



ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ

ΤΕΙ ΗΠΕΙΡΟΥ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ &  
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ

**ΤΕΙ ΗΠΕΙΡΟΥ**

**ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ**

**ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ**

**ΠΜΣ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ - ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ**

**ΕΠΙΣΤΗΜΗ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ**

**Κοσμάς Νάνος**

**Επιβλέπων: Αντώνιος Γεωργόπουλος**

**Καθηγητής**

**Πρέβεζα, Απρίλιος, 2017**



ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ

**ΤΕΙ ΗΠΕΙΡΟΥ**

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ &  
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ

**ΤΕΙ ΗΠΕΙΡΟΥ**

**ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ**

**ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ**

**ΠΜΣ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ - ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ  
ΕΠΙΣΤΗΜΗ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ**

**Κοσμάς Νάνος**

**Επιβλέπων: Αντώνιος Γεωργόπουλος**

**Καθηγητής**

**Πρέβεζα, Απρίλιος, 2017**

**Improving communication skills  
in the public sector**

**Εγκρίθηκε από τριμελή εξεταστική επιτροπή**

Πρέβεζα, Μάρτιος 2017

**ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ**

1. Επιβλέπων καθηγητής  
Αντώνιος Γεωργόπουλος,  
Καθηγητής

2. Μέλος επιτροπής  
Χριστίνα Μπενέκη,  
Αναπληρώτρια, Καθηγήτρια

3. Ο Διευθυντής του ΠΜΣ  
Μιχαήλ Διακομιχάλης,  
Αναπληρωτής, Καθηγητής  
Υπογραφή

© Νάνος Κοσμάς, 2017.

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved

### Δήλωση μη λογοκλοπής

Δηλώνω υπεύθυνα και γνωρίζοντας τις κυρώσεις του Ν. 2121/1993 περί Πνευματικής Ιδιοκτησίας, ότι η παρούσα μεταπτυχιακή εργασία είναι εξ ολοκλήρου αποτέλεσμα δικής μου ερευνητικής εργασίας, δεν αποτελεί προϊόν αντιγραφής ούτε προέρχεται από ανάθεση σε τρίτους. Όλες οι πηγές που χρησιμοποιήθηκαν (κάθε είδους, μορφής και προέλευσης) για τη συγγραφή της περιλαμβάνονται στη βιβλιογραφία.

Νάνος Κοσμάς

Υπογραφή

## **ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ**

Πρωτίστως οφείλω να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέπων καθηγητή μου κ. Γεωργόπουλο Αντώνιο, καθηγητή του Τμήματος Διοίκηση Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Πατρών για την καθοδήγηση και τις πολύτιμες συμβουλές του στη συγγραφή της διπλωματικής μου εργασίας.

Ευχαριστώ τα μέλη της Επιτροπής κ. Μπενέκη Χριστίνα Προϊσταμένη του Τμήματος Διοίκηση Επιχειρήσεων του ΤΕΙ Ιονίων Νήσων Λευκάδας και τον κ. Διακομιγάλη Μιχαήλ Διευθυντή του ΠΜΣ Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής του ΤΕΙ Ηπείρου Πρέβεζας που πλαισίωσαν αυτήν μου την προσπάθεια για την εκπόνηση της διπλωματικής μου εργασίας.

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω τους γονείς μου που με στήριξαν καθ' όλη τη διάρκεια εκπόνησής της.

### ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στο πλαίσιο εκπόνησης της διπλωματικής μου εργασίας με θέμα «Βελτίωση Δεξιοτήτων Επικοινωνίας στο Δημόσιο Τομέα», αρχικά, πραγματοποιείται αναφορά στο θεωρητικό υπόβαθρο σε όλο το φάσμα της επικοινωνίας σε έναν οργανισμό κι έπειτα ακολουθεί το ερευνητικό μέρος. Τα αποτελέσματα προέκυψαν από τις απόψεις εργαζόμενων στον δημόσιο τομέα, μετά από συνεντεύξεις με ερωτηματολόγιο.

Στο πρώτο κεφάλαιο δίνεται έμφαση στην έννοια της επικοινωνίας, στα είδη, τις μορφές και τα χαρακτηριστικά γνωρίσματά της. Επιπλέον, τονίζεται η αναγκαιότητά της για την προσφορά υψηλής ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών και τη βιωσιμότητα του οργανισμού στο νέο ανταγωνιστικό περιβάλλον. Τέλος, αναφέρονται ορισμένα εμπόδια που εντοπίζονται ανάμεσα σε αποστολέα και παραλήπτη του μηνύματος.

Στο δεύτερο κεφάλαιο παρουσιάζεται η ανάγκη για επικοινωνία μεταξύ των δημόσιων οργανισμών. Στη συνέχεια αναλύεται η οργάνωση και η εσωτερική επικοινωνία σε μια δημόσια υπηρεσία, καθώς και η αποτελεσματικότητα της ορθής επικοινωνίας στο δημόσιο τομέα, αφού σε ένα δημόσιο οργανισμό η αποτελεσματικότητα της μετάδοσης ενός μηνύματος από το άτομο που μεταβιβάζει την πληροφορία μπορεί να βελτιωθεί εάν, πραγματοποιηθεί προετοιμασία της επικοινωνίας, δηλαδή αν καθοριστεί ο στόχος, εντοπιστούν οι διαφορές πομπού και δέκτη και βρεθεί ο κατάλληλος χρόνος και χώρος για τη σωστή μετάδοση του μηνύματος.

Στο τρίτο κεφάλαιο γίνεται μία αναφορά, γενικότερα, στην έρευνα αγοράς, στη μέθοδο πρωτογενούς δείγματος και στο σχεδιασμό του ερωτηματολογίου της έρευνας που πραγματοποιήθηκε στο πλαίσιο της παρούσας διπλωματικής εργασίας.

Στο τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας που προέκυψαν από τη χρήση του στατιστικού πακέτου SPSS, οι περιορισμοί της και προτάσεις για μελλοντική έρευνα σχετικά με τις προϋποθέσεις για μια αποτελεσματική επικοινωνία και τα οφέλη που απορρέουν από αυτήν σε επιχειρήσεις του δημόσιου τομέα.

**Λέξεις κλειδιά:** βελτίωση μεταβίβασης πληροφοριών, δημόσιος τομέας, αποτελεσματική επικοινωνία.



## **ABSTRACT**

In my thesis with subject "Improving Communication Skills in the Public Sector", initially, is made a reference to the theoretical background in all aspects of communication in an organization and then follows the part of research. The results has been occurred from employee opinions in public sector after interviews with a questionnaire.

The first chapter emphasizes on the concept of communication, the types, forms and its characteristic features. Moreover, is underlined the necessity to offer high-quality products and services and the sustainability of the organization in the new competitive environment. Finally, is mentioned a number of obstacles which are identified between sender and recipient of the message.

In second chapter is presented the need for communication between public enterprises. Then, the organization and internal communication are analyzed in a public enterprise, and the efficiency of good communication in the public sector, as in a public enterprise, the efficiency of transmission of a message from the person who transmits the information can be improved, if the communication has been prepared, if the target is established, if are identified the differences between transmitter and receiver and when it will be found the suitable time and place for the right transmission of the message.

The third chapter is referred generally to market research, to method of primary sample and method of designing the questionnaire that was part of this thesis.

In fourth chapter is presented the results of research has been occurred by using the statistical package SPSS, the limitations and suggestions for future research on the conditions for effective communication and the benefits arising from this in enterprises of public sector.

**Keywords:** improvement of information transfer, public sector, effective communication.

## ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

<b>ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ.....</b>	<b>vii</b>
<b>ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....</b>	<b>viii</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>ix</b>
<b>ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ.....</b>	<b>x</b>
<b>ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ.....</b>	<b>xii</b>
<b>ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ/ΣΧΗΜΑΤΩΝ.....</b>	<b>xiv</b>
<b>ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....</b>	<b>1</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1</b>	
<b>ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ</b>	
1.1 Η έννοια της επικοινωνίας.....	3
1.2 Είδη – Μορφές και χαρακτηριστικά γνωρίσματα της επικοινωνίας.....	6
1.3 Σπουδαιότητα της αποτελεσματικής επικοινωνίας.....	9
1.4 Εμπόδια στην αποτελεσματική επικοινωνία.....	11
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2</b>	
<b>ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ</b>	
2.1 Η Επικοινωνία μεταξύ των Δημοσίων Υπηρεσιών.....	14
2.2 Ανάλυση της Οργάνωσης και της εσωτερικής επικοινωνίας σε μια Δημόσια Υπηρεσία.....	15
2.3 Η αποτελεσματικότητα της Ορθής Επικοινωνίας στο Δημόσιο Τομέα.....	17
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3</b>	
<b>ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ</b>	
3.1 Στοιχεία της έρευνας αγοράς.....	21

3.2 Μέθοδος πρωτογενούς δείγματος και τεχνικές ανάλυσης των δεδομένων.....22

3.3 Σχεδιασμός του ερωτηματολογίου.....23

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4**

**ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟΥ ΜΕΡΟΥΣ**

4.1 Αποτελέσματα έρευνας.....25

4.2 Συσχετίσεις.....57

4.3 Παλινδρόμηση.....59

**ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....63**

**ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΕΡΕΥΝΑΣ.....64**

**ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ.....65**

**ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....66**

**ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....68**

## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 4.1 : Ποσοστά για τη σημασία της επικοινωνίας σε έναν δημόσιο οργανισμό....	25
Πίνακας 4.2 : Ποσοστά για τη σημασία της επικοινωνίας σε έναν δημόσιο οργανισμό (1 <sup>ος</sup> λόγος).....	26
Πίνακας 4.3 : Ποσοστά για τη σημασία της επικοινωνίας σε έναν δημόσιο οργανισμό (2 <sup>ος</sup> λόγος).....	27
Πίνακας 4.4 : Ποσοστά για τη σημασία της επικοινωνίας σε έναν δημόσιο οργανισμό (3 <sup>ος</sup> λόγος).....	28
Πίνακας 4.5 : Ποσοστά για την αποτελεσματικότητα επικοινωνίας στον οργανισμό.....	29
Πίνακας 4.6: Ποσοστά για ύπαρξη αμφίδρομης επικοινωνία στον οργανισμό.....	30
Πίνακας 4.7 : Ποσοστά για τη σημασία της αμφίδρομης επικοινωνίας στη δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης στον οργανισμό.....	32
Πίνακας 4.8 : Ποσοστά για τη σημασία της διαδικασίας επικοινωνίας στην επίτευξη στόχων του οργανισμού.....	33
Πίνακας 4.9 : Ποσοστά για τη μη λεκτική ως βασική μορφή επικοινωνίας.....	34
Πίνακας 4.10 : Ποσοστά για τη γραπτή ως βασική μορφή επικοινωνίας.....	34
Πίνακας 4.11 : Ποσοστά για την προφορική ως βασική μορφή επικοινωνίας.....	35
Πίνακας 4.12 : Ποσοστά για την ακουστική ως βασική μορφή επικοινωνίας.....	36
Πίνακας 4.13 : Ποσοστά για τη οπτική ως βασική μορφή επικοινωνίας.....	36
Πίνακας 4.14 : Ποσοστά για την οπτικοακουστική ως βασική μορφή επικοινωνίας.....	37
Πίνακας 4.15 : Ποσοστά για την οπτικοακουστική ως βασική μορφή επικοινωνίας.....	38
Πίνακας 4.16 : Ποσοστά για τον τρόπο που πραγματοποιείται η επικοινωνία στον οργανισμό.....	39
Πίνακας 4.17 : Ποσοστά για το βαθμό επικοινωνίας στο τμήμα εργασίας.....	40
Πίνακας 4.18 : Ποσοστά για πιθανά προβλήματα στο τμήμα λόγω βαθμού επικοινωνίας.....	41
Πίνακας 4.19 : Ποσοστά για πιθανά προβλήματα με άλλα τμήματα λόγω βαθμού επικοινωνίας στο τμήμα.....	42
Πίνακας 4.20 : Ποσοστά για χαρακτηρισμό επικοινωνίας με τη διεύθυνση.....	43
Πίνακας 4.21 : Ποσοστά για ύπαρξη προβλήματος στον οργανισμό εργασίας.....	44
Πίνακας 4.22 : Ποσοστά για επιρροή επικοινωνίας στην παραγωγικότητα των εργαζόμενων.....	45

Πίνακας 4.23 : Ποσοστά για ενθάρρυνση από τους προϊστάμενους προς τα κατώτερα στελέχη.....	46
Πίνακας 4.24 : Ποσοστά για συχνότητα πραγματοποίησης συναντήσεων στον οργανισμό.....	48
Πίνακας 4.25 : Ποσοστά για ένδειξη πραγματικού ενδιαφέροντος από τους προϊστάμενους κατά την επικοινωνία.....	48
Πίνακας 4.26 : Ποσοστά συμφωνίας για ότι η ευέλικτη δομή εξασφαλίζει καλή εσωτερική επικοινωνία.....	49
Πίνακας 4.27 : Ποσοστά για χρήση ηλεκτρονικών τεχνολογιών στην εσωτερική επικοινωνία του οργανισμού.....	50
Πίνακας 4.28 : Ποσοστά μεγαλύτερης χρήσης τεχνολογιών στον οργανισμό.....	51
Πίνακας 4.29 : Ποσοστά για άποψη εσωτερικής αναδιάρθρωσης των λειτουργιών λόγω χρήσης τεχνολογίας.....	51
Πίνακας 4.30 : Ποσοστά φύλου ερωτώμενων.....	53
Πίνακας 4.31 : Ποσοστά ηλικίας ερωτώμενων.....	54
Πίνακας 4.32 : Ποσοστά οικογενειακής κατάστασης ερωτώμενων.....	55
Πίνακας 4.33 : Ποσοστά επιπέδου εκπαίδευσης ερωτώμενων.....	56
Πίνακας 4.34 : Συσχετίσεις μεταβλητών.....	58
Πίνακας 4.35 : Μεταβλητότητα εξαρτημένης μεταβλητής.....	59
Πίνακας 4.36 : Ανάλυση διακύμανσης.....	60
Πίνακας 4.37 : Συντελεστές και στατιστική σημαντικότητα αυτών.....	61

## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ/ΣΧΗΜΑΤΩΝ

Σχήμα 1.1 : Αμφίδρομη επικοινωνία.....	4
Σχήμα 1.2 : Η διαδικασία της επικοινωνίας.....	5
Σχήμα 1.3 : Μορφές επικοινωνίας.....	9
Σχήμα 1.4 : Κατηγορίες εμποδίων επικοινωνίας.....	11
Διάγραμμα 4.1 : Αποτελεσματικότητα επικοινωνίας στον οργανισμό.....	30
Διάγραμμα 4.2 : Σημασία αμφίδρομης επικοινωνίας στη δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης στον οργανισμό.....	31
Διάγραμμα 4.3 : Σημασία διαδικασίας επικοινωνίας για την επίτευξη στόχων του οργανισμού.....	32
Διάγραμμα 4.4 Η γραπτή ως βασική μορφή επικοινωνίας.....	35
Διάγραμμα 4.5 : Η ηλεκτρονική ως βασική μορφή επικοινωνίας.....	37
Διάγραμμα 4.6 : Ο βαθμός επικοινωνίας στο τμήμα εργασίας.....	39
Διάγραμμα 4.7 : Ο βαθμός που η επικοινωνία στο τμήμα προκαλεί προβλήματα.....	40
Διάγραμμα 4.8 : Επικοινωνία με τη διεύθυνση.....	42
Διάγραμμα 4.9 : Ύπαρξη προβλήματος στον οργανισμό εργασίας.....	43
Διάγραμμα 4.10 : Ενθάρρυνση από τους προϊστάμενους προς τα κατώτερα στελέχη.....	46
Διάγραμμα 4.11 : Συχνότητα πραγματοποίησης συναντήσεων στον οργανισμό.....	47
Διάγραμμα 4.12 : Μεγαλύτερη χρήση τεχνολογιών στον οργανισμό.....	50
Διάγραμμα 4.13 : Φύλο.....	52
Διάγραμμα 4.14 : Ηλικία.....	53
Διάγραμμα 4.15 : Οικογενειακή κατάσταση.....	54
Διάγραμμα 4.16 : Επίπεδο εκπαίδευσης.....	56

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η επικοινωνία στις δημόσιες υπηρεσίες αποτελεί ένα από τα πιο βασικά κριτήρια στην επίτευξη της αποστολής τους. Η αποτελεσματικότητα στην επικοινωνία εξασφαλίζει την πολύ καλή συνεργασία των εργαζόμενων στο δημόσιο τομέα, καθώς επίσης και την αποδοτική λειτουργία τους και την ποιοτική εξυπηρέτηση των πολιτών.

Η παραδοσιακή μορφή επικοινωνίας ανάμεσα στις δημόσιες υπηρεσίες, αλλά και μεταξύ δημόσιων υπηρεσιών και πολιτών δεν ανταποκρίνονται στις σημερινές κοινωνικές απαιτήσεις. Πολύ συχνά τα μηνύματα που ανταλλάσσονται ανάμεσα σε υπηρεσίες του δημόσιου τομέα, αλλά και μηνύματα που καταλήγουν στους πολίτες δε χαρακτηρίζονται από σαφήνεια και ακρίβεια, περικλείουν δύσκολους όρους και αυτό έχει ως αποτέλεσμα να προκύπτουν διάφορα προβλήματα και να υποβαθμίζεται η ποιότητα της καθημερινής ζωής των πολιτών.

Όταν υπάρχει σαφήνεια στα μηνύματα βελτιώνεται η πληροφόρηση και από τις δύο πλευρές και αυτό συντελεί στην πιο εύκολη επίτευξη των στόχων. Οι τρόποι επικοινωνίας που υιοθετούνται σήμερα στους δημόσιους οργανισμούς, μειώνουν τον φόρτο εργασίας της διοίκησης και διευκολύνουν τους πολίτες, άρα μπορούν να αντιμετωπιστούν οι συνέπειες που απορρέουν από την αναποτελεσματική επικοινωνία. Πολλές θεσμικές κινήσεις έχουν γίνει για τον εκσυγχρονισμό, αλλά και για τη βελτίωση των ήδη υπάρχοντων τρόπων επικοινωνίας και την εφαρμογή σύγχρονων μεθόδων. Η αρχή έγινε με την καθιέρωση της ηλεκτρονικής διακίνησης και διαχείρισης εγγράφων με fax και με τη βοήθεια του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου.

Στο πλαίσιο εκπόνησης της διπλωματικής μου εργασίας διερευνάται η έννοια της επικοινωνίας στο δημόσιο τομέα μεταξύ υπηρεσιών και πολιτών. Επιπλέον, μελετάται με ποιούς τρόπους ο δημόσιος τομέας μπορεί να συντελέσει στην ικανοποίηση των συναδέλφων στελεχών και των πολιτών.

Αρχικά, πραγματοποιείται η θεωρητική προσέγγιση του θέματος. Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στην ανάλυση του όρου επικοινωνία, στις μορφές της, στη σπουδαιότητα της αποτελεσματικής επικοινωνίας και στα εμπόδια που προκύπτουν. Επίσης, αναλύεται η επικοινωνία στις υπηρεσίες του δημόσιου τομέα. Επομένως, θα καταβληθεί προσπάθεια να αναδειχτούν τα πλεονεκτήματα της αποτελεσματικής επικοινωνίας στο δημόσιο τομέα και τα οφέλη της στον πολίτη που χρησιμοποιεί τις δημόσιες υπηρεσίες στην καθημερινότητά του.

Κατόπιν της ανάλυσης της υφιστάμενης βιβλιογραφίας σε θέματα σχετικά με τη διαπροσωπική επικοινωνία και αφού προσεγγιστούν οι εναλλακτικές πλευρές της εσωτερικής επικοινωνίας στο δημόσιο τομέα, θα πραγματοποιηθεί εμπειρική ανάλυση του φαινομένου. Πιο συγκεκριμένα, για τη διεξαγωγή της εμπειρικής ανάλυσης θα πραγματοποιηθεί πρωτογενής ποσοτική έρευνα με τη μέθοδο του ερωτηματολογίου σε στελέχη της δημόσιας διοίκησης.

Θα ακολουθήσει ο προσδιορισμός του δείγματος, το οποίο θα πρέπει να είναι αντιπροσωπευτικό. Οι απαντήσεις των ερωτηθέντων θα αποτελέσουν αντικείμενο επεξεργασίας με τη βοήθεια του στατιστικού πακέτου SPSS και θα γίνει αξιοποίηση διαφόρων εργαλείων της περιγραφικής στατιστικής. Έπειτα θα ακολουθήσει ο σχολιασμός των αποτελεσμάτων και η μελέτη θα ολοκληρωθεί με τα συμπεράσματα. Τέλος, η συγκεκριμένη έρευνα μπορεί να αποτελέσει το έναυσμα για την πραγματοποίηση άλλων παρόμοιων μελετών μελλοντικά.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

### ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

#### 1.1 Η έννοια της επικοινωνίας

Ως επικοινωνία ορίζεται η μεταβίβαση μιας έννοιας ή μιας πληροφορίας από ένα πρόσωπο σε κάποιο άλλο. Με την ευρεία έννοια ο όρος επικοινωνία περικλείει όλο το σύνολο των διαδικασιών ανταλλαγής μηνυμάτων σε συγκεκριμένο τόπο και σε δεδομένη χρονική στιγμή. Αναμφίβολα, τα άτομα αφιερώνουν σημαντικό μέρος του χρόνου τους στην επικοινωνία, ανταλλάσσοντας σκέψεις, απόψεις, ιδέες, συναισθήματα και πληροφορίες.

Στο χώρο των επιχειρήσεων χρησιμοποιείται η έννοια της επιχειρησιακής επικοινωνίας που περιλαμβάνει τις οργανωμένες ανταλλαγές ιδεών, πληροφοριών και οδηγιών ανάμεσα στους εργαζόμενους με τη χρήση συμβόλων και άλλων μέσων, προκειμένου η επιχειρηματική μονάδα να φτάσει στην επίτευξη των στόχων της (Λούτας, 2002).

Η επικοινωνιακή πολιτική που ακολουθείται από τις σύγχρονες επιχειρήσεις, περιλαμβάνει όλες τις μοντέρνες διαδικασίες, τις τεχνικές, τους τρόπους και τα μέσα επικοινωνίας που είναι διαθέσιμα. Η αποτελεσματική επικοινωνία διαδραματίζει σπουδαίο ρόλο στην πορεία και στην επιβίωσή των επιχειρήσεων και οργανισμών. Η ικανότητα των διοικητικών στελεχών να επικοινωνούν επιτυχώς μεταξύ τους ενδυναμώνει τις σχέσεις τους και μάλιστα είναι σε θέση να διαχειριστούν οποιεσδήποτε διαφωνίες και συγκρούσεις, υιοθετώντας την πιο κατάλληλη συμπεριφορά και λαμβάνοντας τις καλύτερες αποφάσεις (Cheney, 2007).

Η επικοινωνία έχει έναν προκαθορισμένο σκοπό, έτσι ώστε να υλοποιηθούν οι στόχοι μιας επιχείρησης για να πραγματοποιήσει την αποστολή της. Είναι δυνατό να συμμετέχουν στη διαδικασία της επικοινωνίας δύο ή και περισσότερα άτομα. Κατά τη διαδικασία της επικοινωνίας, λοιπόν, ανταλλάσσονται πληροφορίες μέσω διαφορετικών διαύλων. Οι εργαζόμενοι ενός οργανισμού αναπτύσσουν βασικές δραστηριότητες, όπως είναι για παράδειγμα η σκέψη που σχετίζεται άμεσα με την ανάπτυξη εννοιών, πληροφοριών, την χρήση της γλώσσας και την επίλυση διαφόρων προβλημάτων.

Υπάρχουν δύο περιπτώσεις, η επικοινωνία μπορεί να είναι είτε προσωπική είτε απρόσωπη. Η προσωπική επικοινωνία αποτελεί μία άμεση μέθοδο επαφής που πραγματοποιείται συνήθως σε μικρές ομάδες. Παλαιότερα η μορφή επικοινωνίας ήταν κατά κύριο λόγο προσωπική, όμως στις μέρες μας χρησιμοποιείται περισσότερο η απρόσωπη επικοινωνία (μαζική επικοινωνία). Η κωδικοποίηση μηνυμάτων πραγματοποιείται με τη βοήθεια συμβόλων, λέξεων και κινήσεων. Κάθε επιχειρηματική οντότητα θα πρέπει να προσδιορίζει με μεγάλη σαφήνεια τους στόχους της για να λειτουργήσει επιτυχημένα και μελλοντικά (Τερζίδης, Τζωρτζάκη, 2004).

Η διαδικασία της επικοινωνίας είναι μια συνεχής διαδικασία που απαιτεί την ύπαρξη το λιγότερο δύο ατόμων, δηλαδή του αποστολέα του μηνύματος και του λήπτη αυτού, δηλαδή του πομπού και του δέκτη. Πρόκειται για μία αμφίδρομη διαδικασία, αφού τα άτομα που συμμετέχουν στέλνουν και ταυτόχρονα λαμβάνουν μηνύματα (Kurland, Pelled, 2000).



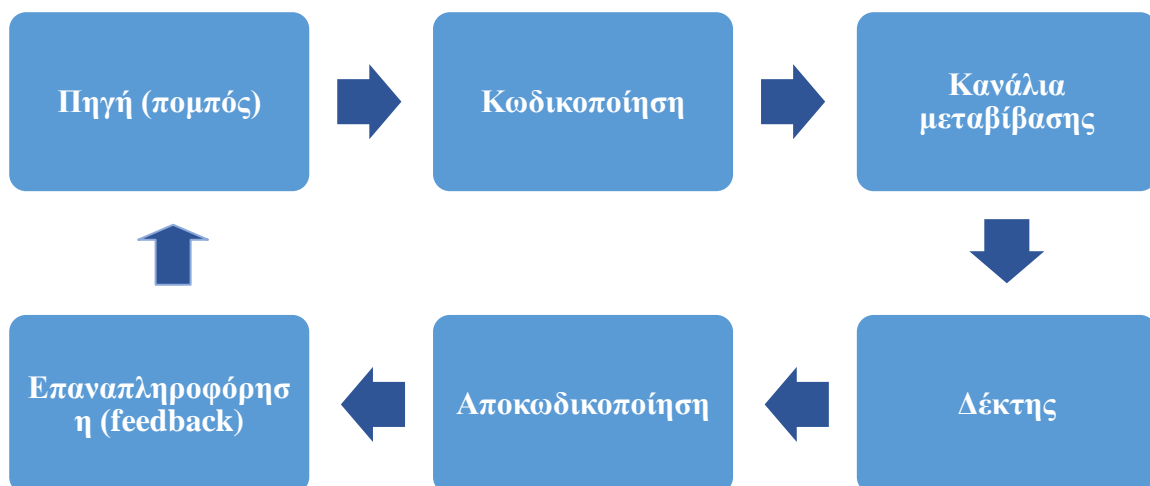
Σχήμα 1.1 : Αμφίδρομη επικοινωνία

Η επικοινωνία ξεκινάει από την χρονική στιγμή που ο πομπός επιθυμεί να μεταβιβάσει ιδέες, σκέψεις, συναισθήματα, πληροφορίες κ.α. Έπειτα, ο πομπός ή αλλιώς η πηγή κωδικοποιεί το μήνυμα και με τη βοήθεια καναλιών μεταβίβασης "περνάει" το μήνυμα στο δέκτη. Με τη σειρά του ο δέκτης δέχεται το μήνυμα και προχωράει στην αποκωδικοποίησή του, κατόπιν στην ερμηνεία του και τελικά θα πρέπει να κατανοεί και να αισθάνεται όλα όσα επιθυμεί να του μεταβιβάσει ο πομπός. Κατά συνέπεια, η διαδικασία της επικοινωνίας μπορεί να επιφέρει αποτελέσματα, επηρεάζοντας τη γνώση, την ιδεολογία, την ενέργεια, τη συμπεριφορά και τα συναισθήματα του δέκτη. Τέλος, ο

μηχανισμός ελέγχου-ανατροφοδότησης είναι ιδιαίτερα χρήσιμος προκειμένου να πληροφορείται η πηγή, εάν έχει γίνει κατανοητό το μήνυμα από το δέκτη (Μπουραντάς, 1999).

Άρα, τα βασικά στοιχεία της διαδικασίας της διαπροσωπικής επικοινωνίας είναι τα εξής:

- Η πηγή (πομπός)
- Ο κώδικας του πομπού (κωδικοποίηση)
- Το μήνυμα
- Τα κανάλια ή δίκτυα μεταβίβασης μηνυμάτων
- Η σύλληψη του μηνύματος (δέκτης)
- Ο κώδικας του δέκτη (αποκωδικοποίηση)
- Η κατανόηση του μηνύματος (αποτέλεσμα)
- Ο έλεγχος - ανατροφοδότηση (feedback)



Σχήμα 1.2 : Η διαδικασία της επικοινωνίας

## 1.2 Είδη – Μορφές και χαρακτηριστικά γνωρίσματα της επικοινωνίας

Προκειμένου να φτάσει μία επιχειρηματική οντότητα στην υλοποίηση των στόχων της είναι απαραίτητο ένα αποτελεσματικό σύστημα επικοινωνίας. Η συνεργασία και γενικότερα το ευνοϊκό κλίμα προϋποθέτουν την αμφίδρομη ροή πληροφοριών από τα ανώτερα προς τα κατώτερα διοικητικά στελέχη και το αντίθετο.

Όπως προαναφέρθηκε η διαδικασία της επικοινωνίας έχει δύο μορφές, την άμεση και την έμμεση ανταλλαγή πληροφοριών. Στο χώρο των επιχειρήσεων υπάρχει άμεση επικοινωνία, όταν δεν υπάρχει επίβλεψη των εργαζόμενων από τα ανώτερα διοικητικά στελέχη. Αντίθετα, η έμμεση επικοινωνία πραγματοποιείται με τη βοήθεια μιας τρίτης διοικητικής θέσης, λόγω χάρη μέσω ενός προϊσταμένου. Η έμμεση επικοινωνία θεωρείται ακριβής και περιεκτική.

Μία ακόμα κατηγοριοποίηση της επικοινωνίας είναι η τυπική και άτυπη επικοινωνία. Η τυπική επικοινωνία συντελεί κυρίως στην τυπική δομή της οργάνωσης, αφού διευκολύνει όλο και πιο πολύ τις επιχειρησιακές λειτουργίες, τις δραστηριότητες, καθώς και τις διαπροσωπικές επαφές. Ορισμένες περιπτώσεις τυπικής επικοινωνίας που μπορούν να αναφερθούν ενδεικτικά είναι τα οργανογράμματα των επιχειρήσεων, η ανταλλαγή εγγράφων, οι εντολές και διαταγές από τα ανώτερα στα κατώτερα κλιμάκια διοίκησης κ.α. Το πιο συνηθισμένο τυπικό είδος επικοινωνίας στις επιχειρήσεις είναι η «από πάνω προς τα κάτω» επικοινωνία, η οποία περιλαμβάνει όλα τα μηνύματα που αποστέλλονται από τη διοίκηση στους εργαζόμενους.

Από την άλλη μεριά, η άτυπη επικοινωνία δεν αναπτύσσεται με συστηματικό τρόπο. Η ανταλλαγή πληροφοριών δεν ακολουθεί τις διαδικασίες που αναγνωρίζονται επίσημα (Μπουραντάς, 1999).

Τα θετικά στοιχεία της άτυπης επικοινωνίας είναι το χαμηλό κόστος, το γεγονός ότι πραγματοποιείται πιο γρήγορα από την τυπική μορφή επικοινωνίας και η κατανόηση των μηνυμάτων είναι τις περισσότερες φορές και η πιο σωστή. Τα μειονεκτήματα της άτυπης επικοινωνίας είναι η αλλοίωση μηνυμάτων της επίσημης επικοινωνίας, η διάδοση πληροφοριών που χαρακτηρίζονται από ανακρίβεια και μπορούν να οδηγήσουν στον αποπροσανατολισμό του σωστού ελέγχου και της αποτελεσματικής καθοδήγησης. Επιπλέον, σύμφωνα με τον τρόπο μεταφοράς ενός μηνύματος από τον πομπό στο δέκτη, η

επικοινωνία μπορεί να αποκτήσει πιο συγκεκριμένη μορφή, όπως λόγου χάρη, μηνύματα, τα οποία θεωρούνται ως προσωπικά και εμπιστευτικά.

Στη σύγχρονη εποχή προκύπτουν πολλά προβλήματα εξαιτίας της έλλειψης πρόσβασης των υφιστάμενων στη διοίκηση. Η αποτελεσματική επικοινωνία με τους υφιστάμενους αποτελεί τη βάση για οποιαδήποτε εσωτερική προσπάθεια επικοινωνίας και θα πρέπει να ξεκινά από την αλληλεπίδραση των κατώτερων κλιμάκων της επιχείρησης με τη διοίκηση. Ο σεβασμός, η εκτίμηση και η αλληλεπίδραση με τα διοικητικά στελέχη ωθούν στην αποτελεσματική εσωτερική επικοινωνία (Argenti, 1998).

Η καθοδική ροή επικοινωνίας διακρίνεται σε πέντε τύπους που σχετίζονται με τη λογική του απαιτούμενου έργου, όλες τις λειτουργίες που αφορούν κανόνες, τις οδηγίες σύμφωνα με τις οποίες γίνεται σαφές τί πρέπει να γίνει και πώς θα γίνει. Επίσης, αφορούν στον έλεγχο της τρέχουσας επίδοσης ενός ατόμου ή μιας ομάδας, καθώς και την ενημέρωση που αναφέρεται στο στόχο (Katz & Kahn, 1978).

Στην κάθετη από «πάνω προς τα κάτω» επικοινωνία, η ροή της πληροφόρησης ξεκινά από την ανώτερη βαθμίδα ιεραρχικής κλίμακας μιας επιχείρησης και καταλήγει στην κατώτερη. Πραγματοποιείται με γραπτές οδηγίες, προφορικές εντολές, παρατηρήσεις κ.α. από τα ανώτερα προς τα κατώτερα διοικητικά στελέχη. Το αρνητικό είναι ότι οι υφιστάμενοι δεν είναι σε θέση να στείλουν μηνύματα σε σχέση με τις δυσκολίες που αντιμετωπίζουν στην εργασία τους, δε μπορούν να εκφράσουν τα παράπονά τους, αλλά ούτε και τις νέες τους ιδέες. Όμως, ίσως το πιο βασικό μειονέκτημα της καθοδικής επικοινωνίας είναι η αλλοίωση του μηνύματος, γεγονός που αναγκάζει την ηγεσία να επικεντρώνεται κυρίως στην αυστηρή μεταβίβαση πληροφοριών προκαλώντας εμπόδια στη διαδικασία αμφίδρομης ανταλλαγής σκέψεων και απόψεων (Katz & Kahn, 1978).

Η ανοδική ροή επικοινωνίας είναι η κάθετη μορφή επικοινωνίας από «κάτω προς τα πάνω» και οι πληροφορίες μεταβιβάζονται από τα κατώτερα προς τα ανώτερα κλιμάκια διοίκησης. Με αυτόν τον τρόπο συμπληρώνεται η προηγούμενη μορφή επικοινωνίας. Πολύ σημαντικό πλεονέκτημά της είναι ότι επιτρέπεται στους εργαζόμενους μιας επιχείρησης να μεταβιβάσουν αυτά που επιθυμούν στα ανώτερα διοικητικά στελέχη και να νιώθουν ικανοποίηση. Όφελος απορρέει και για τους προϊστάμενους που είναι σε θέση να ελέγξουν καλύτερα τις πληροφορίες που αποστέλλουν.

Συνεπώς, βελτιώνεται ο τρόπος που εκτελούνται οι διάφορες δραστηριότητες και επιτυγχάνονται πιο εύκολα οι στόχοι της επιχειρηματικής οντότητας, επειδή καθίσταται

πιο εύκολος ο έλεγχος, γνωστοποιούνται προσωπικά ζητήματα των υφιστάμενων, όπως επίσης και τα σχόλια των πελατών. Παρά τα πλεονεκτήματα, χρειάζεται ιδιαίτερη προσοχή στη μετάδοση του μηνύματος από τα κατώτερα προς τα ανώτερα κλιμάκια διοίκησης και όλο το πληροφοριακό υλικό που παρέχεται θα πρέπει να είναι αξιόπιστο και να μη στηρίζεται σε προσωπικές, υποκειμενικές εκδοχές.

Για την αποτελεσματική λειτουργία της επιχείρησης είναι αναγκαία και η ανάπτυξη της οριζόντιας ροής πληροφοριών που αναπτύσσεται ανάμεσα σε συναδέλφους του ίδιου ιεραρχικού επιπέδου διαφορετικών τμημάτων. Ανταλλάσσονται πληροφορίες στοχεύοντας στο συντονισμό εργασιών και στην επίλυση προβλημάτων δημιουργώντας ένα αίσθημα ασφάλειας. Μέσω αυτού του είδους επικοινωνίας επιδιώκεται ο συντονισμός των επιχειρησιακών δραστηριοτήτων ανάμεσα στα διαφορετικά τμήματα. Κατά κύριο λόγο θεωρείται ως άτυπη μορφή επικοινωνίας και πραγματοποιείται με συζητήσεις, όμως πολλές φορές παρατηρείται ότι η επικοινωνία ανάμεσα στα διαφορετικά τμήματα μιας επιχείρησης δημιουργεί κλίμα ανταγωνισμού και υπάρχει μυστικότητα μεταξύ τους, έχοντας αρνητικό αντίκτυπο στη συνεργασία και στο συντονισμό (Χυτήρης, 2001).

Οι μορφές επικοινωνίας διαχωρίζονται ως εξής:

1) Προφορική μορφή, κατά την οποία αναπτύσσεται συζήτηση ανάμεσα στον πομπό και το δέκτη του μηνύματος. Παραδείγματα αυτής της μορφής αποτελούν η συνέντευξη, οι διαλέξεις και οι ομιλίες.

2) Γραπτή μορφή, η οποία αποτελεί και την έντυπη μορφή επικοινωνίας, σύμφωνα με την οποία μπορεί να μεταφερθεί το μήνυμα από την πηγή στον αποδέκτη. Παραδείγματα της γραπτής μορφής επικοινωνίας αποτελούν οι επιστολές, τα ενημερωτικά σημειώματα και οι αναφορές.

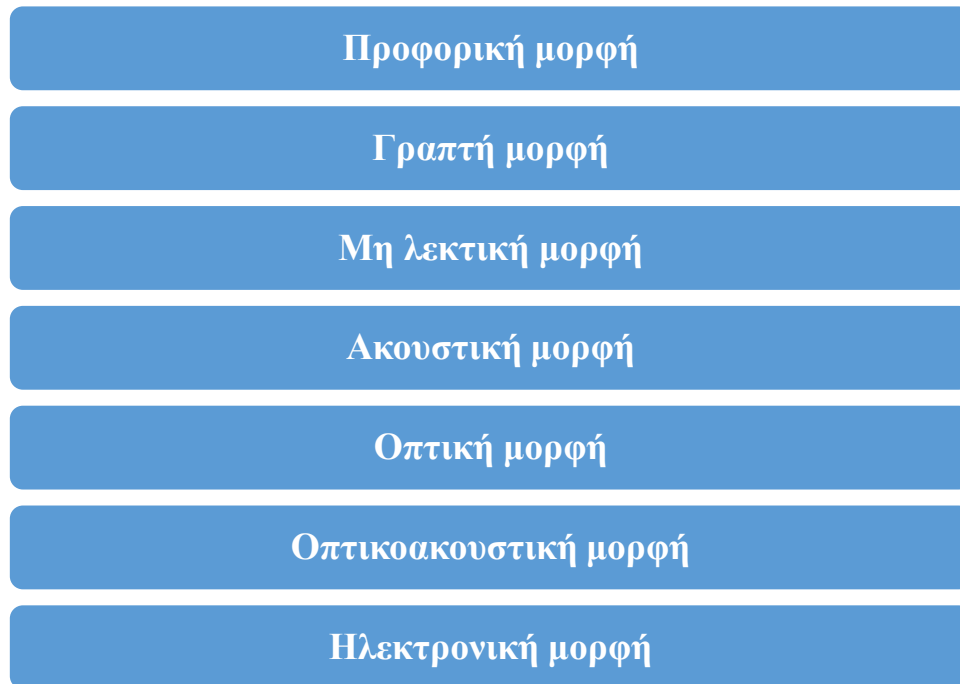
3) Μη λεκτική μορφή που περιλαμβάνει τη στάση του σώματος, κινήσεις με τα μάτια ή τα χέρια, εκφράσεις του προσώπου κ.α.

4) Ακουστική μορφή, κατά την οποία το μήνυμα είναι δυνατό να μεταφερθεί στον αποδέκτη μόνο με την αίσθηση της ακοής.

5) Οπτική μορφή επικοινωνίας, στην οποία εντάσσονται οι εικόνες, τα σύμβολα, οι διαφάνειες κ.α.

6) Οπτικοακουστική μορφή είναι αυτή που συνδυάζει τόσο την οπτική όσο και την ακουστική μορφή επικοινωνίας.

7) Ηλεκτρονική μορφή που συνδέεται με τη χρήση των ηλεκτρονικών μέσων επικοινωνίας. Γενικότερα, επικρατεί η άποψη ότι είναι η πιο σύγχρονη και αποτελεσματική μορφή επικοινωνίας, αφού η ολοένα και μεγαλύτερη χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών, καθώς και οι σύγχρονες τηλεπικοινωνίες προκαλούν μεταβολές όχι μόνο στα μέσα επικοινωνίας, αλλά και στον τρόπο που ασκείται η επιχειρηματική δραστηριότητα (Bulkeley, 1992).



Σχήμα 1.3 : Μορφές επικοινωνίας

### 1.3 Σπουδαιότητα της αποτελεσματικής επικοινωνίας

Η επικοινωνία αποτελεί το κεντρικό μέσο εκείνο που συνδέει οργανωτικά σχήματα, δηλαδή όταν οι άνθρωποι σχηματίζουν ομάδες, συντονίζονται, συνεργάζονται και πετυχαίνουν τους στόχους τους. Τα άτομα δε μπορούν να συνεργαστούν αποτελεσματικά, εάν δεν υπάρχει αποτελεσματική επικοινωνία. Η επικοινωνία παίζει πολύ σημαντικό ρόλο σε μεγάλες επιχειρήσεις και οργανισμούς που οι δραστηριότητές τους χαρακτηρίζονται από πολυπλοκότητα και έρχονται αντιμέτωπες με την αβεβαιότητα σε ένα ασταθές εξωτερικό περιβάλλον.

Η αποτελεσματική επικοινωνία των οργανισμών μπορεί να είναι δυνατή με την εφαρμογή ορισμένων βασικών εντολών. Αρχικά, είναι απαραίτητη η αποσαφήνιση των

σκέψεων πριν λάβει χώρα η διαδικασία της επικοινωνίας. Επί-πρόσθετα, θα πρέπει να προηγείται η μελέτη του σκοπού που γίνεται η επικοινωνία και κατά το σχεδιασμό της να τονίζεται ο ρόλος των άλλων προσώπων που έχουν σχέση με τα γεγονότα. Επιπλέον, όλες οι πληροφορίες που μεταβιβάζονται θα πρέπει να είναι σημαντικές, τόσο βραχυχρόνια όσο και μακροχρόνια. Οι αρχές επικοινωνίας θα πρέπει να τηρούνται πλήρως και για να μπορεί κάποιος να επικοινωνήσει σωστά, θα πρέπει πρώτα απ' όλα να είναι ένας καλός ακροατής (Μπουραντάς, 1999).

Όταν οι εργαζόμενοι νιώθουν ικανοποιημένοι από την επικοινωνία στην επιχείρηση, υποκινούνται περισσότερο και η επιχειρησιακή επικοινωνία μπορεί να θεωρείται αποτελεσματική μόνο στην περίπτωση που οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται ότι αυτή είναι σταθερή. Η ανάθεση καθηκόντων, οι ορθές οδηγίες, η κατανόηση των στόχων και των πολιτικών της επιχείρησης δε μπορούν να υπάρξουν, αν δεν υπάρχει καλή επικοινωνία. Το ίδιο ακριβώς συμβαίνει και με τους προϊσταμένους της επιχείρησης σχετικά με τις ανάγκες των εργαζόμενων. Αν η διοίκηση ανταλλάσσει δίκαιες και ειλικρινείς πληροφορίες, μπορεί να μειωθεί η αοριστία και αυτό να οδηγήσει στη βελτίωση της εργασιακής επίδοσης και στην ικανοποίηση των ατόμων (Aaltio-Marjosola, Takala, 2000).

Αξίζει να σημειωθεί ότι παρά το σημαντικό ρόλο της επικοινωνίας, μερικές φορές δίνεται μικρή προσοχή όχι μόνο σε επίπεδο εκπαίδευσης, αλλά και σε επίπεδο διοικητικής πρακτικής. Κατά συνέπεια, δε μπορούν να αναπτυχθούν οι ικανότητες επικοινωνίας των στελεχών και οι μέθοδοι επικοινωνίας από την πλευρά των επιχειρήσεων. Το πιο αληθοφανές παράδειγμα είναι η αλλοίωση των μηνυμάτων και μάλιστα έρευνες έχουν δείξει ότι το 80% του μηνύματος που μεταβιβάζεται από το διευθυντή μιας εταιρίας φτάνει αλλοιωμένο στο τελευταίο ιεραρχικό επίπεδο του οργανογράμματος της επιχείρησης. Το υπόλοιπο ποσοστό (που κυμαίνεται μόνο στο 20%) φτάνει αναλλοίωτο και μεταβιβάζεται, ανταποκρινόμενο στο νόημα όπως είχε αρχικά προσδιοριστεί από τον πομπό (Arker, 2001).

Τα διοικητικά στελέχη στηρίζονται στην επικοινωνία για να επιτύχουν τη συγκέντρωση πληροφοριών, να μπορέσουν να λάβουν πιο εύκολα αποφάσεις και να είναι σε θέση να ελέγξουν τα αναμενόμενα αποτελέσματα. Η επιχειρησιακή επικοινωνία είναι βασικό εργαλείο για τη διοίκηση που συγκεντρώνει πληροφορίες από το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον για να ληφθούν σωστές αποφάσεις και να εφαρμοστεί ο κατάλληλος διοικητικός έλεγχος.



Όσο γρηγορότερα συμβαίνουν αλλαγές στο επιχειρηματικό περιβάλλον, τόσο πιο έντονη είναι και η ανάγκη για πληροφόρηση. Ο υψηλός βαθμός αβεβαιότητας ωθεί στην ανάγκη απόκτησης νέων πληροφοριών, οι οποίες αποπνέουν αίσθημα μεγαλύτερης ασφάλειας και οι εργαζόμενοι λειτουργούν με πιο αποτελεσματικό τρόπο. Με την κατάλληλη επιχειρησιακή επικοινωνία τα στελέχη της επιχείρησης ασκούν επιρροή στη συμπεριφορά και τη στάση των ατόμων ή ομάδων μέσα στην επιχείρηση.

### 1.4 Εμπόδια στην αποτελεσματική επικοινωνία

Προκειμένου να είναι αποτελεσματική η επικοινωνία, θα πρέπει να μειωθούν ή ακόμα και να εξαλειφθούν τα εμπόδια που εντοπίζονται ανάμεσα σε αποστολέα και παραλήπτη. Τα εμπόδια της επικοινωνίας χαρακτηρίζονται ως «θόρυβος» και θα πρέπει να αντιμετωπίζονται με μεγάλη προσοχή. Μάλιστα, κατηγοριοποιούνται ανάλογα με τους λόγους που τα προκαλούν και διαχωρίζονται σε φυσιολογικά εμπόδια, όπως για παράδειγμα η ικανότητα μετάδοσης και σύλληψης του μηνύματος και η κόπωση, σε ψυχοσυγκινησιακά εμπόδια, λόγω χάρη η προκατάληψη, η διάθεση και τα περιβαλλοντικά εμπόδια, όπως οι δομές, τα μέσα, οι διαδικασίες κ.α. Τα πιο βασικά εμπόδια, τα οποία αναφέρονται στον πομπό, στο δέκτη και στο περιβάλλον, παρουσιάζονται στη συνέχεια.



Σχήμα 1.4 : Κατηγορίες εμποδίων επικοινωνίας

Ένα από τα εμπόδια είναι τα μη σωστά μηνύματα, αφού πολλές φορές εξαιτίας της πίεσης του χρόνου ή άλλων λόγων, ο πομπός δε διαμορφώνει με σωστό τρόπο το μήνυμα και δε μπορεί να το κατανοήσει ο δέκτης. Η μη ακρίβεια, η ασάφεια, η έλλειψη περιεκτικότητας και γενικότερα η κακή κωδικοποίηση των μηνυμάτων εμποδίζουν την αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας και βασική ευθύνη έχει η πηγή που είναι διαμορφωτής του μηνύματος.

Ένα άλλο εμπόδιο είναι η ασάφεια των στόχων, όταν ο στόχος της επικοινωνίας δεν είναι σαφής και συγκεκριμένος είναι λογικό τα άτομα να μην επικοινωνούν αποτελεσματικά. Κατά συνέπεια, η σαφήνεια των στόχων σε ατομικό και σε οργανωσιακό επίπεδο θα πρέπει να καθορίζεται επαρκώς, προκειμένου να αποφεύγονται οποιεσδήποτε παρερμηνείες και εμπόδια στην επικοινωνία.

Επιπλέον, η κακή επιλογή του χρόνου και του χώρου της επικοινωνίας από τον πομπό μειώνει σημαντικά την αποτελεσματικότητά της. Ακόμα και οι κακές επιλογές σχετικά με τον τρόπο (γραπτή, προφορική, οπτική) και τα μέσα (λόγος, τόνος, σώμα κ.α.) μπορούν να δημιουργήσουν εμπόδια στην επικοινωνία. Η έλλειψη ενδιαφέροντος αποτελεί ακόμα ένα εμπόδιο στην επικοινωνία, αλλά αυτή τη φορά εκδηλώνεται από τη μεριά του αποδέκτη λόγω απροσεξίας, διάθεσης και αδυναμίας του αποδέκτη να εστιάσει την προσοχή του στο μήνυμα που αποστέλλει ο πομπός. Κατά συνέπεια, γίνεται λανθασμένη επεξεργασία του μηνύματος, αλλά ταυτόχρονα ο πομπός αποθαρρύνεται να συνεχίσει τη διαδικασία της επικοινωνίας (Χολέβας, 1995).

Πολλές φορές παρατηρείται ότι το άτομο που αποδέχεται το μήνυμα δεν έχει υπομονή ή ενδεχομένως να πιέζεται χρονικά και θέλει να εξάγει γρήγορα συμπεράσματα, πριν προλάβει η πηγή να ολοκληρώσει τη μεταβίβασή του. Με τις πρώτες λέξεις που ακούει, καταλήγει σε βιαστικά συμπεράσματα και σταματάει να συλλαμβάνει πληροφορίες και αυτό είναι ένα ιδιαίτερα σημαντικό εμπόδιο στη διαδικασία της επικοινωνίας, αφού στις σύγχρονες επιχειρήσεις όλα λειτουργούν υπό πίεση χρόνου.

Επίσης, η υπερευαισθησία ορισμένων ατόμων σε λέξεις, φράσεις ή γεγονότα είναι δυνατό να έχει αρνητικές συνέπειες στην κατανόηση του μηνύματος από το δέκτη, αφού δίνει έμφαση σε κάποια σημεία, αγνοώντας τα υπόλοιπα και χάνοντας τελικά τη συνολική σημασία του νοήματος. Οι προδιαθέσεις και οι προκαταλήψεις που έχει κάθε άτομο, μπορεί να λειτουργήσει αρνητικά στη διαδικασία της επικοινωνίας. Συνεπώς, δε δίνεται ιδιαίτερη προσοχή στο πραγματικό νόημα του μηνύματος, δεν κατανοείται όπως πρέπει,

αλλά παραποιείται με βάση τις δικές του αντιλήψεις. Παραδείγματος χάρη, ο διευθυντής μιας επιχείρησης δύσκολα θα ακούσει τις προτάσεις των υπαλλήλων για βελτιώσεις του τρόπου παραγωγής, επειδή έχει την αντίληψη ότι αυτοί πάντα διεκδικούν περισσότερα από την επιχείρηση. Επίσης, οι διαφορετικές αντιλήψεις των ατόμων είναι δυνατό να οδηγήσουν σε διαφορετικές ερμηνείες μηνυμάτων, άρα δημιουργούνται σημαντικά εμπόδια στην επικοινωνία (Μπουραντάς, Παπαλεξανδρή, 1998).

Οι ανθρώπινες σχέσεις δυσκολεύουν την επικοινωνία και μάλιστα όταν είναι κακές, η επικοινωνία είναι ακόμα πιο αναποτελεσματική. Όταν υπάρχουν σχέσεις εξουσίας, αλλά και στην περίπτωση που η διαφορετική κοινωνική και διοικητική θέση δεν επιτρέπει την ελεύθερη έκφραση, η επικοινωνία περιορίζεται. Συχνά εμπόδια ανάμεσα στα άτομα που επικοινωνούν, προκαλούν και οι λειτουργικές διαδικασίες που εφαρμόζονται σε κάθε επιχείρηση και δυσχεραίνουν την επικοινωνία.

Οι σύγχρονες επιχειρήσεις χαρακτηρίζονται από μεγάλη ροή πληροφοριών που πολλές φορές λόγω του φόρτου εργασίας, είναι δύσκολο να αφομοιωθούν. Οι πιο συνηθισμένες συνέπειες που απορρέουν από την υπερφόρτωση εργασιακών καθηκόντων, είναι η λανθασμένη και καθυστερημένη επεξεργασία, η αποφυγή κρίσιμων πληροφοριών και η επιλεκτική σύλληψη.

Τέλος, οι κώδικες που χρησιμοποιούν τα άτομα που συνομιλούν διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας. Για να μεταβιβαστούν ομαλά από τον πομπό στο δέκτη οι πληροφορίες, οι ιδέες, τα συναισθήματα κ.α. θα πρέπει να συνειδητοποιήσουν αυτοί που επικοινωνούν, τις διαφορές που υπάρχουν σε επίπεδο ατομικού κώδικα. Ο κώδικας κάθε ατόμου διαμορφώνεται από τις εμπειρίες, την προσωπικότητα και τις γνώσεις του. Οι διαφορές στους κώδικες των συνομιλητών θα πρέπει να εντοπίζονται και να γίνεται προσπάθεια να ελαχιστοποιηθούν, για να επιτευχθεί ομαλά η διαδικασία της επικοινωνίας και να υλοποιηθούν οι στόχοι της επιχείρησης.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

### ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ

#### 2.1 Η Επικοινωνία μεταξύ των Δημοσίων Υπηρεσιών

Δημόσιος οργανισμός ή υπηρεσία είναι δυνατό να χαρακτηριστεί μια οργανωμένη κοινότητα που ανήκει στο κράτος και σκοπός της είναι η παραγωγή ή διάθεση αγαθών και υπηρεσιών για τους πολίτες. Για την παροχή αγαθών ή υπηρεσιών είναι απαραίτητο να υπάρχει ανάμεσα στους δημόσιους υπαλλήλους και στους πολίτες, αλλά και μεταξύ συναδέλφων στελεχών του οργανισμού, μια αμφίδρομη διαδικασία επικοινωνίας. Μέσω της διαπροσωπικής επικοινωνίας μπορούν να καθοριστούν οι σχέσεις των ατόμων, μεταβιβάζονται μηνύματα και ανταλλάσσονται πληροφορίες σε έναν οργανισμό.

Η επικοινωνία αποτελεί, λοιπόν, το βασικότερο στοιχείο μέσω του οποίου η επιχείρηση μπορεί και επιτελεί τις λειτουργικές δραστηριότητές της. Στο επικοινωνιακό σύστημα είναι ενταγμένοι όλοι εκείνοι που έχουν άμεση σχέση με την επιβίωση, την ανάπτυξη, τη λειτουργία και την εξέλιξη ενός οργανισμού, δηλαδή τα διοικητικά του στελέχη. Επιπλέον, η επικοινωνία παίζει σημαντικό ρόλο στην εξέλιξή του, αφού μπορεί και συντονίζει πολλά πρόσωπα και δραστηριότητες, αλλά και τις αναγκαίες επαφές μεταξύ των οργανισμών (Μακρυδημήτρης, Πραβίτα, 2012).

Στις μέρες μας υπάρχουν πολλές πληροφορίες που επηρεάζουν τις δημόσιες υπηρεσίες, καθώς και πολλά είναι τα πρόσωπα εκείνα τα οποία πρέπει να ανταλλάσσουν αυτές τις πληροφορίες. Γι' αυτό το λόγο, δημιουργήθηκαν ειδικές μέθοδοι επικοινωνίας που οδήγησαν πρώτιστα στην εξειδίκευση του προσωπικού σε συστήματα πληροφόρησης και επικοινωνίας (Παναγόπουλος, 2011).

Η ανάπτυξη της τεχνολογίας των υπολογιστών και της ηλεκτρονικής επικοινωνίας αποτέλεσαν σημαντική παράμετρο και από αυτήν εξαρτάται η ανάπτυξη των σύγχρονων οργανισμών. Πρόκειται για έναν σύγχρονο επικοινωνιακό τρόπο σε σχέση με παλαιότερα, ο οποίος δεν αναιρεί, αλλά συμπληρώνει τις κλασικές μορφές επικοινωνίας, όπως είναι λόγου χάρη η προφορική και η γραπτή επικοινωνία, που εξακολουθούν να παραμένουν βασικές επικοινωνιακές μορφές των δημόσιων οργανισμών για χρηστικούς λόγους και για λόγους συντονισμού (Stuart et al, 2008).

Η επικοινωνία ανάμεσα σε δημόσιες υπηρεσίες πραγματοποιείται σε προφορική μορφή, κατά την οποία αναπτύσσεται συζήτηση ανάμεσα στον πομπό και το δέκτη του μηνύματος, όπως για παράδειγμα σε μία τηλεφωνική επικοινωνία προκειμένου να δοθούν διευκρινίσεις πάνω σε κάποιο θέμα. Επίσης, η γραπτή μορφή επικοινωνίας είναι πολύ συνηθισμένη, διότι είναι σε έντυπη μορφή. Για παράδειγμα, ένας δημόσιος οργανισμός μπορεί να επικοινωνεί με έναν άλλον οργανισμό μέσω επιστολών, εγγράφων, ενημερωτικών σημειωμάτων και αναφορών (Σταμάτης, 2007).

Όμως, στη σύγχρονη εποχή η μορφή επικοινωνίας που «κερδίζει έδαφος» ανάμεσα σε υπαλλήλους δημόσιων υπηρεσιών είναι η ηλεκτρονική μορφή επικοινωνίας. Σε αρκετές μάλιστα περιπτώσεις, αποτελεί την πιο αποτελεσματική μορφή επικοινωνίας, αφού η ολοένα και μεγαλύτερη χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών διευκολύνει το συντονισμό, την οργάνωση, την εσωτερική επικοινωνία, την επικοινωνία με άλλους οργανισμούς, αλλά και την επικοινωνία με τον πολίτη.

### **2.2 Ανάλυση της Οργάνωσης και της εσωτερικής επικοινωνίας σε μια Δημόσια Υπηρεσία**

Οι σχέσεις του προσωπικού σε κάθε δημόσιο οργανισμό επηρεάζονται από την αποτελεσματική επικοινωνία. Στην εσωτερική επικοινωνία διακρίνονται τρεις κατευθύνσεις,

- από τα ανώτερα στελέχη προς τους υπαλλήλους,
- από τους υπαλλήλους προς τα στελέχη και
- μεταξύ των υπαλλήλων του οργανισμού.

Η δημόσια διοίκηση χρειάζεται αμερόληπτη διοίκηση, αναγνώριση της αξίας και της σημασίας της επικοινωνίας με τους υπαλλήλους, καθώς και της ύπαρξης διαρκούς επικοινωνίας που υποστηρίζεται από τεχνικές δυνατότητες (Jefkins, 1994).

Πρόκειται για συνδυασμό που είναι απαραίτητος, έτσι ώστε να εξασφαλιστεί συντονισμός και μια σωστή οργάνωση. Η επικοινωνία μπορεί να επιτευχθεί με πολλούς τρόπους, όμως ο κάθε δημόσιος οργανισμός χρησιμοποιεί εκείνες τις μεθόδους που είναι

οι καταλληλότερες γι' αυτόν, κάτι το οποίο εξαρτάται από την φύση του, το είδος του και την ποικιλία, τις ικανότητες και την κουλτούρα του προσωπικού.

Η κουλτούρα περιλαμβάνει βιώματα, πρακτικές, πρότυπα και συνήθειες που επικρατούν, και ασκούν βασική επιρροή στους εργαζόμενους. Μέσα σ' έναν δημόσιο οργανισμό η κουλτούρα επηρεάζει τον τρόπο ομιλίας των εργαζόμενων, τις επικοινωνιακές αποστάσεις που υπάρχουν ανάμεσα τους, τα θέματα για τα οποία επικοινωνούν και τη συνέπεια που υπάρχει έναντι του χρόνου που χρειάζεται να διεκπεραιωθεί μία εργασία (Stuart et al, 2008).

Στη σύγχρονη εποχή, ο ελληνικός δημόσιος τομέας εξαρτάται από διάφορους παράγοντες και η μελέτη της κουλτούρας του θα μπορούσε να ξεκινήσει με τις δημόσιες οργανώσεις, όπου παρατηρούνται καλά διαρθρωμένες δομές και οι λειτουργίες είναι καταμερισμένες, αλλά δεν οδηγούν πάντα στην εκπλήρωση των σκοπών των οργανώσεων. Υπάρχει πληθώρα παραδειγμάτων οργανισμών που παρουσιάζουν δύσκαμπτες οργανωτικές δομές με γραφειοκρατικό σύστημα. Στις δημόσιες υπηρεσίες υπάρχουν νομοθετημένες εντολές που συχνά αντί να διευκολύνουν τον τρόπο λειτουργίας τους, τον κάνουν ολοένα και πιο δύσκολο και απρόσιτο για τους εργαζόμενους και για το κοινό. Απλό παράδειγμα αποτελεί ο συνωστισμός πολλών πολιτών σε διάφορους χώρους εξυπηρέτησης (Darrington, Brower, 2012).

Αυτό αποτελεί ταυτόχρονα και πρόβλημα για τους εργαζόμενους, αφού είναι αναγκασμένοι να καταβάλουν μεγαλύτερη προσπάθεια για αντιπαραγωγικές δουλειές που θα τελείωναν σε μικρότερο χρονικό διάστημα. Η κουλτούρα των ελληνικών οργανισμών είναι αναπόσπαστα δεμένη με την κοινωνία, και η λειτουργία τους επηρεάζεται από διάφορους εξωτερικούς παράγοντες, όπως είναι ο κρατικός παρεμβατισμός, καθώς και από εσωτερικούς παράγοντες, όπως είναι οι απαρχαιωμένες αντιλήψεις που υποστηρίζουν την παλαιότερη κατάσταση (status quo) και είναι αντίθετες σε κάθε πρόοδο (Παπαλεξανδρή, Λυμπερόπουλος, 2014).

Το πληροφοριακό σύστημα και υλικό του δημόσιου τομέα παίζει καθοριστικό ρόλο στην καθημερινότητα και ταυτόχρονα αποτελεί βασική πηγή για την ομαλή λειτουργία υπηρεσιών. Η εξέλιξη προς την κατεύθυνση της κοινωνίας της πληροφορίας και της γνώσης ασκεί επιρροή στη ζωή κάθε πολίτη και του προσφέρει τη δυνατότητα για νέους τρόπους πρόσβασης στη απόκτηση της πληροφορίας. Η δημόσια διοίκηση θα πρέπει να μπορεί να ανταποκρίνεται στις ανάγκες όλων των κοινωνικών ομάδων χωρίς

αποκλεισμούς. Η ηλεκτρονική επικοινωνία αφορά όλους στους πολίτες, ανεξαρτήτως γεωγραφικής τοποθεσίας, κοινωνικής προέλευσης, μορφωτικού επιπέδου και οικονομικών δυνατοτήτων. Παραδείγματος χάρη, θα πρέπει να διευκολύνονται τα άτομα με ειδικές ανάγκες να επικοινωνήσουν με τους υπαλλήλους των δημόσιων υπηρεσιών και να εξυπηρετηθούν, όπως ακριβώς και οι συμπολίτες τους.

Η ταχύτατη ανάπτυξη των τεχνολογιών της πληροφορικής και της επικοινωνίας, αλλά και η χρήση του διαδικτύου, έχει δημιουργήσει νέες προκλήσεις για τους εργαζόμενους στις δημόσιες υπηρεσίες, αφού μπορεί να συνεισφέρει στην εύρυθμη και αποτελεσματική λειτουργία της δημόσιας διοίκησης, καθώς και στην άμεση επαφή της με τους πολίτες. Η μείωση της γραφειοκρατίας και ο λειτουργικός εκσυγχρονισμός του κράτους έχει ως επίκεντρο τον πολίτη, τα δικαιώματά του, τις ανάγκες του και τα προβλήματα, με τα οποία αυτός έρχεται αντιμέτωπος (Παναγόπουλος, 2011).

### **2.3 Η αποτελεσματικότητα της Ορθής Επικοινωνίας στο Δημόσιο Τομέα**

Σε ένα δημόσιο οργανισμό η αποτελεσματικότητα της μετάδοσης ενός μηνύματος από το άτομο που μεταβιβάζει την πληροφορία μπορεί να βελτιωθεί εάν, πραγματοποιηθεί προετοιμασία της επικοινωνίας, δηλαδή να καθοριστεί ο στόχος, να εντοπιστούν οι διαφορές πομπού και δέκτη και να βρεθεί ο κατάλληλος χρόνος και χώρος για τη σωστή μετάδοση του μηνύματος. Επιπλέον, θα πρέπει να είναι αποτελεσματική η μετάδοση της πληροφορίας και αυτό είναι κάτι, το οποίο εξαρτάται από τους τρόπους και τα μέσα μετάδοσης που χρησιμοποιεί ο πομπός. Τέλος, αφού μεταβιβαστεί το μήνυμα, θα πρέπει να γίνει έλεγχος εάν το μήνυμα ελήφθη, εάν έγινε σωστή ερμηνεία του και αν κατανοήθηκε, όπως θα έπρεπε ή αν υπάρχουν ενδεχόμενες αποκλίσεις και παρερμηνείες (Darrington, Brower, 2012).

Οι εργαζόμενοι σε έναν δημόσιο οργανισμό θα πρέπει να προσπαθούν να μεταβιβάζουν σωστά μηνύματα στους συναδέλφους τους, αλλά και στους πολίτες που επιθυμούν να εξυπηρετηθούν. Για να είναι αποτελεσματική η διαδικασία της επικοινωνίας, θα πρέπει το μήνυμα να διακρίνεται από μεγάλη σαφήνεια, κάτι το οποίο εξαρτάται από των κώδικα και από τη δομή του. Επίσης, θα πρέπει κατά τη διαδικασία της διαπροσωπικής επικοινωνίας τα μηνύματα να εμπεριέχουν όλες τις αναγκαίες

πληροφορίες, διότι τα πληροφοριακά κενά μπορεί να οδηγήσουν σε στρέβλωση του μηνύματος. Η συντομία και η περιεκτικότητα των μηνυμάτων αυξάνει τις δυνατότητες ορθής σύλληψης από το δέκτη. Οι επαναλήψεις και οι φλυαρίες μπορεί να κουράσουν συναδέλφους και πολίτες.

Η αποτελεσματική ακρόαση, τόσο η παθητική όσο και η ενεργητική, είναι κάτι που συντελεί σημαντικά στη διαδικασία της διαπροσωπικής επικοινωνίας. Η καλή επικοινωνία μεταξύ των υπαλλήλων του δημόσιου τομέα και μεταξύ αυτών και των πολιτών, προϋποθέτει από αυτούς την κατανόηση των διαφορών τους. Κάθε άνθρωπος βλέπει τα πράγματα διαφορετικά, αφού έχει διαφορετική προσωπικότητα και ανάγκες. Επομένως, καθένας πρέπει να μπορεί να κατανοεί τον τρόπο που ο άλλος αντιλαμβάνεται τις ανάγκες του, τις προσδοκίες του και την ψυχολογική κατάστασή του. Η προσπάθεια επικοινωνίας με τον ίδιο κώδικα είναι βασικό στοιχείο βελτίωσης της επικοινωνίας. Η χρήση απλών λέξεων αφήνει πολύ λίγα περιθώρια διαφορετικής ερμηνείας (Wright, 2008).

Στη σύγχρονη εποχή, η χρήση της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης προσφέρει πολλά πλεονεκτήματα στις δημόσιες υπηρεσίες. Συμβάλλει στη μείωση του κόστους παροχής υπηρεσιών, στον καλύτερο συντονισμό ανάμεσα στους φορείς χρησιμοποιώντας κοινά πρότυπα και στην καλύτερη αξιοποίηση των Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών (ΤΠΕ) που οδηγεί σε αναδιοργάνωση των διαδικασιών και στη δυνατότητα νέων υπηρεσιών και μεθόδων λειτουργίας.

Επιπλέον, η ηλεκτρονική επικοινωνία συντελεί σε καλύτερες και πιο ποιοτικές υπηρεσίες για τους πολίτες και τις επιχειρήσεις, αφού μειώνεται ο χρόνος εξυπηρέτησης, μειώνεται το κόστος για τους πολίτες και τις επιχειρήσεις, υπάρχει μεγαλύτερη ασφάλεια και ακεραιότητα δεδομένων, είναι πιο εύκολη η δυνατότητα προσφοράς υπηρεσιών, δίχως να γίνονται διακρίσεις σε φύλο, χρώμα και ηλικία και το πιο σημαντικό είναι ότι όλες αυτές οι δυνατότητες προσφέρονται σε όλους τους πολίτες, ανεξάρτητα από το εισόδημα και την κοινωνική τους κατάσταση (Παναγόπουλος, 2011).

Για τους πολίτες είναι πολύ σημαντικό το γεγονός ότι οι χρήστες μιας ηλεκτρονικής υπηρεσίας δεν είναι απαραίτητο να γνωρίζουν τον τρόπο λειτουργίας των οργανωτικών μονάδων της δημόσιας διοίκησης και πώς αυτές εμπλέκονται, έτσι ώστε να



εξυπηρετηθούν. Έχουν μόνο την ευθύνη να παραλάβουν το αποτέλεσμα της υπηρεσίας, χωρίς να εμπλέκονται σε ενδιάμεσα στάδια εξυπηρέτησης.

Αναμφίβολα, η ηλεκτρονική επικοινωνία κάνει τις υπηρεσίες πιο εύκολα προσβάσιμες στο κοινό, πιο αποτελεσματικές και πιο υπεύθυνες. Αυτό επιτυγχάνεται με την παροχή καλύτερης πρόσβασης στις κυβερνητικές πληροφορίες, μειώνοντας την πιθανότητα για διαφθορά και κερδοσκοπία, επειδή όλες οι διαδικασίες γίνονται πιο κατανοητές στους απλούς πολίτες ακόμα και με την παροχή δυνατοτήτων ανάπτυξης σε ορισμένες υποβαθμισμένες περιοχές.

Κάθε δημόσιος φορέας δίνει μεγάλη σημασία στην επικοινωνία, ως μέσο διατήρησης της εξουσίας του και της λειτουργικότητάς του. Ιδιαίτερα στις μέρες μας οι καινοτομίες και η μεγάλη ανάπτυξη της τεχνολογίας και της τεχνογνωσίας εισήγαγαν τους δημόσιους οργανισμούς σε μια επικοινωνιακή διαδικασία εντελώς διαφορετική από αυτήν που ίσχυε τις προηγούμενες δεκαετίες. Οι άκαμπτες δομές αποτελούν πλέον παρελθόν και πλέον υπάρχει έντονη ανάγκη για ευέλικτες επικοινωνιακές σχέσεις σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα.

Όλες αυτές οι ανάγκες οδήγησαν σε ευκολότερη πρόσβαση στην επικοινωνία, ξεπερνώντας τα επικοινωνιακά στεγανά παλαιότερων εποχών, αφού με τους ηλεκτρονικούς υπολογιστές έχουν δυνητικά όλοι πρόσβαση στην πληροφορία. Ταυτόχρονα, καταργείται η φραγή στη ροή της πληροφόρησης, που στα παλιά χρόνια αποτελούσε πηγή εξουσίας των ανώτερων στελεχών και υπάρχει αυξημένη ικανότητα ανταλλαγής και μεταγενέστερης χρήσης πληροφοριών. (Thompson, 1998)

Παρά την αύξηση των τεχνικών μέσων που οδηγούν στη διευκόλυνση των δημόσιων οργανισμών να υιοθετήσουν νέα πρότυπα οργάνωσης εργασίας και επικοινωνίας (H/Y, δίκτυα επικοινωνίας, κ.α.), μερικές φορές η επικοινωνία δυσχεραίνεται. Η επικοινωνία και η διαχείριση των πληροφοριών αποτελεί βασικό στοιχείο για την αποδοτικότητα και για τη βιωσιμότητα ενός οργανισμού, οπότε η βελτιστοποίησή της θα πρέπει να είναι ο κυρίαρχος στόχος της πολιτικής. Η βελτίωση των επικοινωνιακών δεξιοτήτων ωθεί στη βελτίωση της ποιότητας του έργου και της αποδοτικότητας αυτών των υπηρεσιών και στη βελτίωση της δημόσιας εικόνας τους (Παναγιωτοπούλου, 1997).

Προκειμένου να βελτιστοποιηθούν οι επικοινωνιακές πρακτικές των δημόσιων οργανισμών είναι απαραίτητος ο συντονισμός των υπηρεσιών, ο μακροπρόθεσμος προγραμματισμός, η απλοποίηση των διαδικασιών, ο περιορισμός ή ακόμα και η εξάλειψη των άχρηστων διαδικαστικών σταδίων, η επαγγελματική κατάρτιση, η μόρφωση και επιμόρφωση των εργαζομένων στις υπηρεσίες. Άλλες παράμετροι γύρω από τις οποίες θα μπορούσε να σχεδιαστεί η βελτιστοποίηση επικοινωνίας των δημόσιων οργανισμών είναι η ορθολογική οργάνωση της εργασίας και του τρόπου επικοινωνίας και η κατάλληλη χρήση της τεχνολογίας (Wright, 2008).

Η ηλεκτρονική επικοινωνία έχει ορισμένους στόχους. Αρχικά, γίνονται πιο ισχυροί οι δεσμοί επικοινωνίας ανάμεσα στους εργαζόμενους στους δημόσιους οργανισμούς, τα στελέχη μπορούν να συντονιστούν καλύτερα και να διευκολυνθούν στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Επίσης, αναπτύσσονται διοικητικές υπηρεσίες που είναι στη διάθεση όλων και μάλιστα κάθε πολίτης αντιμετωπίζεται ξεχωριστά, παρέχοντάς του εξατομικευμένες υπηρεσίες. Με αυτόν τον τρόπο η διαδικασία της επικοινωνίας είναι αμφίδρομη, εξυπηρετούνται οι πολίτες και εξασφαλίζεται ένας παραγωγικός δημόσιος τομέας που είναι ικανός να συντελέσει στην καλύτερη αξιοποίηση των διαθέσιμων οικονομικών πόρων (Παπαλεξανδρή, Λυμπερόπουλος, 2014).

Πολύ βασική προϋπόθεση είναι η βελτίωση των νέων τεχνολογιών να γίνεται συνδυαστικά με την αναδιοργάνωση των δημοσίων διοικήσεων, τη βελτίωση των δεξιοτήτων των δημόσιων υπαλλήλων και τη βελτίωση της εσωτερικής επικοινωνίας. Με την ηλεκτρονική επικοινωνία μπορεί να αλλάξει εντελώς η οργανωτική δομή του δημόσιου τομέα, να αυξηθεί η απόδοση των εργαζομένων, να μειωθεί το λειτουργικό κόστος, να περιοριστεί ο χρόνος εκτέλεσης των εργασιών, να αυξηθεί η διαφάνεια για τους εργαζόμενους και τους εξυπηρετούμενους πολίτες.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

### ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

#### 3.1 Στοιχεία της έρευνας αγοράς

Έρευνα αγοράς ονομάζεται η οργανωμένη προσπάθεια που γίνεται προκειμένου να συλλεχθούν πληροφορίες αναφορικά με την αγορά στόχο ενός οργανισμού. Η έρευνα αγοράς ασχολείται με τις συνήθειες, τις συμπεριφορές κ.α. σε συγκεκριμένες ομάδες πληθυσμού και έχει ως στόχο τη συλλογή και την επεξεργασία πληροφοριών που συσχετίζονται με τις ανάγκες που προκύπτουν για μια συγκεκριμένη αγορά-στόχο, το μέγεθος που αυτή έχει καθώς και τις ανταγωνιστικές επιχειρήσεις και οργανισμούς που υπάρχουν. Η έρευνα αγοράς θα λέγαμε ότι αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα εργαλεία στρατηγικής των επιχειρήσεων, διότι με τη βοήθεια της, τα διοικητικά στελέχη είναι δυνατό να αναζητήσουν λύση σε σημαντικά στρατηγικά προβλήματα αναφορικά με τις πραγματικές ανάγκες των χρηστών των υπηρεσιών τους (Κυριαζόπουλος, Σιαμαντά, 2009).

Η δική μας έρευνα αγοράς στηρίζεται στην χρήση πρωτογενών και δευτερογενών στοιχείων. Η συλλογή των πρωτογενών στοιχείων γίνεται όταν δεν υπάρχουν διαθέσιμα δευτερογενή δεδομένα, ή υπάρχουν και είναι ποσοτικά ή ποιοτικά ανεπαρκή, ή ακόμα δε μπορούν να χρησιμοποιηθούν στη μορφή που βρίσκονται, άρα απαιτείται η συγκέντρωση πληροφοριών κατευθείαν από τους πελάτες των προϊόντων ή των υπηρεσιών μιας επιχείρησης (Σταθακόπουλος, 2005), ή από τους πολίτες στην περίπτωση μιας δημόσιας υπηρεσίας, όπως στην δική μας έρευνα.

Επί πρόσθετα, η έρευνα χωρίζεται σε ποιοτική και ποσοτική έρευνα. Η ποιοτική αποτελεί εργαλείο έρευνας για να αναπτυχθούν νέα προϊόντα που χρησιμοποιούνται προκειμένου να γίνει αξιολόγηση διάφορων ιδεών χωρίς να πραγματοποιηθούν αριθμητικές και στατιστικές μετρήσεις και αναλύσεις. Θεωρείται εργαλείο, με το οποίο διεξάγονται προσωπικές συνεντεύξεις ή συζητήσεις καταναλωτών ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας (Κυριαζόπουλος, Σιαμαντά, 2009).

Η ποσοτική έρευνα βασίζεται σε αξιόπιστες, αριθμητικές και στατιστικές μετρήσεις του συνολικού πληθυσμού ατόμων που εφαρμόζεται. Μεθόδους ποσοτικής έρευνας αποτελούν οι προσωπικές συνεντεύξεις, οι ταχυδρομικές έρευνες, οι τηλεφωνικές έρευνες,

οι άμεσες έρευνες μέσω υπολογιστή, οι έρευνες μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (e-mail) και οι έρευνες μέσω Internet/Intranet (Κυριαζόπουλος, Σιαμαντά, 2009).

### 3.2 Μέθοδος πρωτογενούς δείγματος και τεχνικές ανάλυσης των δεδομένων

Η μέθοδος συλλογής πρωτογενών στοιχείων συνδέεται άμεσα με το σκοπό της ερευνητικής μας εργασίας και απαντά τα βασικά της ερωτήματα. Τα αποτελέσματα της έρευνας μας προέκυψαν με βάση τις απαντήσεις που έδωσαν οι ερωτώμενοι. Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου πραγματοποιήθηκε με προσωπική επαφή. Η έρευνα που διεξήχθη με ερωτηματολόγιο αποτελεί και την πιο διαδεδομένη μέθοδο για την όσο το δυνατό γρηγορότερη και λιγότερο δαπανηρή συλλογή δεδομένων. Συνήθως έχει και το υψηλότερο ποσοστό επιστροφής απαντήσεων, κάτι που ισχύει και στην περίπτωση μας.

Η δειγματοληψία πραγματοποιήθηκε τον Φεβρουαρίου του 2017. Παρά τις δυσκολίες που υπήρχαν λόγω έλλειψης χρόνου κάτι που αποτελεί βασικό χαρακτηριστικό στις επιχειρήσεις, καταφέραμε και συλλέξαμε ένα αρκετά ικανοποιητικό αριθμό συμπληρωμένων ερωτηματολογίων. Πριν την έναρξη της συμπλήρωσης των ερωτηματολογίων, πραγματοποιήθηκε πιλοτική δοκιμή σε τρία στελέχη δημόσιων επιχειρήσεων, για να διαπιστωθεί εάν οι ερωτήσεις ήταν κατανοητές. Το τελικό μας δείγμα περιλαμβάνει, 173 ερωτηματολόγια που συμπληρώθηκαν από άτομα που εργάζονται στο δημόσιο τομέα, σε διάφορες δημόσιες επιχειρήσεις του Νομού Πρέβεζας, όπως για παράδειγμα σε υπηρεσίες του Δήμου, της Περιφέρειας, στην Εφορία, σε Λιμεναρχεία, Δικαστήρια, στην Πυροσβεστική, στη Δευτεροβάθμια εκπαίδευση, στο ΙΚΑ, στον ΟΑΕΔ, Νοσοκομείο κ.α.

Στην έρευνα συμμετείχαν άτομα πολλών ειδών δημοσίων επιχειρήσεων, διαφορετικού μεγέθους και κατ' επέκταση διαφορετικού αριθμού εργαζομένων, με διαφορετικό αντικείμενο δραστηριότητας. Το στατιστικό πρόγραμμα, το οποίο χρησιμοποιήθηκε για την ανάλυση των δεδομένων είναι το SPSS 20 Statistic Software και τα αποτελέσματα παρουσιάζονται σε πίνακες με ποσοστά ή με τη μορφή διαγραμμάτων.

### 3.3 Σχεδιασμός του ερωτηματολογίου

Το ερωτηματολόγιο που σχεδιάσαμε για τη διεξαγωγή της έρευνας, περιλαμβάνει ερωτήσεις σχετικές με το θέμα που αναλύουμε, δηλαδή οι ερωτήσεις σχετίζονται με το ερώτημα

- αν η επικοινωνία στις δημόσιες υπηρεσίες αποτελεί ένα από τα πιο βασικά εργαλεία για την επίτευξη της αποστολής τους, αλλά και με το ερώτημα
- αν η αποτελεσματικότητα στην επικοινωνία εξασφαλίζει την πολύ καλή ενδοεταιρική συνεργασία των εργαζόμενων, καθώς επίσης και την αποδοτική λειτουργία τους και την ποιοτική εξυπηρέτηση των πολιτών.

Το πρώτο μέρος του ερωτηματολογίου περιλαμβάνει ερωτήματα σχετικά με τη σημασία της επικοινωνίας. Τα άτομα που αποτελούν το δείγμα της έρευνας ερωτώνται αν κατά τη γνώμη τους είναι σημαντική η επικοινωνία σε έναν δημόσιο οργανισμό. Στη συνέχεια, όσοι από αυτούς έδωσαν θετική απάντηση, καλούνται να αναφέρουν τους σημαντικότερους λόγους. Ένα άλλο ερώτημα του πρώτου μέρους του ερωτηματολογίου αφορά στο αν η επικοινωνία στον οργανισμό, όπου εργάζεται, καθένας από αυτούς είναι αποτελεσματική.

Το δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου αναφέρεται στην εσωτερική επικοινωνία στον οργανισμό που εργάζονται. Αρχικά, οι δημόσιοι υπάλληλοι ερωτώνται αν υπάρχει αμφίδρομος επικοινωνία στον οργανισμό τους, αλλά και κατά πόσο αυτή είναι σημαντική στη δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης.

Μια άλλη ερώτηση δίνει τη δυνατότητα στους ερωτώμενους να αξιολογήσουν τις βασικές μορφές επικοινωνίας στον οργανισμό τους, δηλαδή τη μη λεκτική, τη γραπτή, την προφορική, την οπτική, την οπτικοακουστική, την οπτική και την ηλεκτρονική μορφή.

Επιπλέον, το ερωτηματολόγιο τους δίνει την ευκαιρία να κρίνουν το βαθμό επικοινωνίας στο τμήμα τους, αλλά και σε ποιό βαθμό προκαλούνται επικοινωνιακά προβλήματα στη συνεργασία τους με τους συναδέλφους που εργάζονται στο ίδιο τμήμα, αλλά και με συναδέλφους άλλων τμημάτων του οργανισμού τους. Εν συνεχεία, οι ερωτώμενοι καλούνται να χαρακτηρίσουν την επικοινωνία τους με τη διεύθυνση του τμήματός τους.

Ακόμα ακολουθούν ερωτήματα σχετικά με το αν κατά τη γνώμη των στελεχών ο βαθμός επικοινωνίας στο δημόσιο οργανισμό που εργάζονται επηρεάζει την

παραγωγικότητα των εργαζόμενων και ποιιά είναι τα βασικά κανάλια αμφίδρομης επικοινωνίας μεταξύ της διοίκησης και των στελεχών του οργανισμού. Τα άτομα που συμμετέχουν στην έρευνα καλούνται ακόμα να απαντήσουν αν υπάρχει ενθάρρυνση ή όχι από τους προϊσταμένους προς τα κατώτερα στελέχη για την ανάληψη ευθυνών και τη λήψη αποφάσεων.

Έπεται ερώτηση σχετικά με τη συχνότητα με την οποία πραγματοποιούνται συναντήσεις μεταξύ των εργαζόμενων και της διοίκησης. Επίσης, σημαντικό είναι το ερώτημα κατά πόσο θεωρούν ότι η δομή του οργανισμού, όπου απασχολούνται, χαρακτηρίζεται από ευελιξία, έτσι ώστε να ευνοείται η εσωτερική επικοινωνία.

Το δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου ολοκληρώνεται με ερωτήσεις σχετικές με τη χρήση ηλεκτρονικών τεχνολογιών στην εσωτερική επικοινωνία του οργανισμού. Αφού οι ερωτώμενοι απαντήσουν σε ποιό βαθμό χρησιμοποιούνται ηλεκτρονικές τεχνολογίες, στη συνέχεια πρέπει να προσδιορίσουν πού αυτές οι τεχνολογίες εφαρμόζονται περισσότερο, δηλαδή μέσα στο ίδιο τμήμα, στις επαφές με άλλα τμήματα ή στις επαφές με τους πολίτες-χρήστες των υπηρεσιών του οργανισμού τους.

Θετική ή αρνητική απάντηση θα πρέπει να δώσουν και σχετικά με το αν η χρήση ηλεκτρονικής τεχνολογίας προκάλεσε εσωτερική αναδιάρθρωση των λειτουργιών της υπηρεσίας που εργάζονται. Στην περίπτωση θετικής απάντησης καλούνται να αναφέρουν τους τομείς και τις ειδικότητες που έγιναν αυτές οι αλλαγές. Τέλος, οι ερωτώμενοι απαντούν σχετικά με το πόσο άλλαξε η χρήση ηλεκτρονικής τεχνολογίας τον καθημερινό τρόπο εργασίας τους και για ποιό λόγο.

Το τρίτο μέρος του ερωτηματολογίου περιλαμβάνει τα δημογραφικά στοιχεία των ερωτώμενων. Πιο συγκεκριμένα, συμπληρώνουν το φύλο και την ηλικία τους και κατόπιν την οικογενειακή κατάστασή τους, αλλά και το επίπεδο εκπαίδευσής τους.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

### ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟΥ ΜΕΡΟΥΣ

#### 4.1 Αποτελέσματα έρευνας

Με τη βοήθεια του στατιστικού πακέτου SPSS θα παρουσιαστούν παρακάτω κάποιοι περιγραφικοί δείκτες των στοιχείων που αφορούν την αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας στο δημόσιο τομέα και κατά πόσο αυτή εξασφαλίζει την πολύ καλή συνεργασία των εργαζόμενων, καθώς επίσης και την αποδοτική λειτουργία τους και την ποιοτική εξυπηρέτηση των πολιτών.

Το πρώτο μέρος του ερωτηματολογίου ξεκινάει με την ερώτηση αν είναι σημαντική η επικοινωνία σε έναν δημόσιο οργανισμό. Η συντριπτική πλειοψηφία του δείγματος, ποσοστό που αντιστοιχεί στο 98,8% απαντά καταφατικά, δηλαδή, οι 171 από τους 173 ερωτώμενους. Η απάντηση θεωρείται αναμενόμενη και μάλιστα προκαλεί εντύπωση το γεγονός ότι υπήρχαν έστω και δύο άτομα που έδωσαν αρνητική απάντηση.

**Κατά τη γνώμη σας είναι σημαντική η επικοινωνία σε έναν δημόσιο οργανισμό;**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Όχι	2	1,2	1,2	1,2
Valid Ναι	171	98,8	98,8	100,0
Total	173	100,0	100,0	

Πίνακας 4.1 : Ποσοστά για τη σημασία της επικοινωνίας σε έναν δημόσιο οργανισμό

Η δεύτερη ερώτηση που είναι ανοιχτού τύπου δίνει τη δυνατότητα στους ερωτώμενους να αναφέρουν τους τρεις πιο σημαντικούς λόγους που καθιστούν την επικοινωνία σημαντική σε μία υπηρεσία του δημόσιου τομέα. Οι απαντήσεις ποικίλλουν. Επικρατέστερες είναι οι εξής:

- Η εύρυθμη λειτουργία και ο καλύτερος έλεγχος του οργανισμού,
- η άμεση εξυπηρέτηση των πολιτών,

## Βελτίωση Δεξιοτήτων Επικοινωνίας στο Δημόσιο Τομέα

- η καλύτερη επικοινωνία και συνεργασία με τους συναδέλφους του τμήματος και των άλλων τμημάτων
- η γρήγορη αντιμετώπιση προβλημάτων,
- η επίτευξη των στόχων του δημόσιου οργανισμού,
- η αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζόμενων,
- η εξασφάλιση καλύτερου αποτελέσματος στη διεκπεραίωση υποθέσεων,
- η ενημέρωση και πληροφόρηση των πολιτών και
- γενικότερα η βελτίωση της εικόνας του δημόσιου τομέα.

Πιο συγκεκριμένα, αναφορικά με τους λόγους που καθιστούν την επικοινωνία σημαντική σε έναν δημόσιο οργανισμό, ο πρώτος λόγος για το μεγαλύτερο μέρος του δείγματος (το 22,5%) είναι η καλύτερη επικοινωνία και συνεργασία με τους συναδέλφους και ακολουθούν η άμεση εξυπηρέτηση των πολιτών (ποσοστό 22%) και η εύρυθμη λειτουργία του οργανισμού (17,9%). Ακολουθούν με μικρότερα ποσοστά η εξασφάλιση καλύτερου αποτελέσματος στην διεκπεραίωση υποθέσεων (8,1%) και η γρήγορη αντιμετώπιση προβλημάτων (7,5%).

### 2α. Για ποιούς λόγους είναι σημαντική η επικοινωνία σε έναν Δημόσιο Οργανισμό;

(1ος λόγος)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Εύρυθμη λειτουργία οργανισμού	31	17,9	17,9	17,9
Άμεση εξυπηρέτηση πολιτών	38	22,0	22,0	39,9
Καλύτερη επικοινωνία και συνεργασία με συναδέλφους	39	22,5	22,5	62,4
Γρήγορη αντιμετώπιση προβλημάτων	13	7,5	7,5	69,9
Επίτευξη στόχων του δημόσιου οργανισμού	3	1,7	1,7	71,7
Αύξηση παραγωγικότητας εργαζόμενων	6	3,5	3,5	75,1
Εξασφάλιση καλύτερου αποτελέσματος στη διεκπεραίωση υποθέσεων	14	8,1	8,1	83,2



## Βελτίωση Δεξιοτήτων Επικοινωνίας στο Δημόσιο Τομέα

Ενημέρωση και πληροφόρηση πολιτών	10	5,8	5,8	89,0
Άλλο	13	7,5	7,5	96,5
Δεν απαντώ	6	3,5	3,5	100,0
Total	173	100,0	100,0	

Πίνακας 4.2 : Ποσοστά για τη σημασία της επικοινωνίας σε έναν δημόσιο οργανισμό (1<sup>ος</sup> λόγος)

### 2β. Για ποιούς λόγους είναι σημαντική η επικοινωνία σε έναν Δημόσιο Οργανισμό;

#### (2ος λόγος)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Εύρυθμη λειτουργία οργανισμού	14	8,1	8,1	8,1
Άμεση εξυπηρέτηση πολιτών	35	20,2	20,2	28,3
Καλύτερη επικοινωνία και συνεργασία με συναδέλφους	24	13,9	13,9	42,2
Γρήγορη αντιμετώπιση προβλημάτων	11	6,4	6,4	48,6
Επίτευξη στόχων του δημόσιου οργανισμού	14	8,1	8,1	56,6
Valid Αύξηση παραγωγικότητας εργαζόμενων	12	6,9	6,9	63,6
Εξασφάλιση καλύτερου αποτελέσματος στη διεκπεραίωση υποθέσεων	22	12,7	12,7	76,3
Ενημέρωση και πληροφόρηση πολιτών	4	2,3	2,3	78,6
Βελτίωση εικόνας του Δημοσίου	4	2,3	2,3	80,9
Άλλο	20	11,6	11,6	92,5
Δεν απαντώ	13	7,5	7,5	100,0
Total	173	100,0	100,0	

Πίνακας 4.3 : Ποσοστά για τη σημασία της επικοινωνίας σε έναν δημόσιο οργανισμό (2<sup>ος</sup> λόγος)

Ο δεύτερος λόγος που η επικοινωνία θεωρείται σημαντική σε έναν δημόσιο οργανισμό είναι για το 20,2% του δείγματος, η άμεση εξυπηρέτηση πολιτών, για το 13,9%

## Βελτίωση Δεξιοτήτων Επικοινωνίας στο Δημόσιο Τομέα

η καλύτερη επικοινωνία και συνεργασία με συναδέλφους και για το 12,7% η εξασφάλιση καλύτερου αποτελέσματος στη διεκπεραίωση υποθέσεων. Το 11,6% των ερωτώμενων έδωσε άλλες απαντήσεις. Λιγότερο σημαντικά είναι η ενημέρωση και πληροφόρηση των πολιτών, καθώς και η βελτίωση της εικόνας του δημόσιου τομέα.

### 2γ.Για ποιούς λόγους είναι σημαντική η επικοινωνία σε έναν Δημόσιο Οργανισμό; (3ος λόγος)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Εύρυθμη λειτουργία οργανισμού	16	9,2	9,2	9,2
Άμεση εξυπηρέτηση πολιτών	20	11,6	11,6	20,8
Καλύτερη επικοινωνία και συνεργασία με συναδέλφους	23	13,3	13,3	34,1
Γρήγορη αντιμετώπιση προβλημάτων	8	4,6	4,6	38,7
Επίτευξη στόχων του δημόσιου οργανισμού	16	9,2	9,2	48,0
Valid Αύξηση παραγωγικότητας εργαζόμενων	8	4,6	4,6	52,6
Εξασφάλιση καλύτερου αποτελέσματος στη διεκπεραίωση υποθέσεων	10	5,8	5,8	58,4
Ενημέρωση και πληροφόρηση πολιτών	5	2,9	2,9	61,3
Βελτίωση εικόνας του Δημοσίου	6	3,5	3,5	64,7
Άλλο	19	11,0	11,0	75,7
Δεν απαντώ	42	24,3	24,3	100,0
Total	173	100,0	100,0	

Πίνακας 4.4 : Ποσοστά για τη σημασία της επικοινωνίας σε έναν δημόσιο οργανισμό (3<sup>ος</sup> λόγος)

Σύμφωνα με τους ερωτώμενους, δεν αναφέρεται από ένα σημαντικό ποσοστό του δείγματος, το 24,3%, (που αποτελεί περίπου το ¼ του δείγματος) ο τρίτος λόγος για τον οποίο είναι σημαντική η επικοινωνία στους δημόσιους Το 13,3% αναφέρει ως τρίτο λόγο τη συνεργασία ανάμεσα στους συναδέλφους και το 11,6% την άμεση εξυπηρέτηση

πολιτών. Το μικρότερο ποσοστό του δείγματος, δηλαδή το 2,9% απαντά την ενημέρωση και πληροφόρηση των πολιτών.

Αξίζει να σημειωθεί ότι ανεξάρτητα από τη σειρά που αναφέρουν οι ερωτώμενοι, η άμεση εξυπηρέτηση πολιτών και η καλύτερη επικοινωνία και συνεργασία με συναδέλφους αποτελούν δύο από τους πιο σημαντικούς λόγους που καθιστούν την επικοινωνία βασική σε έναν δημόσιο οργανισμό.

Στην ερώτηση που ακολουθεί σχετικά με το κατά πόσο πιστεύουν ότι η επικοινωνία στον οργανισμό που εργάζονται είναι αποτελεσματική τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα.

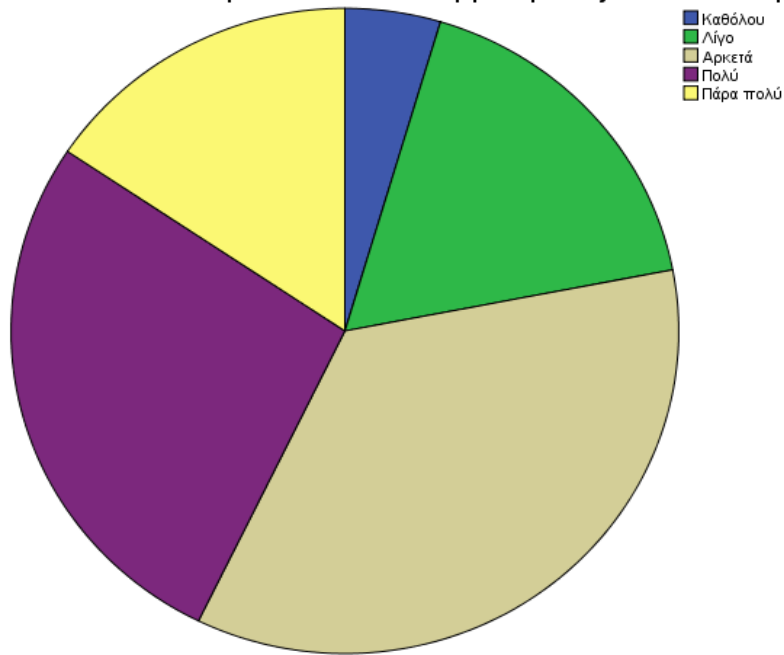
### Πιστεύετε ότι η επικοινωνία στον οργανισμό σας είναι αποτελεσματική;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Καθόλου	8	4,6	4,6	4,6
Λίγο	30	17,3	17,3	22,0
Valid Αρκετά	61	35,3	35,3	57,2
Πολύ	47	27,2	27,2	84,4
Πάρα πολύ	27	15,6	15,6	100,0
Total	173	100,0	100,0	

Πίνακας 4.5 : Ποσοστά για την αποτελεσματικότητα επικοινωνίας στον οργανισμό

Ειδικότερα, το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος, δηλαδή το 35,3%, θεωρεί ότι η επικοινωνία στον οργανισμό που εργάζεται είναι αρκετά αποτελεσματική και ακολουθεί ένα μικρότερο ποσοστό, το 27,2% του δείγματος που πιστεύει ότι η επικοινωνία είναι πολύ αποτελεσματική. Ποσοστό που κυμαίνεται στο 17,3% θεωρεί ότι είναι λίγο αποτελεσματική, το 15,6% έχει την άποψη ότι είναι πολύ αποτελεσματική. Μόνο ένα μικρό ποσοστό, το 4,6% του δείγματος, ισχυρίζεται ότι η επικοινωνία δεν είναι καθόλου σημαντική στη δημόσια υπηρεσία, όπου εργάζεται.

3. Πιστεύετε ότι η επικοινωνία στον Οργανισμό σας είναι αποτελεσματική;



Διάγραμμα 4.1 Αποτελεσματικότητα επικοινωνίας στον οργανισμό

Αναφορικά με το ερώτημα, εάν υπάρχει αμφίδρομος επικοινωνία στον οργανισμό δημόσιου τομέα που εργάζονται, το μεγαλύτερο ποσοστό, το 37%, θεωρεί ότι υπάρχει αρκετά σημαντική αμφίδρομος επικοινωνία, το 32,9% ισχυρίζεται ότι υπάρχει σε πολύ μεγάλο βαθμό (το 22,5%) και το 10,4% ότι υπάρχει σε πάρα πολύ μεγάλο βαθμό αμφίδρομος επικοινωνία στον οργανισμό τους.

Υπάρχει αμφίδρομος επικοινωνία στον οργανισμό που εργάζεστε;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Καθόλου σημαντική	11	6,4	6,4	6,4
Λίγο σημαντική	41	23,7	23,7	30,1
Αρκετά σημαντική	64	37,0	37,0	67,1
Πολύ σημαντική	39	22,5	22,5	89,6
Πάρα πολύ σημαντική	18	10,4	10,4	100,0
Total	173	100,0	100,0	

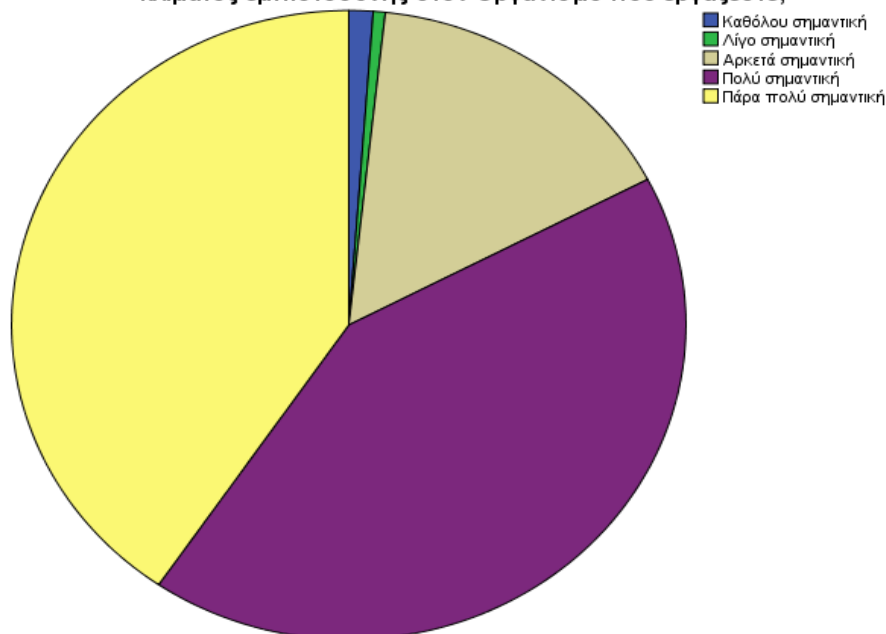
Πίνακας 4.6: Ποσοστά για ύπαρξη αμφίδρομης επικοινωνία στον οργανισμό

Αρκετοί δημόσιοι υπάλληλοι, 41 από τους 173, ποσοστό που αντιστοιχεί στο 23,7% των ατόμων που ερωτήθηκαν, πιστεύουν ότι είναι λίγο σημαντική η αμφίδρομος

επικοινωνία στην υπηρεσία που εργάζονται, ενώ υπάρχουν και κάποιοι, οι οποίοι απαντούν ότι δεν υπάρχει καθόλου σημαντική αμφίδρομος επικοινωνία. Οι τελευταίοι αποτελούν το 6,4% του συνολικού δείγματος.

Σχετικά με το πόσο σημαντική είναι η αμφίδρομη επικοινωνία στη δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης στον οργανισμό που εργάζονται οι ερωτώμενοι, οι περισσότεροι τη θεωρούν αρκετά, πολύ και πάρα πολύ σημαντική.

5. Πόσο σημαντική πιστεύετε ότι είναι η αμφίδρομη επικοινωνία στη δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης στον Οργανισμό που εργάζεστε;



Διάγραμμα 4.2 : Σημασία αμφίδρομης επικοινωνίας στη δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης στον οργανισμό

Ειδικότερα, τα δύο μεγαλύτερα ποσοστά του δείγματος αναφέρονται στα άτομα που πιστεύουν ότι η αμφίδρομη επικοινωνία διαδραματίζει πολύ σημαντικό και πάρα πολύ σημαντικό ρόλο στη δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης (42,2% και στο 40,5% αντίστοιχα). Το 15,6% θεωρεί ότι είναι αρκετά σημαντική και πολύ μικρά είναι τα ποσοστά αυτών που πιστεύουν ότι είναι λίγο (0,6% του δείγματος) ή καθόλου σημαντική (1,2% του δείγματος).

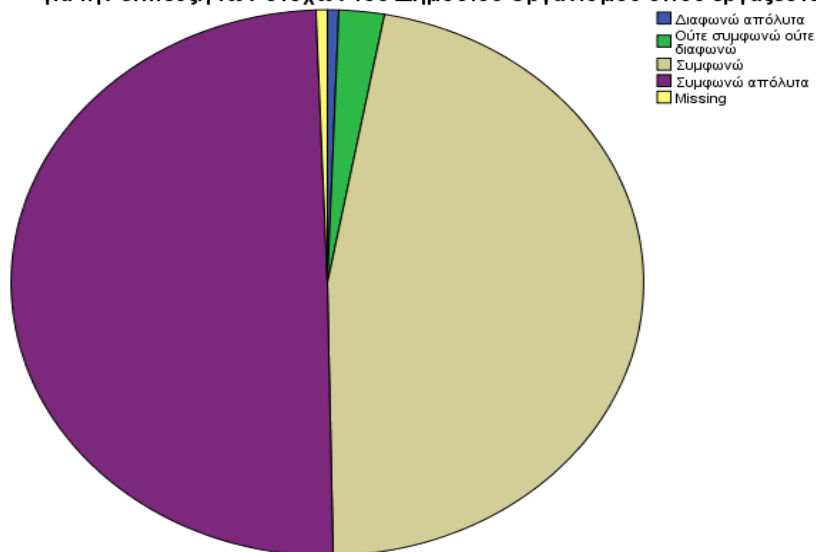
Πόσο σημαντική πιστεύετε ότι είναι η αμφίδρομη επικοινωνία στη δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης στον Οργανισμό που εργάζεστε;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Καθόλου σημαντική	2	1,2	1,2	1,2
Λίγο σημαντική	1	,6	,6	1,7
Αρκετά σημαντική	27	15,6	15,6	17,3
Valid Πολύ σημαντική	73	42,2	42,2	59,5
Πάρα πολύ σημαντική	70	40,5	40,5	100,0
Total	173	100,0	100,0	

Πίνακας 4.7 : Ποσοστά για τη σημασία της αμφίδρομης επικοινωνίας στη δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης στον οργανισμό

Επίσης, στο παρακάτω διάγραμμα παρατηρείται ότι η πλειονότητα του δείγματος συμφωνεί με την άποψη ότι η διαδικασία της επικοινωνίας είναι σημαντική για την επίτευξη των στόχων του δημόσιου οργανισμού, όπου εργάζεται.

6. Συμφωνείτε με την άποψη ότι η διαδικασία της επικοινωνίας είναι σημαντική για την επίτευξη των στόχων του Δημόσιου Οργανισμού όπου εργάζεστε;



Διάγραμμα 4.3 : Σημασία διαδικασίας επικοινωνίας για την επίτευξη στόχων του οργανισμού

Συμφωνείτε με την άποψη ότι η διαδικασία της επικοινωνίας είναι σημαντική για την επίτευξη των στόχων του Δημοσίου Οργανισμού όπου εργάζεστε;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ απόλυτα	1	,6	,6	,6
Valid Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	4	2,3	2,3	2,9
Valid Συμφωνώ	81	46,8	47,1	50,0
Valid Συμφωνώ απόλυτα	86	49,7	50,0	100,0
Total	172	99,4	100,0	
Missing System	1	,6		
Total	173	100,0		

Πίνακας 4.8 : Ποσοστά για τη σημασία της διαδικασίας επικοινωνίας στην επίτευξη στόχων του οργανισμού

Όπως φαίνεται στον παραπάνω πίνακα, στη συγκεκριμένη ερώτηση ήταν έγκυρες οι απαντήσεις 172 ερωτώμενων. Επομένως, από αυτούς το 50%, δηλαδή το μισό δείγμα είναι απόλυτα σύμφωνο και το 47,1% είναι απλά σύμφωνο σχετικά με την άποψη ότι σε μία δημόσια υπηρεσία η επικοινωνία είναι σημαντική για την επίτευξη των στόχων της. Ελάχιστο είναι το ποσοστό (το 2,3%) των ατόμων που ούτε συμφωνούν, αλλά ούτε και διαφωνούν με αυτή την πρόταση. Τέλος, ένα πάρα πολύ μικρό ποσοστό του δείγματος φαίνεται να δηλώνει απόλυτη διαφωνία ποσοστό που αντιστοιχεί στο 0,6% του δείγματος.

Ακολουθεί ερώτημα στο οποίο οι ερωτώμενοι πρέπει να αναφέρουν ποιές είναι οι βασικές μορφές επικοινωνίας στον οργανισμό που εργάζονται, δηλαδή τί χρησιμοποιούν περισσότερο ανάμεσα στη μη λεκτική μορφή, τη γραπτή, την προφορική, την ακουστική, την οπτική, την οπτικοακουστική και την ηλεκτρονική μορφή. Ακολουθούν παρακάτω συνοπτικά τα ευρήματα που προέκυψαν από την έρευνα.

Ποιές είναι οι βασικές μορφές επικοινωνίας στον Οργανισμό που εργάζεστε; (Η μη λεκτική μορφή)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Όχι	163	94,2	94,2	94,2
Valid Ναι	10	5,8	5,8	100,0
Total	173	100,0	100,0	

Πίνακας 4.9 : Ποσοστά για τη μη λεκτική ως βασική μορφή επικοινωνίας

Για την πλειονότητα του δείγματος, δηλαδή για το 94,2% αυτού, η μη λεκτική μορφή δε φαίνεται να είναι βασική μορφή επικοινωνίας, κάτι το οποίο είναι απόλυτα φυσιολογικό για έναν εργαζόμενο σε μια δημόσια υπηρεσία.

Ποιές είναι οι βασικές μορφές επικοινωνίας στον Οργανισμό που εργάζεστε; (Η γραπτή μορφή)

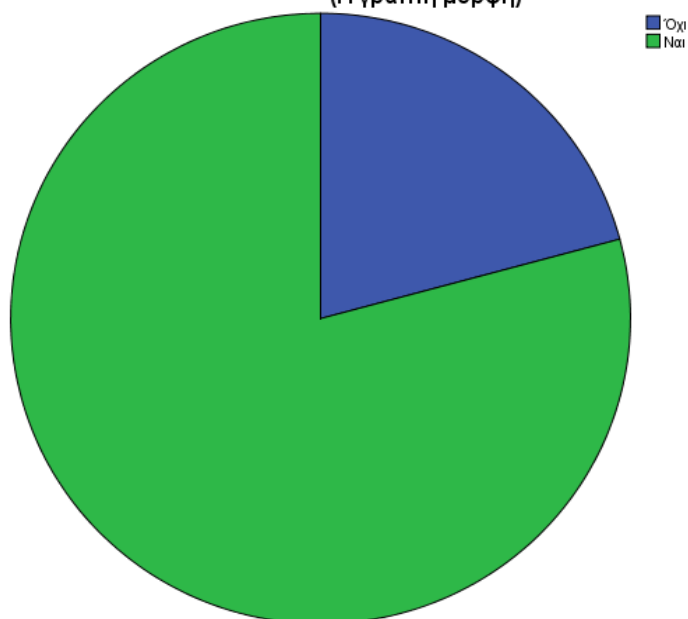
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Όχι	36	20,8	20,8	20,8
Valid Ναι	137	79,2	79,2	100,0
Total	173	100,0	100,0	

Πίνακας 4.10 : Ποσοστά για τη γραπτή ως βασική μορφή επικοινωνίας

Αντίθετα με την πρώτη μορφή επικοινωνίας, η γραπτή μορφή είναι βασική, δηλαδή για το 79,2% του δείγματος. Παρόλο αυτά, υπάρχει ένα ικανοποιητικό ποσοστό (20%), που θεωρεί ότι η γραπτή μορφή δεν είναι βασική μορφή επικοινωνίας στον οργανισμό που εργάζεται.



7β. Ποιές είναι οι βασικές μορφές επικοινωνίας στον Οργανισμό που εργάζεστε;  
(Η γραπτή μορφή)



Διάγραμμα 4.4 Η γραπτή ως βασική μορφή επικοινωνίας

Ποιές είναι οι βασικές μορφές επικοινωνίας στον Οργανισμό που εργάζεστε; (Η προφορική μορφή)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Όχι	27	15,6	15,6
	Ναι	146	84,4	100,0
Total	173	100,0	100,0	

Πίνακας 4.11 : Ποσοστά για την προφορική ως βασική μορφή επικοινωνίας

Παρόμοια φαίνεται να είναι και τα αποτελέσματα σχετικά με την προφορική μορφή επικοινωνίας. Ειδικότερα, το 84,4% του δείγματος τη θεωρεί βασική μορφή επικοινωνίας, ενώ το υπόλοιπο 15,6% δε τη θεωρεί βασική μορφή.

Στη συνέχεια ακολουθούν τα αποτελέσματα για τα ποσοστά των δημοσίων υπαλλήλων που δέχτηκαν να απαντήσουν στο ερωτηματολόγιο σχετικά με το αν θεωρούν

την ακουστική και την οπτική μορφή επικοινωνίας σημαντικές στον οργανισμό που εργάζονται.

**Ποιές είναι οι βασικές μορφές επικοινωνίας στον Οργανισμό που εργάζεστε; (Η ακουστική μορφή)**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Όχι	121	69,9	69,9	69,9
Valid Ναι	52	30,1	30,1	100,0
Total	173	100,0	100,0	

Πίνακας 4.12 : Ποσοστά για την ακουστική ως βασική μορφή επικοινωνίας

Ποσοστό που κυμαίνεται στο 69,9% του δείγματος δε θεωρεί την ακουστική μορφή επικοινωνίας βασική στην υπηρεσία, όπου εργάζεται. Όμως, υπάρχει ένα μικρότερο ποσοστό, το 30,1% του δείγματος που πιστεύει ότι είναι σημαντική.

**Ποιές είναι οι βασικές μορφές επικοινωνίας στον Οργανισμό που εργάζεστε; (Η οπτική μορφή)**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Όχι	163	94,2	94,2	94,2
Valid Ναι	10	5,8	5,8	100,0
Total	173	100,0	100,0	

Πίνακας 4.13 : Ποσοστά για τη οπτική ως βασική μορφή επικοινωνίας

Ανάλογες είναι οι απαντήσεις που δίνουν οι δημόσιοι υπάλληλοι που απάντησαν στις ερωτήσεις του ερωτηματολογίου σχετικά με την οπτική μορφή επικοινωνίας. Η διαφορά έγκειται στο μεγαλύτερο ποσοστό των ατόμων που θεωρούν ότι αυτό το είδος

επικοινωνίας δεν είναι βασικό, ενώ ένα πάρα πολύ μικρό ποσοστό, το 5,8% του δείγματος θεωρεί ότι είναι βασικό στην επιχείρηση.

**Ποιές είναι οι βασικές μορφές επικοινωνίας στον Οργανισμό που εργάζεστε; (Η οπτικοακουστική μορφή)**

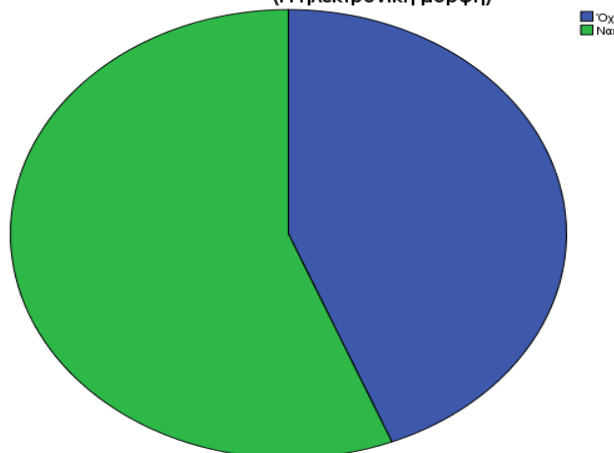
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Όχι	152	87,9	87,9	87,9
Valid Ναι	21	12,1	12,1	100,0
Total	173	100,0	100,0	

Πίνακας 4.14 : Ποσοστά για την οπτικοακουστική ως βασική μορφή επικοινωνίας

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα που προέκυψαν και παρουσιάζονται στον παραπάνω πίνακα ως προς το αν η οπτικοακουστική είναι βασική μορφή επικοινωνίας στον οργανισμό που εργάζονται, μόνο το 12,1% του δείγματος δίνει θετική απάντηση, ενώ το 87,9% απαντάει αρνητικά.

Όπως παρουσιάζεται στη συνέχεια, η ηλεκτρονική μορφή επικοινωνίας είναι βασική για τους περισσότερους ερωτώμενους, όμως, μεγάλο είναι και το ποσοστό όσων θεωρούν ότι δεν είναι.

**7ζ. Ποιές είναι οι βασικές μορφές επικοινωνίας στον Οργανισμό που εργάζεστε; (Η ηλεκτρονική μορφή)**



Διάγραμμα 4.5 : Η ηλεκτρονική ως βασική μορφή επικοινωνίας

Τα δύο ποσοστά φαίνεται να είναι αρκετά κοντά, αλλά υπερισχύει περίπου κατά δώδεκα ποσοστιαίες μονάδες το ποσοστό αυτών που θεωρούν ότι είναι βασική μορφή επικοινωνίας. Πιο συγκεκριμένα, το 56,1% του δείγματος θεωρεί ότι στον οργανισμό δημόσιου τομέα που εργάζεται η ηλεκτρονική είναι βασική μορφή επικοινωνίας, ενώ το 43,9% υποστηρίζει ότι δεν είναι βασική μορφή.

**Ποιές είναι οι βασικές μορφές επικοινωνίας στον Οργανισμό που εργάζεστε; (Η ηλεκτρονική μορφή)**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Όχι	76	43,9	43,9	43,9
Valid Ναι	97	56,1	56,1	100,0
Total	173	100,0	100,0	

Πίνακας 4.15 : Ποσοστά για την οπτικοακουστική ως βασική μορφή επικοινωνίας

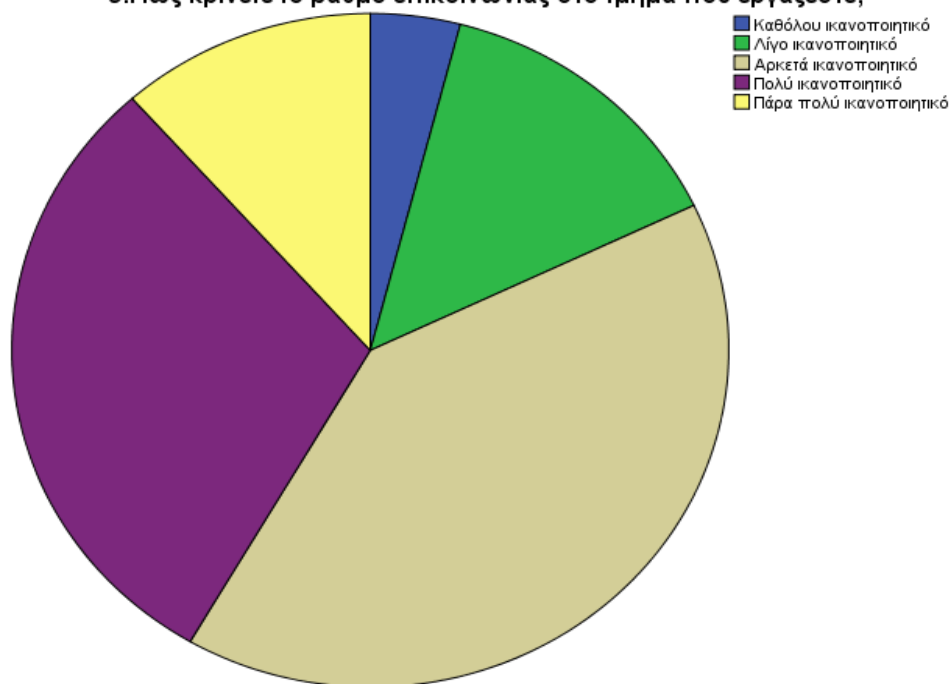
Επιπλέον, το 73,3% αναφέρει ότι η επικοινωνία στην επιχείρηση είναι κυρίως κάθετη και το υπόλοιπο ποσοστό ότι είναι οριζόντια. Το 39,5% του δείγματος υποστηρίζει ότι γίνεται κατά κύριο λόγο από πάνω προς τα κάτω επικοινωνία, δηλαδή αποκλειστικά με οδηγίες από τους προϊσταμένους στους εργαζόμενους, το 33,7% ισχυρίζεται ότι γίνεται από κάτω προς τα πάνω επικοινωνία, δηλαδή οι εργαζόμενοι μπορούν να εκφράσουν τις απόψεις ή τα παράπονά τους και δεν εκτελούν απλά διαταγές και το 26,7% αναφέρει ότι η επικοινωνία στον οργανισμό είναι κυρίως οριζόντια.

### Πώς γίνεται κυρίως η επικοινωνία στον οργανισμό που εργάζεστε;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Από πάνω προς τα κάτω επικοινωνία	68	39,3	39,5	39,5
Από κάτω προς τα πάνω επικοινωνία	58	33,5	33,7	73,3
Οριζόντια ή διατμηματική επικοινωνία	46	26,6	26,7	100,0
Total	172	99,4	100,0	
Missing				
System	1	,6		
Total	173	100,0		

Πίνακας 4.16 : Ποσοστά για τον τρόπο που πραγματοποιείται η επικοινωνία στον οργανισμό

### 9.Πώς κρίνετε το βαθμό επικοινωνίας στο τμήμα που εργάζεστε;



Διάγραμμα 4.6 : Ο βαθμός επικοινωνίας στο τμήμα εργασίας

Ο βαθμός επικοινωνίας στο τμήμα που εργάζεται καθένας από τους ερωτώμενους, κρίνεται αρκετά ικανοποιητικός για το 40,5% του δείγματος, πολύ ικανοποιητικός για το 30,1% και πάρα πολύ ικανοποιητικός για το 11,6% αυτού. Ένα αξιόλογο ποσοστό που

## Βελτίωση Δεξιοτήτων Επικοινωνίας στο Δημόσιο Τομέα

κυμαίνεται στο 13,9% υποστηρίζει ότι ο βαθμός επικοινωνίας στο τμήμα είναι λίγο ικανοποιητικός, ενώ υπάρχουν και επτά ερωτώμενοι (ποσοστό που αντιστοιχεί στο 4%) από το συνολικό δείγμα που θεωρούν ότι δεν είναι καθόλου ικανοποιητικός.

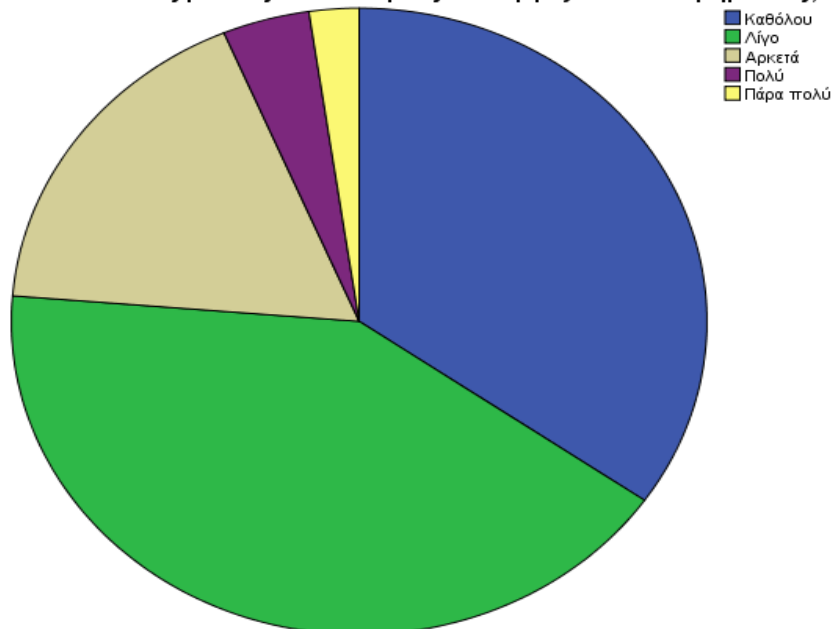
**Πώς κρίνετε το βαθμό επικοινωνίας στο τμήμα που εργάζεστε;**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Καθόλου ικανοποιητικό	7	4,0	4,0	4,0
Λίγο ικανοποιητικό	24	13,9	13,9	17,9
Αρκετά ικανοποιητικό	70	40,5	40,5	58,4
Πολύ ικανοποιητικό	52	30,1	30,1	88,4
Πάρα πολύ ικανοποιητικό	20	11,6	11,6	100,0
Total	173	100,0	100,0	

Πίνακας 4.17 : Ποσοστά για το βαθμό επικοινωνίας στο τμήμα εργασίας

Επίσης, η πλειοψηφία του δείγματος υποστηρίζει ότι ο βαθμός επικοινωνίας στο τμήμα δεν προκαλεί προβλήματα στη συνεργασία με τους συναδέλφους που εργάζονται στο τμήμα ή μπορεί να δημιουργεί προβλήματα σε μικρό βαθμό.

**10. Ο βαθμός επικοινωνίας στο τμήμα σας προκαλεί προβλήματα στη συνεργασία σας με τους συναδέλφους που εργάζονται στο τμήμα σας;**



Διάγραμμα 4.7 : Ο βαθμός που η επικοινωνία στο τμήμα προκαλεί προβλήματα

## Βελτίωση Δεξιοτήτων Επικοινωνίας στο Δημόσιο Τομέα

Ειδικότερα, το 41,6% του δείγματος αποτελούν οι ερωτώμενοι δημόσιοι υπάλληλοι που θεωρούν ότι ο βαθμός επικοινωνίας στο τμήμα τους προκαλεί προβλήματα στη συνεργασία με τους συναδέλφους που εργάζονται στο τμήμα τους. Ακολουθεί ποσοστό που κυμαίνεται στο 34,7% στο οποίο και αντιστοιχούν όσοι πιστεύουν ότι ο βαθμός επικοινωνίας στο τμήμα τους δεν προκαλεί καθόλου προβλήματα στη συνεργασία με τους συναδέλφους τους. Το 17,3% θεωρεί ότι ο τρόπος επικοινωνίας με άλλα άτομα στο τμήμα δημιουργεί αρκετά προβλήματα, το 4% και το 2,3% δίνουν την απάντηση πολύ και πάρα πολύ αντίστοιχα.

**Ο βαθμός επικοινωνίας στο τμήμα σας προκαλεί προβλήματα στη συνεργασία σας με τους συναδέλφους που εργάζονται στο τμήμα σας;**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Καθόλου	60	34,7	34,7	34,7
Λίγο	72	41,6	41,6	76,3
Αρκετά	30	17,3	17,3	93,6
Πολύ	7	4,0	4,0	97,7
Πάρα πολύ	4	2,3	2,3	100,0
Total	173	100,0	100,0	

Πίνακας 4.18 : Ποσοστά για πιθανά προβλήματα στο τμήμα λόγω βαθμού επικοινωνίας

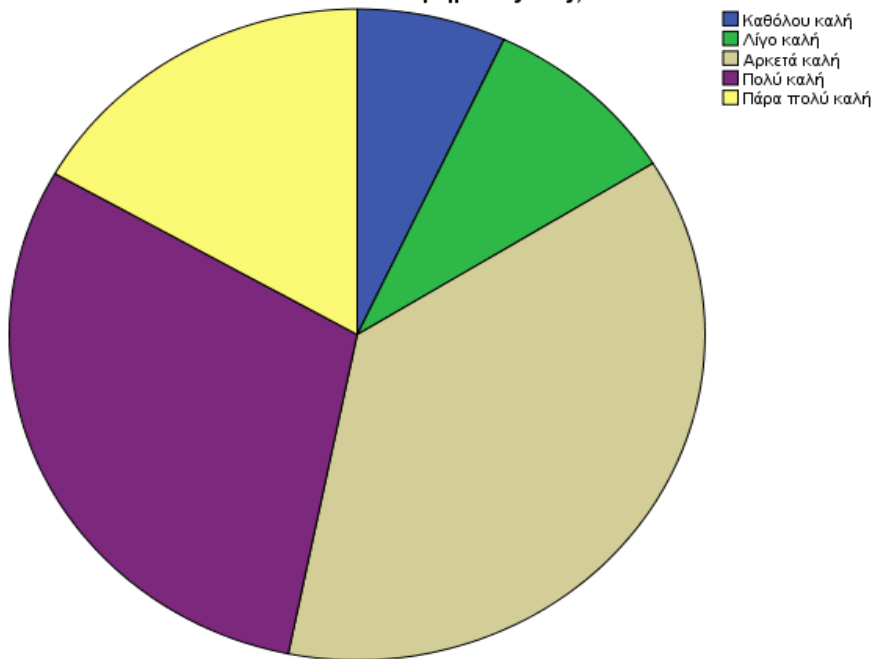
Οι δημόσιοι υπάλληλοι που αποτελούν το δείγμα της έρευνας δίνουν παραπλήσιες απαντήσεις σχετικά με το αν ο βαθμός επικοινωνίας στο τμήμα τους προκαλεί προβλήματα στη συνεργασία με τους συναδέλφους άλλων τμημάτων του οργανισμού. Δεν προκαλούνται προβλήματα αναφέρει το 41,6% του δείγματος, ενώ το 43,9% αυτού ισχυρίζεται ότι δημιουργούνται λίγα προβλήματα.

Ο βαθμός επικοινωνίας στο τμήμα σας προκαλεί προβλήματα στη συνεργασία σας με τους συναδέλφους άλλων τμημάτων του Οργανισμού;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Καθόλου	72	41,6	41,6	41,6
Λίγο	76	43,9	43,9	85,5
Αρκετά	15	8,7	8,7	94,2
Πολύ	6	3,5	3,5	97,7
Πάρα πολύ	4	2,3	2,3	100,0
Total	173	100,0	100,0	

Πίνακας 4.19 : Ποσοστά για πιθανά προβλήματα με άλλα τμήματα λόγω βαθμού επικοινωνίας στο τμήμα

12. Πώς θα χαρακτηρίζατε την επικοινωνία ανάμεσα σε εσάς και στη διεύθυνση του τμήματός σας;



Διάγραμμα 4.8 : Επικοινωνία με τη διεύθυνση

Αναφορικά με την επικοινωνία που υπάρχει ανάμεσα στους ερωτώμενους και στη διεύθυνση του τμήματός τους, το 37% τη χαρακτηρίζει αρκετά καλή και έπεται ποσοστό της τάξεως του 30,1% που τη χαρακτηρίζει πολύ καλή. Πάρα πολύ θετικοί είναι το 16,8% του δείγματος.



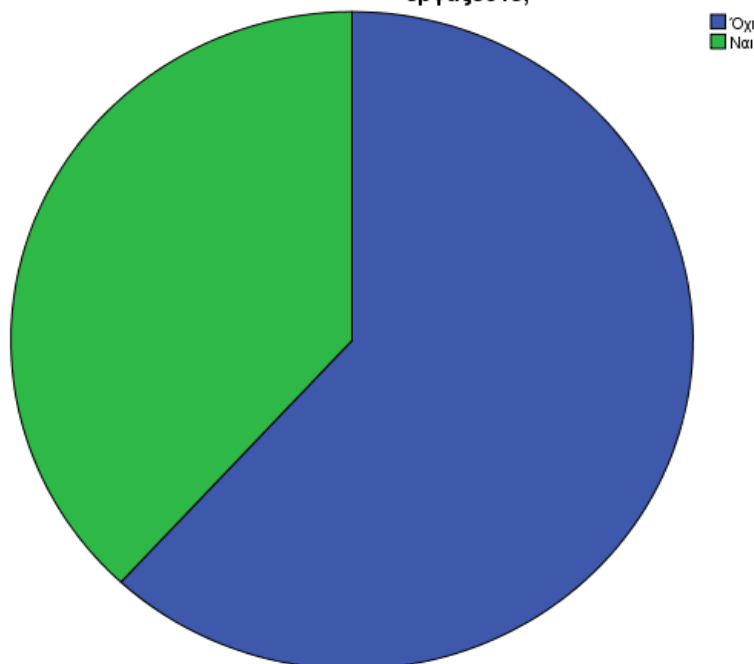
Όμως, υπάρχουν και ορισμένοι εργαζόμενοι που απαντούν ότι η επικοινωνία με τη διεύθυνση είναι καλή σε μικρό βαθμό (το 9,2% του δείγματος), ενώ το 6,9% αυτού αναφέρει ότι δεν υπάρχει καθόλου καλή επικοινωνία ανάμεσα σε αυτούς και στη διεύθυνση του τμήματος.

**Πώς θα χαρακτηρίζατε την επικοινωνία ανάμεσα σε εσάς και στη διεύθυνση του τμήματός σας;**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Καθόλου καλή	12	6,9	6,9	6,9
Λίγο καλή	16	9,2	9,2	16,2
Αρκετά καλή	64	37,0	37,0	53,2
Πολύ καλή	52	30,1	30,1	83,2
Πάρα πολύ καλή	29	16,8	16,8	100,0
Total	173	100,0	100,0	

Πίνακας 4.20 : Ποσοστά για χαρακτηρισμό επικοινωνίας με τη διεύθυνση

**13.Θεωρείτε ότι υπάρχει πρόβλημα επικοινωνίας στον οργανισμό που εργάζεστε;**



Διάγραμμα 4.9 : Ύπαρξη προβλήματος στον οργανισμό εργασίας

Το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος τονίζει ότι δεν υπάρχει γενικότερο πρόβλημα επικοινωνίας στον οργανισμό που εργάζεται, κάτι που φαίνεται να είναι αισιόδοξο για τη συνεννόηση και τη συνεργασία μεταξύ των δημόσιων υπαλλήλων.

**Θεωρείτε ότι υπάρχει πρόβλημα επικοινωνίας στον οργανισμό που εργάζεστε;**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Όχι	107	61,8	61,8	61,8
Valid Ναι	66	38,2	38,2	100,0
Total	173	100,0	100,0	

Πίνακας 4.21 : Ποσοστά για ύπαρξη προβλήματος στον οργανισμό εργασίας

Μιλώντας με αριθμητικά δεδομένα, το 61,8% του δείγματος θεωρεί ότι δεν υπάρχει πρόβλημα επικοινωνίας στον οργανισμό που εργάζεται, ενώ σημαντικό είναι και το ποσοστό αυτών (38,2%) που αναφέρουν ότι πράγματι υπάρχει πρόβλημα επικοινωνίας στον οργανισμό.

Σχετικά με τους τρόπους που μπορεί να λυθεί ένα πρόβλημα, η πλειονότητα των ερωτώμενων προτείνει τη συνεργασία ανάμεσα σε προϊσταμένους και υφισταμένους-υπαλλήλους,. Κάποιοι άλλοι έχουν την άποψη ότι θα είναι χρήσιμη η οργάνωση σεμιναρίων και η εκπαίδευση των δημόσιων υπάλληλων για την καλύτερη επικοινωνία. Η λήψη πρωτοβουλιών από εργαζόμενους είναι κι αυτός ένας τρόπος που προτείνεται για να λυθούν πιθανά επικοινωνιακά προβλήματα.

Η ερώτηση που ακολουθεί σχετίζεται με το βαθμό επικοινωνίας και εάν αυτός επηρεάζει την παραγωγικότητα των εργαζόμενων. Τα αποτελέσματα που προέκυψαν, παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα.

Κατά τη γνώμη σας, ο βαθμός επικοινωνίας στον Οργανισμό που εργάζεστε επηρεάζει την παραγωγικότητα των εργαζόμενων;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Καθόλου	16	9,2	9,2	9,2
Λίγο	29	16,8	16,8	26,0
Αρκετά	69	39,9	39,9	65,9
Valid Πολύ	33	19,1	19,1	85,0
Πάρα πολύ	26	15,0	15,0	100,0
Total	173	100,0	100,0	

Πίνακας 4.22 : Ποσοστά για επιρροή επικοινωνίας στην παραγωγικότητα των εργαζόμενων

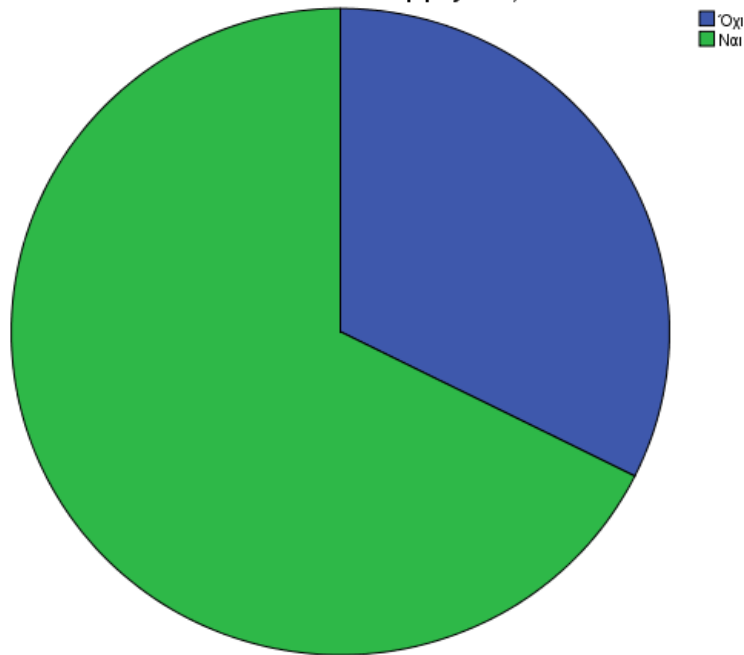
Το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος, δηλαδή το 39,9% έχει την άποψη ότι ο βαθμός επικοινωνίας επηρεάζει αρκετά την παραγωγικότητα των εργαζόμενων. Τα ποσοστά που κυμαίνονται στο 19,1% και στο 15% θεωρούν ότι η επικοινωνία επηρεάζει την παραγωγικότητά τους σε βαθμό πολύ και πάρα πολύ αντίστοιχα.

Αρκετοί είναι αυτοί που αναφέρουν ότι η παραγωγικότητα των εργαζόμενων εξαρτάται λίγο από το βαθμό επικοινωνίας τους, (το 16,8% του δείγματος), ενώ υπάρχει κι ένα μικρό ποσοστό, το 9,2% (ή αλλιώς 16 ερωτώμενοι), το οποίο υποστηρίζει ότι η επικοινωνία στην επιχείρηση δεν ασκεί καμία επιρροή στην παραγωγικότητα της εργασίας.

Στην επόμενη ερώτηση που αναφέρεται στα βασικά κανάλια αμφίδρομης επικοινωνίας μεταξύ της διοίκησης και των εργαζόμενων, η πλειοψηφία του δείγματος ισχυρίζεται ότι χρησιμοποιείται κατά κύριο λόγο τη γραπτή επικοινωνία μέσω εγγράφων και εγκύκλιων, η προφορική επικοινωνία ανάμεσα σε συναδέλφους του ίδιου τμήματος ή άλλων τμημάτων και η ηλεκτρονική επικοινωνία με τη μορφή e-mail.

Τα βασικά κανάλια αμφίδρομης επικοινωνίας μεταξύ της διοίκησης και των εργαζόμενων αποτελούν η γραπτή και η προφορική επικοινωνία, καθώς επίσης και η ηλεκτρονική επικοινωνία.

17.Υπάρχει ενθάρρυνση από τους προϊστάμενους προς τα κατώτερα στελέχη στην ανάληψη ευθυνών και στη λήψη αποφάσεων στον Οργανισμό που εργάζεστε;



Διάγραμμα 4.10 : Ενθάρρυνση από τους προϊστάμενους προς τα κατώτερα στελέχη

Σύμφωνα με το παραπάνω διάγραμμα φαίνεται να υπάρχει ενθάρρυνση από τους προϊστάμενους προς τα κατώτερα στελέχη στην ανάληψη ευθυνών και στη λήψη αποφάσεων στον οργανισμό που εργάζονται.

**Υπάρχει ενθάρρυνση από τους προϊστάμενους προς τα κατώτερα στελέχη στην ανάληψη ευθυνών και στη λήψη αποφάσεων στον Οργανισμό που εργάζεστε;**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Όχι	56	32,4	32,4	32,4
Valid Ναι	117	67,6	67,6	100,0
Total	173	100,0	100,0	

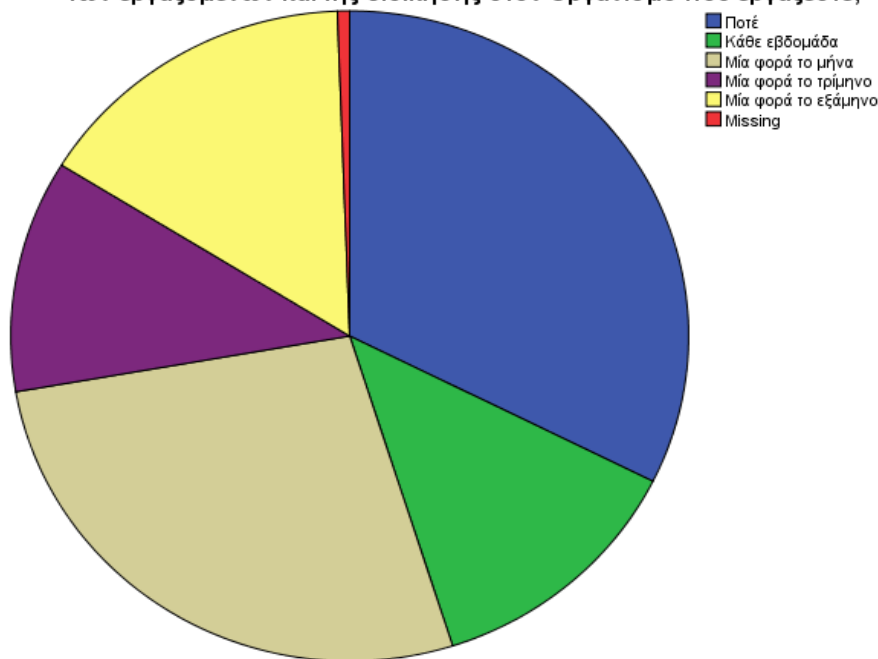
Πίνακας 4.23 : Ποσοστά για ενθάρρυνση από τους προϊστάμενους προς τα κατώτερα στελέχη

Ειδικότερα, το 67,6% του δείγματος (οι δύο στους τρεις) δίνει θετική απάντηση στη συγκεκριμένη ερώτηση και το 1/3 περίπου αυτού απαντά αρνητικά. Γενικότερα, η πλειοψηφία θεωρεί ότι είναι πολύ σημαντικό για έναν εργαζόμενο να ενθαρρύνεται από

τους προϊσταμένους, προκειμένου να αναλάβει ευθύνες και να λάβει αποφάσεις που θα βοηθήσουν στην καλή πορεία και μακροχρόνια επιβίωση του οργανισμού του.

Στην επόμενη ερώτηση σχετικά με το ποιά είναι η συχνότητα με την οποία πραγματοποιούνται συναντήσεις μεταξύ των εργαζόμενων και της διοίκησης, παρατηρείται ότι υπερισχύει η απάντηση ποτέ, δηλαδή με μηδενική συχνότητα.

18. Ποια είναι η συχνότητα με την οποία πραγματοποιούνται συναντήσεις μεταξύ των εργαζόμενων και της διοίκησης στον Οργανισμό που εργάζεστε;



Διάγραμμα 4.11 : Συχνότητα πραγματοποίησης συναντήσεων στον οργανισμό

Το 32,6% του δείγματος, λοιπόν, αναφέρει ότι δεν πραγματοποιείται καμία συνάντηση ανάμεσα στους εργαζόμενους και στη διοίκηση της υπηρεσίας που εργάζονται. Ακολουθεί ποσοστό που κυμαίνεται στο 27,3% του δείγματος με συναντήσεις μία φορά το μήνα, 15,7% μια φορά το εξάμηνο, 12,8% κάθε εβδομάδα, και 11,6% μια φορά το τρίμηνο.

Καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι οι πιο συχνές συναντήσεις (δηλαδή κάθε εβδομάδα και μία φορά το μήνα) πραγματοποιούνται από το 40,1% του δείγματος.

Ποια είναι η συχνότητα με την οποία πραγματοποιούνται συναντήσεις μεταξύ των εργαζόμενων και της διοίκησης στον Οργανισμό που εργάζεστε;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ποτέ	56	32,4	32,6	32,6
Κάθε εβδομάδα	22	12,7	12,8	45,3
Μία φορά το μήνα	47	27,2	27,3	72,7
Μία φορά το τρίμηνο	20	11,6	11,6	84,3
Μία φορά το εξάμηνο	27	15,6	15,7	100,0
Total	172	99,4	100,0	
Missing System	1	,6		
Total	173	100,0		

Πίνακας 4.24 : Ποσοστά για συχνότητα πραγματοποίησης συναντήσεων στον οργανισμό

Ενθαρρυντικά παρουσιάζονται τα αποτελέσματα στην επόμενη ερώτηση. Οι προϊστάμενοι δείχνουν πραγματικό ενδιαφέρον κατά την επικοινωνία με τους εργαζόμενους στο 57,8% του δείγματος. Για την ακρίβεια, το 39,9% συμφωνεί με την παραπάνω διατυπωθείσα πρόταση, ενώ το 17,9% συμφωνεί με αυτήν απόλυτα. Πολλοί φαίνεται να είναι οι αναποφάσιστοι εργαζόμενοι που ούτε συμφωνούν, αλλά ούτε διαφωνούν με αυτό.

Είναι απόλυτα λογικό να υπάρχουν και άτομα που ισχυρίζονται ότι δεν υπάρχει πραγματικό και ουσιαστικό ενδιαφέρον από την πλευρά των προϊστάμενων κατά την επικοινωνία με τους εργαζόμενους. Το 10,4% αυτών δηλώνει διαφωνία στην παραπάνω ερώτηση, ενώ το 8,1% διαφωνεί απόλυτα.

Σε τί βαθμό συμφωνείτε με την πρόταση ότι οι προϊστάμενοι δείχνουν πραγματικό ενδιαφέρον κατά την επικοινωνία με τους εργαζόμενους στον Οργανισμό;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ απόλυτα	14	8,1	8,1	8,1
Διαφωνώ	18	10,4	10,4	18,5
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	41	23,7	23,7	42,2
Συμφωνώ	69	39,9	39,9	82,1

## Βελτίωση Δεξιοτήτων Επικοινωνίας στο Δημόσιο Τομέα

Συμφωνώ απόλυτα	31	17,9	17,9	100,0
Total	173	100,0	100,0	

Πίνακας 4.25 : Ποσοστά για ένδειξη πραγματικού ενδιαφέροντος από τους προϊστάμενους κατά την επικοινωνία

**Κατά την άποψή σας, η δομή του Οργανισμού χαρακτηρίζεται από ευελιξία προκειμένου να ευνοείται η εσωτερική επικοινωνία;**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Διαφωνώ απόλυτα	10	5,8	5,8	5,8
Διαφωνώ	29	16,8	16,9	22,7
Valid Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	55	31,8	32,0	54,7
Συμφωνώ	57	32,9	33,1	87,8
Συμφωνώ απόλυτα	21	12,1	12,2	100,0
Total	172	99,4	100,0	
Missing System	1	,6		
Total	173	100,0		

Πίνακας 4.26 : Ποσοστά συμφωνίας για ότι η ευέλικτη δομή εξασφαλίζει καλή εσωτερική επικοινωνία

Σχετικά με την ερώτηση αν η δομή του οργανισμού χαρακτηρίζεται από ευελιξία προκειμένου να ευνοείται η εσωτερική επικοινωνία, τα αποτελέσματα προέκυψαν με βάση 172 έγκυρες απαντήσεις. Το μεγαλύτερο μέρος του δείγματος, το 33,1%, συμφωνεί και ακολουθεί ένα ποσοστό της τάξεως του 32% που ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί.

Το 16,9% των ερωτώμενων διαφωνεί, το 12,2% συμφωνεί απόλυτα και το 5,8% διαφωνεί απόλυτα με την άποψη ότι θα πρέπει να είναι ευέλικτη η δομή ενός οργανισμού, έτσι ώστε να ευνοείται η εσωτερική επικοινωνία.

Σε σχέση με την χρήση ηλεκτρονικών τεχνολογιών, το 36,4% του δείγματος χρησιμοποιεί αρκετά τις ηλεκτρονικές τεχνολογίες στην εσωτερική επικοινωνία του οργανισμού του. Ακολουθεί ποσοστό εργαζομένων στο 23,7% που τις χρησιμοποιεί λίγο. Έπεται ποσοστό 19,1% που τις χρησιμοποιεί πολύ και 15% που τις χρησιμοποιεί πάρα πολύ. Τέλος, ένα μικρό ποσοστό τονίζει ότι δε χρησιμοποιούνται καθόλου ηλεκτρονικές τεχνολογίες στην εσωτερική επικοινωνία του οργανισμού τους.

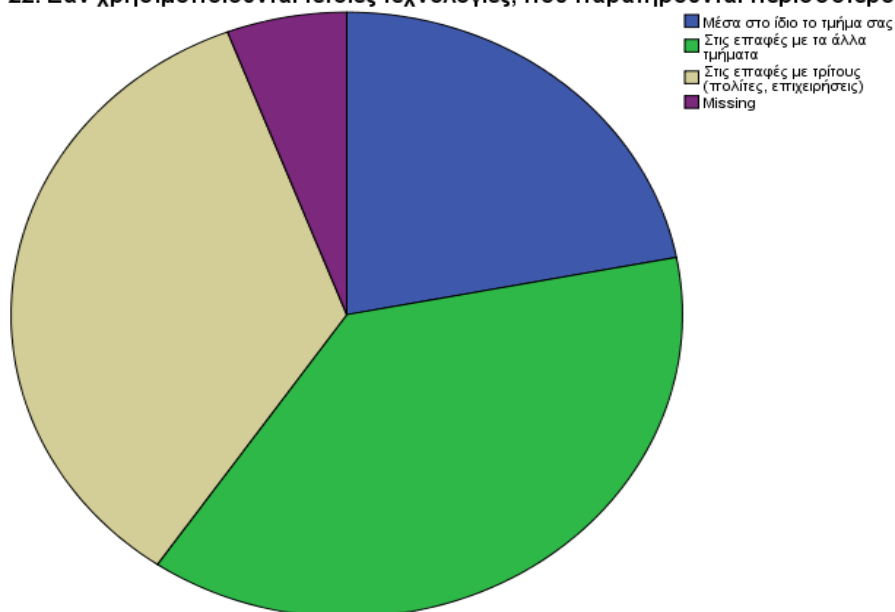
Σε ποιο βαθμό χρησιμοποιούνται ηλεκτρονικές τεχνολογίες στην εσωτερική επικοινωνία του Οργανισμού σας;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Καθόλου	10	5,8	5,8	5,8
Λίγο	41	23,7	23,7	29,5
Valid Αρκετά	63	36,4	36,4	65,9
Πολύ	33	19,1	19,1	85,0
Πάρα πολύ	26	15,0	15,0	100,0
Total	173	100,0	100,0	

Πίνακας 4.27 : Ποσοστά για χρήση ηλεκτρονικών τεχνολογιών στην εσωτερική επικοινωνία του οργανισμού

Ακολουθεί ερώτηση σχετικά με το: «αν χρησιμοποιούνται ηλεκτρονικές τεχνολογίες στον οργανισμό, πού αυτές παρατηρούνται συνήθως:- μέσα στο ίδιο τμήμα, στις επαφές με άλλα τμήματα ή στις επαφές με τρίτους, τους πολίτες, και τις άλλες επιχειρήσεις;-». Εδώ υπάρχουν 163 έγκυρες απαντήσεις από το συνολικό δείγμα των 173 ερωτώμενων, στην προηγούμενη ερώτηση, υπήρχαν δέκα ερωτώμενοι που ανέφεραν ότι δε χρησιμοποιούνται καθόλου ηλεκτρονικές τεχνολογίες στον οργανισμό που εργάζονται.

22. Εάν χρησιμοποιούνται τέτοιες τεχνολογίες, που παρατηρούνται περισσότερο;



Διάγραμμα 4.12 : Μεγαλύτερη χρήση τεχνολογιών στον οργανισμό



Από το σύνολο των ερωτήσεων που θεωρούνται έγκυρες, το 39,9% αυτού τονίζει ότι η χρήση πραγματοποιείται ενδοεταιρικά στις επαφές με τα άλλα τμήματα και το 36,8% στις επαφές με τρίτους, δηλαδή με πολίτες, επιχειρήσεις κ.α. Ένα μικρότερο ποσοστό, δηλαδή το 23,3%, πιστεύει ότι αυτές οι τεχνολογίες παρατηρούνται περισσότερο μέσα στο ίδιο τμήμα.

### Εάν χρησιμοποιούνται τέτοιες τεχνολογίες, που παρατηρούνται περισσότερο;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Μέσα στο ίδιο το τμήμα σας	38	22,0	23,3	23,3
Valid Στις επαφές με τα άλλα τμήματα	65	37,6	39,9	63,2
Valid Στις επαφές με τρίτους (πολίτες, επιχειρήσεις)	60	34,7	36,8	100,0
Total	163	94,2	100,0	
Missing System	10	5,8		
Total	173	100,0		

Πίνακας 4.28 : Ποσοστά μεγαλύτερης χρήσης τεχνολογιών στον οργανισμό

Σχετικά με το αν η χρήση ηλεκτρονικής τεχνολογίας προκάλεσε εσωτερική αναδιάρθρωση των λειτουργιών του οργανισμού, το 54,9% του δείγματος έδωσε αρνητική απάντηση και το 45,1% αυτού έδωσε θετική απάντηση.

### Η χρήση ηλεκτρονικής τεχνολογίας προκάλεσε εσωτερική αναδιάρθρωση των λειτουργιών του Οργανισμού σας;

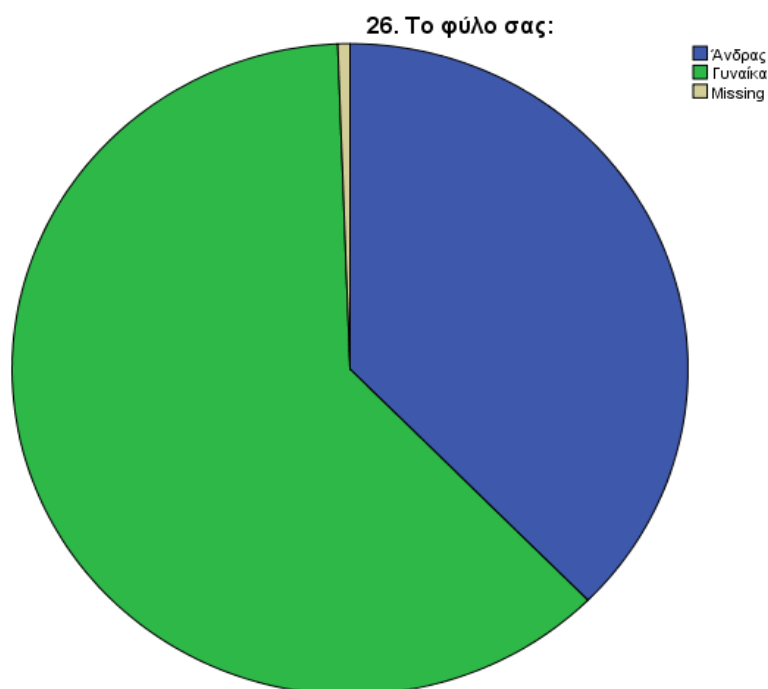
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ναι	78	45,1	45,1	45,1
Valid Όχι	95	54,9	54,9	100,0
Total	173	100,0	100,0	

Πίνακας 4.29 : Ποσοστά για άποψη εσωτερικής αναδιάρθρωσης των λειτουργιών λόγω χρήσης τεχνολογίας

Οι δημόσιοι υπάλληλοι του δείγματος της έρευνας που θεωρούν ότι η χρήση ηλεκτρονικής τεχνολογίας προκάλεσε εσωτερική αναδιάρθρωση των λειτουργιών του οργανισμού τους, απάντησαν και την ερώτηση για τους τομείς και τις ειδικότητες που αναδιαρθρώθηκαν και τόνισαν ότι οι κύριες αλλαγές πραγματοποιήθηκαν στις οικονομικές υπηρεσίες/συναλλαγές, στην καλύτερη οργάνωση αρχείων στο μητρώο και στο πρωτόκολλο.

Συνεπώς, προκύπτει ότι η χρήση ηλεκτρονικής τεχνολογίας άλλαξε τον καθημερινό τρόπο εργασίας των δημόσιων υπαλλήλων, καθιστώντας πιο εύκολη, πιο γρήγορη και πιο εύρυθμη τη λειτουργία του οργανισμού. Επίσης, πιθανώς δημιούργησε καλύτερες συνθήκες εργασίας, αποτελεσματικότερη εξυπηρέτηση των πολιτών και πιο άμεση επικοινωνία με άλλες δημόσιες υπηρεσίες. Επιπλέον, οι εργαζόμενοι φαίνεται να έγιναν πιο παραγωγικοί, διότι τώρα μπορούν να διεκπεραιώνουν ταχύτατα πολλές εργασίες και υποθέσεις, ενώ μπορούν να ενημερώνονται άμεσα για οποιεσδήποτε ενδοεταιρικές αλλαγές πραγματοποιούνται.

Στη συνέχεια παρουσιάζονται τα αποτελέσματα σχετικά με τα δημογραφικά στοιχεία των ερωτώμενων, δηλαδή στοιχεία που αφορούν στο φύλο, στην ηλικία, στην οικογενειακή κατάσταση και στο επίπεδο εκπαίδευσής του.



Διάγραμμα 4.13 : Φύλο

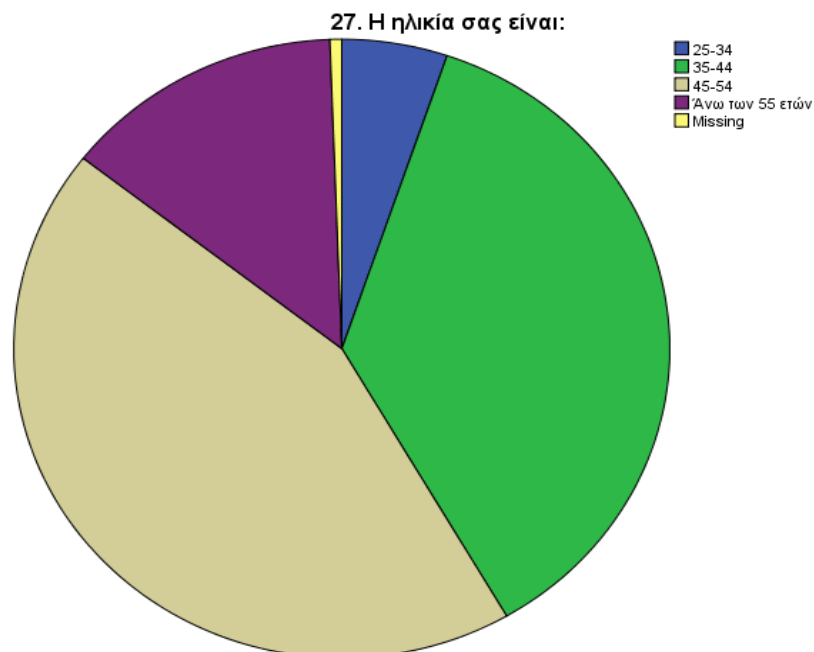
Στο πρώτο ερώτημα σχετικά με το φύλο είναι έγκυρες 172 απαντήσεις. Παρατηρείται ότι οι γυναίκες αποτελούν το μεγαλύτερο μέρος του δείγματος, ποσοστό που αντιστοιχεί στο 62,2% αυτού και οι άνδρες αποτελούν το 37,8%. Ειδικότερα, στο ερωτηματολόγιο που διαμορφώθηκε απάντησαν 107 γυναίκες και 65 άνδρες.

**Φύλο**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Άνδρας	65	37,6	37,8	37,8
Valid Γυναίκα	107	61,8	62,2	100,0
Total	172	99,4	100,0	
Missing System	1	,6		
Total	173	100,0		

Πίνακας 4.30 : Ποσοστά φύλου ερωτώμενων

Ως προς την ηλικία, οι περισσότεροι δημόσιοι υπάλληλοι που συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο έχουν ηλικία από 35 έως 54 ετών.



Διάγραμμα 4.14 : Ηλικία

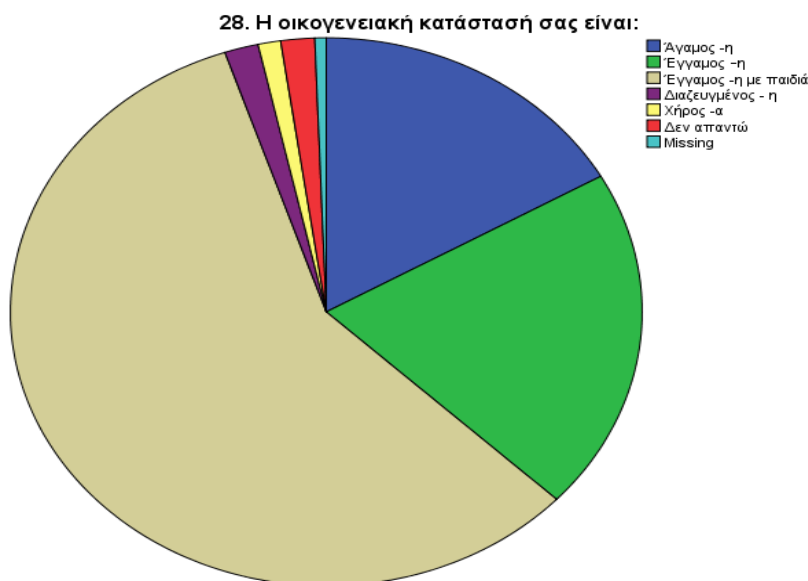
Αναλυτικότερα, το 44,2% του δείγματος είναι άτομα ηλικίας μεταξύ 45 και 54 ετών. Ακολουθεί ποσοστό που κυμαίνεται στο 36,6% του δείγματος και το αποτελούν οι ερωτώμενοι που έχουν ηλικία από 35 έως 44 ετών, ενώ το 14% έχει ηλικία άνω των 55 ετών. Μόνο ένα πολύ μικρό ποσοστό, το 5,2% του δείγματος έχει ηλικία μεταξύ 25 και 34 ετών. Αξίζει να σημειωθεί ότι κανένας ερωτώμενος δεν έχει ηλικία από 18 έως 24 ετών και εν μέρει είναι λογικό, αφού πρόκειται για άτομα που εργάζονται σε υπηρεσίες του δημόσιου τομέα.

Ηλικία

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 25-34	9	5,2	5,2	5,2
35-44	63	36,4	36,6	41,9
45-54	76	43,9	44,2	86,0
Άνω των 55 ετών	24	13,9	14,0	100,0
Total	172	99,4	100,0	
Missing System	1	,6		
Total	173	100,0		

Πίνακας 4.31 : Ποσοστά ηλικίας ερωτώμενων

Ως προς την οικογενειακή κατάστασή τους, η πλειοψηφία του δείγματος είναι έγγαμοι με παιδιά, όπως φαίνεται στο παρακάτω διάγραμμα.



Διάγραμμα 4.15 : Οικογενειακή κατάσταση

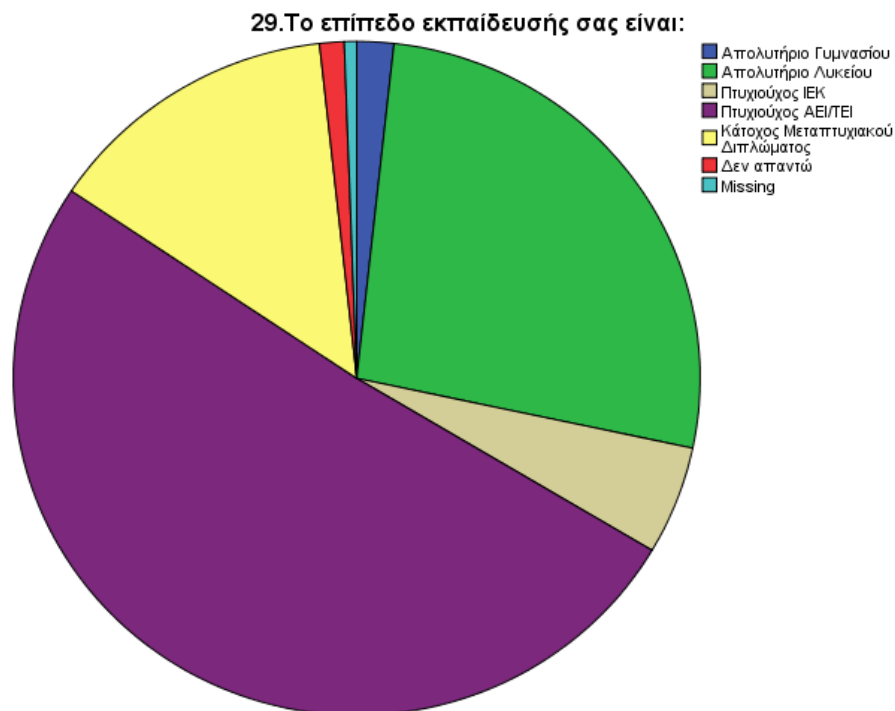
Οικογενειακή κατάσταση

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Άγαμος -η	29	16,8	16,9	16,9
Έγγαμος -η	35	20,2	20,3	37,2
Έγγαμος -η με παιδιά	100	57,8	58,1	95,3
Valid Διαζευγμένος - η	3	1,7	1,7	97,1
Χήρος -α	2	1,2	1,2	98,3
Δεν απαντώ	3	1,7	1,7	100,0
Total	172	99,4	100,0	
Missing System	1	,6		
Total	173	100,0		

Πίνακας 4.32 : Ποσοστά οικογενειακής κατάστασης ερωτώμενων

Από το έγκυρο ποσοστό του δείγματος το 58,1% αντιστοιχεί σε έγγαμους με παιδιά, το 20,3% σε έγγαμους και το 16,9% σε άγαμους. Πάρα πολύ μικρά είναι τα ποσοστά των ατόμων που είναι διαζευγμένα (το 1,7% του δείγματος). Επίσης, το ίδιο ποσοστό (1,7%) αναλογεί και στους ερωτώμενους που δεν ήθελαν να δώσουν απάντηση σχετικά με την οικογενειακή κατάστασή τους.

Ακολουθεί η τελευταία ερώτηση αναφορικά με το επίπεδο εκπαίδευσης. Όπως φαίνεται στη συνέχεια, η συντριπτική πλειοψηφία του δείγματος είναι πτυχιούχοι ΑΕΙ/ΤΕΙ και ακολουθεί το ποσοστό αυτών που έχουν απολυτήριο Λυκείου.



Διάγραμμα 4.16 : Επίπεδο εκπαίδευσης

Πιο συγκεκριμένα, λίγο πάνω από το μισό δείγμα, δηλαδή το 51,2% είναι πτυχιούχοι ανώτατων και τεχνολογικών εκπαιδευτικών ιδρυμάτων και ακολουθούν με ποσοστό 26,7% αυτοί που έχουν απολυτήριο Λυκείου, με ποσοστό 14% κάτοχοι Μεταπτυχιακού Διπλώματος, ενώ κανένας από τους ερωτώμενους δεν είναι κάτοχος Διδακτορικού Διπλώματος.

Επίπεδο εκπαίδευσης

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Απολυτήριο Γυμνασίου	3	1,7	1,7	1,7
Απολυτήριο Λυκείου	46	26,6	26,7	28,5
Πτυχιούχος ΙΕΚ	9	5,2	5,2	33,7
Πτυχιούχος ΑΕΙ/ΤΕΙ	88	50,9	51,2	84,9
Κάτοχος Μεταπτυχιακού Διπλώματος	24	13,9	14,0	98,8
Δεν απαντώ	2	1,2	1,2	100,0
Total	172	99,4	100,0	

Missing System	1	,6		
Total	173	100,0		

Πίνακας 4.33 : Ποσοστά επιπέδου εκπαίδευσης ερωτώμενων

Το 5,2% του δείγματος είναι πτυχιούχοι ΙΕΚ, το 1,7% άτομα που έχουν απολυτήριο Γυμνασίου και το 1,2%, ποσοστό που αντιστοιχεί σε δύο άτομα από το σύνολο των ερωτώμενων, δεν έδωσαν απάντηση αναφορικά με το επίπεδο εκπαίδευσής τους.

### 4.2 Συσχετίσεις

Με την χρήση του προγράμματος SPSS ακολουθεί μια ανάλυση των μεταβλητών πάνω στις οποίες βασίστηκε η ποσοτική ανάλυση που προηγήθηκε. Από την εντολή του correlation (συσχέτιση), μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε διάφορους συντελεστές συσχέτισης προκειμένου να μελετήσουμε την ένταση της σχέσης ανάμεσα σε δύο συγκεκριμένες μεταβλητές. Η συσχέτιση δεν εξηγεί σχέσης αιτίας και αιτιατού (όπως στην παλινδρόμηση), ενώ οι τιμές που μπορεί να πάρει είναι από -1 μέχρι +1. Ο συντελεστής συσχέτισης που χρησιμοποιήθηκε είναι ο συντελεστής του Pearson (Pearson correlation).

Τα αποτελέσματα παρουσιάζουν επίσης και τη στατιστική σημαντικότητα (p-value) του κάθε συντελεστή συσχέτισης. Η στατιστική σημαντικότητα (statistical significance) αντιπροσωπεύει την πιθανότητα τα αποτελέσματα της ανάλυσης ή και πιο ακραία αποτελέσματα να παρουσιάστηκαν τυχαία, ενώ στην πραγματικότητα δεν υπάρχει σχέση μεταξύ των μεταβλητών. Για να διαπιστωθεί αν τα αποτελέσματα μιας συσχέτισης είναι στατιστικά σημαντικά, πρέπει να συγκριθεί η στατιστική σημαντικότητα με ένα κριτήριο, που είναι συνήθως το  $\alpha=0,05$  ή  $\alpha=0.01$ .

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζεται η συσχέτιση που υπάρχει ανάμεσα σε ορισμένες σημαντικές μεταβλητές. Οι σημαντικές μεταβλητές είναι οι εξής:

X<sub>1</sub>: Κατά τη γνώμη σας είναι σημαντική η επικοινωνία σε έναν Δημόσιο Οργανισμό;

X<sub>2</sub>: Πιστεύετε ότι η επικοινωνία στον Οργανισμό σας είναι αποτελεσματική;

X<sub>3</sub>: Πόσο σημαντική πιστεύετε ότι είναι η αμφίδρομη επικοινωνία στη δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης στον Οργανισμό που εργάζεστε;

## Βελτίωση Δεξιοτήτων Επικοινωνίας στο Δημόσιο Τομέα

X<sub>4</sub>: Συμφωνείτε με την άποψη ότι η διαδικασία της επικοινωνίας είναι σημαντική για την επίτευξη των στόχων του Δημόσιου Οργανισμού όπου εργάζεστε;

X<sub>5</sub>: Θεωρείτε ότι υπάρχει πρόβλημα επικοινωνίας στον οργανισμό που εργάζεστε;

X<sub>6</sub>: Κατά τη γνώμη σας, ο βαθμός επικοινωνίας στον Οργανισμό που εργάζεστε επηρεάζει την παραγωγικότητα των εργαζόμενων;

X<sub>7</sub>: Υπάρχει ενθάρρυνση από τους προϊσταμένους προς τα κατώτερα στελέχη στην ανάληψη ευθυνών και στη λήψη αποφάσεων στον Οργανισμό που εργάζεστε;

X<sub>8</sub>: Η χρήση ηλεκτρονικής τεχνολογίας προκάλεσε εσωτερική αναδιάρθρωση των λειτουργιών του Οργανισμού σας;

X<sub>9</sub>: Ποιό είναι το φύλο σας;

	X <sub>1</sub>	X <sub>2</sub>	X <sub>3</sub>	X <sub>4</sub>	X <sub>5</sub>	X <sub>6</sub>	X <sub>7</sub>	X <sub>8</sub>	X <sub>9</sub>
X <sub>1</sub>	1	,032	,094	,172*	,085	,155*	,041	-,098	,027
X <sub>2</sub>	,032	1	,086	,047	<b>-,532**</b>	<b>-,219**</b>	<b>,423**</b>	-,078	<b>-,192*</b>
X <sub>3</sub>	,094	,086	1	,333**	,039	,196**	,082	-,047	<b>-,220**</b>
X <sub>4</sub>	,172*	,047	,333**	1	,014	,134	,118	,026	-,029
X <sub>5</sub>	,085	<b>-,532**</b>	,039	,014	1	,227**	<b>-,474**</b>	,209**	,122
X <sub>6</sub>	,155*	<b>-,219**</b>	,196**	,134	,227**	1	-,056	-,012	,036
X <sub>7</sub>	,041	<b>,423**</b>	,082	,118	<b>-,474**</b>	-,056	1	-,130	-,072
X <sub>8</sub>	-,098	-,078	-,047	,026	,209**	-,012	-,130	1	-,084
X <sub>9</sub>	,027	<b>-,192*</b>	<b>-,220**</b>	-,029	,122	,036	-,072	-,084	1

ΚΑΙ

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Πίνακας 4.34 : Συσχετίσεις μεταβλητών

Παρατηρούμε ότι υπάρχει ισχυρή συσχέτιση μεταξύ της αποτελεσματικότητας επικοινωνίας στον δημόσιο οργανισμό και στην ενθάρρυνση από τους προϊσταμένους προς τα κατώτερα στελέχη στην ανάληψη ευθυνών και στη λήψη αποφάσεων (η τιμή του συντελεστή Pearson είναι 0,423). Ένας μικρός βαθμός συσχέτισης υπάρχει και ανάμεσα στη σημασία που έχει η αμφίδρομη επικοινωνία στη δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης στον δημόσιο οργανισμό και στην επικοινωνία για την επίτευξη των στόχων του.



Επιπλέον, παρατηρείται ικανοποιητική αρνητική συσχέτιση ανάμεσα στις μεταβλητές  $X_2$  και  $X_5$ , δηλαδή στην αποτελεσματικότητα επικοινωνίας στον οργανισμό και στην ύπαρξη προβλήματος επικοινωνίας στον οργανισμό (η τιμή του συντελεστή Pearson είναι  $-0,532$ ), όπως επίσης και ανάμεσα στις μεταβλητές  $X_5$  και  $X_7$ , δηλαδή στην ύπαρξη προβλήματος επικοινωνίας στον οργανισμό και στην ενθάρρυνση από τους προϊσταμένους προς τα κατώτερα στελέχη στην ανάληψη ευθυνών και στη λήψη αποφάσεων (η τιμή του συντελεστή Pearson είναι  $-0,474$ ).

### 4.3 Παλινδρόμηση

Στον παρακάτω πίνακα αποτυπώνονται τα αποτελέσματα όταν εξετάζουμε την αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας στον οργανισμό ως εξαρτημένη μεταβλητή, με παλινδρομητές το βαθμό που χρησιμοποιούνται οι ηλεκτρονικές τεχνολογίες στην εσωτερική επικοινωνία ενός δημόσιου οργανισμού, τη σημασία της επικοινωνίας στην επίτευξη των στόχων του δημόσιου οργανισμού, τα ενδεχόμενα προβλήματα επικοινωνίας που μπορούν να δημιουργηθούν στον οργανισμό και τη σπουδαιότητα της αμφίδρομης επικοινωνίας στη δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης στον δημόσιο οργανισμό.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,571 <sup>a</sup>	,326	,310	,896	,326	20,222	4	167	,000

- a. Predictors: (Constant), 21. Σε ποιό βαθμό χρησιμοποιούνται ηλεκτρονικές τεχνολογίες στην εσωτερική επικοινωνία του Οργανισμού σας;, 6. Συμφωνείτε με την άποψη ότι η διαδικασία της επικοινωνίας είναι σημαντική για την επίτευξη των στόχων του Δημόσιου Οργανισμού όπου εργάζεστε;, 13. Θεωρείτε ότι υπάρχει πρόβλημα επικοινωνίας στον οργανισμό που εργάζεστε;, 5. Πόσο σημαντική πιστεύετε ότι είναι η αμφίδρομη επικοινωνία στη δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης στον Οργανισμό που εργάζεστε;

Πίνακας 4.35 : Μεταβλητότητα εξαρτημένης μεταβλητής

Επιπλέον, παρατηρείται ότι οι μεταβλητές αυτές δεν εξηγούν σε μεγάλο βαθμό τη μεταβλητότητα της εξαρτημένης δεδομένου ότι ο συντελεστής προσδιορισμού είναι περίπου 33% ( $R^2 = 32,6\%$ ).

Μελετώντας επιπρόσθετα τον πίνακα ανάλυσης διακύμανσης που ακολουθεί παρατηρούμε πως το άθροισμα τετραγώνων της παλινδρόμησης είναι μικρό σε σχέση με το άθροισμα τετραγώνων των καταλοίπων, γεγονός που υποδεικνύει πως τα κατάλοιπα επηρεάζουν κατά πολύ την εξαρτημένη μας μεταβλητή. Εκτός από τις συγκεκριμένες ανεξάρτητες μεταβλητές είναι δυνατό να υπάρχουν κι άλλες μεταβλητές, όπως είναι για παράδειγμα το επίπεδο εκπαίδευσης, η ηλικία, το φύλο και η οικογενειακή κατάσταση, οι οποίες επηρεάζουν σημαντικά την εξαρτημένη μεταβλητή.

Εκτός από την ύπαρξη άλλων μεταβλητών, η υψηλή τιμή του αθροίσματος τετραγώνων των καταλοίπων ενδεχομένως να οφείλεται και σε λάθος εξειδίκευση του υποδείγματος με την έννοια ότι η σχέση που συνδέει τις μεταβλητές δεν είναι γραμμική, αλλά άλλης μορφής, π.χ. λογαριθμική, εκθετική κ.α.

ANOVA<sup>a</sup>

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	64,950	4	16,238	20,222	,000 <sup>b</sup>
Residual	134,096	167	,803		
Total	199,047	171			

a. Dependent Variable: 3.Πιστεύετε ότι η επικοινωνία στον Οργανισμό σας είναι αποτελεσματική;

b. Predictors: (Constant), 21.Σε ποιο βαθμό χρησιμοποιούνται ηλεκτρονικές τεχνολογίες στην εσωτερική επικοινωνία του Οργανισμού σας;; 6.Συμφωνείτε με την άποψη ότι η διαδικασία της επικοινωνίας είναι σημαντική για την επίτευξη των στόχων του Δημόσιου Οργανισμού όπου εργάζεστε;; 13.Θεωρείτε ότι υπάρχει πρόβλημα επικοινωνίας στον οργανισμό που εργάζεστε;; 5.Πόσο σημαντική πιστεύετε ότι είναι η αμφίδρομη επικοινωνία στη δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης στον Οργανισμό που εργάζεστε;

Πίνακας 4.36 : Ανάλυση διακύμανσης

## Βελτίωση Δεξιοτήτων Επικοινωνίας στο Δημόσιο Τομέα

Ελέγχοντας τη στατιστική σημαντικότητα κάθε παλινδρομητή με το κριτήριο του p-value (sig.) (Αν p-value > 0,05 δεν απορρίπτεται η μηδενική υπόθεση. Αν p-value < 0,05 απορρίπτεται η μηδενική υπόθεση), όπου μηδενική υπόθεση είναι η υπόθεση σημαντικότητας των συντελεστών, συμπεραίνουμε πως όταν δεν απορρίπτω την μηδενική υπόθεση, κανένας από τους παλινδρομητές δεν είναι στατιστικά σημαντικός.

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95,0% Confidence Interval for B		Correlations		
	B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	Zero-order	Partial	Part
X <sub>1</sub>	,185	,064	,191	2,865	,005	,057	,312	,326	,216	,182
X <sub>2</sub>	,010	,120	,006	,083	,934	-,228	,248	,047	,006	,005
X <sub>3</sub>	-1,073	,146	-,485	-7,361	,000	-1,360	-,785	-,530	-,495	-,468
X <sub>4</sub>	,101	,091	,075	1,110	,269	-,078	,280	,087	,086	,070

a. Dependent Variable: 3.Πιστεύετε ότι η επικοινωνία στον Οργανισμό σας είναι αποτελεσματική;

Πίνακας 4.37 : Συντελεστές και στατιστική σημαντικότητα αυτών

Μια γραμμική σχέση μεταξύ των υπό εξέταση μεταβλητών είναι η παρακάτω εξίσωση παλινδρόμησης:

$$Y_i = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + b_4X_4 + u_i$$

όπου Y: η εξαρτημένη μεταβλητή, δηλαδή η αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας στον οργανισμό.

X<sub>1</sub>: ο βαθμός που χρησιμοποιούνται οι ηλεκτρονικές τεχνολογίες στην εσωτερική επικοινωνία ενός δημόσιου οργανισμού.

X<sub>2</sub>: η σημασία της επικοινωνίας στην επίτευξη των στόχων του δημόσιου οργανισμού.

$X_3$ : τα ενδεχόμενα προβλήματα επικοινωνίας που μπορούν να δημιουργηθούν στον οργανισμό.

$X_4$ : η σπουδαιότητα της αμφίδρομης επικοινωνίας στη δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης στον δημόσιο οργανισμό.

Αντικαθιστώντας τη σταθερά και τους συντελεστές του υποδείγματος έχουμε την εξής ευθεία παλινδρόμησης:

$$Y = 3,750 + 0,185X_1 + 0,010X_2 - 1,073X_3 + 0,101X_4$$

Παρατηρούμε ότι αν αυξηθεί ο βαθμός στον οποίο χρησιμοποιούνται οι ηλεκτρονικές τεχνολογίες στην εσωτερική επικοινωνία ενός δημόσιου οργανισμού [μεταβλητή  $X_1$ ], αυξάνεται και η αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας. Επίσης, απορρίπτεται η μηδενική υπόθεση σημαντικότητας του συντελεστή, άρα ο βαθμός που χρησιμοποιούνται οι ηλεκτρονικές τεχνολογίες στην εσωτερική επικοινωνία ενός δημόσιου οργανισμού επηρεάζει σημαντικά την αποτελεσματικότητα επικοινωνίας στον οργανισμό.

Επιπλέον, παρατηρούμε ότι η μηδενική υπόθεση δεν απορρίπτεται, άρα η σημασία της επικοινωνίας στην επίτευξη των στόχων του δημόσιου οργανισμού δεν επηρεάζει σημαντικά την αποτελεσματικότητα επικοινωνίας στον οργανισμό [μεταβλητή  $X_2$ ].

Αξίζει να σημειωθεί ότι ο συντελεστής της ανεξάρτητης μεταβλητής  $X_3$  έχει αρνητικό πρόσημο που σημαίνει ότι όσο προκύπτουν προβλήματα επικοινωνίας στον οργανισμό τόσο περισσότερο μειώνεται η αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας σε αυτόν. Υπάρχει στατιστική σημαντικότητα, αφού  $p\text{-value} < 0,05$ , άρα τα ενδεχόμενα προβλήματα επικοινωνίας που μπορούν να δημιουργηθούν στον οργανισμό μπορούν να επηρεάσουν σημαντικά την αποτελεσματικότητα επικοινωνίας.

Τέλος, παρατηρούμε ότι η σημαντικότητα της αμφίδρομης επικοινωνίας για τη δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης στον δημόσιο οργανισμό [μεταβλητή  $X_4$ ] δεν επηρεάζει σημαντικά την αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας (αφού  $p\text{-value} < 0.05$ ).

### ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η επικοινωνία στους δημόσιους οργανισμούς είναι ένας από τους βασικότερους παράγοντες στην επίτευξη του οράματός τους. Η ορθή και αποτελεσματική επικοινωνία εξασφαλίζει πολύ καλή συνεργασία μεταξύ των εργαζόμενων στο δημόσιο τομέα, καθώς επίσης καθιστά δυνατή τη βελτίωση της εικόνας του Δημοσίου και την ποιοτική εξυπηρέτηση των πολιτών.

Επειδή τα μηνύματα που ανταλλάσσονται ανάμεσα σε υπηρεσίες του δημόσιου τομέα, αλλά και μηνύματα που καταλήγουν στους πολίτες δεν χαρακτηρίζονται από σαφήνεια και ακρίβεια προκύπτουν διάφορα προβλήματα. Γι' αυτό το λόγο, λοιπόν, θα πρέπει να υπάρχει σαφήνεια στα μηνύματα και να γίνεται προσπάθεια βελτίωσης της πληροφόρησης και από τις δύο πλευρές. Αυτό συντελεί στην πιο εύκολη και άμεση επίτευξη των στόχων. Οι τρόποι επικοινωνίας που υιοθετούνται σήμερα στους δημόσιους οργανισμούς, μειώνουν τον φόρτο εργασίας της διοίκησης και διευκολύνουν τους πολίτες. Ο εκσυγχρονισμός, αλλά και η βελτίωση των ήδη υπαρχόντων τρόπων επικοινωνίας, έγινε με την καθιέρωση της ηλεκτρονικής διακίνησης και διαχείρισης εγγράφων με fax και με τη βοήθεια του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου.

Από τα αποτελέσματα που προέκυψαν από την διεξαγωγή της πρωτογενούς έρευνας καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι η επικοινωνία είναι σημαντική σε έναν δημόσιο οργανισμό. Το μεγαλύτερο ποσοστό, το 37%, των ερωτηθέντων θεωρεί ότι υπάρχει αρκετά σημαντική αμφίδρομος επικοινωνία στον οργανισμό που εργάζεται. Ως προς τις μορφές επικοινωνίας, τρεις είναι οι βασικές: η γραπτή μορφή για το 79,2%, η προφορική για το 84,4% και η ηλεκτρονική για το 56,1% του δείγματος.

Επιπλέον, το 73,3% αναφέρει ότι η επικοινωνία είναι κυρίως κάθετη, ενώ το 26,7% αναφέρει ότι η επικοινωνία είναι οριζόντια-διατμηματική. Το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος (61,8%), τονίζει ότι δεν υπάρχει γενικότερο πρόβλημα επικοινωνίας στον οργανισμό όπου εργάζεται, κάτι που φαίνεται ως αισιόδοξο μήνυμα συνεννόησης και συνεργασίας μεταξύ των δημόσιων υπαλλήλων, ενώ σημαντικό είναι και το ποσοστό αυτών (38,2%) που αναφέρουν ότι πράγματι υπάρχει πρόβλημα επικοινωνίας στον οργανισμό τους.

Ως προς το βαθμό που η επικοινωνία επηρεάζει την παραγωγικότητα των εργαζόμενων, το 39,9% θεωρεί ότι είναι αρκετά σημαντικός, ενώ τα ποσοστά που κυμαίνονται στο 19,1% και 15% θεωρούν ότι η επικοινωνία επηρεάζει σε βαθμό πολύ και

πάρα πολύ αντίστοιχα. Γενικότερα, η πλειοψηφία υποστηρίζει ότι είναι πολύ σημαντικό για έναν εργαζόμενο να ενθαρρύνεται από τους προϊστάμενους, προκειμένου να αναλάβει ευθύνες και να λάβει αποφάσεις που θα βοηθήσουν στην καλή πορεία και μακροχρόνια επιβίωση του οργανισμού του. Ειδικότερα, οι προϊστάμενοι δείχνουν πραγματικό ενδιαφέρον κατά την επικοινωνία με τους εργαζόμενους στο 57,8% του δείγματος.

Τέλος, μόνο το 5,8% του δείγματος δεν χρησιμοποιεί τις ηλεκτρονικές τεχνολογίες στην εσωτερική επικοινωνία του οργανισμού του. Όλο το υπόλοιπο ποσοστό τις χρησιμοποιεί είτε σε μεγαλύτερο είτε σε μικρότερο βαθμό. Μάλιστα, σχετικά με το αν η χρήση ηλεκτρονικής τεχνολογίας προκάλεσε εσωτερική αναδιάρθρωση των λειτουργιών του οργανισμού, το 54,9% του δείγματος έδωσε αρνητική απάντηση και το 45,1% αυτού έδωσε θετική απάντηση. Ο ρόλος της ηλεκτρονικής τεχνολογίας επιβεβαιώθηκε και στο υπόδειγμα γραμμικής παλινδρόμησης που εφαρμόστηκε.

### ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΕΡΕΥΝΑΣ

Δεν υπάρχουν μελέτες τέλεια σχεδιασμένες και εκτελεσμένες. Στην πραγματικότητα, κάθε ερευνητική μελέτη περιέχει κάποια ατέλεια, αφού κάθε ερευνητική ερώτηση μπορεί να τεθεί με άπειρους τρόπους. Εξάλλου, στις περισσότερες καταστάσεις, οι καλύτερες μέθοδοι είναι πολυέξοδες και χρονοβόρες.

Λόγω της φύσης των οργανισμών δημόσιου τομέα και του τρόπου λειτουργίας τους, η έλλειψη χρόνου από τους εργαζόμενους που συμμετείχαν στην έρευνα, έκανε αρκετά δύσκολη αυτήν την προσπάθεια. Επιπλέον, η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου κατέστησε επιφυλακτικούς κάποιους από τους συμμετέχοντες και ήταν λογική και αναμενόμενη η αντίδραση, ιδιαίτερα εκείνων που ανήκουν σε χαμηλότερα ιεραρχικά επίπεδα.

Ηθικά θέματα δημιουργούν, λοιπόν, περιορισμούς για την επιστημονική προσέγγιση, και ταυτόχρονα υπάρχουν προβλήματα μέτρησης, αφού για κάποιες μεταβλητές, όπως είναι η εύρυθμη λειτουργία ενός οργανισμού, η καλή εξυπηρέτηση των πολιτών, το καλό κλίμα συνεργασίας στους δημόσιους οργανισμούς, δεν έχουν αναπτυχθεί ακριβή όργανα μέτρησης και είναι ευάλωτα σε υποκειμενικές προσεγγίσεις.

## ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ

Μια μελλοντική έρευνα θα μπορούσε να περιλαμβάνει και άλλους συντελεστές, όπως η εμπιστοσύνη των πολιτών και οι σχέσεις που δημιουργούν με τους εργαζόμενους των δημόσιων οργανισμών. Ανάλογη έρευνα μπορεί να διεξαχθεί και σε μεγαλύτερο χρονικό διάστημα, προκειμένου να είναι εφικτή η συλλογή περισσότερων ερωτηματολογίων.

Επίσης, θα ήταν ενδιαφέρον σε μια μελλοντική έρευνα ένας διαφορετικός διαχωρισμός του δείγματος, λόγω χάριν, οι περισσότεροι ερωτώμενοι να είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού διπλώματος, όπως και η στρωματοποίηση των δημόσιων οργανισμών, ανάλογα με τους σκοπούς που εξυπηρετούν, δηλαδή συναλλαγές, οργάνωση αρχείων, ασφαλιστικά θέματα, φορολογικά θέματα κ.α. Επιπλέον, θα μπορούσε να εξεταστεί αναλυτικότερα η επίδραση παραγόντων επιτυχίας από την χρήση ηλεκτρονικής τεχνολογίας, κάτι που δεν έγινε στην παρούσα έρευνα, λόγω του ήδη μεγάλου μεγέθους του ερωτηματολογίου. Ένα άλλο ενδεχόμενο είναι να διεξαχθεί μια έρευνα, η οποία να εξετάζει, εάν η ικανότητα και ταχύτητα υιοθέτησης νέων τεχνολογιών σε σχέση με τις τεχνικές επικοινωνίας, συσχετίζεται με το αντικείμενο δραστηριότητας κάθε οργανισμού.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### Ξένη

Aaltio – Marjosola, I. & Takala T. (2000). *Charismatic leadership, manipulation and the complexity of organizational life*. Journal of Workplace Learning, 12 :146-158.

Apker, J. (2001). *Role development in the Managed care era: A case of hospital-based nursing*. Journal of Applied Communication Research, 29:117-136.

Argenti, Paul A. (1998). *Corporate Communication*. 2nd ed., pp. 176-178.

Bulkeley, W.M. (1992). *The videophone era may finally be near, bringing big changes*. The Wall Street Journal., pp.1.

Cheney, G. (2007). *Organizational Communication Comes Out*, Management Communication Quarterly pp.80-91.

Darrington, J., & Brower, N. (2012). *Effective Communication Skills: "I" Messages and Beyond*. Διαθέσιμο στο:

:[http://extension.usu.edu/files/publications/publication/FC\\_Relationships\\_201201pr.pdf](http://extension.usu.edu/files/publications/publication/FC_Relationships_201201pr.pdf).

[Πρόσβαση στις 03/01/2017]

Jefkins, Fr., (1994). *Δημόσιες σχέσεις*. Αθήνα: εκδόσεις Κλειδάριθμος.

Katz, D. & Kahn, R.L. (1978). *The social psychology of organizing*. New York: McGraw Hill.

Kurland, N.B. & L.H. Pelled (2000). *Passing the word: Toward a model of gossip and power in the workplace*. Academy of Management 25: 428-438.

Stuart, B. et al, (2008). *Αποτελεσματική επικοινωνία στις σύγχρονες επιχειρήσεις*. Αθήνα: εκδόσεις Κριτική.

Thompson, J. (1998). *Νεωτερικότητα και μέσα επικοινωνίας*. Αθήνα: εκδόσεις Παπαζήση.

Wright, J. H. (2008). *I Messages instead of You Messages Makes Better Communication*. Διαθέσιμο στο: <http://ezinearticles.com/?I-Messages-Instead-of-You-Messages-MakesBetter-Communication&id=1375861>. [Πρόσβαση στις 11/01/2017]



### Ελληνική

Κυριαζόπουλος Π., Σιαμαντά Ε., (2009). *Έρευνα Αγοράς*. Αθήνα: εκδόσεις Σύγχρονη Εκδοτική.

Λούτας, Γ. (2002). *Η θεωρία της επιχειρησιακής επικοινωνίας*. Αθήνα: εκδόσεις Έλλην.

Μπουραντάς, Δ., (1999). *Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων*. Αθήνα: εκδόσεις Μπένου.

Μπουραντάς Δ., Παπαλεξανδρή Ν., (1998). *Εισαγωγή στη Διοίκηση Επιχειρήσεων*. Αθήνα: εκδόσεις Μπένου.

Παναγιωτοπούλου, Ρ. (1997). *Η επικοινωνία στις οργανώσεις*. Αθήνα: εκδόσεις Κριτική.

Παναγόπουλος, Α., (2011). *Επικοινωνιολογία. Ανθρώπινες σχέσεις και μάνατζμεντ*. Αθήνα: εκδόσεις: Παναγόπουλου.

Παπαλεξανδρή, Ν., Λυμπερόπουλος, Δ., (2014). *Δημόσιες Σχέσεις. Η λειτουργία της επικοινωνίας στους σύγχρονους οργανισμούς*. Αθήνα: εκδόσεις Μπένου.

Σταθακόπουλος Β., (2005). *Μέθοδοι Έρευνας Αγοράς*. Αθήνα: εκδόσεις Σταμούλη.

Σταμάτης, Γ., (2007). *Ολοκληρωμένη Στρατηγική Επικοινωνία*. Αθήνα: εκδόσεις Σταμούλη.

Χολέβας, Γ., (1995). *Οργάνωση και Διοίκηση (Management)*. Αθήνα: εκδόσεις Interbooks.

Χυτήρης, Λ. (2001). *Οργανωσιακή Συμπεριφορά: Η Ανθρώπινη Συμπεριφορά σε Οργανισμούς και επιχειρήσεις*, Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks.

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

### ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Η παρούσα έρευνα πραγματοποιείται για την εκπόνηση της διπλωματικής μου εργασίας στα πλαίσια του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών "Λογιστική-Χρηματοοικονομική και Διοικητική Επιστήμη" του Τεχνολογικού Εκπαιδευτικού Ιδρύματος Ηπείρου.

Σκοπός της έρευνας είναι η μελέτη δεξιοτήτων επικοινωνίας στο δημόσιο τομέα προκειμένου να υπάρξουν βελτιώσεις.

Σας ευχαριστώ πολύ εκ των προτέρων για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου, το οποίο είναι αυστηρά προσωπικό και οποιεσδήποτε πληροφορίες παρέχουν οι ερωτώμενοι, θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά και μόνο για ερευνητικούς λόγους και τα αποτελέσματα θα παρουσιασθούν μόνο σε μορφή ποσοστών.

#### Α' ΜΕΡΟΣ

#### Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

1. Κατά τη γνώμη σας είναι σημαντική η επικοινωνία σε έναν Δημόσιο Οργανισμό;	
Όχι	<input type="checkbox"/>
Ναι	<input type="checkbox"/>

2. Εάν ναι, για ποιους λόγους (αναφέρατε τους 3 πιο σημαντικούς):

A).....

B).....

Γ).....

3. Πιστεύετε ότι η επικοινωνία στον Οργανισμό σας είναι αποτελεσματική;	
Καθόλου	<input type="checkbox"/>
Λίγο	<input type="checkbox"/>
Αρκετά	<input type="checkbox"/>
Πολύ	<input type="checkbox"/>
Πάρα πολύ	<input type="checkbox"/>

**Β' ΜΕΡΟΣ**

**ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΟΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ**

<b>4. Υπάρχει αμφίδρομος επικοινωνία στον Οργανισμό που εργάζεστε;</b>	
Καθόλου σημαντική	<input type="checkbox"/>
Λίγο σημαντική	<input type="checkbox"/>
Αρκετά σημαντική	<input type="checkbox"/>
Πολύ σημαντική	<input type="checkbox"/>
Πάρα πολύ σημαντική	<input type="checkbox"/>

<b>5. Πόσο σημαντική πιστεύετε ότι είναι η αμφίδρομη επικοινωνία στη δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης στον Οργανισμό που εργάζεστε;</b>	
Καθόλου σημαντική	<input type="checkbox"/>
Λίγο σημαντική	<input type="checkbox"/>
Αρκετά σημαντική	<input type="checkbox"/>
Πολύ σημαντική	<input type="checkbox"/>
Πάρα πολύ σημαντική	<input type="checkbox"/>

<b>6. Συμφωνείτε με την άποψη ότι η διαδικασία της επικοινωνίας είναι σημαντική για την επίτευξη των στόχων του Δημόσιου Οργανισμού όπου εργάζεστε;</b>	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="checkbox"/>
Διαφωνώ	<input type="checkbox"/>
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	<input type="checkbox"/>
Συμφωνώ	<input type="checkbox"/>
Συμφωνώ απόλυτα	<input type="checkbox"/>

<b>7. Ποιές είναι οι βασικές μορφές επικοινωνίας στον Οργανισμό που εργάζεστε; Αναφέρατε τις 3 πιο σημαντικές.</b>	
Η μη λεκτική μορφή	<input type="checkbox"/>
Η γραπτή μορφή	<input type="checkbox"/>
Η προφορική μορφή	<input type="checkbox"/>
Η ακουστική μορφή	<input type="checkbox"/>

## Βελτίωση Δεξιοτήτων Επικοινωνίας στο Δημόσιο Τομέα

Η οπτική μορφή	<input type="checkbox"/>
Η οπτικοακουστική μορφή	<input type="checkbox"/>
Η ηλεκτρονική μορφή	<input type="checkbox"/>

### 8. Πώς γίνεται κυρίως η επικοινωνία στον Οργανισμό που εργάζεστε;

Από πάνω προς τα κάτω επικοινωνία (Αποκλειστικά με οδηγίες από τους προϊσταμένους στους εργαζόμενους)	<input type="checkbox"/>
Από κάτω προς τα πάνω επικοινωνία (Μπορούν και οι εργαζόμενοι να εκφράσουν τις απόψεις ή τα παράπονά τους και δεν εκτελούν απλά διαταγές)	<input type="checkbox"/>
Οριζόντια ή διατμηματική επικοινωνία (Ανάμεσα σε διαφορετικά τμήματα στον οργανισμό)	<input type="checkbox"/>

### 9. Πώς κρίνετε το βαθμό επικοινωνίας στο τμήμα που εργάζεστε;

Καθόλου ικανοποιητικό	<input type="checkbox"/>
Λίγο ικανοποιητικό	<input type="checkbox"/>
Αρκετά ικανοποιητικό	<input type="checkbox"/>
Πολύ ικανοποιητικό	<input type="checkbox"/>
Πάρα πολύ ικανοποιητικό	<input type="checkbox"/>

### 10. Ο βαθμός επικοινωνίας στο τμήμα σας προκαλεί προβλήματα στη συνεργασία σας με τους συναδέλφους που εργάζονται στο τμήμα σας;

Καθόλου	<input type="checkbox"/>
Λίγο	<input type="checkbox"/>
Αρκετά	<input type="checkbox"/>
Πολύ	<input type="checkbox"/>
Πάρα πολύ	<input type="checkbox"/>

### 11. Ο βαθμός επικοινωνίας στο τμήμα σας προκαλεί προβλήματα στη συνεργασία σας με τους συναδέλφους άλλων τμημάτων του Οργανισμού;

Καθόλου	<input type="checkbox"/>
Λίγο	<input type="checkbox"/>

Αρκετά	<input type="checkbox"/>
Πολύ	<input type="checkbox"/>
Πάρα πολύ	<input type="checkbox"/>

**12. Πώς θα χαρακτηρίζατε την επικοινωνία ανάμεσα σε εσάς και στη διεύθυνση του τμήματός σας;**

Καθόλου καλή	<input type="checkbox"/>
Λίγο καλή	<input type="checkbox"/>
Αρκετά καλή	<input type="checkbox"/>
Πολύ καλή	<input type="checkbox"/>
Πάρα πολύ καλή	<input type="checkbox"/>

**13. Θεωρείτε ότι υπάρχει πρόβλημα επικοινωνίας στον οργανισμό που εργάζεστε;**

Όχι	<input type="checkbox"/>
Ναι	<input type="checkbox"/>

**14. Εάν υπάρχει τέτοιο πρόβλημα, πώς θα προτεινάτε να λυθεί;**

.....  
 .....

**15. Κατά τη γνώμη σας, ο βαθμός επικοινωνίας στον Οργανισμό που εργάζεστε επηρεάζει την παραγωγικότητα των εργαζόμενων;**

Καθόλου	<input type="checkbox"/>
Λίγο	<input type="checkbox"/>
Αρκετά	<input type="checkbox"/>
Πολύ	<input type="checkbox"/>
Πάρα πολύ	<input type="checkbox"/>

**16. Ποια είναι τα βασικά κανάλια αμφίδρομης επικοινωνίας μεταξύ της διοίκησης και των εργαζόμενων στον Οργανισμό που εργάζεστε;**

A).....

B).....

Γ).....

<b>17. Υπάρχει ενθάρρυνση από τους προϊσταμένους προς τα κατώτερα στελέχη στην ανάληψη ευθυνών και στη λήψη αποφάσεων στον Οργανισμό που εργάζεστε;</b>	
Όχι	<input type="checkbox"/>
Ναι	<input type="checkbox"/>

<b>18. Ποια είναι η συχνότητα με την οποία πραγματοποιούνται συναντήσεις μεταξύ των εργαζόμενων και της διοίκησης στον Οργανισμό που εργάζεστε;</b>	
Ποτέ	<input type="checkbox"/>
Κάθε εβδομάδα	<input type="checkbox"/>
Μία φορά το μήνα	<input type="checkbox"/>
Μία φορά το τρίμηνο	<input type="checkbox"/>
Μία φορά το εξάμηνο	<input type="checkbox"/>

<b>19. Σε τί βαθμό συμφωνείτε με την πρόταση ότι οι προϊστάμενοι δείχνουν πραγματικό ενδιαφέρον κατά την επικοινωνία με τους εργαζόμενους στον Οργανισμό;</b>	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="checkbox"/>
Διαφωνώ	<input type="checkbox"/>
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	<input type="checkbox"/>
Συμφωνώ	<input type="checkbox"/>
Συμφωνώ απόλυτα	<input type="checkbox"/>

<b>20. Κατά την άποψή σας, η δομή του Οργανισμού χαρακτηρίζεται από ευελιξία προκειμένου να ευνοείται η εσωτερική επικοινωνία;</b>	
Διαφωνώ απόλυτα	<input type="checkbox"/>
Διαφωνώ	<input type="checkbox"/>
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	<input type="checkbox"/>
Συμφωνώ	<input type="checkbox"/>
Συμφωνώ απόλυτα	<input type="checkbox"/>

<b>21. Σε ποίο βαθμό χρησιμοποιούνται ηλεκτρονικές τεχνολογίες στην εσωτερική επικοινωνία του Οργανισμού σας;</b>	
Καθόλου	<input type="checkbox"/>
Λίγο	<input type="checkbox"/>
Αρκετά	<input type="checkbox"/>
Πολύ	<input type="checkbox"/>
Πάρα πολύ	<input type="checkbox"/>

<b>22. Εάν χρησιμοποιούνται τέτοιες τεχνολογίες, που παρατηρούνται περισσότερο;</b>	
Μέσα στο ίδιο το τμήμα σας	<input type="checkbox"/>
Στις επαφές με τα άλλα τμήματα	<input type="checkbox"/>
Στις επαφές με τρίτους (πολίτες, επιχειρήσεις)	<input type="checkbox"/>

<b>23. Η χρήση ηλεκτρονικής τεχνολογίας προκάλεσε εσωτερική αναδιάρθρωση των λειτουργιών του Οργανισμού σας;</b>	
Όχι	<input type="checkbox"/>
Ναι	<input type="checkbox"/>

<b>24. Εάν ναι, πού έγιναν αυτές οι αλλαγές (τομείς, ειδικότητες);</b>
--

- A) .....
- B).....
- Γ).....

<b>25. Πόσο σας άλλαξε τον καθημερινό τρόπο εργασίας σας η χρήση ηλεκτρονικής τεχνολογίας και γιατί;</b>
--

.....

.....

.....

**Γ' ΜΕΡΟΣ**  
**ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ**

<b>26. Το φύλο σας:</b>	
Άνδρας	<input type="checkbox"/>
Γυναίκα	<input type="checkbox"/>

<b>27. Η ηλικία σας είναι:</b>	
18-24	<input type="checkbox"/>
25-34	<input type="checkbox"/>
35-44	<input type="checkbox"/>
45-54	<input type="checkbox"/>
Άνω των 55 ετών	<input type="checkbox"/>

<b>28. Η οικογενειακή κατάστασή σας είναι:</b>	
Άγαμος -η	<input type="checkbox"/>
Έγγαμος -η	<input type="checkbox"/>
Έγγαμος -η με παιδιά	<input type="checkbox"/>
Διαζευγμένος - η	<input type="checkbox"/>
Χήρος -α	<input type="checkbox"/>
Δεν απαντώ	<input type="checkbox"/>

<b>29. Το επίπεδο εκπαίδευσής σας είναι:</b>	
Απολυτήριο Γυμνασίου	<input type="checkbox"/>
Απολυτήριο Λυκείου	<input type="checkbox"/>
Απολυτήριο Τεχνικού Λυκείου	<input type="checkbox"/>
Πτυχιούχος ΙΕΚ	<input type="checkbox"/>
Πτυχιούχος ΑΕΙ/ΤΕΙ	<input type="checkbox"/>
Κάτοχος Μεταπτυχιακού Διπλώματος	<input type="checkbox"/>
Κάτοχος Διδακτορικού Διπλώματος	<input type="checkbox"/>
Δεν απαντώ	<input type="checkbox"/>

Σας ευχαριστώ για το χρόνο σας