες σε πρακτικές ενέργειες.	Εν μέρη ανελαστικός. Αργεί να ανταποκριθεί σε νέες δυνατότητες.
8. Ολοκληρωτής	Φιλόπρονος, ευσυνείδητος, ψάχνει για λάθει και παραλήψεις. Παραδίδει πάντοτε έγκαιρα.	Έχει την τάση να ανησυχεί αδικαιολόγητα. Διστακτικός στο να μεταβιβάσει αρμοδιότητες.
9. Ειδικός	Αφοσιωμένος σε ένα σκοπό εργάζεται χωρίς υποκίνηση. Διαθέτει σπάνιες γνώσεις και ικανότητες.	Συνεισφέρει σε ένα περιορισμένο μέτωπο. Εμμένει σε τεχνικές λεπτομέρειες.

Χαρακτηριστικά από τους διάφορους τύπους ρόλων που προτείνει ο Belbin μπορεί να βρίσκονται ακόμα και στο ίδιο άτομο. Επίσης επισημαίνει ότι όλοι οι ρόλοι είναι χρήσιμοι και συμπληρώνουν ο ένας τον άλλο. Φυσικά δεν είναι απαραίτητο να υπάρχουν σε κάθε τύπου ομάδας.

Πρέπει να επισημάνουμε ότι δεν είναι όλες οι ομάδες το ίδιο αποτελεσματικές. Πέρα από τη σωστή αξιοποίηση των ρόλων υπάρχουν και άλλα στοιχεία που συμβάλουν στη διαμόρφωση μιας επιτυχημένης και αποτελεσματικής ομάδας. Στοιχεία που αποτελούν τη βάση για την επιτυχία και τη θετική απόδοση όπως θετικό κλίμα, κοινό όραμα, σωστή επικοινωνία, ελεύθερη έκφραση

συναισθημάτων και απόψεων, δικαιοσύνη και αξιοκρατία, υπευθυνότητα και συμμετοχή όλων των μελών της ομάδας, σεβασμός μεταξύ τους, υποστήριξη και εμπιστοσύνη. Αυτό που κάνει μια ομάδα πραγματικά αποτελεσματική είναι να επιτρέπει τα μέλη της να αναπτύξουν την ξεχωριστή δυναμική τους και να συμβάλουν έτσι σε ένα θετικό συλλογικό αποτέλεσμα.

Ο Schermerhorn και οι συνεργάτες του (2003) υποστηρίζουν ότι μερικά από τα πιο σημαντικά χαρακτηριστικά των αποτελεσματικών ομάδων απαιτούν την ανάγκη:

- Να υπάρχουν ισχυρές αξίες που έχουν καθιερώσει τα μέλη της για τον τρόπο που λειτουργούν και τους σκοπούς που επιδιώκουν.
- Να υπάρχει μια μετατροπή του γενικού σκοπού σε συγκεκριμένους και ξεκάθαρους αντικειμενικούς στόχους, καθώς και θετική ανατροφοδότηση για την απόδοση.
- Η συνεισφορά των μελών πρέπει να θεωρείται απαραίτητη, μοναδική και να αξιολογείται με συγκεκριμένα και από πριν γνωστά κριτήρια.
- Στο πλαίσιο αυτό η καλή διάθεση από όλα τα μέλη είναι προϋπόθεση για την ουσιαστική συνεργασία. Καθώς και όλα τα μέλη πρέπει να αισθάνονται ότι η ομάδα τους αποδέχεται. Ο Goleman (1998) ισχυρίζεται ότι αυτή είναι μία πολύ βασική ικανότητα συναισθηματικής νοημοσύνης που διακρίνει ανθρώπους που καταφέρνουν να:
 - συνεργάζονται ανταλλάσσοντας με τους άλλους σχέδια, πληροφορίες και γνώσεις,
 - εντοπίζουν και καλλιεργούν ευκαιρίες για συνεργασία,
 - καλλιεργούν στην ομάδα μια αίσθηση ταυτότητας, ομαδικό πνεύμα και δέσμευση,
 - προστατεύουν την ομάδα και αν μοιράζονται με τους άλλους τους επαίνους.

Επομένως μια ομάδα για να είναι αποτελεσματική είναι απαραίτητο τα μέλη της να έχουν αναπτυγμένες πολλαπλές ικανότητες όπως της συναισθηματικής νοημοσύνης, της επικοινωνίας, της διαχείρισης συγκρούσεων, της στοχοθεσίας και της λήψης αποφάσεων. Για την επικοινωνία έχουμε μιλήσει αρκετά στα προηγούμενα κεφάλαια. Παρακάτω θα γίνει μια ανάλυση με λίγα λόγια και για τις υπόλοιπες ικανότητες που πρέπει να έχουν τα μέλη μιας ομάδας.

α) Η έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης απέκτησε μεγάλη δημοτικότητα κυρίως μετά την έρευνα του Αμερικανού ψυχολόγου και δημοσιογράφου Daniel Goleman, κατά το 1990. Η έρευνα προσεγγίζει την νοημοσύνη με ένα διαφορετικό τρόπο και γίνεται κοινά αποδεκτό ότι η ευφυΐα δεν μπορεί να μετρηθεί αποκλειστικά και μόνο με τον δείκτη νοημοσύνης το γνωστό σε όλους μας IQ αλλά είναι ένα σύνθετο ζήτημα στο οποίο πρέπει να λαμβάνονται υπόψη πολλές και διαφορετικές παράμετροι, που μπορεί να διαφοροποιούν τη συμπεριφορά και τη δράση των ατόμων.

Ο συναισθηματικός κόσμος καθώς και η έκφραση και διαχείριση των συναισθημάτων θεωρείται πλέον ως πεδίο νοημοσύνης. Δείχνει ένα άτομο που έχει την ικανότητα να κινητοποιείται ο ίδιος και αν κινητοποιεί και τους άλλους, να ελέγχει τις ορμές του, να αναγνωρίζει τα συναισθήματά του και των ανθρώπων με τους οποίους συναναστρέφεται, να αναπτύσσει στρατηγικές για την αντιμετώπιση προβλημάτων και να επικοινωνεί αποτελεσματικά.

Οι Salovey και Mayer (1990) περιγράφουν τη συναισθηματική νοημοσύνη, ως μία συνολική ικανότητα του ατόμου να αντιλαμβάνεται και αν εκφράζει τα συναισθήματά του προσαρμόζοντάς τα στη σκέψη του με ένα τρόπο που δείχνει κατανόηση των αιτιών πρόκλησής τους.

Ο Goleman θεωρεί ότι συναισθηματική νοημοσύνη είναι οτιδήποτε σχετικά με το πως διαχειρίζεσαι τον εαυτό σου, το πως τα πας με τους ανθρώπους, και το πως εργάζεσαι σε ομάδες. Το πιο γνωστό μοντέλο ανάλυσης των διαστάσεων της συναισθηματικής νοημοσύνης είναι αυτό του Goleman όπου ορίζονται πέντε βασικές διαστάσεις η αυτεπίγνωση, η αυτορύθμιση, η παρακίνηση, η ενσυναίσθηση και η διάσταση των κοινωνικών δεξιοτήτων.

β) Οι διαφωνίες και οι συγκρούσεις είναι ένα θέμα που προκύπτει συχνά σε χώρους όπου συνεργάζονται και αλληλεπιδρούν άτομα με διαφορετική προσωπικότητα, νοοτροπία, σκέψεις, ιδέες και κουλτούρα γενικότερα. Ειδικά στο χώρο εργασίας οι συγκρούσεις μπορεί να είναι ιδιαίτερα έντονες, καθώς πέρα από της διαφορετικές απόψεις, προκαλούνται από τις διαφορές σε ατομικούς στόχους, την αδυναμία κάποιων μελών να αφοσιωθούν σε ένα συλλογικό στόχο, αλλά και τις ίδιες τις συνθήκες ενός πιεστικού και απαιτητικού εργασιακού περιβάλλοντος. Σύγκρουση αποτελεί μια κατάσταση κατά την οποία η ατομική ή και συλλογική συμπεριφορά σκόπιμα επιδιώκει να εμποδίσει την επίτευξη των στόχων άλλου ατόμου ή άλλης ομάδας (Μπουραντάς, 2002). Η άποψη αυτή για τις αρνητικές συνέπειες και δυσλειτουργίες που προκαλούνται στη ομάδα από την σύγκρουση των μελών του, στην σημερινή εποχή και μετά από αρκετές μελέτες, έχει αναθεωρηθεί προσεγγίζοντας τη σύγκρουση στον εργασιακό χώρο ως μία διαφωνία μεταξύ διαφορετικών πλευρών που μπορεί να έχει και θετικά και αρνητικά χαρακτηριστικά και δεν πρέπει να αντιμετωπίζεται πάντα με σκεπτικισμό. Μην ξεχνάμε ότι οι συγκρούσεις στον εργασιακό χώρο θεωρούνται ένα αναπόφευκτο στοιχείο της καθημερινότητας που μπορεί να έχουν και θετικά αποτελέσματα τόσο σε ατομικό όσο και σε συλλογικό επίπεδο. Οι αιτίες των συγκρούσεων είναι πολλές και εξαρτώνται από διάφορους παράγοντες. Μερικές από τις πιο συνηθισμένες είναι οι συγκρουόμενοι στόχοι, κακή επικοινωνία, αυξημένα επίπεδα άγχους, συνθήκες εργασίας, διακρίσεις μεταξύ υπαλλήλων, άρνηση ανάληψης ευθυνών, ζητήματα κύρους και επιβολής, περιορισμένοι πόροι.

Στον εργασιακό χώρο θα μπορούσαμε να πούμε ότι οι συγκρούσεις επιλύονται είτε με την διαπραγμάτευση όπου οι διαφορετικές πλευρές συζητούν και προσπαθούν να βρουν μόνες τους μια λύση. Στο στάδιο αυτό συνήθως γίνονται κάποιες υποχωρήσεις ή και συμβιβασμοί για να επιτευχθεί το ζητούμενο αποτέλεσμα.

Εάν η διαπραγμάτευση δεν ευοδώσει το επόμενο στάδιο είναι της διαμεσολάβησης κατά την οποία αναζητείτε ένα κοινά αποδεκτό πρόσωπο (συνήθως εθελοντικά) όπου ουδέτερα και αντικειμενικά βοηθάει και τις δύο πλευρές να βρουν μια αμοιβαία λύση. Συνήθως αναλαμβάνει κάποιος ποιο παλιός και έμπειρος συνάδελφος.

Βέβαια, το ενδεχόμενο και σε αυτήν την περίπτωση να μην βρεθεί λύση υπάρχει, και γιαυτό η διαιτησία είναι πολλές φορές το καταλυτικό πλαίσιο επίλυσης των εργασιακών συγκρούσεων. Τον ρόλο αυτό αναλαμβάνει ο προϊστάμενος ή ο διευθυντής όπου παρεμβαίνει και διευθετεί την αντιπαράθεση με μία δεσμευτική συμβιβαστική απόφαση.

Παρόλα αυτά υπάρχει και ακόμα ένα στάδιο, που πρέπει να αποφεύγεται από όλα τα μέλη της ομάδας γιατί στην ουσία οι αποφάσεις του σπάνια είναι επωφελείς για όλες τις πλευρές, είναι η προσφυγή στα δικαστήρια.

γ) Μέσα σε μια ομάδα, μετά το χτίσιμο των σχέσεων ώστε να διασφαλιστεί η σωστή επικοινωνία, η λειτουργική αλληλεπίδραση, οι γόνιμες αντιπαραθέσεις και η κατανόηση των αναγκών και των κινήτρων των άλλων, θέτονται οι στόχοι όπου εκτιμούνται από τα μέλη της ομάδας, αναγνωρίζονται οι προτεραιότητες, και αναπτύσσονται σχέδια δράσης.

Ένα θέμα που απασχολεί κάθε ομάδα είναι να θέτει στόχους οι οποίοι να μπορούν να φέρουν τα επιθυμητά αποτελέσματα. Αποτελούν δηλαδή ένα καθρέφτη της κατάστασης που βρισκόμαστε τώρα, συγκριτικά με το επίπεδο που επιθυμούμε να φτάσουμε. Είτε αυτοί οι στόχοι είναι βραχυπρόθεσμοι είτε μακροπρόθεσμοι μπορεί ο καθένας να έχει ένα μέτρο σύγκρισης για τις απαιτήσεις των εργασιών που εκτελεί ή καλείτε να εκτελέσει σε σχέση με το χρόνο που αυτές απαιτούν για να επιτευχθούν.

Τα χαρακτηριστικά κριτήρια των στόχων για να είναι κατανοητοί και επιτεύξιμοι πρέπει να είναι συγκεκριμένοι, μετρήσιμοι, εφικτοί, ρεαλιστικοί, χρονικά καθορισμένοι, ηθικοί, και καταγεγραμμένοι.

Η σωστή στοχοθεσία απαιτεί μια πολύ συστηματική προετοιμασία ώστε να γνωρίζονται όλοι εκείνοι οι παράμετροι προτού τεθεί σε εφαρμογή η υλοποίησή τους. Φυσικά μεγάλη σημασία έχει και η προσωπική οργάνωση του καθενός από τα μέλη της ομάδας.

Στα σχέδια δράσης της ομάδας είναι απαραίτητο να καταγράφονται οι ενέργειες που απαιτούνται για την υλοποίηση του σχεδίου μία προς μία, να υπάρχει συγκεκριμένο χρονοδιάγραμμα με προθεσμίες για κάθε μια από τις ενέργειες που έχουν καταγραφεί, να υπάρχουν συγκεκριμένοι τρόποι αξιολόγησης για την ολοκλήρωση κάθε ενέργειας, να υπάρχει μια κατανομή στα μέλη της ομάδας για τις ενέργειες που αναλαμβάνει ο καθένας από τους συνεργάτες της. Φυσικά πολλές φορές υπάρχουν και οι αστάθμητοι παράγοντες που ανατρέπουν όλα τα σχέδια δράσεις και εκεί είναι πιθανόν να υπάρχουν προσαρμογές και αλλαγές σχεδίων.

3.4 ΟΜΑΔΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Η ομαδική εργασία είναι ένα σημαντικό συστατικό στοιχείο για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Οι ομάδες συχνά αναγνωρίζονται σαν ένας αποδοτικός τρόπος για την επίτευξη αλλαγών, για βελτίωση της συλλογικής αποτελεσματικότητας, μείωσης του κόστους, αύξησης της παραγωγικότητας και βελτίωσης της ικανοποίησης του εργαζομένου. Το βασικό χαρακτηριστικό γνώρισμα των ομάδων εργασίας είναι η συμμετοχή όλων των μελών στη λήψη αποφάσεων, για θέματα που πρωτίτερα έχουν ασχοληθεί τα ανώτερα στελέχη.

Τα μέλη μιας ομάδας συνεργάζονται για να πετύχουν την στοχοθεσία τους, αφού πρώτα έχουν αποφασίσει για αυτήν και έχουν αποδεχτεί το γεγονός ότι χωρίς μόνο με ομαδική εργασία μπορούν να τα καταφέρουν. Όταν πολλά πνεύματα συναντιούνται και συνεργάζονται τότε μπορούν να αντιμετωπιστούν αποτελεσματικότερα δυσκολότερες καταστάσεις που βασίζονται έντονα στο στοιχείο του κινδύνου, ενώ μέσω της ομαδικότητας επαυξάνεται και η δημιουργικότητα των εργαζομένων και κατανοείτε καλύτερα και σε βάθος το όραμα και η αποστολή του οργανισμού. Μέσω της μετακίνησης δύναμης, ανταμοιβών, γνώσεων, πληροφοριών και δυνατοτήτων λήψης αποφάσεων, από τα ανώτερα κλιμάκια στα χαμηλότερα τμήματα του οργανισμού σε ένα περιβάλλον συμμετοχής των εργαζομένων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και συνεργασίας μεταξύ τους, μπορεί να επιτυγχάνεται διαρκής βελτίωση και να διατηρείτε το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η πληροφόρηση είναι ένας σημαντικός παράγοντας που βοηθάει σε μεγάλο βαθμό την επικοινωνία και τη συνεργασία σε συλλογικό επίπεδο.

Η πληροφορία ταυτίζεται σύμφωνα με το λεξικό Webster, με μια συλλογή δεδομένων ή γεγονότων έτοιμων προς επικοινωνία. Τα δεδομένα αυτά διαφέρουν από την γνώση, εφόσον η τελευταία αυτή προϋποθέτει μια προσπάθεια γνωστικής επεξεργασίας και οργάνωσης των πληροφοριακών δεδομένων (Oppenheim & Stenson, 2003). Τέλος, ως μην ξεχνάμε ότι στη λατινική εκδοχή της (information) που κυριάρχησε στις δυτικοευρωπαϊκές γλώσσες, η λέξη πληροφορία ορίζει την πράξη που συνίσταται στο να δίνει κανείς μορφή σε κάτι, να μορφοποιεί στοιχεία που όσο αποτελούσαν προϊόντα της σκέψης και δεν είχαν εξωτερικευτεί, δεν είχαν μορφή και άρα δεν ήταν έτοιμα προς επικοινωνία.

3.5 ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑ ΚΑΙ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΣΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ

Μελετώντας τον τρόπο με τον οποίο ανταλλάσσονται οι πληροφορίες στα πλαίσια συζητήσεων μεταξύ των μελών μικρών ομάδων που καλούνται να επιλύσουν προβλήματα αβέβαιου χαρακτήρα, οι Stasser & Titus (1985) καταγράφουν εμπειρικές ενδείξεις της ειδικής χρήσης της πληροφορίας στην ομάδα.

Χειρίζονται την ασυμμετρία της πληροφορία ως ανεξάρτητη μεταβλητή με τέτοιο τρόπο

ώστε ένα μέρος των σχετικών με το προς επίλυση πρόβλημα πληροφοριών να τίθεται υπόψη όλων των μελών της ομάδας ενώ ένα άλλο μέρος τους να μην είναι κοινό σε όλους και διαπιστώνουν ότι η ομαδική συζήτηση που επιχειρείται προκειμένου να αντιμετωπιστεί το πρόβλημα λήψεις μιας αβέβαιης απόφασης τείνει να εστιάζεται στις εξαρχής κοινές πληροφορίες και όχι σε εκείνες που τα υποκείμενα για πρώτη φορά μοιράζονται στο πλαίσιο της συζήτησής τους. Επιπλέον, η τελική απόφαση τείνει να οικοδομείται βάση αυτών των εξαρχής κοινών σε όλους πληροφοριών. Έτσι όταν το ζητούμενο είναι η ομάδα να κατάληξη σε συναίνεση όσον αφορά ένα πρόβλημα αβεβαιότητας, φαίνεται ότι καταγράφετε μια συστηματική μεροληψία υπέρ του υποσυνόλου των πληροφοριών που είναι εξαρχής γνωστές σε όλους όσους εμπλέκονται στη συζήτηση καθώς και ένας συστηματικός αποκλεισμός των πληροφοριών που δεν είναι εξαρχής κοινές σε όλους.

Η τάση αυτή, που επαληθεύετε από σημαντικό αριθμό ερευνητικών πονημάτων (Stasser & Titus, 1987; Stasser, Taylor, & Hanna, 1989; Gigone & Hastie, 1993; Stasser Stewart, & Wittenbaum, 1995; Stewart & Stasser 1995) δείχνει να μετριάζετε υπό ορισμένες συνθήκες. Έτσι, σε περιπτώσεις όπου τα μέλη μιας ομάδας διαθέτουν-πριν συζητήσουν μεταξύ τους-μόνο ένα μικρό ποσοστό κοινών πληροφοριών που μπορούν να αξιοποιήσουν για να αντιμετωπιστεί ένα πρόβλημα αβεβαιότητας-όπως, για παράδειγμα το ποιος από τρεις υποψηφίους είναι ο καταλληλότερος ως εκπρόσωπος των φοιτητών ενός πανεπιστημίου - διαπιστώνεται μια στατιστική σημαντική ενίσχυση της τάσης να λαμβάνετε υπόψη ένα μεγαλύτερο ποσοστό των πληροφοριών που δεν ήταν εξαρχής γνωστές σε όλους. Η τάση αυτή κορυφώνετε δε όταν τα μέλη της ομάδας διαθέτουν ένα συνολικά μικρό αριθμό πληροφοριών (Stasser & Titus 1987). Η ενίσχυση της τάσεις συνυπολογισμού των μη κοινών πληροφοριών στις διαδικασίες λήψεις μιας συναινετικής απόφασης μέσω συζήτησης, παράγετε και από τη δημόσια αναγνώριση της υπεροχής κάποιων μελών της ομάδας ως προς τον όγκο πληροφοριών που γνωρίζουν για κάποια όψη του προβλήματος αβεβαιότητας (Stasser, Stewart, & Wittenbaum, 1995; Stasser, Vaughan, & Stewart, 2000).

Φαίνεται ωστόσο πως, όταν ολιγομελής ομάδες επιχειρούν να καταλήξουν σε συναίνεση για κάποιο πρόβλημα αβεβαιότητας μέσω της συζήτησης, η κυρίαρχη τάση συνίσταται στη διατήρηση του καθεστώτος της ασυμμετρικής κατανομής των πληροφοριών, όσο και αν αυτό πιθανότητα απομακρύνει την ομάδα από τη λήψη της βέλτιστης δυνατής απόφασης όπως αναμένεται να συμβαίνει σε περιπτώσεις όπου η από κοινού αποκτημένες πληροφορίες συντείνουν προς μια λιγότερο ικανοποιητική απόφαση και οι μη από κοινού κερτημένες, σε μια περισσότερο ικανοποιητική (Stasser, 1988; Stasser & Stewart, 1992).

Η μελέτη των συνεργατικών ή μη συνεργατικών συμπεριφορών αποκτά ιδιαίτερο ενδιαφέρον όταν στη σύγχρονη κοινωνία η συνεργασία είναι απαραίτητος όρος για την οικονομική ανάπτυξη των κοινωνιών αυτών, αφού, δεδομένης της πολυπλοκότητας και της εξειδίκευσης που επικράτησαν στη παραγωγή επιστημονικής και τεχνολογικής γνώσης, αποτελεί βασική προϋπόθεση για την δημιουργία καινοτομιών.

Οι επιπτώσεις των μη συνεργατικών στρατηγικών είναι πολλαπλές και καλύπτουν ένα ευρύτατο φάσμα από την εξαφάνιση μιας αγοράς (Akerfol,1970) έως τη ρήξη των κοινωνικών δεσμών όταν ένα άτομο , μια ομάδα ή μια επιχείρηση εκτιμούν ότι εξαπατήθηκαν από έναν ανέντιμο ή καιροσκοπό εταίρο. Αυτό που δοκιμάζεται στις περιπτώσεις αυτές είναι η εμπιστοσύνη που, υπό συνθήκες, λειτουργεί ως παράγοντας μείωσης και αβεβαιότητας και της ανησυχίας και αύξησης της συνεργασίας και των συναλλαγών(Fukuyama 1995).Αντίθετα , η μείωση ή η εξαφάνιση της εμπιστοσύνης είναι δυνατό να προκαλέσουν τη χαλάρωση ή ακόμη και τη ρήξη των σχέσεων.

Όλοι αυτοί οι παράγοντες είναι δυνατό να οδηγήσουν σε απώλεια του ηθικού μείωση των κινήτρων και αποδυνάμωση ή επαναδραστηριοποίηση όχι μόνο των ατόμων αλλά ακόμη και των κοινωνικών συνόλων.

3.6 ΙΔΑΝΙΚΑ ΓΝΩΡΙΣΜΑΤΑ ΟΜΑΔΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

- Η **εμπιστοσύνη** είναι ένα από τα ιδανικά γνωρίσματα των μελών των ομάδων εργασίας που τους βοηθάει να μπορούν να εκφράζονται ελεύθερα χωρίς να νιώθουν φόβο ή μειονεκτικά. Να μπορούν να μιλούν ευθέως στην υπόλοιπη ομάδα για θέματα που τους προβληματίζουν. Σε κάθε ομάδα πρέπει να αναπτυχθεί ένα περιβάλλον εμπιστοσύνης στο οποίο όλοι να αισθάνονται ασφαλείς.
- **Υποστήριξη:** για να έχουν την αίσθηση ότι ανήκουν σε μια ομάδα επιβάλλεται η παροχή βοήθειας όποτε και αν χρειαστεί.
- **Επικοινωνία:** η ανοικτή επικοινωνία είναι ένα σημαντικό στοιχείο της ομαδικής εργασίας. Τα μέλη της ομάδας πρέπει να είναι σε θέση να μιλούν για όλες τις ιδέες τους ή τις ανησυχίες που προκύπτουν κατά την άσκηση των καθηκόντων τους, με ταυτόχρονη χρήση της επαναπληροφόρησης, της ενεργητικής ακρόασης και του σεβασμού στα λεγόμενα των άλλων.
- **Στόχοι ομάδας:** σε μια ομάδα, η γνώση από τα μέλη της, των ξεκάθαρων και συμφωνημένων στόχων, βοηθάει στο να μπορούν να λειτουργήσουν με λεπτομέρεια για την επίτευξή τους.
- **Κατάλληλη ηγεσία:** οι αποδοτικές ομάδες εργασίας καθοδηγούνται από ηγετικά στελέχη που μπορούν να επιτυγχάνουν αποτελέσματα μέσα από τις προσπάθειες και τις δυνατότητες των μελών που την απαρτίζουν.
- **Χρήση των ικανοτήτων των μελών:** οι δυνατότητες των μελών πρέπει να χρησιμοποιούνται κατάλληλα προς όφελος της ομάδας.
- **Έλεγχος:** κάθε μόλος πρέπει να ελέγχεται για τις αρμοδιότητες – υπευθυνότητες που του έχουν ανατεθεί.

- **Ανάδραση:** τα αποτελέσματα όλων των προσπαθειών των εργασιών πρέπει να γίνονται γνωστά μεταξύ των μελών των ομάδων έτσι ώστε μέσα από τη συνεχή ανάδραση να επέρχεται διαρκής βελτίωση.

Βασική προϋπόθεση για την αποτελεσματική λειτουργία των ομάδων εργασίας είναι το μικρό και ευέλικτο μέγεθος όπου ο σκοπός θα είναι γνωστός και αποδεκτός. Τα μέλη να εξισορροπούν τις προσωπικές τους ανάγκες με τις ανάγκες της ομάδας τους και να συνεργάζονται αρμονικά με συμπληρωματικές ικανότητες για να πετύχουν τους στόχους. Δεν πρέπει να υπάρχει σημαντική ιεραρχική διαφοροποίηση μεταξύ των μελών και η ευθύνη και η συνεισφορά κάθε μέλους πρέπει να είναι διακριτή. Απαιτείται αποτελεσματική επικοινωνία, αλληλεξάρτηση και η ομάδα να αναγνωρίζεται ως μία μονάδα και όχι σαν ένωση από διαφορετικά άτομα. Τέλος ο επικεφαλής πρέπει να έχει την δυνατότητα να χειρίζεται αποτελεσματικά τα διαφορετικά χαρακτηριστικά της προσωπικότητας των μελών της ομάδας του.

3.7 Η ΑΝΑΓΚΑΙΩΤΗΤΑ ΜΙΑΣ “Πολυστρατηγικής” ΠΡΟΣΒΕΤΙΣΗΣ ΤΗΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ

Σύμφωνα με τον Williamson (1985), ο ομορτοουνισμός συνίσταται στην επιδίωξη του ατομικού συμφέροντος με δόλο εις βάρος των άλλων. Στο οικονομικό πεδίο, ο ομορτοουνισμός συχνά ανελίσσεται μέσω του χειρισμού και της παραποίησης των πληροφοριών και δημιουργεί συνθήκες ασυμμετρίας της πληροφορίας οι οποίες ευθύνονται για πολλά από τα οικονομικά προβλήματα που ανακύπτουν στους οργανισμούς, γιατί περιορίζουν την εμπιστοσύνη και τη συνεργασία και με αυτόν τον τρόπο αυξάνουν το κόστος των οικονομικών συναλλαγών.

Έχει καταδειχθεί ότι σχεδόν οι μισές στρατηγικές συμμαχίες αποτυγχάνουν (Dyer, Kale, & Singh 2001, Park & Russo 1996), συχνά λόγω την ομορτοουνιστικής συμπεριφοράς του ενός ή και των δύο εμπλεκόμενων μερών. Η θεωρία των οικονομικών του κόστους συναλλαγής (Transaction cost economics theory) (Williamson 1985) εστιάζουν στην υπόθεση ότι ο ομορτοουνισμός αποτελεί μέρος της ανθρώπινης φύσης και υποστηρίζουν ότι η υπόθεση αυτή είναι αναγκαία.

Η μεγιστοποίηση του κέρδους και ο εγωισμός δεν αποτελούν όμως τα μοναδικά κίνητρα των ατόμων όσων αφορά στα οικονομικά ζητήματα. Οι οικονομικοί δράστες είναι επίσης κοινωνικά υποκείμενα που σκέπτονται και δρουν σύμφωνα με επίκτητες εκ μαθημένες προδιαθέσεις και έξεις (Bourdieu 2000) ή σύμφωνα με κοινωνικές αξίες νόρμες και συμβάσεις που καθορίζουν τα κίνητρα τις αποφάσεις και τις ενέργειές τους (Sakalaki 2002).

Συνεπώς η γενίκευση της υπόθεσης του ομορτοουνισμού μοιάζει καταχρηστική. Μία πιο ρεαλιστική προσέγγιση θα υιοθετούσε την προοπτική πολλαπλών στρατηγικών στα πλαίσια των οποίων τα άτομα υιοθετούν διάφορες συνεργατικές ή μη συνεργατικές στρατηγικές που εξαρτώνται από χαρακτηριστικά της προσωπικότητας όπως ο Μακιαβελισμός ή ο μη-αυτόνομος προσανατολισμός των κινήτρων (Sakalaki, Richardson & Thepaut 2007, Sakalaki, Fousiani υπό κρίση) από κοινωνιο-

γνωστικές μεταβλητές όπως είναι ο τόπος ελέγχου ή locus of control (Sakalaki et al. υπό δημοσίευση) από παράγοντες που σχετίζονται με τις ιδιαιτερότητες μιας κατάστασης, όπως η ασυμμετρία της πληροφορίας (Akerlof, 1970, Sakalaki, 2002), η στενότητα των σχέσεων και η μελλοντική προοπτική για επαναλαμβανόμενες αμοιβαίες ανταλλαγές που ενισχύουν την πιθανότητα προτίμησης συνεργατικών στρατηγικών (Axelrod 1984) καθώς επίσης και από την επίδραση πολιτισμικών παραγόντων (Chen Chen & Meindl 1998). Οι Ghosal & Moran (1996) συνεισέφεραν σημαντικά στην αποσαφήνιση της έννοιας του ομορτισμού διαφοροποιώντας ανάμεσα στην ομορτιστική στάση ή τάση και την ομορτιστική συμπεριφορά η οποία επηρεάζει αλλά και επηρεάζεται από την πρώτη.

3.8 ΠΟΛΙΤΙΣΜΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΚΑΙ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ

Ήδη τον 18ο αιώνα, ο Burke (1790/1973) υποστήριξε ότι ο ατομικισμός ενδέχεται να επιδρά με αρνητικό τρόπο στην ευημερία μιας κοινότητας, καθώς ο ατομικισμός είναι ανταγωνιστικός προς την κοινότητα και το συλλογικό στοιχείο. Ο Emile Durkheim (1887/1933), επίσης, διέκρινε ανάμεσα στις προσωρινές σχέσεις που διαμορφώνονται μεταξύ των ατόμων και τις παραδοσιακές σχέσεις μεταξύ ατόμων που ανοίκουν στην ίδια κοινότητα και μοιράζονται παρόμοιες αξίες και νόρμες (μηχανική αλληλεγγύη, τυπική του κολεκτιβιστικού προσανατολισμού). Ο Max Weber (1930) και ο Tonnies (1887/1957) διέκριναν τις συλλογικές σχέσεις των μικρών αγροτικών ή εκκλησιαστικών κοινοτήτων από τις ατομικιστικές, συνεταιριστικές σχέσεις που αναπτύσσονται στις αστικές κοινωνίες. Ποιο πρόσφατα, ο Hofstede (1980) υποστήριξε ότι για τους ατομικιστές η εμπλοκή σε συλλογικές δομές είναι ζήτημα υπολογισμού ενώ για τους κολεκτιβιστές είναι ζήτημα ηθικό. Συζητώντας αυτή τη θέση, ο Schwartz (1990) υποστήριξε ότι η ατομικιστικές κοινωνίες βασίζονται στην έννοια του συμβολαίου που ρυθμίζει τις υποχρεώσεις των κοινωνικών ομάδων ενώ οι κολεκτιβιστικές κοινωνίες βασίζονται στη διανομή και νομιμοποίηση αμοιβαίων υποχρεώσεων και προσδοκιών που αφορούν σε προκαθορισμένες κοινωνικές δομές.

Εξετάζοντας την κουλτούρα ως προς τις αξίες του ατομικισμού ή του κολεκτιβισμού αποκαλύφθηκαν ποικίλες αξιόπιστες διαφοροποιήσεις που αφορούν την αντίληψη του εαυτού την διαμόρφωση των σχέσεων την ευημερία ή το ύψος απόδοσης και οι οποίες αναφέρονται στο βαθμό κατά τον οποίο η κουλτούρα ενθαρρύνει τις ατομικές επιθυμίες τις ατομικές ανάγκες και ατομικούς στόχους έναντι τω συλλογικών (Matsumoto, Weissman, Preston, Brown & Kupperbusch 1997, Triandis 1995). Παρά το γεγονός ότι κάποιες φορές θεωρούνται ως απλός αντίθετοι ο ατομικισμός και ο κολεκτιβισμός είναι ακριβέστερο να γίνονται αντιληπτοί ως κοσμοθεωρίες που είναι δυνατό να ενυπάρχουν ταυτόχρονα στο ίδιο άτομο (Singelis 1994). Ως τόσο τις περισσότερες φορές δίνεται από τα υποκείμενα έμφαση σε διαφορετικά προεξέχοντα στοιχεία (Kagitcibasi 1997) τα

οποία επιτρέπουν τη διάκρισή τους σε περισσότερη ή λιγότερη ατομικιστές .

Η αλληλεξάρτηση, η κοινωνικότητα, η επικαιρότητα της οικογένειας, η ασφάλεια ,οι καλές κοινωνικές σχέσεις, η ενδο-ομαδική αρμονία και ο προσωπικός χαρακτήρας των σχέσεων μοιάζουν να αποτελούν κάποιες από τις αξίες για τις οποίες ενδιαφέρονται οι κολεκτιβιστές (Triantis McCusker & Hui 1990).

Οι κολεκτιβιστές παραμερίζουν τους ατομικούς στόχους προκειμένου να επιτευχθούν οι συλλογικοί στόχοι και νιώθουν συναισθηματικά εξαρτώμενοι από τους άλλους . Έτσι η αλληλεπίδραση με τα μέλη της ενδοομάδας είναι έντονη και το ιδιωτικό στοιχείο περιορισμένο (Hui 1984-1988, Hui & Triandris 1986) .Έχουν λιγότερες δεξιότητες από ότι οι ατομικιστές στο να αντιμετωπίζουν τις νέες ομάδες και τους ξένους (Cohen 1991) ανταγωνίζονται εντονότερα και εκμεταλλεύονται τα μέλη των έξω ομάδων περισσότερο από ότι οι ατομικιστές (Espinoza & Garza 1985) . Είναι πιθανότερο να κρατήσουν για τον εαυτό τους σημαντικές πληροφορίες και να θεωρούν ότι το να ψεύδεται κανείς είναι μία αποδεκτή συμπεριφορά αν ωφελεί την ενδοομάδα (Triandris 1995). Σε ατομικιστικές κουλτούρες, τα άτομα δίνουν περισσότερη σημασία στον εαυτό τους, στους στόχους τους και στην ιδιωτική τους ζωή και διαθέτουν μια έντονη ικανότητα να αντιστέκονται στις κοινωνικές πιέσεις(Marcus & Kitayama 1991). Κάνουν το καθήκον τους κυρίως όταν ο συνυπολογισμός των πλεονεκτημάτων και των μειονεκτημάτων που απορρέουν από αυτό οδηγό στο συμπέρασμα ότι θα έχουν ένα καθαρό όφελος(Triadis 1995) και είναι πιθανό να επιδιώξουν το ατομικό τους συμφέρον, ανεξάρτητα από τις επιπτώσεις που κάτι τέτοιο θα έχει σε συλλογικό επίπεδο.

Όσο αφορά στις κοινωνικές σχέσεις και τη συμμετοχή σε κοινωνικές ομάδες, συλλογιστικές που ταιριάζουν σε μια στρατηγική σαν τον ομορτισμό, όπως ο ατομικιστικός προσανατολισμός, αντιμετωπίζουν μια αντίφαση: παρόλο που η συμμετοχή σε ομάδες και η κοινωνική δεσμοί είναι απαραίτητοι στα άτομα προκειμένου αυτά να προωθήσουν τους στόχους και τα συμφέροντά τους, η περιφρούρηση των κοινωνικών σχέσεων είναι ένα επιχείρημα με κόστος για τα άτομα (Kagitcibasi, 1997). Μια υπόθεση που θα μπορούσε να επαχθείς από την παραπάνω αντίφαση είναι ότι ο ατομικιστικός προσανατολισμός, επιχειρώντας να φέρνει σε ισορροπία τα οφέλη και τα κόστη που απορρέουν από τη συμμετοχή σε ομάδες, συνέχεια με τη σύναψη εύθραυστων και προσωρινών συμμαχιών (Kim, 1994).Αντίθετα, η σπουδαιότητα της συμμετοχής στην ομάδα και η σαφής διάκριση ανάμεσα στην ενδο-ομάδα και την έξω-ομάδα είναι για τους κολεκτιβιστές μάλλον σταθερές και αντιστέκονται στην αλλαγή(Kim,1994 Triandis,1995).

Φαίνεται πως, όσον αφορά σε οικονομικά ζητήματα, η επιλογή μιας συνεργατικής ή μιας μη συνεργατικής στρατηγικής εξαρτάτε κυρίως από πρακτικές και συνήθειες που αφορούν στην ποιότητα , τη συχνότητα και τη χρονική διάρκεια των κοινωνικών σχέσεων.

Οι εύθραυστες προσωρινές ομαδικές συμμαχίες που οι ατομικιστές τείνουν να συνάπτουν (Kim 1994), η επικέντρωση τους στις ατομικές τους ανάγκες και τους ατομικούς τους στόχους , η

κοινωνική τους ανεξαρτησία και η μοναδικότητα, μπορούν να είναι κάποιιοι από τους παράγοντες που ενθαρρύνουν την οπορτουμιστική τους τάση όσον αφορά σε οικονομικά θέματα.

Σύμφωνα με τους Chen et al.(2002) οι ατομικιστές αναμένεται να έχουν μια εντονότερη οπορτουμιστική τάση προς τις ενδο-ομάδες από ότι οι κολεκτιβιστές , ενώ οι κολεκτιβιστές αναμένεται να είναι περισσότερο οπορτουμιστές από ότι οι οπορτουμιστές προς τις εξω-ομάδες .

3.9 ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΚΑΙ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ

Πλήθος ερευνών έχουν μελετήσει τη συνεργασία χρησιμοποιώντας το παράδειγμα του Διλήμματος του Φυλακισμένου. Ωστόσο, σε πολύ μικρό βαθμό έχουν μελετηθεί τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας που καθορίζουν τη συνεργατική προδιάθεση και συμπεριφορά των ατόμων (Pruitt & Kimmel, 1977). Οι Kuhlman και Marshello (1975) έδειξαν ότι τα άτομα έχουν μια σχετικά σταθερή τάση να συνεργάζονται ή να ανταγωνίζονται τους άλλους . Οι Bennett και Carbonari (1976) προσδιόρισαν τρεις ομάδες ανταπόκρισης , την ομάδα μεγιστοποίησης του σχετικού κέρδους και την ομάδα μεγιστοποίησης του κοινού κέρδους.

Σε αυτές τις ανταποκρίσεις αντιστοιχούν δύο μοντέλα προσωπικότητας , το μοντέλο του προσωπικού και το μοντέλο του κοινού κέρδους , τα οποία μπορούν να προσληφθούν αντίστοιχα ως συνεργατικά ή εκμεταλλευτικά.

Πιο πρόσφατα οι Boone, de Brabander & Wittelloostuijn(1999) έδειξαν ότι η συνεργασία έχει θετική συσχέτιση με την εσωτερική έδρα ελέγχου , τον υψηλό αυτοέλεγχο και την αναζήτηση αίσθησης , ενώ οι Paal & Bereczkei (2007) παρουσίασαν σημαντική συσχέτιση μεταξύ της συνεργατικής προδιάθεσης και της ανάγνωσης της σκέψης.

Οι Sakalaki , Richardson & Therpaut (2007) έδειξαν ότι μια μη συνεργατική στρατηγική , όπως ο οικονομικός οπορτουμισμός , συσχετίζεται θετικά με το μακιαβελισμό και άρα με χαρακτηριστικά προσωπικότητας που προδιαθέτουν στη μη συνεργασία , μολονότι οι δύο στρατηγικές διαφοροποιούνται από την παραγοντική ανάλυση και άρα πρόκειται για δύο ξεχωριστές έννοιες (Sakalaki Kyriakopoulos & Kanellaki ,2007) .

Πρόσφατη έρευνα (Sakalaki & Foussiani, υπό κρίση) έδειξε ότι τα άτομα με εκμεταλλευτική προδιάθεση, όπως οι Μακιαβελικοί και οι οπορτουμιστές, είναι ελεγχόμενα ή απρόσωπα προσανατολισμένα άτομα όσο αναφορά σε ζητήματα που σχετίζονται με την προέλευση και το βαθμό αυτοκαθορισμού της συμπεριφοράς τους. Παρατηρήθηκε, επίσης, ότι ο αυτόνομος προσανατολισμός συσχετίζεται αρνητικά με τον Μακιαβελισμό και τον οικονομικό, Οπορτουμισμό ενισχύοντας έτσι τα προηγούμενα ευρήματα. Τέλος, μέσα από ένα πείραμα όπου μελετήθηκε η σχέση μεταξύ του προσανατολισμού αιτιότητας και της συνεργατικής συμπεριφοράς χρησιμοποιώντας το \$10 Trust game με δυο γύρους, παρατηρήθηκε στατιστικά σημαντική αρνητική συσχέτιση με τον ελεγχόμενο προσανατολισμό.

Τα ευρήματα της έρευνας αυτής φανερώνουν την αντινομία μεταξύ εκμεταλλευτικής προδιάθεσης και συμπεριφοράς από τη μια μεριά και αυτονομίας από την άλλη. Συνεπώς αυτοί που χειρίζονται τους άλλους και προσπαθούν να τους ελέγξουν, προκειμένου να μεγιστοποιήσουν το κέρδος ή τη δύναμή τους, έχουν εξωτερική έδρα ελέγχου όσον αφορά την πηγή των οικονομικών τους ενισχύσεων και υπερεκτιμούν το ρόλο της τύχης και της αβεβαιότητας (Sakalaki, Kanellaki & Richardson, υπό δημοσίευση) αλλά επιπλέον έχουν ελεγχόμενα ή απρόσωπα προσανατολισμένα κίνητρα, γεγονός που κατά τους Deci & Ryan (1985,2004) υποδηλώνει έλλειψη συνεκτικότητας του εαυτού. Οι δομικές σχέσεις μεταξύ μη συνεκτικού ή μη ενσωματωμένου χαρακτήρα, όπου κυριαρχούν εξωγενή κίνητρα, αξίες, έδρα ενισχύσεων αφενός και εκμετάλλευσης, χειρισμού των άλλων καθώς και τάσης απόκτησης επιβραβεύσεων ή δύναμης αφετέρου, χρίζουν περαιτέρω έρευνας. Η μελέτη των κοινωνικών δεσμών, των σχέσεων αντικειμένου καθώς και η διερεύνηση των αναγκών, των στόχων, των φιλοδοξιών, της ικανότητας και του επιπέδου ευημερίας, μπορούν, επίσης, να φωτίσουν τις ψυχολογικές ιδιομορφίες των ατόμων που επιλέγουν εκμεταλλευτικές στρατηγικές.

Συμπερασματικά θα μπορούσαμε να πούμε ότι είναι κατανοητό ότι η συνεργασία από μόνη της ως έννοια είναι εξαιρετικά σύνθετη και έχει ως προϋπόθεση διαφορετικοί άνθρωποι με διαφορετικές προσωπικότητες και χαρακτήρες, με διαφορετικές αξίες και αρχές, με διαφορετικούς στόχους και διάθεση να μπορούν να αλληλεπιδρούν με ένα τρόπο που να είναι λειτουργικός.

Οι διαφορετικοί ρόλοι των μελών που την αποτελούν μπορεί να φέρουν μια προστιθέμενη αξία. Η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί ένα σημαντικό προσόν για τα στελέχη αλλά και για τους υπαλλήλους των οργανισμού αφού δίνει την δυνατότητα στους εργαζόμενους να συνεργάζονται αποτελεσματικά με άλλους και να εκτελούν σημαντικούς ρόλους με επιτυχία. Η σωστή επικοινωνία στην ομάδα βοηθάει να ξεπεραστούν προβλήματα και δυσκολίες. Η σωστή διαχείριση των συγκρούσεων και η χάραξη στρατηγικών βοηθούν στο να μεγιστοποιηθούν τα οφέλη σε μια δεδομένη κατάσταση.

Η επικοινωνία και η συνεργασία επιτυγχάνεται μέσα από έναν καλό σχεδιασμό της οργανωτικής δομής του οργανισμού, που του προσδίδει την απαραίτητη δυναμικότητα για να ανταποκριθεί στις ανάγκες της σύγχρονης κοινωνίας. Επομένως ένας καλός Οργανισμός Εσωτερικής Επικοινωνίας στους ΟΤΑ, σύμφωνα με τις σύγχρονες ανάγκες και προσδοκίες των Δημοτών, εξασφαλίζει τον τρόπο με τον οποίο θα γίνεται η διάρθρωση και η επικοινωνία μέσα σε αυτόν από ένα γραφείο συντονισμού όπου θα καθοδηγεί τον τρόπο συνεργασίας των υπαλλήλων και των στελεχών, κάτω πάντα από μία καθοδήγηση από τους αιρετούς μέσα στο πλαίσιο του νόμου. Ο ΟΕΥ θα εξασφαλίζει την τυπική και άτυπη μορφή της επικοινωνίας καθώς και την οριζόντια μέσα στον ίδιο τον οργανισμό χωρίς να αποκλείουμε την επικοινωνία και την συνεργασία όλων των ΟΤΑ μέσα από ένα δίκτυο το οποίο να έχει πρόσβαση σε όλη την Ευρωπαϊκή Ένωση της οποίας αποτελούμε μέλος της.

4.ΕΙΔΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

4.1 ΣΥΛΛΟΓΗ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ

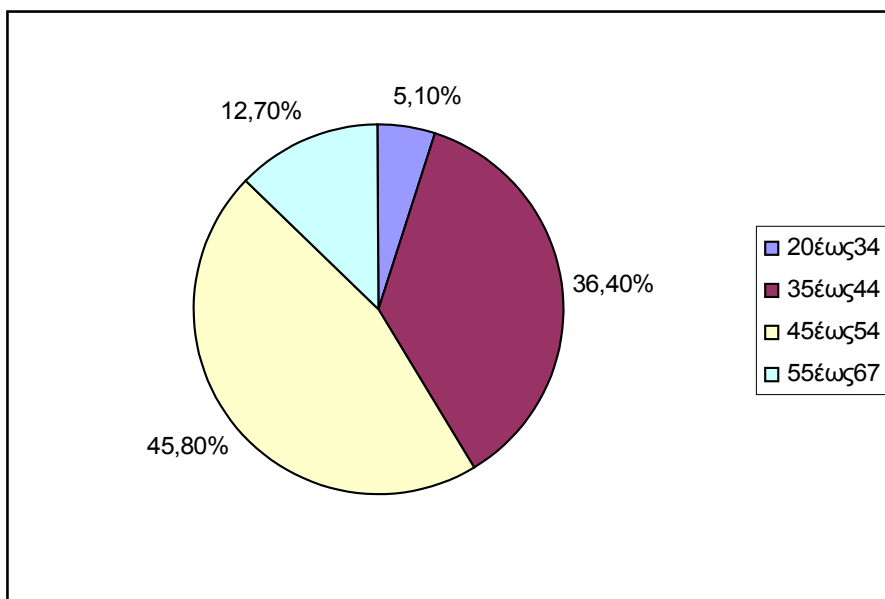
Τα στοιχεία της παρούσας μελέτης συγκεντρώθηκαν τυχαία από εργαζομένους του Δήμου Λαρισαίων από ένα ερωτηματολόγιο που σχεδιάστηκε για τις ανάγκες του έργου. Η δειγματοληψία αφορούσε αποκλειστικά και μόνο εργαζόμενους του δήμου στις κεντρικές υπηρεσίες. Σύνολο απαντήσεων 118 ατόμων. Το ερωτηματολόγιο αποτελείται αρχικά από 5 ερωτήσεις, οι οποίες αναφέρονται σε δημογραφικά χαρακτηριστικά, όπως η ηλικία, το φύλο, τα έτη υπηρεσίας, αλλά και ποιο συγκεκριμένα χαρακτηριστικά, που σχετίζονται με το επίπεδο εκπαίδευσης, και τη σχέση εργασίας μέσα στον οργανισμό. Καθώς και από άλλες 27 ερωτήσεις όπου άλλες απαιτούν ένα ξεκάθαρο ναι ή όχι και από άλλες των οποίων οι απαντήσεις είναι σε πενταβάθμια κλίμακα (1=καθόλου έως 5=πολύ) όπου αναφέρονται στις γνώσεις του υπαλλήλου για την λειτουργία του οργανισμού και τη συμμετοχή του μέσα σε αυτόν καθώς και για το πόσο ικανοποιημένος είναι από την επικοινωνία και την συνεργασία στον οργανισμό.

4.1.2 Μέρος Α' Δημογραφικά Χαρακτηριστικά δείγματος

1. Ηλικία σύνολο 118 απαντήσεις

Πίνακας 1: Διαστρωμάτωση δείγματος ανά ηλικία.

20 έως 34	35 έως 44	45 έως 54	55 έως 67
5,1%	36,4%	45,8%	12,7%



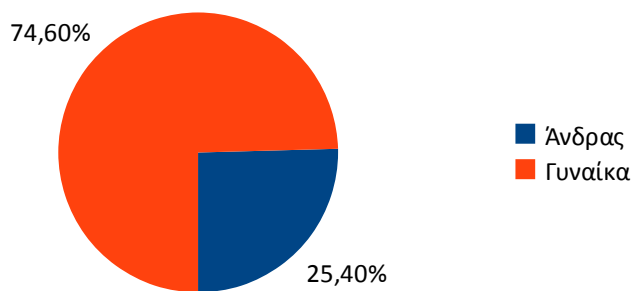
Εικόνα 1: Αναλογία στο δείγμα με βάση την ηλικία

Όπως παρατηρούμε στο ακόλουθο γράφημα οι ηλικίες 45 έως 54 έχουν τη μεγαλύτερη κατανομή με ποσοστό 45,8% (54 άτομα) ακολουθούν οι ηλικίες από 35 έως 44 με ποσοστό 36,4% (43 άτομα), οι ηλικίες 55 έως 67 με ποσοστό 12,7% (15 άτομα) και τέλος οι ηλικίες 20 έως 34 με ποσοστό 5,1% (6 άτομα). Παρατηρούμε ότι στον οργανισμό δεν εργάζονται νέα άτομα παραμόνο σε ελάχιστο ποσοστό και ανήκουν κατά το 100% στο εποχικό προσωπικό. Αυτό είναι λογικό αν αναλογιστούμε πως στο Δημόσιο έχουν να γίνουν προσλήψεις από το 2009, χρονιά κατά την οποία μπήκαμε στα μνημόνια και στην οικονομική επιτήρηση.

- 1.
2. Φύλο σύνολο 118 απαντήσεις

Πίνακας 2: Αναλογία φύλου στο δείγμα

Άνδρας	Γυναίκα
25,4%	74,6%



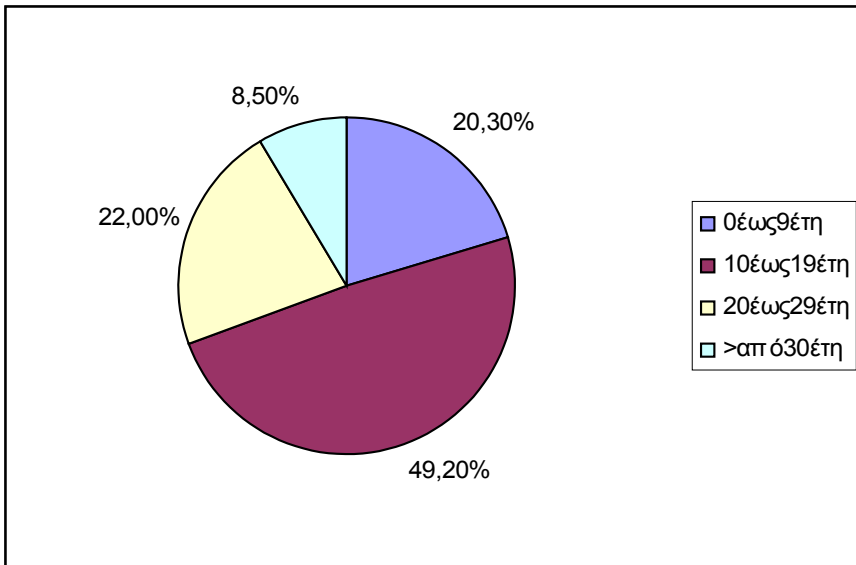
Εικόνα 2: Αναλογία φύλου στο δείγμα της μελέτης

Ήδη έχουμε αναφέρει ότι το δείγμα μας αποτελείται από 118 άτομα που εργάζονται στο Διοικητικό κομμάτι του του Δήμου Λάρισας εκ των οποίων οι 30 είναι Άντρες και οι 88 Γυναίκες. Δηλαδή 25,4% Άντρες και 74,6% Γυναίκες. Συνεπώς παρατηρούμε πως η αναλογία είναι περίπου 1 προς 3 υποδηλώνοντας μια σαφή υπεροχή των γυναικών έναντι των αντρών.

3. Συνολικά έτη υπηρεσίας σύνολο 118 απαντήσεις

Πίνακας 3: Κατανομή στο δείγμα με βάση τα έτη υπηρεσίας.

0 έως 9 έτη	10 έως 19 έτη	20 έως 29 έτη	> από 30 έτη
20,3%	49,2%	22,0%	8,5%



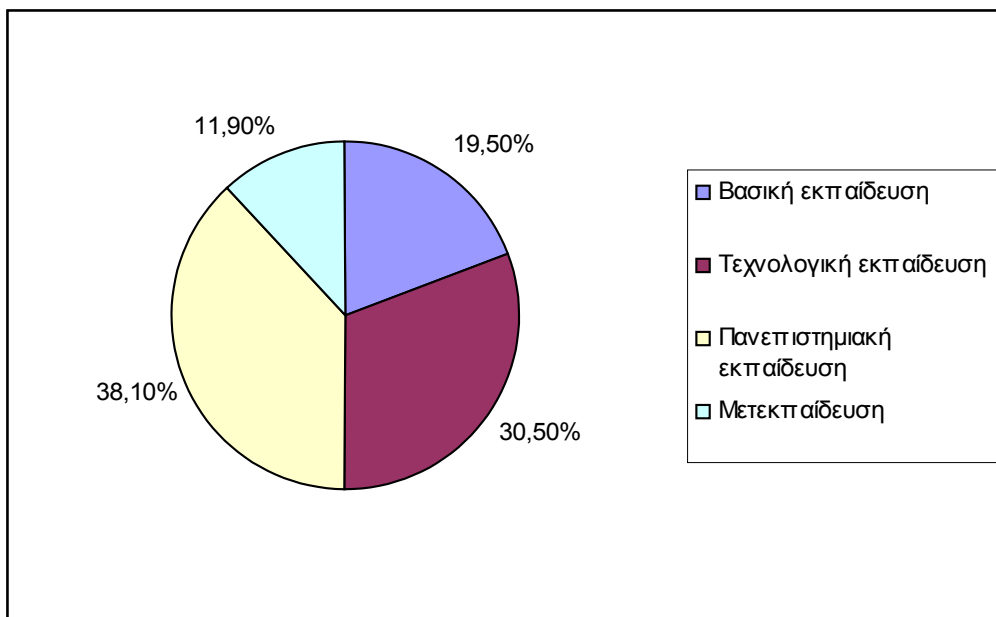
Εικόνα 3: Αναλογία στο δείγμα με βάση τα χρόνια προϋπηρεσίας

Όπως απεικονίζετε στο παραπάνω γράφημα η μεγαλύτερη κατανομή στο δείγμα με βάση τα συνολικά έτη υπηρεσίας είναι από 10 έως 19 έτη, με ποσοστό που πλησιάζει το 50%(49,2% 58 άτομα) και ακολουθούν τα 20 έως 29 έτη με 22%(26 άτομα), τα 0 έως 9 έτη με 20,3%(24 άτομα) και τέλος σε ένα μικρό ποσοστό τα έτη υπηρεσίας ξεπερνάνε τα 30 χρόνια.

4. Επίπεδο εκπαίδευσης σύνολο 118 απαντήσεις

Πίνακας 4: Κατανομή με βάση το επίπεδο εκπαίδευσης

Βασική εκπαίδευση	Τεχνολογική εκπαίδευση	Πανεπιστημιακή εκπαίδευση	Μετεκπαίδευση
19,5%	30,5%	38,10%	11,9%



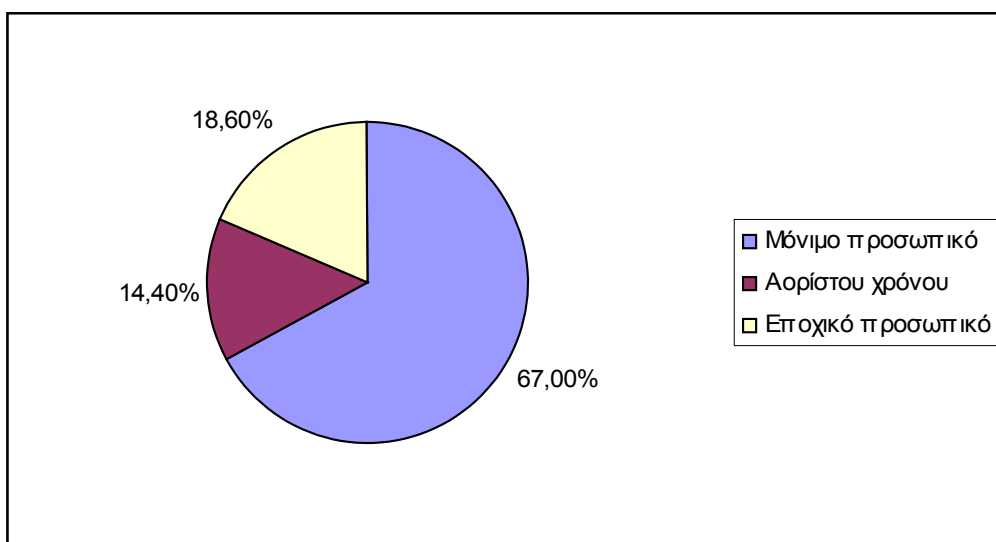
Εικόνα 4: Αναλογία στο δείγμα με βάση την εκπαιδευτική βαθμίδα

Στο Δήμο Λάρισας το δείγμα που αφορά το επίπεδο εκπαίδευσης μας δείχνει ότι το μεγαλύτερο ποσοστό 38,1% δήλωσε πανεπιστημιακή εκπαίδευση (45 άτομα) ακολουθεί η τεχνολογική εκπαίδευση με ποσοστό 30,5% (36 άτομα) μετά η βασική εκπαίδευση με ποσοστό 19,5% (23 άτομα) και τέλος η μετεκπαίδευση με ποσοστό 11,9% (14 άτομα). Με βάση τα παραπάνω στοιχεία καταλήγουμε στο συμπέρασμα πως το επίπεδο εκπαίδευσης στο Δήμο Λάρισας είναι αρκετά υψηλό στο διοικητικό προσωπικό.

5. Σχέση εργασίας σύνολο 118 απαντήσεις

Πίνακας 5: Κατανομή με βάση τη σχέση εργασίας

Μόνιμο προσωπικό	Αορίστου χρόνου	Εποχικό προσωπικό
67,0%	14,4%	18,6%



Εικόνα 5: Αναλογία στο δείγμα με βάση τη σχέση εργασίας

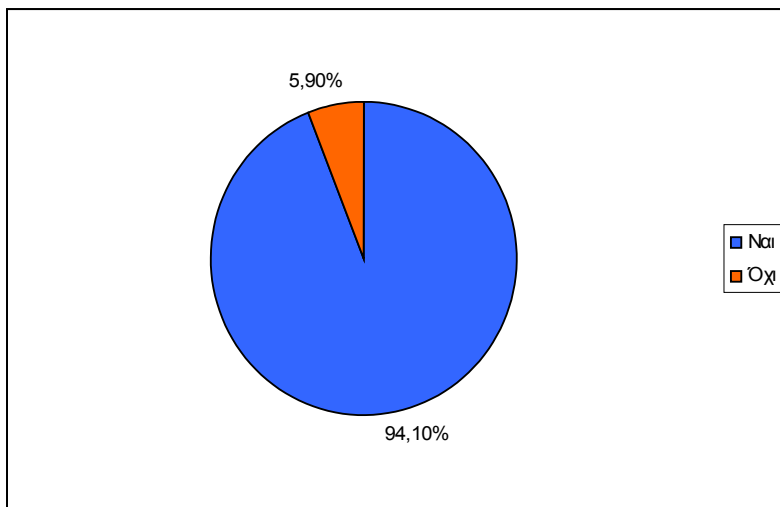
Σύμφωνα με της απαντήσεις στην ερώτηση E5 για τη σχέση εργασίας το μεγαλύτερο ποσοστό 67% (79 άτομα) έχουν μόνιμη σχέση εργασίας ενώ ένα μικρό ποσοστό 14,4%(17άτομα) βρίσκονται σε σχέση εργασίας αορίστου χρόνου και τέλος το εποχικό προσωπικό έχει ποσοστό 18,6% (22 άτομα)

4.1.3 Μέρος Β' Αποτελέσματα όσον αφορά απόψεις σχετικά με το ερωτηματολόγιο των υπαλλήλων του Δήμου Λαρισαίων

6. Γνωρίζετε ποιος είναι ο σκοπός και τα καθήκοντά σας στον Οργανισμό; Σύνολο 118 απαντήσεις

Πίνακας 6: Κατανομή στο δείγμα με βάση εάν γνωρίζουν οι υπάλληλοι τον σκοπό και τα καθήκοντά τους στον οργανισμό

Ναι	Όχι
94,1%	5,9%



Εικόνα 6: Αναλογία στο δείγμα με βάση εάν γνωρίζουν οι υπάλληλοι τον σκοπό και τα καθήκοντά τους στον οργανισμό

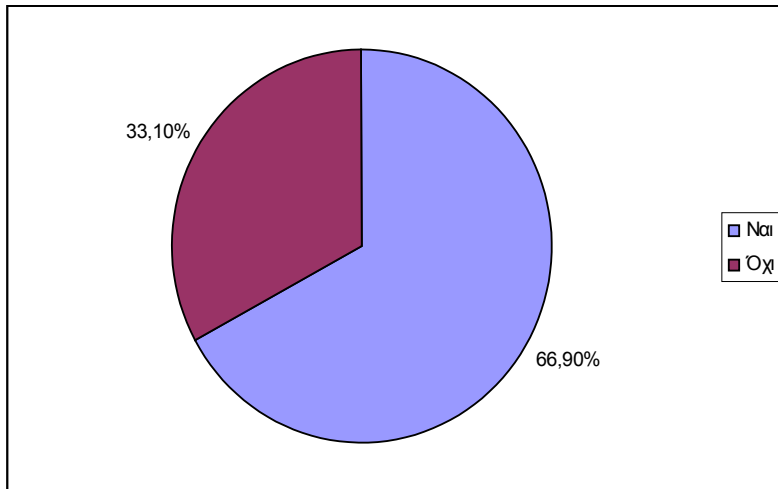
Στην ερώτηση: Γνωρίζετε ποιος είναι ο σκοπός και τα καθήκοντά σας στον Οργανισμό; Η συντριπτική πλειοψηφία απαντά θετικά σε ποσοστό 94,1%(111 άτομα) ενώ μόνο το 5,9% (7 άτομα) απαντούν αρνητικά.

Επομένως είναι ξεκάθαρο ότι οι υπηρεσίες λειτουργούν κάτω από μία βάση όπου υπάρχει πλήρη ενημέρωση στους υπαλλήλους από τα στελέχη για τις αρμοδιότητές τους.

7. Έχετε διαβάσει τον Οργανισμό Εσωτερικής Υπηρεσίας (Ο.Ε.Υ.) του Οργανισμού σας; Σύνολο 118 απαντήσεις

Πίνακας 7: Κατανομή στο δείγμα με βάση την ερώτηση εάν έχουν διαβάσει τον ΟΕΥ του δήμου

Ναι	Όχι
66,9%	33,10%



Εικόνα 7: Αναλογία στο δείγμα με βάση την ερώτηση εάν έχουν διαβάσει τον ΟΕΥ του δήμου

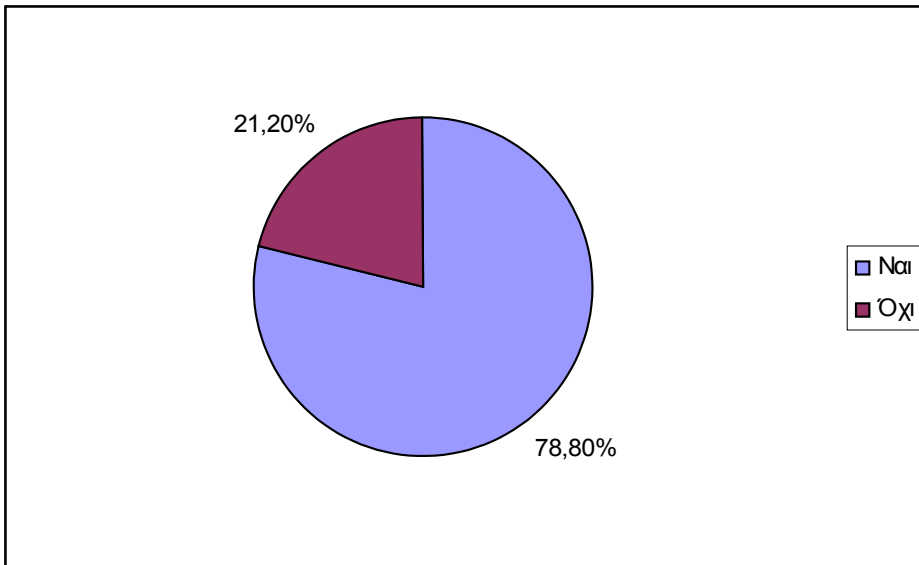
Στη συγκεκριμένη ερώτηση παρατηρούμε ότι σε ένα μεγάλο ποσοστό 67% οι υπάλληλοι έχουν ενημερωθεί από τον ΟΕΥ του Δήμου για τις αρμοδιότητές τους, αλλά παραμένει μεγάλο το ποσοστό 33% όπου η ενημέρωσή τους γίνεται αποκλειστικά από τους προϊσταμένους τους ή από τους αρχαιότερους υπαλλήλους.

Σε αυτήν την περίπτωση η διοίκηση καλόν είναι να μεριμνήσει ώστε όλοι οι υπάλληλοι του Δήμου να διαβάσουν τον ΟΕΥ τουλάχιστον για τις αρμοδιότητες του τμήματος του οποίου υπηρετούν.

8. Γνωρίζετε τη θέση σας μέσα σε αυτόν; Σύνολο 118 απαντήσεις

Πίνακας 8: Κατανομή στο δείγμα με βάση τη γνώση του κάθε υπαλλήλου για την θέση που κατέχει μέσα στον ΟΕΥ

Ναι	Όχι
78,80%	21,20%



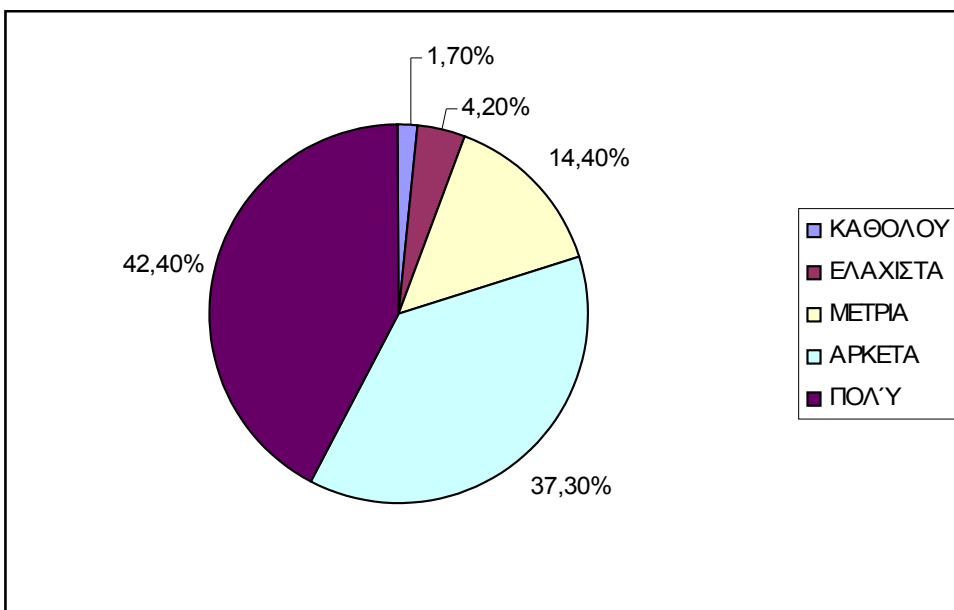
Εικόνα 8: Αναλογία στο δείγμα με βάση τη γνώση του κάθε υπαλλήλου για την θέση που κατέχει μέσα στον ΟΕΥ

Εδώ παρατηρούμε το εξής ότι ενώ το 33% δεν έχει διαβάσει τον ΟΕΥ μόνο το 21% δεν γνωρίζει τη θέση του μέσα σε αυτόν

9. Οι γνώσεις και η προϋπηρεσία σας ανταποκρίνονται στη θέση εργασίας σας; Σύνολο 118 απαντήσεις

ΚΑΘΟΛΟΥ	ΕΛΑΧΙΣΤΑ	ΜΕΤΡΙΑ	ΑΡΚΕΤΑ	ΠΟΛΥ
(1,7%)	(4,2%)	(14,4%)	(37,3%)	(42,4%)

Πίνακας 9: Κατανομή στο δείγμα με βάση την προϋπηρεσία σε σχέση με την θέση εργασίας



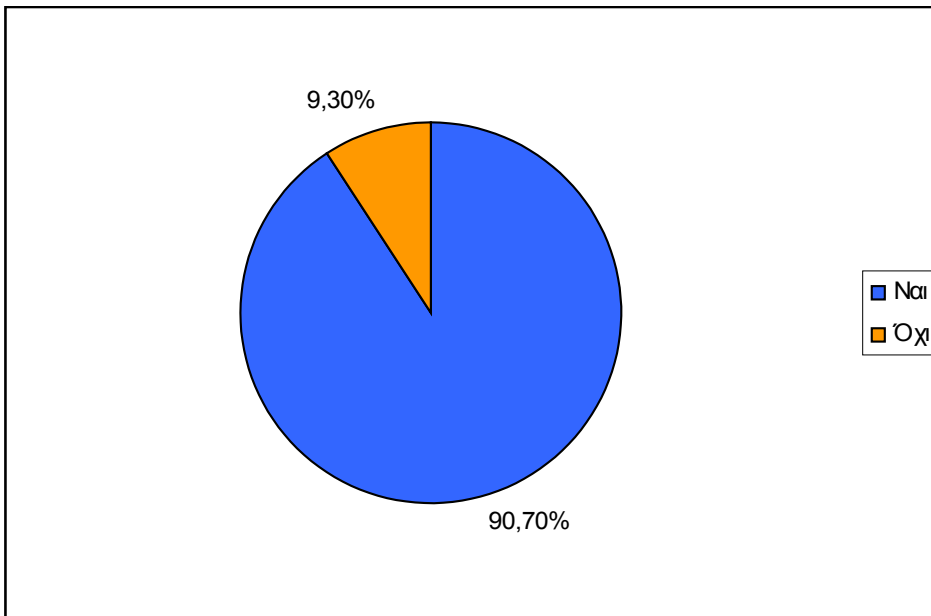
Εικόνα 9: Αναλογία στο δείγμα με βάση την προϋπηρεσία σε σχέση με την θέση εργασίας

Σε αυτή την ερώτηση παρατηρούμε ότι το 42,5 % πιστεύει ότι η ηγεσία του Δήμου εκμεταλλεύεται τα προσόντα του για την παραγωγή έργου ενώ τα ποσοστά ελάχιστα ή καθόλου είναι 4,2% και 1,7% αντίστοιχα. Από αυτή την ερώτηση καταλαβαίνουμε ότι γίνεται μία σωστή προσπάθεια από την διοίκηση για την τοποθέτηση των κατάλληλων ατόμων στις κατάλληλες θέσεις.

10. Γνωρίζετε όλους τους ιεραρχικά προϊσταμένους και υφισταμένους σας; Σύνολο 118 απαντήσεις

Πίνακας 10: Κατανομή στο δείγμα με βάση τους ιεραρχικά προϊσταμένους και υφισταμένους

Ναι	Όχι
90,70%	9,3%



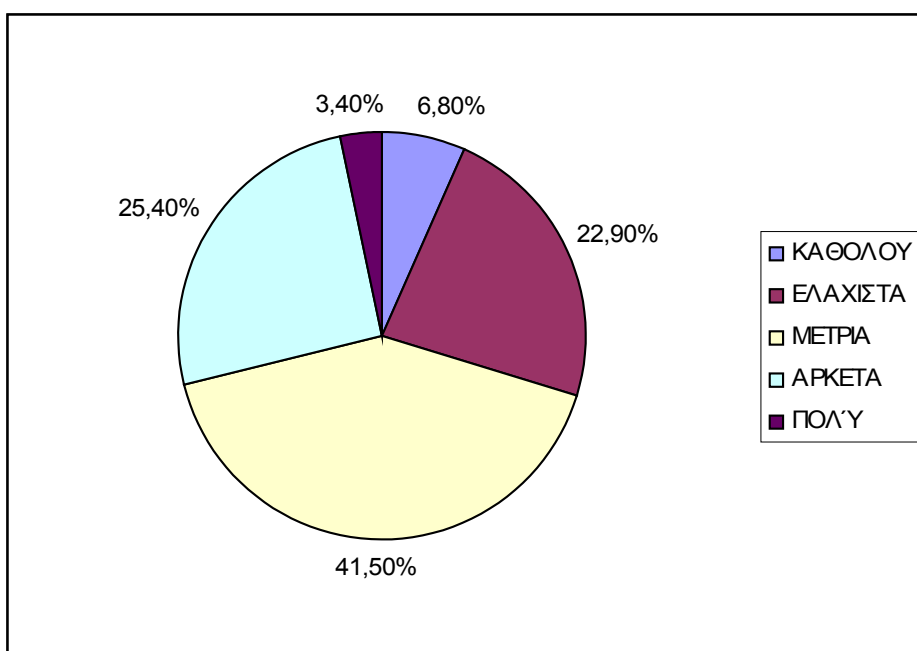
Εικόνα 10: Αναλογία στο δείγμα με βάση τους ιεραρχικά προϊσταμένους και υφισταμένους

Αν και η ερώτηση αναφέρεται σε γνώσεις που αφορούν τα πρόσωπα στο περιβάλλον εργασίας παρόλα αυτά υπάρχει έστω ένα μικρο ποσοστό (9.3%) που δεν γνωρίζει όλους τους ιεραρχικά προϊσταμένους του.

11. Οι εκάστοτε προσλήψεις ανταποκρίνονται στις πραγματικές ανάγκες του Δήμου; Σύνολο 118 απαντήσεις

ΚΑΘΟΛΟΥ	ΕΛΑΧΙΣΤΑ	ΜΕΤΡΙΑ	ΑΡΚΕΤΑ	ΠΟΛΥ
(6,8%)	(22,9%)	(41,5%)	(25,4%)	(3,4%)

Πίνακας 11: Κατανομή στο δείγμα με βάση την ερώτηση εάν οι εκάστοτε προσλήψεις ανταποκρίνονται στις πραγματικές ανάγκες του Δήμου



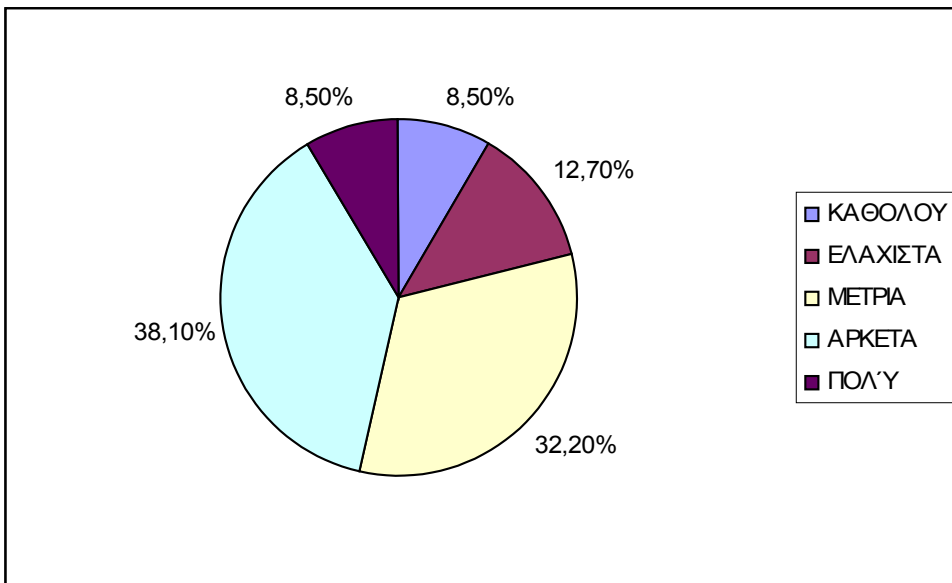
Εικόνα 11: Αναλογία στο δείγμα με βάση την ερώτηση εάν οι εκάστοτε προσλήψεις ανταποκρίνονται στις πραγματικές ανάγκες του Δήμου

Σε αυτή την ερώτηση παρατηρούμε ότι η απάντηση μέτρια με ποσοστό 41,5% είναι η επικρατέστερη. Επομένως η άποψη του προσωπικού για τις προσλήψεις δεν συμμερίζονται την άποψη της Διοίκησης η οποία είναι υπεύθυνη για τον προγραμματισμό και την προκήρυξη θέσεων

12. Πιστεύετε ότι γίνονται με προκαθορισμένα αξιολογικά κριτήρια; Σύνολο 118 απαντήσεις

ΚΑΘΟΛΟΥ	ΕΛΑΧΙΣΤΑ	ΜΕΤΡΙΑ	ΑΡΚΕΤΑ	ΠΟΛΥ
(8,5%)	(12,7%)	(32,2%)	(38,1%)	(8,5%)

Πίνακας 12: Κατανομή στο δείγμα με βάση την ερώτηση εάν οι προσλήψεις γίνονται με προκαθορισμένα αξιολογικά κριτήρια.



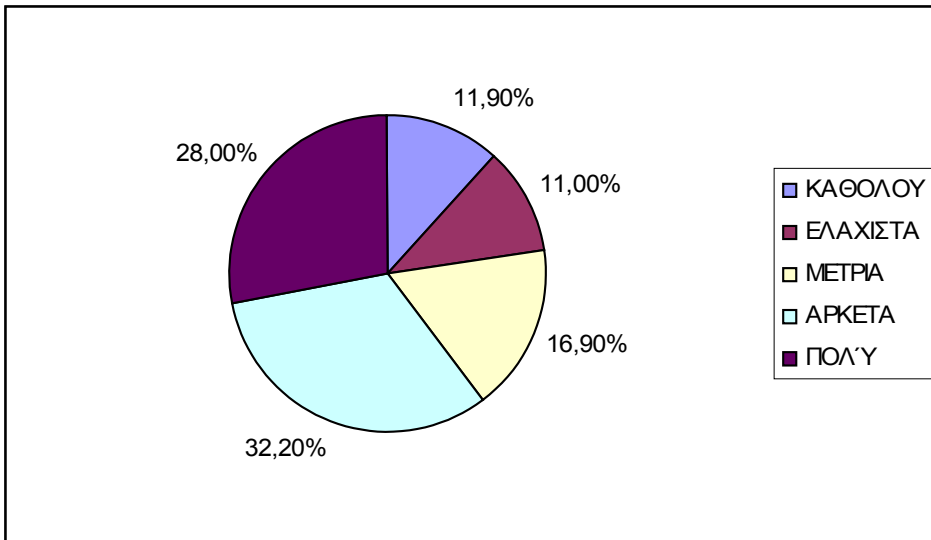
Εικόνα 12: Αναλογία στο δείγμα με βάση την ερώτηση εάν οι προσλήψεις γίνονται με προκαθορισμένα αξιολογικά κριτήρια.

Αν και οι υπάλληλοι απάντησαν κατά το μεγαλύτερο μέρος με ποσοστό(38.1%) αρκετά, παραμένει ένα μεγάλο ποσοστό περίπου το 50% που πιστεύει ότι τα αξιολογικά κριτήρια μετριάζονται ή ακόμα και ελαχιστοποιούνται στο βωμό της πελατοκρατίας.

13. Έχετε ενημερωθεί για τους στόχους λειτουργίας στο τμήμα σας; Σύνολο 118 απαντήσεις

ΚΑΘΟΛΟΥ	ΕΛΑΧΙΣΤΑ	ΜΕΤΡΙΑ	ΑΡΚΕΤΑ	ΠΟΛΥ
(11,9%)	(11%)	(16,9%)	(32,2%)	(28%)

Πίνακας 13: Κατανομή στο δείγμα σχετικά με την γνώση των υπαλλήλων για τους στόχους στην εργασία τους.



Εικόνα 13: Αναλογία στο δείγμα σχετικά με την γνώση των υπαλλήλων για τους στόχους στην εργασία τους.

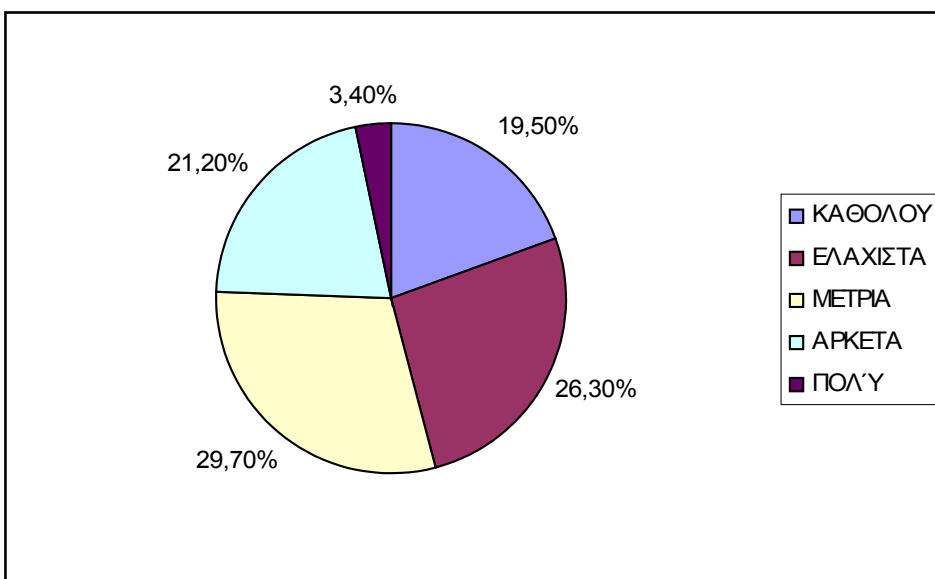
Το 60% του

συνόλου απαντά ότι γνωρίζει από αρκετά έως πολύ τους στόχους του τμήματός του πράγμα που σημαίνει ότι ο Δήμος Λαρισαίων προσπαθεί να κάνει μια διοίκηση μέσω στόχων όπως επιτάσσουν οι νέες συνθήκες εργασίας και ο νέος τρόπος διοίκησης στην Τοπική Αυτοδιοίκηση και στο ευρύτερο δημόσιο γενικότερα.

14. Η αξιολόγηση πιστεύετε ότι γίνεται με τα ίδια συγκεκριμένα και αξιοκρατικά κριτήρια για όλους; Σύνολο 118 απαντήσεις

ΚΑΘΟΛΟΥ	ΕΛΑΧΙΣΤΑ	ΜΕΤΡΙΑ	ΑΡΚΕΤΑ	ΠΟΛΥ
(19,5%)	(26,3%)	(29,7%)	(21,2%)	(3,4%)

Πίνακας 14: Κατανομή στο δείγμα για το τι πιστεύουν οι υπάλληλοι σχετικά με τον τρόπο της αξιολόγησής τους.



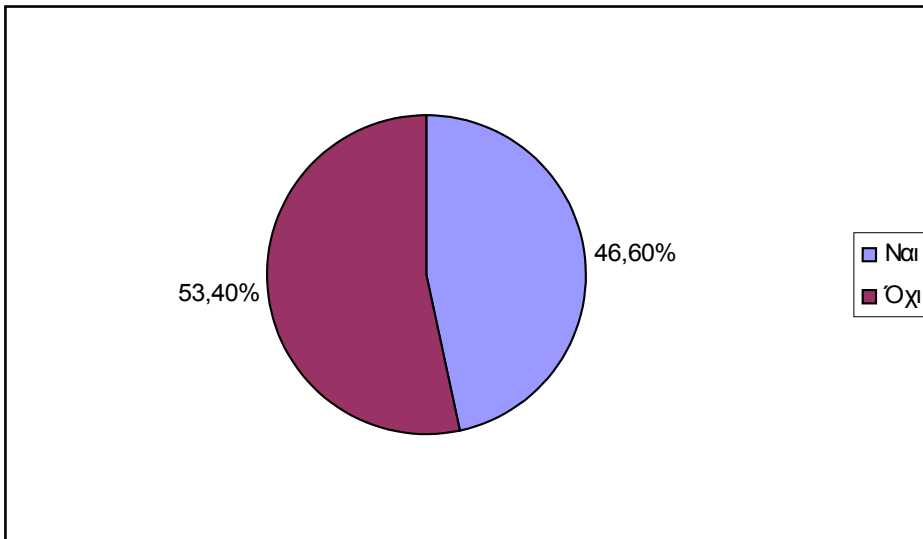
Εικόνα 14: Αναλογία στο δείγμα για το τι πιστεύουν οι υπάλληλοι σχετικά με τον τρόπο της αξιολόγησής τους.

Εδώ παρατηρούμε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των υπαλλήλων (75%) πιστεύει ότι (από μέτρια έως καθόλου) η αξιολόγηση δεν γίνεται με αξιοκρατικά κριτήρια. Αυτό βέβαια είναι εμφανές και στις απεργιακές κινητοποιήσεις κατά της αξιολόγησης όπου η συμμετοχή των εργαζομένων είναι πάνω από 80 % .

15. Γνωρίζετε την αξιολόγηση που συντάσσει για εσάς ο προϊστάμενός σας; Σύνολο 118 απαντήσεις

Ναι	Όχι
46,60%	53,4%

Πίνακας 15: Κατανομή στο δείγμα σχετικά με την γνώση των υπαλλήλων για την αξιολόγηση που συντάσσει ο προϊστάμενός τους.



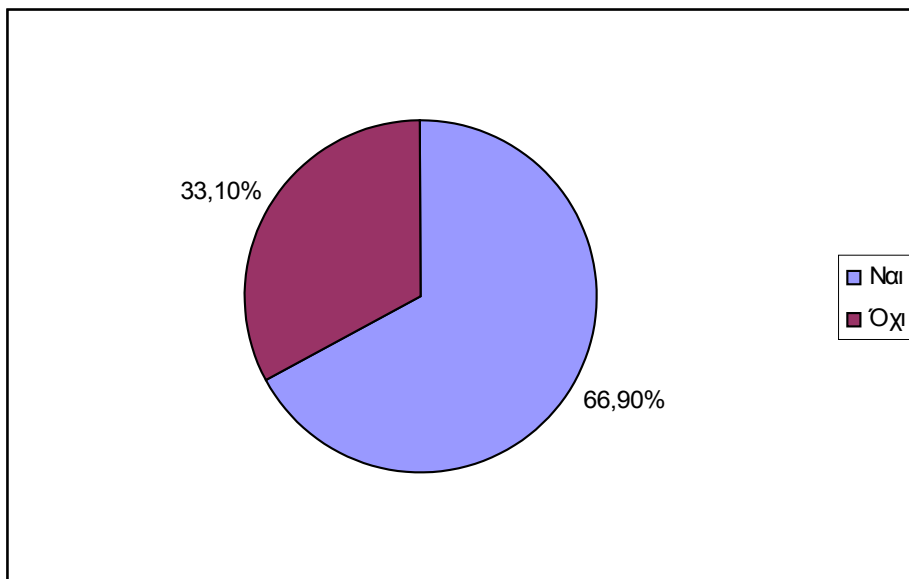
Εικόνα 15: Αναλογία στο δείγμα σχετικά με την γνώση των υπαλλήλων για την αξιολόγηση που συντάσσει ο προϊστάμενός τους.

Το μεγαλύτερο ποσοστό (53,4%) δεν γνωρίζει πως έχει αξιολογηθεί από τον προϊστάμενό του. Αυτό σημαίνει ή ότι αδιαφορεί για την βαθμολογία του ή ότι η ίδια η διοίκηση, για να μην υπάρχουν προστριβές μεταξύ των υπαλλήλων αλλά και των προϊσταμένων και γενικός για να μην αλλάξει το κλίμα συνεργασίας, φροντίζει να μην μαθαίνονται οι βαθμολογίες της αξιολόγησης.

16. Δικαιούστε ένσταση επί της αξιολόγησής σας; Σύνολο 118 απαντήσεις

Πίνακας 16: Κατανομή στο δείγμα σχετικά με την γνώση των υπαλλήλων για το αν δικαιούνται ένσταση επί της αξιολόγησης που συντάσσει ο προϊστάμενός τους

Ναι	Όχι
66,90%	33,1%



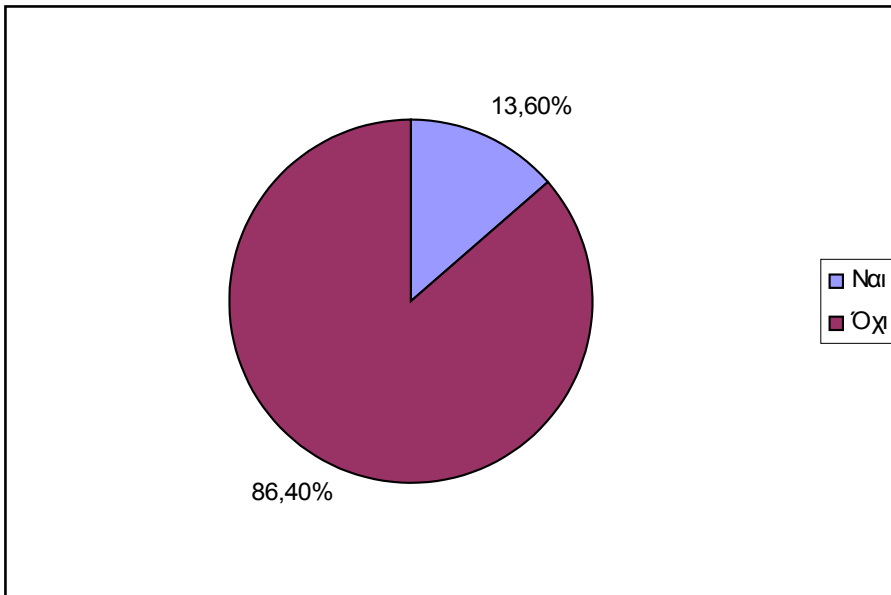
Εικόνα 16: Αναλογία στο δείγμα σχετικά με την γνώση των υπαλλήλων για το αν δικαιούνται ένσταση επί της αξιολόγησης που συντάσσει ο προϊστάμενός τους.

Το 67% απάντησε θετικά που σημαίνει ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των διοικητικών υπαλλήλων γνωρίζουν τα δικαιώματά τους όσον αφορά την αξιολόγηση.

17. Υπάρχει συγκεκριμένο πρόγραμμα μετεκπαίδευσης στο προσωπικό του Δήμου; Σύνολο 118 απαντήσεις

Πίνακας 17: Κατανομή στο δείγμα σχετικά με τις απαντήσεις του προσωπικού για το εάν υπάρχει συγκεκριμένο πρόγραμμα μετεκπαίδευσης των υπαλλήλων από τον Δήμο.

Ναι	Όχι
13,6%	86,4%



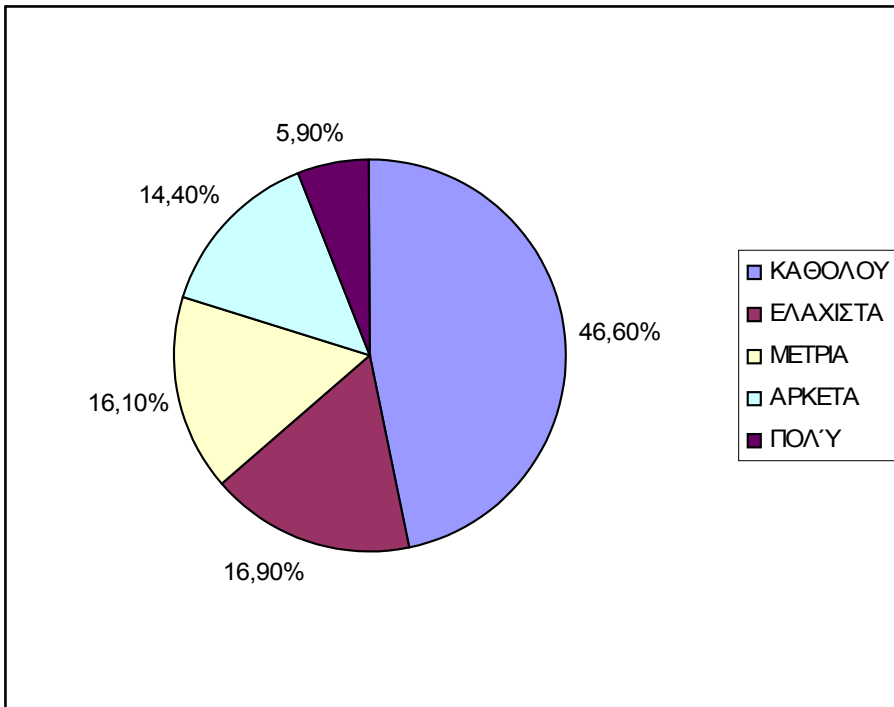
Εικόνα 17: Αναλογία στο δείγμα σχετικά με τις απαντήσεις του προσωπικού για το εάν υπάρχει συγκεκριμένο πρόγραμμα μετεκπαίδευσης των υπαλλήλων από τον Δήμο.

Η συντριπτική πλειοψηφία πιστεύει ότι δεν υπάρχει πρόγραμμα μετεκπαίδευσης στο Δήμο. Παρατηρείτε το φαινόμενο στους ΟΤΑ οι υπάλληλοι να μην παρακολουθούν σεμινάρια σχετικά με την εργασία τους είτε γιατί οι ίδιοι αδιαφορούν, είτε γιατί η ίδια η διοίκηση δεν προσφέρει κίνητρα καθώς και τα αντίστοιχα κονδύλια.

18. α. Ενισχύεται το εργασιακό ενδιαφέρον των εργαζομένων με επιβράβευση της αποδοτικότητάς τους; Σύνολο 118 απαντήσεις

ΚΑΘΟΛΟΥ	ΕΛΑΧΙΣΤΑ	ΜΕΤΡΙΑ	ΑΡΚΕΤΑ	ΠΟΛΥ
(46,6%)	(16,9%)	(16,1%)	(14,4%)	(5,9%)

Πίνακας 18: Κατανομή ως προς τα ποσοστά απαντήσεων για το αν ενισχύεται το εργασιακό ενδιαφέρον των εργαζομένων με επιβράβευση της αποδοτικότητάς τους



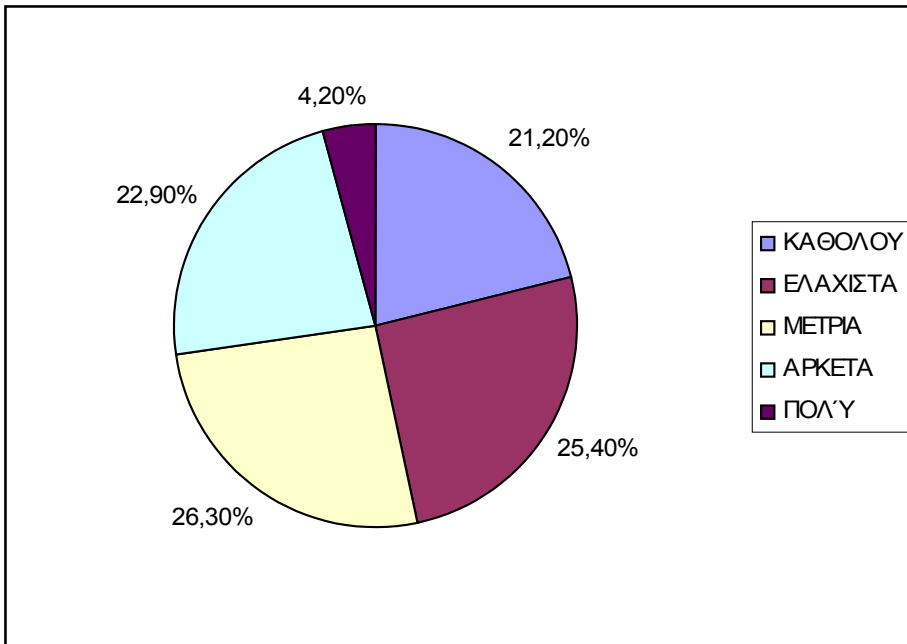
Εικόνα 18: Ποσοστά απαντήσεων για το αν ενισχύεται το εργασιακό ενδιαφέρον των εργαζομένων με επιβράβευση της αποδοτικότητάς τους

Οι απαντήσεις σε αυτήν την ερώτηση αποκτά ιδιαίτερο ενδιαφέρον γιατί αντικατοπτρίζει την πραγματικότητα στο Δημόσιο τομέα. Όταν το 47% των υπαλλήλων απαντά καθόλου σημαίνει ότι όσο και αν εργαστεί ο υπάλληλος δεν υπάρχει κάποιο ουσιαστικό όφελος.

18. β. Ενισχύεται το εργασιακό ενδιαφέρον των εργαζομένων με σεμιναριακά μαθήματα; Σύνολο 118 απαντήσεις

ΚΑΘΟΛΟΥ	ΕΛΑΧΙΣΤΑ	ΜΕΤΡΙΑ	ΑΡΚΕΤΑ	ΠΟΛΥ
(21,2%)	(25,4%)	(26,3%)	(22,9%)	(4,2%)

Πίνακας 19: Κατανομή ως προς τα ποσοστά απαντήσεων για το αν ενισχύεται το εργασιακό ενδιαφέρον των εργαζομένων με σεμιναριακά μαθήματα



Εικόνα 19: Ποσοστά απαντήσεων για το αν ενισχύεται το εργασιακό ενδιαφέρον των εργαζομένων με σεμιναριακά μαθήματα

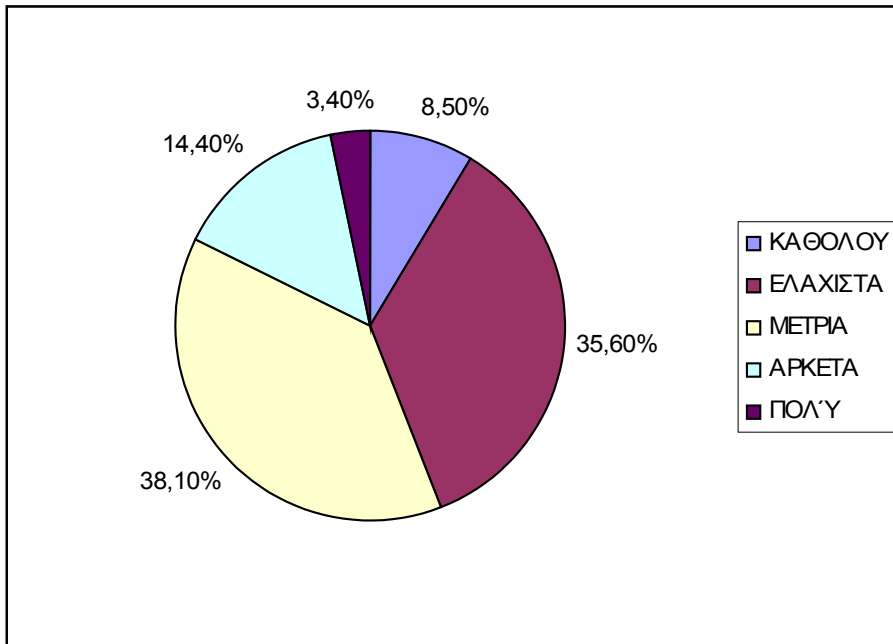
Όπως προαναφέραμε τα σεμινάρια δεν αποτελούν την προτεραιότητα των Δήμων για την ενίσχυση του εργασιακού ενδιαφέροντος του εργαζομένου.

19. Η διοίκηση λαμβάνει υπόψη τις θέσεις του Σωματείου Εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων;

Σύνολο 118 απαντήσεις

ΚΑΘΟΛΟΥ	ΕΛΑΧΙΣΤΑ	ΜΕΤΡΙΑ	ΑΡΚΕΤΑ	ΠΟΛΥ
(8,5%)	(35,6%)	(38,1%)	(14,4%)	(3,4%)

Πίνακας 20: Κατανομή ως προς τα ποσοστά απαντήσεων για το αν η διοίκηση λαμβάνει υπόψη τις θέσεις του Σωματείου Εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων



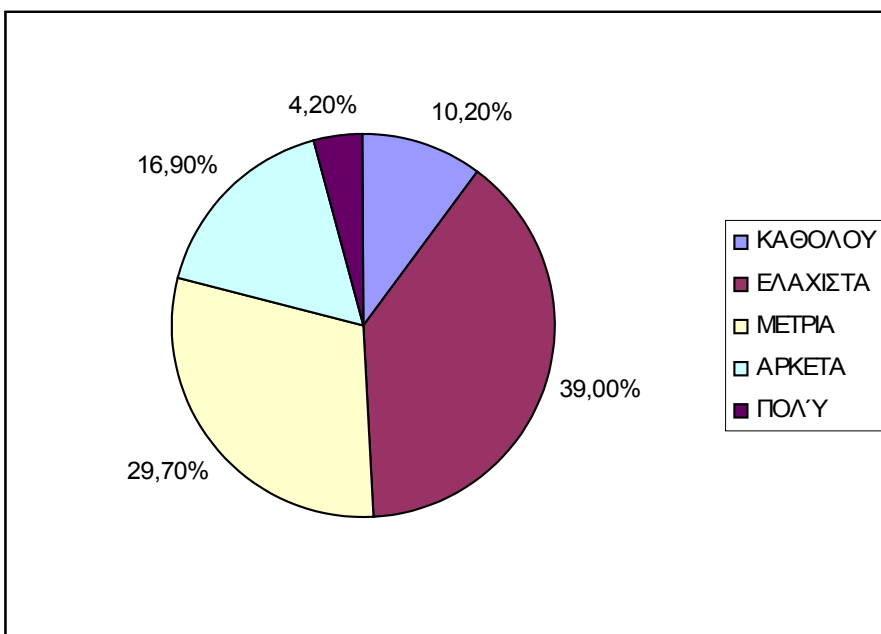
Εικόνα 20: Ποσοστά απαντήσεων για το αν η διοίκηση λαμβάνει υπόψη τις θέσεις του Σωματείου Εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων

Εκλαμβάνουμε από τα ποσοστά της κάθε απάντησης ότι το σωματείο εργαζομένων δεν μπορεί να επηρεάσει σε μεγάλο βαθμό την διοίκηση για την λήψη αποφάσεων.

20. Το Σωματείο Εργαζομένων ενισχύει τη συνεργασία και την επικοινωνία των υπαλλήλων μελών του; Σύνολο 118 απαντήσεις

ΚΑΘΟΛΟΥ	ΕΛΑΧΙΣΤΑ	ΜΕΤΡΙΑ	ΑΡΚΕΤΑ	ΠΟΛΥ
(10,2%)	(39%)	(29,7%)	(16,9%)	(4,2%)

Πίνακας 21: Κατανομή ως προς τα ποσοστά απαντήσεων για το αν το Σωματείο Εργαζομένων ενισχύει τη συνεργασία και την επικοινωνία των υπαλλήλων μελών του.



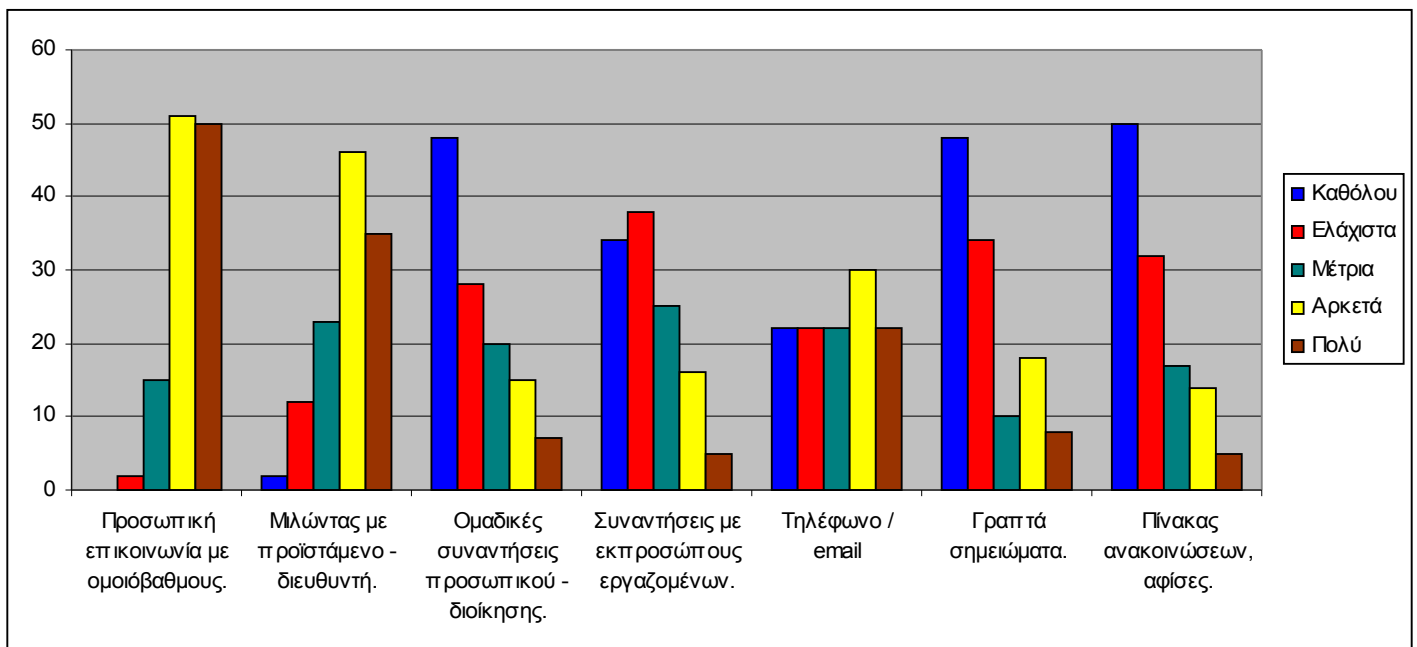
Εικόνα 21: Ποσοστά απαντήσεων για το αν το Σωματείο Εργαζομένων ενισχύει τη συνεργασία και την επικοινωνία των υπαλλήλων μελών του.

Από τα ποσοστά των απαντήσεων σε αυτήν την ερώτηση καταλαβαίνουμε ότι το σωματείο εργαζομένων δεν ανταποκρίνεται στον ρόλο του (να προάγει δηλαδή την επικοινωνία και την συνεργασία των μελών του) όπως θα περίμεναν οι εργαζόμενοι.

21. Η ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ Η ΑΝΤΑΛΛΑΓΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ ΜΕ ΠΟΙΟΥΣ ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΠΑΡΑΚΑΤΩ ΤΡΟΠΟΥΣ ΠΡΑΓΜΑΤΟΠΟΙΕΙΤΕ

Πίνακας 22: Κατανομή απαντήσεων για τον τρόπο που πραγματοποιείτε η επικοινωνία.

	ΚΑΘΟΛΟΥ	ΕΛΑΧΙΣΤΑ	ΜΕΤΡΙΑ	ΑΡΚΕΤΑ	ΠΟΛΥ
α) ΠΡΟΣΩΠΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΜΕ ΟΜΟΙΟΒΑΘΜΟΥΣ	0	2	15	51	50
β) ΜΙΛΩΝΤΑΣ ΜΕ ΤΟΝ ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟ – ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ	2	12	23	46	35
γ) ΟΜΑΔΙΚΕΣ ΣΥΝΑΝΤΗΣΕΙΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	48	28	20	15	7
δ) ΣΥΝΑΝΤΗΣΕΙΣ ΜΕ ΕΚΠΡΟΣΩΠΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	34	38	25	16	5
ε) ΤΗΛΕΦΩΝΟ . MAIL	22	22	22	30	22
στ) ΓΡΑΠΤΑ ΣΗΜΕΙΩΜΑΤΑ	48	34	10	18	8
ζ) ΠΙΝΑΚΑΣ ΑΝΑΚΟΙΝΩΣΕΩΝ, ΑΦΙΣΣΕΣ	50	32	17	14	5



Εικόνα 22: Αριθμητικό γράφημα απαντήσεων για τον τρόπο που πραγματοποιείτε η επικοινωνία.

Πίνακας 23: Κατανομή απαντήσεων για τον τρόπο που πραγματοποιείτε η επικοινωνία κατά αναλογία σε συχνότητα και ποσοστά με ομοιοβαθμους

α) ΠΡΟΣΩΠΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΜΕ ΟΜΟΙΟΒΑΘΜΟΥΣ

		Frequency	Percent
Valid	ΕΛΑΧΙΣΤΑ	2	1,7
	ΜΕΤΡΙΑ	15	12,7
	ΑΡΚΕΤΑ	51	43,2
	ΠΟΛΥ	50	42,4
	Total	118	100,0

Πίνακας 24: Κατανομή απαντήσεων για τον τρόπο που πραγματοποιείτε η επικοινωνία κατά αναλογία σε συχνότητα και ποσοστά με τον προϊστάμενο-διευθυντή

β) ΜΙΛΩΝΤΑΣ ΜΕ ΤΟΝ ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟ – ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ

		Frequency	Percent
Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	2	1,7
	ΕΛΑΧΙΣΤΑ	12	10,2
	ΜΕΤΡΙΑ	23	19,5
	ΑΡΚΕΤΑ	46	39,0
	ΠΟΛΥ	35	29,7
	Total	118	100

Πίνακας 25: Κατανομή απαντήσεων για τον τρόπο που πραγματοποιείτε η επικοινωνία κατά αναλογία σε συχνότητα και ποσοστά με ομαδικές συναντήσεις προσωπικού διοίκησης

γ) ΟΜΑΔΙΚΕΣ ΣΥΝΑΝΤΗΣΕΙΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

		Frequency	Percent
Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	48	40,7
	ΕΛΑΧΙΣΤΑ	28	23,7
	ΜΕΤΡΙΑ	20	16,9
	ΑΡΚΕΤΑ	15	12,7
	ΠΟΛΥ	7	5,9
	Total	118	100,0

Πίνακας 26: Κατανομή απαντήσεων για τον τρόπο που πραγματοποιείτε η επικοινωνία κατά αναλογία σε συχνότητα και ποσοστά με συναντήσεις με εκπροσώπους εργαζομένων

δ) ΣΥΝΑΝΤΗΣΕΙΣ ΜΕ ΕΚΠΡΟΣΩΠΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

		Frequency	Percent
Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	35	29,7
	ΕΛΑΧΙΣΤΑ	37	31,4
	ΜΕΤΡΙΑ	25	21,2
	ΑΡΚΕΤΑ	16	13,6
	ΠΟΛΥ	5	4,2
	Total	118	100,0

Πίνακας 27: Κατανομή απαντήσεων για τον τρόπο που πραγματοποιείτε η επικοινωνία κατά αναλογία σε συχνότητα και ποσοστά με τηλέφωνο - mail

ε)ΤΗΛΕΦΩΝΟ . MAIL

		Frequency	Percent
Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	22	18,6
	ΕΛΑΧΙΣΤΑ	21	17,8
	ΜΕΤΡΙΑ	22	18,6
	ΑΡΚΕΤΑ	31	26,3
	ΠΟΛΥ	22	18,6
	Total	118	100,0

Πίνακας 28: Κατανομή απαντήσεων για τον τρόπο που πραγματοποιείτε η επικοινωνία κατά αναλογία σε συχνότητα και ποσοστά με γραπτά σημειώματα

στ)ΓΡΑΠΤΑ ΣΗΜΕΙΩΜΑΤΑ

		Frequency	Percent
Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	48	40,7
	ΕΛΑΧΙΣΤΑ	34	28,8
	ΜΕΤΡΙΑ	10	8,5
	ΑΡΚΕΤΑ	18	15,3
	ΠΟΛΥ	8	6,8
	Total	118	100,0

Πίνακας 29: Κατανομή απαντήσεων για τον τρόπο που πραγματοποιείτε η επικοινωνία κατά αναλογία σε συχνότητα και ποσοστά με πίνακα ανακοινώσεων, αφίσες.

ζ)ΠΙΝΑΚΑΣ ΑΝΑΚΟΙΝΩΣΕΩΝ, ΑΦΙΣΕΣ

		Frequency	Percent
Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	50	42,4
	ΕΛΑΧΙΣΤΑ	32	27,1
	ΜΕΤΡΙΑ	17	14,4
	ΑΡΚΕΤΑ	14	11,9
	ΠΟΛΥ	5	4,2
	Total	118	100,0

Στην αρχή παρουσιάζεται ένα αριθμητικό γράφημα και στη συνέχεια έχουμε για κάθε ερώτηση την ποσοτική ανάλυση. Κατά την ανάλυση παρατηρούμε ότι οι πληροφορίες ανταλλάσσονται μεταξύ του προσωπικού κυρίως ανάμεσα στους ομοιόβαθμους υπαλλήλους (86% αρκετά έως πολύ), ακολουθεί η επικοινωνία με τον προϊστάμενο ή τον διευθυντή (70% αρκετά έως πολύ), μετά ακολουθεί η επικοινωνία μέσω τηλεφώνου ή email (45% αρκετά έως πολύ) και στο τέλος τα γραπτά σημειώματα, ο πίνακας ανακοινώσεων, οι συναντήσεις με εκπροσώπους των υπαλλήλων και οι ομαδικές συναντήσεις μεταξύ υπαλλήλων και διοίκησης με ποσοστό από 15% έως 20% κατά το άθροισμα των υποομάδων αρκετά έως πολύ.

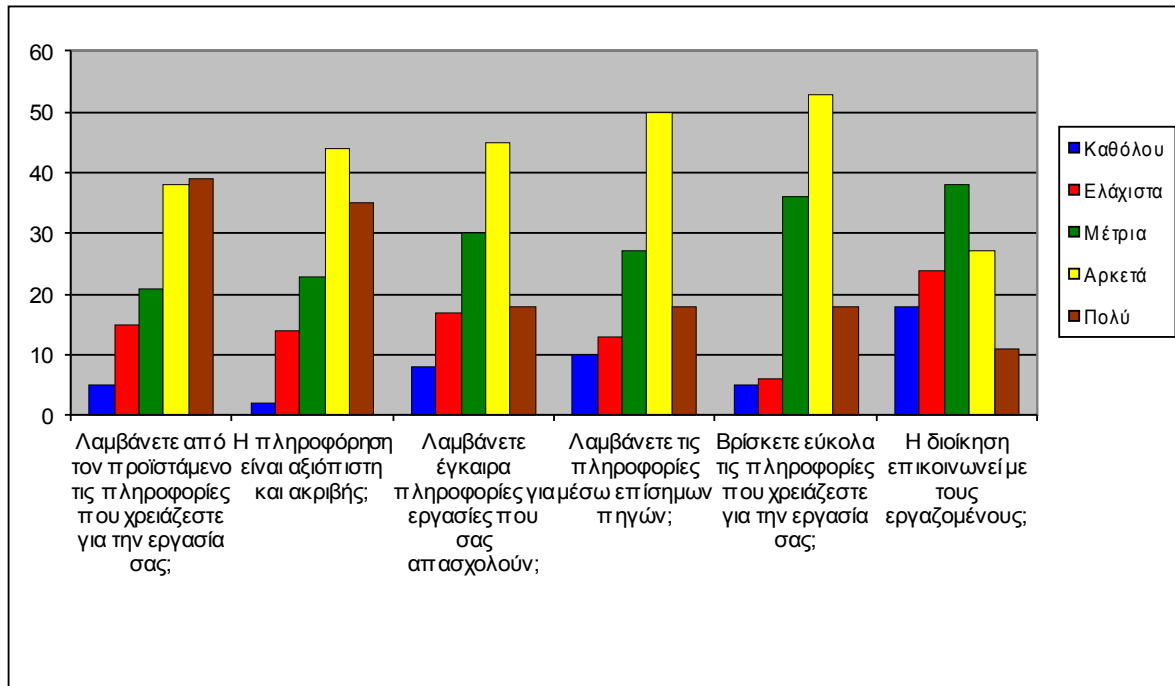
Γίνεται κατανοητό και επίσημα ότι οι ΟΤΑ δεν χρησιμοποιούν σαν εργαλείο της διοίκησης τις ομαδικές συναντήσεις όλου του προσωπικού για ενημέρωση και χάραξη μίας πολιτικής με

κοινούς στόχους, αλλά το κάθε τμήμα λειτουργεί σχεδόν αυτόνομα.

22. Επικοινωνία Διοίκησης με εργαζομένους.

Πίνακας 30: Κατανομή απαντήσεων για τον τρόπο που πραγματοποιείτε η επικοινωνία κατακόρυφα (από πάνω προς τα κάτω)

	Καθόλου	Ελάχιστα	Μέτρια	Αρκετά	Πολύ
Λαμβάνετε από τον προϊστάμενο τις πληροφορίες που χρειάζεστε για την εργασία σας;	5	15	21	38	39
Η πληροφόρηση είναι αξιόπιστη και ακριβής;	2	14	23	44	35
Λαμβάνετε έγκαιρα πληροφορίες για εργασίες που σας απασχολούν;	8	17	30	45	18
Λαμβάνετε τις πληροφορίες μέσω επίσημων πηγών;	10	13	27	50	18
Βρίσκετε εύκολα τις πληροφορίες που χρειάζεστε για την εργασία σας;	5	6	36	53	18
Η διοίκηση επικοινωνεί με τους εργαζομένους;	18	24	38	27	11



Εικόνα 23: Αριθμητικό γράφημα για το πως αντιλαμβάνονται οι υπάλληλοι την από πάνω προς τα κάτω επικοινωνία

Πίνακας 31: Κατανομή απαντήσεων για τον τρόπο που πραγματοποιείτε η επικοινωνία κατακόρυφα (από πάνω προς τα κάτω) στην ερώτηση Λαμβάνετε από τον προϊστάμενο τις πληροφορίες που χρειάζεστε για την εργασία σας;

Λαμβάνετε από τον προϊστάμενο τις πληροφορίες που χρειάζεστε για την εργασία σας;

	Frequency	Percent
Valid ΚΑΘΟΛΟΥ	5	4,2
ΕΛΑΧΙΣΤΑ	15	12,7
ΜΕΤΡΙΑ	21	17,8

	ΑΡΚΕΤΑ	38	32,2
	ΠΟΛΥ	39	33,1
	Total	118	100,0

Πίνακας 32: Κατανομή απαντήσεων για τον τρόπο που πραγματοποιείτε η επικοινωνία κατακόρυφα (από πάνω προς τα κάτω) στην ερώτηση Η πληροφόρηση είναι αξιόπιστη και ακριβής;

Η πληροφόρηση είναι αξιόπιστη και ακριβής;

		Frequency	Percent
Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	2	1,7
	ΕΛΑΧΙΣΤΑ	14	11,9
	ΜΕΤΡΙΑ	23	19,5
	ΑΡΚΕΤΑ	44	37,3
	ΠΟΛΥ	35	29,7
	Total	118	100,0

Πίνακας 33: Κατανομή απαντήσεων για τον τρόπο που πραγματοποιείτε η επικοινωνία κατακόρυφα (από πάνω προς τα κάτω) στην ερώτηση Λαμβάνετε έγκαιρα πληροφορίες για εργασίες που σας απασχολούν;

Λαμβάνετε έγκαιρα πληροφορίες για εργασίες που σας απασχολούν;

		Frequency	Percent
Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	8	6,8
	ΕΛΑΧΙΣΤΑ	17	14,4
	ΜΕΤΡΙΑ	30	25,4
	ΑΡΚΕΤΑ	45	38,1
	ΠΟΛΥ	18	15,3
	Total	118	100,0

Πίνακας 34: Κατανομή απαντήσεων για τον τρόπο που πραγματοποιείτε η επικοινωνία κατακόρυφα (από πάνω προς τα κάτω) στην ερώτηση Λαμβάνετε τις πληροφορίες μέσω επίσημων πηγών;

Λαμβάνετε τις πληροφορίες μέσω επίσημων πηγών;

		Frequency	Percent
Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	11	9,3
	ΕΛΑΧΙΣΤΑ	13	11,0
	ΜΕΤΡΙΑ	27	22,9
	ΑΡΚΕΤΑ	49	41,5
	ΠΟΛΥ	18	15,3
	Total	118	100,0

Πίνακας 35: Κατανομή απαντήσεων για τον τρόπο που πραγματοποιείτε η επικοινωνία κατακόρυφα (από πάνω προς τα κάτω) στην ερώτηση Βρίσκετε εύκολα τις πληροφορίες που χρειάζεστε για την εργασία σας;

Βρίσκετε εύκολα τις πληροφορίες που χρειάζεστε για την εργασία σας;

		Frequency	Percent
Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	5	4,2
	ΕΛΑΧΙΣΤΑ	6	5,1

ΜΕΤΡΙΑ	36	30,5
ΑΡΚΕΤΑ	53	44,9
ΠΟΛΥ	18	15,3
Total	118	100,0

Πίνακας 36: Κατανομή απαντήσεων για τον τρόπο που πραγματοποιείτε η επικοινωνία κατακόρυφα (από πάνω προς τα κάτω) στην ερώτηση Η διοίκηση επικοινωνεί με τους εργαζομένους;

Η διοίκηση επικοινωνεί με τους εργαζομένους;

		Frequency	Percent
Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	18	15,3
	ΕΛΑΧΙΣΤΑ	24	20,3
	ΜΕΤΡΙΑ	38	32,2
	ΑΡΚΕΤΑ	27	22,9
	ΠΟΛΥ	11	9,3
	Total	118	100,0

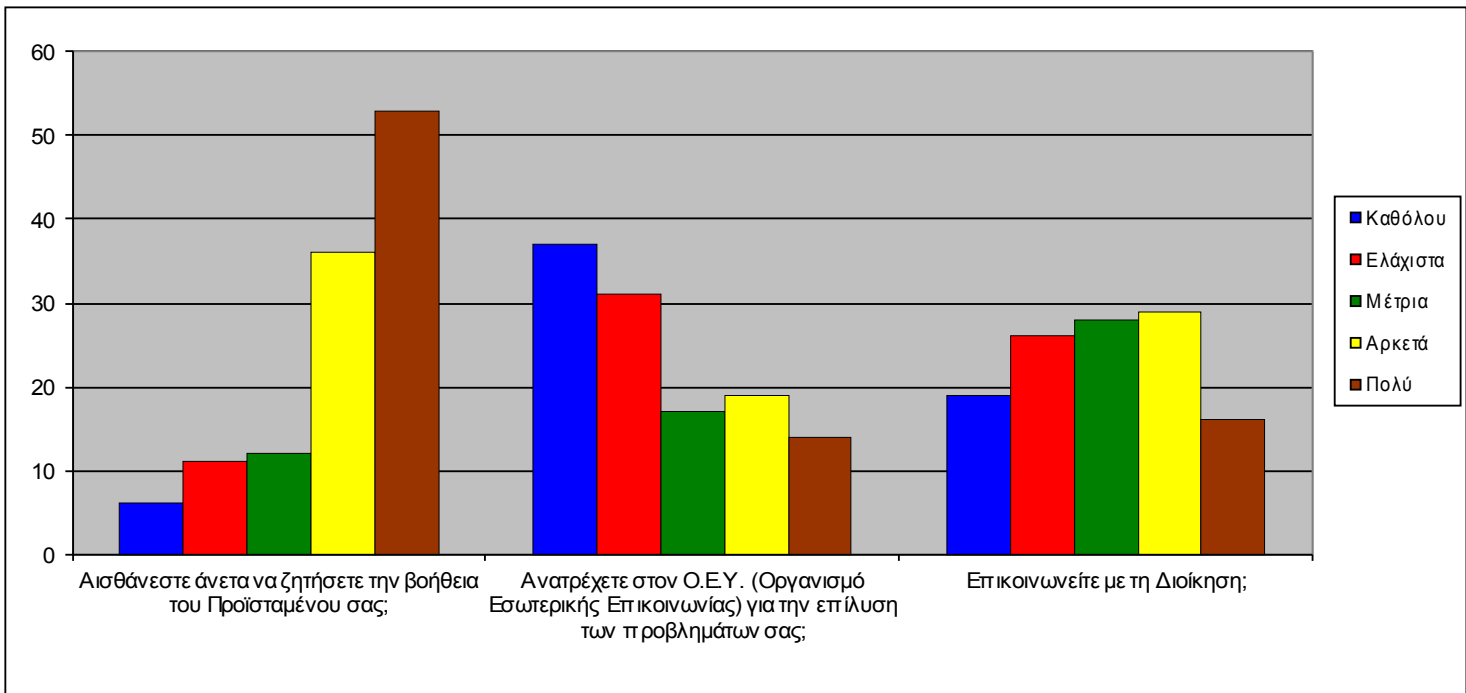
Στην αρχή παρουσιάζεται ένα αριθμητικό γράφημα και στη συνέχεια έχουμε για κάθε ερώτηση την ποσοτική ανάλυση.

Παρόλο που στις 5 πρώτες ερωτήσεις παρατηρούμε μία θετική εικόνα, για τον τρόπο που γίνεται η επικοινωνία με τους ανωτέρους αλλά και για την σχετική ικανοποίησή τους για την προσβασιμότητα και το είδος των πληροφοριών που εκλαμβάνουν, στην τελευταία ερώτηση αν η διοίκηση επικοινωνεί με τους εργαζομένους βλέπουμε ότι κυριαρχεί η μετριότητα πράγμα που δείχνει μια σχετικά απόμακρη διοίκηση.

23. Επικοινωνία εργαζομένων με Διοίκηση.

Πίνακας 37: Κατανομή απαντήσεων για τον τρόπο που πραγματοποιείτε η επικοινωνία κατακόρυφα (από κάτω προς τα πάνω)

	Καθόλου	Ελάχιστα	Μέτρια	Αρκετά	Πολύ
Αισθάνεστε άνετα να ζητήσετε την βοήθεια του Προϊσταμένου σας;	6	11	12	36	53
Ανατρέχετε στον Ο.Ε.Υ. (Οργανισμό Εσωτερικής Επικοινωνίας) για την επίλυση των προβλημάτων σας;	37	31	17	19	14
Επικοινωνείτε με τη Διοίκηση;	19	26	28	29	16



Εικόνα 24: Αριθμητικό γράφημα για το πως αντιλαμβάνονται οι υπάλληλοι την από κάτω προς τα πάνω επικοινωνία

Πίνακας 38: Κατανομή απαντήσεων για τον τρόπο που πραγματοποιείτε η επικοινωνία κατακόρυφα (από κάτω προς τα πάνω) στην ερώτηση Αισθάνεστε άνετα να ζητήσετε την βοήθεια του Προϊσταμένου σας;

Αισθάνεστε άνετα να ζητήσετε την βοήθεια του Προϊσταμένου σας;

		Frequency	Percent
Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	6	5,1
	ΕΛΑΧΙΣΤΑ	11	9,3
	ΜΕΤΡΙΑ	12	10,2
	ΑΡΚΕΤΑ	36	30,5
	ΠΟΛΥ	53	44,9
	Total	118	100,0

Πίνακας 39: Κατανομή απαντήσεων για τον τρόπο που πραγματοποιείτε η επικοινωνία κατακόρυφα (από κάτω προς τα πάνω) στην ερώτηση Ανατρέχετε στον Ο.Ε.Υ. (Οργανισμό Εσωτερικής Επικοινωνίας) για την επίλυση των προβλημάτων σας;

Ανατρέχετε στον Ο.Ε.Υ. (Οργανισμό Εσωτερικής Επικοινωνίας) για την επίλυση των προβλημάτων σας;

		Frequency	Percent
Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	37	31,4

ΕΛΑΧΙΣΤΑ	31	26,3
ΜΕΤΡΙΑ	17	14,4
ΑΡΚΕΤΑ	19	16,1
ΠΟΛΥ	14	11,9
Total	118	100,0

Πίνακας 40: Κατανομή απαντήσεων για τον τρόπο που πραγματοποιείτε η επικοινωνία κατακόρυφα (από κάτω προς τα πάνω) στην ερώτηση *Επικοινωνείτε με τη Διοίκηση;*

Επικοινωνείτε με τη Διοίκηση;

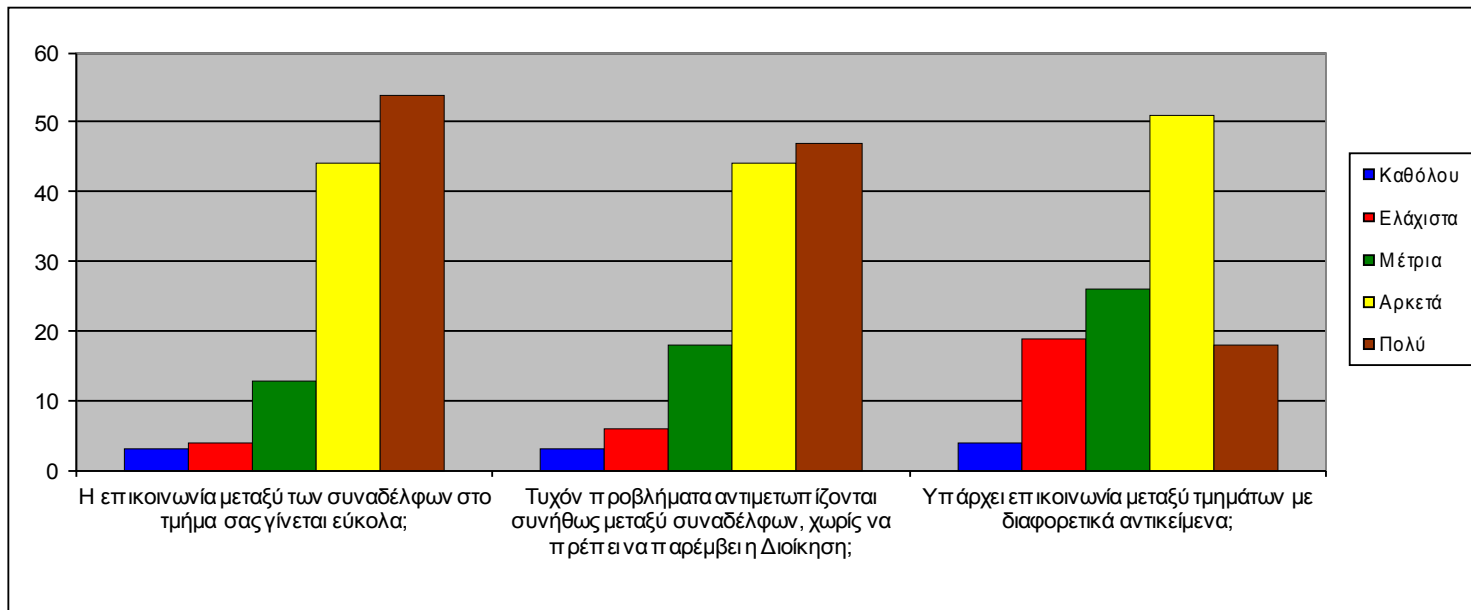
		Frequency	Percent
Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	19	16,1
	ΕΛΑΧΙΣΤΑ	26	22,0
	ΜΕΤΡΙΑ	28	23,7
	ΑΡΚΕΤΑ	29	24,6
	ΠΟΛΥ	16	13,6
	Total	118	100,0

Στην αρχή παρουσιάζεται ένα αριθμητικό γράφημα και στη συνέχεια έχουμε για κάθε ερώτηση την ποσοτική ανάλυση. Είναι οφθαλμοφανές ότι οι σχέσεις των υπαλλήλων με τους προϊσταμένους είναι αρκετά καλές γιατί και το μεγαλύτερο ποσοστό (30,5 % αρκετά και 45% πολύ) δηλώνουν ότι αισθάνονται άνετα να ζητήσουν την βοήθειά τους. Το μεγαλύτερο ποσοστό (περίπου 57% ελάχιστα έως καθόλου) δεν ανατρέχει στο ΟΕΥ του Δήμου για επίλυση διαφόρων προβλημάτων, ενώ στην ερώτηση επικοινωνείτε με την διοίκηση το ποσοστό παραμένει σε χαμηλά επίπεδα.

24. Επικοινωνία μεταξύ συναδέλφων.

Πίνακας 41: Κατανομή απαντήσεων για τον τρόπο που πραγματοποιείτε η επικοινωνία οριζόντια.

	Καθόλου	Ελάχιστα	Μέτρια	Αρκετά	Πολύ
Η επικοινωνία μεταξύ των συναδέλφων στο τμήμα σας γίνεται εύκολα;	3	4	13	44	54
Τυχόν προβλήματα αντιμετωπίζονται συνήθως μεταξύ συναδέλφων, χωρίς να πρέπει να παρέμβει η Διοίκηση;	3	6	18	44	47
Υπάρχει επικοινωνία μεταξύ τμημάτων με διαφορετικά αντικείμενα;	4	19	26	51	18



Εικόνα 25: Αριθμητικό γράφημα για το πως αντιλαμβάνονται οι υπάλληλοι την οριζόντια επικοινωνία.

Πίνακας 42: Κατανομή απαντήσεων για τον τρόπο που πραγματοποιείτε η επικοινωνία οριζόντια στην ερώτηση Η επικοινωνία μεταξύ των συναδέλφων στο τμήμα σας γίνεται εύκολα;

Η επικοινωνία μεταξύ των συναδέλφων στο τμήμα σας γίνεται εύκολα;

		Frequency	Percent
Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	3	2,5
	ΕΛΑΧΙΣΤΑ	4	3,4
	ΜΕΤΡΙΑ	13	11,0
	ΑΡΚΕΤΑ	44	37,3
	ΠΟΛΥ	54	45,8
	Total	118	100,0

Πίνακας 43: Κατανομή απαντήσεων για τον τρόπο που πραγματοποιείτε η επικοινωνία οριζόντια στην ερώτηση Τυχόν προβλήματα αντιμετωπίζονται συνήθως μεταξύ συναδέλφων, χωρίς να πρέπει να παρέμβει η Διοίκηση;

Τυχόν προβλήματα αντιμετωπίζονται συνήθως μεταξύ συναδέλφων, χωρίς να πρέπει να παρέμβει η Διοίκηση;

		Frequency	Percent
Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	3	2,5
	ΕΛΑΧΙΣΤΑ	5	4,2
	ΜΕΤΡΙΑ	19	16,1
	ΑΡΚΕΤΑ	44	37,3
	ΠΟΛΥ	47	39,8
	Total	118	100,0

Πίνακας 44: Κατανομή απαντήσεων για τον τρόπο που πραγματοποιείτε η επικοινωνία οριζόντια στην ερώτηση Υπάρχει επικοινωνία μεταξύ τμημάτων με διαφορετικά αντικείμενα;

Υπάρχει επικοινωνία μεταξύ τμημάτων με διαφορετικά αντικείμενα;

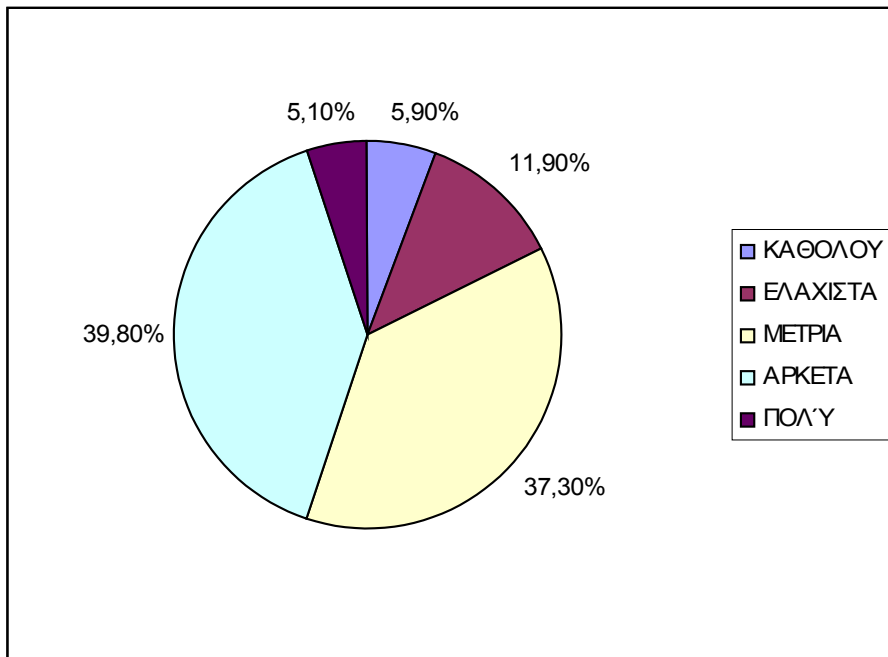
		Frequency	Percent
Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	4	3,4
	ΕΛΑΧΙΣΤΑ	19	16,1
	ΜΕΤΡΙΑ	25	21,2
	ΑΡΚΕΤΑ	52	44,1
	ΠΟΛΥ	18	15,3
	Total	118	100,0

Στην αρχή παρουσιάζεται ένα αριθμητικό γράφημα και στη συνέχεια έχουμε για κάθε ερώτηση την ποσοτική ανάλυση. Για άλλη μια φορά γίνεται κατανοητό σε μεγάλο ποσοστό (37 % αρκετά και 46% πολύ) ότι η επικοινωνία μέσα στο τμήμα είναι πολύ καλή. Οποιαδήποτε προβλήματα αντιμετωπίζονται χωρίς να παρεμβαίνει η διοίκηση απάντησε το μεγαλύτερο ποσοστό (37 % αρκετά και 40% πολύ) και σε αρκετά καλό επίπεδο (44% αρκετά) βρίσκεται η επικοινωνία μεταξύ τμημάτων με διαφορετικά αντικείμενα.

25. Πόσο ικανοποιημένοι είστε από την επικοινωνία στο Δήμο σας; Σύνολο 118 απαντήσεις

ΚΑΘΟΛΟΥ	ΕΛΑΧΙΣΤΑ	ΜΕΤΡΙΑ	ΑΡΚΕΤΑ	ΠΟΛΥ
(5,9%)	(11,9%)	(37,3%)	(39,8%)	(5,1%)

Πίνακας 45: Κατανομή απαντήσεων των υπαλλήλων για την ικανοποίησή τους από την επικοινωνία στον οργανισμό.



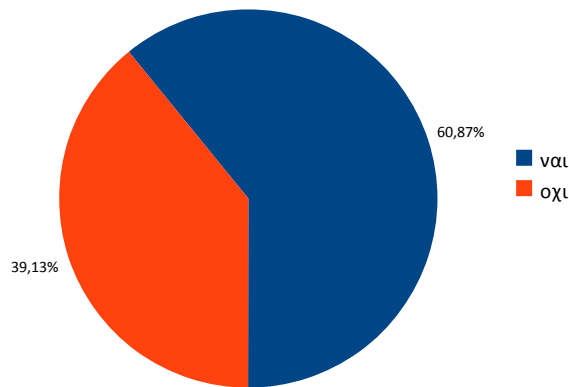
Εικόνα 26: Ποσοστά στην ερώτηση πόσο ικανοποιημένοι είστε από την επικοινωνία στο Δήμο σας

Παρατηρούμε ότι το 40% των υπαλλήλων είναι αρκετά ικανοποιημένοι με την επικοινωνία

στο δήμο και το 37% μέτρια ενώ σε πολύ μικρότερα ποσοστά κυμαίνονται οι υπόλοιπες απαντήσεις. Δείγμα θετικό για τον τρόπο που λειτουργεί ο δήμος Λαρισαίων στο θέμα της πληροφόρησης.

26.ΕΧΕΤΕ ΕΡΓΑΣΤΕΙ ΣΕ ΟΜΑΔΕΣ;

Εχετε εργαστεί σε ομάδες

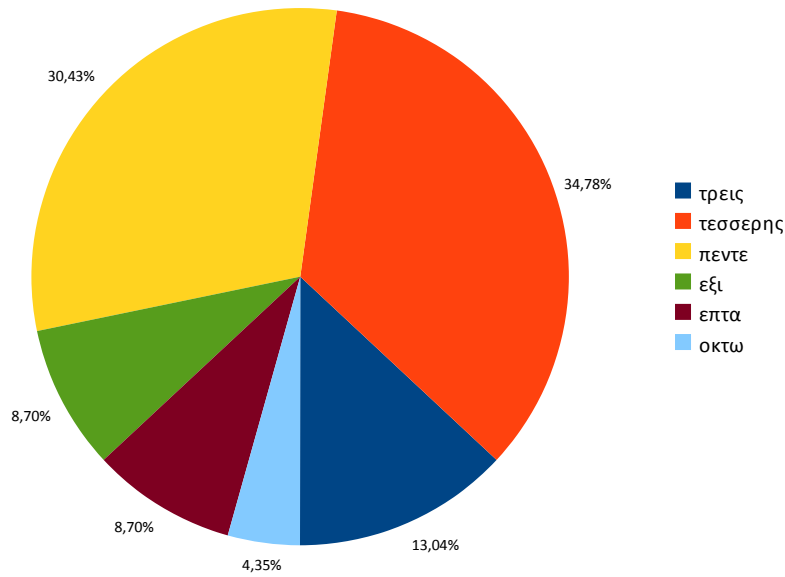


Εικόνα 27: Ποσοστά ερωτηθέντων που έχουν εργαστεί σε ομάδες.

Παρατηρούμε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των υπαλλήλων του Δήμου έχει εργαστεί σε ομάδες παρόλα αυτά το ποσοστό αυτών που δεν έχουν εργαστεί σε ομάδες πλησιάζει το 40% που δεν καθόλου μικρό ποσοστό.

27.ΠΟΙΟΣ ΠΙΣΤΕΥΕΤΕ ΟΤΙ ΕΙΝΑΙ Ο ΙΔΑΝΙΚΟΣ ΑΡΙΘΜΟΣ ΜΕΛΩΝ ΠΟΥ ΑΠΑΡΤΙΖΟΥΝ ΜΙΑ ΟΜΑΔΑ;

Ιδανικός αριθμός μελών ομάδας

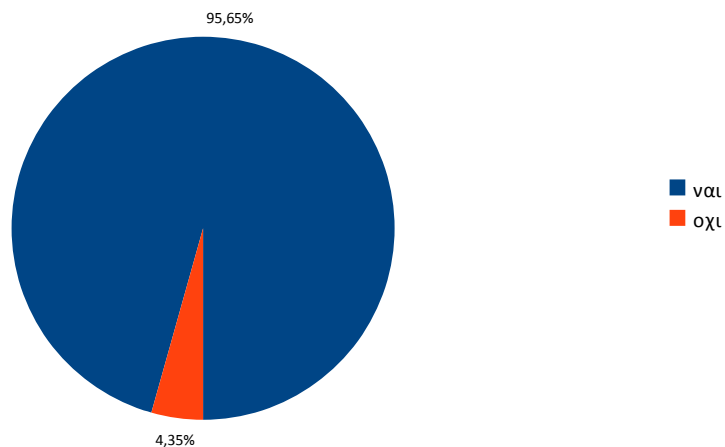


Εικόνα 28: Ιδανικός αριθμός μελών ομάδας εργασίας ποσοστά απαντήσεων.

Σε αυτήν την ερώτηση παρατηρούμε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό πιστεύει ότι μια ομάδα με τέσσερα άτομα ,μπορεί να λειτουργήσει καλύτερα από όλες της άλλες.

28.Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΟΜΑΔΙΚΟΤΗΤΑΣ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΥΜΒΑΛΕΙ ΣΤΗΝ ΑΥΞΗΣΗ ΤΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ;

Η ομαδικότητα συμβαλει στην παραγωγικότητα

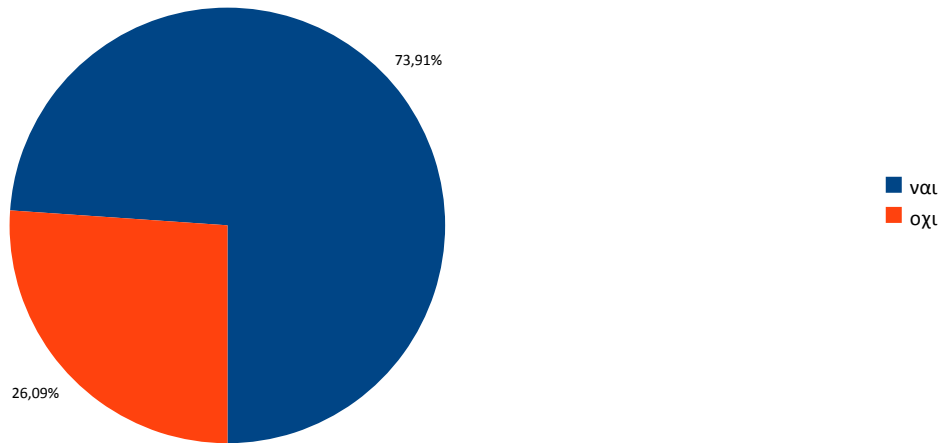


Εικόνα 29: Ποσοστά απαντήσεων για το αν η ομαδικότητα συμβάλει στην παραγωγικότητα.

Σε αυτή την ερώτηση η συντριπτική πλειοψηφία των απαντήσεων είναι θετική με ποσοστό περίπου 96%. Αυτό δείχνει ότι οι εργαζόμενοι επιζητούν την ομαδικότητα και πιστεύουν ότι αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της εργασίας τους για να έχουν καλή απόδοση.

29.ΜΕΣΑ ΣΤΗΝ ΟΜΑΔΑ ΤΟ ΑΤΟΜΟ ΠΑΙΡΝΕΙ ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΕΣ ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΕΣ ΚΑΙ ΡΙΣΚΑ;

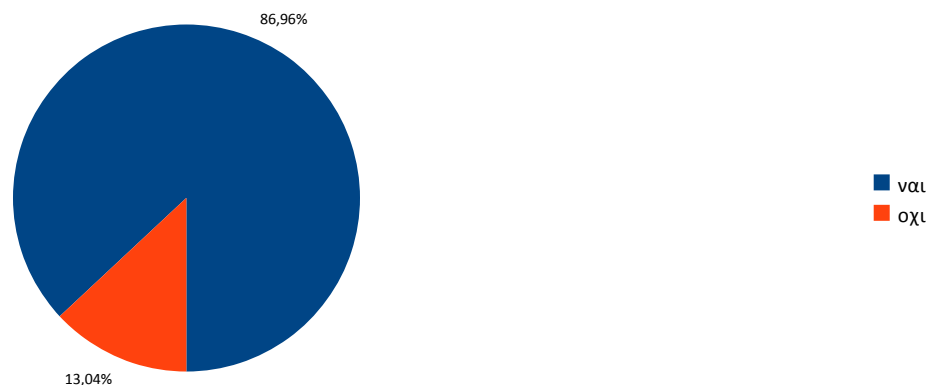
ΜΕΣΑ ΣΤΗΝ ΟΜΑΔΑ ΤΟ ΑΤΟΜΟ ΠΑΙΡΝΕΙ ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΕΣ ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΕΣ ΚΑΙ ΡΙΣΚΑ;



Εικόνα 30: Μέσα στην ομάδα το άτομο παίρνει περισσότερες πρωτοβουλίες και ρίσκα ποσοστά απαντήσεων.

Παρατηρούμε ότι οι υπάλληλοι παίρνουν περισσότερα ρίσκα και πρωτοβουλίες όταν δουλεύουν σε ομάδες και αυτό γιατί αισθάνονται περισσότερο ασφάλεια ότι σε περίπτωση λάθους η ομάδα θα τους καλύψει.

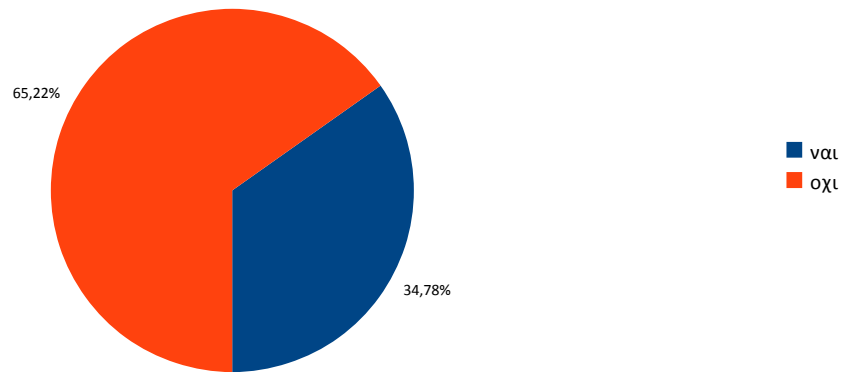
30.Η ΑΝΩΤΑΤΗ ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΘΕ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΕΥΘΥΝΕΤΑΙ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΚΡΑΤΗΣΗ ΤΗΣ ΟΜΑΔΙΚΟΤΗΤΑΣ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ;



Εικόνα 31: Η ηγεσία ευθύνεται για την ομαδικότητα; ποσοστά απαντήσεων.

Εδώ παρατηρούμε ότι: οι υπάλληλοι πιστεύουν ότι ο οργανισμός είναι αυτός που μέσω της διοίκησης προάγει την ομαδικότητα στον χώρο εργασίας.

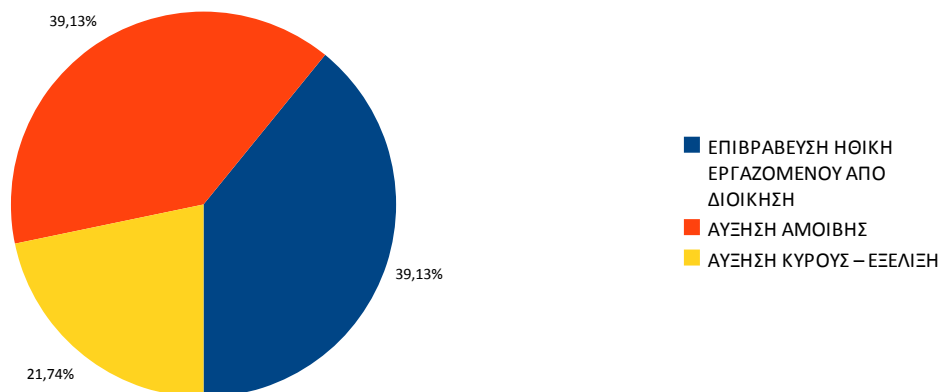
31. Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΟΥ ΔΗΜΟΥ ΕΝΙΣΧΥΕΙ ΤΗΝ ΟΜΑΔΙΚΟΤΗΤΑ;
 Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΟΥ ΔΗΜΟΥ ΕΝΙΣΧΥΕΙ ΤΗΝ ΟΜΑΔΙΚΟΤΗΤΑ;



Εικόνα 32: Ποσοστά απαντήσεων για το αν η διοίκηση του δήμου ενισχύει την ομαδικότητα

Σε αυτή την ερώτηση οι υπάλληλοι απαντούν κατά το μεγαλύτερο μέρος με ποσοστό 65% ότι ο δήμος Λαρισαίων δεν ενισχύει την ομαδικότητα. Όπου εάν την συνδυάσουμε με τις άλλες ερωτήσεις και απαντήσεις των υπαλλήλων καταλαβαίνουμε ότι ενώ οι υπάλληλοι επιζητούν την ομαδικότητα όπου μπορούν να εργάζονται ποιο παραγωγικά μέσα σε αυτήν, αντίθετα η διοίκηση δεν ενεργεί προς αυτήν την κατεύθυνση προάγοντας την ατομικότητα και αναθέτοντας σε κάθε υπάλληλο ξεχωριστά την κάθε εργασία για διεκπεραίωση.

32. ΠΟΙΟ ΑΠΟ ΤΑ ΑΚΟΛΟΥΘΑ ΚΙΝΗΤΡΑ ΘΕΩΡΕΙΤΕ ΩΣ ΤΟ ΠΟΙΟ ΠΙΘΑΝΟ ΝΑ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΕΙ ΤΟΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟ ΝΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΗΣΕΙ ΟΜΑΔΙΚΑ;



Εικόνα 33: Κίνητρα παρακίνησης του εργαζόμενου να λειτουργήσει ομαδικά (επιβράβευση, αύξηση αμοιβής, εξέλιξη) ποσοστά απαντήσεων.

Η ηθική επιβράβευση και η αύξηση αμοιβής είναι οι δύο απαντήσεις που οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι μπορεί να τους παρακινήσει να λειτουργήσουν ομαδικά

4.1.4 Στατιστική ανάλυση σε σχέση με την εκπαιδευτική βαθμίδα.

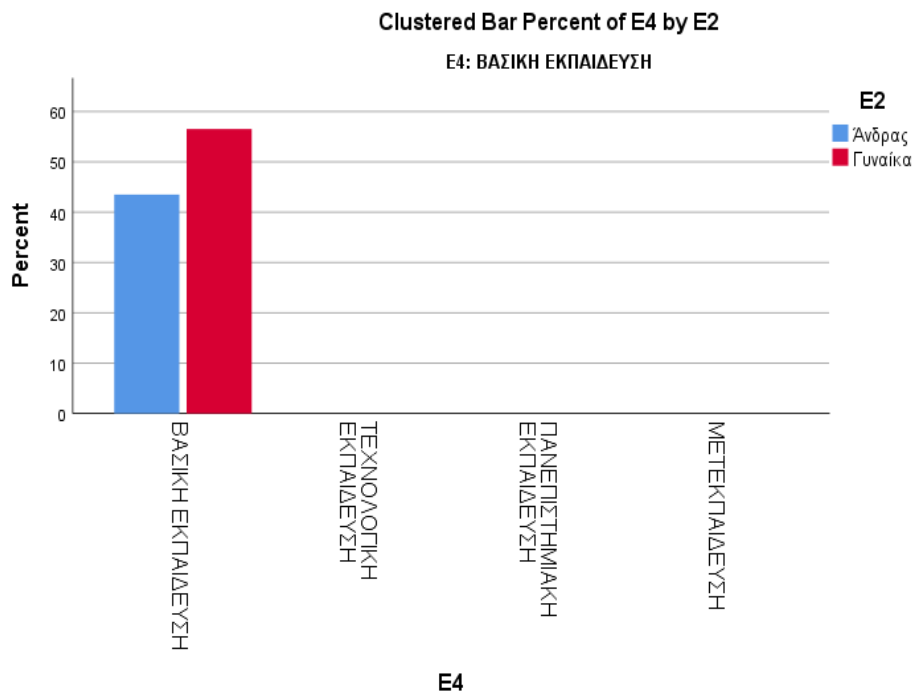
Σε μία δεύτερη ανάλυση έγινε μία συσχέτιση της εκπαιδευτικής βαθμίδας με όλες τις υπόλοιπες ερωτήσεις και τις απαντήσεις των υπαλλήλων .

4.1.4.1 Στατιστική ανάλυση της εκπαιδευτικής βαθμίδας σε σχέση με το φύλο

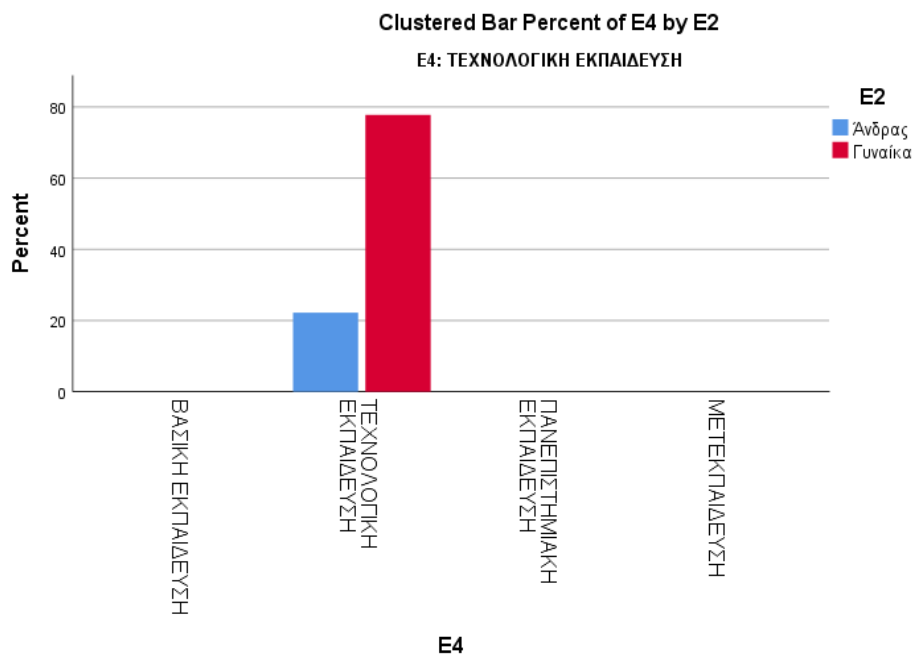
Από την συγκεκριμένη στατιστική ανάλυση ενδιαφέρον αποτελεί το επίπεδο εκπαίδευσης σε σχέση με το Φύλο. Παρατηρείται ότι οι γυναίκες όχι μόνο κατέχουν το μεγαλύτερο ποσοστό σε εργατικό δυναμικό που άλλωστε φαίνεται και στα ποσοστιαία υποσύνολα (ως εργατικό δυναμικό σε κάθε τομέα 43,5% στη βασική εκπαίδευση άνδρες 56,5% γυναίκες, 22,2% στην τεχνολογική εκπαίδευση άντρες 77,8% γυναίκες, 20% στην πανεπιστημιακή εκπαίδευση άνδρες 80% γυναίκες και τέλος 21,4% στην μετεκπαίδευση άντρες 78,6% γυναίκες) αλλά αναλογικά και στην εκπαιδευτική βαθμίδα οι γυναίκες βρίσκονται σε αρκετά καλύτερο επίπεδο σπουδών από ότι οι άνδρες. Επομένως όχι μόνο κατέχουν το μεγαλύτερο ποσοστό στο δήμο 75% περίπου γυναίκες 25% περίπου άνδρες αλλά έχουν και την καλύτερη εκπαίδευση πράγμα το οποίο σημαίνει ότι στο μέλλον όπως άλλωστε συμβαίνει και στο παρόν θα συναντούμε σχεδόν αποκλειστικά προϊσταμένους αλλά και διευθυντές γυναίκες.

Πίνακας 46: Κατανομή αποτελεσμάτων ανάλυσης της εκπαιδευτικής βαθμίδας σε σχέση με το φύλο

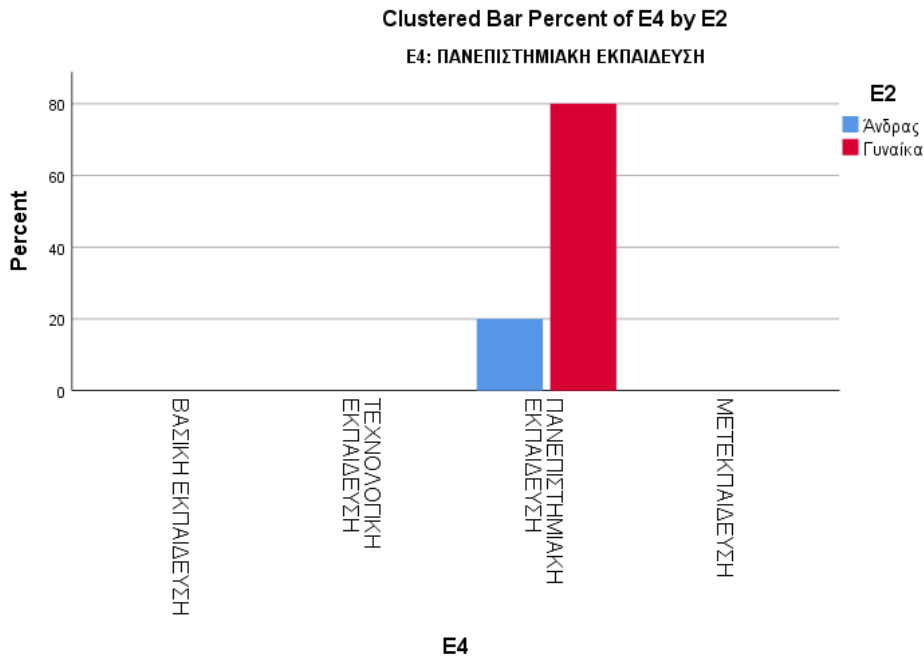
E2 Φύλο		E4 Επίπεδο εκπαίδευσης				
			Frequency	Percent	Percent total	Percent total
ΒΑΣΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	Valid	Ανδρας	10	43,5	33.33	
		Γυναίκα	13	56,5		14.77
		Total	23	100,0		
ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	Valid	Ανδρας	8	22,2	26.67	
		Γυναίκα	28	77,8		31.82
		Total	36	100,0		
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΑΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	Valid	Ανδρας	9	20,0	30.00	
		Γυναίκα	36	80,0		40.91
		Total	45	100,0		
ΜΕΤΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	Valid	Ανδρας	3	21,4	10.,00	
		Γυναίκα	11	78,6		12.,50
		Total	14	100,0	100.00	100.00



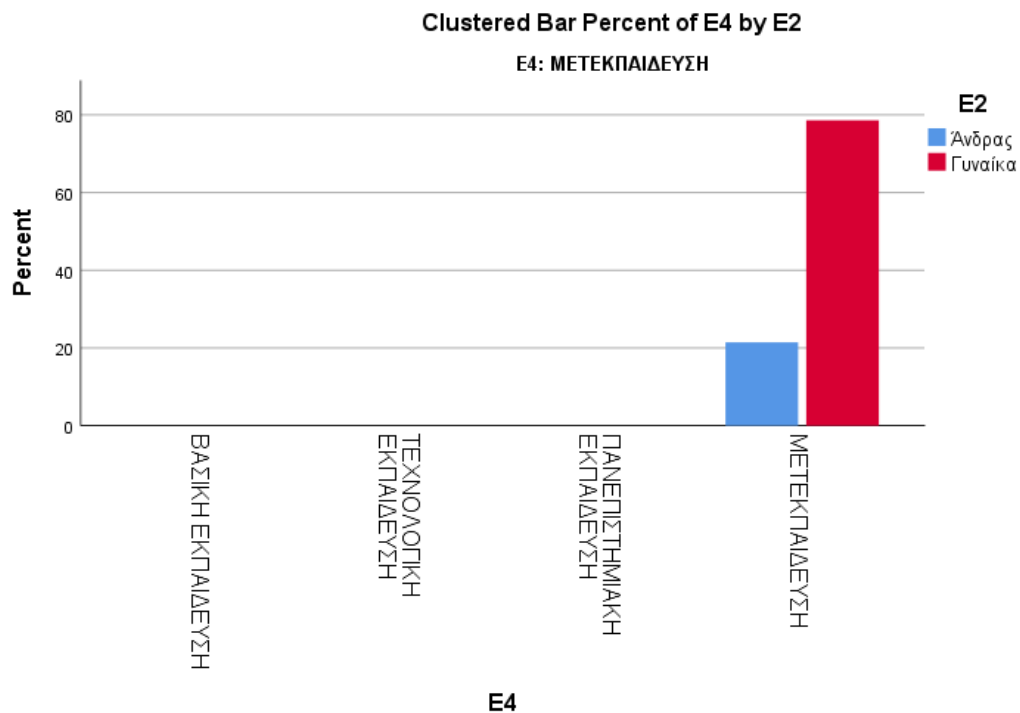
Εικόνα 34: Ποσοστά: βασική εκπαίδευση σε σχέση με το φύλο



Εικόνα 35: Ποσοστά: τεχνολογική εκπαίδευση σε σχέση με το φύλο



Εικόνα 36: Ποσοστά: πανεπιστημιακή εκπαίδευση σε σχέση με το φύλο



Εικόνα 37: Ποσοστά: μετεκπαίδευση σε σχέση με το φύλο

4.1.4.2 Στατιστική ανάλυση της εκπαιδευτικής βαθμίδας σε σχέση με το εάν έχουν διαβάσει οι εργαζόμενοι τον ΟΕΥ του δήμου

Κάνοντας μία σύγκριση ανάλογα με το επίπεδο γνώσης παρατηρούμε ότι για την συγκεκριμένη ερώτηση εάν δηλαδή έχουν διαβάσει οι εργαζόμενοι τον ΟΕΥ του δήμου, από την

επεξεργασία των απαντήσεων που παραθέτονται πιο κάτω μπορούμε να πούμε ότι: τα δύο πρώτα επίπεδα εκπαίδευσης η βασική και η τεχνολογική κυμαίνονται στο ίδιο επίπεδο με ποσοστό κάτω του 50% ενώ στα επόμενα δύο επίπεδα το ποσοστό κυμαίνεται γύρω στο 86% (ποσοστά: βασική εκπαίδευση 47,8% ΝΑΙ, τεχνολογική εκπαίδευση 47,2% ΝΑΙ, πανεπιστημιακή εκπαίδευση 86,7% ΝΑΙ , μετεκπαίδευση 85,7% ΝΑΙ)

E7 Έχετε διαβάσει τον Οργανισμό Εσωτερικής Υπηρεσίας του Οργανισμού σας;

Πίνακας 47: Στατιστική ανάλυση της εκπαιδευτικής βαθμίδας σε σχέση με το εάν έχουν διαβάσει οι εργαζόμενοι τον ΟΕΥ του δήμου

E4			Frequency	Percent
ΒΑΣΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	Valid	NAI	11	47,8
		OXI	12	52,2
		Total	23	100,0
ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	Valid	NAI	17	47,2
		OXI	19	52,8
		Total	36	100,0
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΑΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	Valid	NAI	39	86,7
		OXI	6	13,3
		Total	45	100,0
ΜΕΤΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	Valid	NAI	12	85,7
		OXI	2	14,3
		Total	14	100,0

Όπως αποτυπώνεται στον ανωτέρω πίνακα είναι εμφανώς ότι η πανεπιστημιακή και η μεταπτυχιακή εκπαιδευτική βαθμίδα ενδιαφέρονται περισσότερο και σχεδόν στο διπλάσιο βαθμό για γνώσεις που αφορά το υφιστάμενο θεσμικό πλαίσιο από ότι οι υπάλληλοι της βασικής εκπαίδευσης και της τεχνολογικής.

- 1) Στην ερώτηση εάν οι εργαζόμενοι γνωρίζουν τη θέση τους μέσα στον οργανισμό σε σχέση με τον ΟΕΥ του δήμου παρατηρούμε τα εξής ποσοστά ανάλογα με την εκπαιδευτική κλίμακα : βασική εκπαίδευση ΝΑΙ 69,6% , τεχνολογική εκπαίδευση 63,9% % ΝΑΙ, πανεπιστημιακή εκπαίδευση 88,9% ΝΑΙ , μετεκπαίδευση 100,0% ΝΑΙ)

E8 Γνωρίζετε τη θέση σας μέσα σε αυτόν;

Πίνακας 48: Στατιστική ανάλυση της εκπαιδευτικής βαθμίδας σε σχέση με το εάν οι εργαζόμενοι γνωρίζουν τη θέση τους μέσα στον οργανισμό σε σχέση με τον ΟΕΥ

E4			Frequency	Percent
ΒΑΣΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	Valid	NAI	16	69,6
		OXI	7	30,4

		Total	23	100,0	
ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	Valid	NAI	23	63,9	
		OXI	13	36,1	
		Total	36	100,0	
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΑΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	Valid	NAI	40	88,9	
		OXI	5	11,1	
		Total	45	100,0	
ΜΕΤΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	Valid	NAI	14	100,0	

Είναι προφανές ότι σε πολύ μεγάλο ποσοστό όλοι οι εργαζόμενοι γνωρίζουν την θέση τους μέσα στον οργανισμό. Αποτελεί όμως εντύπωση ότι στην μετεκπαίδευση το 100% γνωρίζει ακριβώς τη θέση του και μετά επίσης στην συντριπτική πλειοψηφία οι υπάλληλοι στη πανεπιστημιακή εκπαίδευση.

4.1.4.3 Στατιστική ανάλυση της εκπαιδευτικής βαθμίδας σε σχέση με τα ΜΕΣΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Εδώ αναλύσουμε της απαντήσεις από την ερώτηση **Η Επικοινωνία και η ανταλλαγή πληροφοριών με ποιους από τους παρακάτω τρόπους πραγματοποιείτε;** κάνοντας μία συσχέτιση για τους τρόπους επικοινωνίας μεταξύ των υπαλλήλων σε σχέση με την εκπαιδευτική βαθμίδα. Παρατηρούμε ότι στην προσωπική επικοινωνία με ομοίβαθμους όσο ανώτερη είναι η εκπαιδευτική βαθμίδα τόσο αυξάνεται το ποσοστό της καλής επικοινωνίας (βασική εκπαίδευση πολύ 21,7%, τεχνολογική εκπαίδευση 44,4%, πανεπιστημιακή εκπαίδευση 46,7%, μετεκπαίδευση 57,1%) Το ίδιο παρατηρείτε και στην επικοινωνία με τον προϊστάμενο-διευθυντή (βασική εκπαίδευση πολύ 21,7%, τεχνολογική εκπαίδευση 30,6%, πανεπιστημιακή εκπαίδευση 31,1%, μετεκπαίδευση 35,7%) .

Όσον αφορά για τις ομαδικές συναντήσεις των εργαζομένων με την διοίκηση παρατηρούμε ότι η απάντηση **πολύ** στη βασική εκπαίδευση είναι 0% αλλά και στις άλλες εκπαιδευτικές βαθμίδες περιορίζεται σε μονοψήφιους αριθμούς. Αυτό δείχνει ότι οι προϊστάμενοι- διευθυντές δέχονται μόνο μια μικρή ομάδα υπαλλήλων για να συνεργαστούν και να ανταλλάξουν πληροφορίες για τα διάφορα ζητήματα της υπηρεσίας.

Στις απαντήσεις για της συναντήσεις με εκπροσώπους των εργαζομένων παρατηρούμε ότι η απάντηση **πολύ** είναι σε υπερβολικά χαμηλό επίπεδο (βασική εκπαίδευση πολύ 4,3%, τεχνολογική εκπαίδευση 2,8%, πανεπιστημιακή εκπαίδευση 4,4%, μετεκπαίδευση 7,1%) .

Εάν η επικοινωνία πραγματοποιείται με τηλέφωνο ή mail το 40- 50% των απαντήσεων είναι αρκετά έως πολύ ποσοστό που είναι περίπου (με μικρές αποκλίσεις) ίδιο σε όλες τις εκπαιδευτικές βαθμίδες (βασική εκπαίδευση αρκετά 30,4 και πολύ 8,7%, τεχνολογική εκπαίδευση αρκετά 33,3% πολύ 8,3%, πανεπιστημιακή εκπαίδευση αρκετά 22,2% πολύ 28,9%, μετεκπαίδευση αρκετά 14,3% πολύ 28,6%) .

Στην ερώτηση για την επικοινωνία με γραπτά σημειώματα και εκεί παρατηρείτε ότι πάλι το

ποσοστό είναι μικρό ενώ αυξάνεται σημαντικά στην μετεκπαίδευση (βασική εκπαίδευση αρκετά 17,4 και πολύ 0%, τεχνολογική εκπαίδευση αρκετά 11,1% πολύ 5,6%, πανεπιστημιακή εκπαίδευση αρκετά 11,1% πολύ 13,3%, μετεκπαίδευση αρκετά 35,7% πολύ 0%) . Στην τελευταία ερώτηση για τον τρόπο επικοινωνίας στο Δήμο Λαρισαίων μέσω του πίνακα ανακοινώσεων ή με διάφορες αφίσες παρατηρούμε ότι το ποσοστό ελάχιστα έως καθόλου αποτελεί την συντριπτική πλειοψηφία (βασική εκπαίδευση καθόλου 39,1 και ελάχιστα 26,1%, τεχνολογική εκπαίδευση καθόλου 44,4% ελάχιστα 25,0%, πανεπιστημιακή εκπαίδευση καθόλου 44,4% ελάχιστα 22,2%, μετεκπαίδευση καθόλου 35,7% ελάχιστα 50,0%) πράγμα το οποίο σημαίνει ότι αυτός ο συγκεκριμένος τρόπος δεν χρησιμοποιείται σχεδόν καθόλου.

Πίνακας 49: Κατανομή απαντήσεων για τον τρόπο που πραγματοποιείτε η επικοινωνία κατά αναλογία σε συχνότητα και ποσοστά με ομοιόβαθμους σε σχέση με την εκπαιδευτική βαθμίδα.

Ε21α Η Επικοινωνία και η ανταλλαγή πληροφοριών με ποιους από τους παρακάτω τρόπους πραγματοποιείτε; α) ΠΡΟΣΩΠΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΜΕ ΟΜΟΙΟΒΑΘΜΟΥΣ

Ε4		Frequency	Percent	
ΒΑΣΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	Valid	ΜΕΤΡΙΑ	5	21,7
		ΑΡΚΕΤΑ	13	56,5
		ΠΟΛΥ	5	21,7
		Total	23	100,0
ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	Valid	ΕΛΑΧΙΣΤΑ	1	2,8
		ΜΕΤΡΙΑ	5	13,9
		ΑΡΚΕΤΑ	14	38,9
		ΠΟΛΥ	16	44,4
		Total	36	100,0
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΑΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	Valid	ΕΛΑΧΙΣΤΑ	1	2,2
		ΜΕΤΡΙΑ	5	11,1
		ΑΡΚΕΤΑ	18	40,0
		ΠΟΛΥ	21	46,7
		Total	45	100,0
ΜΕΤΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	Valid	ΑΡΚΕΤΑ	6	42,9
		ΠΟΛΥ	8	57,1
		Total	14	100,0

Πίνακας 50: Κατανομή απαντήσεων για τον τρόπο που πραγματοποιείτε η επικοινωνία κατά αναλογία σε συχνότητα και ποσοστά με προϊστάμενο ή διευθυντή σε σχέση με την εκπαιδευτική βαθμίδα.

Ε21βΗ Επικοινωνία και η ανταλλαγή πληροφοριών με ποιους από τους παρακάτω τρόπους πραγματοποιείτε;β) ΜΙΑΩΝΤΑΣ ΜΕ ΤΟΝ ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟ – ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ

Ε4		Frequency	Percent	
ΒΑΣΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	1	4,3
		ΕΛΑΧΙΣΤΑ	1	4,3
		ΜΕΤΡΙΑ	7	30,4

		ΑΡΚΕΤΑ	9	39,1	
		ΠΟΛΥ	5	21,7	
		Total	23	100,0	
ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	Valid	ΕΛΑΧΙΣΤΑ	4	11,1	
		ΜΕΤΡΙΑ	5	13,9	
		ΑΡΚΕΤΑ	16	44,4	
		ΠΟΛΥ	11	30,6	
		Total	36	100,0	
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΑΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	1	2,2	
		ΕΛΑΧΙΣΤΑ	6	13,3	
		ΜΕΤΡΙΑ	8	17,8	
		ΑΡΚΕΤΑ	16	35,6	
		ΠΟΛΥ	14	31,1	
		Total	45	100,0	
ΜΕΤΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	Valid	ΕΛΑΧΙΣΤΑ	1	7,1	
		ΜΕΤΡΙΑ	3	21,4	
		ΑΡΚΕΤΑ	5	35,7	
		ΠΟΛΥ	5	35,7	
		Total	14	100,0	

Πίνακας 51: Κατανομή απαντήσεων για τον τρόπο που πραγματοποιείτε η επικοινωνία κατά αναλογία σε συχνότητα και ποσοστά με ομαδικές συναντήσεις του προσωπικού σε σχέση με την εκπαιδευτική βαθμίδα.

Ε21γΗ Επικοινωνία και η ανταλλαγή πληροφοριών με ποιους από τους παρακάτω τρόπους πραγματοποιείτε;γ)ΟΜΑΔΙΚΕΣ ΣΥΝΑΝΤΗΣΕΙΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Ε4			Frequency	Percent	
ΒΑΣΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	9	39,1	
		ΕΛΑΧΙΣΤΑ	4	17,4	
		ΜΕΤΡΙΑ	7	30,4	
		ΑΡΚΕΤΑ	3	13,0	
		Total	23	100,0	
ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	17	47,2	
		ΕΛΑΧΙΣΤΑ	6	16,7	
		ΜΕΤΡΙΑ	4	11,1	
		ΑΡΚΕΤΑ	6	16,7	
		ΠΟΛΥ	3	8,3	
		Total	36	100,0	
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΑΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	18	40,0	
		ΕΛΑΧΙΣΤΑ	13	28,9	
		ΜΕΤΡΙΑ	7	15,6	
		ΑΡΚΕΤΑ	4	8,9	
		ΠΟΛΥ	3	6,7	
		Total	45	100,0	

ΜΕΤΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	4	28,6	
		ΕΛΑΧΙΣΤΑ	5	35,7	
		ΜΕΤΡΙΑ	2	14,3	
		ΑΡΚΕΤΑ	2	14,3	
		ΠΟΛΥ	1	7,1	
		Total	14	100,0	

Πίνακας 52: Κατανομή απαντήσεων για τον τρόπο που πραγματοποιείτε η επικοινωνία κατά αναλογία σε συχνότητα και ποσοστά με συναντήσεις με εκπροσώπους εργαζομένων σε σχέση με την εκπαιδευτική βαθμίδα.

Ε21δΗ Επικοινωνία και η ανταλλαγή πληροφοριών με ποιους από τους παρακάτω τρόπους πραγματοποιείτε;δ) ΣΥΝΑΝΤΗΣΕΙΣ ΜΕ ΕΚΠΡΟΣΩΠΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Ε4			Frequency	Percent	
ΒΑΣΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	3	13,0	
		ΕΛΑΧΙΣΤΑ	8	34,8	
		ΜΕΤΡΙΑ	7	30,4	
		ΑΡΚΕΤΑ	4	17,4	
		ΠΟΛΥ	1	4,3	
		Total	23	100,0	
ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	15	41,7	
		ΕΛΑΧΙΣΤΑ	11	30,6	
		ΜΕΤΡΙΑ	4	11,1	
		ΑΡΚΕΤΑ	5	13,9	
		ΠΟΛΥ	1	2,8	
		Total	36	100,0	
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΑΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	14	31,1	
		ΕΛΑΧΙΣΤΑ	12	26,7	
		ΜΕΤΡΙΑ	11	24,4	
		ΑΡΚΕΤΑ	6	13,3	
		ΠΟΛΥ	2	4,4	
		Total	45	100,0	
ΜΕΤΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	3	21,4	
		ΕΛΑΧΙΣΤΑ	6	42,9	
		ΜΕΤΡΙΑ	3	21,4	
		ΑΡΚΕΤΑ	1	7,1	
		ΠΟΛΥ	1	7,1	
		Total	14	100,0	

Πίνακας 53: Κατανομή απαντήσεων για τον τρόπο που πραγματοποιείτε η επικοινωνία κατά αναλογία σε συχνότητα και ποσοστά με τηλέφωνο-mail σε σχέση με την εκπαιδευτική βαθμίδα.

Ε21εΗ Επικοινωνία και η ανταλλαγή πληροφοριών με ποιους από τους παρακάτω τρόπους πραγματοποιείτε;ε)ΤΗΛΕΦΩΝΟ . MAIL

Ε4			Frequency	Percent
ΒΑΣΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	8	34,8
		ΕΛΑΧΙΣΤΑ	4	17,4
		ΜΕΤΡΙΑ	2	8,7
		ΑΡΚΕΤΑ	7	30,4
		ΠΟΛΥ	2	8,7
		Total	23	100,0
ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	7	19,4
		ΕΛΑΧΙΣΤΑ	9	25,0
		ΜΕΤΡΙΑ	5	13,9
		ΑΡΚΕΤΑ	12	33,3
		ΠΟΛΥ	3	8,3
		Total	36	100,0
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΑΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	5	11,1
		ΕΛΑΧΙΣΤΑ	5	11,1
		ΜΕΤΡΙΑ	12	26,7
		ΑΡΚΕΤΑ	10	22,2
		ΠΟΛΥ	13	28,9
		Total	45	100,0
ΜΕΤΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	2	14,3
		ΕΛΑΧΙΣΤΑ	3	21,4
		ΜΕΤΡΙΑ	3	21,4
		ΑΡΚΕΤΑ	2	14,3
		ΠΟΛΥ	4	28,6
		Total	14	100,0

Πίνακας 54: Κατανομή απαντήσεων για τον τρόπο που πραγματοποιείτε η επικοινωνία κατά αναλογία σε συχνότητα και ποσοστά με γραπτά σημειώματα σε σχέση με την εκπαιδευτική βαθμίδα.

Ε21στΗ Επικοινωνία και η ανταλλαγή πληροφοριών με ποιους από τους παρακάτω τρόπους πραγματοποιείτε;στ)ΓΡΑΠΤΑ ΣΗΜΕΙΩΜΑΤΑ

Ε4			Frequency	Percent
ΒΑΣΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	12	52,2
		ΕΛΑΧΙΣΤΑ	3	13,0
		ΜΕΤΡΙΑ	4	17,4
		ΑΡΚΕΤΑ	4	17,4
		Total	23	100,0
ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	14	38,9
		ΕΛΑΧΙΣΤΑ	16	44,4
		ΑΡΚΕΤΑ	4	11,1
		ΠΟΛΥ	2	5,6

		Total	36	100,0		
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΑΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	17	37,8		
		ΕΛΑΧΙΣΤΑ	12	26,7		
		ΜΕΤΡΙΑ	5	11,1		
		ΑΡΚΕΤΑ	5	11,1		
		ΠΟΛΥ	6	13,3		
		Total	45	100,0		
ΜΕΤΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	5	35,7		
		ΕΛΑΧΙΣΤΑ	3	21,4		
		ΜΕΤΡΙΑ	1	7,1		
		ΑΡΚΕΤΑ	5	35,7		
		Total	14	100,0		

Πίνακας 55: Κατανομή απαντήσεων για τον τρόπο που πραγματοποιείτε η επικοινωνία κατά αναλογία σε συχνότητα και ποσοστά με πίνακες ανακοινώσεων σε σχέση με την εκπαιδευτική βαθμίδα.

Ε21ζΗ Επικοινωνία και η ανταλλαγή πληροφοριών με ποιους από τους παρακάτω τρόπους πραγματοποιείτε; ζ) ΠΙΝΑΚΑΣ ΑΝΑΚΟΙΝΩΣΕΩΝ, ΑΦΙΣΕΣ

E4		Frequency	Percent			
ΒΑΣΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	9	39,1		
		ΕΛΑΧΙΣΤΑ	6	26,1		
		ΜΕΤΡΙΑ	3	13,0		
		ΑΡΚΕΤΑ	4	17,4		
		ΠΟΛΥ	1	4,3		
		Total	23	100,0		
ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	16	44,4		
		ΕΛΑΧΙΣΤΑ	9	25,0		
		ΜΕΤΡΙΑ	6	16,7		
		ΑΡΚΕΤΑ	4	11,1		
		ΠΟΛΥ	1	2,8		
		Total	36	100,0		
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΑΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	20	44,4		
		ΕΛΑΧΙΣΤΑ	10	22,2		
		ΜΕΤΡΙΑ	7	15,6		
		ΑΡΚΕΤΑ	5	11,1		
		ΠΟΛΥ	3	6,7		
		Total	45	100,0		
ΜΕΤΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	5	35,7		
		ΕΛΑΧΙΣΤΑ	7	50,0		
		ΜΕΤΡΙΑ	1	7,1		
		ΑΡΚΕΤΑ	1	7,1		
		Total	14	100,0		

4.1.4.4 Στατιστική ανάλυση της εκπαιδευτικής βαθμίδας σε σχέση με τις ΡΟΕΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

α) Στη συλλογή πληροφοριών όσον αφορά την **ροή επικοινωνίας από πάνω προς τα κάτω** (διοίκηση με εργαζόμενους) περιλαμβάνονται στοιχεία για την ενημέρωση από τον προϊστάμενο, την αξιοπιστία και την ακρίβεια της ενημέρωσης, την έγκυρη ενημέρωση, τη χρήση επίσημων πηγών πληροφόρησης, το βαθμό ευκολίας στην ανεύρεση πληροφοριών και μια γενική εκτίμηση των εργαζομένων για το αν η διοίκηση επικοινωνεί μαζί τους.

Από την επεξεργασία των των απαντήσεων για κάθε βαθμίδα εκπαίδευσης (βασική εκπαίδευση , τεχνολογική εκπαίδευση , πανεπιστημιακή εκπαίδευση , μετεκπαίδευση) προέκυψαν τα εξής στοιχεία.

E22α Επικοινωνία Διοίκησης με εργαζομένους.

Πίνακας 56: Κατανομή απαντήσεων για τον τρόπο που πραγματοποιείτε η επικοινωνία από πάνω προς τα κάτω κατά αναλογία σε συχνότητα και ποσοστά στην ερώτηση Λαμβάνετε από τον προϊστάμενο τις πληροφορίες που χρειάζεστε για την εργασία σας; σε σχέση με την εκπαιδευτική βαθμίδα.

α)Λαμβάνετε από τον προϊστάμενο τις πληροφορίες που χρειάζεστε για την εργασία σας;

E4			Frequency	Percent	
ΒΑΣΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	Valid	ΕΛΑΧΙΣΤΑ	5	21,7	
		ΜΕΤΡΙΑ	3	13,0	
		ΑΡΚΕΤΑ	8	34,8	
		ΠΟΛΥ	7	30,4	
		Total	23	100,0	
ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	2	5,6	
		ΕΛΑΧΙΣΤΑ	1	2,8	
		ΜΕΤΡΙΑ	6	16,7	
		ΑΡΚΕΤΑ	15	41,7	
		ΠΟΛΥ	12	33,3	
		Total	36	100,0	
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΑΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	3	6,7	
		ΕΛΑΧΙΣΤΑ	5	11,1	
		ΜΕΤΡΙΑ	11	24,4	
		ΑΡΚΕΤΑ	9	20,0	
		ΠΟΛΥ	17	37,8	
		Total	45	100,0	
ΜΕΤΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	Valid	ΕΛΑΧΙΣΤΑ	4	28,6	
		ΜΕΤΡΙΑ	1	7,1	
		ΑΡΚΕΤΑ	6	42,9	
		ΠΟΛΥ	3	21,4	
		Total	14	100,0	

E22β Επικοινωνία Διοίκησης με εργαζομένους.

Πίνακας 57: Επικοινωνία Διοίκησης με εργαζομένους σε σχέση με την εκπαιδευτική βαθμίδα για το αν η Η πληροφόρηση είναι αξιόπιστη και ακριβής

β) Η πληροφόρηση είναι αξιόπιστη και ακριβής;

E4			Frequency	Percent
ΒΑΣΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	Valid	ΕΛΑΧΙΣΤΑ	2	8,7
		ΜΕΤΡΙΑ	6	26,1
		ΑΡΚΕΤΑ	8	34,8
		ΠΟΛΥ	7	30,4
		Total	23	100,0
ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	1	2,8
		ΕΛΑΧΙΣΤΑ	3	8,3
		ΜΕΤΡΙΑ	4	11,1
		ΑΡΚΕΤΑ	16	44,4
		ΠΟΛΥ	12	33,3
		Total	36	100,0
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΑΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	1	2,2
		ΕΛΑΧΙΣΤΑ	7	15,6
		ΜΕΤΡΙΑ	11	24,4
		ΑΡΚΕΤΑ	13	28,9
		ΠΟΛΥ	13	28,9
		Total	45	100,0
ΜΕΤΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	Valid	ΕΛΑΧΙΣΤΑ	2	14,3
		ΜΕΤΡΙΑ	2	14,3
		ΑΡΚΕΤΑ	7	50,0
		ΠΟΛΥ	3	21,4
		Total	14	100,0

E22γ Επικοινωνία Διοίκησης με εργαζομένους.

Πίνακας 58: Επικοινωνία Διοίκησης με εργαζομένους σε σχέση με την εκπαιδευτική βαθμίδα για το αν λαμβάνετε έγκαιρα πληροφορίες για εργασίες που σας απασχολούν

γ) Λαμβάνετε έγκαιρα πληροφορίες για εργασίες που σας απασχολούν;

E4			Frequency	Percent
ΒΑΣΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	1	4,3
		ΕΛΑΧΙΣΤΑ	3	13,0
		ΜΕΤΡΙΑ	8	34,8
		ΑΡΚΕΤΑ	9	39,1
		ΠΟΛΥ	2	8,7
		Total	23	100,0
ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	4	11,1
		ΕΛΑΧΙΣΤΑ	3	8,3

		ΜΕΤΡΙΑ	7	19,4	
		ΑΡΚΕΤΑ	13	36,1	
		ΠΟΛΥ	9	25,0	
		Total	36	100,0	
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΑΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	2	4,4	
		ΕΛΑΧΙΣΤΑ	8	17,8	
		ΜΕΤΡΙΑ	13	28,9	
		ΑΡΚΕΤΑ	16	35,6	
		ΠΟΛΥ	6	13,3	
		Total	45	100,0	
ΜΕΤΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	1	7,1	
		ΕΛΑΧΙΣΤΑ	3	21,4	
		ΜΕΤΡΙΑ	2	14,3	
		ΑΡΚΕΤΑ	7	50,0	
		ΠΟΛΥ	1	7,1	
		Total	14	100,0	

Ε22δ Επικοινωνία Διοίκησης με εργαζομένους.

Πίνακας 59: Επικοινωνία Διοίκησης με εργαζομένους σε σχέση με την εκπαιδευτική βαθμίδα για το αν λαμβάνετε τις πληροφορίες μέσω επίσημων πηγών

δ)Λαμβάνετε τις πληροφορίες μέσω επίσημων πηγών;

E4			Frequency	Percent	
ΒΑΣΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	2	8,7	
		ΕΛΑΧΙΣΤΑ	6	26,1	
		ΜΕΤΡΙΑ	5	21,7	
		ΑΡΚΕΤΑ	8	34,8	
		ΠΟΛΥ	2	8,7	
		Total	23	100,0	
ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	6	16,7	
		ΕΛΑΧΙΣΤΑ	1	2,8	
		ΜΕΤΡΙΑ	8	22,2	
		ΑΡΚΕΤΑ	15	41,7	
		ΠΟΛΥ	6	16,7	
		Total	36	100,0	
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΑΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	2	4,4	
		ΕΛΑΧΙΣΤΑ	5	11,1	
		ΜΕΤΡΙΑ	12	26,7	
		ΑΡΚΕΤΑ	18	40,0	
		ΠΟΛΥ	8	17,8	
		Total	45	100,0	
ΜΕΤΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	1	7,1	
		ΕΛΑΧΙΣΤΑ	1	7,1	
		ΜΕΤΡΙΑ	2	14,3	

	ΑΡΚΕΤΑ	8	57,1		
	ΠΟΛΥ	2	14,3		
	Total	14	100,0		

Ε22ε Επικοινωνία Διοίκησης με εργαζομένους.

Πίνακας 60: Επικοινωνία Διοίκησης με εργαζομένους σε σχέση με την εκπαιδευτική βαθμίδα για το αν βρίσκετε εύκολα τις πληροφορίες που χρειάζεστε για την εργασία σας

ε)Βρίσκετε εύκολα τις πληροφορίες που χρειάζεστε για την εργασία σας;

E4			Frequency	Percent		
ΒΑΣΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	3	13,0		
		ΕΛΑΧΙΣΤΑ	1	4,3		
		ΜΕΤΡΙΑ	8	34,8		
		ΑΡΚΕΤΑ	8	34,8		
		ΠΟΛΥ	3	13,0		
		Total	23	100,0		
ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	2	5,6		
		ΕΛΑΧΙΣΤΑ	3	8,3		
		ΜΕΤΡΙΑ	8	22,2		
		ΑΡΚΕΤΑ	17	47,2		
		ΠΟΛΥ	6	16,7		
		Total	36	100,0		
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΑΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	Valid	ΕΛΑΧΙΣΤΑ	1	2,2		
		ΜΕΤΡΙΑ	15	33,3		
		ΑΡΚΕΤΑ	21	46,7		
		ΠΟΛΥ	8	17,8		
		Total	45	100,0		
ΜΕΤΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	Valid	ΕΛΑΧΙΣΤΑ	1	7,1		
		ΜΕΤΡΙΑ	5	35,7		
		ΑΡΚΕΤΑ	7	50,0		
		ΠΟΛΥ	1	7,1		
		Total	14	100,0		

Ε22στ Επικοινωνία Διοίκησης με εργαζομένους.

Πίνακας 61: Επικοινωνία Διοίκησης με εργαζομένους σε σχέση με την εκπαιδευτική βαθμίδα για το αν Η διοίκηση επικοινωνεί με τους εργαζομένους

στ)Η διοίκηση επικοινωνεί με τους εργαζομένους;

E4			Frequency	Percent		
ΒΑΣΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	2	8,7		
		ΕΛΑΧΙΣΤΑ	5	21,7		
		ΜΕΤΡΙΑ	12	52,2		
		ΑΡΚΕΤΑ	3	13,0		
		ΠΟΛΥ	1	4,3		

		Total	23	100,0		
ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	7	19,4		
		ΕΛΑΧΙΣΤΑ	6	16,7		
		ΜΕΤΡΙΑ	11	30,6		
		ΑΡΚΕΤΑ	8	22,2		
		ΠΟΛΥ	4	11,1		
		Total	36	100,0		
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΑΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	7	15,6		
		ΕΛΑΧΙΣΤΑ	11	24,4		
		ΜΕΤΡΙΑ	10	22,2		
		ΑΡΚΕΤΑ	12	26,7		
		ΠΟΛΥ	5	11,1		
		Total	45	100,0		
ΜΕΤΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	2	14,3		
		ΕΛΑΧΙΣΤΑ	2	14,3		
		ΜΕΤΡΙΑ	5	35,7		
		ΑΡΚΕΤΑ	4	28,6		
		ΠΟΛΥ	1	7,1		
		Total	14	100,0		

Όπως αποτυπώνονται στους ανωτέρω πίνακες όλες οι εκπαιδευτικές βαθμίδες εκτιμούν ότι λαμβάνουν από τον προϊστάμενό τους τις πληροφορίες που χρειάζονται σε υψηλά ποσοστά (αρκετά έως πολύ, βασική εκπαίδευση 65% , τεχνολογική εκπαίδευση 75%, πανεπιστημιακή εκπαίδευση 58%, μετεκπαίδευση 64%).

Όσον αφορά το περιεχόμενο, το χρόνο και τις πηγές, και εκεί τα υψηλότερα ποσοστά κυμαίνονται στις δύο τελευταίες βαθμίδες αρκετά έως πολύ από 44% έως 78% (αναλυτικά υποερώτημα β αρκετά έως πολύ, βασική εκπαίδευση 65%, τεχνολογική εκπαίδευση 78%, πανεπιστημιακή εκπαίδευση 58%, μετεκπαίδευση 71%, υποερώτημα γ αρκετά έως πολύ, βασική εκπαίδευση 48% , τεχνολογική εκπαίδευση 61%, πανεπιστημιακή εκπαίδευση 49%, μετεκπαίδευση 57%, υποερώτημα δ αρκετά έως πολύ, βασική εκπαίδευση 44% , τεχνολογική εκπαίδευση 58%, πανεπιστημιακή εκπαίδευση 58%, μετεκπαίδευση 71% και υποερώτημα ε αρκετά έως πολύ, βασική εκπαίδευση 47% , τεχνολογική εκπαίδευση 64%, πανεπιστημιακή εκπαίδευση 65%, μετεκπαίδευση 57%).

Παρατηρείτε ότι στην τεχνολογική εκπαίδευση τα θετικά ποσοστά, που αφορούν την επικοινωνία με τον προϊστάμενο το περιεχόμενο και την αξιοπιστία του μηνύματος αλλά και τον χρόνο που χρειάζονται για την πρόσληψη των πληροφοριών, είναι αρκετά υψηλότερα από τις άλλες εκπαιδευτικές βαθμίδες.

Όμως στην ερώτηση αν η διοίκηση επικοινωνεί με τους εργαζόμενους εκεί παρατηρούμε μία διαφορετική προσέγγιση, όπου το κλίμα αλλάζει για όλες τις εκπαιδευτικές βαθμίδες όπου κυριαρχεί η μετριότητα. Το μεγαλύτερο ποσοστό εμφανίζεται στη βασική εκπαίδευση με 52%

ακολουθεί η μετεκπαίδευση με ποσοστό 36% και έπεται η τεχνολογική εκπαίδευση με ποσοστό 31% και αρκετά πίσω η πανεπιστημιακή εκπαίδευση με ποσοστό 22% μέτρια και 27% αρκετά.

β) Επικοινωνία από κάτω προς τα πάνω

Για την αποτύπωση της υφιστάμενης επικοινωνίας των εργαζομένων με τη Διοίκηση, συλλέχθηκαν στοιχεία που αφορούν το κλίμα συνεργασίας με τον προϊστάμενο, τον τρόπο επίλυσης προβλημάτων, καθώς και μια γενική εκτίμηση των εργαζομένων όσον αφορά την επικοινωνία τους με την διοίκηση.

Από την επεξεργασία των απαντήσεων για κάθε ομάδα εργαζομένων (βασική εκπαίδευση , τεχνολογική εκπαίδευση, πανεπιστημιακή εκπαίδευση , μετεκπαίδευση) προέκυψαν τα ακόλουθα στοιχεία:

Ε23α Επικοινωνία εργαζομένων με Διοίκηση.

Πίνακας 62: Επικοινωνία εργαζομένων με Διοίκηση σε σχέση με την εκπαιδευτική βαθμίδα στην ερώτηση για το αν Αισθάνεστε άνετα να ζητήσετε την βοήθεια του Προϊσταμένου σας

α) Αισθάνεστε άνετα να ζητήσετε την βοήθεια του Προϊσταμένου σας;

E4			Frequency	Percent	
ΒΑΣΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	1	4,3	
		ΕΛΑΧΙΣΤΑ	3	13,0	
		ΜΕΤΡΙΑ	2	8,7	
		ΑΡΚΕΤΑ	8	34,8	
		ΠΟΛΥ	9	39,1	
		Total	23	100,0	
ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	1	2,8	
		ΕΛΑΧΙΣΤΑ	2	5,6	
		ΜΕΤΡΙΑ	2	5,6	
		ΑΡΚΕΤΑ	12	33,3	
		ΠΟΛΥ	19	52,8	
		Total	36	100,0	
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΑΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	3	6,7	
		ΕΛΑΧΙΣΤΑ	6	13,3	
		ΜΕΤΡΙΑ	5	11,1	
		ΑΡΚΕΤΑ	13	28,9	
		ΠΟΛΥ	18	40,0	
		Total	45	100,0	
ΜΕΤΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	1	7,1	
		ΜΕΤΡΙΑ	3	21,4	
		ΑΡΚΕΤΑ	3	21,4	
		ΠΟΛΥ	7	50,0	

Total	14	100,0		
-------	----	-------	--	--

Ε23β Επικοινωνία εργαζομένων με Διοίκηση.

Πίνακας 63: Επικοινωνία εργαζομένων με Διοίκηση σε σχέση με την εκπαιδευτική βαθμίδα στην ερώτηση για το αν Ανατρέχετε στον Ο.Ε.Υ. (Οργανισμό Εσωτερικής Επικοινωνίας) για την επίλυση των προβλημάτων σας

β) Ανατρέχετε στον Ο.Ε.Υ. (Οργανισμό Εσωτερικής Επικοινωνίας) για την επίλυση των προβλημάτων σας;

E4			Frequency	Percent		
ΒΑΣΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	9	39,1		
		ΕΛΑΧΙΣΤΑ	9	39,1		
		ΜΕΤΡΙΑ	1	4,3		
		ΑΡΚΕΤΑ	3	13,0		
		ΠΟΛΥ	1	4,3		
		Total	23	100,0		
ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	16	44,4		
		ΕΛΑΧΙΣΤΑ	6	16,7		
		ΜΕΤΡΙΑ	7	19,4		
		ΑΡΚΕΤΑ	4	11,1		
		ΠΟΛΥ	3	8,3		
		Total	36	100,0		
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΑΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	9	20,0		
		ΕΛΑΧΙΣΤΑ	14	31,1		
		ΜΕΤΡΙΑ	6	13,3		
		ΑΡΚΕΤΑ	9	20,0		
		ΠΟΛΥ	7	15,6		
		Total	45	100,0		
ΜΕΤΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	3	21,4		
		ΕΛΑΧΙΣΤΑ	2	14,3		
		ΜΕΤΡΙΑ	3	21,4		
		ΑΡΚΕΤΑ	3	21,4		
		ΠΟΛΥ	3	21,4		
		Total	14	100,0		

Ε23γ Επικοινωνία εργαζομένων με Διοίκηση.

Πίνακας 64: Επικοινωνία εργαζομένων με Διοίκηση σε σχέση με την εκπαιδευτική βαθμίδα στην ερώτηση για το αν Επικοινωνείτε με τη Διοίκηση

γ) Επικοινωνείτε με τη Διοίκηση;

E4			Frequency	Percent		
ΒΑΣΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	5	21,7		
		ΕΛΑΧΙΣΤΑ	6	26,1		
		ΜΕΤΡΙΑ	4	17,4		

		ΑΡΚΕΤΑ	6	26,1	
		ΠΟΛΥ	2	8,7	
		Total	23	100,0	
ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	5	13,9	
		ΕΛΑΧΙΣΤΑ	7	19,4	
		ΜΕΤΡΙΑ	9	25,0	
		ΑΡΚΕΤΑ	8	22,2	
		ΠΟΛΥ	7	19,4	
		Total	36	100,0	
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΑΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	8	17,8	
		ΕΛΑΧΙΣΤΑ	9	20,0	
		ΜΕΤΡΙΑ	11	24,4	
		ΑΡΚΕΤΑ	11	24,4	
		ΠΟΛΥ	6	13,3	
		Total	45	100,0	
ΜΕΤΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	1	7,1	
		ΕΛΑΧΙΣΤΑ	4	28,6	
		ΜΕΤΡΙΑ	4	28,6	
		ΑΡΚΕΤΑ	4	28,6	
		ΠΟΛΥ	1	7,1	
		Total	14	100,0	

Όσον αφορά το κλίμα συνεργασίας επικρατεί και στις 4 κατηγορίες η απάντηση πολύ με αντίστοιχα ποσοστά (βασική εκπαίδευση 39,1% , τεχνολογική εκπαίδευση 52,8%, πανεπιστημιακή εκπαίδευση 40%, μετεκπαίδευση 50%) δείγμα που δείχνει ότι αισθάνονται άνετα να ζητήσουν την βοήθεια του προϊσταμένου τους.

Καλύτερο κλίμα συνεργασίας εμφανίζεται στην τεχνολογική εκπαίδευση ακολουθεί η μετεκπαίδευση μετά η πανεπιστημιακή και τέλος η βασική εκπαίδευση. Μόλις το 4,3% από τη βασική εκπαίδευση το 8,3% από την τεχνολογική εκπαίδευση το 15,6% από την πανεπιστημιακή εκπαίδευση και το 21,4% από την μετεκπαίδευση ανατρέχουν στον ΟΕΥ για την επίλυση προβλημάτων με την διοίκηση.

Εδώ παρατηρούμε ότι όσο αυξάνεται το επίπεδο εκπαίδευσης τόσο αυξάνεται και το ποσοστό που διαβάζει τον ΟΕΥ του δήμου παρόλα αυτά τα επίπεδα είναι αρκετά χαμηλά. Στη γενική ερώτηση αν επικοινωνούν με τη διοίκηση στην τελευταία βαθμίδα πολύ τα ποσοστά είναι επίσης αρκετά χαμηλά (βασική εκπαίδευση 8,7% , τεχνολογική εκπαίδευση 19,4%, πανεπιστημιακή εκπαίδευση 13,3%, μετεκπαίδευση 7,1%) και κυμαίνονται κυρίως μεταξύ ελάχιστα μέτρια και αρκετά.

Συνεπώς στο συγκεκριμένο δήμο υπάρχει εύκολη πρόσβαση των εργαζομένων στη διοίκηση, η επίλυση των προβλημάτων δεν γίνεται στη βάση του υφιστάμενου θεσμικού πλαισίου, και η επικοινωνία με την διοίκηση βρίσκεται σε πολύ χαμηλό επίπεδο.

γ) Οριζόντια και διαγώνια επικοινωνία

Μια ακόμη ομάδα ερωτήσεων αποσκοπούσε να αποτυπώσει τις υπόλοιπες ροές επικοινωνίας. Ειδικότερα για την αποτύπωση της οριζόντιας επικοινωνίας μεταξύ ομοιόβαθμων συναδέλφων, η συλλογή πληροφοριών αφορούσε την ευκολία επικοινωνίας σε επίπεδο τμήματος και τον τρόπο που λειτουργεί η ομάδα και λύνει τις οποιεσδήποτε συγκρούσεις, όσον αφορά την διαγώνια μορφή επικοινωνίας, η ερώτηση στόχευε στην αποτύπωση της υφιστάμενης επικοινωνίας μεταξύ τμημάτων με διαφορετικά γνωστικά αντικείμενα.

Από την επεξεργασία των απαντήσεων για κάθε ομάδα εργαζομένων (βασική εκπαίδευση, τεχνολογική εκπαίδευση, πανεπιστημιακή εκπαίδευση, μετεκπαίδευση) προέκυψαν τα στοιχεία που αποτυπώνονται στους παρακάτω πίνακες:

E24α Επικοινωνία μεταξύ συναδέλφων.

Πίνακας 65: Κατανομή (συχνότητα και ποσοστά) Επικοινωνία μεταξύ συναδέλφων σε σχέση με την εκπαιδευτική βαθμίδα στην ερώτηση Η επικοινωνία μεταξύ των συναδέλφων στο τμήμα σας γίνεται εύκολα;

α) Η επικοινωνία μεταξύ των συναδέλφων στο τμήμα σας γίνεται εύκολα;

E4			Frequency	Percent		
ΒΑΣΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	Valid	ΜΕΤΡΙΑ	2	8,7		
		ΑΡΚΕΤΑ	11	47,8		
		ΠΟΛΥ	10	43,5		
		Total	23	100,0		
ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	1	2,8		
		ΜΕΤΡΙΑ	4	11,1		
		ΑΡΚΕΤΑ	15	41,7		
		ΠΟΛΥ	16	44,4		
		Total	36	100,0		
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΑΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	2	4,4		
		ΕΛΑΧΙΣΤΑ	3	6,7		
		ΜΕΤΡΙΑ	3	6,7		
		ΑΡΚΕΤΑ	13	28,9		
		ΠΟΛΥ	24	53,3		
Total	45	100,0				
ΜΕΤΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	Valid	ΕΛΑΧΙΣΤΑ	1	7,1		
		ΜΕΤΡΙΑ	4	28,6		
		ΑΡΚΕΤΑ	5	35,7		
		ΠΟΛΥ	4	28,6		
		Total	14	100,0		

E24β Επικοινωνία μεταξύ συναδέλφων.

Πίνακας 66: Κατανομή (συχνότητα και ποσοστά) Επικοινωνία μεταξύ συναδέλφων σε σχέση με την εκπαιδευτική βαθμίδα στην ερώτηση Τυχόν προβλήματα αντιμετωπίζονται συνήθως μεταξύ συναδέλφων, χωρίς να πρέπει να παρέμβει η Διοίκηση

β) Τυχόν προβλήματα αντιμετωπίζονται συνήθως μεταξύ συναδέλφων, χωρίς να πρέπει να παρέμβει η Διοίκηση;

E4			Frequency	Percent
ΒΑΣΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	1	4,3
		ΕΛΑΧΙΣΤΑ	1	4,3
		ΜΕΤΡΙΑ	6	26,1
		ΑΡΚΕΤΑ	8	34,8
		ΠΟΛΥ	7	30,4
		Total	23	100,0
ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	1	2,8
		ΕΛΑΧΙΣΤΑ	1	2,8
		ΜΕΤΡΙΑ	4	11,1
		ΑΡΚΕΤΑ	17	47,2
		ΠΟΛΥ	13	36,1
		Total	36	100,0
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΑΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	1	2,2
		ΕΛΑΧΙΣΤΑ	3	6,7
		ΜΕΤΡΙΑ	6	13,3
		ΑΡΚΕΤΑ	15	33,3
		ΠΟΛΥ	20	44,4
		Total	45	100,0
ΜΕΤΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	Valid	ΜΕΤΡΙΑ	3	21,4
		ΑΡΚΕΤΑ	4	28,6
		ΠΟΛΥ	7	50,0
		Total	14	100,0

E24γ Επικοινωνία μεταξύ συναδέλφων.

Πίνακας 67: Κατανομή (συχνότητα και ποσοστά) Επικοινωνία μεταξύ συναδέλφων σε σχέση με την εκπαιδευτική βαθμίδα στην ερώτηση Υπάρχει επικοινωνία μεταξύ τμημάτων με διαφορετικά αντικείμενα

γ) Υπάρχει επικοινωνία μεταξύ τμημάτων με διαφορετικά αντικείμενα

E4			Frequency	Percent
ΒΑΣΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	2	8,7
		ΕΛΑΧΙΣΤΑ	5	21,7
		ΜΕΤΡΙΑ	6	26,1
		ΑΡΚΕΤΑ	7	30,4
		ΠΟΛΥ	3	13,0
		Total	23	100,0
ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΗ	Valid	ΕΛΑΧΙΣΤΑ	8	22,2

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ		ΜΕΤΡΙΑ	6	16,7		
		ΑΡΚΕΤΑ	20	55,6		
		ΠΟΛΥ	2	5,6		
		Total	36	100,0		
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΑΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	2	4,4		
		ΕΛΑΧΙΣΤΑ	5	11,1		
		ΜΕΤΡΙΑ	10	22,2		
		ΑΡΚΕΤΑ	18	40,0		
		ΠΟΛΥ	10	22,2		
		Total	45	100,0		
ΜΕΤΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	Valid	ΕΛΑΧΙΣΤΑ	1	7,1		
		ΜΕΤΡΙΑ	3	21,4		
		ΑΡΚΕΤΑ	7	50,0		
		ΠΟΛΥ	3	21,4		
		Total	14	100,0		

Από τη σύγκριση των απαντήσεων παρατηρούμε ότι τα ποσοστά στην τελευταία βαθμίδα (πολύ) είναι και τα επικρατέστερα εκτός από την ομάδα της μετεκπαίδευσης που επικρατεί η άποψη αρκετά. Συγκεκριμένα (πολύ : βασική εκπαίδευση 43,5%, τεχνολογική εκπαίδευση 44,4%, πανεπιστημιακή εκπαίδευση 53,3%, μετεκπαίδευση 28,6% ενώ αρκετά 35,7%) αυτό αποδεικνύει ότι η επικοινωνία είναι καλή μεταξύ των συναδέλφων του ίδιου τμήματος καθώς και ότι οι τυχόν συγκρούσεις μεταξύ τους λύνονται χωρίς την παρέμβαση της διοίκησης (πολύ: βασική εκπαίδευση 30,4% , τεχνολογική εκπαίδευση 36,1%, πανεπιστημιακή εκπαίδευση 44,4%, μετεκπαίδευση 50%). Στην ερώτηση για την μεταξύ των τμημάτων επικοινωνία επικρατεί η άποψη αρκετά με ποσοστά (βασική εκπαίδευση 30,4% , τεχνολογική εκπαίδευση 55,6%, πανεπιστημιακή εκπαίδευση 40%, μετεκπαίδευση 50%) .

Συμπερασματικά παρατηρούμε ότι η οριζόντια και η διαγώνια επικοινωνία είναι σε πολύ καλό επίπεδο στο Δήμο Λαρισαίων.

4.2 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Συμπεράσματα από τα αποτελέσματα της μελέτης: εκτός από τα δημογραφικά χαρακτηριστικά όπου μεγάλη εντύπωση προκαλεί η γυναικοκρατία , το υψηλό επίπεδο μόρφωσης των διοικητικών υπαλλήλων αλλά και τα ηλικιακά όρια όπου το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων είναι άνω των 45 ετών ,σχεδόν όλο το προσωπικό γνωρίζει τα καθήκοντά του. Ένα μεγάλο ποσοστό δεν έχει διαβάσει τον ΟΕΥ του δήμου. Το μεγαλύτερο ποσοστό εργαζομένων πιστεύει ότι έχει τοποθετηθεί στη σωστή θέση σύμφωνα με τα προσόντα του και ταυτόχρονα έχει ενημερωθεί για τους σκοπούς και και τους στόχους του οργανισμού.

Ο Δήμος δεν έχει συγκεκριμένο πρόγραμμα μετεκπαίδευσης του προσωπικού αλλά ούτε και επιβραβεύει την αποδοτικότητα των εργαζομένων του.

Το σωματείο εργαζομένων στο δήμο Λαρισαίων δεν ανταποκρίνεται τους σκοπούς για τους οποίους έχει συσταθεί.

Οι υπάλληλοι πιστεύουν ότι η ομαδικότητα συμβάλει στην αύξηση της παραγωγικότητας όπου ο εργαζόμενος παίρνει περισσότερες πρωτοβουλίες και ρίσκα, όμως η ηγεσία του Δήμου δεν ενισχύει την ομαδικότητα.

Η κάθετη επικοινωνία (από πάνω προς τα κάτω και από κάτω προς τα πάνω) δεν είναι σε καλό επίπεδο όσον αφορά την κεντρική διοίκηση, όμως σε επίπεδο προϊσταμένων οι εργαζόμενοι από τις απαντήσεις τους δείχνουν σε πολύ μεγάλο βαθμό ικανοποιημένοι.

Η οριζόντια και διαγώνια επικοινωνία γίνεται μεταξύ των συναδέλφων σε πολύ ικανοποιητικό βαθμό.

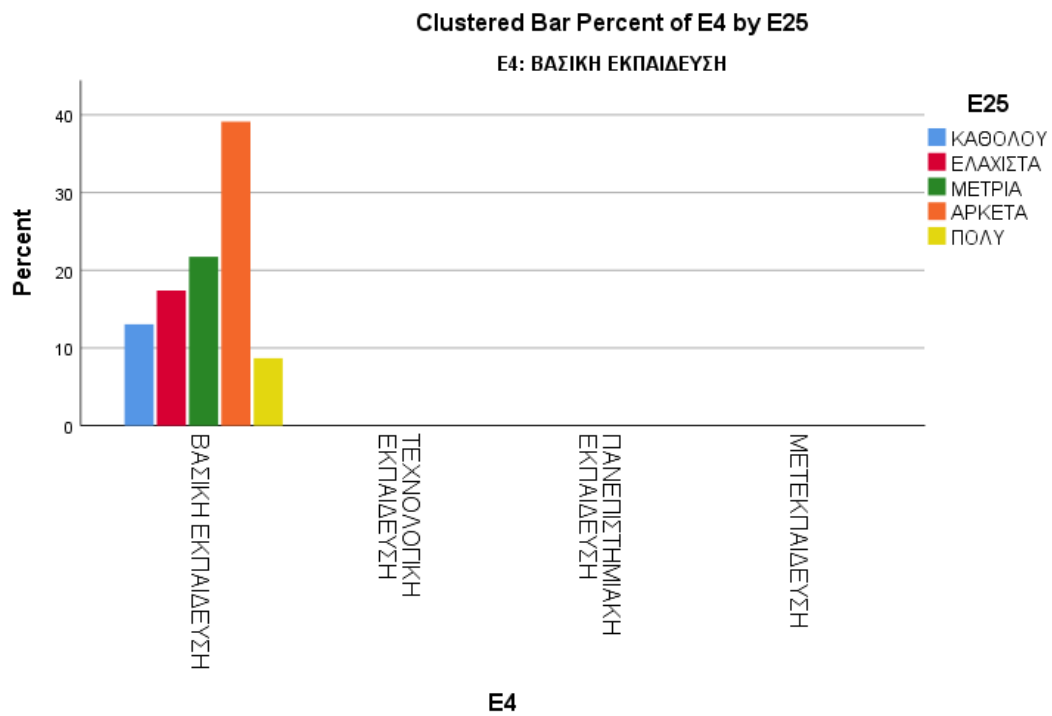
Η ικανοποίηση από την επικοινωνία στο δήμο γενικώς, παρόλο του διαφορετικού επιπέδου εκπαίδευσης των εργαζομένων κυμαίνεται περίπου στα ίδια επίπεδα στις δύο πρώτες ομάδες κατηγοριών (βασική, τεχνολογική) με πολύ μικρές αποκλίσεις ενώ στη πανεπιστημιακή εκπαίδευση ανεβαίνει λίγο πάνω από το μέσο όρο και τέλος στην μετεκπαίδευση φαίνεται να καλυτερεύει ακόμη περισσότερο (παραθέτω ποιο κάτω τα σχετικά αποτελέσματα με τα γραφήματα τους)

Πίνακας 68: Κατανομή (συχνότητα και ποσοστά) στην ερώτηση Πόσο ικανοποιημένοι είστε από την επικοινωνία στο Δήμο σας σε σχέση με την εκπαιδευτική βαθμίδα

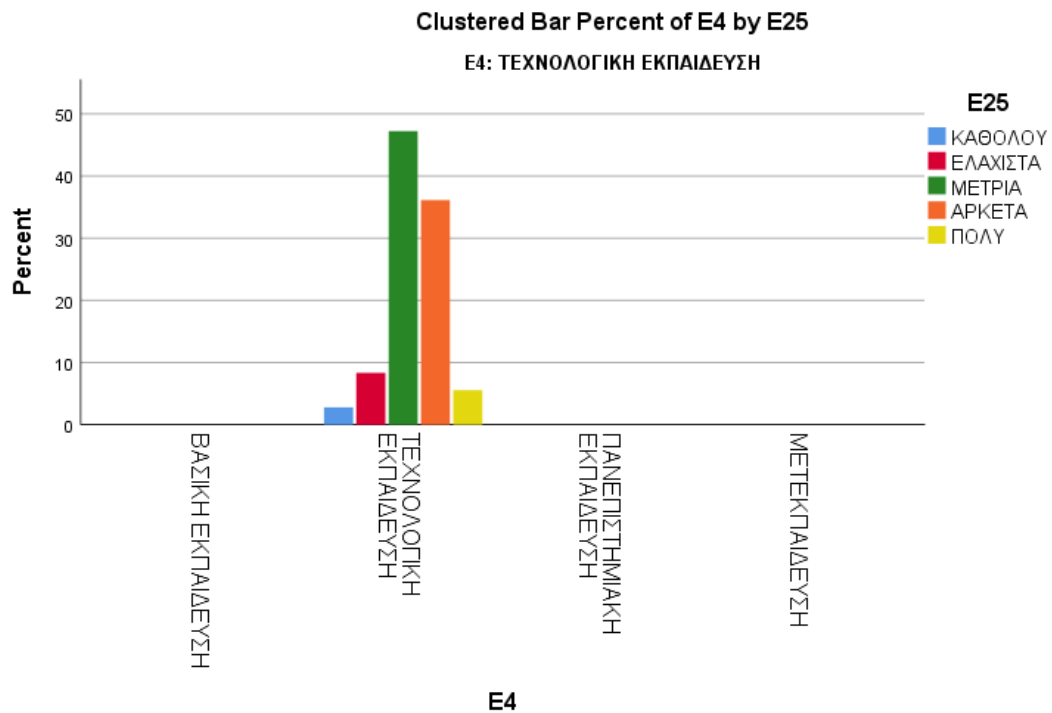
E25 Πόσο ικανοποιημένοι είστε από την επικοινωνία στο Δήμο σας;

E4			Frequency	Percent	
ΒΑΣΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	3	13,0	
		ΕΛΑΧΙΣΤΑ	4	17,4	
		ΜΕΤΡΙΑ	5	21,7	
		ΑΡΚΕΤΑ	9	39,1	
		ΠΟΛΥ	2	8,7	
		Total	23	100,0	
ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	1	2,8	
		ΕΛΑΧΙΣΤΑ	3	8,3	
		ΜΕΤΡΙΑ	17	47,2	
		ΑΡΚΕΤΑ	13	36,1	
		ΠΟΛΥ	2	5,6	
		Total	36	100,0	
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΑΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	3	6,7	
		ΕΛΑΧΙΣΤΑ	5	11,1	
		ΜΕΤΡΙΑ	17	37,8	

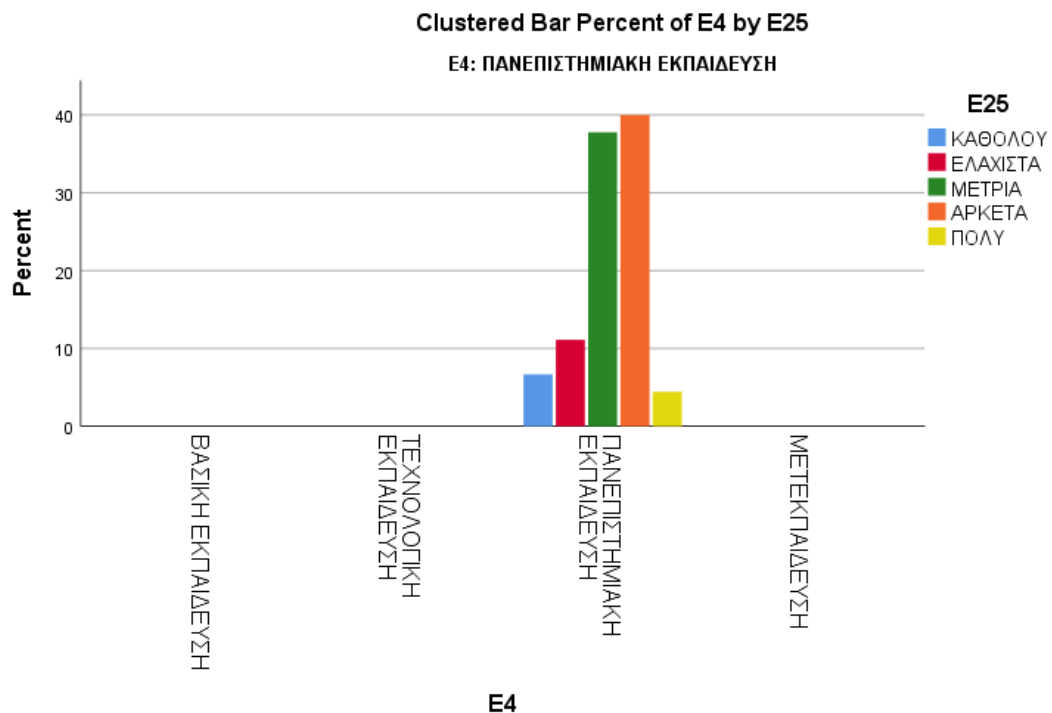
		ΑΡΚΕΤΑ	18	40,0		
		ΠΟΛΥ	2	4,4		
		Total	45	100,0		
ΜΕΤΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	Valid	ΕΛΑΧΙΣΤΑ	2	14,3		
		ΜΕΤΡΙΑ	5	35,7		
		ΑΡΚΕΤΑ	7	50,0		
		Total	14	100,0		



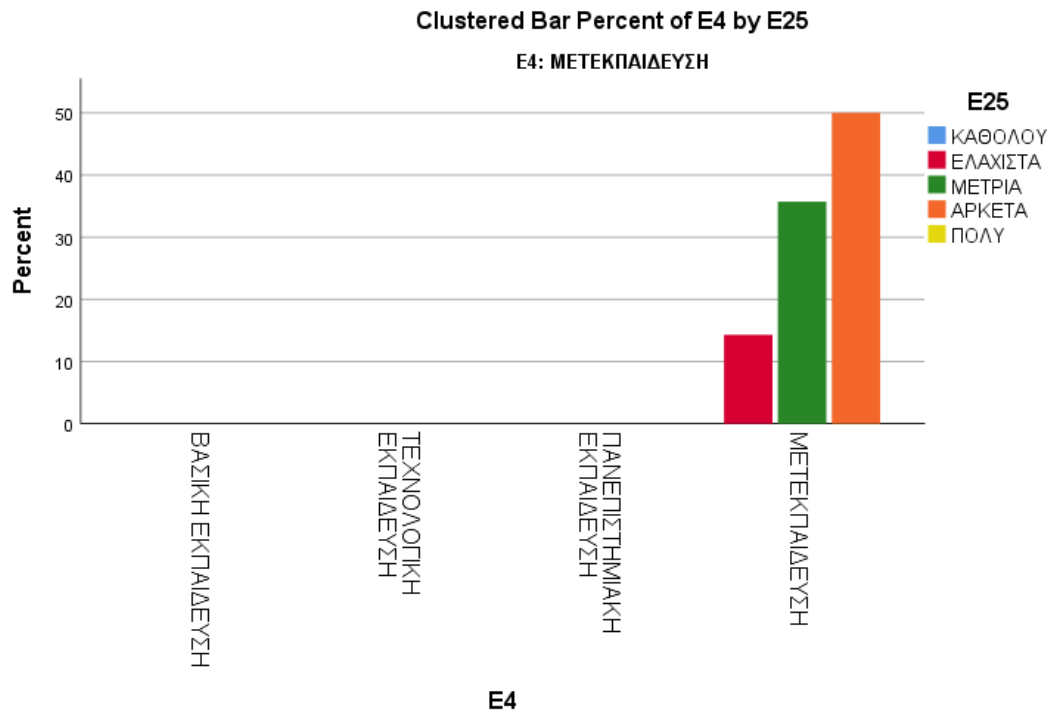
Εικόνα 38: Πόσο ικανοποιημένοι είστε από την επικοινωνία στο Δήμο σας; σε σχέση με την βασική εκπαίδευση ποσοστά απαντήσεων.



Εικόνα 39: Πόσο ικανοποιημένοι είστε από την επικοινωνία στο Δήμο σας; σε σχέση με την τεχνολογική εκπαίδευση ποσοστά απαντήσεων.



Εικόνα 40: Πόσο ικανοποιημένοι είστε από την επικοινωνία στο Δήμο σας; σε σχέση με την πανεπιστημιακή εκπαίδευση ποσοστά απαντήσεων.



Εικόνα 41: Πόσο ικανοποιημένοι είστε από την επικοινωνία στο Δήμο σας; σε σχέση με την μετεκπαίδευση ποσοστά απαντήσεων.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

5 ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

1. ΗΛΙΚΙΑ

20-34	35-44	45-54	55-67
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

2. ΦΥΛΟ

ΑΝΔΡΑΣ	ΓΥΝΑΙΚΑ
<input type="text"/>	<input type="text"/>

3. ΣΥΝΟΛΙΚΑ ΈΤΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ

0-9	10-19	20-29	>30
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

4. ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

ΒΑΣΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	ΤΕΧΝ/ΚΗ ΕΚ/ΣΗ	ΠΑΝ/ΚΗ ΕΚΠ/ΣΗ	ΜΕΤΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

5. ΣΧΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

ΜΟΝΙΜΟΙ	ΑΟΡΙΣΤΟΥ ΧΡΟΝΟΥ	ΕΠΟΧΙΚΟ
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

6. ΓΝΩΡΙΖΕΤΕ ΠΟΙΟΣ ΕΙΝΑΙ Ο ΣΚΟΠΟΣ ΣΑΣ ΚΑΙ ΤΑ ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ ΣΑΣ ΣΤΟΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ;

ΚΑΘΟΛΟΥ	ΕΛΑΧΙΣΤΑ	ΜΕΤΡΙΑ	ΑΡΚΕΤΑ	ΠΟΛΥ
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

7. ΈΧΕΤΕ ΔΙΑΒΑΣΕΙ ΤΟΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ ΣΑΣ

ΝΑΙ	ΌΧΙ
<input type="text"/>	<input type="text"/>

8. ΓΝΩΡΙΖΕΤΕ ΤΗ ΘΕΣΗ ΣΑΣ ΜΕΣΑ ΣΕ ΑΥΤΟΝ

ΝΑΙ	ΟΧΙ
<input type="text"/>	<input type="text"/>

9. ΟΙ ΓΝΩΣΕΙΣ ΚΑΙ Η ΠΡΟΥΠΗΡΕΣΙΑ ΣΑΣ ΑΝΤΑΠΟΚΡΙΝΟΝΤΑΙ ΣΤΗ ΘΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΑΣ

ΚΑΘΟΛΟΥ	ΕΛΑΧΙΣΤΑ	ΜΕΤΡΙΑ	ΑΡΚΕΤΑ	ΠΟΛΥ
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

10. ΓΝΩΡΙΖΕΤΕ ΟΛΟΥΣ ΤΟΥΣ ΙΕΡΑΡΧΙΚΑ ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΥΣ ΣΑΣ ΚΑΙ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΥΣ ΣΑΣ

ΝΑΙ	ΟΧΙ
<input type="text"/>	<input type="text"/>

11. ΟΙ ΕΚΑΣΤΟΤΕ ΠΡΟΣΛΗΨΕΙΣ ΑΝΤΑΠΟΚΡΙΝΟΝΤΑΙ ΣΤΙΣ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΕΣ ΑΝΑΓΚΕΣ ΤΟΥ ΔΗΜΟΥ

ΚΑΘΟΛΟΥ	ΕΛΑΧΙΣΤΑ	ΜΕΤΡΙΑ	ΑΡΚΕΤΑ	ΠΟΛΥ
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

12. ΠΙΣΤΕΥΕΤΕ ΟΤΙ ΓΙΝΟΝΤΑΙ ΜΕ ΠΡΟΚΑΘΟΡΙΣΜΕΝΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ

ΚΑΘΟΛΟΥ	ΕΛΑΧΙΣΤΑ	ΜΕΤΡΙΑ	ΑΡΚΕΤΑ	ΠΟΛΥ
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

13. ΕΧΕΤΕ ΕΝΗΜΕΡΩΘΕΙ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΣΤΟΧΟΥΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΣΤΟ ΤΜΗΜΑ ΣΑΣ

ΚΑΘΟΛΟΥ	ΕΛΑΧΙΣΤΑ	ΜΕΤΡΙΑ	ΑΡΚΕΤΑ	ΠΟΛΥ
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

14. Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΙΣΤΕΥΕΤΑΙ ΟΤΙ ΓΙΝΕΤΑΙ ΜΕ ΤΑ ΙΔΙΑ ΣΥΓΚΕΚΡΙΜΕΝΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΓΙΑ ΟΛΟΥΣ

ΚΑΘΟΛΟΥ	ΕΛΑΧΙΣΤΑ	ΜΕΤΡΙΑ	ΑΡΚΕΤΑ	ΠΟΛΥ
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

15. ΓΝΩΡΙΖΕΤΕ ΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΟΥ ΣΥΝΤΑΣΣΕΙ ΓΙΑ ΕΣΑΣ Ο ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΣΑΣ

ΝΑΙ	ΟΧΙ
<input type="text"/>	<input type="text"/>

16. ΔΙΚΑΙΟΥΣΤΕ ΕΝΣΤΑΣΗ ΕΠΙ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΣΑΣ

ΝΑΙ	ΟΧΙ
<input type="text"/>	<input type="text"/>

17. ΥΠΑΡΧΕΙ ΣΥΓΚΕΚΡΙΜΕΝΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΣΤΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΤΟΥ ΔΗΜΟΥ

ΝΑΙ ΟΧΙ

--	--

18. α. ΕΝΙΣΧΥΕΤΑΙ ΤΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ..... ΜΕ ΕΠΙΒΡΑΒΕΥΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΟΥΣ

ΚΑΘΟΛΟΥ ΕΛΑΧΙΣΤΑ ΜΕΤΡΙΑ ΑΡΚΕΤΑ ΠΟΛΥ

--	--	--	--	--

18. β. ΜΕ ΣΕΜΙΝΑΡΙΑΚΑ ΜΑΘΗΜΑΤΑ

ΚΑΘΟΛΟΥ ΕΛΑΧΙΣΤΑ ΜΕΤΡΙΑ ΑΡΚΕΤΑ ΠΟΛΥ

--	--	--	--	--

19. Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΛΑΜΒΑΝΕΙ ΥΠΟΨΗ ΤΙΣ ΘΕΣΕΙΣ ΤΟΥ ΣΩΜΑΤΕΙΟΥ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΗ ΛΥΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

ΚΑΘΟΛΟΥ ΕΛΑΧΙΣΤΑ ΜΕΤΡΙΑ ΑΡΚΕΤΑ ΠΟΛΥ

--	--	--	--	--

20. ΤΟ ΣΩΜΑΤΕΙΟ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΕΝΙΣΧΥΕΙ ΤΗΝ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΚΑΙ ΤΗΝ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΤΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΜΕΛΩΝ ΤΟΥ

ΚΑΘΟΛΟΥ ΕΛΑΧΙΣΤΑ ΜΕΤΡΙΑ ΑΡΚΕΤΑ ΠΟΛΥ

--	--	--	--	--

21. Η ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ Η ΑΝΤΑΛΛΑΓΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ ΜΕ ΠΟΙΟΥΣ ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΠΑΡΑΚΑΤΩ ΤΡΟΠΟΥΣ ΠΡΑΓΜΑΤΟΠΟΙΕΙΤΕ

	ΚΑΘΟΛΟΥ	ΕΛΑΧΙΣΤΑ	ΜΕΤΡΙΑ	ΑΡΚΕΤΑ	ΠΟΛΥ
ΠΡΟΣΩΠΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΜΕ ΟΜΟΙΟΒΑΘΜΟΥΣ					
ΜΙΛΩΝΤΑΣ ΜΕ ΤΟΝ ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟ – ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ					
ΟΜΑΔΙΚΕΣ ΣΥΝΑΝΤΗΣΕΙΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ					
ΣΥΝΑΝΤΗΣΕΙΣ ΜΕ ΕΚΠΡΟΣΩΠΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ					
ΤΗΛΕΦΩΝΟ . MAIL					
ΓΡΑΠΤΑ ΣΗΜΕΙΩΜΑΤΑ					
ΠΙΝΑΚΑΣ ΑΝΑΚΟΙΝΩΣΕΩΝ, ΑΦΙΣΕΣ					

22. ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΜΕ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ

	ΚΑΘΟΛΟΥ	ΕΛΑΧΙΣΤΑ	ΜΕΤΡΙΑ	ΑΡΚΕΤΑ	ΠΟΛΥ
ΛΑΜΒΑΝΕΤΑΙ ΑΠΟ ΤΟΝ ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟ ΤΙΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ ΠΟΥ ΧΡΕΙΑΖΟΝΤΑΙ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ ΣΑΣ					
Η ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗ ΕΙΝΑΙ ΑΞΙΟΠΗΣΤΗ ΚΑΙ ΑΚΡΙΒΗΣ					
ΛΑΜΒΑΝΕΤΑΙ ΕΓΚΑΙΡΑ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ ΓΙΑ ΕΡΓΑΣΙΕΣ ΠΟΥ ΣΑΣ ΑΠΑΣΧΟΛΟΥΝ					
ΛΑΜΒΑΝΕΤΑΙ ΤΙΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ ΜΕΣΩ ΕΠΙΣΗΜΩΝ ΠΗΓΩΝ					
ΒΡΙΣΚΕΤΑΙ ΕΥΚΟΛΑ ΤΙΣ ΕΡΓΑΣΙΕΣ ΠΟΥ ΧΡΕΙΑΖΕΣΤΕ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ ΣΑΣ					
Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΕΙ ΜΕ ΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ					

23. ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΜΕ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

	ΚΑΘΟΛΟΥ	ΕΛΑΧΙΣΤΑ	ΜΕΤΡΙΑ	ΑΡΚΕΤΑ	ΠΟΛΥ
ΑΙΣΘΑΝΕΣΤΑΙ ΑΝΕΤΑ ΝΑ ΖΗΤΗΣΕΤΕ ΤΗΝ ΒΟΗΘΕΙΑ ΤΟΥ ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΥ ΣΑΣ					
ΑΝΑΤΡΕΧΕΤΕ ΣΤΟΝ Ο.Ε.Υ. (ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ) ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΛΥΣΗ ΤΩΝ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ ΣΑΣ					
ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΕΙΤΕ ΜΕ ΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗ					

24. ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΜΕΤΑΞΥ ΣΥΝΑΔΕΛΦΩΝ

	ΚΑΘΟΛΟΥ	ΕΛΑΧΙΣΤΑ	ΜΕΤΡΙΑ	ΑΡΚΕΤΑ	ΠΟΛΥ
Η ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΜΕΤΑΞΥ ΤΩΝ ΣΥΝΑΔΕΛΦΩΝ ΣΤΟ ΤΜΗΜΑ ΣΑΣ ΓΙΝΕΤΑΙ ΕΥΚΟΛΑ					
ΤΥΧΟΝ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΑΝΤΙΜΕΤΟΠΙΖΟΝΤΑΙ ΣΥΝΗΘΩΣ ΜΕΤΑΞΥ ΣΥΝΑΔΕΛΦΩΝ ΧΩΡΙΣ ΝΑ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΠΑΡΕΜΒΑΙΝΕΙ Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ					
ΥΠΑΡΧΕΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΜΕΤΑΞΥ ΤΜΗΜΑΤΩΝ ΜΕ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΑ ΓΝΩΣΤΙΚΑ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΑ					

25. ΠΟΣΟ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΜΕΝΟΣ/Η ΕΙΣΤΕ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΣΤΟ ΔΗΜΟ ΣΑΣ

ΚΑΘΟΛΟΥ ΕΛΑΧΙΣΤΑ ΜΕΤΡΙΑ ΑΡΚΕΤΑ ΠΟΛΥ

--	--	--	--	--

26. ΕΧΕΤΕ ΕΡΓΑΣΤΕΙ ΣΕ ΟΜΑΔΕΣ;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

--	--

27. ΠΟΙΟΣ ΠΙΣΤΕΥΕΤΑΙ ΟΤΙ ΕΙΝΑΙ Ο ΙΔΑΝΙΚΟΣ ΑΡΙΘΜΟΣ ΜΕΛΩΝ ΠΟΥ ΑΠΑΡΤΙΖΟΥΝ

ΜΙΑ ΟΜΑΔΑ;

2	3	4	5	6	7	8

Άλλος :..... άτομα

28. Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΟΜΑΔΙΚΟΤΗΤΑΣ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΥΜΒΑΛΕΙ ΣΤΗΝ ΑΥΞΗΣΗ ΤΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ;

ΝΑΙ ΟΧΙ

29. ΜΕΣΑ ΣΤΗΝ ΟΜΑΔΑ ΤΟ ΑΤΟΜΟ ΠΑΙΡΝΕΙ ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΕΣ ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΕΣ ΚΑΙ ΡΙΣΚΑ;

ΝΑΙ ΟΧΙ

30. Η ΑΝΩΤΑΤΗ ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΘΕ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΕΥΘΥΝΕΤΑΙ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΚΡΑΤΗΣΗ ΤΗΣ ΟΜΑΔΙΚΟΤΗΤΑΣ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ;

ΝΑΙ ΟΧΙ

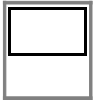
31. Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΟΥ ΔΗΜΟΥ ΕΝΙΣΧΥΕΙ ΤΗΝ ΟΜΑΔΙΚΟΤΗΤΑ;

ΝΑΙ ΟΧΙ

32. ΠΟΙΟ ΑΠΟ ΤΑ ΑΚΟΛΟΥΘΑ ΚΙΝΗΤΡΑ ΘΕΩΡΕΙΤΕ ΩΣ ΤΟ ΠΟΙΟ ΠΙΘΑΝΟ ΝΑ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΕΙ ΤΟΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟ ΝΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΗΣΕΙ ΟΜΑΔΙΚΑ; (ΕΠΙΛΕΞΤΕ ΜΙΑ ΑΠΑΝΤΗΣΗ)

ΕΠΙΒΡΑΒΕΥΣΗ ΗΘΙΚΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ ΑΠΟ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

ΑΥΞΗΣΗ ΑΜΟΙΒΗΣ



Κατάλογος εικόνων

Εικόνα 1: Αναλογία στο δείγμα με βάση την ηλικία	48
Εικόνα 2: Αναλογία φύλου στο δείγμα της μελέτης	49
Εικόνα 3: Αναλογία στο δείγμα με βάση τα χρόνια προϋπηρεσίας	50
Εικόνα 4: Αναλογία στο δείγμα με βάση την εκπαιδευτική βαθμίδα.....	51
Εικόνα 5: Αναλογία στο δείγμα με βάση τη σχέση εργασίας	51
Εικόνα 6: Αναλογία στο δείγμα με βάση εάν γνωρίζουν οι υπάλληλοι τον σκοπό και τα καθήκοντά τους στον οργανισμό	52
Εικόνα 7: Αναλογία στο δείγμα με βάση την ερώτηση εάν έχουν διαβάσει τον ΟΕΥ του δήμου....	53
Εικόνα 8: Αναλογία στο δείγμα με βάση τη γνώση του κάθε υπαλλήλου για την θέση που κατέχει μέσα στον ΟΕΥ	54
Εικόνα 9: Αναλογία στο δείγμα με βάση την προϋπηρεσία σε σχέση με την θέση εργασίας.....	54
Εικόνα 10: Αναλογία στο δείγμα με βάση τους ιεραρχικά προϊσταμένους και υφισταμένους.....	55
Εικόνα 11: Αναλογία στο δείγμα με βάση την ερώτηση εάν οι εκάστοτε προσλήψεις ανταποκρίνονται στις πραγματικές ανάγκες του Δήμου.....	56
Εικόνα 12: Αναλογία στο δείγμα με βάση την ερώτηση εάν οι προσλήψεις γίνονται με προκαθορισμένα αξιολογικά κριτήρια.	57
Εικόνα 13: Αναλογία στο δείγμα σχετικά με την γνώση των υπαλλήλων για τους στόχους στην εργασία τους.....	58
Εικόνα 14: Αναλογία στο δείγμα για το τι πιστεύουν οι υπάλληλοι σχετικά με τον τρόπο της αξιολόγησής τους.	58
Εικόνα 15: Αναλογία στο δείγμα σχετικά με την γνώση των υπαλλήλων για την αξιολόγηση που συντάσσει ο προϊστάμενός τους.....	59
Εικόνα 16: Αναλογία στο δείγμα σχετικά με την γνώση των υπαλλήλων για το αν δικαιούνται ένσταση επί της αξιολόγησης που συντάσσει ο προϊστάμενός τους.....	60
Εικόνα 17: Αναλογία στο δείγμα σχετικά με τις απαντήσεις του προσωπικού για το εάν υπάρχει συγκεκριμένο πρόγραμμα μετεκπαίδευσης των υπαλλήλων από τον Δήμο.....	61
Εικόνα 18: Ποσοστά απαντήσεων για το αν ενισχύεται το εργασιακό ενδιαφέρον των εργαζομένων με επιβράβευση της αποδοτικότητάς τους	62
Εικόνα 19: Ποσοστά απαντήσεων για το αν ενισχύεται το εργασιακό ενδιαφέρον των εργαζομένων με σεμιναριακά μαθήματα	63
Εικόνα 20: Ποσοστά απαντήσεων για το αν η διοίκηση λαμβάνει υπόψη τις θέσεις του Σωματείου Εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων.....	64
Εικόνα 21: Ποσοστά απαντήσεων για το αν το Σωματείο Εργαζομένων ενισχύει τη συνεργασία και την επικοινωνία των υπαλλήλων μελών του.....	64
Εικόνα 22: Αριθμητικό γράφημα απαντήσεων για τον τρόπο που πραγματοποιείτε η επικοινωνία.	65
Εικόνα 23: Αριθμητικό γράφημα για το πως αντιλαμβάνονται οι υπάλληλοι την από πάνω προς τα κάτω επικοινωνία.....	68
Εικόνα 24: Αριθμητικό γράφημα για το πως αντιλαμβάνονται οι υπάλληλοι την από κάτω προς τα πάνω επικοινωνία.....	71
Εικόνα 25: Αριθμητικό γράφημα για το πως αντιλαμβάνονται οι υπάλληλοι την οριζόντια επικοινωνία.....	73
Εικόνα 26: Ποσοστά στην ερώτηση πόσο ικανοποιημένοι είστε από την επικοινωνία στο Δήμο σας	74
Εικόνα 27: Ποσοστά ερωτηθέντων που έχουν εργαστεί σε ομάδες.....	75
Εικόνα 28: Ιδανικός αριθμός μελών ομάδας εργασίας ποσοστά απαντήσεων.....	76
Εικόνα 29: Ποσοστά απαντήσεων για το αν η ομαδικότητα συμβάλει στην παραγωγικότητα.....	76
Εικόνα 30: Μέσα στην ομάδα το άτομο παίρνει περισσότερες πρωτοβουλίες και ρίσκα ποσοστά απαντήσεων.....	77
Εικόνα 31: Η ηγεσία ευθύνεται για την ομαδικότητα; ποσοστά απαντήσεων.....	77
Εικόνα 32: Ποσοστά απαντήσεων για το αν η διοίκηση του δήμου ενισχύει την ομαδικότητα.....	78

Εικόνα 33: Κίνητρα παρακίνησης του εργαζόμενου να λειτουργήσει ομαδικά (επιβράβευση, αύξηση αμοιβής, εξέλιξη) ποσοστά απαντήσεων.....	78
Εικόνα 34: Ποσοστά: βασική εκπαίδευση σε σχέση με το φύλο.....	80
Εικόνα 35: Ποσοστά: τεχνολογική εκπαίδευση σε σχέση με το φύλο.....	80
Εικόνα 36: Ποσοστά: πανεπιστημιακή εκπαίδευση σε σχέση με το φύλο.....	81
Εικόνα 37: Ποσοστά: μετεκπαίδευση σε σχέση με το φύλο.....	81
Εικόνα 38: Πόσο ικανοποιημένοι είστε από την επικοινωνία στο Δήμο σας; σε σχέση με την βασική εκπαίδευση ποσοστά απαντήσεων.....	101
Εικόνα 39: Πόσο ικανοποιημένοι είστε από την επικοινωνία στο Δήμο σας; σε σχέση με την τεχνολογική εκπαίδευση ποσοστά απαντήσεων.....	102
Εικόνα 40: Πόσο ικανοποιημένοι είστε από την επικοινωνία στο Δήμο σας; σε σχέση με την πανεπιστημιακή εκπαίδευση ποσοστά απαντήσεων.....	102
Εικόνα 41: Πόσο ικανοποιημένοι είστε από την επικοινωνία στο Δήμο σας; σε σχέση με την μετεκπαίδευση ποσοστά απαντήσεων.....	103

Ευρετήριο πινάκων

Πίνακας 1: Διαστρωμάτωση δείγματος ανά ηλικία.....	48
Πίνακας 2: Αναλογία φύλου στο δείγμα.....	49
Πίνακας 3: Κατανομή στο δείγμα με βάση τα έτη υπηρεσίας.....	49
Πίνακας 4: Κατανομή με βάση το επίπεδο εκπαίδευσης.....	50
Πίνακας 5: Κατανομή με βάση τη σχέση εργασίας.....	51
Πίνακας 6: Κατανομή στο δείγμα με βάση εάν γνωρίζουν οι υπάλληλοι τον σκοπό και τα καθήκοντά τους στον οργανισμό.....	52
Πίνακας 7: Κατανομή στο δείγμα με βάση την ερώτηση εάν έχουν διαβάσει τον ΟΕΥ του Δήμου.....	53
Πίνακας 8: Κατανομή στο δείγμα με βάση τη γνώση του κάθε υπαλλήλου για την θέση που κατέχει μέσα στον ΟΕΥ.....	53
Πίνακας 9: Κατανομή στο δείγμα με βάση την προϋπηρεσία σε σχέση με την θέση εργασίας.....	54
Πίνακας 10: Κατανομή στο δείγμα με βάση τους ιεραρχικά προϊσταμένους και υφισταμένους.....	55
Πίνακας 11: Κατανομή στο δείγμα με βάση την ερώτηση εάν οι εκάστοτε προσλήψεις ανταποκρίνονται στις πραγματικές ανάγκες του Δήμου.....	56
Πίνακας 12: Κατανομή στο δείγμα με βάση την ερώτηση εάν οι προσλήψεις γίνονται με προκαθορισμένα αξιολογικά κριτήρια.....	57
Πίνακας 13: Κατανομή στο δείγμα σχετικά με την γνώση των υπαλλήλων για τους στόχους στην εργασία τους.....	57
Πίνακας 14: Κατανομή στο δείγμα για το τι πιστεύουν οι υπάλληλοι σχετικά με τον τρόπο της αξιολόγησής τους.....	58
Πίνακας 15: Κατανομή στο δείγμα σχετικά με την γνώση των υπαλλήλων για την αξιολόγηση που συντάσσει ο προϊστάμενός τους.....	59
Πίνακας 16: Κατανομή στο δείγμα σχετικά με την γνώση των υπαλλήλων για το αν δικαιούνται ένσταση επί της αξιολόγησης που συντάσσει ο προϊστάμενός τους.....	59
Πίνακας 17: Κατανομή στο δείγμα σχετικά με τις απαντήσεις του προσωπικού για το εάν υπάρχει συγκεκριμένο πρόγραμμα μετεκπαίδευσης των υπαλλήλων από τον Δήμο.....	60
Πίνακας 18: Κατανομή ως προς τα ποσοστά απαντήσεων για το αν ενισχύεται το εργασιακό ενδιαφέρον των εργαζομένων με επιβράβευση της αποδοτικότητάς τους.....	61
Πίνακας 19: Κατανομή ως προς τα ποσοστά απαντήσεων για το αν ενισχύεται το εργασιακό ενδιαφέρον των εργαζομένων με σεμιναριακά μαθήματα.....	62
Πίνακας 20: Κατανομή ως προς τα ποσοστά απαντήσεων για το αν η διοίκηση λαμβάνει υπόψη τις θέσεις του Σωματείου Εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων.....	63
Πίνακας 21: Κατανομή ως προς τα ποσοστά απαντήσεων για το αν το Σωματείο Εργαζομένων ενισχύει τη συνεργασία και την επικοινωνία των υπαλλήλων μελών του.....	64
Πίνακας 22: Κατανομή απαντήσεων για τον τρόπο που πραγματοποιείτε η επικοινωνία.....	65
Πίνακας 23: Κατανομή απαντήσεων για τον τρόπο που πραγματοποιείτε η επικοινωνία κατά αναλογία σε συχνότητα και ποσοστά με ομοιόβαθμους.....	66
Πίνακας 24: Κατανομή απαντήσεων για τον τρόπο που πραγματοποιείτε η επικοινωνία κατά αναλογία σε συχνότητα και ποσοστά με τον προϊστάμενο-διευθυντή.....	66
Πίνακας 25: Κατανομή απαντήσεων για τον τρόπο που πραγματοποιείτε η επικοινωνία κατά αναλογία σε συχνότητα και ποσοστά με ομαδικές συναντήσεις προσωπικού διοίκησης.....	66
Πίνακας 26: Κατανομή απαντήσεων για τον τρόπο που πραγματοποιείτε η επικοινωνία κατά αναλογία σε συχνότητα και ποσοστά με συναντήσεις με εκπροσώπους εργαζομένων.....	66
Πίνακας 27: Κατανομή απαντήσεων για τον τρόπο που πραγματοποιείτε η επικοινωνία κατά αναλογία σε συχνότητα και ποσοστά με τηλέφωνο - mail.....	67
Πίνακας 28: Κατανομή απαντήσεων για τον τρόπο που πραγματοποιείτε η επικοινωνία κατά αναλογία σε συχνότητα και ποσοστά με γραπτά σημειώματα.....	67
Πίνακας 29: Κατανομή απαντήσεων για τον τρόπο που πραγματοποιείτε η επικοινωνία κατά αναλογία σε συχνότητα και ποσοστά με πίνακα ανακοινώσεων, αφίσες.....	67
Πίνακας 30: Κατανομή απαντήσεων για τον τρόπο που πραγματοποιείτε η επικοινωνία κατακόρυφα.....	

(από πάνω προς τα κάτω).....	68
Πίνακας 31: Κατανομή απαντήσεων για τον τρόπο που πραγματοποιείτε η επικοινωνία κατακόρυφα (από πάνω προς τα κάτω) στην ερώτηση Λαμβάνετε από τον προϊστάμενο τις πληροφορίες που χρειάζεστε για την εργασία σας;.....	68
Πίνακας 32: Κατανομή απαντήσεων για τον τρόπο που πραγματοποιείτε η επικοινωνία κατακόρυφα (από πάνω προς τα κάτω) στην ερώτηση Η πληροφόρηση είναι αξιόπιστη και ακριβής;.....	69
Πίνακας 33: Κατανομή απαντήσεων για τον τρόπο που πραγματοποιείτε η επικοινωνία κατακόρυφα (από πάνω προς τα κάτω) στην ερώτηση Λαμβάνετε έγκαιρα πληροφορίες για εργασίες που σας απασχολούν;.....	69
Πίνακας 34: Κατανομή απαντήσεων για τον τρόπο που πραγματοποιείτε η επικοινωνία κατακόρυφα (από πάνω προς τα κάτω) στην ερώτηση Λαμβάνετε τις πληροφορίες μέσω επίσημων πηγών;.....	69
Πίνακας 35: Κατανομή απαντήσεων για τον τρόπο που πραγματοποιείτε η επικοινωνία κατακόρυφα (από πάνω προς τα κάτω) στην ερώτηση Βρίσκετε εύκολα τις πληροφορίες που χρειάζεστε για την εργασία σας;.....	69
Πίνακας 36:Κατανομή απαντήσεων για τον τρόπο που πραγματοποιείτε η επικοινωνία κατακόρυφα (από πάνω προς τα κάτω) στην ερώτηση Η διοίκηση επικοινωνεί με τους εργαζομένους;.....	70
Πίνακας 37: Κατανομή απαντήσεων για τον τρόπο που πραγματοποιείτε η επικοινωνία κατακόρυφα (από κάτω προς τα πάνω).....	70
Πίνακας 38: Κατανομή απαντήσεων για τον τρόπο που πραγματοποιείτε η επικοινωνία κατακόρυφα (από κάτω προς τα πάνω) στην ερώτηση Αισθάνεστε άνετα να ζητήσετε την βοήθεια του Προϊσταμένου σας;.....	71
Πίνακας 39: Κατανομή απαντήσεων για τον τρόπο που πραγματοποιείτε η επικοινωνία κατακόρυφα (από κάτω προς τα πάνω) στην ερώτηση Ανατρέχετε στον Ο.Ε.Υ. (Οργανισμό Εσωτερικής Επικοινωνίας) για την επίλυση των προβλημάτων σας;.....	71
Πίνακας 40: Κατανομή απαντήσεων για τον τρόπο που πραγματοποιείτε η επικοινωνία κατακόρυφα (από κάτω προς τα πάνω) στην ερώτηση Επικοινωνείτε με τη Διοίκηση;.....	72
Πίνακας 41: Κατανομή απαντήσεων για τον τρόπο που πραγματοποιείτε η επικοινωνία οριζόντια.....	72
Πίνακας 42: Κατανομή απαντήσεων για τον τρόπο που πραγματοποιείτε η επικοινωνία οριζόντια στην ερώτηση Η επικοινωνία μεταξύ των συναδέλφων στο τμήμα σας γίνεται εύκολα;	73
Πίνακας 43: Κατανομή απαντήσεων για τον τρόπο που πραγματοποιείτε η επικοινωνία οριζόντια στην ερώτηση Τυχόν προβλήματα αντιμετωπίζονται συνήθως μεταξύ συναδέλφων, χωρίς να πρέπει να παρέμβει η Διοίκηση;	73
Πίνακας 44: Κατανομή απαντήσεων για τον τρόπο που πραγματοποιείτε η επικοινωνία οριζόντια στην ερώτηση Υπάρχει επικοινωνία μεταξύ τμημάτων με διαφορετικά αντικείμενα;	74
Πίνακας 45:Κατανομή απαντήσεων των υπαλλήλων για την ικανοποίησή τους από την επικοινωνία στον οργανισμό.....	74
Πίνακας 46: Κατανομή αποτελεσμάτων ανάλυσης της εκπαιδευτικής βαθμίδας σε σχέση με το φύλο	79
Πίνακας 47:Στατιστική ανάλυση της εκπαιδευτικής βαθμίδας σε σχέση με το εάν έχουν διαβάσει οι εργαζόμενοι τον ΟΕΥ του δήμου.....	82
Πίνακας 48:Στατιστική ανάλυση της εκπαιδευτικής βαθμίδας σε σχέση με το εάν οι εργαζόμενοι γνωρίζουν τη θέση τους μέσα στον οργανισμό σε σχέση με τον ΟΕΥ	82
Πίνακας 49: Κατανομή απαντήσεων για τον τρόπο που πραγματοποιείτε η επικοινωνία κατά αναλογία σε συχνότητα και ποσοστά με ομοιοβαθμους σε σχέση με την εκπαιδευτική βαθμίδα.....	84
Πίνακας 50: Κατανομή απαντήσεων για τον τρόπο που πραγματοποιείτε η επικοινωνία κατά αναλογία σε συχνότητα και ποσοστά με προϊστάμενο ή διευθυντή σε σχέση με την εκπαιδευτική βαθμίδα.....	84
Πίνακας 51: Κατανομή απαντήσεων για τον τρόπο που πραγματοποιείτε η επικοινωνία κατά αναλογία σε συχνότητα και ποσοστά με ομαδικές συναντήσεις του προσωπικού σε σχέση με την εκπαιδευτική βαθμίδα.....	85
Πίνακας 52:Κατανομή απαντήσεων για τον τρόπο που πραγματοποιείτε η επικοινωνία κατά αναλογία σε συχνότητα και ποσοστά με συναντήσεις με εκπροσώπους εργαζομένων σε σχέση με την εκπαιδευτική βαθμίδα.....	86
Πίνακας 53: Κατανομή απαντήσεων για τον τρόπο που πραγματοποιείτε η επικοινωνία κατά	

αναλογία σε συχνότητα και ποσοστά με τηλέφωνο-mail σε σχέση με την εκπαιδευτική βαθμίδα...	87
Πίνακας 54: Κατανομή απαντήσεων για τον τρόπο που πραγματοποιείτε η επικοινωνία κατά αναλογία σε συχνότητα και ποσοστά με γραπτά σημειώματα σε σχέση με την εκπαιδευτική βαθμίδα.....	87
Πίνακας 55:Κατανομή απαντήσεων για τον τρόπο που πραγματοποιείτε η επικοινωνία κατά αναλογία σε συχνότητα και ποσοστά με πίνακες ανακοινώσεων σε σχέση με την εκπαιδευτική βαθμίδα.....	88
Πίνακας 56: Κατανομή απαντήσεων για τον τρόπο που πραγματοποιείτε η επικοινωνία από πάνω προς τα κάτω κατά αναλογία σε συχνότητα και ποσοστά στην ερώτηση Λαμβάνετε από τον προϊστάμενο τις πληροφορίες που χρειάζεστε για την εργασία σας; σε σχέση με την εκπαιδευτική βαθμίδα.....	89
Πίνακας 57:Επικοινωνία Διοίκησης με εργαζομένους σε σχέση με την εκπαιδευτική βαθμίδα για το αν η Η πληροφόρηση είναι αξιόπιστη και ακριβής.....	90
Πίνακας 58:Επικοινωνία Διοίκησης με εργαζομένους σε σχέση με την εκπαιδευτική βαθμίδα για το αν Λαμβάνετε έγκαιρα πληροφορίες για εργασίες που σας απασχολούν.....	90
Πίνακας 59: Επικοινωνία Διοίκησης με εργαζομένους σε σχέση με την εκπαιδευτική βαθμίδα για το αν Λαμβάνετε τις πληροφορίες μέσω επίσημων πηγών.....	91
Πίνακας 60: Επικοινωνία Διοίκησης με εργαζομένους σε σχέση με την εκπαιδευτική βαθμίδα για το αν Βρίσκετε εύκολα τις πληροφορίες που χρειάζεστε για την εργασία σας.....	92
Πίνακας 61:Επικοινωνία Διοίκησης με εργαζομένους σε σχέση με την εκπαιδευτική βαθμίδα για το αν Η διοίκηση επικοινωνεί με τους εργαζομένους.....	92
Πίνακας 62: Επικοινωνία εργαζομένων με Διοίκηση σε σχέση με την εκπαιδευτική βαθμίδα στην ερώτηση για το αν Αισθάνεστε άνετα να ζητήσετε την βοήθεια του Προϊσταμένου σας.....	94
Πίνακας 63: Επικοινωνία εργαζομένων με Διοίκηση σε σχέση με την εκπαιδευτική βαθμίδα στην ερώτηση για το αν Ανατρέχετε στον Ο.Ε.Υ. (Οργανισμό Εσωτερικής Επικοινωνίας) για την επίλυση των προβλημάτων σας.....	95
Πίνακας 64:Επικοινωνία εργαζομένων με Διοίκηση σε σχέση με την εκπαιδευτική βαθμίδα στην ερώτηση για το αν Επικοινωνείτε με τη Διοίκηση.....	95
Πίνακας 65: Κατανομή (συχνότητα και ποσοστά) Επικοινωνία μεταξύ συναδέλφων σε σχέση με την εκπαιδευτική βαθμίδα στην ερώτηση Η επικοινωνία μεταξύ των συναδέλφων στο τμήμα σας γίνεται εύκολα;.....	97
Πίνακας 66:Κατανομή (συχνότητα και ποσοστά) Επικοινωνία μεταξύ συναδέλφων σε σχέση με την εκπαιδευτική βαθμίδα στην ερώτηση Τυχόν προβλήματα αντιμετωπίζονται συνήθως μεταξύ συναδέλφων, χωρίς να πρέπει να παρέμβει η Διοίκηση.....	98
Πίνακας 67:Κατανομή (συχνότητα και ποσοστά) Επικοινωνία μεταξύ συναδέλφων σε σχέση με την εκπαιδευτική βαθμίδα στην ερώτηση Υπάρχει επικοινωνία μεταξύ τμημάτων με διαφορετικά αντικείμενα.....	98
Πίνακας 68:Κατανομή (συχνότητα και ποσοστά) στην ερώτηση Πόσο ικανοποιημένοι είστε από την επικοινωνία στο Δήμο σας σε σχέση με την εκπαιδευτική βαθμίδα	100

8 ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

8.1 Ελληνική Βιβλιογραφία

- 1) Γαλανάκης Μ., Κυριάζος Θ., Σταλίκας Αν., (2017), Διοικητική Συγκρούσεων, Αθήνα: Εκδόσεις Πατάκη.
- 2) Γιάνναρου, Ε. , Επικοινωνία στο εργασιακό περιβάλλον, επίλυση συγκρούσεων, Στο *Βελτίωση δεξιοτήτων επικοινωνίας, ομαδικής συνεργασίας, διαχείριση συγκρούσεων και κρίσεων*, 2011, Αθήνα
- 3) Γιαννουλέας Μ.(2011),*Συμπεριφορά και διαπροσωπική επικοινωνία στον εργασιακό χώρο* ,Αθήνα: Πεδίο
- 4) Γεώργας Δ. (1995), *Στάσεις, αντίληψη του προσώπου, στερεότυπα, επιθετικότητα, δυαδικές σχέσεις και επικοινωνία*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- 5) Δελγέρης Ν., (1995), *Η επικοινωνία μέσα και έξω από τον εργασιακό χώρο*, Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- 6) Ζαβλανός, Μ. (2002), *Μάνατζμεντ*, Αθήνα: Εκδόσεις Έλλην.
- 7) Καλπάκογλου, Θ. (1997). *Άγχος και πανικός: Γνωσιακή θεωρία και θεραπεία*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- 8) Καραγιάννης, Σ.(2000), *Οργάνωση & Διοίκηση Επιχειρήσεων*, Αθήνα: Εκδόσεις “ΕΛΛΗΝ”.
- 9) Κοντονή, Α.(2011). *Βασικές αρχές επικοινωνίας, στο Βελτίωση δεξιοτήτων επικοινωνίας, ομαδικής συνεργασίας, διαχείρισης συγκρούσεων και κρίσεων*, Αθήνα
- 10) Κοσμίδου Χ .(2011) «*Στάσεις και αντιλήψεις των εκπαιδευτικών της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης για το επικοινωνιακό άγχος*» ,Ρόδος
- 11) Μαλαγκονιάρη, Ε.(2010). *Μοντέλα Ηγεσίας και Τεχνικές Παρακίνησης στις Ελληνικές Επιχειρήσεις*. Παν/μιο Πατρών, (Διπλωματική Εργασία).
- 12) Μανούσου, Ε., (2017), *Οι δεξιότητες των φοιτητών που εκπονούν μεταπτυχιακή – ερευνητική εργασία. Μεταδιδακτορική έρευνα*, Αθήνα: Εκδόσεις Ελληνικό Δίκτυο Ανοιχτής και εξ Αποστάσεως Εκπαίδευσης.
- 13) Μπουραντάς, Δ .(2001). *Μάνατζμεντ*. Αθήνα, Εκδ. Μπένυ .
- 14) Μπουραντάς Δ. & Ν. Παπαλεξανδρή (2007), *Εισαγωγή στη Διοίκηση Επιχειρήσεων*, Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.
- 15) Ξύγγη Μ.(2012), *Δημόσιες σχέσεις, Θεωρητικές προσεγγίσεις και πρακτικές εφαρμογές*, Αθήνα :Προπομπός.
- 16) Παπαδοπούλου, Ολ. (2012), *Διοίκηση Συγκρούσεων, Επικοινωνία, Μοντέλα Ηγεσίας και Αποφάσεων*, Πανεπιστήμιο Πατρών.

- 17) Παπαλεξανδρή, Ν. - Μπουραντάς, Δ., (2003), Διοίκηση ανθρώπινων πόρων, Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.
- 18) Παπάνης, Ε. (2011), Διαδικτυακή Συμβουλευτική και Επικοινωνία, Αθήνα: Εκδόσεις Κυριακίδη.
- 19) Παπάνης Ε., 2011, *Αυτοεκτίμηση: Θεωρία και αξιολόγηση*, εκδόσεις Σιδέρης
- 20) Σακαλάκη, Μ. (1994), Ψυχολογία της επικοινωνίας: Θεωρητικά ρεύματα και προοπτικές της έρευνας. Αθήνα : Εκδόσεις Παπαζήση.
- 21) Σταμάτης Π. (2005), Παιδαγωγική μη λεκτική επικοινωνία. Ο ρόλος της απτικής συμπεριφοράς , Αθήνα: Εκδόσεις. Ατραπός.
- 22) Φαναριώτης Π., (2004) *Εργασιακές σχέσεις* , Εκδόσεις Σταμούλη Α.Ε
- 23) Χυτήρης , Λ. (2001). *Οργανωσιακή συμπεριφορά . Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς κα επιχειρήσεις* Αθήνα , Interbooks : 268 σελ.
- 24) Σακαλάκη Μαρία (2008), Επικοινωνία Συνεργασία, Πληροφορία: Όψεις της έρευνας και διακυβεύματα για τις κοινωνίες της γνώσης. Εκδόσεις Παπαζήση

8.2 Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία

- 1) Baker A. Kathryn, (2002), Chapter 13. Organizational Communication, Management Benchmarking Study, Washington Research Evaluation Network.
- 2) Bradberry, T. , Jean, G. (2006). *Συναισθηματική νοημοσύνη, Το απλό βιβλίο*. Αθήνα : Εκδόσεις Κριτική
- 3) Cushman, D.P. (2000). Stimulating and integrating the development of organizational communication: High speed management theory. Management Communication Quarterly, 13
- 4) Denis McQuail, Sven Windahl .(1991). *Communication models for the study of mass communications*, Εκδόσεις Καστανιώτη.
- 5) Goleman, D. (1998). *Η συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο της εργασίας* Αθήνα: Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα .
- 6) Goleman, D. (2002). *Νέος ηγέτης-η δύναμη της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στη Διοίκηση Οργανισμών*. Αθήνα, Ελληνικά Γράμματα.
- 7) Grunig, L. A., Grunig, J. E., & Dozier, D. M. (2002). Excellent public relations and effective organizations: A study of communication management in three countries. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum
- 8) Katz D., and Kahn RL (1978). The Social Psychology of Organizations, New York: John Wiley and Sons Inc.

- 9) Newcomb, T. (1953) "*An Approach to the study of Communicative Acts*" Psychological Review,60: 393-404
- 10) Schramm, W. (1954) *How Communication Works* , University of Illinois press
- 11) Salakaki. M. (2007) L' instrumentalisation du lien dans les strategies non-cooperatives basees sur la manipulation de l' information: le Machiavellisme et l' opportunisme. Revue Internationale de Psychosociologie, Vol.XIII,30,177-190.