

ΑΝΩΤΑΤΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΚΡΗΤΗΣ

**ΣΧΟΛΗ: ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ: ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**ΘΕΜΑ ΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ: «ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ
ΤΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΕΝΔΟΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΣΕ ΜΙΑ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ»**



**ΣΠΟΥΔΑΣΤΡΙΑ: ΜΗΛΙΤΣΗ ΑΙΚΑΤΕΡΙΝΗ
ΑΜ:2571**

ΕΙΣΗΓΗΤΡΙΑ: κα ΓΑΛΑΝΑΚΗ ΜΑΡΙ

**ΜΑΙΟΣ 2012
ΗΡΑΚΛΕΙΟ**

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΡΟΛΟΓΟΣ.....	3
ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	4
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	7
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1	10
ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ.....	10
1.1 Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ.....	13
1.2 ΤΑ ΜΕΣΑ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ.....	16
1.3 ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΜΟΝΗΣ Η ΔΙΠΛΗΣ ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗΣ.....	18
1.4. ΕΙΔΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ	21
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2	25
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ.....	25
2.1 ΠΡΟΥΠΟΘΕΣΕΙΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ.....	29
2.2 ΕΜΠΟΔΙΑ.....	32
2.2.1 ΟΙ ΘΟΡΥΒΟΙ ΣΤΗΝ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ	33
2.2.2 ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΣΤΗΝ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ.....	35
2.3 ΜΕΣΑ ΕΠΙΤΕΥΞΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ.....	37
2.3.1 ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΜΕ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ	37
2.3.2 ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΜΕ ΠΕΛΑΤΕΣ	45
2.4 ΟΙ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΕΣ ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ ΣΤΟΝ ΧΩΡΟ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ.....	47
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3	51
ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΕΠΙΛΥΣΗ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ.....	51
3.1 ΠΑΘΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ.....	51
3.2 ΑΙΤΙΑ ΑΝΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ.....	53
3.3 ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΑΝΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ.....	61
3.4 ΤΡΟΠΟΙ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ ΤΩΝ ΛΑΘΩΝ ΣΤΗΝ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ.....	62
3.5 ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΕΝΟΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ ΣΤΕΛΕΧΟΥΣ ΜΕ ΤΟΥΣ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΥΣ ΤΟΥ	64
3.6 ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ.....	65
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4-ΕΙΔΙΚΟΣ ΜΕΡΟΣ.....	68
4.1 ΣΚΟΠΟΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	68
4.2 ΜΕΘΟΔΟΣ-ΥΛΙΚΟ.....	68
4.3 ΠΡΟΦΙΛ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.....	69
4.4 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΣΥΛΛΟΓΗΣ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ.....	71
4.5 ΟΙ ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	71
4.6 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	72
4.7 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	83
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1 “ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ”.....	85
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	88

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η επιχειρησιακή επικοινωνία ως βασικό στοιχείο της οικονομικής και κοινωνικής ζωής, αποτελεί τον κύριο παράγοντα ανάπτυξης της επιχειρηματικής δράσης. Αυτός είναι και ο λόγος που επιλέχθηκε να ερευνηθεί και να αναπτυχθεί το θέμα αυτό.

Θα λέγαμε πως στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον μόνο μια καλά σχεδιαζόμενη εταιρική επικοινωνία, σε συνδυασμό με τη δημιουργική χρήση των εξελισσόμενων τεχνολογικών μέσων, μπορούν να συντελέσουν στην αποτελεσματικότερη προώθηση προϊόντων ή υπηρεσιών και κατ' επέκταση στην κερδοφορία μιας επιχείρησης. Τα είδη και οι μορφές της επικοινωνίας σε μια επιχείρηση είναι ποικίλα και σκοπός της εργασίας αυτής είναι ο προσδιορισμός και η αξιολόγηση τους, για την αποτελεσματικότερη λειτουργία μιας επιχείρησης.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στο πρώτο κεφάλαιο της εργασίας αναφέρονται η έννοια και η διαδικασία της επικοινωνίας, κατά την οποία το μήνυμα ξεκινάει από τον αποστολέα, κωδικοποιείται και στην συνέχεια αποκωδικοποιείται για να καταλήξει στον αποδέκτη. Επίσης αναφέρονται τα μέσα της επικοινωνίας που είναι, η προφορική, η γραπτή, η ηλεκτρονική και η σωματική επικοινωνία, ανάλογα με τα κριτήρια που την διακρίνουμε και στη σχέση στην οποία ανταποκρίνεται. Ακόμα, σε μια επιχείρηση είναι δυνατόν να υπάρχουν πολλές μορφές επικοινωνίας, όπως η επικοινωνία μονής κατεύθυνσης, στην οποία δεν υπάρχει άμεση αναπληροφόρηση, όπως για παράδειγμα μια διάλεξη, και η επικοινωνία διπλής κατεύθυνσης, όπου υπάρχει άμεση αναπληροφόρηση, δηλαδή μια επικοινωνία πρόσωπο με πρόσωπο, για τις οποίες αναφέρονται τα μειονεκτήματα και τα πλεονεκτήματα τους αντίστοιχα. Επίσης αναφέρονται κάποια είδη επικοινωνίας που αναπτύσσονται στις επιχειρήσεις και είναι η τυπική και άτυπη επικοινωνία, η κάθετη και οριζόντια επικοινωνία, η ατομική και συλλογική επικοινωνία, ανάλογα με το κομμάτι της λειτουργίας σε κάθε επιχείρηση.

Στο δεύτερο κεφάλαιο θα επικεντρωθούμε στην επιχειρησιακή επικοινωνία που αποτελεί τον σημαντικότερο παράγοντα λειτουργίας και ολοκλήρωσης μιας επιχείρησης. Είναι το βασικό στοιχείο της επιτυχίας διότι επιφέρει πρόοδο και εξέλιξη, ολοκλήρωση και επίτευξη των στόχων της. Σκοπός της είναι η αποτελεσματική διαχείριση των πληροφοριών που κυκλοφορούν στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης με σκοπό την επίτευξη των εταιρικών στόχων. Έτσι η συμβολή της αποτελεσματικής επικοινωνίας στον εργασιακό χώρο είναι σπουδαία γι' αυτό και θα πρέπει να δοθεί μεγάλη προσοχή στην ανάπτυξη της. Η επικοινωνία δεν είναι πάντα ομαλή όταν η ακρίβεια ή η αποτελεσματικότητα του ανταλλασσόμενου μηνύματος διαστρεβλώνεται, παρεμποδίζεται και παρερμηνεύεται από παράγοντες που είτε έχουν σχέση με τους ομιλητές, είτε έχουν σχέση με το φυσικό πλαίσιο.

Για μια αποτελεσματική επικοινωνία στην επιχείρηση η διοίκηση πρέπει να συνεργάζεται με το προσωπικό, καθώς επίσης και οι πελάτες να είναι ικανοποιημένοι, το οποίο αποτελεί βασική προϋπόθεση επιβίωσης και επιτυχίας

μιας επιχείρησης χωρίς ικανοποίηση πελατών δεν υπάρχουν πελάτες, χωρίς πελάτες δεν υπάρχουν έσοδα, χωρίς έσοδα δεν υπάρχει επιχείρηση.

Οι επιχειρήσεις εφαρμόζουν σήμερα σε μεγάλο βαθμό τις δημόσιες σχέσεις, οι οποίες αποβλέπουν στην δημιουργία μιας αμοιβαίας εκτίμησης, ενημέρωσης και συνεργασίας με ορισμένους παράγοντες έξω από την επιχείρηση, που όμως την ενδιαφέρουν έντονα και αποβλέπουν στην δημιουργία μιας ευνοϊκής εικόνας στην κοινή γνώμη. Κατά την διάρκεια των δυο τελευταίων δεκαετιών, έχει σημειωθεί πρόοδος στον τομέα της επιχειρησιακής επικοινωνίας και σ' αυτό συντέλεσαν, η αύξηση του μεγέθους των επιχειρήσεων και του όγκου των συναλλαγών, η εξέλιξη της τεχνολογίας, βελτιώνοντας τα μέσα επικοινωνίας και ελαχιστοποιώντας το κόστος, καθώς και η ταχύτερη λειτουργία της αγοράς και η παγκοσμιοποίηση της.

Στο τρίτο κεφάλαιο θα ασχοληθούμε με την ανάλυση και την επίλυση των προβλημάτων στην επικοινωνία, τα οποία δημιουργούνται κατά την διαβίβαση των πληροφοριών από την διοίκηση προς τον εργαζόμενο και τα οποία δεν είναι καθόλου απλά. Η αποτυχία στην επικοινωνία αποτελεί το κεντρικό πρόβλημα σε πολλές επιχειρήσεις, με συμπτώματα όπως αδυναμία παράδοσης αγαθών σε ορισμένη προθεσμία, φτωχές σχέσεις μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων, χαμηλό ηθικό των εργαζομένων, φτωχή συνεργασία μεταξύ τμημάτων, υπερβολικά παράπονα και χαμηλή απόδοση. Όσο πιο σαφείς και κατανοητές είναι οι σκέψεις και οι ιδέες, τις οποίες επιθυμεί κάποιος να μεταδώσει στον αποδέκτη, τόσο πιο αποτελεσματική είναι η επικοινωνία που μπορεί να πετύχει, λαμβάνοντας υπόψη το μορφωτικό επίπεδο των εργαζομένων, το στοιχείο του ανταγωνισμού μεταξύ των εργαζομένων, το γλωσσικό επίπεδο καθώς επίσης την ψυχολογική ή συναισθηματική τους κατάσταση, έτσι ώστε να κατανοείται απόλυτα μια πληροφορία προκειμένου αυτή να αποτελέσει χρήσιμο εργαλείο επίτευξης στόχων. Απαιτούνται προγράμματα εκπαίδευσης και επιμόρφωσης των μάνατζερ σε όλα τα επίπεδα, ώστε να καλλιεργηθεί η αντίληψη ότι η εκπαίδευση αποτελεί σημαντικό στοιχείο της διοίκησης.

Η έρευνα έγινε με την χρήση ερωτηματολογίου με σκοπό τον εντοπισμό και την λειτουργία των μεθόδων και των τακτικών τις οποίες χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις στην καθημερινή τους επικοινωνία με το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον. Στην έρευνα αυτή συμμετείχαν δύο ελληνικές, εμπορικές επιχειρήσεις της πόλης της

Καστοριάς που δραστηριοποιούνται στην γουνοποιία. Τα στελέχη που έλαβαν μέρος στην διαδικασία της έρευνας προέρχονται από κάθε ιεραρχική βαθμίδα, από απλά στελέχη έως και προϊστάμενοι.

Στην πρώτη ενότητα του ερωτηματολογίου που σχετίζεται με το όραμα και τους στόχους της επιχείρησης, παρατηρείται ότι ο βαθμός διάδοσης του οράματος είναι αρκετά μεγάλος και στις δύο επιχειρήσεις με αποτέλεσμα το προσωπικό να γνωρίζει ότι οι προσπάθειες που καταβάλει είναι οργανωμένες και εντάσσονται σε ένα καθορισμένο πλαίσιο.

Στην δεύτερη ενότητα του ερωτηματολογίου τα αποτελέσματα που αφορούν την στοχοθέτηση και κατά πόσο αυτή είναι σημαντική στην καθημερινή λειτουργία της επιχείρησης ήταν διαφορετικά. Και στις δύο επιχειρήσεις το όραμα, η στρατηγική και οι στόχοι της επιχείρησης είναι γνωστά στους υπαλλήλους και αισθάνονται μέλη της ομάδας του οργανισμού. Γνωρίζουν ακριβώς τους στόχους των τμημάτων στο οποίο εργάζονται, υπάρχει συνεπώς ειδίκευση και τα περιθώρια λάθους είναι μικρά, θέτοντας παράλληλα ομαδικούς στόχους, στοιχείο σωστής επικοινωνίας. Οι εργαζόμενοι επικοινωνούν με τα υπόλοιπα τμήματα της επιχείρησης με προσωπική επαφή, και επικρατέστερη την τηλεφωνική επικοινωνία και στις δύο επιχειρήσεις σε αντίθεση με την άλλη επιχείρηση που επιλέγει και τις επίσημες συναντήσεις σε μικρότερο ποσοστό. Οι συναντήσεις με τους συναδέλφους του κάθε τμήματος για θέματα εργασίας γίνονται κατά μέσο όρο κάθε εβδομάδα, ενώ με τα ανώτερα ιεραρχικά κλιμάκια μία με δύο φορές το μήνα και στις δύο επιχειρήσεις. Επίσης οι εργαζόμενοι και των δυο επιχειρήσεων συναναστρέφονται μεταξύ τους και εκτός εργασίας πιστεύοντας ότι αυτό επηρεάζει θετικά σε μεγάλο βαθμό την συνεργασία τους στην επιχείρηση, γεγονός που διακρίνεται από την ικανοποίησή τους από την μεταξύ τους συνεργασία. Τέλος και στις δύο επιχειρήσεις η επικοινωνία με το προσωπικό και τους πελάτες προωθείται και υποστηρίζεται σε μεγάλο βαθμό και η εξοικείωση του προσωπικού με τους πελάτες είναι άριστη αφού κατά μεγάλο ποσοστό γνωρίζονται προσωπικά μεταξύ τους.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η Επικοινωνία είναι μια απλή, καθημερινή διαδικασία ανταλλαγής μηνυμάτων ή πληροφοριών ποικίλου περιεχομένου και ταυτόχρονα μια σύνθετη διαδικασία επιθυμητής μετάδοσης συναισθημάτων, σκέψεων, αντιλήψεων, πεποιθήσεων, στάσεων και ενδιαφερόντων με καθορισμένη δομή, συγκεκριμένο σκοπό και σαφές περιεχόμενο. Η επικοινωνία έχει δυναμικό και όχι στατικό χαρακτήρα. Υπακούει σε πολιτισμικά προκαθορισμένες συμπεριφορές τις οποίες όμως συχνά τροποποιεί με κριτήριο το βαθμό επιτυχίας της εκάστοτε επικοινωνιακής στόχευσης. Η επικοινωνία είναι κατά βάση μια ελεύθερη και αβίαστη πράξη αλληλεπίδρασης, η αποτελεσματικότητα της οποίας εξαρτάται από ποικίλους ανθρωπογενείς και περιβαλλοντικούς παράγοντες. Η επικοινωνία επηρεάζει όλα όσα συμβαίνουν ανάμεσα στους ανθρώπους. Πρόκειται για τον σημαντικότερο παράγοντα που καθορίζει το τι είδους σχέσεις θα δημιουργήσει το άτομο με τον εαυτό του και με το περιβάλλον του και πως θα χειριστεί τη ζωή του. Είναι σύμφυτη με την ποιότητα του βιοτικού επιπέδου. Αποτελεί θεμελιώδη προϋπόθεση της κοινωνικής συμβίωσης, της τεχνολογικής και πολιτισμικής ανάπτυξης, της συνεύρεσης και της δημιουργικότητας των ανθρώπων σε όλους ανεξαιρέτα τους τομείς. Είναι τόσο καθημερινή και τόσο επίσημη, είναι τόσο απλή και τόσο πολύπλοκη, είναι συναρπαστική, αναγκαία και αναπόφευκτη, είναι ταυτισμένη με τη ζωή. Η επικοινωνία πρέπει να προσεγγίζεται ως ένα σύνθετο φαινόμενο ζωής.

Αποτελεί ένα σύνθετο και πολύπλοκο κοινωνικό, ψυχολογικό και βιολογικό φαινόμενο που είναι συνυφασμένο με την ανθρώπινη υπόσταση γιατί, όπως θα μπορούσε κανείς να παρατηρήσει, σε κάθε επικοινωνιακή διαδικασία οι επικοινωνιακοί σύντροφοι μετέχουν «ψυχή τε και σώματι» και φυσικά «πνεύματι» επειδή προϋποθέτει πραγμάτωση διανοητικής λειτουργίας. Ανακεφαλαιώνοντας η επικοινωνία θα πρέπει να κατέχει κεντρική θέση στην θεωρία της οργάνωσης, αφού όλα τα βασικά χαρακτηριστικά της (δομή, σκοπός, κλπ.) καθορίζονται αποκλειστικά ,από τις τεχνικές της επικοινωνίας .

Στην πράξη η επικοινωνία δεν αποτελεί μόνο στοιχείο της διοικήσεως, αλλά αποτελεί και χαρακτηριστικό στοιχείο της ζωής του ανθρώπου που από τη φύση του είναι κοινωνικό και για το λόγο αυτό έχει την έμφυτη τάση για κοινωνική συμβίωση. Λόγω της κοινωνικής φύσης του ο άνθρωπος νιώθει καθημερινά την ανάγκη για επικοινωνία με τους ανθρώπους που τον περιβάλλουν, αναπτύσσει επαφές και συναλλάσσεται στα πλαίσια του κοινωνικού βίου. Μέσω της επικοινωνίας γίνεται δυνατή η ανταλλαγή των συναισθημάτων, των διαθέσεων, των ιδεών και απόψεων, ενώ μέσω της επικοινωνίας συνάπτονται συμφωνίες, καταρτίζονται προγράμματα, λαμβάνονται αποφάσεις και αναπτύσσεται η συμπεριφορά και η κοινωνική αλληλεπίδραση.

Επιπρόσθετα, η επικοινωνία αποτελεί και βασικό στοιχείο της Διοικήσεως κάθε οργανισμού και κατ' επέκταση αποτελεί το απαραίτητο πλέγμα μέσα στο οποίο συνυφαίνονται τα πρόσωπα με τις δραστηριότητες τους και επιτυγχάνεται τόσο ο συντονισμός όσο και η ικανοποίηση του προσωπικού κατά την επιδίωξη των αντικειμενικών σκοπών της επιχείρησης. Παράλληλα επιτυγχάνεται και η αναγκαία μεταξύ των οργανισμών επαφή, μέσω των συστημάτων μεταφοράς πληροφοριών, ιδεών, διαθέσεων και αισθημάτων.

Τα τελευταία χρόνια αποτελεί κοινή διαπίστωση η παράλληλη πορεία εξέλιξης της επικοινωνίας και των θεωριών της, ταυτόχρονα με την τεχνολογική πρόοδο. Οι τρόποι επικοινωνίας μεταξύ ανθρώπων, ομάδων και κοινωνιών εξελισσόταν σύμφωνα με τις κατά καιρούς κατακτήσεις του ανθρώπινου γένους. Κατά την διάρκεια των τελευταίων ετών η ραγδαία τεχνολογική πρόοδος παρουσίασε μεγάλη και πολυεπίπεδη ανάπτυξη και δημιούργησε στην Διοίκηση των Οργανισμών μεγάλα προβλήματα που χρήζουν άμεσης αντιμετώπισης. Ο κύκλος των πληροφοριών που επηρεάζουν με τον ένα ή τον άλλο τρόπο τους οργανισμούς έχουν διευρυνθεί σε τέτοιο βαθμό, ώστε να καθίσταται σχεδόν αδύνατη η διεξαγωγή του διοικητικού έργου, με τις παραδοσιακά καθιερωμένες μεθόδους και μέσα.

Σήμερα, τα πιο αποτελεσματικά στελέχη είναι εκείνα που κατανοούν την επικοινωνία και την χρήση της μέσα και έξω από τον οργανισμό. Για να σχεδιάζει με επιτυχία, το στέλεχος πρέπει να έχει την ικανότητα να επικοινωνεί αποτελεσματικά ώστε να μεταδίδει το όραμα του στην υπόλοιπη οργάνωση αλλά και στο έμμεσο περιβάλλον (πελάτες, προμηθευτές, ευρύτερο κοινωνικό σύνολο). Για να οργανώνει με επιτυχία, το σύγχρονο στέλεχος οφείλει να επιτρέπει και να ενθαρρύνει την ελεύθερη ροή πληροφοριών προς όλες τις κατευθύνσεις. Για να καθοδηγεί με επιτυχία, το στέλεχος πρέπει να πληροφορεί τους εργαζόμενους για τους οργανωσιακούς στόχους αλλά και να τους ενθαρρύνει προς την επίτευξή τους.

Τέλος για να ελέγχει με επιτυχία το σύγχρονο στέλεχος πρέπει να επικοινωνεί και να δέχεται εκ νέου πληροφόρηση (feedback) τόσο από το εσωτερικό περιβάλλον όσο και από το εξωτερικό έτσι ώστε να μπορεί να επαναπροσδιορίζει τους στόχους που έχει θέσει αλλά και να κάνει τροποποιήσεις σε διαδικασίες και σε προϊόντα που προωθεί. Κατά συνέπεια παρατηρείται ιδιαίτερη έμφαση σε έννοιες όπως η ενδο και έξω-εταιρική επικοινωνία, η εταιρική κοινωνική ευθύνη και άλλες στρατηγικές επικοινωνίας στους διάφορους επιχειρηματικούς κλάδους που βοηθούν τόσο στην επίτευξη των στόχων όσο και στην ικανοποίηση των υπαλλήλων.

Ίσως ο πλέον αντιπροσωπευτικός του είδους να είναι ο τραπεζικός κλάδος, ο οποίος αυτή τη στιγμή αποτελεί τον ταχύτερα αναπτυσσόμενο και πλέον κερδοφόρο τομέα της ελληνικής οικονομίας. Τα τελευταία 20 χρόνια έχουν παρατηρηθεί πολλές τεχνολογικές και δομικές αλλαγές στην τραπεζική αγορά σε παγκόσμιο επίπεδο. Σε ένα τραπεζικό περιβάλλον που γίνεται διαρκώς και πιο ανταγωνιστικό, η επικοινωνιακή στρατηγική που ακολουθεί κάθε οργανισμός αποτελεί το κέντρο ενδιαφέροντος για τις τράπεζες. Η εκάστοτε επικοινωνιακή πολιτική παρέχει την δυνατότητα στις τράπεζες να διαφοροποιούνται από το πλήθος αλλά παράλληλα να αυξάνουν και την ικανοποίηση που απολαμβάνουν τόσο οι καταναλωτές όσο και οι εργαζόμενοι.

Επικοινωνία είναι η διαδικασία που διευκολύνει τις ενέργειες της διοίκησης, δεν αποτελεί όμως το μόνο μέσο για την καλή άσκηση της διοίκησης. Αποτελεί όμως μια αναγκαιότητα στο χώρο του οργανισμού και μία από τις σοβαρότερες ανθρώπινες ανάγκες.

Ο Davis ορίζει την επικοινωνία ως «τη διαδικασία της μεταβίβασης πληροφοριών από ένα άτομο σε άλλο και κατανόησής τους από το δεύτερο».¹

Οι Katz και Kahn ορίζουν την επικοινωνία ως «την ανταλλαγή πληροφοριών και μετάδοση νοημάτων».²

Η επικοινωνία και η μετάδοση πληροφοριών, όπως προαναφέρθηκε, είναι μια πρωταρχική ανάγκη του ατόμου και πάντα διατηρούσε κυρίαρχο ρόλο στην ζωή του. Αυτό όμως δεν σημαίνει πως η υλοποίηση της ουσιαστικής επικοινωνίας είναι εύκολη υπόθεση. Η εμπειρία στο συγκεκριμένο θέμα και η χρήση των καταλληλότερων μέσων είναι ένα πρώτο βήμα για την προσέγγιση της.

Η επικοινωνία είναι η μετάδοση και η λήψη πληροφοριών:

- Από άτομο σε άτομο,
- Από άτομο σε ομάδα,
- Από άτομο σε Computer,
- Από ομάδα σε άτομο,
- Από ομάδα σε ομάδα,
- Από ομάδα σε Computer,
- Από Computer σε άτομο,
- Από Computer σε ομάδα, και
- Από Computer σε Computer.

¹ Ζαβλάνος Μ, 2002

² Ζαβλάνος Μ, 2002

Ως πληροφορία θεωρείται κάθε είδους μήνυμα που περιέχει λέξεις, σύμβολα και αριθμούς.

Στις επιχειρήσεις, όταν μιλάμε για επιχειρησιακές επικοινωνίες εννοούμε τις ανταλλαγές ιδεών, πληροφοριών, απόψεων κλπ, μεταξύ των εργαζομένων, με τη χρησιμοποίηση συμβόλων ή σημάτων, για να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης.¹

Τα βασικά στάδια της επικοινωνίας είναι:

- Ο καθορισμός του αντικειμενικού σκοπού (επιδίωξη). Πρέπει να γνωρίζουμε το σκοπό, που επιδιώκουμε, ώστε να υπάρχει σαφήνεια και σωστός προσανατολισμός του μηνύματος.
- Η επιλογή μέσου επικοινωνίας δηλαδή ανάλογα με το μήνυμα και τον σκοπό, που έχουμε επιλέγουμε το κατάλληλο μέσο. Άλλο μέσο χρησιμοποιούμε για επικοινωνία προσωπικού επιπέδου (προσωπική επαφή, αλληλογραφία), άλλο μέσο για επικοινωνία που υπάρχει απόσταση μεταξύ πομπού και δέκτη (τηλέφωνο, φαξ, ηλεκτρονική επικοινωνία κλπ), άλλο για να έρθουμε σε επικοινωνία με ομάδα ατόμων (συμβούλια, συνάξεις, ανακοινώσεις, κλπ), άλλα μέσα για επικοινωνία με κοινωνικές μάζες, ή για προβολή (Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης). Για καλύτερη αποτελεσματικότητα μπορούμε να κάνουμε συνδυασμό μέσων.²

Τα σημεία, που πρέπει να προσέχουμε όταν επικοινωνούμε είναι: ένα σωστά διατυπωμένο μήνυμα, με περιεχόμενο που να εκφράζει το σκοπό, σε μια γλώσσα κατανοητή στον δέκτη, χωρίς να υποβιβάζει το επίπεδο, με σωστή αισθητική.

Επίσης, πρέπει πάντα να μας ενδιαφέρει, αν το μήνυμα έγινε κατανοητό από τον δέκτη, γιατί αλλιώς δεν έχουμε επικοινωνία και το κυριότερο δεν θα υπάρχει το αποτέλεσμα, που θα επιδιώκουμε από την επικοινωνία.

¹Ζαβλάνος Μ, 2002

² Ζαβλάνος Μ, 2002

Στον οργανισμό-επιχείρηση, τα μέλη του οποίου επιδιώκουν κοινούς σκοπούς, με την επικοινωνία επιτυγχάνονται:¹

- Η συγκέντρωση και η κατανομή των πληροφοριών μεταξύ των προσώπων που θα τις χρησιμοποιήσουν.
- Ο εφοδιασμός με πληροφορίες εκείνων που πρόκειται να λάβουν μια απόφαση.
- Η διοχέτευση των λαμβανόμενων αποφάσεων σ' όλα τα πρόσωπα που πρέπει να τις εφαρμόσουν.
- Η υποβολή αναφορών και προτάσεων και κατωτέρων Managers και των εργαζομένων της βάσης προς τους ανώτερους.
- Η ανταλλαγή πληροφοριών που συμβάλουν στη στενότερη συνεργασία μέσα στην επιχείρηση.
- Η γνωστοποίηση πληροφοριών που αφορούν σε νέες μεθόδους, τεχνικές, καινοτομίες ή νέα τεχνολογικά μέσα.
- Η παροχή πληροφοριών που αφορούν στη βελτίωση της ποιότητας(στο πλαίσιο του Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας) και στη θέσπιση στόχων(στο πλαίσιο του Μάνατζμεντ βάσει στόχων).
- Η γνωστοποίηση πληροφοριών που αφορούν στην παρακίνηση των εργαζόμενων(θέσπιση κινήτρων).
- Η αναγκαία αναδιοργάνωση ενός τμήματος ή τομέα ή ολόκληρης της επιχείρησης.
- Η αποφυγή συγχύσεων και συγκρούσεων αρμοδιοτήτων μέσα στην επιχείρηση.
- Η διαμόρφωση Στρατηγικής, Πολιτικής και Σχεδίων-Προγραμμάτων.
- Η εφαρμογή των Ανθρώπινων Σχέσεων από όλους τους Managers.
- Η εφαρμογή των Δημόσιων Σχέσεων, ως σχέσεων επικοινωνίας μεταξύ της επιχείρησης και παραγόντων έξω απ' αυτή.
- Ο κατάλληλος χειρισμός των άτυπων ομάδων.

¹ Ζαβλάνος Μ, 2002

1.1 Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Η επικοινωνία περιλαμβάνει όλες εκείνες τις διαδικασίες, με τις οποίες ένας εγκέφαλος επηρεάζει έναν άλλον. Βασική προϋπόθεση της επικοινωνίας είναι η ύπαρξη μίας ταυτότητας αντίληψης μεταξύ δέκτη και πομπού.

Η επικοινωνία είναι μία σκόπιμη διαδικασία, που ακολουθεί την εξής πορεία. Ως αφετηρία, πρέπει να υπάρχει ένας σκοπός, που να εκφράζεται ως μήνυμα. Αυτό το μήνυμα διαβιβάζεται από μία πηγή, τον αποστολέα, σε ένα άλλο πρόσωπο τον αποδέκτη.^{1 2} Το μήνυμα μετατρέπεται σε μία συμβολική μορφή που ονομάζεται κωδικοποίηση, και διαβιβάζεται με κάποιο μέσο (κανάλι) στον αποδέκτη, ο οποίος με την σειρά του μεταφράζει το μήνυμα του αποστολέα, η οποία διαδικασία ονομάζεται αποκωδικοποίηση. Το αποτέλεσμα είναι η μεταφορά του νοήματος από την επιχείρηση στον καταναλωτή.

Η επικοινωνία γίνεται άτυπα (διαπροσωπική επικοινωνία) ή τυπικά (μέσω των θεσμοθετημένων καναλιών επικοινωνίας της επιχείρησης). Η διαδικασία της επικοινωνίας περιλαμβάνει τα ακόλουθα στοιχεία: πομπό (αποστολέα μηνύματος), δέκτη (παραλήπτη μηνύματος), το κανάλι επικοινωνίας (μέσο μετάδοσης) και το μήνυμα.

Οι πληροφορίες μεταδίδονται από τον πομπό στο δέκτη μέσω του καναλιού επικοινωνίας, αφού προηγουμένως κωδικοποιηθούν από τον αποστολέα και παραληφθούν και αποκωδικοποιηθούν από το δέκτη. Η διαδικασία της επικοινωνίας ολοκληρώνεται με την επαναπληρόφρηση, τη μετατροπή δηλαδή του παραλήπτη σε αποστολέα και του αποστολέα σε παραλήπτη. Στην διαδικασία της επικοινωνίας ενεργοποιούνται μηχανισμοί κωδικοποίησης και αποκωδικοποίησης. Ο μηχανισμός της κωδικοποίησης αφορά τον τρόπο με τον οποίο ο πομπός στέλνει τα μηνύματά του ενώ η αποκωδικοποίηση αναφέρεται στο πως εκλαμβάνονται, αξιολογούνται, ερμηνεύονται και κατανοούνται τα μηνύματα από το δέκτη.

Τόσο η κωδικοποίηση όσο και η αποκωδικοποίηση των μηνυμάτων καθορίζονται από τις προσωπικές ανάγκες, πεποιθήσεις, βιώματα, την προσωπική διάθεση, τη

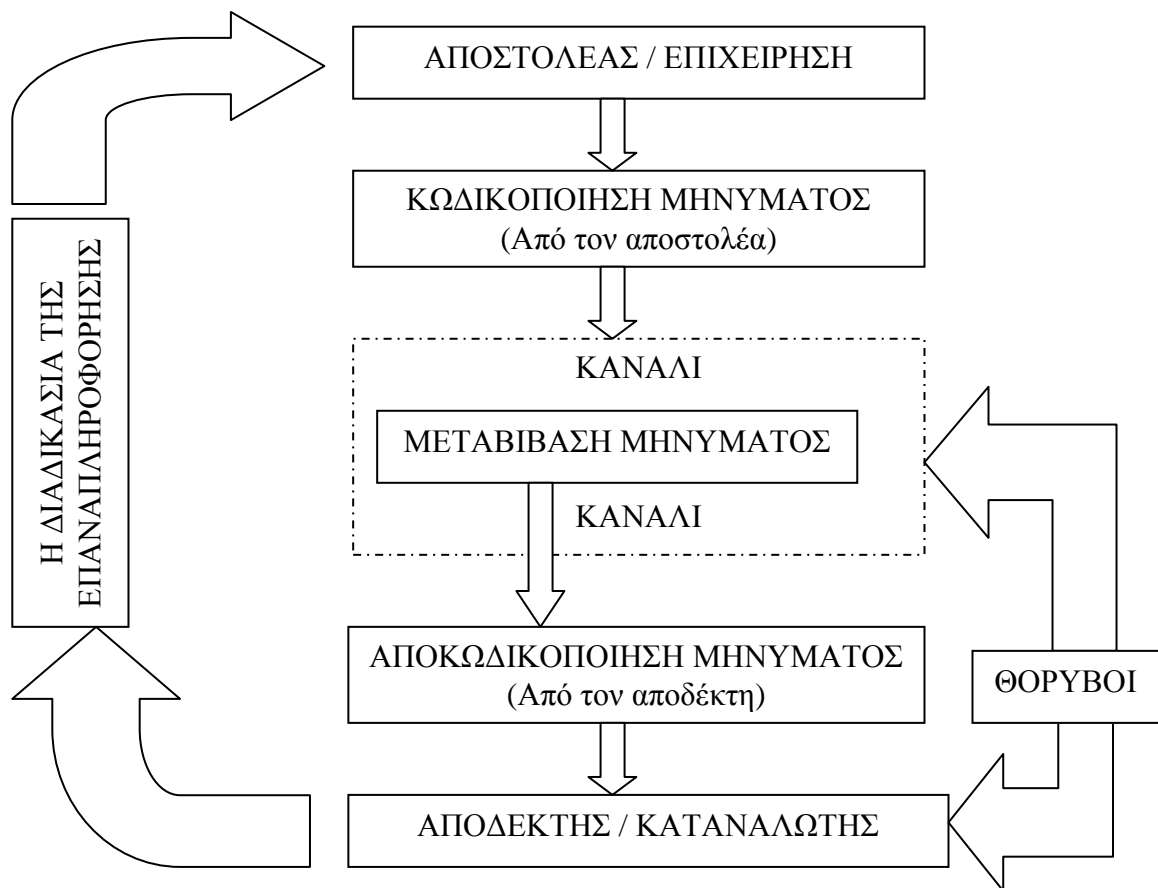
¹ Τζωρτζάκης Κ-Τζωρτζάκη Α, 2007

² Σαρμανιώτης Χ, 2005

γενικότερη περίπτωση και τον τύπο της σχέσης που χαρακτηρίζει τα άτομα που επικοινωνούν (προσωπική, επαγγελματική, τυπική-άτυπη) αλλά και από τη συναισθηματική σχέση (συμπάθεια ή αντιπάθεια) των ατόμων που συνδιαλέγονται.

Στην διαδικασία της επικοινωνίας εκτός από το στοιχείο της επαναπληροφόρησης, παρουσιάζεται και ο θόρυβος, δηλαδή οι διαταραχές που παρεμβαίνουν κατά την μεταβίβαση του μηνύματος.^{1 2}

Στο παρακάτω σχήμα απεικονίζεται η διαδικασία της επικοινωνίας.



Σχήμα 1³

¹ Τζωρτζάκης Κ-Τζωρτζάκη Α, 2007

² Σαρμανιώτης Χ, 2005

³ Τζωρτζάκης Κ-Τζωρτζάκη Α, 2007

Η διαδικασία της επικοινωνίας γίνεται πιο κατανοητή με το παρακάτω παράδειγμα: Ο υπεύθυνος του τμήματος διαφήμισης μίας επιχείρησης που παράγει απορρυπαντικά, αναθέτει στη διαφημιστική εταιρία με την οποία συνεργάζεται να του κωδικοποιήσει ένα μήνυμα. Το επόμενο στάδιο είναι η μετάδοση του μηνύματος μέσω ενός δικτύου τηλεόρασης. Για να είναι αποτελεσματικό το μήνυμα αυτό, πρέπει αυτοί που έχουν τηλεοράσεις να ανοίξουν τη συσκευή τους και να συνδεθούν με το κανάλι εκείνο το οποίο εκπέμπει την παραπάνω διαφήμιση, να παραμείνουν στον δέκτη τους κατά την ώρα μετάδοσης της διαφήμισης, να προσέξουν το μεταδιδόμενο μήνυμα και τέλος, να το αποκωδικοποιήσουν. Αυτό σημαίνει ότι οι καταναλωτές πρέπει να ερμηνεύσουν τις λέξεις και τις εικόνες του μηνύματος. Αν οι καταναλωτές καταλάβουν ολοκληρωτικά το νόημα του μηνύματος, τότε ο υπεύθυνος του τμήματος της διαφήμισης και η διαφημιστική εταιρία θα έχουν πετύχει το στόχο τους.¹

Αν η επικοινωνία πρόκειται να γίνει μεταξύ ενός πωλητή και ενός πιθανού αγοραστή, τότε πρέπει να προστεθεί το στοιχείο της επαναπληροφόρησης. Καθώς ο πιθανός αγοραστής ακούει το μήνυμα από τον πωλητή, θα το αποκωδικοποιήσει, θα ερμηνεύσει τη σημασία του και θα κωδικοποιήσει μία απάντηση. Το στοιχείο της επαναπληροφόρησης δίνει τη δυνατότητα στον πωλητή να καθορίσει εάν έγινε αντιληπτό το μήνυμά του και αν έχει πετύχει το προσδοκώμενο αποτέλεσμα. Σε μια μαζική επικοινωνία, όπως από το δίκτυο τηλεόρασης, ο τύπος αυτός της απευθείας επαναπληροφόρησης είναι αδύνατος και οι έμμεσες απαντήσεις πρέπει να αντικαθιστώνται. Βεβαίως, συνεντεύξεις με τους τηλεθεατές μπορούν να δώσουν σπουδαίες πληροφορίες, οι οποίες θα δείξουν αν το μήνυμα έγινε αντιληπτό και αν έχει επηρεάσει τις γνώμες των καταναλωτών θετικά έναντι του προϊόντος της επιχείρησης. Εν συντομία, για να είναι αποτελεσματική μια επικοινωνία πρέπει:

1. Να κερδίσει την προσοχή.
2. Να χρησιμοποιεί μηνύματα που να αναφέρονται και στον αποστολέα στον αποδέκτη.
3. Να διεγείρει τις ανάγκες των καταναλωτών και να προτείνει συγχρόνως τρόπους ικανοποίησης των αναγκών αυτών.

¹ Τζωρτζιάκης Κ-Τζωρτζιάκη Α, 2007

Όπως έχει ήδη αναφερθεί παραπάνω, τα στοιχεία του συστήματος επικοινωνίας αποτελούν τα βασικότερα μέσα για μια επιτυχημένη προβολή των προϊόντων ή των υπηρεσιών μιας επιχείρησης. Είναι φανερό, όμως, ότι για να πετύχει η προσπάθεια των στελεχών Μάρκετινγκ θα πρέπει να γνωρίζουν ποιοι είναι οι πιθανοί αγοραστές του προϊόντος ή υπηρεσίας τους, ποιες ανάγκες μπορούν να ικανοποιήσουν με τη χρησιμοποίηση του προϊόντος τους, πόσοι πιθανοί αγοραστές γνωρίζουν το προϊόν τους και ποια είναι η γνώμη τους και οι διαθέσεις τους έναντι αυτού, αλλά και της επιχείρησης. Για τη συγκέντρωση αυτών των πληροφοριών απαιτείται έρευνα. Ο σχεδιασμός της έρευνας βοηθείται αν γνωρίζουμε τη συμπεριφορά του καταναλωτή. Η έρευνα είναι, επίσης, απαραίτητη για την απόκτηση πληροφοριών από τους πιθανούς αγοραστές σχετικά με την επίδραση που είχε το μήνυμα επικοινωνίας σε αυτούς. Με αυτόν τον τρόπο διαπιστώνονται οι αδυναμίες του μηνύματος, έτσι ώστε να βελτιωθεί κατά την επόμενη επικοινωνία.¹

Τα παραπάνω υπογραμμίζουν τη μεγάλη σημασία που έχει το πρόγραμμα προβολής, αφού παρέχουν τα στοιχεία με τα οποία οι κατάλληλες πληροφορίες και τα πειστικά μηνύματα μεταδίδονται στους πιθανούς αγοραστές. Αν όλη η παραπάνω εργασία δεν εκτελεστεί σωστά, τότε ολόκληρο το πρόγραμμα Μάρκετινγκ θα αποτύχει

1.2. ΤΑ ΜΕΣΑ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Η επικοινωνία στην επιχείρηση είναι δυνατόν να λάβει πολλές μορφές, ανάλογα με το κριτήριο που την διακρίνουμε.

Κάθε επικοινωνία έχει ένα περιεχόμενο και ανταποκρίνεται σε κάποια σχέση.

Τα μέσα της επικοινωνίας είναι τα παρακάτω:²

- Προφορική επικοινωνία, που γίνεται με τον προφορικό λόγο. Η προφορική επικοινωνία παίρνει την μορφή της σύσκεψης ή της συνεδρίασης. Ένα προφορικό μήνυμα μπορεί να μεταφερθεί, και μετά την λήψη του, να σταλεί απάντηση σε ελάχιστο χρόνο. Από την άλλη πλευρά, όσοι περισσότεροι άνθρωποι εμπλέκονται τόσο μεγαλύτερη είναι η δυνατότητα παραμόρφωσης

¹Τζωρτζάκης Κ-Τζωρτζάκη Α, 2007

²Τζωρτζάκης Κ-Τζωρτζάκη Α, 2007

του μηνύματος. Το ίδιο άτομο ερμηνεύει το μήνυμα με το δικό του τρόπο. Το περιεχόμενο του μηνύματος, όταν φτάσει στον προορισμό του, είναι συχνά πολύ διαφορετικό από το αρχικό.

- Γραπτή επικοινωνία, που γίνεται με τη χρησιμοποίηση εγγράφων και εντύπων. Η γραπτή επικοινωνία παίρνει την μορφή επιστολής με περιορισμένο αριθμό αντιτύπων (όσα και τα άτομα που εμπλέκονται). Ένα σημαντικό όφελος της γραπτής επικοινωνίας προέρχεται από την ίδια την διαδικασία. Όταν κάποιος πρέπει να εκφράσει κάτι γραπτά, τον υποχρεώνει να σκεφτεί πιο προσεκτικά αυτό που θέλει να μεταφέρει. Επομένως, οι γραπτές επικοινωνίες συχνά είναι πιο επιμελημένες και σαφείς. Από την άλλη πλευρά η διαδικασία των γραπτών μηνυμάτων είναι χρονοβόρα. Επίσης όταν στέλνεται ένα υπόμνημα, δεν υπάρχει καμιά εξασφάλιση ότι αυτός που το παίρνει θα το ερμηνεύσει έτσι όπως το εννοούσε ο αποστολέας.
- Τεχνική ή ηλεκτρονική επικοινωνία, που γίνεται με τη χρησιμοποίηση διαφόρων τεχνολογικών μέσων, όπως τηλέφωνο, fax, email κλπ. Εκτός από τα συνηθισμένα κοινά μέσα επικοινωνίας σήμερα στηρίζονται σε έναν αριθμό πολύπλοκων ηλεκτρονικών μέσων για να πραγματοποιήσουν τις επικοινωνίες μας, όπως τους ηλεκτρονικούς Η/Υ, τα μηχανήματα fax και πλήθος άλλων ηλεκτρονικών μέσων για να επιτύχουν μια πιο αποτελεσματική επικοινωνία. Ίσως το ταχύτερα αναπτυσσόμενο μέσο είναι το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο (e-mail). Οι ηλεκτρονικοί υπολογιστές, που συνδέονται μεταξύ τους με το κατάλληλο λογισμικό, επιτρέπουν σε άτομα να μεταβιβάζουν στιγμιαία γραπτά μηνύματα μεταξύ τους.¹ Το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο είναι γρήγορο και οικονομικότερο και μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να σταλεί το ίδιο μήνυμα σε δεκάδες ανθρώπους ταυτόχρονα.
- Η σωματική γλώσσα αναφέρεται στις χειρονομίες, στις εκφράσεις του προσώπου και σε άλλες κινήσεις του σώματος. Οι κινήσεις των χεριών, οι εκφράσεις του προσώπου και άλλες κινήσεις μπορούν να μεταβιβάζουν συγκινήσεις ή άλλες ψυχικές διαθέσεις, όπως επιθετικότητα, φόβο, υπεροψία, χαρά, θυμό κ.α. Για παράδειγμα, ένα μουτρωμένο πρόσωπο λέει κάτι διαφορετικό από ένα χαμογελαστό.²

¹ Τζωρτζάκης Κ-Τζωρτζάκη Α, 2007

² Τζωρτζάκης Κ-Τζωρτζάκη Α, 2007

1.3 ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΜΟΝΗΣ Η ΔΙΠΛΗΣ ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗΣ

Οι μορφές επικοινωνίας που πρέπει να ακολουθήσει μια επιχείρηση ή ένας οργανισμός 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 της μιας μορφής επικοινωνίας, έτσι που να αποφεύγονται λάθη, παραλείψεις ή αδυναμίες της κάθε μορφής.¹

Επικοινωνία μονής κατεύθυνσης είναι η επικοινωνία στην οποία δεν υπάρχει αναπληροφόρηση ή τουλάχιστον δεν υπάρχει άμεση αναπληροφόρηση. Μπορεί να συμπεριλαμβάνει μια επικοινωνία πρόσωπο με πρόσωπο στην οποία ο αποδέκτης δεν έχει την ευκαιρία να ρωτήσει τον αποστολέα και να αποσαφηνίσει αυτό που άκουσε. Ένα παράδειγμα επικοινωνίας μονής κατεύθυνσης είναι μια διάλεξη, την οποία παρακολουθεί ένα μεγάλο ακροατήριο, όπου δεν υποβάλλονται ερωτήσεις.

Αν η επικοινωνία είναι *μονής κατεύθυνσης*, η διαδικασία είναι:

- ✓ Ως προς τον αποστολέα της πληροφορίας: επιδιωκόμενος σκοπός-κωδικοποίηση της πληροφορίας-αποστολή της μέσω του <<καναλιού>> επικοινωνίας.
- ✓ Ως προς τον αποδέκτη: αποκωδικοποίηση της πληροφορίας-κατανόηση του επιδιωκόμενου σκοπού-ενέργεια.

Παρότι, η μονής κατεύθυνσης επικοινωνία είναι η λιγότερη ικανοποιητική μέθοδος επικοινωνίας, έχει ορισμένα πλεονεκτήματα γι'αυτό και χρησιμοποιείται ακόμη.²

Τα πλεονεκτήματά της είναι:

1. Είναι συντομότερη, αφού δεν γίνονται ερωτήσεις και ο ομιλητής δεν απευθύνεται στον καθένα προσωπικά. Εντούτοις, δεν μπορούμε να πούμε ότι χρειάζεται λιγότερος χρόνος να προετοιμαστεί το μήνυμα.
2. Ο ομιλητής ο οποίος μιλά σε ένα ακροατήριο, το οποίο μόνο ακούει φαίνεται να ελέγχει περισσότερο την κατάσταση και να εντυπωσιάζει περισσότερο, από τον ομιλητή ο οποίος βρίσκεται ανάμεσα σε ένα ακροατήριο, όπου όλοι συμμετέχουν στην συζήτηση. Το ίδιο συμβαίνει με το άτομο το οποίο κάθεται στο γραφείο του

¹ Μαντζάρης Γ,2006

² Μαντζάρης Γ,2006

και δίνει διαταγές σε όλους, δίνοντας την εντύπωση ότι είναι πιο αποτελεσματικός σε σχέση με τους συναδέλφους του, των οποίων η πόρτα είναι πάντα ανοικτή για τον καθένα ο οποίος θέλει να συζητήσει κάτι.

3. Η σιγουριά με την έννοια ότι ο ομιλητής δεν θα βρεθεί στη δύσκολη θέση να ερωτηθεί και ίσως να απαντήσει “δεν το γνωρίζω”. Ο καθένας επιθυμεί να ελέγχει τι θα πει και πόσα θα πει.

Τα μειονεκτήματά της είναι:

1. Εφόσον, ο αποδέκτης δεν κάνει ερωτήσεις για να διευκρινίσει αυτό το οποίο κατάλαβε και ο ομιλητής δεν ελέγχει εάν το ακροατήριο έλαβε το μήνυμά του είναι επόμενο να γίνουν λάθη κατά την ερμηνεία και την αντίληψη του μηνύματος.
2. Ο ακροατής δεν είναι σίγουρος εάν αυτό το οποίο κατάλαβε είναι αυτό το οποίο έπρεπε να καταλάβει.
3. Η αβεβαιότητα από μέρους του αποδέκτη (και του αποστολέα) έχει ως αποτέλεσμα τη δημιουργία αισθημάτων ανησυχίας και εμποδίων.
Εφόσον ο δέκτης δεν έχει καταλάβει κάτι και δεν έχει τον τρόπο να το αποσαφηνίσει βρίσκεται στη δύσκολη θέση να μην μπορεί να ενεργήσει. Το εμπόδιο αυτό ή η ανησυχία κατευθύνονται εναντίον του αποστολέα ο οποίος απέτυχε να γίνει αντιληπτός.

Εάν για παράδειγμα ο εργαζόμενος εργάζεται διαρκώς κάτω από τις εντολές και οδηγίες του προϊσταμένου, χωρίς να έχει τη δυνατότητα να ελέγξει τα αποτελέσματα της εργασίας του, γιατί ο προϊστάμενος δεν είναι διαθέσιμος και δεν ενδιαφέρεται γ'αυτόν, τότε ασφαλώς το αποτέλεσμα είναι κακής ποιότητας προϊόντα ή υπηρεσίες, παραιτήσεις κ.α. Συμπερασματικά, μπορούμε να δεχτούμε ότι παρά τα μειονεκτήματα που έχει η μονής κατεύθυνσης επικοινωνία ορισμένες φορές χρησιμοποιείται γιατί έχει και ορισμένα πλεονεκτήματα.¹

Αν η επικοινωνία είναι *διπλής κατεύθυνσης*, η μετάδοση της μιας κατεύθυνσης είναι η παραπάνω και η μετάδοση της δεύτερης κατεύθυνσης είναι η αντίστροφη. Ο παραλήπτης της πρώτης περίπτωσης γίνεται αποστολέας, ο αποστολέας γίνεται

¹ Μαντζάρης Γ,2006

παραλήπτης, η κωδικοποίηση και αποκωδικοποίηση γίνεται στην ίδια γλώσσα και το κανάλι επικοινωνίας είναι το ίδιο.

Η επικοινωνία διπλής κατεύθυνσης, έχει άμεση αναπληροφόρηση. Η επικοινωνία “πρόσωπο με πρόσωπο”, όπου το κάθε άτομο είναι ελεύθερο να μιλήσει όσο θέλει είναι το παράδειγμα αυτής της περίπτωσης.

Τα πλεονεκτήματά της είναι:

1. Ο αποστολέας του μηνύματος και ο αποδέκτης ελέγχουν ανά πάσα στιγμή εάν έχουν καταλάβει ο ένας τον άλλον. Κατ’ αυτόν τον τρόπο δεν υπάρχουν ασάφειες.
2. Η σιγουριά-βεβαιότητα. Ο αποστολέας και ο αποδέκτης αισθάνονται περισσότερη βεβαιότητα και σιγουριά ότι το μήνυμα έγινε αντιληπτό.
3. Λιγότερα εμπόδια. Ο αποδέκτης ζητάει την επανάληψη και αποσαφήνιση του μηνύματος του αποστολέα και έτσι δεν εμποδίζεται στο να ενεργήσει.

Τα μειονεκτήματά της είναι:

1. Ο χρόνος. Το μεγαλύτερο μειονέκτημα είναι το μεγαλύτερο χρονικό διάστημα το οποίο χρειάζεται η διπλής κατεύθυνσης επικοινωνία. Μερικές φορές το χρονικό διάστημα είναι δύο ή τρεις φορές μεγαλύτερο από το χρονικό διάστημα της επικοινωνίας μονής κατεύθυνσης, για τη διαβίβαση του ίδιου μηνύματος. Όσο μεγαλύτερο είναι το ακροατήριο και περισσότερες οι ερωτήσεις οι οποίες υποβάλλονται τόσο περισσότερος ο χρόνος ο οποίος απαιτείται.
2. Έλλειψη ελέγχου και αίσθημα ανασφάλειας. Ο αποστολέας του μηνύματος αισθάνεται ανασφάλεια γιατί δεν είναι σίγουρος αν θα μπορέσει να απαντήσει σε όλες τις ερωτήσεις.

Πάντως, παρά τις δυσκολίες της επικοινωνίας διπλής κατεύθυνσης, είναι αποτελεσματικότερη και μόνο με τη χρησιμοποίησή της περιορίζονται τα εμπόδια στην επικοινωνία.¹

Συνοψίζοντας στο παραπάνω κεφάλαιο αναφέρεται μια πρωταρχική ανάγκη του ατόμου, η επικοινωνία που πάντα διατηρούσε κυρίαρχο ρόλο στην ζωή του. Η

¹ Μαντζάρης Γ,2006

υλοποίησή της δεν είναι εύκολη υπόθεση καθώς επηρεάζεται από τις προσωπικές σχέσεις των ατόμων που επικοινωνούν, καθώς και από την κωδικοποίηση και αποκωδικοποίηση των μηνυμάτων που λαμβάνουν. Τα βασικά της στάδια είναι ο καθορισμός του αντικειμενικού σκοπού και η επιλογή του μέσου επικοινωνίας. Είναι πιθανή η διατάραξη της από “παράσιτα” λόγω των οποίων η πληροφορία μπορεί να αλλοιωθεί ή και να χαθεί Αξίζει να σημειωθεί ότι η αποτελεσματικότερη επικοινωνία σε μια επιχείρηση είναι η επικοινωνία διπλής κατεύθυνσης διότι υπάρχει άμεση αναπληροφόρηση και περιορίζονται τα εμπόδια στην επικοινωνία.¹

1.4. ΕΙΔΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Η διοίκηση θα πρέπει να έχει ως στόχο της, την επίτευξη τριών πραγμάτων: πρώτον, να βοηθήσει τους υπαλλήλους να κατανοήσουν και να αποδεχθούν όσα προτίθεται να κάνει η διοίκηση σε περιοχές που τους επηρεάζουν. Δεύτερο, να ωθήσει τους υπαλλήλους να δράσουν με τον τρόπο που θέλει η Διοίκηση. Και τρίτο, να πείσει τους υπαλλήλους να ταυτιστούν από μόνοι τους περισσότερο με την εταιρία και τις επιτεύξεις της και να τους βοηθήσει να εκτιμούν, αντικειμενικότερα, τη δική τους συνεισφορά στις επιτεύξεις αυτές. Έτσι, τα όποια συστήματα και διαδικασίες επικοινωνίας αναπτύσσει η Διοίκηση θα πρέπει να εξυπηρετούν τους στόχους: συντονισμού, παρακίνησης, πληροφόρησης και ελέγχου των εργαζομένων. Οι μορφές επικοινωνίας που πρέπει να ακολουθήσει μια επιχείρηση ή ένας οργανισμός 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 της μιας μορφής επικοινωνίας, έτσι που να αποφεύγονται λάθη, παραλείψεις ή αδυναμίες της κάθε μορφής.²

Τα είδη επικοινωνίας που αναπτύσσονται στις επιχειρήσεις είναι τα εξής:

1. Η τυπική και άτυπη επικοινωνία

Τυπική είναι η μορφή η οποία έχει καθιερωθεί από την επικοινωνιακή πολιτική της

¹ Σημειώσεις από το μάθημα Οργάν & Διοίκ Επιχ

² Χαράλαμπος Κανελλόπουλος, 1990

εταιρίας και περιλαμβάνει συγκεκριμένα κανάλια ροής της πληροφορίας, σαφείς τρόπους επαφής μεταξύ των εμπλεκόμενων μερών και αυστηρή τήρηση της ροής της πληροφόρησης και της ιεραρχίας. Αντίθετα, η άτυπη μορφή σημαίνει πως οι πληροφορίες και τα μηνύματα δεν ακολουθούν σαφείς διαδρομές, αλλά κινούνται ελεύθερα μεταξύ κάθε ιεραρχικού επιπέδου του οργανισμού και φέρνουν σε επαφή ομάδες εργασίας οι οποίες ανήκουν σε ξεχωριστές υπομονάδες της εταιρίας. Σε επιχειρησιακό επίπεδο, χρησιμοποιούνται ευρέως και οι δύο μορφές. Σύμφωνα με τον παραπάνω διαχωρισμό, υποστηρίζεται η ύπαρξη δύο ξεχωριστών και αλληλοεπιδρώντων συστημάτων επικοινωνίας σε κάθε επιχείρηση : του εξωτερικού, το οποίο ακολουθεί πιστά το οργανόγραμμα και μπορεί να χαρακτηριστεί και ως “γραφειοκρατικό”, και του εσωτερικού, ανεπίσημου δικτύου πληροφόρησης το οποίο αναπτύσσεται μεταξύ των εργαζομένων και αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της λειτουργίας σε κάθε επιχείρηση.

2. Η κάθετη ενδοεπιχειρησιακή επικοινωνία, που είναι αποτέλεσμα της οργανωτικής δομής της

Ως κάθετη επικοινωνία ορίζεται η μεταβίβαση μηνυμάτων και πληροφοριών μεταξύ εργαζομένων που ανήκουν σε διαφορετικά ιεραρχικά κλιμάκια της ίδιας επιχείρησης. Η κάθετη επικοινωνία είναι συνήθως πιο τυπική και επηρεάζεται από τη θέση, το κύρος και την εξουσία που διαθέτουν τα μέρη που συνδιαλέγονται. Η κάθετη επικοινωνία διακρίνεται σε καθοδική, όπου η ροή της πληροφόρησης ακολουθεί πορεία από τα ανώτερα επίπεδα διοίκησης προς τα κατώτερα, και ανοδική, με τα κατώτερα στελέχη να τροφοδοτούν με μηνύματα τους ανωτέρους τους.

Στην καθοδική η διοίκηση καθορίζει τα κανάλια επικοινωνίας, ορίζει δηλαδή το δρόμο που θα ακολουθήσουν οι υφιστάμενοι για να εκφράσουν τις ιδέες τις απόψεις τους σχετικά με τον εαυτό τους τη δουλειά τους την πολιτική του οργανισμού τις μεθόδους και άλλα θέματα που τους απασχολούν.

Όταν μια προϊστάμενη θέση δίνει αφορμή για επικοινωνία με μια υφιστάμενη θέση, τότε κατά κανόνα, η επικοινωνία διατρέχει δια μέσου μιας κανονικής οδού επικοινωνίας, δια μέσου της οδού των διοικητικών βαθμίδων κάθετα από τα άνω προς τα κάτω.

Από την άλλη η ανοδική επικοινωνία θεωρείται πολύ σημαντική για μια οργάνωση, γι' αυτό πρέπει να ενθαρρύνεται, γιατί ο δισταγμός ή ο φόβος είναι από τους κύριους παράγοντες που την παρεμποδίζουν. Έχει ως σκοπό την ενημέρωση και

τις προτάσεις που προέρχονται από τους υφισταμένους και απευθύνονται προς τους προϊστάμενους και προσφέρει ανάδραση.¹

3. Η οριζόντια ενδοεπιχειρησιακή επικοινωνία, που πηγάζει από την οργανωτική δομή της επιχείρησης και αφορά την ενημέρωση και τη διατύπωση ερωτημάτων.

Η οριζόντια επικοινωνία αναπτύσσεται μεταξύ ομοβάθμιων στελεχών που ανήκουν στο ίδιο ιεραρχικό επίπεδο (π.χ. τμήμα με τμήμα, προϊστάμενος με προϊστάμενο κλπ.). Αφορά στην ανταλλαγή πληροφοριών και γνώσεων με σκοπό το συντονισμό των εργασιών, την επίλυση προβλημάτων, την ενημέρωση για την ύπαρξη πληροφοριακού υλικού, την επίλυση διαφορών, γεγονός που διευκολύνει την επικοινωνία, εφ' όσον θεωρείται ότι δε δημιουργεί ανασφάλεια στα μέλη της οργάνωσης. Ο σκοπός της είναι πέρα από την ενημέρωση, η υποστήριξη και ο συντονισμός των επιχειρησιακών δραστηριοτήτων.

4. Η ατομική επικοινωνία (συνομιλίες, έγγραφες προσωπικές εντολές κλπ.)

5. Η συλλογική επικοινωνία (συνεδριάσεις, συσκέψεις κλπ.)

6. Η επικοινωνία αποφάσεων, οι σκέψεις δηλαδή που οδηγούν στη λήψη αποφάσεων.

7. Η εξωεπιχειρησιακή επικοινωνία που αφορά την επικοινωνία με τους προμηθευτές,

τους πελάτες, τα μέσα μαζικής ενημέρωσης, τις διαφημιστικές εταιρίες, τις τράπεζες κλπ²

Οι δύο πιο βασικοί τρόποι επικοινωνίας στον εργασιακό χώρο είναι μέσω τηλεφώνου και μέσω e-mail.

Τηλεφωνική επικοινωνία

Θα πρέπει να έχει κανείς υπ' όψιν του πως η τηλεφωνική επικοινωνία είναι λιγότερο προσωπική από τη δια ζώσης, καθώς δεν υπάρχει οπτική επαφή και δεν υπάρχει η δυνατότητα να ληφθούν πληροφορίες από τις εκφράσεις και τις κινήσεις του συνομιλητή.³

¹ <http://www.gpseminars.gr/displayITM1.asp?ITMID=37> (05/07/11)

¹ <http://www.gpseminars.gr/displayITM1.asp?ITMID=37>, (05/07/11)

² Rita sloan Tilton,2001

Ηλεκτρονική επικοινωνία.

Ολοένα και περισσότερο χρησιμοποιείται στις εταιρίες η ηλεκτρονική επικοινωνία . Υπάρχουν αρκετά πλεονεκτήματα σε αυτόν τον τύπο επικοινωνίας, με σημαντικότερο το γεγονός πως μπορούν να σταλούν άμεσα μηνύματα στην άλλη άκρη του κόσμου. Ακόμα, είναι ο προτιμητέος τρόπος επικοινωνίας στις περιπτώσεις που υπάρχει διαφορά ώρας και σε περιπτώσεις που οι επικοινωνούντες χρησιμοποιούν διαφορετική γλώσσα.

Στον εργασιακό χώρο λοιπόν η επικοινωνία πρέπει να υπάρχει και να συμβάλει με τα θετικά της στοιχεία, έτσι ώστε οι διαπροσωπικές σχέσεις να είναι καλές, οι συγκρούσεις και τα προβλήματα να περιορίζονται και να αντιμετωπίζονται άμεσα με το λιγότερο κόστος.¹

¹ Rita sloan Tilton,2001

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

Η επικοινωνία στις οργανώσεις αποτελεί τον σημαντικότερο παράγοντα λειτουργίας της και ολοκλήρωσής της. Αποτελεί τον λόγο που επιφέρει πρόοδο και εξέλιξη, ολοκλήρωση και επίτευξη των στόχων της. Χαρακτηρίζεται ως το βασικό στοιχείο της επιτυχίας και όχι άδικο. Στο άρθρο «Επιχειρησιακή Επικοινωνία: ένα ισχυρό εργαλείο που δηλώνει τους σκοπούς της επιχείρησης» του Kiyoshi Yamauchi τονίζεται το γεγονός ότι η επιχειρησιακή επικοινωνία είναι εκείνη που μεταφέρει τη φιλοσοφία της επιχείρησης, τις δεσμεύσεις της επιχείρησης (the management commitments) καθώς και τις μεθόδους παραγωγής. Για τους λόγους αυτούς θεωρεί την επιχειρησιακή επικοινωνία σαν μία στρατηγική κλειδί (as a key management strategy).

Η επικοινωνία στις οργανώσεις θεωρήθηκε ήδη από τις κλασικές θεωρίες της διοίκησης ως ένα στοιχείο που μπορεί να εξυπηρετήσει την εξουσία και να συμβάλει στο να υπάρξει αποδοτικότερος συντονισμός των δραστηριοτήτων των μελών της. Είτε πρόκειται για τη θεωρία της επιστημονικής διοίκησης, είτε για τα πρώτα υποδείγματα γραφειοκρατικής οργάνωσης, ή για τη ρύθμιση των ανθρώπινων σχέσεων, η επικοινωνία, από το 1920 περίπου και τουλάχιστον έως τη δεκαετία του '60 αντιμετωπίζεται ως «παράγοντας» για τη διευθέτηση των προβλημάτων στις οργανώσεις. Η οργάνωση εκλαμβάνεται ως το πλαίσιο μέσα στο οποίο συντελείται η επικοινωνία και η επικοινωνία ως σχηματική παράσταση ή απεικόνιση της οργάνωσης.¹

Από τα μέσα της δεκαετίας του '60 και ύστερα η έρευνα προσανατολίζεται στους τρόπους με τους οποίους δημιουργείται ένα αποδοτικό «οργανωτικό κλίμα, δηλαδή μια ευχάριστη ατμόσφαιρα συνεργασίας και επικοινωνίας μεταξύ των μελών, που επιτρέπει καλύτερη και ταχύτερη κατανόηση των σκοπών μιας

¹ Κώστας Κακουλίδης, 2009

οργάνωσης.

Το οργανωτικό κλίμα θεωρήθηκε ως το στοιχείο εκείνο που θα μπορούσε να επηρεάσει θετικά την ατομική συμπεριφορά αλλά και τη συνολική εικόνα της οργάνωσης προς τα έξω. Επικοινωνία στην επιχείρηση είναι η λήψη και η μετάδοση πληροφοριών (προφορικών, γραπτών και ηλεκτρονικών) ανάμεσα σε άτομα, ομάδες και μηχανές επεξεργασίας δεδομένων, με σκοπό την αποτελεσματική εκτέλεση των καθηκόντων.

Η επιχειρησιακή επικοινωνία είναι μια διαδικασία υψίστης σημασίας για την ομαλή λειτουργία του οργανισμού. Περιλαμβάνει ολόκληρο το φάσμα ικανοτήτων και δυνατοτήτων ανταλλαγής και κατανόησης μηνυμάτων μεταξύ εργαζομένων και στελεχών. Σκοπός της είναι η αποτελεσματική διαχείριση των πληροφοριών που κυκλοφορούν στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, με γνώμονα την επίτευξη των εταιρικών στόχων. Με την έννοια αυτή, η επικοινωνία ως συντελεστής της αποδοτικότητας στα πλαίσια των οργανισμών συμβάλλει στην εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης με τους ακόλουθους τρόπους:

- Ως μέσο για την πληροφόρηση της επιχείρησης
- Ως όργανο λήψεως αποφάσεων
- Ως μέσο συντονισμού των δραστηριοτήτων μεταξύ των διάφορων τμημάτων της επιχείρησης και
- Ως συντελεστής διαμόρφωσης του εργασιακού κλίματος.

Οι διαδικασίες επικοινωνίας εντός οργανισμού αναπτύσσονται συνήθως σύμφωνα με το οργανόγραμμα, ενώ η οργανωτική δομή της επιχείρησης είναι αυτή που καθορίζει τη συμπεριφορά των ατόμων και των ομάδων. Τόσο η εξωτερική όσο και η εσωτερική πραγματικότητα που αντιμετωπίζει μια επιχείρηση υπαγορεύουν και την σημασία που θα έχει για αυτήν η επικοινωνία. Αναμφίβολα στις επιχειρήσεις στις οποίες δίνεται περισσότερη έμφαση στον παράγοντα «άνθρωπος», η επικοινωνία είναι ιδιαίτερα σημαντική.¹

¹ Κώστας Κακουλιδης,2009

Στις σύγχρονες πολυπληθείς επιχειρήσεις – οργανισμούς, συναντάμε άπειρες πληροφορίες, μηνύματα, ιδέες που μεταφέρονται καθημερινά μεταξύ των μελών της. Έτσι λοιπόν θα πρέπει η επικοινωνία να είναι καλή προς όφελος όλων, και των μελών αλλά και της επιχείρησης.

Τα μηνύματα θα πρέπει να μεταφέρονται με ακρίβεια, με προσοχή, με σύνεση, να είναι κατάλληλα για να μπορούν όλοι να τα καταλάβουν και να ανταποκριθούν σε αυτά χωρίς εντάσεις και προβλήματα που πιθανόν να δημιουργηθούν από μία κακή πληροφόρηση.

Με την καλή επικοινωνία μεταφέρονται πληροφορίες αλλά και γνώσεις, οι απόψεις, τα πρότυπα και οι αξίες μεταβάλλονται ή ενισχύονται και η επιχείρηση λαμβάνοντας όλα αυτά υπόψη της κατοχυρώνεται και κερδίζει θετικά αποτελέσματα αφού μιλάμε για μία μεγάλη ομάδα που συμμετέχουν ενεργά σε αυτήν όλα τα μέλη της στο βαθμό που επιτρέπεται στον καθένα .

Η συμβολή της αποτελεσματικής επικοινωνίας στον εργασιακό χώρο, είναι σπουδαία, γι' αυτό και θα πρέπει να δοθεί μεγάλη προσοχή στο «χτίσιμο» της (οργανωσιακής επικοινωνίας). Οι διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ των μελών, που αποτελούν το κλειδί της επιτυχίας, επηρεάζονται σε μεγάλο βαθμό και μάλιστα έχει αποδειχτεί έμπρακτα (από πολλά παραδείγματα επιχειρήσεων που κατέρρευσαν αν και ήταν «υγιείς» από προβλήματα εσωτερικής φύσεως) ότι αν κλονιστούν οι σχέσεις των υπαλλήλων τότε η κάμψη, η πτώση, η αποτυχία είναι το αποτέλεσμα. Είναι λοιπόν η αποτυχία και η κάμψη ο στόχος μιας επιχείρησης; Η απάντηση βέβαια είναι γνωστή σε όλους.¹ Στον εργασιακό χώρο λοιπόν η επικοινωνία πρέπει να υπάρχει και να συμβάλει με τα θετικά της στοιχεία, έτσι ώστε οι διαπροσωπικές σχέσεις να είναι καλές, οι συγκρούσεις και τα προβλήματα να περιορίζονται και να αντιμετωπίζονται άμεσα με το λιγότερο κόστος. Τα στελέχη πρέπει να αναγνωρίζουν την αξία της

¹ Κώστας Κακουλιδης,2009

έγκαιρης και αποτελεσματικής επικοινωνίας και να μην επικεντρώνονται απλά στην εκτέλεση του έργου που τους έχει ανατεθεί.

Γενικότερα το κλίμα επικοινωνίας που επικρατεί σε έναν οργανισμό αντικατοπτρίζει βασικά τις διαθέσεις της ανώτατης διοίκησης ενός οργανισμού. Εάν η διοίκηση αποκαταστήσει ένα αποδοτικό σύστημα ανταλλαγής πληροφοριών με τους συνεργάτες της και επιμείνει ότι και αυτοί πρέπει να ακολουθήσουν το ίδιο σύστημα στις σχέσεις τους με τους άλλους, τότε το πνεύμα της ανταλλαγής πληροφοριών θα τείνει να καλύψει ολόκληρο τον οργανισμό.

Αν και η αποκατάσταση ενός αποδοτικού συστήματος επικοινωνιών εξαρτάται από τη σοβαρότητα και τη σημασία που δίνει σε αυτό η Διοίκηση ενός οργανισμού, εν τούτοις η ευθύνη της Διοίκησης δεν απαλλάσσει τα κατώτερα κλιμάκια της ιεραρχίας την υποχρέωση να μεριμνούν για την καθιέρωση ενός βασικού συστήματος επικοινωνίας μέσα στον κύκλο της ευθύνης τους. Με την έννοια αυτή κανένα επίπεδο της ιεραρχίας ούτε ένα απλό άτομο δεν είναι δυνατό να αποφύγει την ευθύνη αυτή διότι όλοι μαζί και καθένας χωριστά αποτελούν μέρη από την όλη λειτουργία της Διοίκησης. Οι επιχειρήσεις συνεχώς έρχονται αντιμέτωπες με νέα προβλήματα και νέες προκλήσεις σε ότι αφορά την επικοινωνία, αφού αναμφισβήτητα ζούμε σε ένα εκπληκτικά περίπλοκο από επικοινωνιακής άποψης περιβάλλον.¹

Στο σύγχρονο αυτό ανταγωνιστικό περιβάλλον μόνο μια καλά σχεδιασμένη εταιρική επικοινωνία, σε συνδυασμό με τη δημιουργική χρήση των εξελισσόμενων σύγχρονων τεχνικών της, μπορούν να συντελέσουν στην αποτελεσματική προώθηση προϊόντων ή υπηρεσιών και κατ' επέκταση στην κερδοφορία μιας επιχείρησης.

¹ Κώστας Κακουλιδης,2009

Ο Harold Wilensky (1975)¹ υποστηρίζει ότι υπάρχουν τέσσερις παράγοντες, που καθορίζουν το επίπεδο σημασίας που έχει η επικοινωνία ή η πληροφόρηση για μια οργάνωση, και συγκεκριμένα:

1. Ο βαθμός της σύγκρουσης ή του ανταγωνισμού με το εξωτερικό περιβάλλον και η σχέση της οργάνωσης με την Κυβέρνηση ή την Κεντρική Εξουσία.
2. Ο βαθμός εξάρτησης από την εσωτερική υποστήριξη και ενότητα.
3. Ο βαθμός στον οποίο οι εσωτερικές λειτουργίες και οι απαιτήσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος λογοκρατούνται, δηλαδή χαρακτηρίζονται από προβλεπόμενη ομοιομορφία και μπορεί να υποβληθούν σε προγραμματισμένη επίδραση.
4. Το μέγεθος και η δομή της οργάνωσης, η ετερογένεια των μελών της, η ποικιλία των στόχων της και η κεντρικότητα της εξουσίας.²

2.1. ΠΡΟΥΠΟΘΕΣΕΙΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Η αποτελεσματική επικοινωνία είναι το κλειδί για έναν επιτυχημένο οργανισμό. Ο τρόπος με τον οποίο επικοινωνούν οι υπάλληλοι μεταξύ τους και με τους πελάτες επηρεάζει όχι μόνο την αποτελεσματικότητα της εργασίας αλλά επίσης το εργασιακό περιβάλλον και τις διαπροσωπικές σχέσεις. Για να εξασφαλίσουμε την αποτελεσματική επικοινωνία μπορούμε να θέσουμε κάποια στοιχεία της, ως απαραίτητες προϋποθέσεις.³

Ορισμένα κριτήρια αυτών των προϋποθέσεων είναι :

1. Η ποιότητα του μηνύματος και η παρουσίασή του : Η σαφήνεια, η συνοχή, το μήκος και το αμοιβαίο ενδιαφέρον είναι τα επιθυμητά χαρακτηριστικά.

¹ Σημειώσεις από το μάθημα Οργάν & Διοίκ Επιχ

² Κώστας Κακουλίδης, 2009

³ Δεριζιώτης Χ, Χαροκοπος Γ, Σκυφτός Κ, 2006

2. Η επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων : Αυτός είναι ο τελικός στόχος της επιχείρησης.

3. Ο κατάλληλος χρόνος μετάδοσης του μηνύματος : Μια ανακοίνωση που σε κάποια στιγμή γίνεται δεκτή με ενθουσιασμό από τους υπαλλήλους σε κάποια άλλη χρονική στιγμή μπορεί να προκαλέσει την καταστροφή.¹ Επίσης πολλές εξελίξεις που τώρα δεχόμαστε ότι είναι απαρχαιωμένες, κάποτε θεωρούνταν ριζοσπαστικές.

4. Η ανατροφοδότηση και ακρόαση : Σε κάθε επικοινωνία πρέπει να υπάρχει ανατροφοδότηση από τον αποστολέα στον αποδέκτη και το αντίθετο. Ο αποδέκτης πρέπει να είναι και να αισθάνεται ελεύθερος να αντιδράσει. Η ακρόαση είναι η σημαντικότερη διάσταση της επικοινωνίας, η οποία όμως θα παραμείνει ατελής στο μέτρο στο οποίο ο ακροατής δεν ανταποκρίνεται στους κανόνες μιας προσεκτικής και ολοκληρωμένης ακρόασης. Η αναπληροφόρηση είναι το σύστημα το οποίο πληροφορεί τη διοίκηση, για το πόσο καλά εκτελούνται αυτά που προγραμματίστηκαν. Το σύστημα πληροφοριών είναι απαραίτητο για να μεταφέρει πληροφορίες και μηνύματα στους υπεύθυνους για τα αποτελέσματα για να διορθωθούν τυχόν παρεκκλίσεις από τα καθορισμένα. Είναι πολύ σημαντικό να ερμηνευτεί και να χρησιμοποιηθεί σωστά η αναπληροφόρηση από τα διοικητικά στελέχη των επιχειρήσεων.

5. Η ειλικρίνεια : Κατά το σχεδιασμό της επικοινωνίας με τους υφισταμένους οι μάνατζερ πρέπει να έχουν υπόψη τους ότι η ειλικρίνεια στην μετάδοση της πληροφορίας ή η έλλειψή της θα φανεί γρήγορα. Αν η διοίκηση είχε πάντα δίκαιες και ειλικρινείς δοσοληψίες με τους υπαλλήλους τότε η επικοινωνία έχει πολλές πιθανότητες να γίνει αποδεκτή.

6. Τα κατάλληλα κανάλια και μέσα : Για να υπάρχει μέγιστη αποτελεσματικότητα στην επικοινωνία, τα κανάλια και τα μέσα που θα χρησιμοποιηθούν πρέπει να είναι τα κατάλληλα.

¹ Δεριζιώτης Χ, Χαροκοπος Γ, Σκυφτός Κ, 2006

Τα σημαντικότερα σημεία που αφορούν στην καλή επικοινωνία είναι τα ακόλουθα:

1. Η επικοινωνία πρέπει να έχει κάποιο σκοπό, όπως η πληροφόρηση κάποιου, η διδασκαλία ή η καθοδήγηση, η αξιολόγηση του ατόμου και η άσκηση κάποιας επιρροής στη σκέψη ή τη συμπεριφορά του.
2. Τα νοήματα των μηνυμάτων δίνονται από τους ανθρώπους και δεν προϋπάρχουν στο προτιθέμενο περιεχόμενο του λόγου.
3. Η ανατροφοδότηση είναι απαραίτητη για να γίνει κατανοητό το μήνυμα. Η ανατροφοδότηση είναι μια διαδικασία διόρθωσης και ρύθμισης και η χρησιμοποίησή της βελτιώνει την επικοινωνία.
4. Επίσημα και ανεπίσημα κανάλια επικοινωνίας υπάρχουν σε όλες τις επιχειρήσεις. Τα επίσημα και ανεπίσημα κανάλια επικοινωνίας είναι συμπληρωματικά. Τα επίσημα κανάλια της επικοινωνίας μεταφέρουν το οργανικό και το εκφραστικό περιεχόμενο. Το ανεπίσημο δίκτυο μπορεί να ενισχύσει ιδιαίτερα το επίσημο με την εκφραστική επικοινωνία.
5. Τα μηνύματα που μεταφέρονται από λεκτικά και μη λεκτικά μέσα πρέπει να είναι κατάλληλα, για να είναι αποτελεσματική η κατανόηση.

Πάνω απ' όλα, οι καλές αμφίδρομες επικοινωνίες είναι απαραίτητες, γιατί μόνο έτσι μπορεί η διοίκηση να έχει εργαζόμενους που να είναι ενημερωμένοι για τις πολιτικές και τα σχέδια που τους επηρεάζουν. Και ταυτόχρονα, χάρη στις επικοινωνίες αυτές, οι εργαζόμενοι μπορούν να μεταβιβάζουν αμέσως τις απόψεις τους για τις προτάσεις της διοίκησης και τις δραστηριότητες της εταιρίας. Η αλλαγή δε μπορεί να αντιμετωπιστεί σωστά, αν δεν κατανοηθούν σωστά τα συναισθήματα και οι αντιδράσεις εκείνων που επηρεάζονται από αυτήν. Αναγκαία προϋπόθεση για να κατανοηθούν και να επηρεαστούν αυτά τα συναισθήματα και οι αντιδράσεις είναι η ύπαρξη ενός αποδοτικού συστήματος επικοινωνίας.¹

¹ Δεριζιώτης Χ, Χαροκοπος Γ, Σκυφτός Κ, 2006

Συμπερασματικά, με την αποτελεσματική επιχειρησιακή επικοινωνία επιτυγχάνεται μεγαλύτερη θέληση για εργασία και συνεργασία διότι αναπτύσσεται:

- Αξιοπρέπεια, αίσθημα ασφάλειας, κοινωνική συμβίωση και αρμονία.
- Άμβλυση των αντιθέσεων μεταξύ των ατόμων και των επιχειρήσεων.
- Μεγαλύτερη ικανότητα για αποτελεσματική εργασία.
- Ταχύτερη και σωστότερη μεταβίβαση πληροφοριών εκ των έσω προς τα έξω.¹

2.2 ΕΜΠΟΔΙΑ

Για μια αποτελεσματική επικοινωνία χρειάζεται να βρεθούν κοινά στοιχεία τόσο ανάμεσα στον αποστολέα και τον δέκτη όσο και στον κώδικα που αυτοί χρησιμοποιούν. Το πρόβλημα εμφανίζεται όταν η ακρίβεια ή η αποτελεσματικότητα του ανταλλασσόμενου μηνύματος διαστρεβλώνεται, μειώνεται ή παρεμποδίζεται. Είναι λάθος η άποψη ότι η επικοινωνία είναι η αποστολή ενός μηνύματος. Και γιατί τα πράγματα δεν είναι τόσο απλά; Εξ' αιτίας αυτών που ονομάζουμε «εμπόδια επικοινωνίας». Στην πράξη της επικοινωνίας εμπλέκονται στοιχεία λεκτικά και μη λεκτικά. Τα λεκτικά στοιχεία αφορούν το περιεχόμενο του μηνύματος, την επιλογή και την τοποθέτηση των λέξεων. Τα μη λεκτικά στοιχεία σχετίζονται με το μήνυμα που στέλνουμε μέσω της «γλώσσας του σώματος» και του τρόπου με τον οποίο μιλάμε: ο τόνος της φωνής, οι διακοπές, η ένταση της φωνής, κ.λπ. Υπάρχουν εμπόδια που μειώνουν την αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας, όπως για παράδειγμα είναι:²

1. Εμπόδια στην αποτελεσματικότητα σχετιζόμενα με τον πομπό:

- ◆ Λανθασμένη ανάλυση του ακροατηρίου.
- ◆ Έλλειψη σαφήνειας.
- ◆ Λανθασμένη επιλογή του μέσου επικοινωνίας.
- ◆ Τρόπος παρουσίασης (π.χ. Προβληματικό μη-λεκτικό μέρος).

¹ Δεριζιώτης Χ, Χαροκοπος Γ, Σκυφτός Κ, 2006

² Κακουλίδης Κ, 2009

- ◆ Αδυναμία δημιουργίας κλίματος εμπιστοσύνης.
- ◆ Λάθος ερμηνεία ή / και μη-χρησιμοποίηση της αναπληροφόρησης.

Αν για κάποιο από τους πιο πάνω λόγους, ο πομπός, δεν καταφέρει να μεταδώσει αυτό που πραγματικά θέλει, τότε ο δέκτης θα λάβει λανθασμένο μήνυμα και θα δημιουργηθεί παρεξήγηση. Θα υπάρξει ένταση στις διαπροσωπικές σχέσεις των ατόμων αυτών.

2. Εμπόδια στην αποτελεσματικότητα σχετιζόμενα με το δέκτη:

- ◆ «Ακούει αυτά που θέλει να ακούσει» (φιλτράρει το μήνυμα....).
- ◆ Ψυχολογικές, νοητικές και συναισθηματικές μεροληψίες.
- ◆ Βιαστικά συμπεράσματα.
- ◆ Έλλειψη ενδιαφέροντος για το θέμα.
- ◆ Συγκεκριμένη (αρνητική) αντίληψη για τον πομπό.

Το ίδιο ισχύει και με το αν ο δέκτης, για κάποιο από τους πιο πάνω λόγους, δεν αντιληφθεί αυτό που του μετέδωσε ο πομπός. Πρέπει να εφαρμόζει ενεργητική ακρόαση, δηλαδή να ακούει προσεκτικά κατανοώντας τη θέση και τα συναισθήματα του πομπού, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι κατ' ανάγκη αποδέχεται και το μήνυμα που εκπέμπει.¹

2.2.1 ΟΙ ΘΟΡΥΒΟΙ ΣΤΗΝ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

Η επικοινωνία δεν είναι πάντα ομαλή και είναι πιθανή η διατάραξή της από “παράσιτα” λόγω των οποίων η πληροφορία που είναι για μετάδοση μπορεί να αλλοιωθεί ή και να χαθεί.²

Ως θόρυβος θεωρείται κάτι που εμποδίζει την ομαλή ροή της πληροφόρησης, και μπορεί να περιλαμβάνει γλωσσολογικές και πολιτιστικές διαφορές μεταξύ

¹ Κακουλίδης Κ, 2009

² Σημειώσεις από το μάθημα Οργάν & Διοίκ Επιχ

αποστολέα και αποδέκτη. Ο θόρυβος μέσα σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον μπορεί να επηρεάζει την επικοινωνία τόσο, ώστε το μήνυμα να χάνει το αρχικό του νόημα. Σε όλα σχεδόν, τα προγράμματα προβολής υπάρχει έντονος ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων, π.χ. ένα διαφημιστικό φυλλάδιο, που θα τοποθετήσει μία επιχείρηση κάτω από την πόρτα ενός καταναλωτή, ίσως πεταχτεί μαζί με άλλα, που είχαν τοποθετήσει κατά την ίδια χρονική περίοδο άλλες επιχειρήσεις. Επίσης ένα άλλο παράδειγμα θορύβου είναι η συχνή αλλαγή των καναλιών από μέρους των τηλεθεατών. Αυτό συμβαίνει περισσότερο, όταν ένα κανάλι χρησιμοποιεί πολύ από το χρόνο του για διαφημιστικά μηνύματα. Έτσι, η επιχείρηση που θέλει να περάσει το μήνυμά της θα πρέπει να το επαναλάβει πολλές φορές ή να χρησιμοποιήσει περισσότερα από ένα τηλεοπτικά κανάλια για τη μετάδοση του διαφημιστικού της μηνύματος.

Οι “θόρυβοι” αυτοί, ανάλογα με τα αίτια που τους προκαλούν διακρίνονται:

- a) Σ’ εκείνους που οφείλονται σε οργανωτικά αίτια και προκαλούνται από τα “κανάλια” επικοινωνίας, όπως είναι το μήκος της οδού που πρέπει να διανύσει η πληροφορία για να φτάσει από τον αποστολέα στον τελικό παραλήπτη και οι σταθμοί από τους οποίους περνά. Έχει αποδειχθεί ότι μια πληροφορία που πρέπει να διοχετευτεί από τον Top Manager στην βάση των εργαζομένων και περνά από 4 σταθμούς Managers (π.χ. Διευθυντή, προϊστάμενο τμήματος, προϊστάμενο γραφείου και αρχιεργάτη), μπορεί να έχει απώλεια ως προς την κατανόηση του περιεχομένου της που φθάνει το 80%, δηλαδή οι εργαζόμενοι της βάσης κατανοούν μόνο το 20% της αρχικής πληροφορίας.
- b) Σ’ εκείνους που προκαλούνται, είτε στη φάση της κωδικοποίησης της πληροφορίας από τον αποστολέα, είτε της αποκωδικοποίησης της από τον παραλήπτη.
- c) Σ’ εκείνους που οφείλονται στις όχι καλές διαθέσεις είτε του αποστολέα είτε του παραλήπτη είτε και των δύο.¹

¹ Σημειώσεις από το μάθημα Οργάν & Διοίκ Επιχ

2.2.2 ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΣΤΗΝ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

Η επικοινωνία μεταξύ των ανθρώπων σε κάθε κοινωνική συνθήκη παρεμποδίζεται και παρερμηνεύεται από παράγοντες, που είτε έχουν σχέση με τους ομιλητές (φύλο, ηλικία, προσωπικότητα, τρόπος επικοινωνίας, κίνητρα και ανάγκες, στάσεις και ιδεολογικό σύστημα αξιών, κοινωνική θέση και κοινωνικός ρόλος) είτε έχουν σχέση με το φυσικό/περιβαλλοντικό πλαίσιο επικοινωνίας. Για να είναι η επικοινωνία επιτυχημένη θα πρέπει να υπάρχει σύμπτωση ανάμεσα στο νόημα που εστάλη και στο μήνυμα που ελήφθη, ο αποδέκτης λοιπόν θα πρέπει να ερμηνεύσει τα σύμβολα της επικοινωνίας με τρόπο πανομοιότυπο με αυτόν που είχε υπόψη του ο αποστολέας. Στην πράξη αυτό δεν ισχύει γιατί παρεμβαίνουν δύο λειτουργίες της επικοινωνίας ανάμεσα σε δύο ή περισσότερους ανθρώπους με αποτέλεσμα την ατελή επικοινωνία. Αυτές οι λειτουργίες είναι ο χειρισμός των συμβόλων από τον αποστολέα και η ερμηνεία των συμβόλων από τον αποδέκτη, δηλαδή η κωδικοποίηση και η αποκωδικοποίηση του μηνύματος. Ο χειρισμός των συμβόλων είναι η δραστηριότητα με την οποία ο αποστολέας δίνει στις ιδέες του τη μορφή συμβόλων για να μεταδοθούν στον αποδέκτη.

Ο κάθε άνθρωπος όμως έχει βούληση, κρίση, συνείδηση, συναισθήματα, αρχές, αξίες, πεποιθήσεις και πολλά άλλα ψυχοπνευματικά χαρακτηριστικά τα οποία επιδρούν καταλυτικά στον καθορισμό, στην έκφραση και τελικά στην πραγμάτωση της επικοινωνιακής του συμπεριφοράς. Ενσυνείδητα δημιουργεί επικοινωνιακά πλαίσια μέσα στα οποία επιχειρεί την ανταλλαγή πληροφοριών και απόψεων και επιζητά την κατανόηση του επικοινωνιακού συντρόφου άλλοτε για λόγους επίδειξης και εντυπωσιασμού και άλλοτε για λόγους ζωτικής σημασίας, όπως είναι η τεχνολογική ή η εικαστική δημιουργία ή ακόμη και η ίδια του η επιβίωση καθώς η επικοινωνία συνταυτίζεται πλέον με την ίδια τη ζωή, τις απαιτήσεις και τις προοπτικές της.¹

¹ Ζαβλάνος Μ, 2002

Η ερμηνεία των συμβόλων είναι η διαδικασία με την οποία ο αποδέκτης μεταφράζει τα σύμβολα που λαμβάνει από τον αποστολέα. Αυτή η διαδικασία μπορεί να οδηγήσει σε παραμορφώσεις και υπερφορτώσεις στις επικοινωνίες. Αυτό είναι το μεγαλύτερο πρόβλημα που αντιμετωπίζει κανείς στις επικοινωνίες και ονομάζεται σημασιολογικός θόρυβος. Οι λέξεις έχουν διαφορετικό νόημα για διαφορετικούς ανθρώπους και οι συμβολικές παρουσιάσεις συχνά έχουν πολλαπλές χρήσεις.

Όλα τα προβλήματα που παρουσιάζονται στις διαπροσωπικές ή ένδο-οργανωτικές επικοινωνίες, συχνά αναφέρονται ως θόρυβος στην επικοινωνία. Όλα αυτά τα προβλήματα μπορούν να συνοψισθούν σε οκτώ εμπόδια:¹

- 1) Κοινά πεδία εμπειριών.** Όταν ο πομπός και ο δέκτης δεν έχουν πολλές κοινές εμπειρίες, η επικοινωνία μεταξύ τους γίνεται πιο δύσκολη.
- 2) Προβολή κύρους.** Το μήνυμα απαξιώνεται όταν ο πομπός και το μέσο που χρησιμοποιείται δεν διαθέτει το απαραίτητο κύρος.
- 3) Λάθος συνδέσεις.**
- 4) Γλωσσικά προβλήματα.** Διαφορετική αντίληψη μηνυμάτων και γλωσσικών ιδιωμάτων έστω κι αν χρησιμοποιείται η ίδια γλώσσα.
- 5) Επιλεκτικότητα.**
- 6) Διαφορές κοινωνικής θέσης.**
- 7) Περιορισμοί χρόνου.** Λόγω στενότητας χρόνου παρεμποδίζεται πολλές φορές το επικοινωνιακό μήνυμα καθώς χάνει την δύναμή του και την πειστικότητά του.
- 8) Υπερφόρτωση πληροφοριών.** Ο άνθρωπος βομβαρδίζεται καθημερινά από μια πληθώρα πληροφοριών και μηνυμάτων που δεν είναι σε θέση να αποκωδικοποιήσει και να αξιολογήσει σωστά.

¹ Ζαβλάνος Μ, 2002

2.3 ΜΕΣΑ ΕΠΙΤΕΥΞΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Η επικοινωνία της διοίκησης με τους εργαζόμενους έχει ζωτική σημασία για την εκάστοτε επιχείρηση και βοηθά να έρθουν κοντά οι υπάλληλοι διαφορετικών τμημάτων καθώς και να αφομοιώσουν οι εργαζόμενοι τόσο το όραμα, την κουλτούρα όσο και τους στόχους της επιχείρησης. Είναι δύσκολο να βρεθούν ποιοι είναι ικανοποιημένοι από την εσωτερική επικοινωνία μέσα στην εταιρεία τους. Πρόκειται για ένα από τα βασικότερα προβλήματα των επιχειρήσεων.¹

2.3.1 ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΜΕ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ

Όταν προσλαμβάνεται ένα νέος υπάλληλος, αυτομάτως μετατρέπεται σε έναν κρίκο της αλυσίδας επικοινωνίας-πληροφόρησης της επιχείρησης. Για να μπορέσει να συμβάλλει με τον τρόπο του στην αποδοτικότερη ενδο-εταιρική επικοινωνία πρέπει να κατανοεί αλλά και να συμβαδίζει με τις πολιτικές και τις διαδικασίες της επιχείρησης πράγμα που πρέπει να γίνεται με την στήριξη της διοίκησης. Άλλωστε είναι ευρέως αποδεκτό πως οι επιχειρήσεις που καλλιεργούν την εμπιστοσύνη και την αφοσίωση των εργαζομένων τους, τα καταφέρνουν ακόμα και στις περιόδους κρίσης. Η διοίκηση πρέπει να συνεργάζεται με το προσωπικό για να αναπτυχθεί ένα συναίσθημα δέσμευσης και εμπιστοσύνης στους κοινούς σκοπούς και στόχους. Αντίθετα η κακή επικοινωνία μεταξύ διοίκησης και προσωπικού οδηγεί σε παρεξηγήσεις, χρονικές καθυστερήσεις και χαμηλό ηθικό εντός της επιχείρησης.²

Όταν τα μηνύματα μέσα στον οργανισμό μεταφέρονται από τους εργαζόμενους στη διοίκηση, έτσι πραγματοποιείται η προς τα πάνω επικοινωνία. Αυτό το είδος επικοινωνίας μπορεί να επιτευχθεί με μια οργανωμένη έρευνα απόψεων των εργαζομένων βάσει ερωτηματολογίου, με ένα σύστημα υποβολής προτάσεων και ιδεών καθώς και με προσωπικές συνεντεύξεις. Μια

¹ Κακουλίδης Κ,2009

² Κακουλίδης Κ,2009

αποτελεσματική προς τα πάνω επικοινωνία βοηθά στην δημιουργία και διατήρηση ενός κλίματος εμπιστοσύνης αλλά και εκπαιδεύει τα στελέχη να κατανοούν και να αξιολογούν τις αντιδράσεις των υφισταμένων τους. Από την άλλη, όταν τα μηνύματα ξεκινούν από την διοίκηση και απευθύνονται στο σύνολο των εργαζομένων, πραγματοποιείται η προς τα κάτω επικοινωνία. Αυτή η μορφή επικοινωνίας επιτυγχάνεται με την χρήση ηλεκτρονικών μηνυμάτων, ανακοινώσεων, εταιρικού περιοδικού, οργανωμένων τακτικών συναντήσεων.

Με τον τρόπο αυτό η εκάστοτε διοίκηση επιδιώκει να μεταδώσει στο σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού της τους στόχους, τις αξίες και γενικότερα την φιλοσοφία του οργανισμού. Μια ελεύθερη και ευέλικτη δομή επικοινωνίας, οδηγεί σε καλύτερες επιδόσεις από τους εργαζόμενους καθώς και σε πιο θετικές αντιδράσεις από αυτούς τόσο σε θέματα οργανωτικών αλλαγών όσο και σε προβλήματα που δημιουργούνται εντός του οργανισμού. Είναι γεγονός πως οι εργαζόμενοι είναι περισσότεροι αποδοτικοί όταν είναι πλήρως ενημερωμένοι.

Άλλωστε ένας από τους πιο αποτελεσματικούς τρόπους με τους οποίους οι μάνατζερ μπορούν να πετύχουν ουσιαστική ανάμιξη των εργαζόμενων στους στόχους και στο όραμα της επιχείρησης είναι η ανταλλαγή πληροφοριών – επικοινωνία. Η καλή εσωτερική επικοινωνία βοηθά τους εργαζόμενους να νιώσουν ότι υπάρχει σχέση ανάμεσα στην εργασία τους και στην αποστολή του οργανισμού στον οποίο και απασχολούνται. Νιώθουν ότι συνδέονται με το όραμα της επιχείρησης και ότι είναι σε θέση να προωθήσουν τους στόχους της. Ο αποκλεισμός των εργαζόμενων από πληροφορίες που αφορούν στον οργανισμό οδηγεί σε αποξένωση, έλλειψη ικανοποίησης, αρνητική στάση και απώλεια πίστης στην ιεραρχία του οργανισμού.¹

Παρακάτω αναφέρονται ορισμένες από τις βασικές αρχές που υπάρχουν στη διαδικασία αποτελεσματικής επικοινωνίας:

¹ Κακουλίδης Κ, 2009

1. Η αποσαφήνιση των σκέψεων πριν την επικοινωνία - για να γίνει αυτό, ο Manager πρέπει να λάβει υπόψη του τη σύνθεση του κοινού του από άποψη μόρφωσης, εμπειρίας, ψυχολογική ή συναισθηματική κατάσταση στην οποία βρίσκεται κλπ.

2. Ο προσδιορισμός των στόχων της επικοινωνίας - ο manager θα πρέπει να μη στοχεύει στην επίτευξη πολλών στόχων μέσω ενός και μόνο μηνύματος.

Ανάλογα με το τι επιθυμεί να πετύχει μέσω της επικοινωνίας, θα πρέπει να διαμορφώσει ανάλογα και το περιεχόμενο, τον τρόπο και μέσο μετάδοσης του μηνύματος κλπ.

3. Η κατανόηση των συνθηκών περιβάλλοντος υπό τις οποίες πραγματοποιείται η επικοινωνία - τέτοιες συνθήκες είναι ο κατάλληλος χρόνος μετάδοσης (timing), οι εργασιακές και διαπροσωπικές σχέσεις κλπ. Και οι οποίες παίζουν σημαντικό ρόλο στην κατανόηση και αποδοχή ενός μηνύματος.

4. Η επικοινωνία δεν είναι μόνο το μήνυμα - για την αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας σημαντικό ρόλο δεν παίζει μόνο το περιεχόμενο του μηνύματος, αλλά και άλλα στοιχεία, όπως η σωστή απόδοση, τόνος φωνής, πίστη στο στόχο που επιδιώκεται, χρησιμοποίηση κατανοητών παραδειγμάτων κλπ.

5. Η αποφυγή χρήσης υπερβολικών εκφράσεων - το μήνυμα δεν εντυπωσιάζει με τις υπερβολές, αλλά με τη συνέπεια και την αξιοπιστία του περιεχομένου του.

6. Η σύνδεση της πραγματικότητας με τους επιδιωκόμενους στόχους - πολλοί προσπαθούν να μεταφέρουν τους στόχους που θέλουν να πετύχουν αποκόπτοντάς τους από την υφιστάμενη κατάσταση. Η πρόθεση αυτή δε θα έχει αποτέλεσμα, διότι με τον τρόπο αυτό δημιουργείται χάσμα μεταξύ πραγματικότητας και στόχων, και ο αποδέκτης θεωρεί ότι κάτι τέτοιο ίσως είναι ανέφικτο. Πρέπει να γίνει απόλυτα κατανοητή η σύνδεση του σήμερα με το αύριο, της υφιστάμενης κατάστασης με τον επιδιωκόμενο στόχο.¹

¹ Κακουλίδης Κ, 2009

7. Η επικοινωνία δεν είναι μόνο μετάδοση, αλλά και αποδοχή - αυτό που θα πρέπει να ενδιαφέρει έναν manager, είναι όχι μόνο τι θέλει ο ίδιος να μεταδώσει, αλλά και το τι θέλουν να μεταδώσουν οι άλλοι. Δεν υπάρχει ίσως μεγαλύτερη χρησιμότητα για τον αποστολέα από το να κατανοήσει τα πραγματικά «θέλω» του κοινού του.

8. Το ενδιαφέρον για την αποδοχή του μηνύματος - έναν manager δε θα πρέπει να τον ενδιαφέρει μόνο η μετάδοση απλά του μηνύματος, αλλά και ο βαθμός αποδοχής του από τους υπόλοιπους εργαζόμενους. Αυτό δίνει τη δυνατότητα στον manager-αποστολέα του μηνύματος να κάνει τις απαραίτητες προσαρμοστικές κινήσεις την επόμενη φορά.

9. Το φιλτράρισμα - ο Manager θα πρέπει να έχει την ευθυκρισία και τη δυνατότητα να φιλτράρει και να επιλέγει από τα πολλά μηνύματα που δέχεται τα πιο σημαντικά, και τα πιο απαραίτητα για τη δουλειά του. Επίσης, θα πρέπει να προσπαθεί να κατανοήσει και να εκμαιεύσει ποιο μπορεί να είναι ή να θεωρηθεί σημαντικό από τους συνεργάτες του. Έτσι θα μπορέσει να κατασκευάσει το καταλληλότερο μήνυμα και μορφή επικοινωνίας, και συνεπώς να προσεγγίσει αποτελεσματικά το κοινό του και να πετύχει το στόχο του.

10. Η αποδοχή του ηγέτη - στον επιχειρησιακό χώρο, η αποδοχή ενός ατόμου από τους συνεργάτες του ως Ηγέτη, του δημιουργεί πλεονέκτημα μεταδοτικότητας και «επιβολής» της πολιτικής του. Η αποδοχή αυτή είναι αποτέλεσμα της ορθής επικοινωνιακής πολιτικής που ασκεί, αλλά και της δυνατότητας αποκωδικοποίησης από τους συνεργάτες του της αίσθησης του ηγέτη που εμπνέει η προσωπικότητά του. ¹

Οι μέθοδοι επικοινωνίας οι οποίες χρησιμοποιούνται για την πληροφόρηση και επικοινωνία με τους εργαζόμενους διακρίνονται σε μεθόδους:

¹ Κακουλίδης Κ, 2009

- α) μιας κατεύθυνσης: δεν υπάρχει άμεση αναπληροφόρηση
- β) αμφίδρομης επικοινωνίας: υπάρχει άμεση αναπληροφόρηση
- γ) επικοινωνίας πρόσωπο με πρόσωπο.

Οι σημαντικότερες από αυτές είναι:

Σύντομη ενημέρωση των ομάδων (Briefing groups)

Ο επικεφαλής της ομάδας, πχ ο προϊστάμενος ενός τμήματος κάνει μία ολιγόωρη συνάντηση με τους εργαζόμενους που αναφέρονται σε αυτόν για να τους ενημερώσει.¹

Η ενημέρωση αυτή είναι η συστηματικότερη μέθοδος επικοινωνίας και πληροφόρησης των υφισταμένων από τους προϊσταμένους τους. Το μειονέκτημα της μεθόδου αυτής είναι ότι ο επόπτης δεν είναι σε θέση να τα γνωρίζει όλα και να απαντήσει σε όλες τις ερωτήσεις τους και αυτό διότι δεν ενημερώνεται προηγουμένως από τον προϊστάμενό του. Άλλο μειονέκτημα είναι ότι είναι εφήμερη και επομένως θα πρέπει να ενισχύεται και από γραπτή ενημέρωση.

Κύκλοι Ποιότητας (Quality Cirles)

Οι «κύκλοι ποιότητας» βελτιώνουν την ποιότητα της επικοινωνίας, φέρνοντας κοντά μέλη του εργατικού δυναμικού, τα οποία είναι αλληλοεξαρτώμενα και εμπλέκονται για την πραγματοποίηση των εργασιών της επιχείρησης. Βασικό καθήκον των μελών του κύκλου ποιότητας είναι να αναγνωρίζουν και να αναλύουν τα σπουδαιότερα προβλήματα, τα οποία έχουν ως αποτέλεσμα χαμηλής ποιότητας προϊόντα. Οι εργαζόμενοι που μετέχουν στους κύκλους ποιότητας προτείνουν λύσεις και ενέργειες οι οποίες παρουσιάζονται επίσημα κατευθείαν στην ανώτατη διοίκηση ή στο διοικητικό συμβούλιο της επιχείρησης ενώ παράλληλα παρέχουν στους άλλους εργαζόμενους εκπαίδευση στις τεχνικές ανάλυσης των προβλημάτων και λύσης των.

¹ Κακουλίδης Κ, 2009

Ο Ishikawa θεωρείται ο πατέρας των Κύκλων Ποιότητας. Θεωρεί τον Ολικό Ποιοτικό Έλεγχο σαν μία επανάσταση στη διοικητική σκέψη και προτείνει μία συγκεκριμένη διαδικασία για τη διασφάλιση της Ποιότητας. Στις μέρες μας η έννοια της ποιότητας έχει εξελιχθεί και μεταλλαχθεί σε μία καινούργια φιλοσοφία διοίκησης, η οποία καλύπτει ολόκληρη την επιχείρηση, έχει στρατηγικό περιεχόμενο και προοπτική και έχει ως απώτερο σκοπό την ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη.

Εύκολα γίνεται κατανοητό ότι η αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ αυτών που μετέχουν στους “κύκλους ποιότητας” είναι το κλειδί για την επίτευξη των σκοπών τους οποίους έχει θέση η επιχείρηση.

Συναντήσεις με όλους τους εργαζομένους (Mass Meetings)

Είναι μία τεχνική επικοινωνίας όπου γίνονται συναντήσεις με όλους τους εργαζόμενους συνήθως με επικεφαλής τον manager της επιχείρησης ο οποίος έχει τα περισσότερα χρόνια υπηρεσίας και μεγάλη εμπειρία στη διοίκηση. Στην μέθοδο αυτή χρησιμοποιούνται οπτικά βοηθήματα, όπως slides και ταινίες με επιχειρηματικές δραστηριότητες και συμπεριφορές, νέες τεχνολογίες και μεθόδους της αγοράς και οι εργαζόμενοι έχουν την ευκαιρία να ακούσουν για την πορεία της επιχείρησης μέχρι τώρα και το μέλλον της. Θεωρείται σημαντικό προσόν να υπάρχει επικοινωνιακή ικανότητα από μέρους του ανώτατου διευθυντικού στελέχους. Είναι πάντως πολύ δύσκολο στη μαζική αυτή συνάντηση να έχουμε “διπλής κατεύθυνσης” ή “αμφίδρομη” επικοινωνία.¹

Συνεντεύξεις (Interviews)

Η προσωπική συνέντευξη είναι ο καλύτερος τρόπος να ασχοληθείς με ατομικά προβλήματα και ερωτήματα. Επειδή όμως είναι διαδικασίες που απαιτούν πολλή ώρα συνηθίζεται να χρησιμοποιούνται μόνο για εξαιρετικά προβλήματα.

¹ Κακουλίδης Κ, 2009

Οι σημαντικότεροι τύποι συνεντεύξεων είναι :

1. οι συνεντεύξεις παραπόνων
2. οι συνεντεύξεις πειθαρχικών ποινών
3. οι συνεντεύξεις αξιολόγησης
4. οι συνεντεύξεις αποχώρησης.

Περπατώντας ανάμεσα στους εργαζόμενους(Walking the floor)

Κάθε προϊστάμενος θα πρέπει να γνωρίζει την ομάδα του , θα πρέπει να επισκέπτεται συχνά τον χώρο όπου εργάζεται η ομάδα του για να συναντήσει τα μέλη της και να μιλήσει μαζί τους. Ακόμη και σε επιχειρήσεις με πολυάριθμους εργαζόμενους είναι σημαντικό να έχει ο προϊστάμενος μπει στη διαδικασία να γνωρίσει έστω και τμηματικά ένα μεγάλο κομμάτι των εργαζομένων που εργάζονται στην επιχείρησή του.

Συμβούλια, επιτροπές και συλλογικές διαπραγματεύσεις

Πρόκειται για την επικοινωνία μεταξύ των εκπροσώπων των εργαζομένων και του εργοδότη ή των μετόχων της επιχείρησης και όχι για απευθείας επικοινωνία με τους εργαζομένους .Αποτελεί τμήμα του συστήματος εκπροσώπησης των εργαζομένων

Προγράμματα υποδοχής των εργαζομένων

Σκοπός αυτών των προγραμμάτων υποδοχής είναι να δώσει την ευκαιρία στα καινούργια μέλη της επιχείρησης πληροφορίες και να τα ενημερώσει σχετικά με τον εργοδότη, την επιχείρηση, τις συνθήκες εργασίας.¹

Γραπτή επικοινωνία

Διάδοση-φήμη (grapevine) μεταξύ των εργαζομένων

Σε κάθε οργάνωση κυκλοφορούν φήμες και διαδόσεις για διάφορα θέματα οι οποίες κατασκευάζονται και διαδίδονται από τους εργαζομένους. Οι διαδόσεις αυτές μπορεί να είναι παραπλανητικές , αλλά ενδέχεται να είναι και απολύτως

¹ Κακουλίδης Κ,2009

αληθινές.

Η γραπτή επικοινωνία είναι επικοινωνία “μίας κατεύθυνσης”. Οι μέθοδοι γραπτής επικοινωνίας με τους εργαζόμενους είναι:¹

1. Ο Πίνακας Ανακοινώσεων:

Είναι ένα παραδοσιακό σύστημα γρήγορης ενημέρωσης μεγάλου αριθμού ατόμων με πλεονεκτήματα γιατί αποτελεί ένα φτηνό μέσο επικοινωνίας, οδηγεί σε άμεση ενημέρωση, αφορά όλους τους εργαζομένους και είναι εύκολο για τον αποδέκτη να επανελέγξει το μήνυμα αργότερα. Βεβαίως απαιτείται καθημερινή ενημέρωση και αντικατάσταση των παλαιών ανακοινώσεων.

2. Οι Αναφορές :

Με τις αναφορές είναι δυνατόν ένας μεγάλος αριθμός εργαζομένων να λαμβάνει γνώση των γεγονότων και των αντιρρήσεων οι οποίες υπάρχουν για κάποια θέματα επί των οποίων θα πρέπει να ληφθούν ορισμένες αποφάσεις. Σαν μέθοδος γραπτής επικοινωνίας έχει το πλεονέκτημα ότι λαμβάνεται γρήγορα από τον αποδέκτη-ενδιαφερόμενο και δεν οδηγεί αντιπαράθεσεις

3. Το περιοδικό ή η εφημερίδα της επιχείρησης :

Εκδίδεται σε δεκαπενθήμερη ή μηνιαία βάση και αφορά θέματα όπως την πορεία της επιχείρησης στην αγορά εργασίας επιχειρηματική και χρηματοοικονομική επίδοση . Το προφίλ των στελεχών της επιχείρησης, καινούργια προϊόντα και υπηρεσίες της εταιρίας, αθλητικά και κοινωνικά γεγονότα, συνταξιοδοτήσεις, βραβεία για επιτυχημένες προτάσεις και για επιτυχημένες εφαρμογές του συστήματος ασφάλειας της επιχείρησης. Θεωρείται ακριβό μέσο γραπτής επικοινωνίας και γι' αυτό πρέπει να αξιολογηθεί αν τα θετικά αποτελέσματα τα οποία θα έχει δικαιολογούν υψηλό κόστος έκδοσης ενός τέτοιου εντύπου.

¹ Κακουλίδης Κ,2009

4. Το Δελτίο Τύπου :

Με το δελτίο τύπου γίνονται επίσημες ανακοινώσεις της επιχείρησης για σοβαρά θέματα που την αφορούν ή για την πρόοδο και τις επιδόσεις της ή για της εκδηλώσεις τις οποίες διοργανώνει και διαμένετε στα μέσα μαζικής ενημέρωσης προς ενημέρωση κοινού.

5. Το βιβλίο Προσωπικού

Περιέχει πληροφορίες για τους εργαζόμενους (κυρίως τους νέους μιας επιχείρησης) και περιλαμβάνει θέματα όπως οι όροι της σύμβασης εργασίας δηλ τις ώρες εργασίας, το είδος της εργασίας, ο τίτλος της θέσης, το σύστημα πληρωμής, τους όρους ασφάλειας, το σωματείο του προσωπικού ή την ιατρική περίθαλψη που έχει το προσωπικό. Επίσης μπορεί να περιλαμβάνει: το οργανόγραμμα της επιχείρησης, τις φωτογραφίες των διευθυντών, εικόνες των προϊόντων και των υπηρεσιών, το προφίλ των πελατών, την ιστορία της επιχείρησης.

6. Ο Ετήσιος απολογισμός στους εργαζόμενους:

Περιλαμβάνει αναφορά στις δραστηριότητες στελέχωσης και διεύθυνσης του προσωπικού της επιχείρησης και ανασκόπηση του χρόνου που πέρασε σε θέματα που αφορούν νέα προϊόντα, επιτυχίες στις πωλήσεις, βραβεία και διακρίσεις, οικονομικός απολογισμός , πραγμάτωση των στόχων της παραγωγής και των πωλήσεων για τη χρονιά που πέρασε.¹

2.3.2 ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΜΕ ΠΕΛΑΤΕΣ

Η επιχειρησιακή επικοινωνία είναι ένα διοικητικό εργαλείο με τη βοήθεια του οποίου συντονίζονται όλες οι σύγχρονες χρησιμοποιούμενες μορφές της επικοινωνίας όσο το δυνατόν πιο αποτελεσματικά και αποδοτικά, στο πλαίσιο της «συνολικής εταιρικής επικοινωνίας», η οποία ενσωματώνει διοίκηση, μάρκετινγκ και οργανωσιακή επικοινωνία. Είναι ένα άμεσο εργαλείο ενίσχυσης

¹ Κακουλίδης Κ,2009

της εταιρικής φήμης και της εταιρικής ταυτότητας για κάθε επιχείρηση καθώς και ένας τρόπος ικανοποίησης και εξυπηρέτησης της πελατειακής βάσης της επιχείρησης.

Η ικανοποίηση του πελάτη αποτελεί βασική προϋπόθεση επιβίωσης και επιτυχίας. Χωρίς ικανοποίηση πελατών δεν υπάρχουν πελάτες, χωρίς πελάτες δεν υπάρχουν έσοδα, χωρίς έσοδα δεν υπάρχει η επιχείρηση. Ένας από τους πλέον βασικούς τρόπους εξυπηρέτησης και ικανοποίησης του πελάτη είναι η προσωπική επικοινωνία με σκοπό την ανάπτυξη καλών σχέσεων και σχέσεων εμπιστοσύνης, την επιβράβευση των πιστών πελατών καθώς και την διεύρυνση της πελατειακής βάσης της επιχείρησης και κατ' επέκταση την αύξηση των πωλήσεων.

Ο σύγχρονος πελάτης-καταναλωτής είναι σε θέση να αξιολογεί καλύτερα την ποιότητα, την λειτουργικότητα και την ασφάλεια των προσφερόμενων υπηρεσιών. Απαιτεί να έχει όσο το δυνατόν περισσότερες πληροφορίες έτσι ώστε να έχει την δυνατότητα να σχηματίζει μια πιο σφαιρική άποψη σχετικά με τις προσφερόμενες σε αυτόν υπηρεσίες. Κατ' επέκταση η εκάστοτε επιχείρηση θα πρέπει να πληροφορεί επακριβώς τους πελάτες της σχετικά με τις ιδιότητες, τα συστατικά και τις χρήσεις των προσφερόμενων υπηρεσιών και να απαντά στα τυχόν παράπονα τους.

Η εκάστοτε επιχείρηση, με σημείο αναφοράς τον πελάτη, έχει τη δυνατότητα παροχής ενός ολοκληρωμένου πακέτου υπηρεσιών επικοινωνίας, το οποίο μπορεί εύκολα να προσαρμοστεί στις πραγματικές ανάγκες αλλά και απαιτήσεις της κάθε επιχείρησης και περιλαμβάνει :¹

- Διανομή εταιρικού έντυπου υλικού σε στοχευμένες ομάδες αποδεκτών καθώς επίσης διατήρηση και ενημέρωση σχετικών βάσεων δεδομένων
- Επικοινωνία με εκπροσώπους ΜΜΕ για την προώθηση του εταιρικού

¹ Κακουλίδης Κ, 2009

περιεχομένου

- Αναλυτικές αναφορές αποτελεσμάτων επικοινωνίας (press reporting) και αξιολόγηση τους σύμφωνα με προκαθορισμένους στόχους
- Συγγραφή επίσημων δηλώσεων και ανακοινώσεων
- Εταιρικά διαφημιστικά βίντεο
- Υποστήριξη και οργάνωση συμμετοχής επιχειρήσεων σε εκδηλώσεις και εκθέσεις
- Διοργάνωση ειδικών εταιρικών εκδηλώσεων, όπως Συνεντεύξεις Τύπου και παρουσιάσεις νέων προϊόντων και υπηρεσιών.

Παράλληλα για την εξωεπιχειρησιακή επικοινωνία οι επιχειρήσεις εφαρμόζουν σήμερα σε μεγάλο βαθμό τις Δημόσιες Σχέσεις, οι οποίες αποβλέπουν στη δημιουργία μιας αμοιβαίας εκτίμησης, ενημέρωσης και συνεργασίας με ορισμένους παράγοντες έξω από την επιχείρηση, που όμως την ενδιαφέρουν έντονα και γενικότερα αποβλέπουν στη δημιουργία μιας ευνοϊκής εικόνας στην κοινή γνώμη, που έχει για την επιχείρηση μεγάλη σημασία .

2.4 ΟΙ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΕΣ ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ ΣΤΟΝ ΧΩΡΟ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Κατά τη διάρκεια των δύο τελευταίων δεκαετιών, το ελληνικό τραπεζικό σύστημα διήλθε μια μνημειώδη μεταμόρφωση, γεγονός που ο διεθνής τύπος είχε χαρακτηρίσει ως «σιωπηλή επανάσταση» Είναι γεγονός ότι τα τελευταία χρόνια έχει σημειωθεί πρόοδος στον τομέα της επιχειρησιακής επικοινωνίας.

Αναπτύσσονται νέες θεωρίες, τα συστήματα γίνονται περισσότερο ευέλικτα και ο ανθρώπινος παράγοντας έρχεται στο προσκήνιο.¹

¹ Κακουλίδης Κ, 2009

Μια σειρά από αλληλοεπιδρώντες παράγοντες συνετέλεσαν στην εξέλιξη της επιχειρησιακής επικοινωνίας μέχρι σήμερα. Οι σημαντικότεροι από τους παράγοντες αυτούς είναι, σύμφωνα με τους Δεριζιώτη, Χαροκόπο και Σκυφτό (2006)¹ είναι οι κάτωθι :

1. Η αύξηση του μεγέθους των επιχειρήσεων και του όγκου των συναλλαγών. Άμεση συνέπεια ήταν η κατακόρυφη αύξηση του όγκου των διαθέσιμων και υπό επεξεργασία πληροφοριών αλλά και η ανάγκη δημιουργίας περισσότερο αποτελεσματικών δομών λειτουργίας και συντονισμού των τμημάτων
2. Η εξέλιξη της τεχνολογίας. Ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες. Η συνεισφορά της εντοπίζεται στη βελτίωση των μέσων επικοινωνίας και στη δημιουργία περισσότερο ευέλικτων δομών εκμηδενίζοντας τις αποστάσεις και ελαχιστοποιώντας το κόστος.
3. Η ταχύτερη λειτουργία της αγοράς και η παγκοσμιοποίηση. Στο σημερινό ταχέως μεταβαλλόμενο και ευμετάβλητο επιχειρηματικό περιβάλλον οι ρυθμοί της αγοράς είναι ιλιγγιώδεις. Οι ταχύτητες αυτές επιτάσσουν μορφές επικοινωνίας ικανές να ανταπεξέλθουν στις συνθήκες αυτές.

Την τελευταία δεκαετία έχει αρχίσει να αναγνωρίζεται και στη χώρα μας η σημασία της επικοινωνίας για την επιβίωση κάθε επιχείρησης και τη δημιουργία συγκριτικού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στις αγορές.

Ωστόσο, στα πρώτα βήματα του 21ου αιώνα, οι επιχειρήσεις βρίσκονται αντιμέτωπες με μια σειρά από προκλήσεις. Η ανταπόκριση του επιχειρηματικού κόσμου στα μηνύματα των καιρών είναι και αυτή που θα καθορίσει τη μορφή της εταιρικής επικοινωνίας στα αμέσως προσεχή χρόνια. Οι E.Jones, B.Watson, J.Gardner, C.Gallois (2004) επισημαίνουν τις σημαντικότερες προκλήσεις, ενώπιων των οποίων θα βρεθεί η σύγχρονη επιχείρηση :

¹ Δεριζιώτης Χ,Χαροκόπο Γ, Σκυφτός Κ.,2006

1. Αναγνώριση της σημασίας των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών ατόμων, ομάδων και συμπεριφορών στη διαδικασία της επικοινωνίας. Ο αγγλικός όρος ethics περιγράφει ακριβώς τα στοιχεία αυτά. Αν και ο όρος έχει μελετηθεί αρκετά τα τελευταία χρόνια και η σχετική βιβλιογραφία εμπλουτίζεται συνεχώς, η συσχέτιση επιχειρηματικής επικοινωνίας και ethics είναι ένα πεδίο σχετικά παραμελημένο.

Τα δε ευρήματα των ερευνών εμφανίζονται συχνά σε περιοδικά αφιερωμένα σε γενικότερα επιχειρηματικά θέματα, παρά σε εκδόσεις αφιερωμένες στην επικοινωνία.

Συνεπώς, ένα πεδίο στο οποίο θα κληθούν να δώσουν απαντήσεις οι επιχειρήσεις είναι η επίδραση των ethics στην εταιρική επικοινωνία.

2. Μετάβαση σε ζητήματα μακροοικονομικού περιβάλλοντος. Μέχρι τη δεκαετία του 1990, η έρευνα είχε εμβαθύνει σε ζητήματα επικοινωνίας εντός της επιχείρησης. Ωστόσο από την εποχή εκείνη σημειώθηκε στροφή σε θέματα επικοινωνίας σε μακροοικονομικό περιβάλλον. Σήμερα, όπου τα όρια μεταξύ επιχειρήσεων και κοινωνίας είναι πιο ρευστά και η εταιρική διακυβέρνηση στο προσκήνιο, η επικοινωνία μεταξύ επιχείρησης και εξωτερικού περιβάλλοντος αποκτά ιδιαίτερη σημασία. Προς την ίδια κατεύθυνση οδηγούν και οι ολοένα και πιο συχνές περιπτώσεις στρατηγικών συμμαχιών μεταξύ διαφορετικών εταιριών. Τέλος, σημαντικός παράγοντας μελλοντικής έρευνας σε επίπεδο επικοινωνίας εταιρίας-περιβάλλοντος είναι οι προσπάθειες πολλών εταιριών να διατηρήσουν ένα θετικό προφίλ, ιδιαίτερα σε περιπτώσεις οικονομικών σκανδάλων, φυσικών καταστροφών κλπ. Κοινή συνισταμένη όλων των ανωτέρω είναι η ανάγκη για εκτενέστερη μελέτη του αντικειμένου αυτού.¹

3. Η επίδραση των νέων τεχνολογιών. Χωρίς να γίνει ιδιαίτερη ανάλυση, η σημαντικότερη πρόκληση είναι η επίδραση των τεχνολογιών στις δομές των επιχειρήσεων και η δημιουργία εταιρικών σχημάτων ικανών να

¹ Δεριζιώτης Χ,Χαροκοπο Γ, Σκυφτός Κ.,2006

ανταποκριθούν στις μελλοντικές απαιτήσεις.

4. Ο ρόλος της οργανωσιακής αλλαγής. Η διαδικασία της αλλαγής είναι συνεχής και αφορά τους πάντες. Τα στελέχη των εταιριών θα κληθούν τόσο να εμπεδώσουν τον ρόλο της αλλαγής στην εταιρική κουλτούρα, όσο και να δημιουργήσουν επικοινωνιακές δομές ικανές να ενσωματώσουν και να προωθήσουν την αλλαγή.
5. Ανάδειξη της διαφορετικότητας. Η διαφορετικότητα μεταξύ ατόμων και ομάδων είναι ένα από τα σοβαρότερα εμπόδια στην επικοινωνία. Καθώς στην εποχή μας η διαφορετικότητα αντιμετωπίζεται ως πλεονέκτημα, η επιχειρησιακή επικοινωνία οφείλει να διασφαλίσει ότι τα όποια πλεονεκτήματα απορρέουν από αυτή θα λειτουργούν προς όφελος της επιχείρησης και των στόχων της.

Συνοψίζοντας, η επικοινωνία στις επιχειρήσεις και η αποτελεσματική διαχείριση των πληροφοριών που κυκλοφορούν στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης είναι τα βασικά στοιχεία της επίτευξης των εταιρικών στόχων. Με την αποτελεσματική επιχειρησιακή επικοινωνία επιτυγχάνεται επίσης μεγαλύτερη θέληση για εργασία και συνεργασία των εργαζόμενων σε αυτές. Επίσης βασική προϋπόθεση για την επιβίωση και την επιτυχία μιας επιχείρησης αποτελεί η ικανοποίηση του πελάτη. Αυτό επιτυγχάνεται με τις δημόσιες σχέσεις και δημιουργείτε μια ευνοϊκή εικόνα στην κοινή γνώμη η οποία έχει μεγάλη σημασία για την επιχείρηση. Η επιλογή του τρόπου επικοινωνίας με το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον θα πρέπει να διαμορφώνεται κάθε φορά ανάλογα με τους στόχους της επιχείρησης.¹

¹ Δεριζιώτης Χ,Χαροκοπο Γ, Σκυφτός Κ.,2006

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΕΠΙΛΥΣΗ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Τα προβλήματα τα οποία δημιουργούνται κατά τη διαβίβαση των πληροφοριών από τη διοίκηση προς τον εργαζόμενο δεν είναι καθόλου απλά και πολλοί είναι οι τρόποι που έχουν αναπτυχθεί για να ενθαρρύνουν μια διπλή ροή γεγονότων, ιδεών και γνώμων. Ωστόσο, η στάση αυτών που στέλνουν και λαμβάνουν αυτές τις πληροφορίες είναι δυνατόν να είναι τόσο σπουδαία όσο και οι ίδιοι οι τρόποι επικοινωνίας. Η αποτυχία στην επικοινωνία αποτελεί το κεντρικό πρόβλημα σε πολλές επιχειρήσεις, με συμπτώματα όπως: αδυναμία παράδοσης αγαθών σε ορισμένη προθεσμία, φτωχές σχέσεις μεταξύ διοικούντων και εργαζομένων με συνέπεια μέχρι και μακροχρόνιες απεργίες. Πολλές φορές, ένα διοικητικό πρόβλημα μπορεί να οφείλεται σε διάφορες αιτίες. Όμως, η αποτυχημένη επικοινωνία αποτελεί τη σπουδαιότερη. Οι αποτυχίες αυτές, αποτελούν επίσης σπουδαίες αιτίες και σε πιο καθημερινά προβλήματα, όπως: χαμηλό ηθικό των εργαζομένων, φτωχή συνεργασία μεταξύ τμημάτων, χαμηλή ποιότητα, διπλασιασμός προσπάθειας, υπερβολικά παράπονα και χαμηλή απόδοση.

3.1 ΠΑΘΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Στις επιχειρηματικές λειτουργίες που προϋποθέτουν την ύπαρξη επικοινωνίας, μπαίνει το ερώτημα πώς πρέπει να πραγματοποιηθεί η επικοινωνία με το περιβάλλον της επιχείρησης (ενδο-επιχειρησιακό και έξω-επιχειρησιακό). Πολλές φορές ο τρόπος, με τον οποίο επιλέγουν οι ηγεσίες να επικοινωνήσουν με τα στελέχη τους δεν είναι ο κατάλληλος, ή ο τρόπος με τον οποίο διοχετεύουν τις εντολές δεν είναι ο πλέον ενδεδειγμένος.¹ Για παράδειγμα, ενώ στην επιχείρηση υπάρχουν συγκεκριμένα επίπεδα εξουσίας, και οι εργαζόμενοι θα πρέπει να απευθύνονται ιεραρχικά, πολλές φορές ορισμένοι διευθυντές, που δεν πρέπει να παρεμβαίνουν στις αρμοδιότητες των

¹ Νίνα –Παζαρζή, Ελένη, 2005

προϊσταμένων τους για λόγους π.χ. αυτοεπιβεβαίωσης δίνουν άδειες στους εργαζόμενους παρακάμπτοντας την ιεραρχία. Όταν αυτό συμβαίνει, οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι αυτό αποτελεί πολιτική της επιχείρησης και καταφεύγουν στον διευθυντή για το παραμικρό, αγνοώντας τους φυσικούς τους προϊσταμένους, γεγονός το οποίο δυσχεραίνει την παραγωγή, την εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης και τον ίδιο τον διευθυντή, διότι τα υψηλότερα επίπεδα εξουσίας πρέπει να απασχολούνται μόνο με θέματα σοβαρά.

Τα στελέχη θα πρέπει να γνωρίζουν την αποτελεσματικότητα του τρόπου με τον οποίο επικοινωνούν με τους συνεργάτες τους, πράγμα το οποίο προσδιορίζει σε μεγάλο βαθμό και την αποτελεσματικότητα του ρόλου τους αλλά και την αποτελεσματικότητα λειτουργίας της επιχείρησης. Δε χρειάζεται να προβαίνουν σε υπερβολικές κινήσεις. Η αίσθηση του μέτρου και η υποκίνηση της συνειδητής πειθαρχίας των εργαζομένων αποτελεί γέφυρα προσέγγισης. Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να κατανοούν το περιεχόμενο του μηνύματος και το στόχο που επιδιώκει. Πρέπει ταυτόχρονα να συνειδητοποιούν και το μερίδιο της προσωπικής τους ευθύνης στο σύνολο των στόχων της επιχείρησης. Πρέπει να αντιληφθούν ότι είναι υποσύνολο ενός συνόλου και ότι είναι σημαντικός κρίκος στην όλη διαδικασία σχετικά με την επικοινωνιακή πολιτική της επιχείρησης. Η επιχείρηση θα πρέπει να διερωτάται τι έκανε στον τομέα αυτό, για να έχει ως απαίτηση την πραγματοποίηση ενός αντικειμενικού της στόχου.¹

Όταν οι επικοινωνίες αγνοούνται ή παραβλέπονται, η επιχείρηση στερείται από μερικά πολύ σημαντικά οφέλη που θα μπορούσαν να προκύψουν από ένα προοδευτικό πρόγραμμα επικοινωνιών. Οι ανεπαρκείς επικοινωνίες μπορεί να οφείλονται στους εξής λόγους: σε κακές ή ασαφείς οδηγίες από τους προϊσταμένους προς τους υφισταμένους σχετικά με την εργασία που έχουν να κάνουν, ή στην μη παροχή στους εργαζόμενους σημαντικών πληροφοριών οι οποίες μπορεί να μην έχουν άμεση σχέση με την εργασία που εκτελούν.

¹ Νίνα –Παζαρχή, Ελένη, 2005

3.2 ΑΙΤΙΑ ΑΝΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Πολλές φορές παρεμβάλλονται εμπόδια στην αποτελεσματική επικοινωνία, τα οποία μπορεί να είναι υποκειμενικά ή αντικειμενικά.

Οργανωτικά εμπόδια υπάρχουν σε κάθε βήμα στη διαδικασία επικοινωνίας στην Επιχείρηση / Οργανισμό.

Όσο πιο σαφείς και κατανοητές είναι οι σκέψεις και οι ιδέες, τις οποίες επιθυμεί κάποιος να μεταδώσει στον αποδέκτη, τόσο πιο αποτελεσματική είναι η επικοινωνία που μπορεί να πετύχει . Για να γίνει αυτό πρέπει να λάβουμε υπόψιν το μορφωτικό επίπεδο των εργαζομένων, το στοιχείο του ανταγωνισμού μεταξύ των εργαζομένων, το γλωσσικό επίπεδο(πληροφορική-ξένες γλώσσες), καθώς επίσης την ψυχολογική ή συναισθηματική τους κατάσταση.

Χαμηλή παρακίνηση και ενδιαφέρον. Πολλά μηνύματα δεν φθάνουν ποτέ στο στόχο τους επειδή ο στοχευόμενος παραλήπτης δεν έχει παρακινηθεί για να ακούσει το μήνυμα ή δεν ενδιαφέρεται.

Ακατάλληλη γλώσσα χωρίς ευκολία παρακίνησης.

Φιλτράρισμα δηλαδή ο χρωματισμός και η μεταβολή των πληροφοριών ώστε να γίνουν πιο αποδεκτές από τον παραλήπτη.

Υπερβολικός όγκος πληροφοριών, που καταβάλλει τον εργαζόμενο όταν λαμβάνει τόσες πολλές πληροφορίες.

Προβλήματα ηλεκτρονικής επικοινωνίας. Ένα εμπόδιο με το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο είναι το ότι είναι απρόσωπο.¹

¹ Νίνα –Παζαρζή, Ελένη, 2005

Συνήθως στην πράξη τα εμπόδια λειτουργούν σαν φίλτρα, με την έννοια ότι δεν επιτρέπουν τη διέλευση όλων των πληροφοριών από το ένα επίπεδο στο άλλο, συνιστώντας μια ανεπάρκεια στο σύστημα των επικοινωνιών.

Πολλοί ταυτίζουν την «κατανόηση του μηνύματος» με την αποδοχή του ή ακόμη και την συμφωνία τους με αυτό. Στις περιπτώσεις αυτές, εκείνος που εκπέμπει το μήνυμα θεωρεί ότι ο αποδέκτης δεν έχει κατανόηση ή δεν είναι επιδεκτικός επικοινωνίας. Η στάση αυτή απέναντι στην επικοινωνία θεωρεί εντελώς αυθαίρετα ότι καλή επικοινωνία σημαίνει απαραίτητα την αποδοχή ενός μηνύματος, μιας ιδέας ή και του στόχου που επιδιώκει ο αποστολέας του. Αυτή η «εγωιστική» στάση δεν είναι επιστημονικά αληθής, διότι η κατανόηση του μηνύματος δεν πρέπει απαραίτητα να ταυτίζεται με τη συμφωνία με αυτό.¹ Το σφάλμα αυτό το διαπράττουν αρκετοί επιχειρηματίες και managers όταν πιστεύουν ότι οι συνεργάτες τους ακούγοντας τις εντολές τους τις κατανοούν και πολύ περισσότερο ότι συμφωνούν με αυτές ή τις αποδέχονται. Για το λόγο αυτό η ενδο-επιχειρησιακή επικοινωνία επιβάλλει την απλότητα, τη μεστότητα και τη συντομία των μηνυμάτων. Ο συνεργάτης πρέπει να κατανοήσει απόλυτα την πληροφορία προκειμένου αυτή να αποτελέσει χρήσιμο εργαλείο επίτευξης στόχων, και όχι να δημιουργήσει αιτία σύγχυσης των εργαζομένων αναφορικά με τους σκοπούς της ηγεσίας.

Ένα βασικό οργανωτικό εμπόδιο δημιουργείται όταν παραλείπεται κάποιος από την αλυσίδα της επικοινωνίας. Αυτό έχει ως συνέπεια την υπονόμηση του ηθικού, του προσώπου που αγνοείται, πράγμα το οποίο δημιουργεί περαιτέρω αρνητικά συναισθήματα με αποτέλεσμα μια στάση μη συνεργασίας.

Ένα άλλο εμπόδιο είναι η ατελής επικοινωνία. Επειδή το άτομο που στέλνει ένα μήνυμα γνωρίζει τι σημαίνει, (συνήθως ο προϊστάμενος) είναι εύκολο για το ίδιο να υπεραπλουστεύσει τα πράγματα και να μη γίνεται συγκεκριμένος. Ο λήπτης (συνήθως ο υφιστάμενος) αφήνεται να καταλάβει μόνος του τι ζητείται. Όταν αντιλαμβάνεται λανθασμένα και δεν επιτυγχάνονται τα αποτελέσματα

¹ Νίνα –Παζαρχή, Ελένη, 2005

που έχει υπόψη του ο αποστολέας, υπάρχει η τάση να κατηγορείται ο λήπτης, ιδιαίτερα αν είναι υφιστάμενος. Το τελικό αποτέλεσμα είναι συνήθως να δημιουργείται ρήξη μεταξύ δύο ανθρώπων οι οποίοι υποτίθεται ότι θα έπρεπε να συνεργάζονται για να επιτύχουν αποτελέσματα.

Ένα ακόμη εμπόδιο πηγάζει από τις κακές εργασιακές σχέσεις. Δύο άτομα που δεν έχουν πλήρως εντυφίσει σε όλες τις αρχές και έννοιες της αποτελεσματικής επικοινωνίας είναι δυνατόν να μην επικοινωνούν εάν δεν συναναστρέφονται ο ένας με το άλλον ή αν υπάρχει έλλειψη εκτίμησης μεταξύ τους. Ένα τελευταίο εμπόδιο είναι η επικοινωνία «της τελευταίας στιγμής». Η αποτελεσματική επικοινωνία πρέπει να προηγείται των ενεργειών ή των γεγονότων.

Η καθυστερημένη επικοινωνία συνοδεύεται συνήθως από πίεση για επίτευξη κάποιων αποτελεσμάτων και σε μια τέτοια περίπτωση σπάνια επιτυγχάνεται πλήρης συνεργασία. Τα προβλήματα που αφορούν στις διόδους επικοινωνίας μπορούν να αντιμετωπιστούν με την εισαγωγή νέων και βελτιωμένων συστημάτων επικοινωνίας.¹ Η αδυναμία ανάλυσης και επίλυσης προβλημάτων επικοινωνίας, μπορεί να ξεπεραστεί με ειδική εκπαίδευση και επιμόρφωση, όλων των εργαζομένων αλλά κυρίως των προϊσταμένων και των μελών της Διοίκησης κάθε επιχείρησης.

Η επικοινωνία θεωρείται αποτελεσματική, όταν έχει ως αποτέλεσμα τη μεταβολή στη συμπεριφορά του παραλήπτη (γνώσεις, στάσεις, ενέργειες) που σκόπευε να επιτύχει ο αποστολέας. Αυτό δεν είναι πάντοτε εφικτό, γιατί στη διαδικασία της επικοινωνίας παρεμβαίνει ο θόρυβος (κάθε παρεμβολή που δυσχεραίνει την επικοινωνία), ή γίνονται σκόπιμες ή μη σκόπιμες διαστρεβλώσεις, οι οποίες μπορεί να προέρχονται από διάφορους λόγους.

Το φιλτράρισμα ενός μηνύματος δεν είναι απαραίτητα σκόπιμο, απλώς μετά από διαδοχικές αναμεταδόσεις του μηνύματος απαλείφονται κάποια στοιχεία

¹ Νίνα –Παζαρζή, Ελένη, 2005

του, με αποτέλεσμα αυτό να αναμεταδίδεται με μειωμένο περιεχόμενο. Υπάρχουν όμως και οι περιπτώσεις που το φιλτράρισμα ενός μηνύματος γίνεται σκόπιμα. Σε κάθε οργάνωση υπάρχουν οι αποκαλούμενοι «φύλακες των θυρών» (gatekeepers), που παρεμβάλλονται μεταξύ ανώτερων κλιμακίων και αποφασίζουν τι θα μεταδοθεί ή δε θα μεταδοθεί παραπέρα, και προς τις δυο κατευθύνσεις.¹

Σε παρόμοιες περιπτώσεις έχουμε και το αποκαλούμενο «φαινόμενο MUM», από τα αρχικά των αγγλικών λέξεων minimize unpleasant messages (ελαχιστοποίηση δυσάρεστων μηνυμάτων)². Στην περίπτωση αυτή οι ενδιαμέσοι αναμεταδότες απαλείφουν από το μήνυμα τα στοιχεία εκείνα που οι ίδιοι πιστεύουν ότι θα δυσαρεστήσουν το άτομο ή την ομάδα προς την οποία απευθύνεται το μήνυμα. Πρόκειται για το γνωστό φαινόμενο κατά το οποίο ορισμένες πληροφορίες σταματούν στον προθάλαμο σημαντικών προσώπων και δε φτάνουν ποτέ σε αυτούς ακέραιες. Το ίδιο όμως μπορεί να συμβεί και κατά την αντίστροφη πορεία, όταν κάποιο μήνυμα κατευθύνεται από τα υψηλότερα προς τα κατώτερα κλιμάκια και οι ενδιαμέσοι φροντίζουν να «χρυσώνουν το χάπι».

Μια άλλη αιτία διαστρέβλωσης των μηνυμάτων ή κακής επικοινωνίας είναι οι διαφορές κύρους και θέσης (status) μεταξύ των επικοινωνούντων. Τα ανώτερα και τα κατώτερα κλιμάκια μιας οργάνωσης συνήθως διαφέρουν ως προς την οπτική γωνία που έχουν. Τα ανώτερα κλιμάκια έχουν συνήθως μια πιο μακροπρόθεσμη οπτική, ενώ τα κατώτερα κλιμάκια επικεντρώνονται στο άμεσο αποτέλεσμα («εδώ και τώρα»).

Επίσης, η απόσταση που χωρίζει τον αποστολέα από τον παραλήπτη του μηνύματος (π.χ. διαφορετικά κτίρια ή όροφος) μπορεί να προκαλέσει προβλήματα στην επικοινωνία. Για αποτελεσματική επικοινωνία, βασική σύσταση – προς διευθυντικά κυρίως στελέχη – είναι να επιδιώκουν την άμεση

¹ Νίνα –Παζαρχή, Ελένη, 2005

² Rosen & Tesser, 1970

προσωπική επαφή, να ενθαρρύνουν τους υφισταμένους να έρχονται σε επαφή μαζί τους, να συζητούν με αυτούς τα προβλήματά τους. Μια πολιτική όμως ανοικτής επικοινωνίας μπορεί να δημιουργήσει πολλά προβλήματα στο διευθυντικό στέλεχος, που μπορεί να δει στο τέλος να συνωστίζονται καθημερινά στο γραφείο του άτομα που θέλουν να συζητήσουν μαζί του, την ώρα που θα χτυπούν τηλέφωνα ή θα έχει κάποια σύσκεψη. Η λύση είναι, αντί το διευθυντικό στέλεχος να παραμένει στο γραφείο του με αποτέλεσμα να προκύπτουν παρόμοια προβλήματα, να επιδιώκει όσο πιο συχνά γίνεται, να περιέρχεται τους χώρους της οργάνωσης και να επιδιώκει τις προσωπικές επαφές με τα άλλα στελέχη και τους υφισταμένους. Σε κάτι τέτοιο διευκολύνει και ο «ανοιχτός» σχεδιασμός του χώρου εργασίας, χωρίς ιδιαίτερα γραφεία που διευκολύνει την οπτική αυτή.

Το πιο ενδιαφέρον στοιχείο στη διαδικασία της «γραφειοκρατικής επικοινωνίας» είναι η σταδιακή αφομοίωση των κανόνων που συνεπάγεται υψηλό βαθμό προβλεψιμότητας στη συμπεριφορά και σχετική δυσκαμψία στον τρόπο σκέψης. Η αρχή της τυπικής, ουδέτερης αντιμετώπισης των θεμάτων που απασχολούν την οργάνωση οδηγεί σε απρόσωπες, άκαμπτες συμπεριφορές, τις οποίες τα μη μέλη της (π.χ. πελάτες, κοινό κλπ.) αισθάνονται ως αποξενωτικές ή «παράλογες», εφ' όσον δεν προβλέπονται περιθώρια απόκλισης στην ερμηνεία των κανόνων. Συχνά βιώνεται μια απολυτότητα ξένη ή εχθρική ως προς τις εναλλαγές της καθημερινότητας, δεδομένου ότι το ίδιο το γραφειοκρατικό σύστημα δεν προβλέπει χειρισμούς μη-τυπικών καταστάσεων, εξαιρέσεων κλπ. Είναι γνωστές οι αντιδράσεις των πολιτών απέναντι στην άκαμπτη, φορμαλιστική αντιμετώπιση εκ μέρους, π.χ. μιας κρατικής υπηρεσίας και δεν εκπλήσσει πλέον το αρνητικό περιεχόμενο που έχει προσλάβει η έννοια της γραφειοκρατίας και των λειτουργιών της στο καθημερινό λεξιλόγιο.¹

Η εξειδίκευση των γραφειοκρατών στις θέσεις απασχόλησης, τις οποίες κατέχουν συνήθως για μακρό χρονικό διάστημα, σε συνδυασμό με τους τυπικούς κανόνες είναι δυνατό να δημιουργήσει προβλήματα επικοινωνίας

¹ Νίνα –Παζαρζή, Ελένη, 2005

κυρίως μεταξύ των συναδέλφων τους. Ένα κύριο αίτιο ατελούς επικοινωνίας είναι η υπερφόρτωση των καναλιών με πληροφορίες. Γι' αυτό και πολλοί μάνατζερς, επιθεωρητές και άλλοι, παραπονούνται συχνά για την πληθώρα των εκθέσεων που φτάνουν καθημερινά στα γραφεία τους.¹

Πιο συγκεκριμένα, τα αίτια ανεπαρκούς επικοινωνίας μπορούν να ταξινομηθούν ως εξής:

Διαφορές θέσης και εξουσίας

Προβλήματα μπορούν να προκύψουν, επειδή η εξειδικευμένη πληροφόρηση αποτελεί πηγή εξουσίας και οι αποφάσεις που απορρέουν από τους «ειδικούς» είναι δυνατό να μη γίνονται κατανοητές από τους υπόλοιπους. Εκτός αυτού η διαφορετική θέση τους στην κλίμακα ιεραρχίας (π.χ. το τμήμα έρευνας σε μια επιχείρηση και το λογιστήριο) δημιουργεί εμπόδια στην επικοινωνία.

Τα άτομα που βλέπουν την τυπική δομή μιας επιχείρησης σε διαγραμματική μορφή, έχουν μια εντύπωση της σχετικής δύναμης που έχουν οι διάφορες θέσεις. Η εντύπωση αυτή ενεργεί στον τρόπο που λειτουργούν μέσα στην οργάνωση. Αποτέλεσμα αυτού είναι να παρουσιάζονται εμπόδια στην επικοινωνία που βασίζονται στις ακόλουθες αντιλήψεις σχετικά με την οργανωτική δομή και το ρόλο του ατόμου σε αυτή.

Η θέση στην οποία ένα άτομο κατέχει στη δομή του οργανισμού, μπορεί επίσης να επηρεάσει την ποιότητα της επικοινωνίας. Είναι ίσως ευκολότερο για πρόσωπα που βρίσκονται στο ίδιο επίπεδο της ιεραρχίας, όπως δύο προϊστάμενοι, να ανταλλάξουν μεταξύ τους πληροφορίες και συναισθήματα από ότι ένας προϊστάμενος και ένας υφιστάμενος.

Τα άτομα που βρίσκονται σε υψηλότερες θέσεις είναι ενδεχόμενο να φοβούνται την απώλεια του κύρους τους σε περίπτωση που εμπλακούν σε

¹ Νίνα –Παζαρχή, Ελένη, 2005

ανοικτή επικοινωνία με τους υφισταμένους τους. Εάν ένας προϊστάμενος αισθάνεται ή νομίζει ότι δε θα έχει τον ίδιο βαθμό σεβασμού, είναι επακόλουθο να είναι διστακτικός στην ευρύτερη επικοινωνία. Από την άλλη μεριά, οι εργαζόμενοι πολλές φορές διστάζουν να στείλουν τις πληροφορίες που δεν είναι ευχάριστες «προς τα επάνω» διότι φοβούνται ότι κάτι τέτοιο δε θα ευχαριστούσε τον προϊστάμενό τους.

Στην επικοινωνία από πάνω προς τα κάτω η διοίκηση πρέπει να καταβάλει σοβαρές προσπάθειες να μειώσει τα εμπόδια αυτά, ώστε οι υφισταμένοι να έχουν όσο το δυνατό περισσότερες πληροφορίες.¹

Διατμηματικός ανταγωνισμός

Περιλαμβάνει περιπτώσεις όπως οι συγκρούσεις «γραμμής-επιτελείου» και η μυστικότητα μεταξύ τμημάτων που έχει σαν απώτερο σκοπό τη μεγαλύτερη αναγνώριση. Οι εργαζόμενοι που εμπίπτουν σε αυτές τις περιπτώσεις δεν επικοινωνούν διότι φοβούνται ότι κάτι τέτοιο θα ωφελούσε το άλλο τμήμα. Το γεγονός αυτό αποτελεί ένα μεγάλο εμπόδιο στην οριζόντια επικοινωνία.

Οχύρωση πίσω από το οργανόγραμμα

Στην περίπτωση αυτή ο εργαζόμενος υψώνει έναν τοίχο γύρω από το τετραγωνάκι του οργανογράμματος που βρίσκεται και καταβάλλοντας ενσυνείδητη προσπάθεια να μη βρεθεί έξω από αυτό, απορρίπτει την επικοινωνία. Ένας λόγος που συμβαίνει αυτό, είναι ο φόβος ανικανότητας ή μη παραβίαση της περιοχής της ευθύνης του και αρνείται να καλλιεργήσει ιδέες για θέματα που δεν περιλαμβάνονται στην περιγραφή της θέσης του.

Ασαφή σχέδια οργάνωσης

Στους οργανισμούς συχνά προκύπτει σύγχυση, για το ποιος θα κάνει την επικοινωνία, πώς και πότε. Ο συντονισμός ανάμεσα στα στελέχη πρέπει να είναι άριστος για να είναι πλήρης η παρουσίαση του θέματος και να έχει σωστό στόχο σε σχέση με τη συνολική λειτουργία του οργανισμού. Η εκλογή των μέσων είναι σημαντική.

¹ Νίνα –Παζαρχή, Ελένη, 2005

Παραμόρφωση στην επικοινωνία

Τα χαρακτηριστικά του αποδέκτη παίζουν σημαντικό ρόλο. Διαφορετικοί άνθρωποι μπορεί να αντιδράσουν με τελείως διαφορετικούς τρόπους στο ίδιο μήνυμα για διάφορους προσωπικούς λόγους. Επίσης, τα κίνητρα και η προσωπικότητα του ατόμου μπορούν να επηρεάσουν τη διαδικασία αποκωδικοποίησης (που είναι μια μορφή αντίληψης). Για παράδειγμα, ένας αισιόδοξος υπάλληλος, που αισθάνεται έντονη την ανάγκη να εξελιχθεί μέσα στην επιχείρηση, μπορεί να ερμηνεύσει ένα χαμόγελο και ένα τυχαίο σχόλιο του προϊσταμένου του ως ιδιαίτερης γι' αυτόν εύνοιας.

Επαγγελματική διάλεκτος

Σε όλα τα επαγγέλματα οι άνθρωποι αναπτύσσουν τη δική τους επαγγελματική διάλεκτο.¹ Αποτελεί ένα βολικό τρόπο μεταβίβασης τεχνικών ή ειδικών όρων, ανάμεσα σε εκείνους που γνωρίζουν και κάνουν την ίδια δουλειά. Ωστόσο, δεν παύει να είναι σοβαρό και ενοχλητικό εμπόδιο, μεταξύ εκείνων που δε γνωρίζουν τη διάλεκτο αυτή.

Το μέγεθος της επιχείρησης

Ένας σημαντικός παράγοντας είναι το μέγεθος της επιχείρησης. Όταν το μήνυμα πρέπει να περάσει από διαφορετικά επίπεδα ή τμήματα, αναπόφευκτο είναι να διαστρεβλωθεί από τα διάφορα είδη φίλτρων που παρεμβάλλονται. Το μέγεθος και η πολυπλοκότητα των σύγχρονων επιχειρήσεων είναι ένα από τα κύρια εμπόδια στην επικοινωνία. Τα μηνύματα πρέπει να «περάσουν» μέσα από αλληπάλληλα διοικητικά στρώματα ή μεταξύ διαφορετικών λειτουργιών, τμημάτων ή τοποθεσιών. Με τον τρόπο αυτό στρεβλώνονται ή δε φτάνουν ποτέ στον προορισμό τους. Με το μέγεθος έρχεται και η τυποποίηση. Και την τυποποίηση συνοδεύουν περιορισμοί στην ελευθερία με την οποία διεξάγεται η επικοινωνία.

¹ Νίνα –Παζαρζή, Ελένη, 2005

Έλλειψη κοινού κώδικα επικοινωνίας

Ένας μάνατζερ πρέπει να γνωρίζει τη σύνθεση του κοινού στο οποίο απευθύνεται διότι πολλές φορές ορισμένες λέξεις ή εκφράσεις μπορεί να δημιουργήσουν συνειρμικά διαφορετικές έννοιες. Αυτό συμβαίνει κυρίως όταν ιδιαίτερα τα δύο μέρη της επικοινωνίας έχουν διαφορετικό κώδικα επικοινωνίας. Παρατηρήθηκε, ιδιαίτερα σε επιχειρήσεις που έχουν μια πολύ-εθνολογική, άρα και πολύ-πολιτισμική διάρθρωση του προσωπικού ότι η χρήση αμηματοποίητου λόγου ανάλογα με την εθνική προέλευση του εργαζόμενου δημιουργεί προβλήματα κατανόησης και αποτελεσματικότητας της επικοινωνίας.

Απόρριψη νεωτεριστικών αντιλήψεων

Σε πολλά στελέχη με ελλιπή επιστημονική και επαγγελματική κατάρτιση είναι σύνηθες φαινόμενο να απορρίπτουν τη νεωτεριστική αντίληψη και την επιστημονική γνώση. Θεωρούν ότι το μόνο στοιχείο στο οποίο πρέπει να στηριχθούν είναι η εμπειρία, πράγμα το οποίο είναι λάθος, και θα πρέπει να τονίζεται σημαντικά η παράλληλη πορεία και συνύπαρξη των δύο αυτών απαραίτητων στοιχείων στην επιχειρησιακή λειτουργία. Η εμπειρία είναι πολύτιμη περισσότερο στα κατώτερα κλιμάκια της ιεραρχίας και η επιστημονική κατάρτιση στα ανώτερα διοικητικά επίπεδα.¹

3.3 ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΑΝΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Οι κυριότερες επιπτώσεις από μια ατελή επικοινωνία είναι η έλλειψη επαρκούς κατανόησης, η έλλειψη δυνατοτήτων υποκίνησης του προσωπικού, η ανασφάλεια, οι συγκρούσεις και η αδυναμία λήψης ορθών αποφάσεων.

Ο Miller επισημαίνει² επτά πιθανά αποτελέσματα που προκύπτουν από την υπερφόρτωση.

¹ Νίνα –Παζαρχή, Ελένη, 2005

² Amer.J.Social ,1970

Αυτά είναι:

- παράλειψη: μια προσωρινή αδυναμία του διευθυντή να επεξεργαστεί μερικές πληροφορίες.
- σφάλμα: ο διευθυντής μπορεί να επεξεργαστεί λανθασμένες πληροφορίες.
- συσσώρευση: ο διευθυντής καθυστερεί να δώσει απαντήσεις σε περιόδους συμφόρησης.
- φιλτράρισμα: ο διευθυντής ξεχνάει να επεξεργαστεί ορισμένου τύπου πληροφορίες.
- γενίκευση: ο διευθυντής συμπύσσει ορισμένες πληροφορίες πολλαπλά κανάλια: διαχωρισμός των στελεχών κατά ομάδες για την επεξεργασία ορισμένων πληροφοριών όπως μπορεί να συμβεί με την αποκέντρωση.
- εγκατάλειψη: ο διευθυντής εγκαταλείπει την εργασία.¹

3.4 ΤΡΟΠΟΙ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ ΤΩΝ ΛΑΘΩΝ ΣΤΗΝ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

Εκπαίδευση και Επιμόρφωση

Απαιτούνται προγράμματα εκπαίδευσης και επιμόρφωσης των μάνατζερ σε όλα τα επίπεδα, ώστε να καλλιεργηθεί η αντίληψη ότι η εκπαίδευση αποτελεί σημαντικό στοιχείο της διοίκησης και να εξασφαλιστεί ότι ο πρωταρχικός παράγοντας που πρέπει να ληφθεί υπόψη, όταν παίρνεται απόφαση, είναι το πώς, το πού, και με ποιόν θα πρέπει να γίνει η επικοινωνία. Επικοινωνία, ουσιαστική διεξάγεται όταν ένας άνθρωπος μεταβιβάζει κάποιο μήνυμα σε έναν άλλο και ακούει την απάντησή. Θα πρέπει βέβαια να υπάρχουν οι τυπικοί δίοδοι επικοινωνίας, αλλά η αποτελεσματικότητά τους εξαρτάται από τις στάσεις, τις ικανότητες και τον ενθουσιασμό εκείνων που είναι υπεύθυνοι για τη χρησιμοποίηση του συστήματος.²

¹ Amer.J.Social ,1970

² Νίνα –Παζαρτζή, Ελένη, 2005

Οι πομποί πληροφοριών οφείλουν να γνωρίζουν τα εμπόδια στην επικοινωνία και να έχουν την ικανότητα αντίληψης και ανάλυσης που χρειάζεται για το ξεπέρασμά τους. Θα πρέπει να παρακολουθούν επιμορφωτικά σεμινάρια για συγκεκριμένες ικανότητες στην ομιλία, το γράψιμο, τη διεύθυνση ενημερώσεων και στην ακρόαση. Η επιμόρφωση σε πολλές από αυτές τις ικανότητες, μπορεί να επιτευχθεί με τη βοήθεια παραδοσιακών μαθημάτων. Το μέγιστο βάρος όμως θα πρέπει να δοθεί στις ομαδικές ασκήσεις και στο παίξιμο ρόλων, ώστε να μπορέσουν τα άτομα να εξασκηθούν και να αναπτύξουν τις ικανότητές τους.

Η εκπαίδευση ευαισθησίας είναι μια από τις μεθόδους με τις οποίες μπορεί ένα άτομο να κατανοήσει καλύτερα με ποιες δυνατότητες έχει να ασκήσει επίδραση σε άλλα άτομα και τον τρόπο με τον οποίο ακούν όσα έχει να τους πει. Η εκπαίδευση ευαισθησίας, όπως υποδηλώνει και το όνομά της, αυξάνει την ευαισθησία των ατόμων όσον αφορά την επίδραση που ασκούν επάνω σε άλλα άτομα και ταυτόχρονα τους προσφέρει εργαλεία για να αναλύσουν τις αλληλεπιδράσεις που αναπτύσσονται, όταν τα άτομα εργάζονται συλλογικά.

Τα περισσότερα εμπόδια στην επικοινωνία μπορούν να ξεπεραστούν. Κάποιες τακτικές για να ξεπεράσει ένας εργαζόμενος αυτά τα εμπόδια είναι:¹

- ❖ Η κατανόηση του παραλήπτη, η ικανότητα να βλέπει κάποιος τα πράγματα όπως ένα άλλο άτομο ή «να μπαίνει στη θέση του άλλου».
- ❖ Η χρησιμοποίηση της επικοινωνίας δύο κατευθύνσεων.
- ❖ Η ενοποίηση με κοινό λεξιλόγιο. Τα διάφορα τμήματα μπορούν να διατηρούν την επαγγελματική τους γλώσσα και τις μοναδικές τους αντιλήψεις αλλά θα πρέπει να είναι ενοποιημένα μέσω μιας κοινής γλώσσας.
- ❖ Η αύξηση των ακουστικών ικανοτήτων.
- ❖ Η έξυπνη χρήση της τεχνολογίας

¹ Νίνα –Παζαρχή, Ελένη, 2005

3.5 ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΕΝΟΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ ΣΤΕΛΕΧΟΥΣ ΜΕ ΤΟΥΣ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΥΣ ΤΟΥ

Σε ένα εργασιακό περιβάλλον είναι απαραίτητο οι σχέσεις μεταξύ των διοικητικών στελεχών με τους υφιστάμενους να είναι όσο το δυνατόν καλύτερες. Υπάρχουν αρκετοί τρόποι που αυτές οι σχέσεις μπορούν να βελτιωθούν. Οι Hoy και Miskel¹ δίνουν οκτώ οδηγίες – προτάσεις που πιστεύουν ότι μπορούν να βελτιώσουν την επικοινωνία ενός διοικητικού στελέχους με τους υφισταμένους του.

- **Καθορισμός του αντικειμενικού σκοπού:** Ας υποθεθεί ότι ο διευθυντής ή ο προϊστάμενος έχει μια ιδέα ή πληροφορία, την οποία θέλει να μεταδώσει στο προσωπικό του οργανισμού. Το πρώτο βήμα του είναι ο καθορισμός του σκοπού για τον οποίο θέτει αυτή την πληροφορία στο κανάλι της επικοινωνίας.
- **Προσδιορισμός του ακροατηρίου:** Τα χαρακτηριστικά που έχουν οι αποδέκτες επηρεάζουν το νόημα του μηνύματος στην επικοινωνία. Επομένως, πρέπει να χρησιμοποιηθούν κωδικοποιήσεις και μέσα ανάλογα με τις ομάδες, για τις οποίες προορίζεται η επικοινωνία.
- **Διαμόρφωση της επικοινωνίας:** Η κωδικοποίηση του μηνύματος να γίνεται με τρόπο που να ταιριάζει στη σχέση ανάμεσα στον αποστολέα και στον αποδέκτη και με τελικό σκοπό να μειωθεί η παραμόρφωση από τον αποδέκτη.
- **Καθορισμός του μέσου (μέσα και κανάλια επικοινωνίας):** Το μήνυμα μπορεί να σταλεί με διαφορετικά λεκτικά μέσα, όπως προφορικά, συνάντηση πρόσωπο με πρόσωπο, ή με επιστολή. Ο σχεδιασμός αυτός είναι απαραίτητος για την καλή επικοινωνία.
- **Καθορισμός αμοιβαίου ενδιαφέροντος:** Για να είναι η επικοινωνία αποτελεσματική, πρέπει το ερέθισμα να μπορεί να γίνεται δεκτό από τον αποδέκτη. Η αποδοχή είναι φυσιολογικό φαινόμενο που βασίζεται, μεταξύ άλλων, στις ανάγκες και τα κίνητρα του αποδέκτη και

¹ Ζαβλάνος Μ, 2002

στο θόρυβο και στις συνθήκες του περιβάλλοντος του οργανισμού.

- **Ο χρόνος:** Να δίνεται το μήνυμα στην πιο κατάλληλη στιγμή για να έχει μεγάλο ψυχολογικό αντίκτυπο.
- **Ο όγκος:** Τα κανάλια της επικοινωνίας εύκολα υπερφορτώνονται, τόσο με λεκτικό όσο και με έντυπο υλικό. Πρέπει να μειώνεται, όσο γίνεται, το πλήθος των πληροφοριών.
- **Μέτρηση των αποτελεσμάτων:** Η χρησιμοποίηση της ανατροφοδότησης είναι η πιο σπουδαία μέθοδος βελτίωσης της επικοινωνίας. Πρέπει να γίνεται έλεγχος της απόδοσης και διορθώσεις, όπου χρειάζονται.¹

3.6 ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Τα συγκεκριμένα προβλήματα που ανακύπτουν στις σχέσεις με τους εργαζόμενους, εξαιτίας αδυναμιών στην επικοινωνία² ή εντείνονται λόγω κακής επικοινωνίας, θα πρέπει να αναλυθούν προσεκτικά για να βρεθεί που ακριβώς έγινε λάθος και τι πρέπει να γίνει για να διορθωθεί η κατάσταση. Τα προβλήματα μπορεί να είναι κάποιο ή κάποια από εκείνα που προαναφέρθηκαν, περιλαμβανομένης της έλλειψης κατάλληλων διόδων επικοινωνίας, της υποτίμησης της ανάγκης για επικοινωνία και της έλλειψης ικανοτήτων για το ξεπέρασμα των σημαντικών εμποδίων στην επικοινωνία.

Το ξεπέρασμα των εμποδίων στην επικοινωνία μπορεί να είναι ένα έργο χωρίς αποτελέσματα, για μεγάλο χρονικό διάστημα. Η επικοινωνία μπορεί να αποδώσει καρπούς μόνο μέσα σε ένα κλίμα εμπιστοσύνης και συνεργασίας. Η ξαφνική στροφή προς τη φιλοσοφία της «καλής επικοινωνίας», που οδηγεί σε μια εκτεταμένη εκστρατεία ανάπτυξης των επικοινωνιών, δε θα αντιστρέψει μια κακή μέσα σε λίγο διάστημα. Η εμπιστοσύνη και η κατανόηση πρέπει να οικοδομηθούν με επίμονες και μακροχρόνιες προσπάθειες στη διάρκεια των οποίων η διοίκηση καταδεικνύει ότι πιστεύει πραγματικά στην ανάγκη να δίνει

¹ Ζαβλάνος Μ, 2002

² Ζαβλάνος Μ, 2002

εξηγήσεις στους εργαζομένους και να τους ακούει προσεκτικά για τα ζητήματα που τους αφορούν.

Τα προβλήματα επικοινωνίας που προκύπτουν από το μέγεθος της οργάνωσης, μπορούν να μειωθούν περιορίζοντας τον αριθμό των διοικητικών επιπέδων, ελαττώνοντας τα διαστήματα ελέγχου, διασφαλίζοντας ότι οι δραστηριότητες θα ομαδοποιούνται σύμφωνα με την ευκολία με την οποία διεξάγεται η αμφίδρομη επικοινωνία και αποκεντρώνοντας την εξουσία σε μικρότερες, αυτοδύναμες και υπεύθυνες μονάδες.

Θα πρέπει επίσης, να ενθαρρύνεται η αρμόζουσα ανεπισημότητα, σε σχέση, με τη δομή, ενώ μπορούν να χρησιμοποιηθούν προγράμματα οργανωτικής ανάπτυξης για να αυξηθεί η εμπιστοσύνη και η κατανόηση.¹ Μπορούν ακόμη να χρησιμοποιηθούν τεχνικές όπως αυτές των ομάδων ενημέρωσης, για να διαδοθεί πιο αποτελεσματικά με τον προφορικό λόγο η επικοινωνία σε ολόκληρη την επιχείρηση.

Αποτέλεσμα της μη καλής επικοινωνίας είναι η μειωμένη αποτελεσματικότητα της εργασίας και συνεπώς η αύξηση του κόστους, χωρίς όμως αυτό να είναι αμέσως εμφανές. Με την αποτελεσματική επικοινωνία επιτυγχάνεται μεγαλύτερη θέληση για εργασία και συνεργασία διότι αναπτύσσεται:

- αξιοπρέπεια, αίσθημα ασφάλειας, κοινωνική συμβίωση και αρμονία. Άμβλυνση των αντιθέσεων μεταξύ των ατόμων και των επιχειρήσεων. Μεγαλύτερη ικανότητα για αποτελεσματική εργασία.
- Ταχύτερη και σωστότερη μεταβίβαση πληροφοριών εκ των έσω προς τα έξω κλπ.

Ευθύνη του κάθε manager είναι να προσπαθήσει να πετύχει τους αντικειμενικούς στόχους που έθεσε με το χαμηλότερο κόστος, κάνοντας χρήση των μέσων που διαθέτει. Στην προσπάθειά του αυτή σημαντικό ρόλο θα

¹ Ζαβλάνος Μ, 2002

διαδραματίζει η επικοινωνία που ανέπτυξε ιδιαίτερα με τους συνεργάτες του. Στην επιχειρηματική πρακτική δεν μετρά η πρόθεση, αλλά το αποτέλεσμα. Καμία στρατηγική και κανένας αντικειμενικός στόχος δε μπορεί να έχει πιθανότητα επιτυχίας, εάν δε γίνει κατανοητός και αποδεκτός από εκείνους που θα κληθούν να τον εφαρμόσουν. Και προς την κατεύθυνση αυτή η επικοινωνία παίζει ρόλο κλειδί. Διότι επικοινωνία δε σημαίνει μόνο την καθιέρωση μιας τυπικής ενδο-επιχειρησιακής ή έξω-επιχειρησιακής μορφής, αμφίδρομη πληροφόρηση, αλλά παράλληλη λειτουργία σωστού σχεδιασμού, κατάλληλου μέσου, κατανοητού μηνύματος, αλλά και προσωπικού παραδείγματος.

Κατά το σχεδιασμό της επικοινωνίας με τους υφισταμένους, οι μάνατζερς πρέπει να έχουν υπόψη τους ότι η ειλικρίνεια στη μετάδοση των πληροφοριών ή η έλλειψή της γρήγορα θα φανεί. Αν η διοίκηση έχει πάντοτε δίκαιες και ειλικρινείς δοσοληψίες με τους υπαλλήλους, τότε η επικοινωνία έχει πολλές πιθανότητες να γίνει αποδεκτή.¹

¹ Ζαβλάνος Μ, 2002

4.1 ΣΚΟΠΟΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Ο σκοπός της παρούσας έρευνας είναι η καταγραφή και ανάλυση των στρατηγικών επικοινωνίας συγκεκριμένων ελληνικών επιχειρήσεων, τόσο σε μικροοικονομικό (ενδοεταιρική επικοινωνία) όσο και σε μακροοικονομικό (εξωτερικό περιβάλλον) επίπεδο.

Ειδικότερα, οι επιμέρους στόχοι είναι οι κάτωθι :

- περιγραφή των καναλιών και των μέσων επικοινωνίας τόσο με το εσωτερικό περιβάλλον αλλά και με το εξωτερικό
- καταγραφή πιθανών προβλημάτων και εμποδίων κατά την επικοινωνία
- διερεύνηση συσχέτισης μεταξύ εταιρικής κουλτούρας και μεθόδων επικοινωνίας.

4.2 ΜΕΘΟΔΟΣ - ΥΛΙΚΟ

Η μέθοδος που χρησιμοποιήθηκε στην έρευνα για την συλλογή των δεδομένων έγινε με τη χρήση ερωτηματολογίου. Η επιλογή της μεθόδου αυτής έγινε με σκοπό τον εντοπισμό και την ανάδειξη των τρόπων επικοινωνίας που ακολουθούνται στις συγκεκριμένες επιχειρήσεις, η συχνότητα της επικοινωνίας και η ροή της. Οι λόγοι που την επηρεάζουν καθώς και η στάση της επιχείρησης σε θέματα επικοινωνίας. Με τα αποτελέσματα που προέκυψαν σχηματίστηκε μια εικόνα σχετικά με τις μεθόδους και τις τακτικές τις οποίες χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις στην καθημερινή τους επικοινωνία.

Το ερωτηματολόγιο, αποτελείται από ερωτήσεις κλειστού περιεχομένου όπου οι απαντήσεις βασίζονται σε διαβαθμισμένη κλίμακα. (ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1) Η επιλογή των ερωτημάτων που τέθηκαν είχαν ως κύριο στόχο τον προσδιορισμό του επικοινωνιακού προφίλ, των σημαντικότερων καναλιών επικοινωνίας, την καταγραφή πιθανών προβλημάτων και εμποδίων, αλλά και τον εντοπισμό στοιχείων της εταιρικής κουλτούρας (πχ έμφαση στον ανθρώπινο παράγοντα,

ενθάρρυνση της ελεύθερης επικοινωνίας, βαθμός εταιρικής κοινωνικής ευθύνης κλπ). Συγκεκριμένα με το ερωτηματολόγιο επιδιώκεται:

- Το κατά πόσο οι εργαζόμενοι γνωρίζουν το όραμα και τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης
- Ο εντοπισμός και η ανάδειξη των τρόπων επικοινωνίας που ακολουθούνται
- Η συχνότητα της επικοινωνίας και η ροή της
- Οι λόγοι που την επηρεάζουν καθώς και
- Η στάση της επιχείρησης σε θέματα επικοινωνίας.

Στην παρούσα έρευνα συμμετείχαν 2 ελληνικές εμπορικές επιχειρήσεις της πόλης Καστοριάς και συγκεκριμένα η «ΚΡΑΝΙΑΣ & ΣΙΑ ΟΕ», η «GLIGIAS FURS». Η επιλογή των συγκεκριμένων επιχειρήσεων βασίστηκε στο γεγονός πως οι δύο επιχειρήσεις αποτελούν ένα σύνολο που καλύπτει πολλά από τα εταιρικά μεγέθη, περιλαμβάνει αρκετές διαφορετικές επιχειρησιακές δομές και οργανωσιακές κουλτούρες και απευθύνεται στο σύνολο του πληθυσμού της πόλης. Επιπλέον, η σύνθεση του δείγματος επιτρέπει τη συλλογή δεδομένων από χώρους που διαφέρουν αρκετά μεταξύ τους και θα καταστήσει δυνατή την εξαγωγή περισσότερο ρεαλιστικών συμπερασμάτων για την επικοινωνία στον κλάδο. Τα στελέχη που συμμετείχαν στην έρευνα κυμαίνονταν από 20 έως 60 χρόνων, ανήκαν σε διαφορετικές βαθμίδες και είχαν διαφορετική συναίσθηση του οράματος της επιχείρησης στην οποία και απασχολούνται.

4.3 ΠΡΟΦΙΛ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Και οι δύο επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται στο χώρο της γουνοποιίας.

ΚΡΑΝΙΑΣ ΚΑΙ ΣΙΑ ΟΕ

Η έδρα της ΚΡΑΝΙΑΣ ΚΑΙ ΣΙΑ ΟΕ, βρίσκεται στην Καστοριά ενώ ιδρυτής της υπήρξε ο Αργύρης Κρανιάς το 1864. Σήμερα, τρεις γενιές μετά, έχει εξελιχθεί σε μια δυναμική εταιρία διεθνούς εμβέλειας.

Παρόλο που στη βάση της παραμένει υπόθεση οικογενειακή, παρόλο που διατηρεί αναλλοίωτες τις παραδοσιακές τις αξίες που την καθιέρωσαν από το ξεκίνημα της, έχει καταφέρει να αναδειχθεί σε μια από τις πλέον καινοτόμες και πρωτοποριακές εταιρίες. Η απόλυτα επιτυχημένη πορεία της αποτελεί την αναμφισβήτητη κατάκτηση των σημερινών της μετοχών, των κυρίων Αργυρίου, Σταύρου και Λουκά Κρασιά. Δισέγγονα και οι τρεις του ιδρυτή της, με το πάθος, το όραμα τους στόχους και τις ικανότητές τους, όχι μόνο συνέχισαν επάξια το έργο των προκατόχων τους, αλλά κατάφεραν να της δώσουν σαφές προβάδισμα στο χώρο της γουνοποιίας. Διαθέτει ιδιόκτητες εγκαταστάσεις 1.000 τετραγωνικών μέτρων, στην Καστοριά, όπου στεγάζονται τόσο η έκθεση τόσο και το εργαστήριο της. Όπως αρμόζει σε κάθε σύγχρονη και ανταγωνιστική εταιρία, μεγάλη έμφαση έχει δοθεί και στο μηχανολογικό εξοπλισμό, που απαρτίζεται από μηχανήματα τελευταίας τεχνολογίας. Κουρευτικές μηχανές, πλυντήρια, κοπποράπτες, στίμες, ντραμς, μηχανές ραπτικής, σιδερωτήρια, εξασφαλίζουν τη μεγιστοποίηση της παραγωγικής διαδικασίας

GLIGIAS FURS

Η έδρα της GLIGIAS FURS βρίσκεται στην Καστοριά ενώ ιδρυτής της υπήρξε ο Γιώργος Γκλιγιάς. Σήμερα, η GLIGIAS A.E. είναι μια κορυφαία ευρωπαϊκή εταιρεία κατασκευής γούνας που ιδρύθηκε το 1980 στην Καστοριά. Η εταιρεία ιδρύθηκε από έμπειρους Γουνοποιούς, οι οποίοι συντάχθηκαν με την παράδοση της παραγωγής γούνας στην περιοχή. Η εταιρεία ειδικεύεται στην κατασκευή γουναρικών, προμήθεια πρώτων υλών, τα βιομηχανικά προϊόντα κλωστοϋφαντουργίας. Στην επόμενη φάση ανάπτυξής της, η GLIGIAS A.E. αύξησε την προσφορά της, προκειμένου να εξυπηρετήσει τους πελάτες της με τη δημιουργία μιας μονάδας παραγωγής 8000m² το 1995. Σήμερα η GLIGIAS έχει γίνει ένας από τους μεγαλύτερους ομίλους εταιρειών με διάφορες εμπορικές ονομασίες που παρέχουν ένα ευρύ φάσμα υπηρεσιών. Σε συνεργασία με την κορυφαία εταιρία της Ευρώπης EXPOTAN International SA, στην κατεργασία και βαφή, η GLIGIAS είναι σε θέση να παράσχει προσαρμοσμένες λύσεις για τους πελάτες της, όπως διαφορετικά χρώματα, το φινίρισμα και βαφή.

4.4 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΣΥΛΛΟΓΗΣ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ

Κατά τη διαδικασία συλλογής των δεδομένων, τα ερωτηματολόγια απεστάλησαν σε στελέχη των συμμετεχόντων, ηλεκτρονικά (email, fax) και με προσωπικές επιδόσεις και επεστράφησαν συμπληρωμένα με αντίστοιχο τρόπο. Ο αριθμός των ερωτηματολογίων ήταν τριάντα σε κάθε επιχείρηση ξεχωριστά και η διανομή τους έγινε στις 2 Φεβρουαρίου 2011. Από αυτά απαντήθηκαν τα είκοσι από τα τριάντα που διανεμήθηκαν. Πρέπει επίσης να σημειωθεί ότι τα στελέχη που έλαβαν μέρος στη διαδικασία της έρευνας προέρχονταν από κάθε ιεραρχική βαθμίδα των εταιριών όπου εργάζονται ως επί το πλείστον απλά στελέχη γραμμής και προϊστάμενοι τμημάτων αλλά και ένα μικρό δείγμα Διευθυντών. Η επεξεργασία των δεδομένων έγινε με τη χρήση του excel για να καταλήξουνε στα ποσοστά.

4.5 ΟΙ ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Η συγκεκριμένη έρευνα διεξήχθη υπό ορισμένους περιορισμούς, ένας εκ των οποίων ήταν το σχετικά περιορισμένο χρονικό διάστημα. Η συλλογή στοιχείων σε μεγαλύτερο βάθος χρόνου θα επέτρεπε την εξαγωγή περισσότερο ασφαλών και διαχρονικών συμπερασμάτων. Ένας δεύτερος περιορισμός ήταν το σχετικά μικρό δείγμα.

Η συμμετοχή όλων των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον ελληνικό χώρο σαφώς και θα έδινε περισσότερο ρεαλιστικά αποτελέσματα. Ωστόσο η επιλογή αυτή δεν προτιμήθηκε καθώς η υλοποίηση της θα απαιτούσε χρονικό διάστημα που υπερβαίνει τους περιορισμούς της παρούσας μελέτης. Αντίστοιχα, κατεβλήθησαν προσπάθειες απλοποίησης του ερωτηματολογίου, για λόγους διευκόλυνσης των συμμετεχόντων (φόρτος εργασίας και γραφειοκρατία). Επίσης, παρά την αυξημένη συμμετοχή υψηλόβαθμων στελεχών στη διαδικασία είναι χρήσιμο να αναφερθεί ότι τα περισσότερα στελέχη που έλαβαν μέρος στην έρευνα ήταν μεσαίας γραμμής (υπάλληλοι-προϊστάμενοι τμημάτων).

Η διαδικασία της έρευνας εξελίχθηκε ομαλά και χωρίς προβλήματα. Σε ορισμένες περιπτώσεις εμφανίστηκαν στοιχεία όπως απροθυμία παροχής πληροφοριών, χρονική ασυνέπεια και συμπλήρωση του ερωτηματολογίου χωρίς τη δέουσα προσοχή λόγω του φόρτου εργασίας των συμμετεχόντων.

4.6 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

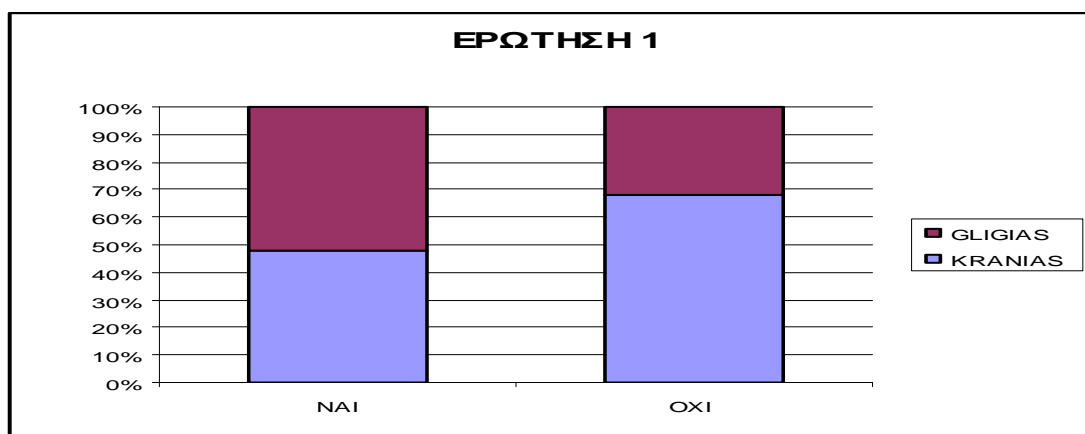
Η αξιολόγηση και η επεξεργασία των ερωτηματολογίων δεν έγινε με στόχο να βαθμολογηθούν τα μοντέλα επιχειρησιακής επικοινωνίας που εφαρμόζει η εκάστοτε επιχείρηση αλλά για να αναδειχθούν οι ιδιαιτερότητες ή οι πιθανές πρωτοτυπίες όσο αφορά τον τομέα της επικοινωνίας.

Σε κάθε ενότητα ερωτήσεων έγινε προσπάθεια να αποδοθεί η παρουσίαση των απαντήσεων και οπτικά με τη χρήση γραφημάτων για καλύτερη απεικόνιση των αποτελεσμάτων για να εξάγονται ευκολότερα τα αποτελέσματα ανά ερώτηση και ανά επιχείρηση. Με τον τρόπο αυτό επιτυγχάνεται με μεγαλύτερη ευκρίνεια η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων.

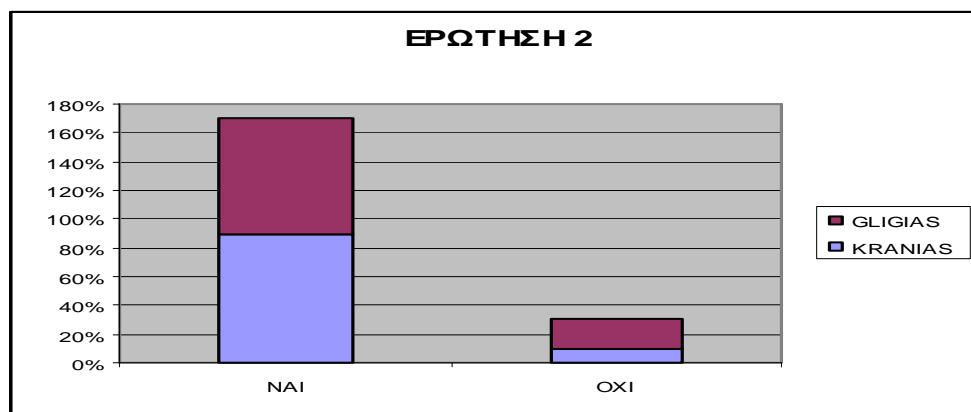
Στην πρώτη ενότητα των ερωτήσεων του ερωτηματολογίου που αφορά στην γνώση του οράματος της επιχείρησης αλλά και των στρατηγικών της στόχων παρατηρείται ότι σε όλες τις επιχειρήσεις ο βαθμός διάχυσης του εταιρικού οράματος και των στόχων είναι αρκετά μεγάλος πράγμα που γίνεται εύκολα αντιληπτό και από τα γραφήματα που ακολουθούν. Το γεγονός ότι ο βαθμός διάχυσης του εταιρικού οράματος και των στρατηγικών στόχων είναι υψηλός σημαίνει ότι το προσωπικό γνωρίζει ότι οι προσπάθειες που καταβάλλει καθημερινά είναι οργανωμένες, γνωρίζει τον στόχο που προσπαθεί να πετύχει και όλες οι ενέργειες του εντάσσονται σε ένα σαφώς καθορισμένο πλαίσιο. Κατ' επέκταση αντανakλάται και ο βαθμός επικοινωνίας από την διοίκηση προς τους εργαζόμενους (κάθετη ενδοεπιχειρησιακή επικοινωνία) και το κατά πόσο αυτή διενεργείται αποτελεσματικά ή μη.

Στην δεύτερη ενότητα του ερωτηματολογίου που αφορά στην στοχοθέτηση και στο πόσο σημαντική είναι αυτή στην καθημερινή λειτουργία της επιχείρησης τα αποτελέσματα που άντλησα ήταν διαφορετικά.

Το 87% των υπαλλήλων της επιχείρησης Kranias γνωρίζει το όραμα, τη στρατηγική και τους στόχους της επιχείρησης. Μεγαλύτερο είναι το ποσοστό το οποίο ανέρχεται σε 94% στην επιχείρηση Gligias όπως φαίνεται και στο παρακάτω διάγραμμα.

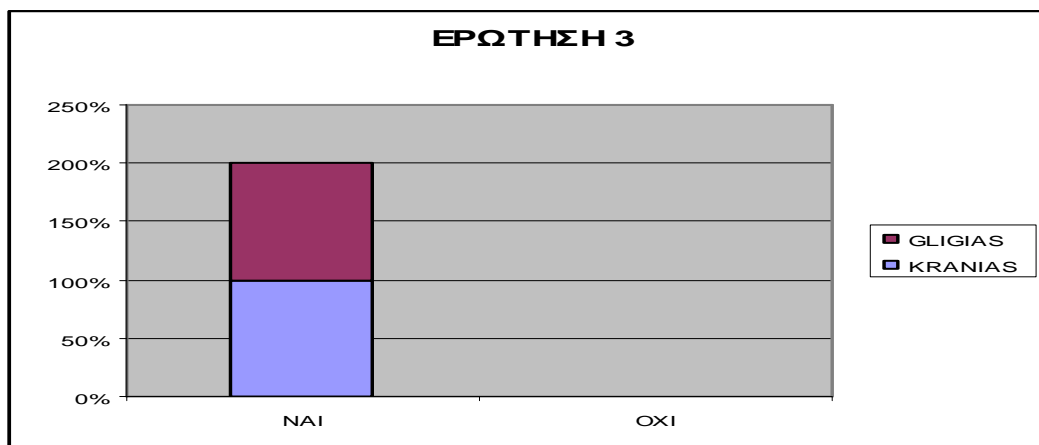


Στην ερώτηση αν οι εργαζόμενοι αισθάνονται μέλος της ομάδας εντός του οργανισμού μεγάλο είναι το ποσοστό όσων απάντησαν θετικά και στις δύο επιχειρήσεις κάτι που φαίνεται από το παρακάτω διάγραμμα.

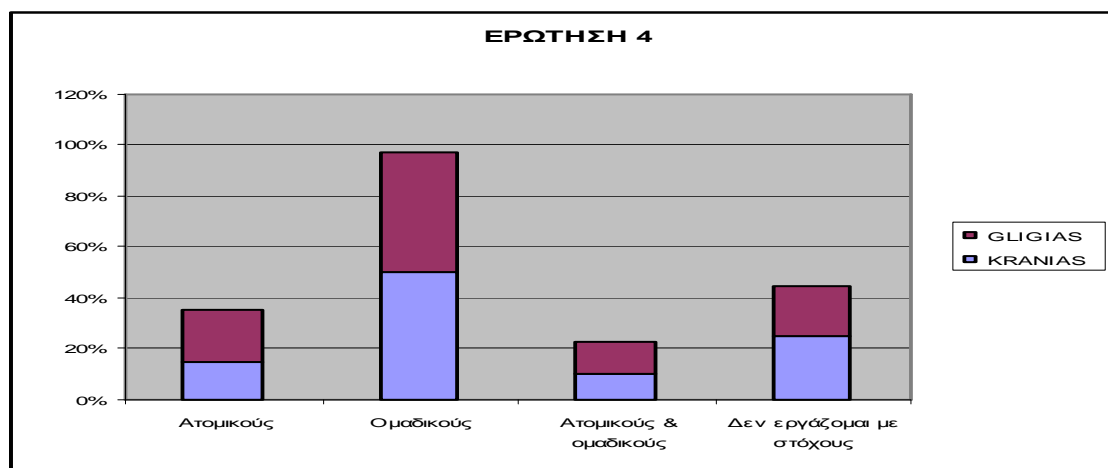


Εντυπωσιακό είναι το ποσοστό που ανέρχεται στο 100% στο κατά πόσο οι εργαζόμενοι και των δύο επιχειρήσεων γνωρίζουν ακριβώς τους στόχους των

τμημάτων στο οποίο εργάζονται. Δείχνει την εξειδίκευση τους σε κάθε τμήμα της επιχείρησης και πόσο μικρά είναι τα περιθώρια λάθους .

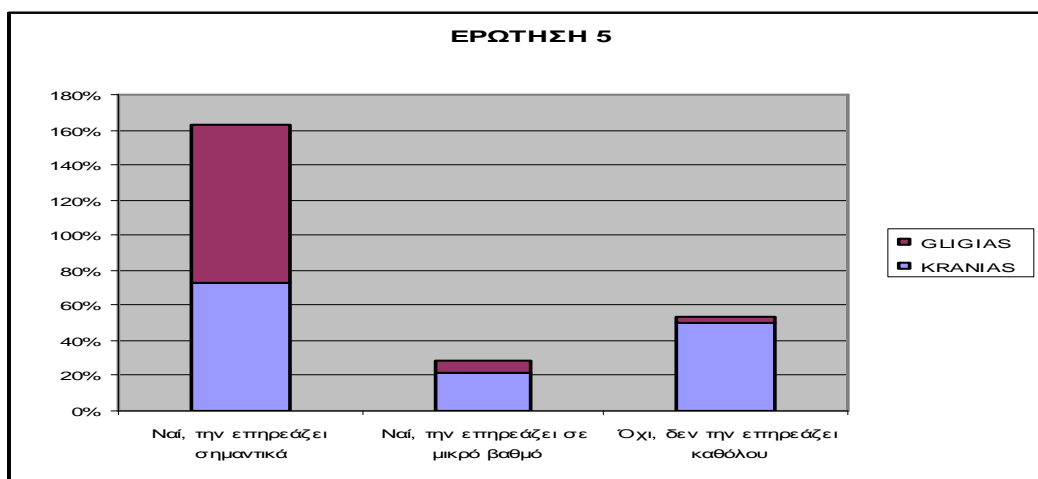


Μεγάλη εντύπωση προκαλεί το γεγονός ότι κατά κύριο λόγο οι εργαζόμενοι των επιχειρήσεων με ποσοστά που φτάνουν σχεδόν το 50% εργάζονται θέτοντας ομαδικούς στόχους στοιχείο σωστής επικοινωνίας και μικρότερη ανησυχία προκαλούν τα ποσοστά εκείνων που δεν εργάζονται με στόχους που αγγίζουν το 25% στην Kranias και 20% στην Gligias.

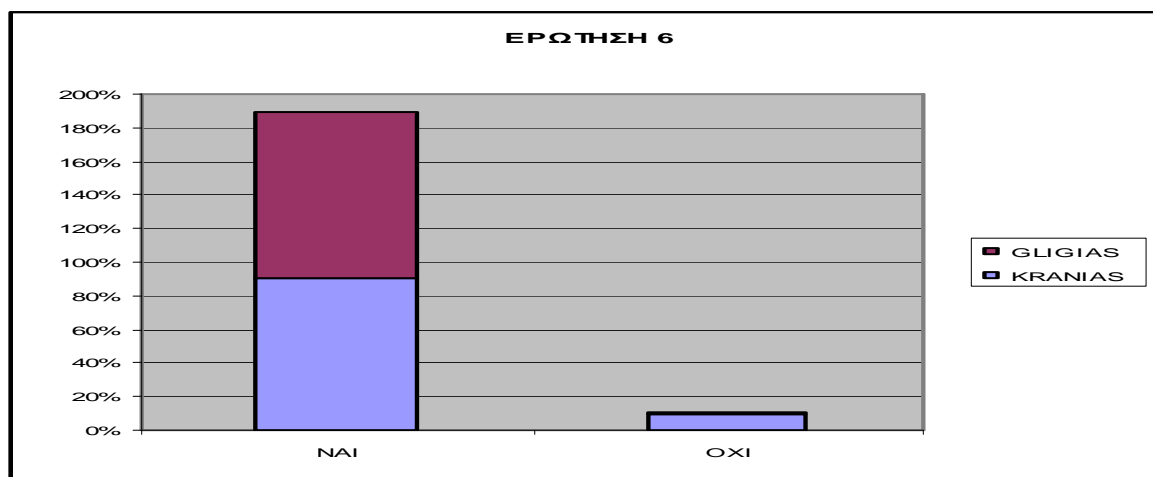


Αρκετά μεγάλη είναι η ψαλίδα στους εργαζόμενους που πιστεύουν πως βάζοντας στόχους η εργασία τους επηρεάζεται σε σημαντικό βαθμό. Στην Gligias το 90% απαντάει πως επηρεάζεται σε σημαντικό βαθμό και μόλις το 3% απαντάει πως δεν επηρεάζεται καθόλου. Αντίθετα με την Kranias το ποσοστό

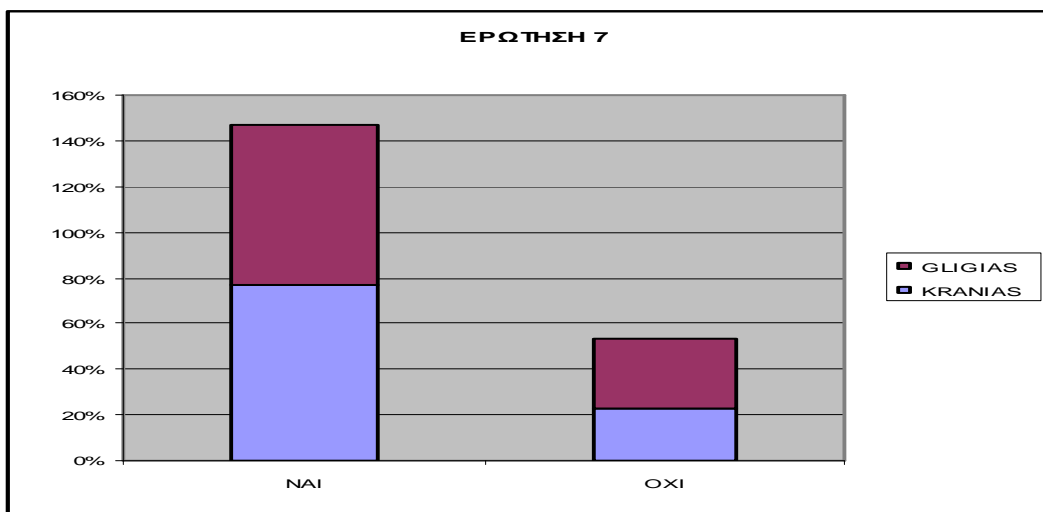
εκείνων που επηρεάζονται σημαντικά είναι αρκετά μικρότερο, ενώ στα ίδια περίπου επίπεδα είναι το ποσοστό που δεν επηρεάζεται καθόλου. Το 22% στην Κρανίας απαντάει πως επηρεάζεται σε μικρό βαθμό και μόλις το 7% των εργαζομένων της Gligias επηρεάζεται σε μικρό βαθμό όπως αυτό φαίνεται από το παρακάτω διάγραμμα.



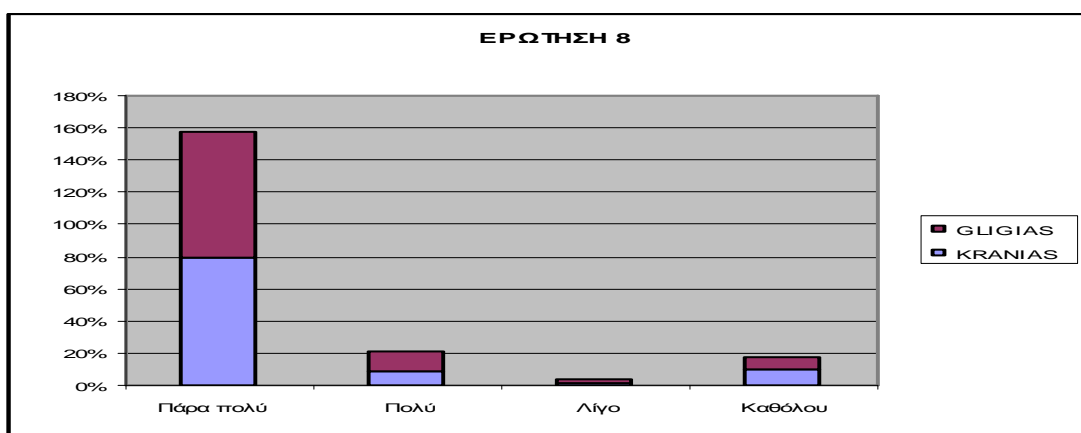
Ξεκάθαρα φαίνεται να συμμετέχουν οι εργαζόμενοι και των δύο επιχειρήσεων στον καθορισμό των ατομικών και ομαδικών στόχων τους εφόσον τα ποσοστά των απαντήσεων τους στην ερώτηση που τους έγινε αν έχουν ατομικούς / ομαδικούς στόχους, συμμετέχετε στη διαδικασία καθορισμού τους απαντήσανε θετικά και τα ποσοστά κυμαίνονται γύρω στο 100 % όπως φαίνεται και στο διάγραμμα που ακολουθεί.



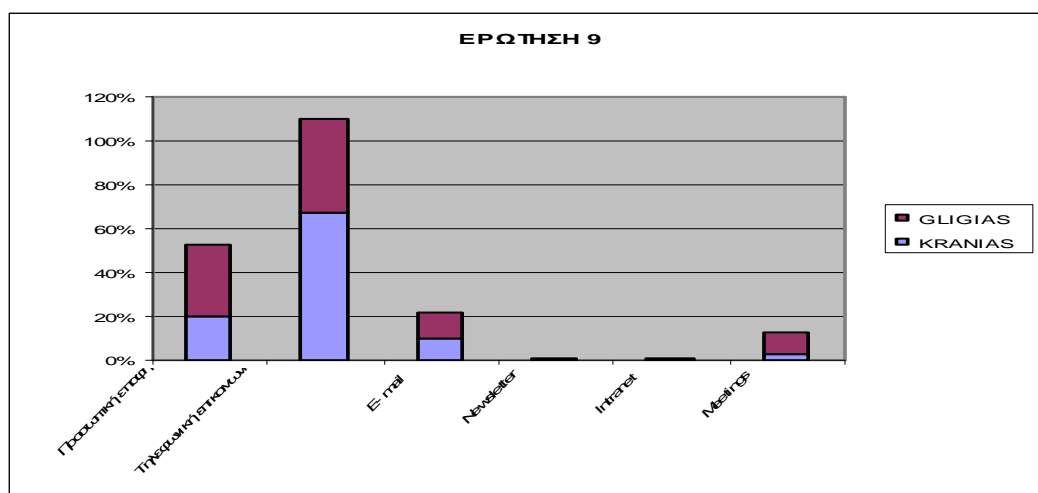
Μεγάλο είναι και το ποσοστό των εργαζομένων και στις δύο επιχειρήσεις που συζητάνε τις εργασιακές τους δυσκολίες καθώς και τα προβλήματα με τους συναδέλφους τους ώστε να εντοπίζουν πιθανές λύσεις, γεγονός που δείχνει πως λειτουργούν με γνώμονα βασικά στοιχεία ενδοεπιχειρησιακής επικοινωνίας. Στην Kranias το ποσοστό είναι μεγαλύτερο κατά επτά μονάδες όπως φαίνεται και στο παρακάτω διάγραμμα.



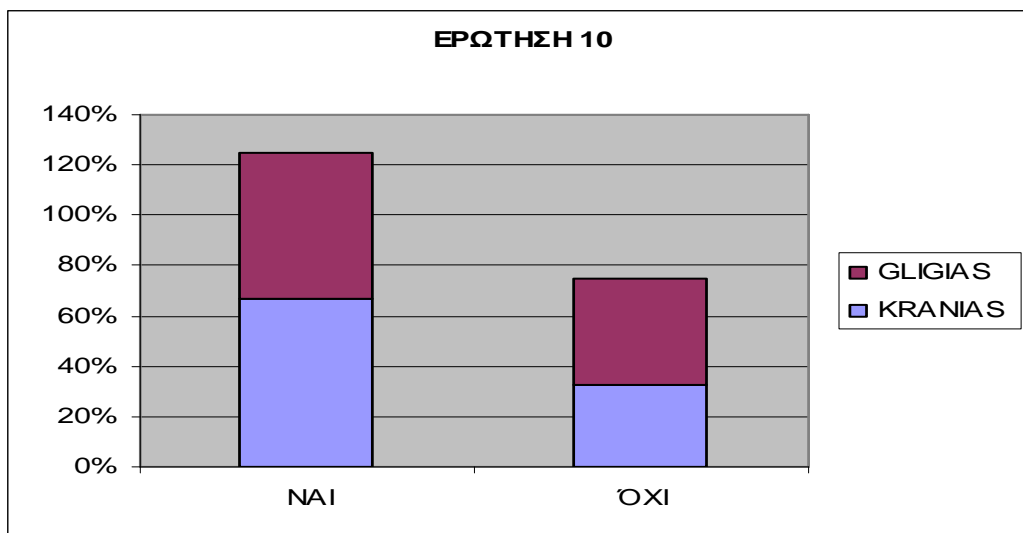
Παρά πολύ σημαντική για την επίτευξη των αποτελεσμάτων τους θεωρούν τη διαδικασία της επικοινωνίας, γεγονός που δείχνει την ανάγκη των εργαζόμενων και στις δύο επιχειρήσεις να υπάρχουν ευνοϊκές σχέσεις. Μόνο το 10% των εργαζομένων της Kranias θεωρεί πως η επικοινωνία δεν βοηθάει καθόλου στην επίτευξη των στόχων και ακόμα μικρότερο είναι το ποσοστό της Gligias που φτάνει το 7% όπως δείχνει και το παρακάτω διάγραμμα.



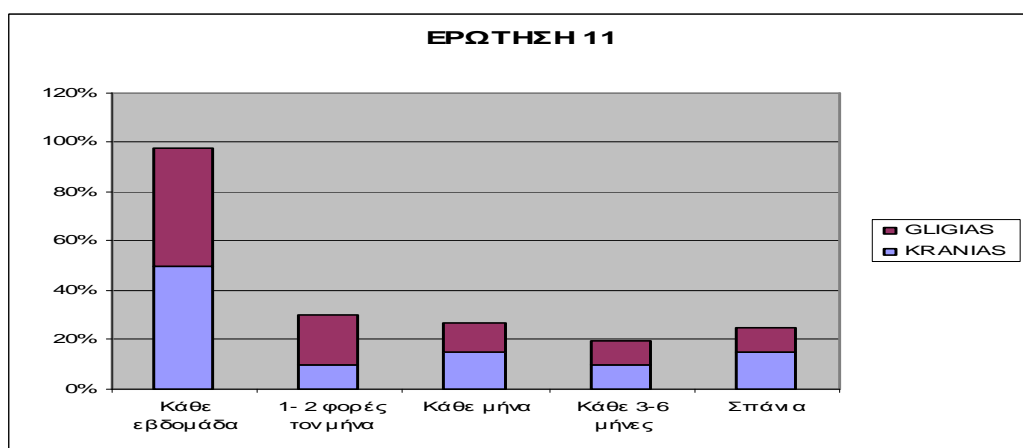
Μερικοί από τους τρόπους με τους οποίους επιτυγχάνετε η επικοινωνία των εργαζομένων με τα υπόλοιπα τμήματα και τις υπηρεσίες της επιχείρησης είναι η προσωπική επαφή, η τηλεφωνική επικοινωνία, e_mail, newsletter, internet, meetings. Μεγαλύτερο ποσοστό παρατηρείτε στην «Τηλεφωνική Επικοινωνία» με 67% από την Kranias σε σχέση με την Gligias που αντιστοιχεί σε ένα 43% όπως παρατηρείτε και στο παρακάτω διάγραμμα.



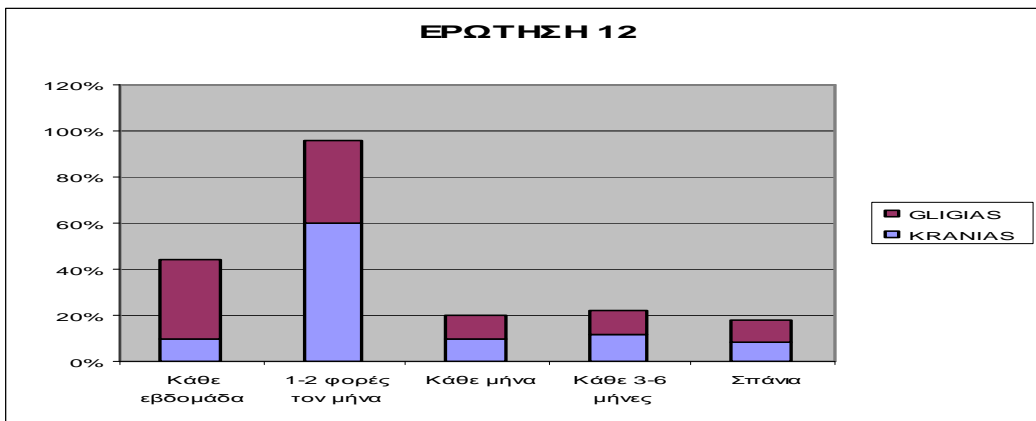
Οι εργαζόμενοι της επιχείρησης Kranias ήταν αυτοί που υποστηρίζουν περισσότερο πως πραγματοποιούνται επίσημες συναντήσεις μεταξύ του προσωπικού για να συζητηθεί η πρόοδος, τα προβλήματα ή άλλα οργανωσιακά ζητήματα. Το ποσοστό αυτό αντιστοιχεί στο 67% σε σχέση με την Gligias 58% όπως διακρίνετε στο ακόλουθο σχήμα.



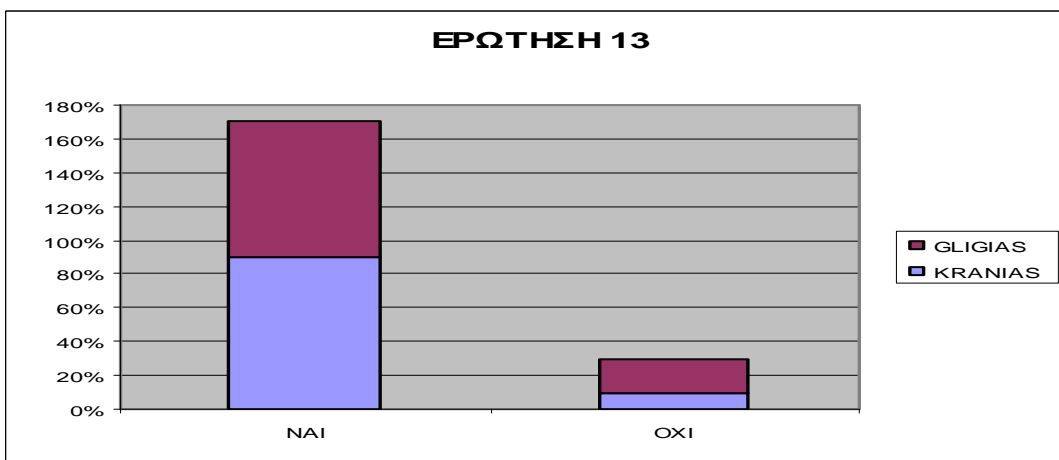
Στην ερώτηση για το πόσο συχνά οι εργαζόμενοι των επιχειρήσεων έχουν συναντήσεις με τους συναδέλφους του τμήματος για θέματα εργασίας, οι προτεινόμενες απαντήσεις είναι: κάθε εβδομάδα, 1-2 φορές το μήνα, κάθε μήνα, κάθε 3-6 μήνες και σπάνια. Τα ποσοστά που διακρίνονται και παρακάτω στο σχήμα, αντιστοιχούν στο 50% «κάθε εβδομάδα» για την επιχείρηση Kranias και 48% για την Gligias. Η διαφορά μεταξύ τους είναι μικρή ωστόσο μπροστά κατά 2% είναι η επιχείρηση Kranias όπως διαπιστώνετε και στο ακόλουθο διάγραμμα.



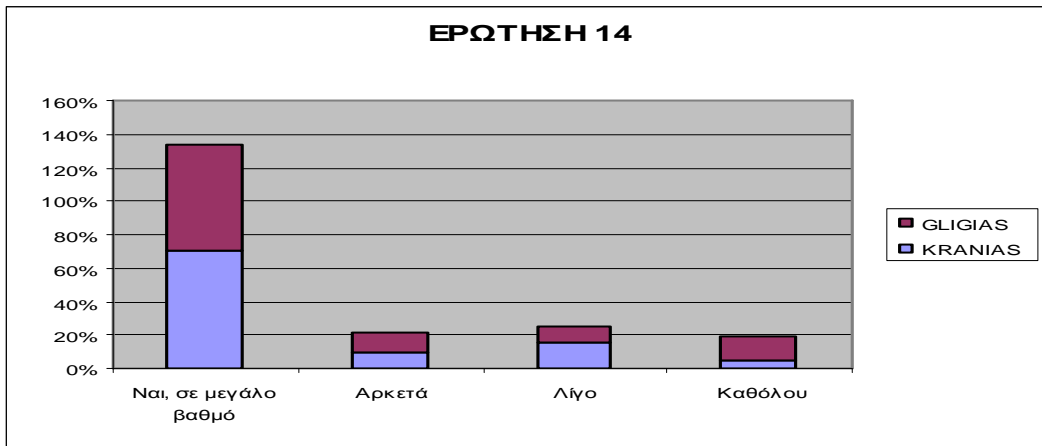
Σε αυτήν την περίπτωση παρατηρείτε από τους υπαλλήλους των εκάστοτε επιχειρήσεων το πόσο συχνά έχουν συναντήσεις με συναδέλφους από ανώτερα ιεραρχικά κλιμάκια. Οι εργαζόμενοι υποστηρίζουν 1-2 φορές το μήνα με ποσοστά 60% για την επιχείρηση Kranias και 36% για την Gligias. (άλλες απαντήσεις όπως κάθε εβδομάδα , κάθε μήνα , κάθε 3-6 μήνες και σπάνια εμφάνισαν τα χαμηλότερα ποσοστά και στις δύο επιχειρήσεις).



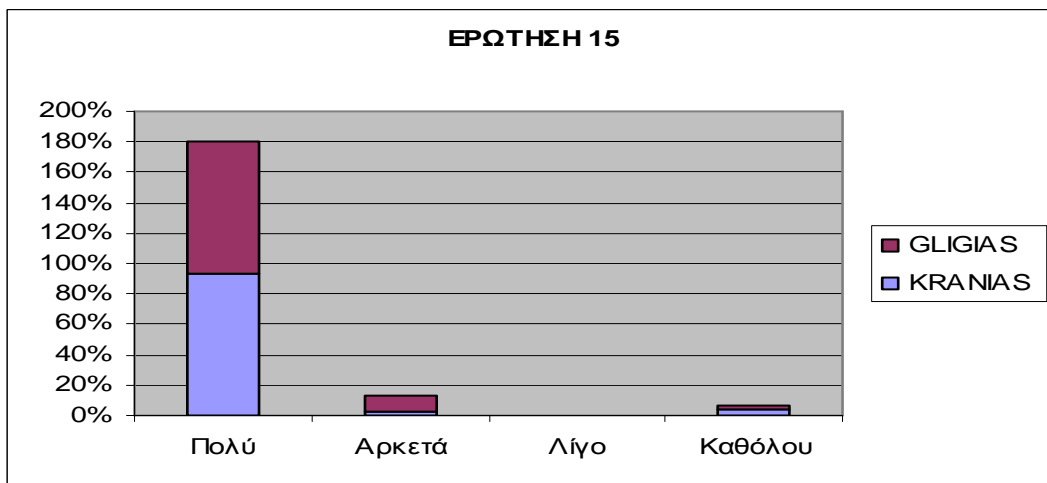
Το 90% των εργαζομένων της επιχείρησης Kranias είναι αυτό που συναναστρέφεται με τους συναδέλφους τους εκτός εργασίας (κοινωνικές πολιτιστικές ή αθλητικές εκδηλώσεις , κλπ). Το ποσοστό αυτό το οποίο αντιστοιχεί στη μεγαλύτερη κλίμακα είναι το 90% της επιχείρησης Kranias σε σχέση με το 80% της Gligias.



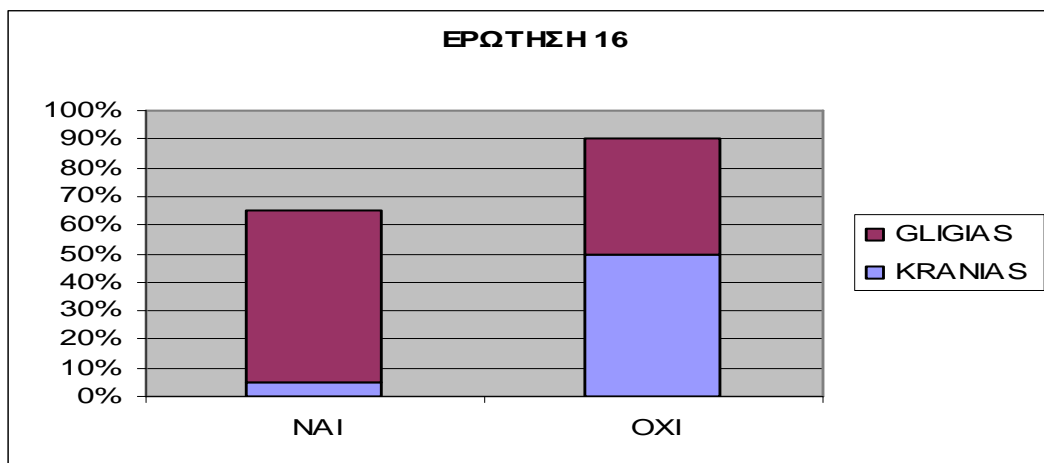
Σύμφωνα με τα παραπάνω, οι υπάλληλοι που έδωσαν θετική απάντηση κλήθηκαν να απαντήσουν και στο αν πιστεύουν ότι η συναναστροφή αυτή επηρεάζει την ποιότητα της επικοινωνίας και συνεργασίας με τους συναδέλφους τους. Οι προτεινόμενες απαντήσεις ήταν: Ναι σε μεγάλο βαθμό, αρκετά, λίγο και καθόλου. Μεγαλύτερο μερίδιο αντιστοιχεί στην επιχείρηση Kranias με 70% σε σχέση με την Gligias 64%. Τα ποσοστά αυτά διακρίνονται στο σχήμα που ακολουθεί.



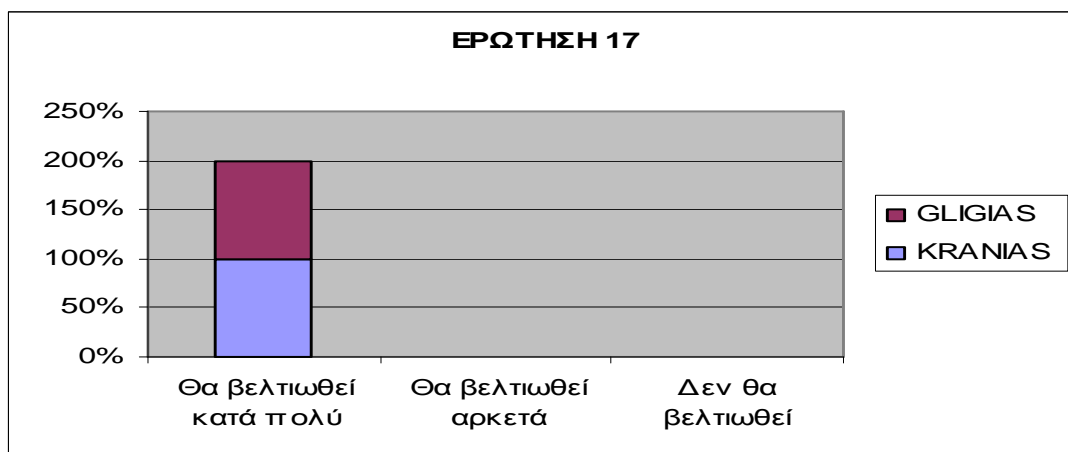
Πολύ ικανοποιημένοι από τον βαθμό συνεργασίας με τους συναδέλφους τους φάνηκαν οι εργαζόμενοι της επιχείρησης Kranias με 93% σε σχέση με την Gligias 87%. Μικρότερα ποσοστά συγκεντρώθηκαν στις κατηγορίες «αρκετά» με ένα 3% (Kranias) και ένα 10% (Gligias). «Λίγο» 0% (Kranias) και 0%(Gligias) και «καθόλου» 4% (Kranias) – 3%(Gligias).



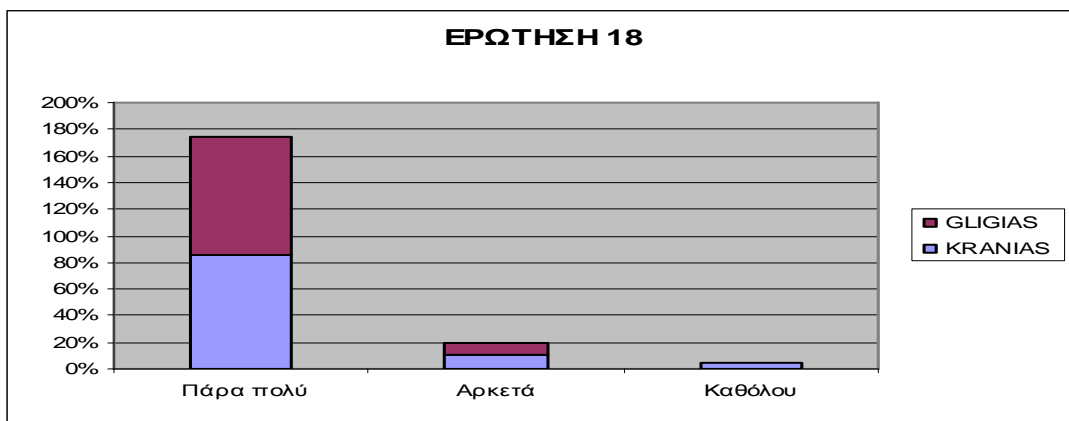
Σε αυτή την περίπτωση διαπιστώνουμε ότι οι υπάλληλοι της επιχείρησης Gligias είναι αυτοί που παρουσιάζουν το μεγαλύτερο ποσοστό στο ότι αισθάνονται πως η επιχείρησή τους, τους προωθεί επιτυχώς την επικοινωνία μεταξύ των μελών της. Το ποσοστό αυτό είναι το 60% σε σχέση με την αρνητική απάντηση που δόθηκε από τους εργαζόμενους της επιχείρησης Kranias με τιμή 50%. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στο ακόλουθο διάγραμμα:



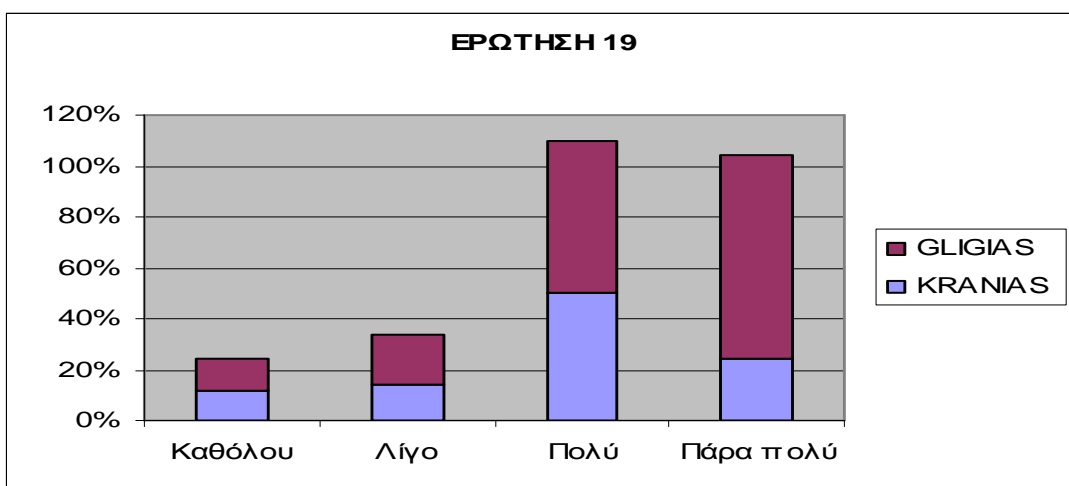
Εκατό τοις εκατό (θα βελτιωθεί κατά πολύ), ήταν το ποσοστό και των δύο επιχειρήσεων σε ότι αφορά τη λειτουργία του καταστήματος για το αν θα βελτιωθεί εάν υπάρξει αποτελεσματικότερη επικοινωνία μεταξύ των συναδέλφων. Λιγότερο ποσοστό συγκέντρωσαν το «θα βελτιωθεί αρκετά» με 0% και από τις δύο επιχειρήσεις, όπως επίσης και το «δεν θα βελτιωθεί».



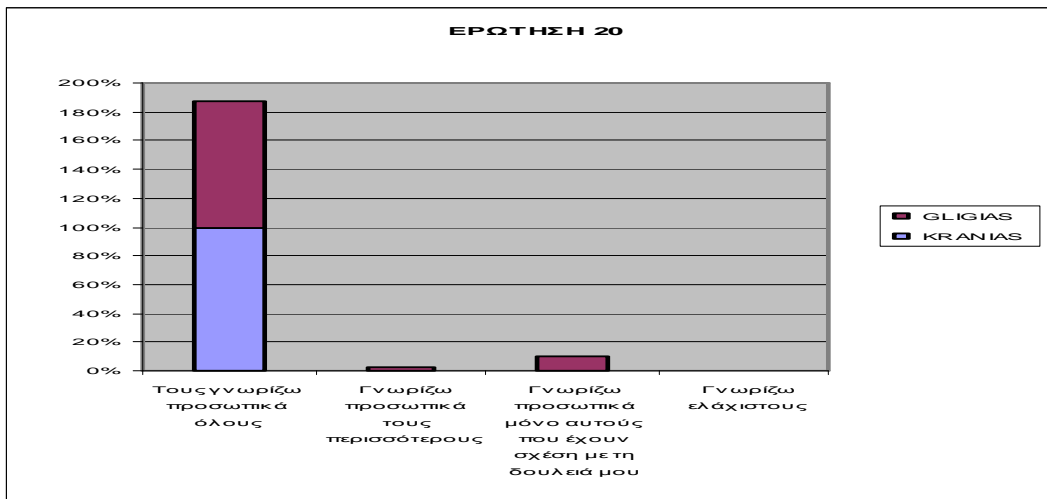
Ο βαθμός που νομίζουν οι υπάλληλοι ότι ο όγκος της καθημερινής εργασίας επηρεάζει την ποιότητα της επικοινωνίας με τους συναδέλφους και τους πελάτες είναι μεγάλος, καθώς οι απαντήσεις που δόθηκαν είναι «πάρα πολύ» με ποσοστό μεγαλύτερο της Gligias 90% και 85% Kranias. Οι επιλογές «αρκετά» και «καθόλου» μάζεψαν τις λιγότερες απαντήσεις. Αυτό ενδείκνυται και στο σχήμα που απεικονίζετε στη συνέχεια:



Η επιχείρηση Gligias είναι αυτή που υποστηρίζει «πολύ» και «πάρα πολύ» με ποσοστά 60% και 80% αντίστοιχα, ότι η ίδια η επιχείρηση προωθεί και υποστηρίζει μια πιο στενή επικοινωνία του προσωπικού της με τους πελάτες της. Η Kranias δίνει μία τιμή 50% στο «πολύ» και ένα 24% στο «πάρα πολύ». Αυτό διαπιστώνετε στο παρακάτω γράφημα:



Τέλος, όσον αφορά τον χαρακτηρισμό των υπαλλήλων στην εξοικείωση με τους πελάτες της επιχείρησης η Kranias έδωσε το μεγαλύτερο ποσοστό 100% στο ότι «τους γνωρίζω προσωπικά όλους». Ακολουθεί η Gligias με 87%. Η απόκλιση των δύο αυτών επιχειρήσεων είναι ελάχιστη πράγμα που σημαίνει πως οι υπόλοιπες συγκέντρωσαν τις μικρότερες τιμές. (Γνωρίζω προσωπικά τους περισσότερους, γνωρίζω προσωπικά μόνο αυτούς που έχουν σχέση με τη δουλειά μου και γνωρίζω ελάχιστους).



4.7 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Μετά την παράθεση των δεδομένων που προέκυψαν από την έρευνα, το συμπέρασμα είναι, ότι η σημασία που δίνουν στην επιχειρησιακή επικοινωνία και οι δύο επιχειρήσεις που λάβανε μέρος, είναι ιδιαίτερα μεγάλη. Άλλωστε κι αυτός είναι ένας λόγος για τον οποίο και εντάσσουν την επικοινωνιακή πολιτική στον ευρύτερο στρατηγικό σχεδιασμό.

Το προσωπικό και των δυο επιχειρήσεων γνωρίζει το όραμα, τη στρατηγική και τους στόχους της επιχείρησης στην οποία εργάζεται, αισθάνεται μέλος της ομάδας εντός του οργανισμού, θέτει ομαδικούς στόχους, γνωρίζοντας ότι αυτό επηρεάζει σημαντικά την συμπεριφορά και την απόδοσή του εντός του τμήματος και συμμετέχει στην διαδικασία καθορισμού τους, στοιχείο σωστής επικοινωνίας σε μία επιχείρηση. Αξίζει να σημειωθεί ότι, το προσωπικό και των δύο επιχειρήσεων συζητάνε τις εργασιακές δυσκολίες με τους συναδέλφους τους προσπαθώντας να δώσουν λύση σε αυτές και θεωρούν την διαδικασία αυτή πολύ σημαντική, πράγμα το οποίο επιτυγχάνεται και με προσωπική επαφή εκτός της εργασίας. Η επικοινωνία με τα τμήματα της επιχείρησης γίνεται κατά μεγάλο ποσοστό με τηλεφωνική επικοινωνία και λιγότερο με προσωπική επαφή, ενώ στη μία εκ' των δυο επιχειρήσεων τα meetings είναι περισσότερα σε σχέση με την άλλη επιχείρηση που είναι ελάχιστα. Η επικοινωνία με τεχνολογικά μέσα δεν χρησιμοποιείται σε μεγάλο βαθμό, και αυτό είναι κάτι που θα πρέπει να

αναπτυχθεί και στις δύο, αφού πλέον η τεχνολογία είναι ένα σύγχρονο μέσο και συμβάλλει στην αποτελεσματικότερη επικοινωνία μέσα και έξω από την επιχείρηση. Επίσης οι επίσημες συναντήσεις που πραγματοποιούνται μεταξύ των τμημάτων είναι συχνές και συγκεκριμένα εβδομαδιαίες, σε αντίθεση με τις συναντήσεις με τα ανώτερα ιεραρχικά κλιμάκια που γίνονται μία με δύο φορές το μήνα και στις δύο επιχειρήσεις, πράγμα το οποίο θα πρέπει να βελτιωθεί για την καλύτερη λειτουργία της επιχείρησης. Τέλος, η επαφή των εργαζομένων με τους πελάτες της επιχείρησης είναι άριστη αφού και στις δύο επιχειρήσεις γνωρίζονται προσωπικά μεταξύ τους, γεγονός που ενισχύει την εξωεπιχειρησιακή επικοινωνία.

Άξιο αναφοράς επίσης είναι πως οι επιχειρήσεις δεν περιορίζουν το ενδιαφέρον τους μόνο στη μονόδρομη επικοινωνία αλλά ενδιαφέρονται για την αμφίδρομη επικοινωνία. Ενδιαφέρονται δηλαδή για την αναπληροφόρηση την οποία και θεωρούν απαραίτητη για την ολοκλήρωση της επικοινωνιακής τους διαδικασίας. Ακόμη, αναφορικά με την επικοινωνιακή πολιτική που ακολουθεί κάθε επιχείρηση, είτε ενδοεπιχειρησιακή είτε εξωεπιχειρησιακή, έγινε αντιληπτό σύμφωνα με τα στελέχη ότι χαράσσεται από την ανώτατη διοίκηση και αυτό λόγω του γεγονότος ότι οι επιχειρήσεις επιδιώκουν την ομοιομορφία των διαδικασιών και των ενεργειών τους.

Από την πλευρά τώρα της εξωτερικής επικοινωνίας δηλαδή της επικοινωνίας με τελικούς αποδέκτες τους πελάτες, τα τελευταία χρόνια όλες οι επιχειρήσεις έχουν επενδύσει τεράστια ποσά στην ανάπτυξη εναλλακτικών δικτύων, νέων τεχνολογιών και στην εκπαίδευση των στελεχών με απώτερο στόχο να βελτιώσουν την εξωεπιχειρησιακή τους επικοινωνία. Αποτελεσματική προσέγγιση μπορεί να γίνει μόνο με την εστίαση στον πελάτη.

Ο πιο σημαντικός παράγοντας για μια επιτυχημένη πολιτική επικοινωνίας είναι η δέσμευση της ανώτατης διοίκησης. Αυτή θα πρέπει να αναγνωρίζει πρώτη την σημασία της επικοινωνίας και να χαράζει μια μακρόπνοη επικοινωνιακή στρατηγική. Θα πρέπει ακόμα να αναπτύσσει προγράμματα εκπαίδευσης του προσωπικού στην επικοινωνία έτσι ώστε να αντιλαμβάνεται το προσωπικό ότι η επιχείρηση στην οποία εργάζεται διατηρεί μια επικοινωνιακή κουλτούρα.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

1) Γνωρίζετε το όραμα, τη στρατηγική και τους στόχους της επιχείρησης στην οποία εργάζεστε ;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

2) Αισθάνεστε μέλος της ομάδας εντός του οργανισμού ;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

3) Γνωρίζετε τους στόχους του τμήματος σας ;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

4) Εργάζεστε με ατομικούς / ομαδικούς στόχους ;

Ατομικούς

Ομαδικούς

Ατομικούς & ομαδικούς

Δεν εργάζομαι με στόχους

5) Εάν εργάζεστε με στόχους, πιστεύετε ότι αυτό επηρεάζει τη συμπεριφορά και την απόδοσή σας εντός του τμήματος ;

Ναι, την επηρεάζει σημαντικά

Ναι, την επηρεάζει σε μικρό βαθμό

Όχι, δεν την επηρεάζει καθόλου

6) Εάν έχετε ατομικούς / ομαδικούς στόχους, συμμετέχετε στη διαδικασία καθορισμού τους ;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

7) Συζητάτε τις εργασιακές σας δυσκολίες / προβλήματα με τους συναδέλφους σας ώστε να εντοπίσετε πιθανές λύσεις ;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

8) Πόσο σημαντική για την επίτευξη των αποτελεσμάτων σας θεωρείτε τη διαδικασία της επικοινωνίας ;

Πάρα πολύ

Πολύ

Λίγο

Καθόλου

9) Με ποιούς τρόπους επιτυγχάνεται η επικοινωνία σας με τα υπόλοιπα τμήματα και τις υπηρεσίες της επιχείρησής σας ;

Προσωπική επαφή
Τηλεφωνική επικοινωνία
E- Mail
Newsletter
Intranet
Meetings

10) Πραγματοποιούνται επίσημες συναντήσεις μεταξύ του προσωπικού για να

συζητηθεί η πρόοδος, τα προβλήματα ή άλλα οργανωσιακά ζητήματα ;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

11) Πόσο συχνά έχετε συναντήσεις με τους συναδέλφους του τμήματός σας για θέματα εργασίας ;

Κάθε εβδομάδα

1- 2 φορές τον μήνα

Κάθε μήνα

Κάθε 3-6 μήνες

Σπάνια

12) Πόσο συχνά έχετε συναντήσεις με συναδέλφους από ανώτερα ιεραρχικά κλιμάκια;

Κάθε εβδομάδα

1-2 φορές τον μήνα

Κάθε μήνα

Κάθε 3-6 μήνες

Σπάνια

13) Συναναστρέφεστε με τους συναδέλφους σας εκτός εργασίας (κοινωνικές

πολιτιστικές ή αθλητικές εκδηλώσεις, κλπ) ;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

14) Εάν ναι, πιστεύετε ότι η συναναστροφή αυτή επηρεάζει την ποιότητα της

επικοινωνίας και συνεργασίας με τους συναδέλφους σας ;

Ναι, σε μεγάλο βαθμό

Αρκετά

Λίγο

Καθόλου

15) Είστε ικανοποιημένος/η από τον βαθμό συνεργασίας με τους συναδέλφους σας ;

Πολύ

Αρκετά
Λίγο
Καθόλου

16) Αισθάνεστε ότι η επιχείρησή σας προωθεί επιτυχώς την επικοινωνία μεταξύ των μελών του ;

ΝΑΙ
ΟΧΙ

17) Πιστεύετε ότι η λειτουργία του καταστήματος θα βελτιωθεί εάν υπάρξει αποτελεσματικότερη επικοινωνία μεταξύ των συναδέλφων ;

Θα βελτιωθεί κατά πολύ
Θα βελτιωθεί αρκετά
Δεν θα βελτιωθεί

18) Σε ποιο βαθμό νομίζετε ότι ο όγκος της καθημερινής εργασίας επηρεάζει την

ποιότητα της επικοινωνίας με τους συναδέλφους και τους πελάτες σας ;

Πάρα πολύ
Αρκετά
Καθόλου

19) Θεωρείται ότι η επιχείρησή σας προωθεί και υποστηρίζει μια πιο στενή επικοινωνία του προσωπικού της με τους πελάτες της ;

Καθόλου
Λίγο
Πολύ
Πάρα πολύ

20) Πώς θα χαρακτηρίζατε τη δική σας εξοικείωση με τους πελάτες της επιχείρησής σας ;

Τους γνωρίζω προσωπικά όλους
Γνωρίζω προσωπικά τους περισσότερους
Γνωρίζω προσωπικά μόνο αυτούς που έχουν σχέση με τη δουλειά μου
Γνωρίζω ελάχιστους

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ:

- ΔΕΡΙΖΙΩΤΗΣ Χ.-ΧΑΡΟΚΟΠΟΣ Γ.-ΣΚΥΦΤΟΣ Κ., (2006) ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΑΠΟ ΤΗ ΘΕΩΡΙΑ ΣΤΗΝ ΠΡΑΞΗ, ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΣΟΦΙΑ.
- ΖΑΒΛΑΝΟΣ Μ., (2002) ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ, ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΑΘ.ΣΤΑΜΟΥΛΗ
- ΚΑΚΟΥΛΙΔΗΣ Κ., (2009) ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ- ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ- ΠΩΛΗΣΕΙΣ, ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΔΙΟΝΙΚΟΣ ΑΘΗΝΑ.
- ΚΑΝΕΛΛΟΠΟΥΛΟΣ Χ. (1990), ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ – ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ, . INTERNATIONAL PUBLISHING, ΑΘΗΝΑ
- ΜΑΝΤΖΑΡΗΣ Γ. (2006), MANAGEMENT ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ & ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ, ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΓΚΙΟΥΡΔΑΣ ΑΘΗΝΑ.
- ΝΙΝΑ ΠΑΖΑΡΖΗ, (2005) ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΨΥΧΟΛΟΓΙΑ, ΑΘΗΝΑ.
- ΣΑΡΜΑΝΙΩΤΗΣ Χ., (2005) ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ, ΕΚΔΟΣΕΙΣ Β.ΓΚΙΟΥΡΔΑΣ.
- ΣΗΜΕΙΩΣΕΙΣ ΑΠΟ ΤΟ ΜΑΘΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗ & ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΝΙΟΝΑΚΗΣ
- ΤΖΩΡΤΖΑΚΗΣ Κ.-ΤΖΩΡΤΖΑΚΗ Α., (2007) ΟΡΓΑΝΩΣΗ & ΔΙΟΙΚΗΣΗ, ΕΚΔΟΣΕΙΣ ROSILI.
- ROSEN S, TESSER A. ON RELUCTANCE TO COMMUNICATE UNDESIRABLE INFORMATION: THE MUM EFFECT. SOCIOLOGY, 1970, VOL 33.
- TILTON JACSON RIGBY, (2001) ΤΟ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟ ΒΙΒΛΙΟ: ΜΕΘΟΔΟΙ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ, ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΕΛΛΗΝ.
- THE PROFESSIONALIZATION OF EVERYONE, AMER J.SOCIOLOGY 1970.

ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ:

- <http://www.gpseminars.gr>, ΜΑΝΩΛΗΣ ΧΡΥΣΗΣ, ΣΕΜΙΝΑΡΙΟ ΓΙΑ ΤΙΣ ΠΩΛΗΣΕΙΣ, 05/07/11, (<http://www.gpseminars.gr/displayITM1.asp?ITMID=37>)

