



**ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ
ΙΔΡΥΜΑ ΚΡΗΤΗΣ**

**ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΚΡΗΤΗΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ: ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΘΕΜΑ: «ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΑΤΜΟΣΦΑΙΡΑ»



**ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ: ΒΕΝΕΡΗΣ ΧΡΙΣΤΟΦΟΡΟΣ (ΑΜ:3601)
ΜΑΝΔΑΛΙΟΣ ΜΙΧΑΛΗΣ (ΑΜ:3663)**

ΕΙΣΗΓΗΤΕΣ: κ. ΑΝΤΩΝΑΚΗΣ ΙΩΑΝΝΗΣ

ΗΡΑΚΛΕΙΟ

ΜΑΪΟΣ 2012

Copyright © Βενέρης Χριστόφορος και Μανδαλιός Μιχάλης, 2012
Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.
Η έγκριση της εργασίας σεμιναρίου από το Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων
του ΤΕΙ Κρήτης δεν υποδηλώνει απαραίτητως και αποδοχή των απόψεων του
συγγραφέα εκ μέρους του Τμήματος.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	5
ABSTRACT	6
1. ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΥΠΟΒΑΘΡΟ	8
1.1. Οργανωσιακή Ατμόσφαιρα, Οργανωσιακό Κλίμα και Οργανωσιακή Κουλτούρα	8
1.2. Ιστορική αναδρομή και θεμελίωση της σημαντικότητας του οργανωσιακού κλίματος	10
1.3. Το οργανωσιακό κλίμα και το περιβάλλον των οργανώσεων	14
2. ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΠΑΡΑΜΕΤΡΩΝ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΑΤΜΟΣΦΑΙΡΑΣ	17
2.1. Το περιβάλλον	17
2.1.1.Ο χώρος. Η αισθητική και η λειτουργικότητα του	17
2.1.2.Οι επιπτώσεις του φυσικού περιβάλλοντος στα άτομα	17
2.1.3.Ο Φωτισμός	18
2.1.4.Ο Θόρυβος	19
2.1.5.Τα Χρώματα	19
2.1.6.Θερμοκρασία και εξαερισμός	20
2.1.7.Η Μουσική	20
2.2. Η επικοινωνία	21
2.2.1.Δίοδοι-Κανάλια επικοινωνίας	22
2.2.2.Τα τυπικά κανάλια επικοινωνίας	23
2.2.3.Τα άτυπα κανάλια επικοινωνίας	24
2.2.4.Προβλήματα και εμπόδια στην επικοινωνία	25
2.2.5.Η σπουδαιότητα της επικοινωνίας	27
2.3. Το πλέγμα των διαπροσωπικών σχέσεων	28
3 ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ	35
3.1. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ	35
3.2. ΓΕΝΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ	36
3.3. Το ανθρώπινο δυναμικό της εταιρείας	36
3.4. ΤΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	37
3.4.1. Το περιβάλλον	37
3.4.2. Η επικοινωνία	39

3.4.3. Διαπροσωπικές σχέσεις	39
4. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	41
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	42
Ελληνική Βιβλιογραφία	42
Ξένη Βιβλιογραφία	42
Ηλεκτρονική Βιβλιογραφία.....	44
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....	45

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Ο σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η διερεύνηση της οργανωσιακής ατμόσφαιρας μιας επιχείρησης και η επίδραση της στην απόδοση των εργαζομένων της.

Η παρούσα έρευνα έχει βασιστεί στη θεωρητική προσέγγιση της έννοιας της οργανωσιακής ατμόσφαιρας μέσα από την Ελληνική και ξένη βιβλιογραφία αλλά και τη σχετική αρθρογραφία και έρευνα που έχει πραγματοποιηθεί με σκοπό τόσο τη σαφή διερεύνηση του όρου και των παραμέτρων που τον επηρεάζουν όσο και στην απόδειξη μέσα από εμπειρικές μελέτες της σημαντικότητας του στην απόδοση των εργαζομένων.

Η παρούσα εργασία έχει διερευνήσει την οργανωσιακή ατμόσφαιρα της επιχείρησης και την επίδραση της πάνω στην απόδοση των εργαζομένων και μέσα από εμπειρική μελέτη εφαρμόζοντας την ποιοτική μέθοδο έρευνας της συνέντευξης. Συγκεκριμένα η συνέντευξη έχει ληφθεί από την εταιρεία Sprider Stores A.E. η οποία δραστηριοποιείται στο χώρο του λιανικού εμπορίου.

Τα αποτελέσματα τόσο της θεωρητικής όσο και της εμπειρικής προσέγγισης του θέματος υπέδειξαν ότι το περιβάλλον, η επικοινωνία αλλά και οι διαπροσωπικές σχέσεις που υφίστανται μέσα σε μία επιχείρηση αποτελούν σημαντικούς παράγοντες που επηρεάζουν τόσο την απόδοση των εργαζομένων όσο και τις συνολικές επιδόσεις της εταιρείας.

ABSTRACT

The aim of the current research is the assessment of a company's organizational atmosphere and its impact on its employees' performance.

The current research has been based on the theoretical approach of the organizational atmosphere's concept through the Greek, foreign literature and the relative articles and research which have been conducted, aiming at the examination of the concept and the factors affecting it as well as on the establishment of its importance through the relevant empirical research on the performance of the employees.

The current study has also examined the organizational atmosphere of a company and its effect on its personnel's performance through empirical research, applying the qualitative method of the interview. In more detail, the interview has been taken from the company Sprider Stores A.E., which operates in the sector of the apparel retail

The theoretical and empirical results of the research have indicated that the environment, the communication and the interpersonal relationship prevailing in a company, constitute important factors which affect the performance of the employees and the overall success of the company.

ΑΝΤΙ ΠΡΟΛΟΓΟΥ

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να διερευνηθεί η οργανωσιακή ατμόσφαιρά που επικρατεί σε μία επιχείρηση και η επίδρασή της στην απόδοση των εργαζομένων. Για την επίτευξη του ανωτέρου σκοπού μελετήθηκε η σχετική βιβλιογραφία και αρθρογραφία καθώς εκπονήθηκε και έρευνα στην εταιρεία Sprider Stores A.E. που δραστηριοποιείται στο χώρο του λιανικού εμπορίου ενδυμάτων.

Η εργασία απαρτίζεται από δύο κυρίως μέρη. Το πρώτο μέρος το οποίο αποτελείται από δύο κεφάλαια αναφέρεται στο θεωρητικό υπόβαθρο της έννοιας της Οργανωσιακής Ατμόσφαιρας και στην επίδραση του στην απόδοση των εργαζομένων μέσα από την παράθεση ορισμών και απόψεων βασισμένους στην Ελληνική και ξένη βιβλιογραφία και αρθρογραφία. Στο πρώτο κεφάλαιο αναλύεται η έννοια της οργανωσιακής ατμόσφαιρας ενώ γίνεται μια ιστορική αναδρομή σε μελέτες που έχουν γίνει όσον αφορά το οργανωσιακό κλίμα. Στο δεύτερο κεφάλαιο γίνεται μια εκτεταμένη ανάλυση του περιβάλλοντος, της επικοινωνίας και των διαπροσωπικών σχέσεων καθώς αποτελούν τις τρεις παραμέτρους της οργανωσιακής ατμόσφαιρας.

Το δεύτερο μέρος αποτελείται από το ερευνητικό κομμάτι και περιλαμβάνει τη μεθοδολογία που ακολουθείται, την παρουσίαση της εταιρείας που έχει επιλεγεί προς διερεύνηση. Στη συνέχεια παρατίθενται τα αποτελέσματα της έρευνας και ο ανάλογος σχολιασμός των αποτελεσμάτων.

1. ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΥΠΟΒΑΘΡΟ

1.1. Οργανωσιακή Ατμόσφαιρα, Οργανωσιακό Κλίμα και Οργανωσιακή Κουλτούρα

Η Οργανωσιακή Ατμόσφαιρα (Organizational Atmosphere) ταυτίζεται με την έννοια του Οργανωσιακού Κλίματος¹ (Organizational Climate) και συχνά στη ξένη βιβλιογραφία χρησιμοποιείται και η ευρύτερη έννοια του επιχειρησιακού κλίματος (Corporate Climate).

Το οργανωσιακό κλίμα, σύμφωνα με τους Ivancevich, Konopaske, και Matteson (2007), είναι ένα σύνολο αξιών του εργασιακού περιβάλλοντος το οποίο εισπράττεται άμεσα από τους υπαλλήλους και επηρεάζει άμεσα τη συμπεριφορά και την απόδοση των υπαλλήλων του οργανισμού.

Η έννοια του οργανωσιακού κλίματος χρησιμοποιείται για να περιγράψει συνθέσεις παραμέτρων όπως συμπεριφορές και αντιλήψεις των μελών ενός οργανισμού, οι οποίες σε συνδυασμό αντανακλούν ένα σημαντικό μέρος του πλαισίου του οποίου αποτελούν μέρος και μέσα στο οποίο εργάζονται τα μέλη. Σύμφωνα με τις μελέτες που έχουν πραγματοποιηθεί το οργανωσιακό κλίμα δύναται να αναλυθεί σε πολλές επιμέρους παραμέτρους όπως η ηγεσία, η δυναμική της ομάδας, τα χαρακτηριστικά κάθε εργασιακής θέσης, η ικανοποίηση, οι συνθήκες εργασίας, οι διαπροσωπικές σχέσεις, η επικοινωνία και άλλες.

Αν και οι παράμετροι που δύναται να ενταχθούν στο οργανωσιακό κλίμα είναι πολλοί, οι βασικότεροι παράγοντες που το προσδιορίζουν και το χαρακτηρίζουν είναι το περιβάλλον ενός οργανισμού, η επικοινωνία και το πλέγμα των διαπροσωπικών σχέσεων που υφίστανται μέσα σε ένα οργανισμό (Αντωνάκης 2008). Η παρούσα εργασία τόσο ως προς τη θεωρητική της διάσταση αλλά και ως προς την πρακτική της έχει βασιστεί στις παραπάνω παραμέτρους. Ωστόσο έχοντας ως σκοπό την κάλυψη του θέματος υπό πιο ευρύ σκοπιά, περιορισμένη αναφορά έχει πραγματοποιηθεί σε θεωρητικό υπόβαθρο και σε λοιπούς παράγοντες.

Η βασική έννοια του κλίματος εισήχθει από τους Lewin, Lippitt και White το 1939 στο λεξιλόγιο της κοινωνικής ψυχολογίας. Οι περισσότεροι ερευνητές ωστόσο εφάρμοσαν ποικίλους τρόπους μελέτης του οργανωσιακού κλίματος αλλά κατέληξαν στη μέθοδο των ερευνών (surveys) και αρκετοί ερευνητές επιδόθηκαν κυρίως στην ανάλυση της παραμέτρου της ηγεσίας του οργανωσιακού κλίματος.

Η βιβλιογραφία πάνω στο οργανωσιακό κλίμα έχει αναπτυχθεί από το 1970 και συμπεριλαμβάνει στοιχεία όπως εθνογραφική έρευνα. Σαν έννοια ωστόσο έχει τις ρίζες της στην οργανωσιακή ψυχολογία του 1960 και 1970. Η έρευνα ουσιαστικά για το οργανωσιακό κλίμα θεμελιώθηκε από τη ψυχολογία του Gestalt του Kurt Lewin.

¹ Ο όρος οργανωσιακή ατμόσφαιρα θεωρείται ταυτόσημος με τον όρο οργανωσιακό κλίμα (organizational climate), όπως συναντάται στην Ελληνική και ξένη βιβλιογραφία και για αυτό το λόγο οι δύο όροι θα χρησιμοποιούνται εναλλασσόμενα μέσα στο κείμενο της παρούσας εργασίας.

Βάσει της ψυχολογίας του Gestalt προέρχεται και η κριτική αίσθηση της ολότητας- που ονομάζεται και gestalt- με την έννοια ότι μεμονομένα στοιχεία της αντίληψης διαμορφώνονται σε μία ολότητα η οποία αντιπροσωπεύει πολλά περισσότερα πράγματα από το απλό άθροισμα των επιμέρους στοιχείων (Askanasy N., Wilderom C., Peterson M., 2004). Το οργανωσιακό κλίμα θεωρείται ένα gestalt ή αλλιώς μία ολότητα η οποία βασίζεται σε πρότυπα αντιλήψεων των συγκεκριμένων εμπειριών και συμπεριφορών των ατόμων ενός οργανισμού. Σύμφωνα με τους Tagiuri και Litwin (1968), το οργανωσιακό κλίμα θεωρείται η σχετικά τελική ποιότητα του εσωτερικού περιβάλλοντος την οποία εισπράττουν και βιώνουν τα μέλη του οργανισμού, επηρεάζει τη συμπεριφορά τους και δύναται να περιγραφεί με όρους αξίας ενός συγκεκριμένου συνόλου χαρακτηριστικών ενός οργανισμού.

Σύμφωνα με τους Forehand & Gilmer (1964) το οργανωσιακό κλίμα είναι ένα σύνολο χαρακτηριστικών τα οποία διαρκούν μέσα στο χρόνο, περιγράφουν ένα οργανισμό, τον διαχωρίζουν από τους λοιπούς και επηρεάζουν τη συμπεριφορά των ατόμων μέσα σε αυτό.

Η οργανωσιακή ατμόσφαιρα ορίζεται και ως ο τρόπος με τον οποίο τα μέλη ενός οργανισμού αντιλαμβάνονται και χαρακτηρίζουν το περιβάλλον του οργανισμού μέσα από το πρίσμα της συμπεριφοράς και των αξιών που τον διέπουν και θεωρείται μία σημαντική παράμετρος με επιρροή στην ικανοποίηση, τη διατήρηση και την αποτελεσματικότητα των υπαλλήλων καθώς και της επιτυχίας της ίδιας της εταιρείας (Denison 1996, Moran και Volkwein 1992, Verbeke, Volgering και Hessels 1998).

Πλήθος εμπειρικών μελετών έχουν καταλήξει στο συμπέρασμα ότι υπάρχει άμεση σχέση ανάμεσα στο κλίμα ενός οργανισμού και την απόδοση των εργαζομένων. Το οργανωσιακό κλίμα δύναται να οριστεί και ως η συλλογική αντίληψη των μελών ενός οργανισμού για τον οργανισμό τους αναφορικά με τις διαστάσεις όπως αυτές της αυτονομίας, εμπιστοσύνης, υποστήριξης, αναγνώρισης, δικαιοσύνης και συνοχής (Moran, Volkwein 1992, Koys, Decottis 1991, James, Jones 1974).

Επίπροσθέτως επιστημονικές έρευνες έχουν δείξει ότι το οργανωσιακό κλίμα επιδρά καθοριστικά στη μάθηση, την απόδοση, τις επιδόσεις, την καταγραφή απουσιών και τη διάρκεια παραμονής εργαζομένων σε μία επιχείρηση. Το θετικό οργανωσιακό κλίμα επιδρά θετικά και στην ανάπτυξη νέων ιδεών και στην αίσθηση της συλλογικότητας μέσα στο περιβάλλον και της δέσμευσης των υπαλλήλων απέναντι στον οργανισμό στον οποίο ανήκουν, έχοντας ως αποτέλεσμα την απόδοση των εργαζομένων πέρα από τα δεδομένα και καθορισμένα όρια απόδοσης τους βάσει των απαιτήσεων της θέσης τους.

Η θετική οργανωσιακή ατμόσφαιρα ενθαρρύνει την προσπάθεια των εργαζομένων ενώ η αρνητική ενέχει το κίνδυνο να υπάρξει επιλεκτική προσπάθεια και περιορισμένη στις βασικές απαιτήσεις κάθε θέσης.

Σημαντική διαστάση του οργανωσιακού κλίματος αποτελεί η επικοινωνία που υπάρχει ανάμεσα στη διοίκηση και τους εργαζομένους τόσο από πλευράς διοίκησης όσον αφορά τις απαιτήσεις της από τους εργαζομένους, την αποστολή του

οργανισμού, τις διαδικασίες και τη διοικητική διάρθρωση του οργανισμού όσο και από την πλευρά των εργαζομένων αναφορικά με το βαθμό ικανοποίησης τους από το περιβάλλον, τις συνθήκες εργασίας, την εκτίμηση της απόδοσης τους από τη διοίκηση και τις γενικότερες συνθήκες εργασίας.

Το οργανωσιακό κλίμα και η οργανωσιακή κουλτούρα αποτελούν δύο βασικές και απαραίτητες έννοιες για την εύρυθμη λειτουργία μιας εταιρείας. Και οι δύο έννοιες αναφέρονται στο κοινωνικό πλαίσιο ενός οργανισμού και θεωρείται ότι επιδρούν στη συμπεριφορά των μελών του οργανισμού. Το οργανωσιακό κλίμα βασίστηκε κυρίως στην ψυχολογία ενώ η οργανωσιακή κουλτούρα στην ανθρωπολογία και στη κοινωνιολογία. Το οργανωσιακό κλίμα αναφέρεται κυρίως στις τρέχουσες συνθήκες ενός οργανισμού ενώ η οργανωσιακή κουλτούρα συνήθως αναφέρεται στην ιστορία και στην παράδοση ενός οργανισμού.

1.2. Ιστορική αναδρομή και θεμελίωση της σημαντικότητας του οργανωσιακού κλίματος

Για να μπορέσει να αναπτυχθεί σωστά η διερεύνηση του θέματος του οργανωσιακού κλίματος, κρίνεται σκόπιμη η θεμελίωση της σημαντικότητας του εν λόγω παράγοντα στην απόδοση των εργαζομένων και στην εύρυθμη λειτουργία κάθε οργανισμού μέσω της αναφοράς στο θεωρητικό υποβάθρου τόσο της κοινωνιολογίας των οργανώσεων όσο και των επιμέρους παραμέτρων του οργανωσιακού κλίματος.

Δύο σημαντικοί ερευνητές που έδρασαν και έζησαν τον 19^ο αιώνα, ο F. Taylor και ο E. Mayo, διατύπωσαν μέσα από εμπειρικές μελέτες τη σημασία των φυσικών συνθηκών, της επικοινωνίας και των διαπροσωπικών σχέσεων στην εύρυθμη λειτουργία της εταιρείας και την απόδοση των εργαζομένων.

Ο Taylor, ο οποίος θεωρείται ο θεμελιωτής της επιστημονικής οργάνωσης των επιχειρήσεων, ασχολήθηκε ιδιαίτερα με την αποδοτικότητα του ανθρώπου στο χώρο εργασίας.

Ο Taylor (2003) έθεσε τέσσερις βασικές προϋποθέσεις για την αύξηση της αποδοτικότητας των εργαζομένων οι οποίες είναι:

- Η επιλογή του κατάλληλου ατόμου για κάθε εργασία
- Η κατάλληλη εκπαίδευση των εργαζομένων όσον αφορά τη μέθοδο που ακολουθούν στην εργασία
- Η παροχή στους εργαζομένους των κατάλληλων οικονομικών κινήτρων
- Η εξασφάλιση καλών φυσικών συνθηκών εργασίας

Συνεπώς βάσει του Taylor, πέρα από τις λοιπές προϋποθέσεις, οι κατάλληλες συνθήκες εργασίας, αποτελούν καθοριστικό παράγοντα για την αποδοτικότητα των εργαζομένων.

Ο Taylor έθεσε τις βάσεις ως προς την επιστημονική οργάνωση των επιχειρήσεων ενώ ο E. Mayo ασχολήθηκε με τις ανθρώπινες σχέσεις. Συγκεκριμένα, ο Mayo, αποτέλεσε έναν από τους θεμελιωτές των ανθρώπινων σχέσεων στο χώρο εργασίας,

καθώς έδωσε προσοχή στον ανθρώπινο παράγοντα μέσα σε αυτόν (Αντωνάκης 2008).

Ο Mayo υποστήριξε ότι ο άνθρωπος δε δρα μεμονομένα μέσα στην επιχείρηση αλλά ως μέλος μιας ομάδας, η δυναμική της οποίας παίζει καθοριστικό ρόλο στην αύξηση της παραγωγικότητας του. Μέσα από εμπειρικές μελέτες ο Mayo κατέληξε στο συμπέρασμα ότι η αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων ήταν αποτέλεσμα των ειδικών κοινωνικών συνθηκών που διαμορφώνονται μέσα στον κάθε οργανισμό. Συγκεκριμένα, θεώρησε ότι πέρα από τις φυσικές συνθήκες, κοινωνικοί παράγοντες δύνανται να επηρεάζουν τις πράξεις και τις στάσεις των εργαζομένων και ότι η ανάγκη των ανθρώπων να ανήκουν σε μία ομάδα, το ομαδικό πνεύμα και οι ομαδικές αξίες δρουν καταλυτικά στο βαθμό απόδοσης και παραγωγικότητας των εργαζομένων.

Ο Mayo έθεσε τις παρακάτω προϋποθέσεις αναφορικά με την αύξηση της αποδοτικότητας των εργαζομένων:

- Τη σωστή δομή και λειτουργία της ομάδας. Συγκεκριμένα βαρύνουσα σημασία θα πρέπει να δοθεί στη σύνθεση, τη δομή, τη συνοχή και στις σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ των μελών της ομάδας. Γενικότερα η ατμόσφαιρα που επικρατεί και η δυναμική που αναπτύσσεται ανάμεσα στα μέλη της ομάδας αποτελούν καθοριστικό παράγοντα στο βαθμό απόδοσης των εργαζομένων
- Τη σωστή και αξιοκρατική μορφή της εξουσίας. Σύμφωνα με το Mayo η εξουσία οφείλει να είναι δημοκρατική και συμμετοχική και να αναγνωρίζει κάθε εργαζόμενο ως βιολογική και πνευματική οντότητα.

Σύμφωνα λοιπόν με τους παραπάνω δύο μελετητές οι συνθήκες του περιβάλλοντος, η επικοινωνία και οι διαπροσωπικές σχέσεις αποτελούν καθοριστικούς παράγοντες για την εύρυθμη λειτουργία της εταιρείας και του βαθμού απόδοσης των εργαζομένων.

Νεώτεροι ωστόσο μελετητές επισήμαναν τη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα στην επιτυχία και την ανάπτυξη των επιχειρήσεων. Συγκεκριμένα, Ο McGregor (1957) προέβλεψε το 1952 ότι τα σημαντικότερα επιτεύγματα της επιστήμης στα επόμενα χρόνια θα συντελούνταν στον τομέα των κοινωνικών επιστημών, ώστε να καταστούν οι επιχειρήσεις πιο αποδοτικές.

Στο άρθρο του ο McGregor (1957) υποστήριξε τη «Θεωρία Υ» των Νεοκλασικών σύμφωνα με την οποία ένας οργανισμός οφείλει να παρέχει στο εργατικό προσωπικό «αυστηρή αλλά δίκαιη» μεταχείριση, εργασιακή ασφάλεια, αλλά και ευκαιρίες ικανοποίησης ανώτερων αναγκών όπως η αναγνώριση, η επιβράβευση αλλά και η αυτο-ολοκλήρωση, με σκοπό να μπορέσει το προσωπικό να νιώσει μέλος της επιχείρησης και να αυξηθεί η παραγωγικότητα του στο μέγιστο δυνατό βαθμό.

Στη συνέχεια, οι Katz, Kochan και Gobeille (1985) επισημαίνουν στη μελέτη τους ότι η ποιοτική εργασιακή ζωή, συνδέεται άμεσα με την παραγωγικότητα των εργαζομένων.

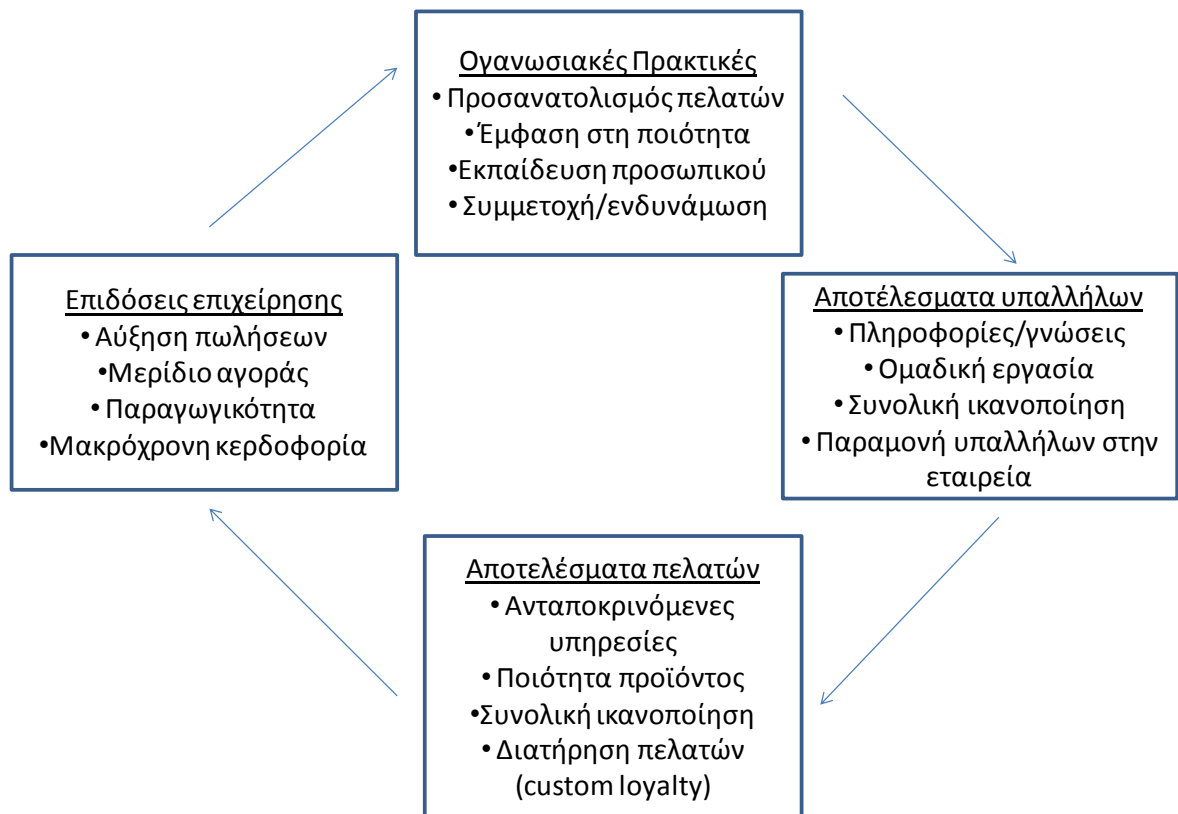
Σύμφωνα με τους Nicholson και Miljus (1992) το οργανωσιακό κλίμα εξυπηρετεί σαν μέτρο των προσωπικών αντιλήψεων ή συναισθημάτων ενός οργανισμού. Το οργανωσιακό κλίμα περιλαμβάνει στυλ διοίκησης ή ηγεσίας, συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων, κίνητρα αύξησης του ενδιαφέροντος των εργαζομένων, πρόβλεψη για παροχές και πρακτικές που ακολουθούνται προς τους εργαζόμενους, πρόβλεψη για τη δημιουργία καλών και σωστών συνθηκών εργασίας.

Ο Xaba (1996) όρισε το οργανωσιακό κλίμα ως συνειδητά αντιληπτοί περιβαλλοντολογικοί παράγοντες οι οποίοι υπόκεινται στον οργανωσιακό έλεγχο. Ο Low (1997) χρησιμοποίησε τη λέξη κλίμα για να περιγράψει συμπεριφορές συναισθήματα και την κοινωνική διαδικασία των οργανισμών. Οι Kaczka και Kirk (1978) όρισαν το οργανωσιακό κλίμα ως το σύνολο των αναφορών που δύνανται να ληφθούν μέσα σε ένα συγκεκριμένο οργανισμό ή τμήμα.

Νεώτερες μελέτες τέλος, όπως η μελέτη της Adenike (2011), χρησιμοποιούν το οργανωσιακό κλίμα ως παράγοντα πρόβλεψης της ικανοποίησης των υπαλλήλων, αποδεικνύοντας τη σημαντικότητα του εν λόγω παράγοντα στον προσδιορισμό της ικανοποίησης των υπαλλήλων και στην εύρυθμη λειτουργία της εταιρείας.

Σημαντική έρευνα έχει πραγματοποιηθεί αναφορικά με τη σύνδεση του εργασιακού κλίματος με την ικανοποίηση των εργαζομένων και ως συνέπεια την ικανοποίηση των πελατών. Ο Wiley (1996) ονόμασε αυτή την έρευνα ως «σύνδεση έρευνας» (Linkage research) και έδωσε μία ερμηνεία και ένα σκοπό διατυπώνοντας ότι «η σύνδεση έρευνας περιλαμβάνει ενσωματωμένα και συσχετιζόμενα στοιχεία που έχουν συλλεχθεί από υπαλλήλους με στοιχεία από βάσεις δεδομένων άλλων σημαντικών οργανισμών. Ο σκοπός της σύνδεσης έρευνας είναι να εντοπίσει αυτά τα στοιχεία του εργασιακού περιβάλλοντος-όπως περιγράφονται από τους υπαλλήλους- τα οποία συσχετίζει ή συνδέει με σημαντικά οργανωσιακά αποτελέσματα όπως είναι η ικανοποίηση των πελατών και οι επιδόσεις της επιχείρησης.» Ο Wiley (1996) συγκέντρωσε όλες τις ποσοτικές και ποιοτικές αναλύσεις που είχαν πραγματοποιηθεί στο χώρο και ανέπτυξε το «μοντέλο σύνδεσης έρευνας» (Linkage research model) το οποίο περιέχει ένα περιεκτικό πλαίσιο που συνδέει όλες τις προηγούμενες δημοσιεύσεις στο χώρο. Το μοντέλο προτείνει ότι όσο περισσότερες παρούσες οργανωσιακές ή ηγετικές πρακτικές εφαρμόζονται σε ένα εργασιακό περιβάλλον τόσο πιο ενεργητικό και αποδοστικό θα είναι το προσωπικό και ως κατά συνέπεια τόσο μεγαλύτερη θα είναι και η ικανοποίηση των πελατών.

Μοντέλο σύνδεσης έρευνας



Πηγή: Handbook of Organizational Culture and Climate

Οι επιπτώσεις ωστόσο του αρνητικού οργανωσιακού κλίματος αποτελούν μία σημαντική παράμετρο που οφείλεται να διερευνάται από την πλευρά της επιχείρησης.

Σύμφωνα με την εταιρεία Moodys (www.moodyanalytics.com), το οργανωσιακό κλίμα είναι η γενικότερη ατμόσφαιρα που καθορίζει τη συμπεριφορά των υπαλλήλων. Η Moodys δίνει ιδιαίτερη έμφαση στις δράσεις της επιχείρησης απέναντι στη συμμόρφωση των υπαλλήλων με τις πρακτικές της διοίκησης και αναλύει πως η αδράνεια της επιχείρησης απέναντι σε μη-εναρμονισμένες συμπεριφορές των υπαλλήλων με το οργανωσιακό κλίμα της επιχείρησης δύναται να προκαλέσουν τη δυσαρέσκεια και των πελατών. Συγκεκριμένα μία επιχείρηση δημιουργεί ένα οργανωσιακό κλίμα με την ανταμοιβή κάποιων ενεργειών και αψηφώντας την τιμωρία κάποιων άλλων. Η αδράνεια εκ μέρους της επιχείρησης απέναντι σε αρνητικές συμπεριφορές δύναται να έχει ένα έντονο αντίκτυπο στη διαμόρφωση του οργανωσιακού κλίματος τόσο δυνατό όσο και η ανταμοιβή της σωστής συμπεριφοράς, καθιστώντας σημαντικό για τη διοίκηση να καθορίζει το επιθυμητό οργανωσιακό κλίμα και να «χτίσει» ένα πλαίσιο πολιτικής που να ενδυναμώνει το εν λόγω οργανωσιακό όραμα. Η εφαρμογή του εν λόγω πλαισίου είναι σημαντική γιατί χωρίς συνέπειες για μή-συμμόρφωση δε δύναται να δημιουργηθεί ένα κατάλληλο οργανωσιακό κλίμα.

Αποτέλεσμα ενός «φτωχά» διαχειριζόμενου οργανωσιακού κλίματος είναι η ασυνέπεια. Σε πολλές επιχειρήσεις το μη-σωστά διαχειριζόμενο οργανωσιακό κλίμα οδηγεί συχνά και στη δυσαρέσκεια των υπαλλήλων, των πελατών και ως συνέπεια στην απώλεια πελατείας. Η έρευνα της Moodys αναφέρεται ιδιαίτερα στον τραπεζικό τομέα αλλά τα συμπεράσματα της έρευνας δύναται να βρούν εφαρμογή σε όλων των ειδών τις επιχειρήσεις. Όταν ένας πελάτης δυσαρεστείται και δε λαμβάνει το επίπεδο των υπηρεσιών ή προϊόντων που προσδοκά είναι πολύ πιθανό να αλλάξει προϊόν ή και εταιρεία. Η απώλεια ενός πελάτη μπορεί να μη φαίνεται ως σημαντικό γεγονός αλλά η αρνητική γνώμη του εν λόγω πελάτη δύναται να επηρεάσει τους φίλους του και τους γνωστούς του με αποτέλεσμα η απώλεια του πραγματικού αριθμού πελατών να είναι πολύ μεγαλύτερος.

Συνεπώς το θετικό οργανωσιακό κλίμα προσφέρει ικανοποίηση στους εργαζόμενους και κατά συνέπεια δημιουργεί και καλό κλίμα για τους πελάτες, αυξάνοντας και τη δική τους ικανοποίηση και τις επιδόσεις της εταιρείας. Αντιθέτως, ένα αρνητικό οργανωσιακό κλίμα οδηγεί σε δυσαρέσκεια των υπαλλήλων και ως κατά συνέπεια σε δυσαρέσκεια των πελατών και σε απώλεια πελατών και δυνητικών πωλήσεων.

1.3. Το οργανωσιακό κλίμα και το περιβάλλον των οργανώσεων

Η έννοια της οργάνωσης σύμφωνα με τους Μπουραντά, Βαθή, Παπακωνσταντίνου και Ρεκλείτη (1999), στη Διοικητική Επιστήμη, όπως και στην κοινωνιολογία ο όρος «οργάνωση» χρησιμοποιείται με δύο έννοιες, από τις οποίες πρακτικά η μια αποτελεί υποσύνολο της άλλης. Η πρώτη εκφράζει ό,τι και το ουσιαστικό του ρήματος οργάνωω και η δεύτερη τις ενώσεις ή τους σχηματισμούς που δημιουργούν οι άνθρωποι, προκειμένου να αναπτύξουν δραστηριότητες και να ικανοποιήσουν ατομικές και συλλογικές ανάγκες. Σύμφωνα με την πρώτη έννοια η «οργάνωση» σε γενικές γραμμές εκφράζει:

- Τις σχέσεις που υπάρχουν μεταξύ των μερών, οι οποίες μετατρέπουν το άθροισμά τους σε ολότητα, όπως π.χ. για παράδειγμα ένας βιολογικός οργανισμός που αποτελείται από μέρη τα οποία όμως συνδέονται οργανικά μεταξύ τους, ώστε να αποτελούν μια ολότητα.
- Την αλληλουχία ή την διαδοχή των ενεργειών και λειτουργιών, καθώς και τον τρόπο εκτέλεσης αυτών, προκειμένου να πραγματοποιηθεί μια ανθρώπινη δραστηριότητα. Στο παραπάνω μέρος εντάσσονται οι διαδικασίες που ακολουθούνται, προκειμένου να υλοποιηθούν εργασίες ή δραστηριότητες από άτομα ή ομάδες.

Σύμφωνα με τη δεύτερη έννοια, ως «οργάνωση» δύναται να ορισθεί μια διακριτή κοινωνική οντότητα ή ένωση ή σύνολο ανθρώπων, που με συγκεκριμένες σχέσεις, διαδικασίες, συστήματα, μεθόδους και πόρους επιδιώκουν την επίτευξη σκοπών σε «χρονική διάρκεια».

Σύμφωνα με τον παραπάνω ορισμό τα βασικά στοιχεία που συνιστούν την οργάνωση είναι:

- Οι άνθρωποι. Η οργάνωση είναι ολότητα αποτελούμενη από ανθρώπους (ή ομάδες ανθρώπων) οι οποίοι αλληλεπιδρούν (αναπτύσσουν σχέσεις) μεταξύ τους και παίζοντας ρόλους αναπτύσσουν δραστηριότητες, οι οποίες οδηγούν στην υλοποίηση έργου ή στην επίτευξη αποτελεσμάτων και την ικανοποίηση των ανθρώπινων αναγκών.
- Οι στόχοι. Η οργάνωση έχει σκοπό-αποστολή και στόχους. Η οργάνωση δημιουργείται και διατηρείται έχοντας ως στόχο την υλοποίησή τους και εκφράζει σε μικρό ή μεγάλο βαθμό τους ατομικούς ή ομαδικούς στόχους ή ανάγκες των ατόμων ή ομάδων που συνθέτουν ή επιδρούν στην οργάνωση.
- Η διαίρεση της εργασίας, οι δομές, τα συστήματα, τα σχέδια. Η οργάνωση δεν αποτελεί απλά ένα άθροισμα ατόμων ή λειτουργιών. Υπάρχει συνειδητή διάρθρωση των ρόλων και των σχέσεών τους. Το συνολικό έργο της οργάνωσης διαιρείται σε καθήκοντα ή εργασίες, από τα οποία προκύπτουν ρόλοι που τα άτομα μέλη αναλαμβάνουν να εκτελέσουν ή να παίξουν. Η λειτουργία και η δράση της οργάνωσης-ατόμων γίνεται σχεδιασμένα και συντονισμένα.
- Τα σύνορα. Η οργάνωση διακρίνεται από το περιβάλλον μέσω των συνόρων. Παρά τις πολυάριθμες αλληλεπιδράσεις και αλληλεξαρτήσεις, κάθε οργάνωση αποτελεί μια κοινωνική οντότητα με δικά της στοιχεία και χαρακτηριστικά, δομές, σκοπούς, άτομα που την διαχωρίζουν από άλλες οργανώσεις και από το περιβάλλον της γενικότερα.
- Τη χρονική διάρκεια. Η οργάνωση δεν αποτελεί αυθόρμητο και «στιγμιαίο» κοινωνικό φαινόμενο, αλλά έχει συνέχεια στο χρόνο.

Συνεπώς η επιχείρηση εντάσσεται στην έννοια της οργάνωσης ενώ το οργανωσιακό κλίμα αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι του ευρύτερου περιβάλλοντος των οργανώσεων και το χαρακτηρίζει.

Συγκεκριμένα το περιβάλλον των οργανώσεων διαχωρίζεται σε εξωτερικό και εσωτερικό. Το εξωτερικό περιβάλλον περιλαμβάνει το άμεσο και έμμεσο εξωτερικό. Το άμεσο εξωτερικό περιβάλλον περιλαμβάνει τους τρίτους που συνδέονται με την εταιρεία όπως καταναλωτές, προμηθευτές, ανταγωνιστές και το ευρύτερο Δημόσιο και πλαίσιο της Κεφαλαιαγοράς. Το έμμεσο εξωτερικό περιβάλλον αναφέρεται στις γενικότερες οικονομικές, πολιτικές, κοινωνικές, τεχνολογικές και Διεθνείς συνθήκες που επικρατούν στην αγορά ή στις αγορές που δραστηριοποιείται η εκάστοτε εταιρεία.

Το εσωτερικό περιβάλλον περιλαμβάνει τους παράγοντες και τις συνθήκες που υφίστανται εντός της οργάνωσης. Οι παράγοντες που συνθέτουν το εσωτερικό περιβάλλον της οργάνωσης είναι οι παρακάτω:

1. Οι ανθρώπινοι πόροι
2. Οι υλικοί πόροι
3. Οι οικονομικοί πόροι
4. Το οργανωσιακό κλίμα

Η παρούσα εργασία έχει ως στόχο την διερεύνηση του οργανωσιακού κλίματος της επιχείρησης και την επίδραση του στην απόδοση των εργαζομένων μέσα από την εμπειρική μελέτη της εταιρείας Sprider Stores A.E.

Το οργανωσιακό κλίμα αναφέρεται στις συνθήκες εργασίας που επικρατούν μέσα σε μία οργάνωση και οι κύριοι παράγοντες που το διαμορφώνουν είναι οι παρακάτω:

1. Ο χώρος, κυρίως η αισθητική και η λειτουργικότητα του
2. Η επικοινωνία
3. Το πλέγμα των διαπροσωπικών σχέσεων (Αντωνάκης 2008)

Βάσει των παραπάνω τριών παραμέτρων έχει αναπτυχθεί η παρούσα εργασία. Επιπροσθέτως βάσει των παραπάνω παραμέτρων έχει πραγματοποιηθεί και η εμπειρική μελέτη για τη διερεύνηση του οργανωσιακού κλίματος της εταιρείας Sprider A.E.

Στο κεφάλαιο αυτό αναλύσαμε την έννοια της οργανωσιακής ατμόσφαιρας, η οποία ταυτίζεται με την έννοια του οργανωσιακού κλίματος, ενώ κάναμε μια ιστορική αναδρομή σε διάφορες μελέτες που έγιναν, όσον αφορά το οργανωσιακό κλίμα, με κυριότερες αυτές των Taylor και Mayo. Στο επόμενο κεφάλαιο θα αναλύσουμε τις τρεις παραμέτρους της οργανωσιακής ατμόσφαιρας οι οποίες είναι το περιβάλλον, η επικοινωνία και οι διαπροσωπικές σχέσεις.

2. ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΠΑΡΑΜΕΤΡΩΝ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΑΤΜΟΣΦΑΙΡΑΣ

2.1. Το περιβάλλον

2.1.1. Ο χώρος. Η αισθητική και η λειτουργικότητα του

Με τον όρο περιβάλλον εννοείται το σύνολο των συνθηκών που επικρατούν μέσα σε συγκεκριμένο εργασιακό πλαίσιο και διαμορφώνουν σε σημαντικό βαθμό, πέρα από την απόδοση του οργανισμού, τις διαθέσεις καθώς και τη συμπεριφορά του προσωπικού, με αποτέλεσμα το περιβάλλον να αναδεικνύεται ως ένας από τους ουσιαστικότερους παράγοντες αποδοτικής λειτουργίας των οργανισμών. Το εργασιακό περιβάλλον είναι το σύνολο των συνθηκών που επικρατούν στο πλαίσιο των οργανισμών και διαμορφώνουν σε σημαντικό βαθμό την απόδοσή τους, καθώς επίσης και τη διάθεση και την συμπεριφορά του προσωπικού.

Το εργασιακό περιβάλλον δύναται να διαχωριστεί στο φυσικό περιβάλλον και στο ανθρώπινο περιβάλλον. Το φυσικό περιβάλλον αφορά το σύνολο των τεχνικών στοιχείων τα οποία συνθέτουν το περιβάλλον της εργασίας και αποτελούν βασικές προϋποθέσεις για τη λειτουργία του προσωπικού και τη μεγιστοποίηση των προσπαθειών του για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού.

Το ανθρώπινο περιβάλλον προκύπτει από το πλαίσιο των ανθρώπινων σχέσεων που αναπτύσσονται μέσα στους οργανισμούς και συνθέτουν τις απαραίτητες προϋποθέσεις για την ανάπτυξη της συμπεριφοράς μέσα στους οργανισμούς.

Οι δύο παράμετροι του περιβάλλοντος, φυσικό και ανθρώπινο είναι αλληλένδετες μεταξύ τους και σε μεγάλο βαθμό αλληλοεξαρτώμενες. Αυτές αποτελούν τη βάση για την εξέταση του εργασιακού περιβάλλοντος και οφείλεται να δίνεται ιδιαίτερη προσοχή από τη διοίκηση στις παραμέτρους αυτές, προκειμένου να εξασφαλισθεί μία ισορροπία μεταξύ μέσων και συμπεριφορών (Φαναριώτης 2004).

2.1.2. Οι επιπτώσεις του φυσικού περιβάλλοντος στα άτομα

Το φυσικό περιβάλλον εξετάζεται από δύο πλευρές, από την εσωτερική πλευρά του οργανισμού η οποία καλύπτει όλα τα στοιχεία που διαμορφώνουν το «εσωτερικό περιβάλλον» και την εξωτερική πλευρά που διαμορφώνεται από τα στοιχεία του «εξωτερικού περιβάλλοντος».

Στην πρώτη κατηγορία ανήκουν τα στοιχεία που επηρεάζουν άμεσα το άτομο και την απόδοση του στην εργασία, όπως:

- Κτιριακές εγκαταστάσεις
- Έπιπλα
- Μηχανήματα
- Διάφορες μηχανολογικές και ηλεκτρονικές εγκαταστάσεις (φωτισμός, εξαερισμός)

Στην δεύτερη κατηγορία εντάσσονται το σύνολο των συνθηκών, οι οποίες επηρεάζουν τη λειτουργικότητα του οργανισμού αλλά και την απόδοσή του. Τέτοιες συνθήκες είναι:

- Η θέση του κτιρίου
- Περιβαλλοντικές συνθήκες (μόλυνση της ατμόσφαιρας, θόρυβος κλπ)
- Διευκολύνσεις που παρέχονται από το σύστημα οργάνωσης του περιβάλλοντος χώρου ως οικιστικού συγκροτήματος (χώροι parking, σχολεία για τα παιδιά των εργαζομένων κ.α.)

Όλα αυτά τα στοιχεία του φυσικού περιβάλλοντος διαδραματίζουν σπουδαίο ρόλο στη διαμόρφωση του κλίματος που επικρατεί μέσα στο χώρο των επιχειρήσεων. Παρακάτω εξετάζονται οι επιδράσεις των παραγόντων του φυσικού περιβάλλοντος, που διαμορφώνουν τη διάθεση του προσωπικού και το υποκινούν για την ανάπτυξη θετικής στάσης και συμπεριφοράς μέσα στον οργανισμό.

2.1.3. Ο Φωτισμός

Η Ελλάδα έχει το φυσικό προνόμιο να απολαμβάνει την ηλιακή ενέργεια για το μεγαλύτερο μέρος του ημερολογιακού χρόνου. Τα νεώτερα κτίρια και οι ειδικές κατασκευές διαμορφώνονται έτσι ώστε να εκμεταλλεύονται και να βασίζονται για το μεγαλύτερο μέρος των ενεργειακών τους αναγκών στην ηλιακή ενέργεια και λιγότερο στη τεχνική. Σε κάθε περίπτωση ο φωτισμός αποτελεί καθοριστικό και προσδιοριστικό παράγοντα για την απόδοση των εργαζομένων σε ένα χώρο καθώς είναι γνωστό ότι στο σκοτάδι η αίσθηση της όρασης αδρανοποιείται.

Μία μικρή ποσότητα φωτισμού αυξάνει την όραση σε σημαντικό βαθμό και όσο αυξάνεται ο φωτισμός, τόσο αυξάνεται και η όραση. Η αύξηση του φωτισμού όμως πέρα κάποιου σημείου προκαλεί ραγδαία πτώση της απόδοσης της όρασης. Έτσι λοιπόν πρέπει να υπάρχει τόσοσ φωτισμός όσο χρειάζεται, ανάλογα με τη φύση της εκτελούμενης εργασίας, προκειμένου να πραγματοποιηθεί η εργασία που πρέπει να γίνει όσο το δυνατό γρηγορότερα και με τη μεγαλύτερη ακρίβεια και άνεση. Άριστα σχεδιασμένα μηχανήματα και καλή διαρρύθμιση των χώρων εργασίας μπορεί να συμβάλουν σημαντικά στη βελτίωση των συνθηκών εργασίας.

2.1.4. Ο Θόρυβος

Ο John Wkeyly αναφέρει ότι ο θόρυβος κάτω των 90 decibel είναι ανεκτός από έναν άνθρωπο, ενώ η πλήρης απουσία θορύβου οδηγεί σε ψυχολογική αποσύνθεση του ανθρώπου²².

Όταν η ένταση ενός ήχου ξεπερνά τα 90 decibel, αρχίζουν να δημιουργούνται παράπονα. Η δημιουργία θορύβου που ξεπερνά τα συγκεκριμένα decibel, εκτός από τη δημιουργία ενόχλησης, επηρεάζει και την επικοινωνία. Όσο πιο έντονος είναι ο θόρυβος τόσο μεγαλύτερη δυσκολία υπάρχει στην επικοινωνία. Αυτές οι επιπτώσεις του θορύβου αντιμετωπίστηκαν από τις επιχειρήσεις αναπτύσσοντας προγράμματα περιορισμού θορύβων, με την πεποίθηση ότι η ησυχία έχει ευεργετικές επιδράσεις, τόσο στα άτομα, όσο και στην παραγωγή. Κάτω από την επίδραση του θορύβου, όπως και κάτω από την επίδραση κάθε άλλου είδους έντασης, ο εργαζόμενος μπορεί να εργάζεται έντονα ή ακόμη και με πιο έντονο ρυθμό. Όταν όμως το φαινόμενο διαρκεί, ο άνθρωπος υφίσταται σωματική και ψυχική κόπωση και τότε διαπιστώνονται λάθη και ταυτόχρονα παρουσιάζεται μείωση στην απόδοσή του.

Σε κάθε περίπτωση ο θόρυβος έχει δυσμενή αποτελέσματα στο προσωπικό και στην απόδοσή του, προκαλεί φυσική φθορά, ενώ οι έντονοι θόρυβοι προκαλούν συμπτώματα νευρικής έντασης, παρεμβαίνουν στην παραγωγή. Τέλος ορισμένοι θόρυβοι προκαλούν αναπόφευκτα απογοήτευση σε όλους του εργαζομένους.

2.1.5. Τα Χρώματα

Τα χρώματα στον εργασιακό χώρο βρίσκονται σε στενή συνάρτηση με το φωτισμό. Η αποτελεσματική επιλογή του χρώματος εξαρτάται:

- α) από την ποιότητα και την ποσότητα του φωτισμού που αντανακλά και
- β) από τις διαθέσεις που προκαλούν στο προσωπικό.

Έχουν γίνει πολλές μελέτες για τις επιδράσεις των χρωμάτων στους χώρους εργασίας και έχει αποδειχθεί ότι το χρώμα επηρεάζει σημαντικά τη φυσική κατάσταση του προσωπικού. Από τις μελέτες των Schweishheimer και Birren διαπιστώθηκε ότι όσες επιχειρήσεις υιοθέτησαν ένα αποδοτικό συνδυασμό χρωμάτων για τους χώρους εργασίας διαπίστωσαν ότι η ενέργεια αυτή απέφερε πολλά οφέλη μεταξύ των οποίων ήταν:

- Αναβάθμιση του κύρους της επιχείρησης
- Αύξηση του επιπέδου συνεργασίας των εργαζομένων
- Περιορισμός της νευρικής έντασης μέσω της μείωσης της οφθαλμικής κόπωσης
- Βελτίωση του ηθικού των εργαζομένων κυρίως σε υπηρεσίες γραφείου

Επίσης η εντύπωση που σχηματίζουν για την επιχείρηση εξωτερικοί επισκέπτες συνειδητά ή ασυνειδητά επηρεάζεται σημαντικά από την εμφάνιση των χώρων της επιχείρησης.

Συμπερασματικά, οι σωστοί συνδυασμοί χρωμάτων μέσα σε χώρους εργασίας (κυρίως σε γραφεία), προλαμβάνουν την οφθαλμική κόπωση, η οποία πολύ συχνά συμβάλει στην ανάπτυξη της φυσικής κόπωσης, της νευρικής έντασης, των συναισθηματικών εκρήξεων, του ρυθμού απουσιών και φυσικά στη μείωση της απόδοσης του προσωπικού.

2.1.6. Θερμοκρασία και εξερισμός

Ένας ακόμη σημαντικός παράγοντας που επηρεάζει την απόδοση, το κλίμα μέσα σε μία επιχείρηση και γενικώς την οργανωσιακή ατμόσφαιρα, είναι τα επίπεδα θερμοκρασίας που δημιουργούνται μέσα στους χώρους εργασίας. Όταν υπάρχουν πολύ χαμηλά ή πολύ υψηλά επίπεδα θερμοκρασίας, συνεπάγεται μείωση της απόδοσης των εργαζομένων και ενδεχομένως δημιουργία ατυχημάτων. Αντιθέτως, όταν διαμορφώνεται μία ενδιάμεση θερμοκρασία, παρατηρείται σοβαρή μείωση των ατυχημάτων και παράλληλη αύξηση της παραγωγικότητας.

Το θέμα του εξερισμού, αποτελεί επίσης βασικό πρόβλημα, με συνέπειες ίδιου με αυτών της θερμοκρασίας και για αυτό το λόγο πρέπει αυτοί οι δύο παράγοντες να συνδυάζονται και να διαμορφώνονται με τον ποιο αποτελεσματικό τρόπο. Όπως αποδεικνύεται επιστημονικά, το θέμα του εξερισμού βρίσκεται σε στενή συνάρτηση με την όλη κατασκευή του ανθρώπινου σώματος και με το διαδραματίζει το δικό του ρόλο του μέσα στο σύστημα άνθρωπος – μηχανή. Για τους λόγους αυτούς η μέριμνα για την εξασφάλιση αποδοτικών συστημάτων εξερισμού αποτελεί πάντοτε μία ιδιαίτερα σοβαρή και ωφέλιμη επένδυση.

2.1.7. Η Μουσική

Η μουσική άρχισε να εισβάλει στο χώρο της βιομηχανίας στις αρχές της 10ετίας του '50. Στην αρχή, μόνον 500 άτομα περίπου άκουγαν μουσική στον χώρο της εργασίας τους στις ΗΠΑ. Στη συνέχεια αυτός ο αριθμός αυξήθηκε σε 5 εκατομμύρια. Έχουν γίνει διάφορες μελέτες για το πώς επιδρά η μουσική στη ψυχολογία και στην απόδοση των εργαζομένων και έχει καθιερωθεί πλέον ως ένα βασικό στοιχείο για ειδικούς χώρους εργασίας.

Παλαιότεροι μελετητές όπως οι Wylie και Brecht αλλά και νεότεροι όπως ο Terry (1970), υποστηρίζουν ότι «ο προορισμός της μουσικής στον χώρο της εργασίας και ειδικότερα στο χώρο του γραφείου, είναι η δημιουργία μιας ποιο ευχάριστης ατμόσφαιρας και η ανακούφιση από τη νευρική υπερένταση, όπως επίσης και ως μέσον ξεκούρασης για τους εργαζόμενους» (Φαναριώτης 2004).

Έτσι λοιπόν, η μουσική αν και δεν μπορεί να θεωρηθεί ως εργαλείο στο χώρο του γραφείου για την επιτάχυνση της εργασίας, γενικώς μπορεί να έχει ένα βαθύτερο αποτέλεσμα και να λειτουργεί ως μία υποσυνείδητη εμπειρία, έτσι ώστε να ξεκουράζει και να ηρεμεί τον εργαζόμενο στο χώρο εργασίας, κάνοντας τον πιο ευχάριστο και πιο παραγωγικό.

Το περιβάλλον της εργασίας, είτε αυτό εκλαμβάνεται υπό την φυσική είτε υπό την ανθρώπινη έννοια, αποτελεί το πλαίσιο το οποίο διευκολύνει την ανάπτυξη των εργασιακών σχέσεων. Από φυσικής πλευράς το εργασιακό περιβάλλον περιλαμβάνει όλα τα στοιχεία τα οποία συνθέτουν το τεχνικό περιβάλλον, είτε τις κτιριακές και μηχανολογικές εγκαταστάσεις, το φωτισμό, τη θέρμανση και τον εξαερισμό, τα συστήματα αποκλεισμού του θορύβου, τα χρώματα τη μουσική και γενικά όλα τα στοιχεία τα οποία συμβάλλουν στη δημιουργία ευνοϊκών συνθηκών για την αποτελεσματική λειτουργία των ανθρώπων στο πλαίσιο της εργασίας. Από την άλλη μεριά το ανθρώπινο περιβάλλον αφορά στις διαπροσωπικές σχέσεις που αναπτύσσονται μέσα στο εργασιακό πλαίσιο και συνθέτουν το υπηρεσιακό κλίμα. Τόσο το φυσικό όσο και το ανθρώπινο περιβάλλον αποτελούν βασικές προϋποθέσεις για την αποτελεσματική ανάπτυξη του συστήματος των εργασιακών σχέσεων μέσα στους οργανισμούς.

2.2. Η επικοινωνία

Επικοινωνία είναι η διαδικασία δημιουργίας, μετάδοσης, ερμηνείας και αξιοποίησης μηνυμάτων/πληροφοριών. Η επικοινωνία μπορεί να διεξάγεται πρόσωπο με πρόσωπο ή να διενεργείται γραπτώς.

Υπάρχουν διάφορες προσπάθειες για να δοθεί ορισμός στην επικοινωνία, μερικές από αυτές είναι:

Ο Merrihue την ορίζει ως «την οποιαδήποτε αρχική συμπεριφορά από τη μεριά του αποστολέα, η οποία μεταφέρει το επιθυμητό μήνυμα στον αποδέκτη και αυτό με τη σειρά του προκαλεί ως αντίδραση στον αποδέκτη την επιθυμητή συμπεριφορά».

Ο Davis αναφέρεται στην επικοινωνία ως «τη διαδικασία της μεταβίβασης πληροφοριών από ένα άτομο σε άλλο και κατανόησης τους από το δεύτερο» ενώ οι Katz και Kahn ως «την ανταλλαγή πληροφοριών και μετάδοση νοημάτων» (Μύρων 2002).

Στο χώρο του Management η επικοινωνία θεωρείται η ανταλλαγή πληροφοριών, σκέψεων, ιδεών ή συναισθημάτων μεταξύ δύο ή περισσότερων ατόμων, έχοντας ως σκοπό την επίτευξη ενός κοινού στόχου ή αποτελέσματος.

Η επικοινωνία θεωρείται πολύ βασικός παράγοντας της διαμόρφωσης του οργανωσιακού κλίματος αλλά και της επιτυχίας μιας εταιρείας. Η επιτυχία της επικοινωνίας ανάμεσα στα μέλη της επιχείρησης καθορίζει σε ένα βαθμό και την αποτελεσματικότητα των αποφάσεων της διοίκησης αλλά και την ικανοποίηση των υπαλλήλων από τις αποφάσεις της διοίκησης. Σε κάθε περίπτωση η επικοινωνία μέσα στην εταιρεία οφείλει να είναι αμφίδρομη και από τη διοίκηση ως προς το προσωπικό αλλά και από το προσωπικό ως προς τη διοίκηση.

Η επικοινωνία ως διαδικασία αρχίζει όταν ο πομπός του μηνύματος θέλει να πει κάτι. Τότε κρίνει πώς θα το πει και με ποιο τρόπο/μέσο θα το μεταβιβάσει. Η επικοινωνία φτάνει στον δέκτη του μηνύματος, που σχηματίζει μια αντίληψη για αυτό που ακούει ή διαβάζει ή βλέπει και το ερμηνεύει σύμφωνα με τις στάσεις και τις εμπειρίες του κι αντιδρά ανάλογα. Τόσο ο πομπός-αποστολέας όσο και ο δέκτης, λειτουργούν μέσα σε ένα συγκεκριμένο φυσικό και κοινωνικό περιβάλλον που επηρεάζει, όπως είναι λογικό, τη διαδικασία επικοινωνίας. Με βάση την αντίδραση του δέκτη στο μήνυμα, ο πομπός θα λάβει πληροφόρηση για το πόσο αποτελεσματικά ενήργησε ο δέκτης. Τα στοιχεία της επικοινωνίας είναι:

1. Ο πομπός
2. Το μήνυμα
3. Το μέσο
4. Ο δέκτης
5. Η ανάδραση
6. Το περιβάλλον

Η επικοινωνία, ιδιαίτερα στο περιβάλλον μιας επιχείρησης εξυπηρετεί κάποιους στόχους, οι οποίοι είναι οι εξής:

- Παρέχει πληροφορίες για να ληφθούν αποφάσεις. Τα στελέχη και οι απλοί εργαζόμενοι χρειάζονται πληροφορίες για τους στόχους και τις πορείες δράσης, για μελλοντικά γεγονότα και για τα πιθανά αποτελέσματα των αποφάσεων τους, ώστε να πάρουν τις πιο σωστές αποφάσεις
- Βοηθά στην παρακίνηση. Η επικοινωνία ενθαρρύνει την αποδοχή των οργανωσιακών στόχων και έτσι μεγαλώνει την παρακίνηση
- Βοηθά στον έλεγχο, αφού αποσαφηνίζονται τα καθήκοντα, οι εξουσίες και οι ευθύνες και έτσι είναι δυνατός ο έλεγχος της συμπεριφοράς και της απόδοσης των εργαζομένων
- Βοηθά στη δημιουργία υψηλού ηθικού. Επιτρέπει την εκδήλωση συναισθημάτων και την ικανοποίηση των κοινωνικών αναγκών.

2.2.1. Δίοδοι-Κανάλια επικοινωνίας

Ως δίοδος ή κανάλι επικοινωνίας ορίζεται εκείνο το μέσον που λειτουργεί ως μεταφορέας του μηνύματος ή της πληροφορίας, που πρέπει από τον πομπό να φθάσει στο δέκτη. Η επιλογή αυτού του μεταφορέα εξαρτάται, κάθε φορά, από το πόσες πληροφορίες μπορεί να μεταφέρει, έγκαιρα, με ακρίβεια και να εξασφαλίζει την αντίδραση του δέκτη (επαναπληροφόρηση).

Σε επίπεδο επιχείρησης, η επικοινωνία έχει τρεις κατευθύνσεις, την προς τα κάτω, την προς τα επάνω και την οριζόντια επικοινωνία και δύο είδη καναλιών, τα τυπικά και τα άτυπα. Τα στελέχη πρέπει να δημιουργούν και να χρησιμοποιούν τυπικά κανάλια επικοινωνίας και προς τις τρεις κατευθύνσεις. Στην πράξη όμως αυτά που αποτελούν τις πραγματικές και ίσως αποτελεσματικότερες διόδους επικοινωνίας, είναι τα άτυπα κανάλια (Γεωργόπουλου 1989).

2.2.2. Τα τυπικά κανάλια επικοινωνίας

Τα τυπικά κανάλια επικοινωνίας δημιουργούνται και λειτουργούν κατά μήκος της γραμμής εξουσίας, όπως αυτή ορίζεται από την επιχείρηση. Τα μηνύματα που στέλνονται από την ανώτερη διοίκηση προς τους υφιστάμενους, δηλαδή η προς τα κάτω επικοινωνία, είναι το πιο συνήθες τυπικό κανάλι. Τα μέσα που χρησιμοποιούνται από τα στελέχη για την πραγματοποίηση της επικοινωνίας με τους υφιστάμενους μπορεί να είναι μέσω ομιλιών, εφημερίδων, ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, τηλέφωνο κ.α.

Η προς τα κάτω επικοινωνία, που γίνεται από συγκεκριμένους και αρμόδιους πομπούς, προς συγκεκριμένους και αρμόδιους δέκτες, έχει βασικό σκοπό στην επιρροή των υφισταμένων και βοηθά στην:

- Αποσαφήνιση-κατανόηση και υλοποίηση στόχων και στρατηγικών
- Παροχή οδηγιών εκτέλεσης και συντονισμού των εργασιών
- Ενημέρωση για τις ακολουθούμενες πρακτικές και διαδικασίες
- Ενημέρωση για την απόδοση των υπαλλήλων και διευθύνσεων
- Παρακίνηση των εργαζομένων

Η προς τα επάνω επικοινωνία είναι εκείνη που περιλαμβάνει όλα τα μηνύματα που στέλνονται από τα κατώτερα ιεραρχικά κλιμάκια προς τα ανώτερα και αφορούν την ενημέρωση για λήψη αποφάσεων και ανάληψη πρωτοβουλιών. Τα μηνύματα αυτά αφορούν συνήθως:

- Προτάσεις για βελτίωση διαδικασιών και τρόπου εκτέλεσης εργασιών
- Αναφορές απόδοσης
- Προβλήματα που αντιμετωπίζουν στη δουλειά
- Πληροφορίες σχετικά με τα χρηματοοικονομικά και λογιστικά μεγέθη
- Παράπονα, προτάσεις, σχόλια πελατών

Η οριζόντια επικοινωνία ορίζεται ως η ανταλλαγή μηνυμάτων μεταξύ ομοιοβάθμων και απλών εργαζομένων μέσα σε μία επιχείρηση και βοηθά στην:

- Ταχύτερη και καλύτερη ενημέρωση των γραμμικών στελεχών
- Διατμηματική επίλυση προβλημάτων και την καλύτερη εκτέλεση κοινών έργων
- Επίλυση λειτουργικών προβλημάτων και τη βελτίωση της συνεργασίας μέσα στο ίδιο τμήμα ή διεύθυνση

2.2.3. Τα άτυπα κανάλια επικοινωνίας

Τα άτυπα κανάλια επικοινωνίας λαμβάνουν χώρα έξω από τα καθορισμένα από τη διοίκηση κανάλια, συνυπάρχει με την τυπική και μερικές φορές την υποκαθιστά. Σε αυτό το είδος επικοινωνίας παίρνουν μέρος πομποί και δέκτες ανεξαρτήτως ιεραρχικού επιπέδου. Τα δύο πιο συνήθη κανάλια άτυπης επικοινωνίας είναι το «Διοίκηση δια περιηγήσεως» και το «ράδιο αρβύλα». Στην πρώτη τα στελέχη έρχονται σε άμεση επικοινωνία με τους υφιστάμενους, συζητώντας, προτείνοντας ιδέες και κάνοντας αναφορά για διάφορα παράπονα και προβλήματα. Αν αυτό το είδος επικοινωνίας χρησιμοποιηθεί σωστά παράλληλα με τα τυπικά κανάλια, συμβάλει στην αμεσότητα και την πληρότητα της όλης επικοινωνίας μεταξύ προϊσταμένων και υφιστάμενων (Κάντας 2008).

Το «ράδιο αρβύλα» είναι το πρόσωπο με πρόσωπο άτυπο δίκτυο επικοινωνίας μεταξύ των εργαζομένων, όλων των βαθμίδων και αναπτύσσεται προς όλες τις κατευθύνσεις. Τέτοιου είδους επικοινωνίας υπάρχει πάντα μέσα στις επιχειρήσεις και μερικές φορές καθίσταται ως κύρια μορφή επικοινωνίας. Έρευνες έχουν αποδείξει πως η ακρίβεια και η σχετικότητα των μηνυμάτων είναι υψηλή, περίπου το 80% των μηνυμάτων που μεταφέρονται έχει να κάνει με θέματα της επιχείρησης παρά με προσωπικά, ενώ το 70% με 90% των πληροφοριών είναι αληθείς.

2.2.4. Προβλήματα και εμπόδια στην επικοινωνία

Για να είναι μία επικοινωνία επιτυχημένη, πρέπει να υπάρχει σύμπτωση ανάμεσα στο νόημα που στάλθηκε και στο μήνυμα που ελήφθη. Ο αποδέκτης πρέπει να ερμηνεύει τα σύμβολα με τρόπο πανομοιότυπο με αυτόν που έχει υπόψη του ο αποστολέας.

Στην πράξη όμως δύο λειτουργίες παρεμβαίνουν ανάμεσα σε δύο ή περισσότερους ανθρώπους που έχουν ως αποτέλεσμα να οδηγούν σε ατελή επικοινωνία, αυτές είναι:

α) ο χειρισμός των συμβόλων από τον αποστολέα (κωδικοποίηση)

β) η ερμηνεία των συμβόλων από τον αποδέκτη (αποκωδικοποίηση)

Έτσι λοιπόν κατά την διαδικασία της κωδικοποίησης και της αποκωδικοποίησης του μηνύματος μπορεί να υπάρξουν παραμορφώσεις είτε κατά τη μετατροπή ιδεών του αποστολέα σε σύμβολα είτε κατά την μετάφραση των συμβόλων από τον δέκτη αντίστοιχα. Αυτό είναι το μεγαλύτερο πρόβλημα που αντιμετωπίζει κανείς στις επικοινωνίες και ονομάζεται σημασιολογικός θόρυβος. Οι λέξεις έχουν διαφορετικό νόημα για διαφορετικούς ανθρώπους και οι συμβολικές παρουσιάσεις συχνά πολλαπλές χρήσεις.

Τα προβλήματα επικοινωνίας μπορούν να διακριθούν σε τέσσερις κατηγορίες/αιτίες. Αυτές είναι:

- Οι άνθρωποι δεν έχουν συνειδητοποιήσει αρκετά την ανάγκη της επικοινωνίας
- Δεν γνωρίζουν επακριβώς πως να τη μεταδώσουν
- Δεν γνωρίζουν προς ποια κατεύθυνση να τη μεταδώσουν
- Δεν υπάρχουν τα κατάλληλα μέσα για να μεταβιβάσουν αυτό που θέλουν να μεταδώσουν στους άλλους

Τα προβλήματα αυτά είναι σημαντικά και προκαλούν σοβαρότατες δυσκολίες, οι οποίες δεν είναι καθόλου εύκολο να αντιμετωπιστούν. Μία μορφή αντιμετώπισης είναι η δημιουργία στρατηγικών επικοινωνίας που θα αποτελέσει βάση για την ανάπτυξη συστημάτων επικοινωνίας και τη δημιουργία ενός προγράμματος εκπαίδευσης και επιμόρφωσης στις τεχνικές της επικοινωνίας. Τα προβλήματα στην επικοινωνία είναι τόσα πολλά που δεν πρέπει να προκαλεί έκπληξη η άποψη ότι σε όλες τις επιχειρήσεις η επικοινωνία είναι από φτώχη έως και κακή (Χυτήρης 2002).

Παρακάτω αναφέρονται μερικά από τα κυριότερα εμπόδια.

- **Το να ακούει κανείς εκείνο που περιμένει να ακούσει**
Υπάρχει η τάση πολλά άτομα να κουβαλούν προκαταλήψεις, ως προς το τι λένε οι άλλοι, με αποτέλεσμα να ακούν αυτό που τους λέει το μυαλό τους αντί αυτό που πραγματικά λέει κάποιος.
- **Αγνόηση πληροφοριών που συγκρούονται με όσα ήδη γνωρίζει κάποιος**
Το γεγονός αυτό συμβαίνει όταν αγνοούνται ή απορρίπτονται πληροφορίες οι οποίες συγκρούονται με κάποιες πεποιθήσεις ανθρώπων, κι στη περίπτωση που δε συμβεί αυτό, με κάποιο τρόπο στρεβλώνονται και διαμορφώνονται οι πληροφορίες έτσι ώστε να ταιριάζει με τις προκαταλήψεις των συγκεκριμένων ανθρώπων. Ο επιστημονικός όρος αυτής της κατάστασης είναι γνωστός ως «γνωστική ασυμφωνία».
- **Αντιλήψεις σχετικά με τον πομπό πληροφοριών**
Πέρα από τις γνώσεις και αντιλήψεις που ήδη έχει ο δέκτης πάνω σε ένα θέμα, ο δέκτης λαμβάνει υπόψη του και το ποιος στέλνει την πληροφορία, με αποτέλεσμα να δημιουργούνται ανύπαρκτα κίνητρα σε εκείνον που την μεταδίδει.
- **Επιρροή της ομάδας αναφοράς**
Η ομάδα με την οποία ταυτίζεται κάποιος, μπορεί να επηρεάσει τις στάσεις και τα συναισθήματα του στην μετάδοση ή λήψη πληροφοριών.
- **Οι λέξεις έχουν διαφορετικό νόημα σε διαφορετικούς ανθρώπους** Σε αυτήν την περίπτωση πρόκειται για εννοιολογικό πρόβλημα. Όπως το διατύπωσαν ο Strauss και ο Sayles: «Ουσιαστικά η γλώσσα είναι μία μέθοδος χρησιμοποίησης συμβόλων που εκφράζουν γεγονότα και συναισθήματα. Ακριβολογώντας, δεν μπορούμε να μεταδώσουμε νοήματα- το μόνο που μπορούμε να κάνουμε είναι να μεταδίδουμε λέξεις. Και όμως, οι ίδιες λέξεις μπορεί να υποδηλώνουν εντελώς διαφορετικά νοήματα σε διαφορετικούς ανθρώπους. Τα νοήματα βρίσκονται στους ανθρώπους και όχι στις λέξεις» (Μύρων 2002).
- **Μη λεκτική επικοινωνία**
Εκτός από τις λέξεις που χρησιμοποιούνται για να στέλνονται μηνύματα, στην πρόσωπο με πρόσωπο επικοινωνία, στέλνονται επίσης μηνύματα συνειδητά ή όχι και με μη-λεκτικά σήματα, όπως χειρονομίες, στάση του σώματος, εκφράσεις προσώπου, τον τόνο φωνής, το ντύσιμο. Χρειάζεται λοιπόν μεγάλη προσοχή σε τέτοιου είδους επικοινωνίας έτσι ώστε να μην παρερμηνευθούν και αποτελέσουν εμπόδιο στην επικοινωνία.
- **Ο θόρυβος**
Ο θόρυβος με την έννοια των εξωτερικών παραγόντων, παρεμβαίνει στην κατανόηση ενός μηνύματος. Θόρυβος επίσης αποτελεί και η ύπαρξη οπτικών ερεθισμάτων και γενικά κάθε τι που αποσπά την προσοχή.

➤ **Το μέγεθος της επιχείρησης**

Το μέγεθος και η πολυπλοκότητα των σύγχρονων επιχειρήσεων είναι ένα από τα κύρια εμπόδια επικοινωνίας. Τα μηνύματα πρέπει να «περάσουν» μέσα από αλληπάλληλα διοικητικά στρώματα ή μεταξύ διαφορετικών λειτουργιών, τμημάτων ή τοποθεσιών. Με τον τρόπο αυτό στρεβλώνονται ή δεν φτάνουν ποτέ στον προορισμό τους, με αποτέλεσμα να δίνεται βάρος στο γραπτό λόγο παρά στον προφορικό, που έχει ως συνέπεια τον περιορισμό της αποτελεσματικότητας της επικοινωνίας.

2.2.5. Η σπουδαιότητα της επικοινωνίας.

Με την επικοινωνία μέσα σε μία επιχείρηση επιτυγχάνεται η αφοσίωση των εργαζομένων της, μέσω της διαρκούς πληροφόρησης, η δημιουργία καρποφόρων ιδεών και η ταχύτερη παραγωγή του έργου και όλα αυτά μέσω της καλής αμφίδρομης επικοινωνίας. Επίσης οι εργαζόμενοι μπορούν έτσι, να είναι ενημερωμένοι σχετικά με τις πολιτικές και τα σχέδια που τους επηρεάζουν και μπορούν να μεταβιβάσουν αμέσως τις απόψεις τους για τις προτάσεις της διοίκησης και τις δραστηριότητες της επιχείρησης (Φαναριώτης 2004).

Σύμφωνα με τους Μπουραντά, Βαθή, Παπακωνσταντίνου και Ρεκλείτη (1999), η επικοινωνία είναι το μέσο με το οποίο οι άνθρωποι συνδέονται, σχηματίζουν ομάδες ή οργανώσεις, συνεργάζονται και πετυχαίνουν κοινούς στόχους και σε καμία περίπτωση δε δύναται να επιτευχθεί συνεργασία και συντονισμός μεταξύ των μελών μιας ομάδας ή μιας οργάνωσης χωρίς αυτήν. Σύμφωνα με τους παραπάνω ερευνητές, η καθοδήγηση, η ηγεσία, η παρακίνηση, οι καλές σχέσεις προϊσταμένου-υφισταμένου, γενικά οι ανθρώπινες σχέσεις και το κοινωνικό κλίμα στις επιχειρήσεις και οργανισμούς επιτυγχάνονται μόνο μέσω της αποτελεσματικής επικοινωνίας. Δίχως τη σωστή επικοινωνία δε μπορούν να πραγματοποιηθούν σωστά η ανάθεση καθηκόντων, η μετάδοση των οδηγιών για την εκτέλεσή τους, η κατανόηση των στόχων, των πολιτικών και διαδικασιών της επιχείρησης από τους εργαζομένους. Η σπουδαιότητα της επικοινωνίας έγκειται και σε ότι αφορά τις ανάγκες και τις απόψεις των εργαζομένων και από την πλευρά των προϊσταμένων και της επιχείρησης.

Οι προαναφερόμενοι ερευνητές θεωρούν επίσης ότι η προσαρμογή της επιχείρησης στους στόχους, ο εντοπισμός των ευκαιριών για αξιοποίηση και των απειλών για αντιμετώπιση απαιτούν τη συνεχή και αποτελεσματική επικοινωνία της επιχείρησης με το περιβάλλον της. Παρόλο όμως το σημαντικό και θεμελιώδη ρόλο της επικοινωνίας μικρή προσοχή δίνεται σε αυτήν τόσο σε επίπεδο εκπαίδευσης όσο και σε επίπεδο διοικητικής πρακτικής. Συνεπώς αυτό έχει ως αποτέλεσμα τη μη ικανοποιητική ανάπτυξη των ικανοτήτων επικοινωνίας από την πλευρά των στελεχών και τη μη ανάπτυξη αποτελεσματικών μεθόδων και διαδικασιών επικοινωνίας από την πλευρά των επιχειρήσεων. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα ερευνών έχει διαπιστωθεί ότι χαρακτηριστικό παράδειγμα του προβλήματος της επικοινωνίας είναι η αλλοίωση που υφίστανται τα μηνύματα. Πιο συγκεκριμένα διαπιστώθηκε ότι το 80% του περιεχομένου ενός μηνύματος, που στέλνεται από τον πρόεδρο μιας εταιρείας, φτάνει αλλοιωμένο στο τελευταίο ιεραρχικό στάδιο και μόνο το 20% φτάνει αναλλοίωτο, δηλαδή ανταποκρίνεται στο αρχικό νόημά του. Σύμφωνα λοιπόν με τα

παραπάνω η ανάγκη ανάπτυξης των ικανοτήτων επικοινωνίας τόσο στα στελέχη όσο και στους εργαζόμενους είναι καθοριστική για τη σωστή ανάπτυξη και την εύρυθμη λειτουργία ενός οργανισμού.

2.3. Το πλέγμα των διαπροσωπικών σχέσεων

Ομάδα θεωρείται ένα άθροισμα δύο ή περισσότερων ανθρώπων που έχουν κοινά χαρακτηριστικά και κοινούς στόχους.

Κάθε ομάδα έχει ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και δική της ταυτότητα η οποία προσδιορίζεται από τα χαρακτηριστικά και τις ταυτότητες των επιμέρους μελών της. Επιπλέον μία ομάδα έχει δική της προσωπικότητα η οποία επιδρά και επηρεάζει τη συμπεριφορά των μελών της. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα ένα άτομο όταν ανήκει σε μια ομάδα να έχει χαρακτηριστικά συμπεριφοράς που δεν τα εμφανίζει σε άλλες καταστάσεις.

Τα άτομα για να συγκροτήσουν μία ομάδα θα πρέπει να έχουν:

- Κοινά δίκτυα επικοινωνίας. Στην περίπτωση που ένα άτομο δεν δύναται να επικοινωνήσει ή να καταλάβει τα άλλα άτομα της ομάδας, δεν μπορεί ουσιαστικά και να αποτελέσει μέρος της ομάδας
- Αίσθηση συλλογικότητας. Η αίσθηση συλλογικότητας είναι απαραίτητη για να λειτουργήσει μια ομάδα σωστά και συνεκτικά και για να έχει μια συγκεκριμένη συμπεριφορά. Τα μέλη της ομάδας πρέπει να έχουν το συναίσθημα ότι ανήκουν και συμμετέχουν σε μία ομάδα

Η ένταξη ενός ατόμου σε μία οργανωμένη ομάδα πραγματοποιείται με σκοπό να εξυπηρετήσει το άτομο τις δικές του επιδιώξεις αλλά και από την άλλη πλευρά και η ομάδα χρησιμοποιεί το κάθε άτομο μέλος της, για να επιτύχει τους δικούς της επίσης συλλογικούς σκοπούς. Συνεπώς με τη δημιουργία ομάδων αναπτύσσεται μια αμοιβαιότητα, που κάνει την ομάδα συνεκτική και ομαδικά λειτουργική.

Το άτομο εντάσσεται σε ομάδες ωθούμενο από την επιθυμία κάλυψης των παρακάτω αναγκών:

- **Τις κοινωνικές ανάγκες**

Μια από τις θεμελιώδεις ανάγκες του ανθρώπου είναι η κοινωνική ανάγκη. Ο άνθρωπος έχει την ανάγκη να ανήκει σε ένα σύνολο, να μοιράζεται με άλλους πράγματα και συναισθήματα, να επιζητά σχέσεις, φιλία, επαφές, να επιδιώκει να

συζητήσει τους προβληματισμούς καθώς και να αντλεί ικανοποίηση από τη συνεύρεση του με τους άλλους ανθρώπους.

- **Τις ανάγκες ασφάλειας και σιγουριάς**

Για να καλύψει το συναίσθημα της ασφάλειας και της αβεβαιότητας ο άνθρωπος εντάσσεται σε ομάδες όπου του καλύπτουν τα συναισθηματικά αυτά κενά μέσα από το μοίρασμα των εν λόγω ανασφαλειών και τη συμμετοχή του σε δραστηριότητες με κοινά συμφέροντα. Η συμμετοχή του ατόμου σε τέτοιες ομάδες αυξάνει την υποστήριξη, βελτιώνει τις αδυναμίες και ανανεώνει τις δυνάμεις του για αποτελεσματική αντιμετώπιση των κινδύνων.

- **Την ανάγκη για αναγνώριση**

Η ομάδα προσφέρει ευκαιρίες, όπου ένα μέλος μπορεί να βρει αναγνώριση, να αισθανθεί ότι αποκτά μια ταυτότητα, και να αισθανθεί σημαντικός.

- **Την ανάγκη επιτυχίας και πραγματοποίησης στόχων**

Ο άνθρωπος επιζητά την ομαδικότητα στον χώρο της εργασίας του με σκοπό την κάλυψη των αναγκών για επιτυχία και πραγματοποίηση των στόχων του. Εκτός από την κάλυψη των βιολογικών αναγκών μέσω της εργασίας επιζητά την επίτευξη και λοιπών στόχων. Οι στόχοι αυτοί μπορεί να είναι φυσικοί, να απαιτούν δηλαδή δύναμη ή και πνευματικοί. Και στις δύο περιπτώσεις η συνένωση ικανοτήτων είναι δυνατόν να φέρει το προσδοκώμενο αποτέλεσμα (Πυρνοκόκης).

Η δημιουργία ομάδων έχει κάποιο προτερήματα αλλά και μειονεκτήματα

Πλεονεκτήματα

- Λαμβάνονται καλύτερες και ορθότερες αποφάσεις
- Υπάρχει αναγνώριση του ατόμου μέσα σε αυτήν
- Αναπτύσσεται ευγενής άμιλλα μεταξύ των μελών της ομάδας
- Υπάρχει συμμετοχή και δέσμευση των μελών μιας ομάδας

Μειονεκτήματα

- Τις περισσότερες φορές δύνανται οι διαδικασίες μέσα στην ομάδα να είναι χρονοβόρες
- Η ομαδική δουλειά καθίσταται πολλές φορές απαραίτητη αλλά μπορεί να μην είναι απόλυτα λειτουργική και αποδοστική
- Το μέλος της ομάδας είναι αναγκασμένο πολλές φορές να συμμορφωθεί με την ομάδα
- Σε αρκετές περιπτώσεις υπάρχει μη-ελεγχόμενη ή και μη-ισορροπημένη συμμετοχή

Η δημιουργία ομάδων σε μία επιχείρηση εντάσσεται στον τομέα της οργάνωσης της επιχείρησης. Γενικότερα, όπως αναφέρθηκε και στο κεφάλαιο 2.3, η οργάνωση θεωρείται ως η διοικητική λειτουργία η οποία προσδιορίζει τον τυπικό ρόλο των εργαζομένων ή των ανθρώπων γενικότερα, σ' έναν οργανισμό. Βάσει της οργάνωσης, πραγματοποιείται η ομαδοποίηση των εργασιακών δραστηριοτήτων σε τμήματα, η εκχώρηση εξουσίας και ο συντονισμός των δραστηριοτήτων των διαφορετικών τμημάτων, έτσι ώστε να επιτυγχάνονται οι στόχοι της επιχείρησης (ή του οργανισμού ευρύτερα) και να ελαχιστοποιούνται οι συγκρούσεις.

Μέσα σε ένα εργασιακό οργανισμό υπάρχουν και λειτουργούν παράλληλα οι τυπικές και οι άτυπες ομάδες.

- Οι τυπικές ομάδες

Οι τυπικές ομάδες οι οποίες είναι αποτέλεσμα της οργάνωσης και της λειτουργίας του οργανισμού προκειμένου να εξυπηρετήσουν τους στόχους και τον σκοπό αυτού.

- Οι άτυπες ομάδες

Οι άτυπες ομάδες αναπτύσσονται και λειτουργούν παράλληλα με τις τυπικές και διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην όλη λειτουργία του οργανισμού.

- **Οι τυπικές ομάδες**

Οι τυπικές ομάδες είναι αυτές που διορίζονται επίσημα από την επιχείρηση, έχουν καθορισμένες εξουσίες, και δημιουργούνται για την εκτέλεση μιας συγκεκριμένης εργασίας ή για να εκπληρώσουν μια συγκεκριμένη αποστολή.

Οι τυπικές ομάδες διακρίνονται σε:

- Κάθετες ομάδες

- Οριζόντιες ομάδες
- Επιτροπές
- Ομάδες έργου

Κάθετη ομάδα

Η κάθετη ομάδα συστήνεται από τον οργανισμό με σκοπό να εκτελέσει μια συγκεκριμένη εργασία και ο στόχος της είναι η αποτελεσματική και αποδοτική εκτέλεση της εργασίας αυτής.

Οριζόντια ομάδα

Η οριζόντια ομάδα αποτελείται από εργαζόμενους που ανήκουν σε διαφορετικά τμήματα της επιχείρησης.

Επιτροπή

Η επιτροπή είναι μία ομάδα με προσωρινό χαρακτήρα που συστήνεται για την επίλυση ενός συγκεκριμένου προβλήματος.

Ομάδα έργου

Η ομάδα έργου αποτελεί μία ομάδα η οποία συστήνεται για ένα συγκεκριμένο έργο (project) και έχει προσωρινό χαρακτήρα. Η ομάδα έργου δύναται να αποτελέσει και υπο-ομάδα σε ένα τμήμα μιας εταιρείας.

- **Οι άτυπες ομάδες**

Οι άτυπες ομάδες είναι αποτέλεσμα της συνύπαρξης των μελών στον ίδιο εργασιακό χώρο και των γενικότερων συνθηκών εργασίας. Συνήθως οι άτυπες ομάδες δημιουργούνται λόγω της ανάγκης για επικοινωνία μεταξύ των μελών και η οποία δεν εξυπηρετείται πάντοτε μέσω των τυπικών ομάδων. Βάσει μελετών έχει παρατηρηθεί ότι σε οργανισμούς που δεν έχουν αναπτυχθεί άτυπες φιλικές ομάδες υπάρχει και πτώση του ηθικού των μελών των τυπικών ομάδων του οργανισμού. Το τελευταίο δύναται να προκληθεί όταν ο ίδιος ο οργανισμός δεν δημιουργεί τις κατάλληλες συνθήκες, ώστε ν' αναπτύσσονται εντός αυτού οι άτυπες ομάδες (Μπουραντάς 1992).

Η ύπαρξη άτυπων ομάδων σε μία επιχείρηση δύναται να έχει ωστόσο θετικές και αρνητικές συνέπειες.

ΘΕΤΙΚΕΣ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ

- Συμβάλλει στη διατήρηση κοινών αξιών
- Παρέχει κύρος και συναισθήματα ασφάλειας και σιγουριάς στα μέλη
- Βοηθά στην αμεσότερη επικοινωνία μεταξύ των μελών
- Βοηθά στην επίλυση προσωπικών προβλημάτων
- Οι δεσμοί των μελών της άτυπης ομάδας επιτρέπουν στα μέλη αυτής να διατηρούνται οι αναγνωρισμένες ηθικές και πολιτιστικές αξίες
- Στην άτυπη ομάδα το κάθε μέλος της είναι η συγκεκριμένη προσωπικότητα με την ταυτότητά της, η οποία δύναται να είναι και καταξιωμένη στα πλαίσια της ομάδας, ενώ στο μέγεθος του οργανισμού συνήθως είναι ένα ανώνυμο πρόσωπο
- Μέσα στα πλαίσια των άτυπων ομάδων τα μέλη της εκφράζουν ελεύθερα τις σκέψεις τους και τις κριτικές τους, ως και τα συναισθήματά τους για την λειτουργία του Οργανισμού

Η δημιουργία των άτυπων ομάδων παίζει σημαντικό ρόλο συνεπώς στη λειτουργία κάθε οργανισμού.

Πέρα από τα οφέλη ωστόσο η δημιουργία άτυπων ομάδων δύναται να προκαλέσει και δυσχέρειες στις οι οποίες δύναται να εντάσσεται και η συλλογική αντίδραση στις αλλαγές και στις μεταρρυθμίσεις.

ΑΡΝΗΤΙΚΕΣ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ

- Υιοθετούνται πρότυπα και συμπεριφορές που δύναται να συγκρούονται με αυτές της επιχείρησης
- Υπάρχει περίπτωση να ακολουθούνται μέθοδοι εργασίας διαφορετικοί από αυτούς που επιθυμεί η επιχείρηση
- Είναι δυνατόν να υπάρξει σύγκρουση μεταξύ των στόχων μιας άτυπης και μιας τυπικής ομάδας
- Ενδέχεται να υπάρξει αντίδραση στην εισαγωγή ενδεχόμενων αλλαγών από

την διοίκηση

- Υπάρχει η πιθανότητα μία άτυπη ομάδα να μετατραπεί σε ομάδα με ιδιαίτερα συμφέροντα που δύνανται να δρα εις βάρος των άλλων εργαζομένων ή και της ίδιας της επιχείρησης (Χυτήρης 1994).

Συνεπώς από την πλευρά της διοίκησης οφείλεται να προσμετρώνται και οι αντιδράσεις των άτυπων ομάδων σε κάθε αλλαγή που προωθείται.

Οι άτυπες ομάδες λειτουργούν σαν ένα μικρό κοινωνικό σύνολο όπου τα μέλη της δύνανται να αναδείξουν αρχηγό και να αναπτύξουν και άγραφους κανόνες λειτουργίας σύμφωνα με τους οποίους επιβραβεύουν ή αποδοκιμάζουν τα μέλη τους. Συνεπώς η λειτουργία των άτυπων ομάδων ενδέχεται να προκαλέσει και ανεξέλεγκτες καταστάσεις σε βάρος της ομαλής λειτουργίας του οργανισμού.

Σημαντικό στοιχείο της εύρυθμης λειτουργίας τόσο των τυπικών όσο και των άτυπων ομάδων αποτελεί το ηθικό των ομάδων. Το ηθικό μιας εργασιακής ομάδας αποτελεί και μέθοδο διάγνωσης της ποιοτικής λειτουργίας του οργανισμού, αλλά και των διαπροσωπικών σχέσεων εντός αυτού.

Μέσα από μελέτες έχει διαπιστωθεί ότι διάφορες λειτουργικές διαταραχές σ' έναν οργανισμό όπως απεργίες, απουσίες, παραιτήσεις κ.α. ενδέχεται να αποδίδονται και στο χαμηλό ηθικό του προσωπικού.

Σε αντίθετη περίπτωση το υψηλό ηθικό της ομάδας δημιουργεί ένα καλό «κλίμα» που προσδίδει ομαδική αυτοπεποίθηση, αίσθημα δέσμευσης και εκτίμησης προς την εργασία και τον ίδιο τον οργανισμό και δημιουργείται καλό κλίμα συνεργασίας ανάμεσα σε όλα τα μέλη κάθε ομάδας, έχοντας ως κοινό σκοπό την πρόοδο του οργανισμού.

Η ύπαρξη υψηλού ηθικού αποτελεί σημαντική προϋπόθεση ύπαρξης και ενός καλού οργανωσιακού κλίματος μέσα σε ένα οργανισμό και στις επιμέρους ομάδες. Η ύπαρξη θετικού κλίματος μέσα σε έναν οργανισμό δύναται να διαπιστωθεί ενδεικτικά μέσα από την καταμέτρηση των προσλήψεων ή των απομακρύνσεων, των απουσιών ή και των ασθένειών του προσωπικού που σημειώνονται μέσα σε μια ορισμένη χρονική περίοδο.

Επίσης η αποδοτικότητα των εργαζομένων αποτελεί ένα σημαντικό παράγοντα απόδειξης ύπαρξης καλού οργανωσιακού κλίματος όσον αφορά και τη λειτουργία των ομάδων.

Η ύπαρξη θετικού κλίματος σε μία επιχείρηση δύναται να διαπιστωθεί και μέσα από άλλες παραμέτρους όπως είναι η ποιότητα της παραγόμενης εργασίας, τα παράπονα σε βάρος της διοίκησης, ο ρυθμός των ατυχημάτων κ.α.

Κατά τη διάρκεια της λειτουργίας των ομάδων μέσα σε έναν οργανισμό, είτε πρόκειται για άτυπες ή τυπικές υπάρχει πάντα το στοιχείο του ανταγωνισμού με την έννοια της «ευγενής άμιλλας». Η επιχείρηση ωστόσο οφείλει να θέτει σαφής και δίκαιους στόχους για κάθε ομάδα προκειμένου να αποφεύγονται οι οποιοσδήποτε αντιπαλότητες μεταξύ των ομάδων και να διασφαλίζεται η ομαλή λειτουργία τόσο των ομάδων όσο και της ίδιας της επιχείρησης.

Στο κεφάλαιο αυτό αναπτύξαμε τους τρεις παράγοντες της οργανωσιακής ατμόσφαιρας. Όσον αφορά το φυσικό περιβάλλον κάναμε αναφορά στα επίπεδα φωτισμού, θορύβου, χρωμάτων, θερμοκρασίας και μουσικής που πρέπει να παρέχει μια επιχείρηση στους εργαζομένους της. Στη συνέχεια αναλύσαμε την επικοινωνία σε μια επιχείρηση δίνοντας έμφαση στα τυπικά και άτυπα κανάλια επικοινωνίας, στα προβλήματα και εμπόδια που εμφανίζονται κατά τη μετάδοσή της καθώς και στη σπουδαιότητά της. Τέλος, αναλύσαμε τις διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων δίνοντας έμφαση στις τυπικές και άτυπες ομάδες που δημιουργούνται σε μια επιχείρηση. Στο επόμενο κεφάλαιο παρατίθεται το ερευνητικό μέρος της εργασίας.

3 ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

3.1. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Όπως αναφέρεται και στο κεφάλαιο 2, η κύρια μέθοδος έρευνας που ακολουθείται για τη διερεύνηση του οργανωσιακού κλίματος μίας επιχείρησης είναι η ποιοτική μέθοδος των ερωτηματολογίων και των συνεντεύξεων καθώς μέσα από τις εν λόγω διαδικασίες δύναται να πραγματοποιηθεί σωστή και βάσιμη εκτίμηση ποιοτικών χαρακτηριστικών όπως είναι η ικανοποίηση των εργαζομένων, η επικοινωνία μέσα στην επιχείρηση και η ποιότητα των εργασιακών σχέσεων.

Η παρούσα εργασία έχει εφαρμόσει τη μέθοδο της συνέντευξης με σκοπό να απαντήσει στο ερώτημα της διερεύνησης της οργανωσιακής ατμόσφαιρας της επιχείρησης και της επίδρασης της στην απόδοση των εργαζομένων.

Η εμπειρική διερεύνηση του θέματος που εξετάζει η παρούσα διπλωματική εργασία πραγματοποιήθηκε μέσω της μελέτης της εταιρείας Sprider Stores AE που δραστηριοποιείται στο χώρο του λιανικού εμπορίου, και μέσα από τη συνέντευξη που παραχωρήθηκε από τον Οικονομικό Διευθυντή του Ομίλου. Η συγκεκριμένη εταιρεία επιλέχθηκε λόγω του μεγέθους της, της μακρόχρονης παρουσίας της στην Ελληνική αγορά και τη σημασία που αποδίδει τόσο στους παράγοντες που διαμορφώνουν το περιβάλλον εργασίας όσο και για την προσοχή στην επικοινωνία και στην ανάπτυξη διαπροσωπικών σχέσεων.

Πρωτογενή στοιχεία της έρευνας αποτέλεσαν τα στοιχεία που συλλέχθηκαν από τη συνέντευξη που πραγματοποιήθηκε ενώ ως δευτερογενή στοιχεία χρησιμοποιήθηκαν οι αναφορές σε προηγούμενες μελέτες, τη βιβλιογραφία και διαδικτυακούς τόπους.

3.2. ΓΕΝΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ

Η εταιρία Sprider Stores A.E., ξεκίνησε σαν μία οικογενειακή επιχείρηση και αποτελεί πλέον ένα διεθνή όμιλο με κύρια δραστηριότητα στην Ελλάδα αλλά και παρουσία στα Βαλκάνια.

Η Sprider Stores A.E. δραστηριοποιείται στο χώρο της ένδυσης. Προσφέρει συνολικές λύσεις ένδυσης για όλη την οικογένεια. Ο κύριος τομέας δραστηριότητας της εταιρείας είναι η λιανική πώληση μέσω των καταστημάτων Sprider stores.

Η εταιρεία Sprider Stores A.E. αποτελεί μία από τις μεγαλύτερες Ελληνικές πολυεθνικές αλυσίδες και κατέχει σημαντική παρουσία στην Ελληνική αγορά μέσα από το δίκτυο καταστημάτων της.

Το μοντέλο που ακολουθεί η εταιρεία «τιμή-μόδα-ποιότητα» βρίσκει εφαρμογή και στα καταστήματά της, τα οποία είναι διαμορφωμένα με μοντέρνα αισθητική και εύχρηστη κατανομή των προϊόντων ανά κατηγορία.

Η Sprider Stores, ξεκίνησε με 1 κατάστημα λιανικής το 1992 και σήμερα έχει αναπτύξει ένα ισχυρό πανελλαδικό δίκτυο πωλήσεων με 86 σημεία πώλησης σε όλη την Ελλάδα συνολικής επιφάνειας περίπου 108.000 τ.μ. ενώ το δίκτυο της ενισχύεται διαρκώς.

Η εταιρεία Sprider Stores A.E. δραστηριοποιείται και στο εξωτερικό σε πέντε χώρες της Νοτιοανατολικής Ευρώπης και πιο συγκεκριμένα σε Ρουμανία, Βουλγαρία, Πολωνία, Κύπρο και FYROM.

3.3. Το ανθρώπινο δυναμικό της εταιρείας

Η εταιρεία Sprider Stores A.E. προσδίδει ιδιαίτερη σημασία στο προσωπικό της και όπως τονίζει η διοίκηση αντιμετωπίζει το ανθρώπινο δυναμικό της σαν οικογένεια. Η εταιρεία αναγνωρίζει ότι οι εργαζόμενοι αποτελούν κύριο και πρωταρχικό παράγοντα της συνεχούς αναπτυξιακής της πορείας, και για το σκοπό αυτό διασφαλίζει ένα περιβάλλον που να προάγει σταθερά την πρόοδο και την εξέλιξη του.

Συμμετέχοντας στο εταιρικό όραμα μέσω των γνώσεων, της δημιουργικότητας και των ικανοτήτων τους και με συλλογική, εντατική προσπάθεια και αφοσίωση, οι εργαζόμενοι της Sprider Stores A.E. αποτελούν την κινητήριου δύναμη για την επίτευξη του κοινού στόχου.

Κατά τα τέλη Απριλίου 2009 η Sprider Stores A.E. απασχολούσε 2.051 άτομα.

Η Sprider Stores A.E. θέτει σε προτεραιότητα τη συνεχή επένδυση στην εκπαίδευση, τη βέλτιστη αξιοποίηση κάθε εργαζόμενου και την ανταπόδοση της προσπάθειας του με συνεπή αναγνώριση και επιβράβευση των προσπαθειών που καταβάλλονται.

Για το λόγο αυτό φροντίζει να διαμορφώνει τις κατάλληλες συνθήκες ώστε να παρέχει ευκαιρίες και κίνητρα στους ανθρώπους της να αναπτύξουν τις γνώσεις και τις δεξιότητές τους.

3.4. ΤΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Τόσο οι ερωτήσεις της συνέντευξης όσο και τα αποτελέσματα της έχουν δομηθεί βάσει των τριών βασικών παραμέτρων που προσδιορίζουν τον οργανωσιακό κλίμα δηλαδή ως προς το περιβάλλον, την επικοινωνία και τις διαπροσωπικές σχέσεις.

Η εταιρεία Sprider stores έχει φροντίσει να δημιουργήσει ένα ιδιαίτερα θετικό περιβάλλον εργασίας τόσο ως προς το χώρο, την επικοινωνία αλλά και τις διαπροσωπικές σχέσεις.

3.4.1. Το περιβάλλον

Το περιβάλλον εργασίας αποτελεί σύμφωνα με την διοίκηση και τη σχετική αρθρογραφία ένα παράγοντα που συντελεί καθοριστικά στην απόδοση των εργαζομένων. Για αυτό το λόγο ιδιαίτερο βάρος έχει δοθεί στη διαμόρφωση τόσο των χώρων των καταστημάτων όσο και των κεντρικών εγκαταστάσεων.

Ειδικότερα όσον αφορά τα καταστήματα της εταιρείας, όλα έχουν διαμορφωθεί με σκοπό να προσφέρουν ένα ευχάριστο περιβάλλον για το προσωπικό της εταιρείας. Τα καταστήματα έχουν σχεδιαστεί με τέτοιο τρόπο ούτως ώστε να παρέχουν στους εργαζόμενους ένα σωστό εργασιακό περιβάλλον. Η κατασκευή κάθε καταστήματος ακολουθεί ένα συγκεκριμένο μοντέλο με σκοπό τα καταστήματα να είναι αναγνωρίσιμα από τους πελάτες κυρίως ως προς τα χρώματα που έχουν επιλεγεί για το λογότυπο της εταιρείας, τα οποία όμως λειτουργούν ευεργετικά και για τους υπαλλήλους της.

Με το ίδιο σκεπτικό έχει λειτουργήσει η εταιρεία και για τη διαμόρφωση των χώρων των κεντρικών εγκαταστάσεων της. Οι κεντρικές εγκαταστάσεις, οι οποίες είναι σύγχρονες καθώς ολοκληρώθηκαν το 2007, δημιουργήθηκαν με βάση όλες τις σύγχρονες τεχνικές τόσο στη διαμόρφωση του χώρου όσο και στη διακόσμηση τους.

Για την κατασκευή των χώρων της εταιρείας τόσο των καταστημάτων όσο και των κεντρικών εγκαταστάσεων πραγματοποιήθηκαν ειδικές αναλυτικές μελέτες των χώρου και των υπάρχοντων συνθηκών με σκοπό η κάθε νέα κατασκευή να πληρεί όλες οι κατάλληλες προϋποθέσεις ασφάλειας και εύρυθμης λειτουργίας. Επιπλέον για την κατασκευή των κεντρικών εγκαταστάσεων πραγματοποιήθηκε ειδική μελέτη για τη δημιουργία των κατάλληλων προϋποθέσεων λειτουργίας και ασφάλειας των εργαζομένων από έμπειρους μηχανικούς και αρχιτέκτονες.

Οι εργαζόμενοι της εταιρείας χαρακτηρίζουν τους χώρους των κεντρικών εγκαταστάσεων και των καταστημάτων ως πλήρως λειτουργικούς και ευχάριστους ενώ δεν έχουν διατυπωθεί ποτέ παράπονα από τους υπαλλήλους.

Ο φωτισμός των χώρων και ειδικά ως προς τις κεντρικές εγκαταστάσεις, έχει διαμορφωθεί με βάση ειδικής μελέτης και έχοντας ως σκοπό την πλήρη αξιοποίηση

του φυσικού ηλιακού φωτός. Επιπλέον, ο τεχνικός φωτισμός έχει σχεδιαστεί και αυτός βάσει ειδικής μελέτης με στόχο να καλύψει επαρκώς το κάθε χώρο εργασίας και να δημιουργούνται οι κατάλληλες συνθήκες εργασίας για κάθε εργαζόμενο

Όσον αφορά το φυσικό εξωτερικό περιβάλλον της εταιρείας και ειδικά ως προς τις εργοστασιακές εγκαταστάσεις που διατηρεί η εταιρεία στην περιοχή της Ξάνθης, το εργοστάσιο, αν και έχει κατασκευαστεί εδώ και αρκετά χρόνια, έχει κατασκευαστεί με βάση όλες τις απαραίτητες τεχνικές και κατασκευαστικές μελέτες. Επίσης ο μηχανολογικός εξοπλισμός έχει αναβαθμιστεί και πληρεί όλα τα απαραίτητα πρότυπα ποιότητας και λειτουργίας. Αναφορικά με την προστασία του περιβάλλοντος, η εταιρεία έχει εγκαταστήσει μονάδα βιολογικού καθαρισμού στο εργοστάσιο με σκοπό να προφυλάσσει την περιοχή.

Τα επίπεδα θορύβου στις κεντρικές εγκαταστάσεις της εταιρείας, οι οποίες βρίσκονται στην περιοχή της Ανθούσας Αττικής, διατηρούνται σε ιδιαίτερα χαμηλά επίπεδα καθώς η περιοχή είναι αρκετά ήσυχη και απομονωμένη. Ωστόσο στην κατασκευή του κτιρίου έχουν ληφθεί όλες οι κατάλληλες μονώσεις για την προστασία του εσωτερικού χώρου του κτιρίου από κάθε εξωτερικό θόρυβο. Μέσα στον εσωτερικό χώρο δεν υπάρχει καμία αιτία παραγωγής θορύβου και όλα τα γραφεία είναι κατασκευασμένα ούτως ώστε να δύνανται οι εργαζόμενοι να εργάζονται κάτω από τις σωστές συνθήκες εργασίας. Αναφορικά με τις εργοστασιακές εγκαταστάσεις έχουν ληφθεί όλες οι απαραίτητες προδιαγραφές για τη σωστή μόνωση του χώρου παραγωγής και τη μείωση του επίπεδου θορύβου στα χαμηλότερα επιτρεπτά επίπεδα. Σημειώνεται επίσης ότι δεν έχουν διατυπωθεί ποτέ παράπονα είτε από τους εργαζομένους είτε από τους κατοίκους των περιοχών που δραστηριοποιείται η εταιρεία.

Για τη διαμόρφωση των εσωτερικών χώρων και ειδικά για τις κεντρικές εγκαταστάσεις, έχουν χρησιμοποιηθεί χρώματα σε όλους τους χώρους σε απαλούς χρωματισμούς με σκοπό να προσφέρουν ένα ήρεμο εργασιακό περιβάλλον στους εργαζόμενους της εταιρείας.

Όσον αφορά το επίπεδο της θερμοκρασίας των κεντρικών εγκαταστάσεων, αυτός διασφαλίζεται σε σταθερά και σωστά επίπεδα μέσα από το εγκατεστημένο σύστημα κεντρικής θέρμανσης και κλιματισμού.

Η εταιρεία Sprider Stores A.E. δίνει βάση και στις ευχάριστες συνθήκες περιβάλλοντος που δημιουργούνται από την αναπαραγωγή μουσικής στο χώρο εργασίας.

Ο όμιλος έχει φροντίσει να δημιουργήσει και ευχάριστες συνθήκες όσον αφορά το διάλλειμα των εργαζομένων στις κεντρικές εγκαταστάσεις και να παρέχει στο προσωπικό ένα ευχάριστο περιβάλλον για το διάλλειμα τους. Οι κεντρικές εγκαταστάσεις της εταιρείας διαθέτουν εστιατόριο και καφετέρια και στο εστιατόριο προσφέρεται γεύμα στους εργαζομένους σε ιδιαίτερα χαμηλές και προσιτές τιμές.

3.4.2. Η επικοινωνία

Γενικότερα ο όμιλος δίνει πολύ μεγάλη σημασία στο ανθρώπινο δυναμικό και το θεωρεί αναπόσπαστο μέρος της αναπτυξιακής του πορείας. Το στοιχείο της επικοινωνίας είναι πολύ έντονο μέσα στην εταιρεία και η επικοινωνία μεταξύ της διοίκησης και των εργαζομένων χαρακτηρίζεται ως καλή και αποτελεσματική και ως προς και τις δύο κατευθύνσεις

Η διοίκηση του ομίλου για την επικοινωνία των αποφάσεων της ως προς τους εργαζόμενους επιλέγει τα αντίστοιχα κανάλια επικοινωνίας ανάλογα με το βαθμό της σοβαρότητας που κρίνει η ίδια ότι εμπεριέχει η απόφαση. Για σημαντικές αποφάσεις πραγματοποιούνται προσωπικές συναντήσεις με τους διευθυντές των ανάλογων τμημάτων ή και το γενικό προσωπικό της εταιρείας ενώ όταν πρόκειται για διαδικαστικά θέματα χρησιμοποιείται κυρίως το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο.

Αναφορικά με τη σχέση επικοινωνίας μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων υπάρχει αμφίδρομη σχέση καθώς η διοίκηση πάντα φροντίζει να λαμβάνει υπόψη τη γνώμη του προσωπικού είτε μέσω των διευθυντών των αντίστοιχων τμημάτων είτε μέσω του τμήματος προσωπικού. Η εταιρεία διαθέτει οργανωμένο τμήμα Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων με σκοπό να διαφυλάττει πάντα τη σωστή και εύρυθμη σχέση μεταξύ της διοίκησης και των εργαζομένων.

Πέρα από τα τυπικά κανάλια επικοινωνίας ωστόσο μέσα στην εταιρεία υπάρχουν και άτυπα κανάλια επικοινωνίας.

Γενικότερα η επικοινωνία μέσα στην εταιρεία διατηρείται σε πολύ καλά επίπεδα καθώς δεν έχουν διατυπωθεί στο παρελθόν ποτέ παράπονα ούτε έχουν επισημανθεί προβλήματα επικοινωνίας ως προς την κάθετη ή και ως προς την οριζόντια οργάνωση.

3.4.3. Διαπροσωπικές σχέσεις

Μέσα στην εταιρεία έχουν διαμορφωθεί άτυπες και τυπικές ομάδες. Ωστόσο η δράση των άτυπων ομάδων δεν επηρεάζει την εύρυθμη λειτουργία των τυπικών ομάδων.

Σημειώνεται επίσης ότι υπάρχει σωματείο εργαζομένων τόσο για τους εργαζόμενους στα καταστήματα και τις κεντρικές εγκαταστάσεις όσο και στη Ξάνθη για το εργαστήριο με σκοπό την προάσπιση των δικαιωμάτων των εργαζομένων. Το σωματείο είναι όργανο τυπικής ομάδας ωστόσο η ίδρυση του δεν προβλέπεται από το κανονισμό της εταιρείας.

Η συνύπαρξη μεταξύ των άτυπων και τυπικών ομάδων είναι ειρηνική και σωστή καθώς γίνονται προσπάθειες πρόληψης των συγκρούσεων και όταν εμφανίζονται, αντιμετωπίζονται επιτυχώς από όλα τα μέλη της ομάδας.

Επιπροσθέτως δεν έχουν δημιουργηθεί συγκρούσεις τόσο σε επίπεδο οριζόντιας η/και κάθετης επικοινωνίας. Στη περίπτωση όμως που ενδέχεται να διατυπωθεί κάποιο παράπονο αυτό λύνεται πάντα εντός της εταιρείας και σε συνενόηση με τον υπεύθυνο του τμήματος.

Η εταιρεία Spider Stores A.E. ενθαρρύνει τη δημιουργία φιλικού κλίματος ανάμεσα στους εργαζομένους και γενικά επικρατεί φιλικό και ευχαριστό κλίμα εντός της εταιρείας. Γενικότερα δεν υπάρχει καμία δέσμευση προς τους εργαζομένους ως προς τη δημιουργία φιλικών σχέσεων ανάμεσα τους.

Η εταιρεία φροντίζει να ενισχύει την ανάπτυξη και σύσφιξη φιλικών σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων με την πραγματοποίηση εκδηλώσεων κοινού ενδιαφέροντος. Δυστυχώς όμως τα τελευταία χρόνια η εταιρεία έχει αναγκαστεί να περιορίσει τις εκδηλώσεις λόγω της οικονομικής κρίσης και της προσπάθειας της να περιορίσει τα έξοδα της.

Η εταιρεία φροντίζει να εφαρμόζει πρακτικές ως προς την καλλιέργεια κλίματος εμπιστοσύνης και φιλικότητας μέσα από την ύπαρξη διαφάνειας και αμεσότητας στην επικοινωνία των εργαζομένων με τη διοίκηση. Για αυτό το λόγο η διοίκηση φροντίζει να επικοινωνούνται σωστά και άμεσα οι αποφάσεις της και να υπάρχει αμφίδρομη σχέση μεταξύ της διοίκησης και των εργαζομένων. Με αυτό τον τρόπο καλλιεργείται και διαφυλάσσεται το κλίμα εμπιστοσύνης και φιλικότητας της εταιρείας

Στο κεφάλαιο αυτό ασχοληθήκαμε με την έρευνα που πραγματοποιήθηκε στην εταιρεία Sprider Stores A.E. Αρχικά κάναμε μια σύντομη αναφορά σε γενικά στοιχεία για την εταιρεία και στη συνέχεια παραθέσαμε τα αποτελέσματα της έρευνας όπως αυτά προέκυψαν από τη συνέντευξη που παραχωρήθηκε από τον Οικονομικό Διευθυντή της εταιρείας. Στο επόμενο κεφάλαιο δίνονται τα συμπεράσματα που προέκυψαν από την εργασία μας τόσο στο θεωρητικό όσο και στο ερευνητικό υπόβαθρο.

4. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η οργανωσιακή ατμόσφαιρα μιας εταιρείας αποτελεί σημαντικό προσδιοριστικό παράγοντα τόσο της ικανοποίησης των υπαλλήλων της, της απόδοσης τους όσο και της επιτυχίας της ίδιας της επιχείρησης. Οι σύγχρονες επιχειρήσεις οφείλουν να εντάσσουν τη διαμόρφωση ενός θετικού οργανωσιακού κλίματος ως αναπόσπαστο κομμάτι της στρατηγικής τους αν επιθυμούν να διατηρήσουν το στρατηγικό τους πλεονέκτημα και συνακόλουθα μια μακρόχρονη και επιτυχημένη πορεία.

Η σημαντικότητα του οργανωσιακού κλίματος αποδεικνύεται και μέσα από τις προηγούμενες μελέτες που έχουν πραγματοποιηθεί αλλά βάσει της εμπειρικής μελέτης που πραγματοποιήθηκε στην εταιρεία Sprider Stores A.E.

Η εταιρεία Sprider Stores A.E. αποδίδει μεγάλη βαρύτητα και σημασία στο οργανωσιακό κλίμα της επιχείρησης της και μέσα από αυτό εξασφαλίζει παράλληλα και την επιτυχημένη και μακροχρόνια πορεία της. Η συνέντευξη με τον Οικονομικό Διευθυντή του Ομίλου αποκαλύπτει τη σημασία και την αξία που τοποθετεί η επιχείρηση στο οργανωσιακό κλίμα.

Ειδικότερα ως προς το περιβάλλον της η εταιρεία έχει φροντίσει μέσα από τη σωστή διαμόρφωση των χώρων της να δημιουργήσει τις κατάλληλες εργασιακές συνθήκες και ως προς τη διαμόρφωση των χώρων αλλά και ως προς τη διακόσμηση, το φωτισμό και τη θερμοκρασία. Επιπλέον η εταιρεία δίνει ιδιαίτερη σημασία στην προστασία των υπαλλήλων της από την έκθεση στον υπερβολικό θόρυβο στις βιομηχανικές της εγκαταστάσεις αλλά και στην προστασία του περιβάλλοντος μέσα από την εγκατάσταση συστήματος βιολογικού καθαρισμού.

Αναφορικά με την επικοινωνία μέσα στην εταιρεία, η ύπαρξη σωστού κλίματος επικοινωνίας είναι πολύ σημαντικό για τη διοίκηση και η επικοινωνία μεταξύ της διοίκησης και των εργαζομένων χαρακτηρίζεται ως καλή και αποτελεσματική και ως προς και τις δύο κατευθύνσεις. Σημειώνεται πως υπάρχει αμφίδρομη σχέση ανάμεσα στη διοίκηση και τους εργαζομένους καθώς η διοίκηση φροντίζει πάντα να λαμβάνει υπόψη τη γνώμη του προσωπικού είτε μέσω των διευθυντών των αντίστοιχων τμημάτων είτε μέσω του τμήματος προσωπικού.

Τέλος ως προς τις διαπροσωπικές σχέσεις, μέσα στην εταιρεία δραστηριοποιούνται τόσο τυπικές όσο και άτυπες ομάδες χωρίς όμως ποτέ η λειτουργία των άτυπων ομάδων να έχει προκαλέσει προβλήματα στην εύρυθμη λειτουργία των τυπικών ομάδων. Σημειώνεται ότι δεν έχουν δημιουργηθεί ποτέ συγκρούσεις τόσο σε επίπεδο οριζόντιας ή κάθετης επικοινωνίας ενώ η εταιρεία φροντίζει να εφαρμόζει πρακτικές ως προς την καλλιέργεια κλίματος εμπιστοσύνης και φιλικότητας μέσα από την ύπαρξη διαφάνειας και αμεσότητας στην επικοινωνία των εργαζομένων με τη διοίκηση.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική Βιβλιογραφία

1. Αντωνάκης Β.Ι. «Κοινωνιολογία των Οργανώσεων» ΤΕΙ Κρήτης, Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας, Τμήμα Διοίκησης των Επιχειρήσεων, Ηράκλειο 2008
2. Γεωργόπουλου Δ., (1989): «ΑΝΘΡΩΠΙΝΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ», Αθήνα: Εκδόσεις Σμπίλιας Το Οικονομικό
3. Κάντας Αριστοτέλης, (2008), *Οργανωτική-Βιομηχανική ψυχολογία, Μέρος 1^ο*, Αθήνα: Εκδόσεις ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΓΡΑΜΜΑΤΑ Α.Ε.
4. Μπουραντάς Δ., (1992): «Μάνατζμεντ Οργανωτική θεωρία και Συμπεριφορά», Αθήνα
5. Μπουραντάς Δ., Βαθής Α., Παπακωνσταντίνου Χ., Ρεκλείτης Π. (1999): «Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων και Υπηρεσιών», Αθήνα
6. Μύρων Μ., (2002): «ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ», Αθήνα: Εκδοτικός οίκος INTERBOOKS
7. Παπαδόπουλος Ι., (1995): «ΘΕΜΑΤΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ & ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ», Αθήνα, Εκδόσεις Σμπίλιας Το Οικονομικό
8. Πυρνοκόκης Γ., (2000): «Οργανωτική συμπεριφορά»
9. Φαναριώτη Π., (2004), Εργασιακές σχέσεις, Αθήνα: Εκδόσεις Σταματούλη Α.Ε.
10. Χυτήρης Λ., (2002): «ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ», Αθήνα, Εκδοτικός οίκος INTERBOOKS
11. Χυτήρης Λ., (1994): «Οργανωσιακή συμπεριφορά: Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις» Εκδόσεις Interbooks

Ξένη Βιβλιογραφία

1. Adenike A., (2011): "Organizational Climate as a Predictor Of Employee Job Satisfaction: Evidence from Covenant University", *Business Intelligence Journal*, January 2011, p.151-165
- 2.
3. Askanasy N., Wilderom C., Peterson M.,: *Handbook of Organizational Culture and Climate*, 2004, Sage Publications, Inc
4. Denison, D. R. (1996): "What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars", *Academy of Management Review*, 21, 619-654
5. Forehand, G, & Von Gilmer, B(1964). Environmental variations in studies of organisational behaviour. *Psychological Bulletin*, 62, 362-381
6. Ivancevich J., Konopaske R., Matteson M.,: "*Organizational Behavior & Management*", 8th Edition, MCGRAW-HILL, 2007
7. James L., Jones A., (1974): "Organizational climate", *Psychol. Bull.*, 81, p.1096-1112
8. Kaczka, E and Kirk, R (1978): "Managerial Climate, Work Groups and Organizational Performance", *Administrative Science Quarterly*. 12, 252-271

9. Katz, H.C., Kochan, T.A., & Gobeille, K.R. (1983): "Industrial relations performance, economic performance, and QWL programs: An interplant analysis." *Industrial and Labor Relations Review*, 37, 3-17
10. Koys D., Decottis F., (1991): "Psychological climate", *Organizational Behaviour*, Volume 2, 72-98
11. Low, D.A.(1997): "Human Development", Pretoria: Kagiso
12. MacGregor Douglas (1957): "The Human Side of Enterprise", *The Management Review*, Vol. 46, No. 11, 22–28
13. Moran E., Volkwein, J. (1992): "The cultural approach to the formation of organizational climate", *Human Relations*, 45, 19-47
14. Nicholson E., Miljus R., (1992). "Job Satisfaction and Turnover Among Liberal Arts College Professors", *Personnel Journal* .51: 840-845
15. Tagiuri, R., & Litwin G.: "Organizational climate: Explorations of a concept, Boston Harvard Business School, Division of Research, 1968, 6th edition
16. Taylor F.: "The principles of scientific management", *The Sociology of Organizations*, Sage Publications 2003
17. Verbeke, W., Volgering, M. and Hessels, M. (1998): "Exploring the conceptual expansion within the field of organizational behavior: Organizational climate and organizational culture" *Journal of Management Studies*, 25, 303-329
18. Wiley, J. W. (1996): "Linking survey results to customer satisfaction and business performance. In A. I. Kraut (Ed.), *Organizational surveys: Tools for assessment and change* (pp. 330-359). San Francisco: Jossey-Bass
19. Xaba, M. I. (1996). "Factors Influencing the Job Satisfaction of Senior Teachers in Schools Attended by Black Students". Unpublished MEd Dissertation, Patchefsroom, University for Christian Higher Education

Ηλεκτρονική Βιβλιογραφία

- Medlook, 2008, *Επιθετικότητα και αγένεια στο εργασιακό περιβάλλον*. Medlook, 28 Μαρτίου. Διαθέσιμο στο: http://www.medlook.net/article.asp?item_id=2575
- Αντωνίου Άρτεμις, 2008, *Πόσο χαρούμενοι είστε στο εργασιακό χώρο;* Iatronet, 28 Ιανουαρίου. Διαθέσιμο στο: http://www.iatronet.gr/article.asp?art_id=3878
- Mentzelidis & associates, 2002, *A) Ανθρώπινες σχέσεις στην επιχείρηση- βασικές θέσεις*. Sitemaker. Διαθέσιμο στο: http://www.sitemaker.gr/mentzelidis/page_GREEK_3_4_1.htm
- Mentzelidis & associates, 2002, *B) Ανθρώπινες σχέσεις <<στάσεις>> και εργασιακό περιβάλλον*. Sitemaker. Διαθέσιμο στο: http://www.sitemaker.gr/mentzelidis/page_GREEK_3_4_1.htm
- Edoketora, 2011, *Ταπεινωτικές συνθήκες εργασίας στην Apple*. Edoketora, 5 Μαΐου. Διαθέσιμο στο: <http://edoketora.blogspot.com/2011/05/apple.html>
- <http://www.spriderstores.gr>
- www.moodyanalytics.com

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Συνέντευξη από την εταιρεία Sprider A.E.

1. Πως θα χαρακτηρίζατε το εργασιακό περιβάλλον της εταιρείας σας ως προς την επίδραση του πάνω στην απόδοση των εργαζομένων? Θετικό, αρνητικό ή ουδέτερο?

Το περιβάλλον εργασίας της εταιρείας θα το χαρακτήριζα ιδιαίτερα θετικό ως προς την επίδραση του στην απόδοση των εργαζομένων. Όλα τα καταστήματα της εταιρείας έχουν διαμορφωθεί με σκοπό να προσφέρουν ένα ευχάριστο περιβάλλον για το προσωπικό της εταιρείας. Μεγάλη σημασία έχει δοθεί στην έκταση των καταστημάτων, στη διακόσμηση και στο περιβάλλον έχοντας ως στόχο να δημιουργηθεί ένα ευχάριστο περιβάλλον εργασίας για τους εργαζομένους. Με το ίδιο σκεπτικό έχει λειτουργήσει η εταιρεία και στις κεντρικές εγκαταστάσεις της. Οι κεντρικές εγκαταστάσεις ολοκληρώθηκαν το 2007 και δημιουργήθηκαν με βάσει όλες τις σύγχρονες τεχνικές τόσο στη διαμόρφωση του χώρου όσο και στη διακόσμηση του.

2. Οι κτιριακές εγκαταστάσεις της εταιρείας καθώς και η διαμόρφωση των εσωτερικών χώρων έχουν διαμορφωθεί μετά από κάποια μελέτη?

Ασφαλώς. Πριν από την κατασκευή κάθε καταστήματος πραγματοποιείται αναλυτική μελέτη του χώρου και των υπαρχόντων συνθηκών με σκοπό η νέα κατασκευή να πληρεί όλες οι κατάλληλες προϋποθέσεις ασφάλειας και εύρυθμης λειτουργίας. Ειδικά για τα καταστήματα, η κατασκευή κάθε καταστήματος ακολουθεί ένα συγκεκριμένο μοντέλο με σκοπό τα καταστήματα να είναι αναγνωρίσιμα από τους πελάτες κυρίως ως προς τα χρώματα που έχουν επιλεγεί για το λογότυπο της εταιρείας. Επιπλέον για την κατασκευή των κεντρικών εγκαταστάσεων πραγματοποιήθηκε ειδική μελέτη για τη δημιουργία των κατάλληλων προϋποθέσεων λειτουργίας και ασφάλειας των εργαζομένων από έμπειρους μηχανικούς και αρχιτέκτονες.

3. Οι κτιριακές εγκαταστάσεις και οι εσωτερικοί χώροι θεωρούνται λειτουργικοί και ευχάριστοι? Έχουν διατυπωθεί ποτέ παράπονα ως προς αυτούς?

Οι χώροι των κεντρικών εγκαταστάσεων είναι πλήρως λειτουργικοί και δεν έχουν διατυπωθεί ποτέ παράπονα από τους υπαλλήλους ως προς τους εν λόγω χώρους. Προσωπικά θεωρώ ευχαριστό το περιβάλλον εργασίας.

4. Τόσο ο φυσικός όσο και ο τεχνικός φωτισμός των γραφείων θεωρείται πως επαρκούν για την εύρυθμη λειτουργία των εργαζομένων?

Η κατασκευή των κεντρικών εγκαταστάσεων έχει διαμορφωθεί βάσει ειδικής μελέτης με σκοπό την πλήρη αξιοποίηση του φυσικού ηλιακού φωτός. Επιπλέον ο τεχνικός φωτισμός έχει σχεδιαστεί και αυτός βάσει ειδικής μελέτης με στόχο να καλύψει επαρκώς το κάθε χώρο εργασίας και να δημιουργούνται οι κατάλληλες συνθήκες εργασίας για κάθε εργαζόμενο

5. Οι εργοστασιακές σας εγκαταστάσεις έχουν κατασκευασθεί με βάση τα πρότυπα προστασίας του περιβάλλοντος? Έχει πραγματοποιηθεί ειδική μελέτη για τη προστασία της εν λόγω περιοχής από τυχόν μόλυνση που δύναται να προκληθεί από τη λειτουργία του εργοστασίου σας?

Η εταιρεία διατηρεί εργοστασιακές εγκαταστάσεις στην περιοχή της Ξάνθης. Το εργοστάσιο, αν και έχει κατασκευαστεί εδώ και αρκετά χρόνια, έχει κατασκευαστεί με βάση όλες τις απαραίτητες τεχνικές και κατασκευαστικές μελέτες. Επίσης ο μηχανολογικός εξοπλισμός έχει αναβαθμιστεί και πληρεί όλα τα απαραίτητα πρότυπα ποιότητας και λειτουργίας. Αναφορικά με την προστασία του περιβάλλοντος, η εταιρεία έχει εγκαταστήσει μονάδα βιολογικού καθαρισμού στο εργοστάσιο με σκοπό να προφυλάσσει την περιοχή.

6. Πως κρίνεται τα επίπεδα θορύβου τόσο στις εγκαταστάσεις των γραφείων όσο και στις εργοστασιακές εγκαταστάσεις? Πως φροντίζεται να παραμένουν σε επίπεδα αποδεκτά? Έχουν διατυπωθεί ποτέ παράπονα? και αν ναι τη δράση έχει πάρει η εταιρεία?

Οι κεντρικές εγκαταστάσεις της εταιρείας βρίσκονται στην περιοχή της Ανθούσας Αττικής. Η περιοχή είναι αρκετά ήσυχη και απομονωμένη, ωστόσο στην κατασκευή του κτιρίου έχουν ληφθεί όλες οι κατάλληλες μονώσεις για την προστασία του εσωτερικού χώρου του κτιρίου από κάθε εξωτερικό θόρυβο. Μέσα στον εσωτερικό χώρο δεν υπάρχει καμία αιτία παραγωγής θορύβου και όλα τα γραφεία είναι κατασκευασμένα ούτως ώστε να δύναται οι εργαζόμενοι να εργάζονται κάτω από τις σωστές συνθήκες εργασίας. Αναφορικά με τις εργοστασιακές εγκαταστάσεις έχουν ληφθεί όλες οι απαραίτητες προδιαγραφές για τη σωστή μόνωση του χώρου παραγωγής και τη μείωση του επιπέδου θορύβου στα χαμηλότερα επιτρεπτά επίπεδα. Δεν έχουν διατυπωθεί ποτέ παράπονα είτε από τους εργαζομένους είτε από τους κατοίκους των περιοχών που δραστηριοποιείται η εταιρεία.

7. Έχουν χρησιμοποιηθεί χρώματα στη διαμόρφωση των εσωτερικών χώρων?

Στις κεντρικές εγκαταστάσεις έχουν χρησιμοποιηθεί χρώματα σε όλους τους χώρους σε απαλούς χρωματισμούς με σκοπό να προσφέρουν ένα ήρεμο εργασιακό περιβάλλον στους εργαζομένους της εταιρείας.

8. Υπάρχουν συστήματα θερμοκρασίας και εξαερισμού στην εταιρεία?

Ασφαλώς. Συγκεκριμένα στις κεντρικές εγκαταστάσεις είναι εγκατεστημένο σύστημα κεντρικής θέρμανσης και κλιματισμού.

9. Χρησιμοποιείται ακουστικά όργανα για την αναπαραγωγή μουσικής στον ευρύτερο χώρο εργασίας?

Ναι υπάρχει μουσική στο χώρο για να δημιουργείται ένα ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον

10. Υπάρχουν ιδιαίτερα διαμορφωμένοι χώροι για το διάλλειμα των εργαζομένων?

Ναι. Οι κεντρικές εγκαταστάσεις διαθέτουν εστιατοριο και καφετέρια. Στο εστιατόριο προσφέρεται γεύμα στους εργαζομένους σε ιδιαίτερα χαμηλές και προσιτές τιμές

11. Θεωρείται ότι η επικοινωνία στην εταιρεία σας ως προς την κάθετη και την οριζόντια οργάνωση είναι ικανοποιητική?

Ναι θα την χαρακτηρίζα καλή και αποτελεσματική ως προς και τις δύο κατευθύνσεις

12. Η διαδικασία επικοινωνίας των αποφάσεων της διοίκησης προς τους εργαζομένους με ποια κανάλια επικοινωνίας πραγματοποιείται?

Τα κανάλια επικοινωνίας επιλέγονται ανάλογα με το βαθμό της σοβαρότητας που κρίνει η διοίκηση ότι εμπεριέχει η απόφαση. Για σημαντικές αποφάσεις πραγματοποιούνται προσωπικές συναντήσεις με τους διευθυντές των ανάλογων τμημάτων ή και το γενικό προσωπικό της εταιρείας ενώ όταν πρόκειται για διαδικαστικά θέματα χρησιμοποιείται κυρίως το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο

13. Υπάρχει αμφίδρομη σχέση επικοινωνίας μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων?

Ναι. Πάντα η διοίκηση φροντίζει να λαμβάνει υπόψη τη γνώμη του προσωπικού είτε μέσω των διευθυντών των αντίστοιχων τμημάτων είτε μέσω του τμήματος προσωπικού. Η εταιρεία διαθέτει οργανωμένο τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων με σκοπό να διαφυλάττει πάντα τη σωστή και εύρυθμη σχέση μεταξύ της διοίκησης και των εργαζομένων

14. Υπάρχουν άτυπα κανάλια επικοινωνίας μέσα στην εταιρεία σας?

Ναι υπάρχουν

15. Έχουν διατυπωθεί στο παρελθόν παράπονα ή έχουν επισημανθεί προβλήματα επικοινωνίας είτε ως προς την κάθετη είτε ως προς την οριζόντια οργάνωση? και αν ναι πως έχουν αντιμετωπιστεί?

Από όσο γνωρίζω δεν έχουν διατυπωθεί παράπονα.

16. Έχουν διαμορφωθεί άτυπες και τυπικές ομάδες μέσα στην εταιρεία σας?

Υπάρχουν και άτυπες και τυπικές ομάδες μέσα στην εταιρεία.

17. Δύναται η δράση των άτυπων ομάδων να επηρεάσει την εύρυθμη λειτουργία των τυπικών ομάδων?

Οι άτυπες ομάδες δεν επηρεάζουν την εύρυθμη λειτουργία της εταιρείας γενικότερα και τη λειτουργία των τυπικών ομάδων

18. Δραστηριοποιείται κάποιο συνδικαλιστικό όργανο στην εταιρεία σας? Και αν ναι θεωρείται όργανο τυπικής (προβλέπεται πχ η ίδρυση του από τον κανονισμό) ή άτυπης ομάδας

Υπάρχει σωματείο εργαζομένων τόσο για τους εργαζομένους στα καταστήματα και τις κεντρικές εγκαταστάσεις όσο και στη Ξάνθη για το εργαστάσιο. Το σωματείο είναι όργανο τυπικής ομάδας ωστόσο η ίδρυση του δεν προβλέπεται από το κανονισμό της εταιρείας

19. Έχουν σημειωθεί ποτέ συγκρούσεις στο παρελθόν μεταξύ τυπικών και άτυπων ομάδων μέσα στην εταιρεία? και αν ναι πως έχουν αντιμετωπιστεί?

Προσωπικά δεν γνωρίζω να έχει συμβεί κάποιο παρόμοιο συμβάν στο παρελθόν

20. Έχουν σημειωθεί στο παρελθόν συγκρούσεις σε επίπεδο οριζόντιας ή κάθετης οργάνωσης? Και αν πως έχουν αντιμετωπιστεί?

Προσωπικά, από όσο γνωρίζω δεν έχουν δημιουργηθεί συγκρούσεις τόσο σε επίπεδο οριζόντιας η/και κάθετης επικοινωνίας. Στη περίπτωση που διατυπωθεί κάποιο παράπονο λύνεται πάντα εντός της εταιρείας και σε συνενόηση με τον υπεύθυνο του τμήματος

21. Η εταιρεία ενθαρρύνει τη δημιουργία φιλικού κλίματος ανάμεσα στους εργαζομένους?

Γενικά επικρατεί φιλικό και ευχαριστό κλίμα εντός της εταιρείας. Δεν υπάρχει καμία δέσμευση προς τους εργαζομένους ως προς τη δημιουργία φιλικών σχέσεων ανάμεσα τους

22. Πραγματοποιούνται εκδηλώσεις κοινού ενδιαφέροντος?

Παλαιότερα η εταιρεία πραγματοποιούσε εκδηλώσεις κοινού ενδιαφέροντος. Δυστυχώς τα τελευταία χρόνια έχει αναγκαστεί να τις περιορίσει λόγω της οικονομικής κρίσης.

23. Ποιες είναι οι πρακτικές της εταιρείας για την καλλιέργεια κλίματος εμπιστοσύνης και φιλικότητας?

Σκοπός της εταιρείας είναι να υπάρχει διαφάνεια και αμεσότητα στην επικοινωνία των εργαζομένων με τη διοίκηση. Για αυτό το λόγο η διοίκηση φροντίζει να επικοινωνούνται σωστά και άμεσα οι αποφάσεις της και να υπάρχει αμφίδρομη σχέση μεταξύ της διοίκησης και των εργαζομένων. Με αυτό τον τρόπο καλλιεργείται και διαφυλάσσεται το κλίμα εμπιστοσύνης και φιλικότητας της εταιρείας.

Ευχαριστίες

Θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε τον κ.Αντωνάκη καθηγητή του τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων του Τ.Ε.Ι. Ηρακλείου για την πολυετή καθοδήγηση του καθ'ολη την διάρκεια των σπουδών μας καθώς και για την επίβλεψη τους για την εργασία μας.

Τέλος, την Sprider Stores A.E. που συνεργάστηκε μαζί μας στην προσπάθεια μας να ολοκληρώσουμε την εργασία με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. πολύ.