

ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

**«Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΣΤΗΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ»**

ΧΡΙΣΤΙΝΑ Γ. ΧΑΡΑΛΑΜΠΟΥΣ

Α.Φ.Τ.: 000100005069

Όνομα Επιβλέποντα Καθηγητή

ΔΡ. ΜΙΧΑΛΗΣ ΣΩΚΡΑΤΟΥΣ

ΛΕΥΚΩΣΙΑ, ΜΑΙΟΣ 2020

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου
Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών Διοίκηση Επιχειρήσεων

Μεταπτυχιακή Διατριβή



Η Σημασία της Επικοινωνίας στην Αποτελεσματική Οργάνωση και Διοίκηση

Χριστίνα Γ. Χαραλάμπους

Επιβλέπων Καθηγητής

Δρ. Μιχάλης Σωκράτους

Μάιος 2020

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου
Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών Διοίκηση Επιχειρήσεων

Μεταπτυχιακή Διατριβή



Η Σημασία της Επικοινωνίας στην Αποτελεσματική Οργάνωση και Διοίκηση

Χριστίνα Γ. Χαραλάμπους

Επιβλέπων Καθηγητής

Δρ. Μιχάλης Σωκράτους

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή υποβλήθηκε προς μερική εκπλήρωση των απαιτήσεων για απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στο ΜΠΣ Διοίκηση Επιχειρήσεων από τη Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου.

Μάιος 2020

Περίληψη

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή πραγματεύεται το θέμα: «Η Σημασία της Επικοινωνίας στην Αποτελεσματική Οργάνωση και Διοίκηση», με κύριο στόχο τη διερεύνηση της σημαντικότητας της εργασιακής επικοινωνίας στη λειτουργία των κυπριακών ιδιωτικών και δημόσιων οργανισμών/επιχειρήσεων. Σκοπός της ήταν να εξετάσει τις συμπεριφορές και τις στάσεις των εργαζομένων (στελέχη, αξιωματούχοι/προϊστάμενοι, υπάλληλοι), για το πώς αντιλαμβάνονται την έννοια της επικοινωνίας στο σύγχρονο και απαιτητικό εργασιακό περιβάλλον, ενώ συγχρόνως, καταβλήθηκε προσπάθεια, ώστε να συλλεχθούν πληροφορίες σε εμπειρικό και θεωρητικό επίπεδο που έδωσαν απαντήσεις σε ερωτήματα που αφορούσαν (α) στο βαθμό επιδίωξης, προώθησης και εφαρμογής των μορφών επικοινωνίας από τα στελέχη οργανισμών/επιχειρήσεων, (β) στην αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας της επικοινωνίας και τον βαθμό συμμετοχής των εργαζομένων σ' αυτή και (γ) στο πώς η σχέση ηγεσίας – εργαζομένων επηρεάζει την αποτελεσματική επικοινωνία ενός οργανισμού/επιχείρησης.

Σε πρώτο επίπεδο, εντοπίστηκε το πρόβλημα και καθορίστηκαν τα ερευνητικά ερωτήματα. Σε δεύτερο επίπεδο, πραγματοποιήθηκε η βιβλιογραφική ανασκόπηση, ώστε να συνδεθούν τα ερωτήματα με τις βιβλιογραφικές αναφορές, ενώ στη συνέχεια, ετοιμάστηκε ένα ερωτηματολόγιο που μοιράστηκε ηλεκτρονικά και απαντήθηκε από ένα δείγμα 100 ατόμων.

Μετά τη συλλογή και στατιστική επεξεργασία των δεδομένων, πραγματοποιήθηκαν τα αποτελέσματα της έρευνας. Το κύριο συμπέρασμα που προκύπτει από την παρούσα μελέτη και επιβεβαιώνεται από τις πηγές της βιβλιογραφίας είναι η σχέση μεταξύ ηγεσίας και εργαζομένων και στο πώς αυτή, επηρεάζει την αποτελεσματική επικοινωνία, αφού διαφάνηκε ότι δεν υιοθετούνται ευρέως από τους οργανισμούς/επιχειρήσεις πρακτικές που να δίνουν δυνατότητες παρακίνησης, έμπνευσης, ειλικρίνειας, δικαιοσύνης ή ενθουσιασμού από μέρους της ηγεσίας.

Summary

This dissertation deals with the topic: "The Importance of Communication in Effective Organization and Management". The main aim of the research is to verify the importance of work communication in the operational environment of the Cypriot private and public organizations /companies. Its purpose was to examine the attitudes and behaviors of employees (management, key management, employees), on how they perceive the concept of communication in the contemporary and demanding working environment, while at the same time an effort was made in order to gather the relevant information as to the empirical and theoretical level, giving briefing answers to the questions related with the following:

- a. the level of pursuit, promotion and application of forms of communication by the management of the organizations / companies,
- b. the evaluation of the effectiveness of communication and the level of participation of employees in it and
- c. how the leadership-employee relationship affects effective communication of an organization/company.

At the first level, the problem was identified, and the questions included in the research were determined. At the second level, a literature review was conducted to link the questions to the bibliographic references, and then a questionnaire was prepared and shared electronically to several organizations/companies and was answered by a sample 100 people (randomly selected in order to cover all the working levels).

After collecting and statistically processing the data, the results of the research were prepared.

The main conclusion which arises from the present study and is confirmed by bibliographic sources is the relationship between management and employees and how it affects effective communication, as it has been verified that practices are not widely adopted by organizations / companies that provide opportunities for motivation, inspiration, honesty, fairness or enthusiasm from the management's side

Περιεχόμενα

Κεφάλαιο 1 – Το Πρόβλημα.....	σ. 1
1.1 Εισαγωγή – Η έννοια της επικοινωνίας	σ. 1-2
1.2 Η έννοια της επικοινωνίας στον εργασιακό χώρο	σ. 2-4
1.3 Προσδιορισμός του προβλήματος.....	σ. 4
1.4 Σκοπός εργασίας	σ. 5-6
1.5 Σημαντικότητα έρευνας.....	σ. 6-7
1.6 Ερευνητικά ερωτήματα.....	σ. 7
Κεφάλαιο 2 – Βιβλιογραφική Ανασκόπηση.....	σ. 8
2.1. Θεωρίες και Ορισμοί της εργασιακής επικοινωνίας.....	σ. 8-10
2.2. Η σημασία της επικοινωνίας στο σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον.....	σ. 11-14
2.3. Τα είδη και οι μορφές της επικοινωνίας στο σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον...σ.	14-17
2.4. Η αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας.....	σ. 18-21
2.5. Ο ρόλος της ηγεσίας στην επικοινωνία με τους εργαζόμενους.....	σ. 21-24
2.6. Η τεχνολογία, τα νέα μέσα επικοινωνίας και η επίτευξη - αξιολόγηση μιας αποτελεσματικής επικοινωνίας.....	σ. 25-27
Κεφάλαιο 3 – Μεθοδολογία Έρευνας.....	σ. 28
3.1. Διαδικασία διεξαγωγής έρευνας	σ. 28-30
3.2. Δείγμα και δεδομένα έρευνας.....	σ. 30
3.3. Στατιστικές τεχνικές	σ. 31
Κεφάλαιο 4 – Αποτελέσματα	σ. 32
4.1. Παράθεση αποτελεσμάτων έρευνας	σ. 32-66
4.1.1. Δημογραφικά στοιχεία	σ. 32-37
4.1.2. Κριτήρια Αξιολόγησης.....	σ. 37-66

Κεφάλαιο 5 – Συμπεράσματα	σ. 67
5.1. Συμπεράσματα έρευνας	σ. 67-72
5.2. Μειονεκτήματα έρευνας και εισηγήσεις για μελλοντική έρευνα.....	σ. 72-73
Βιβλιογραφία	σ. 74-76
Παράρτημα Α.....	σ. 77-82
Παράρτημα Β.....	σ. 83-91

Κεφάλαιο 1

Το Πρόβλημα

1.1. Εισαγωγή - Η έννοια της επικοινωνίας

Ένα από τα βασικά γνωρίσματα του ανθρώπου είναι η ομιλία, ο λόγος, δηλαδή, η δυνατότητά του να μεταδίδει και να ανταλλάζει πληροφορίες, μέσω ενός κώδικα (Fiske, 2010, σ. 7-8). Η επικοινωνία (< επί + κοινό, που σημαίνει εκφράζω και ανταλλάζω σκέψεις, συναισθήματα, πληροφορίες), ως δυνατότητα παραγωγής και ερμηνείας μηνυμάτων, διαδραματίζει σημαίνοντα ρόλο στη ζωή της κουλτούρας όλων των ανθρώπων. Άλλωστε, κατά τον Αριστοτέλη, το ανθρώπινο ον, φύσει κοινωνικό, επιθυμούσε, ανέκαθεν, την επικοινωνία. Σε προγενέστερες, μάλιστα, εποχές, η επικοινωνία περιλάμβανε κραυγές ή χειρονομίες που έδωσαν εν προκειμένω, τη θέση τους, σήμερα, σε «περίπλοκα» νοήματα (Γιαννουλέας, 2011, σ. 25).

Αναμφίβολα, η επικοινωνία δεν είναι κάτι απλό. Πρόκειται στην πραγματικότητα για ένα ετερογενές, και παράλληλα, ένα πολύπλευρο αντικείμενο μελέτης, καθώς, για να ερευνηθεί αποτελεσματικά, καθίσταται αναγκαίο να διερευνηθούν οι διαφορετικές επιστημονικές προσεγγίσεις της (Μουρδουκούτας, 2012).

Η επικοινωνία, συνιστά σχέση, καθώς προϋποθέτει την επαφή ανάμεσα σε πομπό και δέκτη, τη μετάδοση του μηνύματος, κι έπειτα, την ανάδραση του δέκτη που προκύπτει από το μήνυμα. Μπορεί, λοιπόν, ν' ακολουθεί διάφορα στάδια, ωστόσο, για να καταστεί αποτελεσματική, προϋποθέτει την επαφή πομπού-δέκτη, αλλά κι έναν κοινό κώδικα επικοινωνίας (Βαρδακώστα, 2001).

Παρά το γεγονός ότι η επικοινωνία συνδέθηκε με την ομιλία, διαπιστώνεται πως μπορεί να επιτευχθεί και διαμέσου της μη λεκτικής επικοινωνίας, με σύμβολα ή χειρονομίες. Τόσο η λεκτική, όσο και η μη λεκτική επικοινωνία, αποτελούν τη βάση για μια επιτυχημένη ανταλλαγή εννοιών. Η ανθρώπινη, επομένως, επικοινωνία, αποτελεί, εν συνεχεία, τη βάση της επικοινωνίας στον εργασιακό χώρο.

1.2. Η έννοια της επικοινωνίας στον εργασιακό χώρο

Οι περισσότεροι άνθρωποι αναλώνουν μέχρι και το ένα δεύτερο της ημερήσιας ζωής τους ως εργαζόμενοι. Σήμερα, παρά τις κοινωνικές και τεχνολογικές εξελίξεις, η εργασία, για την πλειονότητα των εργαζομένων, συνεχίζει να αποτελεί αιτία άγχους, συγκρούσεων και συνεχούς δυσαρέσκειας. Το «κλίμα» που επικρατεί σε κάθε εργασιακό περιβάλλον, διαμορφώνεται, ωστόσο, από τα ίδια τα άτομα. Ένας βασικός παράγοντας «διαμόρφωσης κλίματος» είναι η συμπεριφορά που επιδεικνύει το άτομο στο χώρο εργασίας αλλά και η διεύθυνση ή/και ηγεσία. Επομένως, η εργασιακή συμπεριφορά, συνδέεται άμεσα με την επικοινωνία στον εργασιακό χώρο, καθώς διευκολύνεται ή εμποδίζεται, ανάλογα (Γιαννουλέας, 2011, σ. 15).

Θα μπορούσε, συγχρόνως, να λεχθεί πως οι διαφορές ανάμεσα στα μέλη του προσωπικού ενός δημόσιου ή ιδιωτικού οργανισμού εξαρτώνται από παράγοντες, όπως το μορφωτικό επίπεδο, η θρησκεία, η ηλικία, οι γλωσσικές δεξιότητες. Η διαφορετικότητα, εν

προκειμένω, χαρίζει ζωή σε μια επιχείρηση, αφού τη βοηθά να διατηρεί ένα δημιουργικό και καινοτομικό εργατικό δυναμικό (Stuart, Sarow & Stuart, 2008, σ. 246).

Από την άλλη, οι αλλαγές που διαμορφώνονται σήμερα, σε διεθνές επίπεδο, δημιουργούν, αναμφισβήτητα, νέες επικοινωνιακές προκλήσεις, γεγονός που καθιστά την αποτελεσματική επικοινωνία, ζωτικής σημασίας παράγοντα, για να λειτουργήσει και να αναπτυχθεί κάθε διαδικασία στο εργασιακό περιβάλλον (Smart & Featheringham, 2006).

Έπειτα, η τεχνολογία, επιτρέπει στις επιχειρήσεις να μεταφέρουν μηνύματα σ' αυτή την τόσο περίπλοκη αγορά, χρησιμοποιώντας κάθε φορά διαφορετικές μορφές ή μέσα επικοινωνίας. Επομένως, το σύγχρονο και απαιτητικό εργασιακό περιβάλλον, χρειάζεται γρήγορες και ακριβείς αποφάσεις, τόσο από την ηγεσία ενός οργανισμού, όσο και από τους ίδιους τους εργαζόμενους (Stuart, Sarow & Stuart, 2008, σ. 253-254).

Οι οργανισμοί, ιδιωτικού και δημόσιου τομέα, χρειάζεται με τη σειρά τους να προωθήσουν την ανοικτή επικοινωνία, τη μετάδοση των γνώσεων και τη δημιουργικότητα, ώστε να αποκτήσουν ένα εργατικό δυναμικό που να δεσμεύεται απέναντι στις αξίες και τους στόχους τους. Αυτό απαιτεί από τα στελέχη και την ηγεσία να ακούν με κριτικό πνεύμα, να διοργανώνουν αποτελεσματικά προγράμματα κατάρτισης και να παρέχουν δυνατότητες εξέλιξης σ' όλους τους εργαζόμενους, παρακολουθώντας και αξιολογώντας, συγχρόνως, τις επικοινωνιακές προσπάθειες του οργανισμού/επιχείρησής τους (Stuart, Sarow & Stuart, 2008, σ. 245).

Τα στελέχη διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση και εφαρμογή στρατηγικών σχεδίων. Άλλωστε, ευθύνη της διοίκησης είναι να εκπαιδεύει, να κατευθύνει και να παρακολουθεί τους εργαζόμενους, δημιουργώντας ένα διεθνές εργατικό δυναμικό που επικοινωνεί αποτελεσματικά (Griffith, 2002).

Εν κατακλείδι, η ουσιαστική και αποτελεσματική εσωτερική επικοινωνία, καταδεικνύει μια αποτελεσματική εξωτερική επικοινωνία, με αποτέλεσμα τη βιωσιμότητα και την κερδοφορία του οργανισμού.

1.3. Προσδιορισμός του προβλήματος

Με βάση την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας, διαπιστώνεται πως η έννοια της επικοινωνίας και δη της επικοινωνίας στο εργασιακό περιβάλλον, χρήζει περαιτέρω έρευνας. Το πρόβλημα των οργανισμών, δημόσιου και ιδιωτικού τομέα προσδιορίζεται:

Πρώτον, στο αν η ηγεσία των τοπικών δημόσιων και ιδιωτικών οργανισμών εκτιμά, επιδιώκει, προωθεί και εφαρμόζει τις μορφές της επικοινωνίας, καθώς το περιβάλλον που εξελίσσονται, κρίνεται σήμερα ως απαιτητικό και ανταγωνιστικό.

Κατά δεύτερο λόγο, στο αν οι οργανισμοί αξιολογούν την αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας, το βαθμό συμμετοχής των εργαζομένων σ' αυτή, την κατεύθυνση της ηγεσίας, και τελικά, την αποτελεσματικότητα και την κερδοφορία που αποφέρει αυτή στους οργανισμούς.

Τέλος, στο πώς η σχέση ηγεσίας και εργαζομένων σε ιδιωτικούς και δημόσιους οργανισμούς, επηρεάζει, γενικά, την αποτελεσματική επικοινωνία στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον.

1.4. Σκοπός εργασίας

Σύμφωνα με τα παραπάνω, η παρούσα ερευνητική μελέτη, στοχεύει κατά πρώτο λόγο στη διερεύνηση της σημαντικότητας της εργασιακής επικοινωνίας στη λειτουργία των κυπριακών ιδιωτικών και δημόσιων οργανισμών/επιχειρήσεων. Συγχρόνως, εξετάζει τη συμπεριφορά και τη στάση της ηγεσίας και των εργαζομένων ως προς την αποτελεσματική επικοινωνία εντός του εργασιακού περιβάλλοντος.

Έπειτα, από τις προπτυχιακές σπουδές μου στην Ιστορία και Αρχαιολογία και μελετώντας τη συμπεριφορά σημαντικών ηγετών στην αρχαιότητα, όπως ήταν ο Μέγας Αλέξανδρος και ο Ιούλιος Καίσαρας και ακολούθως, την ενασχόλησή μου με την τέχνη και εφαρμογή της επικοινωνίας στο διετές μεταπτυχιακό πρόγραμμα σπουδών μου, κατέληξα στο να συνδέσω τις γνώσεις αυτές με τον κλάδο της Διοίκησης που αποτελεί, σήμερα, ένα εξαιρετικά ανταγωνιστικό περιβάλλον εργασίας που χρήζει έρευνας και ανάδειξης της έννοιας της επικοινωνίας, ως τη λύση σε κάθε διαδικασία και πρόβλημα στο σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον.

Στην προσπάθειά μου, επομένως, να αναδείξω την αναγκαιότητα της επικοινωνίας στην αποτελεσματική οργάνωση και διοίκηση, στην παρούσα ερευνητική μελέτη, επέλεξα να στοχεύσω, κυρίως, στις γνώσεις αλλά και την ικανότητα των σύγχρονων ηγετών που θα διασφαλίζουν το ιδανικό εργασιακό περιβάλλον, στο σύγχρονο και απαιτητικό επαγγελματικό γίνεσθαι της κυπριακής κοινωνίας.

Η επικοινωνία αναγνωρίζεται, άλλωστε, ως καλή πρακτική που αποφέρει κερδοφορία και βιωσιμότητα, οπότε, θα ήταν χρήσιμο να εξετάσουμε συμπεριφορές και στάσεις ηγεσίας, διοίκησης και εργαζομένων στον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα της κυπριακής κοινωνίας.

Συγχρόνως, μέσα από ένα δείγμα 100 περίπου εργαζομένων, τόσο στον ιδιωτικό, όσο και το δημόσιο τομέα, πραγματοποιείται η διερεύνηση των απόψεων, στάσεων και συμπεριφορών των εργαζομένων, αξιωματούχων και στελεχών μέσα στο εργασιακό περιβάλλον που κινούνται καθημερινώς.

1.5. Σημαντικότητα έρευνας

Η ρευστότητα στο εργασιακό περιβάλλον που προέκυψε από την οικονομική κρίση των τελευταίων ετών, όπως και από το φαινόμενο της παγκοσμιοποίησης, καταδεικνύει την αναγκαιότητα ύπαρξης ατόμων που αναγνωρίζουν τη σημαντικότητα της εργασιακής επικοινωνίας, τόσο στον ιδιωτικό, όσο και στο δημόσιο τομέα. Και αυτό, καθώς η επικοινωνία, θεωρείται ως αναγκαία για τη συνεχή εξέλιξη, τη βιωσιμότητα και την κερδοφορία κάθε οργανισμού/επιχείρησης. Μέσω της επικοινωνίας, άλλωστε, τα άτομα αναλαμβάνουν υποχρεώσεις, συνεργάζονται και δημιουργούν συνθήκες για την ευημερία του συνόλου και δη της κοινωνίας.

Για τον λόγο αυτό, η εργασία αυτή, κρίνεται σημαντική για την έρευνα της εργασιακής επικοινωνίας, δημόσιου και ιδιωτικού συμφέροντος, εφόσον, τα αποτελέσματα μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την καλύτερη επίτευξη των στόχων και της επικοινωνιακής πολιτικής που, αυτοί, ακολουθούν.

Επιπρόσθετα, η έρευνα αυτή, μέσα από τα αποτελέσματά της, θα εξετάσει, κατά πόσο η αποτελεσματική επικοινωνία συνδέεται με την κερδοφορία και την επιτυχημένη πορεία ενός οργανισμού/επιχείρησης.

Θα διαπιστωθεί, συγχρόνως, σε ποιο βαθμό στελέχη, ηγεσία, εργαζόμενοι επιδιώκουν, προωθούν ή εφαρμόζουν την εργασιακή επικοινωνία, τόσο για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού στον οποίο εργάζονται, όσο και για τη δημιουργία κλίματος συνεργασίας και ικανοποίησης των ενδιαφερόμενων μερών.

Τέλος, τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας μπορούν να χρησιμοποιηθούν και για περαιτέρω έρευνα, ώστε να εξεταστεί, αν μπορούν να δοθούν συγκεκριμένες λύσεις από την ηγεσία, αλλά και τους εργαζόμενους στα διάφορα προβλήματα που αντιμετωπίζει κάθε οργανισμός δημόσιου ή ιδιωτικού χαρακτήρα.

1.6. Ερευνητικά Ερωτήματα

Τα βασικά ερευνητικά ερωτήματα που προκύπτουν μέσα απ' αυτή την έρευνα είναι τα εξής:

1. Σε ποιο βαθμό τα στελέχη μιας ιδιωτικής επιχείρησης και η διοίκηση ενός δημόσιου οργανισμού εκτιμούν, επιδιώκουν, προωθούν και εφαρμόζουν τις μορφές της αποτελεσματικής επικοινωνίας;
2. Πώς αξιολογούν την αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας και το βαθμό συμμετοχής των εργαζομένων σ' αυτή, οι οργανισμοί του ιδιωτικού και δημόσιου τομέα;
3. Πώς η σχέση ηγεσίας και εργαζομένων, στον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα, επηρεάζει την αποτελεσματική επικοινωνία, τόσο στο εσωτερικό, όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον;

Κεφάλαιο 2

Βιβλιογραφική Ανασκόπηση

2.1. Θεωρίες και Ορισμοί της εργασιακής επικοινωνίας

Η επικοινωνία στο εργασιακό περιβάλλον, αποτελεί το απαραίτητο εργαλείο για κάθε οργανισμό/επιχείρηση. Ορίζεται ως η διαδικασία εκείνη που σχεδιάζει, εκτελεί και αξιολογεί ενιαία μηνύματα, τα οποία, δημιουργούν σχέσεις ανάμεσα στα ενδιαφερόμενα μέρη (εργαζόμενους, αξιωματούχους, στελέχη-ηγεσία), οικοδομώντας το όνομα του οργανισμού/επιχείρησης (Stuart, Sarow & Stuart, 2008, σ. 44).

Σύμφωνα με την άποψη των Γαλανάκη, Κυριάζου και Σταλικά (2017, σ. 12-14), η επικοινωνία αποτελεί το κομβικό σημείο κάθε οργανωμένης δομής, αποκαλώντας την ως ένα «εκ των ων ουκ άνευ» στοιχείο. Από το 1920 και περίπου μέχρι τη δεκαετία του '60, η επικοινωνία, είχε καταστεί ως ο παράγοντας εκείνος που διευθετούσε τα ποικίλα προβλήματα των οργανώσεων. Αναμφίβολα, και ο σημερινός κόσμος των οργανισμών/επιχειρήσεων, απαιτεί τη γνώση, όχι μόνο της θεωρίας και των αρχών της επικοινωνίας, αλλά και την εφαρμογή τους, ώστε να προκύψουν αποτελεσματικά μηνύματα που, κατά συνέπεια, θα οδηγήσουν τον οργανισμό/επιχείρηση στην επιτυχία και την αποδοτικότητα (Stuart, Sarow & Stuart, 2008, σ. 29).

Έρευνες μελετητών υπογραμμίζουν πως η επικοινωνία αποτελεί στρατηγική-κλειδί για έναν οργανισμό/επιχείρηση, καθώς, η δημιουργία και η διατήρηση ενός ολοκληρωμένου προγράμματός της, αποτελεί προτεραιότητα για το ισχύον και απαιτητικό εργασιακό περιβάλλον, αφού χωρίς αυτή, δε νοείται οργάνωση και διοίκηση οποιουδήποτε οργανισμού/επιχείρησης (Markovic & Salamzadeh, 2018).

Το επίτευγμα της αποτελεσματικής επικοινωνίας απαιτεί γνώση, δεξιότητες, σεβασμό και ισχυρή θέληση, τόσο από τους εργαζόμενους, όσο και από τους αξιωματούχους/στελέχη. Πρόκειται, λοιπόν, για ένα ουσιώδες στοιχείο που προσδίδει αξία στον οργανισμό/επιχείρηση (Kamboura-Nifli, 2008).

Ο Zareen Husain (2013), σε άρθρο του για την αποτελεσματική επικοινωνία ορίζει την εργασιακή επικοινωνία ως τη διαδικασία, μέσω της οποίας, οι εργαζόμενοι, ανταλλάζουν πληροφορίες, δημιουργούν σχέσεις με νόημα αξιών και οργανωσιακή κουλτούρα, ώστε να αντιμετωπιστούν ευκολότερα τα ζητήματα που αφορούν στους ίδιους, αλλά και γενικότερα το περιβάλλον, όπου εργάζονται καθημερινά.

Συγχρόνως, στο ίδιο άρθρο, ο Husain (2013), σημειώνει πως τα διευθυντικά στελέχη, μέσω της αποτελεσματικής επικοινωνίας, κερδίζουν την εμπιστοσύνη των υπαλλήλων τους, τους οποίους, εν συνεχεία, παρακινούν, προκειμένου να κινητοποιηθούν και να εργαστούν εποικοδομητικά για την ευημερία ολόκληρου του οργανισμού/επιχείρησης.

Στελέχη, αξιωματούχοι και εργαζόμενοι, χρειάζεται, ωστόσο, να συνεργάζονται, για να υλοποιήσουν στα μέγιστα την αποδοτικότητα του οργανισμού/επιχείρησης. Σύμφωνα με την Kamboura-Nifli (2008), στο άρθρο της με τίτλο: «Η δύναμη της επικοινωνίας», τονίζει πως η σπουδαιότητα της επικοινωνίας, έγκειται στο γεγονός ότι αφορά σ' ένα εργαλείο που συμβάλλει στην εύρυθμη λειτουργία κάθε οργανισμού/επιχείρησης, αφού θεωρείται, όχι άδικα, ο διαμορφωτής του θετικού εργασιακού κλίματος, αλλά και το όργανο λήψης

αποφάσεων, όπως επίσης, και το μέσο που παρέχει τις απαραίτητες πληροφορίες, συντονίζοντας, παράλληλα, όλα τα τμήματα του οργανισμού/επιχείρησης.

Αποτελεσματική επικοινωνία υπάρχει, εφόσον ο παραλήπτης, αντιλαμβάνεται το μήνυμα, με τον τρόπο που επιδίωκε, εξ αρχής, ο αποστολέας του. Στις σύγχρονες και απαιτητικές οργανώσεις, προκύπτουν άπειρες πληροφορίες και μηνύματα που χρειάζεται να μεταφέρονται και να λαμβάνονται με ακρίβεια και σύνεση, ούτως ώστε, να επιτευχθεί η επιδιωκόμενη και αποτελεσματική επικοινωνία, σ' όλα τα επίπεδα. Ο συνδυασμός αποστολής και ανατροφοδότησης μηνυμάτων, μεταξύ των μερών ενός οργανισμού/επιχείρησης, αποτελεί αναγκαία προϋπόθεση, για να υπάρξει, τελικά, αποτελεσματική επικοινωνία και επομένως, η επικοινωνία απαιτεί και την ανατροφοδότηση από τον παραλήπτη του μηνύματος (Γιαννουλέας, 2011, σ. 26-27).

Άλλος ένας χρήσιμος ορισμός στην παρούσα έρευνα είναι εκείνος της εργασιακής κουλτούρας. Πρόκειται, όπως υπογραμμίζει ο Μπουραντάς (2018, σ. 388), για ένα σύστημα κοινών αξιών και πεποιθήσεων που προσδιορίζουν τη συμπεριφορά και τη σκέψη των εργαζομένων. Δηλαδή το τι; - πώς; - γιατί; - πότε;, στηριζόμενοι πάντα σε κανόνες και πολιτικές που τα προσδιορίζουν.

2.2. Η σημασία της επικοινωνίας στο σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον

Η εργασιακή επικοινωνία θεωρείται, από τους Markovic και Salamzadeh (2018), ίσως, το ουσιαστικότερο μέρος κάθε οργανισμού/επιχείρησης. Ένας οργανισμός/επιχείρηση, δημόσιου ή ιδιωτικού συμφέροντος, προκειμένου να ανταποκριθεί στο θεμελιώδη λόγο της ύπαρξής του, ικανοποιώντας, παράλληλα, τις ανθρώπινες ανάγκες, χρειάζεται να εξασφαλίζει: την αποδοτικότητα, την αποτελεσματικότητα, την ανταγωνιστικότητα και τη συνεχή προσαρμογή των εργαζομένων σε αλλαγές που μπορεί να προκύψουν εντός του εργασιακού περιβάλλοντος (Μπουραντάς, 2018).

Οι σύγχρονοι οργανισμοί/επιχειρήσεις, έχουν αντιληφθεί την ανάγκη να επικοινωνούν με τα ενδιαφερόμενα μέρη τους, καθώς μια ολοκληρωμένη στρατηγική επικοινωνίας, πρόκειται να συνεισφέρει θετικά στην εξέλιξη και επιτυχία τους. Για να επιτευχθούν, ωστόσο, οι στόχοι ενός οργανισμού/επιχείρησης, η διοίκηση, χρειάζεται να πληροφορεί, επαρκώς, τους εργαζόμενους, υπενθυμίζοντάς τους, ανά τακτά χρονικά διαστήματα, τους στόχους, τις αξίες, το όραμα και την πολιτική, πείθοντας και παρακινώντας τους, ούτως ώστε να επέλθει ταχύτερη επίτευξη των αντικειμενικών στόχων του οργανισμού/επιχείρησης (Cornelissen, 2016, σ. 61).

Οι οργανισμοί/επιχειρήσεις επικοινωνούν με τους εργαζόμενους, προκειμένου να ενισχύσουν το ηθικό και την ταύτισή τους με το εργασιακό τους περιβάλλον, αφού οι υπάλληλοι, νιώθουν την επιθυμία να αισθάνονται άνετα, να εκφράζονται ελεύθερα, να ανταλλάζουν ιδέες με τους ανωτέρους τους και να ασκούν εποικοδομητική κριτική στα διευθυντικά τους στελέχη (ό. π., σ. 207).

Στο εσωτερικό περιβάλλον ενός οργανισμού/επιχείρησης, κατά τον Husain (2013), υπογραμμίζεται ότι επιδιώκονται, κυρίως, καλές διαπροσωπικές σχέσεις, περιορισμένες συγκρούσεις και άμεση αντιμετώπιση των εργασιακών ζητημάτων, μέσω των ομάδων που διαμορφώνονται από μέρους της διεύθυνσης.

Η δημιουργία και η διατήρηση ενός ολοκληρωμένου προγράμματος επιχειρησιακής επικοινωνίας αποτελεί προτεραιότητα για κάθε σύγχρονο οργανισμό/επιχείρηση (Stuart, Sarow & Stuart, 2008, σ. 34-35), καθώς, το περιβάλλον, όπου εφαρμόζεται η επικοινωνία, ασκεί σημαντική επιρροή στη συμπεριφορά του οργανισμού/επιχείρησης στο εξωτερικό περιβάλλον (Markovic & Salamzadeh, 2018).

Κατά τους Smart και Featheringham (2006), ο συντονισμός των δραστηριοτήτων ενός οργανισμού/επιχείρησης, αποτελεί κύριο στόχο της επικοινωνίας σε κάθε σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον.

Το «εργασιακό κλίμα» σ' έναν οργανισμό/επιχείρηση υποδηλώνει, πρωτίστως, τη διάθεση της διεύθυνσης και της ηγεσίας για προώθηση και επιδίωξη μιας αποτελεσματικής επικοινωνίας. Έτσι, τα διοικητικά στελέχη αναλαμβάνουν τη συλλογή και εισροή των πληροφοριών από το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού/επιχείρησης, κι έπειτα, προωθούν με την πειθώ τους, την παρακίνηση των εργαζομένων, ώστε αυτοί να ενεργήσουν ανάλογα και να επιτευχθούν οι επιδιωκόμενοι στόχοι της οργάνωσης (Wardrope, 2002).

Αξίζει να αναφερθεί πως και η αφοσίωση των εργαζομένων είναι εξαιρετικά σημαντική, καθώς μια ολοκληρωμένη εσωτερική επικοινωνία, βοηθά και τους ίδιους να νιώσουν σημαντικοί, ως «λειτουργικά μέρη» του οργανισμού/επιχείρησης, αναπτύσσοντας, έτσι, την οργανωσιακή κουλτούρα που απαιτείται σ' έναν οργανισμό/επιχείρηση. (Stuart, Sarow & Stuart, 2008, σ. 180)

Κατά τον Γιαννουλέα (2011, σ. 91), η συμπεριφορά του ατόμου, καθοδηγείται από την επιθυμία για ικανοποίηση των αναγκών του. Η προσπάθεια, μάλιστα, που καταβάλλει ένας εργαζόμενος, εξαρτάται από την προσδοκία της απόδοσής του και από το αποτέλεσμα που προσδοκά στο τέλος από αυτή. Το όφελος, επομένως, που προκύπτει, δύναται να λειτουργήσει ως κίνητρο. Έπειτα, η συμπεριφορά του ατόμου, εξαρτάται από τις αξίες που αποκτά και από την αντιμετώπισή του μέσα στον εργασιακό χώρο, όπως επίσης κι από το γεγονός ότι η λειτουργία ενός οργανισμού/επιχείρησης στηρίζεται στην τήρηση ενός συστήματος αξιών που οργανώνεται μέσα από τους στόχους της ηγεσίας και της διεύθυνσης.

Η κατοχή των πληροφοριών που αφορούν στις ανάγκες κάθε εργαζόμενου, οι προσδοκίες, οι αξίες, οι συνήθειες, επιτρέπουν στο άτομο να υιοθετήσει συμπεριφορές που διευκολύνουν τη διαπροσωπική του επικοινωνία. Όταν οι εργαζόμενοι φτάσουν στο σημείο να ταυτιστούν με τον οργανισμό για τον οποίο δουλεύουν, νιώθουν μάλλον ευχαριστημένοι (Cornelissen, 2016, σ. 212).

Αναμφισβήτητα, η αποτελεσματική επικοινωνία επιτυγχάνει τους στόχους της, όταν η διεύθυνση πληροφορεί τους εργαζόμενους για τις προοπτικές του οργανισμού, τις ιδέες για βελτίωση, τις αλλαγές που ενδέχεται να πραγματοποιηθούν και το πώς επηρεάζουν στο σύνολο του τον οργανισμό και τον ανταγωνισμό. Κατ' αυτόν τον τρόπο, δημιουργείται σχέση εμπιστοσύνης μεταξύ των ενδιαφερόμενων μερών του οργανισμού/επιχείρησης, που αποτρέπει την καχυποψία, για να μπορέσουν τελικά, οι εργαζόμενοι, να ταυτιστούν με τις αξίες του εργασιακού τους περιβάλλοντος (Γιαννουλέας, 2011, σ. 121).

Στο βιβλίο των Stuart, Sarow & Stuart (2008, σ. 212), ο Mark Schumann, ηγετική φυσιογνωμία σε θέματα επικοινωνιακής πρακτικής, καταλήγει στο συμπέρασμα ότι υπάρχουν αρκετές επιχειρήσεις που μπερδεύουν τις έννοιες της πληροφορίας και της επικοινωνίας. Δεν αρκεί, κατά τη γνώμη του, ο οργανισμός/επιχείρηση να επικεντρώνεται

μόνο στη διάδοση και διάχυση των πληροφοριών, αλλά να επιδιώκεται, παράλληλα, η συχνή αξιολόγηση της επικοινωνίας, υπενθυμίζοντας την αποστολή των εργαζομένων και την πολιτική της εργασιακής κουλτούρας που δημιουργήθηκε στο πλαίσιο ενός ολοκληρωμένου προγράμματος επικοινωνίας.

Η επιδίωξη, προώθηση και εφαρμογή των μορφών της αποτελεσματικής επικοινωνίας, διασφαλίζει στον οργανισμό/επιχείρηση μια σειρά από σημαντικά οφέλη, όπως είναι για παράδειγμα, η διευκόλυνση της λειτουργίας τους, η αναπτυξιακή τους πορεία, η καλλιέργεια ενός ευνοϊκού κλίματος για συνεργασία, ενότητα, συνοχή και συνύπαρξη διαφορετικών προσωπικοτήτων αλλά και η υλοποίηση και επίτευξη των στόχων του οργανισμού/επιχείρησης (Burgess, χ.χ.).

2.3. Τα είδη και οι μορφές της επικοινωνίας στο σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον

Η αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ εργαζομένων και διεύθυνσης/στελεχών επιτυγχάνεται με ποικίλους τρόπους και διαφορετικά κανάλια επικοινωνίας. Η εσωτερική επικοινωνία που πραγματοποιείται σ' έναν οργανισμό/επιχείρηση είναι είτε γραπτή, είτε προφορική. Όταν δημιουργούνται επιτυχημένες πολιτικές και στρατηγικές εσωτερικής επικοινωνίας, τότε τα μηνύματα/πληροφορίες, επηρεάζουν άμεσα και αποτελεσματικά τους εργαζόμενους και τον οργανισμό/επιχείρηση στο σύνολό του/της (Φαναριώτης, 2009).

Η προφορική επικοινωνία μεταβιβάζει μηνύματα πρόσωπο με πρόσωπο, μέσω τηλεφώνου, με τμηματικές συσκέψεις, ανά τακτά χρονικά διαστήματα ή συνεδριάσεις

στελεχών/διεύθυνσης ή στελεχών/διεύθυνσης/εργαζομένων (Stuart, Sarow & Stuart, 2008, σ. 136).

Η γραπτή επικοινωνία, από την άλλη, περιλαμβάνει υπηρεσιακά σημειώματα, είτε έντυπα, είτε μέσω της ηλεκτρονικής αλληλογραφίας, εντός και εκτός του οργανισμού/επιχείρησης, τμηματικά ή στο πρόσωπο που απευθύνεται κυρίως (ό. π., σ. 137-138).

Ανάλογα με τους στόχους ενός οργανισμού/επιχείρησης, διαμορφώνεται και η ροή της επικοινωνίας που θα ακολουθηθεί στο εσωτερικό ή/και εξωτερικό περιβάλλον του. Σε οργανωσιακό, μάλιστα, επίπεδο, ενδέχεται να αναπτυχθούν διαφορετικές μορφές επικοινωνίας, μεταξύ των οποίων, η τυπική και άτυπη επικοινωνία, η κάθετη και οριζόντια, η ατομική και συλλογική (Κανελλόπουλος, 1995).

Η τυπική επικοινωνία περιλαμβάνει συγκεκριμένα κανάλια εισροής πληροφοριών, μέσα από αυστηρές νόρμες της ιεραρχίας με γραπτά κείμενα. Από την άλλη πλευρά, η άτυπη επικοινωνία, αφορά σε μηνύματα και πληροφορίες που κινούνται ελεύθερα μεταξύ των ενδιαφερόμενων μερών με τη μεταξύ δύο ατόμων επαφή, πρόσωπο με πρόσωπο ή μέσω τηλεφώνου (Cornelissen, 2016, σ. 208).

Η κάθετη επικοινωνία στηρίζεται στη θέση και την εξουσία που διαθέτουν τα μέλη του οργανισμού/επιχείρησης, τα οποία ανταλλάζουν πληροφορίες μεταξύ τους. Η εισροή των πληροφοριών ξεκινά, είτε από τα ανώτερα επίπεδα διοίκησης, για να καταλήξει στα κατώτερα (καθοδική πορεία) και έχει να κάνει με οδηγίες και εντολές, είτε τα κατώτερα μέλη αποστέλλουν τις πληροφορίες στους ανωτέρους τους (υπομνήματα, αναφορές, αποτελέσματα), γεγονός που την καθιστά αρκετά σημαντική. Η ανοδική πορεία της κάθετης επικοινωνίας, δηλαδή, από τα κατώτερα προς τα ανώτερα στελέχη που ακολουθεί την ανοδική πορεία, ενώ θα έπρεπε να ενθαρρύνεται και να προωθείται, εντούτοις,

παρεμποδίζεται, εξαιτίας του δισταγμού των εργαζομένων να προτείνουν ή να εκφράσουν τις ιδέες τους στα ανώτερα στρώματα του οργανισμού/επιχείρησης (Φαναριώτης, 2009).

Ακολούθως, η οριζόντια επικοινωνία, αφορά στην ανταλλαγή μηνυμάτων, ενημέρωση και επίλυση εργασιακών προβλημάτων, ώστε να υποστηρίξει και να συντονίσει τις δραστηριότητες των εργαζομένων. Πραγματοποιείται μεταξύ των εργαζομένων που βρίσκονται στην ίδια ιεραρχική βαθμίδα (προϊστάμενος με προϊστάμενο τμήματος).

Τόσο η ατομική, όσο και η συλλογική επικοινωνία, αφορούν σε συνομιλίες, έγγραφες παρατηρήσεις και εντολές ή συνεδριάσεις, συσκέψεις και σεμινάρια, αντίστοιχα.

Στους σύγχρονους οργανισμούς/επιχειρήσεις, δύο είναι οι βασικοί μέθοδοι επικοινωνίας: είτε μέσω τηλεφώνου, είτε μέσω ηλεκτρονικής αλληλογραφίας. Η τηλεφωνική επικοινωνία δεν παρέχει, ωστόσο, οπτική επαφή και έτσι, δεν υπάρχει η δυνατότητα στους συνομιλητές να λάβουν πληροφορίες από τις εκφράσεις ή τις κινήσεις των συνομιλητών τους. Η ηλεκτρονική επικοινωνία, θεωρείται η πιο διαδεδομένη μορφή επικοινωνίας, καθώς παρέχει τη δυνατότητα της άμεσης επικοινωνίας ανάμεσα σε υπαλλήλους, διεύθυνση, στελέχη που βρίσκονται εντός του εργασιακού χώρου ή ακόμα και όσων βρίσκονται στο εξωτερικό (Stuart, Sarow & Stuart, 2008, σ. 217).

Αξίζει να αναφερθεί πως κάθε διαδικασία επικοινωνίας που ακολουθείται, εκτελείται για διαφορετικό σκοπό. Με βάση, λοιπόν, τον σκοπό και σύμφωνα με την άποψη του Acker (1990), τα είδη επικοινωνίας αφορούν:

- στις πληροφορίες: Η εισροή πληροφοριών που θέτουν σε ισχύ τις γνώσεις του παραλήπτη, ώστε να διεκπεραιώσει την εργασία που του έχει ανατεθεί.
- στις εντολές – οδηγίες - παρατηρήσεις: οι προϊστάμενοι κατευθύνουν τις συμπεριφορές των υφισταμένων τους, υπενθυμίζοντάς τους κανόνες, αρχές και

συμπεριφορές. Οι παραλήπτες, χρειάζεται να κατανοήσουν την πρόθεση του αποστολέα και να συμμορφωθούν στα μηνύματα που λαμβάνουν.

- στις αποφάσεις: Οι πληροφορίες για μια απόφαση αποστέλλονται στους παραλήπτες, οι οποίοι καλούνται να συγκρίνουν, και τελικά, να επιλέξουν μια λύση, εκφράζοντας τα επιχειρήματά τους για συμφωνία ή αντίρρηση.
- στην παρακίνηση εργαζομένων: οι πληροφορίες που φτάνουν στους παραλήπτες, προκειμένου να τους δραστηριοποιήσουν και να ενεργήσουν με βάση τον βαθμό που υποχρεώνονται.
- στην πειθώ: αποστέλλεται στον παραλήπτη μια πρόταση που αφήνει περιθώρια για ανταλλαγή απόψεων με βάση τις γνώσεις, τις πεποιθήσεις, τις ιδέες και τις εμπειρίες του, σκεπτόμενος ορθολογικά.
- στη συνένωση: η επικοινωνία συνενώσεως, σκοπό έχει να συνενώσει τον οργανισμό/επιχείρηση στο σύνολό της. Ένα τέτοιο παράδειγμα θα μπορούσε να είναι η παρουσίαση των στοιχείων για τη δράση, τους μελλοντικούς στόχους και τη συμμετοχή των εργαζομένων.

Εν προκειμένω, όποια κι αν είναι η μορφή ή το είδος επικοινωνίας που ακολουθείται, αξίζει να λεχθεί πως η ουσιαστική επικοινωνία – ειλικρινής και συχνή – δημιουργεί αισθήματα εμπιστοσύνης ανάμεσα σε εργοδότες και εργαζόμενους, ενώ ταυτοχρόνως, παρέχει προστασία στην εικόνα του οργανισμού/επιχείρησης.

2.4. Η αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας

Η επικοινωνία, όπως προαναφέρθηκε, θεωρείται ως αναγκαία προϋπόθεση για κάθε οργανισμό/επιχείρηση. Εν προκειμένω, και η αποτελεσματικότητα που προκύπτει από την επικοινωνία σε κάθε οργανισμό/επιχείρηση, εξαρτάται κυρίως από τους ανθρώπους της. Οι εργαζόμενοι γίνονται πιο αποτελεσματικοί και παραγωγικοί, όταν αντιλαμβάνονται τους επιμέρους στόχους της οργάνωσης, όπου ανήκουν. Απώτερος στόχος της επικοινωνίας από μέρους της ηγεσίας είναι, άλλωστε, να συντονίζει τις δραστηριότητες των εργαζομένων, να δημιουργεί ευνοϊκό κλίμα εντός του εργασιακού χώρου, να προωθεί τη συνεργασία και τον διάλογο, παρέχοντας τη δυνατότητα σε όλα τα μέλη του οργανισμού/επιχείρησης να εκφράζουν χωρίς δισταγμό τις απόψεις τους, αμφισβητώντας εποικοδομητικά και προβάλλοντας τις ιδέες τους χωρίς δισταγμό, ώστε να επιλύουν άμεσα τα εργασιακά τους ζητήματα (Ζευγαρίδης & Ξηροτύρη Κουφίδου, 1991).

Έχοντας, λοιπόν, υπόψη τον προγραμματισμό, οργάνωση και έλεγχο που ακολουθούν οι προϊστάμενοι σ' έναν οργανισμό, θα μπορούσε να λεχθεί πως η επικοινωνία, εξασφαλίζει, τόσο την αποτελεσματικότητα, όσο και την παραγωγικότητα των εργαζομένων. Αναμφίβολα, καμία επικοινωνία δεν μπορεί να διεκπεραιωθεί με επικοινωνιακά χάσματα (Cornelissen, 2016, σ. 208).

Η αποτελεσματική επικοινωνία, κατά τον Julian Treasure (TEDGlobal, 2013), θεωρείται σαν ένα παζλ και διαμορφώνεται, εφόσον συνδυαστούν συγκεκριμένες μορφές της επικοινωνίας, όπως η λεκτική επικοινωνία, η μη λεκτική επικοινωνία, η επιλεγμένη συμπεριφορά των ατόμων, ανάλογα με την κατάσταση, η προσεκτική ακρόαση των συνομιλητών και τέλος, η επιχειρηματολογία που χρησιμοποιείται, ανάλογα με τις πληροφορίες και τον σκοπό.

Ο ειδικός στην τέχνη του ήχου, Treasure, επισημαίνει πως τέσσερις είναι οι αρχές που διαμορφώνουν μια ουσιαστική και αποτελεσματική επικοινωνία:

- Ελικρίνεια: αληθινός, ευθύς, ξεκάθαρος λόγος.
- Αυθεντικότητα: οι συνομιλητές οφείλουν να είναι ο εαυτός τους.
- Αξιοπιστία: οι συνομιλητές δεσμεύονται με όσα λένε.
- Αγάπη: οι συνομιλητές επιθυμούν και επιδιώκουν το καλό του συνόλου (εργαζόμενοι, οργανισμός).

Σύμφωνα με τα συμπεράσματα του Husain (2013) στο άρθρο του με τίτλο: «Η αποτελεσματική επικοινωνία προκαλεί επιτυχημένη οργανωσιακή αλλαγή», τα πλεονεκτήματα μιας επιτυχημένης επικοινωνίας σχετίζονται με τις βελτιωμένες προσπάθειες της διεύθυνσης να σχεδιάζει και να εκτελεί στρατηγικές αλλαγών που προκύπτουν. Ειδικότερα, όσο περισσότερες πληροφορίες συγκεντρώνονται, για να μεταβιβαστούν στους εργαζόμενους, τόσο πιο αποτελεσματικό θεωρείται το μήνυμα που θα λάβουν οι παραλήπτες και ανάλογα θα προκύψει η ανάδραση. (Stuart, Sarow & Stuart, 2008, σ. 91).

Η αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας απαιτεί συνεχή ενημέρωση του προσωπικού που αφορά στους οργανωσιακούς στόχους, υπενθυμίζοντας την πολιτική και το όραμα του οργανισμού/επιχείρησης. Ακολούθως, η αποτελεσματικότητα, ενδεχομένως, να κρίνεται και από τη συχνή αξιολόγηση των στάσεων του προσωπικού, για να διαπιστωθεί κατά πόσο οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι από την εργασία και τον οργανισμό, συνολικά. Η σαφήνεια, η συνοχή, η αμεσότητα, η προώθηση και εφαρμογή μεθόδων ή πολιτικών που δίνουν την δυνατότητα στους εργαζόμενους να εκφράσουν την ικανοποίηση ή τη δυσαρέσκειά τους, είναι τεχνικές που αποδεικνύουν την αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας (Cornelissen, 2016, σ. 61).

Η ανατροφοδότηση, η ειλικρίνεια, τα κατάλληλα μέσα επικοινωνίας λαμβάνονται, επίσης, υπόψη, ώστε να δίνεται η απαραίτητη προσοχή από μέρους των παραληπτών των μηνυμάτων. Ένα άλλο στοιχείο αποτελεσματικής επικοινωνίας, θεωρείται, η αλληλοκατανόηση και ο σεβασμός. Τα άτομα που δρουν σ' ένα εργασιακό περιβάλλον, αποδέχονται τη διαφορετικότητα, την κουλτούρα, τη νοοτροπία, τις πεποιθήσεις των συνομιλητών τους, σε όποια ιεραρχική βαθμίδα κι αν ανήκουν, αφού έτσι «χτίζεται» το μέλλον και η επιτυχία του οργανισμού/επιχείρησης (Snadowsky, χ.χ.).

Κατά τον Κανελλόπουλο (1995), για να εξασφαλιστεί η αποτελεσματική επικοινωνία μπορούν να αποδειχθούν χρήσιμες οι παρακάτω μέθοδοι:

(α) Κατάρτιση Οργανογράμματος και που θα καθορίζει τις θέσεις και σχέσεις εξουσίας για πληροφόρηση – ανατροφοδότηση.

(β) Αξιολόγηση επικοινωνίας από όλα τα μέρη του οργανισμού/επιχείρησης, ώστε να εντοπιστούν και να επιλυθούν, άμεσα, τα όποια ζητήματα.

(γ) Οργάνωση τμημάτων και ομάδων που θα διευθύνονται από έναν προϊστάμενο που θα λογοδοτεί καθημερινά στη Διεύθυνση.

(δ) Πληροφόρηση και προσδιορισμός αρμοδιοτήτων για κάθε θέση. Παράλληλα, καθορίζονται και τα κανάλια επικοινωνίας ή άτομα που πρόκειται να λαμβάνουν καθημερινά ενημέρωση.

(ε) Προσπάθεια ηγεσίας για ενθάρρυνση έκφρασης και συζήτησης εργασιακών ζητημάτων των εργαζομένων- καλλιέργεια κουλτούρας εμπιστοσύνης και αποθάρρυνση αυταρχισμού. Αποφυγή ευνοιοκρατίας.

Η αποτελεσματική επικοινωνία παρατηρείται σε οργανισμούς/επιχειρήσεις, όπου τα στελέχη αναγνωρίζουν τις ανάγκες των εργαζομένων για στήριξη, τακτική ενημέρωση, εκτίμηση των προγραμμάτων ανάπτυξης και κατάρτισης. Επιπρόσθετα, οι εργαζόμενοι, εκτιμούν την αξιολόγηση, την επιβράβευση, τις ανταμοιβές και τα κίνητρα που

δημιουργούνται. Όταν, επίσης, προκύπτει η αλληλεπίδραση με τα στελέχη, οι εργαζόμενοι αποκτούν, συνεπώς, μεγαλύτερη εμπιστοσύνη στον ίδιο τον εαυτό τους (Stuart, Sarow & Stuart, 2008, σ. 245).

Από την άλλη, απαραίτητο είναι να αναγνωρίζουν και οι εργαζόμενοι τις ανάγκες της διεύθυνσης ή των στελεχών τους. Έτσι, σε πολλές περιπτώσεις, αποδεικνύεται ότι τα στελέχη, έχουν ανάγκη από ανθρώπους που είναι αφοσιωμένοι και έμπιστοι σ' αυτό που πρεσβεύει το όραμα του οργανισμού/επιχείρησης. Αναμένουν, επίσης, ότι οι εργαζόμενοι ενδέχεται να προχωρήσουν σε ερωτήσεις, για να λάβουν τις απαραίτητες κατευθύνσεις και ανατροφοδοτήσεις. Εκτιμούν περισσότερο τους εργαζόμενους που προσαρμόζονται εύκολα, όσους δέχονται με ευκολία τις προκλήσεις ή εκείνους που νιώθουν αυτοπεποίθηση και εκφράζουν την ικανοποίησή τους, έχοντας τον έλεγχο σε ό,τι τους ανατεθεί (ό. π., σ. 211).

2.5. Ο ρόλος της ηγεσίας στην επικοινωνία με τους εργαζόμενους

Σύμφωνα με τους Roberts, O' Reilly, Bretton & Porter (χ.χ.), η επικοινωνία θεωρείται το μέσο, μέσω του οποίου πραγματοποιούνται οι δραστηριότητες ενός οργανισμού και χρησιμοποιείται, για να δημιουργήσει μια κοινότητα, αυξάνοντας τη δέσμευση και την εμπιστοσύνη, ούτως ώστε να ταυτιστεί ο οργανισμός με τη διοίκηση, κι ακολούθως, με τους εργαζόμενους.

Κατά τον Μπουραντά (2018), η διαχείριση της επικοινωνίας θεωρείται ως η προσεκτική προσπάθεια δημιουργίας-οργάνωσης-πλαισίωσης και μετάδοσης μηνυμάτων σε συγκεκριμένο κοινό. Η επικοινωνία είναι απαραίτητη για να αναπτυχθούν και να διατηρηθούν οι στόχοι του οργανισμού/επιχείρησης. Οι στόχοι αυτοί, θα επιτευχθούν αποτελεσματικά, εξαιτίας της χρήσης των μοντέλων επικοινωνίας.

Ωστόσο, για να φτάσει ένας οργανισμός να διακρίνεται για το εργασιακό του περιβάλλον, είναι απαραίτητο να διαθέτει έναν υποδειγματικό ηγέτη ή μια ομάδα εργαζομένων που επικοινωνούν και αποδίδουν, μεταξύ τους, αποτελεσματικά. Όπως τονίζεται από τον Μπουραντά (2018, σ. 27), η αποτελεσματικότητα, η ανταγωνιστικότητα και η συνεχής ανάπτυξη των οργανισμών/επιχειρήσεων, απαιτεί την άσκηση μιας ικανής ηγεσίας και κατά συνέπεια, μιας επικοινωνίας αποτελεσματικής που καθίσταται, ως σημαντικό εργαλείο για την καλύτερη άσκηση του ηγετικού ρόλου.

Σύμφωνα με την άποψη του Μπουραντά (2018, σ. 35), στις συνθήκες του σύγχρονου εργασιακού περιβάλλοντος που διέπεται από συνεχείς αλλαγές, αβεβαιότητα και έντονο ανταγωνισμό, δεν αρκούν οι παραδοσιακές αντιλήψεις και πρακτικές της διοίκησης. Απαραίτητη προϋπόθεση, αποτελεί, πλέον, η ηγεσία ενός οργανισμού/επιχείρησης και η σχέση της με τον σχεδιασμό μιας ολοκληρωμένης επικοινωνίας.

Μπορεί, λοιπόν, η ηγεσία να ταυτίζεται με την ανώτερη θέση ενός οργανισμού/επιχείρησης, ωστόσο, ικανός ηγέτης, θεωρείται εκείνος που επηρεάζει θετικά τη σκέψη και τη συμπεριφορά των εργαζομένων, οι οποίοι τείνουν να τον ακολουθούν εκούσια και πρόθυμα. Τα μέλη του οργανισμού/επιχείρησης συνεργάζονται μαζί του, εμπνέονται απ' αυτόν και υλοποιούν αποτελεσματικά τους στόχους για τους οποίους έχουν ενημερωθεί, κατά την ανάληψη των καθηκόντων τους (Μπουραντάς, 2018, σ. 290).

Ο ηγέτης είναι δυνατόν να δημιουργήσει μια εργασιακή κουλτούρα και να προωθήσει μεθοδικά και συστηματικά την επικοινωνία και τις αξίες της, που στηρίζονται στην εμπιστοσύνη, τον αλληλοσεβασμό, τη συνεργασία, τη δικαιοσύνη. Ένας αποτελεσματικός ηγέτης δίνει τη δυνατότητα στην ομάδα του οργανισμού που ηγείται να παίρνει πρωτοβουλίες, να ανταλλάζει ιδέες, να καινοτομεί, να πειραματίζεται και να εκφράζεται ελεύθερα. Αν, επιπρόσθετα, είναι έμπιστος, μεταδοτικός, εκπέμπει αυτοπεποίθηση και τηρεί τις δεσμεύσεις του, εφαρμόζοντας την αρχή της δικαιοσύνης, εργαζόμενος σκληρά με την ομάδα του, τότε κερδίζει τον σεβασμό και την αναγνώριση τους (Cornelissen, 2016, σ. 215).

Στην προσπάθειά του να διαμορφώσει ένα επιτυχημένο και αποτελεσματικό εργασιακό περιβάλλον, προτίθεται να μοιραστεί τις γνώσεις του, να αναγνωρίσει τα ταλέντα και τα ενδιαφέροντα των τμημάτων του οργανισμού, δίνοντάς στους εργαζόμενους χώρο και χρόνο για να εξελιχθούν και να πετύχουν τους αντικειμενικούς στόχους του οργανισμού/επιχείρησης. Κατ' αυτόν τον τρόπο, καλλιεργεί την αντίληψη ότι ο οργανισμός και οι άνθρωποι που τον στηρίζουν, δημιουργούν μια ομάδα συνεργατών που πετυχαίνουν ομαδικά και αποτελεσματικά την επικοινωνία (Stuart, Sarow & Stuart, 2008, σ. 209).

Η ικανότητα της επικοινωνίας είναι απαραίτητη για έναν ηγέτη, αφού αποτελεί το συστατικό στοιχείο που θα καθορίσει την πειθώ, την παρακίνηση, την έμπνευση και την καλλιέργεια ευνοϊκού και συνεργατικού κλίματος σε κάθε οργανισμό/επιχείρηση. Η απλότητα, η ακρίβεια, η ειλικρίνεια, η δέσμευσή του, θεωρούνται ως επιμέρους ικανότητες που αφορούν στην αποτελεσματική επικοινωνία που προωθεί και εφαρμόζει (Μπουραντάς, 2018, σ. 36-37).

Η επικοινωνία με σκοπό την πειθώ στηρίζεται, κατά τον Αριστοτέλη, στο ήθος, τον λόγο και το πάθος. Οι ηγέτες, αντλούν πληροφορίες, μέσω της γραπτής και προφορικής επικοινωνίας, σχεδιάζουν, ελέγχουν, βελτιώνουν και εξασφαλίζουν τον συντονισμό των δραστηριοτήτων στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού/επιχείρησης.

Η ηγεσία επιβάλλεται να στοχεύει στο επικοινωνιακό ύφος και την εργασιακή κουλτούρα. Η ηγεσία, σε αντίθεση με τη διεύθυνση, θέτει την κατεύθυνση του οργανισμού/επιχείρησης. Παράγει τις αλλαγές, κινητοποιεί τα στελέχη και τους εργαζόμενους, ούτως ώστε να κατακτήσουν τους επιδιωκόμενους στόχους (Stuart, Sarow & Stuart, 2008, σ.245).

Παράγοντες και πρακτικές που παρακινούν και κινητοποιούν τους περισσότερους εργαζόμενους είναι το αίσθημα της επιτυχίας, καθώς, όταν το άτομο θεωρεί πως μέσω της προσπάθειας που πραγματοποιεί, κατακτήσει έναν στόχο, τότε, η πρόκληση και εσωτερική ώθηση, σημαίνει την επιτυχία του. Τα ισχυρά κίνητρα, λοιπόν, επιτυγχάνουν σε μεγάλο βαθμό την ικανοποίηση των εργαζομένων. Έπειτα, η θετική ανατροφοδότηση και αναγνώριση προς τους εργαζομένους, η δημιουργικότητα και το ενδιαφέρον που νιώθει το άτομο για την εργασία του, ικανοποιούν την ανάγκη του για αυτοεκτίμηση, ενώ η ελευθερία και αυτονομία τους δίνει τη δυνατότητα συνεχούς εξέλιξης (Μπουραντάς, 2018, σ. 265).

2.6. Η τεχνολογία, τα νέα μέσα επικοινωνίας και η επίτευξη-αξιολόγηση μιας αποτελεσματικής επικοινωνίας

Η ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας, έχει διευρύνει σε μεγάλο βαθμό τους τρόπους επικοινωνίας των εργαζομένων, είτε ακολουθείται η οριζόντια, είτε η κάθετη μορφή της επικοινωνίας. Η τεχνολογία προσφέρει, σήμερα, ποικίλα εργαλεία για να μεταφερθούν ταχύτερα τα μηνύματα στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού/επιχείρησης.

Πέρα όμως από την κάθετη και οριζόντια επικοινωνία, οι σύγχρονοι οργανισμοί/επιχειρήσεις, άρχισαν να χρησιμοποιούν άλλα μέσα επικοινωνίας, προκειμένου να εκμεταλλευτούν τη δημιουργική δυναμική και ενέργεια των εργαζομένων τους, σε μια προσπάθεια να αντικαταστήσουν τη μονόδρομη επικοινωνία και να ενισχύσουν τη δικτύωση ανάμεσα στα ενδιαφερόμενα μέρη.

Δεδομένης της σπουδαιότητας των οργανωσιακών αλλαγών, ηγεσία και στελέχη, καλούνται να χρησιμοποιήσουν την επικοινωνία για να βοηθήσουν τους εργαζόμενους να κατανοήσουν και να εφαρμόσουν την αλλαγή. Ωστόσο, για να καταστεί αυτό εφικτό και τελεσφόρο, τα διευθυντικά στελέχη, σε συνεργασία με τους προϊστάμενους κάθε τμήματος, οφείλουν να αναλογιστούν τον τρόπο επικοινωνίας για να κερδίσουν, στη συνέχεια, την υποστήριξη των εργαζομένων τους (Cornelissen, 2016, σ. 291).

Ένα ολοκληρωμένο πρόγραμμα επικοινωνίας στον εργασιακό χώρο, αποβλέπει στη μείωση της γραφειοκρατίας, στην αποφυγή των επαναλήψεων και των παραπλανητικών πληροφοριών. Το εργασιακό περιβάλλον απαιτεί άμεσες, ακριβείς και έγκαιρες

πληροφορίες (Snadowsky, χ.χ.). Η γνησιότητα, δηλαδή, η αληθινή και ένθερμη αφοσίωση σε μια σαφή και δομημένη ιδέα, αποτελεί βασικό χαρακτηριστικό της αποτελεσματικής επικοινωνίας σ' έναν οργανισμό/επιχείρηση.

Για την ανάπτυξη των μηνυμάτων που αφορούν στους εργαζόμενους, προνοείται η επιλογή του κατάλληλου μέσου επικοινωνίας και είναι, επίσης, σημαντικό, να λαμβάνονται υπόψη οι ανάγκες, η κουλτούρα και η παιδεία του κάθε αποδέκτη που μπορεί να προσεγγίζει με διαφορετικό τρόπο τα προβλήματα ή τις λύσεις που προκύπτουν εντός του εργασιακού χώρου (Cornelissen, 2016, σ. 208-209).

Η ανοικτή επικοινωνία, αποτελεί, αναμφίβολα, κλειδί για τη συμμετοχή των εργαζομένων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Αυτό συμβαίνει, γιατί σ' ένα «ανοικτό κλίμα» επικοινωνίας, οι εργαζόμενοι, γνωρίζουν ότι οι πληροφορίες, σε σχέση με την ελεύθερη έκφραση εισηγήσεων ή δυσαρέσκειάς τους, θα εκτιμηθούν και θα καταστούν αποτελεσματικές. Μια ικανή ομάδα, χρειάζεται έναν ηγέτη/προϊστάμενο-αξιωματούχο που ξέρει να επικοινωνεί αποτελεσματικά, χρησιμοποιώντας καινοτομικά εργαλεία, ενθαρρύνοντας και δίνοντας τις ευκαιρίες να εισακουστούν ελεύθερα οι γνώμες όλων των εργαζομένων που βρίσκονται στη σφαίρα επιρροής του, διατηρώντας ταυτοχρόνως, την έμπνευση και εμπιστοσύνη τους (Stuart, Sarow & Stuart, 2008, σ. 255).

Η εξέλιξη της επιστήμης της πληροφορικής έχει διευκολύνει σε μεγάλο βαθμό την παραγωγή, τη διανομή και την ανταλλαγή μηνυμάτων. Έτσι, ηγεσία και προϊστάμενοι, προκειμένου να επικοινωνήσουν με τους υφιστάμενούς τους, είτε βρίσκονται στις ίδιες εγκαταστάσεις, είτε διασκορπισμένοι στο εξωτερικό, χρησιμοποιούν τους δύο πιο διαδεδομένους τρόπους επικοινωνίας: εσωτερικά ενημερωτικά δελτία και εσωτερικούς δικτυακούς τόπους.

Η παραγωγή ενός εσωτερικού ενημερωτικού δελτίου είναι πολύ απλή, αφού πλέον χρησιμοποιούνται λειτουργικά προγράμματα λογισμικών. Κρίνεται σκόπιμο να περιέχουν νόημα, παρέχοντας σοβαρές πληροφορίες για τους βραχυπρόθεσμους στόχους του οργανισμού, τα κίνητρα και φέρνοντας τους ανθρώπους πιο κοντά στα προβλήματα και τις ανησυχίες της διοίκησης.

Οι εσωτερικοί δικτυακοί τόποι (ψηφιακές πλατφόρμες και άλλα εργαλεία δικτύωσης για συζήτηση και διάλογο) μπορούν, επίσης, να λειτουργήσουν ως σημαντικός σύνδεσμος ανάμεσα στη διοίκηση και τους εργαζομένους, αφού τους βοηθούν στο να απαντήσουν άμεσα στις ανάγκες τους και να περιοριστούν οι όποιες παρανοήσεις, εντάσσοντας έτσι τους ανθρώπους στο σύνολο του οργανισμού (Cornelissen, 2016, σ. 218-220).

Η αποτελεσματική επικοινωνία θεωρείται τόσο περίπλοκη, όσο το πολυεθνικό μίγμα των λαών και των πρακτικών που συνθέτουν τη σημερινή παγκόσμια αγορά. Για να χαρακτηριστεί, επομένως, η επικοινωνία ως αποτελεσματική, είναι απαραίτητο να χρησιμοποιείται στρατηγικά, για να πετυχαίνει μετρήσιμα αποτελέσματα. Οι σύγχρονοι οργανισμοί/επιχειρήσεις, καλούνται να αξιολογήσουν την επικοινωνιακή πολιτική που ακολουθούν, είτε μέσω της ποιοτικής, είτε μέσω της ποσοτικής έρευνας, ώστε να αναγνωριστούν ζητήματα που απασχολούν τους εργαζόμενους και αφορούν σε βελτιώσεις ή στην εφαρμογή νέων πολιτικών ή διαδικασιών, λαμβάνοντας υπόψη τους στόχους, τις αξίες, τις ανάγκες ή τις απαιτήσεις των ενδιαφερόμενων μερών (Stuart, Sarow & Stuart, 2008, σ. 274).

Κεφάλαιο 3

Μεθοδολογία Έρευνας

3.1. Διαδικασία διεξαγωγής έρευνας

Για τη διεξαγωγή μιας έρευνας μπορούν να χρησιμοποιηθούν διάφορες μέθοδοι. Οι έρευνες πραγματοποιούνται με σκοπό τον εντοπισμό μιας προσέγγισης και των στοιχείων εκείνων που θα δώσουν απαντήσεις σε ερευνητικά ερωτήματα. Ο κατάλληλος σχεδιασμός μιας έρευνας, μπορεί να συλλέξει και να διασφαλίσει ακριβείς πληροφορίες για το πρόβλημα που διερευνάται.

Η παρούσα έρευνα εκπονήθηκε στο πλαίσιο της εκπόνησης της Μεταπτυχιακής μου Διατριβής στη Διοίκηση Επιχειρήσεων, με θέμα: «Η Σημασία της Επικοινωνίας στην Αποτελεσματική Οργάνωση και Διοίκηση», με στόχο την κατανόηση της έννοιας της επιχειρησιακής επικοινωνίας και τον σημαίνοντα ρόλο της ηγεσίας και διοίκησης σε κάθε οργανισμό/επιχείρηση που καταδεικνύει την επικοινωνία ως τη σημαντικότερη ευκαιρία για ανατροφοδότηση, ανάπτυξη και καινοτομία στο σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον. Εφόσον, προηγήθηκε η συλλογή στοιχείων και πληροφοριών δευτερογενούς έρευνας, ως βιβλιογραφική ανασκόπηση, τόσο από επιστημονική βιβλιογραφία, όσο και αρθρογραφία, κρίθηκε σκόπιμη η περαιτέρω διερεύνηση του θέματος, στηριζόμενη στην πρωτογενή έρευνα, σε τοπικούς δημόσιους και ιδιωτικούς οργανισμούς.

Τα βασικά ερωτήματα που θα απαντηθούν μέσα απ' αυτή την έρευνα είναι τα εξής:

1. Σε ποιο βαθμό τα στελέχη μιας ιδιωτικής επιχείρησης και η διοίκηση ενός δημόσιου οργανισμού, εκτιμούν, επιδιώκουν, προωθούν και εφαρμόζουν τις μορφές της αποτελεσματικής επικοινωνίας;
2. Πώς αξιολογούν την αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας και το βαθμό συμμετοχής των εργαζομένων σ' αυτήν οι οργανισμοί του ιδιωτικού και δημόσιου τομέα;
3. Πώς η σχέση ηγεσίας και εργαζομένων, στον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα, επηρεάζει την αποτελεσματική επικοινωνία, τόσο στο εσωτερικό, όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον;

Για τη συλλογή των δεδομένων, χρησιμοποιήθηκε η ποσοτική έρευνα, η οποία, εφόσον διεξαχθεί σωστά, μπορεί να παρέχει ακριβείς πληροφορίες. Η ποσοτική έρευνα χρησιμοποιείται για να μετρήσει τον αντίκτυπο της επικοινωνίας στην αποτελεσματική οργάνωση και διοίκηση. Μπορεί να διεξαχθεί με δημοσκοπήσεις ή ερωτηματολόγια που συμπληρώνονται, είτε πρόσωπο με πρόσωπο, είτε μέσω διαδικτύου και ηλεκτρονικά. Πρόκειται για μια από τις πιο διαδεδομένες τεχνικές συλλογής δεδομένων.

Το εργαλείο συλλογής δεδομένων της παρούσας έρευνας, είναι το ερωτηματολόγιο που διανεμήθηκε στους ερωτηθέντες μέσω ηλεκτρονικής αλληλογραφίας και καταρτίστηκε με τέτοιο τρόπο, ώστε οι ερωτηθέντες να μπορούν να απαντούν με ταχύτητα, δίνοντας σαφείς και ακριβείς απαντήσεις.

Το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο, αποτελείται από δύο μέρη. Καθένα απ' αυτά, περιλαμβάνει, είτε δημογραφικές ερωτήσεις, είτε ερωτήσεις που αφορούν στη συμπεριφορά των ερωτηθέντων-κριτήρια αξιολόγησης, αντίστοιχα.

Οι ερωτήσεις συμπεριφοράς των ερωτηθέντων, στο δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου, στηρίζονται στην κλίμακα Likert, όπου, οι ερωτώμενοι, καλούνται ν' απαντήσουν, συμφωνώντας ή διαφωνώντας, βάσει μιας διαβαθμισμένης κλίμακας από το 1 μέχρι το 5. Ειδικότερα, το 1 αντιστοιχεί στο «διαφωνώ απόλυτα», το 2 στο «διαφωνώ», το 3 στο «ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ», το 4 στο «συμφωνώ» και το 5 στο «συμφωνώ απόλυτα».

3.2 Δείγμα και δεδομένα έρευνας

Το δείγμα που χρησιμοποιήθηκε στην παρούσα έρευνα, αφορά σε άτομα που εργάζονται στο δημόσιο και ιδιωτικό τομέα της κυπριακής κοινωνίας. Το ερωτηματολόγιο διανεμήθηκε σε άτομα του οικογενειακού, επαγγελματικού και φιλικού περιβάλλοντος που προέρχονται από διαφορετικές επιχειρήσεις, καθώς, στόχος της παρούσας, είναι να απευθυνθεί σε, όσο το δυνατόν, μεγαλύτερο εύρος υπαλλήλων, προϊστάμενων και στελεχών, ενώ παράλληλα, έγινε μεγάλη προσπάθεια στο να διανεμηθούν και να συλλεχθούν, όσο το δυνατόν, περισσότερα ερωτηματολόγια. Στάλθηκαν, περίπου 109 ερωτηματολόγια, σε άνδρες και γυναίκες, διαφόρων ηλικιών, ανεξαρτήτως θέσης ιεραρχίας του οργανισμού/επιχείρησης δημόσιου ή ιδιωτικού συμφέροντος. Από τα 109 ερωτηματολόγια, επεστράφησαν συμπληρωμένα 100.

Αξίζει να σημειωθεί πως υπάρχει η δυνατότητα περαιτέρω έρευνας για το θέμα που αναλύεται στην παρούσα έρευνα, καθώς το δείγμα δεν μπορεί, σε καμία περίπτωση, να αποτελέσει τη γενική συμπεριφορά των εργαζομένων της κυπριακής κοινωνίας, αλλά καταδεικνύει εύλογα συμπεράσματα που απαντούν στα ερευνητικά ερωτήματα που τέθηκαν στο πρώτο κεφάλαιο.

3.3 Στατιστικές Τεχνικές

Μετά την επιστροφή των - πλήρως - συμπληρωμένων ερωτηματολογίων, ακολούθησε η επεξεργασία των δεδομένων που συλλέχθηκαν. Για την ανάλυση των στοιχείων, χρησιμοποιήθηκαν τα εργαλεία του προγράμματος της Microsoft Excel, όπως και του SPSS.

Τα αποτελέσματα που συλλέχθηκαν, παρουσιάζονται στο επόμενο κεφάλαιο. Αρχικά, κωδικοποιήθηκαν, έπειτα μεταφέρθηκαν στο πρόγραμμα SPSS, ώστε να δημιουργηθούν γραφήματα, συνοδευόμενα από μικρής έκτασης παρατηρήσεις για διευκόλυνση της παρουσίασης. Για την εξαγωγή των αποτελεσμάτων, υιοθετήθηκε η απλή περιγραφική στατιστική ανάλυση με τη χρήση ποσοστών, μέσων όρων και τυπικών αποκλίσεων.

Κεφάλαιο 4

Αποτελέσματα

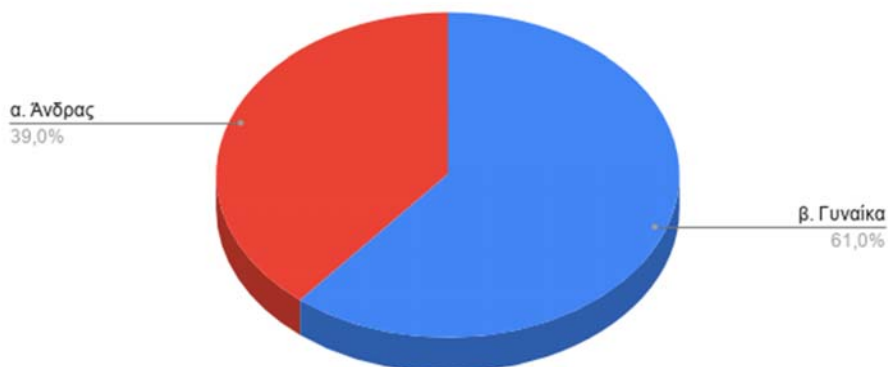
4.1. Παράθεση αποτελεσμάτων έρευνας

4.1.1. Δημογραφικά στοιχεία

Στο πρώτο μέρος της παρουσίασης των αποτελεσμάτων, φαίνεται η δημογραφική εικόνα των ερωτηθέντων για τον σκοπό της έρευνας.

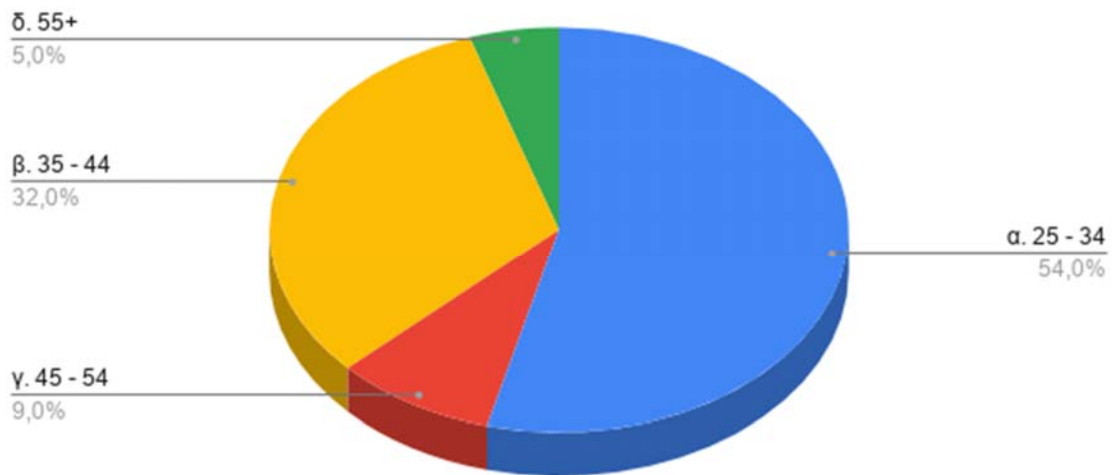
1. Φύλο

Το ερωτηματολόγιο απαντήθηκε από 100 άτομα, εκ των οποίων, 61 ήταν γυναίκες (ποσοστό 61%) και 39 άνδρες (ποσοστό 39%).



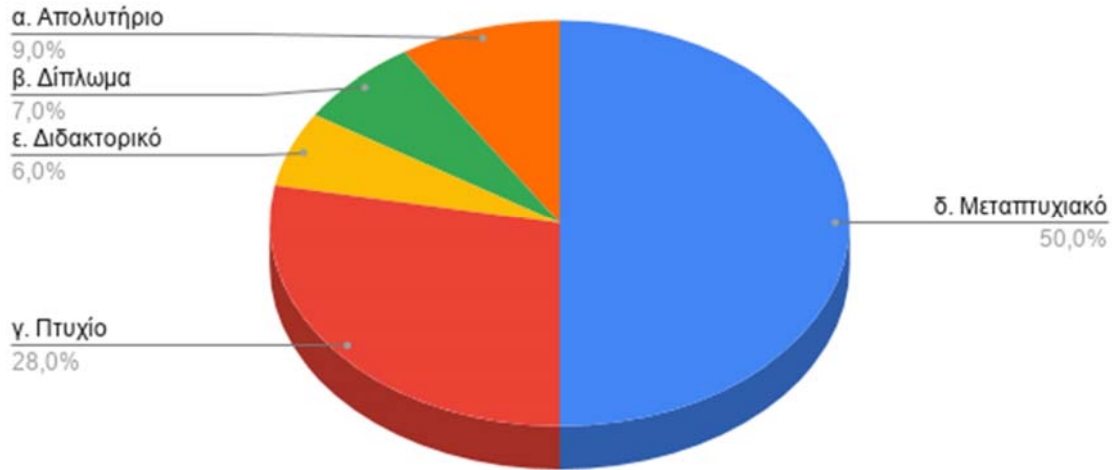
2. Ηλικία

Στο δεύτερο ερώτημα των δημογραφικών στοιχείων παρατηρείται ότι οι περισσότεροι από τους μισούς ερωτηθέντες, εμπίπτουν στην ηλικιακή ομάδα 25-34, με ποσοστό 54%, ενώ ακολουθούν οι ηλικίες 35-44 και 45-54, με ποσοστό 32% και 9% αντίστοιχα. Το μικρότερο ποσοστό αφορά στους εργαζόμενους με ηλικία 55+ (ποσοστό της τάξεως του 5%).



Ηλικιακή Ομάδα	Συχνότητα	Ποσοστό
25-34	54	54%
35-44	32	32%
45-54	9	9%
55+	5	5%
Σύνολο	100	100%

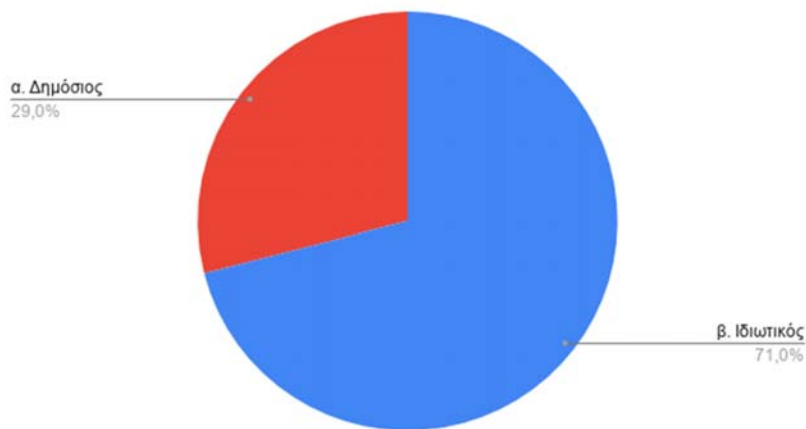
3. Μορφωτικό Επίπεδο



Μορφωτικό Επίπεδο	Συχνότητα	Ποσοστό
Απολυτήριο Λυκείου ή Τεχνικής Σχολής	9	9%
Δίπλωμα	7	7%
Πτυχίο	28	28%
Μεταπτυχιακό	50	50%
Διδακτορικό	6	6%
Σύνολο	100	100%

Από την ανάλυση του πιο πάνω πίνακα προκύπτει ότι οι εργαζόμενοι στην πλειονότητά τους κατέχουν μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών, γεγονός που καταδεικνύει την ανάγκη των οργανισμών/επιχειρήσεων για στελέχωση με εξειδικευμένο προσωπικό, με ποσοστό που αγγίζει το 50%. Άξιο αναφοράς, ωστόσο, είναι και το ποσοστό 6% που εμπίπτει στην κατηγορία εργαζομένων με διδακτορικό τίτλο σπουδών.

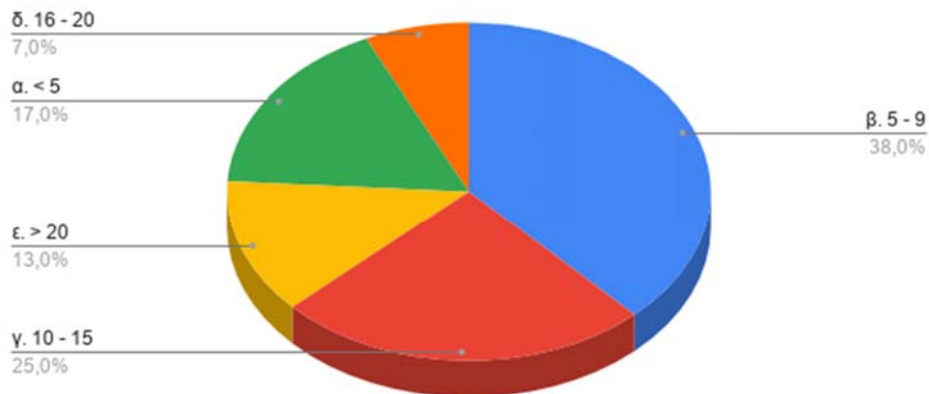
4 Οργανισμός απασχόλησης



Οργανισμός Απασχόλησης	Συχνότητα	Ποσοστό
Δημόσιος	29	29%
Ιδιωτικός	71	71%
Σύνολο	100	100%

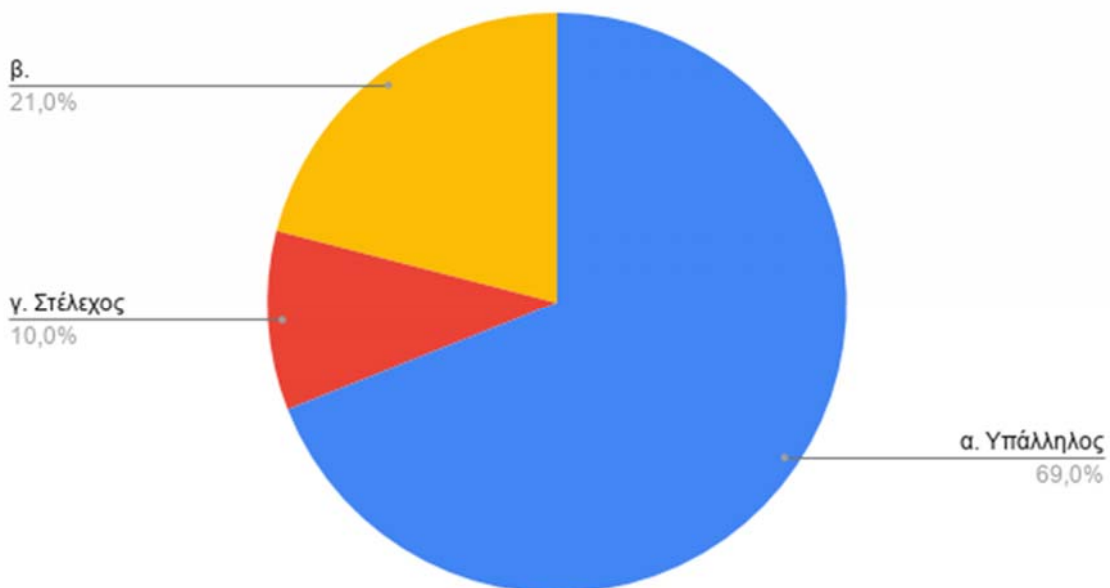
5 Έτη Απασχόλησης

Έτη απασχόλησης	Συχνότητα	Ποσοστό
< 5 έτη	17	17%
5 - 9 έτη	38	38%
10 - 15 έτη	25	25%
16 - 20 έτη	7	7%
>20	13	13%
Σύνολο	100	100%



Από το δείγμα της παρούσας έρευνας, προκύπτει πως πάνω από 50% των εργαζομένων έχουν υπηρεσία μεταξύ 5-15 έτη, ενώ μόλις το 13% των ερωτηθέντων έχει προϋπηρεσία άνω των 20 ετών. Ένα ποσοστό της τάξεως του 17% εργάζεται λιγότερο από 5 χρόνια, γεγονός που καταδεικνύει τις μειωμένες προσλήψεις των τελευταίων ετών, λόγω της οικονομικής ύφεσης. Ελάχιστοι, ωστόσο, αποδεικνύεται ότι έχουν προϋπηρεσία 16-20 έτη.

6 Θέση Ιεραρχίας



Στο πιο πάνω γράφημα διαφαίνεται ότι από το δείγμα της έρευνας, μόνο 10 άτομα είναι στελέχη οργανισμών/επιχειρήσεων, ενώ 21% κατέχουν μια ανώτερη θέση στην ιεραρχία, ως προϊστάμενοι ή αξιωματούχοι. Έπειτα, η πλειοψηφία των ερωτηθέντων αποτελείται από υπαλλήλους (69 άτομα).

4.1.2. Κριτήρια Αξιολόγησης

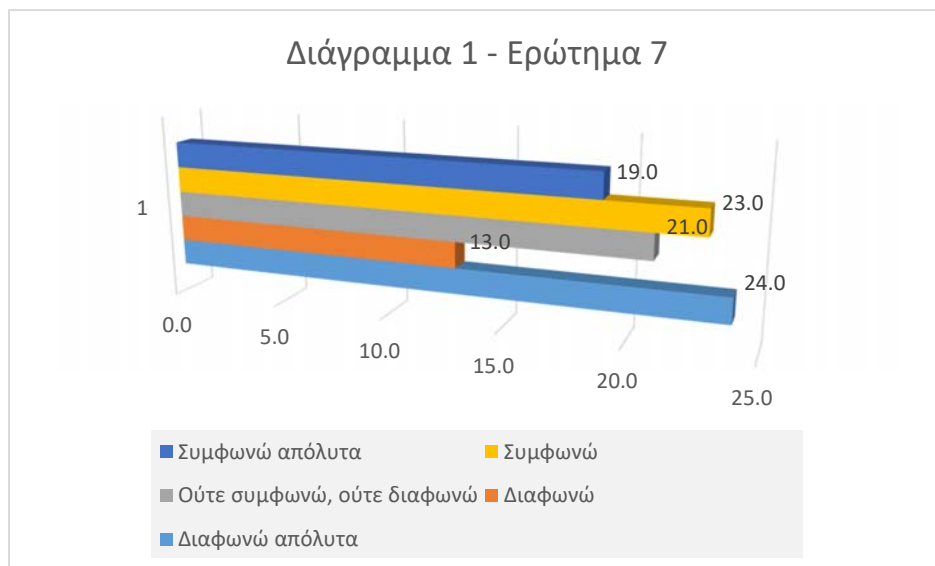
Στο δεύτερο μέρος, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα των κριτηρίων αξιολόγησης με βάση τις ερωτήσεις που αφορούν στο ερωτηματολόγιο που έχει διανεμηθεί στους ερωτηθέντες – εργαζόμενους στο δημόσιο και ιδιωτικό τομέα απασχόλησης.

7. Υπάρχει συγκεκριμένο τμήμα του οργανισμού/επιχείρησης, όπου εργάζεστε, το οποίο έχει την αρμοδιότητα για τον σχεδιασμό, εφαρμογή και αξιολόγηση της επικοινωνίας στο εργασιακό περιβάλλον.

Οι απαντήσεις των ερωτηθέντων στη δήλωση 7, κρίνονται ως αντιφατικές, καθώς το 42%, συμφωνεί (δηλώσεις συμφωνώ, συμφωνώ απόλυτα), ενώ το 37% διαφωνεί με την παραπάνω δήλωση (δηλώσεις διαφωνώ, διαφωνώ απόλυτα). Αν ληφθεί υπόψη το γεγονός ότι το 21% των ερωτηθέντων, δηλώνει ουδέτερο, ως προς τη συγκεκριμένη δήλωση (δήλωση ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ), θα μπορούσε να λεχθεί πως είναι ιδιαίτερα αποθαρρυντικό να παρατηρείται, εν μέρει, αυτή η στάση στους σύγχρονους οργανισμούς/επιχειρήσεις που διέπουν την κυπριακή κοινωνία, ότι δηλαδή δεν υπάρχει συγκεκριμένο τμήμα που έχει την αρμοδιότητα σχεδιασμού, εφαρμογής και αξιολόγησης της επικοινωνίας.

Από την άλλη, παρατηρείται ότι οι απόψεις του ποσοστού 42% των εργαζομένων, συνάδουν με τις αναφορές που εντοπίστηκαν στη βιβλιογραφία, σχετικά με το γεγονός ότι, πλέον, αρκετοί σύγχρονοι οργανισμοί, έχουν αντιληφθεί την ανάγκη να επικοινωνούν με τα ενδιαφερόμενα μέρη τους. Από τα συνολικά, ωστόσο, αποτελέσματα της παραπάνω δήλωσης, διαπιστώνεται ότι μια τέτοια πολιτική, δεν εφαρμόζεται απ' όλους τους τοπικούς οργανισμούς προς επίτευξη της αποτελεσματικής επικοινωνίας (Cornellisen, σ. 61).

Ερώτημα 7	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα	Μ.Ο.	Τ.Α.
Συχνότητα	24	13	21	23	19		
Ποσοστό (%)	24%	13%	21%	23%	19%	3	1,45

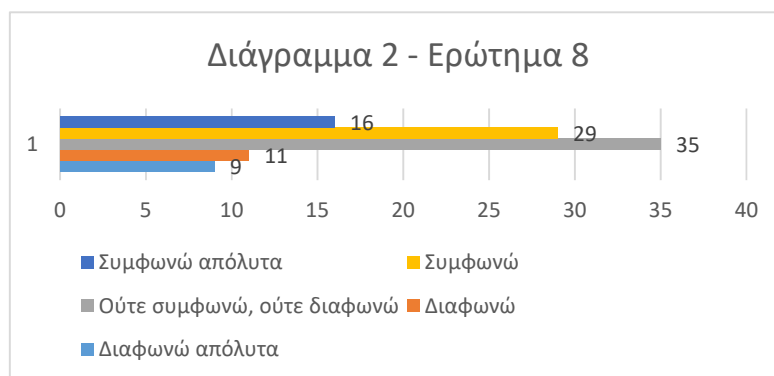


8.Νιώθετε ότι ο οργανισμός/επιχείρηση, όπου εργάζεστε, ενδιαφέρεται για σας.

Στη δήλωση που αφορά στην άποψη των ερωτηθέντων για το ενδιαφέρον που πιθανότητα εκδηλώνει ο οργανισμός/επιχείρηση, σε σχέση με αυτούς, διαφαίνεται ότι το ποσοστό 45% συμφωνεί με τη δήλωση (δηλώσεις συμφωνώ, συμφωνώ απόλυτα), ενώ ένα ποσοστό της τάξεως του 20%, διαφωνεί (δηλώσεις διαφωνώ, διαφωνώ απόλυτα) και ένα ποσοστό 35%, παραμένει ουδέτερο, αφού ούτε συμφωνεί, ούτε διαφωνεί με την παραπάνω άποψη.

Στη βιβλιογραφία, κατά τον Cornilissen (2016, σ. 207), υπογραμμίζεται πάντως, η ανάγκη και επιθυμία των εργαζομένων για ελεύθερη έκφραση και ανταλλαγή ιδεών με τους ανωτέρους τους.

Ερώτημα 8	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα	M.O.	T.A.
Συχνότητα	9	11	35	29	16	3,32	1,45



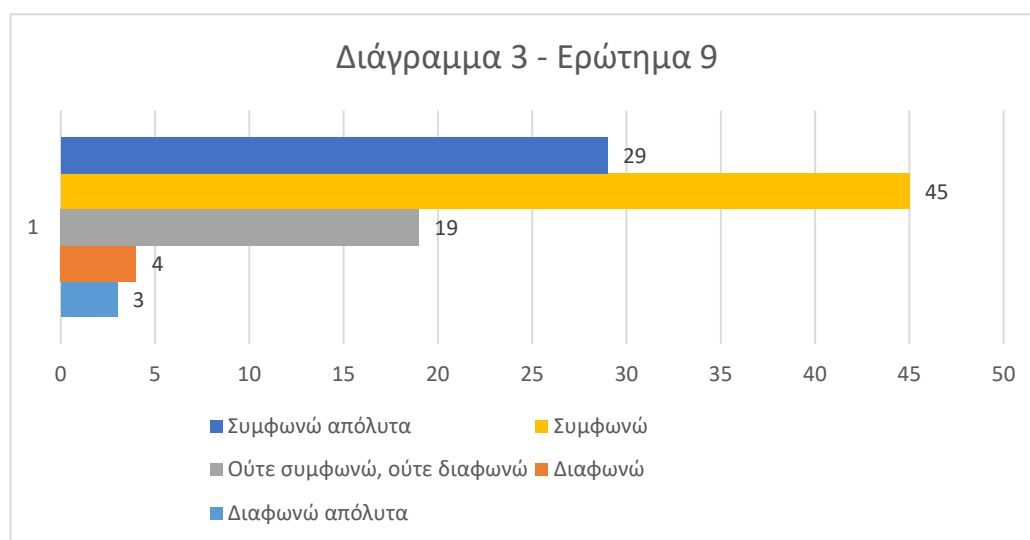
Ωστόσο, τα πιο πάνω αποτελέσματα δημιουργούν ιδιαίτερο ενδιαφέρον για την επόμενη ερώτηση, όπου οι ερωτηθέντες, καλούνται να δηλώσουν, κατά πόσο νιώθουν ότι αποτελούν «λειτουργικά μέρη» του οργανισμού/επιχείρησης, όπου εργάζονται.

9. Νιώθετε λειτουργικό μέρος του οργανισμού/επιχείρησης, όπου εργάζεστε.

Τα αποτελέσματα της ερώτησης 9, αποδεικνύουν ότι οι εργαζόμενοι, στην πλειοψηφία τους, αισθάνονται «λειτουργικά μέρη» του οργανισμού/επιχείρησης, όπου εργάζονται, με ποσοστό που ξεπερνά το 70% του συνολικού δείγματος, δηλώνοντας ότι συμφωνεί (δηλώσεις συμφωνώ, συμφωνώ απόλυτα) και με μέσο όρο να φτάνει το 3,93.

Με βάση, λοιπόν, τα ποσοστά που συγκεντρώθηκαν και σε συνδυασμό με τα ευρήματα της βιβλιογραφικής ανασκόπησης, καθίσταται σαφές ότι η ολοκληρωμένη εσωτερική επικοινωνία, βοηθά τους εργαζόμενους να νιώσουν «σημαντικοί» και «λειτουργικά μέρη», προωθώντας, κατ' αυτόν τον τρόπο, την οργανωσιακή κουλτούρα που απαιτείται σ' ένα σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον (Stuart, σ. 180).

Ερώτημα 9	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα	M.O.	T.A.
Συχνότητα	3	4	19	45	29		
Ποσοστό (%)	3%	4%	19%	45%	29%	3,93	0,95



10. Θεωρείτε ότι η επικοινωνία επηρεάζει τις ανθρώπινες σχέσεις στον οργανισμό/επιχείρηση, όπου εργάζεστε.

11. Στον οργανισμό/επιχείρηση, όπου εργάζεστε, η επικοινωνία, αποτελεί κίνητρο για την αποδοτικότητά σας.

Οι ερωτήσεις 10-11 διερευνούν τις απόψεις των εργαζομένων για το, αν η επικοινωνία επηρεάζει τις σχέσεις των εργαζομένων και για το, αν αυτή, αποτελεί κίνητρο για την αποδοτικότητά τους. Κατά την πλειοψηφία τους, οι εργαζόμενοι, συμφωνούν και με τις δύο δηλώσεις (δηλώσεις συμφωνώ, συμφωνώ απόλυτα), γεγονός που κρίνεται λογικό, καθώς, βάσει των βιβλιογραφικών πηγών, οι εργαζόμενοι, είναι σε θέση ν' ανταλλάζουν πληροφορίες και να δημιουργούν σχέσεις με νόημα αξιών, ούτως ώστε να αντιμετωπιστούν ευκολότερα τα ζητήματα που αφορούν στους ίδιους αλλά και συνολικά στο εργασιακό τους περιβάλλον, όπου αναλώνουν μέχρι και το ένα δεύτερο της ημερήσιας ζωής τους. Συγχρόνως, συνεργάζονται, για να επιτευχθεί η αποτελεσματικότητα και η ευημερία του οργανισμού/επιχείρησης συνολικά (Husain, 2013).

Επιπρόσθετα, οι αναφορές που εντοπίστηκαν στη βιβλιογραφία, αποτελούν απόδειξη πως σ' ένα ευνοϊκό περιβάλλον, δημιουργούνται, καλές διαπροσωπικές σχέσεις και περιορίζονται σε μεγάλο βαθμό οι συγκρούσεις. Το όφελος, τόσο της αποτελεσματικής επικοινωνίας, όσο και το αποτέλεσμα που, ενδεχομένως, προσδοκούν οι εργαζόμενοι, δύναται, συνεπώς, να λειτουργήσει και ως κίνητρο. Επομένως, θα μπορούσε να λεχθεί ότι οι συμπεριφορές των ατόμων στηρίζονται, όπως αναφέρεται στις βιβλιογραφικές πηγές, κατά βάση, στην τήρηση ενός συστήματος αξιών που οργανώνεται μέσα από τους στόχους της διεύθυνσης και της ηγεσίας (Γιαννουλέας, σ. 91).

	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα	M.O.	T.A.
Ερώτημα 10	2%	0%	3%	22%	73%	4,64	0,73
Ερώτημα 11	0%	3%	12%	29%	56%	4,38	0,81

12. Στον οργανισμό/επιχείρηση, όπου εργάζεστε, η επικοινωνία, αποτελεί κίνητρο για την ευημερία του οργανισμού.

Τα αποτελέσματα για τη ερώτηση 12 καταδεικνύουν ότι η επικοινωνία αποτελεί κίνητρο για την ευημερία του οργανισμού/επιχείρησης, αφού η πλειοψηφία των ερωτηθέντων (85%), συμφωνεί με τη δήλωση (δηλώσεις συμφωνώ, συμφωνώ απόλυτα). Επιπλέον, ο μέσος όρος απαντήσεων ξεπερνά το 4, οπότε διαφαίνεται και πάλι η τάση των ερωτηθέντων προς τη συμφωνία της παραπάνω δήλωσης.

Το αποτέλεσμα της δήλωσης, συνάδει με τη βιβλιογραφική ανασκόπηση, όπου τονίζεται, η δυναμική της επικοινωνίας, ως το εργαλείο εκείνο που συμβάλλει, συνολικά, στην εύρυθμη λειτουργία ενός οργανισμού/επιχείρησης (Kambourga-Nifli) και επίσης, μέσω μιας ολοκληρωμένης και αποτελεσματικής επικοινωνίας, κερδίζεται η εμπιστοσύνη των υπαλλήλων από μέρους των στελεχών και της διεύθυνσης, ώστε οι πρώτοι να κινητοποιούνται και να εργάζονται εποικοδομητικά και συμμετοχικά για την αποτελεσματικότητα του οργανισμού/επιχείρησης.

Ερώτημα 12	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα	M.O.	T.A.
Ποσοστό (%)	0%	4%	11%	34%	51%	4,32	0,83

13. Τα στελέχη του οργανισμού/επιχείρησης, όπου εργάζεστε, κατανοούν τα προβλήματα των εργαζομένων και εφαρμόζουν πρακτικές για την επίλυσή τους.

Στο ερώτημα που αφορά την κατανόηση των προβλημάτων των εργαζομένων από τα στελέχη του οργανισμού επιχείρησης, όπως και την εφαρμογή πρακτικών για επίλυσή τους, με βάση τις απόψεις των ερωτηθέντων, διαφαίνεται ότι, στους οργανισμούς/επιχειρήσεις της κυπριακής κοινωνίας, δεν παρατηρείται συμφωνία που αφορά στην κατανόηση των προβλημάτων των εργαζομένων, και ακολούθως, η όποια εφαρμογή πρακτικών επίλυσής τους, στερείται, ενδεχομένως, αποτελεσματικότητας, αφού το 32% δηλώνει τη διαφωνία του (δηλώσεις διαφωνώ, διαφωνώ απόλυτα), το 38% παραμένει ουδέτερο (δήλωση ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ), με εξαίρεση ένα ποσοστό του 30% να απαντά καταφατικά (δηλώσεις συμφωνώ, συμφωνώ απόλυτα).

Ωστόσο, όσον αφορά στην εφαρμογή πρακτικών επίλυσης των προβλημάτων, στη βιβλιογραφία, εντοπίστηκε ότι η διεύθυνση, έχει καθήκον να πληροφορεί για τις προοπτικές του οργανισμού/επιχείρησης, όπως επίσης, και να παρέχει ιδέες για βελτίωση ή να κοινοποιεί, ανά τακτά χρονικά διαστήματα, τις αλλαγές που πρόκειται να επιδιωχθούν, προκειμένου και οι εργαζόμενοι να δράσουν αναλόγως, να εκφράσουν τη συμφωνία ή τη διαφωνία τους ή/και να δημιουργήσουν, έπειτα, μια σχέση εμπιστοσύνης με τον οργανισμό απασχόλησής τους, ταυτιζόμενοι με τις αξίες του εργασιακού τους περιβάλλοντος.

Στις βιβλιογραφικές πηγές, αναφέρεται, επίσης, πως για να συμβάλει η αποτελεσματική επικοινωνία στην επιτυχία και αποδοτικότητα του οργανισμού, απαιτούνται οι γνώσεις, τόσο της θεωρίας, όσο και της εφαρμογής αυτής. Επομένως, για τους οργανισμούς/επιχειρήσεις της τοπικής κοινωνίας, οι παραπάνω δηλώσεις κρίνονται ως αντιφατικές με τις αναφορές της βιβλιογραφίας, αποδεικνύοντας ότι οι τοπικοί οργανισμοί/επιχειρήσεις, έχουν ακόμα να διανύσουν δρόμο για την εφαρμογή της επικοινωνίας.

Ερώτημα 13	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε			Μ.Ο.	Τ.Α.
			συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα		
Συχνότητα	8	24	38	21	9		
Ποσοστό (%)	8%	24%	38%	21%	9%	2,99	1,07

14. Αναλαμβάνετε πρωτοβουλίες και εκφράζετε ελεύθερα τις ιδέες σας στους αξιωματούχους ή τα στελέχη του οργανισμού/επιχείρησης, όπου εργάζεστε.

Με βάση τις απαντήσεις στην πιο πάνω δήλωση, διαπιστώνεται ότι οι απόψεις των εργαζομένων συνάδουν με τις αναφορές που εντοπίστηκαν στη βιβλιογραφία, αναφορικά με την ανάληψη πρωτοβουλιών και την ελεύθερη έκφραση ιδεών προς τους αξιωματούχους ή τα στελέχη. Το γεγονός αυτό, κρίνεται ιδιαίτερα ενθαρρυντικό, καθώς ακολουθώντας αυτή τη στάση οι εργαζόμενοι, μπορούν να επιλύσουν, ευκολότερα, τα όποια εργασιακά ζητήματα και δημιουργείται, κατ' αυτόν τον τρόπο, ευνοϊκό κλίμα στον επαγγελματικό χώρο, όπου προωθείται σε μεγάλο βαθμό η συνεργασία, η συμμετοχή και ο διάλογος.

Η ανάληψη πρωτοβουλιών και η ελευθερία έκφρασης δεν πρέπει να αποτελούν εμπόδια στους σύγχρονους οργανισμούς/επιχειρήσεις, αλλά να ενθαρρύνονται, ώστε να διασφαλίζονται σημαντικά οφέλη για όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη, είτε αυτά ανήκουν στη διεύθυνση, είτε ανήκουν σε θέσεις αξιωματούχων ή υπαλλήλων.

Με βάση, λοιπόν, το ποσοστό 70% που συμφωνεί με την παραπάνω άποψη, καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι οι απαντήσεις των ερωτηθέντων, συνάδουν και με την άποψη του Burgess στη βιβλιογραφία, όπου αναφέρει ότι, εφόσον, οι εργαζόμενοι εκφράζονται ελεύθερα και συνομιλούν με τους προϊσταμένους, κι έπειτα, οι ιδέες προωθούνται στη διεύθυνση ή τα στελέχη, είναι ξεκάθαρο ότι διευκολύνεται η λειτουργία και η αναπτυξιακή πορεία του οργανισμού/επιχείρησης.

Ερώτημα 14	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα	M.O.	T.A.
Συχνότητα	2	6	22	38	32		
Ποσοστό (%)	2%	6%	22%	38%	32%	3,02	0,98

15. Νιώθετε ικανοποιημένος από την επικοινωνία που εφαρμόζεται στον οργανισμό/επιχείρηση, όπου εργάζεστε.

16. Νιώθετε ικανοποιημένος από τον βαθμό ενημέρωσης που λαμβάνετε σχετικά με τις πληροφορίες που αφορούν στα καθήκοντά σας.

17. Νιώθετε ικανοποιημένος από τη συνεργασία που προκύπτει ανάμεσα σε εργαζόμενους-προϊσταμένους και στελέχη.

18. Η επικοινωνία εργαζομένων-προϊσταμένων και στελεχών επικεντρώνεται στην αποδοτικότητα του οργανισμού/επιχείρησης.

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται αναλυτικά τα ποσοστά και ο μέσος όρος των απαντήσεων που αφορούν τις συνδυασμένες ερωτήσεις 15-18. Ζητήθηκε από τους εργαζόμενους, να απαντήσουν εάν νιώθουν ικανοποιημένοι από το βαθμό εφαρμογής επικοινωνίας, ενημέρωσης, συνεργασίας των ενδιαφερόμενων μερών, αλλά και από τη σχέση που προκύπτει, ανάμεσα στην εφαρμογή της επικοινωνίας με την αποδοτικότητα του οργανισμού/επιχείρησης.

Από τα αποτελέσματα των συνδυασμένων αυτών ερωτήσεων (δηλώσεις 15 -16 – 17 και 18), παρατηρείται μια, εν μέρει, συμφωνία στις δηλώσεις των εργαζομένων, αφού το 32%, το 47%, το 47% και το 59% δήλωσαν ότι συμφωνούν με τις παραπάνω δηλώσεις, ενώ και οι μέσοι όροι, δεν ξεπερνούν το 3%. Από την άλλη, άξια αναφοράς κρίνονται τα ποσοστά των δηλώσεων «ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ», γεγονός που μας οδηγεί στο συμπέρασμα ότι οι εργαζόμενοι δε φαίνεται να είναι ξεκάθαροι και σίγουροι για την εφαρμογή των παραπάνω, οπότε, ίσως, να μην νιώθουν ικανοποιημένοι από τον βαθμό εφαρμογής τους.

Από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας, προέκυψε ότι οι εργαζόμενοι, για να φτάσουν στα προσδοκώμενα επίπεδα και για να ταυτιστούν με τον οργανισμό, όπου

απασχολούνται, χρειάζεται πρώτα να νιώσουν οι ίδιοι ευχαριστημένοι. Άξιο αναφοράς είναι, επίσης, και το γεγονός ότι επιβάλλεται η ανατροφοδότηση των μηνυμάτων, για να μπορέσει, τελικά, να υπάρξει αποτελεσματική επικοινωνία.

Επιπρόσθετα, η βιβλιογραφική ανασκόπηση αναφέρει ότι η επικοινωνία αποτελεί στρατηγική – κλειδί για τον οργανισμό και ότι, επίσης, θα πρέπει να τίθεται ως προτεραιότητα στον εργασιακό χώρο του σύγχρονου επαγγελματικού κόσμου, γιατί είναι προϋπόθεση για να υπάρξει οργάνωση και διοίκηση στο επαγγελματικό περιβάλλον. Χωρίς τη δημιουργία και διατήρηση ενός ολοκληρωμένου προγράμματος επικοινωνίας, δεν μπορεί να υπάρξει οργάνωση και διοίκηση, όπως επίσης, δε δύναται και να δημιουργηθεί εργασιακή κουλτούρα, δηλαδή, ένα σύστημα αξιών και πεποιθήσεων που καθορίζει, εν προκειμένω, συμπεριφορές, σκέψεις και δράσεις των εργαζομένων.

	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα	M.O.	T.A.
Ερώτημα 15	6%	24%	38%	26%	6%	3,02	0,99
Ερώτημα 16	6%	14%	34%	34%	12%	3,32	1,05
Ερώτημα 17	4%	16%	33%	37%	10%	3,33	0,99
Ερώτημα 18	5%	12%	24%	39%	20%	3,57	1,09

19. Νιώθετε ικανοποιημένος από το επίπεδο συνεργασίας και επικοινωνίας του τμήματός σας.

20. Νιώθετε ικανοποιημένος από το επίπεδο συνεργασίας και επικοινωνίας με το προσωπικό των άλλων τμημάτων του οργανισμού/επιχείρησης, όπου εργάζεστε.

21. Νιώθετε ικανοποιημένος από το επίπεδο συνεργασίας και επικοινωνίας με τη Διοίκηση του οργανισμού/επιχείρησης, όπου εργάζεστε.

	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα	M.O.	T.A.
Ερώτημα 19	2%	13%	23%	44%	18%	3,63	0,99
Ερώτημα 20	1%	14%	42%	38%	5%	3,32	0,82
Ερώτημα 21	5%	23%	29%	35%	8%	3,17	1,04

Στις συγκεκριμένες δηλώσεις, δόθηκε η δυνατότητα στους εργαζομένους, να δηλώσουν το βαθμό ικανοποίησής τους από το επίπεδο συνεργασίας και επικοινωνίας, μεταξύ του τμήματός τους, των υπόλοιπων τμημάτων του οργανισμού/επιχείρησης, όπου απασχολούνται αλλά και σε σχέση με τη Διοίκηση.

Από τα αποτελέσματα των ερωτήσεων 19, 20 και 21, εξάγεται το συμπέρασμα ότι συμφωνία για την ικανοποίηση των εργαζομένων σε επίπεδο συνεργασίας και επικοινωνίας, υπάρχει, σ' ένα βαθμό, από τα ενδιαφερόμενα μέρη. Ωστόσο, εκείνο που θα πρέπει να μας προβληματίζει περισσότερο είναι η στάση των εργαζομένων που ακολουθούν μια ουδέτερη αντιμετώπιση στις παραπάνω δηλώσεις, κάτι που αποδεικνύει,

ίσως, ότι σε μερικούς οργανισμούς/επιχειρήσεις της Κύπρου, δεν εφαρμόζονται, ακόμα, σε ικανοποιητικό βαθμό, τα ανωτέρω.

Στη βιβλιογραφία, αντίθετα, εντοπίστηκε, σε αρκετά σημεία, ότι στο εσωτερικό περιβάλλον ενός οργανισμού/επιχείρησης, επιδιώκονται καλές διαπροσωπικές σχέσεις και περιορισμένες συγκρούσεις, χάρη στις ομάδες που δημιουργούνται και υποστηρίζονται, κατά βάση, από τη διεύθυνση. Έπειτα, αναφέρεται πως η εφαρμογή της κατάλληλης επικοινωνιακής πολιτικής που διαμορφώνεται από τα ανώτερα στελέχη ενός οργανισμού, ασκεί μεγάλη επιρροή, στη συμπεριφορά, τόσο σε εσωτερικό, όσο και σε εξωτερικό επίπεδο.

Η βιβλιογραφική ανασκόπηση αναφέρει, επιπρόσθετα, ότι η προώθηση και επιδίωξη μιας αποτελεσματικής επικοινωνίας στον εργασιακό χώρο εναπόκειται στη διάθεση της διεύθυνσης και της ηγεσίας. Αναλαμβάνουν, πρωτίστως, οι ίδιοι τη συλλογή και εισροή των πληροφοριών και έπειτα, πείθουν και παρακινούν τους εργαζόμενους να ενεργήσουν ανάλογα. Από τη ανασκόπηση της βιβλιογραφίας προκύπτει, τέλος, η παρατήρηση ότι σε κάθε περίπτωση οργανισμού, ιδιωτικού ή δημόσιου συμφέροντος, προϋπόθεση είναι η εξασφάλιση της αποδοτικότητας, αποτελεσματικότητας και ανταγωνιστικότητας, γεγονός που ενισχύει την άποψη ότι απαιτείται σημαντική προσπάθεια απ' όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη.

22. Θεωρείτε πως το τμήμα σας είναι καλά οργανωμένο, εξαιτίας της αποτελεσματικής επικοινωνίας που εφαρμόζεται στον οργανισμό/επιχείρηση, όπου εργάζεστε.

Στη συγκεκριμένη δήλωση οι ερωτηθέντες κλήθηκαν να απαντήσουν, κατά πόσο το τμήμα τους είναι καλά οργανωμένο, χάρη στην αποτελεσματική επικοινωνία που εφαρμόζεται στο εργασιακό τους περιβάλλον.

Από τον πιο πάνω πίνακα, μάλιστα, διαφαίνεται ότι μόνο το 38% των ερωτηθέντων, συμφωνεί (δηλώσεις συμφωνώ, συμφωνώ απόλυτα), ενώ το 29% διαφωνεί.

Παρατηρείται, όμως και ένα ποσοστό 33% που παραμένει ουδέτερο στη δήλωσή του. Η απόφαση αρκετών οργανισμών να υιοθετούν μια καλή οργάνωση κρίνεται ως ορθή και συνάδει με τα ευρήματα της βιβλιογραφίας που καθιστούν σαφές ότι, η αποτελεσματική επικοινωνία, επιτυγχάνεται, πλέον, με ποικίλους τρόπους και διαφορετικά κανάλια επικοινωνίας, αρκεί να δημιουργούνται, εκ των έσω, επιτυχημένες στρατηγικές και πολιτικές που αφορούν στην επικοινωνία του οργανισμού/επιχείρησης, συνολικά.

Με όσα επισημαίνει, ο Φαναριώτης, στις βιβλιογραφικές πηγές που μελετήθηκαν, οι επιτυχημένες στρατηγικές εσωτερικής επικοινωνίας, ενδέχεται να επηρεάσουν άμεσα και θετικά τους εργαζόμενους και τον οργανισμό στο σύνολό του, είτε χρησιμοποιείται η προφορική (τηλέφωνο, τμηματικές συσκέψεις, συνεδριάσεις στελεχών, τηλεδιασκέψεις), είτε η γραπτή επικοινωνία (έντυπα μέσα ή η διαδεδομένη ηλεκτρονική αλληλογραφία).

Ερώτημα	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα	M.O.	T.A.
22							
Ποσοστό (%)	3%	26%	33%	31%	7%	3,13	0,98

23. Λαμβάνετε έγκαιρα τις πληροφορίες που χρειάζεστε για να διεκπεραιώσετε τη δουλειά σας.

Με βάση τις απαντήσεις στην πιο πάνω δήλωση, διαπιστώνεται ότι οι απόψεις των εργαζομένων συνάδουν κατά πολύ με τις αναφορές που εντοπίστηκαν στη βιβλιογραφία, σχετικά με την έγκαιρη λήψη των πληροφοριών που παρέχεται από τους προϊσταμένους στους υφιστάμενους, για να διεκπεραιώσουν την εργασία τους. Επομένως, είναι ιδιαίτερα ενθαρρυντικό να παρατηρείται ότι υπάρχει συμφωνία στη δήλωση αυτή (μέσος όρος 3,36).

Άξιο αναφοράς είναι και το γεγονός ότι η εξέλιξη της τεχνολογίας παρέχει, σήμερα, πολλές δυνατότητες για διανομή και ανταλλαγή ακριβών και έγκαιρων πληροφοριών, για την ταχεία μεταφορά μηνυμάτων στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού/επιχείρησης, παρ' όλα αυτά, χρειάζεται και σε αυτό το σημείο να τονιστεί η σύνεση και η ακρίβεια της ανταλλαγής πληροφοριών, καθώς δεν μπορούν όλοι οι εργαζόμενοι-παραλήπτες να αντιλαμβάνονται το μήνυμα με τον τρόπο που επιδιώκει πάντα ο αποστολέας του.

Συμπεραίνεται, επομένως, ότι οι περισσότεροι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι από την ταχύτητα διάδοσης των πληροφοριών που χρειάζονται για διεκπεραίωση των εργασιών τους που συνήθως, για πιο άμεση επικοινωνία, πραγματοποιείται μέσω τηλεφώνου ή ηλεκτρονικής αλληλογραφίας. Τέλος, ας μην λησμονείται το γεγονός ότι σ' έναν σύγχρονο οργανισμό απασχόλησης, απαραίτητη είναι και η αποστολή, αλλά και η ανατροφοδότηση μηνυμάτων, για να επιτευχθούν τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα.

Ερώτημα 23	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα	M.O.	T.A.
Ποσοστό (%)	5%	13%	33%	39%	10%	3,36	1,00

24. Ο αθέμιτος ανταγωνισμός μεταξύ των συναδέλφων στον οργανισμό/επιχείρηση, όπου εργάζεστε, αποθαρρύνεται, εξαιτίας της αποτελεσματικής επικοινωνίας που προκύπτει από την ηγεσία.

Στη δήλωση 24 ζητήθηκε από τους ερωτηθέντες να απαντήσουν, εάν θεωρούν ότι ο αθέμιτος ανταγωνισμός αποθαρρύνεται από μέρους της ηγεσίας στον οργανισμό/επιχείρηση, όπου εργάζονται. Με βάση τα ποσοστά, λοιπόν, προκύπτει ότι το 28% συμφωνεί με τη δήλωση (δηλώσεις συμφωνώ, συμφωνώ απόλυτα), το 40% παραμένει και πάλι ουδέτερο στην απάντησή του (δήλωση ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ), ενώ το 32% διαφωνεί (δήλωση διαφωνώ, διαφωνώ απόλυτα).

Με βάση τα παραπάνω αποτελέσματα, τεκμαίρεται ότι αρκετοί από τους ηγέτες των τοπικών οργανισμών/επιχειρήσεων έχουν δημιουργήσει μια κουλτούρα εμπιστοσύνης ανάμεσα στους συναδέλφους, ενώ παράλληλα, διαπιστώνεται ότι υπάρχουν ακόμα οργανισμοί/επιχειρήσεις, σε τοπικό επίπεδο, που δεν έχουν εφαρμόσει σε ικανοποιητικό βαθμό την καλλιέργεια κουλτούρας εμπιστοσύνης ή την αποθάρρυνση του ανταγωνισμού που ενδεχομένως, λόγω κοινωνικών καταστάσεων ή ακόμα και της οικονομικής ύφεσης των τελευταίων ετών, δε φαίνεται να έχει ισορροπήσει τις σχέσεις μεταξύ των συναδέλφων ή/και των προϊσταμένων/διεύθυνσης.

Τα παραπάνω αποτελέσματα συνάδουν, εν μέρει, με τη βιβλιογραφική ανασκόπηση, όπου αναφέρεται χαρακτηριστικά πως η ηγεσία είναι αυτή που καλείται να συντονίζει τις δραστηριότητες των εργαζομένων, δημιουργώντας παράλληλα ευνοϊκό «κλίμα» ανάμεσα στους συναδέλφους και προωθώντας τη συνεργασία και τον διάλογο. Επιβεβαιώνεται, λοιπόν, το γεγονός πως καμία επικοινωνία δεν μπορεί να επιτευχθεί με επικοινωνιακά χάσματα.

Ερώτημα 24	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε			Μ.Ο.	Τ.Α.
			συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα		
Ποσοστό (%)	14%	18%	40%	16%	12%	2,94	1,18

25. Μπορείτε να εκφράζετε ελεύθερα τη γνώμη, τις ιδέες και τους προβληματισμούς σας για το τμήμα και τον οργανισμό/επιχείρηση, όπου εργάζεστε.

Το 56% δηλώνει ότι μπορεί να εκφράζει ελεύθερα τη γνώμη, τις ιδέες και τους προβληματισμούς του, σε ό,τι αφορά στο τμήμα του, ενώ μόλις το 14%, απάντησε αρνητικά στη συγκεκριμένη δήλωση. Το υψηλό ποσοστό των θετικών απαντήσεων, ενισχύει, εν προκειμένω, την προώθηση της αμφίδρομης επικοινωνίας και το γεγονός ότι οι τοπικοί οργανισμοί, δημόσιου ή ιδιωτικού τομέα, διακατέχονται από μια κουλτούρα ανοικτής επικοινωνίας. Αποδεικνύεται, επίσης, ότι οι εργαζόμενοι νιώθουν σε μεγάλο βαθμό ότι οι ιδέες τους εισακούονται ή/και υλοποιούνται και ταυτοχρόνως υποδηλώνεται ότι η αμφίδρομη επικοινωνία, εφόσον υπάρχει εμπιστοσύνη μεταξύ των ενδιαφερόμενων μερών, καθίσταται ένα εξαιρετικό εργαλείο για την ανάπτυξη του οργανισμού/επιχείρησης.

Η ανάγκη και η επιθυμία των εργαζομένων να νιώσουν άνετα, να εκφραστούν ελεύθερα και να ανταλλάξουν ιδέες με τους ανωτέρους τους, ήταν κάτι που διαπιστώθηκε κατά τη βιβλιογραφική επισκόπηση και μάλιστα αναφέρθηκε ως μια τακτική που χρησιμοποιείται στο σύγχρονο εργασιακό χώρο για ενίσχυση του ηθικού και την ταύτιση των εργαζομένων με τους στόχους του οργανισμού/επιχείρησης.

Η παρατήρηση που θεωρείται αποθαρρυντική αφορά στο ποσοστό 30% των απαντήσεων, όπου δηλώνεται η ουδέτερη, για άλλη μια φορά, στάση των εργαζομένων απέναντι σε δήλωση. Αυτή η διχογνωμία δικαιολογείται με όσα αναφέρθηκαν στα αποτελέσματα των προηγούμενων δηλώσεων, αφού υφίσταται επιφυλακτικότητα προς την ικανοποίηση των εργαζομένων από την εφαρμογή κάποιων πρακτικών που ακολουθούνται, είτε από την ηγεσία, είτε από τους προϊστάμενούς τους.

Ερώτημα 25	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα	M.O.	T.A.
Ποσοστό (%)	2%	12%	30%	36%	20%	3,60	1,00

26. Ο διευθυντής κάθε τμήματος ενδιαφέρεται για τους εργαζόμενους και δημιουργεί ευνοϊκό κλίμα στον οργανισμό/επιχείρηση, όπου εργάζεστε.

Η συγκεκριμένη ερώτηση συγκεντρώνει 46 θετικές και 25 αρνητικές απαντήσεις. Από τον παρακάτω πίνακα, διαφαίνεται ότι οι περισσότεροι προϊστάμενοι κάθε τμήματος που στελεχώνουν τοπικούς οργανισμούς, προωθούν και δημιουργούν ένα ευνοϊκό κλίμα ανάμεσα στις ομάδες τους, γιατί πράγματι, όπως αποδεικνύεται από τις βιβλιογραφικές πηγές, στις σύγχρονες επιχειρήσεις οι εργαζόμενοι εκτιμούν σε μεγάλο βαθμό το γεγονός ότι πραγματοποιείται αξιολόγηση, επιβράβευση ή παρέχονται ανταμοιβές και κίνητρα που συνεπώς τους παρακινούν να ανταποκριθούν καλύτερα στις υποχρεώσεις τους, αποκτώντας, παράλληλα, μεγαλύτερη εμπιστοσύνη, τόσο στον εαυτό τους, όσο και στον οργανισμό, όπου απασχολούνται. Επίσης, στη βιβλιογραφική ανασκόπηση, γίνεται σαφές το γεγονός ότι καμία επικοινωνία δεν μπορεί να επιτευχθεί με επικοινωνιακά χάσματα.

Ερώτημα	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα	M.O.	T.A.
26							
Ποσοστό (%)	8%	17%	29%	38%	8%	3,21	1,07

27. Ο προϊστάμενος του τμήματος διακρίνεται για τις επικοινωνιακές του ικανότητες.

28. Ο προϊστάμενος του τμήματος αποτελεί παράδειγμα και εμπνέει όλους τους εργαζόμενους, ώστε να γίνουν καλύτεροι.

29. Ο προϊστάμενος του τμήματος παρέχει την απαιτούμενη βοήθεια για να διεκπεραιωθεί πιο εύκολα και πιο γρήγορα η δουλειά των εργαζομένων.

30. Ο προϊστάμενος του τμήματος σέβεται, καθοδηγεί τους εργαζόμενους και καλλιεργεί στο τμήμα ομαδικό πνεύμα και εμπιστοσύνη.

Τα αριθμητικά δεδομένα που προκύπτουν από τις πιο πάνω δηλώσεις, δεικνύουν ότι και στην Κύπρο του 2020 γίνεται μια προσπάθεια από τους προϊσταμένους που στελεχώνουν αρκετούς οργανισμούς και επιχειρήσεις, να κλίνουν προς την κατεύθυνση και εφαρμογή μιας ολοκληρωμένης και δη αποτελεσματικής επικοινωνίας. Ένας καλός προϊστάμενος χαρακτηρίζεται ως επικοινωνιακός, εάν φανεί προσιτός και φιλικός προς τους υφιστάμενούς του ή πάλι, εφόσον, κριθεί ως ευχάριστος συνομιλητής και μεταδοτικός με τις ιδέες του.

Όπως άλλωστε αποδεικνύεται και από τις βιβλιογραφικές πηγές, η ηγεσία ενός οργανισμού στηρίζεται, πρωτίστως, σε έμπιστους και αφοσιωμένους αξιωματούχους, οι οποίοι πρεσβεύουν τις αξίες και το όραμα του οργανισμού/επιχείρησης. Οι προϊστάμενοι, με τη σειρά τους εκτιμούν τους εργαζόμενους που προσαρμόζονται εύκολα στις αλλαγές ή όσους δέχονται με ευκολία τις προκλήσεις και πάντα κατέχουν τον έλεγχο σε ο,τιδήποτε κι αν τους ανατεθεί.

Οι εργαζόμενοι τείνουν να συνεργάζονται με άτομα που τους εμπνέουν και υλοποιούν τους στόχους για τους οποίους έχουν πληροφορηθεί, ακολουθώντας πρόθυμα τον προϊστάμενό τους, γιατί, όπως ακριβώς, παρατηρείται στη βιβλιογραφία, σ' έναν οργανισμό/επιχείρηση δημιουργείται μια εργασιακή κουλτούρα που προωθεί μεθοδικά και συστηματικά την επικοινωνία διαμέσου της συνεργασίας, του διαλόγου, της εμπιστοσύνης. Ένα άλλο στοιχείο που παρατηρείται στη βιβλιογραφία και συνάδει με τις απόψεις των ερωτηθέντων, αφορά στο ότι όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη – υπάλληλοι, αξιωματούχοι, ηγεσία, δρουν σ' ένα εργασιακό περιβάλλον που αποδέχεται τη διαφορετικότητα, την κουλτούρα και τις πεποιθήσεις των συνομιλητών τους. Αυτό, λοιπόν, φαίνεται να συμβαίνει, έστω και με αργούς ρυθμούς, στους κυπριακούς οργανισμούς/επιχειρήσεις, δημιουργώντας προοπτικές για άνοιγμα των συνόρων, αφού και η Κύπρος καθίσταται, πλέον, ως ένα πολυπολιτισμικό κράτος, με μεγάλες πολυεθνικές να εδρεύουν στις πόλεις και ξένους επενδυτές που συνεργάζονται σε διαφορετικούς κλάδους επιχειρήσεων.

	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα	M.O.	T.A.
Ερώτημα 27	8%	21%	30%	30%	11%	3,15	1,22
Ερώτημα 28	7%	21%	27%	33%	12%	3,22	1,12
Ερώτημα 29	4%	9%	32%	40%	15%	3,53	0,98
Ερώτημα 30	6%	15%	27%	32%	20%	3,45	1,14

31. Στον οργανισμό/επιχείρηση, όπου εργάζεστε, στελέχη και διοίκηση, δίνουν την απαραίτητη έμφαση στην επικοινωνία.

Οι απαντήσεις των ερωτηθέντων στην ερώτηση 31, δίστανται, καθώς από τα αποτελέσματα προκύπτει ότι το 31% συμφωνεί με τη δήλωση ότι στελέχη και διοίκηση, δίνουν την απαραίτητη έμφαση στην επικοινωνία, ενώ 30% του δείγματος, απαντά αντίθετα προς την άποψη αυτή. Το υπόλοιπο 39%, ούτε συμφωνεί, ούτε διαφωνεί με την παραπάνω δήλωση. Τα αποτελέσματα, λοιπόν, έρχονται σε αντιπαράθεση, με βάση τις βιβλιογραφικές πηγές, αφού όπως υπογραμμίζεται, από τον Μπουραντά, στις συνθήκες που επικρατούν στο σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον, με τόση αβεβαιότητα και ανταγωνισμό, δεν αρκούν οι παραδοσιακές αντιλήψεις και πρακτικές της διοίκησης, αλλά

για να διαμορφωθεί ένα αποτελεσματικό και επιτυχημένο εργασιακό περιβάλλον, κρίνεται απαραίτητη η στήριξη και δημιουργία μιας ομάδας συνεργατών, έμπιστων και αφοσιωμένων στο όραμα και τους στόχους του οργανισμού/επιχείρησης που θα πετυχαίνουν ομαδικά και αποτελεσματικά την επικοινωνία.

Επιπλέον, μέσα από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση γίνεται σαφές ότι κρίνεται απαραίτητη και η επιβολή και δημιουργία μιας εργασιακής κουλτούρας και δη επικοινωνιακών τακτικών που χρειάζεται να ακολουθεί ο οργανισμός/επιχείρηση, ώστε να κατακτηθούν οι επιδιωκόμενοι στόχοι. Η αποτελεσματική επικοινωνία παρομοιάζεται μ' ένα παζλ που επιτυγχάνεται, εφόσον συνδυαστούν συγκεκριμένες μορφές επικοινωνίας, όπως για παράδειγμα λεκτική και μη λεκτική επικοινωνία, επιχειρηματολογία και προσεκτική ακρόαση των συνομιλητών.

Ερώτημα	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα	M.O.	T.A.
31							
Ποσοστό (%)	4%	26%	39%	21%	10%	3,07	1,01

32. Στον οργανισμό/επιχείρηση, όπου εργάζεστε, τόσο τα στελέχη, όσο και η διοίκηση, εφαρμόζουν και προωθούν την αποτελεσματική επικοινωνία.

Η ερώτηση 32 διερευνά τις απόψεις των εργαζομένων για την εφαρμογή και προώθηση της αποτελεσματικής επικοινωνίας από μέρους των στελεχών και της διοίκησης. Σε συνδυασμό με τα αποτελέσματα που αφορούν στην προηγούμενη ερώτηση, τα ποσοστά των απαντήσεων βρίσκονται, σχεδόν, στα ίδια επίπεδα. Έτσι, από το τυχαίο δείγμα 100 εργαζομένων, οι 32 ερωτηθέντες, φαίνεται να ικανοποιούνται από την εφαρμογή και προώθηση της επικοινωνίας, ενώ 41 εργαζόμενοι συνεχίζουν να κρατούν μια επιφυλακτική στάση απέναντι στη συγκεκριμένη δήλωση (δήλωση ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ). Τέλος, 27 εργαζόμενοι δήλωσαν αρνητική απάντηση (δήλωση διαφωνώ, διαφωνώ απόλυτα). Μπορεί ο μέσος όρος να βρίσκεται στο 3%, ωστόσο, οι απαντήσεις δεν τείνουν να συμφωνούν με τις βιβλιογραφικές πηγές, όπου επισημαίνεται ότι η ηγεσία, μαζί με τα στελέχη, δύναται να διαμορφώσουν ένα επιτυχημένο και αποτελεσματικό στην επικοινωνία περιβάλλον, αφού είναι εκείνοι που θα μοιραστούν τις γνώσεις τους με το προσωπικό, παρέχοντας κίνητρα και δίνοντας χρόνο και χώρο, για να εξελιχθούν και μαζί να καταστήσουν αποδοτικό τον οργανισμό/επιχείρηση. Η ομαδική συνεργασία και αποτελεσματική επικοινωνία είναι απότοκο της στήριξης της ηγεσίας και των στελεχών του οργανισμού.

Ερώτημα 32	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα	M.O.	T.A.
Ποσοστό (%)	5%	22%	41%	23%	9%	3,09	1,00

33. Η συνεργασία ηγεσίας και εργαζομένων, στον οργανισμό/επιχείρηση, όπου εργάζεστε, έχει άμεσο αντίκτυπο στην αποτελεσματική οργάνωση και διοίκηση.

Η πλειοψηφία των απαντήσεων (63%) που αφορούν στη συγκεκριμένη δήλωση τείνει να συμφωνεί (δηλώσεις συμφωνώ, συμφωνώ απόλυτα). Αντίθετα, ένα ποσοστό μόλις 6% τείνει να απαντά αρνητικά (δηλώσεις διαφωνώ, διαφωνώ απόλυτα), ενώ και ο μέσος όρος (3,77), αποδεικνύει ότι η συνεργασία στο σύνολο των εργαζομένων (στελέχη, αξιωματούχοι, υπάλληλοι) ενός οργανισμού/επιχείρησης κρίνεται απαραίτητη, για να μπορέσει να επιτευχθεί η αποτελεσματική οργάνωση και διοίκηση.

Τα πιο πάνω αποτελέσματα συνάδουν με τις εκτενείς βιβλιογραφικές αναφορές, όπου τονίζεται η συσχέτιση της συνεργασίας που προκύπτει ανάμεσα σε ηγεσία και εργαζομένους με τον αντίκτυπο που προκαλείται στην αποτελεσματική οργάνωση και διοίκηση.

Επιπρόσθετα, οι οργανισμοί/επιχειρήσεις της κυπριακής οικονομίας, σύμφωνα με την άποψη του Κανελλόπουλου, στη βιβλιογραφική ανασκόπηση, οι ικανοί ηγέτες μπορούν να χρησιμοποιήσουν ποικίλες και συνδυασμένες μεθόδους για μια επιτυχημένη αποτελεσματική επικοινωνία.

Ερώτημα 33	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε			Μ.Ο.	Τ.Α.
			συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα		
Ποσοστό (%)	0%	7%	30%	42%	21%	3,77	0,86

34. Ο ενθουσιασμός, η παρακίνηση και η έμπνευση αποτελούν κριτήρια για την επίτευξη της αποτελεσματικής επικοινωνίας.

35. Η ειλικρίνεια, η δικαιοσύνη, η αξιοπιστία και τα κίνητρα είναι αρχές της ηγεσίας του οργανισμού/επιχείρησης, όπου εργάζεστε.

Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων απάντησε καταφατικά στις δύο δηλώσεις, εκ των οποίων η μία (ερώτημα 34), διερευνά κατά πόσο ο ενθουσιασμός, η παρακίνηση και η έμπνευση αποτελούν κριτήρια για την επίτευξη της αποτελεσματικής επικοινωνίας και η άλλη (ερώτημα 35), αφορά στο βαθμό που οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι η ειλικρίνεια, η δικαιοσύνη και η αξιοπιστία αποτελούν αρχές που διέπουν την ηγεσία του οργανισμού/επιχείρησης, όπου απασχολούνται.

Τα αποτελέσματα που αφορούν στις παραπάνω δηλώσεις καταδεικνύουν ότι οι περισσότεροι εργαζόμενοι συμφωνούν με τις δύο δηλώσεις, καθώς τα ποσοστά ξεπερνούν σε μεγάλο βαθμό το 50% - 77% και 81% αντίστοιχα - μιας και οι μέσοι όροι και των δύο ερωτήσεων, ξεπερνούν το 4.

Αξιοσημείωτο και ιδιαίτερα ενθαρρυντικό να παρατηρείται αυτή η συμφωνία για τους τοπικούς οργανισμούς/επιχειρήσεις, καθώς με τα υψηλά ποσοστά, αποδεικνύεται ότι ενισχύεται η απόφαση πολλών οργανισμών να προσφεύγουν σε διάφορες μεθόδους που συμβάλλουν στην αποτελεσματική επικοινωνία και δη στη οργάνωση και διοίκηση, γεγονός που διαφαίνεται και στις βιβλιογραφικές πηγές, όπου αναφέρεται εκτενέστερα ότι η ηγεσία θέτει την κατεύθυνση του οργανισμού, πραγματοποιώντας αλλαγές και κινητοποιώντας τους εργαζόμενους αλλά και τους αξιωματούχους προς την επιδίωξη των οργανωσιακών στόχων. Απαιτείται, εν προκειμένω, η δημιουργία μιας κοινότητας που αυξάνει τη δέσμευση, ειλικρίνεια και ακρίβεια, για προώθηση και εφαρμογή της αποτελεσματικής επικοινωνίας, ενώ για τους εργαζόμενους, τα ισχυρά κίνητρα και η

πρόκληση, αποτελούν προϋποθέσεις για δημιουργικότητα και δυνατότητες συνεχούς εξέλιξης.

	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα	M.O.	T.A.
Ερώτημα 34	1%	6%	16%	45%	32%	4,01	0,90
Ερώτημα 35	1%	5%	13%	40%	41%	4,15	0,90

36. Ο προϊστάμενος αντιπροσωπεύει αποτελεσματικά τον οργανισμό/επιχείρηση στο σύνολό του.

Οι περισσότεροι από τους μισούς ερωτηθέντες (ποσοστό 55%) δήλωσαν ότι ο προϊστάμενος αντιπροσωπεύει αποτελεσματικά τον οργανισμό στο σύνολό του, ενώ μόλις το 17%, απάντησε αρνητικά. Το 28% των ερωτηθέντων, δήλωσε στο συγκεκριμένο ερώτημα τη διχογνωμία του (δήλωση ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ).

Οι θετικές απαντήσεις σε σχέση μ' αυτή τη δήλωση ήταν κάτι που διαπιστώθηκε κατά τη βιβλιογραφική ανασκόπηση, καθώς η εξέλιξη της τεχνολογίας υπήρξε αρκετά βοηθητική, για να μπορέσουν οι αξιωματούχοι/προϊστάμενοι να μεταδώσουν και να ανταλλάξουν μηνύματα με τους υφιστάμενούς τους, είτε αυτοί βρίσκονται στις ίδιες εγκαταστάσεις, είτε είναι διασκορπισμένοι στο εξωτερικό. Οι καλές επικοινωνιακές δεξιότητες δεν είναι απαραίτητο χαρακτηριστικό μόνο για τους ηγέτες αλλά και για τους αξιωματούχους, καθώς τους επιτρέπεται να δημιουργούν και να διατηρούν σχέσεις ή να παρουσιάζονται ως μεσολαβητές μεταξύ των εργαζομένων, της διοίκησης και των στελεχών.

Ερώτημα 36	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα	M.O.	T.A.
Ποσοστό (%)	3%	14%	28%	43%	12%	3,47	0,98

37. Η διεύθυνση και ηγεσία αξιοποιούν τις ευκαιρίες, προβάλλοντας και υπενθυμίζοντας στους εργαζόμενους το όραμα του οργανισμού/επιχείρησης, ανά τακτά χρονικά διαστήματα.

Οι θετικές απαντήσεις στη συγκεκριμένη δήλωση, ήτοι 37%, πιθανότατα να προκύπτουν από τις ερωτήσεις 31 και 32 που αφορούν στην έμφαση, εφαρμογή και προώθηση της επικοινωνίας από μέρους της διεύθυνσης και ηγεσίας. Αυτό βρίσκει λογική εξήγηση, με βάση τη βιβλιογραφία, όπου αναφέρεται ότι τα νέα επικοινωνιακά μέσα κρίνονται σκόπιμα, ωστόσο, καθετί που εφαρμόζεται ή χρησιμοποιείται, καθίσταται αποτελεσματικό και περιέχει σαφές νόημα, όταν παρέχει τις απαραίτητες πληροφορίες στους εργαζόμενους, χωρίς επαναλήψεις και παραπλανητικές πληροφορίες. Τα νέα τεχνολογικά μέσα, μπορούν να θεωρηθούν ως σημαντικοί σύνδεσμοι ανάμεσα στη διοίκηση και τους εργαζόμενους, εφόσον, η πρώτη, εντάξει το ανθρώπινο δυναμικό της στο σύνολο του οργανισμού, υπενθυμίζοντας τους στόχους, τις αξίες, το όραμα και την πολιτική του οργανισμού/επιχείρησης.

Ερώτημα	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα	M.O.	T.A.
37							
Ποσοστό (%)	8%	23%	32%	27%	10%	3,08	1,11

38. Η διεύθυνση του οργανισμού/επιχείρησης, σε συνεννόηση με την ηγεσία, προβαίνει, σε τακτά χρονικά διαστήματα, σε αξιολογήσεις της αποτελεσματικής επικοινωνίας.

Από τον πιο κάτω πίνακα είναι αξιοσημείωτος ο χαμηλός μέσος όρος (2,70) που συγκέντρωσε η δήλωση, που αφορά στο κατά πόσο, διεύθυνση και ηγεσία, προβαίνουν σε αξιολογήσεις της αποτελεσματικής επικοινωνίας που εφαρμόζεται εντός του εργασιακού περιβάλλοντος. Ειδικότερα, οι θετικές απαντήσεις (δηλώσεις συμφωνώ, συμφωνώ απόλυτα), δεν ξεπερνούν το 30%, γεγονός αποθαρρυντικό, σε σχέση με τις υπόλοιπες δηλώσεις, ενώ οι αρνητικές απαντήσεις ανέρχονται στο 45%. Το υπόλοιπο ποσοστό (25%) του δείγματος, αφορά στην ουδέτερη στάση (δήλωση ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ).

Η ερώτηση, σκοπό είχε να καταδείξει τις προσπάθειες της διεύθυνσης και ηγεσίας για αξιολόγηση της αποτελεσματικής επικοινωνίας, αφού σύμφωνα με τον Cornelissen (2016), η αξιολόγηση ορίζεται ως η έρευνα για την ενημέρωση, αποτίμηση του σχεδιασμού και της υλοποίησης των επικοινωνιακών πολιτικών ενός οργανισμού/επιχείρησης, που σκοπό έχει να βελτιώσει ή να αλλάξει τακτικές.

Τα συγκεκριμένα ποσοστά, δεικνύουν, ότι οι τοπικοί οργανισμοί έχουν να διανύσουν ακόμα δρόμο, για να πλησιάσουν διεθνείς οργανισμούς που στελεχώνουν τους οργανισμούς/επιχειρήσεις τους με ειδικούς της επικοινωνίας, οι οποίοι εργάζονται για την επίτευξη της αποτελεσματικής επικοινωνίας και εκμεταλλεύονται τα τεχνολογικά και καινοτόμα εργαλεία, αξιολογούν, επιπρόσθετα, τα επίπεδα επικοινωνίας στον εργασιακό χώρο, βελτιώνοντας ή αλλάζοντας ριζικά τις τακτικές τους, προκειμένου να προωθήσουν την αποτελεσματική επικοινωνία.

Ερώτημα 38	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα	M.O.	T.A.
Ποσοστό (%)	20%	25%	25%	25%	5%	2,70	1,19

Κεφάλαιο 5

Συμπεράσματα

5.1. Συμπεράσματα έρευνας

Στην παρούσα έρευνα, εξετάστηκαν και διερευνήθηκαν, σε θεωρητικό και ερευνητικό επίπεδο, οι από μέρους των στελεχών και διοίκησης: εκτίμηση-επιδίωξη-προώθηση και εφαρμογή της αποτελεσματικής επικοινωνίας, όπως και η αξιολόγηση της από τους εργαζόμενους στον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα της τοπικής κοινωνίας. Ταυτόχρονα, εξετάστηκε το πώς οι σχέσεις ηγεσίας και εργαζομένων επηρεάζουν την αποτελεσματική επικοινωνία στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού/επιχείρησης.

Όσον αφορά στο θεωρητικό επίπεδο, διαφάνηκε ότι οι σύγχρονοι οργανισμοί/επιχειρήσεις, σε διεθνές επίπεδο, έχουν αντιληφθεί την ανάγκη να επικοινωνούν με τα ενδιαφερόμενα μέρη τους, ωστόσο, για να επιτευχθεί αυτό, η διοίκηση, χρειάζεται να πληροφορεί επαρκώς τους εργαζόμενους, υπενθυμίζοντάς τους συχνά τους στόχους, τις αξίες, το όραμα, την πολιτική, πείθοντας και παρακινώντας τους, ούτως ώστε να επέλθει ταχύτερη επίτευξη των αντικειμενικών στόχων που επιδιώκονται. Εξαιρετικά σημαντικό στοιχείο θεωρείται και το ότι τα διοικητικά στελέχη οφείλουν να αναλαμβάνουν τη συλλογή και εισροή των πληροφοριών, προωθώντας με την πειθώ τους, την παρακίνηση των ανθρώπων που στελεχώνουν τις επιχειρήσεις τους.

Στο ίδιο πλαίσιο, διαπιστώθηκε ότι, ανάλογα, με τους στόχους κάθε οργανισμού/επιχείρησης, διαμορφώνεται και η ροή της επικοινωνίας που θα ακολουθηθεί και ότι, σε οργανωσιακό επίπεδο, δύναται να συνδυαστούν διαφορετικές μορφές επικοινωνίας, μεταξύ των οποίων η τυπική και άτυπη επικοινωνία, η κάθετη και οριζόντια, η ατομική και συλλογική, σε συνδυασμό με τη χρήση των νέων τεχνολογικών μέσων.

Μια εκτενής αναφορά στη βιβλιογραφία αναφέρεται και στη σπουδαιότητα και αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας, η οποία παρομοιάζεται από τους ειδικούς στο χώρο σαν ένα παζλ που επιτυγχάνεται, εφόσον συνδυαστούν διαφορετικές μορφές επικοινωνίας. Διαφάνηκε, επιπρόσθετα, ότι η αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας απαιτεί συνεχή ενημέρωση του προσωπικού που αφορά σε στόχους του οργανισμού/επιχείρησης, και παράλληλα, το σημαντικότερο, ίσως, συμπέρασμα, ότι απαιτείται συχνή αξιολόγηση των στάσεων του προσωπικού, για να διαπιστωθεί, κατά πόσο τα ενδιαφερόμενα μέρη είναι ικανοποιημένα από την εργασία και τον οργανισμό, συνολικά. Η σαφήνεια, η συνοχή, η αμεσότητα, η προώθηση και εφαρμογή μεθόδων ή πολιτικών που δίνουν την δυνατότητα στους εργαζόμενους να εκφράσουν την ικανοποίηση ή δυσαρέσκειά τους, είναι τεχνικές που αποδεικνύουν την αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας.

Η ανατροφοδότηση, η ειλικρίνεια, τα κατάλληλα μέσα επικοινωνίας λαμβάνονται, επίσης, υπόψη, ώστε να δίνεται η απαραίτητη προσοχή από μέρους των παραληπτών των μηνυμάτων, ενώ ένα άλλο στοιχείο που παρατηρήθηκε, σε θεωρητικό επίπεδο, είναι η αποδοχή της διαφορετικότητας, της κουλτούρας, της νοοτροπίας και των πεποιθήσεων των συνομιλητών, σε όποια ιεραρχική βαθμίδα κι αν ανήκουν, αφού έτσι «χτίζεται» το μέλλον και η επιτυχία του οργανισμού/επιχείρησης.

Επιπρόσθετα, αναλύθηκε ο ρόλος της ηγεσίας και ειδικότερα η μεθοδική προώθηση της εργασιακής κουλτούρας που στηρίζεται σε αξίες όπως η εμπιστοσύνη, ο αλληλοσεβασμός, η συνεργασία, η δικαιοσύνη και ο διάλογος. Όπως διαπιστώθηκε από τη βιβλιογραφία, ένας αποτελεσματικός και ικανός ηγέτης, δίνει τη δυνατότητα στην ομάδα του οργανισμού που ηγείται, να παίρνει πρωτοβουλίες, να ανταλλάζει ιδέες, να καινοτομεί, να πειραματίζεται και να εκφράζεται ελεύθερα. Όπως αναφέρθηκε στη βιβλιογραφία, πρόκειται για ηγέτες που καλούνται να διαμορφώσουν ένα επιτυχημένο και αποτελεσματικό εργασιακό περιβάλλον που αναγνωρίζει τα ταλέντα, τις προσδοκίες και τις απαιτήσεις του ανθρώπινου δυναμικού του οργανισμού, δημιουργώντας τις απαραίτητες αλλαγές και κινητοποιώντας τα στελέχη και τους εργαζομένους σε συγκεκριμένες κατευθύνσεις, ούτως ώστε να κατακτήσουν, από κοινού, τους επιδιωκόμενους στόχους τους.

Όσον αφορά στην ποσοτική έρευνα που διεξήχθη και, εν προκειμένω, σε εμπειρικό επίπεδο, τα παραπάνω ζητήματα, ερευνήθηκαν στο πλαίσιο τυχαίου δείγματος, κυπριακών ιδιωτικών και δημόσιων οργανισμών, που αποτελούν πηγές καινοτομίας και διευρυμένης ανάπτυξης και αποδοτικότητας. Πιο συγκεκριμένα, διερευνήθηκαν οι σχέσεις εργαζομένων-προϊσταμένων σε σχέση με την επικοινωνία και τη διάδοση των πληροφοριών που λαμβάνουν καθημερινά για διεκπεραίωση της εργασίας τους, η ικανοποίησή τους από τον βαθμό που αυτή διεξάγεται, για να καταστεί αποτελεσματική για την ευημερία και την αποδοτικότητα στο σύνολο του οργανισμού/επιχείρησης, όπως επίσης και τα χαρακτηριστικά, ενός ικανού και προσιτού ηγέτη ή/και προϊσταμένου που εμπνέει την εμπιστοσύνη, δημιουργώντας εργασιακή κουλτούρα και προωθώντας, σε μεγάλο βαθμό, όλα εκείνα τα νέα τεχνολογικά μέσα και εργαλεία που καθιστούν ευκολότερη την αμφίδρομη επικοινωνία ανάμεσα στα ενδιαφερόμενα μέρη εντός εργασιακού χώρου.

Ειδικότερα, αναφορικά με τον βαθμό προώθησης και εφαρμογής της αποτελεσματικής επικοινωνίας από τα στελέχη και τη διεύθυνση, συμπεραίνεται ότι οι τακτικές που

υιοθετούν οι τοπικοί οργανισμοί/επιχειρήσεις, μπορεί να αγγίζουν ποσοστά πέραν του 40%-45%, ωστόσο, δε θεωρείται ως ικανοποιητικό ποσοστό, καθώς υπήρξαν ποσοστά σε δηλώσεις του ερωτηματολογίου που απέδειξαν ότι ο πρώτιστος στόχος κάθε επιχείρησης δεν είναι η επιδίωξη της αποτελεσματικότητας της επικοινωνίας, εν αντιθέσει, με τις βιβλιογραφικές αναφορές που επισημαίνουν ότι οι οργανισμοί/επιχειρήσεις, σε διεθνές επίπεδο, έχουν κατανοήσει, πλήρως, τη σημαντικότητα της αποτελεσματικής επικοινωνίας, γι' αυτό και προσδίδουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον προς την επίτευξή της. Τεκμαίρεται, εν προκειμένω, ότι ο ρόλος της επικοινωνίας δε γίνεται, πλήρως, αντιληπτός από πολλούς τοπικούς οργανισμούς/επιχειρήσεις.

Ως προς την αξιολόγηση της αποτελεσματικής επικοινωνίας από τους εργαζομένους, διαπιστώθηκε ότι παρατηρείται ενδιαφέρον από τους ίδιους, δηλώνοντας την επιθυμία τους στο να επιδιωχθεί μια επιτυχημένη και αποτελεσματική επικοινωνία από μέρους της διεύθυνσης, στον οργανισμό/επιχείρηση, όπου απασχολούνται, αναγνωρίζοντας, συγχρόνως, τη σημαντικότητά της σε επίπεδο αποδοτικότητας, ευημερίας και κινήτρων, ωστόσο, εάν λάβουμε υπόψη ότι, όταν κλήθηκαν να δηλώσουν την ικανοποίησή τους σε σχέση με την εφαρμογή της, παρουσιάστηκαν περισσότερο διστακτικοί ή σε μικρό βαθμό ικανοποιημένοι, θα καταλήξουμε στο συμπέρασμα ότι, η Κύπρος, ως κράτος μέλος της Ευρωπαϊκής Ένωσης, ενώ διαθέτει όλα τα απαραίτητα στοιχεία που την καθιστούν ανταγωνιστικό κράτος, ευέλικτο και φιλόξενο ακόμα και σε ξένες επενδύσεις, με καταρτισμένο ανθρώπινο δυναμικό σε όλους τους τομείς επιχειρηματικότητας, εντούτοις, οι οργανισμοί/επιχειρήσεις φαίνεται να μην εφαρμόζουν τις απαραίτητες τακτικές για μια αποτελεσματική επικοινωνία.

Άξιο αναφοράς θεωρείται και το γεγονός ότι τα αποτελέσματα της έρευνας κατέδειξαν τη σχέση μεταξύ ηγεσίας και εργαζομένων και στο πως αυτή επηρεάζει την αποτελεσματική επικοινωνία, αφού διαφάνηκε ότι δεν υιοθετούνται, ευρέως, από τους οργανισμούς/επιχειρήσεις, πρακτικές και πολιτικές που δίνουν δυνατότητες παρακίνησης, έμπνευσης, ειλικρίνειας, δικαιοσύνης ή ενθουσιασμού από μέρους της ηγεσίας. Οι επιλογές

των οργανισμών/επιχειρήσεων, σ' αυτό το σημείο, δε συνάδουν με τις βιβλιογραφικές αναφορές και δη τις τακτικές που προτείνονται από τους ερευνητές και τους ειδικούς στο χώρο της επικοινωνίας. Από την πλευρά των εργαζομένων, διαπιστώθηκε, επίσης, ότι δεν παρουσιάζονται ιδιαίτερα ικανοποιημένοι από την έμφαση και προώθηση της αποτελεσματικής επικοινωνίας, γεγονός που δε συνάδει με τις βιβλιογραφικές πηγές που προαναφέρθηκαν στο θεωρητικό επίπεδο των συμπερασμάτων.

Η διχογνωμία των εργαζομένων παρατηρείται και σε δηλώσεις που αφορούν τους προϊστάμενούς τους, σε σχέση με το ενδιαφέρον που εκδηλώνουν ή τη δημιουργία ευνοϊκών συνθηκών για προώθηση της συνεργασίας και της παροχής κινήτρων ή έγκαιρων πληροφοριών για διεκπεραίωση των εργασιών τους. Συμπεραίνεται, ότι στο πλαίσιο του εφικτού, θα ήταν ωφέλιμο, ηγεσία και προϊστάμενοι, να επιδιώκουν, μέσω των νέων καναλιών επικοινωνίας που έχουν στη διάθεσή τους, τη συνεργασία και την παροχή κινήτρων στους εργαζομένους, ώστε να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες και να εργάζονται κάτω από συνθήκες που επιδιώκουν την αποτελεσματική επικοινωνία.

Συμπερασματικά, και με βάση τα προαναφερθέντα, θα μπορούσε να λεχθεί ότι οι οργανισμοί/επιχειρήσεις της Κύπρου, πρέπει να επιδιώξουν, άμεσα, να στελεχώσουν τον εργασιακό χώρο με ειδικούς στο θέμα της επικοινωνίας που με τις πρακτικές τους θα συνεργάζονται, τόσο με την ηγεσία, όσο και με τους αξιωματούχους και υπαλλήλους για την εφαρμογή και επίτευξη μιας αποτελεσματικής επικοινωνίας και της αξιολόγησης των αποτελεσμάτων της, με σκοπό τα περισσότερα δυνατά οφέλη για τα ενδιαφερόμενα μέρη.

Τέλος, σε συνδυασμό με την αποτελεσματική επικοινωνία, αναγκαία κρίνεται και η προώθηση για αλλαγή ή επιβολή της εργασιακής κουλτούρας σε τοπικό επίπεδο. Χρειάζεται να καταστεί σαφές, ότι η επικοινωνία είναι απαραίτητη και δύναται να επιδιωχθεί με την ενημέρωση και επιμόρφωση όλων των ενδιαφερόμενων μερών στον οργανισμό/επιχείρηση, όπως επίσης και να καταστεί ένα σημαντικό εργαλείο για αποφυγή

σφαλμάτων αλλά και της ενδυνάμωσης των σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων, χωρίς επικοινωνιακά χάσματα, προσδίδοντας έτσι, την αποδοτικότητα και την κερδοφορία, στο σύνολο του οργανισμού/επιχείρησης.

5.2. Μειονεκτήματα έρευνας και εισηγήσεις για μελλοντική έρευνα

Κάθε ερευνητική απόπειρα, όπως και η παρούσα διατριβή, κρίνεται και για τα μειονεκτήματα που, ενδεχομένως, παρουσιάζει. Θεωρώ, λοιπόν, ότι η παρούσα διαθέτει αρκετά μειονεκτήματα, τα οποία θα μπορούσαν να περιοριστούν.

Ειδικότερα, αρνητικός παράγοντας υπήρξε ο χρονικός περιορισμός που τέθηκε για διανομή και συλλογή των ερωτηματολογίων, για συλλογή μεγαλύτερου δείγματος από κάθε επιχείρηση ξεχωριστά. Τα χρονοδιαγράμματα, όπως επίσης και η λήψη ειδικής έγκρισης από κάποιους δημόσιους οργανισμούς διοίκησης αποτέλεσαν τροχοπέδη. Επομένως, το τυχαίο δείγμα των 100 ατόμων, αφορούσε άτομα του οικογενειακού, φιλικού και εργασιακού μου περιβάλλοντος.

Η έκταση του ερωτηματολογίου, μπορεί, επίσης, να θεωρηθεί ως αρνητικός παράγοντας, γιατί, λόγω των έντονων ρυθμών της καθημερινότητάς, ο κάθε εργαζόμενος έχει περιορισμένο χρόνο στη διάθεσή του, αποφεύγοντας να απαντήσει. Γι' αυτό τον λόγο, και προς αποφυγή της άρνησης για συμπλήρωση του συγκεκριμένου ερωτηματολογίου, αναγκάστηκα να περιορίσω την έκταση και να διαμορφώσω τη δομή του έτσι, που να το καταστήσω, όσο το δυνατόν, πιο πρακτικό.

Παρά το γεγονός ότι συλλέχθηκαν χρήσιμα στοιχεία για τα ερευνητικά ερωτήματα που τέθηκαν, εξ αρχής, αρνητικό, θεωρείται και το γεγονός του περιορισμού της γενίκευσης των τελικών αποτελεσμάτων.

Μια μελλοντική έρευνα θα μπορούσε να διευρυνθεί περισσότερο, συγκεκριμενοποιώντας κάποιες από τις ερωτήσεις που παρουσιάστηκαν στο ερωτηματολόγιο ή διανέμοντας περισσότερα ερωτηματολόγια ή πάλι εστιάζοντας σε ερωτηματολόγια που μελετούν στάσεις και συμπεριφορές εργαζομένων-προϊσταμένων-ηγετών σε επιμέρους οργανισμούς/επιχειρήσεις, όπως π.χ. σε συγκεκριμένους τομείς οικονομίας, με σκοπό την εξαγωγή συμπερασμάτων που θα εντοπίσουν προβλήματα στην επικοινωνία αλλά και τη βελτίωση της πρακτικής εφαρμογής της επικοινωνίας στο σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον.

Παρά τα όποια μειονεκτήματά της και εξαιτίας της ύπαρξης πληθώρας ερευνών στο πεδίο, γενικότερα, σε ελληνική και ξένη βιβλιογραφία, ευελπιστώ ότι η παρούσα μελέτη θα συμβάλει θετικά στο συγκεκριμένο ερευνητικό πεδίο των τοπικών οργανισμών/επιχειρήσεων και θα καταστεί πρόδρομος άλλων μεταγενέστερων ερευνών που θα συγκεκριμενοποιήσουν ζητήματα της αποτελεσματικής εργασιακής επικοινωνίας στη οργάνωση και διοίκηση.

Βιβλιογραφία

Acker, J. (1990). *A theory of gendered organizations*. *Gender & Society*. Volume 4, Number 2 pp 139-158

Burgess, L. R. (χ.χ.). *Communication Networks and Behavioral Consequences*. *Human Relations*, Volume 22, Number 2 pp 137-159

Cornelissen, J. (2016). *Εταιρική Επικοινωνία. Οδηγός Θεωρίας και Πρακτικής*. Αθήνα: Εκδόσεις Δίαυλος

Fiske, J. (2010). *Εισαγωγή στην Επικοινωνία*. Αθήνα: Εκδόσεις Αιγόκερως

Griffith, A. D. (2002). *The Role of Communication competences in international business relationship development*. *Journal of World Business* Volume 37 pp 256-265

Husain, Z. (2013). *Effective communication brings successful organizational change*. *The Business and Management Review* Volume 3, Number 2

Kamboura-Nifli, E. (2008). *The power of communication*. *Health Science Journal* Volume 2, Issue 2

Markovic, M. & Salamzadeh, A. (2018). *The Importance of Communication in Business Management*. *Research Gate* pp 11-28

Roberts, H. K., O' Reilly, A. C., Bretton, E. G. and Porter, W. L. (χ.χ.). *Organizational Theory and Organizational Communication: A Communication Failure?* *Human Relations* Volume 27, Number 5 pp 501-524

Smart, L. K. & Featheringham, R. (2006). *Developing Effective Communication and Discussion Skills*. Business Communication Quarterly, Volume 69, Number 3 pp 276-283 Association for Business Communication

Snadowsky, M. A. (χ.χ.). *Communication Network Research: An examination of Controversies*. Human Relations Volume 25, Number 4 pp 283-306

Stuart, E. B., Sarow, S. M., Stuart, L., 2008, *Αποτελεσματική Επικοινωνία στις σύγχρονες επιχειρήσεις*. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική

Wardrope, J. W. (2002). *Department Chairs' Perceptions of the Importance of Business Communication Skills*. Business Communication Quarterly Volume 65, Number 4 pp 60-72

Βαρδακώστα, Ι. (2001). *Η έννοια της επικοινωνίας* σσ. 99-112

Γαλανάκης, Μ., Κυριάζος, Θ. & Σταλίκας, Α. (2017). *Διοικητική Συγκρούσεων. Δημιουργώντας Στρατηγικό Πλεονέκτημα*. Αθήνα: Εκδόσεις Πατάκης.

Γιαννουλέας, Μ. (2011). *Συμπεριφορά και διαπροσωπική επικοινωνία στον εργασιακό χώρο*. Αθήνα: Εκδόσεις Πεδίο

Ζευγαρίδης, Σ. & Ξηροτύρη Κουφίδου, Σ. (1991). *Οργάνωση Επιχειρήσεων*. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Αδελφών Κυριακίδη Α.Ε.

Κανελλόπουλος, Χ. (1995). *Ενδοεπιχειρησιακές Επικοινωνίες*. Αθήνα: Κέντρο Ευρωπαϊκών Σπουδών Μάνετζμεντ.

Μουρδουκούτας, Β. (2012). *Εγχειρίδιο Τέχνης και Τεχνικής της Επικοινωνίας*. Λευκωσία: Εκδόσεις Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου

Μπουραντάς, Δ. (2018). *Επιτυχημένος ηγέτης και μάνατζερ*. Αθήνα: Εκδόσεις Ψυχογιός

Φαναριώτης, Π. (2009). *Επιχειρησιακή Επικοινωνία*. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλης.

Διαδικτυακές αναφορές

TEDGlobal (2013). *How to speak so that people want to listen by Julian Treasure.*

https://www.ted.com/talks/julian_treasure_how_to_speak_so_that_people_want_to_listen

(28/12/2019)

Παράρτημα Α

Ερωτηματολόγιο

Στις επόμενες σελίδες παρατίθεται το ερωτηματολόγιο που ετοιμάστηκε στο πλαίσιο της παρούσας για τη διεξαγωγή της έρευνας. Διανεμήθηκε ηλεκτρονικά, μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, ώστε να συμπληρωθεί μέσω της εφαρμογής Google Form προς διευκόλυνση λήψης των δειγμάτων.

Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης
Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών Διοίκηση Επιχειρήσεων (MBA)

Αγαπητοί/-ές,

Στο πλαίσιο της εκπόνησης της Μεταπτυχιακής μου Διατριβής στη Διοίκηση Επιχειρήσεων, με θέμα: **«Η Σημασία της Επικοινωνίας στην Αποτελεσματική Οργάνωση και Διοίκηση»**, δημιούργησα το παρακάτω ερωτηματολόγιο με σκοπό να συλλέξω πληροφορίες που θα απαντήσουν σε ερωτήματα που αφορούν: **(α)** στο βαθμό επιδίωξης, προώθησης, εφαρμογής των μορφών επικοινωνίας από τα στελέχη οργανισμών/επιχειρήσεων, **(β)** στην αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας της επικοινωνίας και τον βαθμό συμμετοχής των εργαζομένων σ' αυτή, και **(γ)** στο πώς η σχέση ηγεσίας και εργαζομένων επηρεάζει την αποτελεσματική επικοινωνία ενός οργανισμού/επιχείρησης.

Σας παρακαλώ, λοιπόν, όπως διαθέσετε **5 λεπτά** από τον χρόνο σας για τη συμπλήρωση του συγκεκριμένου ερωτηματολογίου, το οποίο είναι ανώνυμο. Οι απαντήσεις σας είναι απολύτως εμπιστευτικές και οι πληροφορίες που θα συλλεχθούν, θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά, για τον σκοπό της παρούσας έρευνας.

Σας ευχαριστώ, εκ των προτέρων, για την πολύτιμη βοήθειά σας και το χρόνο που διαθέσατε για τη συμπλήρωσή του.

Στη διάθεσή σας για οποιαδήποτε διευκρίνιση ή συμπληρωματική πληροφορία.

Χριστίνα Χαραλάμπους

email: christina.charalampous10@gmail.com

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Μέρος Α': Δημογραφικά στοιχεία

Για τα ακόλουθα, κυκλώστε ό,τι ισχύει.

1. Φύλο: α. Άνδρας β. Γυναίκα
2. Ηλικία: α. 25-34 β. 35-44 γ. 45-54 δ. 55+
3. Μορφωτικό Επίπεδο: α. Απολυτήριο Λυκείου β. Δίπλωμα γ. Πτυχίο
δ. Μεταπτυχιακό ε. Διδακτορικό
4. Οργανισμός απασχόλησης: α. Δημόσιος β. Ιδιωτικός
5. Έτη υπηρεσίας: α. <5 β. 5-9 γ. 10-15 δ. 16-20 ε. >20
6. Θέση ιεραρχίας: α. Υπάλληλος β. Αξιωματούχος/Προϊστάμενος γ. Στέλεχος

Μέρος Β': Κριτήρια Αξιολόγησης

Για τις ακόλουθες ερωτήσεις, κυκλώστε τον αριθμό που σας εκφράζει, σύμφωνα με την παρακάτω κλίμακα.

- 1 - Διαφωνώ απόλυτα, 2 - Διαφωνώ, 3 - Ούτε συμφωνώ, ούτε
διαφωνώ, 4 - Συμφωνώ, 5 - Συμφωνώ απόλυτα

7.Υπάρχει συγκεκριμένο τμήμα του οργανισμού/επιχείρησης, όπου εργάζεστε, το οποίο έχει την αρμοδιότητα για τον σχεδιασμό, εφαρμογή και αξιολόγηση της επικοινωνίας στο εργασιακό περιβάλλον.	1 2 3 4 5
8.Νιώθετε ότι ο οργανισμός/επιχείρηση, όπου εργάζεστε, ενδιαφέρεται για σας.	1 2 3 4 5
9. Νιώθετε λειτουργικό μέρος του οργανισμού/επιχείρησης, όπου εργάζεστε.	1 2 3 4 5

10. Θεωρείτε ότι η επικοινωνία επηρεάζει τις ανθρώπινες σχέσεις στον οργανισμό/επιχείρηση, όπου εργάζεστε.	1 2 3 4 5
11. Στον οργανισμό/επιχείρηση, όπου εργάζεστε, η επικοινωνία, αποτελεί κίνητρο για την αποδοτικότητά σας.	1 2 3 4 5
12. Στον οργανισμό/επιχείρηση, όπου εργάζεστε, η επικοινωνία, αποτελεί κίνητρο για την ευημερία του οργανισμού.	1 2 3 4 5
13. Τα στελέχη του οργανισμού/επιχείρησης, όπου εργάζεστε, κατανοούν τα προβλήματα των εργαζομένων και εφαρμόζουν πρακτικές για την επίλυσή τους.	1 2 3 4 5
14. Αναλαμβάνετε πρωτοβουλίες και εκφράζετε ελεύθερα τις ιδέες σας στους αξιωματούχους ή τα στελέχη του οργανισμού/επιχείρησης, όπου εργάζεστε.	1 2 3 4 5
15. Νιώθετε ικανοποιημένος από την επικοινωνία που εφαρμόζεται στον οργανισμό/επιχείρηση, όπου εργάζεστε.	1 2 3 4 5
16. Νιώθετε ικανοποιημένος από τον βαθμό ενημέρωσης που λαμβάνετε σχετικά με τις πληροφορίες που αφορούν στα καθήκοντά σας.	1 2 3 4 5
17. Νιώθετε ικανοποιημένος από τη συνεργασία που προκύπτει ανάμεσα σε εργαζόμενους-προϊστάμενους και στελέχη.	1 2 3 4 5
18. Η επικοινωνία εργαζομένων-προϊσταμένων και στελεχών επικεντρώνεται στην αποδοτικότητα του οργανισμού/επιχείρησης.	1 2 3 4 5
19. Νιώθετε ικανοποιημένος από το επίπεδο συνεργασίας και επικοινωνίας του τμήματός σας.	1 2 3 4 5
20. Νιώθετε ικανοποιημένος από το επίπεδο συνεργασίας και επικοινωνίας με το προσωπικό των άλλων τμημάτων του οργανισμού/επιχείρησης, όπου εργάζεστε.	1 2 3 4 5

21. Νιώθετε ικανοποιημένος από το επίπεδο συνεργασίας και επικοινωνίας με τη Διοίκηση του οργανισμού/επιχείρησης, όπου εργάζεστε.	1 2 3 4 5
22. Θεωρείτε πως το τμήμα σας είναι καλά οργανωμένο, εξαιτίας της αποτελεσματικής επικοινωνίας που εφαρμόζεται στον οργανισμό/επιχείρηση, όπου εργάζεστε.	1 2 3 4 5
23. Λαμβάνετε έγκαιρα τις πληροφορίες που χρειάζεστε για να διεκπεραιώσετε τη δουλειά σας.	1 2 3 4 5
24. Ο αθέμιτος ανταγωνισμός μεταξύ των συναδέλφων στον οργανισμό/επιχείρηση, όπου εργάζεστε, αποθαρρύνεται, εξαιτίας της αποτελεσματικής επικοινωνίας που προκύπτει από την ηγεσία.	1 2 3 4 5
25. Μπορείτε να εκφράζετε ελεύθερα τη γνώμη, τις ιδέες και τους προβληματισμούς σας για το τμήμα και τον οργανισμό/επιχείρηση, όπου εργάζεστε.	1 2 3 4 5
26. Ο διευθυντής κάθε τμήματος ενδιαφέρεται για τους εργαζόμενους και δημιουργεί ευνοϊκό κλίμα στον οργανισμό/επιχείρηση, όπου εργάζεστε.	1 2 3 4 5
27. Ο προϊστάμενος του τμήματος διακρίνεται για τις επικοινωνιακές του ικανότητες.	1 2 3 4 5
28. Ο προϊστάμενος του τμήματος αποτελεί παράδειγμα και εμπνέει όλους τους εργαζόμενους, ώστε να γίνουν καλύτεροι.	1 2 3 4 5
29. Ο προϊστάμενος του τμήματος παρέχει την απαιτούμενη βοήθεια για να διεκπεραιωθεί πιο εύκολα και πιο γρήγορα η δουλειά των εργαζομένων.	1 2 3 4 5
30. Ο προϊστάμενος του τμήματος σέβεται, καθοδηγεί τους εργαζόμενους και καλλιεργεί στο τμήμα ομαδικό πνεύμα και εμπιστοσύνη.	1 2 3 4 5
31. Στον οργανισμό/επιχείρηση, όπου εργάζεστε, στελέχη και διοίκηση, δίνουν την απαραίτητη έμφαση στην επικοινωνία.	1 2 3 4 5

32. Στον οργανισμό/επιχείρηση, όπου εργάζεστε, τόσο τα στελέχη, όσο και η διοίκηση, εφαρμόζουν και προωθούν την αποτελεσματική επικοινωνία.	1 2 3 4 5
33. Η συνεργασία ηγεσίας και εργαζομένων, στον οργανισμό/επιχείρηση, όπου εργάζεστε, έχει άμεσο αντίκτυπο στην αποτελεσματική οργάνωση και διοίκηση.	1 2 3 4 5
34. Ο ενθουσιασμός, η παρακίνηση και η έμπνευση αποτελούν κριτήρια για την επίτευξη της αποτελεσματικής επικοινωνίας.	1 2 3 4 5
35. Η ειλικρίνεια, η δικαιοσύνη, η αξιοπιστία και τα κίνητρα είναι αρχές της ηγεσίας του οργανισμού/επιχείρησης, όπου εργάζεστε.	1 2 3 4 5
36. Ο προϊστάμενος αντιπροσωπεύει αποτελεσματικά τον οργανισμό/επιχείρηση στο σύνολό του.	1 2 3 4 5
37. Η διεύθυνση και ηγεσία αξιοποιούν τις ευκαιρίες, προβάλλοντας και υπενθυμίζοντας στους εργαζόμενους το όραμα του οργανισμού/επιχείρησης, ανά τακτά χρονικά διαστήματα.	1 2 3 4 5
38. Η διεύθυνση του οργανισμού/επιχείρησης, σε συνεννόηση με την ηγεσία, προβαίνει σε τακτά χρονικά διαστήματα, σε αξιολογήσεις της αποτελεσματικής επικοινωνίας.	1 2 3 4 5

Παράρτημα Β

Περιλαμβάνει τον «Χάρτη» του πιο πάνω Ερωτηματολογίου: Κάθε μία από τις ερωτήσεις που περιλαμβάνονται σ' αυτό, απαντά στα τρία ερευνητικά ερωτήματα της έρευνας. Έπειτα, κάθε ερώτημα συνδέεται, αντίστοιχα, με τη Βιβλιογραφική Ανασκόπηση.

Ερευνητικό Ερώτημα	Βιβλιογραφική Αναφορά	Αντίστοιχο ερώτημα που συμπίπτει με το Ερωτηματολόγιο
1. Σε ποιο βαθμό τα στελέχη μιας ιδιωτικής επιχείρησης και η διοίκηση ενός δημόσιου οργανισμού εκτιμούν, επιδιώκουν, προωθούν και εφαρμόζουν τις μορφές της αποτελεσματικής επικοινωνίας;	Cornelissen, J. (2016). <i>Εταιρική Επικοινωνία. Οδηγός Θεωρίας και Πρακτικής</i> . Αθήνα: Εκδόσεις Δίαυλος	Ερώτημα 7
	Stuart, E. B., Sarow, S. M., Stuart, L. (2008). <i>Αποτελεσματική Επικοινωνία στις σύγχρονες επιχειρήσεις</i> . Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική	Ερώτημα 13
	Stuart, E. B., Sarow, S. M., Stuart, L. (2008). <i>Αποτελεσματική Επικοινωνία στις σύγχρονες επιχειρήσεις</i> . Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική	
	Γιαννουλέας, Μ. (2011). <i>Συμπεριφορά και διαπροσωπική επικοινωνία στον εργασιακό χώρο</i> . Αθήνα: Εκδόσεις Πεδίο	

	<p>Cornelissen, J. (2016). <i>Εταιρική Επικοινωνία. Οδηγός Θεωρίας και Πρακτικής</i>. Αθήνα: Εκδόσεις Δίαυλος</p> <p>Γαλανάκης, Μ., Κυριάζος, Θ. & Σταλίκας, Α. (2017). <i>Διοικητική Συγκρούσεων. Δημιουργώντας Στρατηγικό Πλεονέκτημα</i>. Αθήνα: Εκδόσεις Πατάκης.</p> <p>Φαναριώτης, Π. (2009). <i>Επιχειρησιακή Επικοινωνία</i>. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλης.</p>	Ερώτημα 15
	<p>Γιαννουλέας, Μ. (2011). <i>Συμπεριφορά και διαπροσωπική επικοινωνία στον εργασιακό χώρο</i>. Αθήνα: Εκδόσεις Πεδίο</p>	Ερώτημα 16
	<p>Husain, Z. (2013). <i>Effective communication brings successful organizational change</i>. The Business and Management Review Volume 3, Number 2</p> <p>Markovic, M. & Salamzadeh, A. (2018). <i>The Importance of Communication in Business Management</i>. Research Gate pp 11-28</p> <p>Smart, L. K. & Featheringham, R. (2006). <i>Developing Effective Communication and Discussion Skills</i>. Business Communication</p>	Ερώτημα 19

	<p>Quarterly, Volume 69, Number 3 pp 276-283 Association for Business Communication</p> <p>Stuart, E. B., Sarow, S. M., Stuart, L. (2008). <i>Αποτελεσματική Επικοινωνία στις σύγχρονες επιχειρήσεις</i>. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική</p>	
	<p>Husain, Z. (2013). <i>Effective communication brings successful organizational change</i>. The Business and Management Review Volume 3, Number 2</p> <p>Γιαννουλέας, Μ. (2011). <i>Συμπεριφορά και διαπροσωπική επικοινωνία στον εργασιακό χώρο</i>. Αθήνα: Εκδόσεις Πεδίο</p>	<p>Ερώτημα 20</p>
	<p>Stuart, E. B., Sarow, S. M., Stuart, L. (2008). <i>Αποτελεσματική Επικοινωνία στις σύγχρονες επιχειρήσεις</i>. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική</p> <p>Φαναριώτης, Π. (2009). <i>Επιχειρησιακή Επικοινωνία</i>. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλης.</p>	<p>Ερώτημα 22</p>

	<p>Stuart, E. B., Sarow, S. M., Stuart, L. (2008). <i>Αποτελεσματική Επικοινωνία στις σύγχρονες επιχειρήσεις</i>. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική</p> <p>Γιαννουλέας, Μ. (2011). <i>Συμπεριφορά και διαπροσωπική επικοινωνία στον εργασιακό χώρο</i>. Αθήνα: Εκδόσεις Πεδίο</p>	Ερώτημα 23
	<p>Ζευγαρίδης, Σ. & Ξηροτύρη Κουφίδου, Σ. (1991). <i>Οργάνωση Επιχειρήσεων</i>. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Αδελφών Κυριακίδη Α.Ε.</p>	Ερώτημα 24
	<p>Snadowsky, M. A. (χ.χ.). <i>Communication Network Research: An examination of Controversies</i>. Human Relations Volume 25, Number 4 pp 283-306</p>	Ερώτημα 29
	<p>Acker, J. (1990). <i>A theory of gendered organizations</i>. <i>Gender & Society</i>. Volume 4, Number 2 pp 139-158</p> <p>Cornelissen, J. (2016). <i>Εταιρική Επικοινωνία. Οδηγός Θεωρίας και Πρακτικής</i>. Αθήνα: Εκδόσεις Δίαυλος</p>	Ερώτημα 30
	<p>Roberts, H. K., O' Reilly, A. C., Bretton, E. G. and Porter, W. L. (χ.χ.). <i>Organizational Theory and Organizational Communication: A</i></p>	Ερώτημα 35

	<p><i>Communication Failure?</i> Human Relations Volume 27, Number 5 pp 501-524</p> <p>Snadowsky, M. A. (χ.χ.). <i>Communication Network Research: An examination of Controversies</i>. Human Relations Volume 25, Number 4 pp 283-306</p>	
	Μπουραντάς, Δ. (2018). <i>Επιτυχημένος ηγέτης και μάνατζερ</i> . Αθήνα: Εκδόσεις Ψυχογιός	Ερώτημα 36
	Μπουραντάς, Δ. (2018). <i>Επιτυχημένος ηγέτης και μάνατζερ</i> . Αθήνα: Εκδόσεις Ψυχογιός	Ερώτημα 37
2. Πώς αξιολογούν την αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας και το βαθμό συμμετοχής των εργαζομένων σ' αυτή οι οργανισμοί του ιδιωτικού και δημοσίου τομέα;	Husain, Z. (2013). <i>Effective communication brings successful organizational change</i> . The Business and Management Review Volume 3, Number 2	Ερώτημα 10
	Γιαννουλέας, Μ. (2011). <i>Συμπεριφορά και διαπροσωπική επικοινωνία στον εργασιακό χώρο</i> . Αθήνα: Εκδόσεις Πεδίο	Ερώτημα 11
	Husain, Z. (2013). <i>Effective communication brings successful organizational change</i> . The Business and Management Review Volume 3, Number 2	Ερώτημα 12

	Kamboura-Nifli, E. (2008). <i>The power of communication</i> . Health Science Journal Volume 2, Issue 2	
	<p>Ζευγαρίδης, Σ. & Ξηροτύρη Κουφίδου, Σ. (1991). <i>Οργάνωση Επιχειρήσεων</i>. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Αδελφών Κυριακίδη Α.Ε.</p> <p>Burgess, L. R. (χ.χ.). <i>Communication Networks and Behavioral Consequences</i>. Human Relations, Volume 22, Number 2 pp 137-159</p>	Ερώτημα 14
	<p>Μπουραντάς, Δ. (2018). <i>Επιτυχημένος ηγέτης και μάνατζερ</i>. Αθήνα: Εκδόσεις Ψυχογιός</p> <p>Φαναριώτης, Π. (2009). <i>Επιχειρησιακή Επικοινωνία</i>. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλης.</p>	Ερώτημα 18
	<p>Κανελλόπουλος, Χ. (1995). <i>Ενδοεπιχειρησιακές Επικοινωνίες</i>. Αθήνα: Κέντρο Ευρωπαϊκών Σπουδών Μάνετζμεντ.</p> <p>Μπουραντάς, Δ. (2018). <i>Επιτυχημένος ηγέτης και μάνατζερ</i>. Αθήνα: Εκδόσεις Ψυχογιός</p>	Ερώτημα 31

	<p>Stuart, E. B., Sarow, S. M., Stuart, L. (2008). <i>Αποτελεσματική Επικοινωνία στις σύγχρονες επιχειρήσεις</i>. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική</p> <p>TEDGlobal (2013). <i>How to speak so that people want to listen by Julian Treasure</i>.</p> <p>Κανελλόπουλος, Χ. (1995). <i>Ενδοεπιχειρησιακές Επικοινωνίες</i>. Αθήνα: Κέντρο Ευρωπαϊκών Σπουδών Μάνετζμεντ.</p> <p>Μπουραντάς, Δ. (2018). <i>Επιτυχημένος ηγέτης και μάνατζερ</i>. Αθήνα: Εκδόσεις Ψυχογιός</p>	Ερώτημα 32
	<p>Cornelissen, J. (2016). <i>Εταιρική Επικοινωνία. Οδηγός Θεωρίας και Πρακτικής</i>. Αθήνα: Εκδόσεις Δίαυλος</p>	Ερώτημα 38
3. Πώς η σχέση ηγεσίας και εργαζομένων στον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα επηρεάζει την αποτελεσματική επικοινωνία, τόσο στο εσωτερικό, όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον;	<p>Cornelissen, J. (2016). <i>Εταιρική Επικοινωνία. Οδηγός Θεωρίας και Πρακτικής</i>. Αθήνα: Εκδόσεις Δίαυλος</p>	Ερώτημα 8
	<p>Stuart, E. B., Sarow, S. M., Stuart, L. (2008) <i>Αποτελεσματική Επικοινωνία στις σύγχρονες επιχειρήσεις</i>. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική</p>	Ερώτημα 9
	<p>Kamboura-Nifli, E. (2008). <i>The power of communication</i>. Health Science Journal Volume 2, Issue 2</p>	Ερώτημα 17

	<p>Markovic, M. & Salamzadeh, A. (2018). <i>The Importance of Communication in Business Management</i>. Research Gate pp 11-28</p> <p>Wardrope, J. W. (2002). <i>Department Chairs' Perceptions of the Importance of Business Communication Skills</i>. Business Communication Quarterly Volume 65, Number 4 pp 60-72</p>	
	<p>Κανελλόπουλος, Χ. (1995). <i>Ενδοεπιχειρησιακές Επικοινωνίες</i>. Αθήνα: Κέντρο Ευρωπαϊκών Σπουδών Μάνετζμεντ.</p> <p>Μπουραντάς, Δ. (2018). <i>Επιτυχημένος ηγέτης και μάνατζερ</i>. Αθήνα: Εκδόσεις Ψυχογιός</p>	<p>Ερώτημα 21</p>
	<p>Cornelissen, J. (2016). <i>Εταιρική Επικοινωνία. Οδηγός Θεωρίας και Πρακτικής</i>. Αθήνα: Εκδόσεις Δίαυλος</p>	<p>Ερώτημα 25</p>
	<p>Cornelissen, J. (2016). <i>Εταιρική Επικοινωνία. Οδηγός Θεωρίας και Πρακτικής</i>. Αθήνα: Εκδόσεις Δίαυλος</p> <p>Stuart, E. B., Sarow, S. M., Stuart, L. (2008). <i>Αποτελεσματική Επικοινωνία στις σύγχρονες επιχειρήσεις</i>. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική</p>	<p>Ερώτημα 26</p>

	Stuart, E. B., Sarow, S. M., Stuart, L. (2008). <i>Αποτελεσματική Επικοινωνία στις σύγχρονες επιχειρήσεις</i> . Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική	Ερώτημα 27
	Μπουραντάς, Δ. (2018). <i>Επιτυχημένος ηγέτης και μάνατζερ</i> . Αθήνα: Εκδόσεις Ψυχογιός	Ερώτημα 28
	Husain, Z. (2013). <i>Effective communication brings successful organizational change</i> . The Business and Management Review Volume 3, Number 2 Stuart, E. B., Sarow, S. M., Stuart, L. (2008). <i>Αποτελεσματική Επικοινωνία στις σύγχρονες επιχειρήσεις</i> . Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική Κανελλόπουλος, Χ. (1995). <i>Ενδοεπιχειρησιακές Επικοινωνίες</i> . Αθήνα: Κέντρο Ευρωπαϊκών Σπουδών Μάνετζμεντ.	Ερώτημα 33
	Stuart, E. B., Sarow, S. M., Stuart, L. (2008). <i>Αποτελεσματική Επικοινωνία στις σύγχρονες επιχειρήσεις</i> . Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική Μπουραντάς, Δ. (2018). <i>Επιτυχημένος ηγέτης και μάνατζερ</i> . Αθήνα: Εκδόσεις Ψυχογιός	Ερώτημα 34