

**Α.Τ.Ε.Ι. ΠΑΤΡΑΣ**  
**ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ**  
**ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ**

***ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ***

***ΘΕΜΑ: Η ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΤΑ ΕΡΓΑΛΕΙΑ***  
***ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ***



**ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ:** ΚΟΛΛΙΑΣ ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ  
**ΣΠΟΥΔΑΣΤΡΙΕΣ:** ΓΕΩΡΓΑΝΤΟΠΟΥΛΟΥ ΓΑΡΥΦΑΛΙΑ  
ΓΕΩΡΓΟΠΟΥΛΟΥ ΣΠΥΡΙΔΟΥΛΑ  
ΛΑΖΑΡΗ ΜΑΥΡΑ

**ΠΑΤΡΑ 2007**

Ευχαριστούμε θερμά όλους όσους μας βοήθησαν και μας στήριξαν όλο αυτό το διάστημα ανάληψης της πτυχιακής μας εργασίας. Αφιερώνουμε την εργασία αυτή στον καθηγητή κ. Κόλλια Κωνσταντίνο για τις πολύτιμες συμβουλές που μας παρείχε όλους αυτούς τους μήνες και στις οικογένειές μας για την αγάπη και την υποστήριξη που μας προσέφεραν.

# **ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ**

---

## **ΠΡΟΛΟΓΟΣ**

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup>**

#### **ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥ ΟΡΙΣΜΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ**

##### **1.1. ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

##### **1.2. ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

##### **1.2.1.ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΠΡΩΤΟΓΕΝΟΥΣ, ΔΕΥΤΕΡΟΓΕΝΟΥΣ ΚΑΙ ΤΡΙΤΟΓΕΝΟΥΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ**

##### **1.3. ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΔΙΑΚΡΙΣΗΣ**

##### **1.4. ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΔΙΑΚΡΙΣΗΣ**

##### **1.4.1. ΔΙΑΚΡΙΣΕΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

##### **1.5. ΑΤΟΜΙΚΕΣ ΚΑΙ ΕΤΑΙΡΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ**

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup>**

#### **ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΩΝ ΒΑΣΙΚΩΝ ΕΝΝΟΙΩΝ ΣΤΙΣ ΘΕΩΡΙΕΣ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ**

##### **2.1. ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ**

##### **2.2. Η ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΣΤΗΝ ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΟΤΗΤΑ**

##### **2.3. ΟΡΙΣΜΟΙ**

##### **2.4. ΣΚΟΠΟΙ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ**

##### **2.5. Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ**

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup>**

#### **ΑΡΧΕΣ ΚΑΙ ΕΙΔΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ**

##### **3.1. ΘΕΜΕΛΙΩΔΕΙΣ ΑΡΧΕΣ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ**

##### **3.2. ΕΙΔΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ**

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup>**

#### **Η ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ**

##### **4.1. ΓΕΝΙΚΑ**

##### **4.2. ΤΟ ΦΑΙΝΟΜΕΝΟ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ**

##### **4.3. ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ**

##### **4.4. ΕΝΔΟΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ (INTERNAL COMMUNICATION)**

##### **4.5. ΕΝΔΟΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΑΤΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΣΥΛΛΟΓΙΚΗ**

#### **4.5.1. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΕΝΔΟΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ**

#### **4.6. ΕΞΩΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ (EXTERNAL COMMUNICATION)**

##### **4.6.1. ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΕΣ ΤΑΣΕΙΣ ΤΟΥ ΣΥΓΧΡΟΝΟΥ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΗ**

#### **4.7. ΔΙΑΠΡΟΣΩΠΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ**

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5<sup>ο</sup>**

#### **ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΜΕΣΩΝ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ**

##### **5.1. ΓΙΑ ΤΗΝ ΓΡΑΠΤΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ**

###### **5.1.1. ΜΕΣΑ ΓΡΑΠΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ**

###### **5.1.2. ΕΠΙΣΤΟΛΕΣ**

###### *5.1.2.1. Έννοια και ορισμός*

###### *5.1.2.2. Ποιοτικά κριτήρια της επιστολής*

###### **5.1.3. ΑΝΑΦΟΡΕΣ**

###### **5.1.4. ΟΙ ΕΚΘΕΣΕΙΣ**

###### **5.1.5. ΥΠΟΜΝΗΜΑΤΑ**

###### **5.1.6. ΈΓΓΡΑΦΕΣ ΕΙΣΗΓΗΣΕΙΣ**

###### **5.1.7. ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΑ ΚΑΙ ΕΝΗΜΕΡΩΤΙΚΑ ΣΗΜΕΙΩΜΑΤΑ**

###### **5.1.8. ΤΗΛΕΓΡΑΦΗΜΑΤΑ – ΤΗΛΕΦΩΝΙΚΑ ΣΗΜΑΤΑ – ΤΗΛΕΤΥΠΗΜΑΤΑ**

###### **5.1.9. ΚΕΙΜΕΝΑ ΠΟΥ ΑΝΑΦΕΡΟΝΤΑΙ ΣΤΟ ΝΟΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.**

###### **5.1.10. ΚΕΙΜΕΝΑ ΠΟΥ ΑΝΑΦΕΡΟΝΤΑΙ ΣΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

##### **5.2. ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΦΟΡΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ**

###### **5.2.1. ΓΕΝΙΚΑ**

###### **5.2.2. ΤΥΠΙΚΕΣ ΜΟΡΦΕΣ ΠΡΟΦΟΡΙΚΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ**

###### **5.2.3. ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΚΑΛΩΝ ΣΥΝΘΗΚΩΝ ΑΚΡΟΑΣΕΩΝ**

##### **5.3. ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΥΤΟΜΑΤΟΠΟΙΗΜΕΝΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ**

###### **5.3.1. ΓΕΝΙΚΑ ΓΙΑ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟΥΣ ΥΠΟΛΟΓΙΣΤΕΣ**

###### **5.3.2. ΆΛΛΕΣ ΜΗΧΑΝΕΣ ΑΥΤΟΜΑΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ**

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6<sup>ο</sup>**

#### **ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ**

##### **6.1. ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΣΤΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΜΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

**6.2. ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ – ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΙΚΟΥ ΚΟΙΝΟΥ**

**6.3. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΜΕ ΤΟ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΙΚΟ ΚΟΙΝΟ**

**6.4. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΣΤΟ ΔΙΕΘΝΕΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ**

**6.5. ΟΙ ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΤΑΣΕΙΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ Η ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ**

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7<sup>ο</sup>**

**ΕΡΕΥΝΑ ΣΕ ΣΤΕΛΕΧΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗΝ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ**

**ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

**ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ**

## ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Από την εμβρυακή του κατάσταση ακόμη, ο άνθρωπος αισθάνεται την ανάγκη για επικοινωνία με τον κόσμο. Σε πρώτο στάδιο αισθάνεται, μετά αντιλαμβάνεται και στη συνέχεια νοεί και μαθαίνει, για να χρησιμοποιήσει τη μάθηση στην αντιμετώπιση των προβλημάτων του.

Η επικοινωνία είναι μέσο επαφής τόσο με τον εσωτερικό του, όσο και με τον εξωτερικό του κόσμο. Προϋποθέτει κάποια απόσταση όχι με την έννοια μόνο της διαστάσεως, μια ανάγκη επαφής κι ένα μέσο πραγματοποίησης της επαφής.

Από φιλοσοφική άποψη, από την επικοινωνία βγαίνει μια ηθική που αποβλέπει στην εξαφάνιση ή μείωση της απόστασης μεταξύ των Εγώ και του Εσύ. Η θρησκεία, η Τέχνη, ο Έρωτας, η Αγάπη, η Φιλία, η Μάθηση είναι μορφές επικοινωνίας. Ο άνθρωπος υπάρχει εν όσο επικοινωνεί. Ζούμε μια εποχή που η επικοινωνία έχει γίνει περισσότερο τεχνική και λιγότερο ανθρώπινη. Πλήθος από μηνύματα ανταλλάσσονται μεταξύ των ανθρώπων με σκοπό την κατανόηση.

Σε κάθε μορφή επικοινωνίας διακρίνουμε έναν πομπό (αποστολέα), ένα δέκτη (λήπτη), ένα μήνυμα και ένα κώδικα γνωστό στον αποστολέα και λήπτη για τη μετάδοση και κατανόηση του μηνύματος. Στην ανθρώπινη αυτή ανάγκη για επικοινωνία, βρίσκει βασικά την εξήγησή του και το σύγχρονο φαινόμενο της μετακινήσεως από τόπο σε τόπο και από χώρα σε χώρα πλήθος ανθρώπων.

Σε κάθε μορφή οργανωμένης εργασίας υπάρχει η ανάγκη δημιουργίας διαύλων επικοινωνίας μέσω των οποίων κυκλοφορούν πληροφορίες απαραίτητες στην ανάπτυξη και ολοκλήρωση του εκτελούμενου έργου.

Προβλήματα επικοινωνίας δημιουργήθηκαν από την εμφάνιση των πρώτων ανθρώπινων όντων. Η διαφορά, μέσα στο χρόνο, βρίσκεται στην «τεχνική» που χρησιμοποιείται, η οποία προσπαθεί να αξιοποιεί τα

προσφερόμενα κάθε φορά μέσα και τις μεθόδους, για να ανταποκριθεί καλύτερα στις απαιτήσεις κάθε εποχής.

Ένα σύστημα επικοινωνίας μπορεί να παρομοιασθεί με τον τρόπο μεταφορών μέσα σ' ένα πλωτό ποτάμι. Και στις δύο περιπτώσεις σκοπός είναι η μεταφορά αγαθών ή ιδεών με διάφορα μεταφορικά μέσα. Η επικοινωνία ως στοιχεία της Διοίκησης, καλύπτει ολόκληρο το πεδίο της επιχειρηματικής δραστηριότητας και εκτείνεται από την πιο απλή μορφή μιας προσωπικής επαφής, ενός τηλεφωνήματος ή μιας επιστολής, μέχρι μιας εκτεταμένης εκθέσεως ή της διευθύνσεως μιας συσκέψεως. Το 50-70% της ζωής του ο άνθρωπος ακούει ή μιλάει.

Η ανάπτυξη της σύγχρονης επιχείρησης και η προσπάθεια να ανταποκριθεί στις πολυπληθείς και ευμετάβλητες απαιτήσεις της πελατείας της, δημιούργησε την ανάγκη ενός σημαντικού καταμερισμού και συντονισμού δραστηριοτήτων και κατ' επέκταση στην επίτευξη υψηλού βαθμού επικοινωνίας τόσο μέσα στην επιχείρηση όσο και με τους πολυπληθείς πελάτες της διαφορετικής, πολλές φορές, προελεύσεως και νοοτροπίας.

Στη σύγχρονη επιχειρησιακή μονάδα δεν υπάρχουν μόνο προβλήματα εφοδιασμού και διάθεσης αγαθών και υπηρεσιών, αλλά και μελέτης της αγοράς, ορθολογιστικής οργάνωσης αντιμετώπισης ανταγωνισμών επί εθνικής και διεθνούς κλίμακας, κλπ., που χρειάζονται την ύπαρξη και εφαρμογή ενός άρτιου όσο το δυνατό, συστήματος επικοινωνίας. Τα προβλήματα της επικοινωνίας αποκτούν ιδιαίτερη σημασία στην επιχείρηση λόγω της ιδιαίτερης σ' αυτή σημασίας του ανθρώπινου παράγοντα. Γιατί στη βάση κάθε επικοινωνίας υπάρχει ένα άτομο, ο «λήπτης» του μηνύματος, το οποίο πρέπει να πλησιάσουμε και να ενημερώσουμε σωστά με τον πιο αποτελεσματικό τρόπο. Στη σύνταξη ενός μηνύματος πρέπει πάντα να προσπαθούμε να προσδιορίσουμε τις αντιδράσεις που μπορεί να προκαλέσει στο «λήπτη» για να γίνει ευχάριστα δεκτό από αυτόν. Έτσι, αν η καλή επικοινωνία ενδιαφέρει κάθε άτομο, πρέπει να απασχολεί ιδιαίτερα το στέλεχος μιας επιχείρησης, εφ' όσον απ' την καλή

επικοινωνία, τόσο στον τομέα των ενδοϋπηρεσιακών σχέσεων, όσο και των σχέσεων με τους πελάτες της επιχείρησης θα εξαρτηθεί κατά ένα μεγάλο μέρος, η υπηρεσιακή του απόδοση και κατ' επέκταση, η πρόοδος του οργανισμού στον οποίο υπηρετεί.



## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup>**

### **ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥ ΟΡΙΣΜΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ**

#### **1.1. ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

Ονομάζουμε επιχείρηση τον οικονομικό εκείνο οργανισμό, στα πλαίσια του οποίου συνδυάζονται συστηματικά οι συντελεστές της παραγωγής, με σκοπό, μέσω της παραγωγής υλικών αγαθών και της παροχής υπηρεσιών απαραίτητων για την ικανοποίηση των ανθρώπινων αναγκών, να επιτευχθεί η πραγματοποίηση κέρδους που περιέρχεται στον ιδιοκτήτη του οργανισμού.

Τα στοιχεία που συνθέτουν την έννοια της επιχείρησης είναι: α) οι συντελεστές της παραγωγής, β) ο συστηματικός συνδυασμός των συντελεστών της παραγωγής από τον επιχειρηματία, και, γ) ο σκοπός τον οποίο επιδιώκει η επιχείρηση.

#### **1.2. ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

Κυριότερες κατηγορίες επιχειρήσεων είναι οι μεγάλες και οι μικρές, αναλόγως του μεγέθους τους. Μεταξύ των δύο αυτών κατηγοριών επιχειρήσεων παρεμβάλλεται η κατηγορία των μεσαίων επιχειρήσεων, ενώ ορισμένες φορές γίνεται χρήση και των κατηγοριών της πολύ μικρής καθώς και της πολύ μεγάλης.

Τα κριτήρια βάσει των οποίων γίνεται η διάκριση των επιχειρήσεων σε κατηγορίες αναλόγως του μεγέθους τους είναι:

- α) Η έκταση του χρησιμοποιούμενου εδάφους*
- β) Ο αριθμός των απασχολούμενων υπαλλήλων και εργατών*
- γ) Το μέγεθος του χρησιμοποιούμενου κεφαλαίου (ιδίου ή και ξένου)*

δ) Ο κύκλος εργασιών

ε) Η παραγωγική δυναμικότητα

στ) Το είδος της παρεχόμενης από τον επιχειρηματία εργασίας.

ζ) Κριτήρια τεχνικής φύσης.

Το κυριότερο πλεονέκτημα των μεγάλων επιχειρήσεων έναντι των μικρών είναι η επίτευξη οικονομιών κλίμακας. Η επίτευξη των οικονομιών κλίμακας μπορεί να προέλθει από μια από τις ακόλουθες περιπτώσεις:

α) Έχοντας στη διάθεσή τους τεράστια κεφάλαια (εν. οι μεγάλες επιχειρήσεις) είναι σε θέση να ανεγείρουν εργοστάσια και να προμηθεύονται πολύπλοκα μηχανήματα, τα οποία καθιστούν δυνατή την παραγωγή αγαθών σε μεγάλη ποσότητα, να εφαρμόζουν τις νεότερες και τελειότερες μεθόδους παραγωγής, να δαπανούν σημαντικά ποσά σε έρευνα και αγορά, με αποτέλεσμα τη βελτίωση των μεθόδων παραγωγής και παραγωγή νέων προϊόντων, να προμηθεύονται ύλες σε μεγάλες ποσότητες και σε χαμηλές τιμές

β) Διαθέτοντας μεγάλο αριθμό εργαζομένων, μπορούν να εξειδικεύουν το προσωπικό και να αυξάνουν την παραγωγικότητα

Τα κυριότερο πλεονέκτημα των μικρών επιχειρήσεων έναντι των μεγάλων είναι η ευελιξία. Η ευελιξία αυτή μπορεί να προέρχεται από:

α) Άμεση εποπτεία του επιχειρηματία επί των υπαλλήλων και εργατών με αποτέλεσμα την καλύτερη εκτέλεση του έργου

β) Άμεση πληροφόρηση του επιχειρηματία για τις μεταβολές των συνθηκών στο χώρο εργασίας

γ) Καλύτερη αντιμετώπιση από το κράτος και την κοινή γνώμη, ελαστικότερη φορολογική νομοθεσία και αγορανομικές διατάξεις

Εκτός από τα παραπάνω πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα, το άριστο μέγεθος μιας επιχείρησης εξαρτάται από:

α) τη δυνατότητα καλής διοίκησης της επιχείρησης και ανάπτυξης επαρκούς επιχειρηματικής πρωτοβουλίας

β) τη δυνατότητα σύναψης δανείων κάτω από ικανοποιητικούς όρους

γ) την επάρκεια της πρώτης ύλης και της ενέργειας, τη δυνατότητα διάθεσης των παραγομένων προϊόντων

ε) τις δαπάνες που είναι αναγκαίες για τη διενέργεια E&A.

### **1.2.1.ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΠΡΩΤΟΓΕΝΟΥΣ, ΔΕΥΤΕΡΟΓΕΝΟΥΣ ΚΑΙ ΤΡΙΤΟΓΕΝΟΥΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ**

Ανάλογα με το είδος της παραγωγικής δραστηριότητας, οι επιχειρήσεις θα μπορούσαν να διακριθούν σε επιχειρήσεις πρωτογενούς, δευτερογενούς και τριτογενούς παραγωγής.

**1. Επιχειρήσεις πρωτογενούς ή αρχικής παραγωγής** είναι εκείνες μέσω των οποίων επιδιώκεται η εξαγωγή από το υπέδαφος μεταλλευμάτων και άλλων ορυκτών, η καλλιέργεια του εδάφους και η συγκομιδή των παραγόμενων καρπών, η εκτροφή ή η σύλληψη των ελεύθερων στη φύση ζώων και διακρίνονται σε: α) μεταλλευτικές, β) γεωργικές, γ) κτηνοτροφικές, δ) επιχειρήσεις εκμεταλλεύσεως δασών, ε) αλιευτικές, και, στ) θηρευτικές

**2. Επιχειρήσεις δευτερογενούς παραγωγής ή μεταποίησης** είναι οι επιχειρήσεις εκείνες, οι οποίες χρησιμοποιούν μηχανικά ή χημικά μέσα προκειμένου να μετασχηματίσουν τα παραγόμενα των πρωτογενών επιχειρήσεων προϊόντα σε νέα, κατάλληλα για την ικανοποίηση των ανθρώπινων αναγκών και διακρίνονται σε: α) βιομηχανικές, και, β) βιοτεχνικές

**3. Επιχειρήσεις τριτογενούς παραγωγής** είναι εκείνες μέσω των οποίων επιδιώκεται η κυκλοφορία αγαθών που παράγουν οι πρωτογενείς και δευτερογενείς επιχειρήσεις, διευκολύνονται οι συναλλαγές και παρέχονται υπηρεσίες πάσης φύσεως. Διακρίνονται σε: α) εμπορικές, β) επιχειρήσεις μεταφορών και γενικότερων επικοινωνιών, γ) τραπεζικές, δ) ασφαλιστικές, και, γ) λοιπές επιχειρήσεις

### **1.3. ΈΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΔΙΑΚΡΙΣΗΣ**

Ανάλογα με τη διάρθρωση της περιουσίας των επιχειρήσεων, είναι δυνατόν να διακριθούν σε εκείνες που υπερτερούν τα πάγια περιουσιακά στοιχεία και σε εκείνες που υπερισχύουν τα κυκλοφοριακά περιουσιακά στοιχεία. Από τα παραπάνω τα πάγια στοιχεία είναι μονίμως στη διάθεση της επιχείρησης (μέχρι να αχρηστευτούν λόγω της χρονικής και της λειτουργικής φθοράς καθώς και λόγω της οικονομικής απαξίωσης). Αυτά είναι τα κτίρια, τα μηχανήματα, τα έπιπλα κ.α. Εξ' άλλου, τα κυκλοφοριακά περιουσιακά στοιχεία κυκλοφορούν ή ανανεώνονται συνεχώς και μετατρέπονται σε άλλα περιουσιακά στοιχεία, που διαφέρουν τόσο σε μορφή όσο και σε αξία. Αυτά είναι τα εμπορεύματα, τα γραμμάτια είσπραξης, τα μετρητά του ταμείου κ.α.

### **1.4. ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΔΙΑΚΡΙΣΗΣ**

Η διάκριση των επιχειρήσεων σε εκείνες στις οποίες υπερτερούν τα πάγια περιουσιακά στοιχεία και σε εκείνες που υπερισχύουν τα κυκλοφοριακά

περιουσιακά στοιχεία, είναι ενδιαφέρουσα γιατί ερμηνεύει το μέγεθος και τη διάρθρωση των χρησιμοποιούμενων από τις επιχειρήσεις κεφαλαίων.

#### **1.4.1. ΔΙΑΚΡΙΣΕΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

Ανάλογα με τη διάρθρωση του κόστους παραγωγής των προϊόντων τους οι επιχειρήσεις διακρίνονται σε: α) «εντάσεως εργασίας», β) «εντάσεως κεφαλαίου», γ) αυτές στις οποίες το κόστος επιβαρύνεται από τις εγγύς προσόδους, δ) από την αξία των πρώτων υλών, και, ενέργειας.

#### **1.5. ΑΤΟΜΙΚΕΣ ΚΑΙ ΕΤΑΙΡΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ**

**α. Ατομικές επιχειρήσεις:** ο επιχειρηματίας είναι ιδιοκτήτης της επιχείρησης, κατευθύνει αυτοπροσώπως τις εργασίες, αποσύρει από την εταιρεία τα χρήματα που αντιστοιχούν σε πραγματοποιούμενα κέρδη, υφίσταται όμως τις ζημιές που ενδεχομένως να προκύψουν από την επιχειρηματική δράση και είναι υπεύθυνος έναντι των οφειλετών της επιχείρησης με όλη την ατομική του περιουσία.

**β. Επιχειρήσεις που λειτουργούν με την μορφή ομόρρυθμης εταιρείας:** εταιρεία, στην οποία οι συνέταιροι ευθύνονται προσωπικά, απεριόριστα και εξ' ολοκλήρου για όλες τις υποχρεώσεις που αναλαμβάνει αυτή. Κανένας από τους συνεταίρους δεν έχει τη δυνατότητα να μεταβιβάσει την ιδιότητά του ως συνεταίρου σε κάποιο άλλο πρόσωπο, χωρίς τη συναίνεση των υπολοίπων. Εξ' άλλου ο θάνατος, η κήρυξη σε πτώχευση του συνεταίρου και η επερχόμενη ανικανότητα αυτού επιφέρουν την λύση της εταιρείας.

**γ. Επιχειρήσεις που λειτουργούν με την μορφή απλής ετερόρρυθμης εταιρείας και με μετοχές ετερόρρυθμης εταιρείας:** εταιρεία στην οποία αφ'

ενός ένας ή περισσότεροι των συνεταίρων είναι προσωπικώς, απεριορίστως και εξ' ολοκλήρου υπεύθυνοι, ως ομόρρυθμοι συνεταίροι και αφ' ετέρου ένας ή περισσότεροι των συνεταίρων ως απλοί χρηματοδότες και στερούμενοι του δικαιώματος διαχείρισεως της περιουσίας της, ευθύνονται μόνο μέχρι των ποσών που κατέθεσαν στην εταιρεία. Η απλή ετερόρρυθμη εταιρεία φέρει επωνυμία, στην οποία περιλαμβάνεται υποχρεωτικά το όνομα ενός τουλάχιστον από τα ομόρρυθμα μέλη. Η μεταβίβαση της εταιρικής ιδιότητας οποιουδήποτε από τους συνεταίρους σε άλλο πρόσωπο δεν επιτρέπεται χωρίς την συναίνεση των υπολοίπων.

**δ. Επιχειρήσεις που λειτουργούν με την μορφή ανώνυμης εταιρείας:** ολόκληρο το κεφάλαιο διαιρείται σε μετοχές, οι οποίες μπορούν να μεταβιβαστούν από τους κατόχους τους σε τρίτα πρόσωπα, τα οποία γίνονται μέτοχοι της εταιρείας. Οι μέτοχοι ευθύνονται μόνο μέχρι του ποσού της εισφοράς τους ενώ οι οφειλές της εταιρείας εξοφλούνται μόνο σε βάρος της εταιρικής περιουσίας. Η ανώνυμη εταιρεία φέρει επωνυμία. Διοικείται από συμβούλιο, του οποίου τα μέλη εκλέγονται από τη γενική συνέλευση των μετόχων. Το διοικητικό συμβούλιο είναι η εκτελεστική εξουσία της ανώνυμης εταιρείας, στην πραγματικότητα όμως είναι το όργανο της εταιρείας, το οποίο αναπτύσσει κυρίως την επιχειρηματική πρωτοβουλία.

**ε. Επιχειρήσεις που λειτουργούν με τη μορφή περιορισμένης ευθύνης:** το κεφάλαιο διαιρείται σε μερίδια η μεταβίβαση των οποίων εξαρτάται από την αρχική συμφωνία. Ο θάνατος, η απαγόρευση κ.λ.π. δεν προκαλούν κατ' αρχήν λύση της εταιρείας. Οι εταίροι ευθύνονται μέχρι του ποσού της εισφοράς τους, ενώ οι οφειλές της εταιρείας εξοφλούνται σε βάρος της περιουσίας της.

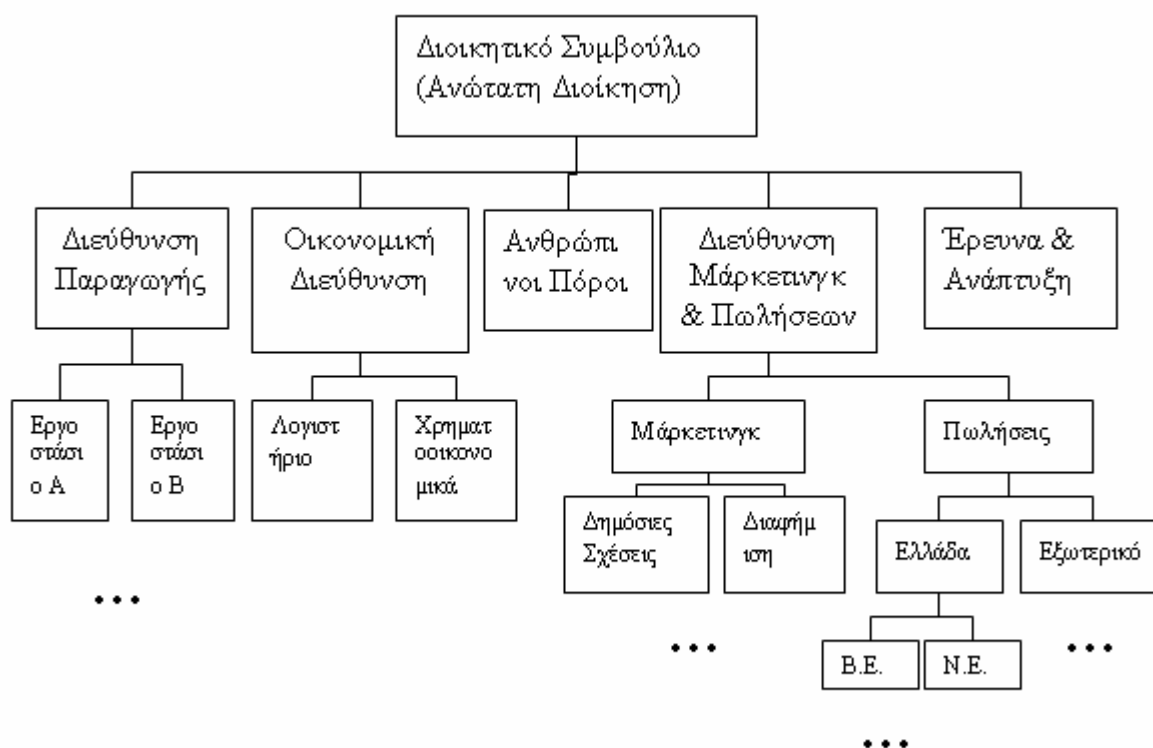
**στ. Επιχειρήσεις που λειτουργούν με τη μορφή συνεταιρισμών:** το κεφάλαιο και ο αριθμός των συνεταίρων μπορούν να μεταβληθούν. Έχει δηλαδή

τη δυνατότητα να γίνει συνétairos οποιοσδήποτε το επιθυμεί, ενώ οι εταίροι έχουν το δικαίωμα να αποχωρούν από τον συνεταιρισμό και να αποσύρουν την εισφορά τους οποιαδήποτε στιγμή.

**ζ. Επιχειρήσεις που λειτουργούν με τη μορφή συμμετοχικής ή αφανούς εταιρείας:** η εταιρεία απαρτίζεται κανονικά από δύο (ή περισσότερα) πρόσωπα, φυσικά ή νομικά, από τα οποία ο ένας καλείται διαχειριστής ή εμφανής και ο άλλος συμμετοχος ή αφανής. Όλοι κατά κανόνα συνεισφέρουν με περιουσιακά τους στοιχεία για την πραγματοποίηση του σκοπού που επιδιώκει η εταιρεία.

Επίσης, η επιχείρηση προκειμένου να λειτουργήσει αποτελεσματικά χωρίζεται σε διάφορα τμήματα ανάλογα με τα κατάλληλα κριτήρια που ομαδοποιούν τις λειτουργίες και τις δραστηριότητες της ή που επιτυγχάνουν την καλύτερη δυνατή οργάνωση της. Μία πολύ συνηθισμένη, απλή αλλά και λειτουργική τμηματοποίηση είναι η αυτή κατά λειτουργίες.

Στο σύγχρονο επιχειρηματικό κόσμο με τους κολοσιαίους πολυεθνικούς ομίλους και τις εκατοντάδες θυγατρικές, με τις συνεχείς εξαγορές και συγχωνεύσεις οι δομές γίνονται πολύ πιο σύνθετες και πολύπλοκες.



Απλουστευμένη τμηματοποίηση επιχείρησης. Οι τελείες υποδηλώνουν ότι η παραπάνω κατάταξη μπορεί να συνεχίζεται σε πολλά άλλα τμήματα.



## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2<sup>ο</sup>**

### **ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΩΝ ΒΑΣΙΚΩΝ ΕΝΝΟΙΩΝ ΣΤΙΣ ΘΕΩΡΙΕΣ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ**

#### **2.1. ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ**

Η πρώτη επανάσταση στις ανθρώπινες επικοινωνίες έγινε όταν οι Σουμέριοι, και λίγο αργότερα οι Αιγύπτιοι, επινόησαν τη γραπτή γλώσσα. Οι επιπτώσεις ήταν εκπληκτικές. Με τη γραφή ο άνθρωπος μπόρεσε να καταγράψει τις πράξεις του και τις ανταλλαγές του, να δώσει μορφή στη σκέψη του και στα οράματά του και να διατηρήσει τους νόμους, τις εντολές και τις παραδόσεις, να επικοινωνήσει.

Η γραφή αποδείχθηκε ένα πανίσχυρο κίνητρο για την πρόοδο και επιτάχυνε σε πολύ μεγάλο βαθμό την ανάπτυξη και διάδοση του πολιτισμού. Το σύστημα γραφής των Σουμερίων πέρασε διάφορα στάδια εξέλιξης. Μερικά από αυτά ήταν κατά κάποιον τρόπο παράλληλα με εκείνα των Αιγυπτίων. Το πρώτο στάδιο της σουμερικής γραφής ήταν καθαρά εικονογραφικό, με εικόνες-σύμβολα που παρίσταναν συγκεκριμένα αντικείμενα και πράξεις. Στην πρωτοσουμερική, μια σχηματοποιημένη απεικόνιση ανθρώπινης κεφαλής σήμαινε «κεφαλή», δύο κυματοειδείς γραμμές σήμαιναν «νερό».

Σύντομα όμως αυτό το περιορισμένο σύστημα επεκτάθηκε: ορισμένες εικόνες παρουσίασαν τότε έννοιες που μπορούσαν να αποδοθούν λιγότερο εύκολα. Το σουμερικό σημείο για το «στόμα» κατέληξε να σημαίνει επίσης «ομιλώ». Λίγο αργότερα το σύστημα διευρύνθηκε και πάλι με το συνδυασμό των συμβόλων: ένας εγγράμματος γύρω στο 2800 π.Χ. γνώριζε ότι τα συνδυασμένα σημεία για το «στόμα» και για την «τροφή» σήμαιναν το ρήμα «τρώω».

Η σημαντικότερη αλλαγή επήλθε όταν τα εικονιστικά σύμβολα άρχισαν ολοένα και πιο συχνά να αποκτούν φωνητική αξία. Τότε η εικόνα σήμαινε

γενικά τον πρώτο ήχο της λέξης που σήμαινε παλιότερα. Αυτός ο μετασχηματισμός δεν ήταν ολοκληρωμένος. Πολλοί σουμερικοί χαρακτήρες και αιγυπτιακά ιερογλυφικά διατήρησαν την εικονιστική τους σημασία. Αλλά γύρω στο 2400 π.Χ. και τα δύο συστήματα γραφής απέδιδαν το μεγαλύτερο μέρος των ομιλούμενων γλωσσών. Με την αλλαγή της λειτουργίας πολλών γραπτών συμβόλων μεταβαλλόταν και η μορφή τους.

Τα τυπικά αιγυπτιακά ιερογλυφικά, προσφερόμενα για εγχάραξη σε λίθινα μνημεία και ναούς επέτρεψαν την εμφάνιση μιας λιγότερο εικονιστικής γραφής που λεγόταν ιερατική, η οποία προσφερόταν καλύτερα για γραφή με μελάνι πάνω σε παπύρους. Τα απλά εικονογράμματα μεταμορφώθηκαν σε σχηματοποιημένους χαρακτήρες.

Επιπρόσθετα, η χρηστικότητα της γραφής έτεινε να αλλάξει με τους αιώνες. Οι πολύ παλιές σουμερικές πινακίδες αναγράφουν πρακτικά θέματα, όπως οι κατάλογοι της αγροτικής παραγωγής. Άλλα είδη γραφής εκτελούσαν καθήκοντα πολύ σοβαρότερα: βασιλικά διατάγματα, κώδικες νόμων, φιλολογικά έργα.



**Εικόνα 1. : Σουμεριακός κατάλογος τροφίμων-3000 π.Χ. Πηγή:Time Life, 1989**

Αλλά όποια και να ήταν η χρήση της γραφής, είχε γίνει ένα τεράστιο ποιοτικό άλμα: οι άνθρωποι βρήκαν έναν τρόπο να δώσουν μονιμότητα στις πρόσκαιρες σκέψεις τους, να τις μεταβιβάσουν στο χώρο σε μακρινούς τόπους και στο χρόνο σε όλες τις μέλλουσες γενεές. Στους αιώνες που ακολούθησαν πολλοί πολιτισμοί επινόησαν τις δικές τους γραφές, αλλά η επόμενη επανάσταση στην επικοινωνία, η εφεύρεση της τυπογραφίας, θα εμφανιζόταν μόνο μετά από 5.000 χρόνια περίπου.

Τα πρώτα σπέρματα της μαζικής πληροφόρησης με την έννοια της δημοσιογραφίας διακρίνονται ήδη στην αρχαία Ελλάδα (μερικοί θεωρούν πατέρα της δημοσιογραφίας τον Ηρόδοτο), αλλά τα στενά όρια της πόλης-κράτους, όπου όλη η ζωή κυλούσε γύρω από την αγορά, δεν δημιουργούσαν την ανάγκη να χρησιμοποιηθεί πληροφοριακό μέσο άλλο από τον προφορικό λόγο. Με την επέκταση όμως του ελληνισμού, εμφανίστηκαν με τη μορφή επίσημων ημερολογίων οι πρώτες Βασιλικοί εφημερίδες, που χρησιμοποιούσαν τον όρο περίπου με τη σημερινή του σημασία.

Τέτοιες ήταν αυτές που συντάσσονταν στο στρατηγείο του Μεγάλου Αλεξάνδρου και ανέγραφαν τα καθημερινά συμβάντα της εκστρατείας. Στη Ρώμη, όπου με τα *acta diurna* υπήρχε η επίσημη εφημερίδα του κράτους, είχε αναπτυχθεί πάρα πολύ καλή κρατική ταχυδρομική υπηρεσία (όπως παλαιότερα στην Περσική αυτοκρατορία) και διατηρούσε την επικοινωνία μεταξύ της κεντρικής κυβέρνησης και των επαρχιών. Αργότερα εκτός από ένα είδος επίσημης εφημερίδας που έβγαινε στο Βυζάντιο δεν υπήρχε για αιώνες ίχνος επικοινωνίας με την έννοια της δημοσιογραφίας.

Στην πρώιμη περίοδο του Μεσαίωνα το μοναδικό είδος έντυπης-πληροφόρησης ήταν το χρονικό, ενώ οι δημόσιοι κήρυκες διάβαζαν τις επίσημες διαταγές και τις ειδήσεις, οι οποίες ενδιέφεραν ολόκληρη την

κοινότητα. Μεταξύ 13ου και 14ου αι. σημαντική πηγή πληροφοριών άρχισαν να αποτελούν τα γράμματα των εμπόρων που δεν είχαν σχέση μόνο με εμπορικές υποθέσεις, αλλά και με τα πολιτικά γεγονότα που θα μπορούσαν να έχουν αντίκτυπο στο εμπόριο και στις συναλλαγές.

Με την Αναγέννηση, μεγάλωσε η περιέργεια του ανθρώπου για τη ζωή των συνανθρώπων του και για όσα συνέβαιναν στον κόσμο. Ήταν η εποχή των fogli d' avviso, χειρόγραφων φύλλων με ειδήσεις, τα οποία αναπτύχθηκαν κυρίως στη Ρώμη, έδρα του παπισμού. Στη Βενετία, τα χειρόγραφα αυτά φύλλα πωλούνταν στη γέφυρα του Ριάλτο προς μία γκαζέτα, νόμισμα 2 σολδίων ενώ μέσω ταχυδρόμων μεταφέρονταν σε Γαλλία, Γερμανία και Ολλανδία. Από εκεί, πιθανότατα, η εφημερίδα ονομάστηκε γκαζέτα στην Ιταλία και η ονομασία πέρασε και στις άλλες χώρες.

Η ανακάλυψη της τυπογραφίας δεν έφερε άμεσες αλλαγές παρά μόνο έπειτα από αρκετές δεκαετίες. Στα τέλη του 16ου αι., με την ευκαιρία της εξάμηνης εμποροπανήγυρης της Φρανκφούρτης, άρχισαν να κυκλοφορούν τα Messrelationen, καλοτυπωμένα φύλλα τα οποία περιείχαν όλες τις ειδήσεις που, κατά τη γνώμη του εκδότη τους, μπορούσαν να ενδιαφέρουν τους εμπορευόμενους. Την περίοδο αυτή διαμορφώθηκε ο χαρακτήρας και ο ρόλος του περιοδικού Τύπου, που αποκτούσε σιγά- σιγά μια νέα φυσιογνωμία.

Σήμερα παρ' όλη την τεχνολογική εξέλιξη θα μπορούσαμε να πούμε ότι η γραπτή επικοινωνία υπερισχύει όλων των άλλων μορφών δεδομένου ότι όπως θα δούμε και στη συνέχεια ακόμη κι αυτή η ηλεκτρονική επικοινωνία δεν είναι τίποτε άλλο παρά ψηφιοποίηση του γραπτού λόγου. Ιδιαίτερα για την επικοινωνία τις επιχειρήσεις έχουν καταγραφεί τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της γραπτής επικοινωνίας κι ως εκτούτου και οι καταστάσεις στις οποίες ενδείκνυται ή όχι.

Οι εξελίξεις στην τεχνολογία έδωσαν μια νέα διάσταση στην ανθρώπινη

επικοινωνία. Στα χρόνια μας οι τόποι και οι χρόνοι δεν έχουν σημασία. Η επικοινωνία είναι άμεση, το εμπόριο διενεργείται μέσα από τα ηλεκτρονικά μέσα, η είδηση κάνει το γύρω του κόσμου σε μερικά δευτερόλεπτα.

Στη συνέχεια για παρατίθεται ένας χρονολογικός κατάλογος στον οποίο περιγράφεται η ιστορία των επικοινωνιών από την αρχαιότητα μέχρι σήμερα.

### **Αρχαία Χρόνια (π.Χ.)**

**3500** Οι Σουμέριοι αναπτύσσουν τη σφηνοειδή γραφή, οι Αιγύπτιοι την ιερογλυφική

**2900** και οι Φοίνικες το πρώτο αλφάβητο.

**1775** Οι Έλληνες χρησιμοποιούν ένα φωνητικό αλφάβητο που γράφεται από αριστερά προς τα δεξιά.

**1400** Η παλαιότερη ένδειξη γραφής στην Κίνα, επί οστών.

**1270** Η πρώτη εγκυκλοπαίδεια στη Συρία.

**900** Η πρώτη ταχυδρομική υπηρεσία για κυβερνητική χρήση στην Κίνα.

**776** Η πρώτη καταγραμμένη χρήση ταχυδρομικών περιστεριών. Χρησιμοποιούνται για να στείλουν το μήνυμα ποιος ήταν ο νικητής των ολυμπιακών αγώνων στους Αθηναίους.

**530** Οι Έλληνες οργανώνουν την πρώτη βιβλιοθήκη.

**500** Οι πρώτοι πάπυροι και οι πρώτες φορητές και ελαφριές επιφάνειες γραφής

**200** Αγγελιοφόροι πεζοί ή ιππείς εμφανίζονται στην Αίγυπτο και την Κίνα. Μερικές φορές μηνύματα φωτιάς χρησιμοποιούνται από σταθμό σε σταθμό αντί των ανθρώπων.

**105** Ο Tsai Lun από την Κίνα εφευρίσκει το χαρτί.

### **Τα μ.Χ. χρόνια**

**14** Οι Ρωμαίοι καθιερώνουν τις ταχυδρομικές υπηρεσίες.

**37** Ηλιογράφοι - πρώτη καταγραμμένη χρήση των καθρεφτών για την αποστολή μηνυμάτων από το Ρωμαίο αυτοκράτορα Τιβέριο.

**100** Τα πρώτα βιβλία

**305** Τα πρώτα ξύλινα στοιχεία τυπογραφίας εφευρίσκονται στην Κίνα.

**1049** Τα πρώτα κινητά στοιχεία –από άργιλο- εφευρίσκονται από τον Pi Sheng στην Κίνα.

**1450** Οι εφημερίδες εμφανίζονται στην Ευρώπη.

**1455** Ο Johannes Gutenberg εφευρίσκει μια μέθοδο εκτύπωσης με κινητά μεταλλικά στοιχεία.

**1560** Εμφανίζεται η Camera Obscura - πρωτόγονη παραγωγή εικόνας.

**1714** Ο Άγγλος, Henry Mill παίρνει δίπλωμα ευρεσιτεχνίας για μια γραφομηχανή.

**1793** Ο Claude Chappe εφευρίσκει τον πρώτο μεγάλης απόστασης τηλέγραφο.

**1814** Ο Joseph Nicéphore Niépce επιτυγχάνει την πρώτη φωτογραφική εικόνα.

**1821** Ο Charles Wheatstone αναπαράγει τον ήχο - το πρώτο μικρόφωνο.

**1831** Ο Joseph Henry εφευρίσκει τον πρώτο ηλεκτρικό τηλέγραφο.

**1835** Ο Samuel Morse εφευρίσκει τον ομώνυμο κώδικα.

**1843** Ο Samuel Morse εφευρίσκει τον ηλεκτρικό τηλέγραφο μεγάλων αποστάσεων. Ο Alexander Bain κατοχυρώνει την πρώτη μηχανή fax με δίπλωμα ευρεσιτεχνίας.

**1861** Στις ΗΠΑ ξεκινούν τα Pony Express για την παράδοση ταχυδρομείου. Ο Coleman Sellers εφευρίσκει το Kinematoscope, μια μηχανή που προβάλλει μια σειρά φωτογραφιών επάνω σε οθόνη.

**1867** Ο Αμερικανός Sholes κατασκευάζει την πρώτη επιτυχή γραφομηχανή.

**1876** Ο Thomas Edison εφευρίσκει τον πολύγραφο. Ο Alexander Graham Bell εφευρίσκει το τηλέφωνο. Ο Melvyl Dewey παρουσιάζει το σύστημά του για την ταξινόμηση των βιβλίων.

**1877** Ο Thomas Edison εφευρίσκει το φωνόγραφο - με έναν κύλινδρο κεριών ως μέσο καταγραφής. Ο Eadweard Muybridge εφευρίσκει τη φωτογραφική μέθοδο υψηλής ταχύτητας, δημιουργώντας την πρώτη κινούμενη φωτογραφία.

**1887** Ο Emile Berliner εφευρίσκει το γραμμόφωνο

**1888** Ο George Eastman παρουσιάζει την Kodak κάμερα με ρολό φιλμ.

**1889** Ο Almon Strowger κατοχυρώνει το τονικό τηλέφωνο.

**1894** Ο Guglielmo Marconi βελτιώνει την ασύρματη τηλεγραφία.

**1898** Οι πρώτοι τηλεφωνικοί αυτόματοι τηλεφωνητές.

**1899** Ο Valdemar Poulsen εφευρίσκει την πρώτη μαγνητική καταγραφή. Εφευρίσκεται και το μεγάφωνο.

**1902** Ο Guglielmo Marconi μεταδίδει ραδιοσήματα από την Κορνούαλλη στη Νέα Γη - το πρώτο ραδιο - σήμα πέρα από τον Ατλαντικό.

**1904** Τα πρώτα βιβλία comics.

**1906** Ο Lee DeForest εφευρίσκει την τριόδο – επιτρέποντας την ενίσχυση όλων των ηλεκτρονικών σημάτων.

**1910** Ο Thomas Edison παρουσιάζει την πρώτη ομιλούσα ταινία.

**1914** Το πρώτο ηπειρωτικό τηλεφώνημα με απάντηση.

**1916** Τα πρώτα ραδιόφωνα με δέκτες - διαφορετικοί σταθμοί.

**1923** Η τηλεόραση ή εικονοσκόπηση (καθοδικός σωλήνας) παρουσιάζεται από τον Vladimir Kosma Zworykin.

**1925** Ο John Logie Baird μεταδίδει το πρώτο πειραματικό τηλεοπτικό σήμα.

**1926** Στα Warner Brothers Studios εφευρίσκουν έναν τρόπο να καταγραφεί ο ήχος χωριστά από την ταινία σε μεγάλους δίσκους με συγχρονισμό - βελτίωση της ανακάλυψης του Edison.

**1927** Το NBC αρχίζει να λειτουργεί με δύο ραδιοδίκτυα. Ιδρύεται και το CBS. Πρώτες τηλεοπτικές - ραδιοφωνικές μεταδόσεις στην Αγγλία. Οι Warner Brothers παρουσιάζουν την πρώτη επιτυχή ομιλούσα ταινία με τίτλο «Ο τραγουδιστής της τζαζ».

**1930** Η πρώτη τηλεοπτική μετάδοση στις ΗΠΑ.

**1934** Ο Joseph Begun εφευρίσκει το πρώτο σύστημα καταγραφής ταινιών για ραδιοφωνική αναμετάδοση.

**1938** Τηλεοπτικές ραδιοφωνικές μεταδόσεις ικανές να αποθηκευτούν σε ταινία και να εκδοθούν.

**1939** Ξεκινούν οι τηλεοπτικές μεταδόσεις.

**1944** Υπολογιστές όπως ο Mark I του Χάρβαρντ χρησιμοποιούνται σε κυβερνητικές κυρίως υπηρεσίες των ΗΠΑ. Τίθενται τα θεμέλια της επιστήμης των πληροφοριών.

**1948** Εφευρίσκεται ο δίσκος βινυλίου 33 στροφών. Εφευρίσκεται το τρανζίστορ

**1949** Τηλεοπτικά δίκτυα στις ΗΠΑ. Δίσκος βινυλίου 45 στροφών

**1951** Αρχίζει η πώληση υπολογιστών.

**1958** Ο Chester Carlson εφευρίσκει τη φωτοαντιγραφική μέθοδο ή μηχανή Xerox. Εφευρίσκονται τα ολοκληρωμένα κυκλώματα.

**1963** Κώδικες zip εφευρίσκονται στις ΗΠΑ.

**1966** Η Xerox εφευρίσκει τον τηλέτυπο - η πρώτη επιτυχής μηχανή fax.

**1969** ARPANET –το πρώτο διαδικτυακό σύστημα.

**1971** Εφευρίσκεται η δισκέτα υπολογιστών και ο μικροεπεξεργαστής (τσιπ).

**1972** Η HBO εφευρίσκει την υπηρεσία καλωδιακής τηλεόρασης.

**1976** Apple I- ο πρώτος υπολογιστής. Πρώτος σε εθνικό επίπεδο (ΗΠΑ) προγραμματισμός - μέσω δορυφόρου εφαρμόζεται από τον Ted Turner.

**1979** Πρώτο κυψελοειδές δίκτυο τηλεφωνικής επικοινωνίας στην Ιαπωνία.



**1980** Εφευρίσκεται το Sony Walkman.

**1981** Ο IBM Pc. Το πρώτο laptop. Το πρώτο mouse.

**1983** Το περιοδικό Time ανακηρύσσει τον κομπιούτερ ως «Άνδρα της χρονιάς». Το πρώτο κυψελοειδές τηλεφωνικό δίκτυο στις ΗΠΑ.

**1984** Παρουσιάζονται ο υπολογιστής Apple Macintosh και ο IBM PC AT.

**1985** Διαδίδονται τα κυψελοειδή τηλέφωνα στα αυτοκίνητα. Ανακαλύπτεται το CDROM.

**1994** Γεννιέται το διαδίκτυο στις ΗΠΑ.

## **2.2. Η ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΣΤΗΝ ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΟΤΗΤΑ**

Η επικοινωνία είναι κάτι καθημερινό στη ζωή του ανθρώπου, όταν αυτή έχει κανονική μορφή. Και όταν είμαστε μόνοι μας, νοητικά έχουμε σύνδεση με τους άλλους ανθρώπους. Επικοινωνούμε λεκτικά (γλώσσα) ή συμβολικά (άλλα μέσα, σύμβολα, γραφή κτλ.). Στην επικοινωνία μας είμαστε ο καθένας πομπός και δέκτης ενός μηνύματος, μιας πληροφορίας.

Η γλώσσα είναι το κατεξοχήν μέσο επικοινωνίας του ανθρώπου. Κάθε γλώσσα αποτελεί σύστημα συμβόλων με τα οποία μεταδίδονται σημασίες και μηνύματα ανάμεσα σε άτομα που επικοινωνούν. Η γλώσσα χαρακτηρίζει και την απόσταση στις ανθρώπινες σχέσεις («μιλούν σαν ξένοι» ή «σαν φίλοι»).

Υπάρχουν γλωσσικά όρια επικοινωνίας και αυτά καθορίζονται από τις ιδιαίτερες πολιτισμικές και συναισθηματικές αποχρώσεις και συνδέσεις της γλώσσας. Η γλώσσα και η νόηση βρίσκονται σε σχέση αλληλεξάρτησης.

Κάθε επικοινωνία παρουσιάζει ορισμένα προβλήματα που αφορούν τη δυσκολία κατανόησης των συμβόλων. Στα μέσα μαζικής επικοινωνίας δεν έχουμε άμεση και αμοιβαία ανθρώπινη επικοινωνία. Κάθε πληροφορία έχει ένα περιεχόμενο και μια αναφορά. Βασικές μορφές της επικοινωνίας είναι η άμεση και η έμμεση, η μονομερής (ή μόνο εξωτερική), η διμερής και η πολυμερής.

Βασικές μορφές της αλληλεπίδρασης είναι η ασύμμετρη, η αντιδραστική, η αμοιβαία. Μπορεί να υπάρχει (εξωτερικά) επικοινωνία, αλλά η αλληλεπίδραση να είναι σχεδόν ανύπαρκτη ή ψεύτικη («ψευδαλληλεπίδραση»).

Από τα παραπάνω φάνηκε κιόλας πόσο λεπτές είναι και πόσο εύκολα διαταράσσονται οι σχέσεις στην ανθρώπινη επικοινωνία. Οι διαταραχές της ανθρώπινης επικοινωνίας σχετίζονται τόσο με τη μετάδοση και την αποδοχή μιας πληροφορίας (τον «πομπό» και το «δεκτή») όσο και με τα μέσα και τις μορφές της επικοινωνίας αυτής.

### **2.3. ΟΡΙΣΜΟΙ**

Ο όρος επικοινωνία χρησιμοποιείται συχνά από τον κάθε άνθρωπο στη σημερινή κοινωνία. Όμως δεν υποδηλώνει μια συγκεκριμένη έννοια για όλους. Στη βιβλιογραφία δεν υπάρχει ομοφωνία για τον ορισμό της επικοινωνίας. Κάθε συγγραφέας καθορίζει τον όρο αυτό ανάλογα με τη σκοπιά από την οποία μελετά την επικοινωνία. Δεν υπάρχει καμιά άποψη η οποία να έχει γίνει αποδεκτή σαν η μόνη σωστή, με βάση την οποία πρέπει να μελετάται η επικοινωνία. Η ιδέα επάνω στην οποία βασίζεται κάθε φορά η μελέτη της επικοινωνίας παρουσιάζει μερικές φορές μηδαμινές διαφορές μεταξύ διαφόρων ερευνητών, αλλά θα μπορούσε κανείς σχεδόν να πει ότι υπάρχουν τόσες τέτοιες ιδέες γύρω από την επικοινωνία όσοι είναι και οι συγγραφείς οι οποίοι ασχολούνται με το θέμα αυτό. Εντούτοις, η ποικιλία αυτή των ιδεών στις οποίες βασίζεται η μελέτη της επικοινωνίας θα πρέπει μάλλον να ενθαρρύνει παρά να αποθαρρύνει την περαιτέρω μελέτη και έρευνα της επικοινωνίας.

Ο μεγάλος αριθμός ορισμών δε σημαίνει ότι μπορεί κανείς να περιγράψει συνολικά το περιεχόμενο του όρου επικοινωνία. Αυτοί θα μπορούσαν να διακριθούν σε δύο κύριες κατηγορίες. Η πρώτη περιλαμβάνει εκείνους που περιορίζουν την έννοια της επικοινωνίας στη διαδικασία μεταβίβασης ή ανταλλαγής πληροφοριών ή μηνυμάτων μεταξύ των ανθρώπων. Αυτή η

προσέγγιση, χωρίς να είναι λανθασμένη, δεν λαμβάνει υπόψη της την ουσία της επικοινωνίας που είναι η επίδραση της ανταλλαγής μηνυμάτων ή πληροφοριών στη συμπεριφορά των επικοινωνούντων. Η δεύτερη κατηγορία ορισμών έρχεται να τονίσει τούτη τη συμπεριφορική διάσταση της επικοινωνίας. Σύμφωνα με αυτούς, η επικοινωνία είναι η διαδικασία, με την οποία μεταβιβάζονται ερεθίσματα με σκοπό να αλλάξουν τη συμπεριφορά του δέκτη.

Δύο ορισμοί της επικοινωνίας που λίγο ή πολύ μπορούν να θεωρηθούν αντιπροσωπευτικοί του πλήθους ορισμών που υπάρχουν στη βιβλιογραφία είναι οι παρακάτω:

- Ø Επικοινωνία είναι η διαδικασία με την οποία μεταβιβάζονται πληροφορίες και νοήματα από έναν άνθρωπο σε άλλον.
- Ø Επικοινωνία είναι η διαδικασία με την οποία ένας πομπός μεταβιβάζει πληροφορίες, σκέψεις, ιδέες, συναισθήματα, ενέργεια, σε ένα δέκτη με στόχο να ενεργήσει πάνω του έτσι ώστε να προκαλέσει σε αυτόν την εμφάνιση ιδεών, πράξεων, συναισθημάτων, ενέργειας και να επηρεάσει την κατάστασή του και τη συμπεριφορά του.

Από τους παραπάνω ορισμούς γίνεται φανερό ότι η επικοινωνία δεν είναι απλή μεταβίβαση πληροφοριών ή νοημάτων. Είναι επίσης διαδικασία επαφής, αλληλοκατανόησης και αλληλοεπηρεασμού μεταξύ των ανθρώπων ή ομάδων. Ως επικοινωνία στην παρούσα εργασία θεωρείται κάθε μεταβίβαση μιας «εννοίας» (νοήματος) από έναν άνθρωπο σε άλλον ή σε άλλους ανθρώπους.

Επικοινωνία με αυτή την έννοια είναι λοιπόν μια διαδικασία, η «διαδικασία επικοινωνίας». Εκτός από αυτή τη στενή έννοια της επικοινωνίας που ταυτίζεται με τη διαδικασία επικοινωνίας, ο όρος επικοινωνία έχει επίσης και μια ευρύτερη έννοια κατά την οποία επικοινωνία είναι ο συλλογικός όρος για περισσότερες διαδικασίες επικοινωνίας (π.χ., οι επικοινωνίες μιας επιχείρησης). Όταν μάλιστα το περιεχόμενο του όρου επικοινωνία περιοριστεί σε ένα «αντικείμενο», π.χ. ενδοεπιχειρησιακή επικοινωνία, τότε αναφέρεται στο

σύνολο των διαδικασιών επικοινωνίας που λαμβάνουν χώρα μέσα στην επιχείρηση.



Άρα συστατικά στοιχεία της επικοινωνίας στη γενική της έννοια είναι:

- ∅ η ύπαρξη αποστολέα και παραλήπτη
- ∅ η αποστολή μιας «έννοιας» από τον αποστολέα και
- ∅ η λήψη μιας «έννοιας» από τον παραλήπτη.

Εάν ο παραλήπτης καταλαβαίνει ότι εννοούσε ο αποστολέας είναι ένα θέμα το οποίο αφορά στην ύπαρξη επικοινωνίας. Για να υπάρξει επικοινωνία, ο παραλήπτης πρέπει να λάβει όχι μόνο σήματα οποιασδήποτε μορφής, αλλά πρέπει να αντιληφθεί κάτι. Η απλή μεταβίβαση οπτικών, ακουστικών ή οποιασδήποτε άλλης φύσης σημάτων δεν αποτελεί επικοινωνία. Πέρα από αυτά όμως ο παραλήπτης δεν πρέπει απλώς να αντιληφθεί ορισμένες λέξεις ή προτάσεις οι οποίες σε σύνολο δε δίνουν νόημα, αλλά πρέπει να λάβει μία κατανοητή σ' αυτόν έννοια.

Και μια μεμονωμένη ακόμη μεταβίβαση μιας έννοιας (σημασίας) είναι επικοινωνία. Δηλαδή δεν είναι αναγκαίο η μεταβίβαση αυτή να λαμβάνει χώρα τακτικά.

Η μεταβίβαση αυτή μπορεί να είναι άμεση ή έμμεση (π.χ., μέσω ενός τρίτου προσώπου), και να γίνει ενσυνείδητα ή ασυνείδητα. Περίπτωση

ασυνείδητης (υποσυνείδητης) μεταβίβασης μιας σημασίας έχουμε όταν κάποιος χωρίς να έχει την πρόθεση να γνωστοποιήσει ένα γεγονός ή ένα συναίσθημα του, με τον τρόπο που εκφράζεται ή με τις λέξεις που χρησιμοποιεί, αποκαλύπτει χωρίς ο ίδιος να το θέλει τα γεγονότα ή συναισθήματα αυτά.

Επικοινωνία λαμβάνει χώρα άσχετα αν η «σημασία» που μεταβιβάστηκε είναι για τον παραλήπτη κάτι μέχρι τότε άγνωστο σ' αυτόν, ή αν αναφέρεται σε ήδη υπάρχουσες γνώσεις. Το περιεχόμενο, ο χρόνος (π.χ., σε περίπτωση αλληλογραφίας), ο χώρος και τα μέσα της μεταβίβασης όπως και η επίδραση της «σημασίας» στον παραλήπτη δεν αποτελούν συστατικά στοιχεία της έννοιας επικοινωνία. Με αυτή την έννοια η επικοινωνία είναι τοπική μετατροπή της «σημασίας» και πρέπει να διακρίνεται από τη χρονική (= αποθήκευση ή φύλαξη) και την πραγματική μετατροπή (=επεξεργασία).

Τέλος, πρέπει να διευκρινιστεί ότι ο όρος επικοινωνία έχει μια ευρύτερη και μια στενότερη έννοια. Με τη στενότερη του έννοια ο όρος επικοινωνία αναφέρεται σε μια διαδικασία επικοινωνίας, δηλ. στη μεταβίβαση μιας έννοιας (νοήματος) από ένα πρόσωπο σε άλλο. Με την ευρύτερη του έννοια ο όρος επικοινωνία περιλαμβάνει το σύνολο των διαδικασιών επικοινωνίας σε ορισμένο τόπο, χρόνο ή οργανισμό. Έτσι, π.χ., μιλάμε για επικοινωνία ή (συνηθέστερα) για τις επικοινωνίες της επιχείρησης, π.χ. επιχειρηματική ή καλύτερα επιχειρησιακή επικοινωνία.

## **2.4. ΣΚΟΠΟΙ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ**

Σκοπός της επικοινωνίας με την ευρύτερη της έννοια είναι ο συντονισμός των δραστηριοτήτων της επιχείρησης. Ως προς αυτό το στοιχείο υπάρχει πλήρης ομοφωνία στη γενική βιβλιογραφία.

Εντούτοις, πολλοί από τους ασχολούμενους με τα θέματα της επικοινωνίας υποστηρίζουν ότι, εκτός από το συντονισμό, η επικοινωνία έχει και άλλους δευτερεύοντες σκοπούς, όπως την ολοκλήρωση ή σύνδεση ή

εναρμόνιση (Integrierung), τη δημιουργία ενός καλού κλίματος εργασίας, τη δημιουργία ενός αισθήματος συνεργατικό-τητας (Zugehörigkeitsgefühl), την ανάθεση αρμοδιοτήτων και ευθυνών, την αναγκαία κατανόηση για ομαδική εργασία, τη δραστηριοποίηση (παρακίνηση) και την ικανοποίηση από την εργασία.

Από τα πιο πάνω συνάγεται συμπερασματικά ότι σκοπός της επικοινωνίας (στην ευρεία της έννοια) είναι:

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

Ø **Ευνοϊκό κλίμα εργασίας**, δηλ. θετικός επηρεασμός των εργαζομένων στην οικονομική μονάδα και δημιουργία ενός υψηλού ηθικού και ομαδικού πνεύματος συνεργασίας (θέληση για συνεργασία), τα οποία αποτελούν βασικές προϋποθέσεις για την εκπλήρωση του έργου της επιχείρησης βάσει της οικονομικής αρχής. Η συμβολή του ηθικού της εργασίας για την επιτυχία του σκοπού της επιχείρησης είναι μεγάλη. Όλο και περισσότερα ηγετικά στελέχη βλέπουν την επικοινωνία σαν το ζωτικής σημασίας στοιχείο το οποίο μπορεί να συνδέσει την οργάνωση, να εξασφαλίσει κατανόηση των εργαζομένων, και επίτευξη των σκοπών της. Ο ιδιαίτερος στόχος κάθε επικοινωνίας μεταξύ των εργαζομένων είναι να πετύχει αμοιβαία εμπιστοσύνη και κατανόηση μεταξύ των εργαζομένων και της διοίκησης για όλα τα θέματα κοινού ενδιαφέροντος, έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να ενδιαφέρονται με ενθουσιασμό και να υποστηρίζουν όλες τις βασικές ενέργειες για την επιτυχία της επιχείρησης.

Σκοπός της επικοινωνίας στη στενή της έννοια, δηλ. σκοπός των μεμονωμένων διαδικασιών επικοινωνίας, μπορεί να είναι ένας ή περισσότεροι

από τους λόγους οι οποίοι αποτελούν τα είδη της επικοινωνίας ανάλογα του σκοπού της.

## 2.5. Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Η διαδικασία της επικοινωνίας αρχίζει από τη στιγμή που ένας πομπός ή πηγή (άτομο - ομάδα) έχει την επιθυμία να μεταβιβάσει μια πληροφορία, μια σκέψη κ.λπ.

Στη συνέχεια, ο πομπός κωδικοποιεί αυτό που θέλει να μεταβιβάσει, με τη χρήση ενός κώδικα λέξεων, συμβόλων, κινήσεων, σχηματίζοντας ένα μήνυμα. Με την βοήθεια καναλιών (ή δικτύων) μεταβιβάζει το μήνυμα στο δέκτη. Ο δέκτης λαμβάνει το μήνυμα, το αποκωδικοποιεί, το ερμηνεύει και τελικά γνωρίζει, αντιλαμβάνεται, κατανοεί, αισθάνεται αυτό που ο πομπός επιθυμούσε να του μεταβιβάσει. Η επικοινωνία συνήθως επιφέρει αποτελέσματα, δηλαδή επηρεάζει τη γνώση, τη σκέψη, την ιδεολογία, τα αισθήματα, την ενέργεια, τη συμπεριφορά κ.λπ. του δέκτη. Τέλος, με το μηχανισμό ελέγχου – feed back - ο πομπός πληροφορείται για την τύχη του μηνύματος του. Τα βασικά στοιχεία της διαδικασίας της επικοινωνίας είναι:

- Ø η πηγή (πομπός),
- Ø ο κώδικας του πομπού - κωδικοποίηση, □ το μήνυμα,
- Ø τα κανάλια ή δίκτυα μεταβίβασης μηνυμάτων,
- Ø η σύλληψη (δέκτης),
- Ø ο κώδικας του δέκτη (αποκωδικοποίηση),
- Ø η κατανόηση του μηνύματος ή αποτέλεσμα.



Στα παραπάνω στοιχεία της διαδικασίας της επικοινωνίας είναι χρήσιμο να προστεθούν και οι «θόρυβοι» που αν και δεν είναι ένα συστατικό στοιχείο της διαδικασίας, είναι όμως σημαντικό, διότι χωρίς τη θέληση του πομπού και του δέκτη παρεμβαίνει από μόνο του, επηρεάζει την αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας αλλοιώνοντας το μήνυμα ή περιορίζοντας τη δυνατότητα σύλληψης του μηνύματος από τον δέκτη.

### **Κώδικας - Κωδικοποίηση**

Ο, τιδήποτε θέλει να μεταβιβάσει ο πομπός πρέπει να το μετατρέψει σε νόημα. Ο κώδικας αποτελείται κυρίως από τη φωνή (τόνος, ένταση, χρώμα) τη γλώσσα (το σύνολο των λέξεων), τα σύμβολα, τις κινήσεις του σώματος, την οπτική επαφή, τις στάσεις του σώματος.

Κατά τον πιο πάνω ορισμό της επικοινωνίας, η αρχή της διαδικασίας συμπίπτει με την «παραγωγή» της προς μεταβίβαση έννοιας. Σαν «παραγωγή» εννοείται, όχι μόνον η αποστολή σημάτων από τον αποστολέα, αλλά επιπλέον και η πνευματική εργασία η οποία λαμβάνει χώρα πριν την αποστολή και η οποία είναι απαραίτητη για να μεταφραστεί σε σήματα το νόημα (μήνυμα) το οποίο πρέπει να μεταβιβαστεί. Αυτό είναι, π.χ., η περίπτωση όταν κάποιος, πριν να πει κάτι δυνατά, σκέπτεται εκ των προτέρων ολόκληρη τη φάση ή το κείμενο (ή πριν να σταλεί κάποια επιστολή, πρώτα τη γράφει πρόχειρα και κατόπιν διορθώνει τα γραμματικά, συντακτικά και αισθητικά λάθη) και τότε μόνο λέει δυνατά το κείμενο ή αντίστοιχα καθαρογράφει την επιστολή του και την



αποστέλλει. Αυτή η πνευματική εργασία θεωρείται σαν η πρώτη φάση της διαδικασίας επικοινωνίας και αποκαλείται κωδικοποίηση.

Η κωδικοποίηση, λοιπόν, είναι η διαδικασία με την οποία ο πομπός μετατρέπει αυτό που θέλει να μεταβιβάσει σε ένα νόημα με τη μορφή του μηνύματος. Είναι μια διανοητική διαδικασία.

### **Μήνυμα - Αποστολή**

Το μήνυμα είναι το αποτέλεσμα της προηγούμενης διανοητικής διαδικασίας, της κωδικοποίησης. Το μήνυμα είναι η φυσική έκφραση ή αναπαράσταση του νοήματος.

Αποτελείται από γραπτές ή προφορικές λέξεις, κινήσεις ή στάσεις του σώματος, γραφικές παραστάσεις και σύμβολα που μπορεί να είναι αντικείμενα, χρώματα, ήχοι, χρώμα - ένταση φωνής κ.λπ. Οι δύο πρώτες φάσεις (κωδικοποίηση και αποστολή) αποδίδονται με τον συλλογικό όρο παραγωγή (Abgabe). Στην πράξη βέβαια οι δύο αυτές πρώτες φάσεις δεν παρουσιάζονται χρονικά διαχωρισμένες. Για να δημιουργήσει κανείς όμως μια θεωρητικά πληρέστερη παρουσίαση πρέπει να τις θεωρήσει σαν δύο φάσεις οι οποίες λαμβάνουν χώρα διαδοχικά και ξεχωριστά η μία από την άλλη. Και πράγματι, παρ' ότι στην καθημερινή ζωή είναι συνηθισμένο κανείς να σκέφτεται, να κωδικοποιεί και να μιλάει σχεδόν ταυτόχρονα, εντούτοις η κωδικοποίηση και η αποστολή παραμένουν δύο ξεχωριστές μεταξύ τους φάσεις. Ως εκ τούτου είναι σκόπιμο να τηρείται αυτός ο διαχωρισμός των δύο φάσεων της επικοινωνίας γενικά και ειδικότερα κατά την επιχειρησιακή επικοινωνία, ώστε η επικοινωνία να διεξάγεται όσο το δυνατόν πληρέστερα και να αποφεύγονται έτσι λάθη, απώλεια χρόνου και η δημιουργία προβλημάτων. Χαρακτηριστικό είναι για την περίπτωση αυτή ένα παλιό κινέζικο ρητό το οποίο

λέει: «είσαι κύριος των λόγων σου, αλλά άπαξ και ομιλήσεις τα λόγια σου πλέον σε κυριεύουν».

Από τη στιγμή που ο αποστολέας εκπέμπει τα σήματα του (λέξεις, ψηφία κ.λπ.) μέχρι την παραλαβή αυτών από τον παραλήπτη λαμβάνει χώρα η πραγματική (κυριολεκτική) μεταβίβαση (από σημείου σε σημείο), η οποία αποτελεί την τρίτη φάση της διαδικασίας επικοινωνίας και η οποία αποκαλείται μεταβίβαση.

### **Μεταβίβαση σημάτων-Κανάλια**

Στη φάση αυτή μετατοπίζεται υπό φυσική μορφή (ηχητικά κύματα ή φωτός κ.λπ.) ή π.χ. γραπτή μορφή ή έννοια η οποία πρέπει να μεταβιβαστεί, δηλ. γίνεται η μεταφορά της από ένα τόπο σ' έναν άλλο. Ο αποστολέας πρέπει λοιπόν να επιλέξει την κατάλληλη οδό μεταβίβασης για την επικοινωνία του. Επίσης πρέπει να επιλέξει τον κατάλληλο χρόνο για την αποστολή του μηνύματος, διότι είναι γνωστό ότι δεν είναι όλες οι στιγμές εξίσου ευνοϊκές ή δυσμενείς για τη μεταβίβαση ενός μηνύματος. Κάτι ακόμη για το οποίο πρέπει να λάβει πρόνοια ο αποστολέας είναι η τήρηση ελεύθερων των οδών επικοινωνίας προς όφελος της κατά τον επιθυμητό χρόνο και τρόπο λήψης ίου αποστελλόμενου μηνύματος. Τα κανάλια μεταβίβασης είναι τα μέσα με τα οποία το μήνυμα μεταφέρεται στο δέκτη, όπως η φωνή, τα αντικείμενα, τα μέσα τηλεπικοινωνιών, γραπτά κείμενα ή διαπροσωπική επαφή. Κάτω από ορισμένες συνθήκες, τα ανθρώπινα περιφερικά όργανα δεν είναι κατάλληλο για τη λήψη των σημάτων. Στις περιπτώσεις αυτές ο άνθρωπος πρέπει να χρησιμοποιήσει διάφορα τεχνικά βοηθητικά μέσα (τηλέφωνο, τηλέτυπο, τηλεγράφο κ.ά.).

### **Σύλληψη του δέκτη - Παραλαβή**

Η επόμενη φάση είναι η παραλαβή του μηνύματος που έχει αποσταλεί, δηλαδή η σύλληψη των σημάτων.<sup>6</sup> Ο δέκτης με τις αισθήσεις του, κατά κύριο λόγο την ακοή και την όραση και κατά δεύτερο με τις υπόλοιπες, συλλαμβάνει

το μήνυμα που ο πομπός έχει στείλει. Εδώ, δεν παίζει κανένα ρόλο αν η μεταβίβαση γίνεται με ή χωρίς τη χρησιμοποίηση τεχνικών βοηθητικών μέσων. Ο παραλήπτης πρέπει κατά τη φάση αυτή να δώσει προσοχή ώστε, π.χ. να ακούσει αυτό το οποίο λέχθηκε. Η παραλαβή ή λήψη είναι πλήρης, όταν (υπό την προϋπόθεση μιας μεταβίβασης των σημάτων χωρίς ενοχλήσεις) εκείνο που λαμβάνει ο παραλήπτης συμπίπτει τελείως με εκείνο το οποίο απέστειλε ο αποστολέας. Εάν ο παραλήπτης δια των ληφθέντων σημάτων καταλαβαίνει κάτι ή όχι δεν παίζει κανένα ρόλο για την παραλαβή σαν ξεχωριστή φάση.

Το αν κανείς μπορεί να καταλάβει κάτι, όπως επίσης και το θέμα της σύμπτωσης, δηλαδή ταύτισης εκείνου που αντιλήφθηκε ο παραλήπτης με εκείνο το οποίο εννοούσε ο αποστολέας, παρουσιάζεται μόλις κατά την επόμενη (τελευταία) φάση, την αποκωδικοποίηση. Για τη φάση της παραλαβής είναι λοιπόν σπουδαίο να παραληφθεί εκείνο το οποίο στάλθηκε. Οι φάσεις της παραλαβής και της αποκωδικοποίησης χωρίζονται μεταξύ τους μόνο για λόγους θεωρητικής παρουσίασης, ενώ στην πράξη λαμβάνουν χώρα ταυτόχρονα. Ο χρόνος ο οποίος διαρρέει μεταξύ των δύο αυτών φάσεων είναι τόσο μικρός, ώστε αποβαίνει ασήμαντος. Οι διαδικασίες αυτές της μετάφρασης και της μετατροπής γίνονται στιγμιαία και σχεδόν ταυτόχρονα. Έτσι, δεν πρέπει να θεωρούμε ότι γίνεται πρώτο το ένα και ύστερα το άλλο. Εντούτοις, για να\_\_ μπορεί κανείς να αντιληφθεί σε βάθος τη διαδικασία επικοινωνίας χρειάζεται οι φάσεις αυτές να θεωρηθούν σαν ξεχωριστές διαδικασίες.

### **Κώδικας του δέκτη – Αποκωδικοποίηση**

Την παραλαβή ακολουθεί, σαν τελευταία φάση της διαδικασίας επικοινωνίας, η αποκωδικοποίηση. Ο δέκτης με το δικό του κώδικα και μέσω διανοητικής διεργασίας αποκωδικοποιεί το μήνυμα, το μετατρέπει δηλαδή σε νόημα, δίνοντας σημασίες στα κωδικοποιημένα στοιχεία του μηνύματος. Το προϊόν της αποκωδικοποίησης, παρ' ότι έχει ένα νόημα, εντούτοις μπορεί για τον παραλήπτη να είναι ακατανόητο. Το νόημα αυτό γίνεται κατανοητό όταν ο

παραλήπτης συνδέει το περιεχόμενο του μηνύματος με το γνωστικό του πεδίο, ώστε να γίνει κατανοητό. Τότε μόνο γίνεται μια πληροφορία κατάλληλη για κατανάλωση. Η φάση λοιπόν της αποκωδικοποίησης είναι το κατώφλι μετά το οποίο η είδηση περνάει από την αντίληψη στη συναίσθηση, δηλ. από έναν απλό ερεθισμό των αισθητηρίων οργάνων στη συνειδητή σύλληψη του θέματος (συνειδητή αναπαράσταση του θέματος στη φαντασία του παραλήπτη).

### **Κατανόηση του μηνύματος - Αποτέλεσμα**

Ο δέκτης μετά την αποκωδικοποίηση του μηνύματος πληροφορείται, κατανοεί, αισθάνεται, αλλάζει ιδέες, γνωρίζει κ.λπ., που είναι βέβαια το αποτέλεσμα της επικοινωνίας. Πρέπει να επισημανθεί ότι για να καταλάβει κάτι ο παραλήπτης πρέπει να έχει κάποιο αντίστοιχο γνωστικό πεδίο. Για να κατανοήσει όμως εκείνο το οποίο εννοούσε ο αποστολέας, πρέπει να κατέχει με εκείνον κοινό γνωστικό πεδίο. Σαν γνωστικό πεδίο χαρακτηρίζεται το σύνολο των μέσων κατανόησης, βασικών αντιλήψεων, γνώσεων και αξιών. Το κοινό γνωστικό πεδίο δεν είναι απαραίτητο μόνο μετά τη φάση της αποκωδικοποίησης. Ακόμη και για να είναι δυνατό να αποκωδικοποιηθούν τα ληφθέντα σήματα, ο παραλήπτης πρέπει να τα συνδέσει με το γνωστικό του πεδίο. Δεν είναι δυνατό π.χ. να αποκωδικοποιήσει κανείς μια σειρά σημάτων «μορς» αν δεν κατέχει τον αντίστοιχο κώδικα ή δεν μπορεί να αντιληφθεί το νόημα φράσεων μιας ξένης γλώσσας αν δε γνωρίζει τη γλώσσα αυτή.

Πρέπει ακόμη να συμπληρωθεί ότι η ύπαρξη κοινού γνωστικού πεδίου μεταξύ αποστολέα και παραλήπτη αποτελεί προϋπόθεση για την αντιστοιχία μεταξύ του μηνύματος που έγινε αντιληπτό (δηλ. του αποτελέσματος της αποκωδικοποίησης) και εκείνου το οποίο εννοούσε ο αποστολέας. Είναι π.χ. αναγκαίο δύο άνθρωποι να γνωρίζουν κατ' αρχήν μια κοινή γλώσσα (κοινό γνωστικό πεδίο) για να είναι καν δυνατόν να υπάρξει επικοινωνία μεταξύ τους.

## Επαναπληροφόρηση - Feed back

Κανείς δεν μπορεί ποτέ να είναι βέβαιος ότι έλαβε χώρα η επικοινωνία, εκτός αν υπάρχει κάποιου είδους επιβεβαίωση, κάποιου είδους ανατροφοδότηση από τον αποστολέα προς τον αποστολέα.

Έτσι, το αποτέλεσμα που έχει επιφέρει το μήνυμα στο δέκτη με την επανάληψη της διαδικασίας, μεταφέρεται στο πομπό, με το μηχανισμό ελέγχου της επαναπληροφόρησης (feed back) και εδώ ολοκληρώνεται η διαδικασία, η οποία επαναλαμβάνεται όσο διαρκεί η επικοινωνία



Σχήμα 5.2.: Μοντέλο επικοινωνίας του Shannon. Πηγή: Μ. Ζαβλανός, 2002.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3<sup>ο</sup>

### ΑΡΧΕΣ ΚΑΙ ΕΙΔΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

#### 3.1. ΘΕΜΕΛΙΩΔΕΙΣ ΑΡΧΕΣ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

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

- Ø **Οι λέξεις δεν έχουν ιδιαίτερη σημασία.** Μια λέξη είναι απλώς ένα σύμβολο, ένα σημείο που αντιπροσωπεύει ένα πράγμα, μια πράξη ή ένα συναίσθημα. Με την εκπαίδευση δε και την «κοινωνικοποίηση» μας μαθαίνουμε ν' αποδίδουμε σημασία στις λέξεις, σημασία η οποία σε ανθρώπους που ζουν κι αναπτύσσονται στον ίδιο τόπο μπορεί να είναι η ίδια, αλλά και που μπορεί ίσως να διαφέρει σ' ανθρώπους διαφορετικών περιοχών.
- Ø **Λέξεις σημαίνουν διαφορετικά πράγματα σε διάφορους ανθρώπους.** Συχνά συμβαίνει ο άλλος ν' αποδίδει στις λέξεις μας διάφορη σημασία από τη δική μας. Περισσότερο είναι να λεχθεί ακόμα πως πολλές λέξεις απαρχαιώνονται βαθμηδόν και φεύγουν από το λεξιλόγιο κι άλλες αποκτούν διαφορετική έννοια. Ένας καλός τρόπος να ξεπεράσει κανείς τις δυσκολίες αυτές είναι να συλλάβει την έννοια από την πρόταση και την κατάσταση μέσα στην οποία χρησιμοποιείται η λέξη.
- Ø **Η αντίληψη της πραγματικότητας διαφέρει.** Πολλές φορές δύο άνθρωποι που αντιμετωπίζουν την ίδια περίπτωση μπορεί να νομίζουν πως κι οι δύο καταλήγουν στο ίδιο συμπέρασμα. Όμως δεν είναι έτσι, γιατί η αντίληψή μας κυβερνάται από τις ανάγκες, τις επιθυμίες και τα κίνητρά μας. Το ίδιο κι η συμπεριφορά μας. Δηλαδή αντιλαμβανόμαστε τον κόσμο γύρω μας σύμφωνα με τις εμπειρίες, τις στάσεις και τις γνώσεις μας που συσσωρεύονται από το χρόνο της γέννησής μας.

Ø **Τα συναισθήματα επιδρούν στην κατάσταση.** Οι άνθρωποι κατά το πλείστον σκέπτονται με την καρδιά κι όχι με το μυαλό. Πολλά είναι τα παραδείγματα στη ζωή και σπάνια μπορεί κανείς να εξαφανίσει τα αισθήματα από τις επικοινωνίες. Όμως, ο αποστολέας ή πομπός μπορεί εκ των προτέρων να γνωρίσει τις στάσεις και τις προκαταλήψεις των ακροατών του και στη συνέχεια να εκφράσει τις ιδέες του με τέτοιο τρόπο, ώστε η αληθινή έννοια να γίνει κατανοητή από το δέκτη.

Ø **Τα γεγονότα διαφέρουν από τις γνώμες.** Εύκολα οι άνθρωποι σχηματίζουν γνώμες και συνήθως είναι έτοιμοι να εκφράσουν τις απόψεις τους. Δε συμβαίνει όμως το ίδιο με τα γεγονότα που για να κατανοηθούν απαιτούν ανάλυση, μελέτη, έρευνα και συλλογή δεδομένων. Γι' αυτό και ο προσεκτικός ομιλητής πρέπει να κάνει τη διάκριση μεταξύ γνώμης και γεγονότων, οπότε εισάγει τη γνώμη του με το «πιστεύω τούτο κι εκείνο» ή «μου φαίνεται κ.λπ.». Σχετικά όμως με τα γεγονότα πρέπει να σημειωθεί πως πολλές φορές αυτό που είναι για τον ένα γεγονός δεν είναι το ίδιο για τον άλλο. Κι εδώ βρίσκεται η αιτία της διαμάχης μεταξύ του ελεύθερου κόσμου και του ολοκληρωτισμού, ότι δηλαδή τα βασικά γεγονότα που αναφέρονται στην ελευθερία, στα ανθρώπινα δικαιώματα, στην ανθρώπινη πρόοδο και οικονομία απορρίπτονται από την άλλη πλευρά, για να προτιμηθούν κάποια άλλα αγαθά.

Ø **Επαναπληροφόρηση.** Το πλείστον της επικοινωνίας στον κόσμο τούτο είναι μιας κατεύθυνσης, δηλαδή πηγαίνει από τον αποστολέα στον αποδέκτη μόνο, κι έτσι ο πομπός δε γνωρίζει τις αντιδράσεις των ακροατών του. Καταλαβαίνουν; Συμφωνούν; Διαφωνούν; Επί αιώνες τώρα η διδασκαλία στις ανώτερες σχολές γίνεται στον τύπο της διάλεξης, που είναι επικοινωνία μιας μόνο κατεύθυνσης. Από τα διάφορα πειράματα και τις έρευνες αποδείχτηκε πως η διπλή επικοινωνία έχει τα καλύτερα αποτελέσματα αναφορικά με την κατανόηση του μηνύματος. Πολύ φτωχή, η φτωχότερη, είναι η επικοινωνία με μηδέν

επαναπληροφόρηση, λίγο καλύτερη όταν υπάρχει ορατό ακροατήριο, πιο καλύτερη αν επιτρέπουμε έστω απάντηση με ένα ναι ή όχι κι άριστη όταν υπάρχει ελεύθερη επαναπληροφόρηση.

Ø **Οι πράξεις μιλάνε δυνατότερα παρά οι λέξεις.** Ζούμε σε μια εποχή κατά την οποία η τέχνη κι η επιστήμη της επικοινωνίας έχει πολύ προοδεύσει. Ειδικοί στις δημόσιες σχέσεις προσλαμβάνονται από πολιτικούς για να βελτιώσουν την εικόνα τους στους ψηφοφόρους τους, έτσι ώστε να εκλεγούν. Μεγάλες επιχειρήσεις ξοδεύουν εκατομμύρια σε προγράμματα δημοσίων σχέσεων, για να τους αναπτύξουν το επιθυμητό «γόητρο της επιχείρησης». Μ' όλα αυτά δίνεται έμφαση μεγάλη σε λέξεις, συνθήματα, κλίμα, εικόνα και δημόσιες σχέσεις κατά τρόπο που πολλοί διοικούντες πέφτουν θύματα μιας ψευδαίσθησης, παραμελώντας την ουσία. Οι πράξεις όμως πρέπει να είναι σύμφωνες με τις υποσχέσεις και τα έργα πρέπει ν' ανταποκρίνονται στα λόγια.

Ø **Το ασαφές και το δυσνόητο.** Πολλοί άνθρωποι εκφράζονται κατά τρόπο δυσνόητο και με ασάφεια. Αυτό οφείλεται στην έλλειψη βασικής προπαρασκευής και κατανόησης των θεμάτων πάνω στα οποία προσπαθούν να μιλήσουν ή να γράψουν. Η καθαρότητα στη σκέψη κι η καθαρότητα και σαφήνεια στη γλώσσα πηγαίνουν μαζί.





### 3.2. ΕΙΔΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Πρώτα θα πρέπει να αναφερθούμε στο γεγονός ότι αν και οι περισσότερες διαδικασίες επικοινωνίας προξενούνται από ένα ή περισσότερους συγκεκριμένους σκοπούς, υπάρχουν περιπτώσεις κατά τις οποίες λαμβάνει χώρα μια επικοινωνία αυθόρμητα και χωρίς κανένα συγκεκριμένο σκοπό. Αυτές τις περιπτώσεις τις αποκαλούμε «ασυναίσθητη επικοινωνία». Η ασυνείδητη αυτή επικοινωνία δε συμπίπτει με τη «μη εκ προθέσεως» επικοινωνία (Unintentional Communication), με την οποία εννοείται η μεταβίβαση ή η κατανόηση από τον αποδέκτη μιας έννοιας την οποία δεν είχε την πρόθεση να μεταβιβάσει ο αποστολέας, διότι, είτε δεν ήθελε να μεταβιβάσει καμιά έννοια, είτε ήθελε να μεταβιβάσει κάποια διαφορετική από εκείνη που έλαβε ο αποδέκτης. Εντούτοις δεν θα πρέπει η «μη εκ προθέσεως» επικοινωνία να θεωρείται σαν ένα ιδιαίτερο είδος επικοινωνίας, αλλά μάλλον σαν μια επικοινωνία κακής ποιότητας. Εκτός από την ασυναίσθητη αυτή επικοινωνία, ή οποία δεν έχει κανένα συγκεκριμένο σκοπό, κάθε άλλη διαδικασία επικοινωνίας γίνεται για κάποιο συγκεκριμένο σκοπό, ο οποίος δίνει και ένα ορισμένο

χαρακτηριστικό στη διαδικασία της επικοινωνίας. Με βάση αυτόν το σκοπό τους υπάρχουν τα ακόλουθα είδη επικοινωνίας:

- Ø **Επικοινωνία πληροφόρησης.** Πρόθεση του αποστολέα είναι να βοηθήσει τον παραλήπτη, θέτοντας στη διάθεσή του γνώσεις και πληροφορίες οι οποίες μπορεί να είναι σημαντικές για την επιτυχή διεκπεραίωση των καθηκόντων του.
- Ø **Επικοινωνία παρακίνησης.** Σκοπός της είναι να δραστηριοποιήσει τον παραλήπτη του μηνύματος προς μια ορισμένη κατεύθυνση. Με βάση το βαθμό με τον οποίο υποχρεώνεται ο παραλήπτης να ενεργήσει προς την ορισμένη αυτή κατεύθυνση και με βάση τα χρονικά και πραγματικά όρια τα οποία επιτρέπει στον παραλήπτη η επικοινωνία παρακίνησης, ακόμη όμως και με βάση τον τρόπο με τον οποίο γίνεται αυτή η παρακίνηση. Το είδος αυτό της επικοινωνίας διακρίνεται σε επικοινωνία εντολών και σε επικοινωνία πειθούς.
- Ø **Συνενωτική επικοινωνία.** Με την επικοινωνία αυτή συνήθως αναπτύσσεται μια ατμόσφαιρα αμοιβαίας κατανόησης, αποδοχής άλλων απόψεων και γενικότερα καλύτερης γνώσης των άλλων ανθρώπων. Συχνά μάλιστα δημιουργούνται, στις οργανώσεις, επιτροπές οι οποίες δεν έχουν κανένα συγκεκριμένο σκοπό εργασίας. Το νόημα τους βρίσκεται κυρίως στη βελτίωση των ανθρωπίνων σχέσεων. Η επικοινωνία η οποία λαμβάνει χώρα σε τέτοιες επιτροπές αποκαλείται «επικοινωνία συνένωσης». Μια άλλη μορφή επικοινωνίας συνένωσης είναι εκείνη που έχει σκοπό όχι τη συνένωση των μελών της οργάνωσης μεταξύ τους, αλλά τη συνένωσή τους με την επιχείρηση συνολικά.
- Ø **Η επικοινωνία αναγνώρισης ή συγκατάθεσης.** Συχνά χρησιμοποιούνται εκφράσεις που παρουσιάζουν αισθήματα και ψυχικές καταστάσεις και που δείχνουν την εσωτερική πρόθεση να δώσουν σε μια σχέση μια συγκεκριμένη κατεύθυνση. Η κατεύθυνση αυτή μπορεί να είναι θετική ή αρνητική, π.χ., η δημιουργία, διατήρηση, βελτίωση ή επιδείνωση ή η

ρήξη μιας σχέσης. Σε τέτοιες περιπτώσεις η φαντασία συχνά βρίσκει ελεύθερο πεδίο δράσης και γεννά ιστορίες οι οποίες δεν έχουν κανένα ίχνος αλήθειας. Οι συνέπειες μπορεί να είναι\_\_ πολύ σοβαρές για την επιχείρηση και πρέπει να τηρούνται κατά το δυνατόν υπό τον έλεγχο της επιχείρησης.

Ø **Επικοινωνία αποφάσεων.** Επικοινωνία αποφάσεων αποκαλείται εκείνη η περίπτωση κατά την οποία ένας αριθμός θέσεων εργασίας ή προσώπων πρέπει να καταλήξει σε μια απόφαση. Το είδος αυτό της επικοινωνίας παρουσιάζεται στις περιπτώσεις συλλογικών φορέων αποφάσεων π.χ. επιτροπών, συμβουλίων κ.λπ. Η επικοινωνία η οποία έχει σαν σκοπό τη λήψη μιας απόφασης δεν μπορεί να χαρακτηριστεί ούτε σαν πληροφόρησης, ούτε σαν παρακίνησης ούτε σαν επικοινωνία συνένωσης. Κατά την επικοινωνία λήψης αποφάσεων όλες οι πληροφορίες βρίσκονται ήδη στη διάθεση όλων. Έτσι δεν πρόκειται για την απόκτηση νέων πληροφοριών, αλλά ούτε και για δεσμευτικές οδηγίες. Επίσης δεν είναι επικοινωνία πειθούς, διότι δεν υπάρχει η πρόθεση επηρεασμού της συμπεριφοράς του παραλήπτη, αλλά η πρόθεση στάθμισης και σύγκρισης μεταξύ τους των διαφόρων εναλλακτικών λύσεων ενός προβλήματος, ώστε η άριστη λύση να καταστεί εμφανής και να επιλεγεί. Τέλος, δεν πρόκειται ούτε για επικοινωνία πληροφόρησης, διότι με αυτήν ο αποστολέας, δηλ. ο ομιλητής, π.χ. δεν επιδιώκει την καλλιέργεια ή τη βελτίωση των σχέσεων με το άλλο πρόσωπο με το οποίο επικοινωνεί. Κατά την επικοινωνία λήψης αποφάσεων πρόκειται για τη συζήτηση διαφόρων συνδυασμών πληροφοριών και ιδεών, οι οποίες βασίζονται σε λογικούς συλλογισμούς και εκφράζονται σε λογικά επιχειρήματα, αλλά επίσης πρόκειται για αντιρρήσεις έναντι διαφόρων συζητούμενων προτάσεων, οι οποίες προέρχονται από ορθολογικές σκέψεις και όχι από ανταγωνιστικό πάθος. Η επικοινωνία λήψης αποφάσεων, λοιπόν, αποτελείται από επιχειρήματα και συλλογισμούς, με τα οποία οι

αποφασίζοντας πρέπει να καταλήξουν στην κατά το δυνατόν άριστη λύση για το υπό συζήτηση πρόβλημα. στους οργανισμούς.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4<sup>ο</sup>**

### **Η ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ**

#### **4.1. ΓΕΝΙΚΑ**

Η επικοινωνία είναι το μέσο με το οποίο οι άνθρωποι συνδέονται, σχηματίζουν ομάδες ή οργανώσεις, συνεργάζονται και επιτυγχάνουν κοινούς στόχους. Η συνεργασία και ο συντονισμός των μελών μιας ομάδας ή μιας οργάνωσης δεν μπορεί σε καμιά περίπτωση να επιτευχθεί χωρίς επικοινωνία. Ο Barnard, θεωρεί σαν την πιο βασική και πρωταρχική λειτουργία του διοικητικού στελέχους τη δημιουργία όλων των απαραίτητων συνθηκών για την ανάπτυξη της αποτελεσματικής επικοινωνίας. Από έρευνες που έχουν γίνει, έχει εκτιμηθεί ότι τα διοικητικά στελέχη, κατά μέσο όρο, «δαπανούν» πάνω από το 70% του χρόνου τους για επικοινωνία στον εργασιακό χώρο.

Ο προγραμματισμός και ο έλεγχος, δύο από τις λειτουργίες του μάνατζμεντ, βασίζονται κυρίως στη διαδικασία και τα συστήματα πληροφόρησης. Η καθοδήγηση, η ηγεσία, η παρακίνηση, οι καλές σχέσεις προϊσταμένου-υφισταμένου, γενικά οι ανθρώπινες σχέσεις και το κλίμα στις επιχειρήσεις και οργανισμούς δεν είναι ποτέ δυνατόν να επιτευχθούν χωρίς αποτελεσματική επικοινωνία. Η ανάθεση καθηκόντων, οι οδηγίες για την εκτέλεση τους, η κατανόηση των στόχων από τους εργαζομένους των πολιτικών, των τακτικών και των διαδικασιών της επιχείρησης, η «ενοποίηση» των αντιλήψεων, η γνώση και η κατανόηση από τον προϊστάμενο και την επιχείρηση των στόχων, των απόψεων, των αναγκών, των αδυναμιών και των δυνατοτήτων των εργαζομένων κ.λπ., δεν μπορούν να υπάρξουν χωρίς την επικοινωνία. Επίσης, η παρακολούθηση του εξωεπιχειρησιακού περιβάλλοντος, η προσαρμογή της επιχείρησης σε αυτό, ο εντοπισμός των ευκαιριών για

αξιοποίηση και των απειλών για αντιμετώπιση απαιτούν τη συνεχή και αποτελεσματική επικοινωνία της επιχείρησης με το περιβάλλον της. Σε ό,τι αφορά ιδιαίτερα τη χρησιμότητα της επικοινωνίας για την ηγετική λειτουργία του προϊσταμένου, αυτή είναι απαραίτητη για:

- ∅ να ανατεθούν καθήκοντα και να δοθούν οδηγίες για την εκτέλεση τους,

- ∅ να περάσουν οράματα, να γίνουν γνωστοί και να κατανοηθούν από τον υφιστάμενο οι στόχοι, οι πολιτικές, οι διαδικασίες και οι πρακτικές της οργάνωσης,

- ∅ να γνωρίζουν οι υφιστάμενοι την απόδοση τους και να γίνει η επιβράβευση της,

- ∅ να «ενοποιούνται» οι αντιλήψεις και να διαμορφώνεται εταιρική κουλτούρα,

- ∅ να επιτευχθεί η εκπαίδευση και συνολική ανάπτυξη του ατόμου,

- ∅ να γνωρίζει και να κατανοεί ο προϊστάμενος τους στόχους, τις απόψεις, τις ανάγκες, τις αδυναμίες και τις δυνατότητες των υφισταμένων,

- ∅ να αναπτυχθούν καλές σχέσεις, κλίμα και ομαδικό πνεύμα,

- ∅ να λυθούν διαφορές και να υπάρξει συναίνεση και συνεργασία.

Όμως, παρά τον καθοριστικό ρόλο της επικοινωνίας για την αποτελεσματικότητα των στελεχών και της επιχείρησης, λίγη προσοχή δίδεται σε αυτή, τόσο σε επίπεδο εκπαίδευσης όσο και σε επίπεδο διοικητικής πρακτικής. Αυτό έχει ως συνέπεια τη μη ικανοποιητική ανάπτυξη των ικανοτήτων επικοινωνίας, από την πλευρά των στελεχών, και τη μη ανάπτυξη αποτελεσματικών μεθόδων και διαδικασιών επικοινωνίας από την πλευρά των επιχειρήσεων. Έτσι, πολλές φορές, τα πραγματικά αίτια δυσλειτουργιών, έλλειψης συντονισμού, κακών αποφάσεων, έλλειψης παρακίνησης, δημιουργίας παρεξηγήσεων, ύπαρξης φτωχών ανθρώπινων σχέσεων και κοινωνικών συγκρούσεων έχουν τις ρίζες τους στην επικοινωνία. Χαρακτηριστικό παράδειγμα του προβλήματος της επικοινωνίας είναι η αλλοίωση που υφίστανται τα μηνύματα γεγονός που διαπιστώθηκε από εμπειρικές έρευνες.

Συγκεκριμένα, βρέθηκε ότι ένα μήνυμα (100%) που στέλνεται από τον πρόεδρο της εταιρείας, φθάνει μόνο το 20% του νοήματος του στο τελευταίο ιεραρχικό επίπεδο. Το υπόλοιπο 80% αλλοιώνεται στα ενδιάμεσα ιεραρχικά επίπεδα.



Επιπλέον η επικοινωνία αποτελεί τον κυριότερο παράγοντα για υποκίνηση, έλλειψή της δε οδηγεί σε αποδιοργάνωση και παραπλάνηση της ομάδας. Βρίσκεται η επικοινωνία στην καρδιά της οργάνωσης κι είναι το κυριότερο εργαλείο του διοικούντος, το έργο του οποίου γι' αυτό αποτελείται κατά το πλείστον από προφορική καθώς και γραπτή επικοινωνία. Για τον διοικούντα, η δεξιότητα σε ομιλία, σε ακρόαση, σε διάβασμα και γράψιμο είναι ζωτικής σημασίας. Η αποτυχία στην επικοινωνία αποτελεί το κεντρικό πρόβλημα σε πολλές επιχειρήσεις, με συμπτώματα όπως: αδυναμία παράδοσης αγαθών σ' ορισμένη προθεσμία ή φτωχές σχέσεις μεταξύ διοικούντων κι εργαζομένων με συνέπεια μέχρι και μακροχρόνιες απεργίες. Φυσικά, πολλές φορές ένα διοικητικό πρόβλημα μπορεί να οφείλεται σε διάφορες αιτίες. Όμως, η αποτυχημένη επικοινωνία αποτελεί τη σπουδαιότερη. Οι αποτυχίες δε αυτές αποτελούν επίσης σπουδαίες αιτίες και σε πιο καθημερινά προβλήματα, όπως: χαμηλό ηθικό των εργαζομένων, φτωχή συνεργασία μεταξύ τμημάτων, χαμηλή ποιότητα, διπλασιασμός προσπάθειας, υπερβολικά παράπονα και χαμηλή απόδοση.

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

Χρειάζονται λοιπόν επαγγελματικές γνώσεις για μια καλύτερη επικοινωνία, δηλαδή η σε βάθος γνώση στοιχείων που έχουν προκύψει από έρευνες και από μακροχρόνιες εμπειρίες (σε αντίθεση με τις ενέργειες που γίνονται με βάση απλώς τη διάθεση του καθενός) μπορεί να βοηθήσουν αποτελεσματικά στη βελτίωση της επικοινωνίας. Με την αποτελεσματική επικοινωνία επιτυγχάνεται: (α) μεγαλύτερη θέληση για εργασία και συνεργασία διότι αναπτύσσεται αξιοπρέπεια, αίσθημα ασφάλειας και κοινωνική συμβίωση, αρμονία αλλά και άμβλυνση αντιθέσεων μεταξύ των ατόμων και επιχειρήσεων, (β) μεγαλύτερη ικανότητα για αποτελεσματική εργασία και (γ) ταχύτερη και σωστότερη μεταβίβαση πληροφοριών εκ των έσω προς τα έξω κ.λπ.

#### **4.2. ΤΟ ΦΑΙΝΟΜΕΝΟ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ**

Σαν επικοινωνία μεταξύ των ανθρώπων μέσα στην επιχείρηση ή στην οικονομική μονάδα δε θεωρείται μόνο η επικοινωνία που αφορά την εκτέλεση των εργασιών ή καθηκόντων. Δηλαδή ο άνθρωπος στην επιχείρηση δεν αποχωρίζεται από την ατομική του προσωπικότητα για να γίνει κατά τη διάρκεια της εργασίας του ένας εντελώς λογικός φορέας θέσης εργασίας ο οποίος δεν επηρεάζεται στις εσωυπηρεσιακές σχέσεις του από τα εξωεργασιακά ενδιαφέροντα και συναισθήματα του. Ο άνθρωπος είναι πάντοτε μία και η αυτή προσωπικότητα και παραμένει στην επιχείρηση ταυτόχρονα ένας φορέας θέσης εργασίας και ένα ανεξάρτητο άτομο. Γι' αυτό η επικοινωνία στην επιχείρηση δεν πρέπει να περιορίζεται στη μονόπλευρη θεώρηση που αποτελεί η εργασιακή επικοινωνία, αλλά εκτός από αυτήν πρέπει να περιλαμβάνει όλο το πλέγμα των διανθρώπινων σχέσεων.

Όταν μέσα σε μια επιχείρηση ή υπηρεσία δοθεί η ευκαιρία στους εργαζόμενους να διαλέξουν τ' άτομα με τα οποία θέλουν να επικοινωνούν, παρατηρείται πως, αν δεν υπάρχουν ιδιαίτερες συμπάθειες, για την επικοινωνία

τους προτιμούν τους ανθρώπους της ομάδας τους και άλλα άτομα που κατέχουν θέσεις ανώτερες, αποφεύγοντας εκείνους που έχουν λιγότερη δύναμη, κατώτερες θέσεις και λιγότερο κύρος. Κι όλα αυτά, γιατί οι άνθρωποι προσπαθούν να πετύχουν τους σκοπούς τους και να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους. Έτσι, επικοινωνούν με τους συναδέλφους τους γιατί έχουν τα ίδια προβλήματα κι εμπειρίες και με τους άλλους, γιατί έχουν φιλοδοξίες να προοδεύσουν, να προαχθούν ν' αποκτήσουν μίαν ανώτερη κοινωνική θέση και να βελτιώσουν το βιοτικό τους επίπεδο. Γι' αυτό κι επιδιώκουν τις «ορθές» επαφές με τους «κατάλληλους» ανθρώπους, ν' αποκτήσουν δηλ. κοινωνικούς δεσμούς μ' ανθρώπους με δύναμη κι επιρροή που θα τους βοηθήσουν στην καριέρα τους κι αποφεύγουν ανάμειξη μ' ανθρώπους κατώτερης θέσης και δύναμης, αφού σε τίποτα δεν μπορούν να βοηθήσουν. Μια εξαίρεση αποτελεί μόνο ο επόπτης, που επικοινωνεί με τους υφισταμένους του, γιατί μ' αυτούς πετυχαίνει αποτελέσματα στη δουλειά του, κάτι που γνωρίζει καλά ότι εκτιμάται ιδιαίτερα από τον άμεσο προϊστάμενο του που τον κρίνει με βάση την ικανότητα να υποκινεί τους ανθρώπους του για να πετύχουν στην παραγωγή τους τεθέντες στόχους.

### **4.3. ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ**

Η επικοινωνία στις επιχειρήσεις μπορεί να είναι:

- Ø **Ελεύθερη**, όταν εξαρτάται μόνο από τη βούληση αυτών που επικοινωνούν ή **αναγκαστική**, που επιβάλλεται από άλλους λόγους (οργανωτικούς, υπηρεσιακούς).
- Ø **Εσωτερική** ή **ενδοεπιχειρησιακή** που γίνεται στο εσωτερικό της επιχείρησης και **εξωεπιχειρησιακή**, που γίνεται ανάμεσα σε πρόσωπα που ανήκουν στην επιχείρηση και σε άλλα που είναι έξω απ' αυτή.



Ø Προφορική επικοινωνία, ή γραπτή επικοινωνία, και τεχνική ή μηχανική επικοινωνία, που γίνεται με τη χρησιμοποίηση διάφορων τεχνολογικών μέσων.

#### **4.4. ΕΝΔΟΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ (INTERNAL COMMUNICATION)**

Με κριτήριο τις διοικητικές θέσεις αυτών που επικοινωνούν η επικοινωνία διακρίνεται, σε **κάθετη**, που είναι η επικοινωνία υψηλότερων διοικητικών θέσεων με χαμηλότερες, **οριζόντια**, που είναι η επικοινωνία μεταξύ προσώπων που βρίσκονται στο ίδιο διοικητικό επίπεδο και **ανιούσα**, που είναι η επικοινωνία μεταξύ χαμηλότερων προς υψηλότερες θέσεις. Η **κάθετη** επικοινωνία παίρνει τις μορφές:

- Ø της χορήγησης εντολών και οδηγιών,
- Ø της ενημέρωσης και
- Ø της εξωτερίκευσης σκέψεων και επιθυμιών.

##### **Η οριζόντια επικοινωνία:**

- Ø της ενημέρωσης,
- Ø της θέσης ερωτημάτων και
- Ø της διευκόλυνσης της συνεργασίας.

##### **Και, η ανιούσα επικοινωνία:**

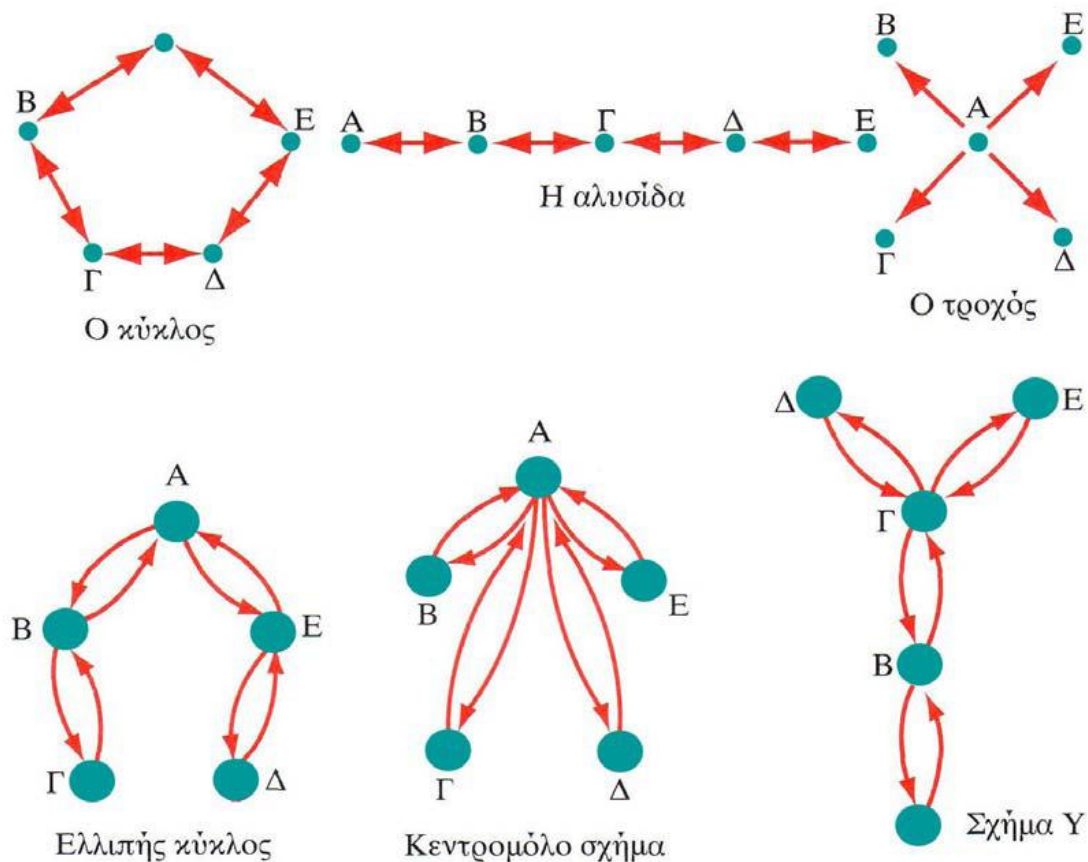
- Ø της υποβολής αναφορών,
- Ø της διατύπωσης προτάσεων και
- Ø της προβολής αιτημάτων.

Με κριτήριο τη **σχέση** που δημιουργείται με την επικοινωνία, αυτή διακρίνεται σε **άμεση** και **έμμεση**. Με κριτήριο το **σχήμα** που παίρνει η επικοινωνία μέσα στην επιχείρηση διακρίνεται σε κυκλική, αλυσιδωτή, σχήματος τροχού, σχήματος ελλειπύς κύκλου, κεντρομόλου σχήματος,

σχήματος Υ, κ.λπ. Με **κριτήριο τη σημαντικότητα** της επικοινωνίας σε συνδυασμό με το στοιχείο του επείγοντος, αυτή διακρίνεται σε:

- ∅ σημαντική και επείγουσα,
- ∅ σημαντική μη επείγουσα,
- ∅ επείγουσα μη σημαντική και
- ∅ μη σημαντική και μη επείγουσα.

Με **κριτήριο τον τυπικό ή άτυπο χαρακτήρα** της διακρίνεται αντίστοιχα σε τυπική και άτυπη. Τυπική είναι η επικοινωνία που γίνεται μέσω των καθιερωμένων από τη διοίκηση «καναλιών» και με τη θεσπισμένη διαδικασία. Άτυπη είναι η επικοινωνία όταν γίνεται ή στο πλαίσιο των άτυπων εργασιακών ομάδων.



**Σχήμα 7.1.: Σχηματική απεικόνιση των δυνατών ενδοεπιχειρησιακών επικοινωνιών. Πηγή:Γ. Χολέβας, 1995**

#### **4.5. ΕΝΔΟΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΑΤΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΣΥΛΛΟΓΙΚΗ**

Η **ατομική επικοινωνία** γίνεται προφορικά και γραπτά. Η προφορική επικοινωνία γίνεται με συνομιλία και με συνέντευξη. Η κάθετη γραπτή επικοινωνία γίνεται με έγγραφες προσωπικές εντολές και οδηγίες, η οριζόντια με σημειώματα και η ανιούσα με γραπτές αναφορές - αιτήματα. Η επικοινωνία με τεχνικά μέσα γίνεται με εσωτερικά τηλέφωνα και ενδόφωνα.

Η **προφορική συλλογική επικοινωνία** γίνεται με συνεδριάσεις, συζητήσεις, συσκέψεις, διαλέξεις και σεμινάρια και **γραπτή συλλογική ενδοεπικοινωνία** γίνεται με εγκυκλίους που έχουν πολλούς παραλήπτες.

Ιδιάζουσα μορφή συλλογικής προφορικής επικοινωνίας είναι ο «καταιγισμός ιδεών» (Brainstorming) που επινόησε ο Osborn και συνίσταται στα εξής: Επιλέγεται τυχαία μια ομάδα από 10-12 στελέχη διάφορων επιπέδων Μάνατζμεντ, που διακρίνονται για ευφυΐα και χωρίς καμιά προειδοποίηση και προπαρασκευή, τίθεται αιφνιδιαστικά ένα πρόβλημα που απασχολεί την επιχείρηση (π.χ. η εισαγωγή μιας καινοτομίας ή η παραγωγή ενός νέου προϊόντος, η ονομασία του, ο τρόπος διάθεσης του κ.λπ.). Οι απαντήσεις δίνονται αυθόρμητα με εμπνεύσεις της στιγμής, που όμως πολλές φορές αποδεικνύονται πολύ εύστοχες. Μετά τη λήξη της φάσης του «καταιγισμού», η μαγνητοταινία με όσα διατυπώθηκαν μελετάται και επιλέγονται οι θεωρούμενες ως πιο επιτυχείς προτάσεις, που συνοδεύονται και με ηθική και υλική αμοιβή των εμπνευστών τους.



Ξεχωριστός τρόπος ανιούσας ενδοεπικοινωνίας είναι οι υποδείξεις (Suggestions) του προσωπικού. Τοποθετείται σ' ένα προσιτό σ' όλους τους εργαζομένους σημείο, ένα κιβώτιο στο οποίο οποιοσδήποτε από το προσωπικό μπορεί μ' ένα σημείωμα, επώνυμο ή ανώνυμο, να κάνει υποδείξεις (όχι καταγγελίες) στη διοίκηση για διάφορα θέματα, οργανωτικά, διοικητικά, παραγωγικότητας της εργασίας, συνθηκών περιβάλλοντος, εξοικονόμησης υλών, οικονομίας χρόνου, βελτίωσης μεθόδων κ.λ.π. Η διοίκηση, όχι μόνο δέχεται, αλλά και επιδιώκει και παρακινεί το προσωπικό να κάνει υποδείξεις βγαλμένες από τις εμπειρίες του και θεσπίζει κίνητρα υλικά και ηθικά για τις πιο χρήσιμες και αξιοποιήσιμες υποδείξεις (γι' αυτό είναι προτιμότερες οι επώνυμες υποδείξεις).

Στο πλαίσιο των ενδοεπιχειρησιακών συλλογικών επικοινωνιών τοποθετούνται και οι σχετικές με τις Ανθρώπινες Σχέσεις (Human Relations), που αποβλέπουν στη δημιουργία ευνοϊκού κλίματος συνεργασίας μεταξύ όλων των μελών του προσωπικού, με βάση το σεβασμό της προσωπικότητας τους.

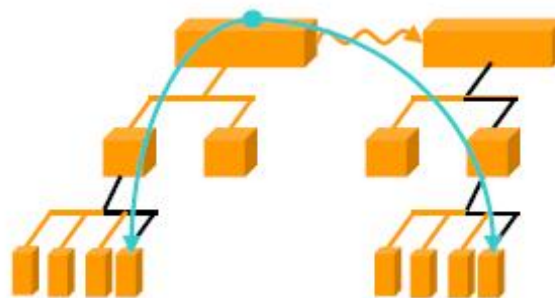
Επίσης περιλαμβάνεται και η έκδοση και κυκλοφορία από την επιχείρηση ειδικών εντύπων (φυλλαδίων, εφημερίδων, περιοδικών) - House Organs – που περιέχουν νέα από τη ζωή μέσα στην επιχείρηση και τα σημαντικότερα γεγονότα από την προσωπική και οικογενειακή ζωή των εργαζομένων σ' αυτή. Η ενδοεπιχειρησιακή συλλογική επικοινωνία μέσω μηχανημάτων γίνεται με τη χρησιμοποίηση μικροφώνων και μεγαφωνικών εγκαταστάσεων, σημάτων

ακουστικών, οπτικών και οπτικοακουστικών μέσων, όπως η τηλεόραση εσωτερικού κυκλώματος κ.λπ.

#### 4.5.1. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΕΝΔΟΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

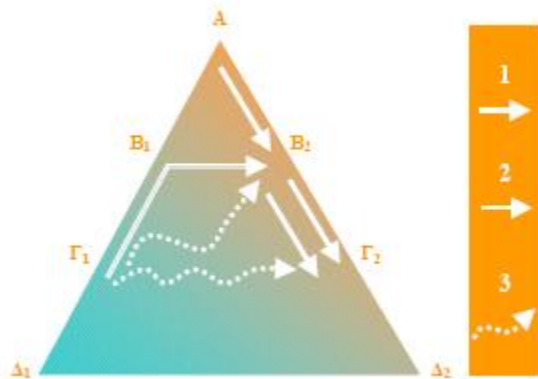
Οι εσωτερικές επικοινωνίες για έναν οργανισμό ή οικονομική μονάδα παίζουν το ρόλο που παίζει το κυκλοφορικό σύστημα του ανθρώπινου σώματος. Χωρίς να ρέουν οι πληροφορίες και οι οδηγίες μεταξύ των κέντρων λήψης αποφάσεων στα διάφορα επίπεδα της ιεραρχίας ενός οργανισμού δεν είναι δυνατόν να επιβιώσει επί μακρό ο οργανισμός αυτός. Κάθε άτομο μέσα σε μια σχετικά μεγάλη οικονομική μονάδα αγωνίζεται συνεχώς για μια σωστή πληροφόρηση. Ο καθένας θα ήθελε να ξέρει πως πάει η επιχείρηση αλλά ακόμη περισσότερο ο καθένας πρέπει να ξέρει θέματα τα οποία έχουν άμεση σχέση με τη δική του εργασία.

Ένας προϊστάμενος που έχει λανθασμένες πληροφορίες είναι επόμενο να ρέπει προς λανθασμένες αποφάσεις, από τις οποίες σε τελική ανάλυση πάλι υποφέρουν οι υφιστάμενοι.



**Επικοινωνίες που απαγορεύονται στον προϊστάμενο.** Ένας προϊστάμενος δεν επιτρέπεται ούτε να υπερπηδά ενδιάμεσες θέσεις κατά την επικοινωνία του, ούτε να επεμβαίνει στα εσωτερικά άλλων τμημάτων, αλλά όταν δίνει οδηγίες, πρέπει να τηρεί τις επίσημες οδούς επικοινωνίας.

Οι υφιστάμενοι επίσης επιθυμούν να είναι σωστά πληροφορημένοι για κάθε σημαντικό θέμα μέσα στην οικονομική μονάδα όπου εργάζονται. Η ελλιπής πληροφόρηση των υφισταμένων τους οδηγεί συχνά σε ανάπτυξη φημών και γεννά την εντύπωση ότι υπάρχει κάτι, το οποίο θα πρέπει να παραμείνει κρυφό ή ότι ο προϊστάμενος λόγω εγωισμού δε θέλει να μοιραστεί μαζί τους πληροφορίες που έχει ή ότι δεν τους εμπιστεύεται αρκετά. Το θέμα της σωστής πληροφόρησης δεν αναφέρεται βέβαια στη μεταβίβαση φημών και πληροφοριών για προσωπικά θέματα των συνεργατών.



**Επικοινωνίες που επιτρέπονται στον προϊστάμενο.** (1) η τυπική οδός επικοινωνίας πρέπει να τηρείται απαρέγκλιτα σ' όλα τα σημαντικά θέματα όπως και σε διαταγές και οδηγίες, (2) τρέχοντα θέματα μπορούν να διευθετηθούν με απευθείας επικοινωνία μεταξύ των αρμοδίων φορέων θέσεων εργασίας, (3) ενημέρωση, προστάτες κλπ. μπορούν, εφόσον συμφωνεί ο προϊστάμενος, να μεταβιβαστούν μέσω της κατευθείαν οδού.

Εξίσου σημαντικό με την αμφίπλευρη πληροφόρηση μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένου του είναι και το θέμα της «οριζόντιας μεταβίβασης πληροφοριών». Μέσω της αλληλοπληροφόρησης. Μέσω αυτής διευκολύνεται η

συνεργασία, αποφεύγονται επικαλύψεις και συγκρούσεις. Η οργανωσιακή ασθένεια που παρουσιάζεται όταν δεν υπάρχει καλό σύστημα πληροφοριών μπορεί να περιγραφεί σαν «κυκλοφοριακό πρόβλημα».

Συμπτώματα μιας τέτοιας κατάστασης είναι ότι δημιουργούνται χρονοβόρες οδοί επικοινωνίας μεταξύ των συνεργαζομένων τμημάτων, επίσης δε απασχολούν άσκοπα το προσωπικό, από το οποίο διέρχονται και τελικά μπορεί να διαστρεβλώσουν αρκετά τις πληροφορίες. Αντίδοτο για τα ανεπιθύμητα αυτά συμπτώματα είναι ο διαχωρισμός των θεμάτων επικοινωνίας: (α) σε σημαντικά θέματα και οδηγίες ή εντολές, οι οποίες πρέπει να τηρήσουν την ιεραρχική οδό επικοινωνίας, (β) σε τρέχουσες πληροφορίες που μπορεί να μεταβιβαστούν κατευθείαν μεταξύ των ενδιαφερομένων θέσεων, (γ) σε πληροφορίες, προτάσεις και ειδήσεις που μπορούν εφόσον συμφωνούν και οι προϊστάμενες θέσεις με αυτό να μεταβιβαστούν μέσω της κατευθείαν οδού προς τις άλλες θέσεις, μέσω δηλ. της οδού που παρακάμπει την ιεραρχία. Με τον τρόπο αυτό για τα μεν σημαντικά θέματα τηρούνται ενήμερες οι αρχικά ανώτερες θέσεις για τα δε δευτερευούσης σημασίας επιτυγχάνεται επιτάχυνση της πληροφόρησης μεταξύ των ενδιαφερομένων θέσεων.

Η συνεχής βελτίωση της επικοινωνίας αποτελεί ένα από τα βασικά καθήκοντα του διοικητικού στελέχους αφού είναι μια σημαντική προσδιοριστική παράμετρος της διοικητικής αποτελεσματικότητας του. Σε ποσοτικό επίπεδο, η προσπάθεια συγκεντρώνεται στην αύξηση της ποσότητας των πληροφοριών που μεταβιβάζονται ώστε να τείνει προς την αναγκαία για την αποτελεσματική λειτουργία της οργάνωσης.

Σε ποιοτικό επίπεδο, επιδιώκεται ο περιορισμός των αποκλίσεων μεταξύ αυτών, που οι πομποί επιθυμούν να μεταβιβάσουν και εκείνων που οι δέκτες αντιλαμβάνονται.

Η American Management Association εξέδωσε ένα πίνακα με τίτλο «**10**

**εντολές για καλή επικοινωνία»** (Ten Commendments for Good Communication) που είναι οι εξής και τις θεωρούμε πολύ σημαντικές για να είναι αποτελεσματική η επικοινωνία:

1. Απαιτείται η αποσαφήνιση των σκέψεων πριν γίνει η επικοινωνία.
2. Να προηγείται μελέτη του σκοπού για τον οποίο γίνεται η επικοινωνία.
3. Να υπάρχει κατανόηση του φυσικού και του ανθρώπινου περιβάλλοντος που αφορά στην επικοινωνία.
4. Στο σχεδιασμό της επικοινωνίας να ακούεται η συμβουλή και άλλων προσώπων που έχουν σχέση με τα γεγονότα.
5. Να γίνεται εκτίμηση της ικανοποίησης και του υπερτονισμού της μεταδιδόμενης πληροφορίας.
6. Να γίνεται η επικοινωνία για κάτι που βοηθά ή έχει αξία για τον παραλήπτη της πληροφορίας.
7. Για να είναι αποτελεσματική η επικοινωνία, αξιώνει την ύπαρξη συνέχειας. **8.** Οι πληροφορίες που μεταδίδονται με τις επικοινωνίες πρέπει να είναι σημαντικές, τόσο βραχυπρόθεσμα όσο και μακροπρόθεσμα.
9. Οι ενέργειες που ακολουθούν να είναι σύμφωνες με το αντικείμενο της επικοινωνίας.
10. Αυτός που επικοινωνεί να είναι καλός ακροατής.

Γενικά οι **βασικές αρχές αποτελεσματικής επικοινωνίας** θα μπορούσαν να ταξινομηθούν σε δύο κατηγορίες: (α) ζητήματα που αφορούν τον πομπό και την αποτελεσματική μετάδοση του μηνύματος, (β) ζητήματα που αφορούν το δέκτη και την αποτελεσματική «ακοή». Η αποτελεσματικότητα της μετάδοσης του μηνύματος από τον πομπό βελτιώνεται σημαντικά αν ακολουθηθούν τα βασικά βήματα της διαδικασίας που είναι: (α) καλή προετοιμασία επικοινωνίας, (β) ικανότητα μετάδοσης και (γ) feed back.



Η **σπουδαιότητα της ακοής** είναι το ίδιο σημαντική με τη σπουδαιότητα της γλώσσας όπως έχει αναφερθεί. Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζονται οι εντολές για καλή ακρόαση.

1. Σταμάτα να μιλάς	δεν ακούς όταν μιλάς
2. Βοήθησε τον ομιλητή	δημιούργησε κατάλληλο περιβάλλον
3. Απομακρυνε τις ενοχλήσεις	μην ασχολείσαι με κάτι άλλο, κλείσε την πόρτα
4. Δείξε ότι θες να ακούσεις	δείξε την προσοχή σου σε αυτό που ακούς
5. Βάλε τον εαυτό σου στη θέση του	για να κατανοήσεις καλύτερα αυτά που ακούς
6. Δείξε υπομονή	μην διακόπτεις, δώσε χρόνο, μη φεύγεις
7. Δείξε φρόνηση	επιχειρήματα και κρίσεις δημοσίων αμυνα
8. Κάνε ερωτήσεις	ενθάρρυνε και δείξε προσοχή
9. Μην δείχνεις ψυχρότητα	αποθαρρύνεις τον άλλο

*Πηγή: Χ. Κανελλοπούλος, 2003, Δ. Μπουραντάς, 2002*

Το **μήνυμα** προσδιορίζει σημαντικά την αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας. Η σύνταξη, η μορφή, το ύφος, το μέγεθος του, η ένταση του προσδιορίζουν τις δυνατότητες σύλληψης και κατανόησης του. Η σαφήνεια, η ακρίβεια, η πληρότητα, η περιεκτικότητα, η συντομία, η ορθότητα και η αλήθεια του μηνύματος κάνουν αποτελεσματικότερη την επικοινωνία.

Σχετικά με τη **διαπροσωπική επικοινωνία**, υποστηρίζεται ότι η αποτελεσματικότητά της βελτιώνεται όταν τα άτομα γνωρίζουν καλά τους εαυτούς τους, το πώς οι άλλοι τους «βλέπουν» αλλά και τους άλλους. Πάνω σε αυτό το ζήτημα οι Joseph Luft και Harry Ingham ανέπτυξαν το μοντέλο - εργαλείο γνωστό ως παράθυρο Johari. Σύμφωνα με αυτό, υπάρχουν τέσσερις κατηγορίες πληροφοριών που συνδέονται με την αποτελεσματικότητα της διαπροσωπικής επικοινωνίας όπως περιγράφονται στο παρακάτω σχήμα : (α) υπάρχουν στοιχεία του ατόμου (όνομα, επάγγελμα τα οποία γνωρίζει και το άλλο ή άλλα άτομα. -ανοιχτό μέρος του παραθύρου για όλους, (β) υπάρχουν ατομικά στοιχεία τα οποία για το άλλο ή τα άλλα άτομα είναι άγνωστα (ανάγκες, αξίες)- κλειστό μέρος του παραθύρου για τους άλλους, (γ) υπάρχουν στο άτομο πράγματα τα οποία το ίδιο δεν γνωρίζει για τον εαυτό του ενώ το άλλο ή άλλα άτομα γνωρίζουν για αυτό (ενοχλητική ή ευχάριστη συμπεριφορά)- «τυφλό»μέρος του εαυτού και (δ) υπάρχουν πράγματα που είναι άγνωστα τόσο για το ίδιο το άτομο όσο και για τους άλλους- άγνωστος εαυτός ή υποσυνείδητο. Με βάση αυτό το πλαίσιο, η επικοινωνία μεταξύ των δύο ατόμων μπορεί να

γίνει πιο ουσιαστική και αποτελεσματική όταν και τα δύο άτομα ανοίξουν το «κρυφό» και το «τυφλό» μέρος του παραθύρου Johari, επιταχύνοντας την αμοιβαία κατανόηση.



Πάντως μια συζήτηση πρόσωπο με πρόσωπο παίζει σπουδαίο ρόλο, αν ο στόχος είναι η πώληση μιας ιδέας, η πειθώ ή ο επηρεασμός. Η διαφορά από τη γραπτή επικοινωνία βρίσκεται στο γεγονός ότι σε μια συνέντευξη, μια σύσκεψη ή μια συζήτηση μπορούμε αφενός ν' αντιληφθούμε τον τόνο της φωνής, τις εκφράσεις του προσώπου, τις χειρονομίες και τα συναισθήματα του άλλου, που όλα μαζί συντελούν στην κατανόηση της κατάστασης και στην καλύτερη μεταβίβαση του μηνύματος και αφετέρου να υπάρξει η ανατροφοδότηση.

Οι επαφές μεταξύ προϊσταμένου κι υφισταμένων όπως και μεταξύ των μελών μιας ομάδας εργασίας. Τα άτομα που βρίσκονται στις υψηλότερες βαθμίδες της ιεραρχίας θα πρέπει να είναι προσιτά από τους υπαλλήλους και τα στελέχη των κατωτέρων βαθμίδων, γιατί η προσωπική επαφή διευκολύνει πολύ στην επίδραση μας πάνω στη συμπεριφορά του άλλου. Κι επειδή η ανθρώπινη μνήμη πολλές φορές μας παραπλανά, καλό είναι η πρόσωπο με πρόσωπο επικοινωνία να ακολουθείται από γραπτές συμφωνίες, σημειώσεις, εγχειρίδια κ.λπ. και τούτο γιατί η γραπτή επικοινωνία αποτελεί κάτι το οριστικό, στο οποίο μπορούμε ν' αναφερόμαστε ξανά και ξανά, αν το φέρει η ανάγκη.

Στους πίνακες που ακολουθούν παρουσιάζεται η αποτελεσματικότητα της γραπτής και προφορικής επικοινωνίας όπως και οι οδηγίες για αποτελεσματικότερη επικοινωνία ανάλογα με το είδος αυτής.

ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ	ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΟ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ	ΛΙΓΟΤΕΡΟ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ
ΠΡΟΦΩΡΙΚΗ	Επίπληξη εργαζομένων Λύση προβλημάτων - διαφορών μεταξύ εργαζομένων	Πληροφορίες μελλοντικής δράσης υφισταμένων Γενικές πληροφορίες Οδηγίες- διαταγές Πληροφορίες για σημαντικές αλλαγές Προώθηση ασφάλειας
ΓΡΑΠΤΗ	Πληροφορίες μελλοντικής υφισταμένων Γενικές πληροφορίες	Πληροφορίες άμεσης δράσης υφισταμένων Διαταγές για σημαντική εργασία Επίπληξη Λύση παρεξηγήσεων

Πηγή: Δ. Μπουραντάς, 2002

ΑΠΟ ΠΑΝΩ ΠΡΟΣ ΤΑ ΚΑΤΩ	ΑΠΟ ΚΑΤΩ ΠΡΟΣ ΤΑ ΕΠΑΝΩ
Σαφής στόχος	Συστηματικότητα
Μήνυμα απλό, ακριβές, συγκεκριμένο, αναλόγο του δέκτη.	Συνέχεια
Βέλτιστος τρόπος μεταβίβασης	Στόχευση όχι αγγαρεία
Υπολογισμός διαφοράς αξιών	Συνεπαγωγή δράσης
Συχνές συναντήσεις με υφισταμένους	

Πηγή: Δ. Μπουραντάς, 2002

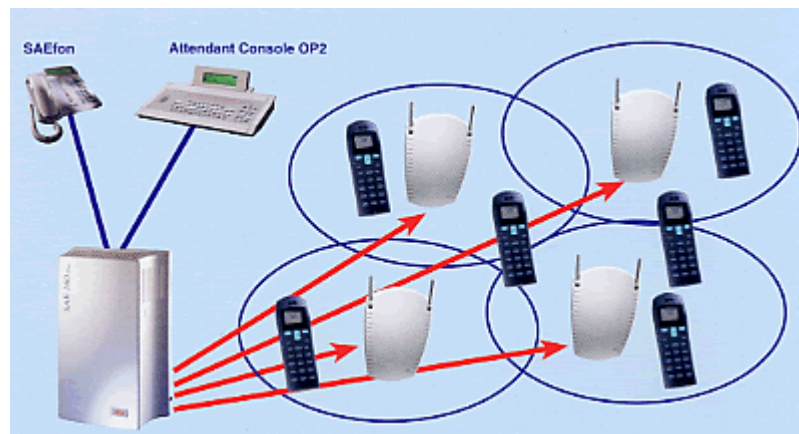
Άλλα στοιχεία της αποτελεσματικής ενδοεπιχειρησιακής επικοινωνίας είναι:

**Η θετική επικοινωνία**, η οποία σε αντίθεση με την επιθετική είναι αρνητική διότι προσβάλλει, αφού επεισέρχεται σε ένα «απαραβίαστο» μέρος του εαυτού του άλλου ατόμου και το κάνει να αισθάνεται δυσάρεστα. Επιπλέον η αμυντική – παθητική επικοινωνία είναι διστακτική, απολογητική, φοβισμένη και δεν επιτρέπει στο άτομο να διεκδικήσει τα βασικά του δικαιώματα και να εκφράσει τα συναισθήματά του, τις γνώσεις, τις ιδέες του και τη σημασία τους για το ίδιο και γενικότερα. Η θετική επικοινωνία είναι εκείνος ο τρόπος - στυλ επικοινωνίας που αναγνωρίζει και διεκδικεί τα βασικά δικαιώματα του ατόμου - πομπού χωρίς να παραβιάζει-προσβάλλει τα βασικά δικαιώματα του ατόμου - δέκτη.

**Η αναπληροφόρηση** (feed back) όπως έχει ήδη αναλυθεί και αφορά στο τυφλό μέρος του παραθύρου Johari. Πράγματι σε πολλές περιπτώσεις, τόσο της προσωπικής όσο και της επαγγελματικής ζωής, είναι απαραίτητο και ιδιαίτερα χρήσιμο να πληροφορούμε τους άλλους για τα θετικά και τα αρνητικά που «βλέπουμε» σε αυτούς, ώστε να αισθανθούν ευχαρίστηση και να συνεχίσουν ή να ενδυναμώσουν τα θετικά, είτε να βελτιώσουν τα αρνητικά τους σημεία. Όταν πρόκειται όμως να δώσουμε σε άλλους πληροφόρηση για τα αρνητικά σημεία

τους τότε χρειάζεται ιδιαίτερη προσοχή διότι μπορεί να προκαλέσουμε αντίθετα αποτελέσματα από αυτά που επιθυμούμε. Για αυτό είναι απαραίτητο να δίνουμε αναπληροφόρηση στον άλλον μόνο για τα αρνητικά σημεία του που μπορούν να βελτιωθούν, να αξιολογούμε πάντα πράξεις, γεγονότα, συμπεριφορές, στάσεις, αποτελέσματα αλλά ποτέ την προσωπικότητα του άλλου, να κάνουμε κριτική τεκμηριωμένη και σαφή και η αναπληροφόρηση να γίνεται με γνήσιο ενδιαφέρον για τη βελτίωση του άλλου χωρίς υποτίμηση, επίπληξη ή κατηγορία και σε θετικό - ευνοϊκό κλίμα.

Επιπλέον αυτοί που επικοινωνούν για να επικοινωνούν αποτελεσματικά πρέπει να έχουν την **ίδια καλή διάθεση** για το αποτέλεσμα της επικοινωνίας, να υπάρχει **συνεχής έλεγχος των μέσων επικοινωνίας**, να επιτελείται **συνεχής εκπαίδευση** σχετικά με την επικοινωνία και να υπάρχει **πλήρης γνώση** των τρόπων επικοινωνίας.



Τέλος όσον αφορά στην άτυπη ή ανεπίσημη επικοινωνία, δηλαδή την επικοινωνία που δεν καθορίζεται από κανονισμούς, δεν είναι συστηματική και προγραμματισμένη. Αυτό το φαινόμενο θεωρήθηκε και θεωρείται ακόμη από πολλούς σαν αρνητικό για την αποτελεσματική λειτουργία των οργανώσεων. Κύρια επιχειρήματα για τον αρνητικό του ρόλο είναι: (α) ότι διαδίδονται πληροφορίες ανακριβείς ή μερικώς ανακριβείς, με αποτέλεσμα να αποπροσανατολίζουν τους ανθρώπους, να παρεμποδίζουν την αποτελεσματική καθοδήγηση και τον έλεγχο, (β) ότι εμποδίζουν και διαστρεβλώνουν τα μηνύματα της τυπικής (επίσημης) επικοινωνίας.

Τα παραπάνω επιχειρήματα όμως δεν αντέξει στην έρευνα. Στο 80% των περιπτώσεων, οι πληροφορίες που μεταβιβάζονται με την άτυπη επικοινωνία, μπορεί να μην είναι πλήρεις όμως είναι ακριβείς. Τα επιχειρήματα που αναπτύσσονται υπέρ της άτυπης επικοινωνίας είναι ότι έχει πολύ μικρότερο κόστος, είναι ταχύτερη από την τυπική και η κατανόηση των μηνυμάτων πολλές φορές πιο σωστή.

Στην πραγματικότητα, η άτυπη επικοινωνία καλύπτει τα κενά, είναι συμπληρωματική της τυπικής. Όσο πιο περιορισμένη ή μη αποτελεσματική είναι η τυπική επικοινωνία, τόσο πιο ανεπτυγμένη είναι η άτυπη και το αντίστροφο. Το διοικητικό στέλεχος πρέπει να κατανοήσει αυτό το ρόλο της άτυπης επικοινωνίας, να την αντιλαμβάνεται και να τη χειρίζεται ρεαλιστικά και προς όφελος της οργάνωσης και όχι αρνητικά.

#### **4.6. ΕΞΩΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ (EXTERNAL COMMUNICATION)**

Αυτή εξαρτάται, από το, σε ποιον στέλνονται πληροφορίες και από ποιον λαμβάνονται. Συνήθως, η εξωεπιχειρησιακή επικοινωνία γίνεται με πελάτες, προμηθευτές, συνεργαζόμενες επιχειρήσεις, ομοειδείς επιχειρήσεις, ομοιο-επαγγελματικές οργανώσεις, με πρόσωπα ή εταιρίες που παρέχουν υπηρεσίες στην επιχείρηση (π.χ. συνεργεία επισκευών, διαφημιστικές εταιρίες, τράπεζες, ασφαλιστικές εταιρίες, εταιρίες συμβούλων), με διάφορες αρχές (διοικητικές, δημοτικές, αστυνομικές), με συνδικαλιστικές οργανώσεις (εργατικά σωματεία στα οποία ανήκει το προσωπικό), με Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης, έντυπα και ηλεκτρονικά κ.λπ.

Η εξωεπιχειρησιακή επικοινωνία συνήθως είναι **ατομική** και γίνεται ανάμεσα σε ένα αρμόδιο εκπρόσωπο της επιχείρησης και σ' ένα πρόσωπο από τα παραπάνω που αναφέραμε. Προφορικά γίνεται με συνομιλία και συνέντευξη. Γραπτά γίνεται με έγγραφα διάφορων τύπων. Με τεχνικά μέσα γίνεται μέσω τηλεφώνου, FAX, TELEX, Computers, κ.λπ.. Η **συλλογική** εξωεπιχειρησιακή επικοινωνία διακρίνεται, σ' αυτή με ομάδα περιορισμένου αριθμού και με ομάδα μεγάλου αριθμού προσώπων. Όταν γίνεται με μικρή ομάδα η προφορική επικοινωνία παίρνει τη μορφή της σύσκεψης ή της συνεδρίασης. Η γραπτή επικοινωνία παίρνει τη μορφή επιστολής με περιορισμένο αριθμό αντίτυπων. Και η επικοινωνία με τεχνικά μέσα γίνεται με την αποστολή είτε μαγνητοταινιών είτε video - ταινιών που περιέχουν μηνύματα της επιχείρησης.

Όταν η εξωεπιχειρησιακή επικοινωνία γίνεται με μεγάλο αριθμό προσώπων, χρησιμοποιούνται τα MME. Για την εξωεπιχειρησιακή επικοινωνία οι επιχειρήσεις εφαρμόζουν σήμερα τις Δημόσιες Σχέσεις (Public Relations), οι οποίες αποβλέπουν στη δημιουργία μιας αμοιβαίας εκτίμησης, ενημέρωσης και συνεργασίας με ορισμένους παράγοντες έξω από την επιχείρηση, που όμως την ενδιαφέρουν έντονα και γενικότερα αποβλέπουν στη δημιουργία μιας ευνοϊκής για την επιχείρηση εικόνας στην κοινή γνώμη, που έχει μεγάλη σημασία.

#### **4.6.1. ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΕΣ ΤΑΣΕΙΣ ΤΟΥ ΣΥΓΧΡΟΝΟΥ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΗ**

Οι καταναλωτές συλλέγουν πληροφορίες μετά την αναγνώριση κάποιας ανικανοποίητης ανάγκης ή αγοραστικού προβλήματος για λύση.

Συμπεράσματα από τη μελέτη των Keller και Staelin (1987), στην οποία μελετήθηκαν οι ρόλοι της ποιότητας και της ποσότητας των πληροφοριών που έχει στη διάθεσή του ο καταναλωτής, όταν αποφασίζει, έδειξαν ότι τελικά η εμπιστοσύνη των καταναλωτών στις επιλογές τους επηρεάζεται μεταξύ άλλων

και από το μέσο επίπεδο ποιότητας προϋπαρχουσών πληροφοριών, αλλά και από την ποσότητα, την ποιότητα και τη μορφή των πρόσφατων πληροφοριών πριν από τη λήψη της απόφασης. Αύξηση της ποιότητας των πληροφοριών με την ποσότητα σταθερή οδηγεί στην αύξηση της εμπιστοσύνης των καταναλωτών στις αποφάσεις του. Αύξηση της ποσότητας των πληροφοριών, με σταθερή ποιότητα, οδηγεί τον καταναλωτή στη μείωση της εμπιστοσύνης που προσδίδουν στις επιλογές του.

Οι αποφάσεις των σύγχρονων καταναλωτών διαφέρουν ανάλογα με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά, τον τρόπο επικοινωνίας (παρουσίαση προϊόντος), την προσωπική εμπειρία τους, από το χρόνο που έλαβαν την πληροφορία αλλά κυρίως από το χρόνο που σπατάλησε στην αναζήτηση πληροφοριών. Στο σημείο αυτό φαίνεται η τάση στην αναζήτηση ταχύτερων και βέλτιστων τρόπων επικοινωνίας με το καταναλωτικό κοινό. Άλλωστε σήμερα οι επιχειρήσεις διαχειρίζονται τεράστιο όγκο πληροφοριών, με τη βοήθεια των συνεχώς εξελισσόμενων λογισμικών, προκειμένου να προσελκύσουν τους καταναλωτές.

Οι Hagel και Rayport (1997) δίνουν μια σημαντική διάσταση στην όλη συζήτηση περί πληροφοριών σχετικών με καταναλωτές. Συγκεκριμένα, πιστεύουν ότι οι καταναλωτές ως «ιδιοκτήτες» των πληροφοριών που τους αφορούν σιγά-σιγά θ' αρχίσουν να απαιτούν κάποια αξία σε αντάλλαγμα για τις πληροφορίες που οι ίδιοι δίνουν στις επιχειρήσεις σχετικά με προσωπικά τους χαρακτηριστικά και συμπεριφορές. Οι καταναλωτές αρχίζουν να συνειδητοποιούν ότι όλες αυτές οι πληροφορίες που τόσο απλόχερα και δωρεάν παρέχουν στις εταιρίες έχουν κάποια αξία την οποία όμως δεν εισπράττουν, διότι η ισχύς βρίσκεται ακόμη στις επιχειρήσεις και όχι στους ίδιους.

Η ισορροπία αυτή όμως, προβλέπουν οι Hagel και Rayport, θα αλλάξει υπέρ του καταναλωτή, με τη βοήθεια των νέων τεχνολογιών. Οι τελευταίες θα επιτρέπουν στον καταναλωτή να επιλέξει εάν θα δίνει στις επιχειρήσεις ή θα κρατάει για τον εαυτό του πληροφορίες που τον αφορούν προσωπικά, ανάλογα με το τι αντάλλαγμα θα του προσφέρουν οι επιχειρήσεις που ενδιαφέρονται γι'

αυτές. Είναι πολύ δύσκολο όμως οι καταναλωτές μόνοι τους να διαπραγματεύονται με τις επιχειρήσεις για την παροχή πληροφοριών σ' αυτές.

Επομένως, θα προκύψει ένα νέο είδος ενδιάμεσων, οι οποίοι θα αναλαμβάνουν το ρόλο των αντιπροσώπων καταναλωτών και οι οποίοι θα κάνουν το μάρκετινγκ των πληροφοριών, χαρακτηριστικών και συμπεριφοράς καταναλωτών σε ενδιαφερόμενες επιχειρήσεις. Οι ενδιάμεσοι αυτοί, γνωστοί ως *inforaediaries* ("πληροφοριοενδιάμεσοι") θα είναι ειδικές επιχειρήσεις που θα λειτουργήσουν ως καταλύτες για τη διεκδίκηση αξίας για λογαριασμό των καταναλωτών σε αντάλλαγμα προσωπικών πληροφοριών προς τις επιχειρήσεις. Ως αποτέλεσμα επίσης και οι ίδιες οι επιχειρήσεις-αγοραστές αυτών των πληροφοριών θα πρέπει να επανεκτιμήσουν την ποσότητα, την ποιότητα, το είδος κλπ. των πληροφοριών που θα συλλέγουν και θα αναλύουν, αφού πλέον αυτές δε θα τους είναι διαθέσιμες δωρεάν.

#### **4.7. ΔΙΑΠΡΟΣΩΠΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ**

Η διαπροσωπική επικοινωνία έχει ήδη περιγραφεί ως η διαδικασία από τη στιγμή που ένα άτομο (πομπός) επιθυμεί να μεταβιβάσει μια πληροφορία σε ένα άλλο άτομο (δέκτης). «Στυλ» διαπροσωπικής επικοινωνίας είναι το σύνολο των ειδικών συμπεριφορών που τη χαρακτηρίζουν. Το «στυλ» αυτό μπορεί να είναι: Το «ελεγκτικό στυλ» (*Controlling Style*). Χαρακτηρίζεται από τον άμεσο έλεγχο στις συμπεριφορές των άλλων. Τα άτομα ενδιαφέροντα πιο πολύ για την αποστολή παρά για τη λήψη πληροφοριών και μηνυμάτων.

Το «εξισωτικό στυλ» (*Equalitarian Style*). Χαρακτηρίζεται από διπλής κατεύθυνσης ροή πληροφοριών. Τα δυο μέρη εκθέτουν τις δικές τους και δέχονται τις απόψεις των άλλων.



Το «διαρθρωτικό στυλ» (Structuring Style). Σ' αυτό χρησιμοποιούνται προφορικά μηνύματα που αφορούν στην τάξη, την οργάνωση, την κατάρτιση πινάκων κ.λπ. στην επιχείρηση.

Το «δυναμικό στυλ» (Dynamic Style). Είναι το στυλ των χαρισματικών ηγετών. Χρησιμοποιεί την παρακίνηση - παρότρυνση με συνέπεια την ανύψωση του ηθικού των εργαζομένων.

Το «στυλ της εγκατάλειψης» (Reinquishing Style). Αυτό παρατηρείται όταν ο αποστολέας μιας πληροφορίας εγκαταλείπει άλλες σχετικές μ' αυτή ενέργειες και αφήνει την ευθύνη γι' αυτές στους άλλους.

Το «στυλ της αποχώρησης» (Withdrawal Style). Αυτό εμφανίζεται όταν ο αποστολέας μιας πληροφορίας δεν έχει ενδιαφέρον για την τύχη της και φεύγει από τη μέση, δείχνοντας μια αποστασιοποίηση ως προς αυτή.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5<sup>ο</sup>

### ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΜΕΣΩΝ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Ανάλογα με το είδος της επικοινωνίας (Γραπτή, Προφορική, Αυτοματοποιημένη) διαφέρουν και τα μέσα που χρησιμοποιούμε για αυτή.



#### 5.1. ΓΙΑ ΤΗΝ ΓΡΑΠΤΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

##### 5.1.1. ΜΕΣΑ ΓΡΑΠΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Τα μέσα της γραπτής επικοινωνίας διακρίνονται σε τρεις ειδικότερες κατηγορίες:

**I.** Τα κείμενα τα οποία απευθύνονται γενικά σε πρόσωπα.

**II.** Τα κείμενα τα οποία αναφέρονται στο νομικό πλαίσιο μέσα στο οποίο κινείται η επιχείρηση, και

**III.** Τα κείμενα τα οποία αφορούν γενικά την οργάνωση και λειτουργία της επιχείρησης.

*Στη πρώτη κατηγορία ανήκουν:*

α) Οι επιστολές

β) Τα υπομνήματα και

γ) Οι αναφορές και εκθέσεις

***Στη δεύτερη κατηγορία ανήκουν:***

α) Οι πάσης φύσεως προτάσεις

β) Οι συμφωνίες(συμβάσεις) και

γ) Η έκδοση εντολών

***Στη τρίτη κατηγορία ανήκουν:***

α) Τα διάφορα εγχειρίδια (κανονισμοί)

β) Τα έντυπα και

γ) Οι οδηγίες

### **5.1.2. ΕΠΙΣΤΟΛΕΣ**

#### ***5.1.2.1. Έννοια και ορισμός***

*Οι επιστολές είναι το γραπτό κείμενο το οποίο:*

α) Απευθύνεται σε πρόσωπα

β) Καλύπτει ένα μεγάλο φάσμα επιδιώξεων και

γ) Μπορεί να χρησιμοποιηθεί τόσο στις σχέσεις μέσα στον οργανισμό όσο και για τις σχέσεις εκτός του οργανισμού

*Τα βασικά χαρακτηριστικά της επιστολής είναι:*

1. Ο προσωπικός χαρακτήρας

2. Η ικανότητα μπορεί να καλύπτει ένα μεγάλο πλαίσιο σκοπών και

3. Η δυνατότητα να χρησιμοποιείται αυτή για τις σχέσεις μέσα και έξω από τον οργανισμό.

#### ***5.1.2.2. Ποιοτικά κριτήρια της επιστολής***

A) Επιστολές με μη τυποποιημένα μέρη

Βασικό μειονέκτημα των επιστολών αυτών είναι ότι προϋποθέτουν έμπειρο προσωπικό για την σύνταξη τους και δημιουργούν υψηλό κόστος συντάξεως αλλά και γιατί χρειάζονται περισσότερο χρόνο για το σχεδιασμό τη σύνταξη τη δακτυλογράφηση τη διεκπεραίωση κλπ.

## B) Επιστολές με τυποποιημένα μέρη

Το είδος αυτό των επιστολών έχει ένα μέρος του κειμένου του τυποποιημένο, επειδή μπορεί και καλύπτει ένα μεγάλο κύκλο περιπτώσεων συμπληρώνεται δε το τμήμα αυτό με το υπόλοιπο μέρος της επιστολής που είναι ελεύθερης περιγραφής και επιδιώκεται μ' αυτό να προσαρμοστεί η επιστολή στην ειδική περίπτωση που αναφέρεται. Οι επιστολές του είδους αυτού χρειάζονται λιγότερο χρόνο σύνταξης δακτυλογράφησης κλπ. με αποτέλεσμα να περιορίσουν το κατά μονάδα κόστος των σε σχέση με τις επιστολές ελεύθερης περιγραφής.

Το πιθανότερο μειονέκτημα του είδους αυτού των επιστολών είναι τα τυποποιημένα μέρη να μην καλύπτουν ακριβώς τις ειδικές περιπτώσεις στις οποίες αναφέρεται η επιστολή.

Άλλο μειονέκτημα πιθανόν να είναι τα τυποποιημένα μέρη να μην έχουν συνταχθεί με προσοχή από έμπειρο και ικανό υπάλληλο με αποτέλεσμα να προκαλούν σύγχυση ως προς ακριβές νόημα του περιεχομένου στον αποδέκτη.

## Γ) Πλήρως τυποποιημένες επιστολές.

Οι επιστολές αυτές χρησιμοποιούνται για την αντιμετώπιση ορισμένων γενικότερου ενδιαφέροντος περιπτώσεων. Παίρνουν τη μορφή έντυπου προσχεδιασμένου κατά τέτοιο τρόπο ώστε να μπορούν ν' αντιμετωπισθούν περιπτώσεις με το αυτό αντικείμενο που επαναλαμβάνεται συχνά. Οι τυποποιημένες επιστολές προσφέρονται συνήθως σε περιπτώσεις παροχής πληροφοριών αποστολής υπομνημάτων για εξόφληση ληξιπρόθεσμων λογαριασμών κλπ. Ο τύπος αυτός των επιστολών έχει το βασικό πλεονέκτημα ότι εξασφαλίζει ταχύτητα στη σύνταξη και διεκπεραίωση και οικονομία στην αναπαραγωγή, και διανομή εφ' όσον βέβαια είναι σωστά σχεδιασμένος.

Το μειονέκτημα των επιστολών αυτών είναι ότι εξαφανίζεται ο προσωπικός χαρακτήρας των και αν δεν έχουν σχεδιασθεί και σωστά προκαλούνται δυσκολίες στην επικοινωνία.

Τέλος ένα ιδιαίτερο είδος επιστολής είναι οι εγκύκλιοι που απευθύνονται σ' ένα μεγάλο αριθμό αποδεκτών για ένα κοινό θέμα, είτε μέσα στην επιχείρηση είτε έξω απ αυτή. Οι εγκύκλιοι είναι στη βάση τους τυποποιημένες επιστολές που σκοπό έχουν στη κάλυψη ενός ή περισσότερων θεμάτων που αφορούν ένα μεγάλο αριθμό προσώπων. Ο σχεδιασμός μιας εγκυκλίου είναι δύσκολος και πρέπει να μην γίνεται συχνή χρήση αυτών.

Τα μειονεκτήματα που παρουσιάζει είναι ότι:

Εξαφανίζεται ο προσωπικός χαρακτήρας εφ' όσον σε αυτή υποβάλλονται τα άτομα σε ενιαία και ομοιόμορφη μεταχείριση. Ακόμη είναι δύσκολο να έχεις πλήρη ανταπόκριση από το σύνολο των ληπτών της εγκυκλίου. Είτε λόγω διαφοράς μορφωτικοί επιπέδου, είτε λόγω διαφοράς ενδιαφέροντος.

Γενικά χρειάζεται μεγάλη και σοβαρή μελέτη στο σχεδιασμό του κειμένου μιας εγκυκλίου για να μπορούμε να περιμένουμε το επιθυμητό απ' αυτή αποτέλεσμα. Στην αντίθετη περίπτωση είναι πιθανόν να έχουμε διαφορετικές ή και αντίθετες αντιδράσεις απ' τους αποδέκτες των εγκυκλίων ή και να συναντήσει την αδιαφορία τους θέματα που μπορούν να προκαλέσουν την αποστολή μιας εγκυκλίου είναι π. χ. ανακοινώσεις για την ίδρυση εμπορικού οίκου τουριστικής επιχείρησης. Ειδικά στην αναπαραγωγή, των εγκυκλίων η τεχνολογική εξέλιξη σήμερα μας δίνει μεγάλη ποικιλία μηχανικών μέσων (πολύγραφοι, συστήματα OFFSET, φωτοαντιγραφικά μηχανήματα ή ηλεκτρονικές μηχανές αυτόματης αναπαραγωγής πρωτότυπων εγγράφων που εξασφαλίζουν γρήγορη και από κάθε τεχνική άποψη ικανοποιητική παραγωγή χιλιάδων αντιτύπων.

**Ανάλογα με την εντύπωση η επίδραση που προκαλούν στον αποδέκτη οι επιστολές διακρίνονται σε:**

***α) Ευχάριστου ή Ουδέτερου περιεχομένου***

Οι περισσότερες από τις επιστολές αυτές σημαίνουν συγκατάθεση, π.χ. ευνοϊκές απαντήσεις, εγκρίσεις πιστώσεων προσαρμογές σύμφωνα με τις απαιτήσεις του αποδέκτη, κλπ. Επειδή στις περιπτώσεις ικανοποιούμε

απαιτήσεις του αποδέκτη, είναι φυσικό η πρώτη πρόταση να αναφέρεται στην κύρια ιδέα της επιστολής που είναι η αποδοχή της πρότασης ή η διατύπωση γενικότερα της ευχάριστης είδησης, γιατί είναι εκείνο που θέλει να πληροφορηθεί περισσότερο ο αποδέκτης. Κατόπιν δίνονται οι πληροφορίες που χρειάζονται με τη σειρά.

Αυτές οι επιστολές κλείνουν με μια μικρή πρόταση που υπενθυμίζει τα οφέλη που προκύπτουν απ' τα ευχάριστα νέα.

### ***β) Δυσάρεστου περιεχομένου***

Πρόκειται για επιστολές που είμαστε υποχρεωμένοι να πούμε συνήθως στον αποδέκτη «όχι» ή «ναι», αλλά γι' αυτό χρειάζεται περισσότερη προσοχή και σκέψη στη διατύπωση. Υπάρχει ο κίνδυνος να διαταραχθούν από την απάντηση οι σχέσεις της επιχείρησης με τον πελάτη και αυτό το στοιχείο πρέπει να το λάβουμε υπ' όψη μας. Στην αρχή πρέπει να ξέρουμε ότι όταν αρνιόμαστε κάτι σε κάποιον, αυτό νομίζει ότι έχει κάθε λόγο να αισθάνεται απογοήτευση εκτός αν ικανοποιηθεί απ' την εξήγηση των λόγων που προκάλεσαν την άρνηση. Προσέχουμε το λεξιλόγιο που χρησιμοποιούμε και φροντίζουμε να εξασφαλίζεται η ομαλή πορεία προς την εξήγηση. Δείχνουμε συμπάθεια και κατανόηση και αναλύουμε τους λόγους για τους οποίους δεν μπορούμε να κάνουμε αυτό που θέλει ο αποδέκτης. Προσπαθούμε να εξαλείψουμε τις δυσμενείς επιδράσεις από την άρνηση και τονίζουμε, αν υπάρχουν, τις θετικές επιδράσεις της άρνησης. Κλείνουμε την επιστολή με ορισμένα ευνοϊκά για τον αποδέκτη στοιχεία που θα δείχνουν την πρόθεση και επιθυμία μας να διατηρήσουμε τον αποδέκτη φίλο και πελάτη. Αν είναι δυνατό, αποφεύγουμε τη ρητή άρνηση και αφήνουμε αυτό να φανεί από το γενικό περιεχόμενο της επιστολής.

### ***γ) Επιστολές που προσπαθούν να πείσουν τον αποδέκτη.***

Τρίτη κατηγορία επιστολών είναι εκείνες με τις οποίες προσπαθούμε να πετύχουμε το επιθυμητό αποτέλεσμα με την ανάπτυξη των ωφελειών που θα προκύψουν για τον αποδέκτη. Αρχίζουμε συνήθως το κείμενο της επιστολής με

κάτι για το οποίο είμαστε βέβαιοι ότι ο αποδέκτης θέλει ή έχει ανάγκη και είναι προς το συμφέρον του να το μάθει. Αναπτύσσοντας λοιπόν τα οφέλη που θα έχει από την αποδοχή της πρότασης, προσπαθούμε συνέχεια να εντοπίσουμε τις πιθανές αντιδράσεις του αποδέκτη και να τις εξουδετερώσουμε με λογικά επιχειρήματα. Το κύριο πρόβλημα στις επιστολές αυτού του είδους είναι η προσαρμογή του περιεχομένου στα ιδιαίτερα ενδιαφέροντα, τον τρόπο σκέψης και τη νοοτροπία του κάθε αποδέκτη. Γι' αυτό και είναι δύσκολη η χρησιμοποίηση τυποποιημένων ή μερικώς τυποποιημένων επιστολών.

### **Ανάλογα με περιεχόμενό τους, σε:**

#### ***α) Επιστολές παραγγελιών***

Αρχίζουμε απ' αυτές, γιατί αποτελούν τον ευκολότερο τύπο, εφ' όσον δεν δημιουργούν προβλήματα ενδιαφέροντος ή πειθούς του αποδέκτη. Το μόνο πρόβλημα που έχουμε είναι να διατυπώσουμε με σαφήνεια στον αποδέκτη τι ακριβώς θέλουμε με ποιο τρόπο θα γίνει η αποστολή της παραγγελίας και η πληρωμή. Ειδικότερα πρέπει να προσέξουμε:

Ø Να δώσουμε στην παραγγελία συγκεκριμένη και σαφή μορφή και όχι απλή εκδήλωση ενδιαφέροντος ή υπαινιγμού

Ø Να περιγράψουν με ακρίβεια και σαφήνεια τα είδη που θέλουμε να προμηθευτούμε, π.χ. ποσότητα, ποιότητα, τύπο, αριθμό καταλόγου αν υπάρχει, τιμή κατά μονάδα, συνολική τιμή, κλπ. Τον τρόπο της πληρωμής, το χρόνο παράδοσης και κάθε άλλο στοιχείο που μπορεί να έχει σημασία για την επιχείρησή μας.

#### ***β) Επιστολές γνωστοποιήσεως***

Αποτελούν ένα μέσο και μια ευκαιρία για επίδειξη καλής θέλησης. Κάθε πελάτης θέλει να νοιώθει το ιδιαίτερο ενδιαφέρον της επιχείρησης στις δοσοληψίες της μαζί του. Η αδιαφορία προκαλεί κατά 67% το χάσιμο ενός πελάτη. Κάθε μεταβολή των όρων μιας παραγγελίας πρέπει να γίνεται γνωστή και να δικαιολογείται. Η διάθεση εξυπηρέτησης πρέπει να φαίνεται, ιδίως στους

νέους πελάτες. Στις επιστολές αυτές δεν είναι σκόπιμο να χρησιμοποιούμε έντυπα.

*γ) Πιστωτικές επιστολές*

Η εμπορική πίστη δεν δίνεται ούτε αγοράζεται, αλλά κερδίζεται με τη συνδρομή των παρακάτω παραγόντων:

- Ø Της προσωπικότητας του πελάτη.
- Ø Της δυνατότητας του πελάτη να παράγει ή να κερδίζει τα μέσα που είναι απαραίτητα για την εξόφληση των οφειλών του.
- Ø Του κεφαλαίου που βρίσκεται στα χέρια του οφειλέτη με οποιοδήποτε μορφή (ρευστό χρήμα, ακίνητα, κλπ.)
- Ø Των τάσεων που επικρατούν και των τοπικών συνθηκών στις συναλλαγές.

Η ύπαρξη ή μη αυτών των παραγόντων για κάθε συγκεκριμένη περίπτωση χρειάζεται σωστή πληροφόρηση. Η ανάληψη κινδύνων στις εμπορικές συναλλαγές είναι αναπόφευκτη, αλλά πρέπει να γίνεται μέσα σε λογικά όρια. Οι πιστωτικές επιστολές σας έκφραση της γενικότερης πολιτικής της επιχείρησης στην προσπάθεια διεύρυνσης των συναλλαγών της έχουν ιδιαίτερη σημασία και χρειάζεται προσπάθεια, ώστε να καλύπτονται συγχρόνως μ' αυτές οι παρακάτω σκοποί:

- Ø Ψυχολογική εκμετάλλευση της απόφασης που αναφέρεται στην έγκριση μια πιστωτικής (δείγμα εκτίμησης του πελάτη).
- Ø Επεξήγηση των όρων με τους οποίους δίνεται η πίστη.
- Ø Προσπάθεια για διεύρυνση των πωλήσεων.

*δ) Επιστολές προσφοράς εμπορευμάτων και υπηρεσιών.*

Ανήκουν στην κατηγορία των επιστολών που προσπαθούν να πείσουν τον πελάτη, με σωστή βέβαια ενημέρωση, για το είδος των παραγόμενων ή προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών. Η τακτική που πρέπει να ακολουθούμε στη σύνταξη μιας επιστολής αυτού του είδους, είναι:

- Ø Προσπάθεια προσέλκυσης του ενδιαφέροντος του πελάτη.



Ø Χρησιμοποίηση λογικών επιχειρημάτων που πείθουν τον πελάτη για την αξία της πρότασής μας.

Ø Παρότρυνση του πελάτη ν' ανταποκριθεί με τρόπο θετικό στην πρότασή μας.

Δεν πρέπει να μας διαφεύγει ότι μια πώληση χρειάζεται σύμπτωση συμφερόντων πωλητή και αγοραστή. Ο πιο ασφαλής τρόπος να πείσουμε τον πελάτη για την αξία της πρότασής μας είναι να τονίσουμε στην επιστολή τις ωφέλειες που θα έχει ο πελάτης όταν δεχθεί την πρότασή μας.

Αυτό βέβαια, προϋποθέτει ότι ο συντάκτης της επιστολής γνωρίζει ο ίδιος καλά τα πλεονεκτήματα ή τις ιδιότητες των προϊόντων που προσφέρονται, ενώ συγχρόνως γνωρίζει και τα ιδιαίτερα ενδιαφέροντα του πελάτη προς τον οποίο απευθύνεται η επιστολή.



Τα πιο πάνω προϋποθέτουν:

- Ανάλυση του προϊόντος ή της προσφερόμενης υπηρεσίας.
- Προσδιορισμός των πιθανών πελατών που πιθανόν να ενδιαφέρονται για το προϊόν ή της υπηρεσία.
- Δημιουργία πεποίθησης στον πελάτη για την αξία της πρότασής μας. Για το σκοπό αυτό, πρέπει να εντοπίσουμε και να τονίσουμε το βασικό κίνητρο που θα επηρεάσει τον πελάτη ν' ανταποκριθεί στην πρότασή μας.
- Εξουδετέρωση πιθανών δυσκολιών ή αντιρρήσεων.

ε) *Επιστολές Εισπράξεων*

Αποτελούν αναγκαίο κακό, εφ' όσον δεν μπορούμε να κάνουμε όλες τις πωλήσεις τοις μετρητοίς. Κατ' αρχήν στις επιστολές αυτού του είδους, δεν πρέπει κανείς να παίρνει απολογητικό ύφος. Εκείνο που προσπαθούμε να συνδυάσουμε είναι η έγκαιρη είσπραξη αυτών που μας χρωστούν και να διατηρήσουμε τις ευνοϊκές διαθέσεις του πελάτη προς της επιχείρηση. Ποιος από τους δύο αυτούς παράγοντες είναι ο πιο σημαντικός, εξαρτάται από την κάθε περίπτωση. Γι' αυτό κάθε πελάτης χρειάζεται ειδική προσωπική μεταχείριση.

Στις περιπτώσεις αυτές χρησιμοποιούμε μια σειρά υπομνήσεων που πρέπει να διακρίνονται:

- Ø Για την καταλληλότητα του χρόνου που γίνονται.
- Ø Για την περιοδικότητά τους
- Ø Για την σταδιακή αύξηση της πίεσης. □ Για την κατάλληλη προσαρμογή και την ελαστικότητα στην περίπτωση που αναφέρονται.

Τα συνηθισμένα στάδια εισπράξεων των οφειλών είναι:

- Ø **Ειδοποίηση.** Λίγες μέρες πριν από την προθεσμία εξόφλησης της οφειλής. Στο στάδιο αυτό, αποφεύγουμε τη χρήση προσωπικής φύσεως επιστολών που μπορούν να θίξουν τον πελάτη. Το πιο συνηθισμένο μέσο είναι η αποστολή ενός πίνακα που περιέχει τις οφειλές και το χρόνο λήξης της προθεσμίας.
- Ø **Υπόμνηση.** Εφ' όσον η ειδοποίηση δεν προκάλεσε κανένα αποτέλεσμα συνήθως δεχόμαστε ότι ο πελάτης πιθανόν να ξέχασε την οφειλή του. Η υπόμνηση έχει κατά κανόνα τυποποιημένη μορφή, μπορεί δε να έχει μία από τις παρακάτω μορφές:
- Ø **Ακριβές αντίγραφο** της αρχικής ειδοποίησης που σφραγίζουμε με την ένδειξη «Δεύτερη ειδοποίηση» ή με στερεότυπες φράσεις, όπως π.χ. «Μην καθυστερείτε περισσότερο», κλπ.

**Ø Σύντομη επιστολή**

**Ø Υπόμνηση με την ευκαιρία επικοινωνίας για άλλο θέμα**

**Ø Εξέταση των λόγων που προκάλεσαν την καθυστέρηση**, εφ' όσον ιδίως πρόκειται για πελάτη που συνδεόμαστε και με μακροχρόνια

και καλή συνεργασία.

**Ø Έκκληση** που πρέπει να

**α)** έχει προσωπικό χαρακτήρα

**β)** περιορίζεται σε ένα ή το πολύ δύο σημεία

**γ)** τονίζει τις ωφέλειες του πελάτη από την τακτοποίηση της θέσης του

**δ)** προσπαθεί να διατηρήσει όσο μπορεί τις καλές διαθέσεις, απέναντι του οφειλέτη.

**Ø Αυστηρή προειδοποίηση και καθορισμός τελευταίας προθεσμίας.**

Αν και στην περίπτωση αυτή η επιστολή μας δε βρει ανταπόκριση, τότε κάνουμε χρήση δικαστικών μέσων εξαναγκασμού του οφειλέτη για την εξόφληση του λογαριασμού του.

**στ) Επιστολές παραπόνων**

Πρόκειται για τις επιστολές με δυσάρεστα για τον αποδέκτη του περιεχόμενα. Γι' αυτό όταν εμείς στέλνουμε τέτοιες επιστολές πρέπει να τηρούμε την τακτική που πρέπει, για ανάλογες περιπτώσεις, όταν αντίθετα δεχόμαστε τέτοιου είδους επιστολές είναι μια ευκαιρία για να επιδείξουμε καλή θέληση από μέρους μας.

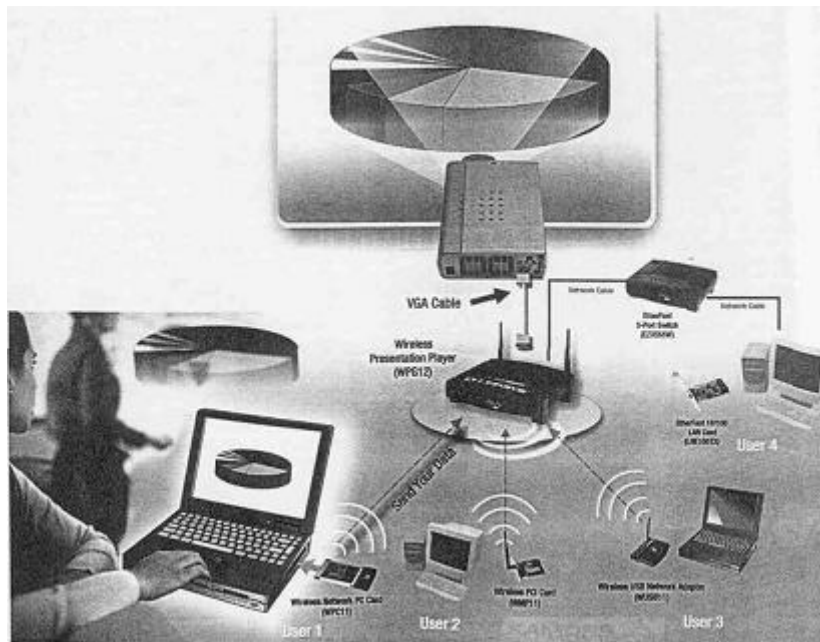
Και αν μεν τα παράπονα είναι αβάσιμα, προσπαθούμε με τρόπο λεπτό, χωρίς να θίγουμε τον παραπονούμενο πελάτη μας να αποδείξουμε το αβάσιμο των παραπόνων του, αν δε πρόκειται για βάσιμα παράπονα, η αναγνώρισή τους και η προσπάθεια επανόρθωσης του σφάλματος ή της παράλειψης αποτελεί και μια ευκαιρία για επίδειξη προθυμίας, εξυπηρέτησης, καλής θέλησης και επιθυμίας για βελτίωση. Η έκφραση ευχαριστιών στον πελάτη για την επισήμανση μιας ατέλειας ή παράλειψης μπορεί να καταχωρηθεί στο ενεργητικό μας. Ποτέ σ' αυτές τις επιστολές δεν πρέπει να δώσουμε τον τόνο της αντιδικίας

με τον παραπονούμενο. Αντίθετα, πρέπει να επισημαίνουμε το γεγονός ότι πρόθεση και αποστολή μας είναι η δική του εξυπηρέτηση.

#### ζ) *Επιστολές αποδοχής εκτέλεσης παραγγελιών.*

Η αποδοχή μιας παραγγελίας προϋποθέτει προσεκτική μελέτη της πρότασης. Δημιουργεί δεσμεύσεις και συγκεκριμένες υποχρεώσεις στις οποίες πρέπει να μπορεί να ανταποκριθεί αυτός που αναλαμβάνει την εκτέλεση της παραγγελίας. Η συνέπεια στις εμπορικές δοσοληψίες αποτελεί σημαντικό στοιχείο δημιουργίας καλού εμπορικού ονόματος.

Είναι προτιμότερη η διατύπωση μιας επιφύλαξης από πριν ως προς το χρόνο, π.χ. της παράδοσης του εμπορεύματος παρά η εκ των υστέρων διαπίστωση της αδυναμίας. Δεν πρέπει να υποτιμούμε τη σημασία ορισμένων στοιχείων για τον πελάτη, τα οποία ίσως σε εμάς να φαίνονται επουσιώδη.



Πρέπει επίσης να εξετάσουμε με μεγάλη σοβαρότητα τη δυνατότητα να ανταποκριθούμε, π.χ. στο μέγεθος της παραγγελίας, την ποσότητα που μας ζητούν, κλπ.

#### η) *Επιστολές εκτέλεσης παραγγελιών*

Σ' αυτές, πρέπει να γράφεται ο χρόνος φόρτωσης ο αριθμός των δεμάτων, το μέσο που χρησιμοποιείται, η αξία των εμπορευμάτων που αποστέλλονται, ο πιθανός χρόνος άφιξης, κλπ.

Επίσης συνήθως επισυνάπτονται σ' αυτές τα φορτωτικά έγγραφα εκτός αν έχουν φύγει με άλλα μέσα. Τέλος μ' αυτές στέλνεται επιταγή ή αντίγραφο εντολής, όταν ο διακανονισμός γίνεται τοις μετρητοίς και συναλλαγματικές ή γραμμάτια, όταν ο διακανονισμός της αξίας γίνεται επί πιστώσει.

#### *θ) Εγγυητικές επιστολές*

Πρόκειται για έντυπα που περιέχουν ορισμένα σταθερά στοιχεία, τα οποία συμπληρώνονται με μεταβλητά (π.χ. ποσό εγγύησης, χρονική διάρκεια, σκοπός, ονοματεπώνυμο, ιδιότητα και διεύθυνση του προσώπου υπέρ του οποίου η εγγύηση, κλπ.)

Τις επιστολές αυτές τις εκδίδουν συνήθως οι τράπεζες υπέρ των πελατών τους και αναλαμβάνουν μ' αυτές την υποχρέωση, σε περίπτωση κατά την οποία ο πελάτης τους δεν εκπληρώνει ορισμένο όρο συμφωνητικού απέναντι τρίτου δικαιούχου της εγγυήσεως, να αποζημιώσουν μέχρι ορισμένου ποσού το πρόσωπο αυτό.

Οι εγγυητικές επιστολές εκδίδονται με προμήθεια και αφού πρώτα κάνει αίτηση ο πελάτης που ενδιαφέρεται.

#### *ι) Επιστολές παραλαβής εμπορευμάτων*

Μ' αυτές πρέπει να επιβεβαιώνεται η παραλαβή των εμπορευμάτων που στέλνονται για λογαριασμό μας και να επισημαίνεται η κατάσταση που βρίσκονται αυτά, αν τυχόν η ποιότητα ήταν διάφορη από αυτή που ζητήσαμε και περιμέναμε, καθώς και αν υπήρχαν ποσοτικές διαφορές.

#### *ια) Επιστολές που αναφέρονται σε εμπορεύματα τρίτων*

Ειδικότερα οι επιστολές αυτές:

- είτε αναφέρονται στην αποστολή εμπορευμάτων σε τρίτο προς πώληση
- είτε αναφέρονται σε πώληση εμπορευμάτων τρίτων (όροι πώλησης, κλπ.)
- είτε αναφέρονται σε αδυναμία πώλησης εμπορευμάτων τρίτων, γράφοντας και τους λόγους της αδυναμίας
- είτε διατυπώνουν παράπονα για τις παραγγελίες που δεν εκτελέστηκαν για λογαριασμό τρίτων.

- είτε, τέλος, δικαιολογούν τέτοιες παραλήψεις.

**ιβ) Επιστολές παροχής πληροφοριών**

Τέτοιες επιστολές δίνουν χρήσιμα στοιχεία για τη γενική κατάσταση της αγοράς, π.χ. τη διαμόρφωση των τιμών, την προσφορά και ζήτηση ορισμένων ειδών, κλπ. Επίσης με τις επιστολές αυτές δίνονται πληροφορίες για την οικονομική κατάσταση άλλων επιχειρήσεων, τις προοπτικές που διαγράφονται στην αγορά, κλπ. Η πληροφορία είναι το πολυτιμότερο στοιχείο στη ζωή μιας επιχείρησης. Η κατάλληλη αξιολόγηση και αξιοποίησή της, δίνει στην επιχείρηση τη δυνατότητα να πάρει πιο σωστές αποφάσεις και να έχει πιο σωστή εκτίμηση της κατάστασης.

**ιγ) Συστατικές επιστολές**

Σ' αυτές γράφεται το όνομα αυτού που φέρει την επιστολή. Περιγράφουν θετικά στοιχεία του προσώπου με κάθε λεπτομέρεια, τα ιδιαίτερα τυπικά και ουσιαστικά προσόντα του, την προηγούμενη - αν είχε προϋπηρεσία του - , το ζήλο που έδειξε, κλπ.

**ιδ) Απολογητικές επιστολές**

Σ' αυτές γράφονται με κάθε σχετική λεπτομέρεια τα παράπονα που έγιναν και επεξηγήσεις στις αμφισβητούμενες περιπτώσεις και οι δικαιολογίες που προβάλλουμε. Δεν πρέπει να αποθαρρύνουν τον παραπονούμενο να επανέλθει στο ίδιο θέμα, αν νομίζει ότι το υπό αμφισβήτηση θέμα δεν έχει βρει λύση.

**ιε) Επιστολές – προσκλήσεις**

Οι τυπικές προσκλήσεις πρέπει να απευθύνονται σε τρίτο πρόσωπο. Γράφουν λεπτομέρειες σχετικά με την ώρα, την ημερομηνία, τον τόπο, τη διεύθυνση, τον αριθμό τηλεφώνου για απάντηση, κλπ. Η απάντηση σε μια τυπική πρόσκληση γίνεται συνήθως σε τρίτο πρόσωπο. Πρέπει να περιλαμβάνει ευχαριστίες για την πρόσκληση και την αποδοχή ή μη αυτής, καθώς και την αιτία της άρνησης.

**ιστ) Επιστολές παροχής οδηγιών**

Πρέπει να εκθέτουν ευκρινώς, ότι πρέπει να γίνει και να δίνουν όλες τις σχετικές πληροφορίες ή απαιτούμενες διευκρινήσεις, που χρειάζεται ο αποδέκτης της επιστολής για να μπορεί να ανταποκριθεί με επιτυχία στις εντολές που του έδωσαν. Συνήθως παίρνουν τη μορφή εγκυκλίων.

#### *ιζ) Επιστολές – Αιτήσεις*

Μια τέτοια επιστολή – αίτηση (π.χ. πρόσληψης) μπορεί να είναι χειρόγραφη ή δακτυλογραφημένη και να περιέχει ένα σύντομο τυπικό βιογραφικό σημείωμα, το οποίο συνήθως περιλαμβάνει:

- ηλικία
- μόρφωση
- προσόντα
- πείρα, αναγράφοντας τα ιδιαίτερα καθήκοντα για κάθε θέση και ως και τη χρονική τους διάρκεια.
- ονόματα προσώπων, τα οποία μπορούν να έχουν γνώμη γι' αυτόν που κάνει την αίτηση
- κάθε άλλη σχετική πληροφορία.

#### *ιη) Επιστολές έρευνας*

Περιέχουν ερωτήσεις με τις οποίες επιδιώκεται η ενημέρωση επί ορισμένου θέματος. Είναι σύντομες αλλά συγχρόνως επιδιώκεται η κάλυψη όλων των αναγκαίων λεπτομερειών που σχετίζονται με το θέμα της έρευνας. Καλό είναι στην αρχή να διευκρινίζεται ο σκοπός της έρευνας και τα οφέλη που αναμένονται να προκύψουν για την επιχείρηση και τους πελάτες της. Πρέπει τέλος να τις διακρίνει λεπτότητα και σαφήνεια. Οι απαντήσεις σε τέτοιες επιστολές πρέπει να δίνουν κάθε πληροφορία όταν ζητάται, και να ενθαρρύνουν αυτόν που κάνει την έρευνα να επανέλθει στο θέμα και να δώσει διευκρινήσεις ή συμπληρωματικά στοιχεία.

### **5.1.3. ΑΝΑΦΟΡΕΣ**

Είναι έγγραφα με τα οποία ο υπάλληλος κάνει συνήθως απολογισμό για την εκτέλεση μιας εργασίας που είχε αναλάβει και τα απευθύνει προς τα προϊστάμενα του ιεραρχικά κλιμάκια. Οι αναφορές είναι κατά κανόνα σύντομα έγγραφα που δεν ερμηνεύουν, δεν αναλύουν και δεν κάνουν προτάσεις για ενέργεια, αλλά περιορίζονται στην περιγραφή ενεργειών και γεγονότων με κάθε δυνατή αντικειμενικότητα.

Πρώτη προϋπόθεση για την καλή σύνταξη μιας αναφοράς γεγονότων ή περιστατικών είναι η παροχή στον αποδέκτη της αναφοράς της εικόνας ή της συγκεκριμένης αναπαράστασης της πραγματικότητας. Αυτή δεν χρειάζεται να τη φανταστούμε, αλλά απλώς να την περιγράψουμε με την έρευνα, την παρατήρηση, τις τεχνικές γνώσεις, την λογική και την κρίση. Τα γεγονότα λοιπόν ενδιαφέρουν στη σύνταξη μιας αναφοράς. Αν τα γνωρίζουμε από μαρτυρίες, φροντίζουμε να ελέγχουμε όσο μπορούμε την αξιοπιστία τους.

Άλλο σημείο που πρέπει να προσεχθεί σε μια αναφορά είναι:

- Ø Ο προσδιορισμός σε συντομία του θέματος που γίνεται λόγος
- Ø Η προβολή της ουσίας κατά την περιγραφή, χωρίς να παραμένει στη σκιά οτιδήποτε σοβαρό και επείγον
- Ø Η παρουσίαση της πορείας των γεγονότων, χωρίς να προδικάζεται η εξέλιξη βάσει των υποκειμενικών απόψεων του συντάκτη.

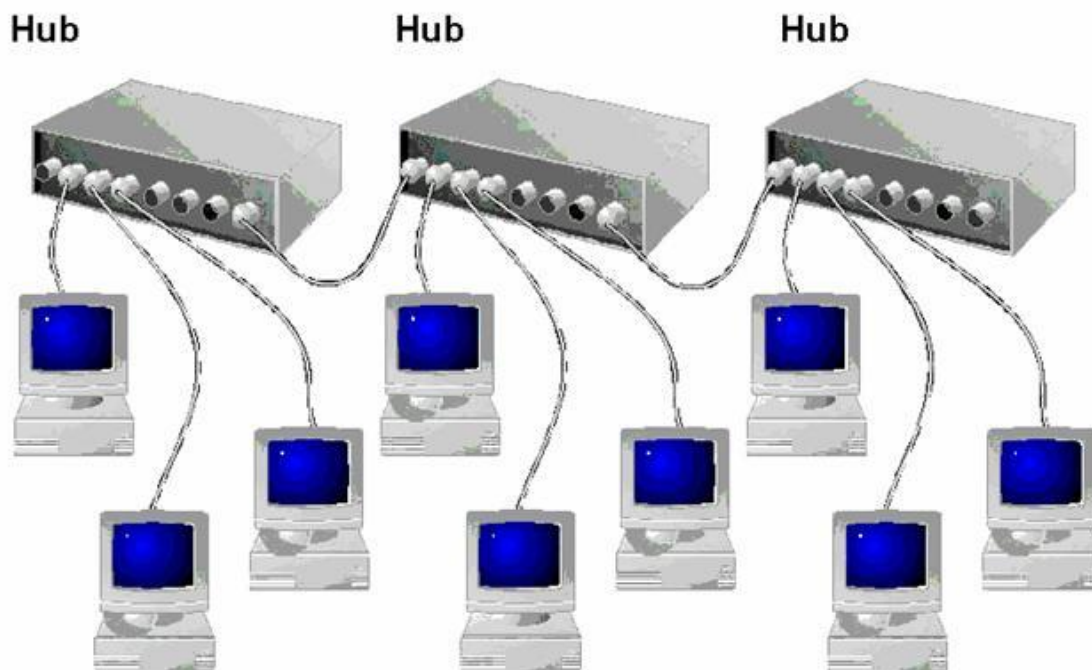
Ως προς τη λέξη «θέμα», που μπαίνει μπροστά απ' το κυρίως κείμενο της αναφοράς, συνήθως είναι σκόπιμο να συμπληρωθεί μετά την ολοκλήρωση του κυρίως κειμένου, γιατί τότε μπορούμε πιο εύκολα να συμπυκνώσουμε σε μια φράση το κείμενο.

#### **5.1.4. ΟΙ ΕΚΘΕΣΕΙΣ**

Η πληροφορία για την επιχείρηση είναι ό,τι το αίμα στον άνθρωπο. Χωρίς την καθημερινή διοχέτευση ενός αριθμού αναγκαίων πληροφοριών, είναι



καταδικασμένη σε θάνατο. Οι εκθέσεις αποτελούν βασική πηγή άντλησης τέτοιων πληροφοριών, εφ' όσον συντάσσονται σωστά και γίνεται κατάλληλη αξιοποίησή τους, διαφορετικά κινδυνεύει η σύνταξή τους να προκαλεί περιττό χάσιμο χρόνο, τόσο για τον συντάκτη, όσο και για τον αποδέκτη αυτών. Η έκθεση επίσης, εφ' όσον γίνεται κατάλληλη αξιοποίησή της, αποτελεί ένα σημαντικό στοιχείο ελέγχου και συντονισμού και μέσο όλων των βαθμίδων της ιεραρχίας στην διαμόρφωση της πορείας που ακολουθείται. Αν όμως η έκθεση αποτελεί στοιχείο της επιστήμης της διοίκησης όταν εξετάζεται από άποψη μορφής, είναι μια τέχνη που εκφράζει έναν τρόπο επικοινωνίας. Μια έκθεση ανταποκρίνεται σ' όλους του όρους ενός έργου τέχνης. Πρέπει να προσφέρει το βασικό, να δείχνει το δευτερεύον, να θυσιάζει το υπόλοιπο και αυτά μέσα σ' ένα περιορισμένο αριθμό λέξεων.



Η έκθεση είναι απολογισμός γεγονότων που έχουν αναλυθεί με σκοπό να προσανατολίσουν τον αποδέκτη (ενδιαφερόμενη υπηρεσία, η προϊστάμενη αρχή του συντάκτη), προς μια καθορισμένη δράση.

Διαφέρει από την αναφορά, γιατί εκτός από την περιγραφή περιέχει και την ανάλυση των γεγονότων, καθώς και την εξέταση του προς επιτυχία επιδιωκόμενου σκοπού. Το πρώτο λοιπόν μέρος της έκθεσης είμαι μια αναφορά.

Χρειάζεται η ικανότητα να μπορείς για να συμπληρώσουμε την έρευνα να της πλαισιώσουμε με τις απαραίτητες πληροφορίες για να φωτίσουμε το πρόβλημα, να το προσδιορίσουμε ακριβώς πριν εκθέσουμε τις δικές μας απόψεις.

Η αλήθεια πρέπει να βγει μόνη της από την περιγραφή και ανάλυση των γεγονότων. Δεν υπάρχει έκθεση από την οποία απουσιάζει η απόδειξη που πρέπει να βγαίνει από τις προσωπικές εκτιμήσεις και την επιχειρηματολογία. Τέλος, η έκθεση πρέπει να σκοπεύει στην παρουσίαση πρακτικών προτάσεων από την υλοποίηση των οποίων έχουμε ωφέλεια. Αποτελεί κατά συνέπεια, μέσο για τα στελέχη όλων των βαθμίδων της ιεραρχίας να συμβάλουν στην επίλυση των διαφόρων προβλημάτων της επιχείρησης με την υποβολή γόνιμων προτάσεων. Οι προτάσεις αυτές πρέπει να είναι ρεαλιστικές και να προσαρμόζονται με τις δυνατότητες που υπάρχουν. Με τις εκθέσεις προσπαθούμε να πληροφορήσουμε και να προσανατολίσουμε το αρμόδιο προς εκτέλεση όργανο για μια πρακτική απόφαση, η οποία για να παρθεί χρειάζεται τη γνώση ενός ορισμένου αριθμού στοιχείων.

#### **5.1.5. ΥΠΟΜΝΗΜΑΤΑ**

Είναι έγγραφα με τα οποία υπενθυμίζεται βασικά κάποιο γεγονός και αν μεν περιορίζονται στη διαπίστωση της τέλεσης του γεγονότος μπορούν να πάρουν τη μορφή αναφοράς, αν δεν περιέχουν και προτάσεις, έχουν τη μορφή έκθεσης.

#### **5.1.6. ΈΓΓΡΑΦΕΣ ΕΙΣΗΓΗΣΕΙΣ**

Είναι εσωτερικά συνήθως έγγραφα με τα οποία εξετάζονται ορισμένα θέματα, και γίνονται αιτιολογικές προτάσεις πάνω σ' αυτά. Για το λόγο αυτό, αναλύονται οι παράγοντες που επηρεάζουν το θέμα, βγαίνουν συμπεράσματα και διατυπώνονται σχετικές προτάσεις και απόψεις από τα αρμόδια κλιμάκια

κατά περίπτωση. Οι έγγραφες εισηγήσεις συντάσσονται είτε με πρωτοβουλία σε κάθε περίπτωση του αρμόδιου υπηρεσιακού οργάνου, είτε κατόπιν εντολής του ιεραρχικά προϊσταμένου κλιμακίου και αποβλέπουν στο να διευκολύνουν τα ανώτερα κλιμάκια στο πάρσιμο των σχετικών αποφάσεων.

Οι εισηγήσεις πρέπει να είναι γραμμένες με τέτοιο τρόπο που να επιτρέπει τη γρήγορα κατανόηση του θέματος και το πάρσιμο των κατάλληλων στην κάθε περίπτωση αποφάσεων. Επίσης, είναι σκόπιμη η τυποποίηση των εγγράφων εισηγήσεων, ιδίως όταν πρόκειται για θέματα που είναι πολύπλοκα και εμφανίζονται τακτικά.

### 5.1.7. ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΑ ΚΑΙ ΕΝΗΜΕΡΩΤΙΚΑ ΣΗΜΕΙΩΜΑΤΑ

Αποτελούν μορφή εγγράφου εσωτερικής φύσεως, που αναφέρονται στα τρέχοντα υπηρεσιακά θέματα, συνήθως προσωρινού ενδιαφέροντος ή δευτερεύουσας σημασίας.

Τα υπηρεσιακά σημειώματα διαβιβάζουν θέματα ή ζητούν πληροφορίες από άλλα τμήματα της επιχείρησης ή της υπηρεσίας. Τα ενημερωτικά σημειώματα χρησιμεύουν για ενημέρωση των αμέσων προϊσταμένων ή άλλων ανώτερων κλιμακίων μέσα στην ίδια υπηρεσιακή μονάδα.



### **5.1.8. ΤΗΛΕΓΡΑΦΗΜΑΤΑ – ΤΗΛΕΦΩΝΙΚΑ ΣΗΜΑΤΑ – ΤΗΛΕΤΥΠΗΜΑΤΑ**

Αποτελούν ειδικό τύπο εγγράφου και χρησιμεύουν όταν επιβάλλεται η γρήγορη αποστολή ή λήψη πληροφοριών, μεταβίβαση εντολών και συντάσσονται κατά κανόνα σε ειδικά έντυπα.

### **5.1.9. ΚΕΙΜΕΝΑ ΠΟΥ ΑΝΑΦΕΡΟΝΤΑΙ ΣΤΟ ΝΟΜΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.**

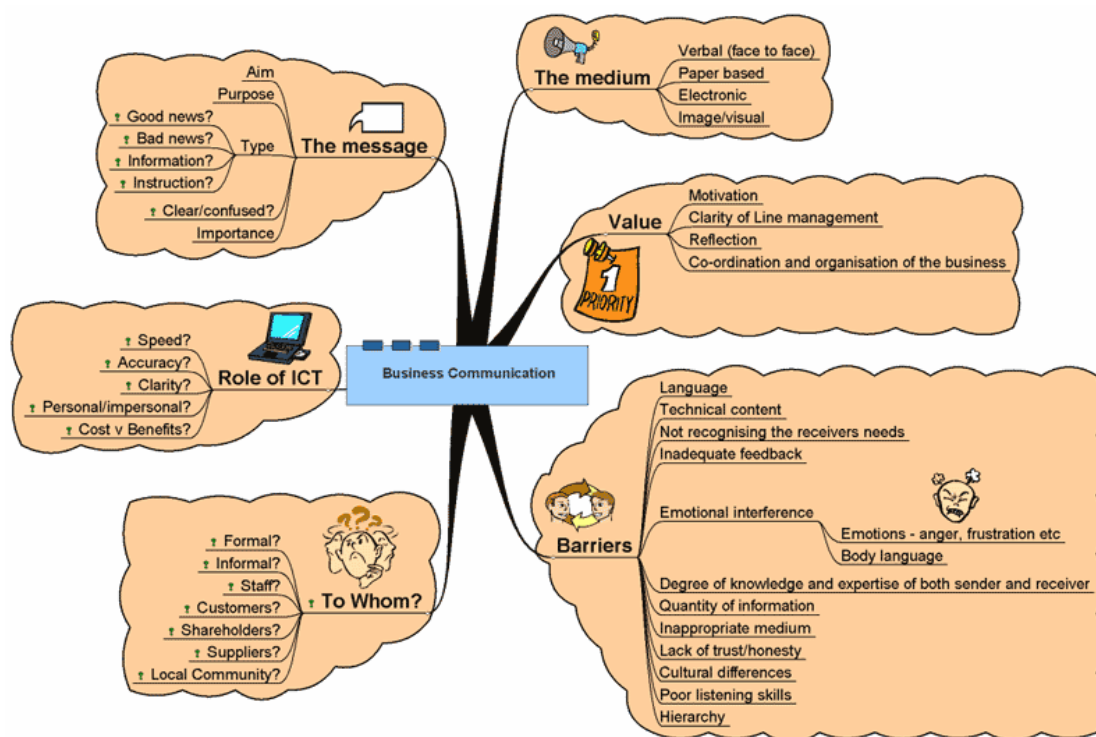
Πρόκειται για κείμενα που προβλέπουν ή καθορίζουν το νομικό πλαίσιο δράσης της επιχείρησης. Μπορούν να είναι νόμοι, διατάγματα, συμβάσεις, κανονιστικές αποφάσεις, κλπ. Ειδικότερα, οι αποφάσεις διακρίνονται σε κανονιστικές και ατομικές. Οι πρώτες εκδίδονται από τα αρμόδια δημόσια όργανα και περιέχουν κανόνες δικαίου, ενώ οι δεύτερες αναφέρονται σε πρόσωπα και αφορούν διορισμούς, προαγωγές, απολύσεις, κλπ. (στην πιο πάνω περίπτωση περιλαμβάνεται μόνο η πρώτη κατηγορία αποφάσεων).

### **5.1.10. ΚΕΙΜΕΝΑ ΠΟΥ ΑΝΑΦΕΡΟΝΤΑΙ ΣΤΗΝ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

Τέτοια κείμενα μπορούν να είναι εγχειρίδια γραφείου, κανονισμοί λειτουργίας, οδηγίες, κλπ. Με τα εγχειρίδια ενημερώνονται οι υπάλληλοι πάνω στις συνθήκες εργασίας, τις αρχές, οι οποίες ρυθμίζουν αυτής και τις αρμοδιότητες κάθε τομέας, καθώς και κάθε υπαλλήλου.

Οι πληροφορίες που δίνονται αφορούν διαδικασίες, αρμοδιότητες, διαρθρώσεις υπηρεσιών, οδηγίες χειρισμού μηχανημάτων, κλπ. Κατά τη σύνταξη των εγχειριδίων αυτών έχει ιδιαίτερη σημασία η ακριβής και σαφής διατύπωση των κειμένων. Η περιγραφή των καθηκόντων και διαδικασιών και οι

παρεχόμενες πληροφορίες κάθε μορφής, πρέπει να είναι πλήρεις και να μην αφήνουν περιθώρια αμφισβητήσεων που μπορούν να προκαλέσουν συγχύσεις στην εργασία και να επιδράσουν δυσμενώς στην απόδοση του προσωπικού. Οι κανονισμοί λειτουργίας περιέχουν τις υποχρεώσεις και τα δικαιώματα του προσωπικού και καθορίζουν τη θέση της επιχείρησης έναντι των υπαλλήλων. Οι οδηγίες δίνονται συνήθως με μορφή εγκυκλίων και μπορούν να είναι ειδικές ή γενικής φύσεως.



## 5.2. ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΦΟΡΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

### 5.2.1. ΓΕΝΙΚΑ

Πρέπει κανείς να παραδεχθεί ότι η προφορική επικοινωνία και η άμεση προσωπική επαφή είναι τόσο σημαντικές όσο και η γραπτή επικοινωνία.

Μάλιστα η σύγχρονη τεχνολογική εξέλιξη διευκολύνει περισσότερο την άμεση προσωπική επαφή στην αντιμετώπιση των καθημερινών υπηρεσιακών προβλημάτων.

Η προφορική επικοινωνία χρησιμοποιεί συμβολικούς ήχους αντί των γραπτών, οι οποίοι από φυσιολογικής άποψης παράγονται σε τέσσερις φάσεις:

***Εισπνοή – Εκπνοή αέρα – Αντήχηση – Διαφοροποίηση.***

Η κατανόηση της φύσης αυτών των φάσεων δίνει τη δυνατότητα ελέγχου και βελτίωσης της ικανότητας προφορικής επικοινωνίας μεταξύ των ατόμων.

## **5.2.2. ΤΥΠΙΚΕΣ ΜΟΡΦΕΣ ΠΡΟΦΟΡΙΚΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ**

### **α) Συνομιλία.**

Η μορφή αυτή της προφορικής επικοινωνίας συνδυάζεται περισσότερο με την περίπτωση της εκ του προχείρου ομιλίας και αποβλέπει να πληροφορήσει ή να πείσει τον συνομιλητή μέσα σε μια φιλική ατμόσφαιρα. Η νοημοσύνη των συμμετεχόντων είναι το κλειδί στην τέχνη της συνομιλίας, γιατί διεξάγεται εκ του προχείρου και απαιτεί ν' αντιλαμβάνεται ο συνομιλητής και να ερμηνεύει γρήγορα και ορθά τις δημιουργούμενες από την ομιλία συνθήκες.

Θεμελιώδης αρχή μιας συνομιλίας είναι η εύρεση του κατάλληλου χρόνου προς διατύπωση των απόψεων ή παρατηρήσεων. Με πνευματική ετοιμότητα, προσπαθούμε να χρησιμοποιούμε την νοημοσύνη μας για να αντιλαμβανόμαστε τα διάφορα ζητήματα και τους σκοπούς των συνομιλητών μας, να εξηγούμε γεγονότα και καταστάσεις οι οποίες αναφέρονται σε άτομα, πράγματα, πράξεις και λέξεις. Ακόμη η νοημοσύνη θα μας βοηθήσει να προσδιορίσουμε τις εναλλαγές, αναλογίες προσωπικών ή επαγγελματικών θεμάτων με τα οποία μπορούμε να δημιουργήσουμε πρόσφορες συνθήκες επικοινωνίες.

## **β) Σύσκεψη.**

Η μορφή αυτή της επικοινωνίας διακρίνεται σε τυπική και άτυπη συναλλαγή απόψεων με σκοπό να πληροφορήσει ή να πείσει τον συνομιλητή ή τους συνομιλητές για τους σκοπούς μιας συναφθείσας συμφωνίας ή ληφθείσας αποφάσεως. Η τάξη και μεθόδευση της συσκέψεως.

Υπάρχουν επίσης δύο σημαντικοί παράγοντες από τους οποίους εξαρτάται η πραγματοποίηση μιας αποτελεσματικής συσκέψεως, δηλαδή η καλή προετοιμασία και ο καθορισμός του διευθύνοντα της συζήτησης.

Η καλή προετοιμασία απαιτεί τον καθορισμό:

- Ø του **σκοπού** της συσκέψεως.
- Ø των θεμάτων τα οποία είναι σχετικά με τον σκοπό της συσκέψεως
- Ø της **προτεραιότητας** των υπό συζήτηση θεμάτων, ανάλογα με την φύση και την σπουδαιότητα τους.
- Ø του **χρόνου** πραγματοποίησης της συσκέψεως
- Ø των **κυρίων και δευτερευόντων** θεμάτων.

Προ της ενάρξεως της κυρίως συζητήσεως, συνήθως απαιτείται προλόγηση για τον σκοπό της συσκέψεως και των υπό συζήτηση θεμάτων. Η συμμετοχή στη συζήτηση ακολουθεί κυκλική σειρά, ανάλογα με την κατεχόμενη από το κάθε μέλος θέση. Τέλος πρέπει να προβλέπεται χρόνος για ερωτήσεις και σχόλια από τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας.

### ***Αρμοδιότητες του διευθύνοντα της σύσκεψης.***

Ο πρόεδρος μιας συσκέψεως είναι υπεύθυνος για την ανάπτυξη και τον έλεγχο της διεξαγόμενης συζητήσεως. Επίσης πρέπει να φροντίζει για την υποβοήθηση των μελών να παρουσιάσουν διάφορα στοιχεία ή να εκθέσουν απόψεις, καθώς και να εξουδετερώνει δημιουργούμενες αντιθέσεις, οι οποίες ενδέχεται να δημιουργηθούν κατά την διάρκεια της συζητήσεως. Πρέπει να παρακινεί τα μέλη για συμμετοχή και διατύπωση προτάσεων. Είναι σκόπιμο, όπως ο ομιλητής έχει καλύτερη γνώση του θέματος, ώστε να δοθεί η ευκαιρία

στους άλλους να σκεφθούν και να διατυπώσουν αργότερα τις δικές τους απόψεις ή παρατηρήσεις. Ο πρόεδρος μιας συσκέψεως πρέπει να ελέγχει τη συζήτηση, ώστε να εμποδίζει δύο άτομα να μιλούν συγχρόνως ή να συζητούν μεταξύ τους, να θέτει υπό αμφισβήτηση πληροφορίες τις οποίες γνωρίζει ότι είναι εσφαλμένες, να παρακολουθεί τους πάντες, να είναι έτοιμος να διατυπώσει τις δικές του ερωτήσεις ή διευκρινίσεις εφ' όσον υπάρχει ανάγκη, ενώ συγχρόνως πρέπει να συγκρατείται, ώστε να λαμβάνει μέρος στην συζήτηση μόνο όταν επιβάλλεται αυτό. Δεν πρέπει ποτέ η σύσκεψη να μεταβληθεί σε μονόλογο του διευθύνοντα ή άλλου συμμετέχοντος ατόμου. *Οι συσκέψεις μπορούν να αποβλέπουν σε:*

- Ø Πληροφόρηση των μελών
- Ø Συγκέντρωση πληροφοριών
- Ø Επίλυση ορισμένου προβλήματος
- Ø Εξασφάλιση θετικών διαθέσεων από τους συμμετέχοντες.

Οι συσκέψεις αποτελούν μορφή ομαδικής επικοινωνίας, η οποία πραγματοποιείται με τη σημασία συμβουλίων, επιτροπών ή ομάδων εργασίας. Η διάκριση των Συμβουλίων από τις δύο άλλες μορφές προφορικής ομαδικής επικοινωνίας είναι ότι το έργο τους μπορεί να είναι και αποφασιστικό, ενώ των άλλων δύο είναι συνηθέστερα γνωμοδοτικό.

Σαν **επιτροπή** ειδικότερα εννοούμε το από ορισμένο αριθμό προσώπων αποτελούμενο συλλογικό όργανο, το οποίο επιδιώκει των με κοινή προσπάθεια μελέτη προβλημάτων, τα οποία παρουσιάζονται ενώπιον τους και την προετοιμασία λήψεως αποφάσεων από άλλο συνήθως φορέα.

Τα μέλη των επιτροπών έχουν σχετική εξουσία κατά την συζήτηση ορισμένου θέματος και εκφράζεται με μια ψήφο. Μεταξύ των μελών της επιτροπής υπάρχει σχέση ισότητας, ανεξάρτητα αν αυτά βρίσκονται στην υπηρεσία σε διάφορη ιεραρχική κλίμακα ή αν ο ενδεχομένως είναι προϊστάμενος του άλλου.



Η ισότητα των μελών διακρίνει τις επιτροπές από τις απλές συγκεντρώσεις του προσωπικού ενός τμήματος ή διευθύνσεως. Κατά συνέπεια, η λειτουργία των επιτροπών δημιουργεί ειδικά προβλήματα ανθρώπινων σχέσεων που οφείλονται σε δυσχέρειες που προκαλούνται συνήθως από οξείες αντιθέσεις μεταξύ τους. Ο αριθμός των (5) πέντε μελών είναι ο συνηθέστερος και ο πιο ενδεδειγμένος στις περισσότερες των περιπτώσεων.

Έχει επίσης διαπιστωθεί ότι η βαρύτητα των απόψεων των μελών μιας επιτροπής επηρεάζεται συνήθως από το βαθμό που κατέχουν αυτά στην ιεραρχία μέσα στην υπηρεσία που ανήκουν, γιατί τα μέλη της επιτροπής αποφεύγουν συνήθως να συγκρουσθούν με προϊσταμένους από το φόβο μήπως η αντίθεση αυτή έχει δυσμενείς επιπτώσεις στις υπηρεσιακές τους σχέσεις. Για την αιτία αυτή στη σύνθεση των διαφόρων επιτροπών με ιεραρχική, εξάρτηση ή σημαντική βαθμολογική διαφορά.

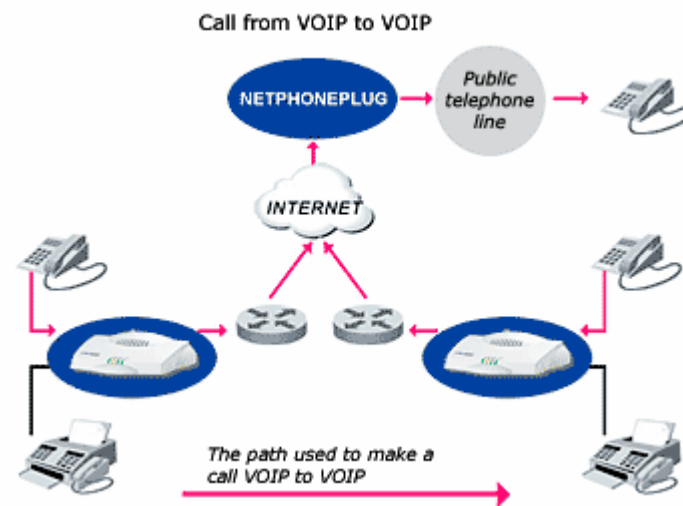
### **γ) Προφορική έκθεση γεγονότων.**

Ο τρόπος αυτός της προφορικής επικοινωνίας αποβλέπει στην τυπική ή άτυπη παρουσίαση γεγονότων με τα οποία αποβλέπουμε να πείσουμε ή να πληροφορήσουμε για τους σκοπούς μιας εργασίας, αποφάσεως ή ενέργειας. Ο ορθός **διευθυντικός προσανατολισμός** είναι το κλειδί μιας πετυχημένης προφορικής εκθέσεως γεγονότων. Αν η έκθεση αποβλέπει κυρίως στην πληροφόρηση ή ανάλυση γεγονότων πρέπει να αποβλέπει κυρίως στην πληροφόρηση ή ανάλυση γεγονότων πρέπει να εντοπισθούν οι σκοποί της διευθύνσεως, οι οποίοι πρέπει βάσει της συγκεκριμένης περιπτώσεως να είναι σχετικοί, αξιόλογοι και χρήσιμοι. Τόσο η ανάπτυξη του θέματός, όσο και η διατύπωση των σκοπών πρέπει να γίνει κατά τρόπο σαφή και συγκεκριμένο. Η ανακεφαλαίωση των σκοπών που επιδιώκονται πρέπει να συνδυαστεί με την ανάπτυξη των μέσων, τα οποία διαθέτει η επιχείρηση προς επίτευξη τους, καθώς και με τις αρμοδιότητες των ακροατών στην προσπάθεια επιτεύξεως των σκοπών.

#### δ) Τηλεφωνική επικοινωνία.

Χρησιμεύει για τη μεταβίβαση επειγουσών πληροφοριών, οδηγιών, κατευθύνσεων ή και άσκηση ελέγχου. Μερικές φορές αποτελεί το προπαρασκευαστικό ή εισαγωγικό στάδιο μιας γραπτής επικοινωνίας και συντελεί στην ανάπτυξη προσωπικών σχέσεων που είναι χρήσιμες στην επίλυση παρουσιαζομένων προβλημάτων ή στην διευθέτηση δημιουργούμενων καταστάσεων.

Όταν κανείς επικοινωνεί τηλεφωνικά με ορισμένο γνωστό πρόσωπο σχηματίζει την εικόνα του προσώπου με το οποίο συνομιλεί ή αν ο συνομιλητής είναι άγνωστος προσπαθεί να του δώσει κάποια συγκεκριμένη μορφή από τη φωνή που ακούει. Εφ' όσον λοιπόν η φωνή είναι το μοναδικό μέσο επικοινωνίας, χρειάζεται να συγκεντρώσουμε σ' αυτήν την προσοχή μας. Η ένταση του ήχου, ο ρυθμός, η καθαρότητα της αρθρώσεως ή η απομόνωση άλλων θορύβων είναι στοιχεία επικοινωνίας που αποκτούν ιδιαίτερη σημασία σε μια τέτοια επαφή.



#### Κατευθύνσεις προφορικής επικοινωνίας.

Ø Αποσαφήνιση της για την μεταβίβαση ιδέας. Όσο συστηματικότερα αναλύουμε μια ιδέα ή ένα πρόβλημα, τόσο σαφέστερο είναι αυτό στην μεταβίβαση.

- Ø Καθορισμός σκοπού επικοινωνίας (π.χ. συγκέντρωση πληροφοριών, μεταβολή διαθέσεων του προσωπικού, παρότρυνση για δράση, κλπ.)
- Ø Περιβάλλον και ειδικές συνθήκες πραγματοποίησης της επικοινωνίας.
- Ø Καθορισμός προσώπων με τα οποία θα πραγματοποιηθεί η επικοινωνία.
- Ø Πλήρης ενημέρωση ακροατών. Προσαρμογή τόνου φωνής και εκφράσεως στο περιεχόμενο του μηνύματος.
- Ø Έλεγχος αποτελέσματος επικοινωνίας. Τόσο κατά την διάρκεια πραγματοποίησης αυτής όσο και ύστερα απ' αυτή.
- Ø Συνοχή και συνέπεια του μηνύματος προς τους σκοπούς και τα μακροπρόθεσμα ενδιαφέροντα της επιχειρήσεως.
- Ø Συμφωνία λόγων και πράξεων
- Ø Προσπάθεια ορθής μεταδόσεως, αλλά και λήψεως μηνυμάτων, που σημαίνει ότι πρέπει να είναι κανείς εξ' ίσου καλός ομιλητής, αλλά και ακροατής.

### **5.2.3. ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΚΑΛΩΝ ΣΥΝΘΗΚΩΝ ΑΚΡΟΑΣΕΩΝ**

- Ø Άνετο περιβάλλον
- Ø Απομάκρυνση ή εξουδετέρωση εμποδίων επικοινωνίας (θόρυβοι διακοπές).
- Ø Επίδειξη διαθέσεως ακροάσεως
- Ø Επίδειξη πνεύματος υπομονής και κατανοήσεως.
- Ø Αποφυγή εκνευρισμών και οξύτητας στην διατύπωση των επιχειρημάτων και την άσκηση κριτικής.
- Ø Διατύπωση αποριών και ερωτήσεων για την αποσαφήνιση σημείων της συνομιλίας
- Ø Παύση συνομιλίας όταν επιτευχθεί ο σκοπός αυτής ή αποδειχθεί αδύνατη η επίτευξή του.

- Ø Τέλος η πνευματική και σωματική κατάσταση των συνομιλούντων μπορεί να επηρεάσει το αποτέλεσμα της συνομιλίας.

### **5.3. ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΥΤΟΜΑΤΟΠΟΙΗΜΕΝΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ**

#### **5.3.1. ΓΕΝΙΚΑ ΓΙΑ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟΥΣ ΥΠΟΛΟΓΙΣΤΕΣ**

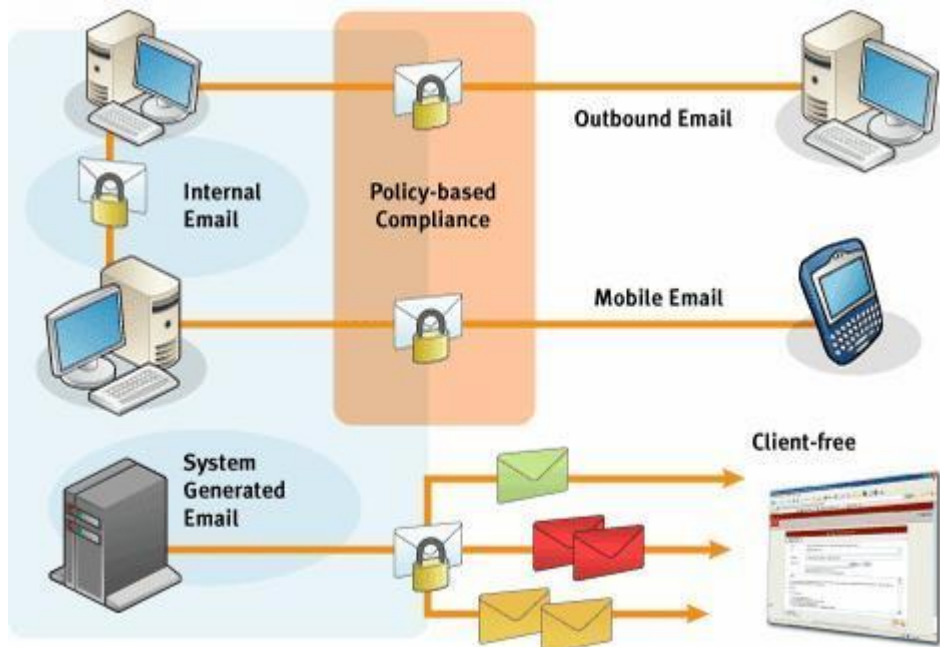
Η σύγχρονη επιχειρησιακή απαιτεί πολλές φορές την άμεση λήψη σημαντικών αποφάσεων, που προϋποθέτουν την ύπαρξη και αξιοποίηση ενός σημαντικού όγκου πληροφοριών. Το γεγονός αυτό, δημιουργεί την ανάγκη προσφυγής στους ηλεκτρονικούς υπολογιστές και αξιοποιήσεις των μεγάλων δυνατοτήτων που έχουν αυτοί στον τομέα αυτό. Από της εμφανίσεως όμως του πρώτου ηλεκτρονικού υπολογιστή παρουσιάστηκε έντονο το πρόβλημα επικοινωνίας ανθρώπου – μηχανής. Έτσι δημιουργήθηκε η γλώσσα της μηχανής με την δυαδική της μορφή, που απαιτεί όπως το περιεχόμενο της επικοινωνίας εισαχθεί στον ηλεκτρονικό υπολογιστή με τον συμβολισμό του δυαδικού συστήματος.

Λόγω των δυσχερειών προγραμματισμού που προκάλεσε η γλώσσα της μηχανής, παρουσιάστηκε η ανάγκη δημιουργίας των καλουμένων συμβολικών γλωσσών, που χρησιμοποιούν ευκολομνημόνευτους κώδικες εντολών (π.χ. διάβασε, τύπωσε, κλπ., αντί των δυαδικών συμβολισμών). Για τις διευθύνσεις της μνήμης γίνεται επίσης χρήση συμβολικών ονομασιών (labels) της εκλογής του προγραμματισμού και όχι χρήση απόλυτων αριθμών δυαδικής απεικονίσεως. Το πρόγραμμα και τα προς επεξεργασία αριθμητικά και αλφαβητικά στοιχεία παρέχονται με μορφή συμβόλων συνηθισμένης γραφής.

Η συμβολική βεβαίως γλώσσα απαιτεί τη μεταμόρφωση του προβλήματος στη γλώσσα της μηχανής με βάση της οποίας μόνο, μπορεί να λειτουργήσει η ηλεκτρονικός υπολογιστής. Η μεταμόρφωση αυτή

πραγματοποιείται με βάση ειδικό μόνιμο πρόγραμμα μετάφρασης του συμβολικού προγράμματος, που ονομάζεται ASC II.

Βεβαίως η παραπάνω εργασία χρειάζεται την ύπαρξη επιδέξιων προγραμματιστών που πρέπει να έχουν εξειδίκευση, γνώσεις λειτουργίας του συγκεκριμένου υπολογιστή, ευρύτατη εμπειρία και αξιόλογο ταλέντο.



*Δύο είναι οι βασικές κατευθύνσεις των χρησιμοποιούμενων γλωσσών:*

**1. Επιστημονικές γλώσσες,** στις οποίες τα αριθμητικά προβλήματα διατυπώνονται με μορφή εντολών που μοιάζουν με τους μαθηματικούς τύπους και συμβολισμούς (οι συνηθέστερες χρησιμοποιούμενες γλώσσες του είδους αυτού είναι Fortain και η Algol).

**2. Εμπορικές γλώσσες,** στις οποίες τα προς επεξεργασία στοιχεία και η διαδικασία διατυπώνονται με μορφή εντολών, οι οποίες μοιάζουν προς την καθομιλουμένη γλώσσα και τη λογιστική ορολογία (η συνηθέστερη χρησιμοποιούμενη γλώσσα του είδους αυτού είναι η Cobol).

Οι γλώσσες της πρώτης κατηγορίας διακρίνονται από τον περιορισμένο αριθμό εκτελέσεως του προγράμματος, αλλά μπορούν να συνδυάσουν εκτενείς και περίπλοκους μαθηματικούς υπολογισμούς. Οι γλώσσες της δεύτερης κατηγορίας διακρίνονται για την ευχέρεια μεγάλου αριθμού επαναλήψεων με

διαφορετικά κάθε φορά δεδομένα, αλλά συγχρόνως και από την περιορισμένη δυνατότητα εκτελέσεως πολύπλοκων και εκτεταμένων υπολογισμών.

### **5.3.2. ΆΛΛΕΣ ΜΗΧΑΝΕΣ ΑΥΤΟΜΑΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ**

**α) Αυτόματες γραφομηχανές,** που κατά την κοινή μπορούν να διατηρήσουν ταινίες, από χαρτί να μαγνητίσουν πλάκες και να επαναλάβουν αυτόματα στη συνέχεια και με μεγάλη ταχύτητα αυτό που είχε γραφεί προηγουμένως.

**β) Πολυτυπικές μηχανές** (πολύγραφοι, μηχανές «offset» και κάθε μηχανή που μπορεί να τυπώνει σε πολλά αντίτυπα).

**γ) Φωτοαντιγραφικές μηχανές** (υγρής, ξηράς, θερμοστατικής και ηλεκτροστατικής αντιγραφής). Στην ίδια κατηγορία ανήκουν και οι μηχανές μικροφωγραφήσεως.

**δ) Μεταφραστική μηχανή διάτρητων δελτίων.** Εκτυπώνει με μεγάλη ταχύτητα τη μετάφραση των διατηρηθέντων δελτίων.

**ε) Μηχανή αναγνώσεως μαγνητικών ταινιών.** Η ανάγνωση γίνεται με την εκκένωση πάνω σε χαρτί του περιεχομένου των μαγνητικών ταινιών.

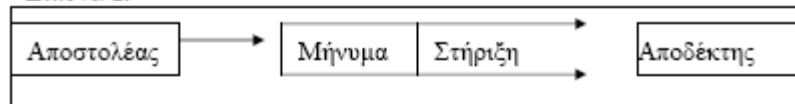
**στ) Δίκτυα τηλεπικοινωνίας και τηλεμετάδοσης.**

**ζ) Γράμματα «οπτικής αναγνώσεως» (optical reader)** εκ μέρους των μηχανών, κλπ.

Γενικότερα μπορεί να λεχθεί ότι υπάρχει η τάση διευρύνσεως της αυτοματοποιημένης επικοινωνίας, που είναι αποτέλεσμα ραγδαίας τεχνολογικής εξελίξεως και των πολύπλοκων προβλημάτων επικοινωνίας, τα οποία δημιουργεί η ανάγκη γρήγορης συγκεντρώσεως και αξιοποίησεως πληροφοριών. Η χρήση των μηχανών προσφέρει ταχύτητα, ακρίβεια, εκτέλεση ειδικών εργασιών και εξοικονόμηση ειδικευμένου προσωπικού.



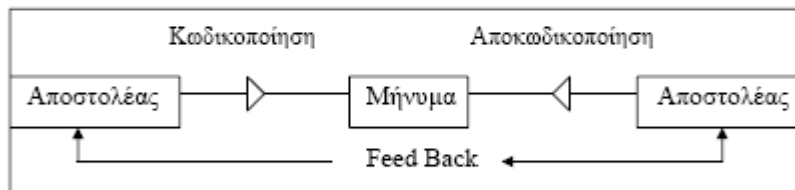
**Εικόνα 1.**



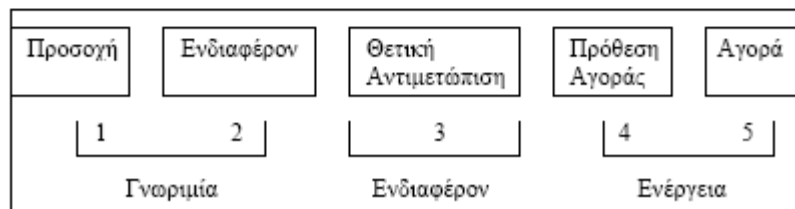
**Εικόνα 2.**



**Εικόνα 3.**



**Εικόνα 4.**



**ΠΙΝΑΚΑΣ 1. ΠΩΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΕΙ Η ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ**

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6<sup>ο</sup>**

### **ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ**

#### **6.1. Προβλήματα επικοινωνίας στο εσωτερικό μιας επιχείρησης**

Για να είναι η επικοινωνία απόλυτα επιτυχημένη, πρέπει να υπάρχει σύμπτωση ανάμεσα στο νόημα που στάλθηκε και στο μήνυμα που ελήφθη. Πρέπει δηλαδή ο αποδέκτης να ερμηνεύει τα σύμβολα με τρόπο πανομοιότυπο με αυτόν που έχει υπόψη του ο αποστολέας. Στην πράξη όμως δυο λειτουργίες της διαδικασίας της επικοινωνίας παρεμβαίνουν ανάμεσα σε δυο ή περισσότερους ανθρώπους με αποτέλεσμα να οδηγούν σε ατελή επικοινωνία. Αυτές είναι: (1) ο χειρισμός των συμβόλων (κωδικοποίηση) και (2) η ερμηνεία των συμβόλων (αποκωδικοποίηση).

Πράγματι, η έλλειψη ικανοτήτων επικοινωνίας των ανθρώπων είτε ως πομποί είτε ως δέκτες αποτελεί την πηγή μιας σειράς εμποδίων (φυσιολογικά εμπόδια). Επίσης η ψυχο-συγκινησιακή κατάσταση του ατόμου συχνά δημιουργεί σημαντικά εμπόδια στην επικοινωνία (ψυχοσυγκινησιακά εμπόδια). Παράλληλα, το περιβάλλον αποτελεί πολλές φορές σημαντική πηγή εμποδίων τα οποία δυσκολεύουν την επικοινωνία παρά τη διάθεση και τις ικανότητες των ατόμων να επικοινωνήσουν (περιβαλλοντολογικά εμπόδια). Η κάθε μια από αυτές τις τρεις κατηγορίες περιλαμβάνει ένα μεγάλο αριθμό συγκεκριμένων εμποδίων των οποίων η επιστημονική τεκμηρίωση απαιτεί εκτεταμένη και διεπιστημονική θεωρητική ανάλυση. Στον πίνακα 7.1. παρουσιάζονται τα πιο σημαντικά εμπόδια επικοινωνίας που αφορούν τον πομπό, το δέκτη και το περιβάλλον σε μια επιχείρηση.

#### **6.1. ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΣΤΗΝ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΣΕ ΜΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ**



Πρόβλημα	Παρατηρήσεις
Ασαφείς στόχοι	Έλλειψη συγκεκριμένων και σαφών στόχων επικοινωνίας (ατόμου ή επιχείρησης).
Μη σωστά μηνύματα Αναξιπιστία	Λόγω πίεσης χρόνου, αδιαφορίας, ανικανότητας κ.λπ. Από πλευράς του πομπού, θέτει σε αμφισβήτηση το μήνυμα από το δέκτη.
Φόβος	Διαρροής ή εκμετάλλευσης πληροφοριών (συνήθως από τους υφισταμένους).
Κακή επιλογή χρόνου- χώρου Κακή επιλογή τρόπου-μέσου	Σε κακή στιγμή ή σε ακατάλληλο χώρο. Γραπτή ή προφορική ή οπτική-τηλέφωνο, πρόσωπο με πρόσωπο κ.λπ.
Απροσεξία-μη ενδιαφέρον Βιαστικά συμπεράσματα	Από πλευράς του δέκτη. Έλλειψη υπομονής, χρόνου από πλευράς του δέκτη για την ολοκλήρωση του μηνύματος.
Προδιάθεση - προκατάληψη	Φιλτράρισμα από απόψεις δέκτη με συνέπεια την αλλοίωση του μηνύματος.
Υπερευαισθησία	Του δέκτη σε ορισμένες λέξεις ή φράσεις (επιλεκτική σύλληψη).
Διαφορετικές αντιλήψεις Σχέσεις μεταξύ πομπού και δέκτη	Ανάλογη αξιολόγηση και ερμηνεία. Κακή σχέση, αυταρχική εξουσία, ανταγωνισμός, πόλωση.
Δομές -διαδικασίες	Πολλά ιεραρχικά επίπεδα, χρονοβόρες διαδικασίες, κανονισμοί επικοινωνίας κ.λπ.
Υπερφόρτωση	Μεγάλος όγκος καθημερινά με συνέπεια αδυναμία σύλληψης, λανθασμένη, καθυστερημένη, επιλεκτική επεξεργασία και αποφυγή πληροφοριών.
Κλίμα-Παιδεία	Καχυποψία, μη ελεύθερη έκφραση, έλλειψη σεβασμού κ.λπ.
Κώδικες	Επαγγελματική ορολογία και σημασία φράσεων.
Ικανότητα επικοινωνίας	Διανοητικές, φυσικές, μορφωτικές.
Κανόνες και θέση	Σχετίζονται με την ιεραρχία και το είδος της οργάνωσης.

Πηγή: Δ. Μπουραντάς, 2002.

## 6.2. Επικοινωνιακά προβλήματα επιχειρήσεων- καταναλωτικού κοινού

Η επιλογή των μέσων προβολής από πλευράς των επιχειρήσεων γίνεται με βάση ορισμένα δημογραφικά χαρακτηριστικά της αγοράς-στόχου. Από τις μέχρι σήμερα μελέτες τα μεγαλύτερα επικοινωνιακά προβλήματα που σχετίζονται με τη διαφήμιση εντοπίστηκαν στην τηλεόραση και στα περιοδικά.

Το διαφημιστικό μήνυμα το οποίο διακρίνεται σε πληροφοριακό και συγκινησιακό (προβάλλει κυρίως ειδυλλιακά τοπία και σκηνές) προσεγγίζουν με διάφορους τρόπους τον καταναλωτή. Στον πίνακα 7.2. παρουσιάζονται

συνοπτικά οι τρόποι προσέγγισης και τα προβλήματα που προκύπτουν από αυτά στην επικοινωνία με το καταναλωτικό κοινό.

## 6.2. ΕΙΔΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΜΕ ΤΟ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΙΚΟ ΚΟΙΝΟ ΚΑΙ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΠΟΥ ΠΡΟΚΥΠΤΟΥΝ.

Είδος μηνύματος	Πρόβλημα
Πληροφοριακό	Με το κοινό χαμηλού μορφωτικού επιπέδου.
Συγκινησιακό	Με το κοινό υψηλού μορφωτικού επιπέδου.
Φόβου	Στην περίπτωση που δεν προτείνει λύση.
Με χιούμορ	Μικρός χρόνος ζωής (εφήμερο) και απόσπαση της προσοχής από το προϊόν.
Ενοχλητικό	Όταν δεν προτείνει λύση.
Υποσυνείδητο	Αποδεδειγμένα αρνητικά αποτελέσματα.
Σεξουαλικό	Με το γυναικείο φύλο.

Πηγή: Γ. Σιώμος, 2002.

Όσον αφορά στα προβλήματα επικοινωνίας που προκύπτουν από τη λεγόμενη «εισαγόμενη διαφήμιση», αυτά σχετίζονται κυρίως με τη μετάφραση των μηνυμάτων. Δηλαδή πέρα από τα εμπόδια που αφορούν σε αυτό καθαυτό το εισαγόμενο προϊόν υπάρχουν τα γνωστά μας γλωσσικά, θεσμικά, οικονομικά, κοινωνικά, πολιτιστικά και φυσικά εμπόδια. Σχετικά με αυτό καθαυτό το προϊόν αναφέρουμε το παράδειγμα του μηνύματος της εταιρείας PERSODENT «για κατάσπρα δόντια» το οποίο δε σημείωσε καμία επιτυχία στη Ν.Α. Ασία επειδή εκεί μαύρα ή χρυσά δόντια θεωρούνται ότι προσδίδουν ιδιαίτερη αξία και κύρος. Σχετικά με το θέμα της μετάφρασης των μηνυμάτων το πρόβλημα προκύπτει όταν αυτό αποδίδεται πιστά και όχι ελεύθερα και αντίστοιχα με τα πολιτιστικά και γλωσσικά γνωρίσματα του κοινού-στόχου.

### 6.3. Αποτελεσματική επικοινωνία με το καταναλωτικό κοινό

Εάν γνωρίζουμε τη σειρά με την οποία οι καταναλωτές μιας ομάδας-στόχου συγκεντρώνουν και επεξεργάζονται πληροφορίες για τις διάφορες μάρκες προκειμένου να καταλήξουν στην αγορά μιας από αυτές, είναι ευκολότερο να παρουσιάσουμε τα στοιχεία της μάρκας μας (χαρακτηριστικά, περιεχόμενο κλπ.) πάνω στη συσκευασία - πακέτο της με την ίδια σειρά, διευκολύνοντας έτσι την επεξεργασία των πληροφοριών από τους καταναλωτές.

Πιο συγκεκριμένα, εάν το προϊόν μας αξιολογείται από τους καταναλωτές που μας ενδιαφέρουν, κάτω από τα κριτήρια που έχουν θέσει, θα απορρίπτεται συχνά από αυτούς. Επομένως θα πρέπει να καταβληθεί προσπάθεια να αλλάξουν οι στάσεις των καταναλωτών με βάση βελτιώσεις-τροποποιήσεις ορισμένων χαρακτηριστικών του.

Στις περιπτώσεις που γνωρίζουμε ότι οι καταναλωτές-στόχος χρησιμοποιούν κατά κύριο λόγο τον διαζευκτικό κανόνα (επιλογή προϊόντος με βάση αν πληροί ένα ελάχιστο επίπεδο απόδοσης-μεταίχιμο για κάθε χαρακτηριστικό του), είναι σημαντικό να επιδιώξουμε να ξεπεράσουμε τις ελάχιστες απαιτήσεις τους σε κάθε κριτήριο. Αυτό το πλεονέκτημα του προϊόντος πρέπει ανάλογα να προβάλλεται και στα διαφημιστικά μηνύματα και στη συσκευασία του. Η εντατική διανομή και ο μεγάλος χώρος στα ράφια και εδώ είναι σημαντικά. Επιπλέον, επειδή οι καταναλωτές αγοράζουν την πρώτη μάρκα που πληροί τα κριτήρια, απαιτείται παράλληλα όσο το δυνατόν εντατικότερη διανομή του προϊόντος και μεγαλύτερος χώρος στα ράφια του καταστήματος.



Πρόσφατες έρευνες έδειξαν ότι σημαντικό ρόλο παίζει ο βαθμός στον οποίο ο καταναλωτής (δέκτης πληροφοριών-μηνυμάτων) ελέγχει τη ροή των πληροφοριών που χρησιμοποιεί για να λάβει οποιαδήποτε αγοραστική απόφαση. Ο βαθμός ελέγχου της ροής πληροφοριών επηρεάζει την ποιότητα της απόφασης που τελικά παίρνει ο καταναλωτής, τη μνήμη, τις σχετικές γνώσεις και την εμπιστοσύνη που έχει σ' αυτήν (Ariely 2000).

Ως ένα βαθμό τα απαιτούμενα για μια αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ της επιχείρησης και του εξωτερικού περιβάλλοντος και ειδικότερα ότι αφορά στις επικοινωνιακές ενέργειες των στελεχών της έχει ήδη περιγραφεί. Από αυτά που έχουν αναφερθεί μέχρι τώρα, το είδος της επικοινωνίας το οποίο παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον είναι εκείνο που αφορά στο καταναλωτικό κοινό, δηλαδή η διαφήμιση.

Οι διαφορές στη συμπεριφορά, τις προτιμήσεις αλλά και γενικότερα στο προφίλ, των αγοραστών είναι ακριβώς αυτές που απαιτούν ιδιαίτερα προσεκτικές επιλογές, στις μεθόδους και στα μέσα της επικοινωνίας ώστε αυτή να είναι αποτελεσματική, δηλαδή να επιτυγχάνει το σκοπό της που είναι η προώθηση του προϊόντος. Μια άλλη ιδιαιτερότητα της επικοινωνίας μεταξύ πελάτη και επιχείρησης είναι η σωστή επιλογή του μέσου προώθησης του προϊόντος, στα οποία τις τελευταίες δεκαετίες έχουν προστεθεί τα ηλεκτρονικά μέσα -τηλεόραση και διαδίκτυο, όπου η διαφήμιση έχει ενταχθεί πλέον και αποτελεί αναπόσπαστο μέρος του χρόνου τους.

Στον πίνακα που ακολουθεί παρατίθενται οι λόγοι εκείνοι που κάνουν αποτελεσματικότερη την επικοινωνία των επιχειρήσεων και του καταναλωτικού κοινού, μέσω του διαφημιστικού μηνύματος.

## ΛΟΓΟΙ ΕΚΤΙΜΗΣΗΣ Η ΟΧΙ ΤΗΣ ΔΙΑΦΗΜΙΣΗΣ ΑΠΟ ΠΛΕΥΡΑΣ ΤΟΥ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΙΚΟΥ

ΛΟΓΟΙ ΕΚΤΙΜΗΣΗΣ ΤΗΣ ΔΙΑΦΗΜΙΣΗΣ (θετική στάση)	ΛΟΓΟΙ ΜΗ ΕΚΤΙΜΗΣΗΣ ΤΗΣ ΔΙΑΦΗΜΙΣΗΣ (αρνητική στάση)
Ενημέρωση για προϊόντα-υπηρεσίες	Ψευδής εικόνα προϊόντος
Στήριξη για τη σωστή επιλογή προϊόντων	Πλύση εγκεφάλου
Καλή ποιότητα	Δημιουργία ψευδών αναγκών
Βοήθεια στην κατανάλωση των προϊόντων	Δημιουργία υπερκαταναλωτισμού
Ξεκούραση - Διασκέδαση	Στόχος μόνο η πώληση
Έξυπνη - Πρωτότυπη διαφήμιση	Υποτίμηση της νοημοσύνης του καταναλωτή
Επάγγελμα με μέλλον	Χαμηλή ποιότητα, επανάληψη και κουραστική διαφήμιση

**ΚΟΙΝΟΥ** Πηγή: Γ. Σιώμοκος, 2002

Η έρευνα έχει δείξει ότι η **αποτελεσματικότητα των διαφημίσεων** επηρεάζεται από τις στάσεις που έχουν οι καταναλωτές για τη διαφήμιση γενικά και μάλιστα ότι οι καταναλωτές με θετικότερες στάσεις για τη διαφήμιση, σε σχέση με καταναλωτές με λιγότερο θετικές, ήταν σε θέση να ανακαλέσουν μεγαλύτερο αριθμό διαφημιστικών μηνυμάτων μια ημέρα μετά την έκθεσή τους σε αυτά.

Η **θεωρία της συνοχής ή ισορροπίας** υποστηρίζει ότι τα άτομα επιζητούν πληροφορίες που είναι συνεπείς με τις ανάγκες, τα ενδιαφέροντα και τις στάσεις τους και συγχρόνως αποφεύγουν πληροφορίες που δεν είναι συνεπείς με αυτά. Πολλές φορές οι καταναλωτές και μετά την αγορά του προϊόντος αποφεύγουν πληροφορίες που διαφωνούν ή αντίκεινται σε αυτά που πιστεύουν. Επιζητούν αντίθετα πληροφορίες που συμφωνούν, συμβαδίζουν με τα πιστεύω τους και αποφεύγουν θεωρήσεις αντίθετες με τις δικές τους, υπάρχουν φορές που είναι λογικό οι επιχειρήσεις να διαφημίζουν σε «**εχθρικό κοινό**» με στόχο όχι την αλλαγή των πιστεύω αυτών αλλά την πρόληψη της «μόλυνσης» από τον ίδιο βαθμό «εχθρικότητας» των υπολοίπων.

Για τον **ψυχολογικό θόρυβο**, που όπως αναφέρθηκε αποτελεί ένα πρόβλημα στη διαφήμιση, ο αποτελεσματικότερος τρόπος για τον αποστολέα του μηνύματος να τον ξεπεράσει είναι η απλή επανάληψη του μηνύματος

αρκετές φορές και ειδικότερα η επανάληψη του κεντρικού θέματος με άλλες συναφείς εκφράσεις.

Το **συγκριτικό μήνυμα** έχει μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα, επειδή είναι πιο κατανοητό και προκαλεί την προσοχή του καταναλωτή με συνέπεια την ευκολότερη αποδοχή του μηνύματος. Πρέπει να επισημανθεί ότι αυτός ο κατά τ' άλλα αποτελεσματικός τρόπος προώθησης ενός προϊόντος δεν επιτρέπεται σε όλες τις χώρες της Ε.Ε. (Βέλγιο, Γαλλία, Γερμανία, Ιταλία).

Το **μονόπλευρο μήνυμα** είναι αποτελεσματικότερο όταν απευθύνεται σε κοινό που είναι φιλικό προς τη μάρκα ή σε κοινό που είναι πιθανό να εκτεθεί σε αντίθετα επιχειρήματα.

Το **δίπλευρο μήνυμα**, αν και δεν χρησιμοποιείται συχνά, δημιουργούν υψηλά επίπεδα προσοχής και κίνητρα για επεξεργασία πληροφοριών και συνεπώς είναι αποτελεσματικά μόνο αν ο καταναλωτής γνωρίζει ήδη τις αρνητικές πληροφορίες που παρουσιάζονται.

Τα **μηνύματα φόβου** (όπως αναφέρθηκε δεν είναι αποτελεσματικά όταν δεν προτείνουν λύση), διεγείροντας το φόβο και δημιουργώντας ανησυχία στοχεύουν να πείσουν τον καταναλωτή να μειώσει ενεργώντας κατά ένα συγκεκριμένο τρόπο. Αποτελεσματικά είναι μόνο όταν προτείνουν λύση στο πρόβλημα που θίγουν.

Τα **χιουμοριστικά μηνύματα** αν και γενικά θεωρούνται πιο αποτελεσματικά πρέπει για να μην εμποδίσουν την κατανόηση του μηνύματος να σχετίζονται άμεσα με το προϊόν, να συνδέονται με ευχαρίστηση ή ευθυμία, να αφορούν σε προϊόντα χαμηλής σχετικά τιμής ή και σε προϊόντα που σχετίζονται με τη διασκέδαση και την απόλαυση και τέλος να ανανεώνεται συχνά.

Οι **ενοχλητικές διαφημίσεις** μπορεί να είναι αποτελεσματικές δεδομένου ότι βασίζονται στον κανόνα των Δημοσίων Σχέσεων που προτείνει: «σημαντικό δεν είναι το αν πιστεύουν για σένα ότι είσαι καλός, αλλά σημασία έχει να

θυμούνται το όνομά σου». Έχει αποδειχθεί ότι μετά την πάροδο αρκετού χρόνου δε μένει στη μνήμη του καταναλωτή το ενοχλητικό περιεχόμενο του μηνύματος, παρά μόνο το όνομα του προϊόντος.

Οι διαφημίσεις που περιλαμβάνουν **στοιχεία σεξ** είναι περισσότερο αποτελεσματικές στην προσέλκυση της προσοχής του κοινού στο επίπεδο της ανάκλησης του διαφημιζόμενου προϊόντος και μόνο όταν τα σεξουαλικά στοιχεία εκφράζονταν με τρόπο ιδιαίτερα συμβολικό. Σε κάθε πάντως περίπτωση για να είναι αποτελεσματική η διαφήμιση που στηρίζεται στο σεξ θα πρέπει το σεξ να σχετίζεται με το προϊόν.

Όσον αφορά στο **είδος MME** που επιλέγεται για την προώθηση ενός προϊόντος, υπάρχουν πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα τα οποία κάνουν αντίστοιχα αποτελεσματική και αναποτελεσματική μια διαφήμιση. Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζονται τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα αυτά.

## ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΜΜΕ

ΜΜΕ	Πλεονεκτήματα	Μειονεκτήματα
Έντυπα	Διαφήμιση υψηλής ποιότητας Λεπτομερής περιγραφή Μεγάλη γεωγραφική κάλυψη Αξιοπιστία, κύρος Ανταγωνιστικότητα Διάρκεια στο χρόνο (περιοδικά) Εξειδικευμένο κοινό-στόχος	Μεγάλος χρόνος μεταξύ υποβολής και δημοσίευσης Μικρός χρόνος ζωής (εφημερίδες)
Ραδιόφωνο	Ευρεία χρήση Γεωγραφική προσαρμοστικότητα Χαμηλό κόστος	Χρήση μόνο της ακοής
Τηλεόραση	Εικόνα, ήχος, κίνηση Ερεθίσματα με οπτικά εφέ	Υψηλό κόστος Συνωστισμός (clutter) Παθητική επεξεργασία
Διαδίκτυο	Δικαίωμα επιλογής Μεγάλος χρόνος προβολής	Μικρός αριθμός καταχωρήσεων προϊόντων Ειδικός εξοπλισμός

*Πηγή: Γ. Σιώμος, 2002 και ίδια εμπειρία*

Όπως γίνεται αντιληπτό από τον παραπάνω πίνακα η αποτελεσματική επικοινωνία της επιχείρησης με το καταναλωτικό κοινό εξαρτάται και από τη σωστή επιλογή του μέσου επικοινωνίας που έχει σχέση με τη φύση και το κόστος του προϊόντος.

### 6.4. Αποτελεσματική επικοινωνία στο διεθνές μάρκετινγκ

Η επικοινωνία στη διεθνές μάρκετινγκ παρουσιάζει εξαιρετικές δυσκολίες, όπως αυτές αναφέρθηκαν σε προηγούμενη παράγραφο. Επιπλέον υπάρχει και το στοιχείο των κόστους το οποίο είναι υψηλότερο αφού ο σχεδιασμός μιας διαφημιστικής καμπάνιας και η οργάνωση των δημοσίων σχέσεων σε μια ξένη χώρα μπορεί να ακολουθεί τους κανόνες που εφαρμόζονται στην εγχώρια αγορά σχετίζεται όμως με τη διαφορετική, ενδεχομένως, νομισματική μονάδα, με την ποιότητα και το εύρος των ΜΜΕ, με το κόστος ζωής αλλά και ιδιαίτερα με τα κοινωνικά χαρακτηριστικά του κοινού στο οποίο απευθύνεται η διεθνής επιχείρηση. Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται οι κανόνες που πρέπει να



τηρούνται από τις εταιρείες που δραστηριοποιούνται σε διεθνές επίπεδο ώστε η επικοινωνία να είναι αποτελεσματική.

## ΚΑΝΟΝΕΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΣΤΟ ΔΙΕΘΝΕΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Κανόνας	Σχόλια
Εντοπισμός κοινού-στόχου	Τα χαρακτηριστικά διαφέρουν από χώρα σε χώρα
Αριστη γνώση της γλώσσας και των αξιών των κατοίκων	Για την κατάλληλη απόδοση και προσαρμογή των μηνυμάτων
Αξιολόγηση διαθέσιμων μέσων	Το είδος, το εύρος και η απήχηση των ΜΜΕ διαφέρουν από χώρα σε χώρα. Η αποτελεσματική επικοινωνία στηρίζεται στη βέλτιστη επιλογή τους.
Αξιολόγηση διαθέσιμου προϋπολογισμού	Σε σχέση με το διαθέσιμο και το ζητούμενο και στην κατεύθυνση της αποτελεσματικότητας
Εγκαιρη επικοινωνία	Για την αναγνώριση του προϊόντος
Αξιολόγηση τυποποίησης	Κάποια προϊόντα απαιτούν τυποποιημένη επικοινωνία (π.χ. Η/Υ) και κάποια όχι (μόδα)
Αποκέντρωση επικοινωνίας	Κατά τόπους υπεύθυνοι με ανταλλαγές απόψεων για τυχόν νέες ιδέες.
Τήρηση νομικών περιορισμών	Διαφέρουν από χώρα σε χώρα (π.χ. φάρμακα) και μπορούν να διαταράξουν την επικοινωνία
Εκπαίδευση πωλητών	Ωστε να γνωρίζουν τα χαρακτηριστικά της χώρας και κατ' επέκταση να προσαρμόζουν το επικοινωνιακό προφίλ.
Ακρίβεια και ποιότητα	Για την αποτελεσματική ανταπόκριση στην επικοινωνία
Μέτρηση αποτελεσμάτων	Η καταχώρηση ή η προσωπική επαφή δε σημαίνει πάντα αποτελεσματική επικοινωνία. Είναι δύσκολο να μετρηθούν τα αποτελέσματα των δημοσίων σχέσεων αλλά πρέπει να βρεθεί τρόπος υπολογισμού τους.
Διαφύλαξη εικόνας εταιρείας	Με καλή εντύπωση προς τα έξω (κοινό και ΜΜΕ) και καλή διαχείριση μέσα.
Χορηγίες	Κατάλληλη επιλογή φορέων-εκδηλώσεων

Πηγή: Δ. Πατρινός, 2002

### 6.5. Οι σύγχρονες τάσεις των επιχειρήσεων και η επικοινωνία

Η τάση της Οργάνωση και Διοίκησης Επιχειρήσεων όπως διαγράφονται σήμερα και με τις γενικότερες προβλέψεις για τις συνθήκες του μέλλοντος έχουν δύο κατευθύνσεις οι οποίες σχετίζονται άμεσα με την επικοινωνία και τις σύγχρονες μορφές της: (α) η πρώτη έχει να κάνει με το εσωτερικό των επιχειρήσεων και (β) η δεύτερη αφορά στις σχέσεις της επιχείρησης με το εξωτερικό περιβάλλον.

Σήμερα σε αντίθεση με το παρελθόν υπάρχει η τάση να δημιουργούνται ενδεχομένως περισσότερα εργοστάσια, αλλά μικρότερα από αυτά των προηγούμενων ετών, υπό το διεθνές σύνθημα «**small is beautiful**», με αποτέλεσμα τη δημιουργία καλύτερου εργασιακού κλίματος και καλύτερη ικανοποίηση του καταναλωτικού κοινού. Αυτή η βελτίωση οφείλεται κυρίως στη μείωση της αποξένωσης των εργαζομένων που σε κάθε άλλη περίπτωση (εργοστάσια γίγαντες) ήταν απλοί αριθμοί.

Η ποιότητα των εργαζομένων, η πολυπλοκότητα των οργανώσεων, η ανάγκη ταχείας αντίδρασης στο περιβάλλον, όπως επίσης και η ανάγκη χρήσης της ατομικής κρίσης των εργαζομένων επιβάλλουν στην οικονομική μονάδα να χρησιμοποιεί ένα αρτιότερο σύστημα επικοινωνιών και επιπλέον να υπάρχει η διάθεση και το κλίμα για εντονότερες και αποτελεσματικότερες επικοινωνίες μεταξύ των ατόμων που τις απαρτίζουν. Σήμερα πια μπορούμε να πούμε ότι:

Η **οργάνωση της εργασίας** είναι περισσότερο ανθρωποκεντρική στην κατεύθυνση της συνεργασίας και του συνδυασμού μεταξύ των ατόμων διαφορετικών θέσεων εργασίας και στην κατεύθυνση των σχέσεων του ατόμου μ' αυτή καθαυτή την εργασία του.

Η **χρήση νέων τεχνολογιών** είναι εντονότερη και ραγδαία εξελισσόμενη έχει σαν αποτέλεσμα όχι μόνο την υψηλή ποιότητα αλλά και την αύξηση της επικοινωνίας μεταξύ εργαζομένων και μεταξύ επιχειρήσεων και καταναλωτικού κοινού.

Η **αποκέντρωση της εξουσίας**, μπορεί να αποτελεί ένα αποτέλεσμα της αύξησης του μορφωτικού επιπέδου αλλά δεν πρέπει να παραβλεφθεί ο ρόλος της επικοινωνίας και των σύγχρονων μορφών της σε αυτήν. Με τη βελτίωση και την εντατικοποίηση του συστήματος επικοινωνιών έγινε δυνατή η αποφυγή των συγκρούσεων σε μια επιχείρηση.

Ο **αμφίδρομος προγραμματισμός** στηρίζεται στο σύνολό του στην επικοινωνία μεταξύ των στελεχών διαφόρων ιεραρχικών επιπέδων. Παλαιότερα

ο προγραμματισμός γινόταν από επάνω προς τα κάτω. Τα οφέλη όμως της επικοινωνίας ανέδειξαν ως αποτελεσματικότερο τον προγραμματισμό-αποτέλεσμα της ανταλλαγής απόψεων μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων.

Η **εφαρμογή συνεχιζόμενης εκπαίδευσης** βρήκε κι αυτή τρόπο να καθιερωθεί και να αναγνωριστεί με τη βελτίωση της επικοινωνίας. Η επαφή με το «νέο αίμα» των επιχειρήσεων αποτελεί συνήθως το έναυσμα προς τους παλαιότερους να «εκσυγχρονισθούν» με τα θετικότερα για μια επιχείρηση αποτελέσματα.

Ο **σεβασμός του φυσικού περιβάλλοντος** από πλευράς των επιχειρήσεων αποτελεί ένα άλλο επίτευγμα των σύγχρονων μεθόδων επικοινωνίας. Πράγματι η δημοσιότητα που μπορεί να δοθεί σε ένα τόσο σοβαρό θέμα και η ταχύτητα με την οποία μπορεί να ταξιδέψει ένα σχετικό μήνυμα δεν αφήνουν και πολλά περιθώρια στις μη οικολογικής φιλοσοφίας επιχειρήσεις να δραστηριοποιηθούν.

Για τους ίδιους λόγους οι επιχειρήσεις έχουν αρχίσει να δίνουν σημασία σε θέματα **ασφάλειας** των προϊόντων τους, **λειτουργίας** τους και **ηθικής** τους. Πέρα από την ανάπτυξη της τεχνολογίας γενικά η ανάπτυξη των μέσων επικοινωνίας έδωσε τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να απασχολούν πλέον **άτομα με κινητικά προβλήματα**.

Η **διοικητική πληροφόρηση**, απόρροια της καθιέρωσης πλέον των υπολογιστικών συστημάτων στην παραγωγή προϊόντων-υπηρεσιών, επέφερε την κοινή συμμετοχή στη διάθεση και χρήση των πληροφοριών σε αντίθεση με το παρελθόν οπότε η πληροφορία ήταν διαθέσιμη μόνο στα κέντρα δύναμης. Επιπλέον τα συστήματα εσωτερικής επικοινωνίας συνδέονται με τα συστήματα επικοινωνίας των προμηθευτών και των πελατών, επιτρέποντας τη σημαντική βελτίωση της διεκπεραίωσης και εξυπηρέτησης, καθώς οι παραγγελίες και οι άλλες επικοινωνίες μπορούν να εγγραφούν ηλεκτρονικά, εξαιλείφοντας τη γραφική εργασία και τις καθυστερήσεις του ταχυδρομείου.

Μία άλλη επιπρόσθετη λειτουργία συστημάτων πληροφόρησης είναι η συλλογή και ανάλυση πληροφοριών που αφορά στους πελάτες για τον ταχύτερα δυνατό εντοπισμό των αλλαγών ή προτιμήσεών του, καθώς και για την καταλληλότητα των προϊόντων της εταιρείας να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις τους. Τα συστήματα πληροφόρησης εμπεριέχουν πληροφορίες που αφορούν στον ανταγωνισμό και σε άλλους περιβαλλοντολογικούς παράγοντες, οι οποίοι μπορούν να επηρεάσουν την απόδοση, τα προϊόντα και τις υπηρεσίες του οργανισμού.

Η παραδοσιακή επιχείρηση στηρίζεται σε μεγάλο αριθμό διαδικασιών, ρυθμίσεων και ελέγχων του προϋπολογισμού, που οι διευθυντές καλούνται να εφαρμόσουν. Συχνά, οι διευθυντές υποχρεούνται να υπακούουν και να δημιουργούν ένα συντηρητικό κλίμα, που επιβραβεύει την τήρηση των «κανόνων» και ενθαρρύνει το συντηρητικό τρόπο σκέψης. Στην εποχή της κοινωνίας της πληροφορίας, της μεγάλης αβεβαιότητας και των ραγδαίων αλλαγών, αυτό το είδος κλίματος και συμπεριφοράς γίνεται δυσλειτουργικό. Οι εταιρείες αναλογίζονται πως δεν υπάρχει τρόπος αποφυγής της αβεβαιότητας και πως η έκθεση σε κινδύνους είναι απαραίτητη και αναπόφευκτη.

Χρειάζεται να επινοηθούν νέες σκέψεις και πρωτοποριακά σχήματα επιχειρήσεων, καθώς τα ήδη υπάρχοντα έχουν αναπτυχθεί και στοχεύουν αποκλειστικά προς τις ιεραρχικές δομές που αγωνίζονται για τα πλεονεκτήματα μεγέθους, την ολοκλήρωση ή/και το πεδίο δραστηριοτήτων, και τα οποία προϋποθέτουν ένα σχετικά σταθερό και προβλεπόμενο περιβάλλον συνεχούς ανάπτυξης. Επιπλέον, σήμερα και κυρίως λόγω της ανάπτυξης σύγχρονων μέσων επικοινωνίας, η εργασία θεωρείται συνήθως ισότιμη της φυσικής παρουσίας σε κάποιους χώρους (ή ταξιδεύοντας για την επιχείρηση) οκτώ ώρες την ημέρα, πέντε ημέρες την εβδομάδα.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7<sup>ο</sup>**

### **ΕΡΕΥΝΑ ΣΕ ΣΤΕΛΕΧΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗΝ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ**

Για την ποιοτική έρευνα στις επιχειρήσεις εστιαστήκαμε σε μια ομάδα 10 εταιρειών με χαρακτηριστικό την εταιρική μορφή τους. Και οι 10 εταιρείες είναι Ανώνυμες (ΑΕ) με διαφορετικά αντικείμενα δραστηριότητας. Ο αριθμός των εργαζομένων σε αυτές τις επιχειρήσεις επιλέχθηκε επίσης ώστε να καλύπτει όλα τα ιεραρχικά αλλά και τα μορφωτικά επίπεδα.

Στη φάση της ποιοτικής έρευνας που αποτελεί και την αρχική της όλης ερευνητικής διαδικασίας έλαβε μέρος συνέντευξη με κάθε έναν από τους εργαζόμενους, ώστε να παραχθούν τα πρώτα συμπεράσματα για τις απόψεις, τα ισχύοντα αλλά και τους προβληματισμούς τους, σε ό,τι αφορά στην επικοινωνία.

Οι συνεντεύξεις δεν έγιναν με μια συγκεκριμένη δομή ούτε ακολούθησαν μια αυστηρά προδιαγεγραμμένη διαδικασία ώστε να εκφραστούν ελεύθερα όλα εκείνα τα στοιχεία που τελικά βοήθησαν στη σύνταξη του ερωτηματολογίου για την ποσοτική έρευνα.

Τόσο τα χαρακτηριστικά των εταιρειών όσο και οι απαντήσεις στα ερωτηματολόγια παρατίθενται και σχολιάζονται αναλυτικά στη συνέχεια. Δύο στοιχεία που πρέπει να αναφερθούν είναι: (α) η έρευνα διεξήχθη σε πολύ μικρό αριθμό εταιρειών (10) κι ως εκ τούτου τα συμπεράσματά της δεν μπορούν να γενικευθούν (β) το σύνολο των στελεχών μάς δήλωσαν εξ αρχής ότι δεν επιθυμούν να δημοσιοποιηθούν καθ' οιονδήποτε τρόπο τα στοιχεία τους, ενώ τα ερωτηματολόγια που συμπληρώθηκαν από εταίρους της επιχείρησης, συμπληρώθηκαν με τον ίδιο όρο, δηλαδή της μη εμφάνισης των στοιχείων τους (γ) στο στάδιο αυτό τόσο από πλευράς ανώτερων διοικητικών στελεχών όσο και από πλευράς χαμηλόβαθμων εκφράστηκε μια επιφυλακτικότητα, διαφορετική σε κάθε περίπτωση.

Μας απάντησαν συνολικά 23 άτομα (13 άνδρες και 10 γυναίκες), με επίπεδο σπουδών από τεχνική σχολή έως μεταπτυχιακό και ηλικία από 30-50+ ετών.

Αναλυτικότερα τα στοιχεία παρουσιάζονται στη συνέχεια, ενώ όπως αναφέρθηκε το πρότυπο ερωτηματολόγιο, βρίσκεται στο παράρτημα.

**ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ:** Η έρευνα διεξήχθη σε 10 εταιρείες με τη συμμετοχή 23 εργαζομένων (13 άνδρες και 10 γυναίκες). Από αυτές οι οκτώ (8) έχουν έδρα την Αθήνα και οι δύο (2) πόλη της περιφέρειας (Πύργος Ηλείας). Επίσης οι 2 έχουν παραρτήματα (1 στην Ελλάδα και 1 στο Εξωτερικό).

Το αντικείμενο των εταιρειών είναι: 1 ιδιωτική κλινική, 1 βιβλιοπωλείο, 1 εταιρεία πληροφορικής, 1 εκπαιδευτήριο όλων των βαθμίδων, 1 τυποποίησης ξηρών καρπών, 1 οινοπαραγωγική, 1 συστημάτων αποχετεύσεων, 1 εφημερίδα, 1 εισαγωγική-εξαγωγική τροφίμων και 1 εκδοτικός οίκος.

Ο αριθμός των εργαζομένων ανά επιχείρηση έχει ως εξής: 4 εταιρείες έχουν λιγότερους από 50 εργαζόμενους, 3 από 50 έως 100 και 3 από 150 μέχρι 300. Τέσσερις (4) επιχειρήσεις έχουν τμηματοποίηση διαδικασίας, 4 κατηγορίας πελατών και 2 σκοπού ενώ όλες δήλωσαν ότι διαθέτουν σύστημα μηχανοργάνωσης.

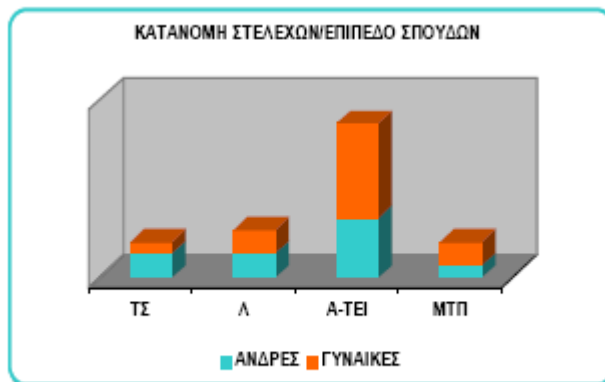
**ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΣΤΕΛΕΧΩΝ:** Τα ερωτηματολόγια συμπληρώθηκαν από 13 άνδρες και 10 γυναίκες, των οποίων οι ηλικίες ήταν από 30-+50 έτη: Ο συνολικός χρόνος εργασίας τους στις υπό έρευνα επιχειρήσεις κυμαινόταν από 2 μέχρι 20 έτη.

13 από αυτούς είναι απόφοιτοι ΤΕΙ-ΑΕΙ (8 άνδρες, 5 γυναίκες), 3 είναι απόφοιτοι Τεχνικής Σχολής (1 άνδρας, 3 γυναίκες), 4 είναι απόφοιτοι Λυκείου (2 άνδρες, 2 γυναίκες), ενώ 3 έχουν μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών (2 άνδρες, 1 γυναίκα).

**ΓΡΑΦΗΜΑ 7.1.**

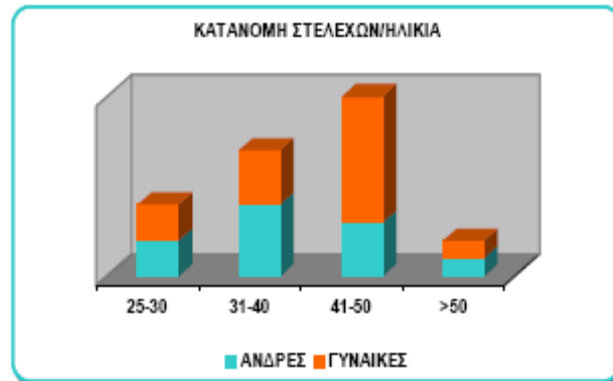


**ΓΡΑΦΗΜΑ 7.2.**



Ακολουθούν οι απαντήσεις στα ερωτήματα με βάση τα στοιχεία του συμπληρώσαντος δηλαδή την ηλικία, το επίπεδο σπουδών και το φύλο, οι οποίες πινακοποιήθηκαν στο Excel ώστε να γίνει εφικτή και η γραφική παρουσίασή τους με εξαίρεση κάποια ερωτήματα τα οποία απλώς σχολιάζονται επειδή οι απαντήσεις δεν αντιστοιχούν ουσιαστικά σε άποψη των ερωτηθέντων αλλά σε δεδομένη κατάσταση (ερωτήματα 2,3,6).

### ΓΡΑΦΗΜΑ 7.3.



**ΕΡΩΤΗΜΑ 1:** Στο ερώτημα αυτό οι περισσότεροι απάντησαν ότι η επικοινωνία αποτελεί ένα εργαλείο χρηστής διοίκησης. Συγκεκριμένα την άποψη αυτή έχουν 5 άνδρες και 6 γυναίκες στο σύνολο των 23 στελεχών. Απλώς ανθρώπινη ανάγκη θεωρούν ότι αποτελεί η επικοινωνία 3 άνδρες και 2 γυναίκες ενώ ένα εργαλείο ελέγχου 5 άνδρες και 2 γυναίκες.

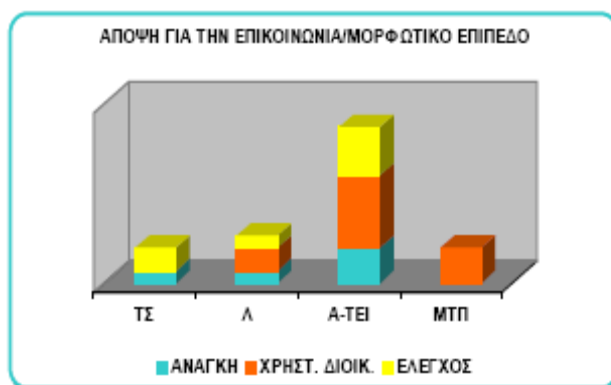
### ΓΡΑΦΗΜΑ 7.4.



Η άποψη ότι η επικοινωνία αποτελεί εργαλείο χρηστής διοίκησης επικρατεί στους πτυχιούχους ΑΕΙ-ΤΕΙ, (6/14) από τους οποίους 4 τη θεωρούν ένα εργαλείο ελέγχου και 3 απλώς μια ανθρώπινη επικοινωνία. Οι απόφοιτοι τεχνικών σχολών τη θεωρούν κυρίως ως ένα εργαλείο ελέγχου (2/3) και 1 από αυτούς μια ανθρώπινη ανάγκη, ενώ οι απόφοιτοι λυκείου απάντησαν ως εξής: 1/4 ανθρώπινη ανάγκη, 2/4 εργαλείο χρηστής διοίκησης και 1/4 εργαλείο ελέγχου. Τέλος οι κάτοχοι μεταπτυχιακού στο σύνολό τους (3/3) τη θεωρούν εργαλείο χρηστής διοίκησης.



### ΓΡΑΦΗΜΑ 7.5.



Τα στελέχη των επιχειρήσεων ηλικίας 25-30 ετών απάντησαν ότι η επικοινωνία αποτελεί μια ανθρώπινη ανάγκη (1/4), οι ηλικίας 31-40 στην πλειοψηφία τους ότι αποτελεί ένα εργαλείο χρηστής διοίκησης (6/7) και μόνο ένας τη θεωρεί εργαλείο ελέγχου, οι ηλικίας 41-50 ετών φαίνονται μοιρασμένοι στις απόψεις (2/10 ανάγκη, 4/10 χρηστή διοίκηση, 4/10 έλεγχος) και τέλος οι δύο μεγαλύτεροι των 50 ετών θεωρούν την επικοινωνία απλώς μια ανθρώπινη ανάγκη.

## ΓΡΑΦΗΜΑ 7.6.



**ΕΡΩΤΗΣΗ 2:** Στο ερώτημα ποιου είδους επικοινωνία εφαρμόζεται στην εταιρεία 2 εταιρείες βρέθηκαν να εφαρμόζουν επικοινωνία πληροφόρησης, 3 λήψης αποφάσεων, 1 πληροφόρησης και λήψης αποφάσεων, ενώ εντύπωση προκαλεί το γεγονός ότι στις υπόλοιπες εταιρείες οι επιλογές των εργαζομένων (της ίδιας εταιρείας) διαφέρουν μεταξύ τους (π.χ. ο ένας/μία δηλώνει λήψης αποφάσεων και ο άλλος/η υποκίνησης) πράγμα που σημαίνει ή ότι η εταιρεία έχει «θολό» είδος επικοινωνίας, ή ότι οι εργαζόμενοι δεν αντιλαμβάνονται σωστά το είδος της επικοινωνίας είτε όλα μαζί.

Πάντως οι απαντήσεις στο ερώτημα δηλώνουν πρόβλημα στην επικοινωνία από μόνες τους.

**ΕΡΩΤΗΣΗ 3:** Στην πλειοψηφία τους οι εταιρείες εφαρμόζουν τη μέθοδο της προς τα κάτω επικοινωνίας (6/10) και οι υπόλοιπες 4 την οριζόντια. Στην ερώτηση αυτή υπήρξε ομοφωνία των απαντήσεων των στελεχών (της ίδιας εταιρείας).

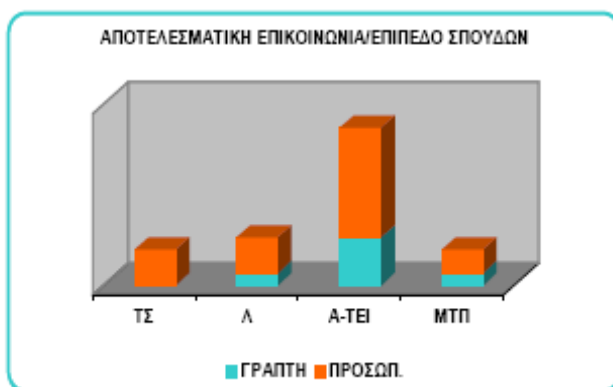
**ΕΡΩΤΗΣΗ 4:** Στο ερώτημα για τον τρόπο επικοινωνίας τόσο οι άνδρες (9/13) όσο και οι γυναίκες (8/10) επιλέγουν τη διαπροσωπική ως αποτελεσματικότερη ενώ 4 άνδρες και 2 γυναίκες επιλέγουν τη γραπτή.

**ΓΡΑΦΗΜΑ 7.7.**



Οι απόφοιτοι τεχνικών σχολής επιλέγουν στο σύνολό της τη διαπροσωπική επικοινωνία ως την αποτελεσματικότερη (3/3), όπως και 3/4 από τους απόφοιτους λυκείου (ο 1 επιλέγει τη γραπτή). Από τους πτυχιούχους ΑΕΙ-ΤΕΙ οι 4/13 επιλέγουν τη γραπτή και οι 9 τη διαπροσωπική, ενώ οι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου φαίνεται να προτιμούν και αυτοί τη διαπροσωπική (2/3) με μόνο έναν να επιλέγει τη γραπτή.

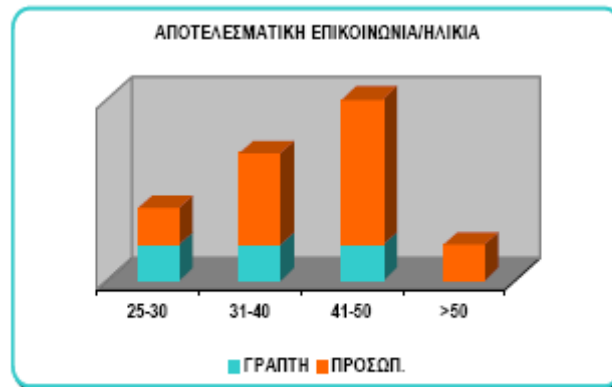
**ΓΡΑΦΗΜΑ 7.8.**



Στην ηλικιακή κλάση 25-30 οι απόψεις είναι ισότιμα κατανεμημένες (2/4 γραπτή και 2/4 διαπροσωπική), αντίθετα με τα στελέχη ηλικίας 31-40 από τα οποία 5/7 προτιμούν τη διαπροσωπική και 2 μόνο τη γραπτή. Την ίδια άποψη φαίνεται να έχουν και αυτοί της ηλικιακής κλάσης 41-50 από τους οποίους οι 8/10 επιλέγουν την επικοινωνία πρόσωπο με πρόσωπο και οι 2 μόνο τη γραπτή.

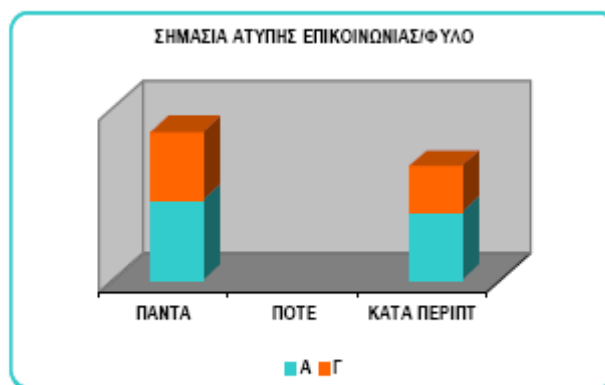
Τέλος, οι μεγαλύτεροι από 50 ετών στην απόλυτη πλειοψηφία τους επιλέγουν τη διαπροσωπική ως την πλέον αποτελεσματική μέθοδο επικοινωνίας (2/2).

**ΓΡΑΦΗΜΑ 7.9.**



**ΕΡΩΤΗΣΗ 5:** Η άτυπη επικοινωνία φαίνεται ότι διευκολύνει την εργασία αν λάβουμε υπ' όψιν μας ότι κανένας από τους ερωτώμενους δεν επέλεξε το «ποτέ». Συγκεκριμένα 13 (7/13 άνδρες και 6/10 γυναίκες) έχουν την άποψη ότι η άτυπη επικοινωνία διευκολύνει πάντα την εργασία, ενώ 6 γυναίκες και 4 άνδρες δεν απέκλεισαν το ενδεχόμενο (κατά περίπτωση).

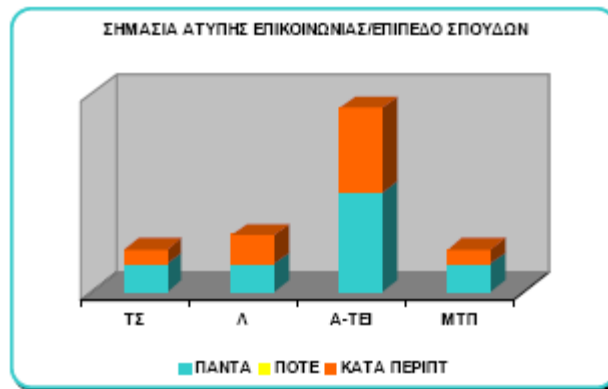
**ΓΡΑΦΗΜΑ 7.10.**



2/3 απόφοιτοι τεχνικών σχολών θεωρούν την άτυπη επικοινωνία πάντα σημαντική και ένας κατά περίπτωση, ενώ οι απόφοιτοι λυκείου απαντούν: 2/4 «πάντα» και 2/4 «κατά περίπτωση». Οι πτυχιούχοι ΑΕΙ-ΤΕΙ απαντούν «πάντα»

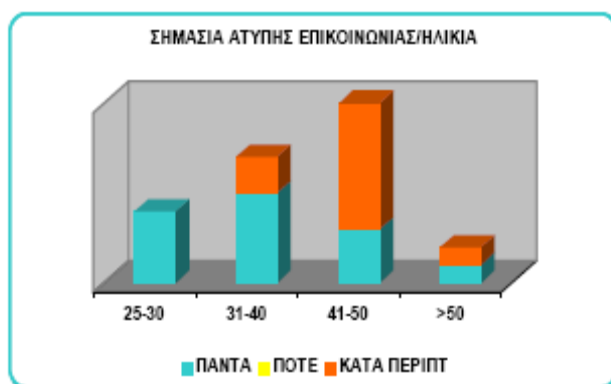
σε αναλογία 7/13 και 6/13 «κατά περίπτωση» και τέλος 2/3 μεταπτυχιακούς τη θεωρούν πάντα σημαντική και 1 κατά περίπτωση.

**ΓΡΑΦΗΜΑ 7.11.**



Οι νεώτεροι εργαζόμενοι θεωρούν πάντα σημαντική την άτυπη επικοινωνία (4/4 της ομάδας 25-30), αυτοί της ηλικιακής ομάδας 31-40 δηλώνουν «πάντα» οι 5 στους 7 και οι άλλοι 2 «κατά περίπτωση», αντίθετα από αυτούς της κλάσης 31-40 που δηλώνουν κατά περίπτωση με αναλογία 7/10 και πάντα με αναλογία 3/10. Τέλος από εκείνους που είναι άνω των 50 ετών οι μισοί (1/2) θεωρούν ότι η άτυπη επικοινωνία διευκολύνει πάντα και οι άλλοι μισοί (1/2) ότι διευκολύνει κατά περίπτωση.

**ΓΡΑΦΗΜΑ 7.12.**



**ΕΡΩΤΗΣΗ 6:** Τα στελέχη των 10 επιχειρήσεων αυτοί που εργάζονται στις 7 απάντησαν ότι υπάρχει επαναπληροφόρηση σε αυτές. Από τις τρεις όμως για τις οποίες επιλέχθηκε η απάντηση «όχι πάντα» η μία είναι εκπαιδευτήρια και η άλλη ιδιωτικό θεραπευτήριο κι ως εκ τούτου, η απάντηση μπορεί να αφορά σε ευαίσθητα προσωπικά δεδομένα, στα οποία όπως είναι γνωστό δεν μπορεί να έχει πρόσβαση (πόσο μάλλον feed back) ο κάθε ένας.

**ΕΡΩΤΗΣΗ 7:** Τα στελέχη των επιχειρήσεων που περιλαμβάνονται στην έρευνά μας θεωρούν στην πλειοψηφία τους ότι το δίκτυο επικοινωνίας στο χώρο τους είναι αποτελεσματικό (9/13 άνδρες και 6/10 γυναίκες). Αναποτελεσματικό δεν χαρακτηρίστηκε από κανέναν, ενώ η επιλογή «όχι πάντα», επιλέχθηκε από 4 γυναίκες και 4 άνδρες. Γενικά οι απαντήσεις κατανέμονται ανάλογα με αυτές της προηγούμενης ερώτησης, προφανώς επειδή οι εργαζόμενοι συσχέτισαν την επαναπληροφόρηση στην επικοινωνία με την αποτελεσματικότητά της.

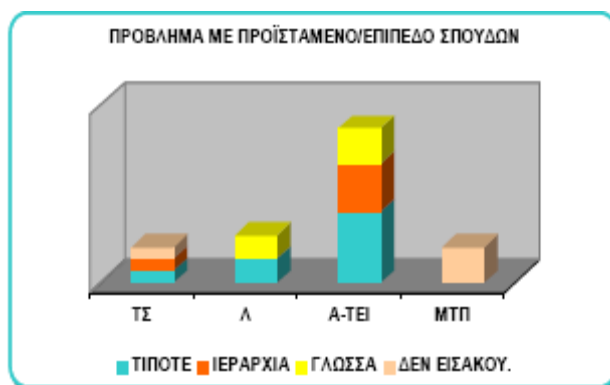
**ΕΡΩΤΗΣΗ 8:** Στο ερώτημα για τον προσδιορισμό της αιτίας του προβλήματος (αν υπάρχει) μεταξύ εργαζομένων και προϊσταμένων 6/13 άνδρες και 3/10 γυναίκες απάντησαν ότι δεν έχουν πρόβλημα, 2 άνδρες και 3 γυναίκες θεωρούν ως αιτία την ιεραρχική δομή, 5 άνδρες και 3 γυναίκες τη γλώσσα και 1 γυναίκα το γεγονός ότι δεν θα εισακουστεί.

**ΓΡΑΦΗΜΑ 7.13.**



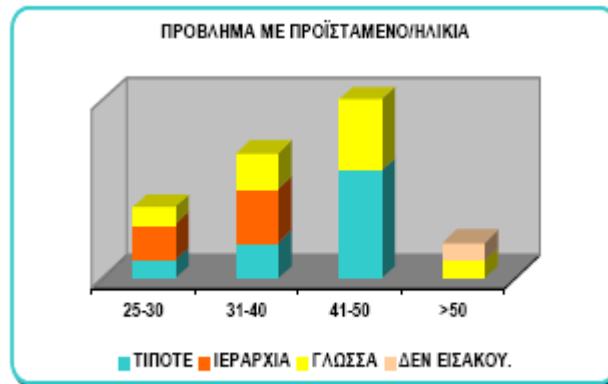
Οι απόφοιτοι τεχνικών σχολών απαντούν στο ερώτημα ως εξής: 1 τίποτε, 1 «γλώσσα», 1 ότι δεν θα εισακουστεί, ενώ οι απόφοιτοι λυκείου: 2 τίποτε και 2 η «γλώσσα». Οι πτυχιούχοι ΑΕΙ-ΤΕΙ επιλέγουν: 6/13 τίποτε, 4 ιεραρχική δομή και 3 «γλώσσα» και οι μεταπτυχιακοί στην απόλυτη πλειοψηφία τους (3/3) θεωρούν ότι η «γλώσσα», τους δημιουργεί πρόβλημα στην επικοινωνία με τους προϊσταμένους.

**ΓΡΑΦΗΜΑ 7.14.**



Στην ηλικιακή ομάδα 25-30 υπερισχύει η απάντηση για την ιεραρχική δομή (2/4) με ακόλουθες το τίποτε (1) και τη «γλώσσα» (1), όπως και στην ομάδα 31-40 ετών (2/7 η ιεραρχική δομή, 2 τίποτε και 2 «γλώσσα». Στην επόμενη ηλικιακή ομάδα 41-50 φαίνεται ότι δεν υπάρχει κατά πλειοψηφία πρόβλημα στην επικοινωνία προϊσταμένου- υφισταμένου (6/10) και αν υπάρχει αφορά στη «γλώσσα» (4/10) και τέλος οι μεγαλύτεροι των 50 ετών δηλώνουν ο 1 ότι υπάρχει διαφορά «γλώσσας» και η άλλη ότι δεν θα εισακουστεί.

**ΓΡΑΦΗΜΑ 7.15.**



**ΕΡΩΤΗΣΗ 9:** Στο ερώτημα για τον προσδιορισμό της αιτίας του προβλήματος (αν υπάρχει) μεταξύ εργαζομένων και πελατών επικρατεί το χαμηλό επίπεδο (6/13 άνδρες και 7/10 γυναίκες), με ακόλουθη επιλογή την πίεση χρόνου (3 άνδρες και 3 γυναίκες), την αδιαφορία (3 άνδρες) και τίποτε (1 άνδρας).

**ΓΡΑΦΗΜΑ 7.16.**



Οι απόφοιτοι τεχνικής σχολής ενοχοποιούν κυρίως το χαμηλό επίπεδο (2/3 και 1 την πίεση χρόνου), οι απόφοιτοι λυκείου επίσης (3/4 χαμηλό επίπεδο και 1 πίεση χρόνου) όπως άλλωστε και οι πτυχιούχοι ΑΕΙ – ΤΕΙ (6/13 χαμηλό επίπεδο, 4 πίεση χρόνου, 2 αδιαφορία και 1 τίποτε) και οι μεταπτυχιακοί (2/3 χαμηλό επίπεδο και 1 αδιαφορία).



**ΓΡΑΦΗΜΑ 7.17.**



Στην ηλικιακή ομάδα 25-30 οι απαντήσεις μοιράζονται ανάμεσα στο χαμηλό επίπεδο (2/4) και στην πίεση χρόνου (2/4), όπως σχεδόν και στην επόμενη ομάδα (31-40) όπου επιλέγουν 3/7 το χαμηλό επίπεδο και 4 την πίεση χρόνου. Στις επόμενες ηλικιακές ομάδες η πίεση χρόνου δεν εμφανίζεται ως επιλογή. Συγκεκριμένα στην ομάδα 41-50 οι απαντήσεις είναι: 1/10 τίποτε, 6/10 χαμηλό επίπεδο και 3/10 αδιαφορία) και οι 2 μεγαλύτεροι των πενήντα ετών δηλώνουν το χαμηλό επίπεδο ως αιτία για την προβληματική επικοινωνία τους με τους πελάτες.

**ΓΡΑΦΗΜΑ 7.18.**



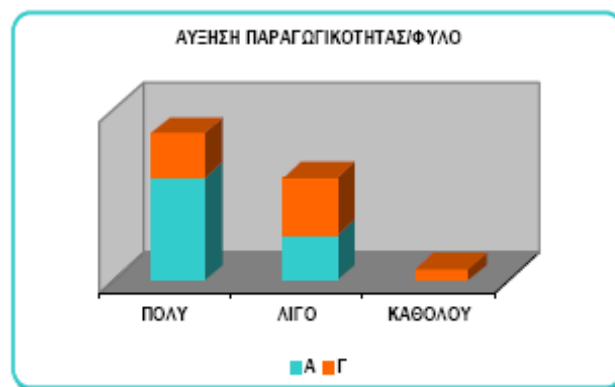
**ΕΡΩΤΗΣΗ 10:** Στο ερώτημα για τα μορφές της σύγχρονης επικοινωνίας που θα λειτουργήσουν αναπτυξιακή στην κατεύθυνση της αύξησης της παραγωγής οι εργαζόμενοι απάντησαν: 10/23 την ψηφιακή και 8/23 τη

διαπροσωπική. Επισημαίνεται ότι οι απαντήσεις: ανθρώπινη, ομαδική, πρόσωπο με πρόσωπο, κατάλληλο άτομο προς κατάλληλο άτομο, κ.λπ, ομαδοποιήθηκαν όλες και χαρακτηρίστηκαν από εμάς ως διαπροσωπική μορφή επικοινωνίας και ότι το θέμα δεν σχολιάστηκε από 3 άνδρες και 2 γυναίκες (1 τεχνική σχολή, 3 λύκειο και 1 ΑΕΙ-ΤΕΙ, 2 στην ομάδα 25-30, 1 στην ομάδα 31-40 και 2 στην ομάδα 41-50 ετών. Οι άνδρες στην πλειοψηφία τους θεωρούν την ψηφιακή επικοινωνία ως αναπτυξιακή (8/13) ενώ οι γυναίκες τη διαπροσωπική (5/10).

Από τους απόφοιτους τεχνικών σχολών απάντησε 1 την ψηφιακή και 1 τη διαπροσωπική, από τους αποφοίτους λυκείου 1 την ψηφιακή, από τους πτυχιούχους ΑΕΙ-ΤΕΙ 7/12 την ψηφιακή και 5/12 τη διαπροσωπική.

**ΕΡΩΤΗΣΗ 11:** Στο τελευταίο ερώτημα, τα αποτελέσματα είναι λίαν ενθαρρυντικά, ειδικά στους άνδρες. Η ερώτηση απαιτούσε να ληφθούν υπ' όψιν οι προηγούμενες απαντήσεις. Συγκεκριμένα πολύ απάντησαν 9/13 άνδρες και 4/10 γυναίκες, λίγο 4 άνδρες και 5 γυναίκες και καθόλου 1 γυναίκα.

**ΓΡΑΦΗΜΑ 7.19.**



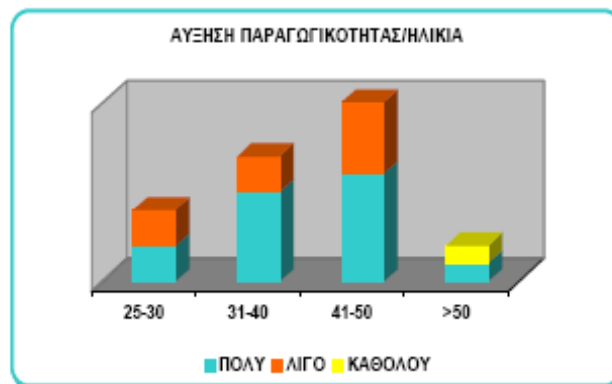
Οι απόφοιτοι τεχνικών σχολών μοιράζουν την αισιοδοξία-απαισιοδοξία (1 πολύ, 1 λίγο, 1 καθόλου), οι απόφοιτοι λυκείου είναι πολύ αισιόδοξοι (4/4 πολύ), οι πτυχιούχοι είναι στην πλειοψηφία τους βέβαιοι (8/13 πολύ και 5/8 λίγο) ενώ οι μεταπτυχιακοί είναι λιγότερο αισιόδοξοι (1/3 πολύ και 2/3 λίγο).

**ΓΡΑΦΗΜΑ 7.20.**



Τα στελέχη της ηλικιακής ομάδας 25-30 απαντούν 2/3 πολύ και 2/3 λίγο, από αυτούς της ομάδας 31-40 οι 5 απάντησαν πολύ και οι 2 λίγο, αυτοί της ομάδας 41-50 ετών οι 6 απάντησαν πολύ και 4 λίγο, ενώ οι μεγαλύτεροι από 50 ετών 1 απάντησε πολύ και 1 καθόλου.

**ΓΡΑΦΗΜΑ 7.21.**



**ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ:** Από τις απαντήσεις στο ερωτηματολόγιο προκύπτει ότι η επικοινωνία αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα κριτήρια των εργαζομένων για την απόδοσή τους. Λίγοι είναι εκείνοι που αντιμετωπίζουν την επικοινωνία ως εργαλείο ελέγχου και πολλοί εκείνοι που επιθυμούν ακόμη τη διαπροσωπική επαφή και την ομαδική δουλειά. Επίσης πολλοί είναι κι εκείνοι που θεωρούν την άτυπη επικοινωνία ως εργαλείο για την κοινωνική και επαγγελματική τους αναρρίχηση κι αυτό επιβεβαιώνεται και από το ερώτημα που σχετίζεται με το αίτιο των δυσκολιών στην επικοινωνία τους με τους

προϊσταμένους, στο οποίο επιλέχθηκε από πολλούς η «γλώσσα». Οι νεότεροι εργαζόμενοι φαίνεται να υφίστανται περισσότερο την πίεση του χρόνου όπως κι εκείνοι που δουλεύουν σε επιχειρήσεις λιανικής πώλησης (βιβλιοπωλείο). Πιο φιλικά προσκείμενοι στη διαπροσωπική επικοινωνία είναι οι εργαζόμενοι σε επιχειρήσεις με πελάτες ευαίσθητες κοινωνικά ομάδες (σχολείο, θεραπευτήριο) και σε θηλυκού γένους εργαζόμενους. Οι άποψη ότι υπάρχει μεγάλο περιθώριο για αύξηση της παραγωγικότητας επικρατεί στους άνδρες, στους αποφοίτους λυκείου και πτυχιούχους ΑΕΙ-ΤΕΙ και στις πλέον παραγωγικές ηλικιακές ομάδες (31- 50).

## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Ανθρώπινη επικοινωνία είναι η μετάδοση και η λήψη πληροφοριών μεταξύ ατόμων και ομάδων και είναι παρούσα στο σύνολο των ανθρωπίνων σχέσεων. Ακόμα και η δομή της οργάνωσης, από τα ανώτατα στελέχη μέχρι τη βάση, επιδρά πάρα πολύ στην ικανότητα των εργαζομένων να επικοινωνούν εύκολα και γρήγορα. Ευκολονόητο είναι ότι τα μονοπάτια ή τα κανάλια επικοινωνίας μεταξύ των ατόμων καθώς κι η διεύθυνσή της επιδρούν τόσο στην απόδοση της ομάδας όσο και στο ηθικό της. Βέβαια, σε μια επιχείρηση, μια υπηρεσία ή έναν οργανισμό, τα δίκτυα επικοινωνίας είναι περισσότερο πολύπλοκα. Όμως, τα διάφορα πειράματα κι οι μελέτες οι σχετικές με το θέμα μέχρι σήμερα δείχνουν πως δεν υπάρχει ένα σύστημα επικοινωνιών αποτελεσματικό για όλες τις περιπτώσεις κι ότι ρόλο παίζουν η πολυπλοκότητα των προβλημάτων, η ευχέρεια ύπαρξης διαφόρων λύσεων, οι στάσεις των μελών μεταξύ τους, οι υπάρχουσες πληροφορίες κι ένα σωρό άλλοι παράγοντες όπως ειδικές συνθήκες κι ηθικό.

Η γρηγορότερη και αποτελεσματικότερη επικοινωνία λαμβάνει χώρα μεταξύ ανθρώπων που έχουν κοινές απόψεις. Όταν τα άτομα νιώθουν σιγουριά μπορούν εύκολα να μιλούν το ένα στο άλλο, ενώ όπου υπάρχει δυσαρέσκεια εκεί υπάρχει παρανόηση, παρερμηνεία, ψίθυροι και διαστρέβλωση. Έτσι, μ' αυτήν την έννοια, η επικοινωνία είναι ένας εξαρτημένος παράγοντας. Όπου υπάρχει αμοιβαία εμπιστοσύνη και καλές ανθρώπινες σχέσεις η επικοινωνία είναι εύκολη κι όπου υπάρχει δυσπιστία είναι σχεδόν αδύνατη. Ωστόσο, το πρόβλημα της επικοινωνίας με ακρίβεια κι αποτελεσματικότητα σε κάθε επαφή κάνει το έργο του προϊσταμένου περισσότερο δύσκολο, γιατί πρέπει να είναι προσεκτικός στη φυσική τάση της σημερινής τόσο βερμπαλιστικής κοινωνίας μας να υποθέσει ότι απλώς αν λέμε κάτι σε κάποιον, είναι αρκετό να εξασφαλίσει επιτυχημένη επικοινωνία. Χρειάζεται όμως, προσοχή για να μην καταλήξει κανείς στο συμπέρασμα ότι

είναι σωστό το «όση περισσότερη επικοινωνία τόσο το καλύτερο». Υπάρχουν όρια για το πόση επικοινωνία μπορεί ένα άτομο να δεχτεί και ν' ανταποκριθεί σ' αυτήν. Οι υπάλληλοι πρέπει να προστατευτούν από όχι αναγκαία επικοινωνία κι έτσι ώστε να συγκεντρωθούν σε δεδομένα με σπουδαιότητα. Επίσης, ίσως υπάρχουν σε μια επιχείρηση προσωπικοί φόβοι, ελπίδες και εχθρότητες που δε θα πρέπει να διοχετεύονται γιατί μπορεί να προκαλέσουν αντίθετες αντιδράσεις.

Η σύγχρονη θεωρία και πρακτική της επικοινωνίας είναι διαφορετική από εκείνη των παλιότερων περιόδων κυρίως επειδή: (α) δίνει έμφαση στη σπουδαιότητα της όλης επικοινωνίας ως δεσμού των εργαζομένων με την επιχείρηση, (β) παραδέχεται πως μ' αυτή διοικούντες και διοικούμενοι αποκτούν την ίδια αντίληψη για την αποστολή, την εξουσία και τη δομή της ιεραρχίας, (γ) δίνει ερμηνείες για παράγοντες και συνθήκες που πιστεύει πως επηρεάζουν την αποτελεσματικότητά της, (δ) αναγνωρίζει την αμοιβαιότητα της μεταβίβασης και λήψης, (ε) επισημαίνει πολυάριθμα εμπόδια, (στ) θεωρεί τον ψίθυρο και τις φήμες σαν ένδειξη κατά κάποιο τρόπο ανικανοποίητων αναγκών της επικοινωνίας. Μια πολύ σημαντική παράμετρος της επικοινωνίας είναι η καλή ακρόαση. Σε μια προφορική επικοινωνία η ακρόαση είναι σπουδαία και για τα δύο μέρη και αποτελεί διπλή ευθύνη για τον ομιλητή και τον ακροατή.

Η σωστή επικοινωνία -ποσοτικά και ποιοτικά- λειτουργεί αναμφισβήτητα στην κατεύθυνση της ανάπτυξης της επιχείρησης, δεδομένου ότι ομαλοποιούνται οι ανθρώπινες σχέσεις και οι εργαζόμενοι αποκτούν δεσμούς και με την ίδια την επιχείρηση. Ακόμη και το πολύπλοκο πρόβλημα της εφαρμογής συστημάτων ελέγχου, με τη σωστή επικοινωνιακή τακτική, μπορεί εύκολα να λυθεί και να γίνει κατανοητός ο πραγματικός του ρόλος: η ασφάλεια, η ποιότητα και η διευκόλυνση της εργασίας.

Προσωπική μας άποψη είναι ότι η ενδοεπιχειρησιακή επικοινωνία για να λειτουργήσει σαν εργαλείο ανάπτυξης και κατ' επέκταση αύξησης της παραγωγής θα πρέπει οι πληροφορίες:

- Να συγκεντρώνονται και να διοχετεύονται κατάλληλα και ισότιμα

- Να επεξεργάζονται με σκοπό την εκπαίδευση όταν σχετίζονται με καινοτομίες και υποκίνηση
- Να μην παίζουν το ρόλο της συντήρησης καταστάσεων και να αξιοποιούνται όταν οδηγούν στην αναγκαιότητα αναδιοργάνωσης
- Να είναι έτσι διατυπωμένες ώστε να μην προκαλούν σύγχυση, έριδες και αθέμιτο ανταγωνισμό
  - Να μην ακολουθούν μονόδρομο.
  - Να αξιολογούνται ακόμη κι αν προέρχονται από άτυπες ομάδες.

Για τον ίδιο λόγο πιστεύουμε ότι η επικοινωνία πρέπει να γίνεται με τρόπο ώστε τουλάχιστον:

- Να μην προσβάλλει το άτομο και το σύνολο
- Να μην είναι μονόδρομη
- Να υποκινεί το άτομο

Μέσα για την επίτευξη των παραπάνω θεωρούμε ότι αποτελούν όλες οι ενέργειες που αποσκοπούν στη συνεύρεση –επαγγελματική και μη- των εργαζομένων όλων των βαθμίδων σε μια επιχείρηση. Οι σύγχρονες αυτές μορφές επικοινωνίας θα μπορούσαν ίσως να είναι:

**Συμμετοχή της επιχείρησης στα κοινωνικά προβλήματα** των εργαζομένων, με συμμετοχή στα έξοδα για τη νοσηλεία του, τη φοίτηση των παιδιών του. Στην επικοινωνιακή πολιτική άλλωστε εντάσσονται όλες οι χορηγίες και οι δωρεές των επιχειρήσεων.

**Οδηγίες και επιβράβευση** του έργου γραπτώς. Κάτι τέτοιο κάνει τον εργαζόμενο να νιώθει ασφάλεια και παράλληλα ενισχύει την αυτοπεποίθησή του.

**Περιοδικά** εκδιδόμενα από την επιχείρηση και ενδεχομένως σε συνεργασία με εθελοντές υπαλλήλους ή σωματεία εργαζομένων, σε τακτά χρονικά διαστήματα με ποικίλη ύλη όπως: νέα προϊόντα, σχέδια της επιχείρησης, προσωπικά περιστατικά, ιστορίες και διαγωνισμοί υπαλλήλων,

χόμπι, ψυχαγωγία, αθλήματα, πληροφορίες για τις προσωπικότητες της επιχείρησης, γράμματα εργαζομένων, όπου εκφράζουν γνώμες κι ενδεχομένως μηνύματα από τον πρόεδρο.

**Αθλητικές ομάδες**, ως μέσο και για την έξω από την επιχείρηση επικοινωνία και τη συνένωση των εργαζομένων σε κοινωνικές και όχι επαγγελματικές δραστηριότητες.

**Ελκυστικοί πίνακες ανακοινώσεων** κοινωνικών γεγονότων, αφισών, μικρών αγγελιών, φωτογραφιών κ.λπ. τη φροντίδα των οποίων πρέπει να έχει χρεωθεί η επιχείρηση και ενδεχομένως υπάλληλοι ή/και σωματεία.

**Θήκες πληροφοριακού υλικού** για την τοποθέτηση πάσης φύσεως ενημερωτικών φυλλαδίων (χόμπι, μαγειρική, υγεία, φόρους κ.λπ.), ακόμη και των δωρεάν διατιθέμενων φύλλων του ημερήσιου τύπου (π.χ. εφημερίδα ΜΕΤΡΟ).

**Κουτιά ιδεών** για τη βελτίωση του εργασιακού περιβάλλοντος. Αποτελούν ένα τρόπο έκφρασης και επικοινωνίας που αποκλείει τις εντάσεις. Απαραίτητη βέβαια είναι και η λειτουργία επιτροπής για την αξιολόγηση των προτάσεων αυτών στην οποία δόκιμο είναι να συμμετέχουν και οι εκπρόσωποι των εργαζομένων.

**Θεματικές επιτροπές** για την ανταλλαγή, απόψεων και πληροφοριών σε ζητήματα όπως η οικολογία, η υγιεινή και η ασφάλεια, κ.λπ.

**Κοινωνικές εκδηλώσεις** (π.χ. γεύματα, εκδρομές, χοροί) που διευκολύνουν επιπλέον επαφές κι ελεύθερες ανταλλαγές ιδεών και γνώμων.

**Μελέτη του ηθικού**, των εργαζομένων με ανώνυμα ερωτηματολόγια προς τους εργαζόμενους.

**Πακέτα προσφορών** για διακοπές ή πακέτα ασφαλιστικά, κινητής τηλεφωνίας κ.λπ. που προσελκύουν τον εργαζόμενο και αποτελούν άτυπη πριμοδότηση.

**Ιστοσελίδα** της εταιρείας με προσωπικό e mail για τον κάθε εργαζόμενο και ταυτόχρονη λειτουργία χώρου συζητήσεων και ανταλλαγής απόψεων.



Η εφαρμογή των Δημόσιων Σχέσεων, ως σχέσεων επικοινωνίας μεταξύ της επιχείρησης και παραγόντων έξω απ' αυτή αποτελεί ένα πολύ σημαντικό κομμάτι για την εξασφάλιση της αναπτυξιακής πορείας της και λίγο πολύ ακολουθεί τους κανόνες συμπεριφοράς της ενδοεπιχειρησιακής επικοινωνίας. Εκείνο όμως το σημείο της εξωεπιχειρησιακής επικοινωνίας το οποίο έχει τύχει μεγάλης έρευνας είναι το σημείο που η επικοινωνία αυτή γίνεται με το καταναλωτικό κοινό.

Η διαφήμιση μπήκε στη ζωή μας και αποτελεί το σημαντικότερο τρόπο προώθησης των προϊόντων μιας επιχείρησης. Τα σύγχρονα μέσα επικοινωνίας είναι εκείνα που προβάλλουν κυρίως τα προϊόντα.

Προσωπική μας άποψη είναι ότι κάθε επιχείρηση στην επικοινωνία της με το καταναλωτικό κοινό θα πρέπει:

**Να πουλά αυτό που λέει ότι πουλά.** Τα προϊόντα που υπερεκτιμώνται στην προβολή τους, μόνο αμφισβήτηση μπορούν να δημιουργήσουν και ιδιαίτερα όταν το προϊόν δοκιμαστεί.

**Να σέβεται την προσωπικότητα και τις αξίες του κοινού.** Δεν είναι λίγες οι περιπτώσεις (ειδικά στις εισαγόμενες διαφημίσεις) που για κάποιους λόγους που σχετίζονται με τις αξίες και την ηθική οι καταναλωτές νιώθουν προσβεβλημένοι και μπούκοτάρουν ενσυνείδητα, αν και όχι πάντα συντονισμένα, ένα προϊόν.

**Να φροντίζει να ενημερώνει ακόμη και στις πιο δύσκολες περιστάσεις** τους πελάτες για την αλήθεια χωρίς να αποκρύπτει οτιδήποτε που θα μπορούσε να μεγαλώσει την ενδεχόμενη δυσπιστία. Πρόσφατη είναι η περίπτωση της εταιρείας ΦΑΓΕ η οποία προέβη σε καταχωρήσεις δίνοντας εξηγήσεις, αποδεχόμενη το πρόβλημα που είχε προκύψει με τα προϊόντα της.

Όσον αφορά στην επίδραση της τεχνολογίας των πληροφοριών, είναι βέβαιο ότι αυτή έχει επιδράσει σημαντικά στις μεθόδους επικοινωνίας που διαθέτουν οι επιχειρήσεις. Τον τελευταίο καιρό έχουν αναπτυχθεί διάφορα συστήματα επικοινωνίας με κυριότερο το διαδίκτυο.

Το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο αποτελεί την πιο γρήγορη, φθηνή, αποδοτική και ασφαλή μέθοδο επικοινωνίας. Το internet είναι ένα συνεχώς αυξανόμενο web το οποίο με τα χιλιάδες και διάφορων ειδών δίκτυα υπολογιστών και τα ποικίλα μονοπάτια του αποτελεί ένα νέο τρόπο προώθησης και διάθεσης προϊόντων που υπόσχεται πολλά στο καταναλωτικό κοινό, στο βαθμό που θα αυξηθεί η δυνατότητα πρόσβασης σε αυτό.

Τέλος, τα συμπεράσματα της μικρής έρευνας που διεξήχθη στο πλαίσιο αυτής της εργασίας, όπως αναφέρθηκαν, συγκλίνουν στο ότι η συμμετοχή των εργαζομένων, η αυστηρή τήρηση από πλευράς των εργοδοτών των βέλτιστων συνθηκών εργασίας και η άτυπη, διαπροσωπική επικοινωνία στο εργασιακό περιβάλλον, συμβάλλουν στην απόδοση των εργαζομένων και κατ' επέκταση αποτελούν τη σημαντικότερη επένδυση της επιχείρησης στην κατεύθυνση της αύξησης της παραγωγικότητας.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

### **ΒΙΒΛΙΑ**

1. Ζαβλανός Μύρων, Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα, 2002.
2. Κανελλόπουλος Χαράλαμπος, Εισαγωγή στην Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων, Αθήνα, 1994.
3. Κανελλόπουλος Χαράλαμπος, Μάνατζμεντ-Αποτελεσματική Διοίκηση, Αθήνα, 2003
4. Μπουραντάς Δημήτρης, Μάνατζμεντ, Θεωρητικό Υπόβαθρο-Σύγχρονες Πρακτικές, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα, 2002.
5. Παναγιωτοπούλου Ρόη, Η επικοινωνία στις Οργανώσεις, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα 1997, σελ. 25-31
6. Παπαδόπουλος Νίκος, Ψυχολογία Σύγχρονη Πειραματική, Αθήνα, 2003.
7. Παππής Κώστας, Διοίκηση Παραγωγής, Ο σχεδιασμός παραγωγικών συστημάτων. Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα 2001.
8. Πατρινός Δημήτριος, Διεθνές και εξαγωγικό marketing στα πλαίσια της παγκοσμιοποίησης, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα, 2002.
9. Σιώμκος Γεώργιος, Συμπεριφορά καταναλωτή και στρατηγική μάρκετινγκ, Αθήνα, 2002.
10. Τσιότρας Γεώργιος, Διοίκηση Παραγωγής, Production Operations Management, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα, 1999
11. Χολέβας Γιάννης Οργάνωση και Διοίκηση (Management), Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα, 1995.

### **ΕΓΚΥΚΛΟΠΑΙΔΕΙΕΣ**

12. ΔΟΜΗ Εγκυκλοπαίδεια, Δομή ΑΕ, Αθήνα, 2004.
13. Παγκόσμια Ιστορία, Τόμος Α΄, Οι Πρώτοι Πολιτισμοί, 3000-1500 π.Χ., Καπόπουλος -Time Life, Αθήνα, 1989.

### **ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ**

14. The History of Communication, Mary Bellis, μτφ α.μ., [http://inventors.about.com/library/inventors/bl\\_history\\_of\\_communication.htm](http://inventors.about.com/library/inventors/bl_history_of_communication.htm),

**15. Marketing Communications, Culture, and Localization** by Yves Lang, VP Sales and Marketing, ENLASO Corporation, [http://www.translate.com/technology/multilingual\\_standard/marketing\\_communications\\_culture.html](http://www.translate.com/technology/multilingual_standard/marketing_communications_culture.html).

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

### ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΣΤΕΛΕΧΩΝ

Το ερωτηματολόγιο αυτό απευθύνεται στους εργαζόμενους, είναι ανώνυμο και θα χρησιμοποιηθεί για την εκπόνηση πτυχιακής εργασίας.

#### ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ

ΕΠΩΝΥΜΙΑ .....

ΜΟΡΦΗ .....

ΕΔΡΑ ΑΘΗΝΑ(ΛΕΚΑΝΟΠΕΔΙΟ)..... ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ.....

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ ΝΑΙ ΟΧΙ ΕΛΛΑΔΑ  
ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΚΑΙ ΤΑ ΔΥΟ

ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ <50 50-100 100-150  
150-300 300-500 >500

ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ ΣΚΟΠΟΥ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ  
ΧΩΡΟΥ ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΠΕΛΑΤΩΝ  
ΤΟΠΟΥ ΜΙΚΤΗ  
(περιγράψτε).....

ΜΗΧΑΝΟΡΓΑΝΩΣΗ ΝΑΙ ΟΧΙ

#### ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΣΥΜΠΛΗΡΩΣΑΝΤΟΣ

ΦΥΛΟ ΑΝΔΡΑΣ ΓΥΝΑΙΚΑ

ΗΛΙΚΙΑ 25-30 31-40 41-50 >50

ΘΕΣΗ ΣΤΗΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑ.....

ΕΤΗ ΣΤΗΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑ..... ΕΤΗ ΣΤΗ ΘΕΣΗ.....

#### ΕΠΙΠΕΔΟ ΣΠΟΥΔΩΝ

ΛΥΚΕΙΟ ΤΕΧΝΙΚΗ ΣΧΟΛΗ  
ΑΕΙ-ΤΕΙ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ  
ΆΛΛΟ (αναφέρατε).....

#### ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΗ

Συμφωνείτε στην ανακοίνωση των στοιχείων της εταιρείας σας;  
ΝΑΙ ΟΧΙ

## ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ

1. Θεωρείτε ότι η ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ αποτελεί:

- ΑΠΛΩΣ ΜΙΑ ΑΝΘΡΩΠΙΝΗ ΑΝΑΓΚΗ
- ΕΝΑ ΕΡΓΑΛΕΙΟ ΧΡΗΣΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
- ΕΝΑ ΕΡΓΑΛΕΙΟ ΕΛΕΓΧΟΥ
- ΑΛΛΟ (αναφέρατε).....

2. Τι είδους ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ εφαρμόζεται στην εταιρεία σας;

- ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗΣ
- ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ
- ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ
- ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ
- ΚΑΜΙΑ.....
- ΑΛΛΟΥ ΕΙΔΟΥΣ (περιγράψτε).....

3. Ποια μέθοδος ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ εφαρμόζεται στην εταιρεία σας;

- ΠΡΟΣ ΤΑ ΚΑΤΩ
- ΠΡΟΣ ΤΑ ΕΠΑΝΩ
- ΟΡΙΖΟΝΤΙΑ

4. Κατά τη γνώμη σας η ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ είναι αποτελεσματικότερη όταν γίνεται:

- ΓΡΑΠΤΩΣ
- ΠΡΟΣΩΠΟ ΜΕ ΠΡΟΣΩΠΟ
- ΑΛΛΟ (αναφέρατε).....

5. Η άτυπη ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ κατά τη γνώμη σας διευκολύνει την εργασία;

- ΠΑΝΤΑ
- ΠΟΤΕ
- ΚΑΤΑ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ

6. Υπάρχει ΕΠΑΝΑΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗ στην εταιρεία σας;

- ΝΑΙ
- ΟΧΙ
- ΟΧΙ ΠΑΝΤΑ

7. Το ΔΙΚΤΥΟ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ στην εταιρεία σας είναι αποτελεσματικό;

- ΟΧΙ
- ΝΑΙ
- ΟΧΙ ΠΑΝΤΑ

Αν «όχι» ή «όχι πάντα» γιατί; (σχολιάστε):.....

.....

.....

8. Τι είναι εκείνο που σας δημιουργεί πρόβλημα στην ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ με τους προϊσταμένους σας;

- ΤΙΠΟΤΕ
- Η ΙΕΡΑΡΧΙΚΗ ΔΟΜΗ
- Η «ΓΛΩΣΣΑ»
- ΤΟ ΓΕΓΟΝΟΣ ΟΤΙ ΔΕΝ ΘΑ ΕΙΣΑΚΟΥΣΤΕΙΤΕ
- ΑΛΛΟ (αναφέρατε):.....

9. Τι είναι εκείνο που σας δημιουργεί πρόβλημα στην ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ με τους πελάτες;

- ΤΙΠΟΤΕ
- ΤΟ ΧΑΜΗΛΟ ΕΠΙΠΕΔΟ
- Η ΑΔΙΑΦΟΡΙΑ
- Η ΠΙΕΣΗ ΧΡΟΝΟΥ
- ΑΛΛΟ (αναφέρατε):.....

**10. Κατά τη γνώμη σας ποιες είναι οι σύγχρονες μορφές επικοινωνίας, οι οποίες εφαρμοζόμενες θα λειτουργήσουν αναπτυξιακά στη διοίκηση και αυξητικά στην παραγωγή (σχολιάστε):**

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

**11. Από τις προηγούμενες επιλογές σας στις αντίστοιχες ερωτήσεις σε τι ποσοστό κατά τη γνώμη σας μπορεί να αυξηθεί η παραγωγικότητα στην εταιρεία σας;**

- ΠΟΛΥ
- ΛΙΓΟ
- ΚΑΘΟΛΟΥ

**ΣΑΣ ΕΥΧΑΡΙΣΤΩ ΠΟΛΥ**



## ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ ΣΤΟ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

### ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΣΤΕΛΕΧΩΝ

ΦΥΛΟ	ΠΛΗΘΟΣ
ΑΝΔΡΕΣ	10
ΓΥΝΑΙΚΕΣ	13
<b>ΣΥΝΟΛΑ</b>	<b>23</b>

ΦΥΛΟ	ΤΣ	Λ	Α-ΤΕΙ	ΜΠ	Σ
ΑΝΔΡΕΣ	2	2	5	1	10
ΓΥΝΑΙΚΕΣ	1	2	8	2	13
<b>ΣΥΝΟΛΑ</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>13</b>	<b>3</b>	<b>23</b>

ΦΥΛΟ	25-30	31-40	41-50	>50	Σ
ΑΝΔΡΕΣ	2	4	3	1	10
ΓΥΝΑΙΚΕΣ	2	3	7	1	13
<b>ΣΥΝΟΛΑ</b>	<b>4</b>	<b>7</b>	<b>10</b>	<b>2</b>	<b>23</b>

### ΕΡΩΤΗΜΑ 1

ΑΠΟΨΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ	Α	Γ	Σ
ΑΝΘΡΩΠΙΝΗ ΑΝΑΓΚΗ	3	2	5
ΕΡΓΑΛΕΙΟ ΧΡΗΣΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	5	6	11
ΕΡΓΑΛΕΙΟ ΕΛΕΓΧΟΥ	5	2	7
<b>ΣΥΝΟΛΑ</b>	<b>13</b>	<b>10</b>	<b>23</b>

ΑΠΟΨΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ	ΤΣ	Λ	Α-ΤΕΙ	ΜΠ	Σ
ΑΝΘΡΩΠΙΝΗ ΑΝΑΓΚΗ	1	1	3		5
ΕΡΓΑΛΕΙΟ ΧΡΗΣΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ		2	6	3	11
ΕΡΓΑΛΕΙΟ ΕΛΕΓΧΟΥ	2	1	4		7
<b>ΣΥΝΟΛΑ</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>13</b>	<b>3</b>	<b>23</b>

ΑΠΟΨΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ	25-30	31-40	41-50	>50	Σ
ΑΝΘΡΩΠΙΝΗ ΑΝΑΓΚΗ	1		2	2	5
ΕΡΓΑΛΕΙΟ ΧΡΗΣΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	1	6	4		11
ΕΡΓΑΛΕΙΟ ΕΛΕΓΧΟΥ	2	1	4		7
<b>ΣΥΝΟΛΑ</b>	<b>4</b>	<b>7</b>	<b>10</b>	<b>2</b>	<b>23</b>

**ΕΡΩΤΗΜΑ 4**

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ	Α	Γ	Σ
ΓΡΑΠΤΗ	4	2	6
ΠΡΟΣΩΠΟ ΜΕ ΠΡΟΣΩΠΟ	9	8	17
ΣΥΝΟΛΑ	13	10	23

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ	ΤΣ	Λ	Α-ΤΕΙ	ΜΤΠ	Σ
ΓΡΑΠΤΗ		1	4	1	6
ΠΡΟΣΩΠΟ ΜΕ ΠΡΟΣΩΠΟ	3	3	9	2	17
ΣΥΝΟΛΑ	3	4	13	3	23

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ	25-30	31-40	41-50	>50	Σ
ΓΡΑΠΤΗ	2	2	2		6
ΠΡΟΣΩΠΟ ΜΕ ΠΡΟΣΩΠΟ	2	5	8	2	17
ΣΥΝΟΛΑ	4	7	10	2	23

**ΕΡΩΤΗΜΑ 5**

ΑΠΟΨΗ ΓΙΑ ΑΓΥΠΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ	Α	Γ	Σ
ΠΑΝΤΑ	7	6	13
ΠΟΤΕ			
ΚΑΤΑ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ	6	4	10
ΣΥΝΟΛΑ	13	10	23

ΑΠΟΨΗ ΓΙΑ ΑΓΥΠΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ	ΤΣ	Λ	Α-ΤΕΙ	ΜΤΠ	Σ
ΠΑΝΤΑ	2	2	7	2	13
ΠΟΤΕ					
ΚΑΤΑ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ	1	2	6	1	10
ΣΥΝΟΛΑ	3	4	13	3	23

ΑΠΟΨΗ ΓΙΑ ΑΓΥΠΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ	25-30	31-40	41-50	>50	Σ
ΠΑΝΤΑ	4	5	3	1	13
ΠΟΤΕ					
ΚΑΤΑ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ		2	7	1	10
ΣΥΝΟΛΑ	4	7	10	2	23

**ΕΡΩΤΗΜΑ 8**

<b>ΠΡΟΒΛΗΜΑ ΜΕ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟ</b>	<b>A</b>	<b>Γ</b>	<b>Σ</b>
ΤΙΠΟΤΕ	6	3	9
ΠΕΡΑΡΧΙΑ	2	3	5
ΓΛΩΣΣΑ	5	3	8
ΔΕΝ ΘΑ ΕΙΣΑΚΟΥΣΤΩ		1	1
<b>ΣΥΝΟΛΑ</b>	<b>13</b>	<b>10</b>	<b>23</b>

<b>ΠΡΟΒΛ. ΠΡΟΪΣ</b>	<b>ΤΣ</b>	<b>Λ</b>	<b>A-ΤΕΙ</b>	<b>ΜΤΠ</b>	<b>Σ</b>
ΤΙΠΟΤΕ	1	2	6		9
ΠΕΡΑΡΧΙΑ	1		4		
ΓΛΩΣΣΑ		2	3		
ΔΕΝ ΘΑ ΕΙΣΑΚΟΥΣΤΩ	1			3	4
<b>ΣΥΝΟΛΑ</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>13</b>	<b>3</b>	<b>23</b>

<b>ΠΡΟΒΛ. ΠΡΟΪΣ</b>	<b>25-30</b>	<b>31-40</b>	<b>41-50</b>	<b>&gt;50</b>	<b>Σ</b>
ΤΙΠΟΤΕ	1	2	6		9
ΠΕΡΑΡΧΙΑ	2	3			
ΓΛΩΣΣΑ	1	2	4	1	
ΔΕΝ ΘΑ ΕΙΣΑΚΟΥΣΤΩ				1	1
<b>ΣΥΝΟΛΑ</b>	<b>4</b>	<b>7</b>	<b>10</b>	<b>2</b>	<b>23</b>

**ΕΡΩΤΗΜΑ 9**

<b>ΠΡΟΒΛ. ΠΕ.Λ.</b>	<b>A</b>	<b>Γ</b>	<b>Σ</b>
ΤΙΠΟΤΕ	1		1
ΧΑΜΗΛΟ ΕΠΙΠΕΔΟ	6	7	13
ΑΔΙΑΦΟΡΙΑ	3		3
ΠΕΣΗ ΧΡΟΝΟΥ	3	3	6
<b>ΣΥΝΟΛΑ</b>	<b>13</b>	<b>10</b>	<b>23</b>

<b>ΠΡΟΒΛ. ΠΕ.Λ.</b>	<b>ΤΣ</b>	<b>Λ</b>	<b>A-ΤΕΙ</b>	<b>ΜΤΠ</b>	<b>Σ</b>
ΤΙΠΟΤΕ			1		1
ΧΑΜΗΛΟ ΕΠΙΠΕΔΟ	2	3	6	2	13
ΑΔΙΑΦΟΡΙΑ			2	1	3
ΠΕΣΗ ΧΡΟΝΟΥ	1	1	4		6
<b>ΣΥΝΟΛΑ</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>13</b>	<b>3</b>	<b>23</b>

<b>ΠΡΟΒΛ. ΠΕ.Λ.</b>	<b>25-30</b>	<b>31-40</b>	<b>41-50</b>	<b>&gt;50</b>	<b>Σ</b>
ΤΙΠΟΤΕ			1		1
ΧΑΜΗΛΟ ΕΠΙΠΕΔΟ	2	3	6	2	13
ΑΔΙΑΦΟΡΙΑ			3		3
ΠΕΣΗ ΧΡΟΝΟΥ	2	4			6
<b>ΣΥΝΟΛΑ</b>	<b>4</b>	<b>7</b>	<b>10</b>	<b>2</b>	<b>23</b>

**ΕΡΩΤΗΜΑ 10**

ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ	Α	Γ	Σ
ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ	8	2	10
ΠΡΟΣΩΠΙΚΗ	3	5	8
ΣΥΝΟΛΑ	11	7	18

ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ	ΤΣ	Λ	Α-ΤΕΙ	ΜΤΠ	Σ
ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ	1	1	7	1	10
ΠΡΟΣΩΠΙΚΗ	1		5	2	8
ΣΥΝΟΛΑ	2	1	12	3	18

ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ	25-30	31-40	41-50	>50	Σ
ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ	1	3	4	1	9
ΠΡΟΣΩΠΙΚΗ	1	3	3	1	8
ΣΥΝΟΛΑ	2	6	7	2	17

**ΕΡΩΤΗΜΑ 10**

ΑΥΞΗΣΗ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ	Α	Γ	Σ
ΠΟΛΥ	9	4	13
ΛΙΓΟ	4	5	9
ΚΑΘΟΛΟΥ		1	1
ΣΥΝΟΛΑ	13	10	23

ΑΥΞΗΣΗ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ	ΤΣ	Λ	Α-ΤΕΙ	ΜΤΠ	Σ
ΠΟΛΥ	1	4	8	1	14
ΛΙΓΟ	1		5		
ΚΑΘΟΛΟΥ	1			2	3
ΣΥΝΟΛΑ	3	4	13	3	23

ΑΥΞΗΣΗ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ	25-30	31-40	41-50	>50	Σ
ΠΟΛΥ	2	5	6	1	14
ΛΙΓΟ	2	2	4		8
ΚΑΘΟΛΟΥ				1	1
ΣΥΝΟΛΑ	4	7	10	2	23

