



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ, ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΜΣ "Δημόσια Διοίκηση- Δημόσιο Μάνατζμεντ"

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Θέμα:

Οι διαστάσεις της εσωτερικής επικοινωνίας και η συμμετοχή των εργαζομένων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων στον ελληνικό δημόσιο τομέα- Μελέτη Περίπτωσης (Ο.Α.Ε.Δ)

The dimensions of internal communication and the participation of employees in the decision-making process in the Greek public sector - Case Study (O.A.E.D.)

Γιαννικοπούλου Αγγελική (Α.Μ.: ΔΜ 2013)

Επιβλέπων καθηγητής: Σάββας Μακρίδης

Αθήνα

ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΣ 2022

Πνευματικά Δικαιώματα


ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΔΗΛΩΣΗ

Αυτή η διπλωματική εργασία υποβάλλεται από τον συγγραφέα της ως μερική εκπλήρωση των απαιτήσεων του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών «Δημόσια Διοίκηση – Δημόσιο Μάνατζμεντ» του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής.

Υπεύθυνα δηλώνεται ότι, η συγκεκριμένη διπλωματική εργασία είναι πρωτότυπη και ότι εκπονήθηκε αποκλειστικά και μόνο από τον Υπογράφοντα και μόνο για την απόκτηση του συγκεκριμένου μεταπτυχιακού τίτλου. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει αξιολογηθεί στο πλαίσιο άλλου μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό.

Σε περίπτωση που διαπιστωθεί ότι μέρος της διπλωματικής εργασίας δεν αποτελεί πρωτότυπη δουλειά, αλλά αντιγραφή ήδη δημοσιευμένης εργασίας, ο/η φοιτητής/τρια θα απορρίπτεται οριστικά από το συγκεκριμένο πρόγραμμα σπουδών.

Όνοματεπώνυμο / Υπογραφή


Αγγελική Γιαννικοπούλου

ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

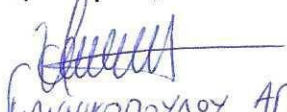
Ο/η κάτωθι υπογεγραμμένη Γιαννικοπούλου Αγγελική του Αλεξίου, με αριθμό μητρώου 2013 φοιτητής/τρια του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών Δημόσιας Διοίκησης του Διοίκησης Επιχειρήσεων της Σχολής Διοικητικών Οικονομικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής, δηλώνω ότι:

«Είμαι συγγραφέας αυτής της μεταπτυχιακής εργασίας και ότι κάθε βοήθεια την οποία είχα για την προετοιμασία της, είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στην εργασία. Επίσης, οι όποιες πηγές από τις οποίες έκανα χρήση δεδομένων, ιδεών ή λέξεων, είτε ακριβώς είτε παραφρασμένες, αναφέρονται στο σύνολό τους, με πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Επίσης, βεβαιώνω ότι αυτή η εργασία έχει συγγραφεί από μένα αποκλειστικά και αποτελεί προϊόν πνευματικής ιδιοκτησίας τόσο δικής μου, όσο και του Ιδρύματος.

Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου».

Επιθυμώ την απαγόρευση πρόσβασης στο πλήρες κείμενο της εργασίας μου μέχρι..... και έπειτα από αίτηση μου στη Βιβλιοθήκη και έγκριση του επιβλέποντα καθηγητή.

Ο/Η Δηλών/ούσα


ΓΙΑΝΝΙΚΟΠΟΥΛΟΥ ΑΓΓΕΛΙΚΗ

Μέλη Τριμελούς Επιτροπής

1.

2.

3.

Περίληψη

Η ανοιχτή και προς όλες τις κατευθύνσεις επικοινωνία είναι ένας βασικός παράγοντας που χαρακτηρίζει το σύγχρονο κόσμο. Ιδιαίτερα η ανάπτυξη του διαδικτύου και η εισροή των πλατφόρμων κοινωνικής δικτύωσης μετασχημάτισαν παλαιότερα μοντέλα μονόδρομη επικοινωνίας σε επικοινωνία που είναι αμφίδρομη, στιγμιαία και προς όλες τις κατευθύνσεις. Στο ίδιο πλαίσιο, η επικοινωνία αποτελεί ένα σημαντικό κομμάτι των επιχειρήσεων και ιδιαίτερα η εσωτερική επικοινωνία που είναι υπεύθυνη για τον συντονισμό εργασιών, για τη συλλογή γνώσεων και πληροφοριών και την ανταλλαγή απόψεων. Βάσει αυτού, στόχος της παρούσας εργασίας είναι η εξέταση των επιπτώσεων της επικοινωνίας και της συμμετοχής των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων στον δημόσιο του ΟΑΕΔ. Για τη διερεύνηση αυτού του στόχου ποσοτική έρευνα ερωτηματολογίου χρησιμοποιήθηκε για τη συλλογή των δεδομένων. Συνολικά, συλλέχθηκαν 98 ερωτηματολόγια από εργαζομένους του ΟΑΕΔ, τα δεδομένα των οποίων αναλύθηκαν μέσω περιγραφικών αναλύσεων. Τα ευρήματα της μελέτης έδειξαν ότι η εσωτερική επικοινωνία του ΟΑΕΔ είναι μονόδρομη από πάνω προς τα κάτω (κάθετη) για την παροχή οδηγιών, εντολών και κατευθύνσεων στους εργαζομένους. Τόσο η διοίκηση όσο και οι προϊστάμενοι του οργανισμού δεν συμπεριλαμβάνουν τους εργαζομένους στις διαδικασίες επικοινωνίας, με αποτέλεσμα η αξιολόγηση της εσωτερικής επικοινωνίας από τους συμμετέχοντες να είναι πολύ χαμηλή. Αυτό οδηγεί σε χαμηλή παρακίνηση των εργαζομένων και σε χαμηλή παραγωγική ικανότητα. Επιπλέον, τα ευρήματα της μελέτης έδειξαν ότι ο τρόπος που εφαρμόζεται η εσωτερική επικοινωνία στον οργανισμό έχει αρνητικές κυρίως επιπτώσεις, καθώς οι εργαζόμενοι δεν νιώθουν άνετα να επικοινωνήσουν με τους προϊσταμένους για θέματα εργασίας ή προβλήματα που αντιμετωπίζουν και, ως εκ τούτου, δεν υπάρχει η απαραίτητη υποστήριξη. Ταυτόχρονα, λόγω της μη συμμετοχής τους στην επικοινωνία, δεν θεωρούν ότι οι πληροφορίες που λαμβάνουν είναι αξιόπιστες, κάτι που δημιουργεί ένα κλίμα διχασμού και έλλειψης εμπιστοσύνης από τους εργαζομένους στη διοίκηση του οργανισμού. Τέλος, τα ευρήματά έδειξαν ότι οι εργαζόμενοι του ΟΑΕΔ δεν έχουν καμία συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων και δεν έχουν την ευκαιρία να εκφράσουν τυχόν προσωπικές απόψεις.

Λέξεις Κλειδιά: ΟΑΕΔ, εσωτερική επικοινωνία, επιρροή εσωτερικής επικοινωνίας, λήψη αποφάσεων, στοιχεία εσωτερικής επικοινωνίας.

Abstract

Open and omnidirectional communication is a critical factor that characterizes the modern world. In particular, the growth of the internet and the influx of social networking platforms have transformed older one-way communication into two-way, instantaneous, and omnidirectional communication. In the same context, communication is an essential part of business, especially internal communication, which is responsible for coordinating tasks, collecting knowledge and information, and exchanging opinions. Based on this, this paper aims to examine the effects of communication and employee participation in decision-making in the public sector of the OAED. To investigate this objective quantitative questionnaire survey was used to collect the data. Ninety-eight questionnaires were collected from OAED employees, who analyzed data through descriptive analyses. The study's findings showed that the internal communication of the OAED is one-way from top to bottom (vertical) to provide instructions, orders, and directions to the employees. Both the management and the heads of the organization do not include the employees in the communication processes; as a result, the evaluation of the internal communication by the participants is shallow. This leads to low employee motivation and low productivity. In addition, the study's findings showed that the way internal communication is implemented in the organization has mainly adverse effects, as employees do not feel comfortable communicating with superiors about work issues or problems they face and, therefore, there is not necessarily support. At the same time, due to their non-participation in communication, they need to consider the information they receive reliable. This creates a climate of division and a lack of trust from employees in the organization's management. Finally, the findings showed that OAED employees do not require participation in decision-making and do not have the opportunity to express any personal opinions.

Keywords: OAED, internal communication, the influence of internal communication, decision making, elements of internal communication.

Πίνακας Περιεχομένων

Πνευματικά Δικαιώματα.....	2
Περίληψη	4
Περιεχόμενα Πινάκων	8
Περιεχόμενα Διαγραμμάτων.....	8
Κεφάλαιο 1. Εισαγωγή	9
1.1 Στόχος και Ερευνητικά Ερωτήματα.....	11
1.2 Περίγραμμα Έρευνας.....	11
Κεφάλαιο 2. Θεωρητική Επισκόπηση	13
2.1 Επίδραση Τεχνολογίας Πληροφοριών & Επικοινωνιών στην Οργανωτική Επικοινωνία	13
2.1.1 Επιπτώσεις Τεχνολογικής Προόδου στην Οργανωτική Ζωή	14
2.1.2 Αλλαγές στα Πρότυπα Επικοινωνίας.....	16
2.1.3 Ηθικές Επιπτώσεις Προόδου Τεχνολογίας Πληροφοριών	20
2.2 Η Σημασία της Οργανωτικής Δομής	21
2.2.1 Διαστάσεις Οργανωτικής Δομής	23
2.2.2 Η Σημασία ενός Καλά Δομημένου Οργανισμού	24
2.2.3 Δομή Οργάνωσης και Διαδικασία Επικοινωνίας.....	26
2.3 Ορίζοντας την Οργανωτική Επικοινωνία	28
2.3.1 Λειτουργίες Επικοινωνίας.....	29
2.3.2 Οδηγίες Ροής Πληροφοριών	30
2.3.3 Εμπόδια Αποτελεσματικής Επικοινωνίας.....	33
2.3.4 Ξεπερνώντας τα Εμπόδια στην Επικοινωνία	36
Κεφάλαιο 3. Ερευνητική Μεθοδολογία.....	39
3.1 Ερευνητικό Σχέδιο	39
3.2 Μέθοδος Συλλογής Δεδομένων	40

3.3 Ερευνητικό Εργαλείο.....	41
3.4 Τεχνική Δειγματοληψίας και Δείγμα Έρευνας.....	42
3.5 Ανάλυση Δεδομένων	43
3.6 Ηθική και Δεοντολογία Έρευνας.....	43
Κεφάλαιο 4. Αποτελέσματα Έρευνας.....	45
4.1 Δημογραφικά Δεδομένα	45
4.2 Στοιχεία Εσωτερικής Επικοινωνίας.....	47
4.3 Επιπτώσεις Εσωτερικής Επικοινωνίας	50
4.4 Επιρροή Εσωτερικής Επικοινωνίας στη Λήψη Αποφάσεων.....	52
Κεφάλαιο 5. Συζήτηση και Συμπεράσματα.....	53
5.1 Συμπεράσματα	59
5.2 Προτάσεις για τον ΟΑΕΔ	61
5.3 Περιορισμοί Έρευνας και Προτάσεις Μελλοντικών Ερευνών.....	62
Βιβλιογραφία	63
Παραρτήματα.....	67
Παράρτημα Α. Ερωτηματολόγιο Έρευνας.....	67
Παράρτημα Β. Φόρμα Ενημέρωσης και Συγκατάθεσης.....	72

Περιεχόμενα Πινάκων

Πίνακας 1. Επικοινωνία που εφαρμόζεται στον ΟΑΕΔ	47
Πίνακας 2. Κανάλια εσωτερικής επικοινωνίας ΟΑΕΔ.....	48
Πίνακας 3. Αξιολόγηση εσωτερικής επικοινωνίας ΟΑΕΔ.....	49
Πίνακας 4. Επιπτώσεις εσωτερικής επικοινωνίας	51
Πίνακας 5. Ποιότητα πληροφορίας εσωτερικής επικοινωνίας ΟΑΕΔ	51
Πίνακας 6. Επιρροή εσωτερικής επικοινωνίας στη λήψη αποφάσεων του ΟΑΕΔ	52

Περιεχόμενα Διαγραμμάτων

Διάγραμμα 1. Φύλο.....	45
Διάγραμμα 2. Ηλικία	45
Διάγραμμα 3. Οικογενειακή κατάσταση	46
Διάγραμμα 4. Χρόνια προϋπηρεσίας σε ΟΑΕΔ	46

Κεφάλαιο 1. Εισαγωγή

Ιστορικά, η οργανωτική διοίκηση επικεντρώνεται στο πώς να βελτιώσει την αποτελεσματικότητα και πώς να εμπλέξει τους ανθρώπους στη διαδικασία. Τα άτομα του οργανισμού είναι τα κύρια στοιχεία που πρέπει να ενσωματωθούν. Αυτή η ανησυχία οδήγησε στη μελέτη των κινήτρων, της επικοινωνίας εντός του οργανισμού, της παραπληροφόρησης και πολλών άλλων υποθεμάτων της οργανωτικής συμπεριφοράς. Τα τυπικά προβλήματα που θέτει σήμερα η διοίκηση περιλαμβάνουν τα ακόλουθα: υψηλά ποσοστά δυσαρέσκειας στην εργασία, υψηλά ποσοστά απουσιών και κύκλου εργασιών, ανεπαρκής επικοινωνία, υψηλά ποσοστά στρέβλωσης και παραπληροφόρησης, στόχοι και παρερμηνεία προτεραιοτήτων¹.

Η επικοινωνία θεωρείται από πολλούς θεωρητικούς ως οργανωτική συμπεριφορά. Ο ρόλος της επικοινωνίας είναι ζωτικός για κάθε σύγχρονο οργανισμό. Επιπλέον, είναι ένας αξιόπιστος δείκτης ανάπτυξης και ευημερίας. Η επικοινωνία είναι βασικό στοιχείο για τον οργανισμό, ωστόσο, η παραμόρφωσή του μπορεί να επηρεάσει την αποτελεσματική ύπαρξη οργανισμών. Μέσα από την παρατήρηση και την κατανόηση του τρόπου με τον οποίο οι άνθρωποι επικοινωνούν μεταξύ τους, είμαστε σε θέση να εντοπίσουμε και να βελτιώσουμε τις δραστηριότητές μας στον εργασιακό τομέα. Ανεξάρτητα από το ποιο είναι το περιβάλλον εργασίας, η κατανόηση του πώς συμπεριφέρονται τα άτομα και γιατί συμπεριφέρονται ως τέτοια είναι ζωτικής σημασίας για την οργανωτική επιτυχία².

Η επικοινωνία είναι σημαντική για την ανθρώπινη ζωή, συνδέει τα μέλη του οργανισμού και μεσολαβεί για τις εισροές στον οργανισμό από το περιβάλλον και τις εκροές από τον οργανισμό στο περιβάλλον³. Στην πραγματικότητα, είναι η «ίδια η ουσία» των οργανώσεων⁴. Επομένως, η μελέτη της οργανωτικής επικοινωνίας θα πρέπει να είναι ευρεία, να επεκταθεί σε όλους τους τομείς της επικοινωνίας, όπως οι συγκρούσεις, η ηθική, οι ρόλοι, ο πολιτισμός, τα δίκτυα, η διαφορετικότητα και η τεχνολογία, προκειμένου να δοθούν οι βάσεις για την κατανόηση κάθε ανθρώπινης διαδικασίας που συμβαίνει στον οργανισμό.

¹ Gallos, J. V. (2006). *Organization development: A Jossey-Bass reader*. Jossey-Bass/Wiley.

² Keyton, J. (2017). Communication in organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 501-526.

³ Conrath, D. W. (1978). Organizational communication behavior: Description and prediction. In *Evaluating new telecommunications services* (pp. 425-442). Springer, Boston, MA.

⁴ Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations* (Vol. 2, p. 528). New York: Wiley.

Ως άνθρωποι, περνάμε τον περισσότερο χρόνο μας μιλώντας, ακούγοντας και αλληλεπιδρώντας με άλλους ανθρώπους. Για το λόγο αυτό, είναι απαραίτητο να μπορούμε να συμμετάσχουμε αποτελεσματικά σε αυτές τις επικοινωνιακές δραστηριότητες, ειδικά όταν οι δραστηριότητες επικοινωνίας αφορούν το εργασιακό περιβάλλον. Τα μέλη των οργανισμών πρέπει να έχουν φωνή και η γνώμη τους να ακουστεί γιατί αποτελούν τη ραχοκοκαλιά κάθε οργανισμού. Η μη συμμετοχή των εργαζομένων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και σε θέματα που σχετίζονται με την εργασία τους μπορεί να οδηγήσει σε μια σειρά από ανεπιθύμητες συνέπειες όπως η μειωμένη παρακίνηση, αυξημένος κύκλος εργασιών, απουσίες κ.λπ.⁵

Από την άλλη πλευρά, οι διευθυντές και οι επόπτες πρέπει να αντιληφθούν τη σημασία της επικοινωνίας σε κάθε επίπεδο ιεραρχίας των οργανισμών και να παραδεχτούν ότι η αποτελεσματική επικοινωνία είναι ζωτικής σημασίας για την επιτυχία των οργανισμών⁶. Ως εκ τούτου, πρέπει να δοθεί μεγάλη προσοχή προκειμένου να ενισχυθεί η εσωτερική επικοινωνία μεταξύ όλων των μελών του οργανισμού μέσω στρατηγικών, κατάρτισης, συνεχούς ανατροφοδότησης κ.λπ.

Ωστόσο, το θέμα της επικοινωνίας γίνεται ακόμη πιο περίπλοκο όταν γίνεται λόγος για δημόσιους οργανισμούς. Δεδομένου του πολύπλοκου πολιτικού περιβάλλοντός τους, οι δημόσιοι οργανισμοί τείνουν να έχουν άκαμπτες δομές και αδιαφανείς συμπεριφορές⁷. Συνταγματικοί έλεγχοι και ισορροπίες, εποπτεία από άλλες κυβερνητικές υπηρεσίες, πολιτική ομάδων συμφερόντων και κανονισμοί ασκούν πολιτική εξουσία σε μια προσπάθεια ελέγχου των κυβερνητικών υπηρεσιών⁸. Για τους λόγους αυτούς, η εσωτερική επικοινωνία των δημοσίων οργανισμών τείνει να είναι συγκεντρωτική, περιορισμένη, δεσμευμένη με κανόνες και επισημοποιημένη⁹. Ένα τέτοιο στυλ επικοινωνίας μπορεί να περιορίσει τη δέσμευση των εργαζομένων με την οργανωτική στρατηγική, αποκρύπτοντας τα αποτελέσματα σε οργανωτικό

⁵ Keyton, J. (2017). Communication in organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 501-526.

⁶ Ibid.

⁷ Fottler, M. D. (1981). Is management really generic?. *Academy of management review*, 6(1), 1-12.

⁸ Chen, C. A. (2012). Explaining the difference of work attitudes between public and nonprofit managers: The views of rule constraints and motivation styles. *The American Review of Public Administration*, 42(4), 437-460.

⁹ Garnett, J. L., Marlowe, J., & Pandey, S. K. (2008). Penetrating the performance predicament: Communication as a mediator or moderator of organizational culture's impact on public organizational performance. *Public administration review*, 68(2), 266-281.

επίπεδο. Η γραφειοκρατία αποτελεί ένα ακόμη εμπόδιο στην ενεργό επικοινωνία, αλλάζοντας περαιτέρω τη συνολική απόδοση¹⁰.

1.1 Στόχος και Ερευνητικά Ερωτήματα

Με βάση τα όσα αναφέρθηκαν παραπάνω, το κύριο πεδίο της έρευνας είναι να εξετάσει τις επιπτώσεις της επικοινωνίας στον δημόσιο τομέα της Ελλάδας και τη συμμετοχή των εργαζομένων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Για την καλύτερη διερεύνηση του θέματος, ο ΟΑΕΔ επιλέγεται ως περιπτωσιολογική μελέτη διεξαγωγής της έρευνας. Επιπλέον, η παρούσα μελέτη στοχεύει επίσης να εξηγήσει ποιες είναι οι λειτουργίες της επικοινωνίας, τα κύρια χαρακτηριστικά της και τα στοιχεία που μπορεί να εμποδίσουν την αποτελεσματική επικοινωνία στους οργανισμούς.

Έτσι, τα ερευνητικά ερωτήματα που θα επιχειρήσει να καλύψει η παρούσα εργασία είναι τα εξής:

1. Ποια είναι τα κύρια στοιχεία της εσωτερικής επικοινωνίας προς τους εργαζομένους του ΟΑΕΔ
2. Ποιες είναι οι επιπτώσεις της εσωτερικής επικοινωνίας στην μελέτη περίπτωσης του ΟΑΕΔ;
3. Επιτρέπει η εσωτερική επικοινωνία του οργανισμού τη συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων;

1.2 Περίγραμμα Έρευνας

Αφού παρουσιάστηκε το εισαγωγικό κεφάλαιο του θεωρητικού υποβάθρου και των ερευνητικών στόχων και ερωτημάτων, στη συνέχεια, το δεύτερο κεφάλαιο παρουσιάζει τη θεωρητική επισκόπηση του θέματος. Συγκεκριμένα, στο δεύτερο κεφάλαιο παρουσιάζονται θεωρίες και έρευνες που σχετίζονται με τον αντίκτυπο των τεχνολογικών πληροφοριών και επικοινωνίας στην οργανωσιακή επικοινωνία, την σημαντικότητα της οργανωτικής δομής καθώς και την οργανωσιακή επικοινωνία. Ακολουθεί το τρίτο κεφάλαιο της μεθοδολογίας της έρευνας, όπου παρουσιάζεται η διαδικασία συλλογής και ανάλυσης δεδομένων. Στη συνέχεια, το τέταρτο

¹⁰ Pandey, S. K., & Wright, B. E. (2006). Connecting the dots in public management: Political environment, organizational goal ambiguity, and the public manager's role ambiguity. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 16(4), 511-532.

κεφάλαιο παρουσιάζει τα αποτελέσματα της έρευνας και το πέμπτο κεφάλαιο πραγματοποιεί συζήτηση των αποτελεσμάτων. Τέλος, το έκτο και τελευταίο κεφάλαιο παρουσιάζει τα συμπεράσματα της μελέτης.

Κεφάλαιο 2. Θεωρητική Επισκόπηση

Για να πραγματοποιηθεί μια αποτελεσματική έρευνα θα πρέπει να έχουμε μια σαφή εικόνα των σημαντικότερων εννοιών που πραγματεύεται αυτή η μελέτη. Παρακάτω γίνεται προσπάθεια να περιγραφεί τι είναι η επικοινωνία και οι μεταβλητές που θα μπορούσαν να την επηρεάσουν. Επιπλέον, γίνεται αναφορά στα πιο σημαντικά χαρακτηριστικά της επικοινωνίας, προκειμένου να κατανοηθεί πλήρως πώς λειτουργεί η οργανωτική επικοινωνία και τη σημασία της για κάθε οργανισμό, αλλά και ποια είναι η σύνδεση μεταξύ επικοινωνίας και οργάνωσης και πώς επηρεάζει η μία η μία την άλλη.

Στο δεύτερο μέρος του θεωρητικού πλαισίου, θα γίνει επικέντρωση κυρίως στην εξήγηση αυτών των εννοιών. Ο κύριος στόχος αυτού του κεφαλαίου είναι να διευκρινίσει ότι η επικοινωνία είναι ένα πολυδιάστατο χαρακτηριστικό ενός οργανισμού και μπορεί να επηρεάσει ή να επηρεαστεί από άλλους εσωτερικούς ή εξωτερικούς παράγοντες, γι' αυτό η αποτελεσματική και ακριβής εφαρμογή του είναι απαραίτητη για τους στόχους του οργανισμού και την ευημερία τόσο του οργανισμού όσο και των εργαζομένων.

2.1 Επίδραση Τεχνολογίας Πληροφοριών & Επικοινωνιών στην Οργανωτική Επικοινωνία

Η τεχνολογία στις μέρες μας μπορεί να θεωρηθεί ως ένα τεράστιο κύμα που έχει κατακλύσει τον καθένα μας. Η Τεχνολογία Πληροφοριών (ΤΠ) επέφερε ουσιαστικές αλλαγές στον τρόπο ζωής, τους τρόπους επικοινωνίας και έχει επηρεάσει τις καθημερινές λειτουργίες στους οργανισμούς. Η τεχνολογία έχει σημαντικό αντίκτυπο σε πολλούς τομείς της οργανωτικής ζωής, όπως η δομή, η ιεραρχία και η διαχείριση, ενώ η χρήση της μπορεί να βελτιώσει ή να επιδεινώσει τον τρόπο με τον οποίο πραγματοποιούνται οι λειτουργίες κάνοντας τους οργανισμούς πιο παραγωγικές μονάδες ή λιγότερο αποδοτικές¹¹.

Η ενίσχυση της οργανωτικής απόδοσης και της παραγωγικότητας ήταν ο κύριος λόγος για την ανάπτυξη των τεχνολογιών της πληροφορίας και συνέβαλε πολύ στις καθημερινές

¹¹ Jean, R. J. (2007). The ambiguous relationship of ICT and organizational performance: a literature review. *Critical perspectives on international business*, 3(4), 306-321.

λειτουργίες παρέχοντας σε διευθυντές και υπαλλήλους χρήσιμα εργαλεία και δίνοντάς τους τη δυνατότητα να μοιράζονται ειδήσεις, ιδέες και δεδομένα¹².

Οι ΤΠ αποτελούνται από ένα ευρύ φάσμα μέσων επικοινωνίας και συσκευών που συνδέουν τους ανθρώπους με συστήματα πληροφοριών όπως φωνητικό ταχυδρομείο, email, φωνητική διάσκεψη, τηλεδιάσκεψη, internet και ούτω καθεξής¹³. Επιπλέον, οι προσωπικοί υπολογιστές έχουν εξελιχθεί σε ισχυρά εργαλεία που έχουν αλλάξει δραστικά την οργανωτική επικοινωνία που οδηγεί στον «οργανωμένο οργανισμό»¹⁴.

Υπάρχουν πάρα πολλοί ορισμοί που σχετίζονται με την πληροφορική. Ωστόσο, αν μπορούσαμε να αναφέρουμε έναν ακόμη ορισμό του τι είναι η τεχνολογία της πληροφορίας, θα συμφωνούσαμε με το πώς την περιέγραψαν οι Heintze και Bretschneider¹⁵:

«...Κάθε προϊόν που χρησιμοποιεί υπολογιστή ή λογισμικό επικοινωνίας για την τεχνολογική του βάση. Σκοπός του είναι να αυξήσει την ικανότητα του οργανισμού να επικοινωνεί έγκαιρα ακριβείς πληροφορίες και να βοηθά στη λήψη οργανωτικών αποφάσεων».

Η τεχνολογία περιλαμβάνει όλες τις γνώσεις, τις πληροφορίες, τους υλικούς πόρους, τις τεχνικές και τις διαδικασίες που χρησιμοποιεί μια μονάδα εργασίας για τη μετατροπή των εισροών συστημάτων σε εξόδους-δηλαδή για τη διεξαγωγή εργασιών¹⁶.

2.1.1 Επιπτώσεις Τεχνολογικής Προόδου στην Οργανωτική Ζωή

Πολύ μεγάλη πίεση ασκείται στους δημόσιους οργανισμούς προκειμένου να αυξηθεί η παραγωγικότητα και η αποδοτικότητα και αυτό εκφράζεται με το να γίνονται περισσότερα με λιγότερα. Ένας τρόπος για να επιτευχθεί το τελευταίο είναι η υιοθέτηση τεχνολογικών προόδων που θα αυξήσουν την παραγωγικότητα και θα ελαχιστοποιήσουν την εξάρτηση του συστήματος

¹² Currid, C. (1992). In the 'good old days', issuing a memo could take a good week. *Popular Computing*, 14(38), 81-91.

¹³ De Waal, A. A. (2007). The characteristics of a high performance organization. *Business strategy series*.

¹⁴ Baltes, B. B., Dickson, M. W., Sherman, M. P., Bauer, C. C., & LaGanke, J. S. (2002). Computer-mediated communication and group decision making: A meta-analysis. *Organizational behavior and human decision processes*, 87(1), 156-179.

¹⁵ Heintze, T., & Bretschneider, S. (2000). Information technology and restructuring in public organizations: Does adoption of information technology affect organizational structures, communications, and decision making?. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10(4), 801-830.

¹⁶ Ibid.

από τους εργαζόμενους¹⁷. Για το λόγο αυτό, οι τεχνολογίες της πληροφορίας εφαρμόζονται σε όλα σχεδόν τα επίπεδα του δημόσιου τομέα. Πράγματι, ιδιαίτερα μετά το ξέσπασμα της πανδημίας του COVID-19, οι δημόσιοι οργανισμοί μετέβησαν πιο γρήγορα σε μια δομή εργασίας με επίκεντρο τις τεχνολογίες πληροφοριών και επικοινωνιών¹⁸.

Η τεράστια ανάπτυξη των τεχνολογιών της πληροφορίας και των υπολογιστών έκανε τους οργανισμούς δικτυωμένα συστήματα που μπορούν εύκολα να μοιραστούν πληροφορίες εντός και εκτός οργανισμού. Αυτός ο μετασχηματισμός πληροφοριών επιτρέπει στους οργανισμούς να επανασχεδιάσουν στρατηγικές, να μεταμορφώσουν την υπάρχουσα δομή, να επανεκτιμήσουν το πεδίο λειτουργίας και να αυξήσουν την αποτελεσματικότητα των μηχανισμών ελέγχου, των προϊόντων ροής εργασίας και των υπηρεσιών¹⁹.

Ο αυτοματισμός στο γραφείο επέφερε αλλαγές στη δομή του οργανισμού και έχει δύο αλληλένδετα αλλά διακριτά αποτελέσματα: τη μείωση του αριθμού των μελών του οργανισμού σε ολόκληρο τον οργανισμό και το μέγεθος των οργανισμών επίσης, με αποτέλεσμα τη μείωση ή την επέκταση της απασχόλησης σε οποιαδήποτε ιδιαίτερο οργανωτικό επίπεδο²⁰.

Η νέα τάση σήμερα είναι η διασύνδεση της οργανωτικής δομής προκειμένου να επιταχυνθεί η διαδικασία λήψης αποφάσεων²¹. Πράγματι, οι πιο αποτελεσματικοί οργανισμοί αποτελούνται από λιγότερα επίπεδα διαχείρισης που δίνουν μεγαλύτερη εξουσία λήψης αποφάσεων. Ένα άλλο χαρακτηριστικό των πιο επίπεδων οργανισμών είναι η ενθάρρυνση της ατομικής συνεισφοράς και ευθύνης. Η δημιουργία παγκόσμιων δικτύων όπως το διαδίκτυο έδωσε τη δυνατότητα στα μέλη της ομάδας να συνεργάζονται στενά ακόμη και από απομακρυσμένες τοποθεσίες και να μειώσουν το κόστος συντονισμού²².

¹⁷ Vann, J. L. (2004). Resistance to change and the language of public organizations: A look at “clashing grammars” in large-scale information technology projects. *Public Organization Review*, 4(1), 47-73.

¹⁸ He, W., Zhang, Z. J., & Li, W. (2021). Information technology solutions, challenges, and suggestions for tackling the COVID-19 pandemic. *International journal of information management*, 57, 102287

¹⁹ Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2000). Organization and technology in the networked enterprise. *Management Information System, Six Edition, International Edition*. www.prenhall.com/laudon.

²⁰ Heintze, T., & Bretschneider, S. (2000). Information technology and restructuring in public organizations: Does adoption of information technology affect organizational structures, communications, and decision making?. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10(4), 801-830.

²¹ Lau, T., Wong, Y. H., Chan, K. F., & Law, M. (2001). Information technology and the work environment—does IT change the way people interact at work?. *Human systems management*, 20(3), 267-279.

²² Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2000). Organization and technology in the networked enterprise. *Management Information System, Six Edition, International Edition*. www.prenhall.com/laudon.

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, η τεχνολογία των πληροφοριών έχει αλλάξει την παραδοσιακή άποψη για τη διαχείριση και όχι πάντα με θετικό τρόπο. Ο ρόλος της ανώτερης και μεσαίας διοίκησης περικόπτεται καθώς επινοούνται νέα προγράμματα για υπολογιστές και μειώνεται η ισχύς τους²³.

2.1.2 Αλλαγές στα Πρότυπα Επικοινωνίας

Η επικοινωνία είναι ο βασικός παράγοντας στις καθημερινές λειτουργίες. Μέσω της επικοινωνίας κυκλοφορούν όλα τα είδη πληροφοριών από κάθε επίπεδο της ιεραρχικής κλίμακας. Οι υπολογιστές έχουν γίνει ένας κόμβος επικοινωνίας μέσω του οποίου οι εργαζόμενοι επικοινωνούν και λειτουργούν. Η τεχνολογία επικοινωνίας προωθεί νέες μορφές μάθησης, επιτρέποντας νέους τύπους επικοινωνίας μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης²⁴. Επιπλέον, η σωστή χρήση των νέων τεχνολογιών μπορεί να οδηγήσει στη βελτίωση των σχέσεων μεταξύ του προσωπικού και στην καλύτερη κατανόηση μεταξύ τους^{25, 26}.

Ωστόσο, όπως σε κάθε τεχνολογική καινοτομία, υπήρξαν επίσης ορισμένες αρνητικές επιπτώσεις που σχετίζονται με την αποδοχή και τη σωστή χρήση της επικοινωνίας μέσω υπολογιστή. Τα πρότυπα επικοινωνίας βρέθηκαν να έχουν αλλάξει μετά τη διεξόδυση των πληροφοριακών τεχνολογιών στους οργανισμούς. Αυτές οι αλλαγές έχουν τις ρίζες τους στην ανάπτυξη των ηλεκτρονικών μέσων^{27, 28}. Τα κανάλια επικοινωνίας έχουν επίσης αλλάξει. Τα επίσημα κανάλια οργανώσεων έχουν υποστεί ορισμένες διαφοροποιήσεις²⁹.

Οι εργαζόμενοι σε οργανισμούς έχουν συνειδητοποιήσει την τεχνολογική επανάσταση που λαμβάνει χώρα και ένας σημαντικός αριθμός από αυτούς αισθάνονται αβέβαιοι για τις δουλειές τους και τον τρόπο με τον οποίο αυτή η νέα εποχή θα επηρεάσει τις θέσεις τους. Ένα

²³ Hoos, I. R. (1983). When Computer Takes Over the Office. *Information Technology and People*, 2(1), 69-77.

²⁴ Rudnick, M. (1996). Employee communications: how technology impacts on practice. *Managing Service Quality: An International Journal*.

²⁵ Lau, T., Wong, Y. H., Chan, K. F., & Law, M. (2001). Information technology and the work environment—does IT change the way people interact at work?. *Human systems management*, 20(3), 267-279.

²⁶ Rudnick, M. (1996). Employee communications: how technology impacts on practice. *Managing Service Quality: An International Journal*.

²⁷ Lau, T., Wong, Y. H., Chan, K. F., & Law, M. (2001). Information technology and the work environment—does IT change the way people interact at work?. *Human systems management*, 20(3), 267-279.

²⁸ Allen, D. K., & Shoard, M. (2005). Spreading the load: Mobile information and communications technologies and their effect on information overload. *Information Research: An International Electronic Journal*, 10(2), n2.

²⁹ Hoos, I. R. (1983). When Computer Takes Over the Office. *Information Technology and People*, 2(1), 69-77. Hoos, I. R. (1983). When Computer Takes Over the Office. *Information Technology and People*, 2(1), 69-77.

άλλο σημαντικό ζήτημα που επηρεάζει τους εργαζόμενους και δημιουργεί επιπλέον άγχος στη ζωή τους είναι το γεγονός ότι πολλά μέλη του οργανισμού θεωρούν τους εαυτούς τους ανίκανους να διαχειριστούν την ταχύτητα και την πολυπλοκότητα που έχει επιφέρει η τεχνολογική εξέλιξη στους οργανισμούς και αντιδρούν και αντιστέκονται σε οποιαδήποτε πιθανή τροποποίηση ή καινοτομία που σχετίζεται με τους εργασία³⁰.

Ένα άλλο που έχει γίνει πολύ κοινό καθώς οι υπολογιστές γίνονται όλο και πιο διαδεδομένοι είναι αυτός της ιδιωτικής ζωής, της εμπιστοσύνης και του κοινωνικού ελέγχου. Σε αντίθεση με την πρόσωπο με πρόσωπο επικοινωνία (FtF), η επικοινωνία μέσω υπολογιστή (CmC) πραγματοποιείται κυρίως με κείμενο. Δεν υπάρχουν μη λεκτικές ενδείξεις για τον εξωραϊσμό του νοήματος ή των συνθηκών κοινωνικού πλαισίου σχετικά με το φύλο, την ηλικία, την κατάσταση. Η απουσία ενδείξεων μπορεί να εμποδίσει την αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας και είναι επίσης δυνατό να δημιουργήσει μια εμφάνιση ανωνυμίας και έλλειψης επίγνωσης του κοινωνικού πλαισίου. Αυτός θεωρείται ως ο κύριος λόγος για τον οποίο έχουν πραγματοποιηθεί υψηλές περιπτώσεις αγενών, προσβλητικών και απρόσκοπτων συμπεριφορών³¹.

Το email είναι μία από τις πιο επιτυχημένες εφαρμογές υπολογιστών που έχουν ανακαλυφθεί ποτέ. Η αρχική ιδέα του μηνύματος ηλεκτρονικού ταχυδρομείου ήταν να διευκολύνει την επικοινωνία, να αυξήσει την αποδοτικότητα και να διευκολύνει την οργανωτική ζωή³². Πράγματι, το email έσπασε τα φράγματα του χρόνου και του χώρου και έγινε ένα βολικό εργαλείο για τους υπαλλήλους που βρίσκονται προσωρινά μακριά από το γραφείο ή εργάζονται σε διαφορετικές τοποθεσίες. Τα μηνύματα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου έχουν διασπάσει την τυπική ιεραρχία πληροφοριών του οργανισμού και η επικοινωνία ρέει ελεύθερα σε κάθε επίπεδο της οργανωτικής ιεραρχίας. Αυτό θα μπορούσε να δημιουργήσει νέες ευκαιρίες για διάλογο και να ενισχύσει ένα αίσθημα ενδυνάμωσης που μπορεί να οδηγήσει σε πιο ενημερωμένους υπαλλήλους και να οδηγήσει σε θετική στάση των εργαζομένων³³.

³⁰ He, W., Zhang, Z. J., & Li, W. (2021). Information technology solutions, challenges, and suggestions for tackling the COVID-19 pandemic. *International journal of information management*, 57, 102287

³¹ Kruger, J., Epley, N., Parker, J., & Ng, Z. W. (2005). Egocentrism over e-mail: Can we communicate as well as we think?. *Journal of personality and social psychology*, 89(6), 925.

³² Derks, D., & Bakker, A. (2010). The Impact of E-mail Communication on organizational Life. *Cyberpsychology: Journal of Psychosocial Research on Cyberspace*, 4, 1, article 4.

³³ Rudnick, M. (1996). Employee communications: how technology impacts on practice. *Managing Service Quality: An International Journal*.

Η ευελιξία και ο ασυγχρονισμός είναι τα κύρια πλεονεκτήματα που φέρει το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο σε σύγκριση με άλλα μέσα επικοινωνίας. Κατά συνέπεια, το email έχει αυξήσει την ανταλλαγή πληροφοριών σε οργανισμούς και έχει βελτιώσει την παραγωγικότητα σε χρόνο και τόπο³⁴. Λόγω της ευελιξίας και του ασυγχρονισμού των email, τα άτομα είναι σε θέση να τα διαβάζουν παντού και να μειώνουν την αβεβαιότητα που σχετίζεται με την έλλειψη πληροφοριών όταν λείπουν από την εργασία τους (Granat & Stanoevska-Slabeva, 2007).

Ωστόσο, η εφαρμογή ηλεκτρονικού ταχυδρομείου δεν έχει φέρει μόνο θετικές αλλαγές στην οργανωτική ζωή. Ένας σημαντικός αριθμός εργαζομένων διαμαρτύρεται για υπερφόρτωση πληροφοριών, για τον τεράστιο όγκο μηνυμάτων ηλεκτρονικού ταχυδρομείου που λαμβάνουν καθημερινά και για την πίεση της προσδοκίας να απαντηθούν όλα σε μια μέρα³⁵.

Ορισμένοι ερευνητές ισχυρίζονται ότι η υπερφόρτωση πληροφοριών προκαλείται βασικά λόγω της αδυναμίας των ανθρώπων να επεξεργάζονται μεγάλο όγκο πληροφοριών. Η πρώτη αιτία, μαζί με την ικανότητα των νέων τεχνολογιών να παράγουν πληροφορίες πολύ νωρίτερα από τους ανθρώπους οδηγεί στον αυξανόμενο όγκο μη επεξεργασμένων πληροφοριών³⁶. Ο Chen³⁷, από την άλλη πλευρά, ισχυρίστηκε ότι η υπερφόρτωση πληροφοριών μπορεί να προέρχεται τόσο από πληροφορίες που ζητούνται από άτομα όσο και από πληροφορίες που λαμβάνονται χωρίς τα άτομα να την αναζητούν.

Είτε έτσι είτε αλλιώς, οι ανεξέλεγκτες και μη οργανωμένες πληροφορίες μπορεί να εμποδίσουν τη λήψη αποφάσεων και να κάνουν τους υπαλλήλους λιγότερο παραγωγικούς και αποτελεσματικούς. Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, οι εργαζόμενοι πέρασαν ένα αντίστοιχο μέρος του χρόνου τους κυρίως διαβάζοντας, δίνοντας προτεραιότητα και κατηγοριοποιώντας τα χρήσιμα από τα μη χρήσιμα μηνύματα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, παραμελώντας παράλληλα άλλα σημαντικά ζητήματα. Επιπλέον, η υπερφόρτωση πληροφοριών μπορεί να έχει σημαντικό αντίκτυπο στην ιδιωτική και προσωπική ζωή των εργαζομένων, καθώς υπάρχουν αρκετοί

³⁴ Byron, K. (2008). Carrying too heavy a load? The communication and miscommunication of emotion by email, *Academy of Management Review*, 33(2), 309-327.

³⁵ Derks, D., & Bakker, A. (2010). The Impact of E-mail Communication on organizational Life. *Cyberpsychology: Journal of Psychosocial Research on Cyberspace*, 4, 1, article 4.

³⁶ Allen, D. K., & Shoard, M. (2005). Spreading the load: Mobile information and communications technologies and their effect on information overload. *Information Research: An International Electronic Journal*, 10(2), n2.

³⁷ Chen, C. A. (2012). Explaining the difference of work attitudes between public and nonprofit managers: The views of rule constraints and motivation styles. *The American Review of Public Administration*, 42(4), 437-460.

υπάλληλοι που λόγω της έλλειψης χρόνου στις ώρες γραφείου συνεχίζουν να εργάζονται στο σπίτι παραμελώντας άλλες υποχρεώσεις³⁸.

Ένα άλλο πρόβλημα που σχετίζεται με την εφαρμογή της ηλεκτρονικής επικοινωνίας σε οργανισμούς είναι η έλλειψη σύνδεσης και αλληλεπίδρασης μεταξύ των εργαζομένων. Αυτό το πρόβλημα προκαλείται κυρίως επειδή τα μηνύματα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου δεν είναι ικανά να μεταφέρουν με ακρίβεια τα συναισθήματα. Κάποιος θα υποστήριζε, γιατί οι οργανώσεις πρέπει να ενδιαφέρονται για την ακριβή επικοινωνία των συναισθημάτων μεταξύ των εργαζομένων; Η απάντηση σε μια τέτοια ερώτηση θα ήταν ότι τα συναισθήματα παρέχουν σημαντικές πληροφορίες για τους άλλους και επίσης για το περιβάλλον. Επιπλέον, τα συναισθήματα παίζουν σημαντικό ρόλο στη δημιουργία μιας καλής σχέσης μεταξύ των εργαζομένων και στην ανάπτυξη της ομαδικής ταυτότητας. Επομένως, η αποτυχία της ακριβούς επικοινωνίας συναισθημάτων μπορεί να εμποδίσει τις σχέσεις μεταξύ συναδέλφων, υπαλλήλων ή ακόμη και πελατών³⁹.

Οι Derks και Baker⁴⁰ στη μελέτη τους «*Ο αντίκτυπος της επικοινωνίας μέσω email στην οργανωτική ζωή*» έθεσαν μια άλλη πτυχή της επικοινωνίας μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου. Ισχυρίστηκαν ότι οι επικοινωνίες που πραγματοποιούνται μέσω μηνυμάτων ηλεκτρονικού ταχυδρομείου μπορεί να είναι λιγότερο κοινωνικές, σχετικές, κατανοητές, ειλικρινείς και αποτελεσματικές. Ο λόγος πίσω από αυτή τη θέση είναι ότι η απουσία μη λεκτικών ενδείξεων αποκρύπτει τις σημαντικές πληροφορίες του επικοινωνούντος για στάσεις, συναισθήματα και χαρακτηριστικά. Ο Rudnick⁴¹ υποστηρίζει επίσης αυτή τη θέση αφού πιστεύει ότι οι άνθρωποι είναι σε θέση να μεταφέρουν μηνύματα όχι μόνο με αυτά που λένε αλλά και με το πώς τα λένε. Χειρονομίες, φωνή, εκφράσεις, όλα είναι σημαντικά παραγλωσσικά στοιχεία που μπορούν να αποσαφηνίσουν διφορούμενα μηνύματα.

³⁸ Allen, D. K., & Shoard, M. (2005). Spreading the load: Mobile information and communications technologies and their effect on information overload. *Information Research: An International Electronic Journal*, 10(2), n2.

³⁹ Byron, K. (2008). Carrying too heavy a load? The communication and miscommunication of emotion by email, *Academy of Management Review*, 33(2), 309-327.

⁴⁰ Derks, D., & Bakker, A. (2010). The Impact of E-mail Communication on organizational Life. *Cyberpsychology: Journal of Psychosocial Research on Cyberspace*, 4, 1, article 4.

⁴¹ Rudnick, M. (1996). Employee communications: how technology impacts on practice. *Managing Service Quality: An International Journal*.

2.1.3 Ηθικές Επιπτώσεις Προόδου Τεχνολογίας Πληροφοριών

Η αποδοτικότητα και η αποτελεσματικότητα αυξήθηκαν σημαντικά από τις τεχνολογικές εξελίξεις που επέτρεψαν δραματικές αλλαγές στις οργανωτικές λειτουργίες και τις οργανωτικές εργασίες. Η υιοθέτηση των υπολογιστών και η ανάπτυξη δικτύων υπολογιστών σε οργανισμούς έχουν ελαχιστοποιήσει τον αντίκτυπο του χρόνου και του τόπου αλλάζοντας ουσιαστικά τον τρόπο επικοινωνίας και λειτουργίας των οργανισμών, αλλάζοντας τον παραδοσιακό τρόπο εργασίας και επαναπροσδιορίζοντας τη διαδικασία λειτουργίας. Αυτή η νέα πραγματικότητα βοηθά τους οργανισμούς να αναλύσουν καλύτερα και να μετρήσουν την απόδοση μέσω ποικίλων μέσων επικοινωνίας, όπως email, βίντεο και άλλα⁴².

Ωστόσο, η εντατική ανάπτυξη και ο τεράστιος αντίκτυπος που έχει η τεχνολογία σε οργανισμούς και άτομα έχουν προκαλέσει ανησυχίες σχετικά με τη σωστή ή κακή χρήση της. Οι Herschel και Andrews⁴³ (σ.160) υποστήριξαν ότι *«οι άνθρωποι και τα μέλη της ηλεκτρονικής επικοινωνίας δεν χρησιμοποιούν την τεχνολογία με τον τρόπο που οραματίστηκαν οι προγραμματιστές της»*.

Η τεχνολογία συνδέεται συχνά με ηθικά ζητήματα επειδή μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως μέσο μέσω του οποίου μπορεί να προκύψει ανήθικη συμπεριφορά θέτοντας σε κίνδυνο πτυχές όπως η ιδιωτικότητα, η ακρίβεια και η ιδιοκτησία. Επειδή η τεχνολογία χρησιμοποιείται για τη συλλογή ή την αποθήκευση τεράστιων όγκων πληροφοριών, είναι δυνατό για άτομα ή οργανισμούς να τροποποιήσουν ή να χειριστούν δεδομένα με τέτοιο τρόπο που θα μπορούσε να προκαλέσει βλάβη. Για το λόγο αυτό, η πρόσβαση σε βάσεις δεδομένων πρέπει να προστατεύεται προκειμένου να αποφευχθεί η διαρροή προσωπικών ή εμπιστευτικών πληροφοριών⁴⁴.

Στο ίδιο πλαίσιο, οι Laudon και Laudon⁴⁵ ισχυρίζονται ότι η ηθική αφορά τη δυνατότητα που έχουν τα άτομα να επιλέξουν. Οι ηθικοί άνθρωποι θα κάνουν μια υπεύθυνη, ορθολογική επιλογή σύμφωνα με τον θεσμοθετημένο νόμο και θα σκεφτούν τις συνέπειες ενώ οι ανήθικοι θα ενεργήσουν με τον ακριβώς αντίθετο τρόπο. Συγκεκριμένα υποστηρίζουν ότι *«η ηθική*

⁴² Herschel, R. T., & Andrews, P. H. (1997). Ethical implications of technological advances on business communication. *The Journal of Business Communication* (1973), 34(2), 160-170.

⁴³ Ibid.

⁴⁴ Ibid.

⁴⁵ Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2000). Organization and technology in the networked enterprise. *Management Information System, Six Edition, International Edition*. www.prenhall.com/laudon.

αναφέρεται στις αρχές του σωστού και του λάθους και μπορεί να χρησιμοποιηθεί από άτομα που ενεργούν ως ελεύθεροι πράκτορες για να κάνουν επιλογές και να καθοδηγήσουν τη συμπεριφορά τους» (σ.127).

Ο κύριος λόγος για τον οποίο αυτές οι ηθικές πτυχές της χρήσης της τεχνολογίας τέθηκαν ως ανησυχία είναι να παρακινηθούν οι προγραμματιστές τεχνολογίας και οι οργανισμοί να θεσπίσουν κώδικες δεοντολογίας που απευθύνονται στους χρήστες της τεχνολογίας. Ο DeMaio (1991) ισχυρίζεται ότι «τα άτομα δεν διακρίνουν αυτόματα την ανάγκη να εξετάσουν τη χρήση της τεχνολογίας τους χρησιμοποιώντας τα ίδια ηθικά κριτήρια που τυπικά θα εφάρμοζαν αλλού» (σ.22).

Για όλους τους προαναφερθέντες λόγους, η ηθική οργανωτική επικοινωνία μπορεί να καθιερωθεί μόνο όταν τα υπεύθυνα άτομα σε βασικές θέσεις τηρούν την ηθική επικοινωνία στο χώρο εργασίας καθώς και τους κώδικες που ορίζουν αυτή την επικοινωνία και ειδοποιούν όταν υπάρχουν παραβιάσεις και ανήθικες συμπεριφορές⁴⁶.

2.2 Η Σημασία της Οργανωτικής Δομής

Οι δημόσιοι οργανισμοί έχουν πολύ συγκεκριμένους στόχους. Για να επιτευχθούν αυτοί οι στόχοι, η εργασία σε οργανισμούς κατανέμεται μεταξύ των μελών της. Ο καταμερισμός των εργασιών και των υποχρεώσεων κάθε μέλους απεικονίζεται στην οργανωτική δομή. Η οργάνωση υπαγορεύει τη συμπεριφορά ενός ατόμου σύμφωνα με το σχεδιασμό της δομής προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι και να αυξηθεί η αποτελεσματικότητα⁴⁷. Σύμφωνα με τους Mullins και Linehan⁴⁸, ο σκοπός της δομής είναι να καθορίσει τα καθήκοντα των μελών του οργανισμού και να αυξήσει τον συντονισμό μεταξύ τους με κύριο στόχο την επίτευξη του στόχου. Συγκεκριμένα, ορίζει τη δομή ως υπόδειγμα καθηκόντων, σχέσεων και καναλιών επικοινωνίας.

Σε αντίθεση με τους παραδοσιακούς θεωρητικούς της οργάνωσης που θεωρούν ως την κυρίαρχη μορφή οργανωτικής δομής την κλιμακωτή οργάνωση-την πυραμιδική δομή των ανωτέρων και των υφισταμένων. Οι σύγχρονοι οργανωτικοί θεωρητικοί πίστευαν ότι οι

⁴⁶ Herschel, R. T., & Andrews, P. H. (1997). Ethical implications of technological advances on business communication. *The Journal of Business Communication* (1973), 34(2), 160-170.

⁴⁷ Rogers, E. M., & Agarwala-Rogers, R. (1976). *Communication in organizations*. New York: the Free Press, a division of Macmillan Publishing Co., Inc

⁴⁸ Mullins, J., & Linehan, M. (2006). Are public libraries led or managed?. *Library Review*.

οργανώσεις πρέπει να είναι αυτές που θέλουμε να είναι, για αυτό το λόγο, πρέπει να είναι χωρίς μορφή. Η απαλλαγή από τον οργανισμό θα μπορούσε να είναι ένας παραπλανητικός όρος, αλλά αυτό που πραγματικά σημαίνει είναι ότι η οργανωτική δομή πρέπει να καθορίζει συγκεκριμένα καθήκοντα και όχι δήθεν αιώνιους σκοπούς. Ο καλύτερος τρόπος εργασίας σε αυτήν τη δομή είναι μικρές ομάδες ή ομάδες, αλλά αυτό απαιτεί αυστηρή αυτοπειθαρχία των εμπλεκόμενων μελών. Κάθε μέλος πρέπει να είναι υπεύθυνο για την απόδοση των ομάδων και την ατομική της απόδοση. Κανένας οργανισμός δεν μπορεί να σταθεί μόνος του χωρίς κάποιο στοιχείο ιεραρχίας στη δομή του, για αυτό το λόγο θα πρέπει να υπάρχει ένα άτομο που θα παίρνει αποφάσεις στο όνομα όλης της ομάδας χωρίς να χάνει χρόνο⁴⁹.

Ο Mintzberg⁵⁰ (1979), από την άλλη πλευρά, θεωρεί ότι ο συντονισμός είναι το πιο σημαντικό χαρακτηριστικό της δομής, επομένως όρισε τη δομή ως το «... *άθροισμα των τρόπων με τους οποίους διαιρεί την εργασία του σε ξεχωριστά καθήκοντα και στη συνέχεια επιτυγχάνει τον συντονισμό μεταξύ τους...*» (σ.2). Ο Mintzberg⁵¹ υποστήριξε επίσης ότι ο συντονισμός δεν είναι εύκολος στόχος, επειδή περιλαμβάνει διάφορα μέσα, τα οποία ονόμασε μηχανισμούς συντονισμού. Οι μηχανισμοί συντονισμού δεν ασχολούνται μόνο με τον ίδιο τον συντονισμό της εργασίας αλλά και με τον έλεγχο και την επικοινωνία. Πέντε τέτοιοι μηχανισμοί προσδιορίστηκαν από τον Mintzberg⁵² και αφορούν αμοιβαία προσαρμογή, άμεση εποπτεία και τυποποίηση της διαδικασίας εργασίας, των αποτελεσμάτων και των δεξιοτήτων.

Η αμοιβαία προσαρμογή, σύμφωνα με τον Mintzberg⁵³, είναι ο συντονισμός που επιτυγχάνεται με τη χρήση της άτυπης επικοινωνίας. Η άμεση εποπτεία σχετίζεται με το άτομο που είναι υπεύθυνο για τον έλεγχο της εργασίας των άλλων. Τέλος, με την τυποποίηση της διαδικασίας εργασίας, την τυποποίηση των αποτελεσμάτων και την τυποποίηση δεξιοτήτων, ο Mintzberg⁵⁴ εννοεί ότι η ίδια η εργασία, τα αποτελέσματα από την εργασία και οι δεξιότητες που αποκτά το άτομο και οι οποίες απαιτούνται για την εκτέλεση συγκεκριμένων καθηκόντων χωρίζονται και καθορίζονται πολύ πριν από την ανάληψη εργασιών.

⁴⁹ Drucker, P. (2012). *Management*. Routledge.

⁵⁰ Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

⁵¹ Ibid.

⁵² Ibid.

⁵³ Ibid.

⁵⁴ Ibid.

2.2.1 Διαστάσεις Οργανωτικής Δομής

Η δομή είναι το πρότυπο που καθορίζει τις σχέσεις μεταξύ των μελών του οργανισμού και αυτή η σχέση μπορεί να εκφραστεί μέσω των όρων εξουσίας, θέσης και άλλων χαρακτηριστικών. Η δομή μπορεί να γίνει κατανοητή ως προς τις διάφορες διαστάσεις της⁵⁵.

Οι οργανωτικές διαστάσεις χωρίζονται σε δύο κατηγορίες: δομικές και συναφείς. Η δομική διάσταση περιγράφει βασικά πώς χτίζεται ο οργανισμός εκ των έσω. Τα στοιχεία που χαρακτηρίζουν τις εσωτερικές λειτουργίες του οργανισμού αποτελούνται από τέσσερα σημαντικά χαρακτηριστικά: επισημοποίηση, εξειδίκευση, συγκέντρωση και διαμόρφωση. Εναλλακτικά, η διάσταση της συνάφειας είναι αυτό που χαρακτηρίζει έναν οργανισμό στο σύνολό του, όπως το μέγεθος, οι στόχοι, το συνολικό περιβάλλον και η τεχνολογική εφαρμογή⁵⁶.

Σύμφωνα με τον Daft⁵⁷, η εξειδίκευση είναι ο καταμερισμός της εργασίας και των καθηκόντων μεταξύ των μελών του οργανισμού. Η έγκριση της εξειδίκευσης ως διάστασης από έναν οργανισμό σημαίνει ότι συγκεκριμένα καθήκοντα εκτελούνται από συγκεκριμένα άτομα. Σε αυτή τη διάσταση περιλαμβάνονται μόνο οι λειτουργίες που εκτελούνται από τον οργανισμό.

Από την άλλη πλευρά, η επισημοποίηση ως διάσταση της οργανωτικής δομής υπάρχει προκειμένου να υπαγορευτεί ο βαθμός στον οποίο γράφονται κανόνες, διαδικασίες, οδηγίες και έγγραφα⁵⁸. Αυτά τα έγγραφα θα μπορούσαν να είναι εγχειρίδια πολιτικής ή περιγραφές θέσεων εργασίας και συνήθως, συμπεριφορές και δραστηριότητες περιλαμβάνονται σε αυτά⁵⁹. Με βάση τα ευρήματα, οι μεγάλοι οργανισμοί θεωρούνται εξαιρετικά πιο επίσημοι σε σύγκριση με τους οργανισμούς μικρού μεγέθους. Ο λόγος που εξηγεί αυτό το φαινόμενο είναι το μέγεθος του ίδιου του οργανισμού, καθώς οι μεγάλοι οργανισμοί βασίζονται σε μεγάλο βαθμό στις εργασίες, τους κανόνες και τους κανονισμούς για την επίτευξη ελέγχου και συντονισμού. Ενώ ένας μικρός οργανισμός μπορεί να επιτύχει τον έλεγχο μόνο με προσωπική επίβλεψη της διοίκησης⁶⁰.

⁵⁵ Rogers, E. M., & Agarwala-Rogers, R. (1976). *Communication in organizations*. New York: the Free Press, a division of Macmillan Publishing Co., Inc

⁵⁶ Daft, R. L. (2015). *Organization theory and design*. Cengage learning.

⁵⁷ Ibid.

⁵⁸ Pugh, D. S., Hickson, D. J., Hinings, C. R., & Turner, C. (1968). Dimensions of organization structure. *Administrative science quarterly*, 65-105.

⁵⁹ Daft, R. L. (2015). *Organization theory and design*. Cengage learning.

⁶⁰ Ibid.

Σύμφωνα με τον Daft⁶¹, η εξειδίκευση είναι ο καταμερισμός της εργασίας και των καθηκόντων μεταξύ των μελών του οργανισμού. Η έγκριση της εξειδίκευσης ως διάστασης από έναν οργανισμό σημαίνει ότι συγκεκριμένα καθήκοντα εκτελούνται από συγκεκριμένα άτομα. Σε αυτή τη διάσταση περιλαμβάνονται μόνο οι λειτουργίες που εκτελούνται από τον οργανισμό.

Μια επιπλέον διάσταση της οργανωτικής δομής είναι ο συγκεντρωτισμός. Αυτή η διάσταση σχετίζεται κυρίως με τον τόπο εξουσίας, τον τρόπο με τον οποίο λαμβάνονται οι αποφάσεις που επηρεάζουν τον οργανισμό και από ποιον. Η εξουσία μπορεί να νοηθεί ως νόμιμες ενέργειες που γίνονται από νόμιμο πρόσωπο-η νομιμότητα του ατόμου καθορίζεται από τη δομή⁶².

Τέλος, η διαμόρφωση είναι η διάσταση που ορίζει βασικά τον αριθμό των ιεραρχικών επιπέδων και το εύρος ελέγχου (πόσους υφισταμένους έχει κάθε διευθυντής υπό την επίβλεψή του). Η διαμόρφωση ενσωματώνει τους ρόλους που απεικονίζονται στη δομή μέσω οργανωτικών διαγραμμάτων. Η αξιολόγηση αυτού του διαγράμματος απαιτεί συνδυασμένη χρήση επιλεγμένων διαστάσεων καθεμία από τις οποίες παρέχει ένα μέτρο για την ανάπτυξη μιας συγκεκριμένης πτυχής της δομής⁶³.

2.2.2 Η Σημασία ενός Καλά Δομημένου Οργανισμού

Η καλή δομή είναι ζωτικής σημασίας για τη λειτουργία των οργανισμών. Έχει άμεση επίδραση όχι μόνο για την οικονομική ανάπτυξη, αλλά και για το ηθικό και την εργασιακή ικανοποίηση και επομένως για την παραγωγή και τις επιδόσεις. Παρόλο που η δομή και τα χαρακτηριστικά της λειτουργούν ανεξάρτητα από το μέλος του οργανισμού που εκτελεί τη δουλειά, ωστόσο, οι προσωπικότητες των ατόμων παίζουν σημαντικό ρόλο για την επιτυχία και την επίτευξη του στόχου, επειδή η συμπεριφορά των ατόμων που εργάζονται μέσα στη δομή προσθέτουν ζωή στο δομικό πλαίσιο⁶⁴.

Ο Drucker⁶⁵ ισχυρίζεται ότι το πρώτο πράγμα που πρέπει να κάνει ένας νέος οργανισμός για να αυξήσει την αποτελεσματικότητά του είναι να προσδιορίσει τις δραστηριότητες για τις

⁶¹ Daft, R. L. (2015). *Organization theory and design*. Cengage learning.

⁶² Ibid.

⁶³ Pugh, D. S., Hickson, D. J., Hinings, C. R., & Turner, C. (1968). Dimensions of organization structure. *Administrative science quarterly*, 65-105.

⁶⁴ Mullins, J., & Linehan, M. (2006). Are public libraries led or managed?. *Library Review*.

⁶⁵ Drucker, P. (2012). *Management*. Routledge.

οποιές θα είναι υπεύθυνος αυτός ο οργανισμός και που θα καθορίσουν την τελική οργανωτική μορφή. Έτσι, γίνεται το μέσο για την επίτευξη στόχων, επομένως κάθε εργασία στη δομή θα πρέπει να γίνεται με βάση τη συγκεκριμένη στρατηγική. Η στρατηγική καθορίζει τον σκοπό του οργανισμού καθορίζοντας τις δραστηριότητες του συγκεκριμένου οργανισμού.

Η καλή δομή και η καλή λειτουργία ενός οργανισμού, καθώς και η κακή οργάνωση και η δυσλειτουργία, είναι εύκολο να εντοπιστούν από οποιονδήποτε έχει εμπειρία στη διαχείριση⁶⁶. Ένα από τα πιο σημαντικά χαρακτηριστικά της κακής δομής που θα εμφανιζόταν σε έναν οργανισμό είναι τα αυξημένα επίπεδα διαχείρισης που μπορούν να οδηγήσουν σε σύγχυση στόχων, αποτυχία βελτίωσης της απόδοσης, υπερσυγκέντρωση αποφάσεων κ.λπ.

Ένα άλλο σημάδι κακής δομής είναι η απασχόληση ατόμων στον οργανισμό χωρίς σαφή ευθύνη καθήκοντος αλλά ως βοηθοί των ανωτέρων. Ένα ακόμη χαρακτηριστικό της κακής δομής, εξίσου σημαντικό με το πρώτο σημείο, είναι η τάση να εξετάζονται τα κανάλια παρά απευθείας το άτομο ή μέσο που έχει τις πληροφορίες ή πρέπει να ειδοποιηθεί. Αυτό το σημείο δεν θεωρείται μόνο ως σύμπτωμα κακής δομής αλλά κυρίως ως η ίδια η αιτία⁶⁷.

Ο δομικός ή οργανωτικός σχεδιασμός είναι ζωτικής σημασίας για τους οργανισμούς. Μέσω του σχεδιασμού της δομής οι διευθυντές θέτουν τους στόχους που πρέπει να επιτύχουν τα μέλη του οργανισμού, αφού οι οργανισμοί είναι εγγενώς σκόπιμοι και προσανατολισμένοι προς τους στόχους⁶⁸. Σύμφωνα με τον Mintzberg⁶⁹, ο σχεδιασμός του οργανισμού θεωρείται ως η ικανότητα αλλαγής καθιερωμένων συστημάτων που επηρεάζουν τον καταμερισμό της εργασίας και τους μηχανισμούς συντονισμού επηρεάζοντας έτσι τις λειτουργίες του οργανισμού στο σύνολό του.

Οι διαχειριστές καλούνται να επιτύχουν συντονισμό μέσω του σχεδιασμού δομών προκαθορίζοντας τον τρόπο με τον οποίο πρέπει να εργάζονται οι εργαζόμενοι. Η ίδια η δομή επικεντρώνεται στη διαφοροποίηση της θέσης, τη διατύπωση κανόνων και τη συνταγογράφηση

⁶⁶ Ibid..

⁶⁷ Drucker, P. (2012). *Management*. Routledge.

⁶⁸ Dutch, M. (2009). Organizational Structure and Design in Organizational Behavior and Management by John M. Ivancevich, Robert Konopaske, Michel T. Matteson (2007). McGraw-Hill Education, 408-410.

⁶⁹ Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

εξουσίας, επομένως υπάρχει με στόχο να μειωθεί η αβεβαιότητα στη συμπεριφορά των ατόμων καθορίζοντας συγκεκριμένους ρόλους και καθήκοντα στα μέλη της⁷⁰.

Ωστόσο, ο σχεδιασμός μιας οργανωτικής δομής δεν είναι εύκολη υπόθεση. Η πρώτη δυσκολία έρχεται λόγω της ύπαρξης πολλαπλών επιλογών. Οι διευθυντές πρέπει να επιλέξουν ανάμεσα σε χιλιάδες έργα, τμήματα, μεθόδους κλπ. Όσο περισσότερες επιλογές έχει κάποιος τόσο πιο περίπλοκες γίνονται οι συνθήκες, επομένως η σωστή επιλογή είναι πιο δύσκολο να επιτευχθεί⁷¹.

Ένα άλλο πρόβλημα που παρουσιάζεται για τους διευθυντές κατά τη διάρκεια αυτής της διαδικασίας είναι το γεγονός ότι η δομή αντιπροσωπεύει τις καθιερωμένες δυνάμεις της συνήθειας, της παράδοσης και της εξουσίας και ως καθιερωμένες δυνάμεις είναι δύσκολο να αλλάξουν. Υπάρχουν περιπτώσεις όπου η δομή δεν είναι συμβατή με τη φυσική ροή της εργασίας ή τις κοινωνικές ανάγκες των μελών του οργανισμού, τότε η αλλαγή γίνεται εύκολα και ευρέως αποδεκτή, αλλά συνήθως, η δομή αντιπροσωπεύει τις πραγματικές ανάγκες του οργανισμού και για το λόγο αυτό είναι ανθεκτική στις αλλαγές⁷².

2.2.3 Δομή Οργάνωσης και Διαδικασία Επικοινωνίας

Οι θεωρητικοί θεωρούν την επικοινωνία ως ένα ενδιαφέρον θέμα προς ανάλυση. Και πράγματι, μπορεί κανείς να βρει αμέτρητες μελέτες για την εσωτερική επικοινωνία και τη σχέση της με άλλες οργανωτικές διαστάσεις, όπως η τεχνολογία, η κατάσταση ή ο βαθμός εξειδίκευσης. Σε όλες τις μελέτες όπου το θέμα είναι η επικοινωνία, ο συντονισμός είναι το βασικό νόημα που συνδέει την επικοινωνία και την οργάνωση μαζί⁷³.

Η επικοινωνία είναι μια ζωτική διαδικασία για κάθε οργανισμό. Είναι απαραίτητο για τον συντονισμό ατόμων, διαδικασιών εργασίας ή τμημάτων. Χωρίς επικοινωνία, οι οργανισμοί θα έπαυαν να υπάρχουν. Είναι σημαντικό οι πληροφορίες να κυκλοφορούν από κάτω προς τα πάνω

⁷⁰ Dutch, M. (2009). Organizational Structure and Design in Organizational Behavior and Management by John M. Ivancevich, Robert Konopaske, Michel T. Matteson (2007). McGraw-Hill Education, 408-410.

⁷¹ Ibid.

⁷² Mintzberg, H. (1979). The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

⁷³ Hage, J., Aiken, M., & Marrett, C. B. (1971). Organization structure and communications. *American Sociological Review*, 860-871.

και αντιστρόφως, ενημερώνοντας τους προϊσταμένους για τις αποφάσεις που λαμβάνουν υφισταμένοι ή ανώτεροι⁷⁴.

Στους περισσότερους δημόσιους οργανισμούς η επικοινωνία είναι πολύ δομημένη και γενικά μπορεί να ειπωθεί ότι η δομή πλαισιώνει και καθοδηγεί τις ροές επικοινωνίας. Πώς επηρεάζει όμως η δομή την εσωτερική επικοινωνία; Υπάρχουν κυρίως δύο δομικοί παράγοντες που επηρεάζουν την επικοινωνία: ο πρώτος είναι η ποικιλομορφία⁷⁵.

Η ποικιλομορφία ορίστηκε από τους Hage et al.⁷⁶ (σ.863) ως η «... προσωπική εξειδίκευση σε αντίθεση με τον πολύ μικρό καταμερισμό εργασίας που συνεπάγεται η εξειδίκευση εργασιών». Όταν μια ποικιλία εργασιών σε έναν οργανισμό είναι σχετικά υψηλή, τότε η ανάγκη για σύνδεση και επικοινωνία μεταξύ των μελών είναι επίσης υψηλή. Ωστόσο, αυτή η εξίσωση καθιστά τον οργανωτικό προγραμματισμό δύσκολο έργο και την αλληλεπίδραση των μελών πιο περίπλοκη⁷⁷.

Ο δεύτερος δομικός παράγοντας που προσδιορίστηκε επίσης από τους Hage et al.⁷⁸ είναι η κατανομή της εξουσίας και της κατάστασης. Η επικοινωνία μεταξύ των μελών του οργανισμού παρεμποδίζεται όταν η εξουσία είναι άνιση. Επιπλέον, σύμφωνα με τον Barnard⁷⁹, οι άνθρωποι σε οργανισμούς συχνά εμποδίζονται να αναπτύξουν ειλικρινείς και αυθόρμητες συνομιλίες λόγω της απειλής κυρώσεων που επιβάλλονται από υψηλόβαθμες αρχές συμβάλλοντας έτσι στη μειωμένη επικοινωνία και αλληλεπίδραση.

Επιπλέον, η συγκέντρωση της εξουσίας θεωρείται σημαντικός παράγοντας που επηρεάζει την επικοινωνία. Αυτό μπορεί να συμβεί επειδή οι περισσότεροι δημόσιοι οργανισμοί είναι επίσημες οντότητες και η συγκέντρωση είναι ένα χαρακτηριστικό των οργανισμών. Η συγκέντρωση δημιουργείται από τη συγκέντρωση της δύναμης σε λίγους. Στην περίπτωση αυτή, ο ρόλος των υφισταμένων αντί να συμμετέχουν στη διαδικασία λήψης αποφάσεων περιορίζεται κυρίως στην εφαρμογή εκείνων των αποφάσεων που λαμβάνονται από τους προϊσταμένους.

⁷⁴ Herbert, T. T. (1976). *Dimensions of organizational behavior*. Macmillan Publishing Co. Inc.

⁷⁵ Rogers, E. M., & Agarwala-Rogers, R. (1976). *Communication in organizations*. New York: the Free Press, a division of Macmillan Publishing Co., Inc

⁷⁶ Hage, J., Aiken, M., & Marrett, C. B. (1971). Organization structure and communications. *American Sociological Review*, 860-871.

⁷⁷ Ibid.

⁷⁸ Ibid.

⁷⁹ Barnard, C. I. (1938). The functions of the executive. *Cambridge, MA: Harvard University*.

Δεδομένου ότι η συμμετοχή των υφισταμένων στη λήψη αποφάσεων είναι περιορισμένη, η επικοινωνία που συμβαίνει μεταξύ των τμημάτων είναι επίσης περιορισμένη. Τα παραπάνω μπορούν να οδηγήσουν στο συμπέρασμα ότι «όσο μεγαλύτερος είναι ο βαθμός συγκέντρωσης τόσο μικρότερος είναι ο ρυθμός επικοινωνίας εργασιών»⁸⁰ (σ.862).

Γενικά, μπορεί να ειπωθεί ότι κάθε διαδικασία που συμβαίνει σε έναν οργανισμό και συγκεκριμένα στην οργανωτική δομή, έχει σημαντική επίδραση σε κάθε στοιχείο του. Η επικοινωνία είναι το αποτέλεσμα μηχανισμών συντονισμού που έχουν εξασκηθεί από τον οργανισμό και είναι αυτοί που καθορίζουν τον όγκο και την ένταση της επικοινωνίας⁸¹.

2.3 Ορίζοντας την Οργανωτική Επικοινωνία

Η επικοινωνία μπορεί να θεωρηθεί ως πολυδιάστατη έννοια, επομένως θα ήταν ανεπαρκές να υποστηριχθεί ότι η επικοινωνία είναι μόνο ένα πράγμα. Ο Dance⁸² προσδιορίζει 95 διαφορετικές επιλογές για την έννοια της επικοινωνίας. Δεν μπόρεσε να αποσπάσει έναν απόλυτο ορισμό που θα αποτύπωνε επαρκώς τις πολυδιάστατες έννοιες της επικοινωνίας.

Πολλοί ορισμοί της επικοινωνίας εκφράζονται από πολλούς θεωρητικούς. Για παράδειγμα, οι Biesel και Rush⁸³ ορίζουν την επικοινωνία ως μια δυναμική συνεχή διαδικασία που περιλαμβάνει τουλάχιστον δύο άτομα-τον αποστολέα και τον παραλήπτη. Ως διαδικασία, περιλαμβάνει περιεχόμενο επικοινωνίας που μεταδίδεται από ένα επιλεγμένο κανάλι. Ομοίως, οι Conrad και Poole⁸⁴ ανέπτυξαν έναν ορισμό της επικοινωνίας που δίνει έμφαση σε όλα τα είδη επικοινωνίας, της αλληλεπίδρασης ανθρώπων και εστιάζει επίσης στο πλαίσιο του οργανισμού. Συγκεκριμένα, οι Conrad και Poole⁸⁵ (σ.3) δήλωσε ότι η επικοινωνία «... είναι μια διαδικασία μέσω της οποίας οι άνθρωποι δρουν μαζί, δημιουργούν, διατηρούν και διαχειρίζονται έννοιες μέσω της χρήσης λεκτικών και μη λεκτικών σημείων και συμβόλων σε ένα συγκεκριμένο πλαίσιο».

⁸⁰ Hage, J., Aiken, M., & Marrett, C. B. (1971). Organization structure and communications. *American Sociological Review*, 860-871.

⁸¹ Ibid.

⁸² Dance, F. E. (1970). The "concept" of communication. *Journal of communication*, 20(2), 201-210.

⁸³ Biesel, R. S., & Rush, K. A. (2021). Communication in organizations. In *Oxford Research Encyclopedia of Psychology*.

⁸⁴ Conrad, C., & Poole, M. S. (2012). Strategic organizational communication: In a global economy. John Wiley & Sons.

⁸⁵ Ibid.

Ωστόσο, ένας από τους πιο ακριβείς ορισμούς της επικοινωνίας που αναπτύχθηκε ποτέ και που έχει γίνει ευρέως αποδεκτός από την επιστημονική κοινότητα είναι αυτός του Herbert Simon που αναφέρεται στο βιβλίο του Διοικητική συμπεριφορά. Ο Simon⁸⁶ (σ.209) ισχυρίστηκε ότι η επικοινωνία θα μπορούσε να είναι «... οποιαδήποτε διαδικασία κατά την οποία οι αποφάσεις διαβιβάζονται από το ένα μέλος του οργανισμού στο άλλο. Η επικοινωνία στους οργανισμούς είναι μια αμφίδρομη διαδικασία: κατανοεί τόσο τη μετάδοση στο κέντρο αποφάσεων, την ενημέρωση και τη συμβουλή και τη μετάδοση των αποφάσεων που λαμβάνονται από αυτό το κέντρο σε άλλα μέρη του οργανισμού».

Επιπλέον, σύμφωνα με τον Simon⁸⁷, δεν μπορεί να υπάρξει αποτελεσματική οργάνωση χωρίς αποτελεσματική επικοινωνία, επειδή μέσω της επικοινωνίας μπορεί μια ομάδα να επηρεάσει τη συμπεριφορά των ατόμων. Η αποτελεσματικότητα μιας απόφασης που λαμβάνεται από έναν υπεύθυνο λήψης αποφάσεων θα εξαρτηθεί σε μεγάλο βαθμό από τις επαρκείς πληροφορίες που του διαβιβάζονται, ομοίως, η επιτυχή επίδραση στη συμπεριφορά των ατόμων θα εξαρτηθεί επίσης από την ικανότητα του λήπτη απόφασης να διαβιβάσει την απόφαση με επαρκή τρόπο.

Με βάση τις παραπάνω παραδοχές, οι οποίες συμφωνούν μεταξύ τους μέχρι ένα σημείο, δεν μένει παρά να συμφωνήσουμε ότι η επικοινωνία είναι μια διαδικασία μέσω της οποίας οι πληροφορίες μεταδίδονται από το ένα μέλος του οργανισμού στο άλλο μέσω ορισμένων διαύλων επικοινωνίας που επιλέγονται από τα άτομα που επιθυμούν να επικοινωνήσουν.

2.3.1 Λειτουργίες Επικοινωνίας

Οι Szilagyi και Wallace⁸⁸ ισχυρίστηκαν ότι οι διαδικασίες επικοινωνίας που εξυπηρετούνται μέσω της επικοινωνίας ταξινομούνται σε τέσσερις μεγάλες κατηγορίες: έλεγχος, κίνητρα, συναισθηματική έκφραση και πληροφορίες.

Ο έλεγχος σχετίζεται με τις κατευθυντήριες γραμμές που καλούνται να ακολουθήσουν οι εργαζόμενοι. Οι οργανισμοί πολύ συχνά προσπαθούν να ελέγξουν τα άτομα και τις δραστηριότητές τους μέσω της καθιερωμένης επίσημης επικοινωνίας. Τα οργανογράμματα, για

⁸⁶ Simon, H. A. (2013). *Administrative behavior*. Simon and Schuster.

⁸⁷ Ibid.

⁸⁸ Szilagyi, A. D., & Wallace, M. J. (1990). *Organizational behavior and performance*. Glenview, IL: Scott, Foresman.

παράδειγμα, εξυπηρετούν το προαναφερθέν εύρος. Ωστόσο, η άτυπη επικοινωνία μπορεί επίσης να λειτουργήσει ως ελεγκτής συμπεριφοράς όπως εύστοχα απεικονίζεται στο πείραμα Hawthorne όπου η συγκεκριμένη ομάδα διατηρεί τον έλεγχο επικοινωνώντας και τους κανόνες που πρέπει να ακολουθούνται⁸⁹.

Η δεύτερη λειτουργία της επικοινωνίας είναι τα συναισθήματα. Η επικοινωνία είναι το μέσο για την ικανοποίηση της ανάγκης των ατόμων για αλληλεπίδραση και αυτή η αλληλεπίδραση είναι ένας σημαντικός δείκτης για τα κίνητρα. Η επικοινωνία θα μπορούσε να παραλληλιστεί με έναν μηχανισμό μέσω του οποίου οι εργαζόμενοι μπορούν να εκφράσουν την απογοήτευσή τους και το αίσθημα ικανοποίησης ο ένας στον άλλον ή στους ανώτερους⁹⁰.

Το κίνητρο είναι η τρίτη λειτουργία που αποκτά η επικοινωνία και είναι στην πραγματικότητα μια από τις πιο σημαντικές. Μέσω της επικοινωνίας η διοίκηση είναι σε θέση να κατευθύνει, να ελέγχει, να αξιολογεί τα μέλη του οργανισμού, να διευκρινίζει στους υπαλλήλους τι να κάνουν, πώς να το κάνουν και να ανακαλύπτει τα μέσα για τη βελτίωση της απόδοσης. Αυτή η προσπάθεια διαχείρισης για τον καθορισμό στόχων, την ανατροφοδότηση προς τον στόχο και την ενίσχυση της επιθυμητής συμπεριφοράς διεγείρει το κίνητρο και η επικοινωνία «είναι το όχημα αυτού του ελέγχου»⁹¹ (σ.489).

Η τελευταία λειτουργία επικοινωνίας είναι η πληροφορία. Εκτός από τα κίνητρα και τις συναισθηματικές λειτουργίες, η επικοινωνία παίζει σημαντικό ρόλο στη λήψη αποφάσεων επειδή παρέχει στα άτομα τα απαραίτητα δεδομένα ώστε να μπορούν να εντοπίσουν και να αξιολογήσουν τις εναλλακτικές επιλογές και, ως εκ τούτου, να πάρουν την καλύτερη δυνατή απόφαση^{92, 93}.

2.3.2 Οδηγίες Ροής Πληροφοριών

Η κατεύθυνση των πληροφοριών στους οργανισμούς είναι ένα από τα πιο σημαντικά χαρακτηριστικά της επικοινωνίας. Το προαναφερθέν χαρακτηριστικό είναι ένα ενδιαφέρον θέμα

⁸⁹ Robbins, S. P. (2021). *Organizational behavior: concepts, controversies and applications*. 4th ed. Prentice-Hall, International Editions Inc.

⁹⁰ Szilagyi, A. D., & Wallace, M. J. (1990). *Organizational behavior and performance*. Glenview, IL: Scott, Foresman.

⁹¹ Ibid.

⁹² Ibid

⁹³ Robbins, S. P. (2021). *Organizational behavior: concepts, controversies and applications*. 4th ed. Prentice-Hall, International Editions Inc.

προς μελέτη, επειδή η κατεύθυνση της επικοινωνίας μπορεί να αποκαλύψει σημαντικές πληροφορίες για οργανισμούς, όπως η κεντρική ή αποκεντρωμένη φύση της διαδικασίας λήψης αποφάσεων⁹⁴. Η επικοινωνία στους οργανισμούς μπορεί να πραγματοποιηθεί σε δύο διαστάσεις: κάθετη και οριζόντια. Οι οδηγίες κινούνται προς τα κάτω, οι πληροφορίες ανεβαίνουν προς τα πάνω. Η κάθετη επικοινωνία, από μόνη της, μπορεί να χωριστεί σε κατεύθυνση προς τα κάτω και προς τα πάνω στη σκάλα επικοινωνίας και μπορεί να περιγραφεί ως εξής: Κάτω θεωρείται η επικοινωνία που ρέει από ένα επίπεδο οργανισμού σε χαμηλότερο επίπεδο του ίδιου οργανισμού (Simpson, 1959).

Η καθοδική επικοινωνία χρησιμοποιείται κυρίως από τους διευθυντές για την ανάθεση στόχων, την παροχή οδηγιών, την ενημέρωση για τις τρέχουσες διαδικασίες και τις πολιτικές των οργανισμών και την παροχή ανατροφοδότησης για την απόδοση των εργαζομένων. Οι Anderson και Level⁹⁵ υποστηρίζουν την πρόταση ότι η αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας από την πλευρά του επόπτη σχετίζεται με την υπόθεση που γίνεται για τους ανθρώπους. Ομοίως, υποστηρίζουν ότι η Θεωρία Υ είναι η μόνη προσέγγιση που εκφράζει ότι ο κύριος στόχος της επικοινωνίας είναι και πρέπει να είναι η απεριόριστη έκφραση των εργαζομένων. Εφόσον οι εργαζόμενοι θεωρούνται η ραχοκοκαλιά κάθε οργανισμού, θα πρέπει να συμμετέχουν στα ζητήματα των οργανισμών και στη διαδικασία λήψης αποφάσεων⁹⁶.

Η προς τα κάτω επικοινωνία δεν χρειάζεται να πραγματοποιείται σε προφορική μορφή ή επαφή πρόσωπο με πρόσωπο. Κάθε είδους πληροφορία που κοινοποιείται από υψηλόβαθμο στέλεχος σε χαμηλόβαθμο υπάλληλο μπορεί να θεωρηθεί καθοδική. Μερικές φορές η προς τα κάτω επικοινωνία μπορεί να είναι αναποτελεσματική ή αναξιόπιστη και το πρόβλημα έγκειται στο φιλτράρισμα. Αυτό σημαίνει ότι όσο περισσότερα επίπεδα πρέπει να περάσει το μήνυμα για να φτάσει στο κάτω μέρος της ιεραρχίας, τόσο περισσότερες πιθανότητες υπάρχουν να χαθεί ή να παραμορφωθεί ένα σημαντικό μέρος των αρχικών πληροφοριών κατά τη διαδικασία. Ένας αποτελεσματικός τρόπος για να αποφευχθεί αυτή η απώλεια είναι μέσω της ανατροφοδότησης

⁹⁴ Anderson, J., & Level, D. A. (1980). The impact of certain types of downward communication on job performance. *The Journal of Business Communication* (1973), 17(4), 51-59.

⁹⁵ Anderson, J., & Level, D. A. (1980). The impact of certain types of downward communication on job performance. *The Journal of Business Communication* (1973), 17(4), 51-59.

⁹⁶ Ibid.

που προσφέρει η ανοδική επικοινωνία. Οι Rogers και Agarwala-Rogers⁹⁷ συσχετίζουν την επικοινωνία με το νερό, το οποίο πηγαίνει προς τα κάτω. Ομοίως, στη διαδικασία επικοινωνίας, η διοίκηση και οι ανώτεροι είναι πιο πιθανό να ξεκινήσουν τη ροή επικοινωνίας.

Η ανοδική επικοινωνία είναι το αντίθετο της καθοδικής επικοινωνίας. Η ανοδική επικοινωνία χρησιμοποιείται από έναν χαμηλόβαθμο υπάλληλο σε ένα υψηλού επιπέδου άτομο ή ομάδα στον οργανισμό. Η ανοδική επικοινωνία χρησιμεύει κυρίως για την παροχή ανατροφοδότησης σε επόπτες, διευθυντές ή διαχειριστές, ώστε να μπορούν να ενημερώνονται σχετικά με τη διαδικασία ορισμένων στόχων. Βασικά, η ανοδική επικοινωνία κρατά τα υψηλότερα στελέχη ενήμερα για την πρόοδο, την απόδοση και τα συναισθήματα των εργαζομένων. Επιπλέον, η ανοδική επικοινωνία μπορεί να είναι μια καλή πηγή ιδεών για το πώς μπορούν να βελτιωθούν τα πράγματα προερχόμενοι από τον πυρήνα των οργανώσεων-υπαλλήλων. Πλαίσια προτάσεων, έρευνες, διαδικασίες καταγγελίας, άτυπες συζητήσεις μεταξύ ανώτερων υφισταμένων είναι καλά παραδείγματα για να δείξουν πώς λειτουργεί η ανοδική επικοινωνία⁹⁸.

Η οριζόντια επικοινωνία είναι η επικοινωνία που λαμβάνει χώρα μεταξύ ατόμων της ίδιας ομάδας εργασίας στο ίδιο επίπεδο εργασίας. Αυτή η επικοινωνία ασκείται μεταξύ υφισταμένων, διευθυντών ή οποιουδήποτε οριζόντιου ισοδύναμου προσωπικού του οργανισμού. Η οριζόντια επικοινωνία υπάρχει κυρίως για εξοικονόμηση χρόνου και διευκόλυνση του συντονισμού έργου ή εργασίας. Η οριζόντια επικοινωνία μπορεί να θεωρηθεί επωφελής και πολύτιμο εργαλείο για τον οργανισμό, για τον λόγο αυτό μπορεί να πραγματοποιηθεί με τη γνώση και την υποστήριξη των ανωτέρων⁹⁹. Επειδή η οριζόντια επικοινωνία συμβαίνει μεταξύ υπαλλήλων του ίδιου επιπέδου εργασίας, για το λόγο αυτό, είναι συχνότερη από τις κάθετες ροές. Αυτό συμβαίνει επειδή τα άτομα επικοινωνούν πιο ανοιχτά και αποτελεσματικά με τους ίσους τους παρά με ανώτερους. Επιπλέον, το περιεχόμενο των πληροφοριών που αποστέλλονται

⁹⁷ Rogers, E. M., & Agarwala-Rogers, R. (1976). *Communication in organizations*. New York: the Free Press, a division of Macmillan Publishing Co., Inc

⁹⁸ Rogers, E. M., & Agarwala-Rogers, R. (1976). *Communication in organizations*. New York: the Free Press, a division of Macmillan Publishing Co., Inc

⁹⁹ Robbins, S. P. (2021). *Organizational behavior: concepts, controversies and applications*. 4th ed. Prentice-Hall, International Editions Inc.

μέσω οριζόντιας επικοινωνίας είναι συνήθως συντονιστικού χαρακτήρα όταν προς τα κάτω θεωρείται πιο έγκυρο και προς τα πάνω παρέχει ανατροφοδότηση σχετικά με την απόδοση¹⁰⁰.

Ένα σημαντικό στοιχείο στην κατεύθυνση της επικοινωνίας είναι ο βαθμός μηχανοποίησης της διαδικασίας εργασίας. Ορισμένα ενδιαφέροντα ευρήματα υποστηρίζουν ότι η μηχανοποίηση και η τεχνολογική πρόοδος μειώνουν την ανάγκη για στενή επίβλεψη, επομένως η ανάγκη για κάθετη επικοινωνία είναι επίσης περιορισμένη. Ωστόσο, αυτό μπορεί να θεωρηθεί ως σχετικό ζήτημα, δεδομένου ότι δεν έχουν όλοι οι μελετητές την ίδια άποψη σε αυτό το θέμα¹⁰¹.

2.3.3 Εμπόδια Αποτελεσματικής Επικοινωνίας

Η αποδοτικότητα στην οργανωτική επικοινωνία συχνά παρεμποδίζεται από ορισμένα εμπόδια που μπορεί να φαίνονται να έχουν απλές αιτίες, αλλά στην πραγματικότητα πηγάζουν από μια πληθώρα μάλλον πολύπλοκων αιτιών. Τα εμπόδια θα είναι προφανή αν σκεφτούμε τι κοινά πρέπει να έχουν δύο άτομα ή μια ομάδα ανθρώπων για να είναι δυνατή η επικοινωνία. Αυτό που καθιστά την επικοινωνία μεταξύ αυτών των ανθρώπων πραγματική και αποτελεσματική είναι η ανταλλαγή όλων των πραγμάτων που είχαν και οι δύο πλευρές στο παρελθόν. Αυτό σημαίνει ότι οι κώδικες της προηγούμενης εμπειρίας πρέπει να μοιράζονται και στα δύο μέρη για να μπορέσουν να ανταλλάξουν νόημα. Στη συνέχεια θα απαριθμήσουμε τα πιο σημαντικά εμπόδια που εμποδίζουν την αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας μεταξύ των μελών της οργάνωσης¹⁰².

Οι άνθρωποι τείνουν να αντιδρούν με διαφορετικούς τρόπους στην ίδια αιτία με βάση τις προσωπικές τους εμπειρίες, συνήθειες και ικανότητες ερμηνείας. Για παράδειγμα, οι άνθρωποι που προέρχονται από διαφορετικούς πολιτισμούς αντιλαμβάνονται και ερμηνεύουν τα μηνύματα με διαφορετικούς τρόπους. Το κοινωνικό περιβάλλον, το πολιτικό περιβάλλον και η οικογένειά τους μπορούν να διαδραματίσουν σημαντικό ρόλο στην προσωπικότητα και στον τρόπο που κατανοούν και ερμηνεύουν διάφορα φαινόμενα, όπως τα επικοινωνιακά φαινόμενα. Μεταξύ άλλων χαρακτηριστικών, το κίνητρο και η προσωπικότητα παίζουν σημαντικό ρόλο στη

¹⁰⁰ Rogers, E. M., & Agarwala-Rogers, R. (1976). *Communication in organizations*. New York: the Free Press, a division of Macmillan Publishing Co., Inc

¹⁰¹ Simpson, R. L. (1959). Vertical and horizontal communication in formal organizations. *Administrative Science Quarterly*, 188-196.

¹⁰² Lau, T., Wong, Y. H., Chan, K. F., & Law, M. (2001). Information technology and the work environment—does IT change the way people interact at work?. *Human systems management*, 20(3), 267-279.

διαδικασία αποκωδικοποίησης και ερμηνείας ενός μηνύματος. Οι Szilagyi και Wallace¹⁰³ (σ.497) υποστηρίζουν σαφώς αυτήν την άποψη υποστηρίζοντας ότι «ένας υπάλληλος που έχει μεγάλη ανάγκη για εξέλιξη σε έναν οργανισμό και του οποίου η προσωπικότητα τείνει να είναι αρκετά αισιόδοξη μπορεί να ερμηνεύσει ένα χαμόγελο ή ένα αιτιολογικό σχόλιο από τον προϊστάμενό του ως ένδειξη ότι είναι ένας καλός εργαζόμενος για προαγωγή, ενώ το αντίθετο μπορεί να συμβεί με κάποιον που έχει χαμηλή αισθητή ανάγκη για πρόοδο και απαισιόδοξη διάθεση».

Οι άνθρωποι τείνουν να βλέπουν και να ακούν με βάση τις ανάγκες, τα κίνητρα, την εμπειρία, το υπόβαθρο και άλλα προσωπικά τους χαρακτηριστικά. Ένα από τα πιο σημαντικά χαρακτηριστικά είναι η ανάγκη αποφυγής ή μείωσης της γνωστικής διαφωνίας. Έτσι, οι άνθρωποι συχνά αγνοούν νέες πληροφορίες που έρχονται σε αντίθεση με ήδη καθιερωμένες πεποιθήσεις και προβάλλουν τα προσωπικά τους ενδιαφέροντα και προσδοκίες στην επικοινωνία καθώς αποκωδικοποιούν και ερμηνεύουν¹⁰⁴. Η έλλειψη επαρκών πληροφοριών θα μπορούσε να προκαλέσει μια σειρά προβλημάτων σε άτομα στα οποία ανατίθενται καθήκοντα¹⁰⁵.

Όπως γνωρίζουμε η επικοινωνία αποτελείται από σύμβολα και σημεία. Ένα μεγάλο σύνολο συμβόλων και σημαδιών δημιουργεί τη γλώσσα. Οι λέξεις σημαίνουν διαφορετικά πράγματα για διαφορετικούς ανθρώπους. Η ηλικία, η εκπαίδευση, το πολιτισμικό υπόβαθρο είναι οι πιο κοινές μεταβλητές που επηρεάζουν τη γλώσσα που χρησιμοποιεί ένα άτομο και τον ορισμό που δίνουν στις λέξεις¹⁰⁶. Ωστόσο, επειδή πολλές λέξεις έχουν διαφορετικές έννοιες, όταν οι άνθρωποι χρησιμοποιούν όλες αυτές τις έννοιες της ίδιας λέξης χωρίς να το καταλαβαίνουν, τότε μπορεί να προκαλέσουν στρέβλωση στην επικοινωνία¹⁰⁷. Επομένως, δύο μπορούν να θεωρηθούν ως σημαντικά σημασιολογικά προβλήματα που εμποδίζουν την επικοινωνία να είναι αποτελεσματική: πρώτον, το γεγονός ότι μερικές λέξεις και φράσεις είναι τόσο γενικές και αφηρημένες που μπορούν να ερμηνευτούν με διάφορους τρόπους, και δεύτερον, η ορολογία ή η τεχνική γλώσσα που αναπτύσσουν και χρησιμοποιούν οι εργαζόμενοι

¹⁰³ Szilagyi, A. D., & Wallace, M. J. (1990). *Organizational behavior and performance*. Glenview, IL: Scott, Foresman.

¹⁰⁴ Szilagyi, A. D., & Wallace, M. J. (1990). *Organizational behavior and performance*. Glenview, IL: Scott, Foresman.

¹⁰⁵ Ibid.

¹⁰⁶ Szilagyi, A. D., & Wallace, M. J. (1990). *Organizational behavior and performance*. Glenview, IL: Scott, Foresman.

¹⁰⁷ Lau, T., Wong, Y. H., Chan, K. F., & Law, M. (2001). Information technology and the work environment—does IT change the way people interact at work?. *Human systems management*, 20(3), 267-279.

μεταξύ τους σε οργανισμούς που θα μπορούσαν να προκαλέσουν σύγχυση για τα υπόλοιπα μέλη του οργανισμού¹⁰⁸.

Η έλλειψη επαρκούς χρόνου είναι ένα άλλο ζήτημα που θα δημιουργούσε προβλήματα στην αποτελεσματική επικοινωνία. Όσον αφορά την οργανωτική ζωή, ο χρόνος δεν είναι ποτέ αρκετός για να ολοκληρωθούν τα έργα και όλοι παραπονιούνται ότι τους τελειώνει ο χρόνος ή ότι η προθεσμία έχει σχεδόν τελειώσει. Ο χρόνος είναι πάντα λίγος και αυτό το γεγονός οδηγεί σε διαστρεβλωμένη επικοινωνία. Μια μεγάλη πρόκληση, όταν υπάρχει πίεση χρόνου, θα ήταν να παραβλέψουμε τα επίσημα κανάλια επικοινωνίας¹⁰⁹.

Η ανεπαρκής ανταλλαγή πληροφοριών, όπως ήδη αναφέρθηκε παραπάνω, μπορεί να προκαλέσει πολλά προβλήματα στην ίδια την επικοινωνία αλλά και στην επίτευξη του στόχου. Ομοίως, η εκτεταμένη ποσότητα πληροφοριών μπορεί επίσης να προκαλέσει προβλήματα και στρέβλωση στην αποτελεσματική επικοινωνία. Τα περισσότερα μέλη των οργανώσεων, κυρίως εκείνων που βρίσκονται σε υψηλού επιπέδου διαμαρτύρονται για τον όγκο των πληροφοριών που λαμβάνουν καθημερινά και είναι αδύνατον να παρακολουθηθούν, διαφορετικά, η πραγματική εργασία δεν θα ολοκληρωνόταν ποτέ¹¹⁰.

Τα συναισθήματα παίζουν επίσης σημαντικό ρόλο στην ερμηνεία ενός μηνύματος από τον δέκτη. Ένα μήνυμα που λαμβάνεται όταν βρισκόμαστε κάτω από μια αρνητική συναισθηματική κατάσταση μπορεί να ερμηνευτεί με έναν εντελώς διαφορετικό τρόπο εάν είμαστε σε ουδέτερη ή θετική διάθεση. Έτσι, οι περισσότεροι άνθρωποι έχουν σταθερές ιδέες για το πώς να συμπεριφέρονται και να αντιδρούν σε συγκεκριμένες συνθήκες. Όταν το μήνυμα που λαμβάνεται είναι διαφορετικό από αυτό που περιμέναμε, τα συναισθήματα που δημιουργούνται από αυτήν τη σύγκρουση θα προκαλούσαν στρέβλωση ή θα εμπόδιζαν την αποτελεσματική διαδικασία επικοινωνίας αφού οι άνθρωποι χάνουν την αντικειμενικότητα του μηνύματος και συμπεριφέρονται παράλογα^{111, 112}.

¹⁰⁸ Ibid.

¹⁰⁹ Ibid.

¹¹⁰ Szilagyi, A. D., & Wallace, M. J. (1990). *Organizational behavior and performance*. Glenview, IL: Scott, Foresman.

¹¹¹ Lau, T., Wong, Y. H., Chan, K. F., & Law, M. (2001). Information technology and the work environment—does IT change the way people interact at work?. *Human systems management*, 20(3), 267-279.

¹¹² Robbins, S. P. (2021). *Organizational behavior: concepts, controversies and applications*. 4th ed. Prentice-Hall, International Editions Inc.

Ένας άλλος λόγος για τον οποίο η επικοινωνία συχνά παραμορφώνεται είναι ότι ο καθένας από εμάς χρησιμοποιεί διαφορετικές υποθέσεις και κώδικες, ωστόσο κάνουμε την υπόθεση ότι ο καθένας από εμάς χρησιμοποιεί το ίδιο σύστημα επικοινωνίας. Αυτή η υποτιθέμενη επικάλυψη κωδικών είναι τις περισσότερες φορές λανθασμένη, αλλά οι συμμετέχοντες δεν συνειδητοποιούν ότι έτσι η παρεξήγηση περνά απαρατήρητη¹¹³.

Ένα συνηθισμένο φαινόμενο που μπορεί να προκαλέσει στρέβλωση στην επικοινωνία είναι η χειραγώγηση των πληροφοριών από τον αποστολέα προκειμένου να το λάβει ευνοϊκά ο δέκτης. Αυτό μπορεί να συμβαίνει αρκετά συχνά στον οργανισμό. Καθώς οι πληροφορίες μεταβιβάζονται σε στελέχη υψηλού επιπέδου πρέπει να συντίθενται από υποφαινόμενους, έτσι ώστε οι άνθρωποι που βρίσκονται στην κορυφή της ιεραρχίας να μην αντιμετωπίζουν υπερφόρτωση πληροφοριών. Ο κύριος καθοριστικός παράγοντας του φιλτραρίσματος σε οργανισμούς είναι η δομή του ίδιου του οργανισμού. Όσο πιο πυκνή είναι η δομή τόσο καλύτερο φιλτράρισμα εφαρμόζεται¹¹⁴.

2.3.4 Ξεπερνώντας τα Εμπόδια στην Επικοινωνία

Δεδομένου του γεγονότος ότι η επικοινωνία παραμορφώνεται από το προαναφερθέν εμπόδιο, είναι απαραίτητο να αναφερθούν ορισμένες τεχνικές που θα μπορούσαν να βελτιώσουν την οργανωτική επικοινωνία. Η εφαρμογή συνεχούς ανατροφοδότησης, η καθιέρωση απλοποιημένης γλώσσας και η ενεργός ακρόαση των εμπλεκόμενων μερών, είναι μόνο μερικές μέθοδοι βελτίωσης επικοινωνίας που αναπτύσσονται περαιτέρω παρακάτω.

Ένας ασφαλής τρόπος για την αποφυγή παρεξηγήσεων και ανακρίβειών στην επικοινωνία είναι η παροχή ή η ζήτηση ανατροφοδότησης. Η απάντηση σε μια απλή ερώτηση όπως «καταλαβαίνετε τι λέω» θα προσφέρει μια απεικόνιση ανατροφοδότησης. Για να διασφαλιστεί ο αποστολέας ότι το μήνυμα είναι πλήρως κατανοητό από τον παραλήπτη, μπορεί να κάνει μια σειρά ερωτήσεων που σχετίζονται με το μήνυμα που μεταδίδεται. Υπάρχουν επίσης άλλοι τρόποι για την παροχή και λήψη ανατροφοδότησης, για παράδειγμα, ορισμένοι οργανισμοί χρησιμοποιούν ανώνυμες φόρμες αξιολόγησης, τα δεδομένα των οποίων μπορούν να

¹¹³ Lau, T., Wong, Y. H., Chan, K. F., & Law, M. (2001). Information technology and the work environment—does IT change the way people interact at work?. *Human systems management*, 20(3), 267-279.

¹¹⁴ Robbins, S. P. (2021). *Organizational behavior: concepts, controversies and applications*. 4th ed. Prentice-Hall, International Editions Inc.

γίνονται αντικείμενο συζήτησης μεταξύ ανωτέρων για να δουν πώς η συμπεριφορά επηρεάζει την πρόοδο της εργασίας^{115, 116, 117}.

Η καλή ακρόαση είναι απαραίτητη στην επικοινωνία και δεν θεωρείται εύκολη. Απαιτεί πνευματική προσπάθεια και πλήρη συγκέντρωση. Όπως αναφέρει ο Robbins¹¹⁸ ένας μέσος άνθρωπος μπορεί να πει 150 λέξεις το λεπτό, αλλά έχει την ικανότητα να ακούει περισσότερες από 1000 λέξεις το λεπτό. Αυτό σημαίνει ότι το μυαλό μας είναι σε θέση να ακούσει μια μεγάλη ποσότητα πληροφοριών, αλλά δεν είναι σε θέση να κατανοήσει και να αναλύσει αυτό το λαμβανόμενο ποσό.

Η τεχνολογία έχει γίνει ένα εξαιρετικό μέρος της οργανωτικής ζωής. Αυτό σημαίνει ότι τα μέλη του οργανισμού θα πρέπει να εξοικειωθούν με τις νέες τεχνολογίες και να έχουν επίγνωση των τεχνικών που βελτιώνουν πράγματι την επικοινωνία μεταξύ των ανθρώπων, επειδή η τεχνολογία μπορεί να θεωρηθεί ως ένα από τα πιο σημαντικά εργαλεία αυτοσχεδιασμού της επικοινωνίας¹¹⁹.

Το οργανωτικό κλίμα είναι ένας σημαντικός παράγοντας όταν συζητάμε για επικοινωνία. Το οργανωτικό κλίμα μπορεί να οδηγήσει σε σοβαρή κατάρρευση της επικοινωνίας όταν το κλίμα είναι μη φιλικό και κατασταλτικό. Σε αντίθεση, όταν το οργανωτικό κλίμα είναι υποστηρικτικό και περιλαμβάνει αμφίδρομη επικοινωνία, προσθέτει αξία στον ίδιο τον οργανισμό και αυξάνει την απόδοση των εργαζομένων¹²⁰.

Μια άλλη τεχνική που θα βοηθούσε στην αποφυγή βλάβης και στρέβλωσης στην επικοινωνία είναι μέσω του καθορισμού στόχων. Θα ήταν πολύ χρήσιμο για τον οργανισμό αν οι ανώτεροι κατά καιρούς συγκεντρώνονταν και καθορίζανε τους μακροπρόθεσμους/βραχυπρόθεσμους στόχους των υφισταμένων ή ακόμα και του οργανισμού. Με αυτόν τον τρόπο, τα πράγματα θα απλοποιούνταν και θα ήταν ξεκάθαρα και για τις δύο πλευρές και θα μπορούσε

¹¹⁵ Lau, T., Wong, Y. H., Chan, K. F., & Law, M. (2001). Information technology and the work environment—does IT change the way people interact at work?. *Human systems management*, 20(3), 267-279.

¹¹⁶ Szilagyi, A. D., & Wallace, M. J. (1990). *Organizational behavior and performance*. Glenview, IL: Scott, Foresman.

¹¹⁷ Robbins, S. P. (2021). *Organizational behavior: concepts, controversies and applications*. 4th ed. Prentice-Hall, International Editions Inc.

¹¹⁸ Ibid.

¹¹⁹ Lau, T., Wong, Y. H., Chan, K. F., & Law, M. (2001). Information technology and the work environment—does IT change the way people interact at work?. *Human systems management*, 20(3), 267-279.

¹²⁰ Ibid.

αποφευχθεί η στρέβλωση. Έτσι, αυτού του είδους η συνεργασία θα φέρει και τις δύο πλευρές πιο κοντά μεταξύ τους¹²¹.

Ο καταιγισμός ιδεών (brainstorming) ή το παιχνίδι ρόλων είναι και οι δύο τεχνικές που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τη βελτίωση της επικοινωνίας. Ο καταιγισμός ιδεών είναι μια συνεδρία μικρής διάρκειας και συχνά μαγνητοφωνημένη. Ο διευθυντής θέτει ένα πρόβλημα και τα μέλη προσπαθούν να το λύσουν παρουσιάζοντας ιδέες. Το μοναδικό χαρακτηριστικό αυτής της τεχνικής είναι ότι οι ιδέες δεν αξιολογούνται και έτσι τα μέλη μπορούν να εκφραστούν με διάφορους τρόπους. Το παιχνίδι ρόλων, από την άλλη πλευρά, είναι μια άλλη τεχνική όπου οι συμμετέχοντες δρουν σε μια κατάσταση σύγκρουσης προκειμένου να δουν πώς αισθάνονται οι άνθρωποι όταν αντιμετωπίζουν παρόμοιες καταστάσεις¹²².

¹²¹ Lau, T., Wong, Y. H., Chan, K. F., & Law, M. (2001). Information technology and the work environment—does IT change the way people interact at work?. *Human systems management*, 20(3), 267-279.

¹²² Huse, E. F., Bowditch, J. L., & Fisher, D. (Eds.). (1975). *Readings on behavior in organizations*. Addison Wesley Publishing Company.

Κεφάλαιο 3. Ερευνητική Μεθοδολογία

Στόχος του παρόντος κεφαλαίου η παρουσίαση του τρόπου που η έρευνα της παρούσας εργασίας υλοποιείται. Πιο συγκεκριμένα, στο παρόν κεφάλαιο γίνεται παρουσίαση του ερευνητικού σχεδίου που ακολουθεί η μελέτη, του τρόπου συλλογής δεδομένων και του εργαλείου συλλογής δεδομένων, του δείγματος της έρευνας, του τρόπου ανάλυσης των δεδομένων καθώς και θέματα ηθικής και δεοντολογίας της ερευνητικής διαδικασίας.

3.1 Ερευνητικό Σχέδιο

Το ερευνητικό σχέδιο είναι το συνολικό σχέδιο για τη συσχέτιση του εννοιολογικού ερευνητικού προβλήματος με σχετική και εφαρμόσιμη εμπειρική έρευνα. Αποτελεί ένα προσχέδιο της μελέτης για τη συλλογή των επιθυμητών πληροφοριών δεδομένων με τον καλύτερο δυνατό τρόπο¹²³. Ως εκ τούτου, αποτελεί τη ραχοκοκαλιά για την αποτελεσματική διεξαγωγή και οργάνωση αυτής της έρευνας. Υπάρχουν πολλά ερευνητικά σχέδια που προτείνονται από ακαδημαϊκούς και αυτή η μελέτη θα χρησιμοποιεί τόσο περιγραφική όσο και περιστασιακή έρευνα. Σύμφωνα με τους Polonsky και Waller¹²⁴, η περιγραφική έρευνα χρησιμοποιείται για να περιγράψει ορισμένα χαρακτηριστικά ή λειτουργίες όπως οι συνθήκες της αγοράς ή οι απόψεις των εργαζομένων. Οι μεθοδολογίες που προτείνονται για αυτόν τον τύπο ερευνητικού σχεδιασμού είναι έρευνες, σημειώσεις ημερολογίου και παρατηρήσεις, όπου οι ερευνητές έχουν αποκτήσει προηγούμενη γνώση του θέματος και σχεδιάζουν να χρησιμοποιήσουν μια δομημένη προσέγγιση για τη συλλογή των επιθυμητών πληροφοριών.

Από την άλλη πλευρά, η αιτιολογική έρευνα έχει σχεδιαστεί για έρευνα τύπου σχέσεων αιτίου-αποτελέσματος¹²⁵. Παρόμοια με την περιγραφική έρευνα, αυτός ο τύπος ερευνητικού σχεδιασμού λειτουργεί επίσης σε μια δομημένη προσέγγιση και είναι κατάλληλος για έρευνα που σκοπεύει να εξετάσει τη σχέση δύο ή περισσότερων μεταβλητών¹²⁶). Οι Polonsky και Waller¹²⁷ προτείνουν ότι η κύρια μέθοδος για αιτιολογική έρευνα είναι ο έλεγχος υποθέσεων.

¹²³ Polonsky, M. J., & Waller, D. S. (2018). *Designing and managing a research project: A business student's guide*. Sage publications.

¹²⁴ Ibid..

¹²⁵ Ibid.

¹²⁶ Ghauri, P., Grønhaug, K., & Strange, R. (2020). *Research methods in business studies*. Cambridge University Press.

¹²⁷ Polonsky, M. J., & Waller, D. S. (2018). *Designing and managing a research project: A business student's guide*. Sage publications.

Βάσει των παραπάνω, το παρόν ερευνητικό σχέδιο είναι περιγραφικό, καθώς αφού αναφέρθηκαν αρχικά εννοιολογικές προσεγγίσεις και θεωρίες, έπειτα πραγματοποιείται εμπειρική έρευνα για την περιγραφή των επιπτώσεων της εσωτερικής επικοινωνίας, της συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων και των στοιχείων εσωτερικής επικοινωνίας στον ΟΑΕΔ.

3.2 Μέθοδος Συλλογής Δεδομένων

Οι μέθοδοι συλλογής δεδομένων αποτελούν αναπόσπαστο μέρος του σχεδιασμού της έρευνας. Υπάρχουν πολλές μέθοδοι συλλογής δεδομένων, καθεμία με τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματά της. Τα προβλήματα που ερευνώνται με τη χρήση κατάλληλων μεθόδων ενισχύουν σημαντικά την αξία της έρευνας. Δύο είδη μεθόδων συλλογής δεδομένων χρησιμοποιήθηκαν ως μέρος αυτής της ερευνητικής μελέτης, και αναφέρονται τόσο σε πρωτογενή όσο και σε δευτερογενή δεδομένα. Τα δευτερογενή δεδομένα της παρούσας έρευνας αναφέρονται στην επισκόπηση θεωριών και άρθρων από επιστημονικά περιοδικά, τα οποία παρουσιάστηκαν στο δεύτερο κεφάλαιο της θεωρητικής επισκόπησης. Για την συλλογή των πρωτογενών δεδομένων, το ερωτηματολόγιο επιλέχθηκε ως η κύρια πηγή άντλησης αυτών των δεδομένων.

Τα πρωτογενή δεδομένα αναφέρονταν σε δεδομένα από πρώτο χέρι που θα προκύψουν από ένα σύνολο ερωτηθέντων μέσω της ποσοτικής μεθόδου έρευνας. Όπως αναφέρεται από τους Polonsky και Waller¹²⁸, οι ποσοτικές μέθοδοι έρευνας είναι κατάλληλες για έρευνα σε μεγάλο δείγμα και έχουν σχεδιαστεί για να παράγουν πληροφορίες που μπορούν να γενικευτούν σε ολόκληρο τον πληθυσμό. Ως εκ τούτου, μια ποσοτική μέθοδος έρευνας θα ήταν η πλέον κατάλληλη για αυτήν την έρευνα που επιδιώκει να εντοπίσει χαρακτηριστικά και επιπτώσεις της εσωτερικής επικοινωνίας σε δημοσίους οργανισμούς καθώς και πως αυτή επηρεάζει τη συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων. Μεταξύ πολλών ποσοτικών ερευνητικών μεθόδων, θα χρησιμοποιηθούν ηλεκτρονικές έρευνες σε αυτή την έρευνα. Το κύριο πλεονέκτημα των πρωτογενών δεδομένων είναι ότι συλλέγονται για τη συγκεκριμένη ερευνητική μελέτη. Αυτό σημαίνει ότι είναι πιο συνεπείς με τα ερευνητικά ερωτήματα και τους ερευνητικούς στόχους.

¹²⁸ Polonsky, M. J., & Waller, D. S. (2018). Designing and managing a research project: A business student's guide. Sage publications.

Σύμφωνα με τους Ghauri et al.¹²⁹, η έρευνα ερωτηματολογίου είναι ένα αποτελεσματικό εργαλείο για τη λήψη απόψεων, στάσεων και περιγραφών καθώς και για τη λήψη σχέσεων αιτίου-αποτελέσματος. Επομένως, η χρήση της έρευνας ερωτηματολογίου ως μεθόδου συλλογής δεδομένων είναι κατάλληλη για αυτήν την έρευνα. Για τη διεξαγωγή της έρευνας το ερωτηματολόγιο δημιουργήθηκε σε ηλεκτρονική μορφή μέσω Google Forms, το οποίο εστάλη στους οργανισμούς ΟΑΕΔ στην Αττική για συμπλήρωση από τους εργαζομένους.

3.3 Ερευνητικό Εργαλείο

Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, για την παρούσα έρευνα το ερωτηματολόγιο χρησιμοποιείται ως εργαλείο συλλογής των πρωτογενών δεδομένων. Το ερωτηματολόγιο είναι ένα από τα πιο συχνά χρησιμοποιούμενα εργαλεία στην έρευνα. Αυτό οφείλεται κυρίως στην ικανότητα των ερωτηματολογίων να συλλέγουν μεγάλο όγκο δεδομένων με λογικό κόστος και χωρίς γεωγραφικούς περιορισμούς¹³⁰. Επιπλέον, ένα ερωτηματολόγιο θα μπορούσε να παρέχει μια ποικιλία στατιστικών στοιχείων για την ανάλυση δεδομένων, επειδή επιτρέπει στους ερευνητές να συλλέγουν και να εξετάζουν μεταβλητές όπως δημογραφικές πληροφορίες, στάσεις και συμπεριφορά των ερωτηθέντων¹³¹. Εξετάζοντας τους ερευνητικούς στόχους που τέθηκαν για αυτήν την έρευνα, λαμβάνοντας υπόψη τον οικονομικό και χρονικό περιορισμό, η έρευνα ερωτηματολογίου φαίνεται να είναι το καταλληλότερο εργαλείο για την προσέγγιση των ερωτηθέντων και την εξαγωγή έγκυρων και αξιόπιστων συμπερασμάτων στηριζόμενων στις αναλύσεις των απαντήσεων των συμμετεχόντων. Επιπλέον, όπως αναφέρθηκε, η παρούσα έρευνα θα χρησιμοποιήσει ηλεκτρονικό ερωτηματολόγιο. Η διανομή του ερωτηματολογίου σε ηλεκτρονική μορφή θα μειώσει το χρόνο και το συνολικό κόστος έρευνας σε σύγκριση με το να παραδώσει ο ερευνητής τα έντυπα ερωτηματολόγια στους ερωτηθέντες προσωπικά ή να τα διανείμει μέσω αλληλογραφίας, κάτι που είναι πιο χρονοβόρο και μπορεί να συναντήσει γεωγραφικά όρια.

Για την παρούσα έρευνα, το ερωτηματολόγιο δημιουργήθηκε από τον ερευνητή βάσει της βιβλιογραφίας και βάσει των ερευνητικών ερωτημάτων που διερευνά η μελέτη (Παράρτημα

¹²⁹ Ghauri, P., Grønhaug, K., & Strange, R. (2020). *Research methods in business studies*. Cambridge University Press.

¹³⁰ Wimmer, R. D., & Dominick, J. R. (2009). *Research in media effects*. Mass Media Research: An introduction. 9th ed. Boston: MA: Cengage Learning.

¹³¹ Ibid.

A). Πιο συγκεκριμένα, το ερωτηματολόγιο αποτελείται από τέσσερις ενότητες. Στην πρώτη ενότητα παρουσιάζονται κάποιες ερωτήσεις δημογραφικών στοιχείων, όπως φύλο, ηλικία, κλπ., και αποτελείται από συνολικά τέσσερις ερωτήσεις. Η δεύτερη ενότητα έχει ως στόχο να παρέχει πληροφορίες σχετικά με τα στοιχεία της εσωτερικής επικοινωνίας και αποτελείται από συνολικά 19 ερωτήσεις, σε κλίμακα Likert 5 σημείων και έχει ως στόχο να δώσει απαντήσεις για το πρώτο ερευνητικό ερώτημα. Η τρίτη ενότητα αφορά τις επιπτώσεις της εσωτερικής επικοινωνίας, αποτελείται από συνολικά 9 ερωτήσεις σε κλίμακα Likert 5 σημείων και έχει ως στόχο να παρέχει πληροφορίες για το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα. Τέλος, η τέταρτη ενότητα αποτελείται από τρεις ερωτήσεις σε κλίμακα Likert 5 σημείων και έχει ως στόχο να παρέχει πληροφορίες για το τρίτο ερευνητικό ερώτημα.

3.4 Τεχνική Δειγματοληψίας και Δείγμα Έρευνας

Υπάρχουν δύο είδη τεχνικών δειγματοληψίας που είναι προσβάσιμες για επιλογή, οι οποίες είναι η δειγματοληψία πιθανοτήτων και η δειγματοληψία μη πιθανοτήτων¹³². Η τεχνική της δειγματοληψίας μη πιθανοτήτων θα χρησιμοποιηθεί ως μέρος αυτής της μελέτης. Είναι μια τεχνική δειγματοληψίας κατά την οποία η μονάδα του δείγματος έχει επιλεγεί παραπέμποντας στην υπόθεση της ατομικής κρίσης και άνεσης.

Αυτή η έρευνα θα βασίζεται σε δειγματοληψία ευκολίας. Η δειγματοληψία ευκολίας παραπέμπει στις διαδικασίες δειγματοληψίας που χρησιμοποιούνται για την επίτευξη των ερωτηθέντων ή του συστατικού που είναι το πιο βολικό¹³³. Η δειγματοληψία ευκολίας είναι λιγότερο απαιτητική για άμεση καθοδήγηση, καθώς βοηθά τους ερευνητές να λάβουν γρήγορα έναν σημαντικό αριθμό ερωτηθέντων με χαμηλότερη δαπάνη. Η δειγματοληψία κρίσης χρησιμοποιείται ως αξιοσημείωτη διαδικασία δειγματοληψίας, καθώς είναι οικονομική, βολική και αποτελεσματική. Σύμφωνα με τους Hair, Bush, and Ortinau¹³⁴ και Malhotra και Peterson¹³⁵ οι ερωτηθέντες που πληρούν τα κριτήρια της μελέτης μπορούν να εκπροσωπήσουν το ενδιαφέρον του πληθυσμού.

¹³² Zikmund, W. G., Babin, B. J., Carr, J. C., & Griffin, M. (2003). Research methods. *Health economics research method*, 2.

¹³³ Ibid.

¹³⁴ Hair, J., Bush, R., & Ortinau, D. (2006). Marketing Research within a changing environment. Revised international edition. *McGraw-Hill, New York, USA*, 589, 566.

¹³⁵ Malhotra, N. K., & Peterson, M. (2006). *Basic marketing research: A decision-making approach*. Prentice hall.

Καθώς η παρούσα έρευνα εστιάζει στον δημόσιο τομέα και συγκεκριμένα λαμβάνει υπόψη την περιπτωσιολογική μελέτη του ΟΑΕΔ, το δείγμα της έρευνας που επιλέγεται είναι οι εργαζόμενοι των καταστημάτων ΟΑΕΔ. Συγκεκριμένα, λόγω ευκολίας πρόσβασης, ο ερευνητής επικοινωνήσε με υποκαταστήματα του ΟΑΕΔ στην Αττική και ζήτησε την άδεια για να στείλει το ερωτηματολόγιο μέσω συνδέσμου (link) στους εργαζομένους.

3.5 Ανάλυση Δεδομένων

Καθώς ακολουθείται η συλλογή πρωτογενών δεδομένων μέσω έρευνας ερωτηματολογίου, η ανάλυση των δεδομένων για την παρούσα μελέτη γίνεται μέσω στατιστικών αναλύσεων. Πιο συγκεκριμένα, μετά τη συλλογή των ερωτηματολογίων, ο ερευνητής αποκωδικοποίησε τις απαντήσεις σε αριθμητικά δεδομένα τα οποία καταχώρησε στο λογισμικό SPSS, για την στατιστική τους επεξεργασία. Έπειτα, εξήχθησαν μέσοι όροι, τυπικές αποκλίσεις και συχνότητες για τον εντοπισμό των αποτελεσμάτων.

3.6 Ηθική και Δεοντολογία Έρευνας

Όπως κάθε ερευνητική μελέτη, έτσι και η παρούσα υπόκειται σε κάποιες ηθικές επιταγές για την πραγματοποίηση της έρευνας. Κατά την έρευνα ερωτηματολογίου είναι σημαντικό να τηρούνται κάποιες βασικές ηθικές απαιτήσεις για την προστασία των συμμετεχόντων καθώς και για την αξιοπιστία των ευρημάτων της έρευνας. Πιο συγκεκριμένα, κατά την έρευνα ερωτηματολογίου, οι συμμετέχοντες θα πρέπει να ενημερώνονται για το στόχο της έρευνας. Επίσης, είναι σημαντικό να τηρείται η ανωνυμία των ερωτηθέντων και να προστατεύεται η ταυτότητά τους. Είναι σημαντικό επίσης να δίνεται στους συμμετέχοντες το δικαίωμα να απορήσουν χωρίς καμία συνέπεια γι' αυτούς. Τέλος, για τη συμμετοχή στην έρευνα οι συμμετέχοντες πρέπει να δίνουν την ενυπόγραφη συγκατάθεσή τους, ωστόσο, δύναται επίσης να ενημερωθούν ότι με τη συμμετοχή τους στην έρευνα και την απάντηση των ερωτήσεων δηλώνουν ότι συμφωνούν να συμμετάσχουν στην έρευνα¹³⁶.

Έτσι, για την παρούσα έρευνα δημιουργήθηκε η φόρμα ενημέρωσης και συγκατάθεσης (Παράρτημα Β), όπου εξηγείται ο στόχος της έρευνας και καλεί τους συμμετέχοντες να συμμετάσχουν. Επίσης, εξηγούνται όλες οι παραπάνω ηθικές επιταγές όπως η εθελοντική συμμετοχή, η ανωνυμία και το δικαίωμα αποχώρησης. Τέλος, εξηγείται ότι με την απάντηση του

¹³⁶ Oliver, P. (2010). *The student's guide to research ethics*. McGraw-Hill Education (UK).

ερωτηματολογίου θεωρείται ότι οι συμμετέχοντες συμφωνούν και κατανοούν το στόχο της έρευνας καθώς και τα δικαιώματά τους όπως αυτά αναφέρονται στην φόρμα ενημέρωσης.

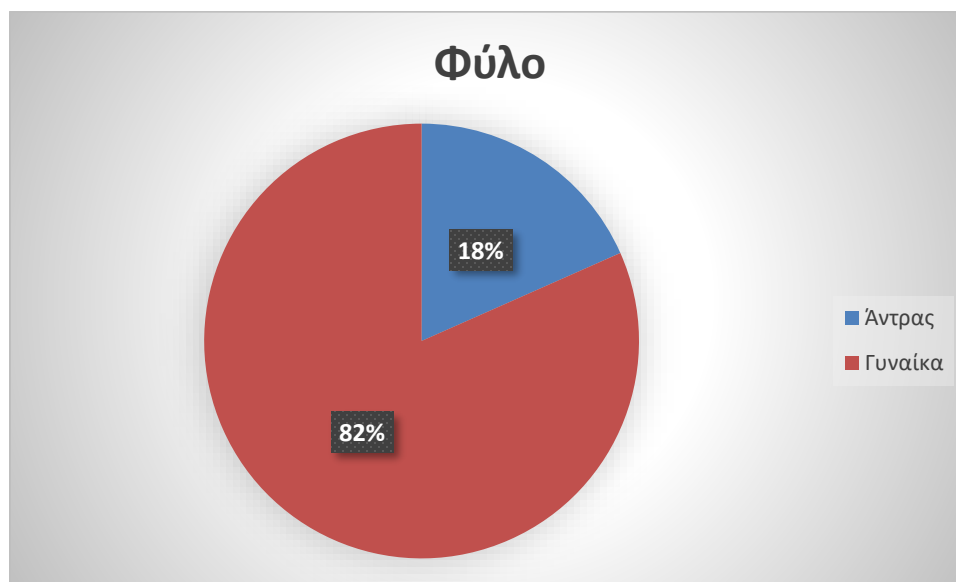
Κεφάλαιο 4. Αποτελέσματα Έρευνας

Στο παρόν κεφάλαιο στόχος είναι η παρουσίαση των αποτελεσμάτων βάσει των ερωτηματολογίων που συλλέχθηκαν. Ακολουθούν οι στατιστικές αναλύσεις για κάθε ερώτηση, ξεκινώντας με την κλίμακα δημογραφικών δεδομένων και ακολουθούν οι κλίμακες για τα στοιχεία εσωτερικής επικοινωνίας, τις επιπτώσεις εσωτερικής επικοινωνίας και την επιρροή της εσωτερικής επικοινωνίας στη λήψη αποφάσεων.

4.1 Δημογραφικά Δεδομένα

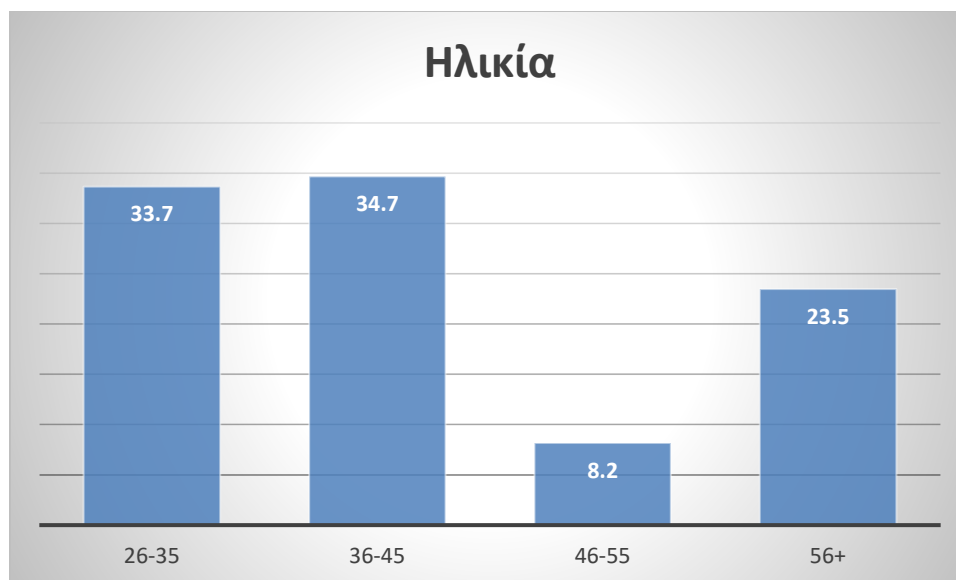
Συνολικά, συλλέχθηκαν 98 ερωτηματολόγια από εργαζομένους του ΟΑΕΔ και όπως φαίνεται από το διάγραμμα 1 που ακολουθεί, το 82% των συμμετεχόντων ήταν γυναίκες και το 18% ήταν άντρες.

Διάγραμμα 1. Φύλο



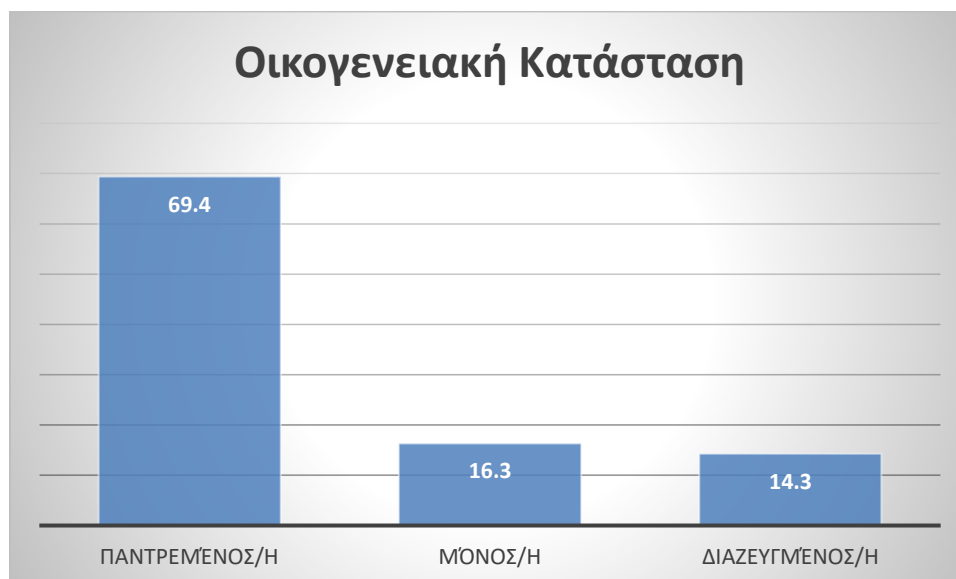
Αναφορικά με την ηλικία, όπως φαίνεται από το διάγραμμα 2, το μεγαλύτερο (34,7%) ποσοστό των συμμετεχόντων ήταν στην ηλικιακή ομάδα μεταξύ 36-45 και ακολουθεί η ηλικιακή ομάδα 36-35 (33,7%), οι άνω των 56 ετών (23,5%) και τέλος η ηλικιακή ομάδα 46-55 (8,2%).

Διάγραμμα 2. Ηλικία



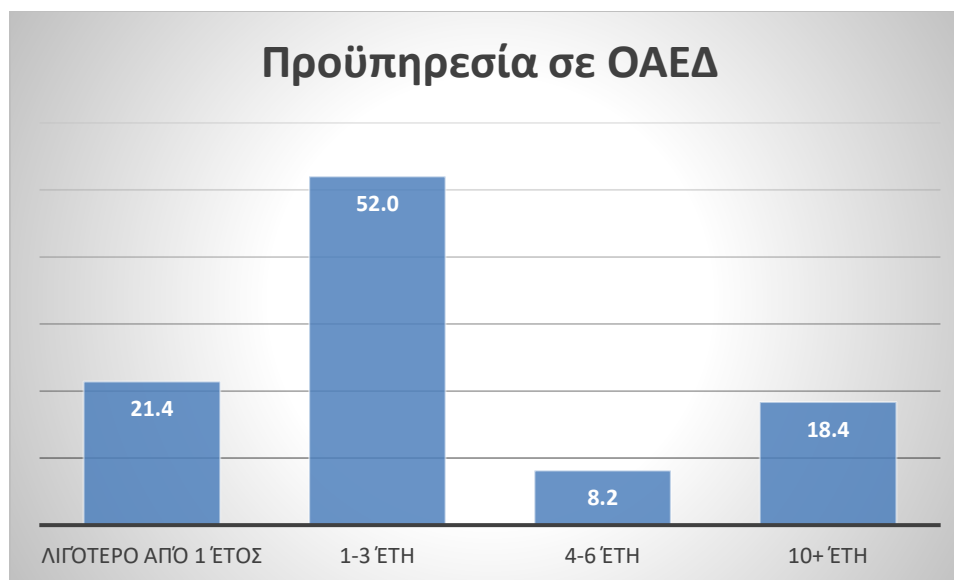
Επίσης, το 69,4% των συμμετεχόντων ήταν παντρεμένοι, το 16,3% ελεύθεροι και ποσοστό 14,3% ήταν διαζευγμένοι.

Διάγραμμα 3. Οικογενειακή κατάσταση



Τέλος, σε ό,τι αφορά τα δημογραφικά στοιχεία, σύμφωνα με το διάγραμμα 4 που ακολουθεί το μεγαλύτερο ποσοστό των συμμετεχόντων (52%) είχαν προϋπηρεσία μεταξύ 1-3 έτη, ποσοστό 21,4% είχε προϋπηρεσία λιγότερο από 1 έτος, ποσοστό 18,4% είχε προϋπηρεσία μεγαλύτερη από 10 έτη και ποσοστό 8,2% είχε προϋπηρεσία 4-6 έτη.

Διάγραμμα 4. Χρόνια προϋπηρεσίας σε ΟΑΕΔ



4.2 Στοιχεία Εσωτερικής Επικοινωνίας

Στη συνέχεια, η δεύτερη κλίμακα του ερωτηματολογίου αποτελούνταν από τρεις υποκλίμακες. Ο πίνακας 1 που ακολουθεί παρουσιάζει τα περιγραφικά στατιστικά για την πρώτη κλίμακα σχετικά με την επικοινωνία που εφαρμόζεται στον ΟΑΕΔ. Όπως φαίνεται από τον πίνακα, οι συμμετέχοντες έδειξαν μια μικρή συμφωνία με την πρόταση ότι η επικοινωνία που εφαρμόζεται στον ΟΑΕΔ είναι από πάνω προς τα κάτω (από τη διοίκηση προς τους εργαζομένους (MO=3,63, TA=1,08). Ωστόσο, οι συμμετέχοντες έδειξαν ούτε συμφωνία ούτε διαφωνία προς μικρή συμφωνία με τη φράση ότι η επικοινωνία είναι οριζόντια μεταξύ των συναδέλφων (MO=3,22, TA=1,01), ενώ ούτε συμφωνία ούτε διαφωνία έδειξαν με τη φράση ότι είναι αμφίδρομη (εξίσου και από τις δύο πλευρές (MO=2,9, TA=1). Τέλος, ούτε συμφωνία ούτε διαφωνία με διαφωνία έδειξαν οι συμμετέχοντες με την φράση ότι η επικοινωνία που εφαρμόζεται στον ΟΑΕΔ είναι από κάτω προς το πάνω (από τους εργαζομένους προς τη διοίκηση).

Πίνακας 1. Επικοινωνία που εφαρμόζεται στον ΟΑΕΔ

	MO	TA	Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα
Από πάνω προς τα κάτω (από τη διοίκηση προς τους	3.63	1.08	4.1%	12.2%	21.4%	40.8%	21.4%

εργαζομένους)							
Από κάτω προς τα πάνω (από τους εργαζομένους προς τη διοίκηση)	2.79	0.72	4.1%	25.5%	57.1%	13.3%	0.0%
Αμφίδρομη (εξίσου και από τις δύο πλευρές)	2.9	1	8.2%	25.5%	39.8%	21.4%	5.1%
Οριζόντια (μεταξύ των συναδέλφων μου)	3.22	1.01	0.0%	32.7%	21.4%	36.7%	9.2%

Έπειτα, η δεύτερη υποκλίμακα της δεύτερης ενότητας του ερωτηματολογίου αφορούσε την εύρεση των καναλιών που χρησιμοποιούνται στον ΟΑΕΔ για την αποτελεσματική εσωτερική επικοινωνία. Όπως φαίνεται από τον πίνακα 2 που ακολουθεί, οι συμμετέχοντες δήλωσαν ότι η εσωτερική επικοινωνία στον ΟΑΕΔ πραγματοποιείται μέσω e-mails πολύ συχνά (MO=4,7, TA=0,46) ενώ εξίσου πολύ συχνά η επικοινωνία γίνεται μέσω internet (MO=4.13, TA=0.78). Οι συμμετέχοντες δήλωσαν ότι τα ηλεκτρονικά ενημερωτικά δελτία χρησιμοποιούνται κάποιες φορές προς πολύ συχνά από τον ΟΑΕΔ (MO=3,9, TA=0,8) και ακολουθεί ο παράγοντας επιμορφωτικά σεμινάρια ως κανάλι εσωτερικής επικοινωνίας (MO=3,45, TA=0,68). Επίσης, οι εργαζόμενοι του ΟΑΕΔ δήλωσαν ότι το intranet χρησιμοποιείται κάποιες φορές από τον οργανισμό (MO=3,17, TA=1,09), ενώ κάποιες φορές χρησιμοποιούνται και τα έντυπα ενημερωτικά δελτία (MO=2,97, TA=0,75). Στο ίδιο πλαίσιο, οι συμμετέχοντες της έρευνας δήλωσαν ότι σπάνια με κάποιες φορές χρησιμοποιούνται πληροφορίες ή συναντήσεις πριν από τη βάρδια ως κανάλι εσωτερικής επικοινωνίας (MO=2,61, TA=0,86), ενώ σπάνια πραγματοποιούνται συναντήσεις με ανώτερα στελέχη (MO=2,47, TA=0,72). Τέλος, εξίσου σπάνια χρησιμοποιούνται οι αφίσες, φυλλάδια, μπροσούρες, πανό (MO=2,36, TA=0,75) και τελετές ή παρουσιάσεις αναγνώρισης και επιβράβευσης των εργαζομένων (MO=2,27, TA=0,9)

Πίνακας 2. Κανάλια εσωτερικής επικοινωνίας ΟΑΕΔ

	MO	TA	Ποτέ	Σπάνια	Κάποιες Φορές	Πολύ Συχνά	Πάντα
Intranet	3.17	1.09	13.3%	8.2%	30.6%	43.9%	4.1%
Internet	4.12	0.78	0.0%	4.1%	12.2%	51.0%	32.7%

Έντυπα ενημερωτικά δελτία	2.97	0.75	0.0%	29.6%	43.6%	26.5%	0.0%
Ηλεκτρονικά ενημερωτικά δελτία	3.9	0.8	0.0%	4.1%	16.3%	65.3%	14.3%
Αφίσες, φυλλάδια, μπροσούρες, πανό	2.36	0.75	8.2%	56.1%	27.6%	8.2%	0.0%
Emails	4.7	0.46	0.0%	0.0%	0.0%	29.6%	70.4%
Τελετές ή παρουσιάσεις αναγνώρισης και επιβράβευσης εργαζομένων	2.27	0.9	22.4%	36.7%	32.7%	8.2%	0.0%
Επιμορφωτικά σεμινάρια	3.45	0.68	0.0%	5.1%	50.0%	39.8%	5.1%
Συναντήσεις με ανώτερα στελέχη	2.47	0.72	5.1%	51.0%	35.7%	8.2%	0.0%
Πληροφορίες ή συναντήσεις πριν από τη βάρδια	2.61	0.86	4.1%	51.0%	24.5%	20.4%	0.0%

Τέλος, η τελευταία υποκλίμακα της δεύτερης ενότητας είχε ως στόχο να αξιολογήσει την εσωτερική επικοινωνία στον ΟΑΕΔ. Σύμφωνα με τα ευρήματα του πίνακα 3, οι συμμετέχοντες δήλωσαν ούτε συμφωνία ούτε διαφωνία με τη φράση ότι μέσω της εσωτερικής επικοινωνίας έχουν όλες τις απαραίτητες πληροφορίες για την εκτέλεση των εργασιών τους (ΜΟ=2,92, ΤΑ=0,76) καθώς και με τις φράσεις ότι πολλές φορές αισθάνονται παρακινημένοι προς την εργασία τους μέσα από την επικοινωνία με κάποιον ανώτερο (ΜΟ=2,83, ΤΑ=0,84) και ότι υπάρχει επαρκής εσωτερική επικοινωνία που βοηθάει στον έλεγχο των εργασιών και των διαδικασιών στον οργανισμό (π.χ. τήρηση χρονοδιαγραμμάτων) (ΜΟ=2,82, ΤΑ=0,82). Τέλος, ούτε συμφωνία ούτε διαφωνία προς διαφωνία έδειξαν με τη φράση ότι μέσω της επικοινωνίας που εφαρμόζεται στον ΟΑΕΔ τους δίνεται η ευκαιρία να εκφράσουν τα συναισθήματά τους (ΜΟ=2,6, ΤΑ=1), ενώ διαφωνία έδειξαν με την πρόταση ότι υπάρχει πάντα αρκετός χρόνος για την πλήρη επικοινωνία και ενημέρωση (ΜΟ=2,33, ΤΑ=0,86).

Πίνακας 3. Αξιολόγηση εσωτερικής επικοινωνίας ΟΑΕΔ

	ΜΟ	ΤΑ	Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα
Υπάρχει επαρκής εσωτερική επικοινωνία που βοηθάει στον έλεγχο των εργασιών και των διαδικασιών στον οργανισμό (π.χ. τήρηση χρονοδιαγραμμάτων).	2.82	0.82	0.0%	39.8%	42.9%	13.0%	4.1%

Μέσω της επικοινωνίας που εφαρμόζεται στον ΟΑΕΔ μου δίνεται η ευκαιρία να εκφράσω τα συναισθήματά μου.	2.6	1	8.2%	49.0%	21.4%	17.3%	4.1%
Πολλές φορές αισθάνομαι παρακινημένος προς την εργασία μου μέσα από την επικοινωνία με κάποιον ανώτερο μου.	2.83	0.84	4.1%	32.7%	39.8%	23.5%	0.0%
Μέσω της εσωτερικής επικοινωνίας έχω όλες τις απαραίτητες πληροφορίες για την εκτέλεση της εργασίας μου.	2.92	0.76	0.0%	32.7%	42.9%	24.5%	0.0%
Υπάρχει πάντα αρκετός χρόνος για την πλήρη επικοινωνία και ενημέρωση.	2.33	0.86	13.3%	53.1%	21.4%	12.2%	0.0%

4.3 Επιπτώσεις Εσωτερικής Επικοινωνίας

Στη συνέχεια, η τρίτη ενότητα του ερωτηματολογίου αφορούσε τις επιπτώσεις της εσωτερικής επικοινωνίας. Ο πίνακας 4 που ακολουθεί παρουσιάζει αναλυτικά τα ευρήματα των από την έρευνα. Σύμφωνα με τα ευρήματα, οι εργαζόμενοι του ΟΑΕΔ δήλωσαν συμφωνία με την πρόταση ότι ο προϊστάμενος τους τούς δείχνει εμπιστοσύνη για την εκτέλεση της εργασίας τους (ΜΟ=3,73, ΤΑ=0,74). Ωστόσο, ούτε συμφωνία ούτε διαφωνία έδειξαν οι συμμετέχοντες με τις προτάσεις ότι ο προϊστάμενός τους τούς ενθαρρύνει να επικοινωνούν μαζί του για νέες πληροφορίες σχετικά με την εργασία τους (ΜΟ=3,35, ΤΑ=0,86). Στο ίδιο πλαίσιο, ούτε συμφωνία ούτε διαφωνία έδειξαν τα ευρήματα για τις προτάσεις που αφορούν ότι ο προϊστάμενος τους τούς κάνει να αισθάνονται άνετα να επικοινωνήσουν μαζί τους για οποιοδήποτε πρόβλημα αντιμετωπίζουν (ΜΟ=3,05, ΤΑ=0,91) και με την πρόταση ότι ο προϊστάμενος τους τούς ενθαρρύνει να επικοινωνήσουν μαζί του για τυχόν προβλήματα που αντιμετωπίζουν (ΜΟ=3, ΤΑ=0,99). Επίσης ούτε συμφωνία ούτε διαφωνία έδειξαν τα ευρήματα για την πρόταση ότι ο προϊστάμενος τους τούς δίνει εξίσου προσοχή σε όλες τις επικοινωνίες των εργαζομένων (ΜΟ=2,87, ΤΑ=0,85), ενώ ούτε συμφωνία ούτε διαφωνία προς διαφωνία έδειξαν με τη φράση ότι αισθάνονται ότι όταν επικοινωνούν με τον προϊστάμενο τους για θέματα εργασία, τους καταλαβαίνει (ΜΟ=2,75, ΤΑ=1,1). Τέλος, διαφωνία έδειξαν οι συμμετέχοντες με την πρόταση ότι ο προϊστάμενός τους καταλαβαίνει τα εργασιακά τους προβλήματα (ΜΟ=2,5, ΤΑ=0,88).

Πίνακας 4. Επιπτώσεις εσωτερικής επικοινωνίας

	ΜΟ	ΤΑ	Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Ότε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα
Ο προϊστάμενός μου καταλαβαίνει τα εργασιακά μου προβλήματα.	2.5	0.88	13.3%	35.7%	38.8%	12.2%	0.0%
Ο προϊστάμενός μου με ενθαρρύνει να επικοινωνήσω μαζί του για τυχόν προβλήματα που αντιμετωπίζω.	3	0.99	13.3%	9.2%	41.8%	35.7%	0.0%
Ο προϊστάμενός μου δείχνει εμπιστοσύνη για την εκτέλεση της εργασίας μου.	3.73	0.74	0.0%	4.1%	31.6%	51.0%	13.3%
Ο προϊστάμενός μου με ενθαρρύνει να επικοινωνώ μαζί του για νέες πληροφορίες σχετικά με την εργασία μου.	3.35	0.86	4.1%	13.3%	26.5%	56.1%	0.0%
Ο προϊστάμενός μου δίνει εξίσου προσοχή σε όλες τις επικοινωνίες των εργαζομένων.	2.87	0.85	4.1%	30.6%	39.8%	25.5%	0.0%
Ο προϊστάμενός μου με κάνει να αισθάνομαι άνετα να επικοινωνήσω μαζί του για οποιαδήποτε πρόβλημα αντιμετωπίζω.	3.05	0.91	4.1%	26.5%	29.6%	39.8%	0.0%
Αισθάνομαι ότι όταν επικοινωνώ με τον προϊστάμενό μου για θέματα εργασίας, με καταλαβαίνει.	2.75	1.1	13.3%	31.6%	25.5%	25.5%	4.1%

Έπειτα από την παραπάνω κλίμακα, παρουσιάστηκαν στους συμμετέχοντες δύο προτάσεις για αξιολόγηση της ποιότητας των πληροφοριών που διακινούνται από την εσωτερική επικοινωνία του ΟΑΕΔ. Όπως φαίνεται από τον πίνακα 5 που ακολουθεί οι συμμετέχοντες δήλωσαν ουδετερότητα και για τις δύο προτάσεις σχετικά με την αξιοπιστία των πληροφοριών από τους συναδέλφους (ΜΟ=3,34, ΤΑ=0,79) και από την διοίκηση (ΜΟ=3,04, ΤΑ=1,02).

Πίνακας 5. Ποιότητα πληροφορίας εσωτερικής επικοινωνίας ΟΑΕΔ

ΜΟ	ΤΑ	Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Ότε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα
----	----	--------------------	---------	-----------------------------------	---------	--------------------

Πιστεύω ότι οι πληροφορίες που λαμβάνονται από τη διοίκηση είναι αξιόπιστες;	3.04	1.02	9.2%	17.3%	38.8%	29.6%	5.1%
Πιστεύω ότι οι πληροφορίες που λαμβάνετε από τους συναδέλφους σας είναι αξιόπιστες;	3.34	0.79	5.1%	4.1%	42.9%	48.0%	0.0%

4.4 Επιρροή Εσωτερικής Επικοινωνίας στη Λήψη Αποφάσεων

Τέλος, η τελευταία ενότητα του ερωτηματολογίου είχε ως στόχο τη συλλογή πληροφοριών για την επιρροή της εσωτερικής επικοινωνίας στον ΟΑΕΔ στη λήψη αποφάσεων. Ακολουθεί ο πίνακας 6 με τα αποτελέσματα των αναλύσεων. Όπως φαίνεται από τον πίνακα, οι συμμετέχοντες δήλωσαν ουδετερότητα με την πρόταση ότι οι απόψεις τους κάνουν τη διαφορά στις καθημερινές αποφάσεις που επηρεάζουν την εργασία τους (MO=2,95, TA=0,87). Επίσης, ουδετερότητα με διαφωνία φάνηκε να υπάρχει για την πρόταση ότι πιστεύουν ότι οι απόψεις τους έχουν πραγματική επιρροή στον οργανισμό (MO=2,95, TA=0,87). Τέλος, διαφωνία παρουσίασαν με την πρόταση ότι οι εργαζόμενοι μπορούν να περιμένουν ότι οι συστάσεις που κάνουν θα ακουστούν και θα ληφθούν σοβαρά υπόψη (MO=2,58, TA=0,82)

Πίνακας 6. Επιρροή εσωτερικής επικοινωνίας στη λήψη αποφάσεων του ΟΑΕΔ

	MO	TA	Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Ότε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα
Οι απόψεις μου κάνουν τη διαφορά στις καθημερινές αποφάσεις που επηρεάζουν την εργασία μου.	2.95	0.87	13.3%	0.0%	65.3%	21.4%	0.0%
Πιστεύω ότι οι απόψεις μου έχουν πραγματική επιρροή στον οργανισμό.	2.73	0.78	4.1%	34.7%	44.9%	16.3%	0.0%
Μπορώ να περιμένω ότι οι συστάσεις που κάνω θα ακουστούν και θα ληφθούν σοβαρά υπόψη.	2.58	0.82	9.2%	35.7%	42.9%	12.2%	0.0%

Κεφάλαιο 5. Συζήτηση και Συμπεράσματα

Αφού παρουσιάστηκαν τα αποτελέσματα των αναλύσεων, στο παρόν κεφάλαιο πραγματοποιείται η σύληση αυτών για την κριτική τους ανασκόπηση και σύγκριση με την θεωρία που παρουσιάστηκε. Επίσης, στόχος του παρόντος κεφαλαίου είναι να καταλήξει σε συμπεράσματα αναφορικά με τα ερευνητικά ερωτήματα της μελέτης και τον κεντρικό στόχο, όπως αυτός παρουσιάστηκε στο κεφάλαιο της εισαγωγής.

Κρίνεται σημαντικό να αναφερθούν κάποια σημαντικά στοιχεία που πρέπει να ληφθούν υπόψη αναφορικά με τα δημογραφικά δεδομένα. Ένα από τα σημαντικότερα ευρήματα αφορά την κατανομή του φύλου, που έδειξε ότι πολύ μικρό ποσοστό του δείγματος ήταν άντρες (18%). Αυτή η διαφορά στην κατανομή του φύλου μπορεί να επηρεάζει τα ευρήματα της μελέτης, καθώς περισσότερες γυναίκες ήταν που συμμετείχαν στην έρευνα. Τέλος, αξίζει να αναφερθεί ότι περισσότερο από το μισό του δείγματος (52%) είχαν προϋπηρεσία 1-3 έτη, κάτι που αποτελεί θετικό στοιχείο καθώς αυτό δείχνει ότι έχουν την απαραίτητη εμπειρία για να δώσουν ειλικρινές απαντήσεις.

Προχωρώντας προς την κεντρική συζήτηση για την παρούσα έρευνα η πρώτη κλίμακα επιδίωκε να εντοπίσει τον τρόπο που η επικοινωνία εφαρμόζεται στον ΟΑΕΔ. Συνολικά, από τα ευρήματα των αναλύσεων προέκυψε ότι ο κύριος τρόπος επικοινωνίας που εφαρμόζεται στον ΟΑΕΔ αφορά την επικοινωνία από πάνω προς το κάτω, δηλαδή από τη διοίκηση του ΟΑΕΔ προς τους εργαζομένους. Πρόκειται για την κάθετη επικοινωνία, κατά την οποία, σύμφωνα με τον Simpson¹³⁷ οι πληροφορίες ρέουν από ένα επίπεδο οργανισμού σε άλλο, χαμηλότερο επίπεδο. Αυτή η επικοινωνία χρησιμεύει κυρίως για την παροχή οδηγιών, την ενημέρωση, την ανάθεση στόχων και γενικά την παροχή κατευθύνσεων. Αυτό το είδος επικοινωνίας μπορεί να πραγματοποιηθεί μη προφορικά, όπως μέσω εντύπων και e-mails. Ως εκ τούτου, φαίνεται, πως κύρια επικοινωνία που εφαρμόζεται στον ΟΑΕΔ αφορά την επικοινωνία από πάνω προς τα κάτω.

Η κάθετη επικοινωνία από κάτω προς τα πάνω αφορά την αντίθετη λειτουργία από αυτή που περιεγράφηκε, την οποία οι Rogers και Agarwala-Rogers¹³⁸ αναφέρουν ως ανοδική πορεία,

¹³⁷ Simpson, R. L. (1959). Vertical and horizontal communication in formal organizations. *Administrative Science Quarterly*, 188-196.

¹³⁸ Rogers, E. M., & Agarwala-Rogers, R. (1976). *Communication in organizations*. New York: the Free Press, a division of Macmillan Publishing Co., Inc

όπου οι εργαζόμενοι επικοινωνούν με ανώτερα στελέχη. Για αυτού του είδους την επικοινωνία οι συμμετέχοντες της έρευνας έδειξαν διαφωνία, δείχνοντας ότι δεν πραγματοποιείται τέτοια επικοινωνία, ενώ στο ίδιο πλαίσιο ουδετερότητα έδειξαν για την οριζόντια επικοινωνία και για την αμφίδρομη επικοινωνία προς όλες τις κατευθύνσεις. Σύμφωνα με τους Rogers και Agarwala-Rogers¹³⁹, η μη ύπαρξη ανοδικής επικοινωνίας εντός του οργανισμού αφήνει τα στελέχη και τη διοίκηση μη ενημερωμένους σχετικά με σημαντικά θέματα των εργαζομένων. Αυτό σημαίνει ότι η διοίκηση του ΟΑΕΔ δεν ενημερώνεται για θέματα των εργαζομένων ή προβλήματα που μπορεί να αντιμετωπίζουν, και σύμφωνα με τους ίδιους συγγραφείς, μια καλή πηγή ιδεών για βελτίωση παραμελείται και χάνεται.

Από την άλλη, η μη ύπαρξη οριζόντιας επικοινωνίας εντός του οργανισμού, δείχνει επίσης ότι οι ομάδες εργαζομένων του ίδιου επιπέδου δεν επικοινωνούν και δεν ανταλλάσσουν πληροφορίες και δεδομένα. Σύμφωνα με τον Robbins¹⁴⁰ αυτό το είδος επικοινωνίας είναι συντονιστικού χαρακτήρα, κάτι που για την περίπτωση του ΟΑΕΔ δείχνει ότι επικοινωνιακές ενέργειες συντονισμού μεταξύ των ομάδων ίδιου επιπέδου δεν εφαρμόζονται.

Συνεχίζοντας, ένα από τα σημαντικότερα στοιχεία της εσωτερικής επικοινωνίας αφορά τα κανάλια που χρησιμοποιούνται. Έτσι, στην παρούσα έρευνα εξετάστηκαν τα κανάλια επικοινωνίας και εντοπίστηκε ότι τα κύρια κανάλια επικοινωνίας που χρησιμοποιούνται εντός του ΟΑΕΔ αφορούν τα e-mails, το διαδίκτυο, τα ηλεκτρονικά ενημερωτικά δελτία και τα επιμορφωτικά σεμινάρια. Για τα άλλα κανάλια που παρουσιάστηκαν, όπως το intranet, αφίσες, φυλλάδια, παρουσιάσεις, επιβραβεύσεις, συναντήσεις με ανώτερα στελέχη και οι πληροφορίες από συναντήσεις πριν τη βάρδια, οι συμμετέχοντες έδειξαν κυρίως ουδετερότητα με διαφωνία.

Αυτά τα ευρήματα δείχνουν ότι η εσωτερική επικοινωνία του ΟΑΕΔ πραγματοποιείται κυρίως ηλεκτρονικά, με τη χρήση των καναλιών που αναφέρθηκαν. Κάτι που συνάδει με τα προηγούμενα ευρήματα που εντόπισαν ότι η επικοινωνία που εφαρμόζεται στον ΟΑΕΔ είναι κυρίως από πάνω προς τα κάτω. Όταν εφαρμόζεται αυτού του είδους η εσωτερική επικοινωνία εντός του ΟΑΕΔ, τότε τα κανάλια που χρησιμοποιούνται είναι κυρίως έντυπα και e-mails, καθώς αυτού του είδους η επικοινωνία εφαρμόζεται κυρίως για την παροχή κατευθύνσεων και

¹³⁹ Rogers, E. M., & Agarwala-Rogers, R. (1976). *Communication in organizations*. New York: the Free Press, a division of Macmillan Publishing Co., Inc

¹⁴⁰ Robbins, S. P. (2021). *Organizational behavior: concepts, controversies and applications*. 4th ed. Prentice-Hall, International Editions Inc.

οδηγιών¹⁴¹. Από την άλλη, η χρήση ηλεκτρονικών μέσων για την εσωτερική επικοινωνία αποτελεί ένα σύγχρονο θέμα που έχει βελτίωση την ταχύτητα και την ποιότητα της επικοινωνίας και αρκετοί οργανισμοί έχουν καταργήσει παλαιότερα μέσα επικοινωνίας και επικεντρώνονται κυρίως στα ηλεκτρονικά^{142, 143}. Καταλήγοντας, δεν αποτελεί έκπληξη ότι ο ΟΑΕΔ χρησιμοποιεί μόνο ηλεκτρονικά μέσα για την υλοποίηση της εσωτερικής επικοινωνίας, αφού κυρίως χρησιμοποιεί καθοδική επικοινωνία για την παροχή εντολών και οδηγιών, όπου και δεν είναι απαραίτητη η απάντηση ή η συζήτηση. Δηλαδή, ο ΟΑΕΔ εφαρμόζει κυρίως μονόδρομη καθοδική επικοινωνία χρησιμοποιώντας ηλεκτρονικά κανάλια.

Προχωρώντας, η επόμενη κλίμακα που παρουσιάστηκε είχε ως στόχο την αξιολόγηση της εσωτερικής επικοινωνίας του ΟΑΕΔ από τους συμμετέχοντες. Από τα ευρήματα των αναλύσεων για τις περισσότερες από τις προτάσεις που παρουσιάστηκαν έδειξαν μια ουδετερότητα των συμμετεχόντων. Για παράδειγμα, ουδετερότητα έδειξαν τα αποτελέσματα για την πρόταση ότι οι εργαζόμενοι μέσω της εσωτερικής επικοινωνίας έχουν όλες τις απαραίτητες πληροφορίες για την εκτέλεση των εργασιών τους, κάτι που δείχνει έλλειψη μεταφοράς πληροφοριών εντός του οργανισμού. Πρόκειται για εύρημα που επιβεβαιώνει τα παραπάνω αποτελέσματα, καθώς η έλλειψη πολλαπλών κατευθύνσεων επικοινωνίας (ανοδική, οριζόντια, αμφίδρομη) που εξήχθη παραπάνω, έχει σαν αποτέλεσμα την έλλειψη μετακίνησης πληροφοριών¹⁴⁴. Σύμφωνα με τους Szilagyi και Wallace¹⁴⁵, η ανεπαρκής ανταλλαγή πληροφοριών μπορεί να προκαλέσει πολλά προβλήματα στην ίδια την επικοινωνία αλλά και στην επίτευξη του στόχου, κάτι που είναι πολύ πιθανό να αντιμετωπίζει ως πρόβλημα ο ΟΑΕΔ. Το παραπάνω εύρημα συμπληρώνεται επίσης από την ουδετερότητα που έδειξαν οι συμμετέχοντές της μελέτης για παράγοντες που αφορούν την ύπαρξη αρκετών πληροφοριών σχετικά με την εκτέλεση των εργασιών τους και για την ύπαρξη εσωτερικής επικοινωνίας που βοηθάει στον έλεγχο των εργασιών και των διαδικασιών του οργανισμού.

¹⁴¹ Rogers, E. M., & Agarwala-Rogers, R. (1976). *Communication in organizations*. New York: the Free Press, a division of Macmillan Publishing Co., Inc

¹⁴² Lau, T., Wong, Y. H., Chan, K. F., & Law, M. (2001). Information technology and the work environment—does IT change the way people interact at work?. *Human systems management*, 20(3), 267-279.

¹⁴³ Allen, D. K., & Shoard, M. (2005). Spreading the load: Mobile information and communications technologies and their effect on information overload. *Information Research: An International Electronic Journal*, 10(2), n2.

¹⁴⁴ Rogers, E. M., & Agarwala-Rogers, R. (1976). *Communication in organizations*. New York: the Free Press, a division of Macmillan Publishing Co., Inc

¹⁴⁵ Szilagyi, A. D., & Wallace, M. J. (1990). *Organizational behavior and performance*. Glenview, IL: Scott, Foresman.

Παρομοίως, οι συμμετέχοντες της μελέτης δήλωσαν ουδετερότητα για παράγοντες που αφορούν ότι νιώθουν παρακινημένοι προς την εργασίας μέσα από την επικοινωνία με κάποιον ανώτερο. Λαμβάνοντας υπόψη ότι η επικοινωνία στον ΟΑΕΔ είναι καθοδική, για την παροχή οδηγιών και κατευθύνσεων, γίνεται φανερό ότι η επικοινωνία έχει ως στόχο την παροχή εντολών. Ως εκ τούτου, όπως φαίνεται, οι εργαζόμενοι του ΟΑΕΔ δεν συμμετέχουν στη διαδικασία της επικοινωνίας ως ενεργά μέλη και έτσι, αποτελεί λογικό εύρημα να μην νιώθουν παρακινημένοι μετά την επικοινωνία τους με κάποιον προϊστάμενο. Τα παραπάνω ευρήματα δείχνουν την κακή δομή που επικρατεί μέσα στον οργανισμό, η οποία σύμφωνα με τον Drucker¹⁴⁶ δεν παρέχει σαφή ευθύνη καθήκοντος και ελέγχου εργασιών. Ταυτόχρονα, σύμφωνα με τον Mintzberg¹⁴⁷ η επικοινωνία που έχει δομηθεί εντός κάποιου οργανισμού, αντιπροσωπεύει τις καθιερωμένες δυνάμεις της συνήθειας, της παράδοσης και της εξουσίας που είναι δύσκολο να αλλάξουν. Έτσι, λαμβάνοντας υπόψη ότι πρόκειται για έναν δημόσιο οργανισμό, όπου ιδιαίτερα στην Ελλάδα, από την εμπειρία της ερευνήτρια, η αλλαγή και ο εκσυγχρονισμός αποτελούν δύσκολα θέματα που άπτονται των κατευθύνσεων της κεντρικής διοίκησης, οι απόψεις του Mintzberg¹⁴⁸ μπορεί να γίνει καλύτερα κατανοητή.

Τέλος, σχετικά με την αξιολόγηση της εσωτερικής επικοινωνίας οι συμμετέχοντες δήλωσαν διαφωνία με παράγοντες όπως ότι η επικοινωνία που εφαρμόζεται στον ΟΑΕΔ τους δίνει την ευκαιρία να εκφράσουν τα συναισθήματά τους, και ότι υπάρχει πάντα αρκετός χρόνος για την πλήρη επικοινωνία και ενημέρωση. Συνοπτικά φαίνεται πως οι εργαζόμενοι δεν είναι σε θέση να εκφράσουν την προσωπική τους άποψη και το πώς νιώθουν, καθώς η εσωτερική επικοινωνία του ΟΑΕΔ επικεντρώνεται στην ανάθεση εντολών και εργασιών και όχι στην δημιουργία ενός συνεργατικού και υποστηρικτικού κλίματος. Σύμφωνα με τους Szilagyi και Wallace¹⁴⁹ η έλλειψη επαρκούς χρόνου για την επικοινωνία είναι ένα κεντρικό ζήτημα που δημιουργεί προβλήματα εντός του οργανισμού και το οποίο έχει ως αποτέλεσμα τη διαστρεβλωμένη επικοινωνία. Πρόκειται για ένα σημαντικό εύρημα καθώς, όπως αναφέρθηκε, η επικοινωνία αποτελεί βασικό παράγοντα για την διεκπεραίωση των λειτουργιών του οργανισμού και την επίτευξη των στόχων με αποτελεσματικότητα.

¹⁴⁶ Drucker, P. (2012). *Management*. Routledge.

¹⁴⁷ Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

¹⁴⁸ Ibid.

¹⁴⁹ Szilagyi, A. D., & Wallace, M. J. (1990). *Organizational behavior and performance*. Glenview, IL: Scott, Foresman.

Συνεχίζοντας, έπειτα από την αξιολόγηση της εσωτερικής επικοινωνίας του ΟΑΕΔ, παρουσιάστηκε στους συμμετέχοντες η κλίμακα για τη διερεύνηση των επιπτώσεων της εσωτερικής επικοινωνίας εντός του οργανισμού. Ένα βασικό εύρημα είναι ότι οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι ο προϊστάμενός τους του εμπιστεύεται για την εκτέλεση των εργασιών. Παρόλο που στην βιβλιογραφία δεν αναφέρεται κάτι συγκεκριμένο αναφορικά, είναι η άποψη της ερευνήτριας, ότι αυτή η αίσθηση εμπιστοσύνης προκύπτει από την αυτονομία που παρέχεται στους εργαζομένους, κάτι που συνδέεται με την τυποποιημένη εργασία του οργανισμού.

Από την άλλη, οι συμμετέχοντες της έρευνας δήλωσαν ουδετερότητα με φράσεις που αφορούσαν ότι υπάρχει ενθάρρυνση και άνεση για επικοινωνία με τον προϊστάμενο για οπουδήποτε πρόβλημα αντιμετωπίζουν. Στο ίδιο πλαίσιο, ουδετερότητα έδειξαν τα ευρήματα για παράγοντες όπως ότι ο προϊστάμενος του δίνει εξίσου προσοχή σε όλες τις επικοινωνίες, ενώ διαφωνία δήλωσαν για τον παράγοντα ότι ο προϊστάμενος τους τους κατανοεί και καταλαβαίνει τα εργασιακά τους προβλήματα. Σύμφωνα με τους Lau et al.¹⁵⁰ αυτό που κάνει την επικοινωνία σε έναν οργανισμό αποτελεσματική, είναι απαραίτητη η ανταλλαγή όλων των πληροφοριών μεταξύ των συμβαλλόμενων μερών. Αυτό γιατί αν δεν υπάρχει διαμοιρασμός των πληροφοριών και από τις δύο πλευρές, υπάρχει άγνοια στοιχείων που μπορεί να είναι σημαντικά για την περάτωση εργασιών. Έτσι, γίνεται φανερό ότι η κουλτούρα του ΟΑΕΔ, η οποία δεν εστιάζει σε διαδικασίες επικοινωνίας, διατηρεί μια φτωχή ενημέρωση και κατανόηση θεμάτων που μπορεί να προκύπτουν. Από την άλλη, η έλλειψη επικοινωνίας και διαμοιρασμού πληροφοριών μπορεί να δημιουργεί κολλήματα στην εργασία και καθυστερήσεις κάτι που έχει ως συνέπεια την έκθεση των εργαζομένων απέναντι σε πελάτες, αλλά και την ψυχολογική τους επιβάρυνση¹⁵¹. Ως εκ τούτου, φαίνεται ότι οι επιπτώσεις της εσωτερικής επικοινωνίας του ΟΑΕΔ έχουν ως αποτέλεσμα τον μη διαμοιρασμό πληροφοριών, την έλλειψη γνωστοποίησης τυχόν προβλημάτων στον προϊστάμενο, την έλλειψη αίσθησης ότι οι εργαζόμενοι γίνονται κατανοητοί, ενώ η μόνη θετική επίπτωση που φαίνεται να υπάρχει είναι η αίσθηση ότι ο προϊστάμενος τους εμπιστεύονται στα θέματα ολοκλήρωσης εργασιών.

Ωστόσο, ένα σημαντικό εύρημα αφορά επίσης ότι οι συμμετέχοντες δήλωσαν ουδετερότητα αναφορικά με την αξιοπιστία των πληροφοριών που λαμβάνουν από τον

¹⁵⁰ Lau, T., Wong, Y. H., Chan, K. F., & Law, M. (2001). Information technology and the work environment—does IT change the way people interact at work?. *Human systems management*, 20(3), 267-279.

¹⁵¹ Ibid.

προϊστάμενο και από τους συναδέλφους. Η αίσθηση των εργαζομένων ότι οι πληροφορίες που επικοινωνούνται δεν είναι αξιόπιστες πάντα, δείχνει επίσης ακόμα μία επίπτωση της εσωτερικής επικοινωνίας που εφαρμόζεται στον ΟΑΕΔ. Η έλλειψη επικοινωνίας φαίνεται πως δημιουργεί μια αίσθηση μη εμπιστοσύνης για το κατά πόσο η πληροφορία είναι αξιόπιστη. Αποτελεί ένα λογικό εύρημα καθώς η μη συμμετοχή των εργαζομένων σε θέματα που αφορούν τις εργασίες και λειτουργίες του οργανισμού, τους αποξενώνει, δεν τους επιτρέπει τη συμμετοχή και, ως εκ τούτου, είναι λογικό να αναπτύσσουν αισθήματα καχυποψίας απέναντι στις πληροφορίες της διοίκησης και των προϊσταμένων τους.

Τέλος, η τελευταία ενότητα του ερωτηματολογίου αφορούσε την επιρροή της εσωτερικής επικοινωνίας στη λήψη αποφάσεων του ΟΑΕΔ. Γενικά, οι συμμετέχοντες δηλώσαν ουδετερότητα με το ότι οι απόψεις τους κάνουν τη διαφορά στις καθημερινές αποφάσεις που επηρεάζουν την εργασία τους, δείχνοντας ότι η συμμετοχή τους και η ανάληψη πρωτοβουλιών για θέματα που αφορούν την εργασία τους δεν είναι ιδιαίτερα σημαντική. Όπως και προηγουμένως, είναι η άποψη της ερευνήτριας πως αυτό οφείλεται κυρίως στην τυποποιημένη εργασία που εκτελούν οι εργαζόμενοι. Στο ίδιο πλαίσιο, διαφωνία έδειξαν οι συμμετέχοντες για το ότι οι απόψεις τους έχουν πραγματική επιρροή στον οργανισμό και ότι οι συστάσεις τους ακούγονται και λαμβάνονται σοβαρά υπόψη.

Επίσης, αυτό το εύρημα αποτελεί συνέχεια και συμπληρωματικό στοιχείο των προηγούμενων ευρημάτων. Καθώς ο ΟΑΕΔ φαίνεται να μην εφαρμόζει αμφίδρομη επικοινωνία προς όλες τις κατευθύνσεις, αποκλείει τους εργαζομένους από το να επικοινωνούν και να εκφράζουν τις απόψεις τους. Επίσης, το ότι δεν μπορούν να επικοινωνήσουν με τον προϊστάμενο για προβλήματα που εργασίας, δείχνει επίσης τη μη συμμετοχή τους στη λήψη αποφάσεων, επιβεβαιώνοντας τα τελευταία ευρήματα καθώς και τις απόψεις των Hage et al.¹⁵², που αναφέρουν ότι η περιορισμένη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων των εργαζομένων οδηγεί επίσης σε περιορισμένη επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων Σύμφωνα με τους Allen και Shoard¹⁵³ αυτό οδηγεί σε υπαλλήλους που είναι λιγότερο παραγωγικοί και αποτελεσματικοί.

¹⁵² Hage, J., Aiken, M., & Marrett, C. B. (1971). Organization structure and communications. *American Sociological Review*, 860-871.

¹⁵³ Allen, D. K., & Shoard, M. (2005). Spreading the load: Mobile information and communications technologies and their effect on information overload. *Information Research: An International Electronic Journal*, 10(2), n2.

5.1 Συμπεράσματα

Τέλος, μετά την παρουσίαση της συζήτησης, στο παρόν υποκεφάλαιο παρουσιάζονται τα τελικά συμπεράσματα της έρευνας, παρέχοντας τις απαντήσεις για τα ερευνητικά ερωτήματα και τον κεντρικό στόχο της παρούσας έρευνας.

Το πρώτο ερευνητικό ερώτημα αφορούσε τον εντοπισμό των στοιχείων της εσωτερικής επικοινωνίας προς τους εργαζομένους του ΟΑΕΔ. Ένα βασικό συμπέρασμα της μελέτης αφορά το είδος της επικοινωνίας που εφαρμόζεται στον ΟΑΕΔ. Σύμφωνα με τα ευρήματα κύρια επικοινωνία που εφαρμόζεται στον ΟΑΕΔ αφορά την επικοινωνία από πάνω προς τα κάτω (καθοδική). Από την άλλη, η μη ύπαρξη ανοδικής επικοινωνίας το οποίο δεν βοηθάει τον οργανισμό να βελτιωθεί, καθώς δεν γνωρίζει προβλήματα που μπορεί να αντιμετωπίσουν οι εργαζόμενοι, ενώ μπορεί να χάνουν ιδέες και απόψεις βελτίωσης των εσωτερικών λειτουργιών του οργανισμού. Στο ίδιο πλαίσιο, η μη ύπαρξη οριζόντιας επικοινωνίας που φάνηκε από τον ΟΑΕΔ δείχνει ότι εντός του οργανισμού δεν πραγματοποιούνται επικοινωνιακές ενέργειες συντονισμού μεταξύ των ίδιων ομάδων εργαζομένων. Ως εκ τούτου, εξάγεται το συμπέρασμα ότι οι διαδικασίες επικοινωνίας εντός του ΟΑΕΔ είναι περιορισμένες στην κάθετη επικοινωνία από πάνω προς τα κάτω και γίνονται μόνο μέσω των ηλεκτρονικών μέσων, δηλαδή πρόκειται για μονόδρομη επικοινωνία. Έτσι, θα πρέπει ο οργανισμός να λάβει υπόψη του τα οφέλη της εσωτερικής επικοινωνίας και να ανοίξει περισσότερα κανάλια επικοινωνίας, κάτι που θα βοηθήσει στον καλύτερο συντονισμό, στον καταγιισμό ιδεών και στην βελτίωση των διαδικασιών και των λειτουργιών εργασίας.

Ακόμη ένα κύριο συμπέρασμα της μελέτης αφορά την αξιολόγηση της εσωτερικής επικοινωνίας από τους συμμετέχοντες, οι οποίοι την αξιολόγησαν πολύ χαμηλά. Πιο συγκεκριμένα, τα ευρήματα έδειξαν έλλειψη χρόνου επικοινωνίας, μη ύπαρξη επικοινωνίας για την εκτέλεση εργασιών και διαδικασιών, καθώς και έλλειψη παρακίνησης και έκφρασης συναισθημάτων των εργαζομένων κατά την επικοινωνία. Αυτά τα ευρήματα δείχνουν μια εσωτερική επικοινωνία που δεν λαμβάνει υπόψη τους εργαζομένους, αλλά λειτουργεί κυρίως με έναν παραδοσιακό αυταρχικό τρόπο ηγεσίας. Αυτό μπορεί να έχει συνέπεια για την παραγωγικότητα του οργανισμού και τον τρόπο λειτουργία τους. Έγινε φανερό ότι οι εργαζόμενοι ούτε έχουν λόγο, αλλά ούτε παρακινούνται μέσα από τις διαδικασίες επικοινωνίας. Ως εκ τούτου, η συμμετοχή τους στην επικοινωνία αφορά μόνο τον ρόλο τους ως λήπτες

πληροφοριών. Ωστόσο, από την άλλη, θα πρέπει να αναφερθεί ότι ως δημόσιος οργανισμός διατηρεί συγκεκριμένες και τυποποιημένες διαδικασίες. Αυτό θα πρέπει να ληφθεί σοβαρά υπόψη, καθώς αυτό το παραδοσιακό μοντέλο του δημόσιου οργανισμού μπορεί να είναι και η κύρια αιτία έλλειψης εκσυγχρονισμού του ΟΑΕΔ σε θέματα που σχετίζονται με την εσωτερική επικοινωνία.

Έπειτα, το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα αφορούσε τη διερεύνηση των επιπτώσεων της εσωτερικής επικοινωνίας στην περίπτωση του ΟΑΕΔ. Έτσι, τα παραπάνω μειονεκτήματα και ελλείψεις της εσωτερικής επικοινωνίας του ΟΑΕΔ έχουν ως αποτέλεσμα την ύπαρξη αρνητικών επιπτώσεων για τους εργαζομένους. Αυτές οι αρνητικές επιπτώσεις σχετίζονται με την έλλειψη κατανόησης, γνωστοποίησης πληροφοριών και προβλημάτων σχετικά με θέματα εργασίας, την μη ενθάρρυνση και άνεση των εργαζομένων να επικοινωνήσουν με τον προϊστάμενο, ενώ το μόνο θετικό στοιχείο που εξήχθη από τα ευρήματα αφορά ότι οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι ο προϊστάμενός τους, τους εμπιστεύεται. Ως εκ τούτου, γίνεται φανερό πως ο τρόπος που λειτουργεί η επικοινωνία εντός του οργανισμού, έχει αρνητικές συνέπειες για τους εργαζομένους, οι οποίοι είναι σα να είναι απομονωμένοι και να λειτουργούν μόνο ως παράγοντες διεκπεραίωσης εργασιών. Αυτή η κουλτούρα δημιουργεί αποξένωση και μειωμένο κίνητρο, ενώ ταυτόχρονα ο οργανισμός δεν ενημερώνεται για σημαντικά θέματα που μπορεί να σχετίζονται με εργασιακά θέματα των υπαλλήλων. Ταυτόχρονα, η μη αξιοπιστία των πληροφοριών που αισθάνονται ότι λαμβάνουν οι εργαζόμενοι από τη διοίκηση και τους συναδέλφους δείχνει μια έλλειψη εμπιστοσύνης του ανθρώπινου δυναμικού προς τους ανώτερους εργαζομένους. Πρόκειται για ένα σημαντικό συμπέρασμα καθώς δείχνει ένα εργασιακό περιβάλλον που εξαιτίας της έλλειψης επικοινωνίας δημιουργεί απομόνωση των εργαζομένων, έλλειψη συνεργατικότητας και εμπιστοσύνης.

Τέλος, το τρίτο ερευνητικό ερώτημα επιδίωκε να εντοπίσει αν η εσωτερική επικοινωνία του ΟΑΕΔ επιτρέπει την συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων. Έτσι, το τελικό συμπέρασμα της παρούσας μελέτης αφορά τη μη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων των εργαζομένων. Τα ευρήματα έδειξαν ότι οι εργαζόμενοι του ΟΑΕΔ δεν λαμβάνονται υπόψη τους κατά τη λήψη αποφάσεων, ενώ ακόμα και για την προσωπική τους εργασία δεν φαίνεται να αισθάνονται ότι οι απόψεις τους κάνουν τη διαφορά. Αυτό έχει ως συνέπεια μια εργασία που είναι μονότονη και οδηγεί σε αντιπαραγωγικές συμπεριφορές.

Καταλήγοντας, φαίνεται πως στον ΟΑΕΔ η εσωτερική επικοινωνία λειτουργεί μόνο για την παροχή πληροφοριών και δεδομένων, οδηγιών και κατευθύνσεων προς τους εργαζομένους. Οι εργαζόμενοι δεν έχουν ενεργή συμμετοχή στις διαδικασίες επικοινωνίας και λειτουργούν μόνο ως δέκτες μηνυμάτων για την εκτέλεση των εργασιών. Σημαντικό στοιχείο της έρευνας αφορά το ότι οι εργαζόμενοι του ΟΑΕΔ είναι τόσο απομονωμένοι από τη διοίκηση που δεν έχουν την άνεση να επικοινωνήσουν με τον προϊστάμενο τους τυχόν προβλήματα που μπορεί να αντιμετωπίζουν στην εργασία τους. Αυτό οδηγεί σε καχυποψία σχετικά με την αξιοπιστία των πληροφοριών, τις οποίες δεν θεωρούν αξιόπιστες. Αυτό επίσης αποτελεί σημαντικό εύρημα καθώς η αντίληψη των εργαζομένων ότι οι πληροφορίες δεν είναι αξιόπιστες μπορεί να οδηγήσει σε μη ενστερνισμό αυτών. Από την άλλη, καθώς δεν εκφράζουν την προσωπική τους άποψη, αυτό αφήνει την διοίκηση του οργανισμού «τυφλή» απέναντι στο κατά πόσο οι εργασίες εκτελούνται αποτελεσματικά και κατά πόσο οι εργαζόμενοι είναι παραγωγικοί.

5.2 Προτάσεις για τον ΟΑΕΔ

Τα ευρήματα της παρούσας μελέτης παρέχουν κάποια σημαντικά στοιχεία που η διοίκηση του ΟΑΕΔ θα πρέπει να λάβει υπόψη για την καλύτερη οργάνωση των λειτουργιών. Φαίνεται πως ο ΟΑΕΔ ως δημόσιος οργανισμός διατηρεί παλιά μοντέλα επικοινωνίας, τα οποία ενέχουν αυταρχικά στοιχεία ηγεσίας. Οι εργαζόμενοι δεν αποτελούν ένα συνεργατικό μέρος του οργανισμού, αλλά ένα εργαλείο εκτέλεσης εργασιών.

Ως εκ τούτου, ο ΟΑΕΔ θα πρέπει να λάβει υπόψη τα παραπάνω και να αναλογιστεί σχετικά με τόσο με την αποτελεσματικότητα με την οποία εκτελούνται οι στόχοι όσο και το χρόνο. Η έλλειψη εσωτερικής επικοινωνίας αφήνει τη διοίκηση τυφλή. Το άνοιγμα των καναλιών επικοινωνίας θα μπορέσει να βοηθήσει τους εργαζομένους να ανταλλάσσουν πληροφορίες και ιδέες σχετικά με την εργασία, κάτι που μπορεί να ενισχύσει τόσο το συνεργατικό κλίμα και την εμπιστοσύνη, όσο και να επιφέρει νέες ιδέες για την εκτέλεση των εργασιών, γρηγορότερα και αποτελεσματικότερα.

Αυτό θα αυξήσει την παραγωγικότητα των εργαζομένων, ενώ ταυτόχρονα θα βοηθήσει την διοίκηση να συλλέγει πληροφορίες από όλα τα επίπεδα. Καθώς η πληροφορία είναι δύναμη, αυτό θα βοηθήσει τον οργανισμό στην υλοποίηση στόχων και στην εξαγωγή στρατηγικών που θα είναι περισσότερο αποτελεσματικές, αυξάνοντας την ποιότητα παροχής υπηρεσιών και εκσυγχρονίζοντας τον δημόσιο οργανισμό.

5.3 Περιορισμοί Έρευνας και Προτάσεις Μελλοντικών Ερευνών

Τέλος, κρίνεται σημαντικό να αναφερθούν κάποιοι βασικοί περιορισμοί/μειονέκτημα της παρούσας έρευνας για την καλύτερη κατανόηση των ευρημάτων.

Ένας σημαντικός περιορισμός της έρευνας είναι η εστίασή τους στον δημόσιο οργανισμό του ΟΑΕΔ. Το μεγαλύτερο μέρος της έρευνας και της θεωρίας εστιάζει περισσότερο στον ιδιωτικό τομέα. Δεν βρέθηκαν από την ερευνήτρια ανάλογες έρευνες εφαρμογής εσωτερικής επικοινωνίας σε δημοσίους οργανισμούς. Έτσι, καθώς ο ιδιωτικός από τον δημόσιο τομέα διαφοροποιούνται σε αρκετά σημεία και κυρίως στον στόχο της κερδοφορίας για τον ιδιωτικό, αυτό σημαίνει ότι τα στοιχεία της εσωτερικής επικοινωνίας όπως παρουσιάστηκαν αποτελούν σημαντικό παράγοντα για τις λειτουργίες του ιδιωτικού τομέα που εστιάζει στην κερδοφορία και ο παράγοντας του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί την κινητήρια δύναμη γι' αυτήν την κατεύθυνση. Ως εκ τούτου, η παρούσα έρευνα στηρίχθηκε θεωρητικά κυρίως σε παράγοντες της εσωτερικής επικοινωνίας που αφορούν τον ιδιωτικό τομέα. Έτσι, προτείνεται μια μελλοντική έρευνα που θα επιδιώξει να εντοπίσει παράγοντες του δημοσίου τομέα, έστω και άλλων χωρών, προκειμένου να προσαρμόσει την έρευνα αποκλειστικά σε τέτοιους παράγοντες.

Τέλος, ακόμη ένα μειονέκτημα της παρούσας έρευνας αφορά την μεθοδολογία ερωτηματολογίου που χρησιμοποιήθηκε. Πρόκειται για ένα εργαλείο έρευνας που είναι αυτοσυμπληρώμενο, και συνήθως χρησιμοποιείται ως έρευνες που η θεωρία έχει καλά τεκμηριωθεί. Αντίθετα, όπως αναφέρθηκε, η εσωτερική επικοινωνία στους δημοσίους οργανισμούς δεν είναι θέμα ευρέως διαδεδομένο. Έτσι, για θέματα που δεν έχουν διερευνηθεί επαρκώς, η ποιοτική μεθοδολογία των συνεντεύξεων προτείνεται για την εύρεση παραγόντων που σχετίζονται με την εκάστοτε μεταβλητή. Έτσι, προτείνεται μια μελλοντική έρευνα που θα χρησιμοποιήσει τις συνεντεύξεις ως εργαλείο συλλογής δεδομένων για να εντοπίσει σημαντικούς παράγοντες της εσωτερικής επικοινωνίας, τα οποία αργότερα μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την εξαγωγή εργαλείων μέτρησης.

Βιβλιογραφία

Allen, D. K., & Shoard, M. (2005). Spreading the load: Mobile information and communications technologies and their effect on information overload. *Information Research: An International Electronic Journal*, 10(2), n2.

Anderson, J., & Level, D. A. (1980). The impact of certain types of downward communication on job performance. *The Journal of Business Communication* (1973), 17(4), 51-59.

Baltes, B. B., Dickson, M. W., Sherman, M. P., Bauer, C. C., & LaGanke, J. S. (2002). Computer-mediated communication and group decision making: A meta-analysis. *Organizational behavior and human decision processes*, 87(1), 156-179.

Barnard, C. I. (1938). The functions of the executive. *Cambridge, MA: Harvard University*.

Bisel, R. S., & Rush, K. A. (2021). Communication in organizations. In *Oxford Research Encyclopedia of Psychology*.

Byron, K. (2008). Carrying too heavy a load? The communication and miscommunication of emotion by email, *Academy of Management Review*, 33(2), 309-327.

Chen, C. A. (2012). Explaining the difference of work attitudes between public and nonprofit managers: The views of rule constraints and motivation styles. *The American Review of Public Administration*, 42(4), 437-460.

Conrad, C., & Poole, M. S. (2012). Strategic organizational communication: In a global economy. John Wiley & Sons.

Conrath, D. W. (1978). Organizational communication behavior: Description and prediction. In *Evaluating new telecommunications services* (pp. 425-442). Springer, Boston, MA.

Currid, C. (1992). In the 'good old days', issuing a memo could take a good week. *Popular Computing*, 14(38), 81-91.

Daft, R. L. (2015). *Organization theory and design*. Cengage learning.

Dance, F. E. (1970). The “concept” of communication. *Journal of communication*, 20(2), 201-210.

De Waal, A. A. (2007). The characteristics of a high performance organization. *Business strategy series*.

DeMaio, H. B. (1991). Your organization needs an information ethics program!. *Management Accounting (USA)*, 73(5), 22-24.

Derks, D., & Bakker, A. (2010). The Impact of E-mail Communication on organizational Life. *Cyberpsychology: Journal of Psychosocial Research on Cyberspace*, 4, 1, article 4.

Drucker, P. (2012). *Management*. Routledge.

Dutch, M. (2009). Organizational Structure and Design in Organizational Behavior and Management by John M. Ivancevich, Robert Konopaske, Michel T. Matteson (2007). *McGraw-Hill Education*, 408-410.

Fottler, M. D. (1981). Is management really generic?. *Academy of management review*, 6(1), 1-12.

Gallos, J. V. (2006). *Organization development: A Jossey-Bass reader*. Jossey-Bass/Wiley.

Garnett, J. L., Marlowe, J., & Pandey, S. K. (2008). Penetrating the performance predicament: Communication as a mediator or moderator of organizational culture’s impact on public organizational performance. *Public administration review*, 68(2), 266-281.

Granat, J., & Stanoevska-Slabeva, K. (2007). Impact of Mobile E-Mail in Corporate Environment.

Hage, J., Aiken, M., & Marrett, C. B. (1971). Organization structure and communications. *American Sociological Review*, 860-871.

He, W., Zhang, Z. J., & Li, W. (2021). Information technology solutions, challenges, and suggestions for tackling the COVID-19 pandemic. *International journal of information management*, 57, 102287.

Heintze, T., & Bretschneider, S. (2000). Information technology and restructuring in public organizations: Does adoption of information technology affect organizational structures, communications, and decision making?. *Journal of Public Administration Research and Theory, 10*(4), 801-830.

Herbert, T. T. (1976). *Dimensions of organizational behavior*. Macmillan Publishing Co. Inc.

Herschel, R. T., & Andrews, P. H. (1997). Ethical implications of technological advances on business communication. *The Journal of Business Communication (1973), 34*(2), 160-170.

Hoos, I. R. (1983). When Computer Takes Over the Office. *Information Technology and People, 2*(1), 69-77.

Huse, E. F., Bowditch, J. L., & Fisher, D. (Eds.). (1975). *Readings on behavior in organizations*. Addison Wesley Publishing Company.

Jean, R. J. (2007). The ambiguous relationship of ICT and organizational performance: a literature review. *Critical perspectives on international business, 3*(4), 306-321.

Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations* (Vol. 2, p. 528). New York: Wiley.

Keyton, J. (2017). Communication in organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 4*, 501-526.

Kruger, J., Epley, N., Parker, J., & Ng, Z. W. (2005). Egocentrism over e-mail: Can we communicate as well as we think?. *Journal of personality and social psychology, 89*(6), 925.

Lau, T., Wong, Y. H., Chan, K. F., & Law, M. (2001). Information technology and the work environment—does IT change the way people interact at work?. *Human systems management, 20*(3), 267-279.

Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2000). Organization and technology in the networked enterprise. *Management Information System, Six Edition, International Edition*. www.prenhall.com/laudon.

Marcusohn, L. M. (1995). The information explosion in organizations. *Swedish Library Research*, 3(4), 25-41.

Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Mullins, J., & Linehan, M. (2006). Are public libraries led or managed?. *Library Review*.

Pandey, S. K., & Wright, B. E. (2006). Connecting the dots in public management: Political environment, organizational goal ambiguity, and the public manager's role ambiguity. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 16(4), 511-532.

Pugh, D. S., Hickson, D. J., Hinings, C. R., & Turner, C. (1968). Dimensions of organization structure. *Administrative science quarterly*, 65-105.

Robbins, S. P. (2021). *Organizational behavior: concepts, controversies and applications*. 4th ed. Prentice-Hall, International Editions Inc..

Rogers, E. M., & Agarwala-Rogers, R. (1976). *Communication in organizations*. New York: the Free Press, a division of Macmillan Publishing Co., Inc

Rudnick, M. (1996). Employee communications: how technology impacts on practice. *Managing Service Quality: An International Journal*.

Simon, H. A. (2013). *Administrative behavior*. Simon and Schuster.

Simpson, R. L. (1959). Vertical and horizontal communication in formal organizations. *Administrative Science Quarterly*, 188-196.

Szilagyi, A. D., & Wallace, M. J. (1990). *Organizational behavior and performance*.. Glenview, IL: Scott, Foresman.

Vann, J. L. (2004). Resistance to change and the language of public organizations: A look at “clashing grammars” in large-scale information technology projects. *Public Organization Review*, 4(1), 47-73.

Παραρτήματα

Παράρτημα Α. Ερωτηματολόγιο Έρευνας

Ενότητα 1. Δημογραφικά στοιχεία

Στη συνέχεια παρουσιάζονται κάποιες δημογραφικές ερωτήσεις. Παρακαλώ, επιλέξτε την απάντηση που σας αντιπροσωπεύει καλύτερα.

Φύλο

Άντρας

Γυναίκα

Ηλικία

18-25

26-35

36-45

46-55

56+

Οικογενειακή κατάσταση

Παντρεμένος/η

Μόνος/η

Διαζευγμένος/η

Χήρος/α

Πόσα χρόνια εργάζεστε στον ΟΑΕΔ;

Λιγότερο από 1 έτος

1-3 έτη

4-6 έτη

7-9 έτη

10+ έτη

Ενότητα 2. Στοιχεία Εσωτερικής Επικοινωνίας ΟΑΕΔ

Παρακάτω παρουσιάζονται κάποιες δηλώσεις/ερωτήσεις σχετικά με τα στοιχεία της εσωτερικής επικοινωνίας του ΟΑΕΔ. Παρακαλώ πολύ επιλέξτε το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας με τις προτάσεις που ακολουθούν, με 1=Διαφωνώ Απόλυτα, 2=Διαφωνώ, 3=Ουδέτερο, 4=Συμφωνώ και 5=Συμφωνώ Απόλυτα.

Η επικοινωνία που εφαρμόζεται από τον ΟΑΕΔ είναι:	Επιλογή βαθμού συμφωνίας/διαφωνίας				
	Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε Συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα
Από πάνω προς τα κάτω (από τη διοίκηση προς τους εργαζομένους)					
Από κάτω προς τα πάνω (από τους εργαζομένους προς τη διοίκηση)					
Αμφίδρομη (εξίσου και από τις δύο πλευρές)					
Οριζόντια (μεταξύ των συναδέλφων μου)					

Ποια από τα παρακάτω κανάλια χρησιμοποιούνται στον ΟΑΕΔ για την αποτελεσματική εσωτερική επικοινωνία;	Επιλογή συχνότητας χρήσης				
	Ποτέ	Σπάνια	Κάποιες Φορές	Πολύ Συχνά	Πάντα
Intranet					
Internet					
Έντυπα ενημερωτικά δελτία					
Ηλεκτρονικά ενημερωτικά δελτία					
Αφίσες, φυλλάδια, μπροσούρες, πανό					

0.	E-mails					
1.	Τελετές ή παρουσιάσεις αναγνώρισης και επιβράβευσης εργαζομένων					
2.	Επιμορφωτικά σεμινάρια					
3.	Συναντήσεις με ανώτερα στελέχη					
4.	Πληροφορίες ή συναντήσεις πριν από τη βάρδια					

Στις δηλώσεις που ακολουθούν επιλέξτε το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας με 1=Διαφωνώ Απόλυτα και 5=Συμφωνώ Απόλυτα.		Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε Συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα
5.	Υπάρχει επαρκής εσωτερική επικοινωνία που βοηθάει στον έλεγχο των εργασιών και των διαδικασιών στον οργανισμό (π.χ. τήρηση χρονοδιαγραμμάτων).					
6.	Μέσω της επικοινωνίας που εφαρμόζεται στον ΟΑΕΔ μου δίνεται η ευκαιρία να εκφράσω τα συναισθήματά μου.					
7.	Πολλές φορές αισθάνομαι παρακινημένος προς την εργασία μου μέσα από την επικοινωνία με κάποιον ανώτερο μου.					
8.	Μέσω της εσωτερικής επικοινωνίας έχω όλες τις απαραίτητες πληροφορίες για την εκτέλεση της εργασίας μου.					
9.	Υπάρχει πάντα αρκετός χρόνος για την πλήρη επικοινωνία και ενημέρωση.					

Ενότητα 3. Επιπτώσεις Εσωτερικής Επικοινωνίας

Στη συνέχεια παρουσιάζονται κάποιες δηλώσεις σχετικά με τις επιπτώσεις της εσωτερικής επικοινωνίας στους εργαζομένους του ΟΑΕΔ. Παρακαλώ πολύ επιλέξτε το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας με τις προτάσεις που ακολουθούν, με 1=Διαφωνώ Απόλυτα, 2=Διαφωνώ, 3=Ουδέτερο, 4=Συμφωνώ και 5=Συμφωνώ Απόλυτα.

	Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε Συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα
• Ο προϊστάμενός μου καταλαβαίνει τα εργασιακά μου προβλήματα.					
• Ο προϊστάμενός μου με ενθαρρύνει να επικοινωνήσω μαζί του για τυχόν προβλήματα που αντιμετωπίζω.					
• Ο προϊστάμενός μου δείχνει εμπιστοσύνη για την εκτέλεση της εργασίας μου.					
• Ο προϊστάμενός μου με ενθαρρύνει να επικοινωνώ μαζί του για νέες πληροφορίες σχετικά με την εργασία μου.					
• Ο προϊστάμενός μου δίνει εξίσου προσοχή σε όλες τις επικοινωνίες των εργαζομένων.					
• Ο προϊστάμενός μου με κάνει να αισθάνομαι άνετα να επικοινωνήσω μαζί του για οποιαδήποτε πρόβλημα αντιμετωπίζω.					
• Αισθάνομαι ότι όταν επικοινωνώ με τον προϊστάμενό μου για θέματα εργασίας, με καταλαβαίνει.					

	Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε Συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα
• Πιστεύω ότι οι πληροφορίες που λαμβάνονται από τη διοίκηση είναι αξιόπιστες.					
• Πιστεύω ότι οι πληροφορίες που λαμβάνετε από τους συναδέλφους σας είναι αξιόπιστες.					

Ενότητα 4. Επιρροή Εσωτερικής Επικοινωνίας στη Λήψη Αποφάσεων

Τέλος, θα θέλαμε να δούμε κατά πόσο η εσωτερική επικοινωνία επηρεάζει ή συμβάλει στη λήψη αποφάσεων για τους εργαζομένους. Έτσι, παρουσιάζονται κάποιες δηλώσεις σχετικά με τη συμμετοχή των εργαζομένων του ΟΑΕΔ στη λήψη αποφάσεων. Παρακαλώ πολύ επιλέξτε το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας με τις προτάσεις που ακολουθούν, με 1=Διαφωνώ Απόλυτα, 2=Διαφωνώ, 3=Ουδέτερο, 4=Συμφωνώ και 5=Συμφωνώ Απόλυτα.

	Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε Συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα
• Οι απόψεις μου κάνουν τη διαφορά στις καθημερινές αποφάσεις που επηρεάζουν την εργασία μου.					
• Πιστεύω ότι οι απόψεις μου έχουν πραγματική επιρροή στον οργανισμό.					
• Μπορώ να περιμένω ότι οι συστάσεις που κάνω θα ακουστούν και θα ληφθούν σοβαρά υπόψη.					

Παράρτημα Β. Φόρμα Ενημέρωσης και Συγκατάθεσης

Αγαπητέ Κύριε/Κυρία,

Στα πλαίσια των μεταπτυχιακών μου σπουδών στο Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής, Τμήματος Δημοσίας Διοίκησης, πραγματοποιώ μια έρευνα με στόχο τη διερεύνηση των επιπτώσεων της εσωτερικής επικοινωνίας στον ΟΑΕΔ και τυχόν επιρροή αυτής στη λήψη αποφάσεων.

Για το λόγο αυτό, σας προσκαλώ να απαντήσετε στο παρόν ερωτηματολόγιο, το οποίο θα χρειαστεί 8-10 λεπτά από τον χρόνο σας.

Η συμμετοχή σας στην έρευνα είναι εθελοντική και απολύτως εμπιστευτική και ανώνυμη. Αυτό σημαίνει ότι δεν χρειάζεται και δεν ζητείται σε κανένα μέρος της έρευνας να παρέχεται προσωπικά δεδομένα ταυτοποίησης.

Επιπλέον, ακόμη και αν αποφασίσετε να συμμετάσχετε στην έρευνα, μπορείτε να αποσυρθείτε από αυτήν οποιαδήποτε στιγμή το επιθυμείτε χωρίς καμία συνέπεια. Ωστόσο, μετά την υποβολή των απαντήσεων δεν είναι δυνατή η απόσυρση της συμμετοχής σας από την έρευνα καθώς δεν μπορεί να υπάρξει ταυτοποίηση των απαντήσεων με οποιοδήποτε από τους συμμετέχοντες.

Με την έναρξη συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου συναινείτε ότι έχετε κατανοήσει ότι η συμμετοχή σας είναι εθελοντική, ανώνυμη και ότι έχετε δικαίωμα να αποχωρήσετε οποιαδήποτε στιγμή το επιθυμείτε.

Για οποιαδήποτε πληροφορία παρακαλώ μη διστάσετε να επικοινωνήσετε με τον ερευνητή:

Αγγελική Γιαννικοπούλου

Mail: aggelikigiannikopoulou@yahoo.com