

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΚΡΗΤΗΣ



**ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ**  
**ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**ΘΕΜΑ: «ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ**  
**ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ»**

**ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ: ΑΡΒΑΝΙΤΙΔΟΥ ΑΝΑΣΤΑΣΙΑ(Α.Μ.2623)**

**ΘΕΟΔΩΡΟΥ ΜΑΡΚΕΛΛΑ(Α.Μ.3183)**

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΑΝΤΩΝΑΚΗΣ ΙΩΑΝΝΗΣ**

**ΗΡΑΚΛΕΙΟ 2011**

## Περιεχόμενα

ΠΡΟΛΟΓΟΣ.....	4
ΠΕΡΙΛΗΨΗ .....	5
ΑΒSTRACT .....	7
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. ΕΚΘΕΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΟΣ.....	9
1.1 Η ΑΝΑΓΚΗ ΓΙΑ ΠΡΟΣΦΟΡΑ ΥΨΗΛΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΣΤΟ ΝΕΟ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ .....	9
1.2 Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΣΤΗ ΒΙΩΣΙΜΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ ΣΤΟ ΝΕΟ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ .....	12
1.2.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ.....	12
1.2.2 ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ .....	13
1.2.3 Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΣΤΙΣ ΚΛΑΣΣΙΚΕΣ ΘΕΩΡΙΕΣ.....	14
1.2.4 Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΓΙΑ ΤΙΣ ΟΡΓΑΝΩΣΕΙΣ.....	16
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ.....	17
2.1 ΜΕΣΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ .....	17
Στην ανθρώπινη επικοινωνία τα σύμβολα που χρησιμοποιούνται είναι :	17
<b>ΜΟΝΤΕΛΟ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΤΟΥ SHANNON</b> .....	18
2.2 ΚΑΝΑΛΙΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ.....	19
2.3 ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΑ ΔΙΚΤΥΑ.....	22
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. ΜΟΡΦΕΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ.....	24
3.1 ΜΟΡΦΕΣ ΚΑΙ ΕΙΔΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ.....	24
3.2 Η ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΜΕΣΑ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ.....	27
3.3 ΟΜΑΔΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ .....	28
3.4 ΟΙ ΕΠΙΔΡΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΣΤΙΣ ΘΕΩΡΙΕΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ .....	30
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΕΠΙΛΥΣΗ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ .....	33
4.1 ΑΙΤΙΑ ΑΝΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ .....	33
4.2 ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΑΝΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ.....	38
4.3 ΤΡΟΠΟΙ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΕΙΣ ΛΑΘΩΝ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ.....	38
4.3.1 Εκπαίδευση και Επιμόρφωση.....	38
4.4 ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΕΝΟΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ ΣΤΕΛΕΧΟΥΣ ΜΕ ΤΟΥΣ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΥΣ ΤΟΥ .....	39
4.5 ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ ΤΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ.....	40
4.5.1 ΤΑ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΕΡΑ ΣΗΜΕΙΑ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΣΤΗΝ ΚΑΛΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΕΙΝΑΙ : .....	41
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5. ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ.....	42
5.1 Ο ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ .....	42
5.2 Η ΑΡΧΗ ΗΛΕΚΤΡΙΣΜΟΥ ΚΥΠΡΟΥ ΚΑΙ Η ΑΝΑΓΚΗ ΓΙΑ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΤΗΣ.....	43
5.3 Η ΜΕΘΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΜΠΕΙΡΙΚΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ .....	44
5.3.1 ΤΟ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ.....	44
5.3.2 ΤΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΜΠΕΙΡΙΚΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ .....	47
5.4 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ .....	61
5.5 ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ- ΟΔΗΓΙΕΣ, ΠΟΥ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΕΧΟΥΜΕ ΥΠΟΨΗ ΜΑΣ ΓΙΑ ΝΑ ΕΧΟΥΜΕ ΜΙΑ ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ. ....	62

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ .....	64
Ερωτηματολόγιο.....	65
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	68

## ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Στα πλαίσια της αποφοίτησής μας από το τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων του Τ.Ε.Ι. Κρήτης, κατατίθεται η παρούσα πτυχιακή εργασία. Στόχος της μελέτης μας είναι να αναδείξει τη σημασία της επικοινωνίας σε ένα οργανισμό, με αναφορές τόσο στην έννοια της επικοινωνίας όσο και στα στοιχεία και της μορφές αυτής, αλλά και να παρουσιάσει τη σημασία της επικοινωνίας σε ένα πολύ μεγάλο κυπριακό ημικρατικό οργανισμό, όπως η Αρχή Ηλεκτρισμού Κύπρου.

Είναι ηλίου φαινότερο ότι με την αποπεράτωση της εργασίας αυτής οι γνώσεις μας είναι πλουσιότερες και η συγγραφική μας εμπειρία πιο ανεπτυγμένη. Έτσι στο παρών στάδιο δραττόμαστε της ευκαιρίας να εκφράσουμε αρχικά τις βαθιές μας ευχαριστίες στον υπεύθυνο καθηγητή μας, κύριο Ιωάννη Αντωνάκη για την πολύτιμη βοήθεια που μας πρόσφερε, δείχνοντας μας τις κατευθυντήριες γραμμές για μια επιτυχημένη πτυχιακή εργασία. Βεβαίως τις ευχαριστίες μας εκφράζουμε και σε όλους εκείνους τους ανθρώπους που μας βοήθησαν, προσθέτοντας το δικό τους λιθαράκι στην ολοκλήρωση της πτυχιακής μας και την ευγνωμοσύνη μας στις οικογένειες μας που καθ' όλη την διάρκεια, με την κατανόηση και την στήριξη αλλά και το πολύτιμο χρόνο συμπαράστασης που μας πρόσφεραν, μας βοήθησαν στην διεκπεραίωση της πτυχιακής μας.

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στα πλαίσια της εκπόνησης της πτυχιακής μας εργασίας με θέμα «Οργανωσιακή Επικοινωνία», αναφερόμαστε αρχικά στο θεωρητικό υπόβαθρο σε όλο το φάσμα της επικοινωνίας σε ένα οργανισμό και μετέπειτα στο ερευνητικό υπόβαθρο, για το οποίο βασιστήκαμε σε ένα πολύ μεγάλο ημικρατικό κυπριακό οργανισμό.

Αρχικά, εκθέτουμε το πρόβλημα της επικοινωνίας αναλύοντας την ανάγκη για προσφορά υψηλής ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών στο νέο ανταγωνιστικό περιβάλλον και τη σημασία της επικοινωνίας στη βιωσιμότητα του οργανισμού σε ένα τέτοιο περιβάλλον.

Στη συνέχεια, παρουσιάζουμε τους σκοπούς, τα μέσα και τα κανάλια επικοινωνίας αναλύοντας την από πάνω προς τα κάτω επικοινωνία, την από κάτω προς τα πάνω και την οριζόντια επικοινωνία. Γίνεται επίσης αναφορά στα επικοινωνιακά δίκτυα με κυριότερα τα συγκεντρωτικά και τα αποκεντρωτικά δίκτυα.

Μετέπειτα, σε ξεχωριστό κεφάλαιο, αναφερόμαστε στις μορφές και τα είδη της επικοινωνίας και στην επικοινωνία μέσα στη διοίκηση. Εκθέτουμε επίσης τις θεωρίες όσον αφορά την ομαδική εργασία στο χώρο εργασίας και στις επιδράσεις της επικοινωνίας στις θεωρίες ανθρωπίνων πόρων.

Ακολούθως παρουσιάζουμε την έρευνα την οποία διεξαγάγαμε κάνοντας αρχικά αναφορά στον οργανισμό όπου βασίστηκε η έρευνα μας, δηλαδή στην Αρχή Ηλεκτρισμού Κύπρου (ΑΗΚ), και στην ανάγκη για βελτίωση του συστήματος επικοινωνίας στον συγκεκριμένο οργανισμό. Μέσω ερωτηματολογίων που δόθηκαν στους υπαλλήλους του οργανισμού, διερευνήσαμε τις αντιλήψεις και τις γνώμες του προσωπικού γύρω από την ύπαρξη και τον βαθμό ύπαρξης συστήματος επικοινωνίας με κύριο στόχο να αξιολογήσουμε γενικότερα τη σημασία της επικοινωνίας μέσα σε ένα οργανισμό. Έτσι παραθέτουμε στη συνέχεια την λεπτομερή ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας και τα όσα συμπεράναμε από αυτή την εμπειρική μας επισκόπηση.

Η πτυχιακή μας εργασία τελειώνει με την ανάλυση και επίλυση προβλημάτων

επικοινωνίας, δίνοντας έμφαση στα αίτια και τις επιπτώσεις μιας αναποτελεσματικής επικοινωνίας. Παρουσιάζουμε επιπρόσθετα τρόπους αντιμετώπισης λαθών επικοινωνίας και τη βελτίωση της επικοινωνίας ενός διοικητικού στελέχους με τους υφισταμένους του, όπως επίσης και τις προϋποθέσεις για μια αποτελεσματική επικοινωνία. Τέλος γίνεται μια σύντομη αναφορά σε προτάσεις και οδηγίες για μια επιτυχημένη επικοινωνία.

Έτσι λοιπόν η πτυχιακή μας εργασία ολοκληρώνεται χωρισμένη στα πιο πάνω μέρη. Οι πηγές από τις οποίες αντλήσαμε πληροφορίες για τη συγγραφή του θεωρητικού μέρους προήλθαν κυρίως από ελληνικές και ξένες βιβλιογραφικές αναφορές, αλλά και από πληθώρα ηλεκτρονικών άρθρων, δηλαδή πηγές από το διαδίκτυο. Στο τέλος παρατίθεται η σχετική βιβλιογραφία στην οποία στηριχτήκαμε για την αποπεράτωση της μελέτης μας.

## **ABSTRACT**

As part of the preparation of our undergraduate study on the field of “Corporate Communication”, we initially conducted a theoretical research of all aspects of communication found in an organisation, and later an empirical research was undertaken in a large semi-government Cyprus organisation.

Initially, we expose the problem of communication by analyzing the need to offer high quality products and services in the new competitive environment and the importance of communication in the viability of the organization in such an environment.

Then, we present the purposes, means and channels of communication by analyzing top-down communication, bottom-up communication and horizontal communication. Significant reference is also given to communication networks with great emphasis on key aggregated and decentralized networks.

Later, in a separate chapter, we refer to all forms and types of communication and communication within the administration. We also exhibit theories on teamwork in the workplace and the effects of communication on the theories of human resources.

We then present the field research that we carried out, by initially referring to the organization in which we based our field research, namely the Electricity Authority of Cyprus (EAC), and the need for a better communication system in this organization. Through questionnaires which were given to employees in the organization, we investigate the perceptions and opinions of staff about the existence and extent of existence of a communication system with the primary objective to assess the general importance of communication within an organisation. We then provide a detailed analysis of the survey results and the conclusions from this empirical study.

The thesis ends up by analyzing and solving problems of communication, emphasizing the causes and consequences of ineffective communication. We also suggest additional ways to address errors of communication and improve communication between a director with his subordinates, as well as the conditions for effective communication. Finally, recommendations and guidelines are proposed for

successful communication.

So the dissertation is made of the aforementioned parts. The sources for gathering information to write the theoretical part were taken from Greek and foreign references, but also from a variety of electronic articles, mainly found in journals published in the internet. At the end of this study, full reference of the literature on which we relied for the successful completion of our study is provided.



## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. ΕΚΘΕΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΟΣ**

### **1.1 Η ΑΝΑΓΚΗ ΓΙΑ ΠΡΟΣΦΟΡΑ ΥΨΗΛΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΣΤΟ ΝΕΟ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ**

Σύμφωνα με τον καθηγητή Philip Kotler (2008), στο περιβάλλον της νέας οικονομίας, οι επιχειρήσεις πρέπει να επιδιώκουν τη διατήρηση μακροχρόνιων σχέσεων με το πελάτη, προσφέροντας του υπηρεσίες που όχι μόνον ανταποκρίνονται στις ατομικές του ανάγκες αλλά ξεπερνούν τις προσδοκίες του. Τα οφέλη που θα αποκομίσουν οι επιχειρήσεις αυτές από τη διατήρηση της μονιμότητας του πελάτη είναι τεράστια και θεωρείται ότι η πιστότητα των πελατών (customer loyalty) είναι σημαντικότερος παράγοντας κερδοφορίας από το μερίδιο αγοράς (Reichheld και Sasser, 1990).

Αναμφισβήτητα, η ανεξέλεγκτη απώλεια πελατών θα επηρεάσει μεσοπρόθεσμα την κερδοφορία ενός οργανισμού και μακροχρόνια θα θέσει σε κίνδυνο τη βιωσιμότητα του στο νέο ανταγωνιστικό περιβάλλον. Οι συνεχιζόμενες απώλειες πελατών έχουν μια εκπληκτικά αρνητική επίδραση στην κερδοφορία (Reichheld and Sasser, 1990). Όταν χάνονται πελάτες, νέοι πελάτες θα πρέπει να προσελκύονται για να αντικαταστήσουν τους απολεσθέντες και τα έξοδα αντικατάστασης μπορεί να αποβούν δυσβάστακτα για μία επιχείρηση/οργανισμό. Η προσέλκυση νέων πελατών στοιχίζει υπερβολικά γιατί προϋποθέτει διαφημιστικά και άλλα έξοδα, καθώς επίσης και σημαντικά αρχικά λειτουργικά έξοδα. Οι νέοι πελάτες δεν είναι καθόλου κερδοφόροι για ένα μεγάλο χρονικό διάστημα μετά την απόκτηση τους (Zeithmal and Berry, 1996). Χρειάζονται πέντε φορές περισσότερος χρόνος, προσπάθεια και χρήματα για να προσελκυσθεί ένας νέος πελάτης, απ'ότι χρειάζεται για να διατηρηθεί ένας υφιστάμενος (Desatnick, 1987).

Οι Reichheld and Sasser (1990) μελέτησαν την επίδραση της αφοσίωσης/πιστότητας των πελατών στην κερδοφορία σε ένα μεγάλο αριθμό επιχειρήσεων και διαπίστωσαν ότι η αφοσίωση των πελατών (customer loyalty) είναι σημαντικότερος παράγοντας από το μερίδιο αγοράς. Επιπρόσθετα, διαπίστωσαν ότι μια ενδεχόμενη αύξηση της αφοσίωσης των πελατών κατά 5%, θα μπορούσε να επιφέρει αύξηση στην κερδοφορία ενός οργανισμού από 25% μέχρι 85% το χρόνο. Θέτοντας το διαφορετικά, οι εταιρείες θα μπορούσαν να αυξήσουν

την ετήσια κερδοφορία τους σχεδόν κατά 100%, απλά διατηρώντας 5% περισσότερους από τους υφιστάμενους πελάτες τους.

Τα οικονομικά οφέλη της υψηλής αφοσίωσης των πελατών είναι σημαντικά και, σε πολλούς τομείς της οικονομίας, μπορεί να δικαιολογήσει διαφορές στην κερδοφορία μεταξύ ανταγωνιστικών εταιρειών. Όταν μια εταιρεία συνεχώς προσφέρει υψηλή ποιότητα υπηρεσιών και κερδίζει πιστούς πελάτες, το μερίδιο αγοράς και τα κέρδη της αυξάνονται ραγδαία, ενώ το κόστος προσέλκυσης και εξυπηρέτησης των πελατών μειώνεται δραστικά (Reichheld, 1993). Η διατήρηση μακροχρόνιων σχέσεων με τους πελάτες αυξάνει την κερδοφορία (Zeithmal and Berry, 1996). Γενικά, όσο περισσότερο ένας πελάτης παραμένει αφοσιωμένος στην επιχείρηση, τόσο περισσότερο μεγαλώνει η αξία του. Οι πιστοί πελάτες αγοράζουν περισσότερα προϊόντα και υπηρεσίες από την εταιρεία, χρειάζονται λιγότερο χρόνο, έξοδα και προσπάθεια από την εταιρεία για να εξυπηρετηθούν, προσφέρουν εισηγήσεις και ιδέες στην εταιρεία για βελτίωση των προϊόντων/υπηρεσιών της, είναι πρόθυμοι να αγοράσουν σε τιμές που καθορίζει η εταιρεία (έστω και εάν αυτές είναι ελάχιστα πιο υψηλές από αυτές του ανταγωνιστή) και προσελκύουν καινούργιους πελάτες, απλά συστήνοντας τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που αγοράζουν προς τα έξω. Επιπρόσθετα, οι υφιστάμενοι πελάτες δεν έχουν αρχικά λειτουργικά έξοδα γιατί αυτά έχουν ήδη υπερκαλυφθεί κατά τη διάρκεια της μακροχρόνιας σχέσης τους με την εταιρεία. Πάνω απ'όλα όμως, διατηρώντας ένα μεγάλο μερίδιο των πιο κερδοφόρων πελατών σε μια συγκεκριμένη αγορά, μια επιχείρηση/οργανισμός προβάλλει εμπόδια στην είσοδο νέων ανταγωνιστών στη συγκεκριμένη αγορά, ακόμα και στις προθέσεις υφιστάμενων ανταγωνιστών για επέκταση των δραστηριοτήτων τους.

Με βάση τα πιο πάνω, για να μπορέσουν να διατηρήσουν ένα ηγετικό μερίδιο αγοράς στο ραγδαία μεταβαλλόμενο και αυξητικά ανταγωνιστικό εξωτερικό περιβάλλον, και κατ' επέκταση, να διασφαλίσουν την κερδοφορία και βιωσιμότητα τους, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να επιδιώκουν τη διατήρηση μακροχρόνιων σχέσεων με τους υφιστάμενους πελάτες τους, προσφέροντας τους υψηλής ποιότητας εξατομικευμένα προϊόντα ή/και υπηρεσίες που ξεπερνούν τις προσδοκίες τους.

Με βάση τα λόγια του Reichheld (1996), “η προσπάθεια διατήρησης πελατών πρέπει να ενισχυθεί με την εμπειρία παροχής ποιητικών υπηρεσιών για να αποτραπεί η φυγή πελατών. Αυτό που διατηρεί τους πελάτες πιστούς, είναι η αξία που παραλαμβάνουν.” Πράγματι, η εξαιρετική εξυπηρέτηση πελατών και η

συνεπαγόμενη θετική σύσταση των υπηρεσιών σε άλλους, όχι μόνον δεν θα κρατήσει τους υφιστάμενους πελάτες, αλλά

θα προσελκύσει και καινούργιους (Desatnick, 1987b). Η εξαιρετική εξυπηρέτηση θα προσελκύσει νέους πελάτες, θα τους διατηρήσει και θα πολλαπλασιάσει την αξία του λογαριασμού τους (Desatnick, 1987). Όταν οι νέοι πελάτες αντιλαμβάνονται ότι έχουν παραλάβει υψηλής ποιότητας προϊόντα ή και υπηρεσίες από μία εταιρεία/οργανισμό, έχουν περισσότερες πιθανότητες να παραμείνουν αφοσιωμένοι και να συνεχίσουν τη σύσταση και προώθηση των προϊόντων/υπηρεσιών που αγοράζουν από την εταιρεία σε άλλους (Hallowell, 1996).

Αρκετοί ερευνητές υποστηρίζουν ότι οι επιχειρήσεις που επιδιώκουν τη βελτίωση των υπηρεσιών που προσφέρουν στους εξωτερικούς πελάτες τους, θα πρέπει πρώτα να ικανοποιήσουν τις ανάγκες των εσωτερικών πελατών τους, δηλαδή του προσωπικού τους (Berry and Parasuraman, 1991; Zeithaml *et al.*, 1990). Πως όλα αυτά συνδέονται μεταξύ τους, φαίνεται παραστατικά στο μοντέλο *service-profit chain* το οποίο παρουσιάζεται στο Παράτημα 1. Το μοντέλο των Heskett *et al.* (1994) δείχνει ξεκάθαρα ότι το προσωπικό που είναι ικανοποιημένο από τις υπηρεσίες που τους προσφέρει ο εργοδότης τους, έχουν αυξημένο αίσθημα δέσμευσης και αυξημένη παραγωγικότητα. Όλα αυτά συμβάλουν στη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών που προσφέρουν στους εξωτερικούς πελάτες. Κατά συνέπεια, οι πελάτες είναι πιο ικανοποιημένοι και πιο αφοσιωμένοι, παράγοντες που συμβάλουν στην αύξηση της κερδοφορίας και στην ανάπτυξη της επιχείρησης.

Το συμπέρασμα από τα πιο πάνω είναι ότι οι σημερινές επιχειρήσεις/οργανισμοί θα πρέπει να επικεντρώσουν τις προσπάθειες τους στη δημιουργία ενός εργασιακού περιβάλλοντος που υποστηρίζει και προωθεί την ικανοποίηση του προσωπικού. Η ικανοποίηση του προσωπικού στη συνέχεια, θα διεγείρει μία σειρά αλυσιδωτών αντιδράσεων, όπως αυτές φαίνονται παραστατικά στο μοντέλο *service-profit chain* (Παράρτημα 1), οι οποίες θα οδηγήσουν στην παροχή εξαιρετικής ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών που ξεπερνούν τις προσδοκίες των υφιστάμενων πελατών, αύξηση της ικανοποίησης των πελατών και δημιουργία μακροχρόνιων σχέσεων μαζί τους και, σε τελική ανάλυση, στη διασφάλιση της κερδοφορίας, ανταγωνιστικότητας και βιωσιμότητας της επιχείρησης/οργανισμού στο περιβάλλον της νέας οικονομίας.

## **1.2 Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΣΤΗ ΒΙΩΣΙΜΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ ΣΤΟ ΝΕΟ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ**

### **1.2.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ**

Ο Merrihue (1960) ορίζει την έννοια επικοινωνία ως «οποιαδήποτε αρχική συμπεριφορά από τη μεριά του αποστολέα, η οποία μεταφέρει το επιθυμητό μήνυμα στον αποδέκτη, αυτό με τη σειρά του προκαλεί ως αντίδραση στον αποδέκτη την επιθυμητή συμπεριφορά». Με παρόμοιο τρόπο, οι Katz και Kahn (1978) ορίζουν την επικοινωνία ως «την ανταλλαγή πληροφοριών και μετάδοση νοημάτων». Με τη σειρά του ο Davis (1990) ορίζει την επικοινωνία ως «τη διαδικασία της μεταβίβασης πληροφοριών από ένα άτομο σε άλλο και κατανόησης τους από το δεύτερο».

Καλή επικοινωνία θεωρείται η από μέρα σε μέρα, πρόσωπο με πρόσωπο επαφή, που έχει σαν στόχο να καταλάβουμε τους άλλους και να γίνουμε αντιληπτοί από αυτούς. Αποτελεσματική επικοινωνία ανάμεσα εσωτερικούς πελάτες, δηλαδή το προσωπικό, μιας επιχείρησης/οργανισμού, είναι ίσως το κυριότερο συστατικό του εσωτερικού περιβάλλοντος που επηρεάζει άμεσα την ικανότητά της επιχείρησης/οργανισμού να προσφέρει άριστα προϊόντα ή/και υπηρεσίες που ξεπερνούν τις προσδοκίες των εξωτερικών πελατών. Μελέτες έδειξαν πως κατά μέσον όρο χρησιμοποιούμε το 70% του χρόνου εργασίας μας με κάποια μορφή επικοινωνίας που κατανέμεται ως εξής: 9% γράφουμε, 16% διαβάζουμε, 30% μιλάμε, 45% ακούμε (Καραγιάννης,Σ.,2000). Αν δεν υπάρχει επικοινωνία σε έναν οργανισμό, οι εργαζόμενοι δεν μπορούν να γνωρίζουν τι κάνουν οι συναδέλφοι τους τόσο εντός του τμήματος στο οποίο εργάζονται, όσο και μεταξύ των διαφόρων τμημάτων του οργανισμού. Επιπρόσθετα, η διεύθυνση δεν μπορεί να έχει την απαραίτητη εισροή πληροφοριών και συνεπώς δεν μπορεί να δώσει κατευθυντήριες οδηγίες, προκαλώντας σύγχυση σε όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας. Με βάση τη θεωρία του χάους, μικρές-μικρές αποκλίσεις από το σωστό, μεσοπρόθεσμα δεν προκαλούν ιδιαίτερο πρόβλημα και μπορεί να περάσουν απαρατήρητες. Μακροπρόθεσμα όμως, οι αποκλίσεις αυτές έχουν τη δυνατότητα να προκαλέσουν μεγάλη ζημιά, ακόμη να αποβούν μοιραίες και καταστροφικές για ένα οργανισμό.

Η επικοινωνία και οι ανθρώπινες σχέσεις συνδέονται άρρηκτα. Καλή επικοινωνία είναι ο κεντρικός άξονας που οδηγεί σε θετικές σχέσεις μέσα στην επιχείρηση. Οι σχέσεις με άλλους συναδέλφους στην επιχείρηση, διαμορφώνονται, με την αμοιβαία ανταλλαγή και μεταβίβαση σκέψεων, ιδεών, γνώμων,

συναισθημάτων και άλλων πληροφοριών. Η αμοιβαία κατανόηση και η εμπιστοσύνη, η αιτία και ο ανάλογος αγώνας είναι ζωτικοί παράγοντες για τη αποτελεσματικότητα της επιχείρησης και αποτελούν συνήθως το άμεσο αποτέλεσμα καλής επικοινωνίας (Καραγιάννης,Σ.,2000).

### 1.2.2 ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Πολλοί ερευνητές με τα θέματα της επικοινωνίας υποστηρίζουν ότι, εκτός από τον συντονισμό, η επικοινωνία έχει και άλλους δευτερεύοντες σκοπούς, όπως την ολοκλήρωση, σύνδεση, εναρμόνιση και δημιουργία ενός καλού κλίματος εργασίας. Επίσης, συμβάλλει στη δημιουργία αισθήματος συνεργασίας και ανάγκης για ομαδική εργασία, διευκολύνει την ανάθεση και ανάληψη αρμοδιοτήτων και ευθυνών, βοηθά στην αύξηση της ικανοποίησης από την εργασία και υποκινεί το προσωπικό σε υψηλότερα επίπεδα αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας. Επιπρόσθετα, η καλή αμφίδρομη επικοινωνία συμβάλλει στην αύξηση της αφοσίωσης του προσωπικού στην επιχείρηση/οργανισμό, βοηθά στη δημιουργία διαχρονικών σχέσεων με τους πελάτες και συμβάλλει στη βελτίωση των προϊόντων ή/και υπηρεσιών που προσφέρονται, με όλα τα θετικά επακόλουθα για τον οργανισμό, όπως αυτά επεξηγήθηκαν στην παράγραφο 1.1 πιο πάνω.

Σύμφωνα με τους Aldag και Stearns, (1991) η επικοινωνία εξυπηρετεί τους εξής σκοπούς:

- **παρέχει πληροφορίες για να ληφθούν αποφάσεις.** Τα στελέχη και οι απλοί εργαζόμενοι χρειάζονται πληροφορίες για τους στόχους και πορείες δράσεις, για μελλοντικά γεγονότα και για τα πιθανά αποτελέσματα των αποφάσεων τους, ώστε να πάρουν τις πιο σωστές αποφάσεις.
- **βοηθά στην παρακίνηση.** Η επικοινωνία ενθαρρύνει την αποδοχή των οργανωσιακών στόχων και έτσι μεγαλώνει την παρακίνηση.
- **βοηθά στον έλεγχο,** αφού αποσαφηνίζονται τα καθήκοντα, οι εξουσίες και οι ευθύνες, και έτσι είναι δυνατός ο έλεγχος της συμπεριφοράς και της απόδοσης των εργαζομένων. Αν υπάρχει κάποια ασάφεια σε αυτά τα θέματα είναι δύσκολο έως αδύνατο να απομονωθούν για να προσδιοριστούν οι πηγές των προβλημάτων και, κατ'επέκταση, να αντληθούν διορθωτικές ενέργειες.
- **βοηθά στη δημιουργία υψηλού ηθικού.** Η επικοινωνία επιτρέπει την

εκδήλωση των συναισθημάτων και την ικανοποίηση των κοινωνικών αναγκών. Μπορεί επίσης να βοηθήσει στην αποφυγή δυσαρεσκειών για την άμβλυνση αρνητικών συναισθημάτων.

Οι σκοποί αυτοί εξυπηρετούνται κάθε φορά, με τον ανάλογο τύπο ή είδος επικοινωνίας, δηλαδή με την προφορική επικοινωνία (πρόσωπο με πρόσωπο ή τηλεφωνική) ή με τη γραπτή επικοινωνία (όπως σημειώματα, memo, έντυπα, εκθέσεις, επιστολές, fax, email).

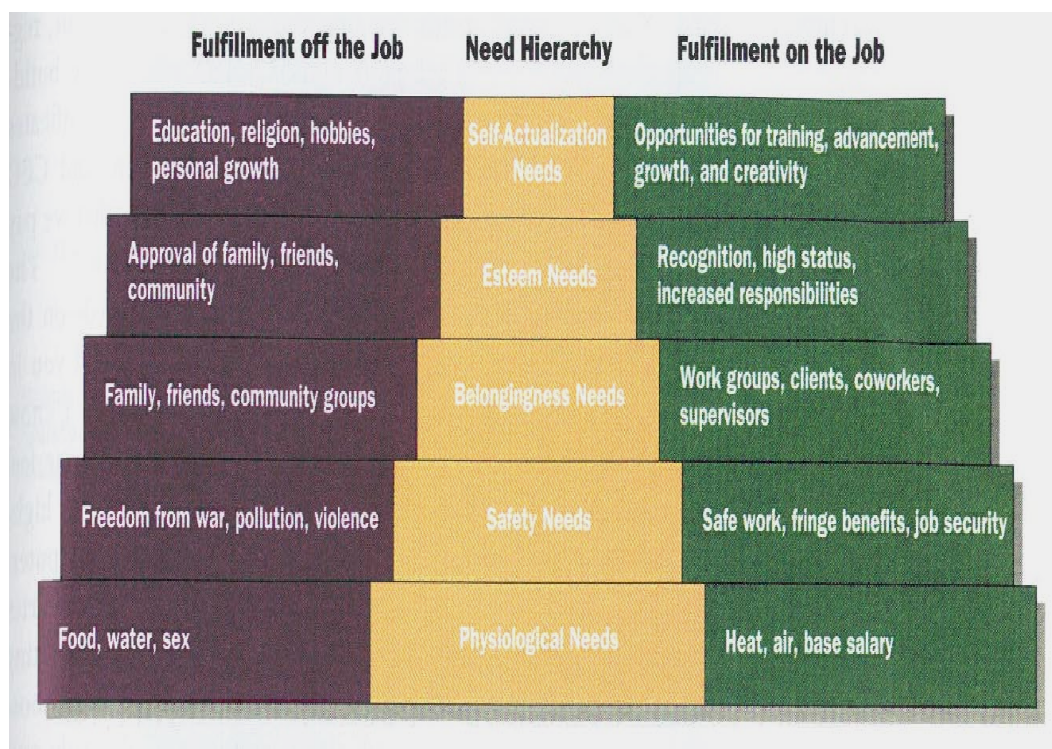
### **1.2.3 Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΣΤΙΣ ΚΛΑΣΣΙΚΕΣ ΘΕΩΡΙΕΣ**

Οι οργανισμοί λειτουργούν μέσα σε ένα αβέβαιο και γρήγορα εναλλασσόμενο εξωτερικό περιβάλλον και, ως εκ τούτου, υπόκεινται στην επίδραση μιας αδιάκοπης αλλαγής η οποία επηρεάζει την εργασία των ανθρώπων, την απόδοση και την ασφάλεια τους. Η κάθε αλλαγή μπορεί να αντιμετωπιστεί αποτελεσματικά μόνον όταν διασφαλιστεί ότι τα αίτια που την προκαλούν, αλλά και οι επιπτώσεις της, γίνουν κατανοητά και αποδεκτά από εκείνους που επηρεάζονται από αυτή. Η αλλαγή δε μπορεί να αντιμετωπιστεί σωστά, αν δεν κατανοηθούν σωστά τα συναισθήματα και οι αντιδράσεις εκείνων που επηρεάζονται από αυτή. Αναγκαία προϋπόθεση για να κατανοηθούν και να επηρεαστούν αυτά τα συναισθήματα και οι αντιδράσεις είναι η ύπαρξη ενός αποδοτικού συστήματος επικοινωνίας. Οι καλές αμφίδρομες επικοινωνίες είναι απαραίτητες, γιατί μόνο έτσι μπορεί η διεύθυνση να έχει εργαζόμενους που να είναι ενημερωμένοι για τις πολιτικές και τα σχέδια που τους επηρεάζουν. Συνεπώς, η επικοινωνία υπάρχει μέσα σε κάθε διαδικασία του οργανισμού. Ο Barnard (1938) διατύπωσε την άποψη ότι το πρώτο καθήκον του μάνατζερ είναι η δημιουργία μιας καλής επικοινωνίας μεταξύ των μελών του οργανισμού. Η θεωρία της «καλής επικοινωνίας» υποστηρίζει ότι μια επιχείρηση μπορεί να καλλιεργήσει στους ανθρώπους της ένα πνεύμα ικανοποίησης, συνεργασίας και αφοσίωσης, διατηρώντας τους καλά πληροφορημένους για όλα τα θέματα που τους αφορούν και επηρεάζουν.

Τα άτομα παρακινούνται, μεταξύ άλλων, από το σύστημα οικονομικών ανταμοιβών, αλλά και από τις «εσωτερικές» αμοιβές που προέρχονται από την ίδια την εργασία τους. Τα συναισθήματα για την εργασία και τις συνδεδεμένες με αυτήν

αμοιβές, εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από την επικοινωνία με τον προϊστάμενο, αλλά και με άλλες διευθύνσεις, μέσα στην εταιρεία (Χυτήρης,Λ.2001). Με βάση το Maslow (1943), όταν οι οργανισμοί αναγνωρίζουν αυτή την ανάγκη, τότε το προσωπικό έχει αυξημένο αίσθημα ικανοποίησης και είναι πρόθυμο να καταβάλει υπέρμετρες προσπάθειες εκ μέρους του οργανισμού. Αντιθέτως, όταν οι οργανισμοί αρνιούνται αυτή την ανάγκη, τότε το προσωπικό προβάλλει αντίσταση, αναπτύσσει αρνητική στάση απέναντι στην εργασία, μειώνει την απόδοσή του και πιθανόν να τερματίσει τις υπηρεσίες του στην προσπάθειά του για εξεύρεση καλύτερων συνθηκών εργασίας.

Όπως φαίνεται από την ιεραρχία των αναγκών του Maslow, η οποία παρουσιάζεται στον Πίνακα 1.1, η χρηματική αμοιβή (base salary) αποτελεί μία φυσιολογική βασική ανάγκη η οποία δεν μπορεί από μόνη της να υποκινήσει το αίσθημα για εργασία. Για να φτάσει στο μέγιστο των δυνατοτήτων του (αυτοπραγμάτωση), το προσωπικό έχει άλλες ανάγκες, όπως η καλλιέργεια ενός καλού κλίματος εργασίας, πνεύματος συνεργασίας και ομαδικής εργασίας, η δημιουργία αισθήματος αναγνώρισης και η ανάθεση και ανάληψη αρμοδιοτήτων και ευθυνών. Με βάση το Maslow (1943), οι εσωτερικές αυτές ανάγκες θα πρέπει να ικανοποιηθούν με την πιο κάτω σειρά:



**Πίνακας 1.1**

#### **1.2.4 Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΓΙΑ ΤΙΣ ΟΡΓΑΝΩΣΕΙΣ**

Το συμπέρασμα από τις πιο πάνω θεωρίες είναι ότι χρηματική αμοιβή αποτελεί κίνητρο για τους εργαζομένους, αλλά δεν μπορεί από μόνη της υποκινήσει το προσωπικό σε υψηλότερα επίπεδα αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας, ούτε μπορεί να εξασφαλίσει τη στήριξη του προσωπικού σε περίπτωση αλλαγής, θέτοντας σε κίνδυνο τη βιωσιμότητα του οργανισμού στο ραγδαία εναλλασσόμενο εξωτερικό περιβάλλον. Για να δώσουν κίνητρα στους εργαζομένους να αυξήσουν την αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητά τους, οι οργανισμοί επιπρόσθετα από τη βασική ανάγκη των εργαζομένων τους για οικονομική διασφάλιση, θα πρέπει να επιδιώξουν την αύξηση της ικανοποίησής τους, υιοθετώντας την καταλληλότερη για τα δεδομένα τους στρατηγική επικοινωνιών, η οποία θα αποτελέσει τη βάση για την καλλιέργεια ενός καλού κλίματος εργασίας, πνεύματος συνεργασίας και ομαδικής εργασίας, καθώς και τη δημιουργία αισθήματος αναγνώρισης και ανάληψης αρμοδιοτήτων και ευθυνών.

Με τη δημιουργία ενός αρμονικού εργασιακού περιβάλλοντος που υποστηρίζει και προωθεί την ικανοποίηση και αφοσίωση του προσωπικού, μέσω αποτελεσματικών αμφίδρομων επικοινωνιών, που τους διατηρούν καλά πληροφορημένους για όλα τα θέματα που τους αφορούν και επηρεάζουν, οι επιχειρήσεις θα διεγείρουν μία σειρά αλυσιδωτών αντιδράσεων μέσα στον εργασιακό χώρο, όπως αυτές παρουσιάζονται στο μοντέλο *service-profit chain* (Παράρτημα 1), οι οποίες θα οδηγήσουν στη βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων ή/και υπηρεσιών που προσφέρουν στους εξωτερικούς πελάτες τους, στη δημιουργία διαχρονικών σχέσεων με τους πελάτες, στην αύξηση της πιστότητας τους και, κατ' επέκταση, στην αύξηση της κερδοφορίας τους, διασφαλίζοντας έτσι την ανάπτυξη και τη βιωσιμότητα τους στο σημερινό έντονα ανταγωνιστικό εξωτερικό περιβάλλον.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

### 2.1 ΜΕΣΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Υπάρχουν κάποια σύμβολα στην ανθρώπινη επικοινωνία τα οποία στην ουσία αποτελούν μια κωδικοποιημένη ιδέα. Τα σύμβολα αυτά τα συναντάμε μεταξύ των ανθρώπων και χρησιμοποιούνται για την ανταλλαγή μηνυμάτων .

Στην ανθρώπινη επικοινωνία τα σύμβολα που χρησιμοποιούνται είναι :

- **Η γλώσσα**, γραπτή και προφορική που αποτελεί το κύριο μέσο για τη μετάδοση των ιδεών.
- **Οι εκφράσεις του σώματος και του προσώπου**, που μπορούν να συμβολίζουν μηνύματα τα οποία κάποιος προσπαθεί να μεταδώσει.
- **Η ενδυμασία**, όπως η στολή ενός αστυνομικού που χρησιμοποιείται ως σύμβολο εξουσίας.
- **Ο χρωματισμός της φωνής**, που μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να εκφράσει έκπληξη, θυμό, σύγχυση ή φόβο.
- **Τα θρησκευτικά σημεία**, όπως ο σταυρός που μεταφέρουν μηνύματα σχετικά με την θρησκευτική πίστη.

Αν εξετάσουμε το μοντέλο επικοινωνίας του Shannon<sup>1</sup> θα διαπιστώσουμε ότι όταν ένα άτομο θέλει να μεταδώσει μια πληροφορία τότε ακολουθεί μια σειρά βημάτων. Πρώτα σχηματίζει την ιδέα στο μυαλό του και στην συνέχεια την κωδικοποιεί με την μορφή κάποιων σταθερών συμβόλων, για να μπορέσει στην συνέχεια να την μεταβιβάσει σε κάποιο άλλο πρόσωπο. Αυτό μπορεί να γίνει είτε με λέξεις είτε με σύμβολα, όπως αριθμοί ή σχέδια.

Αφού πραγματοποιηθεί με επιτυχία η κωδικοποίηση έχουμε το στάδιο της μετάδοσης το οποίο μπορεί να γίνει με διάφορους τρόπους., ενδεικτικά αναφέρουμε την συνομιλία πρόσωπο με πρόσωπο, την τηλεφωνική συνομιλία, το γραπτό μήνυμα καθώς και την ψηφιακή μετάδοση της πληροφορίας.(Αξίζει να αναφέρουμε ότι η μέθοδος που χρησιμοποιείται είναι σύμφωνα με κάποιους παράγοντες όπως η κατάσταση των ατόμων , οι σχέσεις με το τμήμα του οργανισμού, τον τύπο των

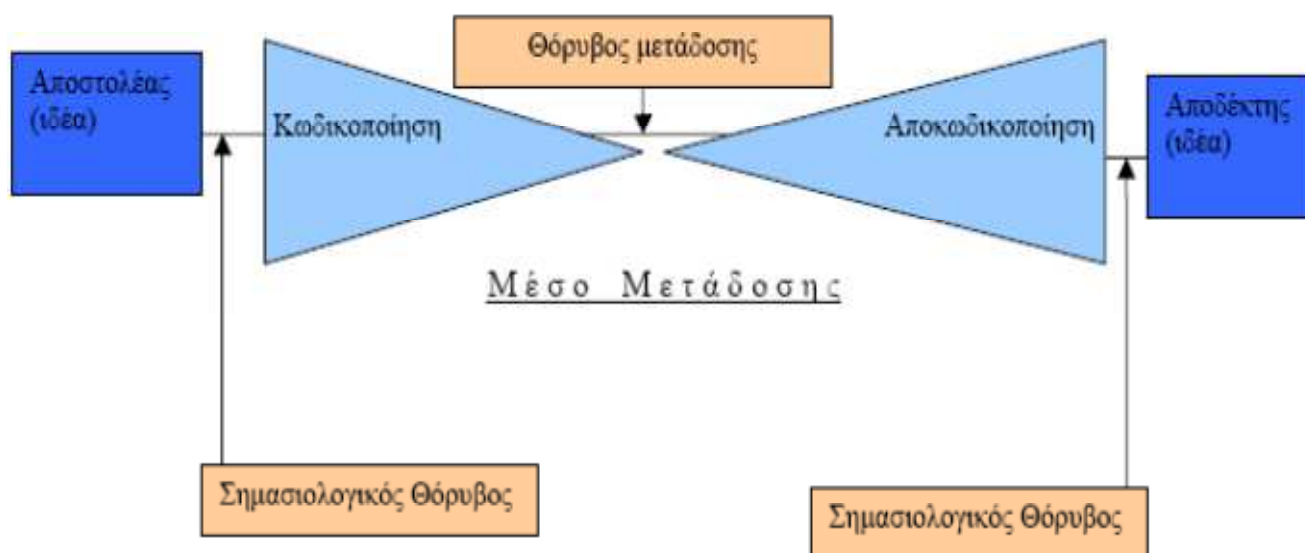
---

<sup>1</sup> Ζαβλανός Μ, 2002, σελ 300

πληροφοριών την μέθοδο κωδικοποίησης κ.λ.π.) .Τέλος το άλλο άτομο που δέχεται το μήνυμα πρέπει να το αποκωδικοποιήσει.

Κατά την μετάδοση του μηνύματος εισέρχονται διάφορα σφάλματα είτε από την λειτουργία του συστήματος είτε από τους θορύβους. Κανείς δεν μπορεί να είναι βέβαιος ότι έλαβε χώρα η επικοινωνία εκτός εάν υπάρχει κάποιο είδος ανατροφοδότησης από τον αποδέκτη προς τον αποστολέα.

### ΜΟΝΤΕΛΟ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΤΟΥ SHANNON<sup>2</sup>



Σχήμα 2.1

Στο μοντέλο επικοινωνίας του Shannon (1949) διακρίνουμε τα κανάλια επικοινωνίας, το μήνυμα και το θόρυβο.

**Τα κανάλια επικοινωνίας** είναι ο δρόμος που ακολουθεί το μήνυμα από τον αποστολέα στον αποδέκτη. Σε κάθε οργανισμό συναντάμε πολλά είδη καναλιών. Τα σημαντικότερα από αυτά είναι :

- Το κανάλι επικοινωνίας από πάνω προς τα κάτω, το οποίο χρησιμοποιεί ο μάνατζερ για να στέλνει τις πληροφορίες προς τους υφισταμένους του ή τους πελάτες.

<sup>2</sup> Ζαβλανός Μ, 2002, σελ 300

- Το κανάλι επικοινωνίας από κάτω προς τα πάνω, το οποίο χρησιμοποιούν οι υφιστάμενοι για να στέλνουν τις πληροφορίες προς τους ανωτέρους τους.
- Το οριζόντιο κανάλι, το οποίο χρησιμοποιεί ο μάνατζερ ή κάποιον άλλο άτομο που θέλει να επικοινωνήσει με άλλα τμήματα στο ίδιο επίπεδο.
- Το διαγώνιο κανάλι, το οποίο χρησιμοποιούν τα άτομα που θέλουν να στείλουν πληροφορίες σε τμήματα τα οποία βρίσκονται σε διαφορετικά ιεραρχικά επίπεδα και εκτελούν διαφορετικές λειτουργίες στον οργανισμό.

Επίσης έχουμε και τα ανεπίσημα κανάλια τα οποία είναι εξίσου χρήσιμα και αποτελούν μια σπουδαία πηγή πληροφοριών τόσο για τους μάνατζερ όσο και για τους υπαλλήλους όλων των επιπέδων.

**Το μήνυμα**, περιέχει τα λεκτικά σύμβολα και τις μη λεκτικές ενδείξεις, οι οποίες καθορίζουν τις πληροφορίες που θέλει να μεταφέρει στον αποδέκτη ο αποστολέας.

**Λεκτική** είναι η επικοινωνία που πραγματοποιείται με την ομιλία και το γράψιμο. Τα άτομα επικοινωνούν λεκτικά περισσότερο από οποιονδήποτε άλλο τρόπο.

**Μη λεκτική επικοινωνία** είναι η χρησιμοποίηση εκφράσεων και κινήσεων του προσώπου και του σώματος που μεταφέρουν μηνύματα.

**Ο θόρυβος** είναι οποιαδήποτε εσωτερική ή εξωτερική ηχητική ή άλλης μορφής παρεμβολή στη διάδοση του μηνύματος που μπορεί να αλλοιώσει.

## **2.2 ΚΑΝΑΛΙΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ**

Για να πετύχει τους στόχους της μια επιχείρηση, πρέπει να διαθέτει ένα αποτελεσματικό σύστημα επικοινωνίας. Η μεταβίβαση, δε, των πληροφοριών στη σημερινή επιχείρηση πρέπει να γίνεται με μεγαλύτερη ταχύτητα παρά ποτέ άλλοτε, γιατί τα δεδομένα, τόσο στο εξωτερικό όσο και στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, αλλάζουν με μεγάλη ταχύτητα. Σήμερα, επίσης, τα διοικητικά στελέχη έχουν στη διάθεσή τους πολλές πληροφορίες. Ένα στέλεχος για να προσδιορίσει ποιες ακριβώς πληροφορίες χρειάζεται για να πάρει μια συγκεκριμένη απόφαση, πρέπει να υπάρχει μια αμφίδρομη ροή πληροφοριών, μεταξύ ανωτέρων και των κατωτέρων κλιμακίων της διοικητικής ιεραρχίας.

Η επικοινωνία στην επιχείρηση επιτυγχάνεται με τα κατάλληλα κανάλια και τις σωστές διαδικασίες επικοινωνίας. Οι συνηθισμένες μορφές επικοινωνίας είναι από πάνω προς τα κάτω, από κάτω προς τα πάνω και οριζόντια.

**Η από πάνω προς τα κάτω επικοινωνία:** Αυτή η μορφή επικοινωνίας αρχίζει από τα ανώτερα και καταλήγει στα κατώτερα κλιμάκια της διοικητικής ιεραρχίας. Αυτός ο τύπος επικοινωνίας παρουσιάζεται κυρίως σε επιχειρήσεις που η διοίκηση τους είναι αυταρχική. Τα μέσα που χρησιμοποιούνται είναι συνήθως προφορικές εντολές, εκπαιδευτικές συναντήσεις, εγχειρίδια, γραπτές οδηγίες κλπ. Η κάθετη εκ των άνω προς τα κάτω (καθοδική) επικοινωνία περιλαμβάνει εντολές, οδηγίες, επεξηγήσεις με σκοπό την εκτέλεση των εργασιών, την προπαγάνδισή στόχων, την ανακοίνωση κινήτρων υποκίνησης των εργαζομένων, συνεντεύξεις υποψηφίων υπαλλήλων κ.ά., και μπορεί να γίνει προφορικά (τηλεφώνημα, συνάντηση) ή γραπτά (οδηγίες, εντολές).

Η κάθετη επικοινωνία είναι συνήθως πιο τυπική και επηρεάζεται από τη θέση, το κύρος και την εξουσία που διαθέτουν τα μέρη που συνδιαλέγονται. 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 αυτή έχει σαν περιεχόμενο εντολές εκτέλεσης. Αυτή διατρέχει δια μέσου μιας κανονικής οδού επικοινωνίας, δια μέσου της οδού των διοικητικών βαθμίδων κάθετα από τα άνω προς τα κάτω. Όμως, πέρα από αυτό, μια προς τα κάτω κατευθυνόμενη επικοινωνία μπορεί να περιέχει ακόμα και μη δεσμευτικές πληροφορίες για τον παραλήπτη.

Το σοβαρό πρόβλημα ή μειονέκτημα της τυπικής προς τα κάτω επικοινωνίας είναι η παραμόρφωση – αλλοίωση ή ακόμη και η απώλεια του μηνύματος. Λόγω μεγάλης απόστασης ή και των πολλών διοικητικών επιπέδων που παρεμβάλλονται, είτε για την αποστολή του μηνύματος είτε για την υλοποίησή του (π.χ εκτέλεση εντολής), είναι σύνηθες το μήνυμα να αλλοιώνεται και περίπου 25% των πληροφοριών να χάνονται.

**Η από κάτω προς τα πάνω επικοινωνία:** Οι πληροφορίες ξεκινούν από τα κατώτερα και καταλήγουν στα ανώτερα κλιμάκια της διοικητικής ιεραρχίας.

Δυστυχώς, αυτή η ροή πληροφοριών πολλές φορές εμποδίζεται από τα στελέχη των ενδιάμεσων επιπέδων της διοικητικής ιεραρχίας. Τα συνήθη μέσα που χρησιμοποιούνται για τη μεταβίβαση των μηνυμάτων της ανοδικής επικοινωνίας είναι: κυτία παραπόνων και υποδείξεων, πληροφοριακά συστήματα διοίκησης (MIS), ερωτηματολόγια, απόλυτα μυστικές ανώνυμες έρευνες, τηλέφωνο, συναντήσεις με τη διοίκηση και τους άμεσους προϊστάμενους.

Οι δυσκολίες που εμφανίζονται στην ανοδική επικοινωνία σχετίζονται με την άρνηση κάποιων στελεχών να ακούσουν τους υφισταμένους τους, τη χρήση περιορισμένων μέσων αλλά και την επιφυλακτικότητα των εργαζομένων να εμπιστευθούν τους ανώτερους τους για την επίλυση των προβλημάτων τους.

Εντούτοις, αυτές οι πληροφορίες, όσο επώδυνες κι αν είναι, πρέπει να φτάνουν στα ανώτερα κλιμάκια. Ο γενικός διευθυντής πρέπει να γνωρίζει, π.χ, πληροφορίες για το μάρκετινγκ, ιδέες για βελτίωση της παραγωγικότητας, παράπονα και, γενικά, πως αισθάνονται οι εργαζόμενοι κ.λπ.

**Η οριζόντια επικοινωνία** ανάμεσα σε συναδέλφους του ίδιου ιεραρχικού επιπέδου – ομοιόβαθμων ή παρόμοιας εξειδίκευσης στην ίδια οργάνωση ή και σε διαφορετική αφορά την 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. Η επικοινωνία αυτή λαμβάνει συνήθως περισσότερο άμεσες και προσωπικές μορφές παρά έμμεσες και απρόσωπες, περισσότερο άτυπες παρά τυπικές, προφορικές παρά γραπτές. Επειδή οι ομοβάθμιοι ή άτομα του ίδιου επιπέδου εξειδίκευσης διαθέτουν περισσότερες κοινές γνώσεις, εμπειρίες κλπ., οι έννοιες και οι κώδικες που χρησιμοποιούν έχουν λίγο πολύ ταυτόσημο περιεχόμενο, στοιχείο το οποίο διευκολύνει την αμεσότητα και την ελεύθερη διατύπωση των απόψεων.

Η οριζόντια (ή πλάγια) επικοινωνία η οποία αναφέρεται στην επικοινωνία μεταξύ συναδέλφων του ίδιου ιεραρχικού επιπέδου-κλιμάκιου της οργάνωσης ή παρόμοιας εξειδίκευσης στην ίδια ή διαφορετική οργάνωση, τις πιο πολλές φορές είναι άτυπη και γίνεται με συζητήσεις, τηλεφωνικές συνδιαλέξεις ή ανταλλαγή σύντομων σημειωμάτων. Αφορά την ανταλλαγή πληροφοριών και γνώσεων με

σκοπό το συντονισμό των εργασιών, την επίλυση προβλημάτων, την ενημέρωση για την ύπαρξη πληροφοριακού υλικού, την επίλυση διαφορών, κ.ά. η οριζόντια επικοινωνία είναι συνήθως ταχύτερη, αλλά υπόκειται σε διαστρεβλώσεις και παρερμηνείες λόγω του άτυπου χαρακτήρα της.

## **2.3 ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΑ ΔΙΚΤΥΑ**

Με τον όρο δίκτυα επικοινωνίας (networks of communication) γίνεται αναφορά στο βαθμό πρόσβασης που έχουν τα μέλη μιας οργάνωσης στους διαύλους επικοινωνίας ή πιο απλά στο ποιος επικοινωνεί με ποιόν. Τα συνηθέστερα δίκτυα επικοινωνίας διαφέρουν μεταξύ τους ως προς το βαθμό κεντρικότητας – συγκέντρωσης ή αποκέντρωσης- δηλαδή το βαθμό που κάποια άτομα έχουν περισσότερους διαύλους επικοινωνίας από ό,τι άλλα άτομα στο ίδιο δίκτυο. Έτσι σε ένα δίκτυο επικοινωνίας διακρίνονται οι εξής μορφές: στο δίκτυο τύπου τροχού, ένα άτομο έχει κεντρική θέση και όλα τα μηνύματα προς όλες τις κατευθύνσεις περνούν από το άτομο αυτό. Στο δίκτυο τύπου «Υ» συμβαίνει το ίδιο αλλά σε μικρότερο βαθμό. Στα δίκτυα τύπου κύκλου ή «όλων των διαύλων», όλα τα άτομα έχουν το ίδιο βαθμό επικοινωνίας. Η κατανόηση των δικτύων επικοινωνίας μιας οργάνωσης μας βοηθάει στην κατανόηση άλλων παραμέτρων της οργάνωσης.

Πειράματα εργαστηρίου έχουν δείξει ότι όταν το έργο είναι σχετικά απλό, τα συγκεντρωτικά δίκτυα είναι πιο αποτελεσματικά, ενώ όταν το έργο είναι σχετικά σύνθετο και χρειάζεται μεγαλύτερος βαθμός ανταλλαγής πληροφοριών, τα αποκεντρωμένα δίκτυα είναι πιο αποτελεσματικά, ακριβώς γιατί επιτρέπουν να γίνει κάτι τέτοιο. Όταν το έργο είναι σύνθετο και το δίκτυο συγκεντρωτικό, η κεντρική θέση υπερφορτίζεται από πληροφορίες, με αποτέλεσμα η ομάδα ως σύνολο να έχει χαμηλότερη απόδοση.

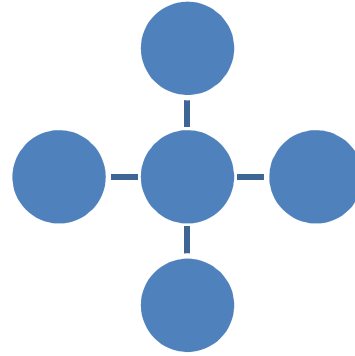
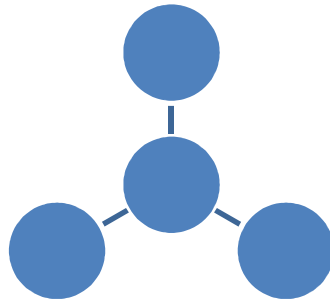
Η επικοινωνία στο χώρο των επιχειρήσεων δε γίνεται μόνο μεταξύ δύο ατόμων, αλλά και μεταξύ πολλών ατόμων και ομάδων. Διακρίνουμε δύο ειδών επικοινωνιακά δίκτυα (1) τα συγκεντρωτικά δίκτυα επικοινωνίας και (2) τα αποκεντρωμένα δίκτυα επικοινωνίας.

Στα **συγκεντρωτικά δίκτυα επικοινωνίας** το μήνυμα της επικοινωνίας περνά μέσω ενός κεντρικού ατόμου της ομάδας που ενεργεί ως ηγέτης της. Οι

αποφάσεις σε αυτά τα δίκτυα λαμβάνονται ταχύτερα, αλλά η ικανοποίηση των μελών της ομάδας είναι χαμηλή.

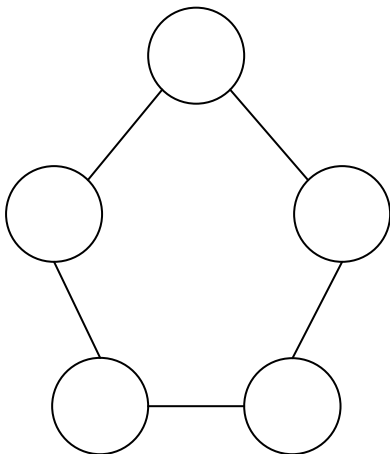


ΑΛΥΣΙΔΑ

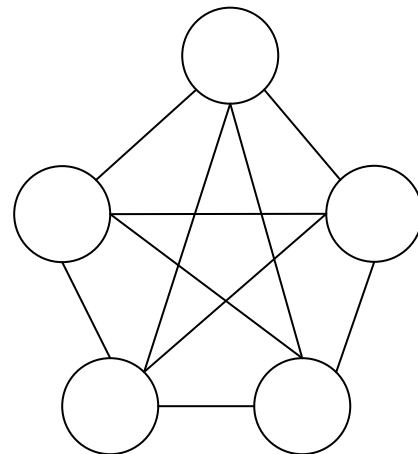


ΤΡΟΧΟΣ

Στα **αποκεντρωμένα δίκτυα επικοινωνίας**, το μήνυμα της επικοινωνίας περνά εξίσου σε όλα τα μέλη της ομάδας. Κάθε μέλος της ομάδας μπορεί να επικοινωνήσει με οποιοδήποτε άλλο μέλος και γι' αυτό τα δίκτυα αυτά είναι αποτελεσματικά για τη λύση πολύπλοκων προβλημάτων.



ΚΥΚΛΟΣ



ΑΣΤΡΟ

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. ΜΟΡΦΕΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

### 3.1 ΜΟΡΦΕΣ ΚΑΙ ΕΙΔΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

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 μορφές επικοινωνίας, έτσι που να αποφεύγονται λάθη, παραλείψεις ή αδυναμίες της κάθε μορφής.

Τα είδη επικοινωνίας που αναπτύσσονται στις επιχειρήσεις είναι τα εξής:

- **Η τυπική και άτυπη επικοινωνία**

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

- **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 προϊσταμένους και προσφέρει ανάδραση.

- **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.

- **Η ατομική επικοινωνία (συνομιλίες, έγγραφες προσωπικές εντολές κλπ.)**
- **Η συλλογική επικοινωνία (συνεδριάσεις, συσκέψεις κλπ.)**
- **Η επικοινωνία αποφάσεων, οι σκέψεις δηλαδή που οδηγούν στη λήψη αποφάσεων.**

- **Η εξωεπιχειρησιακή επικοινωνία που αφορά την επικοινωνία με τους προμηθευτές, τους πελάτες, τα μέσα μαζικής ενημέρωσης, τις διαφημιστικές εταιρίες, τις τράπεζες κλπ**

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 το συνομιλητή.

**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.

**Η τηλεδιάσκεψη:** Η τηλεδιάσκεψη (teleconference) επιτρέπει την αμφίδρομη επικοινωνία, ταυτόχρονα οπτική και ακουστική, μεταξύ δύο ή περισσότερων ατόμων ή ομάδων σε πραγματικό χρόνο με τη χρήση τηλεπικοινωνιακών μέσων. Ουσιαστικά, μπορεί να υποκαταστήσει, σχεδόν τέλεια, την πρόσωπο με πρόσωπο επικοινωνία εκμηδενίζοντας έτσι τους γεωγραφικούς περιορισμούς και τις αποστάσεις. Η τηλεδιάσκεψη συνδυάζει όλα τα πλεονεκτήματα που έχει και η πρόσωπο με πρόσωπο ομιλία, όπως τη δυνατότητα τροποποίησης και προσαρμογής τοθ μηνύματος στις ανάγκες τοθ δέκτη, τη δυνατότητα της συγκινησιακής του φόρτισης, την ανταλλαγή απόψεων και την αμφίπλευρη επικοινωνία καθώς και την άμεση αναπληροφόρηση.

### **3.2 Η ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΜΕΣΑ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ**

Η επικοινωνία (οριζόντια και διαγώνια) μέσα στη διοικητική ομάδα έχει μεγάλη σημασία, γιατί αποτελεί προϋπόθεση για την επικοινωνία με το προσωπικό της επιχείρησης. Όμως, όπως η φωτογραφία δεν μπορεί να είναι καθαρότερη από το αρνητικό από το οποίο εκτυπώθηκε, έτσι και οι Διευθυντές δεν μπορούν να μεταδώσουν καθαρότερα απ'ό,τι καταλαβαίνουν. Το γεγονός ότι το εύρος επιρροής της είναι τυπικά τουλάχιστον πολύ μεγαλύτερο από αυτό των υπόλοιπων υπαλλήλων κάνει αυτή τη μορφή επικοινωνίας ιδιαίτερα σημαντική. Από έρευνες έχει φανεί ότι οι μεγαλύτερες απώλειες στην επικοινωνία -περίπου τα 3/4 της συνολικής απώλειας- γίνονται μέσα στη διοικητική ομάδα. Αυτό μας οδηγεί στο συμπέρασμα ότι αν η επικοινωνία σε αυτά τα επίπεδα δε λειτουργεί σωστά, τότε υπάρχουν πολλές πιθανότητες να μη λειτουργεί σωστά και στο επίπεδο των απλών υπαλλήλων. Για να εξασφαλιστεί, αλλά και για να έχει θετικά αποτελέσματα η επικοινωνία σε αυτό το επίπεδο, οι παρακάτω ενέργειες μπορεί να αποδειχθούν χρήσιμες:

#### **Κατάρτιση Ρεαλιστικών Οργανογραμμάτων**

Η διοίκηση θα πρέπει να γνωρίζει την επίσημη και την ανεπίσημη επιχειρησιακή δομή και τις σχέσεις εξουσίας, όπως αυτές υπάρχουν.

#### **Κατάρτιση Περιγραφής Θέσεων**

Θα πρέπει να προσδιορισθούν οι αρμοδιότητες / υπευθυνότητες κάθε θέσης, να καθορισθεί η δικαιοδοσία του κατόχου κάθε θέσης, και τα κανάλια επικοινωνίας (οριζόντια, κάθετα) που πρέπει να ακολουθούνται.

#### **Αξιολόγηση Απόδοσης Εργαζομένων**

Θα πρέπει να εξασφαλισθεί η καταλληλότητα, ουσιαστική και τυπική, του κατόχου κάθε θέσης και να ορισθεί ο ρυθμός αλλαγής των κατόχων.

#### **Οργάνωση Κοινών Διατμηματικών Εργασιών**

Σε αυτές τις ομάδες εργασίας θα πρέπει να συμμετέχουν τόσο οι Διευθυντές, όσο και οι εργαζόμενοι χαμηλότερων ιεραρχικών επιπέδων.

#### **Αποθάρρυνση Αυταρχισμού και Διατμηματικών Τριβών**

Θα πρέπει να αποφεύγεται η ευνοιοκρατία μεταξύ των τμημάτων και να καθορίζονται ομοιόμορφα οι στόχοι και οι προσδοκίες για τα διάφορα τμήματα. Οι

παραπάνω ενέργειες τοποθετούν την οριζόντια και διαγώνια επικοινωνία μεταξύ των διοικητικών στελεχών σε ένα ελεγχόμενο πλαίσιο, όπου το ανεπίσημο παίρνει επίσημο χαρακτήρα και προωθείται η άμεση συνεργασία και ο αποδοτικός συντονισμός των εργασιών μιας επιχείρησης. Μια επιπλέον προσπάθεια, που σε ορισμένες επιχειρήσεις θεωρείται απαραίτητη είναι η λειτουργία εστιατορίου, καφετέριας, ή αίθουσας συναντήσεων / αναψυχής για στελέχη, που προωθούν αυτό το είδος επικοινωνίας. Άλλα μέσα που μπορούν να χρησιμοποιηθούν είναι επιστολές, βιβλία, φυλλάδια, περιοδικά, καθώς και ανοικτές προγραμματισμένες συσκέψεις για συζήτηση προβλημάτων και ανταλλαγή απόψεων.

### **3.3 ΟΜΑΔΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**

Κάθε οργάνωση προσδιορίζεται ως ένα Σύστημα, το οποίο αποτελείται από υποσυστήματα. Τα υποσυστήματα, δηλαδή τα τμήματα, ομάδες εργασιών κτλ., αποτελούν ομάδες. Η επιτυχία του συνολικού συστήματος εξαρτάται από την αποτελεσματικότητα των υποσυστημάτων, και συνεπώς από την αποτελεσματική επικοινωνιακή ροή εντός των οργανωτικών ομάδων.

Η ομαδική επικοινωνία αποτελεί μορφή επικοινωνίας μεταξύ ενός περιορισμένου αριθμού ατόμων, τα οποία διαχωρίζονται σε ομάδες (έως δέκα), και οι οποίες πάλι διαχωρίζονται σε μικρότερες ομάδες ανάλογα με τα χαρακτηριστικά τους. Μέσω της επικοινωνίας προσδιορίζονται τα χαρακτηριστικά κάθε ομάδας (οριοθέτηση, συνοχή, ομαδική συνείδηση, τύποι, συνέπεια κτλ.). έτσι η επικοινωνία αποτελεί σημαντική προϋπόθεση για την ύπαρξη και ανάπτυξη κάθε ενδοεπιχειρησιακής ομάδας.

Η διερεύνηση των επικοινωνιακών διαδικασιών σε ομάδες μπορεί να στηριχθεί σε δύο τάσεις: Πρώτον, ανάλογα με την επικοινωνιακή δομή, τη διαμόρφωση δηλαδή των διαύλων επικοινωνίας μεταξύ των μελών της ομάδας, και δεύτερον από την πλευρά του ρόλου της επικοινωνίας, τον οποίο επιτελούν τα διάφορα μέλη της ομάδας εντός της επικοινωνιακής διαδικασίας.

Υπάρχουν οι ακόλουθοι επικοινωνιακοί ρόλοι:

Οι φρουροί της πύλης ή πυλωροί (Gatekeepers), είναι άτομα τα οποία ελέγχουν τη δυνατότητα πρόσβασης στην πληροφόρηση των μελών της ομάδας. Εξ αυτού του ρόλου κατέχουν τη δυνατότητα του φιλτραρίσματος των πληροφοριών και

μπορούν έτσι να αποτρέψουν επίσης και ένα information overload για την ομάδα.

Ο σύνδεσμος (Liaison), αναλαμβάνει τη λειτουργία να φέρει σε επικοινωνιακή επαφή τα διάφορα μέλη της ομάδας. Αποτελεί τρόπο του λέγειν ένα είδος «επικοινωνιακού τσιμέντου» της ομάδας. Εάν στην ομάδα επικρατεί μια αστεροειδής επικοινωνιακή δομή, τότε το ρόλο του συνδέσμου τον αναλαμβάνει μόνο ένα πρόσωπο, το οποίο είναι αποφασιστικής σημασίας για μια λειτουργική και αποτελεσματική επικοινωνία.

Στην περίπτωση της ηγεσίας γνώμης (*opinion Leadership*), καθοριστικής σημασίας είναι η υπερίσχυση της ηγετικής γνώμης εντός της ομάδας. Η ηγετική γνώμη είναι συχνά η έκφραση της επάρκειας όσον αφορά τις ειδικές γνώσεις, που είναι συνδεδεμένη με τις επικοινωνιακές δυνατότητες και δεξιότητες ενός ατόμου. Στην περίπτωση της συμμετοχικής Ηγεσίας, μπορούν οι ρόλοι του opinion Leader και του Ηγέτη της ομάδας (οι διδόμενες εντός της Οργάνωσης τυπικές λειτουργίες στους προϊσταμένους) να μην είναι ταυτόσημες, χωρίς αυτό να δημιουργεί μειονεκτικές επιδράσεις για την αποτελεσματικότητα και την παραγωγικότητα της ομάδας. Αυτό όμως δεν ισχύει στην περίπτωση του απολυταρχικού και δικτατορικού στυλ Διοίκησης.

Ο επικοινωνιακός ρόλος του διαμεσολαβητή έχει να κάνει με τη διασφάλιση της επικοινωνιακής επαφής των μελών με το περιβάλλον. Αυτός ο πυλωρός ιδιαίτερου τύπου αναλαμβάνει την ανταλλαγή πληροφοριών με το εξωγενές περιβάλλον της ομάδας. Η σημασία του εξαρτάται από τις εργασίες της ομάδας και είναι ιδιαίτερα μεγάλη, εάν για την ικανοποίηση και επίτευξη των στόχων της ομάδας θεωρηθεί ότι πρώτης προτεραιότητας είναι η συνεχής ανταλλαγή πληροφοριών με το περιβάλλον ή με τις άλλες μονάδες, ή εάν πρόκειται για την παρουσίαση των αποτελεσμάτων της ομάδας.

Είναι αμφιλεγόμενο, εάν ο ρόλος ενός προσώπου, το οποίο δεν διαθέτει καμία ή περιορισμένες επικοινωνιακές σχέσεις, (*isolate*) θα πρέπει να παρατηρηθεί κάτω από την οπτική γωνία της ομαδικής επικοινωνίας. εάν τα παραπάνω χαρακτηριστικά της ομάδας ισχύουν και για το πρόσωπο αυτό, τότε το πρόσωπο αυτό είναι μέλος της ομάδας. Τέτοιου είδους απομονωμένα άτομα ανήκουν όμως συχνά μόνο τυπικά σε μια ομάδα, χωρίς να ισχύουν τα προαναφερθέντα χαρακτηριστικά. Εάν αυτό διαπιστωθεί στην περίπτωση μιας επικοινωνιακής ανάλυσης, π.χ. με τη μέθοδο της ανάλυσης των δικτύων, τότε να παρθούν μέτρα

αναδιοργάνωσης όπως αυτά της ανάπτυξης (αναβάθμισης) της οργάνωσης, έτσι που να αναβαθμιστεί και να ενσωματωθεί στην ομάδα και το απομονωμένο πρόσωπο.

Κάθε μέλος της ομάδας δεν έχει μόνο ένα ειδικό ρόλο, αλλά μπορεί να διαδραματίσει σε μια δυναμική ομαδική διαδικασία πολλούς ρόλους, και σε μια χρονική διάρκεια πολύ διαφορετικούς. Έχει δηλαδή να διαδραματίσει ένα «set ρόλων».

### **3.4 ΟΙ ΕΠΙΔΡΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΣΤΙΣ ΘΕΩΡΙΕΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ**

Η αμφίσημη σχέση της σχολής των ανθρωπίνων σχέσεων προς την κλασική θεωρία της επιστημονικής διοίκησης, η οποία εκφράζεται από τη μια μεριά με σαφή απόρριψη των αντιλήψεων σχετικά με την οργάνωση της εργασίας και από την άλλη με πλήρη αποδοχή των ιεραρχικών σχέσεων και της εξυπηρέτησης των συμφερόντων της ηγεσίας, αντανακλάται επίσης στις απόψεις σχετικά με την επικοινωνία στις οργανώσεις.

Ο ρόλος της επικοινωνίας στις οργανώσεις σύμφωνα με τους εκφραστές της σχολής των ανθρωπίνων σχέσεων έχει σαφώς εργαλειακό χαρακτήρα και προϋποθέτει γραμμική σχέση ανάμεσα στον πομπό και στο δέκτη ενός μηνύματος. Η διαφορά με τη σχολή της επιστημονικής διοίκησης συνίσταται στο ότι ο δέκτης διαθέτει τη δυνατότητα να αντιδράσει, δηλαδή να «φιλτράρει» την πληροφόρηση ανάλογα με τις προθέσεις του και την ψυχική κατάσταση στην οποία βρίσκεται. Έτσι εναπόκειται στη διακριτική ευχέρεια του ατόμου, αν θα μεταδώσει μια πληροφορία ή αν θα την αποσιωπήσει, θα την παραλλάξει, θα τη μεταδώσει με καθυστέρηση κ.ο.κ.

Το πρότυπο αυτό βασίζεται κατά κύριο λόγο στις ψυχολογικές αντιδράσεις των ατόμων και για το λόγο αυτό καθίσταται σχετικά επιρρεπές σε παρεμβολές και εμπόδια στη μετάδοση της πληροφόρησης. Είναι γεγονός, ότι αποτέλεσε μια από τις πρώτες προσπάθειες να ενσωματωθεί η επικοινωνία στη συστηματική μελέτη της δομής και των πρακτικών των οργανώσεων.

Σύμφωνα με τον Mayo και τους συνεργάτες του, η χρήση γλωσσικών

κωδίκων που δε γίνεται κατανοητή από τους συμμετέχοντες σε μια επικοινωνιακή διαδικασία, αποτελεί ένα από τα σοβαρότερα μειονεκτήματα που θα πρέπει να καταπολεμήσει ο πολιτισμός.<sup>3</sup>

Σύμφωνα με τις απόψεις των ερευνητών της σχολής των ανθρωπίνων σχέσεων η επικοινωνία αποδεικνύεται ως παράγοντας πρωταρχικής σημασίας για την ύπαρξη και λειτουργία των οργανώσεων για τους εξής λόγους:

- Αποτελεί μέσο προβολής των κανόνων που θα πρέπει να διέπουν τη συμπεριφορά των μελών στις ομάδες εργασίας. Οι ανάγκες των εργαζομένων μπορούν να ικανοποιηθούν μόνο μέσα από τις δεσμεύσεις των τυπικών ομάδων και από την ηγεσία που λαμβάνει υπόψη της τα μηνύματα και τις απαιτήσεις των μελών της οργάνωσης.
- Δίνει έμφαση στη διαδικασία καταγραφής αλλά και έκφρασης των απόψεων των εργαζομένων. Οι διευθύνοντες θα πρέπει να αφιερώνουν χρόνο, για να πληροφορούνται τις απόψεις των υφισταμένων τους και να έχουν τη δυνατότητα βελτίωσης των τεχνικών συλλογής δεδομένων και πληροφοριών (π.χ. να συνταχθούν ειδικά ερωτηματολόγια, να εκπονηθούν σχεδιαγράμματα συνεντεύξεων, να δημιουργηθούν πρωτόκολλα καταγραφής δραστηριοτήτων κλπ).
- Επισημαίνει τη μεγάλη σημασία της άτυπης επικοινωνίας για τη λειτουργία των οργανώσεων και επιχειρεί να επεξεργαστεί τρόπους να «χαρτογραφηθούν» οι δαιδαλώδεις διαδρομές που ακολουθούν τα μηνύματα στα δίκτυα άτυπης επικοινωνίας.

Η έμφαση που έδωσε η σχολή των ανθρωπίνων σχέσεων στη δημιουργία θετικού κλίματος συνεργασίας και επικοινωνίας μεταξύ των προϊσταμένων και των υφισταμένων βοήθησε τη διοίκηση να προωθήσει τις επιλογές της υιοθετώντας πιο ήπιους, πιο «ανθρώπινους» τρόπους επιβολής (π.χ. να γίνουν αποδεκτά συστήματα εξειδίκευσης του περιεχομένου διαφόρων θέσεων εργασίας, να προχωρήσουν ταχύτερα οι διαδικασίες αποδοχής τεχνολογικών καινοτομιών)<sup>4</sup>. Υπό το πρίσμα μιας

---

<sup>3</sup> Tompkins P., “The functions of human communication in organization” στο Carrol C. Arnold and John W. Bowers (eds.), *Handbook of Rhetorical and Communication Theory*, Allyn and Bacon Ltd., Boston 1984, σσ. 659-719.

<sup>4</sup> A. Kieser, “Human Relations-Bewegung und Organisations-psychologie” στο *Organizations theories*, A. Kieser (Hrsg), Kohlhammer Verlag, Stuttgart 1993, σσ. 122-126.

«αγαστής» συνεργασίας μεταξύ διοικούντων και διοικούμενων αναπτύχθηκε ο θεσμός των συμβούλων ψυχολογικής υποστήριξης των εργαζομένων οι οποίοι επεξεργάστηκαν διάφορες τεχνικές επικοινωνίας που απευθύνονταν κυρίως σε μέλη ολιγομελών ομάδων.

Η επικοινωνία ως το «υπόβαθρο πάνω στο οποίο αναπτύσσονται όλες οι ανθρώπινες δραστηριότητες»<sup>5</sup> ανάγεται σταδιακά σε ουσιαστικό παράγοντα που εξασφαλίζει την εύρυθμη λειτουργία των οργανώσεων. Τα μέλη μιας οργάνωσης αντιδρούν ανάλογα με την προσωπικότητά τους στα διάφορα μηνύματα. Γι' αυτό στο αρχικό σχήμα καταγραφής της διαδικασίας της επικοινωνίας που συνοψίζεται επιγραμματικά στο σχήμα: ερέθισμα-αντίδραση, προστίθεται ένας ενδιάμεσος κρίκος, ο οργανισμός (δηλαδή η προσωπικότητα και οι εκφάνσεις της, όπως λ.χ., η δεκτικότητα επιρροής, τα κοινωνικο-δημογραφικά χαρακτηριστικά κ.ά.). Με την προσθήκη αυτή το υπόδειγμα αποκτά τη διάσταση της ανάδρασης και δέχεται ότι θα πρέπει να εξασφαλιστούν ορισμένοι βαθμοί ελευθερίας στα υποκείμενα, για να αποβεί γόνιμη η ανάλυση των αντιδράσεών τους σε κάθε ερέθισμα. Η ανθρώπινη επικοινωνία εκλαμβάνεται στη φάση αυτή ως μια συνεχής διαδικασία παραγωγής και αναπαραγωγής (με την έννοια της αντίδρασης) αλυσίδων από ερεθίσματα που επιλέγονται από τη σωρεία των ερεθισμάτων που ενυπάρχουν στο περιβάλλον ή που προστίθενται ως νέα ερεθίσματα σε αυτό. Στοιχεία όπως αντιλήψεις, απόψεις, στάσεις, κίνητρα, πεποιθήσεις, γνώσεις, αυτό-εικόνα, ταυτίσεις κλπ. Άρχισαν βαθμιαία να συνδυάζονται με τις διάφορες επικοινωνιακές πρακτικές των ατόμων και αποτελούν τη θεματική πολυάριθμων εμπειρικών ερευνών που ασχολήθηκαν με τη διαπροσωπική επικοινωνία στις οργανώσεις.

Μια άλλη ομάδα μελετητών έστρεψε το ενδιαφέρον της στη μελέτη των προσλήψεων των υποκειμένων σχετικά με τις επιδράσεις που ασκεί το οργανωτικό περιβάλλον στη συμπεριφορά τους. Η τάση αυτή ασχολήθηκε με την ανάλυση του «οργανωσιακού κλίματος», δηλαδή με «μια δέσμη γενικευμένων αντιλήψεων που ενστερνίζονται τα υποκείμενα αναφορικά με το περιβάλλον των οργανώσεων στις οποίες ανήκουν»<sup>6</sup>. Οι δυνατότητες πρόσβασης στην πληροφόρηση (δηλαδή ο βαθμός δημοσιοποίησης των πληροφοριών), η ικανοποίηση από τις διάφορες πηγές πληροφόρησης, η εμπιστοσύνη μεταξύ των μελών, η συχνότητα επικοινωνιακών

---

<sup>5</sup> Y. Winkin (επιμ.), «Γενική Παρουσίαση» στο *Επικοινωνία*, Αθήνα 1993, σ.32.

<sup>6</sup> L. R. James and A. R. Johns, "Organizational Climate: A Review of Theory and Research" στο *Psychological Bulletin*, το. 81, 1974, σ. 1105.



επαφών και τέλος η δεκτικότητα επικοινωνίας (δηλαδή η θετική προδιάθεση) των μελών μεταξύ τους αποτελούν τις πλέον διαδεδομένες μεταβλητές που περιγράφουν και αξιολογούν το οργανωτικό κλίμα.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. 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.

### **4.1 ΑΙΤΙΑ ΑΝΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ**

Τα προβλήματα επικοινωνίας μπορούν να διακριθούν σε τέσσερις κατηγορίες:

- α)** Οι άνθρωποι δεν έχουν συνειδητοποιήσει αρκετά την ανάγκη της επικοινωνίας.
- β)** Οι άνθρωποι δε γνωρίζουν τι να μεταδώσουν.
- γ)** Οι άνθρωποι δε γνωρίζουν πώς να το μεταδώσουν.
- δ)** Δεν υπάρχουν τα κατάλληλα μέσα για να μεταβιβάσουν αυτό που θέλουν να μεταδώσουν στους άλλους.

Τα προβλήματα αυτά είναι όλα εξίσου σημαντικά, μολονότι η ανεπάρκεια σε οποιαδήποτε περιοχή μπορεί να προκαλέσει αποτυχίες επικοινωνίας, που δε θα είναι καθόλου εύκολο να θεραπευτούν. Για να ξεπεραστούν τα εμπόδια αυτά, είναι ανάγκη να διαμορφωθεί μια στρατηγική επικοινωνιών η οποία θα αποτελέσει τη βάση για την ανάπτυξη συστημάτων επικοινωνίας και να οργανωθεί ένα συνεχές πρόγραμμα εκπαίδευσης και επιμόρφωσης στις τεχνικές της επικοινωνίας. Η στρατηγική, τα προγράμματα και τα συστήματα επικοινωνίας θα πρέπει να θεμελιώνονται στην κατανόηση των εμποδίων στην επικοινωνία. Είναι τόσα πολλά τα εμπόδια στην επικοινωνία που δεν πρέπει να προκαλεί έκπληξη η σταθερά επαναλαμβανόμενη άποψη σε όλες της επιχειρήσεις, ότι η επικοινωνία είναι κακή ή φτωχή. Αντιθέτως προκαλεί έκπληξη να διαπιστώνεται ότι ένα μήνυμα μεταδόθηκε χωρίς να υποστεί στρεβλώσεις.

Παρακάτω αναφέρονται μερικά από τα κυριότερα αίτια ανεπαρκούς επικοινωνίας.

#### **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, παίρνουν μια εντύπωση της σχετικής δύναμης που έχουν οι διάφορες θέσεις. Η εντύπωση αυτή επενεργεί 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 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 υφιστάμενοι να έχουν όσο το δυνατό περισσότερες πληροφορίες.

### **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 εμπíπτουν 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 της μη παραβίασεως 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.

### **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. 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.

### **Όταν οι λέξεις σημαίνουν διαφορετικά πράγματα σε διαφορετικούς ανθρώπους**

Πρόκειται για εννοιολογικό πρόβλημα. Όπως το διατύπωσαν ο Strauss και ο Sayles(1963): «Ουσιαστικά η γλώσσα είναι μια μέθοδος χρησιμοποίησης συμβόλων που εκφράζουν γεγονότα και συναισθήματα. Ακριβολογώντας, δε μπορούμε να μεταδώσουμε νοήματα – το μόνο που μπορούμε να κάνουμε είναι να μεταδίδουμε λέξεις. Και όμως, οι ίδιες λέξεις μπορεί να υποδηλώνουν εντελώς διαφορετικά νοήματα σε διαφορετικούς ανθρώπους. Τα νοήματα βρίσκονται στους ανθρώπους και όχι στις λέξεις».

Τα κέρδη για τη Διοίκηση κάθε επιχείρησης, για παράδειγμα, αποτελούν αναγκαία προϋπόθεση της επιβίωσης και ανάπτυξής της. Για τους εργαζόμενους, όμως, τα κέρδη κατανοούνται κυρίως σαν χρήματα που αποκτώνται με τη συγκράτηση των μισθών τους σε χαμηλά επίπεδα ή με την πώληση των προϊόντων ή υπηρεσιών της επιχείρησης σε υπερβολικά υψηλές τιμές.

Επίσης, τα «κλειστά συνδικάτα» (closed shops) αποτελούν για ένα συνδικαλιστή το πιο πρόσφορο μέσο για να διατηρηθεί σταθερότητα και ισχύς, και να εξασφαλιστεί ότι οι εργάτες θα συνεισφέρουν στην οργάνωση. Ενώ για τη Διοίκηση, είναι ένα «στενοκέφαλο» τέχνασμα που περιορίζει την ελευθερία τόσο της διοίκησης όσο και των εργατών.

### **Το μέγεθος της επιχείρησης**

Ένας σημαντικός παράγοντας είναι το μέγεθος της οργάνωσης. 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.

### **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 ατμηματοποιήτου 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.

### **Θόρυβος**

Ο «θόρυβος» με την έννοια των εξωτερικών παραγόντων που παρεμβαίνουν στην κατανόηση ενός μηνύματος, είναι προφανές εμπόδιο. Μπορεί να είναι πραγματικός θόρυβος, που δεν μας αφήνει να ακούσουμε καλά ή να είναι θόρυβος με μεταφορική σημασία που υποδηλώνει την κατάτμηση και την περιπλοκή της πληροφορίας, με αποτέλεσμα να αλλοιώνεται ή να αναιρείται τελείως το μεταβιβαζόμενο μήνυμα. Οι μορφές με τις οποίες μεταβιβάζονται τα μηνύματα – ασαφής σύνταξη, μεγάλοι και δύσχρηστοι περίοδοι που περιλαμβάνουν πολλές κύριες και δευτερεύουσες προτάσεις, πολυσύλλαβες λέξεις – συμβάλλουν στην πρόκληση «θορύβου». Θόρυβο επίσης αποτελεί και η ύπαρξη οπτικών ερεθισμάτων και γενικά κάθε τι που αποσπά την προσοχή του δέκτη.

## **4.2 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 (1992) επισημαίνει επτά πιθανά αποτελέσματα που προκύπτουν από την υπερφόρτωση. 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

## **4.3 ΤΡΟΠΟΙ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΕΙΣ ΛΑΘΩΝ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ**

### **4.3.1 Εκπαίδευση και Επιμόρφωση**

Απαιτούνται προγράμματα εκπαίδευσης και επιμόρφωσης των μανάτζερς 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.

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.

#### **4.4 ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΕΝΟΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ ΣΤΕΛΕΧΟΥΣ ΜΕ ΤΟΥΣ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΥΣ ΤΟΥ**

Οι Hoy και Miskel(1978) 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 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.

## **4.5 ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ ΤΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ**

Η επικοινωνία αποτελεί μια αναγκαιότητα στο χώρο του οργανισμού και μία από τις σοβαρότερες ανθρώπινες ανάγκες. Για να εξασφαλίσουμε την αποτελεσματική επικοινωνία μπορούμε να θέσουμε κάποια στοιχεία της, ως απαραίτητες προϋποθέσεις.



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.

**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. Επίσης πολλές εξελίξεις που τώρα δεχόμαστε ότι είναι παλιάς μόδας, 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.

**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.

#### **4.5.1 ΤΑ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΕΡΑ ΣΗΜΕΙΑ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΣΤΗΝ ΚΑΛΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΕΙΝΑΙ :**

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.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5. ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ**

### **5.1 Ο ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ**

Ο βασικός σκοπός της εμπειρικής έρευνας ήταν η διερεύνηση της ύπαρξης και του βαθμού ύπαρξης ενός αποδοτικού συστήματος επικοινωνίας στην Αρχή Ηλεκτρισμού Κύπρου (ΑΗΚ), με σκοπό τον εντοπισμό συστατικών της επικοινωνίας που χρίζουν άμεση προσοχή, έτσι ώστε, με τη λήψη των καταλληλότερων διορθωτικών μέτρων, να βελτιωθεί η ικανότητα του οργανισμού να καλλιεργεί ένα εργασιακό περιβάλλον που υποστηρίζει και προωθεί την ικανοποίηση του προσωπικού μέσω καλών αμφίδρομων επικοινωνιών, διατηρώντας πάντοτε δηλαδή το προσωπικό, σε όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας, καλά ενημερωμένο για όλα τα θέματα που το αφορούν και επηρεάζουν.

Με βάση τις θεωρίες που έχουν αναπτυχθεί στα προηγούμενα κεφάλαια, η βελτίωση του συστήματος επικοινωνίας της ΑΗΚ, αποτελεί τη βασικότερη προϋπόθεση για αύξηση της ικανοποίησης και αφοσίωσης του προσωπικού, παράγοντες που θα διεγείρουν μία σειρά αλυσιδωτών αντιδράσεων μέσα στον εργασιακό χώρο, όπως αυτές παρουσιάζονται παραστατικά στο Παράρτημα 1 (μοντέλο *service-profit chain*), οι οποίες θα οδηγήσουν στην παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών που ξεπερνούν τις προσδοκίες των πελατών του οργανισμού, αύξηση της ικανοποίησης τους και δημιουργία μακροχρόνιων σχέσεων μαζί τους και, σε τελική ανάλυση, στη διασφάλιση της κερδοφορίας, ανταγωνιστικότητας και βιωσιμότητας του οργανισμού στη σημερινή κρίσιμη εποχή.

## **5.2 Η ΑΡΧΗ ΗΛΕΚΤΡΙΣΜΟΥ ΚΥΠΡΟΥ ΚΑΙ Η ΑΝΑΓΚΗ ΓΙΑ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΤΗΣ**

Η Αρχή Ηλεκτρισμού Κύπρου (ΑΗΚ) είναι ένας ανεξάρτητος, μη κερδοσκοπικός, οργανισμός δημοσίας ωφελείας, ο οποίος ιδρύθηκε στις 27/10/1952, με σκοπό την αποκλειστική παραγωγή, μεταφορά και διανομή της ηλεκτρικής ενέργειας στην Κύπρο. Το μονοπωλιακό καθεστώς της ΑΗΚ καταργήθηκε με την ένταξη της Κύπρου στην Ευρωπαϊκή Ένωση το 2004 και την αναπόφευκτη απελευθέρωση της αγοράς ενέργειας, αφού σύμφωνα με οδηγία της Ευρωπαϊκής Ένωσης (Directive 96/92/EC), η παρεμπόδιση του ανταγωνισμού στην ενιαία αγορά απαγορεύεται.

Για πρώτη φορά στην ιστορία της η ΑΗΚ πρόκειται να αντιμετωπίσει σύντομα σκληρό και αδυσώπητο ανταγωνισμό, με την επικείμενη άντληση και διοχέτευση στη χώρα φυσικού αερίου από θαλάσσιο οικόπεδο της Κύπρου, μετά από συνεργασία της Κυπριακής Δημοκρατίας με εταιρεία αμερικανικών και ισραηλινών συμφερόντων. Η οικονομική θέση της ΑΗΚ αναμένεται να δυσχεράνει ακόμη περισσότερο με τη λειτουργία σε διάφορες τοποθεσίες της χώρας μονάδων παραγωγής ηλεκτρικής ενέργειας με ανανεώσιμες πηγές ενέργειας, όπως η ηλιακή και η αιολική ενέργεια, από διάφορες ανταγωνιστικές εταιρείες, οι οποίες εξασφάλισαν πρόσφατα άδεια από τη Ρυθμιστική Αρχή Ενέργειας Κύπρου.

Όπως επεξηγήθηκε στο θεωρητικό μέρος, οι οποιοσδήποτε απώλειες πελατών, θα πρέπει να παρεμποδιστούν, αφού σταδιακά αυτές θα επηρεάσουν αρνητικά την κερδοφορία του οργανισμού, και συνεπώς, θα θέσουν σε κίνδυνο την ανάπτυξη και βιωσιμότητα του στη σημερινή απελευθερωμένη και αυξητικά ανταγωνιστική αγορά ηλεκτρικής ενέργειας. Τεράστιο πλήγμα στη δυνατότητα της ΑΗΚ για παραγωγή επαρκούς ηλεκτρικής ενέργειας και στην οικονομική κατάσταση της έχει ήδη προκαλέσει η έκρηξη στη Ναυτική Βάση «Ευάγγελος Φλωράκης» στις 11-07-2011, η οποία δεν στοίχισε μόνον τη ζωή σε δεκατρείς συνάνθρωπους μας, αλλά κατάστρεψε ολοσχερώς τον παρακείμενο και μεγαλύτερο Ηλεκτροπαραγωγό Σταθμό της ΑΗΚ.

Συνεπώς, η ανάγκη εξεύρεσης τρόπου διασφάλισης της ζωτικότητας του οργανισμού, αποτελεί πλέον θέμα υψίστης σημασίας για τη Διεύθυνση της ΑΗΚ.

### **5.3 Η ΜΕΘΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΜΠΕΙΡΙΚΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ**

#### **5.3.1 ΤΟ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ**

Για να καταστεί δυνατή η διερεύνηση της ύπαρξης και του βαθμού ύπαρξης ενός αποδοτικού συστήματος επικοινωνίας στην Αρχή Ηλεκτρισμού Κύπρου (ΑΗΚ), μία σειρά από διαφορετικές ερωτήσεις, κλειστού και ανοιχτού τύπου, περιλήφθηκαν σε γραπτό ερωτηματολόγιο σχετικές με σκοπό της έρευνας.

Το γραπτό ερωτηματολόγιο αποτελεί το πιο συνηθισμένο και διαδεδομένο μέσο συλλογής πληροφοριών (Saunders *et al.*, 2003). Το κύριο πλεονέκτημα του ερωτηματολογίου είναι ότι προσφέρει ένα αποδοτικό τρόπο συλλογής απαντήσεων από ένα μεγάλο δείγμα πληθυσμού (Berdie *et al.*, 1986). Επιπρόσθετα, το ερωτηματολόγιο προσφέρει στον αποδέκτη τη δυνατότητα να μαζέψει τις πληροφορίες που χρειάζεται για να απαντήσει τις ερωτήσεις, αυξάνοντας με τον τρόπο αυτό το ποσοστό ακρίβειας των απαντήσεων του και έτσι, την ευκρίνεια και αξιοπιστία του υλικού που θα μαζευτεί. Επίσης, τα άτομα είναι εις θέση να συμπληρώσουν το ερωτηματολόγιο σε τόπο και χρόνο που τους βολεύει καλύτερα. Έτσι, τα άτομα που αντιλαμβάνονται ότι δεν τους ασκείται άμεση πίεση να συμπληρώσουν το ερωτηματολόγιο, έχουν περισσότερες πιθανότητες να το συμπληρώσουν σωστά και να το επιστρέψουν στον αποστολέα έγκαιρα, οδηγώντας στη συλλογή ενός μεγάλου ποσοστού ορθά συμπληρωμένων ερωτηματολογίων.

Η έρευνα που διεξάχθηκε στην ΑΗΚ, αφορούσε τη διανομή ερωτηματολογίων σε ένα αντιπροσωπευτικό δείγμα του προσωπικού του Περιφερειακού Γραφείου Λάρνακας, αφού θα ήταν αρκετά δαπανηρό και χρονοβόρο να διανεμηθούν ερωτηματολόγια σε όλο το προσωπικό, το οποίο ξεπερνά σήμερα τις 2,400 και είναι τοποθετημένο σε διάφορα Περιφερειακά Γραφεία και Ηλεκτροπαραγωγού Σταθμούς της ΑΗΚ ανά την Κύπρο. Το ιδανικό δείγμα είναι αυτό που τέλεια αντιπροσωπεύει τον πληθυσμό από τον οποίο έχει παρθεί (Saunders *et al.*, 2003) και γι' αυτό, η μέθοδος της τυχαίας δειγματοληψίας χρησιμοποιήθηκε για να επιλεγεί ένα αντιπροσωπευτικό δείγμα του προσωπικού του συγκεκριμένου Περιφερειακού Γραφείου, το οποίο σημειώνεται ότι παρουσιάζει χαρακτηριστικά όμοια του υπόλοιπου

προσωπικού της ΑΗΚ στο σύνολο του. Πλήρης κατάσταση του προσωπικού του Περιφερειακού Γραφείου Λάρνακας εξασφαλίστηκε από το τοπικό Τμήμα Προσωπικού. Με βάση το deVaus (2002), για ένα δείγμα του μεγέθους των 146 υπαλλήλων (στρογγυλοποιήθηκε για τους σκοπούς της έρευνας στους 150), 95% επίπεδο βεβαιότητας (level of certainty) και 5% περιθώριο λάθους (margin of error), το απαιτούμενο μέγεθος του δείγματος θα πρέπει είναι 108 (δείτε Πίνακα 5.1).

Sample sizes for different sizes of population at a 95 per cent level of certainty (assuming data are collected from all cases in the sample)

Population	Margin of error			
	5%	3%	2%	1%
50	44	48	49	50
100	79	91	96	99
150	108	132	141	148
200	132	168	185	196
250	151	203	226	244
300	168	234	267	291
400	196	291	434	384
500	217	340	414	475
750	254	440	571	696
1 000	278	516	706	906
2 000	322	696	1091	1655
5 000	357	879	1622	3288
10 000	370	964	1936	4899
100 000	383	1056	2345	8762
1 000 000	384	1066	2395	9513
10 000 000	384	1067	2400	9595

Cited in Saunders *et al.* (2003), *Research Methods for Business Students*, UK: Prentice Hall, p. 156.

### Πίνακας 5.1

Ένα περιθώριο λάθους τους τάξης του 5% προϋποθέτει σίγουρα επιστροφή 100% των ερωτηματολογίων που θα διανεμηθούν. «Δυστυχώς», παρατηρούν οι Saunders *et al.* (2003), «για πολλές έρευνες τέτοιου τύπου, το 100% είναι απίθανο να επιτευχθεί». Για το λόγο αυτό, αποφασίστηκε η διανομή 170 ερωτηματολογίων μεταξύ του προσωπικού του Περιφερειακού Γραφείου Λάρνακας για αύξηση της αξιοπιστίας της έρευνας.

Σε όλα τα μέλη του προσωπικού του Περιφερειακού Γραφείου Λάρνακας, που παρουσιάζονταν στην κατάσταση που εξασφαλίστηκε από το τοπικό Τμήμα Προσωπικού, δόθηκε ξεχωριστός αριθμός και στη συνέχεια, όλοι οι αριθμοί διοχετεύτηκαν σε λογισμικό πρόγραμμα, το οποίο παρήγαγε 170 τυχαίους αριθμούς. Τα μέλη του προσωπικού που αντιστοιχούσαν σε κάθε ένα από τους τυχαίους αυτούς αριθμούς, αποτέλεσε το τυχαίο δείγμα του προσωπικού που χρησιμοποιήθηκε στην έρευνα που ακολούθησε. Οι τυχαία αριθμοί συμβάλλουν στην επιλογή δείγματος χωρίς προκατάληψη και μεροληψία (Saunders *et al.*, 2003).

Το ερωτηματολόγιο, το οποίο παρουσιάζεται στο Παράρτημα 2 ετοιμάστηκε με πολύ απλό τρόπο, έτσι ώστε να ενθαρρύνει τους αποδέχτες να το συμπληρώσουν με ακρίβεια και να το επιστρέψουν έγκαιρα. Είναι εμφανές ότι οι ερωτήσεις που προϋποθέτουν απαντήσεις κλειστού τύπου προτιμήθηκαν. Οι Saunders *et al.* (2003) επεξηγούν ότι για μεγάλου μεγέθους και κλίμακας έρευνες, οι απαντήσεις σε ανοιχτού τύπου ερωτήσεις είναι εξαιρετικά δύσκολο και χρονοβόρο να αναλυθούν. Για το λόγο αυτό, οι ερωτήσεις που προϋποθέτουν απαντήσεις ανοιχτού τύπου, θα πρέπει να περιορίζονται στο ελάχιστο, ή ακόμη να αποφεύγονται. Ο κλειστού τύπου ερωτήσεις παράγουν ποσοτικές πληροφορίες τις οποίες ο ερευνητής μπορεί να καταγράψει και να μετρήσει με ελάχιστη προσπάθεια, καθώς επίσης να επεξεργαστεί στατιστικά, χρησιμοποιώντας ηλεκτρονικούς υπολογιστές και λογισμικά προγράμματα. Επίσης, με τη χρήση πινάκων και γραφικών παραστάσεων, οι ποσοτικές πληροφορίες μπορούν να παρουσιαστούν σε μορφή που δύναται να γίνει κατανοητή από όλους και μάλιστα με τον ίδιο τρόπο.

Για να ενθαρρυνθούν οι αποδέχτες να συμπληρώσουν τα ερωτηματολόγια και κυρίως, για να δώσουν ακριβείς απαντήσεις, οι ερωτήσεις που περιλήφθηκαν στο ερωτηματολόγιο περιορίστηκαν στο ελάχιστο. Για τον ίδιο λόγο, μεγάλη σημασία δόθηκε και στη δομή του ερωτηματολογίου, καθώς και στη σύνταξη των ερωτήσεων.

Όλα τα ερωτηματολόγια στάλθηκαν στο προσωπικό του δείγματος μέσω του εσωτερικού ταχυδρομείου του Περιφερειακού Γραφείου Λάρνακας. Για να διασφαλιστεί η συνεργασία του προσωπικού στο δείγμα, στο ερωτηματολόγιο περιλήφθηκε εισαγωγικό σημείωμα το οποίο επεξηγούσε, μεταξύ άλλων, το σκοπό της έρευνας. Ο βαθμός της εμπιστευτικότητας, καθώς επίσης και η σημασία παροχής ειλικρινών απαντήσεων αποσαφηνίστηκε.

Από τα 170 ερωτηματολόγια που διανεμήθηκαν στο δείγμα, 110 συμπληρώθηκαν και επιστράφηκαν. Ένα ποσοστό επιστροφής των ερωτηματολογίων της τάξης του 65% είναι συμβατό με άλλες έρευνες του ίδιου τύπου (e.g. Willimack *et al.*, 2002). Ο αριθμός των ερωτηματολογίων που επιστράφηκαν υπερκαλύπτει το αρχικό επιθυμητό δείγμα (108), ως εκ τούτου, τα συμπεράσματα που θα εξαχθούν από την έρευνα με βάση το δείγμα που επιλέγηκε, θα είναι αντιπροσωπεύτητα του συνόλου του πληθυσμού, με ποσοστό λάθους 5%.

### 5.3.2 ΤΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΜΠΕΙΡΙΚΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

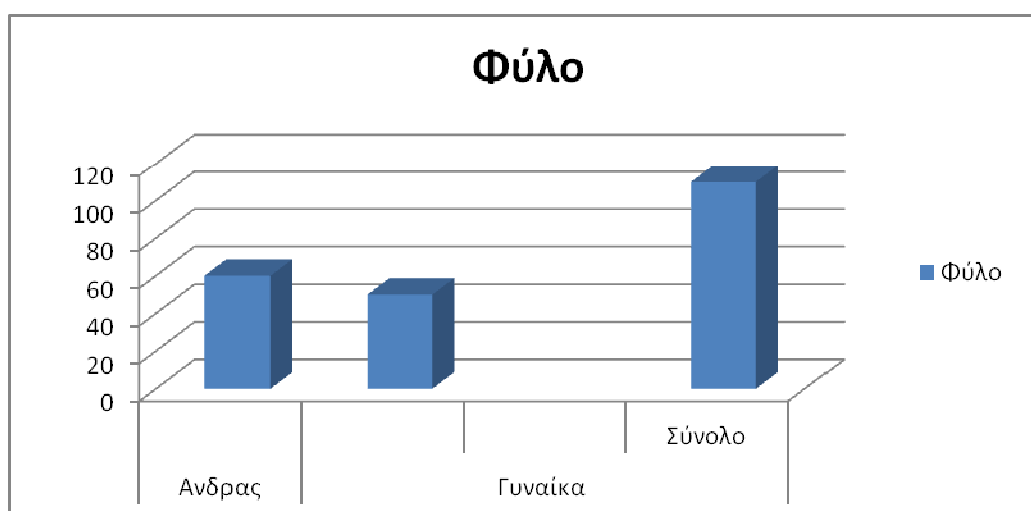
Τα αποτελέσματα της εμπειρικής έρευνας που πραγματοποιήθηκε στο Περιφερειακό Γραφείο Λάρνακας, παρουσιάζονται πιο κάτω οι πινάκες και οι γραφικές παραστάσεις με την χρήση Microsoft office (Word,Excel,Power Point).

#### Α.ΓΕΝΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

##### Πίνακας 1: Φύλο.

Όσο αφορά το φύλο των εργαζομένων της Αρχής Ηλεκτρισμού Κύπρου στο συγκεκριμένο δείγμα, το 55% είναι **άντρες** και το 45% είναι **γυναίκες**, δηλαδή πρόκειται για ένα αρκετά ισορροπημένο δείγμα από την άποψη του φύλου.

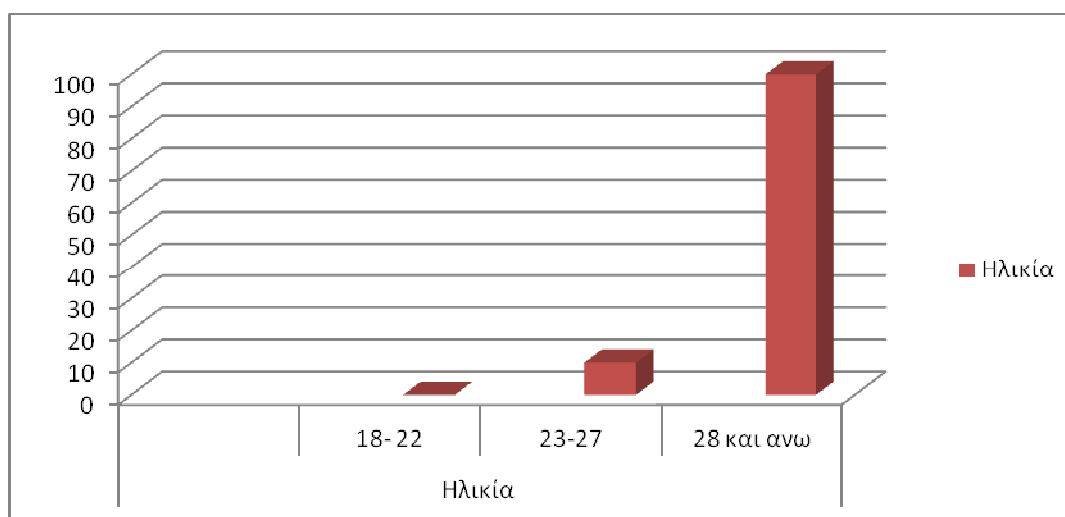
Φύλο	Απαντήσεις	%
Άνδρας	60	55
Γυναίκα	50	45
<b>Σύνολο</b>	110	100



## Πίνακας 2: Ηλικία.

Όσο αφορά την ηλικία των εργαζομένων της Αρχής Ηλεκτρισμού Κύπρου που απάντησαν στο ερωτηματολόγιο, το μεγαλύτερο ποσοστό συγκεντρώνεται στις ηλικίες **28 και άνω** (91%). Παρατηρείται μικρότερο ποσοστό στις ηλικίες των **23-27** (9%) και μηδενικό ποσοστό στις ηλικίες **18-22** (0%).

Ηλικία	Απαντήσεις	%
18-22	0	0
23-27	10	9
28 και άνω	100	91
<b>Σύνολο</b>	110	100

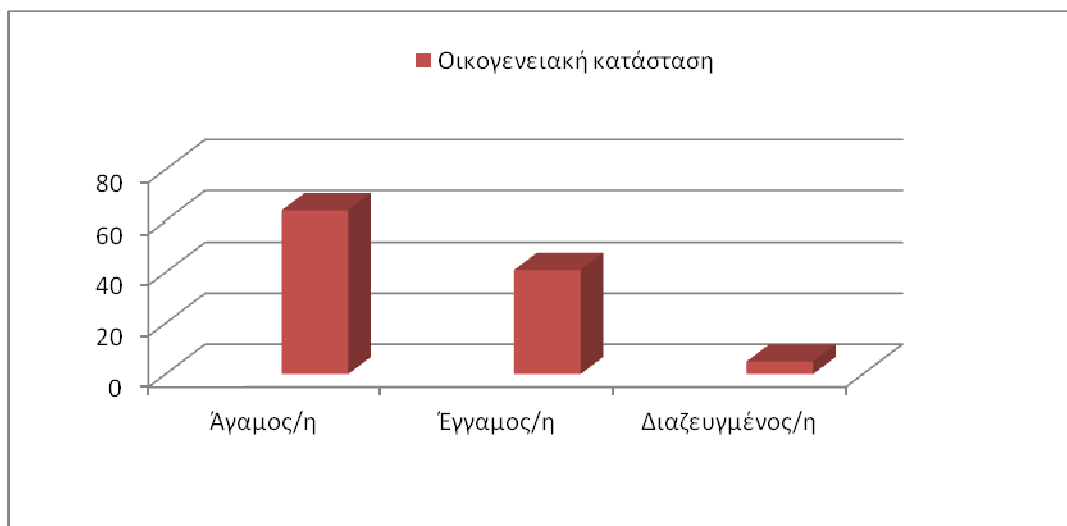


## Πίνακας 3: Οικογενειακή κατάσταση.

Όσον αφορά την οικογενειακή τους κατάσταση το 58% είναι **άγαμοι**, το 37% είναι **έγγαμοι** και το 5% είναι **διαζευγμένοι**.

Οικογενειακή Κατάσταση	Απαντήσεις	%
Άγαμος/η	64	58
Έγγαμος/η	41	37
Διαζευγμένος/η	5	5
<b>Σύνολο</b>	110	100



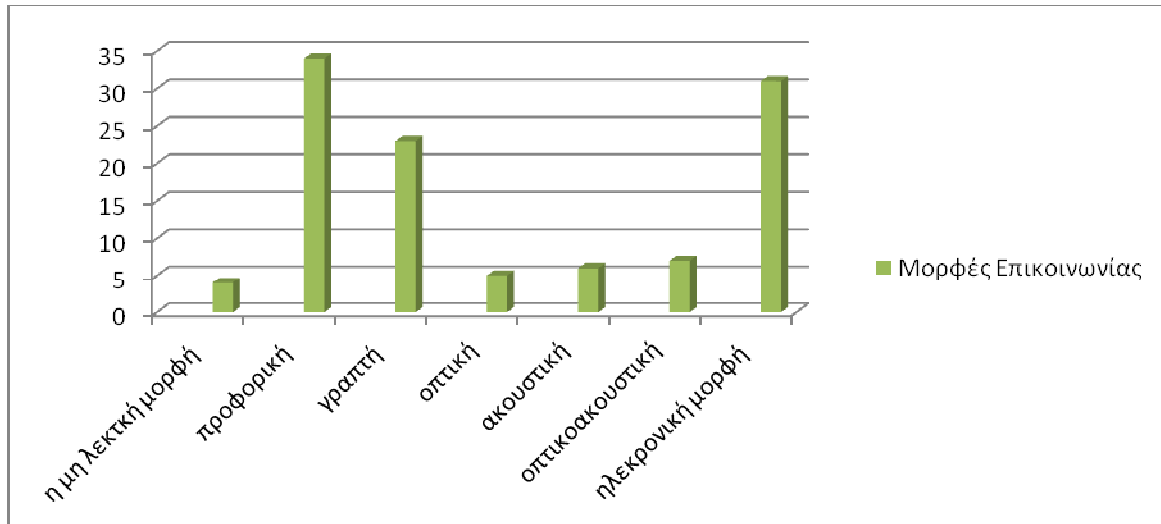


## **Β.ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ**

**Πίνακας 4: Ποια είναι η κύρια μορφή επικοινωνίας που χρησιμοποιείται στον οργανισμό σας;**

Σύμφωνα με τον πίνακα 4, συμπεραίνουμε ότι η κύρια μορφή επικοινωνίας που χρησιμοποιούν οι εργαζόμενοι της Αρχή Ηλεκτρισμού Κύπρου είναι η **προφορική μορφή** με ποσοστό 31%. Ακολουθούν με μικρότερα ποσοστά η **ηλεκτρονική μορφή** με 28%, η **γραπτή** με 21%, η **οπτικοακουστική** με 6%, η **ακουστική** με 5%, η **οπτική** με 5% και τέλος η **μη λεκτική μορφή** με 4%.

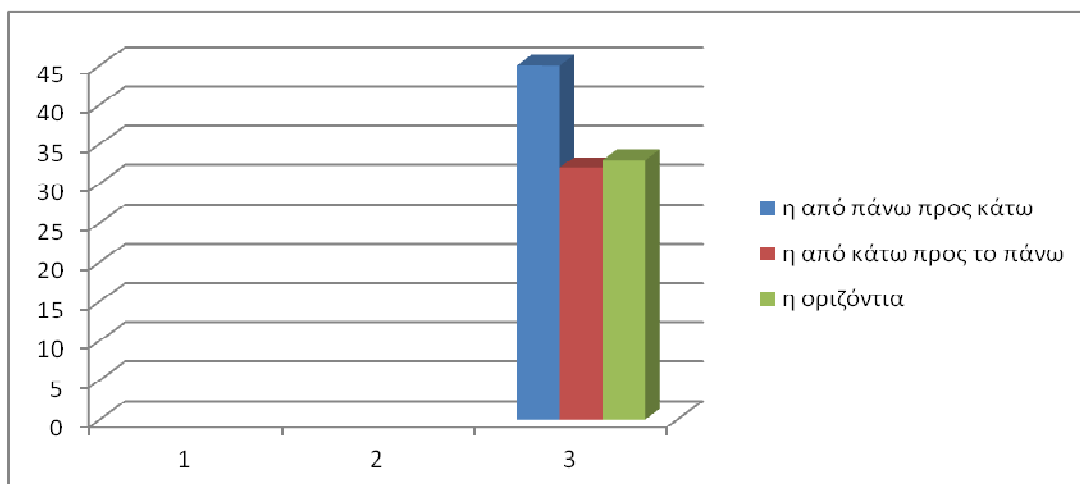
<b>Μορφές επικοινωνίας</b>	<b>Απαντήσεις</b>	<b>%</b>
η μη λεκτική μορφή	4	4
προφορική	34	31
γραπτή	23	21
οπτική	5	5
ακουστική	6	5
οπτικοακουστική	7	6
ηλεκτρονική μορφή	31	28
<b>Σύνολο</b>	<b>110</b>	<b>100</b>



**Πίνακας 5: Πώς γίνεται κυρίως η επικοινωνία μέσα στον οργανισμό σας;**

Σύμφωνα με τον πίνακα 5, συμπεραίνουμε ότι η επικοινωνία της Αρχή Ηλεκτρισμού Κύπρου γίνεται κυρίως **από πάνω προς τα κάτω** με ποσοστό 41%. Ακολουθούν με μικρότερα ποσοστά η **οριζόντια επικοινωνία** με 30% και η **από κάτω προς τα πάνω** επικοινωνία με 29%.

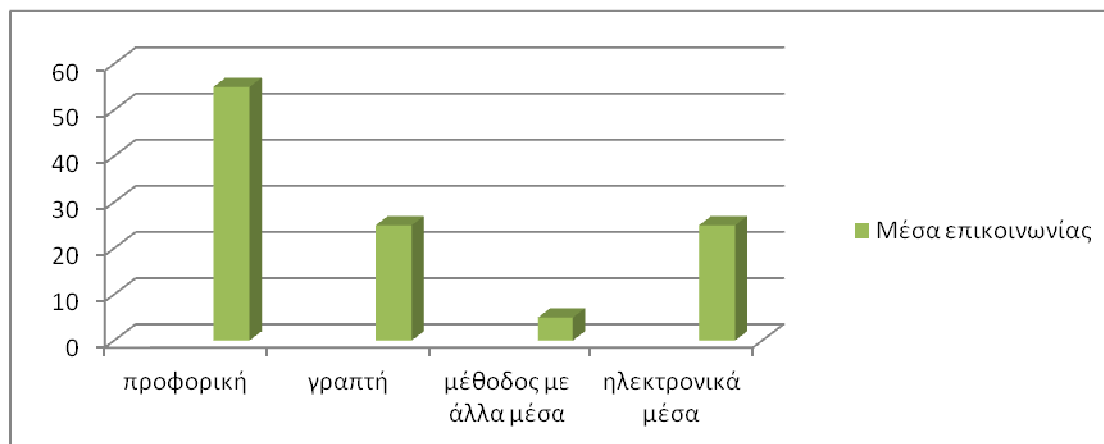
Τρόπος Επικοινωνίας	Απαντήσεις	%
η από πάνω προς κάτω	45	41
η από κάτω προς το πάνω	32	29
η οριζόντια	33	30
<b>Σύνολο</b>	110	100



#### Πίνακας 6: Ποια μέσα επικοινωνίας χρησιμοποιείτε μέσα στον οργανισμό σας;

Σύμφωνα με τον πίνακα 6, συμπεραίνουμε ότι οι περισσότεροι εργαζόμενοι της Αρχής Ηλεκτρισμού Κύπρου χρησιμοποιούν ως μέσο επικοινωνίας την **προφορική μέθοδο** με ποσοστό 50%. Ακολουθούν με μικρότερα και ίσα ποσοστά η **γραπτή μορφή** και τα **ηλεκτρονικά μέσα** με 23% και η **μέθοδος με άλλα μέσα πλην του λόγου** (π.χ. σωματική γλώσσα, τόνο της φωνής) με ποσοστό 4%.

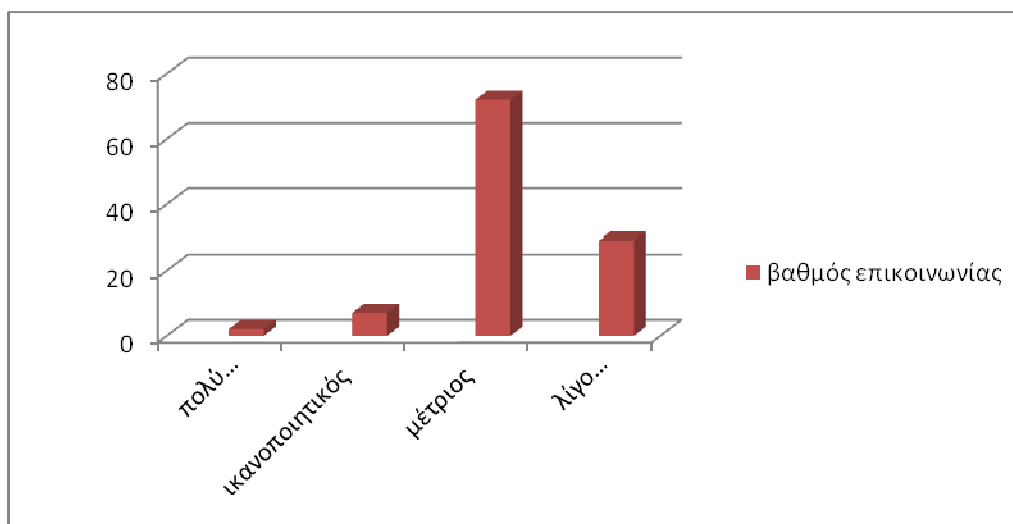
Μέσα επικοινωνίας	Απαντήσεις	%
προφορική	55	50
γραπτή	25	23
μέθοδος με άλλα μέσα πλην του λόγου	5	4
ηλεκτρονικά μέσα	25	23
<b>Σύνολο</b>	110	100



#### Πίνακας 7: Πώς κρίνετε το βαθμό επικοινωνίας μέσα στο τμήμα σας;

Σύμφωνα με τον πίνακα 7, συμπεραίνουμε ότι οι εργαζόμενοι της Αρχής Ηλεκτρισμού Κύπρου, όσον αφορά το πώς κρίνουν τον βαθμό επικοινωνίας μέσα στο τμήμα τους, οι περισσότεροι απάντησαν ότι είναι **μέτριος**, με ποσοστό 66%. Ακολουθούν με μικρότερα ποσοστά οι απαντήσεις **λίγος ικανοποιητικός** με ποσοστό 26%, **ικανοποιητικός** με ποσοστό 6% και **πολύ ικανοποιητικός** με 2%.

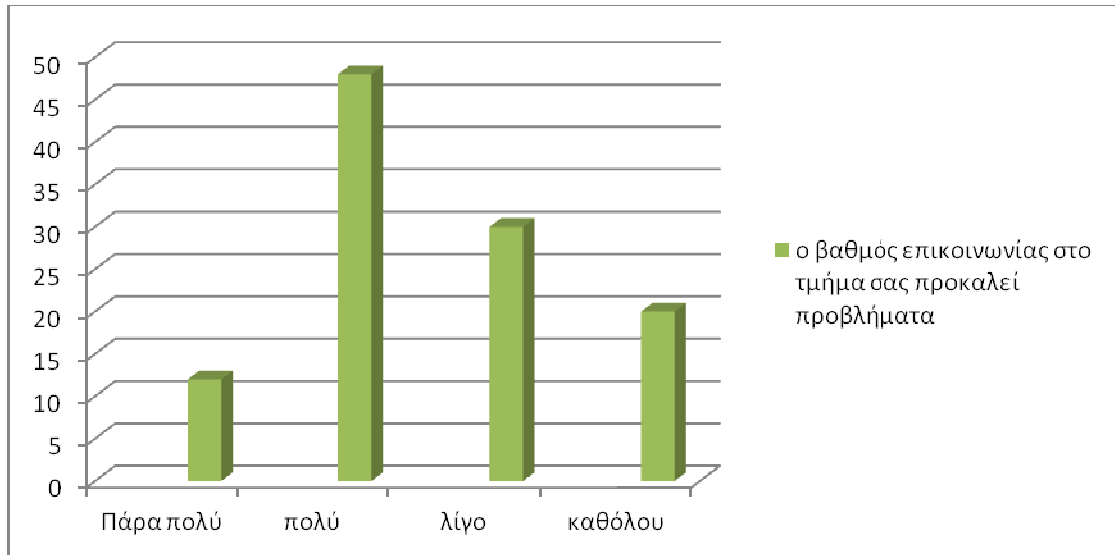
Βαθμός επικοινωνίας μέσα στο τμήμα	Απαντήσεις	%
πολύ ικανοποιητικός	2	2
ικανοποιητικός	7	6
μέτριος	72	66
λίγο ικανοποιητικός	29	26
Σύνολο	110	100



**Πίνακας 8: Ο βαθμός επικοινωνίας στο τμήμα σας προκαλεί προβλήματα στη συνεργασία σας με τους άλλους συναδέλφους του τμήματος σας;**

Στην ερώτηση 8 οι απόψεις διχάστηκαν, αφού το 44% των εργαζομένων της Αρχής Ηλεκτρισμού Κύπρου απάντησε ότι τους προκαλεί **πολύ** προβλήματα στην συνεργασία τους η επικοινωνία που έχουν με τους συναδέλφους του τμήματος τους, το 27% δήλωσε ότι τους προκαλεί **λίγο** πρόβλημα, ενώ το 18% απάντησε ότι η επικοινωνία στο τμήμα τους δεν τους προκαλεί **καθόλου** πρόβλημα. Το 11% επέλεξε την απάντηση **πάρα πολύ**.

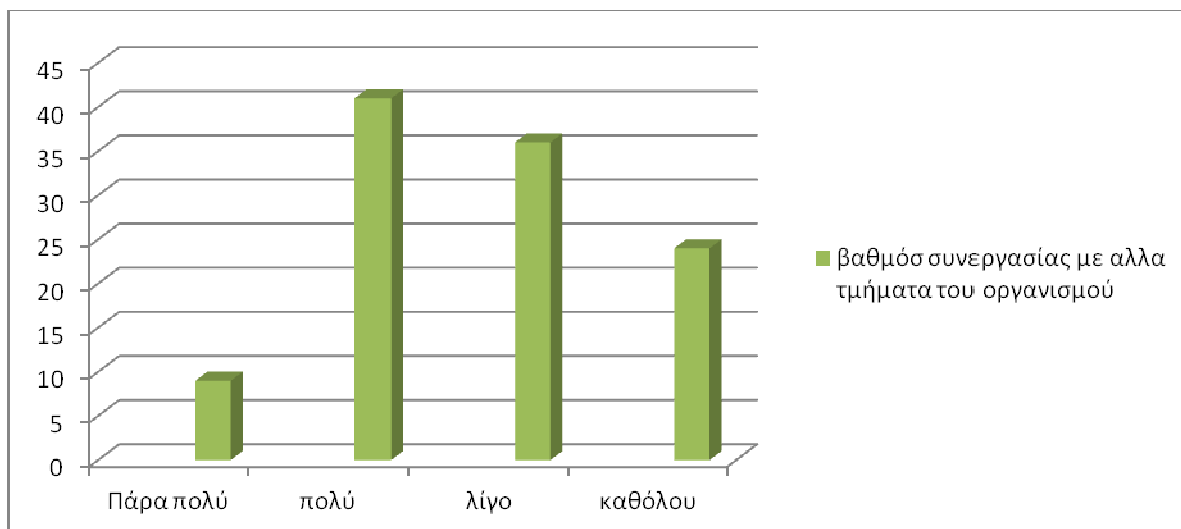
	Απαντήσεις	%
Πάρα πολύ	12	11
πολύ	48	44
λίγο	30	27
καθόλου	20	18
<b>Σύνολο</b>	110	100



**Πίνακας 9: Ο βαθμός επικοινωνίας στο τμήμα σας προκαλεί προβλήματα στη συνεργασία σας με τους άλλους συναδέλφους σε άλλα τμήματα του οργανισμού;**

Στην ερώτηση αυτή, όπου οι εργαζόμενοι έπρεπε να δηλώσουν αν η επικοινωνία τους προκαλεί προβλήματα με τα άλλα τμήματα του οργανισμού, οι απαντήσεις κάπως διαφοροποιήθηκαν. Το μεγαλύτερο ποσοστό 27% δήλωσε ότι τους προκαλεί **πολύ** πρόβλημα, το 33% δήλωσε ότι τους προκαλεί **λίγο**, ενώ το 22% **καθόλου**. Το 8% δήλωσε ότι τους προκαλεί **πάρα πολύ** πρόβλημα.

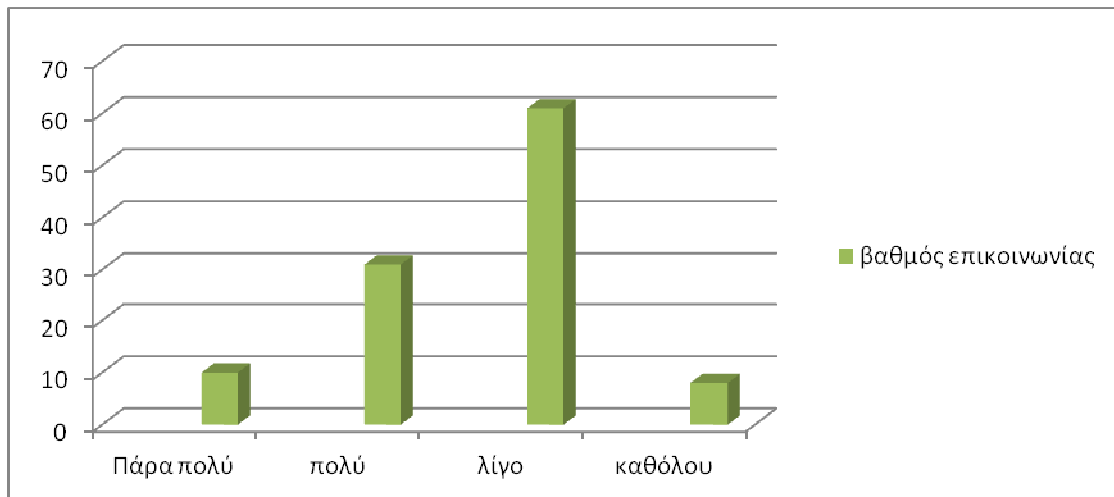
	<b>Απαντήσεις</b>	<b>%</b>
Πάρα πολύ	9	8
πολύ	41	37
λίγο	36	33
καθόλου	24	22
<b>Σύνολο</b>	110	100



**Πίνακας 10: Ο βαθμός επικοινωνίας στο τμήμα σας επηρεάζει την ικανοποίησή σας;**

Στην ερώτηση αυτή οι εργαζόμενοι κλήθηκαν να δηλώσουν αν η ενδοτμηματική επικοινωνία που έχουν με τους συναδέλφους τους επηρεάζει γενικότερα τον βαθμό ικανοποίησης που νιώθουν για την εργασία τους. Οι απαντήσεις τους μας βοήθησαν να συμπεραίνουμε πολλά αφού τα ποσοστά καταμερίστηκαν ως εξής: παραπάνω από 50% δήλωσε ότι τους επηρεάζει **λίγο** (55%), το 28% ότι τους επηρεάζει **πολύ** και το 10% ότι τους επηρεάζει **πάρα πολύ**. Μόλις το 7% δήλωσε ότι δεν τους επηρεάζει **καθόλου**.

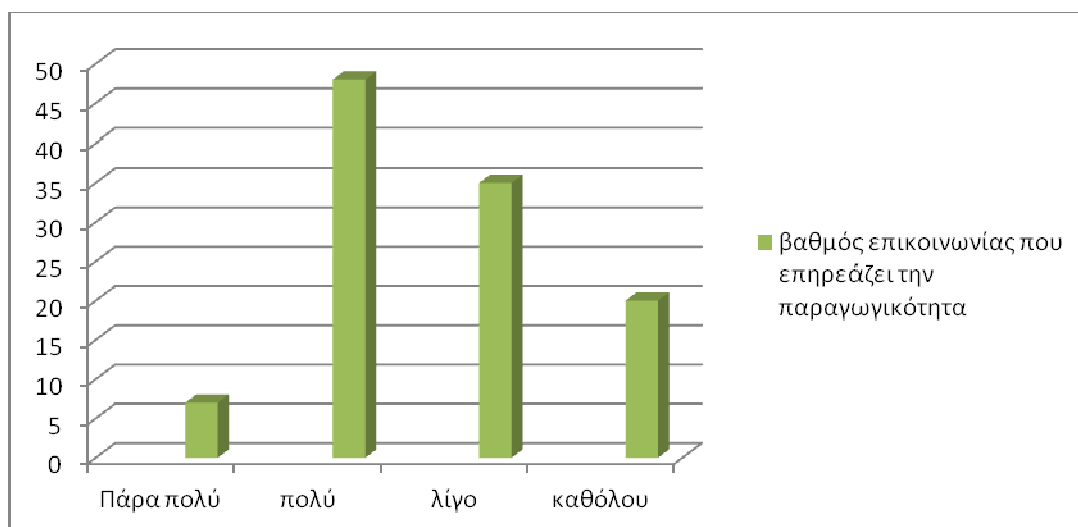
	<b>Απαντήσεις</b>	<b>%</b>
Πάρα πολύ	10	10
πολύ	31	28
λίγο	61	55
καθόλου	8	7
<b>Σύνολο</b>	<b>110</b>	<b>100</b>



**Πίνακας 11: Ο βαθμός επικοινωνίας στο τμήμα σας επηρεάζει την παραγωγικότητά σας;**

Στη πιο πάνω ερώτηση οι απαντήσεις που πήραμε μας έδειξαν σχεδόν ξεκάθαρα ότι η επικοινωνία επηρεάζει την παραγωγικότητα των εργαζομένων, ένα παράγοντα τόσο σημαντικό για κάθε επιχείρηση και κάθε οργανισμό. Με ένα ποσοστό 44% οι εργαζόμενοι δήλωσαν ότι επηρεάζονται **πολύ** και με ποσοστό 32% ότι επηρεάζονται **λίγο**. Μόνο 20 από τα 110 άτομα 18% δήλωσαν ότι δεν τους επηρεάζει **καθόλου** και μόλις 7 άτομα 6% ότι τους επηρεάζει **πάρα πολύ**.

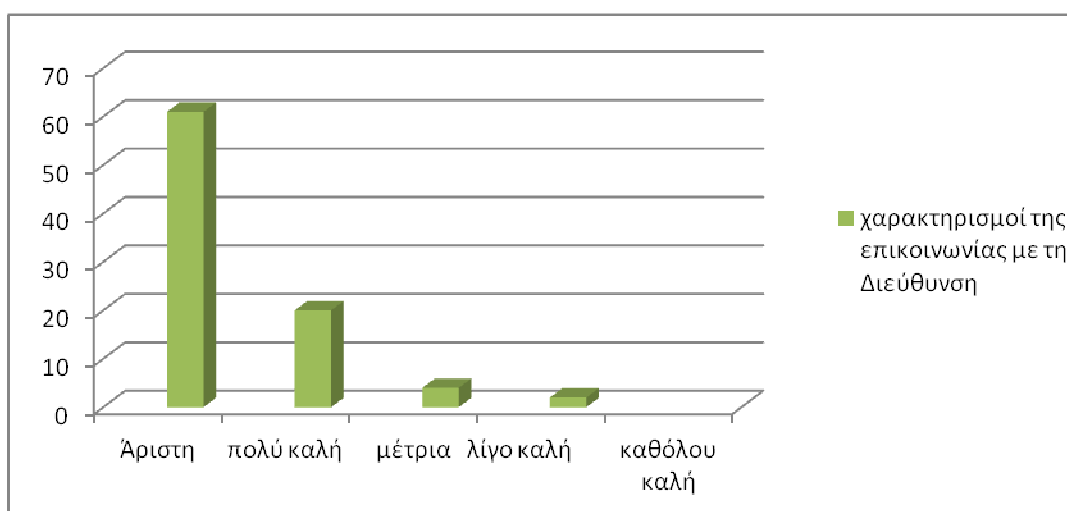
	<b>Απαντήσεις</b>	<b>%</b>
Πάρα πολύ	7	6
πολύ	48	44
λίγο	35	32
καθόλου	20	18
<b>Σύνολο</b>	110	100



## Πίνακας 12: Πώς θα χαρακτηρίζατε την επικοινωνία μεταξύ σας και της Διεύθυνσης του τμήματός σας;

Θέτοντας την πιο πάνω ερώτηση στους εργαζόμενους στόχος μας ήταν να διασαφηνίσουμε αν υπάρχει επικοινωνία μεταξύ κατωτάτων και ανωτάτων στελεχών του οργανισμού. Το 55% λοιπόν των εργαζομένων χαρακτηρίζει την επικοινωνία του με την διεύθυνση ως **πολύ καλή**, το 22% ως **άριστη**, το 18% ως **μέτρια**, το 3% ως **λίγο καλή** και μόλις το 2% ως **καθόλου καλή**.

	Απαντήσεις	%
Άριστη	25	22
πολύ καλή	61	55
μέτρια	20	18
λίγο καλή	4	3
καθόλου καλή	2	2
<b>Σύνολο</b>	110	100

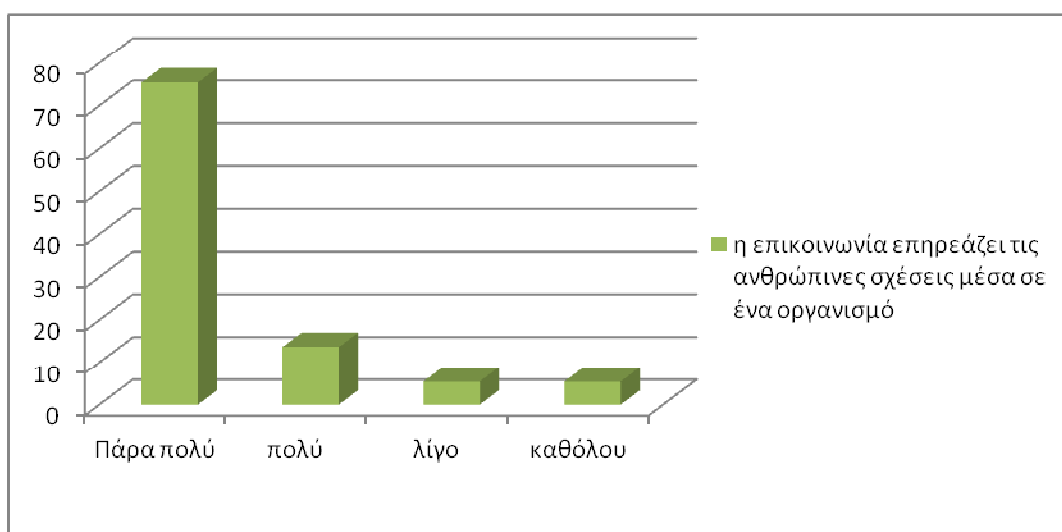


## Πίνακας 13: Πιστεύεται ότι η επικοινωνία επηρεάζει τις ανθρώπινες σχέσεις μέσα σε ένα οργανισμό;

Σε μια ερώτηση για τις ανθρώπινες σχέσεις γενικότερα στον οργανισμό, οι πλείστοι υπάλληλοι (76%) απάντησαν ότι η επικοινωνία είναι ένας παράγοντας ο οποίος τις επηρεάζει **πάρα πολύ** και το 14% ότι τους επηρεάζει **πολύ**. Λιγότεροι είναι οι υπάλληλοι που απάντησαν ότι τους επηρεάζει **λίγο** (5%) και **καθόλου** (5%).



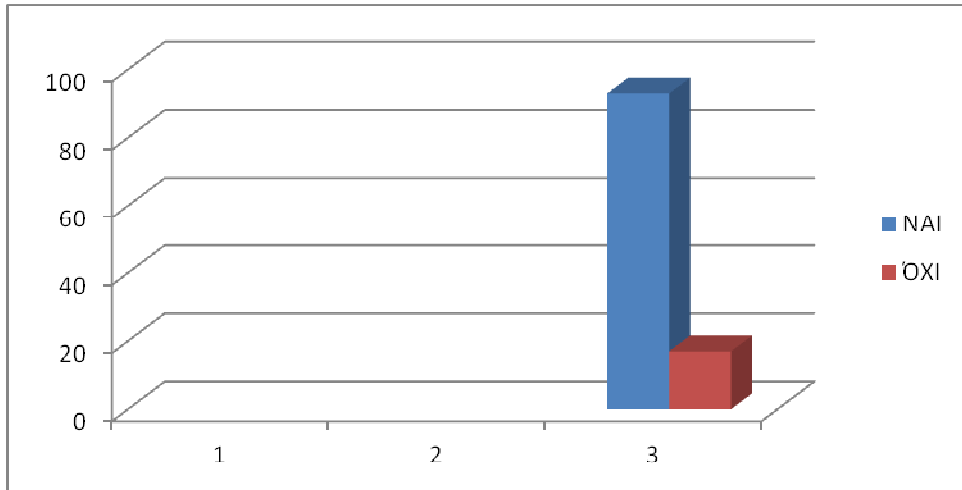
	<b>Απαντήσεις</b>	<b>%</b>
Πάρα πολύ	83	76
πολύ	15	14
λίγο	6	5
καθόλου	6	5
<b>Σύνολο</b>	110	100



#### **Πίνακας 14: Θεωρείτε ότι υπάρχει πρόβλημα επικοινωνίας στον οργανισμό;**

Στην ερώτηση αυτή η εργαζόμενοι της ΑΗΚ κλήθηκαν να κρίνουν αν υπάρχει πρόβλημα επικοινωνίας στον οργανισμό γενικότερα και οι **καταφατικές** απαντήσεις συγκέντρωσαν το πολύ μεγάλο ποσοστό του 85%. Οι **αρνητικές** απαντήσεις συγκέντρωσαν μόνο το 15% του ποσοστού.

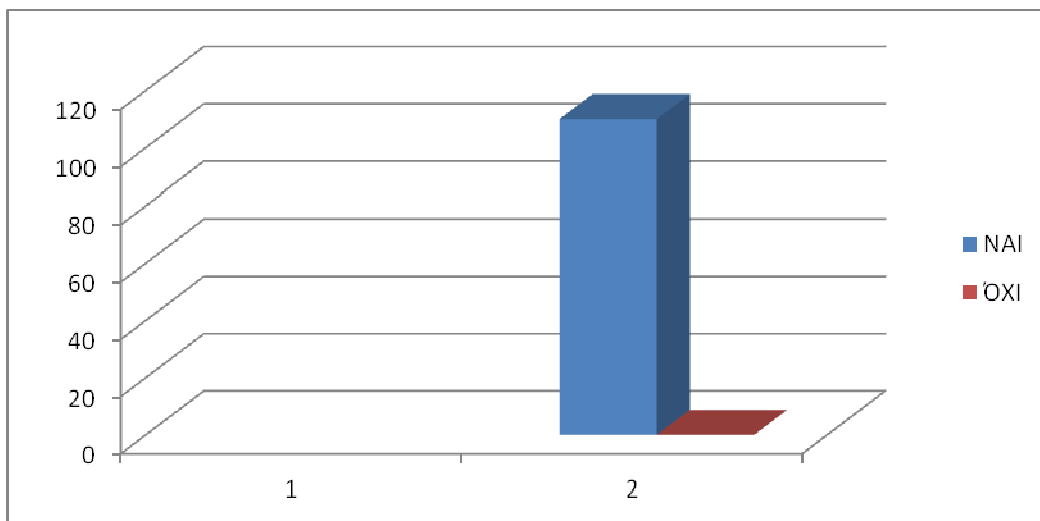
	<b>Απαντήσεις</b>	<b>%</b>
ΝΑΙ	93	85
ΌΧΙ	17	15
<b>Σύνολο</b>	110	100



**Πίνακας 15: Κατά την γνώμη σας είναι σημαντική η επικοινωνία μέσα σε ένα οργανισμό;**

Με τις απαντήσεις που λάβαμε θέτοντας τη πιο πάνω ερώτηση, συμπεραίναμε ξεκάθαρα και απόλυτα ότι είναι σημαντικό για όλους τους εργαζόμενους να υπάρχει επικοινωνία μέσα σε ένα οργανισμό αφού η καταφατική απάντηση συγκέντρωσε το 100%.

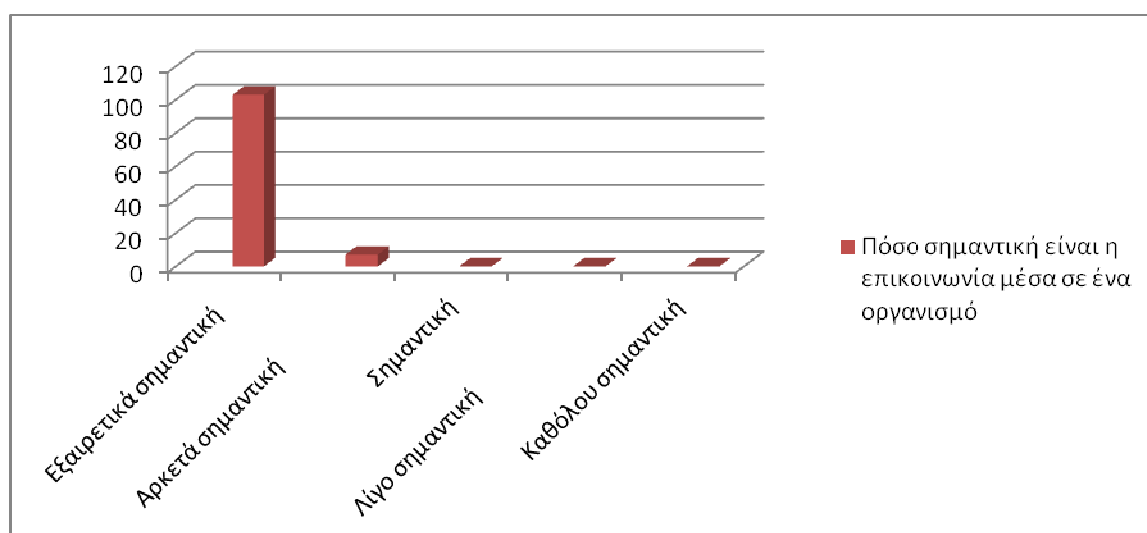
	<b>Απαντήσεις</b>	<b>%</b>
ΝΑΙ	110	100
ΌΧΙ	0	0
<b>Σύνολο</b>	110	100



**Πίνακας 16: Αν ναι, πόσο σημαντική είναι για εσάς η επικοινωνία μέσα σε ένα οργανισμό;**

Με βάση τις απαντήσεις που μας έδωσαν οι υπάλληλοι βλέπουμε ξεκάθαρα ότι θεωρούν **εξαιρετικά σημαντική** (94%) και **αρκετά σημαντική** (6%) την επικοινωνία σε ένα οργανισμό.

	<b>Απαντήσεις</b>	<b>%</b>
Εξαιρετικά σημαντική	103	94
Αρκετά σημαντική	7	6
Σημαντική	0	0
Λίγο σημαντική	0	0
Καθόλου σημαντική	0	0
<b>Σύνολο</b>	<b>110</b>	<b>100</b>



**Ερωτήσεις ανοιχτού τύπου.**

**Ερώτηση 12:** Τα βασικά προβλήματα επικοινωνίας που αντιμετωπίζετε στο τμήμα απασχόλησης σας.

Όπως προαναφέραμε και προηγουμένως σε ένα οργανισμό ανεξαρτήτου μεγέθους και έκτασης αφού απαρτίζεται και στελεχώνεται από ανθρώπινο δυναμικό

δημιουργούνται πολλά επικοινωνιακά προβλήματα. Στο συγκεκριμένο οργανισμό, που κλήθηκαν οι υπάλληλοι να απαντήσουν στο ερωτηματολόγιο που τους δόθηκε προέκυψε ότι η έλλειψη επικοινωνίας οφείλεται σε διάφορους λόγους, όπως: α) η ασυνεννοησία, β) μειωμένη ανταπόκριση, γ) αδιαφορία προς οποιαδήποτε δημιουργικότητα, ε) ανευθυνότητα και ευθυνοφοβία, στ) έντονη ιεραρχική επικράτηση, ζ) η ανταγωνιστικότητα υπαλλήλων, η) έλλειψη σταθερού εργασιακού συστήματος, θ) εξωτερικοί ανασταλτικοί παράγοντες (π.χ. τηλεφωνικός θόρυβος). Συμπεράναμε όμως ότι τα εντονότερα προβλήματα που υπάρχουν είναι: η ανταγωνιστικότητα μεταξύ των υπαλλήλων και η μειωμένη ανταπόκριση αντιμετώπισης καθηκόντων.

**Ερώτηση 13:** Ποιες είναι οι προϋποθέσεις για μια αποτελεσματική επικοινωνία;

Θα ήταν σίγουρα καλύτερα και πιο σωστό, αν σε τέτοιου είδους οργανισμούς τηρούνταν κάποιες βασικές προϋποθέσεις, για την επίτευξη μιας αποτελεσματικής επικοινωνίας. Έτσι λοιπόν ζητήθηκε στους υπαλλήλους της ΑΗΚ να κατονομάσουν κάποιες από αυτές. Αναφέρθηκαν οι εξής: α) συνεργασία και υπευθυνότητα μεταξύ των συναδέλφων, β) σεβασμός, αποφυγή αμετάβλητης γνώμης και ισότητα μεταξύ τους, γ) θεληματικότητα και ενεργητικότητα, δ) κατανόηση και αλληλοκατανόηση, ε) σωστή αποδοχή και αντιμετώπιση γεγονότων, στ) βέλτιστη εργασιακή και ανθρώπινη επαφή, ζ) επικοινωνιακά μέσα (ηλεκτρονική αλληλογραφία, διαδίκτυο), η) σωστή εκπαίδευση στον εργασιακό αντικείμενο, θ) τακτική ενημέρωση, ι) σωστή ιεραρχική δομή, κ) έγκυρη κ έγκαιρη ενημέρωση λ) έλλειψη ανταγωνιστικότητας. Είναι προφανές ότι οι περισσότεροι εργαζόμενοι θεωρούν ως τις καλύτερες προϋποθέσεις για μια αποτελεσματική επικοινωνία την συνεργασία και υπευθυνότητα, τον σεβασμό, αποφυγή αμετάβλητης γνώμης και ισότητα μεταξύ τους, την κατανόηση και αλληλοκατανόηση.

## **5.4 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ**

Τα συμπεράσματα που προέκυψαν μέσω της θεωρητικής μελέτης και της εμπειρικής μας έρευνας και παρουσιάζονται παρακάτω, θεωρούνται τόσο αντικειμενικά όσο και υποκειμενικά.

Όπως προαναφέραμε η ερευνητική μας επισκόπηση πραγματοποιήθηκε στο Περιφερειακό Γραφείο Λάρνακας της Αρχής Ηλεκτρισμού Κύπρου. Δόθηκαν λοιπόν ερωτηματολόγια σε ένα αντιπροσωπευτικό δείγμα του προσωπικού, το οποίο μας βοήθησε στον υπέρτατο βαθμό για να καταλήξουμε στα συμπεράσματα που θα αναλυθούν περεταίρω.

Μέσω των απαντήσεων που λάβαμε από το προσωπικό για την ερώτηση αν θεωρούν ότι υπάρχει πρόβλημα επικοινωνίας στον οργανισμό, οι καταφατικές απαντήσεις συγκέντρωσαν τεράστιο ποσοστό.

Κλήθηκαν να κρίνουν την επικοινωνία που υπάρχει μεταξύ τους στα διάφορα τμήματα και να απαντήσουν σε ερωτήσεις σχετικά με τον βαθμό επικοινωνίας που θεωρούν ότι υπάρχει στον οργανισμό ο οποίος τους εργοδότη και τα αποτελέσματα μας οδήγησαν στο συμπέρασμα ότι το πρόβλημα επικοινωνίας είναι κυρίως ενδοτμηματικό και όχι τόσο μεταξύ υφιστάμενων – προϊσταμένων.

Επίσης συμπεράναμε ότι, αφού θεωρητικά όλα τα τμήματα ενός οργανισμού αποτελούν κρίκους σε μια αλυσίδα (value chain) η οποία συμβάλει στην προσφορά εξαιρετικής ποιότητας υπηρεσιών στο πελάτη, χωρίς επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων, η αλυσίδα αυτή δεν μπορεί να λειτουργήσει αποτελεσματικά. Προβλήματα στην επικοινωνία και στη σωστή λειτουργία της αλυσίδας επηρεάζουν βέβαια σε μεγάλο βαθμό τη συνεργασία και τη καλή θέληση των εργαζομένων σε όλους τους τομείς. Μια κακή ενδοτμηματική επικοινωνία έχει αρνητικές επιπτώσεις στον βαθμό ικανοποίησης που νιώθει το προσωπικό για την εργασία του. Αυτό συνεπάγεται να έχει αντίκτυπο στη παραγωγικότητα του προσωπικού και κατ' επέκταση στον οργανισμό γενικότερα (service-profit chain, Παράρτημα 1).

Επιπρόσθετα ζητήθηκε από το προσωπικό το οποίο έλαβε μέρος στην έρευνα να αναφέρει τα βασικότερα προβλήματα που καθιστούν την επικοινωνία προβληματική στον οργανισμό του και συμπεραίναμε ξεκάθαρα ότι ένα από αυτά είναι η ανταγωνιστικότητα αλλά και η μειωμένη ανταπόκριση στην ανάληψη καθηκόντων.

Αξιοσημείωτο είναι φυσικά το συμπέρασμα που διαπιστώσαμε, ότι οι υπάλληλοι συνειδητοποιούν ότι είναι εξαιρετικά σημαντική η ανάγκη για επικοινωνία, όπως βέβαια και σε κάθε επιχείρηση – οργανισμό. Γι' αυτό λοιπόν πρόθυμα

πρότειναν προϋποθέσεις για μια αποτελεσματικότερη επικοινωνία με βασικότερες την συνεργασία, την υπευθυνότητα, τον σεβασμό και τη κατανόηση.

Συμπερασματικά όλα τα πιο πάνω προβλήματα επικοινωνίας που υπάρχουν στον οργανισμό επηρεάζουν την ποιότητα των υπηρεσιών ή/και προϊόντων που προσφέρονται στο πελάτη και, κατ' επέκταση, την ικανοποίηση του πελάτη. Άρα καταλήγουμε ότι οι επιπτώσεις της ανεπαρκούς επικοινωνίας είναι αλυσιδωτές και αν η ΑΗΚ δεν ήταν ο μοναδικός οργανισμός παροχής ηλεκτρικού ρεύματος στην Κύπρο, τότε πιθανόν ο πελάτης να αναγκαζόταν να αλλάξει προμηθευτή. Αυτό σημαίνει ότι στο τέλος θα μειωνόταν η βάση πελατών του οργανισμού με τραγικές φυσικά συνέπειες στην κερδοφορία του.

## **5.5 ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ- ΟΔΗΓΙΕΣ, ΠΟΥ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΕΧΟΥΜΕ ΥΠΟΨΗ ΜΑΣ ΓΙΑ ΝΑ ΕΧΟΥΜΕ ΜΙΑ ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ.**

### **1.Πρέπει να δίνεται μεγάλη προσοχή σε ότι λέει ο συνομιλητής μας.**

Πολλά προβλήματα που προκύπτουν στην επικοινωνία οφείλονται στο γεγονός ότι δε δίνεται η απαραίτητη προσοχή κατά τη διάρκεια της συνομιλίας. Ο δεύτερος ομιλητής συχνά απαντά σύμφωνα με την δική του πείρα χωρίς να έχει κατανοήσει πλήρως το νόημα από τα λόγια του πρώτου. Τα πρώτα λόγια του ενός ομιλητή αποτελούν για το δεύτερο απλά το έναυσμα των συλλογισμών. Έτσι όσο χρόνο κάνει ο πρώτος συνομιλητής για να ολοκληρώσει τις σκέψεις του ο δεύτερος προετοιμάζει την απάντησή του για να απαντήσει όταν θα έχει ολοκληρώσει ο συνομιλητής του, χωρίς όμως να έχει κατανοήσει τις περισσότερες φορές όλο το περιεχόμενο του λόγου του. Πολλές φορές βλέπουμε να παίρνει το λόγο από τον συνομιλητή του πριν ακόμη προλάβει εκείνος να ολοκληρώσει την σκέψη του.

Η προσοχή που δίνετε στη συνομιλία μεταξύ δύο ή περισσότερων ατόμων επηρεάζεται από τα κίνητρα και τα αισθήματα που έχουν τα άτομα, τα οποία βέβαια δεν είναι σταθερά αλλά μεταβάλλονται. Επομένως η προσοχή προς κάποιον ομιλητή είναι μια εκλεκτική διαδικασία κατά τη διάρκεια της οποίας το άτομο επιλέγει από όσα ακούει εκείνα που ταιριάζουν στις ανάγκες και στους σκοπούς του. Καλός ακροατής είναι αυτός που προσπαθεί να γνωρίζει και να καταλαβαίνει αυτό που σκέπτεται και αισθάνεται το άλλο άτομο.

### **2.Πρέπει να υπάρχει ειλικρίνεια και ενδιαφέρον.**

Όσο μεγάλη προσοχή και αν υπάρχει η καλή επικοινωνία εξαρτάται και από

το ενδιαφέρον του συνομιλητή. Πρέπει να υπάρχει ενδιαφέρον γι' αυτό που λέει ο άλλος. Πρέπει να είμαστε ειλικρινείς μαζί του, να λέμε την αλήθεια, να έχουμε εμπιστοσύνη ο ένας στον άλλον. Η εμπιστοσύνη κερδίζεται όταν ο μάνατζερ είναι έντιμος και ευθύς.

### **3.Πρέπει να υπάρχει κατανόηση.**

Σπουδαίο στοιχείο της καλής επικοινωνίας είναι η αμοιβαία κατανόηση ιδιαίτερα όταν είναι δυνατόν να γίνουν κατανοητά τα αισθήματα και η εσωτερική κατάσταση του συνομιλητή.

### **4.Πρέπει να υπάρχει σεβασμός.**

Σεβασμός προς το άτομο σημαίνει ότι δεχόμαστε την πείρα του σαν κάτι σπουδαίο ανάλογα βέβαια με τις δυνατότητές του και τις αδυναμίες του.

### **5.Πρέπει το άτομο να υπολογίζει το συνομιλητή του.**

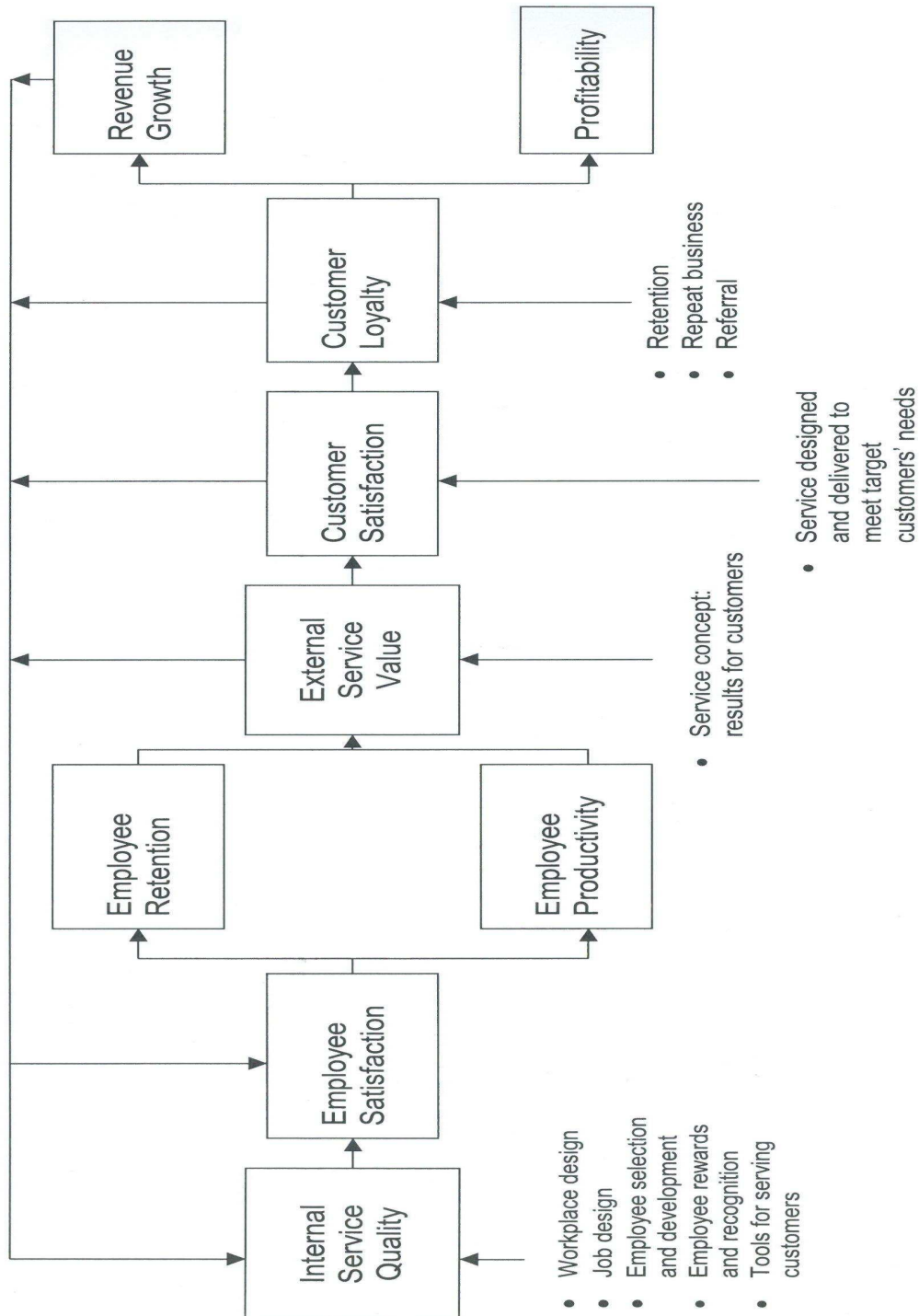
Δεχόμαστε ότι το άτομο έχει δική του προσωπικότητα και του δείχνουμε την απαιτούμενη εμπιστοσύνη.

Συμπερασματικά, είναι φανερό ότι απαιτούνται διορθωτικά μέτρα από πλευράς των υπαλλήλων της επιχείρησης για βελτίωση της επικοινωνίας με απώτερο στόχο να βελτιωθούν κατά κύριο λόγο οι ανθρώπινες σχέσεις, οι συνθήκες εργασίας αλλά και να διασφαλιστεί η βιωσιμότητα του οργανισμού.

# ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1

### Heskett et al.'s Service-Profit Chain Model



An exhibit from "Putting the service-profit chain to work" by Heskett et al., March-April, 1994.



## Ερωτηματολόγιο

### Αγαπητοί συνεργάτες

Το παρόν ερωτηματολόγιο διαμορφώθηκε από το Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων του ΤΕΙ Ηρακλείου και έχει ως στόχο να μας βοηθήσει να αξιολογήσουμε τη σημασία της επικοινωνίας μέσα σε ένα οργανισμό. Σας επισημαίνουμε ότι είναι εξαιρετικά σημαντικό να απαντήσετε με ειλικρίνεια και σας διαβεβαιώνουμε ότι τα στοιχεία που θα παρέχετε, θα παραμείνουν ανώνυμα.

Σας ευχαριστούμε εκ των προτέρων για τη συμμετοχή σας.

### A. ΓΕΝΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

#### Φύλο:

Ανδρας  Γυναίκα

#### Ηλικία :

18-22  23-27  28 και άνω

#### Οικογενειακή κατάσταση:

Άγαμος/η  Έγγαμος/η  Διαζευγμένος/η

Όνομα οργανισμού .....

Τμήμα οργανισμού .....

Χρόνια υπηρεσίας .....

### B. ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

**Οδηγίες: Σημειώστε με (✓) σε ό,τι αντιστοιχεί περισσότερο στην άποψη σας.**

1. Ποιά είναι η κύρια μορφή επικοινωνίας που χρησιμοποιείται στον οργανισμό σας;

- Η μη λεκτική μορφή
- Προφορική
- Γραπτή
- Οπτική
- Ακουστική
- Οπτικοακουστική
- Ηλεκτρονική μορφή

2. Πώς γίνεται κυρίως η επικοινωνία μέσα στον οργανισμό σας;

- Η από πάνω προς τα κάτω επικοινωνία
- Η από κάτω προς τα πάνω επικοινωνία
- Η οριζόντια επικοινωνία

3. Ποια μέσα επικοινωνίας χρησιμοποιείτε μέσα στον οργανισμό σας;

- Προφορική μέθοδος
- Γραπτή μέθοδος
- Η μέθοδος με άλλα μέσα πλην του λόγου (σωματική γλώσσα, τόνο της φωνής)
- Ηλεκτρονικά μέσα

4. Πώς κρίνετε το βαθμό επικοινωνίας μέσα στο τμήμα σας;

Πολύ ικανοποιητικός  Ικανοποιητικός  μέτριος  λίγο ικανοποιητικός

5. Ο βαθμός επικοινωνίας στο τμήμα σας προκαλεί προβλήματα στη συνεργασία σας με τους άλλους συναδέλφους του τμήματός σας;

Πάρα πολύ  πολύ  λίγο  καθόλου

6. Ο βαθμός επικοινωνίας στο τμήμα σας προκαλεί προβλήματα στη συνεργασία σας με τους άλλους συναδέλφους σε άλλα τμήματα του οργανισμού σας;

Πάρα πολύ  πολύ  λίγο  καθόλου

7. Ο βαθμός επικοινωνίας στο τμήμα σας επηρεάζει την ικανοποίησή σας;

Πάρα πολύ  πολύ  λίγο  καθόλου

8. Ο βαθμός επικοινωνίας στο τμήμα σας επηρεάζει την παραγωγικότητά σας;

Πάρα πολύ  πολύ  λίγο  καθόλου

9. Πως θα χαρακτηρίζατε την επικοινωνία μεταξύ σας και της Διεύθυνσης του τμήματός σας;

Άριστη  πολύ καλή  μέτρια  λίγο καλή  καθόλου καλή

10. Πιστεύετε ότι η επικοινωνία επηρεάζει τις ανθρώπινες σχέσεις μέσα σε ένα οργανισμό;

Πάρα πολύ  πολύ  λίγο  καθόλου

11. Θεωρείτε ότι υπάρχει πρόβλημα επικοινωνίας στον οργανισμό σας;

ΝΑΙ  ΟΧΙ

12. Τα βασικά προβλήματα επικοινωνίας που αντιμετωπίζετε στο τμήμα απασχόλησης σας είναι: (αναφέρετε 3 βασικά προβλήματα)

A. \_\_\_\_\_

B. \_\_\_\_\_

Γ. \_\_\_\_\_

13. Ποιές είναι κατά τη γνώμη σας οι βασικές προϋποθέσεις για μια αποτελεσματική επικοινωνία;

A. \_\_\_\_\_

B. \_\_\_\_\_

Γ. \_\_\_\_\_

14. Κατά τη γνώμη σας είναι σημαντική η επικοινωνία μέσα σε ένα οργανισμό;

ΝΑΙ  ΟΧΙ

15. Αν ναι, πόσο σημαντική είναι για εσάς η επικοινωνία μέσα σε ένα οργανισμό;

Εξαιρετικά σημαντική  Αρκετά σημαντική  Σημαντική

Λίγο σημαντική  Καθόλου σημαντική

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

### **ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

Aldag R.J., Stearns T.M., Portefield J.D. (1991), *Management*, U.S.A: Thomson South – Western.

Barnard, C. (1938), *The Function of the Executive*, Cambridge: Harvard University Press.

Berdie, D., Anderson, J. and Niebuhr, M. (1986), *Questionnaires: Design and Use*, London: Scarecrow.

Berry, L.L. and Parasuraman, A. (1991), *Marketing Services: Competing through Quality*, New York: The Free Press.

Bonnye E.Stuart, Marilyn S.Sarow ,Laurence Stuart: *Αποτελεσματική επικοινωνία στις Σύγχρονες επιχειρήσεις*, Εκδόσεις Κριτική (2008)

Davis, K. (1990), *Human Relation at Work*, New York: 4<sup>th</sup> ed., Mc Graw-Hill.

Dawson, S.(1986), *Analysing Organizations*, Macmillan, London.

Desatnick, R.L. (1987), “Service: A CEO’s Perspective”, *Management Review*, October, pp. 41, 42, 45.

Desatnick, R.L. (1987b), *Managing to Keep the Customer: How to Achieve and Maintain Superior Customer Service Throughout the Organisation*, San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

deVaus, D.A. (2002), *Surveys in Social Research*, London: Routledge.

Hallowell, R. (1996), “The Relationships of Customer Satisfaction, Customer Loyalty, and Profitability: An Empirical Study”, *International Journal of Service Industry Management*, Volume 7, No. 4, pp. 27-42.

Heskett, J.L., Jones, T.O., Loveman, G.W., Sasser, W.E. and Schlesinger, L.A. (1994), “Putting the Service-Profit Chain to Work”, *Harvard Business Review*, March-April, pp. 164-74.

Hoy W., and Miskel C.(1978), *Educational Administration: Theory, Research and Practice*, New York, Random House.

Katz, D. and Kahn, R. (1978), *The Social Psychology of Organization*, 2<sup>nd</sup> ed., New York: John Wiley and Sons.

Kotler, P. (2008), “ΤΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΣΤΗ ΝΕΑ ΧΙΛΙΕΤΙΑ”, *SELF SERVICE*, ΤΕΥΧΟΣ 288.

Reichheld, F.F. and Sasser, W.E. (1990), “Zero Defections: Quality Comes to

- Services”, *Harvard Business Review*, September-October, pp. 105-111.
- Maslow, A. (1943), “A Theory of Human Motivation”, *Psychological Review*, Volume 50, pp. 370-396.
- Merrihue, W. (1960), *Managing by Communication*, New York: Mc Graw-Hill.
- Muchinsky, P. M. (1993). *Psychology applied to work*. 4th Edition. Pacific Grove, CA: Books/Cole.
- Munter, M. (1992), *Guide to Managerial Communication*, 3rd ed., Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall
- Reichheld, F.F. (1993), “Loyalty-Based Management”, *Harvard Business Review*, March-April, pp. 64-73.
- Reichheld, F.F. (1996), “Learning from Customer Defections”, *Harvard Business Review*, March-April, pp. 56-69.
- Sayles, L. P. (1963), “Individualism and big business”, Mc Graw-Hill, New York.
- Saunders, M., Lewis, Ph. and Thornhill, A. (2003), *Research Methods for Business Students*, UK: Prentice Hall.
- Willimack, D.K., Nichols, E. and Sudman, S. (2002), “Understanding Unit and Item Nonresponse in Business Surveys” in Dillman, D.A., Eltringe, J.L., Groves, J.L. and Little, R.J.A. (eds) (2002) *Survey Nonresponse*, New York: Wiley Interscience, pp. 213-227.
- Zeithaml, V.A. and Berry, L.L. (1996), “The Behavioural Consequences of Service Quality”, *Journal of Marketing*, Volume 60, Issue 2, p. 31, 16p.

## **ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

- Αντωνάκης, Ι. (2006), Παιδαγωγική επιστήμη, Βιβλιοθήκη ΤΕΙ.
- Εμμανουήλ Στειακάκης και Νικόλαος Κατζός, *Management: Μια Σύγχρονη Αποψη*, εκδόσεις Ζήτη, Θεσσαλονίκη, 2002.
- Ζαβλανός, Μ. (2002), *Οργανωτική συμπεριφορά*, Αθήνα: ΑΘ.Σταμούλης.
- Καραγιάννης, Σ. (2000), *Οργάνωση & Διοίκηση Επιχειρήσεων*, Αθήνα: Εκδόσεις “ΕΛΛΗΝ”.
- Κοτζαίβάζογλου Ι., Πασχαλούδης Π. : *Οργανωσιακή επικοινωνία : Η επικοινωνία για επιχειρήσεις και οργανισμούς*. Εκδόσεις Πατάκη, 2002
- Λούτος Γεράσιμος : *Η θεωρία της επιχειρησιακής επικοινωνίας. Εφαρμογές στην Ελληνική Πραγματικότητα*. Εκδόσεις Ελλην (2002)
- Μπουραντάς Δ. – Παπαλεξανδρή Ν., *Εισαγωγή στη Διοίκηση Επιχειρήσεων*, εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα, 2003

Π.Φαναριώτη : *Εισαγωγή στη θεωρία και τεχνική της σύγχρονης επιχειρησιακής επικοινωνίας*. Εκδόσεις Σταμούλη Α.Ε, 1996

Παναγιωτοπούλου Ρ., *Η επικοινωνία στις οργανώσεις* , Κριτική, 1997

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