



ΑΝΩΤΑΤΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΠΕΙΡΑΙΑ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟΥ ΤΟΜΕΑ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών «Διοίκησης Εκπαιδευτικών Μονάδων»

Διπλωματική μεταπτυχιακή εργασία
με θέμα:

**«Το Εργασιακό Άγχος ως απόρροια της Επικοινωνίας μέσα στον Οργανισμό.
Μελέτη Περίπτωσης: Οι διοικητικοί υπάλληλοι του Τ.Ε.Ι. Αθήνας»**

Της
Δανάης Παπαποστόλου

Επιβλέπων Καθηγητής
Δρ. Πρόδρομος Γιαννάς

Αθήνα, 2017

Περίληψη

Σκοπός της παρούσας μεταπτυχιακής διπλωματικής εργασίας ήταν να διερευνηθεί εάν η επικοινωνία ως οργανωσιακό χαρακτηριστικό επηρεάζει το άγχος των διοικητικών υπαλλήλων του Ανώτατου Τεχνολογικού Εκπαιδευτικού Ιδρύματος Αθήνας. Η μέθοδος που ακολουθήθηκε ήταν η διενέργεια ποσοτικής έρευνας μέσα από δομημένο ερωτηματολόγιο, αποτελούμενο από τριάντα δύο ερωτήσεις, καθώς και ερωτήσεις δημογραφικών στοιχείων. Το δείγμα αποτέλεσαν εκατόν εικοσιτέσσερις διοικητικοί εργαζόμενοι στις υπηρεσίες του Τ.Ε.Ι. Αθήνας. Οι ερωτήσεις της έρευνας αναφέρονταν σε δηλώσεις που αφορούσαν την ικανοποίηση των διοικητικών υπαλλήλων από την οριζόντια και τυπική επικοινωνία μέσα στο Ίδρυμα, την εκδήλωση του βαθμού που θεωρούσαν σημαντική την επικοινωνία για την αποτελεσματικότητα της εργασίας τους. Εξετάστηκαν τα επίπεδα άγχους που δημιουργούνται από τις εργασιακές συνθήκες και οι διαδικασίες της επικοινωνίας. Επίσης εξετάστηκε ο βαθμός Συναισθηματικής Νοημοσύνης των διοικητικών υπαλλήλων, ως ένας σημαντικός παράγοντας που συμβάλει στην καλή επικοινωνία στον εργασιακό χώρο και στην εξισορρόπηση του εργασιακού άγχους των διοικητικών υπαλλήλων.

Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι υπάρχει καλή οριζόντια επικοινωνία στο Ίδρυμα, ελαφριά δυσαρέσκεια σε σχέση με την τυπική επικοινωνία και υψηλά επίπεδα εργασιακού άγχους και συναισθηματικής νοημοσύνης.

Λέξεις κλειδιά: Τυπική Επικοινωνία, Οριζόντια Επικοινωνία, Οργανωσιακή Επικοινωνία, Εργασιακό Άγχος, Συναισθηματική Νοημοσύνη, Οργάνωση και Διοίκηση, Εκπαιδευτικός Οργανισμός, Τεχνολογικά Εκπαιδευτικά Ιδρύματα

Abstract

The purpose of this postgraduate diploma thesis was to study whether communication as an organizational characteristic affects the stress of the administrative staff of the Athens Higher Technological Educational Institute. The method followed was a quantitative survey through a structured questionnaire consisting of thirty-two questions as well as five demographic questions.

The sample consisted of one hundred twenty-four administrative staff in TEI services. Athens. The inquiry's questions related to statements concerning the satisfaction of administrative officers from the horizontal and formal communication within the Institute the degree considered communication important for the efficiency of their work. The stress levels generated by working conditions and communication processes were examined. The degree of Emotional Intelligence of Administrators as an important factor contributing to good communication in the workplace and balancing the work anxiety of the administrative staff was also examined.

The results pointed out that there is good horizontal communication with the Institute slight dissatisfaction with formal communication and high levels of work-related anxiety and emotional intelligence.

Key words: Typical Communication, Horizontal Communication, Organizational Communication, Work Anxiety, Emotional Intelligence, Organization and Management, Educational Organization, Technological Educational Institutions

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ
ΠΕΡΙΛΗΨΗ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

Επικοινωνία στους οργανισμούς

1.1. Η επικοινωνία μέσα στο εκπαιδευτικό ίδρυμα	8
1.2. Λειτουργίες Επικοινωνίας μέσα στον Οργανισμό	11
1.3. Προβλήματα στην Επικοινωνία	14
1.4. Καλές πρακτικές βελτίωσης της επικοινωνίας μέσα σε έναν εκπαιδευτικό οργανισμό	20

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

Άγχος

2.1 Άγχος: εννοιολογικές προσεγγίσεις	22
2.2. Το εργασιακό άγχος	23
2.3. Πηγές εργασιακού άγχους	25
2.4. Συνέπειες του Άγχους	29
2.4.1. Συνέπειες του εργασιακού άγχους για τους εργαζόμενους	29
2.4.2. Συνέπειες του εργασιακού άγχους για τον εκπαιδευτικό οργανισμό	30
2.5. Τρόποι αντιμετώπισης του εργασιακού άγχους	30
2.5.1. Αντιμετώπιση του εργασιακού άγχους από την πλευρά του οργανισμού	30
2.5.2. Αντιμετώπιση του εργασιακού άγχους από την πλευρά του εργαζομένου	31

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

Εκπαιδευτικό ίδρυμα Τ.Ε.Ι. Αθήνας 32

3.1 Οργανωτική διάρθρωση των υπηρεσιακών μονάδων του Τ.Ε.Ι. Αθήνας	34
3.2. Δομή – λειτουργία του Τ.Ε.Ι. Αθήνας	39
3.3. Ο ρόλος και σημασία του διοικητικού προσωπικού στο Τ.Ε.Ι. Αθήνας	40

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο

Μεθοδολογία της έρευνας 43

4.1. Σκοπός	43
4.2. Ερωτήματα	44
4.3. Δείγμα	44
4.4. Ερευνητικά Εργαλεία	45
4.5. Περιορισμοί & αδυναμίες της έρευνας	46
4.6. Αποτελέσματα της έρευνας	47
4.6.1 Δημογραφικά στοιχεία υπαλλήλων	47

4.6.2. Επικοινωνία.....	50
4.6.2.1. Οριζόντια Επικοινωνία.....	50
4.6.2.2. Τυπική Επικοινωνία.....	54
4.6.2.3. Σημαντικότητα της επικοινωνίας.....	59
4.6.3. Εργασιακό άγχος.....	63
4.6.4. Συναισθηματική νοημοσύνη.....	71

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο

Συμπεράσματα - προτάσεις

5.1. Συμπεράσματα.....	77
5.2 Προτάσεις.....	81
Βιβλιογραφία.....	83

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Την τελευταία εικοσαετία συντελέστηκαν αρκετές θεσμικές αλλαγές και αναδιαρθρώσεις στο δημόσιο τομέα των ευρωπαϊκών χωρών με στόχο την εφαρμογή πρακτικών και μεθόδων που έχουν αναπτυχθεί στον ιδιωτικό τομέα, με στόχο την βελτίωση της αποδοτικότητας και της ποιότητας των δημοσίων υπηρεσιών. (Εθνική Στρατηγική για την Δημόσια Διοίκηση, 2014-2016, Κατσαρός, 2008). Ο μετασχηματισμός αυτός των οργανωτικών δομών δεν άφησε ανεπηρέαστα τα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα που καλούνται με νέες πρακτικές και μεθόδους να λειτουργήσουν αποτελεσματικά και αποδοτικά. Επίσης τα τελευταία χρόνια μετά το 2008, για την Ελλάδα η μεγάλη οικονομική και χρηματοπιστωτική κρίση, που έκανε την εμφάνισή της, επέφερε σημαντικές αλλαγές και επηρέασε δραστικά και την Τριτοβάθμια Εκπαίδευση. Ίσως η σημαντικότερη αλλαγή για την βιωσιμότητα των Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων είναι αυτή, των περικοπών μεγάλων κονδυλίων που επενδύονται για την παιδεία. Απόρροια της, η μη αντικατάσταση των διοικητικών και εκπαιδευτικών υπαλλήλων που συνταξιοδοτούνται, με νέους (Μαρούδας & Κυριακίδου, 2009).

Το ΤΕΙ Αθήνας, εν καιρό μειωμένης χρηματοδότησης καλείται να εκσυγχρονίσει τις υπηρεσίες του μέσα από μεθόδους και πρακτικές εταιρικών αξιών και υπαγωγή στις δυνάμεις της αγοράς. Έτσι παρατηρείται ότι η εργασιακή διαδικασία του Ιδρύματος απομακρύνεται από τα παλαιότερα μοντέλα αυτόνομης δεξιοτεχνίας και υιοθετεί μοντέλα που καθορίζονται από τις απαιτήσεις της αγοράς. Υπάρχει πλέον ανησυχία για την αξιολόγηση και την αποτελεσματικότητα του Ιδρύματος και γίνονται προσπάθειες εκσυγχρονισμού και εναρμόνισης με την αγορά εργασίας (Μαρούδας & Κυριακίδου, 2009).

Παρατηρείται αύξηση των μορφών συνεργασιών με επιχειρήσεις και ιδιώτες του εσωτερικού και του εξωτερικού, εκχώρηση δραστηριοτήτων σε εξωτερικούς συνεργάτες, ορισμένων δραστηριοτήτων, στροφή στην ανταγωνιστικότητα της αγοράς για την εξασφάλιση κονδυλίων με σύναψη πρωτοκόλλων συνεργασιών και αλλαγή των αξιών και της νοοτροπίας των εργαζομένων στο πλαίσιο των ευρύτερων κοινωνικοοικονομικών αλλαγών. Βέβαια πάντα υπάρχει ο έλεγχος από τους δημόσιους φορείς και το εποπτεύον Υπουργείο (Welsh & Metcalf, 2003). Ο έλεγχος εκφράζεται ως κοινωνική πίεση για μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα υπό το πρίσμα κόστους /ωφέλεια έτσι εντείνεται η ανάγκη για έγκυρη και έγκαιρη αμφίδρομη επικοινωνία

μέσα και έξω από το Ίδρυμα. (Εθνική Στρατηγική για την Δημόσια Διοίκηση, 2014-2016, Κατσαρός, 2008)

Κάτω από την πίεση της αποτελεσματικότητας και της ανταγωνιστικότητας το ΤΕΙ Αθήνας προσπαθεί να εφαρμόσει αρχές οργάνωσης και διοίκησης που ακολουθούνται και από άλλους σύγχρονους οργανισμούς και εκπαιδευτικά ιδρύματα του εξωτερικού και του εσωτερικού (Welsh & Metcalf, 2003). Μέσα από την εκτίμηση της αποτελεσματικότητας με μετρήσεις και εκτιμήσεις των δεικτών που αφορούν τους πόρους και τις εισροές του, με πρακτικές αξιοποίησης του μέγιστου των εσωτερικών διαδικασιών, μετρώντας την οικονομική αποδοτικότητα και την κοινωνική αποδοτικότητα του. Είναι σημαντικό για το ίδρυμα, το όραμα, η θέση και η επίτευξη στόχων. Επίσης χρησιμοποιεί διαδικασίες μέτρησης της ικανοποίησης των διαφόρων ομάδων που σχετίζονται με τα ιδρύματα, όπως αυτή των φοιτητών ή των υπαλλήλων του. Εκσυγχρονίζει τις υπηρεσίες του μέσα από την τυποποίηση, την μηχανοργάνωση, την αξιολόγηση και την εξωστρέφεια ώστε να είναι ανταγωνιστικό στην αγορά των πανεπιστημίων και να εξασφαλίζει επιπλέον πόρους απαραίτητους για την βιωσιμότητά του, με τρόπο οργάνωσης και λειτουργίας που καθορίζεται από την επιστήμη της οργάνωσης επιχειρήσεων. Η διοίκηση χαρακτηρίζεται πλέον από μια αυξανόμενη πολυπλοκότητα του εργασιακού περιβάλλοντος με δυσκολίες και αντιπαλότητες, για τα άτομα που εκτελούν τα καθήκοντά τους και ασκούν διοίκηση μέσα στον οργανισμό. Η λειτουργία και ο στρατηγικός σχεδιασμός σε επίπεδο σχολών και τμημάτων του ιδρύματος, αλλάζει στην προσπάθεια προσαρμογής στα νέα δεδομένα (Ζαλβάνος, 2002, Μπουραντάς, 2015).

Ένας σύγχρονος εκπαιδευτικός οργανισμό λειτουργεί όπως ένα πληροφοριακό λειτουργικό σύστημα και είναι υπεύθυνος για την διαχείριση, τον συντονισμό και την κατανομή πόρων και ανθρώπινου δυναμικού ώστε να μπορεί να υπάρξει εκπαίδευση, παραγωγή ερευνητικού έργου και παραγωγή ανθρωπίνου κεφαλαίου. Για την πραγμάτωση των στόχων του, βασίζεται σε σωστό προγραμματισμό, οργάνωση, συντονισμό και έλεγχο, αλλά και συνεργασία και επικοινωνία μεταξύ των εσωτερικών και εξωτερικών μελών του.

Οι εκπαιδευτικοί και διοικητικοί υπάλληλοι του εκπαιδευτικού ιδρύματος καλούνται τις περισσότερες φορές να αναλάβουν πολλαπλά αντικείμενα εργασίας προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι και να ολοκληρωθούν οι προβλεπόμενες παρεχόμενες υπηρεσίες του ιδρύματος.

Σύμμαχος στην ομαλή λειτουργία του ιδρύματος και στην αποτελεσματική εργασία των υπαλλήλων είναι η επικοινωνία και ένας από τους εχθρούς του, το εργασιακό άγχος που μπορεί να προσβάλλει τους εργαζόμενους (Welsh & Metcalf, 2003, Παπαθεοδώσιου, <http://www.teiath.gr/articles.php?id=3&lang=el>).

Με την παρούσα διπλωματική με τίτλο, «Το Εργασιακό Άγχος ως απόρροια της Επικοινωνίας μέσα στον Οργανισμό. Μελέτη περίπτωσης: Οι διοικητικοί υπάλληλοι του Τ.Ε.Ι. Αθήνας», γίνεται προσπάθεια να διερευνηθεί εάν και κατά πόσο η λειτουργία της επικοινωνίας μέσα τον οργανισμό επηρεάζει το εργασιακό άγχος των διοικητικών υπαλλήλων του Τεχνολογικού Εκπαιδευτικού Ιδρύματος Αθήνας.

Σκοπός είναι να διερευνηθεί εάν οι διοικητικοί υπάλληλοι του ιδρύματος είναι ικανοποιημένοι από την λειτουργία της επικοινωνίας, τα επίπεδα εργασιακού άγχους και εάν υπάρχει συσχέτιση μεταξύ εργασιακού άγχους και επικοινωνίας.

Το πρόβλημα πηγάζει από τη μείωση του προσωπικού και την πολλαπλότητα των ευθυνών στις οποίες καλούνται να ανταπεξέλθουν. Η επικοινωνία παίζει πρωτεύοντα ρόλο στην λειτουργία ενός οργανισμού. Η διοίκηση ενός οργανισμού γίνεται στο πλαίσιο μιας οργανωμένης συλλογικής προσπάθειας και επιδιώκει την πραγματοποίηση, στον καλύτερο δυνατό βαθμό, κάποιου κοινού σκοπού. Έτσι όσο αρτιότερη και στοχευόμενη είναι η επικοινωνία μέσα στον οργανισμό τόσο αποδοτικότεροι είναι οι εργαζόμενοι και με μειωμένα επίπεδα του εργασιακού τους άγχους. Η ορθή και αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού βασίζεται και στην σωστή λειτουργία της επικοινωνίας η οποία βοηθάει και στην απόδοση και σωστή εργασία των εργαζομένων του (Κατσαρός, 2008).

Η παρούσα εργασία αποτελείται από το θεωρητικό και το ερευνητικό μέρος. Αρχικά στο πρώτο θεωρητικό μέρος της εργασίας προσεγγίζονται οι έννοιες της οργανωσιακής επικοινωνίας, του εργασιακού άγχους και τα στοιχεία του Τεχνολογικού Εκπαιδευτικού Ιδρύματος Αθήνας.

Ειδικότερα στο πρώτο κεφάλαιο αναλύονται θέματα που αφορούν την επικοινωνία ως οργανωσιακό χαρακτηριστικό. Θα εξεταστούν η λειτουργία της επικοινωνίας, τα προβλήματα της και οι καλές πρακτικές βελτίωσης της μέσα στο Ίδρυμα.

Στο δεύτερο κεφάλαιο προσεγγίζονται η έννοια του εργασιακού άγχους, οι πηγές που το προκαλούν καθώς και οι συνέπειές του για τους εργαζόμενους και τον

εκπαιδευτικό οργανισμό. Επίσης προσδιορίζονται οι τρόποι αντιμετώπισής του τόσο από την πλευρά των εργαζομένων όσο και από την πλευρά του οργανισμού.

Στο τρίτο κεφάλαιο του θεωρητικού μέρους περιγράφεται η οργανωτική διάρθρωση των υπηρεσιακών μονάδων του Τ.Ε.Ι. Αθήνας, η δομή και λειτουργία του, καθώς και ο ρόλος και η σημασία του διοικητικού προσωπικού στην ορθή και αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού.

Στο Β' μέρος της παρούσας διπλωματικής εργασίας, παρουσιάζονται η μεθοδολογία και η ανάλυση καθώς και τα αποτελέσματα της έρευνας, σχετικά το εργασιακό άγχος, την επικοινωνία και τον συσχετισμό τους.

Στο κεφάλαιο 5 συζητούνται τα αποτελέσματα, συνοψίζοντας τα συμπεράσματα και παρατίθενται προτάσεις.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

Επικοινωνία στους οργανισμούς

Το πρώτο κεφάλαιο περιλαμβάνει την θεωρητική διατύπωση της επικοινωνίας μέσα σε έναν κυρίως εκπαιδευτικό οργανισμό καθώς και τις λειτουργίες και τα προβλήματα της επικοινωνίας μέσα σε ένα εκπαιδευτικό ίδρυμα καθώς και τις καλές πρακτικές βελτίωσης της.

1.1. Η επικοινωνία μέσα στο εκπαιδευτικό ίδρυμα

Μπορούμε να ορίσουμε την επικοινωνία ως μία από τις οργανωσιακές διαδικασίες που έχουν ζωτική σημασία και είναι ο κεντρικός άξονας του κάθε οργανισμού. Για όλες τις κλασσικές θεωρίες της διοίκησης και της οργάνωσης η επικοινωνία είναι ένα από τα πρωτεύοντα στοιχεία που εξυπηρετούν την εξουσία και συμβάλουν στον αποδοτικότερο συντονισμό των μελών των ομάδων και του οργανισμού. Αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους παράγοντες τους οποίους οφείλει να διερευνήσει κάποιος ο οποίος μελετά είτε το οργανωσιακό περιβάλλον, είτε τους εργαζόμενους, είτε την δομή του οργανισμού (Robbins & Judge, 2011, Ζαλβανός, 2002).

Είναι εύκολο να κατανοήσει κανείς ότι με την προσέγγιση του παράγοντα επικοινωνία αποκτά μια πιο σφαιρική άποψη του οργανισμού καθώς αποκτά γνώση σχετικά με τους τρόπους πληροφοριοδότησης και την ροή των πληροφοριών μέσα στον οργανισμό (Φαναριώτη, 1983). Η επικοινωνία ξεκινά από τη στιγμή που ένα άτομο ή μία ομάδα επιθυμεί να μεταβιβάσει μία πληροφορία, μία σκέψη ή ένα νόημα σε κάποιο άλλο άτομο ή ομάδα. Οι εργαζόμενοι εμπλέκονται συνεχώς σε διαδικασίες κατανόησης, οι οποίες αντανακλούν την αμοιβαία αλληλεπίδραση της αναζήτησης πληροφοριών και την οργανωσιακή δράση και δομή. Μέσω της επικοινωνίας μεταβιβάζονται τα ερεθίσματα, οι πληροφορίες, και οι ιδέες, με στόχο την διευκόλυνση και αποτελεσματικότητα των εργασιών. Ο βαθμός της ικανοποίησης των εργαζομένων και τον εξυπηρετούμενων καθώς και η ποιότητα της παροχής υπηρεσιών συνδέονται θετικά με τις στάσεις της επικοινωνίας και την διοικητική επάρκεια (Ζαλβανός, 2002). Μέσω της επικοινωνίας λειτουργεί, η καθοδήγηση, η παρακίνηση και ελέγχονται οι

συγκρούσεις, δημιουργείται θετικό κλίμα επηρεάζονται η ποιότητα των αποφάσεων και των ανθρωπίνων σχέσεων και μειώνεται το εργασιακό άγχος.

Πολλά προβλήματα δυσλειτουργίας, συγκρούσεων, λανθασμένων αποφάσεων, έλλειψης συντονισμού, τόσο σε προσωπικό επίπεδο, όσο και σε επίπεδο οργανισμών ή επιχειρήσεων οφείλονται στην ανεπαρκή επικοινωνία (Robbins & Judge, 2011, Φαναριώτη, 1983).

Σύμφωνα με τον Μπουραντά (2015) τα διοικητικά στελέχη «δαπανούν» πάνω από το 70% του χρόνου τους για επικοινωνία. ποσοστό που φανερώνει την σημαντικότητα της λειτουργίας της επικοινωνίας στους οργανισμούς. Το πρώτο καθήκον ενός διοικητικού είναι η δημιουργία καλής επικοινωνίας μεταξύ των μελών του οργανισμού. Με σωστή και αποτελεσματική τυπική επικοινωνία του οργανισμού, μέσα από τον έλεγχο, την παρακίνηση, το συναίσθημα και τη διάδοση της πληροφορίας, οι άτυπες ή τυπικές ομάδες γίνονται αποτελεσματικές και οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι και πρόθυμοι να παρέχουν σωστές και υψηλού επιπέδου υπηρεσίες και παράλληλα είναι ικανοποιημένοι σε εργασιακό και προσωπικό επίπεδο (Πουλόπουλος & Τσιμπουκλή, 2016, Κατσαρός 2008).

Ειδικότερα, ο βασικός σκοπός της εσωτερικής επικοινωνίας στα πλαίσια ενός εκπαιδευτικού οργανισμού είναι να υπάρξει συντονισμένη δράση και ροή πληροφοριών σε όλη τη δομή και την ιεραρχική κλίμακα, ώστε η επικοινωνία του οργανισμού προς τα έξω να είναι αποτελεσματική. Η αποτελεσματική και αμφίδρομη επικοινωνία ανάμεσα στα μέλη και την διοίκηση του εκπαιδευτικού οργανισμού αναγνωρίζεται ως καθοριστικός παράγοντας για την ανάπτυξη, την εύρυθμη λειτουργία την εξέλιξή του και την πρόοδο του, καθώς και την άριστη και σωστή παροχή υπηρεσιών (Ζαλβανός, 2002).

Το εκπαιδευτικό ίδρυμα μέσα από την αποτελεσματική και καλή επικοινωνία έχει ως σκοπό την σωστή μεταβίβαση μηνυμάτων και πληροφοριών, την αμοιβαία ανταλλαγή ιδεών σκέψεων προτάσεων, έμμεσα ή άμεσα, ατομικά ή μαζικά, με στόχο την επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών και στόχων καθώς και την καλή λειτουργία του. Η λειτουργία της επικοινωνίας επηρεάζει άμεσα όλες τις διοικητικές λειτουργίες, αλλά και την εικόνα του κάθε οργανισμού προς τα έξω στους πελάτες και την κοινότητα αλλά και εσωτερικά, στους υπαλλήλους του (Σαϊτής, 2008).

Μια σαφής επικοινωνιακή πολιτική, με ξεκάθαρα καθήκοντα, στόχους, εξουσίες, ευθύνες και ρόλους που κατανέμονται στο προσωπικό του οργανισμού, έχει σωστό

έλεγχο των καταστάσεων και των ενεργειών. Το κάθε στέλεχος με την βοήθεια της επικοινωνίας σχεδιάζει και παρέχει πληροφορίες, οργανώνει, καθοδηγεί- παρακινεί και ελέγχει. Όσο περισσότερο ο οργανισμός λαμβάνει υπόψη του τις ανάγκες και τις επιθυμίες των πελατών (εσωτερικών και εξωτερικών), τόσο και η επικοινωνία βελτιώνεται (Χυτήρης, 2001).

Σύμφωνα με τους, (Κατσαρός 2008, Robbins & Judge, 2011), οι διοικητές γνωρίζοντας ότι το πολυτιμότερο στοιχείο ενός οργανισμού ή επιχείρησης είναι το ανθρώπινο δυναμικό με εργαλείο την επικοινωνία, έχουν σκοπό και προσπαθούν να:

- Να αναπτύξουν διάφορες στρατηγικές επικοινωνίας τόσο στη διαπροσωπική τους επαφή με κάθε συνεργάτη όσο και στο σύνολο του οργανισμού ως συστήματος.
- Να δώσουν έγκαιρα και έγκυρα τις απαιτούμενες πληροφορίες, για τους στόχους και τα καθήκοντα.
- Να βελτιώσουν την αυτό-εκτίμηση το ηθικό και τις δημιουργικές δεξιότητες όλων των μελών που αποτελούν τον οργανισμό και να τα βοηθήσει να αξιοποιήσουν το προσωπικό τους δυναμικό.
- Να εμφυσήσουν την επιθυμία αλλαγής βοηθώντας τους να γνωρίσουν τις δυνατότητες επιλογής τους.
- Να συντελέσουν στη δημιουργία και διαχείριση των προσωπικών στρατηγικών που θα οδηγήσουν στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού.
- Να δημιουργήσουν και να διατηρήσουν σωστές διαπροσωπικές σχέσεις.
- Να επιλύσουν δημιουργικά τις συγκρούσεις, να τονώσουν την εμπιστοσύνη στην επίλυση προβλημάτων.
- Να ενεργοποιήσουν τεχνικές που ενθαρρύνουν την ενεργητική συμμετοχή των μελών του οργανισμού με την ανταλλαγή απόψεων, σκέψεων, συναισθημάτων, προβληματισμών και επηρειών.
- Να αξιοποιήσουν τις γνώσεις και τις ιδέες των εργαζομένων
- Να ενισχύσουν την οργανωσιακή κουλτούρα του εκπαιδευτικού ιδρύματος.

Σκοπός της σωστής επικοινωνίας για τους εργαζόμενους, (Κατσαρός 2008 & Μπουραντάς 2015) μέσα σε ένα εκπαιδευτικό ίδρυμα είναι:

- Να βοηθήσει στην συναδελφική συνεργασία.

- Να αναπτύξει την θετική συμπεριφορά τους και πρωτοβουλίες ως προς την εξυπηρέτηση και υλοποίηση των προσωπικών τους στόχων και των στόχων του Ιδρύματος.
- Διευκολύνει το διοικητικό έργο και το εκπαιδευτικό έργο τους στο Ίδρυμα.
- Ενισχύει και διασφαλίζει την συνοχή και την αποτελεσματικότητα της «ομάδας» των εργαζομένων.
- Να μειώσει το εργασιακό άγχος μέσα από σαφής και έγκαιρες πληροφορίες.
- Σε επίπεδο οργανισμού, βασικός στόχος τώρα της εσωτερικής επικοινωνίας είναι η ενημέρωση του ανθρώπινου δυναμικού τόσο για τα καθήκοντα που καλείται να φέρει σε πέρας, όσο και για τους στόχους και τη γενικότερη πορεία του οργανισμού.

Η λειτουργία της επικοινωνίας, (Μπουραντάς, 2015), θα πρέπει να διασφαλίζει:

- Τη δυνατότητα επικοινωνίας με όλους τους εμπλεκόμενους.
- Τη ροή των πληροφοριών προς κάθε κατεύθυνση.
- Την αναζήτηση πληροφοριών και την ανατροφοδότηση προς όλα τα επίπεδα.
- Την αξιολόγηση της αποτελεσματικής επικοινωνίας.
- Στην ενθάρρυνση και την υποστήριξη του ανθρώπινου δυναμικού για να διασφαλίζεται η μέγιστη δυνατή προσπάθεια, χωρίς να καταπονεί τον εργαζόμενο με αύξηση του εργασιακού του άγχους.

1.2. Λειτουργίες Επικοινωνίας μέσα στον Οργανισμό

Για τους εργαζόμενους η επικοινωνία είναι ένα εργαλείο δουλειάς. Είναι σημαντική και αμφίδρομη. Η επικοινωνία αναπτύσσεται μέσα από κανάλια, δίαυλους επικοινωνίας, σε προσωπικό και σε ομαδικό επίπεδο με δίκτυο μικρών ομάδων που σχηματίζουν σχέσεις συνεργασίας. Το δίκτυο αυτό έχει τυπική ιεραρχική δομή από πάνω προς τα κάτω, δηλαδή από την διοίκηση προς τους υπαλλήλους, αλλά και οριζόντια ανάμεσα στους υπαλλήλους. (Robbins & Judge, 2011). Ο προϊστάμενος επικοινωνεί, διαχειρίζεται και διαχέει πληροφορίες στον ανώτερο του, στους υφισταμένους του άλλα και στους προϊσταμένους άλλων τμημάτων. Ο διευθυντής ή ο προϊστάμενος βρίσκεται στο σταυροδρόμι της επικοινωνίας και έχει τον έλεγχο της πληροφορίας και στην διαδικασία της δια τμηματικής επικοινωνίας (Σαΐτης, 2008).

Οι τρόποι και τα δίκτυα που η πληροφορία διαχέεται στον οργανισμό είναι πολλά. Γίνεται με την εισερχόμενη και εξερχόμενη επίσημη αλληλογραφία, με διαβαθμισμένα έγγραφα, επιστολών φαξ, ή e-mails. Επίσης η επικοινωνία έχει λεκτική μορφή, γίνεται με τηλεφωνική επικοινωνία, με εφαρμογές ηλεκτρονικών πρωτοκόλλων, εφαρμογές οικονομικής διαχείρισης και διαχείριση προσωπικού και φοιτητολογίου, με κατάρτιση οργανογραμμάτων και περιγραφή θέσεων με κουτιά παραπόνων και υποδείξεων. Επίσης χρησιμοποιούνται ιστοσελίδες, τρίπτυχα, ημερίδες, συνέδρια, συσκέψεις και συμβούλια (Ζαλβανός, 2002).

Σημαντικό ρόλο στην επικοινωνία ενός εκπαιδευτικού ιδρύματος παίζει επίσης και η άτυπη, ανεπίσημη επικοινωνία, (Robbins & Judge, 2011), έξω από τις όποιες δομές και κανονισμούς και ιεραρχία, η άτυπη επικοινωνία λειτουργεί, πότε, συμπληρωματικά, επικουρικά της τυπικής και πότε εις βάρος της. Η άτυπη επικοινωνία αναπτύσσεται και δυναμώνει όταν η τυπική επικοινωνία αδυνατεί να καλύψει αποτελεσματικά τον οργανισμό. Συνήθως παρατηρείται όταν υπάρχει καθυστέρηση ή ετεροχρονισμός στην μετάδοση της πληροφορίας ή της εντολής και δεν ελέγχεται από τη διοίκηση. Πολλές φορές θεωρείται από τους υπαλλήλους περισσότερο έγκυρη από τις επίσημες ανακοινώσεις της διοίκησης και χρησιμοποιείται κατά κύριο λόγο για την εξυπηρέτηση των συμφερόντων των ατόμων που συμμετέχουν σε αυτό. Ένα παράδειγμα για την μεταξύ των υπαλλήλων ενός εκπαιδευτικού ιδρύματος άτυπης επικοινωνία, είναι η προφορική συνεννόηση για την κοινοποίηση ανακοινώσεων για φοιτητικά ή διοικητικά θέματα, πριν την επίσημη ενημέρωση από το δίκτυο τυπικής επικοινωνίας που είναι το πρωτόκολλο εισερχομένων εγγράφων του ιδρύματος, προς έγκαιρη ενημέρωση (Μπουραντάς 2015, Robbins & Judge, 2011).

Η διαδικασία της επικοινωνίας που εξυπηρετεί την οργάνωση έχει διαχωριστεί σε τέσσερις κύριες λειτουργίες σύμφωνα με τον Ζαλβανός, (2002), ως εξής:

1. Τα συναισθήματα: Μεγάλο μέρος της επικοινωνίας μεταξύ των ατόμων έχει συναισθηματικό χαρακτήρα γιατί είτε ανεπίσημη είτε επίσημη είναι εξυπηρετεί και ικανοποιεί τις ανθρώπινες ανάγκες. Οι εργαζόμενοι επεξεργάζονται τις πληροφορίες, παίρνουν αποφάσεις, λύνουν προβλήματα και χειρίζονται καταστάσεις και σχέσεις συνεργασίας. Σε έναν οργανισμό εκπαίδευσης, που έχει να διαχειριστεί και να παρέχει υπηρεσίες σε νεαρούς ανθρώπους, ίσως περισσότερο από οπουδήποτε αλλού, είναι σημαντική η ικανότητα της συναισθηματικής νοημοσύνης. Η συναισθηματική νοημοσύνη επιδρά στον ίδιο

τον εργαζόμενο αλλά και στον οργανισμό. Γίνεται σύμμαχος σε όποια θετική προσπάθεια, (Goleman, 1999). Τον εργαζόμενο, τον βοηθά να κατανοήσει τα συναισθήματά του, να διαχειριστεί τις εσωτερικές του καταστάσεις, καθώς και τις αγχογενείς καταστάσεις στην δουλειά. Επίσης τον βοηθά να αντιληφθεί μέσω της ενσυναίσθησης τα αισθήματα και τις ανάγκες των άλλων. Του δίνεται έτσι η ικανότητα να επικοινωνεί εποικοδομητικά με τους ανθρώπους, γύρω του και να αντεπεξέλθει στους πολλαπλούς ρόλους του. Τα στελέχη ενός οργανισμού με ανεπτυγμένη ικανότητα της ενσυναίσθησης, αντιλαμβάνονται τα συναισθήματα των μελών της ομάδας και μπορούν να κατευθύνουν προς όφελος της εργασίας και της ομάδας, την όλη δυναμική των συναισθημάτων αποφεύγοντας έτσι τις όποιες εντάσεις και οδηγώντας τον οργανισμό στην επίτευξη των στόχων του. Επίσης η συναισθηματική νοημοσύνη σε συνδυασμό με τις γνωστικές ικανότητες βοηθά το άτομο να ανταπεξέλθει στις απαιτήσεις της εργασίας του αλλά και να διοικήσει αποτελεσματικότερα και να μεταδώσει τις ιδέες και τις εντολές του ευκολότερα (Καφέτσιος, 2003, Μπουραντάς, 2015).

Σε οργανισμούς και επιχειρήσεις, έχει παρατηρηθεί ότι, η διακεκριμένη ομαδική επίδοση ανεβάζει τον ομαδικό δείκτη συναισθηματικής νοημοσύνης, δηλαδή το συνολικό άθροισμα των σημαντικών ταλέντων κάθε μέλους μιας ομάδας, στο μέγιστο βαθμό απόδοσης και τότε τα αποτελέσματα για την απόδοση του οργανισμού μπορεί να είναι όχι απλώς αθροιστικά άλλα πολλαπλασιαστικά. Όταν οι ομάδες λειτουργούν όσο καλύτερα γίνεται, τότε τα σημαντικότερα ταλέντα του ενός ατόμου αναδεικνύουν τα σημαντικότερα ταλέντα του επόμενου και ούτω καθ' εξής, παράγοντας έτσι πολύ περισσότερα αποτελέσματα από όσο θα ήταν εφικτό για ένα άτομο (Goleman, 1999, Φαναριώτη, 1983).

2. **Κίνητρα:** Η επικοινωνία μέσα σε έναν οργανισμό λειτουργεί και ως μέσο παρακίνησης και ελέγχου. Οι εντολές της διοίκησης, οι ανταμοιβές της συμπεριφοράς και της επίδοσης των εργαζομένων, η εκπαίδευσή τους καθώς και η εξέλιξή τους στηρίζονται στη διαδικασία της επικοινωνίας. Η διοίκηση εξασφαλίζει την απαραίτητη πληροφόρηση και ανατροφοδότηση για τη σύγκριση του τρόπου εκτέλεσης μιας απόφασης και των αποτελεσμάτων που προέκυψαν, ώστε να αξιολογήσει τα αποτελέσματα και να δράσει, είτε διορθωτικά, είτε ενισχυτικά, είτε επιβραβεύοντας, είτε εκπαιδεύοντας προς όφελος του οργανισμού, των υπαλλήλων, αλλά και των φοιτητών (Σαΐτης, 2008).

3. **Πληροφορίες:** Τι, πιο σημαντικό μέσα σε ένα εκπαιδευτικό ίδρυμα, από την ίδια την πληροφορία, που είναι απαραίτητη για την λήψη αποφάσεων και την εύρυθμη ροή των εργασιών. (Φαναριώτη, 1983). Για την ίδια την εκτέλεση της εργασίας η έγκυρη και έγκαιρη πληροφορία είναι σημαντική. Πρέπει η παροχή της να είναι γρήγορη και άμεση μέσα από μηχανογραφημένα συστήματα διοίκησης, ώστε να διευκολύνεται το έργο και η απόδοση των υπαλλήλων. Προς το εξωτερικό περιβάλλον με συντονισμένες δράσεις και ενιαία πολιτική το Ίδρυμα κοινοποιεί τους στόχους του και τις πληροφορίες που θέλει να μεταδώσει προς τα έξω (Ζαλβανός, 2002).
4. **Ο Έλεγχος:** Όλος ο σχεδιασμός και το οργανόγραμμα του ιδρύματος συνδέεται στενά με την επικοινωνία. Μέσω της επικοινωνίας ελέγχονται οι δραστηριότητες των ατόμων και των ομάδων μέσα στο Ίδρυμα. Το ίδρυμα καλείται να ελέγξει προληπτικά ώστε να είναι σε διοικητική ετοιμότητα σε σχέση με τα χρονοδιαγράμματά του, να ελέγξει παράλληλα και να δράσει διορθωτικά σε σχέσεις με τις εργασίες που γίνονται και να δράσει κατασταλτικά όπου για παράδειγμα παραστεί ανάγκη αναδιάρθρωση και ανασυγκρότησης διαδικασιών. Το παράδειγμα της διαδικασίας των μετεγγραφών στα εκπαιδευτικά ιδρύματα εδώ είναι χαρακτηριστικό (Ζαλβανός, 2002).

1.3. Προβλήματα στην Επικοινωνία

Η λειτουργία της επικοινωνίας μέσα στον Οργανισμό, όπως αναφέρθηκε, αποτελεί τη γέφυρα ανάμεσα στους στόχους, στα πρότυπα απόδοσης και στην επιτυχία των εργαζομένων και κυρίως μεταφέρει τις υπηρεσίες στους πελάτες (Κουτούζης, 1999). Επίσης, μέσω της Επικοινωνίας οι υφιστάμενοι και οι προϊστάμενοι γνωρίζουν την απόδοσή τους, τις αδυναμίες τους τις δυνατότητές τους, και τις απόψεις τους. Διαμορφώνεται η εταιρική κουλτούρα και αναπτύσσεται καλό κλίμα και ομαδικό πνεύμα. Η επικοινωνία θα βοηθήσει στην επίλυση των διαφορών και θα αναπτύξει την συνεργασία, μέσα από την πειθώ και την ανάπτυξη της αμοιβαίας εμπιστοσύνης. Παρόλη την σημαντικότητά της πολλές φορές δεν δίνεται ιδιαίτερη σημασία στον ρόλο της με αποτέλεσμα την μη ικανοποιητική ανάπτυξη των ικανοτήτων επικοινωνίας των στελεχών και τη μη αποτελεσματική ανάπτυξη μεθόδων και διαδικασιών επικοινωνίας από την πλευρά του Οργανισμού. Έχει παρατηρηθεί ότι τα πραγματικά αίτια της οποιας δυσλειτουργίας, συντονισμού, ή αναποτελεσματικότητας έχουν πολλές φορές

την ρίζα τους στην κακή επικοινωνία (Μπουραντάς, 2015, Ζαλβανός, 2002, Θεοφανίδου, 2009).

Τα προβλήματα επικοινωνίας παρουσιάζονται σε όλα τα στάδια της διαδικασίας και μπορεί να προέρχονται είτε από τον πομπό, είτε από τον δέκτη, είτε από το ίδιο ενδιάμεσο περιβάλλον. Μπορεί να παρουσιάζουν πρόβλημα οι δομές, οι διαδικασίες, τα τεχνικά μέσα ή η ικανότητα μετάδοσης ενός μηνύματος, ή ακόμη και η ψυχο-συγκινησιακή κατάσταση ή τα εμπόδια των ατόμων ή των ομάδων που εμπλέκονται και παραμορφώνουν ή υπερφορτώνουν την επικοινωνία. Το μήνυμα δεν φτάνει αυτούσιο στον δέκτη και με αυτόν τον τρόπο, κάθε φορά, αποδίδεται διαφορετικό νόημα και σκοπός σε κάθε επικοινωνιακή διαδικασία (Ζαλβανός, 2002, Μπιτσώρη, 2013).

Αναλυτικότερα, επικοινωνιακά χαρακτηριστικά που προκαλούν προβλήματα μέσα στον οργανισμό είναι:

- Η ασάφεια των στόχων. Μεγάλο πρόβλημα για τον εργαζόμενο και την ψυχολογία του να μην ξέρει τι κάνει, γιατί το κάνει και πότε το κάνει. Η διοίκηση του οργανισμού πολλές φορές δεν μεταβιβάζει σωστά και έγκαιρα το μήνυμα ή δεν διαμορφώνει με σαφήνεια το τι ζητάει από τους υπαλλήλους της και πότε. Την ίδια χρονική περίοδο στόχοι του ιδρύματος, της σχολής και του τμήματος μπορεί να επικαλύπτονται (Μπουραντάς, 2015). Το εκπαιδευτικό ίδρυμα, καλείται να ανταπεξέλθει και να πετύχει σε πολλά επίπεδα ταυτόχρονα. (Για παράδειγμα την ίδια χρονική περίοδο, έχει να διεξάγει της γραπτές εξετάσεις του εξαμήνου και ταυτόχρονα να προετοιμάσει την έναρξη του εαρινού εξαμήνου με στελέχωση επιστημονικού και εργαστηριακού προσωπικού στα τμήματα, και να συγκαλεί σε εκλεκτορικά σώματα για την κρίση εκπαιδευτικού προσωπικού). Οι χρόνοι δράσεις και οι προτεραιότητες θα πρέπει να έχουν γίνει σαφείς στους εργαζομένους από πολύ νωρίς γιατί αλλιώς η πληροφορία θα αλλοιωθεί ή θα χαθεί ή δεν θα δοθεί σωστά στον τελικό δέκτη. Θα υπάρξουν έτσι καθυστερήσεις και θα δημιουργηθούν συναισθήματα άγχους, σύγχυσης ακόμα και ματαίωσης στους εργαζομένους που προσπαθούν να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις του Ιδρύματος (Κατσαρός 2003).
- Η σύγκρουση των ρόλων και υπερφόρτωση εργασιών. Πολλές φορές δεν υπάρχουν με σαφήνεια, ο καταμερισμός και οι δράσεις των εργασιών μέσα σε

ένα τμήμα, γραφείο ή υπηρεσία ενός εκπαιδευτικού ιδρύματος. Ένα άτομο έχει πολλούς ρόλους με αποτέλεσμα να υπάρχουν καθυστερήσεις, δυσλειτουργίας αλλά και συγκρούσεις προκειμένου να ολοκληρωθεί μια εργασία. (Glissmeyer, et al., 2007). Πολλές φορές ο εργαζόμενος αισθάνεται ότι πρέπει να ικανοποιήσει διαφορετικών ειδών απαιτήσεις και προσδοκίες και όταν η συμμόρφωση με ορισμένες απαιτήσεις του ρόλου κάνει δύσκολη ή αδύνατη αυτή τη συμμόρφωση με κάποιες άλλες πλευρές του ρόλου, υπάρχουν προβλήματα άγχους επικοινωνίας και σύγκρουση ρόλων. (Π.χ. εργαζόμενος και συνδικαλιστής, ή προϊστάμενος και υφιστάμενος, ταυτόχρονα, οπότε υπάρχουν διαφορετικές προσδοκίες απ' αυτόν από διαφορετικές ομάδες στον ίδιο χώρο εργασίας) (Καντάς, 1995). Επίσης δύο διαφορετικά πρόσωπα έχουν διαφορετικές απαιτήσεις και προσδοκίες από έναν εργαζόμενο, ή ακόμα και ένα άτομο/προϊστάμενος έχει αντιφατικές απαιτήσεις και προσδοκίες από τον εργαζόμενο, τότε έχουμε δυσλειτουργίες και προβληματική επικοινωνία με αποτέλεσμα την δημιουργία άγχους στον εργαζόμενο (Ross & Altmaier, 1994). Άλλες φορές οι απαιτήσεις του ρόλου ενός ατόμου βρίσκονται σε σύγκρουση με τις προσωπικές του αξίες, ή το άτομο αντιμετωπίζει διαφορετικές απαιτήσεις από το χώρο εργασίας και από το οικογενειακό ή κοινωνικό περιβάλλον του έξω από το χώρο εργασίας (Καντάς, 1998). Το παράδειγμα της υψηλής τυποποίησης των εργασιών χωρίς πρότερη απλούστευση των διαδικασιών έχει ως αποτέλεσμα το φαινόμενο της κλεψύδρας. Δηλαδή το πλήθος των πληροφοριών φτάνουν στο στενό στόμιο των γραμματειών και από εκεί διαχέονται στο τμήμα και αντίστροφα. Το αποτέλεσμα να υπάρχει υπερφόρτωση και παράλληλη εργασία.

- Ασάφεια μηνυμάτων και πολυπλοκότητα μηνυμάτων. Η πίεση χρόνου, η αδιαφορία, ή η αδυναμία να ανταπεξέλθει την συγκεκριμένη χρονική στιγμή στις απαιτήσεις του ιδρύματος, ή η άγνοια του πομπού, ή η κακή διάθεση του πομπού ή του δέκτη, έχουν ως αποτέλεσμα την λανθασμένη μεταφορά των μηνυμάτων με αποτέλεσμα το ίδιο το μήνυμα να εμποδίζει την επικοινωνία. Τα πολλά μέσα διακίνησης της επίσημης αλληλογραφίας με ηλεκτρονικά μέσα από email, ηλεκτρονικό πρωτόκολλο και χειρόγραφα, μέσω εσωτερικού ταχυδρομείου, ή ακόμη και προφορικά, επιφέρει δυσλειτουργία, αργοπορία και αναποτελεσματικότητα στην διακίνηση πληροφοριών. Έχουμε λοιπόν ετεροχρονισμένες πληροφορίες για την εκτέλεση εργασιών (Leka et al., 2003).

Για παράδειγμα η πρόθεση της διεύθυνσης προσωπικού για αλλαγές σε διαδικασίες έρχεται ταυτόχρονα με επείγοντα ζητήματα στο εκπαιδευτικό ίδρυμα και σε περίοδο υψηλού φόρτου εργασίας στην έναρξη του ακαδημαϊκού έτους. Οι συγκεκριμένες διαδικασίες και ενέργειες δράσης αφορούν συγκεκριμένα άτομα με υψηλό φόρτο εργασίας χωρίς πρόβλεψη καταμερισμού ή σχεδιασμό παράλληλης δράσης από την κεντρική διοίκηση.

Η απαξίωση εντολών υψηλόβαθμων μελών για αποφάσεις και δράσεις τους, όταν δεν χαίρουν την αποδοχή των υφισταμένων τους, ή της διοίκησης. Ένα παράδειγμα που οδηγεί στην κακή επικοινωνία τέτοιου τύπου, είναι η εκλογή σε θέση προέδρου τμήματος μέλους ΔΕΠ που δεν χρήζει της αποδοχής όλων των μελών του τμήματος ή της αποδοχής μελών σε υψηλότερη βαθμίδα. Τότε οι δράσεις του δεν χαίρουν αποδοχής και τα μηνύματα που μεταβιβάζει αγνοούνται μερικώς ή και γενικώς με αποτέλεσμα την δυσλειτουργία των εργασιών (Αντωνίου, 2006).

- Κακή επιλογή χρόνου, χώρου και μέσου που διαχέεται η πληροφορία. Ο εργασιακός χρόνος είναι δύσκολο να ελεγχθεί και να διαχειριστεί. Ο εργαζόμενος διακόπτεται συνεχώς από το έργο του για να αντιμετωπίσει επείγουσες κατά τον πομπό καταστάσεις. Πολλές φορές η εμβόλιμη πληροφορία θα δοθεί σε λάθος χρόνο και πολλές φορές σε λάθος τόπο έτσι ενδέχεται να μην γίνει κατανοητή με τον σωστό τρόπο ή μπορεί και να παραπέσει εντελώς, οπότε και η δράση δεν θα είναι η ανάλογη. Για παράδειγμα η πληροφορία για την αλλαγή στο πρόγραμμα εξετάσεων αντί να δοθεί εγγράφως μέσα από τα μέσα πληροφόρησης δίνεται προφορικά σε τυχαία συνάντηση με τον υπάλληλο. Η πληροφορία μπορεί να παραπέσει και η εντολή να μην εκτελεστεί ποτέ. Η λανθασμένη επικοινωνία αυτού του τύπου δημιουργεί πρόβλημα στην υπάλληλο και δυσλειτουργία στο τμήμα γιατί μια σημαντική πληροφορία για την ομαλή λειτουργία του δεν διοχετεύτηκε σωστά (Χρηστίδης, 2002, Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 2002).
- Το φιλτράρισμα μιας πληροφορίας. Ο πομπός στέλνει κατά τέτοιον τρόπο την πληροφορία που ο δέκτης ακούει αυτό που θέλει να ακούσει και όχι ότι πρέπει να ακούσει. Πολλές φορές ο φόβος της ανακοίνωσης, η επιθυμία της ευχαρίστησης είναι στοιχεία που αναγκάζουν τους υφισταμένους ή τους προϊσταμένους να φιλτράρουν τις πληροφορίες. Όσο περισσότερα επίπεδα

- υπάρχουν στην ιεραρχία ενός Οργανισμού τόσο περισσότερες ευκαιρίες για φιλτράρισμα υπάρχουν και τόσο μεγαλύτερη παραμόρφωση της επικοινωνίας υπάρχει.
- Συχνά οι δομές, οι διαδικασίες και οι κώδικες της Διοίκησης, είναι εμπόδιο στην αποτελεσματική Επικοινωνία. Χρονοβόρες και άκρως γραφειοκρατικές διαδικασίες και κανόνες (Montana, 2002). Για παράδειγμα όταν για την ολοκλήρωση απόδοσης εντολής πληρωμής ενός εκπαιδευτικού ταξιδιού χρειάζονται (10) δέκα έγγραφα και για την διαδικασία ανάληψης και ολοκλήρωσης της πρακτικής άσκησης στο επάγγελμα από έναν φοιτητή χρειάζεται η σταδιακή συγκέντρωση άλλων (10) δέκα εγγράφων. Ας αναλογιστούμε αθροιστικά, για όλες τις λειτουργίες μίας γραμματείας τμήματος τον όγκο εργασιών και εγγράφων που συσσωρεύεται σε έναν εργαζόμενο. Τότε πολλές φορές η πληροφορία φιλτράρεται ή συσσωρεύεται αυθαίρετα από τον δέκτη με αποτέλεσμα την αναποτελεσματική λειτουργία της διοίκησης και την υποβάθμιση της παροχής υπηρεσιών (Ζαλβανός, 2002).
 - Υπερφόρτωση πληροφοριών. Ο όγκος πληροφοριών που δέχεται καθημερινά ο υπάλληλος σε συνδυασμό με τον χρόνο και την ικανότητά σύλληψης, ερμηνείας και αξιοποίησης της πληροφορίας οδηγεί συχνά σε παράλειψη, σφάλμα, συσσώρευση, φιλτράρισμα, γενίκευση, μεμονωμένα ή σε όλα αυτά μαζί. Για παράδειγμα η ανάληψη πολλών διοικητικών ευθυνών από ένα άτομο εξαιτίας έλλειψης προσωπικού ή πολλαπλών ρόλων, το αναγκάζει να δέχεται μεγάλο όγκο πληροφοριών. Σε μια υποστελεχομένη γραμματεία τμήματος, η ποικιλομορφία του αντικειμένου και η προθεσμίες των διαδικασιών επιφέρουν άγχος και δυσφορία. Επιπλέον μπορεί να παρουσιαστεί το φαινόμενο της παράλειψης ή του σφάλματος και του προσωπικού φιλτραρίσματος από τον υπάλληλο (Αντωνίου, 2006).
 - Τα προσωπικά στοιχεία όπως η υπερευαισθησία, ο έκρυθμος χαρακτήρας, οι διαφορετικές αντιλήψεις (Μπιτσώρη, 2013), ατομικές και ομαδικές, οι διαπροσωπικές σχέσεις μέσα στον Οργανισμό, η παιδεία του καθενός παίζουν σημαντικό ρόλο στην σωστή ή όχι επικοινωνία. Ακόμη και ο έντονος τόνος της φωνής, η «σφιγμένη» γλώσσα του σώματος, η βίαιη συμπεριφορά, οι συναισθηματικές εκρήξεις στην μέση μιας συνεδρίασης ή κατά την διάρκεια

- εξυπηρέτησης κοινού είναι εμπόδιο στην επικοινωνία (Iacono, 2003, στο Μπιτσώρη, 2013, Αντωνίου, 2006).
- Δια τμηματικός ανταγωνισμός. Αρκετές φορές η ευγενής άμιλλα καταλήγει σε υπέρμετρο ανταγωνισμό μέσα στον οργανισμό. Τότε ο κοινός στόχος και σκοπός του ιδρύματος παύει να έχει πρωτεύοντα ρόλο και έρχονται πρώτα τα συμφέροντα σε επίπεδα τμημάτων ή σχολών εκθέτοντας με αυτόν τον τρόπο τους κοινούς σκοπούς και οράματα του εκπαιδευτικού οργανισμού (Ζαλβανός, 2002).
 - Ανεπαρκής προγραμματισμός. Ο ανεπαρκής προγραμματισμός σε ότι αφορά το τι, πότε, πως από ποιόν και γιατί σε σχέση με την επικοινωνία. Όταν ο προγραμματισμός και το χρονοδιάγραμμα του εκπαιδευτικού ιδρύματος δεν αφορά όλο το ίδρυμα και τις εργασίες του, αλλά την κάθε υπηρεσία ξεχωριστά και μεμονωμένα, τότε η έλλειψη ενιαίου οργανογράμματος και χρονοδιαγράμματος, επιφέρει επικάλυψη δραστηριοτήτων και υπερφόρτωση εργασιών με αποτέλεσμα να υπάρχουν σφάλματα, συγκρούσεις, καθυστερήσεις και κλίμα δυσαρέσκειας και ματαιώσης από την πλευρά των εργαζομένων (Leka et al., 2003).
 - Απόρριψη νεωτεριστικών αντιλήψεων. Η προσπάθεια του οργανισμού για υιοθέτηση εκσυγχρονιστικών μεθόδων και αντιλήψεων μέσα στο πλαίσιο βιωσιμότητας του ιδρύματος στο νέο ανταγωνιστικό περιβάλλον της εκπαίδευσης βρίσκει εμπόδια σε αναχρονιστικές αντιλήψεις και άρνηση σε όποια αλλαγή. Η επιστημονική κατάρτιση πολλές φορές αμφισβητείται έναντι της προϋπηρεσίας και της εμπειρίας και αντίστροφα. Ενώ για την ομαλή λειτουργία του ιδρύματος θα πρέπει να υπάρχει συνύπαρξη επιστημονικής γνώσης και εμπειρίας (Robbins & Judge, 2011).

Συνοψίζοντας θα λέγαμε ότι η κακή επικοινωνία για την πλειοψηφία των οργανισμών συνεπάγεται συγκρούσεις αναποτελεσματικότητα εργασιών, αδυναμία επίτευξης των στόχων, παραλείψεις σφάλματα και το κυριότερο, ο οργανισμός δεν μπορεί να προσαρμοστεί στις εξελίξεις του περιβάλλοντος καθώς αδυνατεί λόγω τεχνικών δυσκολιών να αξιοποιήσει τις όποιες ευκαιρίες ανάπτυξης παρουσιάζονται.

Για τον εργαζόμενο στο εκπαιδευτικό ίδρυμα η αναποτελεσματική επικοινωνία έχει ως αποτέλεσμα δημιουργία σφαλμάτων, παράλειψη και συσσώρευση εργασιών, σύγκρουση με τους συναδέλφους, υποβιβασμό και πολλές φορές ματαιώση της

εργασίας του, κακή ψυχική κατάσταση, εργασιακό άγχος και δυσαρέσκεια. Το κακό τυπικό επικοινωνιακό δίκτυο περιορίζει το αίσθημα της ασφάλειας στην εργασία του εργαζομένου, αποσταθεροποιεί την δομή και την οργάνωση της εργασίας με αποτέλεσμα να αποδιοργανώνει και τα άτομα και τις ομάδες εργασίας (Μπουραντάς 2015, Ζαλβανός, 2002, Ζευγαρίδης & Ξηροτύρη, 1991, Robbins & Judge, 2011).

1.4. Καλές πρακτικές βελτίωσης της επικοινωνίας μέσα σε έναν εκπαιδευτικό οργανισμό

Ένα από τα βασικά καθήκοντα της διοικούσας αρχής είναι η συνεχής βελτίωση της επικοινωνίας ως σημαντικής προσδιοριστικής παραμέτρου της διοικητικής αποτελεσματικότητας. Η εκπαίδευση, ο σχεδιασμός της επικοινωνιακής πολιτικής και τακτικών βάση του οράματος, των στόχων και των στρατηγικών του Ιδρύματος βοηθούν στην ανάπτυξη της επικοινωνίας. Η ομαλή και συνεχή συνεργασία διοίκησης και προσωπικού αναπτύσσει το συναίσθημα δέσμευσης και εμπιστοσύνης στους κοινούς σκοπούς και στόχους.

Η κάθε διοίκηση θα πρέπει με σαφήνεια, έγκαιρα και έγκυρα να προσπαθήσει να αυξήσει την ποσότητα των πληροφοριών που μεταβιβάζονται ώστε να τείνει προς την αναγκαία για την αποτελεσματική λειτουργία του ιδρύματος. Ταυτόχρονα θα πρέπει να ελέγχει ώστε να περιοριστεί η απόκλιση μεταξύ αυτών που η διοίκηση ως πομπός επιθυμεί να μεταβιβάσει και εκείνων που οι δέκτες – υπάλληλοι αντιλαμβάνονται ή μπορούν να διαχειριστούν. Η σύνδεση της πραγματικότητας και του ρεαλισμού, με τους επιδιωκόμενους στόχους του κάθε Ιδρύματος βοηθάει στην επίτευξή τους.

Το ίδρυμα θα πρέπει να φροντίσει για τα μέσα και τα κανάλια επικοινωνίας του. Όσο καλύτερη υλικοτεχνική υποδομή έχει για μηχανοργανωμένη και αυτοματοποιημένη διαδικασία μεταφοράς των πληροφοριών τόσο ευκολότερα θα αυξήσει των αριθμό των πληροφοριών που θέλει να μεταφέρει χωρίς να βρίσκεται μπροστά στο εμπόδιο του μειωμένου ανθρωπίνου δυναμικού, της ασάφειας ρόλων και εντολών.

Η σημασία στον χρόνο μετάδοσης της όποιας πληροφορίας είναι επίσης σημαντική. Από την πλευρά της διοίκησης θα πρέπει να φιλτράρονται οι πληροφορίες ώστε να προωθούνται στο εσωτερικό του Ιδρύματος, με διαβάθμιση σημαντικότητας και σύμφωνα με τα οργανογράμματα και τα χρονοδιαγράμματα που έχουν εκ των προτέρων σχεδιαστεί.

Με την αποτελεσματική προς τα πάνω επικοινωνία δημιουργείται κλίμα εμπιστοσύνης και κατανόησης μέσα στον οργανισμό. Η καλή εσωτερική επικοινωνία βοηθά τους εργαζόμενους να νιώσουν ότι υπάρχει σχέση ανάμεσα στην εργασία τους και στην αποστολή του οργανισμού στον οποίο και απασχολούνται. Η βελτίωση της ποιότητας του μηνύματος, η καταλληλότητα του χρόνου μετάδοσης και η ανατροφοδότηση και ακρόαση, ο επαγγελματικός σεβασμός, είναι λειτουργίες που βοηθούν τους εργαζομένους να είναι αποδοτικότεροι και αποτελεσματικότερη ως προς τους στόχους του Ιδρύματος (Μπιτσώρη, 2013). Σημαντική επίσης για την βελτίωση της επικοινωνίας στο Ίδρυμα είναι η ανατροφοδότηση. Η ύπαρξη ελέγχου της πληροφορίας που τελικώς φτάνει στον δέκτη δίνει την δυνατότητα στην διοίκηση να ασκήσει διορθωτικές κινήσεις όπου και όποτε χρειάζεται, (Robbins & Judge, 2011).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

Άγχος

Στο παρόν κεφάλαιο προσεγγίζεται η έννοια του εργασιακού άγχους μέσα σε έναν Οργανισμό και ιδιαίτερα μέσα σε έναν εκπαιδευτικό οργανισμό. Ερευνούνται οι πηγές του εργασιακού άγχους καθώς και οι συνέπειες του, για τους εργαζόμενους και τον Οργανισμό. Επίσης προτείνονται τρόποι αντιμετώπισης του εργασιακού άγχους για τους εργαζομένους και τον οργανισμό.

2.1. Άγχος: εννοιολογικές προσεγγίσεις

Το άγχος πηγάζει από την σχέση και την αλληλεπίδραση του ανθρώπου και του περιβάλλοντός του. Οι ορισμοί του άγχους είναι πολλοί και σύνθετοι. Ένας ορισμός σε επίπεδο οργανωσιακό είναι ότι, «Το άγχος είναι μια δυναμική κατάσταση στην οποία ένα άτομο βρίσκεται αντιμέτωπο με μια ευκαιρία, απαίτηση, ή κάποιο πόρο που σχετίζεται με αυτό που επιθυμεί το άτομο και για την οποία το αποτέλεσμα θεωρείται τόσο αβέβαιο όσο και σημαντικό» (Robbins, & Judge, 2012).

Από ιατρική άποψη το άγχος υποδηλώνει την στρατηγική που αναπτύσσει ο ανθρώπινος οργανισμός προκειμένου να προσαρμοστεί σε εξωτερικές επιδράσεις, τους αγχογόνους παράγοντες όπως αποκαλούνται συνήθως. Στην ψυχολογία ως άγχος ορίζεται η αντίληψη ότι δεν είμαστε σε θέση να ανταποκριθούμε στις απαιτήσεις του περιβάλλοντος και η αντίληψη αυτή συνοδεύεται από ένα αρνητικό συναίσθημα (Lazarus, 1990). Ο Selye, το 1936 (Ζαλβανός, 2002), πρώτος μελέτησε την έννοια του άγχους και το χαρακτήρισε ως «το αλάτι της ζωής» (Ζαλβανός, 2002). Θα μπορούσαμε να συμπληρώσουμε ότι, όπως το αλάτι έτσι και το άγχος, είναι ευεργετικό σε μικρές ποσότητες, αλλά καταστροφικό σε μεγάλες. Χρησιμοποιώντας τον όρο «άγχος» αναφερόμαστε στις εξωτερικές συνθήκες που παράγουν στο άτομο αισθήματα πίεσης και έντασης, όταν αυτές θεωρηθούν ως απειλητικές ή όταν ξεπερνούν τις ικανότητες του ατόμου να τις αντιμετωπίσει με επιτυχία (Ζαλβανός, 2002). Βέβαια δεν επηρεάζονται όλοι το ίδιο η αντίδραση του καθενός στο άγχος είναι διαφορετική και το ίδιο γεγονός διαφορετικοί άνθρωποι μπορεί να το χειριστούν και να το αξιολογήσουν διαφορετικά και κατά συνέπεια να αντιδράσουν και με διαφορετικά συναισθήματα και ένταση (Ζαλβανός, 2002).

2.2. Το εργασιακό άγχος

Το εργασιακό άγχος ειδικότερα μπορεί να θεωρηθεί ότι είναι μια κατάσταση κατά την οποία συσσωρεύονται αγχογόνες καταστάσεις που σχετίζονται με την εργασία ή η δυσφορία και η δυσαρέσκεια που πηγάζουν από μια συγκεκριμένη εργασιακή κατάσταση. Για παράδειγμα η αλλαγή, η ανάληψη περισσότερων ευθυνών, η κακή σχέση με τους συναδέλφους ή τον προϊστάμενο (Πανταζοπούλου – Φωτεινά, 2003, Ross & Altmaier, 1994). Οι σύγχρονοι Οργανισμοί Εκπαίδευσης, επηρεάζονται από έναν μεγάλο αριθμό πιέσεων, εξαιτίας της οικονομικής κρίσης, των πολιτικοκοινωνικών και τεχνολογικών αλλαγών. Τα Πανεπιστήμια είναι χώροι ζωντανόι δημιουργικοί και εξελιξιμοί και αλληλένδετοι με τις αλλαγές και τις εξελίξεις στην οικονομική, πολιτική και κοινωνική δομή μιας χώρας. Στους πανεπιστημιακούς χώρους καθημερινά συμβαίνουν ταυτόχρονα πολλές δραστηριότητες. Ο χώρος της εκπαίδευσης με τα σημερινά δεδομένα κατέχεται από αυξημένη ανταγωνιστικότητα, γρήγορες αλλαγές και εξελίξεις, δηλαδή συνθήκες που ευνοούν το εργασιακό άγχος ως αντίδραση των εργαζομένων στις πιέσεις που υφίστανται στο χώρο εργασίας τους για μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο, (Gillespie, et.al., 2001). Σύμφωνα με μελέτες (Bickford, 2005, Chouwen, 2013) έχει διαπιστωθεί ότι από τον χώρο εργασίας το άγχος μεταφέρεται και στους άλλους τομείς της ζωής ενός εργαζόμενου, στον τομέα της οικογένειας ή στις κοινωνικές του σχέσεις. Το άγχος στο χώρο εργασίας περιλαμβάνει ασαφή καθήκοντα, υπερφόρτωση του ρόλου, μεγάλες συνέπειες για μικρές αποτυχίες, η έλλειψη προσωπικού ελέγχου, η έλλειψη αναγνώρισης, η κακή ηγεσία, κακή ροή πληροφοριών και επικοινωνίας. Το εργασιακό άγχος εξαπλώνεται σταδιακά και συνεχώς με την πάροδο του χρόνου, δημιουργώντας μια μη φυσιολογική συμπεριφορά την οποία είναι δύσκολο να διαχειριστούν (Ζαλβανός, 2002).

Το άγχος διακρίνεται σε «καλό», θετικό και σε «κακό», αρνητικό. Πολλοί άνθρωποι ενεργούν θετικά στις πιέσεις και παρακινούνται από τις προκλήσεις και τις δυσκολίες που προκύπτουν από τις απαιτήσεις της εργασίας τους. Άλλοι αντίθετα καταβάλλονται και υποκύπτουν σε άσκημα συναισθήματα και ενέργειες (Ζαλβανός, 2002).

Συνήθως οι στρεσογόνοι παράγοντες πρόκλησης παράγουν λιγότερο άγχος από αυτούς της παρεμπόδισης. Η επιτυχής ολοκλήρωση των απαιτήσεων αυτών οδηγεί στην ικανοποίηση του ατόμου (Πανταζοπούλου- Φωτεινά, 2003). Όταν η πίεση στο χώρο εργασίας φτάνει σε υπερβολικά επίπεδα και διαρκεί για πολύ χρόνο, οι άνθρωποι διαπιστώνουν την ύπαρξη μιας απειλής για την ευημερία ή τα συμφέροντά τους και

εδώ έχουμε τους παράγοντες παρεμπόδισης εξαιτίας των οποίων βιώνουν συναισθήματα όπως φόβο, θυμό ή άγχος. Ο εργαζόμενος με υψηλό άγχος αδυνατεί να φέρει σε πέρας ακόμη και καθημερινές εργασίες ρουτίνας (Goleman, 1999).

Το εργασιακό άγχος επιδρά βλαβερά στο σώμα και στα συναισθήματα του ατόμου, όταν οι εργασιακές απαιτήσεις δεν ταιριάζουν με τις ικανότητες, τους πόρους ή τις ανάγκες του εργαζομένου. Μη αποδεκτά επίπεδα άγχους μπορεί να συνδέονται με μια σειρά αρνητικών συνεπειών σωματικών και ψυχολογικών (Bickford, 2005, Chouwen, 2013).

Το αρνητικό άγχος αποτελεί πρόβλημα σημαντικών διαστάσεων: Θεωρείται ότι έχει επηρεαστεί από αυτό η υγεία του 48% των ευρωπαϊκών εργαζομένων. Σύμφωνα με την 3η Ευρωπαϊκή Έρευνα (2001) για τις Συνθήκες Εργασίας, (Third European Survey of Working Conditions, 2001), η Ελλάδα κατέχει την πρώτη θέση όσον αφορά το επαγγελματικό στρες, στο *Sociology of work facing up to new pathologies: stress, burn out, harassment* Loriol Mark <http://dx.doi.org/10.12681/scad.9041> (<file:///C:/Users/d/AppData/Local/Temp/9041-17095-1-SM-1.pdf>) .

Αντίθετα όταν η δυσκολία παρακινεί και προκαλεί τον εργαζόμενο θετικά, τότε το άγχος δίνει ψυχολογική και σωματική ενέργεια καθώς και ώθηση για την απόκτηση νέων ικανοτήτων και επίτευξη στόχων, το άτομο δέχεται την επιρροή των παραγόντων πρόκλησης. Οι προκλήσεις είναι σημαντικό στοιχείο της υγιούς και παραγωγικής εργασίας. Η Συναισθηματική Νοημοσύνη του κάθε ανθρώπου μπορεί να είναι ρυθμιστικός παράγοντας για τα επίπεδα άγχους και την διαχείριση του ώστε να επιδρά θετικά. (Ζαλβανός, 2002).

Επιπτώσεις από το εργασιακό άγχος των εργαζομένων υφίσταται και ο Οργανισμός, ο οποία πολλές φορές είναι ο κύριος αίτιος για το άγχος των εργαζομένων.

Ο Οργανισμός με κακή οργάνωση, ελλιπή επικοινωνία, ασάφεια ρόλων αυξημένη τυπική οργανωσιακή επικοινωνία, υπερβολικές απαιτήσεις από τους εργαζομένους, μειωμένο προσωπικό, αυξάνει τους αγχογόνους παράγοντες για το προσωπικό, με αποτέλεσμα να υπάρχουν δυσμενείς επιπτώσεις στον ίδιο τον Οργανισμό. Όπως αναφέρει και η Leka, (2003), «Ένας ανθυγιεινός Οργανισμός μπορεί να φτάσει να έχει προβλήματα ακόμη και βιωσιμότητας». Όλοι οι κλάδοι, τόσο του Εκπαιδευτικού όσο και του Διοικητικού προσωπικού, μέσα σε έναν Εκπαιδευτικό Οργανισμό μπορούν να εμφανίσουν εργασιακό άγχος, εξαιτίας των τεχνολογικών και επικοινωνιακών αλλαγών, των αλλαγών στα προγράμματα σπουδών και των σχεδίων δράσης, όπως και των αλλαγών στα συστήματα αξιολόγησης και εξέλιξης. Επίσης οι συνθήκες πίεσης,

ανταγωνισμού και ανασφάλειας οδηγούν στο εργασιακό άγχος. (Navarro & Mas, 2010, Πανταζοπούλου – Φωτεινά, 2003).

Η επιδείνωση των ανθρωπίνων σχέσεων, είτε προσωπικών, είτε επαγγελματικών υπονομεύονται από το άγχος, τον ανταγωνισμό και την καχυποψία, το ίδιο και η οργάνωση και επικοινωνία ενός Οργανισμού (Πανταζοπούλου – Φωτεινά, 2003).

2.3. Πηγές εργασιακού άγχους

Τα τελευταία χρόνια τα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα ως ποικιλόμορφοι και μη στατικοί οργανισμοί που αλληλεπιδρούν με το οικείο αλλά και το ευρύτερο περιβάλλον τους, έχουν επηρεαστεί από τις οικονομικές, κοινωνικές και πολιτικές συνθήκες που εξελίσσονται παγκόσμια αλλά και στην χώρα μας. Σύμφωνα με μελέτες και μετρήσεις που έχουν γίνει φαίνεται ότι οι εργαζόμενοι σε αυτά δεν έχουν μείνει ανέγγιχτοι από το εργασιακό άγχος (Gillespie, et.al., 2001, Navarro & Mas, 2010, Moreno et al., 2010).

Το πανεπιστημιακό εργασιακό περιβάλλον ιδιαίτερα τα τελευταία χρόνια ασκεί πιέσεις που με την σειρά τους οδηγούν τους εργαζόμενους σε εξάντληση, κατάθλιψη, χαμηλή αποδοτικότητα, πολλές φορές σε ασθένεια ή και σε πρόωρη συνταξιοδότηση (Adekola, 2012).

Παράγοντες που προκαλούν εργασιακό άγχος μέσα σε έναν εκπαιδευτικό οργανισμό είναι α) τα εσωτερικά χαρακτηριστικά της εργασίας, β) οι οργανωτικοί ρόλοι, γ) το οργανωτικό κλίμα, δ) τα ατομικά χαρακτηριστικά, ε) οι διαπροσωπικές σχέσεις:

α) Τα εσωτερικά χαρακτηριστικά της εργασίας, όπως υπερφόρτωση εργασιών και συνεχών χρονικών περιορισμών. Πολλή δουλειά, ελάχιστος χρόνος και υποστήριξη. Εξαιτίας των μειώσεων σε διοικητικό και εκπαιδευτικό προσωπικό τα τελευταία χρόνια, η αναλογία μεταξύ φοιτητών ανά διοικητικό προσωπικό και εκπαιδευτικούς αυξήθηκε δραματικά. Ένα πρόβλημα που αποτυπώνεται και στις εσωτερικές αξιολογήσεις των Τμημάτων (Goleman, 1999). Η περιπλοκότητα και η ποικιλία της εργασίας αποτελούν πολλές φορές πηγή άγχους για τον εργαζόμενο. Η ποσότητα της εργασίας και ο χρόνος που απαιτείται για την ολοκλήρωση της είναι ένα ακόμη πεδίο που μπορεί να στρεσάρει τον εργαζόμενο. Πολλές φορές ο εργαζόμενος υπερφορτώνεται με καθήκοντα και ευθύνες (Gillespie, et.al., 2001). Οι διαδικασίες

διαχείρισης της γνώσης μέσω των νέων τεχνολογιών της πληροφορίας και της επικοινωνίας που προϋποθέτουν αλλαγή των εκπαιδευτικών και διοικητικών λειτουργιών αποτελούν έναν ακόμη στρεσογόνο παράγοντα για τους εργαζομένους. Ο εργαζόμενος πρέπει και οφείλει να εκπαιδεύεται και να ενημερώνεται συνεχώς μένοντας συνεχώς σε εγρήγορση. Η πολλαπλότητα των αντικειμένων την ίδια χρονική περίοδο, είναι δυνατόν να αυξήσει το άγχος του εργαζόμενου. Παραδείγματος χάριν ένας εργαζόμενος εξυπηρετεί το κοινό, είναι γραμματέας υπεύθυνος και κρατά και συντάσσει πρακτικά συνελεύσεων και είναι και υπεύθυνος φοιτητολογίου.

Επίσης το άγχος μπορεί να προέλθει και από εξωτερικά αίτια όπως για παράδειγμα η συνεχή επαφή με κοινό, (φοιτητές), και η επικοινωνία με ποικιλία φορέων, (όπως το Υπουργείο Παιδείας, ή Στατιστική Υπηρεσία, η Υπηρεσία για την διανομή βιβλίων, υπηρεσίες σχετικές με την πρακτική άσκηση φοιτητών κλπ). Συχνά οι εξωτερικοί φορείς έχουν διαφορετική αντίληψη και εικόνα των πραγμάτων και ασκούν περισσότερη πίεση ή έχουν άλλες προτεραιότητες, με αποτέλεσμα να αυξάνει η συχνότητα απρόβλεπτων συμβάντων για τον εργαζόμενο που αποσυντονίζεται και αναγκάζεται να αλλάζει συνεχώς την λίστα προτεραιοτήτων στην σειρά των εργασιών του. Αποτέλεσμα ο υπάλληλος να λειτουργεί κάτω από συνθήκες πίεσης (Ζαλβανός, 2002, Navarro & Mas, 2010).

β) Οργανωτικοί ρόλοι. Η έλλειψη πληροφοριών και εκπαίδευσης για την εφαρμογή ενός ρόλου. Το να φέρει κανείς εις πέρας μια κακώς προσδιορισμένη ή ασαφή αποστολή μπορεί να είναι δύσκολο, αλλά μπορεί να αποτελέσει και ένα μέσο για να οργανώσει τον εαυτό του με έναν πιο κατάλληλο τρόπο. (Μπελιάς και συν., 2013). Όπως για παράδειγμα η τοποθέτηση εργαζομένων σε διαφορετικές θέσεις από αυτές για τις οποίες προσλήφθηκαν λόγω έλλειψης προσωπικού μπορεί να είναι πολύ στρεσογόνα κατάσταση για τον υπάλληλο και επιζήμια μακροπρόθεσμα για το Ίδρυμα. Επίσης πολύ συχνά ζητείται από το ίδιο άτομο να προσφέρει παράλληλη εργασία με την βασική του απασχόληση (Glissmeyer, et al.),

Ο φόρτος εργασίας θα λέγαμε επίσης παίζει καθοριστικό ρόλο στην ανάπτυξη του άγχους. (Gillespie, N., A., et al., 2001). Ο εργαζόμενος πολλές φορές είναι υποχρεωμένος να φέρει εις πέρας πολλές και διαφορετικές μεταξύ τους εργασίες που εκκρεμούν σε μη ρεαλιστικές προθεσμίες. Γι' αυτό αισθάνεται να «πνίγεται», ότι χάνει τον έλεγχο, αισθάνεται εκνευρισμό, βρίσκεται σε συνεχή υπερένταση, αγωνία, και φυσικά έντονο στρες για τον αν θα τα καταφέρει. Κατά συνέπεια δημιουργείται μείωση

της αποδοτικότητας και άγχος στον εργαζόμενο γιατί επιφορτίζεται με περισσότερη δουλειά από αυτή που μπορεί να κάνει σε μία χρονική περίοδο.

Το ίδιο στρεσογόνες είναι οι ακανόνιστες περίοδοι έντασης (Καντάς, 1995). Όμως η αντίδραση δεν είναι ίδια για όλους, μπορεί για κάποιον η αλλαγή αντικείμενου να είναι μια πρόκληση για την εργασιακή του εξέλιξη σε ένα άλλο εργασιακό αντικείμενο. Η έλλειψη ξεκάθαρης εικόνας για τους στόχους και τα καθήκοντα του εργαζομένου, αποτελεί αρκετές φορές πηγή άγχους. Ο τρόπος που αλληλεπιδρούν μεταξύ τους οι εργαζόμενοι και οι φοιτητές και η εξοικείωση με τα νέα συστήματα αξιολόγησης, οργάνωσης και σχεδίου διοικητικής εργασίας και διδασκαλίας, που συνεπάγονται με την σειρά τους αύξηση του όγκου εργασίας και αυτό αποτελεί έναν ακόμη στρεσογόνο παράγοντα (Navarro & Mas, 2010, Moreno, et al., 2010).

γ) Το οργανωτικό κλίμα και η οργάνωση. Η ασκούμενη μορφή διοίκησης επηρεάζει το εργασιακό άγχος (Herburn & Brown, 2001). Σύμφωνα με έρευνες σε Πανεπιστημιακά Ιδρύματα, (Gillespie, et al., 2001, Kusku, 2003), η έλλειψη συμμετοχής στην διαχείριση, οι ανεπαρκείς πόροι χρηματοδότησης, τα ανεπαρκή κανάλια επικοινωνίας, η ανισότητα στο σύστημα, οι συγχωνεύσεις Τμημάτων και Ιδρυμάτων, η αίσθηση μειωμένης αυτονομίας και ο αυξημένος έλεγχος από την κεντρική κρατική εξουσία οδηγούν με την σειρά τους σε καταστάσεις εργασιακού στρες (Moreno, et al., 2010). Η διοίκηση που περιλαμβάνει απροσδιόριστα χρονικά πλαίσια της περάτωσης των εργασιών, αυξημένη γραφειοκρατική δουλειά, μη ρεαλιστικές προθεσμίες, ένα φορτικό ελεγκτικό σύστημα όπως αυτό του μοντέλου που λειτουργεί σήμερα στον χώρο της εκπαίδευσης, μπορεί να χαρακτηριστεί ως μη αποτελεσματικό (Κουτούζης, 1999). Οι παράγοντες αυτοί δημιουργούν αρνητική ψυχο-συναισθηματική κατάσταση στους εργαζομένους και οδηγεί στο εργασιακό άγχος αλλά και σε πολλές ασθένειες που μπορούν να αποδοθούν στο άγχος. Αντίθετα μια πιο υποστηρικτική διοίκηση φαίνεται να μειώνει το εργασιακό άγχος των εργαζομένων (Καντάς, 1998). Για παράδειγμα η ασάφεια που υπάρχει ακόμα και μήνες μετά την έναρξη μιας ακαδημαϊκής χρονιάς για τον τελικό αριθμό εισακτέων, μετά από τις εισαγωγικές πανελλήνιες εξετάσεις, τις κατατακτήριες και της μετεγγραφές που συνεχίζονται καθ' όλη την διάρκεια του χειμερινού εξαμήνου, φέρνουν τα τμήματα, τους εκπαιδευτικούς και του διοικητικούς υπαλλήλους που υποστηρίζουν τις λειτουργίες, σε κατάσταση συνεχούς ανασύνταξης και αναπροσαρμογής των τρεχόντων εργασιών, της διαμόρφωσης των ωρολογίων προγραμμάτων, τον διαχωρισμό των εργαστηρίων κλπ. Βέβαια πολλές φορές το να

φέρει κανείς εις πέρας μια κακώς προσδιορισμένη ή ασαφή αποστολή μπορεί να είναι δύσκολο (Καντάς, 1998), αλλά μπορεί να αποτελέσει και ένα μέσο πρόκληση για να οργανώσει τον εαυτό του με έναν πιο κατάλληλο τρόπο και να λειτουργήσει αποδοτικά.

Η διοικητική οργάνωση των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων προϋποθέτει ότι ο διοικητικός εργαζόμενος αρκετές φορές έχει πάνω από έναν προϊστάμενο με τον οποίο συνεργάζεται για την διεκπεραίωση των εργασιών του, με αποτέλεσμα αρκετές φορές να υπάρχουν ταυτόχρονα διαφορετικές προτεραιότητες και εντολές, οι οποίες προέρχονται από διαφορετικές πηγές. Παραδείγματός χάριν, ένας ή μια/ένας γραμματέας πρέπει να συνεργαστεί και να δεχτεί εντολές και οδηγίες από τον τον/την πρόεδρο του τμήματός, τον/την πρόεδρο ενός εκλεκτορικού, τον/την διευθυντή/τρια της σχολής ή του/την διευθυντή/τρια προσωπικού ή και άμεσα από τον Πρόεδρο του Ιδρύματος ή τον Γενικό Γραμματέα ή τον προϊστάμενο της Διεύθυνσης Προσωπικού. Δεν είναι λίγες οι φορές που οι απαιτήσεις και οι προσδοκίες του καθενός από τον έναν συγκεκριμένο εργαζόμενο έρχονται σε σύγκρουση και αντίθεση.

δ) Επίσης τα ατομικά χαρακτηριστικά του κάθε εργαζόμενου παίζουν ρόλο για τα επίπεδα άγχους. Για παράδειγμα η ικανότητά του να διαχειρίζεται σωστά τον χρόνο του και να κάνει σωστό προγραμματισμό των εργασιών του. Ο εργαζόμενος διακόπτεται συνεχώς από το έργο που επιτελεί για να αντιμετωπίσει απρόσμενες καταστάσεις μέσα στο εργασιακό περιβάλλον (μη ελεγχόμενες) (Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 2002). Η έλλειψη σχετικής οργάνωσης, μπορεί να αποτελέσει παράγοντα άγχους, τόσο στην εργασία όσο και στην προσωπική ζωή του ατόμου (Σαπουντζή – Κρέπια, 2000).

ε) Οι διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ των υπαλλήλων καθώς και η εικόνα που έχει σχηματίσει ο καθένας από αυτούς αμβλύνουν ή εντείνουν το εργασιακό άγχος ανάλογα. Οι καλές ή κακές διαπροσωπικές σχέσεις παίζουν καθοριστικό ρόλο στην ψυχολογία του εργαζόμενου γιατί τον βοηθούν στην επικοινωνία και στην συνεργασία ή το αντίστροφο (Αντωνίου, 2006). Η σταδιοδρομία του εργαζόμενου, μπορεί να χαρακτηριστεί πηγές άγχους και δυσφορίας όταν δεν εξελίσσονται με τον επιθυμητό τρόπο. Έτσι οι μειωμένες ή και απύσες ευκαιρίες για προαγωγή, η ανεπαρκής αναγνώριση του παραγόμενου έργου, οι υψηλές πολλές φορές αυτό-προσδοκίες των ατόμων μπορούν να θεωρηθούν στρεσογόνοι παράγοντες μέσα σε ένα εκπαιδευτικό ίδρυμα (Moreno, et.al., 2010, Goleman, 1999).

Επίσης οι πιθανές κακές σχέσεις με του συναδέλφους και οι αλληλεπιδράσεις με τους φοιτητές σε μεμονωμένες περιπτώσεις μπορεί να έχουν αρνητικοί επίδραση στον εργαζόμενο. Σύμφωνα (Gillespie, et.al., 2001), πάντα με έρευνες μπορεί τα προβλήματα σχέσεων και επικοινωνίας μπορεί να εστιάζονται μεμονωμένα σε ένα τμήμα ενός πανεπιστημίου και να μην υπάρχει γενίκευση του φαινομένου (Navarro & Mas, 2010).

2.4. Συνέπειες του Άγχους

2.4.1. Συνέπειες του εργασιακού άγχους για τους εργαζόμενους

Σύμφωνα και με πρόσφατη έρευνα που διεξαχθεί στο ΤΕΙ Αθήνας για την διερεύνηση εκδήλωση εργασιακού stress σε περίοδο οικονομικής κρίσης στο διοικητικό προσωπικό (Ντελέζος, κ.α. 2014) αλλά και σε έρευνες σε ξένα Πανεπιστημιακά Ιδρύματα (Gillespie, et al., 2001, Navarro & Mas, 2010, Moreno, et al., 2010), διαπιστώθηκε ότι το άγχος μέσα από τα χαρακτηριστικά συμπτώματα, της εξάντλησης, του κυνισμού και της αναποτελεσματικότητας επιδρά στους εργαζόμενους ενός Εκπαιδευτικού Ιδρύματος. Ο εργαζόμενος μπορεί να παρουσιάσει αισθήματα ανικανότητας για ανταπόκριση σε απαιτήσεις και καταστάσεις του περιβάλλοντος και μη συνεργατική συμπεριφορά, αδυναμία οργάνωσης, κλπ. Παρατηρούνται επίσης, συμπτώματα κεφαλαλγιών, γαστρεντερικά προβλήματα, προβλήματα δυσκολίας ύπνου, υπερένταση, πόνος στα μάτια και μυοσκελετικοί πόνοι, αλλεργίες και δερματίτιδες, αύξηση ή μείωση βάρους, κ.α. Προβλήματα επιφέρει και στην ψυχική υγεία των εργαζομένων, με συμπτώματα κατάθλιψης, εκνευρισμού, ευερεθιστότητα κλπ. Η εργασιακή δυσαρέσκεια είναι μια εμφανή ψυχολογική επίδραση του άγχους. Η πολυπλοκότητα μιας εργασίας σε συνδυασμό με τις αντικρουόμενες απαιτήσεις της καθώς και οι μη αποσαφηνισμένοι στόχοι, αυξάνουν το άγχος και την δυσαρέσκεια. Επίσης και τα χαμηλά επίπεδα ελέγχου στον ρυθμό και την διαδικασία της εργασίας πολλές φορές αυξάνουν τα επίπεδα εργασιακού άγχους. (Robbins, & Judge, 2011, Adekola, 2012).

2.4.2. Συνέπειες του εργασιακού άγχους για τον εκπαιδευτικό οργανισμό

Το αυξημένο άγχος του εργαζομένου έχει επιπτώσεις και στην εργασία του και κατ' επέκταση και στον οργανισμό στον οποίο εργάζεται. Τα συμπτώματα του άγχους που σχετίζονται με τη συμπεριφορά περιλαμβάνουν αλλαγές στην παραγωγικότητα, απουσίες και κινητικότητα. Μειώνεται η ικανοποίησή των εργαζομένων και μαζί και η εργασιακή τους απόδοση. Οι εργαζόμενοι ζητούν περισσότερες αναρρωτικές άδειες και εντείνονται οι εντάσεις και οι διαφωνίες μεταξύ των συναδέλφων. Αποτέλεσμα των δυσλειτουργιών εξαιτίας του εργασιακού άγχους είναι η πτώση της παραγωγικότητας και χαμηλή ποιότητα παροχής υπηρεσιών προς τους φοιτητές. (Adekola, 2012, Robbins & Judge, 2011).

2.5. Τρόποι αντιμετώπισης του εργασιακού άγχους

2.5.1. Αντιμετώπιση του εργασιακού άγχους από την πλευρά του οργανισμού

Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω τα χαμηλά ή μέτρια επίπεδα άγχους μπορεί να είναι χρήσιμα και λειτουργικά και να οδηγήσουν σε υψηλότερη επίδοση. Γεγονός που εξυπηρετεί και τις ανάγκες του οργανισμού. Σύμφωνα με μελέτες, το προσωπικό πανεπιστημίου που έχει υψηλά επίπεδα ελέγχου στο περιβάλλον εργασίας του, βιώνει λιγότερο άγχος από ό, τι εκείνο που πιστεύει ότι δεν ελέγχει την εργασία του και απλώς καλείται να εκτελέσει εντολές. Η δυνατότητα που δίνει ο οργανισμός στον εργαζόμενο να αναλάβει πρωτοβουλίες στην οργάνωση της δουλειάς του μπορεί μειώσει το άγχος του (Gillespie, et.al., 2001). Πολλές φορές οι εργαζόμενοι όμως, ενοχλούνται ακόμη και από τα χαμηλά επίπεδα άγχους και προσπαθούν να βρουν δικλίδες ασφαλείας ώστε να αντιμετωπίζουν το άγχος και να αντλούν ικανοποίηση από την δουλειά τους. Οι τρεις παράγοντες επηρεάζουν τα επίπεδα άγχους στο άτομο (Ζαλβανός, 2002) είναι, η προσωπικότητα, το περιβάλλον και η φύση της εργασιακής οργάνωσης. Εάν σε αυτούς του παράγοντες μπορούν να περιέλθουν μικρές σταδιακές βελτιώσεις τότε το άτομο αποφορτίζεται από τις πιέσεις που προκαλούνται στον εργασιακό χώρο. Αλλαγές για την αντιμετώπιση του εργασιακού άγχους, μπορούν να γίνουν σταδιακά από την πλευρά του οργανισμού, μέσα από την αξιολόγηση του και τον προσδιορισμό των αιτιών που το προκαλούν. (Παπαδόπουλος, & Σταματόπουλος, 2011), Η ανάλυση

και η εκ νέου διατύπωση του ρόλου της εργασίας του καθενός, ελαττώνει την ένταση και αυξάνει την ικανοποίηση από την εργασία. Έτσι η προσπάθεια της σωστής επιλογής και τοποθέτησης του προσωπικού, η συνεχή ουσιαστική εκπαίδευσή του και η κυκλική εναλλαγή της εργασίας μπορούν να αποτελέσουν ευεργετικές κινήσεις προς την κατεύθυνση μείωσης του εργασιακού άγχους. Επίσης η ανάπτυξη των ανθρωπίνων σχέσεων μέσα στο οργανισμό περιορίζει το άγχος γιατί βελτιώνει τις μεταξύ συναδέλφων σχέσεις. Η σωστή αναδιοργάνωση και ο προγραμματισμός των εργασιών καθώς και έγκαιρη πληροφόρηση καθησυχάζουν τον εργαζόμενο. Η βελτίωση του εργασιακού περιβάλλοντος επίσης βοηθάει επίσης στην αποφόρτιση και την ικανοποίηση του εργαζομένου (Ζαλβανός, 2002).

Σημαντικό ρόλο στην μείωση των αιτιών που προκαλούν άγχος παίζει και η αποτελεσματική και καλή χρήση των κανόνων της επικοινωνίας μέσα στον οργανισμό. Τα ανοιχτά και βελτιωμένα κανάλια επικοινωνίας επιτυγχάνουν την καλή και έγκυρη ενημέρωση για το τι συμβαίνει στο εκπαιδευτικό ίδρυμα, αποφεύγουν την ασάφεια ρόλων και την σύγχυση και αποτρέπουν το άγχος (Gillespie, et.al., 2001). Η ενθάρρυνση, η επιβράβευση του έργου, ή επίτευξη καλής διαπροσωπικής επικοινωνίας και η αύξηση της συναισθηματικής νοημοσύνης των υπαλλήλων, αυξάνει την ικανοποίηση και τα κίνητρα του εργαζόμενου και μειώνει το άγχος. Η ανοιχτή επικοινωνία με την διοίκηση σε θέματα που αφορούν την λειτουργία και την λήψη αποφάσεων καθώς και η ενίσχυση της ομαδικής εργασίας και συνεργασίας, επίσης βοηθούν στην μείωση του εργασιακού άγχους (Ζαλβανός, 2002).

2.5.2. Αντιμετώπιση του εργασιακού άγχους από την πλευρά του εργαζομένου

Από την πλευρά εργαζόμενου που έχει αυξημένα επίπεδα εργασιακού άγχους καλό είναι να ακολουθούνται τεχνικές χαλάρωσης και άσκησης. Η δυνατότητα αφιέρωσης του ελεύθερου χρόνου του εργαζόμενου σε δραστηριότητες που θα τον αποφορτίσουν από τις δυσκολίες και τα προβλήματα της δουλειάς θα του δώσουν ενέργεια και όρεξη. Τεχνικές οργάνωσης και προγραμματισμού σε προσωπικό επίπεδο της εργασίας θα βοηθήσουν τον εργαζόμενο να έχει καλύτερο έλεγχο της εργασίας που έχει να διεκπεραιώσει. Προσπάθεια ενίσχυσης της συναισθηματικής του νοημοσύνης για την καλύτερη συνεργασία με τους συνεργάτες, τους υφιστάμενους και τους προϊσταμένους του (Ζαλβανός, 2002).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

Εκπαιδευτικό ίδρυμα Τ.Ε.Ι. Αθήνας

Στο παρόν τρίτο κεφάλαιο της διπλωματικής αποτυπώνεται η οργανωτική διάρθρωση των υπηρεσιών καθώς και η δομή και η λειτουργία του Τεχνολογικού Εκπαιδευτικού Ιδρύματος Αθήνας, καθώς και ο ρόλος και η σημασία που παίζει στην λειτουργία το διοικητικό προσωπικό του ιδρύματος.

Το Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα, (Τ.Ε.Ι), Αθήνας ιδρύθηκε με τον νόμο 1404/83 «Δομή και λειτουργία των Τεχνολογικών Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων και άλλες διατάξεις» (ΦΕΚ 173/Α'/24.11.83), που αποτέλεσε/αποτελεί το θεσμικό πλαίσιο λειτουργίας των ΤΕΙ, και σύμφωνα με το σχεδιασμό του Υπουργείου Παιδείας, τα Τεχνολογικά Εκπαιδευτικά Ιδρύματα είχαν ως σκοπό την συγκέντρωση κάτω από μια στέγη του συνόλου των σχολών Τριτοβάθμιας μη Πανεπιστημιακής Εκπαίδευσης. Όλες οι σχολές αυτές ανήκαν ή εποπτεύονταν από το Υπουργείο Παιδείας και αντικατέστησαν τα Κέντρα Ανώτερης Τεχνολογικής Εκπαίδευσης (ΚΑΤΤΕ).

Το Τ.Ε.Ι. Αθήνας όπως και τα άλλα Τεχνολογικά Εκπαιδευτικά Ιδρύματα, είναι Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου (ΝΠΔΔ) πλήρως αυτοδιοικούμενο σύμφωνα με τον άρθρο 16 παρ. 5 του Συντάγματος και των νόμων και των κανονισμών που το διέπουν και εποπτευόμενο από το Υπουργείο Παιδείας σύμφωνα με τις διατάξεις του ιδρυτικού νόμου 1404/83. Ο ιδρυτικός νόμος των Τ.Ε.Ι. παρόλο που τα ενέτασσε στην τριτοβάθμια/ μεταλυκειακή εκπαίδευση, τα διαχώριζε από τα Πανεπιστήμια με τον όρο ανώτερη εκπαίδευση.

Αργότερα το 2001 με τον νόμο 2916/2001 «Διάρθρωση της Ανώτατης Εκπαίδευσης», η ανώτατη εκπαίδευση, ορίζεται ότι η εκπαίδευση αποτελείται από δυο παράλληλους διακριτούς τομείς, α) τον Πανεπιστημιακό τομέα και τον β) Τεχνολογικό τομέα (ΤΕΙ),. εναρμονίζεται έτσι ο ιδρυτικός νόμος των Τ.Ε.Ι. με τον διαρθρωτικό νόμο για την ανώτατη εκπαίδευση του Κράτους.

Οι σπουδές στα Τεχνολογικά Εκπαιδευτικά Ιδρύματα έχουν τεχνολογικό προσανατολισμό, δίνουν ιδιαίτερη έμφαση στην εκπαίδευση υψηλής ποιότητας, στις εφαρμογές των επιστημών, της τεχνολογίας και των τεχνών, στα αντίστοιχα επαγγελματικά πεδία. Συνδυάζουν την ανάπτυξη του κατάλληλου θεωρητικού υποβάθρου σπουδών με υψηλού επιπέδου εργαστηριακή και πρακτική άσκηση.

Παρατηρούμε ότι όσο αφορά το Τ.Ε.Ι Αθήνας βρίσκεται σταθερά στις πρώτες τρεις θέσεις κατάταξης των Ελληνικών Ανώτατων Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων, σε πληθυσμό φοιτητών.

Αρωγός στην μακροχρόνια σταθερή αναπτυσσόμενη πορεία του στην ανώτατη εκπαίδευση, ήταν και είναι όλο το εκπαιδευτικό και το διοικητικό προσωπικό του ιδρύματος κάτω από τον συντονισμό και εποπτεία και κυρίως όραμα της εκάστοτε διοικούσας αρχής. Παρόλο την σταθερή ανάπτυξη, χρόνο με το χρόνο η υποστελέχωση σε εκπαιδευτικό και διοικητικό προσωπικό κάνει τις συνθήκες εργασίες αρκετά δύσκολες και βάζει νέες προκλήσεις στην προσπάθεια ανάπτυξης του (Welsh & Metcalf, 2003).

Κατά την ίδρυση του το Τ.Ε.Ι. Αθήνας, ξεκίνησε την λειτουργία του και την αντιμετώπιση των αληθινά μεγάλων αναγκών λειτουργίας και υποχρεώσεων με ιδιαίτερα μικρό αριθμό διοικητικών υπαλλήλων. Χαρακτηριστικά τότε, έχει ειπωθεί: «κάτω από κάθε όριο ασφαλείας», επίσης έχει ειπωθεί ότι το «προσωπικό αυτό δούλεψε με την ψυχή του, με την καρδιά του και με θυσίες ατομικές και οικογενειακές, σαν να επρόκειτο για ατομική του υπόθεση και όχι υπηρεσιακή, κι αποτέλεσε με βεβαιότητα παράδειγμα για μίμηση σε όλο τον ελληνικό δημοσιοϋπαλληλικό χώρο. Γιατί, πώς αλλιώς θα μπορούσε να κινηθεί αυτό το τόσο μεγάλο Ίδρυμα μόνο με 61 υπαλλήλους στους οποίους οι καθαρά διοικητικών υπηρεσιών δεν ξεπέρασαν τους 34». (Παπαθεοδοσίου, 2002)

Το 1998 το διοικητικό προσωπικό ξεπερνούσε τους 400 και στις μέρες φτάνει τους 180 υπαλλήλους όλων των βαθμίδων και όλων των κατηγοριών.

Σήμερα οι εργαζόμενοι στο Τ.Ε.Ι. βιώνουν μια σειρά αλλαγών στον τρόπο διοίκησης, στην οργάνωση σπουδών, στο σύστημα αμοιβών, στο σύστημα αξιολόγησης τους. Σε μια παγκοσμιοποιημένη αγορά εργασίας και ένα άκρως ανταγωνιστικό περιβάλλον το Τ.Ε.Ι. Αθήνας το οποίο θα είναι το πεδίο μελέτης της παρούσας εργασίας, καλείται στις μέρες μας, να εκσυγχρονίσει τις υπηρεσίες εκπαίδευσης που παρέχει διαρκώς. Υιοθετώντας μια σειρά θεσμικών αλλαγών και αναδιαρθρώσεων, που συμβάλλουν στην εμπορευματοποίηση της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, στον μετασχηματισμό των οργανωτικών δομών του, καθώς και στην αλλαγή της εργασιακής διαδικασίας. Οι εκπαιδευτικές μεταρρυθμίσεις που καλείται να υλοποιήσει το ίδρυμα, συντελούνται στο πλαίσιο ευρύτερων κοινωνικοοικονομικών αλλαγών που στοχεύουν να θέσουν τις

οργανώσεις του δημόσιου τομέα στην «πειθαρχία της αγοράς», στο Μαρούδας & Κυριακίδου, 2009).

Το Τ.Ε.Ι. Αθήνας, με σταθερά μειωμένους τους διαθέσιμους πόρους καλείται να συμβάλει στην εφαρμογή των πολύπλοκων αλλαγών και να ανταπεξέλθει στις αυξημένες απαιτήσεις της κοινωνίας. Εκ φύσεως τα Τριτοβάθμια Ιδρύματα είναι Οργανισμοί εντάσεως εργασίας, με προϋπολογισμό που κυρίως αφορά το κόστος προσωπικού, άρα η απόδοσή τους εξαρτάται από αυτό (Kusku, 2003).

Το όποιο πρόγραμμα ανάπτυξης, αλλαγών και εκσυγχρονισμού που θέλει να πετύχει, στις μέρες μας, το Τ.Ε.Ι. Αθήνας, καλείται να το υλοποιήσει με μειωμένη κρατική χρηματοδότηση και με ταυτόχρονη σημαντικότερη αύξηση του αριθμού των φοιτητών, αύξηση των μορφών συνεργασίας με τις επιχειρήσεις, εισαγωγή διδασκτρών σε μεταπτυχιακά προγράμματα, θεσμοθέτηση μηχανισμών εσωτερικής και εξωτερικής αξιολόγησης, με επέκταση των μορφών ευέλικτης απασχόλησης και τέλος τον μειωμένο αριθμό διοικητικών υπαλλήλων οι οποίοι και στην παρούσα χρονική στιγμή όπως και στην ιδρυτική περίοδο του ιδρύματος καλούνται να ανταπεξέλθουν σε έναν μεγάλο όγκο εργασιών ώστε το Ίδρυμα να πετύχει τους στόχους ανάπτυξης που επιθυμεί μέσα από την αποδοτική λειτουργία του. Όπως συμβαίνει σε κάθε Οργανισμό έτσι και στο Τ.Ε.Ι. Αθήνας, οι καθορισμένοι στόχοι, οι σχεδιαζόμενες δράσεις, η οργάνωση, οι εφαρμοζόμενες μέθοδοι επικοινωνίας και ενημέρωσης των εργαζομένων καθώς και οι εφαρμοζόμενες τεχνικές αξιολόγησης και ελέγχου, κινδυνεύουν να αποτύχουν, εάν εφαρμοστούν χωρίς την υποστήριξη των εργαζομένων, μέσα από σαφείς οδηγίες και καθοδήγηση και κυρίως Επικοινωνία (Κατσαρός, 2008).

3.1. Οργανωτική διάρθρωση των υπηρεσιακών μονάδων του Τ.Ε.Ι. Αθήνας

Όπως ένας βιολογικός οργανισμός αποτελείται από διάφορα μέρη αλληλένδετα μεταξύ τους, έτσι και ένας εκπαιδευτικός οργανισμός στην συγκεκριμένη περίπτωση το Τ.Ε.Ι. Αθήνας, αποτελείται από ένα σύνολο μερών από τα οποία το καθένα παίζει συγκεκριμένους ρόλους για την λειτουργία και υλοποίηση των σκοπών και των στόχων του. Η αποτελεσματικότητα και η ολότητα του οργανισμού εξασφαλίζεται από την ύπαρξη των μερών που το συνθέτουν και από τον σαφή καθορισμό των ρόλων, των μερών και των μεταξύ τους σχέσεων και επικοινωνίας (Ζαβλανός, 2002). Τα έξι βασικά χαρακτηριστικά των οργανωτικών δομών, όπως, η εξειδίκευση εργασίας, η τμηματοποίηση, τα ιεραρχικά επίπεδα, το φάσμα ελέγχου, η συγκέντρωση ή η

αποκέντρωση της εξουσίας, και η τυποποίηση, συναντιούνται και σε έναν σύγχρονο οργανισμό εκπαίδευσης όπως είναι και το Τ.Ε.Ι. Αθήνας (Ζαβλανός, 2002).

Σύμφωνα με τον (Σαΐτη, 2008), η διοίκηση στην εκπαίδευση είναι «ένα σύστημα δράσης που συνίσταται στην ορθολογική χρησιμοποίηση των διαθέσιμων πόρων – ανθρώπινων και υλικών – για την πραγματοποίηση των στόχων που επιδιώκονται από τους διάφορους τύπους εκπαιδευτικών οργανισμών». Για άλλους όπως ο Bush,(2015), διοίκηση των εκπαιδευτικών οργανισμών είναι ο συντονισμός των ανθρώπινων, υλικών και τεχνικών πόρων, για την παροχή εκπαίδευσης με αποτελεσματικό τρόπο.

Η θεωρία του Max Weber για τη γραφειοκρατία αποτελεί την επικρατούσα μορφή της αποκαλούμενης κλασικής θεωρίας της οργάνωσης και διατύπωσε μια σειρά αρχών που θα πρέπει να διέπουν τις οργανωτικές δομές ώστε αυτές να εξασφαλίζουν την ορθολογική και κατ' επέκταση αποδοτική λειτουργία του οργανισμού. Τα χαρακτηριστικά του γραφειοκρατικού τρόπου οργάνωσης απαντώνται και σήμερα, κυρίως στη δημόσια διοίκηση (Μακρυδημήτρη 2003, Καντάς, 1998).

Η διοίκηση των δημοσίων οργανισμών και κατ' επέκταση και των δημοσίων εκπαιδευτικών ιδρυμάτων χαρακτηρίζεται από το τυπικά διαρθρωμένο σύστημα συμπεριφοράς με σαφή προσδιορισμό και σαφή δεσμευτικό τρόπο δράσης και καταμερισμού της κάθε αρμοδιότητας. Υπάρχει ακολουθία αξιωμάτων κατανεμημένα ιεραρχικά μέσα σε ένα πλέγμα τυποποιημένων κανόνων και διατάξεων και πληροφοριών. (Κουτουζής, 1999). Η εξουσία και η δυνατότητα ελέγχου απορρέει από το αξίωμα της θέσης εργασίας και όχι από το φυσικό πρόσωπο που την κατέχει. Το περιεχόμενο και η φύση των ρόλων προσδιορίζονται από τον οργανισμό. Η δράση και η συμπεριφορά των προσώπων χαρακτηρίζεται από την τυπικότητα και την ακρίβεια. Κατά συνέπεια υπάρχει περιορισμός σε κάθε αυθαίρετη ενέργεια και ενισχύεται η βεβαιότητα, η αντικειμενικότητα και η προβλεπτικότητα με την απρόσωπη υπαλληλική στελέχωση, ώστε να διατηρείται η κατάλληλη «κοινωνική απόσταση», μεταξύ των προϊστάμενων και των υφιστάμενων (Μπουραντάς 2015).

Οι θέσεις αυτές της γραφειοκρατικής οργάνωσης του Weber, στην πανεπιστημιακή οργανωσιακή δομή ακολουθούνται σήμερα, παράλληλα με μοντέλα διοίκησης, περισσότερο ανθρωποκεντρικά..

Σήμερα η προσαρμογή και η ανταπόκριση των πανεπιστημίων στις ανάγκες της αγοράς και η ταυτόχρονη αύξηση των συνεργασιών με τις επιχειρήσεις ώστε να αντισταθμισθούν οι απώλειες από την μείωση των κρατικών χρηματοδοτήσεων, οδήγησαν σε διοικητικές πρακτικές και μεθόδους που αναπτύσσονται και στον

ιδιωτικό τομέα, με ενίσχυση της εξουσίας των μεσαίων διοικητικών στελεχών, την επαγγελματική αυτονομία την διαστρωμάτωση του ακαδημαϊκού προσωπικού και μια περισσότερο τμηματοποιημένη δομή.

Έχουμε λοιπόν δομικά υβρίδια, τα οποία κάποιες φορές αποτελούν έναν συνδυασμό από χαρακτηριστικά δυο ή περισσότερων μορφών, είτε διαφορετικών οργανωσιακών μορφών σε διαφορετικά τμήματα της ίδιας οργάνωσης (Μαρούδας & Κυριακίδου, 2009).

Επίσης δίνεται έμφαση στον «συνδεδετικό κρίκο» που σύμφωνα με τον Likert συνδέει διοικητικά δυο βαθμίδες στελεχών ή δυο διαφορετικά τμήματα, ή γραφεία. Για παράδειγμα, κάθε διοικητική θέση αποτελεί τον «συνδεδετικό κρίκο» μεταξύ δυο βαθμίδων στελεχών, μίας ανώτερης και μίας κατώτερης. Μέσα από την κάθε διοικητική θέση σύμφωνα με αυτόν τον σχεδιασμό υπάρχει αποτελεσματική ροή πληροφοριών, επικοινωνία και συντονισμός μεταξύ των διάφορων ιεραρχικών επιπέδων και τμημάτων οργάνωσης δίνοντας μεγάλη έμφαση στον ανθρώπινο παράγοντα (Μπουραντάς, 2015).

Εκτός αυτών, η εφαρμογή της συστημικής σκέψης αντιμετωπίζει τον οργανισμό ή την επιχείρηση ως ανοιχτό σύστημα που αλληλεπιδρά μεταξύ του ίδιου του οργανισμού, των υποσυστημάτων που το συναποτελούν καθώς και του άμεσου και έμμεσου περιβάλλοντός που το περιβάλλει (Τοδούλου, 2010).

Η ίδια η δομή της κοινωνίας σήμερα και η προσπάθεια εξυπηρέτησης των αναγκών της, εξέλιξε την οργάνωση των οργανισμών και των επιχειρήσεων και κατ' επέκταση των εκπαιδευτικών οργανισμών από την μηχανιστική στην οργανική μορφή λαμβάνοντας υπόψη τη συγκεκριμένη κάθε φορά περίπτωση οργανισμού και με κριτήριο την συνολική αποτελεσματικότητα του συγκεκριμένου φορέα (Κατσαρός, 2008). Παρατηρούμε λοιπόν ότι τα εκπαιδευτικά ιδρύματα που έχουν την ιδιομορφία του διφυή χαρακτήρα, είναι διοικητικός θεσμός γραφειοκρατικού χαρακτήρα (Κουτούζης, 1999) και θεσμός με αλληλεπίδραση και κίνηση μέσα από κοινωνικές-οικονομικές επιδράσεις. Καλούνται όπως και άλλοι οργανισμοί να υιοθετήσουν τις νέες πρακτικές διοίκησης, στο μέτρο του δυνατού με την βοήθεια σειράς μεταρρυθμίσεων και νομοθετικών παρεμβάσεων, με κύρια χαρακτηριστικά την οργάνωση ανθρώπων, μέσων και λειτουργιών και την επιβολή τυπικών δομών συντονισμού που στηρίζονται στη δράση και την αλληλεπίδραση των ατόμων (Κατσαρός, 2008). Με στόχο τον μετασχηματισμό της οργανωσιακής μορφής, ώστε ως εκπαιδευτικός οργανισμός να μπορέσει να ανταποκριθεί στις σύγχρονες απαιτήσεις,

ρόλους, στόχους, σκοπούς και αποτελέσματα (Μαρούδας & Κυριακίδου, 2009, Ανδρέου, 1998, Μακρυδημήτρης, 2003).

Η οργανωτική δομή του Τ.Ε.Ι. Αθήνας, με βάση τα παραπάνω μπορεί να χαρακτηριστεί ως μηχανιστική γραφειοκρατία (Μιχαλόπουλος, 2003), με στοιχεία (matrix structure), δομή μήτρας, (Robbins & Judge, 2011), όπως θα αναλύσουμε αμέσως παρακάτω. Δηλαδή υπάρχει συνδυασμός δύο μορφών τμηματοποίησης, η σχετική με τη λειτουργία και η σχετική με την παροχή εκπαίδευσης (προϊόν). Με αυτήν την οργανωτική δομή υπάρχει το πλεονέκτημα της διευκόλυνσης και του συντονισμού ανάμεσα στις ειδικότητες ώστε να επιτευχθεί εμπρόθεσμα η ολοκλήρωση και η κατάκτηση των στόχων του ιδρύματος. Παρέχει επίσης σαφή ευθύνη για όλες τις σχετικές με την παροχή εκπαίδευσης εργασίες ενώ ταυτόχρονα καταρρίπτει την έννοια της ενότητας της διοίκησης, γιατί, οι εργαζόμενοι πρέπει να αναφέρουν σε περισσότερους από έναν προϊσταμένους ανάλογα με το πως κατανέμεται η εργασία τους και σε πόσες ομάδες. Υπάρχει έτσι η διευκόλυνση στο συντονισμό των σύνθετων και αλληλεξαρτώμενων δραστηριοτήτων του οργανισμού στις οποίες πρέπει να ανταπεξέλθει με μειωμένο προσωπικό (Παναγόπουλος, 2011). Παραδείγματός χάριν, ο εκπαιδευτικός τμήματος είναι υπεύθυνος και υπόλογος ως προς το έργο του, ως προς τους φοιτητές, τον Πρόεδρο του Τμήματος, τον Διευθυντή Τομέα, τον Πρόεδρο της κάθε επιτροπής στην οποία είναι μέλος κ.λ.π. Ένας διοικητικός υπάλληλος αντίστοιχα επιτελεί έργο που ελέγχεται και συντονίζεται από τον διοικητικό προϊστάμενο, τον πρόεδρο του τμήματος (εκπαιδευτικό προϊστάμενο), τον Διευθυντή Σχολής, το γραφείο προσωπικού και αρκετές φορές, συντονίζεται και ελέγχεται και από τους καθηγητές του εκάστοτε τμήματος, κ.λ.π.

Η άμεση και συχνή επικοινωνία μεταξύ των διαφορετικών τμημάτων και ειδικοτήτων μεταφέρουν τις πληροφορίες γρηγορότερα στα άτομα που τις χρειάζονται μειώνοντας την γραφειοκρατία και παρέχοντας έναν περισσότερο αποτελεσματικό τρόπο διασφάλισης της αποδοτικότητας και της αξιοποίησης των πόρων.

Στον αντίποδα των παραπάνω ο τρόπος αυτός διοίκησης έχει το μειονέκτημα της σύγχυσης και του στρες ή και των πιθανών συγκρούσεων που μπορεί να επιφέρει σε άτομα του οργανισμού. Η αναφορά σε περισσότερους από έναν προϊσταμένους, ο διπλός ή τριπλός ρόλος εργασίας που καλούνται να παίξουν οι εργαζόμενοι για να ανταπεξέλθουν στις απαιτήσεις του φορέα, η ασάφεια πολλές φορές στο σε ποιόν αναφέρονται, για παράδειγμα (στο Υπουργείο Παιδείας ή στην Στατιστική Υπηρεσία, ή

στο Υπουργείο Οικονομικών, στην Κοινωνία, ή σε όλα αυτά μαζί), δημιουργούν άγχος και συγκρούσεις (Robbbins & Judge, 2011).

Η κατανομή των καθηκόντων των μελών ΔΕΠ που ασκούν διοίκηση, γίνεται μεταξύ του διδακτικού και ερευνητικού έργου και των συλλογικών διαδικασιών λήψης αποφάσεων.

Ενώ υπάρχουν και θέσεις διοίκησης που καλύπτονται από το διοικητικό προσωπικό. Όπως αυτή των γενικών Γραμματέων ή των Διευθύνσεων Οικονομικών. Στην οργάνωση συνυπάρχει η γραφειοκρατία (τυπικότητα, ειδίκευση) με την αυτονομία των επαγγελματικών επιστημόνων με βασική επιδίωξη την αποτελεσματικότητα της οργάνωσης (Μπουραντάς 2015).

Το Τ.Ε.Ι. Αθήνας λοιπόν διαρθρώνεται σε δύο αλληλένδετους άξονες. Ο πρώτος άξονας περιλαμβάνει τις εκπαιδευτικές μονάδες που απαρτίζονται από: Πέντε Σχολές, είκοσι επτά Τμήματα και εννέα κατευθύνσεις, δεκαπέντε αυτοδύναμα Προγράμματα Μεταπτυχιακών Σπουδών και δέκα Προγράμματα Μεταπτυχιακών Σπουδών σε συνδιοργάνωση. Ο δεύτερος άξονας περιλαμβάνει τις Διοικητικές Υπηρεσίες και τα αυτοτελή τμήματα.

Σε κάθε άξονα υπάρχουν επίπεδα ιεραρχίας και διοικητικές μονάδες, με μονομελή και συλλογικά όργανα διοίκησης. Η κάθε διοικητική μονάδα έχει προϊστάμενο, υφιστάμενους και περιγραφή του έργου της.

Η διοίκηση ασκείται μέσα από τα συλλογικά όργανα, της συνέλευσης Τ.Ε.Ι., του συμβουλίου Τ.Ε.Ι., συνέλευση ειδικής σύνθεσης και τα ατομικά όργανα, τον πρόεδρο, τους αναπληρωτές προέδρους και τον γενικό γραμματέα.

Το οργανόγραμμα του Τ.Ε.Ι. συνεχίζεται με τις διευθύνσεις και τα τμήματα τους που απαρτίζονται από διοικητικούς υπαλλήλους, διευθυντές, προϊσταμένους και υφισταμένους.

Οι σχολές και τα τμήματα στο αλληλεξαρτώμενο άξονα των εκπαιδευτικών μονάδων διαρθρώνονται ως εξής: Η αρχή διοίκησης των τμημάτων είναι ο πρόεδρος του τμήματος, ο οποίος είναι αιρετός εκπαιδευτικός με διετή θητεία και δυνατότητα ανανέωσης και τα όργανα του τμήματος όπως οι τομείς μαθημάτων, με εκλεγμένο τομεάρχη και αναπληρωτή τομεάρχη, το συμβούλιο και η συνέλευση τμήματος, συνέλευση ειδικής σύνθεσης τμήματος, αποτελούμενα από το μόνιμο εκπαιδευτικό προσωπικό του τμήματος και εκπροσώπους Ε.ΤΕ.Π, Ε.ΔΙ.Π όπου υπάρχουν και εκπροσώπους φοιτητών.

Η διεκπεραίωση όλων των διοικητικών θεμάτων του τμήματος γίνεται μέσα από τις γραμματείες τμημάτων, και προβλέπεται να είναι στελεχωμένες με διοικητικό προσωπικό σε θέσεις προϊσταμένου και υπαλλήλων γραμματειών. Τα τμήματα αναφέρονται στις διευθύνσεις των σχολών που αποτελούνται από των διευθύντρια/ντη της σχολής ή κοσμήτορα, (εκλεγμένο μέλος μέσα από το εκπαιδευτικό προσωπικό της Σχολής) και τον διοικητικό προϊστάμενο και υπαλλήλους της γραμματείας της σχολής.

Τα όργανα διοίκησης της σχολής αποτελούνται από το συμβούλιο σχολής και τον διευθυντή σχολής. Το συμβούλιο σχολής αποτελείται από μέλη ΔΕΠ, αιρετούς εκπροσώπους μελών Ε.ΤΕ.Π και Ε.ΔΙ.Π καθώς και εκπροσώπους φοιτητών.

Οι διοικητικές υπηρεσίες και τα αυτοτελή γραφεία είναι επανδρωμένα με διοικητικούς διευθυντές, προϊσταμένους και υπαλλήλους. Όλων οι εργασία και οι αρμοδιότητες περιγράφεται γενικά στον ιδρυτικό νόμο πλαίσιο του Ιδρύματος.

Το προσωπικό του Τ.Ε.Ι. Αθήνας αποτελείται από το μόνιμο εκπαιδευτικό προσωπικό στις βαθμίδες (καθηγητή εφαρμογών, επίκουρου καθηγητή, αναπληρωτή καθηγητή, καθηγητή). Το ειδικό διδακτικό προσωπικό (Ε.ΔΙ.Π), τους επιστημονικούς και εργαστηριακούς συνεργάτες των τμημάτων και το διοικητικό προσωπικό. (Βουλγαράκης, 2012)

3.2. Δομή – λειτουργία του Τ.Ε.Ι. Αθήνας

Με την αριθμό 571/20/1/2014 απόφαση του Προέδρου του Τ.Ε.Ι. Αθήνας έχει συγκροτηθεί επιτροπή σύνταξης του Οργανισμού του Ιδρύματος και με την 166/8-1-2014 απόφαση του Προέδρου του Τ.Ε.Ι. Αθήνας έχει συγκροτηθεί επιτροπή σύνταξης του εσωτερικού κανονισμού λειτουργίας του Ιδρύματος.

Ο οργανισμός και ο εσωτερικός κανονισμός λειτουργίας του Ιδρύματος θα τεθούν σε λειτουργία με Προεδρικό Διάταγμα που εκδίδεται με πρόταση των Υπουργών Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, Οικονομικών και Παιδείας, Έρευνας και Θρησκευμάτων και με την δημοσίευση στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως.

Μέσα στον Οργανισμό θα καθορίζονται τα θέματα της οργανωτικής δομής και λειτουργίας του Ιδρύματος και στον εσωτερικό κανονισμό θέματα της εσωτερικής λειτουργίας του ιδρύματος όπως για παράδειγμα, τους οδηγούς προγραμμάτων προπτυχιακών και μεταπτυχιακών σπουδών, τα ειδικότερα θέματα λειτουργίας όλων των υπηρεσιών του Ιδρύματος, τους κανόνες τελετουργικού ή εθιμοτυπικού χαρακτήρα

και δημοσίων σχέσεων και κανόνες λειτουργίας της βιβλιοθήκης, των εργαστηρίων κλπ.

Μέχρι την δημοσίευση των παραπάνω το Τ.Ε.Ι. Αθήνας λειτουργεί ακολουθώντας τις ισχύουσες διατάξεις και του ιδρυτικού του Νόμο καθώς και τις ισχύουσες κρατικές νομοθετικές διατάξεις για την εύρυθμη λειτουργία των Ανώτατων Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων.

3.3. Ο ρόλος και σημασία του διοικητικού προσωπικού στο Τ.Ε.Ι. Αθήνας

Ο ρόλος είναι ένα σύνολο από οργανωμένες ενέργειες, πράξεις και στάσεις του ατόμου και που αυτές αντιστοιχούν σε μια καθορισμένη θέση που το άτομο έχει στο δεδομένο εργασιακό περιβάλλον και κατ' επέκταση στο ευρύτερο κοινωνικό σύνολο. Η θέση είναι ένα σύνολο δικαιωμάτων και υποχρεώσεων. Το άτομο που υλοποιεί αυτά τα δικαιώματα και τα καθήκοντα εκτελεί ένα ρόλο. Ωστόσο η άσκηση ενός επαγγελματικού ρόλου είναι δυνατόν να συνοδεύει ορισμένες δυσκολίες όπως το να μην είναι ξεκάθαρα τα καθήκοντα ή οι αρμοδιότητες του εργαζομένου ή όταν υπάρχουν διαφορετικές απαιτήσεις και προσδοκίες από ή για τον εργαζόμενο που έρχονται σε σύγκρουση (Αντωνίου, 2006, Καντάς, 1995). Αναλυτικότερα, είναι γεγονός ότι πολλές φορές όταν ένα άτομο προσλαμβάνεται σε μία θέση εργασίας του γίνεται μερική πληροφόρηση σχετικά με το ρόλο του και τα καθήκοντά του. Αποτέλεσμα της μη επαρκούς πληροφόρησης είναι το άτομο είτε να μην υλοποιεί κάποιες δράσεις διότι δεν γνωρίζει ότι εμπίπτουν στο φάσμα των δικών του αρμοδιοτήτων, είτε στην προθυμία και προσπάθειά του να προσφέρει τις υπηρεσίες του, να κατηγορηθεί ότι ξεπέρασε τα επαγγελματικά του όρια. Ασάφεια ρόλου μπορεί να υπάρξει κι όταν ο ίδιος ο εργαζόμενος δεν αντιληφθεί ή δεν κατανοήσει τους στόχους της οργάνωσης και τις συγκεκριμένες απαιτήσεις των ανώτερων (Leka et al., 2003, Ross & Altmaier 1994).

Το διοικητικό προσωπικό (Δ.Π.) του Τ.Ε.Ι. αποτελείται από τους διοικητικούς, τεχνικούς και βοηθητικούς υπαλλήλους που υπηρετούν στις διοικητικές, οικονομικές και τεχνικές υπηρεσίες του Ιδρύματος. Προϊστάμενος των Υπηρεσιών Διοικητικής Μέριμνας (Υ.Δ.Μ.) είναι ο Γενικός Γραμματέας, ο οποίος είναι ο ανώτερος διοικητικός υπάλληλος του Τ.Ε.Ι. Ο Γενικός Γραμματέας διευθύνει τις διοικητικές, οικονομικές και τεχνικές υπηρεσίες του Ιδρύματος και εποπτεύει τις γραμματείες των Σχολών σε θέματα διοικητικής και γραμματειακής λειτουργίας και οργάνωσης.

Οι άνθρωποι στην οργάνωση αλληλεπιδρούν – αναπτύσσουν σχέσεις μεταξύ τους παίζοντας ρόλους που οδηγούν στην πραγματοποίηση των βασικών λειτουργιών και σκοπών του Οργανισμού. Ο ρόλος είναι η θέση που καταλαμβάνει ένα άτομο σε ένα οργανισμό με συγκεκριμένη συμπεριφορά που απορρέει από αυτή τη θέση και τη σχετιζόμενη συγκεκριμένη εργασία (Πουλόπουλος & Τσιμπουκλή 2016).

Οι διοικητικοί υπάλληλοι του ΤΕΙ Αθήνας είναι δημόσιοι υπάλληλοι, (λειτουργοί) και υπάγονται στο δημοσιούπαλληλικό κώδικα. Καλούνται λοιπόν, να υπηρετήσουν το κοινό σύνολο και την βούληση του Ιδρύματος όπως αυτή εκφράζεται από τα αρμόδια όργανα και τις διαδικασίες, με αποτελεσματικότητα και αμεροληψία στο πλαίσιο των νόμων και των αρχών χρηστής διοίκησης. Δεσμεύονται επίσης από κανόνες επαγγελματικής ηθικής και δεοντολογία και εκτελούν τα καθήκοντά τους με βάση τις προσωπικές τους αξίες και ικανότητες, με τρόπο σταθερό και έμμισθο στην διάρκεια της επαγγελματικής τους σταδιοδρομίας. (Τάχος, 1996, Μακρυδημήτρης, 2008, Υπαλληλικός Κώδικας άρθρο 1, παρ. 2, Βουλγαράκης, 2012)).

Διακρίνονται σε μόνιμους δημοσίους υπαλλήλους, σε υπαλλήλους με σχέση εργασίας Ιδιωτικού Δικαίου Αορίστου Χρόνου και σε υπαλλήλους με σύμβαση ανάθεσης έργου Ιδιωτικού Δικαίου. (άρθρο 103, παρ. 4 & 5)

Οι διοικητικοί υπάλληλοι του Τ.Ε.Ι. Αθήνας υποστηρίζουν διοικητικά τις δραστηριότητες του Ιδρύματος, διεκπεραιώνοντας αποτελεσματικά τις γραφειοκρατικές λειτουργίες που είναι απαραίτητες για την επιτυχή ολοκλήρωση των εργασιών και στόχων του οργανισμού του ιδρύματος, ως μέρος της ολότητάς του.

Αποτελούν μέρος του ενός από τα τέσσερα βασικά αλληλοεπιδρώντα μέρη του οργανισμού, (άνθρωποι, μηχανήματα, εγκαταστάσεις και πληροφορίες), και έχουν μέρος της ευθύνης για την εύρυθμη λειτουργία και απόδοση του οργανισμού (Μπουραντάς 2015). Η εξασφάλιση της μέγιστης απόδοσης και της αποτελεσματικότητας του Ιδρύματος, πετυχαίνεται μέσω της αρμονικής και συντονισμένης συνεργασίας των μερών και συντελεστών του οργανισμού και κυρίως με την μεταξύ τους επικοινωνία, ώστε η πληροφορία να διαχέεται εγκαίρως και σωστά μέσα στο Ίδρυμα.

Το προσωπικό του Ιδρύματος, εκπαιδευτικό και διοικητικό έχει τον κυρίαρχο ρόλο στην όλη προσπάθεια ανάπτυξης, λειτουργίας και επίτευξης στόχων και σκοπών του Οργανισμού. Είναι ο συνδετικός κρίκος των σχέσεων του περιβάλλοντος και τις εργασίας καθ' αυτής. Το δε διοικητικό προσωπικό είναι ο αφανής ιστός που

συγκρατεί, υποστηρίζει και επικοινωνεί όλες τις διαδικασίες του εκπαιδευτικού Ιδρύματος παρέχοντας την κατάλληλη στήριξη ώστε τα διεξάγεται ομαλά και να παρέχετε στους φοιτητές και στην ευρύτερη κοινωνία, το εκπαιδευτικό και ερευνητικό έργο των εκπαιδευτικών (Μπουραντάς 2015).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο

Μεθοδολογία της έρευνας

Στο δεύτερο μέρος της παρούσας διπλωματικής εργασίας και αφού προηγήθηκε η βιβλιογραφική ανασκόπηση του θέματος θα εξεταστεί πρακτικά με την βοήθεια έρευνας και ερευνητικών ερωτήσεων κατά πόσο η Επικοινωνία ως οργανωσιακό χαρακτηριστικό του εκπαιδευτικού οργανισμού ΤΕΙ Αθήνας, επιφέρει άγχος στους διοικητικούς υπαλλήλους του. Θα αποτυπωθούν τα αποτελέσματα και θα συζητηθούν.

4.1. Σκοπός

Το Τεχνολογικού Εκπαιδευτικού Ιδρύματος Αθήνας έχει ως στόχο να γίνεται όλο και καλύτερο, να αναπτύσσεται να αναλαμβάνει δράσεις, ερευνητικό έργο και να αναβαθμίζει συνεχώς την παρεχόμενη εκπαίδευση προς τους αυριανούς επιστήμονες και επαγγελματίες. Προσπαθεί να έχει πρωτεύοντα ρόλο στην Ελληνική εκπαιδευτική κοινότητα αλλά και σε αυτή του εξωτερικού. Παράλληλα με όλο το έργο του, το Τ.Ε.Ι. Αθήνας έχει ως στόχο και την προώθηση ενός περιβάλλοντος που ελκύει και διατηρεί, άριστα καταρτισμένο και δυναμικό διοικητικό προσωπικό ικανό να αναλάβει πρωτοβουλίες με επιστημονική και ηθική δεοντολογία ώστε να είναι αρωγός στο εκπαιδευτικό και ερευνητικό έργο των εκπαιδευτικών και την εξέλιξη και σταδιοδρομία των φοιτητών (Αθανασούλα-Ρέππα, 2008). Ο καθορισμός των στόχων ενός οργανισμού καθώς και των σχεδιαζόμενων δράσεων για την επίτευξή τους, ο σχεδιασμός και η οργάνωση, οι εφαρμοζόμενες μέθοδοι επικοινωνίας και ενημέρωσης των εργαζομένων καθώς και οι εφαρμοζόμενες τεχνικές αξιολόγησης και ελέγχου κινδυνεύουν να αποτύχουν, εάν εφαρμοστούν χωρίς την υποστήριξη των εργαζομένων, μέσα από σαφείς οδηγίες και καθοδήγηση (Αθανασούλα-Ρέππα, 2008, Χυτήρης, 2001).

Η επικοινωνία και το εργασιακό άγχος των διοικητικών εργαζομένων συνδέεται με πολλές εργασιακές συμπεριφορές που με την σειρά τους επηρεάζουν θετικά ή αρνητικά την αποτελεσματικότητα των εργαζομένων (Χυτήρης, 2001).

Πιστεύοντας στην σημαντικότητα της επικοινωνίας ως έναν από τους πρωτεύοντες οργανωσιακούς παράγοντες για την εύρυθμη και ομαλή λειτουργία ενός Εκπαιδευτικού Οργανισμού σκοπός της παρούσας έρευνας είναι:

1. Να διερευνηθεί η Επικοινωνία μέσα στον Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Τ.Ε.Ι. Αθήνας.
2. Να διερευνηθεί το εργασιακό άγχος των διοικητικών υπαλλήλων.
3. Να διερευνηθεί εάν η επικοινωνία μέσα στο Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα επηρεάζει το άγχος των διοικητικών υπαλλήλων.

4.2. Ερωτήματα

Μετά και από την βιβλιογραφική ανασκόπηση του πρώτου μέρους, στην οποία αναλύθηκαν τα στοιχεία της εσωτερικής επικοινωνίας μέσα σε έναν Οργανισμό και το άγχος το οποίο μπορεί να προκύπτει για τους εργαζόμενους μέσα από τον οργανωσιακό παράγοντα της επικοινωνίας θα διερευνηθούν οι παράγοντες επικοινωνίας και άγχους μέσα από ερωτήματα σχετικά με:

1. Την οριζόντια επικοινωνία στο Τ.Ε.Ι. Αθήνας.
2. Την τυπική από πάνω προς τα κάτω επικοινωνία μέσα στο Τ.Ε.Ι. Αθήνας.
3. Την σημαντικότητα της επικοινωνίας μέσα στο Τ.Ε.Ι. Αθήνας.
4. Το Επίπεδο εργασιακού άγχους των διοικητικών υπαλλήλων του Τ.Ε.Ι. Αθήνας.
5. Το επίπεδο εργασιακού άγχους των υπαλλήλων των Κεντρικών Υπηρεσιών και των Σχολών & Τμημάτων του Τ.Ε.Ι. Αθήνας.
6. Το άγχος σε σχέση με την θέση του διοικητικού υπαλλήλου στο Τ.Ε.Ι. Αθήνας, εάν είναι προϊστάμενος ή απλός υπάλληλος.
7. Την Συναισθηματική Νοημοσύνη των εργαζομένων στο Τ.Ε.Ι. Αθήνας.
8. Το εργασιακό άγχος ως απόρροια οργανωσιακής επικοινωνίας στο Τ.Ε.Ι. Αθήνας.

στο Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Αθήνας με την βοήθεια ενός δομημένου ερωτηματολόγιου.

4.3. Δείγμα

Το δείγμα της έρευνας συμπεριλαμβάνει τους διοικητικούς υπαλλήλους του Τεχνολογικού Εκπαιδευτικού Ίδρυματος της Αθήνας. Ο αριθμός των υπαλλήλων που απάντησαν στα ερωτηματολόγια ήταν (124) εκατόν εικοσιτέσσερις επί του συνόλου (180). Τα ερωτηματολόγια χορηγήθηκαν το χρονικό διάστημα από 18 Ιανουαρίου 2017 έως και 18 Φεβρουαρίου 2017.

4.4. Ερευνητικά Εργαλεία

Για την διερεύνηση των παραπάνω ερωτημάτων στην παρούσα διπλωματική χρησιμοποιήθηκε διαμορφωμένο ερωτηματολόγιο με την βοήθεια του επιβλέποντα καθηγητή και με την συμβολή της διεθνούς βιβλιογραφίας.

Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από (32) τριάντα δύο ερωτήσεις χωρισμένες σε (4) τέσσερις κατηγορίες. Εκτός από την πρώτη κατηγορία που αφορά τα δημογραφικά χαρακτηριστικά οι άλλες τρεις κατηγορίες ερωτήσεων είναι κλειστού τύπου διαβάθμισης στην πεντάβαθμη κλίμακα Likert, με βαθμό διαβάθμισης από το 1 έως το 5.

Η δεύτερη κατηγορία των ερωτήσεων που αποτελείται από (16) δεκαέξι ερωτήσεις έχει ως στόχο την διερεύνηση της Επικοινωνίας, την οριζόντια μεταξύ συναδέλφων και σε επίπεδο τμήματος, σε τυπική, από πάνω προς τα κάτω επικοινωνία και σε ερωτήσεις που διερευνούν εάν το δείγμα πιστεύει στην σημαντικότητα της επικοινωνίας ως οργανωσιακού χαρακτηριστικού χρήσιμου για την αποτελεσματικότητα της εργασίας του. Οι δεκαέξι ερωτήσεις που αφορούν την Επικοινωνία μέσα στο ΤΕΙ Αθήνας έχουν διαμορφωθεί μέσα από προτάσεις που είχαν χρησιμοποιήσει οι Penley και Hawkins (1985) και οι Kerr και Jermier (1978) για την διερεύνηση της επικοινωνίας μέσα σε έναν Οργανισμό, στο (Πόζιος, 2006).

Η τρίτη κατηγορία των ερωτήσεων αποτελείται από (10) δέκα ερωτήσεις και έχει ως στόχο την διερεύνηση του αντιλαμβανόμενου εργασιακού άγχους. Εδώ χρησιμοποιήθηκε ελαφρώς τροποποιημένη πάνω στο εργασιακό άγχος, η κλίμακα άγχους (Perceived Stress Scale) του Cohen και των συνεργατών του (Cohen et.,al,1983). Οι αρχικές πρωτότυπες ερωτήσεις του ερωτηματολογίου είχαν διαμορφωθεί κατά τέτοιον τρόπο ώστε να μετράνε το κατά πόσο απρόβλεπτη ανεξέλεγκτη και φορτισμένη βρίσκουν οι ερωτώμενοι την ζωή τους γενικά. Στην παρούσα έρευνα προσαρμόσαμε - τροποποιήσαμε τις ερωτήσεις ώστε να εστιάζουν στην διερεύνηση του άγχους από την άποψη της εργασιακής συνθήκης, (στο πως αντιλαμβάνονται οι ερωτώμενοι, μόνο τα γεγονότα και τις δραστηριότητες της εργασιακής τους ζωής). Έτσι οι (10) ερωτήσεις χρησιμοποιήθηκαν στην παρούσα έρευνα με στόχο την αξιολόγηση του βαθμού στον οποίο οι ερωτώμενοι βρίσκουν την εργασιακή ζωή τους απρόβλεπτη και φορτισμένη αρνητικά κατά το τελευταίο χρονικό διάστημα. Η συγκεκριμένη κλίμακα έχει χρησιμοποιηθεί σε πολλές έρευνες που

εξετάζουν τον εργασιακό άγχος (Noblet, et al, 2001, Carmody & Baer, 2008, Μπελιάς, 2013, Αγαγιώτου, 2011). Όλες οι ερωτήσεις στο ερωτηματολόγιο είναι θετικά διατυπωμένες και οι ερωτήσεις από την 17^η έως την 26^η αφορούν την μέτρηση του άγχους καθ' εαυτού, από την 20^η έως την 25^η μετρούν τον έλεγχο του άγχους των εργαζομένων. Όσο μεγαλύτερο το «σκορ», τόσο μεγαλύτερο το εργασιακό άγχος αλλά και ταυτόχρονα μεγάλος και ο έλεγχος που μπορεί να ασκήσει ο εργαζόμενος πάνω σε αυτό. Η έρευνα δεν περιλαμβάνει την διερεύνηση του άγχους με ψυχοπαθολογική προοπτική, επίσης δεν λήφθηκαν υπόψη στοιχεία προσωπικότητας και άλλοι ενδογενείς ψυχολογική παράγοντες (Μπελιάς, 2013).

Στο τέταρτο και τελευταίο μέρος του ερωτηματολογίου δόθηκαν προς συμπλήρωση έξι (6) ερωτήσεις από την 27^η έως 32^η ερώτηση, που διερευνούν την συναισθηματική νοημοσύνη των εργαζομένων και αφορούν την διαχείριση προσωπικών συναισθημάτων, την διαχείριση των συναισθημάτων των άλλων, την αισιοδοξία, καθώς και την χρήση των συναισθημάτων. Οι ερωτήσεις του τέταρτου μέρους έχουν ως σκοπό την διευκόλυνση του ελέγχου των ερωτήσεων των δυο προηγούμενων μερών καθώς και την συσχέτιση μεταξύ τους. Ερευνήθηκαν στο σύνολο για την διαχείριση των προσωπικών συναισθημάτων, την κατανόηση και διαχείριση των συναισθημάτων των άλλων, τον βαθμό αισιοδοξίας, τον βαθμό διαχείρισης των συναισθημάτων.

Ως εργαλείο επεξεργασίας των δεδομένων επιλέχθηκε το excel 2010 λόγω της ευκολίας, της αξιοπιστίας και της λειτουργικότητας που παρέχει το συγκεκριμένο πακέτο.

4.5. Περιορισμοί & αδυναμίες της έρευνας

Η συγκεκριμένη έρευνα αφορά αποκλειστικά και μόνο το Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Αθήνας και πραγματοποιήθηκε με την συμμετοχή των διοικητικών υπαλλήλων που εργάζονται στις Σχολές τα Τμήματα και την Κεντρική Διοίκηση του Ιδρύματος και δεν είναι δυνατόν να γενικευθούν τα ευρήματα και για άλλα εκπαιδευτικά Ιδρύματα Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης.

Η ανάλυση έγινε με την χρήση του πακέτου excel 2010.

Εξετάστηκε μόνο το οργανωσιακό χαρακτηριστικό της επικοινωνίας, ως στοιχείο του Οργανισμού, και όχι η Επικοινωνία του Ιδρύματος με άλλους παράγοντες όπως οι φοιτητές, οι κοινωνία κ.α., που πιθανόν να επιφέρει εργασιακό άγχος στους διοικητικούς υπαλλήλους του Ιδρύματος. Επίσης η διερεύνηση του άγχους όπως προαναφέρθηκε δεν μελετήθηκε με ψυχοπαθολογική προοπτική και δεν λήφθηκαν υπόψη στοιχεία προσωπικότητας και άλλοι ενδογενείς ψυχολογικοί παράγοντες. Εξετάστηκε μόνο από την πλευρά της επίδρασης των συνθηκών εργασίας στον εργαζόμενο.

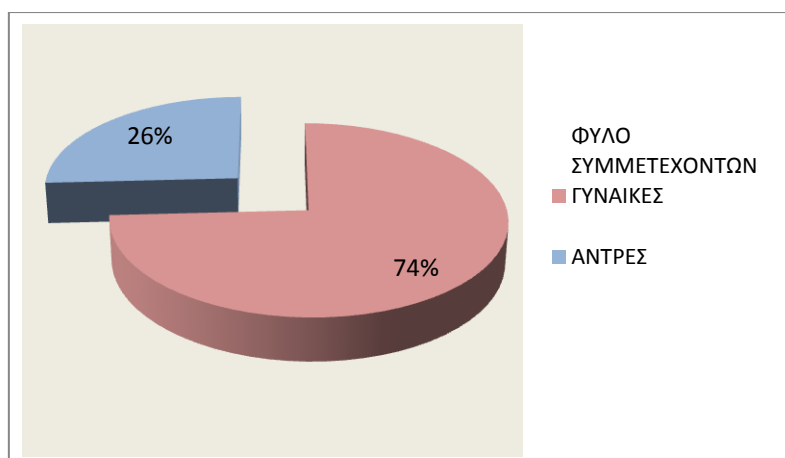
Για να διασφαλισθεί όσο τον δυνατόν περισσότερο το απόρρητο, στα ερωτηματολόγια δεν ερευνάται σε ποιά συγκεκριμένη σχολή ή τμήμα εργάζονται οι ερωτηθέντες ώστε να διασφαλισθεί όσο το δυνατόν περισσότερο το απόρρητο των ερωτήσεων. Για τον ίδιο λόγο η ερώτηση που αφορούσε την ηλικία δεν ζητάει ακριβώς τα χρόνια αλλά είναι ομαδοποιημένη.

4.6. Αποτελέσματα της έρευνας

4.6.1 Δημογραφικά στοιχεία υπαλλήλων

Τα στοιχεία που δήλωσε το δείγμα στις ερωτήσεις των δημογραφικών δεδομένων αποτυπώνονται στους τρεις ακόλουθους πίνακες (1) & (2) & (2.1) και αφορούν την κατανομή του δείγματος σε γυναίκες άντρες, ηλικία, επίπεδο σπουδών και θέση εργασίας μέσα στο ίδρυμα.

ΠΙΝΑΚΑΣ 1 Φύλο συμμετεχόντων



ΠΙΝΑΚΑΣ 2 Τα δημογραφικά στοιχεία της έρευνας σε αριθμούς

		N = 124	%
Ηλικία	Άντρες	32	26,00%
	Έως 35	4	12,5%
	36-45	10	31,25%
	46-55	16	50%
	55 άνω	2	6,25%
Γυναίκες	92	74,00%	
	Έως 35	11	11,95%
	36-45	31	33,69%
	46-55	38	41,3%
	55 - άνω	12	13%
Οικογενειακή κατάσταση	Άγαμος/η	33	26,61%
	Έγγαμος/η	68	54,83%
	Σε συμβίωση	11	8,87%
	Χωρισμένος /η	8	6,45%
	Χήρος/η	4	3,22%
Επίπεδο Σπουδών	Δημοτικό	5	4,03%
	Γυμνάσιο/Λύκειο	37	29,83%
	Ανώτατη Πανεπιστημιακή Εκπαίδευση	51	41,12%
	Μεταπτυχιακό	30	24,19%
	Διδακτορικό	1	0,8%
Θέση στην υπηρεσία	Κεντρικές Υπηρεσίες	39	31,45%
	Σχολές/Τμήματα	85	68,54%
Βαθμός στην υπηρεσία	Προϊστάμενος/η	36	29,03%
	Υπάλληλος	88	70,96%

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.1 Κατανομή υπαλλήλων σε Κεντρικές Υπηρεσίες & Σχολές/Τμήματα

	ΗΛΙΚΙΑ	ΣΧΟΛΕΣ/ΤΜΗΜΑΤΑ Αριθμός Γυναίκων 59		ΚΕΝΤΡΙΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ Αριθμός Γυναίκων 33	
		ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΙ	ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ	ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΙ	ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ
ΓΥΝΑΙΚΕΣ - 92					
ΕΠΙΠΕΔΟ ΣΠΟΥΔΩΝ		21	38	7	26
ΓΥΜΝΑΣΙΟ/ΛΥΚΕΙΟ	ΕΩΣ - 35		2		
	36-45	1	5		
	46-55	3	4		8
	56- ΑΝΩ		2		1
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ/ΤΕΙ	ΕΩΣ - 35		4		
	36-45		10	1	3
	46-55	9	2	2	3
	56- ΑΝΩ	3	2	1	
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ	ΕΩΣ - 35				5
	36-45	3	2	1	5
	46-55	1	4		1
	56- ΑΝΩ	1	1	1	
ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ	ΕΩΣ - 35				
	36-45			1	
	46-55				

	56- ΑΝΩ	ΣΧΟΛΕΣ/ΤΜΗΜΑΤΑ Αριθμός Ανδρών 26		ΚΕΝΤΡΙΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ Αριθμός Ανδρών 6	
ΑΝΔΡΕΣ - 32	ΗΛΙΚΙΑ	ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΙ	ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ	ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΙ	ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ
ΕΠΙΠΕΔΟ ΣΠΟΥΔΩΝ		2	24	3	3
ΓΥΜΝΑΣΙΟ/ΛΥΚΕΙΟ	ΕΩΣ - 35				
	36-45		5		
	46-55	1	10		
	56- ΑΝΩ				
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ/ΤΕΙ	ΕΩΣ - 35		4		
	36-45				1
	46-55		1	3	1
	56- ΑΝΩ		2		
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ	ΕΩΣ - 35				
	36-45	1	2		1
	46-55				
	56- ΑΝΩ				
ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ	ΕΩΣ - 35				
	36-45				
	46-55				
	56- ΑΝΩ				

Στους πίνακες (2 & 2.1), αποτυπώνεται η κατανομή των εκατόν είκοσι τεσσάρων ερωτηθέντων υπαλλήλων σε ενενήντα δύο γυναίκες και τριάντα δύο άντρες. Εκ των οποίων οι ογδόντα πέντε εργάζονται στις Σχολές και Τμήματα και οι τριάντα εννέα στις Κεντρικές Υπηρεσίες. Από τους οδόντα πέντε υπαλλήλους των Σχολών & Τμημάτων του Ιδρύματος οι είκοσι έξι ερωτηθέντες είναι άντρες και οι πενήντα εννέα γυναίκες και αντίστοιχα από τους τριάντα εννέα εργαζόμενους στις Κεντρικές Υπηρεσίες οι έξι ερωτηθέντες είναι άντρες και οι τριάντα τρεις γυναίκες.

Στις ενενήντα δύο γυναίκες οι είκοσι έξι έχουν μεταπτυχιακό δίπλωμα και μία διδακτορικό δίπλωμα. Οι τριάντα από τις ενενήντα δύο εργάζονται σε θέση προϊσταμένης Τμήματος ή Διεύθυνσης. Οι οκτώ από τις τριάντα προϊστάμενές έχουν μεταπτυχιακό δίπλωμα και μία έχει διδακτορικό δίπλωμα.

Στο σύνολο των τριάντα δύο αντρών οι τέσσερις έχουν μεταπτυχιακό δίπλωμα και πέντε βρίσκονται σε θέση προϊσταμένου. Επίσης ο ένας στους πέντε προϊστάμενους έχει μεταπτυχιακό δίπλωμα.

4.6.2. Επικοινωνία

Η διερεύνηση της επικοινωνίας μέσα από τρεις ομάδες ερωτήσεων έδειξε τα εξής:

4.6.2.1. Οριζόντια Επικοινωνία

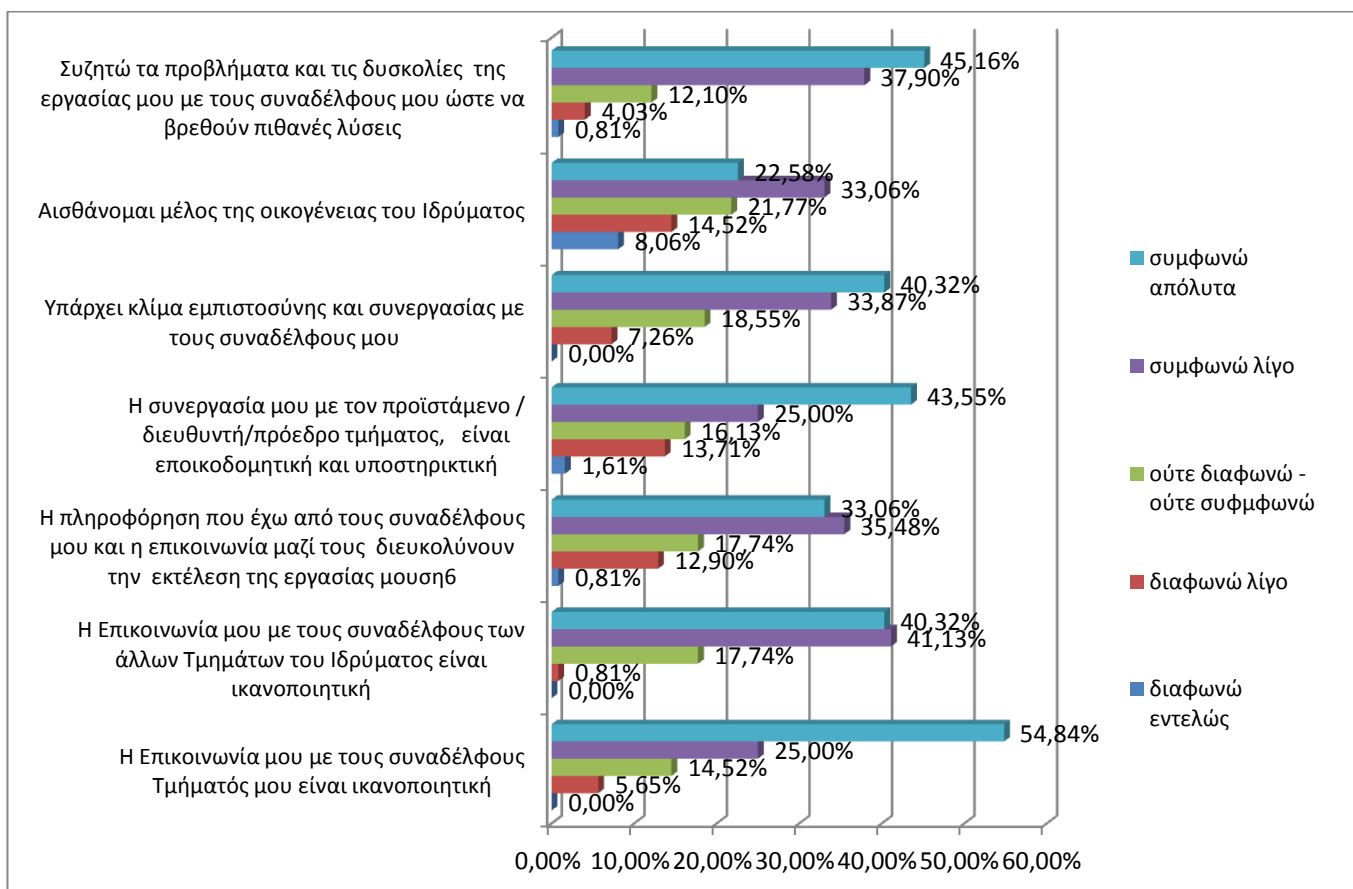
Οι ερωτήσεις από 1-2-6-9-10-11-12 του ερωτηματολογίου αφορούσαν την Οριζόντια Επικοινωνία μέσα στο Ίδρυμα, την επικοινωνία σε επίπεδο συναδέλφων μέσα στο Τμήμα αλλά και με τα άλλα Τμήματα, καθώς και με τους άμεσα προϊστάμενους των Τμημάτων.

Στον πίνακα 3 αποτυπώνονται αναλυτικά τα δεδομένα των απαντήσεων που έδωσε το σύνολο του δείγματος στις ερωτήσεις που αφορούν την οριζόντια επικοινωνία στο Ίδρυμα.

Εξετάζοντας αναλυτικά μια – μια τις ερωτήσεις της ομάδας παρατηρούμε ότι η επικοινωνία με τους συναδέλφους του Τμήματος είναι ικανοποιητική για το 54,84% του δείγματος. Η Επικοινωνία με τους συναδέλφους των άλλων Τμημάτων είναι επίσης ικανοποιητική σε ποσοστά 40,32% με βαθμό συμφωνίας 5 «συμφωνώ απόλυτα» και 41,13% με βαθμό συμφωνίας 4 «συμφωνώ λίγο». Στην ερώτηση εάν συζητά τα προβλήματα και τις δυσκολίες της εργασίας με του συναδέλφους το δείγμα απάντησε με ποσοστό 45,16% ότι συμφωνεί απόλυτα. Οι υπάλληλοι αισθάνονται ότι υπάρχει κλίμα εμπιστοσύνης και συνεργασίας στο Ίδρυμα σε ποσοστό 40,32%. Στην ερώτηση για το αν η πληροφόρηση από τους συναδέλφους και η επικοινωνία μαζί τους διευκολύνει την εκτέλεση της εργασίας οι ερωτηθέντες απάντησαν σε ποσοστό 13% ότι δεν τους διευκολύνει και ένα 17,80% κράτησε ουδέτερη στάση. Η συνεργασία με τον προϊστάμενο για το 15% του δείγματος φαίνεται να μην είναι εποικοδομητική και υποστηρικτική ενώ για το 43,55% είναι.

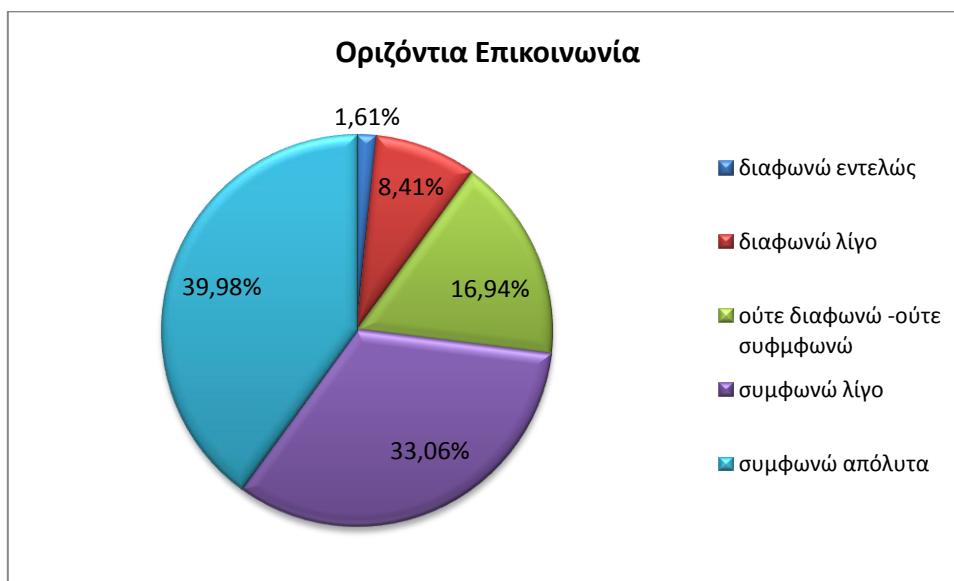
Μεγάλο ποσοστό 22% αναλογικά με τις απαντήσεις στις υπόλοιπες ερωτήσεις αυτής της ομάδας απάντησε ότι δεν αισθάνεται μέλος του Ιδρύματος.

ΠΙΝΑΚΑΣ 3. Απαντήσεις του δείγματος στις ερωτήσεις της οριζόντιας επικοινωνίας αναλυτικά

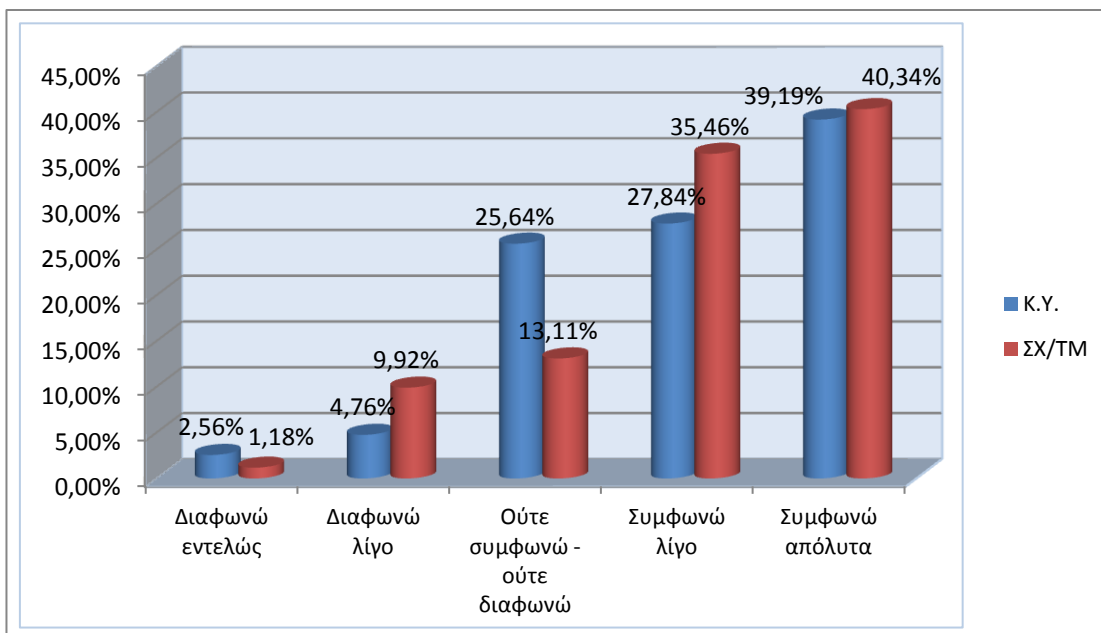


Στον πίνακα 4 αποτυπώνεται γραφικά η ποσοστιαία κατανομή των απαντήσεων του δείγματος για το σύνολο των ερωτήσεων στην οριζόντια επικοινωνία.

Το 73% του συνόλου των ερωτηθέντων συμφωνεί ότι η επικοινωνία, τόσο η μεταξύ των συναδέλφων μέσα στο Τμήμα αλλά και με τα άλλα Τμήματα είναι καλή. Το 10% περίπου των ερωτηθέντων πιστεύει ότι υπάρχει πρόβλημα επικοινωνίας μεταξύ των συναδέλφων και απάντησε στις ερωτήσεις με βαθμό συμφωνίας διαφωνώ λίγο και διαφωνώ εντελώς. Το 17% των ερωτηθέντων ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί και δείχνει μικρότερη συμφωνία ως προς την καλή επικοινωνία με τους συναδέλφους στον χώρο εργασίας.

ΠΙΝΑΚΑΣ 4. Συνολικό ποσοστιαίο γράφημα για την οριζόντια επικοινωνία.

Στον πίνακα 5 παρουσιάζονται συγκριτικά τα ποσοστά των απαντήσεων που έδωσαν τόσο οι ερωτηθέντες που εργάζονται στις Κεντρικές Υπηρεσίες όσο και οι υπάλληλοι των Σχολών και των Τμημάτων για τις ερωτήσεις που αφορούν την οριζόντια επικοινωνία.

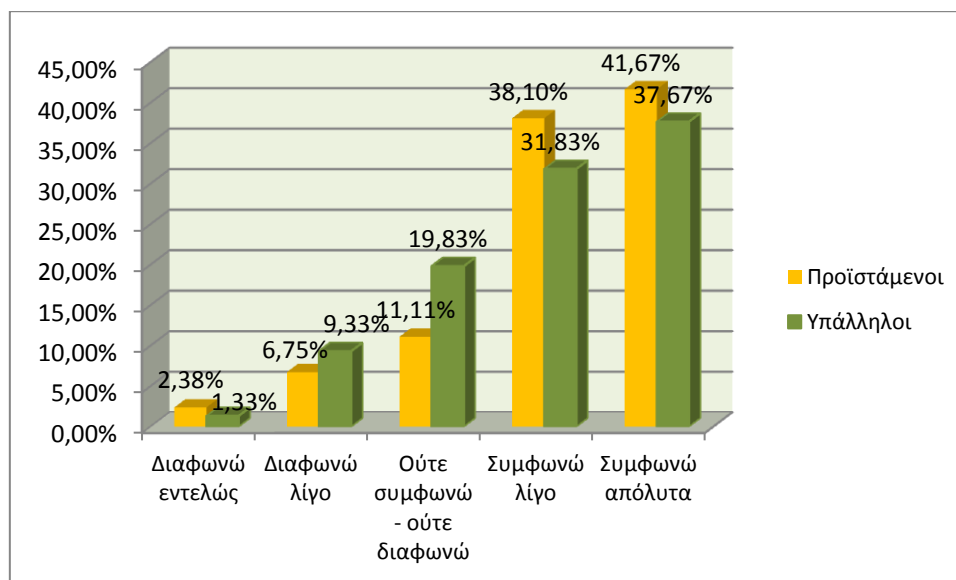
ΠΙΝΑΚΑΣ 5. Γράφημα απαντήσεων στην Οριζόντια Επικοινωνία σε Κεντρικές Υπηρεσίες και Σχολές/Τμήματα .

Με μικρή διαφορά ένα 11% των ερωτηθέντων εργαζόμενων στις Σχολές και Τμήματα και ένα 9% των υπαλλήλων στις Κεντρικές Υπηρεσίες δήλωσε μη ικανοποιημένο από την οριζόντια επικοινωνία μέσα στο Ίδρυμα.

Οι υπάλληλοι των Κεντρικών Υπηρεσιών σε ποσοστό 26% δήλωσαν ουδετερότητα ως προς τον βαθμό συμφωνίας τους στην ικανοποίηση από την οριζόντια επικοινωνία μέσα στο ίδρυμα. Αντίθετα οι υπάλληλοι των Σχολών & Τμημάτων σύμφωνα με τις απαντήσεις τους φαίνονται περισσότερο ικανοποιημένοι.

Στον Πίνακα 6 παρουσιάζονται συγκριτικά τα ποσοστά του πως απάντησαν στις ερωτήσεις της ομάδας της οριζόντιας επικοινωνίας οι προϊστάμενοι και οι εργαζόμενοι σε θέση υπαλλήλων.

ΠΙΝΑΚΑΣ 6. Γράφημα των ποσοστών στις απαντήσεις των Προϊσταμένων και των Υπαλλήλων στην Οριζόντια Επικοινωνία



Οι προϊστάμενοι δείχνουν περισσότερο ικανοποιημένοι από την οριζόντια επικοινωνία μέσα στο Ίδρυμα γιατί το 41,67% των προϊσταμένων απάντησε ότι συμφωνεί απόλυτα στο γεγονός ότι η οριζόντια επικοινωνία στο Ίδρυμα είναι καλή και με ένα 38,10% συμφωνεί απλώς. Το 10% των προϊσταμένων διαφωνεί στο ότι υπάρχει καλή οριζόντια επικοινωνία στο Ίδρυμα. Σε επίπεδο υπαλλήλων υπάρχει αρκετά μεγάλο ποσοστό ουδετερότητας 20% στις απαντήσεις για την ικανοποίησή τους από την οριζόντια επικοινωνία στο ΤΕΙ Αθήνας που σε συνδυασμό με το 11% όσων πιστεύουν ότι η οριζόντια επικοινωνία δεν είναι καλή είναι φτάνουν σε ένα μεγάλο ποσοστό 30% που είναι μη ικανοποιημένο από την οριζόντια επικοινωνία μέσα στο Ίδρυμα.

Το πρώτο ερευνητικό ερώτημα που τέθηκε στην αρχή αυτού του κεφαλαίου σχετικά με την *οριζόντια επικοινωνία στο Ίδρυμα* απαντάται με την αποτύπωση της γνώμης των ερωτηθέντων σε αυτές τις πρώτες ερωτήσεις του ερωτηματολογίου. Στην κρίσιμη ερώτηση για την οριζόντια επικοινωνία στο Ίδρυμα μεταξύ συναδέλφων οι ερωτηθέντες σε πολύ μεγάλο ποσοστό δείχνουν ικανοποιημένοι 54,84% (πίνακας 3). Επίσης η συνεργασία και επικοινωνία με τους άμεσα προϊσταμένους τους σε ποσοστό 43,55%, (πίνακας 3) είναι καλή. Αυτό είναι πολύ σημαντικό για τη σωστή και παραγωγική εργασία μέσα στον Οργανισμό του ΤΕΙ Αθήνας. Όπως και ο Goleman (1999) αναφέρει: «Τα ανθρώπινα όντα είναι ομαδικοί παίκτες», η συνεργασία, η επικοινωνία και η δυναμική της ομάδας, στο πως θα διαχειριστούν, θα αξιολογήσουν και θα κάνουν καλά την δουλειά τους είναι υψίστης σημασίας για την όποια επιτυχία και πρόοδο του Οργανισμού. Εξίσου πολύ καλή έδειξε η έρευνα ότι είναι η επικοινωνία τόσο σε επίπεδο επαγγελματικής συνεργασίας όσο και σε προσωπικό επίπεδο σε ποσοστά 73,04% & 45,16% αντίστοιχα (πίνακας 3), γιατί τα προβλήματα της εργασίας συζητούνται εντός της εργασίας ώστε να βρεθεί λύση όπως πολύ θετικά απάντησαν οι ερωτώμενοι.

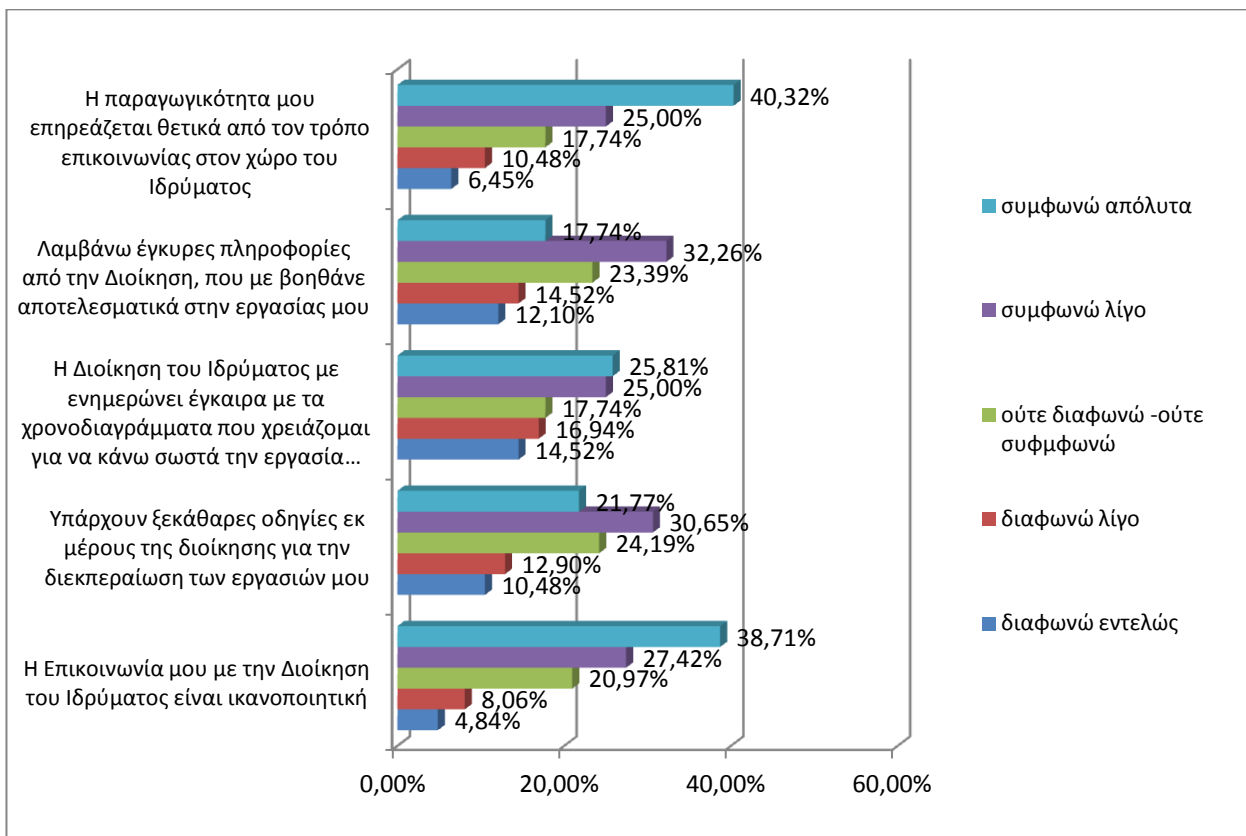
Οι υπάλληλοι των Κεντρικών Υπηρεσιών σύμφωνα με τα αποτελέσματα είναι λιγότερο ικανοποιημένοι από την οριζόντια επικοινωνία σε σχέση με τους εργαζόμενους των Σχολών & Τμημάτων. Οι προϊστάμενοι επίσης είναι περισσότερο ικανοποιημένοι απ' ό,τι οι απλοί υπάλληλοι καθώς οι τελευταίοι εξέφρασαν περισσότερα προβλήματα σχετικά με την οριζόντια επικοινωνία (πίνακας 6).

4.6.2.2. Τυπική Επικοινωνία

Η δεύτερη ομάδα των ερωτήσεων για την Επικοινωνία μέσα στο Ίδρυμα εξέτασε την επικοινωνία από πάνω προς τα κάτω, την Τυπική Επικοινωνία και αποτελούνταν από τις ερωτήσεις (3-4-5-7-8) του ερωτηματολογίου με την ίδια διαβάθμιση συμφωνίας – διαφωνίας όπως και στην ομάδα των ερωτήσεων της οριζόντιας επικοινωνίας.

Στον πίνακα 7 αποτυπώνονται αναλυτικά τα δεδομένα των απαντήσεων ανά ερώτηση της ομάδας της τυπικής επικοινωνίας που έδωσε το σύνολο του δείγματος.

ΠΙΝΑΚΑΣ 7. . Απαντήσεις του δείγματος στις ερωτήσεις της τυπικής επικοινωνίας αναλυτικά.

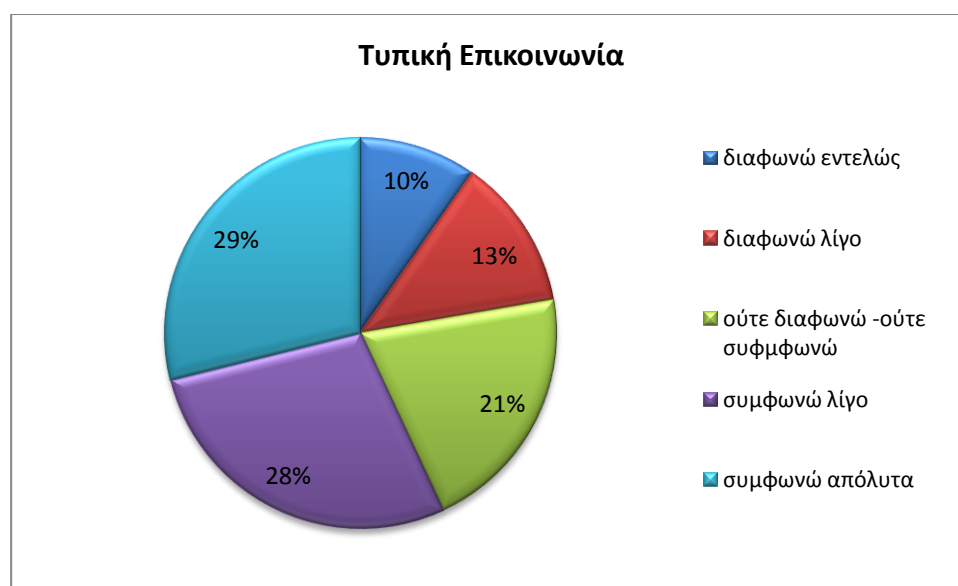


Το 26,62% του δείγματος στην ερώτηση, *Λαμβάνω έγκυρες πληροφορίες από την Διοίκηση, που με βοηθάνε αποτελεσματικά στην εργασίας μου*, απάντησε ότι «διαφωνεί απόλυτα» και «διαφωνεί λίγο», ενώ το 23,39% δεν εκφράστηκε ούτε θετικά, ούτε αρνητικά ως προς την ερώτηση απαντώντας με «ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ». Δηλαδή το 50% των ερωτηθέντων έδειξαν δυσαρέσκεια με την εγκυρότητα των πληροφοριών και το πόσο βοηθητικές είναι στην εργασία τους. Ένα 17,74% των ερωτηθέντων απάντησε θετικά «συμφωνώ απόλυτα» ότι λαμβάνει έγκυρες πληροφορίες από την διοίκηση. Στην ερώτηση *εάν υπάρχει έγκαιρη ενημέρωση από την διοίκηση*, οι εργαζόμενοι απάντησαν σε ένα ποσοστό 31% αθροιστικά ότι δεν υπάρχει, με απαντήσεις 17% «διαφωνώ λίγο» και 14% ότι «διαφωνώ εντελώς» και ένα 17,74% ότι ούτε υπάρχει ούτε δεν υπάρχει. Στην ερώτηση, *Υπάρχουν ξεκάθαρες οδηγίες εκ μέρους της διοίκησης για την διεκπεραίωση των εργασιών μου*, ένα 23% πιστεύει ότι δεν είναι ξεκάθαρες οι οδηγίες εκ μέρους της διοίκησης απαντώντας με «διαφωνώ λίγο» 12,90% και «διαφωνώ απόλυτα» 10,48%. Το 24,19% δεν εκφράζεται ούτε θετικά ούτε αρνητικά ως προς την συγκεκριμένη ερώτησή. Στην ίδια ερώτηση οι υπάλληλοι σε ποσοστό 30,65% συμφωνούν λίγο ως προς τις ξεκάθαρες οδηγίες. Υπήρξε μεγάλος

βαθμός συμφωνίας στο γεγονός ότι η *σωστή επικοινωνία επηρεάζει την παραγωγικότητα* σε ποσοστό 40,32% και ότι η επικοινωνία που ο υπάλληλος έχει με την διοίκηση είναι ικανοποιητική σε ποσοστό 38% .

Στον πίνακα 8 αποτυπώνεται γραφικά η ποσοστιαία κατανομή των απαντήσεων του δείγματος για την τυπική επικοινωνία μέσα στο Ίδρυμα.

ΠΙΝΑΚΑΣ 8. Συνολικό ποσοστιαίο γράφημα για την τυπική επικοινωνία

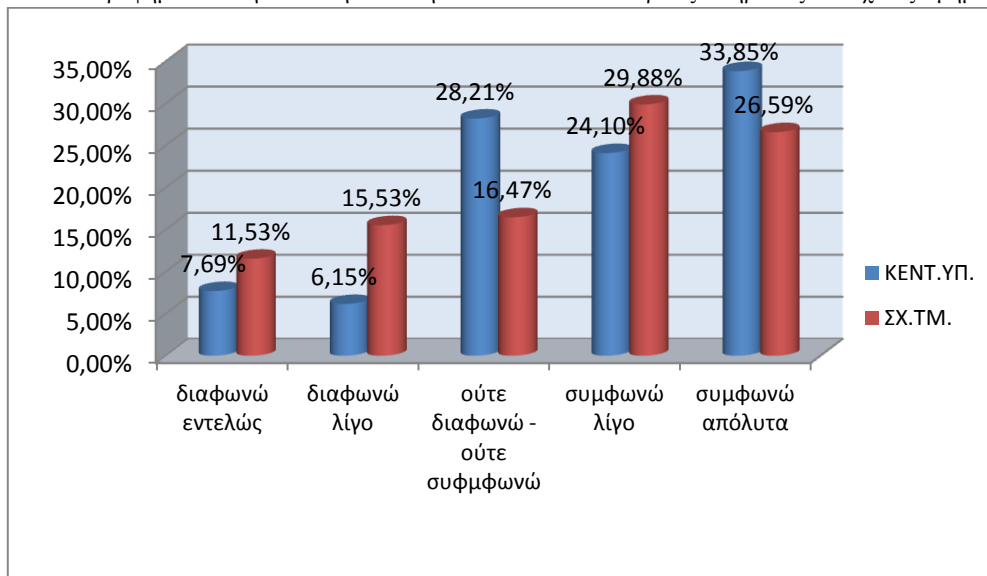


Το 29% φαίνεται να συμφωνεί απόλυτα ότι η επικοινωνία με την Διοίκηση του Ιδρύματος στα θέματα έγκυρης, έγκαιρης, ξεκάθαρης επικοινωνίας με σωστά χρονοδιαγράμματα είναι καλή. Το 28% συμφωνεί με βαθμό συμφωνίας 4 «συμφωνεί λίγο», Το 23% «διαφωνεί λίγο και εντελώς» και το 21% «ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί» για το πόσο έγκυρη έγκαιρη και ξεκάθαρη είναι η επικοινωνία στο Ίδρυμα.

Στον πίνακα 9, το 33,85% των ερωτηθέντων εργαζομένων στις Κεντρικές Υπηρεσίες με βαθμό συμφωνίας 5 «συμφωνών απόλυτα» δήλωσαν την ικανοποίησή τους στην τυπική επικοινωνία του Ιδρύματος. Αρκετά μεγάλο ποσοστό 28% κράτησε ουδέτερη στάση αποτυπώνοντας ότι «ούτε διαφωνούν ούτε συμφωνούν» ως προς την ικανοποίηση ή όχι της τυπικής επικοινωνίας στο Ίδρυμα. Το 14% απάντησε ότι δεν είναι ικανοποιημένο από την τυπική επικοινωνία στο Ίδρυμα. Το δείγμα των εργαζομένων των Σχολών/Τμημάτων απάντησε σε ποσοστό 27% ότι είναι

ικανοποιημένο από την τυπική επικοινωνία στο Ίδρυμα ενώ το άλλο 27% δεν είναι ικανοποιημένο από την καλή τυπική επικοινωνία στο Ίδρυμα. Το ποσοστό της ουδέτερης στάσης στους εργαζόμενους των Σχολών/Τμημάτων ανέρχεται στο 16,47%.

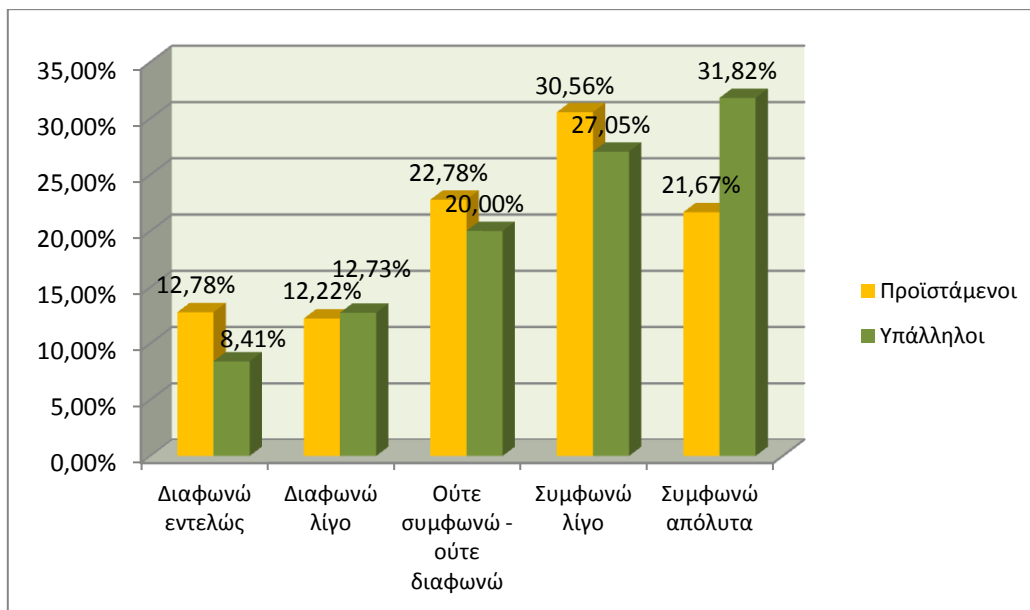
ΠΙΝΑΚΑΣ 9. Γράφημα απαντήσεων στην Τυπική Επικοινωνία σε Κεντρικές Υπηρεσίες και Σχολές/Τμήματα



Στον πίνακα 10 παρουσιάζονται συγκριτικά τα ποσοστά των απαντήσεων τόσο των Προϊσταμένων όσο και των Υπαλλήλων του Ιδρύματος.

Οι Προϊστάμενοι σε ποσοστό 25% δήλωσαν μη ικανοποιημένοι με την τυπική επικοινωνία στο Ίδρυμα. Ένα 22% συμφώνησε απόλυτα ότι υπάρχει καλή επικοινωνία στο Ίδρυμα και ένα 30,56% συμφώνησε λίγο για την καλή επικοινωνία του Ιδρύματος. Οι ερωτηθέντες σε θέση υπαλλήλου απάντησαν με συμφωνία για την καλή επικοινωνία σε 31,82% και 27%. Το 20% ήταν ουδέτερο και το 20% έδειξε να πιστεύει ότι δεν υπάρχει καλή τυπική επικοινωνία στο Ίδρυμα.

ΠΙΝΑΚΑΣ 10. Γράφημα των ποσοστών στις απαντήσεις των Προϊσταμένων και των Υπαλλήλων στην Τυπική Επικοινωνία



Με τις απαντήσεις που δόθηκαν από τους ερωτηθέντες σχετικά με την τυπική επικοινωνία μέσα στο Ίδρυμα μπορούμε να διαμορφώσουμε και την απάντηση στο δεύτερο ερευνητικό ερώτημα σχετικά με το πως βλέπουν την τυπική επικοινωνία μέσα στο Ίδρυμα οι εργαζόμενοι. Παρατηρούμε ότι τα αποτελέσματα διαφοροποιούνται λίγο από τα προηγούμενα αποτελέσματα της πολύ καλής οριζόντιας επικοινωνίας. Στις ερωτήσεις σχετικά με το αν υπάρχει καλή επικοινωνία με την διοίκηση του Ιδρύματος οι ερωτηθέντες απάντησαν σε ποσοστό 22,26% πιστεύουν ότι δεν υπάρχει, ενώ το 20,81%, ούτε διαφωνεί ούτε συμφωνεί και κρατάει ουδέτερη στάση σχετικά με την έκφραση γνώμης για την τυπική επικοινωνία του Ιδρύματος. (πίνακας 7). Συγκριτικά μεταξύ των απαντήσεων των υπαλλήλων των Σχολών & Τμημάτων και Κεντρικών Υπηρεσιών βλέπουμε ότι το 27% των υπαλλήλων των Σχολών & Τμημάτων θεωρεί ότι η τυπική επικοινωνία δεν είναι καλή έναντι του 12% των υπαλλήλων στις Κεντρικές Υπηρεσίες που απάντησε επίσης αρνητικά στις ερωτήσεις της καλής τυπικής επικοινωνίας (πίνακας 9). Ανάμεσα στην σύγκριση προϊσταμένων και υπαλλήλων βλέπουμε ότι περίπου σε ίδιο ποσοστό 25% και 21% αντίστοιχα είναι δυσαρεστημένοι από την τυπική επικοινωνία του Ιδρύματος (πίνακας 10). Σύμφωνα με την θεωρία του Weick (2005) στο (Μασούρου & Ευθυμιόπουλος), ένας οργανισμός δυσλειτουργεί όταν η ερμηνεία των πληροφοριών είναι διφορούμενη. Επίσης σε πολλά άρθρα βλέπουμε να εξετάζεται η σημαντικότητα και η στρατηγική επικοινωνίας μεταξύ ενός

οργανισμού και των ενδιαφερόμενων μελών. Σύμφωνα με τον Kent, (2011), οι καλές αποφάσεις λαμβάνονται από έναν οργανισμό ή επιχείρηση όταν οι οργανισμοί είναι ανοιχτοί στην ανατροφοδότηση και οι άνθρωποί τους αισθάνονται ασφαλείς και σίγουροι να εκφράζουν τις ιδέες και τις προτάσεις τους και οι αποφάσεις λαμβάνονται με στόχο το καλύτερο του οργανισμού. Ο προγραμματισμός, η οργάνωση, η στελέχωση, η ορθή έγκαιρη και έγκυρη εφαρμογή των εντολών η σαφήνεια και η αλληλουχία των διαδικασιών παίζει πολύ σημαντικό ρόλο στην αποτελεσματική λειτουργία ενός εκπαιδευτικού οργανισμού. Η μη έγκυρη, έγκαιρη, σαφή και προγραμματισμένη τυπική επικοινωνία επιδρά στην απόδοση και του οργανισμού αλλά και του εργαζομένου αποσυντονίζει και αγχώνει σύμφωνα και με άλλες έρευνες που έχουν διεξαχθεί σχετικά με την επικοινωνία (Montana 2002, Leka et al., 2003).

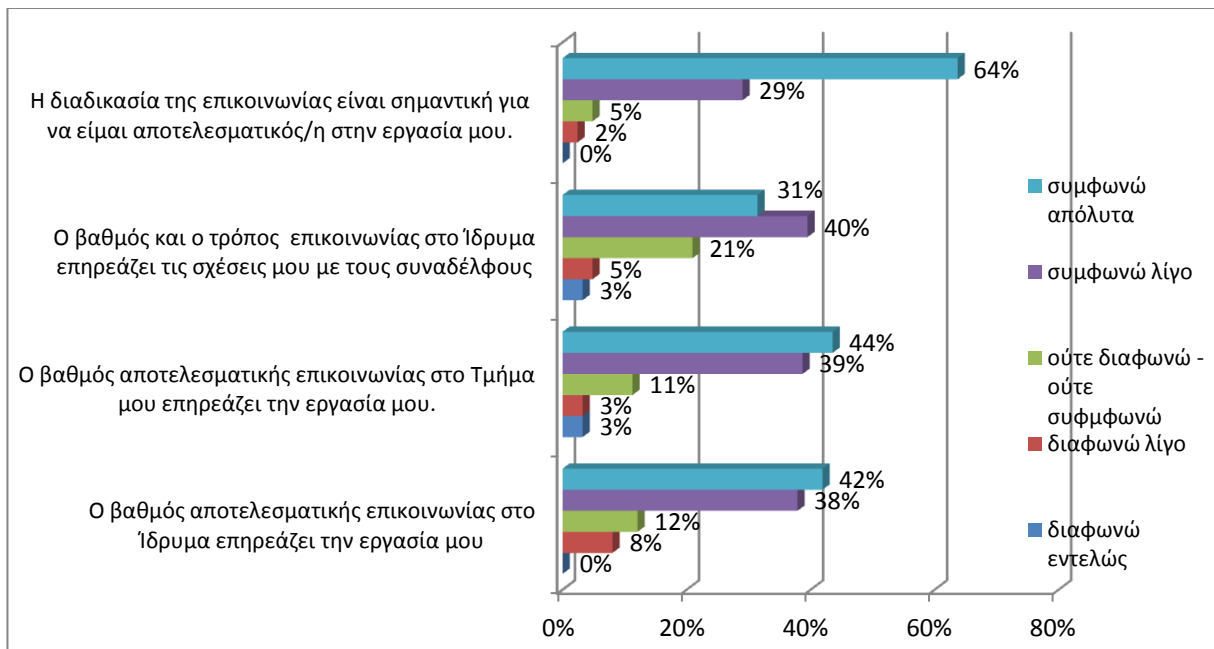
4.6.2.3. Σημαντικότητα της επικοινωνίας

Για την διερεύνηση κατά πόσο οι διοικητικοί εργαζόμενοι πιστεύουν ότι η επικοινωνία είναι σημαντική για την λειτουργία του Ιδρύματος χρησιμοποιήθηκαν οι ερωτήσεις (13-14-15-16) που ρωτούσαν την διαβάθμιση της αποτελεσματικής επικοινωνίας γενικά μέσα στο τμήμα και στο Ίδρυμα και το κατά πόσο η επικοινωνία επηρεάζει την αποτελεσματικότητά της εργασίας τους.

Στον πίνακα 11 παρουσιάζονται τα ποσοστά ανά ερώτηση της ομάδας αυτής των ερωτήσεων που ερευνούσαν το κατά πόσο οι ερωτηθέντες πιστεύουν στην σημαντικότητα της επικοινωνίας για την αποτελεσματικότητα της εργασίας τους.

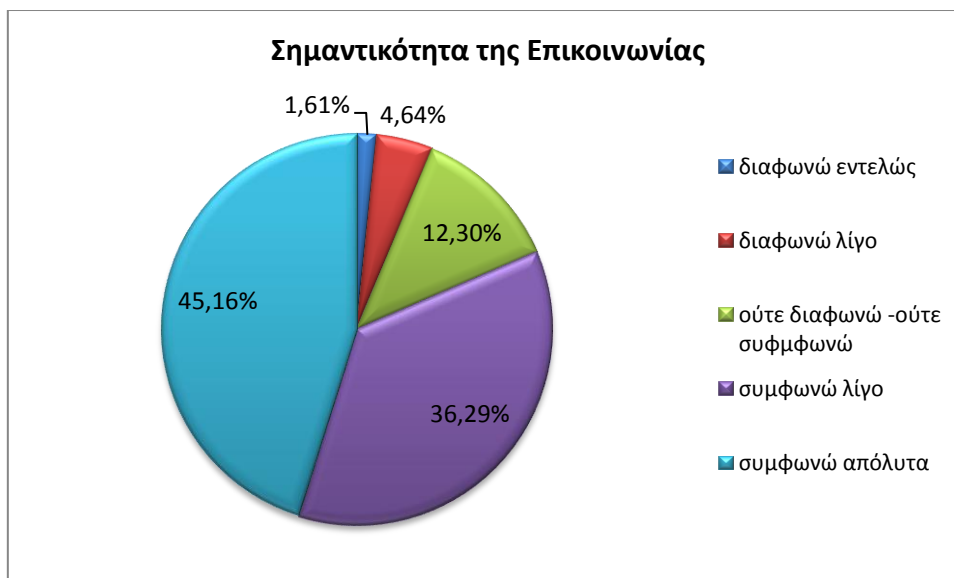
Το 64% του δείγματος «συμφωνεί απόλυτα» ότι η επικοινωνία είναι σημαντική για την αποτελεσματικότητα στην εργασία. Στην ερώτηση για το αν ο βαθμός και ο *τρόπος επικοινωνίας επηρεάζει τις σχέσεις με τους συναδέλφους* το 31% του δείγματος απάντησε «συμφωνώ απόλυτα» το 40% ότι «συμφωνεί λίγο» και το 21% «ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί». Στην ερώτηση *εάν βαθμός αποτελεσματικής επικοινωνίας στο Τμήμα επηρεάζει την εργασία*, το δείγμα απάντησε σε ποσοστό 44% ότι συμφωνεί απόλυτα ότι επηρεάζεται, το 39% ότι συμφωνεί λίγο και το 11% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί Μόνο το 6% δεν συμφωνεί για ότι η αποτελεσματική επικοινωνία επηρεάζει την εργασία του. Σε ίδια περίπου επίπεδα κυμαίνονται και οι απαντήσεις σχετικά με την αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας στο Ίδρυμα.

ΠΙΝΑΚΑΣ 11. Απαντήσεις του δείγματος στις ερωτήσεις της σημαντικότητας της Επικοινωνίας

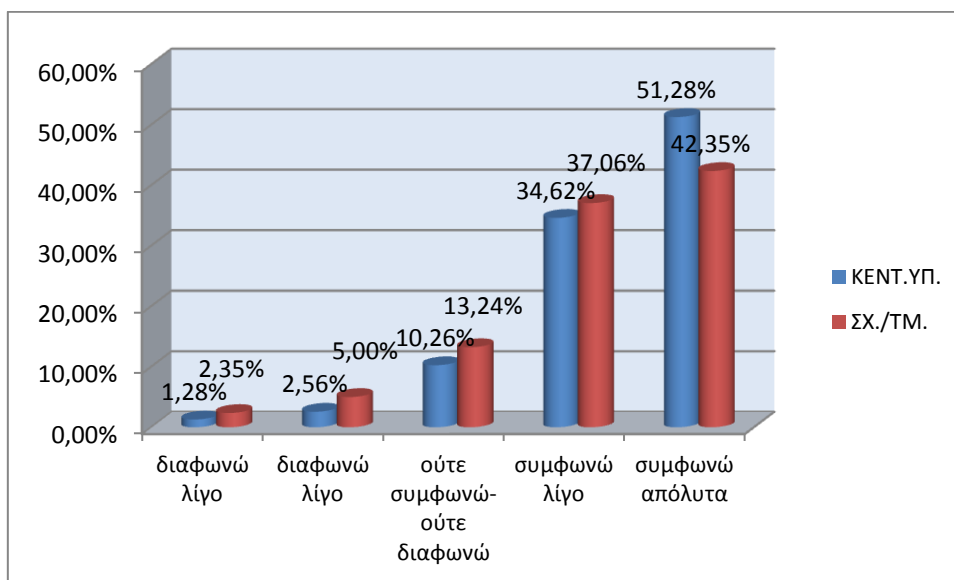


Στον πίνακα 12 δείχνεται η συνολική κατανομή στις απαντήσεις που έδωσε το δείγμα στις ερωτήσεις που αφορούν την σημαντικότητα της επικοινωνίας.

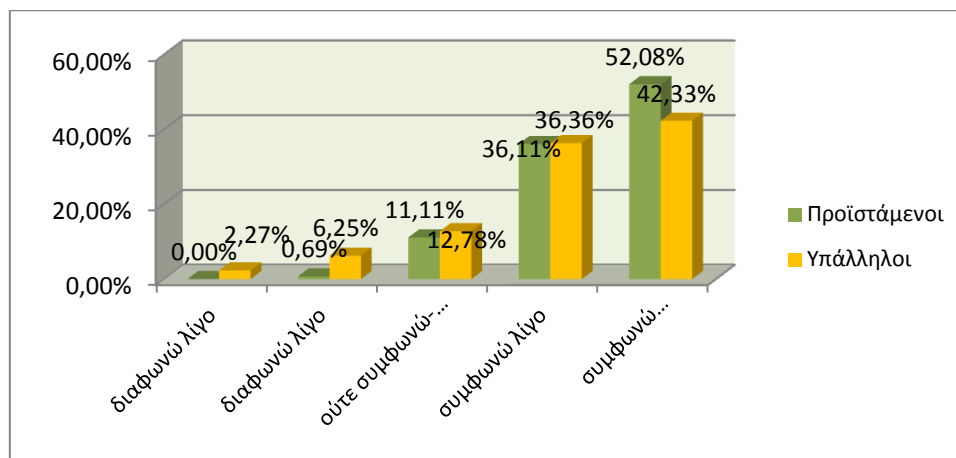
Για το 45,61% του συνόλου των ερωτηθέντων η επικοινωνία είναι σημαντική και επηρεάζει την ίδια την εργασία, την αποτελεσματικότητά της, καθώς και τις σχέσεις με τους συναδέλφους.

ΠΙΝΑΚΑΣ 12. Η σημαντικότητα της Επικοινωνίας, σε ποσοστά επί του συνόλου του δείγματος

Στον πίνακα 13 υπάρχουν συγκριτικά τα αποτελέσματα για το πως απάντησαν οι ερωτηθέντες ανά υπηρεσία μέσα στο Ίδρυμα στις ερωτήσεις, για το πόσο σημαντική είναι η επικοινωνία μέσα στο Ίδρυμα ώστε να είναι αποτελεσματική η εργασίας τους. Με ποσοστά 51% και 42%, δηλώθηκε από το δείγμα, το πόσο σημαντική είναι η επικοινωνία.

ΠΙΝΑΚΑΣ 13 Σημαντικότητα της επικοινωνίας ανά Κεντρικές Υπηρεσίες και Σχολές/Τμήματα

Στον ακόλουθο πίνακα 14 δίνεται ο βαθμός σημαντικότητας που ένιωθαν οι συμμετέχοντες για την οριζόντια και τυπική επικοινωνία μέσα στο Ίδρυμα ανά κατηγορία θέσης, είτε προϊστάμενοι – είτε υπάλληλοι.

ΠΙΝΑΚΑΣ 14 Η σημαντικότητα της οριζόντιας και τυπικής επικοινωνίας μέσα στο ΤΕΙ Αθήνας

Το ίδιο μεγάλο ποσοστό των ερωτηθέντων όπως και στην κατηγορία Σχολών/Τμημάτων και Κεντρικών Υπηρεσιών νιώθουν ότι η επικοινωνία στον χώρο της εργασίας είναι σημαντική για την αποτελεσματικότητα της εργασίας σε πολύ μεγάλα ποσοστά, αυτά των 2% και 42% αντίστοιχα για προϊσταμένους και υπαλλήλους.

Με τον έλεγχο των στοιχείων των απαντήσεων του δείγματος στις ερωτήσεις για *την σημαντικότητα της επικοινωνίας μέσα στο Ίδρυμα*, απαντάται και το τρίτο ερευνητικό ερώτημα που θέσαμε στην παρούσα διπλωματική. Οι ερωτηθέντες είτε ανήκαν στους προϊσταμένους, είτε στους υπαλλήλους που εργάζονται στις Κεντρικές Υπηρεσίες ή στις Σχολές και τα Τμήματα απάντησαν με μεγάλο βαθμό συμφωνίας για την σημαντικότητα της επικοινωνίας.

Το δείγμα σε ποσοστό 64% απάντησε ότι η διαδικασία της επικοινωνίας είναι σημαντική για να είναι αποτελεσματικοί στην εργασία τους (πίνακας 14). Την επιβεβαίωση της σημαντικότητας αυτής την βλέπουμε και μέσα από σχετικά άρθρα που έχουν γραφτεί για το πόσο επηρεάζει πολλαπλά η σωστή επικοινωνία έναν Οργανισμό. Πολλές φορές οι Οργανισμοί χρειάζονται υπαλλήλους που έχουν την δεξιότητα της επικοινωνίας και έχουν την ικανότητα να ερμηνεύουν σωστά ένα μήνυμα, και την ικανότητα να χρησιμοποιούν τις τυπικές οργανωτικές διαύλους επικοινωνίας, όπως και να λαμβάνουν αποφάσεις σε συνεργασία με τους άλλους κ.α. (Gillespie, et.,al., 2001, Navarro & Mas, 2010, Moreno, et.,al., 2010, Gutierrez & Recalde, 2016). Επίσης τα χαρακτηριστικά όπως η σωστή συμπεριφορά της επικοινωνίας, η ποιότητα της επικοινωνίας, η συμμετοχή, οι τεχνικές επίλυσης

συγκρούσεων, της δέσμευσης, του συντονισμού και της εμπιστοσύνης σχετίζονται άμεσα με τους δείκτες της επιτυχίας και της ανάπτυξης μιας Επιχείρησης ή Οργανισμού κατά συνέπεια και ενός σύγχρονου Εκπαιδευτικού Οργανισμού όπως το TEI Αθήνας (Gutierrez & Recalde, 2016).

Συνοψίζοντας τα αποτελέσματα σχετικά με τις ερωτήσεις για τον βαθμό επικοινωνίας στο Ίδρυμα, παρατηρούμε ότι σύμφωνα με τις απαντήσεις του δείγματος στο σύνολο των ερωτήσεων που αφορούν τόσο την μεταξύ συναδέλφων επικοινωνία, όσο και την τυπική από πάνω προς τα κάτω επικοινωνία, καθώς και την εκτίμηση της σημαντικότητας της επικοινωνίας, οι ερωτηθέντες είναι ευχαριστημένοι. Αδυναμίες παρουσιάζονται στην τυπική επικοινωνία με ένα 23% (πίνακας 9) των ερωτηθέντων να δηλώνει δυσαρέσκεια για τον τρόπο που διεξάγεται η τυπική επικοινωνία μέσα στο Ίδρυμα και με ένα 21% (πίνακας 9) να κρατά ουδέτερη στάση στην έκφραση γνώμης σχετικά με την ικανοποίησή του από την τυπική επικοινωνία στο TEI Αθήνας και τις επιπτώσεις που έχει στην εργασία του, σύμφωνα με τις απαντήσεις στο σύνολο των ερωτήσεων που αφορούσαν την τυπική επικοινωνία. Με τις απαντήσεις για την οριζόντια επικοινωνία αντίστοιχα οι ερωτηθέντες έδειξαν ότι είναι περισσότερο ικανοποιημένοι, με ένα 10% (πίνακας 4) να μην αισθάνεται ικανοποιημένο από την επικοινωνία με τον άμεσα προϊστάμενο ή συνάδελφό του και ένα 15% (πίνακας 4) να κρατά ουδέτερη στάση. Το σύνολο δε των ερωτηθέντων έδειξε ότι η σωστή και καλή επικοινωνία είναι σημαντική σε έναν οργανισμό.

Ακολούθως αποτυπώνονται τα αποτελέσματα της έρευνας για τις ερωτήσεις που αφορούν το Εργασιακό Άγχος.

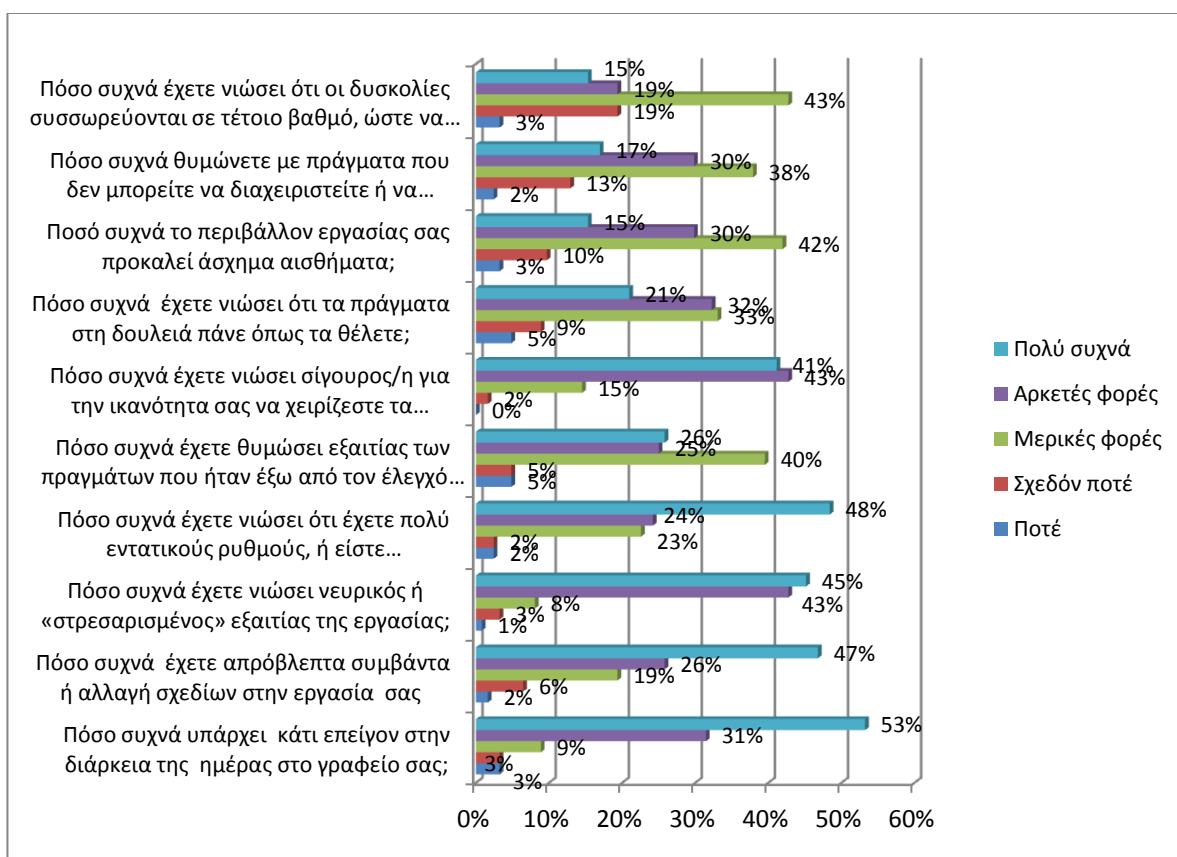
4.6.3. Εργασιακό άγχος

Η αξιολόγηση του άγχους και ο έλεγχος των αγχωτικών καταστάσεων στην εργασιακή ζωή των ερωτηθέντων διερευνήθηκε μέσα από τις ερωτήσεις (17-18-19- 20-21-22- 23-24-25-26) του ερωτηματολογίου με διαβάθμιση ποτέ (1), σχεδόν ποτέ (2), μερικές φορές (3), αρκετές φορές (4), πολύ συχνά (5).

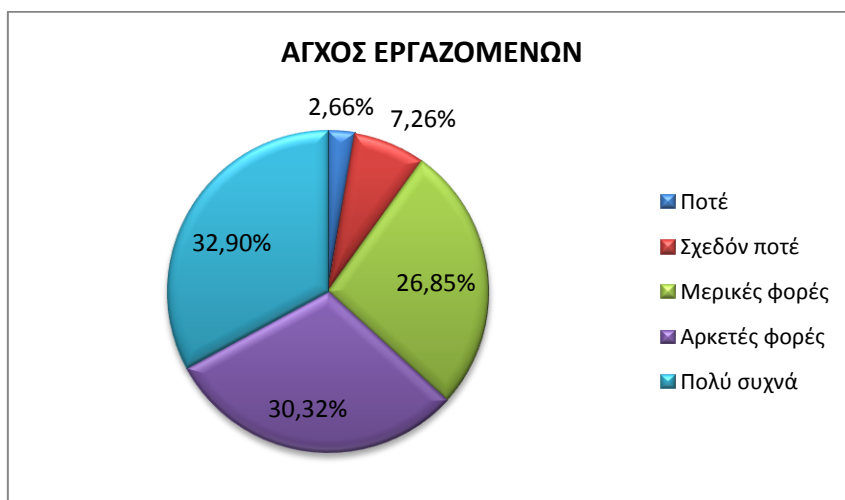
Στον πίνακα 15 παρουσιάζονται αναλυτικά τα ποσοστά σε κάθε απάντηση όπως τα έδωσαν οι ερωτηθέντες για τις ερωτήσεις που αφορούν το εργασιακό άγχος.

Οι ερωτηθέντες στις ερωτήσεις του αντιλαμβανόμενου εργασιακού άγχους απάντησαν σε υψηλά ποσοστά ότι αγχώνονται, ότι υπάρχουν απρόοπτα γεγονότα στην εργασία τους και ότι εργάζονται με εντατικούς ρυθμούς ή είναι υπερφορτωμένοι σε βαθμό «πολύ συχνά». Στις ερωτήσεις που αναφέρονται στον έλεγχο των αγχωδών καταστάσεων στην εργασία ένα 30% έχει θυμώσει με πράγματα που δεν μπορεί να διαχειριστεί ή να ελέγξει «αρκετές φορές» και ένα 17% «πολύ συχνά». Το 32% πιστεύει ότι τα πράγματα πάνε όπως τα θέλει «αρκετές φορές» και το 14% δήλωσε ότι δεν πάνε όπως τα θέλει. Το 30% των ερωτηθέντων απάντησε ότι «αρκετές φορές», το περιβάλλον της εργασίας του προκαλεί άσχημα αισθήματα. Στην ερώτηση πόσο συχνά έχετε νιώσει ότι οι δυσκολίες συσσωρεύονται σε τέτοιο βαθμό, ώστε να μην μπορείτε να τις ξεπεράσετε; Το 19% του δείγματος απάντησε με βαθμός 4 «αρκετές φορές» και ένα ακόμη 19% του δείγματος απάντησε με βαθμό 2 «σχεδόν ποτέ», το 43% απάντησε «μερικές φορές», μόνο το 3% απάντησε «ποτέ» και ένα 15% απάντησε «πολύ συχνά».

Στο δείγμα μας το 48% των ερωτηθέντων αισθάνεται ότι είναι υπερφορτωμένο στην εργασία του και το 47% ότι υπάρχει απρόβλεπτα συμβάντα που παρεμβάλλεται στην εργασία ρουτίνας της ημέρας και το 53% ότι έχει καθημερινά κάτι επείγον να διεκπεραιώσει. (πίνακας 15). Παρόμοιες έρευνες για το εργασιακό άγχος στα Πανεπιστήμια επιβεβαιώνουν ότι μια κύρια αιτία χαμηλής επίδοσης ήταν οι συχνοί αντιπερισπασμοί στην εργασία, όπως για παράδειγμα η συνεχή διακοπή της εργασίας από μηνύματα στο ηλεκτρονικό ταχυδρομείο ή από το τηλέφωνο (Gillespie, et al, 2001, Navarro & Mas, 2010, Moreno, et al, 2010).

ΠΙΝΑΚΑΣ 15. Απαντήσεις του δείγματος στις ερωτήσεις του Άγχους αναλυτικά

Στον πίνακα 16 δείχνεται η συνολική κατανομή στις απαντήσεις που έδωσε το δείγμα στις ερωτήσεις του εργασιακού άγχους.

ΠΙΝΑΚΑΣ 16. Το άγχος, σε ποσοστά επί του συνόλου του δείγματος

Συνολικά το 32,90% των εργαζομένων αισθάνεται ότι έχει άγχος στην εργασία του «πολύ συχνά» το 30,32% «αρκετές φορές» και το 26,85% «μερικές». Ένα 2,66% δεν

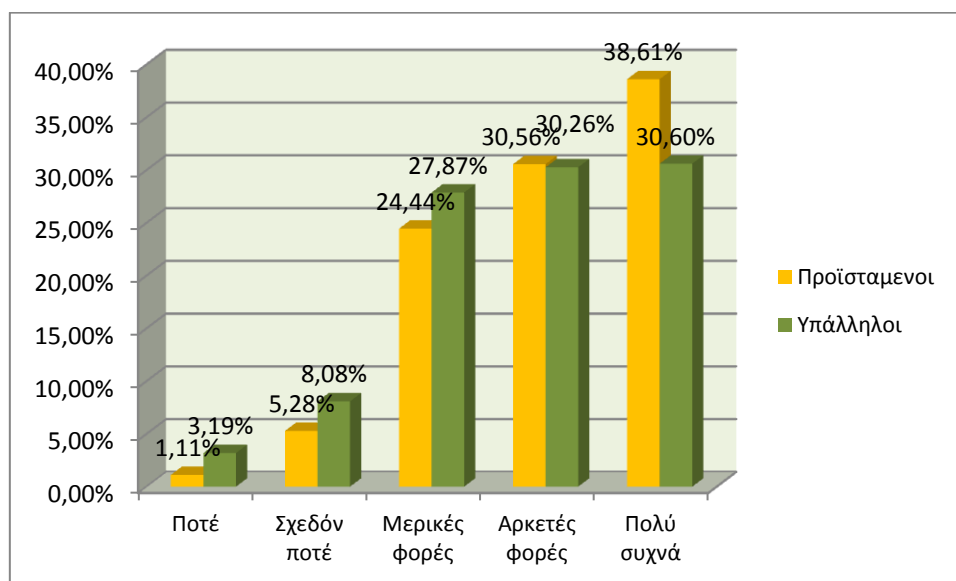
αισθάνεται καθόλου άγχος κατά την διάρκεια της εργασίας και ένα 7,26% αισθάνεται «σχεδόν ποτέ». Παρόμοια έρευνα επιβεβαιώνει το ποσοστό άγχους στους διοικητικούς υπαλλήλους, από τον Ντελέζο, κ.α. (2014), που είχε πραγματοποιηθεί στο Ανώτατο Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Αθήνας και αφορούσε την «διερεύνηση εκδήλωσης εργασιακού stress σε περίοδο οικονομικής κρίσης» τότε επίσης είχε βρεθεί σε ποσοστό 94,9% των ερωτηθέντων ότι βίωναν άγχος κατά την διάρκεια της εργασίας τους .

Στις ερωτήσεις αυτοελέγχου του άγχους που περιείχε το ερωτηματολόγιο οι υπάλληλοι φάνηκε να έχουν αρκετό αυτοέλεγχο και αυτοκυριαρχία παρόλο το άγχος τους, γιατί μόνο το 17% θυμώνει αρκετά συχνά με πράγματα που δεν μπορεί να διαχειριστεί ή να ελέγξει και μόλις το 15% νιώθει τις δυσκολίες να συσσωρεύονται σε τέτοιο βαθμό που να μην μπορεί να τις ξεπεράσει. (πίνακας 15).

Στον πίνακα 17 παρουσιάζονται τα ποσοστά των απαντήσεων που έδωσαν οι ερωτηθέντες σε θέσεις προϊσταμένων και σε θέσεις υπαλλήλων στις ερωτήσεις του άγχους.

Το 38,61% των προϊσταμένων φαίνεται να έχει άγχος «πολύ συχνά» ενώ οι εργαζόμενοι σε θέση υπαλλήλων είναι στο 30,60%. Περίπου το 30% και των προϊσταμένων και των υπαλλήλων έχει «αρκετές φορές» άγχος και περίπου το 25% και των προϊσταμένων και των υπαλλήλων έχει «μερικές». Ένα 8% των υπαλλήλων έχει «σχεδόν ποτέ» άγχος και ένα 3% «ποτέ».

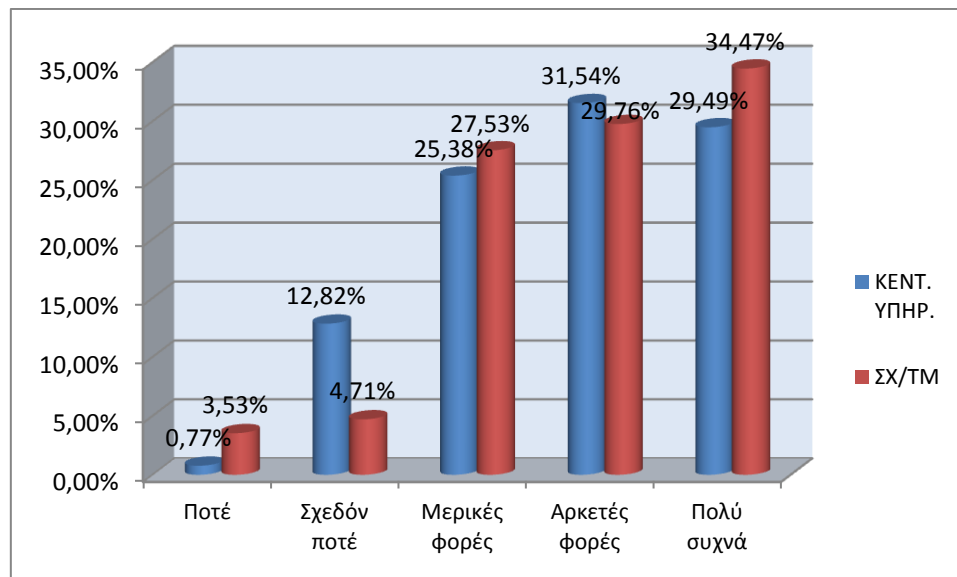
ΠΙΝΑΚΑΣ 17. Ποσοστά Εργασιακού Άγχους Προϊσταμένων και Υπαλλήλων



Στο ερευνητικό ερώτημα 6 ζητούμενο ήταν τα επίπεδα άγχους σε σχέση με την θέση του διοικητικού υπαλλήλου στο Ίδρυμα, προϊστάμενος ή απλός υπάλληλος, σύμφωνα με τις απαντήσεις που έδωσαν οι ερωτηθέντες σε θέσεις προϊσταμένου φάνηκε ότι έχουν ελαφρώς περισσότερο άγχος έναντι των απλών διοικητικών υπαλλήλων (πίνακας 17). Η μεγαλύτερη διοικητική ευθύνη που φέρουν οι προϊστάμενοι έναντι των απλών υπαλλήλων, για την έγκαιρη, την σωστή και αποτελεσματική διεκπεραίωση των όποιων διοικητικών εργασιών τους φορτώνει με περισσότερο άγχος (Ross & Altmaier, 1994). Επίσης οι προϊστάμενοι φέρουν την επιπλέον ευθύνη για τις εύρυθμες εργασιακές σχέσεις και την επικοινωνία στο τμήματός τους. Μελέτες εξάλλου έχουν δείξει ότι η ευθύνη που έχει κάποιος η οποία προκύπτει από την επίβλεψη άλλων ατόμων μπορεί να προκαλέσει άγχος στο άτομο που είναι υπεύθυνο (Μπελιάς κ.α. 2013).

Στον πίνακα 18 δείχνονται τα ποσοστά άγχους ανά Κεντρικές Υπηρεσίες και Σχολές/Τμήματα.

ΠΙΝΑΚΑΣ 18. Ποσοστά Εργασιακού Άγχους στην Κεντρική Υπηρεσία και στις Σχολές /Τμήματα



Τα ποσοστά άγχους είναι περίπου στα ίδια υψηλά επίπεδα τόσο στους εργαζόμενους στις Κεντρικές Υπηρεσίες όσο και στους εργαζόμενους των Σχολών και Τμημάτων. Στις Σχολές/Τμήματα το 34,47% απάντησε πολύ συχνά και το 29,76% απάντησε αρκετές φορές ότι επηρεάζεται από αγχογενείς καταστάσεις σύμφωνα με τις απαντήσεις τους. Αντίστοιχα στις Κεντρικές Υπηρεσίες το δείγμα απάντησε σε

ποσοστό 29,49% πολύ συχνά και 31,54% αρκετές φορές. Το 12,82% των υπαλλήλων στις Κεντρικές Υπηρεσίες σύμφωνα με τις απαντήσεις του αισθάνεται άγχος ή έχει αγχογενείς καταστάσεις στην εργασία «σχεδόν ποτέ» σε αντίθεση με το 4,71% των Σχολών/Τμημάτων. Σε εργαζόμενους στις Σχολές /Τμήματα ένα 3,53% απάντησε ότι «ποτέ» δεν έχει άγχος.

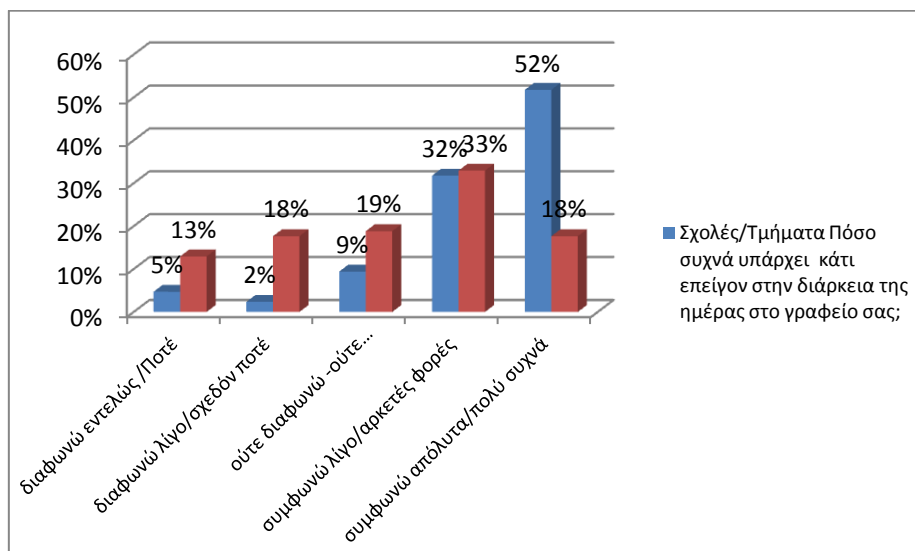
Συγκρίνοντας τα ποσοστά άγχους μεταξύ Κεντρικών Υπηρεσιών και Σχολών/Τμημάτων που είναι το ζητούμενο στην 5^η ερευνητική πρόταση και παρατηρούμε ότι οι υπάλληλοι των Σχολών και Τμημάτων φαίνεται να αισθάνονται περισσότερο άγχος από τους υπαλλήλους των Κεντρικών Υπηρεσιών. Το περισσότερο άγχος των υπαλλήλων των Σχολών/Τμημάτων εξηγείται γιατί στην πλειοψηφία τους αυτοί οι υπάλληλοι έχουν πολλαπλό αντικείμενο. Τα άτομα που εργάζονται σε γραμματείες Τμημάτων ή Σχολών έχουν διοικητικό έργο και εξυπηρετούν κοινό. Το αντικείμενό τους αφορά σπουδαστικά και διοικητικά θέματα και αντικείμενα. Επίσης εξαιτίας της δραματικής μείωσης του προσωπικού οι εργαζόμενοι ασκούν τα καθήκοντά τους σε πάνω από ένα Τμήμα και καλούνται να φέρουν εις πέρας εργασίες που αφορούν τρία και τέσσερα διαφορετικά αντικείμενα εργασίας. (Navarro, Mas, 2010 Robbins, & Judge, 2011) Πολλές φορές ο διπλός εργασιακός ρόλος, είναι γεγονός που δημιουργεί πρόσθετο φόρτο εργασίας και άγχους στην προσπάθεια της σωστής και έγκαιρης διεκπεραίωσης της εργασίας σύμφωνα και με παρόμοιες έρευνες που έχουν διεξαχθεί (Gillespie, et.al., 2001).

Συμπερασματικά για τις απαντήσεις που δόθηκαν από το δείγμα στις ερωτήσεις που διερευνούσαν το εργασιακό άγχος μπορούμε να πούμε ότι οι διοικητικοί υπάλληλοι είτε εργάζονται στις Κεντρικές Υπηρεσίες είτε στις Σχολές/Τμήματα, είτε είναι προϊστάμενοι είτε υπάλληλοι έχουν υψηλά ποσοστά εργασιακού άγχους όπως φαίνεται και από τους πίνακες 16, 17, 18. Επίσης οι προϊστάμενοι έχουν περισσότερο άγχος έναντι των υπαλλήλων.

Στον ακόλουθο πίνακα 19 δείχνονται συγκριτικά τα ποσοστά απαντήσεων όσων εργάζονται στις Σχολές/Τμήματα, σε δυο χαρακτηριστικές και ενδεικτικές ερωτήσεις, μια που αφορά την μέτρηση του άγχους μέσα από το επείγον και την διακοπή κατά την διάρκεια της εργασίας και μία που αφορά την τυπική επικοινωνία και ζητάει να

δηλωθεί από τον εργαζόμενο κατά πόσο θεωρεί ότι οι οδηγίες που δίνονται εκ μέρους της διοίκησης για την διεκπεραίωση των εργασιών είναι ξεκάθαρες.

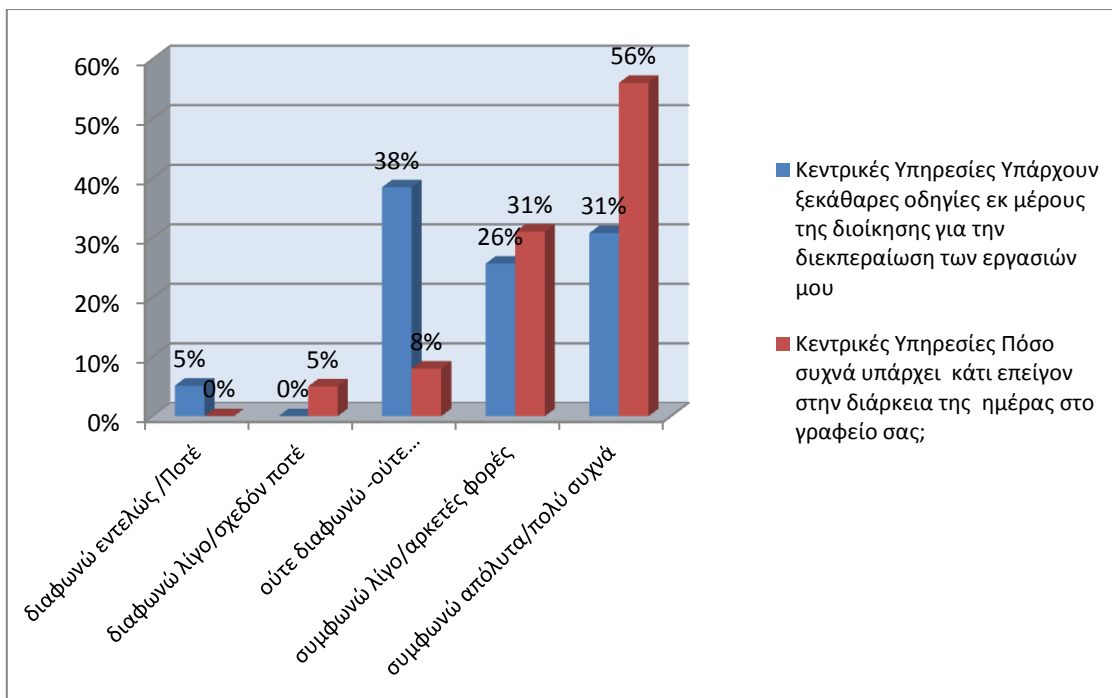
ΠΙΝΑΚΑΣ 19. Έκφραση γνώμης των υπαλλήλων Σχολών/Τμημάτων σε συγκεκριμένες ερωτήσεις άγχους και επικοινωνίας



Παρατηρούμε ότι σε ποσοστό 52% «πολύ συχνά» οι εργαζόμενοι στις Σχολές/Τμήματα απάντησαν ότι υπάρχει κάτι να διακόψει την εργασία τους, ενώ ταυτόχρονα μόνο το 18% συμφώνησε απόλυτα ότι υπάρχουν ξεκάθαρες οδηγίες εκ μέρους της διοίκησης για την διεκπεραίωση των εργασιών του. Το 5% απάντησε ότι δεν υπάρχει κάτι να διακόψει την εργασία του κατά την διάρκεια της ημέρας και ταυτόχρονα το 13% διαφωνεί εντελώς ότι παίρνει ξεκάθαρες οδηγίες από εκ μέρους της διοίκησης για την διεκπεραίωση των εργασιών του.

Στον πίνακα 20 παρουσιάζονται τα ποσοστά των απαντήσεων στις ίδιες ερωτήσεις από τους ερωτηθέντες του δείγματος που ανήκουν στις Κεντρικές Υπηρεσίες.

ΠΙΝΑΚΑΣ 20. Έκφραση γνώμης των υπαλλήλων των Κεντρικών Υπηρεσιών σε συγκεκριμένες ερωτήσεις άγχους και επικοινωνίας



Στην ερώτηση *πόσο συχνά υπάρχει κάτι επείγον στην διάρκεια της ημέρας στο γραφείο σας* οι ερωτηθέντες σε ποσοστό 56% απάντησαν «πολύ συχνά» και στην δήλωση *υπάρχουν ξεκάθαρες οδηγίες εκ μέρους της διοίκησης για την διεκπεραίωση των εργασιών μου*, οι ερωτηθέντες σε ποσοστό 31% απάντησαν «συμφωνών απόλυτα».

Σημαντικό είναι το ποσοστό 38% των ερωτηθέντων που δήλωσε ουδετερότητα στο αν υπάρχουν ξεκάθαρες οδηγίες εκ μέρους της διοίκησης για την διεκπεραίωση των εργασιών του, έναντι του πολύ μικρού ποσοστού 8% που μερικές φορές αισθάνεται ότι υπάρχει κάτι επείγον στην διάρκεια της ημέρας στο γραφείο.

Για να απαντηθεί το όγδοο ερευνητικό ερώτημα που αφορούσε *το εργασιακό άγχος ως απόρροια οργανωσιακής επικοινωνίας στο Τ.Ε.Ι. Αθήνας* εξετάστηκαν οι απαντήσεις που δόθηκαν από το δείγμα τόσο στις ερωτήσεις μέτρησης του εργασιακού άγχους όσο και στις δηλώσεις για την ικανοποίηση από την τυπική και οριζόντια επικοινωνία μέσα στο Ίδρυμα. Ενδεικτικά στους πίνακες 20 και 21 αποτυπώθηκαν συγκριτικά τα αποτελέσματα σε δυο ερωτήσεις μια αποτύπωσης εργασιακού άγχους και μιας ικανοποίησης από την τυπική επικοινωνία και δείχνουν υψηλά επίπεδα επείγοντος και απρόοπτου στην εργασία και χαμηλή ικανοποίηση από τις ξεκάθαρες οδηγίες εκ μέρους της διοίκησης.

Οι απαντήσεις έδειξαν ότι το άγχος των διοικητικών υπαλλήλων βρίσκεται σε υψηλά επίπεδα (πίνακας 16) γιατί σε όλες τις ερωτήσεις που ελέγχουν τα επίπεδα του

εργασιακού άγχους τα ποσοστά κυμάνθηκαν σε 48%, 45% ακόμα και 53% (πίνακας 15), υψηλού άγχους.

Τα επίπεδα τυπικής επικοινωνίας μέσα στο Ίδρυμα είναι χαμηλότερα απ' ό τι η οριζόντια επικοινωνία (πίνακες 3 & 7). Στις δηλώσεις που αφορούν την έγκυρη, έγκαιρη και ξεκάθαρη επικοινωνία με χρονοδιαγράμματα και πρόγραμμα (πίνακας 7) οι εργαζόμενοι απάντησαν ότι υπάρχει πρόβλημα σε ποσοστά 26%, 31,46% και 23,38% αντίστοιχα. Μια συγκριτική εξέταση των ερωτήσεων αυτών με τις ερωτήσεις του αντιλαμβανομένου άγχους δείχνει ότι μπορεί η υπάρχουσα τυπική επικοινωνία να επιφέρει πρόσθετα ποσοστά άγχους στους εργαζομένους. Σύμφωνα και με τον Μπουραντά (2015) άλλα και τους Montana, 2002), Robbins & Judge (2011), ο ανεπαρκής προγραμματισμός τα ασαφή χρονοδιαγράμματα, η μη έγκυρη και έγκαιρη αποστολή των οδηγιών και των πληροφοριών στους εργαζόμενους είναι δυνατόν να ενισχύσουν την ανασφάλειά τους και το άγχος τους όσον αφορά την επιτυχή ολοκλήρωση των εργασιών τους και να τους κάνει αναποτελεσματικούς. Επίσης σύμφωνα με τον Μπουραντά (2015) και τον Ζαλβανό (2002) όσο μεγαλύτερη απόσταση διανύει το μήνυμα ή η πληροφορία τόσο περισσότεροι θόρυβοι παρεμβαίνουν και το αποδυναμώνουν ή το παραμορφώνουν. Ο εργαζόμενος για παράδειγμα μπορεί να χρειαστεί να διακόψει την εργασία του προκειμένου να αντλήσει πρόσθετες πληροφορίες για την διεκπεραίωσή της, οι οποίες δεν έφτασαν σε αυτόν έγκαιρα.

Παρόμοιες έρευνες (Μπελιάς, κ.α. 2013, Moreno, et.,al., 2010, Gillespie, et., al., 2016) για το εργασιακό άγχος επιβεβαιώνουν ότι τα στοιχεία της οργανωσιακής επικοινωνίας που αφορούν την σαφήνεια, τον προγραμματισμό, την εγκυρότητα και την εγκυρότητα την διαχείριση συγκρούσεων παίζουν ρόλο στα επίπεδα του εργασιακού άγχους των υπαλλήλων, χωρίς σε καμία περίπτωση να είναι υπόλογα μόνο αυτά.

Ακολούθως παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας στις απαντήσεις των ερωτήσεων για το επίπεδο της συναισθηματικής νοημοσύνης των ερωτηθέντων.

4.6.4. Συναισθηματική νοημοσύνη

Οι ερωτήσεις του ερωτηματολογίου (27-28-29-30-31-32) είχαν ως στόχο την αξιολόγηση του βαθμού συναισθηματικής νοημοσύνης των εργαζομένων. Η διαβάθμιση τους έγινε από το 1 έως το 5: ελάχιστα (1), λίγο (2), αρκετά (3), πολύ (4), πάρα πολύ (5) και χωρίστηκαν σε αυτές που αφορούσαν την διαχείριση των

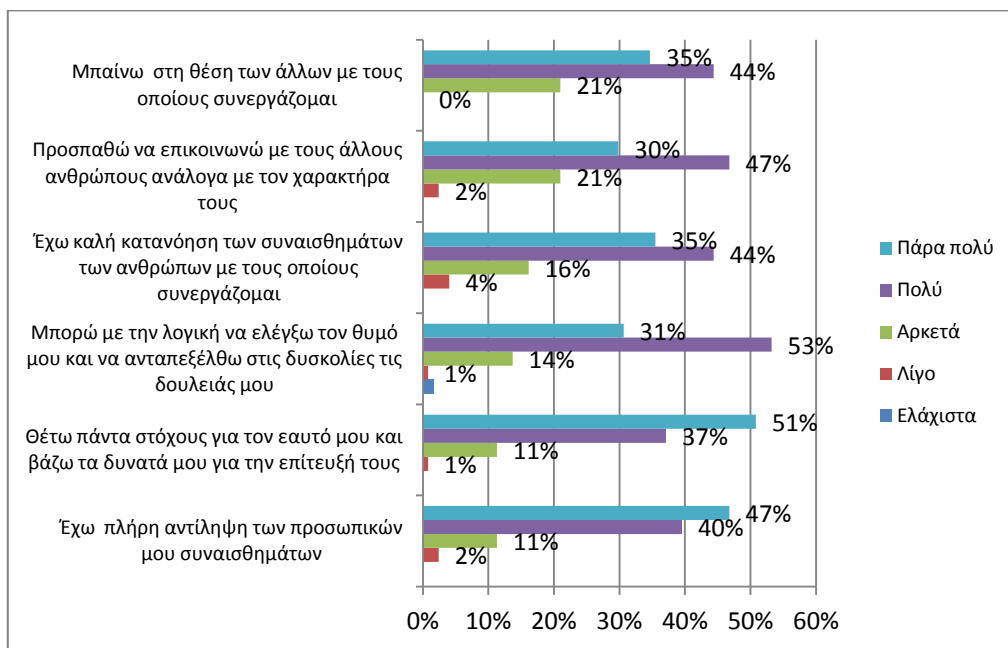
προσωπικών συναισθημάτων, σε αυτές της διαχείρισης των συναισθημάτων των άλλων και σε ερωτήσεις που αποσκοπούσαν να γνωστοποιηθεί κατά πόσο γίνεται χρήση των συναισθημάτων.

Στον πίνακα 21 παρουσιάζονται αναλυτικά τα ποσοστά σε κάθε απάντηση όπως απάντησαν οι ερωτηθέντες για τις ερωτήσεις που αφορούν την συναισθηματική νοημοσύνη.

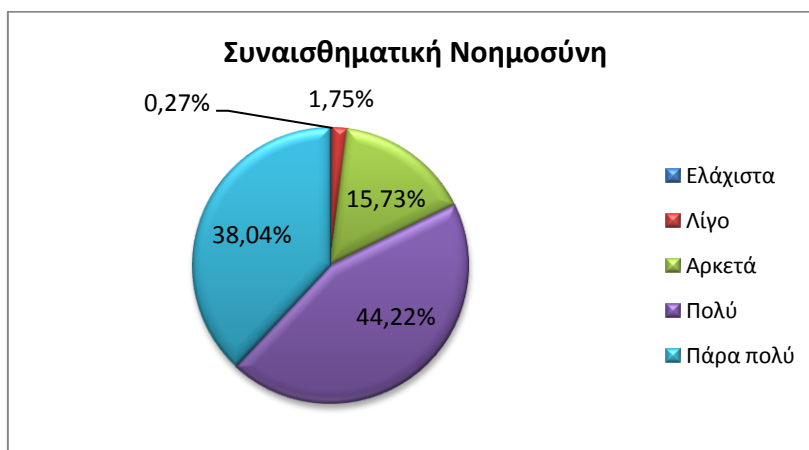
Στην ομάδα των ερωτήσεων που αφορούν την διαχείριση των προσωπικών τους συναισθημάτων οι εργαζόμενοι απάντησαν σε ποσοστό 47% ότι έχουν «πάρα πολύ», πλήρη αντίληψη των προσωπικών τους συναισθημάτων, σε ποσοστό 53% ότι «πολύ», μπορούν με την λογική να ελέγξουν τον θυμό του και να ανταπεξέλθουν στις δυσκολίες τις δουλειάς. Επίσης σε ποσοστό 44% «πολύ» μπαίνουν στην θέση του άλλου με τον οποίο συνεργάζονται.

Στη ομάδα των ερωτήσεων που αφορούσαν την διαχείριση των συναισθημάτων των άλλων, επίσης οι ερωτηθέντες φαίνεται να έχουν υψηλά επίπεδα ενσυναίσθησης. Προσπαθούν να επικοινωνήσουν με τους άλλους ανθρώπους ανάλογα με τον χαρακτήρα τους σε ποσοστό 47% «πολύ» και σε ποσοστό 30% «πάρα πολύ». Έχουν καλή κατανόηση των συναισθημάτων των ανθρώπων με τους οποίους συνεργάζονται σε ποσοστό 44% «πολύ» και σε ποσοστό 35% «πάρα πολύ». Σε ποσοστό 51% απάντησαν με βαθμό 5 «πάρα πολύ» στην ερώτηση που αφορά τους προσωπικούς στόχους.

Η αναγνώριση και η έκφραση των συναισθημάτων μας, καθώς και η ενσυναίσθηση είναι δείγματα υψηλής συναισθηματικής νοημοσύνης η οποία με την σειρά της βοηθάει στην διαχείριση του άγχους. Η αναγνώριση και η έκφραση συναισθημάτων αλλά και η κατανόηση των συναισθημάτων των άλλων βοηθούν στην μείωση του εργασιακού άγχους αλλά και την σωστή επικοινωνία. Τα άτομα με υψηλή Σ.Ν. μπορούν και χειρίζονται αποτελεσματικά τον εαυτό τους και τις σχέσεις τους με τους άλλους στον εργασιακό χώρο, αναπτύσσοντας έναν χαρακτήρα αντίστασης στο εργασιακό άγχος (Nikolaou, I., & Tsaousis, 2002, Καφέτσιος, 2003). Στην ερώτηση που αφορούσε τους προσωπικούς στόχους οι ερωτηθέντες απάντησαν ότι θέτουν στόχους και προσπαθούν να τους πραγματοποιήσουν, δείχνοντας έτσι την αισιόδοξη πλευρά των εργαζομένων. Οι αισιόδοξοι και ευπροσάρμοστοι άνθρωποι μπορούν και αναχαιτίζουν τη δυσφορία από τη στιγμή που προέκυψε το στρεσογόνο περιστατικό και προσανατολίζονται στην θετική δράση και το πως θα το διορθώσουν (Goleman, 1999).

ΠΙΝΑΚΑΣ 21 Απαντήσεις του δείγματος στις ερωτήσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης αναλυτικά

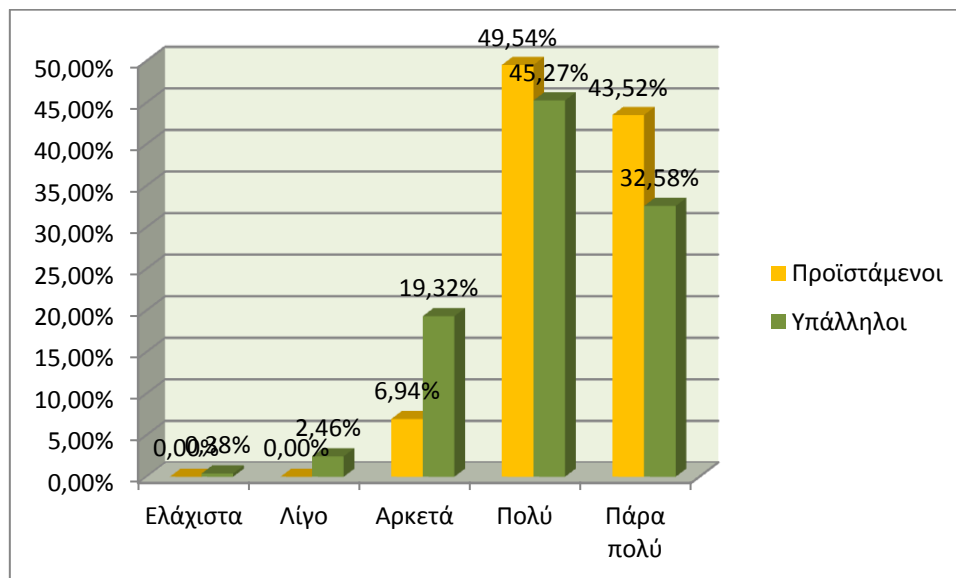
Στον πίνακα 22 δείχνεται η συνολική ποσοστιαία κατανομή στις απαντήσεις που έδωσε το δείγμα στις ερωτήσεις της συναισθηματικής νοημοσύνης.

ΠΙΝΑΚΑΣ 22. Η συναισθηματική νοημοσύνη, σε ποσοστά επί του συνόλου του δείγματος

Η συναισθηματική νοημοσύνη των υπαλλήλων φαίνεται να είναι σε υψηλά επίπεδα. Αθροιστικά το 82,26% απάντησε στην διαβαθμισμένη κλίμακα από το 1 μέχρι το 5 «πολύ» 4 και «πάρα πολύ» 5.

Στον πίνακα 23 παρουσιάζονται τα ποσοστά των απαντήσεων που έδωσε το δείγμα που κατέχει θέση είτε προϊσταμένου είτε υπαλλήλου στο Ίδρυμα.

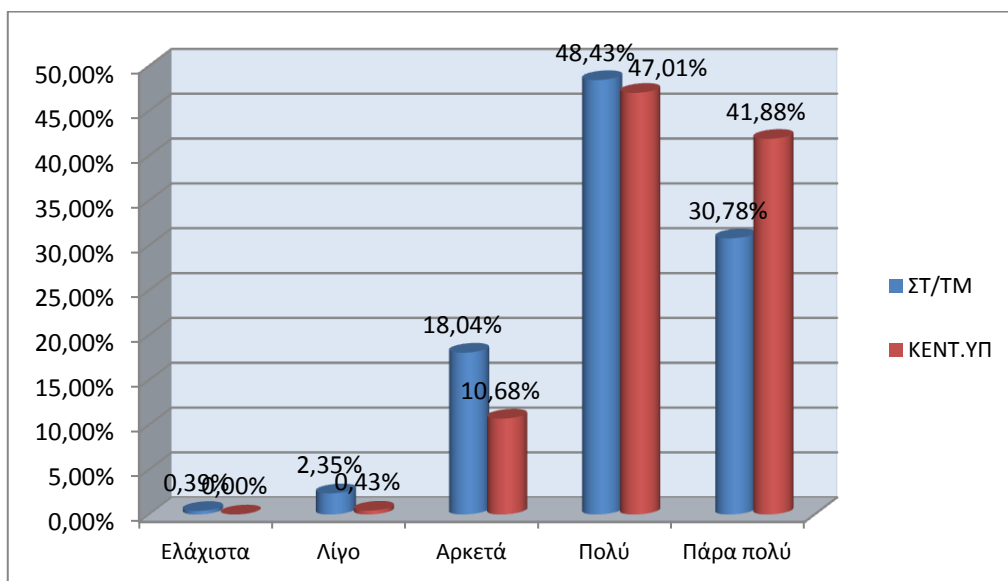
ΠΙΝΑΚΑΣ 23. Ποσοστά Συναισθηματικής Νοημοσύνης Προϊσταμένων και Υπαλλήλων



Το 43% των προϊσταμένων σύμφωνα με τις απαντήσεις του δείχνει πολύ μεγάλη ενσυναίσθηση. Το 50% δείχνει μεγάλη. Τα ποσοστά στους υπαλλήλους βρίσκονται σε λίγο χαμηλότερα επίπεδα. Επίσης στους υπαλλήλους το 19% απάντησε με τον βαθμό διαβάθμισης «αρκετά». Αντίστοιχα με διαβάθμιση «αρκετά» απάντησε μόνο το 7% των ερωτηθέντων προϊσταμένων.

Ο πίνακας 24 μας δείχνει την εικόνα των απαντήσεων σε ποσοστά τόσο για τους υπαλλήλους των Σχολών/Τμημάτων όσο και για τους εργαζόμενους στις Κεντρικές Υπηρεσίες.

ΠΙΝΑΚΑΣ 24. Ποσοστά Συναισθηματικής Νοημοσύνης στην Κεντρική Υπηρεσία και στις Σχολές & Τμήματα



Το 49% του δείγματος των εργαζομένων στις σχολές απάντησε στις ερωτήσεις για τον έλεγχο της συναισθηματικής νοημοσύνης «πολύ» και αντίστοιχα πολύ απάντησε το 47% των υπαλλήλων στις Κεντρικές Υπηρεσίες. Το 42% των υπαλλήλων των Κεντρικών Υπηρεσιών απάντησε «πάρα πολύ» έναντι του 31% που απάντησε «πάρα πολύ» από του τους υπαλλήλους Σχολών/Τμημάτων. Ένα 2% των υπαλλήλων Σχολών/Τμημάτων απάντησε «αρκετά».

Συνοψίζοντας τα αποτελέσματα των παραπάνω πινάκων 21, 22, 23, 24 που αποτύπωσαν τα υψηλά επίπεδα Συναισθηματικής Νοημοσύνης των εργαζομένων στο Τ.Ε.Ι. Αθήνας απαντάται και η έβδομη ερευνητική πρόταση που είχε ως στόχο την διερεύνηση της *Συναισθηματικής Νοημοσύνης των εργαζομένων στο Τ.Ε.Ι. Αθήνας*. Οι υπάλληλοι με πλήρη αντίληψη των προσωπικών συναισθημάτων τους και αισιοδοξία (πίνακας 21) συμβάλουν στην εργασιακή πρόοδο και την αποτελεσματική συνεργασία της ομάδας. Επίσης οι υπάλληλοι έχοντας υψηλά χαρακτηριστικά Συναισθηματικής Νοημοσύνης μπορούν και διαχειρίζονται τα συναισθήματα που βιώνουν και να τα μετουσιώνουν σε θετική παρόρμηση και παραγωγικότητα (Goleman, 1999).

Μέσω των απαντήσεων που δόθηκαν από το δείγμα και την διαπίστωση ότι ο επίπεδο Συναισθηματικής Νοημοσύνης είναι υψηλό, εξηγούνται και οι απαντήσεις των εργαζομένων στις ερωτήσεις ελέγχου του εργασιακού άγχους (πίνακας 15) που δείχνουν ότι οι εργαζόμενοι δεν καταβάλλονται από τις στρεσογόνες καταστάσεις της εργασίας, παρόλο που τις ζουν (Καφέτσιος, 2003). Σύμφωνα με τον Goleman (1999) ένα συναισθηματικά έξυπνο άτομο αντιμετωπίζει σημαντικά λιγότερο άγχος σε σχέση με ένα άτομο μειωμένων συναισθηματικών ικανοτήτων. Επίσης οι Νικολαου, & Tsaousis (2002), έδειξαν ότι υπάρχει αρνητική σχέση μεταξύ Συναισθηματικής Νοημοσύνης και εργασιακού άγχους, κατόπιν έρευνας που διεξήγαγαν σε δείγμα 212 εργαζομένων σε παραϊατρικά επαγγέλματα. Η υψηλότερη βαθμολογία στην συναισθηματική νοημοσύνη βοηθάει στην βίωση λιγότερου εργασιακού άγχους. Επίσης η αναγνώριση και έκφραση των συναισθημάτων αλλά και η κατανόηση των συναισθημάτων των άλλων (Darvish & Nasrollahi, 2011) (πίνακας 21) όπως επίσης και η αναπτυγμένη συναισθηματική νοημοσύνη των προϊσταμένων (πίνακας 23) διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην μείωση του εργασιακού άγχους. Όταν οι ακαδημαϊκοί υπάλληλοι μπορούν να χειριστούν κατάλληλα τα συναισθήματα τους (πίνακας 21) τότε μπορούν να χειριστούν επίσης αποτελεσματικά και το εργασιακό άγχος τους με αποτέλεσμα να οδηγούνται σε υψηλότερη απόδοση στην εργασία τους και καλύτερη επικοινωνία (Gillspie et.al. 2001).

Το ίδιο σημαντική είναι η συμβολή της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στην Επικοινωνία του Οργανισμού. Μειώνει τις εντάσεις και βοηθά στην ενσωμάτωση των εργαζομένων στον Οργανισμό. Οι συναισθηματικά νοήμονες εργαζόμενοι ανταπεξέρχονται αποτελεσματικά στις απαιτήσεις της εργασίας τους και κατανοούν σωστά τις πληροφορίες που τους δίνονται. Το μήνυμα του πομπού φτάνει στον δέκτη και αποκωδικοποιείται σωστά παρόλο τους πιθανούς θορύβους. (Goleman, 1999, Καφέτσιος, 2003).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο

Συμπεράσματα – προτάσεις

5.1. Συμπεράσματα

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας ήταν να ερευνηθούν τα επίπεδα της Οργανωσιακής Επικοινωνίας μέσα Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Αθήνας, να εντοπιστούν τα επίπεδα εργασιακού άγχους και να διερευνηθεί εάν η επικοινωνία μέσα στο Ίδρυμα ως οργανωσιακό χαρακτηριστικό επηρεάζει το άγχος των διοικητικών υπαλλήλων. Για την προσπάθεια απάντησης του παραπάνω σκοπού, αρχικά στο θεωρητικό μέρος της εργασίας στο κεφάλαιο ένα αναπτύχθηκαν θεωρητικά οι κύριες λειτουργίες που εξυπηρετεί η επικοινωνία, με μια από αυτές τα συναισθήματα, τόσο σε ατομικό, σε ομαδικό αλλά και σε οργανωσιακό επίπεδο. Η σημαντικότητά της επικοινωνίας, καθώς επίσης και τα ενδεικτικά προβλήματα επικοινωνίας που προκύπτουν σε οργανωτικό επίπεδο μέσα στο Ίδρυμα όπως και οι καλές πρακτικές βελτίωσης της. Στο δεύτερο κεφάλαιο του θεωρητικού μέρους προσεγγίστηκε θεωρητικά το εργασιακό άγχος και οι γενεσιουργές του αιτίες μέσα στον εκπαιδευτικό οργανισμό. Επίσης αποτυπώθηκαν οι συνέπειες του εργασιακού άγχους τόσο για τους εργαζομένους όσο και για τον οργανισμό, καθώς και οι τρόποι αντιμετώπισης του από την πλευρά του κάθε εργαζόμενου και από την πλευρά του οργανισμού. Τέλος στο τρίτο και τελευταίο κεφάλαιο του θεωρητικού μέρους της εργασίας δόθηκαν, η οργανωτική διάρθρωση των υπηρεσιακών μονάδων του Τ.Ε.Ι. Αθήνας, η δομή και η λειτουργία του συγκεκριμένου εκπαιδευτικού οργανισμού, ο ρόλος και η σημασία του διοικητικού προσωπικού μέσα στον οργανισμό που ήταν και το πεδίο της έρευνας μας. Στο δεύτερο μέρος της εργασίας στο κεφάλαιο τέσσερα αναπτύχθηκε η μεθοδολογία και οι ερευνητικές υποθέσεις, οι οποίες εξετάστηκαν μέσα από την χρήση δομημένου ερωτηματολογίου. Πέραν των ερωτήσεων που αφορούσαν την επικοινωνία οριζόντια και τυπική μέσα στο Τ.Ε.Ι. Αθήνας, καθώς και το εργασιακό άγχος δόθηκαν και ερωτήσεις που αφορούσαν την διερεύνηση της συναισθηματικής νοημοσύνης στις τέσσερις διαστάσεις, αυτό της αισιοδοξίας, την διαχείριση των προσωπικών συναισθημάτων των άλλων και την χρήση των προσωπικών συναισθημάτων, γιατί η Συναισθηματική Νοημοσύνη των ατόμων επικουρεί στην διαχείριση του άγχους και την ομαλή επικοινωνία. (Nikolaou, I., & Tsaousis I.2002),

Λαμβάνοντας υπόψη τα αποτελέσματα της έρευνας απαντήθηκαν τα ερευνητικά ερωτήματα που αρχικά τέθηκαν και προέκυψαν χρήσιμα συμπεράσματα.

Αρχικά διερευνήθηκε η γνώμη που έχουν οι διοικητικοί υπάλληλοι του Τ.Ε.Ι. Αθήνας για την οριζόντια επικοινωνία μέσα στον εργασιακό χώρο και ιδιαίτερα ανάμεσα στους υπαλλήλους του ίδιου τμήματος καθώς και η επικοινωνία με τον άμεσο προϊστάμενο. Εξετάστηκαν επίσης και οι επικοινωνιακές σχέσεις μεταξύ των διαφορετικών τμημάτων. Προέκυψε ότι υπάρχει καλή οριζόντια επικοινωνία και συναδελφικές σχέσεις τέτοιες ώστε να μπορούμε να τις χαρακτηρίσουμε βοηθητικές ως προς την εκτέλεση της εργασίας και την διαβίωση μέσα στον εργασιακό χώρο. Στις ερωτήσεις που αναφέρονταν στην ορθή πληροφόρηση και του κλίματος εμπιστοσύνης και συνεργασίας υπήρχαν μηδενικά ποσοστά ακραίων απαντήσεων με απόλυτο αρνητικό αίσθημα. Η εμπιστοσύνη μεταξύ των συναδέλφων εντός των τμημάτων σύμφωνα με τις δηλώσεις του δείγματος ανήρθε σχεδόν στο 60%, (πίνακας 3), που σημαίνει ότι υπάρχει ανοιχτή επικοινωνία μεταξύ των άμεσα συναδέλφων, καλή δυναμική των ομάδων και συνεργασία ώστε να υποστηρίζονται (Πουλόπουλος & Τσιμπουκλή, 2016), και να καλύπτονται οι όποιες προσπάθειες για ομαλή λειτουργία, αλλά και αλλαγών και εκσυγχρονισμού εκ μέρους της διοίκησης του τρόπου λειτουργίας των διοικητικών υπηρεσιών του Ιδρύματος, με μηχανογραφικά συστήματα και πιστοποιήσεις ποιότητας, με ταυτόχρονη αύξηση των αριθμών των φοιτητών και μείωση του διοικητικού προσωπικού.

Εξετάστηκαν τα επίπεδα της τυπικής επικοινωνίας μέσα στο Ίδρυμα και συμπερασματικά, σύμφωνα με τις απαντήσεις που δόθηκαν σε συγκεκριμένες ερωτήσεις μέτρησης της ικανοποίησης από την τυπική επικοινωνία από τους ερωτηθέντες, προκύπτουν κάποια προβλήματα στην τυπική επικοινωνία μέσα στο Ίδρυμα. Στις ερωτήσεις που αφορούσαν την άμεση και γρήγορη πληροφόρηση εκ μέρους της διοίκησης, καθώς και τις ξεκάθαρες οδηγίες και τα χρονοδιαγράμματα μέσα στην εργασία φάνηκε επίσης μία κάποια δυσαρέσκεια από την πλευρά των εργαζομένων προς την οργάνωση και τον προγραμματισμό της εργασίας. Η όποια δυσλειτουργία στην τυπική επικοινωνία επιφορτίζει αρνητικά τους εργαζομένους με πρόσθετο άγχος για την επιτυχή ολοκλήρωση των εργασιών τους, αλλά και τον Οργανισμό στον οποίο ξεσπά ή όποια δυσαρέσκεια και προβλήματα. (Μασούρου & Ευθυμιόπουλος, Kent 2011).

Οι απαντήσεις που δόθηκαν από το δείγμα στο ερευνητικό ερώτημα που αφορούσε την σημαντικότητα της επικοινωνίας επιβεβαιώθηκαν και μέσα από άλλες παρόμοιες

έρευνες σε εκπαιδευτικά ιδρύματα (Gillespie, et al., 2001, Navarro & Mas, 2010), για την χρησιμότητα της σωστής και καλής επικοινωνίας μέσα στο Ίδρυμα (πίνακας 12). Η επικοινωνία δηλώνει την ανάγκη κάθε οργανισμού να επικοινωνεί με το εσωτερικό και το εξωτερικό του περιβάλλον καθώς την έμφαση που πρέπει να δίνει η διοίκηση στον ανθρώπινο παράγοντα (Penley & Hawkins, 1985 στο Πόζιος, 2006).

Κατόπιν μέσα από συγκεκριμένες ερωτήσεις του ερωτηματολογίου διερευνήθηκαν τα επίπεδα εργασιακού άγχους των διοικητικών υπαλλήλων του Ιδρύματος. Οι απαντήσεις έδειξαν υψηλά επίπεδα άγχους. Σύμφωνα με τον Kompier (2003) θέματα ρόλου και επικοινωνίας, όπως σύγκρουση ρόλων, ή ασάφεια ρόλου, φόρτος εργασίας, έλλειψη πρόκλησης, μικρός έλεγχος πάνω στην εργασία του και την οργάνωσή της, με συχνές διακοπές, προβλήματα στον προγραμματισμών τα οργανογράμματα, και την επικοινωνία, των εργασιών ενεργοποιούν το άγχος στους εργαζόμενους. Όπως διατυπώθηκε και στο πρώτο θεωρητικό μέρος της εργασίας οι διοικητικοί υπάλληλοι που δήλωσαν ότι βιώνουν καθημερινά απρόβλεπτα και επείγοντα συμβάντα κατά την διάρκεια του εργασιακού τους ωραρίου και έχουν αρκετά υπερφορτωμένο πρόγραμμα το οποίο είναι δυνατόν να αυξάνεται από την έλλειψη προσωπικού, μπορεί να αισθάνονται νευρικοί ή στρεσαρισμένοι λόγω της εργασίας τους (πίνακας 15). Τα αποτελέσματα συμφωνούν και με προηγούμενες έρευνες, (Gillespie, et al, 2001, Navarro & Mas, 2010, Moreno, et al, 2010), που αφορούσαν εργασιακά περιβάλλοντα εκπαιδευτικών οργανισμών και σχετίζονταν με το εργασιακό άγχος.

Σχετικά με τα επίπεδα Συναισθηματικής Νοημοσύνης των διοικητικών υπαλλήλων τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν υψηλά επίπεδα συναισθηματικής ρύθμισης, με τα οποία εξηγήθηκαν και τα υψηλά ποσοστά στην καλή οριζόντια επικοινωνία. Επίσης τα υψηλά επίπεδα της Συναισθηματικής Νοημοσύνης συσχετίστηκαν θετικά με την διαχείριση του εργασιακού άγχους γιατί δίνουν στο άτομο δύναμη αντίστασης στις στρεσογόνες καταστάσεις (Goleman, 1999, Matthews, et al., 2002).

Τέλος ελέγχθηκαν και διερευνήθηκαν συσχετιζόμενα τα αποτελέσματα για το εργασιακό άγχος και τα αποτελεσμάτων της τυπικής επικοινωνίας και κατά πόσο ελλείψεις στην επικοινωνία επηρεάζουν τα επίπεδα εργασιακού άγχους. Πέραν των αποτελεσμάτων για το ύψος του εργασιακού άγχους που έδειξε η έρευνα για το σύνολο του δείγματος, ειδικότερα φάνηκε ότι οι υπάλληλοι των Σχολών/Τμημάτων

επηρεάζονται περισσότερο από αγχογόνες καταστάσεις στην εργασία τους σε σύγκριση με τους υπαλλήλους που εργάζονται στις κεντρικές υπηρεσίες. Αντίστοιχα οι προϊστάμενοι φέρουν περισσότερο φορτίο εργασιακού άγχους έναντι των απλών υπαλλήλων. Στην επικοινωνία οι προϊστάμενοι αισθάνθηκαν σε μεγαλύτερο βαθμό έναντι των υπαλλήλων, ότι υπάρχουν ελλείψεις. Τα ίδια προβλήματα στην οργανωσιακή επικοινωνία αισθάνθηκαν οι εργαζόμενοι στις Σχολές/Τμήματα έναντι των υπαλλήλων που εργάζονται σε θέσης των Κεντρικών υπηρεσιών. Όπως αναπτύχθηκε και στο θεωρητικό μέρος, τα εμπόδια στην επικοινωνία είναι περισσότερα όσο μεγαλύτερη είναι η διαδρομή και περισσότερα τα άτομα που εμπλέκονται στην διακίνηση του μηνύματος μέχρι το μήνυμα να φτάσει στον τελικό αποδέκτη. Επίσης όσο μεγαλύτερη είναι η πορεία ενός μηνύματος τόσο περισσότερο ασαφές μπορεί να γίνει. Οι προϊστάμενοι δέχονται μεγαλύτερη πίεση λόγω της ευθύνης που έχουν και είναι οι άμεσα αποδέκτες ενός δυσνόητου μηνύματος. Οι δε υπάλληλοι των Σχολών/Τμημάτων είτε είναι σε θέση προϊσταμένων είτε σε θέση υπαλλήλων που είναι οι τελικοί αποδέκτες μηνυμάτων με μακρά πορεία, από το εκάστοτε αρμόδιο Υπουργείο μέχρι το γραφείο τους, σε συνδυασμό με την πολλαπλότητα του ρόλου τους και την υπερφόρτωση, να δηλώνουν περισσότερο αγχωμένοι έναντι των υπαλλήλων που εργάζονται πάνω σε ένα μόνο αντικείμενο.

Συμπερασματικά η τυπική επικοινωνία του Ιδρύματος μπορεί να σχετίζεται με το εργασιακό άγχος των διοικητικών υπαλλήλων στον βαθμό που η πληροφορία δεν διαχέεται στον Οργανισμό έγκαιρα, έγκυρα με σαφήνεια και προγραμματισμένα σύμφωνα και με την διεθνή βιβλιογραφία (Robbins & Judge 2011). Επίσης τα στοιχεία της έρευνας επιβεβαιώνονται και σε παρόμοιες έρευνες που αφορούσαν Εκπαιδευτικά Ιδρύματα, σχετικά με το μερίδιο ευθύνης στο εργασιακό άγχος που φέρει η οργανωσιακή επικοινωνία (Μπελιάς, κ.α. 2013, Moreno, et al, 2010, Montana, 2002). Βέβαια σε καμία περίπτωση δεν μπορούμε να ορίσουμε ότι από μόνη της η οργάνωση της επικοινωνίας μέσα στο Ίδρυμα είναι υπεύθυνη για τα υψηλά επίπεδα του εργασιακού άγχους. Υπάρχουν πολλοί παράγοντες που φορτίζουν αρνητικά τον εργαζόμενο, όπως ο περιβάλλοντας χώρος, η επικοινωνία με κοινό, η προσωπικότητα του εργαζόμενου, οι οικογενειακές του συνθήκες, κ.α. (Ζαλβανός, 2002, Κάντας, 1998).

5.2 Προτάσεις

Η τέχνη της αποτελεσματικής επικοινωνίας ιδιαίτερα σε οργανωσιακό επίπεδο μαθαίνεται και βελτιώνεται συνεχώς, συγχρόνως με τις προσπάθειες ανάπτυξης και εκσυγχρονισμού, εάν τα στελέχη του Οργανισμού το θελήσουν (Χυτήρης, 2001). Σύμφωνα με τις τοποθετήσεις του θεωρητικού μέρους η καλή επικοινωνία επιτυγχάνεται με την ακρόαση όσων πραγματικά λένε οι ομιλητές και τη σύλληψη μηνυμάτων που κρύβονται πίσω από τα λόγια, ή τα διατυπωμένα μηνύματα. Θα μπορούσε να ενισχυθεί η λειτουργία της επικοινωνίας μέσα στο Ίδρυμα με την χρήση ενιαίου χρονοδιαγράμματος εργασιών που αφορά θα αφορούσε τόσο τις Κεντρικές Υπηρεσίες όσο και της Σχολές/Τμήματα. Έτσι όλοι οι εμπλεκόμενοι θα μπορούσαν να γνωρίζουν τις περιόδους πραγματικού φόρτου εργασίας και την ακριβή χρονική περίοδο διεκπεραίωσης των εργασιών της κάθε υπηρεσίας. Επίσης θα γινόταν καλύτερος προγραμματισμός των εργασιών στις οποίες υπάρχουν πολλοί συμμετέχοντες. Ο σωστός προγραμματισμός με την σειρά του θα μπορούσε να μειώσει τις εργασίες που γίνονται σε μορφή επείγοντος και κατ' επείγοντος γιατί πολλές εργασίες θα έχουν προβλεφθεί και ενταχθεί μέσα σε ένα ετήσιο χρονοδιάγραμμα και προγραμματισμό, έτσι θα υπάρξει ταυτόχρονη μείωση του άγχους των υπαλλήλων που προκαλείται με την συνεχή πίεση από το απρόοπτο και το επείγον. Επίσης η ενιαία αποκωδικοποίηση των μηνυμάτων, όπως για παράδειγμα των νόμων, από μία «Αρχή» μέσα στο Ίδρυμα, αντί οι ερμηνείες να γίνονται από κάθε Τμήμα ή γραφείο ξεχωριστά, θα εξοικονομούσε χρόνο και κόπο και θα απέτρεπε αρκετές, ασάφειες και διχογνωμίες για τους υπαλλήλους του Ιδρύματος. Αυτό συνεπάγεται λιγότερο άγχος αποφυγή λαθών και έγκυρη πληροφόρηση. Τα κίνητρα που θα δώσει ένας Οργανισμός στους υπαλλήλους του να επιμορφωθούν, να εκφράσουν την γνώμη τους και να αξιοποιήσουν τις γνώσεις τους και τις ιδέες τους υπέρ του Οργανισμού θα έχουν οφέλη και για τους εργαζόμενους και για τον Οργανισμό σύμφωνα με την σύγχρονη βιβλιογραφία. (Κατσαρός 2008, Μπουραντάς, 2015, Ζαλβανός, 2002). Η σωστή περιγραφή θέσεων, ρόλων και στόχων μέσα στην εργασία ξεκαθαρίζει την ασάφεια και δρα καθησυχαστικά για τον εργαζόμενο μέσα σε ένα δικαιότερο και ασφαλέστερο εργασιακό πλαίσιο.

Τα ξεκάθαρα καθήκοντα και οι ευθύνες ενισχύουν με την σειρά τους τις συναδελφικές σχέσεις την επικοινωνία και την ομαδικότητα και μειώνουν τις συγκρούσεις και το άγχος μέσα στο Ίδρυμα γιατί τονώνουν την μεταξύ των υπαλλήλων εμπιστοσύνη και βοηθούν στην επίλυση προβλημάτων (Καντάς, 1998).

Πολλές φορές δημιουργείται η αντίληψη ότι το εργασιακό άγχος είναι προσωπικό πρόβλημα του εργαζόμενου και όχι προϊόν στρεσογόνων παραγόντων που υπάρχουν στο χώρο της εργασίας έτσι οι λύσεις και οι προτάσεις απευθύνονται προς τα άτομα και όχι προς τον Οργανισμό. Ο Οργανισμός όμως με σωστή και επαρκή εσωτερική επικοινωνία ενθαρρύνει και υποστηρίζει το ανθρώπινο δυναμικό και έτσι διασφαλίζει από την πλευρά των εργαζομένων την μέγιστη δυνατή προσπάθεια χωρίς όμως να καταπονεί τον εργαζόμενο με αύξηση του εργασιακού άγχους.

Παρά τους όποιους περιορισμούς και αδυναμίες η έρευνα αυτή, αποτελεί αφετηρία για περαιτέρω προβληματισμό και μελέτη της έννοιας της επικοινωνίας και του άγχους μέσα σε έναν Εκπαιδευτικό Οργανισμό. Θα μπορούσαν σε μία επόμενη μελέτη να προστεθούν και άλλα οργανωσιακά χαρακτηριστικά πέρα της οργανωσιακής επικοινωνίας στην συσχέτιση τους με το εργασιακό άγχος ή να γίνει μια περαιτέρω εμβάθυνση στην ήδη υπάρχουσα σχέση της οργανωσιακής επικοινωνίας και του εργασιακού άγχους, με εξέταση περισσότερων παραμέτρων και σε ευρύτερο δείγμα υπαλλήλων στον πανεπιστημιακό χώρο.

Το χαρακτηριστικό της Επικοινωνίας σε έναν εκπαιδευτικό οργανισμό που είναι από την φύση του επικοινωνιακός και συνεχώς μεταβαλλόμενος είναι σημαντικό να καλλιεργείται και να αναπτύσσεται ως δεξιότητα τόσο από πλευράς οργανισμού όσο και από πλευράς εργαζομένων σε αυτόν. Το δε εργασιακό άγχος είναι φυσικό να υπάρχει σε περιβάλλοντα που βρίσκονται συνεχώς εν κινήσει και καθημερινά βάζουν στόχους προς το καλύτερο. Σκοπός όμως του Οργανισμού είναι να μετατρέψει το εργασιακό άγχος των εργαζομένων σε δύναμη και θετική ενέργεια ώστε να είναι η κινητήρια δύναμη για την όποια ανάπτυξη και θετική εξέλιξη για τον Οργανισμό και κατ' επέκταση και για τον εργαζόμενο σε αυτόν. _

Βιβλιογραφία

Ξένη Βιβλιογραφία

Adekola Bola, (2012), *Work Burnout Experience among University Non Teaching Staff: A Gender Approach*, to International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, January 2012, Vol. 2, No 1, ISSN: 2222-6990. <http://www.hrmars.com/admin/pics/459.pdf> τελευταία επίσκεψη 12-12-2016

Bickford, M., (2005), *Stress in the Workplace: A General Overview of the Causes, the Effects, and the Solutions*, Canadian Mental Health Association Newfoundland and Labrador Division. <http://www.cmhanl.ca/pdf/Work%20Place%20Stress.pdf>, τελευταία επίσκεψη 12-12-2016.

Bush, Tony (2015) *Organisation theory in education: how does it inform school leadership?* Journal of Organizational Theory in Education, 1 (1). pp. 35-47. Access from the University of Nottingham repository: <http://eprints.nottingham.ac.uk/32476/9/AERA%20ORGANISATION%20THEORY%20PAPER%20D%20APRIL%202014.pdf> τελευταία επίσκεψη 12-12-2016

Carmody, J., & Baer, R.A., (2008), “*Relationships between mindfulness practice and levels of mindfulness, medical and psychological symptoms and well-being in a mindfulness – based stress reduction program*” Journal of Behavioral Medicine, 31 (1), 23-33
file:///C:/Users/d/AppData/Local/Temp/Relationships_between_mindfulness_practice_and_lev.pdf τελευταία επίσκεψη 12-12-2016

Chouwen, C., (2013), “*Occupational stress among bank employees in South East, Negeria*” Global Advanced Research Journal of Management and Business Studies, 2 114-119, <file:///C:/Users/d/AppData/Local/Temp/occupational-1.pdf>, [τελευταία επίσκεψη 12-12-2016](#)

Cohen, S., Kamarck T., Mermeestein R., (1983), *A Global Measure of Perceived Stress*, Journal of Health and Social Behavior, Vol. 24 No 4 (Dec 1983) 385-396. <http://www.psy.cmu.edu/~scohen/globalmeas83.pdf> τελευταία επίσκεψη 12-12-2016.

Darvish H., Nasrollaki Ali A., (2011), *Studying the Relations between Emotional Intelligent ce and Occupational Stress: A Case Study at Payame Noor University Hassan Darvish Petroleum Gas University of Ploiesti* BULLETIN Vol. LXIII No. 2/2011 pp 38 49 Economic Sciences Series. file:///C:/Users/d/AppData/Local/Temp/Relationships_between_mindfulness_practice_and_lev.pdf τελευταία επίσκεψη 12-12-2016

Gillespie, N.A., Walsh, M., Winefield, J., Dua & Stough , (2001), *Occupational stress in universities: Staff perception of the causes, consequences and moderators of stress*, at Work & Stress (online) journal homepage: [tp/www.tandfonline.com/action/journallinformation/lo/twst20](http://www.tandfonline.com/action/journallinformation/lo/twst20). Τελευταία επίσκεψη 12-12-2016.

Glissmeyer, M., Bishop, J., W., Fass R., D., *Role Conflict, Role Ambiguity, and Intention to Quit the Organization: The case of law enforcement officers*, http://www.swdsi.org/swdsi07/2007_proceedings/papers/458.pdf τελευταία επίσκεψη 12-12-2016

Goleman, D., (1999), *Η Συναισθηματική Νοημοσύνη στο Χώρο της Εργασίας*, μτφρ Μεγαλούδη Φωτεινή, επιμ. Ξενάκη Χρύσα, Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα.

Gutierrez- G., E., Recalde M., (2016), Dialogue for Strategic Decision –Making Process: A IDEA Model in *The Management Game of Communication*. Published online 26 Aug 2016; 245-263 <http://d.doi.org/10.1108/S2398-39142016000001013>, τελευταία επίσκεψη 12-12-2016.

Hepburn, A., & Brown, S. D., (2001), *Teacher Stress and the Management of Accountability*. Human Relations, 54(6), 691–715. https://www.researchgate.net/profile/Alexa_Hepburn/publication/27247482_Teacher_Stress_and_the_Managemen τελευταία επίσκεψη 12-12-2016

Kent, M.L., (2011), Public relations rhetoric: Criticism, dialogue and the long now. *Management Communication Quarterly*, 3 (25), 550-559 <https://shareok.org/bitstream/handle/11244/25176/10.1177.0893318911409881.pdf?sequence=1&isAllowed=y> 12-12-2016

Kerr St., Jermier J., (1978), Substitutes for Leadership: Their Meaning and Measurement, Article in *Organizational Behavior and Human Performance*, Dec. <https://pdfs.semanticscholar.org/9b07/330a4dbdcf2ee97e2c0253e8da26a73ccd24.pdf> τελευταία επίσκεψη 12-12-2016.

Kompier, M., (2003), “Job Design and Well – Being” In M.Schabracq, J., Winnubst and C.L. Cooper, eds, *Hand book of Work and Health Psychology* (p.p. 429-454), Chichester, Wiley, U.K. [https://books.google.gr/books?hl=el&lr=&id=Cmr1aIWsgI4C&oi=fnd&pg=PA429&q=Kompier,+M.,+\(2003\),+](https://books.google.gr/books?hl=el&lr=&id=Cmr1aIWsgI4C&oi=fnd&pg=PA429&q=Kompier,+M.,+(2003),+) τελευταία επίσκεψη 12-12-2016

Kusku, F., (2003). *Employee satisfaction in higher education: the case of academic and administrative staff in Turkey*. *Career Dev. Int.* 8(7): 347-356. http://www.academia.edu/3564051/Employee_Satisfaction_in_the_Higher_Education_The_Case_of_Academic_and_Administrative_Staff_in_Turkey τελευταία επίσκεψη 12-12-2016

Iacono M., (2003), *Conflict, Communication, and Collaboration: Improving interactions between nurses and physicians*. *J Perianesth Nurs*. 2003; 18(1):42-6.

Lazarus, R.S., (1990), *Theory – based stress measurement*. *Psychological Inquiry* 1Vol. 1 No 1 p.p. 41-51 JOURNAL ARTICLE http://www.jstor.org/stable/1449711?seq=1#page_scan_tab_contents τελευταία επίσκεψη 12-12-2016

Leka Stavroula – Griffiths Amanda - Cox Tom, (2003) *Work organisation and stress : systematic problem approaches for employers, managers and trade union representative, Protecting workers*, health series ; .3 , NSTITUTE OF WORK, HEALTH & ORGANISATIONS, University of Nottingham Nottingham Science and Technology Park, University Boulevard William Lee Buildings 8 Nottingham NG7 2RQ United Kingdom <http://apps.who.int/iris/bitstream/10665/42625/1/9241590475.pdf> τελευταία επίσκεψη 12-12-2016

Loriol Mark, (2007), *Η Κοινωνιολογία της εργασίας αντιμετώπιση με την εμφάνιση νέων παθολογιών: Στρες, επαγγελματική εξουθένωση, παρενόχληση, Κοινωνική Συνοχή και Ανάπτυξη* 2 (1), 79-91 Social Cohesion and Development 2007 2 (1), 79-91 Ινστιτούτο Georges Friedmann, Παρίσι, <file:///C:/Users/d/AppData/Local/Temp/9041-17095-1-SM-1.pdf> τελευταία επίσκεψη 12-12-2016

Matthews, G., Zeidner, M., & Roberts, R.D., (2002), *Emotional intelligence: Science and myth*
Maureen F. Dollard, Anthony H. Winefield , (1996), *Managing occupational stress: A national and international perspective*, Journal International Journal of Stress Management, vol. 3:2 <file:///C:/Users/d/AppData/Local/Temp/Emotional Intelligence Science and Myth.pdf> τελευταία επίσκεψη 12-12-2016

Moreno Jose Miguel Tricas, Carlos Salavera Bordas, Lopez Ma Orosia Lucha, Peracho Concepcion Vidal , Lopez Ana Carmen Lucha, Estebanez de Miguel Elena, Vazquez Bernues Luis, (2010), *Descriptive study of stress and satisfaction at work in the Saragossa university services and administration staff*, at International Journal of Mental Health Systems, <http://ijmhs.biomedcentral.com/articles/10,1186/1752-4458-4-7>, τελευταία επίσκεψη 12-12-2016.

Montana P.J, Charnow B.H., (2002), μτφρ Ρούβαλη Μαρία, *Μάνατζμεντ*. Εκδ., Κλειδάριθμος, Αθήνα.

Navarro Avargues, Maria Luisa, & Mas Mercedes Borda, (2010), “Job stress and burnout syndrome at university: A disruptive analysis of the current situation and review of the principal lines of research” to *Anuario de Psicologia Clinica y de la Salud/* Annuary of Clinical and Health Psychology, 6, (2010), 6-72. http://institucional.us.es/apcs/doc/APCS_6_eng_67-72.pdf τελευταία επίσκεψη 12-12-2016

Nikolaou, I., & Tsaousis, I., (2002), *Emotional Intelligence in the Workplace: Exploring its effects on Occupational Stress and Organisational Commitment*. The International Journal of Organizational Analysis, 10 (4), 327-342. [http://www.academia.edu/499571/Nikolaou I. and Tsaousis I. 2002 . Emotional Intelligence in the Workplace Exploring its effects on Occupational Stress and Organisational Commitment. The International Journal of Organizational Analysis 10 4 327-342](http://www.academia.edu/499571/Nikolaou_I_and_Tsaousis_I_2002_.Emotional_Intelligence_in_the_Workplace_Exploring_its_effects_on_Occupational_Stress_and_Organisational_Commitment.The_International_Journal_of_Organizational_Analysis_10_4_327-342) τελευταία επίσκεψη 12-12-2016

Noblet, A., Rodwell, J., McWilliams, J., (2001), *The job strain model is enough for managers: no augmentation needed* , Journal of managerial psychology , vol. 16, no. 8,

pp. 635-649. Available from Deakin Research Online: <http://hdl.handle.net/10536/DRO/DU:30001126>, τελευταία επίσκεψη 12-12-2016.

Penley, L.E., Hawkins, B., (1985), Studying interpersonal communication in organizations: A leadership application In Price, L.J., Handbook of organizational measurement, International journal of manpower, Vol. 18: 4/5/6 p.p. 305-558

Robbins St. & Timothy A.,J., (2011), *Οργανωσική συμπεριφορά, Βασικές Έννοιες και Σύγχρονες προσεγγίσεις*, μτφρ Πλατάκη Αν. Επιμ. Σαχινίδης Αλ., Κριτική, Αθήνα.

Ross R., Altmaier, E., (1994), *Intervention in occupational stress, A Handbook of Counselling for Stress at Work*, SAGE Publications Ltd. [https://books.google.gr/books?hl=el&lr=&id=MUXsercNvYC&oi=fnd&pg=PA1&dq=Ross+R.,+Altmaier,+E.,+\(1994\),+Intervention+in+occupational+stress.&ots=RHV3L7AvZJ&sig=A8VJ3eHrwDe4Mn72t-kJHYavPJI&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.gr/books?hl=el&lr=&id=MUXsercNvYC&oi=fnd&pg=PA1&dq=Ross+R.,+Altmaier,+E.,+(1994),+Intervention+in+occupational+stress.&ots=RHV3L7AvZJ&sig=A8VJ3eHrwDe4Mn72t-kJHYavPJI&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false) τελευταία επίσκεψη 12-12-2016

Welsh J.F., Metcalf J., (2003), *Faculty and Administrative Support for Institutional Effectiveness Activities: A Bridge Across the Chasm?* The Journal of Higher Education, Volume 74, Number 4, July/August 2003, pp. 445-468 (Article), Published by The Ohio State University Press <https://doi.org/10.1353/jhe.2003.0032> τελευταία επίσκεψη 12-12-2016

Weick, K., (2005), *Making sense of the organization*, Publisher: Oxford, U.K., Blackwell Publishers, <file:///C:/Users/d/AppData/Local/Temp/%20Συστημική%20σκέψη%20στην%20Οργάνωση%20και%20Διοίκηση%20της%20Εκπαίδευσης.pdf> τελευταία επίσκεψη 12-12-2016

Ελληνική Βιβλιογραφία

Αγαγιώτου, Σ., (2011), *Το άγχος των κοινωνικών λειτουργών και η σχέση του με την εργασιακή δέσμευση και τη συναισθηματική νοημοσύνη, μεταπτυχιακή εργασία*, Τμήμα Εκπαίδευσης και Κοινωνικής Πολιτικής, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών.

Αθανασούλα-Ρεππα, Α. (2008), *Εκπαιδευτική διοίκηση και οργανωσιακή συμπεριφορά*. Έλλην, Αθήνα.

Ανδρέου, Α., (1998), *Ζητήματα Διοίκησης της Εκπαίδευσης*, , βιβλιογραφία, Αθήνα.

Αντωνίου, Αλ., -Στ., (2006) *Εργασιακό Στρες*, τόμος α', Παρισιάνου, Αθήνα

Βουλγαράκης, Γ., (2012), *Ο νόμος πλαίσιο για τα Τεχνολογικά Εκπαιδευτικά Ιδρύματα*, Σύγχρονη Εκδοτική, Αθήνα.

Εθνική Στρατηγική για την Δημόσια Διοίκηση, 2014-2016, Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης www.minadmin.gov.gr/wp-content/uploads/20140416_action_plan_gcr.do τελευταία επίσκεψη 12-12-2016

Ζαλβανός, Μ., (2002), *Οργανωτική Συμπεριφορά*, εκδ. Σταμούλης, Αθήνα.

Ζευγαρίδης, Σ., Ξηροτύρη, Σ., (1991), *Οργάνωση Επιχειρήσεων, Ανάλυση της δομής των οργανώσεων*, Αφοί Κυριακίδη, Αθήνα.

Θεοφανίδου, Κ. (2009), *Διερεύνηση επικοινωνιακής στρατηγικής και εφαρμογών σε επιλεγμένο δείγμα του Ελληνικού τραπεζικού συστήματος – εμπειρική προσέγγιση*. Διπλωματική εργασία. Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων, Δ.Π.Μ.Σ. στη Διοίκηση Επιχειρήσεων, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.

Καντάς, Α., (1995), *Οργανωτική-Βιομηχανική Ψυχολογία, Μέρος 3 ο: Διεργασίες Ομάδας-Σύγκρουση-Ανάπτυξη και Αλλαγή-Κουλτούρα-Επαγγελματικό Άγχος*. (2η έκδοση). Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

Κατσαρός, Ι., (2008) , *Οργάνωση και διοίκηση στην εκπαίδευση*, Υπουργείο Παιδείας και Θρησκευμάτων Παιδαγωγικό Ινστιτούτο. http://www.pi-schools.gr/programs/epim_stelexoi/epim_yliko/book3.pdf τελευταία επίσκεψη 12-12-2016

Καφέτσιος, Κ., (2003), *Ικανότητες Συναισθηματικής Νοημοσύνης :Θεωρία και εφαρμογή στο εργασιακό περιβάλλον*. Ελληνική Ακαδημία Διοίκησης Επιχειρήσεων, 2, ,σσ: 16-25.

Κουτούζης, Μ., (1999), *Η επικοινωνία σε έναν οργανισμό*, ΕΑΠ, Πάτρα.

Μακρυδημήτρης, Α., (2008), *Δημόσια Διοίκηση: Στοιχεία Διοικητικής Οργάνωσης*, (Γ' έκδοση), εκδόσεις Σάκκουλα, Αθηνά.

Μακρυδημήτρης, Α., (2003) *Προσεγγίσεις στη θεωρία των οργανώσεων*, Αθήνα,.

Μαρούδας Λ., Κυριακίδου Ολ., (2009), *Η Εφαρμογή της Νέας Δημόσιας Διοίκησης στα Πανεπιστήμια από την Επαγγελματική Γραφειοκρατία προς νέες Οργανωσιακές Μορφές*, 106-107, στο Επιθεώρηση Κοινωνικών Ερευνών, 130 Γ', 93-121. <file:///C:/Users/d/AppData/Local/Temp/6781-12001-1-SM.pdf> <http://epublishing.ekt.gr> | e-Publisher: EKT | Downloaded at 12/12/2016 10:37:33

Μασούρου, Β., Ευθυμιόπουλος, Α., (2005), *Συστημική σκέψη στην Οργάνωση και Διοίκηση της Εκπαίδευσης*, στο <file:///C:/Users/d/AppData/Local/Temp/%20Συστημική%20σκέψη%20στην%20Οργάνωση%20και%20Διοίκηση%20της%20Εκπαίδευσης.pdf> τελευταία επίσκεψη 12-12-2016

Μιχαλόπουλος, Γ., 2003, *Από τη δημόσια γραφειοκρατία στο δημόσιο management*, Παπαζήσης, Αθήνα.

Μπελιάς, Δ. Κουτίβα, Μ., Ζουρνατζή Ε., Κουστέλιος, Α., (2013), *Εργασιακή δέσμευση και εργασιακό άγχος εργαζομένων σε Ελληνικό τραπεζικό οργανισμό*, ΕΣΔΟ Oral, Λάρισα σ. 98-117, http://mibes.teilar.gr/esdo_proceedings/proceedings/2013/Bellias-Koutiva-Zournatzi-Koustelios.pdf τελευταία επίσκεψη 12-12-2016

Μπιτσώρη, Ζ., (2013), *Ο Ρόλος της Επικοινωνίας στις Υπηρεσίες Υγείας*, στο Περιεγχειρητική Νοσηλευτική τομ. 2 τεύχος 2 http://www.spnj.gr/articlefiles/volume2_issue2/222.pdf τελευταία επίσκεψη 12-12-2016

Μπουραντάς, Δ., (2015), *Μανατζμεντ, πλήρες θεωρητικό υπόβαθρο, σύγχρονες προσεγγίσεις & μέθοδοι διοικητικές & ηγετικές ικανότητες*, εκδ. Μπένου, Αθήνα.

Ντελέζος, Κ., Μεντζιου, Ειρ., Κούτου Α., Κομόνη Κλ., Νεστορίδου Αικ., (2014), *Διερεύνηση εκδήλωση εργασιακού stress σε περίοδο οικονομικής κρίσης στο διοικητικό προσωπικό του Τεχνολογικού Εκπαιδευτικού Ιδρύματος Αθήνας*, στο Περιεγχειρητική Νοσηλευτική τομ. 1 τευχος 2. http://www.spnj.gr/articlefiles/volume3_issue2/323.pdf τελευταία επίσκεψη 12-12-2016

Παναγόπουλος, Θ., (2011), *Καινοτομία και ανθρώπινο δυναμικό στα πλαίσια διαχείρισης έργων*, Birell GS. “Multi-project multi-designer work by matrix format”. Άρθρο για την Ένωση Επενδυτών, Journal of Professional Issues in Engineering 1984, 110(1), 37-53. https://grcapmarket.files.wordpress.com/2011/02/master_project_management_v-2_ceb5ceb8ceb5.pdf, τελευταία επίσκεψη 12-12-2016

Πανταζοπούλου – Φωτεινά, Α., (2003), *Εργασιακό Περιβάλλον & Ψυχικές Επιπτώσεις (Οργανωτική – Βιομηχανική Ψυχολογία)*, Προσέγγιση από το χώρο της Ιατρικής Εργασίας, Αθήνα. http://www.elinyae.gr/el/lib_file_upload/ergasiako_perivallon.1103196486781.pdf τελευταία επίσκεψη 12-12-2016.

Παπαδόπουλος, Ιωάννης, Σταματόπουλος, Κωνσταντίνος, (2011), *Δημογραφικά Χαρακτηριστικά Εκπαιδευτικών και εργασιακό άγχος στο Παιδαγωγικός λόγος*. 2/2011 http://www.plogos.gr/TEYXH/2011_2web/4stamopoulos.pdf τελευταία επίσκεψη 12-12-2016

Παπαθεοδοσίου, Θ., (2002) (Απόσπασμα από τη μελέτη- έρευνα του ΙΤΕ "Τεχνολογική εκπαίδευση και αγορά εργασίας με επίκεντρο τις Σχολές Τεχνολογικών Εφαρμογών", Λύχνος ΕΠΕ, ISBN 960-7121-02-3), <http://www.teiath.gr/articles.php?id=3&lang=el>, τελευταία επίσκεψη 12-12-2016

Πόζιος, Ι., (2006), *Η επίδραση των παραγόντων διάρθρωσης και λειτουργίας Οργανισμών στην αποτελεσματικότητά τους: “Η περίπτωση των Τ.Ε.Ι.”*, Διδακτορική Διατριβή Τμήμα Οργάνωσης & Διοίκησης Επιχειρήσεων, Πανεπιστήμιο Πειραιώς.

Πουλόπουλος Χ., Τσιμπουκλή, Αν., (2016), *Δυναμική των ομάδων και αλλαγή στους οργανισμούς*, Τόπος, Αθήνα.

Σαΐτης, Χ., (2008), *Εκπαιδευτικό Υλικό της Ενότητας, Οργάνωση & Διοίκηση Δομών Εκπαίδευσης, Εθνικό Κέντρο Τεκμηρίωσης*, http://reader.ekt.gr/bookReader/show/index.php?lib=EDULLL&item=1377&bitstream=1377_01#page/62/mode/1up τελευταία επίσκεψη 12-12-2016

Σαπουντζή – Κρέπια, Δ., (2000) *Stress Management: Η διαχείριση του στρες*, Έλλην, Αθήνα.

Τάχος, Α., (1996), *Ειδικό Διοικητικό Δίκαιο: Δημοσιοϋπαλληλικό Δίκαιο*, (Δ' έκδοση) εκδόσεις Σάκκουλα, Θεσσαλονίκη.

Τοδούλου, Π., Μ. (2010). Η Συστημική Προσέγγιση, Κλειδί για έναν Νέο Εκπαιδευτικό Σχεδιασμό. *Μετάλογος*. Συστημική Εταιρεία Βορείου Ελλάδος. (18)1, 1-27.

http://www.medies.net/uploaded_files/desd_health_gr_11/todoulou_for_webpage.pdf
τελευταία επίσκεψη 12-12-2016

Τζωρτζάκης, Κ., – Τζωρτζάκη, Αλ., (2002), *Οργάνωση και Διοίκηση*, Rosili, β' έκδ., Αθήνα.

Φαναριώτη, Π., (1983), *Επιχειρησιακή Ψυχολογία (Προβλήματα ανθρώπινων σχέσεων στο εργασιακό πλαίσιο)*, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα.

Χρηστίδης, Δ. Α., (2002), *Πρόληψη και διαχείριση του στρες*. Δικηγόρων Πρόνοια. 2, 7-10, 2002.

Χυτήρης, Λ., (2001), *Οργανωσιακή συμπεριφορά: Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις*, Εκδόσεις INTERBOOKS, Αθήνα.