

ΤΕΙ ΠΑΤΡΩΝ
Σχολή Διοίκησης Οικονομίας
Τμήμα Λογιστικής

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΣ
ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ».**

Η ΦΟΙΤΗΤΡΙΑ: Ντερτιλή Αριάδνη

ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ: Μαραγκός Γεώργιος



ΠΑΤΡΑ, 1998

ΑΡΙΘΜΟΣ
ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ

2792

ΤΕΙ ΠΑΤΡΩΝ
Σχολή Διοίκησης Οικονομίας
Τμήμα Λογιστικής

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΣ
ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ».**

Η ΦΟΙΤΗΤΡΙΑ: Ντερτιλή Αριάδνη

ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ: Μαραγκός Γεώργιος

ΠΑΤΡΑ, 1998

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ: ΔΙΟΙΚΗΣΗ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο

- 1.1 ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΟΣ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
- 1.2 ΔΙΑΚΡΙΣΕΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2ο

- 2.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
- 2.2 ΔΙΑΚΡΙΣΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΣΕ ΕΠΙΠΕΔΑ
- 2.3 ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ
- 2.4 ΗΓΕΤΗΣ – ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ – ΣΤΗΝ ΠΥΡΑΜΙΔΑ ΙΕΡΑΡΧΙΑΣ ΣΕ ΑΠΟΚΕΝΤΡΩΤΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ.
- 2.5 ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΗΓΕΤΙΚΗΣ – ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ ΣΥΜΦΩΝΑ ΜΕ ΤΗΝ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ
- 2.6 ΠΡΟΣΟΝΤΑ ΗΓΕΤΗ – ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ ΣΤΕΛΕΧΟΥΣ
 - 2.6.1. ΠΡΟΣΟΝΤΑ ΗΓΕΤΗ
 - 2.6.2. ΠΡΟΣΟΝΤΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ ΣΤΕΛΕΧΟΥΣ

ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ: ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3ο

- 3.1 ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ
- 3.2 Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ
- 3.3 ΕΜΠΟΔΙΑ ΣΤΗΝ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ
- 3.4 ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ
- 3.5 ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΤΩΝ ΕΜΠΟΔΙΩΝ ΓΙΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ
- 3.6 ΤΑ ΚΑΝΑΛΙΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

ΜΕΡΟΣ ΤΡΙΤΟ : ΕΛΕΓΧΟΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4ο

- 4.1 ΓΕΝΙΚΑ
- 4.2 ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ
- 4.3 Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΛΕΓΧΟΥ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5ο

- 5.1 ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΛΕΓΧΟΥ
- 5.2 ΣΤΑΘΕΡΟΙ ΕΛΕΓΧΟΙ
- 5.3 ΠΕΡΙΟΔΙΚΟΙ ΕΛΕΓΧΟΙ

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η εργασία αυτή σκοπό έχει να παρουσιάσει την λειτουργία των επιχειρήσεων. Από τη μεριά της Διοίκησης, την επικοινωνία και τον έλεγχο των επιχειρήσεων, πως επιτυγχάνεται, με ποιους τρόπους – οριζόντια και κάθετη – και την αποδοτικότητά της.

Αν θελήσουμε να ανατρέξουμε συνοπτικά στις ενότητες που αναπτύσσονται στο κυρίως μέρος θα δούμε ότι χωρίζεται σε 5 κεφάλαια.

Το πρώτο κεφάλαιο κάνει μια εισαγωγή στην έννοια της επιχείρησης.

Το δεύτερο κεφάλαιο επικεντρώνεται στην διοίκηση, στα στοιχεία της, στην αναγκαιότητά της, και τέλος στις μορφές αυτής – ΗΓΕΤΗΣ – ΑΛΛΟ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ - .

Το τρίτο κεφάλαιο αναπτύσσει την ύπαρξη, τον σκοπό και την λειτουργία της επικοινωνίας, επίσης αναφέρονται οι μέθοδοι της επικοινωνίας, τα εμπόδια καθώς και η αντιμετώπισή τους.

Το τέταρτο κεφάλαιο περιέχει τις διαδικασίες ελέγχου ενώ εν κατακλείδι των θεμάτων που περιέχονται είναι οι μέθοδοι ελέγχου στο πέμπτο και τελευταίο κεφάλαιο.

ΜΕΡΟΣ 1ο

ΔΙΟΙΚΗΣΗ



ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1. ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΟΣ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Πριν γίνει η οποιαδήποτε αναφορά στην επιχείρηση, θεωρείται σκόπιμο να διευκρινιστεί η έννοια του όρου «**οργανισμός**». Οργανισμός είναι ένα σύνολο οργανωμένων ανθρώπων, που εργάζονται μαζί, για την ολοκλήρωση ενός κοινού σκοπού. Το πανεπιστήμιο, το ΤΕΙ, η ΦΑΓΕ Α.Ε, μια ποδοσφαιρική ομάδα, είναι οργανισμοί. Όταν οι οργανισμοί έχουν οικονομικό σκοπό, τότε ονομάζονται επιχειρήσεις. **Επιχείρηση είναι μια οργανωμένη προσπάθεια ανθρώπων, που αποσκοπεί, με την ικανοποίηση των αναγκών των πελατών της, να μεγιστοποιήσει τα κέρδη της κατά επαναλαμβανόμενο τρόπο.**

Τα στοιχεία, επομένως, που χαρακτηρίζουν την επιχείρηση ως οικονομικό οργανισμό είναι τα εξής:

- ⊕ Η οργανωμένη προσπάθεια των μελών της. Τα άτομα της επιχείρησης, με την αποδοχή του κοινού αντικειμενικού σκοπού, ενώνονται μεταξύ τους και αποδέχονται την οργάνωση της επιχείρησης. Οργάνωση ορίζεται η ταυτοποίηση προσώπων και πραγμάτων σε σχέση με τον κοινό επιδιωκόμενο σκοπό.
- ⊕ Η ικανοποίηση των αναγκών των καταναλωτών ή πελατών του τμήματος της αγοράς που έχει επιλέξει να ικανοποιήσει, προσφέροντας τους προϊόντα ή παρέχοντάς τους υπηρεσίες με κέρδος.
- ⊕ Το κέρδος είναι βασικό κίνητρο για την ανάληψη επιχειρηματικής πρωτοβουλίας. Δεν υπάρχει επιχείρηση που να μην επιδιώκει το κέρδος, γιατί εάν τα έσοδά της είναι μικρότερα από τα έξοδά της, τότε δεν μπορεί όχι μόνο να αναπτυχθεί, αλλά ούτε και να επιβιώσει.

⊕ Το κέρδος πρέπει να επαναλαμβάνεται. Το στοιχείο αυτό του ορισμού είναι πολύ σπουδαίο, γιατί η επανάληψη του κέρδους συνδέεται με τη διάρκεια ζωής της επιχείρησης. Αυτό δε που χαρακτηρίζει τη σύγχρονη επιχείρηση είναι η μεγάλη διάρκεια ζωής της.

1.2 ΔΙΑΚΡΙΣΕΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Από τη κατηγορία και το είδος της επιχείρησης θα εξαρτηθεί η μορφή της οργάνωσης και ο τύπος της διοίκησης που θα εφαρμοσθεί. Έτσι, η αναφορά στις διάφορες κατηγορίες επιχειρήσεων που υπάρχουν αποτελεί μια αναγκαιότητα για την επιστήμη της Οργάνωσης και Διοίκησης. Παρακάτω παραθέτονται οι κυριότερες διακρίσεις των επιχειρήσεων, που βασίζονται σε διάφορα κριτήρια, όπως οικονομικά, νομικά, οργανωτικά κ.α.

⊕ **Ανάλογα με το μέγεθός τους:** Οι επιχειρήσεις διακρίνονται σε :

Μικρές

Μεσαίες, και

Μεγάλες

⊕ **Ανάλογα με το αντικείμενο απασχόλησής τους:**

Πρωτογενής ή αρχικής παραγωγής

Δευτερογενούς παραγωγής

Τριτογενούς παραγωγής

⊕ **Ανάλογα με το φορέα και τη νομική τους μορφή:** Από την ιδιότητα του φορέα και τη νομική μορφή της επιχείρησης εξαρτάται: η διάρκεια ζωής της επιχείρησης, η πιστοληπτική της ικανότητα, η έκτασή της ευθύνης που αναλαμβάνει, καθώς και ο τρόπος οργάνωσης και διοίκησής της.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

Αφού ασχοληθήκαμε με τον προσδιορισμό της έννοιας επιχείρησης καθώς και με τις διακρίσεις αυτής, θα επικεντρώσουμε το ενδιαφέρον στην έναρξη και αφετηρία της παραγωγικής διαδικασίας καθώς και στον προσανατολισμό αυτής, δηλαδή στην Διοίκηση.

2.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Έχουν κατά καιρούς προταθεί διάφοροι ορισμοί του Μάνατζμεντ. Δύο από τους πιο αντιπροσωπευτικούς ορισμούς παρουσιάζονται παρακάτω: Η Αμερικανική Ένωση του Μάνατζμεντ (American Management Association) χρησιμοποίησε το 1969 σαν ορισμό του Μάνατζμεντ τον εξής: Μάνατζμεντ είναι η δραστηριότητα με την οποία ολοκληρώνεται κάποιο έργο μέσω άλλων ανθρώπων. Ένας πιο πρόσφατος, όμως, ορισμός του Μάνατζμεντ είναι κάπως διαφορετικός: «Το Μάνατζμεντ είναι η δραστηριότητα κατά την οποία εργάζεται κανείς μαζί και μέσω άλλων ανθρώπων, για την ολοκλήρωση τόσο των στόχων της επιχείρησης όσο και των στόχων των ατόμων που εργάζονται σε αυτήν.» Ποιες είναι, όμως, οι διαφορές μεταξύ των δύο ορισμών; Ο τελευταίος διαφέρει από τον πρώτο σε τρία βασικά σημεία:

- ⊕ Δίνει μεγαλύτερη έμφαση στον ανθρώπινο παράγοντα μέσα στην επιχείρηση
- ⊕ Δίνει μεγαλύτερη έμφαση στο αποτέλεσμα που πρέπει να επιτευχθεί, δηλαδή σε στόχους και λιγότερο σε πράγματα ή δραστηριότητες.
- ⊕ Εισάγει την ιδέα ότι η επίτευξη των στόχων της επιχείρησης θα πρέπει να ενοποιείται με την επίτευξη των στόχων των μελών της.

Από την παραπάνω ανάλυση του τελευταίου ορισμού του Μάνατζμεντ, προκύπτει πως το Μάνατζμεντ είναι και επιστήμη αλλά και τέχνη. Δύο από τα βασικά στοιχεία που χαρακτηρίζουν το Μάνατζμεντ: η αποδοτικότητα και η αποτελεσματικότητα. Η **αποδοτικότητα** αποτελεί ζωτικό μέρος του Μάνατζμεντ

και αναφέρεται στην σχέση μεταξύ των εισροών και εκροών (εξόδων – δαπανών, και εσόδων). Δεν αρκεί όμως, μόνο η αποδοτικότητα. Το Μάνατζμεντ ασχολείται και με την ολοκλήρωση των δραστηριοτήτων που έχουν αναληφθεί, δηλαδή σκοπεύει και στην **αποτελεσματικότητα**.

Έτσι όταν τα διοικητικά στελέχη επιτυγχάνουν τους στόχους της επιχείρησης, τότε λέγεται πως αυτά είναι αποτελεσματικά. Επομένως, η αποδοτικότητα αναφέρεται στα μέσα και η αποτελεσματικότητα στην αποπεράτωση ενός έργου.

2.2 ΔΙΑΚΡΙΣΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΣΕ ΕΠΙΠΕΔΑ

Τα διοικητικά στελέχη εργάζονται σε ένα χώρο που ονομάζεται οργανισμός. Στο προηγούμενο κεφάλαιο δόθηκε η έννοια και ο ορισμός του οργανισμού. Ο οργανισμός αυτός έχει μια δομή. Η δομή αυτή περιλαμβάνει κανονισμούς, όπως παραδείγματος χάρη, την επιλογή ορισμένων ατόμων ως «αρχηγούς», που τους δίδεται εξουσία και καθοδηγούν τους υπόλοιπους. Οι κανονισμοί αυτοί μπορεί, επίσης, να περιγράφουν το έργο κάθε θέσης εργασίας για να ξέρει καθένας τις αρμοδιότητές του.

Όλοι όσοι εργάζονται σ' έναν οργανισμό δεν είναι διοικητικά στελέχη. Τα μέλη ενός οργανισμού κατατάσσονται σε δύο μεγάλες κατηγορίες: σε εργάτες ή υπαλλήλους και σε διοικητικά στελέχη. Εργάτες ή υπάλληλοι είναι τα άτομα εκείνα που τους έχει ανατεθεί η εκτέλεση κάποιου συγκεκριμένου έργου ή κάποιας συγκεκριμένης εργασίας, χωρίς να έχουν καμία ευθύνη επίβλεψης επί της εργασίας των άλλων εργαζομένων. Σε αντιπαράθεση με τον υπάλληλο ή εργάτη, διοικητικό στέλεχος ονομάζεται εκείνο το μέλος του οργανισμού που κατευθύνει τις δραστηριότητες των άλλων μελών του οργανισμού. Το στέλεχος μπορεί, παράλληλα με το διοικητικό του έργο να επιτελεί και εκτελεστικό έργο. Επομένως, για να ασκεί κανείς διοικητικά καθήκοντα, πρέπει να έχει υφισταμένους. Τα διοικητικά στελέχη κατατάσσονται σε διάφορες κατηγορίες, ανάλογα με το επίπεδο της διοικητικής ιεραρχίας στο οποίο ασκούν εξουσία. Έτσι, έχουμε στελέχη του πρώτου επιπέδου στη διοικητική ιεραρχία, δευτέρου

επιπέδου, τρίτου και στελέχη που βρίσκονται στην κορυφή της διοικητικής ιεραρχίας. Οι τίτλοι που δίδονται στα διοικητικά στελέχη των διαφόρων επιπέδων της διοικητικής ιεραρχίας ποικίλλουν και εξαρτώνται από το είδος της οργάνωσης. Έτσι, π.χ. τα στελέχη του πρώτου επιπέδου της διοικητικής ιεραρχίας συνήθως ονομάζονται **επόπτης**. Σε μια βιομηχανία, τα διοικητικά στελέχη του πρώτου επιπέδου μπορεί να ονομάζονται **εργοδηγοί**. Τα διοικητικά στελέχη του δεύτερου επιπέδου είναι δυνατό να ονομάζονται **προϊστάμενοι** (τμήματος, πωλήσεων περιοχής Α', μονάδας κ.λ.π.)

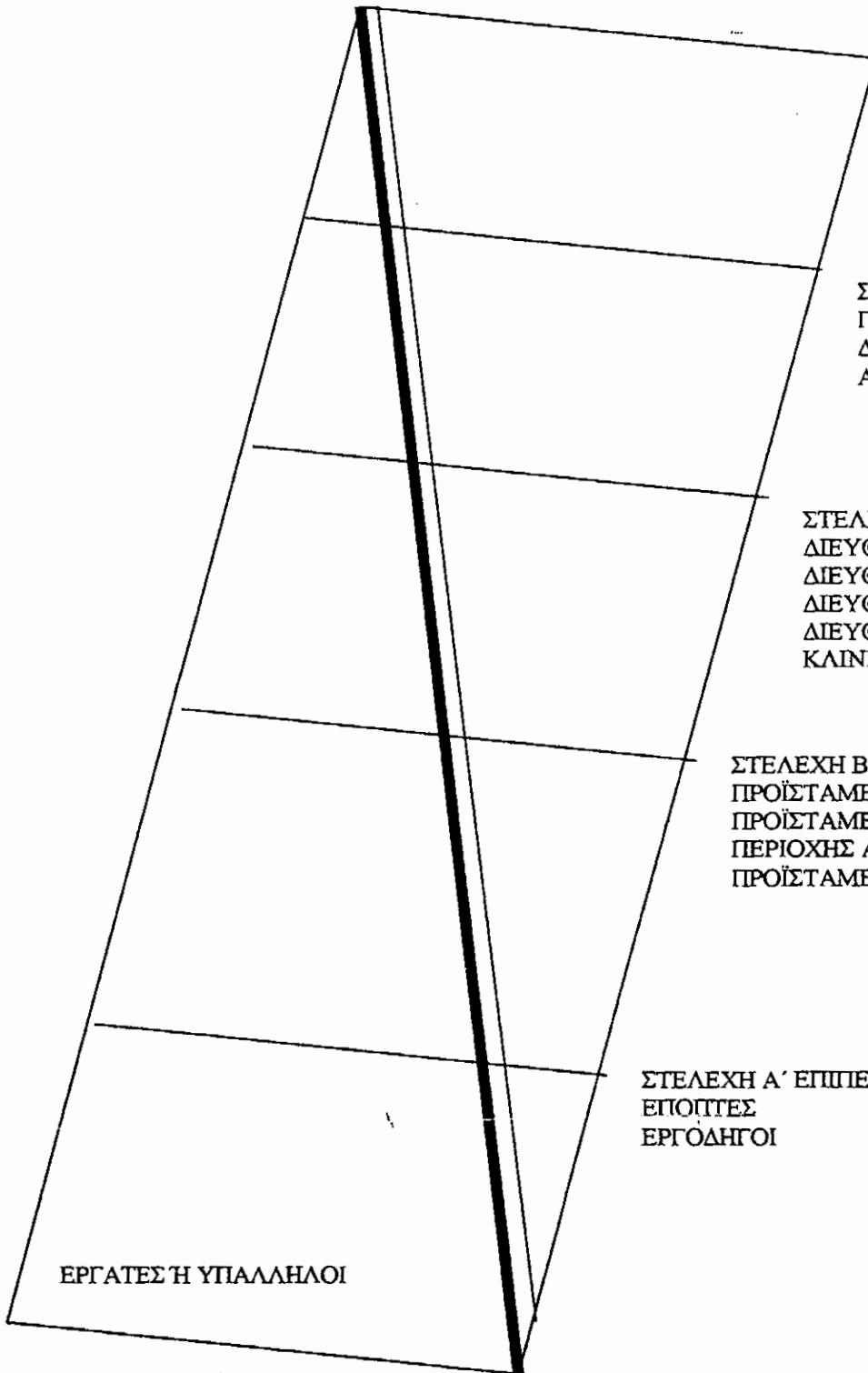
Στο τρίτο επίπεδο της διοικητικής ιεραρχίας στις διευθύνσεις, ο τίτλος του διοικητικού στελέχους είναι ανάλογος με το αντικείμενο της διεύθυνσης που ασκούν. Έτσι, έχουμε **διευθυντή**: Μάρκετινγκ, Παραγωγής, Χρηματοοικονομικών Υπηρεσιών, Προμηθειών κλπ. Τέλος, αυτός που βρίσκεται στην κορυφή της πυραμίδας και ιεραρχίας μπορεί να ονομάζεται: Γενικός Διευθυντής, Διευθύνων Σύμβουλος, Αντιπρόεδρος κλπ. Στο σχήμα παρουσιάζεται η πυραμίδα της διοικητικής ιεραρχίας με τους ενδεικτικούς τίτλους των διοικητικών στελεχών των διαφόρων επιπέδων.

ΕΞΟΥΣΙΑ ΚΑΙ ΕΥΘΥΝΗ

Π
Υ
Ρ
Α
Μ
Ι
Δ
Α

Δ
Ι
Ο
Ι
Κ
Η
Τ
Ι
Κ
Η
Σ

Ι
Ε
Ρ
Α
Ρ
Χ
ΙΑ
Σ



ΣΤΕΛΕΧΗ Δ' ΕΠΙΠΕΔΟΥ
ΓΕΝΙΚΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ
ΔΙΕΥΘΥΝΩΝ ΣΥΜΒΟΥΛΟΣ
ΑΝΤΙΠΡΟΕΔΡΟΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

ΣΤΕΛΕΧΗ Γ' ΕΠΙΠΕΔΟΥ
ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ
ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ
ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΟΣ
ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΟΡΘΟΠΕΔΙΚΗΣ
ΚΛΙΝΙΚΗΣ

ΣΤΕΛΕΧΗ Β' ΕΠΙΠΕΔΟΥ
ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ ΤΜΗΜΑΤΟΣ
ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ
ΠΕΡΙΟΧΗΣ Α
ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ ΜΟΝΑΔΟΣ

ΣΤΕΛΕΧΗ Α' ΕΠΙΠΕΔΟΥ
ΕΠΟΠΤΕΣ
ΕΡΓΟΔΗΓΟΙ

ΕΡΓΑΤΕΣ Ή ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ

2.3 ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ.

Οι δραστηριότητες της διοίκησης έχουν εφαρμογή και είναι απαραίτητες για όλες τις μορφές επιχειρήσεων, για μικρές ή μεγάλες, για κερδοσκοπικές ή μη κερδοσκοπικές, για βιομηχανίες ή επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών. Επίσης, όλα τα στελέχη, όλων των επιπέδων της διοικητικής ιεραρχίας εφαρμόζουν τις ίδιες θεμελιώδεις δραστηριότητες της διοίκησης που αναφέρθηκαν παραπάνω. Είναι δυνατό μία μικρή επιχείρηση να μην έχει τόσα επίπεδα διοικητικής ιεραρχίας όσα περιγράφονται πιο πάνω. Ανεξάρτητα, όμως, από τον αριθμό των διοικητικών επιπέδων, και αυτά τα στελέχη εφαρμόζουν τις δραστηριότητες της διοίκησης. Ακόμα και ο πιο μικρός επιχειρηματίας είναι υποχρεωμένος να ασκεί τις δραστηριότητες της διοικήσεως εάν θέλει να πετύχει τους στόχους του.

2.4 ΗΓΕΤΗΣ – ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ – ΣΤΗΝ ΠΥΡΑΜΙΔΑ ΙΕΡΑΡΧΙΑΣ ΣΕ ΑΠΟΚΕΝΤΡΩΤΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ

Ο διευθυντής διορίζεται και του χορηγείται εξουσία που του επιτρέπει να ανταμείβει και να τιμωρεί. Η ικανότητά του να επηρεάζει τους άλλους πηγάζει από την τυπική εξουσία που του παρέχει η θέση του. Ο ηγέτης μπορεί να διοριστεί ή να αναδυθεί μέσα από μια ομάδα ανθρώπων και μπορεί να επηρεάσει τους άλλους να παράγουν έργο, χωρίς να χρησιμοποιήσει τη δύναμη της τυπικής εξουσίας που του παρέχει η θέση του. Από τις παραπάνω βασικές διαφορές, γίνεται φανερό πως ηγεσία είναι η ικανότητα, η τέχνη ή η διαδικασία επηρεασμού των άλλων ανθρώπων, προκειμένου να εργαστούν πρόθυμα και αποδοτικά για την υλοποίηση ενός κοινού στόχου.

Ο ηγέτης προηγείται δε στέκεται πίσω από την ομάδα για να τη σπρώχνει, αλλά μπαίνει μπροστά από την ουρά, για να την εμπνέει και να την διευκολύνει να πετυχαίνει τους στόχους της.

Ο ηγέτης πρέπει να μεταδίδει τον ενθουσιασμό. Μια δοκιμή για το διευθυντή σας, είναι τα αισθήματα που σας διακατέχουν όταν βγαίνετε από μία σύσκεψη της οποίας ήταν πρόεδρος. Διακατέχετε από αισθήματα ψυχικής ανάτασης και εμπιστοσύνης; Εάν αισθάνεστε έτσι, ο διευθυντής σας είναι και ηγέτης.

Υπάρχουν βαθμοί επηρεασμού και άσκησης ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ – ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ που παραθέτονται συνοπτικά παρακάτω:

- 1. Ηγετική συμπεριφορά του διοικητικού στελέχους:** Το διοικητικό στέλεχος δείχνει ελάχιστο ενδιαφέρον τόσο για την παραγωγή, όσο και για τους υφισταμένους του. Επειδή, ακριβώς, το διοικητικό στέλεχος δείχνει ελάχιστο ενδιαφέρον, αποκαλείται από ορισμένους συγγραφείς «**αποδυναμωμένη διοίκηση**».
- 2. Ηγετική συμπεριφορά του διοικητικού στελέχους:** Η ηγετική συμπεριφορά χαρακτηρίζεται από το μεγάλο ενδιαφέρον για τους ανθρώπους «υφισταμένου» και το σχεδόν ελάχιστο ενδιαφέρον για την παραγωγή. Το διοικητικό στέλεχος δημιουργεί ένα περιβάλλον στο οποίο όλοι είναι χαλαρωμένοι, φιλικοί, αλλά κανείς δεν ενδιαφέρεται για την άσκηση μιας συντονισμένης προσπάθειας προκειμένου να υλοποιηθούν οι στόχοι της επιχείρησης. Σ' αυτή την περίπτωση, το στέλεχος πιστεύει πως όταν οι άνθρωποι μένουν ευχαριστημένοι και υπάρχει αρμονία, θα πετύχει καλύτερα αποτελέσματα. Αυτός ο τρόπος διοίκησης αποκαλείται «**διοίκηση της λέσχης**».
- 3. Ηγετική συμπεριφορά του διοικητικού στελέχους:** Αυτός ο τύπος ηγετικής συμπεριφοράς δείχνει πως το διοικητικό στέλεχος επιδεικνύει το μεγαλύτερο δυνατό ενδιαφέρον του και την ίδια επιμέλεια, τόσο για τους υφισταμένους του όσο και για την υλοποίηση του στόχου της επιχείρησης. Αυτή η συμπεριφορά

είναι η ιδανική συμπεριφορά του διοικητικού στελέχους, και ονομάζεται «**συνεργατική διοίκηση**».

4. **Ηγετική συμπεριφορά του διοικητικού στελέχους:** Εδώ το στέλεχος ενδιαφέρεται σχεδόν αποκλειστικά για την επιτυχία του στόχου της επιχείρησης και ελάχιστα για τις ανάγκες των υφισταμένων του. Με άλλα λόγια, το διοικητικό στέλεχος ενδιαφέρεται βασικά για το αποτέλεσμα και αισθάνεται πως η βασική του ευθύνη είναι η επιτυχία του στόχου. Εάν πρόκειται για το διευθυντή παραγωγής, αυτός βλέπει τους ανθρώπους σαν μηχανές, σαν εργαλεία παραγωγής που πληρώνονται για να εκτελέσουν αυτό που τους λένε, όταν και όπως τους το λένε. Το στέλεχος αυτό διοικεί κατά τρόπο αυταρχικό, γι' αυτό και η διοίκηση αυτή αποκαλείται «**αυταρχική διοίκηση ή διοίκηση του καθήκοντος**».
5. **Ηγετική συμπεριφορά του διοικητικού στελέχους:** Τα διοικητικά στελέχη αυτής της κατηγορίας έχουν ένα μέτριο ενδιαφέρον τόσο για τους υφισταμένους τους, όσο και για την επιτυχία των στόχων της επιχείρησης. Ισορροπούν και προσανατολίζονται μεταξύ καθήκοντος και ικανοποίησης των αναγκών των υφισταμένων τους. Τα περισσότερα από τα διοικητικά στελέχη αυτής της κατηγορίας είναι βασικά στελέχη του καθήκοντος, αλλά έχουν μάθει ότι δεν μπορεί κανείς να παραμελεί τα αισθήματα και τις ανάγκες των εργαζομένων, εάν θέλει να πετύχει το στόχο του. Αυτός ο τρόπος διοίκησης ονομάζεται «**διοίκηση των ισορροπιών**».

Γιατί όμως ο τρόπος διοίκησης, δηλαδή η ηγετική συμπεριφορά, αλλάζει από το ένα διοικητικό στέλεχος σε άλλο; Η απάντηση βρίσκεται στο ότι ορισμένοι άνθρωποι έχουν έμφυτο το χάρισμα του ηγέτη, ενώ κάποιοι άλλοι το αποκτούν με εκπαίδευση.

Η ηγετική συμπεριφορά όμως επηρεάζεται και μεταβάλλεται και από διάφορους εξωγενείς παράγοντες, όπως είναι το περιβάλλον της επιχείρησης, ο βαθμός

οργάνωσής της, το επίπεδο των υφισταμένων και πολλούς άλλους περιοριστικούς παράγοντες.

2.5 ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΗΓΕΤΙΚΗΣ – ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ ΣΥΜΦΩΝΑ ΜΕ ΤΗΝ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ

Για να είναι αποτελεσματικό ένα διοικητικό στέλεχος, πρέπει να αντιλαμβάνεται τη δυναμική των διαφόρων καταστάσεων και να προσαρμόζεται σε αυτές. Κάθε προοπτική πρέπει να εξετάζεται και να γίνεται κατανοητή από τέσσερις διαφορετικές διαστάσεις. Κάθε μία σε απ' αυτές τις διαστάσεις, επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας. Οι διαστάσεις αυτές παρουσιάζονται στο σχήμα 2 και αναλύονται παρακάτω:

A) Τα προσωπικά χαρακτηριστικά του διοικητικού στελέχους: Η ικανότητα του διοικητικού στελέχους ασκεί καθοριστική επίδραση στην αποτελεσματικότητα του τρόπου ηγεσίας του. Τη διοικητική του ικανότητα την προσδιορίζουν: οι προσωπικές ανάγκες, το κίνητρο για επιτυχία, η πείρα στο αντικείμενο εργασίας, η τεχνική επιδεξιότητα, καθώς και τα οφέλη που προσφέρει η επιχείρηση. Ορισμένα από τα παραπάνω στοιχεία έχουν σχέση με την κληρονομικότητα του ατόμου, τα υπόλοιπα, όμως, αποκτώνται με τη μάθηση.

B) Η φύση της ίδιας της εργασίας: Ο δεύτερος παράγοντας που επηρεάζει την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας είναι η φύση της ίδιας της εργασίας. Εάν δεν αναφέρεται επακριβώς το είδος της εργασίας που πρόκειται να εκτελεστεί, δεν είναι δυνατό να υπάρξει αποτελεσματική ηγεσία, αφού δεν υπάρχει κανείς προσανατολισμός. Συνήθως, έχουμε καλύτερα αποτελέσματα από τους εργαζόμενους εάν η εργασία που τους αναθέσουμε απαιτεί ιδιαίτερη προσπάθεια, παρά εάν είναι εργασία ρουτίνας.

Γ) Τα χαρακτηριστικά των εργαζομένων: Η προσωπικότητα, οι αξίες, οι ανάγκες και η πείρα των εργαζομένων θα επηρεάσουν την επιλογή του τρόπου συμπεριφοράς του διοικητικού στελέχους. Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, το ηγετικό στέλεχος πρέπει να προσαρμόζεται με τις εκάστοτε παρουσιαζόμενες καταστάσεις. Έτσι, και στην περίπτωση των εργαζομένων, το στέλεχος πρέπει να λαμβάνει υπόψη του τις ιδιαιτερότητες κάθε εργαζομένου. Ένα από τα βασικά καθήκοντα του διοικητικού στελέχους είναι να εντοπίζει τις ανάγκες των υφισταμένων του και να προσπαθεί να τις ικανοποιήσει. Η ικανοποίηση των αναγκών των εργαζομένων αποτελεί κίνητρο για αύξηση της παραγωγικότητάς τους.

Δ) Το είδος της επιχείρησης ή οργανισμού: Οι διάφορες πολιτικές και κανόνες περιορίζουν τα πλαίσια μέσα στα οποία ενεργεί ένα διοικητικό στέλεχος. Εάν υπάρχει π.χ. στην επιχείρηση σύλλογος εργαζομένων, στις ομαδικές συμφωνίες πιθανόν να καθορίζονται επακριβώς τα οφέλη που μπορούν να αποκομίσουν οι εργαζόμενοι και οι τιμωρίες που μπορούν να επιβληθούν. Το γεγονός αυτό περιορίζει σε μεγάλο βαθμό τους διάφορους τρόπους ηγετικής συμπεριφοράς και επηρεάζει άμεσα την αποτελεσματικότητα του διοικητικού στελέχους. Επίσης, εάν η επιχείρηση ή οι διευθύνσεις της είναι στελεχωμένες από ανθρώπους με μεγάλη πείρα, ο τρόπος ηγετικής συμπεριφοράς θα είναι τελειώς διαφορετικός από εκείνον που πρέπει να εφαρμόσουμε σε μια διεύθυνση παραγωγής όπου η παραγωγική διαδικασία είναι γραμμική (στη γραμμική παραγωγή έχουμε ανθρώπους που η εργασία τους είναι εργασία ρουτίνας).

1. ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ ΣΤΕΛΕΧΟΥΣ

Προσωπικές ανάγκες, κίνητρα, πείρα, προσφερόμενα οφέλη

2. ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η φύση της εργασίας, οι απαιτήσεις της εργασίας κ.ο.κ.

2. ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Ανάγκες των εργαζομένων, προσωπικότητα και αξίες των εργαζομένων πείρα και αναμενόμενα οφέλη

4. ΤΟ ΕΙΔΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Πολιτικές και κανόνες της επιχείρησης, απαιτήσεις της επιχείρησης

Η
Γ
Ε
Τ
Η
Σ

Παράγοντες που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας.

2.6 ΠΡΟΣΩΝΤΑ ΗΓΕΤΗ – ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ ΣΤΕΛΕΧΟΥΣ

Ποιος διευθύνει την επιχείρησή σας, ένα ηγετικό στέλεχος ή ένα απλό διοικητικό στέλεχος; Την απάντηση θα σας τη δώσουν οι παρακάτω συγκριτικοί πίνακες:

2.6.1 ΠΡΟΣΩΝΤΑ ΗΓΕΤΗ

ΗΓΕΤΙΚΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ	
1	Είναι καθοδηγητής και έχει θετική επίδραση στους άλλους, είναι διαθέσιμος σε όλους, λύνει προβλήματα, δίνει συμβουλές και έχει μεταδοτικό ενθουσιασμό.
2	Σκέπτεται πως να αυξήσει την παραγωγικότητα των εργαζομένων και πως να τους ανταμείψει.
3	Αισθάνεται άνετα με όλο το προσωπικό
4	Φτάνει νωρίς, φεύγει αργά.
5	Είναι καλός ακροατής
6	Δίκαιος
7	Αποφασιστικός
8	Ταπεινός
9	Αντιμετωπίζει τις δύσκολες καταστάσεις
10	Επίμονος
11	Απλοποιεί τις καταστάσεις
12	Ανεκτικός σε διαφωνίες
13	Γνωρίζει τα ονόματα του προσωπικού
14	Κάνει οποιαδήποτε εργασία
15	Εμπιστεύεται τους ανθρώπους
16	Επιδεικνύει ανωνυμία για τον εαυτό του και δημοσιότητα για την επιχείρηση.
17	Αναλαμβάνει τις ευθύνες του

18	Αναγνωρίζει την εργασία των άλλων
19	Προτιμά την συζήτηση πρόσωπο με πρόσωπο
20	Ευθύς
21	Σταθερός και πιστευτός στο προσωπικό.
22	Παραδέχεται τα λάθη του.
23	Ανοικτός
24	Δημιουργεί στελέχη μέσα στην επιχείρηση
25	Τηρεί τις υποσχέσεις του
26	Απλή διακόσμηση του γραφείου του
27	Γι' αυτόν η εταιρεία είναι το παν.

2.6.2 ΠΡΟΣΩΝΤΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ ΣΤΕΛΕΧΟΥΣ

ΑΠΛΟ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ	
1	Αόρατος – δίνει απλά εντολές στο προσωπικό και περιμένει να τις εκτελέσουν.
2	Σκέπτεται μόνο για τα προσωπικά του οφέλη, τη θέση του και τη γνώμη που θα δημιουργήσει στους άλλους
3	Δεν αισθάνεται άνετα όταν βρίσκεται με άλλους
4	Φθάνει αργά και φεύγει στην καθορισμένη ώρα
5	Είναι καλός ομιλητής
6	Δίκαιος στους ανωτέρους του, αλλά εκμεταλλεύεται τους υπολοίπους
7	Αναθέτει τη λήψη αποφάσεων σε επιτροπές και συμβούλους
8	Φαντασμένος
9	Αποφεύγει με επιδεξιότητα τις δύσκολες καταστάσεις
10	Επιμένει μόνο σε ότι αφορά τον εαυτό του
11	Περιπλέκει τις καταστάσεις
12	Δεν ανέχεται διαφωνίες

13	Δεν προσπαθεί να θυμάται τα ονόματα του προσωπικού
14	Ασχολείται μόνο με την εργασία της θέσης του.
15	Έχει εμπιστοσύνη μόνο σε έγγραφα στοιχεία
16	Προβάλλει περισσότερο τον εαυτό του και λιγότερο την επιχείρηση
17	Βρίσκει εξιλαστήρια θύματα
18	Οικειοποιείται την εργασία των άλλων και παραπονείται που δεν έχει καλούς συνεργάτες
19	Προτιμά τα υπομνήματα και τις μακροσκελείς εκθέσεις
20	Πονηρός και ελισσόμενος
21	Ασταθής
22	Αλάνθαστος, ενώ κατηγορεί τους άλλους ότι κάνουν λάθη
23	Μυστικοπαθής
24	Ερευνά για στελέχη εκτός της επιχείρησης
25	Δεν τηρεί τις υποσχέσεις του
26	Πολυτελές γραφείο και διακόσμηση
27	Σκέφτεται μόνο τον εαυτό του

Η ανάλυση των παραπάνω συγκριτικών πινάκων περιέχει περισσότερα στοιχεία για το τι είναι ηγεσία και ποιος είναι ηγέτης, από οποιαδήποτε μέχρι τώρα αναπτυχθείσα θεωρία γύρω από το θέμα της ηγεσίας.

ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ

ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

3.1 ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Επικοινωνία είναι η ανταλλαγή πληροφοριών, σκέψεων, ιδεών ή συναισθημάτων, μεταξύ δύο ή περισσότερων ανθρώπων. Για να είναι, όμως, επιτυχής η επικοινωνία, το μήνυμα πρέπει όχι μόνο να μεταβιβαστεί, αλλά και να γίνει κατανοητό. Ένα γράμμα που απευθύνεται σε κάποιον, αλλά είναι γραμμένο στα κινέζικα (γλώσσα την οποία αγνοεί πλήρως), δεν μπορεί να αποκαταστήσει επικοινωνία, παρά μόνο αφού του το μεταφράσουν. Τέλεια επικοινωνία (αν κάτι τέτοιο είναι δυνατόν) υπάρχει αν μια σκέψη ή μια ιδέα που μεταβιβάζεται, γίνεται δεκτή από τον αποδέκτη ακριβώς με την ίδια έννοια, όπως την έχει συλλάβει στο νου του ο αποστολέας.

Πολλοί ταυτίζουν την «κατανόηση του μηνύματος» με τη «συμφωνία». Έτσι, εάν κάποιος διαφωνεί μαζί τους, ισχυρίζονται πως αυτό το άτομο δεν κατανοεί πλήρως το μήνυμά τους. Με άλλα λόγια, οι παραπάνω ορίζουν την καλή επικοινωνία ως την αποδοχή των ιδεών τους από τους άλλους ανθρώπους. Αυτό είναι λάθος, γιατί μπορεί κάποιος να κατανοεί πλήρως το μήνυμά μας, αλλά να μην συμφωνεί μαζί μας.

Η προσοχή μας σ' αυτό το κεφάλαιο θα επικεντρωθεί στη διαπροσωπική επικοινωνία, μέσω της οποίας οι άνθρωποι συνδέονται και σχηματίζουν ομάδες ή οργανώσεις για την επίτευξη κάποιου κοινού στόχου. Η ομαδική δραστηριότητα είναι αδύνατη χωρίς αποτελεσματική επικοινωνία, γιατί χωρίς αυτή, δεν είναι δυνατό να υπάρχει ούτε συντονισμός, ούτε συνεργασία. Η επιτυχία μιας επιχείρησης θα εξαρτηθεί από το βαθμό επικοινωνίας που υπάρχει μεταξύ των διοικητικών στελεχών της. Για να υπάρχει, όμως, αποτελεσματική επικοινωνία σε

μια επιχείρηση, θα πρέπει τα στελέχη όλων των επιπέδων να λειτουργούν ως πομποί και δέκτες πληροφοριών, και να χρησιμοποιούν με άνεση τα μέσα επικοινωνίας που διαθέτει η οργάνωσή τους.

3.2 Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

1. Φάσεις της διαδικασίας.

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

A. Η συγκέντρωση των πληροφοριών και η σύλληψη της ιδέας. Η συγκέντρωση των πληροφοριών (INFORMATION) και η ταυτοποίησή τους σε μια ή πολλές ιδέες είναι έργο της ανθρωπίνου αντίληψης. Η αντίληψη είναι μια δυναμική δραστηριότητα, με την οποία το άτομο ερμηνεύει για τον εαυτό του τα μηνύματα του περιβάλλοντος, που πέφτουν στην προσοχή του. Στη διαδικασία της αντίληψης συντελείται μια επιλογή πληροφοριών από το περιβάλλον. Η επιλογή των πληροφοριών και η ερμηνεία που δίνει σ' αυτές ο άνθρωπος εξαρτώνται: 1) από την προηγούμενη εμπειρία του, δηλαδή από τα προηγούμενα μηνύματα που

έχει λάβει, 2) τις τρέχουσες ανάγκες και ενδιαφέροντά του που είναι καθοριστικά της δυνατότητάς του να συλλάβει τις πληροφορίες από το περιβάλλον του.

Κατά τους ψυχολόγους, οι άνθρωποι αντιλαμβάνονται σύμφωνα με τις ανάγκες τους, επομένως η συλλογή των πληροφοριών διαφέρει από άνθρωπο σε άνθρωπο. Παράλληλα το είδος της πηγής των πληροφοριών που παίρνει επηρεάζει το βαθμό αποδοχής τους. Π.χ. πληροφορίες από ένα παιδί ή από άνθρωπο ή έντυπα μικρής εμπιστοσύνης ή από ειδικό στο συγκεκριμένο θέμα που τον ενδιαφέρει. Η συλλογή και η επιλογή των πληροφοριών δημιουργούν στο νου του ανθρώπου την ιδέα. Αποτελεί, ως εκ τούτου, η φάση αυτή στην διαδικασία της επικοινωνίας, μια νοητική λειτουργία, κατά την οποία στο νου του ανθρώπου αποθηκεύεται ποικιλία πληροφοριών που υπέπεσαν στην αντίληψή του, **και οι οποίες συνδέονται με το μήνυμα που αυτός σκοπεύει να αποστείλει.**

B) Η κωδικοποίηση των πληροφοριών σε μήνυμα. Στη φάση αυτή ο εκδότης θα βρει τα σύμβολα με τα οποία θα κάνει τις πληροφορίες που συνέλεξε **μήνυμα για μετάδοση.** Η ικανότητα της εντάξεως των πληροφοριών σε κώδικες αποτελεί τη βάση για την ολοκλήρωση της επικοινωνίας. Η γλώσσα σαν κυριότερο μέσο επικοινωνίας αποτελεί και τον καλύτερο και κυριότερο κώδικα κωδικοποίησης του μηνύματος. Περιέχει όμως πολλούς κινδύνους και δυσκολίες, με κυριότερο κίνδυνο την αδυναμία κατανόησης από το λήπτη του μηνύματος. Ενισχυτικά της γλώσσας μέσα, αποτελούν πολλές φορές οι κινήσεις, οι πράξεις, η εμφάνιση κ.α. ή ο συνδυασμός πολλών επικοινωνιακών μέσων. Το μεγαλύτερο όμως πρόβλημα της κωδικοποίησης του γλωσσικού μηνύματος είναι η έννοια των λέξεων. Η γλώσσα αποτελείται από σύμβολα ή σημεία, η σημασία των οποίων είναι γνωστή σ' έναν αριθμό προσώπων, που μπορούν να τα ερμηνεύσουν. Ο λόγος όμως ερμηνεύεται διαφορετικά από ανθρώπους σε διαφορετικά διαμερίσματα μιας χώρας, έστω και αν η γλώσσα είναι κοινή. Διαφορά καλλιέργειας, μορφώσεως, σπουδών ή τοπικές συνθήκες δίνουν, πολλές φορές, διαφορετική έννοια στις λέξεις. Τέλος, στην κωδικοποίηση του μηνύματος πρέπει ο εκδότης να έχει σαν

γνώμονα το λήπτη, την ικανότητα δηλαδή του λήπτη, να αποκωδικοποιήσει το μήνυμα.

Γ) Μετάδοση του μηνύματος. Η μετάδοση του μηνύματος σύμφωνα με τη μαθηματική θεωρία συντελείται μέσα από κανάλια επικοινωνίας π.χ. τα σύρματα της τηλεφωνίας, ή ο αέρας όταν η επικοινωνία δεν είναι μηχανική, ή η ταχυδρομική υπηρεσία που παραδίδουμε τις επιστολές μας. Αυτοί είναι οι αγωγοί μέσα από τους οποίους περνάει το μήνυμα με προορισμό το λήπτη. Στην γλωσσική πρόσωπο με πρόσωπο επικοινωνία, ο μεταδότης είναι η ανθρώπινη φωνή που αποτελείται από ηχητικά κύματα, που διοχετεύονται μέσα από τον αέρα στον λήπτη. Η επιλογή του τρόπου μετάδοσης του μηνύματος εξαρτάται από το λήπτη, για τον οποίο προορίζεται και κυρίως από τη δυνατότητα του λήπτη να αποκωδικοποιήσει το μεταδιδόμενο μήνυμα, π.χ. δεν είναι δυνατό να μεταδοθεί προφορικό μήνυμα σε άνθρωπο που στερείται της ακοής του.

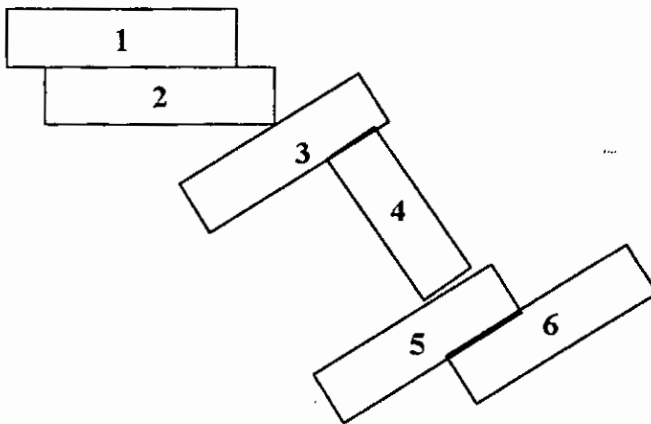
Δ) Αποκωδικοποίηση του μηνύματος. Αποκωδικοποίηση του μηνύματος είναι η λειτουργία με την οποία ο λήπτης ερμηνεύει το μήνυμα. Δηλαδή κατά τη μηχανική άποψη, τα ηχητικά ηλεκτρικά κύματα περνούν, μέσω των ακουστικών νεύρων του λήπτη, στον εγκέφαλο του οποίου τα «σήματα» αποκωδικοποιήθηκαν σε μήνυμα. Αν η διαδικασία της επικοινωνίας είναι επιτυχής το αποκωδικοποιημένο μήνυμα προσεγγίζει στο μήνυμα του εκδότη, αν όχι, τότε το αποκωδικοποιημένο μήνυμα δεν ανταποκρίνεται σ' αυτό που ο εκδότης έστειλε, αλλά διαφοροποιήθηκε σε διαφορετικό μήνυμα χρωματισμένο από τα ψυχολογοκοινωνικά χαρακτηριστικά του λήπτη, που προφανώς, ο εκδότης δεν γνώριζε. Στην αποκωδικοποίηση του μηνύματος ισχύουν αυτά που αναφέρθηκαν στην κωδικοποίηση των μηνυμάτων. Δηλαδή ο λήπτης αντιλαμβάνεται σύμφωνα με τις ανάγκες του και τις ψυχολογικές του θέσεις. Παράλληλα όμως και το είδος του μηνύματος επηρεάζει την αντίληψη του λήπτη, π.χ. διαφορετικό μήνυμα θα αποσταλεί σε ένα τεχνικό, σε ένα κοινωνιολόγο κλπ. Όπως έχει λεχθεί κάθε

εκδότης – λήπτης είναι μοναδικός, επομένως και η ερμηνεία του μηνύματος είναι μοναδική, έστω κι αν υπάρχουν ομοιότητες κατά την αποκρυπτογράφηση του μηνύματος, που μας επιτρέπουν να εξάγουμε κοινά μέτρα αποκωδικοποίησης. Το πρόβλημα είναι δυσκολότερο στους επιχειρησιακούς οργανισμούς, όταν πρόκειται να εκδοθεί μήνυμα με πολλούς αποδέκτες π.χ. εγκύκλιοι. Τότε ο επικεφαλής είναι υποχρεωμένος να ανακαλύψει κοινό μέτρο κωδικοποίησης που θα ανταποκρίνεται σε STANDARDS αποκωδικοποίησης των καταλλήλων αποδεκτών, και να εξασφαλίζει κατά το δυνατό, την καλύτερη κατανόηση, αφού είναι γνωστό ότι οι αποδέκτες διαφέρουν κατά την ηλικία, την μόρφωση, την καταγωγή κλπ. Τέλος, για τη σωστή αποκωδικοποίηση του μηνύματος, ο λήπτης πρέπει να είναι συντονισμένος, δηλαδή να είναι έτοιμος να κατανοήσει το μήνυμα. Κατά συνέπεια δεν μπορεί να είναι συντονισμένος ο λήπτης σε δεδομένο χρόνο, όταν δεν έχει π.χ. την ψυχική διάθεση ή και τη φυσική ικανότητα να κατανοήσει το μήνυμα.

Ε) Η ανταπόκριση στο μήνυμα. Η επικοινωνία τελειούται με την ανταπόκριση, δηλαδή την αποστολή από το λήπτη προς τον εκδότη μηνύματος με το οποίο επιβεβαιώνεται και η λήψη του πρώτου. Έτσι αντιστρέφονται οι όροι και ο λήπτης γίνεται εκδότης. Η ανταπόκριση δείχνει και το βαθμό αποκωδικοποίησης του πρώτου μηνύματος. Η ανταπόκριση μπορεί να περιέχει ένα πλήρες μήνυμα ή μέρος μηνύματος. Η τελείωση της διαδικασίας της επικοινωνίας με την ανταπόκριση συμπληρώνει τον κύκλο μιας σωστής επικοινωνίας, όταν δηλαδή ο εκδότης και ο λήπτης έχουν την δυνατότητα ν' αλλάξουν ρόλους. Η επικοινωνία αυτή λέγεται και επικοινωνία δύο κατευθύνσεων (*two ways communication*) σε αντιδιαστολή με τη μονοδρομική επικοινωνία ή απλή επικοινωνία.

2. Μονοδρομική επικοινωνία και επικοινωνία δύο κατευθύνσεων.

Ο ρόλος του αποδέκτη στη μονοδρομική επικοινωνία είναι παθητικός και όχι ενεργητικός. Στη μονοδρομική επικοινωνία ή επανατροφοδότηση (FEED BACK) είναι απλός ή δεν ολοκληρώνεται, π.χ. ο σπήκερ της τηλεοράσεως μιλάει σε απροσδιόριστο αριθμό ακροατών-θεατών, χωρίς να γνωρίζει α: αν οι αποδέκτες άκουσαν το μήνυμα β: αν το κατανόησαν γ: αν ανταποκρίνονται θετικά ή αρνητικά σε αυτό, αφού δεν έχει σήματα (signals) ανταποκρίσεως απ' αυτούς, και αν έχει δεν έρχονται αμέσως, αλλά με τη πάροδο ικανού χρόνου με τη μορφή τηλεφωνημάτων, εποικοδομητικών ή όχι δημοσιευμάτων και σχολίων για το περιεχόμενο της ομιλίας του. Αντίθετα, αν ομιλητής μιλάει σε αίθουσα διαλέξεων, η ανταπόκριση πραγματοποιείται μέσω ερωτήσεων, παρατηρήσεων επιδοκίμασιών ή αποδοκίμασιών έμμεσων ή άμεσων. Στη μονοδρομική επικοινωνία (A->B) δεν έχουμε *αντιστροφή ρόλων*, δηλαδή ο αποδέκτης του μηνύματος δεν γίνεται εκδότης κ.ο.κ. Στην επικοινωνία δύο κατευθύνσεων ή αμφίπλευρη επικοινωνία ο εκδότης γίνεται λήπτης κ.ο.κ. Η ταυτόχρονη και στον ίδιο χώρο παρουσία των δύο φορέων μερών της επικοινωνίας, δηλαδή του εκδότη και του λήπτη δεν σημαίνει ότι η επικοινωνία είναι πάντοτε αμφίπλευρη. Ο ρόλος του λήπτη ή και των ληπτών αν είναι παθητικός ή ενεργητικός είναι καθοριστικός παράγοντας της μορφής της επικοινωνίας. Το κατωτέρω παράδειγμα είναι δηλωτικό της διαφοράς :



Ας υποθεθεί ότι περιγράφεται το παραπάνω σχήμα σε μαθητές και

1. Έχετε στρέψει τα νώτα προς τους μαθητές
2. Οι ακροατές δεν μπορούν να κρατούν σημειώσεις
3. Η περιγραφή θα γίνεται με λέξεις
4. Οι ακροατές δεν μπορούν να υποβάλλουν ερωτήσεις
5. Οι ακροατές θα σχεδιάσουν το περιγραφόμενο σχήμα

Ο βαθμός κατά τον οποίο ερμηνεύτηκε η περιγραφή στο σχέδιο από τους ακροατές, αποτελεί και το μέτρο διαπιστώσεως αν συντελέστηκε η επικοινωνία ή όχι. Αν αντίθετα το αυτό πείραμα πραγματοποιηθεί κατά τον αυτό τρόπο, σε διαφορετικές όμως συνθήκες και περιορισμούς και συγκεκριμένα αν:

I) Αντιμετωπίζετε κατά πρόσωπο τους ακροατές

II) Επιτρέπετε η διακοπή και η υποβολή ερωτήσεως από μέρους των ακροατών.

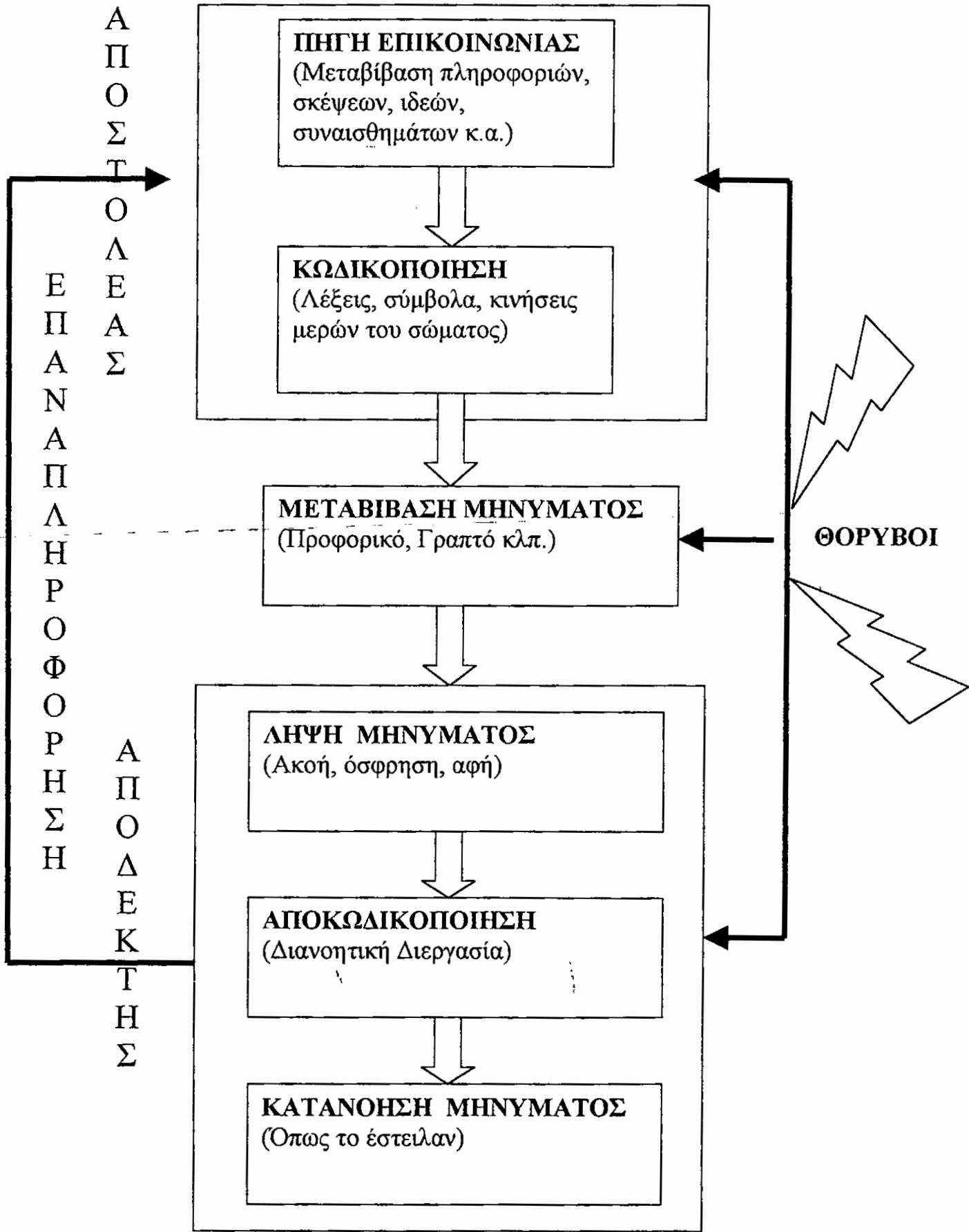
Όπως είναι ευνόητο, τα αποτελέσματα του δεύτερου πειράματος θα είναι περισσότερο ικανοποιητικά από το πρώτο. Το μέτρο της διαφοράς μεταξύ των δύο ανωτέρω πειραμάτων είναι η πιστότητα αποδοχής του περιγραφέντος σχήματος. Στη δεύτερη περίπτωση έχουμε επικοινωνία δύο κατευθύνσεων ($A \leftrightarrow B$), η δε πιστότητα του σχήματος προσεγγίζει περισσότερο προς την περιγραφή. Η μονοδρομική επικοινωνία δεν είναι πλήρης επικοινωνία, γιατί ο ρόλος του αποδέκτη του μεταδιδόμενου μηνύματος ελαχιστοποιείται, αν δεν εκμηδενίζεται. Η πραγματοποίηση της επικοινωνίας προϋποθέτει την ύπαρξη δύο προσώπων, του

εκδότη ή αποστολέα του μηνύματος και του αποδέκτη ή λήπτη. Αλλά η διαδικασία της επικοινωνίας δεν «τελειούται» με την μετάδοση του μηνύματος, αλλά προϋποθέτει την αποκωδικοποίηση του μηνύματος και εν συνεχεία την ανταπόκριση σε αυτό. Καθοριστικό κριτήριο του χαρακτήρα των μορφών της επικοινωνίας που περιγράψαμε είναι ότι στην μονοδρομική επικοινωνία διακρίνεται η *αυταρχικότητα* και το αυξημένο *ηθικό* των αποδεκτών. Ακόμα στη μονοδρομική επικοινωνία διακρίνουμε ταχύτητα, χωρίς πολλές φορές, δυνατότητα ακρίβειας και σαφήνειας, στοιχεία που απαντούμε στην επικοινωνία δύο κατευθύνσεων. Τέλος, μπορούμε να πούμε ότι απόλυτα σχήματα μονοδρομικής και αμφίπλευρης επικοινωνίας σπάνια συναντούμε, γιατί σε κάθε διαδικασία επικοινωνίας, είτε έχει χαρακτήρα αυταρχικό μονοδρομικό ή όχι διακρίνουμε στοιχεία και από τις άλλες μορφές επικοινωνίας.

3.3. ΕΜΠΟΔΙΑ ΣΤΗΝ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

Η πραγματοποίηση της επικοινωνίας προσκρούει συνήθως στα λεγόμενα επικοινωνιακά εμπόδια ή τους λεγόμενους “θορύβους”. Οι θόρυβοι αυτοί άλλοτε είναι εξωτερικοί και προέρχονται από φυσικά αίτια και εκποδίζουν την επικοινωνία, άλλοτε δε αναφέρονται σε αίτια συνδεδεμένα άμεσα με την διαδικασία και το περιεχόμενο της επικοινωνίας. Στην πρώτη περίπτωση μιλάμε “περί μηχανικού θορύβου”, στην δεύτερη “περί εννοιολογικών θορύβων” που αφορούν την διαφοροποίηση της έννοιας του μεταδιδόμενου μηνύματος. Οι μηχανικοί θόρυβοι είναι τα φυσικά εμπόδια που εμποδίζουν την ορθή μετάδοση π.χ. η απόσταση, η παρεμβολή τοίχου, η κακή ηχητική μιας αίθουσας κλπ. Οι εννοιολογικοί θόρυβοι σχετίζονται με την έννοια που προσδίδει κανείς στις λέξεις, τις κινήσεις, τους ήχους π.χ. η λέξη επικοινωνία μπορεί να δέχεται διαφορετικές ερμηνείες ανάλογα με την κατηγορία των αναγνωστών ή ακροατών. Π.χ. άλλη έννοια δίνει ο κοινωνιολόγος, ο τεχνικός, ο ασυρματιστής, ο γιατρός, ο βιολόγος κ.ο.κ. Μια άλλη όμως κατηγορία εμποδίων αναφέρεται παρακάτω: Τα εμπόδια

αυτά συνδέονται με την ψυχολογική ιδιομορφία κάθε ανθρώπου. Αυτά καλούνται και ψυχοκοινωνικά ή προσωπικά π.χ. οι νοοτροπίες και ιδέες του, οι τάσεις κλπ. Αποτελούν έκφραση των ψυχοκοινωνικών αναγκών που διαφέρουν από άτομο σε άτομο. Η ψυχολογία δέχεται ότιο οι άνθρωποι αντιλαμβάνονται σύμφωνα με τις ανάγκες τους. Δεχόμενοι την άποψη αυτή της ψυχολογίας καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι ο βαθμός πιστότητας της αποκωδικοποίησης, από το λήπτη των μηνυμάτων στην επικοινωνία, συνδέεται με την προσωπικότητα του ίδιου. Η εικόνα του μεταδιδόμενου μηνύματος χρωματίζεται δηλαδή από τα στοιχεία της προσωπικότητας του λήπτη, από το πρίσμα των οποίων ο τελευταίος αντιλαμβάνεται τούτο.



Γενικό Μοντέλο Επικοινωνίας

3.4 ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Οι πιο συνηθισμένες μέθοδοι επικοινωνίας που χρησιμοποιούνται στις οργανώσεις είναι: I) Η προφορική, II) η γραπτή, III) η μέθοδος με άλλα μέσα πλην του λόγου και, IV) τα ηλεκτρονικά μέσα. Παρακάτω θα γίνει περιγραφή με συντομία των μεθόδων αυτών.

A) Προφορική μέθοδος: Οι άνθρωποι επικοινωνούν μεταξύ τους κυρίως προφορικά. Οι συνηθισμένες μορφές προφορική επικοινωνίας περιλαμβάνουν: ομιλίες, τυπικές συζητήσεις (ένας προς ένα ή κατά ομάδες) και άτυπες διαδόσεις ή ψευδείς ειδήσεις.

Τα πλεονεκτήματα της προφορικής επικοινωνίας είναι η ταχεία μεταβίβαση και η ταχεία επαναπληροφόρηση. Ένα προφορικό μήνυμα μπορεί να μεταφερθεί και, μετά τη λήψη του, να σταλεί απάντηση σε ελάχιστο χρόνο. Αν ο αποδέκτης δεν είναι σίγουρος για το μήνυμα, η ταχεία επαναπληροφόρηση επιτρέπει στον αποστολέα να αντιληφθεί την ασάφεια και να τη διορθώσει.

Τα κύρια μειονεκτήματα της προφορικής επικοινωνίας αναδύονται όταν ένα μήνυμα πρέπει να διαβιβασθεί μέσω ενός αριθμού ανθρώπων. Όσο περισσότεροι άνθρωποι εμπλέκονται, τόσο μεγαλύτερη είναι η δυνατότητα παραμόρφωσης του μηνύματος. Το κάθε άτομο ερμηνεύει το μήνυμα με το δικό του τρόπο. Το περιεχόμενο του μηνύματος, όταν φτάσει στον προορισμό του, είναι συχνά πολύ διαφορετικό από το αρχικό. Σε μια επιχείρηση, όπου οι αποφάσεις και τα άλλα ανακοινωθέντα διαβιβάζονται προς τα κάτω και προς τα πάνω ιεραρχικά, υπάρχουν σημαντικές πιθανότητες να παραμορφωθούν τα μηνύματα.

B) Γραπτή μέθοδος: Η γραπτή μέθοδος επικοινωνίας περιλαμβάνει υπομνήματα, επιστολές, εκδόσεις της επιχείρησης, πίνακες ανακοινώσεων ή οποιαδήποτε άλλο μέσο που διαβιβάζει γραπτές λέξεις ή σύμβολα.

Γιατί, όμως, ένας αποστολέας θα επέλεγε να χρησιμοποιήσει γραπτές επικοινωνίες; Μα, επειδή έχουν μεγάλη διάρκεια, είναι απτές και επαληθεύσιμες. Τυπικά, τόσο ο αποστολέας όσο και ο αποδέκτης, έχουν αρχείο της επικοινωνίας. Το μήνυμα μπορεί να αποθηκευτεί για απεριόριστο χρόνο και, αν υπάρχουν ερωτήσεις για το περιεχόμενό του, αυτό είναι διαθέσιμο για μεταγενέστερη αναφορά. Αυτή η πλευρά είναι ιδιαίτερα σημαντική για πολύπλοκες ή μεγάλου μεγέθους επικοινωνίες. Το πρόγραμμα μάρκετινγκ ενός νέου προϊόντος, είναι πιθανόν να περιέχει έναν αριθμό καθηκόντων που η εκτέλεσή τους να απαιτεί αρκετούς μήνες. Θέτοντας το πρόγραμμα γραπτά, εκείνοι που καλούνται να το υλοποιήσουν μπορούν εύκολα να αναφέρονται σε αυτό κατά τη διάρκεια της εκτέλεσής τους.

Ένα τελικό όφελος της γραπτής επικοινωνίας προέρχεται από την ίδια τη διαδικασία. Εκτός από σπάνιες περιπτώσεις, όπως μια επίσημη ομιλία, αφιερώνουμε μεγαλύτερη προσοχή στη γραπτή λέξη παρά στην προφορική. Όταν κάποιος πρέπει να εκφράσει κάτι γραπτά, τούτο τον υποχρεώνει να σκεφθεί πιο προσεκτικά αυτό που θέλει να μεταφέρει. Επομένως, οι γραπτές επικοινωνίες είναι πιθανότερο να είναι πιο επιμελημένες, λογικές και σαφείς.

Φυσικά, τα γραπτά μηνύματα έχουν και τα μειονεκτήματά τους. Και πρώτα – πρώτα, η διαδικασία των γραπτών μηνυμάτων είναι χρονοβόρα. Θα μπορούσατε, παραδείγματος χάρη, να πείτε μέσα σε δεκαπέντε λεπτά το ίδιο πράγμα για το οποίο θα χρειαστείτε μια ώρα για να το γράψετε. Ένα άλλο κύριο μειονέκτημα είναι η επαναπληροφόρηση ή η έλλειψή της. Οι προφορικές επικοινωνίες επιτρέπουν στους παραλήπτες να απαντούν ταχέως σ' αυτό που νομίζουν ότι ακούν. Ωστόσο, οι γραπτές επικοινωνίες δεν έχουν έναν ενσωματωμένο μηχανισμό επαναπληροφόρησης. Όταν, π.χ., στέλνεται ένα υπόμνημα, δεν υπάρχει καμία εξασφάλιση ότι αυτό θα ληφθεί. Και αν ληφθεί, δεν υπάρχει καμία εξασφάλιση ότι αυτός που το παίρνει θα το ερμηνεύσει έτσι όπως το εννοούσε ο αποστολέας. Το τελευταίο σημείο ισχύει, επίσης, στην προφορική επικοινωνία, με τη διαφορά ότι σ' αυτές τις περιπτώσεις είναι ευκολότερο να ζητήσετε απλώς από

τον παραλήπτη να συνοψίσει αυτά που έχετε πει. Μία ακριβής σύνοψη αποτελεί απόδειξη επαναπληροφόρησης, ότι το μήνυμα έχει ληφθεί και έχει κατανοηθεί.

Γ) Η μέθοδος με άλλα μέσα πλην του λόγου: Μερικές από τις πιο πλήρεις σε νοήματα επικοινωνίες δεν είναι ούτε προφορικές ούτε γραπτές. Αυτές είναι οι επικοινωνίες με άλλα μέσα πλην του λόγου. Μια σειρήνα ή ένα κόκκινο φως σε μια διασταύρωση σας λέει κάτι σημαντικό χωρίς τη χρήση λέξεων. Η καθηγήτρια που διδάσκει σε μια αίθουσα δε χρειάζεται λέξεις για να καταλάβει ότι οι σπουδαστές της βαριούνται, όταν τα μάτια τους γίνονται ανέκφραστα, ή όταν αρχίζουν να διαβάζουν εφημερίδα. Το μέγεθος του δωματίου και του γραφείου ή τα ρούχα που φοράμε μεταφέρουν, επίσης, μηνύματα στους άλλους. Ωστόσο, οι πιο γνωστές περιοχές επικοινωνίας με άλλα μέσα πλην του λόγου είναι η σωματική γλώσσα και ο τόνος της φωνής.

⊕ **Η σωματική γλώσσα:** Αναφέρεται στις χειρονομίες, στις εκφράσεις του προσώπου και σε άλλες κινήσεις του σώματος. Για παράδειγμα, ένα μουτρωμένο πρόσωπο λέει κάτι διαφορετικό από ένα χαμογελαστό. Οι ειδικοί έχουν μετρήσει τριάντα τρεις εκφράσεις για το πρόσωπο, τέσσερις για τα φρύδια, τέσσερις για τα βλέφαρα, επτά για το στόμα και τρεις για όλο το κεφάλι. Οι κινήσεις των χεριών, οι εκφράσεις του προσώπου και άλλες κινήσεις μπορούν να μεταβιβάζουν συγκινήσεις ή άλλες ψυχικές διαθέσεις, όπως επιθετικότητα, φόβο, υπεροψία, χαρά θυμό κ.α.

⊕ **Ο τόνος της φωνής:** Αναφέρεται στην έμφαση που κάποιος δίνει σε λέξεις ή φράσεις. Για να δείξουμε με ποιο τρόπο ο τόνος της φωνής μπορεί ν' αλλάξει το νόημα ενός μηνύματος, ας φανταστούμε το σπουδαστή να θέτει ένα ερώτημα στον καθηγητή. Ο καθηγητής απαντά: «Τι εννοείται μ' αυτό;». Η αντίδραση του σπουδαστή θα ποικίλει, ανάλογα με τον τόνο της απάντησης του καθηγητή. Ένας απαλός, μαλακός τόνος δημιουργεί διαφορετικό νόημα από έναν ξερό τόνο, που τονίζει την τελευταία λέξη. Οι περισσότεροι από εμάς θα θεωρούσαν τον

πρώτο τόνο της φωνής ως προερχόμενο από κάποιο άτομο που ειλικρινά επιδιώκει την αποσαφήνιση, ενώ ο δεύτερος υποβάλλει την ιδέα ότι το άτομο είναι επιθετικό ή σε θέση άμυνας.

3.4.δ Ηλεκτρονικά μέσα

Εκτός από τα πιο συνηθισμένα κοινά μέσα επικοινωνίας – το τηλέφωνο και το ταχυδρομείο- σήμερα στηριζόμαστε σε έναν αριθμό πολύπλοκων ηλεκτρονικών μέσων για να πραγματοποιήσουμε τις επικοινωνίες μας, όπως την τηλεόραση κλειστού κυκλώματος, τους ηλεκτρονικούς υπολογιστές που ενεργοποιούνται με τη φωνή, τα μηχανήματα φαξ και πλήθος άλλα ηλεκτρονικά μέσα τα οποία μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε σε συνδυασμό με την ομιλία ή το γραπτό μήνυμα για να δημιουργήσουμε πιο αποτελεσματική επικοινωνία. Ίσως το ταχύτερα αναπτυσσόμενο ηλεκτρονικό μέσο είναι το **ηλεκτρονικό ταχυδρομείο**. Ηλεκτρονικοί υπολογιστές, που συνδέονται μεταξύ τους με το κατάλληλο λογισμικό, επιτρέπουν σε άτομα να μεταβιβάζουν στιγμιαία γραπτά μηνύματα μεταξύ τους. Μηνύματα μεταφέρονται στο τερματικό του δέκτη, ώστε να διαβάζονται όταν αυτό βολεύει το δέκτη. Το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο είναι γρήγορο και φθινό και μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να σταλεί το ίδιο μήνυμα σε δεκάδες ανθρώπους ταυτόχρονα. Τα δυνατά του σημεία και οι αδυναμίες του είναι, σε γενικές γραμμές, παράλληλα μ' εκείνα των γραπτών επικοινωνιών.

3.5 ΕΜΠΟΔΙΑ ΣΤΗΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

Από όσα αναφέρθηκαν στη διαδικασία της επικοινωνίας, γίνεται αντιληπτό ότι υπάρχει μια σταθερή τάση παραμόρφωσης του μηνύματος.

Η πείρα έχει δείξει ότι όσο πιο πολλά είναι τα επίπεδα της διοικητικής ιεραρχίας, τόσο πιο πολύ χρόνο χρειάζεται για να φτάσει το μήνυμα στον τελικό προορισμό του. Και ακόμα, όταν το μήνυμα φτάσει στον προορισμό του, αυτό δεν είναι

πάντα ακριβές. Στην πραγματικότητα, τα διάφορα επίπεδα της διοικητικής ιεραρχίας επενεργούν σαν φίλτρα, τα οποία παραμορφώνουν τη μεταβίβαση των μηνυμάτων και γενικά των πληροφοριών.

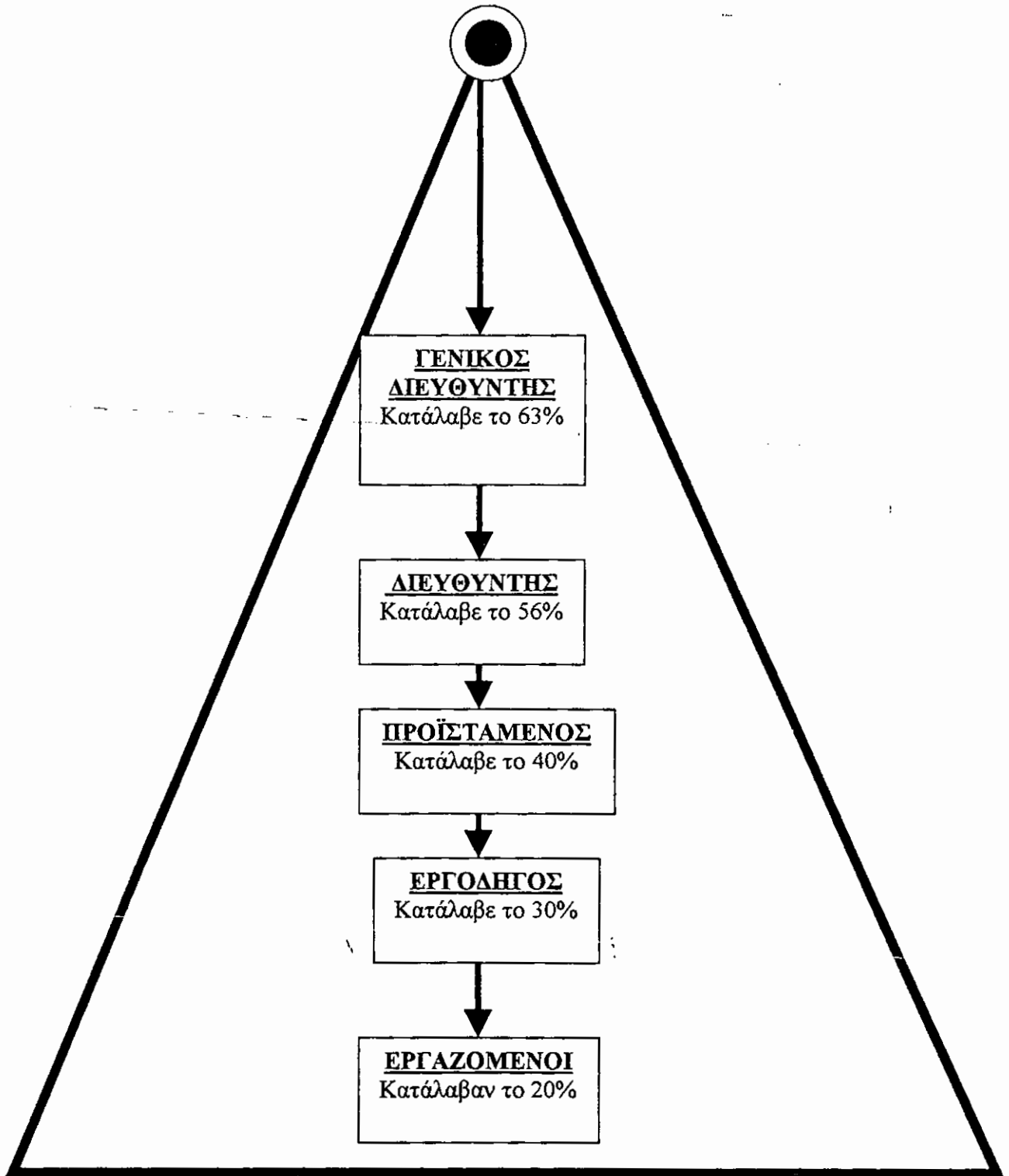
Μία έρευνα, που έγινε για τη μεταβίβαση των πληροφοριών σε 100 βιομηχανίες, έδειξε πως αυτό που μεταβιβάζει το Διοικητικό Συμβούλιο είναι τελείως διαφορετικό από εκείνο που τελικά φτάνει στα κατώτερα επίπεδα της διοικητικής ιεραρχίας. Στο σχήμα παρουσιάζονται τα ευρήματα της έρευνας. Σε αυτό φαίνεται ο μέσος όρος των πληροφοριών ο οποίος πέρασε από τα πέντε επίπεδα της διοικητικής ιεραρχίας. Δηλαδή, το 100% που ήταν η αρχική μορφή του μηνύματος, όταν ξεκίνησε από την πηγή του – το Διοικητικό Συμβούλιο – έγινε 20% όταν έφτασε στους εργαζόμενους του πέμπτου επιπέδου.

Ποιοι είναι οι φραγμοί ή τα εμπόδια της αποτελεσματικής επικοινωνίας; Η παρακάτω απαρίθμηση προσπαθεί να εντοπίσει ορισμένα από αυτά τα εμπόδια.

3.5.α Έλλειψη προγραμματισμού.

Η καλή επικοινωνία δεν επιτυγχάνεται κατά σύμπτωση. Συνήθως, οι άνθρωποι αρχίζουν να ομιλούν και να γράφουν χωρίς πρώτα να σκεφτούν και να προγραμματίσουν και χωρίς να είναι σαφές το μήνυμά τους. Αντίθετα, εάν η εντολή είναι σαφής και επιλεγεί το πιο κατάλληλο μέσο επικοινωνίας (κανάλι), καθώς και η πιο κατάλληλη χρονική στιγμή, όλα αυτά θα βοηθήσουν σε μεγάλο βαθμό την κατανόηση του μηνύματος (ή εντολής) και θα μειώσουν στο ελάχιστο την αντίδραση σε κάποια αλλαγή.

100%
ΑΡΧΙΚΟ ΜΗΝΥΜΑ
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ



Ποσοστά πληροφοριών που έγιναν κατανοητά κατά τη μεταβίβαση των πληροφοριών διαμέσου πέντε επιπέδων της διοικητικής ιεραρχίας.

3.5.β Διαστρεβλωμένη διάθεση.

Ακούμε κάτι και καταλαβαίνουμε διαφορετικό από αυτό που μας πληροφορούν. Συνήθως, ακούμε αυτό που θα επιθυμούσαμε να ακούσουμε. Η συνηθισμένη διάθεση ενός ατόμου καθορίζει σε μεγάλο βαθμό τον τρόπο με τον οποίο αντιλαμβάνεται μια δεδομένη κατάσταση. Ο σχηματισμός μιας διάθεσης εξαρτάται από πολλούς παράγοντες, όπως το πολιτιστικό περιβάλλον, την οικογένεια, την προσωπικότητα και τις διάφορες εμπειρίες ενός ατόμου.

3.5.γ Δυσπιστία στην πηγή του μηνύματος.

Ένα μήνυμα αξιολογείται με βάση την αξιοπιστία της πηγής του. Εάν, π.χ., ένα διοικητικό στέλεχος στέλνει συχνά λανθασμένα μηνύματα προς τους υφισταμένους του και είναι αναγκασμένο να τα αποσύρει ή να τα τροποποιεί, τούτο δημιουργεί δυσπιστία στους υφισταμένους. Οι υφιστάμενοι καθυστερούν και ενεργούν χωρίς ενθουσιασμό. Έτσι, από τη στιγμή που υπάρχει δυσπιστία προς την πηγή του μηνύματος, δεν υπάρχει και σωστή επικοινωνία.

3.5.δ Λανθασμένη αποκωδικοποίηση του μηνύματος.

Ένα διοικητικό στέλεχος επικοινωνεί με τους ανωτέρους του και τους υφισταμένους του. Δέχεται πολλά και διάφορα μηνύματα. Θα πρέπει, λοιπόν, με τη σειρά του να αποκωδικοποιήσει τα μηνύματα αυτά σωστά και να στείλει το δικό του κωδικοποιημένο μήνυμα τόσο προς τους ανωτέρους του, όσο και προς τους υφισταμένους του. Πέραν, όμως, από αυτό, η γλώσσα που θα χρησιμοποιήσει προς τα επάνω και προς τα κάτω θα πρέπει να είναι η κατάλληλη κατά την κωδικοποίηση των μηνυμάτων.

Συνήθως αυτός που στέλνει ένα μήνυμα το κωδικοποιεί μέσα στα πλαίσια των εμπειριών και των γνώσεών του. Ο αποδέκτης, πάλι, του μηνύματος θα το μεταφράσει σύμφωνα με τις γνώσεις και τις εμπειρίες του. Εάν οι γνώσεις και οι εμπειρίες δεν είναι οι ίδιες, τότε δεν υπάρχει αποτελεσματική επικοινωνία. Αυτή είναι η αιτία που τα στελέχη μιας επιχείρησης κατανοούν τα διάφορα μηνύματα μόνο κατά προσέγγιση (βλέπε σχήμα), γι' αυτό και η επικοινωνία πάσχει στις επιχειρήσεις.

3.6 ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΤΩΝ ΕΜΠΟΔΙΩΝ ΓΙΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

Η συνεχής αντιμετώπιση των εμποδίων, ώστε να επιτυγχάνεται βελτίωση της επικοινωνίας, θα πρέπει να είναι βασικός στόχος κάθε διοικητικού στελέχους, αφού η σωστή επικοινωνία είναι ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες, τόσο στη λήψη των αποφάσεων, όσο και στην υλοποίηση των στόχων της επιχείρησης.

Παρακάτω, απαριθμούνται ορισμένες οδηγίες που θα βοηθήσουν να ξεπεραστούν τα εμπόδια της επικοινωνίας:

1. Κάθε στέλεχος που στέλνει ένα μήνυμα πρέπει, πρώτα απ' όλα, να ξεκαθαρίσει στο μυαλό του αυτό που θέλει να μεταβιβάσει. Αυτό σημαίνει πως ένα από τα βασικότερα βήματα για αποτελεσματική επικοινωνία είναι το ξεκαθάρισμα του σκοπού του μηνύματος, καθώς και ο προγραμματισμός όλων εκείνων των ενεργειών προκειμένου το μήνυμα να φτάσει στον επιθυμητό προορισμό του.
2. Ο προγραμματισμός της επικοινωνίας δεν πρέπει να γίνεται μέσα σε απομόνωση. Η συμμετοχή και η γνώμη των συνεργατών είναι απαραίτητη: στη συγκέντρωση στοιχείων, στην ανάλυση του μηνύματος, στην επιλογή του κατάλληλου καναλιού μεταβίβασής του κ.α. Έτσι λόγω χάρη, μπορεί να ζητηθεί από ένα συνάδελφο να διαβάσει μια εγκύκλιο που συντάξαμε πριν αυτή μοιραστεί στην οργάνωση. Το περιεχόμενο δε του μηνύματος θα πρέπει να ανταποκρίνεται στο πνευματικό επίπεδο των αποδεκτών και να μην είναι έξω από το όλο κλίμα που επικρατεί στην επιχείρηση.
3. Κάθε μήνυμα, για να γίνει εύκολα κατανοητό από τον αποδέκτη, πρέπει να το διακρίνει η αρχή της σαφήνειας. Για να είναι σαφές το μήνυμα, πρέπει η γλώσσα που χρησιμοποιείται να είναι εκείνη που κατανοεί και ο αποδέκτης. Και οι δύο, δηλαδή, πρέπει να «μιλάνε στην ίδια γλώσσα». Λέξεις με

διφορούμενο περιεχόμενο θα πρέπει να αποφεύγονται. Επίσης, προτάσεις αφηρημένες και πολυσύνθετες δεν θα πρέπει να χρησιμοποιούνται. Στις γερμανικές δημόσιες υπηρεσίες, πριν κυκλοφορήσει μία εγκύκλιος δοκιμάζεται εάν είναι κατανοητή από ένα δείγμα κατωτέρων υπαλλήλων.

4. Οι αποδέκτες των μηνυμάτων δεν θα πρέπει να είναι βιαστικοί κατά την αποκωδικοποίησή τους. Πρέπει να κατανοήσουν ολόκληρο το μήνυμα πριν βγάλουν συμπεράσματα για το περιεχόμενό του.
5. Η περιεκτικότητα και η συντομία του μηνύματος αυξάνουν τις δυνατότητες σύλληψής του από τον αποδέκτη. Οι επαναλήψεις και οι φλυαρίες κουράζουν τον αποδέκτη και επιδρούν αρνητικά στη σωστή επικοινωνία. Στην περίπτωση της έγγραφης επικοινωνίας, είναι χαρακτηριστικό το υστερόγραφο μιας επιστολής σε ένα φίλο: «Να με συγχωρείς που σου γράφω πολλά, αλλά είμαι πολύ βιαστικός». Δηλαδή ο φίλος θα ήταν σαφής, σύντομος και περιεκτικός εάν είχε το χρόνο να σκεφτεί αυτά που ήθελε να γράψει. Βέβαια, η περιεκτικότητα δεν θα πρέπει να είναι σε βάρος της πληρότητας.
6. Τέλος, για να ξεπεραστούν τα εμπόδια της επικοινωνίας, μεγάλη ευθύνη έχει και ο αποδέκτης. Θα πρέπει να δείξει την απαραίτητη προσοχή, να είναι καλός ακροατής, αλλά και εξίσου καλός αναλυτής του μηνύματος.

Στον παρακάτω πίνακα παραθέτονται οι οδηγίες για μια αποτελεσματική ακρόαση.

«ΧΡΕΙΑΖΟΝΤΑΙ ΔΥΟ ΑΥΤΙΑ, ΤΟ ΕΝΑ ΓΙΑ ΝΑ ΑΚΟΥΕΙ ΚΑΙ ΤΟ ΑΛΛΟ ΓΙΑ ΝΑ ΑΙΣΘΑΝΕΤΑΙ.»

⊕ **ΣΤΑΜΑΤΑ ΝΑ ΜΙΛΑΣ**

Δεν μπορείς να ακούς όταν μιλάς

⊕ **ΒΟΗΘΗΣΕ ΤΟΝ ΟΜΙΛΗΤΗ ΝΑ ΑΙΣΘΑΝΕΤΑΙ ΑΝΕΤΑ**

Βοήθησέ τον να αισθάνεται πως έχει την ελευθερία να μιλήσει

⊕ **ΑΠΟΜΑΚΡΥΝΕ ΤΙΣ ΕΝΟΧΛΗΣΕΙΣ**

Μην ψάχνεις τα χαρτιά σου, κλείσε την πόρτα για περισσότερη ησυχία.

⊕ **ΔΕΙΞΕ ΣΤΟΝ ΟΜΙΛΗΤΗ ΣΟΥ ΠΩΣ ΘΕΛΕΙΣ ΝΑ ΤΟΝ ΑΚΟΥΣΕΙΣ**

Μη διαβάζεις όταν μιλά.

⊕ **ΒΑΛΕ ΤΟΝ ΕΑΥΤΟ ΣΟΥ ΣΤΗ ΘΕΣΗ ΤΟΥ**

Έτσι μόνο θα μπορέσεις να δεις την άποψή του.

⊕ **ΚΑΝΕ ΥΠΟΜΟΝΗ**

Δωσ' του χρόνο, μην τον διακόπτεις.

⊕ **ΚΑΝΕ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ**

Αυτό τον ενθαρρύνει, του δείχνει πως τον ακούς.

⊕ **ΜΗ ΔΕΙΧΝΕΙΣ ΨΥΧΡΟΣ**

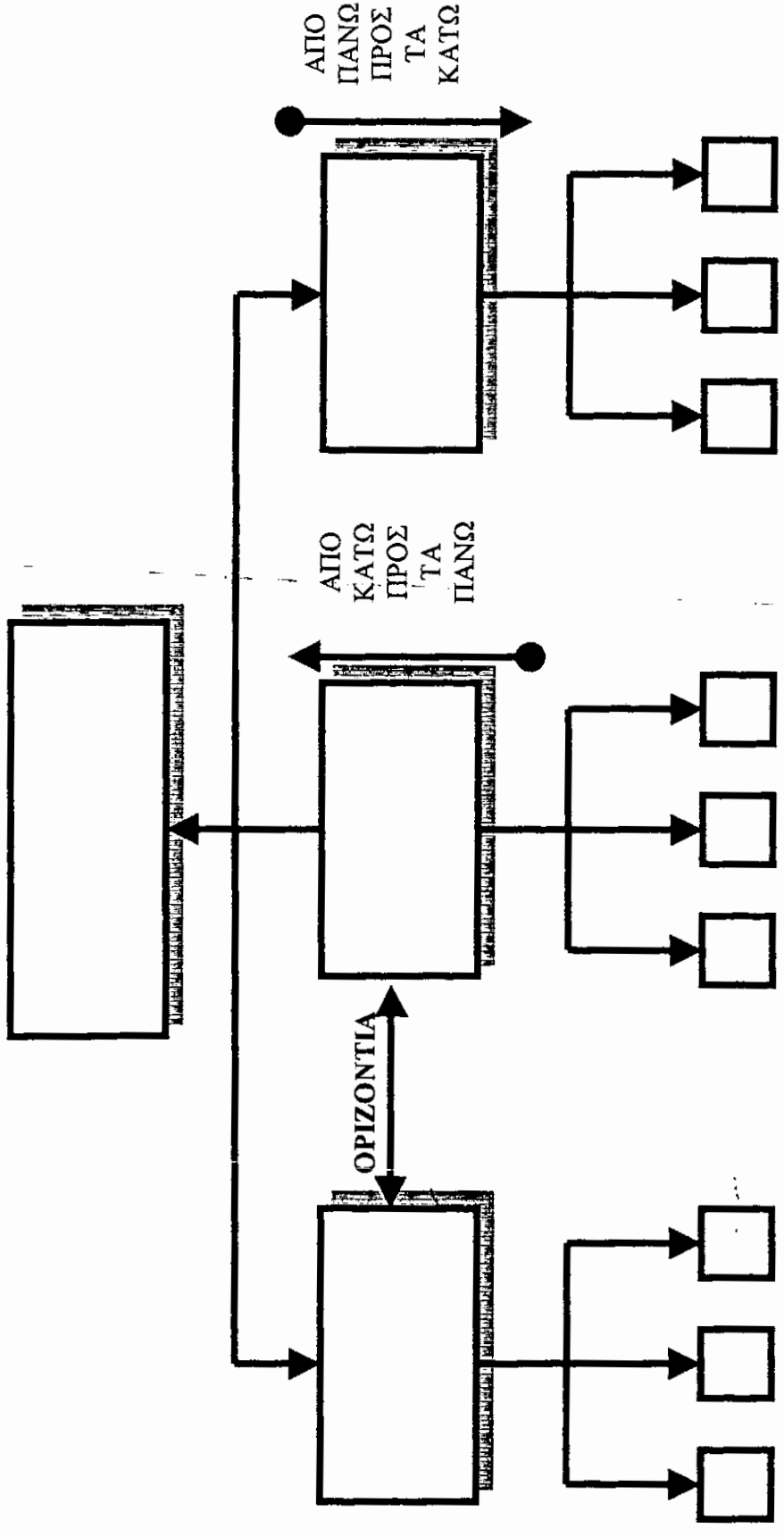
⊕ **ΜΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΟΛΟΓΕΙΣ ΚΑΙ ΜΗΝ ΚΑΝΕΙΣ ΚΡΙΤΙΚΗ ΓΙΑ ΠΟΛΥ ΧΡΟΝΙΚΟ ΔΙΑΣΤΗΜΑ**

Ίσως βάλεις τον ομιλητή σου σε αμυντική θέση. Έτσι θα διακόψεις τον κρίκο επικοινωνίας μεταξύ σας.

3.7 ΤΑ ΚΑΝΑΛΙΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

Για να πετύχει τους στόχους της μια επιχείρηση, πρέπει να διαθέτει ένα αποτελεσματικό σύστημα επικοινωνίας. Η μεταβίβαση, δε, των πληροφοριών στη σημερινή επιχείρηση πρέπει να γίνεται με μεγαλύτερη ταχύτητα παρά ποτέ άλλοτε, γιατί τα δεδομένα, τόσο στο εξωτερικό όσο και στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, αλλάζουν με μεγάλη ταχύτητα. Σήμερα, επίσης, τα διοικητική στελέχη έχουν στη διάθεσή τους πολλές πληροφορίες.

Ποιες, όμως, απ' όλες αυτές τις πληροφορίες χρειάζεται ένα στέλεχος για να πάρει μια συγκεκριμένη απόφαση; Για να αποκτήσει αυτές τις πληροφορίες που χρειάζεται, πρέπει να υπάρχει μια αμφίδρομη ροή πληροφοριών, μεταξύ των ανωτέρων και των κατωτέρων κλιμακίων της διοικητικής ιεραρχίας. Η επικοινωνία στην επιχείρηση επιτυγχάνεται με κατάλληλα κανάλια και τις σωστές διαδικασίες επικοινωνίας. Η συνηθισμένη μορφή επικοινωνίας είναι από πάνω προς τα κάτω, από κάτω προς τα πάνω και οριζόντια. Στο σχήμα παρουσιάζονται οι διάφορες μορφές επικοινωνίας.



Ροή των πληροφοριών σε μια επιχείρηση

3.7.α Η από πάνω προς τα κάτω επικοινωνία.

Αυτή η μορφή επικοινωνίας αρχίζει από τα ανώτερα και καταλήγει στα κατώτερα κλιμάκια της διοικητικής ιεραρχίας. Αυτός ο τύπος επικοινωνίας παρουσιάζεται κυρίως σε επιχειρήσεις που η διοίκησή τους είναι αυταρχική. Σε αυτή τη περίπτωση τα μηνύματα έχουν τη μορφή ανακοινώσεων, διαταγών και οδηγιών.

3.7.β Η από κάτω προς τα επάνω επικοινωνία.

Οι πληροφορίες ξεκινούν από τα κατώτερα και καταλήγουν στα ανώτερα κλιμάκια της διοικητικής ιεραρχίας. Δυστυχώς, αυτή η ροή πληροφοριών πολλές φορές εμποδίζεται από τα στελέχη των ενδιάμεσων επιπέδων της διοικητικής ιεραρχίας. Πληροφορίες που νομίζουν πως είναι σε βάρος τους δεν θα φτάσουν ποτέ στους ανωτέρους τους. Εντούτοις, αυτές οι πληροφορίες, όσο επώδυνες κι αν είναι, πρέπει να φτάνουν στα ανώτερα κλιμάκια. Ο γενικός διευθυντής πρέπει να γνωρίζει, π.χ. πληροφορίες για το μάρκετινγκ, ιδέες για βελτίωση της παραγωγικότητας, παράπονα και, γενικά, πως αισθάνονται οι εργαζόμενοι, κ.α.

3.7.γ Η οριζόντια επικοινωνία.

Είναι η επικοινωνία μεταξύ εργαζομένων στο ίδιο επίπεδο της διοικητικής ιεραρχίας ή σε διαφορετικά τμήματα της επιχείρησης.

ΜΕΡΟΣ ΤΡΙΤΟ

ΕΛΕΓΧΟΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4ο

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

A. ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ Ο ΕΛΕΓΧΟΣ

1. Το πρόβλημα του ελέγχου.

Για να αντιληφθούμε το πρόβλημα του ελέγχου θα πρέπει να παραλληλίσουμε τη μηχανική θεώρηση της επικοινωνίας με το σύστημα της “πρόσωπο με πρόσωπο” επικοινωνίας. Στο μηχανικό σύστημα διακρίνουμε:

- A. Την πηγή πληροφοριών που μπορεί να είναι άνθρωπος ή μηχανή.
- B. Το μεταδότη (Transmitter) που αποτελεί ένα μηχάνημα κωδικοποίησης του μηνύματος σε σύμβολα – σήματα που στέλνονται μέσω ενός καναλιού π.χ. οι ηλεκτρονικοί παλμοί στην τηλεφωνία αποτελούν το σήμα.
- Γ. Το κανάλι, μέσα από το οποίο συντελείται η μετάδοση, π.χ. τα σύρματα της τηλεφωνικής μεταδόσεως, η δέσμη ραδιοσυχνοτήτων.
- Δ. Το λήπτης – αποδέκτης, που αποτελείται από το μηχάνημα λήψεως, το οποίο δέχεται αυτόματα το σήμα π.χ. η τηλεφωνική συσκευή.
- E. Το προορισμό, δηλαδή το πρόσωπο στο οποίο κατευθύνεται το σήμα.

Ο μηχανικός μεταδότης και λήπτης είναι σχεδιασμένοι κατά τρόπο που στο σύστημα της ανταποκρίσεως (feed back) αυτομάτως αλλάζουν ρόλους και ο μεταδότης γίνεται λήπτης και αντίθετα. Στη μηχανική επικοινωνία ο θερμοστάτης ή ο δέκτης λειτουργίας αποτελούν το σύστημα ελέγχου. Στο διαπροσωπικό σύστημα επικοινωνίας είναι ασταθής ο έλεγχος, ενώ αντίθετα στο μηχανικό σύστημα είναι σταθερός. Η αστάθεια του ελέγχου στο σύστημα της

διαπροσωπικής επικοινωνίας έγκειται στη δυσκολία του περιβάλλοντος και της ανθρώπινης φύσεως. Ο ανθρώπινος παράγων είναι πλήρης λαθών που σχετίζονται με τις πολλές ανθρώπινες ανάγκες που μεταβάλλονται συνεχώς. Ακόμη ο άνθρωπος στη συμπεριφορά του δεν μπορεί να διορθωθεί όπως η διακοπή του ηλεκτρικού ρεύματος με μεθόδους μηχανικής, αφού βασικό στοιχείο έρευνας των ανθρωπίνων λαθών είναι η μοναδικότητα κάθε ανθρώπινης πηγής. Με γνώμονα τις αντιλήψεις αυτές θεμελιώνονται στη διοικητική επιστήμη το σύστημα της πρόσωπο με πρόσωπο επικοινωνίας και των "τεχνικών" του ανθρωπίνου ελέγχου στην επικοινωνία.

2. Η πρόσωπο με πρόσωπο επικοινωνία.

Στη προσπάθεια ενεργοποίησης των εργαζομένων η ηγεσία, κάθε μορφής ηγεσία, πρέπει να έχει σαν βάση την αρχή ότι η επικοινωνία συντελείται με τους ανθρώπους όχι από τους ανθρώπους. Τα δύο ανθρώπινα μέρη, σε μια σωστή επικοινωνία στο χώρο της διοίκησης και της οργανώσεως, βρίσκονται στην ίδια θέση, στην ίδια μοίρα. Οι άνθρωποι μεταδότες μηνυμάτων και οι λήπτες είναι φορείς επικοινωνίας με χαρακτηριστικά ξεχωριστά ο καθένας. Κάθε λήπτης – εκδότης ή εκδότης – λήπτης μηνυμάτων στην επικοινωνία είναι "μοναδικός". Με βάση την αρχή της μοναδικότητας πρέπει να ασκείται η διοίκηση, που, σε τελευταία ανάλυση, ταυτίζεται με την επικοινωνία, αφού μέσω αυτής θα αμυνθεί με φορείς τους ανθρώπους.

Χαρακτηριστικά της πρόσωπο με πρόσωπο επικοινωνίας είναι:

A. Η μοναδικότητα των φορέων.

B. Η αδυναμία να προκαθορισθεί πως θα κωδικοποιηθεί ή θα αποκωδικοποιηθεί ο εκδότης και ο λήπτης τα μηνύματα που μεταδίδονται και λαμβάνονται. Η αδυναμία αυτή προκαθορισμένου ελέγχου της μετάδοσης και της λήψης

χαρακτηρίζει τις ανθρώπινες υπάρξεις. Η αδυναμία αυτή πρέπει να αποτελεί σταθερό κριτήριο στη θεμελίωση μιας διοικητικής κατευθύνσεως σ' ένα οργανισμό. Η κωδικοποίηση και η αποκωδικοποίηση εξαρτάται από πολλές μεταβλητές ψυχολογικές και μη, που μεταβάλλονται στο χρόνο, κατά τρόπο που είναι αδύνατο να προσδιοριστεί ακριβώς η μελλοντική συμπεριφορά ενός εργαζόμενου, από τη προηγούμενη συμπεριφορά του.

Γ. Η έννοια δεν είναι η ίδια για καθένα που επικοινωνεί, ενώ η μηχανική επικοινωνία στηρίζεται στη φυσική λήψη της πληροφορίας, στη πρόσωπο με πρόσωπο επικοινωνία η πληροφορία παίρνει διαφορετική έννοια σε κάθε λήπτη ή εκδότη μηνυμάτων, αφού κάθε πληροφορία – μήνυμα παίρνει διαστάσεις και χρωματίζεται σύμφωνα με τις ψυχολογικές και φυσικές ανάγκες των ανθρώπινων φορέων, που αντιλαμβάνονται τα κοινωνικά φαινόμενα σύμφωνα μ' αυτές. Ερμηνεύοντας την αλήθεια αυτή ο S. Hayakawa, αναφέρει ότι η έννοια των λέξεων δεν βρίσκεται στις λέξεις αλλά σε μας.

Οι Rigors/Myers, υποστηρίζουν ότι το μήνυμα δεν φτάνει στο λήπτη ακριβώς όπως εκδίδεται, αλλά περνάει από το εσωτερικό κύκλωμα του λήπτη που ενεργεί σαν ένας ατομικός μηχανισμός επεξεργασίας πληροφοριών. Η άγνοια της πραγματικότητας αυτής εκ μέρους των επικεφαλής και η απόπειρα επικοινωνίας, με διαδικαστικούς τύπους και φόρμουλες οδηγεί σταθερά στην αποτυχία. Η ενεργοποίηση του προσωπικού με την επικοινωνία μπορεί να συντελείται, όταν ο ηγέτης γνωρίζει τις ανθρώπινες αδυναμίες, και τις ανθρώπινες ανάγκες σε κάθε ένα χωριστά εργαζόμενο και προσπαθεί να "συγκεράσει" τις ανάγκες αυτές με την εξυπηρέτηση των στόχων του οργανισμού σαν σύνολου.

3. Μέσα ελέγχου των ανθρώπων – φορέων της επικοινωνίας.

Το μεγαλύτερο όμως πρόβλημα που δημιουργείται στην πρόσωπο με πρόσωπο επικοινωνία είναι το πρόβλημα του ελέγχου. Πως μπορεί δηλαδή να επηρεασθεί ο λήπτης ώστε να αποκωδικοποιήσει το μήνυμα κατά τρόπο ώστε η έννοια που

θέλει να δώσει ο εκδότης να είναι ίδια με αυτή της αποκωδικοποίησεως και πως μπορεί να διαπιστωθεί ο βαθμός κατανόησης του μηνύματος.

Η προσπάθεια κατανόησης των υποκειμενικών δυνάμεων των ατόμων στην εργασία και η έναρξη της επικοινωνίας με την προσέγγιση στα ανθρώπινα προβλήματα του λήπτη ή των ληπτών ενεργεί σαν όργανο ελέγχου. Η ερμηνεία των μη λεκτικών σημάτων είναι καθ' αυτή ένα μέσο ελέγχου και διαγνώσεως των αντιδράσεων του λήπτη. Ένα από τα πλέον αποτελεσματικά μέσα αυτοελέγχου της λήψεως των μηνυμάτων και γενικά επηρεασμού του λήπτη είναι η *ικανότητα ακροάσεως με κατανόηση του άλλου*. Η ορθή συζήτηση στηρίζεται στην ικανότητα των δύο μερών αυτής να ακούν σωστά. Η τεχνική της ακροάσεως είναι πολύ θεμελιακή για την επικοινωνία και όταν λέμε ακροάσεως εννοούμε όχι μόνο την απλή ακρόαση, αλλά την κατανόηση και τη προσοχή στα προφορικά μηνύματα. Ο Thoreau λέει ότι «για να ειπωθεί η αλήθεια χρειάζονται δύο: ένας για να μιλάει και ένας να την ακούει!!!» Στη γραπτή επικοινωνία το πρόβλημα του ελέγχου είναι ακόμη μεγαλύτερο. Η διαπίστωση του βαθμού κατανόησης των γραπτών μηνυμάτων είναι δυσκολότερη. Η εφαρμογή όμως ορισμένων βασικών αρχών έχει θετικό αποτέλεσμα για τη μετάδοση των μηνυμάτων όπως:

A. Η διαύγεια.

B. Η ικανότητα ανάγνωσης

Γ. Το στυλ

Δ. Να προηγείται η σκέψη της ομιλίας ή της γραφής.

E. Η χρήση απλών, θετικών και γνωστών λέξεων.

ΣΤ. Η αναγωγή του εκδότη στη θέση του λήπτη.

Z. Η δυνατότητα και η ευχέρεια του λήπτη να επανέλθει με διευκρινήσεις.

Οι κανόνες αυτοί του ελέγχου στην επικοινωνία επιτρέπουν την άσκηση της διοικήσεως κατά τρόπο εποικοδομητικό, ώστε οι εργαζόμενοι να έχουν το αίσθημα ότι αποτελούν αναπόσπαστα μέλη ενός και του αυτού διοικητικού κορμού.

4. Μαζική επικοινωνία με τους εργαζόμενους.

Αν στη πρόσωπο με πρόσωπο επικοινωνία το πρόβλημα του ελέγχου εγείρεται από τη στιγμή που η μοναδικότητα χαρακτηρίζει αυτό το είδος της επικοινωνίας, στη μαζική επικοινωνία το πρόβλημα είναι μεγαλύτερο: Η ταυτόχρονη επικοινωνία με δεκάδες, εκατοντάδες ή και χιλιάδες υπαλλήλους σε έναν οργανισμό. Η πείρα έχει διδάξει ότι στην ομαδική επικοινωνία είναι καλύτερο η “δήλωση”, το “μήνυμα” να είναι όσο το δυνατό συντομότερο, για να είναι και κατανοητό από τους αποδέκτες. Τα ταξικά μηνύματα στην επικοινωνία είναι ένα μέσο που εμφανίζει πολλά προβλήματα για τη διοίκηση. Έχει να αντιμετωπίσει τη μαζικότητα των αποδεκτών, τη κοινή θέση, που αποτελεί συγκερασμό των ατομικών αναγκών των μελών μιας ομάδας. Με το μαζικό μήνυμα η διοίκηση, ταυτόχρονα, ενώνει θετικά ή αρνητικά ένα σύνολο αποδεκτών, και τότε η δυσκολία του επηρεασμού είναι μεγαλύτερη, γιατί δεν έχει να διαγνώσει τις θέσεις ενός ατόμου, αλλά ενός συνόλου το οποίο έχει κοινή αντίληψη. Στη μαζική επικοινωνία το σύνολο των αποδεκτών δεν είναι εύκολο να διαγνωσθεί τι θέση θα πάρει, αφού κι εδώ όπως και στην επικοινωνία με δύο πρόσωπα, ένα εσωτερικό “κύκλωμα” θα αποτελέσει το μηχανισμό από τον οποίο θα περάσει το μήνυμα και θα χρωματισθεί με την έννοια που αντανακλά τις αντιλήψεις του συνόλου.

Στη διοικητική πρακτική είναι προτιμότερο η επικοινωνία με μαζικό τρόπο να αποφεύγεται, γιατί αποπροσωποποιεί τις σχέσεις των κλιμακίων της ιεραρχικής πυραμίδας και παράλληλα εξαφανίζει τη δυνατότητα ελέγχου των αντιδράσεων των φορέων. Από την άλλη μεριά όμως η μαζικότητα, όπως υποστηρίζεται, έχει το πλεονέκτημα της πληρότητας, της ίσης μεταχειρίσεως των εργαζομένων και της βεβαιότητας της πληροφορίας.

Τέλος, υποστηρίζεται ότι μαζική επικοινωνία, κυρίως όμως η γραπτή επικοινωνία, προσφέρει δυνατότητα ελέγχου και ακρίβειας της πληροφορίας και παράλληλα επιτρέπει στους εργαζόμενους την ανανέωση της μνήμης π.χ. η έκδοση εγκυκλίου που καθορίζει διαδικασίες για τον τρόπο σύνταξης αναφορών ή για τη σύνταξη

των υπηρεσιακών εκθέσεων. Μαζικά μέσα επικοινωνίας στη διοίκηση είναι η τηλεόραση, τα έντυπα πληροφοριών, το ραδιόφωνο, η έκδοση εγκυκλίων οδηγιών ή εντολών, τα πόστερς κλπ.

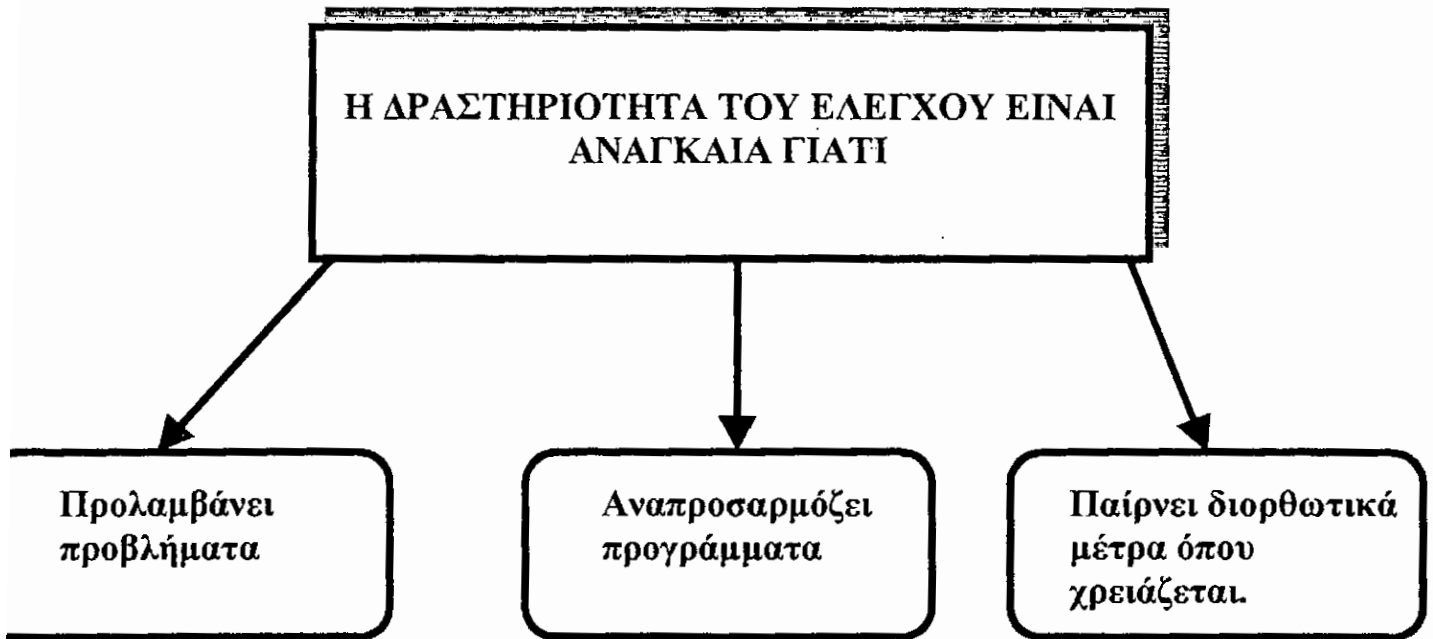
4. ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

4.1 ΓΕΝΙΚΑ

Μέχρι τώρα αναλύσαμε την επικοινωνία και τη διαδικασία διοίκησης οργανισμού. Σε αυτό το κεφάλαιο θα εξετάσουμε την δραστηριότητα του ελέγχου, με την οποία εξασφαλίζεται η αποδοτική εκπλήρωση των στόχων της επιχείρησης.

Αν ζούσαμε σε έναν τέλειο κόσμο, όπου όλα τα προγράμματα της επιχείρησης εκπληρώνονταν, η δραστηριότητα του ελέγχου δεν θα ήταν αναγκαία. Αυτή, όμως, η τελειότητα είναι ένα ιδανικό που σπάνια επιτυγχάνεται. Παράγοντες στο περιβάλλον της επιχείρησης μπορεί να αλλάζουν απρόβλεπτα. Αυτοί οι παράγοντες είναι ικανοί να επηρεάζουν την προγραμματισμένη απόδοσή της. Επίσης, μπορεί να υπάρξουν εσωτερικές αλλαγές. Μπορεί οι εργαζόμενοι να κάνουν λάθη, ή μπορεί να μην τους δοθούν κίνητρα για να πετύχουν τα αποτελέσματα που είναι αναγκαία για να διατηρηθεί μια επιχείρηση στην προγραμματισμένη πορεία. Ορισμένοι εργαζόμενοι μπορεί να μην κάνουν καθόλου τη δουλειά τους. Έτσι όπως φαίνεται στο σχήμα, ο έλεγχος είναι αναγκαίος: I) Για να προλάβει προβλήματα, II) για να αναπροσαρμόσει προγράμματα και, III) για να πάρει διορθωτικά μέτρα όπου χρειάζονται.

Για ορισμένους, ο όρος έλεγχος έχει μια τιμωρητική σημασία. Ωστόσο, στα πλαίσια της οργάνωσης και διοίκησης των επιχειρήσεων, ο έλεγχος είναι φυσικό στοιχείο, γιατί βοηθά μια επιχείρηση να υλοποιήσει τους στόχους της.



Υπομνησμοί που επιβάλλουν τον έλεγχο στην επιχείρηση

4.2 ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ.

Ο αποτελεσματικός έλεγχος έχει έναν αριθμό βασικών χαρακτηριστικών. Αν και αυτά τα χαρακτηριστικά είναι οικουμενικά, είναι σημαντικό να σημειώσουμε ότι για να λειτουργήσει ο έλεγχος, αυτά πρέπει να προσαρμοστούν στα ειδικά καθήκοντα και στο άτομο που πρόκειται να τα χρησιμοποιήσει. Ο έλεγχος, για να είναι αποτελεσματικός, θα πρέπει να εκπληρώνει τα ακόλουθα κριτήρια:

4.2.α Να είναι αποτελεσματικός ως προς το κόστος.

Τα οφέλη τα οποία αποφέρουν οι έλεγχοι θα πρέπει να είναι περισσότερα από τις δαπάνες τους. Τα περισσότερα πολυκαταστήματα εγκατέστησαν, π.χ. ηλεκτρονικά μηχανήματα παρακολούθησης για να ελέγχουν τις κλοπές, μόνο αφού έγινε

φανερό ότι τα κέρδη από την ελάττωση της απώλειας εμπορευμάτων θα ξεπερνούσαν το κόστος αυτών των μηχανημάτων.

4.2.β Να είναι αποδεκτός από εκείνους στους οποίους εφαρμόζεται.

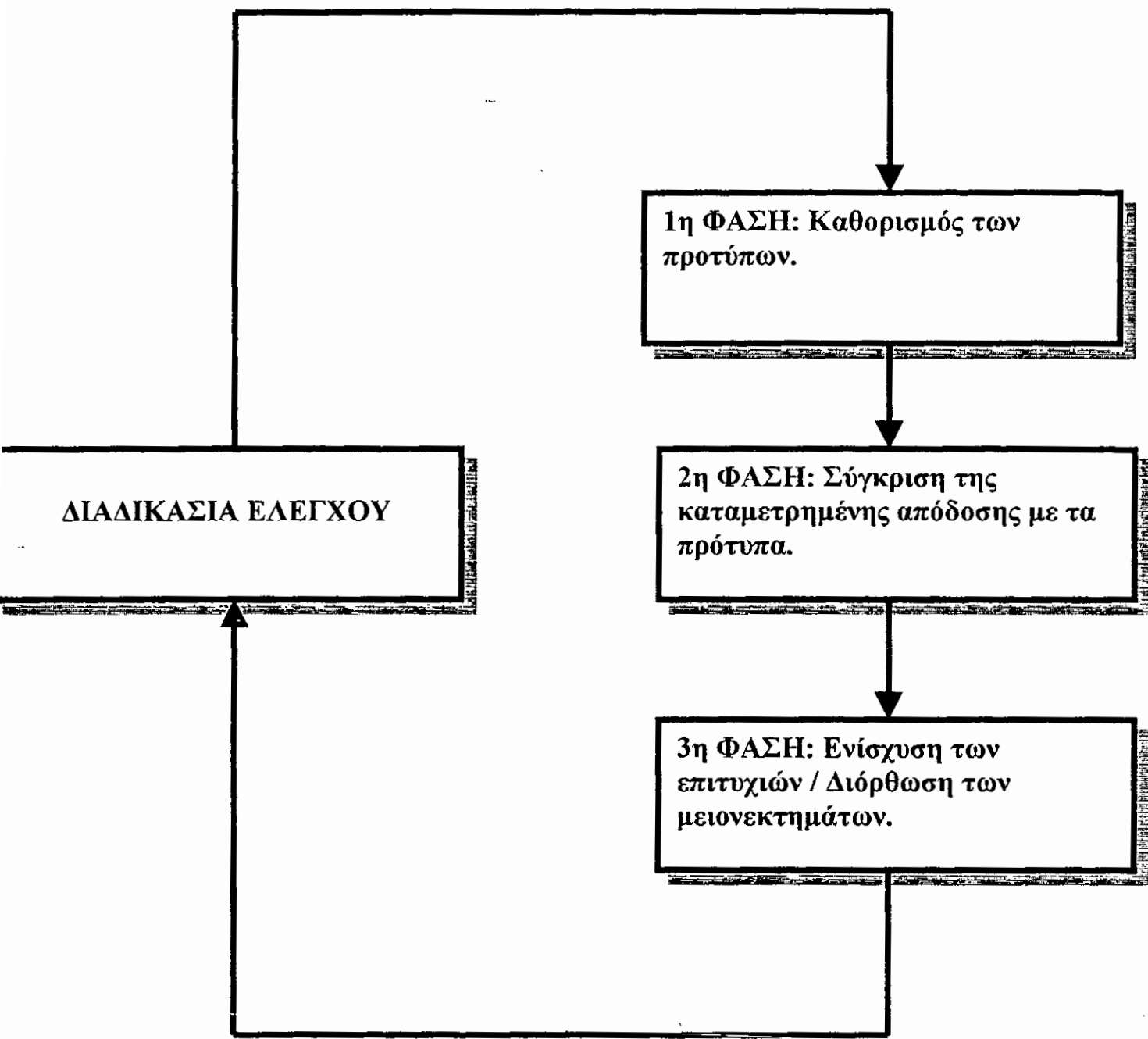
Οι έλεγχοι, όπως και οι νόμοι, είναι καταδικασμένοι σε αναποτελεσματικότητα αν τα άτομα τα οποία αφορούν θίγονται ή νιώθουν ότι αυτοί είναι επιβλαβείς για την προσωπική και ψυχολογική ευημερία τους. Η σημερινή τάση για την απαγόρευση του καπνίσματος σε δημόσιου χώρους είναι μια καλή απεικόνιση της δυσκολίας που υπάρχει να επιβληθούν έλεγχοι, τους οποίους πολλοί θεωρούν μη αποδεκτούς. Σ' αυτή τη περίπτωση, όπως και σε όλες τις άλλες, ο πραγματικός έλεγχος είναι δυνατός μόνον αν οι άνθρωποι τους οποίους αφορά πιστεύουν ότι είναι αναγκαίος και επιθυμούν να βοηθήσουν στην εκπλήρωσή του.

4.2.γ Να είναι κατάλληλος.

Οι έλεγχοι θα πρέπει να ανταποκρίνονται στα προγράμματα της επιχείρησης και να είναι λεπτομερείς. Επιπλέον, αυτό που θα ήταν κατάλληλο για ένα διευθυντή Μάρκετινγκ είναι πιθανόν να είναι ακατάλληλο για έναν επόπτη παραγωγής. Ο έλεγχος για ένα τμήμα χρηματοδότησης θα διαφέρει από εκείνον που προορίζεται για ένα τμήμα αγορών ή για ένα τμήμα μηχανικών κατασκευών.

4.3. Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΛΕΓΧΟΥ

Ο έλεγχος είναι μια συνεχής διαδικασία. Αν τη χωρίσουμε στα συστατικά της μέρη, μπορούμε να θεωρήσουμε ότι αποτελείται από τρεις φάσεις.



Επαναπληροφόρηση

4.3.1 Καθορισμός των προτύπων.

Η επιχείρηση θα πρέπει να καθορίζει στόχους για κάθε περιοχή που είναι ζωτική για την ύπαρξή της. Επομένως, η επιχείρηση θα πρέπει να καθορίζει πρότυπα για καθεμιά από τις παρακάτω περιοχές:

- A. Μεριδίδια στην αγορά
- B. Καινοτομίες
- Γ. Παραγωγικότητα
- Δ. Φυσικοί και οικονομικοί πόροι
- Ε. Αποδοτικότητα
- ΣΤ. Απόδοση και ανάπτυξη διοικητικού στελέχους
- Z. Απόδοση και συμπεριφορά εργαζόμενου.
- H. Κοινωνική υπευθυνότητα.

Τα πρότυπα μπορούν να βασιστούν στην παρελθούσα απόδοση, στην κρίση της διοίκησης ή σε τεχνικές αναλύσεις. Στην ουσία, τα πρότυπα δεν είναι τίποτε περισσότερο από μέτρα σύγκρισης για τη μέτρηση της απόδοσης. Έτσι, κάθε επιχείρηση θα πρέπει να χρησιμοποιεί πρότυπα για να κρίνει τις επιτυχίες ή τις αποτυχίες της στην επίτευξη των καθορισμένων στόχων της.

4.3.2 Σύγκριση της καταμετρημένης απόδοσης με τα πρότυπα.

Στη δεύτερη φάση, η απόδοση μετράται και συγκρίνεται με τα πρότυπα που καθορίστηκαν στην πρώτη φάση. Αυτό αποτελεί, ουσιαστικά, μια σύγκριση ανάμεσα σ' «αυτό που είναι» και «αυτό που θα έπρεπε να είναι». Είναι σημαντικό να κατανοήσουμε ότι τα αποτελεσματικά στελέχη δεν περιμένουν να τελειώσει η περίοδος απόδοσης για να καθορίσουν αν έχουν επιτευχθεί τα πρότυπα. Ελέγχουν τακτικά δείκτες ενδιάμεσης απόδοσης. Για παράδειγμα, εβδομαδιαίες ή μηνιαίες εκθέσεις πωλήσεων που τονίζουν τα αποτελέσματα κατά προϊόν και περιοχή

παρέχουν στο στέλεχος την ευκαιρία να ανιχνεύσει τις αποκλίσεις προτού αυτές συμβούν, και να αναλάβει την κατάλληλη δράση.

Έτσι, στην ουσία τα στελέχη έχουν δύο τρόπους για να βεβαιωθούν ότι η απόδοση ανταποκρίνεται στα καθορισμένα πρότυπα: α) Μπορούν να περιμένουν να εμφανιστούν τα προβλήματα και τότε να πάρουν διορθωτικά μέτρα (αντιδραστική προσέγγιση) ή, β) μπορούν να προτρέξουν των προβλημάτων και ν' αναλάβουν προληπτική δράση (προληπτική προσέγγιση). Η πρώτη προσέγγιση αποκαλείται συνήθως **έλεγχος ανατροφοδότησης**. Αντίθετα, η δεύτερη προσέγγιση είναι γνωστή ως **έλεγχος προτροφοδότησης**. Αυτή η προσέγγιση προτιμάται γενικά, επειδή επιτρέπει στα στελέχη να δρουν για να προλάβουν, κι έτσι εμποδίζεται ευκολότερα η μη επίτευξη του στόχου.

4.3.3 Ενίσχυση των επιτυχιών – Διόρθωση των μειονεκτημάτων.

Όπως αναφέραμε προηγουμένως, για μερικούς ανθρώπους η ιδέα του ελέγχου έχει μια τιμωρητική σημασία. Ωστόσο, ο έλεγχος δεν χρειάζεται να είναι πάντοτε αρνητικός. Ένα αποτελεσματικό στέλεχος ενισχύει τακτικά τις επιτυχίες, καθώς και τις αποτυχίες του ελέγχου. Όταν υπάρχουν μειονεκτήματα, το στέλεχος θα πρέπει πρώτα ν' αντιμετωπίσει τα σοβαρότερα, καθορίζοντας τη φύση και την έκταση των υπεισερχόμενων δυσκολιών και στη συνέχεια τις διορθωτικές κινήσεις που είναι αναγκαίες. Κατ' αυτό τον τρόπο, το σύστημα ελέγχου μιας επιχείρησης είναι στην ιδανική περίπτωση αυτο-ρυθμιζόμενο, ή, για να χρησιμοποιήσουμε λίγο πιο τεχνική γλώσσα, **κυβερνητικό**.

Τυπικά, ο όρος «κυβερνητική» προέρχεται από την ελληνική λέξη κυβερνήτης. Ένα κυβερνητικό σύστημα ελέγχου επιτρέπει σε μια επιχείρηση να έχει αυτο-ρυθμιζόμενη συμπεριφορά. Οι Έλληνες ανέπτυξαν την αντίληψη της κυβερνητικής ή της πηδαλιουχίας, κατανοώντας τις διαδικασίες που απαιτούνται για τη ναυσιπλοΐα (έλεγχος των πλωτών μέσων). Αν ένα πλοίο έχει παρεκκλίνει από την πορεία του προς μια κατεύθυνση, μία διόρθωση του πηδαλίου προς την

αντίθετη κατεύθυνση είναι αναγκαία για να επανέλθει το πλοίο στη πορεία του. Έτσι, ακριβώς όπως ο πηδαλιούχος πρέπει να ρυθμίζει την πορεία του πλοίου για να το οδηγήσει στο λιμάνι, το στέλεχος πρέπει να εντοπίζει και να διορθώνει τα μειονεκτήματα της επιχείρησης, καθώς και να ενισχύει τις επιτυχίες της, για να εξασφαλίζει τη συνεχή αποτελεσματικότητά της.

6. ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΛΕΓΧΟΥ.

Υπάρχει ποικιλία μεθόδων ελέγχου, τις οποίες μπορεί να χρησιμοποιήσει ένα διοικητικό στέλεχος. Μέθοδοι ελέγχου που χρησιμοποιούνται **σταθερά** είναι ο αυτοέλεγχος και ο ομαδικός έλεγχος. Τα πληροφοριακά συστήματα διοίκησης και οι προϋπολογισμοί παρέχουν πληροφορίες που χρησιμοποιούνται για τον έλεγχο σε **περιοδική βάση**. Τέλος, τρεις μέθοδοι ελέγχου που χρησιμοποιούνται **περιπτωσιακά** είναι οι ειδικές εκθέσεις, η προσωπική παρατήρηση και ο έλεγχος ειδικών προγραμμάτων (projects).

6.1. Σταθεροί έλεγχοι

5.1.α. Αυτοέλεγχος

Καμιά επιχείρηση δεν θα μπορούσε να υπάρξει για πολύ καιρό, αν οι εργαζόμενοί της δεν ασκούσαν τον αυτο-έλεγχο που απαιτείται για την εκτέλεση των καθηκόντων τα οποία τους έχουν ανατεθεί. Η απουσία ενός τέτοιου αυτο-ελέγχου θ' απαιτούσε τεράστια επένδυση σε άλλες μεθόδους ελέγχου. Για τους εργαζόμενους, αυτο-έλεγχος σημαίνει να κάνουν σωστή δουλειά κάθε μέρα για μια ανάλογη αμοιβή, να πηγαίνουν στη δουλειά στην ώρα τους, να σέβονται την ιδιοκτησία της επιχείρησης και τα δικαιώματα των άλλων.

5.1.β Ομαδικός έλεγχος.

Οι ομάδες εργασίας είναι επίσης πηγή ελέγχου. Οι καθορισμένοι από την ομάδα κανόνες, οι οποίοι οριοθετούν τα είδη συμπεριφοράς που είναι αποδεκτά ή όχι, ασκούν ισχυρή επιρροή στις πράξεις των ατόμων. Μερικές επιχειρήσεις δίνουν μεγάλο βάρος στον έλεγχο της ομάδας εργασίας. Προσπαθούν ν' αναπτύξουν έναν τρόπο σκέψης, που τονίζει την προσχώρηση σε πρότυπα συμπεριφοράς τα οποία έχουν καθιερωθεί από την ομάδα.

5.2 Περιοδικοί έλεγχοι

5.2.α Πληροφοριακά συστήματα διοίκησης.

Κάθε λειτουργία στα πλαίσια της διαδικασίας της διοίκησης υπηρετείται με ποικίλα πληροφοριακά συστήματα διοίκησης, που, εκτός από το ότι βοηθούν στον αποτελεσματικό έλεγχο των πόρων της επιχείρησης, προσφέρουν σημαντικές υπηρεσίες και στον προγραμματισμό, στην οργάνωση, στη στελέχωση καθώς και στη διεύθυνση. Για να το πούμε απλά, ένα πληροφοριακό σύστημα διοίκησης είναι ένας μηχανισμός ο οποίος είναι σχεδιασμένος για να συλλέγει, να συνδυάζει, να συγκρίνει, ν' αναλύει και να διαδίδει δεδομένα με τη μορφή χρησιμοποιήσιμων πληροφοριών. Ως τέτοιος μηχανισμός, συνδέει μεταξύ τους τα διάφορα κέντρα λήψης αποφάσεων στο εσωτερικό της επιχείρησης.

5.2.β Προϋπολογισμοί.

Οι προϋπολογισμοί είναι προγράμματα που αναφέρονται στη μελλοντική κατανομή και χρησιμοποίηση των διαφόρων πόρων στις διάφορες λειτουργίες της επιχείρησης, σε μια δοσμένη χρονική περίοδο. Οι περισσότεροι άνθρωποι σκέφτονται τους προϋπολογισμούς με χρηματιστικούς ή νομισματικούς όρους. Ωστόσο, χρησιμοποιούνται και για τον έλεγχο της κατανομής και της χρησιμοποίησης της εργασίας, των πρώτων υλών, του χώρου παραγωγής, των ωρών λειτουργίας, των μηχανημάτων, κλπ. Έτσι, οι προϋπολογισμοί, εκτός του

ότι είναι ένας τύπος προγράμματος, αποτελούν επίσης μια μέθοδο ελέγχου. Ασκούν έλεγχο, α) κατανέμοντας τους πόρους στα τμήματα, β) εξειδικεύοντας εκ των προτέρων με ποιο τρόπο θα χρησιμοποιηθούν οι κατανεμημένοι πόροι και, γ) παρέχοντας ένα πρότυπο, με βάση το οποίο η προγραμματισμένη απόδοση μπορεί να συγκριθεί με την πραγματική απόδοση. Κατ' αυτόν τον τρόπο, οι προϋπολογισμοί βοηθούν να προστατεύονται οι πόροι της επιχείρησης, προωθούν την αποδοτική χρήση των πόρων και συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

5.3 Περιπτωσιακοί έλεγχοι

5.3.α Ειδικές εκθέσεις.

Όταν οι έλεγχοι υποδεικνύουν ότι η δραστηριότητα της επιχείρησης απαιτεί περαιτέρω ανάλυση, τότε καταφεύγουμε στην ειδική έκθεση, η οποία στηρίζεται σε πληροφορίες που μπορούμε να ζητήσουμε από μεμονωμένα στελέχη, από ομάδες καθήκοντος μη αποτελούμενες από στελέχη, ή από διατμηματικές ομάδες στελεχών. Σε ορισμένες περιπτώσεις, μπορεί επίσης να χρησιμοποιηθούν εξωτερικές συμβουλευτικές εταιρίες.

Οι ειδικές εκθέσεις ποικίλουν ως προς το περιεχόμενο και τον τύπο. Μερικές μπορεί να είναι στατιστικές, άλλες περιγραφικές κ.α.

Τα δεδομένα για τις ειδικές εκθέσεις μπορούν να παραχθούν εσωτερικά, να ληφθούν από κρατικές πηγές, να συγκεντρωθούν από εκδόσεις επαγγελματικών ενώσεων ή να αγοραστούν από ιδιωτικές εταιρίες έρευνών. Πάντως, οι ειδικές εκθέσεις είναι πολύτιμη μέθοδος για τον έλεγχο των δραστηριοτήτων της επιχείρησης.

5.3.β Προσωπική παρατήρηση.

Υπάρχουν, ουσιαστικά, δύο τρόποι με τους οποίους τα διοικητικά στελέχη μπορούν να καθορίσουν τι συμβαίνει σε μια επιχείρηση: 1) Να στηριχθούν σε

πληροφορίες τις οποίες παρέχουν άλλοι ή, 2) να το εξακριβώσουν μόνοι τους. Τα αποτελεσματικά στελέχη κατανοούν ότι η γνώση από πρώτο χέρι είναι κρίσιμη για να διαμορφώσουν ένα περιβάλλον στην επιχείρηση το οποίο θα προωθεί την αφοσίωση των εργαζομένων και των πελατών. Κατά συνέπεια, περνούν μεγάλο μέρος του χρόνου τους έξω από τα γραφεία τους. Κάνουν αυτό που εφαρμόζουν πολλές πολυεθνικές επιχειρήσεις και ονομάζεται **περιφερόμενη διοίκηση**. Ο Γενικός Διευθυντής, δηλαδή, περνά από τις διάφορες διευθύνσεις της εταιρίας και συζητά τα επιμέρους προβλήματα των διευθύνσεων.

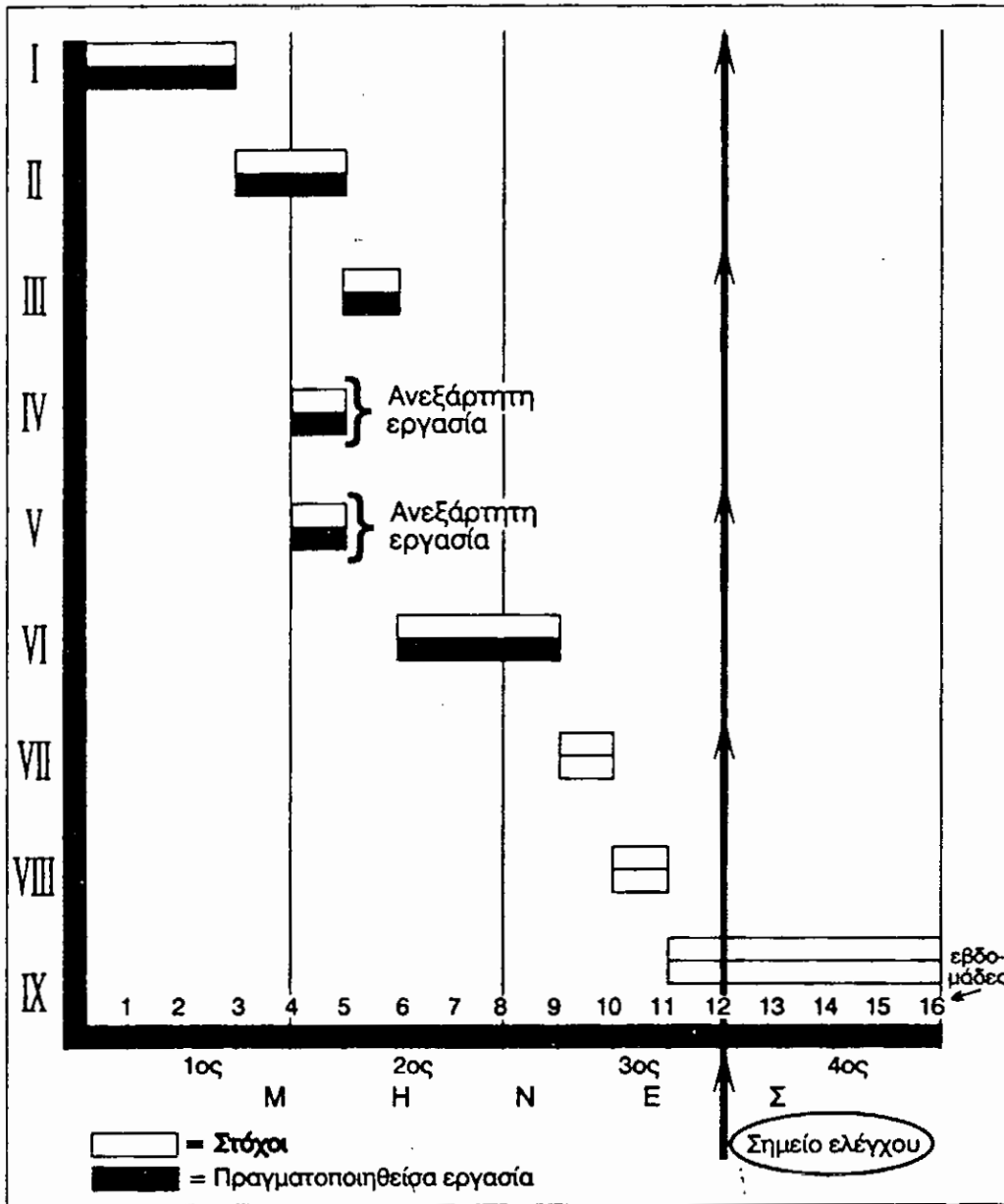
Δεν μπορεί κανείς να ξέρει πραγματικά τι συμβαίνει στα διάφορα τμήματα της επιχείρησης, αν δεν πάει να δει τα πράγματα από κοντά, αν δεν περπατήσει στο κτίριο και δεν δει πού οι υπάλληλοι ή οι εργάτες φλυαρούν στο τηλέφωνο με τους φίλους τους, που διαβάζουν εφημερίδα κατά την ώρα εργασίας τους, πού εγκαταλείπουν το γραφείο τους για να κάνουν τα ψώνια τους, κ.α. Ο προϊστάμενος πρέπει να ξέρει κάθε στιγμή τι συμβαίνει στον τομέα της αρμοδιότητάς του, για να μπορεί ν' αναλάβει διορθωτική δράση.

5.3.γ Έλεγχοι ειδικών προγραμμάτων (projects).

Διάφορες μέθοδοι έχουν αναπτυχθεί για τον έλεγχο ειδικών προγραμμάτων της επιχείρησης. Οι δύο πιο διαδεδομένες είναι το **διάγραμμα του Γκαντ**, μέθοδος που αναπτύχθηκε στις αρχές του αιώνα από τον πρωτοπόρο της επιστημονικής διοίκησης, Χένρι Λ. Γκαντ, και η **Τεχνική Αξιολόγησης και Αναθεώρησης του Προγράμματος (PERT)**, μέθοδος που αναπτύχθηκε από το Ναυτικό των ΗΠΑ.

ΤΟ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΤΟΥ ΓΚΑΝΤ: Το διάγραμμα αυτό είναι απλό στη σύλληψή του. Βασικά, πρόκειται για ένα ραβδόγραμμα, με τις ημερομηνίες κατά μήκος του οριζόντιου άξονα και τα στάδια των ενεργειών στον κάθετο άξονα. Κάθε οριζόντια ράβδος είναι χωρισμένη στη μέση και δείχνει με διαφορετικά χρώματα τις προγραμματισθείσες και τις πραγματικές εκροές κάθε σταδίου μέσα σε μια χρονική περίοδο. Το διάγραμμα του Γκαντ δείχνει οπτικά πότε υποτίθεται πως

πρέπει να τελειώσει ένα έργο και πού βρίσκεται τη χρονική στιγμή που γίνεται ο έλεγχος. Είναι ένα απλό, αλλά πάρα πολύ χρήσιμο εργαλείο στα χέρια του διοικητικού στελέχους. Επίσης, δείχνει τι πρέπει να γίνει ακόμα για να ολοκληρωθεί το έργο ή το ειδικό πρόγραμμα (project) για το οποίο είναι υπεύθυνο το στέλεχος. Το βοηθά να εκτιμήσει εάν οι εργασίες του βρίσκονται μπροστά, πίσω ή εάν προχωρούν σύμφωνα με τα προγραμματισθέντα.



ΣΧΗΜΑ 5.1
Διάγραμμα Γκαντ.

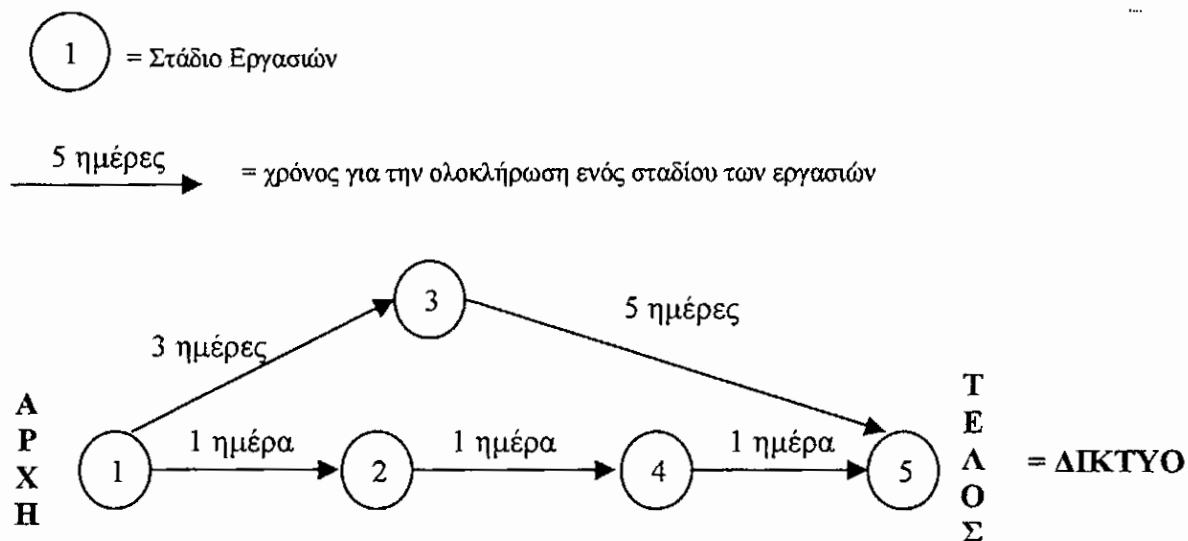
Στο σχήμα παρουσιάζεται ένα απλό παράδειγμα με βάση το διάγραμμα του Γκαντ. Στόχος είναι η έκδοση ενός βιβλίου 600 σελίδων εντός τεσσάρων μηνών από έναν εκδοτικό οίκο. Τα στάδια των διαφόρων ενεργειών έχουν προγραμματισθεί ως εξής: I) Φωτοστοιχειοθεσία, 3 εβδομάδες. II) Παραβολή – έλεγχος, 2 εβδομάδες. III) Διόρθωση, 1 εβδομάδα. IV) Σχεδιασμός εξωφύλλου, 1 εβδομάδα. V) Σχήματα, 1 εβδομάδα. VI) Σύνθεση (κείμενο με σχήματα) και τελικός έλεγχος, 3 εβδομάδες. VII) Σελιδοποίηση, 1 εβδομάδα. VIII) Φωτογράφιση – μοντάζ, 1 εβδομάδα. IX) Εκτύπωση και βιβλιοδεσία, 5 εβδομάδες. X) Παράδοση.

Το διάγραμμα γίνεται ένα εργαλείο ελέγχου, όταν το στέλεχος ερευνά τις αποκλίσεις που έχει από το πρόγραμμα. Στο παράδειγμα του βιβλίου, στο τέλος του τρίτου μήνα που έγινε ο έλεγχος, οι περισσότερες εργασίες είχαν τελειώσει όπως είχαν προγραμματισθεί. Καθυστέρηση παρουσίασαν η σελιδοποίηση, η φωτογράφιση και το μοντάζ. Το βιβλίο, επίσης, είχε χάσει μια εβδομάδα από το στάδιο της εκτύπωσης. Υπάρχει, δηλαδή, απόκλιση από τα προγραμματισθέντα, τρεις εβδομάδες. Με βάση αυτές τις πληροφορίες για αυτό το συγκεκριμένο έργο (δηλαδή, την έκδοση ενός βιβλίου σε τέσσερις μήνες), το στέλεχος ίσως θελήσει να λάβει τα απαραίτητα μέτρα για επίσπευση των διαδικασιών, προκειμένου το βιβλίο να εκδοθεί στον προγραμματισθέντα χρόνο. Εάν το στέλεχος δεν λάβει κανένα μέτρο, το βιβλίο θα εκδοθεί με καθυστέρηση τριών εβδομάδων ή και περισσότερο.

ΤΕΧΝΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΘΕΩΡΗΣΗΣ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ (PERT): Η τεχνική PERT χρησιμοποιείται στον προγραμματισμό εκτέλεσης ενός έργου στο ελάχιστο δυνατό χρονικό διάστημα, καθώς και στον έλεγχο των εργασιών προκειμένου να ολοκληρωθεί ένα έργο έγκαιρα. Η PERT στηρίζεται σε ένα διάγραμμα με κύκλους, που συνδέονται μεταξύ τους με βέλη.

Ο αριθμός του κάθε σταδίου εργασιών παρουσιάζεται μέσα στον κύκλο και ο χρόνος ολοκλήρωσής του πάνω στο βέλος που οδηγεί στον επόμενο κύκλο. Ο

συνδυασμός των διαφόρων σταδίων εργασιών αποτελεί το δίκτυο (network). Οι συμβολισμοί έχουν ως εξής:

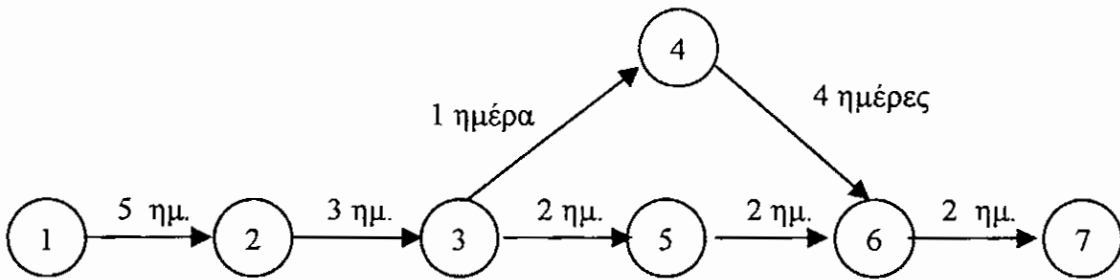


Με βάση τον παραπάνω συμβολισμό, είναι δυνατή η κατασκευή του δικτύου για ένα έργο. Πρώτα, σχεδιάζεται ένας πίνακας σταδίων εργασιών, στον οποίο αναφέρεται ο χρόνος ολοκλήρωσης κάθε σταδίου εργασιών. Ο πίνακας δείχνει επίσης τις προτεραιότητες στα υπό εκτέλεση στάδια: αρχικά, ενδιάμεσα και τελικά. Το δίκτυο διαμορφώνεται βάσει της αρχής να μην αρχίζει η εργασία για ένα στάδιο, εάν δεν έχει τελειώσει η εργασία του προηγούμενου σταδίου από το οποίο εξαρτάται. Τα στάδια που μπορούν να γίνουν ταυτόχρονα παρουσιάζονται σε διαφορετική «διαδρομή». Το δίκτυο δεν δείχνει μόνο τη σχέση ανάμεσα στα διάφορα στάδια εργασιών για την ολοκλήρωση ενός έργου, αλλά είναι και ένας εύκολος τρόπος για τον υπολογισμό της «κρίσιμης διαδρομής». Κρίσιμη διαδρομή είναι η μεγαλύτερη χρονική διαδρομή μέσα στο δίκτυο και δείχνει ποια είναι τα απαραίτητα στάδια εργασιών που πρέπει να ολοκληρωθούν στον προγραμματισθέντα χρόνο, για να μην υπάρξει καθυστέρηση στην ολοκλήρωση του έργου.

ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ υπολογισμού της κρίσιμης διαδρομής: Έστω πως μας δίνονται τα εξής στάδια εργασιών: 1-2, 2-3, 3-4, 3-5, 4-6, 5-6 και 6-7.

Ο χρόνος ολοκλήρωσης των παραπάνω σταδίων είναι: 1-2 = 2 ημέρες, 2-3 = 3 ημέρες, 3-4 = 1 ημέρα, 3-5 = 2 ημέρες, 4-6 = 4 ημέρες, 5-6 = 2 ημέρες, 6-7 = 2 ημέρες.

Τότε το δίκτυο του PERT έχει ως εξής:



Χρόνος 1-2,2-3,3-4,4-6,6-7 = 12 ημέρες.

1-2,2-3,3-5,4-6,6-7 = 11 ημέρες.

Άρα 1-2,2-3,3-4,4-6,6-7 = 12 ημέρες = Κρίσιμη διαδρομή.



ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΤΖΩΡΤΖΑΚΗ ΚΩΣΤΑ

ΤΖΩΡΤΖΑΚΗ ΑΛΕΞΙΑ: ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

ΘΕΜ. Γ. ΚΟΝΤΗ:

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΕΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΕΣ

ΣΠΥΡΟΥ ΖΕΥΓΑΡΙΑΔΗ:

**ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΕΠΟΠΤΕΙΑ
ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ**