

**ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΠΑΤΡΑΣ**

**ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ**

**ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ ΘΕΜΑ:**

**Η ΕΞΕΤΑΣΗ ΤΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ, ΩΣ  
ΦΟΡΕΑ ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ ΤΩΝ ΣΥΓΧΡΟΝΩΝ  
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ-ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ. ΕΡΕΥΝΑ ΣΕ ΟΚΤΩ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ-  
ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ.**

**ΠΙΤΣΑΝΔΡΗΣ ΦΡΑΝΤΖΕΣΚΟΣ**

**ΕΙΣΗΓΗΤΡΙΑ: Κα. ΓΕΩΡΓΙΟΥ ΔΗΜΗΤΡΑ**

**ΠΑΤΡΑ 2009**

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΡΟΛΟΓΟΣ	.....1
1. ΔΗΜΟΣΙΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ	.....2
1.1 Εισαγωγή	..... 2
1.2 Έννοια των Δημοσίων Σχέσεων	..... 3
1.2.1 Διαφήμιση και Δημόσιες Σχέσεις	.... 6
1.3 Ορισμός των Δημοσίων Σχέσεων	..... 8
1.4 Σκοπός των Δημοσίων Σχέσεων	.....11
1.5 Ο Διπλός Ρόλος των Δημοσίων Σχέσεων	..... 11
1.6 Πρόγραμμα Δράσης Δημοσίων Σχέσεων	.....13
1.7 Η Σημαντικότητα της Λειτουργίας των Δημοσίων Σχέσεων	.....23
1.8 Τα Μέσα των Δημοσίων Σχέσεων	.....24
1.8.1 Έντυπα Μέσα	.....24
1.8.2 Τα Μέσα του Προφορικού Λόγου	.....31
1.8.3 Οπτικοακουστικά Μέσα	.....34
1.9 Το Προσωπικό των Δημοσίων Σχέσεων	.....39
2. ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	....44
2.1 Εισαγωγή	.....44
2.2 Η Έννοια και το Περιεχόμενο της Εκπαίδευσης	.....45
2.3 Ρόλοι του Ανθρώπινου Δυναμικού	.....46
2.4 Οργάνωση Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού	.....47
2.5 Στόχοι της Εκπαίδευσης	.....48
2.6 Μέθοδοι Εκπαίδευσης	.....49
2.6.1 Οι Βασικότερες Μέθοδοι Εκπαίδευσης	.....50
2.7 Χρησιμότητα – Σπουδαιότητα Εκπαίδευσης Ανθρώπινου Δυναμικού	.....53
2.8 Το Κόστος της Εκπαίδευσης	.....58

3. ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ – ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ	.....60
3.1 Το Περιβάλλον	.....60
3.1.1 Οι Εξωτερικές Συνθήκες	.....61
3.1.2 Η Αγορά	.....63
3.1.3 Η Επιχείρηση	.....66
3.2 Η Εξυπηρέτηση: ανεκτίμητο συστατικό επιτυχίας	.....69
3.3 Το CRM είναι το μέλλον	.....69
3.4 Τα Νέα Εργαλεία του Marketing	.....70
3.5 Η Πρόκληση της Επικοινωνίας	.....71
3.6 Το Προσωπικό: το πολυτιμότερο κεφάλαιο	.....76
3.7 Λόγοι και Αποτελέσματα υιοθέτησης εκπαίδευσης του Ανθρωπίνου Δυναμικού και Δημοσίων Σχέσεων από αληθινά παραδείγματα επιχειρήσεων – οργανισμών	.....79
3.7.1 Εθνική Τράπεζα	.....79
3.7.2 Τράπεζα Πειραιώς	.....83
4. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΑΠΟ ΤΗ ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ	.....87
5. ΠΡΑΚΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ ΣΕ ΟΚΤΩ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ – ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ	.....93
5.1 Σκοπός της Έρευνας	....93
5.2 Επιλογή σχεδίου έρευνας	....93
5.3 Επιλογή μεθόδου συλλογής στοιχείων	....95
5.4 Μέθοδοι συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου	....95
5.5 Διαδικασία δειγματοληψίας	....96
5.6 Χαρακτηρισμός δείγματος	....96
5.7 Φώτος Φωτιάδης Διανομείς Λ.Τ.Δ.	..100
5.8 Τράπεζα Κύπρου Λ.Τ.Δ.	...103
5.9 Armonia Estates L.T.D	...105
5.10 Αρχή Τηλεπικοινωνιών Κύπρου	...107
5.11 Ορφανίδης Υπεραγορές	...112
5.12 Ascos Coral Beach Hotel	..114
5.13 Queens Bay Hotel	..116

5.14 Όμιλος Λαϊκού Καφεκοπτείου	..118
6. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ	..120
7. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	..125

## ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Ο σκοπός αυτής της πτυχιακής εργασίας συνοψίζεται στην εξέταση της εκπαίδευσης του Ανθρωπίνου Δυναμικού, ως φορέα επιτυχημένων Δημοσίων Σχέσεων των σύγχρονων επιχειρήσεων-οργανισμών ενώ παράλληλα γίνεται και έρευνα σε 8 επιχειρήσεις-οργανισμούς.

Δημόσιες Σχέσεις μιας επιχείρησης είναι όλες οι οργανωμένες ενέργειες που γίνονται (χορηγίες, συνέδρια, συνεντεύξεις τύπου, πράσινη δράση για το περιβάλλον ...), που στόχο έχουν να επικοινωνήσουν την φιλοσοφία, την ταυτότητα της επιχείρησης στο κοινωνικό σύνολο (πελάτες, τοπικοί φορείς, χρηματοπιστωτικά ιδρύματα, ανταγωνιστές, εργαζόμενους μέσα στην ίδια επιχείρηση). Στόχος των Δημοσίων Σχέσεων είναι να δημιουργήσει το κοινωνικό σύνολο και το εσωτερικό κοινό (εργαζόμενοι) καλή εικόνα σεβασμού για την επιχείρηση. Όλοι οι εργαζόμενοι σε μία επιχείρηση είναι φορείς των Δημοσίων Σχέσεων και πολλές φορές χωρίς να το γνωρίζουν. Γιατί είναι όλοι οι εργαζόμενοι φορείς Δημοσίων Σχέσεων; Διότι εκπροσωπούν χωρίς να το ξέρουν πολλές φορές την επιχείρηση όπου εργάζονται μεταφέρουν την κουλτούρα της επιχείρησης στο εξωτερικό κοινό. Π.χ ακόμη και ο άνθρωπος που είναι στην υποδοχή στο τηλεφωνικό κέντρο μιας εταιρείας, μεταφέρει την εικόνα της επιχείρησης στους πελάτες: ο τρόπος που θα εξυπηρετήσει, η ευγένεια, η πληροφόρηση, το ντύσιμο, η ταχύτητα εξυπηρέτησης όλα αυτά θα μεταφέρουν κάποιο μήνυμα στους πελάτες για το τι κρύβεται πίσω από τον άνθρωπο αυτό (σεβασμός της εταιρείας προς τους πελάτες). Έτσι ο καλά εκπαιδευμένος εργαζόμενος θα πληροφορεί καλύτερα τον πελάτη, θα εντοπίζει καλύτερα τις ανάγκες του πελάτη, θα προτείνει καλύτερες λύσεις στο πρόβλημά του, θα εξυπηρετεί τον πελάτη πιο γρήγορα, με σεβασμό και ευγένεια και άρα ο πελάτης θα σχηματίσει καλή εικόνα για τον άνθρωπο που τον εξυπηρετεί και για τον οργανισμό όπου εργάζεται αυτός ο άνθρωπος. Άρα, η καλή εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού συντελεί στην καλύτερη επικοινωνία αυτών με τους πελάτες και άρα οι πελάτες σχηματίζουν καλύτερη εικόνα για την επιχείρηση, Για αυτό όλοι οι εργαζόμενοι είναι με ή χωρίς να το ξέρουν φορείς Δημοσίων Σχέσεων και για αυτό πρέπει να δίνεται έμφαση στην εκπαίδευσή τους για να ασκούν την

επικοινωνία με τους πελάτες όσο καλύτερα γίνεται. Από την εικόνα που σχηματίζουν οι πελάτες για την επιχείρηση, τους ανθρώπους και τα προϊόντα, θα εξαρτηθεί η βιωσιμότητα της επιχείρησης και η προτίμηση του κοινού και η στήριξη απέναντι στην συγκεκριμένη εταιρεία .

Πρώτα απ' όλα αισθάνομαι την ανάγκη να ευχαριστήσω θερμά την επιβλέπουσα μου κυρία Γεωργίου Δήμητρα, Λέκτορα του τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων του Ανώτατου Τεχνολογικού Εκπαιδευτικού Ιδρύματος Πάτρας για την καθοδήγηση και τη συμπαράσταση της για τη διεκπεραίωση της παρούσας εργασίας.

Το μεγαλύτερο ευχαριστώ οφείλω να το πω στην οικογένεια μου και κυρίως στους γονείς μου, για την υποστήριξη, την υπομονή και την ενθάρρυνση που μου παρείχαν όλο αυτό το διάστημα των σπουδών μου, που χωρίς αυτούς δεν θα είχα καταφέρει τίποτα. Αν δεν ήταν αυτοί δεν θα μπορούσα να πραγματοποιήσω τα όνειρα και τις προσδοκίες μου. Η εργασία αυτή είναι αφιερωμένη σε αυτούς, τους το χρωστάω!

## **1. ΔΗΜΟΣΙΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ**

### **1.1 Εισαγωγή**

Η σύγχρονη εποχή μας έχει πολλές ανέσεις, που τις έχει δημιουργήσει η εξέλιξη του πολιτισμού μας με τα πολλά και διάφορα προϊόντα και τις πολλές γνώσεις, που διοχέτευσαν οι διάφορες επιστήμες. Οι άνθρωποι του σήμερα έχουν πιο μεγάλα εισοδήματα σε σχέση με εκείνους των παλαιότερων χρόνων, διαθέτουν υψηλή τεχνολογία, παρακολουθήσαν διαστημικά ταξίδια και έχουν πολλά μέσα και όργανα επικοινωνίας.

Η επικοινωνία όμως των ανθρώπων της εποχής μας έχει πολλές ακόμη ελλείψεις και παρουσιάζει αρκετά προβλήματα. Οι άνθρωποι δεν επικοινωνούν ούτε καλά αλλά ούτε και σωστά. Οι σύγχρονοι άνθρωποι έχουν γνώσεις, όμως δεν έχουν τις γνώσεις που χρειάζεται η καλή ανθρώπινη επικοινωνία.

Οι Δημόσιες Σχέσεις έρχονται στη σύγχρονη εποχή για να καλύψουν αυτό το κενό και να γεφυρώσουν αυτή την έλλειψη.

(Θεοδωράτος, 1999, σελ: 1)

## 1.2 Έννοια των Δημοσίων Σχέσεων

Για πολλούς έλληνες θεωρητικούς των Δημοσίων Σχέσεων, ο όρος "Public Relations", δεν έχει αποδοθεί σωστά στην Ελληνική γλώσσα. Για αυτούς σωστότερη απόδοση θα ήταν "σχέσεις με το κοινό", γιατί όπως υποστηρίζουν, "δημόσιες", σημαίνει συνήθως αυτό που έχει σχέση με το δημόσιο, δηλαδή με το κράτος. Έτσι μπορεί εύκολα κάποιος να θεωρήσει ότι Δημόσιες Σχέσεις, σημαίνει "σχέσεις με το κράτος" και όχι αυτό που πραγματικά σημαίνει, δηλαδή "σχέσεις με το κοινό".

Τι είναι όμως Δημόσιες Σχέσεις; Στην πραγματικότητα οι Δημόσιες Σχέσεις απλώνουν τα πλοκάμια τους σε κάθε πλευρά της ανθρώπινης ζωής τόσο της ατομικής, όσο και της κοινωνικής. Αποτελούν την τέχνη της δημιουργίας μιάς όσο το δυνατόν καλύτερης εικόνας, μιάς εικόνας που μπορεί να αναφέρεται σε οτιδήποτε έχει σχέση με τον άνθρωπο και τις δραστηριότητες του.

Τις Δημόσιες Σχέσεις μπορούμε να τις συναντήσουμε πρώτα από όλα στην προσωπική ζωή του ανθρώπου. Η ευτυχία αλλά και η ψυχοδιανοητική ισορροπία του ατόμου βασίζεται στην ομαλή εξέλιξη των διαπροσωπικών του σχέσεων. Ο άνθρωπος μέσα από την επαφή του με τον συνάνθρωπο ολοκληρώνεται και βρίσκει πιο εύκολα το δρόμο προς την πληρότητα. Η βάση όμως για τη δημιουργία των ανθρώπινων σχέσεων είναι η ανάπτυξη των Δημοσίων Σχέσεων. Το άτομο θα πρέπει να δημιουργήσει την κατάλληλη εικόνα, αλλά και να προβάλει με κατάλληλο τρόπο τον εαυτό του έτσι ώστε να φτάσει σε αυτό που επιθυμεί, στην ανάπτυξη διαπροσωπικών σχέσεων διαφορετικά θα καταλήξει να μείνει για πάντα εγκλωβισμένος στην μοναξιά του.

(Εξαδάκτυλος, 1995, σελ: 33)

Οι Δημόσιες Σχέσεις όμως δεν περιορίζονται στην ιδιωτική ζωή του ανθρώπου αλλά εξαπλώνονται και στον επιχειρηματικό κόσμο. Αναπόσπαστο κομμάτι όλων

των επιχειρήσεων, είτε αυτές είναι μικρά εμπορικά καταστήματα, είτε ολόκληροι οικονομικοί κολοσσοί είναι οι Δημόσιες Σχέσεις που προβάλλουν συνεχώς την επιχείρηση στο καταναλωτικό κοινό.

Τελικά όμως οι Δημόσιες Σχέσεις που απαντώνται όχι μόνο στις παραπάνω περιπτώσεις αλλά σε κάθε πτυχή της ανθρώπινης ζωής είναι άκρως απαραίτητες. Δίχως αυτές δεν είναι δυνατό να αναπτυχθεί επιτυχώς οποιαδήποτε μορφή της ατομικής και κοινωνικής ζωής του ανθρώπου επειδή οι προσπάθειες του ατόμου γίνονται χωρίς να βασίζονται στις Δημόσιες Σχέσεις καταλήγουν στο κενό, χωρίς να έχουν ελπίδα να οδηγήσουν σε κάποιο επιθυμητό αποτέλεσμα.

Σε αυτό όμως το σημείο θα πρέπει να σημειωθεί πως οι Δημόσιες Σχέσεις δεν θα πρέπει να ταυτισθούν με την προπαγάνδα. Δεν θα πρέπει να υποστηρίζουν κάτι το ψεύτικο, το παραπλανητικό, το βλαβερό και επικίνδυνο και να προσπαθήσουν με κάθε τρόπο να το προωθήσουν, γιατί με αυτόν τον τρόπο θα πετύχουν ακριβώς το αντίθετο από αυτό που έχουν ως βασικό σκοπό και προορισμό. Σε αυτήν την περίπτωση το μόνο που θα κατορθώσουν είναι να μετατραπούν σε ανασταλτικό παράγοντα εξέλιξης και προόδου.

Γενικά λοιπόν οι Δημόσιες Σχέσεις είναι άμεσα εξαρτημένες με κάθε δραστηριότητα του ανθρώπου γεγονός που τις κάνει απαραίτητες σε κάθε στιγμή της ζωής του όσο απαραίτητη και ζωογόνα είναι η αναπνοή αρκεί βέβαια αυτή να διοχετεύει στον ανθρώπινο οργανισμό καθαρό αέρα και μπόλικο οξυγόνο.

(Σκλαβούνη, 1995 σελ: 31)

Όσο αφορά στις επιχειρήσεις, οι Δημόσιες Σχέσεις αναφέρονται στην προσπάθεια τους να προβληθούν ευρέως και να δημιουργήσουν θετική εικόνα γύρω από το πρόσωπό τους.

Οι Δημόσιες Σχέσεις είναι μια σύνθετη διαδικασία που εμπεριέχει πολλές συνιστώσες. Συμπεριλαμβάνει την έρευνα και την ανάλυση, τη χάραξη στρατηγικής, τον προγραμματισμό, την επικοινωνία και τη συλλογή πληροφοριών από πολλές διαφορετικές πηγές και την ανάλυση της ανταπόκρισης πολλών διαφορετικών ομάδων κοινού.



Οι επαγγελματίες των Δημοσίων Σχέσεων λειτουργούν σε δύο παράλληλα επίπεδα: ως σύμβουλοι των πελατών τους ή της Διοίκησης μεγάλων οργανισμών και ως «εκτελεστές τεχνικών επικοινωνίας» που παράγουν και διοχετεύουν μηνύματα σε πολλαπλά μέσα επικοινωνίας/ενημέρωσης.

Ο Philip Kotler, καθηγητής του Μάρκετινγκ στο Πανεπιστήμιο Northwestern των ΗΠΑ λέει ότι οι Δημόσιες Σχέσεις (Public Relations) είναι το πέμπτο «P» της στρατηγικής marketing - τα άλλα τέσσερα «P» είναι Product (προϊόν), Price (τιμή), Place (τοποθέτηση) και Promotion (προώθηση). Όπως έγραψε στο Harvard Business Review, «Οι Δημόσιες Σχέσεις χρειάζονται περισσότερο χρόνο για να καλλιεργηθούν, αλλά όταν ενεργοποιηθούν, μπορούν να βοηθήσουν στο να προωθήσουν μια εταιρία στην αγορά».

Οι δημόσιες σχέσεις περιλαμβάνουν ένα σύνολο δραστηριοτήτων διάρκειας, για να εξασφαλίσουν την δημόσια εικόνα της επιχείρησης. Οι δημόσιες σχέσεις βοηθούν το κοινό να καταλάβει την επιχείρηση και τα προϊόντα της. Παρόμοια με την αποτελεσματική διαφήμιση και προώθηση προϊόντων, οι αποτελεσματικές δημόσιες σχέσεις συχνά εξαρτώνται από τον σχεδιασμό και την υλοποίηση του προσχεδιασμένου πλάνου.

Το σχέδιο αυτό περιλαμβάνει την περιγραφή του τι θέλει ο επιχειρηματίας να αποδώσει και σε ποιον, πως προγραμματίζει να το κάνει, ποιος είναι υπεύθυνος για τις διάφορες δραστηριότητες, πότε θα τελειώσουν καθώς και πόσα χρήματα χρειάζονται για αυτές τις δραστηριότητες. Παρόμοιο της διαφήμισης και της προώθησης, είναι το σχέδιο των μέσων, και του ημερολογίου που μπορεί να είναι πολύ χρήσιμο, προκαθορίζοντας τις μεθόδους που χρησιμοποιούν τα μέσα και πότε.

Πολύ συχνά οι δημόσιες σχέσεις, γίνονται μέσω των μέσων, όπως εφημερίδες, τηλεόραση, περιοδικά κλπ. Η δημοσιότητα αναφέρεται στα μέσα. Οι οργανισμοί συχνά δεν ελέγχουν πολύ τα μηνύματα στα μέσα ή τουλάχιστον όχι τόσο όσο το κάνουν στην διαφήμιση.

### 1.2.1 Διαφήμιση και Δημόσιες Σχέσεις

Οι όροι «Διαφήμιση» και «Δημόσιες Σχέσεις» είναι πολύ διαφορετικοί παρόλο που πολλοί τους συγχέουν. Οι δημόσιες σχέσεις διαφέρουν από την Διαφήμιση στο γεγονός ότι οι πρώτες βασίζονται στην δημοσιότητα η οποία αποκτάται χωρίς αμοιβή. Βέβαια σε μία επιχείρηση αναλώνονται πόροι χρηματικοί και μη για την αύξηση της δημοσιότητας αλλά η ενέργεια αυτή διαφέρει σημαντικά από την διαφήμιση.

Οι τομείς διαφοροποίησης τους είναι:

#### 1. Αγορά διαφημιστικού χώρου ή δωρεάν κάλυψη.

- Διαφήμιση: η εταιρεία αγοράζει διαφημιστικό χώρο. Ξέρουμε ακριβώς πότε η διαφήμιση θα βγει στον αέρα ή θα δημοσιευτεί.
- Δημόσιες Σχέσεις: στόχος είναι η δωρεάν δημοσιότητα της εταιρείας. Από δελτία τύπου συνεντεύξεις τύπου, ο εστιασμός είναι η δωρεάν προβολή στα Μ.Μ.Ε. για την εταιρεία και τα προϊόντα/υπηρεσίες της.

#### 2. Έλεγχος δημιουργικού – καθόλου έλεγχος.

- Διαφήμιση: η εταιρεία αγοράζει διαφημιστικό χώρο και ελέγχει το δημιουργικό.
- Δημόσιες Σχέσεις: δεν υπάρχει έλεγχος στον τρόπο που τα Μ.Μ.Ε. παρουσιάζουν την ανακοίνωση μας εάν και εφόσον αποφασίσουν να την παρουσιάσουν. Δεν είναι υποχρεωμένοι να καλύψουν την εκδήλωση μας ή να δημοσιεύσουν δελτίο τύπου.

#### 3. Shelf life.

- Διαφήμιση: η εταιρεία αγοράζει διαφημιστικό χώρο και μπορεί να επαναλαμβάνει τη διαφήμιση για όσο καιρό επιθυμεί ή μέχρι να ξεοδευτεί ο προϋπολογισμός. Συνήθως, μια διαφήμιση έχει μεγαλύτερο shelf life από ένα δελτίο τύπου.
- Δημόσιες Σχέσεις: υποβάλλουμε ένα δελτίο τύπου προς δημοσίευση μια φορά. Η έκθεση Δημοσίων Σχέσεων που λαμβάνουμε είναι για μια φορά.

Ένας εκδότης δεν θα δημοσιεύσει το ίδιο δελτίο τύπου τρεις ή τέσσερις φορές στο έντυπο.

4. Έξυπνοι καταναλωτές.

- Διαφήμιση: Οι καταναλωτές ξέρουν, όταν διαβάζουν μια διαφήμιση, ότι κάποιος προσπαθεί να τους πουλήσει ένα προϊόν ή μία υπηρεσία.
- Δημόσιες Σχέσεις: όταν κάποιος διαβάζει το άρθρο ενός τρίτου για το προϊόν μας ή βλέπει την κάλυψη της εκδήλωσης μας στην τηλεόραση, βλέπει κάτι για το οποίο δεν πληρώσαμε σαν καθαρό διαφημιστικό χώρο και το διαφοροποιεί από την καθαρή διαφήμιση.

5. Δημιουργικότητα ή ειδησεογραφικό ταλέντο.

- Διαφήμιση: στη διαφήμιση εξασκούμε τη δημιουργικότητα μας φτιάχνοντας νέες διαφημιστικές καμπάνιες και προωθητικό υλικό.
- Δημόσιες Σχέσεις: στις δημόσιες σχέσεις πρέπει να έχουμε ειδησεογραφικό ταλέντο και ικανότητα να κάνουμε "θόρυβο" μέσα από τα νέα. Αναπτύσσουμε τη δημιουργικότητα μας, σε ένα βαθμό, ψάχνοντας για φρέσκες ειδήσεις προς δημοσίευση.

6. Εντός ή εκτός εταιρείας.

- Διαφήμιση: εάν εργαζόμαστε σε διαφημιστική εταιρεία οι κύριες επαφές μας είναι οι συνάδελφοι και οι πελάτες μας. Εάν αγοράζουμε διαφημιστικό χώρο για λογαριασμό κάποιου πελάτη μας, τότε συνεργαζόμαστε και με τους πωλητές των Μ.Μ.Ε.
- Δημόσιες Σχέσεις: συνεργαζόμαστε με τα Μ.Μ.Ε. και αναπτύσσουμε σχέσεις μαζί τους. Οι επαφές μας δεν περιορίζονται μόνο εντός της εταιρείας. Βρισκόμαστε σε διαρκή επαφή με τα έντυπα μέσα, με την τηλεόραση και το ραδιόφωνο.

7. Κοινό – στόχος ή εκδότες.

- Διαφήμιση: ψάχνουμε για το κοινό – στόχο μας και την αντίστοιχη διαφήμιση. Δεν θα διαφημίζαμε ένα αντρικό αθλητικό περιοδικό σε ένα γυναικείο τηλεοπτικό κανάλι.
- Δημόσιες Σχέσεις: χρειαζόμαστε άριστες σχέσεις διαρκείας με τους εκδότες για να δημοσιεύσουν ένα άρθρο μας, ένα δελτίο τύπου ή για να καλύψουν την εκδήλωση μας.

8. Περιορισμένες ή απεριόριστες επαφές.

- Διαφήμιση: ορισμένες κατηγορίες εργαζομένων στη διαφήμιση έχουν επαφή με τους πελάτες. Άλλοι μπορεί να μην έρθουν σε επαφή με τον πελάτη.
- Δημόσιες Σχέσεις: στις δημόσιες σχέσεις έχουμε μεγάλη έκθεση στα Μ.Μ.Ε. Οι επαγγελματίες των Δημοσίων Σχέσεων δεν ενημερώνονται μόνο για καλά νέα. Εάν συμβεί κάποιο ατύχημα στην εταιρεία, μπορεί να χρειασθεί να δοθεί μια δήλωση ή να μεταδοθεί μία συνέντευξη με δημοσιογράφους. Μπορεί να χρειασθεί να δουλέψουμε μαζί με τους τοπικούς παράγοντες για να δείξουμε ότι η εταιρεία μας ενεργά στην τοπική κοινωνία.

#### 9. Ειδικά γεγονότα.

- Διαφήμιση: εάν η εταιρεία μας είναι σπόνσορας σε κάποιο γεγονός, δεν γράφουμε μόνοι μας διαφήμιση για να δείξουμε τι καλή εταιρεία είμαστε. Εκεί αναλαμβάνει δράση το τμήμα Δημοσίων Σχέσεων.
- Δημόσιες Σχέσεις: εάν είμαστε σπόνσορες σε κάποιο γεγονός, μπορούμε να στείλουμε δελτίο τύπου και τα Μ.Μ.Ε. μπορεί να το δημοσιεύσουν ή να καλύψουν την εκδήλωση.

#### 10. Τρόπος γραφής

- Διαφήμιση: αγοράστε το προϊόν! Τηλεφωνήστε τώρα! Αυτές είναι φράσεις κοινές στη διαφήμιση. Τις χρησιμοποιούμε για να παρακινήσουμε τους καταναλωτές να αγοράσουν το προϊόν μας.
- Δημόσιες Σχέσεις: γράφουμε τα νέα σε σοβαρό ύφος. Κάθε έκφραση που θυμίζει διαφήμιση απορρίπτεται από τα Μ.Μ.Ε.

([www.pr4net.com](http://www.pr4net.com))

### 1.3 Ορισμός των Δημοσίων Σχέσεων

Συχνά διαβάζουμε στις εφημερίδες και στα περιοδικά, ή ακούμε στο ραδιόφωνο ή στην τηλεόραση ότι:

- Η επιχείρηση "Α" έχει καλές Δημόσιες Σχέσεις.
- Το "Χ" περιοδικό κάνει Δημόσιες Σχέσεις.
- Το "Α" κράτος έχει καλές εξωτερικές Δημόσιες Σχέσεις.

Ναι, αλλά τι είναι πραγματικά οι Δημόσιες Σχέσεις; Είναι κάτι, μια δραστηριότητα που ο καθένας μπορεί να οικειοποιείται; Θα μπορούσαμε να πούμε ότι Δημόσιες Σχέσεις είναι, "να κάνεις το καλό και να το λές στον κόσμο". Κάτι τέτοιο όμως δεν είναι δυνατό να ισχύσει στη σημερινή κοινωνία.

Μελετώντας τους πιο κάτω ορισμούς, θα πρέπει να έχουμε στο μυαλό μας ότι, σημασία έχει μέσα από τις ιδέες και φράσεις να κατανοήσουμε τις Δημόσιες Σχέσεις σαν μια διαδικασία και σαν ένα λειτούργημα.

Η Διεθνής Ένωση Δημοσίων Σχέσεων ψήφισε στη Χάγη της Ολλανδίας τα ακόλουθα:

«Δημόσιες Σχέσεις είναι μια διοικητική λειτουργία, διαρκούς προγραμματισμένου χαρακτήρα, με την οποία Δημόσιοι και Ιδιωτικοί Οργανισμοί και Οργανώσεις επιζητούν να κερδίσουν και να διατηρήσουν την κατανόηση, τη συμπάθεια και υποστήριξη εκείνων με τους οποίους έρχονται ή μπορεί να έλθουν σε επικοινωνία, μέσω του προσεταιρισμού της Κοινής Γνώμης, με σκοπό να συντονίσουν όσο είναι δυνατόν την πολιτική και την διαδικασία οράσεώς τους ώστε να επιτύχουν με την προγραμματισμένη και την εκτεταμένη πληροφόρηση, παραγωγικότερη συνεργασία και αποτελεσματικότερη εκπλήρωση των κοινών συμφερόντων τους».

(Θεοδωράτος, 1999, σελ: 18)

Ένας από τους πιο νέους ορισμούς είναι αυτός που γράφτηκε στο περιοδικό "Public Relations News": "Δημόσιες Σχέσεις είναι μια λειτουργία διοίκησης η οποία εκτιμά τη δημόσια συμπεριφορά, ταυτίζει τις πολιτικές και μεθόδους ενός οργανισμού με το κοινό συμφέρον, και εκτελεί ένα πρόγραμμα δράσης ώστε να κερδίσει την κοινή κατανόηση και αποδοχή".

Στο Μεξικό αντιπρόσωποι Δημοσίων Σχέσεων από όλο τον κόσμο υιοθέτησαν τον ακόλουθο ορισμό, γνωστό σαν "η δήλωση του Μεξικού". Σύμφωνα με αυτό: "Η πρακτική των Δημοσίων Σχέσεων είναι η τέχνη και η κοινωνική επιστήμη που αναλύει τις τάσεις, προβλέπει τις συνέπειες τους, συμβουλεύει τους διευθυντές

οργανισμών και εφαρμόχει προγράμματα δράσης με τα οποία εξυπηρετούνται και οι οργανισμοί και το κοινό συμφέρον”.

Όσον αφορά τη φύση και τη λειτουργία των Δημοσίων Σχέσεων, έχουν διατυπωθεί και άλλοι ορισμοί. Όλοι σχεδόν συμφωνούν μεταξύ τους, άσχετα αν σε ορισμένους από αυτούς δίνεται λιγότερη ή περισσότερη σημασία σε ορισμένα στοιχεία της λειτουργίας των Δημοσίων Σχέσεων.

Η προσπάθεια καθιέρωσης ενός ενιαίου ορισμού απέτυχε επειδή οι Δημόσιες Σχέσεις αποτελούν μία σύνθετη διαδικασία και η ανάπτυξη τους απαιτεί σύνθεση θεωρητικών γνώσεων και πρακτικών ενεργειών, που από κοινού και με διάφορες μορφές επιδιώκουν την επίτευξη ενός προκαθορισμένου σκοπού.

Στη συνέχεια, αναφέρονται οι πιο χαρακτηριστικοί και αντιπροσωπευτικοί ορισμοί Δημοσίων Σχέσεων, εκτός των προαναφερθέντων.

Η αμερικάνικη εταιρεία Δημοσίων Σχέσεων αναφέρει ότι, “Δημόσιες Σχέσεις είναι η δραστηριότητα μιας επιχείρησης, ιδρύματος, κυβέρνησης, ή άλλου οργανισμού, για να δημιουργήσει και να διατηρήσει σταθερές και παραγωγικές σχέσεις με ειδικά τμήματα του κοινού και με το κοινό γενικά, σε τρόπο ώστε να προσαρμόζονται στο περιβάλλον και να διερμηνεύσουν τις απόψεις του κοινού στην κοινωνία”.

Η “Διεθνής Ένωση Δημοσίων Σχέσεων” δίνει τον ακόλουθο ορισμό, “Δημόσιες Σχέσεις είναι ένα λειτούργημα κατεύθυνσης με χαρακτήρα μόνιμο και οργανωμένο, με το οποίο μια επιχείρηση ή ένας δημόσιος ή ιδιωτικός οργανισμός προσπαθεί να πετύχει και να διατηρήσει την κατανόηση, τη συμπάθεια και τη συνδρομή εκείνων με τους οποίους έχει σχέσεις ή επιθυμεί να σχετιστεί”.

Τέλος το Βρετανικό Ινστιτούτο Δημοσίων Σχέσεων ορίζει ότι, “Δημόσιες Σχέσεις είναι η προμελετημένη, προδιαγραμμένη και συστηματικά καταβαλλόμενη προσπάθεια για τη δημιουργία και διατήρηση μιας αμοιβαίας κατανόησης μεταξύ ενός οργανισμού και του κοινού.

(Εξαδάκτυλος, 1995, σελ:35)

#### 1.4 Σκοπός των Δημοσίων Σχέσεων

Οι Δημόσιες Σχέσεις αποβλέπουν στην προσέγγιση της επιχείρησης ή του οργανισμού με το κοινό. Έτσι καθιερώνουν τον διάλογο, παρουσιάζοντας στο κοινό τα προϊόντα, το πρόγραμμα, αλλά και τις εκδηλώσεις τους. Παράλληλα μεταφέρουν στη διοίκηση τις απόψεις του κοινού, τις αντιδράσεις και τις επιθυμίες του, δημιουργώντας έτσι ένα κλειστό κύκλωμα επικοινωνίας.

Η διοίκηση, αφού λάβει υπόψη τις γενικότερες αντιλήψεις του κοινού, διαμορφώνει κατάλληλα το πρόγραμμα και τις δραστηριότητες της επιχείρησης.

Σκοπός λοιπόν των Δημοσίων Σχέσεων είναι ο ευμενής επηρεασμός της κοινής γνώμης, ώστε να την κατακτήσουν για λογαριασμό μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού.

(Εξαδάκτυλος, 1995, σελ:33)

#### 1.5 Ο Διπλός Ρόλος των Δημοσίων Σχέσεων

Το σχήμα "πομπός-δέκτης" ταιριάζει απόλυτα στην εφαρμογή των Δημοσίων Σχέσεων. Πάνω σε αυτή τη σχέση μπορούμε άνετα να καταλάβουμε το βαθύτερο νόημα της επαναστατικής αυτής νέας μορφής της διοικητικής που εκφράζουν οι Δημόσιες Σχέσεις.

Για μία περισσότερη κατανόηση του παραπάνω σχήματος, παίρνουμε το υποθετικό παράδειγμα μιας μεγάλης ιδιωτικής επιχείρησης που διαθέτει τμήμα Δημοσίων Σχέσεων και παράγει πλαστικά προϊόντα.

Στην επιχείρηση αυτή έχουμε από τη μία μεριά τον "πομπό" που τον εκφράζει το τμήμα Δημοσίων Σχέσεων, και από την άλλη μεριά τους "δέκτες" που τους εκφράζουν τα δύο κοινά της επιχείρησης, το εσωτερικό και το εξωτερικό κοινό.

Έχοντας λοιπόν υπόψη τα "κοινά" της επιχείρησης, ο πομπός (Τμήμα Δημοσίων Σχέσεων) αρχίζει να στέλνει μηνύματα στους δύο δέκτες (εσωτερικό και εξωτερικό κοινό) της επιχείρησης, δημιουργώντας με αυτό τον τρόπο ένα συνεχές επικοινωνιακό κύκλωμα που προσφέρει όλα εκείνα τα θετικά στοιχεία που περιέχει η φιλοσοφία των Δημοσίων Σχέσεων και παράλληλα κατορθώνει να ισχυροποιεί το όνομα, το γόητρο και την οντότητα της επιχείρησης στα μάτια του καταναλωτικού κοινού.

Σε όλη αυτή την επικοινωνιακή διαδικασία "πομπού-δέκτη", τονίζουμε ιδιαίτερα τη σημασία και το διπλό ρόλο του πομπού, που είναι επιφορτισμένος να απευθύνεται στην καλλιέργεια και στην αξιοποίηση δύο διαφορετικών κοινών. Ο διπλός αυτός ρόλος είναι αρκετά δύσκολος, δεδομένου, ότι χρειάζεται ένα συνεχές και επίμονο πρόγραμμα απο μέρους της διεύθυνσης του τμήματος Δημοσίων Σχέσεων, επειδή η επικοινωνία με το εσωτερικό κοινό, χρειάζεται μία εντελώς ιδιαίτερη προσοχή.

Τέλος, αναφέρουμε στη συνέχεια ορισμένες δραστηριότητες που προσφέρονται στα δύο κοινά της επιχείρησης από το τμήμα Δημοσίων Σχέσεων:

#### **1. Δραστηριότητες για το εσωτερικό κοινό**

- Σύγχρονοι μέθοδοι εργασίας.
- Στολές υπηρεσίας σε μοντέρνα γραμμή.
- Παιδικό σταθμό για τις εργαζόμενες γυναίκες της επιχείρησης.
- Δώρα, μπόνους, βραβεία κ.α.
- Ειδικά ταξίδια των υπαλλήλων στο εξωτερικό για μετεκπαίδευση.

#### **2. Δραστηριότητες για το εξωτερικό κοινό**

- Έκδοση ημερολογίων.
- Αναμνηστικά δώρα με τη ονομασία της επιχείρησης.
- Αποστολή δελτίων τύπου στα Μ.Μ.Ε.

(Σκλαβούνη, 1995,σελ:27)



## 1.6 Πρόγραμμα Δράσης Δημοσίων Σχέσεων

Η οργανωμένη εφαρμογή των Δημοσίων Σχέσεων είναι μία συνεχής προσπάθεια για να επιτύχει μία αρμονική συμβίωση μεταξύ της επιχείρησης ή του οργανισμού και των κοινών τους. Η συμβίωση αυτή απαιτεί ανταλλαγή γνώμων και πληροφοριών. Αυτά δεν γίνονται αυτόματα στη σημερινή εποχή, θα πρέπει να προγραμματισθούν οι ενέργειες και να συντονισθεί η δραστηριότητα για την πραγματοποίησή της.

Το όργανο των Δημοσίων Σχέσεων αναλαμβάνει διαδοχικά το ρόλο του ακροατή, του συμβούλου, του ανθρώπου που επικοινωνεί και που προτιμάει τα αποτελέσματα. Οι Δημόσιες Σχέσεις ουσιαστικά είναι μία διαδικασία λύσεως προβλημάτων με τέσσερα βασικά στάδια:

1. **Έρευνα:** η διερεύνηση γνώμων, στάσεων και αντιδράσεων εκείνων στους οποίους αφορούν οι πράξεις και η πολιτική της επιχείρησης ή του οργανισμού, αξιολογώντας έτσι την εισροή πληροφοριών. Το έργο αυτό χρειάζεται ακόμη τον προσδιορισμό γεγονότων σχετικών με την επιχείρηση ή τον οργανισμό.
2. **Προγραμματισμό της λήψεως αποφάσεων:** να παρουσιασθούν αυτές οι τάσεις, οι γνώμες, οι ιδέες, οι αντιδράσεις για να διαμορφωθούν η πολιτική και τα προγράμματα της επιχείρησης ή του οργανισμού. Αυτά θα καταστήσουν ικανή την επιχείρηση ή τον οργανισμό να φτιάξει ένα σχέδιο όλων των ενδιαφερόντων της.
3. **Ενέργεια επικοινωνίας:** η επεξήγηση και ανάλυση του σχεδίου δράσεως σε όλους εκείνους, που μπορεί να επηρεάζονται και των οποίων η υποστήριξη έχει σημασία.
4. **Αξιολόγηση:** ο έλεγχος των αποτελεσμάτων του προγράμματος και της αποτελεσματικότητας των τεχνικών που χρησιμοποιήθηκαν.

Κάθε ένα από τα στάδια αυτά έχουν ισάξια σημασία μεταξύ τους και είναι αναγκαία για ένα αποτελεσματικό πρόγραμμα.

Η αποτελεσματικότητα του προγράμματος στηρίζεται βασικά στην εγκυρότητα και την ορθότητα του σχεδιασμού. Η έλλειψη στρατηγικής σκέψευς και ανακριβούς σχεδιασμού μπορούν να οδηγήσουν σε προγράμματα επικοινωνίας που να έχουν τα αντίθετα αποτελέσματα από τα αναμενόμενα. Αντί να τακτοποιήσουν παρεξηγήσεις δημιουργούν περισσότερη σύγχυση ή αντί να λύνουν προβλήματα δημιουργούν. Ο βιαστικός σχεδιασμός είναι προσωρινή λύση με πολύ άσχημα αποτελέσματα.

Κάθε πρόγραμμα Δημοσίων Σχέσεων, όπως είναι φυσικό είναι ανάλογο με τον αντικειμενικό σκοπό, τους στόχους, το περιεχόμενο και το αντικείμενο της επιχείρησης ή του οργανισμού.

Οποιοδήποτε όμως πρόγραμμα Δημοσίων Σχέσεων είναι απαραίτητο να ακολουθεί τα παρακάτω βασικά στάδια:

### **1. Καταγραφή αντικειμενικών στόχων**

Οι Δημόσιες Σχέσεις αποτελούν μια νέα φιλοσοφία της Διοικητικής και με τις διάφορες ενέργειες τους αλληλοσυμπληρώνουν τις προσπάθειες για την πραγματοποίηση των καλύτερων δυνατών αποτελεσμάτων.

Με βάση και τις θέσεις αυτές, θεωρείται απαραίτητη προϋπόθεση, ότι πριν καταρτισθεί ένα πρόγραμμα Δημοσίων Σχέσεων για μια επιχείρηση, πρέπει να έχουν καταγραφεί, με μεγάλη προσοχή και αρκετή λεπτομέρεια, οι αντικειμενικοί στόχοι της επιχείρησης αυτής.

Η επιστήμη της Διοικητικής μας διδάσκει, ότι ο προγραμματισμός δίνει κατεύθυνση, βελτιώνει τη συνέπεια των ενεργειών και μειώνει την επικάλυψη, τις περιττές δραστηριότητες και τις παραλείψεις. Μπορούμε επίσης να θεωρήσουμε τον προγραμματισμό σαν μια τεχνική, που αρχίζει με τους αντικειμενικούς σκοπούς, έπειτα αναπτύσσει μια πολιτική, σχέδια δράσεως και διαδικασίες και

προβλέπει τελικά για την ύπαρξη ενός συστήματος επαναπληροφόρησης, έτσι ώστε να προσαρμόζεται στις μεταβαλλόμενες καταστάσεις.

Με τον προσδιορισμό των στόχων και των σκοπών επιδιώκεται η γενική επιδίωξη καλών αποτελεσμάτων και καταβάλλονται διαχρονικά προσπάθειες για τη βελτίωση των αποτελεσμάτων, συνολικά και ατομικά.

Από την άποψη των Δημοσίων Σχέσεων ο προσδιορισμός και η καταγραφή των αντικειμενικών σκοπών ή στόχων της επιχείρησης βοηθούν να ερευνηθούν:

- i. η φιλοσοφία, η νοοτροπία και η τακτική που ακολουθεί η επιχείρηση.
- ii. ο τρόπος με τον οποίο πραγματοποιεί τις δραστηριότητες της.

Έτσι τα όργανα των Δημοσίων Σχέσεων:

- i. γνωρίζουν το επιχειρηματικό κλίμα της επιχείρησης, αν συμβιβάζεται δηλαδή με τις αρχές του κλάδου και τις προσωπικές τους.
- ii. αποφασίζουν αν θα συμμετάσχουν ή όχι στην επιχείρηση.

Εφόσον όμως αποφασίσουν ότι θα συμμετάσχουν στην επιχείρηση με τους όρους που επικρατούν είτε όπως έχουν ή μετά από τροποποιήσεις, είναι ευνόητο, ότι θα συμβάλλουν στην επιτυχία των στόχων αυτών, σε συνεργασία με τα αρμόδια όργανα των άλλων λειτουργιών.

Μετά τον καθορισμό των αντικειμενικών σκοπών της επιχείρησης, πρέπει να ακολουθήσει η κατάρτιση του προγράμματος των Δημοσίων Σχέσεων της.

Μεταξύ των άλλων τα στελέχη των Δημοσίων Σχέσεων είναι χρήσιμο να προσέχουν, ώστε οι στόχοι του προγράμματος τους να είναι εξειδικευμένοι και συγκεκριμένοι. Οι στόχοι θα ποικίλουν ανάλογα με την ομάδα του κοινού, στην οποία θα απευθυνθεί το πρόγραμμα, ή ανάλογα με την αναγκαιότητα που επιβάλλει την πραγματοποίησή του κ.λ.π.

Όπως οι γενικοί αντικειμενικοί σκοποί της επιχείρησης εγκρίνονται τελικά από την Διοίκηση της, έτσι και τα προγράμματα και οι στόχοι των Δημοσίων Σχέσεων καταρτίζονται μεν από τα υπεύθυνα στελέχη τους, αλλά εγκρίνονται από τη

Διοίκηση τους. Κατά τη διαδικασία της κατάρτισης των προγραμμάτων Δημοσίων Σχέσεων τα αρμόδια στελέχη πρέπει:

- i. να προσέχουν στην ανάπτυξη των λόγων οι οποίοι οδηγούν στο πρόγραμμα αυτό, για να υποβοηθηθεί η έγκριση τους.
- ii. να καθορίζουν την προτεραιότητα και την ωφελιμότητα των στόχων.
- iii. να είναι σε θέση να δώσουν τις κατάλληλες και αναγκαίες επεξηγήσεις.
- iv. να καταβάλλουν κάθε προσπάθεια, που θα συμβάλλει στην εποικοδομητική συνεργασία όσων θα απασχοληθούν με την υλοποίηση των προγραμμάτων.

## **2. Θέμα**

Ο καθορισμός ενός θέματος, κάθε φορά, είναι ωφέλιμος και αναγκαίος. Το θέμα συνδέει το γενικό και τα μερικά υποπρογράμματα και βοηθάει στην προσαρμογή όλων των ενεργειών και τη σύγκλιση τους προς μια βασική κεντρική ιδέα.

Το θέμα, που είναι σχετικό με τη δραστηριότητα της επιχείρησης, πρέπει να προσελκύει την προσοχή του κοινού, να του προκαλεί ενδιαφέρον και να του προξενεί την επιθυμία για δράση και ενέργειες, σύμφωνα με το πρόγραμμα και τις επιθυμίες των αρμοδίων.

## **3. Έρευνα**

Η έρευνα των Δημοσίων Σχέσεων είναι ένα απαραίτητο εργαλείο, που βοηθάει αποτελεσματικά, εφόσον είναι αντικειμενική, στη σωστή πραγματοποίηση των στόχων των επιχειρήσεων, που πραγματοποιούν τέτοιες έρευνες.

Η έρευνα των Δημοσίων Σχέσεων, όπως έχει γίνει αποδεκτό είναι στην καρδιά του προγράμματος των ενεργειών τους.

## **4. Εκπόνηση προγράμματος**

Κατά την εκπόνηση του προγράμματος καταβάλλεται προσπάθεια να προβλεφθούν όσο το δυνατό περισσότερα αντικείμενα και δυσκολίες, που είναι

πιθανό να επηρεάσουν την εφαρμογή των Αρχών των Δημοσίων Σχέσεων, αλλά και την πορεία της επιχείρησης, για την οποία γίνεται το πρόγραμμα, με σκοπό να περιορισθούν οι απρόβλεπτοι κίνδυνοι.

Στο στάδιο αυτό θα πρέπει:

- να προβλέπεται η συσχέτιση των ενεργειών των Δημοσίων Σχέσεων με τις υπόλοιπες ενέργειες της επιχείρησης και
- να εκπονούνται το πλαίσιο-οδηγός προγράμματος και υποπρογράμματα, που εντάσσονται στο πρόγραμμα-οδηγό.

Τα υποπρογράμματα βοηθούν σημαντικά στην ομαλή εφαρμογή του προγράμματος, διότι ενισχύουν την ευκαμψία και την προσαρμοστικότητα του βασικού προγράμματος-οδηγού. Είναι δηλαδή δυνατή η μεταβολή, η βελτίωση ή και η κατάργηση κάποιου προγράμματος, χωρίς αρνητικές επιπτώσεις σε βάρος της επιχείρησης και των Δημοσίων Σχέσεων της.

Κατά το στάδιο αυτό γίνεται ακόμη προετοιμασία και έλεγχος του μηνύματος, που θα μεταφέρουν οι προγραμματιζόμενες ενέργειες των Δημοσίων Σχέσεων, σε συνδυασμό και αρμονία με τους γενικούς σκοπούς που επιδιώκει η επιχείρηση. Εξετάζονται ακόμη οι τρόποι και οι τεχνικές, που θα χρησιμοποιηθούν για να βγει στον αέρα το μήνυμα.

Στο στάδιο της εκπονήσεως του προγράμματος πρέπει να περιγραφούν τόσο ο χρόνος που θα διαρκέσει η εκπόνηση του, όσο και ο χρόνος μέσα στον οποίο θα εκτείνεται η εφαρμογή του. Αναφορικά με το χρόνο διάρκειας του προγράμματος κατατάσσουμε τα προγράμματα ως εξής:

- α. μακροπρόθεσμα ή μακροχρόνια.
- β. μεσοπρόθεσμα ή μεσοχρόνια.
- γ. βραχυπρόθεσμα ή ετήσια.

Η διάκριση αυτή διευκολύνει τις επιχειρήσεις για την κάλυψη των δαπανών, που προκύπτουν από τα προγράμματα και την εκτέλεση τους. Η καλύτερη περίοδος προγραμματισμού είναι εκείνη που επιτρέπει την επανείσπραξη των εξόδων που έγιναν.

## 5. Προέλεγχος

Το πρόγραμμα που έχει εκπονηθεί, πριν τεθεί σε εφαρμογή πρέπει να υποστεί κάποιους ελέγχους, να γίνει μια γενική δοκιμή και να διαπιστωθεί αν όλα είναι εντάξει.

Ο προέλεγχος του προγράμματος μας προστατεύει από διάφορα μη ικανοποιητικά αποτελέσματα, που ίσως παρουσιαστούν μετά την εφαρμογή του, αν δεν υπήρχε το ενδιάμεσο αυτό στάδιο. Βοηθάει επίσης στην ανάπτυξη πνεύματος κατανόησης από τους αμεσότερους συνεργάτες και τη διοίκηση της επιχείρησης και συμβάλλει ακόμη στην καλύτερη προσαρμογή των μηνυμάτων, για να γίνουν ευκολότερα αποδεκτά από το κοινό.

Κατά τον προέλεγχο γίνεται διερεύνηση για τις πιθανές αντιδράσεις του κοινού και προσαρμόζεται το πρόγραμμα με τρόπο που να το πλησιάζει καλύτερα. Είναι πιθανό ένα υποπρόγραμμα να τροποποιηθεί, άλλο να αλλάξει ριζικά και κάποιο άλλο να καταργηθεί τελείως. Είναι ακόμη πιθανό ένα κείμενο να συντομευθεί ή να αλλάξουν κάποιες λέξεις με άλλες πιο κατανοητές. Όλα βέβαια θα είναι αποδεκτά από τα στελέχη των Δημοσίων Σχέσεων με την προϋπόθεση ότι γίνονται με αντικειμενικότητα και με στόχο να υποβοηθηθεί η επιτυχία του συνόλου των προγραμματισμένων ενεργειών. Αν υπάρχει κίνδυνος να οδηγηθεί σε αποτυχία το γενικό πρόγραμμα, τότε δεν πρέπει να αποδεχθούν τις προτεινόμενες λύσεις και αλλαγές.

Στον προέλεγχο του προγράμματος, εντάσσεται και ο έλεγχος των μέσων που θα χρησιμοποιηθούν. Το στέλεχος των Δημοσίων Σχέσεων πρέπει να γνωρίζει τα μέσα που προτίθενται να χρησιμοποιήσει. Να γνωρίζει τις δυνατότητες, τις αδυναμίες, την εμβέλεια, την αποτελεσματικότητα, τους αντίκτυπους που δημιουργούν και γενικά όλα τα στοιχεία που έχουν σχέση με αυτά και να προβαίνει στην επιλογή των κατάλληλων. Άγνοια των μέσων και των αποτελεσμάτων που προκύπτουν από τη χρησιμοποίησή τους, μπορεί να οδηγήσει ένα πρόγραμμα σε αποτυχία.

Ο προέλεγχος του προγράμματος συμπληρώνεται και από τον έλεγχο των συνεργατών, που ανήκουν στο επιτελείο των Δημοσίων Σχέσεων ή γενικότερα στο προσωπικό της επιχείρησης. Αυτοί πρέπει να έχουν αντιληφθεί με κάθε λεπτομέρεια, το πρόγραμμα που θα εκτελέσουν. Αν διατηρούν ερωτηματικά ή αδιευκρίνιστα σημεία δεν θα μπορέσουν να βοηθήσουν με τρόπο υπεύθυνο.

Συμπερασματικά, κάθε πρόγραμμα, πριν τεθεί σε εφαρμογή, πρέπει να εξετάζεται σε συσχετισμό με το περιεχόμενο, με τις ομάδες του κοινού, που απευθύνεται, με τα μέσα που θα χρησιμοποιηθούν και με τους συνεργάτες που θα βοηθήσουν στην εκτέλεση του.

## 6. Εφαρμογή προγράμματος

Η χρονική εφαρμογή του προγράμματος πρέπει να γίνει με ακρίβεια, όσον αφορά τις διάφορες φάσεις και τα υποπρογράμματα.

Η επικαιρότητα αποτελεί ένα συστατικό στοιχείο του προγράμματος των Δημοσίων Σχέσεων. Κάτι που μπορεί να ανακοινωθεί μια ημέρα ή μια περίοδο ίσως να είναι ακατάλληλο να εκφρασθεί μια άλλη και να προξενήσει πιθανώς ζημία, αν παρουσιασθεί αργότερα.

Το κύριο πρόγραμμα-οδηγός χωρίζεται σε μερικότερα υποπρογράμματα. Τα στελέχη των Δημοσίων Σχέσεων φροντίζουν, πριν εφαρμοσθεί το κυρίως μέρος του προγράμματος, να έχει πραγματοποιηθεί η κατάλληλη προετοιμασία του εδάφους, ώστε το κοινό να είναι προδιατεθειμένο για να δεχθεί σωστά το μήνυμα.

Η εφαρμογή του προγράμματος χωρίζεται σε δύο μέρη:

- i. σύμφωνα με το μέσο.
- ii. σύμφωνα με την ενέργεια.

Η ανάλυση των δύο αυτών μερών οδηγεί στον αναλυτικό ημερολογιακό προγραμματισμό προγραμματισμό, που παρακολουθεί, συστηματικά την εκτέλεση του προγράμματος.

Σημειώνεται επίσης, ότι η εφαρμογή του προγράμματος όπως είναι φυσικό, χρειάζεται στενή παρακολούθηση από κοντά. Το στέλεχος των Δημοσίων Σχέσεων δεν πρέπει να διστάσει να τροποποιήσει ή και να καταργήσει ενέργειες που από τη πρώτη εφαρμογή τους, φαίνεται ότι δεν σημειώνουν την επιτυχία που περίμενε.

## 7. Έλεγχος της εκτελέσεως του προγράμματος

Ο έλεγχος γενικά είναι απόλυτα συνδεδεμένος με τον προγραμματισμό και δεν είναι δυνατή η σωστή ύπαρξη του ενός, χωρίς την ύπαρξη του άλλου. Δίνεται μάλιστα και ιδιαίτερη έμφαση στη σχέση αυτή και ταυτίζονται οι δυο έννοιες, όταν αναφέρονται ως διοικητικός έλεγχος και προγραμματισμός ή ως λειτουργικός έλεγχος και προγραμματισμός για να περιέχεται στη διαδικασία του προγραμματισμού και ο έλεγχος.

Θεωρείται λοιπόν απαραίτητο και στην εφαρμογή των Δημοσίων Σχέσεων κατά τη διάρκεια της εκτελέσεως του προγράμματος να ελέγχεται περιοδικά και συστηματικά η πορεία του. Ο έλεγχος της εκτελέσεως γίνεται από το στέλεχος των Δημοσίων Σχέσεων σε συνεργασία με τη Διοίκηση της επιχείρησης. Ο έλεγχος αυτός έχει τα ακόλουθα αποτελέσματα:

- δίνει την ευκαιρία της επανεξετάσεως των αντικειμενικών σκοπών του προγράμματος, κάτω από το φως των αποτελεσμάτων της μέχρι τότε εκτελέσεως.
- διορθώνει την πορεία που ακολουθείται.
- αναπροσαρμόζει τους στόχους και τα μέσα που χρησιμοποιούνται, βοηθάει στην πρόληψη λαθών, σύμφωνα με την κατάσταση που διαμορφώθηκε.

Ο έλεγχος της εκτελέσεως του προγράμματος και των μέσων που έχουν διατεθεί είναι δυνατό να συνδυάζεται και με έρευνα της κοινής γνώμης, ώστε να υπάρχουν περισσότερο θετικά και συγκεκριμένα στοιχεία για την απήχηση του προγράμματος.



Ο έλεγχος του προγράμματος που πραγματοποιείται στο τέλος, εξετάζει επίσης ποια επαφή έλαβε χώρα με το κοινό και ποιες προεκτάσεις δημιουργήθηκαν για να γίνει η κατάλληλη συνέχεια της επικοινωνίας.

Ο επαληθευτικός έλεγχος βοηθάει στον εντοπισμό σφαλμάτων, αβλεψιών, παρερμηνειών και στον εντοπισμό νέων παραγόντων, που δεν είχαν προβλεφθεί και παρουσιάστηκαν κατά την εκτέλεση του προγράμματος.

## **8. Αναπροσαρμογές στην εκτέλεση του προγράμματος**

Σαν λογικό αποτέλεσμα στην προσπάθεια παρακολουθήσεως και ελέγχου της πορείας εκτελέσεως του προγράμματος ακολουθούν οι διαπιστώσεις, θετικές ή αρνητικές. Αν είναι θετικές δεν υπάρχει θέμα αναπροσαρμογής. Αν όμως είναι αρνητικές, αν υπάρχουν παρεκκλίσεις από τον προγραμματισμό ή ακόμα αν έχουν παρουσιασθεί αλλαγές στις συνθήκες με τις οποίες έγινε το πρόγραμμα, τότε πρέπει να γίνουν ενέργειες για την πραγματοποίηση των στόχων.

Έχει τονιστεί ιδιαίτερα, ότι το γενικό πρόγραμμα και τα υποπρογράμματα πρέπει να παρουσιάζουν ευκαμψία προσαρμογής, για να μπορούν να υιοθετηθούν νέα διορθωτικά μέτρα, χωρίς άλλους κινδύνους.

Τα στελέχη των Δημοσίων Σχέσεων θα πρέπει να επιδιώκουν τις διορθώσεις, όταν είναι ανάγκη και με κανένα τρόπο δεν πρέπει να διστάζουν να κάνουν τις απαραίτητες αλλαγές, με την υπόθεση μήπως από τη διόρθωση αυτή εκτεθούν ή μειωθούν. Θα πρέπει να έχουν στο μυαλό τους ότι εκείνο που μειώνει το στέλεχος των Δημοσίων Σχέσεων δεν είναι η τροποποίηση και η διόρθωση της πορείας του προγράμματος, αλλά η ολοκληρωτική αποτυχία στο τέλος του.

Έτσι οι αναπροσαρμογές όταν πρέπει να γίνονται, είναι χρήσιμες για όλους τους αρμοδίους της επιχείρησης και βοηθούν στη συνολική επιτυχία.

## **9. Μέτρηση των αποτελεσμάτων του προγράμματος**

Μετά την ολοκλήρωση του προγράμματος των Δημοσίων Σχέσεων ακολουθεί η μέτρηση των αποτελεσμάτων του. Η μέτρηση είναι δύσκολη και δεν είναι πλήρης, διότι ένα βραχυπρόθεσμο πρόγραμμα Δημοσίων Σχέσεων δεν είναι δυνατό να προκαλεί μακροπρόθεσμα αποτελέσματα.

Τα αποτελέσματα των προγραμμάτων Δημοσίων Σχέσεων των οποίων επιθυμούμε τη μέτρηση δεν είναι άμεσης μετρήσεως. Η μεταβολή στη στάση του κοινού απέναντι στην επιχείρηση, ή στην εικόνα που σχηματίζει το κοινό, είναι θέματα που επιθυμούμε να γνωρίζουμε, αλλά πρέπει να αναλυθεί με πολύ δυσκολία ο εσωτερικός κόσμος των μελών του κοινού, για να βρεθεί το αποτέλεσμα, η μεταβολή που πραγματοποιήθηκε.

Δεν θα πρέπει να διαφεύγει από την προσοχή μας, ότι οι ενέργειες των Δημοσίων Σχέσεων πρέπει να συντονίζονται με τις ενέργειες όλων των κλιμακίων από την καλή Διοίκηση της επιχείρησης και να συμβαδίζουν τα προγράμματα τους με τα υπόλοιπα προγράμματα της επιχείρησης. Βέβαια, κατά τη μέτρηση των αποτελεσμάτων θα πρέπει να επισημανθούν και να αποχωρισθούν τα πραγματοποιηθέντα αποτελέσματα του κάθε προγράμματος για να γίνει και η σωστή αξιολόγηση του ρόλου και της συμβολής του καθενός στα συνολικά αποτελέσματα.

Τα προγράμματα των Δημοσίων Σχέσεων δεν αποβλέπουν μόνο προς τα έξω. Δεν εξετάζουν δηλαδή μόνο την εικόνα στην Κοινή Γνώμη έξω από την επιχείρηση. Η άλλη πλευρά είναι οι ενέργειες τους προς το εσωτερικό της επιχείρησης. Ασχολούνται με το ποια μεταβολή θα σημειωθεί στο πνεύμα, στην πολιτική και στις ενέργειες της επιχείρησης και αυτών που την αποτελούν.

Από τα προαναφερθέντα συνεπάγεται εύκολα, ότι η μέτρηση των αποτελεσμάτων των προγραμμάτων των Δημοσίων Σχέσεων είναι απαραίτητη, αλλά συγχρόνως είναι και πάρα πολύ δύσκολη. Δεν μπορεί να περιλάβει όλα τα στοιχεία των αποτελεσμάτων, που σημειώθηκαν, γιατί τα περισσότερα είναι ψυχοσυναισθηματικά και σύνθετα, σχετιζόμενα και με τον τρόπο λειτουργίας των άλλων παραγόντων. Πάντως πρέπει να καταβάλλεται κάθε δυνατή προσπάθεια

για την έρευνα, μέτρηση και μελέτη των αποτελεσμάτων, με τη βοήθεια διαφόρων σύγχρονων τεχνικών και μέσων αλλά και μεθόδων.

(Θεοδωράτος, 1999, σελ:147)

### 1.7 Η Σημαντικότητα της Λειτουργίας των Δημοσίων Σχέσεων

Οι Δημόσιες Σχέσεις είναι χρήσιμες για την προώθηση των συμφερόντων μίας επιχείρησης, παρόλο που δεν αποτελούν μία στρατηγική που μπορεί εξ' ολοκλήρου να ελεγχθεί από την επιχείρηση και αποβλέπουν στην προσέγγιση της επιχείρησης με το (αγοραστικό) κοινό. Κύριος στόχος των δημοσίων σχέσεων είναι βέβαια η επιρροή των συνεργατών και των πελατών με απώτερο σκοπό την αύξηση των πωλήσεων και του κέρδους και η προβολή της επιχείρησης από τα Μέσα Μαζικής Επικοινωνίας ανεξάρτητα από τη διαφήμιση.

Οι Δημόσιες Σχέσεις αφορούν δραστηριότητες, όπως η παρουσίαση των προϊόντων και του προγράμματός της επιχείρησης, καθώς και διάφορες εκδηλώσεις, μέσω των οποίων η επιχείρηση κερδίζει κυρίως σε ενός είδους «ανατροφοδότηση» μετά από το διάλογο με το κοινό, αναδιαμορφώνοντας το σχεδιασμό της όπως για παράδειγμα η οργάνωση ενός συνεδρίου ή η δημόσια παρουσίαση ενός καινοτομικού προϊόντος, τα οποία μπορούν να προσελκύσουν το ενδιαφέρον των Μέσων Μαζικής Επικοινωνίας και να βοηθήσουν στην προβολή της επιχείρησης.

Στα θετικά των Δημοσίων Σχέσεων θα μπορούσε να προσμετρηθεί η επιπλέον (πέρα από την διαφήμιση) προβολή της επιχείρησης από τα μέσα, χωρίς άμεσο οικονομικό κόστος για την επιχείρηση. Επίσης, η προβολή που δεν προέρχεται από άμεση διαφήμιση, και επομένως δεν ελέγχεται από την επιχείρηση, συχνά είναι πιο πειστική, καθώς θεωρείται ουδέτερη από άποψη προθέσεων. Το θετικό αυτό όμως μπορεί εύκολα να μετατραπεί σε αρνητικό: αυτή ακριβώς η έλλειψη ελέγχου του μηνύματος εκ μέρους της επιχείρησης μπορεί να οδηγήσει στην προώθηση μηνυμάτων αρνητικών για την επιχείρηση.

(Εξαδάκτυλος, 1995, σελ:109)

## 1.8 Τα Μέσα των Δημοσίων Σχέσεων

Όπως είναι ήδη γνωστό, στόχος των Δημοσίων Σχέσεων είναι η αποκατάσταση επικοινωνίας διπλής κατεύθυνσης και η δημιουργία και διατήρηση αμοιβαίας κατανόησης των διαφόρων μονάδων και οργανισμών με το κοινό.

Για την αποκατάσταση της επικοινωνίας αυτής είναι απαραίτητη η ύπαρξη ορισμένων μέσων, με τα οποία θα μεταβιβαστούν τα μηνύματα και οι διάφορες πληροφορίες. Τα μέσα αυτά είναι τα Μέσα Μαζικής Επικοινωνίας.

Ειδικότερα τα μέσα τα οποία μπορούν να χρησιμοποιηθούν από τις Δημόσιες Σχέσεις σαν μέσα επικοινωνίας, εντάσσονται σε τρεις βασικές κατηγορίες:

- Τα έντυπα μέσα.
- Τα μέσα του προφορικού λόγου.
- Τα οπτικοακουστικά μέσα.

(Εξαδάκτυλος, 1995, σελ:109)

### 1.8.1 Έντυπα Μέσα

Τα έντυπα μέσα αντιπροσωπεύουν το γραπτό λόγο. Χρησιμοποιήθηκαν από όλους τους λαούς μέσα στους αιώνες.

Τα έντυπα μέσα που χρησιμοποιούνται για την άσκηση της λειτουργίας των Δημοσίων Σχέσεων είναι:

- Ο τύπος
- Η αλληλογραφία
- Οι εκδόσεις

#### 1. Ο Τύπος

Τα κύρια μέσα μαζικής επικοινωνίας είναι ο τύπος, το ραδιόφωνο και η τηλεόραση.

Ο τύπος αποτελεί το πιο αρχαίο μέσο από αυτά και μονοπώλησε για μεγάλο χρονικό διάστημα τη μαζική ενημέρωση.

Για την παρούσα ανάλυση ο τύπος περιλαμβάνει τις εφημερίδες και τα περιοδικά. Αποστολή του τύπου είναι να μορφώνει, να πληροφορεί, να ψυχαγωγεί. Παράλληλα δε να κατευθύνει, να διαμορφώνει και να προσανατολίζει, μέχρι ενός σημείου, τους αναγνώστες του. Έχει χαρακτηριστεί η "τέταρτη εξουσία". Πέρα από αυτά στην αποστολή του τύπου περιλαμβάνονται επίσης η καλή χρήση της δύναμης του για τη δημιουργία κατανόησης μεταξύ των ανθρώπων, η καλλιέργεια της ιδέας, των υποχρεώσεων και των δικαιωμάτων του πολίτη και γενικά η πολιτιστική ανάπτυξη της κοινωνίας.

Η χρησιμοποίηση του τύπου από τις Δημόσιες Σχέσεις, αποτελεί βασικό μέσο, κατάλληλο για τη μεταφορά μηνυμάτων και τη δημιουργία καλού κλίματος. Για αυτό χρησιμοποιείται ευρύτατα σε όλα τα προγράμματα Δημοσίων Σχέσεων.

Για να είναι αποδοτική η χρησιμοποίηση του τύπου από τις Δημόσιες Σχέσεις, πρέπει ο υπεύθυνος Δημοσίων Σχέσεων να γνωρίζει όλες τις διακρίσεις και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του τύπου, ώστε ανάλογα με την κοινωνική ομάδα που επιθυμεί να επικοινωνήσει, να έχει τη δυνατότητα να επιλέξει και το καταλληλότερο όργανο για τη συγκεκριμένη περίπτωση.

#### **i. Εφημερίδες**

Η κύρια αποστολή των εφημερίδων, είναι γενικά η γρήγορη μετάδοση πληροφοριών και κατά δεύτερο λόγο η κριτική, ο έλεγχος, ο σχολιασμός, η μόρφωση και η ψυχαγωγία.

Όταν απαιτείται η συχνή απανάληψη ενός μηνύματος, τότε η εφημερίδα, λόγω της καθημερινής της έκδοσης, προσφέρεται περισσότερο από ότι τα περιοδικά. Είναι ένα πολύ ελαστικό μέσο, με την έννοια ότι μπορεί να δημοσιεύσει ή να ακυρώσει ένα μήνυμα λίγες ώρες πριν από την εκτύπωση.

Οι εφημερίδες έχουν μεγάλη διεισδυτικότητα, γιατί δένονται, περισσότερο από κάθε άλλο μέσο, αναπόσπαστα με ένα ορισμένο κοινό.

Η εφημερίδα έχει το πλεονέκτημα ότι διαβάζεται παντού και από τον καθένα, χωρίς να απαιτεί εξειδικευμένες γνώσεις. Η διάρκεια όμως του μηνύματος είναι πολύ μικρή, η διάρκεια μιας εφημερίδας δεν υπερβαίνει το εικοσιτετράωρο. Από την άλλη μέρα χάνει την επικαιρότητα και κατά συνέπεια την αξία της. Παρ' όλα αυτά πολλές φορές συμβαίνει, ένα σημαντικό δημοσίευμα να εξακολουθεί να επηρεάζει πολύ καιρό μετά την πρώτη δημοσίευσή του.

## ii. Περιοδικά

Τα περιοδικά, αντίθετα με τις εφημερίδες, έχουν σαν κύρια αποστολή την ψυχαγωγία, ή την κριτική ανάλυση και έπονται οι άλλες λειτουργίες με τελευταία την ειδησεογραφία.

Μερικά βασικά χαρακτηριστικά των περιοδικών είναι:

- τα περιοδικά διαβάζονται πάντα με περισσότερη άνεση χρόνου, σε ώρες ανάπαυσης και ηρεμίας και άραγε οι αναγνώστες τους έχουν τη διάθεση να διαβάσουν μεγαλύτερα σε έκταση μηνύματα Δημοσίων Σχέσεων και να σταθούν λίγο σε αυτά,
- τα περισσότερα περιοδικά, ανάλογα με το περιεχόμενό τους απευθύνονται σε μια διαφορετική και συγκεκριμένη κατηγορία ανθρώπων,
- τα μηνύματα Δημοσίων Σχέσεων έχουν μεγαλύτερη διάρκεια ζωής και λόγω της αραιότερης έκδοσής τους και λόγω της εντυπωσιακότερης εκτύπωσής τους,
- παρέχουν τη δυνατότητα τετραχρωμίας και γενικά πολύ ανώτερη ποιότητα εκτύπωσης,
- παρέχουν μεγάλη κάλυψη με σχετικά χαμηλό κόστος, και

- έχουν μεγάλη δυσκινησία και φθάνουν στην αγορά λιγότερο συχνά σε σύγκριση με τις εφημερίδες. Η παράδοση του υλικού των Δημοσίων Σχέσεων πρέπει να γίνει ένα περίπου μήνα πριν τη δημοσίευση του.

### iii. Δελτία Τύπου

Είναι έντυπα, τα οποία εκδίδουν οι υπεύθυνοι των Δημοσίων Σχέσεων της επιχείρησης ή του οργανισμού με παραλήπτη τον τύπο. Περιέχουν ενδιαφέρουσες πληροφορίες σχετικά για την επιχείρηση ή τον οργανισμό.

## 2. Η Αλληλογραφία

Η αλληλογραφία είναι από τα πιο γνωστά μέσα επικοινωνίας Δημοσίων Σχέσεων, παρουσιάζει πολλά πλεονεκτήματα και είναι αρκετά αποτελεσματική. Κυρίως είναι απαραίτητη όταν δεν είναι δυνατή η προσωπική επαφή ή για κάποιες πρόσθετες πληροφορίες ύστερα από την προσωπική επαφή πάνω σε ένα θέμα ή ακόμα να προετοιμάσει μια μελλοντική συνάντηση.

Με την αλληλογραφία η μετακίνηση των προσώπων δεν γίνεται τόσο συχνά. Επιλύονται διάφορα θέματα, λύνονται παρεξηγήσεις με αρκετά χαμηλό κόστος. Το μήνυμα παραμένει πολύ περισσότερο χρόνο στον παραλήπτη γιατί συνήθως η αλληλογραφία αρχειοθετείται.

Η αλληλογραφία σαν μέσο επικοινωνίας Δημοσίων Σχέσεων περιέχει τις εγκυκλίους, τις κάρτες, τις επιστολές και τα τηλεγραφήματα.

### i. Εγκύκλιοι

Είναι μορφές επιστολών, οι οποίες στέλνονται από την επιχείρηση σε άλλες με τις οποίες έχει σχέσεις ή επιθυμεί να έχει σχέσεις. Μπορεί όμως να απευθύνονται και μέσα στην επιχείρηση.

## ii. Κάρτες

Αυτές έχουν μικρό κόστος και χρησιμοποιούνται σε μεγάλη κλίμακα. Χρησιμοποιούνται ακόμη για τη μετάδοση πληροφοριών που αφορούν τα προϊόντα, επεξηγήσεις ή διευκρινήσεις για την πολιτική του οργανισμού κ.λ.π.

## iii. Επιστολές

Με αυτές επιτυγχάνεται η δημιουργία φιλικής ατμόσφαιρας και κλίμα κατανόησης μεταξύ αποστολέα και παραλήπτη. Για να καταστεί μια επιστολή αποδοτική από την άποψη των Δημοσίων Σχέσεων πρέπει να αγγίζει το ύφος αυτού που απευθύνεται για να αισθανθεί ο παραλήπτης ότι πράγματι γράφτηκε για αυτόν. Πρέπει ακόμη μια επιστολή να είναι ειλικρινής, πλήρης, σαφής, απλή και σύντομη.

## iv. Τηλεγραφήματα

Αυτά έχουν σαν πλεονέκτημα την άμεση και ταχεία μετάδοση μηνυμάτων. Μειονεκτήματα τους είναι το μεγάλο κόστος, με συνέπεια η χρήση τους να περιορίζεται σε εξαιρετικές περιπτώσεις.

## 3. Εκδόσεις

Οι διάφορες εκδόσεις που κυκλοφορούν οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί αποτελούν ένα ακόμα έντυπο μέσο Δημοσίων Σχέσεων. Σκοπός των εκδόσεων αυτών είναι η γνωριμία και η αλληλοκατανόηση των επιχειρήσεων και οργανισμών με το κοινό. Με τις εκδόσεις πετυχαίνεται η αντικειμενική πληροφόρηση για ορισμένα θέματα, η παρουσίαση των δραστηριοτήτων των επιχειρήσεων και οργανισμών, καθώς και η αύξηση του κύρους και της φήμης τους. Παραλήπτες των εκδόσεων αυτών μπορεί να είναι οι εργαζόμενοι, εκείνοι με τους οποίους επιθυμεί να έχει σχέσεις καθώς και με τις διάφορες κοινωνικές ομάδες ή τα άτομα.



Με τις εκδόσεις αποδεικνύεται ο κοινωνικοπολιτιστικός ρόλος της επιχείρησης και η ύπαρξη σε αυτή πνεύματος κοινωνικής ευθύνης.

Οι εκδόσεις με κριτήριο τον ρυθμό έκδοσης χωρίζονται σε δύο κατηγορίες. Στις περιοδικές εκδόσεις και στις μη περιοδικές εκδόσεις.

#### **i. Περιοδικές Εκδόσεις Επιχειρήσεων ή Οργανισμών**

Οι περιοδικές εκδόσεις εκδίδονται σε τακτά χρονικά διαστήματα και αποβλέπουν πιο πολύ στη δημιουργία και διατήρηση συνεργασίας και κατανόησης με το κοινό. Επιδιώκουν επίσης να δημιουργήσουν ορισμένους ψυχικούς δεσμούς με ορισμένες κατηγορίες ατόμων που έχουν κάποια σχέση με την επιχείρηση, καθώς και την προβολή των σχέσεων της επιχείρησης με το προσωπικό και με τις διάφορες κοινωνικές ομάδες. Τέλος επιδιώκουν την ενημέρωση των εργαζομένων και του κοινού, για τη θέση, τα προβλήματα και τα επιτεύγματα της επιχείρησης ή του οργανισμού.

Ορισμένες περιοδικές εκδόσεις που χρησιμοποιούν οι Δημόσιες Σχέσεις είναι:

- Το περιοδικό του οργανισμού. Είναι από τα γνωστότερα και περισσότερο αποτελεσματικά μέσα επικοινωνίας της επιχείρησης ή του οργανισμού με το κοινό. Μπορεί να κυκλοφορεί στο εσωτερικό κοινό, τότε ο ρόλος του και η συμβολή του στη δημιουργία σχέσεων και δεσμών είναι πολύ μεγάλη. Είναι δυνατό επίσης να κυκλοφορεί στο εξωτερικό κοινό, τότε συμβάλλει στην ανάπτυξη σχέσεων και αμοιβαίας κατανόηση με τις διάφορες κοινωνικές ομάδες.

- Έκθεση πεπραγμένων. Η έκθεση πεπραγμένων συνήθως εκδίδεται κάθε χρόνο και περιέχει επιτεύγματα και δραστηριότητες της επιχείρησης ή του οργανισμού. Είναι έκδοση πολυσέλιδη, ιδιαίτερα επιμελημένη και αποτελεί άριστο μέσον προβολής της επιχείρησης ή του οργανισμού.
- Εφημερίδα της επιχείρησης ή του οργανισμού. Η εφημερίδα είναι δυνατό να εκδίδεται κάθε μήνα, κάθε εβδομάδα, ακόμα και κάθε μέρα. Στην εφημερίδα αναφέρονται οι δραστηριότητες της επιχείρησης ή του οργανισμού, τα νέα και γενικά ό,τι αφορά τις κινήσεις και επιτεύξεις που έχουν σχέση με το εσωτερικό κυρίως κοινό, αλλά και την κοινωνική δραστηριότητα της επιχείρησης ή του οργανισμού.

## ii. Μη Περιοδικές Εκδόσεις

Οι μη περιοδικές εκδόσεις εκδίδονται σύμφωνα με τις ανάγκες της επιχείρησης ή του οργανισμού.

Οι κυριότερες μη περιοδικές εκδόσεις που χρησιμοποιούν οι Δημόσιες Σχέσεις είναι:

- Τα εκπαιδευτικά εγχειρίδια. Αυτά χρησιμοποιούνται για την καλύτερη αποδοτικότητα του προσωπικού στην εργασία και για εκπαιδευτικό υλικό στα κατά καιρούς εκπαιδευτικά προγράμματα της επιχείρησης ή του οργανισμού. Περιέχουν επαγγελματικά ή τεχνικά θέματα.
- Πληροφοριακές εκδόσεις. Αυτές περιέχουν πληροφορίες σχετικές με το προϊόν, την καλύτερη δυνατή προβολή του, τα τεχνικά χαρακτηριστικά του κ.λ.π. Απευθύνονται στους πελάτες και στους καταναλωτές με σκοπό την προσέλκυση της προσοχής και ενδιαφέροντος για το προϊόν και την επιχείρηση.
- Εκδόσεις γοήτρου. Αυτές απευθύνονται στο ευρύ κοινό ή σε συγκεκριμένες ομάδες ή άτομα. Έχουν σαν σκοπό να αυξήσουν το γόητρο και τη φήμη της επιχείρησης ή του οργανισμού.

(Εξαδάκτυλος, 1995, σελ:109)

### 1.8.2 Τα Μέσα του Προφορικού Λόγου

Ο προφορικός λόγος ήταν το σημαντικότερο μέσο επικοινωνίας στα αρχαία χρόνια, όμως η σπουδαιότητα του διατηρείται ακόμη μέχρι σήμερα. Παρά την εξέλιξη των μέσων επικοινωνίας ο προφορικός λόγος παραμένει βασικό μέσο έκφρασης.

Η προσωπική επαφή του ομιλητή με το ακροατήριο είναι το μεγάλο πλεονέκτημα του προφορικού λόγου.

Τα μέσα που χρησιμοποιεί ο προφορικός λόγος στις Δημόσιες Σχέσεις είναι οι διαλέξεις, οι συσκέψεις, οι ομιλίες σε συγκεντρώσεις προσωπικού και τα εκπαιδευτικά μαθήματα ή σεμινάρια.

#### 1. Διαλέξεις

Οι διαλέξεις χρησιμοποιούνται για την ανάπτυξη γενικών ή και ειδικών κοινωνικών ή οικονομικών ή τεχνικών θεμάτων σε κοινό που ενδιαφέρεται για αυτού του είδους θέματα ή και στην παροχή πληροφοριών για κάποιο ειδικότερο θέμα.

#### 2. Συσκέψεις

Αυτές είναι συγκεντρώσεις ολιγάριθμων ειδικευμένων ατόμων τα οποία διερευνούν διάφορα πολύπλοκα θέματα και καταλήγουν σε χρήσιμα συμπεράσματα για την επιχείρηση ή τον οργανισμό. Η προετοιμασία μιας σύσκεψης απαιτεί ιδιαίτερες φροντίδες. Πρέπει να εντοπισθεί και να αναλυθεί το εξεταζόμενο θέμα και να καθοριστούν τα άτομα που θα μετάσχουν από πλευράς ικανότητας αλλά και αριθμού.

#### 3. Συγκεντρώσεις Προσωπικού

Σε αυτές συζητούνται θέματα της δραστηριότητας του προσωπικού, ακούγονται οι απόψεις της διοίκησης αλλά και του προσωπικού, όχι μόνο για θέματα της

επαγγελματικής ζωής αλλά και γενικώτερα προβλήματα. Με αυτόν τον τρόπο επέρχεται συμφιλίωση και κατά κάποιο τρόπο ταύτιση απόψεων της διοίκησης με τους εργαζόμενους.

#### 4. Συνέδρια

Σε αυτά συγκεντρώνονται κατά ορισμένα χρονικά διαστήματα άτομα με κοινά ενδιαφέροντα για τη συζήτηση και ανάπτυξη ενός θέματος. Ταυτόχρονα επιδιώκεται η αλληλογνωριμία των συνέδρων, η κατανόηση και η αλληλοεκτίμηση. Τα συνέδρια μπορεί να γίνονται σε τοπικά, εθνικά, ή διεθνή πλαίσια.

#### 5. Συνεντεύξεις Τύπου

Είναι συγκεντρώσεις των εκπροσώπων του τύπου και των λοιπών Μ.Μ.Ε., μετά από πρόσκληση του φορέα των Δημοσίων Σχέσεων, για να τους ανακοινωθεί ένα σημαντικό γεγονός ώστε να δοθεί ευρεία δημοσιότητα. Τα πλεονεκτήματα της συνέντευξης τύπου είναι ότι παρέχει τη δυνατότητα στους εκπροσώπους των Μ.Μ.Ε. να πάρουν περισσότερες πληροφορίες και απαντήσεις σε τυχόν απορίες τους και να ζητήσουν διευκρινήσεις πάνω στο θέμα που ενημερώνονται.

Για να έχουμε περισσότερη επιτυχία στις συνεντεύξεις τύπου πρέπει να υπάρχουν και οι εξής προϋποθέσεις:

- το θέμα που θα ανακοινωθεί να είναι αξιόλογο, ενδιαφέρον και πρωτότυπο
- η παρουσίαση του να γίνει με τον κατάλληλο τρόπο από ενημερωμένο και κατάλληλο πρόσωπο
- οι απαντήσεις σε τυχόν ερωτήσεις να είναι όσο το δυνατό πιο πλήρεις και πιο αντικειμενικές, χωρίς προσπάθεια απηρέασμού τους για να παρουσιάσουν ευνοϊκά το θέμα
- ο χρόνος και ο τόπος της συνέντευξης τύπου πρέπει να εξυπηρετεί εκείνους που θα πάρουν μέρος στη συνέντευξη, πρέπει να υπάρχει έτοιμο πληροφοριακό υλικό για την επιχείρηση ή τον οργανισμό που οργανώνει

τη συνέντευξη, βιογραφικά στοιχεία των ομιλητών, αντίγραφα των ομιλιών και στατιστικά στοιχεία.

## 6. Συνομιλίες

Συνομιλία είναι η επικοινωνία μεταξύ δύο ανθρώπων για ανταλλαγή απόψεων και πληροφοριών. Το πλεονέκτημα της συνομιλίας είναι η άμεση ανθρώπινη επαφή. Έτσι η επικοινωνία είναι αποτελεσματική και μπορεί να δημιουργήσει ευνοϊκή εντύπωση για τη επιχείρηση. Οι συνομιλίες αναφέρονται τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό κοινό της επιχείρησης ή του οργανισμού.

Πρέπει λοιπόν οι υπεύθυνοι των Δημοσίων Σχέσεων να τονίσουν τόσο στα στελέχη όσο και στο προσωπικό της επιχείρησης την αναγκαιότητα της οργάνωσης συνομιλιών προκειμένου να επιληφθούν προβλήματα ή να δοθούν πληροφορίες πάνω σε θέματα που ενδιαφέρουν την επιχείρηση και να εξυπηρετηθούν τα καλώς εννοούμενα συμφέροντα αυτών και της επιχείρησης.

## 7. Εκπαιδευτικά Προγράμματα ή Σεμινάρια

Οι τεχνολογικές εξελίξεις, οι νέες μέθοδοι διανομής, η εξέλιξη της προώθησης των προϊόντων και η ένταση του ανταγωνισμού υποχρεώνουν τις επιχειρήσεις να αναπροσαρμόζουν συνεχώς την πολιτική τους.

Μέσα στα πλαίσια της εξελισσόμενης αυτής πολιτικής, οι διάφορες επιχειρήσεις και οργανισμοί καταρτίζουν γενικά ή ειδικά προγράμματα εκπαίδευσης. Αυτό το κάνουν γιατί πιστεύουν ότι από τις παρεχόμενες γνώσεις ωφελούνται όχι μόνο οι υπάλληλοι σαν άτομα και σαν επαγγελματίες, αλλά και οι ίδιες οι επιχειρήσεις και οργανισμοί με τη δημιουργία ικανών και καταρτισμένων στελεχών. Τα εκπαιδευτικά αυτά προγράμματα είναι δυνατό να γίνουν μέσα στον οργανισμό ή σε διάφορες σχολές στο εσωτερικό ή στο εξωτερικό.

(Εξαδάκτυλος, 1995, σελ:117)

### 1.8.3 Οπτικοακουστικά Μέσα

Η τεχνολογική ανάπτυξη των τελευταίων χρόνων και οι τεράστιες δυνατότητες των οπτικοακουστικών μέσων να αποκαθιστούν την επικοινωνία σε μεγάλο αριθμό ατόμων, κατέστησε τα οπτικοακουστικά μέσα μαζί με τον τύπο τους κυριώτερους φορείς μηνυμάτων σε κάθε μορφή επικοινωνίας.

Κύριο πλεονέκτημα των Μέσων Μαζικής Επικοινωνίας είναι ότι διεισδύουν παντού όπου βρίσκονται άνθρωποι. Τα Μέσα Μαζικής Επικοινωνίας παρέχουν στις κοινωνικές ομάδες γνώσεις, δυνατότητες επιμόρφωσης, ψυχαγωγία, ενημέρωση στην επικαιρότητα και τα σύγχρονα προβλήματα και συμβάλλουν αποτελεσματικά στην αποκατάσταση επικοινωνίας με όλες τις κοινωνικές ομάδες.

Στην κατηγορία των οπτικοακουστικών μέσων επικοινωνίας διακρίνουμε τα εξής κυριότερα μέσα:

- Ραδιόφωνο
- Διαδίκτυο (Internet)
- Διαφάνειες
- Τηλεόραση
- Τελετές – Επισκέψεις

#### 1. Ραδιόφωνο

Το ραδιόφωνο είναι ένα Μέσο Μαζικής Επικοινωνίας, με το οποίο επηρεάζουμε από απόσταση την ακουστική αίσθηση ενός ατόμου.

Το χαρακτηριστικό της επικοινωνίας με το ραδιόφωνο είναι ότι το μήνυμα ξεκινάει από μια πηγή και καταλήγει σε πολλούς δέκτες οι οποίοι απομονωμένοι, ή και κατά ομάδες, δέχονται το μήνυμα και διαμορφώνουν μία άποψη ο καθένας χωριστά. Εμφανίζεται δηλαδή με τη μορφή ενός είδους διαλόγου ο οποίος από τη μία μεριά συμβάλλει στη δημιουργία της μάζας, ενώ από την άλλη διασπά την

ενότητα της, επειδή δίνει την εντύπωση ότι υπάρχει μία προσωπική επαφή μεταξύ πομπού και δέκτη.

Τα βασικά στοιχεία που συνθέτουν τον χαρακτήρα του ραδιοφώνου είναι η αριθμητική ισχύς του, η κάλυψη που εξασφαλίζει, τα φυσικά του χαρακτηριστικά, η επίδραση στις αισθήσεις και η διάρκεια ζωής του μηνύματος.

Το χαρακτηριστικό πλεονέκτημα του ραδιοφώνου σαν μέσο Δημοσίων Σχέσεων είναι ότι εντυπωσιάζει σε ότι ακούγεται.

Τέλος πρέπει να τονισθεί ότι το μήνυμα μεταβιβάζεται χωρίς ο ακροατής να έχει τη δυνατότητα του αντιλόγου, παρά μόνο την άρνηση ακρόασης. Αυτό αποτελεί πλεονέκτημα αλλά και βασικό μειονέκτημα, γιατί αν το μεταδιδόμενο μήνυμα ξεπεράσει ορισμένα όρια κατά πάσα πιθανότητα ο ακροατής θα κλείσει το ραδιόφωνο ή θα αλλάξει σταθμό.

## 2. Διαδίκτυο (Internet)

Το Διαδίκτυο, Internet στα αγγλικά, είναι το μεγαλύτερο δίκτυο υπολογιστών στον κόσμο. Οι υπολογιστές συνδέονται μεταξύ τους με τηλεφωνικές και άλλες γραμμές. Είναι δηλαδή ένα πλέγμα από εκατομμύρια διασυνδεδεμένους υπολογιστές, το οποίο εκτείνεται σχεδόν σε κάθε σημείο του πλανήτη και παρέχει τις υπηρεσίες του σε εκατομμύρια χρήστες, ανεξάρτητα από το χώρο και το χρόνο.

Το διαδίκτυο μάς δίνει τη δυνατότητα πρόσβασης σε νέα, πληροφορίες και βάσεις δεδομένων σε παγκόσμια κλίμακα. Επίσης, επιτρέπει τη χρήση πολλών και διαφορετικών εφαρμογών, που έχουν ως στόχο την επικοινωνία, όπως είναι το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο (e-mail), οι ηλεκτρονικές ομάδες συζητήσεων (newsgroups), οι ηλεκτρονικές λίστες ανακοινώσεων (mailing lists), η επικοινωνία σε πραγματικό χρόνο (chat), οι τηλεδιασκέψεις (net-meeting) κ.ά.

Όσον αφορά σε επιχειρησιακές εφαρμογές το διαδίκτυο δίνει τη δυνατότητα για ηλεκτρονικό εμπόριο (e-commerce), εκπαίδευση και επιμόρφωση από απόσταση (e-learning και e-training), καθώς και εργασία από απόσταση, δηλαδή τηλεεργασία (teleworking).

Οι δημόσιες σχέσεις στο internet είναι πολυσύνθετες. Το πρώτο μέλημα μιας εταιρίας είναι η διαδικτυακή της παρουσία με τον ιστοχώρο της να συνάδει απόλυτα με τη δημόσια εικόνα που θέλει να δημιουργήσει. Η διαδικτυακή παρουσίαση πιο εύκολα από οτιδήποτε άλλο μπορεί να δημιουργήσει λανθασμένες εντυπώσεις.

Ένας όμορφα σχεδιασμένος ιστοχώρος δεν αρκεί. Η διαδικτυακή παρουσία πρέπει να ταιριάζει με το υπόλοιπο προφίλ της εταιρίας και στα άλλα μέσα.

Ο ιστοχώρος της πρέπει να είναι εύκολος στην περιήγηση και ο επισκέπτης πρέπει εύκολα να βρίσκει τις πληροφορίες που τον ενδιαφέρουν καθώς και τα στοιχεία επικοινωνίας της εταιρίας.

Η διαρκής ανανέωση και η προσφορά δωρεάν περιεχομένου, πληροφοριών και υπηρεσιών κάνει πολύ καλό στις δημόσιες σχέσεις της εταιρίας ειδικά στους σταθερούς χρήστες του ίντερνετ.

Πολύ σημαντικό για τη διαδικτυακή παρουσία της επιχείρησης είναι ότι οι ιστοσελίδες της πρέπει να μπορούν να έχουν παρουσία στις πρώτες δύο ιστοσελίδες των αποτελεσμάτων των μηχανών αναζήτησης για αναζητήσεις σχετικές με το αντικείμενο της εταιρίας. Ειδικά αυτό το τελευταίο παίζει πολύ σημαντικό ρόλο στις δημόσιες σχέσεις και στην δημόσια εικόνα της επιχείρησης και κάνει το όνομα της εταιρείας να συζητιέται ανάμεσα στους χρήστες του ίντερνετ.

Πολύ σημαντικό βήμα για τις δημόσιες σχέσεις είναι η δημιουργία αλλά και σωστή διαχείριση και ανανέωση ενός εταιρικού blog. Τα blog τον τελευταίο καιρό έχουν κατακτήσει μεγάλη δημοσιότητα στα παραδοσιακά μέσα ενημέρωσης. Και είναι κι



αυτό ένα εργαλείο πολύ χρήσιμο στις δημόσιες σχέσεις. Πολύ χρήσιμο είναι το blog και στην διαχείριση κρίσεων στις δημόσιες σχέσεις και στην σωστή ενημέρωση των πελατών/επισκεπτών γρήγορα και άμεσα.

Η δημιουργία Newsletter - περιοδικού ηλεκτρονικού ενημερωτικού δελτίου - της εταιρίας με τακτική ενημέρωση για τις δραστηριότητες της εταιρίας καθώς και με ειδικές προσφορές για τους αποδέκτες της λίστας είναι άλλη μια τακτική που ενισχύει τις δημόσιες σχέσεις στο ίντερνετ.

### **3. Διαφάνειες**

Μία άλλη κατηγορία οπτικοακουστικών μέσων είναι οι διαφάνειες και οι ταινίες με διαφάνειες με συνοδεία ήχου.

Μολονότι δεν είναι τόσο εντυπωσιακές και προσελκυστικές οι διαφάνειες και οι ταινίες τους, όσο η κινηματογραφική ταινία, εν τούτοις είναι πολύ αποδοτικά μέσα επικοινωνίας.

Η χρησιμότητα των διαφανειών είναι μεγάλη και χρησιμοποιούνται πολύ από τις Δημόσιες Σχέσεις.

Μπορούμε να τις χρησιμοποιήσουμε:

- για την ενημέρωση ειδικών κατηγοριών κοινού
- για εκπαιδευτικούς σκοπούς και
- για καλύτερη ενημέρωση του κοινού μίας διαλέξεως.

### **4. Τηλεόραση**

Η τηλεόραση στην εποχή μας θεωρείται το πιο αποτελεσματικό Μέσο Μαζικής Επικοινωνίας, γιατί εκτός από τα γενικά πλεονεκτήματα των οπτικοακουστικών μέσων, υπάρχει η αμεσότητα των γεγονότων και κύρια δίνεται η ευχέρεια στον

τηλεθεατή να παρακολουθήσει το μήνυμα στο οικογενειακό του περιβάλλον, μέσα στο σπίτι του.

Η τηλεόραση παρουσιάζει το πλεονέκτημα σε σχέση με τον κινηματογράφο, ότι δεν είναι ανάγκη να πάει ο ενδιαφερόμενος στο χώρο προβολών του φιλμ γιατί το τηλεοπτικό πρόγραμμα παρακολουθείται από το σπίτι ή το γραφείο του ενδιαφερομένου. Παρέχει ακόμη το πλεονέκτημα, ότι μπορεί να μαγνητοσκοπηθεί ένα πρόγραμμα και να προβληθεί με κατάλληλη συσκευή στον επιθυμητό χώρο και χρόνο.

Όλα αυτά έχουν κατατάξει την τηλεόραση μεταξύ των οργάνων επικοινωνίας των Δημοσίων Σχέσεων.

Τέλος πρέπει να σημειώσουμε, ότι η χρησιμοποίηση της τηλεόρασης από τις Δημόσιες Σχέσεις, απαιτεί ειδικές γνώσεις και σχετική προετοιμασία που είναι διαφορετική από αυτή που χρησιμοποιούμε στα άλλα μέσα επικοινωνίας.

## **5. Τελετές – Επισκέψεις**

Οι τελετές αποτελούν ένα ακόμη μέσο της οπτικοακουστικής επικοινωνίας των Δημοσίων Σχέσεων. Με τον όρο τελετές εννοούμε τις διάφορες εκδηλώσεις που πραγματοποιούν οι επιχειρήσεις ή οι οργανισμοί μέσα στα πλαίσια των ενεργειών των Δημοσίων Σχέσεων τους, προς τιμή ορισμένων άλλων ατόμων ή με την ευκαιρία κάποιου γεγονότος κ.λ.π.

Από την άλλη μεριά και οι επισκέψεις στους χώρους παραγωγής ή στα γραφεία της επιχείρησης ή του οργανισμού αποτελεί αντικείμενο που περιλαμβάνεται στην κατηγορία των οπτικοακουστικών μέσων επικοινωνίας και εξυπηρετούν τις Δημόσιες Σχέσεις.

Οι τελετές έχουν πολύ ικανοποιητικά αποτελέσματα για όσες επιχειρήσεις ή οργανισμούς τις χρησιμοποιούν, διότι αποτελούν ένα από τους καλύτερους τρόπους επικοινωνίας. Στη διάρκεια τους είναι δυνατή η γνωριμία και η δημιουργία φιλικής ατμόσφαιρας, που επιτρέπει την ανταλλαγή απόψεων με πολύ θετικά αποτελέσματα.

### 1.9 Το Προσωπικό των Δημοσίων Σχέσεων

Βασική προϋπόθεση για την επιτυχημένη άσκηση Δημοσίων Σχέσεων, είναι η στελέχωση της υπηρεσίας με κατάλληλο προσωπικό, ώστε να μπορέσει να ανταπεξέλθει στις διάφορες δραστηριότητες των Δημοσίων Σχέσεων.

Το προσωπικό των Δημοσίων Σχέσεων εκτός από την εξειδίκευση του σε πολλούς τομείς που άπτονται των Δημοσίων Σχέσεων, θα πρέπει να έχει πολλά προσόντα, άλλα φυσικά και άλλα επίκτητα.

Το έργο του οργάνου των Δημοσίων Σχέσεων δεν είναι απλό αλλά και ούτε εύκολο. Το όργανο των Δημοσίων Σχέσεων δεν αρκείται στην ύπαρξη και μόνο των γεγονότων τα οποία εξιστορεί ή τα παρουσιάζει. Δημιουργεί και προτείνει προγράμματα δράσεως της επιχείρησης ή του οργανισμού στην οποία εργάζεται και δημιουργεί ο ίδιος γεγονότα και ενέργειες Δημοσίων Σχέσεων. Δεν ενεργεί για προσωπικό του συμφέρον, αλλά για το συμφέρον της επιχείρησης ή του οργανισμού και για την εφαρμογή των αρχών των Δημοσίων Σχέσεων τις οποίες υπηρετεί πάνω από το προσωπικό του συμφέρον.

Το όργανο των Δημοσίων Σχέσεων βοηθά την αποτελεσματική επικοινωνία τόσο του ιδίου, όσο και της επιχείρησης ή του οργανισμού. Γνωρίζει τι σκέπτονται οι εργαζόμενοι σε όλα τα τμήματα της, ποιές κατηγορίες κοινού και σε τι βαθμό την επηρεάζουν. Τέλος μεριμνά για τη δημιουργία ή τη βελτίωση του κλίματος εμπιστοσύνης σε μόνιμη και μακροχρόνια βάση. Στόχοι του είναι η αύξηση σε μακροχρόνια βάση του γοήτρου της επιχείρησης ή του οργανισμού και η δημιουργία καλύτερου κλίματος στις σχέσεις μεταξύ των ανθρώπων.

Η ανάπτυξη καλών σχέσεων μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων, αποτελεί τη σπουδαιότερη μέριμνα των σύγχρονων επιχειρήσεων. Για την ανάπτυξη και διατήρηση καλών σχέσεων πρέπει, η διοίκηση να θεωρεί σαν επίκεντρο του ενδιαφέροντος της, τον παράγοντα άνθρωπο και όχι τη μηχανή. Στη συνέχεια να

ενδιαφέρεται για την ύπαρξη κοινών σκοπών και τη δημιουργία προϋποθέσεων αγαθής συνεργασίας.

Οι εργαζόμενοι πρέπει να θεωρούνται συνεργάτες σε μια κοινή προσπάθεια και άρα πρέπει να καταβάλλεται κάθε αναγκαία φροντίδα για να διερευνηθούν οι βαθύτερες και ουσιαστικότερες ανθρώπινες ανάγκες τους.

Από αυτή την άποψη δεν αρκεί η παροχή ικανοποιητικής αμοιβής και κοινωνικής ασφάλισης, αλλά απαιτείται να κατακτηθούν ψυχικά οι εργαζόμενοι και να θεωρήσουν δική τους την προσπάθεια της επιχείρησης.

Για να πραγματοποιηθούν αυτά, πρέπει οι σκοποί της επιχείρησης να διατυπωθούν με σαφήνεια, να γνωστοποιηθούν στους εργαζόμενους και να κατανοηθούν απ' αυτούς. Παράλληλα πρέπει να καταβληθεί από τη διοίκηση κάθε αναγκαία προσπάθεια για να αποφευχθούν οι αδεξιότητες και οι αδικίες.

Η διοίκηση της επιχείρησης ή του οργανισμού έχει την υποχρέωση να δημιουργήσει μεταξύ αυτής και των εργαζομένων, ένα κλίμα αμοιβαίας εμπιστοσύνης, συμπάθειας, κατανόησης και δυνατότητα ειλικρινούς συνεργασίας, αφ' ενός μεν ανάμεσα σε αυτή και τους εργαζόμενους, αφ' ετέρου δε στους εργαζόμενους μεταξύ τους.

Ορισμένες βασικές αρχές για τον επηρεασμό των εργαζομένων από τις Δημόσιες Σχέσεις είναι οι παρακάτω:

- Η αντιμετώπιση όλων των εργαζομένων με πνεύμα δικαιοσύνης και ειλικρίνειας.
- Σωστή και δίκαιη ανταμοιβή για την προσφερόμενη εργασία.
- Παροχή κινήτρων εργασίας.
- Δημιουργία δυνατοτήτων προόδου και επαγγελματικής ανόδου.
- Κατάλληλοι όροι και συνθήκες εργασίας.
- Να δίνεται ιδιαίτερη σημασία στους όρους διαβίωσης των εργαζομένων και εκτός της εργασίας.
- Έμπρακτη απόδειξη της ταύτισης των συμφερόντων μεταξύ επιχείρησης και εργαζομένων για να τονιστεί ιδιαίτερα το γεγονός ότι, η άνοδος της

επιχείρησης θα επιφέρει αυτόματα και την άνοδο, υλική και ηθική, για τον καθένα από τους εργαζόμενους.

Ορισμένες από τις εκδηλώσεις Δημοσίων Σχέσεων που μπορούν να οργανωθούν και να εκδηλωθούν από τις επιχειρήσεις ή τους οργανισμούς για τον ευμενή επηρεασμό των εργαζομένων είναι:

- **Η Πρόσληψη.** Η άσκηση των Δημοσίων Σχέσεων αρχίζει από τη στιγμή της επαφής με τον υποψήφιο εργαζόμενο και συνεχίζεται μέχρι την αποχώρησή του.

Οι προσλήψεις κυρίως γίνονται είτε από συστάσεις γνωστών, είτε από ανακοινώσεις στον τύπο, είτε με επίσημους διαγωνισμούς, είτε με άτυπους διαγωνισμούς, οπότε εξετάζονται οι ικανότητες και η προσωπικότητα των υποψηφίων που υπέβαλαν σχετική αίτηση.

Σε όλες τις περιπτώσεις, το σχετικό μήνυμα της επιχείρησης ή του οργανισμού πρέπει να αντανakλά το ύψος και το κύρος του.

Μετά την επιλογή, όλοι πρέπει να παίρνουν απάντηση στις αιτήσεις τους.

Οι αρνητικές απαντήσεις πρέπει να είναι ευγενικές, να μη προσβάλλουν ούτε να πικραίνουν, αλλά να περιέχουν μια ευγενική φιλοφρόνηση.

- **Οι Μισθοί – οι προαγωγές – οι πρόσθετες αμοιβές.** Οι μισθοί πρέπει να είναι δίκαιοι και ικανοποιητικοί. Τον πιο βασικό ρόλο στις σχέσεις διοίκησης εργαζομένων δεν παίζει τόσο το ύψος των αμοιβών αλλά η αμερόληπτη μισθοδοτική πολιτική. Ο εργαζόμενος μπορεί να δεχτεί μια σχετικά χαμηλή αμοιβή όταν κυρίως οι σχέσεις του με τη διοίκηση είναι αρμονικές.

Το σύστημα συμμετοχής στα κέρδη της επιχείρησης, των εργαζομένων συνεχώς κατακτά έδαφος. Τα πριμ αποβλέπουν στη βελτίωση της οικονομικής κατάστασης του προσωπικού και στη συνειδητή προσπάθεια του για τη δημιουργία κερδών.

Άλλες παροχές είναι τα οικογενειακά επιδόματα, επιδόματα τακτικής προσέλευσης, πιστώσεις και εκπτώσεις για τα προϊόντα ή υπηρεσίες της επιχείρησης ή του οργανισμού.

- **Η Συμμετοχή στη διοίκηση.** Από έρευνες που έγιναν αποκαλύφθηκε η μεγάλη επιθυμία των εργαζομένων για συμμετοχή στη διοίκηση. Η συμμετοχή του προσωπικού στη λήψη ορισμένων αποφάσεων είναι όχι μόνο σκόπιμη, αλλά και πολύτιμη, ιδίως όταν οι αποφάσεις αυτές αφορούν άμεσα το προσωπικό, γιατί τότε το προσωπικό είναι σε θέση να συμβάλλει ουσιαστικά στη λήψη ορθών αποφάσεων και να εφαρμόσει τις αποφάσεις αυτές με ζήλο μια και δεν τους έχουν επιβληθεί αλλά έχουν εμπλακεί στη λήψη τους.
- **Αναγνώριση έργου.** Η αναγνώριση και τυχόν επιβράβευση της προσπάθειας που καταβάλλει ο εργαζόμενος τον βοηθά να πλησιάσει ψυχικά περισσότερο τον προϊστάμενο ο οποίος έμπρακτα αποδεικνύει ότι γνωρίζει να κρίνει και να ανταμείβει. Από την παραγνώριση ο πρώτος που ζημιώνεται είναι ο εργοδότης.

Άλλες ενέργειες Δημοσίων Σχέσεων που μπορούν να επηρεάσουν θετικά τους εργαζόμενους είναι:

- Η έκδοση περιοδικού.
- Η οργάνωση εκδηλώσεων.
- Η προκήρυξη διαγωνισμών για το προσωπικό.
- Η λειτουργία κατασκηνώσεων για τους εργαζόμενους και τα μέλη των οικογενειών τους.
- Οι εκδρομές, οι επισκέψεις.
- Η εκπαίδευση και μετεκπαίδευση των εργαζομένων.

Μια επιχείρηση ή ένας οργανισμός πρέπει να δίνει ιδιαίτερη σημασία στον όρο «επικοινωνία», ο οποίος σημαίνει διάλογος και αμφίδρομη σχέση με τους καταναλωτές, τους υπαλλήλους, τα πολιτικά ακροατήρια και άλλους εμπλεκόμενους φορείς. Ασχέτως του πόσο καλή είναι μια επιχείρηση ή τα προϊόντα της, δεν θα μπορέσει να επιβιώσει αν οι καταναλωτές δεν τη γνωρίζουν. Ο πελάτης του προϊόντος ή της υπηρεσίας θα πρέπει πρωτίστως να γνωρίζει ότι υπάρχει: είναι τόσο απλό και βασικό.

Όποιοι κι αν είναι οι «στόχοι» της επικοινωνίας και του διαλόγου - π.χ. καταναλωτές του προϊόντος, ρυθμιστικές αρχές ή πολιτικοί που αποφασίζουν για το περιβάλλον μέσα στο οποίο θα ανταγωνιστεί η επιχείρηση - η επικοινωνία θα πρέπει να στηρίζεται σε αυτή καθαυτή την επιχειρηματική στρατηγική. Το σύνολο των τακτικών επικοινωνίας και των μέσων υλοποίησής της θα πρέπει να αντανακλούν τη βασική ύπαρξη της επιχείρησης, τα παρόντα και μελλοντικά της σχέδια και στρατηγικές.

Πλέον, το επιχειρείν αφορά στους πάντες και κυρίως στους εργαζόμενους. Είναι ιδιαίτερος σημαντικό οι άνθρωποι που εργάζονται σε επιχειρήσεις και «κινούν» την οικονομία να είναι ενημερωμένοι για τις εξελίξεις στις επιχειρηματικές δραστηριότητες, στην επιχείρηση και στη στρατηγική της. Οι εργαζόμενοι μπορούν να είναι οι καλύτεροι «προωθητές» των προϊόντων της επιχείρησής τους. Και αν αισθάνονται συμμετοχοί και υπερήφανοι για τη δουλειά τους, όχι μόνο θα είναι πιο χαρούμενοι και καλύτεροι εργαζόμενοι, αλλά θα μιλούν, θα επαινούν την επιχείρηση και στο περιβάλλον τους. Το «κλειδί» είναι να υιοθετηθεί εσωτερικά και εξωτερικά ο διάλογος. Συνοπτικά, η σημασία της επικοινωνίας - με την πλέον ευρεία της έννοια - είναι κρίσιμη για μια επιτυχημένη επιχείρηση. Όλο το προσωπικό και όλοι οι εργαζόμενοι μίας επιχείρησης ή ενός οργανισμού είναι φορείς Δημοσίων Σχέσεων ακόμη και εάν δεν το γνωρίζουν.

(Εξαδάκτυλος, 1995, σελ:186)

## 2. ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

### 2.1 Εισαγωγή

Το προσωπικό εισέρχεται στην επιχείρηση ή στον οργανισμό με ένα συγκεκριμένο πλαίσιο γνώσεων και ικανοτήτων, το οποίο προσφέρει στην εργασία για την κάλυψη των απαιτήσεων της και αμείβεται γι' αυτό. Για όσο διάστημα οι γνώσεις και ικανότητες του εργαζομένου ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της εργασίας δεν προκύπτει ανάγκη ανανέωσης τους. Όμως οι εξελίξεις και οι ανάγκες προσαρμογής της επιχείρησης στις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις της καταναλώσεως, έχουν ως αναπόφευκτο αποτέλεσμα την γρήγορη απαξίωση των γνώσεων και των ικανοτήτων, τις οποίες ο εργαζόμενος εισφέρει στην επιχείρηση κατά την φάση της προσλήψεως του.

Το γεγονός αυτό καθιστά απαραίτητη την ανανέωση των γνώσεων του προσωπικού και μάλιστα με ρυθμούς ανάλογους προς τους ρυθμούς μεταβολής των συνθηκών της αγοράς και της τεχνολογίας, δοθέντος δε ότι τόσο στο πλαίσιο της τεχνολογίας όσο και στο πλαίσιο της αγοράς οι μεταβολές είναι ταχύτατες και επαναστατικές, ταχύτατοι, συνεχείς και επαναστατικοί πρέπει να είναι και οι ρυθμοί ανανέωσης των γνώσεων και των ικανοτήτων του προσωπικού.

Εφ' όσον η κούρσα του ανταγωνισμού εξακολουθεί και ταυτόχρονα οι τεχνολογικές εξελίξεις προχωρούν ακατάπαυστα, οι ανάγκες της ανανέωσης των γνώσεων και εκσυγχρονισμού των ικανοτήτων του προσωπικού θα παρουσιάζουν μια συνέχεια, η οποία σε καμία περίπτωση δεν μπορεί να ανακοπεί. Για τους λόγους αυτούς η εκπαίδευση και μετεκπαίδευση του προσωπικού είναι μέσα στο χώρο των επιχειρήσεων μια συνεχής και αδιάκοπη διαδικασία. Η εκπαίδευση αυτή καλύπτει όλο το φάσμα του προσωπικού τόσο από άποψη ειδικοτήτων όσο και από άποψη ιεραρχίας και για το λόγο αυτό τα προγράμματα εκπαιδεύσεως, πρέπει να είναι προσαρμοσμένα στις ειδικότερες



απαιτήσεις κάθε εργασίας και στο ειδικότερο πλαίσιο γνώσεων και δεξιοτήτων που πρέπει να διαθέτει κάθε κατηγορία προσωπικού.

(Χατζηπαντελή, 1999, σελ:123)

## 2.2 Η Έννοια και το Περιεχόμενο της Εκπαίδευσης

Με τον όρο εκπαίδευση εννοείται μια διαδικασία μάθησης, με την οποία επιδιώκεται ο εργαζόμενος να αποκτήσει γνώσεις, τεχνικές δεξιότητες και να αναπτύξει στάσεις και συμπεριφορές που θα τον κάνουν πιο αποτελεσματικό στην τωρινή εργασία του. Η εκπαίδευση δηλαδή, στις επιχειρήσεις, έχει έναν εργοκεντρικό χαρακτήρα. Το ζητούμενο είναι τι απαιτεί η εργασία και άρα τι χρειάζεται ο εργαζόμενος τώρα ή στο άμεσο μέλλον; Ποιές ελλείψεις του πρέπει να καλύψει, ώστε η απόδοση του στη θέση εργασίας να είναι η καλύτερη δυνατή ή σε κάθε περίπτωση η ελάχιστη αποδεκτή;

Παλαιότερα, το περιβάλλον της επιχείρησης ή του οργανισμού ήταν για μεγάλα χρονικά διαστήματα σταθερό και η ανάγκη για εκπαίδευση των εργαζομένων ήταν πολύ μικρή, αφού οι εργασίες ήταν απλές, μαθαίνονταν εύκολα και επηρεάζονταν πολύ λίγο από τις τεχνολογικές αλλαγές.

Οι δεξιότητες που είχε αποκτήσει κάποιος του αρκούσαν, με ελάχιστες βελτιώσεις, για να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις της θέσης εργασίας για πολύ μεγάλο χρονικό διάστημα. Σήμερα, τα πράγματα είναι τελείως διαφορετικά. Στον κόσμο των ανταγωνιστικών οικονομιών, της παγκοσμιοποίησης των αγορών και της τεχνολογικής φρενίτιδας, δεν είναι αρκετό για τις επιχειρήσεις να είναι παραγωγικά ικανές. Η επιβίωση και η ανάπτυξη τους εξαρτάται από την ταχύτητα με την οποία μπορούν να προσαρμοσθούν στις νέες κάθε φορά τεχνολογικές, οικονομικές, κοινωνικές και καταναλωτικές συνθήκες και στην ικανότητα τους να αξιοποιούν στο μέγιστο τους παραγωγικούς τους πόρους. Οι εργασίες στις επιχειρήσεις ή στους οργανισμούς έχουν γίνει πιο πολύπλοκες, απαιτούν ειδικές γνώσεις, νέες δεξιότητες και το περιεχόμενό τους αλλάζει γρήγορα.

Η εκπαίδευση, λοιπόν, παίζει έναν ολοένα και πιο ζωτικής σημασίας ρόλο στην υλοποίηση των στρατηγικών προγραμμάτων του εργοδότη. Σύμφωνα με έναν

εκπαιδευτή: "Δεν επικεντρώνουμε πια την προσοχή μας στους παραδοσιακούς εκπαιδευτικούς στόχους. Συνεργαζόμαστε με τους μάνατζερ και τους βοηθάμε να εντοπίσουν τους στρατηγικούς στόχους τους, καθώς επίσης τις δεξιότητες και τη γνώση που απαιτεί η επίτευξη των στόχων αυτών. Στη συνέχεια συνεργαζόμαστε για να διαπιστώσουμε αν το προσωπικό μας διαθέτει πράγματι αυτές τις δεξιότητες και τη γνώση, και εάν αυτό δε συμβαίνει, τότε συζητάμε τις εκπαιδευτικές ανάγκες". Ομοίως, η εκπαίδευση σήμερα παίζει σημαντικό ρόλο και για τα ανώτατα στελέχη της επιχείρησης ή του οργανισμού. Έτσι οι εργοδότες διασφαλίζουν ότι οι εργαζόμενοι εργάζονται πράγματι με σκοπό την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης ή του οργανισμού.

(Φαναριώτη, 1997, σελ:285)

### 2.3 Ρόλοι του Ανθρώπινου Δυναμικού

Το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού έχει ως κύρια αποστολή τη μελέτη των αναγκών της του οργανισμού σε προσωπικό και τη μέριμνα για την επάνδρωση όλων των τμημάτων της επιχειρήσεως. Η γενική αυτή αρμοδιότητα μπορεί να αναλυθεί σε ειδικότερες δραστηριότητες, μεταξύ των οποίων περιλαμβάνονται:

- Η ανάλυση της εργασίας και ο καθορισμός των αναγκών της επιχείρησης σε Ανθρώπινο Δυναμικό κατά κατηγορίες.
- Η δημοσίευση σχετικών ανακοινώσεων και πρόσκληση όσων ενδιαφέρονται να απασχοληθούν στην επιχείρηση ή στον οργανισμό.
- Η επιλογή και διορισμός των προσώπων που κρίνονται κατάλληλα για τις διάφορες δραστηριότητες της επιχείρησης ή του οργανισμού και η κατάρτιση των σχετικών συμβάσεων.
- Η οργάνωση ενημερωτικών προγραμμάτων και προγραμμάτων επιμόρφωσης του προσωπικού, που είναι σε θέση να ανταποκρίνεται στις αυξημένες απαιτήσεις της επιχείρησης ή του οργανισμού ή να μελετά και να εισάγει νέες μεθόδους στην εκτέλεση της εργασίας του.
- Η τήρηση στοιχείων που αφορούν στην υπηρεσιακή ικανότητα, και την εξέλιξη του προσωπικού.
- Η έρευνα των παραπόνων και η μέριμνα για την αποφυγή συγκρούσεων.

- Η αξιολόγηση έργων και προσωπικού.
- Η διενέργεια προαγωγών.
- Η μέριμνα για την τήρηση της πειθαρχίας και κάθε άλλο θέμα που αφορά στην ανάπτυξη του Ανθρώπινου Δυναμικού.

(Φαναριώτη, 1997, σελ:44)

## 2.4 Οργάνωση Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού

Όπως ήδη τονίσαμε, το τμήμα αυτό είναι επιφορτισμένο με το χειρισμό των θεμάτων του προσωπικού, ανάλογα δε με τον όγκο της εργασίας την οποία συνεπάγεται η άσκηση των δραστηριοτήτων της, παρουσιάζει και ανάλογη οργανωτική διάρθρωση. Η οργανωτική αυτή διάρθρωση, αποτελεί συνάρτηση του καταμερισμού των έργων και του πλήθους των αρμοδιοτήτων που ανατίθενται σε αυτήν. Στις μικρές επιχειρήσεις, το σύνολο των αρμοδιοτήτων αυτών, ασκείται από ένα γραφείο. Στην περίπτωση δε των ατομικών επιχειρήσεων, οι εργασίες αυτές μπορεί να ασκούνται από ένα πρόσωπο ή ακόμη και από τον ίδιο τον ιδιοκτήτη.

Διαφορετική όμως είναι η εικόνα της οργάνωσης του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού στις μεγάλες επιχειρήσεις, οι οποίες απασχολούν εκατοντάδες ή και χιλιάδες εργαζομένων και ως εκ τούτου παρουσιάζουν μεγάλο όγκο εργασίας, ο οποίος επιβάλλει με τη σειρά του ένα διευρυμένο σύστημα καταμερισμού των έργων. Στις περιπτώσεις αυτές, οι εργασίες κατανέμονται σε επιμέρους τμήματα ή γραφεία τα οποία αναλαμβάνουν να φέρουν εις πέρας τη διεξαγωγή συγκεκριμένου πλαισίου αρμοδιοτήτων.

Τα βασικά γραφεία τα οποία λειτουργούν συνήθως σε ένα σχετικά ανεπτυγμένο τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού, είναι τα εξής:

- Το γραφείο προσωπικής κατάστασης, το οποίο περιλαμβάνει τους διορισμούς, τις τοποθετήσεις, τις μεταθέσεις, τις προαγωγές και τα πειθαρχικά θέματα.

- Το γραφείο τεκμηρίωσης, το οποίο τηρεί όλα τα στοιχεία τα οποία αναφέρονται στην υπηρεσιακή κατάσταση και εξέλιξη του προσωπικού.
- Το γραφείο ανάλυσης εργασίας και διάρθρωσης μισθολογίου. Το οποίο είναι αρμόδιο για την έκδοση σχετικών εγχειριδίων περιγραφής και προδιαγραφής των εργασιών με έμφαση στον καθορισμό των ειδικών απαιτήσεων των επιμέρους έργων, όπως ακόμη και στην εφαρμογή των καταλλήλων συστημάτων αξιολόγησης έργων και προσωπικού.
- Το γραφείο μισθοδοσίας προσωπικού, το οποίο μελετά τις ανάγκες και τις δυνατότητες της επιχείρησης ή του οργανισμού και εισηγείται τα αναγκαία μέτρα για τον καθορισμό της πολιτικής της επιχείρησης ή του οργανισμού στα θέματα της μισθοδοσίας. Καταρτίζει τις ειδικές κλίμακες μισθών στις οποίες εντάσσεται το προσωπικό και προβαίνει στην εκκαθάριση των αποδοχών του προσωπικού.
- Το γραφείο έρευνας παραπόνων, το οποίο έχει την ευθύνη της έρευνας των πάσης φύσεως παραπόνων, υποδείξεων, ενστάσεων ή προτάσεων του προσωπικού.

Οργανωτικά, το τμήμα Ανθρωπίνου Δυναμικού μπορεί να αποτελεί ανεξάρτητο τμήμα (όπως συμβαίνει συνήθως στις μεγάλες επιχειρήσεις) ή να εντάσσεται στη Διεύθυνση Διοικητικού η οποία έχει τη γενικότερη ευθύνη του συντονισμού του Διοικητικού έργου της επιχείρησης ή του οργανισμού.

(Φαναριώτη, 1997, σελ:44)

## 2.5 Στόχοι της Εκπαίδευσης

Η εκπαίδευση χρησιμοποιείται για την επίλυση μίας μεγάλης ποικιλίας οργανωτικών προβλημάτων. Υπόσχεται να βελτιώσει την ατομική και συλλογική απόδοση, να αυξήσει την παραγωγικότητα, να βελτιώσει την ποιότητα του παραγόμενου έργου, να μειώσει τη σπατάλη, τις δαπάνες και τις καθυστερήσεις, να συμβάλει στη σωστή και πλήρη χρήση του εξοπλισμού, να αυξήσει το ζήλο και να ανυψώσει το ηθικό των υπαλλήλων, να μειώσει το κόστος της επίβλεψης, να προετοιμάσει τις αντικαταστάσεις και τις προαγωγές, να βοηθήσει την οργάνωση να αντιμετωπίσει τις αλλαγές του περιβάλλοντος, να διευκολύνει την εφαρμογή

μεταρρυθμίσεων, νέων διαδικασιών ή νέας πολιτικής και, τέλος, να κάνει δυνατή την αλλαγή της οργανωτικής παιδείας.

Τα οφέλη αυτά προκύπτουν χάρη στη μετάδοση γνώσεων, στην ανάπτυξη δεξιοτήτων και στην αλλαγή στάσεων που επιτυγχάνονται μέσω της εκπαίδευσης.

(Χατζηπαντελή, 1999, σελ:123)

## 2.6 Μέθοδοι Εκπαίδευσης

Στο σημείο αυτό είναι απαραίτητο να ορίσουμε τη διαφορά ανάμεσα στην εκπαίδευση στο χώρο εργασίας και στην εκπαίδευση εκτός του χώρου εργασίας. Αυτό, διότι οι εκπαιδευτικές μέθοδοι που επιλέγονται για κάθε περίπτωση εξαρτώνται, εν μέρει, από τον τόπο της εκπαίδευσης.

1. **Εκπαίδευση στο χώρο εργασίας.** Πρόκειται για την εκπαίδευση που πραγματοποιείται στον συνήθη χώρο εργασίας του εργαζόμενου, και χρησιμοποιεί τον εξοπλισμό, τα εργαλεία κ.λ.π. που χρησιμοποιεί συνήθως ο εργαζόμενος. Όταν μια θέση εργασίας συνεπάγεται ποικιλία καθηκόντων, ο εκπαιδευόμενος λαμβάνει οδηγίες για ένα απλό καθήκον και όταν το εκτελέσει του ανατίθενται ολοένα και πιο δύσκολα έργα, έως ότου γίνει ικανός να φέρνει σε πέρας την εργασία χωρίς εποπτεία.
2. **Εκπαίδευση εκτός του χώρου εργασίας.** Το είδος αυτό της εκπαίδευσης πραγματοποιείται εκτός του συνήθους χώρου εργασίας. Τέτοια σημεία, στις εγκαταστάσεις της επιχείρησης, είναι ειδικοί χώροι εκπαίδευσης που διαθέτουν τον βασικό εξοπλισμό εργαστηρίου, αίθουσες διδασκαλίας ειδικά για εκπαίδευση, ένα γραφείο, ή αίθουσα συνεδριάσεων. Μερικές φορές αυτού του είδους η εκπαίδευση λαμβάνει χώρα εκτός της επιχείρησης, σε ξενοδοχεία, κολέγια, εκπαιδευτικά ιδρύματα που προσφέρουν δυνατότητα ενδιαίτησης.

(Τερζίδη-Τζωρτζάκη, 2004, σελ:115)

### 2.6.1 Οι Βασικότερες Μέθοδοι Εκπαίδευσης

Σήμερα χρησιμοποιείται μεγάλη ποικιλία εκπαιδευτικών μεθόδων. Οι συνηθέστερες είναι οι εξής:

- **Παρουσιάσεις - Επιδείξεις.** Εδώ ο εκπαιδευτής αποκαλύπτει τα μυστήρια μερικών δεξιοτήτων, δείχνει ακριβώς τον τρόπο με τον οποίο δένεται ένας κόμπος, χρησιμοποιείται ένα εργαλείο κ.τ.π. Η μέθοδος αυτή είναι εξαιρετικά χρήσιμη για σωματικές δεξιότητες, εξ ου και η χρήση της πάνω από 100 χρόνια από τους προπονητές αθλητών, και για ακόμη περισσότερο στις ασκήσεις στο στρατό.
- **Πρακτική Εξάσκηση.** Υπό την επίβλεψη του εκπαιδευτή, ο εργαζόμενος αποπειράται να επιτελέσει μια εργασία που μόλις του έχει περιγραφεί ή επιδειχθεί. Ο ποδοσφαιριστής αποπειράται να κλοπήσει τη μπάλα όπως του έδειξαν. Ο νεοσύλλεκτος αποπειράται να εκτελέσει την άσκηση όπως στην επίδειξη που μόλις παρακολούθησε.
- **Προσομοίωση.** Η μέθοδος αυτή είναι παρεμφερής με την πρακτική άσκηση. Ο πιλότος, π.χ., μπορεί να εκπαιδευθεί σε προσομοιωτή πτήσεως που αναπαριστά το πιλοτήριο του αεροσκάφους, ή ένας εργαζόμενος σε πολυκατάστημα, σε ένα σκηνικό καταστήματος. Είναι σημαντικό οι πτυχές των καθηκόντων που διδάσκονται να αναπαράγονται με τη μεγαλύτερη δυνατή ακρίβεια στο περιβάλλον προσομοίωσης.
- **Παραδόσεις και Ομιλίες.** Ο εκπαιδευτής παρουσιάζει μια εισήγηση που έχει ετοιμάσει εκ των προτέρων για ένα δεδομένο θέμα, π.χ., την υγεία και την ασφάλεια στο χώρο εργασίας. Αυτή η μέθοδος της ομιλίας αποτελεί χρήσιμο εργαλείο όταν η ομάδα των εκπαιδευομένων χρειάζεται ακριβείς πληροφορίες για ένα καινούργιο θέμα, το οποίο είναι δυνατόν να παρουσιαστεί σχετικά εύκολα αλλά και πρόκειται για πολύ σημαντικό. Η ομιλία απαιτεί πολύ προσεκτικό προγραμματισμό, πρέπει να ακολουθεί μια απλή λογική σειρά, να γίνεται εύκολα κατανοητή από τους εκπαιδευόμενους και να υποστηρίζεται από απτικοακουστικά μέσα και να διαρκεί το πολύ μισή ώρα. Ειδικά όταν απευθύνεται σε εκπαιδευόμενους που δεν έχουν συνηθίσει να κρατούν σημειώσεις, θα πρέπει να

διανέμονται φωτοτυπίες όπου θα συνοψίζονται τα βασικά σημεία της ομιλίας.

- **Συζητήσεις.** Για να είναι αποτελεσματικές, οι συζητήσεις πρέπει να διευθύνονται από κάποιον και να έχουν ένα συγκεκριμένο θέμα. Τα προγράμματα πολλών παραδόσεων προβλέπουν χρόνο για συζήτηση σε συγκεκριμένα σημεία τους, ενώ μερικές περιπτώσεις υπάρχει ακόμα και η δυνατότητα να λαμβάνει χώρα η συζήτηση οποιαδήποτε στιγμή της ομιλίας. Η συζήτηση βοηθά τους συμμετέχοντες να αισθάνονται περισσότερο ενεργοί. Άλλωστε, το κίνητρο προς τη μάθηση είναι εξίσου σημαντικό με το κίνητρο προς την εργασία.
- **Προσωπικές συναντήσεις με τον εκπαιδευτή.** Αυτή η μέθοδος χρησιμοποιείται συνήθως στα κολέγια και τα άλλα ιδρύματα ανώτερης και ανώτατης εκπαίδευσης. Ο φοιτητής – εκπαιδευόμενος παρουσιάζει το προϊόν της μελέτης του, το οποίο και συζητά, συνήθως σε προσωπικές συναντήσεις, με τον εκπαιδευτή.
- **Οπτικοακουστικά Βοηθήματα.** Η κατηγορία αυτή περιλαμβάνει μεγάλη ποικιλία βοηθημάτων, όπως ταινίες, αποσπάσματα ταινιών, κασέτες ήχου, βιντεοσκοπημένες τηλεοπτικές εκπομπές, ζωντανά τηλεοπτικά προγράμματα και συστήματα power point.
- **Μελέτες Περιπτώσεων.** Ο σκοπός αυτής της μεθόδου είναι να παράσχει στους εκπαιδευόμενους μεγάλη ποσότητα πληροφοριών και να ζητηθεί από τους εκπαιδευόμενους να αξιολογήσουν τη γενική κατάσταση και να αποφασίσουν πώς θα αντιμετωπίσουν τα προβλήματα που παρουσιάζονται. Αποτελεί εξαιρετική μέθοδο για τη διδασκαλία των δεξιοτήτων ανάλυσης και λήψης αποφάσεων. Μπορούν να συμμετέχουν όλοι οι εκπαιδευόμενοι. Εάν έχουμε ομάδες, υπάρχουν και παράπλευρα οφέλη, όπως η εκπαίδευση για το ρόλο του προέδρου, πρακτική στη λήψη σημειώσεων και εμπειρία στην παρουσίαση εκθέσεων.
- **Ασκήσεις Ρόλων.** Πρόκειται για επεκτάσεις της μεθόδου της μελέτης περιπτώσεων και για εξάσκηση δεξιοτήτων. Εκτός από την ανάλυση μιας κατάστασης, οι συμμετέχοντες πρέπει να παίξουν συγκεκριμένους ρόλους, όπως, για παράδειγμα, συνέντευξη για πρόσληψη, διαπραγμάτευση με τους εκπροσώπους των συνδικάτων. Το πρόβλημα είναι ότι η

προετοιμασία των ασκήσεων είναι χρονοβόρα διαδικασία και δεν έχουν όλοι οι εκπαιδευόμενοι την ευκαιρία να συμμετέχουν ως ηθοποιοί.

- **Επιχειρηματικά Παιχνίδια.** Ίσως η πιο φιλόδοξη εκπαιδευτική μέθοδος. Πρόκειται για την προσπάθεια αναζωογόνησης ολόκληρης της επιχείρησης. Για το σκοπό αυτό δίδονται στους εκπαιδευόμενους πολλές πληροφορίες για τα οικονομικά δεδομένα της επιχείρησης, για την παραγωγή, τις εργασιακές σχέσεις και τις νομικές διαδικασίες. Οι εκπαιδευόμενοι, αναλαμβάνοντας ρόλους όπως του διευθύνοντα συμβούλου, του διευθυντή προμηθειών, ή του διευθυντή πωλήσεων, καλούνται να λάβουν και μεγάλης πνοής αποφάσεις πολιτικής και λεπτομερείς αποφάσεις επί συγκεκριμένων προβλημάτων. Εάν στο παιχνίδι γίνεται χρήση ηλεκτρονικού υπολογιστή και οι λεπτομέρειες για τις αποφάσεις τροφοδοτούν ένα κατάλληλο πρόγραμμα του, οι συνέπειες των αποφάσεων τους κοινοποιούνται άμεσα στους συμμετέχοντες. Διαφορετικές ομάδες, οι οποίες λειτουργούν ταυτόχρονα, μπορούν να προσδώσουν και ανταγωνισμό στο παιχνίδι. Έτσι, αποφάσεις που υπό άλλες συνθήκες θα χρειάζονταν δύο χρόνια για να ληφθούν, επιτυγχάνονται σε μερικές ώρες.
- **Εργασίες.** Οι εργασίες περιλαμβάνουν έρευνα, αξιολόγηση και επίλυση προβλημάτων. Για τα εκπαιδευτικά προγράμματα των εποπτών ή των μάνατζερ, οι εργασίες αποτελούν πολύτιμη υποστήριξη της εκπαίδευσης, αφού φέρνουν τους εκπαιδευόμενους ενώπιον της πρόκλησης και της ανάγκης να ενεργήσουν στην πράξη με τις δεξιότητες, τα δεδομένα, τις συμπεριφορές και τις θέσεις που μόλις διδάχθηκαν, ενώ ακόμη βοηθούν στην εμπέδωση της ύλης που διδάχθηκαν.
- **Ηλεκτρονική Εκπαίδευση.** Με τον όρο ηλεκτρονική εκπαίδευση αναφερόμαστε στη διδασκαλία ή στην εκπαίδευση με τη χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών μέσω του διαδικτύου ή των τοπικών δικτύων των επιχειρήσεων. Περιλαμβάνει εξ αποστάσεως εκπαίδευση, εικονικές αίθουσες διδασκαλίας, προσομοίωση, υποστήριξη καθηκόντων κ.α. Η ηλεκτρονική εκπαίδευση δεν παρέχει μόνον τη διδακτέα ύλη, αλλά επιτρέπει στους εκπαιδευόμενους να ελέγχουν αυτά που μαθαίνουν, την ταχύτητα με την οποία προχωρούν μέσω του προγράμματος, πόση



πρακτική άκηση κάνουν, ακόμη και το χρόνο που διαθέτουν για τη μάθηση τους. Η ηλεκτρονική εκπαίδευση επιτρέπει επίσης στους εκπαιδευόμενους να συνεργάζονται ή να αλληλεπιδρούν με άλλους εκπαιδευόμενους και ειδικούς, και παρέχει τη δυνατότητα πρόσβασης σε άλλο εκπαιδευτικό υλικό.

Αρκετές φορές, οι εκπαιδευτές εφαρμόζουν πολλές μεθόδους μαζί ή διαδοχικά. Συνήθως, δε, είναι εξαιρετικά προσεκτικοί όταν καταστρώνουν τη σειρά με την οποία θα χρησιμοποιηθούν οι μέθοδοι αυτές.

(Τερζίδη-Τζωρτζάκη, 2004, σελ:116)

## 2.7 Χρησιμότητα – Σπουδαιότητα Εκπαίδευσης Ανθρώπινου Δυναμικού

Σύμφωνα με τον Garrat η εκπαίδευση «έχει αμφότερα μια εγγενή (προσωπική ανάπτυξη) και εξωγενή (οργανωτική) αξία». Εάν αυτό ισχύει, θα πρέπει να ληφθεί σοβαρά υπόψη αφού μια οργανωτική λειτουργία που μπορεί πάντα να επιτυγχάνει επιχειρησιακή χλιδή και αναπτύσσει ταυτόχρονα τις ανθρώπινες δυνατότητες είναι ιδιαίτερα σημαντική.

Είναι ίσως αληθινό, ότι στους οργανισμούς με μακροχρόνια παράδοση εκπαίδευσης, η παραπάνω συμβολή τείνει να είναι αποδεκτή. Αυτό υποστηρίζεται από στοιχεία με βάση τα οποία η εκπαίδευση βοηθά στο να βελτιώσει τη διαθεσιμότητα και την ποιότητα του προσωπικού, δεδομένου ότι ενθαρρύνει τους υπαλλήλους να γίνουν γρηγορότερα ειδικευμένοι στην εργασία τους και τους κρατά ενημέρους για τον σημερινό μεταβαλλόμενο κόσμο.

Κατά συνέπεια η εκπαίδευση πρέπει να αλλάξει, ώστε μέσω του εκπαιδευμένου προσωπικού, να βοηθηθεί ολόκληρος ο οργανισμός για να μπορέσει να αντιμετωπίσει τις διάφορες εξωτερικές πολιτικές, οικονομικές και κοινωνικές αλλαγές.

Το άμεσο αποτέλεσμα είναι ότι το εκπαιδευμένο και επανεκπαιδευμένο προσωπικό είναι πολύ απίθανο να κάνει τόσα πολλά λάθη όσο το ανεκπαιδευτο προσωπικό. Το συγκεκριμένο όφελος αναγνωρίζεται από τους σημερινούς

οργανισμούς που στοχεύουν στη μεγιστοποίηση της απόδοσης τούς, όπως συχνά ένα λάθος - ανεξάρτητα από το πόσο αθώο μπορεί να φαίνεται - κάνει τεράστια ζημιά στην εξέλιξη του οργανισμού και ακόμα ένα απρόσεκτο λάθος είναι πιθανόν να κοστίσει στην επιχείρηση την φήμη της, την οικονομική της πρόοδο, την εικόνα της και να αντιστρέψει την ανταγωνιστική θέση της στην αγορά.

Η εκπαίδευση είναι σημαντική στη επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Μέσω της κατάρτισης, οι υπάλληλοι αποκτούν τις δεξιότητες, τις δυνατότητες, τη γνώση, και τις τοποθετήσεις που τους βοηθούν να αποδώσουν αποτελεσματικότερα στις παρούσες και μελλοντικές εργασίες. Υπό αυτήν τη μορφή, εκπαίδευση μπορεί να θεωρηθεί μια επένδυση στο ανθρώπινο δυναμικό που θα παραχωρήσει πολύ σημαντικά οφέλη και επιστροφές στον οργανισμό.

Η κατάρτιση εξυπηρετεί τον οργανισμό, με την εκτέλεση διάφορων σημαντικών λειτουργιών, όπως:

1. **Βελτιώνει την απόδοση.** Οι υπάλληλοι που αποδίδουν ανεπαρκώς λόγω μιας ανεπάρκειας στις δεξιότητες είναι πρωταρχικοί υποψήφιοι για την κατάρτιση. Αν και η κατάρτιση δεν μπορεί να λύσει όλα τα προβλήματα της ατελέσφορης απόδοσης, ένα υγιές επιμορφωτικό πρόγραμμα συμβάλλει συχνά στην ελαχιστοποίηση εκείνων των προβλημάτων. Μερικές φορές ένας νέος ή πρόσφατα προαχθείς υπάλληλος δεν κατέχει τις δεξιότητες και τις δυνατότητες που απαιτούνται για να είναι ικανός στη εργασία. Πώς αυτό συμβαίνει; Κατ' αρχάς, τα συστήματα επιλογής υπαλλήλων δεν είναι τέλεια. Ακόμα και όταν δείχνουν οι δοκιμές, οι συνεντεύξεις, και άλλα στοιχεία μια υψηλή πιθανότητα της επιτυχίας εργασίας, ένας υποψήφιος μπορεί να αποδειχθεί αναρμόδιος στη εργασία. Καμία συσκευή επιλογής δεν είναι σε θέση να προβλέψει την επιτυχία ή την αποτυχία του υποψηφίου, και η κατάρτιση είναι συχνά απαραίτητη για να καλύψει το κενό μεταξύ της προβλεφθείσας και πραγματικής απόδοσης του νέου υπαλλήλου. Δεύτερον, οι διευθυντές μισθώνουν εσκεμμένα και προάγουν τους υπαλλήλους που χρειάζονται την κατάρτιση να αποδώσουν σε τυποποιημένα επίπεδα. Όταν ο αριθμός ενάρξεων εργασίας υπερβαίνει

τον αριθμό υποψηφίων, η διαχείριση έχει λίγη επιλογή αλλά να μισθώσει ή να προαγάγει έναν υποψήφιο με λίγη ή καμία δεξιότητα εργασίας και να θεραπεύσει εκείνη την έλλειψη ικανότητας μέσω της κατάρτισης. Τρίτον, πολλές φορές η διαχείριση μισθώνει τους υπαλλήλους που κατέχουν την ικανότητα που μαθαίνει και τους εκπαιδεύει έπειτα για να εκτελέσει τους συγκεκριμένους στόχους. Παραδείγματος χάριν, στη μίσθωση των νέων υπαλλήλων για τις διαδικασίες κατασκευής της, η γενική ηλεκτρική επιχείρηση χρησιμοποιεί μια δοκιμή ικανότητας που μετρά τις γενικές χειρωνακτικές δεξιότητες συντονισμού επιδεξιότητας και μηχανών. Για να μάθουν μια συγκεκριμένη εργασία συνελεύσεων, οι νέοι υπάλληλοι υποβάλλονται στην παρεχόμενη κατάρτιση που μπορεί να διαρκέσει για τις περιόδους που κυμαίνονται από μερικές ώρες σε αρκετές ημέρες.

2. **Ανανεώνει τις δεξιότητες υπαλλήλων.** Οι διευθυντές σε όλους τους τομείς πρέπει πάντα να γνωρίζουν τις τεχνολογικές προόδους που θα κάνουν τη λειτουργία των επιχειρήσεων τους αποτελεσματικότερη. Η τεχνολογική αλλαγή συχνά σημαίνει ότι οι εργασίες αλλάζουν. Κατά συνέπεια, οι δεξιότητες υπαλλήλων πρέπει να ανανεώνονται μέσω της κατάρτισης έτσι ώστε οι τεχνολογικές πρόοδοι να ενσωματώνονται επιτυχώς στην επιχείρηση.
3. **Λύνει προβλήματα οργανισμών.** Η έκθεση των διευθυντών ότι πρέπει να επιτύχουν τους στόχους τους, μέσω της έλλειψης και της αφθονίας: μια έλλειψη οικονομικού, ανθρώπινου, και τεχνολογικού σχετικά με - πηγές περιεχομένου και μια αφθονία οικονομικών, ανθρώπινων, και τεχνολογικών προβλημάτων. Οι διευθυντές αναμένονται να επιτύχουν υψηλούς στόχους παρά τις προσωπικές συγκρούσεις, τις ασαφείς πολιτικές και τα πρότυπα, σχεδιάζοντας τις καθυστερήσεις, τις ελλείψεις καταλόγων, τα υψηλά επίπεδα συστηματικής αποχής από την εργασία και κύκλου εργασιών και ένα περιοριστικό νομικό περιβάλλον. Τα οργανωτικά προβλήματα εξετάζονται από πολλές απόψεις. Η κατάρτιση είναι ένας σημαντικός τρόπος να λυθούν πολλά από εκείνα τα προβλήματα. Τα εκπαιδευτικά μαθήματα μπορούν να αφορούν το προσωπικό, το μάρκετινγκ, το λογαριασμό, τη χρηματοδότηση, την κατασκευή, την αγορά, τα συστήματα πληροφοριών και τη γενική διαχείριση. Το εκπαιδευτικό

προσωπικό, τα πανεπιστήμια, και οι εκπαιδευτικοί σύμβουλοι βοηθούν τους υπαλλήλους στην επίλυση των προβλημάτων και την εκτέλεση των εργασιών τους αποτελεσματικά.

4. **Προετοιμάζει την προώθηση.** Ένας σημαντικός τρόπος να προσελκύσει, να διατηρήσει και να παρακινήσει το προσωπικό είναι μέσω ενός συστηματικού προγράμματος ανάπτυξης σταδιοδρομίας. Η κατάρτιση επιτρέπει σε έναν υπάλληλο να αποκτήσει τις δεξιότητες που απαιτούνται για προώθηση και διευκολύνει την μετάβαση από την παρούσα εργασία ενός υπαλλήλου σε μια άλλη με μεγαλύτερες ευθύνες. Οι οργανώσεις που αποτυγχάνουν να παράσχουν τέτοια κατάρτιση χάνουν συχνά τους πιο ελπιδοφόρους υπαλλήλους τους. Η ματαίωση από έλλειψη ευκαιρίας και οι υπάλληλοι με επιτεύγματα συχνά επιδιώκουν απασχόληση σε επιχείρηση που παρέχει εκπαίδευση για άνοδο σταδιοδρομίας. Με την ανάπτυξη και την προώθηση του ανθρώπινου δυναμικού της μέσω της κατάρτισης, η διαχείριση μπορεί να εμποτεύσει κατάλληλο, παρακινημένο, και ικανοποιημένο εργατικό δυναμικό.

5. **Προσανατολίζει τους νέους υπαλλήλους.** Κατά τη διάρκεια των πρώτων ημερών της εργασίας, οι νέοι υπάλληλοι φορμάρον τις αρχικές εντυπώσεις τους από τον οργανισμό και τους διευθυντές τους. Αυτές οι εντυπώσεις μπορούν να κυμανθούν από πολύ ευνοϊκές ως πολύ δυσμενής και μπορούν να επηρεάσουν την ικανοποίηση και την παραγωγικότητα εργασίας τους. Επομένως, πολλοί διευθυντές καταβάλλουν προσπάθεια να εξοικειώσουν τους νέους υπαλλήλους με την επιχείρηση και την εργασία. Η διαδικασία προσανατολισμού μπορεί να μειώσει τις δυσκολίες που συναντιούνται από τους νέους υπαλλήλους μέσω των αποτελεσματικών προγραμμάτων προσανατολισμού.

Αναφέροντας τη φήμη, είναι φανερό ότι μια επιχείρηση με μια ανώτερη φήμη για την παροχή υψηλής ποιότητας εκπαίδευσης, προσελκύει περισσότερο προσωπικό γιατί θεωρούν ότι η επιχείρηση τους σέβεται και ενδιαφέρεται για αυτούς. Αυτό το επιχείρημα είναι περισσότερο ψυχολογικής φύσεως, αλλά και εύλογο, εάν πολλοί από εμάς ομολογήσουμε ότι είμαστε πιο παραγωγικοί στις

εργασίες μας όταν οι άνθρωποι μας σέβονται, όταν μας εμπιστεύονται και όταν δεν εμποδίζουν το όραμα μας.

Η εκπαίδευση μπορεί ειδικότερα να υποκινήσει τη πρόσληψη ενός ευπροσάρμοστου εργατικού δυναμικού, όπου το εργατικό δυναμικό μπορεί να πραγματοποιήσει διάφορες εργασίες, παρέχοντας σε ένα ελαστικό πόρο τις πολλαπλάσιες επαρκείς δεξιότητες για να υποστηρίξουν τις ποικίλες εξωτερικές προσκλήσεις (ανταγωνισμός, κοινωνικές αλλαγές κ.α.).

Για πολλούς, η εκπαίδευση δεν βαδίζει στην ίδια γραμμή μαζί με την οργανωτική και εθνική απόδοση. Για αυτούς αυτά είναι δύο ανόμοια, χωριστά πράγματα. Εντούτοις υποστηρίζεται ότι η εκπαίδευση μπορεί συνήθως να διευρύνει την εμπιστοσύνη, το κίνητρο, την ευθύνη, προσφέροντας ένα συναίσθημα προσωπικής ικανοποίησης και ενός επιτεύγματος που διευρύνει συχνά με έναν αόρατο τρόπο την ανάπτυξη σταδιοδρομίας. Έτσι αυτό μας δημιουργεί έκπληξη εάν μια επιχείρηση χωρίς ασφαλές και παρακινημένο προσωπικό θα μπορέσει ποτέ να προσεγγίσει την ολοκλήρωση του κέρδους της, τη φήμη και τους στόχους των ποιοτικών υπηρεσιών. Είναι όπως ένας στρατός αρχίζει μια επανάσταση χωρίς ενθουσιασμό και χωρίς καλά εκπαιδευμένους πολεμιστές, θα κατέρρευε και επομένως η ήττα θα ήταν θέμα χρόνου.

Μια μελέτη για το IPD βεβαιώνει ότι η εκπαίδευση και η ανάπτυξη έχουν μια πραγματική επίδραση στα κέρδη. Η μελέτη αυτή έδειξε ότι:

1. η επένδυση στους ανθρώπους δεν είναι μόνο κρίσιμη για την επιχειρηματική απόδοση, τοποθετεί το βάρος πάνω στην ποιότητα, στην ανταγωνιστική στρατηγική, την έρευνα και την ανάπτυξη
2. οι επιχειρήσεις που είχαν ψηλά επίπεδα ικανοποίησης εργασίας παρουσίασαν βελτίωση χρηματοοικονομικής απόδοσης και
3. οι πρακτικές ανθρώπινων πόρων εξήγησαν την διαφορά μεταξύ επιχειρήσεων στην παραγωγικότητα και στην αποδοτικότητα. Τα αποτελέσματα επιβεβαίωσαν τη σύνδεση μεταξύ της αποτελεσματικής διαχείρισης ανθρώπων και της ισχυρής επιχειρηματικής απόδοσης,

επεξηγούν την προσοχή πάνω στη στρατηγική εκπαίδευση, την εναρμόνιση και τη συμμετοχή.

Μια άλλη μελέτη που έγινε για την σχέση μεταξύ της κατάρτισης και της επιχειρηματικής αποδοτικότητας, σε δείγμα 40 εμπορικών επιχειρήσεων, δείχνει ότι οι επιχειρήσεις που ξοδεύουν 750 Ευρώ ανά μέσο όρο στην εκπαίδευση υπαλλήλου ετησίως, είναι 57% πιο κερδοφόρες από τις αντίστοιχες τους που ξοδεύουν 250 Ευρώ ανά μέσο όρο στην εκπαίδευση υπαλλήλου ετησίως.

(Harrisson, 1992, σελ:453)

## 2.8 Το Κόστος της Εκπαίδευσης

Ένας λόγος που μπορεί να αποθαρρύνει τους εργοδότες για να παρέχουν εκπαίδευση στους υπαλλήλους τους είναι συνήθως το κόστος της εκπαίδευσης.

Τα διαθέσιμα χρήματα για την εκπαίδευση καθορίζουν σημαντικά τις δραστηριότητες κατάρτισης. Η εκμάθηση πάνω στη δουλειά γίνεται όλο και περισσότερο ελκυστική καθώς οι προϋπολογισμοί κατάρτισης στενεύουν. Πολλοί διευθυντές επιχειρήσεων είναι απλά ανίκανοι να αντέξουν οικονομικά εκτός εργασίας κατάρτιση προσφερθείσα από επαγγελματικούς συνδέσμους και τις ιδιωτικές εκπαιδευτικές ομάδες, επειδή το κόστος ανά συμμετέχοντα εντός τριών ημερών σεμιναρίου, συμπεριλαμβανομένου του ταξιδιού, των τροφίμων, της κατοικίας, και της αμοιβής σεμιναρίου μπορεί να τρέξει καλά σε τέσσερις αριθμούς. Για το μικρό, η οικονομικά δεμένο οργανισμό, η εκμάθηση πάνω στη δουλειά και τα χαμηλού κόστους προγράμματα εκτός εργασίας (όπως το πανεπιστήμιο και υποστηριγμένες οι κυβέρνηση σειρές μαθημάτων) είναι συχνά οι μόνες οικονομικά εφικτές εναλλακτικές λύσεις κατάρτισης.

Οι δαπάνες της εκπαίδευσης αποτελούνται εξάλλου από τα αγαθά και τις υπηρεσίες που σε μια ευθεία γραμμή έχουν επιπτώσεις στους συμμετέχοντες προγράμματος σε μια δραστηριότητα εκπαίδευσης. Οι δαπάνες της εκπαίδευσης, περιλαμβάνουν αλλά δεν περιορίζονται, από τις δαπάνες που σχετίζονται από την εκπαίδευση εν ώρα εργασίας, τους μισθούς, τον εξοπλισμό και τις προμήθειες του προσωπικού που συμμετείχε στην παροχή της εκπαίδευσης. Επιπλέον άλλες

δαπάνες είναι βιβλία, ο εξοπλισμός και τα υλικά που χρησιμοποίησαν κατά την διάρκεια της εκπαίδευσης.

Ακόμη μια από τις κυριότερες δαπάνες που η εκπαίδευση προκαλεί στις επιχειρήσεις ή τους οργανισμούς είναι ο μεγάλος χρόνος που παίρνει στους εκπαιδευόμενους να αποδεχτούν το πρόγραμμα και για αυτό το λόγο υπάρχει καθυστέρηση στη συνεισφορά τους προς την επιχείρηση.

(Preston, 1993, σελ:170)

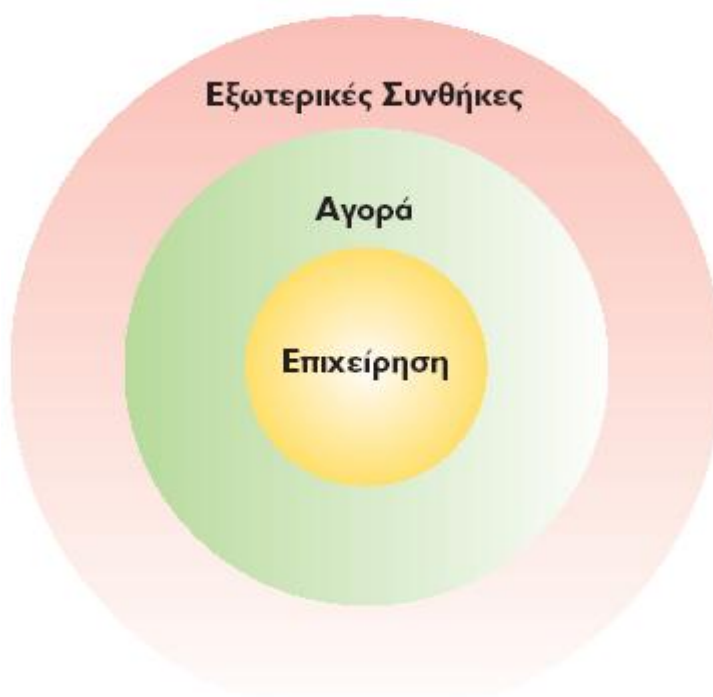
### 3. ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ – ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ

#### 3.1 Το Περιβάλλον

Κάθε επιχείρηση κινείται μέσα σε ένα περιβάλλον, ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο πλαίσιο, το οποίο διαμορφώνεται και επηρεάζεται από τρεις παράγοντες:

- Τις εξωτερικές συνθήκες
- Την αγορά
- Τη λειτουργία της ίδιας της επιχείρησης

Η ανάλυση αυτή φαίνεται παραστατικά στην εικόνα 3.1, στο σχήμα με τους επάλληλους κύκλους.





### Εικόνα 3.1: Το περιβάλλον των Επιχειρήσεων

([www.piraeusbank.gr](http://www.piraeusbank.gr))

#### 3.1.1 Οι Εξωτερικές Συνθήκες

Οι εξωτερικές συνθήκες διαμορφώνονται από παράγοντες που επηρεάζουν και την αγορά και την επιχείρηση, τους οποίους όμως δεν μπορεί ούτε η αγορά ούτε η επιχείρηση να τους επηρεάσει.

Παρόλα αυτά πρέπει να γνωρίζουμε αυτούς τους παράγοντες, για να μπορούμε να προσαρμοζόμαστε στις πιθανές αλλαγές τους. Οι παράγοντες είναι:

##### 1. Το Διεθνές Περιβάλλον.

Η παγκοσμιοποίηση είναι ήδη εδώ! Είναι φαινόμενο που κρύβει ευκαιρίες και απειλές και ενδιαφέρει άμεσα τις Μικρές και Μεσαίες Επιχειρήσεις. Πολλές επιχειρήσεις ανταποκρίνονται θετικά στις προκλήσεις. Παράδειγμα: ενώ οι αυξήσεις στην τιμή του πετρελαίου φαίνεται να απειλούν τις αγορές πολλοί προσπαθούν να ανακαλύψουν ευκαιρίες στην κρίση αναζητώντας εναλλακτικές πηγές ενέργειας για χρήσης ή ακόμα και για επένδυση.

Το Τμήμα Δημοσίων Σχέσεων πρέπει να παρακολουθεί τις διεθνείς εξελίξεις και να ενημερώνει την επιχείρηση για τις νέες ανάγκες και απαιτήσεις των καταναλωτών. Οι νέες αυτές εξελίξεις πιθανόν να απαιτούν εκπαίδευση τμήματος του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης με σκοπό την ανανέωση των δεξιοτήτων τους και την εκμάθηση της λειτουργίας και των δυνατοτήτων των νέων προϊόντων.

##### 2. Η Πολιτική και η Οικονομία

Η Ευρωπαϊκή Ένωση και κατ' επέκταση οι Κυβερνήσεις έχουν αποδεχθεί τη μεγάλη συμβολή των Μικρών και Μεσαίων Επιχειρήσεων (ΜΜΕ) στην οικονομική ανάπτυξη και έχουν θεσπίσει κίνητρα και προγράμματα ανάπτυξης και χρηματοδότησης. Τέτοια προγράμματα μπορούν να αξιοποιηθούν. Οι

επιχειρήσεις πρέπει να ενημερώνονται για τις χορηγήσεις, τα δάνεια, τις φορολογικές ρυθμίσεις που ισχύουν καθώς και για τα κίνητρα συγχωνεύσεων.

### **3. Η Κοινωνία**

Η κοινωνία αλλάζει και αυτό διαφοροποιεί τάσεις και συμπεριφορές στην αγορά. Επειδή όμως οι αλλαγές γίνονται αργά υπάρχει τρόπος να προλάβει κανείς και να αξιοποιήσει τις εξελίξεις. Παράδειγμα: αυτή τη στιγμή «ωριμάζει» στον κόσμο, η αγορά της τρίτης ηλικίας. Η οικονομική άνεση των ηλικιωμένων και ο ελεύθερος χρόνος που διαθέτουν είναι ήδη πρόκληση για την ανάπτυξη νέων προϊόντων και υπηρεσιών.

### **4. Η Τεχνολογία**

Η τεχνολογία είναι τώρα μια ανοιχτή πρόκληση για το παρόν και για το μέλλον. Αλλάζει, διαμορφώνει και ανατρέπει πολύ γρήγορα τις ήδη υπάρχουσες συνθήκες. Οι επιχειρήσεις πρέπει να αντιμετωπίζουν την πρόκληση θετικά. Τα συστήματά τους πρέπει να είναι σύγχρονα και το προσωπικό τους ενημερωμένο. Η εξειδίκευση και η κατάρτιση των εργαζομένων αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι της δραστηριότητας της σύγχρονης επιχείρησης. Νέες τεχνολογίες, νέα προϊόντα, νέες προκλήσεις παρουσιάζονται διαρκώς, και οι επιχειρήσεις καλούνται να επενδύσουν σημαντικούς οικονομικούς πόρους αλλά και χρόνο στην κατάρτιση του προσωπικού τους, ώστε να είναι κατάλληλα προετοιμασμένο. Η ίδια η πληροφορική μπορεί να βοηθήσει προς αυτή την κατεύθυνση.

### **5. Το Φυσικό Περιβάλλον**

Το περιβάλλον είναι ένας νέος και πολύ υποσχόμενος παράγοντας. Μπορεί να επιβαρύνει τη λειτουργία των επιχειρήσεων αλλά κρύβει και ευκαιρίες για ανάπτυξη στους τομείς της καθαρής ενέργειας, των βιολογικών καθαρισμών, της ανακύκλωσης. Σήμερα, γίνονται επενδύσεις σε βιοκαλλιέργειες, σε ανακύκλωση συσκευασιών και ανανεώσιμες πηγές ενέργειας. Είναι από τις περιπτώσεις που το περιβάλλον επιφυλάσσει επιχειρηματικές ευκαιρίες.

Η επένδυση στην τεχνολογία για τον έλεγχο περιβαλλοντικών κινδύνων, συχνά παράγει οφέλη λόγω μείωσης του κόστους. Οικολογική αποδοτικότητα σημαίνει να δημιουργείς περισσότερα από λιγότερα - η μέτρηση επίδοσης για την εγγύηση του περιβάλλοντος δεν δοκιμάζεται και εξοικονομεί εκατομμύρια σε παραγωγικά κόστη. Η συνεχής βελτίωση στα εργασιακά πρότυπα της αλυσίδας των συνεργατών την καθιστά πιο αποτελεσματική.

## 6. Η Νομοθεσία

Ένας ακόμη ρευστός παράγοντας που αλλάζει συνθήκες και ανατρέπει δεδομένα είναι η Νομοθεσία. Πλήθος από νόμους και ρυθμίσεις επηρεάζουν άμεσα τη μικρή και μεσαία επιχείρηση και την καλούν να «συμμορφωθεί», να αλλάξει πολιτική όπου αυτό απαιτείται. Για παράδειγμα: οι ρυθμίσεις στα τρόφιμα επηρεάζουν τη βιομηχανία και τις μονάδες που εξαρτώνται από αυτή, ενώ οι πάσης φύσεως έλεγχοι επιβαρύνουν το κόστος.

Όλοι αυτοί οι παράγοντες που διαμορφώνουν το εξωτερικό περιβάλλον είναι χρήσιμοι για την επιχείρηση. Είναι ανάγκη λοιπόν να υπάρχει διαρκής ενημέρωση.

([www.piraeusbank.gr](http://www.piraeusbank.gr))

### 3.1.2 Η Αγορά

Αυτό που ονομάζουμε Αγορά, είναι ο χώρος μέσα στον οποίο κινείται η επιχείρησή μας. Είναι προφανές ότι οι συνθήκες που τη διαμορφώνουν επηρεάζουν άμεσα την επιχείρηση. Όσο καλύτερα τις γνωρίζουμε, τόσο καλύτερα μπορούμε να τις αξιοποιήσουμε. Οι σπουδαιότερες από αυτές είναι:

- το μέγεθος της, η εξέλιξη και οι τάσεις της,
- το συγκριτικό πλεονέκτημα,
- οι πελάτες και
- οι ανταγωνιστές.

Ας δούμε αυτές τις συνθήκες πιο αναλυτικά:

## 1. Η Εξέλιξη, τα Μεγέθη και οι Τάσεις

Είναι βασικό να ξέρει η επιχείρηση πως κινείται η αγορά της. Ερωτήματα κρίσιμα που πρέπει να απαντήσει. Πόσο αυξάνει η αγορά της ετησίως; Βρίσκεται σε ανοδική ή καθοδική πορεία; Πως κινήθηκε την περασμένη χρονιά; Ποιες αλλαγές την απειλούν;

## 2. Το Συγκριτικό Πλεονέκτημα

Η ανάλυση του ανταγωνισμού θα πρέπει να αποσκοπεί πάντα στην ανάδειξη και αξιοποίηση του συγκριτικού πλεονεκτήματος μιας επιχείρησης. Συγκριτικό πλεονέκτημα είναι το στοιχείο που διαφοροποιεί και διακρίνει τα προϊόντα και τις υπηρεσίες μιας επιχείρησης από τον ανταγωνισμό. Σε μια αγορά όμως που τα προϊόντα και οι υπηρεσίες συνεχώς «ομογενοποιούνται», είναι ανάγκη να βρεθεί και να αναδειχθεί το συγκριτικό πλεονέκτημα. Και αυτό είναι τόσο ζωτικό που αν δεν υπάρχει συγκριτικό πλεονέκτημα πρέπει να εφευρεθεί.

## 3. Οι Πελάτες

Οι πελάτες είναι ότι πιο σημαντικό έχει μια επιχείρηση. Όλες οι επιτυχημένες επιχειρήσεις έχουν ένα κοινό χαρακτηριστικό: είναι όλες προσανατολισμένες στην ικανοποίηση των αναγκών των πελατών τους. Και ενώ αυτό φαίνεται αυτονόητο, στην πράξη δεν είναι.

Ο πελάτης που μένει ικανοποιημένος από μια επιχείρηση, από όλες τις πλευρές, σχετικά με τα προϊόντα που αγοράζει είναι το θεμέλιο επάνω, στο οποίο κτίζονται οι καλές Δημόσιες Σχέσεις, που διαρκούν και η μακροχρόνια επιτυχία της επιχειρήσεως. Η γνώση και η «σχέση» με τους πελάτες είναι η πιο σημαντική επένδυση για το παρόν και το μέλλον της δουλειάς. Δεν είναι τυχαίο ότι σήμερα δαπανώνται εκατομμύρια ευρώ σε έρευνες καταναλωτών, που στόχο έχουν να περιγράψουν με ακρίβεια το «προφίλ» των πελατών, να ανακαλύψουν και να συγκρίνουν προϊόντα και υπηρεσίες που κυκλοφορούν στην αγορά.

#### 4. Ο Ανταγωνισμός

Ο ανταγωνισμός είναι όρος της ελεύθερης αγοράς. Οι ανταγωνιστές μπορεί να είναι «αντίπαλοι» αλλά συχνά μπορεί να είναι και «σύμμαχοι». Ο ανταγωνιστής μας κινητοποιεί, μας κάνει πιο εφευρετικούς, πιο δημιουργικούς και πιο ανταγωνιστικούς. Για αυτό η παρακολούθηση του ανταγωνισμού και της συμπεριφοράς του είναι αναγκαία. Καλό είναι η επιχείρηση να γνωρίζει τους ανταγωνιστές της και να προσπαθεί να εξουδετερώνει τις απειλές τους. Πρέπει να ξέρει τι τιμολογιακή πολιτική ακολουθούν, τι είδους διαφήμιση κάνουν, τις τρόπους επαφών αναπτύσσουν με τους πελάτες τους. Από την άλλη, πρέπει να μη φοβάται να συνεργαστεί μαζί τους όταν το συμφέρον της αγοράς της το απαιτεί.

Η ανταγωνιστική αξία είναι τα πλεονεκτήματα από τη βελτιωμένη αξιοποίηση του ανθρωπίνου κεφαλαίου, του παρακινήμενου και συμμετέχοντος εργατικού δυναμικού, των υψηλότερων επιπέδων διατήρησης εργαζομένων, και των καλών σχέσεων με συνεργάτες και καταναλωτές. Η ανάμειξη και υποστήριξη πρωτοβουλιών μάθησης δημιουργούν προσαρμόσιμες ικανότητες που αναγνωρίζονται ως κρίσιμες στη διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

#### 5. Η Προώθηση των Πωλήσεων

Η διαφήμιση και η προώθηση των πωλήσεων είναι βασικοί και αναγκαίοι όροι ανάπτυξης. Ιδιαίτερα σήμερα που το ανταγωνιστικό περιβάλλον υποβάλλει όπως ήδη προαναφέρθηκε την ανάγκη συνεχούς επικοινωνίας με την αγορά και τον καταναλωτή. Υπάρχουν βέβαια πολλοί τρόποι επικοινωνίας αλλά η διαφήμιση είναι το πιο δυναμικό όπλο. Όμως, για να αξιοποιηθεί πρέπει να υπάρχει πίστη στις δυνατότητες της.

Η Διαφήμιση είναι η διαδικασία γνωστοποίησης και επηρεασμού του καταναλωτικού κοινού για ένα προϊόν ή μία υπηρεσία επί πληρωμή. Η διαφήμιση μπορεί να χρησιμοποιεί άλλοτε συγκινησιακά χαρακτηριστικά που συνδέουν τον χρήστη με την αγορά ή την χρήση του προϊόντος και άλλοτε λογικά

χαρακτηριστικά όπως τεχνικά χαρακτηριστικά και πλεονεκτήματα του προϊόντος σε σχέση με τα ανταγωνιστικά.

([www.piraeusbank.gr](http://www.piraeusbank.gr))

### 3.1.3 Η Επιχείρηση

Έχοντας διερευνήσει το εξωτερικό περιβάλλον και τις συνθήκες της αγοράς είναι ανάγκη να εξετάσουμε τώρα, όσο καλύτερα μπορούμε, το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Να δούμε δηλαδή πως λειτουργεί στο ήδη διαμορφωμένο επιχειρηματικό περιβάλλον.

Μας ενδιαφέρουν όλα τα στοιχεία:

#### 1. Η Μορφή της επιχείρησης

Με ποια μορφή λειτουργεί η επιχείρηση; Είναι Ομόρρυθμη Εταιρεία, Ετερόρρυθμη, ΕΠΕ, ΑΕ κ.λ.π; Είναι ικανοποιημένα τα στελέχη της από τη σημερινή μορφή της; Μήπως πρέπει να εξετάσουν άλλες μορφές; Είναι έτοιμοι να προχωρήσουν σε αναθεώρηση; Θα τους ήταν χρήσιμος ένας συνέταιρος και με ποιες προϋποθέσεις; Αν προγραμματίζανε κάποια επέκταση, έχουνε σκεφτεί την περίπτωση της συγχώνευσης για την πραγματοποίησή της;

#### 2. Η Διοίκηση της Επιχείρησης

Ο τρόπος διοίκησης της επιχείρησης αποτελεί το σημαντικότερο τμήμα της επιχείρησης. Από αυτή εξαρτάται η βιωσιμότητα της επιχείρησης. Η διοίκηση της επιχείρησης πρέπει να είναι σε θέση να αξιολογήσει τις ικανότητες και τις αδυναμίες της. Πρέπει να ξέρει αν κάποιο τμήμα της επιχείρησης δε λειτουργεί σωστά και κατά πόσο ευθύνεται για αυτό.

### **3. Οι Εγκαταστάσεις και ο εξοπλισμός**

Η περιοχή που βρίσκεται η επιχείρηση, οι εγκαταστάσεις και ο εξοπλισμός είναι συχνά αντικείμενα προβληματισμού και κρίσιμων αποφάσεων. Αν η περιοχή που βρίσκεται η επιχείρηση είναι σε λάθος σημείο, είναι προφανές ότι το κόστος επιβαρύνεται και τα κέρδη μειώνονται. Αν οι εγκαταστάσεις δεν καλύπτουν την παραγωγική δυνατότητα της επιχείρησης ή ο εξοπλισμός είναι απαξιωμένος τεχνολογικά τότε πληρώνετε υψηλό κόστος και έχετε μειωμένη ανταγωνιστικότητα. Η καταγραφή και η αξιολόγηση της αποδοτικότητας όλων αυτών των σημείων συνδέονται άμεσα με τη συνολική σας βιωσιμότητα.

### **4. Η Κερδοφορία**

Κάθε τι που έχει με την οικονομική υγεία της επιχείρησης είναι πάντα πρωτεύουσας σημασίας.

### **5. Έλεγχος ποιότητας προϊόντων - υπηρεσιών**

Ο έλεγχος και η παρακολούθηση της ποιότητας των προϊόντων ή υπηρεσιών που προσφέρεται γίνεται ολοένα και πιο σημαντικός. Κάποια παραγωγική μονάδα πρέπει να την ενδιαφέρει η ποιότητα των πρώτων υλών, αν ο χώρος κάποιας άλλης είναι το εμπόριο, ο τρόπος και ο χρόνος παράδοσης, αν είναι υπηρεσίες, η ποιότητα τους και ο βαθμός ικανοποίησης του πελάτη.

### **6. Το Ανθρώπινο Δυναμικό**

Για την αξία του ανθρώπινου δυναμικού θα μιλήσουμε στο υποκεφάλαιο 3.6. Εδώ εξετάζεται το καθαρά λειτουργικό του μέρος, η αξιολόγηση του οποίου είναι πολύτιμη για την επιχείρηση. Ερωτήματα του τύπου: Πόσο προσωπικό απασχολεί η επιχείρηση; Έχει κάθε υπάλληλος σαφή ρόλο και αρμοδιότητα; Αξιολογούνται οι ικανότητες των ανθρώπων της επιχείρησης; Η επιχείρηση πρέπει να είναι βέβαιη ότι το προσωπικό της είναι πράγματι εξοικειωμένο με τη

νέα τεχνολογία και πρέπει να γίνεται προσπάθεια υπολογισμού του κατά πόσο βελτιώθηκε η απόδοση του προσωπικού με τη χρήση της τεχνολογίας.

Οι εφαρμογές πληροφορικής που απευθύνονται σε ολόκληρη την επιχείρηση χρειάζονται μια "κρίσιμη μάζα" εργαζομένων για να λειτουργήσουν. Τι σημαίνει αυτό; Ότι για να είναι αποτελεσματικές οι νέες εφαρμογές, πρέπει να χρησιμοποιούνται από όλους τους εργαζομένους και όχι μόνο από κάποιους. Για παράδειγμα, ακόμα και η πιο απλή εφαρμογή, όπως η ηλεκτρονική ατζέντα, δεν μπορεί να λειτουργήσει αν δεν τη χρησιμοποιεί το σύνολο των εργαζομένων. Η χρήση των εφαρμογών μπορεί φυσικά να επιβληθεί στο προσωπικό, αλλά είναι πολύ πιο χρήσιμο και αποτελεσματικό να διαμορφωθεί μια κουλτούρα στην επιχείρηση, όπου η σημασία και τα πλεονεκτήματα των νέων τεχνολογιών είναι πλήρως κατανοητά από όλους.

## **7. Προβλήματα Καθημερινότητας**

Η ρευστή καθημερινότητα αναδεικνύει προβλήματα συνήθως απρόβλεπτα, που διαταράσσουν τη ροή της δουλειάς και επηρεάζουν αρνητικά την απόδοση. Αν είναι μεμονωμένα περιστατικά έχει καλώς. Αν όχι, αν δηλαδή είναι επαναλαμβανόμενα τότε πρέπει η διοίκηση της επιχείρησης να ανησυχήσει και να επέμβει. Πρέπει να εντοπίσει έγκαιρα ποιο είναι το κόστος τους και να μην αναβάλει τη λύση. Πρέπει να προτιμήσει λύση που αντιμετωπίζει τα θέματα μακροχρόνια και όχι άμεσα. Πρέπει να πάρει αποφάσεις. Είναι καλύτερα μια λάθος απόφαση παρά μια μη «απόφαση».

Η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης βοηθάει να εντοπιστούν τα δυνατά και αδύνατα σημεία σε κάθε πτυχή της λειτουργίας της επιχείρησης.

([www.piraeusbank.gr](http://www.piraeusbank.gr))



### 3.2 Η Εξυπηρέτηση: ανεκτίμητο συστατικό επιτυχίας

Η παλιά ρήση «ο πελάτης έχει πάντα δίκιο» όχι μόνο δεν έχασε την αξία της αλλά έγινε και περισσότερο επίκαιρη.

Σήμερα, ζούμε την «επανάσταση του πελάτη», ο οποίος έχοντας μπροστά του άπειρες επιλογές, απέραντη ποικιλία καλής ποιότητας προϊόντων και έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον έδωσε απρόσμενη αξία στην εξυπηρέτηση και την κατέστησε υπ' αριθμόν ένα όπλο στη διαφοροποίηση προϊόντων και υπηρεσιών.

Η αναμφισβήτητη αυτή διαπίστωση σημαίνει απλά τρία πράγματα:

- Η κακή εξυπηρέτηση είναι σήμερα καταστροφική. Οι δυσαρεστημένοι πελάτες όχι μόνο δε ξαναγυρίζουν αλλά δυσφημούν την επιχείρηση με αρνητικούς ψίθυρους και «κακές συστάσεις».
- Η καλή εξυπηρέτηση είναι πάντα κερδοφόρος και αποτελεί υποθήκη για το μέλλον. Σημαίνει περισσότερες επαναλαμβανόμενες αγορές, δυνατότητα διατήρησης υψηλών τιμών και δυνατότητα διαφοροποίησης ελλείψει άλλων τρόπων.
- Οι αφοσιωμένοι πελάτες είναι επένδυση για την επιχείρηση. Όσοι από τους πελάτες «ταυτίζονται» με το προϊόν ή την υπηρεσία που προσφέρεται, αποφέρουν συνεχή και επαναλαμβανόμενα κέρδη. Μειώνουν τα έξοδα Marketing, αυξάνουν τις συναλλαγές ανά πελάτη και βελτιώνουν τη φήμη της εταιρείας.

([www.piraeusbank.gr](http://www.piraeusbank.gr))

### 3.3 Το CRM είναι το μέλλον

Ο όρος CRM είναι κάτι σημαντικό και πολλά υποσχόμενο για κάθε σύγχρονη επιχείρηση. Είναι η σύγχρονη τεχνολογία της εξυπηρέτησης.

Προέρχεται από τα αρχικά των λέξεων Customer Relationship Management και σημαίνει Διαχείριση Σχέσεων με τους Πελάτες. Είναι οι προσπάθειες που κάνει

μια σύγχρονη επιχείρηση να συστηματοποιήσει, να οργανώσει και να αξιοποιήσει το σύνολο των σχέσεων με τους πελάτες της. Στόχος της είναι να βελτιώσει την «αξία» κάθε πελάτη και κατά συνέπεια την κερδοφορία της.

Πρόκειται για μια νέα πελατοκεντρική αντίληψη της επιχείρησης, η οποία με τη βοήθεια της τεχνολογίας ενοποιεί τις εσωτερικές υπηρεσίες της και προσφέρει στον πελάτη ολοκληρωμένη εξυπηρέτηση πριν, κατά και μετά την πώληση.

Τα οφέλη του CRM είναι πολλαπλά. Εξασφαλίζει καλύτερη εξυπηρέτηση, αυξάνει την αποδοτικότητα της επιχείρησης, προσφέρει αποτελεσματική λειτουργία κέντρων εξυπηρέτησης σε 24ωρη βάση, επιτυγχάνει διασταύρωση πωλήσεων (cross selling), απλοποιεί τις διαδικασίες και αυξάνει τα έσοδα της και το κέρδος ανά πελάτη.

([www.piraeusbank.gr](http://www.piraeusbank.gr))

### 3.4. Τα Νέα Εργαλεία του Marketing

Το διαδίκτυο και όλες οι εφαρμογές της σύγχρονης τεχνολογίας διαμορφώνουν νέα εργαλεία του Marketing που τώρα συνδέεται όλο και περισσότερο με τον ιδιωτικό χώρο του καταναλωτή.

Πολλές από τις εφαρμογές του είναι ήδη σε ισχύ ενώ η διαρκής εξάπλωση των ηλεκτρονικών μέσων προδιαγράφουν ακόμη περισσότερες δυνατότητες στο μέλλον.

Έτσι, θα ακούτε όλο και συχνότερα για e-mail Marketing που αξιοποιεί την ηλεκτρονική αλληλογραφία, για interactive marketing που επιτρέπει στο χρήστη να ανοίγει δεδομένα ή να δίνει εντολές μέσω διαδικτύου, το online marketing και το one to one marketing, που εξασφαλίζουν διαπροσωπική επικοινωνία και σχεδιασμό προϊόντων ή υπηρεσιών με βάση τις απαιτήσεις του καταναλωτή.

([www.piraeusbank.gr](http://www.piraeusbank.gr))

### 3.5 Η Πρόκληση της Επικοινωνίας

Το μάρκετινγκ και οι δημόσιες σχέσεις είναι δυο τομείς της επιχειρηματικής δραστηριότητας στους οποίους τα τελευταία χρόνια δίνεται όλο και μεγαλύτερη έμφαση. Η σύγχρονη αντίληψη περί μάρκετινγκ αναφέρεται στην ικανοποίηση των αναγκών του ανθρώπου. Σύμφωνα με τους ανθρώπους που εργάζονται στον τομέα, η αντίληψη αυτή καθρεφτίζεται στη φράση: «δε φτιάχνουμε ανάγκες, αλλά ανακαλύπτουμε τις ήδη υπάρχουσες και τις εξυπηρετούμε». Όσης συζήτησης και αν επιδέχεται μια τέτοια φράση (και η αλήθεια είναι ότι πολλά ζητήματα φιλοσοφίας, ιδεολογίας και ηθικής μπορεί να εγείρονται μπροστά σε μια τέτοια τοποθέτηση), η ουσία είναι ότι η επιτυχία της επιχειρηματικής δραστηριότητας οφείλει πάρα πολλά τόσο στο μάρκετινγκ, όσο και στις δημόσιες σχέσεις. Οι δημόσιες σχέσεις έχουν επίσης ως σημείο αναφοράς τον άνθρωπο και τις ανάγκες του.

Βασικός άξονας της δραστηριότητας και των δύο τομέων είναι ο προσανατολισμός της επιχείρησης στην εξυπηρέτηση του ανθρώπου – καταναλωτή, με στόχο το κέρδος και την ανάπτυξή της. Αν μια επιχείρηση θέλει να αναπτυχθεί, θα πρέπει να καθορίσει τις ανάγκες του καταναλωτή και να δημιουργήσει προϊόντα που να ικανοποιούν τις ανάγκες του περισσότερο αποτελεσματικά από τους ανταγωνιστές της. Ή, απλά, να ανακαλύψει τρόπους που θα της επιτρέψουν να προωθήσει το προϊόν της περισσότερο αποτελεσματικά.

Το Marketing είναι τελικά ένας οργανωμένος τρόπος επικοινωνίας με την αγορά. Γιατί για να μπορέσει ένα προϊόν να δημιουργηθεί, να αναπτυχθεί και να επιβιώσει στην αγορά έχει απόλυτη ανάγκη να έλθει σε επαφή με τους καταναλωτές του, με τις ομάδες κοινού στις οποίες απευθύνεται. Έχει ανάγκη «εξωστρέφειας», δηλαδή επικοινωνίας.

Έτσι λοιπόν τα προϊόντα, οι εταιρείες, οι οργανισμοί επικοινωνούν με την αγορά στέλνοντας μηνύματα και περιμένοντας ανταπόκριση, άλλοτε με το ίδιο το Marketing και άλλοτε με επιμέρους «εργαλεία» του, όπως:

- Η ταυτότητα του προϊόντος.
- Η συσκευασία.
- Η διαφήμιση.
- Οι δημόσιες σχέσεις.
- Η προώθηση πωλήσεων.
- Οι προσωπικές πωλήσεις.
- Η χορηγία.

Κάθε επιχείρηση, ανεξαρτήτων μεγέθους, μπορεί να χρησιμοποιήσει αυτά τα εργαλεία επικοινωνίας με την αγορά. Παρά το γεγονός ότι σήμερα η επικοινωνία δεν είναι ούτε εύκολη ούτε φθηνή, αποτελεί εν τούτοις ζωτική ανάγκη και απαραίτητο μέσο για την επίτευξη στόχων.

Τα βασικά αυτά «εργαλεία» επικοινωνίας είναι τα εξής:

### **1. Η Ταυτότητα του Προϊόντος / Υπηρεσίας**

Είναι το σύνολο των λεκτικών και εικαστικών στοιχείων που ορίζουν και διακρίνουν ένα προϊόν ή μια υπηρεσία σε σχέση με τον ανταγωνισμό τους. Τα στοιχεία που συγκροτούν την ταυτότητα είναι:

- το όνομα του προϊόντος.
- το σήμα.
- το λογότυπο.
- το χρώμα.

### **2. Η Συσκευασία**

Είναι το ένδυμα του προϊόντος, το στοιχείο εκείνο, με το οποίο ο αγοραστής θα ξεχωρίζει και το προτιμά σε σχέση με τα άλλα ανταγωνιστικά, ομοειδή προϊόντα.

Η ομογενοποίηση της αγοράς και η κυκλοφορία πληθώρας προϊόντων έχουν κάνει τη συσκευασία ισχυρό μοχλό προτίμησης. Και εδώ, όπως και στην

ταυτότητα, το όνομα, το χρώμα, το σχήμα π.χ. μιας κονσέρβας, ενός κυπέλλου ή ενός μπουκαλιού αλλά και οι λειτουργικές καινοτομίες, όπως π.χ. το άνοιγμα, το καπάκι, το στόμιο, κ.α. συμβάλλουν αποφασιστικά στην πώληση ενός προϊόντος αλλά και στο κτίσιμο της εικόνας του και της εμπιστοσύνης, με την οποία οι καταναλωτές το περιβάλλουν.

Η συσκευασία όπως και όλες οι ενέργειες του Marketing είναι πάντοτε αντικείμενο έρευνας, από τα συμπεράσματα της οποίας μπορούν να προκύψουν αλλαγές και βελτιώσεις. Η αξία της καλής συσκευασίας είναι μεγάλη. Για αυτό και πολλές εταιρείες επενδύουν πολλά χρήματα σε αυτήν. Βέβαια, μια καλή συσκευασία δεν μπορεί να πουλήσει ένα κακό προϊόν. Αλλά μια κακή συσκευασία μπορεί να βλάψει την πορεία ενός καλού προϊόντος.

### **3. Η Διαφήμιση**

Η διαφήμιση είναι σήμερα ο ισχυρότερος τρόπος προβολής και προώθησης ενός προϊόντος/ υπηρεσίας στην αγορά. Την αίσθηση της αλλά και τη σημασία της την αντιλαμβανόμαστε όλοι καθημερινά.

Είναι σημαντικό να ξέρουμε ότι οι περισσότερες ενέργειες του Marketing εκφράζονται τελικά με τη διαφήμιση και στηρίζουν πολλά στην επιτυχία της, γιατί από αυτήν, τελικά κρίνεται η ανταπόκριση ενός προϊόντος στην αγορά.

Η διαφήμιση μεταφέρει μηνύματα και εικόνες στους καταναλωτές με στόχο την πώληση ενός προϊόντος. Για αυτό είναι οργανωμένη με τη λογική του Marketing, έχει στόχο, απευθύνεται σε συγκεκριμένη ομάδα καταναλωτών, ακολουθεί συγκεκριμένη στρατηγική, έχει ιδιαίτερα κεντρικά μηνύματα και χρησιμοποιεί τα μέσα εκείνα, με τα οποία το μήνυμά της θα φτάσει αποτελεσματικότερα στον καταναλωτή.

### **4. Η Προώθηση Πωλήσεων**

Η προώθηση των πωλήσεων αποτελεί ένα άλλο καίριο τμήμα της όλης επιχειρηματικής δραστηριότητας. Είναι σύνολο τεχνικών, που συμβάλλουν στην

αύξηση των πωλήσεων και περιλαμβάνουν σειρά ενεργειών, όπως δειγματοδιανομές, διανομές κουπονιών, αναμνηστικά είδη, προσφορές, διαγωνισμούς και δώρα σε διάφορες ομάδες κοινού. Στόχος τους είναι να αυξήσουν το ενδιαφέρον των καταναλωτών και των εμπόρων και να μεγιστοποιήσουν τις πωλήσεις.

Τα βασικά εργαλεία προώθησης των πωλήσεων είναι τα ακόλουθα:

- διαφήμιση και διαφημιστικά είδη,
- δημοσιότητα,
- εμπορικές εκθέσεις,
- δείγματα,
- κουπόνια,
- διαγωνισμοί,
- ελεύθερο εμπόριο.

Η προώθηση των πωλήσεων είναι μια συμπληρωματική δραστηριότητα προς τα τμήματα μάρκετινγκ, πωλήσεων και δημοσίων σχέσεων, που παρεμβαίνει κατά περίπτωση, όταν οι υπόλοιπες δραστηριότητες «διακίνησης» των προϊόντων αδρανούν ή αποβαίνουν αναποτελεσματικές. Σχετίζεται με τον τρόπο τοποθέτησης του προϊόντος στους χώρους πώλησής του και αποβλέπει στην αποκατάσταση της επικοινωνίας μεταξύ της επιχείρησης και του κοινού, στην παροχή πληροφοριών, στην εισαγωγή ενός νέου προϊόντος, στην αύξηση των πωλήσεων και στην προσέλκυση συνεργατών. Η αποτελεσματικότητά της αναδεικνύει όλο και περισσότερο τη σημασία της στην αύξηση των πωλήσεων και των κερδών της επιχείρησης τα τελευταία χρόνια σε παγκόσμιο επίπεδο

## 5. Οι Προσωπικές Πωλήσεις

Προσωπική πώληση είναι η προώθηση του προϊόντος που πραγματοποιείται σε διαπροσωπικό περιβάλλον. Είναι πωλήσεις που επιτυγχάνονται με την άμεση επικοινωνία με τον πελάτη καταναλωτή. Και αυτό περιλαμβάνει προσωπικές επισκέψεις, τηλεφωνική επικοινωνία, αξιοποίηση βάσης δεδομένων κ.α.

Κεντρικό ρόλο παίζει ο πωλητής και οι δεξιότητές του. Στα μεγάλα καταστήματα λιανικής (ή στις αλυσίδες καταστημάτων λιανικής) μάλιστα, οι πωλητές επιλέγονται με ιδιαίτερα αυστηρά κριτήρια, τυχαίνουν ειδικής ενδοεπιχειρησιακής επιμόρφωσης και συνήθως απολαμβάνουν κάποιων ιδιαίτερων ωφελειών, όπως οικονομικές ανταμοιβές («μπόνους», ποσοστά). Οι δεξιότητες που καθιστούν έναν πωλητή αποτελεσματικό είναι κυρίως οι λεγόμενες δεξιότητες επικοινωνίας.

Όσον αφορά σε κάποιους «κανόνες» προφορικής επικοινωνίας από μέρους των πωλητών, μπορούν να σημειωθούν τα εξής:

- η κατοχή του θέματος για το οποίο μιλάει (του προϊόντος),
- η προσέλκυση του ενδιαφέροντος του πελάτη με ευρηματικούς τρόπους,
- η ευγένεια,
- η καθαρότητα και η σαφήνεια της έκφρασης,
- η αποσαφήνιση των σκέψεων που εκφράζει,
- η όσο το δυνατό πληρέστερη κατανόηση της ψυχολογικής κατάστασης του πελάτη,
- η επιλογή του κατάλληλου κατά περίπτωση μηνύματος,
- η δημιουργία κλίματος συμπάθειας και ισοτιμίας με τον πελάτη, και
- η διατήρηση του αυτοελέγχου του.

## 6. Η Χορηγία

Η χορηγία είναι η οικονομική υποστήριξη ενός κοινωφελούς συνήθως φορέα ή ενός κοινωνικού σκοπού έναντι του δικαιώματος προβολής του χορηγού. Στη σύγχρονη πρακτική, η χορηγία είναι μέσο δημοσιότητας και προώθησης του κοινωνικού προσώπου μιας επιχείρησης.

Με τα στοιχεία αυτά διαμορφώνεται, ανάλογα με το Marketing Mix και το Communication Mix που προσδιορίζει την απαιτούμενη δοσολογία για κάθε πρόγραμμα επικοινωνίας.

Έχοντας ήδη γνωρίσει τα εργαλεία του Marketing και τα εργαλεία της Επικοινωνίας, μπορούμε τώρα να τα προσαρμόσουμε στις ανάγκες της επιχείρησης.

Αυτό που πρέπει να κατανοήσουμε είναι η φράση ενός υποψήφιου πελάτη μας “δεν σε ξέρω, άρα δεν υπάρχουν”. Αυτό σημαίνει ότι είναι καθήκον της επιχείρησης να τον βοηθήσει να την γνωρίσει θετικά, με τον τρόπο που θέλει να την γνωρίσει και να την προτιμήσει.

Κάθε επιχείρηση αδιακρίτως είδους και μεγέθους οφείλει να συγκροτήσει τα προϊόντα της, να τα συσκευάσει, να τα διαθέσει και να τα προωθήσει στην αγορά των καταναλωτών της, με συνέπεια και πρόγραμμα.

Πολλοί φοβούνται ότι η επικοινωνία είναι ακριβή. Με τις σημερινές συνθήκες, δεν έχουν άδικο. Όμως δεν είναι ακριβή, αν ξέρουν να την προσαρμόσουν στις δυνατότητες τους. Πάντα υπάρχουν τρόποι επικοινωνίας με πελάτες, μερικές φορές πολύ οικονομικοί και ανέλπιστα αποτελεσματικοί.

([www.piraeusbank.gr](http://www.piraeusbank.gr))

### **3.6 Το Προσωπικό: το πολυτιμότερο κεφάλαιο**

Δεν είναι υπερβολή. Ο πιο κρίσιμος πόρος σε μια επιχείρηση είναι οι άνθρωποι της. Για αυτό και η στελέχωση της επιχείρησης θα πρέπει, κάθε φορά, και σε κάθε περίπτωση να αποτελεί αντικείμενο ιδιαίτερης προσοχής. Τα βασικά στάδια της στελέχωσης είναι τέσσερα:

#### **1. Διαπίστωση των αναγκών για προσωπικό**

Το άτομο που επιθυμεί η επιχείρηση να προσλάβει πρέπει να έχει συγκεκριμένες δεξιότητες, καλή προσωπικότητα και ικανότητα συνεργασίας με τους άλλους. Πρέπει λοιπόν να έχουν περιγράψει σωστά οι προϋποθέσεις που απαιτεί η θέση εργασίας για να μπορεί να διαπιστωθεί αν τα προσόντα του συνεργάτη ανταποκρίνονται σε αυτές. Φυσικά, η προσωπικότητα και η ικανότητα



συνεργασίας είναι καθοριστικά, για αυτό και ο επιχειρηματίας πρέπει να προσλαμβάνει άτομα, με τα οποία να αισθάνεται βέβαιος ότι μπορεί να συνεργάζεται και να επικοινωνεί μαζί τους.

## 2. Οργάνωση της πρόσληψης

Δηλαδή γίνεται προσέλευση των μελλοντικών συνεργατών της επιχείρησης, διερευνώνται οι ικανότητες τους και ενημερώνονται για την εργασία που τους προσφέρεται. Ειδικότερα:

Η προσέλευση ή στρατολόγηση μπορεί να γίνει από μέσα, δηλαδή από συστάσεις ήδη συνεργατών ή από έξω μέσω αγγελιών ή γραφείων ευρέσεως εργασίας. Σε κάθε περίπτωση εφοδιάζεται ο υποψήφιος με μια αίτηση, μέσα από την οποία γίνεται προσπάθεια άντλησης όσο γίνεται περισσότερων πληροφοριών για τον ίδιο και τις ικανότητες του.

Η συνέντευξη, που πρέπει να ακολουθήσει φέρνει σε ζωντανή επαφή τον υποψήφιο με τον αρμόδιο για την πρόσληψη, έτσι ώστε να διαπιστώσει εάν, ανταποκρίνεται στις προδιαγραφές της θέσης που του έχει περιγραφεί.

Ποτέ δεν δίνεται τελική απάντηση σε έναν, αν πρώτα δεν συνεντευξιαστούν όλοι τους υποψήφιοι που έχουν εκδηλώσει ενδιαφέρον και αν δεν έχουν γίνει επανειλημμένες συγκρίσεις και αξιολογήσεις.

Αμέσως μετά την πρόσληψη η ενημέρωση, εισάγει τον νέο υπάλληλο στις πραγματικές συνθήκες εργασίας, του γνωρίζει το έργο που θα επιτελέσει αλλά και τους συναδέλφους, με τους οποίους θα συνεργαστεί. Εδώ παίζει ιδιαίτερο ρόλο η εκπαίδευση. Αν βοηθηθεί με σεμινάρια ή πρακτική άσκηση, θα προσανατολισθεί ευκολότερα εκεί που πρέπει. Αν όχι, θα προσπαθήσει μόνος του χωρίς εγγυημένα αποτελέσματα. Σε κάθε περίπτωση, η πλήρης και διεξοδική ενημέρωση πάνω στο αντικείμενο της δουλειάς του είναι απαραίτητη. Αξίζει να σημειωθεί πάντως, πως κάθε συνεργάτης πέρα από τη γνώση για το συγκεκριμένο δικό του αντικείμενο εργασίας είναι χρήσιμο να ξέρει πώς λειτουργεί

και συνολικά η επιχείρηση. Μόνο έτσι θα κατανοήσει την αξία και τη σημασία του ρόλου του στην συνολική δομή της επιχείρησης.

### **3. Παρακίνηση και ενθάρρυνση των συνεργατών**

Κανένας συνεργάτης δεν μπορεί να αποδώσει άμεσα αν δεν υποστηριχθεί. Χρειάζεται ενθάρρυνση, γνωριμία με ορισμένα πρότυπα απόδοσης, βοήθεια για να ενταχθεί ταχύτερα στο κλίμα και τις απαιτήσεις της δουλειάς. Έχει σημασία να αισθανθεί γρήγορα ότι είναι χρήσιμος, έχει σημασία να μην απογοητευθεί, έχει σημασία να κατανοήσει έγκαιρα τα όρια του ρόλου του και να αξιοποιήσει τις δυνατότητες συνεργασίας με τους συναδέλφους του. Η πρόσληψη ενός συνεργάτη είναι ήδη μια επένδυση. Οφείλει η επιχείρηση να την αξιοποιήσει και να την προστατέψει.

### **4. Διατήρηση εργαζομένων**

Οι επιχειρήσεις κατανοούν ότι πλέον οι εργαζόμενοι δεν είναι εύκολα αναλώσιμοι και δεν είναι προς το συμφέρον των επιχειρήσεων η αντικατάστασή τους. Η συνεχής αλλαγή συνεργατών, οι αλλεπάλληλες προσλήψεις και αποχωρήσεις είναι φθορά και κόστος για κάθε επιχείρηση. Για αυτό πρέπει να γίνεται προσπάθεια να κρατηθούν κοντά οι συνεργάτες της επιχείρησης, διαμορφώνοντας ευνοϊκές συνθήκες εργασίας και απόδοσης. Οι εργαζόμενοι πρέπει να ενημερώνονται για όλες τις δραστηριότητες της επιχείρησης που έχουν σχέση με την εξέλιξη τους, ώστε να αισθάνονται ασφαλείς και να ενθαρρύνεται η ενεργός συμμετοχή τους στο συνολικό έργο.

Η αυτοματοποίηση στο τμήμα Ανθρωπίνων Πόρων μπορεί να δημιουργήσει διαδικασίες ώστε να μην υπάρχουν δυσαρεστημένα στελέχη και να δώσει έγκαιρα τα μηνύματα για εργαζόμενους που βρίσκουν όλο και λιγότερο ελκυστική την ιδέα να παραμείνουν στην επιχείρησή. Η πράξη έχει αποδείξει ότι το καλό κλίμα σε μια επιχείρηση είναι πολύτιμο στοιχείο για την αρμονική λειτουργία της και έχει άμεσο αντίκρυσμα στην ανάπτυξη και την κερδοφορία της.

[www.piraeusbank.gr](http://www.piraeusbank.gr)

**3.7 Λόγοι και Αποτελέσματα υιοθέτησης εκπαίδευσης του Ανθρώπινου Δυναμικού και Δημοσίων Σχέσεων από αληθινά παραδείγματα επιχειρήσεων – οργανισμών.**

### **3.7.1 Εθνική Τράπεζα**

#### **1. Η θεμελίωση του αύριο με μια ομάδα υψηλών επιδόσεων**

Η Εθνική Τράπεζα, έχοντας ήδη υπερβεί τα ελληνικά σύνορα, στοχεύει να αναδειχθεί στον πιο αξιόπιστο και ισχυρό Όμιλο στην περιοχή της Νοτιοανατολικής Ευρώπης, να αποτελεί τη σταθερά προτιμώμενη επιλογή εργοδότη για τους εργαζόμενους και να εξασφαλίζει υψηλές αποδόσεις προς όφελος των μετόχων της.

Σήμερα, είναι γνωστό πως η θέση του Ομίλου στην αγορά εξαρτάται από τη στρατηγική ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού. Στόχος είναι η διατήρηση της ηγετικής θέσης της Εθνικής Τράπεζας στην αγορά και για το λόγο αυτό:

- Πραγματοποιεί προσλήψεις με υψηλά εκπαιδευτικά και επαγγελματικά πρότυπα.
- Αναθεωρεί παραδοσιακές αντιλήψεις για τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού.
- Πιστεύει στην αμφίδρομη επικοινωνία, στη συμμετοχή και στην ομαδική εργασία.
- Παρέχει στους ανθρώπους της ευκαιρίες και εργαλεία που βελτιώνουν την εργασιακή τους καθημερινότητα. Για τον Όμιλο της Εθνικής Τράπεζας το πολυτιμότερο κεφάλαιο είναι το ανθρώπινο δυναμικό της. Είναι οι περίπου 22.000 εργαζόμενοι του Ομίλου που με ομαδικό πνεύμα, επαγγελματισμό, συνέπεια και αφοσίωση, έδωσαν την αποφασιστική ώθηση, ώστε η Εθνική Τράπεζα να κατακτήσει την κορυφή της ελληνικής αγοράς και να ισχυροποιήσει τόσο τις προοπτικές της, όσο και την εμπορική αξία του ονόματός της.

## 2. Δράσεις

Η ανάπτυξη και ενίσχυση του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί αναπόσπαστο και καθοριστικής σημασίας μέρος του Επιχειρησιακού Σχεδίου της Εθνικής Τράπεζας. Στο πλαίσιο μιας σύγχρονης φιλοσοφίας διοίκησης, η Εθνική Τράπεζα υιοθετεί μια στρατηγική που τοποθετεί τον εργαζόμενο στο κέντρο της καθημερινής επιχειρηματικής λειτουργίας του Οργανισμού. Συγκεκριμένα, μέσα από ένα ολοκληρωμένο πλέγμα δράσεων και πρωτοβουλιών επιδιώκεται η συστηματική καλλιέργεια μιας νέας τραπεζικής νοοτροπίας. Μιας σύγχρονης πελατοκεντρικής προσέγγισης, που συνδυάζει πολλαπλές δεξιότητες, με στόχο την ποιοτικότερη εξυπηρέτηση των πελατών και την αποτελεσματικότερη προώθηση των προϊόντων και υπηρεσιών της Τράπεζας. Στο πλαίσιο αυτό δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στη βελτίωση της επαγγελματικής επάρκειας και υπηρεσιακής κατάρτισης του προσωπικού μέσω της υλοποίησης προγραμμάτων (ενδοεπιχειρησιακής και εκτός τραπεζής) εκπαίδευσης. Η επένδυση στην εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού για το έτος 2005 ανήλθε συνολικά σε €5,9 εκατομμύρια, ενώ σημαντική ήταν η προετοιμασία που έγινε για την ετοιμότητα της τεχνολογικής μας υποδομής σε ότι αφορά στα προγράμματα e-learning και διαχείρισης εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Παράλληλα, παρέχονται κίνητρα απόδοσης και δίνονται ευκαιρίες αξιοκρατικής εξέλιξης, ενώ θεσπίζεται σύστημα εκτάκτων παροχών, ως υλική και ηθική επιβράβευση για την επίτευξη επιχειρησιακών στόχων. Μια νέα, δυναμική ώθηση στη στρατηγική ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού της Εθνικής Τράπεζας, αποτελεί σήμερα και η εσωτερική επικοινωνία. Ένα σύγχρονο σύστημα ενημέρωσης και ανταλλαγής απόψεων, με αμφίδρομο χαρακτήρα και ουσιαστικό περιεχόμενο. Η νέα αυτή πρωτοβουλία έχει στόχο να παρέχει στους εργαζομένους σφαιρική αντίληψη για τα σχέδια, τη στρατηγική και τους στόχους του Ομίλου. Να ενισχύσει τις ευκαιρίες ανάπτυξης διαλόγου, να τονώσει το αίσθημα της ομαδικότητας, να καλλιεργήσει μια ισχυρή εταιρική κουλτούρα, η οποία θα αντικατοπτρίζει την κοινή παράδοση, τις αξίες και τα οράματα που συνοδεύουν το όνομα της Εθνικής Τράπεζας.

### 3. Αποτελέσματα

Τα πρώτα αποτελέσματα του τριετούς Επιχειρησιακού Σχεδίου και των μέτρων που εφαρμόστηκαν βάσει αυτού, σε συνδυασμό με τη νέα πολιτική ανθρώπινου δυναμικού, είναι ήδη ορατά στην εξέλιξη των οικονομικών μεγεθών της Τράπεζας για το 2005, όπου τα καθαρά κέρδη του Ομίλου παρουσίασαν αύξηση 100% σε σχέση με το 2004.

Οι επιδόσεις αυτές, που κατατάσσουν ειδικά την Εθνική Τράπεζα σε υψηλή θέση μεταξύ των ανταγωνιστών της, είναι σε μεγάλο βαθμό προϊόν μιας νέας ενεργοποίησης των εργαζομένων του Ομίλου της Εθνικής Τράπεζας, που έχουν πλέον περισσότερα κίνητρα και περισσότερα εφόδια, ώστε να προωθήσουν αποτελεσματικά την εικόνα και τους στόχους του Οργανισμού. Τα καθαρά κέρδη του Ομίλου παρουσίασαν αύξηση 100% σε σχέση με το 2004. Οι επιδόσεις αυτές, που κατατάσσουν ειδικά την Εθνική Τράπεζα σε υψηλή θέση μεταξύ των ανταγωνιστών της, είναι σε μεγάλο βαθμό προϊόν μιας νέας ενεργοποίησης των εργαζομένων του Ομίλου της Εθνικής Τράπεζας.

### 4. Αναγνώριση & Ανταμοιβή

Το 2005 ήταν μια χρονιά - σταθμός για την κερδοφορία του Ομίλου της Εθνικής Τράπεζας. Αναγνωρίζοντας την ήδη πολύτιμη συμβολή του ανθρώπινου δυναμικού της στα αποτελέσματα αυτά, η Διοίκηση προχώρησε στην εφαρμογή συστήματος ανταμοιβών και παροχών. Προτάθηκε συγκεκριμένα η διάθεση κερδών ύψους €40 εκατομμυρίων στο προσωπικό του Ομίλου της Εθνικής Τράπεζας. Το ποσό αυτό είναι κατά 50% αυξημένο σε σχέση με το 2004 και αναλογεί στο 5,5% των καθαρών κερδών του Ομίλου. Από το ποσό αυτό, το 70% θα διατεθεί - κατά προτεραιότητα - στο προσωπικό του Δικτύου και των παραγωγικών μονάδων της Τράπεζας. Το σχέδιο αυτό εντάσσεται στην πάγια αρχή της επιβράβευσης βάσει στόχων και επιδόσεων. Επιπλέον, με βάση το πρόγραμμα διάθεσης δικαιωμάτων προαίρεσης επί μετοχών της Εθνικής Τράπεζας, η Διοίκηση προτίθεται να διαθέσει μέχρι 2 εκατομμύρια μετοχές στα στελέχη και στο προσωπικό του Ομίλου, με αυστηρά αξιοκρατικά κριτήρια. Στόχος του προγράμματος είναι η μακροπρόθεσμη σύνδεση των αποδοχών των

στελεχών με την πορεία του Ομίλου. Επίσης, υπογράφηκε η νέα Επιχειρησιακή Συλλογική Σύμβαση Εργασίας για τη διετία 2005-2006. Η νέα σύμβαση αποτελεί προϊόν εποικοδομητικού διαλόγου, με σκοπό τη διατύπωση και την υλοποίηση συγκεκριμένων και κοινά αποδεκτών ρυθμίσεων. Οι ρυθμίσεις αυτές αφορούν σε πλήθος οικονομικών και θεσμικών θεμάτων, από τα οποία ενδεικτικά αναφέρονται:

#### I. Οικονομικά θέματα

- Αύξηση επιδομάτων που αφορούν το 90% των υπαλλήλων σε ποσοστό από 5-15%.
- Αύξηση ειδικών επιδομάτων σε ποσοστό 5-20%.
- Καθιέρωση νέων επιδομάτων σε εργαζομένους επιμέρους Διευθύνσεων.

#### II. Θεσμικά θέματα

- Το επιτόκιο στα ατομικά δάνεια προσωπικού μειώθηκε από 2,5% σε 1,5%.
- Βελτίωση έκπτωσης στα επιτόκια καταναλωτικών δανείων, πιστωτικών καρτών και overdraft, από 40% σε 50%. Επίσης, δόθηκαν σημαντικές εκπτώσεις στα προϊόντα της Εθνικής Ασφαλιστικής (από 20-50%).
- Παροχή εξάμηνης άδειας μητρότητας, σε αντικατάσταση του μειωμένου ωραρίου για την πρώτη διετία.
- Κατάργηση της ετήσιας συνδρομής των πιστωτικών καρτών.
- Παροχή κινήτρων των εργαζομένων σε βάρδιες, με αύξηση του καταβαλλόμενου ποσού σε €4,50 ανά ώρα μετατόπισης του συμβατικού ωραρίου.

Χορήγηση άτοκου δανείου €10.000 και εφάπαξ έκτακτη οικονομική ενίσχυση €500, ως οικονομική ενίσχυση υπαλλήλων που τα παιδιά τους εισάγονται σε ελληνικά ΑΕΙ ή ΤΕΙ και διαμένουν σε πόλη διαφορετική του τόπου κατοικίας τους. Πέραν των παραπάνω και για το έτος 2005 διατέθηκε στους εργαζομένους είτε

άμεσα μέσω της μισθοδοσίας είτε έμμεσα μέσω του ΤΥΠΕΤ και των Συλλόγων το ποσό των €7,1 εκατομμυρίων.

([www.ndg.gr](http://www.ndg.gr))

### 3.7.2 Τράπεζα Πειραιώς

#### 1. Αποτελεσματικό μοντέλο διοίκησης σε 4 βήματα

Οι σύγχρονες και αποτελεσματικές μέθοδοι λειτουργίας και διοίκησης απέφεραν πρόσφατα στην Τράπεζα Πειραιώς και στη θυγατρική της εταιρεία Exodus έξι Βραβεία Επιχειρηματικής Αριστείας από το European Foundation Quality Management (EFQM), όπως λέει ο γενικός διευθυντής της τράπεζας, κ. Βασίλης Τραπεζάνογλου.

Κάθε οργανισμός έχει τη δική του ιστορία και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του, οπότε το όποιο μοντέλο διοίκησης πρέπει να προσαρμόζεται ανάλογα. Η έμφαση σε κάποια στοιχεία του μοντέλου εξαρτάται από τις συγκυρίες και το συγκεκριμένο περιβάλλον του ανταγωνισμού. Γι' αυτό μη θεωρηθεί ότι υπάρχουν έτοιμες «μαγικές συνταγές», τονίζει ο κ. Βασίλης Τραπεζάνογλου, γενικός διευθυντής της Τράπεζας Πειραιώς, η οποία προσφάτως έλαβε έξι βραβεία Επιχειρηματικής Αριστείας από τον ευρωπαϊκό οργανισμό EFQM.

Πέντε διευθύνσεις της τράπεζας και η θυγατρική της εταιρεία Exodus βραβεύτηκαν από τον εν λόγω οργανισμό για τη «Δέσμευση» τους «στην Επιχειρηματική Αριστεία».

Όπως εξηγεί ο κ. Τραπεζάνογλου, από το 1999 η Τράπεζα Πειραιώς, στο πλαίσιο της επιχειρηματικής της ανάπτυξης, έχει εστιάσει το ενδιαφέρον της στα θέματα ποιότητας λειτουργίας και εξυπηρέτησης. «Η τράπεζα παρακολουθεί με αυξημένο ενδιαφέρον την ανάπτυξη υποδειγμάτων Επιχειρηματικής Αριστείας από τη δημιουργία τους μέχρι σήμερα και έχει συμμετάσχει σε ερευνητικά έργα αυτοαξιολόγησης μονάδων της. Η συμμετοχή της τράπεζας στον κύκλο "Δέσμευση στην Επιχειρηματική Αριστεία" του EFQM έγινε με αφορμή την έναρξη

της ελληνικής προσπάθειας για προώθηση της Επιχειρηματικής Αριστείας όπως τη συντονίζει η Ελληνική Εταιρία Διοικήσεως Επιχειρήσεων. Πιστεύουμε ότι η ισχυροποίηση της τράπεζας και η βελτίωση της θέσης στην αγορά συναρτάται άμεσα με την εμπέδωση σύγχρονων και αποτελεσματικών μεθόδων λειτουργίας και διοίκησης».

«Το μοντέλο διοίκησης έχει ανθρωποκεντρικό χαρακτήρα και στηρίζεται πολύ στην επικοινωνία, στην έμφαση για την επίτευξη στόχων και στην ενεργητική ενδυνάμωση και συμμετοχή των στελεχών σε διατμηματικά και απαιτητικά έργα».

## **2. Μοντέλο με χαρακτήρα ανθρωποκεντρικό**

Η Τράπεζα Πειραιώς συμμετείχε στο συγκεκριμένο κύκλο του EFQM με την Exodus και με τις διεύθυνσης Ανάπτυξης και Εκπαίδευσης Ανθρώπινου Δυναμικού, Μάρκετινγκ, Πληροφορικής, Νομικών Εργασιών Διοίκησης και Ηλεκτρονικής Τραπεζικής / Winbank , που έχουν ευθύνη για της υποδομές και την υποστήριξη της τράπεζας ή την εξυπηρέτηση πελατείας. Η βράβευση, και μάλιστα όλων των συμμετεχόντων, είναι, σύμφωνα με τον κ. Τραπεζάνογλου, αποτέλεσμα τόσο του υπόβαθρου που διέθεταν οι συγκεκριμένες διευθύνσεις όσο και της ενεργοποίησης και άρτιας προετοιμασίας που έκαναν, έτσι ώστε να ικανοποιήσουν τις απαιτήσεις για τη «Δέσμευση» στις αρχές της «Επιχειρηματικής Αριστείας».

«Οι εν λόγω μονάδες χαρακτηρίζονται για τη συνθετότητα των έργων που αναλαμβάνουν σε επίπεδο τράπεζας ή και ομίλου, καθώς λειτουργούν σε μεγάλο βαθμό ως κινητήριες δυνάμεις έργων διαχείρισης αλλαγών , καινοτομίας, επιχειρηματικότητας, εκσυγχρονισμού και ανάπτυξης υποδομών. Βοηθούν πολύ στη βελτιστοποίηση της οργανωσιακής μάθησης και αποδοτικότητας. Το μοντέλο διοίκησης έχει ανθρωποκεντρικό χαρακτήρα και στηρίζεται πολύ στην επικοινωνία, στην έμφαση για την επίτευξη στόχων και στην ενεργητική ενδυνάμωση και συμμετοχή των στελεχών των μονάδων τους σε διατμηματικά και απαιτητικά έργα. Τα έργα αυτά χαρακτηρίζονται από εξωστρέφεια και πελατοκεντρικότητα, και συνεισφέρουν ποιοτικά και ποσοτικά στα επιχειρηματικά αποτελέσματα. Τα σημαντικότερα χαρακτηριστικά του μοντέλου διοίκησής τους είναι η επίδειξη οράματος και πάθους για τον πελάτη και το αποτέλεσμα, η



ανοικτή επικοινωνία και συνεργασία, η συμμετοχή και αξιοποίηση της δημιουργικότητας του ανθρώπινου δυναμικού».

### 3. Δείκτες αποτελεσματικότητας

Όπως εξηγεί ο κ. Τραπεζάνογλου, η τράπεζα διαθέτει κατά τομέα δραστηριότητας δείκτες αποτελεσματικότητας οι οποίοι δεν έχουν μόνο ποσοτικό αλλά και ποιοτικό χαρακτήρα. «Παραδείγματα αυτών των δεκτών είναι οι χρόνοι απόκρισης σε αιτήματα εσωτερικών διευθύνσεων, δείκτες αποτελεσματικότητας στην εκπαίδευση του προσωπικού, δείκτες ικανοποίησης ανθρώπινου δυναμικού, δείκτες εμπορικής αποτελεσματικότητας για την επίδραση της διαφήμισης στις πωλήσεις, δείκτες διαθεσιμότητας των συστημάτων πληροφορικής της τράπεζας, δείκτες μέτρησης ικανοποίησης και αφοσίωσης των πελατών της τράπεζας. Ιδιαίτερη προσπάθεια γίνεται στην τράπεζα για την ανάπτυξη και παρακολούθηση αυτών των δεικτών, καθώς και στη συσχέτισή τους με τα οικονομικά αποτελέσματα της τράπεζας».

Ποίο είναι όμως το μυστικό της δημιουργίας και υιοθέτησης ενός αποτελεσματικού μοντέλου διοίκησης; Υπάρχουν συνταγές επιτυχίας; Ο κ. Τραπεζάνογλου εξηγεί ότι υπάρχουν κάποια βήματα που αποτελούν βασικές προϋποθέσεις για την ανάπτυξη ενός αποτελεσματικού μοντέλου διοίκησης αν και μαγικές συνταγές βεβαίως δεν υφίστανται. «Πρώτον, η σαφήνεια διοίκησης, δηλαδή η αποσαφήνιση του πως οραματίζεται η Διοίκηση την επιχείρηση και πως θέλει να διαφοροποιηθεί στην αγορά, μετασχηματίζοντας πρακτικά το όραμα σε στρατηγική, στόχους, προτεραιότητες και κύριους παράγοντες επιτυχίας. Δεύτερον, η επικοινωνία και διάχυση του οράματος και, ιδιαίτερα η εξειδίκευση του με κατάλληλες επιμέρους πολιτικές, στόχους και μέτρα, λαμβάνοντας υπόψη τις υφιστάμενες ικανότητες ή αναπτύσσοντας κατάλληλα τις αναγκαίες ικανότητες. Πρωταγωνιστικός είναι ο ρόλος της ενεργητικής διαχείρισης των αλλαγών που απαιτούνται στο συνεχώς μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον, επενδύοντας ιδιαίτερα στην ανάπτυξη “συναισθηματικά έξυπνου”, ανθρώπινου δυναμικού, με ικανότητες διαχείρισης αλλά και έξυπνης προσαρμογής, καθώς και στην καλλιέργεια νοοτροπίας που διαπνέεται από πελατοκεντρικότητα και

επιχειρηματικότητα. Ένα τέταρτο πολύ σημαντικό σημείο αφορά στην εξασφάλιση των μετρήσεων σε σχέση με τους επιδιωκόμενους στόχους και στην ανάλογη επιβράβευση των ατόμων, μονάδων, ομάδων που συνέβαλαν στην επίτευξη των στόχων αυτών. Τέλος, δεν πρέπει να ξεχνιέται ότι επιβάλλεται η συνεχής προσαρμογή του μοντέλου οργάνωσης, επικοινωνίας και συνεργασίας των υπηρεσιών, με τρόπο ώστε να συντονίζονται και να αξιοποιούνται οι ικανότητες του ανθρώπινου δυναμικού και οι δυνατότητες των υποδομών, συνθέτοντας αυτό που ονομάζεται συλλογική επιχειρησιακή και επιχειρηματική ικανότητα και δύναμη».

([www.piraeusbank.gr](http://www.piraeusbank.gr))

#### 4. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΑΠΟ ΤΗ ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

Οι Δημόσιες Σχέσεις και το Ανθρώπινο Δυναμικό είναι δυο τομείς της επιχειρηματικής δραστηριότητας που συνδέονται άμεσα και στους οποίους τα τελευταία χρόνια δίνεται όλο και μεγαλύτερη έμφαση.

Οι Δημόσιες Σχέσεις απλώνουν τα πλοκάμια τους σε κάθε πλευρά της ανθρώπινης ζωής τόσο της ατομικής, όσο και της κοινωνικής. Αποτελούν την τέχνη της δημιουργίας μιας όσο το δυνατόν καλύτερης εικόνας, μιας εικόνας που μπορεί να αναφέρεται σε οτιδήποτε έχει σχέση με τον άνθρωπο και τις δραστηριότητες του.

Παρόλο που ο όρος είναι παρεξηγημένος, οι Δημόσιες Σχέσεις είναι σύνολο ενεργειών, με τις οποίες κτίζεται η εικόνα και η εταιρική φήμη μιας επιχείρησης ή και ενός προϊόντος, στις ομάδες κοινού στις οποίες απευθύνεται.

Η "Διεθνής Ένωση Δημοσίων Σχέσεων" δίνει τον ακόλουθο ορισμό, "Δημόσιες Σχέσεις είναι ένα λειτούργημα κατεύθυνσης με χαρακτήρα μόνιμο και οργανωμένο, με το οποίο μια επιχείρηση ή ένας δημόσιος ή ιδιωτικός οργανισμός προσπαθεί να πετύχει και να διατηρήσει την κατανόηση, τη συμπάθεια και τη συνδρομή εκείνων με τους οποίους έχει σχέσεις ή επιθυμεί να σχετιστεί".

Σκοπός των Δημοσίων Σχέσεων είναι ο ευμενής επηρεασμός της κοινής γνώμης, ώστε να την κατακτήσουν για λογαριασμό μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού.

Η οργανωμένη εφαρμογή των Δημοσίων Σχέσεων είναι μία συνεχής προσπάθεια για να επιτύχει μία αρμονική συμβίωση μεταξύ της επιχείρησης ή του οργανισμού και των κοινών τους. Η συμβίωση αυτή απαιτεί ανταλλαγή γνώμων και πληροφοριών. Αυτά δεν γίνονται αυτόματα στη σημερινή εποχή, θα πρέπει να προγραμματισθούν οι ενέργειες και να συντονισθεί η δραστηριότητα για την πραγματοποίησή της.

Οι Δημόσιες Σχέσεις είναι χρήσιμες για την προώθηση των συμφερόντων μίας επιχείρησης, παρόλο που δεν αποτελούν μία στρατηγική που μπορεί εξ' ολοκλήρου να ελεγχθεί από την επιχείρηση. Σκοπός των Δημοσίων Σχέσεων της επιχείρησης είναι η προβολή της επιχείρησης από τα Μέσα Μαζικής Επικοινωνίας ανεξάρτητα από τη διαφήμιση.

Τα μέσα τα οποία μπορούν να χρησιμοποιηθούν από τις Δημόσιες Σχέσεις σαν μέσα επικοινωνίας, εντάσσονται σε τρεις βασικές κατηγορίες:

- Τα έντυπα μέσα.
- Τα μέσα του προφορικού λόγου.
- Τα οπτικοακουστικά μέσα.

Οι δημόσιες σχέσεις αποβλέπουν στην προσέγγιση της επιχείρησης με το (αγοραστικό) κοινό. Αφορούν δραστηριότητες, όπως η παρουσίαση των προϊόντων και του προγράμματός της, καθώς και διάφορες εκδηλώσεις, μέσω των οποίων η επιχείρηση κερδίζει κυρίως σε ενός είδους «ανατροφοδότηση» μετά από το διάλογο με το κοινό, αναδιαμορφώνοντας το σχεδιασμό της. Κύριος στόχος των δημοσίων σχέσεων είναι βέβαια η επιρροή των συνεργατών και των πελατών με απώτερο σκοπό την αύξηση των πωλήσεων και του κέρδους.

Η υλοποίηση ενός συγκεκριμένου προγράμματος Δημοσίων Σχέσεων μπορεί να περιλαμβάνει σειρά πρωτοβουλιών που συντελούν στην αύξηση της δημοσιότητας, στην καλύτερη διείσδυση των προϊόντων/ υπηρεσιών στην αγορά τους και στην ανάδειξη της εικόνας τους, όπως συνεντεύξεις τύπου, δελτία τύπου, ημερίδες, οργάνωση εκδηλώσεων κ.λ.π.

Οι Δημόσιες Σχέσεις δεν επιτυγχάνουν άμεσες πωλήσεις. Αλλά η καλή εικόνα ενός προϊόντος συμβάλλει αναμφισβήτητα στην αύξηση των πωλήσεων του.

Βασική προϋπόθεση για την επιτυχημένη άσκηση Δημοσίων Σχέσεων, είναι η στελέχωση της υπηρεσίας με κατάλληλο προσωπικό, ώστε να μπορέσει να ανταπεξέλθει στις διάφορες δραστηριότητες των Δημοσίων Σχέσεων.

Όλοι οι εργαζόμενοι σε μια επιχείρηση είναι φορείς Δημοσίων Σχέσεων γιατί όλοι επικοινωνούν με το εσωτερικό και το εξωτερικό κοινό των Δημοσίων Σχέσεων.

Το Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού έχει ως κύρια αποστολή τη μελέτη των αναγκών της του οργανισμού σε προσωπικό και τη μέριμνα για την επάνδρωση όλων των τμημάτων της επιχείρησής.

Τα βασικά γραφεία τα οποία λειτουργούν συνήθως σε ένα σχετικά ανεπτυγμένο τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού, είναι τα εξής:

- Το γραφείο προσωπικής κατάστασης, το οποίο περιλαμβάνει τους διορισμούς, τις τοποθετήσεις, τις μεταθέσεις, τις προαγωγές και τα πειθαρχικά θέματα.
- Το γραφείο τεκμηρίωσης, το οποίο τηρεί όλα τα στοιχεία τα οποία αναφέρονται στην υπηρεσιακή κατάσταση και εξέλιξη του προσωπικού.
- Το γραφείο ανάλυσης εργασίας και διάρθρωσης μισθολογίου. Το οποίο είναι αρμόδιο για την έκδοση σχετικών εγχειριδίων περιγραφής και προδιαγραφής των εργασιών με έμφαση στον καθορισμό των ειδικών απαιτήσεων των επιμέρους έργων, όπως ακόμη και στην εφαρμογή των καταλλήλων συστημάτων αξιολόγησης έργων και προσωπικού.
- Το γραφείο μισθοδοσίας προσωπικού, το οποίο μελετά τις ανάγκες και τις δυνατότητες της επιχείρησης ή του οργανισμού και εισηγείται τα αναγκαία μέτρα για τον καθορισμό της πολιτικής της επιχείρησης ή του οργανισμού στα θέματα της μισθοδοσίας. Καταρτίζει τις ειδικές κλίμακες μισθών στις οποίες εντάσσεται το προσωπικό και προβαίνει στην εκκαθάριση των αποδοχών του προσωπικού.
- Το γραφείο έρευνας παραπόνων, το οποίο έχει την ευθύνη της έρευνας των πάσης φύσεως παραπόνων, υποδείξεων, ενστάσεων ή προτάσεων του προσωπικού.

Η εκπαίδευση του Ανθρώπινου Δυναμικού χρησιμοποιείται για την επίλυση μίας μεγάλης ποικιλίας οργανωτικών προβλημάτων. Υπόσχεται να βελτιώσει την

ατομική και συλλογική απόδοση, να αυξήσει την παραγωγικότητα, να βελτιώσει την ποιότητα του παραγόμενου έργου, να μειώσει τη σπατάλη, τις δαπάνες και τις καθυστερήσεις, να συμβάλει στη σωστή και πλήρη χρήση του εξοπλισμού, να αυξήσει το ζήλο και να ανυψώσει το ηθικό των υπαλλήλων, να μειώσει το κόστος της επίβλεψης, να προετοιμάσει τις αντικαταστάσεις και τις προαγωγές, να βοηθήσει την οργάνωση να αντιμετωπίσει τις αλλαγές του περιβάλλοντος, να διευκολύνει την εφαρμογή μεταρρυθμίσεων, νέων διαδικασιών ή νέας πολιτικής και, τέλος, να κάνει δυνατή την αλλαγή της οργανωτικής παιδείας.

Με τον όρο εκπαίδευση εννοείται μια διαδικασία μάθησης, με την οποία επιδιώκεται ο εργαζόμενος να αποκτήσει γνώσεις, τεχνικές δεξιότητες και να αναπτύξει στάσεις και συμπεριφορές που θα τον κάνουν πιο αποτελεσματικό στην τωρινή εργασία του.

Η εκπαίδευση του Ανθρωπίνου Δυναμικού μπορεί να γίνει εντός και εκτός χώρου εργασίας.

Η εκπαίδευση εντός του χώρου εργασίας είναι η εκπαίδευση που πραγματοποιείται στον συνήθη χώρο εργασίας του εργαζόμενου, και χρησιμοποιεί τον εξοπλισμό, τα εργαλεία κ.λ.π. που χρησιμοποιεί συνήθως ο εργαζόμενος. Όταν μια θέση εργασίας συνεπάγεται ποικιλία καθηκόντων, ο εκπαιδευόμενος λαμβάνει οδηγίες για ένα απλό καθήκον και όταν το εκτελέσει του ανατίθενται ολοένα και πιο δύσκολα έργα, έως ότου γίνει ικανός να φέρνει σε πέρας την εργασία χωρίς εποπτεία.

Η εκπαίδευση εκτός του χώρου εργασίας είναι η εκπαίδευση που πραγματοποιείται εκτός του συνήθους χώρου εργασίας. Τέτοια σημεία στις εγκαταστάσεις της επιχείρησης, είναι ειδικοί χώροι εκπαίδευσης που διαθέτουν τον βασικό εξοπλισμό εργαστηρίου, αίθουσες διδασκαλίας ειδικά για εκπαίδευση, ένα γραφείο, ή αίθουσα συνεδριάσεων. Μερικές φορές αυτού του είδους η εκπαίδευση λαμβάνει χώρα εκτός της επιχείρησης, σε ξενοδοχεία, κολέγια, εκπαιδευτικά ιδρύματα που προσφέρουν δυνατότητα ενδιαίτησης.

Σήμερα χρησιμοποιείται μεγάλη ποικιλία εκπαιδευτικών μεθόδων. Οι συνηθέστερες είναι οι εξής:

- Παρουσιάσεις – Επιδείξεις
- Πρακτική Εξάσκηση
- Προσομοίωση
- Παραδόσεις και Ομιλίες
- Συζητήσεις
- Προσωπικές συναντήσεις με τον εκπαιδευτή
- Οπτικοακουστικά Βοηθήματα
- Μελέτες Περιπτώσεων
- Ασκήσεις Ρόλων
- Επιχειρηματικά Παιχνίδια
- Εργασίες
- Ηλεκτρονική Εκπαίδευση

Η κάθε επιχείρηση κινείται μέσα σε ένα περιβάλλον, ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο πλαίσιο, το οποίο διαμορφώνεται και επηρεάζεται από τρεις παράγοντες:

- Τις εξωτερικές συνθήκες
- Την αγορά
- Τη λειτουργία της ίδιας της επιχείρησης

Σήμερα, ζούμε την «επανάσταση του πελάτη», ο οποίος έχοντας μπροστά του άπειρες επιλογές, απέραντη ποικιλία καλής ποιότητας προϊόντων και έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον έδωσε απρόσμενη αξία στην εξυπηρέτηση και την κατέστησε υπ' αριθμόν ένα όπλο στη διαφοροποίηση προϊόντων και υπηρεσιών.

Ο όρος CRM είναι κάτι σημαντικό και πολλά υποσχόμενο για κάθε σύγχρονη επιχείρηση. Είναι η σύγχρονη τεχνολογία της εξυπηρέτησης.

Το διαδίκτυο και όλες οι εφαρμογές της σύγχρονης τεχνολογίας διαμορφώνουν νέα εργαλεία του Marketing που τώρα συνδέεται όλο και περισσότερο με τον ιδιωτικό χώρο του καταναλωτή.

Το Marketing είναι τελικά ένας οργανωμένος τρόπος επικοινωνίας με την αγορά. Γιατί για να μπορέσει ένα προϊόν να δημιουργηθεί, να αναπτυχθεί και να επιβιώσει στην αγορά έχει απόλυτη ανάγκη να έλθει σε επαφή με τους καταναλωτές του, με τις ομάδες κοινού στις οποίες απευθύνεται. Έχει ανάγκη «εξωστρέφειας», δηλαδή επικοινωνίας.

Ο πιο κρίσιμος πόρος σε μια επιχείρηση είναι οι άνθρωποι της. Για αυτό και η στελέχωση της επιχείρησης μας θα πρέπει, κάθε φορά, και σε κάθε περίπτωση να αποτελεί αντικείμενο ιδιαίτερης προσοχής.



## 5. ΠΡΑΚΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ ΣΕ ΟΚΤΩ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ – ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ

### 5.1 Σκοπός της Έρευνας

Ο σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να εξετάσει αν η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού είναι φορέας δημόσιων σχέσεων των σύγχρονων επιχειρήσεων-οργανισμών. Συγκεκριμένα θα ερευνηθούν τα εξής θέματα:

**Θέμα 1:** Εκπαίδευση ανθρώπινου δυναμικού. Θα εξετάσουμε αν γίνεται εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού.

**Θέμα 2:** Με ποια κριτήρια επιλέγονται τα που θα εκπαιδευτούν. Σε αυτό το σημείο θα εξετάσουμε τα κριτήρια της επιλογής για εκπαίδευση.

**Θέμα 3:** Περιγραφή εκπαιδευτικού προγράμματος και οι στόχοι του.

**Θέμα 4:** Έμφαση στη ύπαρξη και λειτουργία δημοσίων σχέσεων. Εδώ θα προσπαθήσουμε να ερευνήσουμε αν οι εταιρείες δίνουν έμφαση στην ύπαρξη και λειτουργία δημοσίων σχέσεων.

**Θέμα 5:** Μέσα δημοσίων σχέσεων και οι στόχοι τους. Θα εξετάσουμε τα μέσα δημοσίων σχέσεων που χρησιμοποιούν και πιο στόχο έχουν αυτά τα μέσα.

**Θέμα 6:** Σύνδεση τμήματος εκπαίδευσης ανθρώπινου δυναμικού με το τμήμα δημοσίων σχέσεων. Εδώ θα εξετάσουμε τους τρόπους που συνεργάζονται τα δύο τμήματα.

**Θέμα 7:** Συμβολή εκπαιδευμένου ανθρώπινου δυναμικού στις καλές δημόσιες σχέσεις. Στο σημείο αυτό θα εξετάσουμε αν το εκπαιδευμένο ανθρώπινο δυναμικό συμβάλει στις καλές δημόσιες σχέσεις.

**Θέμα 8:** Πόσο σημαντική είναι η συμβολή του εκπαιδευμένου ανθρώπινου δυναμικού στις καλές δημόσιες σχέσεις για την ανάπτυξη των επιχειρήσεων. Τέλος, θα εξετάσουμε πως το εκπαιδευμένο ανθρώπινο δυναμικό σε σχέση με τις καλές δημόσιες σχέσεις επηρεάζει την ανάπτυξη των επιχειρήσεων.

### 5.2 Επιλογή σχεδίου έρευνας

Υπάρχουν διάφορα σχέδια έρευνας που μπορούν να χρησιμοποιηθούν. Τα σχέδια αυτά μπορούν να ομαδοποιηθούν σε τρεις βασικές κατηγορίες. Οι κατηγορίες αυτές ορίζονται σύμφωνα με τον αντικειμενικό στόχο της έρευνας.

Έτσι έχουμε αιτιολογικές έρευνες αγοράς, περιγραφικές έρευνες αγοράς και εξερευνητικές έρευνες αγοράς.

Η περιγραφική έρευνα αποσκοπεί στην ακριβή περιγραφή των μεγεθών εκείνων που αποτελούν μέρος του προβλήματος. Ειδικότερα, η περιγραφική έρευνα χρησιμοποιείται για τους ακόλουθους λόγους: α) για να σκιαγραφήσει το προφίλ συγκεκριμένων τμημάτων της αγοράς, β) για να υπολογιστεί το ποσοστό ή η αναλογία του πληθυσμού που θα συμπεριφερθεί με συγκεκριμένο τρόπο, γ) για να διαπιστωθεί η γνώμη ή η στάση των καταναλωτών απέναντι σε συγκεκριμένα θέματα και δ) για να γίνουν προβλέψεις.

Η αιτιολογική έρευνα επιδιώκει να καθορίσει το είδος της σχέσης που υπάρχει μεταξύ δύο μεταβλητών. Ειδικότερα, το είδος αυτό της έρευνας αποσκοπεί στο να αποδείξει σαν σωστό ή λάθος ότι μεταξύ μεταβλητής  $\chi$  και  $\psi$  υπάρχει σχέση αιτίου και αιτιάτου. Οι αιτιολογικές έρευνες βασίζονται συνήθως σε πειράματα, τα οποία μπορεί να διεξαχθούν είτε στο εργαστήριο είτε στο πεδίο.

Η εξερευνητική έρευνα αγοράς αποσκοπεί στη συγκέντρωση προκαταρκτικών στοιχείων που θα διαφωτίσουν την πραγματική φύση του προβλήματος και πιθανότατα θα προτείνουν μερικές υποθέσεις ή καινούργιες ιδέες. Αυτό το είδος της έρευνας είναι ιδιαίτερα χρήσιμο στο να αναλύει το κυρίως πρόβλημα σε μικρότερα επιμέρους υπο-προβλήματα, συνήθως υπό τη μορφή υποθέσεων. Η εξερευνητική έρευνα χρησιμοποιείται επίσης για να βοηθήσει τον ερευνητή να γίνει περισσότερο γνώστης του προβλήματος που αντιμετωπίζει το διοικητικό στέλεχος.

Σε γενικές γραμμές η εξερευνητική έρευνα είναι κατάλληλη για κάθε είδους προβλήματα για τα οποία ελάχιστες πληροφορίες υπάρχουν. Οι τεχνικές και οι μέθοδοι στις οποίες βασίζεται αυτή η έρευνα είναι τα δευτερογενή στοιχεία, οι ομάδες εστίασης ενδιαφέροντος, η παρατήρηση, η συνέντευξη σε βάθος, η συμπλήρωση προτάσεων, η συμπλήρωση εικόνας και ο συσχετισμός λέξεων.

(Σταθακόπουλος, 2005, σελ.:45)

Για την διεξαγωγή της συγκεκριμένης έρευνας επιλέχθηκε η εξερευνητική έρευνα, καθώς θεωρείται κατάλληλη για την συγκέντρωση πρωτογενών στοιχείων.

### **5.3 Επιλογή μεθόδου συλλογής στοιχείων**

Για τη συλλογή των πρωτογενών στοιχείων επλέγεται η ποσοτική έρευνα με τη χρήση ερωτηματολογίου, με ερωτήσεις ανοιχτού τύπου και διχοτομικές.

Οι ερωτήσεις ανοιχτού τύπου δίνουν την συνατότητα και την ελευθερία στον ερωτώμενο να απαντήσει την ερώτηση όπως αυτός νομίζει, χρησιμοποιώντας τις δικές του λέξεις. Έτσι ένας ερωτώμενος μπορεί να εκφέρει ελεύθερα τη γνώμη του, η οποία μπορεί να είναι τελείως διαφορετική από αυτή που περιμένει ο ερευνητής.

Οι διχοτομικές ερωτήσεις επιτρέπουν στον ερωτώμενο να επιλέξει μόνο μια από δύο δυνατές απαντήσεις. Σε αντίθεση με τις ανοιχτές ερωτήσεις, οι διχοτομικές έχουν το πλεονέκτημα ότι η επεξεργασία, η κωδικοποίηση και η ανάλυση των απαντήσεων είναι πολύ ευκολότερη. Επίσης οι ερωτήσεις της μορφής αυτής περιορίζουν την επιρροή του ερευνητή στις απαντήσεις του ερωτώμενου.

### **5.4 Μέθοδοι συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου**

Η μέθοδος συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου που θεωρείται ως η πιο κατάλληλη για την παρούσα έρευνα είναι η προσωπική συνέντευξη. Στην προσωπική συνέντευξη ο ερευνητής και ερωτώμενος βρίσκονται πρόσωπο με πρόσωπο και ο ερωτώμενος συμπληρώνει το ερωτηματολόγιο.

Επιλέχθηκε η προγραμματισμένη προσωπική συνέντευξη για τους εξής λόγους:

- Έχει το μεγαλύτερο ποσοστό συμπληρωμένων ερωτηματολογίων.
- Επιτρέπει τη χρήση οποιασδήποτε μορφής ερώτησης.
- Έχει τη δυνατότητα προσαρμογής
- Επιτρέπει την διευκρίνιση ασαφών ερωτήσεων.

## 5.5 Διαδικασία δειγματοληψίας

Η διαδικασία της δειγματοληψίας αποτελείται από έξι στάδια. Το πρώτο βήμα στη διαδικασία είναι να οριστεί ο πληθυσμός για τον οποίο ο ερευνητής επιθυμεί να βγάλει κάποια συμπεράσματα. Στη συνέχεια πρέπει να προσδιοριστούν οι πηγές ή οι πίνακες που θα χρησιμοποιηθούν για να γίνει η επιλογή του δείγματος. Στο τρίτο στάδιο πρέπει να καθοριστεί ποια θα είναι τα μέλη εκείνα που θα αποτελέσουν το δείγμα. Ακολουθεί η επιλογή της μεθόδου που θα χρησιμοποιηθεί για να επιλεγεί το δείγμα. Στο επόμενο στάδιο πρέπει να καθοριστεί το μέγεθος του δείγματος. Τελευταίο στάδιο είναι η εκτέλεση της έρευνας κατά την οποία πραγματοποιείται η συλλογή των στοιχείων από τους ερωτώμενους που έχουν προσδιοριστεί μέσω της παραπάνω διαδικασίας.

## 5.6 Χαρακτηρισμός δείγματος

Μέσα από την διεξαγωγή της έρευνας βγαίνουν κάποια συμπεράσματα για το δείγμα. Έχει ενδιαφέρον να αναφερθεί, ότι και οι οκτώ ερευνηθείσες επιχειρήσεις θεωρούνται από τις μεγαλύτερες στον κλάδο τους. Οι ερωτώμενοι είχαν υψηλό μορφωτικό επίπεδο, είχαν την διάθεση διαλόγου, παρουσίασαν ενδιαφέρον και προθυμία για την έρευνα.

Η έρευνα έγινε σε οκτώ επιχειρήσεις της Κύπρου και της Ελλάδας. Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από οκτώ ερωτήσεις.

## ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Το ερωτηματολόγιο αφορά στη συλλογή στοιχείων σχετικά με την υλοποίηση της Πτυχιακής Εργασίας με θέμα:

«Η εξέταση της εκπαίδευσης του Ανθρωπίνου Δυναμικού ως φορέα επιτυχημένων Δημοσίων Σχέσεων των σύγχρονων επιχειρήσεων-οργανισμών».

Όνομα Εταιρείας:

Πρόσωπο Επικοινωνίας:

Θέση του Προσώπου στην Εταιρεία:

Διεύθυνση:

Πόλη:

E-mail:

1. Γίνεται εκπαίδευση του ανθρωπίνου Δυναμικού στην εταιρεία;

.....  
.....

2. Αν ναι, με ποια κριτήρια επιλέγονται τα άτομα της επιχείρησης που θα εκπαιδευτούν;

∅ .....

.....

∅ .....

.....

∅ .....

.....

3. Περιγραφή Εκπαιδευτικού Προγράμματος και οι στόχοι του.

.....  
.....

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

4. Δίνεται έμφαση στην ύπαρξη και λειτουργία Δημοσίων Σχέσεων στην εταιρεία;

.....  
.....  
.....  
.....

5. Αν ναι, ποια μέσα Δημοσίων Σχέσεων χρησιμοποιείτε και ποιοι οι στόχοι τους;

∅ .....

∅ .....

∅ .....

∅ .....

6. Πως συνδέεται ή συνεργάζεται το Τμήμα Εκπαίδευσης του Ανθρωπίνου Δυναμικού με το Τμήμα Δημοσίων Σχέσεων της Επιχείρησης;

.....  
.....  
.....

.....  
.....  
.....

**7. Πιστεύετε ότι το εκπαιδευμένο Ανθρώπινο Δυναμικό συμβάλλει στις καλές Δημόσιες Σχέσεις και γιατί;**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**8. Θεωρείτε ότι είναι σημαντική η συμβολή του εκπαιδευμένου Ανθρώπινου Δυναμικού στις καλές Δημόσιες Σχέσεις για την ανάπτυξη της επιχείρησής σας;**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

## 5.7 Φώτος Φωτιάδης Διανομείς Λ.Τ.Δ.

Πρόσωπο επικοινωνίας: Τελεβάντου Μαργαρίτα

Θέση: Διευθύντρια Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού

Έδρα: Λευκωσία - Κύπρος

E-mail: [margarita.televantou@ppgroup.com.cy](mailto:margarita.televantou@ppgroup.com.cy)

### Συνέντευξη:

1. Γίνεται εκπαίδευση του ανθρωπίνου Δυναμικού στην εταιρεία;

Ναι, σε αρκετά μεγάλο βαθμό.

2. Αν ναι, με ποια κριτήρια επιλέγονται τα άτομα της επιχείρησης που θα εκπαιδευτούν;

- Ανάγκη για εκπαίδευση στην εργασία του ατόμου.
- Αλλαγές στο εργασιακό περιβάλλον (νέα καθήκοντα, προαγωγή, αλλαγές στην αγορά).
- Συστήματα Ποιότητας και άλλα Συστήματα
- On the job training
- Induction training

3. Περιγραφή Εκπαιδευτικού Προγράμματος και οι στόχοι του.

Οι ανάγκες πηγάζουν από το σημείο 2 πιο πάνω και οι στόχοι είναι να βοηθήσουν τα άτομα να πετύχουν τους προσωπικούς και εταιρικούς στόχους.

4. Δίνεται έμφαση στην ύπαρξη και λειτουργία Δημοσίων Σχέσεων στην εταιρεία;

Ναι, σε μεγάλο βαθμό.

5. Αν ναι, ποια μέσα Δημοσίων Σχέσεων χρησιμοποιείτε και ποιοι οι στόχοι τους;



- Ø Μέσω επικοινωνίας με press releases στα Μ.Μ.Ε. τα οποία επικοινωνούν εκδηλώσεις του Ομίλου Φώτου Φωτιάδη στο κοινωνικό σύνολο, ποικίλου περιεχομένου, όπως εκδηλώσεις αθλητικού, πολιτιστικού, φιλανθρωπικού, καλλιτεχνικού περιεχομένου, κ.α.
- Ø Προσέλκυση του κοινού στο Κοινωφελές Επιστημονικό και Πολιτιστικό Ίδρυμα Φώτου Φωτιάδη.
- Ø Επισκέψεις στο εργοστάσιο της Φώτος Φωτιάδης Ζυθοβιομηχανίας.
- Ø Διοργανώσεις μεγάλων εκδηλώσεων, όπως Καλλιστεία Carlsberg, μουσικά φεστιβάλ, έκθεση κυνηγίου, σκοποβολής και αλιείας, κ.α. Ο Όμιλος Φ. Φωτιάδη πρωτοπορεί στην διοργάνωση αυτών των εκδηλώσεων στον τόπο μας.
- Ø Ανέγερση μνημείων π.χ. Προτομών (Ν. Κληρίδη στον Αγρό, Μόντη στην Λεωφ. Σαλαμίνας στην Λευκωσία, Αλίκης Βουγιουκλάκη στην Αθήνα.
- Ø Αναπαλαίωση του Αρχοντικού Κορνέσιου Χατζηγεωργάκη στην Λευκωσία.
- Ø Αρχαιολογικές ανασκαφές στον Αγ. Κόνωνα στον Ακάμα.
- Ø Υγεία – σημαντικές Εισφορές στον τομέα της Υγείας π.χ. Καραϊασκάκιο Ίδρυμα για την καταπολέμηση του AIDS.

#### **Στόχος των πιο πάνω:**

Η προβολή και διατήρηση της εικόνας του Ομίλου στο ευρύτερο κοινωνικό σύνολο.

#### **6. Πως συνδέεται ή συνεργάζεται το Τμήμα Εκπαίδευσης του Ανθρωπίνου Δυναμικού με το Τμήμα Δημοσίων Σχέσεων της Επιχείρησης;**

Με ανακοινώσεις στην εσωτερική εφημερίδα της εταιρείας για θέματα που αφορούν την εταιρεία, το ανθρώπινο δυναμικό της, εκπαίδευση, εσωτερικά συνέδρια, νέα προϊόντα, νέες συνεργασίες, προσλήψεις/ αποχωρήσεις/ αναδιοργανώσεις κλπ.

**7. Πιστεύετε ότι το εκπαιδευμένο Ανθρώπινο Δυναμικό συμβάλλει στις καλές Δημόσιες Σχέσεις και γιατί;**

Σίγουρα, το εκπαιδευμένο Ανθρώπινο Δυναμικό συμβάλλει στις ορθές αρχές Δημοσίων Σχέσεων της κάθε εταιρείας αφού το Ανθρώπινο Δυναμικό είναι οι πρεσβευτές της εταιρείας εσωτερικά και εξωτερικά.

**8. Θεωρείτε ότι είναι σημαντική η συμβολή του εκπαιδευμένου Ανθρώπινου Δυναμικού στις καλές Δημόσιες Σχέσεις για την ανάπτυξη της επιχείρησής σας;**

Σίγουρα σε μεγάλο βαθμό.

Στην εταιρεία Φώτος Φωτιάδης Διανομείς Λ.Τ.Δ. γίνεται εκπαίδευση του Ανθρώπινου Δυναμικού σε μεγάλο βαθμό και δίνεται μεγάλη σημασία στην ύπαρξη Δημοσίων Σχέσεων. Στόχος του εκπαιδευτικού προγράμματος είναι να βοηθήσει το προσωπικό να πετύχει τους προσωπικούς και εταιρικούς του στόχους. Τα μέσα Δημοσίων Σχέσεων που χρησιμοποιεί η εταιρεία είναι: δελτία τύπου στα Μ.Μ.Ε., διοργανώσεις μεγάλων εκδηλώσεων, ανέγερση μνημείων και εισφορές στον τομέα της υγείας. Στόχος όλων αυτών είναι η προβολή και διατήρηση της εικόνας της εταιρείας στο ευρύτερο κοινωνικό σύνολο. Στην εταιρεία Φώτος Φωτιάδης Διανομείς Λ.Τ.Δ. το εκπαιδευμένο Ανθρώπινο Δυναμικό συμβάλλει σε μεγάλο βαθμό στις καλές Δημόσιες Σχέσεις και στην ανάπτυξη της εταιρείας γιατί το Ανθρώπινο Δυναμικό είναι οι πρεσβευτές της εταιρείας εσωτερικά και εξωτερικά.

## 5.8 Τράπεζα Κύπρου Λ.Τ.Δ.

Πρόσωπο επικοινωνίας: Αρτεμίου Αρτέμης

Θέση: Διευθυντής τμήματος Επικοινωνίας

Έδρα: Λευκωσία - Κύπρος

E-mail: [artemis.artemiou@cy.bankofcyprus.com](mailto:artemis.artemiou@cy.bankofcyprus.com)

### Συνέντευξη:

1. Γίνεται εκπαίδευση του ανθρωπίνου Δυναμικού στην εταιρεία;

Ναί, γίνεται επί συνεχούς βάσεως.

2. Αν ναι, με ποια κριτήρια επιλέγονται τα άτομα της επιχείρησης που θα εκπαιδευτούν;

Ø Ανάλογα με τη θέση στην εταιρεία και την εργασία που εκτελεί.

Ø Ανάλογα με τις ανάγκες της εταιρείας.

3. Περιγραφή Εκπαιδευτικού Προγράμματος και οι στόχοι του.

Το εκπαιδευτικό πρόγραμμα της Τράπεζας Κύπρου είναι ετήσιο και περιλαμβάνει πολλά σεμινάρια ανάλογα με τις ανάγκες. Στόχος είναι η όσο το δυνατό καλύτερη κατάρτιση του προσωπικού ώστε να είναι σε θέση να προσφέρει υψηλού επιπέδου εξυπηρέτηση στους πελάτες.

4. Δίνεται έμφαση στην ύπαρξη και λειτουργία Δημοσίων Σχέσεων στην εταιρεία;

Ναί, με στόχο την όσο το δυνατό πιο καθαρή αποτύπωση του "τι κάνουμε" σε επίπεδο εταιρικής πολιτικής.

5. Αν ναι, ποια μέσα Δημοσίων Σχέσεων χρησιμοποιείτε και ποιοι οι στόχοι τους;

- Ø M.M.E. ( διαφημίσεις, press release, editorials ). Στόχος: ενημέρωση, πληροφόρηση του κοινού.
- Ø Εκδηλώσεις. Στόχος: ενημέρωση, δημιουργία εντυπώσεων, ενίσχυση εικόνας.
- Ø Πολιτιστικό ίδρυμα – Μουσείο νομισμάτων. Στόχος: αποτύπωση πολιτιστικού ρόλου του Οργανισμού.
- Ø Χορηγίες σε διάφορα ιδρύματα. Στόχος: αποτύπωση της κοινωνικής ευαισθησίας του οργανισμού.

**6. Πως συνδέεται ή συνεργάζεται το Τμήμα Εκπαίδευσης του Ανθρωπίνου Δυναμικού με το Τμήμα Δημοσίων Σχέσεων της Επιχείρησης;**

Οι διαφημιστικές εκστρατείες του Οργανισμού προϋποθέτουν την ανάλογη ενημέρωση και κατάρτιση του προσωπικού ώστε να υπάρχει δυνατότητα μεγιστοποίησης των ωφελειών από τέτοιες εκστρατείες.

**7. Πιστεύετε ότι το εκπαιδευμένο Ανθρώπινο Δυναμικό συμβάλλει στις καλές Δημόσιες Σχέσεις και γιατί;**

Ασφαλώς γιατί το προσωπικό αποτελεί την εμπροσθοφυλακή προβολής και δημιουργίας καλού ονόματος για τον Οργανισμό.

**8. Θεωρείτε ότι είναι σημαντική η συμβολή του εκπαιδευμένου Ανθρωπίνου Δυναμικού στις καλές Δημόσιες Σχέσεις για την ανάπτυξη της επιχείρησης σας;**

Μάλιστα γιατί το Ανθρώπινο Δυναμικό αποτελεί το σημαντικότερο κεφάλαιο του Οργανισμού.

Στην εταιρεία Τράπεζα Κύπρου Λ.Τ.Δ. γίνεται εκπαίδευση του Ανθρωπίνου Δυναμικού επί συνεχούς βάσεως και δίνετε έμφαση στην ύπαρξη Δημοσίων Σχέσεων. Στόχος του εκπαιδευτικού προγράμματος είναι η όσο το δυνατό καλύτερη κατάρτιση του προσωπικού ώστε να είναι σε θέση να προσφέρει υψηλού επιπέδου εξυπηρέτηση στους πελάτες. Τα μέσα Δημοσίων Σχέσεων που χρησιμοποιεί η εταιρεία είναι: μέσω των M.M.E. με διαφημίσεις, press release,

editorials, διοργάνωση εκδηλώσεων, δημιουργία πολιτιστικού ιδρύματος και μουσείου νομισμάτων και χορηγίες σε διάφορα ιδρύματα. Στόχος όλων αυτών είναι η ενημέρωση και η πληροφόρηση του κοινού, η ενίσχυση της εικόνας του Οργανισμού, η αποτύπωση του πολιτιστικού ρόλου του Οργανισμού και η αποτύπωση της κοινωνικής ευαισθησίας του Οργανισμού. Στην εταιρεία Τράπεζα Κύπρου Λ.Τ.Δ το εκπαιδευμένο Ανθρώπινο Δυναμικό συμβάλλει σε μεγάλο βαθμό στις καλές Δημόσιες Σχέσεις και στην ανάπτυξη της εταιρείας γιατί το Ανθρώπινο Δυναμικό αποτελεί την εμπροσθοφυλακή προβολής και δημιουργίας καλού ονόματος για τον Οργανισμό.

#### 5.9 Armonia Estates L.T.D

Πρόσωπο επικοινωνίας: Χρηστίδης Στέλιος

Θέση: Διευθυντής Ανθρώπινου Δυναμικού

Έδρα: Πάφος - Κύπρος

E-mail: [St.christides@LeptosEstates.com](mailto:St.christides@LeptosEstates.com)

#### Συνέντευξη:

1. Γίνεται εκπαίδευση του ανθρωπίνου Δυναμικού στην εταιρεία;

Ναί, αρκετά συχνά.

2. Αν ναι, με ποια κριτήρια επιλέγονται τα άτομα της επιχείρησης που θα εκπαιδευτούν;

- Ø Ανάλογα με τις ανάγκες του κάθε τμήματος σε κάποια θέματα εργασίας.
- Ø Αναλόγως των αναγκών της εταιρείας.

### 3. Περιγραφή Εκπαιδευτικού Προγράμματος και οι στόχοι του.

“Ποιοτική εξυπηρέτηση και χειρισμός παραπόνων πελατών”. Στόχος είναι ο χειρισμός των παραπόνων των πελατών και ο καθορισμός επιπέδου σχέσης με τον πελάτη.

### 4. Δίνεται έμφαση στην ύπαρξη και λειτουργία Δημοσίων Σχέσεων στην εταιρεία;

Ναί, παίζει πρωταρχικό ρόλο η ύπαρξη Δημοσίων Σχέσεων στην εταιρεία γιατί μέσω των Δημοσίων Σχέσεων γίνεται καλύτερη προβολή της εταιρείας τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό κοινό.

### 5. Αν ναι, ποια μέσα Δημοσίων Σχέσεων χρησιμοποιείτε και ποιοι οι στόχοι τους;

- Ø Διαφημίσεις μέσω περιοδικών, εφημερίδων.
- Ø Τηλεόραση. Στόχος η προβολή της εταιρείας, τόσο των προϊόντων της, όσο και των υπηρεσιών που προσφέρει.
- Ø Χορηγός Εκδηλώσεων. Στόχος η ενίσχυση της εικόνας της εταιρείας.

### 6. Πως συνδέεται ή συνεργάζεται το Τμήμα Εκπαίδευσης του Ανθρώπινου Δυναμικού με το Τμήμα Δημοσίων Σχέσεων της Επιχείρησης;

Συνεργασία σε θέματα προβολής των θέσεων καριέρας στην εταιρεία και διοργάνωση εκδηλώσεων σε συνεργασία των δύο τμημάτων.

### 7. Πιστεύετε ότι το εκπαιδευμένο Ανθρώπινο Δυναμικό συμβάλλει στις καλές Δημόσιες Σχέσεις και γιατί;

Βεβαίως, γιατί μέσω της εκπαίδευσης αποκομίζονται περισσότερες τεχνικές εξυπηρέτησης πελατών, αυξάνεται η δημιουργικότητα και οι διάφορες αλλαγές αντιμετωπίζονται πιο χαλαρά και χωρίς επιπλέον κόστος.

8. Θεωρείτε ότι είναι σημαντική η συμβολή του εκπαιδευμένου Ανθρωπίνου Δυναμικού στις καλές Δημόσιες Σχέσεις για την ανάπτυξη της επιχείρησής σας;

Ναί, είναι πολύ σημαντική η συμβολή αυτή γιατί συμβάλλει στην αναβάθμιση της εταιρείας και στην περαιτέρω ανάπτυξη της.

Στην εταιρεία Armonia Estates L.T.D. γίνεται αρκετά συχνά εκπαίδευση του Ανθρωπίνου Δυναμικού και η ύπαρξη Δημοσίων Σχέσεων παίζει πρωταρχικό ρόλο. Στόχος του εκπαιδευτικού προγράμματος είναι ο χειρισμός των παραπόνων των πελατών και ο καθορισμός επιπέδου σχέσης με τον πελάτη. Τα μέσα Δημοσίων Σχέσεων που χρησιμοποιεί η εταιρεία είναι: διαφημίσεις μέσω περιοδικών και εφημερίδων, την τηλεόραση και διάφορες χορηγίες εκδηλώσεων. Στόχος είναι η προβολή της εταιρείας και η ενίσχυση της εικόνας της. Στην εταιρεία Armonia Estates L.T.D. το εκπαιδευμένο Ανθρώπινο Δυναμικό συμβάλλει στις καλές Δημόσιες Σχέσεις γιατί μέσω της εκπαίδευσης αποκομίζονται περισσότερες τεχνικές εξυπηρέτησης πελατών, αυξάνεται η δημιουργικότητα και οι διάφορες αλλαγές αντιμετωπίζονται πιο χαλαρά και χωρίς επιπλέον κόστος.

#### 5.10 Αρχή Τηλεπικοινωνιών Κύπρου

Πρόσωπο επικοινωνίας: Αλεξία Γιαλλουρίδου

Θέση: Λειτουργός Δημοσίων Σχέσεων

Έδρα: Λευκωσία - Κύπρος

E-mail: [alexia.yiallouridou@cyta.com.cy](mailto:alexia.yiallouridou@cyta.com.cy)

**Συνέντευξη:**

1. Γίνεται εκπαίδευση του ανθρωπίνου Δυναμικού στην εταιρεία;

Ναι. Η Α.ΤΗ.Κ. δίνει μεγάλη σημασία στη συνεχή εκπαίδευση του προσωπικού της.

**2. Αν ναι, με ποια κριτήρια επιλέγονται τα άτομα της επιχείρησης που θα εκπαιδευτούν;**

- Ø Με βάση τα καθήκοντα.
- Ø Με βάση τους ρόλους.
- Ø Με βάση τις ατομικές ικανότητες που απαιτεί ο ρόλος του κάθε υπαλλήλου.

**3. Περιγραφή Εκπαιδευτικού Προγράμματος και οι στόχοι του.**

Υπάρχει πληθώρα εκπαιδευτικών προγραμμάτων (κυρίως πολύ-επιχειρησιακών προγραμμάτων από εξωτερικά ιδρύματα), τα οποία αξιολογεί και αξιοποιεί η Α.ΤΗ.Κ., ανάλογα με τις ανάγκες της. Τα σεμινάρια επιλέγονται σε σχέση με το ρόλο, τα καθήκοντα στην εταιρεία και την ανάπτυξη των ατομικών ικανοτήτων των στελεχών της.

**4. Δίνεται έμφαση στην ύπαρξη και λειτουργία Δημοσίων Σχέσεων στην εταιρεία;**

Ναι, δίνεται μεγάλη έμφαση. Η Α.ΤΗ.Κ. διαθέτει ένα από τα μεγαλύτερα οργανωμένα τμήματα Δημοσίων Σχέσεων στην Κύπρο, του οποίου ηγείται Διευθυντικό Στέλεχος του Οργανισμού. Η επίσημη ονομασία του είναι: «Εταιρική Επικοινωνία και Δημόσιες Σχέσεις- Α.ΤΗ.Κ.».

**5. Αν ναι, ποια μέσα Δημοσίων Σχέσεων χρησιμοποιείτε και ποιοι οι στόχοι τους;**

Η Μονάδα Εταιρικής Επικοινωνίας και Δημοσίων Σχέσεων της Α.ΤΗ.Κ. δραστηριοποιείται στους ακόλουθους τομείς:

- Ø Εταιρική Επικοινωνία – Στρατηγική Διαχείριση Εταιρικής Μάρκας.
  - Ετοιμασία εισηγήσεων για χάραξη επικοινωνιακής πολιτικής και στρατηγικής του Οργανισμού.
  - Διαχείριση ορθής χρήσης και προβολής της Μάρκας.
  - Θεώρηση Ενεργειών Επικοινωνίας του Οργανισμού.
- Ø Εταιρική Επικοινωνία – Διαχείριση Μέσων Προβολής.



- Διαχείριση συμφωνιών και εμπορικών σχέσεων με τα διάφορα Μέσα Προβολής (έντυπα, ηλεκτρονικά και εναλλακτικά).
  - Συντονισμός με Υπηρεσίες της Α.ΤΗ.Κ. για διάθεση των μέσων προβολής και παρακολούθηση της υλοποίησης του διαφημιστικού κονδυλίου του Οργανισμού.
- ∅ Δημόσιες Σχέσεις – Μ.Μ.Ε./Εκθέσεις/Εκδηλώσεις/Συνέδρια.
- Χειρισμός έκδοσης Δελτίων Τύπου και Μηχανισμών Παρακολούθησης Αναφορών της Α.ΤΗ.Κ. στα Μ.Μ.Ε.
  - Διοργάνωση εκθέσεων και άλλων εκδηλώσεων στις οποίες η Α.ΤΗ.Κ. συμμετέχει σε εταιρικό επίπεδο και παραγωγή προωθητικού υλικού.
- ∅ Δημόσιες Σχέσεις – Εκδόσεις και Παραγωγή Ηλεκτρονικών Μέσων.
- Ετοιμασία και παραγωγή έντυπου υλικού (πχ Εσωτερικό Περιοδικό, Ετήσια Έκθεση κτ).
  - Χειρισμός παραγωγής Υλικού Προβολής (Ιστοσελίδες, Βιντεοταινίες, φωτογραφίες).
- ∅ Δημόσιες Σχέσεις – Θέματα Έμμεσης Διαφήμισης (Χορηγίες).
- Χειρισμός θεμάτων που αφορούν στην εμπλοκή της Α.ΤΗ.Κ. σε χορηγίες στο πλαίσιο της Εταιρικής Κοινωνικής της Ευθύνης.
- ∅ Εκπρόσωπος Τύπου.
- Επαφές με εκπροσώπους των Μ.Μ.Ε. και χειρισμός σημαντικών θεμάτων που απασχολούν την επικαιρότητα.
- Άλλα Θέματα.
- Διαχείριση Κρίσεων.
  - Διοργάνωση και συμβολή στη διοργάνωση εκστρατειών ενημέρωσης/προβολής για διάφορα θέματα.
  - Διαχείριση και εμπλουτισμός αρχείου παλαιού τηλεπικοινωνιακού εξοπλισμού και δρομολόγηση δημιουργίας Σύγχρονου Διαδραστικού Μουσείου Επικοινωνιών.

**Στόχος των πιο πάνω:**

Η διατήρηση και περαιτέρω αναβάθμιση της εταιρικής Εικόνας – Φήμης και παροχή υποστήριξης στο Συμβούλιο, την Ανώτατη Εκτελεστική Διεύθυνση και όλες τις Υπηρεσίες, με στόχο τη δημιουργία καλών σχέσεων μεταξύ της Α.ΤΗ.Κ. και των διαφόρων ομάδων του κοινού της.

**6. Πως συνδέεται ή συνεργάζεται το Τμήμα Εκπαίδευσης του Ανθρωπίνου Δυναμικού με το Τμήμα Δημοσίων Σχέσεων της Επιχείρησης;**

Το Κέντρο Εκπαίδευσης Ανθρωπίνου Δυναμικού ενημερώνει τη Μονάδα Εταιρικής Επικοινωνίας και Δημοσίων Σχέσεων για τυχόν εκπαιδευτικές-σεμινάρια που προσφέρονται και που τυχόν να την ενδιαφέρουν για την ανάπτυξη των ατομικών ικανοτήτων του προσωπικού της. Ακολουθώντας, ενημερώνεται το προσωπικό και οι ενδιαφερόμενοι προχωρούν σε υποβολή αίτησης στον άμεσα προϊστάμενό τους. Η αίτηση εξετάζεται ιεραρχικά και εγκρίνεται ή απορρίπτεται, ανάλογα.

Αν εγκριθεί η αίτηση, ενημερώνεται το Κέντρο Εκπαίδευσης Ανθρωπίνου Δυναμικού, το οποίο θα αναλάβει τις διευθετήσεις σε συνεργασία με το εκπαιδευτικό κέντρο (είτε αυτό είναι εξωτερικό είτε εντός του Οργανισμού).

**7. Πιστεύετε ότι το εκπαιδευμένο Ανθρώπινο Δυναμικό συμβάλλει στις καλές Δημόσιες Σχέσεις και γιατί;**

Η συνεχής εκπαίδευση του προσωπικού, σε οποιονδήποτε τομέα και σε οποιονδήποτε βαθμίδα και αν εργάζεται, συμβάλλει τόσο στην προσωπική του εξέλιξη, όσο και στην ποιότητα των αποτελεσμάτων στην εργασία του, καθώς σημειώνονται εξελίξεις και αλλαγές σε όλους τους τομείς και είναι σημαντικό το προσωπικό να ενημερώνεται ανάλογα.

**8. Θεωρείτε ότι είναι σημαντική η συμβολή του εκπαιδευμένου Ανθρωπίνου Δυναμικού στις καλές Δημόσιες Σχέσεις για την ανάπτυξη της επιχείρησής σας;**

Φυσικά και είναι. Ένα καλά εκπαιδευμένο Ανθρώπινο Δυναμικό Δημοσίων Σχέσεων, που είναι ένας τομέας που εξελίσσεται ραγδαία τα τελευταία χρόνια,

είναι πολύ πιο αποτελεσματικό και συμβάλλει ουσιαστικά στη διατήρηση και περαιτέρω ενίσχυση της καλής φήμης – εικόνας του Οργανισμού – Εταιρείας του.

Στον ημικρατικό Οργανισμό Αρχή Τηλεπικοινωνιών Κύπρου γίνεται εκπαίδευση του Ανθρωπίνου Δυναμικού και δίνεται μεγάλη έμφαση στην ύπαρξη Δημοσίων Σχέσεων. Τα μέσα Δημοσίων Σχέσεων που χρησιμοποιεί ο οργανισμός είναι: χειρισμός έκδοσης Δελτίων Τύπου και Μηχανισμών Παρακολούθησης Αναφορών της Α.ΤΗ.Κ. στα Μ.Μ.Ε., διοργάνωση εκθέσεων και άλλων εκδηλώσεων στις οποίες η Α.ΤΗ.Κ. συμμετέχει σε εταιρικό επίπεδο και παραγωγή προωθητικού υλικού, χειρισμός θεμάτων που αφορούν στην εμπλοκή της Α.ΤΗ.Κ. σε χορηγίες στο πλαίσιο της Εταιρικής Κοινωνικής της Ευθύνης, επαφές με εκπροσώπους των Μ.Μ.Ε. και χειρισμός σημαντικών θεμάτων που απασχολούν την επικαιρότητα, διοργάνωση και συμβολή στη διοργάνωση εκστρατειών ενημέρωσης – προβολής για διάφορα θέματα και διαχείριση και εμπλουτισμός αρχείου παλαιού τηλεπικοινωνιακού εξοπλισμού και δρομολόγηση δημιουργίας Σύγχρονου Διαδραστικού Μουσείου Επικοινωνιών. Στόχος είναι η διατήρηση και περαιτέρω αναβάθμιση της εταιρικής Εικόνας/Φήμης και παροχή υποστήριξης στο Συμβούλιο, την Ανώτατη Εκτελεστική Διεύθυνση και όλες τις Υπηρεσίες, με στόχο τη δημιουργία καλών σχέσεων μεταξύ της Α.ΤΗ.Κ. και των διάφορων ομάδων του κοινού της. Στον Οργανισμό Αρχή Τηλεπικοινωνιών Κύπρου το εκπαιδευμένο Ανθρώπινο Δυναμικό συμβάλλει στις καλές Δημόσιες Σχέσεις γιατί η συνεχής εκπαίδευση του προσωπικού, σε οποιονδήποτε τομέα και σε οποιανδήποτε βαθμίδα και αν εργάζεται, συμβάλλει τόσο στην προσωπική του εξέλιξη, όσο και στην ποιότητα των αποτελεσμάτων στην εργασία του.

## 5.11 Ορφανίδης Υπεραγορές

Πρόσωπο επικοινωνίας: Πέτρου Πέτρος

Θέση: Διευθυντής Τροφίμων

Έδρα: Λάρνακα - Κύπρος

### Συνέντευξη:

#### 1. Γίνεται εκπαίδευση του ανθρωπίνου Δυναμικού στην εταιρεία;

Βεβαίως, συνεχής εκπαίδευση και τεχνογνωσία του αντικειμένου λόγω του ότι το ποτήρι αλλάζει συνεχώς.

#### 2. Αν ναι, με ποια κριτήρια επιλέγονται τα άτομα της επιχείρησης που θα εκπαιδευτούν;

- Ø Θέση που είναι τώρα.
- Ø Ανάλογα των αναγκών της εταιρείας.

#### 3. Περιγραφή Εκπαιδευτικού Προγράμματος και οι στόχοι του.

Συμπεριφορά προς τους πελάτες. Στόχος είναι σταθεροί πελάτες και αύξηση του τζίρου λόγω άριστης εξυπηρέτησης.

#### 4. Δίνεται έμφαση στην ύπαρξη και λειτουργία Δημοσίων Σχέσεων στην εταιρεία;

Ναι, είναι το Α και το Ω για την επίτευξη των στόχων που θέτουμε.

#### 5. Αν ναι, ποια μέσα Δημοσίων Σχέσεων χρησιμοποιείτε και ποιοι οι στόχοι τους;

- Ø Διάλογος.
- Ø Εκδηλώσεις.
- Ø Βραβεύσεις.

**Στόχος των πιο πάνω:**

Όλα έχουν να κάνουν με το να δημιουργηθεί ένα καλό εργασιακό κλίμα έτσι ώστε να νιώθουν ότι βρίσκονται μέσα σε μια οικογένεια και να είναι ενεργά μέλη αυτής.

**6. Πως συνδέεται ή συνεργάζεται το Τμήμα Εκπαίδευσης του Ανθρώπινου Δυναμικού με το Τμήμα Δημοσίων Σχέσεων της Επιχείρησης;**

Το ένα συνδέει το άλλο είναι σαν μια αλυσίδα.

**7. Πιστεύετε ότι το εκπαιδευμένο Ανθρώπινο Δυναμικό συμβάλλει στις καλές Δημόσιες Σχέσεις και γιατί;**

Σίγουρα, γιατί το εκπαιδευμένο Ανθρώπινο Δυναμικό μαθαίνει να χειρίζεται και να εξυπηρετεί τους πελάτες με τον σωστό τρόπο.

**8. Θεωρείτε ότι είναι σημαντική η συμβολή του εκπαιδευμένου Ανθρώπινου Δυναμικού στις καλές Δημόσιες Σχέσεις για την ανάπτυξη της επιχείρησής σας;**

Σίγουρα, όλοι αυτό επιθυμούμε να έχουμε στην επιχείρησή μας άτομα ικανά και σωστά σε όλους τους τομείς.

Στην εταιρεία Ορφανίδης Υπεραγορές γίνεται εκπαίδευση του Ανθρώπινου Δυναμικού και δίνεται έμφαση στην ύπαρξη Δημοσίων Σχέσεων. Στόχος του εκπαιδευτικού προγράμματος είναι αύξηση του τζίρου και σταθεροί πελάτες λόγω της άριστης εξυπηρέτησης. Τα μέσα Δημοσίων Σχέσεων που χρησιμοποιεί η εταιρεία είναι: ο διάλογος, οι εκδηλώσεις και οι βραβεύσεις. Στόχος είναι να δημιουργηθεί ένα καλό εργασιακό κλίμα έτσι ώστε να νιώθουν ότι βρίσκονται μέσα σε μια οικογένεια και να είναι ενεργά μέλη αυτής. Στην εταιρεία Ορφανίδης Υπεραγορές το εκπαιδευμένο Ανθρώπινο Δυναμικό συμβάλλει στις καλές

Δημόσιες Σχέσεις γιατί μέσω της εκπαίδευσης μαθαίνει να χειρίζεται και να εξυπηρετεί τους πελάτες με τον σωστό τρόπο.

#### 5.12 Ascós Coral Beach Hotel

Πρόσωπο επικοινωνίας: Χρυσόστομος Μασούρας

Θέση: Γενικός Διευθυντής

Έδρα: Πάφος - Κύπρος

E-mail: [ascos@tsokkos.com](mailto:ascos@tsokkos.com)

#### Συνέντευξη:

1. Γίνεται εκπαίδευση του ανθρωπίνου δυναμικού στην εταιρεία;

Μερική.

2. Αν ναι, με ποια κριτήρια επιλέγονται τα άτομα της επιχείρησης που θα εκπαιδευτούν;

- Βάση αναγκών παραγωγής.
- Βάση επιπέδου παρεχόμενων υπηρεσιών.
- Συνθήκες Εργασίας.
- Ασφάλεια.

3. Περιγραφή Εκπαιδευτικού Προγράμματος και οι στόχοι του.

Η αναβάθμιση των παρεχόμενων προς τους πελάτες υπηρεσιών και η καλύτερευση των συνθηκών εργασίας.

4. Δίνεται έμφαση στην ύπαρξη και λειτουργία Δημοσίων Σχέσεων στην εταιρεία;

Ναι.

5. Αν ναι, ποια μέσα Δημοσίων Σχέσεων χρησιμοποιείτε και ποιοι οι στόχοι τους;

- Ø Διαφημίσεις μέσω περιοδικών, εφημερίδων και τηλεόρασης.
- Ø Εκδηλώσεις.

6. Πως συνδέεται ή συνεργάζεται το Τμήμα Εκπαίδευσης του Ανθρωπίνου Δυναμικού με το Τμήμα Δημοσίων Σχέσεων της Επιχείρησης;

Με εσωτερική αλληλογραφία μεταξύ των δύο τμημάτων.

7. Πιστεύετε ότι το εκπαιδευμένο Ανθρώπινο Δυναμικό συμβάλλει στις καλές Δημόσιες Σχέσεις και γιατί;

Ναι, καλύτερες υπηρεσίες = καλύτερη ικανοποίηση πελατών.

8. Θεωρείτε ότι είναι σημαντική η συμβολή του εκπαιδευμένου Ανθρωπίνου Δυναμικού στις καλές Δημόσιες Σχέσεις για την ανάπτυξη της επιχείρησής σας;

Ναι.

Στην εταιρεία Ascos Coral Beach Hotel γίνεται μερική εκπαίδευση του Ανθρωπίνου Δυναμικού και δίνεται έμφαση στην ύπαρξη Δημοσίων Σχέσεων. Στόχος του εκπαιδευτικού προγράμματος είναι η αναβάθμιση των παρεχόμενων προς τους πελάτες υπηρεσιών και η καλύτερευση των συνθηκών εργασίας. Τα μέσα Δημοσίων Σχέσεων που χρησιμοποιεί η εταιρεία είναι: διαφημίσεις μέσω περιοδικών, εφημερίδων τηλεόρασης και η διοργάνωση εκδηλώσεων. Στην εταιρεία Ascos Coral Beach Hotel το εκπαιδευμένο Ανθρώπινο Δυναμικό συμβάλλει στις καλές Δημόσιες Σχέσεις γιατί μέσω της εκπαίδευσης προσφέρονται καλύτερες υπηρεσίες που συνεπάγεται καλύτερη ικανοποίηση πελατών.

### 5.13 Queens Bay Hotel

Πρόσωπο επικοινωνίας: Δημήτρης Τζακούρμας

Θέση: Βοηθός Διευθυντής

Έδρα: Πάφος - Κύπρος

#### Συνέντευξη:

1. Γίνεται εκπαίδευση του ανθρωπίνου Δυναμικού στην εταιρεία;

Ναι.

2. Αν ναι, με ποια κριτήρια επιλέγονται τα άτομα της επιχείρησης που θα εκπαιδευτούν;

- Ø Με προσωπικές συνεντεύξεις.
- Ø Με τα χρόνια υπηρεσίας (κάθε έξι μήνες).

3. Περιγραφή Εκπαιδευτικού Προγράμματος και οι στόχοι του.

Οργανόγραμμα, ο κάθε υπάλληλος έχει περιγραφή εργασίας. Στόχος είναι η βελτίωση της εργασίας των υπαλλήλων και ο κάθε υπάλληλος να γνωρίζει την εργασία του.

4. Δίνεται έμφαση στην ύπαρξη και λειτουργία Δημοσίων Σχέσεων στην εταιρεία;

Βεβαίως είναι σημαντική.

5. Αν ναι, ποια μέσα Δημοσίων Σχέσεων χρησιμοποιείτε και ποιοι οι στόχοι τους;

- Ø Διαφημίσεις μέσω περιοδικών, εφημερίδων και τηλεόρασης.
- Ø Προσπαθούμε να κάνουμε τον πελάτη να αισθάνεται σαν να βρίσκεται στο σπίτι του.



**6. Πως συνδέεται ή συνεργάζεται το Τμήμα Εκπαίδευσης του Ανθρωπίνου Δυναμικού με το Τμήμα Δημοσίων Σχέσεων της Επιχείρησης;**

Μέρος της εκπαίδευσης είναι και οι Δημόσιες Σχέσεις.

**7. Πιστεύετε ότι το εκπαιδευμένο Ανθρώπινο Δυναμικό συμβάλλει στις καλές Δημόσιες Σχέσεις και γιατί;**

Βεβαίως γιατί γνωρίζει πως να επικοινωνεί σωστά με τον πελάτη.

**8. Θεωρείτε ότι είναι σημαντική η συμβολή του εκπαιδευμένου Ανθρωπίνου Δυναμικού στις καλές Δημόσιες Σχέσεις για την ανάπτυξη της επιχείρησής σας;**

Σημαντικότερη γιατί πετυχαίνουμε τους στόχους μας, και απόδειξη αυτού το 50% των πελατών μας έρχονται ξανά.

Στην εταιρεία Queens Bay Hotel γίνεται εκπαίδευση του Ανθρωπίνου Δυναμικού και δίνεται έμφαση στην ύπαρξη Δημοσίων Σχέσεων. Στόχος του εκπαιδευτικού προγράμματος είναι η βελτίωση της εργασίας των υπαλλήλων και ο κάθε υπάλληλος να γνωρίζει την εργασία του. Τα μέσα Δημοσίων Σχέσεων που χρησιμοποιεί η εταιρεία είναι: διαφημίσεις μέσω περιοδικών, εφημερίδων τηλεόρασης και η προσπάθεια να αισθάνεται ο πελάτης άνετα. Στην εταιρεία Queens Bay Hotel το εκπαιδευμένο Ανθρώπινο Δυναμικό συμβάλλει στις καλές Δημόσιες Σχέσεις γιατί μέσω της εκπαίδευσης γνωρίζει πώς να επικοινωνεί σωστά με τον πελάτη.

## 5.14 Όμιλος Λαϊκού Καφεκοπτείου

Πρόσωπο επικοινωνίας: Χρίστος Φακοντής

Θέση: Διευθυντής Επαρχίας Πάφου

Έδρα: Πάφος- Κύπρος

E-mail: [pcg@laiko.com.cy](mailto:pcg@laiko.com.cy)

### Συνέντευξη:

1. Γίνεται εκπαίδευση του ανθρωπίνου Δυναμικού στην εταιρεία;

Ναι.

2. Αν ναι, με ποια κριτήρια επιλέγονται τα άτομα της επιχείρησης που θα εκπαιδευτούν;

- Ø Από την θέση που κατέχουν στην εταιρεία.
- Ø Από το μορφωτικό επίπεδο του καθενός που συμμετέχει.

3. Περιγραφή Εκπαιδευτικού Προγράμματος και οι στόχοι του.

Βασικές αρχές διοίκησης. Στόχος του είναι: η ανάπτυξη διοικητικής σκέψης, η σημασία της ποιότητας, η σωστή εφαρμογή συστημάτων προγραμματισμού, η επίλυση προβλημάτων, η σωστή λήψη αποφάσεων και η παρακίνηση του προσωπικού.

4. Δίνεται έμφαση στην ύπαρξη και λειτουργία Δημοσίων Σχέσεων στην εταιρεία;

Ναι δίνεται μεγάλη έμφαση στην ύπαρξη Δημοσίων Σχέσεων γιατί αυτό βοηθά στο μέγιστο για αύξηση των πωλήσεων στις δύσκολες συνθήκες που βιώνουμε σήμερα με την ελευθεροποίηση του εμπορίου.

5. Αν ναι, ποια μέσα Δημοσίων Σχέσεων χρησιμοποιείτε και ποιοι οι στόχοι τους;

- Ø Προχωράμε σε χορηγίες διαφόρων εκδηλώσεων πολιτιστικού περιεχομένου.
- Ø Βοηθάμε οικονομικά ή με προϊόντα φιλανθρωπικές οργανώσεις.

**Στόχος των πιο πάνω:**

Η προβολή του κοινωνικού έργου της εταιρείας.

**6. Πως συνδέεται ή συνεργάζεται το Τμήμα Εκπαίδευσης του Ανθρώπινου Δυναμικού με το Τμήμα Δημοσίων Σχέσεων της Επιχείρησης;**

Υπάρχει άμεση συνεργασία με σκοπό τον καταρτισμό και την επιλογή των κατάλληλων εκπαιδευτικών προγραμμάτων ώστε το προσωπικό της εταιρείας να μπορεί να χειρίζεται σωστά θέματα σχέσεων με πελάτες και καταναλωτές.

**7. Πιστεύετε ότι το εκπαιδευμένο Ανθρώπινο Δυναμικό συμβάλλει στις καλές Δημόσιες Σχέσεις και γιατί;**

Ναι, γιατί το Ανθρώπινο Δυναμικό μιας επιχείρησης είναι ο καλύτερος πρεσβευτής της πολιτικής της εταιρείας και είναι το μέσο με το οποίο η εταιρεία κτίζει την υστεροφημία της στους πελάτες και στους καταναλωτές της.

**8. Θεωρείτε ότι είναι σημαντική η συμβολή του εκπαιδευμένου Ανθρώπινου Δυναμικού στις καλές Δημόσιες Σχέσεις για την ανάπτυξη της επιχείρησής σας;**

Το πιο σημαντικό κομμάτι του ενεργητικού μιας επιχείρησης είναι το Ανθρώπινο Δυναμικό που έχει. Θα πρέπει να ταυτιστεί με τους στόχους της εταιρείας για να μπορέσει να εργαστεί σωστά για να τους πετύχει.

Στην εταιρεία Όμιλος Λαϊκού Καφεκοπτείου γίνεται εκπαίδευση του Ανθρώπινου Δυναμικού και δίνεται μεγάλη έμφαση στην ύπαρξη Δημοσίων Σχέσεων. Στόχος του εκπαιδευτικού προγράμματος είναι: η ανάπτυξη διοικητικής σκέψης, η σημασία της ποιότητας, η σωστή εφαρμογή συστημάτων προγραμματισμού, η

επίλυση προβλημάτων, η σωστή λήψη αποφάσεων και η παρακίνηση του προσωπικού. Τα μέσα Δημοσίων Σχέσεων που χρησιμοποιεί η εταιρεία είναι: χορηγίες διαφόρων εκδηλώσεων πολιτιστικού περιεχομένου και οικονομική βοήθεια σε φιλανθρωπικές οργανώσεις. Στόχος είναι η προβολή του κοινωνικού έργου της εταιρείας. Στην εταιρεία Όμιλος Λαϊκού Καφεκοπτείου το εκπαιδευμένο Ανθρώπινο Δυναμικό συμβάλλει στις καλές Δημόσιες Σχέσεις γιατί είναι ο καλύτερος πρεσβευτής της πολιτικής της εταιρείας και είναι το μέσο με το οποίο η εταιρεία κτίζει την υστεροφημία της στους πελάτες και στους καταναλωτές της.

## 6. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Στις σημερινές διεθνείς επιχειρησιακές συνθήκες, η λειτουργία της επικοινωνίας μιας επιχείρησης, όχι μόνο με τους πελάτες της αλλά και με τους επενδυτές, τους εργαζομένους της, τις οικονομικές και κοινωνικές ομάδες, τα θεσμικά όργανα και φορείς, θεωρείται κεντρικής σημασίας ακόμη και για την ανταγωνιστικότητά της.

Ο τομέας των δημοσίων σχέσεων βοηθάει στην κατεύθυνση της επικράτησης της επιχείρησης στην αγορά μέσω των διασυνδέσεων και της επαφής με το κοινό.

Οι δημόσιες σχέσεις αποβλέπουν στην προσέγγιση της επιχείρησης με το (αγοραστικό) κοινό. Αφορούν δραστηριότητες, όπως η παρουσίαση των προϊόντων και του προγράμματός της, καθώς και διάφορες εκδηλώσεις, μέσω των οποίων η επιχείρηση κερδίζει κυρίως σε ενός είδους «ανατροφοδότηση» μετά από το διάλογο με το κοινό, αναδιαμορφώνοντας το σχεδιασμό της. Κύριος στόχος των δημοσίων σχέσεων είναι βέβαια η επιρροή των συνεργατών και των πελατών με απώτερο σκοπό την αύξηση των πωλήσεων και του κέρδους.

Πριν από μερικά χρόνια, οι επιχειρήσεις έδιναν περισσότερο βάρος στην παραγωγική τους ικανότητα και στις πωλήσεις και πολύ λιγότερο στο προσωπικό. Σταδιακά, και καθώς οι νέες συνθήκες επιβάλλουν την καλύτερη δυνατή στελέχωση, αμεσότητα στη διαθεσιμότητα του κατάλληλου προσωπικού, και όλα αυτά σε συνδυασμό με τις διαδικασίες παραγωγής να δίνουν το ελάχιστο δυνατό

κόστος, οι επιχειρήσεις διαπίστωσαν ότι η οργάνωση και εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού είναι εξαιρετικά σημαντικό στοιχείο για την επιβίωσή τους. Ξεκινώντας από τις ιδιαιτερότητες της σύγχρονης οικονομίας, φθάνουμε στην προμήθεια και αξιοποίηση εργαλείων και μεθόδων οργάνωσης που αφορούν στο προσωπικό, ενώ η διαχείρισή του γίνεται πλέον από την αναβαθμισμένη διεύθυνση ανθρώπινου δυναμικού.

Οι τεχνολογικές εξελίξεις, οι νέες μέθοδοι διανομής, η εξέλιξη της προώθησης των προϊόντων και η ένταση του ανταγωνισμού υποχρεώνουν τις επιχειρήσεις να αναπροσαρμόζουν συνεχώς την πολιτική τους.

Μέσα στα πλαίσια της εξελισσόμενης αυτής πολιτικής, οι διάφορες επιχειρήσεις και οργανισμοί καταρτίζουν γενικά ή ειδικά προγράμματα εκπαίδευσης. Αυτό το κάνουν γιατί πιστεύουν ότι, από τις παρεχόμενες γνώσεις ωφελούνται όχι μόνο οι υπάλληλοι σαν άτομα και σαν επαγγελματίες, αλλά και οι ίδιες οι επιχειρήσεις και οργανισμοί με τη δημιουργία ικανών και καταρτισμένων στελεχών. Η δημιουργία ικανών στελεχών δεν ωφελεί την επιχείρηση μόνο υλικά, δηλαδή από άποψη αυξημένης αποδοτικότητας του προσωπικού, αλλά και προβάλλει τη φήμη και το γόητρο της στο κοινωνικό σύνολο.

Οι Δημόσιες Σχέσεις με ειδικές σεμιναριακές εκδηλώσεις προσπαθούν να προσδώσουν σε κάθε στέλεχος (είτε αυτό επικοινωνεί με το εσωτερικό κοινό της επιχείρησης και ακόμα περισσότερο στο στέλεχος που επικοινωνεί με το εξωτερικό κοινό της επιχείρησης) έναν άλλο χαρακτήρα επικοινωνιακής συμπεριφοράς. Πιο συγκεκριμένα, μέσω της επιμόρφωσης, οι Δημόσιες Σχέσεις επιδιώκουν να εμφυσησουν στα στελέχη των επιχειρήσεων, ανεξάρτητα από το αντικείμενο τους (πωλήσεις ή οποιοδήποτε άλλο), τη σημασία ορισμένων αρχών που πρέπει να διέπουν την εν γένει παρουσία, τον τρόπο δράσης και συμπεριφοράς στον επαγγελματικό τους τομέα, με λίγα λόγια στο τρόπο που επικοινωνούν με τον πελάτη - καταναλωτή (εξωτερικό κοινό), αλλά και με τον προϊστάμενο, υφιστάμενο ή ομοιόβαθμο συνάδελφο τους μέσα στην επιχείρηση.

Οι εργαζόμενοι μπορούν να είναι οι καλύτεροι «προωθητές» των προϊόντων της επιχείρησής τους. Και αν αισθάνονται συμμετοχοί και υπερήφανοι για τη δουλειά

τους, όχι μόνο θα είναι πιο χαρούμενοι και καλύτεροι εργαζόμενοι, αλλά θα μιλούν, θα επαινούν την επιχείρηση και στο περιβάλλον τους. Το «κλειδί» είναι να υιοθετηθεί εσωτερικά και εξωτερικά ο διάλογος.

Η προώθηση ενός προϊόντος στην αγορά καθώς και η προσέγγιση του αντίστοιχου καταναλωτικού κοινού είναι μια καθοδηγούμενη πραγματικότητα που μεταξύ των άλλων πρέπει να δώσει ιδιαίτερη έμφαση στην οικοδόμηση σχέσεων εμπιστοσύνης μεταξύ της επιχείρησης και της επιθυμητής καταναλωτικής κοινότητας.

Η εκπαίδευση και επιμόρφωση του ανθρώπινου δυναμικού, ώστε να μπορεί να ανταπεξέλθει στις απαιτήσεις της «ποιοτικής» διοίκησης, αποτελεί βασικό στοιχείο των εκπαιδευτικών οργανισμών που επιδιώκουν ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Η επιμόρφωση του ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να αποτελεί μέτρο στρατηγικής, γιατί δεν πρόκειται πια για κάλυψη κάποιων αναγκών του παρόντος, που ήδη αποτελούν παρελθόν. Οι επιμορφωτικές ανάγκες πρέπει να διαμορφώνονται με βάση τις μελλοντικές εξελίξεις, ώστε να ανταποκρίνονται στα ποιοτικά χαρακτηριστικά των νέων εξελίξεων των ερευνητικών δεδομένων και της παιδαγωγικής. Η στρατηγική της επιμόρφωσης πρέπει να είναι μια συντονισμένη και συστηματική διαδικασία, που να αποβλέπει στη σταθερή αναβάθμιση των γνώσεων και των ικανοτήτων του εκπαιδευτικού δυναμικού, για να καταστεί αποτελεσματική στην επίτευξη των στόχων της ποιοτικής εκπαίδευσης. Η συνεχής εκπαίδευση και αυτοεκπαίδευση συμβάλλει στο να μπορούν να είναι συγχρονισμένοι με τις νέες εξελίξεις της γνώσης και επιβεβαιώνουν την ανάπτυξη των ικανοτήτων και δεξιοτήτων κατά τρόπο συνεχή και εξελικτικό. Αυτό συμβάλλει στην αποτελεσματικότητα της δράσης τους, ώστε να μπορούν να χειριστούν τη νέα γνώση κατά τρόπο που να βελτιώνεται η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Σημαντικό ρόλο μπορεί να παίξει στη σύγχρονη επιχείρηση η λεγόμενη τηλεεκπαίδευση (e-learning), η διδασκαλία δηλ. περιεχομένου το οποίο παρέχεται σε ψηφιακή/ηλεκτρονική μορφή (σε CD-ROM, μέσω Internet ή άλλων δικτύων). Τα πλεονεκτήματα αυτής της μεθόδου είναι η μεγάλη ευελιξία που παρέχει, η

προσωποποίηση του περιεχομένου, η ενίσχυση της μάθησης με τη χρήση πολυμέσων κ.λπ.

Συγκεκριμένα, τα πλεονεκτήματα της τηλεκπαίδευσης μπορούν να συνοψιστούν ως εξής:

- **Ευελιξία:** Με τη χρήση ηλεκτρονικών μεθόδων κατάρτισης, ο εργαζόμενος κάνει καλύτερη κατανομή του χρόνου του, επιλέγοντας ο ίδιος τη στιγμή που προτιμά να παρακολουθήσει το πρόγραμμα, το οποίο προσαρμόζει στις δικές του ανάγκες.
- **Προσαρμοστικότητα:** Τα υλικά εκμάθησης μπορούν εύκολα να προσαρμοστούν για να καλύψουν συγκεκριμένες ανάγκες, ανάλογα με την ομάδα εργαζομένων που θα τα χρησιμοποιήσει και το ρόλο και τα καθήκοντά τους μέσα στην επιχείρηση.
- **Μείωση κόστους:** Η ανάγκη για εκπαιδευτές, έξοδα κίνησης για σεμινάρια κ.λπ. περιορίζεται σημαντικά, ενώ μειώνεται και ο χρόνος που απαιτείται από τους εργαζομένους.

Κατά την πρακτική έρευνα που πραγματοποιήθηκε στις 8 επιχειρήσεις οργανισμούς διαπιστώθηκε ότι δίνεται μεγάλη έμφαση στην ύπαρξη Δημοσίων Σχέσεων και ότι γίνεται εκπαίδευση του Ανθρώπινου Δυναμικού.

Το τμήμα Δημοσίων Σχέσεων των επιχειρήσεων έχει στόχο την προβολή και διατήρηση της εικόνας τους στο ευρύτερο κοινωνικό σύνολο.

Στόχος των εκπαιδευτικών προγραμμάτων είναι να βοηθήσουν το προσωπικό να πετύχει τους προσωπικούς και εταιρικούς του στόχους.

Καταλήγοντας μέσα από την πρακτική και θεωρητική έρευνα διαπιστώθηκε ότι το εκπαιδευμένο Ανθρώπινο Δυναμικό συμβάλλει σε μεγάλο βαθμό στις καλές Δημόσιες Σχέσεις των επιχειρήσεων και στην ανάπτυξη τους γιατί οι εργαζόμενοι είναι οι πρεσβευτές των επιχειρήσεων εσωτερικά και εξωτερικά.

Οι επιχειρήσεις που υπερέχουν είναι αυτές που μεγιστοποιούν την συνεισφορά του προσωπικού τους μέσω της ανάπτυξης και της εμπλοκής του. Οι επιχειρήσεις που υπερέχουν αναγνωρίζουν τις δεξιότητες που χρειάζονται τώρα και στο μέλλον για υλοποίηση της στρατηγικής, των στόχων και των προγραμμάτων των οργανισμών. Επιλέγουν, αναπτύσσουν και υποστηρίζουν το προσωπικό να αποκτήσει τις δεξιότητες που χρειάζονται. Ενδιαφέρονται, αμείβουν και αναγνωρίζουν το προσωπικό με τρόπο που να ενθαρρύνουν την αφοσίωση και δέσμευση του στον οργανισμό.



## 7. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### 7.1. ΒΙΒΛΙΑ

1. Δρ. Σταθακόπουλος Βλάσης, «Μέθοδοι Έρευνας Αγοράς», Σταμούλη Αθήνα 2005
2. Δρ. Θεοδωράτος Φ. Εύαγγελος, «Δημόσιες Σχέσεις», Αθήνα 1999
3. Γεωργίου Ν. Σκλαβούνη, «Δημόσιες Σχέσεις και Ελληνική Πραγματικότητα», Έλλην Αθήνα 1995
4. Εξαδάκτυλος Νίκος, «Δημόσιες Σχέσεις», Έλλην Αθήνα 1995
5. Ξύγγη Ι. Μαντώ, «Δημόσιες Σχέσεις Προγραμματισμός και Σωστή επικοινωνία», Προπομπός Αθήνα 2006
6. Πετρώφ Γάννης, Τζωρτζάκης Κώστας, Τζωρτζάκη Αλεξία, «Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ. Η Ελληνική Προσέγγιση», Τζωρτζάκι Αφοι Ο.Ε. Αθήνα 2002
7. Δρ. Μαντζάρης Ιωάννης, «Σύγχρονη Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων», Β. Γκιούρδας Αθήνα 2003
8. Χυτήρης Σ. Λεωνίδα, «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», Αθήνα 2001
9. Τερζίδης Κώστας και Τζωρτζάκης Κώστας, «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», Rosili 2004 Αθήνα
10. Χατζηπαντελή Σ. Παναγίωτα, «Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού», Μεταίχμιο Αθήνα 1999
11. Φαναριώτη Π. «Διοίκηση Προσωπικού», Σταμούλη Αθήνα 1997

## 7.2 ΠΕΡΙΟΔΙΚΑ

1. Hr Directors Corner
2. Αρχή Παραγωγικότητας Κύπρου

## 7.3 ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΕΣ

1. [www.pr4net.gr](http://www.pr4net.gr)
2. [www.computerworld.com](http://www.computerworld.com)
3. [www.bankofcyprus.com.cy](http://www.bankofcyprus.com.cy)
4. [www.piraeusbank.gr](http://www.piraeusbank.gr)
5. [www.ndg.gr](http://www.ndg.gr)