

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ
ΙΔΡΥΜΑ ΚΡΗΤΗΣ



ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**ΘΕΜΑ: «Η ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΤΩΝ
ΟΡΓΑΝΩΣΕΩΝ»**

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ: ΠΑΝΑΓΙΩΤΟΠΟΥΛΟΥ ΕΡΜΙΟΝΗ (Α.Μ. 3737)

ΠΑΝΤΖΕΛΙΟΥΔΑΚΗ ΣΟΦΙΑ (Α.Μ. 3839)

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΑΝΤΩΝΑΚΗΣ ΙΩΑΝΝΗΣ

ΗΡΑΚΛΕΙΟ 2013

Copyright © ΠΑΝΑΓΙΩΤΟΠΟΥΛΟΥ ΕΡΜΙΟΝΗ - ΠΑΝΤΖΕΛΙΟΥΔΑΚΗ ΣΟΦΙΑ, 2013

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

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

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

*Σημαντικό στοιχείο για την εκπόνηση της παρούσας πτυχιακής εργασίας ήταν η άντληση των πληροφοριών μέσω της έρευνας που κάναμε. Θα θέλαμε λοιπόν να ευχαριστήσουμε θερμά το προσωπικό της εταιρίας *Beiersdorf Hellas A.E.* που συμμετείχε στην έρευνα και για τον χρόνο που μας διέθεσαν στην συμπλήρωση των ερωτηματολογίων μας.*

Ιδιαίτερες ευχαριστίες θα θέλαμε να δώσουμε στον κ. Αντωνάκη Ιωάννη για την πολύτιμη βοήθεια που μας προσέφερε ώστε να εκπονηθεί η πτυχιακή μας εργασία με επιτυχία, καθώς και σε όλους τους καθηγητές του ΤΕΙ Ηρακλείου για τις πολύτιμες γνώσεις που μας μετέφεραν.

Τέλος θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε θερμά και τους γονείς μας, που παρ' όλες τις δυσκολίες που αντιμετώπισαν ήταν πάντα δίπλα μας και μας στήριξαν σε αυτό το έργο όλα αυτά τα χρόνια.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Περίληψη.....	5
Abstract.....	5
1^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ. ΟΙ ΟΡΓΑΝΩΣΕΙΣ.....	7
1.1 Η έννοια και τα είδη των οργανώσεων.....	7
1.2 Το περιβάλλον των οργανώσεων.....	9
1.2.1 Το εσωτερικό περιβάλλον.....	10
1.2.2 Το εξωτερικό περιβάλλον.....	10
2^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ. Η ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ.....	12
2.1 Ορισμός επικοινωνίας.....	12
2.1.1 Μαζική επικοινωνία.....	13
2.2 Σπουδαιότητα και ο ρόλος της επικοινωνίας.....	14
2.3 Οργανωσιακή επικοινωνία.....	15
2.4 Είδη επικοινωνίας.....	16
2.4.1 Η λεκτική επικοινωνία.....	16
2.4.2 Μη - λεκτική επικοινωνία.....	17
2.5 Η σημασία της επικοινωνίας για τις οργανώσεις.....	17
2.6 Επικοινωνία και λήψη αποφάσεων.....	20
2.7 Οι λειτουργίες της επικοινωνίας μέσα στις οργανώσεις.....	21
2.8 Μέσα επικοινωνίας.....	23
3^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ. ΟΙ ΘΟΡΥΒΟΙ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ.....	25
3.1 Προϋποθέσεις της αποτελεσματικής επικοινωνίας.....	25
3.2 Θόρυβοι επικοινωνίας και πως την επηρεάζουν.....	25
3.2.1 Εμπόδια στην αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας.....	27
4^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ. ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ.....	30
4.1 Αποτελέσματα κακής επικοινωνίας – συγκρούσεις.....	31

4.1.1 Οι επιπτώσεις της αρνητικής επικοινωνίας στο χώρο εργασίας	32
4.2 Συνήθεις μορφές αντιμετώπισης των συγκρούσεων κατά την επικοινωνία	33
4.3 Η σημασία της αποτελεσματικής επικοινωνίας.....	35
5^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ. ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ..	36
5.1 Σκοπός της έρευνας	37
5.2 Παρουσίαση εταιρίας (Organizational background) - Beiersdorf Hellas A.E.....	37
5.3 Μεθοδολογία της έρευνας.....	37
5.4 Αποτελέσματα έρευνας.....	39
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	59
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	62
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	68

Περίληψη

Η επικοινωνία ως όρος χρησιμοποιείται ποικιλοτρόπως, όχι μόνο όσον αφορά στις διαδικασίες στις οποίες αναφέρεται, αλλά και στις περιστάσεις κάτω από τις οποίες υφίσταται. Στην παρούσα εργασία γίνεται προσπάθεια αποσαφήνισης της έννοιας της επικοινωνίας και πιο συγκεκριμένα της διαδικασίας της επικοινωνίας και των μερών της που χωρίς αυτά δεν υπάρχει επικοινωνία.

Στα πλαίσια της παρούσης, αναπτύχθηκε θεωρητικό πλαίσιο το οποίο καλύπτει εννοιολογικά την διαδικασία της επικοινωνίας, και πιο συγκεκριμένα της επικοινωνίας στον χώρο των οργανώσεων, η οποία παρουσιάζει ορισμένες ιδιαιτερότητες. Ακόμη, ο ρόλος της καλής και της κακής επικοινωνίας εξετάζεται ως καθοριστικός παράγοντας γένεσης ή αποτροπής συγκρούσεων στο εσωτερικό των οργανώσεων.

Στο πρώτο μέρος της εργασίας γίνεται βιβλιογραφική ανασκόπηση του θέματος. Παρουσιάζονται ορισμοί για τις έννοιες των οργανώσεων, της επικοινωνίας, της οργανωσιακής επικοινωνίας και των θορύβων επικοινωνίας.

Στο δεύτερο μέρος το οποίο είναι και το πρακτικό μέρος της εργασίας παρουσιάζεται η έρευνα που πραγματοποιήσαμε καθώς και τα αποτελέσματα της. Η έρευνα πραγματοποιήθηκε με την μέθοδο της δημοσκόπησης σε εργαζομένους και στελέχη εταιρίας καλλυντικών. Σκοπός της παρακάτω έρευνας ήταν η ανάδειξη της αποτελεσματικότητας ή μη της επικοινωνίας ανάμεσα στα μέλη της επιχείρησης. Κύριο συμπέρασμα είναι ότι η επικοινωνία είναι ένας πολύ σημαντικός παράγοντας αν όχι ο σημαντικότερος, για την ομαλή λειτουργία ενός οργανισμού. Η ύπαρξη ενός καλού επικοινωνιακού κλίματος μέσα στον εργασιακό χώρο βοηθάει στην βελτίωση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας των εργαζομένων και κατ' επέκταση στην επίτευξη των στόχων τους.

Abstract

Communication as a term is used in various ways, not only depending on the procedures it refers to, but also on the circumstances under which communication exists. In the present thesis an attempt of presenting the concept of communication is done, and more specifically the process of communication and its parts without which, there is no communication.

In the present context, a theoretical framework is developed covering the conceptual procedures of communication, and more specifically the area of organizational communication, which presents many peculiarities. Furthermore, the role of good and bad communication is considered as a determining factor generating or preventing conflicts within organizations.

In the first part of thesis is a literature review of the subject. Featured definitions for the concepts of organization, communication, organizational communication and communication noise.

In the second part, which is the practical part of the thesis presents the research conducted and the results. The survey was conducted by the method of poll workers and company executives cosmetics. The purpose of the following research was to highlight the effectiveness or otherwise of communication between members of the company. The main conclusion is that communication is a very important factor if not the most important for the smooth functioning of an organization. The existence of a good communication climate in the workplace helps improve the efficiency and effectiveness of employees and hence to achieve their goals.

1° ΚΕΦΑΛΑΙΟ. ΟΙ ΟΡΓΑΝΩΣΕΙΣ

1.1 Η έννοια και τα είδη των οργανώσεων

Οργάνωση θεωρείται ένα κοινωνικό σύνολο που απαρτίζεται από συγκεκριμένο αριθμό ατόμων, με σαφείς και διαχωρισμένες σχέσεις μεταξύ τους, το οποίο είναι προσανατολισμένο στην επίτευξη ενός σκοπού ή στόχου (Αντωνάκης,2008). Οι οργανώσεις είναι στοιχείο που αποτελεί απόρροια της βιομηχανικής ανάπτυξης και αποτελεί δομικό στοιχείο των σύγχρονων βιομηχανικών κοινωνιών. Έτσι, με τον όρο οργάνωση, μπορούν να χαρακτηριστούν πολλά και διαφορετικά κοινωνικά σύνολα τα οποία δρουν οργανωμένα και με σαφείς σκοπούς όπως για παράδειγμα: κερδοσκοπικές και μη επιχειρήσεις, συνδικαλιστικές ενώσεις, εκπαιδευτικά ιδρύματα, αθλητικοί σύλλογοι, φιλανθρωπικά ιδρύματα, η εκκλησία, τα πολιτικά κόμματα κ.α.

Τα τρία βασικά και δομικά στοιχεία των οργανώσεων είναι ότι έχουν συγκεκριμένα μέλη, λειτουργούν με βάση την επίτευξη σκοπού και δρουν βάσει συγκεκριμένης δομής (Αντωνάκης,2008). Έτσι, σύμφωνα με αυτήν την παραδοχή, μπορεί να υποστηριχθεί ότι ο ανθρώπινος παράγοντας αποτελεί το πιο δυναμικό στοιχείο μιας οργάνωσης, αλλά με κάποιες συγκεκριμένες ιδιαιτερότητες όπως το ότι έχει ανάγκες και κίνητρα.

Ο σκοπός τον οποίο θέλει να επιτύχει μια οργάνωση καθορίζει και το είδος στο οποίο κατατάσσεται. Για παράδειγμα, διακρίνονται οι οργανώσεις σε οικονομικές (επιχειρήσει), συνδικαλιστικές, θρησκευτικές, πολιτικές, εκπαιδευτικές, στρατιωτικές, εθελοντικές, συνεταιριστικές οργανώσεις και οργανώσεις υγείας.

Τέλος, η δομή της οργάνωσης, προσδιορίζει τα όρια των αρμοδιοτήτων αλλά και των εξουσιών των ατόμων τα οποία δρουν σε αυτή. Ακόμη, η δομή της οργάνωσης συντονίζει και τις επιμέρους δραστηριότητες ώστε να επιτευχθεί ο επιδιωκόμενος σκοπός.

Διαχρονικά, έχουν διαμορφωθεί πολλά σχήματα τα οποία περιγράφουν την δομή των οργανώσεων και την διάρθρωσή τους. Παρακάτω παρουσιάζονται ορισμένες προσεγγίσεις, οι οποίες είναι η επιστημονική οργάνωση, η γραφειοκρατία, η διοικητική αντίληψη και η προσέγγιση σύμφωνα με τις ανθρώπινες σχέσεις.

Η επιστημονική οργάνωση κινείται πάνω στον άξονα της αποδοτικότητας της ανθρώπινης εργασίας και ο εμπνευστής της, ο F. Taylor πραγματοποίησε αρκετά

πειράματα προκειμένου να αναδείξει εκείνους τους παράγοντες οι οποίοι ωθούν το άτομο να γίνει πιο παραγωγικό. Η κύρια οπτική του ήταν ότι υπάρχουν επιστημονικές μέθοδοι οι οποίες εάν εφαρμοστούν αυξάνεται η παραγωγικότητα και έτσι περιορίζεται η δαπάνη πόρων της ανθρώπινης εργασίας προς όφελος του εργοδότη. Η θεωρία του Taylor βασίστηκε σε τέσσερις πυλώνες, σύμφωνα με τους οποίους (Αντωνάκης,2008):

- Υπάρχει ένας μοναδικός τρόπος εκτέλεσης κάθε εργασίας.
- Είναι απαραίτητη η επιλογή των κατάλληλων εργατών.
- Κατάλληλη εκπαίδευση ώστε να εργάζονται με την μέγιστη αποδοτικότητα.
- Οι εργάτες εκτελούν το έργο ενώ οι μάνατζερ διευθύνουν την εκτέλεσή του.

Σε μία άλλη προσέγγιση της λειτουργίας των οργανώσεων, ο Max Weber ο οποίος ασχολήθηκε με την γραφειοκρατία υποστήριξε ότι η γραφειοκρατία η οποία δεν αποτελεί αρνητικό φαινόμενο είναι μια θεωρία οργάνωσης που ανταποκρίνεται κυρίως στις ανάγκες των μεγάλων και πολύπλοκων επιχειρήσεων. Τα βασικά γνωρίσματα του σχήματος που εμπνεύστηκε ο Weber είναι (Αντωνάκης,2008):

- Ο καταμερισμός της εργασίας
- Η ιεραρχία
- Το σύστημα κανόνων
- Ο απρόσωπος χαρακτήρας
- Η αξιοκρατία

Μερικές από τις αρνητικές προεκτάσεις του σχήματος που προτάθηκε από τον Weber έχουν να κάνουν με τον περιορισμό της ατομικής πρωτοβουλίας, της δημιουργικότητας και την υποταγή του ατόμου στις επιταγές της γραφειοκρατίας.

Ο Η. Fayol ανέπτυξε μια θεωρία για την κατανόηση της λειτουργίας των οργανώσεων η οποία βασίζεται στην διοικητική αντίληψη, και πιο συγκεκριμένα με τα καθήκοντα των υψηλών διοικητικών επιπέδων. Οι βασικές αρχές της διοίκησης σύμφωνα με τον Fayol είναι (Αντωνάκης,2008):

- Ο καταμερισμός της εργασίας
- Η εξουσία (όσον αφορά την ύπαρξη τόσο του εντολέα όσο και του εντολοδόχου)
- Η πειθαρχία
- Η παραμέριση των προσωπικών συμφερόντων προς το γενικό συμφέρον
- Η ανταμοιβή του προσωπικού βάσει απόδοσης

- Η συγκέντρωση αλλά και η αποκέντρωση εξουσιών και αρμοδιοτήτων αναλόγως των αναγκών που υπάρχουν
- Η μονιμότητα του προσωπικού, ώστε να υπάρχει μέγιστη εξειδίκευση και συνεπώς αποδοτικότητα.

Τέλος, σύμφωνα με τη θεωρία του Elton Mayo, κάποιες έρευνες που έγιναν σε διάφορες επιχειρήσεις έδειξαν ότι ο πιο σημαντικός παράγοντας αύξησης της απόδοσης των εργαζομένων δεν ήταν οι αλλαγές στις περιβαλλοντικές συνθήκες, αλλά η επίδραση που είχε η συμμετοχή τους στην ομάδα και το αυξημένο ενδιαφέρον που έδειχναν οι μάντζερ για αυτούς. Το γεγονός αυτό είναι κάτι που έγινε γνωστό ως σύνδρομο του Hawthorne (Hawthorne effect). Γενικότερα το συμπέρασμα που προκύπτει είναι ότι πολλά από τα προβλήματα που υπήρχαν οφείλονταν περισσότερο στα συναισθήματα και στη στάση των εργαζομένων για τη διοίκηση, παρά στις αντικειμενικές συνθήκες εργασίας (Μπουραντάς, 1999). Η θεωρία του Mayo σε γενικές γραμμές υποστηρίζει ότι υπάρχουν κοινωνικοί παράγοντες οι οποίοι ασκούν επιρροή στην στάση των εργαζομένων, όπως για παράδειγμα είναι η ανάγκη των ατόμων να ανήκουν σε κοινωνικές ομάδες και η ύπαρξη ομαδικού πνεύματος που αναπτύσσεται μεταξύ τους, αποτελούν παράγοντες αύξησης της παραγωγικότητάς τους. Οι δύο βασικές συνιστώσες της θεωρίας του Mayo είναι οι παρακάτω (Κάντας, 1998):

- Η λειτουργία της ομάδας, με την έννοια των συστατικών της στοιχείων δηλαδή της δομής, της σύνθεσης και της συνοχής.
- Η μορφή της εξουσίας, η οποία δεν πρέπει να είναι αυταρχική και καταπιεστική, αλλά αντιθέτως να αναγνωρίζει κάθε άτομο ως ξεχωριστή οντότητα.

1.2 Το περιβάλλον των οργανώσεων

Ένας οργανισμός αποτελείται από διαφορετικές δομές και υποσυστήματα, αλλά και ο ίδιος αποτελεί υποσύστημα ή μέρος άλλων μεγαλύτερων και ευρύτερων συστημάτων και συνόλων. Συνεπώς, προκύπτει ότι για την εύρυθμη λειτουργία του θα πρέπει να προσαρμόζεται στις εξελίξεις του περιβάλλοντος του και του υποσυνόλου στο οποίο ανήκει, καθώς επίσης και να είναι σε θέση να αντιμετωπίσει τις προκλήσεις οι οποίες του παρουσιάζονται ενίοτε. Το περιβάλλον των οργανώσεων διακρίνεται σε εσωτερικό και εξωτερικό.

1.2.1 Το εσωτερικό περιβάλλον

Οι οργανισμοί αποφασίζουν πώς να λειτουργήσουν με γνώμονα να πετύχουν τους στόχους τους. Ένα κοινό θέμα που διατρέχει κάθε πιθανή ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος κάθε οργανισμού είναι η διοίκηση, σε ότι αφορά το ύφος της συμπεριφοράς της. Με το όρο διοίκηση αναφερόμαστε τόσο στους ρόλους των ατόμων που εργάζονται σε μία επιχείρηση ή οργανισμό, όσο και στις διαδικασίες και τα συστήματα διαχείρισης με τα οποία η επιχείρηση αποσκοπεί στην επίτευξη των στόχων της. Σε αυτό το στάδιο, θα πρέπει να τονιστεί η αλληλεπίδραση μεταξύ του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντός της. Αν μια επιχείρηση σκοπεύει να συνεχίσει με επιτυχία την λειτουργία της, οφείλουν τα ανώτερα στελέχη της να δώσουν προσοχή για την εξισορρόπηση όλων των ανταγωνιστικών επιδράσεων του περιβάλλοντος με την κατάλληλη προσαρμογή σε αυτό, έτσι ώστε να αντιμετωπιστούν οι προκλήσεις που θα εμφανιστούν από τις νέες συνθήκες, και στη συνέχεια να είναι έτοιμη να προχωρήσει σε περαιτέρω αλλαγές, όπως και όταν απαιτείται. Οι πιο σημαντικοί παράγοντες οι οποίοι συνθέτουν το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης είναι (Αντωνάκης,2008):

- Οι ανθρώπινοι πόροι (human resource)
- Οι υλικοί πόροι
- Οι οικονομικοί πόροι
- Το οργανωσιακό κλίμα

1.2.2 Το εξωτερικό περιβάλλον

Οι οργανισμοί λειτουργούν στη βάση της μετατροπής των εισροών σε εκροές, μέσω συγκεκριμένης διαδικασίας ή δραστηριότητας η οποία περιέχει προστιθέμενη αξία (μεταποίηση, παροχής υπηρεσίας κ.α.). Αυτή η διαδικασία αποτελεί το κοινό χαρακτηριστικό όλων των οργανισμών/επιχειρήσεων. Στα πλαίσια της λειτουργίας των οργανισμών και της διαδραστικότητας τους με το περιβάλλον, παρακάτω αναλύονται τα στοιχεία του εξωτερικού περιβάλλοντος ενός οργανισμού (Αντωνάκης,2008).

Κυβερνητικό προφίλ

Οι διάφοροι τύποι κυβερνητικών σχημάτων οι οποίοι μπορεί να προκύψουν σε μία χώρα, επηρεάζουν με συγκεκριμένο τρόπο το περιβάλλον των επιχειρήσεων/οργανισμών, αφού βάσει της πολιτικής που θα ασκηθεί διαμορφώνεται

και η οικονομία της χώρας και πιο συγκεκριμένα της αγοράς στην οποία δραστηριοποιείται η κάθε επιχείρηση.

Μακροοικονομία

Οι κυβερνήσεις δημιουργούν τις μακροοικονομικές συνθήκες, οι οποίες είτε μπορεί να ευνοούν είτε να δυσχεραίνουν την ανάπτυξη των επιχειρήσεων (υψηλή φορολογία, γραφειοκρατία, επίπεδο μισθών κ.α.).

Νομικό πλαίσιο

Σε όλες τις χώρες υπάρχει ένα πλαίσιο νόμων και κανονισμών - καλά αναπτυγμένων ή όχι - που καθορίζει τις σχέσεις μεταξύ του κράτους, των οργανισμών και των ατόμων. Όπως και το μακροοικονομικό κλίμα, έτσι και το νομοθετικό πλαίσιο που καθορίζει ενδεχομένως αγορανομικά ζητήματα ή άλλα εταιρικά θέματα, συνιστά παράγοντα του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης το οποίο επηρεάζει την λειτουργία και την υπόστασή της.

Κοινωνικοπολιτισμικά στοιχεία

Η ζήτηση και κατ' επέκταση και η προσφορά οδηγείται από κοινωνικούς και πολιτισμικούς παράγοντες. Οι πολιτισμικές συνθήκες έχουν να κάνουν με τα λαογραφικά και θρησκευτικά στοιχεία του εκάστοτε τόπου, τα οποία δυνητικά επηρεάζουν τις καταναλωτικές αποφάσεις των ατόμων.

Τεχνολογία

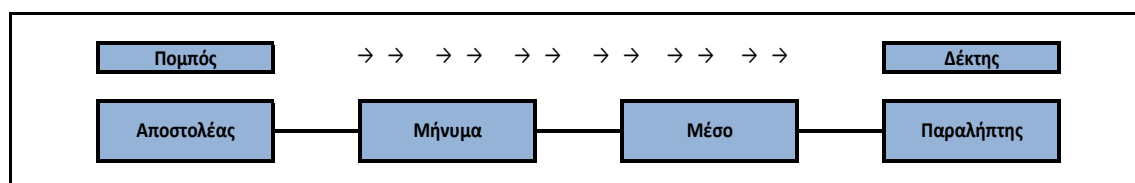
Φαίνεται ότι η ταχύτητα της τεχνολογικής προόδου εξελίσσεται σχεδόν με εκθετικούς ρυθμούς, γεγονός το οποίο επηρεάζει τα παραγόμενα αγαθά και τις παρεχόμενες υπηρεσίες των διαφόρων επιχειρήσεων. Η προθυμία των οργανώσεων να επενδύσουν σε νέες τεχνολογίες εξαρτάται από την στάση τους απέναντι στις ξένες αγορές, αλλά και γενικά θεωρείται ως το κλειδί για την επιτυχία μιας επιχείρησης.

2° ΚΕΦΑΛΑΙΟ. Η ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

2.1 Ορισμός επικοινωνίας

Με τον όρο επικοινωνία, περιγράφεται η διαδικασία με την οποία ένας πομπός μεταδίδει ένα μήνυμα σε έναν δέκτη, μέσω κάποιου διαύλου. Σύμφωνα με τον Κρίβα (1989), επικοινωνία είναι η άμεση ή έμμεση και συνειδητά κατευθυνόμενη μεταβίβαση μηνυμάτων μεταξύ δύο ή περισσότερων ανθρώπων σε καταστάσεις συνύπαρξης και συμμετοχής. Πιο παραστατικά η διαδικασία της επικοινωνίας περιγράφεται στο παρακάτω σχήμα:

Σχήμα 1: Διαδικασία επικοινωνίας (Μπουραντάς, 1992)



Ένας άλλος, πιο εξελεγμένος ορισμός σύμφωνα με τον Μπουραντά (1992) λέει ότι επικοινωνία είναι η διαδικασία με την οποία ένας πομπός (άνθρωπος ή ομάδα) μεταβιβάζει πληροφορίες, σκέψεις, ιδέες ή συναισθήματα σε ένα δέκτη (άνθρωπος ή ομάδα) με στόχο να ενεργήσει πάνω του με τρόπο ώστε να προκαλέσει σε αυτόν την εμφάνιση ιδεών, πράξεων ή συναισθημάτων και σε τελική ανάλυση να επηρεάσει την κατάσταση του και τη συμπεριφορά του.

Κατά τον Αμερικανό πολιτικό επιστήμονα Lasswell, μία πράξη επικοινωνίας μπορεί κάλλιστα να περιγραφεί με την απάντηση στα παρακάτω ερωτήματα (ΜακΚουέλ και Βίνταλ, 1993):

- Ποιός;
- Λέει τι;
- Από ποιο κανάλι;
- Σε ποιόν;
- Με ποιο αποτέλεσμα;

Σύμφωνα με το παραπάνω μοντέλο επικοινωνίας που προτείνει ο Lasswell, γίνεται αντιληπτή λίγο ή πολύ η πρόθεση του πομπού να επηρεάσει τον δέκτη, και έτσι η διαδικασία θα πρέπει να θεωρείται ως μία διαδικασία πειθούς. Ακόμη, υποτίθεται πως πάντα τα μηνύματα φέρουν κάποια αποτελέσματα (McQuail D, 1997).

Όταν γίνεται λόγος για την μάζα, εννοούμε έναν απεριόριστο αριθμό ατόμων που δεν μπορεί να προσδιορισθεί η ετερογένεια των ατόμων που την απαρτίζουν, η χαλαρότητα συμμετοχής τους και η ελαχιστοποίηση της ύπαρξης των ατομικότητων (Τσαούσης, 1976). Πολλές φορές, αντί για τον όρο μάζα μπορεί να χρησιμοποιείται ο όρος πλήθος.

Το κοινό, το οποίο αποτελεί μέρος της μάζας ή αλλιώς μία υποδιαίρεση της, ορίζεται ως ένα σύνολο ατόμων διαφορετικών κοινωνικό-οικονομικών και πνευματικών ιδιοτήτων, το οποίο για μία συγκεκριμένη χρονική στιγμή παρακολουθεί ένα τηλεοπτικό πρόγραμμα ή ακούει μια ραδιοφωνική εκπομπή. Το κοινό μπορεί να αποτελείται από μερικές δεκάδες εκατομμυρίων ανθρώπων διαφορετικής μόρφωσης και κοινωνικής προέλευσης (Σεραφετινίδου, 1987).

2.1.1 Μαζική επικοινωνία

Όταν μιλάμε για τα μέσα μαζικής επικοινωνίας, εννοούμε ένα σύνολο οργανισμών και προϊόντων τα οποία έχουν τον ρόλο της μετάδοσης, μέσω των κατάλληλων τεχνικών μέσων, της πληροφορίας και των διαφόρων συμβολικών μορφών στη μάζα ή στο κοινό, διαφορετικό κατά περίπτωση. Μεταδίδουν κάποια ιδεολογία, κάποιες αξίες και πρότυπα τα οποία αντικατοπτρίζουν την υπάρχουσα τάξη πραγμάτων (status quo). Τέτοια μπορούν να θεωρηθούν τα βιβλία, τα περιοδικά, οι εφημερίδες, η τηλεόραση και το ραδιόφωνο, τα οποία λειτουργούν κάτω από την γενική έννοια της μαζικής επικοινωνίας. Αποτελούν ένα σύνολο αναπαραστάσεων (που συντίθεται από έννοιες, ορισμούς, ιδέες, αντιλήψεις, αναλύσεις, απόψεις) και που ανταποκρίνεται στο πολιτικό-οικονομικό σύστημα το οποίο επικρατεί.

Ο όρος μαζική επικοινωνία προσδίδει περισσότερο την εικόνα ότι ένα συγκεκριμένο προϊόν προσφέρεται σε πολλούς ανθρώπους, οι οποίοι μπορεί να θεωρούνται παθητικοί δέκτες και να αποτελούν ένα αδιαφοροποίητο και ομοιογενές πλήθος (Thompson, 1995).

Η αποστολή των μηνυμάτων στη μαζική επικοινωνία είναι σχεδόν πάντα είτε από επαγγελματίες επικοινωνητές¹ (δημοσιογράφοι, παραγωγοί, ψυχαγωγοί) που απασχολούνται από τους οργανισμούς των ΜΜΕ, είτε από άλλους (π.χ. διαφημιστές, καλλιτέχνες και πολιτικοί) που επιλέγονται από τους επικοινωνιακούς οργανισμούς. Το συμβολικό περιεχόμενο ή «μήνυμα» που μεταδίδεται στη μαζική επικοινωνία συχνά «κατασκευάζεται» με τυποποιημένους τρόπους (μαζική παραγωγή), αντί αυτό να είναι μοναδικό, δημιουργικό ή απρόβλεπτο.

Το προϊόν της μαζικής επικοινωνίας είναι αντικείμενο μιας παραγωγικής διαδικασίας που έχει ανταλλακτική αξία (στην αγορά των ΜΜΕ) καθώς και αξία χρήσης (για τους δέκτες). Για τους λόγους αυτούς το προϊόν των ΜΜΕ είναι εμπορικό. Η σχέση ανάμεσα στον πομπό και τον δέκτη είναι ουσιαστικά «μη ηθική» και θεωρείται παροχή μιας υπηρεσίας ή μιας εμπορικής συμφωνίας, όπου κάποιος εισέρχεται και εξέρχεται εθελούσια, χωρίς καμία υποχρέωση (McQuail, 1997).

Υπάρχουν ωστόσο και οι απόψεις για την θετική συνεισφορά των μέσων επικοινωνίας στην κοινωνική συνοχή και την κοινότητα. Οι απόψεις αυτές υποστηρίζουν ότι τα ΜΜΕ μπορούν εν δυνάμει να οδηγήσουν σε ένα είδος κοινωνικής ενσωμάτωσης των μεμονωμένων ατόμων σε μια κοινή βάση σε εθνικό, αστικό και τοπικό επίπεδο. Μπορούν επιπλέον να υποστηρίξουν τις νέες δημοκρατικές πολιτικές και τα κινήματα κοινωνικής μεταρρύθμισης. Τα ΜΜΕ έχουν τη δυνατότητα να παίξουν έναν επιμορφωτικό ρόλο για τις μάζες, υποβοηθώντας και επεκτείνοντας τους νέους θεσμούς της κοινωνικής διαπαιδαγώγησης. Ακόμη, να συνεισφέρουν στην πρόοδο, μεταδίδοντας ενημέρωση και απόψεις, αποκαλύπτοντας την πολιτική διαφθορά και παρέχοντας αβλαβή ψυχαγωγία για τους απλούς ανθρώπους (McQuail, 1997).

2.2 Σπουδαιότητα και ο ρόλος της επικοινωνίας

Ο ρόλος της επικοινωνίας και της πληροφόρησης έχει αναγνωριστεί σχεδόν από το σύνολο των ερευνητών ως κρίσιμο στοιχείο της νέας παγκόσμιας τάξης. Ωστόσο ο ρόλος και το σχήμα των επικοινωνιών στη δεκαετία του '90 δεν είναι ούτε ιδιαίτερα παγιωμένα, ούτε όμως και σαφώς προσδιορισμένα. Τα θεωρητικά μοντέλα

¹ Ο όρος επικοινωνητές αναφέρεται στους «αποστολείς» των μηνυμάτων στα πλαίσια του στοιχειώδους επικοινωνιακού σχήματος «αποστολέας-μήνυμα-μέσο-παραλήπτης», στο «Από τον Βωμό και τον Αμβώνα στην Οθόνη – Η περίοδος της προφορικότητας και οι επικοινωνητές της», Νόττας Β., Εκδόσεις Ι.Σιδέρης.

τα οποία έχουν χρησιμοποιηθεί για αυτή την προσέγγιση, κρίνονται ως ανεπαρκή λόγω της ταχύτητας και της συνθετότητας αλλαγής στα ΜΜΕ κατά τη τρέχουσα δεκαετία. Οι εξελίξεις, όπως το θέτει η Sreberny (2009), «απαιτούν ένα νεότερο σύνολο όρων και οπτικών, διαφορετικών από αυτά που προσφέρουν οι παλαιότερες προσεγγίσεις».

Αντίστοιχα, η παγκοσμιοποίηση της ηλεκτρονικής δημοσιογραφίας προχωράει γοργά, μεταμορφώνοντας τη ροή ειδήσεων ανά τον κόσμο και επηρεάζοντας με αμέτρητους τρόπους τον τρόπο κατά τον οποίο οι άνθρωποι και οι κοινωνίες σχετίζονται μεταξύ τους. Ο Gurevitch (2009) μας εξηγεί πως «τα περιγράμματα αυτής της διαδικασίας δεν είναι ευδιάκριτα» και μας υπενθυμίζει πως «όλες οι επικοινωνιακές επαναστάσεις, από τη γουτεμβέργεια και την ηλεκτρονική μέχρι την ανάδυση της παγκόσμιας δορυφορικής επικοινωνίας, οδήγησαν στην αναμόρφωση των σχέσεων εξουσίας στη κοινωνία».

2.3 Οργανωσιακή επικοινωνία

Η οργανωσιακή επικοινωνία είναι ένας όρος που είναι δύσκολο να προσδιοριστεί. Οι Richmond και McCroskey (2009), τον περιγράφουν ως «την διαδικασία με την οποία τα άτομα διεγείρουν το μυαλό άλλων ατόμων, μέσω των λεκτικών και των μη λεκτικών μηνυμάτων που χρησιμοποιούν στα πλαίσια της λειτουργίας μιας επίσημης οργάνωσης». Οι Pace και Faules (1994) υποστηρίζουν ότι είναι «η παρουσίαση και η ερμηνεία των μηνυμάτων μεταξύ των μονάδων επικοινωνίας που αποτελούν μέρος ενός συγκεκριμένου οργανισμού. Ένας οργανισμός αποτελείται από μονάδες επικοινωνίας σε ιεραρχικές σχέσεις μεταξύ τους οι οποίες λειτουργούν σε συγκεκριμένο περιβάλλον»

Οι περισσότεροι ερευνητές συμφωνούν στο ότι ένας οργανισμός περιλαμβάνει διάφορες ομάδες ατόμων ή μια ομάδα ατόμων, στην οποία οι δραστηριότητες συντονίζονται προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι που έχουν τεθεί τόσο σε ατομικό όσο και σε συλλογικό επίπεδο. Όσον αφορά την επικοινωνία, οι περισσότεροι μελετητές συμφωνούν ότι η επικοινωνία είναι μια διαδικασία που είναι διαδραστική και εμπεριέχει το στοιχείο της συναλλαγής (δηλαδή, περιλαμβάνει δύο ή περισσότερα άτομα που αλληλεπιδρούν μέσα σε ένα περιβάλλον) και είναι και συμβολική.

Η αποτελεσματική επικοινωνία συμβάλλει στην δημιουργία κατάλληλου κλίματος για την πραγματοποίηση συντονισμένων ενεργειών δράσης και την

δημιουργία συνεπώς των προϋποθέσεων για την επίτευξη του στόχου και των σκοπών της οργάνωσης. Συγκεκριμένα με την επικοινωνία επιτυγχάνονται (Χολέβας, 1995):

- Η αποτελεσματική πληροφόρηση για τη λήψη των αποφάσεων.
- Η διοχέτευση των αποφάσεων σε όλα τα πρόσωπα που θα τις εφαρμόσουν.
- Η ανταλλαγή πληροφοριών που συμβάλλουν στη στενότερη συνεργασία.
- Η γνωστοποίηση πληροφοριών που αναφέρονται σε νέες μεθόδους, τεχνικές, καινοτομίες και νέα τεχνολογικά μέσα για τη βελτίωση της ποιότητας.
- Η παρακίνηση, ενθάρρυνση και υποστήριξη των εργαζομένων.
- Η αποφυγή συγχύσεων και συγκρούσεων αρμοδιοτήτων.
- Η διασφάλιση καλών διαπροσωπικών σχέσεων στο εσωτερικό της οργάνωσης.
- Η εφαρμογή των δημόσιων σχέσεων, ως σχέσεων επικοινωνίας μεταξύ της οργάνωσης και παραγόντων που βρίσκονται έξω από αυτήν.
- Η γνωστοποίηση της στρατηγικής και γενικά της κουλτούρας της οργάνωσης.

2.4 Είδη επικοινωνίας

2.4.1 Η λεκτική επικοινωνία

Η λεκτική επικοινωνία γίνεται μέσω της χρήσης των λέξεων. Πρέπει να γίνει κατανοητό ότι η επικοινωνία εξαρτάται από τη γλώσσα που έχει σχεδιαστεί, αναπτυχθεί και διαδοθεί από τον άνθρωπο. Ως αποτέλεσμα, η λεκτική επικοινωνία μπορεί να πάσχει από πολλούς περιορισμούς, παρά το γεγονός ότι μερικές γλώσσες του κόσμου είναι πολύ ανεπτυγμένες και έχουν ένα πλούσιο λεξιλόγιο (IILM).

Η λεκτική επικοινωνία μπορεί να διαιρεθεί σε δύο κατηγορίες, την προφορική και γραπτή επικοινωνία.

(i) Προφορική επικοινωνία

Προφορικές επικοινωνίες είναι τα μηνύματα που προέρχονται μέσα από τις λέξεις, φράσεις και από διάφορους ιδιωτισμούς από το στόμα του ομιλητή. Η εμφάνισή του, η γλώσσα του σώματος και ο τρόπος που ακούγεται η φωνή του μπορεί να διαφοροποιήσει την επαφή με τον ακροατή του, και να επηρεάσει την στάση του και το προσδοκώμενο αποτέλεσμα. Είναι η πιο στιγμιαία, γρήγορη και λιγότερο δαπανηρή μορφή επικοινωνίας.

(ii) Γραπτή επικοινωνία

Αυτή η μορφή επικοινωνίας απαιτεί σωστή προετοιμασία και έλεγχο πριν και μετά την ολοκλήρωσή της. Απαιτεί περισσότερο χρόνο από την προφορική και ίσως είναι και περισσότερο δαπανηρή, καθώς απαιτεί συγκεκριμένα εργαλεία και ενδεχομένως και διάφορα υλικά για να ολοκληρωθεί. Ωστόσο, είναι η πιο ακριβής μορφή επικοινωνίας και εφαρμόζεται ευρέως σε διάφορες επιστήμες και εργασίες.

Με την αύξηση του μεγέθους των οργανώσεων και την πολυπλοκότητα λειτουργίας τους, πολλές φορές η γραπτή επικοινωνία είναι ο μόνος τρόπος για να επικοινωνούν τα μέλη τους μεταξύ τους. Με την τεχνολογική πρόοδο έχουν στην δυνατότητα για αποστολή / λήψη e-mail, μηνυμάτων φαξ, σύντομων γραπτών μηνυμάτων (SMS) σε κινητά τηλέφωνα. Τα γραπτά μηνύματα έχουν γίνει η πιο συνηθισμένη και δημοφιλής μορφή επικοινωνίας στις οργανώσεις.

Η δυνατότητα αποστολής σε απευθείας σύνδεση (online) εκθέσεων και αναφορών σε ολόκληρο τον κόσμο, έχει φέρει πολύ κοντά όλον τον επιχειρηματικό κόσμο σε παγκόσμιο επίπεδο.

2.4.2 Μη - λεκτική επικοινωνία

Η μη λεκτική επικοινωνία χρησιμοποιεί σήματα, χειρονομίες, εκφράσεις και ήχους. Είναι μια γλώσσα επικοινωνίας την οποία δεν την γνωρίζουν όλοι, και ίσως και αυτός να είναι ο μοναδικός περιορισμός της. Στην καθημερινότητα, η μη λεκτική επικοινωνία είναι γνωστή και ως η γλώσσα του σώματος. Αποτελεί την πλουσιότερη γνωστή γλώσσα. Κατά τη διάρκεια των τελευταίων δεκαετιών, πολλές έρευνες έχουν γίνει για να εντοπιστούν τα σημεία, τα σήματα, οι χειρονομίες και οι εκφράσεις μεταξύ των ανθρώπων. Η μη λεκτική επικοινωνία έχει αλλάξει τον τρόπο που με τον οποίο μελετάται το θέμα της επικοινωνίας. Μπορεί εύκολα κανείς να διαπιστώσει ότι συνεχώς και σε καθημερινή βάση η επικοινωνία μεταξύ των ανθρώπων μπορεί να βασίζεται σε στοιχεία μη λεκτικής επικοινωνίας.

2.5 Η σημασία της επικοινωνίας για τις οργανώσεις

Ο όρος οργανωσιακή επικοινωνία αναφέρεται σε όλα τα μηνύματα που στέλνονται και λαμβάνονται για επίσημο σκοπό, όπως στα πλαίσια της λειτουργίας μιας επιχείρησης και της διαχείρισης ενός οργανισμού. Η επικοινωνία των επιχειρήσεων χαρακτηρίζεται από τυπικότητα σε σύγκριση με την προσωπική

επικοινωνία και την επικοινωνία στα πλαίσια της κοινωνικότητας (Bisen and Priya, 2014).

Η επιτυχία της κάθε επιχείρησης εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την αποτελεσματική επικοινωνία η οποία διατελείτε στο εσωτερικό της. Η επικοινωνία στα πλαίσια της λειτουργίας των επιχειρήσεων λαμβάνει χώρα μεταξύ των διαφόρων επιχειρηματικών φορέων, των στελεχών της αγοράς, των οργανισμών και μεταξύ των διαφόρων ομάδων εργαζομένων, των ιδιοκτητών και των εργαζομένων, των αγοραστών και των πωλητών, των παροχών υπηρεσιών και των πελατών καθώς και μεταξύ των διαφόρων τμημάτων των επιχειρήσεων. Εάν η λειτουργία της επικοινωνίας εντός των επιχειρήσεων εκτελείται οργανωμένα και μεθοδικά, μπορεί να προωθήσει τα επιχειρηματικά συμφέροντα και την πρόοδο της επιχείρησης. Διαφορετικά, θα δημιουργήσει κενά ανάμεσα στις διάφορες άλλες λειτουργίες της επιχείρησης και μπορεί να επηρεάσει αρνητικά την πρόοδο της (Bisen and Priya, 2014).

Κύριος σκοπός της επικοινωνίας είναι να πραγματοποιήσει αλλαγές στους διάφορους τρόπους δράσεις των μονάδων και των τμημάτων της επιχείρησης. Σε κάθε οργάνωση, ένα από τα βασικότερα προβλήματα είναι η διατήρηση της διαδικασίας της αποτελεσματικής επικοινωνίας. Το πρόβλημα της διαχείρισης της επικοινωνίας ενδοεπιχειρησιακά οδηγεί γενικά σε κακή επικοινωνία. Μπορεί να προκύψουν σοβαρά προβλήματα όπως για παράδειγμα λάθη στις παραγγελίες. Η βασικότερη πηγή προβλημάτων που μπορεί να εμφανιστούν στην διαδικασία της επικοινωνίας είναι ότι κάτι που είναι πραγματικά κατανοητό από τον πομπό του μηνύματος μπορεί να μην είναι το ίδιο κατανοητό από τον δέκτη. Πρέπει να είναι από όλους αντιληπτό ότι η ομιλητής και ο ακροατής είναι δύο ξεχωριστά άτομα που έχουν τους δικούς τους περιορισμούς και συνήθειες που αφορούν την επικοινωνία, και πως υπάρχουν πολυάριθμα γεγονότα που μπορεί να συμβούν ώστε να διαταράξουν την σωστή ροή πληροφοριών και επικοινωνίας μεταξύ τους (Bisen and Priya, 2014).

Όταν τα άτομα μιας οργάνωσης επικοινωνούν μεταξύ τους, τότε αναφερόμαστε στην εσωτερική επικοινωνία. Αυτού του είδους η επικοινωνία εξυπηρετεί στον συντονισμό των συνεργασιών των εργαζομένων της επιχείρησης και συνεπώς στην επίτευξη κοινών στόχων. Θα μπορούσε να είναι επίσημη ή ανεπίσημη. Λειτουργίες της εσωτερικής επικοινωνίας περιλαμβάνουν την προφορική επικοινωνία και την γραπτή επικοινωνία (Bisen and Priya, 2014).

Λόγω του ότι η επικοινωνία αποτελεί καθημερινή συνήθεια και γίνεται αυθόρμητα, ίσως είναι δύσκολο να κατανοηθεί η σημασία της για τις οργανώσεις και

τις επιχειρήσεις, και τα οφέλη που μπορούν να αποκομίσουν από την βελτίωση των τεχνικών επικοινωνίας που χρησιμοποιούν. Παρακάτω παρουσιάζονται ορισμένες πτυχές της επικοινωνίας σε οργανισμούς και επιχειρήσεις:

(1) Η επικοινωνία είναι η κινητήριος δύναμη ενός οργανισμού

Ένας οργανισμός δεν μπορεί να λειτουργήσει χωρίς τους ανθρώπους του να αλληλεπιδρούν. Έτσι και όλες οι επιχειρήσεις χρειάζονται άτομα τα οποία θα εργάζονται σε αυτήν και θα είναι ικανά να:

- Δρουν και να αλληλεπιδρούν
- Κάνουν προβλέψεις για το μέλλον και οικονομικές αναλύσεις
- Σχεδιάζουν επιχειρηματικά πλάνα
- Οργανώνουν και να οργανώνονται με σκοπό την επίτευξη ενός στόχου
- Προσλαμβάνουν νέα άτομα και να τα εντάσσουν στο εργασιακό περιβάλλον
- Διαχειρίζονται και να διοικούν το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης έτσι ώστε να υλοποιηθεί ένα σχέδιο ή να ολοκληρωθεί μια εργασία
- Ανταλλάσσουν πληροφορίες, ιδέες και απόψεις.
- Συντονίζουν και να ελέγχουν

Η επικοινωνία τελικά φαίνεται να λειτουργεί σαν μία «ένωση» που συγκρατεί ολόκληρο τον οργανισμό μαζί ως μία οντότητα. Χωρίς την επικοινωνία μεταξύ των μελών της οργάνωσης, οι μάνατζερ δεν θα ήταν σε θέση να επηρεάσουν τη στάση και τη συμπεριφορά των ανθρώπων για την επίτευξη κοινών στόχων και σκοπών.

(2) Η εσωτερική επικοινωνία

Πριν από το τέλος του δέκατου ένατου αιώνα, οι επιχειρήσεις ήταν μικρές και άρχισαν να μεγεθύνονται από τις αρχές του εικοστού αιώνα και έπειτα. Οι σύγχρονες επιχειρήσεις είναι πολύ μεγάλες και έχουν διεθνικό χαρακτήρα. Εκτός αυτού, έχουν αναπτύξει ένα ευρύ φάσμα προϊόντων και υπηρεσιών που παράγουν και παράλληλα δραστηριοποιούνται σε πολλές χώρες ταυτόχρονα σε ένα ταχέως μεταβαλλόμενο οικονομικό περιβάλλον και σε μια πολύ δυναμική αγορά.

Έτσι, κατέστη απαραίτητο για τις επιχειρήσεις να θέσουν σε εφαρμογή μια αποτελεσματική εσωτερική επικοινωνία, έτσι ώστε ο καθένας να μπορεί να ενημερώνεται για τις δραστηριότητες της εκάστοτε επιχείρησης σε κάθε χρονική στιγμή. Είναι ο μόνος τρόπος για τους μάνατζερ να οικοδομήσουν μια καλή σχέση

ανάμεσα στα μέλη των επιχειρήσεων που διοικούν, και ακόμη να συντονίσουν τις δραστηριότητες της επιχείρησης σε διεθνές επίπεδο.

(3) Εξωτερική επικοινωνία

Μία σύγχρονη επιχείρηση στο ολόένα και περισσότερο μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον, πρέπει να αλληλεπιδρά, να προλαμβάνει γεγονότα ή να αντιδρά σε γεγονότα και σε δράσεις άλλων οργανισμών, όπως είναι οι:

- i. κυβερνητικοί φορείς, δημοτικές αρχές, μη κερδοσκοπικές οργανώσεις
- ii. προμηθευτές, ανταγωνιστές
- iii. πελάτες, καταναλωτές και ενώσεις καταναλωτών κ.α.

Η εξωτερική επικοινωνία είναι κάθε επικοινωνιακή προσπάθεια που αφορά τα άτομα και τις οργανώσεις που λειτουργούν εκτός της επιχείρησης. Ενώ η εσωτερική επικοινωνία αναφέρεται ειδικά για τους εργαζομένους και τη διοίκηση μιας επιχείρησης, οι εξωτερικές επικοινωνίες επικεντρώνονται στη διάδοση ειδήσεων και πληροφοριών σχετικά με την εταιρεία και προορίζονται για το κοινό, τους πελάτες, και τους λοιπούς ενδιαφερόμενους που σχετίζονται της εταιρείας. Τέτοια παραδείγματα εξωτερικής επικοινωνίας των επιχειρήσεων περιλαμβάνουν την άμεση αλληλογραφία, την δημοσίευση των οικονομικών της στοιχείων, τα δελτία τύπου και τα newsletters (ενημερωτικά δελτία).

2.6 Επικοινωνία και λήψη αποφάσεων

Οι March και Simon προσδίδουν μεγάλη σημασία στην επικοινωνία ως συστατικό στοιχείο που συνενώνει και συντονίζει τη λειτουργία των οργανώσεων. Σύμφωνα με την άποψη τους, οι περιστάσεις κατά τις οποίες η επικοινωνία συμβάλλει στη διατήρηση και στην απρόσκοπτη λειτουργία των οργανώσεων είναι οι ακόλουθες:

- Επικοινωνία με μη-προγραμματισμένες δραστηριότητες,
- Επικοινωνία η οποία χρησιμεύει στη δημιουργία προγραμμάτων καθημερινής εφαρμογής και συντονισμού τους,
- Επικοινωνία που παρέχει στοιχεία για την επιλογή ποικίλων στρατηγικών,
- Επικοινωνία που ενεργεί κατά κάποιο τρόπο ως ερέθισμα για την επεξεργασία προγραμμάτων,
- Επικοινωνία που παρέχει πληροφόρηση σχετικά με τα αποτελέσματα δραστηριοτήτων.

Οι δυο πρώτες κατηγορίες αφορούν το διαδικαστικό σκέλος, ενώ οι τρεις τελευταίες το ουσιαστικό σκέλος της επικοινωνίας. Η επικοινωνία εκλαμβάνεται στην περίπτωση αυτή ως μέσο για τη λήψη αποφάσεων. Με άλλα λόγια, η επικοινωνία θεωρείται μέσο επίτευξης του συντονισμού των δραστηριοτήτων μιας οργάνωσης και έχει άμεση σχέση με την αποδοτικότητα της. Εφόσον ο καταμερισμός της εργασίας και η τυποποίηση θεωρούνται ως τα ενδεδειγμένα μέσα για την αύξηση της αποδοτικότητας, είναι επόμενο να επιχειρείται τυποποίηση και στην επικοινωνία. Η δημιουργία τεχνικών συμβόλων αρχικά επιταχύνει την κατανόηση, και επίσης μειώνει την αναγκαιότητα λεκτικής επικοινωνίας (άρα και τις πιθανότητες παρανόησης του μηνύματος) και τέλος δημιουργεί τις βάσεις για τυποποίηση. Πρωταρχικός λοιπόν στόχος είναι να αυξηθεί η αποδοτικότητα της επικοινωνίας με το να καταστεί εφικτή η διακίνηση ενός μεγάλου αριθμού πληροφοριών με όσο το δυνατό λιγότερα σύμβολα, στόχος ο οποίος βασίζεται σε δραστικές απλοποιήσεις τόσο των ερωτημάτων που τίθενται όσο και των επιλογών που διατίθενται.

2.7 Οι λειτουργίες της επικοινωνίας μέσα στις οργανώσεις

Η επικοινωνία δείχνει να εξυπηρετεί πολλές λειτουργίες μέσα στις οργανώσεις. Παρακάτω παρατίθενται έξι βασικές λειτουργίες που επιτελούνται στο εσωτερικό των οργανώσεων από την επικοινωνία (Richmond and McCroskey, 2005).

Αρχικά, είναι η λειτουργία της **πληροφόρησης**, η οποία από μόνη της δίνει την απάντηση σε τι εξυπηρετεί. Είναι η λειτουργία της παροχής των απαραίτητων πληροφοριών για το προσωπικό, ώστε να μπορούν να κάνουν τη δουλειά τους με ένα αποτελεσματικό και αποδοτικό τρόπο. Οι άνθρωποι πρέπει να είναι ενημερωμένοι για τυχόν αλλαγές στις διαδικασίες ή στις πολιτικές που σχετίζονται με την εργασία τους. Μερικές φορές, αυτή η λειτουργία επιτυγχάνεται μέσω της αποστολής των πληροφοριών από τα άτομα εκείνα που βρίσκονται σε υψηλότερα επίπεδα προς τα άτομα σε χαμηλότερα επίπεδα, και το αντίστροφο. Σε άλλες περιπτώσεις, τα άτομα που χρειάζονται κάποιες πληροφορίες πρέπει να επικοινωνήσουν με τα άτομα εκείνα που έχουν τις απαραίτητες πληροφορίες ώστε να τις αποκτήσουν. Μεγάλο μέρος αυτής της επικοινωνίας μέσα στις οργανώσεις διεξάγεται σε γραπτή μορφή. Με αυτό τον τρόπο, μια ολόκληρη ομάδα ατόμων μπορούν να ενημερωθούν με ένα μήνυμα την ίδια χρονική στιγμή. Ακόμη, οι μάνατζερ μπορούν να αποφασίσουν για μια συνάντηση μία φορά την εβδομάδα (ή τον μήνα) η οποία θα είναι κυρίως ενημερωτικού/πληροφοριακού χαρακτήρα. Οι περισσότεροι εργαζόμενοι κατανοούν ότι τέτοιες συναντήσεις έχουν ως σκοπό την

μετάδοση κάποιων νέων πληροφοριών και μπορεί να είναι έτοιμοι να ρωτήσουν σχετικά με τα θέματα για τα οποία αισθάνονται ότι χρειάζονται επιπλέον πληροφορίες.

Η **ρυθμιστική** λειτουργία της επικοινωνίας έχει να κάνει με την επικοινωνία που κατευθύνεται προς τις ρυθμιστικές πολιτικές εντός του οργανισμού, και σχετίζεται με τα μηνύματα εκείνα που αφορούν την εύρυθμη λειτουργία του. Για παράδειγμα, ένας εργαζόμενος μπορεί να ενημερώνεται από το διευθυντή του ότι αυτός ή άλλος έχει παραβεί κάποιον εσωτερικό κανονισμό ή λειτουργία που δεν θα πρέπει να τον παραβεί ξανά. Γενικά, η επικοινωνία που αφορά τέτοια γεγονότα δεν είναι ευχάριστη πάντα, αλλά είναι απαραίτητη για την ομαλή λειτουργία του οργανισμού.

Η **ενοποιητική** λειτουργία της επικοινωνίας αφορά τον συντονισμό των εργασιών, την οργάνωση της εργασίας πολλών ατόμων και της συνεργασίας τους καθώς και την συνένωση των μονάδων εργασίας προς έναν κοινό στόχο. Με άλλα λόγια, είναι η επικοινωνία που απευθύνεται σε άτομα ώστε να συνεργαστούν και να έχουν κοινό σκοπό των καθηκόντων τους. Είναι μια προσπάθεια ώστε να γίνουν τα άτομα συνεργάσιμα, και συνεπώς τα πράγματα να λειτουργούν πιο ομαλά. Για παράδειγμα, η λειτουργία αυτή της επικοινωνίας θα μπορούσε να αποτρέψει τους εργαζόμενους να επικαλύπτουν ο ένας την εργασία του άλλου.

Η λειτουργία της **διοίκησης** της οργάνωσης επιτελείται και μέσω της επικοινωνίας, και κατευθύνεται προς τους τρεις στόχους που αναφέρθηκαν προηγουμένως. Η επικοινωνία είναι αυτή που δίνει πληροφόρηση στο προσωπικό να κάνει αυτό που χρειάζεται, μεταφέροντας πληροφορίες σχετικά με το προσωπικό και για την σύσφιξη των σχέσεων ανάμεσα τους. Απώτερος στόχος τελικά είναι η γνώση των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών του προσωπικού ώστε να μπορεί να διοικηθεί αποδοτικότερα.

Η λειτουργία της **πειθούς** και της **διαπραγμάτευσης** αποτελεί πτυχή της επικοινωνίας και της λειτουργίας της διοίκησης σε έναν οργανισμό. Για παράδειγμα, ο προϊστάμενος προσπαθεί να επηρεάσει τον εργαζόμενο να κάνει κάτι συγκεκριμένο. Λαμβάνοντας υπόψη ότι απλά μια εντολή του μπορεί να επιτύχει την ίδια λειτουργία, η προσέγγιση της πειθούς δημιουργεί ευνοϊκό κλίμα για καλύτερες σχέσεις μεταξύ των υφισταμένων και των προϊσταμένων.

Τέλος, υπάρχει και η λειτουργία της **κοινωνικοποίησης**. Παρά το γεγονός πως οι προαναφερθείσες λειτουργίες είναι προφανείς και σπάνια παραλείπονται από

τους μάνατζερ, η λειτουργία της κοινωνικοποίησης είναι συχνά αυτή που απουσιάζει. και ίσως αποτελεί την πιο σημαντική λειτουργία της επικοινωνίας. Η λειτουργία της κοινωνικοποίησης σε μια οργάνωση είναι αυτή που μπορεί να καθορίσει αν ένα άτομο βιώνει θετικές ή αρνητικές εμπειρίες σε έναν οργανισμό. Κοινωνικοποίηση δεν σημαίνει ότι κάποιος γίνεται φίλος με κάποιον άλλον, αλλά το πόσο ενσωματωμένο είναι το εν λόγω άτομο στα δίκτυα επικοινωνιών της οργάνωσης. Πιο αναλυτικά, μιλάμε για τον καθορισμό των ατόμων με τα οποία κάποιος πρέπει να επικοινωνεί ή όχι, με τι προσδοκώμενο αποτέλεσμα και τι σκοπό, υπό ποιές προϋποθέσεις και κάτω από ποιές συνθήκες πρέπει να γίνεται η επικοινωνία. Ακόμη, η λειτουργία της κοινωνικοποίησης περιλαμβάνει τους κώδικες επικοινωνίας, ένδυσης, εν γένει συμπεριφοράς του ατόμου εντός των πυλών της οργάνωσης, αλλά και εκτός σε ότι αφορά την οργάνωση, όπως κοινωνικές εκδηλώσεις. Σήμερα, όλα τα παραπάνω είναι αντιληπτά από τις οργανώσεις και ένας «έμπειρος» υπάλληλος υποδέχεται έναν νεοεισερχόμενο σε έναν οργανισμό για κάποιο χρονικό διάστημα, ώστε το έμπειρο άτομο να μπορεί να τον βοηθήσει στην προσαρμογή του στο νέο εργασιακό περιβάλλον.

2.8 Μέσα επικοινωνίας

Σε όλες τις κοινωνίες οι άνθρωποι εμπλέκονταν στην παραγωγή και ανταλλαγή πληροφοριών και συμβολικών περιεχομένων. Από τις πρώτες μορφές χειρονομιών και γλωσσικών μορφών μέχρι και την ανάπτυξη της πληροφορικής, η παραγωγή, αποθήκευση και διακίνηση πληροφοριών και συμβολικών περιεχομένων ήταν πρωταρχικής σημασίας για τους πολιτισμούς. Η επικοινωνία, ως ένα ιδιαίτερο είδος κοινωνικής δραστηριότητας, περιλαμβάνει πολλές λειτουργίες οι οποίες επιτελούνται από διάφορα τεχνικά μέσα τα οποία είναι κατάλληλα διαμορφωμένα και επιφορτισμένα με τον σκοπό της παραγωγής και διακίνησης των συμβολικών περιεχομένων. Τεχνικά μέσα είναι το σύνολο των υλικών στοιχείων με τα οποία και μέσω των οποίων παγιώνεται και μεταδίδεται το συμβολικό περιεχόμενο στον τελικό λήπτη. Ακόμα και μία απλή συνομιλία μεταξύ δύο ανθρώπων απαιτεί την ύπαρξη κάποιων υλικών στοιχείων για να πραγματοποιηθεί (στόμα, ακουστικά τύμπανα). Δύο από τα βασικά χαρακτηριστικά γνωρίσματα των τεχνικών μέσων παρουσιάζονται παρακάτω (Σεραφετινίδου, 1987):

- Κάθε τεχνικό μέσο επιτρέπει ένα συγκεκριμένο βαθμό παγίωσης της συμβολικής μορφής. Για παράδειγμα, στην περίπτωση της προφορικής συνομιλίας ο βαθμός παγίωσης είναι χαμηλός ενώ όταν πρόκειται για μία επιγραφή ή ένα γραπτό κείμενο ο βαθμός παγίωσης είναι μεγάλος.

- Τα τεχνικά μέσα χαρακτηρίζονται επίσης από συγκεκριμένο βαθμό αναπαραγωγής, δηλαδή την δυνατότητα του τεχνικού μέσου να επιτρέπει την παραγωγή αντιγράφων. Για παράδειγμα οι επιγραφές και τα κείμενα πάνω σε πέτρες στην αρχαϊκή εποχή δεν επέτρεπαν μεγάλο βαθμό αναπαραγωγιμότητας, ενώ με τον τυπογραφία και αργότερα με την χρήση των ψηφιακών αποθηκευτικών μέσων, η αναπαραγωγιμότητα των αντίστοιχων τεχνικών μέσων αυξήθηκε σε μεγάλο ποσοστό.

3° ΚΕΦΑΛΑΙΟ. ΟΙ ΘΟΡΥΒΟΙ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

3.1 Προϋποθέσεις της αποτελεσματικής επικοινωνίας

Υπάρχουν ορισμένα κριτήρια τα οποία διασφαλίζουν την αποτελεσματική επικοινωνία σε έναν οργανισμό, όπως είναι τα παρακάτω (Αντωνάκης, 2008):

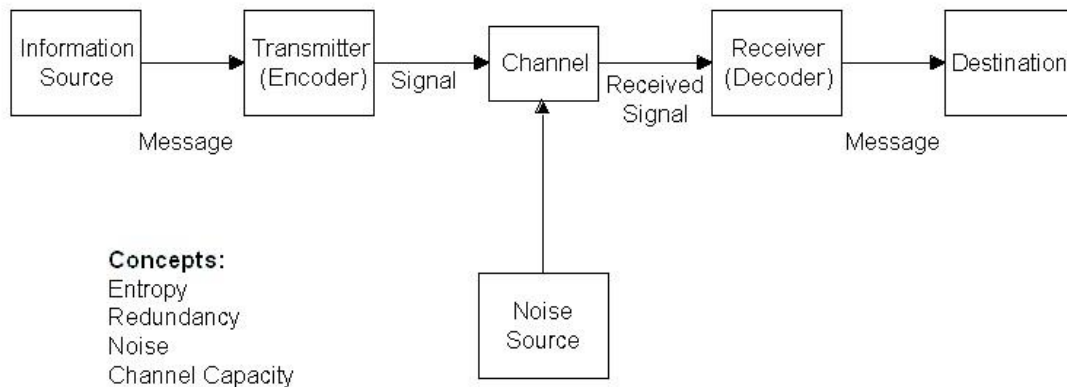
- Τα ποιοτικά χαρακτηριστικά του μηνύματος και ο τρόπος με τον οποίο μεταδίδεται (σαφήνεια, συνοχή, ενδιαφέρον, εξάλειψη ή περιορισμός των θορύβων).
- Η καταλληλότητα της χρονικής στιγμής μετάδοσης του μηνύματος. (Για παράδειγμα μια ανακοίνωση μπορεί να γίνει δεκτή σε κάποια χρονική στιγμή, ενώ μπορεί να προκαλέσει αντιδράσεις σε κάποια άλλη).
- Η δυνατότητα κατανόησης του μηνύματος, δηλαδή το να δίδονται διευκρινίσεις και να ενθαρρύνονται οι δέκτες του μηνύματος για ερωτήσεις, ώστε να λύνουν επιφυλάξεις, απορίες και αντιρρήσεις.
- Η περιγραφική επικοινωνία. Σε περιπτώσεις στις οποίες διατυπώνονται απόψεις οι οποίες δεν συνάδουν με τις ορθές πρακτικές, η επικοινωνία πρέπει να είναι περιγραφική και όχι κριτική ή αξιολογική. Οι κριτικές αξιολογήσεις είναι πιθανόν να ενισχύσουν την επιθετικότητα και όχι την δημιουργικότητα, ιδιαίτερα όταν η αξιολόγηση είναι προσωπική, αρνητική ή αντίθετη με τις αντιλήψεις των άλλων με συνέπεια τη δημιουργία αρνητικού κλίματος επικοινωνίας.
- Ο αμοιβαίος σεβασμός πομπού - δέκτη. Οι επικοινωνιακές διαπροσωπικές σχέσεις αναπτύσσονται καλύτερα σε ένα κλίμα διαλόγου, στα πλαίσια ενός κλίματος ισονομίας που πρέπει να επικρατεί στο εσωτερικό μιας οργάνωσης. Συνεπώς, η έκφραση και οι πράξεις που αναπτύσσονται με βάση τον σεβασμό στην αρχή της ισότητας, δημιουργούν το κατάλληλο κλίμα για επιτυχή επικοινωνία.

3.2 Θόρυβοι επικοινωνίας και πως την επηρεάζουν

Οι E. Shannon και W. Weaver (1949) πρώτοι ανέφεραν την έννοια του θορύβου στην επικοινωνία στα πλαίσια της προσπάθειάς τους να ορίσουν ένα μαθηματικό μοντέλο μέτρησης της πληροφορίας, με σκοπό την ανάδειξη των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών της (Σχήμα 2).

Σχήμα 2

Το μαθηματικό μοντέλο επικοινωνίας των Shannon & Weaver, 1949



Οι Shannon και Weaver ασχολήθηκαν ιδιαίτερα με την ακρίβεια της μετάδοσης των συμβόλων επικοινωνίας μέσω της λειτουργίας του καναλιού και τις διαδικασίες κωδικοποίησης ενός μηνύματος. Έτσι, σύμφωνα με την θεωρία που ανέπτυξαν, θόρυβος θεωρείται κάθε είδους παραμόρφωση του σήματος που εκπέμπεται από έναν πομπό προς ένα δέκτη, εξαιτίας λάθους ή εξωτερικής παρεμβολής κατά την διάρκεια της μετάδοσης και λήψης του, χωρίς την ανάλογη πρόθεση της πηγής, με αποτέλεσμα την χωρίς λόγο και σκοπό αλλοίωση ενδεχομένως του μηνύματος. Ο θόρυβος αποτελεί ένα σημαντικό επικοινωνιακό πρόβλημα, καθώς συνιστά έναν απρόβλεπτο παράγοντα της επικοινωνιακής διαδικασίας.

Οι Shannon και Weaver εντοπίζουν τον θόρυβο κυρίως στο κανάλι μετάδοσης της πληροφορίας και μελετούν την επίδρασή του αποκλειστικά στην ακρίβεια μετάδοσης των συμβόλων επικοινωνίας. Παρότι αναγνωρίζουν ότι θα έπρεπε η έννοια του θορύβου να διευρυνθεί, ώστε να συμπεριλαμβάνει τις παραμορφώσεις όχι μόνο του σήματος αλλά και του νοήματος που συμβαίνουν κατά την επικοινωνιακή διαδικασία, προτείνοντας μάλιστα την διάκριση δύο ειδών θορύβου - τον μηχανικό (αναφορικά με τις παραμορφώσεις του σήματος) και τον σημασιολογικό (για τις παραμορφώσεις του νοήματος), πρωταρχικό μέλημά τους παραμένει η επίλυση προβλημάτων στο τεχνικό επίπεδο της μετάδοσης της επικοινωνίας.

Έπειτα, η έννοια του θορύβου διευρύνεται, ώστε να συμπεριλάβει κάθε σήμα που λαμβάνεται χωρίς να έχει μεταδοθεί από την πηγή, όπως και καθετί που κάνει δυσκολότερη την ακριβή αποκωδικοποίηση του μηνύματος. Αυτή η διευρυμένη

θεώρηση, υπερβαίνει την αρχική οριοθέτησή του θορύβου από τους Shannon & Weaver, και παρακάτω αναφέρονται οι βασικότερες πτυχές του θορύβου στην επικοινωνία:

- i. Αρχικά πρέπει να τονιστεί ότι ο θόρυβος αποτελεί ένα φαινόμενο που επηρεάζει, με διαφορετικό τρόπο, τόσο το ακουστικό όσο και το οπτικό κανάλι, άρα επηρεάζει εξίσου την προφορική και την γραπτή επικοινωνία.
- ii. Ο θόρυβος δεν αποτελεί έναν αποκλειστικά αστάθμητο, τυχαίο φαινόμενο, αλλά συνιστά προϊόν συγκεκριμένων ενδοσυστημικών και εξωσυστημικών παραμέτρων.
- iii. Η παρουσία θορύβου στη γραπτή επικοινωνία δεν θα πρέπει να θεωρείται εκ των προτέρων αρνητική, καθώς μπορεί να αποτελεί συνειδητή παράμετρο για την αύξηση της πρωτοτυπίας του μηνύματος (για παράδειγμα αναγραμματισμοί σε διαφημιστικά μηνύματα).
- iv. Ο θόρυβος δεν επηρεάζει με όμοιο τρόπο και σε κάθε χρονική στιγμή όλους τους αποδέκτες ενός μηνύματος. Αυτό που για κάποιον είναι θόρυβος για έναν άλλον ενδεχομένως να μην είναι. Υπό αυτήν την έννοια, δεν μας απασχολεί τόσο η φυσική παρουσία θορύβου, όσο ο τρόπος με τον οποίο επιδρά στη στάση των αποδεκτών ενός μηνύματος.
- v. Τέλος, ο θόρυβος δεν εντοπίζεται αποκλειστικά στο κανάλι, αλλά ανιχνεύεται σε όλες τις παραμέτρους επικοινωνίας, δηλαδή στον δέκτη, στον πομπό, στο μήνυμα, ακόμα και στο περιβάλλον που διέπει την διαδικασία της επικοινωνίας.

3.2.1 Εμπόδια στην αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας

Κύριος στόχος της αποτελεσματικής επιχειρησιακής επικοινωνίας είναι ο απόλυτος έλεγχος της ροής της πληροφορίας. Υπάρχουν όμως ορισμένα εμπόδια τα οποία μπορεί να παρεμβάλλονται ανάμεσα στον αποστολέα και στο δέκτη των μηνυμάτων, και να επιβραδύνεται ή να παρακωλύεται η επίτευξη των στόχων της επικοινωνιακής διαδικασίας. Συνεπώς, απαιτείται η μείωση ή η εξάλειψη των εμποδίων που παρεμβάλλονται μεταξύ πομπού και δέκτη. Αυτά τα εμπόδια είναι γνωστά ως θόρυβοι στην επικοινωνία.

Έτσι, οι πιθανοί θόρυβοι θα πρέπει να είναι γνωστοί σε όλους σε μία επιχείρηση ή οργανισμό, με σκοπό την αποφυγή τους ή την μείωση της επίδρασης που μπορεί να έχουν στην διαδικασία της επικοινωνίας. Προς αυτήν την κατεύθυνση τα μέλη της οργανωσιακής επικοινωνίας θα πρέπει να επιδιώκουν την επίτευξη της

ακρίβειας και της ομαλής ροής της πληροφορίας. Αυτά τα εμπόδια μπορεί να προέρχονται από φυσιολογικά αίτια, από ψυχολογικά ή από κοινωνικά-περιβαλλοντολογικά. Παρακάτω παρουσιάζονται τα βασικότερα εμπόδια στην επικοινωνία, τα οποία κατηγοριοποιούνται βάσει των παραπάνω αιτιών:

Επιδιωκόμενοι στόχοι της επικοινωνίας: Η διαδικασία της επικοινωνίας ξεκινάει λόγω της επιθυμίας του πομπού/αποστολέα μηνύματος να επικοινωνήσει με τον δέκτη/παραλήπτη, ώστε να επιτύχει συγκεκριμένα αποτελέσματα. Όταν όμως δεν έχει προσδιοριστεί επακριβώς ο στόχος της επικοινωνίας και δεν είναι σαφής και συγκεκριμένος, η επικοινωνία μπορεί να μην είναι αποτελεσματική. Έτσι, ο καθορισμός των στόχων που επιθυμεί ο πομπός να εξυπηρετήσει και να επιδιώξει, σε επιχειρησιακό επίπεδο αλλά και σε ατομικό, αποτελεί βασικό μέλημα ώστε να αποφευχθούν διαστρεβλώσεις και ανεπιτυχή αποτελέσματα από την διαδικασία της επικοινωνίας.

Ορθότητα μηνυμάτων: Συχνά υπάρχουν ορισμένες δυσκολίες τις οποίες συναντά ο πομπός του μηνύματος στην προσπάθειά του να μεταδώσει ένα μήνυμα στον αποδέκτη. Αυτές οι δυσκολίες συνήθως έχουν να κάνουν με συγκεκριμένα ποιοτικά χαρακτηριστικά των μηνυμάτων σχετικά με το περιεχόμενο τους όπως η ασάφεια του νοήματός τους και οι ανακρίβειες. Σε αυτές τις περιπτώσεις το εμπόδιο της επικοινωνίας οφείλεται στον πομπό του μηνύματος.

Αξιοπιστία: Η αξιοπιστία του πομπού παίζει πολύ σημαντικό ρόλο στην αποτελεσματικότητα της επικοινωνιακής διαδικασίας. Έχει να κάνει κυρίως με τις γνώσεις και την ικανότητα κρίσης του πομπού που πολλές φορές μπορεί να δημιουργεί προβλήματα στον δέκτη όσον αφορά την ευκολία ή την δυσκολία με την οποία λαμβάνει και δέχεται τις πληροφορίες και τις αποδέχεται ή όχι, ή να πιστέψει και να κατανοήσει τα μηνύματα που λαμβάνει.

Φόβοι επικοινωνίας: Ως εμπόδιο επικοινωνίας μπορεί να θεωρηθεί η ανασφάλεια των προϊσταμένων όσον αφορά να επικοινωνήσουν με υπαλλήλους των κατώτερων ιεραρχικών επιπέδων με ενδεχόμενο οι τελευταίοι να χρησιμοποιήσουν τις πληροφορίες που θα λάβουν με σκοπό την προώθηση των προσωπικών τους συμφερόντων. Ακόμη, ο παραπάνω φόβος των υψηλά ιστάμενων σε μια επιχείρηση προέρχεται και από την πιθανότητα διαρροής των πληροφοριών από τους υφιστάμενους σε άλλες κατευθύνσεις.

Χρόνος και τόπος επικοινωνίας: Η σωστή επιλογή του χρόνου και του χώρου στον οποίο θα ολοκληρωθεί η διαδικασία της επικοινωνίας, μπορεί να επηρεάσει

σημαντικά τα προσδοκώμενα αποτελέσματα και να μειώσει την αναμενόμενη αποτελεσματικότητα της.

Ενδιαφέρον: Ένα σημαντικό εμπόδιο στην διαδικασία της επικοινωνίας μπορεί να προέρχεται από την έλλειψη του ενδιαφέροντος από την μεριά του αποδέκτη. Σε μια τέτοια περίπτωση, υπάρχει κακή σύλληψη του μηνύματος, μη αποτελεσματική επεξεργασία του και λανθασμένη κατανόηση του περιεχομένου του, με αποτέλεσμα την αποθάρρυνση του πομπού για συνέχιση της επικοινωνίας.

Προδιάθεση / προκαταλήψεις: Αρκετές φορές κατά την διαδικασία επεξεργασίας των μηνυμάτων από τον δέκτη, αυτά επηρεάζονται από συγκεκριμένες προκαταλήψεις και πιστεύω του δέκτη, τα οποία τελικά έχουν ως αποτέλεσμα την αλλοίωση του πραγματικού περιεχομένου του μηνύματος.

Σχέσεις πομπού-δέκτη: Πολλές φορές η διαφορετική κοινωνική ή διοικητική θέση αποτρέπει την ίση και ελεύθερη επικοινωνία μεταξύ των δύο μέρων, με αποτέλεσμα να περιορίζεται η διαδικασία της επικοινωνίας.

Δομές: Οι δομές στο επίπεδο της οργάνωσης και του εξοπλισμού που επικρατούν σε μια επιχείρηση επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας.

Υπερφόρτωση: Ο όγκος των πληροφοριών και η συνεχής ροή τους που παρατηρείται στις σύγχρονες επιχειρήσεις συχνά επηρεάζουν τον δέκτη των μηνυμάτων να μπορέσει να τα επεξεργαστεί και να τα χρησιμοποιήσει αποτελεσματικά.

Κουλτούρα: Η κάθε επιχείρηση διέπεται από συγκεκριμένες μορφές συμπεριφοράς και εσωτερικής κουλτούρας, και έτσι διαμορφώνεται συγκεκριμένο κλίμα για την ύπαρξη και την πραγματοποίηση αποτελεσματικών διαδικασιών επικοινωνίας. Όταν το κλίμα και η παιδεία εντός την επιχείρησης δεν είναι θετική για επικοινωνία (έλλειψη σεβασμού, μη ελευθερία έκφρασης, καχυποψία) το έργο της αποτελεσματικής επικοινωνίας συναντά σοβαρά προβλήματα εφαρμογής.

Κώδικες: Οι διάφοροι κώδικες επικοινωνίας που υπάρχουν διαφοροποιούν και τους πομπούς των μηνυμάτων ανάλογα με τον κώδικά που χρησιμοποιούν, και έτσι επηρεάζουν ενδεχομένως την αποτελεσματικότητα της επιχειρησιακής επικοινωνίας. Για την ομαλή ροή της επικοινωνίας και την μετάδοση των μηνυμάτων, οφείλουν οι πομποί να χρησιμοποιούν γενικά αποδεκτούς κώδικες επικοινωνίας έτσι ώστε να ελαχιστοποιούνται τυχόν περιπτώσεις παρανόησης των μηνυμάτων.

Ικανότητες επικοινωνίας: Οι διάφορες ικανότητες που έχει ο πομπός και σχετίζονται με το αποτέλεσμα της επικοινωνίας, όπως για παράδειγμα οι διανοητικές ικανότητες, η ικανότητα προφορικής και γραπτής έκφρασης, η υπομονή, η επιμονή, η προσπάθεια για δημιουργία ενός καλού κλίματος, επηρεάζουν σε σημαντικό βαθμό την ανάπτυξη της αποτελεσματικής επικοινωνίας. Η δυσαναλογία μεταξύ των ατόμων στα παραπάνω χαρακτηριστικά μπορεί να επιφέρει δυσχέρεια στην επικοινωνιακή διαδικασία μεταξύ τους και μη επίτευξη των επιδιωκόμενων αποτελεσμάτων.

4° ΚΕΦΑΛΑΙΟ. ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ

4.1 Αποτελέσματα κακής επικοινωνίας – συγκρούσεις

Τα κύρια αποτελέσματα της κακής επικοινωνίας είναι:

Πρόκληση αβεβαιότητας

Η έλλειψη επικοινωνίας μπορεί να δημιουργήσει αβεβαιότητα, η οποία με τη σειρά της οδηγεί σε άγχος και συγκρούσεις. Για παράδειγμα, ένας εργαζόμενος μπορεί να περιμένει από κάποιο συνάδελφο να του μεταφέρει βασικές πληροφορίες, ώστε να μπορέσει να ολοκληρώσει ένα έργο στην ώρα του. Αν ο συνάδελφός του δεν ανταποκριθεί στο αίτημα του εργαζομένου, ο εργαζόμενος θα βιώσει αβεβαιότητα για την έγκαιρη εκτέλεση του έργου. Ως αποτέλεσμα, ενδέχεται να προκύψει σύγκρουση μεταξύ των δύο.

Διάθεση Πόρων

Οι εταιρείες που διαθέτουν περιορισμένους πόρους, όπως ο εξοπλισμός γραφείου, μπορεί να εμφανίσουν κρούσματα συγκρούσεων, εάν οι εργαζόμενοι δεν εκφράζουν ή δεν κοινοποιούν τις ανάγκες τους για τους πόρους αυτούς. Για παράδειγμα, ένας εργαζόμενος ο οποίος παραλείπει να ενημερώσει τους άλλους εκ των προτέρων ότι θα χρειαστεί να χρησιμοποιήσει τον υπολογιστή του γραφείου για μια ολόκληρη ημέρα προκειμένου να ολοκληρωθεί μια συγκεκριμένη εργασία, μπορεί να προκαλέσει την ενόχληση του υπόλοιπου προσωπικού που ενδεχομένως χρειάζονταν να χρησιμοποιήσουν τον υπολογιστή.

Αναποτελεσματική ομαδική εργασία

Οι εταιρείες συχνά βασίζονται σε ομάδες για να εκπληρώσουν ορισμένα έργα ή ακόμη και για την εκτέλεση των καθημερινών λειτουργιών ενός τμήματος. Εάν τα μέλη της ομάδας δεν επικοινωνούν αποτελεσματικά μεταξύ τους, ενδέχεται να υπάρχει έλλειψη σαφήνειας ως προς τους ρόλους και τις ευθύνες, τις οποίες κάθε μέλος υποχρεούται να αναλάβει. Συνεπώς, ορισμένες εργασίες ενδέχεται να αλληλεπικαλύπτονται, ενώ κάποιες άλλες μπορεί να αγνοηθούν πλήρως. Προκαλώντας σύγχυση και την δημιουργία συγκρούσεων μεταξύ των μελών της ομάδας έχοντας ως επακόλουθο την αποτυχία της επίτευξης των στόχων.

Φήμες και σχόλια μεταξύ των εργαζομένων

Η κακή επικοινωνία μπορεί να οδηγήσει στην εξάπλωση φημών και σχολίων, η οποία μπορεί να δημιουργήσει ένταση μεταξύ των εργαζομένων. Αποτελεί συχνό φαινόμενο, για παράδειγμα σε μια ενδεχόμενη ύφεση, η εξάπλωση διαδόσεων και σεναρίων για μείωση προσωπικού. Συνεπώς, καθίσταται κατανοητό ότι το ηθικό των εργαζομένων μπορεί να επιδεινωθεί, και η σχέση μεταξύ των εργαζομένων που φοβούνται για την απώλεια της θέσης τους με εκείνους που την θεωρούν πιο ασφαλείς θα διαταραχθεί.

4.1.1 Οι επιπτώσεις της αρνητικής επικοινωνίας στο χώρο εργασίας

Συνοψίζοντας, ορισμένα από τα στοιχεία της αρνητικής επικοινωνίας στο χώρο εργασίας ενδέχεται να αποτελούν οι φήμες, η παραπληροφόρηση ή παρερμηνεία, οι ελλιπείς πληροφορίες και οι συκοφαντίες των εργαζομένων. Η προβληματική επικοινωνία μπορεί να οφείλεται είτε σε εμπρόθετη ενέργεια ή στάση ορισμένων εργαζομένων, μπορεί όμως να συμβαίνει και χωρίς ανάλογη πρόθεση. Η επικοινωνία συνιστά απαραίτητο στοιχείο για τη διατήρηση ενός παραγωγικού περιβάλλοντος εργασίας. Με την κατανόηση των επιπτώσεων της αρνητικής επικοινωνίας στο χώρο εργασίας, μπορούν να αναπτυχθούν πολιτικές που βοηθούν στη μείωση ή και την εξάλειψη του προβλήματος και να ενθαρρυνθεί η θετική επικοινωνία. Σε αυτό το σημείο λοιπόν παρουσιάζονται πιθανές συνέπειες της προβληματικής επικοινωνίας στον εργασιακό χώρο:

- **Σύγκρουση**

Μια συνέπεια της αρνητικής επικοινωνίας φέρεται να είναι η ύπαρξη συγκρούσεων στο χώρο εργασίας. Η σύγκρουση μπορεί να πυροδοτηθεί είτε ανάμεσα σε υπαλλήλους, λόγω προσωπικών ή εργασιακών διαφωνιών, είτε όμως και ανάμεσα σε μέλη διαφορετικής βαθμίδας ή ιεραρχίας, η οποία συνήθως δεν εκφράζεται αμφίπλευρα.

- **Ηθικό του προσωπικού**

Η ύπαρξη αρνητικής επικοινωνίας, είτε είναι εμπρόθετη είτε όχι, μπορεί επίσης να έχει επιπτώσεις στο ηθικό του προσωπικού. Η επίμονη και συνεχής παρουσία προβληματικής ή ελλιπούς επικοινωνίας μπορεί να προσθέσει άγχος και θυμό στο χώρο εργασίας, καθιστώντας έτσι δύσκολη την ανάπτυξη ενός παραγωγικού και ευνοϊκού περιβάλλοντος εργασίας. Ακόμη και στην περίπτωση της

ακούσιας και χωρίς πρόθεση αναποτελεσματικής επικοινωνίας, όταν αυτή υφίσταται κατ' εξακολούθηση, μπορεί να οδηγήσει στη μείωση της εμπιστοσύνης του προσωπικού.

- **Δομή**

Η ύπαρξη και η υιοθέτηση μιας κακής επικοινωνίας στο χώρο εργασίας, ενδέχεται να έχει μια επίδραση στην οργανωτική δομή. Όταν η προβληματική επικοινωνία έχει φτάσει σε σημείο που καθιστά κάποιο τμήμα της επιχείρησης μη λειτουργικό, είναι επακόλουθο να υπάρξει επιδείνωση και στην επικοινωνία μεταξύ των υπηρεσιών και σε άλλα μέρη ή τμήματα της εταιρείας. Αυτό θα καταλύσει την όποια μορφή συνεργασίας που μπορεί να προϋπήρχε μεταξύ τμημάτων ή υπαλλήλων και θα οδηγήσει στο τέλος σε μια ενδεχόμενη κατάρρευση της λειτουργίας της επιχείρησης, στο σύνολό της.

Όταν υπάρχει μια ατμόσφαιρα αρνητικής ή ελλιπούς επικοινωνίας ενδεχομένως να είναι εξαιρετικά δύσκολη η εξομάλυνση και επαναφορά ενός υγιούς κλίματος στο χώρο εργασίας. Έχει αποδειχθεί μάλιστα ότι όσο μεγαλύτερη είναι η διάρκεια της ύπαρξης κακής επικοινωνίας μεταξύ των μελών μιας επιχείρησης, τόσο δυσκολότερο είναι το εγχείρημα και περισσότερος ο χρόνος που απαιτείται για την επαναφορά αυτής στην αρχική ομαλή της κατάσταση.

4.2 Συνήθεις μορφές αντιμετώπισης των συγκρούσεων κατά την επικοινωνία

Οι πιο συνηθισμένες μορφές αντιμετώπισης των συγκρούσεων είναι (Αντωνάκης, 2008):

- Η υποχώρηση: Αυτός ο τύπος αντιμετώπισης μιας πιθανής σύγκρουσης απαιτεί την κατάλληλη ψυχολογική ή ακόμα και φυσική απομάκρυνση από το πεδίο της σύγκρουσης. Κατά τη φυσική υποχώρηση το άτομο φεύγει από το σημείο στο οποίο εξελίσσεται η επικοινωνία και συνεπώς είναι και το πεδίο της σύγκρουσης, ενώ κατά την ψυχολογική απομάκρυνση, παραμένει στο σημείο αλλά δεν αντιδρά. Η υποχώρηση είναι ένας παθητικός τρόπος αντιμετώπισης μιας πιθανής ή υφιστάμενης επικοινωνιακής σύγκρουσης, με συνήθως αρνητικά αποτελέσματα, καθώς δεν επέρχεται επίλυση της διαφοράς. Αυτό που σίγουρα εξυπηρετείται με την υποχώρηση είναι η προσωρινή αποφόρτιση της έντασης.
- Η υποταγή: Με αυτήν την στάση τα άτομα προσπαθούν αν αποφύγουν οποιαδήποτε ρήξη ή σύγκρουση. Δέχονται αβίαστα τις άλλες απόψεις για συγκεκριμένα θέματα στα οποία διαφωνούν. Η συνεχής τήρηση αυτής της στάσης έχει αρνητικές προεκτάσεις και δεν επιλύει μία διαμάχη. Με τη συνεχή υποταγή θίγεται η προσωπικότητα του ατόμου.
- Η βία: Τα άτομα τα οποία επιλέγουν βίαιες συμπεριφορές για την αντιμετώπιση επικοινωνιακών συγκρούσεων δεν ενδιαφέρονται ούτε για τα μέσα που χρησιμοποιούν, ούτε για τις αρνητικές συνέπειες που θα έχουν στα άλλα άτομα, αλλά τους ενδιαφέρει μόνο το αποτέλεσμα. Με την χρήση βίαιων και αυταρχικών μεθόδων, μια πιθανή διαμάχη επισκιάζεται όμως δεν αντιμετωπίζεται. Στο χώρο της εργασίας είναι η συνήθης μέθοδος των αυταρχικών προϊσταμένων.
- Ο διάλογος: Η συζήτηση και ο διάλογος είναι το πιο αποτελεσματικό μέσο αντιμετώπισης μιας διαμάχης ή επικοινωνιακής σύγκρουσης. Με την κατάλληλη επιχειρηματολογία, την ανάλυση των πλεονεκτημάτων / μειονεκτημάτων και την συζήτηση εξετάζονται οι λόγοι της σύγκρουσης και έτσι αναζητούνται οι τρόποι για την εξομάλυνση της όποιας έντασης υπάρχει και την επίλυση των προβλημάτων.

4.3 Η σημασία της αποτελεσματικής επικοινωνίας

Σύμφωνα με την ψυχοκοινωνική θεωρία, η επικοινωνία αποτελεί κομβικό στοιχείο για την βιωσιμότητα και την καλή λειτουργία των επιχειρήσεων και οργανισμών, ιδιαίτερα αυτών που χαρακτηρίζονται από πολυπλοκότητα και πιθανών έρχονται αντιμέτωποι με μεγαλύτερη αβεβαιότητα. Η σημασία που ενδέχεται να λάβει η επικοινωνία στην εκάστοτε επιχείρηση εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τις επικρατούσες συνθήκες τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό της περιβάλλον. Για παράδειγμα, σε μια επιχείρηση με ανθρωποκεντρικό χαρακτήρα, η επικοινωνία θα καταλαμβάνει σημαντική θέση. Όπως έχουν αναφέρει οι Katz και Kahn (1978), «όσο περισσότερο πλησιάζει κανείς στο κέντρο ελέγχου και λήψης αποφάσεων μιας επιχείρησης, τόσο εντονότερη γίνεται η ανάγκη ανταλλαγής πληροφοριών και επικοινωνίας».

Τα ευρήματα που προκύπτουν από την American Management Association αναδεικνύουν ορισμένες συνθήκες που πρέπει να ληφθούν υπόψη προκειμένου να υπάρξει αποτελεσματική και παραγωγική επικοινωνία (AMA, 1955):

- Απαραίτητη προϋπόθεση για την επικοινωνία είναι η κατανόηση και ο ορισμός του σκοπού για τον οποίο αυτή διεξάγεται.
- Πριν τη διενέργεια της επικοινωνίας πρέπει να μελετηθούν και να διασαφηνισθούν οι σκέψεις.
- Είναι σημαντικό να καταστεί αντιληπτό και κατανοητό το ανθρώπινο και το φυσικό περιβάλλον, το οποίο σχετίζεται με την επικοινωνία.
- Η αποτελεσματική επικοινωνία πρέπει να είναι χρήσιμη και βοηθητική για τον δέκτη του μηνύματος ή της πληροφορίας.
- Στα πλαίσια της παραγωγικής επικοινωνίας κρίνεται χρήσιμο να αναφέρεται και να εξάιρεται η συμβολή των εμπλεκόμενων στα γεγονότα προσώπων.
- Είναι σημαντικό κατά την επικοινωνία να μεταδίδεται με σαφήνεια και πληρότητα η εκάστοτε πληροφορία.
- Η επικοινωνία για να θεωρηθεί αποτελεσματική πρέπει να προσδίδει μια αίσθηση συνέχειας.
- Η σημασία των πληροφοριών που εκπέμπονται πρέπει να είναι βραχυπρόθεσμη αλλά και μακροπρόθεσμη.

- Προκειμένου κανείς να είναι καλός πομπός πρέπει αρχικά να είναι καλός ακροατής και δέκτης μια πληροφορίας.
- Τέλος, οι διαδικασίες που απαιτούνται προκειμένου να μεταδοθεί η εκάστοτε πληροφορία πρέπει να ακολουθούν τις αρχές της επικοινωνίας.

Σύμφωνα με την έρευνα που διεξήχθη σε μία επιχείρηση από τους Aaltio - Marjosola και Takala (2000), όσοι από τους εργαζόμενους της επιχείρησης δήλωσαν ευχαριστημένοι από την υφιστάμενη επικοινωνία ήταν περισσότερο παραγωγικοί και συνεισέφεραν περισσότερο σε σύγκριση με τους εργαζόμενους που δεν δήλωσαν ικανοποιημένοι από την επικρατούσα επικοινωνία. Προκειμένου μάλιστα να γίνει αντιληπτή η πεποίθηση των εργαζομένων σχετικά με την ποιότητα της επικοινωνίας της επιχείρησης, μπορεί να διεξαχθεί μέτρηση της αποτελεσματικότητας και σαφήνειας της επικοινωνίας. Η αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας κρίνεται σε μεγάλο βαθμό βάσει του τρόπου με τον οποίο κατανοούν οι ίδιοι οι εργαζόμενοι την επικοινωνία, θεωρώντας την στέρα και συνεπή. Αυτό βέβαια προϋποθέτει επίσης και την ύπαρξη συνέπειας της συμπεριφοράς των προϊσταμένων με τις συνολικές αξίες που πρεσβεύει η επιχείρηση (Harshman & Harshman, 1999).

Κατά την διαδικασία της επικοινωνίας, τα ανώτερα στελέχη πρέπει να έχουν υπόψη τους ότι η μετάδοση ειλικρινών ή μη πληροφοριών, μπορεί εύκολα να γίνει αντιληπτή από τους υφισταμένους τους. Τα ανώτερα κλιμάκια της διοίκησης των επιχειρήσεων πρέπει να ακολουθούν την οδό της ειλικρινούς επικοινωνίας με τους υπόλοιπους υπαλλήλους, ώστε να γίνει αποδεκτή η επικοινωνία των μηνυμάτων που μεταφέρουν και να επιτύχουν τον σκοπό τους. Ακόμη, η αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ διοίκησης και υφισταμένων μπορεί να βελτιώσει την αποδοτικότητα της εργασίας και να επιφέρει την ικανοποίηση των ατόμων και των ομάδων.

Άρα, για την απόδοση θετικών αποτελεσμάτων, η επικοινωνία πρέπει να αντιμετωπίζεται ως ένα ζήτημα στρατηγικής σημασίας που απαιτεί οργάνωση, σχεδιασμό, κατάλληλες υποδομές, με κοινή κατεύθυνση την κατανόηση των προβλημάτων, των προτεραιοτήτων αλλά και των αναγκών κάθε μέλους της επιχείρησης. Στην πραγματικότητα, τα άτομα αναπτύσσονται μέσα σε έναν οργανισμό ή μια επιχείρηση μέσα από τους επικοινωνιακούς ρόλους που αναπτύσσουν με τα άλλα μέλη (Arker, 2001).

5° ΚΕΦΑΛΑΙΟ. ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

5.1 Σκοπός της έρευνας

Η παρούσα εμπειρική έρευνα διεξήχθη στην εταιρία Beiersdorf Hellas A.E. Ο απώτερος σκοπός της εμπειρικής έρευνας ήταν η διερεύνηση για την ύπαρξη ενός αποδοτικού συστήματος επικοινωνίας ανάμεσα στους εργαζόμενους των διοικητικών υπηρεσιών της επιχείρησης. Με στόχο να εντοπιστεί ο βαθμός ικανοποιήσεις των εργαζομένων από το επικοινωνιακό κλίμα που επικρατεί μέσα στην επιχείρηση, τους παράγοντες που αποτελούν τα κύρια εμπόδια επικοινωνίας, και αν ο οργανισμός καλλιεργεί ένα καλό εργασιακό και επικοινωνιακό περιβάλλον προς τους εργαζομένους. Επιπλέον, σε τι βαθμό επηρεάζεται η αποδοτικότητα και η αποτελεσματικότητα της εργασίας τους και συνολικά του τμήματος από την βελτίωση της επικοινωνίας ανάμεσα στα μέλη του.

5.2 Παρουσίαση εταιρίας (Organizational background) - Beiersdorf Hellas A.E

Η Beiersdorf Hellas A.E είναι θυγατρική εταιρία του Ομίλου Beiersdorf AG Γερμανίας που διαθέτει περισσότερες από 130 θυγατρικές εταιρίες και κοινοπραξίες σε όλο τον κόσμο. Πρόκειται για μια διεθνή εταιρία που ιδρύθηκε στο Αμβούργο το 1882. Η εταιρία ιδρύθηκε στην Ελλάδα το 1968. Στις εγκαταστάσεις της στην Αθήνα στεγάζονται όλες οι δραστηριότητες της, οι Διοικητικές υπηρεσίες, η Αποθήκευση και η Διακίνηση προϊόντων. Αντικείμενο της είναι η εμπορική εκμετάλλευση των επώνυμων καταναλωτικών προϊόντων Nivea, Eucerin, Liposan, Atrix, Hansaplast κ.α.

5.3 Μεθοδολογία της έρευνας

Η άντληση των πληροφοριών σχετικά με την ύπαρξη αποδοτικού συστήματος επικοινωνίας στην Beiersdorf Hellas έγινε με την βοήθεια γραπτού ερωτηματολογίου (ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ). Το οποίο περιελάμβανε μια σειρά από διαφορετικές ερωτήσεις κλειστού τύπου σχετικές με τον σκοπό της έρευνας.

Το ερωτηματολόγιο είναι το πιο συνηθισμένο και διαδεδομένο μέσο για την συλλογή πληροφοριών. Το βασικό του πλεονέκτημα είναι ότι προσφέρει ένα

αποδοτικό τρόπο για την συλλογή απαντήσεων από ένα μεγάλο δείγμα πληθυσμού και επιτρέπει μεγαλύτερη τυποποίηση και σαφήνεια στην διατύπωση των ερωτήσεων. Επιπλέον, προσφέρει στον αποδέκτη το χρονικό περιθώριο που χρειάζεται να μαζέψει όλες τις πληροφορίες ώστε να απαντήσει τις ερωτήσεις, αυξάνοντας με αυτόν τον τρόπο τα ποσοστά στην ακρίβεια των απαντήσεων. Έχοντας ως αποτέλεσμα την αξιοπιστία του υλικού που θα συλλέξει ο ερευνητής. Επίσης, τα άτομα που συμμετέχουν στην έρευνα έχουν την δυνατότητα να συμπληρώσουν το ερωτηματολόγιο σε τόπο και χρόνο που αυτά επιθυμούν και τα βολεύει. Με αυτή την μέθοδο δεν τους ασκείται πίεση για την συμπλήρωσή του και έχουν περισσότερες πιθανότητες να το συμπληρώσουν σωστά και με ακρίβεια ώστε να το παραδώσουν έγκαιρα.

Η έρευνα που διεξήχθη στην Beiersdorf Hellas, αφορούσε τη διανομή των ερωτηματολογίων σε ένα αντιπροσωπευτικό δείγμα ατόμων που εργάζονται στις Διοικητικές Υπηρεσίες της επιχείρησης. Όπως είναι το τμήμα Πωλήσεων, το τμήμα Marketing, το τμήμα Εξυπηρέτησης Πελατών και το τμήμα Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων. Η μέθοδος η οποία χρησιμοποιήθηκε ήταν η μέθοδος της δημοσκόπησης. Μοιράστηκαν συνολικά 50 ερωτηματολόγια στο σύνολο του προσωπικού των παραπάνω τμημάτων από τα οποία συμπληρώθηκαν και επιστράφηκαν τα 40 ερωτηματολόγια. Θα ήταν αρκετά δαπανηρό και πολύ χρονοβόρο να διανεμηθούν ερωτηματολόγια σε όλα τα τμήματα και όλο το προσωπικό της επιχείρησης που ξεπερνάει συνολικά τα 180 άτομα.

Το ερωτηματολόγιο, το οποίο παρουσιάζεται στο Παράρτημα δημιουργήθηκε με απλό τρόπο έτσι ώστε να ενθαρρύνει τους αποδέχτες να το συμπληρώσουν. Αποτελείται κυρίως από ερωτήσεις κλειστού τύπου, καθώς τέτοιου τύπου ερωτήσεις προτιμούνται περισσότερο από τους ερωτηθέντες αλλά και από τους ερευνητές. Λόγω του ότι δεν είναι χρονοβόρες και είναι εύκολες στην απάντησή τους αφού υπάρχουν προκαθορισμένες απαντήσεις. Παράγουν ποσοτικές πληροφορίες τις οποίες ο ερευνητής μπορεί να καταγράψει και να μετρήσει καθώς επίσης και να τις επεξεργαστεί στατιστικά, χρησιμοποιώντας ηλεκτρονικούς υπολογιστές. Επίσης, με τη χρήση πινάκων και γραφικών παραστάσεων, οι ποσοτικές πληροφορίες μπορούν να παρουσιαστούν σε μορφή η οποία γίνεται κατανοητή από όλους. Σε αντίθεση με τις ανοιχτού τύπου ερωτήσεις που είναι εξαιρετικά δύσκολο και χρονοβόρο να αναλυθούν και να ερμηνευτούν.

Τα ερωτηματολόγια μοιράστηκαν απευθείας στους ερωτώμενους. Για να ενθαρρυνθούν να τα συμπληρώσουν και να διασφαλιστεί η συνεργασία και η

συμμετοχή τους στην έρευνα δημιουργήθηκε εισαγωγικό σημείωμα (ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ), στο οποίο αναφερόταν το θέμα και ο σκοπός της έρευνας. Τονίζοντας πως οι απαντήσεις τους ήταν πλήρως εμπιστευτικές και ανώνυμες, καθώς ευελπιστούσαμε στη παροχή ειλικρινών απαντήσεων για την αποτελεσματική διεξαγωγή της έρευνας. Οι ερωτήσεις που περιλήφθησαν ήταν περιορισμένες στο ελάχιστο δυνατό και διατυπωμένες με σαφήνεια για να δοθούν οι ακριβέστερες απαντήσεις. Τέλος δόθηκε μεγάλη σημασία στη δομή του ερωτηματολογίου ώστε να υπάρχει η κατάλληλη λογική συνοχή στις ερωτήσεις του.

5.4 Αποτελέσματα έρευνας

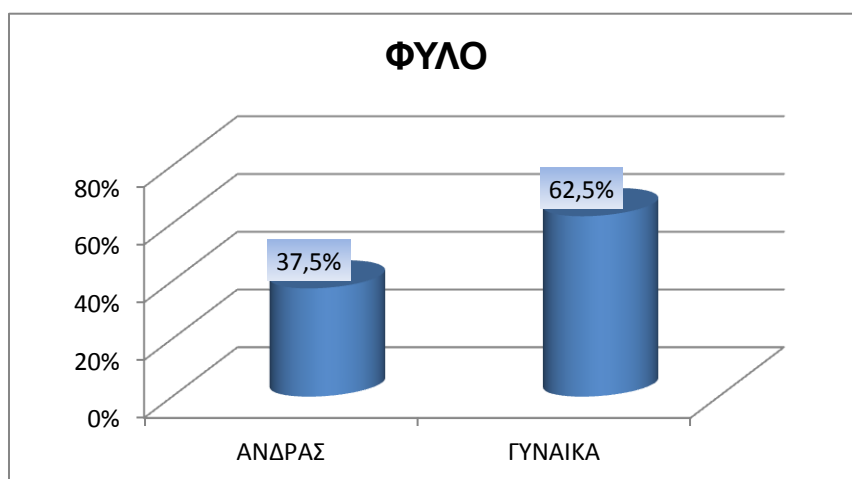
Τα αποτελέσματα της εμπειρικής έρευνας που πραγματοποιήθηκε στην Beiersdorf Hellas παρουσιάζονται πιο κάτω με την βοήθεια πινάκων και γραφικών παραστάσεων που δημιουργήθηκαν με τη χρήση Microsoft office (word, Excel, Power Point).

Α.ΓΕΝΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Πίνακας 1: Φύλο

Όσον αφορά το φύλο των εργαζομένων της Beiersdorf Hellas στο συγκεκριμένο δείγμα, το 37,5% είναι άντρες και το 62,5% είναι γυναίκες. Από αυτό το δείγμα, συμπεραίνουμε πως το γυναικείο φύλο κατέχει περισσότερες θέσεις εργασίας μέσα στην συγκεκριμένη επιχείρηση σε αντίθεση με το αντρικό φύλο.

Φύλο	Απαντήσεις	%
Άνδρας	15	37,5
Γυναίκα	25	62,5
Σύνολο	40	100

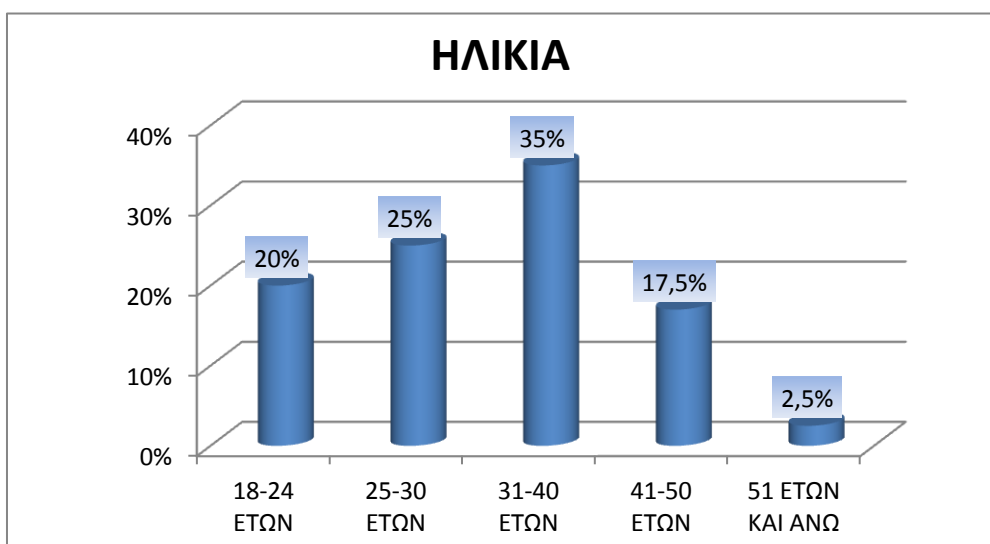


Πίνακας 2: Ηλικία

Όσον αφορά την ηλικία των εργαζομένων της Beiersdorf Hellas που απάντησαν στο ερωτηματολόγιο, το μεγαλύτερο ποσοστό συγκεντρώνεται στις ηλικίες 31 έως 40 ετών (35%). Παρατηρείται μικρότερο ποσοστό στις ηλικίες των 18 έως 24 ετών

(20%), 25 έως 30 ετών (25%), 41 έως 50 ετών (17,5%) και από 51 ετών και άνω ποσοστό (2,5%).

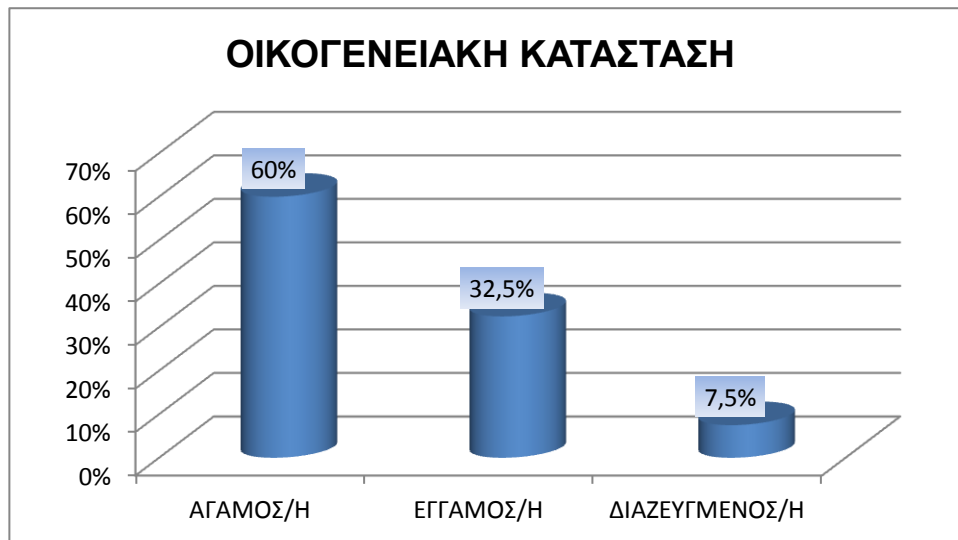
Ηλικία	Απαντήσεις	%
18-24	8	20
25-30	10	25
31-40	14	35
41-50	7	17,5
51 και άνω	1	2,5
Σύνολο	40	100



Πίνακας 3: Οικογενειακή κατάσταση

Όσον αφορά την οικογενειακή τους κατάσταση το 60% είναι άγαμοι, το 32,5% είναι έγγαμοι και το 7,5% είναι διαζευγμένοι.

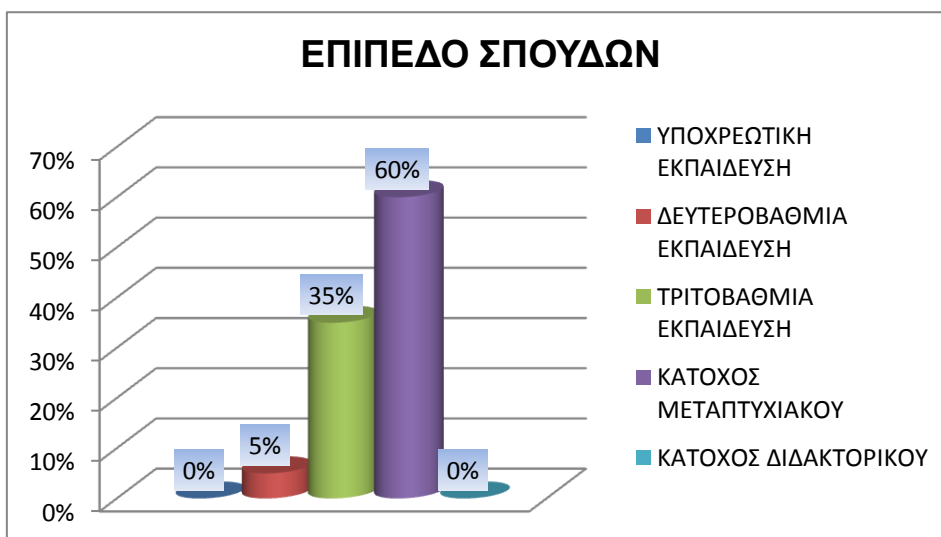
Οικογενειακή κατάσταση	Απαντήσεις	%
Άγαμος /η	24	60
Έγγαμος /η	13	32,5
Διαζευγμένος /η	3	7,5
Σύνολο	40	100



Πίνακας 4: Επίπεδο σπουδών

Όσον αφορά το επίπεδο σπουδών τους το 60% είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού, το 35% έχει ολοκληρώσει την τριτοβάθμια εκπαίδευση (ΑΕΙ/ΤΕΙ), ένα 5% έχει ολοκληρώσει μόνο την δευτεροβάθμια εκπαίδευση ενώ μηδενικό ποσοστό από τους ερωτηθέντες 0% δεν έχει εκπληρώσει την υποχρεωτική εκπαίδευση ή κάποιο διδακτορικό.

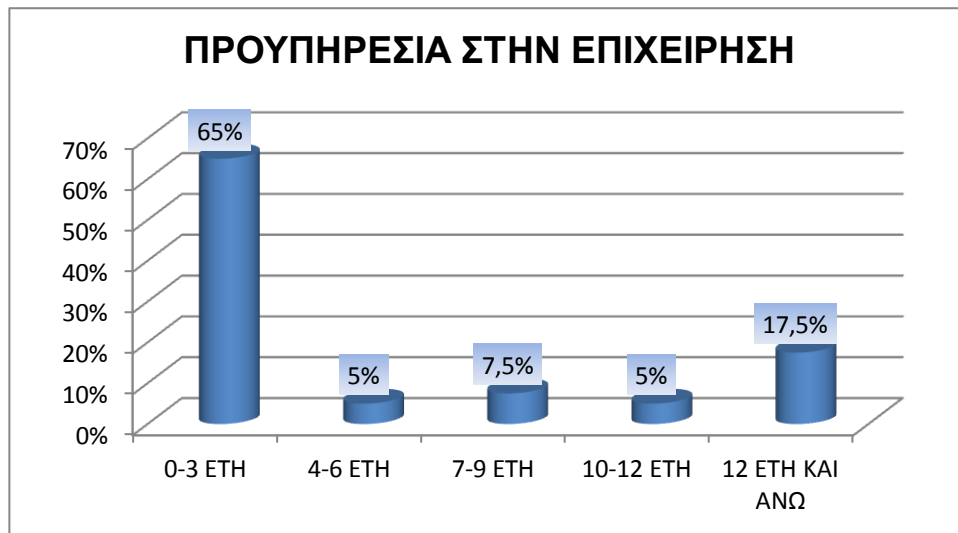
Επίπεδο σπουδών	Απαντήσεις	%
Υποχρεωτική εκπαίδευση	0	0
Δευτεροβάθμια εκπαίδευση	2	5
Τριτοβάθμια εκπαίδευση(ΑΕΙ/ΤΕΙ)	14	35
Κάτοχος Μεταπτυχιακού	24	60
Κάτοχος Διδακτορικού	0	0
Σύνολο	40	100



Πίνακας 5: Έτη προϋπηρεσίας στην επιχείρηση

Όσον αφορά τα έτη προϋπηρεσίας που έχουν οι εργαζόμενοι της Beiersdorf Hellas μέσα στην επιχείρηση το μεγαλύτερο ποσοστό είναι από 0 έως 3 έτη (65%), ακολουθεί ένα ποσοστό (17,5%) με προϋπηρεσία από 12 έτη και άνω και στη συνέχεια από 7 έως 9 έτη ένα ποσοστό (7,5%) και ποσοστό (5%) για 4 έως 6 και 10 έως 12 έτη αντίστοιχα.

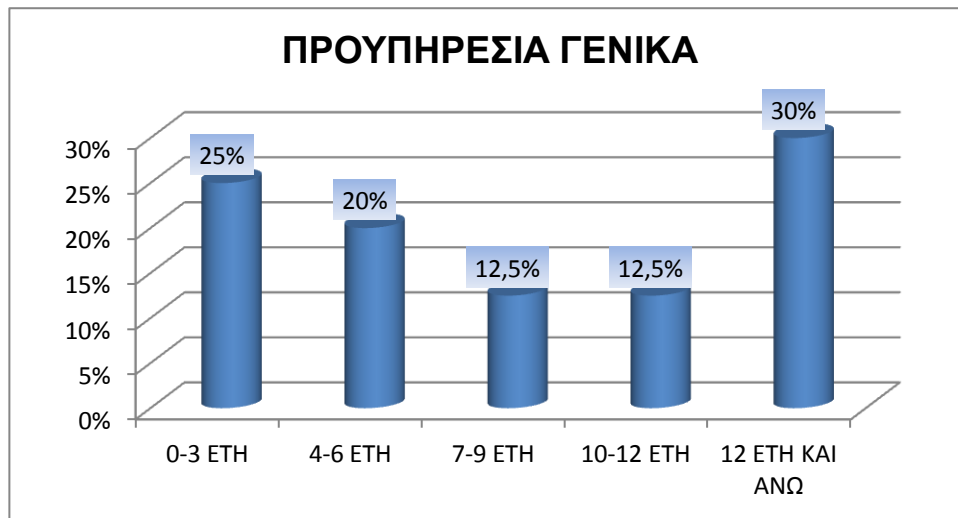
Έτη προϋπηρεσίας στην επιχείρηση	Απαντήσεις	%
0 έως 3	26	65
4 έως 6	2	5
7 έως 9	3	7,5
10 έως 12	2	5
12 και άνω	7	17,5
Σύνολο	40	100



Πίνακας 6: Έτη προϋπηρεσίας γενικά

Όσον αφορά τα γενικά έτη προϋπηρεσίας των εργαζομένων της Beiersdorf Hellas που ερωτήθηκαν, έχουν να κάνουν ως εξής: το μεγαλύτερο ποσοστό δηλαδή ένα (30%) έχει προϋπηρεσία από 12 έτη και άνω ,ένα (25%) από 0 έως 3 έτη, ένα (20%) από 4 έως 6 έτη και ένα (12,5%) από 7 έως 9 και 10 έως 12 έτη αντίστοιχα.

Έτη προϋπηρεσίας γενικά	Απαντήσεις	%
0 έως 3	10	25
4 έως 6	8	20
7 έως 9	5	12,5
10 έως 12	5	12,5
12 και άνω	12	30
Σύνολο	40	100

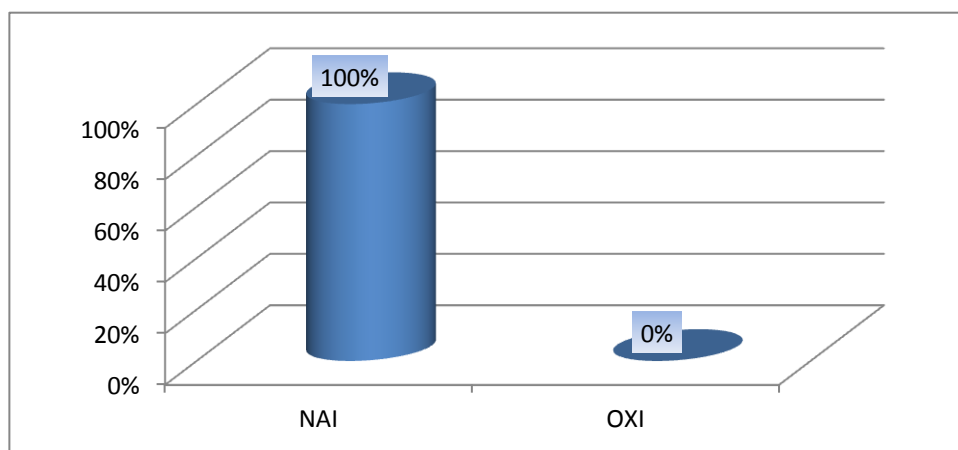


Β.ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

Πίνακας 7: Υπάρχει τμήμα οργάνωσης και διαχείρισης της εσωτερικής επικοινωνίας στην επιχείρηση ;

Όλοι οι ερωτηθέντες, ποσοστό δηλαδή 100% στην συγκεκριμένη ερώτηση απάντησαν πως υπάρχει τμήμα το οποίο οργανώνει και διαχειρίζεται την εσωτερική επικοινωνία μέσα στην επιχείρηση.

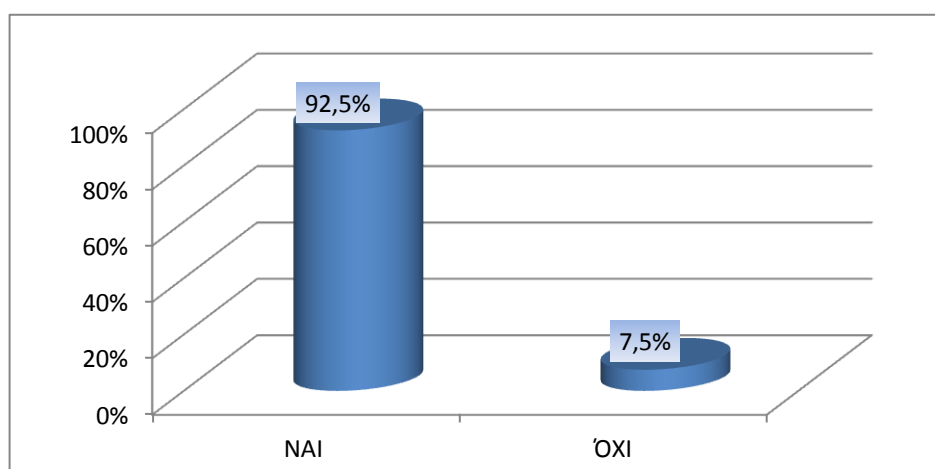
Τμήμα οργάνωσης και διαχείρισης εσωτερικής επικοινωνίας	Απαντήσεις	%
Ναι	40	100
Όχι	0	0
Σύνολο	40	100



Πίνακας 8: Εάν ΝΑΙ, θεωρείται ότι έχει καταλυτικό ρόλο στην δημιουργία και διατήρηση καλού επικοινωνιακού κλίματος;

Σύμφωνα με τον πίνακα 8 ποσοστό της τάξεως 92,5% απάντησε θετικά στην παραπάνω ερώτηση, ενώ το 7,5% απάντησε αρνητικά.

Διατήρηση καλού επικοινωνιακού κλίματος	Απαντήσεις	%
Ναι	37	92,5
Όχι	3	7,5
Σύνολο	40	100



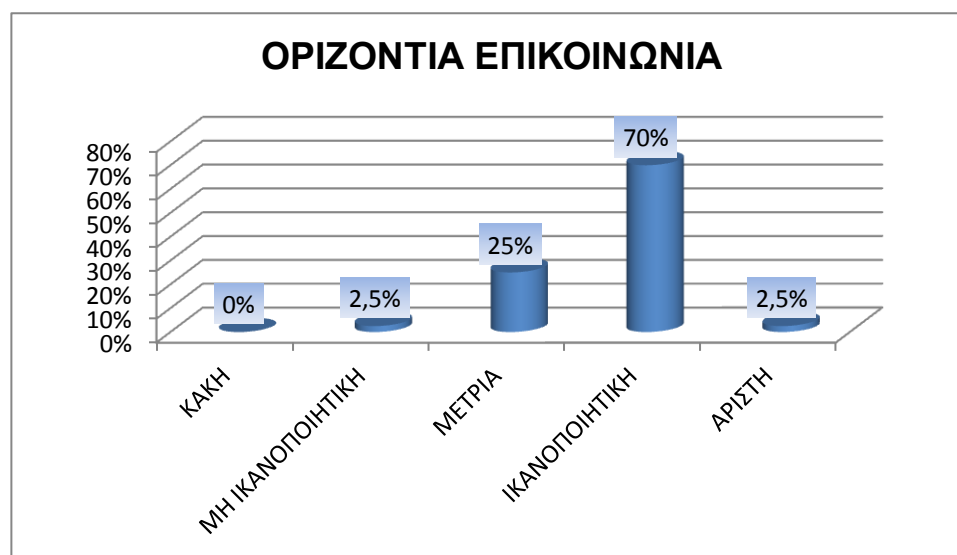
Πίνακας 9: Εάν ΟΧΙ, ποιός είναι επιφορτισμένος με την οργάνωση και διαχείριση των εσωτερικών επικοινωνιακών θεμάτων της επιχείρησης;

Σύμφωνα με τις απαντήσεις της πρώτης ερώτησης υπάρχει τμήμα το οποίο οργανώνει και διαχειρίζεται την εσωτερική επικοινωνία μέσα στην επιχείρηση. Το τμήμα αυτό είναι το τμήμα Διοίκησης και Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού (Human Resources) της εταιρεία. Οπότε δεν είναι κάποιο άλλο πρόσωπο ή τμήμα επιφορτισμένο με την οργάνωση και διαχείριση των εσωτερικών επικοινωνιακών θεμάτων της επιχείρησης.

Πίνακας 10: Πώς θα αξιολογούσατε την επικοινωνία μεταξύ συναδέλφων μέσα στην επιχείρηση (οριζόντια επικοινωνία);

Στην ερώτηση αυτή οι εργαζόμενοι κλήθηκαν να δηλώσουν πως κρίνουν την επικοινωνία μεταξύ συναδέλφων (δηλαδή την οριζόντια επικοινωνία) μέσα στην επιχείρηση στην οποία εργάζονται. Τα ποσοστά καταμερίζονται ως εξής : Ένα 70% την έκρινε ικανοποιητική, ακολουθεί ένα 25% που την έκρινε ως μέτρια, ένα 2,5% την έκρινε ως μη ικανοποιητική και άριστη αντίστοιχα και μηδενικό ποσοστό πήρε η επιλογή «Κακή».

Οριζόντια επικοινωνία	Απαντήσεις	%
Κακή	0	0
Μη ικανοποιητική	1	2,5
Μέτρια	10	25
Ικανοποιητική	28	70
Άριστη	1	2,5
Σύνολο	40	100

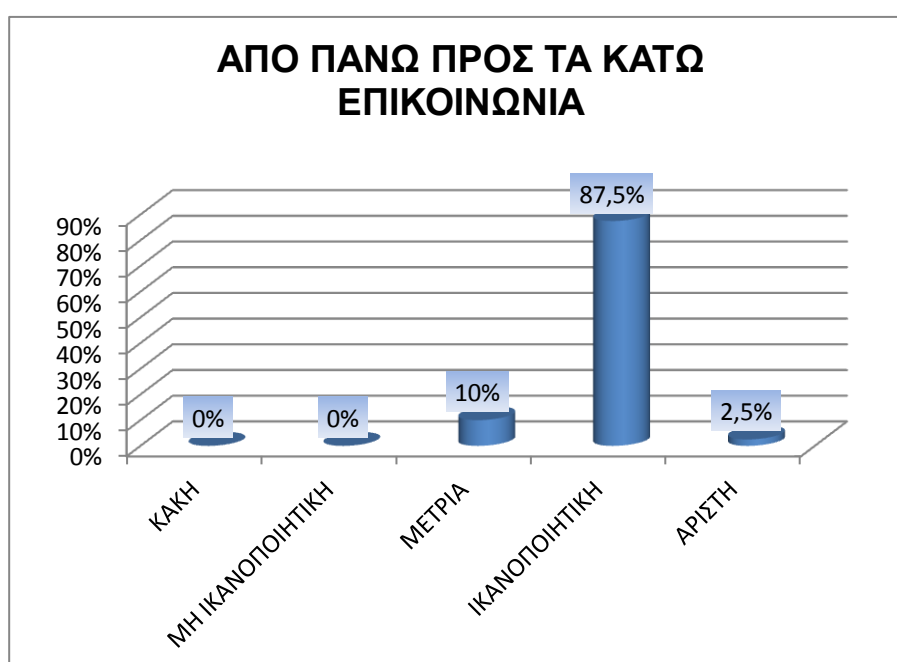


Πίνακας 11: Πώς θα αξιολογούσατε την επικοινωνία από πάνω προς τα κάτω (από ανώτερα διοικητικά στελέχη προς τα υπόλοιπα στελέχη – υπαλλήλους) μέσα στην επιχείρηση ;

Σύμφωνα με τον πίνακα 11, συμπεραίνουμε ότι το 87,5% αξιολογεί την επικοινωνία από πάνω προς τα κάτω ως ικανοποιητική, το 10% την αξιολογεί ως μέτρια και το

2,5% ως άριστη. Ενώ μηδενικά ποσοστά πήραν οι επιλογές «Κακή» και «Μη ικανοποιητική».

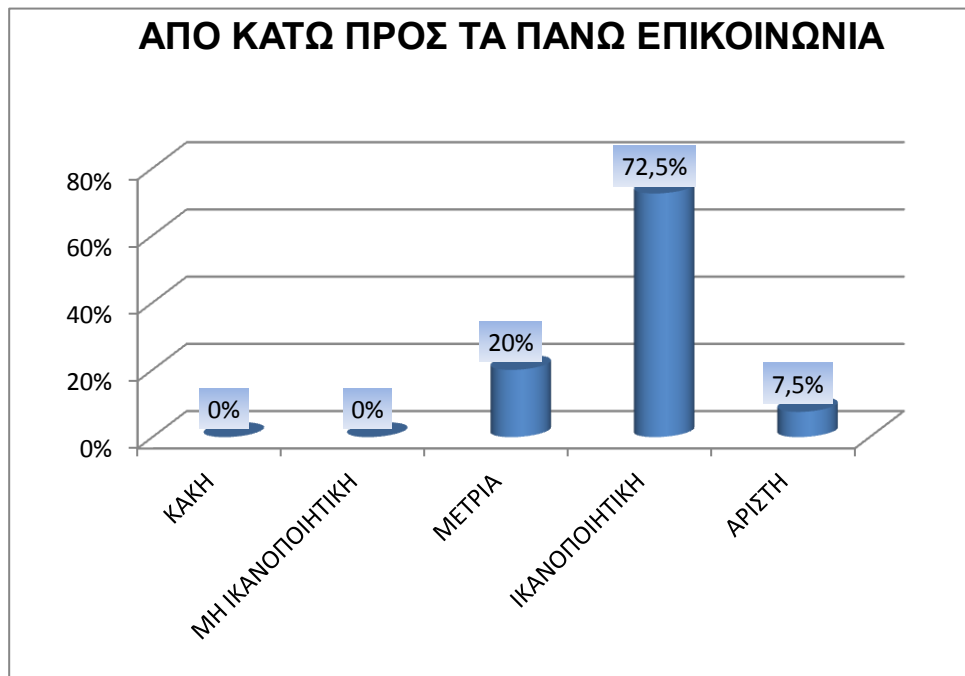
Από πάνω προς τα κάτω επικοινωνία	Απαντήσεις	%
Κακή	0	0
Μη ικανοποιητική	0	0
Μέτρια	4	10
Ικανοποιητική	35	87,5
Άριστη	1	2,5
Σύνολο	40	100



Πίνακας 12: Πώς θα αξιολογούσατε την επικοινωνία από κάτω προς τα πάνω (από τους υπαλλήλους προς την ανώτερη διοίκηση) μέσα στην επιχείρηση ;

Σύμφωνα με τον πίνακα 12, συμπεραίνουμε ότι το 72,5% αξιολογεί την επικοινωνία από κάτω προς τα πάνω ως ικανοποιητική, το 20% την αξιολογεί ως μέτρια και το 7,5% ως άριστη. Μηδενικά ποσοστά είχαν οι επιλογές «Κακή» και «Μη ικανοποιητική».

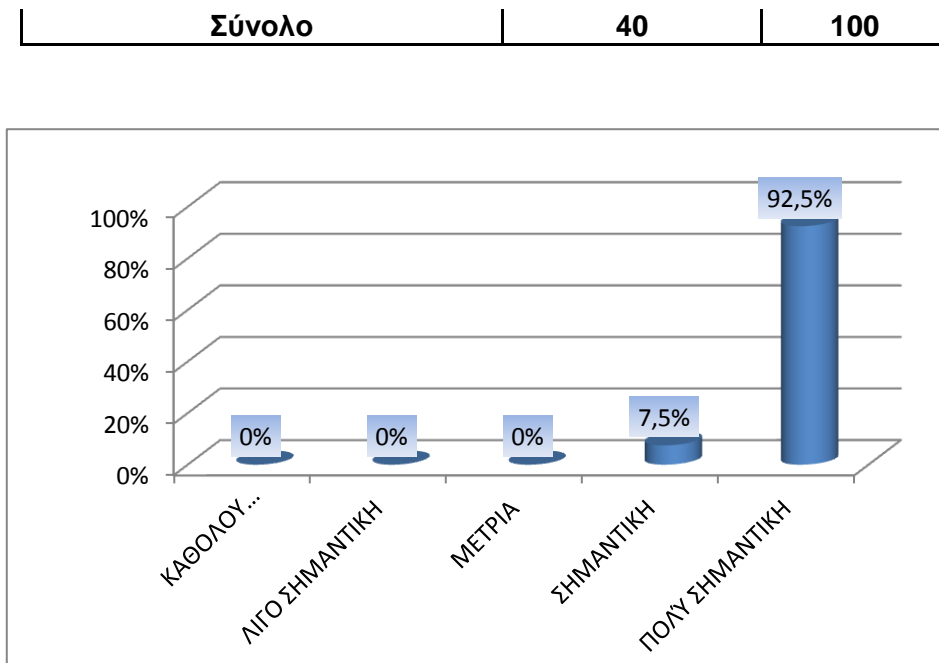
Από κάτω προς τα πάνω επικοινωνία	Απαντήσεις	%
Κακή	0	0
Μη ικανοποιητική	0	0
Μέτρια	8	20
Ικανοποιητική	29	72,5
Άριστη	3	7,5
Σύνολο	40	100



Πίνακας 13: Πόσο σημαντική θεωρείτε πως είναι η επικοινωνία μέσα στην επιχείρηση για την επίτευξη των στόχων σας ;

Στον παρακάτω πίνακα εξετάζετε κατά πόσο οι υπάλληλοι της Beiersdorf Hellas θεωρούν την επικοινωνία σημαντικό παράγοντα για την επίτευξη των στόχων τους. Το 92,5% τη θεώρησε πολύ σημαντική έως απαραίτητη και το 7,5% σημαντική. Βάση των παρακάτω αποτελεσμάτων παρατηρούμε πως οι εργαζόμενοι κατανοούν πλήρως την σπουδαιότητα της επικοινωνίας για την επίτευξη των στόχων τους.

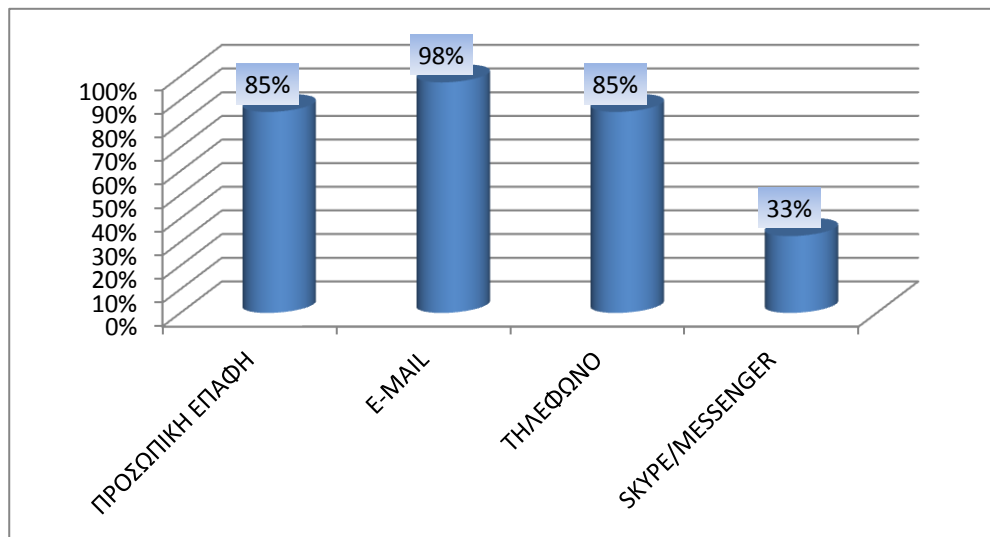
Σπουδαιότητα επικοινωνίας	Απαντήσεις	%
Καθόλου σημαντική	0	0
Λίγο σημαντική	0	0
Μέτρια	0	0
Σημαντική	3	7,5
Πολύ σημαντική / Απαραίτητη	37	92,5



Πίνακας 14: Με ποιές από τις παρακάτω μεθόδους επιτελείται η επικοινωνία μέσα στην επιχείρηση ;

Σύμφωνα με τις απαντήσεις που δόθηκαν από τους ερωτηθέντες γίνεται σαφές πως η επικοινωνία μέσα στην επιχείρηση επιτελείται με την χρήση όλων των παρακάτω μέσων. Διαφορά υπήρξε στο ποσοστό επιλογής του κάθε μέσου ξεχωριστά από το σύνολο των ερωτώμενων. Όπως φαίνεται στο παρακάτω πίνακα ένα ποσοστό 85% του συνόλου των ατόμων που ερωτήθηκαν επιλέγουν την προσωπική επαφή ως μέσο επικοινωνίας. Με ποσοστό 98% του συνόλου επιλέγεται το e-mail ως μέσο επικοινωνίας, με ποσοστό 85% του συνόλου των ερωτηθέντων επιλέγεται η χρήση τηλεφώνου και με μικρότερο ποσοστό 33% του συνόλου επιλέγεται ως μέσο επικοινωνίας η χρήση Skype ή messenger.

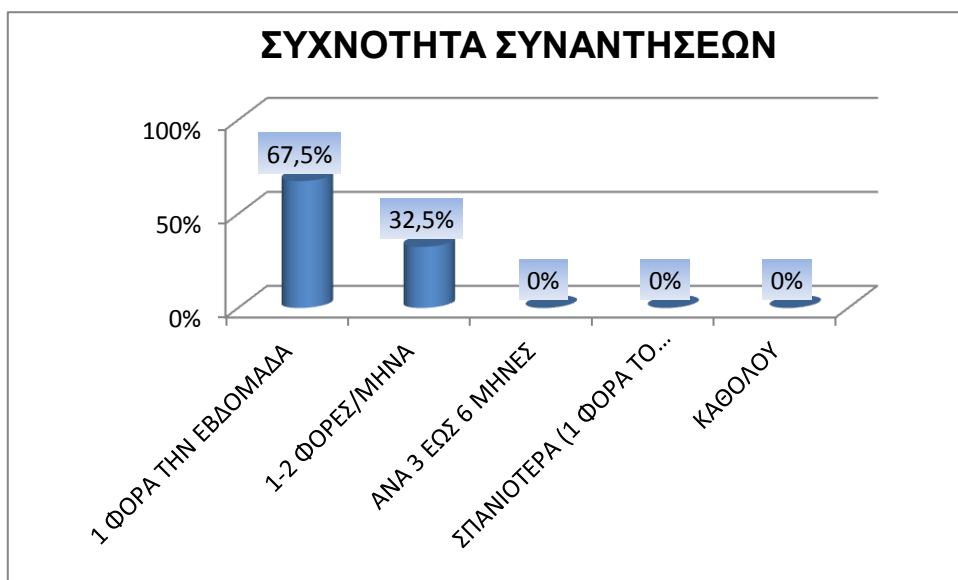
Μέθοδοι επικοινωνίας μέσα στην επιχείρηση	Απαντήσεις	Επιλέγεται ως μέθοδος %
Προσωπική επαφή	34	85
E-mail	39	98
Τηλέφωνο	34	85
Skype/Messenger	13	33



Πίνακας 15: Πόσο συχνά συναντιέστε με τα υπόλοιπα μέλη του τμήματος για να συζητήσετε για θέματα που αφορούν την δουλειά σας / επιχειρησιακά θέματα;

Με τις απαντήσεις που λάβαμε θέτοντας τη πιο πάνω ερώτηση, συμπεραίνετε ξεκάθαρα ότι υπάρχει ομαλή συνεργασία και η απαραίτητη επικοινωνία που απαιτείται για τα επιχειρησιακά θέματα, καθώς το 68% από τα στελέχη ισχυρίζεται ότι συναντιούνται 1 φορά την εβδομάδα για να συζητήσουν θέματα που αφορούν την δουλειά τους ενώ το 33 % ισχυρίζεται ότι συναντιούνται 1-2 φορές / μήνα.

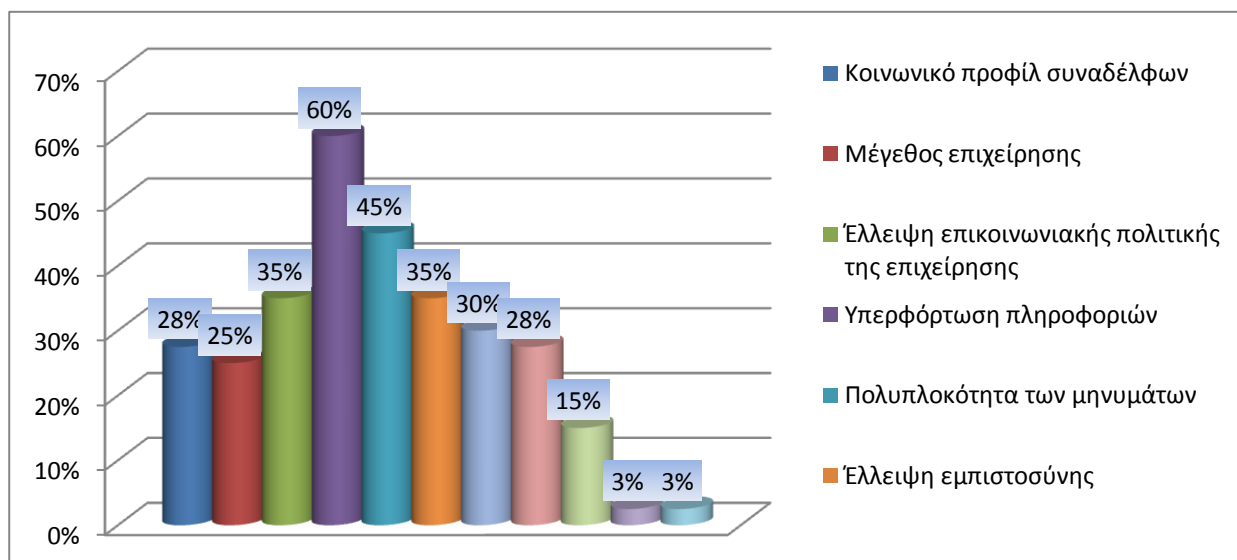
Συχνότητα Συναντήσεων	Απαντήσεις	%
1 φορά την εβδομάδα	27	67,5
1-2 φορές / μήνα	13	32,5
Ανά 3 έως 6 μήνες Σπανιότερα (1 φορά τον χρόνο) Καθόλου	0	0
Σύνολο	40	100



Πίνακας 16: Ποιοί από τους παρακάτω παράγοντες πιστεύετε ότι αποτελούν εμπόδια για την επικοινωνία μέσα στην επιχείρηση ;

Σύμφωνα με τον πίνακα 16, συμπεραίνουμε ότι το μεγαλύτερο εμπόδιο επικοινωνίας ανάμεσα στους εργαζομένους της επιχείρησης είναι η υπερφόρτωση τους από πληροφορίες, καθώς επιλέχθηκε από το 60% του συνόλου των ερωτηθέντων. Ένα ποσοστό 45% του συνόλου των ερωτηθέντων επέλεξε και την πολυπλοκότητα των μηνυμάτων ως κύριο εμπόδιο της επικοινωνίας τους. Με ποσοστό 35% αντίστοιχα επιλέχθηκαν ως εμπόδια η έλλειψη επικοινωνιακής πολιτικής της επιχείρησης και η έλλειψη εμπιστοσύνης μεταξύ των εργαζομένων. Με μικρότερα ποσοστά από το σύνολο των εργαζομένων που ερωτήθηκαν ακολουθούν οι υπόλοιπες επιλογές του πίνακα.

Εμπόδια επικοινωνίας	Απαντήσεις	%
Κοινωνικό προφίλ συναδέλφων	11	28%
Μέγεθος επιχείρησης	10	25%
Έλλειψη επικοινωνιακής πολιτικής της επιχείρησης	14	35%
Υπερφόρτωση πληροφοριών	24	60%
Πολυπλοκότητα των μηνυμάτων	18	45%
Έλλειψη εμπιστοσύνης	14	35%
Κλειστό κλίμα επικοινωνίας	12	30%
Περιορισμοί /ελλείψεις στις επικοινωνιακές δομές	11	28%
Λανθασμένη επιλογή του μέσου	6	15%
Διαφορετικές πολιτικές πεποιθήσεις	1	3%
Διαφορά πολιτιστικών συνηθειών	1	3%

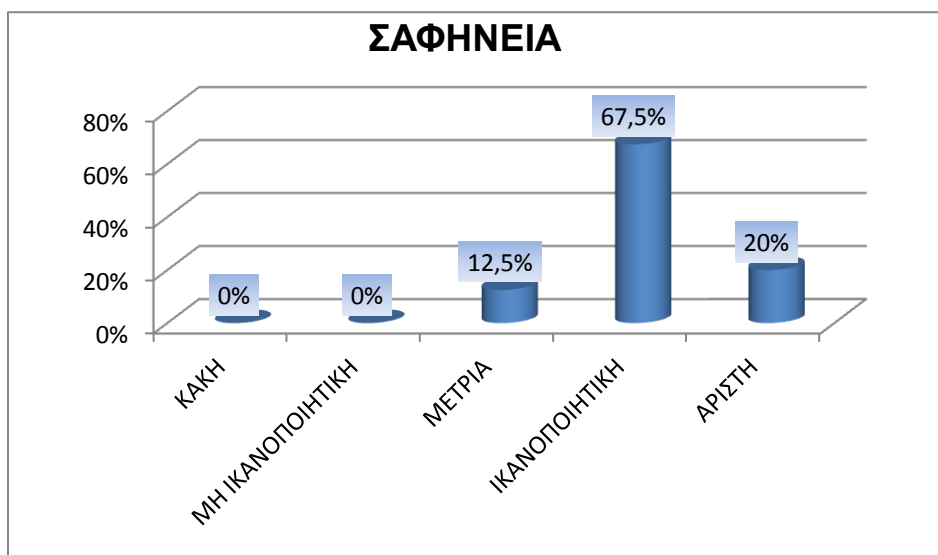


Πίνακας 17: Παρακαλούμε αξιολογήστε τα παρακάτω στοιχεία τα οποία (και εάν) χαρακτηρίζουν την επικοινωνία σας με την ανώτερη διοίκηση της επιχείρησης ή τον προϊστάμενο σας.

Στους παρακάτω πίνακες και διαγράμματα με βάση τις απαντήσεις των εργαζομένων παρουσιάζεται πως οι ίδιοι κρίνουν την σαφήνεια, την αξιοπιστία, την ειλικρίνεια και την αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας τους με τον προϊστάμενο τους ή με τα μέλη της ανώτερης διοίκησης της επιχείρησης.

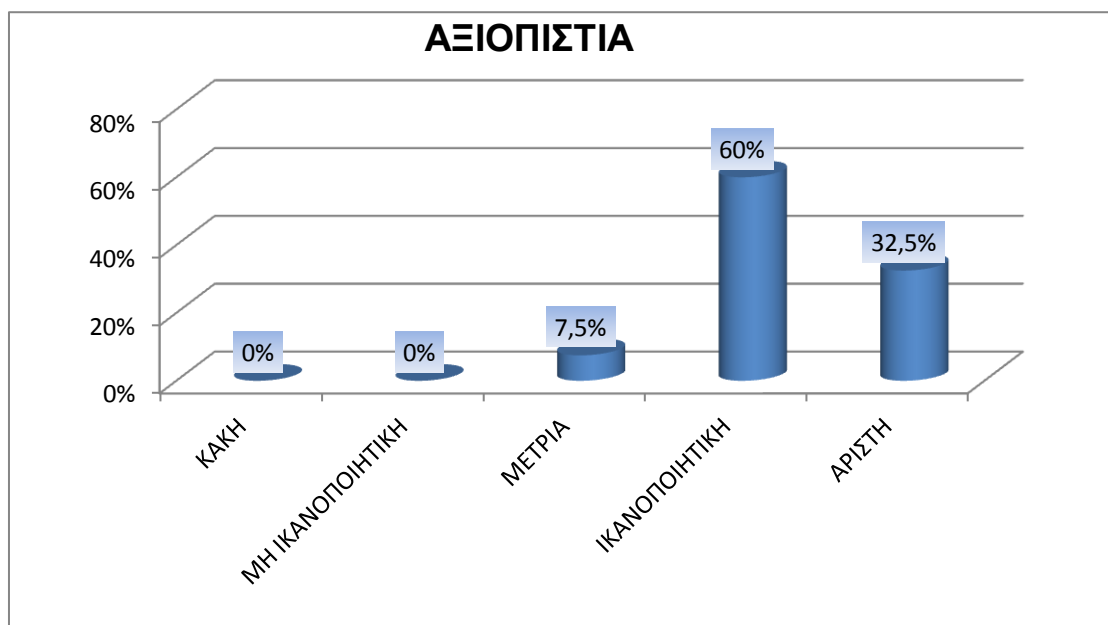
Όσον αφορά την σαφήνεια παρατηρείται ότι το 67,5% του δείγματος την κρίνει ικανοποιητική, το 20% την κρίνει ως άριστη ενώ ένα 12,5% ως μέτρια.

Σαφήνεια	Απαντήσεις	%
Κακή	0	0
Μη ικανοποιητική	0	0
Μέτρια	5	12,5
Ικανοποιητική	27	67,5
Άριστη	8	20
Σύνολο	40	100



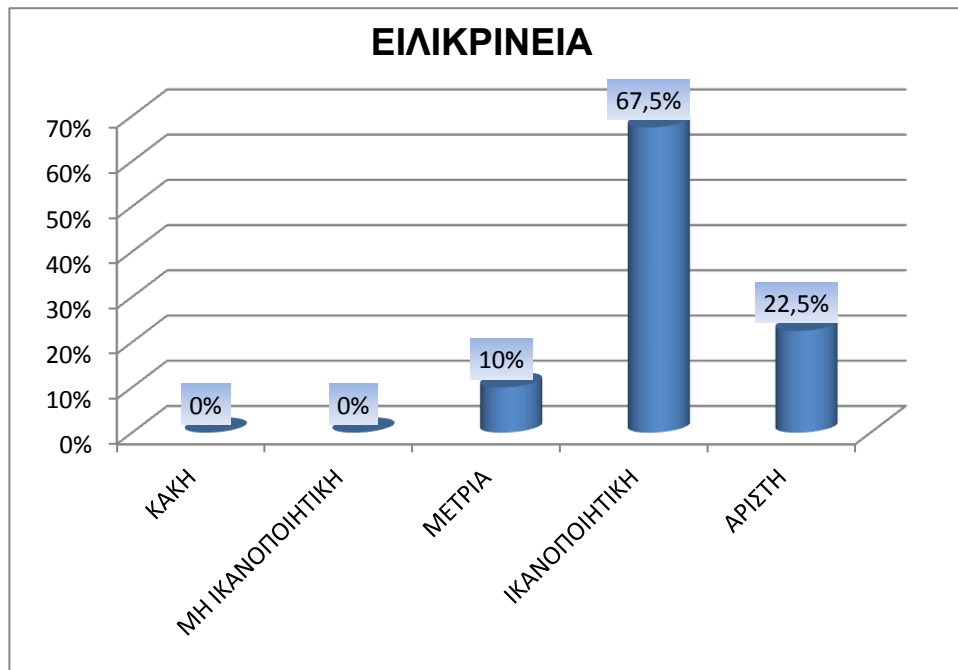
Όσον αφορά την αξιοπιστία παρατηρείται ότι το 60% την κρίνει ικανοποιητική, ένα 32,5% την κρίνει ως άριστη, ενώ ένα 7,5% ως μέτρια.

Αξιοπιστία	Απαντήσεις	%
Κακή	0	0
Μη ικανοποιητική	0	0
Μέτρια	3	7,5
Ικανοποιητική	24	60
Άριστη	13	32,5
Σύνολο	40	100



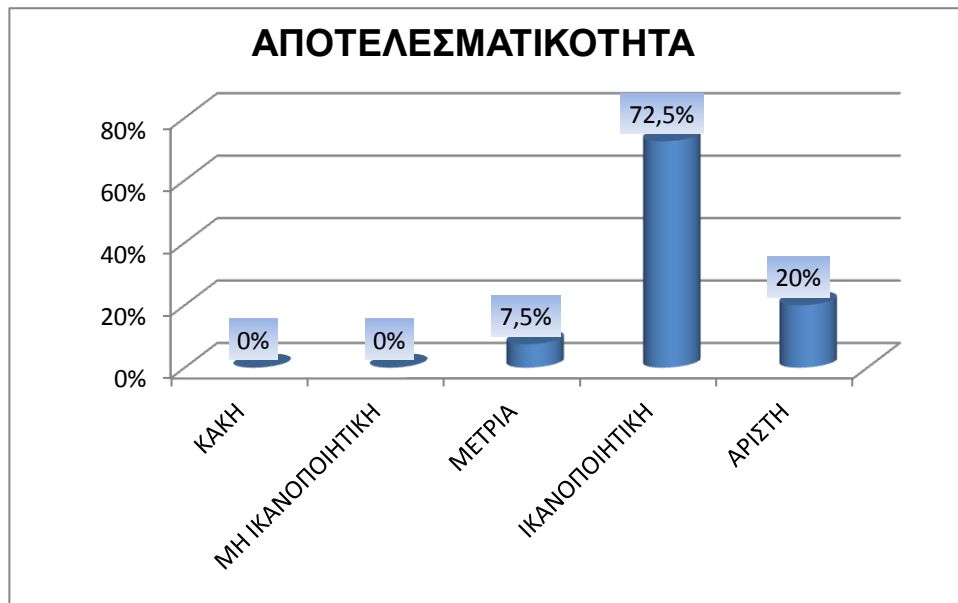
Όσον αφορά την ειλικρίνεια παρατηρείται ότι το 67,5% την κρίνει ικανοποιητική , ένα 22,5% την κρίνει ως άριστη, ενώ ένα 10% ως μέτρια.

Ειλικρίνεια	Απαντήσεις	%
Κακή	0	0
Μη ικανοποιητική	0	0
Μέτρια	4	10
Ικανοποιητική	27	67,5
Άριστη	9	22,5
Σύνολο	40	100



Όσον αφορά την αποτελεσματικότητα παρατηρείται ότι το 72,5% την κρίνει ικανοποιητική, ένα 20% την κρίνει ως άριστη, ενώ ένα 7,5% ως μέτρια.

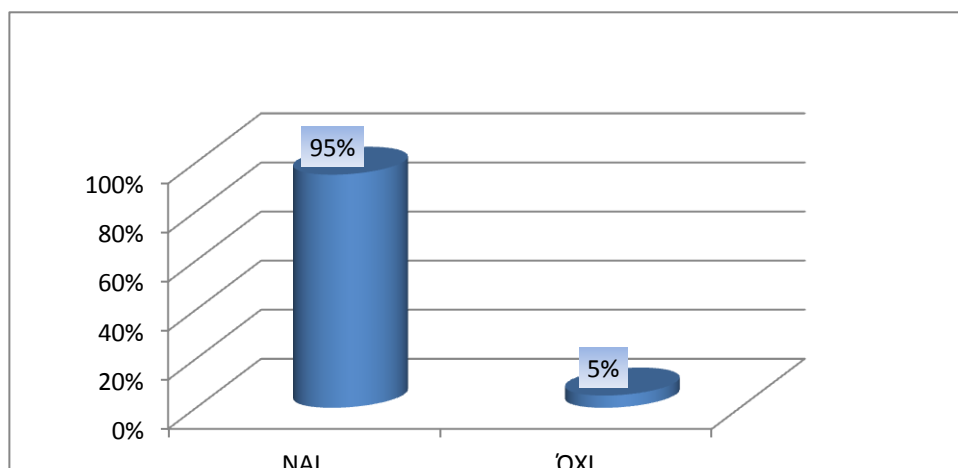
Αποτελεσματικότητα	Απαντήσεις	%
Κακή	0	0
Μη ικανοποιητική	0	0
Μέτρια	3	7,5
Ικανοποιητική	29	72,5
Άριστη	8	20
Σύνολο	40	100



Πίνακας 18: Πιστεύετε πως η επιχείρηση προωθεί την επικοινωνία ανάμεσα στα μέλη της;

Σύμφωνα με τον πίνακα 18 και τις απαντήσεις που δόθηκαν από τους εργαζόμενους συμπεραίνεται με ποσοστό 95% πως η επιχείρηση πραγματοποιεί όλες τις απαραίτητες ενέργειες για την προώθηση της επικοινωνίας ανάμεσα στα μέλη της. Μόνο το 5% του δείγματος είχε αντίθετη άποψη σε αυτό.

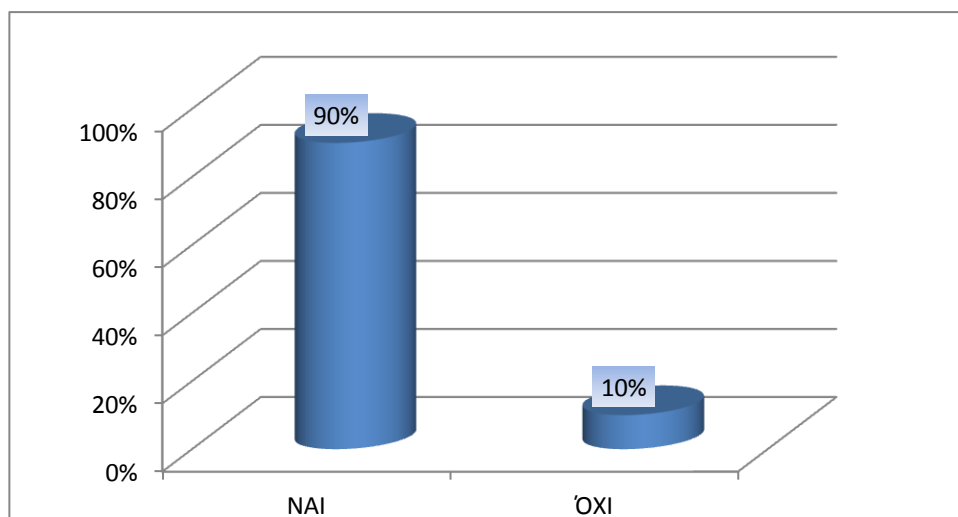
	Απαντήσεις	%
Ναι	38	95
Όχι	2	5
Σύνολο	40	100



Πίνακας 19: Πιστεύεται πως η αποτελεσματικότητα / αποδοτικότητα της εργασίας του τμήματος σας θα βελτιωθεί εάν αλλάξει προς το καλύτερο και η επικοινωνία ανάμεσα στα μέλη του;

Σύμφωνα με τον πίνακα 19 και των απαντήσεων που δόθηκαν, ένα ποσοστό 90% των μελών της εταιρίας που τους τέθηκε η παραπάνω ερώτηση πιστεύουν ότι θα βελτιωθεί η αποδοτικότητα / αποτελεσματικότητα της εργασίας τους και γενικότερα του τμήματος εάν αλλάξει προς το καλύτερο η επικοινωνία ανάμεσα στα μέλη του καθώς και με μέλη των άλλων τμημάτων. Ενώ ένα ποσοστό 10% απάντησε αρνητικά.

	Απαντήσεις	%
Ναι	36	90
Όχι	4	10
Σύνολο	40	100



ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Προς υλοποίηση του σκοπού της εργασίας έγινε ανασκόπηση της σχετικής βιβλιογραφίας και ερευνήσαμε την επικοινωνία σε μια οργάνωση και συγκεκριμένα στην Beiersdorf Hellas A.E. Η παρούσα εργασία εκπονήθηκε με σκοπό την ανάδειξη των παραγόντων εκείνων που εμποδίζουν την ολοκλήρωση της αποτελεσματικής επικοινωνίας μέσα στον χώρο των οργανώσεων και πιο συγκεκριμένα των επιχειρήσεων. Για την υποστήριξη της παρούσης, πραγματοποιήθηκε και εμπειρική έρευνα με απώτερο στόχο την υποστήριξη της υπάρχουσας ερευνητικής βιβλιογραφίας και αρθρογραφίας που έχει πραγματοποιηθεί γύρω από το θέμα αυτό.

Το θεωρητικό πλαίσιο που αναπτύχθηκε στο πρώτο μέρος της εργασίας περιλαμβάνει όλους εκείνους τους εννοιολογικούς προσδιορισμούς σχετικά με τις οργανώσεις, την επικοινωνία και τα εμπόδια που προκύπτουν κατά την διαδικασία της επικοινωνίας. Σύμφωνα με αυτό, η οργάνωση είναι ένα σύνολο ατόμων, τα οποία συνδέονται με έναν κοινό στόχο, και συσχετίζονται μεταξύ τους μέσω οργανωμένων και διακριτών σχέσεων, ενώ πολλές φορές υπάρχει και ιεράρχηση των μελών των οργανώσεων ανάλογα με τους διακριτούς τους ρόλους. Οι οργανώσεις, ανάλογα με τον σκοπό τον οποίο υπηρετούν, διακρίνονται σε κερδοσκοπικές και μη κερδοσκοπικές επιχειρήσεις, σε φιλανθρωπικές οργανώσεις, σε πολιτικές οργανώσεις και άλλες. Τα περιβάλλοντα των οργανώσεων χωρίζονται σε δύο μεγάλες κατηγορίες: στο εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον.

Για την ομαλή λειτουργία και την υπηρετήση του σκοπού των οργανώσεων, η επικοινωνία δείχνει να παίζει πρωταγωνιστικό ρόλο, αφού η ανταλλαγή μηνυμάτων, η μεταβίβαση εντολών και η ανταλλαγή πληροφοριών είναι απαραίτητες διαδικασίες. Ένας από τους πιο δημοφιλείς ορισμούς που έχουν δοθεί για την επικοινωνία εντός των οργανώσεων περιγράφει την οργανωσιακή επικοινωνία ως «την διαδικασία με την οποία τα άτομα διεγείρουν το μυαλό άλλων ατόμων, μέσω των λεκτικών και των μη λεκτικών μηνυμάτων που χρησιμοποιούν στα πλαίσια της λειτουργίας μιας επίσημης οργάνωσης».

Όπως προαναφέρθηκε, η εμπειρική έρευνα πραγματοποιήθηκε στην Beiersdorf Hellas A.E. στην οποίας το προσωπικό μοιράστηκαν ερωτηματολόγια, τα οποία και αποτέλεσαν το βασικό εργαλείο συλλογής των δεδομένων για την έρευνα.

Σύμφωνα των απαντήσεων που δόθηκαν προκύπτουν τα παρακάτω συμπεράσματα. Βάση των στοιχείων που συλλέξαμε βλέπουμε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό του προσωπικού που συμμετείχε στην έρευνα θεωρεί ότι το τμήμα το

οποίο είναι υπεύθυνο για την οργάνωση και την διαχείριση της εσωτερικής επικοινωνίας έχει καταλυτικό ρόλο για την δημιουργία ενός καλού επικοινωνιακού κλίματος μέσα στην εταιρία. Επίσης, πιστεύουν πως η επιχείρηση προωθεί την επικοινωνία ανάμεσα στα μέλη της όσο το δυνατόν πιο αποτελεσματικά, που έχει σαν αποτέλεσμα η εταιρία να έχει ανθρωποκεντρικό χαρακτήρα. Αυτό σημαίνει ότι αναγνωρίζεται ο ανθρώπινος παράγοντας, τα μέλη δηλαδή που την αποτελούν και εργάζονται μέσα σε αυτήν, σε συνδυασμό με την ύπαρξη καλής εσωτερικής επικοινωνίας μεταξύ τους, ως σημαντικός παράγοντας που συμβάλλει στην επίτευξη των στόχων της.

Ακόμη, οι ερωτηθέντες έκριναν την επικοινωνία που υπάρχει μεταξύ τους, δηλαδή με συνάδελφους που εργάζονται στο ίδιο τμήμα ή με συνάδελφους από άλλα τμήματα με τα οποία συνεργάζονται καθώς και την επικοινωνία που υπάρχει μεταξύ υφιστάμενων και προϊστάμενων. Τα αποτελέσματα οδηγούν στο συμπέρασμα πως η επικοινωνία μεταξύ τους είναι ικανοποιητική και χαρακτηρίζεται από σαφήνεια, αξιοπιστία, ειλικρίνεια και το πιο σημαντικό από αποτελεσματικότητα. Σύμφωνα με την έρευνα που διεξήχθη σε μία επιχείρηση, όσοι από τους εργαζόμενους της επιχείρησης δήλωσαν ευχαριστημένοι από την υφιστάμενη επικοινωνία ήταν περισσότερο παραγωγικοί και συνεισέφεραν περισσότερο. Για την επίτευξη των ανωτέρω, σημαντικό ρόλο έχει και ο αριθμός των συναντήσεων τους για την συζήτηση επιχειρησιακών θεμάτων, οι οποίες βάση των απαντήσεων που δόθηκαν διεξάγονται περίπου μία φορά κάθε εβδομάδα. Είναι πολύ σημαντικό όλα τα τμήματα μιας επιχείρησης να συνεργάζονται και να έχουν καλή επικοινωνία μεταξύ τους αλλά και με τα ανώτερα διοικητικά στελέχη ώστε να γίνεται σωστά και αποτελεσματικά η συνολική της λειτουργία.

Το προσωπικό το οποίο έλαβε μέρος στην έρευνα κλήθηκε να επιλέξει ποιοι παράγοντες κατά την γνώμη τους αποτελούν εμπόδια για την επικοινωνία τους μέσα στην επιχείρηση. Το μεγαλύτερο ποσοστό των απαντήσεων εστιάστηκε στην υπερφόρτωσή τους από πληροφορίες και στην πολυπλοκότητα των μηνυμάτων των οποίων δέχονται. Όπως παρατηρούμε από τα στοιχεία που συλλέξαμε, σε μεγάλες εταιρίες όπως η Beiersdorf Hellas A.E. ο όγκος της εργασίας και η υπερφόρτωση πληροφοριών που δέχονται οι υπάλληλοι της καθημερινά εμποδίζουν στην ολοκλήρωση μιας άριστα αποτελεσματικής επικοινωνίας. Έτσι δεν επιτυγχάνεται οι μεταφορά αυτών που θέλουν αλλά ούτε δέχονται με αποτελεσματικότητα τα μηνύματα που τους μεταβιβάζουν.

Τέλος, αξίζει να σημειωθεί ότι οι συμμετέχοντες στην έρευνα δείχνουν να συνειδητοποιούν ότι είναι πολύ σημαντική έως και απαραίτητη η ύπαρξη επικοινωνίας στην εταιρία. Παρά το γεγονός ότι όλοι δείχνουν να είναι ικανοποιημένοι από αυτήν, πιστεύουν πως αν βελτιωνόταν η διαδικασία της επικοινωνίας, θα μπορούσαν και οι ίδιοι να βελτιώσουν ακόμα περισσότερο την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα της εργασίας τους.

Η παρούσα έρευνα δεν αποκαλύπτει κάτι νέο στον τομέα της οργανωσιακής επικοινωνίας και της διοίκησης των επιχειρήσεων γενικότερα. Ουσιαστικά, ενισχύει ορισμένα από τα ευρήματα της βιβλιογραφικής επισκόπησης και αναδεικνύει ορισμένα χαρακτηριστικά της εσωτερικής επικοινωνίας στην υπό μελέτη εταιρία.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Ερωτηματολόγιο

Αγαπητοί,

Το παρόν ερωτηματολόγιο αποτελεί το επιστημονικό εργαλείο έρευνας για την εκπόνηση της πτυχιακής μας εργασίας με θέμα «Η επικοινωνία στον χώρο των οργανώσεων» στα πλαίσια της ολοκλήρωσης των σπουδών μας στο τμήμα «Διοίκησης και Οργάνωσης Επιχειρήσεων» του ΤΕΙ Ηρακλείου Κρήτης.

Οφείλουμε να σας ενημερώσουμε ότι το ερωτηματολόγιο είναι ΑΝΩΝΥΜΟ και οι πληροφορίες που εμπεριέχονται ΑΠΟΛΥΤΩΣ ΕΜΠΙΣΤΕΥΤΙΚΕΣ. Η συμπλήρωση του είναι προαιρετική, δεν υπάρχει σωστή και λάθος απάντηση, και χρειαζόμαστε απλά την προσωπική σας άποψη.

Σας παρακαλούμε θερμά για τη συμμετοχή σας.

Σας ευχαριστούμε εκ των προτέρων για τη βοήθεια σας,

Με εκτίμηση,

Παναγιωτοπούλου Ερμιόνη

Παντζελιουδάκη Σοφία

Δημογραφικά στοιχεία

I. Φύλο

ΑΝΤΡΑΣ ΓΥΝΑΙΚΑ

II. Ηλικία

α. 18-24 β. 25-30 γ. 31-40 δ. 41-50
ε. 51 ετών και άνω

III. Οικογενειακή κατάσταση

α. Άγαμος/η β. Έγγαμος/η γ. Διαζευγμένος/η

IV. Επίπεδο σπουδών

α. Υποχρεωτική εκπαίδευση β. Δευτεροβάθμια εκπαίδευση
γ. Τριτοβάθμια εκπαίδευση (ΑΕΙ/ΤΕΙ) δ. Κάτοχος Μεταπτυχιακού
ε. Κάτοχος Διδακτορικού

V. Έτη προϋπηρεσίας στην επιχείρηση

α. 0-3 β. 4-6 γ. 7-9 δ. 10-12 ε. 12 και άνω

VI. Έτη προϋπηρεσίας γενικά

α. 0-3 β. 4-6 γ. 7-9 δ. 10-12 ε. 12 και άνω

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

1. «Υπάρχει τμήμα οργάνωσης και διαχείρισης της εσωτερικής επικοινωνίας στην επιχείρηση;»

ΝΑΙ ΟΧΙ

2. «Εάν ΝΑΙ, θεωρείται ότι έχει καταλυτικό ρόλο στην δημιουργία και διατήρηση καλού επικοινωνιακού κλίματος;

ΝΑΙ ΟΧΙ

3. «Εάν ΟΧΙ, ποιός είναι επιφορτισμένος με την οργάνωση και διαχείριση των εσωτερικών επικοινωνιακών θεμάτων της επιχείρησης;»

.....
.....

4. «Πώς θα αξιολογούσατε την επικοινωνία μεταξύ συναδέλφων μέσα στην επιχείρηση (οριζόντια επικοινωνία);»

α. Κακή β. Μη ικανοποιητική γ. Μέτρια δ. Ικανοποιητική ε. Άριστη

5. «Πώς θα αξιολογούσατε την επικοινωνία από πάνω προς τα κάτω (από ανώτερα διοικητικά στελέχη προς τα υπόλοιπα στελέχη - υπαλλήλους) μέσα στην επιχείρηση;»

α. Κακή β. Μη ικανοποιητική γ. Μέτρια δ. Ικανοποιητική ε. Άριστη

6. «Πώς θα αξιολογούσατε την επικοινωνία από κάτω προς τα πάνω (από τους υπαλλήλους προς την ανώτερη διοίκηση) μέσα στην επιχείρηση;»

α. Κακή β. Μη ικανοποιητική γ. Μέτρια δ. Ικανοποιητική ε. Άριστη

7. «Πόσο σημαντική θεωρείτε πως είναι η επικοινωνία μέσα στην επιχείρηση για την επίτευξη των στόχων σας;»

- α. Καθόλου σημαντική β. Λίγο σημαντική γ. Μέτρια
δ. Σημαντική ε. Πολύ σημαντική / Απαραίτητη

8. «Με ποιές από τις παρακάτω μεθόδους επιτελείται η επικοινωνία μέσα στην επιχείρηση;»

- α. Προσωπική επαφή β. E-mail γ. Τηλέφωνο
δ. Skype / Messenger

9. «Πόσο συχνά συναντιέστε με τα υπόλοιπα μέλη του τμήματος για να συζητήσετε για θέματα που αφορούν την δουλειά σας / επιχειρησιακά θέματα;»

- α. 1 φορά την εβδομάδα β. 1-2 φορές / μήνα γ. Ανά 3 έως 6 μήνες
δ. Σπανιότερα (1 φορά τον χρόνο) ε. Καθόλου

10. «Ποιοί από τους παρακάτω παράγοντες πιστεύετε ότι αποτελούν εμπόδια για την επικοινωνία μέσα στην επιχείρηση; Σημειώστε με « ✓ » στο αντίστοιχο κελί»

Κοινωνικό προφίλ συναδέλφων	
Μέγεθος επιχείρησης	
Έλλειψη επικοινωνιακής πολιτικής της επιχείρησης	
Υπερφόρτωση πληροφοριών	
Πολυπλοκότητα των μηνυμάτων	
Έλλειψη εμπιστοσύνης	
Κλειστό κλίμα επικοινωνίας	
Περιορισμοί / ελλείψεις στις επικοινωνιακές δομές	
Λανθασμένη επιλογή του μέσου	
Διαφορετικές πολιτικές πεποιθήσεις	
Διαφορά πολιτιστικών συνηθειών	

11. «Παρακαλούμε αξιολογήστε τα παρακάτω στοιχεία τα οποία (και εάν) χαρακτηρίζουν την επικοινωνία σας με την ανώτερη διοίκηση της επιχείρησης ή τον προϊστάμενό σας»

Σαφήνεια:

α. Κακή β. Μη ικανοποιητική γ. Μέτρια δ. Ικανοποιητική ε. Άριστη

Αξιοπιστία:

α. Κακή β. Μη ικανοποιητική γ. Μέτρια δ. Ικανοποιητική ε. Άριστη

Ειλικρίνεια:

α. Κακή β. Μη ικανοποιητική γ. Μέτρια δ. Ικανοποιητική ε. Άριστη

Αποτελεσματικότητα:

α. Κακή β. Μη ικανοποιητική γ. Μέτρια δ. Ικανοποιητική ε. Άριστη

12. «Πιστεύετε πως η επιχείρηση προωθεί την επικοινωνία ανάμεσα στα μέλη της;»

ΝΑΙ ΟΧΙ

13. «Πιστεύετε πως η αποτελεσματικότητα / αποδοτικότητα της εργασίας του τμήματος σας θα βελτιωθεί εάν αλλάξει προς το καλύτερο και η επικοινωνία ανάμεσα στα μέλη του;»

ΝΑΙ ΟΧΙ

Ευχαριστούμε για την συμμετοχή σας.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ

Αντωνάκης Ι. (2008), «Κοινωνιολογία των οργανώσεων», Ηράκλειο

Κάντας Α., Οργανωτική - βιομηχανική ψυχολογία: Κίνητρα, επαγγελματική ικανοποίηση, ηγεσία, Αθήνα, Ελληνικά Γράμματα, 1998.

Κρίβας, Σ.(1989). Η Συμβουλευτική - Προσανατολισμός ως λειτουργία του δασκάλου. Πανεπιστημιακές Παραδόσεις - από Περιοδική έκδοση του ΓΡΑΣΕΠ Παραβόλας Αγρινίου

Μπουραντάς Δ. , Βαθής Α., Παπακωνσταντίνου Χ. και Ρεκλειπής Π. (1999), "Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων και Υπηρεσιών", Ιστορική Εξέλιξη του μάνατζμεντ, Αθήνα.

Σεραφετινίδου Μ., (1987) «Κοινωνιολογία των Μέσων Μαζικής Επικοινωνίας. Ο Ρόλος των Μέσων στην Αναπαραγωγή του Σύγχρονου Καπιταλισμού» Εκδόσεις: Gutenberg

Τσαούσης, Δ. (1976), στο Συλλογικό έργο «Διαφήμιση και άνθρωπος» - 1η έκδ. - Αθήνα : Νίκος Δήμου, 1976.

ΞΕΝΗ

AMA (American Management Association). «Ten Commandments of Good Communication» by the American Management Association, 1955. Reprinted with permission in What We Learned (the Hard Way) about Supervising Volunteers by Jarene Frances Lee with Julia Catagnus (Energize, Inc., 1999).

Arker, J. (2001). Role development in the Managed care era: A case of hospital - based nursing. Journal of Applied Communication Research, 29:117-136.

Bisen V., and Priya. Business Communication As Per the New Syllabus of GBTU (for MBA). New age International, 2014.

Gurevitch, M. (2009) «Η παγκοσμιοποίηση της ηλεκτρονικής δημοσιογραφίας», στο συλλογικό έργο «ΜΜΕ και κοινωνία» των Curran / Gurevitch, Αθήνα, Εκδόσεις Πατάκη.

Harshman E.F. & C.L. Harshman (1999). Communicating with employees: Building on an ethical foundation. *Journal of Business Ethics*, 19:3-19.

Marjosola A. I. & Takala, T. 2000, 'Charismatic leadership, manipulation, and the complexity of organisational life', *Journal of Workplace Learning*, vol. 12, no. 4, pp. 146-158.

McQuail D., & Βιντάλ Σ., (1993), Μοντέλα Επικοινωνίας, Για τη μελέτη των μέσω μαζικής ενημέρωσης, ΚΑΣΤΑΝΙΩΤΗ, Αθήνα.

McQuail D., (1997) «Mass Communication theory», Sage Publications

Pace, R. W., & Faules D. F. 1989, *Organizational communication*, 2nd edn, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.

Richmond, V. P., McCroskey, J. C., & McCroskey, L. L. (2005). *Organizational communication for survival: Making work, work*. Allyn and Bacon.

Shannon CL. E. & Weaver W. (1949), *The mathematical theory of communication*, University of Illinois Press

Sreberny, A. (2009) «Το τοπικό και το παγκόσμιο στις διεθνείς επικοινωνίες», στο συλλογικό έργο «ΜΜΕ και κοινωνία» των Curran / Gurevitch, Αθήνα, Εκδόσεις Πατάκη

Thompson J., (1995) «The Media and Modernity: A Social Theory of the Media», Stanford University Press

ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ

IILM: International Islamic Liquidity Management, <http://www.iilm.edu/iilm-online/Business%20Communication%20Self-Learning%20Material.pdf>