



Τ.Ε.Ι. ΚΡΗΤΗΣ  
ΣΧΟΛΗ: Διοίκηση και Οικονομίας  
ΤΜΗΜΑ: Διοίκηση Επιχειρήσεων

## ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

# επιχειρησιακη επικοινωνια στις συγχρονες επιχειρησεις

Ελένη Μουλακάκη  
Α.Μ 3755

Καλλιόπη Μαγούλη  
Α.Μ 3511



Επιβλέπουσα καθηγήτρια: Σοφία Παπαστεφανάκη

Ηράκλειο, Μάιος 2012

# ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΣΤΙΣ ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Μουλακάκη Ελένη

Μαγούλη Καλλιόπη

© 2012, ΤΕΙ ΚΡΗΤΗΣ

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

Η έγκριση της πτυχιακής εργασίας από το Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων ΤΕΙ Κρήτης δεν υποδηλώνει απαραίτητως και αποδοχή των απόψεων του συγγραφέα εκ μέρους του τμήματος.

## **ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ**

Στην πτυχιακή εργασία «Επιχειρησιακή επικοινωνία στις σύγχρονες επιχειρήσεις» θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε όλους όσοι συμμετείχαν στην συμπλήρωση των ερωτηματολογίων, τον υποδιευθυντή της Τράπεζας καθώς και τον Υπεύθυνο του super market για το χρόνο που μας αφιέρωσαν παρά το φόρτο εργασίας τους. Επίσης, θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε την επιβλέπουσα καθηγήτρια μας κα. Παπαστεφανάκη Σοφία.

Τέλος, ευχαριστούμε όλους τους καθηγητές για τις γνώσεις που μας προσέφεραν απλόχερα και καταφέραμε να φτάσουμε ως εδώ, επίσης τους γονείς μας που μας στήριξαν καθ' όλη τη διάρκεια των σπουδών μας.

## **ΠΕΡΙΛΗΨΗ**

Σκοπός της εργασίας αυτής είναι να ερευνηθεί η διαδικασία της επιχειρησιακής επικοινωνίας. Για να επιτευχθεί αυτό οι επιμέρους στόχοι της έρευνας είναι οι εξής: Πρώτον, να ερευνηθεί αν οι σύγχρονες ελληνικές επιχειρήσεις γνωρίζουν και εφαρμόζουν συστηματικά τη θεωρία της επιχειρησιακής επικοινωνίας και δεύτερον, να ερευνηθεί η διαδικασία, οι τρόποι και τα μέσα που χρησιμοποιούνται για την εφαρμογή της επιχειρησιακής επικοινωνίας. Δηλαδή «πως» οι επιχειρήσεις εφαρμόζουν και διαχειρίζονται την επιχειρησιακή επικοινωνία.

## **SUMMARY**

\*

## **ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ**

<b>ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ .....</b>	<b>3</b>
--------------------------	----------

<b>ΠΕΡΙΛΗΨΗ .....</b>	<b>4</b>
<b>ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....</b>	<b>9</b>
<b>1.ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ</b>	<b>10</b>
<b>1.1 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ .....</b>	<b>10</b>
<b>1.2 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ.....</b>	<b>10</b>
<b>1.2.1 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ .....</b>	<b>11</b>
<b>1.2.2 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΓΙΑ ΤΑ ΣΤΕΛΕΧΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ .....</b>	<b>11</b>
<b>1.2.3 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ .....</b>	<b>12</b>
<b>1.3 ΕΠΙΠΕΔΑ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ .....</b>	<b>12</b>
<b>1.4 ΒΑΣΙΚΑ ΜΕΡΗ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ .....</b>	<b>13</b>
<b>1.4.1 Η ΠΗΓΗ .....</b>	<b>13</b>
<b>1.4.2 ΤΟ ΜΗΝΥΜΑ.....</b>	<b>13</b>
<b>1.4.3 Η ΜΟΡΦΗ.....</b>	<b>14</b>
<b>1.4.4 Ο ΔΙΑΥΛΟΣ.....</b>	<b>14</b>
<b>1.4.5 ΠΡΟΟΡΙΣΜΟΣ.....</b>	<b>14</b>
<b>1.4.6 ΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ .....</b>	<b>15</b>
<b>1.4.7 ΣΤΟΧΟΣ ΤΟΥ ΜΗΝΥΜΑΤΟΣ .....</b>	<b>15</b>
<b>1.4.8 ΑΝΑΤΡΟΦΟΔΟΤΗΣΗ .....</b>	<b>15</b>
<b>1.5 ΚΥΡΙΑ ΣΤΑΔΙΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ .....</b>	<b>16</b>
<b>2. ΜΟΡΦΕΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ.....</b>	<b>17</b>
<b>2.1 ΑΤΥΠΗ-ΤΥΠΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ.....</b>	<b>17</b>
<b>2.2 ΠΡΟΦΟΡΙΚΟΣ ΛΟΓΟΣ .....</b>	<b>17</b>
<b>2.2.1 ΔΙΑΚΡΙΣΕΙΣ ΠΡΟΦΟΡΙΚΟΥ ΛΟΓΟΥ .....</b>	<b>17</b>
<b>2.2.2 ΕΙΔΙΚΕΣ ΜΟΡΦΕΣ ΠΡΟΦΟΡΙΚΟΥ ΛΟΓΟΥ .....</b>	<b>18</b>
<b>2.3 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΠΡΟΦΟΡΙΚΟΥ ΛΟΓΟΥ .....</b>	<b>19</b>
<b>2.4 ΘΕΤΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΓΝΩΡΙΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΠΡΟΦΟΡΙΚΟΥ ΛΟΓΟΥ .....</b>	<b>20</b>
<b>2.4.1 ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΣΤΗ ΜΕΤΑΔΟΣΗ ΤΟΥ ΜΗΝΥΜΑΤΟΣ .....</b>	<b>21</b>
<b>2.4.2 ΑΜΕΣΗ ΔΙΟΡΘΩΣΗ ΤΟΥ ΜΗΝΥΜΑΤΟΣ.....</b>	<b>21</b>
<b>2.4.3 ΚΑΛΛΙΕΡΓΕΙΑ ΚΑΛΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ .....</b>	<b>21</b>
<b>2.4.4 ΚΑΛΛΙΕΡΓΕΙΑ ΘΕΤΙΚΟΥ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΟΥ ΚΛΙΜΑΤΟΣ .....</b>	<b>21</b>
<b>2.4.5 ΚΑΛΛΙΕΡΓΕΙΑ ΘΕΤΙΚΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΥ ΚΛΙΜΑΤΟΣ .....</b>	<b>21</b>
<b>2.4.6 ΕΝΙΣΧΥΣΗ ΤΗΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ .....</b>	<b>21</b>

<b>2.4.7 ΥΠΟΔΟΜΗ ΟΜΑΛΗΣ ΣΥΜΒΙΩΣΗΣ</b> .....	22
<b>2.4.8 ΔΙΕΥΚΟΛΥΝΣΗ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΣΤΟΧΩΝ</b> .....	22
<b>2.4.9 ΚΑΤΑΝΟΗΣΗ ΚΑΙ ΣΥΝΝΕΝΟΗΣΗ</b> .....	22
<b>2.4.10 ΕΛΕΓΧΟΣ ΑΝΤΙΔΡΑΣΗΣ ΤΟΥ ΑΠΟΔΕΚΤΗ</b> .....	22
<b>2.4.11 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΕΡΟΣ ΣΥΝΤΟΝΙΣΜΟΣ ΕΝΕΡΓΕΙΩΝ</b> .....	22
<b>2.4.12 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΕΣΩ ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΣ ΤΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΑΝΑΜΕΣΑ ΣΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ</b> .....	23
<b>2.4.13 ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ</b> .....	23
<b>2.4.14 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ</b> .....	23
<b>2.4.15 ΣΥΝΟΧΗ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΗΣ "ΟΜΑΔΑΣ ΤΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ"</b> .....	24
<b>2.4.16 ΔΙΕΥΚΟΛΥΝΣΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΩΝ ΤΟΜΕΩΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ</b> .....	24
<b>2.4.17 ΔΙΕΥΚΟΛΥΝΣΗ ΑΣΚΗΣΗΣ ΤΩΝ ΕΠΙ ΜΕΡΟΥΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ</b> .....	24
<b>2.4.18 ΔΙΕΥΚΟΛΥΝΣΗ ΑΣΚΗΣΗΣ ΤΩΝ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ ΤΟΥ ΣΤΕΛΕΧΟΥΣ</b> .....	25
<b>2.5 ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗΣ ΔΙΕΞΑΓΩΓΗΣ ΤΟΥ ΠΡΟΦΟΡΙΚΟΥ ΛΟΓΟΥ</b> .....	25
<b>2.5.1 ΠΡΟΣΩΝΤΑ ΤΟΥ ΟΜΙΛΗΤΗ</b> .....	25
<b>2.5.2 ΕΙΔΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΟΥ ΑΚΡΟΑΤΗ</b> .....	26
<b>2.5.3 ΜΟΡΦΕΣ ΑΝΤΙΔΡΑΣΗΣ ΤΟΥ ΑΠΟΔΕΚΤΗ ΕΝΑΝΤΙ ΤΟΥ ΟΜΙΛΗΤΗ</b> .....	26
<b>2.6 ΕΙΔΗ ΠΡΟΦΟΡΙΚΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ</b> .....	27
<b>2.6.1 ΣΥΖΗΤΗΣΗ – ΣΧΟΛΙΑΣΜΟΣ</b> .....	27
<b>2.6.2 ΦΗΜΟΛΟΓΙΑ – ΔΙΑΛΟΓΟΣ</b> .....	28
<b>2.6.3 ΣΥΣΚΕΨΗ – ΟΔΗΓΙΑ</b> .....	28
<b>2.6.4 ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΗ – ΕΝΤΟΛΗ</b> .....	28
<b>2.6.5 ΣΥΝΕΔΡΙΑΣΗ – ΟΜΙΛΙΑ</b> .....	28
<b>2.6.6 ΔΙΑΛΕΞΗ – ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ</b> .....	28
<b>2.6.7 ΑΚΡΟΑΣΗ – ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ</b> .....	28
<b>2.6.8 ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΗ</b> .....	29
<b>2.7 ΓΡΑΠΤΟΣ ΛΟΓΟΣ</b> .....	29
<b>2.8 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΗΡΕΑΣΜΟΥ ΓΡΑΠΤΟΥ ΛΟΓΟΥ</b> .....	30
<b>2.8.1 ΤΟ ΜΕΓΕΘΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ</b> .....	30
<b>2.8.2 Η ΙΔΙΟΚΤΗΣΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ</b> .....	30
<b>2.8.3 ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ</b> .....	30
<b>2.8.4 Η ΦΥΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ</b> .....	30
<b>2.8.5 Ο ΤΡΟΠΟΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ</b> .....	31
<b>2.8.6 ΤΟ ΕΠΙΠΕΔΟ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ</b> .....	31
<b>2.8.7 Η ΣΟΒΑΡΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟΥ ΤΟΥ ΜΗΝΥΜΑΤΟΣ</b> .....	31
<b>2.8.8 Η ΑΝΑΓΚΗ ΓΙΑ ΥΠΑΡΞΗ ΚΑΙ ΔΙΑΤΗΡΗΣΗ ΠΑΡΑΣΤΑΤΙΚΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ</b>	31

<b>2.8.9 ΤΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΑ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΑ ΓΝΩΡΙΣΜΑΤΑ ΤΟΥ ΑΠΟΔΕΚΤΗ ΚΑΙ Η ΠΡΟΤΙΜΗΣΗ ΤΟΥ ΣΤΟΝ ΤΡΟΠΟ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ.....</b>	<b>32</b>
<b>2.9 ΥΠΟΔΕΙΞΕΙΣ ΓΡΑΠΤΟΥ ΛΟΓΟΥ ΓΙΑ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΟΥΣ ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥΣ.....</b>	<b>32</b>
<b>2.10 ΘΕΤΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΟΥ ΕΓΓΡΑΦΟΥ ΛΟΓΟΥ .....</b>	<b>32</b>
<b>2.11 ΑΡΝΗΤΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΓΡΑΠΤΟΥ ΛΟΓΟΥ .....</b>	<b>35</b>
<b>2.12 ΕΙΔΗ ΕΓΓΡΑΦΟΥ ΛΟΓΟΥ.....</b>	<b>35</b>
<b>2.13 ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ – ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΓΡΑΠΤΟΥ ΛΟΓΟΥ .....</b>	<b>37</b>
<b>2.14 ΜΗΧΑΝΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ.....</b>	<b>38</b>
<b>2.15 Η ΡΟΗ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΣΤΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ.....</b>	<b>38</b>
<b>2.15.1 ΚΑΘΕΤΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ.....</b>	<b>38</b>
<b>2.15.2 ΟΡΙΖΟΝΤΙΑ Ή ΠΛΑΓΙΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ .....</b>	<b>40</b>
<b>2.16 ΜΟΝΟΔΡΟΜΟΣ – ΑΜΦΙΔΡΟΜΟΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ.....</b>	<b>41</b>
<b>2.16.1 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΑΜΦΙΔΡΟΜΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ.....</b>	<b>42</b>
<b>2.17 ΓΛΩΣΣΑ ΤΟΥ ΣΩΜΑΤΟΣ (BODY LANGUAGE).....</b>	<b>42</b>
<b>3. ΕΜΠΟΔΙΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ.....</b>	<b>43</b>
<b>ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....</b>	<b>49</b>
<b>4. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....</b>	<b>50</b>
<b>4.1 ΤΡΑΠΕΖΑ.....</b>	<b>50</b>
<b>4.2 SUPER MARKET .....</b>	<b>62</b>
<b>5. ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΩΝ .....</b>	<b>74</b>
<b>5.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΩΝ.....</b>	<b>76</b>
<b>6. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....</b>	<b>78</b>
<b>ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΚΑΙ ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....</b>	<b>79</b>
<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ.....</b>	<b>80</b>

<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1</b> .....	<b>80</b>
<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2Α</b> .....	<b>84</b>
<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2Β</b> .....	<b>88</b>



## **ΕΙΣΑΓΩΓΗ**

Σήμερα, οι επιχειρήσεις χρειάζονται άτομα τα οποία να αναγνωρίζουν τη σημαντικότητα της επικοινωνίας μέσα στις επιχειρήσεις. Και τούτο γιατί η επικοινωνία έχει ως αποτέλεσμα τη δημιουργία και ανάπτυξη σχέσεων συνεργασίας εντός και εκτός της επιχείρησης, την αλλαγή και προσαρμογή αυτής στα νέα δεδομένα με βάση τα μηνύματα της εποχής, τη δυνατότητα διαφορετικής ερμηνείας των μηνυμάτων από τα άτομα που επικοινωνούν, με αποτέλεσμα τη σύνθεση των απόψεων στη διαχείριση των θεμάτων. Επιπλέον με την επικοινωνία τα άτομα αναλαμβάνουν και ηθικές υποχρεώσεις μέσα σε ένα κοινωνικό σύνολο.

## **1.ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ**

Επικοινωνία είναι μια διαδικασία, η οποία παρέχει τη δυνατότητα στους ανθρώπους να ανταλλάσουν αισθήματα, απόψεις, συμπεριφορές και πληροφορίες. Βασική προϋπόθεση της είναι η δυνατότητα χρήσεως μεταξύ των μερών ενός κοινού κώδικα συμβόλων που εκφράζονται μέσω της ομιλίας, του γραπτού λόγου, των κινήσεων του σώματος, των οφθαλμών και των εκφράσεων του προσώπου. (Φαναριώτης, 2009). Η επιχειρησιακή επικοινωνία θεωρείται μια διαδικασία υψηλής σημασίας και το αποτέλεσμα της συνδυάζεται άμεσα από την ικανότητα εκπομπής και κατανόησης των μηνυμάτων ώστε να συνεργαστούν αρμονικά οι εργαζόμενοι και τα στελέχη της επιχείρησης σε θέματα που αφορούν την εργασιακή δραστηριότητα. "Σκοπός της είναι η έγκαιρη και έγκυρη αποστολή του μηνύματος, η αντικειμενική και δίκαιη διαχείριση, διάχυση και κατανόηση του πληροφοριακού υλικού που κυκλοφορεί στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, καθώς και η απαιτούμενη θετική αντίδραση των αποδεκτών, προκειμένου να υλοποιούνται αποτελεσματικά οι στόχοι τόσο των επί μέρους τομέων όσο και ολόκληρης της επιχείρησης"(Λούτας, 2002).

### **1.1 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ**

Η επιχειρησιακή επικοινωνία αποτελεί τον κύριο παράγοντα ανάπτυξης της επιχειρηματικής δράσης και αποτελείται από (διαθέτει) τα εξής χαρακτηριστικά:

- I. Έχει αμφίδρομο χαρακτήρα
- II. Είναι μια διανοητική λειτουργία η οποία προσαρμόζεται στην ψυχολογία του ανθρώπου και στα χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς του
- III. Εκδηλώνεται με λόγια, ιδέες, έργα, απόψεις, κινήσεις, αισθήματα και
- IV. Αναπτύσσεται μέσα και έξω από τον οργανισμό

Η επικοινωνία και η μελέτη των προβλημάτων αποτελούν μέσον για την επίτευξη καθορισμένων σκοπών μέσα στο χώρο των επιχειρήσεων καθώς επίσης παίζει βασικό ρόλο στην εξέλιξη των οργανισμών (Φαναριώτης, 1996).

### **1.2 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ**

Τα διευθυντικά στελέχη της επιχείρησης μέσω της επικοινωνίας, προσπαθούν να θέσουν σε λειτουργία όλες τις δεξιότητες τους για να προγραμματίσουν, οργανώσουν, συντονίσουν, στελεχώσουν, ελέγξουν και διευθύνουν το προσωπικό. Η υλοποίηση των επιχειρησιακών στόχων από την πλευρά του προσωπικού μέσω της αποτελεσματικής δραστηριοποίησης του, αποτελεί μια από τις κυριότερες αρμοδιότητες και ευθύνες των στελεχών που μόνο μέσω της επικοινωνίας μπορεί να πραγματοποιηθεί.

Η επιχείρηση, για να λειτουργήσει και να αναπτυχθεί χρειάζεται πλήθος πληροφοριακού υλικού που μέσω της επικοινωνίας κυκλοφορεί σε όλα τα σημεία της επιχείρησης. Η ορθή επικοινωνία και η καθιέρωση των κανόνων της, μεταξύ των

στελεχών και προσωπικού της επιχείρησης υποβοηθάει στη σωστή λήψη των αποφάσεων. Συντελεί στη διαμόρφωση κλίματος συνεργασίας και καλλιέργειας των καλών ανθρώπινων σχέσεων, έτσι ώστε να αποφεύγονται οι συγκρούσεις και οι έντονες αντιπαραθέσεις που πολλές φορές δημιουργούν προβλήματα στην καλή λειτουργία της επιχείρησης.

Κάθε εργαζόμενος σε οποιαδήποτε επιχείρηση αποτελεί ένα σύνδεσμο στο σύμπλεγμα (πλέγμα) πληροφοριών που διακινούνται από και προς το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον. Μία από τις πρωταρχικές ενέργειες αλλά και ευθύνες του κάθε εργαζόμενου είναι να αποστέλλει και να λαμβάνει μηνύματα, τα οποία βοηθούν στην αποτελεσματικότητα της παραγωγικής διαδικασίας (Λούτας, 2002).

### **1.2.1 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ**

Ο ρόλος και η σημασία της επικοινωνίας για την επιχείρηση είναι κεφαλαιώδης και κάθε επιχείρηση πρέπει να μελετά και να εξετάζει, σύμφωνα με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που διαθέτει, τους κατάλληλους τρόπους με τους οποίους μπορεί να εφαρμόσει αποτελεσματικά τις επικοινωνιακές μεθόδους προκειμένου να διασφαλίσει την αποτελεσματική χρησιμοποίησή της, αφού τα κυριότερα οφέλη που προκύπτουν είναι:

- I. Ισχυροποιείται και βελτιώνεται το καλό όνομα της επιχείρησης
- II. Διευκολύνεται η ομαλή λειτουργία της επιχείρησης
- III. Πριμοδοτείται η αναπτυξιακή της πορεία
- IV. Αναπτύσσεται και λειτουργεί ένα λειτουργικό δίκτυο πληροφοριών
- V. Βελτιώνεται η ικανότητα συνεργασίας και συνύπαρξης
- VI. Καλλιεργείται κλίμα καλών σχέσεων με το εξωτερικό της περιβάλλον
- VII. Διευκολύνεται και ενισχύεται το επιθυμητό επιχειρηματικό κλίμα στο εσωτερικό της περιβάλλον
- VIII. Αναπτύσσεται και καλλιεργείται θετικό επικοινωνιακό κλίμα
- IX. Εξυπηρετείται και εκπληρώνεται ο σκοπός της επιχείρησης
- X. Υλοποιούνται οι στόχοι της επιχείρησης τόσο σε βραχυχρόνιο όσο και μακροχρόνιο επίπεδο
- XI. Επικρατεί κλίμα συνοχής και ενότητας μεταξύ επιχείρησης, στελεχών και εργαζομένων
- XII. Διατηρείται κλίμα σεβασμού στην αξιοπρέπεια και προσωπικότητα του ανθρώπου (Λούτας, 2002).

### **1.2.2 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΓΙΑ ΤΑ ΣΤΕΛΕΧΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

Ο ρόλος της επικοινωνίας στην επιτυχή άσκηση των αρμοδιοτήτων των στελεχών της επιχείρησης είναι τόσο κυρίαρχος που πιστεύουν ότι δεν είναι δυνατόν να συναντήσουν επιτυχημένο στέλεχος το οποίο να μην διαθέτει ικανότητες αποτελεσματικής χρησιμοποίησης των μεθόδων και τρόπων επικοινωνίας προκειμένου να ασκήσει επιτυχώς τα καθήκοντά του. Τα κυριότερα ωφέληματα του στελέχους από την χρησιμοποίησης της αποτελεσματικής επικοινωνίας είναι τα ακόλουθα:

- i. Διευκολύνονται και εξυπηρετούνται όλες οι λειτουργίες που επιτελεί το στέλεχος
- ii. Δίδεται η δυνατότητα και η ευχέρεια να υποκινήσει το προσωπικό
- iii. Ενισχύεται και διασφαλίζεται η συνοχή και η αποτελεσματικότητα της “ομάδας των στελεχών” της επιχείρησης
- iv. Δημιουργείται η κατάλληλη υποδομή για να λαμβάνουν περισσότερο ορθολογικές αποφάσεις
- v. Αναδεικνύονται και ενεργοποιούνται τα ηγετικά προσόντα τους στελέχους και καθίσταται ο “αδιαμφισβήτητος αρχηγός”

- vi. Αναπτύσσονται και καλλιεργούνται οι διαπραγματευτικές ικανότητες του στελέχους
- vii. Επιλύονται προβλήματα που προκύπτουν στο χώρο εργασίας
- viii. Αίρονται συγκρούσεις μεταξύ των εργαζομένων
- ix. Δίδεται η ευκαιρία για προσωπική προβολή και καταξίωση τόσο στο επιχειρησιακό όσο και στο κοινωνικό πεδίο (Λούτας, 2002).

### **1.2.3 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ**

Ο ρόλος της επικοινωνίας στην υπηρεσιακή, προσωπική και κοινωνική ζωή του εργαζόμενου αποτελεί σημαντικό παράγοντα βελτίωσης και ανάπτυξης των επικοινωνιακών του ικανοτήτων και δεξιοτήτων που απαιτούνται προκειμένου να συμβιώσει και συνεργαστεί αρμονικά με τους προϊστάμενους και συναδέλφους του για να αντεπεξέλθει με το καλύτερο τρόπο στα καθήκοντα που του έχουν ανατεθεί. Κυριότερα θετικά αποτελέσματα για τον ίδιο τον εργαζόμενο είναι τα παρακάτω:

- I. Διευκολύνεται η συνεργασία και η ανετότερη συμβίωση των εργαζομένων
- II. Καλλιεργούνται θετικές συμπεριφορές των εργαζομένων
- III. Βελτιώνεται το επίπεδο συνεννόησης και κατανόησης των εργαζομένων
- IV. Εξυπηρετούνται και υλοποιούνται οι προσωπικοί στόχοι των εργαζομένων
- V. Βελτιώνεται και αυξάνεται το ποσοτικό και ποιοτικό παραγωγικό αποτέλεσμα του εργαζομένου
- VI. Ανάπτυξη θετικών πρωτοβουλιών και άμιλλας (Λούτας, 2002).

### **1.3 ΕΠΙΠΕΔΑ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ**

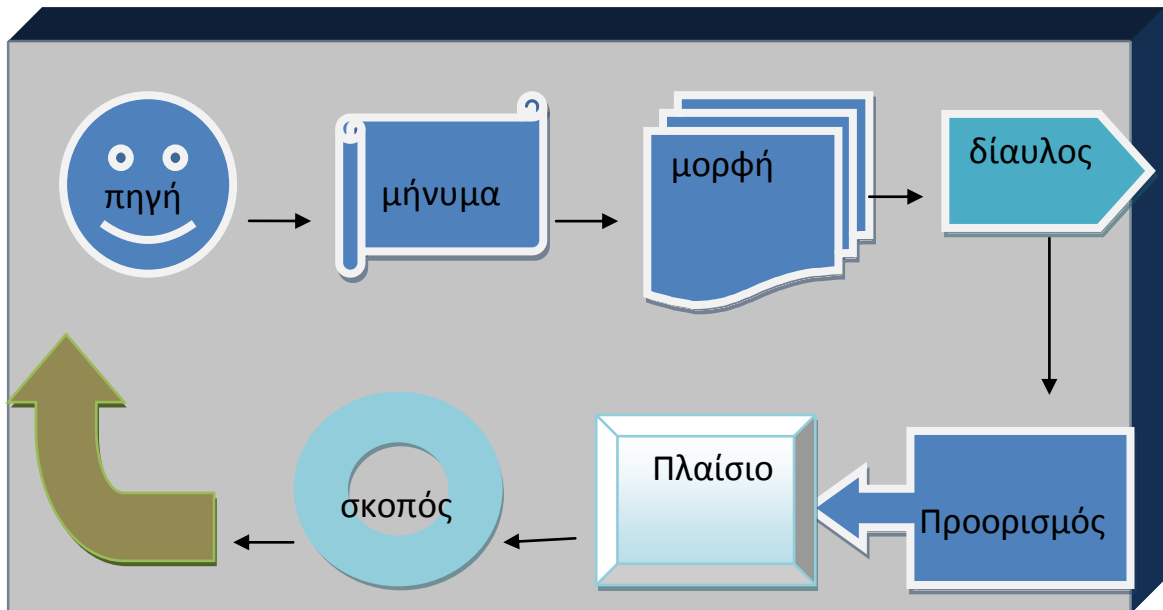
Όπως ήδη έχει αναφερθεί πρωταρχική λειτουργία της επικοινωνίας είναι η διάδοση πληροφοριών και νοημάτων μέσω των λέξεων, των συμβόλων, των πράξεων ή και των σημείων. Η επικοινωνία παρουσιάζεται σε 4 (τέσσερα) επίπεδα:

- I. Η *διαπροσωπική επικοινωνία* η οποία προκύπτει από την εμπειρία ενός ατόμου, δηλαδή από την επικοινωνία που έχει ο ίδιος με τον εαυτό του. Αυτή μπορεί να χαθεί όταν ο αποστολέας έχει διαφορετικές εμπειρίες από τον αποδέκτη επειδή ο αποδέκτης μπορεί να είναι “ανίκανος” να υποβάλλει σε επεξεργασία τις πληροφορίες σ’ ένα διαπροσωπικό επίπεδο
- II. Η *διαπροσωπική επικοινωνία μεταξύ δύο ατόμων* όπου εμπλέκονται στην ίδια διαδικασία. Βασικοί τους στόχοι είναι (1) η εκπλήρωση οποιουδήποτε καθήκοντος που τους ανατίθεται και (2) η αίσθηση αυτοϊκανοποίησης ως αντάλλαγμα
- III. Η *ομαδική επικοινωνία* μεταξύ περισσότερων από δύο άτομα, παραδείγματος χάρη, επιτροπή, λέσχη. Ο σχηματισμός ομάδων έχει ως στόχο το καλύτερο αποτέλεσμα απ’ ότι μεμονωμένες προσπάθειες του ίδιου αριθμού ατόμων
- IV. Η *οργανωτική επικοινωνία* προκύπτει από την ανικανότητα των ομάδων να εκπληρώσουν τους στόχους τους (Himstreet Baty Lehman ,1995).

Η επικοινωνία σε μία οργάνωση σύμφωνα με τον Αριστοτέλη Καντά εξυπηρετεί τέσσερις (4) βασικές λειτουργίες:

- i. Την παροχή πληροφοριών ώστε να είναι εφικτή η λήψη αποφάσεων
- ii. Τον έλεγχο της οργάνωσης μέσα από τον καθορισμό των καθηκόντων, της μορφής της εξουσίας και τη διευκρίνιση των κανόνων και των υποχρεώσεων
- iii. Την δημιουργία κινήτρων για την υλοποίηση των στόχων της οργάνωσης και την αφοσίωση σε αυτή και
- iv. Την έκφραση προσωπικών αισθημάτων

## 1.4 ΒΑΣΙΚΑ ΜΕΡΗ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ



ΣΧΗΜΑ 1. ΒΑΣΙΚΑ ΜΕΡΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

### 1.4.1 Η ΠΗΓΗ

Η πηγή του μηνύματος αποφασίζει για τη φύση του μηνύματος και σε ποιόν θα απευθυνθεί, προσδιορίζει το άτομο εκείνο που με βάση τα ερεθίσματα που δέχεται δημιουργεί την ιδέα που αποτυπώνει στον εγκέφαλο του με την μοναδικότητα της προσωπικότητας που τον διέπει. Ο εργαζόμενος κατά τη διάρκεια σύλληψης μιας ιδέας επηρεάζεται από βιώματα, προσωπικές εμπειρίες, την ψυχολογική φόρτιση, την στιγμιαία κρίση και τον στόχο που επιδιώκει. Μετά από σκέψη, αφού αξιολογήσει και εκτιμήσει τα στοιχεία αποφασίζει εάν αποστείλει το μήνυμα ή όχι. Σήμερα ο άνθρωπος βομβαρδίζεται από ποικίλο υλικό πληροφοριών όπως: θορύβους, ήχους, μηνύματα, σήματα, ραδιοτηλεοπτικές εκπομπές και άλλα σύγχρονα επικοινωνιακά μέσα, για το λόγω αυτό αδυνατεί να συγκρατήσει τις απαραίτητες πληροφορίες και να απορρίψει όσες δεν του είναι χρήσιμες. Τέλος, κάθε άνθρωπος φιλτράρει όλο το υλικό που δέχεται και το οργανώνει σ' ένα χάρτη στο μυαλό του όπου εκεί αναπαριστά την υποκειμενική πραγματικότητα η οποία δεν έχει καμία σχέση με εκείνη του συνανθρώπου του (Λούτας, 2002, Φαναριώτης, 1996).

### 1.4.2 ΤΟ ΜΗΝΥΜΑ

Το μήνυμα αποτελεί το πληροφοριακό υλικό το οποίο ο καθένας λαμβάνει βάση της προσωπικότητας που διαθέτει. Το μήνυμα κωδικοποιείται, ώστε να γίνει όσο το δυνατόν πιο κατανοητό ή χρήσιμο στον αποδέκτη. Η κωδικοποίηση γίνεται από τον αποστολέα του μηνύματος. Ο δημιουργός μιας ιδέας αποφασίζει να μεταφέρει με το γραπτό ή προφορικό λόγο, με χειρονομίες και εκφράσεις του σώματος τις σκέψεις του ώστε να έχει μια αποτελεσματική επικοινωνία με τις ομάδες ή με κάποιο άλλο άτομο. Επειδή, στόχος της επικοινωνίας είναι η κατανόηση του μηνύματος ο δημιουργός της ιδέας θα πρέπει κάθε φορά να επιλύει βασικά ζητήματα βάση τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα του αποδέκτη και το χρόνο λήψης του μηνύματος. Έτσι καθένας αποφασίζει να χρησιμοποιήσει λέξεις αλλά και εκφράσεις ανάλογα με το πώς

αντιλαμβάνεται το μήνυμα, τον στόχο που επιδιώκει κ.α. Όλα αυτά εξαρτώνται από το μορφωτικό και πολιτιστικό επίπεδο που διαθέτει και την ικανότητα του να εκφράζεται με το σωστό τρόπο. Παρουσιάζονται όμως αρκετά εμπόδια που αποτρέπουν την αποτελεσματική επικοινωνία, μερικές δυσκολίες που αξίζει να αναφερθούν είναι οι εξής:

- I. *Αναποφασιστικότητα στην αποστολή του μηνύματος*
- II. *Έλλειψη λεπτομερών γνώσεων για το μήνυμα που επιθυμούμε να αποστείλουμε*
- III. *Συναισθηματικές συγκρούσεις*
- IV. *Δυσκολία μετατροπής ιδεών σε μήνυμα (Λούτας , 2002).*

### **1.4.3 Η ΜΟΡΦΗ**

Η μορφή καθορίζεται από τον αποστολέα του μηνύματος με την οποία έχει αποφασίσει να αποστείλει το μήνυμα χρησιμοποιώντας την τυπική ή και την άτυπη διαδικασία. Πρέπει ο αποστολέας να λάβει υπόψη του ορισμένα δεδομένα προκειμένου να διευκολυνθεί η ομαλή ροή του πληροφοριακού υλικού. Ο τρόπος με τον οποίο ο αποστολέας αποφασίζει να μεταφέρει το μήνυμα παίζει σοβαρό ρόλο στην αποτελεσματική επικοινωνία για το λόγο αυτό πρέπει να λαμβάνει υπόψη του τα ακόλουθα:

- I. Το χρόνο που επιθυμεί να λάβει το μήνυμα ο αποδέκτης
- II. Το τρόπο με τον οποίο θα επικοινωνήσει με τον αποδέκτη (γραφπτός και προφορικός λόγος)
- III. Την ιεραρχική θέση του αποδέκτη
- IV. Τη σοβαρότητα του περιεχομένου του μηνύματος
- V. Την προσωπικότητα του αποδέκτη και τα χαρακτηριστικά του γνωρίσματα καθώς και τις ιδιαιτερότητες και τις ιδιομορφίες
- VI. Το γενικότερο επίπεδο του αποδέκτη
- VII. Το στόχο του μηνύματος (Λούτας, 2002).

### **1.4.4 Ο ΔΙΑΥΛΟΣ**

Μέσο το οποίο χρησιμοποιείται για την μεταβίβαση του μηνύματος (fax, τηλεόραση, ραδιόφωνο, Η/Υ, τηλέφωνο κ.α. Σημαντικό ρόλο παίζει το μέσο το οποίο θα χρησιμοποιείται για την αποδοχή του μηνύματος κάθε φορά διευκολύνοντας την μεταφορά του πληροφοριακού όγκου που σήμερα υποχρεούνται οι επιχειρήσεις να διεκπεραιώσουν και αυτό κάθε φορά εξαρτάται από:

- I. Το είδος και το περιεχόμενο του μηνύματος και το επείγον του χαρακτήρα του
- II. Τον αποδέκτη του μηνύματος
- III. Τις συνθήκες κάτω από τις οποίες γεννήθηκε η ανάγκη της επικοινωνίας οι οποίες και προσδιορίζουν τα μέσα που θα χρησιμοποιηθούν (Λούτας, 2002, Φαναριώτης, 2009).

### **1.4.5 ΠΡΟΟΡΙΣΜΟΣ**

Με τον προορισμό καθορίζεται ο αποδέκτης του μηνύματος. Απαραίτητη προϋπόθεση είναι η κατανόηση του μηνύματος από το λήπτη ώστε να μην χρειάζονται περαιτέρω διευκρινίσεις και ιδιαίτερες αναλύσεις με αποτέλεσμα την εξοικονόμηση χρόνου. Θα δημιουργηθούν ερωτηματικά από τον αποστολέα σε περίπτωση που ο αποδέκτης δεν κατανόηση απόλυτα το περιεχόμενο του μηνύματος.

Για την επίτευξη των παραπάνω πρέπει:

- I. Να μην παρεμβάλλονται στοιχεία που να αλλοιώνουν την έννοια και το στόχο του μηνύματος
- II. Η διαδικασία λήψης και κατανόησης του μηνύματος από τον αποδέκτη να συμπίπτει με την εννοιολογική ερμηνεία του περιεχομένου του μηνύματος και να ταυτίζεται με αυτό που ο αποστολέας μεταδίδει
- III. Να εκτιμάται από τον αποστολέα η δυνατότητα του αποδέκτη για κατανόηση του συγκεκριμένου μηνύματος και η ικανότητα του να ανταποκριθεί και σε ποιο βαθμό στο περιεχόμενο του μηνύματος
- IV. Ανάλογα με τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα της προσωπικότητας του αποδέκτη ο αποστολέας να εκπέμπει το μήνυμα του λαμβάνοντας κατά περίπτωση υπόψη το συγκεκριμένο μήκος κύματος στο οποίο μπορεί επικοινωνιακά να κινηθεί ο αποδέκτης (Λούτας, 2002, Φαναριώτης, 1996).

#### **1.4.6 ΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ**

Πλαίσιο εννοούμε τις εργασιακές συνθήκες όπως κοινωνικές, πολιτιστικές, οικονομικές, πολιτικές, μορφωτικές, όπου η επικοινωνία λαμβάνει χώρα σε συνδυασμό με την ψυχολογική κατάσταση του αποστολέα και του αποδέκτη. Το άτομο που σκοπεύει να αποστείλει το μήνυμα, πρέπει να εξασφαλίζει στον δέκτη του μηνύματος όλες τις προϋποθέσεις για την σωστή μετάδοση και κατανόηση του μηνύματος για την ομαλή ροή του. Σε περίπτωση κακής ψυχολογικής κατάστασης του αποδέκτη ίσως να μην μπορεί να απορροφήσει πλήρως το περιεχόμενο του μηνύματος. Η επικοινωνία διευκολύνεται από τις καλές ανθρώπινες σχέσεις, τη δυνατότητα συνεννόησης, κατανόησης καθώς και από τις ανταλλαγές απόψεων των δύο πλευρών χωρίς εγωισμούς και ταμπού (Λούτας, 2002, Φαναριώτης, 1996).

#### **1.4.7 ΣΤΟΧΟΣ ΤΟΥ ΜΗΝΥΜΑΤΟΣ**

Στόχος του μηνύματος είναι να απαντήσει σε κάθε ερώτηση για το τι επιδιώκεται με την μετάδοση του μηνύματος, ποια αποτελέσματα θα προκύψουν και ποια τα προσδοκώμενα οφέλη. Η φάση αυτή ολοκληρώνεται όταν ο αποστολέας απαντήσει στο ερώτημα για τους λόγους τους οποίους επιθυμεί να επικοινωνήσει, υπολογίζοντας τις θετικές και αρνητικές αντιδράσεις στις οποίες αναμένεται να προβεί ο αποδέκτης, προκειμένου να υλοποιήσει το στόχο του μηνύματος. Από την πλευρά τώρα του αποστολέα θα πρέπει να διαθέτει ορθή σκέψη για την επεξεργασία επιχειρημάτων και αντικειμενική κρίση για την αποστολή του μηνύματος για το ποιοι θα είναι οι αποδέκτες του και κατά πόσο θα ασκήσει επιρροή στην αντίδραση τους. Ο στόχος του μηνύματος θα πρέπει να έχει τα ακόλουθα στοιχεία:

- I. Να είναι κατανοητός και ευδιάκριτος
- II. Να είναι εφικτός και υλοποιήσιμος
- III. Να είναι ρεαλιστικός και πρακτικός
- IV. Να καταγράφει τα προσδοκώμενα αποτελέσματα
- V. Να μην ευρίσκεται σε αντίθεση με άλλους στόχους της επιχείρησης (Λούτας, 2002, Φαναριώτης, 2009).

#### **1.4.8 ΑΝΑΤΡΟΦΟΔΟΤΗΣΗ**

Ένα από τα σημαντικότερα στάδια της αποτελεσματικής επιχειρησιακής επικοινωνίας θεωρείται η ανατροφοδότηση γιατί είναι η απάντηση στο μήνυμα και μπορεί να πάρει πολλές μορφές ανάλογα με την περίπτωση της επικοινωνίας. Μόνο όταν ο αποδέκτης αντιληφθεί το νόημα του μηνύματος και μπορεί να προβεί σε ενέργεια τότε μόνο η

επικοινωνία έχει ολοκληρωθεί. Η ανατροφοδότηση είναι το βασικό στοιχείο της επικοινωνίας επειδή βοηθάει τον αποστολέα να αντιληφθεί την προσωπική του ικανότητα να επικοινωνεί αποτελεσματικά. Η ανατροφοδότηση θεωρείται η τελική και ολοκληρωμένη προσπάθεια και πρέπει να εφαρμόζεται με μεγάλη προσοχή και ακρίβεια διαφορετικά μπορεί να προκαλέσει τα παρακάτω προβλήματα:

- I. Ατελή γνώση ή και παντελή αδυναμία κατανόησης του μηνύματος
- II. Συγκρούσεις οι οποίες οφείλονται σε αυθαίρετες ενέργειες του αποδέκτη βάσει της υποκειμενικής του κρίσης ή σε παρερμηνείες που περιεχομένου του μηνύματος
- III. Αναστάτωση στην ομαλή ροή της εργασίας (Λούτας, 2002).

### **1.5 ΚΥΡΙΑ ΣΤΑΔΙΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ**

Για την επίτευξη των στόχων της αποτελεσματικής επικοινωνίας απαραίτητα είναι ορισμένα στάδια όπως αναφέρονται παρακάτω:

- I. *Προσδιορισμός του σκοπού*, δηλαδή τι επιδιώκει ο αποστολέας να επιτύχει και ποιος ο σκοπός της επικοινωνίας. «Αν δεν γνωρίζουμε τον ακριβή σκοπό, η αποτυχία της επικοινωνίας θα είναι βέβαιη και άμεση».
- II. *Προορισμός του αποδέκτη ή των αποδεκτών στους οποίους κατευθύνεται η επικοινωνία*, δηλαδή αναφέρεται κάθε σχετική πληροφορία σε σχέση με τον αποδέκτη όπως η προσωπικότητα του, τα ενδιαφέροντα του, το εκπαιδευτικό και κοινωνικό του υπόβαθρο και την κοινωνική του θέση
- III. *Καθορισμός της αναγκαίας επίδρασης*, δηλαδή ο καθορισμός της επίδρασης της επικοινωνίας στον αποδέκτη με σκοπό τη δημιουργία εικόνας που θέλουμε να δώσουμε
- IV. *Σχεδιασμός της επικοινωνίας*, δηλαδή ο τρόπος με τον οποίο οργανώνεται και αναπτύσσεται η επικοινωνία ώστε ο αποδέκτης να αντιδράσει όπως επιθυμεί ο αποστολέας
- V. *Εφαρμογή της επικοινωνίας*, σε αυτή τη φάση το επικοινωνιακό σχέδιο εφαρμόζεται σε πράξη. Η τυχόν λάθος εφαρμογή μπορεί να επιφέρει αποτυχία στην επικοινωνία.



## **2. ΜΟΡΦΕΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ**

Οι μορφές επικοινωνίας που πρέπει να ακολουθήσει μια επιχείρηση πρέπει να είναι πολλαπλές. Η επιλογή του τρόπου επικοινωνίας με το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον θα πρέπει να διαμορφώνεται κάθε φορά ανάλογα με τους στόχους της επιχείρησης. Είναι όμως σκόπιμο να ακολουθούνται περισσότερες από μια μορφές επικοινωνίας, έτσι που να αποφεύγονται λάθη, παραλείψεις ή αδυναμίες της κάθε μορφής.

### **2.1 ΑΤΥΠΗ-ΤΥΠΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ**

“Άτυπη επικοινωνία είναι αυτή η οποία μπορεί να ακολουθεί διάφορες κατευθύνσεις και πορείες χωρίς να ακολουθεί πιστά το οργανόγραμμα της επιχείρησης και να φέρνει σε επαφή εργαζόμενους από διαφορετικές οργανικές μονάδες”. Αυτό δεν λαμβάνει υπόψη την ιεραρχική διαφορά και δεν ακολουθεί πιστά την τυπική ιεραρχική δόμηση, ούτε των οργανικών μονάδων της επιχείρησης. Αυτή η μορφή επικοινωνίας στηρίζεται καθαρά στη φιλία και στις προσωπικές σχέσεις μεταξύ των ατόμων και χρησιμοποιείται όλο και περισσότερο από επιχειρήσεις αφού διαθέτει σημαντικά προτερήματα. Το πρόβλημα με την άτυπη επικοινωνία είναι ότι πολύ συχνά μεταβιβάζονται πληροφορίες σε ακατάλληλο χρόνο, προλαβαίνουν το πρόγραμμα τις διεύθυνσης και συχνά προκαλούν ανησυχίες, διαστρεβλώσεις γεγονότων και καταστάσεων που τελικά δημιουργούν άσχημη επίδραση στο ηθικό των εργαζομένων και στην απόδοσή τους. (Λούτας, 2002, Κυριαζόπουλος-Ζαϊρης, 2000)

“Τυπική είναι η μορφή επικοινωνίας η οποία έχει καθιερωθεί από την επικοινωνιακή πολιτική που ακολουθεί η επιχείρηση, καθορίζοντας τη διαδρομή ροής των μηνυμάτων μέσα από τα δομημένα κανάλια επικοινωνίας των οργανικών μονάδων και στελεχών της”. Με την τυπική επικοινωνία γίνεται ανταλλαγή πληροφοριών που έχουν ως απαραίτητο στοιχείο την υποχρεωτική διαδρομή τους μέσα από μονάδες και στελέχη όπου δίνεται έμφαση στην εξουσία και στα στελέχη της επιχείρησης (Λούτας, 2002).

### **2.2 ΠΡΟΦΟΡΙΚΟΣ ΛΟΓΟΣ**

“Προφορικός λόγος ονομάζεται η προσπάθεια συνεννόησης του αποστολέα και του αποδέκτη και απαιτεί την ύπαρξη τουλάχιστον δύο προσώπων.” Παραδείγματα αποτελούν οι διαλέξεις, οι συνεντεύξεις, οι ομιλίες κ.α. Διακρίνεται για την αμεσότητά του και εμπλουτίζεται με άλλα στοιχεία έκφρασης όπως οι κινήσεις του σώματος, του βλέμματος και των χεριών που αποτελούν σοβαρούς τρόπους έκφρασης. Εκτός από την μορφή συνομιλίας μπορεί να έχει και τη μορφή μονολόγου που χρησιμοποιείται κυρίως για τη μεταβίβαση εντολών χωρίς αντίλογο και εκφράζει τη φιλοσοφία της αυταρχικής διοικήσεως καθώς εμποδίζει την ανάπτυξη των ανθρώπινων σχέσεων (Λούτας, 2002, Φαναριώτης, 2009).

#### **2.2.1 ΔΙΑΚΡΙΣΕΙΣ ΠΡΟΦΟΡΙΚΟΥ ΛΟΓΟΥ**

Ο προφορικός λόγος με άτομα διαφέρει με το προφορικό λόγο με ομάδα αφού αναλόγως τη περίπτωση υπολογίζει διαφορετικούς παράγοντες που συμβάλουν στην

επιτυχή εφαρμογή της (Λούτας, 2002) . Χωρίζεται σε δύο βασικές κατηγορίες:

- Διαπροσωπική, (person to person ή face to face communication) συνηθέστερη μορφή επικοινωνίας που διεξάγεται μεταξύ δύο προσώπων. Αποτελεί μια αποδοτική μέθοδο επικοινωνίας, γιατί συνδυάζει τις κινήσεις των χεριών με τις διακυμάνσεις της φωνής και μέσο αυτών εκφράζεται η αποτελεσματικότητα του ανθρώπου. Επιπλέον, δίδεται ευκαιρία στον ακροατή να υποβάλει τις ερωτήσεις πράγμα που βοηθάει στη ανάπτυξη του διαλόγου (Φαναριώτης, 1996, 2009).
- Ομαδική, διεξάγεται μεταξύ μικρών ή μεγάλων ομάδων και διακρίνεται σε εσωτερική και δημόσια. Δημόσια είναι η επικοινωνία που γίνεται μεταξύ ενός ομιλητή και ενός πολυάριθμου ακροατηρίου (Φαναριώτης, 2009).

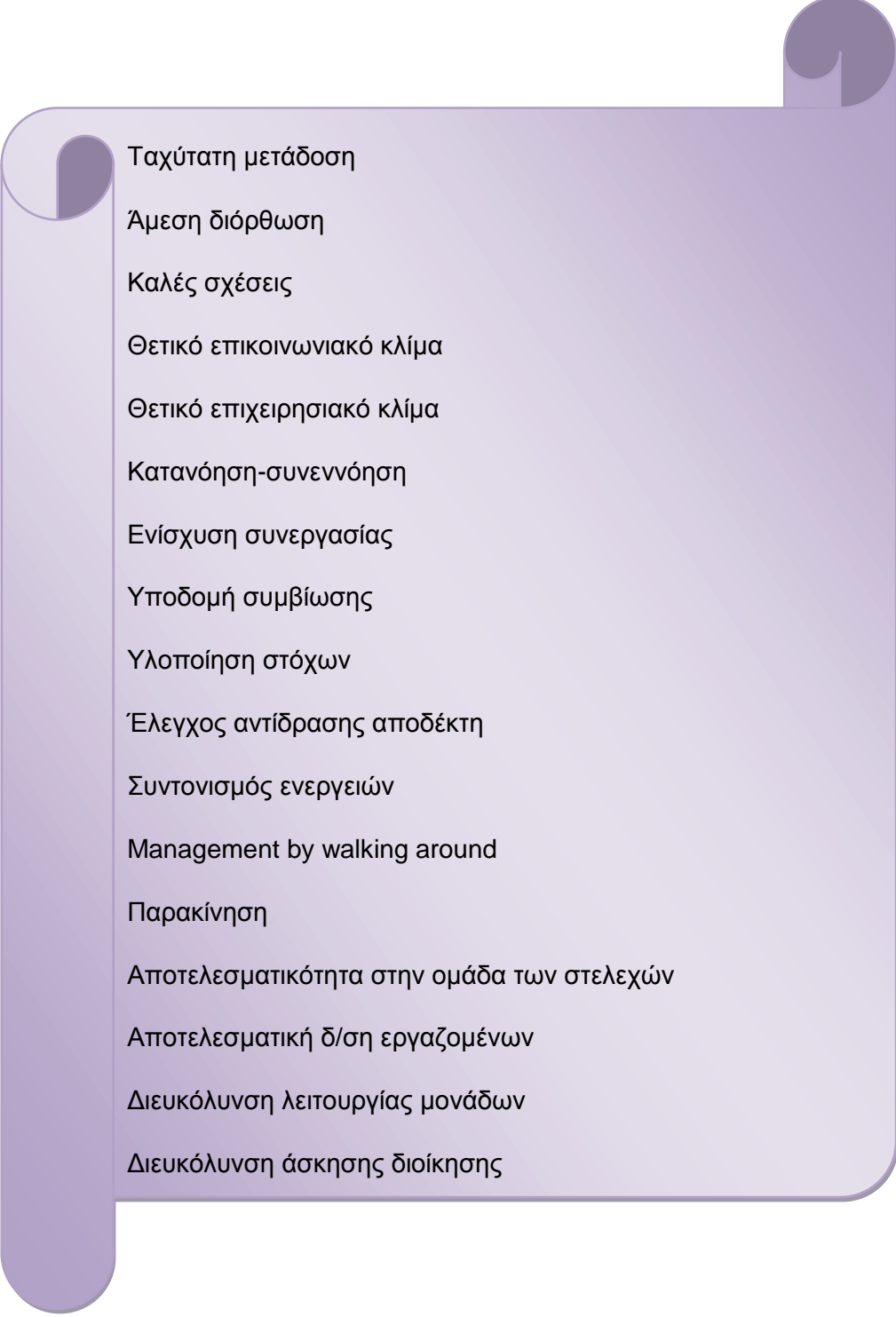
### **2.2.2 ΕΙΔΙΚΕΣ ΜΟΡΦΕΣ ΠΡΟΦΟΡΙΚΟΥ ΛΟΓΟΥ**

- Δημόσιες ομιλίες, είναι οι ομιλίες που απευθύνονται σε ανοιχτό ακροατήριο (public speaking) και αποτελούν μια μορφή μαζικής επικοινωνίας. Αποτελούν κατά κύριο λόγο ένα μονόλογο όπου ένα πρόσωπο απευθύνεται σε μία ομάδα ακροατών και του μεταφέρει ιδέες. Υπάρχει και η περίπτωση ένας αριθμός ομιλητών να απευθύνετε σε συγκεκριμένο ακροατήριο μεταφέροντάς τους ιδέες ή απόψεις. Οι μορφές αυτές προφορικής επικοινωνίας είναι γνωστές με τον όρο «συμπόσια».
- Προγραμματισμένες υπηρεσιακές συσκέψεις, επίσημες μορφές ομαδικής επικοινωνίας όπου αναφέρεται στις τυπικές μορφές λειτουργίας των συλλογικών οργάνων.
- Συσκέψεις της ομάδας διοικήσεως, “ομάδα διοικήσεως (management group) είναι το σύνολο των ανώτερων και ενδιάμεσων στελεχών των οργανισμών τα οποία βρίσκονται στο επίπεδο λήψεως των αποφάσεων και είναι αρμόδια για τον καθορισμό της πολιτικής και την άσκηση του management group στα πλαίσια των οργανισμών”. Μέσω των συσκέψεων προλαμβάνονται σοβαρά οικονομικά, οργανωτικά και άλλων προβλημάτων.
- Συγκεντρώσεις σε κλειστούς χώρους, είναι μια μορφή εσωτερικής προφορικής επικοινωνίας. Οι συγκεντρώσεις αυτές γίνονται για την εμπύχωση και ανύψωση του ηθικού του προσωπικού, για την αντιμετώπιση απρόοπτων περιστατικών, για την ανακοίνωση προαγωγής προσώπων σε υψηλές θέσεις ή και για αλλαγές πολιτικών μέτρων. Συμμετέχει μεγάλος αριθμός ατόμων όπου μπορεί να προκαλέσει διακοπή της συγκέντρωσης είτε λόγω της αντίθετης άποψης του θέματος, είτε λόγω σύγκρουσης με τον ομιλητή.
- Τηλεφωνική επικοινωνία, είναι η επικοινωνία που γίνεται με τη χρήση μηχανικών μέσων π.χ. τηλέφωνα, η χρήση μηχανικών μέσων οφείλεται στην απόσταση που μεσολαβεί. Αυτού του είδους η επικοινωνία ανήκει στην *μηχανική* επικοινωνία και παρά του ότι η τηλεφωνική επικοινωνία ανήκει στο προφορική λόγο δεν υπάρχει αμεσότητα λόγω της αποστάσεως και των μηχανικών μέσων (Φαναριώτης, 2009).

## 2.3 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΠΡΟΦΟΡΙΚΟΥ ΛΟΓΟΥ

<b>ΠΡΟΦΟΡΙΚΟΣ ΛΟΓΟΣ</b>	
<b>ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ</b>	<b>ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ</b>
Είναι δύσκολο να σκέπτεσαι καθώς μιλάς	Καλύτερη για αισθήματα και συγκινήσεις
Κάτι το οποίο είπε κάποιος είναι δύσκολο να το διορθώσεις	Περισσότερο προσωπική και ιδιωτική
Δύσκολο να αποδείξεις αυτό το οποίο ειπώθηκε	Περιέχει μεγαλύτερη αλληλεπίδραση και αναπληροφόρηση
	Μπορεί να επηρεάσει περισσότερο
	Γενικά κοστίζει λιγότερο
	Επιτρέπει τη διόρθωση και προσαρμογή του μηνύματος ανάλογα με το Feedback και τα μη λεκτικά μηνύματα

## 2.4 ΘΕΤΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΓΝΩΡΙΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΠΡΟΦΟΡΙΚΟΥ ΛΟΓΟΥ



- Ταχύτατη μετάδοση
- Άμεση διόρθωση
- Καλές σχέσεις
- Θετικό επικοινωνιακό κλίμα
- Θετικό επιχειρησιακό κλίμα
- Κατανόηση-συνεννόηση
- Ενίσχυση συνεργασίας
- Υποδομή συμβίωσης
- Υλοποίηση στόχων
- Έλεγχος αντίδρασης αποδέκτη
- Συντονισμός ενεργειών
- Management by walking around
- Παρακίνηση
- Αποτελεσματικότητα στην ομάδα των στελεχών
- Αποτελεσματική δ/ση εργαζομένων
- Διευκόλυνση λειτουργίας μονάδων
- Διευκόλυνση άσκησης διοίκησης

ΣΧΗΜΑ 2. ΘΕΤΙΚΑ ΧΑΡΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΓΝΩΡΙΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΠΡΟΦΟΡΙΚΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

#### **2.4.1 ΤΑΧΥΤΗΤΑ ΣΤΗ ΜΕΤΑΔΟΣΗ ΤΟΥ ΜΗΝΥΜΑΤΟΣ**

Ο προφορικός λόγος διαθέτει ταχύτητα στη μετάδοση του μηνύματος από τον αποστολέα στον αποδέκτη. Όταν πρόκειται για την αποστολή άμεσων μηνυμάτων αποτελεί τον καταλληλότερο τρόπο μεταφοράς του επικοινωνιακού υλικού που απαιτείται για την διευκόλυνση της εργασιακής ροής. Με τον συνδυασμό της άτυπης επικοινωνίας μια πληροφορία που ορίζεται ως επείγουσα μπορεί να αποσταλεί σε ελάχιστο χρόνο στα ανώτερα στρώματα (Λούτας, 2002).

#### **2.4.2 ΑΜΕΣΗ ΔΙΟΡΘΩΣΗ ΤΟΥ ΜΗΝΥΜΑΤΟΣ**

Ο προφορικός λόγος δίνει την δυνατότητα ανταλλαγής απόψεων και την άμεση διόρθωση του μηνύματος αν διαπιστωθεί ότι υπάρχουν λανθασμένα στοιχεία. Αυτό, έχει ως αποτέλεσμα την ομαλή ροή της εργασίας και δημιουργεί σχέσεις εργασίας μεταξύ αποστολέα και αποδέκτη. Με την άμεση διόρθωση του μηνύματος καλλιεργείται το ομαδικό πνεύμα αφού στελέχη και εργαζόμενοι συμμετέχουν στη διόρθωση του περιεχομένου του μηνύματος (Λούτας, 2002).

#### **2.4.3 ΚΑΛΛΙΕΡΓΕΙΑ ΚΑΛΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ**

Η καλλιέργεια καλών ανθρώπινων σχέσεων οφείλεται στον προφορικό λόγο καθώς αναπτύσσονται καλές σχέσεις μεταξύ επιχείρησης-στελεχών-εργαζομένων οι οποίες προκαλούν σεβασμό στη αξιοπρέπεια, την προσωπικότητα και την μοναδικότητα του εργαζομένου καθώς και στην ανάπτυξη της επιχείρησης μέσα από άνετο και ανθρώπινο εργασιακό περιβάλλον. Ο προφορικός λόγος αποτελεί μέσο για την καλλιέργεια των σχέσεων και δημιουργούνται “δυνατοί” δεσμοί ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης (Λούτας, 2002).

#### **2.4.4 ΚΑΛΛΙΕΡΓΕΙΑ ΘΕΤΙΚΟΥ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΟΥ ΚΛΙΜΑΤΟΣ**

Θεωρείται απαραίτητη για την ομαλή ροή των μηνυμάτων που διακινούνται εντός και εκτός της επιχείρησης καθώς το τελικό αποτέλεσμα εξαρτάται από την διακίνηση της πληροφορίας αφού η συμβολή του προφορικού λόγου είναι τεράστια.

#### **2.4.5 ΚΑΛΛΙΕΡΓΕΙΑ ΘΕΤΙΚΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΥ ΚΛΙΜΑΤΟΣ**

Το επιχειρησιακό κλίμα που δημιουργείται από την επιχείρηση και τα στελέχη της για το περιουσιακό αγαθό αποτελούν οι εργαζόμενοι και τους σχετικούς τρόπους που χρησιμοποιούν το ανθρώπινο δυναμικό ώστε να υλοποιήσουν τους στόχους που έχουν τεθεί, ο τρόπος που έχει καθιερώσει η επιχείρηση στην διακίνηση της πληροφορίας, οι μέθοδοι και οι πρακτικές που εφαρμόζουν τα στελέχη προκειμένου να λαμβάνονται σχετικές αποφάσεις, ο βαθμός συμμετοχικότητας που έχει καλλιεργηθεί στις ομάδες εργασίας, αποτελούν επιχειρησιακά δεδομένα τα οποία η προφορική επικοινωνία έχει την δυνατότητα να αναπτύξει και να καλλιεργήσει σε βαθμό που βαθμό που ο κάθε εργαζόμενος να συμμετέχει ενεργά και με όλες του τις δυνάμεις στο παραγωγικό αποτέλεσμα.

#### **2.4.6 ΕΝΙΣΧΥΣΗ ΤΗΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ**

Η ενίσχυση της συνεργασίας ενισχύει το παραγωγικό αποτέλεσμα λόγω των σχέσεων που δημιουργούνται ανάμεσα στους εργαζομένους. Σήμερα, η ομαλή εργασιακή ροή εξαρτάται από τις αντιλήψεις, νοοτροπίες και γνώσεις που προκύπτουν από την

ικανότητα συνεργασίας των εργαζομένων όπου μέσω της συνεργασίας αυτής και της προσπάθειας που γίνεται δημιουργείται κλίμα αλληλοκατανόησης και αλληλοβοήθειας.

#### **2.4.7 ΥΠΟΔΟΜΗ ΟΜΑΛΗΣ ΣΥΜΒΙΩΣΗΣ**

Κάθε εργαζόμενος πρέπει υποχρεωτικά να συμβιώσει μέσα στο εργασιακό περιβάλλον ούτως ώστε να φέρουν εις πέρας τις εργασίες που τους έχουν ανατεθεί. Μέσω του προφορικού λόγου δημιουργείται η υποδομή για ομαλή συμβίωση των ανθρώπων με διαφορετικές συμπεριφορές οι οποίες δυσκολεύουν την συνύπαρξη των εργαζομένων στο ίδιο εργασιακό περιβάλλον, εάν εξελιχθούν αρνητικά. Αντίθετα, ο αποτελεσματικός προφορικός λόγος δημιουργεί δυνατότητα σωστής συνεργασίας και συμβίωσης παρά τις διαφορές που έχει ο καθένας λόγω της μοναδικότητάς του και τα προσωπικά του χαρακτηριστικά γνωρίσματα.

#### **2.4.8 ΔΙΕΥΚΟΛΥΝΣΗ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΣΤΟΧΩΝ**

Κύρια υποχρέωση των εργαζομένων είναι η υλοποίηση των στόχων τόσο σε προσωπικό επίπεδο όσο και ομαδικό. Όταν ο προφορικός λόγος χρησιμοποιείται σωστά δίδεται η δυνατότητα συχνής επαφής στελεχών και εργαζομένων ώστε να υλοποιούνται οι στόχοι της επιχείρησης οι οποίοι απαιτούν κοινή προσπάθεια, συνεννόηση αποστολέα-αποδέκτη, συντονισμό ενεργειών, σε τέτοιο επίπεδο που ο προφορικός λόγος ο οποίος με την αμεσότητα που διαθέτει μπορεί να ολοκληρωθεί επιτυχώς.

#### **2.4.9 ΚΑΤΑΝΟΗΣΗ ΚΑΙ ΣΥΝΝΕΝΟΗΣΗ**

Για την καλή συνεννόηση και κατανόηση μεταξύ στελεχών –εργαζομένων, εργαζόμενων-εργαζόμενων, απαραίτητη προϋπόθεση είναι να αναπτυχθούν οι καλές διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ τους. Κύριο παράγοντα αποτελεί η ομιλία κοινής γλώσσας, ώστε να μπορεί να κατανοηθεί το περιεχόμενο του μηνύματος και να υπάρχει συνεννόηση μεταξύ τους (Λούτας, 2002).

#### **2.4.10 ΕΛΕΓΧΟΣ ΑΝΤΙΔΡΑΣΗΣ ΤΟΥ ΑΠΟΔΕΚΤΗ**

Η διαπροσωπική σχέση που αναπτύσσεται στον προφορικό λόγο, μεταξύ αποστολέα και αποδέκτη παρέχει στον αποστολέα την ευκαιρία να ελέγξει τη αντίδραση που προκάλεσε το μήνυμα που απέστειλε στον αποδέκτη. Τούτο βέβαια αποτελεί το υπόβαθρο για την εκτίμηση εκ μέρους του στελέχους για το βαθμό ανταπόκρισης του εργαζόμενου στο περιεχόμενο του μηνύματος. Κατόπιν τούτου έχει την ευχέρεια μέσω της συνεργασίας και της πολύτιμης ανταλλαγής σκέψεων και ιδεών που θα αναπτυχθούν και από τα δύο μέρη, ή να τροποποιήσει το μήνυμα που απέστειλε, ή να το ακυρώσει, ή να επιμείνει για την υλοποίηση του αναλύοντας εμπειριστατωμένα τα θετικά αποτελέσματα που θα προκύψουν από την θετική αντίδραση του αποδέκτη (Λούτας, 2002).

#### **2.4.11 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΕΡΟΣ ΣΥΝΤΟΝΙΣΜΟΣ ΕΝΕΡΓΕΙΩΝ**

Γενικά για τα στελέχη των επιχειρήσεων αποτελεί μία εύκολη διαδικασία η αποστολή μηνυμάτων στο περιεχόμενο των οποίων πρέπει να υπακούσουν οι εργαζόμενοι. Η δυσκολία που συνήθως συναντάται είναι η εφαρμογή των εντολών και γενικότερων οδηγιών, αφού είναι ευρέως διαδεδομένη η άποψη ότι το πολυτιμότερο περιουσιακό στοιχείο είναι οι εργαζόμενοι οι οποίοι όμως αποτελούν , λόγω των ιδιαιτεροτήτων και

ιδιομορφιών που παρουσιάζουν, το περισσότερο δύσχρηστο αγαθό τους. Σε μία εντολή απαιτείται ο συντονισμός ενεργειών ο οποίος επιτυγχάνεται περισσότερο ολοκληρωμένα με την χρησιμοποίηση της προφορικής επικοινωνίας, σαν μοναδικής διαδικασίας μέσω της οποίας διευκολύνεται η ομαλή εργασιακή ροή. Εξάλλου οι γενικότερες γνώσεις του στελέχους συμβάλλουν στο να δίδονται πάντα οι καλύτερες λύσεις στα ποίκιλα όσα προβλήματα παρουσιάζονται στην διεκπεραίωση της εργασίας.

#### **2.4.12 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΕΣΩ ΚΥΚΛΟΦΟΡΙΑΣ ΤΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΑΝΑΜΕΣΑ ΣΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ**

Η σημερινή επιχειρησιακή πραγματικότητα πιεζόμενη από την ανάγκη της άμεσης διακίνησης της πληροφορίας, χωρίς διαστρεβλώσεις και παρεμβολές που δημιουργούνται μεταξύ των εργαζόμενων, υποστηρίζει την άποψη ότι τα στελέχη πρέπει να δαπανούν τον περισσότερο χρόνο τους έξω από τα πολυτελή γραφεία τους. Τα στελέχη επιβάλλεται να κυκλοφορούν ανάμεσα στους εργαζόμενους προσπαθώντας να προγραμματίσουν, να συντονίσουν, να ελέγξουν, να κατευθύνουν τους εργαζόμενους ώστε να αποδώσουν περισσότερο παραγωγικά στα καθήκοντα που έχουν αναλάβει. Η απομάκρυνση του στελέχους από τους εργαζόμενους δημιουργεί αζεπέραστα προβλήματα.

#### **2.4.13 ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ**

Ο κάθε εργαζόμενος αποτελώντας μια μοναδική και ξεχωριστή προσωπικότητα έχοντας διαφορετικές ανάγκες να καλύψει και υπακούοντας σε διαφορετικούς κανόνες συμβίωσης και τρόπους συμπεριφοράς, προϋποθέτει και διαφορετικό τρόπο υποκίνησης προκειμένου να υλοποιήσει τους στόχους που τίθεται από τα στελέχη της επιχείρησης. Τα στελέχη για να υποκινήσουν τους εργαζόμενους, πρέπει να χρησιμοποιήσουν, τέτοιες προφορικές επικοινωνιακές τακτικές και μεθόδους που κατά περίπτωση διαφέρουν ανάλογα με τα γνωρίσματα του κάθε εργαζόμενου και τους τρόπους αντίδρασής του στο περιεχόμενο των μηνυμάτων. Η βαθιά γνώση των προσωπικών χαρακτηριστικών γνωρισμάτων του εργαζόμενου, του γενικότερου επιπέδου του, η γενικότερη διάθεση του τη στιγμή της αποστολής και λήψης του μηνύματος, είναι καθοριστικά στοιχεία που εντοπίζονται με την αποτελεσματική χρησιμοποίηση της προφορικής επικοινωνίας σαν μοναδικού μέσου καταγραφής των παραπάνω στοιχείων και χάραξης της συγκεκριμένης τακτικής που απαιτεί κάθε φορά και διαφορετική αντιμετώπιση.

#### **2.4.14 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ**

Η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων ασχολείται με την αποτελεσματική χρησιμοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης με σκοπό να υλοποιούνται οι στόχοι της επιχείρησης. Η εφαρμογή της προφορικής επικοινωνίας διευκολύνει στην επαφή και συνεργασία των εμπλεκόμενων μερών στην ομαλή διεκπεραίωση της εργασίας. Λειτουργίες της διοίκησης επιχειρήσεων όπως η αξιολόγηση των εργαζομένων, η πρόσληψη μέσω συνέντευξης, η εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού, η περιγραφή εργασίας, ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού, οι διευκολύνσεις των εργαζόμενων είναι διοικητικές λειτουργίες οι οποίες απαιτούν την χρησιμοποίηση της προφορικής επικοινωνίας, προκειμένου τα στελέχη ιδιαίτερα να συνεννοηθούν με τους εργαζόμενους για να επιτυγχάνονται οι στόχοι της επιχείρησης.

#### **2.4.15 ΣΥΝΟΧΗ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΗΣ "ΟΜΑΔΑΣ ΤΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ"**

Τα στελέχη της επιχείρησης αποτελούν το βασικό και κύριο εργαλείο και μέσο προκειμένου να χρησιμοποιούνται παραγωγικά όλα τα εφόδιά της ώστε να υλοποιούνται οι στόχοι της. Ο προφορικός λόγος αποτελεί για τα στελέχη ένα κεφαλαιώδους σημασίας παράγοντα, μέσω του οποίου έχουν την δυνατότητα να επικοινωνούν αποτελεσματικά στους τέσσερις κυρίους άξονες που στηρίζονται οι επικοινωνιακές τους προσπάθειες και οι οποίοι είναι οι παρακάτω :

- Ο προφορικός λόγος κατιούσης μορφής αποτελεί το μέσον να διευθύνουν, συντονίσουν, ελέγξουν, καθοδηγήσουν, παρακινήσουν τους εργαζόμενους προκειμένου να διεκπεραιώσουν επιτυχώς το έργο που τους αναθέτουν. Η αποτελεσματική χρησιμοποίηση του προφορικού λόγου διευκολύνει καθοριστικά στο να ασκούνται επιτυχώς είδη όπως είναι η οδηγία, ο έλεγχος, η παρατήρηση, η διαμεσολάβηση κ.λπ.
- Ο προφορικός λόγος οριζόντιας ανάπτυξης κατευθύνει και οριοθετεί σχέσεις μέσω των οποίων επιτυγχάνεται πνεύμα συνεργασίας, συνεννόησης, κατανόησης, κοινών προσπαθειών τόσο σε στελεχιακό επίπεδο, όσο και σε επίπεδο συνεργασίας μεταξύ των οργανικών μονάδων και τομέων που προϊίστανται.
- Ο προφορικός λόγος δίδει την ευκαιρία και τη δυνατότητα να συνεργαστούν στενά η ομάδα των στελεχών με την επιχείρηση ώστε να σχεδιάσουν πολιτικές για όλα τα θέματα που απασχολούν τους την επιχείρηση και τους εργαζόμενους, επίσης να καθοριστούν οι στόχοι της επιχείρησης, τους οποίους τα στελέχη με την βοήθεια των εργαζόμενων πρέπει να υλοποιήσουν.

Οι επαφές των στελεχών της επιχείρησης με το εξωτερικό περιβάλλον μέσω της χρησιμοποίησης του προφορικού λόγου, οι οποίες και αποτελούν καθοριστικό παράγοντα διαμόρφωσης και επηρεασμού συμπεριφορών και θετικής επίδρασης στις αποφάσεις των ποικίλων όσων φορέων συνεργάζονται με την επιχείρηση, αποτελεί μία ιδιαίτερη πρόκληση για τα στελέχη η δε συμβολή τους στον τομέα αυτό εξαρτάται από την ικανότητά τους να χειρίζονται αποτελεσματικά τον προφορικό λόγο

#### **2.4.16 ΔΙΕΥΚΟΛΥΝΣΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΩΝ ΤΟΜΕΩΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

Η επιχείρηση υποδιαιρείται σε ημιανεξάρτητες οργανικές μονάδες που δομούνται ιεραρχικά ανάλογα με το μέγεθος της, με σκοπό να εξυπηρετούν τα συμφέροντα της επιχείρησης. Όλες οι οργανικές μονάδες, δηλαδή το λογιστήριο, ο τομέας παραγωγής, δημοσίων σχέσεων, προώθησης προϊόντων κλπ, επιβάλλεται να συνεργάζονται στενά ώστε να διευκολύνεται το τελικό αποτέλεσμα. Η αποτελεσματική χρήση του προφορικού λόγου βοηθάει να αναπτύσσονται σχέσεις συνεννόησης, συνεργασίας να μην υπάρχει ανταγωνιστικότητα και αντιπαραθέσεις μεταξύ τους.

#### **2.4.17 ΔΙΕΥΚΟΛΥΝΣΗ ΑΣΚΗΣΗΣ ΤΩΝ ΕΠΙ ΜΕΡΟΥΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

Ο προφορικός λόγος συμβάλει σε μεγάλο βαθμό στην επιτυχή άσκηση των διοικητικών δραστηριοτήτων των στελεχών. Αυτές οι δραστηριότητες συμπεριλαμβάνουν ενέργειες που αφορούν τον προγραμματισμό εργασιών σε βραχυχρόνιο και μακροχρόνιο επίπεδο, την διεύθυνση του ανθρώπινου δυναμικού που αποτελεί τον τομέα που ευθύνεται για τον σχεδιασμό των τρόπων και τεχνικών που αποβλέπουν στη μεγαλύτερη δραστηριοποίηση των στελεχών για την υλοποίηση των στόχων που κάθε φορά θέτουν στους εργαζόμενους, τον συντονισμό της εργασίας που εκτελείται από



τους εργαζομένους, τον έλεγχο της εργασίας που σε περίπτωση που διαπιστώνουν απόκλιση στην ορθή πορεία των εργασιών που ανατίθενται στους εργαζομένους να χαράσσουν διορθωτικές κινήσεις.

#### **2.4.18 ΔΙΕΥΚΟΛΥΝΣΗ ΑΣΚΗΣΗΣ ΤΩΝ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ ΤΟΥ ΣΤΕΛΕΧΟΥΣ**

Αναδεικνύονται οι διοικητικές ικανότητες των στελεχών με την σωστή χρησιμοποίηση του προφορικού λόγου. Αφού μέσω αυτού το στέλεχος μπορεί να ανταλλάζει απόψεις, αντιλήψεις, γνώμες και να έχει περισσότερο ορθολογικό και αντικειμενικό τρόπο σκέψης για τις αποφάσεις που συνεχώς λαμβάνει. Επίσης, αναδύεται η ηγετική προσωπικότητα του στελέχους το οποίο καθοδηγεί και κατευθύνει τους εργαζομένους για την επίτευξη του καλύτερου παραγωγικού αποτελέσματος, "παρασύροντας τους" να επιδείξουν ενθουσιασμό, ζήλο και αυταπάρνηση προκειμένου να επιτύχει τους στόχους τους οποίους αυτός θέτει, χωρίς να εκφράζονται αντιρρήσεις και έντονες διαφοροποιήσεις ως προς την ορθότητα των αποφάσεών του.

### **2.5 ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗΣ ΔΙΕΞΑΓΩΓΗΣ ΤΟΥ ΠΡΟΦΟΡΙΚΟΥ ΛΟΓΟΥ**

- Προσόντα του ομιλητή
  - Το κύρος του ομιλητή
  - Ικανότητα προφορικής παρουσίασης
  - Βασικές κατευθύνσεις εφαρμογής του προφορικού λόγου
  - Ικανοποιητικό σύστημα εφαρμογής της επικοινωνίας
  - Ικανότητα αξιολόγησης της επικοινωνίας
- Ειδικά χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του ακροατή
- Μορφές αντίδρασης του αποδέκτη έναντι του ομιλητή

#### **2.5.1 ΠΡΟΣΟΝΤΑ ΤΟΥ ΟΜΙΛΗΤΗ**

Στην περίπτωση της δημόσιας ομιλίας ο ομιλητής πρέπει να συνδυάζει ορισμένα προσόντα και ικανότητες οι οποίες αποτελούν προϋποθέσεις για την παρουσίαση ή μεταφορά ιδεών με τρόπο σαφή, ορθό και πειστικό. Οι ιδιότητες τις οποίες πρέπει να συνδυάζει ο ομιλητής στην περίπτωση του προφορικού λόγου και κυρίως στην περίπτωση της δημόσιας ομιλίας αναλύονται παρακάτω:

- Το κύρος του ομιλητή, παίζει σημαντικό ρόλο στη διαδικασία αποτελεσματικής εξέλιξης της επικοινωνίας, αυτό σημαίνει ότι ο ομιλητής πρέπει να κατέχει το θέμα για το οποίο ομιλεί, να έχει τη θέληση να μεταφέρει το πραγματικό και το πλήρες μήνυμα και να προσπαθεί να επικοινωνήσει ψυχικά με το ακροατήριο. Τα ειδικότερα στοιχεία τα οποία συνθέτουν την ικανότητα για επικοινωνία είναι η αντικειμενικότητα, η συσχέτιση τις ιδέας με το ακροατήριο και η αυτοπεποίθηση (Φαναριώτης, 2009).
- Ικανότητα προφορικής παρουσίασης, ενισχύει την αυτοπεποίθηση η οποία εξαρτάται από πολλούς παράγοντες όπως (1) ο κατάλληλος σχεδιασμός της επικοινωνίας, (2) η ικανότητα έκφρασης και καθορισμού του κατά περίπτωση κατάλληλου τρόπου διεξαγωγής τη επικοινωνίας, (3) η ύπαρξη της αναγκαίας ευαισθησίας (Φαναριώτης, 2009).
- Βασικές κατευθύνσεις εφαρμογής του προφορικού λόγου:

- ✓ Να μην υπερτονίζονται η σημασία των καταστάσεων ή των δεδομένων και να μην χρησιμοποιούνται υπερβολικές τακτικές για την προώθηση κάποιας πρότασης
- ✓ Να τους κατέχει πνεύμα μετριοφροσύνης
- ✓ Να υπάρχει εξαρχής ένα γενικό πλάνο του θέματος
- ✓ Να μην γίνεται χρήση εξειδικευμένων όρων ή λέξεων με διφορούμενη
- ✓ Να είναι σε θέση να παρουσιάσουν αιτούμενα στοιχεία και να στηρίζουν την σχετική άποψη ή πρόταση
- ✓ Ενσωμάτωση ενδεχομένων απαντήσεων για τυχόν παρατηρήσεις ή αντιρρήσεις στο πρόγραμμα της παρουσίασης
- ✓ Χρήση γραφικών και οπτικοακουστικών μέσων για την διευκόλυνση της παρουσίασης
- ✓ Παρουσίαση όλων των σχετικών πλευρών του θέματος
- ✓ Τρόποι με τους οποίους θα εξασφαλιστούν κάποιες σημαντικές ανταποκρίσεις από τα πρόσωπα στα οποία απευθύνονται
- ✓ Τέλος, να τονίζεται η πρόθεση για την προσφορά καλών υπηρεσιών στον αποδέκτη για το μέλλον (Φαναριώτης, 2009).
- *Ικανοποιητικό σύστημα εφαρμογής της επικοινωνίας*, αφορά στην πλήρη γνώση του μηνύματος και στην αποτελεσματική χρήση της τεχνικής και των μεθόδων μετάδοσης του και αναφέρεται:
  - ✓ Στην έκταση της παρουσίασης
  - ✓ Στο γενικό περίγραμμα της παρουσίασης και
  - ✓ Την παρουσίαση καθ' εαυτή (Φαναριώτης, 2009).
- *Ικανότητα αξιολόγησης της επικοινωνίας*, η ικανότητα αυτή αφορά στην δυνατότητα ορθής αξιολόγησης των αντιδράσεων του ακροατηρίου για την εξαγωγή ασφαλών συμπερασμάτων ως προς την αποδοχή ή απόρριψη των σχετικών προτάσεων ή επιβεβαίωσης των θετικών. Ο ομιλητής πρέπει να φροντίζει, να βελτιώνεται ο τρόπος παρουσίασης των απόψεων ή προτάσεων καθώς να δέχεται κάθε εποικοδομητική πρόταση από μέρους του ακροατηρίου (Φαναριώτης, 2009).

## **2.5.2 ΕΙΔΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΟΥ ΑΚΡΟΑΤΗ**

Στο προφορικό λόγο υπάρχουν στοιχεία που προσδιορίζουν τη δυνατότητα του ακροατή για την αποδοχή του μηνύματος, αυτά είναι:

- *Ικανότητα για αποδοχή μιας ιδέας*, η ικανότητα αυτή αντικατοπτρίζει τις ψυχολογικές και γλωσσολογικές δυνατότητες του αποδέκτη να δεχτεί μια ιδέα, άποψη ή εισήγηση και συνεπώς να πειστεί για ανάπτυξη ανάλογης συμπεριφοράς.
- *Ικανότητα για ανταπόκριση*, δηλαδή η ικανότητα του ακροατή να ανταποκρίνεται σε εισηγήσεις ή προτάσεις και να προχωρεί σε μια επιθυμητή αντίδραση η οποία αποτελεί και το στοιχείο ολοκλήρωσης της επικοινωνίας ανεξάρτητα αν αυτό αποβλέπει στην αλλαγή της συμπεριφοράς.

“Πέραν αυτό ο βαθμός ικανότητας του αποδέκτη για αποδοχή μιας επικοινωνίας επηρεάζεται και από το επίπεδο των γνώσεων του σε σχέση με το αντικείμενο της επικοινωνίας όπως επίσης και από τις ειδικότερες διαθέσεις του έναντι του μηνύματος και του αποστολέα” (Φαναριώτης, 2009).

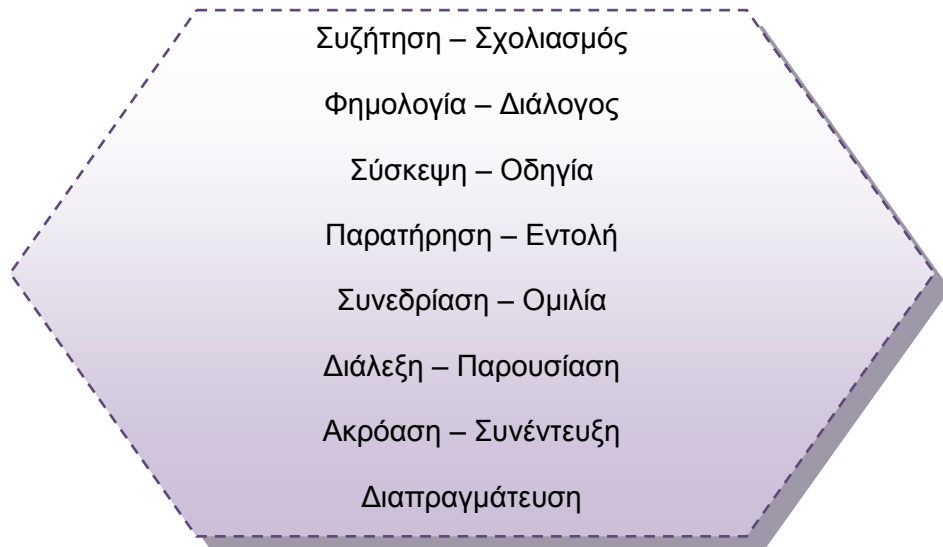
## **2.5.3 ΜΟΡΦΕΣ ΑΝΤΙΔΡΑΣΗΣ ΤΟΥ ΑΠΟΔΕΚΤΗ ΕΝΑΝΤΙ ΤΟΥ ΟΜΙΛΗΤΗ**

Κάποιες φορές ο αποδέκτης αντιδρά έναντι του ομιλητή στο θέμα του προφορικού

λόγου. Η αντίδραση του εκδηλώνεται με μία από τις παρακάτω μορφές:

- Προσαρμογή, όταν ένα άτομο δέχεται την επικοινωνία ενός άλλου, γιατί δεν μπορεί να αντικρούσει με επιχειρήματα τις απόψεις του ή γιατί, νομίζει ότι με αυτό τον τρόπο θα εξασφαλίσει μία ευνοϊκή εξέλιξη των πραγμάτων. Όταν ο φορέας ασκεί μεγάλη επίδραση στο επίπεδο λήψεων των αποφάσεων ή στον τρόπο χρήσεως των αμοιβών ή των ποινών τότε εκδηλώνεται η προσαρμογή.
- Ταύτιση, όταν ένα άτομο υιοθετεί τις ιδέες, συμπεριφορές, απόψεις ενός άλλου ανθρώπου ή μιας ομάδας με αιτία την στενή υπηρεσιακή ή κοινωνική σχέση με το συγκεκριμένο άτομο ή ομάδα-φορέα του μηνύματος.
- Εσωτερίκευση, όταν ένα άτομο δέχεται την επικοινωνία γιατί αισθάνεται ότι οι διατυπωμένες θέσεις ή απόψεις είναι σύμφωνες με τις δικές του αξίες. Η εξωτερίκευση αναπτύσσεται σε περιπτώσεις όπου το άτομο που στέλνει το μήνυμα έχει υψηλό βαθμό αξιοπιστίας ή όταν μέσω της επικοινωνίας ενεργοποιεί του αποδέκτη τις αξίες ( Φαναριώτης, 2009).

## 2.6 ΕΙΔΗ ΠΡΟΦΟΡΙΚΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ



ΣΧΗΜΑ 3. ΕΙΔΗ ΠΡΟΦΟΡΙΚΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

### 2.6.1 ΣΥΖΗΤΗΣΗ – ΣΧΟΛΙΑΣΜΟΣ

“Συζήτηση είναι η άτυπη προφορική ανταλλαγή απόψεων, αντιλήψεων, διαθέσεων, έκθεση γεγονότων και καταστάσεων, η οποία αναπτύσσεται μεταξύ των εργαζομένων και περιεχόμενο μπορεί να έχει θέματα υπηρεσιακού ή προσωπικού χαρακτήρα, ή θέματα ειδικότερου ενδιαφέροντος”.

Σχολιασμός είναι η άτυπη προφορική ανταλλαγή απόψεων που γίνεται μεταξύ των εργαζομένων, οι οποίοι δεν έχουν ευθύνη και αρμοδιότητα γι' αυτά που εκθέτουν, όμως τα αποτυπώνουν χωρίς αντικειμενική κρίση προσπαθώντας να επηρεάσουν συμπεριφορές και να δημιουργήσουν εντυπώσεις καθώς και να δρομολογήσουν εξελίξεις που θα εξυπηρετήσουν συγκεκριμένα συμφέροντα.

### **2.6.2 ΦΗΜΟΛΟΓΙΑ – ΔΙΑΛΟΓΟΣ**

Φημολογία είναι η άτυπη προφορική διαδικασία η οποία στηρίζεται στην διάδοση ψευδών ή διαστρεβλωμένων σκόπιμα γεγονότων από εργαζόμενους οι οποίοι υποκινούνται από ταπεινά και συμφεροντολογικά κριτήρια.

Διάλογος είναι η τυπική προφορική ανταλλαγή αντιλήψεων, γνώσεων, απόψεων μέσα από ερωτήσεις και απαντήσεις όπου πομπός – δέκτης σέβονται και ακολουθούν για να οδηγηθούν σε αξιόπιστα συμπεράσματα.

### **2.6.3 ΣΥΣΚΕΨΗ – ΟΔΗΓΙΑ**

Μια τυπική προφορική επικοινωνιακή διαδικασία της οποίας τα στελέχη προκειμένου να συντονίσουν, ελέγξουν και κατευθύνουν το έργο τους καλούν σε συγκέντρωση τους άμεσους συνεργάτες είναι η σύσκεψη.

Οδηγία, τρόπος με την οποία δίνονται πληροφορίες και επεξηγήσεις από τα στελέχη στους εργαζόμενους με σκοπό να υλοποιηθεί ο στόχος του μηνύματος.

### **2.6.4 ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΗ – ΕΝΤΟΛΗ**

Η παρατήρηση γίνεται προκειμένου να “συμμορφωθεί” ο εργαζόμενος για την λανθασμένη του ενέργεια.

Η εντολή ανήκει στη τυπική προφορική επικοινωνιακή διαδικασία και είναι ο τρόπος με τον οποίο το στέλεχος της επιχείρησης επιβάλλει να πραγματοποιηθεί η εργασία, χωρίς ο εργαζόμενος να μπορεί πολλές φορές να εκφράσει τις αντιθέσεις του.

### **2.6.5 ΣΥΝΕΔΡΙΑΣΗ – ΟΜΙΛΙΑ**

Συνεδρίαση είναι η τυπική προφορική επικοινωνιακή διαδικασία όπου όλα τα συλλογικά όργανα της επιχείρησης συναντιούνται με σκοπό να αποφασίσουν για θέματα που απασχολούν την επιχείρηση.

Η ομιλία αποτελεί μια τυπική προφορική επικοινωνιακή διαδικασία όπου ο αποστολέας του μηνύματος προσπαθεί να μεταφέρει πληροφορίες ενημερωτικού, εορταστικού, ψυχαγωγικού, επιστημονικού χαρακτήρα, σε μία ομάδα ακροατών.

### **2.6.6 ΔΙΑΛΕΞΗ – ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ**

Με την διάλεξη ο αποστολέας του μηνύματος θέλει να παρουσιάσει σε άτομα με κοινά επιστημονικά γνωρίσματα εξειδικευμένα θέματα αμοιβαίου ενδιαφέροντος.

Σε μια παρουσίαση ο αποστολέας αναλύει λεπτομερώς ένα θέμα με πειστικό τρόπο και κατάλληλο εξοπλισμό, που ο ίδιος το έχει μελετήσει και επεξεργαστεί, σε ακροατές.

### **2.6.7 ΑΚΡΟΑΣΗ – ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ**

“Ακρόαση καλείται η τυπική προφορική επικοινωνιακή διαδικασία της οποίας ο ακροάζων σε ιδιαίτερη συνάντηση με τον εργαζόμενο προσπαθεί να εντοπίσει το πρόβλημα που έχει δημιουργηθεί ή το ιδιαίτερο θέμα που τον απασχολεί, προκειμένου να δώσει την κατάλληλη λύση, μετά από αντικειμενική αξιολόγηση των δεδομένων

τόσο αυτών που αναφέρει ο ακροαζόμενος όσο και αυτόν που το στέλεχος ήδη έχει συλλέξει ή θα συλλέξει”.

Στη συνέντευξη ο συνεντευξιζών προσπαθεί να συλλέξει μέσω σχεδιασμένων ερωτήσεων μετρήσιμα και αξιολογήσιμα στοιχεία και γενικές πληροφορίες από τον συνεντευξιζόμενο προκειμένου να εξαγάγει χρήσιμα συμπεράσματα.

### **2.6.8 ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΗ**

Διαπραγμάτευση είναι η τυπική προφορική επικοινωνιακή διαδικασία μέσω κοινής αποδεκτής συμφωνίας και όρους, τα εμπλεκόμενα μέρη της οποίας προσπαθούν να συμφωνήσουν παρόλο τα συγκρουόμενα συμφέροντα τους, να διεκδικήσει ο καθένας χωριστά για την επιχείρηση που εκπροσωπεί τα κατά το δυνατόν μεγαλύτερα οφέλη.

### **2.7 ΓΡΑΠΤΟΣ ΛΟΓΟΣ**

“Με τον όρο γραπτό λόγο εννοούμε τη μορφή της επικοινωνίας, η οποία διεξάγεται μέσα από γραπτά κείμενα. Η μορφή αυτή της επικοινωνίας, αποτελεί την κυριότερη μορφή επικοινωνίας, λόγω της φύσεως της γραφειοκρατικής οργανώσεως της οποίας κύριο χαρακτηριστικό είναι η τήρηση γραπτών κειμένων, τα οποία αποτελούν και την μνήμη των οργανισμών”. Η πιο χαρακτηριστική μορφή του έγγραφου λόγου είναι τα έγγραφα που ανταλλάσσονται καθημερινά μεταξύ των διαφόρων οργανισμών και έχουν την μορφή των επιστολών (Φαναριώτης, 1996). Ο γραπτός λόγος αποτελεί ένα τυπικό επικοινωνιακό κρίκο μέσου του οποίου ειδικά για τις σχέσεις της επιχείρησης με το εξωτερικό περιβάλλον, διευκολύνονται διαδικασίες, ενδυναμώνονται δεσμοί, διατυπώνονται και αποτυπώνονται θέσεις που καθιερώνουν την παρουσία της επιχείρησης στο επιχειρηματικό παιχνίδι της αγοράς. Ταυτόχρονα αποτελεί τυπικό εργαλείο αποτύπωσης της θέλησης της επιχείρησης και των στόχων που βάζει, για να εξυπηρετήσει το λόγο δημιουργίας και επιτυχή εξέλιξη της. Είναι επίσης συνδεδεμένη με την επιχείρηση και παρά την πίεση της αγοράς και της επιχειρηματικής δραστηριότητας για υπερίσχυση του προφορικού λόγου, η αξία του γραπτού παραμένει αναλλοίωτα ισχυρή (Λούτας, 2002). Τέλος, στον γραπτό λόγο εντάσσονται τα παρακάτω:

- Κείμενα που απευθύνονται σε πρόσωπα:
  - ✓ Τα υπομνήματα
  - ✓ Οι επιστολές
  - ✓ Οι εγκύκλιοι
  - ✓ Τα υπηρεσιακά ή ενημερωτικά σημειώματα
  - ✓ Οι αιτήσεις
  - ✓ Οι προτάσεις και οι αναφορές
- Τα κείμενα που αναφέρονται στο νομικό πλαίσιο του οργανισμού και σχετίζονται με αυτό
  - ✓ Οι πάσης φύσεως μελέτες
  - ✓ Οι συμβάσεις
  - ✓ Οι εντολές, αποφάσεις, πρακτικά συλλογικών οργάνων κλπ
- Κείμενα που αφορούν στο οργανωτικό πλαίσιο και στη λειτουργία του οργανισμού
  - ✓ Τα διάφορα οργανωτικά διαγράμματα
  - ✓ Οι κανονισμοί οργάνωσης και λειτουργίας των οργανισμών
  - ✓ Τα υπηρεσιακά έντυπα
  - ✓ Οι οδηγίες οργανωτικής και λειτουργικής φύσεως
- Κείμενα που αναφέρονται στη προβολή του οργανισμού
  - ✓ Τα διαφημιστικά έντυπα

- ✓ Οι αφίσες
- ✓ Τα περιοδικά
- ✓ Οι εφημερίδες
- ✓ Οι ανακοινώσεις κλπ (Φαναριώτης, 2009).

## **2.8 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΗΡΕΑΣΜΟΥ ΓΡΑΠΤΟΥ ΛΟΓΟΥ**

Ο βαθμός κυκλοφορίας του γραπτού λόγου εξαρτάται από βασικούς παράγοντες οι οποίοι καθορίζουν την ύπαρξη της . Μερικοί παράγοντες είναι οι εξής:

### **2.8.1 ΤΟ ΜΕΓΕΘΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

Σημαντικότερος παράγοντας ο οποίος απαιτεί τον γραπτό λόγο. Όσο το μέγεθος της επιχείρησης αυξάνει τόσο αυξάνεται η χρήση του λόγου αυτού αφού μεγαλώνει ο αριθμός των εργαζομένων και των οργανικών μονάδων της, με αποτέλεσμα ο προφορικός λόγος να παρουσιάζει δυσκολίες και αδυναμίες για σωστή ενημέρωση στους τομείς της και στους εργαζόμενους της. Στις μεγάλες επιχειρήσεις τώρα, είναι το μοναδικό μέσο επικοινωνίας με τους εργαζόμενους της. Παρουσιάζονται κάποιες δυσκολίες για το λόγο του ότι ο γραπτός λόγος απαιτεί γνώση των κανόνων της αποτελεσματικής επικοινωνίας διότι είναι αποδεικτικό στοιχείο για τον αποδέκτη (Λούτας, 2002).

### **2.8.2 Η ΙΔΙΟΚΤΗΣΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

Η ιδιοκτησία της επιχείρησης αποτελεί ισχυρό παράγοντα για τον τρόπο διοίκησης και οργάνωσης της λόγω της έντονης ανταγωνιστικής αγοράς. Τον τρόπο που θα ακολουθήσουν η επιχείρηση και οι εργαζόμενοι σχετικά με την επικράτηση του γραπτού λόγου, προσδιορίζει η ιδιοκτησία της επιχείρησης. Στο δημόσιο τομέα οι επιχειρήσεις κάνουν μεγάλη χρήση του έγγραφου λόγου με μηδαμινά αποτελέσματα, γιατί υπάρχει έλλειψη γνώσης των κανόνων του έγγραφου λόγου καθώς και ικανών στελεχών (Λούτας, 2002).

### **2.8.3 ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

Η οργανωτική δομή της επιχείρησης διευκολύνει την απόκτηση, διακίνηση και διάχυση του τεράστιου πληροφοριακού όγκου με τρόπο που να εξυπηρετείται η λειτουργικότητά της. Η αυστηρή τήρηση του οργανωτικού διαγράμματος της επιχείρησης ενισχύει την τυπική μορφή της επικοινωνίας που συνήθως εφαρμόζεται μέσω του έγγραφου τρόπου μετάδοσης των μηνυμάτων (Λούτας, 2002).

### **2.8.4 Η ΦΥΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

Ανάλογα με το προϊόν ή την υπηρεσία που παράγει ή παρέχει κάθε επιχείρηση έχει διαμορφώσει τον τρόπο με τον οποίο κινείται στην αγορά καθώς και την πορεία που θα ακολουθήσει για την ανάπτυξη και την λειτουργία της. Βασικός παράγοντας διαμόρφωσης και σχεδιασμού της επικοινωνίας είναι η ταχύτητα αφού καθορίζει τα είδη των μηνυμάτων που θα χρησιμοποιηθούν από τον έγγραφο τρόπο επικοινωνίας. Όσο αυξάνεται η ταχύτητα μειώνεται η χρησιμοποίηση της τυπικής μορφής της επικοινωνίας και η έγγραφη αποτύπωση των μηνυμάτων (Λούτας, 2002).

### **2.8.5 Ο ΤΡΟΠΟΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

Ο τρόπος διοίκησης της επιχείρησης επηρεάζει κατά πολύ τον σχεδιασμό της επικοινωνιακής πολιτικής βάζοντας κανόνες για τον τρόπο επικοινωνίας των οργανικών μονάδων και των εργαζομένων. Κάποιες επιχειρήσεις αποσκοπώντας μόνο στην υλοποίηση των στόχων τους εφαρμόζουν τεχνοκρατικές μεθόδους διοίκησης χρησιμοποιώντας ανθρώπινους πόρους σαν μηχανικά εργαλεία με στόχο το άριστο αποτέλεσμα, αγνοώντας έτσι την προσοχή την σημασία που πρέπει να δίδεται στην ανθρώπινη πλευρά. Αντίθετα, κάποιες άλλες επιχειρήσεις συνδυάζουν το άριστο αποτέλεσμα μαζί με το σεβασμό των αναγκών των εργαζομένων. Στην πρώτη περίπτωση αναπτύσσεται περισσότερο ο γραπτός λόγος ενώ στη δεύτερη ο προφορικός (Λούτας, 2002).

### **2.8.6 ΤΟ ΕΠΙΠΕΔΟ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ**

Σημαντικό ρόλο στην επικοινωνία έχει το επίπεδο των εργαζομένων, καθώς όταν είναι χαμηλό δημιουργεί αλλοίωση στον προφορικό λόγο ενώ δεν είναι σε θέση να ανταποκριθούν έγγραφα στο περιεχόμενο των μηνυμάτων που τους αποστέλλεται. Για το λόγο αυτό βασικό κανόνα κάθε επιχείρησης αποτελεί ο έλεγχος της επικοινωνιακής ικανότητας του υποψηφίου για πρόσληψη του. Βέβαια ακόμα, είναι γνωστή η προτιμήσει κάθε εργαζομένου για τη προφορική επικοινωνία και η αντίστοιχη αποφυγή για την έγγραφη, για το λόγο αυτό οι επιχειρήσεις διοργανώνουν ειδικά σεμινάρια με στόχο την ποιοτική ανύψωση του επιπέδου των εργαζομένων με στόχο την αποτελεσματική χρήση της αποτελεσματικής επικοινωνίας και τη βελτίωση της προφορικής (Λούτας, 2002).

### **2.8.7 Η ΣΟΒΑΡΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟΥ ΤΟΥ ΜΗΝΥΜΑΤΟΣ**

Το περιεχόμενο του μηνύματος επηρεάζει τον τρόπο επικοινωνίας αφού απαιτείται μελέτη και εξέταση με προϋπόθεση την αποστολή έγγραφου κειμένου το οποίο αποτελεί στοιχείο επαναβεβαίωσης ή υπεύθυνη ενημέρωση ή ανταπόκριση του αποδέκτη στα πλαίσια που έχει καθορίσει ο αποστολέας. Έτσι αποφεύγονται οι παρερμηνείες και διαστρεβλώσεις που παρατηρούνται στον προφορικό λόγο διασφαλίζοντας την αληθή έννοια του περιεχομένου που διαβίβασε ο αποστολέας και την προσδοκώμενη αντίδραση του αποδέκτη. Συχνά οι εργαζόμενοι παραποιούν το περιεχόμενο ενός προφορικού μηνύματος τροποποιώντας κάποια μέρη του σύμφωνα με τυχόν οφέλη που μπορούν να έχουν, αν συμφωνήσει και μια ομάδα με αυτή την τροποποίηση τα πράγματα δυσκολεύουν αρκετά (Λούτας, 2002).

### **2.8.8 Η ΑΝΑΓΚΗ ΓΙΑ ΥΠΑΡΞΗ ΚΑΙ ΔΙΑΤΗΡΗΣΗ ΠΑΡΑΣΤΑΤΙΚΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ**

Η ύπαρξη παραστατικών στοιχείων είναι απαραίτητη για να αποδεικνύουν το περιεχόμενο των οδηγιών και εντολών του αποστολέα προσδιορίζοντας το βαθμό ανταπόκρισης του αποδέκτη, ή την καταγραφή και αποτύπωση των θέσεων, αντιλήψεων, απόψεων, ενδιαφερόντων των αντίστοιχων πλευρών. Μόνο ο γραπτός λόγος έχει τη δυνατότητα να καταχωρεί την έκφραση και των δύο πλευρών. Μέσω των ειδών γραπτού λόγου όπως, επιστολή, συμφωνητικό, σύμβαση κλπ κατοχυρώνεται η καταγεγραμμένη βούληση του αποστολέα και του αποδέκτη (Λούτας, 2002).

### **2.8.9 ΤΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΑ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΑ ΓΝΩΡΙΣΜΑΤΑ ΤΟΥ ΑΠΟΔΕΚΤΗ ΚΑΙ Η ΠΡΟΤΙΜΗΣΗ ΤΟΥ ΣΤΟΝ ΤΡΟΠΟ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ**

Η επιχειρησιακή επικοινωνία αποτελεί το συνδετικό κρίκο αποστολέα – αποδέκτη προκειμένου να δημιουργηθεί το υπόβαθρο της συνεννόησης, κατανόησης και συνεργασίας μεταξύ τους και να προκληθεί το αναμενόμενο αποτέλεσμα. Όμως ο αποστολέας του μηνύματος επιθυμώντας να επικοινωνήσει με το συγκεκριμένο αποδέκτη επιβάλλεται να έχει προηγουμένως καταγράψει τόσο τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα της προσωπικότητας και το γενικότερο επίπεδό του, αλλά και το προτιμητέο από αυτόν τρόπο επικοινωνίας επισημαίνοντας πάντοτε την ιεραρχική σχέση που τους συνδέει. Παρόλο που η επικοινωνιακή πολιτική της επιχείρησης είναι συγκεκριμένη, τα στελέχη της παρουσιάζουν αποκλίσεις ως προς τις ακολουθούμενες επικοινωνιακές μεθόδους και τεχνικές που ο καθένας ακολουθεί, αφού ακόμα και η ιδιαιτερότητα του κάθε οργανωμένου τμήματος και διεύθυνσης και ο ρόλος που έχει να επιτελέσει στη επιχειρησιακή δραστηριότητα επηρεάζουν ως ένα βαθμό και τον τρόπο επικοινωνίας του (Λούτας, 2002).

### **2.9 ΥΠΟΔΕΙΞΕΙΣ ΓΡΑΠΤΟΥ ΛΟΓΟΥ ΓΙΑ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΟΥΣ ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥΣ**

- Να γράφετε με φυσικό τρόπο αλλά να αποφεύγετε τις συντμήσεις, την αργκό, την δυσνόητη τεχνική ορολογία, τις αθλητικές στρατιωτικές αναλογίες και άλλα τεχνάσματα που μπορεί να μπερδέψουν όσους δεν είναι εξοικειωμένοι με τη χρήση της αγγλικής γλώσσας
- Να αποφεύγετε λέξεις οι οποίες προκαλούν συναισθηματικές αντιδράσεις όπως δυσπιστία, θυμό, φόβο
- Να χρησιμοποιείται απλούς όρους αλλά ταυτόχρονα να προσπαθείτε να είστε σαφείς
- Για να κάνετε το κείμενο περισσότερο ευανάγνωστο να ακολουθείτε τις ίδιες τεχνικές που χρησιμοποιούσατε αν γράφατε σε κάποιον που γνωρίζει άπταιστα αγγλικά
- Να χρησιμοποιείται γραφικές αναπαραστάσεις, οπτικά βοηθήματα και σχήματα όπου αυτό είναι δυνατό διότι απλοποιούν το μήνυμα
- Να χρησιμοποιείται ψηφία για τα νούμερα
- Να γράφετε την ονομασία του μήνα σε διεθνή αντιστοιχία ώστε να αποφύγετε παρερμηνεύσεις
- Να εξοικειωθείτε με το παραδοσιακό τρόπο παρουσίασης επιστολών της χώρας του ατόμου στο οποίο γράφεται και να προσπαθήσετε να προσαρμόσετε όσο γίνεται το δικό σας (Himstreet Baty Lehman, 1995).

### **2.10 ΘΕΤΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΟΥ ΕΓΓΡΑΦΟΥ ΛΟΓΟΥ**

- Συντήρηση και ενίσχυση του καλού ονόματος της επιχείρησης στο εξωτερικό περιβάλλον. Κάθε επιχείρηση για να λειτουργήσει αποτελεσματικά και να επιτύχει την προσδοκώμενη ανάπτυξή της στο επιχειρηματικό, ανταγωνιστικό στερέωμα, χρειάζεται να καλλιεργήσει τυπικές υπηρεσιακές σχέσεις με τις παρόμοιες επιχειρήσεις και φορείς του εξωτερικού περιβάλλοντος. Για να πείσει, συμφωνήσει, ενθουσιάσει, συνεργαστεί με φορείς και παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος πρέπει να αποστείλει πλήθος έγγραφου υλικού με ποικίλω περιεχόμενο, ανάλογα με το θέμα που διαπραγματεύεται κάθε φορά, έτσι διατηρεί και καλλιεργεί το καλό της όνομα κάθε επιχείρηση. Μέσω του έγγραφου λόγου διαμορφώνεται, συντηρείται, και καλλιεργείται η σοβαρότητα, η



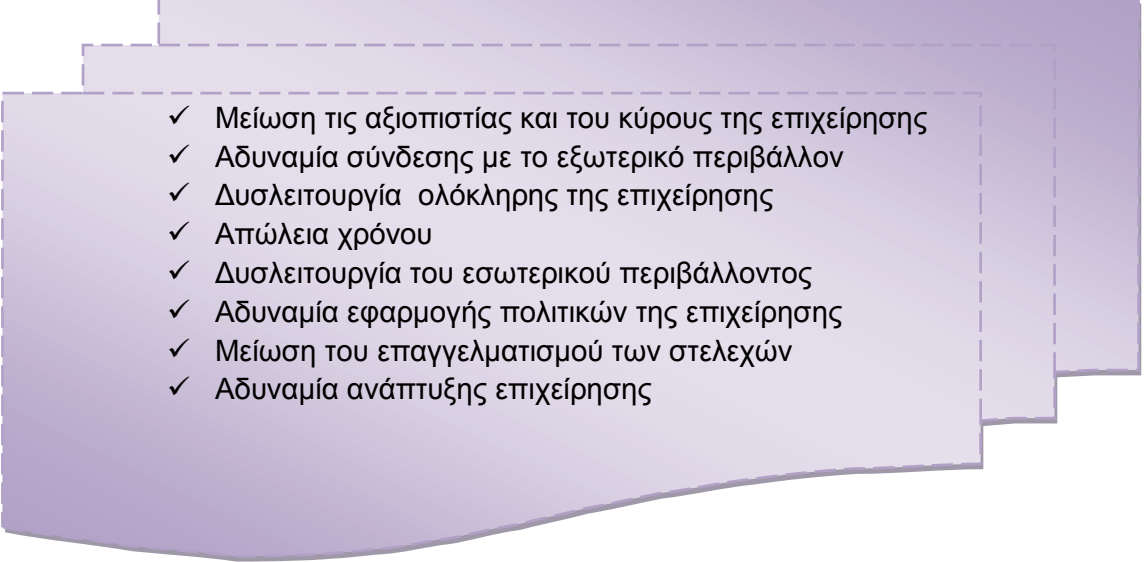
- αξιοπιστία της επιχείρησης στο εξωτερικό περιβάλλον, αναδεικνύοντας και προβάλλοντας το καλό όνομά της, όπου έχει ιδιαίτερη σημασία για την ανάπτυξη της επιχείρησης (Λούτας, 2002).
- Συντήρηση και ενίσχυση του καλού ονόματος της επιχείρησης στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Κάθε επιχείρηση έρχεται σε επικοινωνία με τους εργαζόμενους μέσω επιστολών ή εγκυκλίων προσπαθώντας να τους γνωστοποιήσει θέματα ενημερωτικού, κανονιστικού, εορταστικού, επιστρατευτικού κλπ χαρακτήρα σε προσωπικό ή και ομαδικό επίπεδο. Στις περιπτώσεις αυτές είναι απαραίτητη η διατήρηση, καλλιέργεια και ενίσχυση του καλού ονόματος της επιχείρησης, στοιχεία τα οποία θεωρούνται απαραίτητα για την τόνωση του ηθικού των εργαζομένων, την σύσφιξη των υπηρεσιακών δεσμών τόσο μεταξύ τους, όσο και ιδιαίτερα με την ίδια την επιχείρηση. Εξάλλου κάθε εργαζόμενος θέλει να προσφέρει τις υπηρεσίες του σε μία αξιόλογη επιχείρηση επειδή και με τον τρόπο αυτό βελτιώνεται και το προσωπικό του profile και status στον κοινωνικό του περίγυρο (Λούτας, 2002).
  - Διευκόλυνση της εργασιακής ροής. Ιδιαίτερα για σοβαρά θέματα τα οποία από την φύση τους απαιτείται να δοθούν επεξηγήσεις οι οποίες και πρέπει να μελετηθούν, ή και να τονισθούν ερμηνευτικές λεπτομέρειες ουσιαστικές για την ροή της εργασίας, ο έγγραφος λόγος θεωρείται το πλέον απαραίτητο μέσο προκειμένου να αποφευχθούν καθυστερήσεις, ή και δυσλειτουργίες από παρανοήσεις μηνυμάτων. Εξάλλου, στη διάρκεια της ροής της εργασίας η αποτύπωση των γενικών θέσεων τόσο της επιχείρησης προς τα δομημένα μέρη και τα στελέχη της, όσο και των στελεχών προς τους εργαζόμενους απαιτείται να κινείται μέσω των έγγραφων κειμένων προκειμένου να δίδεται η ευκαιρία του επανατονισμού των επιχειρησιακών στόχων, των επιτευγμάτων, αποτελεσμάτων κλπ (Λούτας, 2002).
  - Ενημέρωση και αποτύπωση των πολιτικών της επιχείρησης καθώς και των βραχυχρόνιων και μακροχρόνιων στόχων της. Απαραίτητη προϋπόθεση σε μία επιχείρηση είναι ο σχεδιασμός πολιτικών όπου θα πρέπει να εφαρμόζονται απ' όλους τους εργαζόμενους. Ο γραπτός λόγος θεωρείται απαραίτητος και επιβεβλημένος αφού αποφεύγονται οι παρερμηνείες και οι αλλοιώσεις της βούλησης της επιχείρησης. Με τις γραμμένες πολιτικές καλλιεργούνται σχέσεις αξιοπιστίας και εμπιστοσύνης μεταξύ της επιχείρησης και των εργαζομένων, έτσι δημιουργούνται σχέσεις συνεννόησης και συνεργασίας. Όλα τα μέλη της επιχείρησης γνωρίζουν ακριβώς τις θέσεις της επιχείρησης για θέματα κοινού ενδιαφέροντος και ρυθμίζουν τις δικές τους επιθυμίες και επιδιώξεις σύμφωνα με το πλαίσιο που η επιχείρηση, μετά και από συνεργασία πολλές φορές με τους ίδιους τους εργαζόμενους έχει θέσει. Άλλο σημαντικό ζήτημα είναι οι στόχοι που συνεχώς τίθενται σε βραχυχρόνια και μακροχρόνια βάση. Η έγγραφη αποτύπωσή τους μέσω των έγγραφων κειμένων δίνει την ευκαιρία καταγραφής στοιχείων (Λούτας, 2002).
  - Διατήρηση και ενθάρρυνση των καλών ανθρώπινων σχέσεων. Η επιχείρηση και γενικά τα εξουσιοδοτημένα στελέχη της επιβάλλεται να διατηρούν, καλλιεργούν και να ενισχύουν ένα κλίμα εμπέδωσης και επικράτησης καλών ανθρώπινων σχέσεων, ενθαρρύνοντας και υποβοηθώντας την αρμονική συμβίωση ατόμων. Η συνύπαρξη και συνεργασία ατόμων με διαφορετικές αντιλήψεις, νοοτροπίες, ιδέες, διαθέσεις, ατόμων με διαφορετικό τρόπο αντίληψης, με διαφορετική υποδομή, με έντονες συναισθηματικές φορτίσεις και αντιδράσεις, είναι επιβεβλημένο να υποβοηθείται εκ μέρους των στελεχών οι οποίοι κυκλοφορούν κατά περίπτωση κατάλληλα προς τούτο διαμορφωμένα κείμενα προβιβάζοντας το ομαδικό πνεύμα εργασίας και διευκολύνοντας το εργασιακό αποτέλεσμα (Λούτας, 2002).
  - Αρχειοθέτηση και φύλαξη ολόκληρου του έγγραφου υλικού της επιχείρησης. Η επιχείρηση στην βιωματική διαδρομή της και την πορεία που έχει χαράξει,

χρησιμοποιεί στελέχη τα οποία ανάλογα με τα προσόντα αι τις ικανότητες τους τοποθετεί σε καίρια μέρη του οργανωτικού της διαγράμματος, προκειμένου να φέρουν επιτυχώς σε πέρας το έργο που τους αναθέτει. Όμως κάθε θέση και τομέας της επιχείρησης διαθέτει ένα τρόπο εργασίας ο οποίος αποτελεί την πυξίδα πορείας, ώστε η επιχείρηση να έχει σωστή κατεύθυνση πορεία. Ένα μεγάλο μέρος του καταγεγραμμένου αυτού τρόπου υπάρχει το αρχείο του κάθε τομέα και με τον τρόπο αυτό διευκολύνονται τα στελέχη και η εργαζόμενοι καθώς διατηρούνται όλα τα έγγραφα των προκάτοχων στα οποία αποτυπώνονται θέσεις, τάσεις, τρόποι αντιμετώπισης επαναλαμβανόμενων καταστάσεων, καθώς επίσης αποτυπώνεται και το αποτέλεσμα που επέφερε το περιεχόμενο μιας επιστολής. Μια ματιά αρκεί για να αντληθούν τα στελέχη και οι εργαζόμενοι τον τρόπο με τον οποίο αντιμετώπισαν οι ίδιοι, οι προκάτοχοι τους παρεμφερή θέματα και έτσι υπάρχει η δυνατότητα να διατηρείται η σχεδιασμένη πολιτική της επιχείρησης σε παρόμοια θέματα (Λούτας, 2002).

- Υποβοήθηση και υποστήριξη της συνεργασίας και συνέπειας της επιχείρησης.  
Ο έγγραφος λόγος σε αντίθεση με τον προφορικό διατηρεί σε ορισμένες περιπτώσεις ουσιαστικά πλεονεκτήματα, αφού το περιεχόμενο π.χ. της επιστολής διατηρείται για όσο χρονικό διάστημα επιθυμούν, με αποτέλεσμα όταν έχουν να αντιμετωπίσουν παρόμοια περίπτωση, διατηρούν δυνατότητα να συμβουλευτούν το κείμενο προκειμένου να σχεδιάσουν ενέργειες οι οποίες να μην είναι αντίθετες και έρχονται σε σύγκρουση με προηγούμενες επιστολές. Με τον τρόπο αυτό δεν κλυδωνίζεται το σκάφος της επιχείρησης από ερασιτεχνικές και αμφιβόλου αποτελέσματος προφορικές συνεννοήσεις αφού υπάρχει ή “πεπατημένη τυπική διαδικασία”. Τούτο έχει ιδιαίτερη αξία για την επικοινωνία της επιχείρησης με το εξωτερικό της περιβάλλον. Είναι σημαντικό επίσης το ότι σήμερα ιδιαίτερα που τα στελέχη παρουσιάζουν έντονη κινητικότητα μεταπηδώντας, συχνότερα απ ότι στο παρελθόν, από τη μία επιχείρηση στην άλλη, το αρχείο της επιχείρησης αποτελεί συμβουλευτικό παράγοντα και πλούσιο οδηγό για τα στελέχη εξασφαλίζοντας την συνεχή και την συνέπεια που επιβάλλεται να διαθέτει η διοίκηση ανεξάρτητα από τα άτομα που κάθε φορά απαρτίζουν την στελεχιακή ομάδα (Λούτας, 2002).
- Ρύθμιση σοβαρών ζητημάτων που απασχολούν την επιχείρηση. Η επιχείρηση μέσω των εγγραφών κειμένων που κυκλοφορούν στο εσωτερικό της περιβάλλον έχει την δυνατότητα να εκφράζει αποτυπωμένες τις διαθέσεις της και γενικά την βούληση της σε σοβαρά επιχειρησιακά θέματα προκειμένου να καθίστανται γνωστά στους εργαζόμενους με υπεύθυνο και διαυγή τρόπο. Αποτελεί ουσιαστικό λάθος της επιχείρησης τέτοια θέματα σοβαρού περιεχομένου να επιτρέπει την διάχυσή τους στους εργαζόμενους μέσω προφορικού λόγου, αφού με τον τρόπο αυτό θα παρουσιαστούν αλλοιώσεις ή και παραμορφώσεις του περιεχομένου του μηνύματος. Στην περίπτωση αυτή θα παρουσιαστεί το φαινόμενο της καλλιέργειας φημών και της διάδοσης ψευδών ειδήσεων στους εργαζόμενους, στοιχεία τα οποία επιφέρουν σύγχυση, αμφιβολία και αμφισβήτηση του επιχειρησιακού status και παρεμβάλουν προβλήματα στην ομαλή εργασιακή πορεία (Λούτας, 2002).
- Αντιμετώπιση θεμάτων που οριοθετούν σχέσεις επιχείρησης – εργαζομένων. Μέσω των εγγραφών κειμένων η επιχείρηση οριοθετεί και καθορίζει τις σχέσεις που πρέπει να επικρατούν μεταξύ αυτής και των εργαζομένων της. Οι σχέσεις αυτές οι οποίες πολλές φορές είναι και δύσκολο να αποτυπωθούν προφορικά στο ίδιο μήκος κύματος και σε όλους τους εργαζόμενους, η επιχείρηση και τα στελέχη της μέσω του έγγραφου λόγου επικοινωνίας, προσπαθούν να καθορίσουν διαδικασίες και δραστηριότητες μέσω των οποίων ρυθμίζονται, σε ενιαία βάση και χωρίς να παρουσιάζονται ουσιώδης διαφορές στα ξεχωριστά οργανωτικά μερίδια της επιχείρησης θέματα, όπως:
  - ✓ Αποτύπωση επιχειρησιακού κλίματος

- ✓ Καταγραφή επιχειρησιακού κλίματος
- ✓ Γενικές ανακοινώσεις
- ✓ Επιβραβεύσεις
- ✓ Εορταστικές εκδηλώσεις κλπ (Λούτας, 2002).

## 2.11 ΑΡΝΗΤΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΓΡΑΠΤΟΥ ΛΟΓΟΥ

- 
- ✓ Μείωση της αξιοπιστίας και του κύρους της επιχείρησης
  - ✓ Αδυναμία σύνδεσης με το εξωτερικό περιβάλλον
  - ✓ Δυσλειτουργία ολόκληρης της επιχείρησης
  - ✓ Απώλεια χρόνου
  - ✓ Δυσλειτουργία του εσωτερικού περιβάλλοντος
  - ✓ Αδυναμία εφαρμογής πολιτικών της επιχείρησης
  - ✓ Μείωση του επαγγελματισμού των στελεχών
  - ✓ Αδυναμία ανάπτυξης επιχείρησης

ΣΧΗΜΑ 4. ΑΡΝΗΤΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΓΡΑΠΤΟΥ ΛΟΓΟΥ

## 2.12 ΕΙΔΗ ΕΓΓΡΑΦΟΥ ΛΟΓΟΥ

**ΑΙΤΗΣΗ:** αποτελεί μία τυπική έγγραφη επικοινωνιακή διαδικασία μέσω της οποίας ο ενδιαφερόμενος ζητάει από τον φορέα στον οποίο απευθύνεται να ενημερωθεί για ένα συγκεκριμένο θέμα ή συμβάν, ή να προκαλέσει μια θετική αντίδραση της επιχείρησης για ίδιο όφελος, ή αιτείται την χορήγηση ορισμένων στοιχείων, ή εγγράφων για προσωπική χρήση (Λούτας, 2002, Himstreet Baty Lehman, 1995).

**ΑΝΑΦΟΡΑ:** είναι ένα γραπτό κείμενο που απευθύνεται τις αρμόδιες υπηρεσίες και περιέχουν απολογισμούς και γεγονότα (Φαναριώτης, 1996).

**ΒΙΟΓΡΑΦΙΚΟ ΣΗΜΕΙΩΜΑ:** είναι ένα κείμενο το οποίο καταγράφονται διάφορα στοιχεία του βίου, προκειμένου να διαφωτιστεί ο αποδέκτης της αίτησης για την προσωπικότητα, τα προσόντα και τις εμπειρίες, σε σχέση με μία συγκεκριμένη επιδίωξη, την οποία θέλει να επιτύχει και η οποία μπορεί να αναφέρεται σε διορισμό και άλλα (Φαναριώτης, 1996, Himstreet Baty Lehman, 1995).

**ΣΥΣΤΑΤΙΚΗ ΕΠΙΣΤΟΛΗ:** αποτελεί μία έγγραφη τυπική επικοινωνιακή διαδικασία μέσω της οποίας αποτυπώνεται η άποψη του συντάκτη για τις γενικές και ιδιαίτερα για τις εξειδικευμένες γνώσεις και δεξιότητες του ατόμου που αναφέρει αποτελώντας ένα στοιχείο κρίσης για κάθε ενδιαφερόμενο (Λούτας, 2002).

**ΕΠΙΣΤΟΛΗ:** αποτελεί μία έγγραφη τυπική επικοινωνιακή διαδικασία μέσω της οποίας αποτυπώνονται οι θέσεις, απόψεις, επιθυμίες της επιχείρησης ή των οργανωμένων τομέων και στελεχών τους, για διάφορα θέματα που απασχολούν την επιχειρησιακή δραστηριότητα και μπορεί να απευθύνεται τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον (Λούτας, 2002, Himstreet Baty Lehman, 1995).

**ΠΡΟΤΑΣΗ:** είναι κείμενα τα οποία παρουσιάζουν σχέδια ενέργειας ή εναλλακτικές λύσεις προς εξέταση και αποδοχή. Μπορεί να προέρχονται από το εσωτερικό ή το εξωτερικό του οργανισμού (Φαναριώτης, 1996).

**ΕΙΣΗΓΗΣΗ:** ταυτόσημη με την πρόταση είναι και η εισήγηση όπου όμως είναι περισσότερο τυποποιημένη και απαιτεί πλήρη τεκμηρίωση, προκειμένου να πείσουν τον αποδέκτη για την αποδοχή της (Φαναριώτης, 1996).

**ΑΠΟΦΑΣΗ:** είναι ένα συμπέρασμα, στο οποίο καταλήγουν μετά από στάθμιση διαφόρων στοιχείων, ως προς τις ενέργειες στις οποίες πρόκειται να προβούν για την αντιμετώπιση κάποιου προβλήματος (Φαναριώτης, 1996).

**ΠΡΑΚΤΙΚΟ ΣΥΝΕΔΡΙΑΣΗΣ:** Το πρακτικό συνεδρίασης αποτελεί μία έγγραφη τυπική επικοινωνιακή διαδικασία μέσω της οποίας συγκεντρωτικά καταχωρούνται αποφάσεις του συλλογικού οργάνου διοίκησης οι οποίες ελήφθησαν κατόπιν ψηφοφορίας των μελών και αποτελούν υποχρεωτικές διοικητικές πράξεις προς υλοποίηση (Λούτας, 2002).

**ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΟ ΣΗΜΕΙΩΜΑ:** αποτελεί μια ημιτυπική έγγραφη επικοινωνιακή διαδικασία μέσω της οποίας εργαζόμενοι και στελέχη ανταλλάσσουν πληροφορίες για απλά θέματα εσωτερικής λειτουργίας (Λούτας, 2002).

**ΕΝΤΟΛΗ:** αποτελεί μία έγγραφη τυπική επικοινωνιακή διαδικασία μέσω της οποίας προκαλείται συγκεκριμένη αντίδραση του αποδέκτη σχετικά με το περιεχόμενο του μηνύματος το οποίο περιέχει όλα τα απαραίτητα στοιχεία και πληροφορίες για την υποχρεωτική εκτέλεσή τους από τον εργαζόμενο (Λούτας, 2002).

***Ακόμα, μέσα στο χώρο των επιχειρήσεων, κυκλοφορεί ένα πλήθος εγγράφων διαφόρων μορφών, τα οποία από απόψεως περιεχομένου καλύπτουν ένα ευρύτατο κύκλο θεμάτων και φυσικά ακολουθούν ειδικό τύπο σύνταξης. Τέτοια έντυπα είναι τα διαβιβαστικά έγγραφα, οι ανακοινώσεις, τα υπομνήματα, οι δηλώσεις, οι εξουσιοδοτήσεις, οι βεβαιώσεις κλπ. Τα έγγραφα αυτά ανήκουν στην κατηγορία των γραπτών κειμένων προσωπικού χαρακτήρα, διότι απευθύνονται σε πρόσωπα.***

## 2.13 ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ – ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΓΡΑΠΤΟΥ ΛΟΓΟΥ

<b>ΓΡΑΠΤΟΣ ΛΟΓΟΣ</b>	
<b>ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ</b>	<b>ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ</b>
Είναι χρονοβόρα και κοστίζει	Αποτελεσματικότερη για γεγονότα και γνώμες
Αναπληροφόρηση ή δεν υπάρχει ή καθυστερεί	Αποτελεσματικότερη για δύσκολα ή περίπλοκα μηνύματα
Στερείται μη λεκτικών μηνυμάτων, τα οποία βοηθούν την αλληλεπίδραση	Μπορεί να ξαναελεγχθεί
Μερικά άτομα δεν διαβάζουν ή δεν τους αρέσει το διάβασμα	Μπορεί να γραφτεί και να διαβαστεί από τα άτομα όταν έχουν «καλή διάθεση»
Ουδέποτε μπορούμε να είμαστε σίγουροι ότι το μήνυμα έχει διαβαστεί	Χρήσιμη, όταν τα γραπτά στοιχεία θα πρέπει να αρχειοθετηθούν
Στερείται συναισθηματικότητας και ζεστασιάς	Τα λάθη μπορούν να διορθωθούν, προτού μεταβιβαστεί το μήνυμα

## 2.14 ΜΗΧΑΝΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

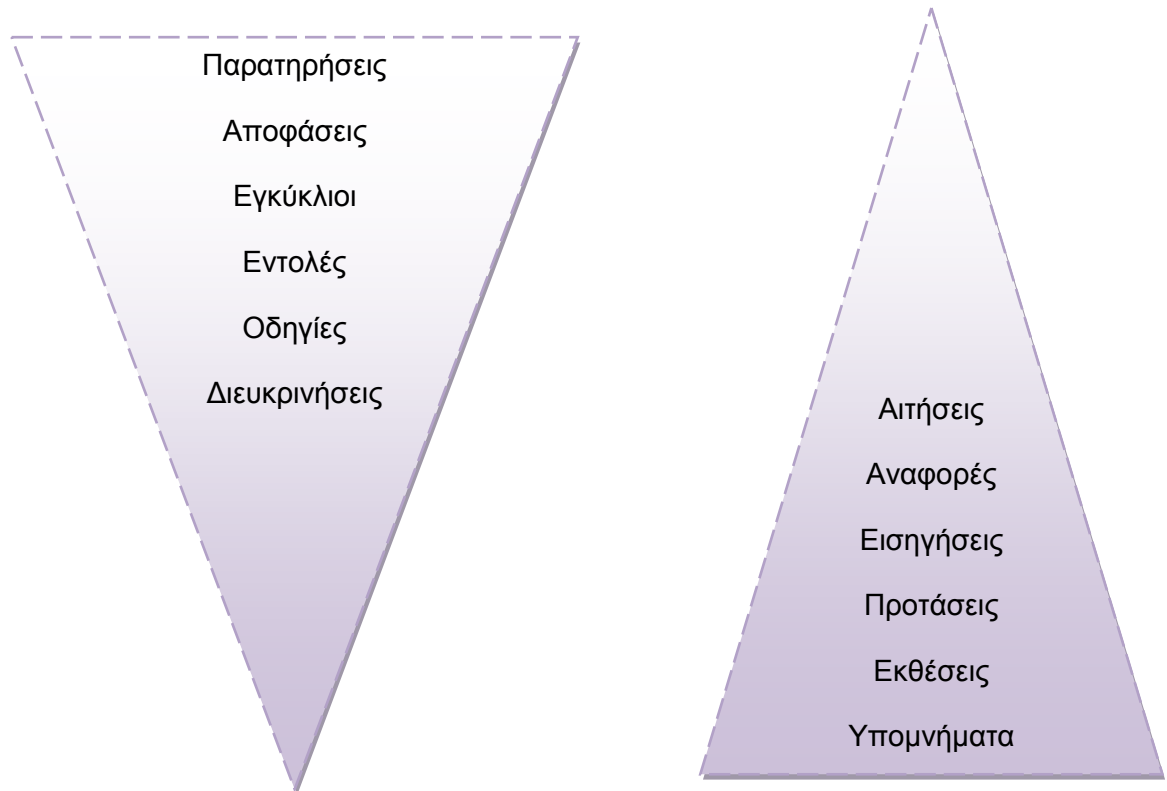
Η μηχανική επικοινωνία περιλαμβάνει τα συστήματα αυτόματου δακτυλογράφησης, τα συστήματα ηλεκτρονικής επικοινωνίας (e-mail), την τυπογραφία, τα συστήματα αναπαραγωγής εγγράφων, τα συστήματα τηλεοπτικής και τηλεφωνικής επικοινωνίας κλπ. Τόσο ο προφορικός όσο και ο γραπτός λόγος μπορούν να μεταδοθούν μηχανικά (Φαναριώτης, 1996, 2009).

## 2.15 Η ΡΟΗ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΣΤΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ

Η ροή της επικοινωνίας στα πλαίσια του οργανισμού μπορεί να πηγαινει προς τα πάνω, προς τα κάτω ή να είναι οριζόντια. Την επιχειρησιακή επικοινωνία, ανάλογα με το επίπεδο της ιεραρχικής σχέσης που παρεμβάλλεται μεταξύ αποστολέα και αποδέκτη την διακρίνουμε και ανάλογα με τα πρόσωπα που μετέχουν μπορεί να διακριθεί σε κάθετη και οριζόντια επικοινωνία.

### 2.15.1 ΚΑΘΕΤΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

Κάθετη επικοινωνία, θεωρείται κάθε μορφή μεταβίβασης πολυποίκιλων πληροφοριών και μηνυμάτων μεταξύ των εργαζομένων που ανήκουν σε διαφορετικά ιεραρχικά στρώματα μέσα στην επιχείρηση. Στη περίπτωση που απευθύνεται από τα ανώτερα στα κατώτερα στελέχη και γενικά στους εργαζόμενους, καλείται κάθετη επικοινωνία κατιούσης μορφής αφού η κίνηση της ροής της πληροφορίας έχει κατιούσα κατεύθυνση. Όταν όμως η κατεύθυνση της επικοινωνίας είναι μεν κάθετη αλλά έχει ανοδική πορεία και αναπτύσσεται από τους κατώτερους ιεραρχικά εργαζόμενους στα στελέχη της επιχείρησης τότε ονομάζεται κάθετη επικοινωνία ανιούσης μορφής (Λούτας, 2002).



ΣΧΗΜΑ 5. ΚΑΘΕΤΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΑΤΙΟΥΣΗΣ ΚΑΙ ΑΝΙΟΥΣΗΣ ΜΟΡΦΗΣ

Στοιχείο της κατιούσας μορφής είναι η εκπαίδευση των ατόμων για το πώς να εκπληρώνουν συγκεκριμένα καθήκοντα. Ένα άλλο στοιχείο είναι ο προσανατολισμός προς τους κανόνες της εταιρείας, τις πρακτικές, τις διαδικασίες, το παρελθόν και τους στόχους. Οι υπάλληλοι μαθαίνουν ποια είναι η αξιολόγηση της απόδοσής τους διάμεσο της κάθετης επικοινωνίας. Η κάθετη επικοινωνία συνήθως αφορά τόσο γραπτές όσο και προφορικές μεθόδους και χρησιμοποιεί τις παρακάτω κατευθυντήριες γραμμές:

- Οι άνθρωποι που κατέχουν υψηλές θέσεις στον οργανισμό συνήθως γνωρίζουν περισσότερα πράγματα για τον οργανισμό και τους στόχους του απ' ότι άνθρωποι που βρίσκονται στα χαμηλότερα επίπεδα.
- Τόσο τα προφορικά όσο και τα γραπτά μηνύματα έχουν την τάση να παίρνουν μεγαλύτερες διαστάσεις καθώς διαδίδονται προς τα κάτω διαμέσο του οργανισμού. Η διερεύνηση αυτή προκύπτει από τις προσπάθειες που γίνονται για την αποφυγή παραποίησης και παρατηρείται συχνότερα στα γραπτά κείμενα.
- Τα προφορικά μηνύματα υπόκεινται σε μεγαλύτερες αλλαγές του περιεχομένου τους απ' ότι τα γραπτά μηνύματα.

Η αντίδραση του παραλήπτη στο μήνυμα ονομάζεται ανατροφοδότηση (feedback) και είναι ένας τεχνικός όρος στη θεωρία της επικοινωνίας (Himstreet Baty Lehman, 1995).

Η ανιούσης μορφής επικοινωνίας έχει συνήθως τη μορφή αναφορών ή εκθέσεων ή ερωτήσεων αλλά και παραπόνων ή παρατηρήσεων σχετικά με απολογιστικά στοιχεία από την λειτουργία των τμημάτων (τα οποία συνήθως εκφράζονται σε ποσότητες που μπορεί να μετρηθούν) πέρα από αυτά οι προϊστάμενοι των κατώτερων διοικητικών επιπέδων, μπορούν να υποβάλλουν αιτήσεις, προτάσεις, υπομνήματα και κάθε άλλης μορφής ενημερωτικά έγγραφα (Φαναριώτης, 1996, Καντάς, 2009).

Η ακριβής ανοδική επικοινωνία ενημερώνει την διεύθυνση για το πώς αισθάνονται οι κατώτεροι, βοηθά τη διεύθυνση να εντοπίσει τους υπαλλήλους που είναι δύσκολο να προαχθούν καθώς και εκείνους που είναι πιθανόν να προαχθούν και ετοιμάζει το δρόμο για μια αποτελεσματικότερη καθοδική επικοινωνία. Παράλληλα, η ανοδική επικοινωνία είναι συχνά παραπλανητική γιατί οι υπάλληλοι γενικά θα πουν στη διεύθυνση εκείνα που πιστεύουν ότι η διεύθυνση θέλει να ακούσει παρά εκείνα που πρέπει να ειπωθούν. Είναι σημαντικό να λαμβάνονται υπόψη οι παρακάτω παράγοντες:

- Η ανοδική επικοινωνία είναι πρωταρχικά ανατροφοδότηση των απαιτήσεων και των πράξεων των ανωτέρων
- Οι υφιστάμενοι συχνά λένε στον ανώτερο ότι πιστεύουν πως ο ανώτερος θέλει να ακούσει ακόμα και αν τα μηνύματα τους μπορεί να έρχονται σε αντίθεση με τις πραγματικές τους παρατηρήσεις και απόψεις.
- Η ανοδική επικοινωνία βασίζεται αποκλειστικά στον ανώτερο
- Η ανοδική επικοινωνία συχνά κρύβει κινδύνους για τον υπάλληλο (Himstreet Baty Lehman, 1995).

### **2.15.2 ΟΡΙΖΟΝΤΙΑ Ή ΠΛΑΓΙΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ**

Η οριζόντια ή πλάγια επικοινωνία αναφέρεται μεταξύ ατόμων ίδιου επιπέδου, εκδηλώνεται κυρίως με την ανταλλαγή πληροφοριών, απόψεων, διαθέσεων ή στοιχείων, μεταξύ των ομάδων του οργανισμού, είναι άτυπη και γίνεται με τηλεφωνικές διαλέξεις, συζητήσεις, ή με σημειώματα. Η πλάγια επικοινωνία είναι συνήθως ταχύτερη αλλά υπόκειται σε διαστρεβλώσεις και παρερμηνείες λόγω του άτυπου χαρακτήρα της (Φαναριώτης, 1996, Λούτας, 2002, Himstreet Baty Lehman, 1995, Καντάς, 2009).

Το πλήθος του επικοινωνιακού υλικού που διακινείται με αυτόν τον τρόπο σε μια επιχείρηση εξαρτάται από το βαθμό ανεξαρτητοποιήσεως του κάθε οργανωμένου τομέα. Εάν ο τομέας της επιχείρησης διαθέτει μεγάλο βαθμό ανεξαρτησίας και η συνεργασία του με τους υπόλοιπους είναι περιορισμένη, τότε το μέγεθος της επικοινωνίας αυτής της μορφής είναι πολύ περιορισμένο (Λούτας, 2002).

Στην πραγματικότητα, η οριζόντια επικοινωνία υπάρχει σαν τμήμα του εσωτερικού συστήματος παρόλο που δεν καθορίζεται από το επίσημο διάγραμμα. Εκείνοι που εργάζονται στο ίδιο επίπεδο έχουν την τάση, να μιλούν μεταξύ τους για την δουλειά τους, τους ανωτέρους τους και τις συνθήκες εργασίας τους. Επίσης μιλάνε μεταξύ τους για διάφορα προσωπικά προβλήματα. Έτσι, η οριζόντια επικοινωνία μπορεί να συμβάλλει τόσο στους στόχους αυτοδιατήρησης όσο και στους στόχους καθήκοντος (Himstreet Baty Lehman, 1995).

Η ανάπτυξη της οριζόντιας επικοινωνίας τόσο μεταξύ των στελεχών, όσο και των εργαζομένων, θεωρείται ότι αποτελεί βασικό μοχλό καλής λειτουργίας της επιχείρησης αφού μέσω αυτής τα αποτελέσματα για τους εργαζόμενους και γενικότερα για τα στελέχη της επιχείρησης είναι σημαντικά και ορισμένα εξ' αυτών είναι:

- ✓ Ενισχύεται η συνεργασία μεταξύ των οργανικών μονάδων της επιχείρησης
- ✓ Επικρατεί κλίμα συνεργασίας και συνεννόησης μεταξύ των στελεχών της επιχείρησης και ενισχύεται το συλλογικό πνεύμα της διοίκησης
- ✓ Αναπτύσσεται το ομαδικό πνεύμα μεταξύ των εργαζομένων
- ✓ Υλοποιούνται περισσότερο αποτελεσματικά οι επιχειρησιακοί στόχοι για τους οποίους υπάρχει κοινή πορεία και αμοιβαία προσπάθεια
- ✓ Καλλιεργούνται οι δεσμοί των εργαζομένων με τρόπο που να αποτελούν ένα ομοιόμορφο σύνολο
- ✓ Δίδεται η ευχέρεια για περισσότερο αντικειμενική αξιολόγηση
- ✓ Αναπτύσσονται δυνάμεις ευγενούς άμιλλας και υγιούς συναγωνισμού τόσο σε ομαδικό όσο και σε ατομικό επίπεδο
- ✓ Ενισχύεται το επικοινωνιακό και επιχειρησιακό κλίμα της επιχείρησης (Λούτας, 2002).



## **2.16 ΜΟΝΟΔΡΟΜΟΣ – ΑΜΦΙΔΡΟΜΟΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ**

“Μονόδρομος επικοινωνία καλείται αυτή της οποίας η φορά έχει την δυνατότητα να κινηθεί από την μία κατεύθυνση στην άλλη, ανεξάρτητα της ιεραρχικής διαφοράς που χωρίζουν τον αποστολέα από τον αποδέκτη, χωρίς όμως να υφίσταται δυνατότητα επιστροφής της επικοινωνιακής αντίδρασης”. Η μονόδρομος επικοινωνία αναπτύσσεται από το στέλεχος προς τον εργαζόμενο και η επιλογή της συνδυάζεται με την κατά περίπτωση εξέλιξη της επικοινωνιακής προσπάθειας του πρώτου, σε συνδυασμό με το βαθμό σοβαρότητας του περιεχομένου του μηνύματος και το επείγον του χαρακτήρα του. Απαιτεί ιδιαίτερη επικοινωνιακή ικανότητα, δεξιότητα και κατάλληλο χειρισμό εκ μέρους του αποστολέα, προκειμένου να μην εξελιχθεί σε αυταρχική διαδικασία αφού αποστειρεί από τον αποδέκτη της δυνατότητας να εκφράζει τις απόψεις του. Ο αποστολέας τέτοιου μηνύματος πριν από την εφαρμογή της συγκεκριμένης επικοινωνιακής τακτικής πρέπει να εκτιμήσει και να αξιολογήσει ορισμένα στοιχεία τα οποία πρέπει να επικρατούν, όπως:

- ✓ Την κρισιμότητα της γενικότερης κατάστασης
- ✓ Τα αδιαπραγμάτευτα χρονικά περιθώρια για την σχετική αντίδραση του αποδέκτη στο περιεχόμενο του μηνύματος
- ✓ Την υποχρεωτική υλοποίηση του στόχου του μηνύματος, ο οποίος και δεν επιδέχεται αντιρρήσεις και συμβιβασμούς
- ✓ Τις ενδεχόμενες ανωμαλίες και προβλήματα που θα προκύψουν λόγω της ενδεχόμενης καθυστέρησης στην υλοποίηση του στόχου του μηνύματος.

“Αμφίδρομη επικοινωνία καλείται αυτή κατά την οποία τόσο ο αποστολέας όσο και ο αποδέκτης έχουν την ευχέρεια να ανατροφοδοτήσουν την άλλη πλευρά με στοιχεία τα οποία υποδηλώνουν θέσεις, τάσεις, και γενικότερες αντιδράσεις στο περιεχόμενο του μηνύματος, με τρόπο που η μία πλευρά να γνωρίζει τις γενικές θέσεις της άλλης”. Πριν την εφαρμογή επικοινωνιακών διαδικασιών οι οποίες καθιερώνουν την αμφίδρομη επικοινωνία οι συμμετάσχοντες πρέπει να εξετάσουν τα παρακάτω:

- Εάν υφίστανται κενά στην εννοιολογική ανάλυση του περιεχομένου του μηνύματος
- Εάν απαιτείται η έκφραση των απόψεων του αποδέκτη στο περιεχόμενο του μηνύματος
- Εάν το περιεχόμενο του μηνύματος προϋποθέτει μερικές αναφορές του αποδέκτη μέχρι την ολοκλήρωση του στόχου του μηνύματος
- Εάν οι δυσκολίες που θα προκύψουν, κατά τη διάρκεια υλοποίησης του στόχου, απαιτούν μεγαλύτερο βαθμό συνεργασίας και ελέγχου από τον αποστολέα (Λούτας, 2002).

### **2.16.1 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΑΜΦΙΔΡΟΜΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ**

Τα πλεονεκτήματα της αμφίδρομης επικοινωνίας είναι σημαντικά, αφού μέσω αυτής παρέχεται η δυνατότητα και η ευκαιρία της ανάπτυξης καλών ανθρώπινων σχέσεων, της ενίσχυσης του βαθμού συνεργασίας και καλλιέργειας του ομαδικού πνεύματος κλπ

- ✓ Η ακρίβεια. Ο αποστολέας του μηνύματος και ο αποδέκτης ελέγχουν ανά πάσα στιγμή αν έχουν καταλάβει ο ένας τον άλλον. Κατ' αυτόν τον τρόπο δεν υπάρχουν ασάφειες και αμφιβολίες για το περιεχόμενο του μηνύματος.
- ✓ Η σιγουριά-βεβαιότητα. Ο αποστολέας και ο αποδέκτης αισθάνονται περισσότερη βεβαιότητα και σιγουριά ότι το μήνυμα έγινε αντιληπτό.
- ✓ Λιγότερα εμπόδια. Ο αποδέκτης ζητάει την επανάληψη και αποσαφήνιση του μηνύματος του αποστολέα και έτσι δεν εμποδίζεται στο να ενεργήσει.

### **2.17 ΓΛΩΣΣΑ ΤΟΥ ΣΩΜΑΤΟΣ (BODY LANGUAGE)**

Η γλώσσα του σώματος είναι ένας άλλος τρόπος επικοινωνίας μέσα σε μία επιχείρηση. Με την γλώσσα του σώματος μεταδίδονται νοήματα, συναισθήματα ανάλογα με την στάση και τις κινήσεις του σώματος ή και με τις εκφράσεις του προσώπου. Παρατηρώντας το πρόσωπό ενός ομιλητή, τον τρόπο που κάθεται ή στέκεται, τις κινήσεις των χεριών του σε κάποια συνομιλία ή κάποια συνέντευξη, μπορεί κανείς να λάβει τα ανάλογα μηνύματα ακόμη και να αποκρυπτογραφήσει το πραγματικό νόημα των λέξεων (Pease and Allan, 2006).

### 3. ΕΜΠΟΔΙΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Όπως προκύπτει από τη βιβλιογραφία (Φαναριώτης, 1996, 2009, Λούτας, 1996, 2002) εμπόδια στην αποτελεσματική επικοινωνία μπορεί να υπάρξουν μεταξύ των τμημάτων, μεταξύ των προϊσταμένων και υφισταμένων ή μεταξύ ατόμων του ίδιου ιεραρχικού επιπέδου καθώς και μεταξύ της επιχείρησης και του εξωτερικού περιβάλλοντος αυτής. Τα εμπόδια διακρίνονται σε:

- Περιοδικά εμπόδια είναι αυτά τα οποία παρουσιάζονται σε άτακτες χρονικές περιόδους μέσω φυσικών ή και τεχνικών παραγόντων, εμποδίζουν την αποστολή και τη λήψη του μηνύματος αλλά και την ολοκλήρωση της επικοινωνιακής προσπάθειας. Τα σημαντικότερα είναι:
  - ✓ *Φυσικά εμπόδια*, τα εμπόδια τα οποία γίνονται αντιληπτά και παρεμποδίζουν την ομαλή διεξαγωγή της επικοινωνίας, όπως είναι ο θόρυβος, η απόσταση, η έλλειψη επικοινωνιών κλπ.
  - ✓ *Τεχνικά εμπόδια*, είναι αυτά που δημιουργούνται με τεχνικά μέσα είτε τυχαία είτε σκόπιμα, αυτά δημιουργούν αλλοιώσεις ή και διακοπές στην πορεία του μηνύματος, όπως ο θόρυβος της μηχανής, η διέλευση ενός φορτηγού, η διακοπή ηλεκτρικού ρεύματος κ.ά. τα τεχνικά εμπόδια είναι μπορεί να είναι ελέγξιμα σε σχέση με τα φυσικά αν η επιχείρηση λάβει τα απαραίτητα μέτρα.
- Εμπόδια που προκύπτουν από την σύνθεση υποδομής του ανθρώπινου δυναμικού. Το ανθρώπινο δυναμικό είναι το σημαντικότερο περιουσιακό στοιχείο, αφού με αυτό υλοποιούνται οι στόχοι της επιχείρησης. Ο κάθε εργαζόμενος είναι μοναδικός για το λόγο αυτό το στέλεχος πρέπει να έχει ένα ιδιαίτερο τρόπο ώστε να καταφέρει να επικοινωνεί με τον εργαζόμενο ώστε να αποδώσει αποτελεσματικά.
  - ✓ *Κοινωνικοψυχολογικά εμπόδια*, είναι αυτά που δημιουργούνται από τις συγκινήσεις, κρίσεις, και τις κοινωνικές αξίες των ανθρώπων. Τα εμπόδια αυτά προκαλούν ψυχολογική απόσταση μεταξύ των ατόμων οπου μπορεί να εμποδίσει εξολοκλήρου την επικοινωνία ή να επιτρέψει την διέλευση ορισμένων μόνο στοιχείων της. Επίσης, μπορεί να δημιουργεί εσφαλμένες αντιλήψεις. Έτσι, η συγκινήσεις δρουν σαν φίλτρο σε όλες σχεδόν τις περιπτώσεις επικοινωνίας, ώστε να μπορεί ο εργαζόμενος να δει ή να ακούσει καλύτερα αυτό που είναι ψυχολογικά διατεθειμένος να δει ή να ακούσει.
  - ✓ *Εμπόδια που προβάλλουν από την ύπαρξη διαφορετικών πολιτικών πεποιθήσεων*. Η ύπαρξη πολιτικών πεποιθήσεων μεταξύ των αποστολέα και αποδέκτη δημιουργούν εμπόδια με αποτέλεσμα να επηρεάζεται η επικοινωνία. Στην Ελλάδα, δημιουργούνται έντονοι προβληματισμοί και ταμπού εξαιτίας των κομματικών και πολιτικών

ζητημάτων με αποτέλεσμα να μειώνεται η παραγωγική διαδικασία και να δημιουργούνται “κόντρες” μεταξύ των εργαζομένων. Για τους λόγους αυτούς τα στελέχη των επιχειρήσεων πρέπει να φροντίζουν να μην υπάρχουν πολιτικές συζητήσεις σε μια επιχείρηση.

Η επιχείρηση πρέπει να απέχει από δηλώσεις και συμπαραστάσεις κομμάτων και γενικά να μην αναμιγνύεται σε πολιτικά θέματα.

- ✓ *Εμπόδια λόγω ύπαρξης διαφορών στο πολιτιστικό υπόβαθρο των δύο πλευρών.* Κάθε άτομο εκφράζεται με την πολιτιστική του ταυτότητα η οποία επηρεάζει τον τρόπο αντίληψης των πραγμάτων στην καθημερινή ζωή. Το πολιτιστικό υπόβαθρο επιτελεί σημαντικό ρόλο στην ομαλή εργασιακή φόρτιση βοηθώντας τον εργαζόμενο να συνυπάρξει και να συμβιώσει σαν άτομο – μέλος της ομάδας που εργάζεται. Τέλος, κάθε εργαζόμενος διαθέτει ένα ιδιαίτερο πολιτισμικό κόσμο και συμβιώνει αναγκαστικά με τους συναδέλφους του, οι οποίοι μπορεί να έχουν μικρές οι μεγάλες διαφορές στο πολιτισμικό επίπεδο.
  - ✓ *Εμπόδια που προκύπτουν λόγω διαφορετικού μορφωτικού επιπέδου.* Το μορφωτικό επίπεδο μπορεί να διαφέρει σε μικρό ή μεγάλο βαθμό ανάλογα με την παιδεία που κατέχει κάθε εργαζόμενος, τη γενικότερη μόρφωση που έχει από την προσωπική του προσπάθεια και την πνευματική του καλλιέργεια. Οι διαφορές που παρουσιάζονται στο τομέα αυτό, πολλές φορές παρεμποδίζουν την μετάδοση και κατανόηση του μηνύματος.
  - ✓ *Εμπόδια που προβάλλουν λόγω διαφοροποίησης στο οικονομικό επίπεδο των δύο πλευρών.* Η οικονομική κατάσταση του ανθρώπου εξασφαλίζει τα αντίστοιχα καταναλωτικά αγαθά, όσο μεγαλύτερη άνεση υπάρχει τόσο δημιουργείται η αίσθηση της κατάκτησης του κόσμου και η ψευδαίσθηση ανωτερότητας σε σχέση με εκείνους που έχουν χαμηλό οικονομικό επίπεδο. Αυτή είναι μια υλιστική αντίληψη που όλο και αποκτά περισσότερους οπαδούς.
  - ✓ *Εμπόδια που υφίστανται λόγω ύπαρξης διαφορών στο δείκτη νοημοσύνης των δύο πλευρών.* Μεταξύ του αποστολέα και του αποδέκτη του μηνύματος πολλές φορές παρουσιάζονται διαφορές στο ποιος θα αντιληφθεί πιο γρήγορα και με μεγαλύτερη ευκολία δύσκολες έννοιες. Εκείνος που διαθέτει υψηλό δείκτη νοημοσύνης (IQ) θα αντιληφθεί πιο γρήγορα τις έννοιες και θα είναι περισσότερο αναλυτικός και κατατοπιστικός προκειμένου να ολοκληρωθεί αποτελεσματικά η επικοινωνιακή διαδικασία. Έτσι, ο άλλος νιώθει μειονεκτικά με αποτέλεσμα να αναπτύσσονται εγωιστικές τάσεις.
  - ✓ *Εννοιολογικά εμπόδια,* προκύπτουν από την ανάγκη για χρησιμοποίηση συμβόλων, πάνω στα οποία βασίζεται ολόκληρο το σύστημα επικοινωνίας. Πρέπει, οι έννοια των συμβόλων που ανταλλάσσονται να είναι αντιληπτή από όλους καθώς επίσης να είναι απολύτως κατανοητά, αυτό εξαρτάται κυρίως από τη γλώσσα που χρησιμοποιείται αλλά και από το σχεδιασμό και τη δομή του μηνύματος. Τα σύμβολα μπορεί να είναι οι ήχοι, κινήσεις του σώματος, εκφράσεις προσώπου, γραπτά κείμενα κλπ.
- *Εμπόδια που προέρχονται από το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.* Οι κυριότεροι παράγοντες που συνθέτουν το εσωτερικό επιχειρησιακό

περιβάλλον και είναι δυνατόν να παρεμβάλουν εμπόδια στην αποτελεσματική επικοινωνία της επιχείρησης παρουσιάζονται στο παρακάτω πίνακα.

- ❖ Οργανωτική δομή
- ❖ Φύση επιχείρησης
- ❖ Μέγεθος επιχείρησης
- ❖ Τρόπος άσκησης διοίκησης
- ❖ Γενικό επίπεδο εργαζομένων
- ❖ Ιδιοκτησία επιχείρησης
- ❖ Οικονομική δυνατότητα επιχείρησης
- ❖ Ποσότητα πληροφορίας
- ❖ Επικοινωνιακή πολιτική επιχείρησης

#### ΣΧΗΜΑ 6. ΕΜΠΟΔΙΑ ΠΟΥ ΠΡΟΚΥΠΤΟΥΝ ΑΠΟ ΤΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

**Οργανωτική δομή της επιχείρησης:** Στις επιχειρήσεις που υπάρχει οργανωτικό διάγραμμα με δομημένες υποδιαιρέσεις σε οργανικές μονάδες μπορεί να διευκολυνθεί ή να δυσκολευτεί η ομαλή ροή της πληροφορίας. Η τήρηση της ιεραρχίας, η γραφειοκρατική δομή με συγκεκριμένες αρμοδιότητες εμποδίζουν στην άνετη και γρήγορη μεταφορά της πληροφορίας. Σε αυτή την περίπτωση το μήνυμα ακολουθεί συγκεκριμένη διαδρομή που τηρείται πιστά και τυπικά η ακολουθία των ιεραρχικών κόμβων. Αντίθετα, στις επιχειρήσεις που δεν ακολουθείτε η διαδρομή των ιεραρχικών κόμβων η πληροφορία μπορεί να φτάσει άμεσα και έγκυρα από τα κατώτερα στα ανώτερα ιεραρχικά επίπεδα.

**Φύση της επιχείρησης:** Η φύση της επιχείρησης διαμορφώνει και καθορίζει την ταχύτητα με την οποία κάθε επιχείρηση προσπαθεί να διαμοιράσει το πληροφοριακό υλικό της στους επί μέρους τομείς της. Μπορεί να δημιουργηθούν εμπόδια στην επικοινωνία σε τέτοια έκταση ώστε να μειωθεί η πορεία σε σχέση με την ταχύτητα που κινούνται άλλες όμοιες επιχειρήσεις, αυτό μπορεί να συμβεί εάν δεν δοθεί η κατάλληλη προσοχή στο σχεδιασμό της επικοινωνιακής πολιτικής της επιχείρησης στην ροή της πληροφορίας.

**Το μέγεθος της επιχείρησης:** Τα εμπόδια που παρουσιάζονται σε μία επιχείρηση εξαρτώνται από το μέγεθός της. Στις μεγάλες επιχειρήσεις δημιουργούνται πολλοί επικοινωνιακοί κόμβοι λόγω των αποστάσεων που υπάρχουν μεταξύ των Διευθύνσεων, Τμημάτων, Γραφείων κλπ, με αποτέλεσμα να εμποδίζεται η ροή του επικοινωνιακού υλικού. Στις επιχειρήσεις αυτές είναι δυσκολότερη η ανάπτυξη της προφορικής επικοινωνίας εξαιτίας του μεγάλου αριθμού προσωπικού. Αντίθετα, στις μικρές επιχειρήσεις δεν υπάρχουν ιεραρχικά στρώματα και έτσι η ροή της πληροφορίας κυλά περισσότερο ομαλά και γρήγορα. Όμως δημιουργούνται συγκρούσεις και τριβές οι οποίες εμποδίζουν την αποτελεσματική επικοινωνία καθώς και όλο το παραγωγικό αποτέλεσμα.

**Τρόπος άσκησης διοίκησης:** Βασικό παράγοντα της αποτελεσματικής επικοινωνίας αποτελεί η ποιότητα του στελεχιακού προσωπικού. Τα στελέχη της επιχείρησης προσπαθούν με τον προφορικό ή γραπτό λόγο να ευαισθητοποιήσουν τους εργαζόμενους ώστε να επιτύχουν τους επιχειρησιακούς τους στόχους. Αυτό σημαίνει ότι το ποιοτικό επίπεδο συμβάλλει στην αποτελεσματική χρησιμοποίηση των

επικοινωνιακών μέσων που απαιτούνται . Αντίθετα, όταν το ποιοτικό επίπεδο είναι χαμηλό δημιουργούνται συγκρούσεις και η επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων αποκτά πολλά προβλήματα. Οπότε η ποιοτική ύπαρξη στελεχών αποτελεί κεφάλαιο ύψιστης σημασίας και πρέπει να δίδεται μεγάλη προσοχή ώστε να διαθέτει ικανά στελέχη τα οποία διαθέτουν επικοινωνιακές ικανότητες ούτως ώστε να ανταπεξέλθουν στο έργο τους.

**Γενικό επίπεδο εργαζομένων:** Το επίπεδο των εργαζομένων (κοινωνικό, μορφωτικό, πολιτιστικό, πολιτικό, οικονομικό) συμβάλει στην ύπαρξη αποτελεσματικής επικοινωνίας. Όσο μεγαλύτερο είναι το επίπεδο των εργαζομένων τόσο λιγότερα εμπόδια επικοινωνίας δημιουργούνται, αντιθέτως όσο χαμηλότερο είναι το επίπεδο των εργαζομένων τόσο δημιουργούνται εμπόδια στην επικοινωνία. Τα στελέχη της επιχείρησης ακόμα και αν είναι χαρισματικά δεν θα μπορούν να τα καταφέρουν αν το ανθρώπινο δυναμικό έχει χαμηλό επίπεδο. Για την αποφυγή προσλήψεων ατόμων με χαμηλό επίπεδο η επιχείρηση πρέπει να προσελκύει και να προσλαμβάνει κατάλληλα άτομα με ανάλογα προσόντα δίνοντας σημασία στον τρόπο επικοινωνίας.

**Ιδιοκτησία της επιχείρησης:** Η ιδιοκτησία της επιχείρησης και συγκεκριμένα το αν ανήκει μία οργανική μονάδα στον Δημόσιο τομέα, στον οποίο δραστηριοποιούνται οι Δημόσιες Υπηρεσίες, τα Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου, τα Νομικά Πρόσωπα Ιδιωτικού Δικαίου και οι Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης, ή Ιδιωτικό τομέα στον οποίο υπάγονται επιχειρήσεις παραγωγής αγαθών και προσφορά υπηρεσιών που εντάσσονται αντίστοιχα στον πρωτογενή, δευτερογενή και τριτογενή τομέα, αποτελεί βασικό παράγοντα επηρεασμού του τρόπου επικοινωνίας και της μορφής που θα ακολουθήσει η επικοινωνιακή πολιτική κάθε επιχείρησης. Η ιδιοκτησία της επιχείρησης μπορεί να αποτελέσει προωθητικό ή ανασχετικό παράγοντα στην εξελικτική της πορεία και γενικά στην ανάπτυξή της.

**Οικονομική δυνατότητα της επιχείρησης:** Στην αποτελεσματική επικοινωνία συμβάλλουν τα επικοινωνιακά μέσα που διαθέτει κάθε επιχείρηση, όπως η κινητή τηλεφωνία, τα φωτοαντιγραφικά μηχανήματα, οι ηλεκτρονικοί υπολογιστές και τα προγράμματα. Για όλα τα παραπάνω χρειάζονται μεγάλες δαπάνες για την αγορά αλλά και την συντήρησή τους. Η οικονομική στενότητα που υπάρχει τα τελευταία χρόνια έχει οδηγήσει στο να μην ανανεώνουν, βελτιώνουν τον εξοπλισμό τους οι επιχειρήσεις. Επίσης, ο οικονομικός παράγοντας επηρεάζει και τη λειτουργία ειδικών σεμιναρίων κατάρτισης των εργαζομένων ώστε να βελτιώνονται οι επικοινωνιακές ικανότητες.

**Ποσότητα απόκτησης και διοχέτευσης πληροφοριών:** Η ποσότητα απόκτησης των πληροφοριών που απαιτούνται για την ομαλή διεκπεραίωση της λειτουργίας της επιχείρησης, καθώς επίσης και η δόμηση του επικοινωνιακού δικτύου για την απρόσκοπτη και άμεση διοχέτευση της, αποτελούν ουσιώδη παράγοντα που αν δεν μελετηθεί θα ανακύψουν σοβαρά εμπόδια σε λειτουργικό και σε αναπτυξιακό επιχειρησιακό επίπεδο. Ο όγκος της διακινούμενης πληροφορίας στο εσωτερικό και εξωτερικό επιχειρησιακό περιβάλλον καθορίζει και σηματοδοτεί διαδικασίες και ενέργειες που στόχο έχουν την ομαλή και απρόσκοπτη κυκλοφορία της πληροφορίας, προκειμένου να αποκτηθούν και διακινηθούν τα απαραίτητα μηνύματα που υποστηρίζουν την ομαλή εργασιακή πορεία και αναπτυξιακή διαδρομή της επιχείρησης.

**Επικοινωνιακή πολιτική της επιχείρησης:** Η επικοινωνιακή πολιτική καθορίζει τις διαδικασίες που θα ακολουθούν οι οργανικές μονάδες και το προσωπικό της επιχείρησης σχετικά με την απόκτηση, διάχυση και διακίνηση της πληροφορίας. Μέσω της πολιτικής αυτής διευκολύνεται η ομαλή, έγκυρη και έγκαιρη ροή του πληροφοριακού υλικού που κυκλοφορεί στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, όσο πιο ξεκάθαρη είναι η πολιτική αυτή τόσο λιγότερα εμπόδια παρεμβάλλονται στην εφαρμογή της. Σκοπός της είναι η άνετη ροή της πληροφορίας

καθώς και ο έλεγχος για την επιθυμητή αντίδραση του αποδέκτη, αποτελεί εργαλείο εργασίας τόσο σε επίπεδο οργανικών μονάδων όσο και σε επίπεδο στελεχών και εργαζομένων.

- **Εμπόδια που προκύπτουν από το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.** Κάθε επιχείρηση για να λειτουργήσει και να αναπτυχθεί αποτελεσματικά πρέπει να κινείται και να εργάζεται σ' ένα εξωτερικό περιβάλλον όπου αυτό επηρεάζεται από παράγοντες οι οποίοι διαμορφώνουν τάσεις και επιχειρηματικές συμπεριφορές τις οποίες η επιχείρηση πρέπει να λαμβάνει υπόψη στην επικοινωνία της με τις άλλες επιχειρήσεις και φορείς. Ορισμένοι παράγοντες είναι οι εξής:

**Γεωγραφική θέση της επιχείρησης:** Η γεωγραφική θέση της επιχείρησης μπορεί να αποτελέσει εμπόδιο στην αποτελεσματική επικοινωνία όταν έχει έδρα την περιφέρεια για το λόγο του ότι βρίσκεται μακριά από την πόλη και οι εργαζόμενοι δεν διαθέτουν τόσο καλές επαγγελματικές συμπεριφορές και σχέσεις. Το εμπόδιο αυτό μεγεθύνεται από τις γλωσσικές ιδιαιτερότητες και ιδιορρυθμίες του κάθε τόπου καθώς και από ήθη, έθιμα, παραδόσεις και συνήθειες που έχουν καθιερώσει οι κάτοικοι της περιοχής. Μία ενέργεια που θεωρείται απόλυτα φυσιολογική και δικαιολογημένη σε κάποιο άλλο τόπο μπορεί να είναι απορριπτικά και παρεξηγήσιμη. Αντίθετα στις πόλεις υπάρχουν πλεονεκτήματα όπως είναι το υψηλό επίπεδο στελεχών και εργαζομένων, η δημιουργία περισσότερων ευκαιριών και προκλήσεων για την παρακολούθηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων και το χαμηλό επίπεδο των πολιτικών αντιθέσεων και αντιπαραθέσεων. Τέλος, οι πόλεις είναι οικονομικά ανεπτυγμένες σε σχέση με τις περιφέρειες.

**Νομικός παράγοντας:** Το νομικό περιβάλλον μέσα στο οποίο υποχρεούνται να κινηθούν οι επιχειρήσεις του ιδιωτικού και δημόσιου τομέα είναι αρκετά θολό και περίπλοκο και συμπεριλαμβάνει μία πληθώρα νόμων, υπουργικών αποφάσεων, προεδρικών διαταγμάτων και εγκυκλίων που ορισμένες φορές επικαλύπτονται και αλληλοσυμπληρώνονται με τρόπο που υφίσταται δυσκολία για τα στελέχη και τους εργαζόμενους να γνωρίζουν επακριβώς τη ισχύει κάθε φορά για την περίπτωση που τους απασχολεί.

**Κοινωνικός παράγοντας:** Ο κοινωνικός παράγοντας διαμορφώνεται από τις συνήθειες, ήθη, έθιμα, παραδόσεις, αντιλήψεις, πιστεύω και αξίες. Επίσης, το κοινωνικό υπόβαθρο του ανθρώπου διαμορφώνεται από τις επιδράσεις που δέχεται όπως είναι τα ιστορικά, γεωφυσικά, οικονομικά, πολιτικά και δημογραφικά στοιχεία. Οι κοινωνικές ομάδες (οικογενειακό πνεύμα, το κοινωνικό status, γεωγραφικές ιδιαιτερότητες, οι διαφορές των δύο φύλων, η οικονομική και πολιτική δύναμη κ.ά.) μεταφέρουν στο επιχειρησιακό περιβάλλον εργασίας τρόπους συμπεριφορών, πιστεύω, αντιλήψεις, νοοτροπίες, κοινωνικές αξίες και αρχές στοιχεία που επηρεάζουν τον τρόπο σκέψης, αντίληψης και αντίδρασης των εργαζομένων. Εξάλλου ο τρόπος επικοινωνίας των ομάδων αυτών στο κοινωνικό επίπεδο διαμορφώνει τάσεις και σχηματοποιεί συμπεριφορές από τις οποίες εξαρτώνται η καλή συνεργασία, κατανόηση και συνεννόηση των ομάδων εργασίας που δραστηριοποιούνται στο εργασιακό χώρο. Ο κοινωνικός παράγοντας επηρεάζει την ομαλή συμβίωση και συνεργασία, στοιχεία που η κάθε επιχείρηση επιθυμεί να επικρατούν προκειμένου να σχεδιάσει την επικοινωνιακή πολιτική της.

**Συνδικαλιστικός παράγοντας:** Ασκεί σημαντική επίδραση στην επιχειρησιακή επικοινωνία επηρεάζοντας τρόπους συμπεριφοράς των εργαζομένων και καθιερώνοντας ορισμένες φορές διαδικασίες και τακτικές που δυσχεραίνουν τη συνεννόηση και κατανόηση μεταξύ επιχείρησης και εργαζομένων.

**Άλλοι φορείς και επιχειρήσεις.** Πολλές φορές οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν προβλήματα που προέρχονται από την αναγκαστική της συνύπαρξη και συμβίωση στο χώρο της Αγοράς, προκειμένου να ανταπεξέλθουν επιτυχώς στον ρόλο τους προβαίνουν σε τροποποιήσεις των τρόπων επικοινωνίας και διαφοροποιούν επικοινωνιακές μεθόδους και τεχνικές των στελεχών τους για να απομακρύνουν εμπόδια που παρουσιάζονται από ανταγωνιστικές επιχειρήσεις.



## **ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ**

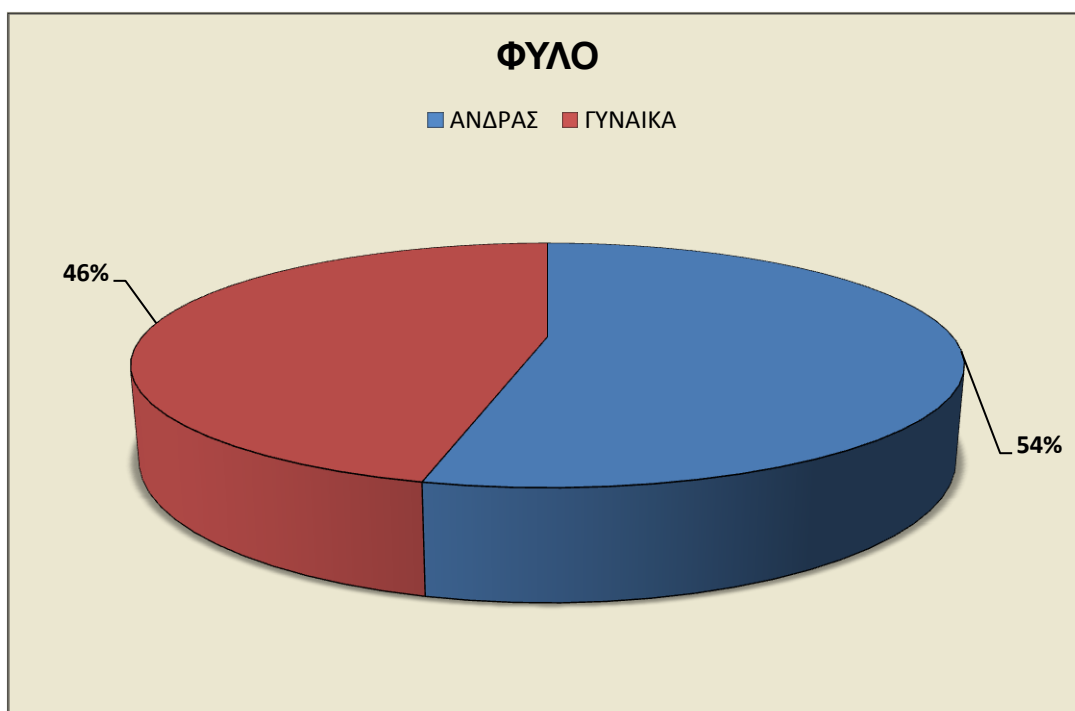
Για την υλοποίηση της έρευνας χρειάστηκε να απευθυνθούμε σε μεγάλες επιχειρήσεις οι οποίες κάποιες από αυτές αρνήθηκαν να δώσουν συνέντευξη και να συμπληρώσουν ερωτηματολόγια λόγω του μεγάλου φόρτου εργασίας. Μετά από αρκετές επισκέψεις και τηλεφωνήματα καταφέραμε να υλοποιήσουμε την ερευνά μας σε μία πολυεθνική τράπεζα και σε ένα super market το οποίο αποτελεί αλυσίδα στη Κρήτη.

Η μέθοδος που χρησιμοποιήθηκε είναι η δημοσκόπηση μέσω ερωτηματολογίων και συνεντεύξεων. Αρχικά, στην τράπεζα δόθηκαν είκοσι ερωτηματολόγια όσοι και οι εργαζόμενοι αλλά απαντήθηκαν τα δεκατρία λόγω αδείας κάποιων εργαζομένων και λόγω μεγάλου φόρτου εργασίας. Στο super market δόθηκαν δεκαέξι ερωτηματολόγια όσοι ήταν και το προσωπικό και απαντήθηκαν και τα δεκαέξι. Υπήρχαν έντεκα ερωτήσεις από τις οποίες οι εννιά ήταν κλειστού τύπου και οι δύο ανοιχτού τύπου. Οι ερωτήσεις δημιουργήθηκαν από τις φοιτήτριες και σε συνεργασία με την καθηγήτρια τους και απευθύνονταν αποκλειστικά στους υπαλλήλους και μοιράστηκαν το δεύτερο δεκαήμερο του Ιουλίου στο χώρο εργασίας τους.

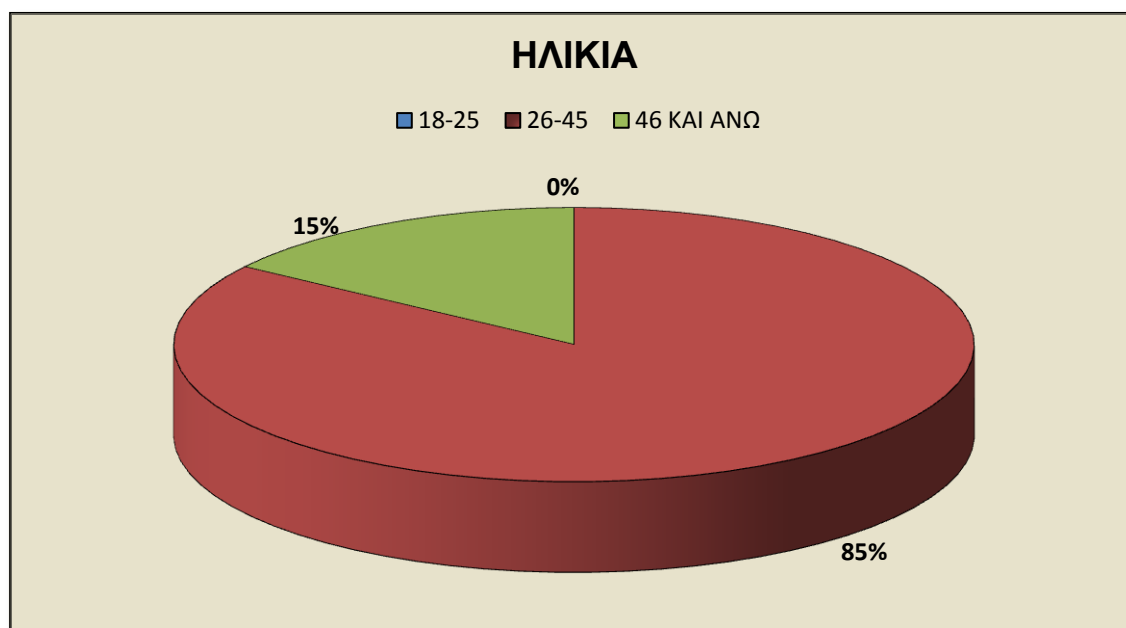
Τέλος, στη κάθε επιχείρηση επιπλέον έγινε και μία ημιδομημένη συνέντευξη η οποία αποτελούνταν από έντεκα ερωτήσεις ανοιχτού τύπου και απευθύνονταν σε ένα υψηλό στέλεχος με διάρκεια είκοσι λεπτών. Στη τράπεζα η συνέντευξη δόθηκε από τον υποδιευθυντή του καταστήματος στο γραφείο του στις 12/07/2012 ενώ στο super market η συνέντευξη έγινε από τον υπεύθυνο του καταστήματος στο γενικό χώρο εργασίας στις 05/07/2012.

## 4. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

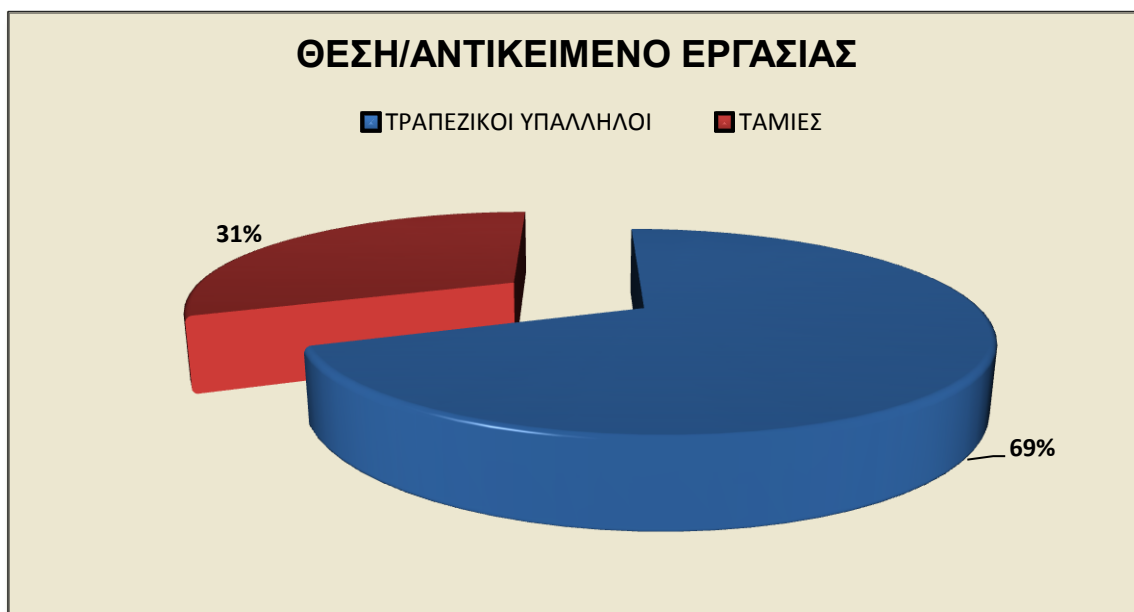
### 4.1 ΤΡΑΠΕΖΑ



ΣΧΗΜΑ 1.1



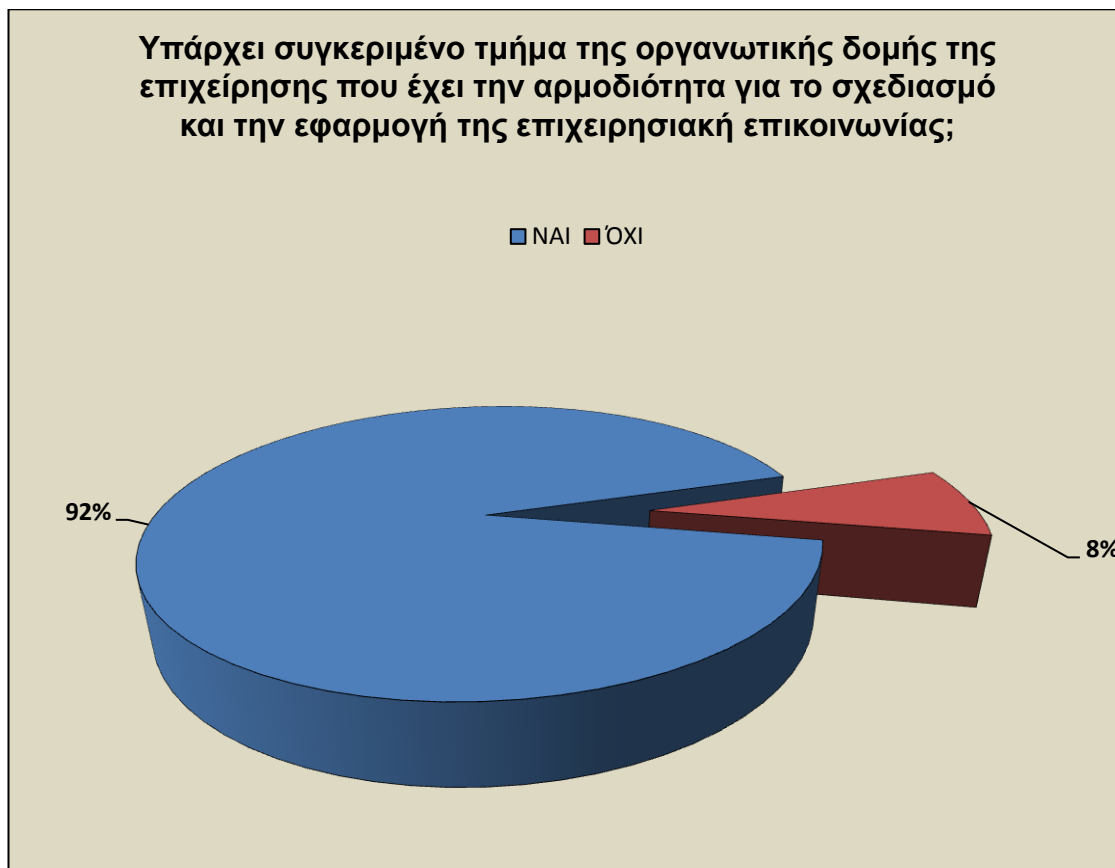
ΣΧΗΜΑ1.2



ΣΧΗΜΑ 1.3

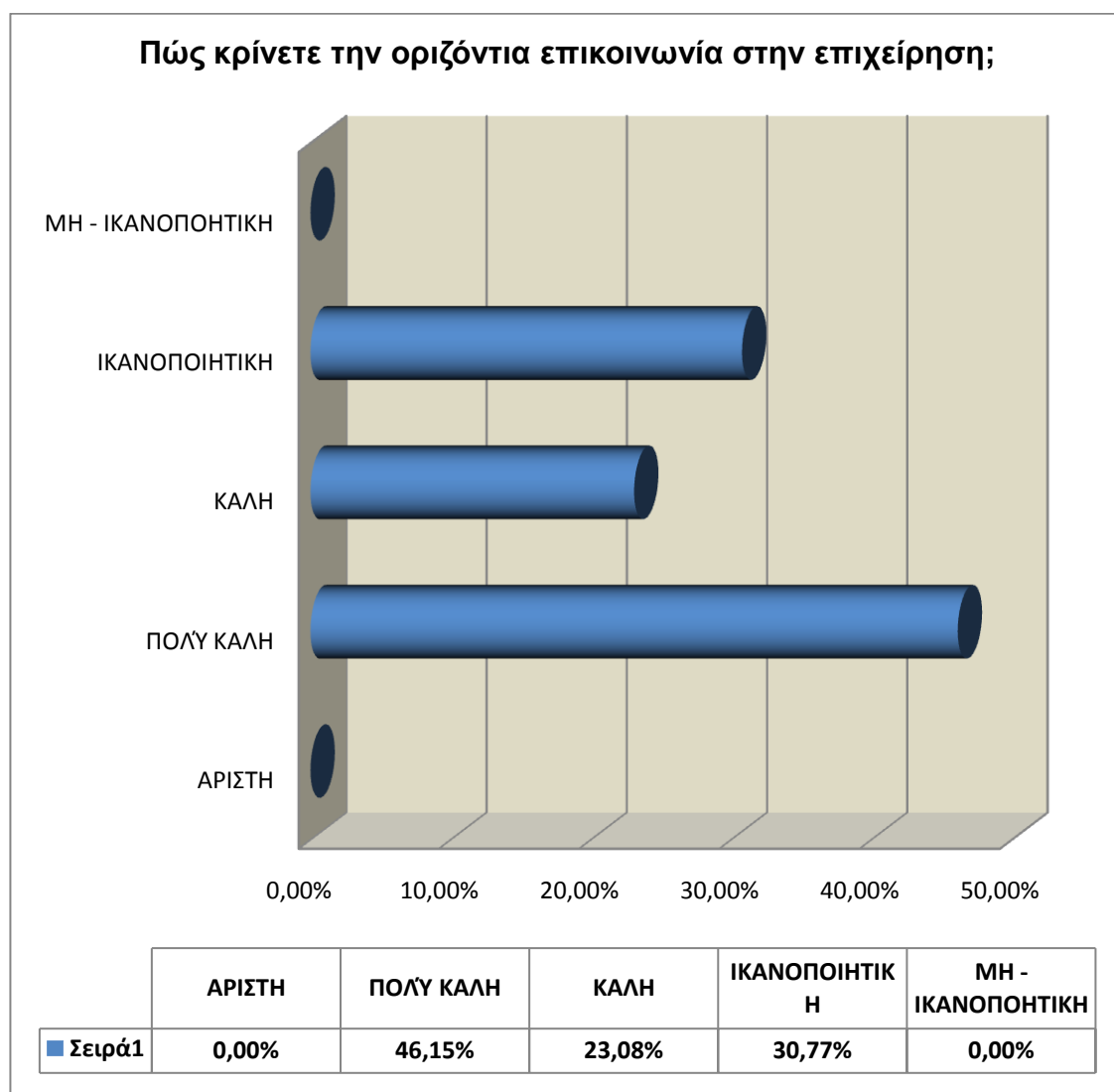
Εξετάζοντας το φύλο των ερωτηθέντων διαπιστώνεται ότι το μεγαλύτερο ποσοστό αντιστοιχεί στους άνδρες τραπεζικούς υπαλλήλους (54%) έναντι των γυναικών με ποσοστό (46%) απ' όπου προκύπτει διαφορά 8%. Το μεγαλύτερο ποσοστό κυμαίνεται σε ηλικία 26-45 ετών (85%) και ακολουθεί με μικρότερο ποσοστό (15%) η ηλικία 46 ετών και άνω, ενώ δεν εργάζεται κανένας 18-25 ετών. Παράλληλα, το 69% δηλώνουν τραπεζικοί υπάλληλοι ενώ το 31% ταμίες.

A. ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΚΛΕΙΣΤΟΥ ΤΥΠΟΥ



ΣΧΗΜΑ 1.4

Παρατηρώντας το σχήμα 1.4 διαπιστώνεται ότι το 92% των εργαζομένων υποστηρίζει ότι υπάρχει τμήμα της οργανωτικής δομής της επιχείρησης που έχει την αρμοδιότητα για το σχεδιασμό και την εφαρμογή της επιχειρησιακής επικοινωνίας σε σχέση με το μικρό ποσοστό των 8% το οποίο υποστηρίζει ότι δεν υπάρχει τέτοιου είδους τμήμα στην τράπεζα στην οποία εργάζονται.

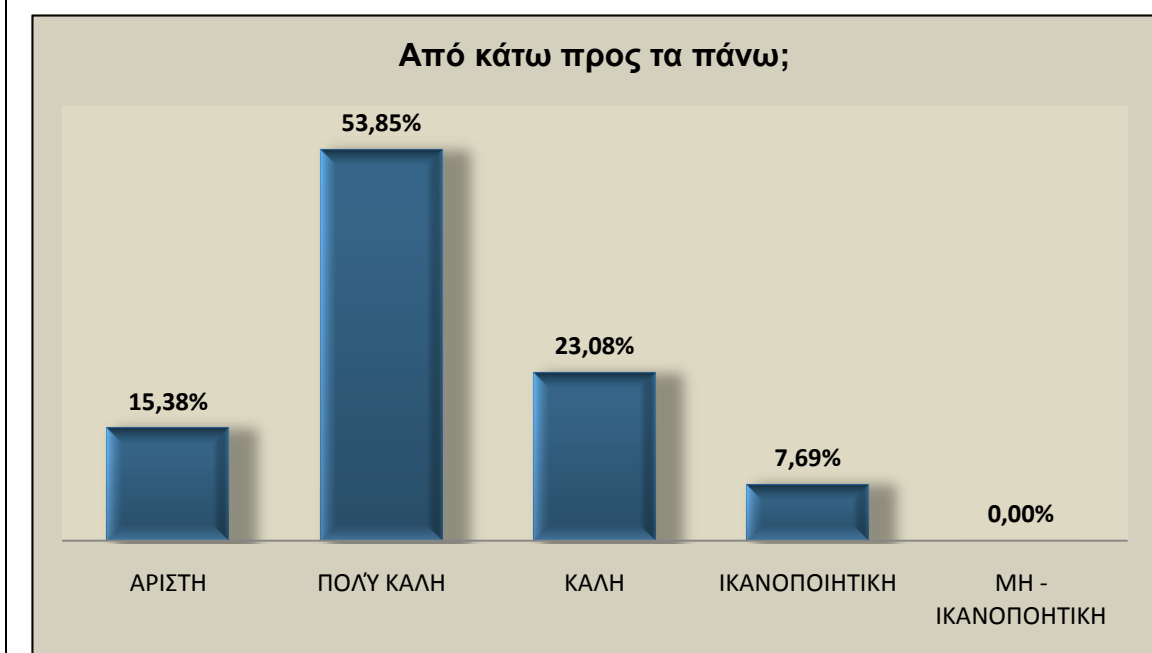


.ΣΧΗΜΑ1.5

Στη συνέχεια το ποσοστό των 23% κρίνει την οριζόντια επικοινωνία καλή, το 31% ικανοποιητική και το 46% πολύ καλή, ενώ κανείς από τους εργαζομένους δεν την κρίνει άριστη ή μη ικανοποιητική.



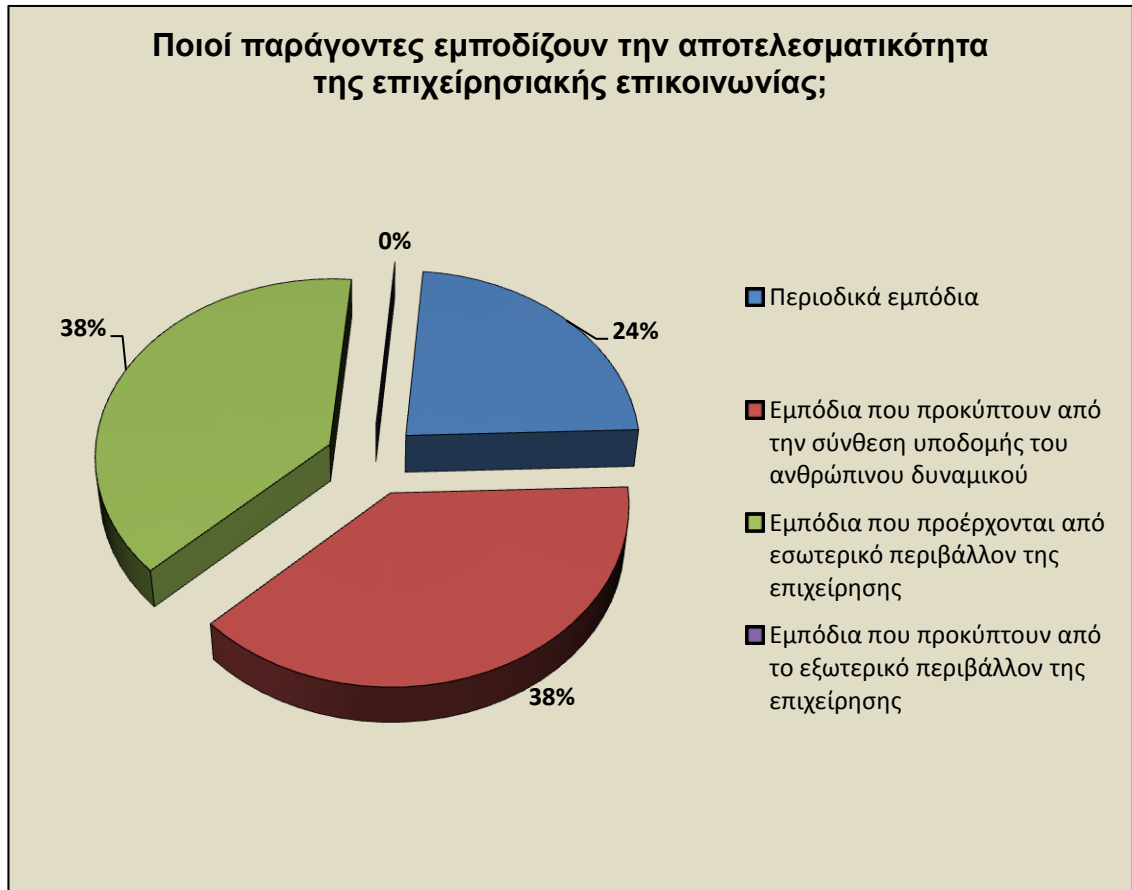
ΣΧΗΜΑ 1.6



ΣΧΗΜΑ 1.7

Στα σχήματα 1.6 και 1.7 φαίνεται ότι η υπάρχουσα ροή από πάνω προς τα κάτω αλλά και από κάτω προς τα πάνω είναι πολύ καλή καθώς τα ποσοστά αγγίζουν το 62% και το 54% αντίστοιχα. Ακόμα και στις δύο περιπτώσεις οι εργαζόμενοι με ποσοστό 15%

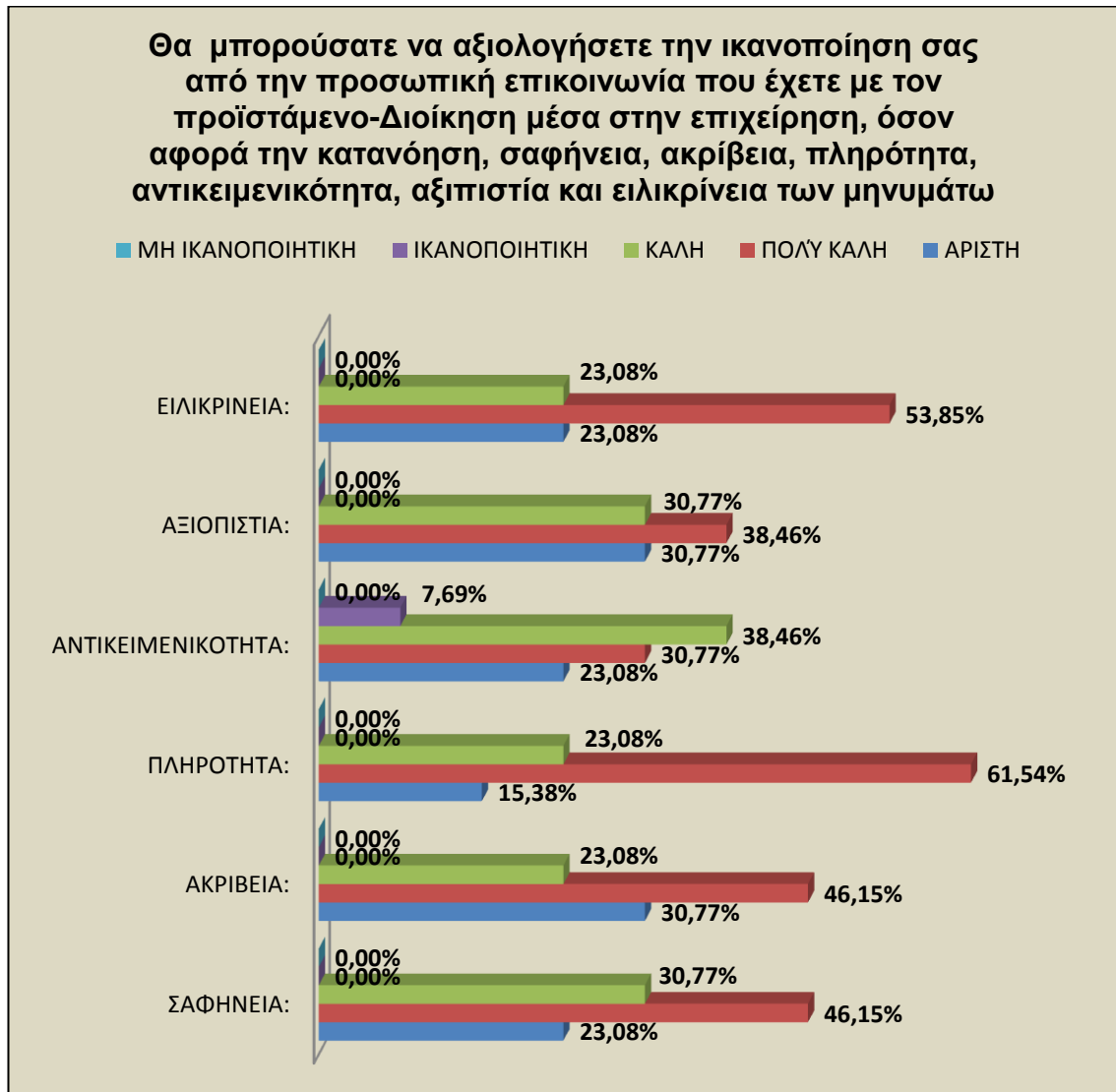
θεωρούν την υπάρχουσα ροή άριστη. Καλή φαίνεται να είναι η ροή από κάτω προς τα πάνω αφού το ποσοστό ανεβαίνει στο 23% σε σχέση με την ροή από πάνω προς τα κάτω που έχει μόλις 8% ενώ κανένας δεν κρίνει τις υπάρχουσες ροές μη ικανοποιητικές.



ΣΧΗΜΑ 1.8

Βάση των δεδομένων του σχήματος 1.8 φαίνεται ότι υπερτερούν τα εμπόδια που προκύπτουν από τη σύνθεση υποδομής του ανθρώπινου δυναμικού τα οποία περιλαμβάνουν τα Κοινωνικοψυχολογικά εμπόδια, Εμπόδια που προβάλλουν από την ύπαρξη διαφορετικών πολιτικών πεποιθήσεων, Εμπόδια λόγω ύπαρξης διαφορών στο πολιτιστικό υπόβαθρο των δύο πλευρών, Εμπόδια που προκύπτουν λόγω διαφορετικού μορφωτικού επιπέδου, Εμπόδια που προβάλλουν λόγω διαφοροποίησης στο οικονομικό επίπεδο των δύο πλευρών, Εμπόδια που υφίστανται λόγω ύπαρξης διαφορών στο δείκτη νοημοσύνης των δύο πλευρών, Εννοιολογικά εμπόδια και τα Εμπόδια που προέρχονται από το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης (Οργανωτική δομή, φύση επιχείρησης, μέγεθος επιχείρησης, τρόπος άσκησης διοίκησης, γενικό επίπεδο εργαζομένων, ιδιοκτησία επιχείρησης, οικονομική δυνατότητα επιχείρησης, ποσότητα πληροφορίας, επικοινωνιακή πολιτική επιχείρησης) με ποσοστό 38% και στα δύο. Στη συνέχεια ένα μικρό ποσοστό παρουσιάζεται στα περιοδικά εμπόδια (φυσικά, τεχνητά) 24% ενώ μηδενικό ποσοστό παρουσιάζουν τα εμπόδια που προκύπτουν από το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης (η

γεωγραφική θέση της επιχείρησης, νομικός παράγοντας, κοινωνικός παράγοντας, Συνδικαλιστικός παράγοντας, Άλλοι φορείς και επιχειρήσεις).



ΣΧΗΜΑ 1.9

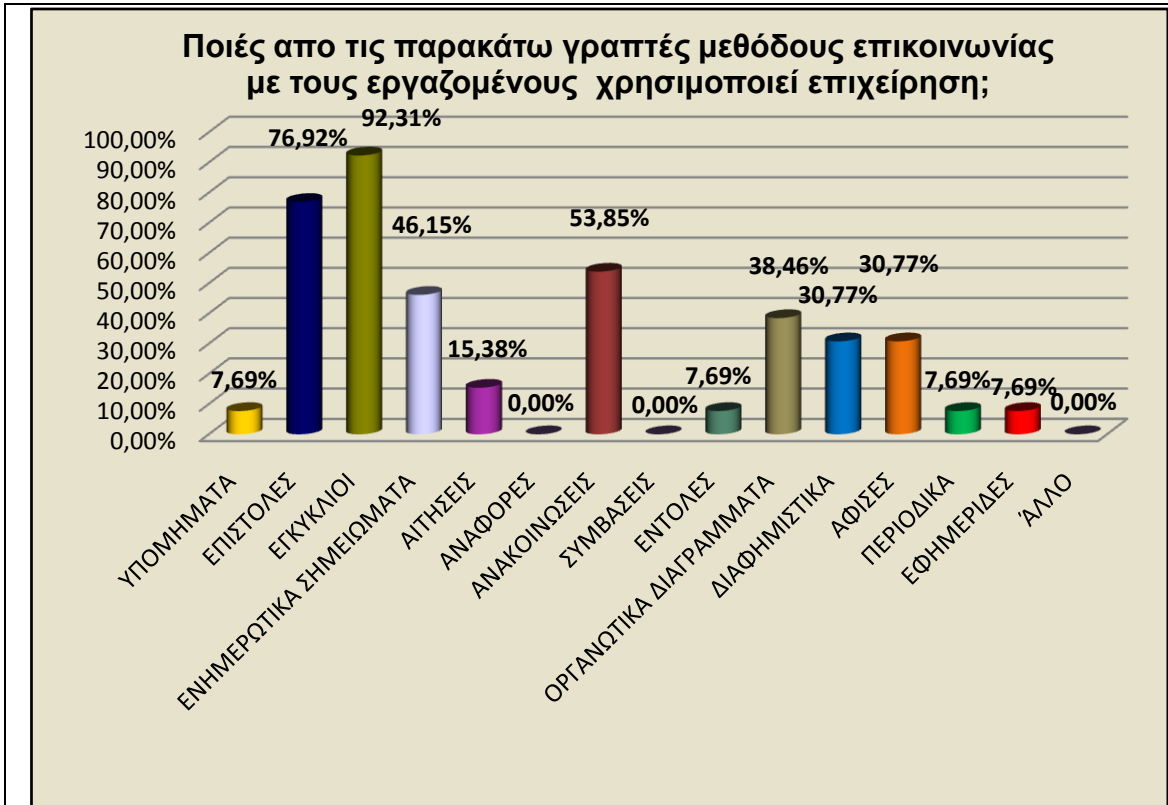
Στην ερώτηση που έγινε για την αξιολόγηση της σαφήνειας, ακρίβειας, πληρότητας, αντικειμενικότητας, αξιοπιστίας και ειλικρίνειας των μηνυμάτων το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος αξιολόγησε τα παραπάνω με τον όρο πολύ καλή, εκτός την αντικειμενικότητα που την αξιολόγησαν ως καλή με ποσοστό 38,46%.





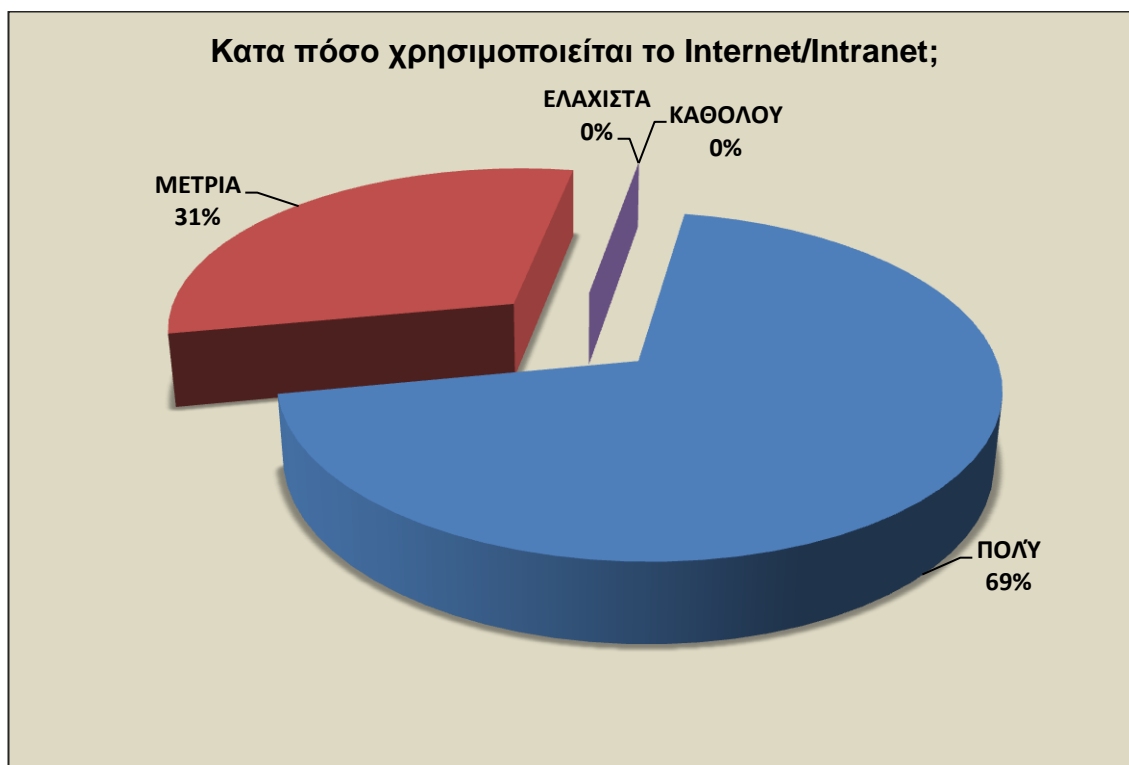
ΣΧΗΜΑ 1.10

Από το σχήμα 1.10 και οι 13 ερωτηθέντες χρησιμοποιούν τη συζήτηση ως κύρια μέθοδο προφορικής επικοινωνίας. Εκτός όμως από την συζήτηση φαίνεται να χρησιμοποιούν την οδηγία, παρουσίαση, σύσκεψη, και παρατήρηση, επιπλέον ακολουθούν με μικρότερα ποσοστά η εντολή, ομιλία, διάλεξη, συνέντευξη, σχολιασμός και άλλο το οποίο δεν διευκρινίστηκε.



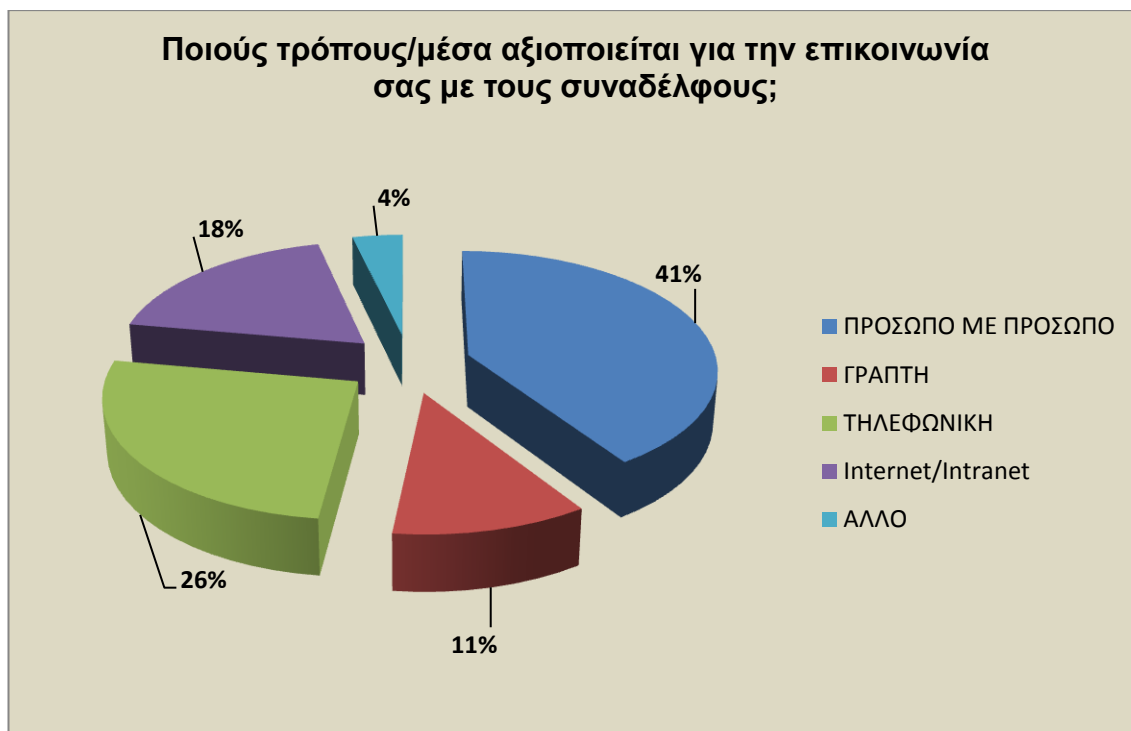
ΣΧΗΜΑ 1.11

Στη γραπτή επικοινωνία κύρια μέθοδος φαίνεται να είναι οι εγκύκλιοι με ποσοστό 92,31%. Μεγάλο ποσοστό παρουσιάζουν επίσης οι επιστολές και οι ανακοινώσεις και ακολουθούν τα ενημερωτικά σημειώματα, τα οργανωτικά διαγράμματα τα διαφημιστικά και οι αφίσες.



ΣΧΗΜΑ 1.12

Προχωρώντας στην ερώτηση κατά πόσο χρησιμοποιούν το internet/intranet στην εσωτερική επικοινωνία το 69% των εργαζομένων υποστηρίζει ότι το χρησιμοποιούν πολύ ενώ το 31% μέτρια και 0% ελάχιστα και καθόλου.



ΣΧΗΜΑ 1.13

Ένας άμεσος τρόπος επικοινωνίας είναι η επικοινωνία πρόσωπο με πρόσωπο που φαίνεται ότι την προτιμά ένα μεγάλο ποσοστό του δείγματος, δεύτερο σε επιλογή έρχεται η τηλεφωνική επικοινωνία και τρίτο η επικοινωνία μέσω internet/intranet.

## **B. ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΑΝΟΙΧΤΟΥ ΤΥΠΟΥ**

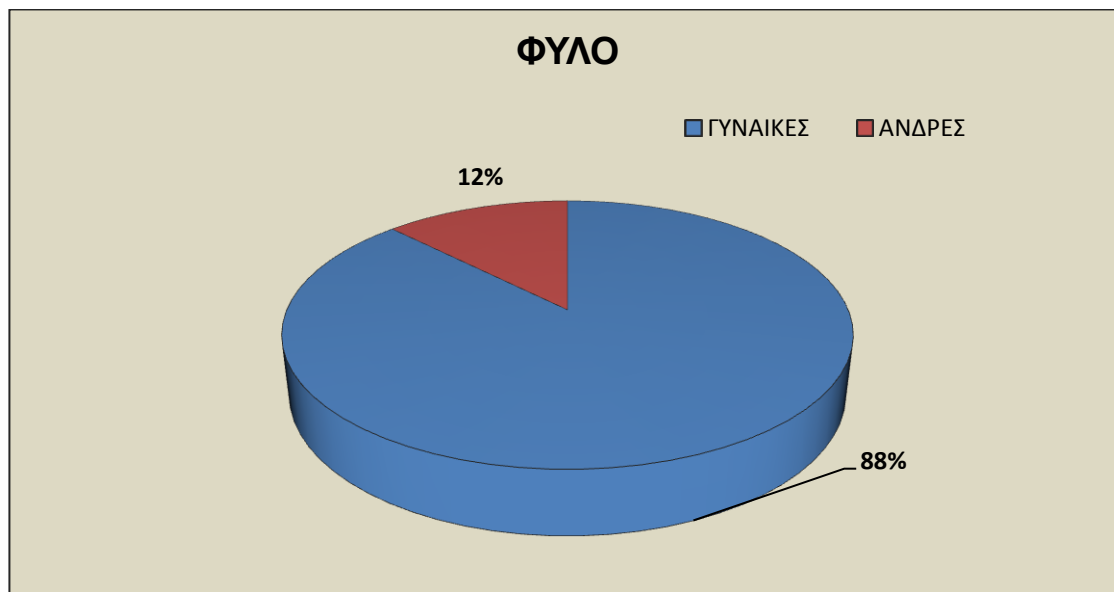
**Στην περίπτωση που δημιουργηθεί πρόβλημα με τον προϊστάμενο σας με ποια διαδικασία επικοινωνίας αντιμετωπίζεται;**

Οι εργαζόμενοι υποστηρίζουν ότι τα προβλήματα που δημιουργούνται με τον προϊστάμενο τα αντιμετωπίζουν με τη συζήτηση, το διάλογο καθώς και πρόσωπο με πρόσωπο. Το μεγαλύτερο ποσοστό επιλέγει τη συζήτηση-διάλογο για να αντιμετωπίσει το όποιο πρόβλημα υπάρχει ανάμεσα σε αυτόν-αυτήν και το προϊστάμενο, ενώ μικρό ποσοστό επιλέγει να λύσει το πρόβλημα πρόσωπο με πρόσωπο.

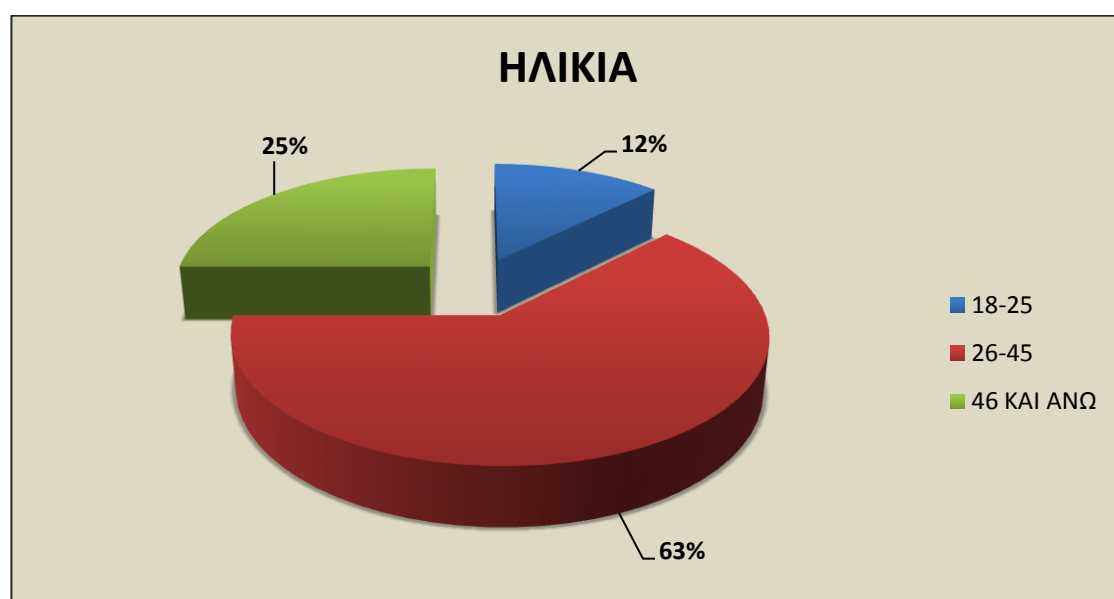
**Στην περίπτωση που δημιουργηθεί πρόβλημα μεταξύ συναδέλφων με ποια διαδικασία επικοινωνίας αντιμετωπίζεται;**

Τους ίδιους τρόπους επικοινωνίας επιλέγουν οι εργαζόμενοι και για την αντιμετώπιση των προβλημάτων μεταξύ συναδέλφων (συζήτηση - διάλογο , πρόσωπο με πρόσωπο,). Διαπιστώνεται ότι επιλέγουν προφορικής επικοινωνίας μεθόδους για την αντιμετώπιση προβλημάτων καθώς η επικοινωνία γίνεται πιο άμεση παρά τις γραπτές μεθόδους που είναι πιο τυπικοί και ψυχροί. Συζήτηση-διάλογο, πρόσωπο με πρόσωπο..

## 4.2 SUPER MARKET



ΣΧΗΜΑ 1.1



ΣΧΗΜΑ 1.2



ΣΧΗΜΑ 1.3

Παρατηρώντας τις απαντήσεις του προσωπικού του super market διαπιστώνεται ότι υπερτερούν οι γυναίκες με ποσοστό των 87%, διαφορά 74%, έναντι των ανδρών που φτάνουν το ποσοστό των 13%. Ακόμα απασχολούν μεγάλο αριθμό ατόμων ηλικίας 26-45 ετών αφού το ποσοστό ανέρχεται σε 63% και για ηλικία 46 και άνω 25%, απασχολεί άτομα ηλικίας 18-25 σε μικρότερο ποσοστό. Φυσικά το αντικείμενο/θέση εργασίας έχει να κάνει με την πώληση.

Α. ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΚΛΕΙΣΤΟΥ ΤΥΠΟΥ



ΣΧΗΜΑ 1.4

Μεγαλύτερο είναι το ποσοστό που υποστηρίζει ότι δεν υπάρχει τμήμα της οργανωτικής δομής που έχει την αρμοδιότητα για το σχεδιασμό και την εφαρμογή της επικοινωνίας ενώ ένα μικρότερο ποσοστό 31,25% υποστηρίζει ότι υπάρχει ένα τέτοιο τμήμα.



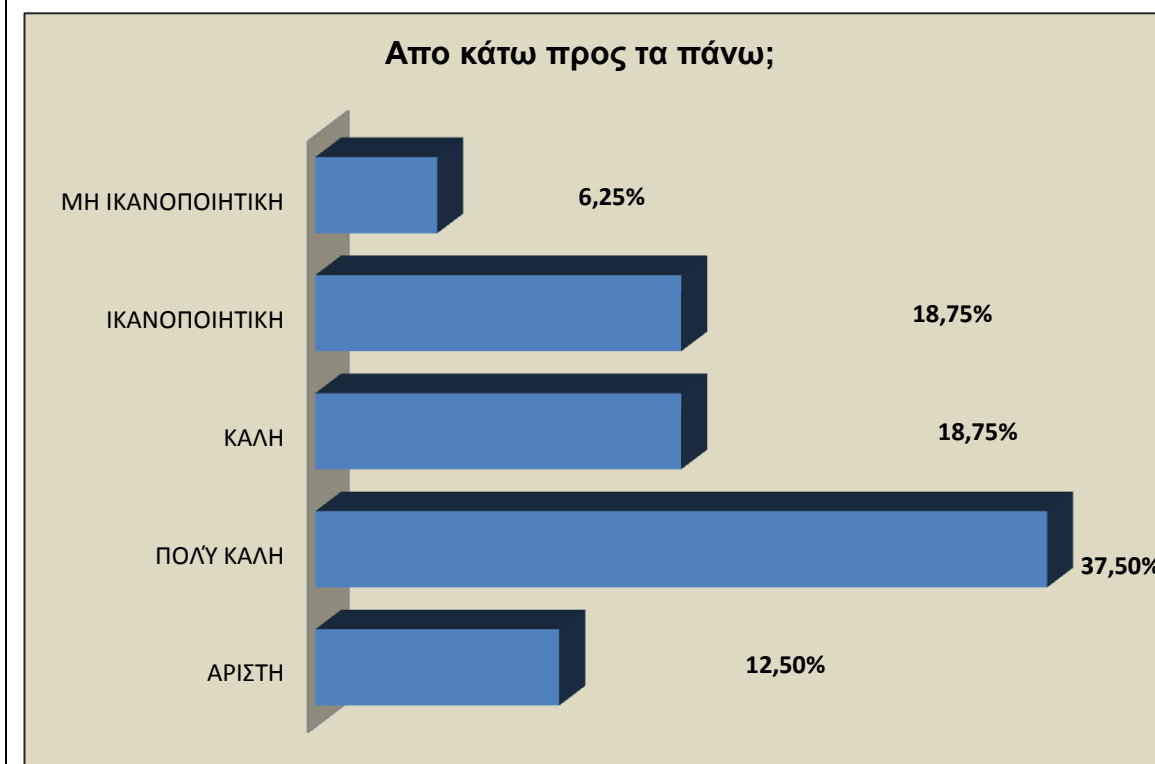


ΣΧΗΜΑ 1.5

Οι εργαζόμενοι του super market κρίνουν την οριζόντια επικοινωνία ως καλή (37,50%) και ακολουθεί η ικανοποιητική επικοινωνία ενώ ένα μικρό ποσοστό της τάξεως του 18,75% την χαρακτηρίζει ως πολύ καλή.



ΣΧΗΜΑ 1.6



ΣΧΗΜΑ 1.7

Στην υπάρχουσα ροή επικοινωνίας από πάνω προς τα κάτω μεγάλο ποσοστό 37,50% παρουσιάζει η καλή επικοινωνία και ισοβαθμούν η πολύ καλή επικοινωνία και η ικανοποιητική με ποσοστό 25%. Από κάτω προς τα πάνω μεγάλο ποσοστό

παρουσιάζει η πολύ καλή επικοινωνία (37,50%) και ακολουθούν με ισοβαθμία ξανά η ικανοποιητική και η καλή επικοινωνία (18,75%).



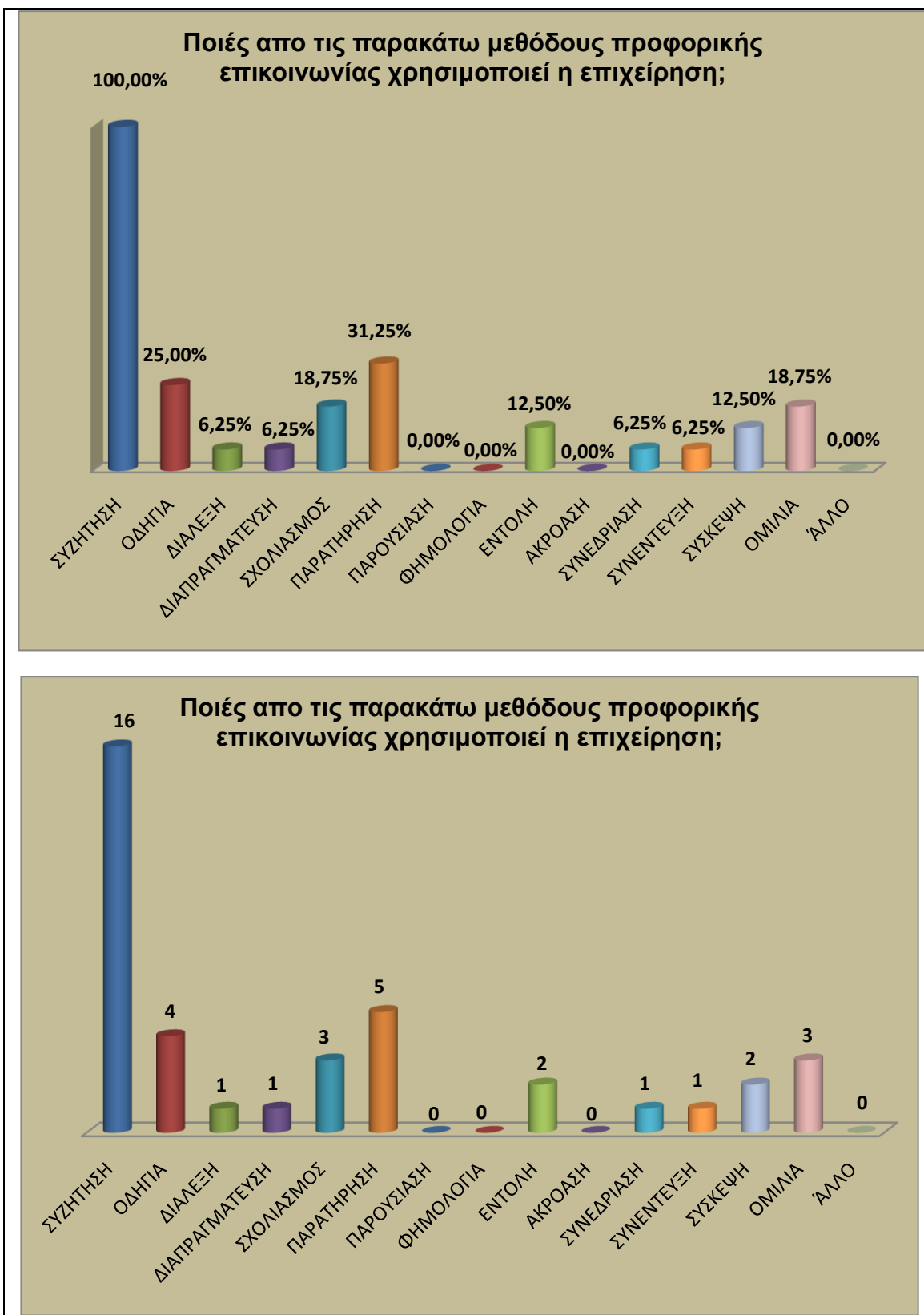
ΣΧΗΜΑ 1.8

Στο super market ένα ποσοστό 38% υποστηρίζει ότι οι παράγοντες που εμποδίζουν την αποτελεσματικότητα της επιχειρησιακής επικοινωνίας είναι τα εμπόδια που προκύπτουν από τη σύνθεση υποδομής του ανθρώπινου δυναμικού τα οποία περιλαμβάνουν τα Κοινωνικοψυχολογικά εμπόδια, Εμπόδια που προβάλλουν από την ύπαρξη διαφορετικών πολιτικών πεποιθήσεων, Εμπόδια λόγω ύπαρξης διαφορών στο πολιτιστικό υπόβαθρο των δύο πλευρών, Εμπόδια που προκύπτουν λόγω διαφορετικού μορφωτικού επιπέδου, Εμπόδια που προβάλλουν λόγω διαφοροποίησης στο οικονομικό επίπεδο των δύο πλευρών, Εμπόδια που υφίστανται λόγω ύπαρξης διαφορών στο δείκτη νοημοσύνης των δύο πλευρών και τα Ενωσιολογικά εμπόδια. Ακόμα, ακολουθούν: τα περιοδικά εμπόδια ,τα εμπόδια που προκύπτουν από το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και τα εμπόδια που προέρχονται από το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.



ΣΧΗΜΑ 1.9

Παρατηρώντας το σχήμα 1.9 διαπιστώνεται ότι η σαφήνεια, η αντικειμενικότητα και η αξιοπιστία χαρακτηρίζονται από τους υπαλλήλους του super market ως πολύ καλή με ποσοστά 50,00%, 43,75% και 37,50% αντίστοιχα. Η ειλικρίνεια φαίνεται να διέπει τα μηνύματα καθώς χαρακτηρίζεται άριστη με ποσοστό 43,75%, ακολουθεί η πληρότητα με ακριβώς ίδιο ποσοστό και τέλος η ακρίβεια με ποσοστό 37,50% ίδιο με την αξιοπιστία.



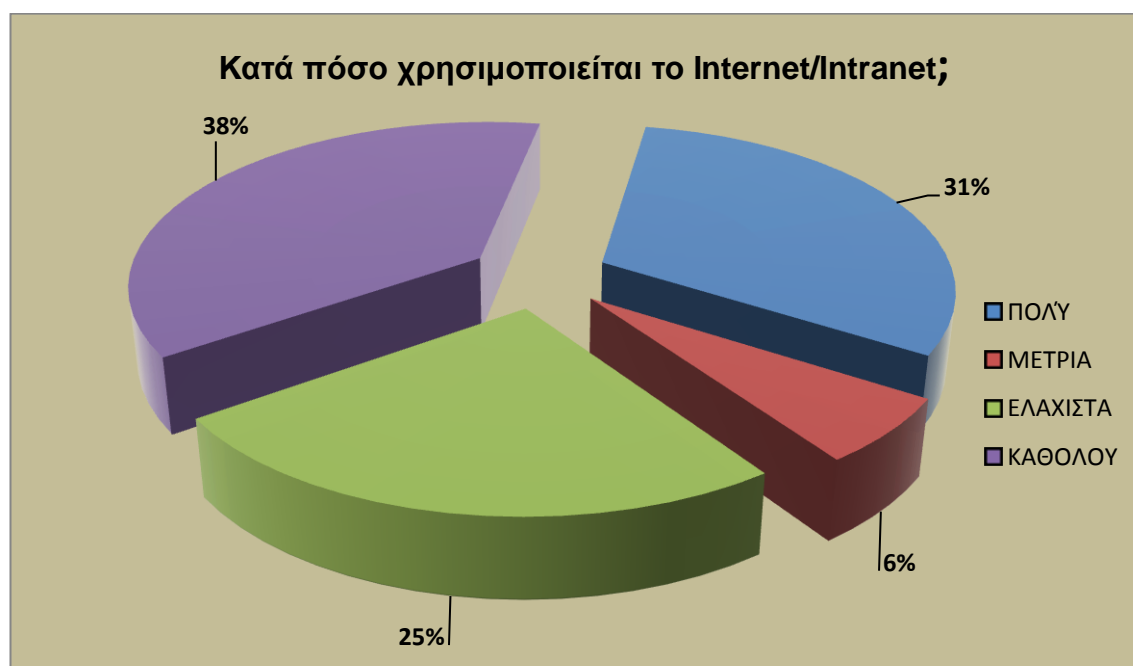
ΣΧΗΜΑ 1.10

Ως μέθοδο προφορικής επικοινωνίας χρησιμοποιούν την συζήτηση με ποσοστό 100%, δεύτερη έρχεται η παρατήρηση (31,25%), τρίτη η οδηγία με ποσοστό 25% και ακολουθεί ο σχολιασμός και η ομιλία (18,75%).



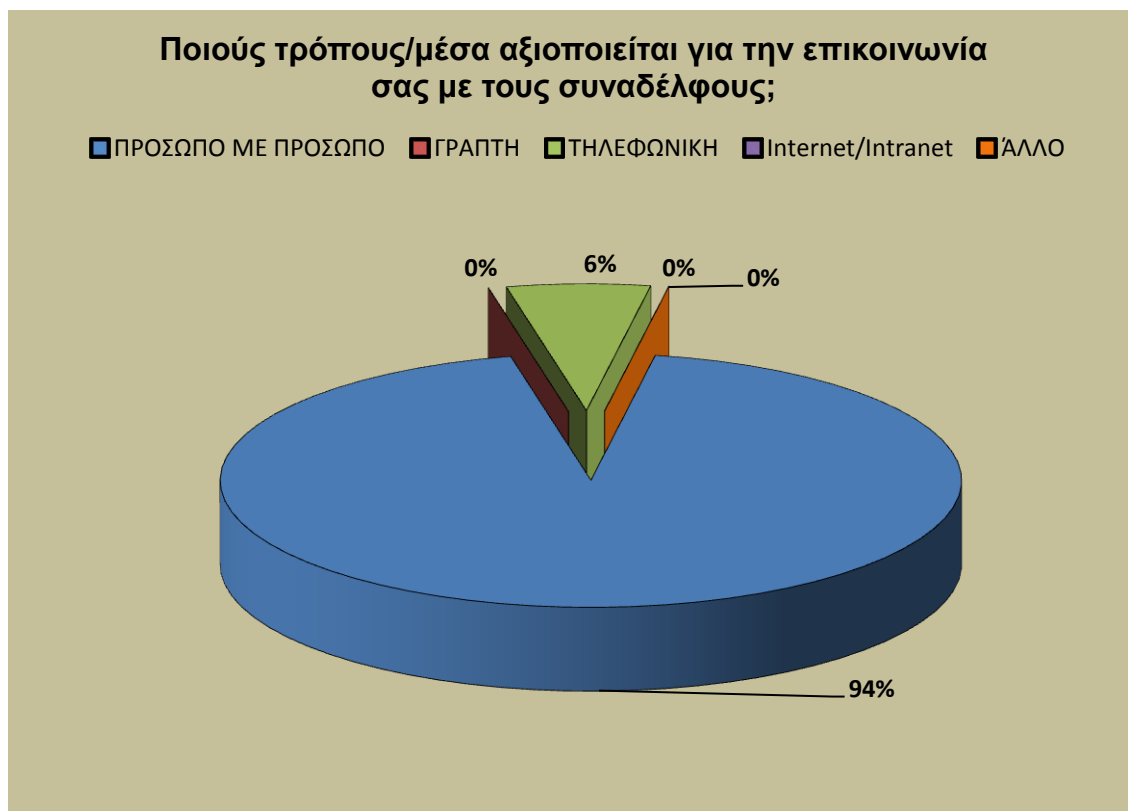
ΣΧΗΜΑ 1.11

Γραπτές μέθοδοι τους οποίους χρησιμοποιεί η επιχείρηση για την επικοινωνία με τους εργαζόμενους στο super market είναι τα ενημερωτικά σημειώματα με ποσοστό 50,00% ,οι ανακοινώσεις (37,50%) και οι εντολές με ποσοστό 25,00%.



ΣΧΗΜΑ1.12

Σε σύγκρουση έρχονται τα δύο μεγάλα ποσοστά αφού το 38% απάντησε ότι δεν χρησιμοποιεί καθόλου το internet/intranet και το 31% ότι το χρησιμοποιεί πολύ



ΣΧΗΜΑ 1.13

Ένας εύκολος τρόπος επικοινωνίας με τους συναδέλφους φαίνεται να είναι το πρόσωπο με πρόσωπο καθώς αγγίζει το 94% του δείγματος που ερωτήθηκαν στο super market. Ένα ποσοστό 6% χρησιμοποιεί την τηλεφωνική επικοινωνία με τους συναδέλφους ενώ δεν χρησιμοποιούν καθόλου την γραπτή επικοινωνία και το internet/intranet.



## **B. ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΑΝΟΙΧΤΟΥ ΤΥΠΟΥ**

**Στην περίπτωση που δημιουργηθεί πρόβλημα με τον προϊστάμενο σας με ποια διαδικασία επικοινωνίας αντιμετωπίζεται;**

Στην ερώτηση που δόθηκε όλοι απάντησαν ότι χρησιμοποιούν τη συζήτηση-διάλογο για να αντιμετωπίσουν όποιο πρόβλημα δημιουργηθεί με τον προϊστάμενο τους, συγκεκριμένα μερικές από τις απαντήσεις ήταν «με τη συζήτηση και την κατανόηση», «με έντονο διάλογο πολλές φορές», «με απλό κατανοητό διάλογο και από τις δύο πλευρές», «τον προσεγγίζουμε και συζητάμε για το πρόβλημα που τυχόν έχει δημιουργηθεί μέχρι ότου βρεθεί μια λύση». Και στην τράπεζα αντίστοιχα χρησιμοποιούν τη συζήτηση-διάλογο.

**Στην περίπτωση που δημιουργηθεί πρόβλημα μεταξύ συναδέλφων με ποια διαδικασία επικοινωνίας αντιμετωπίζεται;**

Και σε αυτήν την ερώτηση όλοι απάντησαν ότι το πρόβλημα μεταξύ συναδέλφων αντιμετωπίζεται με το διάλογο-συζήτηση, πιο συγκεκριμένα ανέφεραν ότι: «με συζήτηση μεταξύ μας και όλα φτιάχνουν», «και σε αυτή την περίπτωση το πρόβλημα λύνεται με διάλογο χωρίς να λείπουν και οι μικροεντάσεις», «αρχικά διάλογο πρόσωπο με πρόσωπο και αν δεν υπάρξει κάποιο αποτέλεσμα ενδέχεται και η παρέμβαση κάποιου ανωτέρου (υπεύθυνος-προϊστάμενος)».

## 5. ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΩΝ

Εξετάζοντας τις απαντήσεις που δόθηκαν από το προσωπικό των δύο επιχειρήσεων διαπιστώνεται ότι υπερτερούν οι γυναίκες. Οι δύο επιχειρήσεις απασχολούν μεγάλο αριθμό ατόμων ηλικίας 26-45 ετών, ακολουθούν τα άτομα ηλικίας 46 και άνω και έπειτα τα άτομα ηλικίας 18-25. Φυσικά, το αντικείμενο/θέση εργασίας και στις δύο επιχειρήσεις είναι διαφορετικό. Αρχικά σε αντίθεση έρχονται οι απαντήσεις των δύο επιχειρήσεων αφού οι εργαζόμενοι της τράπεζα υποστηρίζουν ότι υπάρχει συγκεκριμένο τμήμα της οργανωτικής δομής που είναι αρμόδιο για την επιχειρησιακή επικοινωνία (92%), καθώς ένα ποσοστό του super market υποστηρίζει ότι δεν υπάρχει (68,75%). Επίσης, σε αντίθεση έρχονται και τα ποσοστά που κρίνουν την οριζόντια επικοινωνία των επιχειρήσεων. Το δείγμα του super market κρίνει την οριζόντια επικοινωνία ως καλή (37,50%) σε αντίθεση με το δείγμα της τράπεζας που την κρίνει ως πολύ καλή. Στη δεύτερη θέση και στις δύο επιχειρήσεις η επικοινωνία κρίνεται ως ικανοποιητική και ακολουθούν τα υπόλοιπα.

Προχωρώντας στην υπάρχουσα ροή επικοινωνίας από πάνω προς τα κάτω (super market), μεγάλο ποσοστό (37,50%) παρουσιάζει η καλή επικοινωνία και ισοβαθούν η πολύ καλή επικοινωνία και η ικανοποιητική σε αντίθεση με την τράπεζα που η επικοινωνία από πάνω προς τα κάτω κρίνεται ως πολύ καλή (62%). Από κάτω προς τα πάνω μεγάλο ποσοστό παρουσιάζει η πολύ καλή επικοινωνία και ακολουθούν με ισοβαθμία ξανά η ικανοποιητική και η καλή (super market). Αντίστοιχα και στην τράπεζα το μεγαλύτερο ποσοστό δίδεται στην πολύ καλή επικοινωνία (54%). Ένα ποσοστό 38% του δείγματος του super market υποστηρίζει ότι οι παράγοντες που εμποδίζουν την αποτελεσματικότητα της επιχειρησιακής επικοινωνίας είναι τα εμπόδια που προκύπτουν από τη σύνθεση υποδομής του ανθρώπινου δυναμικού τα οποία περιλαμβάνουν τα Κοινωνικοψυχολογικά εμπόδια, Εμπόδια που προβάλλουν από την ύπαρξη διαφορετικών πολιτικών πεποιθήσεων, Εμπόδια λόγω ύπαρξης διαφορών στο πολιτιστικό υπόβαθρο των δύο πλευρών, Εμπόδια που προκύπτουν λόγω διαφορετικού μορφωτικού επιπέδου, Εμπόδια που προβάλλουν λόγω διαφοροποίησης στο οικονομικό επίπεδο των δύο πλευρών, Εμπόδια που υφίστανται λόγω ύπαρξης διαφορών στο δείκτη νοημοσύνης των δύο πλευρών, Εννοιολογικά εμπόδια. Το ίδιο ποσοστό (38%) προκύπτει από το δείγμα της τράπεζας για τα συγκεκριμένα εμπόδια (εμπόδια που προκύπτουν από τη σύνθεση υποδομής του ανθρώπινου δυναμικού) με διαφορά ότι το ίδιο ξανά ποσοστό (38%) παρουσιάζουν και τα εμπόδια που προέρχονται από το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης (τράπεζα). Στο super market τα εμπόδια του εσωτερικού περιβάλλοντος έρχονται δεύτερα με ποσοστό 31% και ακολουθούν: τα περιοδικά εμπόδια και τα εμπόδια που προκύπτουν από το εξωτερικό περιβάλλον.

Επίσης, διαπιστώνεται ότι η σαφήνεια, η αντικειμενικότητα και η αξιοπιστία χαρακτηρίζονται από τους υπαλλήλους του super market ως πολύ καλή με ποσοστά 50,00%, 43,75% και 37,50% αντίστοιχα. Η ειλικρίνεια φαίνεται να διέπει τα μηνύματα

καθώς χαρακτηρίζεται άριστη με ποσοστό 43,75%, ακολουθεί η πληρότητα με ακριβώς ίδιο ποσοστό και τέλος η ακρίβεια με ποσοστό 37,50% ίδιο με την αξιοπιστία. Αντίθετα, το δείγμα της τράπεζας χαρακτηρίζει ως πολύ καλή την ειλικρίνεια, την αξιοπιστία, την πληρότητα, την ακρίβεια και τη σαφήνεια ενώ την αντικειμενικότητα την κρίνουν ως καλή. Ακόμα, ως μέθοδο προφορικής επικοινωνίας και οι δυο επιχειρήσεις χρησιμοποιούν την συζήτηση με ποσοστό 100%. Στο super market δεύτερη έρχεται η παρατήρηση (31,25%), τρίτη η οδηγία (25%) και ακολουθεί ο σχολιασμός και η ομιλία (18,75%). Στην τράπεζα η οδηγία έρχεται δεύτερη (53,85%), η παρουσίαση τρίτη (38,46%) και τέταρτη η σύσκεψη (30,77%). Οι δύο επιχειρήσεις όμως φαίνεται να χρησιμοποιούν διαφορετικές γραπτές μεθόδους επικοινωνίας καθώς στο super market χρησιμοποιούν τα ενημερωτικά σημειώματα, τις ανακοινώσεις και τις εντολές για την επικοινωνία με τους εργαζόμενους, ενώ στην τράπεζα χρησιμοποιούν εγκυκλίους (92,31%), τις επιστολές (76,92%) και τις ανακοινώσεις (53,85%) για την επικοινωνία με τους εργαζόμενους. Στην ερώτηση κατά πόσο χρησιμοποιούν το internet/intranet έρχονται σε σύγκρουση τα δύο μεγάλα ποσοστά του δείγματος του super market αφού το 38% απάντησε ότι δεν χρησιμοποιεί καθόλου και το 31% ότι το χρησιμοποιεί πολύ. Στην τράπεζα ένα ποσοστό 69% απάντησε ότι τα χρησιμοποιεί πολύ και το 31% μέτρια. Ένας εύκολος τρόπος επικοινωνίας με τους συναδέλφους φαίνεται να είναι το πρόσωπο με πρόσωπο καθώς αγγίζει το 94% του δείγματος που ερωτήθηκαν στο super market. Με τον ίδιο τρόπο φαίνεται να επικοινωνούν και στην τράπεζα αφού το ποσοστό είναι 84,62%. Ένα ποσοστό 6% χρησιμοποιεί την τηλεφωνική επικοινωνία με τους συναδέλφους ενώ στην τράπεζα φαίνεται ότι περισσότεροι από τους μισούς επικοινωνούν τηλεφωνικά. Ακόμα στην τράπεζα χρησιμοποιούν το internet/intranet καθώς και την γραπτή επικοινωνία ενώ στο super market δεν τα χρησιμοποιούν καθόλου.

Τέλος και στις δύο επιχειρήσεις τα προβλήματα που δημιουργούνται μεταξύ συναδέλφων και μεταξύ των εργαζομένων-προϊστάμενου χρησιμοποιούν τη συζήτηση-διάλογο για να τα λύσουν.

## 5.1 ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΩΝ

Διαβάζοντας κανείς τις συνεντεύξεις που δόθηκαν από τις δύο επιχειρήσεις διαπιστώνει κοινά αλλά και διαφορετικά στοιχεία. Αρχικά αναλύονται δύο διαφορετικοί τύποι επιχειρήσεων (τράπεζα-super market) από τις οποίες οι συνεντευξιαζόμενοι κατέχουν διαφορετικό αντικείμενο εργασίας (υποδιευθυντής-υπεύθυνος). Ξεκινώντας, παρουσιάζονται αρκετά κοινά σημεία, φαίνεται να χαρακτηρίζουν ως πολύ καλή την οριζόντια επικοινωνία καθώς ο υπεύθυνος του super market διευκρινίζει ότι επικοινωνούν τηλεφωνικά με τους συναδέλφους του στα άλλα super market και υπάρχουν δυσκολίες σ' αυτό. Ακόμα, πολύ καλή χαρακτηρίζουν την υπάρχουσα ροή επικοινωνίας από πάνω προς τα κάτω λόγω συνεχής ενημέρωσης με διάφορους τρόπους. Επιπλέον, φαίνεται να χρησιμοποιούν κοινές μεθόδους προφορικής αλλά και γραπτής επικοινωνίας. Στην προφορική επικοινωνία χρησιμοποιούν τη συζήτηση-διάλογο, την εντολή, το σχολιασμό, την οδηγία, τη παρατήρηση αλλά και τη σύσκεψη την οποία χρησιμοποιούν σπάνια στο super market. Στο γραπτό λόγο κοινοί μέθοδοι είναι οι επιστολές, τα ενημερωτικά σημειώματα, οι αναφορές, οι ανακοινώσεις καθώς και οι εντολές. Ένας τρόπος επικοινωνίας με τους συναδέλφους τους εκτός της επιχείρησης είναι η τηλεφωνική επικοινωνία ενώ μέσα στην επιχείρηση η επικοινωνία τους γίνεται πρόσωπο με πρόσωπο. Στην αξιολόγηση της αντικειμενικότητας και της αξιοπιστίας των μηνυμάτων που έχουν από την προσωπική τους επικοινωνία με τους εργαζόμενους και οι δύο συνεντευξιαζόμενοι τις χαρακτηρίζουν πολύ καλές. Πολύ περισσότερα όμως φαίνεται να είναι τα διαφορετικά στοιχεία των δύο επιχειρήσεων. Διαφορετικό χαρακτηρισμό δίνουν στη σαφήνεια, στην ακρίβεια, στη πληρότητα αφού ο υπεύθυνος του super market τις κρίνει ως άριστες για το λόγο ότι χρησιμοποιεί το γραπτό λόγο για να εξηγήσει τις απαιτήσεις του, επιπλέον, την ειλικρίνεια την χαρακτηρίζει άριστη αφού δεν λέει ψέματα στους εργαζομένους για να υπάρχει αποτελεσματικότητα στη δουλειά.

Αντίθετα, ο υποδιευθυντής τις κρίνει όλες πολύ καλές εκτός της πληρότητα που την κρίνει απλά καλή. Επίσης, μία σημαντική διαφορά είναι ότι δεν υπάρχει συγκεκριμένο τμήμα της οργανωτικής δομής της επιχείρησης που να είναι αρμόδιο για το σχεδιασμό και την εφαρμογή της επιχειρησιακής επικοινωνίας στο super market, ενώ στην τράπεζα υπάρχει ένα τέτοιο τμήμα. Η υπάρχουσα ροή της επικοινωνίας από κάτω προς τα πάνω χαρακτηρίζεται από τον υπεύθυνο του super market ως πολύ καλή ενώ ο υποδιευθυντής της τράπεζας την κατατάσσει ανάμεσα στο άριστα και το πολύ καλή. Διαφορετικοί φαίνεται να είναι επίσης και οι παράγοντες που εμποδίζουν την αποτελεσματικότητα της επιχειρησιακής επικοινωνίας ανάμεσα στις δύο επιχειρήσεις καθώς στην τράπεζα τα εμπόδια προέρχονται από το μορφωτικό επίπεδο των εργαζομένων, το γενικό επίπεδό τους, και το συνδικαλιστικό παράγοντα. Αντίθετα στο super market προέρχονται από τα εμπόδια που προκύπτουν από τη σύνθεση υποδομής του ανθρώπινου δυναμικού. Εκτός από τη συζήτηση-διάλογο, το σχολιασμό, την οδηγία, τη παρατήρηση, την εντολή και τη σύσκεψη η τράπεζα χρησιμοποιεί επιπλέον τη διάλεξη, τη διαπραγμάτευση, τη παρουσίαση, την ακρόαση, συνεδρίαση και τη συνέντευξη ως μεθόδους προφορικής επικοινωνίας σε αντίθεση με το super market που δεν χρησιμοποιεί κανένα από αυτά (διάλεξη, διαπραγμάτευση, παρουσίαση, ακρόαση, συνεδρίαση και συνέντευξη).

Από την άλλη μεριά ξανά στην τράπεζα χρησιμοποιούν περισσότερους μεθόδους στη γραπτή επικοινωνία όπως είναι τα διαφημιστικά, οι αφίσες, τα περιοδικά, οι συμβάσεις, τα οργανωτικά διαγράμματα, οι αιτήσεις και τα υπομνήματα σε σχέση με το super market που δεν χρησιμοποιεί τίποτα από αυτά. Στη συνέχεια, στην ερώτηση που έγινε για το αν χρησιμοποιούν το internet/intranet ο υπεύθυνος απάντησε ότι το internet το

χρησιμοποιούν ελάχιστα και το intranet καθόλου σε αντίθεση με τον υποδιευθυντή της τράπεζας ο οποίος υποστηρίζει ότι τα χρησιμοποιούν μέτρια και τα δύο και σαν μέσω επικοινωνίας στην επιχείρηση καθώς όλοι χρησιμοποιούν το intranet ενώ τα υψηλόβαθμα στελέχη όπως διευθυντής και υποδιευθυντής χρησιμοποιούν το internet. Επιπλέον, στις ερωτήσεις ανοιχτού τύπου που έγιναν δόθηκαν ξανά διαφορετικές απαντήσεις αφού τα προβλήματα επικοινωνίας που παρουσιάζονται μέσα στην επιχείρηση είτε με τους εργαζομένους είτε με τη Διοίκηση διαφέρουν και στις δύο επιχειρήσεις. Στην τράπεζα τα προβλήματα που παρουσιάζονται είναι μικρά, όπως όταν κάποιος υπάλληλος δουλεύει περισσότερο από κάποιον άλλο δημιουργείται κάποια σύγχυση αλλά και όταν γίνεται βαθμολόγηση από τους υψηλόβαθμους προς τους υφιστάμενους υπάρχει γκρίνια για το βαθμό που πήραν. Στο super market τώρα, αντιμετωπίζουν άλλου είδους προβλήματα λόγω φόρτου εργασίας, λόγω της ποσότητας των πληροφοριών και στο προφορικό λόγο ένα πρόβλημα είναι η κατανόηση που μπορεί να οφείλεται στην “βροχή” πληροφοριών που δέχεται κάποιος εκείνη τη στιγμή και όχι στην νοημοσύνη του εργαζομένου. Τέλος, τα στοιχεία της επιχείρησης που κρίνουν πολύ θετικά οι δύο επιχειρήσεις είναι ότι στην τράπεζα θετικό στοιχείο είναι οι συγκεντρώσεις σε ξενοδοχεία και τα σεμινάρια μεταξύ συναδέλφων ενώ στο super market θετικά στοιχεία από την πλευρά της Διοίκησης είναι οι σαφείς επιστολές και οι ενημερώσεις που στέλνουν και από πλευράς του προσωπικού η διάθεση που έχουν.

## **6. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ**

Συμπερασματικά από τις απαντήσεις που προκύπτουν από τους εργαζομένους των δύο επιχειρήσεων η επιχειρησιακή επικοινωνία παίζει σημαντικό ρόλο στις σύγχρονες επιχειρήσεις αφού φαίνεται να χρησιμοποιούν κάποιες από τις μεθόδους επικοινωνίας (προφορικής, γραπτής) καθώς επίσης και τρόπους/μέσα επικοινωνίας με τα άτομα τις επιχείρησης.

### Μελλοντικές προεκτάσεις

Κατά τη διεξαγωγή της παρούσας έρευνας δε παρουσιάστηκαν ιδιαίτερες δυσκολίες στη συλλογή δεδομένων. Παρόλα αυτά, η παρούσα έρευνα θα μπορούσε να θεωρηθεί ως μια προκαταρκτική έρευνα, καθώς πραγματοποιήθηκε για πρώτη φορά στο Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων.

Μία μελλοντική, αντίστοιχη έρευνα, θα μπορούσε να συμπεριλάβει μεγαλύτερο δείγμα ερωτώμενων με περισσότερες επιχειρήσεις, καθώς και περισσότερες ερωτήσεις που θα αναδείξουν πιο αναλυτικά περισσότερα ποιοτικά και ποσοτικά στοιχεία

## **ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΚΑΙ ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

- Δημητριάδη Σ, Ζωή (2002), «Μεθοδολογία Επιχειρησιακής Έρευνας», Αθήνα
- Καντάς, Αριστοτέλης, (2009), «Οργανωτική-Βιομηχανική ψυχολογία», Μέρος 3<sup>ο</sup>, 14<sup>η</sup> έκδοση, Ελληνικά γράμματα, Αθήνα
- Κυριαζόπουλος, Π. Γ, M.Phil, - Ζαΐρης, Α. Γ, M.B.A, (2000), «Επιχειρησιακή Επικοινωνία», Αθήνα
- Λούτας, Γεράσιμος M.Phil, (2002), «Η θεωρία της επιχειρησιακής επικοινωνίας», Εκδόσεις Ελλην, Περιστέρι
- Μπόγκα – Καρτέρη, Καίτη (1997), «Επιχειρησιακή Επικοινωνία», Θεσσαλονίκη
- Υψηλάντης Γ, Παντελής (2010), «Επιχειρησιακή Έρευνα», 3<sup>η</sup> έκδοση, Αθήνα
- Φαναριώτης Π., (1996α) , «Επιχειρησιακή επικοινωνία», Εκδόσεις Α. Σταμούλης, Αθήνα-Πειραιά
- Φαναριώτης Π., (2009β), «Επιχειρησιακή Επικοινωνία», Εκδόσεις ΑΘ Σταμούλης
- Himstreet, Baty, Lehman, (1995), «Επιχειρησιακές Επικοινωνίες», 10<sup>η</sup> έκδοση, Εκδόσεις Ελλην, Περιστέρι
- Allan and Barbara Pease, (2006), «Η γλώσσα του σώματος», Αθήνα

## **ΔΙΑΔΥΚΤΙΑΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

- <http://www.vlioras.gr/Philologia/Composition/ProforikosGraptosLogos.htm>

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

### ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1

#### ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Στα πλαίσια ολοκλήρωσης της πτυχιακής εργασίας με θέμα «**Επιχειρησιακή Επικοινωνία στις σύγχρονες επιχειρήσεις**», το παρόν ερωτηματολόγιο διαμορφώθηκε με σκοπό να ερευνηθεί η διαδικασία της εσωτερικής επιχειρησιακής επικοινωνίας και η σημαντικότητα αυτής στη λειτουργία των ελληνικών επιχειρήσεων. Επίσης, να ερευνηθεί αν οι σύγχρονες ελληνικές επιχειρήσεις γνωρίζουν και εφαρμόζουν συστηματικά την επιχειρησιακή επικοινωνία και ποιοι οι τρόποι και τα μέσα που χρησιμοποιούνται για την εφαρμογή της, δηλαδή πως οι επιχειρήσεις εφαρμόζουν και διαχειρίζονται την επιχειρησιακή επικοινωνία.

Σας ευχαριστούμε εκ των προτέρων για την συμμετοχή σας!

**Φύλο:**

Άνδρας  Γυναίκα

**Ηλικία:**

18-25  26-45  46 και άνω

**Θέση/αντικείμενο εργασίας:** .....

#### A. ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΚΛΕΙΣΤΟΥ ΤΥΠΟΥ

1. Υπάρχει συγκεκριμένο τμήμα της οργανωτικής δομής της επιχείρησης που έχει την αρμοδιότητα για το σχεδιασμό και την εφαρμογή της «επιχειρησιακής επικοινωνίας»;

Ναι  Όχι



**2. Πως κρίνετε την οριζόντια επικοινωνία (δηλαδή μεταξύ συναδέλφων) στην επιχείρηση;**

Άριστη  Πολύ καλή  Καλή  Ικανοποιητική  μη-ικανοποιητική

**3. Πως κρίνετε την υπάρχουσα ροή επικοινωνίας από «πάνω προς τα κάτω» (δηλαδή από τον/την προϊστάμενο και τη Διοίκηση προς τους υφιστάμενους);**

Άριστη  Πολύ καλή  Καλή  ικανοποιητική  μη-ικανοποιητική

**και από «κάτω προς τα πάνω» (δηλαδή από τους υφιστάμενους προς τον προϊστάμενο και τη Διοίκηση);**

Άριστη  Πολύ καλή  Καλή  Ικανοποιητική  μη-ικανοποιητική

**4. Ποιοι από τους παρακάτω παράγοντες εμποδίζουν την αποτελεσματικότητα της επιχειρησιακής επικοινωνίας;**

Περιοδικά εμπόδια (φυσικά, τεχνητά)

Εμπόδια που προκύπτουν από την σύνθεση υποδομής του ανθρώπινου δυναμικού (Κοινωνικοψυχολογικά εμπόδια, Εμπόδια που προβάλλουν από την ύπαρξη διαφορετικών πολιτικών πεποιθήσεων, Εμπόδια λόγω ύπαρξης διαφορών στο πολιτιστικό υπόβαθρο των δύο πλευρών, Εμπόδια που προκύπτουν λόγω διαφορετικού μορφωτικού επιπέδου, Εμπόδια που προβάλλουν λόγω διαφοροποίησης στο οικονομικό επίπεδο των δύο πλευρών, Εμπόδια που υφίστανται λόγω ύπαρξης διαφορών στο δείκτη νοημοσύνης των δύο πλευρών, Ενωσιολογικά εμπόδια)

Εμπόδια που προέρχονται από το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης (Οργανωτική δομή, φύση επιχείρησης, μέγεθος επιχείρησης, τρόπος άσκησης διοίκησης, γενικό επίπεδο εργαζομένων, ιδιοκτησία επιχείρησης, οικονομική δυνατότητα επιχείρησης, ποσότητα πληροφορίας, επικοινωνιακή πολιτική επιχείρησης )

Εμπόδια που προκύπτουν από το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης (Η γεωγραφική θέση της επιχείρησης, νομικός παράγοντας, κοινωνικός παράγοντας, Συνδικαλιστικός παράγοντας, Άλλοι φορείς και επιχειρήσεις)

**5. Θα μπορούσατε να αξιολογήσετε την ικανοποίησή σας από την προσωπική επικοινωνία που έχετε με τον Προϊστάμενο-Διοίκηση μέσα στην επιχείρηση, όσον αφορά την κατανόηση, σαφήνεια ακρίβεια, πληρότητα, αντικειμενικότητα, αξιοπιστία και ειλικρίνεια των μηνυμάτων;**

Σαφήνεια:  Άριστη  Πολύ καλή  καλή  ικανοποιητική  μη-ικανοποιητική

Επιχειρησιακή επικοινωνία στις σύγχρονες επιχειρήσεις.

Ακρίβεια:  Άριστη  Πολύ καλή  Καλή  Ικανοποιητική   
μη-ικανοποιητική

Πληρότητα:  Άριστη  Πολύ καλή  Καλή  Ικανοποιητική   
μη-ικανοποιητική

Αντικειμενικότητα:  Άριστη  Πολύ καλή  Καλή  Ικανοποιητική   
μη-ικανοποιητική

Αξιοπιστία:  Άριστη  Πολύ καλή  Καλή  Ικανοποιητική   
μη-ικανοποιητική

Ειλικρίνεια:  Άριστη  Πολύ καλή  Καλή  Ικανοποιητική   
μη-ικανοποιητική

**6. Ποιες από τις παρακάτω μεθόδους προφορικής επικοινωνίας χρησιμοποιεί η επιχείρησή (Διοίκηση-Προϊστάμενος);**

- Συζήτηση  Σχολιασμός  Φημολογία  Σύσκεψη  
 Οδηγία  Παρατήρηση  Εντολή  Συνεδρίαση  Ομιλία  
 Διάλεξη  Παρουσίαση  Ακρόαση  Συνέντευξη  
 Διαπραγμάτευση  Άλλο .....

**7. Ποιες από τις παρακάτω γραπτές μεθόδους επικοινωνίας με τους εργαζομένους χρησιμοποιεί η επιχείρησή (Διοίκηση-Προϊστάμενος);**

- Υπομνήματα  Επιστολές  Εγκύκλιοι  Ενημερωτικά σημειώματα  
 Αιτήσεις  Αναφορές  Ανακοινώσεις  
 Συμβάσεις  Εντολές  Οργανωτικά διαγράμματα  
 Διαφημιστικά  Αφίσες  Περιοδικά  Εφημερίδες  
 Άλλο .....

**8. Κατά πόσο χρησιμοποιείται το Internet/Intranet στην εσωτερική επικοινωνία της επιχείρησής;**

- Πολύ  Μέτρια  Ελάχιστα  Καθόλου

**9. Ποιους τρόπους/μέσα αξιοποιείται για την επικοινωνία σας με τους συναδέλφους;**

- Πρόσωπο με πρόσωπο
- Γραπτή
- Τηλεφωνική
- Internet/Intranet
- Άλλο .....

**B. ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΑΝΟΙΧΤΟΥ ΤΥΠΟΥ**

**1. Στη περίπτωση που δημιουργηθεί πρόβλημα με τον προϊστάμενο σας με ποια διαδικασία επικοινωνίας αντιμετωπίζεται;**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**2. Στην περίπτωση που δημιουργηθεί πρόβλημα μεταξύ συναδέλφων με ποια διαδικασία επικοινωνίας αντιμετωπίζεται;**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

*Σας ευχαριστούμε για το χρόνο σας!*

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2Α

### ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ SUPER MARKET

ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ:05/07/12

ΤΟΠΟΣ: ΗΡΑΚΛΕΙΟ ΚΡΗΤΗΣ

ΕΝΑΡΞΗ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ:10:55 π.μ

ΛΗΞΗ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ:11:15 π.μ

**-Κάλλια, Ελένη:** Καλημέρα ,τι κάνετε;(χαιρετισμός δια χειραψίας)

**-Υπεύθυνος:** Καλημέρα κορίτσια, μια χαρά εσείς; Καθίστε να δώσω μια παραγγελία που έχω αφήσει στη μέση και ξεκινάμε σε πέντε λεπτάκια.

**-Ελένη:** Βεβαίως ,περιμένουμε.(επιστρέφει μετά από 3-4 λεπτά)

**-Υπεύθυνος:** Συγνώμη για την καθυστέρηση αλλά έπρεπε να την δώσω τώρα. Σας ακούω, αλλά πριν ξεκινήσουμε να σας κεράσουμε κάτι; ένα χυμό, νεράκι ή κάτι άλλο;

**-Κάλλια, Ελένη:** Όχι ευχαριστούμε.

**-Υπεύθυνος:** Ας ξεκινήσουμε τότε.

**-Ελένη:** Όπως σας είχαμε πει, είμαστε τελειόφοιτες του τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων και έχουμε πάρει πτυχιακή με θέμα «Επιχειρησιακή Επικοινωνία στις σύγχρονες επιχειρήσεις» και σκοπός μας είναι να ερευνηθεί αν οι επιχειρήσεις γνωρίζουν και εφαρμόζουν συστηματικά την επιχειρησιακή επικοινωνία και ποιοι οι τρόποι και τα μέσα που χρησιμοποιούν για την εφαρμογή της.

**-Υπεύθυνος:** Ναι ναι θυμάμαι, είμαι έτοιμος για ότι με ρωτήσετε.

**-Ελένη:** Αρχικά θα θέλαμε να πείτε, αν φυσικά επιτρέπεται, σε ποια κατηγορία ηλικίας ανήκετε κι ποιο το αντικείμενο/θέση εργασίας σας. Οι κατηγορίες έχουν ως εξής: 18-25, 26-45, 46 και άνω.

**-Υπεύθυνος:** Φυσικά και επιτρέπεται, θα σας πω ακριβώς. Είμαι 29, είμαι υπεύθυνος καταστήματος και στις αρμοδιότητές μου είναι οι παραγγελίες, παραλαβή προϊόντων, υπεύθυνος για το προσωπικό και γενικότερα για τη σωστή λειτουργία του καταστήματος.

**-Ελένη:** Μάλιστα, (ερώτηση 1) υπάρχει συγκεκριμένο τμήμα της οργανωτικής δομής της επιχείρησης που έχει την αρμοδιότητα για το σχεδιασμό και την εφαρμογή της επιχειρησιακής επικοινωνίας;

**-Υπεύθυνος:** Όχι δεν υπάρχει συγκεκριμένο τμήμα που να σχεδιάζει την επικοινωνία μεταξύ μας.

**-Ελένη:** (ερώτηση 2) Πως κρίνετε την οριζόντια επικοινωνία (δηλαδή μεταξύ συναδέλφων) στην επιχείρηση;

**-Υπεύθυνος:** Εννοείται την επικοινωνία μεταξύ των υπευθύνων των καταστημάτων ή ανάμεσα σ' εμένα και το προσωπικό;

**-Ελένη:** Ανάμεσα στους υπευθύνους αλλά και το προσωπικό.

**-Υπεύθυνος:** Πολύ καλή και δεν είναι άριστη για το λόγο των δυσκολιών που παρουσιάζονται επειδή η επικοινωνία γίνεται μέσω τηλεφώνου.

**-Ελένη:** Ωραία ως εδώ! (ερώτηση 3) πως κρίνετε την υπάρχουσα ροή επικοινωνίας από «πάνω προς τα κάτω» (δηλαδή από το προϊστάμενο και τη Διοίκηση προς τους υφιστάμενους και τη Διοίκηση);

**-Υπεύθυνος:** Πολύ καλή, υπάρχει συνεχώς ενημέρωση και επικοινωνία με διάφορους τρόπους.

**-Ελένη:** και από «κάτω προς τα πάνω»;

**-Υπεύθυνος:** Πολύ καλή για τον ίδιο ακριβώς λόγο.

**-Ελένη:** (ερώτηση 4) Ποιοι παράγοντες πιστεύετε ότι εμποδίζουν την αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας;

**-Υπεύθυνος:** Κατά κύριο λόγο θα σας έλεγα ότι η όποια αναποτελεσματικότητα της επικοινωνίας μέσα στην επιχείρηση είναι η φύση της δουλειάς και αυτό γιατί έχουμε να κάνουμε μ' ένα μεγάλο όγκο προϊόντων και πληροφοριών τα οποία πολλές φορές πρέπει ο καθένας από τους εργαζόμενους έως και τη Διοίκηση να τα επεξεργάζεται ταυτόχρονα, ενώ παράλληλα δίνουμε βάρος και στην εξυπηρέτηση των πελατών. Αυτό και σε συνδυασμό με το διαφορετικό χαρακτήρα του κάθε εργαζόμενου, τη νοημοσύνη του και το φόρτο εργασίας ,μπορεί να οδηγήσει στο να χαθούν κάποιες πληροφορίες , να αμεληθούν καταστάσεις πράγμα που οδηγεί στο να μην είναι αποτελεσματικοί οι τρόποι επικοινωνίας.

**-Ελένη:** Οπότε πιστεύετε ότι οι παράγοντες που εμποδίζουν την αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας είναι τα εμπόδια τα οποία προκύπτουν από τη σύνθεση υποδομής του ανθρώπινου δυναμικού, σωστά;

**-Υπεύθυνος:** Κυρίως ναι!

**-Ελένη:** Ας προχωρήσουμε. (ερώτηση 5) Θα μπορούσατε να αξιολογήσετε την ικανοποίησή σας από την προσωπική επικοινωνία που έχετε με τους εργαζόμενους μέσα στην επιχείρηση, όσον αφορά την σαφήνεια, ακρίβεια, πληρότητα, αντικειμενικότητα, αξιοπιστία και ειλικρίνεια των μηνυμάτων; Θέλω φυσικά να τα αξιολογήσουμε ένα-ένα.

**-Υπεύθυνος:** Φυσικά, πάμε ένα-ένα.

**-Ελένη:** Σαφήνεια;

**-Υπεύθυνος:** Θα έλεγα ότι είναι άριστη καθώς το κυριότερο μέσο επικοινωνίας είναι ο γραπτό λόγος εξηγώντας αναλυτικά τις απαιτήσεις που έχω.

**-Ελένη:** Με την ακρίβεια;

**-Υπεύθυνος:** Ακριβώς το ίδιο με παραπάνω.

**-Ελένη:** Ότι αφορά την πληρότητα;

**-Υπεύθυνος:** Εεε, επίσης άριστη για τον ίδιο ακριβώς λόγο που ανέφερα παραπάνω. (ντριν, τηλέφωνο) Με συγχωρείτε για λίγο. (Ελίτ παρακαλώ, να σε πάρω εγώ αργότερα γιατί έχω δουλειά; Θα το δω και θα σου πω). Τα τηλέφωνα που σας έλεγα μεταξύ των υπευθύνων; (αλλαγή στο ύφος, πιο φιλικό και ευχάριστο)

**-Ελένη:** (χαμογελαστή) Συνεχίζουμε;

**-Υπεύθυνος:** Φυσικά

**-Ελένη:** Αξιολογήστε την αντικειμενικότητα.

**-Υπεύθυνος:** Πολύ καλή, απλά!

**-Ελένη:** Με την αξιοπιστία;

**-Υπεύθυνος:** Πολύ καλή, συνδέεται με τα παραπάνω.

**-Ελένη:** Και για να τελειώσουμε με τη ερώτηση αυτή αξιολογήστε την ειλικρίνεια.

**-Υπεύθυνος:** (χα, χα, χα) Δεν λέω ψέματα στους εργαζόμενους. Άριστη, για να μπορεί να υπάρχει αποτελεσματικότητα στη δουλειά.

**-Ελένη:** Μια χαρά μέχρι εδώ, (ερώτηση 6) πείτε μας τώρα ποιες μεθόδους προφορικής επικοινωνίας χρησιμοποιεί η επιχείρηση;

**-Υπεύθυνος:** Χρησιμοποιούμε την συζήτηση, τον σχολιασμό, τον διάλογο, την οδηγία, την παρατήρηση, την εντολή και σπάνια τη σύσκεψη.

**-Ελένη:** (ερώτηση 7) και ποιες γραπτές μεθόδους επικοινωνίας με τους εργαζόμενους χρησιμοποιεί η επιχείρηση;

**-Υπεύθυνος:** Επιστολές, ενημερωτικά σημειώματα, αναφορές, ανακοινώσεις και εντολές.

**-Ελένη:** (ερώτηση 8) Κατά πόσο χρησιμοποιείται το internet/intranet;

**-Υπεύθυνος:** Το internet/intranet;

**-Ελένη:** Ναι

**-Υπεύθυνος:** Το internet ελάχιστα, και το intranet καθόλου.

**-Ελένη:** (χαμογελαστή) Υπομονή 3 ερωτήσεις έμειναν και τελειώνουμε.

**-Υπεύθυνος:** Όχι κανένα πρόβλημα.

**-Ελένη:** (ερώτηση 9) Ποιους τρόπους/μέσα χρησιμοποιείται για την επικοινωνίας σας με τους συναδέλφους σας; (έρχεται προμηθευτής)

**-Υπεύθυνος:** Καλημέρα, Μαρία θα παραλάβεις από Βακάνα;

**-Υπεύθυνος:** Συγνώμη, σας ακούω.

**-Ελένη:** (ξανά ερώτηση 9) Ποιους τρόπους/μέσα χρησιμοποιείται για την επικοινωνία σας με τους συναδέλφους σας (υπεύθυνους άλλων καταστημάτων);

**-Υπεύθυνος:** Τηλεφωνική επικοινωνία έχουμε με τους υπεύθυνους των άλλων καταστημάτων ενώ πρόσωπο με πρόσωπο εντός του καταστήματος.

**-Ελένη:** (ερώτηση 1 ανοιχτού τύπου) Ποια είναι τα βασικά προβλήματα επικοινωνίας που αντιμετωπίζετε στην επιχείρηση (είτε με τη Διοίκηση είτε με τους υφιστάμενους);

**-Υπεύθυνος:** Όπως σας είπα προηγουμένως το μεγαλύτερο πρόβλημα στην επικοινωνία είναι η φύση της δουλειάς. Μεγάλο πρόβλημα είναι ο φόρτος εργασίας, εεε, η ποσότητα των πληροφοριών και πολλές φορές ειδικά όσο αναφορά τον προφορικό λόγο η κατανόηση που δεν έχει να κάνει τόσο με την αξιοπιστία του μηνύματος ή με την νοημοσύνη του κάθε εργαζόμενου αλλά με το ότι μπορεί τη συγκεκριμένη στιγμή ο καθένας να δέχεται "βροχή" πληροφοριών και μηνύματα από διάφορους παράγοντες όπως είναι ο προϊστάμενος, ο προμηθευτής και ο πελάτης.

**-Ελένη:** Φτάσαμε στο τέλος (ερώτηση 2 ανοιχτού τύπου), ποια είναι τα βασικά στοιχεία της επικοινωνίας που κρίνετε πολύ θετικά μέσα στην επιχείρηση (είτε σε σχέση με τη Διοίκηση είτε σε σχέση με του υφιστάμενους);

**-Υπεύθυνος:** (Σκέφτεται) Το βασικό θετικό στοιχείο έχει να κάνει με τη γραπτή επικοινωνία ενημερώσεις, επιστολές κυρίως από τη Διοίκηση στα οποία εξηγείται με ακρίβεια και σαφήνεια το τι ζητάει η Διοίκηση από εμένα τον υπεύθυνο και κατ' επέκταση από το προσωπικό. Το ίδιο ακριβείς και σαφείς προσπαθώ να είμαι κ γω. Επίσης, άλλο ένα βασικό στοιχείο είναι η διάθεση που παρουσιάζεται από τον προσωπικό στο να επικοινωνούν με εμένα και τη Διοίκηση για την αποτελεσματικότερη λειτουργία του καταστήματος.

**-Ελένη:** Αυτές ήταν οι ερωτήσεις μας, σας ευχαριστούμε πάρα πολύ για το χρόνο σας (χαιρετισμός δια χειραψίας).

**-Υπεύθυνος:** Και εγώ σας ευχαριστώ πολύ κορίτσια, καλό μεσημέρι και καλή επιτυχία.

**-Ελένη-Κάλλια:** Να είστε καλά, καλό μεσημέρι!

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2B

### ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ ΤΡΑΠΕΖΑΣ

**ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ:12/07/2012**

**ΤΟΠΟΣ:ΗΡΑΚΛΕΙΟ ΚΡΗΤΗΣ**

**ΕΝΑΡΞΗ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ:12:00 π.μ**

**ΛΗΞΗ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ:12:20 μ.μ**

**-Κάλλια-Ελένη:** Καλημέρα σας, τι κάνετε; (χαιρετισμός δια χειραψίας)

**-Υποδιευθυντής:** (σηκώνεται γεμάτος χαρά) Ωωω, καλώς τα κορίτσια! Καθίστε, να κεράσω κάτι να πιείτε;

**-Κάλλια-Ελένη:** Όχι όχι, ευχαριστούμε!

**-Κάλλια:** Όταν είστε έτοιμος ξεκινάμε.

**-Υποδιευθυντής:** (χαμογελαστός) Ξεκινάμε, είμαι πανέτοιμος!

**-Κάλλια:** Όπως σας είχαμε πει και στο τηλέφωνο και από κοντά όταν βρεθήκαμε, είμαστε τελειόφοιτες του τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων και έχουμε πάρει πτυχιακή με θέμα «Επιχειρησιακή Επικοινωνία στις σύγχρονες επιχειρήσεις» και σκοπός μας είναι να ερευνηθεί αν οι επιχειρήσεις γνωρίζουν και εφαρμόζουν συστηματικά την επιχειρησιακή επικοινωνία και ποιοι οι τρόποι και τα μέσα που χρησιμοποιούν για την εφαρμογή της.

**-Υποδιευθυντής:** Μάλιστα, κάτι θυμάμαι, πάμε να ακούσω όλα όσα έχετε να με ρωτήσετε.

**-Κάλλια:** Πείτε μας σε ποια από τις παρακάτω κατηγορίες ηλικίας ανήκετε και ποιο το αντικείμενό/θέση σας στην τράπεζα; Οι κατηγορίες έχουν ως εξής: 18-25, 26-45, 46 και άνω.

**-Υποδιευθυντής:** Είμαι υποδιευθυντής στο κατάστημα αυτό εδώ (Πλατεία Κορνάρου) και όσο αφορά την ηλικία μου ανήκω στην κατηγορία των 46 και άνω και είμαι ακριβώς 48! Πιστεύω ότι σας κάλυψα πλήρως! (χα, χα, χα)

**-Κάλλια:** Εννοείται, (ερώτηση 1) πείτε μας τώρα αν υπάρχει συγκεκριμένο τμήμα της οργανωτικής δομής της επιχείρησης που να έχει την αρμοδιότητα για το σχεδιασμό και την εφαρμογή της επιχειρησιακής επικοινωνίας.

**-Υποδιευθυντής:** Βεβαίως και υπάρχει γιατί αν δεν υπήρχε καθένας θα ήταν και απάνω του που λένε.

**-Κάλλια:** Ωραία, (ερώτηση 2) πώς κρίνετε την οριζόντια επικοινωνία (δηλαδή μεταξύ των συναδέλφων σας στις άλλες τράπεζες);



**-Υποδιευθυντής:** Με άριστα το 10 βάζω 7, δηλαδή πολύ καλή.

**-Κάλλια:** Και για ποιο λόγο πολύ καλή και όχι άριστη;

**-Υποδιευθυντής:** Γιατί απλά δεν υπάρχει ενδιαφέρον.

**-Κάλλια:** (ερώτηση 3) Πως κρίνετε την υπάρχουσα ροή επικοινωνίας από «πάνω προς τα κάτω» ( δεν την αφήνει να τελειώσει την ερώτηση και απαντάει)

**-Υποδιευθυντής:** Άριστη όχι, πολύ καλή

**-Κάλλια:** Μπορείτε να μας πείτε γιατί;

**-Υποδιευθυντής:** Δεν είναι απαραίτητο να το αναλύσω, φυσικά ξέχασα να σας πω από την αρχή ότι αν δεν σας καλύπτουν οι απαντήσεις μου μπορείτε να μου το πείτε να τις αλλάξω.

**-Κάλλια:** Όχι φυσικά, θέλουμε να ακούσουμε την άποψη σας και όποια και αν είναι αυτή είναι δεκτή.

**-Υποδιευθυντής:** Ωραία τότε, ας προχωρήσουμε.

**-Κάλλια:** Και από «κάτω προς τα πάνω» πως κρίνετε την υπάρχουσα ροή επικοινωνίας;

**-Υποδιευθυντής:** Λίγο πιο κάτω από το άριστα, ανάμεσα δηλαδή στο άριστα και το πολύ καλά.

**-Κάλλια:** Ωραία, (ερώτηση 4) ποιοι παράγοντες πιστεύετε ότι εμποδίζουν την αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας;

**-Υποδιευθυντής:** Τα εμπόδια τα οποία προκύπτουν λόγω διαφορετικού μορφωτικού επιπέδου, το γενικό επίπεδο των εργαζομένων και ο συνδικαλιστικός παράγοντας είναι ένα εμπόδιο, αυτά! Δεν υπάρχουν άλλα. Με συγχωρείτε μισό λεπτό.(επιστρέφει μετά από 5 λεπτά ακόμα πιο ευδιάθετος και χαμογελαστός). Μα δεν μου είπατε από πού είστε;

**-Ελένη:** Εγώ είμαι από το Μάραθος.

**-Κάλλια:** Και γω από Γούβες.

**-Υποδιευθυντής:** Ααα, ωραία!

**-Κάλλια:** (ερώτηση 5) Θα μπορούσατε να αξιολογήσετε την ικανοποίηση σας από την προσωπική επικοινωνία που έχετε με τους εργαζόμενους μέσα στην επιχείρηση, όσον αφορά την κατανόηση, σαφήνεια, ακρίβεια, πληρότητα, αντικειμενικότητα, αξιοπιστία και ειλικρίνεια των μηνυμάτων;

**-Υποδιευθυντής:** Πολλά μου βάζετε κορίτσια. (χα, χα, χα) βάζω πολύ καλή σε όλα εκτός από την αντικειμενικότητα που βάζω απλά καλή και χωρίς ανάλυση.

**-Κάλλια:** Κανένα πρόβλημα, όπως νομίζετε! Φτάσαμε και στην ερώτηση 6, ποιες μεθόδους προφορικής επικοινωνίας χρησιμοποιεί η επιχείρηση;

**-Υποδιευθυντής:** Συνήθως, χρησιμοποιούμε τη συζήτηση, οδηγία, διάλεξη, διαπραγμάτευση, παρατήρηση, παρουσίαση, εντολή, ακρόαση, συνεδρίαση, συνέντευξη, σύσκεψη, ομιλία αλλά και τον σχολιασμό. Μα δεν θα πείτε κάτι να σας κεράσουμε;

**-Κάλλια- Ελένη:** Όχι, ευχαριστούμε.

**-Κάλλια:** (ερώτηση 7) Και στον γραπτό λόγο;

**-Υποδιευθυντής:** Εεε, πολύ καλές οι ερωτήσεις σας κορίτσια, μπράβο! Χρησιμοποιούμε διαφημιστικά, αφίσες, περιοδικά, συμβάσεις, εντολές, οργανωτικά διαγράμματα, ανακοινώσεις, αναφορές, αιτήσεις, υπομνήματα, επιστολές, ενημερωτικά σημειώματα.

**-Κάλλια:** Ευχαριστούμε πολύ (χαμογελαστή). Η αλήθεια είναι ότι δουλέψαμε! (ερώτηση 8) Κατά πόσο χρησιμοποιείται το internet/intranet;

**-Υποδιευθυντής:** Μμ, μέτρια θα έλεγα και τα δύο.

**-Κάλλια:** Διευκολύνουν την επικοινωνία;

**-Υποδιευθυντής:** Ναι αμέ, κάποιος έχουν internet και κάποιος άλλοι intranet. Εγώ και η Διευθύντρια ας πούμε είμαστε οι μόνοι που έχουμε internet, όλοι οι άλλοι χρησιμοποιούν intranet μαζί με μας, αλλά εσείς που γνωρίζετε για το intranet;

**-Κάλλια:** Εεε, κάτι ξέρουμε και εμείς, (χα, χα, χα), έχουμε συμφοιτήτριες που κάνουν πρακτική σε τράπεζες και το χρησιμοποιούν. (ερώτηση 9) Ποιους τρόπους/μέσα αξιοποιείται για την επικοινωνία σας με τους συναδέλφους;

**-Υποδιευθυντής:** Θα έλεγα ότι χρησιμοποιούμε τηλεφωνική επικοινωνία με τα άτομα που βρίσκονται στις υπόλοιπες τράπεζες, πρόσωπο με πρόσωπο με όσους παρευρίσκονται στον ίδιο χώρο και με το intranet αφού είναι ένα μέσω επικοινωνίας σαν chat που συνομιλούν όλοι οι εργαζόμενοι της τράπεζας.

**-Κάλλια:** Ας περάσουμε τώρα στο ανοιχτού τύπου τις ερωτήσεις. (ερώτηση 1 ανοιχτού τύπου) Ποια είναι τα βασικά προβλήματα επικοινωνίας που αντιμετωπίζετε στην επιχείρηση (είτε με την Διοίκηση είτε με τους υφιστάμενους);

**-Υποδιευθυντής:** Με ζορίζετε κορίτσια. (χα, χα, χα)

**-Κάλλια:** ( χα, χα, χα) Δύο ερωτήσεις είναι ακόμα.

**-Υποδιευθυντής:** Σας πειράζω. Τα βασικά προβλήματα ε;

**-Κάλλια:** Ναι, σκεφτείτε και πείτε μας. (ντριν)

**-Υποδιευθυντής:** Συγγνώμη και πάλι κορίτσια. (σηκώνει το τηλέφωνο, θα σε πάρω εγώ αργότερα) Στο θέμα μας λοιπόν, μικροπροβλήματα πολλά αλλά δεν αξίζουν

σχολιασμό. Ένα μικροπρόβλημα ας πούμε είναι ότι κάποιος δουλεύει περισσότερο από κάποιον άλλο και υπάρχει μια σύγχυση, επίσης κατά διαστήματα τους βαθμολογούμε και κάποιος παίρνουν υψηλότερο βαθμό από κάποιους άλλους και υπάρχει η γκρίνια γιατί αυτός πήρε άριστα και εγώ πήρα καλά; Τέτοιου είδους προβλήματα αντιμετωπίζουμε.

**-Κάλλια:** Αυτό πιστεύω συμβαίνει παντού, είναι τουλάχιστον υπάκουοι;

**-Υποδιευθυντής:** Ναι, λίγοι είναι αυτοί που δεν υπακούν. (διακοπή από εργαζόμενο)

**-Κάλλια:** Και με τη Διοίκηση υπάρχει κανένα πρόβλημα;

**-Υποδιευθυντής:** Η Διοίκηση θέλει να γίνεται η δουλειά, απλά!

**-Κάλλια:** Φτάσαμε και στο τέλος, ελπίζω να μην σας κουράσαμε. Ποία είναι τα στοιχεία της επικοινωνίας που κρίνετε πολύ θετικά μέσα στην επιχείρηση (είτε σε σχέση με την Διοίκηση είτε σε σχέση με τους υφιστάμενους)

**-Υποδιευθυντής:** Όχι βέβαια κορίτσια, ίσα-ίσα. Βασικό θετικό στοιχείο είναι τα σεμινάρια που γίνονται γιατί έρχεσαι face to face με τον άλλο.

**-Κάλλια:** Είναι κάτι άλλο;

**-Υποδιευθυντής:** Είναι και οι συγκεντρώσεις συναδέλφων που γίνονται σε διάφορα ξενοδοχεία, όπως σήμερα ας πούμε που έχουμε συγκέντρωση στο ξενοδοχείο Galaxy!

**-Κάλλια:** Αυτές ήταν οι ερωτήσεις μας, σας ευχαριστούμε πάρα πολύ για το χρόνο σας, καλό μεσημέρι και καλή συνέχεια! (χαιρετισμός δια χειραψίας)

**-Υποδιευθυντής:** Και γω σας ευχαριστώ πολύ κορίτσια και σας εύχομαι καλά αποτελέσματα και καλή συνέχεια.