

Τ. Ε. Ι. ΠΑΤΡΩΝ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΣΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ ΔΡΑΣΗΣ ΤΗΣ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ – ΕΡΕΥΝΑ.
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

ΣΠΟΥΔΑΣΤΡΙΑ
ΤΖΟΥΛΙΑΔΑΚΗ ΕΛΕΝΗ

ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ
ΚΟΠΑΝΕΛΗ ΑΝΑΣΤΑΣΙΑ

-ΠΑΤΡΑ 2002-

Τ.Ε.Ι. ΠΑΤΡΩΝ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΚΗΝΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΚΗΝΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΣΤΑ ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΔΡΑΣΗΣ ΤΗΣ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ - ΕΡΕΥΝΑ
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

ΕΠΟΥΔΑΣΤΡΙΑ
ΤΣΟΥΛΙΑΔΑΚΗ ΕΛΕΝΗ

ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ
ΚΟΡΑΝΕΛΗ ΑΝΑΣΤΑΣΙΑ

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

Σελ.

ΠΡΟΛΟΓΟΣ.....	I
ΠΕΡΙΛΗΨΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....	III

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

1.1 Γενικά.....	1
1.2 Ιστορική αναδρομή.....	3
1.3 Επιχειρησιακή επικοινωνία.....	6

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 Η ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

2.1 Στοιχεία που χαρακτηρίζουν την επιχείρηση ως οικονομικό οργανισμό – Επιχειρηματική δραστηριότητα.....	12
2.2 Το περιβάλλον της επιχείρησης.....	14
2.2.1 Το εσωτερικό περιβάλλον.....	15
2.2.2 Το εξωτερικό περιβάλλον.....	18
Συμπέρασμα.....	21

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ΕΝΔΟΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

3.1 Η σημασία των ανθρώπινων πόρων στην επιχείρηση.....	22
3.2 Η οργανωτική δομή της επιχείρησης.....	23
3.3 Η αναγκαιότητα των ανθρώπινων σχέσεων στον εργασιακό χώρο.....	27
3.4 Κάθετη επικοινωνία.....	29
3.4.1 Επικοινωνία κατά την διαδικασία του προγραμματισμού.....	32

3.4.2 Έγκυρη και έγκαιρη ενημέρωση του προσωπικού για τις αλλαγές κάποιου σχεδίου δράσης.....	34
3.4.3 Επικοινωνία κατά την λήψη αποφάσεων.....	35
3.4.4 Σωστή επικοινωνία κατά την διάρκεια της εξουσιοδότησης και μετά.....	37
3.4.5 Ακριβής και σαφής ροή πληροφοριών από τους ανωτέρους προς τους εργαζομένους για την εκτέλεση των εργασιών τους και αντίστροφα.....	39
3.4.6 Επικοινωνία κατά την διαδικασία του ελέγχου.....	40
3.4.7 Σωστή υποκίνηση των εργαζομένων από την διοίκηση της επιχείρησης.....	42
3.4.8 Επικοινωνία μεταξύ διοίκησης – εργαζομένων και εκτός εργασίας.....	47
3.5 Οριζόντια επικοινωνία.....	48
Συμπέρασμα.....	50

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΕΞΩΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

4.1 Γενικά.....	51
4.2 Οι δημόσιες σχέσεις, η διαφήμιση και το μάρκετινγκ (marketing) ως μέσα επικοινωνίας μεταξύ επιχείρησης και κοινού.....	52
4.3 Χαρακτηριστικά γνωρίσματα των στελεχών που διεξάγουν την διαδικασία της επικοινωνίας της επιχείρησης και του εξωτερικού κοινού.....	55
4.4 Η διαδικασία της επικοινωνίας με το κοινό	
4.4.1 Επικοινωνία με του πελάτες – καταναλωτικό κοινό.....	58
4.4.2 Επικοινωνία με τους μετόχους	60
4.4.3 Επικοινωνία με τους προμηθευτές	61
4.4.4 Επικοινωνία με τους ανταγωνιστές.....	62
4.4.5 Επικοινωνία με τις τράπεζες	63
4.4.6 Επικοινωνία με την κοινότητα.....	63
4.4.7 Επικοινωνία με την κυβέρνηση.....	65
4.4.8 Επικοινωνία με τα μέσα μαζικής ενημέρωσης	66
Συμπέρασμα.....	67

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

Ερευνά.....	69
Συμπεράσματα.....	90

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

A. Ερωτηματολόγιο

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Κατά την διάρκεια της φοίτησης μου (1998-2002) στη σχολή Διοίκηση και Οικονομίας στο ΤΕΙ Πατρών, τμήμα διοίκησης επιχειρήσεων, μου ανατέθηκε να διεκπεραιώσω πτυχιακή εργασία με θέμα « Η διαδικασία της επικοινωνίας στα πλαίσια δράσης της επιχειρηματικής δραστηριότητας-Έρευνα. Συμπεράσματα». Θα προσπαθήσω μετά από μελέτη βιβλίων πολλών συγγραφέων να αντεπεξέλθω στις απαιτήσεις του παραπάνω θέματος.

Ευχαριστώ πολύ τους γονείς μου που κατάφεραν να μου προσφέρουν τα υλικά και πνευματικά εφόδια έτσι ώστε να μπορέσω να αντεπεξέλθω στις απαιτήσεις / υποχρεώσεις των σπουδών μου.

Επιπλέον, θα ήθελα να ευχαριστήσω την επιβλέπουσα καθηγήτρια Κυρία Κοπανέλη Αναστασία για τις συμβουλές και οδηγίες που μου πρόσφερε καθ ' όλη την διάρκεια της πραγμάτωσης της πτυχιακής μου εργασίας.

Τέλος ευχαριστώ τους εργαζομένους των παρακάτω εταιριών για την κατανόηση και το ενδιαφέρον που έδειξαν ώστε να φέρω εις πέρας το ερευνητικό μέρος της εργασίας μου:

- Νίβαλ Α.Ε
- Αγροτικός Οικοτεχνικός Συνεταιρισμός Γυναικών Κρουσώνα « Η ΚΡΟΥΣΑΝΙΩΤΙΣΣΑ»
- Κεντρική Κλαδική Συν/κη Ένωση Σουλτανίνας (Κ.Σ.Ο.Σ)
- Ένωση Παραγωγή Ξυδιού
- Γ. Δετοράκης ΑΕΒΕ
- Δανδάλης Α.Ε
- Αφοι Βούλγαρη ΑΕΒΕ
- Νίκας Α.Ε
- Ελαϊκή ΑΕΒΕ
- Αχχιον ΑΕΒΕ
- Οργανισμός Τηλεπικοινωνιών Ελλάδος Α.Ε (ΟΤΕ Α.Ε)
- Φλουρήs Α.Ε
- Bio Htl Apts– Ξενοδοχειακές επιχειρήσεις

- Kriti Beach– Ξενοδοχειακές επιχειρήσεις
- Porto Rethymno– Ξενοδοχειακές επιχειρήσεις
- Ilios A.E – Ξενοδοχειακές επιχειρήσεις
- Tourent – Τουριστικές επιχειρήσεις

Περίληψη

Αντικείμενο της εργασίας αυτής είναι να παρουσιαστεί μια όσο το δυνατό πληρέστερη εικόνα της επικοινωνίας που πρέπει να υπάρχει μέσα στους κόλπους της επιχείρησης.

Σκοπός της είναι να βοηθήσει όλους τους αναγνώστες να συνειδητοποιήσουν την αναγκαιότητα της επικοινωνίας τόσο μεταξύ των μελών που απαρτίζουν την οικονομική μονάδα όσο και μεταξύ των μελών αυτών με το εξωτερικό κοινό της.

Στο σημερινό περίπλοκο κόσμο που ζούμε η ικανότητα να επικοινωνεί κανείς με τους άλλους είναι μια από τις βασικότερες δεξιότητες που έχει να επιδείξει ο άνθρωπος. Η ικανότητα αυτή έχει υψίστη σημασία για την περαιτέρω ανάπτυξη και εξέλιξη των επιχειρήσεων. Η δημιουργία μιας σωστής και αποτελεσματικής επαφής μεταξύ των εργαζομένων (ανωτέρων, κατωτέρων, ομοιόβαθμων) καθώς και η ανάπτυξη καλών δημοσίων σχέσεων της επιχείρησης με το εξωτερικό κοινό της (καταναλωτές, μέτοχοι, κυβέρνηση, προμηθευτές κ.τ.λ) έχουν σημαντικά θετικά αποτελέσματα στην αναπτυξιακή πορεία της μονάδας.

Πριν μπούμε στο κύριο μέρος της εργασίας είναι σωστό να γίνει μια μικρή ανασκόπηση για το τι θα ακολουθήσει παρακάτω. Τα κεφάλαια από τα οποία απαρτίζεται ετούτη εδώ η εργασία είναι πέντε.

Συγκεκριμένα

1^{ov} Κεφάλαιο: Γίνεται μια αναφορά στην επικοινωνία γενικότερα και στις ρίζες της.

2^{ov} Κεφάλαιο: Αναφέρονται τα χαρακτηριστικά της ελληνικής επιχείρησης καθώς επίσης και το περιβάλλον, εσωτερικό – εξωτερικό, από το οποίο αποτελείται.

3^{ov} Κεφάλαιο: Μπορεί να κατανοήσει κανείς την διαδικασία της ενδοεπιχειρησιακής επικοινωνίας, της επικοινωνίας δηλαδή που επικρατεί μέσα στο οικοδόμημα του κάθε οργανισμού.

4^{ov} Κεφάλαιο: Γίνεται μια λεπτομερής περιγραφή για την επικοινωνία που πρέπει να επικρατεί ανάμεσα στην επιχείρηση και στο εξωτερικό κοινό της.

5^{ov} Κεφάλαιο: Περιέχει το ερευνητικό μέρος της εργασίας. Μέσα από την έρευνα διαπιστώνεται ο βαθμός και ο τρόπος επικοινωνίας που επικρατεί στις ελληνικές και ιδιαίτερα στις κρητικές επιχειρήσεις.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

1.1 Γενικά

Ο άνθρωπος από την στιγμή της γέννησης μέχρι τον θάνατο του νιώθει την ανάγκη να επικοινωνεί με τους συνανθρώπους του. Είναι ένα κοινωνικό ον, το οποίο χωρίς την συνεργασία και την άμεση επαφή με τους ομοίους του είναι αδύνατον να συμβιώσει αρμονικά μέσα σε ένα σύνολο ανθρώπων, που ονομάζεται κοινωνία. Τα μέλη κάθε κοινωνίας νιώθουν την ανάγκη να επικοινωνούν μεταξύ τους, να ανταλλάσσουν ιδέες και απόψεις, έτσι ώστε να επιτύχουν μια ορθότερη και αποτελεσματικότερη λύση για οποιοδήποτε πρόβλημα που τους απασχολεί. Η συνεργασία, η αλληλεγγύη και προπάντων η συνεννόηση είναι παράγοντες που οδηγούν στην ομαλή και αρμονική συμβίωση των ανθρώπων σε οποιονδήποτε κοινωνικό ή οικονομικό οργανισμό.

Η συμβίωση είναι δυνατή μόνο μέσω της ικανότητας των ανθρώπων να επικοινωνούν. Η δυνατότητα της επικοινωνίας είναι ένα βασικό στοιχείο της ανθρώπινης πείρας, το οποίο κάνει δυνατό καθετί και διακρίνει τον άνθρωπο από την υπόλοιπη «Δημιουργία». Η συλλογική ενεργητικότητα και δραστηριότητα θα ήταν αδύνατες χωρίς την δυνατότητα εξάπλωσης των εμπειριών, των γνώσεων και των αντιλήψεων των ανθρώπων που μετέχουν στο κοινωνικό σύνολο. Για να πλησιάσουμε κάποιον και να επηρεάσουμε κάποιον άλλον πρέπει να επικοινωνήσουμε μαζί του.

Τι εννοούμε, όμως, όταν λέμε επικοινωνία;

Λέγοντας «επικοινωνία» εννοούμε τη μεταφορά και την μεταβίβαση σκέψεων, ιδεών, γνώσεων, ειδήσεων και άλλων πληροφοριών ή εντολών από άτομο ή άτομα προς άλλο άτομο ή ομάδες ατόμων.

Για να πραγματοποιηθεί η επικοινωνία μεταξύ δυο ή περισσότερων ανθρώπων πρέπει να υπάρχουν τα εξής στοιχεία:

- ↪ Εκείνος που θα πει ή θα γράψει κάτι, δηλαδή ο πομπός. Όταν λέμε πομπό εννοούμε το φυσικό ή νομικό πρόσωπο που επιθυμεί να εκφράσει τις απόψεις του, τις σκέψεις του, να εξωτερικευτεί και να επικοινωνήσει με άλλους ανθρώπους.
- ↪ Αυτό που θα πει ή θα γράψει δηλ. το μήνυμα. Το μήνυμα είναι η εξωτερίκευση αυτων που θέλει ο πομπός να γνωστοποιήσει στους συνανθρώπους του.
- ↪ Αυτός ή αυτοί προς τους οποίους απευθύνεται το μήνυμα δηλ. οι δέκτες. Δέκτη καλούμε το άτομο ή τις ομάδες ατόμων, οι οποίες θα ενημερωθούν για το μήνυμα του πομπού και πιθανόν να επηρεαστούν από αυτό.
- ↪ Τα μέσα, με τα οποία θα διαβιβασθεί το μήνυμα δηλ. τα μέσα επικοινωνίας. Τα μέσα αυτά διακρίνονται σε τρεις κατηγορίες: τα οπτικά, τα ακουστικά και τα οπτικοακουστικά.

Τις περισσότερες φορές για την διεξαγωγή μιας αποτελεσματικής επικοινωνίας δεν αρκεί μόνο η ύπαρξη των παραπάνω στοιχείων. Πέρα από αυτά απαιτείται:

- ↪ Πληρότητα, σαφήνεια, συντομία και ακρίβεια του μηνύματος.
- ↪ Σωστή επιλογή του μέσου εκείνου με το οποίο θα μεταφερθεί το μήνυμα από το πομπό στο δεκτή.
- ↪ Καλή θέληση και εμπειρία τόσο του πομπού για τη σωστή δημιουργία του μηνύματος όσο και του αποδέκτη για τη σωστή ερμηνεία της πληροφορίας.

Παρ' ταυτα, είναι γεγονός ότι τα εμπόδια που οδηγούν στην μη ομαλή πραγματοποίηση της επικοινωνίας είναι ποικίλα. Ορισμένα από αυτά είναι:

- ↪ **Φυσικά εμπόδια:** Αρκετές φορές παράγοντες του φυσικού περιβάλλοντος (π.χ ο θόρυβος, η απόσταση κ.α) παρεμποδίζουν την αποστολή και λήψη του μηνύματος.
- ↪ **Εννοιολογικά εμπόδια:** Είναι γνωστό σε όλους πως κάθε περιοχή, κάθε τόπος έχει τις δικές του γλωσσικές ιδιορρυθμίες. Είναι λοιπόν δύσκολο και πολλές φορές αδύνατο, εξαιτίας των γλωσσικών αυτων ιδιορρυθμιών, να υπάρξει πλήρης επικοινωνιακή αρμονία μεταξύ δυο ατόμων που προέρχονται από δυο διαφορετικούς τόπους. Για παράδειγμα, ο Κρητικός και ο Ηπειρώτης.
- ↪ **Αρνητικά χαρακτηριστικά γνωρίσματα της προσωπικότητας του κάθε ατόμου:** Πολλές φορές κάποια ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του ατόμου δημιουργούν δυσκολίες στην αντίληψη του μηνύματος από τον αποδέκτη. Τέτοια χαρακτηριστικά είναι η έντονη ατομικότητα, η απειθαρχία, η πολυλογία, ο εκνευρισμός και η συχνή απώλεια της ψυχραιμίας κ.α.

Σε γενικές γραμμές θα λέγαμε πως η επικοινωνία είναι βασική στην καθημερινή ύπαρξη κάθε σύγχρονου ατόμου. Είναι το βασικό στοιχείο της εξέλιξης του. Εάν ο άνθρωπος δεν είχε τη δυνατότητα να επικοινωνήσει με τους συνανθρώπους του, ακόμη θα βρισκόταν στο αρχικό στάδιο της ενστικτώδους αντίδρασης του. Η επικοινωνία του έδωσε τη δυνατότητα να συζητήσει και να αποφασίσει τον τρόπο με τον οποίο θα μπορούσε να συμβιώσει αρμονικά με τους συνανθρώπους του και να φροντίσει για την γενικότερη ψυχική του ωρίμανση και ανάπτυξη.

1.2 Ιστορική αναδρομή

Η επικοινωνία είναι ένας θεσμός που βελτιώθηκε ιδιαίτερα στον εικοστό αιώνα φτάνοντας στα επίπεδα της σημερινής της μορφής, την ονομαζόμενη ηλεκτρονική

επικοινωνία. Ιδιαίτερα μετά την λήξη των δυο παγκοσμίων πολέμων, η επικοινωνία θεωρήθηκε το βασικό στοιχείο της κοινωνικής ύπαρξης και συμβίωσης. Η εξέλιξή της ακολούθησε την πορεία και ανάπτυξη της ανθρώπινης κοινωνίας. Όσο παλιά είναι η κοινωνία τόσο παλιός είναι και ο θεσμός της επικοινωνίας.

Αναλυτικότερα :

1. Η επικοινωνία στην προϊστορική εποχή

Ο άνθρωπος στην προϊστορική εποχή δημιουργεί το οικογενειακό περιβάλλον, που αποτελεί την πρωταρχική μορφή των σχέσεων μεταξύ των ανθρώπων. Ο άνθρωπος από την στιγμή που δημιούργησε την οικογένεια άρχισε να σκέπτεται εντελώς διαφορετικά. Προσπαθούσε μέσα από την διαδικασία της επικοινωνίας να συνεργάζεται με τα άλλα μέλη της οικογένειάς του και να λύσει όλα τα προβλήματα που απασχολούσαν αυτόν και τα υπόλοιπα μέλη του νοικοκυριού του. Με όλα τα χαρακτηριστικά της μικρής πρωτόγονης οικογένειας, αρχίζει η κοινωνική και πολιτική εξέλιξη του ανθρώπου με κάποια ίχνη επικοινωνίας με τις άλλες οικογένειες και κοινωνίες.

2. Η επικοινωνία στις αρχές του πολιτισμού

Αργότερα, το 3000 π.χ. περίπου, με την επινόηση της γραφής ξεκινάει ο πολιτισμός. Οι άνθρωποι με τη γραφή μπορούν να μεταδώσουν σ' άλλους ανθρώπους τα προϊόντα της σκέψεως και της εργασίας τους.

3. Η επικοινωνία στην εποχή της Αρχαίας Ελλάδας

Σταθμός της Ιστορίας της ανθρωπότητας είναι ο αρχαίος ελληνικός πολιτισμός, που τον δημιούργησαν οι προγονοί μας.

Ο ελληνικός πολιτισμός, εκτός από τη θεμελίωση και την ανάπτυξη του πνεύματος της φιλοσοφίας, της επιστήμης και των δημοκρατικών θεσμών, χαρακτηρίζεται ακόμη και από την ύπαρξη πολιτών οι οποίοι είχαν έντονο το συναίσθημα της ελευθερίας. Συμμετείχαν στη διακυβέρνηση της πόλης και ήθελαν να μαθαίνουν και να κατανοούν οτιδήποτε απασχολούσε την κοινωνία στην οποία

ζούσαν. Είχαν την τάση να πληροφορούν και να πληροφορούνται και η ανάπτυξη των σχέσεων είχε γίνει απαραίτητο συστατικό της δημόσιας και ιδιωτικής ζωής.

Η επικοινωνία στην αρχαία Ελλάδα είχε σημειώσει πρόοδο και είχαν θεσπισθεί και διάφοροι θεσμοί. Σκοπός αυτών των θεσμών ήταν η βελτίωση της κατανόησης και η σύσφιξη των δεσμών εμπιστοσύνης μεταξύ των ατόμων.

Σταθμός, με ιδιαίτερη σημασία για την επικοινωνία εκείνη την εποχή, ήταν η Αγορά των Αρχαίων Αθηνών. Η αγορά ήταν το κέντρο της δημόσιας ζωής, η έδρα του εμπορίου, της επιχειρηματικής και οικονομικής ζωής γενικότερα. Οι Αθηναίοι στην αγορά είχαν τη δυνατότητα συμμετοχής στη δημόσια ζωή και έκφρασης των απόψεων τους όσον αφορά τα κοινά. Εκεί δημιουργήθηκε για πρώτη φορά ο διάλογος, ο οποίος αποτελούσε και συνεχίζει να αποτελεί ένα σημαντικό μέσο επικοινωνίας.

Σημαντικός επίσης σταθμός για την επικοινωνία αποτέλεσε και ο θεσμός των Αμφικτιονιών. Κατά τις Αμφικτιονίες, αντιπρόσωποι γειτονικών πόλεων επικοινωνούσαν μεταξύ τους, διοργάνωναν κοινές εορτές, συσκέπτονταν σε συνελεύσεις και έπαιρναν αποφάσεις για θέματα κοινού ενδιαφέροντος.

4. Η επικοινωνία στη Ρωμαϊκή περίοδο

Εκτός από τους Αρχαίους Έλληνες και οι Ρωμαίοι συνέβαλαν πολύ στη προώθηση της επικοινωνίας και γενικότερα των δημοσίων σχέσεων. Χρησιμοποιώντας τα Δημόσια Έργα και το Δίκαιο ανέπτυξαν τις σχέσεις τους με τους άλλους λαούς.

Με το Δίκαιο θεμελίωσαν τη συνεργασία με τους γείτονες τους, στους οποίους συμπεριφερόντουσαν περισσότερο με πνεύμα συμπάθειας παρά σαν στυγνοί κατακτητές.

Παράλληλα, το καλό οδικό δίκτυο που κατασκεύασαν οι Ρωμαίοι στις κατεχόμενες χώρες, εκτός από τα άλλα οικονομικά, στρατιωτικά και κοινωνικά αποτελέσματα, είχε και θετικές επιπτώσεις στην ανάπτυξη και βελτίωση της επικοινωνίας μεταξύ των κατοίκων του Ρωμαϊκού κράτους.

5. Η επικοινωνία κατά την Αναγέννηση και τους Νεότερους Χρόνους

Κατά την περίοδο 1450μ.χ έχουμε την εφεύρεση και την ανάπτυξη της τυπογραφίας και έτσι δόθηκε μεγάλη ώθηση στον τομέα της γραπτής κυρίως επικοινωνίας μεταξύ των ανθρώπων.

Στα χρόνια της Γαλλικής Επανάστασης η κοινή γνώμη αποθεώνεται. Οι πρωτεργάτες της μεταχειρίστηκαν διάφορα μέσα για να πάρουν και να διατηρήσουν τη κοινή γνώμη με το μέρος τους. Εξέδιδαν εφημερίδες, καλλιεργούσαν καλές σχέσεις με τους πολίτες και προσπαθούσαν μέσα από ομιλίες, φυλλάδια και βιβλία να τονώσουν το επαναστατικό κλίμα.

Με την βιομηχανική επανάσταση άλλαξαν κοσμοθεωρητικές, θρησκευτικές, φιλοσοφικές, πολιτικές και οικονομικές απόψεις. Αποτέλεσμα αυτού ήταν η σύσταση μιας κοινωνίας με νέα προβλήματα και έντονη ανάγκη επικοινωνίας.

Στη σύγχρονη εποχή, η επικοινωνία έχει συμβάλει στη δημιουργία συνασπισμών κρατών όπως η Ευρωπαϊκή Ένωση, στη συμμαχία Ηνωμένων Εθνών όπως ο ΟΗΕ και γενικά τα κράτη σε παγκόσμια κλίμακα προσπαθούν να συνεργαστούν σε στρατιωτικά, οικονομικά, κοινωνικά θέματα με πνεύμα συνεργασίας και αλληλοκατανόησης, έξω από τα στενά εθνικά πλαίσια.

1.3 Επιχειρησιακή επικοινωνία

Αντικείμενο μελέτης της παρούσας εργασίας είναι η επιχειρησιακή επικοινωνία (ειδικότερα η ενδοεπιχειρησιακή και η εξωεπιχειρησιακή επικοινωνία).

Σήμερα, που η ταχύτητα έχει πλησιάσει τα όρια αντοχής της επιχειρηματικής δράσης, με τον έντονο ανταγωνισμό να πυροδοτεί το εσωτερικό και εξωτερικό επιχειρησιακό περιβάλλον, η σπουδαιότητα της επικοινωνίας έχει πλέον καταστεί το βασικό και κυρίαρχο εργαλείο της καλής λειτουργίας και ανάπτυξης της επιχείρησης.

Κάθε επιχείρηση προκειμένου να δομήσει ένα αποτελεσματικό επικοινωνιακό δίκτυο, το οποίο θα συμβάλει στην ομαλή, έγκαιρη και έγκυρη ροή της πληροφορίας η οποία θεωρείται καθοριστικό στοιχείο της εργασιακής ροής, πρέπει να λάβει ορισμένα επιχειρησιακά δεδομένα, τα οποία ποικίλουν ανάλογα με τα στοιχεία που την συνθέτουν. Με λίγα λόγια, κάθε οικονομικός οργανισμός, στο σχεδιασμό της

επικοινωνιακής πολιτικής του είναι υποχρεωμένος να υπολογίσει τους εσωτερικούς μεταβλητούς παράγοντες. Και αναφέρονται σαν μεταβλητοί επειδή αφενός αυτοί ποικίλουν κατά επιχείρηση, αφετέρου δε η τελευταία έχει τη δυνατότητα να τους τροποποιήσει αποσκοπώντας πάντοτε στην καλύτερη λειτουργία της. Τέτοιοι παράγοντες είναι:

- Το οργανωτικό πλαίσιο της επιχείρησης
- Το μέγεθος της επιχείρησης
- Ο τρόπος διοίκησης
- Το στοιχείο της ιδιοκτησίας
- Η γεωγραφική της θέση

Βέβαια εκτός των παραπάνω μεταβλητών παραγόντων οι οποίοι επηρεάζουν με διαφορετική ένταση τη λειτουργία της κάθε επιχείρησης υπάρχουν και άλλες δυνάμεις, οι οποίες πρέπει να λαμβάνονται σοβαρά υπόψη στον τρόπο με τον οποίο η οικονομική μονάδα προσπαθεί να σχεδιάσει το επικοινωνιακό της πρόσωπο. Τέτοιες δυνάμεις είναι αυτές που προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, όπως κοινωνικές, πολιτικές, συνδικαλιστικές δυνάμεις, το νομικό πλαίσιο κ.α.

Στην αρχή της δημιουργίας της επιχειρησιακής δράσης η επικοινωνία δεν εθεωρείτο ουσιώδους σημασίας. Αυτό ήταν και το φυσικό επακόλουθο του τρόπου με τον οποίο λειτουργούσαν αρχικά οι επιχειρήσεις (μικρές βιοτεχνίες οικογενειακής μορφής). Όμως, από τη βιομηχανική επανάσταση και μετά, η επικοινωνία αρχίζει να εδραιώνει τη θέση της αποτελώντας βασικό στοιχείο του management και της καλής λειτουργίας της οικονομικής μονάδας. Από την εποχή εκείνη και μέχρι σήμερα, οι μεγάλες αλλαγές οι οποίες έγιναν στο χώρο των επιχειρήσεων κατέστησαν την επικοινωνία ένα στοιχείο απαραίτητο για την ανάπτυξη της επιχείρησης.

Οι κυριότεροι παράγοντες που επέδρασαν ουσιαστικά στη σπουδαιότητα και σημασία της επικοινωνίας στα πλαίσια δράσης της επιχειρηματικής δραστηριότητας, σύμφωνα με τον Κ. Γεράσιμο Λούτα είναι οι παρακάτω:

§ Η διεύρυνση του μεγέθους των επιχειρήσεων

Η διεύρυνση του μεγέθους των επιχειρήσεων, που είχε σαν αποτέλεσμα την έντονη ανάγκη άμεσης και υπεύθυνης ροής του διογκωμένου πληροφοριακού υλικού απαραίτητου για την ομαλή λειτουργία των υπηρεσιών της επιχείρησης, ήταν ο πρωταρχικός και κύριος παράγοντας στην εξέλιξη της επιχειρησιακής επικοινωνίας.

Πριν τον 19^ο αιώνα η δομή των επιχειρήσεων ήταν οικογενειοκρατική. Οι περισσότερες επιχειρήσεις δημιουργήθηκαν από ευφυείς επιχειρηματίες, οι οποίοι είχαν την δυνατότητα, λόγω του ταλέντου που διέθεταν και τις γνώσεις τους αλλά και του μικρού μεγέθους των οικονομικών μονάδων τους, να τις διοικούν αποτελεσματικά και να αναλαμβάνουν να επιλύουν προσωπικά κάθε πρόβλημα που παρουσιαζόταν.

Από τα μέσα όμως του 19^{ου} αιώνα και μετά, με την έναρξη της βιομηχανικής επανάστασης, πραγματοποιείται η αφομοίωση των μικρών βιοτεχνικών οικογενειακών μονάδων από μεγαλύτερες επιχειρήσεις, τις βιομηχανίες και τις μεγάλες επιχειρήσεις προσφοράς υπηρεσιών. Αυτό είχε σαν αποτέλεσμα την αναγκαία ύπαρξη της διαδικασίας της επικοινωνίας, έτσι ώστε να ρέει με γρηγορότερο ρυθμό το πληροφοριακό υλικό μέσα στις τόσο μεγάλες οικονομικές μονάδες.

§ Η διεύρυνση του όγκου της εργασίας και η οργανωτική δομή των επιχειρήσεων

Η διεύρυνση του μεγέθους των επιχειρήσεων είχε σαν άμεσο αποτέλεσμα τη διόγκωση της εργασίας και κατ' επέκταση τη πολυπλοκότητα της και τη καθιέρωση πολλών ευθυνών και αρμοδιοτήτων.

Ο όγκος της εργασίας κατακερματίστηκε σε επί μέρους εξειδικευμένες ενότητες που τη κάθε μια από αυτές πρέπει ο κάθε εργαζόμενος να διεκπεραιώνει αποτελεσματικά. Η αποτελεσματική διεκπεραίωση των εργασιών από τους εργαζομένους εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τη ποσοτική και ποιοτική ροή διαφόρων πληροφοριών προς αυτούς. Τοιτο σημαίνει ότι η επιχείρηση είναι υποχρεωμένη να κινήσει γρήγορα και αποτελεσματικά την πληροφόρηση των μελών της. Η πληροφόρηση αυτή μπορεί να γίνει με την διαδικασία της επικοινωνίας είτε

από τα ανώτερα στελέχη προς τα κατώτερα είτε από τα κατώτερα προς τα ανώτερα στελέχη.

Βέβαια δεν αρκεί μόνο το παραπάνω για τη σωστή πραγματοποίηση των εργασιών από τα μέλη της οικονομικής μονάδας. Για την ακόμη καλύτερη διεκπεραίωση των εργασιών που έχει αναλάβει κάθε εργαζόμενος απαιτείται και η πληροφόρηση του από το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.

Η εφαρμογή της αρχής της κατανομής της εργασίας σε περισσότερα στελέχη της επιχείρησης

Με τη διόγκωση του μεγέθους των επιχειρήσεων και τη δημιουργία διευθύνσεων και τμημάτων πολλαπλασιάστηκαν τα στελέχη. Μεταξύ των στελεχών αυτών πρέπει να ισχύει η αρχή της ισότητας όσον αφορά τον τρόπο εκτέλεσης των εργασιών τους. Αυτό σημαίνει ότι κάθε στέλεχος έχει το δικαίωμα να λαμβάνει ίσες πληροφορίες με τα άλλα στελέχη, έτσι ώστε να μπορέσει να ανταπεξέλθει στις απαιτήσεις των καθηκόντων του.

Έτσι λοιπόν η πληθώρα των πληροφοριών και η συνεχής ίση ανταλλαγή τους που επιβάλλεται να υπάρχει μεταξύ των στελεχών και του προσωπικού της επιχείρησης έχει δημιουργήσει την ανάγκη της συνεχούς βελτίωσης της επικοινωνίας.

Η εφαρμογή μοντέρνων αρχών της διοικητικής επιστήμης

Η εξέλιξη των τεχνικών και των αρχών του management έχει δημιουργήσει έντονα την ανάγκη της συνεχούς ανταλλαγής πληροφοριών. Το management για να είναι αποτελεσματικό και να διαθέτει τη κατάλληλη ταχύτητα στις αποφάσεις χρειάζεται να έχει δημιουργήσει τα απαραίτητα κανάλια συνεχούς ροής του πληροφοριακού υλικού.

Εκτός των άλλων, τα στελέχη που ασκούν το management των επιχειρήσεων για να μπορέσουν να διευθύνουν, να ελέγξουν, να προγραμματίσουν και να συντονίσουν πρέπει να διαθέτουν επικοινωνιακές δυνατότητες και ικανότητες σε βαθμό που να ανταποκρίνονται στις ανάγκες των επιχειρήσεων και στην ολοένα αυξανόμενη ταχύτητα της αγοράς.

Η εξέλιξη της τεχνολογίας

Την εξέλιξη της τεχνολογίας, η οποία βελτίωσε σε μεγάλο βαθμό τα επικοινωνιακά μέσα, δεν ήταν δυνατόν να μη την ακολουθήσει η επιχειρησιακή επικοινωνία. Η επικοινωνία για να είναι αποτελεσματική χρειάζεται συνεχώς μοντέρνα επικοινωνιακά μέσα τα οποία εκμηδενίζουν τις αποστάσεις και ενημερώνουν άμεσα και υπεύθυνα όλους τους αποδέκτες.

Η ανάγκη καλλιέργειας κλίματος καλών ανθρωπίνων σχέσεων

Κάθε επιχείρηση, εκτός βέβαια του πρωταρχικού της στόχου για αύξηση των κερδών της, έχει και ένα άλλο σοβαρότερο στόχο να επιτελέσει, αυτόν της ομαλής συμβίωσης και αναγνώρισης της από το κοινωνικό σύνολο. Η επιχείρηση δεν πρέπει να λειτουργεί σαν ένα ξεχωριστό μερίδιο του κοινωνικού συνόλου. Δημιουργείται για να ικανοποιεί τις απαιτήσεις του συνόλου αυτού και να δημιουργεί τάσεις ανθρωπίνων συμπεριφορών, οι οποίες και αυτές κατ' επέκταση έχουν επίδραση στην ομαλή εξέλιξη της κοινωνίας.

Η καλλιέργεια κλίματος καλών ανθρωπίνων σχέσεων πραγματοποιείται μόνο μέσω της αποτελεσματικής επικοινωνίας μεταξύ της επιχείρησης με τα μέλη της και με το καταναλωτικό κοινό της.

Η επικράτηση κλίματος καλών ανθρωπίνων σχέσεων έχει πολλά θετικά αποτελέσματα. Συμβάλλει στη βελτίωση της συνεργασίας επιχείρησης-εργαζομένων, επιχείρησης-καταναλωτικού κοινού, αποφεύγονται συγκρούσεις οι οποίες δυσχεραίνουν ή και εμποδίζουν σε μεγάλο βαθμό τη ροή της εργασίας, προωθείται το ομαδικό πνεύμα απαραίτητο για τη συνοχή της εργασιακής ομάδας κ.α.

Συμπερασματικά-θα μπορούσαμε να πούμε, σύμφωνα με τα παραπάνω, ότι όλη η επιχειρησιακή δράση βασίζεται στην έγκαιρη και έγκυρη πληροφόρηση. Συνεπώς η επικοινωνία κατέστη ο ακρογωνιαίος λίθος της ομαλής επιχειρησιακής ροής, της βελτιωτικής τάσης και της αναπτυξιακής πορείας της επιχείρησης. Η επιχειρησιακή επικοινωνία αποτελεί το βασικό εργαλείο βελτίωσης και ανάπτυξης ολόκληρης της διοικητικής επιστήμης, αποτελώντας τον βασικό κρίκο περιορισμού

και εξάλειψης των ανθρώπινων αδυναμιών των εργαζομένων και του κοινού της οικονομικής μονάδος. Επίσης, αποτελεί και το κύριο μέσο διακίνησης της πληροφορίας σε διαφορετικά ιεραρχικά επίπεδα με τελικό αποτέλεσμα τη συνεργασία των εργαζομένων για τη σωστή και αποτελεσματική διεκπεραίωση των καθηκόντων που έχει αναλάβει ο καθένας χωριστά.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

Η ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

2.1 Στοιχεία που χαρακτηρίζουν την επιχείρηση ως οικονομικό οργανισμό – Επιχειρηματική δραστηριότητα

Πριν γίνει οποιαδήποτε αναφορά στην έννοια οικονομικός οργανισμός θεωρείται σκόπιμο να διευκρινιστεί η έννοια του όρου «οργανισμού». Οργανισμός, λοιπόν, είναι ένα σύνολο οργανωμένων ανθρώπων που εργάζονται μαζί για την ολοκλήρωση ενός κοινού σκοπού. Τα στοιχεία του οργανισμού είναι:

- I. Έχει ένα ξεκάθαρο σκοπό. Ο σκοπός αυτός εκφράζεται ως ένας στόχος ή ως ένα σύνολο στόχων.
- II. Απαρτίζεται από ανθρώπους.
- III. Κάθε οργανισμός έχει μια δική του δομή που καθορίζει και περιορίζει τη συμπεριφορά των μελών του.

Όταν οι οργανισμοί έχουν οικονομικό σκοπό τότε ονομάζονται οικονομικοί οργανισμοί ή επιχειρήσεις.

Με τον όρο «επιχείρηση» εννοούμε μια οργανωμένη προσπάθεια ανθρώπων, που αποσκοπεί με την ικανοποίηση των αναγκών των πελατών αλλά και των μελών της να μεγιστοποιήσει τα κέρδη της κατά επαναλαμβανόμενο τρόπο.

Σύμφωνα με τον παραπάνω ορισμό βασικό κίνητρο για την ανάληψη επιχειρηματικής δραστηριότητας είναι το κέρδος. Δεν υπάρχει επιχείρηση που να μην επιδιώκει το κέρδος. Και αυτό διότι εάν τα έσοδα της είναι μικρότερα από τα έξοδα της τότε δεν μπορεί όχι μόνο να αναπτυχθεί αλλά ούτε και να επιβιώσει. Το κέρδος είναι εκείνο το οποίο αποτελεί το κριτήριο της αποτελεσματικότητας της επιχείρησης και είναι, ίσως, το μόνο μέτρο με το οποίο μπορεί να κριθεί η επιτυχία ή η αποτυχία μιας επιχείρησης.

Τι εννοούμε, όμως, λέγοντας «Επιχειρηματική δραστηριότητα»; Πριν αναλυθεί η παραπάνω έννοια πρέπει να τονιστεί πως όταν λέμε κέρδος εννοούμε το θεμιτό κέρδος και όχι το αθέμιτο. Εκείνο το κέρδος το οποίο προκύπτει μέσα από την

τήρηση ορισμένων κανόνων και νόμων που επιβάλλει κάθε κοινωνία μέσα στην οποία δρα και αναπτύσσεται ο οικονομικός οργανισμός.

Με τον όρο, λοιπόν «Επιχειρηματική δραστηριότητα» εννοούμε το αντικείμενο εκείνο με το οποίο ασχολείται η επιχείρηση. Κάθε οργανισμός ασχολείται με πολλών ειδών δραστηριότητες.

Αναλυτικότερα :

- ⊞ Παραγωγική δραστηριότητα : Σχεδόν κάθε επιχείρηση ασχολείται με την παραγωγή προϊόντων ή υπηρεσιών αποσκοπώντας στην ικανοποίηση των αναγκών των καταναλωτών. Βασικός στόχος της επιχείρησης σ' αυτό τον τομέα της δραστηριότητας είναι ο εντοπισμός μιας συγκεκριμένης ανάγκης ενός τμήματος της αγοράς και εν συνεχεία η παραγωγή εκείνου του προϊόντος που θα ικανοποιήσει αυτή την ανάγκη. Μόλις η επιχείρηση εντοπίσει την ανάγκη προχωράει στην ικανοποίηση της με την παραγωγή των κατάλληλων προϊόντων και υπηρεσιών.
- ⊞ Οικονομική δραστηριότητα : Αντικείμενο της οικονομικής δραστηριότητας της επιχείρησης είναι η οικονομικότητα, η παραγωγικότητα, η αποδοτικότητα και η μεγιστοποίηση του κέρδους της. Λέγοντας οικονομικότητα εννοούμε εκείνη τη δραστηριότητα κατά την οποία η οικονομική μονάδα προσπαθεί να παράγει όλο και περισσότερα αγαθά ή υπηρεσίες με το μικρότερο δυνατό κόστος. Η παραγωγικότητα και η αποδοτικότητα αναφέρονται στα ποσοτικά και ποιοτικά επιτεύγματα και στη καλύτερη αξιοποίηση των κεφαλαίων της επιχείρησης αντίστοιχα. Τέλος, η δραστηριότητα της μεγιστοποίησης του κέρδους αναφέρεται στη μεγιστοποίηση της διαφοράς εσόδων και εξόδων της επιχείρησης.
- ⊞ Κοινωνική δραστηριότητα : Πέρα από την παραγωγική και οικονομική δραστηριότητα, με την οποία ασχολείται η επιχείρηση, είναι υποχρεωμένη να ασχολείται και με τη κοινωνική δραστηριότητα. Κάθε οικονομική μονάδα οφείλει να εκπληρώνει και κάποιο κοινωνικό σκοπό. Για να μπορέσει να αναπτυχθεί και να επιβιώσει θα πρέπει να ικανοποιεί στο μέγιστο τόσο τις ανάγκες των καταναλωτών όσο και του προσωπικού της. Κύριο μέλημα της θα πρέπει να είναι η αναγνώριση των αναγκών των καταναλωτών και των μελών της και εν συνεχεία να προσπαθεί να ικανοποιήσει αυτές τις ανάγκες προσφέροντας ποιοτικά προϊόντα στους μεν και

καλές συνθήκες εργασίας στους δε. Επίσης, πέρα από αυτά, οφείλει να στρέψει το ενδιαφέρον της και προς κάποια κοινωνικά προβλήματα που απασχολούν την κοινωνία μέσα στην οποία δραστηριοποιείται. Κάθε επιχείρηση μπορεί να ενδιαφερθεί για τον περιορισμό της μόλυνσης του περιβάλλοντος, να προσφέρει δωρεές για διάφορους κοινωνικούς σκοπούς κ.λ.π.

Για να μπορέσει η οικονομική μονάδα να διεκπεραιώσει με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τις παραπάνω δραστηριότητες κρίνεται αναγκαία η ύπαρξη μιας καλής οργανωμένης προσπάθειας των μελών της. Απαραίτητο στοιχείο της προσπάθειας αυτής είναι η ύπαρξη επικοινωνίας. Αναφέρθηκε στο πρώτο κεφάλαιο ότι η επικοινωνία είναι το βασικό εργαλείο ανάπτυξης και εξέλιξης κάθε επιχείρησης. Οφείλει, λοιπόν, η ίδια η επιχείρηση να επικοινωνήσει πρώτα με τα μέλη της, να γνωρίσει και να ικανοποιήσει τις ανάγκες τους και εν συνεχεία τα μέλη αυτά, μετά βέβαια από συνεννόηση με την μονάδα, να επικοινωνήσουν με το εξωτερικό κοινό της, αποσκοπώντας στον εντοπισμό και στην ικανοποίηση των αναγκών του. Η επιχείρηση μόνο έτσι, με την δημιουργία δηλαδή καλών ανθρώπινων και δημοσίων σχέσεων τόσο με το εσωτερικό όσο και με το εξωτερικό της περιβάλλον, θα μπορέσει να επιτύχει τους στόχους της και να καταξιωθεί στον επιχειρηματικό χώρο.

2.2 Το περιβάλλον της επιχείρησης

Γενικά

Σήμερα σχεδόν όλες οι επιχειρήσεις λειτουργούν μέσα σ' ένα επιχειρησιακό περιβάλλον που είναι σύνθετο, πολύπλοκο και συνεχώς μεταβαλλόμενο. Κάθε επιχείρηση δέχεται και λαμβάνει συνεχώς στοιχεία τόσο από το εσωτερικό της όσο και από το εξωτερικό της περιβάλλον. Στοιχεία απαραίτητα για την επιβίωση και εξέλιξή της. Με λίγα λόγια θα μπορούσε να πει κανείς πως κάθε οικονομική μονάδα έχει την μορφή ενός ανοιχτού συστήματος. Λαμβάνει εισροές από το περιβάλλον της και εν συνεχεία, μέσα από την παραγωγική διαδικασία, τις μετασχηματίζει σε τελικά αγαθά ή υπηρεσίες. Στην συνέχεια τα αγαθά αυτά, τα ονομαζόμενα ως εκροές τα προωθεί προς το κοινό της για κατανάλωση.

Στο **σχήμα 2.1** απεικονίζεται η επιχείρηση ως ανοιχτό σύστημα.

ΕΙΣΡΟΕΣ

ΕΚΡΟΕΣ



Σχήμα 2.1. Η επιχείρηση ως ανοιχτό σύστημα





Σύμφωνα με τα παραπάνω βγαίνει αβίαστα το συμπέρασμα ότι για να λειτουργήσει μια επιχείρηση σωστά κρίνεται απαραίτητη η ύπαρξη αποτελεσματικής επικοινωνίας τόσο με το εσωτερικό όσο και με το εξωτερικό περιβάλλον της.

Παρακάτω γίνεται μια μικρή περιγραφή των παραγόντων του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος που επηρεάζουν την λειτουργία της επιχείρησης.

2.2.1 Το εσωτερικό περιβάλλον

Τα στοιχεία που βρίσκονται μέσα στην επιχείρηση και είναι διαθέσιμα να χρησιμοποιηθούν για την εκπλήρωση των στόχων της αποτελούν τους πόρους του εσωτερικού επιχειρησιακού περιβάλλοντος.

Αυτοί είναι:

-  Φυσικοί
-  Τεχνολογικοί
-  Χρηματοδοτικοί
-  Ανθρώπινοι

Το **σχήμα 2.2** απεικονίζει το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης



Σχήμα 2.2. Το εσωτερικό περιβάλλον

Τα παραπάνω στοιχεία άλλοτε είναι σταθερά και άλλοτε μεταβαλλόμενα. Για το λόγο ότι η μεταβολή αυτή επηρεάζει την λειτουργία της επιχείρησης οφείλει η μονάδα να πληροφορείται για τις αλλαγές αυτές έγκαιρα και έγκυρα και να προσαρμόζεται έτσι ώστε να μπορέσει να επιβιώσει και να αναπτυχθεί.

Αναλυτικότερα:

Φυσικοί πόροι:

Οι φυσικοί πόροι μιας επιχείρησης (δεν μιλάμε για τους φυσικούς πόρους του περιβάλλοντος) περιλαμβάνουν τις εγκαταστάσεις και τον μηχανολογικό εξοπλισμό, τον μηχανισμό διανομής και τα αποθέματα πρώτων υλών. Οποιαδήποτε αλλαγή συμβεί στους παραπάνω πόρους είναι φυσικό να επηρεάσει σε σημαντικό βαθμό την επιχείρηση. Και αυτό διότι χωρίς τις εγκαταστάσεις δεν μπορεί να υπάρξει επιχείρηση, χωρίς τον μηχανολογικό εξοπλισμό δεν μπορεί να λειτουργήσει, χωρίς τον μηχανισμό διανομής και τα αποθέματα πρώτων υλών δεν μπορεί να μεγιστοποιήσει τα κέρδη της.

Τεχνολογικοί πόροι :

Σημαντικός, επίσης, πόρος από τον οποίο εξαρτάται και επηρεάζεται η εξέλιξη της επιχείρησης είναι ο τεχνολογικός πόρος. Η διοίκηση οφείλει να επιλέγει το κατάλληλο για την εταιρεία επίπεδο σε συνάρτηση με τους στόχους της και το κατάλληλο επίπεδο ικανότητας για τους ανθρώπινους πόρους της εταιρείας, οι οποίοι είναι αναγκαίοι για την λειτουργία της εφαρμοζόμενης τεχνολογίας. Σε περίπτωση αδυναμίας λειτουργίας των τεχνολογικών πόρων θα αποβεί μοιραία για την οικονομική μονάδα.

Χρηματοδοτικοί πόροι :

Όλες οι οργανώσεις, κοινωνικές – οικονομικές, για να μπορέσουν να επιβιώσουν στο επιχειρηματικό γίγνεσθαι έχουν την ανάγκη ύπαρξης χρηματοδοτικών πόρων. Χωρίς την ύπαρξη των πόρων αυτών, ο οργανισμός αδυνατεί να ξεκινήσει την επιχειρηματική του δραστηριότητα. Επιπλέον, η διοίκηση θα πρέπει να είναι σε θέση να καταναίμει σωστά τους πόρους αυτούς. Και για να το πετύχει αυτό θα πρέπει να είναι συνεχώς ενήμερη για της διάφορες αλλαγές που συμβαίνουν τόσο στους χρηματοδοτικούς πόρους όσο και στις ανάγκες της επιχείρησης, πράγμα που πετυχαίνεται με την σωστή εφαρμογή της διαδικασίας της επικοινωνίας.

Ανθρώπινοι πόροι :

Έχει γίνει πλέον κατανοητό από όλους πως οι ανθρώπινοι πόροι είναι τα σημαντικότερα στοιχεία ενός οργανισμού. Χωρίς αυτά τα στοιχεία είναι αδύνατον να λειτουργήσει και να αναπτυχθεί οποιαδήποτε επιχείρηση. Καθήκον της επιχείρησης είναι η προσαρμογή της στις νέες ανάγκες και προσδοκίες του προσωπικού της. Αν δεν μπορέσει να αντεπεξέλθει στην ικανοποίηση των αναγκών τους τότε η απόδοση των εργαζομένων θα μειώνεται ολοένα και περισσότερο.

Λόγος για τους ανθρώπινους πόρους θα γίνει στο παρακάτω κεφάλαιο που ακολουθεί.

2.2.2 Το εξωτερικό περιβάλλον

Εκτός από τους ευρείς περιβαλλοντικούς παράγοντες που επηρεάζουν μια επιχείρηση υπάρχουν και άλλες πιο ειδικές δυνάμεις στα πλαίσια του εξωτερικού περιβάλλοντος, οι οποίες έχουν άμεση επίπτωση στην μονάδα.

Τέτοιες είναι:

- ☞ Κοινωνικές
- ☞ Πολιτικές
- ☞ Τεχνολογικές
- ☞ Οικονομικές

Το σχήμα 2.3 απεικονίζει το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης



Σχήμα 2.3. Το εξωτερικό περιβάλλον

Αναλυτικότερα:**Κοινωνικές δυνάμεις :**

Στις κοινωνικές δυνάμεις περιλαμβάνονται : η δημογραφική κατάσταση, η εργασιακή ηθική και οι προσωπικές αξίες . Καθένας από τους παραπάνω παράγοντες επηρεάζουν σε σημαντικό βαθμό τον τρόπο λειτουργίας της επιχείρησης. Όσον αφορά τον πρώτο παράγοντα, αυτός κατέχει μεγάλη επιρροή στην εξελικτική πορεία της οικονομικής μονάδας. Για παράδειγμα, το διοικητικό στέλεχος που προγραμματίζει την κατασκευή ενός εργοστασίου είναι χρήσιμο να γνωρίζει τις περιοχές προς τις οποίες κινείται και πρόκειται να κινηθεί μεγάλος αριθμός πελατών.

Με τον όρο εργασιακή ηθική εννοούμε την σπουδαιότητα που αποδίδει το άτομο στην εργασία. Κάθε άνθρωπος έχει τις δικές του διαφορετικές προσωπικές αξίες σε σχέση με τους συνανθρώπους του. Στο παρελθόν η εργασιακή ηθική εκφραζόταν με την πίστη και την αφοσίωση των εργαζομένων στην επιχείρηση και στους στόχους της. Σήμερα η εργασιακή ηθική έχει αλλάξει και η διοίκηση είναι υποχρεωμένη να αντιμετωπίζει μια νέα πραγματικότητα. Το σύνολο της κοινωνίας πιστεύει ότι δεν αρκεί μόνο να υπηρετούν οι εργαζόμενοι την επιχείρηση και να υλοποιούν τους στόχους της αλλά και η επιχείρηση θα πρέπει να ικανοποιεί τις προσδοκίες των μελών της.

Με λίγα λόγια κάθε οικονομική μονάδα οφείλει να λειτουργεί κάτω από τις ηθικές και προσωπικές αξίες του συνόλου της κοινωνίας μέσα στην οποία δραστηριοποιείται.

Πολιτικές δυνάμεις :

Οι νόμοι είναι ο πρωταρχικός τρόπος με τον οποίο οι πολιτικοί παράγοντες επηρεάζουν μια επιχείρηση. Όλες οφείλουν και έχουν υποχρέωση να δρουν σύμφωνα με το νομικό καθεστώς που επικρατεί μέσα στον κοινωνικό χώρο όπου δρουν. Για παράδειγμα όταν κάποιος εργατικός νόμος αλλάξει τότε η μονάδα είναι υποχρεωμένη να συμπεριφέρεται σύμφωνα με τον νέο αυτό νόμο.

Συμπέρασμα

Συμπερασματικά μπορούμε να πούμε ότι ο ρυθμός μεταβολής του περιβάλλοντος είναι συνήθως γρηγορότερος από τον ρυθμό μεταβολής του οικονομικού οργανισμού. Κρίνεται, λοιπόν, απαραίτητο να προσαρμόζεται ο οργανισμός αυτός προς τις μεταβολές του περιβάλλοντος, έτσι ώστε να μπορέσει να επιβιώσει και να αναπτυχθεί. Για να γίνει πραγματικότητα το παραπάνω η διοίκηση της επιχείρησης οφείλει να είναι επικοινωνιακή τόσο με το εσωτερικό όσο και με το εξωτερικό της περιβάλλον. Να προσπαθήσει να διατηρήσει ένα κλίμα αμοιβαίας κατανόησης και συνεργασίας με όλους εκείνους τους παράγοντες από τους οποίους εξαρτάται η εξέλιξη και η ανάπτυξη της οικονομικής μονάδας. Με αυτόν τον τρόπο θα κατορθώσει να ανιχνεύσει τις τυχόν αλλαγές που συμβαίνουν και θα συμβούν στο περιβάλλον της επιχείρησης, με τελικό αποτέλεσμα την γρήγορη και έγκαιρη προσαρμογή της και κατ' επέκταση την εξέλιξη και ανάπτυξη της μέσα στον επιχειρηματικό χώρο.

Για την υλοποίηση του παραπάνω στόχου απαιτείται η ύπαρξη ενός σωστού και αποτελεσματικού επικοινωνιακού management. Ενός management που θα επιτρέπει τη συμμετοχή των εργαζομένων σε όλες τις βασικές λειτουργίες του(γι' αυτές τις λειτουργίες θα γίνει λόγος παρακάτω). Ενός management που θα δίνει τη δυνατότητα στο καταναλωτικό κοινό να εκφέρει τη γνώμη του σε ότι αφορά τη ποιοτική παραγωγή των προϊόντων – υπηρεσιών, αποτέλεσμα του οποίου θα είναι η καλύτερη ικανοποίηση των αναγκών του καταναλωτή. Ενός management που θα δημιουργεί κλίμα ανθρωπίνων σχέσεων μεταξύ επιχείρησης – εργαζομένων και επιχείρησης – πελατών.

Α' ΜΕΡΟΣ

ΕΝΔΟΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

Τεχνολογικές δυνάμεις :

Σιγά – σιγά με το πέρασμα του χρόνου παρατηρείται μια μεγάλη αναστροφή και εξέλιξη της τεχνολογίας. Όλο και περισσότερα μηχανήματα κατακλύζουν κάθε τομέα της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Μια εταιρία ίσως να είναι προσηλωμένη σε μια συγκεκριμένη μορφή τεχνολογίας και να κάνει μεγάλες επενδύσεις κεφαλαίου σε μηχανές και ανθρώπινη εκπαίδευση, και ξαφνικά να εμφανιστεί μια καινούργια, πιο νεωτεριστική και αποτελεσματική, από άποψη κόστους, τεχνολογία. Το γεγονός αυτό θα την αναγκάσει να προσαρμοστεί στα νέα τεχνολογικά δεδομένα, έτσι ώστε να μπορέσει να επιβιώσει στον μεγάλο ανταγωνισμό που κυριαρχεί ανάμεσα στις επιχειρήσεις.

Οικονομικές δυνάμεις :

Πέρα από τις παραπάνω δυνάμεις που ασκούν μεγάλη επιρροή στην λειτουργία της επιχείρησης υπάρχουν και οι οικονομικές δυνάμεις. Τέτοιες είναι η επικρατούσα οικονομία, οι προμηθευτές, οι μέτοχοι, οι ανταγωνιστές και οι πελάτες της επιχείρησης.

Καθένας από τους παραπάνω παράγοντες επηρεάζουν με διαφορετικό τρόπο την λειτουργία της επιχείρησης. Για παράδειγμα, εάν η οικονομία μιας χώρας ολοένα καταρρέει είναι φυσικό επακόλουθο και οι οικονομικές μονάδες να αρχίσουν την καθοδική τους πορεία.

Τέλος, για να μπορέσει η μονάδα να μεγιστοποιήσει τα κέρδη της οφείλει να ακολουθεί τις προτιμήσεις των πελατών της και να προσαρμόζεται στις αποφάσεις που λαμβάνουν οι ανταγωνιστές της. Αν για παράδειγμα, οι απαιτήσεις των πελατών, σε ότι αφορά τα προϊόντα – υπηρεσίες που παράγει, αλλάξουν τότε η επιχείρηση είναι υποχρεωμένη να μεταβάλλει την ποιότητα των προϊόντων της προκειμένου να ικανοποιήσει στο μέγιστο τις προσδοκίες του κοινού της.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΕΝΔΟΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

3.1 Η σημασία των ανθρώπινων πόρων στην επιχείρηση

Είναι γνωστό σε όλους ότι σε κάθε επιχείρηση τρία είναι τα κύρια περιουσιακά της στοιχεία: το κεφάλαιο, ο εξοπλισμός και το ανθρώπινο δυναμικό.

Ορισμένες επιχειρήσεις θεωρούν ότι τα κεφάλαια τους αποτελούν τον ακρογωνιαίο λίθο ανάπτυξης και προώθησης τους στην αγορά, διότι χωρίς κεφάλαια δεν μπορεί καν να υπάρξει καμία οικονομική μονάδα.

Άλλες πάλι υποστηρίζουν ότι ο εξοπλισμός τους στοιχειοθετεί το σημείο αναφοράς της επιτυχούς ανταγωνιστικής πορείας τους στο " γίνεσθαι" της αγοράς. Και είναι αληθές αυτό, διότι μόνο εκείνες οι επιχειρήσεις που διαθέτουν σύγχρονο εξοπλισμό θα μπορέσουν να ανταπεξέλθουν στις απαιτήσεις των πελατών τους και έτσι θα καταφέρουν να επιβιώσουν και να αναπτυχθούν στο χώρο των επιχειρήσεων.

Παρόλα όμως αυτά, ο άνθρωπος ανεξάρτητα από τις τεχνολογικές εξελίξεις, ήταν, είναι και θα συνεχίσει να είναι ο βασικότερος συντελεστής για την επιτυχία των στόχων μιας επιχείρησης, ενός οργανισμού γενικότερα. Όλο και περισσότερες επιχειρήσεις συγκλίνουν στην άποψη ότι το σημαντικότερο περιουσιακό τους στοιχείο είναι το ανθρώπινο δυναμικό, το οποίο αποτελεί τον βασικό άξονα κινητοποίησης ολόκληρης της επιχειρησιακής δραστηριότητας. Όπως κάθε κοινωνία δεν μπορεί να συμβιώσει χωρίς την ύπαρξη του κοινωνικού της συνόλου, έτσι και η επιχείρηση δεν μπορεί να αναπτυχθεί και να εξελιχθεί χωρίς την ύπαρξη του ανθρώπινου δυναμικού της. Το στοιχείο εκείνο που διαχειρίζεται τα κεφάλαια της οικονομικής μονάδος και θέτει σε λειτουργία τον εξοπλισμό της είναι το ανθρώπινο δυναμικό. Ποιος άραγε θα αποφάσιζε για την σωστή κατανομή των κεφαλαίων και ποιος θα έβαζε σε εφαρμογή τα μηχανήματα για την εκτέλεση της παραγωγής αν απουσίαζε ο άνθρωπος; Φυσικά κανείς.

Συνοψίζοντας λοιπόν, συμπεραίνουμε ότι ο άνθρωπος είναι εκείνος ο οποίος μπορεί να θέσει σε λειτουργία την οικονομική μονάδα και να την οδηγήσει σε μια αναπτυξιακή και εξελικτική πορεία. Επομένως κρίνεται απαραίτητο όλες οι

επιχειρήσεις, από την πιο μικρή ως την πιο μεγάλη, να λάβουν υπόψιν τους την σπουδαιότητα του ανθρώπινου δυναμικού και να προβούν σε προσπάθειες δημιουργίας κλίματος ανθρωπίνων σχέσεων. Σκοπός της δημιουργίας των σχέσεων αυτών θα είναι η μεγαλύτερη και αποδοτικότερη δραστηριοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού για την καλύτερη και αποτελεσματικότερη εκτέλεση των καθηκόντων του και κατ' επέκταση η υλοποίηση των στόχων της επιχείρησης με τον καλύτερο και γρηγορότερο δυνατό τρόπο.

3.2 Η οργανωτική δομή της επιχείρησης

Όλοι οι άνθρωποι που απασχολούνται σε μια επιχείρηση ανεξάρτητα με το ρόλο τους και τις δραστηριότητες που πρέπει να εκτελέσουν αποτελούν τους ανθρώπινους πόρους ή το προσωπικό της. Το προσωπικό που εργάζεται σε μια επιχείρηση, σύμφωνα με την Καθηγήτρια του ΤΕΙ Πατρών Κα Μιχαλιτσιάνου Αναστασία, κατατάσσεται σε δυο κατηγορίες: το διοικητικό και το εκτελεστικό προσωπικό. Το διοικητικό αποτελείται από τα διοικητικά στελέχη της επιχείρησης και το εκτελεστικό από τους (ανάλογα με το είδος της επιχείρησης) εργάτες, τους υπάλληλους ή και τα δυο.

Εργάτες ή υπάλληλοι είναι τα άτομα που τους έχει ανατεθεί η εκτέλεση κάποιου συγκεκριμένου έργου ή κάποιας συγκεκριμένης εργασίας, χωρίς να έχουν καμία ευθύνη επίβλεψης επί της εργασίας των άλλων εργαζομένων.

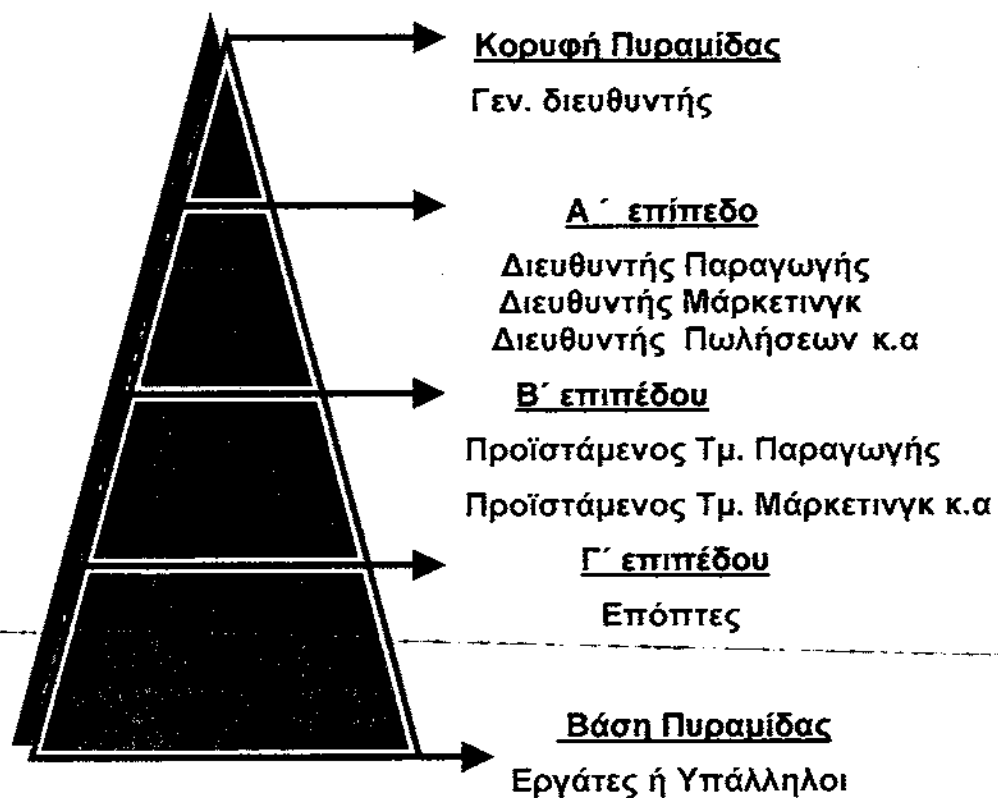
Σε αντίθεση με τον υπάλληλο ή εργάτη, διοικητικό στέλεχος ονομάζεται εκείνο το μέλος του οργανισμού που έχει την εξουσιοδότηση και αρμοδιότητα να κατευθύνει τις δραστηριότητες των άλλων μελών του οργανισμού δηλ. των υπαλλήλων και εργατών.

Περαιτέρω, τα στελέχη μπορούμε να τα κατατάξουμε σε κατηγορίες ανάλογα με το επίπεδο της διοικητικής ιεραρχίας στην οποία βρίσκονται. Έτσι έχουμε τα στελέχη που ανήκουν στην κορυφή της διοικητικής πυραμίδας (Γεν. διευθυντής), τα στελέχη του πρώτου επιπέδου ή ανώτερα στελέχη (Διευθυντής παραγωγής, μάρκετινγκ, κ.α), τα στελέχη του δεύτερου επιπέδου ή μέσα στελέχη (Προϊστ.

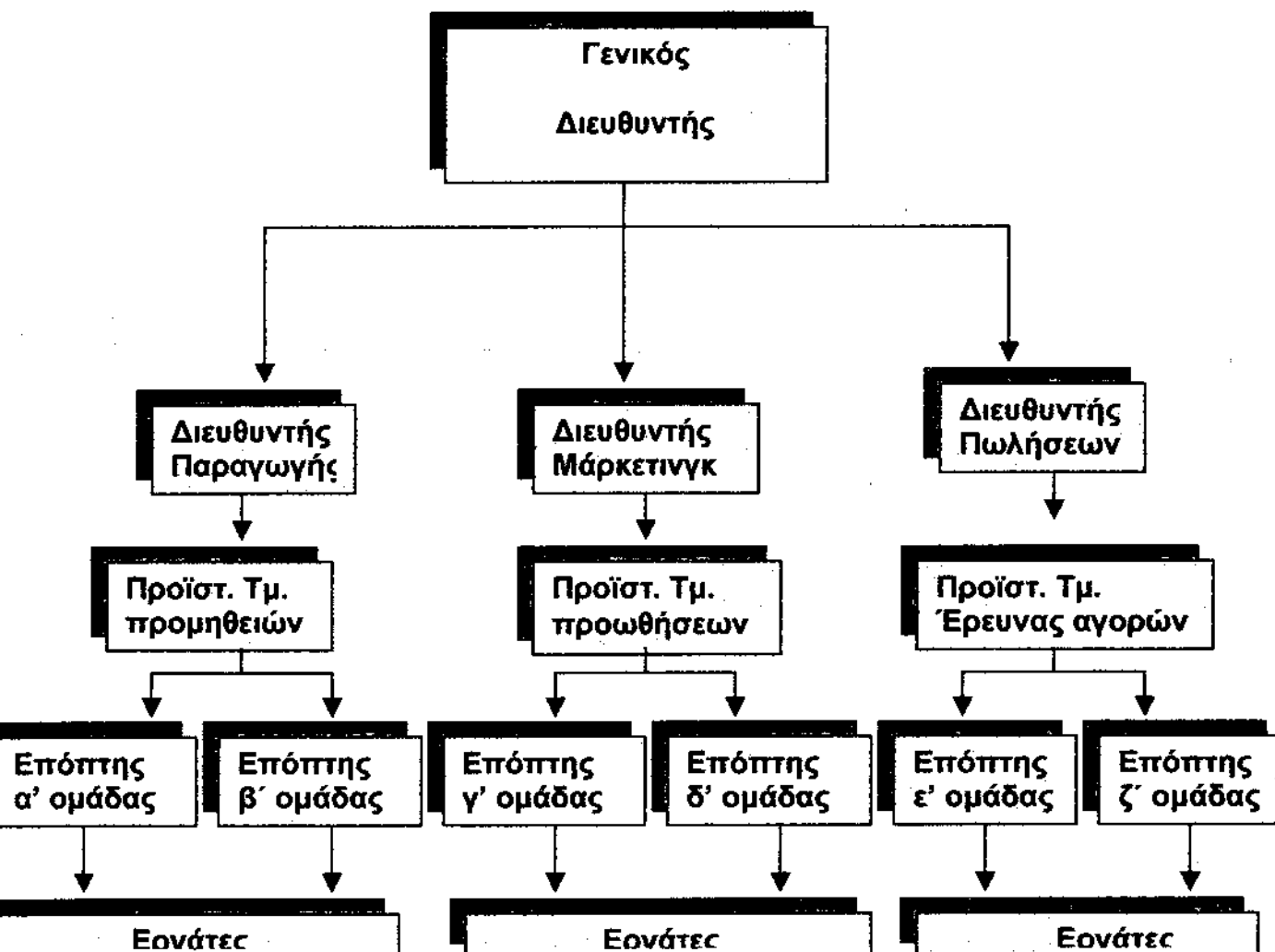
Τμήματος παραγωγής, μάρκετινγκ, κ.α) και τα στελέχη του τρίτου επιπέδου ή κατώτερα στελέχη (επόπτες).

Σημαντικός είναι, επίσης, ο διαχωρισμός των στελεχών σε Γραμμικά και Επιτελικά διοικητικά στελέχη. Οι δυο τύποι αυτών των στελεχών μοιάζουν μεν στο ότι είναι εξουσιοδοτημένα να κατευθύνουν την εργασία των λοιπών εργαζομένων σε μια επιχείρηση, διαφέρουν δε στο ότι στα γραμμικά στελέχη έχει ανατεθεί η ευθύνη βασικών τομέων της επιχείρησης και της πραγματοποίησης των βασικών τους στόχων. Αντίθετα τα επιτελικά στελέχη έχουν την ευθύνη να βοηθούν και να συμβουλεύουν τα Γραμμικά στελέχη για τη επίτευξη των στόχων αυτών.

Η οργανωτική δομή της ιεραρχικής πυραμίδας απεικονίζεται στα σχήματα 3.1 & 3.2



Σχήμα 3.1. Οργανωτική δομή της επιχείρησης



Σχήμα 3.2. Οργανόγραμμα της επιχείρησης

Πριν προχωρήσουμε παρακάτω οφείλουμε να πούμε ότι το παραπάνω σχήμα αποτελεί δείγμα ενός οργανογράμματος μιας επιχείρησης. Πέρα από τα παραπάνω τμήματα που αναφέρονται στο οργανόγραμμα, κάθε επιχείρηση έχει κι άλλα τμήματα ανάλογα με το αντικείμενο δραστηριότητας της.

Σύμφωνα με τα παραπάνω σχήματα παρατηρούμε ότι κάθε επιχείρηση αποτελείται από πληθος στελεχών που ανήκουν σε διαφορετικό επίπεδο της ιεραρχικής κλίμακας. Κάθε στέλεχος έχει τις δικές του πληροφορίες, τις δικές του ευθύνες και τα δικά του καθήκοντα. Αυτό βέβαια δεν σημαίνει ότι κάθε μέλος εργάζεται μόνο του, αποφασίζει και παίρνει κάποιες αποφάσεις χωρίς να λαμβάνει

υπόψιν του και τους άλλους συναδέλφους του. Αυτό ίσως θα δημιουργούσε εμπόδια σε ότι αφορά την υλοποίηση των στόχων της οικονομικής μονάδας.

Για να πετύχει τους στόχους της μια επιχείρηση πρέπει να διαθέτει ένα αποτελεσματικό σύστημα επικοινωνίας. Ένα σύστημα που θα αποσκοπεί στην επικοινωνία από πάνω προς τα κάτω της διοικητικής πυραμίδας, από κάτω προς τα πάνω και οριζοντίως.

Πριν προχωρήσουμε παρακάτω θα πρέπει να διευκρινίσουμε το γεγονός ότι τα μέλη μιας επιχείρησης, ανώτερα και κατώτερα, επικοινωνούν και συνεργάζονται μεταξύ τους είτε με ένα προκαθορισμένο τρόπο για την επιτυχία των στόχων της μονάδας (τυπική επικοινωνία), είτε αυθόρμητα για να καλύψουν κάποιες ανάγκες τους (άτυπη επικοινωνία). Παραδείγματα τυπικής επικοινωνίας είναι οι διάφορες συζητήσεις, μεταξύ των προϊσταμένων και των υφιστάμενων ή ακόμα και μεταξύ των εργαζομένων της ίδιας ιεραρχικής κλίμακας, για εργασιακά θέματα. Ενώ παράδειγμα άτυπης επικοινωνίας είναι η συγκέντρωση του προσωπικού σε μια γιορτή, σε μια πολιτιστική εκδήλωση του οργανισμού, σε διάφορες κοινωνικές εκδηλώσεις κ.α.

Η επικοινωνία, κάθετη και οριζόντια, (θα γίνει λόγος παρακάτω) θα πρέπει να υπάρχει σε όλες τις βασικές δραστηριότητες των στελεχών που οφείλουν να διεκπεραιώσουν.

Οι βασικές δραστηριότητες των διοικητικών στελεχών με σειρά προτεραιότητας σύμφωνα με τον Κώστα & την Αλεξία Τζωρτζακη είναι:

- **Ο Προγραμματισμός**
- **Η Λήψη Αποφάσεων**
- **Η Οργάνωση**
- **Η Στελέχωση**
- **Η Διεύθυνση του ανθρώπινου παράγοντα**
- **Ο Έλεγχος**

Η πραγματοποίηση όλων των παραπάνω καθηκόντων από τα διοικητικά στελέχη πρέπει να γίνεται μέσα σε ένα καλό επικοινωνιακό κλίμα. Κάθε μέλος της επιχείρησης είτε αυτό ανήκει στην ανώτερη διοικητική πυραμίδα είτε στην κατώτερη έχει το δικαίωμα να συμμετέχει ενεργά σε οποιαδήποτε δραστηριότητα της διοίκησης

της οικονομικής μονάδας. Έχει το δικαίωμα να εκφέρει γνώμη σε ότι αφορά τον προγραμματισμό, την λήψη αποφάσεων, τον έλεγχο, τη διεύθυνση. Χωρίς την ενεργή συμμετοχή του η επιχείρηση δεν θα μπορέσει να εκτελέσει με το καλύτερο δυνατό τρόπο τους στόχους της. Και αυτό διότι ο ανθρώπινος παράγοντας, όπως έγινε λόγος παραπάνω, αποτελεί το Α και το Ω μιας επιχείρησης. Είναι ο πιο σημαντικός πόρος που συνδέεται άμεσα με την αποδοτικότητα και την παραγωγικότητα της επιχείρησης.

3.3 Η αναγκαιότητα των ανθρωπίνων σχέσεων στον εργασιακό χώρο

Είδαμε παραπάνω ότι το κυρίαρχο στοιχείο για την αποδοτικότερη υλοποίηση των στόχων της επιχείρησης είναι ο άνθρωπος. Επίσης, έγινε λόγος πως το κυρίαρχο αυτό στοιχείο είναι αδύνατο να ενεργήσει μόνο του. Οι άνθρωποι, στο μεγαλύτερο ποσοστό τους, δεν εργάζονται πλέον μόνοι τους αλλά με αυξανόμενο ρυθμό προχωρούν προς τις ομαδικές εργασίες. Μέσα στους ομαδικούς αυτούς τόπους εργασίας οι περισσότεροι ζουν το μεγαλύτερο μέρος της ενεργής ημέρας και κατ' επέκταση της ζωής τους.

Η συμβίωση αυτή δημιουργεί σχέσεις, επαφές που εξελίσσονται σε φιλίες ή μίσση, σε συνεργασίες ή συγκρούσεις. Για να μην προκαλούνται δυσκολίες στην παραγωγική διαδικασία και την αποδοτικότητα κρίθηκε απαραίτητο τα μίσση που εκδηλώνονταν στους εργασιακούς χώρους και οι συγκρούσεις των εργαζομένων κατά την διάρκεια της εργασίας τους να διευθετούνται και να λύνονται οι διαφορές που προκύπτουν.

Τόσο οι επιχειρήσεις όσο και τα εργαζόμενα άτομα έχουν την ανάγκη ύπαρξης καλού εργασιακού κλίματος. Όλοι νιώθουν την ανάγκη να τους αναγνωρίζουν οι συνάνθρωποι τους, να τους κάνουν να αισθάνονται σπουδαίοι, να προσέχουν πως θα τους μιλήσουν ή πως θα τους συμπεριφερθούν.

Εξάλλου έχει γίνει αποδεκτή από όλους η άποψη του Elton Mayo που λέει ότι: « Οι εργαζόμενοι που αισθάνονται ότι τους μεταχειρίζονται ως ανθρώπινα πλάσματα, ότι δείχνουν κατανόηση για τις ανάγκες και τα προβλήματα τους, εργάζονται καλύτερα και αποδίδουν περισσότερο».

Αντίθετα, η αρνητική στάση ορισμένων προς τους συνανθρώπους τους είναι φυσικό να προξενήσει πολλαπλάσια αρνητικά φαινόμενα μέσα στον χώρο εργασίας. Για παράδειγμα, ο εργαζόμενος που τον κακομεταχειρίζεται ο προϊστάμενος του πιθανότατα να ξεσπάσει στους συναδέλφους του και να κακομεταχειριστεί με την σειρά του τους νεώτερους. Αποτέλεσμα είναι η δημιουργία κλίματος συγκρούσεων και διχονοιών με τελική συνέπεια τη μείωση της αποδοτικότητας των εργαζομένων και κατ' επέκταση τη μη υλοποίηση των στόχων της επιχείρησης.

Συνοψίζοντας τα παραπάνω προκύπτει αβίαστα το συμπέρασμα ότι η σωστή εφαρμογή των Αρχών των Ανθρωπίνων σχέσεων είναι αναγκαία τόσο για τις επιχειρήσεις όσο και για τους ίδιους τους εργαζομένους. Και όταν λέμε σωστή εφαρμογή των Αρχών των Ανθρωπίνων σχέσεων εννοούμε:

- Να μεταχειρίζεται η επιχείρηση τον εργαζόμενο, ανεξάρτητα από βαθμό, θέση ή μόρφωση, ως συνάνθρωπο και συνεργάτη
- Να δείχνει η επιχείρηση σεβασμός στην αξιοπρέπεια του εργαζομένου
- Να αισθάνονται οι προϊστάμενοι υπεύθυνοι για την ανύψωση όχι μόνο της αποδόσεως αλλά και των ανθρώπων που εργάζονται μαζί τους ή κοντά τους
- Να προσφέρει, η διοίκηση, ευκαιρίες για περαιτέρω εκπαίδευση των εργαζομένων σε ότι αφορά τα καθήκοντα τους
- Να προσφέρει κίνητρα για νέα επιτεύγματα και κυρίως να μη παραλείπει να τα επαινεί
- Οι εργαζόμενοι να εκτιμούν τις καλές προσπάθειες των επιχειρήσεων και να ανταποκρίνονται θετικά σ' αυτές

Τα παραπάνω χωρίς να αποτελούν τα μόνα στοιχεία των καλών ανθρωπίνων σχέσεων αποτελούν κάποια βοηθητικά όργανα καλύτερης πλεύσης του « Πλοίου» που λεγεται επιχείρηση. Δεν πρέπει να ξεχνάμε ότι η εφαρμογή των παραπάνω είναι

δύσκολη γιατί απαιτείται όχι μόνο ανωτερότητα, αυτοπεποίθηση, αυτογνωσία αλλά και σωστή συνεργασία μεταξύ των μελών της επιχείρησης. Η ύπαρξη συνεργασίας και επικοινωνίας είναι αρκετά δύσκολη, διότι κάθε άνθρωπος έχει τον δικό του χαρακτήρα, τα δικά του προβλήματα, τις δικές του αδυναμίες. Εξαιτίας λοιπόν του παραπάνω πρέπει, κατά την συνεργασία των μελών της οικονομικής μονάδος για την διεκπεραίωση κάποιου κοινού στόχου, να γίνονται αμοιβαίες υποχωρήσεις, να θυσιάζονται οι ψευτοεγωϊσμοί και να αποφεύγονται οι συγκρούσεις και οι προστριβές μεταξύ των συναδέλφων. Το παραπάνω μπορεί να γίνει πραγματικότητα με τη σωστή γνώση, από τα μέλη της επιχείρησης, των αρχών που περιγράψαμε παραπάνω και από την ύπαρξη σωστής, αποτελεσματικής και αληθινής επικοινωνίας μεταξύ της διοίκησης-εργαζόμενων (κάθετη επικοινωνία) καθώς και μεταξύ των ίδιων των εργαζομένων (οριζόντια επικοινωνία).

3.4 Κάθετη επικοινωνία

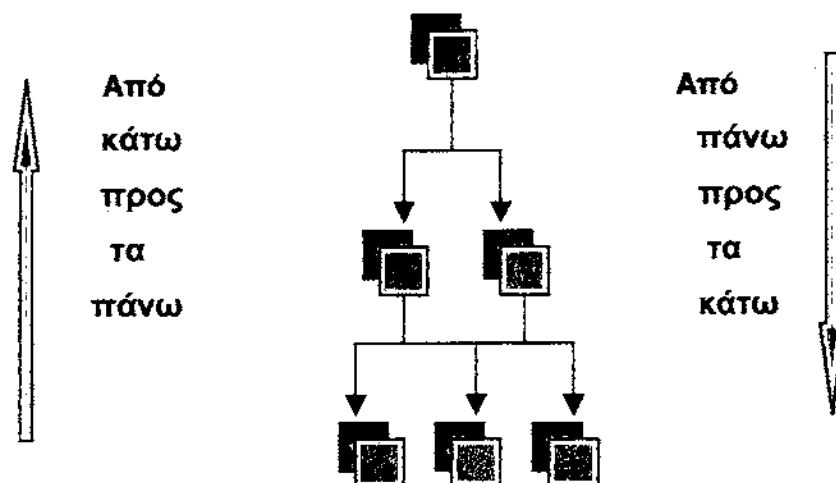
Σήμερα, που οι επιχειρήσεις είναι αναγκασμένες να λειτουργούν με μεγάλες ανταγωνιστικές ταχύτητες, η πρόσβαση στην πληροφόρηση αλλά και η συνεργασία μεταξύ των μελών θεωρείται ουσιαστικής σημασίας στην αποτελεσματικότητα και παραγωγικότητα της επιχείρησης.

Όπως αναφέραμε και παραπάνω η κάθετη επικοινωνία μεταξύ των μελών του οργανισμού αποτελεί υψίστης σημασίας για την σωστή διεκπεραίωση των στόχων του. Τι εννοούμε όμως λέγοντας κάθετη επικοινωνία;

Με τον όρο **κάθετη επικοινωνία** εννοούμε εκείνη την μορφή επικοινωνίας που αρχίζει από τα ανώτερα και καταλήγει στα κατώτερα κλιμάκια της διοικητικής πυραμίδας. Αυτή η μορφή επικοινωνίας ονομάζεται και **επικοινωνία από πάνω προς τα κάτω**. Επίσης, με τον όρο αυτό εννοούμε και την μορφή επικοινωνίας που αρχίζει από τα κατώτερα και καταλήγει στα ανώτερα κλιμάκια της διοικητικής πυραμίδας, την ονομαζόμενη **επικοινωνία από κάτω προς τα πάνω**.

Στις παραγράφους που ακολουθούν γίνεται μια αναλυτική αναφορά για την κάθετη επικοινωνία που πρέπει να επικρατεί μέσα στις επιχειρήσεις.

Στο σχήμα 3.3 παρουσιάζεται αυτού του είδους η επικοινωνία



Σχήμα 3.3. Κάθετη επικοινωνία

Πριν προχωρήσουμε παρακάτω είναι αξιοσημείωτο να αναφέρουμε ότι σημαντικός παράγοντας για την ύπαρξη ενός σωστού επικοινωνιακού κλίματος μέσα στον χώρο των επιχειρήσεων είναι η συμπεριφορά του ατόμου, που παίζει πρωταρχικό ρόλο μέσα στον οργανισμό, από το οποίο εξαρτώνται και καθοδηγούνται τα υπόλοιπα μέλη της επιχείρησης. Ο άνθρωπος αυτός δεν στέκεται πίσω από την ομάδα για να την σπρώχνει, αλλά μπαίνει μπροστά από την ομάδα, για να την εμπνέει και να τη διευκολύνει να πετυχαίνει τους στόχους της. Σκοπός του δεν είναι να διεκπεραιώσει μόνο τους στόχους της επιχείρησης αλλά και να κάνει τους εργαζομένους να αισθανθούν ικανοποίηση γι αυτό που κάνουν.

Ορισμένα από τα προσόντα που πρέπει να διακατέχεται ο επικεφαλής της εργασιακής ομάδας, έτσι ώστε να δημιουργηθούν οι κατάλληλες συνθήκες για την ύπαρξη ενός αποτελεσματικού επικοινωνιακού κλίματος, απεικονίζονται στον παρακάτω πίνακα:

ΠΙΝΑΚΑΣ 1

Προσόντα Διοικητικού Στελέχους

<p>1. Παροτρύνει τους άλλους να δώσουν τον καλύτερο εαυτό τους.</p> <p>3. Σκέπτεται πώς να αυξήσει την παραγωγικότητα των εργαζομένων και πώς να τους ανταμείψει.</p> <p>5. Είναι καθοδηγητής και έχει θετική αντίδραση στους άλλους.</p> <p>7. Είναι καλός ακροατής.</p> <p>9. Δίκαιος</p> <p>11. Αποφασιστικός</p> <p>13. Ανεκτικός στις διαφωνίες</p> <p>15. Επίμονος, υπομονετικός</p>	<p>2. Γνωρίζει τα ονόματα του προσωπικού και αισθάνεται άνετα μ' αυτό.</p> <p>4. Κάνει οποιαδήποτε εργασία και αντιμετωπίζει όλες τις δύσκολες καταστάσεις.</p> <p>6. Εμπιστεύεται τους συνεργάτες του.</p> <p>8. Αναγνωρίζει της εργασία των άλλων.</p> <p>10. Παραδέχεται τα λάθη του. Δίνει κουράγιο στους άλλους</p> <p>12. Προτιμά την «πρόσωπο με πρόσωπο» συζήτηση.</p> <p>14. Σταθερός και αξιόπιστος.</p> <p>16. Εξηγεί τους λόγους για τους οποίους πρέπει να ακολουθήσουν τις οδηγίες και διαδικασίες που έχει θέσει.</p>
<p>17. Δεν διορθώνει κάποιον μπροστά σε άλλους.</p> <p>19. Δίνει την ευκαιρία να αναπτύξει ο καθένας όλες τις ικανότητές του.</p>	<p>18. Του αρέσει να είναι κοντά σε όλους.</p> <p>20. Είναι πάντα εκεί όταν τον χρειάζονται.</p>

3.4.1 Επικοινωνία κατά την διαδικασία του Προγραμματισμού

Προτού κάνουμε λόγο για την επικοινωνία μεταξύ των ανωτέρων και κατωτέρων στελεχών που απαιτείται κατά την διαδικασία του προγραμματισμού είναι σκόπιμο να αναφέρουμε την αναγκαιότητα του προγραμματισμού μέσα στην επιχείρηση.

Καταρχήν με τον όρο « Προγραμματισμό» εννοούμε την διαδικασία καθορισμού των στόχων και της επιλογής μιας μελλοντικής πορείας δράσης για την επίτευξη των στόχων αυτών. Αποτελεί την βασικότερη δραστηριότητα της διοίκησης αφού βάζει τη βάση για τις άλλες δραστηριότητες. Οι στόχοι πρέπει να καθορίζονται πριν ληφθούν αποφάσεις, για το ποια θα είναι, π.χ η καλύτερη οργάνωση, στελέχωση και καθοδήγηση του προσωπικού και ποιος τελικά θα είναι ο καλύτερος τρόπος για να επιτευχθούν αυτοί οι στόχοι.

Ο προγραμματισμός δείχνει την κατεύθυνση και παρέχει ένα αίσθημα ευθύνης. Βοηθάει τα διοικητικά στελέχη να πάρουν αποφάσεις για το μέλλον στα πλαίσια μιας ευρύτερης προοπτικής. Από την άλλη μεριά και οι εργαζόμενοι επωφελοούνται από τον προγραμματισμό. Από την στιγμή που οι στόχοι μιας επιχείρησης έχουν καθοριστεί ακριβώς, οι εργαζόμενοι είναι σε θέση να εξετάζουν σε ποιο βαθμό η εργασία τους συμβάλλει στην επίτευξη αυτών των στόχων. Στην συνέχεια, όταν οι στόχοι επιτευχθούν, οι εργαζόμενοι νιώθουν το αίσθημα της επιτυχίας. Αισθάνονται δημιουργοί και βασικοί συντελεστές που βοήθησαν την επιχείρηση να υλοποιήσει τους στόχους της. Απαραίτητη βέβαια προϋπόθεση γι' αυτό είναι ο σωστός καθορισμός των στόχων και η σωστή ενημέρωση των εργαζομένων για τους συγκεκριμένους αυτούς στόχους. Σε αντίθετη περίπτωση υπάρχει μεγάλος κίνδυνος για τη μη σωστή εφαρμογή του προγράμματος, πράγμα που θα αποβεί μοιραίο τόσο για την ίδια την επιχείρηση όσο και για το προσωπικό της.

Πιο συγκεκριμένα:

✓ Οι εργαζόμενοι θα αντιδράσουν σ' ένα πρόγραμμα, επειδή δεν το καταλαβαίνουν : Για να υλοποιηθεί σωστά ένα πρόγραμμα, θα πρέπει να γίνει κατανοητό από όλους όσους έχουν σχέση με την εφαρμογή του. Και είναι γνωστό σε

όλους πως η υλοποίηση του εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από όλο το προσωπικό της οικονομικής μονάδος, ανώτερο και κατώτερο.

Κάθε στόχος για να είναι κατανοητός από όλους τους εργαζομένους πρέπει να διακρίνεται από:

- ο **Σαφήνεια**

- ο **Ρεαλισμό** (Οι στόχοι που έχουν επιλεγεί πρέπει να μπορούν να επιτευχθούν με τα μέσα και το προσωπικό που διαθέτει η συγκεκριμένη επιχείρηση)
- ο **Ιεράρχηση** (Θα πρέπει να υλοποιούνται με σειρά προτεραιότητας με βάση την σπουδαιότητα του καθενός)
- ο **Συνέπεια** (Θα πρέπει να συμφωνούν με την αποστολή της επιχείρησης καθώς και με τους υπόλοιπους στόχους που έχουν τεθεί στο ίδιο οριζόντιο ή και κατώτερο επίπεδο της διοικητικής πυραμίδας)

✓ **Οι εργαζόμενοι θα αντιδράσουν στα προγράμματα, γιατί δεν πιστεύουν σ'αυτά:** Ένα πρόγραμμα έχει μεγαλύτερες πιθανότητες να γίνει αποδεκτό, εάν αυτοί που καλούνται να το εφαρμόσουν έχουν πάρει μέρος στην προετοιμασία του. Υπάρχει μεγαλύτερη πιθανότητα για σωστή υλοποίηση του προγράμματος, εάν όλοι όσοι ασχολούνται με αυτό δεν το κατανοούν μόνο, αλλά αισθάνονται πως είναι υπεύθυνοι για την επιτυχία του.

Από τα παραπάνω γίνεται φανερό πως κατά τον καθορισμό των στόχων, η συμμετοχή όλου του προσωπικού της επιχείρησης, ανεξαρτήτου επιπέδου ιεραρχικής κλίμακας, κρίνεται αναγκαία. Μπορεί οι εργαζόμενοι να μην καθορίζουν άμεσα τους στόχους της επιχείρησης, όμως μέσα από τις δικές τους προτάσεις και πληροφορίες να βοηθούν έμμεσα τα διοικητικά στελέχη στη διαδικασία του προγραμματισμού. Επιπλέον, η συμμετοχή και η σωστή επικοινωνία μεταξύ διοίκησης και εργαζομένου αποτελεί ένα σημαντικό παράγοντα εξάλειψης αντιδράσεων για κάποιο συγκεκριμένο πρόγραμμα, διότι η επικοινωνία επιτρέπει στα άτομα να ζητούν διευκρινήσεις για το πρόγραμμα που πρόκειται να υλοποιηθεί και έτσι να λύνονται τα τυχόν προβλήματα που θα προκύψουν. Επιπλέον, η ενεργής συμμετοχή των εργαζομένων θα βοηθήσει στο να κάνουν τους στόχους της

οικονομικής μονάδος δικούς τους , με τελικό αποτέλεσμα να προβούν σε δυναμικές προσπάθειες για την υλοποίηση τους.

3.4.2 Έγκυρη και έγκαιρη ενημέρωση του προσωπικού για τις αλλαγές κάποιου σχεδίου δράσης

Σε αρκετές περιπτώσεις μια επιχείρηση αναγκάζεται να αλλάξει κάποια σχέδια δράσης είτε γιατί δεν είναι ικανοποιημένη από τα αποτελέσματα της εφαρμογής τους είτε γιατί δεν μπορεί να αντεπεξέλθει σ' αυτά.

Σε περίπτωση τέτοιων αλλαγών η διοίκηση οφείλει να ενημερώνει έγκυρα και έγκαιρα τους υπαλλήλους της μονάδας και να τους εξηγεί τους λόγους αυτής της αλλαγής. Είναι προτιμότερο για το συμφέρον της οικονομικής μονάδας να πληροφορήσει η ίδια το προσωπικό της γι' αυτές τις αλλαγές παρα να μαθευτεί από τρίτους ή να το καταλάβουν οι εργαζόμενοι από μόνοι τους. Εάν δεν ακολουθήσει αυτήν την τακτική τότε μπορεί να προκληθεί σύγχυση, να διαδοθούν φήμες και υποψίες που θα υπονοούν ότι η επιχείρηση ενεργεί εις βάρος των εργαζομένων. Αποτέλεσμα του παραπάνω είναι η δημιουργία καχυποψίας και η έλλειψη εμπιστοσύνης των υπαλλήλων προς την διοίκηση.

Η γνωστοποίηση των αλλαγών αυτών μπορεί να γίνει με διάφορους τρόπους. Η επιχείρηση μπορεί να χρησιμοποιήσει κάποια φυλλάδια με διάφορα σχεδιαγράμματα που εξηγούν τον τρόπο αναθεώρησης του σχεδίου. Επίσης, τα ανώτερα στελέχη της διοίκησης μπορούν να απευθύνονται σε ομάδες εργαζομένων, κάνοντας οπτικοακουστικές παρουσιάσεις και δίνοντας απαντήσεις σε οποιεσδήποτε ερωτήσεις που θέτουν οι υπάλληλοι.

3.4.3 Επικοινωνία κατά την Λήψη Αποφάσεων

Μια από τις βασικές και κύριες υποχρεώσεις που καλείται να διεκπεραιώσει κάθε στέλεχος είναι η διαδικασία της λήψης αποφάσεων. Όλα τα στελέχη, μέσα στην καθημερινή ρουτίνα της δουλειάς τους, παίρνουν δεκάδες αποφάσεις. Η λειτουργία και η παραγωγικότητα της επιχείρησης εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τις αποφάσεις που λαμβάνουν τα στελέχη της προκειμένου να διευκολυνθεί η εργασιακή ροή.

Παλαιότερα, το στέλεχος για να πάρει μια απόφαση στηριζόταν ολοκληρωτικά στις ειδικές γνώσεις που κατείχε, χωρίς να λαμβάνει υπόψιν του και χωρίς καν να επιζητά την γνώμη των υφισταμένων του. Αυτό είχε πολλές αρνητικές συνέπειες στην επιβίωση και ανάπτυξη της επιχείρησης. Καλούνταν οι εργαζόμενοι να εφαρμόσουν κάτι για το οποίο δεν ζητήθηκε η γνώμη τους και το οποίο ίσως να μην τους αντιπροσώπευε. Η μη συμβουλευτική και άμεση ή έμμεση ανάμιξη του προσωπικού στην λήψη αποφάσεων δημιουργούσε την εντύπωση σ' αυτό ότι αποτελεί ένα μηχανικό εξάρτημα και ότι δεν αντιμετωπίζεται σαν προσωπικότητα με άποψη και κρίση.

Σήμερα, που ο ανταγωνισμός και ο ρυθμός μεταβολής των στοιχείων που αποτελούν το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης αυξάνεται, κρίνεται απαραίτητη η ύπαρξη μιας σωστής επικοινωνίας μεταξύ των στελεχών και των υφισταμένων του οργανισμού. Η ροή πληροφοριών, κατά την λήψη αποφάσεων, από πάνω προς τα κάτω και από κάτω προς τα πάνω έχει σημαντικά και ωφέλιμα αποτελέσματα τόσο για την επιχείρηση όσο και για τους ίδιους τους εργαζομένους.

Γιατί:

➤ **Παρέχεται πιο ολοκληρωμένη πληροφόρηση:** Είναι γνωστό σε όλους ότι όσο περισσότερα άτομα παίρνουν μέρος στην διαδικασία λήψης αποφάσεων τόσο εύκολα είναι να παρθεί μια σωστή και ολοκληρωμένη απόφαση. Και αυτό διότι κάθε άτομο έχει τις δικές του εμπειρίες και τις δικές του απόψεις πάνω σε κάποιο συγκεκριμένο θέμα. Αποτέλεσμα αυτού είναι η ύπαρξη περισσότερων πληροφοριών και άρα η δημιουργία μιας πιο ολοκληρωμένης πληροφόρησης.

- **Παράγονται περισσότερες εναλλακτικές λύσεις:** Η κάθετη ανιούσα επικοινωνία και η κάθετη κατιούσα επικοινωνία έχει σαν αποτέλεσμα την διακίνηση μεγάλης ποσότητας και ποικιλίας πληροφοριών. Συνέπεια του παραπάνω είναι η ύπαρξη περισσότερων εναλλακτικών λύσεων σε σχέση με τις λύσεις που προκύπτουν όταν η λήψη αποφάσεων γίνεται από ένα συγκεκριμένο άτομο, χωρίς την συμμετοχή εκείνων που έχουν περισσότερες εμπειρίες και πληροφορίες και που πρόκειται να υλοποιήσουν τις συγκεκριμένες αποφάσεις που θα παρθούν.
- **Αυξάνεται η αποδοχή των λύσεων:** Πολλές αποφάσεις αποτυγχάνουν γιατί οι άνθρωποι δεν δέχονται τη λύση. Όμως, όταν οι άνθρωποι θα βοηθήσουν στην εφαρμογή και στην διαδικασία λήψης της συγκεκριμένης απόφασης, η οποία τους αφορά άμεσα, είναι πιθανόν όχι μόνο να δεχτούν την απόφαση μα και να ενθαρρύνουν και τους άλλους για την αποδοχή της.

Με λίγα λόγια μπορούμε να πούμε ότι η συμμετοχή των εργαζομένων στην διαδικασία της λήψης αποφάσεων δημιουργεί ένα θετικό επικοινωνιακό κλίμα. Μεταξύ των προϊσταμένων – υφισταμένων δημιουργείται κλίμα εμπιστοσύνης και αλληλοκατανόησης. Ο εργαζόμενος αισθάνεται σαν μια ξεχωριστή προσωπικότητα με κρίση και απόψεις και όχι σαν ένα εξάρτημα της επιχείρησης, που ο μοναδικός σκοπός του είναι να λειτουργεί μηχανικά για την εκτέλεση κάποιων εργασιών. Επιπλέον, η συμμετοχή του στην λήψη αποφάσεων τον καθιστά περισσότερο υπεύθυνο, αντικειμενικό και ρεαλιστικό. Από την άλλη μεριά, οι στόχοι της επιχείρησης υλοποιούνται με τον καλύτερο δυνατό τρόπο αφού δεν υπάρχουν διχόνοιες και συγκρούσεις κατά την εκτέλεση των αποφάσεων που έχουν ομαδικά παρθεί.

3.4.4 Σωστή επικοινωνία κατά την διάρκεια της εξουσιοδότησης και μετά

Με τον όρο εξουσιοδότηση εννοούμε την μεταβίβαση εξουσίας, δραστηριοτήτων, καθηκόντων με διατήρηση σχέσεων αναφοράς μεταξύ αυτού που μεταβιβάζει και αυτού που παίρνει την εξουσία για την εκτέλεση κάποιων εργασιών.

Κατά την υλοποίηση της εξουσιοδότησης πρέπει να υπάρχει σωστή επικοινωνία. Εάν ο προϊστάμενος είναι επικοινωνιακός και τηρεί θετική στάση απέναντι στους υφισταμένους του, τότε και η αντίδραση των εργαζομένων στην εργασία τους θα είναι θετική. Συνέπεια αυτού είναι η ύπαρξη μεγαλύτερης πιθανότητας δημιουργίας κλίματος καλής συνεργασίας. Αντίθετα, αν ο προϊστάμενος τηρεί αρνητική στάση απέναντι στους κατώτερους του, τότε είναι δύσκολο να υπάρξει σωστή συνεργασία και επικοινωνία κατά την εκτέλεση των διάφορων καθηκόντων.

Για μια σωστή εξουσιοδότηση απαιτείται μεταξύ άλλων να υπάρχει σαφήνεια στις σκέψεις και στις σχέσεις των μελών της οικονομικής μονάδας (προϊσταμένων – υφισταμένων).

Συγκεκριμένα, κατά την άποψη του Κώστα & της Αλεξίας Τζωρτζάκη, το διοικητικό στέλεχος κατά την μεταβίβαση εξουσίας θα πρέπει:

- **Να μεταβιβάζει απλά και απευθείας. Η μεταβίβαση καθηκόντων θα πρέπει να γίνεται εγγράφως. Ίσως να θεωρήσει κάποιος πως αυτό είναι γραφειοκρατία. Εάν όμως αναλογιστούμε τα λάθη που μπορεί να προκληθούν από κακή προφορική επικοινωνία ή το χρόνο που χάνει ο υφιστάμενος περιμένοντας έξω από το γραφείο του προϊσταμένου του για να του εξηγήσει τα ίδια πράγματα, συμπεραίνουμε ότι η γραπτή διαδικασία βοηθάει πολύ περισσότερο από την προφορική.**

- **Να αναπτύξει από κοινού με τον υφιστάμενο του πρότυπα απόδοσης.**
- **Να προβλέπει τα πιθανά ερωτήματα των υφισταμένων του και να δώσει τις απαντήσεις με την σειρά.**

- Να συζητήσει τα προβλήματα που εμφανίζονται συχνά.
- Να ζητήσει από τους εργαζομένους να του προτείνουν τρόπους εκτέλεσης της εργασίας που τους αναθέτει.
- Να είναι θετικός και όχι αρνητικός στους υφισταμένους του και να τους δείξει πως τους εμπιστεύεται.
- Να επαινέσει την επιπλέον προσπάθεια του υφισταμένου του.
- Να τηρεί τις υποσχέσεις του.
- Να τους καθοδηγεί σωστά.
- Να μη δίνει μόνο απαντήσεις. Πρέπει να δείχνει στον εργαζόμενο πώς να κάνει κάτι και γιατί πρέπει να γίνεται με αυτόν τον τρόπο.

Με την τήρηση όλων των παραπάνω, οι προϊστάμενοι θα κατορθώσουν να καταλείψουν σωστά τις εργασίες στους εργαζομένους, χωρίς οι ίδιοι να έχουν οποιαδήποτε απορία για την εκτέλεση τους. Σε περίπτωση που οι εργαζόμενοι, παρ' όλα αυτά, δεν συμφωνούν με τον τρόπο εκτέλεσης των εργασιών που τους επιδεικνύουν οι ανώτεροι τους, τότε εκείνο που θα βοηθήσει σ' αυτό είναι η ύπαρξη μιας άμεσης επαφής μεταξύ των δυο αυτών προσώπων.

Συγκεκριμένα

Βήμα 1 :Ο προϊστάμενος συναντάται με τον υφιστάμενο του για να ξανασυζητήσουν τις απαιτήσεις της εργασίας που καλείται ο τελευταίος να εκτελέσει. Σ' αυτό το στάδιο η επικοινωνία είναι ένα πολύ σημαντικό στοιχείο. Ο προϊστάμενος υπενθυμίζει στον εργαζόμενο τους στόχους που έχει θέσει η διοίκηση με την συμμετοχή και την παρουσία του ίδιου. Στην συνέχεια του εξηγεί την συγκεκριμένη εργασία που πρέπει να εκτελέσει προκειμένου να υλοποιηθούν οι στόχοι της μονάδος.

Βήμα 2: Εδώ ο εργαζόμενος αναπτύσσει τους δικούς του ειδικούς στόχους, προκειμένου να εκτελέσει το έργο που του έχει ανατεθεί.

Βήμα 3: Κατά το στάδιο αυτό, ο προϊστάμενος συναντά τον υφιστάμενο και συζητά τους ειδικούς στόχους τους οποίους έθεσε ο τελευταίος, προκειμένου να εκτελέσει με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τις αρμοδιότητες του . Μετά από κάποιες συστάσεις του ανωτέρου στελέχους αποφασίζουν από κοινού ποιοι τελικά θα είναι οι ειδικοί αυτοί στόχοι (ο τρόπος δηλαδή διεκπεραίωσης των εργασιών).

Με την παραπάνω διαδικασία αποφεύγονται οι συγκρούσεις και οι ρήξεις μεταξύ του προσωπικού. Εγκαθιδρύεται και διατηρείται κλίμα καλής συνεργασίας, αφού μέσω της επικοινωνίας λύνονται τα τυχόν προβλήματα που υπάρχουν κατά την διαδικασία κατανόησης και διεκπεραίωσης των καθηκόντων που εκχωρούνται από τους προϊσταμένους προς τους εργαζομένους. Επιπλέον, οι εργαζόμενοι νιώθουν ασφάλεια και σιγουριά κατά την δραστηριοποίηση τους, διότι γνωρίζουν τις απαιτήσεις των εργασιών τους και τα συγκεκριμένα βήματα που πρέπει να εκτελέσουν. Αποτέλεσμα του παραπάνω είναι η πραγματοποίηση των γενικών στόχων της επιχείρησης και κατ ' επέκταση η ανάπτυξη και εξέλιξη της στον επιχειρηματικό χώρο.

3.4.5 Ακριβής και σαφής ροή πληροφοριών από τους ανώτερους προς τους εργαζομένους για την εκτέλεση των εργασιών τους και αντίστροφα

Σημαντικό, επίσης, καθήκον που επικαλείται να επιτελέσει το διοικητικό στέλεχος είναι η άμεση και έγκυρη χορήγηση πληροφοριών προς τους εργαζομένους, με σκοπό την υποβοήθηση και υποστήριξη τους κατά την εκτέλεση των εργασιών τους.

Ο manager κατά την εκτέλεση του ρόλου του οφείλει να είναι προσεκτικός. Προτού διαθέσει το πληροφοριακό υλικό οφείλει να ελέγξει την ορθότητα και την

ακρίβεια της πληροφορίας, έτσι ώστε να αποφευχθούν αμφιβολίες και εμπόδια κατά την εκτέλεση της εργασίας. Επιπλέον, το ανώτερο στέλεχος θα πρέπει, για την διευκόλυνση της εργασιακής ροής, να χορηγήσει την απαιτούμενη ποσότητα πληροφοριακού υλικού. Δεν χορηγεί στον εργαζόμενο λιγότερη πληροφόρηση, επειδή έτσι δυσχεραίνει το έργο του, αλλά ούτε και περιττές πληροφορίες οι οποίες κουράζουν τον εργαζόμενο και του δημιουργούν σύγχυση και προβληματισμό.

Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός πως για την ύπαρξη μιας σωστής και αποτελεσματικής ροής των πληροφοριών θα πρέπει να ισχύει η αρχή της «ενότητας της εξουσίας». Κάθε εργαζόμενος πρέπει να έχει μόνο ένα άμεσο διοικητικά ανώτερο, από τον οποίο θα αντλεί τις οδηγίες για την καλύτερη εκτέλεση των αρμοδιοτήτων του και θα του δίνει αναφορά για τα αποτελέσματα των ενεργειών του. Όταν ένας εργαζόμενος καλείται να εκτελέσει τα καθήκοντα του σύμφωνα με τις οδηγίες πολλών προϊσταμένων τότε θα προβληματιστεί ως προς τον τρόπο εκτέλεσης, γεγονός που θα τον οδηγήσει στην αδυναμία της αποπεράτωσης τους.

Για την σωστή υλοποίηση των στόχων της επιχείρησης δεν αρκεί μόνο η ακριβή ροή πληροφοριών από τα στελέχη προς τους εργαζομένους αλλά απαιτείται και η έγκυρη ροή πληροφοριών και από τους εργαζομένους προς τα διοικητικά στελέχη. Και αυτό διότι για να μπορέσει το τελευταίο να διοικήσει αποτελεσματικά είναι απαραίτητη η συγκέντρωση από μέρος του κάποιων πληροφοριών τόσο από το εσωτερικό όσο και από το εξωτερικό επιχειρησιακό περιβάλλον.

Αβίαστα βγαίνει, λοιπόν, το συμπέρασμα ότι τόσο τα στελέχη όσο και οι εργαζόμενοι έχουν την ανάγκη ύπαρξης συνεργασίας και επικοινωνίας μεταξύ τους. Μιας ανοιχτής, ελεύθερης και αντικειμενικής επικοινωνίας που θα έχει σκοπό την δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης και συνοχής μεταξύ των μελών της επιχείρησης.

3.4.6 Επικοινωνία κατά την διαδικασία του ελέγχου

Είδαμε σε ένα από τα παραπάνω κεφάλαια ότι υπάρχουν παράγοντες στο περιβάλλον της επιχείρησης που μπορούν να αλλάξουν απρόβλεπτα. Η αλλαγή των παραγόντων αυτών είναι ικανή να επηρεάσει την προγραμματισμένη απόδοση της οικονομικής μονάδος. Επιπλέον, μπορεί να υπάρξουν και εσωτερικές αλλαγές. Για

παράδειγμα μπορεί οι εργαζόμενοι να κάνουν λάθη κατά την εκτέλεση της εργασίας τους ή μπορεί να μην τους έχουν τελικά δοθεί τα κατάλληλα κίνητρα για να πετύχουν τα αποτελέσματα που είναι αναγκαία για να διατηρηθεί μια επιχείρηση στην προγραμματισμένη πορεία. Ορισμένοι πάλι εργαζόμενοι μπορεί να μην υλοποιούν καθόλου τα καθήκοντα που τους έχουν ανατεθεί. Για να αποφευχθεί λοιπόν το παραπάνω κρίνεται απαραίτητη η ύπαρξη ελέγχου κατά την διάρκεια υλοποίησης των στόχων της επιχείρησης. Με τον έλεγχο προλαμβάνονται προβλήματα, αναπροσαρμόζονται προγράμματα και παίρνονται διορθωτικά μέτρα όπου χρειάζονται.

Είναι γνωστό ότι η διαδικασία του ελέγχου είναι ένα κύριο μέλημα και καθήκον του διοικητικού στελέχους. Η εργασία όπως κατευθύνεται από τους υπεύθυνους προϊσταμένους έτσι και επιβλέπεται. Παλαιότερα, κατά την διαδικασία της επίβλεψης, δεν υπήρχε το στοιχείο της συνεργασίας μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένου. Το στέλεχος ήταν εκείνο που διαπίστωνε το λάθος και ο εργαζόμενος ήταν εκείνος που το διόρθωνε κάτω από τις αυταρχικές εντολές του προϊσταμένου του.

Σήμερα, οι περισσότερες επιχειρήσεις δίνουν μεγάλη βαρύτητα στις καλές ανθρώπινες σχέσεις. Η διοίκηση και τα ανώτερα στελέχη παίρνουν πάντα τις ιδέες και τις γνώμες των υπαλλήλων όσον αφορά τον τρόπο ελέγχου. Και αυτό διότι ο τρόπος με τον οποίο γίνεται ο έλεγχος παίζει σημαντικό ρόλο στην υποκίνηση και στην αποδοτικότητα των υφισταμένων.

Το ανώτερο στέλεχος οφείλει να αναπτύξει από κοινού με τον υφιστάμενο του πρότυπα απόδοσης και σημεία ελέγχου. Με την ολοκλήρωση του έργου, τα δυο αυτά άτομα αποφασίζουν μαζί να αξιολογήσουν το έργο που έχει εκπονηθεί. Η αξιολόγηση θα πρέπει να είναι αμερόληπτη και η συζήτηση πρέπει να διεξαχθεί σε χαμηλούς τόνους. Κύρια προτεραιότητα του προϊσταμένου είναι να μην απειλήσει τον υφιστάμενο του. Ο αποτελεσματικός έλεγχος επιτυγχάνεται με σωστή καθοδήγηση, και όχι με επίδειξη δύναμης. Επιπλέον, οφείλει να μην κάνει κριτική στους κατώτερους του μπροστά σε άλλα άτομα και ούτε να προβαίνει σε υπερβολικό έλεγχο.

Η συζήτηση μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένου σχετικά με τα αποτελέσματα των εργασιών που εκτέλεσε ο τελευταίος δημιουργεί περισσότερες πιθανότητες να διαπιστωθεί κάποιο λάθος και να διορθωθεί με τον καλύτερο τρόπο

τόσο ως προς το συμφέρον της επιχείρησης όσο και ως προς του εργαζομένου. Εάν τα αποτελέσματα του έλεγχου είναι θετικά, ο υφιστάμενος θα πρέπει να λάβει την αναμενόμενη αναγνώριση για το έργο του.

Βασική, επίσης, προϋπόθεση για την ύπαρξη σωστής επικοινωνίας κατά την διαδικασία της επίβλεψης είναι ότι κάθε προϊστάμενος θα πρέπει να έχει κάτω από την επίβλεψη του ένα μικρό αριθμό εργαζομένων. Έτσι θα μπορεί να τους ελέγχει πιο αποτελεσματικά αφού θα υπάρχει περισσότερος χρόνος για άμεση επαφή μαζί τους. Το ανώτερο στέλεχος θα έχει την δυνατότητα και τον χρόνο να δει τα πράγματα από κοντά. Δεν μπορεί να ξέρει τι συμβαίνει στα διάφορα τμήματα της επιχείρησης που έχει αναλάβει αν δεν περπατήσει στο κτήριο και δεν δει που οι υπάλληλοι ή οι εργάτες φλυαρούν στο τηλέφωνο με τους φίλους τους, που διαβάζουν εφημερίδα κατά την ώρα της εργασίας, που εγκαταλείπουν το γραφείο τους για να κάνουν τα ψώνια τους κ.α.

Η ύπαρξη, λοιπόν, εμπιστοσύνης μεταξύ τους είναι ένα ακόμα σημαντικό στοιχείο για την εγκαθίδρυση μιας αποτελεσματικής επικοινωνίας κατά την διαδικασία της επίβλεψης. Καμία επιχείρηση δεν θα μπορούσε να υπάρξει για πολύ καιρό, αν οι εργαζόμενοι της δεν ασκούσαν τον αυτοέλεγχο που απαιτείται για την εκτέλεση των καθηκόντων τα οποία τους έχουν ανατεθεί. Αυτό σημαίνει ότι οι υφιστάμενοι από μόνοι τους, χωρίς την πίεση των ανωτέρων τους, οφείλουν να κάνουν σωστή δουλειά κάθε μέρα, να πηγαίνουν στην δουλειά στην ώρα τους, να σέβονται την ιδιοκτησία της επιχείρησης και τα δικαιώματα των άλλων.

3.4.7 Σωστή υποκίνηση των εργαζομένων από την διοίκηση της επιχείρησης.

Έχει γίνει πλέον γνωστό σε όλους ότι κάθε εργαζόμενος, για να είναι αποτελεσματικός, πέρα από το να γνωρίζει τις απαιτήσεις της εργασίας του και να διαθέτει τα απαραίτητα προσόντα, πρέπει να υπάρχουν και τα απαραίτητα κίνητρα για την ενεργοποίησή του. Δεν είναι αρκετό να μπορεί κανείς να κάνει κάτι. Θα πρέπει και να θέλει να το κάνει. Κρίνεται, επομένως, απαραίτητη η προσπάθεια της

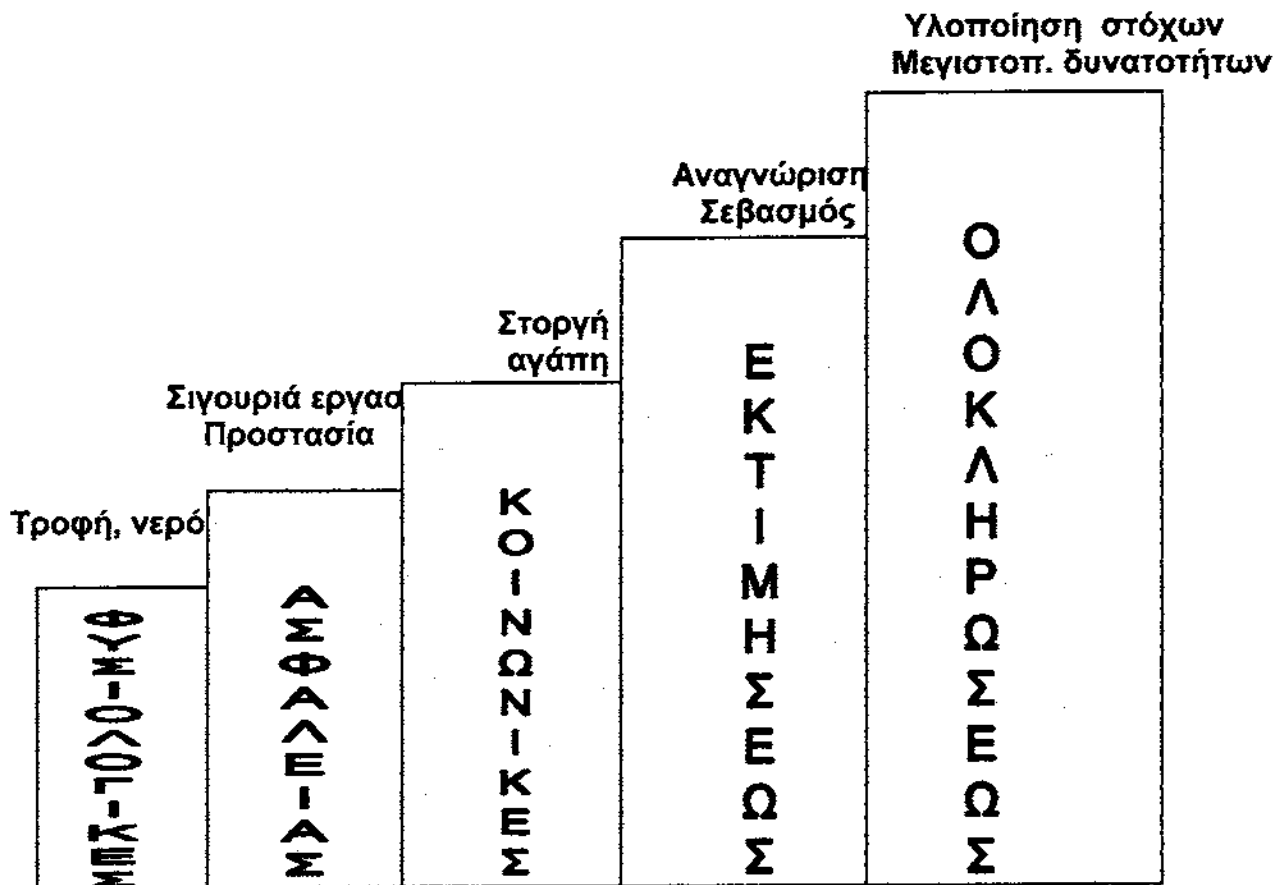
διοίκησης να δημιουργήσει τα κατάλληλα κίνητρα και ερεθίσματα, ικανά για να κινητοποιήσουν τις δυνατότητες των προσωπικού.

Για να μπορέσει το στέλεχος να ενεργοποιήσει τις δυνατότητες του εργαζομένου πρέπει να βρίσκεται σε συνεχή επαφή μαζί του. Πριν από μερικά χρόνια, όπου η ταχύτητα εξέλιξης των επιχειρήσεων ήταν μικρή, τα στελέχη τον περισσότερο χρόνο τους τον αφιέρωναν πίσω από τα γραφεία τους προσπαθώντας να επιτελέσουν τα καθήκοντα τους μέσα από μια τυπική και απόμακρη σχέση με τους εργαζομένους.

Σήμερα, εξαιτίας του ανταγωνισμού και των αυξανόμενων απαιτήσεων των εργασιών, τα στελέχη οφείλουν, για ένα μεγάλο μέρος του χρόνου τους, να κυκλοφορούν μέσα στην ομάδα εργασίας δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στον συντονισμό της. Με αυτόν τον τρόπο, θα καταφέρουν να έρθουν πιο κοντά στους εργαζομένους, να ανακαλύψουν τις ιδιαιτερότητες του καθενός, τις ανάγκες τους και τον τρόπο με τον οποίο σκέφτονται. Το τελικό αποτέλεσμα θα είναι τα στελέχη να κατορθώσουν να διεγείρουν και να ενεργοποιήσουν τις δυνάμεις των υφισταμένων αποσκοπώντας στην αύξηση της αποδοτικότητας τους.

Σημαντικός παράγοντας υποκίνησης είναι η ικανότητα του διοικητικού στελέχους να εντοπίζει τις ανάγκες του υφισταμένου του και να προσπαθήσει να τις ικανοποιήσει.

Σύμφωνα με την θεωρία του Maslow, οι ανάγκες του εργαζομένου με σειρά προτεραιότητας ως προς την ικανοποίηση τους απεικονίζεται στο **σχήμα 3.4** που ακολουθεί.



Σχήμα 3.4. Ανάγκες των εργαζομένων

Πιο αναλυτικά:

- **Φυσιολογικές ανάγκες:** Είναι οι ανάγκες που συνδέονται με την επιβίωση του ατόμου. Τέτοιες ανάγκες, όπως φαίνεται και στο σχήμα 3.4 είναι η τροφή, το νερό, η στέγη, η ένδυση κ.λ.π. Οι ανάγκες αυτού του είδους είναι πρωταρχικής σημασίας. Και αυτό διότι αν αναβληθεί η ικανοποίησή τους τότε δημιουργείται πρόβλημα επιβίωσης.

- **Ανάγκες ασφαλείας:** Περιλαμβάνουν τις ανάγκες προστασίας εναντίον κάποιου

κινδύνου, φόβου, απειλών καθώς και την ανάγκη για σιγουριά εργασίας. Η επιθυμία για σιγουριά εργασίας αποτελεί σπουδαίο κίνητρο για την ενεργοποίηση του εργαζομένου. Και όταν λέμε σιγουριά εργασίας εννοούμε την επιθυμία που έχει κάθε εργαζόμενος για μόνιμη εργασία, για ικανοποιητικό μισθό και για κατάλληλες συνθήκες εργασίας.

Η διοίκηση είναι υποχρεωμένη, για την μη ύπαρξη συγκρούσεων μεταξύ των μελών της οικονομικής μονάδος, να προβεί σε ένα σύστημα αμοιβών όπου θα ικανοποιεί όλους τους εργαζομένους. Αυτό μπορεί να θεσπισθεί ανάλογα με τα προσόντα των εργαζομένων και τις ευθύνες που έχει ο καθένας αναλάβει. Επιπλέον, ο μισθός του προσωπικού πρέπει να αποτελεί ένα κίνητρο για βελτίωση της εργασίας του, να επιβραβεύει την προσπάθεια και να τιμωρεί την τεμπελιά.

Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός πως ο σωστός φωτισμός, η κατάλληλη θέρμανση, τα μικρά και τακτικά διαλείμματα, η πρόληψη από εργατικά ατυχήματα κ.λ.π είναι παράγοντες που βοηθούν στην δημιουργία καλού επικοινωνιακού κλίματος μεταξύ επιχείρησης και προσωπικού. Ένα από τα βασικά μέληματα των διοικήσεων των επιχειρήσεων είναι η περιφρούρηση της ζωής, της ακεραιότητας και της υγείας των εργαζομένων. Η ασφάλεια της εργασίας αποτελεί αρχικά χρέος ανθρωπιστικό, συμβάλλει στη δημιουργία ευνοϊκού κλίματος και περιβάλλοντος της εργασίας και αυξάνει την απόδοση των εργαζομένων.

Σύμφωνα με τα διάφορα νομοθετήματα που ανάγονται στο Εργατικό δίκαιο η προστασία της εργασίας έχει το εξής περιεχόμενο:

1. Προστασία της σχέσεως της εργασίας, δηλ. προστασία της σύμβασης εργασίας, των αποδοχών των εργαζομένων κ.α
2. Προστασία της διεξαγωγής της εργασίας, δηλ. προληπτική προστασία της υγείας και της σωματικής ακεραιότητας των εργαζομένων
3. Κοινωνική ασφάλιση των εργαζομένων που έχει την έννοια της προστασίας σε περιπτώσεις αρρώστιας, αναπηρίας, γερατειών (σύνταξη) και θανάτου (σύνταξη στα προστατευόμενα μέλη του εργαζομένου ή συνταξιούχου που πεθαίνει).
4. Ειδικές μορφές προστασίας, όπως η-θέσπιση-υποχρεωτικής-άδειας-των εργαζομένων, προστασία κατά της ανεργίας, προστασία ειδικών κατηγοριών εργαζομένων (πολεμιστών, τυφλών, αναπήρων κ.α)

- **Κοινωνικές ανάγκες:** Ο άνθρωπος ως κοινωνικό ον έχει την ανάγκη να συναναστρέφεται με άλλους ανθρώπους, να ανήκει σε κοινωνικές ομάδες, να προσφέρει την στοργή του και να απολαμβάνει την στοργή των άλλων, την κατανόηση τους και την αγάπη τους. Αυτό σημαίνει ότι το διοικητικό στέλεχος θα πρέπει να προβαίνει σε τέτοιες ενέργειες που θα αποσκοπούν στη συνεργασία και στην επικοινωνία όχι μόνο μεταξύ των εργαζομένων αλλά και μεταξύ των ιδίων με τους υφισταμένους του π.χ ομαδικές εργασίες, πολιτιστικές εκδηλώσεις κ.α.

- **Ανάγκες εκτίμησης:** Ο εργαζόμενος από την στιγμή που θα ενταχθεί μέσα στην ομάδα εργασίας αισθάνεται την ανάγκη εκτίμησης τόσο εκ μέρους του ίδιου του εαυτού του όσο και εκ μέρους των άλλων. Η ανάγκη για αυτοπεποίθηση, γόητρο, φήμη, αναγνώριση και δύναμη είναι μεγάλη. Η διοίκηση οφείλει να επιβραβεύει τον εργαζόμενο για την προθυμία, την εργατικότητα και τις ικανότητες που επέδειξε κατά την εκτέλεση των αρμοδιοτήτων του. Επιπλέον, η οικονομική μονάδα θα πρέπει να προσέχει, ώστε να μη πληγωθεί η αξιοπρέπεια του προσωπικού της, να τρέφει αισθήματα σεβασμού και εμπιστοσύνης απέναντι του και αυτό με τη σειρά του προς την διοίκηση.

Με αυτόν τον τρόπο το άτομο αποκτά το αίσθημα ότι αξίζει, ότι είναι ικανό, χρήσιμο και απαραίτητο στον εργασιακό χώρο, με τελικό αποτέλεσμα να ικανοποιείται εσωτερικά και κατ' επέκταση να προβαίνει σε προσπάθειες καλύτερης εκτέλεσης των καθηκόντων του.

- **Ανάγκες ολοκλήρωσης:** Οι ανάγκες ολοκλήρωσης περιλαμβάνουν τα αισθήματα αυτοϊκανοποίησης και την υλοποίηση των δυνατοτήτων του καθενός. Το άτομο νιώθει πλήρως ικανοποιημένο μόνο αν τελικά καταφέρει να επιτύχει τους στόχους τους οποίους έθεσε. Σ' αυτό μπορεί να βοηθήσει παρα-πολύ-η-ιδία-η-διοίκηση-του οργανισμού. Εκείνο που πρέπει να κάνει είναι να εντοπίσει τις αδυναμίες των εργαζομένων, όσον αφορά την εκτέλεση των καθηκόντων τους, και να προσπαθήσει να τις εξαλείψει μέσω της εκπαίδευσης.

Η επιμόρφωση του προσωπικού αποτελεί μια επιμέρους προσπάθεια που καταβάλλει η επιχείρηση για την υποκίνηση του. Αυτή αποσκοπεί στη βελτίωση και

τελειοποίηση των εργαζομένων, έτσι ώστε αυτοί με την σειρά τους να καταφέρουν να υλοποιήσουν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τους στόχους τους και κατ' επέκταση να αυτοϊκανοποιηθούν.

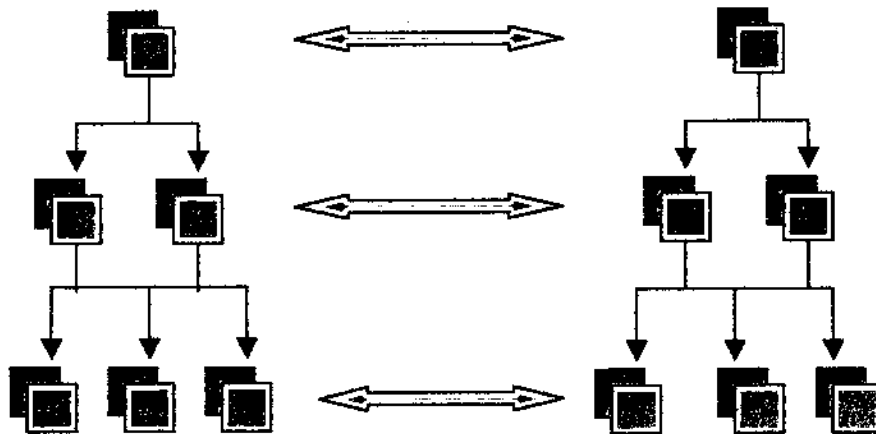
3.4.8 Επικοινωνία μεταξύ διοίκησης – εργαζόμενων και εκτός εργασίας

Πολλές φορές είναι καλό οι εργαζόμενοι μιας επιχείρησης να έρχονται σε επαφή με τους ανώτερους τους και εκτός εργασίας. Αυτό είναι πολύ σημαντικό διότι δημιουργούνται αληθινές και υγιείς σχέσεις, οι οποίες πολλές φορές οδηγούν στην αύξηση της αποδοτικότητας των εργαζομένων και κατ' επέκταση στην υλοποίηση των στόχων της οικονομικής μονάδας με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Ως παράδειγμα αυτής της επικοινωνίας μπορεί να αναφερθεί μια ομάδα ανθρωπων, αποτελούμενη από άτομα που ανήκουν σε διαφορετική ιεραρχική κλίμακα, που τρώνε πάντα το κολατσιό μαζί, συναντιούνται εκτός εργασίας για να συζητήσουν θέματα κοινού ενδιαφέροντος, συμμετέχουν σε πολιτιστικές εκδηλώσεις κ.α. Εάν ένα μέλος αυτής της ομάδας χρειαστεί μια πληροφορία σχετική με την εργασία που του έχει ανατεθεί, θα μπορέσει εύκολα να την πάρει από κάποιο άλλο μέλος της ομάδας αυτής. Τέλος, με την επαφή αυτού του είδους τα άτομα νιώθουν περισσότερο άνετα, αφού έχουν την δυνατότητα να γνωρίσουν καλύτερα ο ένας τον άλλο και έτσι να δημιουργηθούν ευχάριστες συνθήκες μέσα στον εργασιακό χώρο.

3.5 Οριζόντια επικοινωνία

Για να μπορέσει η επιχείρηση να διεκπεραιώσει με τον καλύτερο τρόπο τους στόχους της και κατ' επέκταση να αναπτυχθεί δεν αρκεί μόνο η ύπαρξη μιας σωστής επικοινωνίας μεταξύ των ανώτερων και κατώτερων στελεχών αλλά κρίνεται απαραίτητη και η εγκαθίδρυση και διατήρηση μιας καλής συνεργασίας και μιας αποτελεσματικής επικοινωνίας μεταξύ των ατόμων που βρίσκονται στο ίδιο επίπεδο της ιεραρχικής πυραμίδας.

Στο **σχήμα 3.5** απεικονίζεται η οριζόντια επικοινωνία



Σχήμα 3.5. Οριζόντια επικοινωνία

Βασική προϋπόθεση για την ύπαρξη σωστού επικοινωνιακού κλίματος είναι η διαύγεια των καθηκόντων του προσωπικού. Ο κάθε εργαζόμενος θα πρέπει να ασχολείται με την εργασία που του έχει ανατεθεί και μόνο μ' αυτή. Οφείλει να παρέχει την βοήθεια του στον συνάδελφο του μόνο όταν του ζητηθεί. Σε αντίθετη περίπτωση ο τελευταίος θα θεωρήσει σαν προσβολή την ανάμιξη του πρώτου, με τελικό αποτέλεσμα να διακοπεί ολοκληρωτικά η συνεργασία και η άμεση επικοινωνία αυτών.

Η συναδελφικότητα, η εμπιστοσύνη και η αμοιβαία κατανόηση είναι στοιχεία που οδηγούν στην ανάπτυξη της σωστής επικοινωνίας. Για την ύπαρξη μιας σωστής και αποτελεσματικής επικοινωνίας θα πρέπει μεταξύ των μελών κάθε επιχείρησης να

επικρατεί κλίμα κατανόησης, ειλικρίνειας, σεβασμού και εμπιστοσύνης. Κάθε εργαζόμενος οφείλει να αποδίδει την πρέπουσα εκτίμηση, αναγνώριση και σεβασμό στους συναδέλφους του, να ακούει με ειλικρίνεια και κατανόηση όλα αυτά που του λένε οι συνεργάτες του καθώς επίσης να είναι και ο ίδιος ειλικρινής όταν απευθύνεται σ' αυτούς. Ο καθένας οφείλει όχι μόνο να προσπαθεί να καταλαβαίνει τους άλλους αλλά και να προσπαθεί να τον καταλαβαίνουν και αυτοί με την σειρά τους. Η συμπεριφορά του εργαζομένου κατά την εκτέλεση της εργασίας του θα πρέπει να είναι τέτοια ώστε να μην δημιουργεί συμπλέγματα κατωτερότητας στα άλλα μέλη. Σε περιπτώσεις συγκρούσεων και προστριβών, η ομάδα θα πρέπει να ενεργεί άμεσα και αποτελεσματικά. Μια ειλικρινής εξήγηση, για το πρόβλημα που δημιουργήθηκε, είναι αρκετή για να διασκορπίσει τις παρεξηγήσεις και να βάλει τα πράγματα στην θέση τους.

Παραπάνω έγινε λόγος για την επαφή που πρέπει να έχουν και εκτός εργασίας τα μέλη της επιχείρησης, τα οποία ανήκουν σε διαφορετικό επίπεδο της ιεραρχικής πυραμίδας. Το ίδιο πρέπει να ισχύει και για τα μέλη που ανήκουν στο ίδιο επίπεδο. Πολλές φορές οι συναντήσεις εκτός εργασίας βοηθούν αρκετά στο να επικρατήσει ένα σωστό και αποτελεσματικό επικοινωνιακό κλίμα μέσα στην επιχείρηση. Κάθε εργαζόμενος (ανώτερος και κατώτερος) μπορεί να μάθει καλύτερα τον χαρακτήρα, την προσωπικότητα, τις ιδιαιτερότητες αλλά και τις αδυναμίες του συναδέλφου του μέσα από την επαφή που πραγματοποιείται έξω από την μονάδα στην οποία εργάζεται. Αποτέλεσμα αυτού είναι να ενεργεί στο χώρο εργασίας με τέτοιο τρόπο έτσι ώστε να μη δημιουργούνται προβλήματα στις σχέσεις του με τους συνεργάτες του.

Συμπεράσματα

Σύμφωνα με τα όσα προηγήθηκαν βγαίνει αβίαστα το συμπέρασμα ότι η διαδικασία της επικοινωνίας έχει ύψιστη σημασία για την επιχείρηση. Για να μπορέσει η επιχείρηση να υλοποιήσει τους στόχους της και να αναπτυχθεί κρίνεται απαραίτητη η άμεση επαφή και επικοινωνία των μελών της τόσο μεταξύ των ανωτέρων και κατωτέρων (διοικητικά στελέχη – εργαζόμενοι, εργαζόμενοι – διοικητικά στελέχη) όσο και μεταξύ των ατόμων που βρίσκονται στο ίδιο ιεραρχικό επίπεδο. Ο αποτελεσματικός τρόπος ροής της πληροφόρησης και η άμεση δυνατότητα πρόσβασης των εργαζομένων σε αυτήν, η συμμετοχή των εργαζομένων σε όλες τις βασικές δραστηριότητες των διοικητικών στελεχών (προγραμματισμός, λήψη αποφάσεων, έλεγχος των εργασιών), οι συνεχείς συναντήσεις μεταξύ των μελών του οργανισμού καθώς και η άμεση ικανοποίηση των αναγκών τους είναι στοιχεία που οδηγούν στην δημιουργία ενός κλίματος καλών εργασιακών σχέσεων και κατ' επέκταση στην ομαλή εξέλιξη και ανάπτυξη της οικονομικής μονάδας.

Β' ΜΕΡΟΣ

ΕΞΕΤΑΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΕΞΩΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

4.1 Γενικά

Είδαμε στο προηγούμενο κεφάλαιο ότι για να μπορέσει η επιχείρηση να διεκπεραιώσει τους στόχους της και να αναγνωριστεί στο επιχειρηματικό γίγνεσθαι θα πρέπει να υπάρχει μια σωστή και αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ των μελών της, όμως δεν αρκεί μόνο αυτό.

Η εδραίωση, η διατήρηση της αξίας της και κατ' επέκταση η ανάπτυξή της βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στην απόκτηση καλής φήμης και εικόνας της οικονομικής μονάδας στα μάτια του εξωτερικού κοινού της. Όταν λέμε εξωτερικό κοινό εννοούμε όλα εκείνα τα νομικά και φυσικά πρόσωπα που βρίσκονται στο εξωτερικό περιβάλλον της μονάδας που άλλες φορές επηρεάζεται από αυτό και άλλες, πάλι, το κοινό επηρεάζεται από την ίδια την επιχείρηση.

Αυτό είναι:

1. Πελάτες – Καταναλωτικό κοινό
2. Προμηθευτές
3. Μέτοχοι
4. Ανταγωνιστές
5. Κοινότητα
6. Τράπεζες, Πιστωτές
7. Μ.Μ.Ε (Τύπος, Ραδιόφωνο, Τηλεόραση)
8. Κυβέρνηση

Κύριο μέλημα της επιχείρησης είναι να δείξει στο κοινό ότι είναι ένας αποδοτικός παραγωγός προϊόντων καλής ποιότητας, σωστός «πολίτης», έντιμος πωλητής των προϊόντων και των υπηρεσιών, δίκαιος εργοδότης και υπεύθυνος μέσα στον χώρο των επιχειρήσεων. Είναι γνωστό σε όλους ότι ο οργανισμός που θα πετύχει να «εγκατασταθεί» στη συνείδηση του κοινού και να κερδίσει την εμπιστοσύνη του, είναι βέβαιο ότι θα φτάσει πολύ γρήγορα και πολύ εύκολα στην επιτυχία. Το κύρος ενός οργανισμού είναι πολύ σημαντικό για την ύπαρξη και την πρόοδο του. Το καλό όνομα, το κύρος, η ευνοϊκή εικόνα, αποτελούν το λιπαντικό,

που επιτρέπει στη μηχανή του οργανισμού να εργάζεται με σταθερά ομαλό και αποδοτικό βήμα, χωρίς προβλήματα, χωρίς φθορές, χωρίς απώλεια χρόνου και χρήματος, με καλή απόδοση και υψηλή παραγωγικότητα. Για να το καταφέρει αυτό κρίνεται απαραίτητη η ύπαρξη μιας σωστής και επικοινωνιακής επικοινωνίας μεταξύ αυτής και του κοινού της, μιας επικοινωνίας που θα κατορθώσει να δημιουργήσει σωστές και αληθινές σχέσεις μεταξύ των δυο (επιχείρηση – κοινό), απαραίτητες για την συνέχιση της εξελικτικής πορείας της μονάδας.

4.2 Οι δημόσιες σχέσεις, η διαφήμιση και το μάρκετινγκ (marketing) ως μέσα επικοινωνίας μεταξύ επιχείρησης και κοινού

Κάθε επιχείρηση μπορεί να χρησιμοποιήσει πολλούς τρόπους για να επιτύχει μια αξιόλογη επικοινωνία με το κοινό της. Μεταξύ άλλων, τα σημαντικότερα μέσα επικοινωνίας είναι οι δημόσιες σχέσεις, η διαφήμιση και το μάρκετινγκ.

Λέγοντας δημόσιες σχέσεις εννοούμε «Την συστηματική, προγραμματισμένη, συνεχή και συνεπή προσπάθεια, για την δημιουργία και διατήρηση σχέσεων αμοιβαίας κατανόησης και καλής θέλησης ανάμεσα σε μια οργανωμένη ομάδα και το κοινό της.»

Θα πρέπει να σημειωθεί, σύμφωνα με τον παραπάνω ορισμό, ότι, όταν γίνεται αναφορά στην «αμοιβαία κατανόηση και καλή θέληση» εννοούμε το ευνοϊκό κλίμα, που συμβάλλει στην ανάπτυξη σχέσεων συμπάθειας, εκτίμησης και εμπιστοσύνης μεταξύ επιχείρησης και εξωτερικού κοινού.

Μια από τις πιο σημαντικές αποστολές των Δημοσίων σχέσεων είναι να φέρνουν κοντά τον οργανισμό με τις διάφορες ομάδες κοινού, που συχνά έχουν διαφορετικά ή συγκρουόμενα συμφέροντα και απόψεις και να βοηθούν να συνεννοηθούν, με στόχο την αποτροπή ή την άμβλυση των διάφορων προβλημάτων, που κατά κανόνα οφείλονται στην έλλειψη επικοινωνίας, κατανόησης και καλής θέλησης. Οι οργανισμοί χρειάζονται συχνά να εξηγήσουν στο κοινό και να το πείσουν με λογικά και με ειλικρινή επιχειρήματα, για την ορθότητα κάποιου μέτρου, μιας συγκεκριμένης δραστηριότητας ή ενέργειας ή ακόμη και της γενικής πολιτικής που ακολουθούν. Έργο, λοιπόν, των Δημοσίων σχέσεων είναι να ενημερώσουν το κοινό πάνω στο συγκεκριμένο θέμα και να το πείσουν με τον

ελεύθερο διάλογο ότι η άποψη του οργανισμού είναι ορθή και δίκαιη ή αναπόφευκτη κ.λ.π.

Η ειδικότερη αποστολή των Δημοσίων σχέσεων μέσα στον επιχειρηματικό χώρο είναι να δώσουν μια άλλη, απαραίτητη πλέον διάσταση: την κοινωνικότητα της επιχείρησης.

Κάποτε κύριο -αν όχι μοναδικό-μέλημα της επιχείρησης ήταν το κέρδος. Οι τρόποι και τα μέσα, με τα οποία θα έφτανε η οικονομική μονάδα σ' αυτό, δεν είχαν τόση ιδιαίτερη σημασία. Σήμερα, πέρα από την καθαρά κερδοσκοπική λειτουργία και τους αναπτυξιακούς στόχους που έχει φυσιολογικά κάθε επιχείρηση, πρέπει να έχει και ένα άλλο καθήκον: την ορθή και κοινωνικά αποδεκτή και επωφελή συμπεριφορά. Κάθε επιχείρηση, δηλαδή, πρέπει να αποτελεί «καλό πολίτη» της κοινότητας μέσα στην οποία ζει, δρα και αναπτύσσεται. Αυτήν ακριβώς την κοινωνικότητα υπαγορεύουν, υποβάλλουν, σκηνοθετούν και κατευθύνουν οι Δημοσιές σχέσεις.

Μέσα στα πλαίσια αυτής της ζωτικής αποστολής τους, οι Δημόσιες σχέσεις βοηθούν τους οργανισμούς να βελτιωθούν και να αναπτυχθούν με βάση την άσκηση υγιούς πολιτικής και αποτελεσματικής επικοινωνίας, ώστε να αποφύγουν τη σύγκρουση των συμφερόντων τους με τα συμφέροντα των ιδιωτών. Συνέπεια αυτού είναι η ύπαρξη σωστής ισορροπίας ανάμεσα στο επιχειρηματικό κέρδος και την κοινωνική αποδοχή και εκτίμηση.

Επιπλέον ένα ακόμα μέσο που χρησιμοποιείται για την ύπαρξη μιας αποτελεσματικής επικοινωνίας είναι το μάρκετινγκ. Με τον όρο μάρκετινγκ εννοούμε την διαδικασία της διοίκησης, με την οποία εντοπίζονται, προβλέπονται και ικανοποιούνται οι ανάγκες των πελατών με σκοπό την επίτευξη των οικονομικών στόχων της επιχείρησης.

Είναι αξιοσημείωτο το γεγονός ότι η επιτυχία μιας επιχείρησης εξαρτάται και από το βαθμό ικανοποίησης μιας συγκεκριμένης ανάγκης των καταναλωτών και ότι για την εξασφάλιση της ικανοποίησης αυτής, η επιχείρηση πρέπει να συμβουλευέται και να επικοινωνεί συνεχώς με το περιβάλλον της και να προσαρμόζεται σ' αυτό.

Εξίσου σημαντικό μέσο επικοινωνίας που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις είναι η διαφήμιση. Λέγοντας διαφήμιση εννοούμε την προβολή, κυρίως από τα μέσα μαζικής επικοινωνίας, διαφόρων προϊόντων και υπηρεσιών με σκοπό την αγορά τους από το καταναλωτικό κοινό.

Η διαφήμιση και το μάρκετινγκ είναι δυο αλληλένδετα μέσα επικοινωνίας με πολλές ομοιότητες. Και λέμε αλληλένδετα μέσα διότι η διαφήμιση από μόνη της, ως μέσο επικοινωνίας της επιχείρησης με τους πιθανούς καταναλωτές, δε λύνει το πρόβλημα για κερδοφόρες πωλήσεις. Θα πρέπει το συγκεκριμένο προϊόν που διαφημίζεται να ικανοποιεί τις ανάγκες του πελάτη. Και για να το πετύχει αυτό θα πρέπει να προβλέψει τις συγκεκριμένες αυτές ανάγκες, γεγονός που μπορεί να πραγματοποιηθεί με το σωστό μάρκετινγκ. Τόσο το μάρκετινγκ όσο και η διαφήμιση απευθύνονται στο ίδιο κοινό, το καταναλωτικό. Σκοπός τους είναι να προσεγγίσουν τους καταναλωτές και να τους προωθήσουν μια γκάμα προϊόντων και υπηρεσιών, έτσι ώστε να μεγιστοποιήσουν το κέρδος του οικονομικού οργανισμού.

Παρόλο που οι δημόσιες σχέσεις, το μάρκετινγκ και η διαφήμιση αποτελούν και τα τρία μαζί μέσα επικοινωνίας της επιχείρησης με το εξωτερικό κοινό, το καθένα χωριστά προσφέρει στην μονάδα έναν διαφορετικό τρόπο επικοινωνίας που αποσκοπεί σε κάποιον διαφορετικό σκοπό. Ορισμένες διάφορες που υπάρχουν ανάμεσα σ' αυτά τα μέσα φαίνονται στον παρακάτω πίνακα:

ΠΙΝΑΚΑΣ 2

Σύγκριση Διαφήμισης / Μάρκετινγκ με Δημόσιες Σχέσεις

ΔΙΑΦΗΜΙΣΗ & ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ	ΔΗΜΟΣΙΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ
1. Απευθύνονται αρχικά στους καταναλωτές προϊόντων και υπηρεσιών	Απευθύνονται στο μεγαλύτερο μέρος του εξωτερικού κοινού της επιχείρησης π.χ μετόχους, κοινότητες, προμηθευτές, τράπεζες κ.α
2. Μπορεί να επιτευχθούν αποκλειστικά μέσα από τα μέσα μαζικής επικοινωνίας	Μπορούν να επιτευχθούν με αρκετά μέσα π.χ φυλλάδια, ομιλίες, σημαντικά γεγονότα, σλαιντς, πολιτιστικές εκδηλώσεις κ.α
3. Σκοπός τους από την ανάπτυξη της επικοινωνίας είναι η πώληση των προϊόντων και υπηρεσιών της επιχείρησης	Σκοπός τους είναι η δημιουργία του κατάλληλου περιβάλλοντος μέσα στο οποίο ο οργανισμός μπορεί να ευημερήσει

Συνοπτικά μπορούμε να πούμε ότι κρίνεται απαραίτητη η χρησιμοποίηση και των τριών μέσων επικοινωνίας για την επίτευξη μιας σωστής, ολοκληρωμένης και αποτελεσματικής επαφής μεταξύ επιχείρησης και κοινού. Το ένα μέσο συμπληρώνει το άλλο. Οι δημόσιες σχέσεις προετοιμάζουν το έδαφος και δημιουργούν την απαραίτητη υποδομή, για να μπορέσουν οι τεχνικές της διαφήμισης και του μάρκετινγκ, να έχουν τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα. Κι η υποδομή αυτή δεν είναι τίποτα άλλο από την δημιουργία καλής εικόνας του προϊόντος ή της υπηρεσίας, εφόσον βέβαια η εικόνα αυτή ανταποκρίνεται πάντα στην πραγματικότητα. Η δημιουργία αυτής της εικόνας επηρεάζει αποφασιστικά την αγοραστική συμπεριφορά του κοινού. Όσο καλύτερη είναι η εικόνα του προϊόντος τόσο περισσότερες είναι οι πωλήσεις άρα και το κέρδος της επιχείρησης αυξάνεται.

Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι, κάθε οικονομική μονάδα για να καταφέρει να εδραιωθεί στον επιχειρηματικό χώρο, οφείλει να εξασφαλίσει ένα κατάλληλο, επιπλέον, επικοινωνιακό κλίμα μεταξύ της μονάδας και των προμηθευτών, μετόχων, κυβερνήσεων, κοινοτήτων, μέσων μαζικής επικοινωνίας κ.α. Η επικοινωνία αυτή μπορεί να λάβει, επίσης, χώρα μέσα από τις καλές δημόσιες σχέσεις, την διαφήμιση και το σωστό μάρκετινγκ.

4.3 Χαρακτηριστικά γνωρίσματα των στελεχών που διεξάγουν την διαδικασία της επικοινωνίας της επιχείρησης και του εξωτερικού κοινού

Η επιχείρηση, ανάλογα με τις αδυναμίες που έχει, για να πετύχει καλύτερη επικοινωνία με το κοινό της αναλαμβάνει η ίδια ή αναθέτει σε εξωτερικά τμήματα την διεκπεραίωση των δημόσιες σχέσεων, της διαφήμισης και του μάρκετινγκ. Μερικές φορές την διαδικασία της επικοινωνίας την αναλαμβάνει ένα άτομο ή πολλά, που υπάγονται απ' ευθείας στη διοίκηση της επιχείρησης (αναπόσπαστο κομμάτι της) και άλλες πάλι είναι δυνατόν να υπάρχει ένας ειδικός, ανεξάρτητος σύμβουλος δημοσίων σχέσεων, διαφήμισης, μάρκετινγκ ο οποίος υποβοηθάει τα μόνιμα στελέχη της οικονομικής μονάδας.

Τα στελέχη που έχουν καθήκον την πραγματοποίηση μιας αποτελεσματικής επικοινωνίας μεταξύ επιχείρησης και κοινού, είτε ανήκουν στο εσωτερικό ή

εξωτερικό τμήμα, πρέπει να συγκεντρώνουν συγκεκριμένα προσόντα, για να είναι σε θέση να υπηρετούν σωστά και αποτελεσματικά τους διάφορους οργανισμούς.

Τα προσόντα, λοιπόν, που πρέπει να διαθέτουν τα στελέχη, διακρίνονται σε έμφυτα και σε επίκτητα.

Αυτά είναι:

ΕΜΦΥΤΑ

- **Εσωτερική ευγένεια**: Η εσωτερική ευγένεια, η αγάπη και το ενδιαφέρον αποτελεί βασική προϋπόθεση για την κατάκτηση του κοινού της επιχείρησης.
- **Ευχέρεια επικοινωνίας**: Ένας επαγγελματίας Δημοσίων Σχέσεων, χωρίς έμφυτη ευχέρεια επικοινωνίας δεν μπορεί να αντεπεξέλθει στις απαιτήσεις του θεσμού. Το στέλεχος διαφημίσεως πρέπει να διαθέτει πλούσια φαντασία ώστε να ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις του κοινού και να αλλάζει γρήγορα και εύστοχα το μήκος εκπομπής και λήψης μηνυμάτων. Η ευχέρεια της επικοινωνίας δίνει στο στέλεχος την απαραίτητη δυνατότητα να «συνομιλεί» και να επικοινωνεί με άτομα διαφορετικής μόρφωσης, ηλικίας, πνευματικού επιπέδου κ.λ.π.
- **Οργανωμένη σκέψη**: Κάθε άτομο που αντιπροσωπεύει την επιχείρηση σε θέματα επικοινωνίας έχει απόλυτη ανάγκη να διακατέχεται από οργανωμένη σκέψη, από ένα μυαλό, που να μπορεί να συνθέτει μεθοδικά και γρήγορα, έτσι ώστε να φτάνει εύστοχα και σίγουρα από το πρόβλημα στη λύση.
- **Αντικειμενικότητα-σωστή κρίση**: Η σωστή κρίση οδηγεί γρήγορα και σίγουρα στην καρδιά του προβλήματος και συντελεί στην οικονομία χρόνου και χρήματος.
- **Θάρρος γνώμης**: Τα μέλη της επιχείρησης που έρχονται σε επαφή με το εξωτερικό κοινό πρέπει πάντοτε και κάτω από οποιοσδήποτε συνθήκες να εκφράζουν χωρίς φόβο και πάθος τη γνώμη τους χωρίς να υποτιμούν την νοημοσύνη του κοινού. Εκείνος που φοβάται να διατυπώσει την γνώμη του ή

υποχωρεί στην πρώτη αντίδραση του πελάτη, δεν είναι σε θέση να προσφέρει ουσιαστικές υπηρεσίες.

ΕΠΙΚΤΗΤΑ

- **Μόρφωση:** Η ευρεία αλλά και εξειδικευμένη μόρφωση αποτελεί βασικό θεμέλιο για μια επιτυχημένη σταδιοδρομία στον επικοινωνιακό χώρο. Κρίνονται απαραίτητες οι ανώτερες σπουδές Δημόσιων Σχέσεων, διαφημίσεως, μάρκετινγκ, κοινωνικών επιστημών ή και πολιτικών και οικονομικών σπουδών. Επίσης, σημαντικό προσόν είναι η γνώση τέλειου χειρισμού της γραπτής και προφορικής επικοινωνίας καθώς και της αγγλικής γλώσσας, η οποία εδώ και πολλά χρόνια κυριαρχεί διεθνώς στον οικονομικοεπιχειρηματικό χώρο και φυσικά στις Δημόσιες Σχέσεις.
- **Εμφάνιση / Συμπεριφορά :** Έχει γίνει κατανοητό και αποδεκτό από όλους ότι η συμπεριφορά και η εμφάνιση σφραγίζουν και επιβεβαιώνουν την εσωτερική ευγένεια και την καλλιέργεια. Η εμφάνιση του στελέχους πρέπει να είναι σύμφωνη με τους κανόνες της αισθητικής και τη μόδα της εποχής του, χωρίς βέβαια υπερβολές. Ας σημειωθεί εδώ ότι η γενικότερη συμπεριφορά και διαγωγή ενός στελέχους, ακόμη και στην ιδιωτική του ζωή, επηρεάζει αποφασιστικά την εικόνα του ως επαγγελματία όσο και την εικόνα της επιχείρησης. Για τον λόγο αυτό οφείλει να είναι ιδιαίτερα προσεκτικός.
- **Οργάνωση και Μεθόδευση εργασίας:** Η οργάνωση και μεθόδευση της εργασίας αποτελούν απαραίτητα στοιχεία της επαγγελματικής προσωπικότητας των συμβούλων Δημοσίων Σχέσεων. Χωρίς οργάνωση, σύστημα, μέθοδο και προγραμματισμό, είναι περισσότερο από βέβαιο ότι δεν μπορεί κανείς να διακριθεί σε οποιοδήποτε τομέα της επιχειρηματικής δράσης.

Πέρα από τα παραπάνω προσόντα, τα στελέχη πρέπει επίσης να διαθέτουν διοικητική και εκτελεστική ικανότητα, ευρύτητα πνεύματος, ενδιαφέρον για τους ανθρώπους, τις πράξεις τους και τις ιδέες τους και τέλος ισχυρή φαντασία, καθοδηγούμενη από ορθή κρίση.

4.4 Η διαδικασία της επικοινωνίας με το κοινό

4.4.1 Επικοινωνία με τους πελάτες – καταναλωτικό κοινό

Με τον όρο «πελάτες» εννοούμε εκείνους που αγοράζουν τα προϊόντα της επιχείρησης για να τα εμπορευτούν, να τα επεξεργαστούν περαιτέρω ή να τα καταναλώσουν σαν τελικοί πελάτες (καταναλωτικό κοινό).

Η κατηγορία αυτή του κοινού έχει πρωταρχική σημασία για την ανάπτυξη και εξέλιξη της επιχείρησης. Χωρίς την ύπαρξη των πελατών, η οικονομική μονάδα είναι ανίκανη να αυξήσει τα κέρδη της, που είναι απαραίτητα για την συνέχιση της επιχειρηματικής της δραστηριότητας.

Κρίνεται λοιπόν απαραίτητη η ύπαρξη μιας αποτελεσματικής επικοινωνίας μεταξύ επιχείρησης και πελατών. Μιας επικοινωνίας που θα οδηγήσει στην αύξηση των πωλήσεων του οργανισμού και κατ' επέκταση της μεγιστοποίησης των κερδών του.

Κάθε επιχείρηση για να μπορέσει να προσελκύσει όλο και περισσότερους πελάτες πρέπει να διερευνά συνεχώς τις ανάγκες τους και να προβαίνει σε προσπάθειες ικανοποίησής τους. Με αυτό τον τρόπο, ο οικονομικός οργανισμός, θα προσαρμόζει τις τιμές, την ποιότητα και ποσότητα των προϊόντων καθώς και τον τόπο, χρόνο και τρόπο παράδοσης των αγαθών ανάλογα με τις επιθυμίες των πελατών του. Ο πελάτης που μένει ικανοποιημένος, από όλες τις πλευρές, σχετικά με τα προϊόντα που αγοράζει, είναι συνήθως, το θεμέλιο επάνω στο οποίο κτίζονται οι καλές επικοινωνιακές σχέσεις και κατ' επέκταση η επιτυχία της οικονομικής μονάδας. (Όσον αφορά τις κατηγορίες των αναγκών έχει γίνει λόγος στο κεφάλαιο 3)

Η σωστή και ειλικρινής ενημέρωση του καταναλωτικού κοινού για τις δραστηριότητες της επιχείρησης είναι απαραίτητη προϋπόθεση για την επικράτηση ενός σωστού επικοινωνιακού κλίματος. Η ενημέρωση αυτή μπορεί να πραγματοποιηθεί από πολλά μέσα π.χ τηλεόραση, εφημερίδες, ραδιόφωνο, διαφημιστικά φυλλάδια κ.α. Σχεδόν όλες οι επιχειρήσεις προβάλλουν τα παραγόμενα προϊόντα τους στην τηλεόραση, σκοπεύοντας να προσελκύσουν ολοένα και περισσότερους πελάτες. Με τον τρόπο αυτό οι καταναλωτές έρχονται σε έμμεση

επαφή με την μονάδα και πληροφορούνται για τα χαρακτηριστικά των προϊόντων που επιθυμούν να αποκτήσουν.

Επιπλέον, η έκδοση ενός περιοδικού από την επιχείρηση αποτελεί ένα σημαντικό ακόμα μέσο για την πληροφόρηση του καταναλωτικού κοινού. Πρωταρχικός στόχος του είναι να παρουσιάσει μια ευνοϊκή εικόνα της εταιρίας και όχι η άμεση πώληση αγαθών. Αυτό περιέχει δραστηριότητες με τις οποίες ασχολήθηκε η εταιρία όπως κοινωνικές εκδηλώσεις, προσφορά σε μια ομάδα ατόμων κάποιων διαφημιστικών δώρων, συμμετοχή σε διάφορους εράνους, ενέργειες για την προστασία του περιβάλλοντος και πολλές άλλες.

Πολλές επιχειρήσεις για να μπορέσουν να έρθουν σε άμεση επαφή με τον πελάτη ασχολούνται με την προσωπική πώληση. Αυτό σημαίνει ότι αναθέτουν σε κάποιο στέλεχος να επισκέπτεται ο ίδιος τους πελάτες και να τους ενημερώνει για τα νέα προϊόντα και υπηρεσίες που πρόκειται να παραχθούν, για την χρήση τους, την ποιότητα τους και το κυριότερο για την τιμή τους. Έτσι δίνεται η δυνατότητα στον πελάτη να θέσει κάποια ερωτήματα στον πωλητή και να εκφέρει την γνώμη του για το συγκεκριμένο αυτό προϊόν.

Ορισμένοι κανόνες, σύμφωνα με τον Δρ. Γιάννη Κεχαγιά, για μια σωστή προσέγγιση του πελάτη και για μια αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ αυτού και της επιχείρησης είναι :

- ✓ **Αποφυγή διατύπωσης ισχυρών επιχειρημάτων στα πρώτα στάδια της συζήτησης. Και αυτό διότι υπάρχει μεγαλύτερη πιθανότητα αντίκρουσης τους από τον πελάτη**
- ✓ **Κατάλληλος χρόνος και τόπος διεξαγωγής της συζήτησης**
- ✓ **Η αντιμετώπιση των αντιρρήσεων του πελάτη πρέπει να γίνεται με τρόπο που δεν τον προσβάλλει ή τον μειώνει**
- ✓ **Ενδιαφέρον και προτεραιότητα στις επιθυμίες του πελάτη**
- ✓ **Άμεση διευθέτηση αποριών ή παραπόνων του πελάτη τηρώντας τους κανόνες καλής συμπεριφοράς ακόμα και όταν ο πελάτης παραφέρεται**

- ✓ **Ειλικρινή και πλήρης παρουσίαση του προϊόντος**
- ✓ **Οι πωλητές που έρχονται σε επαφή με το καταναλωτικό κοινό να είναι καλά ντυμένοι, να έχουν ευγενικούς τρόπους συμπεριφοράς και να είναι εκπαιδευμένοι για να δίνουν τις κατάλληλες υπηρεσίες. Κάθε εργαζόμενος πρέπει να κατανοήσει, ότι η αμοιβή του εξαρτάται από την υποστήριξη της επιχείρησης από το κοινό. Και αυτό σημαίνει, ότι όλοι πρέπει να βοηθούν για την καλή φήμη της επιχείρησης και για την ανάπτυξη ή την βελτίωση του κλίματος εμπιστοσύνης μεταξύ επιχείρησης και καταναλωτικού κοινού.**
- ✓ **Δημιουργία φιλικών σχέσεων μεταξύ επιχείρησης - πελατών. Αποστολή στο καταναλωτικό κοινό ευχετήριων καρτών, διαφημιστικών δώρων, ευχαριστήριων γραμμάτων κ.α**

4.4.2 Επικοινωνία με τους μετόχους

Κάθε επιχείρηση για να μπορέσει να δραστηριοποιηθεί μέσα στον επιχειρηματικό χώρο πρέπει να έχει κάποια απαιτούμενα κεφάλαια. Τις περισσότερες φορές για να αποκτήσει αυτά τα κεφάλαια εκδίδει έναν αριθμό μετοχών, τον οποίο αγοράζουν ένα σύνολο ανθρώπων (οι ονομαζόμενοι μέτοχοι). Εξαιτίας, λοιπόν, αυτού του σημαντικού ρόλου των μετόχων κρίνεται απαραίτητη η ανάπτυξη μιας σωστής και άμεσης επαφής της επιχείρησης με τους ανθρώπους αυτούς.

Όλοι οι μέτοχοι έχουν το δικαίωμα να γνωρίζουν την πορεία της επιχείρησης. Αν είναι ενημερωμένοι θα συνεχίζουν να την στηρίζουν και σε άσχημες περιόδους, διαφορετικά μπορεί να προβληματιστούν και να πάρουν τα χρήματα τους πίσω. Αποτέλεσμα αυτού είναι η αδυναμία της επιχείρησης να συνεχίσει να δραστηριοποιείται στον επιχειρηματικό χώρο. Η διοίκηση πρέπει συχνά να παρουσιάζει διαφάνειες και βιντεοσκοπημένες ταινίες με τις επιτυχίες που έχει κάνει, να προσφέρει ελαφριά γεύματα και γενικότερα να προσπαθεί να δημιουργήσει την εντύπωση ότι είναι ικανή και φιλική.

Καθοριστικό ρόλο, στην ανάπτυξη των καλών σχέσεων μεταξύ των δυο (επιχείρησης – μετόχων), παίζει η ενημέρωση τους για την πορεία των επενδύσεων

τους. Η διοίκηση της επιχείρησης οφείλει να ενημερώνει τους επενδυτές σε τακτά χρονικά διαστήματα. Αυτό μπορεί να το πραγματοποιήσει με την έκδοση ενός οικονομικού περιοδικού, με την πρόσκληση των μετόχων σε κάποια συνέλευση του οργανισμού, με την προβολή της οικονομικής κατάστασης του από τα μέσα μαζικής επικοινωνίας.

Κάθε οικονομική μονάδα έχει την δυνατότητα να εκδίδει σε τακτά χρονικά διαστήματα ένα περιοδικό, το οποίο συμπεριλαμβάνει λεπτομερείς αναφορές για την οικονομική πορεία της ίδιας. Αυτό το περιοδικό μαζί με κάποιο άλλο διαφημιστικό έντυπο υλικό αποστέλλεται στους μετόχους σε σταθερή βάση.

Στις ετήσιες συνελεύσεις που πραγματοποιεί η οικονομική μονάδα οφείλει να προσκαλεί τους μετόχους δίνοντας τους την δυνατότητα να κάνουν ερωτήσεις που αφορούν διοικητικά θέματα, να εκθέσουν τα παράπονα τους και να ψηφίσουν τον τρόπο αλλαγής της πολιτικής που ακολουθεί.

Όλες οι παραπάνω ενέργειες, οι οποίες πραγματοποιούνται μέσω του τμήματος Δημοσίων Σχέσεων, βοηθούν στο να αυξηθεί το κλίμα εμπιστοσύνης των μετόχων προς την εταιρία και στο να βελτιωθεί η καλή της φήμη.

4.4.3 Επικοινωνία με τους προμηθευτές

Μια άλλη κατηγορία με την οποία είναι σημαντικό να έχουν οι επιχειρήσεις αποτελεσματική επικοινωνία είναι οι προμηθευτές.

Οι προμηθευτές μπορούν να βοηθήσουν την επιχείρηση στην εκπλήρωση των υποχρεώσεων της και των υποσχέσεων που δίνει στο ευρύ καταναλωτικό κοινό. Χωρίς την ύπαρξη των βασικών πρώτων υλών η επιχείρηση δεν μπορεί να λειτουργήσει και να παράγει τα προϊόντα της. Σε περίπτωση που οι προμηθευτές αδυνατούν να ικανοποιήσουν όλες τις παραγγελίες των πελατών τους, λόγω διαφόρων δυσκολιών, τότε θα προτιμηθούν οι αγοραστές (επιχειρήσεις) με τους οποίους έχουν καλές επικοινωνιακές σχέσεις, είτε φιλικές είτε οικονομικές.

Μέσω, επίσης, των προμηθευτών είναι δυνατόν, η οικονομική μονάδα, να έχει καλύτερα στοιχεία για τις προτιμήσεις των τελικών καταναλωτών και έτσι να προσαρμόζουν καλύτερα την παραγωγική τους γραμμή για την καλύτερη ποιότητα των προϊόντων τους.

Επιπρόσθετα, σημαντικό είναι το γεγονός ότι με την ύπαρξη ενός σωστού επικοινωνιακού κλίματος μεταξύ επιχείρησης και προμηθευτών υπάρχει η δυνατότητα διαπραγμάτευσης καλύτερης τιμής αγοράς πρώτων υλών και καλύτερου τρόπου εξόφλησης του τιμολογίου. Αυτό θα έχει σαν αποτέλεσμα την αύξηση των εσόδων της μονάδος και κατ' επέκταση την οικονομική της βελτίωση.

Συμπεραίνουμε, λοιπόν, ότι κάθε επιχείρηση έχει ανάγκη τους προμηθευτές της, γι' αυτό οφείλει να τους μεταχειρίζεται με ειλικρίνεια, ευγένεια, συνέπεια και αξιοπρέπεια. Σε μια καλή συνεργασία πρέπει πάντα να υπάρχει αμοιβαία καλή θέληση και αλληλοεκτίμηση. Αν η επιχείρηση τα τηρήσει όλα αυτά τότε θα καταφέρει να δημιουργήσει ένα καλύτερο όνομα στην αγορά και κατ' επέκταση να αναπτυχθεί και να επιβιώσει μέσα στον ανταγωνιστικό επιχειρησιακό χώρο.

4.4.4 Επικοινωνία με τους ανταγωνιστές

Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός, ότι καθοριστικό ρόλο για την ανάπτυξη της επιχείρησης, πέρα από τους εργαζομένους, παίζει και το καταναλωτικό κοινό (όπως προαναφέρθηκε). Οφείλει, λοιπόν, η επιχείρηση να προβαίνει σε τέτοιες ενέργειες που θα αποβλέπουν προς το συμφέρον των πελατών της, διαφορετικά οι υπάρχον και μελλοντικοί πελάτες θα δυσανασχετούν, με τελικό αποτέλεσμα την μείωση των πωλήσεων της και κατ' επέκταση την καθοδική πορεία των κερδών της.

Μια από τις σημαντικότερες ενέργειες της οικονομικής μονάδας προς το συμφέρον του καταναλωτικού κοινού είναι η εύρεση μιας λογικής τιμής πωλήσεων των προϊόντων της, ταυτόχρονα όμως η τιμή αυτή θα πρέπει να αποβλέπει και στο δικό της συμφέρον.

Το παραπάνω είναι λίγο δύσκολο να συμβεί, διότι στην εποχή που ζούμε η ύπαρξη ανταγωνισμού είναι μεγάλη. Η εμφάνιση και άλλων ομοειδών επιχειρήσεων μπορεί να μην δημιουργεί συμφέρουσες συνθήκες αγοράς αγαθών για τους καταναλωτές αλλά ταυτόχρονα μπορεί να αποβεί μοιραία για την οικονομική μονάδα. Και αυτό διότι, η επιχείρηση θα αναγκάζεται με το πέρασμα του χρόνου να μειώνει ολοένα τις τιμές της προκειμένου να προσελκύσει περισσότερους πελάτες.

Συμπεραίνουμε, λοιπόν, ότι, οι επιχειρήσεις πρέπει να έχουν καλές και φιλικές σχέσεις ακόμα και με τους ανταγωνιστές τους. Αν υπάρχουν καλές σχέσεις μεταξύ

των ανταγωνιστών είναι δυνατή η συμφωνία επί ορισμένων θεμάτων ανταγωνισμού, όπως η χάραξη κοινής τιμολογιακής πολιτικής

Οι σημερινές οικονομικές μονάδες οφείλουν να επικοινωνούν περισσότερο και καλύτερα μεταξύ τους, έτσι ώστε να αντιμετωπίζουν, από κοινού, όλα τα κοινά θέματα, δυσκολίες και προβλήματα που τις απασχολούν.

Η δημιουργία καλών δημοσίων σχέσεων μεταξύ των ανταγωνιστικών επιχειρήσεων έχει σαν αποτέλεσμα την ενίσχυση του κλίματος εμπιστοσύνης όχι μόνο μεταξύ τους αλλά και μεταξύ αυτών και του κοινού τους.

4.4.5 Επικοινωνία με τις τράπεζες

Στις περισσότερες περιπτώσεις οι επιχειρήσεις δεν στηρίζονται μόνο στα δικά τους κεφάλαια, αλλά απευθύνονται στις τράπεζες για την απόκτηση κάποιων χρηματικών μέσων. Αυτό γίνεται είτε με την χορήγηση δανείων ή με κάποιες άλλες διευκολύνσεις.

Για να μπορέσει, λοιπόν, κάθε επιχείρηση να αποκτήσει κάποια δάνεια πρέπει να εμπνέει εμπιστοσύνη στους δανειστές της και να είναι συνεπής στις υποχρεώσεις της. Αυτό μπορεί να το πετύχει μέσω των καλών δημοσίων Σχέσεων. Οι σχέσεις μεταξύ χρεωστών και πιστωτών πρέπει να οικοδομηθούν επάνω στην αμοιβαία εκτίμηση και εμπιστοσύνη.

Κάθε στέλεχος οφείλει να ενημερώνει τους χρηματοδότες για τα θετικά αλλά και για τα αρνητικά σημεία της οικονομικής μονάδας στην οποία εργάζεται. Είναι προτιμότερο αυτά τα σημεία να γνωστοποιούνται από την ίδια την επιχείρηση παρά από τους ανταγωνιστές της. Έτσι, λοιπόν, ένας πιστωτής καλά πληροφορημένος, από το εσωτερικό περιβάλλον της οικονομικής μονάδας για τα προβλήματα που αντιμετωπίζει η επιχείρηση, μπορεί να την βοηθήσει θετικά και αποτελεσματικά οδηγώντας την στην οικονομική επιτυχία.

4.4.6 Επικοινωνία με την κοινότητα

Απαραίτητη επίσης προϋπόθεση για την σωστή λειτουργία της επιχείρησης, πέρα από τα όσα αναφέρθηκαν παραπάνω, είναι και η ύπαρξη σωστής και

αποτελεσματικής επαφής της μονάδας με την κοινότητα μέσα στην οποία ζει, δρα και αναπτύσσεται.

Μια καλή συνεργασία της εταιρίας με το δημαρχείο και με τους άλλους φορείς της κοινότητας είναι σημαντική. Και αυτό διότι κάθε εταιρία βασίζεται πολύ στις τοπικές κυβερνήσεις για άδειες οικοδόμησης, για την επίλυση προβλημάτων που προκύπτουν από τον τρόπο λειτουργίας της επιχείρησης κ.α.

Για παράδειγμα, ας υποθέσουμε ότι μέσα σε μια κοινότητα λειτουργεί μια βιομηχανία για την οποία οι κάτοικοι της περιοχής πιστεύουν πως ο τρόπος λειτουργίας του εργοστασίου, παρόλο την λήψη μέτρων προστασίας του περιβάλλοντος, αποβαίνει μοιραίος για το φυσικό περιβάλλον. Για να μπορέσει η διοίκηση του εργοστασίου να εξαλείψει αυτή την υποψία θα πρέπει να έρθει σε άμεση επαφή με τους ηγέτες και τους κάτοικους της κοινότητας και να τους προβάλλει τον τρόπο λειτουργίας του εργοστασίου. Το αποτέλεσμα αυτού θα είναι μια καλύτερη κατανόηση του τρόπου λειτουργίας της βιομηχανίας και της δημιουργίας καλύτερων σχέσεων με την κοινότητα.

Ορισμένες ενέργειες στις οποίες μπορούν να προβούν τα στελέχη μιας επιχείρησης για να ενισχυθεί η ανάπτυξη της επικοινωνίας και να δημιουργηθούν φιλικές σχέσεις μεταξύ αυτής και της κοινότητας είναι οι παρακάτω:

- ✓ Συμμετοχή στα διάφορα συμβούλια της κοινότητας για θέματα κοινού ενδιαφέροντος
- ✓ Προσφορά κονδυλίων για την ανέγερση σχολείου στην περιοχή
- ✓ Συμμετοχή σε φιλανθρωπίες που διοργανώνουν κάτοικοι της κοινότητας
- ✓ Άμεση δραστηριοποίηση για την πρόληψη μέτρων προστασίας μολύνσεων του περιβάλλοντος κ.α
- ✓ Ενθάρρυνση των υπαλλήλων για εθελοντική εργασία
- ✓ Συνεργασία με άλλες κοινωνικές ομάδες για την βελτίωση της ποιότητας ζωής των κατοίκων
- ✓ Χρηματοδότηση ορισμένων πολιτιστικών εκδηλώσεων για την ψυχαγωγία τόσο των μελών της κοινότητας όσο και του ίδιου του προσωπικού του

4.4.7 Επικοινωνία με την κυβέρνηση

Μια ακόμα σημαντική κατηγορία κοινού, με την οποία η επιχείρηση οφείλει να έχει καλές σχέσεις, είναι η κυβέρνηση, οι δημόσιες υπηρεσίες και κάποιες άλλες λοιπές αρχές της χώρας. Οι σχέσεις με την κυβέρνηση είναι τόσο ουσιαστικές και σημαντικές που ορισμένες επιχειρήσεις έχουν δημιουργήσει ξεχωριστά τμήματα κυβερνητικών σχέσεων. Και αυτό διότι οι ενέργειες των κυβερνητικών φορέων σε τοπικό, πολιτειακό και ομοσπονδιακό επίπεδο έχουν μεγάλη επίδραση στον τρόπο με τον οποίο λειτουργεί μια επιχείρηση.

Υπάρχουν περιπτώσεις, κατά τις οποίες, οι ενέργειες ορισμένων επιχειρήσεων έρχονται σε αντίθεση με τους νόμους του κράτους. Αυτά τα προβλήματα που δημιουργούνται μπορούν να λυθούν με την άμεση επαφή μεταξύ των στελεχών της επιχείρησης και της κυβέρνησης.

Τα στελέχη που έχουν αναλάβει τις κυβερνητικές σχέσεις συγκεντρώνουν πληροφορίες, εκδίδουν τις απόψεις της διοίκησης, συνεργάζονται με την κυβέρνηση πάνω σε θέματα κοινού ενδιαφέροντος και αμοιβαίας ωφέλειας και τέλος παρακινούν τους υπαλλήλους να συμμετέχουν στην πολιτική διαδικασία. Επιπλέον παρακολουθούν τις δραστηριότητες πολλών νομοθετικών σωμάτων έτσι ώστε να ενημερώνονται εγκαίρως για τα θέματα που πρόκειται να συζητηθούν και πιθανώς να ψηφιστούν. Αυτή η συγκέντρωση πληροφοριών δίνει την δυνατότητα στην εταιρία να κάνει σχέδια και, αν κρίνει απαραίτητο, να προσαρμόσει τις στρατηγικές της ή να παρεχει πληροφορίες που μπορεί να επηρεάσουν τη φύση του τρόπου λήψης αποφάσεων της κυβέρνησης.

Όταν τα στελέχη των επιχειρήσεων έρχονται σε επαφή με τους εκπρόσωπους της κυβερνήσεως είναι αυτονόητο, ότι πρέπει να υπάρχει κλίμα συνεννόησης και συνεργασίας, το οποίο θα βοηθήσει στην εξάλειψη των προβλημάτων που πρόκειται να παρουσιαστούν στις επιχειρήσεις από κάποιες διατάξεις του νόμου. Σε αντίθετες περιπτώσεις, που τα στελέχη των επιχειρήσεων δεν καταφέρουν να τραβήξουν την προσοχή των εκπροσώπων, οι τελευταίοι θα ενεργήσουν χωρίς να λάβουν υπόψη τους τις προτάσεις των οικονομικών μονάδων με τελική συνέπεια να βλάψουν την ίδια την επιχείρηση.

4.4.8 Επικοινωνία με τα μέσα μαζικής ενημέρωσης

Τα Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης (τηλεόραση, ραδιόφωνο, εφημερίδες, περιοδικά) αποτελούν μια από τις σπουδαιότερες κατηγορίες κοινού των επιχειρήσεων.

Είναι γνωστό σε όλους ότι μέσω των μέσων μαζικής επικοινωνίας διαδίδεται η καλή φήμη, το κύρος και το profile της οικονομικής μονάδας. Μέσα από κάποιες ενημερωτικές εκπομπές που προβάλλονται στην τηλεόραση ή στο ραδιόφωνο, μέσα από δελτία τύπου καθώς και από κάποια ενημερωτικά φυλλάδια, το κοινό αρχίζει σιγά-σιγά να αποκτάει την εμπιστοσύνη των επιχειρήσεων.

Συμπεραίνουμε, λοιπόν, ότι οι επιχειρήσεις θα έχουν όφελος αν προσέχουν τον τρόπο με τον οποίο επικοινωνούν με τα μέσα μαζικής ενημέρωσης.

Ορισμένοι κανόνες που αφορούν την επικοινωνία μεταξύ των οργανισμών και των μέσων μαζικής επικοινωνίας, κατά την γνώμη των συγγραφέων Dennis L. Wilcox, Phillip H. Ault και Warren K. Agee, παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα.

ΠΙΝΑΚΑ 3

Κανόνες Επικοινωνίας μεταξύ Επιχείρησης και Μέσων Μαζικής Επικοινωνίας

ΚΑΝΟΝΕΣ

- Το θέμα που θα ανακοινωθεί στους εκπροσώπους του τύπου να είναι αξιόλογο, ενδιαφέρον και πρωτότυπο
- Να υπάρχει ειλικρίνεια μεταξύ επιχείρησης και μέσων μαζικής επικοινωνίας
- Συνεργασία, σεβασμός και προπάντων εμπιστοσύνη
- Σε περίπτωση συνέντευξης τύπου να προσφέρονται αναψυκτικά κ.α για να δίνεται η ευκαιρία να δημιουργείται φιλικό κλίμα
- Οι απαντήσεις στις ερωτήσεις των δημοσιογράφων να είναι σύντομες, πλήρης και αντικειμενικές
- Όταν η επιχείρηση στέλνει μια πρόσκληση σε μια εφημερίδα για συνέντευξη τύπου, πρέπει να συμπεριλαμβάνει και ένα φυλλάδιο που περιέχει βασικές πληροφορίες για την συνέντευξη αυτή
- Άμεση επαφή με τον υπεύθυνο των δημοσίων σχέσεων της επιχείρησης όποτε το θελήσει ο δημοσιογράφος

Συμπεράσματα

Συμπερασματικά μπορούμε να πούμε ότι η διεκπεραίωση των στόχων της επιχείρησης και κατ' επέκταση η ανάπτυξή της προϋποθέτει, πέρα από την σωστή επικοινωνία στο εσωτερικό της, και την δημιουργία ενός αποτελεσματικού επικοινωνιακού κλίματος μεταξύ της μονάδος και του εξωτερικού κοινού της. Η άμεση και έμμεση εποικοδομητική επαφή της επιχείρησης με το καταναλωτικό κοινό, τους προμηθευτές, τους μετόχους, την κοινότητα μέσα στην οποία δραστηριοποιείται, την κυβέρνηση, τους διάφορους χρηματοδοτικούς οργανισμούς, τους ανταγωνιστές της και τα μέσα μαζικής ενημέρωσης οδηγεί στην ύπαρξη κλίματος εμπιστοσύνης, αλληλοεκτίμησης, σεβασμού και αξιοπρέπειας μεταξύ τους. Η επιχείρηση μέσα από τις καλές δημόσιες σχέσεις, την αξιόπιστη διαφήμιση και την κατάλληλη στρατηγική μάρκετινγκ μπορεί να καταφέρει να προσεγγίσει και να επικοινωνήσει σωστά με το εξωτερικό περιβάλλον της και να εδραιώσει μια καλή και θετική εικόνα στα μάτια του κοινωνικού συνόλου. Πέρα από τα όσα αναφέραμε σ' αυτό το κεφάλαιο κρίνεται σκόπιμο να πούμε ότι στην δημιουργία μιας αποτελεσματικής επικοινωνίας μεταξύ επιχείρησης και κοινού θα βοηθήσει και η ερευνά της κοινής γνώμης, η οποία πραγματοποιείται είτε από τα στελέχη της επιχείρησης είτε από κάποιο εξωτερικό γραφείο ερευνών. Η ερευνά είναι ένα απαραίτητο εργαλείο, που βοηθάει αποτελεσματικά, εφ' όσον είναι αντικειμενική, στην δημιουργία μιας αποτελεσματικής επικοινωνίας μεταξύ του οργανισμού και των πελατών της.

Είναι γνωστό σε όλους ότι μέσα σε κάθε κοινωνία υπάρχει μια ανομοιογένεια ως προς το σύνολο των ανθρώπων. Οι άνθρωποι μπορεί να διαφέρουν μεταξύ τους ως προς το μορφωτικό επίπεδο, την προσωπικότητα, την ηλικία και το φύλο. Καθένας από αυτούς αντιλαμβάνεται διαφορετικά το κάθε μήνυμα που αποστέλλεται από το εσωτερικό της επιχείρησης. Αυτό σημαίνει ότι τα στελέχη θα πρέπει να γνωρίζουν τις ιδιαιτερότητες του κάθε ανθρώπου και να προσαρμόζουν ανάλογα το κάθε μήνυμα που αποστέλλουν σ' αυτούς. Για την αποφυγή των διαφόρων προβλημάτων που θα προκύψουν από την παραπάνω διαπίστωση είναι αναγκαία η ερευνά της Κοινής γνώμης.

Λέγοντας «έρευνα της κοινής γνώμης» εννοούμε την διαδικασία εκείνη με την οποία διερευνούμε τις απόψεις και τις πραγματικές γνώμες των μελών του

Κοινωνικού Συνόλου, προς το οποίο θα απευθυνθεί η οικονομική μονάδα. Στην αντίθετη περίπτωση η άγνοια των απόψεων του Κοινού θα προκαλέσει την σίγουρη αποτυχία της πραγματοποίησης του επιδιωκόμενου στόχου, που είναι η δημιουργία καλής εικόνας, κλίματος αμοιβαίας κατανόησης και εμπιστοσύνης.

Τα πλεονεκτήματα της έρευνας αυτής είναι ποικίλα. Ορισμένα από αυτά είναι:

- ✓ Η διεύθυνση των οικονομικών μονάδων είναι σε θέση να υιοθετήσει κατάλληλη στρατηγική, η οποία είναι πολύ πιθανόν, ότι θα γίνει αποδεκτή από το ευρύ κοινό. Και αυτό συμβαίνει, αφού με την έρευνα η επιχείρηση μαθαίνει τις προτιμήσεις του κοινού, τις αντιπάθειες, τις ανάγκες του.
- ✓ Η οικονομική μονάδα προσφέρει καλύτερες υπηρεσίες, δημιουργεί ουσιαστικότερες σχέσεις και παράγει προϊόντα ανάλογα με τις απαιτήσεις του καταναλωτικού κοινού της.
- ✓ Η έρευνα βοηθάει στον προσδιορισμό των προβλημάτων που υπάρχουν, αλλά και εκείνων που πρόκειται να παρουσιαστούν.
- ✓ Επίσης, η έρευνα διευκολύνει την ελάττωση δυσμενών εντυπώσεων του κοινού και την θετική αντιμετώπιση των προβλημάτων που παρουσιάζονται από αυτές.
- ✓ Τέλος, με την έρευνα μπορούμε να διαπιστώσουμε την αποδοτικότητα των Μέσων Επικοινωνίας και να επιτύχουμε καλύτερη επικοινωνία με τις κατηγορίες κοινού, που ενδιαφέρουν την οικονομική μονάδα.

Συμπερασματικά, μπορούμε να πούμε ότι με τα συμπεράσματα της έρευνας η επιχείρηση έχει στην διάθεση της μια «πυξίδα» σύμφωνα με την οποία μπορεί να προχωρά σωστά και αποδοτικά, αφού γνωρίζει τις ανάγκες και απαιτήσεις των πελατών της και γενικά του ευρύ κοινού της.

Γ' ΜΕΡΟΣ

ΕΡΕΥΝΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΕΡΕΥΝΑ – ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

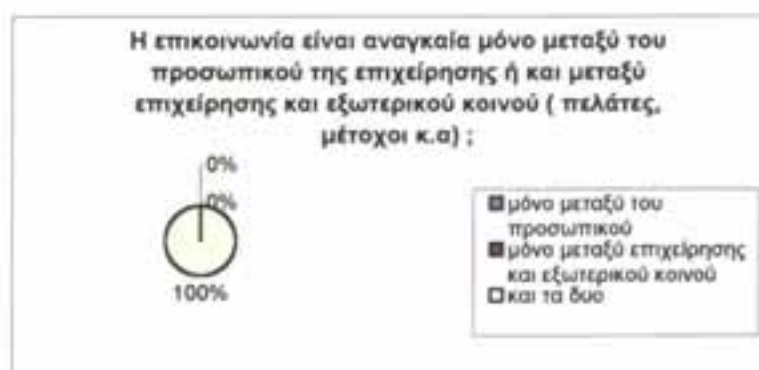
Η διαδικασία της έρευνας επικεντρώθηκε στις επιχειρήσεις της Κρήτης. Οι επιχειρήσεις που επισκέφτηκα ήταν αρκετές, όμως εξαιτίας του φόρτου εργασίας των εργαζομένων, έδειξαν προθυμία για την συμπλήρωση του ερωτηματολογίου μόνο δεκαεφτά (17) από αυτές. Το σύνολο των εργαζομένων που απάντησαν στις 35 ερωτήσεις σχετικά με την επικοινωνία ήταν σαράντα (40).

Παρακάτω γίνεται μια λεπτομερής περιγραφή των αποτελεσμάτων της ερευνάς μου.

Ερώτηση 1η



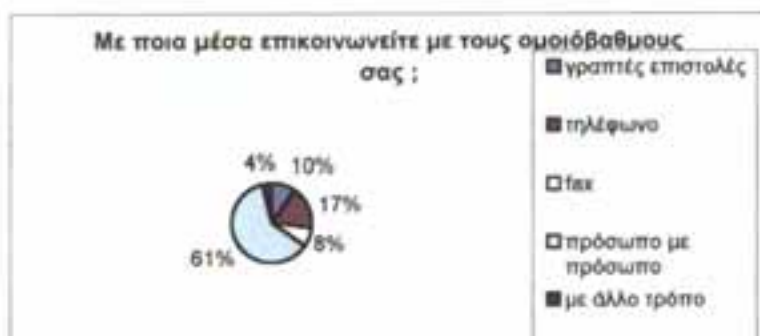
Ερώτηση 2η



Σύμφωνα με τα παραπάνω σχήματα παρατηρούμε ότι όλοι οι εργαζόμενοι (100%) απάντησαν πως η επικοινωνία είναι αρκετά σημαντική για την ανάπτυξη και εξέλιξη της επιχείρησης, τόσο μεταξύ του προσωπικού της επιχείρησης όσο και μεταξύ της επιχείρησης και του εξωτερικού κοινού της.

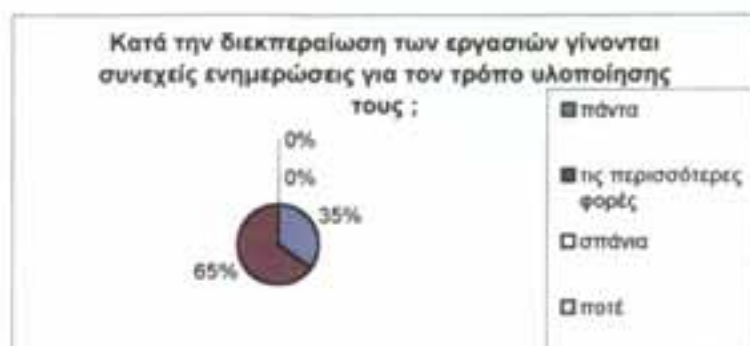
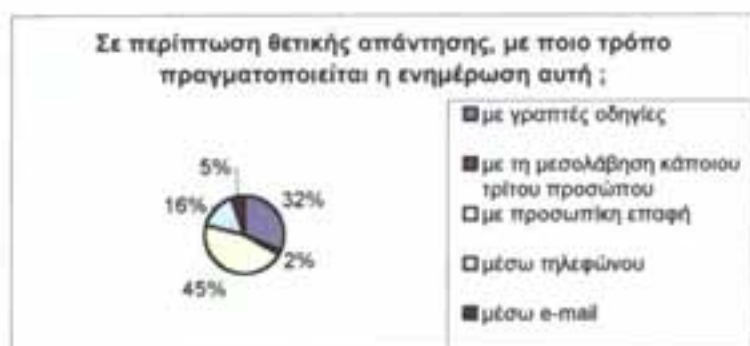
Ερώτηση 3η

Στην ερώτηση «με ποια μέσα επικοινωνείτε με τους υφισταμένους / προϊστάμενους σας;» το 20% των εργαζομένων απάντησαν ότι επικοινωνούν με γραπτές επιστολές, το 18% μέσω τηλεφώνου, το 11% επικοινωνούν μέσω fax, το 46% πρόσωπο με πρόσωπο και τέλος το 5% των εργαζομένων υποστήριξαν ότι επικοινωνούν με άλλο τρόπο σε σχέση με τα παραπάνω π.χ μέσω e-mail.



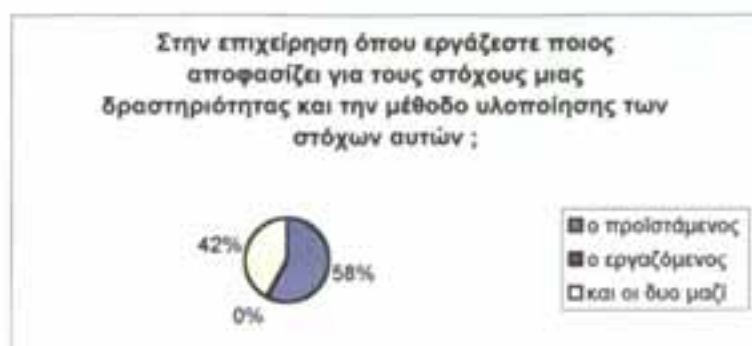
Όσον αφορά τον τρόπο επικοινωνίας μεταξύ ομοιόβαθμων εργαζομένων το 10% των ερωτηθέντων που ανήκουν στην ίδια βαθμίδα υποστηρίζουν πως επικοινωνούν με τους συναδέλφους τους με γραπτές επιστολές, το 17% μέσω τηλεφώνου, το 8% μέσω fax, το 61% πρόσωπο με πρόσωπο και τέλος το 4% των εργαζομένων απάντησαν ότι επικοινωνούν με κάποιο άλλο διαφορετικό τρόπο π.χ μέσω e-mail.

Παρατηρούμε ότι οι ομοιόβαθμοι επικοινωνούν περισσότερο μεταξύ τους πρόσωπο με πρόσωπο (61%) σε σχέση με τους προϊστάμενους / υφισταμένους τους (46%). Ο λόγος του παραπάνω είναι ότι εργάζονται συνήθως στον ίδιο χώρο και έχουν αναπτύξει περισσότερη οικειότητα μεταξύ τους.

Ερώτηση 4η**Ερώτηση 5η**

Το **35%** των ερωτηθέντων απάντησαν ότι πάντα γίνονται συνεχείς ενημερώσεις για τον τρόπο υλοποίησης των καθηκόντων τους, το **65%** είπαν τις περισσότερες φορές ενώ το **0%** σπάνια / ποτέ. Παρατηρούμε ότι οι εργαζόμενοι, σήμερα, για να μπορέσουν να ανταπεξέλθουν στα καθήκοντα τους χρειάζονται κάποια καθοδήγηση, μια σωστή και αποτελεσματική καθοδήγηση. Η καθοδήγηση αυτή μπορεί να γίνει με διάφορους τρόπους. Ο καλύτερος τρόπος ενημέρωσης είναι μέσω γραπτών επιστολών και μέσω προσωπικής επαφής με το άτομο που παρέχει τις οδηγίες. Με τον τρόπο αυτό υπάρχει μεγαλύτερη δυνατότητα συνεννόησης των εργαζομένων και άρα μεγαλύτερη πιθανότητα σωστής υλοποίησης των εργασιών τους.

Σύμφωνα με την ερευνά το **32%** των ερωτηθέντων υποστηρίζουν ότι η ενημέρωση για τον τρόπο υλοποίησης των εργασιών τους γίνεται με γραπτές επιστολές, το **5%** με την μεσολάβηση κάποιου τρίτου προσώπου, το **45%** με προσωπική επαφή, το **16%** μέσω τηλεφώνου και το **2%** μέσω e-mail.

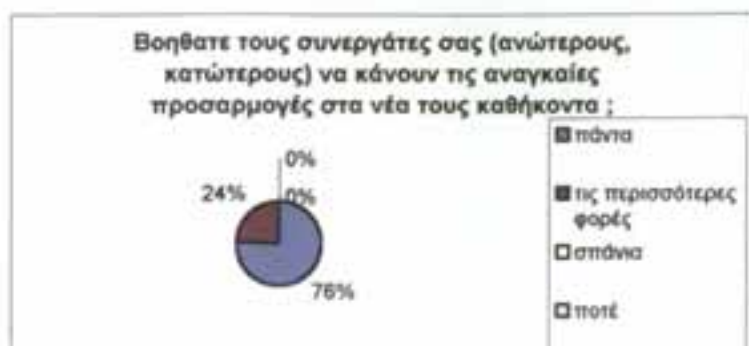
Ερώτηση 6η

Στην ερώτηση για το ποιος αποφασίζει για τους στόχους μιας δραστηριότητας και τον τρόπο υλοποίησης των στόχων αυτών, το **58%** των ερωτηθέντων απάντησαν ο προϊστάμενος, το **0%** ο εργαζόμενος και το **42%** και οι δυο μαζί.

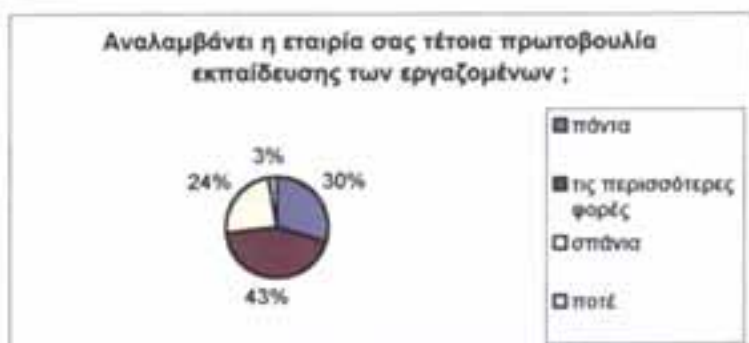
Ερώτηση 7η

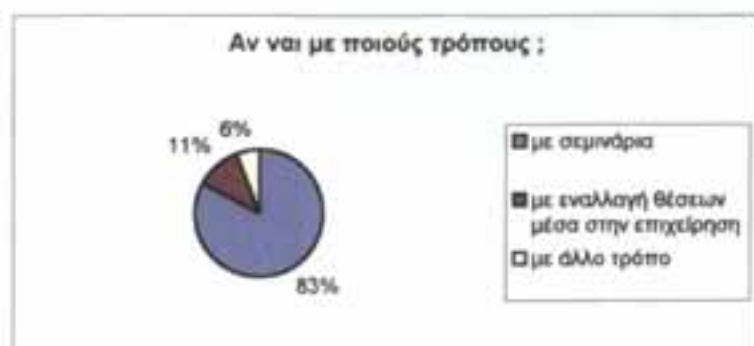
Όλοι οι εργαζόμενοι που ρωτήθηκαν για το αν αποδέχονται τις πληροφορίες ή ιδέες είτε αυτές προέρχονται από τους ανώτερους είτε από τους κατώτερους τους, απάντησαν θετικά (**100%**).

Σύμφωνα με το παραπάνω αποτέλεσμα συμπεραίνουμε ότι οι εργαζόμενοι ακούνε με προσοχή, εκτίμηση και σεβασμό τις απόψεις των συναδέλφων τους είτε αυτοί ανήκουν στην ανώτερη είτε στην κατώτερη βαθμίδα της ιεραρχικής πυραμίδας. Πιστεύουν ότι κάθε εργαζόμενος μπορεί να προσφέρει αξιόλογες πληροφορίες και ιδέες για την ανάπτυξη και την εξέλιξη της οικονομικής μονάδας.

Ερώτηση 8η

Το 76% των ατόμων που συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο υποστήριξαν ότι βοηθούν πάντα τους συνεργάτες τους (ανώτερους, κατώτερους) να κάνουν τις αναγκαίες προσαρμογές στα νέα τους καθήκοντα, το 24% απάντησαν τις περισσότερες φορές και το 0% σπάνια / ποτέ. Είναι αξιοσημείωτο το γεγονός ότι μεταξύ των μελών της επιχείρησης υπάρχει συνεργασία και αλληλοβοήθεια.

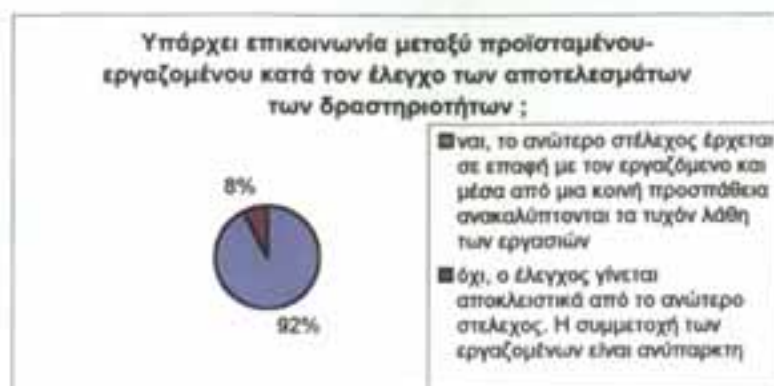
Ερώτηση 9η**Ερώτηση 10η**

Ερώτηση 11η

Όσον αφορά την εκπαίδευση και μετεκπαίδευση των εργαζομένων, το **100%** των ερωτηθέντων απάντησαν θετικά. Όλοι οι εργαζόμενοι πιστεύουν πως είναι πολύ σημαντικό να εκπαιδεύονται οι ίδιοι σε τακτά χρονικά διαστήματα. Και αυτό διότι με τον τρόπο αυτό θα μπορούν να διεκπεραιώνουν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τα καθήκοντα που έχουν αναλάβει και κατ' επέκταση να υλοποιούν τους στόχους της επιχείρησης στην οποία εργάζονται.

Σχετικά για το εάν η εταιρία στην οποία εργάζονται αναλαμβάνει πρωτοβουλία εκπαίδευσης τους το **30%** των εργαζομένων απάντησαν πάντα, το **43%** τις περισσότερες φορές, το **24%** σπάνια και το **3%** ποτέ. Το 2% από το 3% προέκυψε από εργαζομένους που εργάζονται σε νεοσύστατες επιχειρήσεις. Ρώτησα την Κ. Πυργιανάκη Ελένη, υπεύθυνη του νεοσύστατου Αγροτικού Οικοτεχνικού Συνεταιρισμού Κρουσώνα « Η Κρουσανιώτισσα» για πιο λόγο δεν αναλαμβάνει ο συνεταιρισμός την πρωτοβουλία εκπαίδευσης των εργαζομένων. Μου απάντησε ότι «ο οργανισμός δεν έχει ακόμα την οικονομική δυνατότητα εκπαίδευσης των μελών της. Αυτό όμως δεν σημαίνει ότι το προσωπικό δεν εκπαιδεύεται. Απλώς η εκπαίδευση γίνεται μετά από πρωτοβουλία του Κέντρου Ανάπτυξης Ελληνικού Εμπορίου (Κ.Α.ΕΛ.Ε) μέσω του Συνδέσμου Γυναικών Επιχειρηματιών Κρήτης.

Στην ερώτηση με ποιο τρόπο γίνεται η εκπαίδευση, το **83%** των ατόμων που ρωτήθηκαν υποστήριξαν με σεμινάρια, το **11%** με εναλλαγή θέσεων μέσα στην επιχείρηση και τέλος το **6%** με άλλον τρόπο π.χ με διαλέξεις, συνέδρια.

Ερώτηση 12η

Το 92% των ερωτηθέντων υποστηρίζει ότι υπάρχει επικοινωνία μεταξύ προϊσταμένου και εργαζομένου κατά τον έλεγχο των αποτελεσμάτων των δραστηριοτήτων. Το ανώτερο στέλεχος έρχεται σε επαφή με τους υφισταμένους του και συζητάει μαζί τους όλα τα αποτελέσματα των εργασιών. Σ' αυτό το σημείο, σύμφωνα με το παραπάνω ποσοστό βγαίνει το συμπέρασμα ότι ο προϊστάμενος σέβεται τους υφισταμένους του και τους δίνει την δυνατότητα να εκφράσουν την γνώμη τους για το εάν η εργασία εκτελέστηκε με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Έτσι βλέποντας τα λάθη τους, καταφεύγουν σε νέες μεθοδικότερες προσπάθειες για την καλύτερη και σωστότερη υλοποίηση των καθηκόντων τους.

Διαφορετική άποψη με το παραπάνω έχει το 8% των ατόμων που ρωτήθηκαν. Αυτά υποστηρίζουν πως ο έλεγχος των αποτελεσμάτων γίνεται αποκλειστικά από το ανώτερο στέλεχος. Η συμμετοχή τους είναι ανύπαρκτη. Το μόνο που κάνουν είναι να προσπαθούν να εκτελέσουν την εργασία που τους έχει ανατεθεί με τον καλύτερο τρόπο χωρίς καν να γνωρίζουν τα αποτελέσματα αυτής της προσπάθειας. Το γεγονός αυτό τους στερεί την ευχαρίστηση και την ικανοποίηση που θα ένιωθαν αν έβλεπαν το αποτέλεσμα των εργασιών τους.

Ερώτηση 13η

Κάθε φορά τα τυχόν λάθη αντιμετωπίζονται με τέτοιο τρόπο έτσι ώστε να ενθαρρύνεται το προσωπικό, να μαθαίνει από αυτά και να βελτιώνει την απόδοσή του

**Ερώτηση 14η**

Με ποιό τρόπο αντιμετωπίζονται τα τυχόν αυτά λάθη;



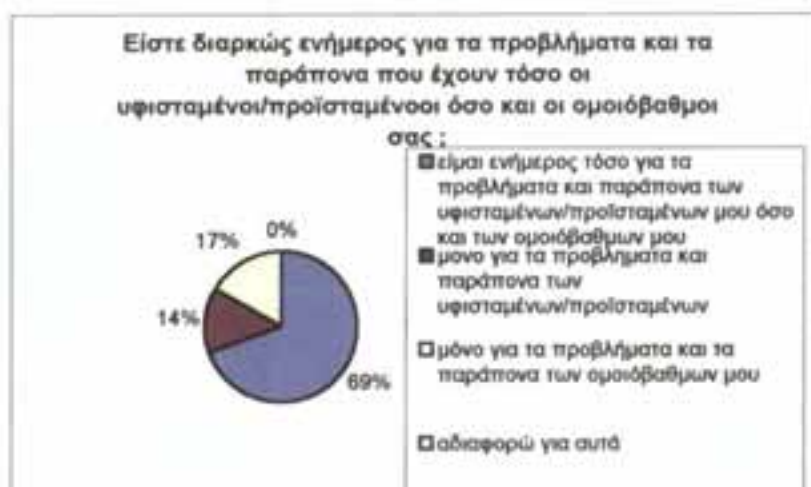
Δυο επιπλέον ερωτήσεις που τέθηκαν στα μέλη μιας επιχείρησης ήταν για το εάν τα τυχόν λάθη αντιμετωπίζονται με τέτοιο τρόπο έτσι ώστε να ενθαρρύνονται, να μαθαίνουν από αυτά και να βελτιώνουν την απόδοσή τους και με ποιο τρόπο αντιμετωπίζονται τα τυχόν αυτά λάθη. Το 35% απάντησαν ότι πάντα τα τυχόν λάθη αντιμετωπίζονται με τέτοιο τρόπο που τους βοηθάει να βελτιώσουν την απόδοσή τους, το 57% τις περισσότερες φορές, ανάλογα βέβαια με τα λάθη, το 8% σπάνια και τέλος το 0% απάντησε ποτέ.

Όσον αφορά τώρα τον τρόπο αντιμετώπισης των λαθών το 19% των εργαζομένων υποστήριξαν ότι αντιμετωπίζονται με συμβουλές, το 57% είπαν ότι ο προϊστάμενος συζητάει μαζί τους τα λάθη, το 13% απάντησαν ότι τους παρέχονται κάποια κίνητρα έτσι ώστε να είναι πιο προσεκτικοί κατά την διαδικασία εκτέλεσης των καθηκόντων τους, το 7% υποστήριξαν ότι σε περίπτωση λαθών οι ανώτεροι τους προσβάλουν και το 4% είπαν ότι δέχονται κάποια τιμωρία. Ορισμένοι προϊστάμενοι πιστεύουν ότι εάν ο εργαζόμενος τιμωρηθεί και νιώσει το σύμπλεγμα της κατωτερότητας και της υποτίμησης τότε θα ανακτήσει τις δυνάμεις του και θα προβεί

σε νέες προσπάθειες σωστής υλοποίησης των εργασιών του. Αυτό όμως είναι λάθος.

Είναι γνωστό σε όλους ότι όταν ο εργαζόμενος εκτιμάται και αναγνωρίζεται από τους συναδέλφους του (ανώτερους, κατώτερους) τότε δημιουργείται ένα σωστό και αποτελεσματικό επικοινωνιακό κλίμα μεταξύ τους, γεγονός που οδηγεί στην σωστότερη εκτέλεση των στόχων της οικονομικής μονάδας.

Ερώτηση 15η



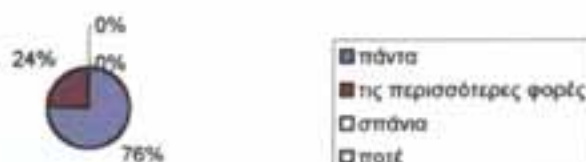
Σημαντική εξίσου ερώτηση που δείχνει για το εάν υπάρχει επικοινωνία μεταξύ των μελών της επιχείρησης είναι εάν οι εργαζόμενοι είναι ενήμεροι για τα προβλήματα και τα παράπονα που έχουν τόσο οι προϊστάμενοι / υφιστάμενοι όσο και οι ομοιόβαθμοί τους. Στην ερώτηση αυτή το 69% των ερωτηθέντων υποστήριξαν ότι γνωρίζουν όλα τα προβλήματα και τα παράπονα που έχουν τόσο οι ανώτεροι, κατώτεροι όσο και οι ομοιόβαθμοί τους. Το 14% των εργαζομένων είναι ενήμεροι μόνο για τα προβλήματα και παράπονα των προϊσταμένων / υφισταμένων τους ενώ το 17% μόνο των ομοιόβαθμων τους. Είναι χρήσιμο να σχολιάσουμε το γεγονός ότι το 0% απάντησαν ότι αδιαφορούν για τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν και τα παράπονα που έχουν οι συνάδελφοί τους (ανώτεροι, κατώτεροι, ομοιόβαθμοι).

Ερώτηση 16η

Αποδίδετε την πρέπουσα εκτίμηση, την αναγνώριση και το σεβασμό σε όλο το προσωπικό(ανώτερο, κατώτερο) με το οποίο έρχεστε σε επαφή ;

**Ερώτηση 17η**

Ακούτε με ειλικρίνεια και κατανόηση όλα αυτά που σας λένε οι συνεργάτες σας (ανώτεροι, κατώτεροι, ομοιόβαθμοι) ;

**Ερώτηση 18η**

Είστε ειλικρινής όταν απευθύνεστε στους συναδέλφους σας ;

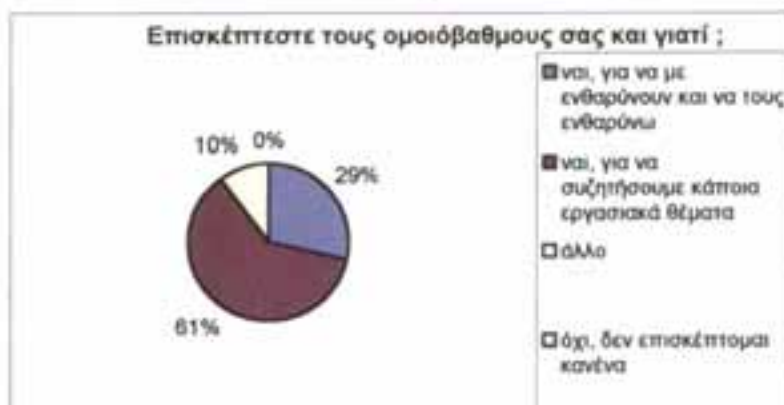
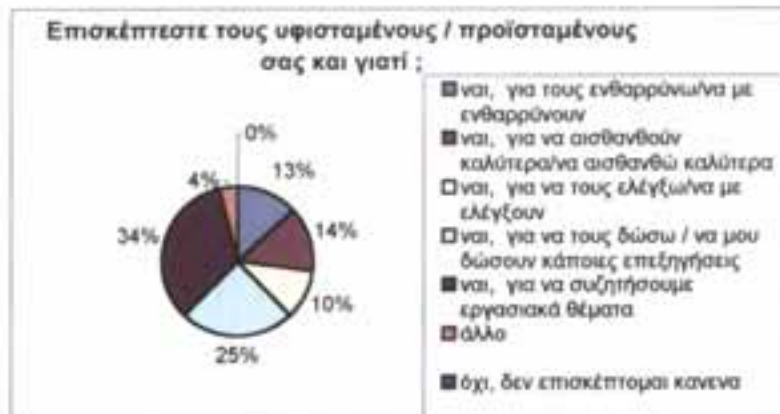


Για να διαπιστώσουμε εάν υπάρχει επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων θέσαμε μερικές ακόμα ερωτήσεις.

Στην 16^η ερώτηση ρωτούνται οι εργαζόμενοι για το εάν αποδίδει ο καθένας από αυτούς την πρέπουσα εκτίμηση, αναγνώριση και σεβασμό στους συναδέλφους του. Το 81% απάντησαν πάντα, το 19% τις περισσότερες φορές και το 0% σπάνια / ποτέ. Όσον αφορά για το εάν ο εργαζόμενος ακούει με ειλικρίνεια και κατανόηση όλα αυτά που του λέει ο συνάδελφος του (ανώτερος, κατώτερος, ομοιόβαθμος)

(ερώτηση 17^η) το **73%** των ερωτηθέντων υποστήριξαν πάντα, το **24%** τις περισσότερες φορές, και το **0%** σπάνια / ποτέ. Τελος στην ερώτηση 18^η το **70%** των εργαζομένων είπαν ότι είναι ειλικρινής όταν απευθύνονται στους συναδέλφους τους, το **30%** τις περισσότερες φορές και το **0%** σπάνια / ποτέ.

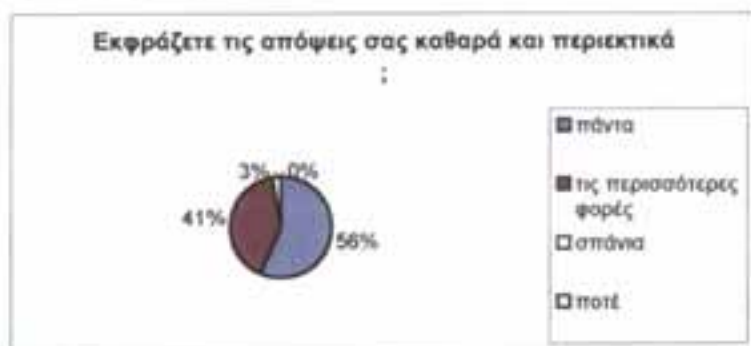
Ερώτηση 19η



Επίσης οι εργαζόμενοι ρωτήθηκαν εάν κάνουν επισκέψεις μεταξύ τους και γιατί. Σύμφωνα με τα παραπάνω σχήματα το **13%** των μελών των επιχειρήσεων επισκέπτονται τους κατώτερους / ανώτερους για να τους ενθαρρύνουν / να ενθαρρυνθούν αντίστοιχα, το **14%** για να αισθανθούν καλύτερα, το **10%** για να ασκήσουν κάποιον έλεγχο, το **25%** για να δώσουν και να πάρουν κάποιες επεξηγήσεις, το **34%** των εργαζομένων επισκέπτονται ο ένας τον άλλον για να συζητήσουν κάποια εργασιακά θέματα και τέλος το **4%** υποστήριξαν ότι κάνουν και δέχονται επισκέψεις για κάποιο άλλο λόγο π.χ να δώσουν ή να δεχτούν κάποια επιβράβευση. Σχετικά με την ερώτηση για το εάν επισκέπτονται τους ομοιόβαθμους τους όλοι απάντησαν θετικά (**100%**). Το **29%** υποστήριξαν ότι δέχονται και κάνουν

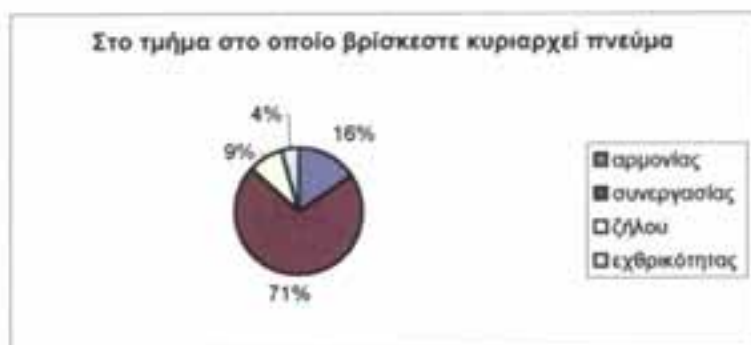
επισκέψεις για να ενθαρρύνει ο ένας τον άλλον, το **61%** για να συζητήσουν μεταξύ τους κάποια εργασιακά θέματα και το **10%** για άλλο λόγο π.χ για να κάνουν ένα διάλειμμα.

Ερώτηση 20η

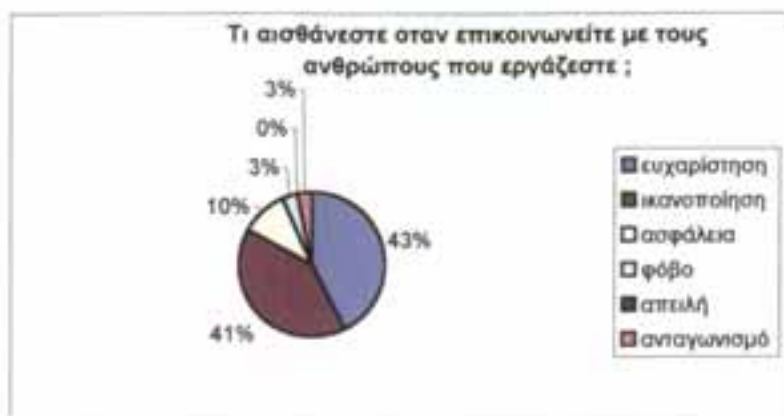


Για το εάν κάθε εργαζόμενος εκφράζει τις απόψεις του καθαρά και περιεκτικά το **56%** των ερωτηθέντων απάντησαν πάντα, το **41%** τις περισσότερες φορές, το **3%** σπάνια και το **0%** ποτέ.

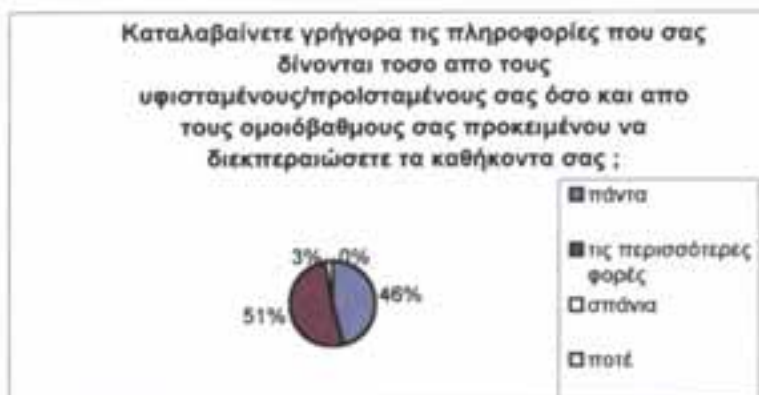
Ερώτηση 21η

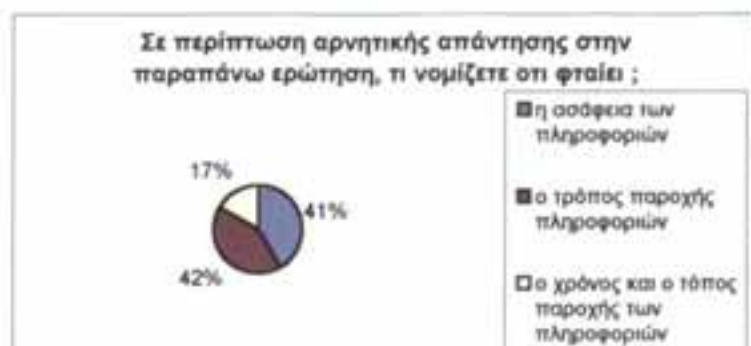


Σημαντικός παράγοντας για την ύπαρξη σωστής και αποτελεσματικής επικοινωνίας είναι η επικράτηση ενός κατάλληλου εργασιακού κλίματος μέσα στα επιμέρους τμήματα της κάθε επιχείρησης. Ενός κλίματος αρμονίας και συνεργασίας μεταξύ των εργαζομένων. Σύμφωνα με την έρευνα το **16%** των ερωτηθέντων υποστήριξαν ότι στο τμήμα στο οποίο εργάζονται κυριαρχεί πνεύμα αρμονίας, το **71%** πνεύμα συνεργασίας, το **9%** πνεύμα ζήλου και τέλος το **4%** πνεύμα εχθρικότητας.

Ερώτηση 22η

Το 43% των ατόμων που συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο υποστήριξαν ότι όταν επικοινωνούν με τους συναδέλφους τους νιώθουν ευχαρίστηση, το 41% ικανοποίηση, το 10% ασφάλεια, το 3% φόβο, το 0% απειλή και τέλος το 3% ανταγωνισμό. Ο φόβος, η απειλή και ο ανταγωνισμός είναι στοιχεία που δείχνουν ότι μεταξύ των εργαζομένων δεν υπάρχει αποτελεσματική επικοινωνία.

Ερώτηση 23η

Ερώτηση 24η

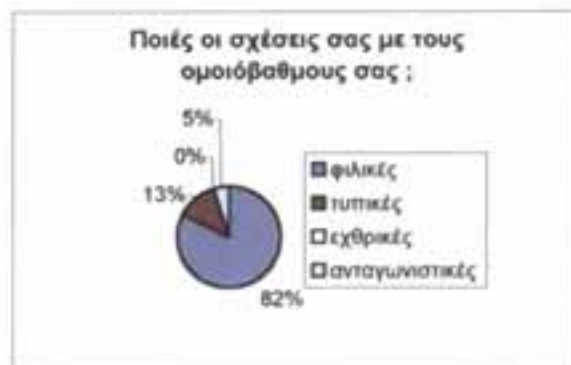
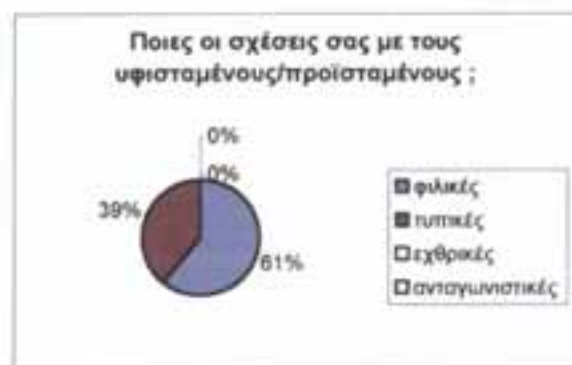
Κατά την διαδικασία της έρευνας για να διαπιστωθεί εάν υπάρχει σωστή επικοινωνία μεταξύ των μελών των επιχειρήσεων τέθηκε μια ακόμα ερώτηση. Τα μέλη των επιχειρήσεων ρωτήθηκαν για το εάν καταλαβαίνουν γρήγορα τις πληροφορίες που δέχονται από τους συναδέλφους τους είτε αυτοί ανήκουν στην ανώτερη, κατώτερη ή ακόμα και στην ίδια ιεραρχική βαθμίδα. Το **46%** των ερωτηθέντων υποστήριξαν ότι καταλαβαίνουν πάντα γρήγορα τις πληροφορίες, το **51%** τις περισσότερες φορές, το **3%** απάντησαν σπάνια και το **0%** είπαν πως ποτέ δεν τις καταλαβαίνουν γρήγορα.

Οι λόγοι για τους οποίους οι εργαζόμενοι δεν καταλαβαίνουν γρήγορα τις πληροφορίες που δέχονται από τους συνεργάτες τους είναι οι εξής: το **41%** των ατόμων που ρωτήθηκαν υποστήριξαν ότι φταίει η ασάφεια των πληροφοριών, το **42%** απάντησαν ότι φταίει ο τρόπος με τον οποίο παρέχονται οι πληροφορίες και τέλος το **17%** είπαν ότι η αιτία που δεν καταλαβαίνουν γρήγορα τις πληροφορίες είναι ο χρόνος και ο τόπος παροχής των πληροφοριών αυτών.

Ερώτηση 25η

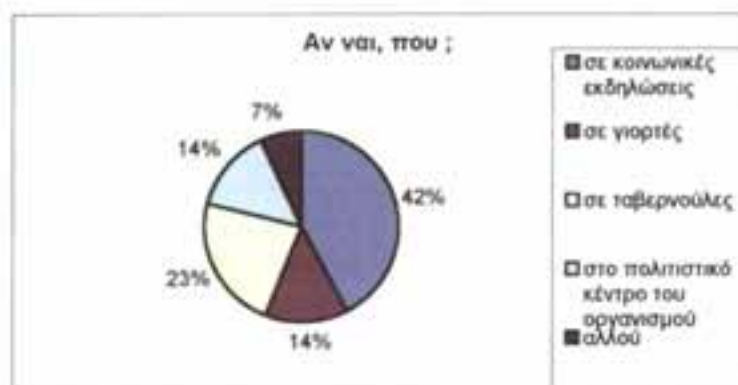
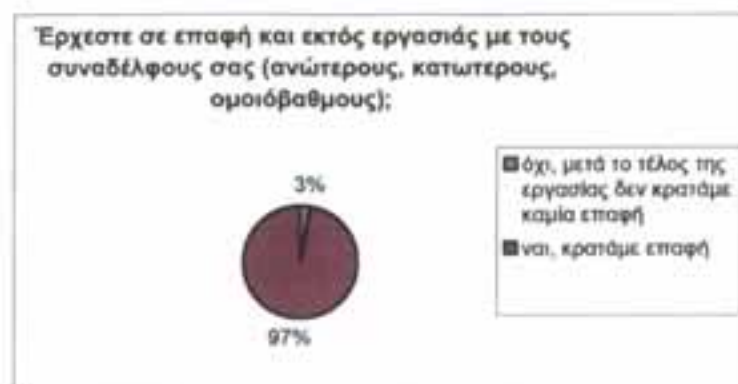
Στην ερώτηση για το εάν τα άτομα που εργάζονται στην επιχείρηση είναι ακριβείς και συνεπείς σ' αυτό που κάνουν απάντησαν όλοι θετικά (100%).

Ερώτηση 26η



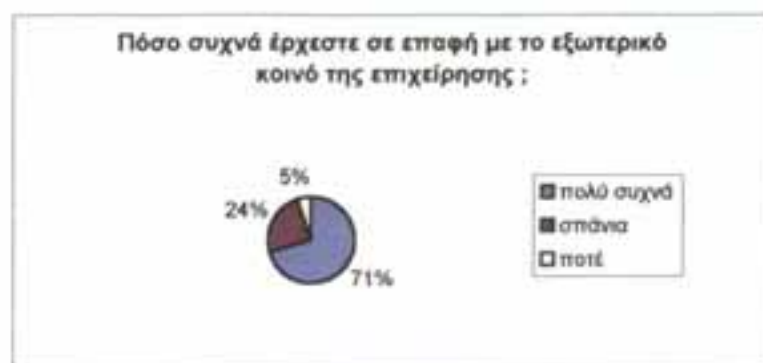
Το 61% των ατόμων που συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο απάντησε ότι οι σχέσεις τους με τους υφισταμένους / προϊσταμένους τους είναι φιλικές, το 39% τυπικές και το 0% εχθρικές / ανταγωνιστικές. Όσον αφορά τις σχέσεις των εργαζομένων με τους ομοιόβαθμους τους το 82% υποστήριξαν ότι είναι φιλικές, το 13% τυπικές, το 0% εχθρικές και τέλος το 5% των ατόμων είπαν ότι είναι ανταγωνιστικές.

Συγκρίνοντας τις σχέσεις που έχουν οι εργαζόμενοι με τους ομοιόβαθμους τους και τις σχέσεις που έχουν με τους προϊσταμένους / υφισταμένους τους συμπεραίνουμε ότι τα μέλη έχουν περισσότερο φιλικές σχέσεις με τους ομοιόβαθμους τους (82%) σε σχέση με τους ανώτερους / κατώτερους τους (61%). Αυτό οφείλεται στο ότι τα άτομα που βρίσκονται στη ίδια ιεραρχική κλίμακα έρχονται πιο συχνά σε επαφή μεταξύ τους, γεγονός που δημιουργεί περισσότερη οικειότητα και φιλικότητα ανάμεσα τους. Είναι αξιοσημείωτο να σχολιάσουμε το γεγονός ότι το 5% των ερωτηθέντων (ομοιόβαθμων) υποστηρίζουν ότι οι σχέσεις τους είναι ανταγωνιστικές. Σήμερα στις περισσότερες επιχειρήσεις οι εργαζόμενοι προσπαθούν να ανταγωνιστούν τους συναδέλφους τους προκειμένου να αποκτήσουν μια καλύτερη θέση μέσα στην επιχείρηση. Ευτυχώς, όμως, το ποσοστό αυτό δεν είναι μεγάλο.

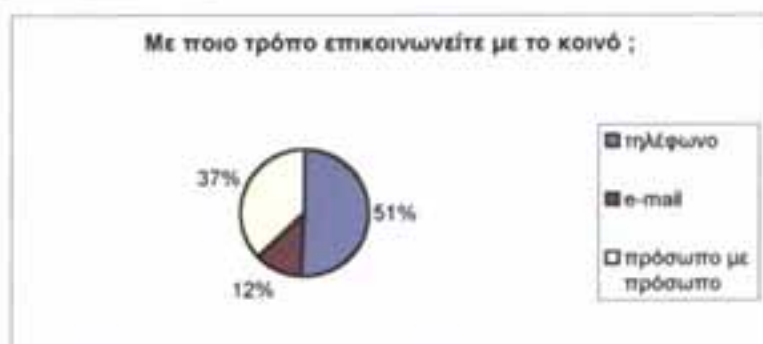
Ερώτηση 27η

Μια ακόμα ερώτηση που περιλαμβάνει το ερωτηματολόγιο το οποίο απευθύνεται στους εργαζομένους (ανώτερους, κατώτερους, ομοιόβαθμους) είναι εάν τα μέλη της επιχείρησης έρχονται σε επαφή και εκτός εργασίας και αν ναι, που. Στην ερώτηση αυτή το **97%** των ερωτηθέντων απάντησαν θετικά ενώ το **3%** απάντησαν αρνητικά. Παρατηρούμε, λοιπόν, ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων συνεχίζουν να διατηρούν σχέσεις με τους συναδέλφους τους ακόμα και μετά το τέλος των εργασιών τους. Αυτό σημαίνει ότι οι σχέσεις τους δεν είναι επιφανειακές αλλά ειλικρινείς. Δεν δημιουργούν σχέσεις για να αντεπεξέλθουν μόνο στις απαιτήσεις των καθηκόντων τους αλλά και για να επιβιώσουν στην καθημερινή ζωή τους.

Όσον αφορά τον τόπο επαφής το **42%** απάντησαν ότι συναντιούνται σε διάφορες κοινωνικές εκδηλώσεις, το **14%** σε γιορτές, το **23%** σε ταβερνούλες, το **14%** στο πολιτιστικό κέντρο του οργανισμού και τέλος το **7%** υποστήριξαν ότι συναντιούνται κάπου αλλού εκτός των παραπάνω π.χ καφετέριες, στα σπίτια τους, στο κυλικείο της εταιρίας κ.α.

Ερώτηση 28η

Σχεδόν όλα τα άτομα που εργάζονται μέσα σε μια επιχείρηση έρχονται σε επαφή με το εξωτερικό κοινό του οργανισμού. Ορισμένοι επικοινωνούν με τους πελάτες πολύ συχνά, άλλοι σπάνια και άλλοι πάλι ποτέ. Στην ερώτηση που τέθηκε στους ερωτηθέντες για το πόσο συχνά έρχονται σε επαφή με τους πελάτες το **71%** υποστήριξε πολύ συχνά, το **24%** σπάνια και το **5%** ποτέ. Το ποσοστό 29% (24% σπάνια, 5% ποτέ) περιέχει απαντήσεις που έδωσαν εκείνοι οι εργαζόμενοι που η εκτέλεση των καθηκόντων τους σχετίζεται λίγο ή καθόλου με την επαφή με τους πελάτες / καταναλωτές.

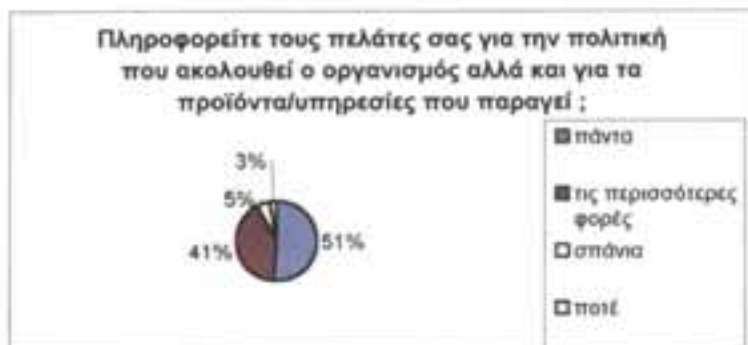
Ερώτηση 29η

Το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων, δηλαδή το **51%** απάντησαν ότι επικοινωνούν με το κοινό της επιχείρησης που αντιπροσωπεύουν μέσω τηλεφώνου. Το **12%** μέσω e-mail και το **37%** είπε ότι έρχεται σε άμεση επαφή με τους πελάτες δηλαδή πρόσωπο με πρόσωπο.

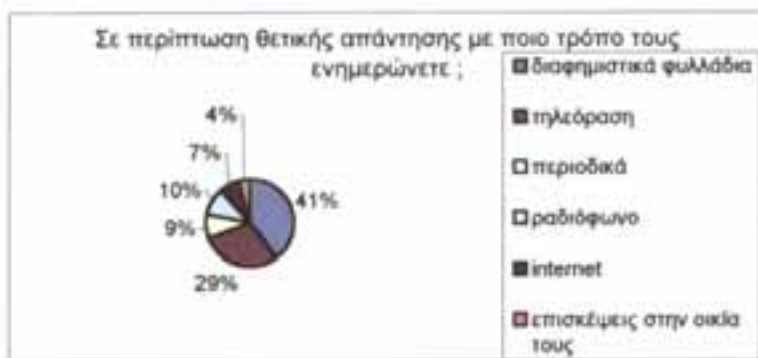
Σύμφωνα με τα αποτελέσματα αυτής της ερώτησης διαπιστώνουμε ότι η ηλεκτρονική επικοινωνία μεταξύ επιχείρησης και πελατών δεν έχει διαδοθεί τόσο όσο

θα έπρεπε. Αυτό οφείλεται είτε στην άγνοια των επιχειρήσεων – κοινού είτε στην έλλειψη των κατάλληλων τεχνολογικών μέσων π.χ ηλεκτρονικού υπολογιστή.

Ερώτηση 30η



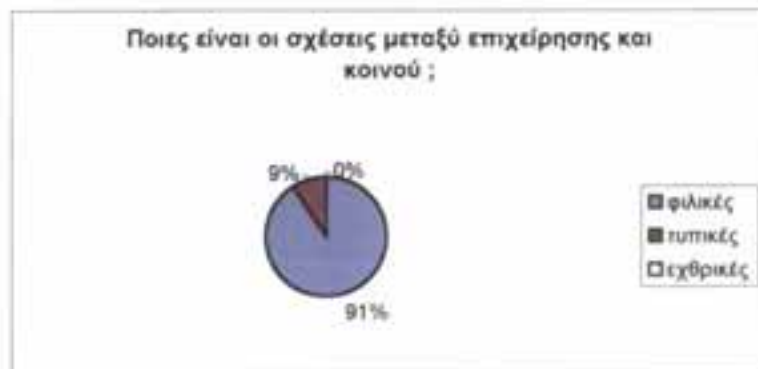
Ερώτηση 31η



Σημαντική εξίσου ερώτηση, η οποία δείχνει τον βαθμό επικοινωνίας μεταξύ επιχειρήσεων και εξωτερικού κοινού, είναι εάν η κάθε εταιρία ενημερώνει τους πελάτες της για την πολιτική που ακολουθεί και για τα προϊόντα / υπηρεσίες που παράγει. Σύμφωνα με το παραπάνω διάγραμμα στο οποίο απεικονίζεται η 30^η ερώτηση το **51%** των εργαζομένων που συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο απάντησαν ότι πάντα ενημερώνουν τους πελάτες για την πολιτική και τα προϊόντα / υπηρεσίες που παράγει η εταιρία στην οποία εργάζονται, το **41%** τις περισσότερες φορές, το **5%** σπάνια και τέλος το **3%** ποτέ. Ο τρόπος ενημέρωσης είναι πολυποίκιλος. Το **41%** των εργαζομένων υποστήριξαν ότι η ενημέρωση γίνεται μέσω διαφημιστικών φυλλαδίων, το **29%** μέσω τηλεόρασης, το **9%** μέσω περιοδικών, το **10%** μέσω ραδιοφώνου, το **7%** μέσω internet και τέλος το **4%** απάντησαν με επισκέψεις στην οικία των πελατών. Σύμφωνα με τα παραπάνω ποσοστά συμπεραίνουμε ότι σχεδόν όλες οι επιχειρήσεις ενημερώνουν τους πελάτες τους για

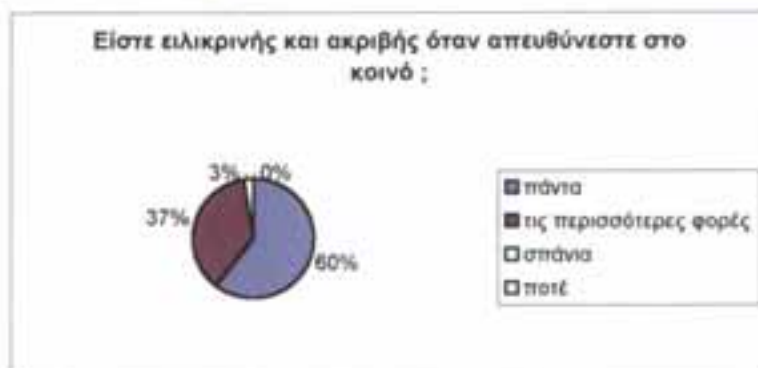
τις δραστηριότητες τους, πράγμα που γίνεται τις περισσότερες φορές μέσω διαφημιστικών φυλλαδίων και τηλεοράσεως.

Ερώτηση 32η



Όσον αφορά τις σχέσεις των επιχειρήσεων με το κοινό τους, σχεδόν όλοι οι εργαζόμενοι που ρωτήθηκαν απάντησαν ότι είναι φιλικές (**91%**). Το ποσοστό αυτό είναι πολύ σημαντικό για την επιτυχία των επιχειρήσεων, αφού με την δημιουργία καλών και φιλικών σχέσεων πετυχαίνουν την προσέγγιση των πελατών τους. Ένα μικρό ποσοστό (**9%**) είπε ότι είναι τυπικές και κανένας εργαζόμενος (**0%**) δεν είπε ότι είναι εχθρικές.

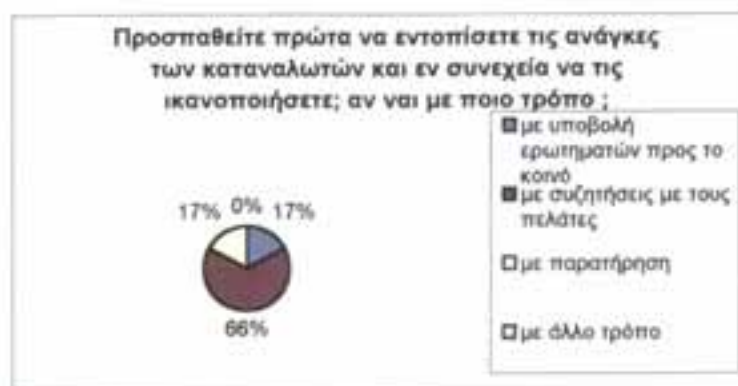
Ερώτηση 33η



Είναι σημαντικό να διαπιστώσουμε εάν τα μέλη των επιχειρήσεων είναι ειλικρινείς και ακριβείς όταν απευθύνονται στο κοινό. Σύμφωνα με την έρευνα το μεγαλύτερο ποσοστό απάντησε θετικά. Συγκεκριμένα το **60%** των ερωτηθέντων

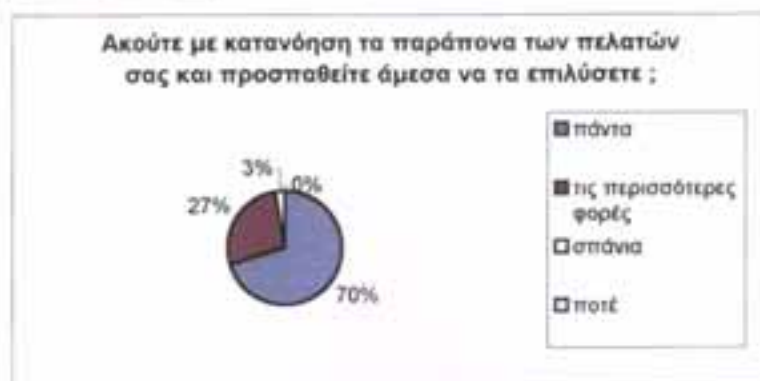
συμπλήρωσαν στο ερωτηματολόγιο πάντα, το 37% τις περισσότερες φορές, το 3% σπάνια και τέλος το 0% ποτέ.

Ερώτηση 34η



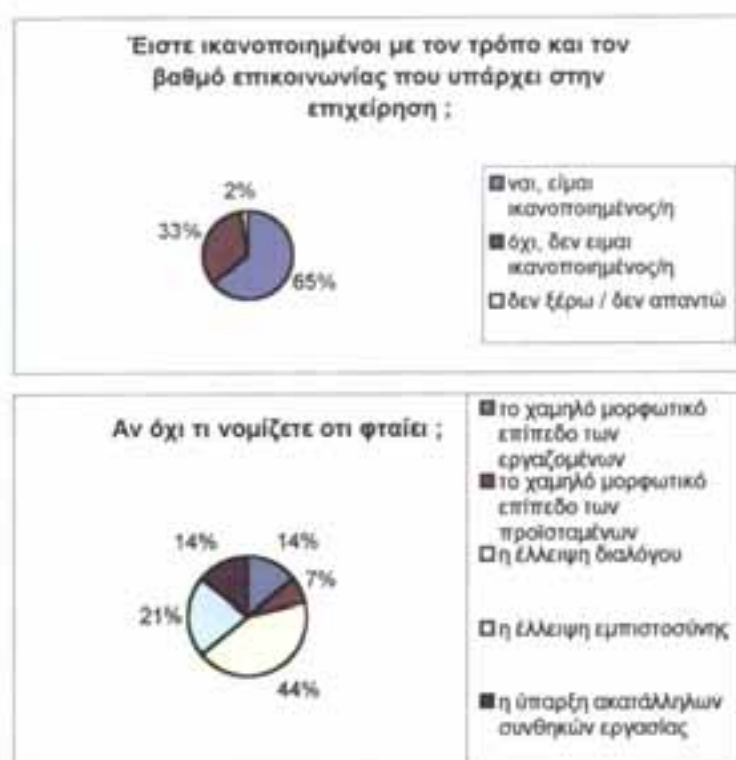
Μια ακόμα ερώτηση που περιέχει το ερωτηματολόγιο, το οποίο δόθηκε στους εργαζομένους κάποιων επιχειρήσεων, είναι εάν γίνονται πρώτα προσπάθειες να εντοπιστούν οι ανάγκες των καταναλωτών και μετά να ικανοποιηθούν. Όλοι οι εργαζόμενοι απάντησαν θετικά. Το 17% των ερωτηθέντων υποστήριξαν ότι η προσπάθεια αυτή γίνεται με την υποβολή κάποιων ερωτημάτων προς το κοινό, το 66% μέσα από συζητήσεις με τους πελάτες και το άλλο 17% που απομένει απάντησαν μέσω της μεθόδου της παρατήρησης. Παρατηρούμε από τα παραπάνω ότι στο μεγαλύτερο ποσοστό η ανακάλυψη των αναγκών των πελατών των επιχειρήσεων γίνεται με την άμεση επαφή μεταξύ των μελών των εταιριών και του κοινού τους.

Ερώτηση 35η



Ρωτώντας τα μέλη των μονάδων για το εάν ακούνε με κατανόηση τα παράπονα των πελατών τους και αν προσπαθούν άμεσα να τα επιλύσουν το **70%** των εργαζομένων είπαν πάντα, το **27%** τις περισσότερες φορές, το **3%** σπάνια και τέλος το **0%** ποτέ.

Ερώτηση 36η



Τελος, μια ακόμα ερώτηση που τέθηκε στα άτομα που επισκέφτηκα ήταν εάν είναι ικανοποιημένοι με τον τρόπο και τον βαθμό επικοινωνίας που επικρατεί στον χώρο εργασίας τους. Το **65%** των ερωτηθέντων υποστήριξαν πως είναι ικανοποιημένοι, το **33%** πως δεν είναι και τέλος το **2%** προτίμησε να μην απαντήσει είτε γιατί δεν είναι σε θέση να γνωρίζει είτε γιατί δεν ήθελε να απαντήσει. Από το **33%** των εργαζομένων που δεν είναι ικανοποιημένοι το **14%** νομίζει ότι φταίει το χαμηλό μορφωτικό επίπεδο των εργαζομένων, το **7%** το χαμηλό επίπεδο των προϊσταμένων, το **44%** στην έλλειψη διαλόγου, το **21%** στην έλλειψη εμπιστοσύνης και τέλος το **14%** πιστεύει ότι φταίει η έλλειψη κατάλληλων συνθηκών εργασίας.

Συμπεράσματα

Συνοψίζοντας τα παραπάνω αποτελέσματα της έρευνας διαπιστώνουμε μια μεγάλη στροφή προς την δημιουργία ενός σωστού και αποτελεσματικού επικοινωνιακού κλίματος μέσα στις κρητικές επιχειρήσεις. Με το πέρασμα των χρόνων τα μέλη των οικονομικών μονάδων συνειδητοποιούν ότι χωρίς την ύπαρξη της επικοινωνίας τόσο μεταξύ τους όσο και με το εξωτερικό κοινό του οργανισμού δεν θα μπορέσουν να αντεπεξέλθουν στις απαιτήσεις του επιχειρηματικού χώρου.

Το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων που συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο απάντησαν θετικά στις ερωτήσεις που τους τέθηκαν. Η ειλικρίνεια, η ακρίβεια, ο σεβασμός και η εμπιστοσύνη είναι στοιχεία που περιέχονται στην διαδικασία της επικοινωνίας, στοιχεία χωρίς τα οποία είναι αδύνατον να υπάρξει ένα αποτελεσματικό επικοινωνιακό κλίμα μέσα στους κόλπους των επιχειρήσεων. Στις περισσότερες κρητικές επιχειρήσεις υπάρχει συμμετοχή των υφισταμένων στις διάφορες δραστηριότητες της διοίκησης. Όλοι μαζί συνεργάζονται και αλληλοβοηθούνται προκειμένου να διεκπεραιώσουν τα καθήκοντα τους και κατ' επέκταση τους στόχους της επιχείρησης στην οποία εργάζονται. Όσον αφορά την σχέση τους με τους πελάτες υποστήριξαν ότι είναι φιλική. Προσπαθούν μέσα από την ευγένεια, το σεβασμό και την ειλικρίνεια να αντιμετωπίζουν όλα τα παράπονα των πελατών τους.

Παρόλα, όμως, αυτά υπάρχει ένα μικρό ποσοστό εργαζομένων που απάντησαν αρνητικά σε κάποιες από τις ερωτήσεις που τους τέθηκαν. Το σύνολο αυτών των εργαζομένων αντιμετωπίζουν κάποια δυσκολία ως προς την επικοινωνία με τους συναδέλφους τους(ανώτερους, κατώτερους, ομοιόβαθμους) καθώς και με το εξωτερικό κοινό της οικονομικής μονάδας. Μπορεί να έρχονται σε επαφή με τους συναδέλφους τους και με τους πελάτες του οργανισμού αλλά νιώθουν ότι η επαφή αυτή δεν είναι ουσιώδης και αποτελεσματική.

Πιθανόν αίτιο του φαινομένου αυτού που εντοπίζεται σε μικρή μερίδα εργαζομένων είναι η μη συνειδητοποίηση της σημασίας της ύπαρξης ουσιαστικής επικοινωνίας μέσα στους κόλπους των κρητικών επιχειρήσεων.

Εκείνο που πρέπει να κάνει η μικρή αυτή μερίδα είναι να καταλάβει την σημασία της αποτελεσματικής επικοινωνίας. Δεν φτάνει, όμως, μόνο να γνωρίζει ότι η

ουσιαστική και ειλικρινής επαφή με τους συναδέλφους έχει σημαντική σημασία για την επιβίωση της επιχείρησης αλλά θα πρέπει και να προβεί σε τέτοιες ενέργειες που θα οδηγήσουν στην δημιουργία ενός σωστού επικοινωνιακού κλίματος. Σ' αυτό μπορεί να βοηθήσει η ίδια η διοίκηση της επιχείρησης οργανώνοντας προγράμματα εκπαίδευσης και επανεκπαίδευσης των μελών της μονάδας.

Είναι γνωστό σε όλους ότι η εκπαίδευση και επανεκπαίδευση των εργαζομένων έχει πολλά θετικά αποτελέσματα στην αναπτυξιακή και εξελικτική πορεία της επιχείρησης καθώς και στην ανάπτυξη μιας σωστής και αποτελεσματικής επικοινωνίας.

Μερικά από αυτά είναι:

- Καλύτερη εκτέλεση των εργασιών. Οι εργαζόμενοι γνωρίζουν πολύ καλά πώς να εκτελέσουν τα καθήκοντά τους. Νιώθουν σιγουριά και ασφάλεια γι' αυτό που κάνουν με τελικό αποτέλεσμα την αύξηση της αποδόσεως τους. Τις περισσότερες φορές η σιγουριά και η γνώση της εκτέλεσης των εργασιών τους δημιουργεί ευνοϊκό κλίμα μέσα στους κόλπους της επιχείρησης.
- Διεύρυνση των πνευματικών τους οριζόντων. Τα μέλη των επιχειρήσεων που εκπαιδεύονται αρχίζουν σιγά να εξελίσσονται. Αποκτούν νέες ιδέες για το τρόπο εκτέλεσης των καθηκόντων τους με άμεσο αποτέλεσμα την μείωση της ρουτίνας στο χώρο εργασίας τους.
- Ανύψωση του μορφωτικού και ποιοτικού επιπέδου των εργαζομένων. Όταν μέσα σε έναν εργασιακό χώρο επικρατεί το ίδιο μορφωτικό και ποιοτικό επίπεδο τότε υπάρχει μεγαλύτερη κατανόηση και αποτελεσματικότερη συνεργασία μεταξύ των μελών.
- Εκμάθηση σωστού τρόπου συμπεριφοράς προς τους συνεργάτες τους (ανώτερους, κατώτερους, ομοίβαθμους) καθώς και προς τους πελάτες με τους οποίους έρχονται σε επαφή. Με την ύπαρξη σωστού τρόπου συμπεριφοράς αποφεύγονται οι συγκρούσεις και οι διχόνοιες τόσο με τους συνεργάτες τους όσο και με το εξωτερικό κοινό.

Επιπλέον, πέρα από την εκπαίδευση, σημαντικό για την ουσιαστική υιοθέτηση του μοντέλου επικοινωνίας μέσα στους κόλπους της επιχείρησης είναι η ύπαρξη επαρκούς παρακίνησης καθώς και η αξιοκρατική αξιολόγηση των ικανοτήτων των εργαζομένων. Είναι γνωστό σε όλους ότι η ίση μεταχείριση των εργαζομένων από τους ανωτέρους τους καθώς και η ίση παροχή κινήτρων οδηγεί στη δημιουργία ενός αποτελεσματικού επικοινωνιακού κλίματος μέσα στην οικονομική μονάδα.

Για παράδειγμα, εάν δοθεί στον εργαζόμενο μια εργασία-πρόκληση με πιθανότητες για ανάπτυξη, υπευθυνότητα, μεγάλα επιτεύγματα και εξέλιξη θα επιθυμεί να έρχεται με όρεξη και συνέπεια στην δουλειά του χωρίς να εμπλέκεται σε προστριβές και συγκρούσεις με τους ανωτέρους, κατωτέρους και ομοιόβαθμους του. Κύριο μέλημα του θα είναι η διεξαγωγή των καθηκόντων του με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Το ίδιο συμβαίνει και στην περίπτωση της δίκαιης και αξιοκρατικής αξιολόγησης των δεξιοτήτων του εργαζομένου. Όταν η διοίκηση της μονάδας παρέχει την κατάλληλη αμοιβή, bonus, πριμ, ανάλογα με την παραγωγικότητα του καθενός, αποφεύγονται κάθε είδους συγκρούσεις και όλοι μαζί προσπαθούν μέσα από την συνεργασία και την αλληλοβοήθεια να βγάλουν εις πέρας τις εργασίες που έχουν αναλάβει.

Τελος, σημαντικός εξίσου παράγοντας που θα βοηθήσει στην επικράτηση ενός ολοκληρωμένου και αποτελεσματικού επικοινωνιακού κλίματος μεταξύ όλων των εργαζομένων με το εξωτερικό κοινό της επιχείρησης είναι να συνειδητοποιήσουν οι ίδιοι τον ρόλο της επικοινωνίας στην μεγιστοποίηση του κέρδους της επιχείρησης και κατ' επέκταση της αναπτυξιακής της πορείας. Είναι κατανοητό ότι η αύξηση των πωλήσεων των προϊόντων της μονάδας εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ικανοποίηση των αναγκών των καταναλωτών από τα παραγόμενα αυτά προϊόντα. Εξαιτίας της αλλαγής των αναγκών των πελατών κρίνεται απαραίτητη η ύπαρξη επικοινωνίας των μελών της επιχείρησης με το κοινό της. Με την άμεση επαφή με το εξωτερικό κοινό η επιχείρηση ενημερώνεται για τις προτιμήσεις του σχετικά με την ποιότητα, την τιμή, τον τρόπο διανομής και την ποσότητα του προϊόντος. Αποτέλεσμα αυτού η τροποποίηση του αγαθού ανάλογα με τις ανάγκες του καταναλωτή με τελική συνέπεια την αύξηση των πωλήσεων, τη μεγιστοποίηση του κέρδους και άρα την ανάπτυξη και εξέλιξη της οικονομικής μονάδας.

ПАРАРТНМА

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Επωνυμία επιχείρησης:.....

Βαθμός / Θέση.....

Παρακαλώ διαβάστε προσεκτικά τις παρακάτω ερωτήσεις και σημειώστε με Χ τις απαντήσεις που σας αντιπροσωπεύουν.

Ερώτηση 1η

Πιστεύετε ότι η ύπαρξη επικοινωνίας στα πλαίσια δράσης της επιχειρηματικής δραστηριότητας είναι σημαντική;

α) αρκετά σημαντική

β) ελάχιστα σημαντική

γ) καθόλου σημαντική

Ερώτηση 2η

Η επικοινωνία είναι αναγκαία μόνο μεταξύ του προσωπικού της επιχείρησης ή και μεταξύ επιχείρησης και εξωτερικού κοινού (πελάτες, μετόχους κ.α) ;

α) μόνο μεταξύ του προσωπικού (ανώτερων και κατώτερων στελεχών)

β) μόνο μεταξύ επιχείρησης και εξωτερικού κοινού

γ) και τα δυο

Ερώτηση 3η

Με ποια μέσα επικοινωνείτε με τους υφιστάμενους / προϊσταμένους καθώς και με τους ομοϊβάθμους σας;

	<u>Υφιστάμενους/ προϊσταμένους</u>	<u>Ομοιόβαθμους</u>
α) γραπτές επιστολές	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
β) τηλέφωνο	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
γ) fax	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
δ) πρόσωπο με πρόσωπο	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ε) με άλλο τρόπο

Ερώτηση 4η

Κατά την διεκπεραίωση των εργασιών γίνονται συνεχείς ενημερώσεις για τον τρόπο υλοποίησής τους :

- α) πάντα
- β) τις περισσότερες φορές
- γ) σπάνια
- δ) ποτέ

Ερώτηση 5η

Σε περίπτωση θετικής απάντησης, με ποιο τρόπο πραγματοποιείται η ενημέρωση αυτή :

- α) με γραπτές οδηγίες
- β) με τη μεσολάβηση κάποιου τρίτου προσώπου
- γ) με προσωπική επαφή
- δ) μέσω τηλεφώνου
- ε) μέσω e-mail

Ερώτηση 6η

Στην επιχείρηση όπου εργάζεστε ποιος αποφασίζει για τους στόχους μιας δραστηριότητας και την μέθοδο υλοποίησης των στόχων αυτών ;

- α) ο προϊστάμενος
- β) ο εργαζόμενος
- γ) και οι δυο μαζί

Ερώτηση 7η

Αποδέχεστε τις χρήσιμες ιδέες ή πληροφορίες που προέρχονται από τους κατώτερους / ανώτερους ή και από τους ομοίβαθμους σας;

- α) ναι, πιστεύω ότι είναι πολύ σημαντικές για την εξέλιξη της επιχείρησης
- β) όχι, το θεωρώ υποτιμητικό για μένα

Ερώτηση 8η

Βοηθάτε τους συνεργάτες σας (ανώτερους, κατώτερους) να κάνουν τις αναγκαίες προσαρμογές στα νέα τους καθήκοντα;

- α) πάντα
- β) τις περισσότερες φορές
- γ) σπάνια
- δ) πότε

Ερώτηση 9η

Πιστεύετε στην εκπαίδευση και μετεκπαίδευση σε τακτά χρονικά διαστήματα των εργαζομένων ;

α) ναι, νομίζω πως είναι πολύ σημαντική για την εξέλιξη των εργαζομένων και κατ' επέκταση για την ανάπτυξη της επιχείρησης

β) όχι, τα προγράμματα εκπαίδευσης είναι πολυδάπανα για την ίδια την επιχείρηση

Ερώτηση 10η

Αναλαμβάνει η εταιρία σας τέτοια πρωτοβουλία εκπαίδευσης των εργαζομένων ;

α) πάντα

β) τις περισσότερες φορές

γ) σπάνια

δ) ποτέ

Ερώτηση 11η

Αν ναι με ποιους τρόπους ;

α) με σεμινάρια

β) με εναλλαγή θέσεων μέσα στην επιχείρηση

δ) με άλλο τρόπο

Ερώτηση 12η

Υπάρχει επικοινωνία μεταξύ προϊσταμένου - εργαζομένου κατά τον έλεγχο των αποτελεσμάτων των δραστηριοτήτων ;

α) ναι, το ανώτερο στέλεχος έρχεται σε επαφή με τον εργαζόμενο και μέσα από μια κοινή προσπάθεια ανακαλύπτονται τα τυχόν λάθη των εργασιών

β) όχι, ο έλεγχος γίνεται αποκλειστικά από το ανώτερο στέλεχος. Η συμμετοχή των εργαζομένων είναι ανύπαρκτη

Ερώτηση 13η

Κάθε φορά τα τυχόν λάθη αντιμετωπίζονται με τέτοιο τρόπο έτσι ώστε να ενθαρρύνεται το προσωπικό, να μαθαίνει από αυτά και να βελτιώνει την απόδοση του;

- α) παντα
- β) τις περισσότερες φορές
- γ) σπάνια
- δ) ποτέ

Ερώτηση 14η

Με ποιο τρόπο αντιμετωπίζονται τα τυχόν αυτά λάθη;

- α) με συμβουλές
- β) με συζητήσεις
- γ) με την παροχή κινήτρων
- δ) με προσβολές
- ε) με τιμωρίες

Ερώτηση 15η

Είστε διαρκώς ενήμερος για τα προβλήματα και τα παράπονα που έχουν τόσο οι υφισταμένοι / προϊστάμενοι όσο και οι ομοιόβαθμοι σας ;

-
- α) είμαι ενήμερος τόσο για τα προβλήματα και παράπονα των υφισταμένων / προϊσταμένων μου όσο και των ομοιόβαθμων μου
 - β) μόνο για τα προβλήματα και τα παράπονα των υφισταμένων / προϊσταμένων μου
 - γ) μόνο για τα προβλήματα και τα παράπονα των ομοιόβαθμων μου

δ) αδιαφορώ για αυτά

Ερώτηση 16η

Αποδίδετε την πρέπουσα εκτίμηση, την αναγνώριση και το σεβασμό σε όλο το προσωπικό (ανώτερο, κατώτερο) με το οποίο έρχεστε σε επαφή;

- α) πάντα
- β) τις περισσότερες φορές
- γ) σπάνια
- δ) ποτέ

Ερώτηση 17η

Ακούτε με ειλικρίνεια και κατανόηση όλα αυτά που σας λένε οι συνεργάτες σας (ανώτεροι, κατώτεροι, ομοιόβαθμοι) ;

- α) πάντα γ) σπάνια
- β) τις περισσότερες φορές δ) ποτέ

Ερώτηση 18η

Είστε ειλικρινής όταν απευθύνεστε στους συναδέλφους σας;

- α) πάντα γ) σπάνια
- β) τις περισσότερες φορές δ) ποτέ

Ερώτηση 19η

Επισκέπτεστε τους υφισταμένους / προϊσταμένους καθώς και τους ομοιόβαθμους σας και γιατί;

α) ναι, επισκέπτομαι τους υφισταμένους / προϊσταμένους για να

- 1. τους ενθαρρύνω/ να με ενθαρρύνουν
- 2. αισθανθούν καλύτερα / να αισθανθώ καλύτερα
- 3. τους ελέγξω / να με ελέγξουν
- 4. τους δώσω / να μου δώσουν κάποιες επεξηγήσεις
- 5. συζητήσουμε εργασιακά θέματα
- 6. άλλο

β) ναι, επισκέπτομαι τους ομοιόβαθμους μου για να

- 1. με ενθαρρύνουν και να τους ενθαρρύνω
- 2. συζητήσουμε κάποια εργασιακά θέματα
- 3. τίποτα από τα παραπάνω
- 4. άλλο.....

γ) όχι, δεν επισκέπτομαι κανένα

Ερώτηση 20η

Εκφράζετε τις απόψεις σας καθαρά και περιεκτικά;

- | | | | |
|---------------------------|--------------------------|-----------|--------------------------|
| α) πάντα | <input type="checkbox"/> | γ) σπάνια | <input type="checkbox"/> |
| β) τις περισσότερες φορές | <input type="checkbox"/> | δ) ποτέ | <input type="checkbox"/> |

Ερώτηση 21η

Στο τμήμα στο οποίο βρίσκεστε κυριαρχεί πνεύμα

- | | |
|-----------------|--------------------------|
| α) αρμονίας | <input type="checkbox"/> |
| β) συνεργασίας | <input type="checkbox"/> |
| γ) ζήλου | <input type="checkbox"/> |
| δ) εχθρικότητας | <input type="checkbox"/> |

Ερώτηση 22η

Τι αισθάνεστε όταν επικοινωνείτε με τους ανθρώπους που συνεργάζεστε;

- | | |
|----------------|--------------------------|
| α) ευχαρίστηση | <input type="checkbox"/> |
| β) ικανοποίηση | <input type="checkbox"/> |
| γ) ασφάλεια | <input type="checkbox"/> |
| δ) φόβο | <input type="checkbox"/> |
| ε) απειλή | <input type="checkbox"/> |
| ζ) ανταγωνισμό | <input type="checkbox"/> |

Ερώτηση 23η

Καταλαβαίνετε γρήγορα τις πληροφορίες που σας δίδονται τόσο από τους υφισταμένους/προϊσταμένους σας όσο και από τους ομοιόβαθμους σας προκειμένου να διεκπεραιώσετε τα καθήκοντα σας ;

- | | | | |
|---------------------------|--------------------------|-----------|--------------------------|
| α) πάντα | <input type="checkbox"/> | γ) σπάνια | <input type="checkbox"/> |
| β) τις περισσότερες φορές | <input type="checkbox"/> | δ) ποτέ | <input type="checkbox"/> |

Ερώτηση 24η

Σε περίπτωση αρνητικής απάντησης στην παραπάνω ερώτηση, τι νομίζετε ότι φταίει ;

- | | |
|---|--------------------------|
| α) η ασάφεια των πληροφοριών | <input type="checkbox"/> |
| β) ο τρόπος παροχής των πληροφοριών | <input type="checkbox"/> |
| γ) ο χρόνος και ο τόπος παροχής των πληροφοριών | <input type="checkbox"/> |

Ερώτηση 25η

Νομίζετε πως είστε ακριβής και συνεπής σ' αυτό που κάνετε ;

- | | |
|--------|--------------------------|
| α) ναι | <input type="checkbox"/> |
| β) όχι | <input type="checkbox"/> |

Ερώτηση 26η

Ποιες οι σχέσεις σας με τους υφισταμένους / προϊσταμένους καθώς και με τους ομοιόβαθμους σας ;

Με υφισταμένους/ προϊσταμένους

Με ομοίβαθμους

α) φιλικές

β) τυπικές

γ) εχθρικές

δ) ανταγωνιστικές

Ερώτηση 27η

Έρχεστε σε επαφή και εκτός εργασίας με τους συναδέλφους σας (ανώτερους, κατώτερους, ομοίβαθμους) ;Αν ναι που ;

α) όχι, μετα το τέλος της εργασίας δεν κρατάμε καμία επαφή

β) ναι, σε κοινωνικές εκδηλώσεις

σε γιορτές

σε ταβερνούλες

στο πολιτιστικό κέντρο του οργανισμού

αλλού.....

Ερώτηση 28η

Πόσο συχνά έρχεστε σε επαφή με το εξωτερικό κοινό της επιχείρησης;

α) πολύ συχνά

β) σπάνια

γ) ποτέ

Ερώτηση 29η

Με ποιο τρόπο επικοινωνείτε με το κοινό ;

- α) τηλέφωνο
- β) e- mail
- γ) πρόσωπο με πρόσωπο

Ερώτηση 30η

Πληροφορείτε τους πελάτες σας για την πολιτική που ακολουθεί ο οργανισμός αλλά και για τα προϊόντα / υπηρεσίες που παράγει;

- α) πάντα
- β) τις περισσότερες φορές
- γ) σπάνια
- δ) ποτέ

Ερώτηση 31η

Σε περίπτωση θετικής απάντησης με ποιο τρόπο τους ενημερώνετε;

- α) διαφημιστικά φυλλάδια δ) ραδιόφωνο
- β) τηλεόραση ε) internet
-
- γ) περιοδικά ζ) επισκέψεις στην οικία τους

Ερώτηση 32η

Ποιες είναι οι σχέσεις μεταξύ επιχείρησης και κοινού ;

- | | | |
|-------------|--------------------------|--------------------------|
| α) φιλικές | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| β) τυπικές | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| γ) εχθρικές | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Ερώτηση 33η

Είστε ειλικρινής και ακριβής όταν απευθύνεστε στο κοινό;

- | | | | |
|---------------------------|--------------------------|-----------|--------------------------|
| α) παντα | <input type="checkbox"/> | γ) σπάνια | <input type="checkbox"/> |
| β) τις περισσότερες φορές | <input type="checkbox"/> | δ) ποτε | <input type="checkbox"/> |

Ερώτηση 34η

Προσπαθείτε πρώτα να εντοπίσετε τις ανάγκες των καταναλωτών και εν συνεχεία να τις ικανοποιήσετε ; αν ναι με ποιο τρόπο τις εντοπίζετε ;

- | | |
|--|--------------------------|
| α) με υποβολή ερωτημάτων προς το κοινό | <input type="checkbox"/> |
| β) με συζητήσεις με τους πελάτες | <input type="checkbox"/> |
| γ) με παρατήρηση | <input type="checkbox"/> |
| δ) με άλλο τρόπο | <input type="checkbox"/> |
-

Ερώτηση 35η

Ακούτε με κατανόηση τα παράπονα των πελατών σας και προσπαθείτε άμεσα να τα επιλύσετε;

α) πάντα γ) σπάνια

β) τις περισσότερες φορές δ) ποτέ

Ερώτηση 36η

Είστε ικανοποιημένοι με τον τρόπο και τον βαθμό επικοινωνίας που υπάρχει στην επιχείρηση; αν όχι τι νομίζετε ότι φταίει;

α) ναι, είμαι ικανοποιημένος / η

β) όχι, νομίζω ότι φταίει

το χαμηλό μορφωτικό επίπεδο των εργαζομένων
«» «» «» «» των προϊσταμένων
η έλλειψη διαλόγου
η έλλειψη εμπιστοσύνης
η ύπαρξη ακατάλληλων συνθηκών εργασίας

γ) δεν ξέρω / δεν απαντώ

Ευχαριστώ

Τζουλιαδάκη Ελένη

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- **Dennis L. Wilcox / Phillip H. Ault / Warren K. Agee**
Τίτλος: « Δημόσιες σχέσεις, στρατηγικές και τεχνικές»
Εκδόσεις Έλλην, τέταρτη έκδοση 1996
- **Δρ. Ευάγγ. Φ. Θεοδωράτος**
Τίτλος: «Δημόσιες σχέσεις»
Αθήνα 1997
- **Γεράσιμος Λούτας**
Τίτλος : «Επιχειρησιακές Επικοινωνίες, α' & β' τόμος»
Πάτρα 2000
- **Νίκου Εξαδάκτυλου**
Τίτλος: « Συμπεριφορά του καταναλωτή»
Εκδόσεις ΈΛΛΗΝ, δεύτερη έκδοση 1996
- **Δρ. Ευάγγ. Φ. Θεοδωράτος**
Τίτλος: « Ανθρώπινες σχέσεις στην εργασία»
Πάτρα 1993
- **Κώστας Τζωρτζάκης / Αλεξία Τζωρτζάκη**
Τίτλος: « Οργάνωση και Διοίκηση»
Εκδόσεις Rosili, 2^η βελτιωμένη έκδοση, 1999
- **Δρ. Γιάννης Κεχαγιάς**
Τίτλος: « Προσωπική Πώληση»
Εκδόσεις Α. Σταμούλης, Πειραιάς 1991
- **Μιχάλης Π. Γιαννουλέας**
Τίτλος: « Συμπεριφορά και διαπροσωπική Επικοινωνία στον εργασιακό χώρο»
Εκδόσεις Ελληνικά γράμματα, 2^η έκδοση
- **Χρηστος Πιστοφίδης / Χαρίδημος Τσουκάς**
Τίτλος: « Η οργάνωση της σύγχρονης επιχείρησης»
Βιβλιοθήκη management, Αγροτικές συνεταιριστικές εκδόσεις Α.Ε

- Κουτούπης Θαλής
Τίτλος: «Νέος Πρακτικός Οδηγός Δημοσίων Σχέσεων»
Εκδόσεις Γαλαίος, 3^η ΕΚΔΟΣΗ, Αθήνα 1992
-