

**Τ.Ε.Ι. ΠΑΤΡΩΝ**

Σχολής Διοίκησης και Οικονομίας

Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων

**ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**Επικοινωνία. Ανάλυση της επικοινωνίας και ο  
ρόλος της στην αποτελεσματικότητα της επιχείρησης**

**AVIS Rent-A-Car.**



Καθηγητής:

κ. Φαζάκης

Σπουδάστρια:

**Μαρίνα Ρούφου**

**ΠΑΤΡΑ, 2009**

---

## Πίνακας Περιεχομένων

|   |          |
|---|----------|
| <b>ΠΡΟΛΟΓΟΣ</b>   | <b>4</b> |
| <b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1</b>   |          |
| <b>1. ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΗ ΘΕΩΡΗΣΗ ΜΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ</b>                              | <b>6</b> |
| 1.1. Εισαγωγή στην επικοινωνία  | 6        |
| 1.2. Ο Ορισμός της επικοινωνίας   | 6        |
| 1.3. Ο Ρόλος της επικοινωνίας   | 7        |
| 1.3.1. Μονόδρομη επικοινωνία  | 8        |
| 1.4. Η λειτουργική διάσταση της επικοινωνίας στο εσωτερικό της<br>επιχείρησης | 10       |
| 1.5. Η Διαδικασία της επικοινωνίας  | 11       |
| 1.6. Παράγοντες που προσδιορίζουν την αποτελεσματικότητα της<br>επικοινωνίας  | 14       |
| 1.6.1. Οι Στόχοι  | 15       |
| 1.6.2. Οι κώδικες   | 17       |
| 1.6.3. Η ικανότητα στην επικοινωνία   | 17       |
| 1.6.4. Οι στάσεις και οι σχέσεις των συνομιλητών                              | 17       |
| 1.7. Η τυπική επικοινωνία στα πλαίσια της οργάνωσης                           | 18       |
| 1.7.1. Η «από πάνω προς τα κάτω επικοινωνία»                                  | 18       |
| 1.7.2. Η «από κάτω προς τα επάνω» επικοινωνία                                 | 19       |
| 1.7.3. Η οριζόντια επικοινωνία  | 19       |
| 1.8. Άτυπη επικοινωνία  | 20       |
| 1.9. Βελτίωση επικοινωνίας  | 21       |
| 1.9.1. Βελτίωση μηνύματος   | 21       |
| 1.10. Η Επικοινωνία στην οργάνωση   | 22       |
| 1.10.1. Εφαρμογή θεωρίας του M.Weber για την επικοινωνία<br>σε μία οργάνωση   | 23       |
| 1.10.2. Βελτιστοποίηση της επικοινωνίας σε μία επιχείρηση                     | 24       |
| 1.11. Η επικοινωνιακή εκδοχή της κουλτούρας στις επιχειρήσεις                 | 25       |
| 1.12. Γενικά συμπεράσματα για την επικοινωνία                                 | 26       |

---

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

|   |    |
|---|----|
| 2. Η AVIS HELLAS                                      | 27 |
| 2.1. Δύο Άξονες Ανάπτυξης                             | 27 |
| 2.2. Το Όραμα της εταιρίας                            | 28 |
| 2.3. Η Φιλοσοφία                                      | 28 |
| 2.4. Ο Πελάτης πάντοτε στο κέντρο της προσοχής        | 29 |
| 2.5. Η επιχείρηση διέπεται από σταθερές αρχές         | 29 |
| 2.6. Οι εργαζόμενοι είναι ευχαριστημένοι              | 29 |
| 2.7. Οι ιδιαιτερότητες κάθε τόπου είναι σεβαστές      | 30 |
| 2.8. Η περιβαλλοντική πολιτική αποτελεί προτεραιότητα | 30 |
| 2.9. Η AVIS ως κοινότητα ικανοποιημένων συνεργατών    | 30 |
| 2.10. “We try harder”                                 | 30 |

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

|   |    |
|---|----|
| 3. Η επικοινωνία στην AVIS  | 33 |
| 3.1. Οργάνωση – Επικοινωνία   | 34 |
| 3.2. Διακρίσεις επικοινωνίας  | 35 |
| 3.2.1. Εσωτερική επικοινωνία  | 35 |
| α. Κάθετη επικοινωνία   | 36 |
| β. Οριζόντια επικοινωνία  | 39 |
| 3.2.2. Εξωτερική επικοινωνία  | 40 |
| 3.2.2.1. Αποδέκτες: Πελάτες - συνεργάτες: όσοι επικοινωνούν με την AVIS | 41 |
| α. Πελάτης/ες   | 41 |
| β. Οι φορείς  | 41 |
| 3.3. Άτυπη και Τυπική Επικοινωνία                                       | 42 |
| 3.4. Προφορική - Γραπτή - Μηχανική επικοινωνία                          | 43 |
| 3.5. Προβλήματα επικοινωνίας της AVIS προς τα έξω και οι λύσεις τους.   | 47 |
| 3.6. Προβλήματα ενδοεπικοινωνίας στην AVIS και προτεινόμενες λύσεις     | 51 |

|                 |    |
|-----------------|----|
| <b>ΕΠΙΛΟΓΟΣ</b> | 53 |
|-----------------|----|

|                     |    |
|---------------------|----|
| <b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ</b> | 56 |
|---------------------|----|

|                                   |  |
|-----------------------------------|--|
| <b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ - ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΑ</b> |  |
|-----------------------------------|--|

---

## ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Μία επιχείρηση είναι μια οργανωμένη κοινότητα που αποσκοπεί στην παραγωγή ή διάθεση αγαθών και υπηρεσιών για τους πελάτες (άτομα ή ομάδες).

Η πληροφόρηση και η επικοινωνία αποτελούν βασικό άξονα μέσω του οποίου μια επιχείρηση εκτελεί τις δραστηριότητες του καθώς επίσης και στοιχείο της καθημερινότητάς του. Η έκταση των θεμάτων, ο κύκλος των προσώπων με τα οποία μια επιχείρηση είναι υποχρεωμένη να επικοινωνεί, καθώς και ο κύκλος των πληροφοριών που επηρεάζουν με τον ένα ή τον άλλο τρόπο την ίδια την επιχείρηση σηματοδοτούν το γεγονός ότι τίποτε δεν μπορεί να πραγματοποιηθεί με ένα συντονισμένο και αποτελεσματικό τρόπο, χωρίς την ύπαρξη ενός αποτελεσματικού συστήματος επικοινωνιών. Στην πράξη, όλες οι επιχειρήσεις υπάρχουν, αναπτύσσονται και εξελίσσονται μέσα από τις επικοινωνιακές τους πρακτικές. Η επικοινωνία αποτελεί το νευρικό τους σύστημα, την ουσία της οργανωμένης δράσης αφού προάγει την απαραίτητη συνοχή, τη συνεργασία, το συντονισμό και καλύπτει ολόκληρο το πεδίο των οργανωσιακών δραστηριοτήτων από την απλούστερη μορφή μιας επιστολής, μέχρι την πλέον μακροσκελή και εμπειριστατωμένη έκθεση και από την απλή συνομιλία δύο προσώπων, μέχρι τη διεύθυνση μιας πολυμελούς συσκέψεως ή την οργάνωση ενός συνεδρίου. Η επικοινωνία παίζει πολυάριθμους πρωταγωνιστικούς ρόλους στην καθημερινότητα μιας επιχείρησης, αφού πράγματι θεωρείται μέσο για την πληροφόρηση του σε ότι αφορά στο κοινό με το οποίο συναλλάσσεται και στις συναφείς εξελίξεις στον τομέα της ειδικεύσεως του, όργανο λήψης αποφάσεων, μέσο συντονισμού των δραστηριοτήτων που αναπτύσσονται στα πλαίσια του, συντελεστής διαμόρφωσης διαθέσεων καθώς και παράγοντας ανάπτυξης.

---

Ακόμη «η επικοινωνία συνδέεται με την "πληροφορία" δεδομένου ότι αντιλαμβανόμαστε συνήθως την επικοινωνία ως διαδικασία μετάδοσης πληροφοριών. Απ' το άλλο μέρος η πληροφορία νοείται γενικά ως "γνώση" ή ως "γεγονός" παρόλο που όταν υπάρχει επικοινωνία αυτά τα δύο είναι αλληλένδετα αφού η μετάδοση μιας γνώσης αποτελεί ήδη ένα γεγονός».<sup>1</sup> Η επιστήμη της επικοινωνίας συνδέεται με την επιστήμη της μετάδοσης πληροφοριών και καλύπτει το πεδίο της μαζικής επικοινωνίας και της διατομικής επικοινωνίας η οποία βασίζεται στην αλληλεπίδραση και μας ενδιαφέρει περισσότερο στο πλαίσιο της συγκεκριμένης επιχειρήσεως, της AVIS HELLAS.

Τέλος, «η επικοινωνία ως βασικό στοιχείο της διοικήσεως κάθε οργανισμού, αποτελεί το απαραίτητο πλέγμα μέσα στο οποίο συνυφαίνονται τα πρόσωπα με τις δραστηριότητες και εξασφαλίζεται τόσο ο συντονισμός κατά την επιδίωξη των αντικειμενικών σκοπών, σε συνδυασμό με την ικανοποίηση του προσωπικού, όσο και η αναγκαία μεταξύ των τμημάτων και παραρτημάτων επαφή, μέσω των συστημάτων μεταφοράς πληροφοριών, ιδεών, διαθέσεων και αισθημάτων. Στην πράξη βέβαια, η επικοινωνία δεν αποτελεί μόνο στοιχείο της διοικήσεως αλλά αποτελεί και χαρακτηριστικό στοιχείο της ζωής του ανθρώπου, ο οποίος από την πρώτη ημέρα που έρχεται στον κόσμο, βρίσκεται αντιμέτωπος με το πρόβλημα της επικοινωνίας».<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Ναυρίδης Κ., Κλινική Κοινωνική Ψυχολογία,, 1994, σελ.103.

<sup>2</sup> Φαναριώτης Π., Επιχειρησιακή Επικοινωνία, 1996, σελ.23

---

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

---

## 1. ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΗ ΘΕΩΡΗΣΗ ΜΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

### 1.1. Εισαγωγή στην επικοινωνία

Η ανταλλαγή σκέψεων, ιδεών, προσδοκιών, επιθυμιών, απαιτήσεων, συναισθημάτων, πληροφοριών δηλαδή η επικοινωνία απασχολεί όλο και περισσότερο τα διοικητικά στελέχη των επιχειρήσεων. Η επικοινωνιακή ικανότητα και αποτελεσματικότητα είναι που επηρεάζουν τις αποφάσεις, τις διαπροσωπικές σχέσεις, τις αντιλήψεις και τις στάσεις όλων όσων έχουν άμεση ή έμμεση σχέση με τον οργανισμό, εν κατακλείδι τη λειτουργία της επιχείρησης. Η έλλειψη της οδηγεί σε δυσλειτουργίες, συγκρούσεις, ασυνεννοησία, κακές αποφάσεις, έλλειψη συντονισμού και υποκίνησης .

Συνεπώς η αποτελεσματικότητα των κοινωνικών οργανώσεων (τυπικές και άτυπες ομάδες) εξαρτάται από την αποτελεσματική επικοινωνία. Αποτελεί λοιπόν ένα από τα σημαντικά ζητήματα της διοίκησης που ωστόσο συχνά παραμερίζεται.

### 1.2. Ο Ορισμός της επικοινωνίας

Ο όρος 'επικοινωνία' χρησιμοποιείται συχνά από τον κάθε άνθρωπο. Για τον όρο αυτόν έχουν δοθεί δύο χαρακτηρισμοί: Ο πρώτος χαρακτηρίζει εκείνους τους ανθρώπους που συγκεντρώνουν την επικοινωνία στη διαδικασία μεταβίβασης ή ανταλλαγής πληροφοριών και μηνυμάτων μεταξύ ανθρώπων. Αυτός ο χαρακτηρισμός θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ελλιπής, γιατί δεν λαμβάνει υπόψιν του την επίδραση της ανταλλαγής μηνυμάτων ή πληροφοριών στη συμπεριφορά των επικοινωνούντων.

---

Ο δεύτερος χαρακτηρισμός αναφέρει ότι είναι η διαδικασία μεταβίβασης ερεθισμάτων με σκοπό να αλλαχθεί η συμπεριφορά του δέκτη.<sup>3</sup>

Δύο βασικοί ορισμοί είναι οι εξής:

- Επικοινωνία είναι η διαδικασία μεταβίβαση εννοιών και νοημάτων από έναν άνθρωπο σε έναν άλλο, από έναν πομπό σε έναν δέκτη.
- Επικοινωνία είναι η διαδικασία με την οποία ένας πομπός Α (άνθρωπος ή ομάδα) μεταβιβάζει πληροφορίες, σκέψεις, ιδέες και αισθήματα σε έναν δέκτη Β (άνθρωπο ή ομάδα) αποσκοπώντας να ενεργήσει σε αυτόν προκαλώντας του κάποιες ιδέες, πράξεις ή συναισθήματα.<sup>4</sup>

Από αυτούς τους ορισμούς καταλαβαίνουμε ότι η επικοινωνία δεν είναι απλά μεταβίβαση εννοιών ή νοημάτων, αλλά και διαδικασία επαφής αλληλοκατανόησης και επηρεασμού μεταξύ ανθρώπων και ομάδων.

### 1.3. Ο Ρόλος της επικοινωνίας

Η επικοινωνία είναι το μέσο με το οποίο οι άνθρωποι έρχονται σε επαφή, σχηματίζουν ομάδες ή οργανώσεις για να επιτύχουν κοινούς σκοπούς. Η συνεργασία και ο συντονισμός των μελών μίας οργάνωσης επιτυγχάνονται μόνο μέσω της επικοινωνίας

Τα βασικά σημεία τα οποία κάνουν τόσο σημαντική την επικοινωνία είναι τα εξής:

- ✦ Εξοικονομούμε χρόνο
- ✦ Κάνει τους ανθρώπους να έχουν κοινή κατεύθυνση
- ✦ Κάνει δυνατή τη συνεργασία

---

<sup>3</sup> Μπουραντάς Δ., Διοίκηση του ανθρώπινου παράγοντα, εκδ. Ν. Σάκκουλα, Αθήνα 1984, σελ. 90.

<sup>4</sup> Ελληνική Εταιρία Διοίκησης Επιχειρήσεων (ΕΕΔΕ). Σημειώσεις για επικοινωνία, 1998, σελ 36, 12.

- 
- ☀ Βοηθά τους ανθρώπους να συναλλάσσονται
  - ☀ Δίνει τις απαραίτητες πληροφορίες
  - ☀ Διευκολύνει τον έλεγχο
  - ☀ Ελαττώνει τον κίνδυνο τραγικών λαθών
  - ☀ Μεταφέρει καθήκοντα στους υφιστάμενους
  - ☀ Πληροφορεί τους άλλους για τα αποτελέσματα των προσπαθειών.

Κατά καιρούς πολλά ερωτήματα έχουν απασχολήσει τους επικοινωνιολόγους όσο και τους επιστήμονες που ασχολούνται με τις θεωρίες των οργανώσεων γύρω από την επικοινωνία: Δύο από τα βασικότερα ερωτήματα είναι: *η επικοινωνία προσδιορίζει τις οργανώσεις ή οι οργανώσεις το είδος, το περιεχόμενο και τη ροή της επικοινωνίας;*

Είναι σημαντική η επικοινωνία στις επιχειρήσεις και τι είδους σχέση υπάρχει ανάμεσά τους;

Ο Chester Barnard ήδη από τα μέσα της δεκαετίας του '30 προσπαθώντας να δώσει απαντήσεις στα ερωτήματα γύρω από την επικοινωνία επισημαίνει ότι *«σε μια αναλυτική θεωρία της οργάνωσης η επικοινωνία θα πρέπει να κατέχει κεντρική θέση, διότι η δομή, η έκταση και οι σκοποί μιας οργάνωσης καθορίζονται σχεδόν αποκλειστικά από τις τεχνικές της επικοινωνίας»*.<sup>5</sup>

Επίσης θεωρεί ως σημαντικότερη «λειτουργία του διοικητικού στελέχους τη δημιουργία όλων των απαραίτητων συνθηκών για την ανάπτυξη της αποτελεσματικής επικοινωνίας»<sup>6</sup>

### **1.3.1. Μονόδρομη επικοινωνία**

Όπως αναφέραμε και παραπάνω, υπάρχει περίπτωση η επικοινωνία να είναι ατελής για κάποιο λόγο. Η επικοινωνία λοιπόν η οποία δεν έχει ολοκληρωθεί ή ακόμα και αυτή όπου ο αποστολέας δεν περιμένει

---

<sup>5</sup> Παναγιωτοπούλου Ρ. όπ.π.σελ.53 που παραπέμπει σε Barnard C., The functions of the Executive, 14<sup>th</sup> ed. Harvard University Press, Cambridge MA 1960, σελ.91

<sup>6</sup> Μπουραντάς Δ. όπ. π. σελ 91.



---

κάποια απάντηση από τον δέκτη, είναι η λεγόμενη μονόδρομη επικοινωνία. Είναι η περίπτωση όπου ο αποδέκτης του μηνύματος έχει ρόλο παθητικό και όχι ενεργό όπως συμβαίνει στην περίπτωση μίας αμφίδρομης επικοινωνίας.

Μετά την αποκωδικοποίηση δεν μπαίνει στην διαδικασία απάντησης του μηνύματος. Ενεργός είναι παραδείγματος χάριν, ο τηλεπαρουσιαστής ο οποίος περνάει ένα μήνυμα στον θεατή. Ο θεατής από την πλευρά του είναι ο παθητικός δέκτης από τον οποίον δεν αναμένεται να δοθεί κάποια απάντηση.

Εκτός του ότι δεν τίθεται θέμα απάντησης, υπάρχει και ένα άλλο ιδιαίτερα σημαντικό ζήτημα. Ορίσαμε παραπάνω, ως ένα μέρος της διαδικασίας της κωδικοποίησης την συλλογή στοιχείων των δυνατοτήτων του λήπτη στο να αποκωδικοποιήσει το μήνυμα (η κοινωνική του θέση, το επάγγελμά του, κλπ). Ο τηλεπαρουσιαστής απευθύνεται όμως σε ένα μη συγκεκριμένο σύνολο ανθρώπων. Δεν γνωρίζει τον ακριβή αριθμό τους και βέβαια δεν είναι σε θέση να γνωρίζει τα ιδιαίτερα στοιχεία του κάθε ατόμου ξεχωριστά προκειμένου να επιλέξει τους τρόπους κωδικοποίησης του μηνύματος οι οποίοι απευθύνονται στο σύνολο του ακροατηρίου του.

Στην μονόδρομη επικοινωνία (One Way Communication), δεν υφίσταται αντιστροφή ρόλων μεταξύ πομπού και δέκτη. Τελικά, ο ρόλος του αποδέκτη είναι αυτός ο οποίος καθορίζει το είδος της επικοινωνίας. Εάν ο παραλήπτης του μηνύματος είναι παθητικός τότε έχουμε μονόδρομη επικοινωνία. Εάν πάλι είναι ενεργός, τότε μιλάμε για αμφίδρομη επικοινωνία.

---

#### 1.4. Η λειτουργική διάσταση της επικοινωνίας στο εσωτερικό της επιχείρησης

Η διαδικασία της επικοινωνίας διαδραματίζει ρόλο συνεκτικό των δραστηριοτήτων, οι οποίες συνθέτουν το προσωπικό στοιχείο της επιχείρησης. Ο ρόλος αυτός εντοπίζεται ιδίως στο ότι αφενός η διαδικασία της επικοινωνίας εξασφαλίζει την αρμονική συνύπαρξη των κέντρων αποφάσεων, που διαθέτει η επιχείρηση, και αφετέρου εμποδίζει την ανεξέλεγκτη δημιουργία νέων ανεξάρτητων κέντρων τα οποία θα μπορούσαν να προκαλέσουν διάσπαση της ενότητας του οργανωσιακού – επιχειρησιακού σχήματος. Η συνοχή μεταξύ των δραστηριοτήτων της επιχείρησης, διαμορφώνεται από τη λειτουργία της διαδικασίας επικοινωνίας με τους ακόλουθους, δύο τρόπους:

Η επικοινωνία παίζει το σημαντικότερο ρόλο μέσα στον οργανισμό, προκειμένου να υπάρχει καλή επαφή μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων και των διαφόρων τμημάτων μέσα στην επιχείρηση. Η καλή επικοινωνία βοηθάει να μην δημιουργηθούν ανεξάρτητα και αυτόνομα κέντρα που θα μπορούσαν να διασπάσουν την οργανωσιακή δομή της επιχείρησης. Προκειμένου να υπάρχουν σωστοί δίαυλοι επικοινωνίας ο F. Jefkins προτείνει μέσα διευκόλυνσης αυτής μεταξύ των στελεχών και των τμημάτων. Όπως (α) πίνακα ανακοινώσεων, (β) κουτί ιδεών (γ) συγκεντρώσεις, συνελεύσεις, περιφερειακές συναντήσεις στελεχών (δ) έντυπο υλικό οργανισμού, (ε) τεχνική της ‘ανοικτής πόρτας’ κλπ.<sup>7</sup>.

Η καθοδήγηση, η ηγεσία, η υποκίνηση και το κατάλληλο κοινωνικό κλίμα της οργάνωσης δεν είναι δυνατόν να επιτευχθεί χωρίς αποτελεσματική επικοινωνία.

Σε ότι αφορά τη χρηστικότητα της επικοινωνίας στη σχέση μεταξύ ανωτέρων και κατωτέρων στελεχών αυτή είναι απαραίτητη:

---

<sup>7</sup> Jefkins Frank, Δημόσιες σχέσεις, 1994, σελ 164-167.

- 
- ✓ Για να αναγνωρίσει ο υφιστάμενος ότι η αποτελεσματική επικοινωνία αποτελεί σπουδαίο κίνητρο για αποδοτική εργασία
  - ✓ Για να βοηθηθούν οι διευθυντές να αποκτήσουν διοικητικές ικανότητες και τους εργαζόμενους να νοιώθουν ότι εργάζονται μαζί με άλλους
  - ✓ Για να επηρεαστεί θετικά η παραγωγή να μειώσει τις σπατάλες σε χρόνο και να βελτιώσει την ποιότητα των παραγομένων προϊόντων και υπηρεσιών.
  - ✓ Η καλή επικοινωνία συμβάλει στη σωστή και έγκαιρη πληροφόρηση των εργαζομένων για τα δρώμενα της επιχείρησης και τις επερχόμενες πιθανές αλλαγές.
  - ✓ Για να γνωρίζει ο κάθε διευθυντής τις ανάγκες και τις επιδιώξεις των εργαζομένων.
  - ✓ Για να υποβοηθείται η διάθεση και η προθυμία των εργαζομένων να βοηθήσουν την επιχείρηση και μέσω της επικοινωνίας να προάγεται η καλή διάθεση και πνεύμα συνεργασίας.<sup>8</sup>

### **1.5. Η Διαδικασία της επικοινωνίας**

Σημαντικό θα ήταν σε αυτό το σημείο να διευκρινίζαμε την όλη διαδικασία της επικοινωνίας και να περιγράψουμε τον τρόπο που λειτουργεί.

Η διαδικασία της επικοινωνίας αρχίζει από τη στιγμή που ένας πομπός ή πηγή (άνθρωπος ή ομάδα) με τη χρήση ενός κωδικού λέξεων, συμβόλων, κινήσεων, σχηματίζει ένα μήνυμα. Με τη βοήθεια καναλιών μεταβιβάζει το μήνυμα στον δέκτη.

Ο δέκτης λαμβάνει το μήνυμα, το αποκωδικοποιεί και τελικά γνωρίζει, αντιλαμβάνεται, κατανοεί και αισθάνεται αυτό που ο πομπός επιθυμεί να μεταβιβάσει.

---

<sup>8</sup> Σοφοκλέους Κ.Λ., Δοκίμιο Επικοινωνίας 2, σελ. 181-186 .

---

Η επικοινωνία συνήθως επιφέρει αποτελέσματα, δηλαδή επηρεάζει τη γνώση, τη σκέψη, την ιδεολογία, τα αισθήματα, τη συμπεριφορά του παραλήπτη. Με τη βοήθεια καναλιών, με τη χρήση ενός κωδικού λέξεων, συμβόλων, κινήσεων μεταβιβάζει το μήνυμα στο δέκτη. Τέλος, πρέπει να ελεγχθεί από τον πομπό αν το μήνυμα ελήφθη και αν ο δέκτης το αντιλήφθηκε σωστά.

Τα βασικά στοιχεία της διαδικασίας της επικοινωνίας είναι:

### **§ η πηγή**

Είναι το υποκείμενο άνθρωπος ή ομάδα που έχει την επιθυμία ή ανάγκη να μεταβιβάσει σε κάποιον άλλον άνθρωπο ή ομάδα, μια πληροφορία, ιδέα, αίσθημα, ανάγκη, προσδοκία, οδηγία, διαταγή.

### **§ ο κώδικας του πομπού-κωδικοποίησης**

Οτιδήποτε θέλει να μεταβιβάσει ο πομπός πρέπει να το μετατρέψει σε νόημα. Ο κώδικας αποτελείται κυρίως από τη γλώσσα, το σύνολο των λέξεων, τα σύμβολα, τις στάσεις του σώματος.

Κωδικοποίηση είναι η διαδικασία με την οποία ο πομπός μετατρέπει αυτό που θέλει να μεταβιβάσει σε ένα νόημα με τη μορφή του μηνύματος.

### **§ το μήνυμα**

Είναι η φυσική έκφραση του νοήματος, οι γραπτές ή προφορικές λέξεις, οι κινήσεις ή στάσεις του σώματος, τα σύμβολα.

### **§ τα κανάλια ή δίκτυα μεταβίβασης**

Πρόκειται για τα μέσα με τα οποία το μήνυμα μεταφέρεται στο δέκτη.

### **§ η σύλληψη του δέκτη**

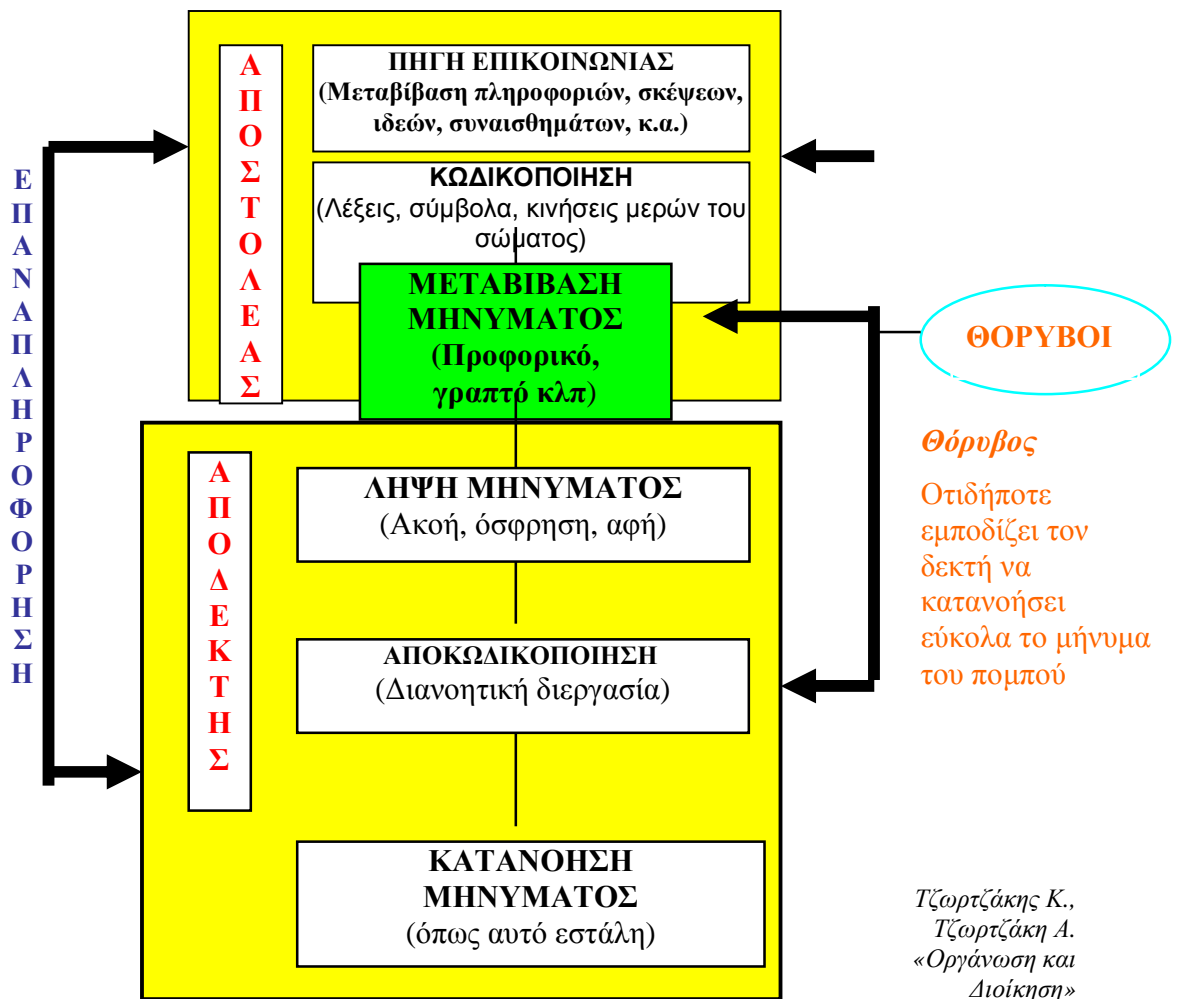
Ο δέκτης με τα αισθητήρια όργανα του λαμβάνει το μήνυμα του πομπού.

### **§ ο κώδικας του δέκτη (αποκωδικοποίηση)**

Ο δέκτης με το δικό του κώδικα και με τη διανοητική του διεργασία αποκωδικοποιεί το μήνυμα, μετατρέποντάς σε νόημα

### § η κατανόηση του μηνύματος – αποτέλεσμα <sup>9</sup>

Ο δέκτης μετά την αποκωδικοποίηση του μηνύματος πληροφορείται, κατανοεί, αισθάνεται, αλλάζει ιδέες, γνωρίζει κλπ, που είναι βέβαια το αποτέλεσμα της επικοινωνίας. Το επόμενο βήμα είναι η αντίστροφη διαδικασία από τον δέκτη στο πομπό, και η αλλαγή ρόλων αφού ο δέκτης γίνεται πομπός και ο πομπός δέκτης (feedback).

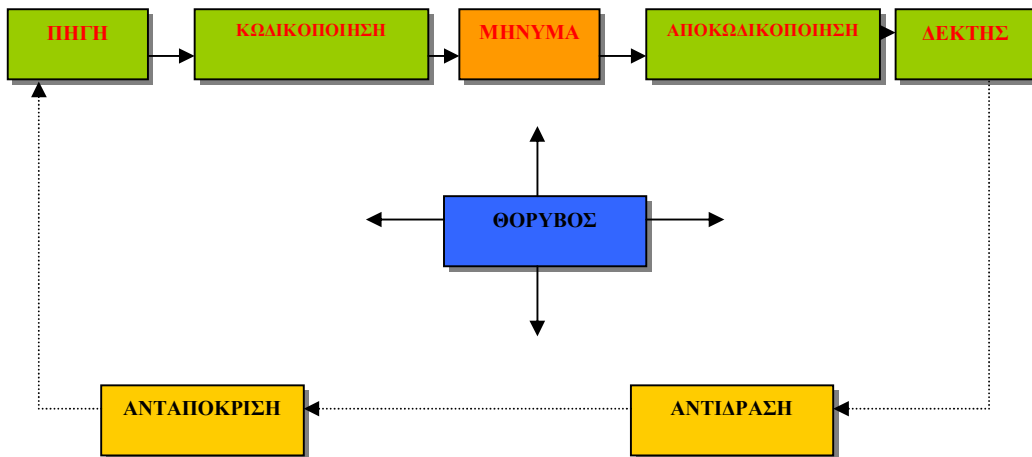


<sup>9</sup> Μπουραντάς Δημήτρης, Διοίκηση του ανθρώπινου παράγοντα, 1988, σελ 92-94

---

Ή πιο απλά:

Το παρακάτω σχήμα δείχνει την διαδικασία της επικοινωνίας<sup>10</sup>:



Σε αυτό το σχήμα υπάρχει ένα μοντέλο που αποτελείται από οκτώ στοιχεία: την πηγή και τον δέκτη. Το μήνυμα είναι το κύριο εργαλείο της επικοινωνίας. Επίσης υπάρχουν τέσσερις χρησιμότητες – η κωδικοποίηση, η αποκωδικοποίηση, η αντίδραση και η ανταπόκριση. Τέλος το τελευταίο στοιχείο είναι ο θόρυβος οποίος είναι τυχαίος και μπορεί να παρεμβληθεί στα μηνύματα.

Όλοι οι άνθρωποι, μέσα και έξω από την επιχείρηση, αποτελούν πομπούς και δέκτες συγχρόνως.

### **1.6. Παράγοντες που προσδιορίζουν την αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας**

Βέβαια, η επικοινωνία μεταξύ ανθρώπων μπορεί να είναι λιγότερο ή περισσότερο αποτελεσματική. Δυστυχώς όμως, είναι συχνό το φαινόμενο της κακής επικοινωνίας μεταξύ των ανθρώπων σε όλους τους τομείς δραστηριοτήτων και συγκεκριμένα στους οργανισμούς.

---

<sup>10</sup> Stern,B “A revised communication model fore advertising: multiple dimension of the source, the message and the recipient” Journal of Advertising (June, 1994) σελ.7

---

Αποτελεσματική επικοινωνία έχουμε, όταν ο πομπός στείλει ένα μήνυμα και ο δέκτης λάβει το μήνυμα, το αναγνωρίσει και καταλάβει τι επιθυμεί ο πομπός. Τρόποι με τους οποίους αξιολογούμε την επικοινωνία, εκτός από το βαθμό επίτευξης του στόχου του πομπού, είναι ο χρόνος και το κόστος.

Όταν λέμε χρόνος εννοούμε το χρόνο που χρειάστηκε ο πομπός για να μεταδώσει το μήνυμα και ο δέκτης για να το λάβει. Με το κόστος εννοούμε τη χρηματική αξία των μεσών που χρησιμοποιήσαμε για τη μετάδοση ενός μηνύματος.

### **1.6.1. Οι Στόχοι**

Κάθε μήνυμα έχει ένα στόχο. Σε μια επιχείρηση, η ανταλλαγή μηνυμάτων αποσκοπεί στη λήψη αποφάσεων, στη γνωστοποίησή τους σε όλες τις ιεραρχικές βαθμίδες, στο συντονισμό των διαφόρων τμημάτων ή θέσεων, στον επηρεασμό ή καθοδήγηση της συμπεριφοράς των υφισταμένων κλπ.

Ο στόχος πρέπει να είναι πάντα σαφής και συγκεκριμένος. Στην αντίθετη περίπτωση, η επικοινωνία είναι λιγότερο ή καθόλου αποτελεσματική. Ενίοτε ο αντιλαμβανόμενος ή συνειδητός στόχος ενός μηνύματος διαφέρει από τον πραγματικό ή υποσυνείδητο. Για παράδειγμα, ο προϊστάμενος θέλει να μεταδώσει κάποιες πληροφορίες στους υφισταμένους για να διαλευκάνει τα καθήκοντά τους, ενώ στην πραγματικότητα θέλει να τους κάνει επίδειξη γνώσεων. Όταν ο συνειδητός είναι διαφορετικός από τον υποσυνείδητο στόχο υπάρχει επικοινωνιακή δυσλειτουργία, διότι και ο πομπός δυσκολεύεται να μεταβιβάσει το μήνυμα και ο δέκτης να το κατανοήσει. Είναι απαραίτητο ο πομπός, πάντα να ξέρει τι θέλει να μεταβιβάσει στον δέκτη

Η σωστή επικοινωνία στηρίζεται στο αν ο πομπός ακολουθεί τη σωστή διαδικασία στη μετάδοση του μηνύματος, αν γνωρίζει τις ερωτήσεις στα παρακάτω ερωτήματα δηλαδή:

- 
- Γιατί επικοινωνεί ?
  - Ποιος θα είναι ο δέκτης ?
  - Πόσο ενήμερος είναι ο δέκτης ?
  - Τι ακριβώς θέλω να του πω ?

Συγχρόνως πρέπει να ακολουθεί πιστά τα **6C's** της επικοινωνίας τα οποία είναι : *Clarity, Conciseness, Courteousness, Constructiveness, Correctness, Completeness*<sup>11</sup>

- Σαφήνεια.
- Περιεκτικότητα.
- Ευγένεια
- Επικοινωνητικότητα.
- Ορθότητα
- Πληρότητα.

### 1.6.2. Οι κώδικες

Οι κώδικες που χρησιμοποιούν οι άνθρωποι για να επικοινωνήσουν επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας.

Τα πιθανά προβλήματα που εντοπίζονται στους κώδικες είναι:

Πρώτο, όταν οι συνομιλητές δεν χρησιμοποιούν τους ίδιους ακριβώς κώδικες, δηλαδή λέξεις, σύμβολα, κινήσεις κλπ. Για παράδειγμα, ο κώδικας που χρησιμοποιούν οι στρατιωτικοί στη δουλειά τους είναι διαφορετικός από αυτόν των ιατρών, των γραφειοκρατών από αυτόν των απλών πολιτών. Πολλές λέξεις, πολλά σύμβολα είναι διαφορετικά, οπότε δυσνόητα στους άλλους. Το ίδιο μπορεί να συμβεί και μεταξύ των εργαζομένων σε διάφορα τμήματα της επιχείρησης, και μεταξύ ενός οργανισμού και της κοινωνίας, πράγμα που, φυσικά θα δημιουργήσει προβλήματα στην επικοινωνία και την οργάνωσή του.

---

<sup>11</sup> Λαζάρου Ζ, Η Δημόσια υπηρεσία και η τέχνη της παραγωγικότητας, 1996, σελ 91-92



---

Δεύτερο, πολλές φορές, ενώ οι συνομιλητές χρησιμοποιούν τις ίδιες λέξεις, η σημασία τους για τον καθένα είναι διαφορετική. Έτσι, λ.χ. η λέξη κέρδος σε μία επιχείρηση ή στόχος, σημαίνει διαφορετικά πράγματα για τον επιχειρηματία, τον επαγγελματία, τον μάνατζερ, τον διευθυντή ή τον εργάτη.

Η αποτελεσματική επικοινωνία απαιτεί τη συνειδητοποίηση και την προσπάθεια ελαχιστοποίησης των διαφορών των κωδίκων που υπάρχουν μεταξύ των συνομιλητών.<sup>12</sup>

### **1.6.3. Η ικανότητα στην επικοινωνία**

Αναμφισβήτητα, δεν έχουν όλοι οι άνθρωποι τις ίδιες επικοινωνιακές ικανότητες. Παρακάτω θα παραθέσουμε ορισμένες προϋποθέσεις για την κατανόηση του μηνύματος.

- Η έμφυτη ικανότητα για αμφίδρομη επικοινωνία.
- Σωστή χρησιμοποίηση του κώδικα για να διαμορφωθεί το μήνυμα
- Οι αισθήσεις που προσδιορίζουν την αντίληψη του μηνύματος (φυσικές ικανότητες όπως η ικανότητα προφορικής ή γραπτής απόδοσής του και η υπομονή να ακούσουμε)
- Η επιμονή να γίνει κατανοητό το μήνυμα
- Η δημιουργία ευνοϊκού κλίματος επικοινωνίας

Όλα τα παραπάνω είναι σημαντικά για την επικοινωνία σε μία επιχείρηση.<sup>13</sup>

### **1.6.4. Οι στάσεις και οι σχέσεις των συνομιλητών**

Σημαντικό ρόλο στην επικοινωνία παίζει και η γνώμη που έχει ο πομπός για τον δέκτη. Με άλλα λόγια, η εξωτερική εικόνα του δέκτη διαμορφώνει τον τρόπο που θα μεταδώσει το μήνυμα ο πομπός και τον τρόπο που θα το εκλάβει ο δέκτης. Αυτό σημαίνει ότι σύμφωνα με το

---

<sup>12</sup> Μπουραντάς Δημήτρης, Διοίκηση του ανθρώπινου παράγοντα, 1988, σελ 96

<sup>13</sup> όπ.π., 1986, σελ 97

---

σύστημα αξιών, τις εμπειρίες και την προσωπικότητά μας, η στάση μας απέναντι σε ανθρώπους, πράγματα και καταστάσεις διαφέρει.

Αυτό επηρεάζει το πώς στέλνουμε αλλά και πώς λαμβάνουμε ένα μήνυμα αλλά και πως το κατανοούμε, και τι βαρύτητα δίνουμε σ' αυτό.

### **1.7. Η τυπική επικοινωνία στα πλαίσια της οργάνωσης**

Η αποτελεσματική υλοποίηση των στόχων της επιχείρησης ξεκινά από ένα αποτελεσματικό σύστημα επικοινωνίας. Η συνεργασία, ο συντονισμός και το ευνοϊκό κοινωνικό κλίμα προϋποθέτουν την αμφίδρομη ροή πληροφοριών, ανάμεσα στα ανώτερα και κατώτερα κλιμάκια της διοίκησης μέσω κατάλληλων δομών, δικτύων πληροφοριών και διαδικασιών επικοινωνίας.

Συνήθως, η επικοινωνία στους οργανισμούς διακρίνεται σε κάθετη «από πάνω προς τα κάτω», ή «από κάτω προς τα επάνω» και σε οριζόντια. Θα αναλύσουμε ξεχωριστά τον καθένα απ' αυτούς τους δρόμους και θα δούμε τα υπέρ και τα κατά τους για μία οργάνωση.

#### **1.7.1. Η «από πάνω προς τα κάτω επικοινωνία»**

Η παραδοσιακή μορφή επικοινωνίας στους οργανισμούς – η οποία ακόμη και σήμερα αποτελεί τη μόνη ισχύουσα μορφή επικοινωνίας – αρχίζει από τα ανώτερα κλιμάκια και καταλήγει στα κατώτερα, χωρίς να είναι αμφίδρομη.

Πρόκειται για μεταβίβαση μηνυμάτων, υπό μορφή διαταγών, παρατηρήσεων, ανακοινώσεων, οδηγιών κλπ, από τους ανώτερους σε κατώτερους, σχετικά με την ανάθεση και εκτέλεση των καθηκόντων.

Αυτή η μορφή επικοινωνίας αντιστοιχεί μόνο σε αυταρχικές οργανώσεις και έχει πολλά μειονεκτήματα.

- Οι υφιστάμενοι δεν έχουν την ευκαιρία να στείλουν μηνύματα σχετικά με τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν στην εργασία τους, ιδέες για βελτίωση της παραγωγικότητας, προσωπικές ανάγκες, προβλήματα ή παράπονα. Έτσι, νοιώθουν

---

δυσανεστημένοι και η βελτίωση της εργασίας τους δεν υφίσταται.

- Τα μηνύματα που στέλνονται από πάνω προς τα κάτω περνώντας από όλα τα ιεραρχικά επίπεδα παρουσιάζουν σημαντικές αλλοιώσεις και συνεπώς γίνονται σε μικρό βαθμό κατανοητά από τους αποδέκτες.
- Τα πιο συνηθισμένα μέσα σ' αυτήν την επικοινωνία είναι γραπτές διαταγές, κανονισμοί, περιοδικά ή ενημερωτικά φυλλάδια και βέβαια προφορική επικοινωνία.<sup>14</sup>

### **1.7.2. Η «από κάτω προς τα επάνω» επικοινωνία**

Αυτή η μορφή επικοινωνίας είναι σημαντική και συμπληρώνει την προηγούμενη, δίνει τη δυνατότητα και στους υφισταμένους να περνούν τα παράπονά τους προς τα άνω και να κάνουν προτάσεις, αλλά και οι άνω να ελέγξουν το αν οι παρατηρήσεις τους ελήφθησαν και έγιναν κατανοητές.

Βασικοί τρόποι για να γίνει αυτή η επικοινωνία είναι να υπάρχουν τακτικές συναντήσεις προϊσταμένων-υφισταμένων, επιστολές, κουτιά παραπόνων, προτάσεων και υποδείξεων.

Συχνά δεν χρησιμοποιείται από αυτούς που έχουν τις ανώτερες διοικητικές θέσεις πράγμα που έχει αρνητικές συνέπειες στη λειτουργία, την οργάνωση και την ικανοποίηση των μελών.

### **1.7.3. Η οριζόντια επικοινωνία**

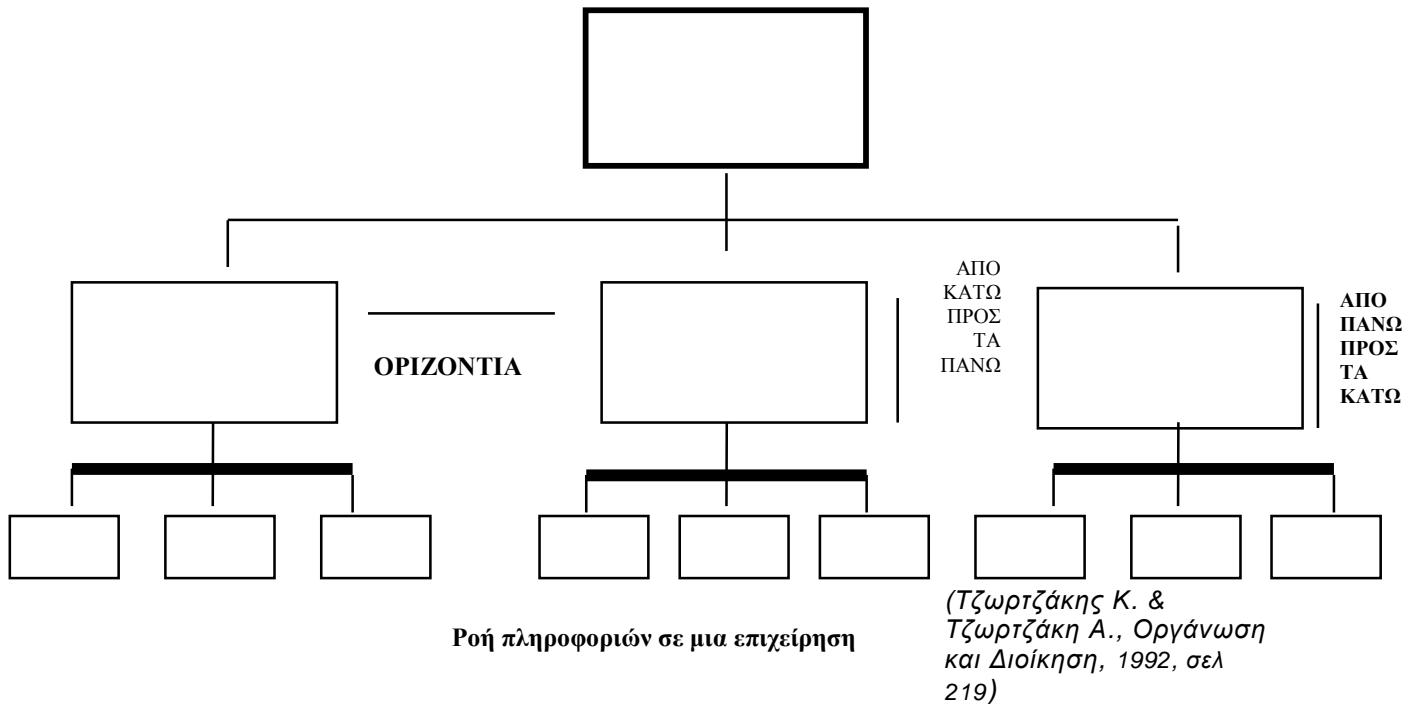
Πρόκειται για την επικοινωνία μεταξύ εργαζομένων που βρίσκονται στο ίδιο επίπεδο της ιεραρχίας ή σε διαφορετικά τμήματα της επιχείρησης. Σκοπός της είναι:

- Ο συντονισμός μεταξύ των διαφόρων δραστηριοτήτων και η σφαιρική αντιμετώπιση τυχών προβλημάτων.

---

<sup>14</sup> Μπουραντάς Δημήτρης, Διοίκηση του ανθρώπινου παράγοντα, 1988, σελ 100.

- Οι καλές ανθρώπινες σχέσεις (αμοιβαία ενημέρωση, αλληλοκάλυψη και αλληλοσυμπλήρωση των δραστηριοτήτων).  
Επιτυγχάνεται με τις επιτροπές, τα συμβούλια και άλλες εξω-εργασιακές συναντήσεις.



### 1.8. Άτυπη επικοινωνία

Παράλληλα με την τυπική επικοινωνία, δηλαδή εκείνη που η τυπική οργάνωση αναγνωρίζει και υιοθετεί υπάρχει και η άτυπη. Πρόκειται για πληροφορίες που βρίσκονται έξω από τις επίσημα αναγνωρισμένες δομές και διαδικασίες, για παράδειγμα οι φήμες, είναι μία μορφή άτυπης επικοινωνίας.

Ορισμένοι την θεωρούν αρνητική λέγοντας ότι:

A) διαδίδονται πληροφορίες ανακριβείς ή μερικώς ακριβείς, με αποτέλεσμα να αποπροσανατολίζουν τους ανθρώπους και να παρακωλύουν την καθοδήγηση και τον έλεγχο.

B) εμποδίζουν και διαστρεβλώνουν τα μηνύματα της τυπικής επικοινωνίας.

---

Στην πραγματικότητα, η άτυπη επικοινωνία καλύπτει τα κενά – και δρα συμπληρωματικά – της τυπικής. Τα υπέρ της άτυπης είναι τα εξής:

- Έχει πολύ μικρότερο κόστος
- Είναι ταχύτερη από την τυπική
- Επιτυγχάνεται η πιο σωστή κατανόηση μηνυμάτων

Όσο περιορισμένη είναι η τυπική, τόσο ανεπτυγμένη είναι η άτυπη και το αντίστροφο. Το διοικητικό στέλεχος πρέπει να ξέρει να χρησιμοποιεί την άτυπη επικοινωνία προς όφελος της οργάνωσης και όχι αρνητικά, επωφελούμενος από τα παραπάνω πλεονεκτήματα της άτυπης επικοινωνίας που ήδη αναφέραμε.<sup>15</sup>

### **1.9. Βελτίωση επικοινωνίας**

Η διαρκής επικοινωνιακή βελτιστοποίηση αποτελεί ένα από τα βασικά καθήκοντα και επιδιώξεις των διοικητικών στελεχών, αφού είναι σημαντική για τη λήψη αποφάσεων και την καθοδήγηση στην υλοποίησή τους.

Την προσδιορίζουμε σε δύο επίπεδα:

**Ποσοτικό επίπεδο:** Αύξηση πληροφοριών για καλύτερη λειτουργία της επιχείρησης.

**Ποιοτικό επίπεδο:** Περιορισμός της ασυνεννοησίας μεταξύ των στελεχών.

#### **1.9.1. Βελτίωση μηνύματος**

Πολύ σημαντικό θα ήταν αν αναφερθούμε συνοπτικά στους τρόπους με τους οποίους βελτιώνεται η ποιότητα ενός μηνύματος. Βασικά χαρακτηριστικά:

---

<sup>15</sup> Μπουραντάς Δ., Διοίκηση του ανθρώπινου παράγοντα, 1986, σελ 102

---

### **A) Σαφήνεια – ακρίβεια**

Κάθε μήνυμα για να γίνει εύκολα αντιληπτό και κατανοητό από το δέκτη πρέπει να διακρίνεται από τη μέγιστη δυνατή σαφήνεια που ορίζεται ως εξής:

- Ακριβής πληροφόρηση
- Ακριβείς και όχι δυσνόητες ή διφορούμενες λέξεις
- Απλές και εύπεπτες πληροφορίες

### **B) Πληρότητα**

Το μήνυμα πρέπει να δίνεται όσο πιο πλήρες γίνεται και να εμπεριέχει όλες τις πληροφορίες, διότι ο δέκτης μπορεί να συμπληρώσει μόνος του ό,τι λείπει και έτσι μπορεί να διαστρεβλώσει το μήνυμα. Από την άλλη, ο δέκτης πρέπει να μην βιάζεται να βγάλει συμπεράσματα πριν λάβει όλο το μήνυμα.

*Περιεκτικότητα–Συντομία:* Η περιεκτικότητα και η συντομία αυξάνει τις δυνατότητες σύλληψης του μηνύματος. Το μήνυμα πρέπει να δίνεται σύντομα, έχοντας όμως, όλα τα στοιχεία που χρειάζονται δηλαδή να είναι περιεκτικό αλλά όχι ελλιπές.

*Ορθότητα –Αλήθεια:* Πάντα το περιεχόμενο πρέπει να είναι ορθό, διότι, σε άλλη περίπτωση, έχουμε πρόβλημα εμπιστοσύνης μεταξύ των συνομιλητών. (Μπουραντάς Δ., *Διοίκηση του ανθρώπινου παράγοντα*, 1986, σελ 104-105)

## **1.10. Η Επικοινωνία στην οργάνωση**

«Στις περισσότερες κλασικές θεωρίες της οργάνωσης, η επικοινωνία αναφέρεται εμμέσως και αφορά συνήθως τα τυπικά χαρακτηριστικά των οργανώσεων, όπως, π.χ. τον καταμερισμό της εργασίας, τη συγκέντρωση εξουσίας, την εξειδίκευση, την ιεραρχική διάρθρωση και το στυλ ηγεσίας. Λαμβάνοντας υπόψιν ότι το κέντρο βάρους της λειτουργίας μίας οργάνωσης τίθεται στην τήρηση των κανόνων, στην τυποποίηση και επανάληψη της εργασιακής δραστηριότητας η

---

επικοινωνία συνδέεται με το συντονισμό των δραστηριοτήτων και την άσκηση διαφόρων μορφών ελέγχου».<sup>16</sup>

Στον αιώνα που ζούμε έχει μπει στην καθημερινή μας ζωή ο ηλεκτρονικός υπολογιστής και τα επακόλουθά του (internet, e-mail κλπ.). Είναι φυσικό, λοιπόν, να κυριαρχεί η άποψη που συναντάμε σε πολλά βιβλία που αναλύουν την επικοινωνία, ότι σε λίγα χρόνια, θα αντικατασταθεί η διαπροσωπική επικοινωνία με μηνύματα που θα στέλνονται μέσω ηλεκτρονικού υπολογιστή.

Πάντως σε γενικές γραμμές οι περισσότερες οργανωσιακές θεωρίες ανάγουν την επικοινωνία σε σημαντικό στοιχείο για την αποτελεσματική οργανωσιακή λειτουργία.

#### **1.10.1. Εφαρμογή θεωρίας του M.Weber για την επικοινωνία σε μία οργάνωση**

Η θεωρία του M. Weber εστιάζεται στα εξής σημεία:

- Η επικοινωνία δεν αναφέρεται ως παράγοντας που επηρεάζει την οργάνωση στην τυπική γραφειοκρατία.
- Πιο σημαντική είναι η γραπτή επικοινωνία διότι :
  - ⊗ Μπορεί να αρχειοθετηθεί και είναι απαραίτητη ως στοιχείο τεκμηρίωσης
  - ⊗ Η προφορική είναι το προστάδιο της γραπτής
  - ⊗ Δίνει τυπική υπόσταση στις αποφάσεις
  - ⊗ Είναι βασικό χαρακτηριστικό των σημερινών οργανώσεων, καλύπτει μεγάλο ποσοστό των δραστηριοτήτων των απασχολούμενων σ' αυτές.
  - ⊗ Παρότι χρονοβόρα, θεωρείται βασικό στοιχείο για την εξέλιξη της οργάνωσης.
- Η γραφειοκρατία διέπεται από κανόνες. Το ίδιο και η επικοινωνία της.

---

<sup>16</sup> Παναγιωτοπούλου Ρ., Επικοινωνία στις οργανώσεις ,1997, σελ 109.

- 
- Οι άκαμπτες, απρόσωπες, ουδέτερες και μη αποκλίνουσες από το τυπικό συμπεριφορές, και επικοινωνιακές πρακτικές των υπαλλήλων απέναντι στο κοινό προσδίδουν στην γραφειοκρατική επικοινωνία αρνητική υπόσταση.
  - Η επικοινωνία παίζει βασικό ρόλο για την εφαρμογή των αρχών της ιεραρχικής κλίμακας και των εξουσιαστικών διαβαθμίσεων.
  - «*Τα καλά νέα ανεβαίνουν, τα κακά κατεβαίνουν*», πράγμα που σημαίνει ότι η φορά της επικοινωνίας είναι κατευθυνόμενη, ανάλογα με τις ανάγκες της οργάνωσης.<sup>17</sup>

### **1.10.2. Βελτιστοποίηση της επικοινωνίας σε μία επιχείρηση**

Πολλοί ερευνητές έχουν αναφερθεί εκτεταμένα στη συμβολή της επικοινωνίας στην οργάνωση. Παρακάτω αναφέρουμε ορισμένες από τις τεχνικές για τη βελτίωση της επικοινωνίας μέσα σε έναν οργανισμό οι οποίες είναι οι εξής:

- ▶ Μεταφορά περισσότερων καθηκόντων στους υφιστάμενους.
- ▶ Η ανάληψη και εναλλαγή ρόλων, βοηθώντας τους ανθρώπους να αξιοποιήσουν τις δυνατότητες τους.
- ▶ Η καλή συνεργασία των υπαλλήλων.
- ▶ Καλή πληροφόρηση των υφισταμένων για τις διάφορες δραστηριότητες της εταιρείας.
- ▶ Η σωστή επικοινωνία βασίζεται στο να γνωρίζει το άτομο να προστατεύει τον εαυτό του μέσα στην επιχείρηση και να ελαττώνει την άχρηστη αμυντικότητα<sup>18</sup>

---

<sup>17</sup> Παναγιωτοπούλου Ρ., Επικοινωνία στις οργανώσεις, 1997, σελ 113-116

<sup>18</sup> Ε.Ε.Δ.Ε. Σημειώσεις για την επικοινωνία, 1998, σελ.4, 10.



---

### 1.11. Η επικοινωνιακή εκδοχή της κουλτούρας στις επιχειρήσεις

Στη θεωρία της οργανωσιακής κουλτούρας δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στην σπουδαιότητα και την επιρροή της επικοινωνίας στην κουλτούρα των επιχειρήσεων χωρίς παράλληλα να αμφισβητείται το γεγονός ότι η ίδια η κουλτούρα επηρεάζει από την πλευρά της τους τρόπους επικοινωνίας των μελών μιας οργάνωσης. Η επικοινωνία καλύπτει δυο πρωταρχικές πολιτισμικές ανάγκες: α) εξασφαλίζει στα μέλη των οργανώσεων τις αναγκαίες πληροφορίες ως προς τα πολιτισμικά πρότυπα της οργάνωσης και β) κοινωνικοποιεί τα μέλη στην οργανωσιακή κουλτούρα.

Η οργανωσιακή κουλτούρα μεταδίδεται στα μέλη της επιχείρησης και στο κοινό με το οποίο έρχεται σε επαφή είτε χρησιμοποιώντας ανεπίσημα ή άτυπα μέσα-διαύλους (πχ. "ράδιο-αρβύλα") ή πιο τυπικά μέσα-διαύλους (πχ. πληροφοριακό υλικό, αλληλογραφία, έντυπα, δημοσιεύματα) ή ακόμη δημόσιες παρουσιάσεις για την προβολή του έργου της (εκθέσεις, ημερίδες, συνέδρια). Με την επικοινωνία μια οργάνωση αποσκοπεί να προβάλει την επιθυμητή δημόσια εικόνα της προς τα έξω, να δημοσιοποιήσει τις δραστηριότητές της για να διευκολύνει τις συναλλαγές μεταξύ των μελών και της πελατείας της στο μέλλον καθώς και να δημιουργήσει αισθήματα ταύτισης των μελών της με το σύνολο της επιχείρησης.

Η ταυτότητα μίας επιχείρησης -δηλαδή όλα τα στοιχεία που απαρτίζουν το παρελθόν και το παρόν της- και η αναμετάδοσή της στα νέα μέλη και στους νέους πελάτες μέσω της κουλτούρας αποτελεί ενοποιητικό παράγοντα των μελών με κοινωνικοποιητικές προεκτάσεις και επικοινωνιακή πρακτική που ενδυναμώνει τις σχέσεις μεταξύ τους και ισχυροποιεί την εικόνα της οργάνωσης.<sup>19</sup>

---

<sup>19</sup> Παναγιωτοπούλου Ρ., Επικοινωνία στις οργανώσεις, 1997, σελ 403-407.

---

### **1.12. Γενικά συμπεράσματα για την επικοινωνία**

Η επικοινωνία είναι απαραίτητη για την "έξωθεν καλή μαρτυρία" της οργάνωσης η οποία εξασφαλίζει τη νομιμοποίηση των οργανωσιακών πρακτικών και συμβάλλει στη διατήρηση των δραστηριοτήτων της σε επίπεδα γενικότερη κοινωνικής και πολιτισμικής αποδοχής. Είναι απαραίτητο στοιχείο σε κάθε οργάνωση για να αυτοπροσδιοριστεί και να προβληθεί προς τα έξω.

Έτσι αξιολογείται ως σημαντικός παράγοντας των δημόσιων σχέσεων οι οποίες αποσκοπούν στην αύξηση της κοινωνικής αποδοχής της οργάνωσης δηλαδή στη νομιμοποίηση της ύπαρξης και των δραστηριοτήτων της. Βαρύτητα δίνεται στη διαπροσωπική επικοινωνία και στα επικοινωνιακά δίκτυα που δεν περιορίζονται μόνο στην ομαλή ενδο-οργανωσιακή επικοινωνία αλλά περιλαμβάνουν και εξωγενείς παράγοντες σχετικούς με τις δραστηριότητες και τις πρακτικές της επιχείρησης.

---

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

---

### 2. Η AVIS HELLAS

Η Avis Ελλάς, η πρώτη πολυεθνική εταιρεία στον κλάδο του Rent a Car, δραστηριοποιείται στην ελληνική αγορά από το 1960, αρχικά ως licensee, και από το 1998 ως θυγατρική εταιρεία της Avis Europe. Όλα αυτά τα χρόνια, η αμιγώς ελληνική ομάδα διοίκησης της Avis Ελλάς εφαρμόζει τις αρχές του πλέον σύγχρονου management. Μέσα από μια αποκεντρωτική φιλοσοφία, η εταιρεία αφενός αξιοποιεί κατά τον καλύτερο τρόπο την εμπειρία και την τεχνογνωσία του μητρικού οργανισμού, αφετέρου είναι πλήρως προσαρμοσμένη στις ιδιαίτερες επιχειρηματικές συνθήκες και πρακτικές της χώρας μας.<sup>20</sup>

#### 2.1. Δύο Άξονες Ανάπτυξης

Η Avis παρέχει υπηρεσίες σε δύο διακριτούς κλάδους ενοικίασης οχημάτων: στον κλάδο του Rent a Car (βραχυχρόνια μίσθωση) και στον κλάδο της μακροενοικίασης. Οι ποιοτικές και αξιόπιστες υπηρεσίες της, το χαρακτηριστικά προσωποποιημένο service και η ικανότητα να ανταποκρίνεται με εξαιρετικό τρόπο στις απαιτήσεις των πελατών της, την τοποθετούν στην κορυφή και των δύο αυτών αγορών. Η Avis σήμερα αποτελεί την πρώτη επιλογή για όσους επιθυμούν να έχουν τις ωφέλειες ενός αυτοκινήτου, χωρίς τις υποχρεώσεις που συνεπάγεται η ιδιοκτησία του.

Η Avis επιτυγχάνει την άρτια παροχή των υπηρεσιών της διαθέτοντας αξιοσημείωτη υλική βάση. Τα σχετικά αριθμητικά δεδομένα έχουν ως εξής:

- 75 Σταθμοί Ενοικίασης σε ολόκληρη την Ελλάδα.
- 360 εργαζόμενοι που δίνουν καθημερινά το 100% από τις γνώσεις, την εμπειρία και το κέφι τους.

---

<sup>20</sup> [www.avis.gr](http://www.avis.gr)

- 
- 16.500 αυτοκίνητα που αποτελούν το στόλο της εταιρείας και καλύπτουν κάθε τάση της αγοράς και ανάγκη του πελάτη.

Τα εφόδια της εταιρίας δεν περιορίζονται στην υλικοτεχνική υποδομή. Με σημαντικούς συνεργάτες, με το όραμα της ομάδας που την διοικεί και βέβαια με την ψυχή των ανθρώπων της, η εταιρεία δεν επαναπαύεται στα υπάρχοντα θετικά αποτελέσματα. Προσπαθώντας να βρεί τρόπους ώστε να βελτιώσει τις υπηρεσίες της, η Avis Ελλάς κάνει καθημερινά πράξη αυτό που δεν παύει να δηλώνει "*We try harder.*"

## 2.2. Το Όραμα της εταιρίας



Το "We Try Harder" αποτελεί τη σταθερή και δοκιμασμένη πυξίδα δεκαετιών, συμπυκνώνοντας ιδανικά την όλη φυσιογνωμία της Avis. Αλλά η εταιρεία έχει ένα όραμα, που μπορεί να εκφραστεί ως μία δέσμευση προς το κοινό της : «Να είμαστε η πλέον αξιόπιστη και επιτυχημένη εταιρεία στον κλάδο της ενοικίασης αυτοκινήτων, για τους πελάτες, τους εργαζομένους και τους μετόχους μας».

## 2.3. Η Φιλοσοφία



Ο κλάδος του "Rent a Car", κομμάτι από το «Μεγάλο πολιτισμό του αυτοκινήτου» του 20ου αιώνα, εισήλθε δυναμικά στη νέα εποχή. Σφραγίζει πλέον τη λειτουργία των επιχειρήσεων, έχει έντονη παρουσία σε κάθε σημαντικό αεροδρόμιο, σιδηροδρομικό σταθμό, λιμάνι και πόλη, είναι αναπόσπαστο κομμάτι της ψυχαγωγίας του Σαββατοκύριακου, καθορίζει την

---

επιτυχία των διακοπών, καλύπτει κάθε ανάγκη για άμεση και/ή πρόσκαιρη χρήση αυτοκινήτου.

Στην κορυφή του κλάδου Rent a Car, βρίσκεται η AVIS Europe- και στη πατρίδα μας, η AVIS Ελλάς. Πίσω όμως από την κορυφαία αυτή θέση, βρίσκεται η φιλοσοφία της εταιρείας. Η φιλοσοφία αυτή, εμφορούμενη πάντοτε από τη βασική αρχή We Try Harder , χαρακτηρίζεται από σεβασμό και προσήλωση σε όλες τις διαφορετικές εκφάνσεις του παράγοντα " Άνθρωπος" : ενοικιαστής του οχήματος, εργαζόμενος στην AVIS, μέλος της κοινωνίας, κομμάτι του φυσικού περιβάλλοντος, φορέας ορισμένου ήθους κ.λ.π. Δεν είναι λοιπόν περίεργο ότι ακριβώς οι άνθρωποι, επιβραβεύοντας τις αξίες αυτής της φιλοσοφίας, έφεραν και κρατούν την AVIS στη θέση που βρίσκεται σήμερα. Επιγραμματικά, οι βασικές αξίες της AVIS έχουν ως εξής :

#### **2.4. Ο Πελάτης πάντοτε στο κέντρο της προσοχής**

Ικανοποιούμε τις ανάγκες των πελατών μας, παρέχοντας διαρκώς υπηρεσίες υψηλής ποιότητας και αξίας. Με αυτόν τον τρόπο, διασφαλίζουμε την ηγετική μας θέση στον κλάδο δραστηριοποίησής μας και καθημερινά ενδυναμώνουμε την πίστη και την εμπιστοσύνη των πελατών μας.

#### **2.5. Η επιχείρηση διέπεται από σταθερές αρχές**

Ελικρίνεια, ακεραιότητα και δίκαιη μεταχείριση διέπουν όλες τις επιχειρηματικές πράξεις, τόσο προς τα έξω, όσο και προς τα μέσα. Η AVIS αποδίδει αυτά που υπόσχεται και υπόσχεται αυτά που αποδίδει.

#### **2.6. Οι εργαζόμενοι είναι ευχαριστημένοι**

Η διοίκηση και προσωπικό όλων των βαθμίδων βρίσκονται σε συνεχή επικοινωνία. Ακολουθείται συγκεκριμένη και αξιοκρατική πολιτική προαγωγών. Οι αμοιβές είναι ικανοποιητικές και συνήθως, άνω του μέσου όρου της αγοράς. Σε πανευρωπαϊκό επίπεδο, λειτουργεί το θεσμοθετημένο "AVIS European Employee Council " (Ευρωπαϊκό συμβούλιο Εργαζομένων της AVIS ) όπου τίθενται επί τάπητος όλα τα μείζονα θέματα.

---

### **2.7. Οι ιδιαιτερότητες κάθε τόπου είναι σεβαστές**

Η AVIS βρίσκεται παντού. Το όνομα, η τεχνογνωσία, η οργάνωση, η στιβαρή κεντρική διοίκηση είναι τα ίδια. Αλλά η εταιρεία διαφοροποιεί την τοπική της έκφραση και λειτουργία ανάλογα με την εργατική ή περιβαλλοντική νομοθεσία, τις ιδιαιτερότητες της αγοράς, τα έθιμα κ.λπ. Επίσης, η κάθε εταιρεία διατηρεί την αυτονομία της.

### **2.8. Η περιβαλλοντική πολιτική αποτελεί προτεραιότητα**

Η εταιρεία λαμβάνει όλα τα απαραίτητα μέτρα ώστε να βρίσκεται σε απόλυτη συμφωνία με την περιβαλλοντική νομοθεσία της κάθε χώρας, καθώς και με διεθνείς δεσμεύσεις. Προς την ίδια κατεύθυνση, συνεργάζεται αποτελεσματικά με τις δημόσιες και δημοτικές υπηρεσίες. Διατηρώντας τα αυτοκίνητα της σε άψογη μηχανολογική κατάσταση και ανανεώνοντας τα ταχύτατα, η Avis αποδεικνύει έμπρακτα πως η προστασία του περιβάλλοντος αποτελεί προτεραιότητα.

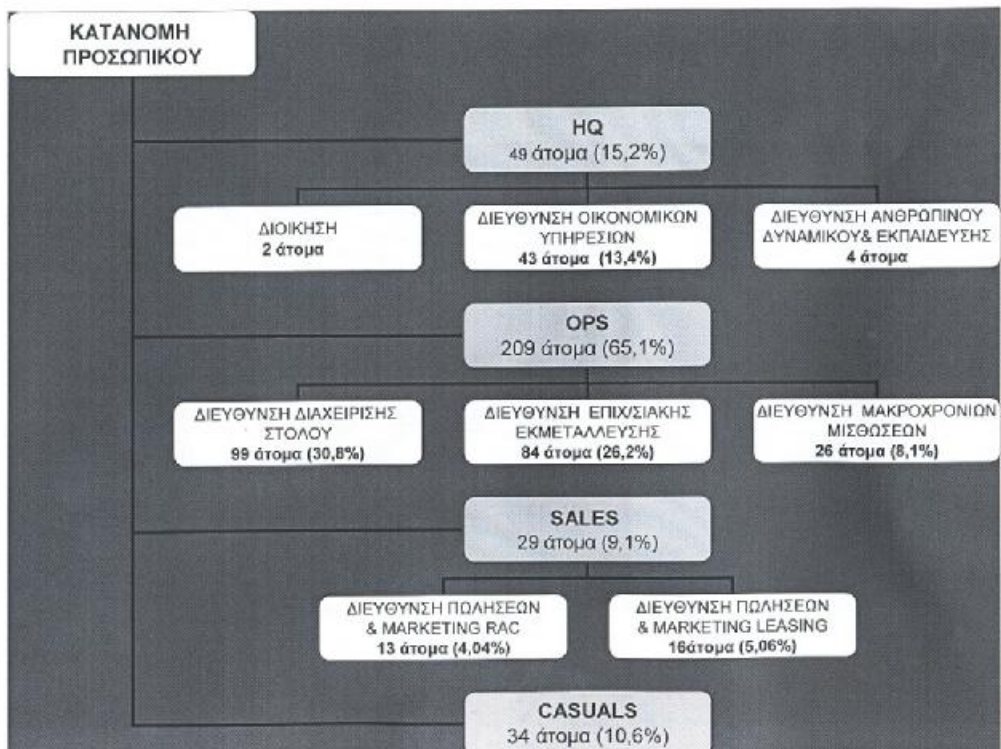
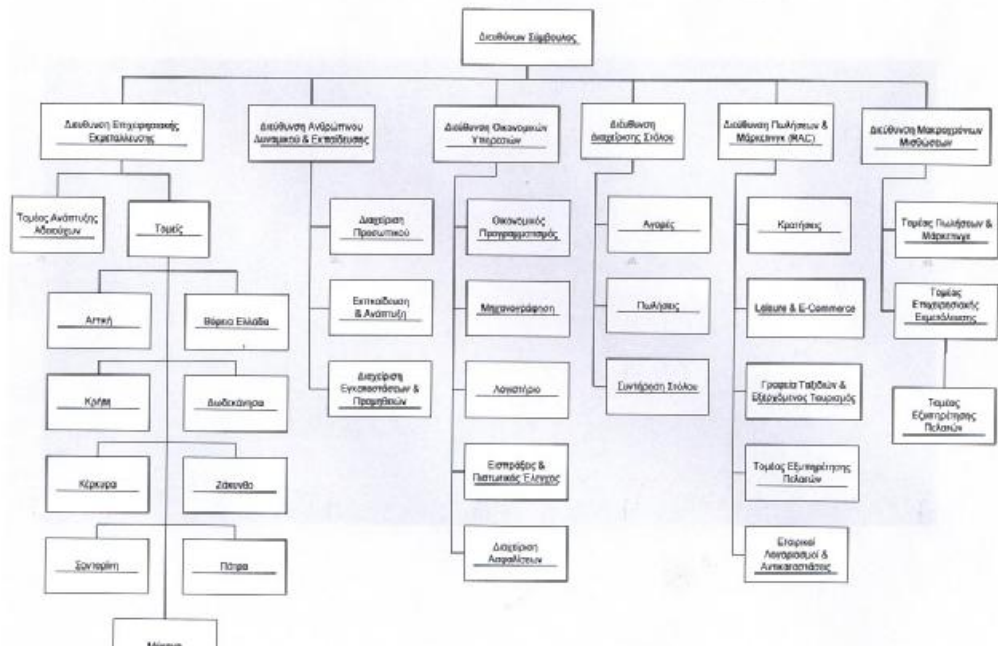
### **2.9. Η AVIS ως κοινότητα ικανοποιημένων συνεργατών**

Πελάτες, εργαζόμενοι, προμηθευτές, μέτοχοι, τοπικές κοινότητες: οι κρίκοι της αλυσίδας αξίας της Avis. Η ικανοποίηση του ενός συνδέεται άρρητα με την ικανοποίηση του άλλου

### **2.10. “We try harder”**

Με ηλικία 40 χρόνων και ως το πέμπτο πλέον αναγνωρίσιμο εταιρικό σλόγκαν όλων των εποχών, αποτυπώνει το σύνολο των αξιών της εταιρείας. Συγχρόνως, αποτελεί μια συνεχή πηγή έμπνευσης δίνοντας το έναυσμα για μια διαρκή και δυναμική πορεία.

## ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ ΕΤΑΙΡΙΑΣ



## ΕΡΕΥΝΑ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Σαφήνεια και Ευθυγράμμιση Στρατηγικών Στόχων

Εξωτερική Εικόνα/Φήμη

Προσανατολισμός σε αγορά και πελάτες

Αξίες

Ηγεσία

Ποιότητα Εργασίας και Συνεχής Βελτίωση

Οργάνωση της Εργασίας

Άμεσος Προϊστάμενος

Ικανοποίηση με την εργασία

Αξιολόγηση της Απόδοσης

Ομαδική Συνεργασία και Υποστήριξη

Εκπαίδευση/Μάθηση

Πληροφόρηση/Επικοινωνία

Προοπτικές Εξέλιξης

Δίκαιη Αντιμετώπιση & Επιβράβευση

Ισορροπία Προσωπικής/Εργασιακής Ζωής



**AVIS**

We try harder.



---

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

---

### 3. Η ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΣΤΗΝ AVIS

Τα αίτια δυσλειτουργίας, συγκρούσεων, δύσκολων αποφάσεων, έλλειψης συντονισμού και υποκίνησης έχουν συνήθως τις ρίζες τους στην απώλεια επικοινωνίας.

Το επικοινωνιακό σύστημα της AVIS ξεκινά από την κορυφή προς τη βάση. Δίνονται εντολές από τα ανώτερα στελέχη προς τα χαμηλόβαθμα, τα οποία πρέπει να εκτελέσουν τις εντολές που τους έχουν δοθεί. Στον συγκεκριμένο οργανισμό υπάρχει η δυνατότητα επαφής των ανώτερων στελεχών με τα κατώτερα, πράγμα που είναι εφικτό από την πιο χαλαρή δομή της οργάνωσης που επιτρέπει την εσωτερική επικοινωνία μεταξύ των στελεχών.

Η επικοινωνία είναι η βάση της μεταφοράς ιδεών, πληροφοριών, μηνυμάτων αλλά και η βάση για την αλλαγή συμπεριφοράς των ατόμων, άρα και απαραίτητη προϋπόθεση για τη σωστή λειτουργία της επιχείρησης.

Η AVIS έχει κάποια εσωτερική επικοινωνία και αν θέλουμε να εφαρμόσουμε κάποια μοντέλα θα λέγαμε ότι στην AVIS έχουμε από πάνω προς τα κάτω επικοινωνία, βέβαια, όχι στην πιο αυταρχική της μορφή, διότι το όλο σύστημα δεν χαρακτηρίζεται μόνο από εντολές, γραπτές διαταγές και μηνύματα.

Υπάρχουν και χαρακτηριστικά του από κάτω προς τα επάνω συστήματος, δηλαδή προτάσεις και παρατηρήσεις των υφισταμένων προς τους προϊσταμένους τους, πράγμα που συγχρόνως δίνει τη δυνατότητα της άμεσης επαφής των κατωτέρων στελεχών προς τα ανώτερα.

Τέλος, υπάρχουν χαρακτηριστικά της οριζόντιας επικοινωνίας, άρα υπάρχει επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων και πολλές εσωτερικές ανθρώπινες σχέσεις.

---

Υπάρχουν δε επιτροπές, συμβούλια τα οποία συζητούν και εξάγουν πορίσματα πριν πάρουν εσωτερικές αποφάσεις, στα οποία μπορούν να κάνουν προτάσεις σχεδόν τα περισσότερα υψηλόβαθμα διοικητικά στελέχη. Το ερώτημα είναι κατά πόσο λαμβάνονται υπόψιν οι προτάσεις των κατώτερων στελεχών.

### **3.1. Οργάνωση – Επικοινωνία**

Με βάση αυτά που είδαμε μέχρι τώρα και αυτά που γνωρίσαμε για τις επιχειρήσεις θα μπορούσαμε να πούμε ότι η AVIS διέπεται από ένα κλίμα, σχετικά φιλελεύθερο και ελαστικό, όπου τα μέλη στην οργανωτική κλίμακα μπορούν να εκφράσουν τη γνώμη τους, τόσο στο προσωπικό όσο και στο επαγγελματικό επίπεδο και να επιτύχουν συνάντηση ακόμη και απευθείας με το Δ.Σ. για κάποιο θέμα ή προβληματισμό.

Στο κλίμα αυτό έχει συντελέσει το σχετικά μικρό αριθμητικά μέγεθος εργαζομένων στην επιχείρηση, ανά παράρτημα και η έλλειψη του απρόσωπου στοιχείου των μεγάλων πολυεθνικών επιχειρήσεων.

Έχει συντελέσει επίσης η γενικότερη μετάβαση που παρατηρείται στις επιχειρήσεις τα τελευταία χρόνια από αυταρχικές οργανωτικές δομές προς πιο φιλελεύθερες, η ενίσχυση του προσωπικού με νέα στελέχη υψηλών προσόντων και υψηλού βαθμού εξειδίκευσης που έχουν μεγαλώσει σ' ένα πιο φιλελεύθερο οικογενειακό, πολιτικό, κοινωνικό περιβάλλον σε σχέση με τις προηγούμενες γενιές υπαλλήλων.

Βέβαια μέσα σε κάθε Τμήμα και κάθε Διεύθυνση, το κλίμα που διαμορφώνεται εξαρτάται και από την προσωπικότητα, τον χαρακτήρα και την κουλτούρα των μελών και ιδιαίτερα της κάθε ηγεσίας δηλαδή της κάθε προϊστάμενης αρχής.

Στην AVIS τα τμήματα επικοινωνούν μεταξύ τους, ειδικά σε περιόδους συμμετοχής σε διαγωνισμούς, προκειμένου να ανταλλάξουν στοιχεία για τη σύνταξη μίας έκθεσης, ενός απολογισμού, ή ακόμη και ενός ενημερωτικού εγγράφου.

---

Έχουμε όμως και επικοινωνία μεταξύ ομοβάθμιων στελεχών διαφορετικών τμημάτων ή διευθύνσεων. Άρα, την εσωτερική επικοινωνία βάση της οργάνωσης της AVIS θα μπορούσαμε να τη χαρακτηρίσουμε σχετικά φιλελεύθερη.

### **3.2. Διακρίσεις επικοινωνίας**

Η επικοινωνία μπορεί να διακριθεί σε τυπική ή άτυπη, οριζόντια, κάθετη, εξωτερική, εσωτερική, γραπτή, προφορική, μηχανική, διαπροσωπική ή ομαδική κ.ά. Θα κάνουμε δυο βασικές διακρίσεις κάτω από τις οποίες εντάσσονται όλες οι υπόλοιπες κατηγορίες:

1. **την εσωτερική επικοινωνία** η οποία αφορά την ενδοοργανωσιακή επικοινωνία και
2. **την εξωτερική επικοινωνία** η οποία αφορά την επικοινωνία μας οργάνωσης με άτομα ή φορείς που δεν ανήκουν σ' αυτήν, δηλαδή την επικοινωνία των μελών μιας οργάνωσης με το εξωτερικό περιβάλλον της. Στη συνέχεια θα αναφερθούμε και στις υπόλοιπες επικοινωνιακές κατηγοριοποιήσεις.

#### **3.2.1. Εσωτερική επικοινωνία**

Βασική λειτουργία της επικοινωνίας σε αυτή την περίπτωση είναι ότι συντονίζει τις δραστηριότητες που αναπτύσσονται στο πλαίσιο της επιχείρησης και αποτελεί πρωτεύων στοιχείο της διοικήσεως καθώς και όργανο λήψης αποφάσεων. Σε περιπτώσεις εσωτερικής επικοινωνιακής δυσλειτουργίας κλονίζεται η σταθερότητα, η ενότητα και η αποτελεσματικότητα της επιχείρησης περνώντας προς τα έξω μια εικόνα ασυντόνιστη και αναξιόπιστη. Οι επιπτώσεις της εσωτερικής επικοινωνιακής δυσλειτουργίας είναι τέτοιες που μπορεί να οδηγήσουν μέχρι και στην φθίνουσα πορεία της επιχείρησης. Ως προς την κατεύθυνση της επικοινωνιακής ροής μπορούμε να διακρίνουμε την επικοινωνία σε κάθετη και σε οριζόντια.

---

### **α. Κάθετη επικοινωνία**

Κάθετη επικοινωνία είναι κάθε μορφή κατακόρυφης μετακίνησης πληροφοριών και οδηγιών μέσα στα τμήματα της επιχείρησης. Όταν η επικοινωνία κατευθύνεται από πρόσωπα που βρίσκονται σε ανώτερο κλιμάκιο ιεραρχίας μιας οργάνωσης προς άτομα που βρίσκονται σε κατώτερα ιεραρχικά επίπεδα, τότε θεωρούμε πως έχουμε κάθετη επικοινωνία εκ των άνω προς τα κάτω ή κάθετη επικοινωνία κατιούσης μορφής ενώ όταν η επικοινωνιακή ροή ακολουθεί την αντίθετη φορά, δηλαδή απευθύνεται από τα κατώτερα προς τα ανώτερα ιεραρχικά επίπεδα, λέμε ότι έχουμε κάθετη εκ των κάτω προς τα άνω επικοινωνία ή αλλιώς κάθετη επικοινωνία ανιούσης μορφής. Η κάθετη επικοινωνία είναι συνήθως τυπική και επηρεάζεται από τη θέση, το κύρος και την εξουσία των ατόμων που συνδιαλέγονται. Στην πρώτη περίπτωση το ρεύμα των πληροφοριών αποτελείται κυρίως από εντολές, αποφάσεις, απαγορεύσεις, οδηγίες ή επεξηγήσεις σχετικά με την εκτέλεση των εργασιών, την εισαγωγή νέων διαδικασιών ή μεταβολών, την προβολή στόχων, την ανακοίνωση κινήτρων υποκίνησης των εργαζομένων, την προώθηση νέων μέτρων πολιτικής, τη σύνταξη προγραμμάτων λειτουργίας ή προϋπολογισμών, την επίπληξη ή τον έπαινο κ.α. των προϊστάμενων προς τους υφισταμένους.

Στην AVIS η ιεραρχική κλίμακα (από κάτω προς τα πάνω διαρθρώνεται ως εξής: α) Απλοί υπάλληλοι, ενώ ανάλογα με την σύμβαση εργασίας τους χωρίζονται σε ορισμένου χρόνου, σε αορίστου χρόνου και σε μόνιμους-, β) Τμηματάρχες, γ) Διευθυντές. Ανώτερος των διευθυντών είναι ο γενικός διευθυντής ο οποίος προϊστάται των υπηρεσιών και του προσωπικού της AVIS Hellas, συντονίζει, ελέγχει, και εποπτεύει το έργο τους, εισηγείται τα θέματα προς το Διοικητικό Συμβούλιο και μετέχει στις συνεδριάσεις του χωρίς ψήφο και τέλος μεριμνά για την εκτέλεση των αποφάσεών του. Ιεραρχικά ανώτερο των διευθυντών και του γενικού διευθυντή αλλά με σχέση ανάθεσης καθηκόντων και όχι με σχέση εργασίας, είναι το Διοικητικό Συμβούλιο

---

της εταιρείας -το οποίο έχει Πρόεδρο, Αντιπρόεδρο, τακτικά και έκτακτα μέλη. Το Διοικητικό Συμβούλιο αποτελείται από επτά τακτικά και ισάριθμα αναπληρωματικά μέλη με τετραετή θητεία. Συνήθως η πληροφοριακή ροή ξεκινά από το ανώτερο ιεραρχικό κλιμάκιο και κατευθύνεται στο αμέσως κατώτερο και από εκεί στο επόμενο προς τα κάτω αν και μερικές φορές είναι δυνατό να παρακαμφθεί ένα ενδιάμεσο ιεραρχικό κλιμάκιο.

Μπορεί για παράδειγμα ο Διευθυντής να επικοινωνήσει απευθείας με τον υπάλληλο και όχι μέσω του Τμηματάρχη, ή το Διοικητικό Συμβούλιο απευθείας με τον Τμηματάρχη ή τον υπάλληλο και όχι μέσω του Διευθυντή όπως είναι το τυπικά πιο σύνηθες και το σύμφωνο με την ιεραρχική πυραμιδική διάρθρωση που προαναφέρθηκε.

Τα μέσα, που χρησιμοποιούνται είναι συνήθως οι προφορικές εντολές, οι γραπτές οδηγίες, οι εκπαιδευτικές ή άλλες συναντήσεις, τα εγχειρίδια κλπ. Συνήθως όμως αυτός ο τύπος πληροφοριών μεταβιβάζεται με γραπτά κείμενα τόσο λόγω της περιπλοκότητας των θεμάτων και της ανάγκης εξασφάλισης ενότητας στη δράση και την αποφυγή πιθανών αποκλίσεων εξαιτίας προσωπικών ερμηνειών, όσο και λόγω της ανάγκης για την ύπαρξη ενός μονίμου αρχείου πληροφοριών. Σε αυτή των κατεύθυνση ενυπάρχει ο κίνδυνος να παραποιηθεί ή να παρερμηνευτεί το νόημα μιας πληροφορίας κατά τη διέλευσή της από τις διάφορες ιεραρχικές βαθμίδες ως τους πραγματικούς αποδέκτες. Γι' αυτό συχνά η ηγεσία δίνει ιδιαίτερη σημασία -ίσως περισσότερο απ' ότι πρέπει- στην πιστή αναμετάδοση του μηνύματος δημιουργώντας ένα αυστηρό ή ακόμη και αυταρχικό κλίμα στους οργανισμούς και προβλήματα στον έλεγχο των μελών της. Ακόμη δυσχεραίνει την ανάδραση δηλαδή τις διαδικασίες αμφίδρομης ανταλλαγής απόψεων. Γενικά αυτός ο τύπος πληροφοριών περικλείει κάποια μορφή εντολής την οποία οφείλουν να υλοποιήσουν οι υφιστάμενοι.

---

Στη δεύτερη περίπτωση, δηλαδή στην κάθετη εκ των κάτω προς τα άνω ή επικοινωνία ανιούσης μορφής, η επικοινωνία έχει συνήθως τη μορφή ενημέρωσης μέσω αναφορών ή εκθέσεων σχετικά με απολογιστικά στοιχεία από τη λειτουργία των τμημάτων, υπομνημάτων ή άλλης μορφής ενημερωτικών εγγράφων, προτάσεις για τη βελτίωση της εκτέλεσης των εργασιών, πληροφορίες για την πρόοδο του έργου ή την επίτευξη των στόχων, αιτήσεων, αιτημάτων για εποπτεία, βοήθεια ή συνεργασία, προσωπικά ζητήματα κ.ά που προέρχονται από τους υφισταμένους και απευθύνονται προς τους προϊσταμένους.

Αυτή η κατεύθυνση ροής της πληροφόρησης είναι ιδιαίτερα χρήσιμη για τους οργανισμούς γιατί προσφέρει ανάδραση και προωθεί τις καλές διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ των μελών συμβάλλοντας επίσης στην πρόληψη ή εξομάλυνση τυχόν διενέξεων και συγκρούσεων. Η αμεσότητα και η ελεύθερη διατύπωση απόψεων προωθεί αυτή τη μορφή επικοινωνίας. Όταν υπάρχει αυταρχικό κλίμα στις επιχειρήσεις και στις σχέσεις υφισταμένων-προϊσταμένων αυτή η μορφή επικοινωνίας παραμένει συμβατική και τυπική αφού δεν επιτυγχάνεται πλήρως η ανάδραση. Σε αντίθετη περίπτωση όταν υπάρχει κλίμα συνεργασίας, αυτή η επικοινωνιακή μορφή μπορεί να αποβεί πολύ γόνιμη αφού μέσω της ανάδρασης η ηγεσία ενημερώνεται αβίαστα για το έργο που επιτελούν τα κατώτερα ιεραρχικά κλιμάκια τα οποία σε τελική ανάλυση λόγω του κυρίως εκτελεστικού τους ρόλου είναι αυτά που κατεξοχήν έρχονται σε επαφή με το κοινό και τους προβληματισμούς του γύρω από το έργο της επιχείρησης και τα οποία αν τους επιτραπεί, μπορούν να συνεισφέρουν πέρα από την εκτέλεση και σε πιο σημαντικές παραμέτρους όπως στο σχεδιασμό ή τη βελτίωση του έργου. Βέβαια, και στις δυο προαναφερόμενες ροές πληροφόρησης, η εμπλοκή πολλών και διαφορετικών προσώπων ή ιεραρχικών βαθμίδων μπορεί να έχει αρνητικές επιδράσεις και να δημιουργήσει φραγμούς και διαστρεβλώσεις.

---

## **β. Οριζόντια επικοινωνία**

Η οριζόντια επικοινωνία λαμβάνει χώρα μεταξύ ομόβαθμων μελών ενός οργανισμού, δηλαδή ατόμων με παρεμφερείς αρμοδιότητες και επίπεδο εξειδίκευσης ή μεταξύ παρεμφερών Τμημάτων. Μπορεί να έχει επίσημη (τυπική) μορφή -γραπτά μηνύματα, κυκλοφορούντες φάκελοι ή αντίγραφα διαφόρων γραπτών κειμένων μεταξύ των μελών του Τμήματος ή της Διευθύνσεως- ή και ανεπίσημη (άτυπη) μορφή - διαπροσωπική (face to face) ή τηλεφωνική επαφή. Σε γενικές γραμμές πάντως η οριζόντια επικοινωνία είναι συνήθως πιο χαλαρή και λιγότερο τυπική από την κάθετη.

Η οριζόντια επικοινωνία ανάμεσα σε συναδέλφους του ίδιου οργανωτικού επιπέδου ή εξειδίκευσης στην ίδια επιχείρηση (εσωτερική επικοινωνία) ή σε διαφορετική (εξωτερική επικοινωνία) εκδηλώνεται με την ανταλλαγή πληροφοριών, απόψεων, διαθέσεων, στοιχείων, γνώσεων και στοχεύει στον συντονισμό του έργου, στη δημιουργία συνοχής, στην επίλυση των δυσκολιών και των αντιπαραθέσεων καθώς και στην ενημέρωση. Οι μορφές που λαμβάνει είναι περισσότερο άμεσες, προσωπικές άτυπες και προφορικές παρά έμμεσες, απρόσωπες, τυπικές και γραπτές. Επειδή τα άτομα ανήκουν σε παρόμοια ιεραρχική βαθμίδα ή παρεμφερές επίπεδο εξειδίκευσης, διαθέτουν σχετικά κοινές γνώσεις και εμπειρίες, γεγονός που διευκολύνει την αμεσότητα και την ελεύθερη διατύπωση των απόψεων.

Στην AVIS συχνά τα Τμήματα ή οι Διευθύνσεις καλούνται να συνεργαστούν μεταξύ τους (π.χ. στην περίοδο των διαγωνισμών όλα σχεδόν τα Τμήματα συνδράμουν, σε επίπεδο σχεδιασμού, προετοιμασίας και εκτέλεσης του προγράμματος), να ανταλλάξουν στοιχεία για την σύνταξη μιας έκθεσης, ενός απολογισμού ή ακόμη και ενός ενημερωτικού εγγράφου και γενικώς να επικοινωνήσουν για τη διευκόλυνση της εργασίας τους και την επίτευξη των επιδιωκόμενων σκοπών. Ομοβάθμιοι υπάλληλοι, διαφορετικών Τμημάτων ή Διευθύνσεων επικοινωνούν για επαγγελματικά ζητήματα αλλά και για

---

προσωπικά θέματα, για ενημέρωση ή ακόμη και για την προάσπιση των συμφερόντων τους. Έτσι πχ. υπάλληλοι συμβασιούχοι που δεν ανήκουν στην ίδια Διεύθυνση ή Τμήμα θα επιδιώξουν επικοινωνία μεταξύ τους για να ενημερωθούν για τις τυχόν εξελίξεις στη σχέση εργασίας τους. Οι νέοι χειριστές Η/Υ που θεωρούν ότι δικαιούνται κάποιου επιδόματος θα μεθοδεύσουν επικοινωνία με παλαιότερους συναδέλφους σε αντίστοιχες θέσεις για την προσωπική τους ενημέρωση και στη συνέχεια προώθηση αντίστοιχου αιτήματος.

Η οριζόντια επικοινωνία ωστόσο δεν λαμβάνει χώρα μόνο εντός της επιχείρησης, αλλά και εκτός, με άτομα ή αντίστοιχα Τμήματα ή Διευθύνσεις άλλων εταιριών με συναφές ή όχι αντικείμενο. Διεξοδικότερη αναφορά σε αυτή τη μορφή οριζόντιας επικοινωνίας θα γίνει παρακάτω στην παράγραφο που αφορά την εξωτερική επικοινωνία με άλλες επιχειρήσεις.

### **3.2.2. Εξωτερική επικοινωνία**

Η εξωτερική επικοινωνία αφορά την επικοινωνία των μελών ενός οργανισμού με το περιβάλλον του. Στο περιβάλλον της εντάσσονται οι πελάτες οι οποίοι ενδιαφέρονται να ενημερωθούν ή ωφελούνται από τις παρεχόμενες υπηρεσίες της επιχείρησης, καθώς και άλλοι φορείς με συναφές ή ακόμη και διαφορετικό αντικείμενο δραστηριοτήτων που μπορεί να είναι είτε δημόσιοι/ κρατικοί είτε ιδιωτικές εταιρείες.

Στην περίπτωση της AVIS, αυτού του είδους η επικοινωνία παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον γιατί οι παρεχόμενες υπηρεσίες του δεν αφορούν μόνο Έλληνες αλλά και αλλοδαπούς πολίτες και το γεωγραφικό πλαίσιο τους δεν περιορίζεται μόνο στον ελληνικό αλλά και στο διεθνή χώρο. Ας δούμε όμως διεξοδικότερα με ποιούς πραγματοποιείται η εξωτερική επικοινωνία της AVIS, ποιοί δηλαδή αποτελούν το περιβάλλον του, το κοινό, τους συνεργάτες του ή αλλιώς τους αποδέκτες των επικοινωνιακών πρακτικών του.



---

### **3.2.2.1. Αποδέκτες: Πελάτες - συνεργάτες: όσοι επικοινωνούν με την AVIS**

#### **α. Πελάτης/ες**

Στον τομέα RAC (Rent a Car) οι βασικοί πελάτες είναι οι ιδιώτες, αλλά η εταιρεία ασχολείται και με εταιρικούς, όπως οι παρακάτω: L'oreal, Vivartia, Optimist, Γερολυμάτος, Erickson, Lavipharm, Μυτιληναίος κλπ.

Τέλος, σ' αυτή την επικοινωνιακή κατηγορία, θα πρέπει να αναφέρουμε και την επικοινωνία της εταιρείας με τους προμηθευτές του δηλαδή με άτομα ή ομάδες ατόμων με τα οποία συνεργάζεται για να προμηθευτεί προϊόντα απαραίτητα για τη λειτουργία του (πχ. γραφεία, υπολογιστές, χαρτί αλληλογραφίας, αλλά και είδη πρώτης ανάγκης).

#### **β. Οι φορείς**

Εξωτερική επικοινωνία συντελείται ωστόσο και ανάμεσα στην AVIS και σε άλλους φορείς-οργανισμούς, όπως το Υπουργείο Μεταφορών και γενικότερα με άλλους δημόσιους φορείς. Είναι χαρακτηριστικό να αναφέρουμε ότι η εταιρεία ποτέ δεν χρησιμοποιεί ούτε αγοράζει μεταχειρισμένα αυτοκίνητα, από οποιαδήποτε χώρα, ούτε μπαίνει στη διαδικασία της εισαγωγής ή του εκτελωνισμού, γιατί είναι βασική πολιτική της να δίνει στους πελάτες της καινούργια αυτοκίνητα και με αυτόν τον τρόπο, λόγω της υψηλής ποιότητας που διαθέτει, διατηρεί ένα σταθερό πελατολόγιο. Στην πραγματικότητα, όταν ένα αυτοκίνητο πλησιάσει έναν αριθμό χιλιομέτρων, αυτό, αυτόματα διατίθεται προς πώληση στην αγορά ως μεταχειρισμένο σε πολύ καλή τιμή.

Συνήθως η επικοινωνία που λαμβάνει χώρα ανάμεσα στους διάφορους οργανισμούς είναι η *οριζόντια επικοινωνία*, δηλαδή ομοβάθμια Τμήματα, Διευθύνσεις ή Προϊστάμενοι επικοινωνούν μεταξύ τους για τη λύση ενός προβλήματος, την παροχή κάποιων πληροφοριών, την αναζήτηση κάποιων απολογιστικών στοιχείων, την διεκπεραίωση ενός διαγωνισμού κλπ.

---

### 3.3. Άτυπη και Τυπική Επικοινωνία

Σε όλες τις επιχειρήσεις και συνεπώς στην AVIS, λαμβάνει χώρα η τυπική και άτυπη επικοινωνία μέσω διαύλων επικοινωνίας. Κάθε μέλος μπορεί να συμμετάσχει σε ένα ή περισσότερα επικοινωνιακά δίκτυα, συνήθως ανάλογα με τη θέση, το κύρος και το ρόλο του, και διαθέτει τυπικές και άτυπες επικοινωνιακές σχέσεις ταυτόχρονα.

Η τυπική επικοινωνία της εταιρείας εξυπηρετεί τις δραστηριότητες και τις διαπροσωπικές επαφές που σχετίζονται με την τυπική οργανωτική δομή του. Στο μεγαλύτερο μέρος της η επικοινωνία μιας εταιρείας είναι τυπική.

Η άτυπη επικοινωνία η οποία γίνεται είτε μέσω μη τυπικών διαύλων ή δεν είναι τυπικά κατοχυρωμένη και προσδιορισμένη, αφορά συνήθως προσωπικά θέματα των μελών ή σχετίζεται με τις δραστηριότητες της επιχείρησης και τις αρμοδιότητες των μελών του. Συνήθως η άτυπη επικοινωνία αφορά περισσότερο την εσωτερική επικοινωνία της επιχείρησης και είναι ιδιαίτερα σημαντική γιατί προωθεί την ανάδραση και συμβάλλει στην εδραίωση καλών σχέσεων μέσα στην ίδια την επιχείρηση. Παρ' όλα αυτά, η άτυπη επικοινωνία και τα άτυπα δίκτυα της εμπεριέχουν τον κίνδυνο με τη μετάδοση διαδόσεων, φημών, κουτσομπολιών, δηλαδή μη επιβεβαιωμένων ή τεκμηριωμένων απόψεων και πεποιθήσεων, μη νομιμοποιημένης πληροφορίας, να δημιουργήσουν προβλήματα και δυσλειτουργίες στην επικοινωνιακή ισορροπία ενός οργανισμού. Σε όλες τις επιχειρήσεις και συνεπώς και στην AVIS λαμβάνει χώρα και τυπική και άτυπη επικοινωνία μέσω αντίστοιχων διαύλων επικοινωνίας.

Μέσα στην AVIS ένα άτομο είναι δυνατόν να διαδραματίζει έναν ή περισσότερους επικοινωνιακούς ρόλους, ανάλογα με τις ανάγκες της επιχείρησης.

---

### 3.4. Προφορική - Γραπτή - Μηχανική επικοινωνία.

Η προφορική επικοινωνία περιλαμβάνει την ομιλία μεταξύ δύο προσώπων και την ομαδική επικοινωνία. Στη συνομιλία μεταξύ δυο προσώπων (*face-to-face communication*) η επικοινωνία συντελείται με το λεκτικό στοιχείο του λόγου καθώς και με το μη λεκτικό στοιχείο του.<sup>21</sup> Ο λόγος συνδυάζεται με τις διάφορες κινήσεις των χεριών ή γενικά του σώματος ή με κατάλληλες διακυμάνσεις της φωνής.

Η διαπροσωπική επικοινωνία είναι πολύ αποδοτική γιατί επιτρέπει την ανάδραση, δίνει τη δυνατότητα στον ακροατή να υποβάλει ερωτήσεις, συμβάλλει στην ανάπτυξη διαλόγου και άμεσης επαφής. Η προφορική επικοινωνία δεν έχει μόνο τη μορφή συνομιλίας μεταξύ δυο ατόμων αλλά μπορεί να έχει και τη μορφή μονόλογου π.χ. στην περίπτωση μεταβίβασης εντολών χωρίς αντίλογο από έναν ιεραρχικά προϊστάμενο προς κάποιον υφιστάμενο. Συνήθως ο μονόλογος εκφράζει την φιλοσοφία της αυταρχικής διοίκησης. Βέβαια, μπορεί στην προφορική επικοινωνία να συμμετέχουν και περισσότερα των δυο ατόμων και μιλάμε τότε για ομαδική επικοινωνία (πχ. σε υπηρεσιακές συσκέψεις, μαζικές συγκεντρώσεις κλπ). Άλλη μορφή προφορικής επικοινωνίας είναι και η δημόσια ομιλία (*Public speaking*) ενώπιον ακροατηρίου. Πρόκειται συνήθως για έναν μονόλογο ενός ατόμου που αποσκοπεί στη μεταφορά ιδεών προς μια μικρότερη ή μεγαλύτερη ομάδα ακροατών ή στην εκ περιτροπής μεταφορά ιδεών ή απόψεων ενός αριθμού ομιλητών προς ένα συγκεκριμένο ακροατήριο (συμπόσια).

Ως προς την *εσωτερική επικοινωνία* της εταιρείας, η προφορική επικοινωνιακή μορφή δίνει τη δυνατότητα για άμεση επαφή των υπαλλήλων, της διοικήσεως και του προσωπικού και των διάφορων επιπέδων διοικήσεως, συμβάλλει στο συντονισμό, στην συνοχή και στη συνεργασία, λύνει προβλήματα εργασιακών σχέσεων, συνεισφέρει στην

---

<sup>21</sup> Παπαδάκη-Μιχαηλίδη Ε., Η σιωπηλή γλώσσα των συναισθημάτων, 1998, σελ. 15-17.

---

ικανοποίηση του προσωπικού. Πολύ συχνές είναι και οι δημόσιες ομιλίες, σεμινάρια ή τα συμπόσια που οργανώνονται από την AVIS και που έχουν σχέση με το δέσιμο των υπαλλήλων μεταξύ τους, την επικοινωνία προϊσταμένων και υφισταμένων, την ενημέρωση όλων σε ό,τι αφορά νέες κατευθύνσεις της εταιρείας, ή ετήσιους στόχους. Η εταιρεία δίνει τεράστια βάση στην ομαδικότητα και στην καλύτερη επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων και στην, όσο το δυνατόν, καλύτερη εργασιακή πρακτική των υπαλλήλων της μεταξύ τους.

Ως προς την *εξωτερική επικοινωνία*, η προφορική επικοινωνιακή μορφή αποτελεί μέρος της καθημερινότητας της AVIS αφού ως επιχείρηση δέχεται εκατοντάδες ανθρώπους που ενδιαφέρονται να πληροφορηθούν, να ρωτήσουν, να επωφεληθούν από τις υπηρεσίες της. Η προσέλευση κόσμου είναι δε τόσο μεγάλη, που λειτουργεί επί 24ωρης βάσης προκειμένου να διεκπεραιώνεται η ζήτηση. Πολύ συχνές είναι οι ενημερώσεις που γίνονται σε όλους τους πελάτες που έχουν δημιουργήσει συμβόλαια στην AVIS. Ιδιαίτερα στους σταθερούς πελάτες της (preferred) η εταιρεία τους ενημερώνει για οτιδήποτε νέο άμεσα μέσω news letters.

Η γραπτή επικοινωνία περιλαμβάνει όλα τα γραπτά κείμενα τα οποία χρησιμοποιούνται για την επικοινωνία εντός και εκτός της επιχείρησης. Έτσι έχουμε κείμενα: που απευθύνονται σε πρόσωπα -έγγραφα, επιστολές, υπομνήματα, υπηρεσιακά ή ενημερωτικά σημειώματα, εγκυκλίους, αιτήσεις, προτάσεις, αναφορές, εκθέσεις-, που αναφέρονται στο νομικό πλαίσιο της επιχείρησης και σχετίζονται με αυτό- μελέτες, συμβάσεις, εντολές, αποφάσεις, πρακτικά συλλογικών οργάνων-, που αφορούν στο οργανωτικό πλαίσιο και στη λειτουργία της επιχείρησης- οργανωτικά διαγράμματα, κανονισμοί οργάνωσης και λειτουργίας, υπηρεσιακά έντυπα, οδηγίες οργάνωσης και λειτουργίας, προκηρύξεις-, που αναφέρονται στη προβολή της επιχείρησης- διαφημιστικά έντυπα, ανακοινώσεις, δημοσιεύσεις σε M.M.E., περιοδικές εκδόσεις. Αυτή η

---

μορφή επικοινωνίας λόγω της γραφειοκρατικής οργάνωσης της εταιρείας αποτελεί την κυριότερη μορφή επικοινωνίας της AVIS. Η τήρηση γραπτών κειμένων είναι η μνήμη της επιχείρησης και συμβάλλει τόσο στη τεκμηρίωση όσο και στη συνέχιση της λειτουργίας της, ακόμη και αφού οι αρχικοί υπάλληλοι έχουν φύγει. Επιπλέον η γραπτή επικοινωνία αρχειοθετείται και προσδίδει τυπική υπόσταση στις αποφάσεις. «Χαρακτηριστικότερη μορφή της έγγραφης επικοινωνίας είναι τα έγγραφα που ανταλλάσσονται καθημερινά μεταξύ των διαφόρων οργανισμών και έχουν τη μορφή επιστολών»<sup>22</sup>.

Αυτά αποτελούν αποδεικτικά στοιχεία του πλήθους των συναλλαγών. Ως έγγραφο χαρακτηρίζεται το γραπτό κείμενο, το οποίο εκτός από την καθαρά κοινωνικής φύσεως αλληλογραφία, καλύπτει από πολλές πλευρές το σύνολο των δραστηριοτήτων ενός οργανισμού. Τα έγγραφα που διακινούνται από, προς και εντός της AVIS είναι τυποποιημένα για να ελαχιστοποιείται ο χρόνος που χρειάζεται για τη σύνταξη των εγγράφων και να μεγιστοποιείται και η αποδοτικότητα του έργου τους, αφού η γραπτή επικοινωνία καταλαμβάνει ένα μεγάλο ποσοστό των δραστηριοτήτων των απασχολούμενων σε αυτές. Έτσι τα έγγραφα είτε πρόκειται για έγγραφα συνήθους αλληλογραφίας, ή για οδηγίες, έγγραφες εισηγήσεις, αποφάσεις, εγκυκλίους, διαταγές, υπηρεσιακά ή ενημερωτικά σημειώματα, εκθέσεις, τηλεγραφήματα, τηλεφωνικά σήματα, fax, πρακτικά οργάνων όπως τα Διοικητικά Συμβούλια και οι Επιτροπές, προσωπικά έγγραφα με τη μορφή αιτήσεων ή αναφορών φέρουν συνήθως μια τυποποιημένη μορφή ακολουθώντας συγκεκριμένους συντακτικούς κανόνες και αυστηρή γλώσσα. Οποιαδήποτε παρέκκλιση από αυτή τη μορφή υπονομεύει την εγκυρότητα και την ισχύ τους. Υπάρχει θα λέγαμε μια γραφειοκρατική δόμηση στη γραπτή επικοινωνία προς την οποία όλα τα έγγραφα είναι υποχρεωμένα να συμμορφωθούν.

---

<sup>22</sup> Φαναριώτης Π., Επιχειρησιακή επικοινωνία, 1996, σελ 69.

---

Η μηχανική επικοινωνία περιλαμβάνει τα συστήματα αυτόματης δακτυλογράφησης, ηλεκτρονικής επικοινωνίας (E-mail), την τυπογραφία, τα συστήματα αναπαραγωγής εγγράφων, καθώς και τηλεφωνικής επικοινωνίας κ.α. Και η προφορική και η γραπτή επικοινωνία μπορούν να μεταδοθούν μηχανικά.

Ση AVIS ένα μεγάλο τμήμα της επικοινωνίας διεκπεραιώνεται μέσω τηλεφώνου. Αυτό οφείλεται τόσο στο ότι αυτού του είδους η επικοινωνία είναι ταχύτερη και μπορεί να λάβει χώρα όλες τις ώρες λειτουργίας της επιχείρησης, όσο και στο ότι εξ' αντικειμένου οι άνθρωποι οι οποίοι επικοινωνούν με η AVIS δεν βρίσκονται μόνο στην Αθήνα και την Ελλάδα αλλά σε όλο τον κόσμο. Για παράδειγμα, κάποιος από τη Θεσσαλονίκη προτιμάει την τηλεφωνική επικοινωνία για μια σύντομη και άμεση απάντηση ή τουλάχιστον θα την επιδιώξει ως προστάδιο μιας μετέπειτα γραπτής συνεννόησης. Η τηλεφωνική επικοινωνία αν και αποτελεί μορφή προφορικής επικοινωνίας λόγω των αποστάσεων που μεσολαβούν και των μηχανικών μέσων στερείται της αμεσότητας της διαπροσωπικής επικοινωνίας. Ωστόσο είναι πολύ συχνή και αποτελεί σημαντικό τμήμα της επικοινωνιακής καθημερινότητας της επιχείρησης.

Οι ηλεκτρονικοί υπολογιστές και οι πολυάριθμες χρήσεις τους αποτελούν ακόμη ένα σημαντικό κομμάτι της μηχανικής επικοινωνίας. Η αύξηση του όγκου της γραφειοκρατικής εργασίας, η διεύρυνση των συναλλαγών, ο όγκος της αλληλογραφίας και ο κύκλος των πληροφοριών καθιστούν την χρήση Η/Υ απαραίτητη για τη λειτουργία μιας δημόσιας υπηρεσίας. Έτσι στην AVIS οι ηλεκτρονικοί υπολογιστές συμβάλουν στη φάση της δακτυλογράφησης με τη χρήση των συστημάτων επεξεργασίας κειμένου, στην αποθήκευση αποδεικτικών στοιχείων του πλήθους των συναλλαγών, στην κατασκευή αρχείων από τα οποία προκύπτουν στατιστικά και άλλα στοιχεία απαραίτητα για τη λειτουργία, τον προγραμματισμό και τη διεκπεραίωση των προγραμμάτων, καθώς και σε πολλές άλλες δραστηριότητες. Επίσης με

---

την τεχνολογία των δικτύων η οποία αποτελεί προχωρημένη έκφραση της τεχνολογίας της πληροφορικής, επικοινωνιακά δίκτυα με παγκόσμια εμβέλεια όπως το INTERNET και το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο (E-mail) δίνουν τη δυνατότητα για άμεση ενημέρωση σε ένα απροσδιόριστο πλήθος πληροφοριών οι οποίες είναι αδύνατο να αποκτηθούν με άλλον τρόπο, επιτρέπουν την άμεση διακίνηση πληροφοριών οι οποίες με τα καθιερωμένα οργανωτικά συστήματα μπορούσαν να κινηθούν, μόνο μέσα από τους διαύλους της ιεραρχικής κλίμακας και παρέχουν τη δυνατότητα λήψεως αποφάσεων ιδιαίτερης σημασίας σε ελάχιστο χρόνο.

### **3.5. Προβλήματα επικοινωνίας της AVIS προς τα έξω και οι λύσεις τους.**

- 1. Θα πρέπει να γίνει μια επανεκτίμηση του ανθρώπινου δυναμικού τοποθετώντας τους κατάλληλους ανθρώπους στις κατάλληλες θέσεις, καταρτίζοντας το υπάρχον προσωπικό και αυξάνοντας την "επικοινωνιακή του ευαισθησία" ως προς τον πελάτη.*

**ΛΥΣΗ** Αυτό μπορεί να γίνει επιλέγοντας προσεκτικά καινούργιους υπαλλήλους με ποικιλία προσόντων ανάλογα με τη θέση για την οποία προορίζονται. Για παράδειγμα, δεν θα είχε νόημα να προσληφθούν μόνο πτυχιούχοι ΑΕΙ ή μόνο υπάλληλοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης με γνώση Η/Υ ή μόνο υπάλληλοι πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης αλλά αντιθέτως θα ήταν πολύ πιο χρήσιμο για την επιχείρηση να προγραμματίσει την πρόσληψη νέων υπαλλήλων ανάλογα με τις ανάγκες της. Η πρόσληψη του σωστού καινούργιου προσωπικού παίζει σημαντικό ρόλο στην προώθηση της εξυπηρέτησης του πελάτη.

- 2. Επίσης, θα πρέπει να εξεταστεί και ο προσωπικός χαρακτήρας και η επικοινωνιακή ικανότητα που διαθέτουν οι υπάλληλοι,*

---

*διότι έχουν επιλεγεί και άτομα σε 'επικοινωνιακές θέσεις', τα οποία δεν έχουν ιδιαίτερα αυξημένες ικανότητες επικοινωνίας. Το παραπάνω θα βοηθήσει να επιτευχθεί η λεγόμενη "στροφή προς τον πελάτη" και να ξεφύγουμε από την παραδοσιακή γραφειοκρατία.*

**ΛΥΣΗ** Αυτό θα γίνει εφικτό με τη στροφή προς τον πελάτη η οποία αποσκοπεί στην καλυτέρευση της ποιότητας της εξυπηρέτησης και στην εισαγωγή στη διοίκηση διαφόρων πρακτικών που θα βελτιώσουν την εικόνα και την αποδοτικότητα των εργασιών.

Σημαίνει αλλαγή του ήθους της επιχείρησης από παραδοσιακή γραφειοκρατία σε επιχείρηση που σκέφτεται κατ' αρχήν τον πελάτη. Έτσι, θα πρέπει να εκτιμηθεί ποιοι υπάλληλοι θέλουν και μπορούν να βρίσκονται σε θέσεις που απαιτούν άμεση επικοινωνία με το κοινό ή με άλλους φορείς και ποιοι όχι. Αυτοί που δεν μπορούν πρέπει να μην πιεστούν και να χρησιμοποιηθούν σε θέσεις που δεν απαιτούνται ιδιαίτερες επικοινωνιακές επαφές. Ωστόσο, το προσωπικό που έρχεται σε επαφή με το κοινό ή αλλιώς οι υπάλληλοι της λεγόμενης «γραμμής μετώπου»<sup>23</sup> θα πρέπει να είναι άνθρωποι που:

- α) επαρκούν αριθμητικά για την κατάλληλη πληροφόρηση και εξυπηρέτηση του κοινού*
- β) έχουν επικοινωνιακές ικανότητες απαραίτητες στην επαφή τους με το κοινό, έχουν δηλαδή τις γνώσεις, τα προσόντα, την ικανότητα και τη θέληση να επικοινωνούν σωστά με τον πελάτη, να τον κατανοούν και να τον εξυπηρετούν αφού είναι γνωστό πως «η ανικανότητα μερικών να ακούσουν συχνά συμβαδίζει με την ανικανότητα των άλλων να εκφραστούν»<sup>24</sup>*

---

<sup>23</sup> Epstein J, 1991, σελ 66

<sup>24</sup> Baddeley S. and Dawes N., Service to the customer-the secrets of front line / back line training, εργασία που παρουσιάστηκε στο σεμινάριο RIPA με θέμα "Clients, managers and public services", 27 Νοεμβρίου 2002.



---

Η κατάλληλη και επαρκής στελέχωση ενός τμήματος, ο τρόπος που προσλαμβάνει, καταρτίζει, προάγει και αμείβει το προσωπικό του, όλα αυτά παίζουν αποφασιστικό ρόλο στην επικοινωνία και στο είδος της υπηρεσίας που εκτελεί ο εν λόγω φορέας.

Συνεπώς, η σωστή στελέχωση της AVIS με κατάλληλο προσωπικό, είναι βασική τόσο για την επικοινωνία του όσο και για το ίδιο το έργο του. Σωστή στελέχωση σημαίνει πρόσληψη κατάλληλου καινούργιου προσωπικού, μόρφωση και επιμόρφωση του ήδη υπάρχοντος προσωπικού (π.χ. σεμινάρια διοικητικής πρακτικής, πληροφορικής κλπ.), παροχή κινήτρων και αύξηση της εργασιακής ικανοποίησής του.

- 3. Εκτός όμως από τη σωστή στελέχωση, ρόλο παίζει και το χωροταξικό πλαίσιο μέσα στο οποίο συντελείται η επικοινωνία. Ένα άνετο περιβάλλον με κατάλληλους χώρους υποδοχής ευρύχωρους και οργανωμένους, δημιουργεί θετική προδιάθεση στο κοινό και έχει ιδιαίτερη σημασία για τη δημόσια εικόνα της επιχείρησης. Για παράδειγμα θα αναφέρουμε το παράρτημα της Λεωφ. Αμαλίας, που ο χώρος όπου στεγάζεται το παράρτημα πάσχει δραματικά και δυσχεραίνει σε μεγάλο βαθμό τα 10 άτομα που εργάζονται εκεί.**

**ΛΥΣΗ** Η βελτίωση του ή των κτιρίων, των εσωτερικών χώρων της υπηρεσίας καθώς και του χώρου υποδοχής επηρεάζουν θετικά τις διαπροσωπικές επικοινωνιακές σχέσεις πελάτη-υπαλλήλου. Ωστόσο, η αύξηση των δραστηριοτήτων και του προσωπικού του, έχει καταστήσει το χώρο πολύ περιορισμένο και έχει δημιουργήσει την ανάγκη για μετεστεύαση κάποιων τμημάτων του σε γειτονικό κτίριο, πράγμα που θα βοηθήσει στην αποσυμφόρηση του κτιριακού και στην ενδεχομένως ανετότερη και καταλληλότερη χωροταξική πλαισίωση των δραστηριοτήτων της επιχείρησης.

---

**4. Οι ενδεχομένως πολύπλοκες διαδικασίες στις οποίες υποβάλλονται οι πελάτες, προκειμένου να εξυπηρετηθούν, δημιουργούν κακή εικόνα για την επιχείρηση.**

**ΛΥΣΗ** Η βελτίωση της διάθεσης και της φύσης των πληροφοριών, η παροχή τους σε προσιτή, απλή και κατανοητή γλώσσα, η απλούστευση, η τυποποίηση ή η ελάττωση την πολύπλοκων διαδικασιών, η εξάλειψη των άχρηστων σταδίων τους, ο συντονισμός τόσο ο εξωτερικός με άλλες ανάλογες υπηρεσίες όσο και ο εσωτερικός με τις κατάλληλες διασυνδέσεις που συμβάλλουν στη συντονισμένη εκτέλεση των διαφόρων εξυπηρετήσεων του πελάτη θα συνεισφέρουν με τη σειρά τους στη χάραξη μιας νέας πιο βελτιωμένης επικοινωνιακής πολιτικής και κατά συνέπεια αποτελεσματικότητας της AVIS.

Μια λύση που θα μπορούσαμε εκτός όμως από όλα τα παραπάνω να προτείνουμε, η οποία θα συνέβαλε ενδεχομένως στην επικοινωνιακή βελτιστοποίηση της AVIS θα ήταν μια προσέγγιση τύπου έρευνας αγοράς των επικοινωνητών της επιχείρησης. Να γίνει δηλαδή κάποια βολιδοσκόπηση της γνώμης που έχουν όσοι έρχονται σε επαφή με την επιχείρηση για την επιχείρηση.

Η συμπλήρωση ενός σύντομου ερωτηματολογίου ή ακόμη και η σύνταξη ανοικτών παρατηρήσεων είτε για παράπονα ή για θετικά σχόλια ή οτιδήποτε άλλο και η ανώνυμη ή επώνυμη παράδοση τους σ' ένα αρμόδιο γι' αυτό το σκοπό γραφείο ή ακόμα και η ρίψη τους σ' ένα κατάλληλο κουτί στον χώρο υποδοχής της εταιρείας, θα μπορούσαν να αποτελέσουν μεθόδους δημοσκόπησης της γνώμης των επικοινωνητών. Βέβαια, κάτι τέτοιο εμπεριέχει τον κίνδυνο οι περισσότεροι να βαρεθούν να συμπληρώσουν τις αντίστοιχες φόρμες ή ακόμη άτομα των οποίων δεν ικανοποιήθηκε το αίτημά τους να προβούν στη σύνταξη καταγγελιών για αλλότριους σκοπούς. Επιπλέον κάτι τέτοιο στη παρούσα φάση της εταιρείας, αποτελεί

---

"πολυτέλεια" αφού θα απαιτούσε επιπλέον προσωπικό για την επεξεργασία και την ερμηνεία αυτών των δεδομένων πράγμα ουτοπικό σε σχέση με την πραγματικότητα και τις ελλείψεις στελεχιακού δυναμικού σε καίριες θέσεις και για πάγιες ανάγκες της υπηρεσίας.

Συγχρόνως, θα μπορούσαμε να προτείνουμε τη δημιουργία ενός Γραφείου Πληροφόρησης (Δημοσίων Σχέσεων), προκειμένου να μπορεί άμεσα και χωρίς να ταλαιπωρηθεί, ο ενδιαφερόμενος να μάθει οτιδήποτε τον αφορά σε σχέση με την AVIS, αλλά και η διοίκηση της επιχείρησης για τις θέσεις και τις απόψεις του κοινού σχετικά με το έργο της εταιρείας. Αυτό το γραφείο θα μπορούσε να παρέχει και κατ' ιδίαν πληροφορίες, αλλά και τηλεφωνικώς. Συγχρόνως, θα πρέπει να έχει εξειδικευμένο προσωπικό με ευχέρεια στις ξένες γλώσσες, ώστε να μπορεί να πληροφορεί και τους αλλοδαπούς ενδιαφερόμενους.

### **3.6. Προβλήματα ενδοεπικοινωνίας στην AVIS και προτεινόμενες λύσεις**

- 1. Το πρόβλημα των κτιρίων δεν είναι κάτι που δημιουργεί πρόβλημα μόνο στην προς τα έξω εικόνα της επιχείρησης αλλά και προς τα μέσα, είναι αδύνατο να εργαστούν με άνεση και να επικοινωνήσουν μέσα σε ένα τόσο μικρό χώρο οι υπάλληλοι της επιχείρησης.*

Άλλωστε ο μικρός και στενός χώρος στον οποίο στεγάζεται ένα τμήμα σίγουρα δεν δημιουργεί ένα αίσθημα σιγουριάς και άνεσης στους εργαζόμενους. Κάτι τέτοιο δίνει την αίσθηση στο προσωπικό να πιστεύει ότι υπάρχει αδιαφορία για ανάπτυξή του.

Συγχρόνως, όμως, δημιουργεί και ένα αποπνικτικό περιβάλλον το οποίο δεν προσφέρει τη δυνατότητα να λειτουργεί ο κάθε υπάλληλος ανεξάρτητα και αυτόνομα μέσα στον οργανισμό, αλλά και συγχρόνως

---

να μπορεί να έχει ένα δικό του χώρο όπου θα μπορεί να αποξενωθεί και να δουλέψει ήσυχα.

**ΛΥΣΗ** Η λύση είναι αυτή που προαναφέραμε η επέκταση της επιχείρησης, δηλαδή το κάθε τμήμα να είναι ανεξάρτητο από το άλλο αλλά και συγχρόνως ο κάθε υπάλληλος να έχει το δικό του χώρο στον οποίο θα μπορεί να εργάζεται ανεξάρτητα από τους άλλους.

**2. *Αυξημένη γραφειοκρατία πράγμα που κουράζει το προσωπικό και δυσκολεύει την άμεση και αποτελεσματική επικοινωνία των τμημάτων.***

**ΛΥΣΗ** Περιορισμός χρησιμοποίησης του μοντέλου, ή προσπάθεια για ανανέωση του υπάρχοντος γραφειοκρατικού συστήματος μέσω διαδικτύου.

**3. *Υπάρχει πρόβλημα επικοινωνίας και επαφής μεταξύ του προσωπικού, παρότι δηλαδή τα τμήματα είναι πολύ κοντά το ένα στο άλλο οι υπάλληλοι δε γνωρίζονται όλοι μεταξύ τους αλλά και το ένα τμήμα δε γνωρίζει τόσο καλά το αντικείμενο του άλλου.***

**ΛΥΣΗ** Η εταιρεία θα μπορούσε να κάνει πιο συχνά εκδηλώσεις στις οποίες οι υπάλληλοι θα γνωρίζονταν περισσότερο μεταξύ τους, οι προϊστάμενοι θα έρχονταν πιο κοντά στο προσωπικό αλλά και συγχρόνως ο ένας θα μάθαινε περισσότερα για τη δουλειά του άλλου.

---

## ΕΠΙΛΟΓΟΣ

---

Η αποτελεσματική επικοινωνία συνιστά μια σύνθετη και πολύπλοκη διαδικασία που προϋποθέτει αφενός επιθυμία πραγμάτωσης και αφετέρου ικανότητα σύλληψης ιδεών, σύνθεσης, αποστολής και κατανόησης μηνυμάτων αρχικά από τον αποστολέα και κατόπιν από τον παραλήπτη καθώς και τη διαρκή εναλλαγή των ρόλων αυτών υπό το πρίσμα μιας ανατροφοδοτικής και συνεπώς επαναλαμβανόμενης διαδικασίας καθ' όσο χρόνο κρίνεται αναγκαίο. Η επικοινωνία αποτελεί, κατά την κοινή αντίληψη, την ανθρώπινη δυνατότητα ανταλλαγής πληροφοριών με γνωσιακό περιεχόμενο, συναισθημάτων και σκέψεων υπό μορφή κωδικοποιημένων μηνυμάτων και προπαντός, τη δυνατότητα πλήρους κατανόησης των μηνυμάτων αυτών μεταξύ των εμπλεκομένων στην επικοινωνιακή διαδικασία, οι οποίοι αποκαλούνται επικοινωνούντες ή επικοινωνιακοί σύντροφοι. Συχνά, επίσης, όταν γίνεται αναφορά στην έννοια της επικοινωνίας δημιουργείται η εντύπωση της συνομιλίας μεταξύ δύο ή περισσότερων ανθρώπων, γεγονός που εν μέρει είναι ορθό επειδή η επικοινωνία δεν πραγματώνεται μόνο με την ομιλία, δηλαδή λεκτικά, αλλά και χωρίς αυτήν, μη λεκτικά, με τη χρήση της «γλώσσας του σώματος», η οποία συνίσταται στη δημιουργία και εκπομπή σωματικών σημάτων με νόημα.<sup>25</sup>

Η άποψη ότι καμιά γλώσσα ως κώδικας επικοινωνίας δεν μπορεί να αρκестεί μόνο στη διατύπωση λέξεων και στη συντακτική τους παράθεση, υπό οποιουσδήποτε γλωσσικούς κανόνες κι αν αυτή διέπεται, είναι απολύτως ορθή αν ληφθεί υπόψη το γεγονός πως μια σειρά από πολυποίκιλες και συχνά συνεμφανιζόμενες εκφράσεις και κινήσεις μελών του σώματος συνοδεύουν την ομιλία, σχεδόν συνταυτίζονται με αυτήν και τελικά, νοηματοδοτούν εμπλουτίζοντας και εμποτίζοντας το γνωσιακό περιεχόμενο

---

<sup>25</sup> Κοντάκος, Α. & Πολεμικός, Ν. (2000). *Η μη λεκτική επικοινωνία στο νηπιαγωγείο*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα

---

των λεγομένων με πληροφορίες που αποκαλύπτουν τον ψυχισμό των επικοινωνούντων και τις μεταξύ τους σχέσεις.

Εκτός από την ομιλία και η γραφή αποτελεί επίσης, σε πολλές περιπτώσεις, πηγή αποκάλυψης του ανθρώπινου ψυχοσυναισθηματικού κόσμου καθώς συνιστά μοναδικό χαρακτηριστικό γνώρισμα των δεξιοτήτων του ανθρώπου, όπως ακριβώς μοναδικός είναι και ο κάθε άνθρωπος στις ψυχικές και στις διανοητικές εκφάνσεις του.

Η επικοινωνία δεν είναι μονόδρομη αλλά αμφίδρομη. Η κατανόηση αυτής της πραγματικότητας μας επιτρέπει να αντιληφθούμε πως σε κάθε επικοινωνιακή διαδικασία οι μετέχοντες πρέπει να καταρτίζουν νοερά ένα επικοινωνιακό σχέδιο δράσης<sup>26</sup>, γεγονός το οποίο, συχνά, συμβαίνει εντελώς μηχανικά σε μια καθημερινή επικοινωνιακή διαδικασία, λαμβάνοντας υπόψη στο σχεδιασμό τους ερωτήματα που θέτουν το πλαίσιο επικοινωνιακής αυτογνωσίας και ετερογνωσίας. Εάν επρόκειτο να αποδοθούν τα ερωτήματα αυτά με γενικότερους επικοινωνιακούς όρους θα μπορούσαν να ταξινομηθούν ως ερωτήματα που αναφέρονται στο ρόλο που διαδραματίζουν ο πομπός- αποστολέας και ο δέκτης-παραλήπτης, στο περιεχόμενο, στη σκοπιμότητα, στην εκφραστικότητα, στο περιβάλλον (χώρος), στο χρόνο και στη διαδικασία αυτοαξιολόγησης-ανατροφοδότησης της επικοινωνίας.

Στα πλαίσια αυτής της εργασίας κινηθήκαμε από τις σημαντικότερες θεωρητικές προσεγγίσεις της επικοινωνίας στις οργανώσεις, στην εκ του σύνεγγυς προσέγγιση των επικοινωνιακών δομών της AVIS. Είναι προφανές ότι οι θεωρητικές προσεγγίσεις απέχουν από την πρακτική και την καθημερινή εφαρμογή, έχοντας μάλλον ιδεοτυπικό, θα λέγαμε χαρακτήρα. Παρ' όλα αυτά, ακολουθήθηκε κάποιος συσχετισμός στις θέσεις του γραφειοκρατικού προτύπου του Weber, της κουλτούρας και των κινήτρων, με την επικοινωνιακή -και όχι μόνο- διάρθρωση της προαναφερόμενης επιχείρησης.

---

<sup>26</sup> Σταμάτης, Π.Ι. (2003). Προϋποθέσεις επιτυχίας κάθε επικοινωνιακής διαδικασίας. *Νέα της ipa (international police association)*, τ. 77, σ. 18-20.

---

Η ανταλλαγή σκέψεων, ιδεών, προσδοκιών, επιθυμιών, απαιτήσεων, συναισθημάτων, πληροφοριών δηλαδή η επικοινωνία απασχολεί όλο και περισσότερο τα διοικητικά στελέχη των οργανισμών. Η επικοινωνιακή ικανότητα και αποτελεσματικότητα είναι που επηρεάζουν τις αποφάσεις, τις διαπροσωπικές σχέσεις, τις αντιλήψεις και τις στάσεις όλων όσων έχουν άμεση ή έμμεση σχέση με τον οργανισμό, εν κατακλείδι τη λειτουργία της επιχείρησης. Η έλλειψη της οδηγεί σε δυσλειτουργίες, συγκρούσεις, ασυνεννοησία, κακές αποφάσεις, έλλειψη συντονισμού και υποκίνησης .

Πολλά μπορούν να γίνουν για την περαιτέρω βελτιστοποίηση της επικοινωνιακής αποτελεσματικότητας και οι προτάσεις που διατυπώθηκαν στο σχετικό κεφάλαιο αποτελούν προσεγγιστικές απόπειρες ενδεικτικές του ότι υπάρχουν περιθώρια για κάτι τέτοιο. Επίσης έγινε εκτενής αναφορά στις δραστηριότητες και στην οργανωτική διάρθρωση της AVIS επειδή βρίσκονται σε στενή αλληλεξάρτηση με τις επικοινωνιακές απαιτήσεις και πρακτικές μιας πολυεθνικής εταιρείας. Το προσφερόμενο έργο είναι αυτό που υπαγορεύει τους εταίρους στο επικοινωνιακό παιχνίδι καθώς και τις επικοινωνιακές μεθόδους που χρησιμοποιούνται.

---

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

---

1. Αντωνιάδης Θ. Α., *Οδοιπορικό στις σχέσεις επικοινωνίας*, εκδ. Αντωνιάδα-Γνωστικά Εκδόσεις, Αθήνα 1993.
2. Baddeley S., Dawes N., *Service to the customer-the secrets of front line / back line training*, RIPA "Clients, managers and public services", 1985.
3. Brown Andrew, *Organisational culture*, Pitman Publishing, 1995.
4. Γαβριήλ Γ., *Πολιτισμική θεώρηση των οργανώσεων στο Δράση και Σύστημα, Σύγχρονες προσεγγίσεις στη θεωρία των οργανώσεων*, Ι. Τσιβάκου (επιμ.), εκδ. Θεμέλιο, Αθήνα 1995.
5. Γκιζελή Δ.Β., *Απλά μαθήματα κοινωνιολογίας*, Οργανισμός εκδόσεων διδακτικών βιβλίων, Αθήνα 1993.
6. Coffrey R, Cook C., Hunsaker P., *Management and Organisational Behaviour*, Irwin Press, 1994.
7. Epstein J., *Οι Δημόσιες Υπηρεσίες: Η εργασία τους για τον καταναλωτή, Υπηρεσία Επίσημων Εκδόσεων των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων*, Σειρά πληροφοριακών βιβλιαρίων: βιβλιάριο αριθμ. 15, Ευρωπαϊκό Ίδρυμα για την Βελτίωση των Συνθηκών Διαβίωσης και Εργασίας, Loughlistown House, Shankill Co. Dublin, Ireland, 1991.
8. Etzioni Amitai, *Les Organisations modernes*, Butterworth &Heinemann, 1973.
9. Ελληνική Εταιρία Διοίκησης Επιχειρήσεων - Σημειώσεις στο θέμα *Ηγεσία*, 1998
  - Σημειώσεις στο θέμα *Επικοινωνία*, 1998.
  - Σημειώσεις στη *Διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού*, 1998
  - Σημειώσεις στην *Υποκίνηση*, 1998
10. Jefkins F., *Δημόσιες σχέσεις*, 4η έκδ., εκδ. Κλειδάριθμος, Αθήνα 1999.



- 
11. Καλτσόγια-Τουρναβίτου Ν., *Ο άνθρωπος της οργανώσεως*, Βιβλικοδοτική Αναστασάκη, 1974.
  12. Laswell H.D. , *Το μήνυμα του μέσου* , 4<sup>η</sup> έκδοση, Αλεξάνδρεια-Αθήνα 1989.
  13. Κοντάκος, Α. & Πολεμικός, Ν. (2000). *Η μη λεκτική επικοινωνία στο νηπιαγωγείο*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα
  14. Ναυρίδης Κ., *Κλινική Κοινωνική Ψυχολογία*,, 1994.
  15. Λαζάρου Ζ., *Η Δημόσια υπηρεσία και η τέχνη της παραγωγικότητας*, εκδ. Ιμπριντα ΛΤΔ, Λευκωσία 1996.
  16. Λούφα-Τζοάννου Θ., *Οδηγός χορηγούμενων υποτροφιών*, εκδ. ΥΠΕΠΘ, Αθήνα 1998.
  17. Montana P. and Bruce C.H, *Management*, εκδ. Κλειδάριθμος, Αθήνα 1993.
  18. Μακρουδημήτρης Α., *Μαθήματα Διοικητικής επιστήμης, θεμελιώδεις κατευθύνσεις στη διοικητική σκέψη και στη θεωρία των οργανώσεων*, εκδ. Σάκκουλα, Αθήνα-Κομοτηνή 1986.
    - Διοικητικές Μελέτες, εκδ. Σάκκουλα, Αθήνα-Κομοτηνή, 1991.
  19. Μπαμπίλη Γ. Χ, *Γραφειοκρατία* ,1983.
  20. Μπουραντάς Δ., *Διοίκηση του ανθρώπινου παράγοντα*, εκδ. Ν. Σάκκουλα, Αθήνα 1984.
  21. Μπουραντάς Δ., *Διοίκηση του ανθρώπινου παράγοντα*, Αθήνα 1984.
    - *Διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού*, εκδ. Ν. Σάκκουλα, 1988.
  22. Ναυρίδης Κ., *Κλινική Κοινωνική Ψυχολογία* , εκδ. Παπαζήση, Αθήνα 1994.
  23. Pugh D.S., *Organisation Theory*, 1990.
  24. Παναγιωτοπούλου Ρόη, *Η επικοινωνία στις οργανώσεις*, εκδ. Κριτική, Αθήνα 1997.

- 
25. Παπαδάκη-Μιχαηλίδη Ε., *Η σιωπηλή γλώσσα των συναισθημάτων*, Ελληνικά Γράμματα, 1998.
  26. Παυλόπουλος Π., *Μαθήματα Διοικητικής Επιστήμης, Το διοικητικό φαινόμενο στο πλαίσιο της θεωρίας των οργανώσεων*, εκδ. Ν. Σάκκουλα, Αθήνα-Κομοτηνή, 1985.
  27. Senge P., *The dance of change*, N. Brealey Publishing, London, 1999.
  28. Σαματάς Μ, στο «Δυσλειτουργική Γραφειοκρατία ή παγιωμένος γραφειοκρατισμός», στο *Προβλήματα Διοικητικής Μεταρρύθμισης*, Α. Μακρυδημήτρης (επιμ.), εκδ. Σάκκουλα, Αθήνα-Κομοτηνή, 1995.
  29. Σιδέρης Γ. Ευθυμίου, *Εκσυγχρονισμός και ανάπτυξη*, 1997.
  30. Σοφοκλέους Κλ. Ανδρέας, *Δοκίμια επικοινωνίας II*, εκδ Α. Σταμούλης 1996.
  31. Σταμάτης, Π.Ι. (2003). Προϋποθέσεις επιτυχίας κάθε επικοινωνιακής διαδικασίας. *Νέα της ipa (internatinal police associaciation)*, τ. 77, σ. 18-20.
  32. Συλλούρης Γ. *Παραδόσεις κοινωνιολογίας*, Βιβλιοεκδοτική Αναστασάκη, Αθήνα 1988.
  33. Thompson J.B., *Νεωτερικότητα και Μέσα Επικοινωνίας*, εκδ. Παπαζήση, Αθήνα 1998.
  34. Τάτσης Ν., *Κοινωνιολογία, Κοινωνική οργάνωση και πολιτισμικές διεργασίες*, τομ.2, εκδ. Οδυσσέας, Αθήνα 1999.
  35. Τεγόπουλος-Φυτράκης, *Ελληνικό Λεξικό*, εκδ. Αρμονία, Αθήνα 1991.
  36. Τερλεξής Π. *Διευθυντικές ολιγαρχίες. Γραφειοκρατία, κράτος, κοινωνική οργάνωση*, εκδ. Παπαζήσης, Αθήνα 1996.
  37. Τζωρτζάκης Κ., Τζωρτζάκη Α., *Οργάνωση και Διοίκηση. Η ελληνική προσέγγιση*, εκδ. Ν. Σάκκουλα, 1992.
  38. Τσάτσης.Ν. *Κοινωνιολογία, Κοινωνική οργάνωση και πολιτιστικές Διεργασίες* 1999.

- 
39. Τσιβάκου Ι. «Οργάνωση και εξουσία: μία πορεία διάσπασης και επανασυγκρότησης του συλλογικού» στο *Δράση και Σύστημα σύγχρονες προσεγγίσεις στη θεωρία των οργανώσεων*. Ι. Τσιβάκου (επιμ.), εκδ. Θεμέλιο, Αθήνα, 1995.
- «Το άτομο απέναντι στη διπλή λειτουργία του οργανώνειν: Η ελληνική περίπτωση» στο *Ερουργέμι, τευχ. 4. περίοδος Β΄*, 1996.
40. Φαναριώτη Π., *Επιχειρησιακή Επικοινωνία*, Εκδ. Σταμούλης, Αθήνα-Πειραιάς 1996.

### Πηγές από το διαδίκτυο

1. [www.avis.gr](http://www.avis.gr)
2. <http://www.geocities.com:0080/athens/Forum/1650/htmlalderfer.html>
3. Sue Soal, Exploring Organisational culture, <http://www.cdra.org.za>, 2000
4. Weber M., Wirtschaft und Gesellschaft, [www.Runet.edu/-Iridener/DSS/Weber/BUREAAU.html](http://www.Runet.edu/-Iridener/DSS/Weber/BUREAAU.html)
5. [www.managingchange.com/bpr/bprcult/3culture.htm](http://www.managingchange.com/bpr/bprcult/3culture.htm)
6. [www.src.uchicago.edu/ssrl/prelims/orgs/orgs1.html](http://www.src.uchicago.edu/ssrl/prelims/orgs/orgs1.html)

---

## **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ - ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΑ**

### *ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΓΙΑ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥΣ*

#### ΠΡΩΤΗ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΕΡΩΤΗΣΕΩΝ (ΠΡΟΣΩΠΙΚΕΣ)

Όνομα.....

Επίθετο.....

Ηλικία.....

Θέση στο τμήμα.....

Προϋπηρεσία.....

Γνώσεις.....

Πόσα χρόνια είστε προϊστάμενος του τμήματος (Σημειώστε με X).

|                    |  |
|--------------------|--|
| 1-5                |  |
| 5-10               |  |
| 10-15              |  |
| Περισσότερα από 15 |  |

Πόσους υφισταμένους διοικείτε; .....

Ποια είναι η διάρθρωση του τμήματος στο οποίο εργάζεσθε;  
(Σημειώστε με X).

|          |  |
|----------|--|
| Τυπική   |  |
| Άτυπη    |  |
| Γραμμική |  |

---

|                        |  |
|------------------------|--|
| Λειτουργική            |  |
| Επιτελική              |  |
| Γραμμική και Επιτελική |  |
| Δεν γνωρίζω            |  |
| Δεν απαντώ             |  |

Πιστεύετε ότι έχετε επικοινωνία με τους υφισταμένους σας;  
(Σημειώστε με Χ).

|            |  |
|------------|--|
| ΝΑΙ        |  |
| ΟΧΙ        |  |
| ΔΕΝ ΑΠΑΝΤΩ |  |

Πώς είναι η στάση του προσωπικού απέναντί σας; (Σημειώστε με Χ).

|           |  |
|-----------|--|
| ΠΟΛΥ ΚΑΛΗ |  |
| ΚΑΛΗ      |  |
| ΜΕΤΡΙΑ    |  |
| ΚΑΚΗ      |  |
| ΠΟΛΥ ΚΑΚΗ |  |

Αν είναι πολύ καλή, τι είναι αυτό που σας βοηθάει ώστε να επικοινωνείτε σωστά; (Σημειώστε με Χ).

|                                   |  |
|-----------------------------------|--|
| ΟΙ ΔΙΑΤΑΓΕΣ-ΕΠΙΒΑΛΩ ΑΥΤΟ ΠΟΥ ΘΕΛΩ |  |
| ΟΙ ΕΓΓΡΑΦΕΣ ΑΠΟΣΤΟΛΕΣ -           |  |

|  |  |
|--|--|
| ΑΠΟΣΤΕΛΛΩ ΕΠΙΣΤΟΛΕΣ ΧΩΡΙΣ ΝΑ ΕΧΩ ΠΡΟΣΩΠΙΚΗ ΕΠΑΦΗ                 |  |
| ΜΕΣΩ ΤΡΙΤΩΝ  |  |
| ΔΕΝ ΧΡΕΙΑΖΕΤΑΙ ΝΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΩ. ΞΕΡΕΙ Ο ΚΑΘΕΝΑΣ ΤΙ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΚΑΝΕΙ |  |
| ΜΕ ΑΛΛΟΥΣ ΤΡΟΠΟΥΣ  |  |
| ΔΕΝ ΓΝΩΡΙΖΩ  |  |

Αν είναι μέτρια- κακή ή πολύ κακή, τι πιστεύετε ότι φταίει; (Σημειώστε ένα αριθμό από το 1: ελάχιστα έως το 10: πάρα πολύ, για να προσδιορίσετε τον βαθμό στον οποίο πιστεύετε ότι φταίει κάποιος από τους παρακάτω παράγοντες).

|   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| ΤΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ                                |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ                                  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| Η ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ ΤΩΝ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΩΝ                |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ΤΑ ΔΥΣΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ                 |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| Η ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ                  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| Ο ΤΡΟΠΟΣ ΜΕ ΤΟΝ ΟΠΟΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΕΙ Η ΕΤΑΙΡΕΙΑ |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| Η ΓΕΝΙΚΗ ΕΛΛΕΙΨΗ ΓΝΩΣΕΩΝ                    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ΑΛΛΟΙ ΛΟΓΟΙ                                 |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |

Πως μεταβιβάζονται οι εντολές (με ποια διαδικασία). Μπορείτε να απαντήσετε 1 ή και περισσότερες εκδοχές.

Από πάνω προς τα

---

|                        |  |
|------------------------|--|
| κάτω                   |  |
| Από κάτω προς τα πάνω  |  |
| Οριζόντια              |  |
| Άτυπα                  |  |
| Με τυπικές διαδικασίες |  |
| Δεν ξέρω               |  |
| Δεν απαντώ             |  |
| Όλα τα παραπάνω        |  |

Τα μηνύματα που μεταδίδετε έχουν τα παρακάτω χαρακτηριστικά; (Σημειώστε ένα αριθμό από το 1: ελάχιστα έως το 10: πάρα πολύ, για να προσδιορίσετε τον βαθμό στον οποίο πιστεύετε ότι παίζει ρόλο κάποιος από τους παρακάτω παράγοντες).

|                         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|-------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| ΣΑΦΗΝΕΙΑ-ΑΚΡΙΒΕΙΑ       |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ΠΛΗΡΟΤΗΤΑ               |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ΠΕΡΙΕΚΤΙΚΟΤΗΤΑ-ΣΥΝΤΟΜΙΑ |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ΟΡΘΟΤΗΤΑ, ΑΛΗΘΕΙΑ       |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |

Επιμορφώνεστε στο θέμα της επικοινωνίας με το προσωπικό;

|            |  |
|------------|--|
| ΝΑΙ        |  |
| ΟΧΙ        |  |
| ΔΕΝ ΑΠΑΝΤΩ |  |

Αν ΝΑΙ τι από τα παρακάτω διδάσκεστε; (Σημειώστε με X).

|                               |  |
|-------------------------------|--|
| ΘΕΩΡΙΕΣ ΤΟΥ HRM               |  |
| ΜΕΘΟΔΟΥΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ         |  |
| ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ           |  |
| ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΜΕΤΑΔΟΣΗΣ ΜΗΝΥΜΑΤΩΝ |  |
| ΤΙΠΟΤΑ ΑΠΟ ΤΑ ΠΑΡΑΠΑΝΩ        |  |
| ΟΛΑ ΤΑ ΠΑΡΑΠΑΝΩ               |  |

Αν ΟΧΙ, γιατί;.....

Έχετε πάντα ανοιχτή την «πόρτα» για τους υφισταμένους σας;

|            |  |
|------------|--|
| ΝΑΙ        |  |
| ΟΧΙ        |  |
| ΔΕΝ ΑΠΑΝΤΩ |  |

Αν ΝΑΙ, γιατί.....

Αν ΟΧΙ, γιατί.....

Τι προβλήματα αντιμετωπίζει ένα τμήμα πολυεθνικής σαν και το δικό σας; (Σημειώστε ένα αριθμό από το 1: ελάχιστα έως το 10: πάρα πολύ, για να προσδιορίσετε τον βαθμό στον οποίο πιστεύετε ότι παίζει ρόλο κάποιος από τους παρακάτω παράγοντες).

|                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|-------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ     |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ΛΙΓΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΠΟΡΩΝ |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |



|                                   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|-----------------------------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| ΧΩΡΟΤΑΞΙΚΟ                        |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| ΕΜΠΕΙΡΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ                 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΜΕΤΑΞΥ ΤΜΗΜΑΤΩΝ      |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| ΕΣΩΤΕΡΙΚΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ              |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| ΗΓΕΣΙΑΣ                           |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| ΔΥΣΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΩΝ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΩΝ ΔΟΜΩΝ |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| ΑΛΛΟ ΠΡΟΒΛΗΜΑ                     |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

Προσδιορίστε: αν στο ΑΛΛΟ ΠΡΟΒΛΗΜΑ απαντήσετε από 5 και πάνω, ποιο είναι αυτό το άλλο πρόβλημα;

.....

Πόσο σημαντικά θεωρείτε τα παραπάνω ως προβλήματα για ένα τμήμα σαν αυτό που διοικείτε; (Σημειώστε ένα αριθμό από το 1: ελάχιστα έως το 10: πάρα πολύ, για να προσδιορίσετε τον βαθμό στον οποίο πιστεύετε ότι παίζει ρόλο κάποιος από τους παρακάτω παράγοντες).

|                              | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ                |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ΛΙΓΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ               |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΠΟΡΩΝ            |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ                   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ΧΩΡΟΤΑΞΙΚΟ                   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ΕΜΠΕΙΡΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ            |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΜΕΤΑΞΥ ΤΜΗΜΑΤΩΝ |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ΕΣΩΤΕΡΙΚΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ         |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ΗΓΕΣΙΑΣ                      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |

|                                   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|-----------------------------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| ΔΥΣΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΩΝ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΩΝ ΔΟΜΩΝ |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| ΑΛΛΟ ΠΡΟΒΛΗΜΑ                     |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

Προσδιορίστε: αν στο ΑΛΛΟ ΠΡΟΒΛΗΜΑ απαντήσετε από 5 και πάνω, ποιο είναι αυτό το άλλο πρόβλημα;.....

Κάθε πότε έχετε συγκέντρωση με τους υφισταμένους σας; (Σημειώστε με X).

|                     |  |
|---------------------|--|
| 1 ΦΟΡΑ ΤΗΝ ΗΜΕΡΑ    |  |
| 1 ΦΟΡΑ ΤΗΝ ΕΒΔΟΜΑΔΑ |  |
| 1 ΦΟΡΑ ΤΟ ΜΗΝΑ      |  |
| 1 ΦΟΡΑ ΤΟΝ ΧΡΟΝΟ    |  |
| ΠΟΤΕ                |  |

Άλλη εκδοχή.....

Απαντήστε ελεύθερα ποια είναι η γνώμη σας για το αν το κλειδί για την σωστή διοίκηση είναι η επικοινωνία  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....

---

## ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΓΙΑ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΥΣ

### ΠΡΩΤΗ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΕΡΩΤΗΣΕΩΝ (ΠΡΟΣΩΠΙΚΕΣ)

Όνομα.....

Επίθετο.....

Ηλικία.....

Θέση στο τμήμα.....

Προϋπηρεσία.....

Γνώσεις.....

Πόσα χρόνια εργάζεστε στο τμήμα; (Σημειώστε με X).

|                    |  |
|--------------------|--|
| 1-5                |  |
| 5-10               |  |
| 10-15              |  |
| Περισσότερα από 15 |  |

Πόσους υπαλλήλους έχει το τμήμα σας; .....

Ποια είναι η διάρθρωση του οργανισμού στον οποίο εργάζεσθε;  
(Σημειώστε με X).

|        |  |
|--------|--|
| Τυπική |  |
| Άτυπη  |  |

---

|                        |  |
|------------------------|--|
| Γραμμική               |  |
| Λειτουργική            |  |
| Επιτελική              |  |
| Γραμμική και Επιτελική |  |
| Δεν γνωρίζω            |  |
| Δεν απαντώ             |  |

Πιστεύετε ότι έχετε επικοινωνία με τους προϊσταμένους σας;  
(Σημειώστε με Χ).

|            |  |
|------------|--|
| ΝΑΙ        |  |
| ΟΧΙ        |  |
| ΔΕΝ ΑΠΑΝΤΩ |  |

Πώς είναι η στάση των προϊσταμένων σας απέναντί σας;  
(Σημειώστε με Χ).

|           |  |
|-----------|--|
| ΠΟΛΥ ΚΑΛΗ |  |
| ΚΑΛΗ      |  |
| ΜΕΤΡΙΑ    |  |
| ΚΑΚΗ      |  |
| ΠΟΛΥ ΚΑΚΗ |  |

Αν είναι πολύ καλή, τι είναι αυτό που σας βοηθάει ώστε να επικοινωνείτε σωστά; (Σημειώστε με Χ).

|  |  |
|--|--|
| ΕΠΙΒΑΛΟΥΝ ΑΥΤΟ ΠΟΥ ΘΕΛΟΥΝ. ΛΕΝΕ ΑΥΤΟ ΠΟΥ ΘΕΛΟΥΝ ΚΑΙ ΕΜΕΙΣ ΑΠΛΩΣ ΑΚΟΛΟΥΘΟΥΜΕ ΤΙΣ ΕΝΤΟΛΕΣ ΤΟΥΣ |  |
|--|--|

|   |  |
|---|--|
| ΟΙ ΕΓΓΡΑΦΕΣ ΑΠΟΣΤΟΛΕΣ - ΑΠΟΣΤΕΛΛΟΥΝ<br>ΕΠΙΣΤΟΛΕΣ ΧΩΡΙΣ ΝΑ ΕΧΟΥΝ ΠΡΟΣΩΠΙΚΗ<br>ΕΠΑΦΗ ΜΑΖΙ ΜΑΣ |  |
| ΜΕΣΩ ΤΡΙΤΩΝ   |  |
| ΔΕΝ ΧΡΕΙΑΖΕΤΑΙ ΝΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΗΣΟΥΝ. ΞΕΡΕΙ<br>Ο ΚΑΘΕΝΑΣ ΜΑΣ ΤΙ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΚΑΝΕΙ                 |  |
| ΜΕ ΑΛΛΟΥΣ ΤΡΟΠΟΥΣ   |  |
| ΔΕΝ ΓΝΩΡΙΖΩ   |  |

Αν είναι μέτρια- κακή ή πολύ κακή, τι πιστεύετε ότι φταίει;  
(Σημειώστε ένα αριθμό από το 1: ελάχιστα έως το 10: πάρα  
πολύ, για να προσδιορίσετε τον βαθμό στον οποίο πιστεύετε ότι  
φταίει κάποιος από τους παρακάτω παράγοντες).

|   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| ΤΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ                                |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ                                  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| Η ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ ΤΩΝ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΩΝ                |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ΤΑ ΔΥΣΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ                 |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| Η ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ                  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| Ο ΤΡΟΠΟΣ ΜΕ ΤΟΝ ΟΠΟΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΕΙ Η ΕΤΑΙΡΕΙΑ |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| Η ΓΕΝΙΚΗ ΕΛΛΕΙΨΗ ΓΝΩΣΕΩΝ                    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ΑΛΛΟΙ ΛΟΓΟΙ                                 |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |

Πως μεταβιβάζονται οι εντολές προς εσάς (με ποια διαδικασία).

Μπορείτε να απαντήσετε 1 ή και περισσότερες εκδοχές.

|                          |  |
|--------------------------|--|
| Από πάνω προς τα<br>κάτω |  |
| Από κάτω προς τα<br>πάνω |  |

|                        |  |
|------------------------|--|
| Οριζόντια              |  |
| Άτυπα                  |  |
| Με τυπικές διαδικασίες |  |
| Δεν ξέρω               |  |
| Δεν απαντώ             |  |
| Όλα τα παραπάνω        |  |

Τα μηνύματα που σας μεταδίδουν έχουν τα παρακάτω χαρακτηριστικά; (Σημειώστε ένα αριθμό από το 1: ελάχιστα έως το 10: πάρα πολύ, για να προσδιορίσετε τον βαθμό στον οποίο πιστεύετε ότι φταίει κάποιος από τους παρακάτω παράγοντες).

|                         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|-------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| ΣΑΦΗΝΕΙΑ-ΑΚΡΙΒΕΙΑ       |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ΠΛΗΡΟΤΗΤΑ               |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ΠΕΡΙΕΚΤΙΚΟΤΗΤΑ-ΣΥΝΤΟΜΙΑ |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ΟΡΘΟΤΗΤΑ, ΑΛΗΘΕΙΑ       |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |

Επιμορφώνεστε στο θέμα της επικοινωνίας με τους προϊσταμένους σας;

|            |  |
|------------|--|
| ΝΑΙ        |  |
| ΌΧΙ        |  |
| ΔΕΝ ΑΠΑΝΤΩ |  |

Αν ΝΑΙ τι από τα παρακάτω διδάσκεστε; (Σημειώστε με X).

|                       |  |
|-----------------------|--|
| ΘΕΩΡΙΕΣ ΤΟΥ HRM       |  |
| ΜΕΘΟΔΟΥΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ |  |

---

|                           |  |
|---------------------------|--|
| ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΛΗΨΗΣ ΜΗΝΥΜΑΤΩΝ |  |
| ΤΙΠΟΤΑ ΑΠΟ ΤΑ ΠΑΡΑΠΑΝΩ    |  |
| ΟΛΑ ΤΑ ΠΑΡΑΠΑΝΩ           |  |

Αν ΟΧΙ, γιατί;.....

Έχουν πάντα ανοιχτή την «πόρτα» τους οι προϊστάμενοί σας για σας;

|            |  |
|------------|--|
| ΝΑΙ        |  |
| ΟΧΙ        |  |
| ΔΕΝ ΑΠΑΝΤΩ |  |

Αν ΝΑΙ, γιατί.....

Αν ΟΧΙ, γιατί.....

Τι προβλήματα αντιμετωπίζει το τμήμα σας; (Σημειώστε ένα αριθμό από το 1: ελάχιστα έως το 10: πάρα πολύ, για να προσδιορίσετε τον βαθμό στον οποίο πιστεύετε ότι φταίει κάποιος από τους παρακάτω παράγοντες).

|                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|-------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ     |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ΛΙΓΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΠΟΡΩΝ |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ        |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ΧΩΡΟΤΑΞΙΚΟ        |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ΕΜΠΕΙΡΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |

|                                   |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|-----------------------------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΜΕΤΑΞΥ ΤΜΗΜΑΤΩΝ      |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| ΕΣΩΤΕΡΙΚΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ              |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| ΗΓΕΣΙΑΣ                           |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| ΔΥΣΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΩΝ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΩΝ ΔΟΜΩΝ |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| ΆΛΛΟ ΠΡΟΒΛΗΜΑ                     |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

Προσδιορίστε: αν στο ΑΛΛΟ ΠΡΟΒΛΗΜΑ απαντήσετε από 5 και πάνω, ποιο είναι αυτό το άλλο πρόβλημα;.....

Πόσο σημαντικά θεωρείτε τα παραπάνω ως προβλήματα για ένα όπως αυτό στο οποίο εργάζεστε; (Σημειώστε ένα αριθμό από το 1: ελάχιστα έως το 10: πάρα πολύ, για να προσδιορίσετε τον βαθμό στον οποίο πιστεύετε ότι φταίει κάποιος από τους παρακάτω παράγοντες).

|                                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|-----------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| ΕΓΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ                     |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ΛΙΓΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ                    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΠΟΡΩΝ                 |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ                        |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ΧΩΡΟΤΑΞΙΚΟ                        |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ΕΜΠΕΙΡΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ                 |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΜΕΤΑΞΥ ΤΜΗΜΑΤΩΝ      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ΕΣΩΤΕΡΙΚΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ              |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ΗΓΕΣΙΑΣ                           |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ΔΥΣΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΩΝ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΩΝ ΔΟΜΩΝ |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |
| ΆΛΛΟ ΠΡΟΒΛΗΜΑ                     |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |



---

Προσδιορίστε: αν στο ΑΛΛΟ ΠΡΟΒΛΗΜΑ απαντήσετε από 5 και πάνω, ποιο είναι αυτό το άλλο πρόβλημα;.....

Κάθε πότε έχετε συγκέντρωση με τους προϊσταμένους σας; (Σημειώστε με Χ).

|                     |  |
|---------------------|--|
| 1 ΦΟΡΑ ΤΗΝ ΗΜΕΡΑ    |  |
| 1 ΦΟΡΑ ΤΗΝ ΕΒΔΟΜΑΔΑ |  |
| 1 ΦΟΡΑ ΤΟ ΜΗΝΑ      |  |
| 1 ΦΟΡΑ ΤΟΝ ΧΡΟΝΟ    |  |
| ΠΟΤΕ                |  |

Άλλη εκδοχή.....

Απαντήστε ελεύθερα ποια είναι η γνώμη σας για το αν το κλειδί για την σωστή διοίκηση είναι η επικοινωνία.....

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