

**ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**Τ.Ε.Ι. ΠΑΤΡΑΣ**

**ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**



**ΘΕΜΑ**

**Η ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΜΕΣΑ ΚΑΙ ΕΞΩ ΑΠΟ ΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ**

**ΧΩΡΟ**

**ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ: ΚΑΖΑΝΗ ΑΓΓΕΛΙΚΗ**

**ΣΠΟΥΔΑΣΤΡΙΕΣ: ΝΙΚΟΛΑΟΥ ΦΑΝΗ  
ΜΠΙΤΣΑΚΟΥ ΠΑΡΑΣΚΕΥΗ**

**ΠΑΤΡΑ 1998**

ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ	2507
----------------------	------

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

	Σελ.
<b>ΕΙΣΑΓΩΓΗ</b>	
ΓΕΝΙΚΑ ΠΕΡΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ	1
<b>ΚΕΦΑΛΙΟ 1ο</b>	
1. ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΤΟΥ ΟΡΟΥ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ	5
Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ	7
Φάσεις της διαδικασίας	7
α. Η συγκέντρωση των πληροφοριών και η σύλληψη της ιδέας	8
β. Η κωδικοποίηση των πληροφοριών με μήνυμα	8
γ. Μετάδοση του μηνύματος	9
δ. Αποκωδικοποίηση του μηνύματος	10
ε. Η ανταπόκριση στο μήνυμα	11
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2ο</b>	
2. ΣΚΟΠΟΙ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ	13
Ο συντονισμός των ενεργειών όλων των εργαζομένων	13
ΕΙΔΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΓΕΝΙΚΑ	15
Επικοινωνία πληροφόρησης	16

	Σελ.
Επικοινωνία παρακίνησης	16
Επικοινωνία εντολών	27
Επικοινωνία πειθούς	19
Συνενωτική επικοινωνία	20
Επικοινωνία αποφάσεων	23
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3ο</b>	
3. ΘΕΜΕΛΙΩΔΕΙΣ ΑΡΧΕΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ	25
Οι λέξεις δεν έχουν ιδιαίτερη σημασία	25
Οι λέξεις σημαίνουν διαφορετικά πράγματα σε διάφορους ανθρώπους	25
Η αντίληψη της πραγματικότητας διαφέρει	26
Τα συναισθήματα επιδρούν στην κατάσταση	27
Τα γεγονότα διαφέρουν από τις γνώμες	28
Επαναπληροφόρηση	29
Δίκτυα επικοινωνιών	31
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4ο</b>	
4. ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΜΕΣΑ ΣΤΙΣ ΕΠ/ΣΕΙΣ	33
Επικοινωνία μέσα στις επ/σεις	33
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5ο</b>	
5. ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ	37

	Σελ.
Προς τα κάτω	37
Προς τα επάνω	38
Οριζόντια	38
Επικοινωνία προς τα κάτω	38
Πλεονεκτήματα του γραπτού λόγου	40
Μειονεκτήματα της γραπτής επικοινωνίας	41
Πλεονεκτήματα της προφορικής επικοινωνίας	42
Μειονεκτήματα του προφορικού λόγου	43
Επικοινωνία προς τα επάνω	43
<b>ΑΤΥΠΗ-ΑΝΕΠΙΣΗΜΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΔΙΑΔΟΣΕΙΣ</b>	44
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6ο</b>	
<b>6. ΜΕΣΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΜΕ ΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕ- ΝΟΥΣ</b>	46
Προς τα επάνω	47
Οριζόντια	48
Οπτικοακουστικά μέσα επικοινωνίας	49
<b>ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ</b>	53
Τρόποι επικοινωνίας και μέσα	59
Διαφήμιση	63
Σχέσεις μεταξύ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ και ΔΙΑΦΗΜΙΣΗΣ	66

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7ο**

**7. ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ ΓΙΑ ΣΩΣΤΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ**

**ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ**

68

**ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ**

74

Οργανωσιακά προβλήματα στην επικοινωνία

75

Πρόβλημα ατελής επικοινωνίας

75

Πρόβλημα κακών εργασιακών σχέσεων

76

Επικοινωνία της τελευταίας στιγμής

76

Προσωπικά προβλήματα στην επικοινωνία

80

**ΟΦΕΛΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ**

83

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8ο**

**8. ΕΡΕΥΝΑ ΣΕ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ**

86

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9ο**

**9. ΚΡΙΤΙΚΗ - ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ**

104

**ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

107

## **ΓΕΝΙΚΑ ΠΕΡΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ**

“Ένα φαινόμενο, αναγόμενο στους πρώτους χρόνους ακόμα, στην Ιστορία της ανθρωπότητας αποτελεί και η επικοινωνία .Και είναι αναγόμενο γιατί αποτέλεσε βασική προϋπόθεση της συγκρότησης ομάδων , φυλών , μεγάλων εθνοτήτων και τελικά ολόκληρου του κόσμου .

“Έτσι η επικοινωνία αποτέλεσε τη βάση για τη σύνδεση, συνεννόηση και ενότητα μεταξύ των ανθρώπων . Βέβαια ο βαθμός αυτός ήταν αναπόσπαστα συνδεδεμένος με τα μέσα και τις τεχνικές που διέθετε η επικοινωνία .

Στην πρωτόγονη κατάσταση η επικοινωνία ήταν περιορισμένη μέσα σε μικρές ομάδες ενώ τα μέσα επικοινωνίας περιορισμένα και αργοκίνητα . Με τη δημιουργία των μεγάλων κρατών αρχίζει να αναπτύσσεται και η επικοινωνία, κι αυτό γιατί παρουσιάζεται η ανάγκη επικοινωνίας από το κέντρο στην περιφέρεια .

Η ανάπτυξή της αρχίζει τον 18<sup>ο</sup> αιώνα , όταν με τις μεγάλες εφευρέσεις παρουσιάζονται νέα μέσα επικοινωνίας ( εφεύρεση ατμομηχανής , τελειοποίηση τυπογραφίας κλπ) .

Από τότε και κυρίως κατά τον 20ο αιώνα ακολούθησαν νέες εφευρέσεις και τεχνικές βελτιώσεις που ανέπτυξαν αφάνταστα την επικοινωνία μεταξύ των ανθρώπων , όπως π .χ το τηλέφωνο , ο ασύρματος τηλεγράφος, το ραδιόφωνο κλπ, φτάνοντας στο σημείο να εξασφαλίσουν μια επικοινωνία σε όλα τα σημεία του κόσμου και να δημιουργήσουν μια ενότητα της ανθρώπινης κοινωνίας .

“Έτσι σήμερα έφτασε η επικοινωνία να αποτελεί απαραίτητο στοιχείο για την επαφή σε προσωπικό και κοινοτικό επίπεδο, αλλά συγχρόνως και το μεγάλο πρόβλημα του καιρού μας . Και αυτό γιατί καμία ιδέα δεν μπορεί να επιβιώσει, να εξαπλωθεί και να επιβληθεί χωρίς επικοινωνία. Η επικοινωνία είναι ιδιαίτερα προβληματική σήμερα, γεγονός που οφείλεται στις: 1) σημερινές κοινωνίες που αποξένωσαν τον άνθρωπο από τον άνθρωπο, 2) τη συσσώρευση προβλημάτων και άγχους που διαστρεβλώνουν και αναιρούν την όποια επικοινωνία, 3) την πλατύτερη και βαθύτερη μόρφωση και καλλιέργεια όλων που ζητά πιο εκλεπτυσμένες επικοινωνιακές μεθόδους 4) την τρομακτική εξέλιξη και εξάπλωση των μέσων μαζικής επικοινωνίας και κυρίως της τηλεόρασης που αυξάνουν καταλυτικά τον όγκο της κάθε φύσης μηνυμάτων και τον μεταλλάζουν σε βαθιά ” επικοινωνιακή ρύπανση “.



Και η περίεργη αντιτομία είναι ότι η εξάπλωση και ο πλούτος σημερινών μέσων και τεχνικών της επικοινωνίας είναι αντίστροφα ανάλογα με την ευκολία και την αρτιότητά της . Η εξήγηση αυτής της ρουτινομανίας βρίσκεται στο γεγονός ότι η χρησιμοποίηση των σύγχρονων μέσων επικοινωνίας προϋποθέτει ειδικές ικανότητες και ειδικές ικανότητες και ειδικές γνώσεις, επιστημονικές και τεχνικές .

Κάποτε έφτανε να μιλάει και να γράφει κανείς "ωραία" . Σήμερα η τέχνη του λόγου είναι άχρηστη, αν δε συνοδεύεται από την πολυσύνθετη γνώση και εμπειρία της τεχνικής της επικοινωνίας .

Τελικός σκοπός κάθε δραστηριότητας και εκδήλωσης πρέπει να είναι η επικοινωνία. Δεν έχει σημασία αν η δραστηριότητα λέγεται γράμμα, συνεστίαση, τέλεση, ταμπέλα, γιορτή, προκήρυξη . Όλα αυτά και το καθένα χωριστά, πρέπει να παίζουν το ρόλο ενός οχήματος που θα μεταφέρει τα μηνύματα που πρέπει προς τι κατάλληλο κοινό. Άλλωστε το πρόβλημα, αλλά και η επιτυχία σήμερα είναι να καταφέρεις μέσα στον οπτικό και ηχητικό κλοιό, να περάσει το σωστό μήνυμα, στο σωστό κοινό, τη σωστή στιγμή .

Μέσα στα πλαίσια αυτά η επικοινωνία έχει στη διάθεσή της ένα απεριόριστο αριθμό και ποικιλία μέσων και μεθόδων για την υλοποίηση προγραμμάτων και την επίτευξη των τελικών στόχων

της . Οι βασικές κατηγορίες αυτών των μέσων και μεθόδων είναι η περιοδική έκδοση ειδικών εντύπων, εγκυκλίων επιστολών, η οργάνωση ειδικών εκδηλώσεων κλπ .

Φυσικά, η καλή και αποτελεσματική επικοινωνία προϋποθέτει και ένα έμφυτο ταλέντο, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι το οποιοδήποτε ταλέντο δεν επιδέχεται καλλιέργεια . Το αντίθετο . Όμως η καλή επικοινωνία, εκτός από το έμφυτο ταλέντο ( ικανότητα διάγνωσης του κατάλληλου μήκους κύματος εκπομπής του μηνύματος, ανάλογα με τον αριθμό των δεκτών ) απαιτεί θεωρητικές γνώσεις ( ψυχολογία, κοινωνιολογία ) και τεχνική κατάρτιση, ( γνώση των σύγχρονων οπτικοακουστικών και ηλεκτρονικών μέσων επικοινωνίας ).

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΤΟΥ ΟΡΟΥ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

“Έφτασε όμως εκείνη η χρονική στιγμή να δούμε τι είναι επικοινωνία . Έχουν δοθεί πολλοί ορισμοί για τον καθένα από τους οποίους δεν υπάρχει ομοφωνία . Κάθε συγγραφέας καθορίζει τον όρο αυτό ανάλογα με τη σκοπιά από την οποία μελετά την επικοινωνία . Δεν υπάρχει καμία άποψη η οποία να έχει γίνει αποδεκτή σαν η μόνη σωστή με βάση την οποία πρέπει να μελετάται η επικοινωνία . Η ιδέα επάνω στην οποία βασίζεται κάθε φορά η μελέτη της επικοινωνίας παρουσιάζει μερικές φορές μηδαμινές διαφορές μεταξύ διαφόρων ερευνητών αλλά θα μπορούσε κανείς σχεδόν να πει ότι υπάρχουν τόσες τέτοιες ιδέες περί επικοινωνίας όσοι είναι και οι συγγραφείς που ασχολούνται με το θέμα αυτό . Εντούτοις η ποικιλία αυτή των ιδεών στις οποίες βασίζεται η μελέτη της επικοινωνίας θα πρέπει μάλλον να ενθαρρύνει παρά να αποθαρρύνει την περαιτέρω μελέτη και έρευνα της επικοινωνίας .

“Έτσι μπορούμε να πούμε ότι επικοινωνία είναι η διαδικασία μεταφοράς, ή ανταλλαγής πληροφοριών, ιδεών και αισθημάτων, με τη γραφή, την ομιλία, ή τα διάφορα σήματα .

Μπορούμε να παραλληλίσουμε το σύστημα επικοινωνίας, με το σύστημα μεταφορών μέσα σ' ένα πλωτό ποτάμι, διότι σκοπός και των δύο αυτών συστημάτων είναι η μεταφορά και η παράδοση αγαθών (υλικών αγαθών ή ιδεών). Έτσι όπως τα ποταμόπλοια μπορούν να ταξιδεύουν σε διάφορες κατευθύνσεις, είτε μέσα από επίσημα, ή ανεπίσημα, αναγνωρισμένους δίαυλους, έτσι και τα μηνύματα μεταφέρονται με διάφορα μέσα επίσημα ή ανεπίσημα .

Ακόμη, όπως ένας παραλήπτης εμπορευμάτων μπορεί να αρνηθεί την παραλαβή αυτών, έτσι και ένας εργάτης ή υπάλληλος μπορεί να αρνηθεί να συμμορφωθεί με ορισμένα μηνύματα που περιέχουν εντολές του προϊσταμένου .

Σύμφωνα με μία άλλη άποψη, επικοινωνία είναι η λειτουργία με την οποία οι ανθρώπινες υπάρξεις αποστέλλουν και λαμβάνουν μηνύματα, κατά τρόπο, ώστε να κατορθώνεται η προσέγγιση μεταξύ του μηνύματος όπως αποστέλλεται και του μηνύματος όπως κατανοείται από το λήπτη .(COLIN MARES : COMMUNICATION) .

## Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

### **Φάσεις της διαδικασίας**

Αντικείμενο της επικοινωνίας είναι το μήνυμα και φορέας της επικοινωνίας είναι οι άνθρωποι, ο εκδότης του μηνύματος και ο λήπτης . Στη διαδικασία της επικοινωνίας ο άνθρωπος φορέας ακολουθεί ορισμένες φάσεις από τη γέννηση του μηνύματος μέχρι την εξυπηρέτηση της αποστολής του . Η διαδικασία αποτελεί επομένως μια αλυσίδα σκέψεων και ενεργειών του ανθρώπου, εφ' όσον αναφερόμαστε στην ανθρώπινη άποψη της επικοινωνίας, που συντελούνται για να πραγματοποιηθεί η επικοινωνία . Η διαδικασία της επικοινωνίας ακολουθεί φάσεις που είναι συνεχείς και η μια επηρεάζει την άλλη, αφού η επιτυχία της μιας συνδέεται με την επιτυχία της άλλης . Παρακάτω θέτουμε τις φάσεις της επικοινωνιακής διαδικασίας με τη χρονική σειρά που ακολουθούν :

## **α. Η συγκέντρωση των πληροφοριών και η σύλληψη της ιδέας**

Η συγκέντρωση των πληροφοριών και η τακτοποίηση τους σε μια ή πολλές ιδέες είναι έργο της ανθρώπινης αντίληψης . Η αντίληψη είναι μια δυναμική δραστηριότητα, με την οποία το άτομο ερμηνεύει για τον εαυτό του τα μηνύματα του περιβάλλοντος που πέφτουν στη προσοχή του . Στη διαδικασία της αντιλήψεως συντελείται μια επιλογή πληροφοριών από το περιβάλλον . Η επιλογή των πληροφοριών και η ερμηνεία που δίνει σ' αυτές ο άνθρωπος εξαρτώνται : 1) από την προηγούμενη εμπειρία του, δηλαδή από τα προηγούμενα μηνύματα που έχει λάβει . 2) τις τρέχουσες ανάγκες και ενδιαφέροντά του που είναι καθοριστικά της δυνατότητας του να συλλάβει τις πληροφορίες από το περιβάλλον του .

## **β. Η κωδικοποίηση των πληροφοριών σε μήνυμα**

Στη φάση αυτή ο εκδότης θα βρει τα σύμβολα με τα οποία θα κάνει τις πληροφορίες που συνέλεξε μήνυμα για μετάδοση . Η ικανότητα της εντάξεως των πληροφοριών σε κώδικες αποτελεί τη βάση για την ολοκλήρωση της επικοινωνίας . Η γλώσσα σαν κυριότερο μέσο επικοινωνίας αποτελεί και τον καλύτερο και

κυριότερο κώδικα κωδικοποίησεως του μηνύματος. Περιέχει όμως πολλούς κινδύνους και δυσκολίες, με κυριότερο κίνδυνο την αδυναμία κατανόησης από το λήπτη μηνύματος . Ενισχυτικά της γλώσσας μέσα, αποτελούν πολλές φορές οι κινήσεις, οι πράξεις, η εμφάνιση κ.α. ή ο συνδυασμός πολλών επικοινωνιακών μέσων .

Το μεγαλύτερο όμως πρόβλημα της κωδικοποίησεως του γλωσσικού μηνύματος είναι η έννοια των λέξεων . Η γλώσσα αποτελείται από σύμβολα ή σημεία, η σημασία των οποίων είναι γνωστή σ' ένα αριθμό προσώπων, που μπορούν να τα ερμηνεύσουν . Ο λόγος όμως ερμηνεύεται διαφορετικά από ανθρώπους σε διαφορετικά διαμερίσματα μιας χώρας, έστω κι αν η γλώσσα είναι κοινή . Διαφορά καλλιέργειας, μορφώσεως, σπουδών ή τοπικές συνθήκες δίνουν, πολλές φορές, διαφορετική έννοια στις λέξεις . Τέλος, στη κωδικοποίηση του μηνύματος πρέπει ο εκδότης να έχει σαν γνώμονα το λήπτη, την ικανότητα δηλαδή του λήπτη να αποκωδικοποιήσει το μήνυμα .

#### **γ. Μετάδοση του μηνύματος**

Η μετάδοση του μηνύματος σύμφωνα με τη μαθηματική θεωρία συντελείται μέσα από κανάλια επικοινωνίας. π .χ τα σύρματα της τηλεφωνίας, η ο αέρας όταν η επικοινωνία δεν είναι μηχανική, ή η

ταχυδρομική υπηρεσία που παραδίδουμε τις επιστολές μας . Αυτοί είναι οι αγωγοί μέσα από τους οποίους περνάει το μήνυμα με προορισμό το λήπτη . Στην γλωσσική πρόσωπο με πρόσωπο επικοινωνία, ο μεταδότης είναι η ανθρώπινη φωνή που αποτελείται από ηχητικά κύματα, που διοχετεύονται μέσα από τον αέρα στο λήπτη .

Η επιλογή του τρόπου μεταδόσεως του μηνύματος εξαρτάται από το λήπτη, για τον οποίο προορίζεται και κυρίως από την δυνατότητα του λήπτη να αποκωδικοποιήσει το μεταδιδόμενο μήνυμα .π .χ δεν είναι δυνατό να μεταδοθεί προφορικό μήνυμα σε άνθρωπο που στερείται της ακοής του .

## **δ. Αποκωδικοποίηση του μηνύματος**

Αποκωδικοποίηση του μηνύματος είναι η λειτουργία με την οποία ο λήπτης ερμηνεύει το μήνυμα . Δηλαδή τα ηχητικά ηλεκτρικά κύματα παίρνουν,μέσω των ακουστικών νεύρων του λήπτη, στον εγκέφαλο του οποίου τα “σήματα” αποκωδικοποιήθηκαν σε μήνυμα . Αν η διαδικασία της επικοινωνίας είναι επιτυχής το αποκωδικοποιημένο μήνυμα προσεγγίζει στο μήνυμα του εκδότη, αν όχι, τότε το αποκωδικοποιημένο μήνυμα δεν ανταποκρίνεται σ’ αυτό που ο εκδότης έστειλε, αλλά διαφοροποιήθηκε σε διαφορετικό



μήνυμα χρωματισμένο από τα ψυχολογοκοινωνικά χαρακτηριστικά του λήπτη, που προφανώς, ο εκδότης δεν γνώριζε .

Στην αποκωδικοποίηση του μηνύματος ο λήπτης αντιλαμβάνεται σύμφωνα με τις ανάγκες του και τις ψυχολογικές του θέσεις .

Παράλληλα όμως και το είδος του μηνύματος επηρεάζει την αντίληψη του λήπτη .π .χ διαφορετικό μήνυμα θα αποσταλεί σε ένα τεχνικό, σε ένα κοινωνιολόγο κλπ.

Όπως έχει λεχθεί κάθε εκδότης-λήπτης είναι μοναδικός, επομένως και η ερμηνεία του μηνύματος είναι μοναδική, έστω κι αν υπάρχουν ομοιότητες κατά την αποκρυπτογράφηση του μηνύματος, που μας επιτρέπουν να εξάγουμε κοινά μέτρα αποκωδικοποίησεως .

### **ε. Η ανταπόκριση στο μήνυμα**

Η επικοινωνία τελειούται με την ανταπόκριση, δηλαδή την αποστολή από το λήπτη προς τον εκδότη μηνύματος με το οποίο επιβεβαιώνεται και η λήψη του πρώτου .Έτσι αντιστρέφονται οι όροι και ο λήπτης γίνεται εκδότης . Η ανταπόκριση δείχνει και το βαθμό αποκωδικοποίησεως του πρώτου μηνύματος . Η ανταπόκριση μπορεί να περιέχει ένα πλήρες μήνυμα ή μέρος μηνύματος .

## Η επικοινωνία μέσα και έξω από τον εργασιακό χώρο

Η τελείωση της διαδικασίας της επικοινωνίας με την ανταπόκριση συμπληρώνει το κύκλο μιας σωστής επικοινωνίας, όταν δηλαδή ο εκδότης και ο λήπτης έχουν τη δυνατότητα να αλλάζουν ρόλους .Η επικοινωνία αυτή λέγεται και επικοινωνία δύο κατευθύνσεων .

## **ΣΚΟΠΟΙ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ**

Σκοπός της επικοινωνίας με την ευρύτερη της έννοια είναι ο συντονισμός των δραστηριοτήτων της επιχείρησης . Εν τούτοις, πολλοί από τους απασχολούμενους με τα θέματα της επικοινωνίας υποστηρίζουν ότι εκτός από το συντονισμό, η επικοινωνία έχει και άλλους δευτερεύοντες σκοπούς, όπως την ολοκλήρωση, ή σύνδεση, ή εναρμόνιση, την δημιουργία ενός καλού κλίματος εργασίας, τη δημιουργία ενός αισθήματος συνεργατικότητας, την ανάθεση αρμοδιοτήτων και ευθυνών, την αναγκαία κατανόηση για ομαδική εργασία, τη δραστηριοποίηση (παρακίνηση) και την ικανοποίηση από την εργασία .

Από τα παραπάνω συνεπάγεται συμπερασματικά ότι σκοπός της επικοινωνίας είναι:

1. Ο συντονισμός των ενεργειών όλων των εργαζομένων (ικανότητα για συνεργασία). Συντονισμός αποκαλείται η εναρμόνιση όλων των προσπαθειών και μέτρων μεταξύ τους, ώστε το ένα να συμπληρώνει το άλλο, χωρίς να δημιουργούν κενά και σπατάλη εργασίας, με στόχο την επίτευξη του συνολικού έργου της επιχείρησης .

Ευνοϊκό κλίμα εργασίας, δηλαδή θετικός επηρεασμός των εργαζομένων στην οικονομική μονάδα και δημιουργία ενός υψηλού

ηθικού και ομαδικού πνεύματος συνεργασίας(θέληση για συνεργασία), τα οποία αποτελούν βασικές προϋποθέσεις για την εκπλήρωση του έργου της επιχειρήσεως βάση της οικονομικής αρχής . Η συμβολή του ηθικού της εργασίας για την επιτυχία του σκοπού της επιχείρησης είναι μεγάλη . Όλο και περισσότερα ηγετικά στελέχη βλέπουν την επικοινωνία σαν το ζωτικής σημασίας στοιχείο το οποίο μπορεί να συνδέσει την οργάνωση, να εξασφαλίσει κατανόηση των εργαζομένων και επίτευξη των σκοπών της .

Ο ιδιαίτερος στόχος κάθε επικοινωνίας μεταξύ των εργαζομένων είναι να πετύχει αμοιβαία εμπιστοσύνη και κατανόηση μεταξύ των εργαζομένων και της διοικήσεως για όλα τα θέματα κοινού ενδιαφέροντος, έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να ενδιαφέρονται με ενθουσιασμό, να υποστηρίζουν όλες τις βασικές ενέργειες για την επιτυχία της επιχειρήσεως .

## ΕΙΔΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΓΕΝΙΚΑ

Οι περισσότερες διαδικασίες επικοινωνίας προξενούνται από ένα ή περισσότερους συγκεκριμένους σκοπούς . Υπάρχουν όμως περιπτώσεις κατά τις οποίες λαμβάνει χώρα μια επικοινωνία αυθόρμητα και χωρίς κανένα συγκεκριμένο σκοπό . Αυτές τις περιπτώσεις τις αποκαλούμε "ασυναίσθητη επικοινωνία" . Η ασυναίσθητη αυτή (ασυνείδητη) επικοινωνία δε συμπίπτει με τη "μη εκ προθέσεως" επικοινωνία, με την οποία εννοείται η μεταβίβαση ή η κατανόηση απ' τον αποδέκτη (παραλήπτη) μιας έννοιας ή νοήματος την οποία δεν είχε την πρόθεση να μεταβιβάσει ο αποστολέας, διότι είτε δεν ήθελε να μεταβιβάσει καμία έννοια είτε ήθελε να μεταβιβάσει κάποια διαφορετική από εκείνη που έλαβε ο αποδέκτης . Εντούτοις δε θα πρέπει η "μη εκ προθέσεως" επικοινωνία να θεωρείται σαν ένα ιδιαίτερο είδος επικοινωνίας αλλά σαν μια αποτυχημένη προσπάθεια επικοινωνίας, άσχετα αν το λάθος βρίσκεται στην πλευρά του αποστολέα ή του παραλήπτη . Δηλ. η "μη εκ προθέσεως" επικοινωνία δεν είναι ένα ιδιαίτερο είδος επικοινωνίας, αλλά μια επικοινωνία κακής ποιότητας .

Εκτός από την ασυναίσθητη αυτή επικοινωνία, η οποία δεν έχει κανένα συγκεκριμένο σκοπό, κάθε άλλη διαδικασία επικοινωνίας γίνεται για κάποιο συγκεκριμένο σκοπό ο οποίος δίνει και ένα

ορισμένο χαρακτηρισμό στη διαδικασία της επικοινωνίας . Με βάση αυτό το σκοπό τους υπάρχουν τα ακόλουθα είδη επικοινωνίας:

α) Επικοινωνία πληροφόρησης

Σκοπός αυτού του είδους επικοινωνίας είναι η μεταβίβαση στοιχείων με πιθανώς πληροφοριακό χαρακτήρα για τον παραλήπτη . Πρόθεση του αποστολέα είναι να βοηθήσει τον παραλήπτη, θέτοντας στη διάθεσή του γνώσεις και πληροφορίες οι οποίες μπορεί να είναι σημαντικές για την επιτυχή διεκπεραίωση των καθηκόντων του παραλήπτη .

β) Επικοινωνία παρακίνησης

Επικοινωνία παρακίνησης αποκαλείται κάθε διαδικασία επικοινωνίας σκοπός της οποίας είναι να δραστηριοποιήσει τον παραλήπτη του μηνύματος προς μια ορισμένη κατεύθυνση . Με βάση το βαθμό με τον οποίο υποχρεώνεται ο παραλήπτης να ενεργήσει προς την ορισμένη αυτή κατεύθυνση και με βάση τα χρονικά και πραγματικά όρια τα οποία επιτρέπει στον παραλήπτη η επικοινωνία παρακινήσεως, ακόμη όμως και με βάση τον τρόπο με τον οποίο γίνεται αυτή η παρακίνηση . Το είδος αυτό της επικοινωνίας διακρίνεται σε επικοινωνία εντολών και σε επικοινωνία πειθούς .

βα) Επικοινωνία εντολών

Σε όλες εκείνες τις περιπτώσεις στις οποίες υπάρχει κάποια ιεραρχία, π.χ. επιχειρήσεις, δημόσια διοίκηση, στρατός, εκκλησία, σχολεία, κλπ. οι εκάστοτε προϊστάμενοι μεταβιβάζουν προς τους υφιστάμενους τους "έννοιες" με την πρόθεση να κατευθύνουν τη συμπεριφορά τους. Πρόκειται για εντολές, διαταγές, υποδείξεις, κατευθύνσεις, οδηγίες και όπως αλλιώς και να τις αποκαλέσουμε, οι οποίες είναι περιπτώσεις επικοινωνίας οδηγιών και οι οποίες περιορίζουν με βάση προδιαγεγραμμένους κανόνες την ελευθερία ενέργειας και απόφασης των υφισταμένων, επειδή είναι υποχρεωτικές για τον παραλήπτη και πρέπει να ακολουθηθούν οπωσδήποτε από αυτόν . Ακόμα και αν ο τόνος της διαταγής είναι ήπιος ή καλός, αυτό δεν αλλάζει τίποτε ως προς τον ανταγωνιστικό χαρακτήρα της εντολής. Με την επικοινωνία εντολών δημιουργούνται κάθετες σχέσεις επικοινωνίας μεταξύ αποστολέα και παραλήπτη στην ιεραρχική πυραμίδα της επιχειρήσεως . Στις περιπτώσεις επικοινωνίας εντολών δημιουργούνται θέματα περιεχομένου, τρόπου, εκτάσεως και προθέσεως της μεταβιβάσεως .

Σε ότι αφορά στο περιεχόμενο της επικοινωνίας, πρέπει η εντολή να έχει προσαρμοστεί στον παραλήπτη και στις δυνατότητες και τις συνήθειες εργασίας του. Δεν πρέπει να έχει περισσότερες

λεπτομέρειες από όσες επιτρέπει ο βαθμός και η προσωπικότητα του παραλήπτη και η οργάνωση της εργασίας του, διότι διαφορετικά οι περισσότερες λεπτομέρειες περιορίζουν την πρωτοβουλία και την υπευθυνότητα του παραλήπτη . Από την άλλη πλευρά πάλι, η υπερβολική έλλειψη αναγκαίων λεπτομερειών προκαλεί πολλές φορές έλλειψη αποτελεσματικότητας των μέτρων και αδυναμία επίτευξης των επιδιωκόμενων στόχων.

Ο τρόπος εκφράσεως, ή στυλ της εντολής, εξαρτάται από το περιεχόμενό της, από τις επικρατούσες συνθήκες και από τους συμμετέχοντες στην επικοινωνία, θέματα τα οποία μπορούν να παρουσιάζουν πολλές διαφορές και παραλλαγές . Πέρα από αυτά, το στυλ της επικοινωνίας επηρεάζεται από την οδό επικοινωνίας (π.χ. άμεση ή έμμεση, τυπική ή άτυπη) και από το μέσο εκφράσεως (π.χ. προφορικό ή γραπτό λόγο κλπ ) και δεν μπορεί τα στοιχεία αυτά να μη ληφθούν υπόψη .

Για να μπορέσει να καταλάβει σωστά την επιστολή ο παραλήπτης, πρέπει να εννοήσει τις προθέσεις του αποστολέα . Ο παραλήπτης δηλ. πρέπει να αντιληφθεί τι ακριβώς εννοεί ο αποστολέας και πόσο δεσμευτική είναι γι' αυτόν η συμμόρφωση προς το μήνυμα που έλαβε .



Η επιχειρησιακή πολιτική, π.χ. αποτελεί κατά κανόνα γενικές κατευθυντήριες γραμμές, ενώ η εντολή εκτελέσεως μιας εργασίας συνήθως δίνει μικρά περιθώρια ευελιξίας στον παραλήπτη .

### ββ ) Επικοινωνία πειθούς

Με αυτό το είδος της επικοινωνίας επιδιώκεται η δραστηριοποίηση του παραλήπτη ή η αλλαγή των απόψεών του, όχι με τη χρήση εξαναγκαστικών εντολών, αλλά με πειθώ και συμφωνία . Η επικοινωνία πειθούς έχει συνήθως τη μορφή μιας παρακλήσεως, μιας προτάσεως ή μιας συμβουλής και δίνει πολλά περιθώρια συζητήσεως και ανταλλαγής απόψεων στον παραλήπτη.

Συχνά είναι δύσκολο σε μια οικονομική μονάδα να αποχωριστεί το αποτέλεσμα της πειθούς από εκείνο της εξουσίας ή της δυνάμεως . Σαν επίδραση της πειθούς πρέπει να θεωρείται εκείνη την οποία θα μπορούσε να εξασκήσει ένα πρόσωπο επάνω σε ένα άλλο ακόμη και της θέσης του .

Σε αυτό το είδος επικοινωνίας περιλαμβάνεται και εκείνη η μακροχρόνια επίδραση την οποία, π.χ. μια κοινωνία ασκεί επάνω στα μέλη, τα οποία σιγά-σιγά δέχονται και προσαρμόζονται στους κανόνες και στη γενικότερη φιλοσοφία της κοινωνίας αυτής . Την προσαρμογή αυτή αποκαλούμε συνήθως "διαδικασία κοινωνικοποίησης" .

Στη διαδικασία της πειθούς παίζουν ισχυρό ρόλο η ατομική ψυχολογική κατάσταση, οι ιδέες και αξίες, οι εμπειρίες, οι γνώσεις και οι πεποιθήσεις του παραλήπτη. Την επίδραση των παραγόντων αυτών είναι μάλιστα δύσκολο ο παραλήπτης να την παραμερίσει ή σταματήσει έστω και για λίγο χρόνο . “Ένας ειδικός, ο Κοζιόλ, υποστηρίζει ότι ένα από τα στοιχεία της καλής οργάνωσης είναι η παντελής έλλειψη διαταγών .

#### γ) Συνενωτική επικοινωνία

Στις σύγχρονες μεγάλες και πολύπλοκες οργανώσεις (οικονομικές μονάδες) συχνά παρεμβαίνει, σε περιπτώσεις που απαιτείται συνεργασία ή περισσότερων θέσεων εργασίας ή τμημάτων, να διαπιστώνεται ότι η εργασία δεν κυλά ομαλά . Στην πράξη συχνά αποδεικνύονται οι θέσεις αυτές επαφής των διαφόρων μερών της οργανώσεως (π.χ. γραφείων) ότι είναι θέσεις που δημιουργούνται προστριβές .

Το πρόβλημα σε αυτές τις θέσεις επαφής και προστριβών, είναι ότι τα μέλη και των δύο πλευρών (τμημάτων, γραφείων, θέσεων εργασίας), έχουν μεταξύ τους πολύ λίγη επαφή, έτσι ώστε δίδεται η δυνατότητα στη φαντασία τους να μεγεθύνουν τα προβλήματα και να πιστεύουν ότι η άλλη πλευρά ενδιαφέρεται πολύ λίγο για την εργασία και για τις δυσχέρειες που αντιμετωπίζει η πρώτη, ακόμη

και αν δεν είναι έτσι στην πραγματικότητα, ή εάν η άλλη πλευρά δεν έχει καν την ευκαιρία να πληροφορηθεί τα προβλήματα της πρώτης .

Μια βελτίωση των σχέσεων επικοινωνίας στα σημεία αυτά, ακόμη και αν φαινομενικά αποτελεί αυτοσκοπό, φέρνει πολύ συχνά την επιθυμητή αρμονία στις σχέσεις. Με την επικοινωνία αυτή συνήθως αναπτύσσεται μια ατμόσφαιρα αμοιβαίας κατανόησης αποδοχής άλλων απόψεων και γενικότερα καλύτερης γνώσεως των άλλων ανθρώπων .

Συχνά μάλιστα δημιουργούνται στις οργανώσεις (οικονομικές μονάδες) επιτροπές οι οποίες δεν έχουν κανένα συγκεκριμένο σκοπό εργασίας .” Το νόημά τους βρίσκεται κυρίως στη βελτίωση των ανθρωπίνων σχέσεων, εν τούτοις όμως από τη δημιουργία ενός καλού κοινωνικού κλίματος μπορούν επίσης να εκπηγάσουν σημαντικά οικονομικά αποτελέσματα”. Η επικοινωνία η οποία λαμβάνει χώρα σε τέτοιες επιτροπές αποκαλείται “επικοινωνία συνενώσεως” .

Μια άλλη μορφή επικοινωνίας συνενώσεως είναι εκείνη η οποία έχει σαν σκοπό της όχι την συνένωση των μελών της οργανώσεως μεταξύ τους, αλλά τη συνένωση τους με την επιχείρηση στο σύνολό της . “Ένα τέτοιο παράδειγμα, αποτελεί η παρουσίαση εκ

μέρους της διοίκησης της επιχείρησης στοιχείων περί της δράσης της, με μόνο στοιχείο να αυξήσει τη γενική γνώση των εργαζομένων γύρω από τον οργανισμό, την εργασία τους, με τον αντικειμενικό σκοπό να αυξήσει το αίσθημα συμμετοχής στα κοινά των εργαζομένων . Εκτός από την προγραμματισμένη επικοινωνία στις οργανώσεις, η οποία αποσκοπεί στην καλλιέργεια των σχέσεων μεταξύ των ανθρώπων και στη δημιουργία και διατήρηση ενός καλού κλίματος εργασίας, αποκαλείται επικοινωνία συνενώσεως και εκείνη η οποία προκύπτει στις καθημερινές σχέσεις μεταξύ των ατόμων (εντός κι εκτός επιχείρησης) και η οποία εκ πρώτης όψεως δε φαίνεται να έχει τέτοιο σκοπό. Τέτοιες περιπτώσεις είναι π.χ. η επικοινωνία “ετικέτας” ή “πρωτοκόλλου”, η οποία έχει σχέση με ότι βασίζεται στην ετικέτα ή στο πρωτόκολλο, δηλ. στο σύνολο των καθιερωμένων σαν καλών τύπων κοινωνικής συμπεριφοράς. Οι κοινωνικές, λοιπόν δομές συγχωνεύονται ή ολοκληρώνονται σαν ένα σύνολο μέσω των αμοιβαίων δεσμευτικών τύπων της ετικέτας και του πρωτοκόλλου . “Έτσι, π.χ. όταν οι σχέσεις μεταξύ διαφόρων ιεραρχικών βαθμίδων έχουν θεσμοποιηθεί, η διαφορά στη συμπεριφορά που επιδεικνύεται σε ανθρώπους που ανήκουν σε διάφορες ιεραρχικές βαθμίδες, ή επίπεδα, όπως π.χ. στους προϊστάμενους, αποτελεί ένα μέρος του

πρωτοκόλλου αυτών των σχέσεων . Είναι χαρακτηριστικό π.χ. ότι θεωρείται σα σωστή “ετικέτα” για έναν υφιστάμενο να τηλεφωνήσει εκ των προτέρων στον προϊστάμενο του, και να ζητήσει ακρόαση για να τον επισκεφτεί, ενώ ο προϊστάμενος θεωρείται ότι δρα εντός των σωστών και καθιερωμένων πλαισίων αν αποφασίσει να “περάσει” από τον υφιστάμενό του, χωρίς καν να του το ανακοινώσει εκ των προτέρων . Πάντως η επικοινωνία αυτή ετικέτας ή πρωτοκόλλου έχει σα σκοπό της τη διατήρηση ή τη συγχώνευση και περαιτέρω σύνδεση των σχέσεων που υπάρχουν .

#### δ) Επικοινωνία αποφάσεων

Επικοινωνία αποφάσεων αποκαλείται εκείνη η περίπτωση κατά την οποία ένας αριθμός θέσεων εργασίας ή προσώπων πρέπει να καταλήξει σε μια απόφαση. Το είδος αυτό της επικοινωνίας παρουσιάζεται στις περιπτώσεις συλλογικών φορέων αποφάσεων π.χ. επιτροπών, συμβουλίων κλπ.

Η επικοινωνία η οποία έχει σαν σκοπό τη λήψη μιας απόφασης δεν μπορεί να χαρακτηριστεί ούτε σαν πληροφόρησης, ούτε σαν παρακίνησης (εντολών ή πειθούς), ούτε σαν επικοινωνία συνένωσης. Κατά την επικοινωνία λήψης αποφάσεων όλες οι πληροφορίες βρίσκονται ήδη στη διάθεση όλων. Έτσι δεν πρόκειται για την απόκτηση νέων πληροφοριών, αλλά ούτε και για δεσμευτικές

οδηγίες. Επίσης δεν είναι επικοινωνία πειθούς, διότι δεν υπάρχει η πρόθεση επηρεασμού της συμπεριφοράς του παραλήπτη, αλλά η πρόθεση στάθμισης και σύγκρισης μεταξύ τους των διαφόρων εναλλακτικών λύσεων ενός προβλήματος, ώστε η άριστη λύση να καταστεί εμφανής και να επιλεγεί. Τέλος, δεν πρόκειται ούτε για επικοινωνία συνένωσης, διότι με αυτήν ο αποστολέας, δηλ. ο ομιλητής, π.χ. δεν επιδιώκει την καλλιέργεια ή τη βελτίωση των σχέσεων με το άλλο πρόσωπο με το οποίο επικοινωνεί.

Κατά την επικοινωνία λήψης αποφάσεων πρόκειται για τη συζήτηση διαφόρων συνδυασμών πληροφοριών και ιδεών, οι οποίες βασίζονται σε λογικούς συλλογισμούς και εκφράζονται σε λογικά επιχειρήματα, αλλά επίσης πρόκειται για αντιρρήσεις έναντι διαφόρων συζητούμενων προτάσεων, οι οποίες προέρχονται από ορθολογικές σκέψεις και όχι από ανταγωνιστικό πάθος. Η επικοινωνία λήψης αποφάσεων, λοιπόν, αποτελείται από επιχειρήματα και συλλογισμούς, με τα οποία οι αποφασίζοντες πρέπει να καταλήξουν στην κατά το δυνατόν άριστη λύση (μεταξύ περισσότερων εναλλακτικών λύσεων) για το υπό συζήτηση πρόβλημα.

Ώστε, ως διαδικασία επικοινωνίας ορίστηκε η επικοινωνία στη στενή της έννοια, δηλαδή η μεταβίβαση μιας «έννοιας» (σημασίας) από ένα πρόσωπο σε ένα άλλο.

## **ΘΕΜΕΛΙΩΔΕΙΣ ΑΡΧΕΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ**

Ο κάθε διοικών, για να μπορέσει να εφαρμόσει αποτελεσματικά την επικοινωνία στον τόπο της εργασίας θα πρέπει να ενημερωθεί πάνω στις βασικές αρχές και τα προβλήματα της που είναι:

### **α) Οι λέξεις δεν έχουν ιδιαίτερη σημασία**

Μια λέξη είναι απλώς ένα σύμβολο, ένα σημείο που αντιπροσωπεύει ένα πράγμα, μια πράξη ή ένα συναίσθημα. Με την εκπαίδευση δε και την «κοινωνικοποίηση» μας μαθαίνουμε ν' αποδίδουμε σημασία στις λέξεις, σημασία η οποία σε ανθρώπους που ζουν κι αναπτύσσονται στον ίδιο τρόπο μπορεί να είναι η ίδια, αλλά και που μπορεί ίσως να διαφέρει σ' ανθρώπους διαφορετικών περιοχών.

### **β) Οι λέξεις σημαίνουν διαφορετικά πράγματα σε διάφορους ανθρώπους.**

Συχνά συμβαίνει ο άλλος να αποδίδει στις λέξεις μας διάφορη σημασία από τη δική μας. Μια ματιά στις πολλές έννοιες κάθε λέξης, όπως εμφανίζονται σ' ένα λεξικό, μπορεί να μας πείσει γι' αυτό, όπως κι η μεγάλη προσπάθεια των επιστημόνων να δώσουν ακριβείς έννοιες στους όρους που χρησιμοποιούν.

Περιτό είναι να λεχθεί ακόμα πως πολλές λέξεις απαρχαιώνονται βαθμηδόν από το λεξιλόγιο κι άλλες αποκτούν διαφορετική έννοια.

Ένας καλός τρόπος να ξεπεράσει κανείς τις δυσκολίες αυτές είναι να συλλάβει την έννοια από την πρόταση και την κατάσταση μέσα στην οποία χρησιμοποιείται η λέξη. Ένας ομιλητής ή συγγραφέας μπορεί να κάνει το ίδιο χρησιμοποιώντας συνώνυμες λέξεις ή παραφράσεις, προκαλώντας στη συνέχεια τον ακροατή να επαναλάβει, ώστε να διαπιστωθεί η κατανόηση.

#### **γ) Η αντίληψη της πραγματικότητας διαφέρει**

Πολλές φορές συμβαίνει αυτό: δύο άνθρωποι που αντιμετωπίζουν την ίδια περίπτωση να νομίζουν πως κι οι δύο καταλήγουν στο ίδιο συμπέρασμα. Όμως δεν είναι έτσι, γιατί η αντίληψη μας κυβερνάται από τις ανάγκες, τις επιθυμίες και τα κίνητρα μας. Το ίδιο κι η συμπεριφορά μας. Δηλ. αντιλαμβανόμαστε τον κόσμο γύρω μας σύμφωνα με τις εμπειρίες, τις στάσεις και τις γνώσεις μας που συσσωρεύονται από το χρόνο της γέννησης μας.

Εξάλλου, οι απόψεις του καθενός επηρεάζουν πολύ το πως αντιλαμβανόμαστε μια προβληματική κατάσταση. Π.χ., ένα πρόβλημα μιας επιχείρησης μπορούν μερικά στελέχη να το δουν σαν πρόβλημα πωλήσεων, ενώ άλλα σαν πρόβλημα διανομής ή μάρκετινγκ ή ανθρώπινων σχέσεων. Κι υπάρχουν διάφοροι τρόποι



για μείωση αυτών των δυσκολιών, όπως η παροχή αρκετών στοιχείων και γεγονότων, η διαλογική συζήτηση για τη διαλεύκανση σημείων και παρερμηνειών και διαφωνιών, η ευαισθησία του στελέχους σχετικά με τις απόψεις του δέκτη, τις ανάγκες του και το πώς αυτές του χρωματίζουν τη λήψη των πληροφοριών.

Ένας από τους λόγους που οι επιχειρήσεις ξοδεύουν τόσα χρήματα για προγράμματα προσανατολισμού και μεταδόσεων ιδεών και πίστευων στους εργαζόμενους, για περιοδικά κι εφημερίδες της επιχείρησης κλπ. είναι γιατί θέλουν ν' αναπτύξουν αφοσίωση και κοινές απόψεις μεταξύ όλων των υπαλλήλων. Προσπαθούν ν' αναπτύξουν ένα κλίμα αποδοχής της πολιτικής τους. Και παρόλο που τα προγράμματα αυτά μπορούν να κατακρίνονται, γιατί αποβλέπουν στη δημιουργία πνεύματος υπακοής χωρίς αντιρρήσεις και στη στήριξη της πολιτικής της επιχείρησης, όμως δεν μπορεί ν' αρνηθεί κανείς πως τέτοιες προσπάθειες Δε βελτιώνουν τις εσωτερικές επικοινωνίες και τη συνεργασία.

#### **δ) Τα συναισθήματα επιδρούν στην κατάσταση**

Οι άνθρωποι κατά το πλείστον σκέπτονται με την καρδιά κι όχι με το μυαλό. Πολλά είναι τα παραδείγματα στη ζωή και σπάνια μπορεί κανείς να εξαφανίσει τα αισθήματα από τις επικοινωνίες. Όμως, ο αποστολέας ή πομπός μπορεί εκ των προτέρων να γνωρίσει τις

στάσεις και τις προκαταλήψεις των ακροατών του και στη συνέχεια να εκφράσει τις ιδέες του με τέτοιο τρόπο, ώστε η αληθινή έννοια να γίνει κατανοητή από τον δέκτη.

**ε) Τα γεγονότα διαφέρουν από τις γνώμες**

Εύκολα οι άνθρωποι σχηματίζουν γνώμες και συνήθως είναι έτοιμοι να εκφράσουν τις απόψεις τους. Δε συμβαίνει όμως το ίδιο με τα γεγονότα που για να κατανοηθούν απαιτούν ανάλυση, μελέτη, έρευνα και συλλογή δεδομένων. Π.χ., η έκφραση «οι υψηλοί φόροι προκαλούν πληθωρισμό», είναι γνώμη κι όχι γεγονός. Γι' αυτό και ο προσεκτικός ομιλητής πρέπει να κάνει τη διάκριση μεταξύ γνώμης και γεγονότων, οπότε εισάγει τη γνώμη του με το «πιστεύω τούτο κι εκείνο» ή «μου φαίνεται κλπ.»

Σχετικά όμως με τα γεγονότα πρέπει να σημειωθεί πως πολλές φορές αυτό που είναι για τον ένα γεγονός δεν είναι το ίδιο για τον άλλο. Κι εδώ βρίσκεται η αιτία της διαμάχης μεταξύ του ελεύθερου κόσμου και του ολοκληρωτισμού, ότι δηλ. τα βασικά γεγονότα που αναφέρονται στην ελευθερία, στα ανθρώπινα δικαιώματα, στην ανθρώπινη πρόοδο και οικονομία απορρίπτονται από την άλλη πλευρά, για να προτιμηθούν κάποια άλλα αγαθά.

### **στ) Επαναπληροφόρηση**

Το πλείστον της επικοινωνίας σε αυτό τον κόσμο είναι μιας κατεύθυνσης, δηλ. πηγαίνει από τον αποστολέα στον αποδέκτη μόνο, κι έτσι ο πομπός δεν γνωρίζει τις αντιδράσεις των ακροατών του. Καταλαβαίνουν; Συμφωνούν; Διαφωνούν;

Επί αιώνες τώρα η διδασκαλία στις ανώτερες σχολές γίνεται στον τύπο της διάλεξης, που είναι επικοινωνία μιας μόνο κατεύθυνσης. Στις επιχειρήσεις και υπηρεσίες, πάλι, οι ανακοινώσεις, τα δελτία, τα μεγάφωνα, οι διαταγές και τα εγχειρίδια δεν αποτελούν παρά μιας κατεύθυνσης επικοινωνία. Αλλά πόσο αποτελεσματική είναι η επικοινωνία αυτή; Πραγματικά καταλαβαίνει ο ακροατής;

Από τα διάφορα πειράματα και τις έρευνες αποδείχτηκε πως η διπλή επικοινωνία (δηλ. η επαναπληροφόρηση: επικοινωνία και από το δέκτη προς τον πομπό) έχει τα καλύτερα αποτελέσματα αναφορικά με την κατανόηση του μηνύματος. Πολύ φτωχή, ή φτωχότερη, είναι η επικοινωνία με μηδέν επαναπληροφόρηση, λίγο καλύτερη όταν υπάρχει ορατό ακροατήριο, πιο καλύτερη αν επιτρέπουμε έστω απάντηση με ένα ναι ή όχι κι άριστη όταν υπάρχει ελεύθερη επαναπληροφόρηση, δηλ. όταν δίνεται στον

δέκτη ευκαιρία να ρωτήσει και να εκφράσει ανοιχτά τα συναισθήματά του .

Μερικές φορές κάποιος που κατέχει μια θέση μ' εξουσία, όπως ένας επόπτης, ένας δάσκαλος, ένας γονιός ή ένας αξιωματικός εκδίδει διαταγές κι εντολές χωρίς να επιτρέπει απάντηση ή αντίρρηση, φαινομενικά για να έχει οικονομία χρόνου ή να κρατήσει πειθαρχία ή να έχει αποτελεσματικότητα στη δουλειά . Αλλά συχνά στην πραγματικότητα αρνείται στους ανθρώπους του την ευκαιρία να εκφραστούν (επαναπληροφόρηση), γιατί φοβάται μήπως χάσει τον έλεγχο . Δεν μπορεί να ανεχθεί ενδεχόμενη κριτική από τους υφισταμένους του, ν' ακούσει ότι ίσως οι εντολές του δεν υπήρξαν οι πιο σοφές, ή πιο σαφείς, ή ακόμα οι πιο κατάλληλες . “Έτσι, όμως, εκείνος που αγωνίζεται να διατηρήσει την εμφάνιση μιας απόλυτης εξουσίας συχνά θα επιδιώξει να εμποδίσει στην επαναπληροφόρηση από τους ανθρώπους του .

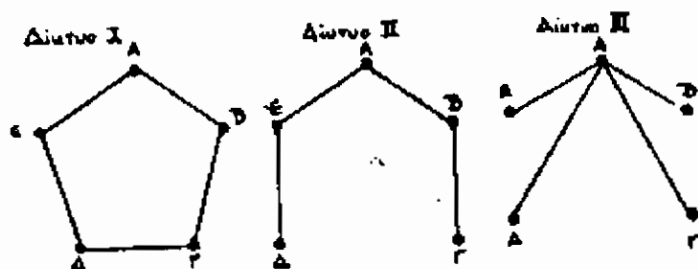
Αλλ' αν τα παραπάνω μπορούν να γίνονται αλλού, δεν πρέπει οπωσδήποτε να λαμβάνουν χώρα σε μια επιχείρηση ή υπηρεσία, όπου η επαναπληροφόρηση είναι κάτι το ουσιώδες . “Έτσι π.χ., ένας επόπτης στις πρόσωπο-με -πρόσωπο επαφές του μπορεί και πρέπει να ενθαρρύνει τους ανθρώπους του να διατυπώνουν τις ερωτήσεις και τις υποδείξεις τους, να υιοθετεί ένα δεκτικό μυαλό και

να είναι ένας καλός ακροατής . Ο πρόεδρος μιας εταιρείας, που συχνά είναι απομονωμένος από πραγματικά προβλήματα που δημιουργούνται στην επιχείρηση θα πρέπει να παίρνει πρωτοβουλία για να καθιερώνεται μια αγνή και πετυχημένη προς τα πάνω ροή πληροφοριών από τις χαμηλές βαθμίδες της επιχείρησης με μεθόδους που αναφέρθηκαν .

### **ζ) Δίκτυα επικοινωνιών**

Τα μονοπάτια ή τα κανάλια επικοινωνίας μεταξύ των ατόμων καθώς κι η διεύθυνσή της επιδρούν τόσο στην απόδοση της ομάδας όσο και στο ηθικό της. Τρία δίκτυα επικοινωνιών απεικονίζονται παρακάτω .Οι τελείες αντιπροσωπεύουν άτομα, κι οι γραμμές δρόμους διπλής επικοινωνίας . Το δίκτυο I είναι μια χωρίς αρχηγό ομάδα από πέντε ανθρώπους , που σε μια σύσκεψη προσπαθούν να λύσουν ένα πρόβλημα . Πέντε είναι οι άνθρωποι και στο δίκτυο II, με μόνη τη διαφορά ότι ο Α είναι ο διευθύνων, οι Ε και Β επόπτες κι οι Δ και Γ απλοί υπάλληλοι . Στο δίκτυο III ο Α είναι ο επόπτης κι οι υπόλοιποι όλοι τεχνικοί . Όταν δοθεί και στα τρία το ίδιο πρόβλημα παρατηρείται πως τα δίκτυα II και III είναι γρήγορα κι ακριβή στις λύσεις των προβλημάτων τους, ενώ το δίκτυο I είναι ένα βραδύ και σε ακρίβεια λύσεων πολύ φτωχή .

Όμως, το ηθικό στο I είναι υψηλό, στο II φτωχό και στο III πολύ φτωχό .



Συνοπτικός πίνακας αποτελεσμάτων χρήσης διαφόρων δικτύων επικοινωνίας"

Βέβαια, σε μια επιχείρηση, μια υπηρεσία ή έναν οργανισμό, τα δίκτυα επικοινωνίας είναι περισσότερο πολύπλοκα . Όμως, από διάφορα πειράματα και μελέτες προκύπτει πως δεν υπάρχει ένα σύστημα επικοινωνιών αποτελεσματικό για όλες τις περιπτώσεις κι ότι ρόλο παίζουν η πολυπλοκότητα των προβλημάτων, η ευχέρεια ύπαρξης διαφόρων λύσεων που έχει ν' ακολουθήσει μια ομάδα, οι στάσεις των μελών μεταξύ τους, οι υπάρχουσες πληροφορίες κι ένα σωρό άλλοι παράγοντες όπως ειδικές συνθήκες κι ηθικό .

## **Η ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ**

Μία επιχείρηση δεν μπορεί να λειτουργήσει χωρίς επικοινωνία η οποία δένει τα μέρη που την απαρτίζουν και βοηθά τους εργαζομένους να ενεργούν . Είναι αδύνατο να έχουμε ανθρώπινες σχέσεις χωρίς επικοινωνία .

Ένα σύστημα αποτελεσματικής επικοινωνίας αποτελεί ένα από τα ουσιαστικά συστήματα των καλών σχέσεων μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων . Τα προβλήματα τα οποία δημιουργούνται κατά την διαβίβαση των πληροφοριών από τη διοίκηση προς τον εργαζόμενο δεν είναι καθόλου απλά και πολλοί είναι οι τρόποι που έχουν αναπτυχθεί για να ενθαρρύνουν μία διπλή ροή γεγονότων, ιδεών και γνώμων . Ωστόσο η στάση αυτών που στέλνουν και λαμβάνουν αυτές τις πληροφορίες είναι δυνατόν να είναι τόσο σπουδαία όσο και οι ίδιοι οι τρόποι επικοινωνίας .

Επιπλέον η επικοινωνία αποτελεί τον κυριότερο παράγοντα για υποκίνηση . Η επικοινωνία βρίσκεται στην καρδιά της οργάνωσης και είναι το κυριότερο εργαλείο του διοικούντος, το εργαλείο του οποίου για αυτό αποτελείται κατά μεγάλο βαθμό από προφορική καθώς και γραπτή επικοινωνία .

Μέσα στην οργανωμένη εργασία η επικοινωνία υπηρετεί διάφορες λειτουργίες:

1. Μεταφέρει πληροφορίες και γνώσεις από άτομο σε άτομο, έτσι που να επιτευχθεί μία συνεργατική ενέργεια .
2. Υποκινεί κατευθύνει τους ανθρώπους να κάνουν κάτι, όπως όταν ο επόπτης προτρέπει τους υφισταμένους του να αναλάβουν ένα σχεδιασμένο έργο .
3. Συντελεί στην διαμόρφωση στάσεων και πίστσεων, με σκοπό την πειθώ και τον επηρεασμό της συμπεριφοράς .
4. Υποβοηθάει στον προσανατολισμό των ανθρώπων στο φυσικό και κοινωνικό τους περιβάλλον, χωρίς τον οποίο δεν μπορούν να τοποθετηθούν κατάλληλα και να αποκτήσουν τη σωστή προοπτική τους .
5. Σε καταστάσεις έξω από την εργασία η επικοινωνία συντελεί σε βοηθητικές λειτουργίες όπως είναι η ψυχαγωγία και η τήρηση των κοινωνικών σχέσεων μεταξύ των ανθρωπίνων όντων .

Για τον διοικούντα, η δεξιότητα σε ομιλία, σε ακρόαση, σε διάβασμα και γράψιμο είναι ζωτικής σημασίας . Το περιβάλλον και το έργο του πρέπει κυριολεκτικά να βρίσκεται μέσα στα πλαίσια της επικοινωνίας .

Συνεπώς αλληλεπιδρά με άλλους ανθρώπους σε συσκέψεις, συνεντεύξεις και συζητήσεις μέσω του τηλεφώνου και άλλων τρόπων . Είναι βαριά απασχολημένος με το διάβασμα αναφορών,



εκθέσεων, επιστολών, επίσημων εγγράφων και μελετών .Τα ανώτατα και τα μεσαία στελέχη αφιερώνουν το 60-80% του εργασίμου χρόνου τους σ' επικοινωνίες .

Μιλώντας για επικοινωνία, έχει σημασία να τονιστεί πως περιλαμβάνει κάτι περισσότερο από τη διαβίβαση εντολών από ένα άτομο σ' άλλο .Μπορεί κάποιος να λάβει μία εντολή ή ένα μήνυμα αλλά να μην καταλάβει τη σημασία του . Γι' αυτό το λόγο, για να πούμε πως μία επικοινωνία έλαβε χώρα πρέπει ο δέκτης να κατανοήσει το μήνυμα, παρόλο που δεν έχει την υποχρέωση να συμφωνήσει με το περιεχόμενό του ή με την άποψη που εκφράζει .

Η αποτυχία στην επικοινωνία αποτελεί το κεντρικό πρόβλημα σε πολλές επιχειρήσεις, με συμπτώματα όπως: αδυναμία παράδοσης αγαθών σε ορισμένη προθεσμία ή φτωχές σχέσεις μεταξύ διοικούντων και εργαζομένων με συνέπεια μέχρι και μακροχρόνιες απεργίες . Φυσικά, πολλές φορές ένα διοικητικό πρόβλημα μπορεί να οφείλεται σε διάφορες αιτίες. Όμως, η αποτυχημένη επικοινωνία αποτελεί τη σπουδαιότερη. Οι αποτυχίες δε αυτές αποτελούν επίσης σπουδαίες αιτίες και σε πιο καθημερινά προβλήματα όπως: χαμηλό ηθικό των εργαζομένων, φτωχή συνεργασία μεταξύ τμημάτων, χαμηλή ποιότητα, διπλασιασμός προσπάθειας, υπερβολικά παράπονα και χαμηλή απόδοση .

Αποτέλεσμα λοιπόν της κακής επικοινωνίας είναι η μειωμένη αποτελεσματικότητα της εργασίας και συνεπώς η αύξηση του κόστους, χωρίς όμως αυτό να είναι αμέσως εμφανές .

Χρειάζονται λοιπόν επαγγελματικές γνώσεις για μια καλύτερη επικοινωνία, δηλαδή η σε βάθος γνώση στοιχείων που έχουν προκύψει από έρευνες και από μακροχρόνιες εμπειρίες μπορεί να βοηθήσουν αποτελεσματικά στη βελτίωση της επικοινωνίας .

Με την αποτελεσματική επικοινωνία επιτυγχάνεται:

α) Μεγαλύτερη θέληση για εργασία και συνεργασία γιατί αναπτύσσεται:

- Αξιοπρέπεια, αίσθημα ασφάλειας και κοινωνικής συμβίωσης, αρμονία .

β) Επίσης:

- Άμβλυνη αντιθέσεων μεταξύ των ατόμων και της επιχείρησης .

- Μεγαλύτερη ικανότητα για αποτελεσματική εργασία .

- Ταχύτερη και σωστότερη μεταβίβαση πληροφοριών εκ των έσω προς τα έξω .

## **ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ**

Σε κάθε επιχείρηση πρέπει να χρησιμοποιούνται πολλές μέθοδοι επικοινωνίας ή δε εκλογή τους εξαρτάται από το σκοπό που θέλουμε να πετύχουμε και από την πιθανότητα επιτυχίας που μας εγγυάται . Πολλές φορές μπορεί και να χρησιμοποιούνται περισσότερες από μία την άλλη .

Οι κυριότερες μέθοδοι επικοινωνίας προς τα κάτω, προς τα πάνω αλλά και οριζόντια είναι:

### **α) Προς τα κάτω**

Προφορική, πρόσωπο- προς - πρόσωπο επικοινωνία με την επίσημη οργάνωση που περιλαμβάνει ιδιωτικές επαφές μεταξύ προϊσταμένου - υφισταμένου και ομαδικές συσκέψεις που κατευθύνονται στον προϊστάμενο .

1. Γραπτή επικοινωνία, που περιλαμβάνει διοικητικά δελτία, ανακοινώσεις, εγχειρίδια σχετικά με την πολιτική της διοίκησης, περιοδικά της επιχείρησης επιστολές προς τους υπαλλήλους, γραπτές αξιολογήσεις αποδόσεις και εγχειρίδια υπαλλήλου .
2. Προσωπικές επαφές μεταξύ διοικούντων και υπαλλήλων των κατωτέρων βαθμίδων που συνίστανται στον παραμερισμό της ιεραρχίας και την ανεπίσημη συζήτηση του διοικούντος καθώς

περνάει μέσα από τα γραφεία ή το χώρο γενικότερα της επιχείρησης .

**β) Προς τα επάνω**

1. Εκθέσεις εκτέλεσης πάνω σε παραγωγή, κόστος, ποιότητα, ηθικό, κέρδη ειδικά σχέδια κ.λ.π.
2. Συσκέψεις με τους ανωτέρους.
3. Πολιτική “ανοιχτής θύρας”
4. Συστήματα υποδείξεων.
5. “Έρευνα στάσεων.
6. Συστήματα διευθέτησης παραπόνων.
7. Περιοδικές συσκέψεις μεταξύ συνδικαλιστικής οργάνωσης και διοικητικών στελεχών.

**γ) Οριζόντια**

Επαφή σχετικά με τη ροή της εργασίας, γραπτές και προφορικές, μεταξύ προσώπων της ίδιας βαθμίδας της ιεραρχίας .

**Επικοινωνία προς τα κάτω**

Κατά το σχεδιασμό της μαζικής επικοινωνίας προς τους εργαζομένους πρέπει οι διοικούντες να μην αγνοήσουν τον άμεσο προϊστάμενο τους, γιατί πραγματικά είναι πολύ απογοητευτικό για

αυτόν να πληροφορείται ότι οι υφιστάμενοι του έχουν μάθει κάτι σπουδαίο για την επιχείρηση πριν από αυτόν .

Γι' αυτό οι επόπτες πρέπει να πληροφορούνται για το κάθε τι πριν από τους υφισταμένους τους όπως π.χ. για θέματα επέκτασης της επιχείρησης, αύξησης αμοιβών, απολύσεων και γενικά για κάθε μεταβολή . Το ίδιο πρέπει να γίνεται και σε περιπτώσεις διανομής μίας γραπτής ανακοίνωσης ή εγχειριδίου δηλαδή η διανομή να ανατίθεται στον άμεσο προϊστάμενο των υπαλλήλων . Με αυτό τον τρόπο ενισχύεται η θέση του και το γόητρο του .

Και είναι μεγάλο το ποσό των πληροφοριών που πρέπει να διαβασθεί προς τους εργαζομένους, όπως π.χ. πληροφορίες αναφερόμενες σε νέα προγράμματα προσωπικού, σε μεταβολές αμοιβών, σε αλλαγές στην οργάνωση, σε προαγωγές σε κανονισμούς κ.λ.π.

Σημαντικό ωστόσο είναι να επιλεγεί η πιο αποτελεσματική μέθοδος . Από έρευνες, μελέτες και πρακτικές εφαρμογές έχει αποδειχθεί ότι:

α) Η προφορική και γραπτή μέθοδος μαζί έρχονται πρώτες σε αποτελεσματικότητα .

β) Μόνον που η προφορική μέθοδος είναι δεύτερη στη σειρά .

γ) Η μέθοδος του πίνακα των ανακοινώσεων, καθώς και το κουτσομπολιό - διαδόσεις φαίνονται πιο φτωχές σε αποτελεσματικότητα.

δ) Η γραπτή μόνον μέθοδος (δελτία, φυλλάδια, ανακοινώσεις μέσα στους φακέλους πληρωμής) είναι ενδιάμεση σε αποτελεσματικότητα.

### **Πλεονεκτήματα του γραπτού λόγου**

Η επιλογή του γραπτού λόγου στην μετάδοση των μηνυμάτων έχει τα ακόλουθα πλεονεκτήματα. Βασικό πλεονέκτημα του λόγου αυτού είναι ότι τα γραπτά κείμενα παραμένουν αναλλοίωτα. Παράλληλα όμως ο γραπτός λόγος χρειάζεται οργάνωση, κατεύθυνση, σκέψεις, ορθή αρχιτεκτονική και το κυριότερο προσοχή στη διατύπωση, επειδή ακριβώς τα γραπτά κείμενα παρακολουθούν το συγγραφέα τους και τον δεσμεύουν.

Όμως ο γραπτός λόγος πλεονεκτεί και σ' άλλα σημεία, ανάμεσα στα οποία αναφέρονται :

Η βεβαιότητα του μηνύματος, όπου κανείς δεν μπορεί να αμφισβητήσει το περιεχόμενο του μηνύματος.

Περισσότερη ακρίβεια και καθαρότητα σε ότι αφορά τη μη προσωρινότητα του μηνύματος και στη σαφήνεια των λέξεων που πρέπει να κυριαρχεί στο γραπτό μήνυμα.

Η διατύπωση σε γραπτά κείμενα της καθημερινής ανταλλαγής πληροφοριών μέσα στην επιχείρηση, η γραπτή διατύπωση οδηγιών, εντολών, κανόνων, διευκολύνει την εκμάθηση του και την εκπαίδευση για τους εργαζόμενους.

Διευκολύνει την εκμάθηση, μακρών και πολύπλοκων μηνυμάτων, κυρίως σε μηνύματα με νομικούς π.χ. όρους που Δε μπορούν να εκφραστούν προφορικά.

### **Μειονεκτήματα της γραπτής επικοινωνίας**

- 1) . Κίνδυνος μη κατανόησης του μηνύματος από τον αποδέκτη, με αποτέλεσμα ο τελευταίος να αντιμετωπίζει το πρόβλημα να μην μπορεί να δει την αντίδραση του αποστολέα.
- 2) . Η μεσολάβηση χρονικού ορίου μεταξύ λήψης και ανάγνωσης του μηνύματος, η πιθανότητα επιστροφής του για διευκρινίσεις και γενικά η έλλειψη της πρόσωπο με πρόσωπο επικοινωνία, δημιουργεί αναβολές και βραδύτητα στην ανταλλαγή μηνύματος.
- 3) Μολονότι τα γραπτά μηνύματα αποτελούν έναν τρόπο αποφυγής σε πολλές περιπτώσεις- της αμφισβήτησης των ιδεών μας, η

εκτεταμένη χρήση τους φανερώνει έλλειψη εμπιστοσύνης μεταξύ των εργαζομένων, δημιουργώντας έτσι μια σχέση εξάρτησης από τα μηνύματα αυτά.

### **Πλεονεκτήματα της προφορικής επικοινωνίας**

- 1) Ταχύτητα στην επικοινωνία. Γενικά ο προφορικός λόγος προσφέρει ταχύτητα στην ανταλλαγή των πληροφοριών και των ιδεών μεταξύ του εκδότη και του αποδέκτη και αντίθετα.
- 2) Ταχύτητα στην ανταπόκριση. Η προφορική επικοινωνία είναι πρόσωπο με πρόσωπο επικοινωνία ο Δε αποδέκτης έχει δυνατότητα άμεσης ανταποκρίσεως στο μήνυμα, με δυνατότητα αναβολής της επικοινωνίας όταν συμφωνούν οι δύο φορείς.
- 3) Δυνατότητα υποβολής ερωτήσεων. Η δυνατότητα υποβολής ερωτήσεων έχει σαν συνέπεια τη διόρθωση του μηνύματος, τη διευκρίνιση και γενικά τη κατανόηση του από τον αποδέκτη.
- 4) Δημιουργεί περισσότερο προσωπικής ατμόσφαιρας. Στον προφορικό λόγο η επαφή μεταξύ των φορέων της, παίρνει προσωπικό χαρακτήρα και αποβάλλει την τυπικότητα των γραπτών μηνυμάτων, που συνεχώς δυσχεραίνει τη κατανόηση του περιεχομένου των μηνυμάτων που ανταλλάζονται.



### **Μειονεκτήματα του προφορικού λόγου**

Έλλειψη δυνατότητας να καταστεί βέβαιη η ιδέα του εκδότη, λόγω προσωρινής διάρκειας του και παράλληλα δεν προσφέρεται για ανταλλαγή πληροφοριών που αφορούν δεδομένα πολύπλοκα και μακροσκελή.

Έτσι αν η διοίκηση θέλει τα μηνύματα της να φτάσουν στους υφισταμένους πρέπει να τους καλεί σε συσκέψεις, να δίνει την ευκαιρία για ερωτήσεις και απαντήσεις και να χρησιμοποιεί γραπτά μηνύματα, προσεκτικά προπαρασκευασμένα που να πάνε ατομικά στον κάθε υπάλληλο.

### **Επικοινωνία προς τα επάνω**

Στις περισσότερες επιχειρήσεις φαίνεται ότι η προς τα επάνω επικοινωνία είναι λιγότερο αποτελεσματική από την όμοια προς τα κάτω, όπως διαπιστώνεται από το γεγονός ότι τα ανώτερα διοικητικά στελέχη δεν είναι ενήμερα για την πραγματική κατάσταση της επιχείρησης, ιδίως σε θέματα που αναφέρονται στις δυσαρέσκειες, την κριτική και τις ιδέες των υπαλλήλων.

Ωστόσο υπάρχουν μέθοδοι που μπορούν να βοηθήσουν τη σχετική προς τα επάνω επικοινωνία.

- 1) Όπου οι εργαζόμενοι είναι συνδικαλισμένοι, το επίσημο σύστημα παραπάνω συντελεί ώστε η διοίκηση να πληροφορηθεί κάτι για τη στάση των υπαλλήλων της.
- 2) Όπου οι εργαζόμενοι δεν είναι συνδικαλισμένοι, η διοίκηση καθιερώνει σύστημα παραπόνων με το οποίο δίνεται το δικαίωμα στον εργαζόμενο να καταφεύγει σ' ανώτερα επίπεδα της ιεραρχίας και να συζητά το πρόβλημα του.
- 3) Η συζήτηση του γραφείου των επιχειρησιακών σχέσεων, μεταξύ διοίκηση και προσωπικού, με συνδικαλιστικά στελέχη πάνω σε προβλήματα παραπόνων οδηγεί επίσης σε πρόβλεψη των αιτιών των προστριβών και λήψη των αναγκαίων μέτρων.

### **Οριζόντια επικοινωνία**

Χρησιμοποιείται μεταξύ στελεχών της ίδιας βαθμίδας, αυτή την επικοινωνία την επιθυμεί η διοίκηση, γιατί αποτελεί συντονισμό και συνεργασία που εξαρτάται από τη φιλοσοφία της διοίκησης αν δηλαδή είναι συγκεντρωτική ή αποκεντρωτική.

### **ΑΤΥΠΗ - ΑΝΕΠΙΣΗΜΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΔΙΑΔΟΣΕΙΣ**

Ο όρος διαδόσεις αναφέρεται στο σύστημα επικοινωνίας μέσω της ανεπίσημης οργάνωσης που συνίσταται στις ομάδες της

επιχείρησης. Οι πληροφορίες ταξιδεύουν μέσα στα κανάλια της ανεπίσημης ή άτυπης οργάνωσης εξαιτίας της πολλαπλασιαζόμενης επίδρασης που συμβαίνει όταν ένα άτομο μιλάει σε διάφορα άλλα, οπότε το καθένα μεταφέρει στο άλλο την πληροφορία προσθέτοντας περισσότερα και διαστρεβλώνοντας την.

Το σύστημα αυτό ενοχλεί τους διοικούντες μίας επιχείρησης γιατί συντελεί στη διάδοση φημών και ιστοριών που είναι απόλυτα ή εν μέρει ψεύτικες και γιατί ακόμα τους κάνει να αισθάνονται πως αυτό σπάζει το ηθικό και την εμπιστοσύνη των υπαλλήλων προς την διοίκηση. Ακόμα, η ανεπίσημη αυτή επικοινωνία συντελεί στον προσανατολισμό των νεοπροσλαμβανόμενων στην εργασία και στην πληροφοριοδότηση τους πάνω σε ενδιαφέροντα θέματα της ομάδας δηλ. υποκαθιστά την επικοινωνία από τον προϊστάμενο.

Οι διαδόσεις συχνά διασπείρονται με την ανεπίσημη ή άτυπη οργάνωση, και μπορεί να είναι καταστρεπτικές, γιατί χωρίς λόγο εξάπτουν τους ανθρώπους. Οι διαδικασίες ευδοκιμούν όταν οι άνθρωποι βρίσκονται σε σύγχυση και τους λείπει η σιγουριά, και μπορεί να υπάρχουν μεγαλύτερες διαστάσεις σε δύσκολες περιστάσεις.

Ο καλύτερος τρόπος για τον περιορισμό των διαδόσεων είναι η παροχή άμεσων και ακριβών πληροφοριών στους υπαλλήλους. Πρέπει δηλ. να γνωρίζουν που στέκονται και που πηγαίνουν .

## ΜΕΣΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΜΕ ΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ

### Ι. ΠΡΟΣ ΤΑ ΚΑΤΩ

Προφορικά	Γραπτά
1 Προσωπικές οδηγίες	1. Αναφορές
2 Ομιλίες, συσκέψεις, επιτροπές	2. Γράμματα, σημειώσεις
3 Συνεντεύξεις, καθοδήγηση	3 Περιοδικό, εφημερίδα
Επιχ.	
4 Τηλέφωνο	4 Πίνακες ανακοινώσεων
5 Σφυρίχτρες, κουδούνια	5 Αφίσες
6 Κοινωνικά γεγονότα (εκδρομές)	6 Πληροφοριακές θήκες
7 Διαδόσεις, φήμες, κουτσομπολιά	7 Εγχειρίδια
	8 ετήσιες εκθέσεις
	9 Συνδικαλκές δημ/σεις

## II. ΠΡΟΣ ΤΑ ΕΠΑΝΩ

### Προφορικά

1. Πρόσωπο- προς πρόσωπο αναφορές και συζητήσεις
2. Συνεντεύξεις
3. Τηλέφωνο
4. Συσκέψεις
5. Κοινωνικές ευκαιρίες (γιορτές)
6. Φήμες διαδόσεις
7. Συνδικαλιστικές αντιπροσωπείες

### Γραπτά

1. Αναφορές
2. Προσωπικά γράμματα
- 3 Παράπονα
- 4 Συστήματα υποδείξεων
5. Έρευνες στάσεων
6. Συνδικαλ/κά δημ/τα

### III ΟΡΙΖΟΝΤΙΑ

#### Προφορικά

1. Διαλέξεις, συσκέψεις
2. Τηλέφωνο
3. Διαφάνειες, κινημ.ταινίες
4. Κοινωνικές εκδηλώσεις
5. Διαδόσεις, φήμες

#### Γραπτά

1. Γράμματα, υπομνήματα, αντίγραφα αναφορών.
2. Περιοδικά επιχείρησης
3. Πίνακες ανακοινώσεων
4. Αφίσες
5. Ετήσιες εκθέσεις
6. Συνδικαλ/κα δημ/τα

#### Εγχειρίδια και περιοδικά

Τα εγχειρίδια είναι χρήσιμα γιατί δίνουν μία περίληψη πληροφοριών σχετικά με την πολιτική της επιχείρησης προς τους εργαζόμενους, με τους κανονισμούς εργασίας, με τα ωφελήματα και υπηρεσίες προς αυτούς.

Το περιεχόμενο των εγχειριδίων για υπαλλήλους μπορεί να περιλαμβάνει :

Σχέσεις με το κοινό

Στοιχεία για την επιχείρηση

Πολιτική Επιχείρησης

Υπηρεσίες προς εργαζόμενους

Παροχές διάφορες

Δημοσιεύματα για εργαζόμενους

Πολιτική Προσωπικού

## **ΟΠΤΙΚΟΑΚΟΥΣΤΙΚΑ ΜΕΣΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ**

Η χρησιμοποίηση οπτικοακουστικών μέσων, έρχεται σε ενίσχυση των άλλων μεθόδων επικοινωνίας με τους εργαζόμενους . Η ενίσχυση αυτή συντελεί στην κατανόηση των μηνυμάτων που μεταδίδονται με το γραπτό ή προφορικό λόγο και κάνει πιο έντονη και περισσότερο αφομοιώσιμη τη παρουσίαση του μηνύματος στους λήπτες .

Οπωσδήποτε, ο γραπτός ή προφορικός λόγος κοστίζει λιγότερο σαν σύμβολο επικοινωνίας, πλην όμως η εντύπωση που δημιουργείται από το σύμβολο της γλώσσας έχει μικρότερη μονιμότητα και δεν διατηρείται πολύ . Αντίθετα τα οπτικοακουστικά μέσα, αποτελούν σοβαρό όπλο για τη δημιουργία “μονίμων” εντυπώσεων στους θεατές των μηνυμάτων .

Τα συνήθη χρησιμοποιούμενα οπτικοακουστικά μέσα είναι τα εξής:

Τηλεόραση: για μετάδοση μηνυμάτων στους εργαζόμενους μέσω κλειστού κυρίως κυκλώματος και τηλεοπτικής εκπομπής για το κοινό .

Ραδιόφωνο: για τη μετάδοση ειδήσεων ανακοινώσεων και πληροφοριών στους εργαζόμενους και το κοινό .

Κινηματογραφικές προβολές:για ενημερωτικούς και εκπαιδευτικούς σκοπούς που απευθύνονται στους εργαζόμενους και το κοινό .

Τηλεφωνικές συνδέσεις: για τη μετάδοση των πληροφοριών κατά τρόπο άμεσο με δυνατότητα άμεσης ανταπόκρισεως, γιατί συνδυάζει ταχύτητα και αμεσότητα στην ανταλλαγή των μηνυμάτων με μικρό κόστος. Η ανάπτυξη τηλεφωνικού συστήματος μέσα στην επιχείρηση συνδυάζεται με το σύστημα υπαγορεύσεως .

Μικροφίλμς: χρησιμοποιούνται για τη μικροφωτογράφιση κυρίως του αρχείου και προβάλλονται σε οθόνη για την ανάγνωση .

Οργανωτικοί χάρτες: δίνουν πλήρη εικόνα της οργανώσεως της επιχειρήσεως και δείχνουν τις σχέσεις των θέσεων στον οργανισμό και εξουσίας των προσώπων που αναφέρονται στους χάρτες.

Πόστερς: επισύρουν την προσοχή για ορισμένα συμβάντα ή ανακοινώσεις .



Σήματα: επισύρουν την προσοχή των εργαζομένων και διακρίνονται σε μηχανικά και ηλεκτρικά .

Επισκέψεις: χρησιμοποιούνται για εκπαιδευτικούς και ενημερωτικούς σκοπούς π.χ. επιδείξεις εξοπλισμού , νέων εγκαταστάσεων κτλ .

### **Ομιλία - Διαλέξεις**

Βασική προϋπόθεση για την επιτυχία μιας ομιλίας ή διαλέξεως είναι η γνώση του αποδέκτη . Επομένως η οργάνωση της ομιλίας ή της διαλέξεως θα πρέπει να θεμελιώνεται με βάση τα στοιχεία του λήπτη ( γνώσεις, πείρα, χαρακτήρα). Ειδικότερα για τις διαλέξεις και τις ομιλίες μπορούν να τονισθούν τα εξής σημεία:

α) Η προσωπική εμφάνιση παίζει βασικό ρόλο στην επιτυχία της ομιλίας . Η προσωπική εμφάνιση επηρεάζει δυσμενώς ή ευμενώς το ακροατήριο .

β) Η οργάνωση της ομιλίας - διαλέξεως

Η σχεδίαση της ομιλίας και ο προσδιορισμός των βασικών της σημείων είναι το πρώτο βήμα στην οργάνωση . Κατά τη σχεδίαση της ομιλίας πρέπει να προβλεφθεί ο συνδυασμός της εκθέσεως των ανωτέρω βασικών σημείων με ανέκδοτα, χιουμοριστικές παρουσιάσεις κτλ για την αφέλκυση του ενδιαφέροντος των

ακροατών . Κατά την οργάνωση της ομιλίας δεν πρέπει να παραλείπεται η εξασφάλιση καλύτερου δυνατού περιβάλλοντος . Τούτο αποτελούν ο κατάλληλος χώρος για τον ομιλητή και τους ακροατές, ο φωτισμός, η ακουστική της αίθουσας, η απόσταση, η χρήση μικροφωνικών εγκαταστάσεων, η ακουστική του χώρου, ο αερισμός κτλ στοιχεία της οργανώσεως μιας ομιλίας τα οποία συντελούν στην επιτυχία της .

### **ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΕΣ ΕΚΘΕΣΕΙΣ**

Η υπηρεσιακή έκθεση αποτελεί μια μορφή “λελογισμένης” και γραπτής μεταδόσεως αντικειμενικών πληροφοριών από ένα τομέα της οργανώσεως στον άλλο, με συνέπεια την ενημέρωση των αρμοδίων για τη λήψη αποφάσεως ή αποφάσεων .

## ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Η επιβίωση και ανάπτυξη μίας επιχείρησης εξαρτώνται πλέον όχι μόνο από το ύψος της οικονομικής της απόδοσης αλλά και από την ικανότητα της να ανταποκριθεί με επιτυχία στις απαιτήσεις και τις προσδοκίες όλων των ομάδων που επηρεάζουν κρίσιμα τη λειτουργία της . Εξαρτάται δηλαδή από την ενσωμάτωση της στο φυσικό και κοινωνικό περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργεί . Η επιχείρηση γίνεται όλο και περισσότερο μία οικονομική οντότητα με στόχους που δεν μπορούν να περιορισθούν στην ικανοποίηση των μετόχων και μόνο .

Η επιχείρηση για να ανταποκριθεί σ' αυτή τη νέα πραγματικότητα διευρύνει τους ορίζοντες της, εμπλουτίζει τους στόχους της και υιοθετεί νέους κανόνες συμπεριφοράς .

Για να εξασφαλίσει τη βασική προϋπόθεση του κέρδους η επιχείρηση επιδιώκει:

Πρώτον: Την ικανοποίηση συγκεκριμένων αναγκών της οικονομίας, όπως εκφράζονται στην αγορά (ΠΡΟΙΟΝ).

Δεύτερον: Την ικανοποίηση των αναγκών αυτών με τον οικονομικότερο δυνατό τρόπο (ΚΟΣΤΟΣ).

Τρίτον: Τη συνεχή βελτίωση του προϊόντος και την διεύρυνση των δραστηριοτήτων (ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ).

Η επιχείρηση επομένως έχει υποχρέωση και ευθύνες απέναντι σ' αυτούς που την περιβάλλουν:

- α) Το περιβάλλον μέσα στο οποίο κινείται μία Εθνική Οικονομία .
- β) Το μακρό οικονομικό περιβάλλον μίας χώρας .
- γ) Το πολιτικό-νομικό-τεχνολογικό περιβάλλον .
- δ) Το κοινωνικό περιβάλλον .
- ε) Το περιβάλλον της "αγοράς".

Είναι φυσικό, πως οποιαδήποτε προσπάθεια εναρμόνισης των οικονομικών επηρεάζει και κάθε επιχείρηση και ιδιαίτερα τη δομή της, καθώς και την ποιότητα των εργασιών της π.χ. η τυποποίηση των προϊόντων και υπηρεσιών είναι μία από τις μεταβλητές που έχουν άμεσο αντίκτυπο στην παραγωγική δομή της επιχείρησης . Πρέπει να επικοινωνεί, να ενημερώνεται σχετικά με το πλαίσιο κανόνων και συμφωνιών, που γίνονται σε διεθνές επίπεδο, οι οποίοι δεσμεύουν την οικονομία και την κατευθύνουν προς ορισμένο σημείο .

Οι πληθωριστικές τάσεις της αγοράς, ο ρυθμός της ανεργίας, ο μέσος όρος αμοιβών των παραγωγικών συντελεστών, ο τιμάρθμος, το εθνικό προϊόν σε συνάρτηση με το εθνικό εισόδημα και η κατανόηση αυτού, αποτελούν μερικές μεταβλητές του όλου

πλέγματος της οικονομίας τις οποίες καλείται να αντιμετωπίσει η επιχείρηση με την σωστή επικοινωνία ως μέσο .

Με την σωστή επικοινωνία μπορεί να διαχωριστεί με καθαρότητα ως που φτάνει το κράτος της κοινωνικής πρόνοιας και του κρατικού παρεμβατισμού και που ακριβώς αρχίζει και φυσικά τελειώνει η ιδιωτική πρωτοβουλία . Όλο και περισσότερες ομάδες "οπλίζονται" με ταλαντούχα μέλη που αντιλαμβάνονται πως να χρησιμοποιούν τη δύναμη τους και τους υπάρχοντες νόμους προκειμένου να επιτύχουν τους σκοπούς γενικότερα των επιχειρήσεων . Αυτές οι διαφορετικές τάσεις που παρατηρούνται μεταξύ αυτών και των ιδεολογικών τοποθετήσεων των πολιτικών κομμάτων οφείλουν να συναντηθούν σ' ένα σημείο που είναι όχι η καταστροφή της ισορροπίας, αλλά η δημιουργία μίας ποιοτικά βελτιωμένης ζωής .

Το νομικό πλαίσιο μέσα στο οποίο κινείται η επιχείρηση είναι ένας χαρακτηριστικός παράγοντας όχι μόνο εκσυγχρόνησης της δομής του περιβάλλοντος αλλά και αυτής της ίδιας της επιχείρησης . Η χρησιμοποίηση και χρησιμότητα του νομικού αυτού πλαισίου δημιουργείται για την προστασία τόσο των κοινωνικών ομάδων π.χ. καταναλωτών, προμηθευτών όσο και της ίδιας της οικονομικής μονάδας .

Τεχνολογικό περιβάλλον . Πρέπει και εδώ να υπάρχει συνεχή επικοινωνία της επιχείρησης προκειμένου να ενημερώνεται ή και να ενημερώνει σε θέματα παραγωγής και διοίκησης που απορρέουν από την τεχνολογία .

Το περιβάλλον της αγοράς είναι αυτό που ενδιαφέρει την επιχείρηση περισσότερο, δεδομένου ότι είναι από τους σημαντικότερους παράγοντες που επηρεάζουν άμεσα την υπόστασή της . Και αυτό γιατί έρχεται σε άμεση επαφή με το συγκεκριμένο περιβάλλον .

Ειδικότερα.

1. Προμηθευτές πρώτων υλών, υλικών συσκευασίας, μηχανολογικού εξοπλισμού, συμβούλων και γενικά πληροφοριών .
2. Πιστωτικοί οργανισμοί όπως τράπεζες, χρηματιστήριο κ.λ.π.
3. Μέσα ενημέρωσης όπως εφημερίδες, επαγγελματικά περιοδικά, τηλεόραση, ραδιόφωνο καθώς και άλλα μέσα ενημέρωσης που μπορούν να ενημερώνουν το καταναλωτικό κοινό για τις δραστηριότητες των επιχειρηματικών μονάδων . Η επίδραση των μέσων ενημέρωσης στις επιχειρήσεις είναι προφανές και οι επιδράσεις αυτών στην δραστηριότητα των επιχειρήσεων μεγάλη .

4. Ανταγωνιστές είναι αυτοί που παράγουν ομοειδή προϊόντα και συγχρόνως και αυτοί που παράγουν υποκατάστατα των βασικών προϊόντων .
5. Καταναλωτές , αυτοί προς τους οποίους απευθύνεται με τα προϊόντα της η επιχείρηση . Οι καταναλωτές μπορούν να χωριστούν σε ομάδες .
  - α) Καταναλωτές οι οποίοι είναι οι τελευταίοι χρήστες του προϊόντος.
  - β) Βιομηχανικοί καταναλωτές οι οποίοι χρησιμοποιούν το προϊόν άμεσα ή έμμεσα στην παραγωγή άλλων προϊόντων .
  - γ) Τριτογενής παραγωγή: που περιλαμβάνει τους χονδρέμπορους και λιανοπωλητές, οι οποίοι χρησιμοποιούν το προϊόν για μεταπώληση .
  - δ) Διάφορα ιδρύματα, όπως ξενοδοχεία, νοσοκομεία, σχολεία, πανεπιστήμια, φυλακές κ.λ.π. που αγοράζουν προϊόντα σε μεγάλες ποσότητες για ίδια χρήση ή για εξυπηρέτηση των μελών πελατών τους .

Η τοπική αυτοδιοίκηση και οι κρατικές υπηρεσίες οι οποίες χαρακτηρίζονται από το μη κερδοσκοπικό χαρακτήρα τους και προμηθεύονται προϊόντα για χάρη του κοινωνικού συνόλου.

Συμπερασματικά η επιτυχία μίας επιχείρησης θα εξαρτάται από το βαθμό ικανοποίησης μίας συγκεκριμένης ανάγκης των πελατών, η επιχείρηση πρέπει να συμβουλευέται συνέχεια το περιβάλλον της και να προσαρμόζεται σ' αυτό . Η επιβίωση της εξαρτάται από την ικανότητά της να κερδίζει και να κρατά την υποστήριξη των πελατών της . Η επιχείρηση πρέπει συνεχώς να επικοινωνεί με το άμεσο ή έμμεσο καταναλωτή για να του γνωρίσει ότι μπορεί να του ικανοποιήσει την ανάγκη του .

Σήμερα και στην Ελλάδα η επιχειρησιακή φιλοσοφία δηλώνει ότι το κλειδί της επιτυχίας για την επιχείρηση έγκειται στην ικανότητά της να επικοινωνεί συνεχώς με το περιβάλλον μέσα στο οποίο βρίσκεται . Μόνο με την συνεχή και ασταμάτητη επικοινωνία μπορεί να αντιμετωπίσει τους ανταγωνιστές, μπορεί να εκσυγχρονιστεί, μπορεί να συνεργαστεί με προμηθευτές και πιστωτικούς οργανισμούς, μπορεί να προσεγγίσει τους καταναλωτές .

#### 6) Direct Mail

Το Direct Mail διαδραματίζει σημαντικό ρόλο προσωπικής επικοινωνίας στις εμπορικές επιχειρήσεις. Είναι πολύ αποτελεσματικό, δεδομένου ότι εδραιώνει το πνεύμα της απευθείας προσωπικής επικοινωνίας σε αντίθεση με άλλα μέσα μαζικής επικοινωνίας . Τα πλεονεκτήματα είναι ότι μπορεί να απευθυνθεί



σε προκαθορισμένες ομάδες κοινού . Τα μειονεκτήματα είναι ότι στο αρχικό στάδιο της χρησιμοποίησής του χρειάζονται μέσα για να καταρτισθεί ο πίνακας παραληπτών και σ' όλο το διάστημα της χρησιμοποίησής του είναι απαραίτητη η συνεχής ενημέρωσή του . Στην Ελλάδα το μέσο αυτό βρίσκεται στο στάδιο της ανάπτυξης σε παράλληλη οδό με την κατάσταση που επικρατεί στα ΕΛΤΑ δεδομένου ότι δεν συμφέρει ακόμα η χρησιμοποίηση των ιδιωτικών ταχυδρομείων .

### **Τρόποι επικοινωνίας και μέσα**

Τρόποι επικοινωνίας και μέσα: η προώθηση των προϊόντων ή των υπηρεσιών μίας επιχείρησης γίνεται με τις παρακάτω μεθόδους.

1) Των δημοσίων σχέσεων: Δια των δημοσίων σχέσεων η επιχείρηση προσπαθεί να δημιουργήσει ένα κοινό πεδίο εμπειρίας μεταξύ αυτής της ίδιας και των πιθανών αγοραστών των προϊόντων της . Το κοινό αυτό πεδίο εμπειρίας αποτελεί βασική προϋπόθεση προκειμένου η επιχείρηση να κερδίσει την προσοχή εκείνων προς τους οποίους απευθύνει τα μηνύματά της . "Έτσι οι δημόσιες σχέσεις θεωρούνται ότι αποτελούν τη βάση της προωθητικής προσπάθειας της επιχείρησης .

Τα μέσα των δημοσίων σχέσεων, που η χρησιμοποίησή τους επαφίεται στην κρίση ή ακόμα και στην μέχρις ενός σημείο επινοητικότητα των προγραμματιστών ή των εκτελεστών των προγραμμάτων επικοινωνίας είναι τα εξής:

- 1) Συζητήσεις-σεμινάρια-συνέδρια-συγκεντρώσεις-διαλέξεις κλπ. Στις οργανωμένες αυτές συνεδριάσεις εξετάζονται και συζητούνται από αρμόδια πρόσωπα διάφορα θέματα που αφορούν τον οργανισμό . Στις συγκεντρώσεις αυτού του είδους γίνονται ανακοινώσεις , αναπτύσσονται τα αποτελέσματα προσπάθειών που έγιναν .
- 2) Επαφή του κοινού με τον οργανισμό, μπορεί να γίνει ύστερα από πρόσκληση του οργανισμού (π.χ. μία βιομηχανία καλεί ομάδες κοινού να επισκεφτούν τις εγκαταστάσεις της ). Με τις επαφές αυτές επιτυγχάνονται τα αποτελέσματα της δυναμικής προσωπικής επικοινωνίας, που όπως είναι γνωστό εντυπωσιάζουν και ασκούν άμεση επιρροή . Με την επίσκεψη αυτή, ο οργανισμός βρίσκει την ευκαιρία να αναπτύξει απευθείας επικοινωνία χωρίς τις δυσχέρειες που γενικά υφίστανται στους διαύλους της επικοινωνίας με το ανώνυμο κοινό . Εδώ και αρκετά χρόνια, αμερικάνικες και ευρωπαϊκές επιχειρήσεις κάτω από το σύνθημα "ελάτε να μας γνωρίσετε" καταρτίζουν

ειδικά προγράμματα προσέλκυσης του κοινού στο χώρο των εγκαταστάσεών τους, αποδεικνύοντας έτσι τη μεγάλη σημασία που έχει η επικοινωνία αυτού του είδους .

3) Μετάδοση μηνύματος “από στόμα σε στόμα”.

Αυτός ο τρόπος δημιουργίας επικοινωνιακής επαφής είναι περισσότερο διαδεδομένος ως μέσο της προπαγάνδας . Στηρίζεται στο διάλογο στην ελεύθερη αποδοχή των εκτεθειμένων απόψεων . Ασκείται ασυναίσθητα και χωρίς κατεύθυνση στα πλαίσια του οργανισμού ή και προς το κοινό .

4) Οργανωμένες συζητήσεις στο εσωτερικό του οργανισμού .

Οι συζητήσεις αυτές γίνονται στο εσωτερικό του οργανισμού με τους παράγοντες εκείνους που τον αποτελούν (προσωπικό, μετόχους, αντιπροσώπους). Σκοπό έχουν την από κοινού μελέτη διαφόρων προβλημάτων, την εξέταση τυχόν διαφωνιών και γενικά την ανάπτυξη πνεύματος επικοινωνιακής συνεργασίας προς επίτευξη κοινών στόχων . Για την επιτυχία των συζητήσεων αυτών χρειάζεται να υπάρχει πνεύμα ισοτιμίας και ελεύθερου διαλόγου ώστε ο κάθε συμμετέχων να αισθάνεται άνεση και να συμβάλλει στη λήψη αποφάσεων, αφού δεν είναι απλός ακροατής ή διεκπεραιωτής προαποφασισθέντων .

5) Εκθέσεις και επιδείξεις . Η έκθεση είναι η προβολή σε δημόσιο χώρο-με στοιχεία, εικόνες και οπτικοακουστικά μέσα- της δραστηριότητας ενός οργανισμού καθώς και η παρουσίαση των υπηρεσιών και προϊόντων του . Το ουδέτερο έδαφος της έκθεσης επιτρέπει την άνετη και χωρίς προκατάληψη επικοινωνία μεταξύ εκθετών και επισκεπτών . Επιτυγχάνεται έτσι άμεση επικοινωνία σ' ελάχιστο χρόνο και σε μικρό χώρο . Πλεονέκτημα είναι επίσης η δυνατότητα της διεύρυνσης του πελατολογίου του εκθέτη, της αύξησης των πωλήσεων με συμφωνίες που κλείνονται επί τόπου, της επίλυσης θεμάτων του τομέα των συμμετεχόντων .

6) Επιστολές-Εγκύκλιοι.

Η αποστολή εγκυκλίων, επιστολών, καρτών γίνεται όταν η επιχείρηση απευθύνεται σε μικρό αριθμό ή σε ειδικό κύκλο παραληπτών. Σκοπός η πληροφόρηση, η επεξήγηση ενός θέματος, η ερμηνεία μίας απόφασης, η γνωστοποίηση ενός γεγονότος. Το βασικό πλεονέκτημα είναι η ευχέρεια να διατυπώνει με άμεσο και κατατοπιστικό τρόπο το επιθυμητό μήνυμα. Στην Ελλάδα έχει γίνει ευρύτατη χρησιμοποίηση του μέσου των επιστολών-εγκυκλίων στις ιδιωτικές επιχειρήσεις .

Οι ιδιωτικές επιχειρήσεις με την χρησιμοποίηση αυτού του μέσου ενημερώνουν απευθείας τις ειδικές ομάδες κοινού όπως επίσης και τις συνεργαζόμενες μ' αυτές (εργαζόμενους - αντιπροσώπους κ.λ.π.) .

7) Της διαφήμισης: Με την διαφήμιση η επιχείρηση προσπαθεί μέσω των μαζικών μέσων ενημέρωσης να επικοινωνήσει με τους καταναλωτές του τμήματος εκείνου της αγοράς, προς το οποίο απευθύνει τα προϊόντα της . Τα μέσα τα οποία χρησιμοποιεί είναι:

- Αφίσες
- Τηλεόραση
- Εφημερίδες
- Ραδιόφωνο
- Περιοδικά

## **ΔΙΑΦΗΜΙΣΗ**

Διαφήμιση είναι η απρόσωπη μαζική επικοινωνία, η οποία περιέχει το στοιχείο της πληρωμής, της οποίας ο τελικός σκοπός είναι η μετάδοση πληροφοριών και η δημιουργία μίας ευνοϊκής "γνώμης" στους καταναλωτές για το προϊόν ή την

επιχείρηση που διαφημίζεται και έτσι να συμβάλλει στην προαγωγή των επιχειρησιακών στόχων .

Η διαφήμιση ταξινομείται σε δύο κατηγορίες:

- 2) Τη διαφήμιση του προϊόντος .
- 3) Τη διαφήμιση της επιχείρησης παραγωγής του προϊόντος .

Η διαφήμιση ως μέσο μαζικής επικοινωνίας χρησιμοποιείται από τις επιχειρήσεις για την πραγματοποίηση των παρακάτω εργασιών:

- 1) Να βοηθήσει την πώληση μίας μάρκας προϊόντος με το να παρέχει στους καταναλωτές πληροφορίες .
- 2) Όταν το προϊόν πωλείται κατ' οίκον, να βοηθήσει την πώλησή του .
  - α) Με το να προετοιμάσει το έδαφος προκειμένου να γίνουν δεκτοί οι πωλητές της επιχείρησης από τους πιθανούς αγοραστές και
  - β) Με το να δώσουν στους πωλητές τη γραμμή, που θα ακολουθήσουν κατά την πώληση .
- 3) Να ενθαρρύνει τις επιχειρήσεις λιανικής πώλησης, έτσι ώστε να επιδεικνύουν, διαφημίζουν και πουλάνε το προϊόν τους ενεργά .

α) Τονίζοντάς τους, διαμέσω της διαφήμισης, τις ευκαιρίες, οι οποίες τους παρέχονται να αυξήσουν τα κέρδη τους από αυτή τη δραστηριότητα .

4) Να ουδετεροποιήσει την προωθητική προσπάθεια μίας ανταγωνιστικής επιχείρησης με τη χρησιμοποίηση της κατάλληλης διαφημιστικής καμπάνιας . Σύμφωνα με την παραπάνω ανάλυση είναι πιθανό να παρατηρηθεί ότι η διαφήμιση μπορεί να κατευθύνεται:

α) προς τον τελικό καταναλωτή

β) προς τους μεσάζοντες, οι οποίοι ασχολούνται με την διανομή του προϊόντος .

Οι διαφημιστικές καμπάνιες μπορούν να ταξινομηθούν σε δυο βασικούς τύπους . Στον πρώτο τύπο της ανήκει η διαφήμιση, η οποία είναι σχεδιασμένη, για να δημιουργήσει μία πρωταρχική ζήτηση . Η ζήτηση αυτή αφορά γενικά το είδος του προϊόντος . Για να επιτευχθεί ο στόχος αυτός χρησιμοποιούνται πρωταρχικές παροτρύνσεις στις διαφημίσεις προκειμένου να διεγείρουν μία επιθυμία για ένα ορισμένο είδος προϊόντος .

## **Σχέσεις μεταξύ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ και ΔΙΑΦΗΜΙΣΗΣ**

Τόσο η διαφήμιση, όσο και οι Δημόσιες Σχέσεις, έχουν ως στόχο την αποκατάσταση γεφυρών επικοινωνίας μεταξύ εκείνου που πουλά αγαθά ή υπηρεσίες και των ομάδων της κοινής γνώμης .

Η διαφήμιση αποβλέπει στην πώληση σε μία δεδομένη περίοδο, υποβάλλοντας την ανάγκη ενός δεδομένου προϊόντος ή μίας υπηρεσίας σε ένα δεδομένο κοινό . Οι δημόσιες σχέσεις αποβλέπουν να καθιερώσουν κοινωνικά μία επιχείρηση, εδραιώνοντας διαρκώς περισσότερο την καλή φήμη του δημιουργώντας ευνοϊκή γι' αυτόν γνώμη . Η διαφημιστική εκστρατεία είναι ένα έργο με αρχή και τέλος . Οι δημόσιες σχέσεις δεν έχουν τέλος, δεν σταματούν ποτέ, είναι διαρκείς διότι δεν αποβλέπουν να πωλήσουν ένα συγκεκριμένο προϊόν σε μία συγκεκριμένη περίοδο και σε ένα συγκεκριμένο κοινό. Αποβλέπουν στο να καθιερώσουν την συνεχή επικοινωνία προς και από την επιχείρηση .

Τέλος πρέπει να σημειωθεί ότι οι σχέσεις διαφήμισης και Δημοσίων Σχέσεων στηρίζονται στην αρχή ότι η πληροφόρηση που οδηγεί στην επικοινωνία δεν είναι μία απλή κατάσταση . Οι κρίσεις γίνονται και οι αποφάσεις λαμβάνονται με το μυαλό και



την καρδιά των ανθρώπων, που τόσο πασχίζουν να επηρεάσουν με τα παραπάνω μέσα το κοινό .

## **ΠΡΟΥΠΟΘΕΣΕΙΣ ΓΙΑ ΣΩΣΤΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ**

Πρώτιστη ευθύνη κάθε προϊσταμένου είναι να φέρει σε πέρας το έργο που ανέλαβε με τη χρησιμοποίηση άλλων ανθρώπων . Οσοδήποτε ενδιαφέρουσες και εποικοδομητικές κι αν είναι οι ιδέες αυτού, οι αποφάσεις του θα φέρουν αποτελέσματα μόνο εάν μεταβιβασθούν στους άλλους και επιτύχουν την επιθυμητή ενεργοποίησή τους ή και την αντίδρασή τους . Έτσι η επικοινωνία είναι το ζωτικότερο μέσο στα χέρια του προϊσταμένου .

Κατά τη διάρκεια της εργασίας ο προϊστάμενος δεν επικοινωνεί μόνο με τις λέξεις αλλά και με τις διαθέσεις και με τα έργα του .

Πιο κάτω δίνουμε δέκα βασικές προϋποθέσεις που έχουν διατυπωθεί από την Αμερικανική Εταιρεία Διοικήσεως και αποβλέπουν στην υποβοήθηση όσων ασκούν καθήκοντα προϊσταμένου, να βελτιώσουν τη Διευθυντική τους ικανότητα, μέσα από την βελτίωση της ικανότητάς τους για επικοινωνία με τους προϊσταμένους και τους συναδέλφους τους .

*Οι προϋποθέσεις αυτές έχουν ως εξής::*

1. Πριν από κάθε επικοινωνία να αποσαφηνίζετε τις ιδέες σας .

Όσο συστηματικότερα αναλύσουμε ένα πρόβλημα ή μια ιδέα που πρόκειται να μεταδώσουμε, τόσο σαφέστερο γίνεται αυτό . Πολλοί αποτυγχάνουν επειδή δεν φροντίζουν να προγραμματίσουν αποδοτικά την επικοινωνία . Ένας καλός προγραμματισμός στην περίπτωση αυτή πρέπει να λάβει υπ' όψιν του τους σκοπούς και τις διαθέσεις εκείνων στους οποίους αναφέρεται η επικοινωνία καθώς και εκείνων που επηρεάζονται απ' αυτήν .

2. Εξετάστε το πραγματικό σκοπό κάθε μιας επικοινωνίας .

Πριν προσπαθήσει κανείς να επικοινωνήσει, πρέπει να ρωτήσει τον εαυτό του τι πράγματι επιδιώκει να επιτύχει με το μήνημά του (π.χ. συγκέντρωση πληροφοριών, παρώθηση προς δράση, μεταβολή διαθέσεων του προσωπικού κ.λ.π.). Επίσης οφείλει να προσαρμόσει τη γλώσσα, τον τόνο της φωνής του καθώς και τη γενικότερη μέθοδο εξυπηρέτησεως του ειδικού αντικειμενικού αυτού σκοπού . Πρέπει να τονισθεί ότι δεν θα πρέπει να επιχειρείται η επίτευξη πολλών σκοπών με μια και την αυτή επικοινωνία .

3. Εξετάστε το περιβάλλον και τις ειδικές συνθήκες στις οποίες πραγματοποιείται μια επικοινωνία .

Τα διάφορα νοήματα και προθέσεις δεν μπορεί να μεταβιβασθούν μόνο με τις λέξεις .

Υπάρχει ένα πλήθος παραγόντων που επηρεάζουν το όλο πλαίσιο της επικοινωνίας και που συνθέτουν το κοινωνικό κλίμα το οποίο θα διευκολύνει τη μετάδοση μιας επικοινωνίας . Τέτοιοι παράγοντες είναι ο χρόνος, το φυσικό περιβάλλον, οι διάφορες εργασιακές σχέσεις κ.λ.π.

4. Μην προγραμματίζετε μόνος το σύστημα των επικοινωνιών, όταν μπορείτε να συμβουλευθείτε και άλλους .

Η ανταλλαγή απόψεων υποβοηθάει στο να δοθεί μεγαλύτερη αντικειμενικότητα στο μήνυμα που πρόκειται να μεταδοθεί .

5. Επωφεληθείτε από την ευκαιρία να μεταδώσετε κάθε τι το οποίο θα βοηθήσει ή εν πάση περιπτώσει θα έχει μια αξία για το λήπτη .

Η εξέταση των ενδιαφερόντων και των αναγκών των άλλων προσώπων, δίνει πάντοτε ευκαιρίες για μετάδοση σ' αυτούς πληροφοριών άμεσου ή μακροπρόθεσμου ενδιαφέροντος.

6. Όταν επικοινωνείτε προσέξτε τον τόνο της φωνής σας ή το περιεχόμενο του μηνύματος .

Ο τόνος της φωνής, η έκφραση, η κατανόηση της ανταποκρίσεως των άλλων και όλες οι συναφείς αντιδράσεις, ασκούν μια τρομακτική επίδραση πάνω στους ανθρώπους τους οποίους επιθυμείτε να πλησιάσετε . Με τον ίδιο τρόπο η επιλογή της γλώσσας, ιδίως δε η ενημερότητά τους πάνω στην πραγματική έννοια των λέξεων, προκαθορίζουν σε μεγάλο βαθμό τις αντιδράσεις των ακροατών σας .

7. Παρακολουθείτε το αποτέλεσμα της επικοινωνίας .

Οι καλύτερες προσπάθειές μας για επικοινωνία θα είναι μάταιες εάν δεν γνωρίζουμε το πόσο καλά έχουμε μεταδώσει το μήνυμά μας . Αυτό μπορεί να εξασφαλισθεί είτε με τη μέθοδο των ερωτήσεων, είτε με την ενθάρρυνση του λήπτη να εκδηλώσει τις αντιδράσεις του . Πάντως σε κάθε περίπτωση πρέπει να δημιουργούμε προϋποθέσεις για επανατροφοδότηση της επικοινωνίας "Feed Back", σε τρόπο που να εξασφαλίζεται πλήρης κατανόηση με αποτέλεσμα την κατάλληλη δραστηριοποίηση του λήπτη .

8. Επικοινωνείτε για το αύριο όπως επικοινωνείτε για το σήμερα .

Αν και οι επικοινωνίες αποβλέπουν βασικά στην αντιμετώπιση άμεσων καταστάσεων, εν τούτοις πρέπει να σχεδιάζονται με βάση το παρελθόν για να εξασφαλίζεται η απαιτούμενη συνοχή στη σκέψη του λήπτη . Σπουδαιότερο όμως απ' όλα αυτά είναι ότι η επικοινωνία πρέπει να παρουσιάζει συνοχή και προς τα μακροπρόθεσμα ενδιαφέροντα και τους σκοπούς της επιχειρήσεως . Αν και δεν είναι ευχάριστο π.χ. να ομιλεί κανείς ειλικρινά πάνω σε θέματα όπως π.χ. μειωμένη ποιοτική και ποσοτική απόδοση ή άλλες δυσχέρειες, η αναβολή συζητήσεως των θεμάτων αυτών μακροπρόθεσμα τα κάνει δυσκολότερα, πράγμα που είναι δυνατό να αδικήσει τόσο το προσωπικό όσο και την επιχείρηση .

9. Βεβαιωθείτε ότι οι πράξεις σας είναι σύμφωνες με το περιεχόμενο των λόγων σας .

Σε τελευταία ανάλυση το πλέον πειστικό είδος επικοινωνίας δεν είναι το τι λέγεται αλλά το τι γίνεται . Όταν οι πράξεις ενός έρχονται σε αντίθεση με τους λόγους του αυτόματα τείνουμε να μην δίνουμε τη σημασία που χρειάζεται σ' αυτούς και τέλος.

10. Να προσπαθείτε όχι μόνο να γίνεστε αντιληπτοί αλλά και να αντιλαμβάνεσθε τους άλλους .

Αυτό σημαίνει ότι πρέπει να είστε καλός ακροατής .

## ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Σύμφωνα με πρόσφατη μελέτη που έκανε αμερικάνικη εταιρεία General Electric τα μελλοντικά προβλήματα που θα απασχολούν κάθε επιχείρηση συνοψίζονται στα πιο κάτω σημεία :

1. Στην περισσότερη υπευθυνότητα και συνέπεια των ανωτέρων στελεχών της επιχείρησης.
2. Στην αντιμετώπιση των εξωτερικών επιρροών ( π.χ. κράτος, συνδικάτα, οργανώσεις κ.λ.π.) που ζητούν καλύτερη ασφάλιση και υγειονομική περίθαλψη.
3. Στην αντιμετώπιση των καταναλωτών που επιθυμούν κρατικό έλεγχο στις οικονομικές αποφάσεις των υπεύθυνων επιχειρήσεων.
4. Στην αντιμετώπιση της κρατικής παρέμβασης σε θέματα που συνδέονται με την προστασία του περιβάλλοντος ( π.χ. απόβλητα, αποκέντρωση κ.α. ).

Στην επιχειρησιακή επικοινωνία εντοπίζουμε επίσης και κάποια άλλα προβλήματα που αποτελούν την παθολογία της επικοινωνίας. Αυτά τα προβλήματα που αναφέρονται στην κατανόηση μπορούν να καταταχθούν σε δύο κατηγορίες: στα



οργανωσιακά που συνδέονται με το οργανωσιακό πλαίσιο και τα ανθρώπινα.

#### **A. ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΣΤΗΝ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ**

**Το πρώτο οργανωσιακό πρόβλημα δημιουργείται όταν παραλείπεται κάποιος από την αλυσίδα της επικοινωνίας.**

Τούτο έχει σαν συνέπεια την υπονόμηση του ηθικού, του προσώπου που αγνοείται, πράγμα που δημιουργεί παραπέρα κακά αισθήματα και τελικά μια στάση μη συνεργασίας.

**Το δεύτερο πρόβλημα είναι η ατελής επικοινωνία.**

Επειδή το άτομο που στέλνει ένα μήνυμα γνωρίζει τι σημαίνει, είναι εύκολο για αυτό να υπεραπλουστεύει τα πράγματα και να μην γίνεται συγκεκριμένος.

Ο λήπτης αφήνεται να καταλάβει μόνος του τι ζητείται. Όταν αντιλαμβάνεται λανθασμένα και δεν επιτυγχάνονται τα αποτελέσματα που είχε υπόψη του ο αποστολέας, υπάρχει η τάση να κατηγορείται ο λήπτης, ιδιαίτερα αν είναι

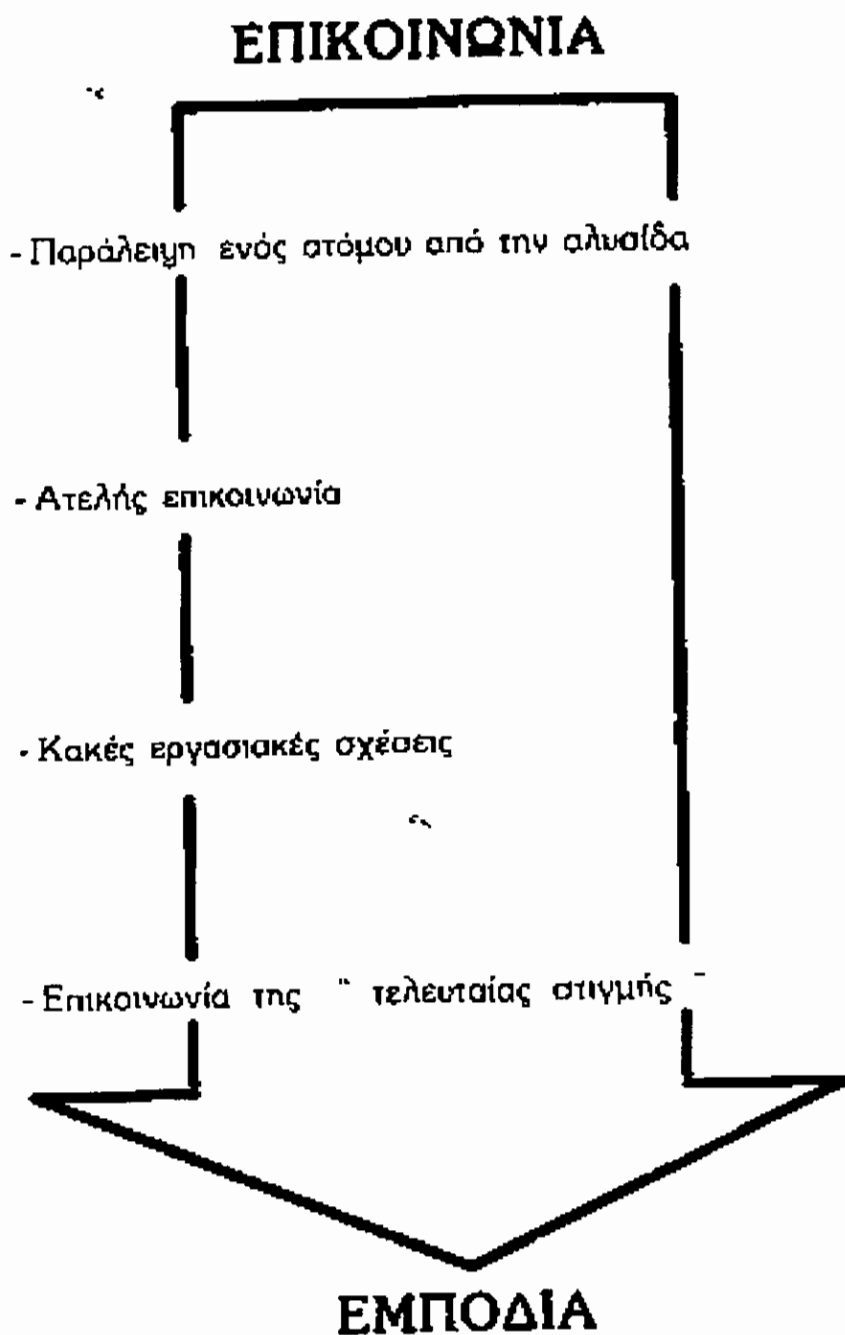
υφιστάμενος. Το τελικό αποτέλεσμα είναι συνήθως να δημιουργείται ρήξη μεταξύ δύο ανθρώπων οι οποίοι υποτίθεται ότι θα έπρεπε να συνεργάζονται για να επιτύχουν αποτελέσματα.

**Ένα τρίτο πρόβλημα πηγάζει από τις κακές εργασιακές σχέσεις.**

Δύο άνθρωποι που δεν έχουν πλήρως εντρυφήσει σε όλες τις αρχές και έννοιες της αποτελεσματικής επικοινωνίας είναι δυνατόν να μην επικοινωνούν εάν δεν συναναστρέφονται ο ένας με τον άλλον ή αν υπάρχει έλλειψη εκτιμήσεως μεταξύ τους.

**Τέλος η επικοινωνία της τελευταίας στιγμής.**

Η αποτελεσματική επικοινωνία πρέπει να προηγείται των ενεργειών ή των γεγονότων. Η καθυστερημένη επικοινωνία συνοδεύεται συνήθως από πίεση για επίτευξη κάποιων αποτελεσμάτων. Σε μια τέτοια περίπτωση σπάνια επιτυγχάνεται πλήρης συνεργασία.



Τα άτομα που βλέπουν την τυπική δομή μιας επιχείρησης σε διαγραμματική μορφή παίρνουν μια εντύπωση της σχετικής δυνάμεως που έχουν οι διάφορες θέσεις. Εντύπωση αυτή επενεργεί στον τρόπο που λειτουργούν μέσα στην

οργάνωση. Αποτέλεσμα αυτού είναι να βρίσκουμε προβλήματα, εμπόδια στην επικοινωνία που βασίζονται στις ακόλουθες αντιλήψεις σχετικά με την οργανωτική δομή και το ρόλο του ατόμου σ' αυτήν.

**1. Διαφορές θέσεως και εξουσίας :** Τα άτομα που βρίσκονται σε υψηλότερες θέσεις είναι ενδεχόμενο να φοβούνται την απώλεια του κύρους τους εάν εμπλακούν σε ανοικτή επικοινωνία με τους υφισταμένους τους. Εάν ένας προϊστάμενος αισθάνεται ή νομίζει ότι δεν έχει τον ίδιο βαθμό σεβασμού από τους ανθρώπους του, είναι φυσικό να είναι διστακτικός στην ευρύτερη επικοινωνία.

Από την άλλη μεριά οι εργαζόμενοι πολλές φορές διστάζουν να στείλουν τις πληροφορίες που δεν είναι ευχάριστες προς τα πάνω επειδή φοβούνται ότι κάτι τέτοιο δεν θα ευχαριστούσε τον προϊστάμενο τους.

**2. Διατμηματικός ανταγωνισμός :** Περιλαμβάνει περιπτώσεις όπως συγκρούσεις " γραμμής - επιτελείου " και η μυστικότητα μεταξύ τμημάτων έχει σαν ανώτερο σκοπό τη μεγαλύτερη αναγνώριση. Οι εργαζόμενοι που εμπíπτουν σ' αυτές τις περιπτώσεις δεν επικοινωνούν γιατί φοβούνται ότι

κάτι τέτοιο θα ωφελούσε το άλλο τμήμα. Το γεγονός αυτό αποτελεί ένα μεγάλο εμπόδιο στην οριζόντια επικοινωνία.

3. **Η οχύρωση πίσω από το οργανόγραμμα :** Στην περίπτωση αυτή ο εργαζόμενος υψώνει γύρω από το τετραγωνάκι του οργανογράμματος που βρίσκεται ένα τοίχο και καταβάλλει ευσυνείδητη προσπάθεια να μην βρεθεί έξω από αυτό.

Ένας λόγος που συμβαίνει αυτό μπορεί να είναι ο φόβος της ανικανότητας ή της μη παραβίασεως της περιοχής ευθύνης του. Αρνείται να καλλιεργήσει ιδέες για θέματα που δεν περιλαμβάνονται στην περιγραφή της θέσεως του.

4. **Φυσική διευθέτηση των εγκαταστάσεων της επιχείρησης:**

Φαίνεται ότι υπάρχει η τάση, κατά την οποία, οι προϊστάμενοι που ανήκουν στο ίδιο επίπεδο να διαθέτουν τον ίδιο τύπο ευκολιών και εγκαταστάσεων. Έτσι πολλές φορές ένας νομίζει ότι είναι απομονωμένος από αυτούς με τους οποίους πρέπει να έχει περισσότερη επικοινωνία. Επικοινωνεί συνέχεια με τους υφιστάμενους που δεν βρίσκονται κοντά του. Έτσι οι προσωπικές σχέσεις αντικαθίστανται με τα

τηλεφωνήματα και τα γραπτά σημειώματα. Το αποτέλεσμα είναι η επικοινωνία να είναι ατελής.

## **B. ΠΡΟΣΩΠΙΚΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΣΤΗΝ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ.**

Η κακή επικοινωνία δεν είναι συχνά πρόβλημα που δημιουργείται επειδή δεν υπάρχει η επιθυμία για επικοινωνία, αλλά γιατί δεν κατανοείται ποιες πληροφορίες είναι σημαντικές σ' ένα άλλο τμήμα ή άτομο.

Το πρώτο βήμα για να ξεπερασθεί αυτό το εμπόδιο είναι να καταλάβουμε ποιες πληροφορίες πρέπει να παρέχονται. Το δεύτερο βήμα είναι να αναπτύξουμε την ικανότητα να τοποθετούμε τον εαυτό μας στη θέση του άλλου. Από την στιγμή που ο προϊστάμενος αναπτύσσει ευαισθησία σχετικά με το πως αισθάνεται κανείς όταν δεν επικοινωνούν μαζί του, είναι πολύ πιθανόν να επικοινωνήσει καλύτερα.

Ένα δεύτερο πρόβλημα έχει σχέση με τη σημαντική το πρόβλημα αυτό εμφανίζεται κατά διάφορους τρόπους, όπως π.χ. όταν χρησιμοποιούμε λέξεις με τις οποίες δεν είναι εξοικειωμένος ο λήπτης, όταν χρησιμοποιούμε λέξεις που έχουν αμφιλεγόμενη σημασία ή ερμηνείες, κάνοντας ένα

μήνυμα σύνθετο και μακροσκελές χωρίς να είναι ανάγκη κ.λ.π.

Ένα τρίτο πρόβλημα είναι να μην ακούμε: Όταν ο αποστολέας δεν ακούει, δεν υπάρχει τρόπος αναπληροφόρησης, ώστε να δει αν το μήνυμα έγινε κατανοητό. Απαντάμε ευνοϊκά σε ανθρώπους που αποκρίνονται σε μας και ξεχνάμε ότι το ν' ακούμε είναι μια απλή απόδειξη ανταπόκρισης, όταν δεν ακούμε αναπτύσσεται από το λήπτη μια στάση που ερμηνεύεται από τη φράση "Δεν με νοιάζει τι θέλεις να μου πεις".

Ένα άλλο πρόβλημα είναι η προκατάληψη δηλαδή οι εμπειρίες μας ανάλογα με το αν βρεθήκαμε στην ίδια κατάσταση. Πολλοί, συχνά όταν οι άνθρωποι προσπαθούν να επικοινωνήσουν, ακούνε χωρίς να συγκρατούν τίποτε, δηλαδή αρνούνται ν' ακούσουν ( ο γνωστός " Μπενάκης και βγαινάκης " ). Για να επικοινωνήσουμε αποτελεσματικά , απαιτείται ο αποστολέας να είναι ευαίσθητος και να συντονίζει μισό του στο ίδιο μήκος κύματος του άλλου.

Το τελευταίο πρόβλημα σε προσωπικό επίπεδο είναι ο ανεπαρκής προγραμματισμός που αφορά το τι, πότε, πως, από ποιόν και γιατί της επικοινωνίας. Πριν αρχίσει

οποιαδήποτε επικοινωνία πρέπει να δοθούν απαντήσεις στα παρακάτω ερωτήματα:

1. Ποια είναι η συγκεκριμένη ιδέα ή το μήνυμα που θέλω να στείλω ;
2. Πότε πρέπει να το στείλω ;
3. Πως μπορεί να σταλεί καλύτερα ; Ποια μέσα έχουν στρατηγική σημασία
4. Σε ποιόν πρέπει να σταλεί ;
5. Γιατί είναι απαραίτητο να σταλεί ;

Η καλή επικοινωνία δεν γίνεται τυχαία. Χρειάζεται προσεκτικός προγραμματισμός και ο χρόνος που ξοδεύεται γι' αυτόν δεν πάει χαμένος.



## ΟΦΕΛΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΣΤΙΣ

### ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Τα κυριότερα οφέλη που ελπίζει να αποκομίσει ο γενικός διευθυντής από τα προγράμματα επικοινωνίας είναι οι βελτιωμένες σχέσεις μέσα στην επιχείρηση και καλύτερη ποιότητα των προσλαβομένων στελεχών . Οι σχέσεις αυτές χαρακτηρίζονται από υψηλό ηθικό, έλλειψη συγκρούσεων και ευκολία συνεννόησης που πρέπει να αποτελούν πρωταρχικό σκοπό της πολιτικής του προσωπικού της κάθε επιχείρησης και να σχεδιάζονται με προσοχή. Επίσης οι μακροπρόθεσμες ( και όχι βραχυπρόθεσμες ) αυξήσεις των πωλήσεων συχνά θεωρούνται σαν όφελος, καθώς και η υποστήριξη από οικονομικούς οργανισμούς. Οι σχέσεις με το επιχειρηματικό κοινό θεωρούνται ως πολύ λιγότερο σημαντικοί στόχοι.

Αν λάβουμε υπόψη μας ότι οι άνθρωποι είναι όντα με την ιδιαίτερη ζωή τους και τα προβλήματα τους, κοινωνικά, οικονομικά, οικογενειακά, ψυχολογικά και σωματικά, σαν τέτοια θα πρέπει να τους αντιμετωπίζουμε για να έχουμε την ικανοποίηση και την ευκαιρία να ικανοποιήσουμε μερικά από αυτά με σκοπό να τους υποκινήσουμε και να επιτύχουμε καλύτερη απόδοση.

Όσον αφορά τις συγκρούσεις ακόμα και μεταξύ των ίδιων των εργαζομένων και αυτό συχνά εμφανίζεται από τις συνεχείς διαμάχες μέχρι τη μεγάλη κινητικότητα του προσωπικού. Είναι δε αποτέλεσμα του ότι δεν έχει δοθεί ιδιαίτερη προσοχή στα άτομα ώστε να έχουν φτάσει στο σημείο ικανοποίησης από την εργασία τους.

Άλλες εκφράσεις επίσης οφείλονται στο κακό management ολόκληρης ομάδας εργαζομένων και είναι αποτέλεσμα της μη ανάπτυξης τους. Πολλές φορές δεν είναι δύσκολο να διαγνώσουμε τις αιτίες αυτές και να τις θεραπεύσουμε, αλλά αν δεν ξεχνάμε ότι ο άνθρωπος πολλές φορές εκφράζεται διαφορετικά και αντιδρά παράξενα, θα συναντήσουμε τελείως διαφορετικά προβλήματα από εκείνα που υπάρχουν στην πραγματικότητα και έτσι θα είναι αρκετά δύσκολο να προβούμε στην ανάλυση και λύση τους.

Η πολιτική επί του προσωπικού της επιχείρησης είναι ως εκ τούτου, εκείνη που θα παίξει σπουδαίο ρόλο για καλές σχέσεις και η ικανότητα του διευθυντή προσωπικού θα χρειαστεί πολύ συχνά να εξασκήσει πως οι παράγοντες των καλών σχέσεων μέσα στην επιχείρηση μπορεί να λειτουργήσουν.

Θέματα όπως ξεκαθάρισμα των καθηκόντων, οι περιγραφές εργασίας, η οργανωτική δομή, οι αρμοδιότητες, οι αιτίες απουσιών, η κακή τήρηση των κανόνων εργασίας και άλλα είναι πράγματα τα οποία μπορεί κανείς να πετύχει σε σημαντικό βαθμό, χωρίς ιδιαίτερη δυσκολία.

Έτσι, οι περισσότεροι γενικοί διευθυντές προσπαθούν και πιστεύουν ότι αποκομίζουν γενικά οι επιχειρήσεις πολλά και ποικίλα οφέλη και λιγότερα αρνητικά στοιχεία απ' ότι οι δικές τους συγκεκριμένες επιχειρήσεις ειδικά όσον αφορά σε σχέσεις με το μη επιχειρησιακό κοινό. Πραγματικά, όσο πιο μακριά από το εργοστάσιο είναι ένα κοινό, τόσο πιο σημαντικά πιστεύεται ότι είναι.

## **ΕΡΕΥΝΑ ΣΕ ΠΕΝΤΕ ΣΥΓΚΕΚΡΙΜΕΝΕΣ**

### **ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ**

#### **ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ**

**ΕΠΩΝΥΜΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ : ΒΕΡΟΠΟΥΛΟΣ SPAR Α.Ε.**

**ΚΛΑΔΟΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΠΟΙΗΣΗΣ: ΤΡΟΦΙΜΑ**

**ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ : 350 στα κατ/τα της Πάτρας**

**ΕΔΡΑ : ΑΘΗΝΑ**

**ΘΕΣΗ ΕΡΩΤΩΜΕΝΟΥ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧ/ΣΗ : ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ**

**ΦΥΛΟ ΕΡΩΤΩΜΕΝΟΥ : ΑΝΔΡΑΣ**

**ΗΛΙΚΙΑ ΕΡΩΤΩΜΕΝΟΥ : 26**

1. Ποια μέσα χρησιμοποιείται για την επικοινωνία της επιχείρησής σας ; ( ενδοεπιχειρησιακό-εξωεπιχειρησιακό περιβάλλον) .

- Τα μέσα που χρησιμοποιούμε για την επικοινωνία της επιχ/σής μας μέσα ή έξω από αυτήν είναι το τηλέφωνο, οι επιστολές και η προσωπική επαφή .

2. Ποια μορφή επικοινωνίας χρησιμοποιείτε περισσότερο στην επιχ/ση σας; α) γραπτή, προφορική και γιατί;
  - Χρησιμοποιούμε την γραπτή γιατί είναι πιο σαφές το περιεχόμενό της και γιατί ο γραπτός λόγος μένει .
3. Πού δαπανάτε περισσότερα χρήματα από τον προϋπολογισμό της επιχ/σής σας στην εσωτερική ή εξωτερική επικοινωνία;
  - Φυσικά στην εσωτερική επικοινωνία γιατί αυτή κρατά την επιχείρηση δεμένη και σε συνεχή συνεργασία (αποφυγή προβλημάτων και επίλυση αυτών).
4. Ποιος είναι ο πιο αποδοτικός τρόπος επικοινωνίας για την εταιρεία σας αυτή τη στιγμή;
  - Φυσικά η γραπτή κατά ιεραρχική κλίμακα . Είναι αρκετά ικανοποιητική αλλά όχι τέλεια .
5. Τι προβλήματα αντιμετωπίζει η εταιρεία σας κατά τη διαδικασία της επικοινωνίας με το εξωτερικό ή εσωτερικό περιβάλλον;
  - Το γεγονός ότι δεν υπάρχει σωστή κατανόηση από τους αποδέκτες των μηνυμάτων είναι ένα πρόβλημα που αντιμετωπίζουμε καθώς και η έλλειψη κάποιας οικονομικής άνεσης μεγαλύτερης για επένδυση προς το καλύτερο .

6. Τι νομίζετε ότι θα βοηθούσε ώστε να λυθούν αυτά τα προβλήματα και να πετύχετε τη σωστή επικοινωνία;

- Φυσικά θα βοηθούσε " οι κατάλληλοι άνθρωποι στην κατάλληλη θέση ", εκπαιδευμένοι συνεργάτες και αρκετός χρόνος για επικοινωνία .

7. Ποια άποψη έχετε για την επικοινωνία στις Ελληνικές επιχειρήσεις σε σχέση με εκείνη στις Ευρωπαϊκές; ( Γιατί δεν γίνεται σωστά η επικοινωνία, τι πρέπει ν' αλλάξει ώστε να βελτιωθεί;)

- Δεν είναι τόσο ανεπτυγμένος ο τομέας της επικοινωνίας στις εδώ επιχειρήσεις όσο στις ευρωπαϊκές και αυτό γιατί δεν υπάρχει η κατάλληλη επαγγελματική παιδεία κατά 99% και το 1% άλλοι παράγοντες όπως οικονομικοί, χρόνου κ.λ.π. Για να βελτιωθεί λοιπόν η επικοινωνία θα πρέπει να γίνει μεγάλη προσπάθεια ώστε να βελτιωθούν όλοι οι παραπάνω παράγοντες που αναφέραμε που την επηρεάζουν σε αρκετό μεγάλο βαθμό .

ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

**ΕΠΩΝΥΜΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ : ΚΥΚΝΟΣ Α.Ε.**

**ΚΛΑΔΟΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΠΟΙΗΣΗΣ: ΚΟΝΣΕΡΒΟΠΟΙΙΑ ΝΤΟΜΑ-  
ΤΟΠΟΛΤΟΥ**

**ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ : 95 ΆΤΟΜΑ ΣΤΟ ΤΟΜΕΑ ΠΑ-  
ΡΑΓΩΓΗΣ ΚΑΙ 30 ΣΤΟ ΤΟΜΕΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΕΔΡΑ : ΝΑΥΠΛΙΟ**

**ΘΕΣΗ ΕΡΩΤΩΜΕΝΟΥ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧ/ΣΗ : ΕΚΠΡΟΣΩΠΟΣ ΤΩΝ  
ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ**

**ΦΥΛΟ ΕΡΩΤΩΜΕΝΟΥ : ΑΝΔΡΑΣ**

**ΗΛΙΚΙΑ ΕΡΩΤΩΜΕΝΟΥ : 36**

1. Ποια μέσα χρησιμοποιείται για την επικοινωνία της επιχείρη-  
σης σας; (ενδοεπιχειρησιακό-εξωεπιχειρησιακό περιβάλλον) .
- Η επιχ/ση για την επικοινωνία στο εσωτερικό της  
χρησιμοποιεί:
  - α) τα λεγόμενα memo ( υπενθυμιστικά σημειώματα )
  - β) τις διευκρινιστικές εγκυκλίους
  - γ) το ασύρματο τηλέφωνο

δ) την εσωτερική τηλεφωνική σύνδεση όλων των τμημάτων παραγωγής και διοίκησης . Ο τελευταίος είναι και ο πιο εύχρηστος τρόπος γιατί προσφέρει αμεσότητα και ταχύτητα .

- Για την εξωεπιχειρησιακή επικοινωνία χρησιμοποιεί:

α) την αλληλογραφία μέσω ταχυδρομείου και των πρακτορείων ταχυμεταφορών, η οποία διακρίνεται σε απλή, συστημένη, εξπρές και αλληλογραφία “από πόρτα σε πόρτα”.

β) το τηλέφωνο

γ) το FAX .

2. Ποια μορφή επικοινωνίας χρησιμοποιείτε περισσότερο στην επιχ/ση σας; α) γραπτή, προφορική και γιατί;

- χρησιμοποιούμε και τις δύο μορφές επικοινωνίας γιατί η μία συμπληρώνει την άλλη.

3. Πού δαπανάτε περισσότερα χρήματα από τον προϋπολογισμό της επιχ/σής σας στην εσωτερική ή εξωτερική επικοινωνία;

-Τα ποσά που δαπανάμε, συνήθως για την εξωτερική και εσωτερική επικοινωνία είναι ίσα αλλά κάποιες φορές μπορεί



να υπερισχύει το ένα έναντι του άλλου ανάλογα κάθε φορά με τους στόχους που έχουμε θέσει.

4. Ποιος είναι ο πιο αποδοτικός τρόπος επικοινωνίας για την εταιρεία σας αυτή τη στιγμή;

- Κατά κύριο λόγο πιο αποδοτική είναι η γραπτή επικοινωνία.

Πρώτον γιατί είναι περισσότερο οικονομική σε σχέση με την προφορική και δεύτερον έχει αποδειχθεί ότι αποφέρει καλύτερα αποτελέσματα χωρίς να σπαταλάται πολύς χρόνος πράγμα στο οποίο βοήθησε ουσιαστικά τόσο η εμφάνιση του FAX, όσο και η ευρεία χρήση των Η/Υ. Στο στάδιο που βρίσκεται η επιχείρηση η επικοινωνία είναι πολύ ικανοποιητική και δεν χρειάζεται ν' αλλάξουμε κάτι.

5. Τι προβλήματα αντιμετωπίζει η εταιρεία σας κατά τη διαδικασία της επικοινωνίας με το εξωτερικό ή εσωτερικό περιβάλλον;

- Τα προβλήματα με την εξωτερική επικοινωνία ασφαλώς υπάρχουν και συνίστανται ή σε βλάβες του δικτύου του ΟΤΕ ή ενδεχομένως σε κάποια βλάβη των μέσων που χρησιμοποιούνται για την επικοινωνία π.χ τηλέφωνο, FAX κ.λπ.

6. Τι νομίζετε ότι θα βοηθούσε ώστε να λυθούν αυτά τα προβλήματα και να πετύχετε τη σωστή επικοινωνία;

- Όπως αναφέρθηκε παραπάνω τα προβλήματα επικοινωνίας δεν είναι τόσα πολλά ούτε τόσο σημαντικά για να απαιτούν κάποιο ιδιαίτερο τρόπο αντιμετώπισης. Πρόκειται για προβλήματα μικρά που ξεπερνιούνται σχεδόν αμέσως και με τρόπο αποτελεσματικό.

7. Ποια άποψη έχετε για την επικοινωνία στις Ελληνικές επιχειρήσεις σε σχέση με εκείνη στις Ευρωπαϊκές; ( Γιατί δεν γίνεται σωστά η επικοινωνία, τι πρέπει ν' αλλάξει ώστε να βελτιωθεί;)

- Είναι γεγονός ότι η σωστή επικοινωνία στις ελληνικές επιχειρήσεις σε σχέση μ' εκείνη στο εξωτερικό βρίσκεται στο ξεκίνημα της. Ως τώρα ότι γινόταν προς αυτή την κατεύθυνση γινόταν χωρίς πρόγραμμα ενώ δεν αποδιδόταν η πρέπουσα σημασία σ' αυτόν τον τομέα . Κάποιες φορές ίσως και να θεωρείτο χάσιμο χρόνου και σπατάλη οικονομικών πόρων η κατάστρωση σχεδίου αποτελεσματικής επικοινωνίας. Παράλληλα με τα παραπάνω εξακολουθεί και σήμερα στις περισσότερες επιχειρήσεις να είναι ανύπαρκτη στο τμήμα Δ. Σχέ-

σεων. Τα τελευταία χρόνια έχουν αρχίσει αξιόλογες προσπάθειες για βελτίωση του τρόπου επικοινωνίας ενώ τα αποτελέσματα μόλις τώρα έχουν αρχίσει να γίνονται ορατά. Δηλαδή τα τελευταία χρόνια φαίνεται να έχουν συνειδητοποιήσει οι επιχειρηματίες την σημασία της επικοινωνίας και δείχνουν προθυμοποιημένοι να επενδύσουν σημαντικό μέρος του κεφαλαίου τους στον συγκεκριμένο τομέα. Εξάλλου τώρα έχουν αρχίσει να κάνουν την εμφάνισή τους τα τμήματα Δ.Σχέσεων στις επιχειρήσεις και μαζί τους και οι σύμβουλοι Δ.Σ., άτομα εξειδικευμένα και πλήρως καταρτισμένα στον τομέα που απασχολούνται. Απαραίτητη προϋπόθεση βέβαια για να επιτύχουν το έργο τους είναι η παραχώρηση από την πλευρά του εργοδότη των αρμοδιοτήτων που χρειάζονται.

### ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

**ΕΠΩΝΥΜΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ : ΕΛΦΑ ΑΕ ΕΜΠΟΡΙΟ ΕΛΑΙΟΛΑΔΟΥ**

**ΚΛΑΔΟΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΠΟΙΗΣΗΣ: ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΕΛΑΙΟΛΑΔΟΥ**

**ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ : 15**

**ΕΔΡΑ : ΒΟΥΛΟΜΕΝΟ ΑΙΓΙΟΥ**

**ΘΕΣΗ ΕΡΩΤΩΜΕΝΟΥ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧ/ΣΗ : ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΛΟΓΙ-  
ΣΤΗΡΙΟΥ**

**ΦΥΛΟ ΕΡΩΤΩΜΕΝΟΥ : ΑΝΔΡΑΣ**

**ΗΛΙΚΙΑ ΕΡΩΤΩΜΕΝΟΥ : 35**

1. Ποια μέσα χρησιμοποιείται για την επικοινωνία της επιχείρησής σας ; ( ενδοεπιχειρησιακό-εξωεπιχειρησιακό περιβάλλον) .

- Στον εσωτερικό χώρο της επιχείρησης χρησιμοποιούμε τον προφορικό λόγο μέσω ενδοσυνεννόησης ή απευθείας και τον γραπτό λόγο για την μεταφορά εντολών.

- Στο εξωτερικό χώρο επικοινωνούμε προφορικά μέσω τηλεφώνου και γραπτά με τη χρήση FAX και TELEX.

2. Ποια μορφή επικοινωνίας χρησιμοποιείτε περισσότερο στην επιχ/ση σας; α) γραπτή, προφορική και γιατί;

- Η προφορική επικοινωνία είναι η μορφή εκείνη που προτιμούμε στην επιχείρησή μας γιατί είναι η πιο άμεση και προσφέρει θα έλεγα γρήγορα αποτελέσματα.

3. Πού δαπανάτε περισσότερα χρήματα από τον προϋπολογισμό της επιχ/σής σας στην εσωτερική ή εξωτερική επικοινωνία;

- Δαπανάμε περισσότερα χρήματα στην εξωτερική επικοινωνία γιατί δίνουμε μεγάλη σημασία στην δημιουργία καλών σχέσεων με το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.

4. Ποιος είναι ο πιο αποδοτικός τρόπος επικοινωνίας για την εταιρεία σας αυτή τη στιγμή;

- Ο πιο αποδοτικός και συνηθέστερος τρόπος επικοινωνίας στην επιχείρηση μας είναι ο προφορικός μέσω του τηλεφώνου. Μπορώ να πω ότι μας ικανοποιεί αλλά όχι απόλυτα, ιδιαίτερα στην κοινωνία μας με τον εξωεπιχειρησιακό χώρο.

5. Τι προβλήματα αντιμετωπίζει η εταιρεία σας κατά τη διαδικασία της επικοινωνίας με το εξωτερικό ή εσωτερικό περιβάλλον;

- Τα προβλήματα που αντιμετωπίζουμε προέρχονται από το ατελές σύστημα τηλεπικοινωνιών που υπάρχει σήμερα στην

Ελλάδα και αυτό γιατί βασικό μέσο επικοινωνίας μας είναι το τηλέφωνο.

6. Τι νομίζετε ότι θα βοηθούσε ώστε να λυθούν αυτά τα προβλήματα και να πετύχετε τη σωστή επικοινωνία;

- Θα βοηθούσε νομίζω και θα μας εξυπηρετούσε αφάνταστα μια καλύτερη τεχνολογική οργάνωση των τηλεπικοινωνιακών εταιρειών (ΟΤΕ).

7. Ποια άποψη έχετε για την επικοινωνία στις Ελληνικές επιχειρήσεις σε σχέση με εκείνη στις Ευρωπαϊκές; ( Γιατί δεν γίνεται σωστά η επικοινωνία, τι πρέπει ν' αλλάξει ώστε να βελτιωθεί;)

- Η επικοινωνία στις ελληνικές επιχειρήσεις χρειάζεται αναβάθμιση για να φτάσουμε τα ευρωπαϊκά επίπεδα αλλά σ' όλους τους τομείς που την αφορούν (τεχνικός εξοπλισμός, εξειδικευμένο προσωπικό, κατάλληλες εγκαταστάσεις, απαραίτητα κονδύλια, τμήμα Δημοσίων Σχέσεων).

Βελτίωση θα επέλθει με την αλλαγή των αντιλήψεων των περισσότερων ελλήνων επιχειρηματιών στο γεγονός ότι νομίζουν πως γνωρίζουν τα πάντα και στην παροχή από πλευράς τους των

χρημάτων που χρειάζονται και τη δημιουργία τμήματος Δημοσίων Σχέσεων με αρμόδια άτομα.

### ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

**ΕΠΩΝΥΜΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ : ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΗ ΑΕ**

**ΚΛΑΔΟΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΠΟΙΗΣΗΣ: ΕΙΣΑΓΩΓΕΣ-ΕΞΑΓΩΓΕΣ  
ΕΜΠΟΡΙΟ**

**ΕΔΡΑ : ΠΕΙΡΑΙΑ**

**ΘΕΣΗ ΕΡΩΤΩΜΕΝΟΥ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧ/ΣΗ : ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ  
ΛΟΓΙΣΤΗΡΙΟΥ**

**ΦΥΛΟ ΕΡΩΤΩΜΕΝΟΥ : ΑΝΔΡΑΣ**

**ΗΛΙΚΙΑ ΕΡΩΤΩΜΕΝΟΥ : 45**

1. Ποια μέσα χρησιμοποιείται για την επικοινωνία της επιχείρησής σας; ( ενδοεπιχειρησιακό-εξωεπιχειρησιακό περιβάλλον).  
Στον ενδοεπιχειρησιακό χώρο χρησιμοποιείται κατά κόρον η προφορική επικοινωνία είτε από προϊστάμενο σε υφιστάμενο, είτε αντίστροφα. Για τον εξωεπιχειρησιακό χώρο χρησιμοποιούμε το τηλέφωνο, το FAX και την αλληλογραφία.

2. Ποια μορφή επικοινωνίας χρησιμοποιείτε περισσότερο στην επιχ/ση σας; α) γραπτή, προφορική και γιατί;

- Χρησιμοποιούμε την προφορική μορφή επικοινωνίας γιατί είναι η πιο άμεση και η πιο αποτελεσματική στη διάρκεια της δουλειάς.

3. Πού δαπανάτε περισσότερα χρήματα από τον προϋπολογισμό της επιχ/σής σας στην εσωτερική ή εξωτερική επικοινωνία;

- Στην εξωτερική επικοινωνία δαπανάμε περισσότερα χρήματα δεδομένου του γεγονότος ότι στοιχίζει τόσο το FAX όσο και η αλληλογραφία ειδικά όταν χρησιμοποιούνται ιδιωτικά ταχυδρομεία.

4. Ποιος είναι ο πιο αποδοτικός τρόπος επικοινωνίας για την εταιρεία σας αυτή τη στιγμή;

- Ο προφορικός τρόπος είναι ο πιο αποδοτικός για την επιχ/σή μας αυτή τη στιγμή .Δεν ικανοποιεί όμως γιατί τα λόγια ξεχνιόνται ή μπορεί να υπάρξουν προβλήματα γιατί αναιρούνται κ.λπ.



5. Τι προβλήματα αντιμετωπίζει η εταιρεία σας κατά τη διαδικασία της επικοινωνίας με το εξωτερικό ή εσωτερικό περιβάλλον;

- Δεν αντιμετωπίζει ιδιαίτερα προβλήματα σε σχέση με τα μέσα που χρησιμοποιεί. Το χάσιμο χρόνου ειδικά με τον εξω-επιχειρησιακό χώρο είναι σημαντικό πρόβλημα αλλά με τα μέσα που έχουμε δεν υπάρχει βελτίωση. Στο εσωτερικό περιβάλλον επειδή η επικοινωνία είναι κατά κύριο λόγο προφορική ένα πρόβλημα είναι η λανθασμένη κατανόηση μηνυμάτων.

6. Τι νομίζετε ότι θα βοηθούσε ώστε να λυθούν αυτά τα προβλήματα και να πετύχετε τη σωστή επικοινωνία;

- Σε σχέση με το πρόβλημα στο εσωτερικό περιβάλλον σαν λύση μπορούμε να προτείνουμε την πιο σαφή ερμηνεία των μηνυμάτων και την καλύτερη επεξεργασία για μεγαλύτερη κατανόηση και συνεπώς καλύτερη ανταπόκριση.

7. Ποια άποψη έχετε για την επικοινωνία στις Ελληνικές επιχειρήσεις σε σχέση με εκείνη στις Ευρωπαϊκές; (Γιατί δεν γίνεται σωστά η επικοινωνία, τι πρέπει ν' αλλάξει ώστε να βελτιωθεί;)

- Στις ελληνικές επιχειρήσεις η επικοινωνία βρίσκεται σε νηπιακό στάδιο. Αυτό προκύπτει από την κακή νοοτροπία που έχουν οι έλληνες επιχειρηματίες που πιστεύουν ότι επειδή τους ανήκει η επιχείρηση δεν εμπιστεύονται εξειδικευμένα άτομα, τα οποία θα φέρουν θετικά αποτελέσματα για την επιχείρηση και φροντίζοντας την μόνοι τους μερικές φορές έχουν αρνητικά αποτελέσματα ιδιαίτερα όταν δεν κατέχουν την στοιχειώδη μόρφωση. Για να έχουμε βελτίωση της επικοινωνίας που είναι κάτι επιτακτικά αναγκαίο τώρα που έχουμε ενταχθεί στην Ευρωπαϊκή Κοινότητα θα πρέπει να ασχολείται ο καθένας με το αντικείμενό του, ώστε να πετυχαίνεται η μέγιστη απόδοση δουλειάς και η υλοποίηση των θεμάτων σωστά και άμεσα χωρίς τη δημιουργία περίπλοκων προβλημάτων.

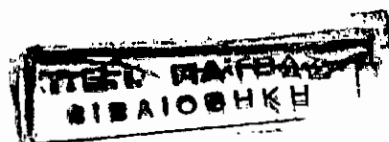
### ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

**ΕΠΩΝΥΜΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ : MINION**

**ΚΛΑΔΟΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΠΟΙΗΣΗΣ: ΕΜΠΟΡΙΚΟ ΠΟΛΥΚΑΤΑΣΤΗΜΑ**

**ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ : 350**

**ΕΔΡΑ : ΑΘΗΝΑ**



**ΘΕΣΗ ΕΡΩΤΩΜΕΝΟΥ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧ/ΣΗ : ΕΚΠΡΟΣΩΠΟΣ  
ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ**

**ΦΥΛΟ ΕΡΩΤΩΜΕΝΟΥ : ΓΥΝΑΙΚΑ**

**ΗΛΙΚΙΑ ΕΡΩΤΩΜΕΝΟΥ : 39**

1. Ποια μέσα χρησιμοποιείται για την επικοινωνία της επιχείρησής σας ; ( ενδοεπιχειρησιακό-εξωεπιχειρησιακό περιβάλλον) .  
- Χρησιμοποιείται κυρίως η προφορική επικοινωνία και στον εξωεπιχειρησιακό χώρο χρησιμοποιούμε το τηλέφωνο το FAX και την αλληλογραφία.
  
2. Ποια μορφή επικοινωνίας χρησιμοποιείτε περισσότερο στην επιχ/ση σας; α) γραπτή, προφορική και γιατί;  
- Η προφορική επικοινωνία είναι η μορφή εκείνη που προτιμούμε στην επιχείρησή μας γιατί είναι η πιο άμεση και προσφέρει θα έλεγα γρήγορα αποτελέσματα .
  
3. Πού δαπανάτε περισσότερα χρήματα από τον προϋπολογισμό της επιχ/σής σας στην εσωτερική ή εξωτερική επικοινωνία;

- Δαπανάμε περισσότερα χρήματα στην εξωτερική επικοινωνία γιατί έτσι δημιουργούμε καλές σχέσεις με το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.

4. Ποιος είναι ο πιο αποδοτικός τρόπος επικοινωνίας για την εταιρεία σας αυτή τη στιγμή;

- Κατά κύριο λόγο πιο αποδοτική είναι η προφορική επικοινωνία αλλά τώρα τελευταία με την εξέλιξη της τεχνολογίας χρησιμοποιείται τόσο το FAX όσο και οι Η/Υ.

5. Τι προβλήματα αντιμετωπίζει η εταιρεία σας κατά τη διαδικασία της επικοινωνίας με το εξωτερικό ή εσωτερικό περιβάλλον;

- Ένα από τα προβλήματα που αντιμετωπίζει η επιχείρηση είναι η λάθος ερμηνεία των μηνυμάτων από τους λήπτες. Επίσης υπάρχει έλλειψη οικονομικών πόρων.

6. Τι νομίζετε ότι θα βοηθούσε ώστε να λυθούν αυτά τα προβλήματα και να πετύχετε τη σωστή επικοινωνία;

- Μια λύση είναι τα απλά και σαφή μηνύματα προς τους εργαζομένους και αναζήτηση περισσότερων οικονομικών πόρων.

7. Ποια άποψη έχετε για την επικοινωνία στις Ελληνικές επιχειρήσεις σε σχέση με εκείνη στις Ευρωπαϊκές; ( Γιατί δεν γίνεται σωστά η επικοινωνία, τι πρέπει ν' αλλάξει ώστε να βελτιωθεί;)

- Δεν είναι τόσο ανεπτυγμένος ο τομέας της επικοινωνίας στις εδώ επιχειρήσεις όσο στις ευρωπαϊκές και αυτό γιατί δεν υπάρχει η κατάλληλη επαγγελματική παιδεία κατά 99% και το 1% άλλοι παράγοντες όπως οικονομικοί, χρόνου κ.λ.π. Για να βελτιωθεί λοιπόν η επικοινωνία θα πρέπει να γίνει μεγάλη προσπάθεια ώστε να βελτιωθούν όλοι οι παραπάνω παράγοντες που αναφέραμε που την επηρεάζουν σε αρκετό μεγάλο βαθμό .

## **ΚΡΙΤΙΚΗ - ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ**

Συμπερασματικά μετά την έρευνα και την μελέτη που κάνουμε για την επικοινωνία μέσα και έξω από την επιχείρηση διαπιστώσαμε ότι η επικοινωνία είναι βασική στην καθημερινή ύπαρξη κάθε σύγχρονου ατόμου και κάθε οικονομικής μονάδας.

Η αποτελεσματική επικοινωνία σημαίνει επιτυχημένες διαπροσωπικές σχέσεις με τα μέλη του προσωπικού μας περιβάλλοντος, του χώρου εργασίας μας, αλλά και γενικότερα της δημόσιας ζωής μας.

Ολες οι δραστηριότητές μας, όπως και οι αλληλεπιδράσεις ανάμεσα στους ανθρώπους, εξελίσσονται μέσα σ' ένα "πλαίσιο συμπεριφοράς".

Δηλαδή η "κατάλληλη" συμπεριφορά στο χώρο της εργασίας μας είναι διαφορετική από την "κατάλληλη" συμπεριφορά που επιδεικνύουμε όταν βρισκόμαστε με τους φίλους ή την οικογένειά μας, και είναι επίσης διαφορετική από τη συμπεριφορά μας στους δημόσιους χώρους.

Αντίστοιχα η επιβίωση μιας επιχείρησης εξαρτάται από την ενσωμάτωσή της στο φυσικό και κοινωνικό περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργεί. Πρέπει να επικοινωνεί και να

ενημερώνεται σχετικά με το πλαίσιο κανόνων και συμφωνιών που γίνονται σε διεθνές επίπεδο.

Σύμφωνα με τα παραπάνω προσπαθήσαμε να τονίσουμε την σημασία της επικοινωνίας για την επιχείρηση και τ' άτομα . Από την άποψη της επιχείρησης πρέπει να υπάρχει ένα πλήρως εμπειριστατωμένο και αποτελεσματικό πρόγραμμα επικοινωνίας . Η καλή επικοινωνία δεν γίνεται τυχαία. Χρειάζεται προσεκτικός προγραμματισμός και ο χρόνος που ξοδεύεται γι' αυτόν δεν πάει χαμένος.

Το γεγονός ότι είμαστε μέλος της Ευρωπαϊκής Οικονομικής Κοινότητας δημιουργεί υποχρεώσεις ως προς τον ρυθμό ανάπτυξης της οικονομίας γενικότερα. Ειδικότερα παρουσιάζεται έντονη η ανάγκη να βελτιώσουμε την επιχειρηματική δραστηριότητα που θα οδηγήσει στην οικονομική ανάπτυξη, για να μπορούμε να θεωρούμαστε άξιοι εταίροι .

Λέγοντας βελτίωση της επιχειρηματικής δραστηριότητας εννοούμε εγρήγορση και αφύπνιση σε όλους τους τομείς που την αφορούν και οπωσδήποτε και την επικοινωνία, αφού αποδεικνύεται όλο και πιο σημαντική για κάθε οικονομική μονάδα.

Μέχρι σήμερα η προχειρότητα και η σκνηρία ήταν τα χαρακτηριστικά των ελληνικών επιχειρήσεων, που απέβλεπαν σε μεγάλα κέρδη με το μικρότερο κόστος . Βέβαια αυτός είναι και ο σκοπός κάθε επιχείρησης, όμως όταν απαιτείται να ξοδευτούν χρήματα δεν υπάρχει εναλλακτική λύση. Εκσυγχρονισμός και πορεία προς τα εμπρός είναι αυτά που πρέπει να γίνουν σκοπός κάθε επιχειρηματία αν θέλει να παραμείνει στον χώρο .

Στο σημείο που έχουμε φθάσει η κατάσταση είναι οριακή και δεν χωράει αμφισβήτηση για το τι πρέπει να κάνουμε. Άλλωστε τα πρώτα ενθαρρυντικά στοιχεία έχουν κάνει την εμφάνισή τους, από ένα μικρό αριθμό επιχειρήσεων. Οι υπόλοιποι δεν έχουν να κάνουν τίποτα περισσότερο από το ν' ακολουθήσουν το παράδειγμά τους .



## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. "ΑΝΘΡΩΠΙΝΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ",  
Καλογήρου Κορνηλία .

2. "ΣΧΕΣΕΙΣ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΔΟΥΛΕΙΑΣ".Κανελλόπουλος.

3. "ΑΝΘΡΩΠΙΝΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΣΤΟ ΧΩΡΟ ΤΗΣ ΔΟΥΛΕΙΑΣ".  
Ναζλής Δημήτριος .

4. "ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΕΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΕΣ". "ΑΡΧΕΣ  
ΔΙΟΙΚΗΣΕΩΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΣ". Κούτης .

"ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΜΕΣΑ ΚΑΙ ΕΞΩ ΑΠΟ ΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ".

Micel-Gosien. Γ. ΒΑΓΙΑΤΗΣ-Μ. ΓΙΑΝΝΟΥΛΕΑΣ.

