

**ΑΤΕΙ ΠΑΤΡΩΝ  
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ  
ΤΜΗΜΑ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**



**ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**ΑΝΑΖΗΤΗΣΗ ΚΑΙ ΚΑΤΑΓΡΑΦΗ ΤΩΝ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΩΝ ΠΡΟΤΥΠΩΝ  
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ**

**ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ : ΠΑΝΑΓΟΠΟΥΛΟΣ ΑΛΚΙΒΙΑΔΗΣ  
ΣΠΟΥΔΑΣΤΡΙΑ : ΜΠΟΥΡΑΤΖΗ ΚΛΕΟΝΙΚΗ**

**ΠΑΤΡΑ, ΑΠΡΙΛΙΟΣ 2006**

ΑΡΙΘΜΟΣ  
ΕΙΣΑΓΩΓΗΣ 6988

Θα ήθελα να ευχαριστήσω τον καθηγητή μου και εισηγητή της πτυχιακής μου εργασίας Παναγοπουλο Α. για τη συνεργασία και τη βοήθειά του καθώς επίσης τις επιχειρήσεις ΑΝΔΡΟΜΕΔΑ ΑΒΕΕ και ΜΥΛΟΙ ΚΕΠΕΝΟΥ ΑΒΕΕ για την αμεριστη βοήθεια και παροχή του απαραίτητου υλικού για την συγγραφή της πτυχιακής μου εργασίας.

<b>ΠΡΟΛΟΓΟΣ.....</b>	<b>7</b>
<b>I. ΟΙ ΒΑΣΙΚΕΣ ΜΟΡΦΕΣ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ .....</b>	<b>9</b>
Α. ΤΥΠΙΚΗ ΚΑΙ ΑΤΥΠΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ .....	9
1. ΜΟΝΟΔΡΟΜΟΣ ΚΑΙ ΑΜΦΙΔΡΟΜΟΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ .....	11
2. ΚΑΘΕΤΗ ΚΑΙ ΟΡΙΖΟΝΤΙΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ .....	13
Β. ΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΟ ΔΙΚΤΥΟ.....	17
1. ΑΤΥΠΕΣ ΕΠΑΦΕΣ ΜΕ ΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ.....	20
2. ΤΥΠΙΚΕΣ ΕΠΑΦΕΣ ΜΕ ΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ .....	20
Γ. ΤΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΟ ΔΙΚΤΥΟ .....	22
Δ. ΠΟΙΟΤΙΚΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΥ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΟΥ ΔΙΚΤΥΟΥ .....	24
Ε. ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΥ ΤΗΣ ΜΟΡΦΗΣ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ .....	28
ΣΤ. ΑΡΧΕΣ ΕΚΤΙΜΗΣΗΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΓΙΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ .....	30
<b>II. ΕΓΓΡΑΦΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ .....</b>	<b>37</b>
Α. ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΓΓΡΑΦΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ .....	37
Β. ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΗΡΕΑΣΜΟΥ ΤΗΣ ΕΓΓΡΑΦΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ .....	39
Γ. ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΓΝΩΡΙΣΜΑΤΑ ΤΩΝ ΚΕΙΜΕΝΩΝ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.....	42
Δ. ΘΕΤΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΓΓΡΑΦΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ .....	45
Ε. ΑΡΝΗΤΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΑΠΟ ΤΗΝ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΙΚΗ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ ΕΓΓΡΑΦΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ .....	48
ΣΤ. ΠΟΙΟΤΙΚΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΤΗΣ ΕΓΓΡΑΦΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ .....	51
Ζ. ΕΓΓΡΑΦΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΜΕ ΑΤΟΜΑ .....	52
Η. ΕΓΓΡΑΦΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΜΕ ΟΜΑΔΑ .....	53
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....</b>	<b>56</b>
<b>III. ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΕΝΔΟΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ (ENTERPRISE RESOURCE PLANNING-ERP).....</b>	<b>57</b>
ΑΠΟΔΟΣΗ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ ΣΕ ERP .....	57
ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΚΑΙ ERP .....	58
ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΟΥ ΚΑΤΑΛΛΗΛΟΥ ERP .....	58
ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟ ΕΜΠΟΡΙΟ.....	59
ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ: ΕΠΙΛΟΓΕΣ ΤΜΗΜΑΤΩΝ ERP .....	59
ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ: Η ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ .....	59
ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ: ΧΡΟΝΟΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ .....	60
ERP ΚΑΙ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ.....	60
ΑΠΟΔΟΣΗ ΤΗΣ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ: ΟΦΕΛΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΥΙΟΘΕΤΗΣΗ ΕΝΟΣ ERP ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ .....	62
ΒΕΛΤΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗ .....	63
ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΟΥ .....	64
<b>ΠΗΓΕΣ .....</b>	<b>67</b>
<b>IV. ΠΡΟΤΥΠΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΕΣ ΦΟΡΜΕΣ.....</b>	<b>68</b>

## **ΔΙΟΙΚΗΣΗ , ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ..... 70**

ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ.....	70
1. ΑΙΤΗΣΗ ΠΡΟΣΛΗΨΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.....	70
2. ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΗΜΕΡΗΣΙΑΣ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣ.....	71
3. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥ.....	72
4. ΘΕΜΑΤΑ ΣΥΣΚΕΨΗΣ.....	73
ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ.....	74
1. ΑΝΑΓΓΕΛΙΑ ΕΡΓΑΤΙΚΟΥ ΑΤΥΧΗΜΑΤΟΣ.....	74
2. ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΣΥΜΦΩΝΗΤΙΚΩΝ.....	76

## **ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ..... 77**

ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ.....	77
1. ΕΛΕΓΧΟΣ ΤΙΜΟΛΟΓΙΩΝ ΑΓΟΡΩΝ.....	77
1. ΠΡΟΥΠ/ΣΜΟΣ ΓΕΝ. & ΔΙΟΙΚΗΤ. ΕΞΟΔΩΝ.....	78
2. ΤΑΜΕΙΑΚΕΣ ΡΟΕΣ.....	79
3. ΠΡΟΒΛΕΨΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΧΡΗΣΗΣ & ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΥ.....	80
4. ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΣ ΠΡΟΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ.....	81
ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ.....	82
1. ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ & ΔΕΙΚΤΕΣ.....	82

## **ΑΓΟΡΕΣ, ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ, ΑΠΟΘΕΜΑΤΑ ..... 83**

ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ.....	83
1. ΑΙΤΗΣΗ ΑΓΟΡΑΣ ΥΛΙΚΩΝ.....	83
2. ΑΤΟΜΙΚΟ ΑΡΧΕΙΟ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΗ.....	84
3. ΔΕΛΤΙΟ ΠΑΡΑΛΑΒΗΣ.....	85
4. ΕΛΕΓΧΟΣ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ.....	86
ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ.....	87
1. ΑΙΤΗΣΗ ΓΙΑ ΠΡΟΣΦΟΡΑ.....	87
2. ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΑ ΑΓΟΡΑΣ.....	88
3. ΤΡΟΠΟΠΟΙΗΣΗ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΑΣ ΑΓΟΡΑΣ.....	89

## **ΠΩΛΗΣΕΙΣ..... 90**

ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ.....	90
1. ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΕΠΙΣΚΕΨΕΩΝ ΠΩΛΗΤΩΝ.....	90
2. ΑΡΧΕΙΟ ΥΠΟΨΗΦΙΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ.....	91
3. ΕΠΟΧΙΑΚΟΙ ΔΕΙΚΤΕΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ.....	92
4. ΑΝΑΛΥΣΗ ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΚΑΤΑ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΛΟΓΙΑΡΣΜΩΝ.....	93
5. ΠΟΙΟΤΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΩΛΗΤΗ.....	94
6. ΦΥΛΟ ΚΑΘΟΔΗΓΗΣΗΣ ΠΩΛΗΤΩΝ.....	95
ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ.....	96
1. ΠΡΟΤΑΣΗ ΠΩΛΗΣΗΣ ΕΡΓΟΥ.....	96

## **ΠΑΡΑΓΩΓΗ, ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ..... 97**

ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ.....	97
1. ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΑ ΜΕΤΑΠΟΙΗΣΗΣ.....	97
2. ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΑ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ.....	98
3. ΦΥΛΛΟ ΗΜΕΡΗΣΙΑΣ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ.....	99
4. ΠΡΟΟΔΟΣ ΕΡΓΟΥ.....	100
5. ΣΥΝΟΨΗ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ ΕΡΓΟΥ.....	101
ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ.....	102

1.	ΖΥΓΟΛΟΓΙΟ.....	102
2.	ΦΟΡΤΩΤΙΚΗ.....	103
<b>ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ, ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΙ ΠΟΡΟΙ .....</b>		<b>104</b>
ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ.....		104
1.	ΜΙΣΘΟΔΟΣΙΑ.....	104
2.	ΚΑΡΤΑ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣ ΜΙΣΘΩΤΟΥ.....	105
3.	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΘΕΣΗΣ.....	106
4.	ΔΙΑΓΡΑΦΗ ΑΠΟ ΜΙΣΘΟΔΟΣΙΑ.....	107
5.	ΑΙΤΗΣΗ ΠΡΟΣΛΗΨΗΣ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥ.....	108
6.	ΜΗΝΙΑΙΟΣ ΑΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.....	109
ΕΞΩΤΕΡΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ.....		110
1.	ΑΝΑΦΟΡΑ ΤΡΑΥΜΑΤΙΣΜΟΥ Ή ΑΣΘΕΝΕΙΑΣ.....	110
2.	ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ ΑΠΟΧΩΡΗΣΗΣ.....	111
3.	ΕΜΠΙΣΤΕΥΤΙΚΗ ΑΙΤΗΣΗ ΓΙΑ ΠΡΟΣΛΗΨΗ.....	113
4.	ΔΗΛΩΣΗ ΑΙΤΟΥΝΤΟΣ.....	115
<b>ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ.....</b>		<b>116</b>
ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ.....		116
1.	ΕΤΗΣΙΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ.....	116
2.	ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΣΥΝΟΨΗ.....	117
3.	ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΚΑΤΑ ΠΡΟΙΟΝ.....	118
4.	ΦΥΛΛΟ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ.....	119
5.	ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΙΜΩΝ.....	121
6.	ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΠΡΟΩΘΗΣΗΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ.....	122
<b>ΠΗΓΕΣ .....</b>		<b>123</b>

## ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η επιχειρησιακή επικοινωνία και η διοίκηση των επιχειρήσεων αποτελούν δύο έννοιες τόσο στενά αλληλοσυνδεόμενες και αλληλοσυμπληρούμενες που οποιαδήποτε προσπάθεια απομόνωσης της μίας από την άλλη, θα επιφέρει τέτοια δυσμενή αποτελέσματα στην πρακτική εφαρμογή τους, ώστε να καθίσταται αδύνατη η ορθολογική χρησιμοποίησή τους. Εξάλλου και οι δύο έχουν σαν βασικό ρόλο και υποχρέωση την καλή λειτουργία και ανάπτυξη της επιχείρησης χρησιμοποιώντας όλα τα εφόδια που διαθέτουν υποβοηθώντας τη επιχειρησιακή δραστηριότητα. Η επιχειρησιακή επικοινωνία αποτελεί το βασικό εργαλείο μέσω του οποίου στελέχη και εργαζόμενοι συνεργάζονται αποδοτικά για να υλοποιήσουν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο το άριστο ποσοτικό και ποιοτικό παραγωγικό αποτέλεσμα.

Σήμερα περισσότερο από ποτέ έχει επισημανθεί και καταδειχθεί η σπουδαιότητα και η καθοριστική αξία της επιχειρησιακής επικοινωνίας στην διοίκηση των επιχειρήσεων, αφού μέσω αυτής προσφέρονται ανεξάντλητα οφέλη στην ομαλή και αποτελεσματική διοικητική λειτουργία, όπως:

**Πρώτον**, η επιχειρησιακή επικοινωνία συμβάλλει κυρίαρχα στην αποτελεσματική άσκηση των λειτουργιών της διοίκησης των επιχειρήσεων, αφού δραστηριότητες όπως η οργάνωση, ο προγραμματισμός, ο συντονισμός, ο έλεγχος και η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού απαιτεί την συνεργασία, συνεννόηση και κατανόηση εργαζομένων και στελεχών προκειμένου να συζητήσουν, ανταλλάξουν ιδέες, σκέψεις, θέσεις, αντιλήψεις, δεδομένα και πληροφορίες που στόχο έχουν την κατανόηση και συνεννόηση στελεχών και εργαζομένων για την αποδοτικότερη ομαδική προσπάθεια. Μέσω της επιχειρησιακής επικοινωνίας επιτυγχάνεται η ορθολογικότερη και λειτουργικότερη οργάνωση της εργασίας και των τομέων που συναποτελούν την επιχείρηση, προκειμένου να ρέει ομαλά και απρόσκοπτα η προσπάθεια όλων των εμπλεκόμενων μερών. Ο προγραμματισμός των ενεργειών που απαιτούνται τόσο σε βραχυχρόνιο όσο και σε μακροπρόθεσμο χρονικό διάστημα, προϋποθέτει υψηλό βαθμό συνεργασίας και ανταπόκρισης στις οδηγίες και κατευθύνσεις των στελεχών στοιχεία τα οποία πηγάζουν από τον βαθμό αποτελεσματικής επικοινωνίας που διαθέτουν στελέχη και εργαζόμενοι. Ο συντονισμός της εργασίας και των εργαζομένων αποτελεί μία δραστηριότητα η οποία απαιτεί ιδιαίτερες επικοινωνιακές ικανότητες του στελέχους, προκειμένου να παρακολουθείται, κατευθύνεται και συντονίζεται αποτελεσματικά η όλη εργασιακή προσπάθεια. Ο έλεγχος της δραστηριότητας των εργαζομένων προκειμένου να αποτυπωθεί αντικειμενικά η πρόοδος της εργασίας και του ομαδικού αποτελέσματος χρειάζεται την αποτελεσματική επικοινωνία προκειμένου να μην παρουσιαστούν δυσλειτουργίες και καθυστερήσεις που επιβραδύνουν την παραγωγικότητα των εργαζομένων. Βέβαια, η ορθολογική και αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης υλοποιείται ουσιαστικά μόνο μέσω της επικοινωνίας, αφού, ο τρόπος χειρισμού τους από τα στελέχη της επιχείρησης, προδιαγράφει σε μεγάλο βαθμό και την παραγωγικότητά τους και τον βαθμό υλοποίησης των στόχων που καλούνται να πραγματοποιήσουν οι εργαζόμενοι.

**Δεύτερον**, η επιχειρησιακή επικοινωνία αποτελεί τον ακρογωνιαίο λίθο στην βελτίωση και ανάπτυξη των διοικητικών ικανοτήτων που πρέπει να διαθέτουν τα στελέχη της επιχείρησης προκειμένου να αντεπεξέλθουν σε υψηλό βαθμό σε δραστηριότητες που συνθέτουν την διοικητική τους υποδομή, αλλά και την ικανότητά τους για επιτυχή άσκηση των διοικητικών αρμοδιοτήτων τους. Η επιτυχής απόκτηση,

διακίνηση και χορήγηση του πληροφοριακού όγκου που απαιτείται προκειμένου να υπάρξει το επιθυμητό παραγωγικό αποτέλεσμα, η αξιολόγηση των εργαζομένων με βάση αντικειμενικά κριτήρια, η επιτυχής χρησιμοποίηση του προφορικού και έγγραφου τρόπου επικοινωνίας και ο επαγγελματικός χειρισμός όλων των ειδών τους, η γνώση για την κατάλληλη επιλογή και χρησιμοποίηση της τυπικής ή άτυπης μορφής της επικοινωνίας, καθώς και η εφαρμογή μοντέρνων τεχνικών και μεθόδων που κάθε φορά η επιχείρηση πρέπει να χρησιμοποιεί τροποποιώντας και την επικοινωνιακή πολιτική της, σύμφωνα και με τα επιχειρησιακά δεδομένα που συνεχώς διαφοροποιούνται, απαιτούν υψηλού βαθμού επικοινωνιακές ικανότητες και δεξιότητες.

Τα τελευταία χρόνια, οι επιχειρήσεις έχουν κατανοήσει πλήρως την μεγάλη αξία και συμβολή της επικοινωνίας τόσο στον σχεδιασμό όσο και στην υλοποίηση των στόχων της, με την χρησιμοποίηση εκ μέρους των στελεχών επικοινωνιακών τακτικών και μεθόδων που δραστηριοποιούν τις ανθρώπινες δυνάμεις των εργαζομένων στο μεγαλύτερο βαθμό. Η άπλετη χρησιμοποίηση των επικοινωνιακών μέσων στην άμεση και απρόσκοπτη ροή της πληροφορίας οδήγησε στην βελτίωση και εξέλιξη τους στη σημερινή τους μορφή, τη μορφή της ηλεκτρονικής επικοινωνίας. Σήμερα, η αποτελεσματική πληροφόρηση στελεχών και εργαζομένων στην επιχείρηση, που πηγάζει από την απόκτηση και διάχυση της πληροφορίας στους αρμοδίους, καθώς και η ομαλή και εποικοδομητική κυκλοφορία της στο εσωτερικό και εξωτερικό επιχειρησιακό περιβάλλον αποτελεί τον ακρογωνιαίο λίθο της καλής λειτουργίας της, αποτελώντας συγχρόνως το βασικό εργαλείο της αναπτυξιακής της πορείας.



# **I. ΟΙ ΒΑΣΙΚΕΣ ΜΟΡΦΕΣ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ**

Οι βασικές μορφές επικοινωνίας που μπορεί να χρησιμοποιήσει ο αποστολέας του μηνύματος για τη διακίνηση του πληροφοριακού υλικού που επιθυμεί να αποστείλει ενεργοποιούνται μέσω της τυπικής και άτυπης διαδικασίας.

Τυπική είναι η μορφή επικοινωνίας η οποία έχει καθιερωθεί από την επικοινωνιακή πολιτική που ακολουθεί η επιχείρηση, καθορίζοντας την διαδρομή ροής των μηνυμάτων μέσα από τα δομημένα κανάλια επικοινωνίας των οργανικών μονάδων και στελεχών της.

Η επικοινωνιακή πρακτική έχει εφαρμόσει δύο κυρίως τρόπους τυπικής επικοινωνίας, την κάθετη και την οριζόντια, οι οποίες αντίστοιχα καθορίζουν και την μορφή επικοινωνίας των εργαζομένων μεταξύ τους, καθώς και με τα στελέχη της επιχείρησης.

Η τυπική μορφή της επικοινωνίας είναι απαραίτητη για την ανταλλαγή πληροφοριών που απαιτούν την υποχρεωτική διαδρομή τους μέσα από δομημένες μονάδες και στελέχη και συνεπάγεται τον τονισμό της ιεραρχίας και κατ' επέκταση της εξουσίας και της δύναμης των οργανωμένων τομέων, καθώς και των στελεχών της επιχείρησης.

Οι επιχειρήσεις όμως, έχουν άμεση ανάγκη της διακίνησης της πληροφορίας χρησιμοποιώντας και την άτυπη οδό, η οποία όλο και περισσότερο σήμερα κατακτά έδαφος αφού διαθέτει σημαντικά προτερήματα.

Τα επιχειρησιακά οφέλη από την χρησιμοποίηση της άτυπης επικοινωνίας η οποία αναπτύσσεται χωρίς να ακολουθεί συγκεκριμένη διαδικασία, αλλά και ιεραρχημένη διαδρομή είναι μεγάλα, όμως προϋποθέτει ικανά στελέχη και ποιοτικά αναβαθμισμένο προσωπικό, επειδή πολλές φορές χρησιμοποιώντας αυτόν τον τρόπο το μήνυμα δέχεται πολλές αλλοιώσεις.

## ***A. ΤΥΠΙΚΗ ΚΑΙ ΑΤΥΠΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ***

Η πληροφορία μπορεί να διαχέεται στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης κατευθυνόμενη σε όλα τα επίπεδα ιεραρχίας και ακολουθώντας δρομολόγια που την οδηγούν από τα ανώτερα στα κατώτερα επίπεδα ιεραρχίας και το αντίστροφο. Επίσης η πληροφορία διαχέεται και σε στελέχη που συνδέονται με τον ίδιο βαθμό ιεραρχικής σχέσης, ανάλογα και με την επικοινωνιακή πολιτική που έχει καθιερώσει η επιχείρηση για τον τρόπο απόκτησης, διαχείρισης και διάχυσης της πληροφορίας σε σχέση βέβαια και με το περιεχόμενο των μηνυμάτων που διακινούνται. Εξάλλου, η εκχώρηση αρμοδιοτήτων και ευθυνών ειδικά στα στελέχη της επιχείρησης, τους δίνει την δυνατότητα και την ευχέρεια να αποτελούν τα υπηρεσιακά τυπικά κομβικά σημεία διέλευσης και διάχυσης της πληροφορίας από την επιχείρηση προς τους εργαζόμενους και το αντίστροφο, καθώς και προς το εξωτερικό της περιβάλλον.

Η μορφή την οποία λαμβάνει η διακίνηση και διάχυση των μηνυμάτων που κυκλοφορούν στην επιχείρηση, καθορίζει και την διαδρομή που θα ακολουθήσει το μήνυμα και συγκεκριμένα εάν θα χρησιμοποιηθεί η τυπική, ή άτυπη διαδικασία. Αυτό σημαίνει ότι, εάν ακολουθηθούν τα τυπικά επικοινωνιακά κανάλια τα οποία έχει δομήσει η επιχείρηση για να εξυπηρετήσει την απρόσκοπτη κυκλοφορία των μηνυμάτων, μέσω της πιστής τήρησης του οργανωτικού διαγράμματος το οποίο εκχωρεί αρμοδιότητες και ευθύνες σε οργανωμένα τμήματα και υπηρεσίες της, καθώς και στα διαστρωμένα ιεραρχικά στελέχη τα οποία διαθέτουν τις κατάλληλες γνώσεις για την απόκτηση, διακίνηση και έλεγχο της ανταπόκρισης των εργαζομένων στο περιεχόμενο των μηνυμάτων αυτών, τότε η μορφή την οποία λαμβάνει εντάσσεται στην τυπική επικοινωνία. Η τυπική επικοινωνία χρησιμοποιώντας τα καθιερωμένα επικοινωνιακά κανάλια που προκύπτουν από τις οργανικές κατατάξεις της επιχείρησης αναπτύσσει επαφές τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό επιχειρησιακό περιβάλλον, χρησιμοποιώντας κατά περίπτωση την ιεραρχική στρωματοποίηση των στελεχών, ανάλογα βέβαια και από το επίπεδο επαφών που καλ. λιεργείται και αναπτύσσεται. Έτσι λοιπόν ο Γενικός διευθυντής της επιχείρησης θα έχει επαφές με τους εκπροσώπους άλλων επιχειρήσεων και φορέων, προκειμένου να ανανεώσει, ή να καθιερώσει συνεργασίες που εξυπηρετούν τα συμφέροντα της επιχείρησης.

Σε αντίθετη περίπτωση, στην οποία η διαδρομή την οποία ακολουθεί το μήνυμα δεν υπακούει στην οργανωτικά ιεραρχημένη διάταξη των τομέων της επιχείρησης, καθώς και την ιεραρχική διαστρωμάτωση των στελεχών της, αλλά κινείται με ευχέρεια σε κάθε κατεύθυνση, είτε αυτή απευθύνεται σε οργανικό τομέα της, ή σε οποιοδήποτε στέλεχος της, τότε χρησιμοποιείται η άτυπη μορφή της επικοινωνίας. Η άτυπη επικοινωνία δηλαδή είναι αυτή η οποία μπορεί να ακολουθεί διάφορες κατευθύνσεις και πορείες χωρίς να ακολουθεί πιστά το οργανόγραμμα της επιχείρησης και να φέρνει σε επαφή εργαζόμενους από διαφορετικές οργανικές μονάδες. Τούτο μπορεί να συμβαίνει χωρίς να λαμβάνει υπόψη την ιεραρχική διαφορά που παρατηρείται ανάμεσα τους και χωρίς να ακολουθεί πιστά την τυπική ιεραρχική δόμηση και ακολουθία των οργανικών μονάδων της επιχείρησης.

Στο σημείο αυτό θέλουμε να επισημάνουμε μία βασική σύγχυση που προκαλείται στην εννοιολογική προσέγγιση των όρων τυπική και άτυπη μορφή επικοινωνίας και προφορικός και γραπτός τρόπος επικοινωνίας. Επιβάλλεται προς τούτο να διευκρινίσουμε, ότι η κυκλοφορία της τυπικής, ή άτυπης μορφής της επικοινωνίας, δεν έχει σχέση με την αντίστοιχη χρησιμοποίηση του προφορικού, ή έγγραφου τρόπου επικοινωνίας, σε βαθμό που να μπορούμε να υποστηρίξουμε την άποψη ότι η άτυπη μορφή της επικοινωνίας γενικά εκπροσωπείται από τον προφορικό τρόπο, ενώ η τυπική από τον έγγραφο. Και τούτο επειδή πολλά είδη του προφορικού τρόπου επικοινωνίας χρησιμοποιούν την τυπική μορφή όπως π.χ. η ακρόαση, η συνέντευξη, η διαπραγμάτευση, η εντολή, η παρατήρηση κλπ. Έτσι λοιπόν, η επιλογή της μορφής της επικοινωνίας που θα χρησιμοποιήσει ο εργαζόμενος έχει άμεση σχέση περισσότερο με το εάν θα ακολουθήσει συγκεκριμένη διαδρομή το μήνυμα που θα αποστείλει, σύμφωνα με την ιεραρχημένη δομή των τομέων, των στελεχών και των διαδικασιών που έχει σχεδιάσει η επιχείρηση, ή όχι. Εάν δηλαδή, η διαδρομή του μηνύματος θα υπακούσει πιστά τόσο στην ιεραρχία που διαγράφεται στο οργανωτικό σχήμα της επιχείρησης καθορίζοντας τους τομείς που την συναπαρτίζουν (γραφείο, τμήμα, διεύθυνση, γενική

διεύθυνση), όσο και την ιεραρχική κλίμακα των στελεχών της (υπεύθυνος, προϊστάμενος, τμηματάρχης, διευθυντής, γενικός διευθυντής), οι οποίοι αποτελούν και τους κύριους επικοινωνιακούς κόμβους στάσης, διύλισης και διάχυσης των μηνυμάτων, σε συνδυασμό με την επικοινωνιακή πολιτική της επιχείρησης για τις κάθε φορά αντίστοιχες ακολουθητέες διαδικασίες, γεγονός που σημαίνει ότι την διαδρομή αυτή ακολουθεί η τυπική μορφή της επικοινωνίας.

Στην περίπτωση δε που η διαδρομή του μηνύματος έχει την δυνατότητα να κατευθυνθεί τόσο σε κάθε τομέα της επιχείρησης, όσο και σε οποιοδήποτε στέλεχος χωρίς να τηρείται η ιεραρχημένη δόμηση των οργανικών μονάδων της επιχείρησης, αλλά και των στελεχών της, χωρίς εμπόδια και αυστηρά περιγεγραμμένες διαδικασίες, τότε χρησιμοποιείται η άτυπη μορφή της επικοινωνίας. Η κατά περίπτωση κάθε φορά χρησιμοποίηση της μίας ή της άλλης μορφής, εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό τόσο από τα ποιοτικά κριτήρια που συνθέτουν το περιεχόμενο του μηνύματος, αλλά και από τους εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες που επιδρούν στην λειτουργία και ανάπτυξη της επιχείρησης.

Έτσι σύμφωνα με την τυπική μορφή επικοινωνίας που ο κάθε εργαζόμενος κατά περίπτωση είναι υποχρεωμένος να χρησιμοποιήσει, ο υπάλληλος του τμήματος μισθοδοσίας στην τυπική μορφή επικοινωνίας π.χ. έχει την δυνατότητα να επικοινωνήσει με τον προϊστάμενο του τμήματός του, αλλά αδυνατεί να έρθει σε επαφή για υπηρεσιακά ιδίως θέματα με τον διευθυντή παραγωγής, ή τον προϊστάμενο δημόσιων σχέσεων, ή πολύ περισσότερο με τον γενικό διευθυντή της εταιρίας. Ο εργατής της παραγωγής, έχει την δυνατότητα να επικοινωνήσει με τον γενικό διευθυντή της εταιρίας, μέσω της άτυπης μορφής της επικοινωνίας που θα χρησιμοποιήσει, χωρίς προηγουμένως να αναφερθεί ιεραρχικά στον επόπτη εργασίας, ή τον ιεραρχικό προϊστάμενό του.

Επισημαίνεται η σπουδαιότητα και των δύο μορφών της επικοινωνίας σε συνδυασμό με το γεγονός ότι η κατά περίπτωση χρησιμοποίηση μιας των δύο μορφών απαιτεί στελέχη και εργαζόμενους οι οποίοι να διαθέτουν υψηλό επίπεδο επικοινωνιακής ικανότητας. Αυτό θεωρείται απαραίτητο επειδή επιβάλλεται να κριθεί ορθολογικά κάθε φορά, ποια είναι η πλέον ενδεδειγμένη μορφή επικοινωνίας που πρέπει να χρησιμοποιηθεί.

## **1. ΜΟΝΟΔΡΟΜΟΣ ΚΑΙ ΑΜΦΙΔΡΟΜΟΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ**

Ανάλογα με την φορά μόνης ή διπλής κατεύθυνσης της διαδρομής την οποία ακολουθεί η επιχειρησιακή επικοινωνία διακρίνεται σε μονόδρομο και αμφίδρομη. Μονόδρομος επικοινωνία καλείται αυτή της οποίας η φορά έχει την δυνατότητα να κινήθει από την μία κατεύθυνση στην άλλη, ανεξάρτητα της ιεραρχικής διαφοράς που διαχωρίζουν τον αποστολέα με τον αποδέκτη, χωρίς όμως να υφίσταται η δυνατότητα επιστροφής της επικοινωνιακής αντίδρασης.

Η μονόδρομος επικοινωνία, ως επί το πλείστον αναπτύσσεται από το στέλεχος προς τον εργαζόμενο και η επιλογή της συνδυάζεται με την κατά περίπτωση εξέλιξη της επικοινωνιακής προσπάθειας του πρώτου, σε συνδυασμό με τον βαθμό σοβαρότητας του περιεχομένου του μηνύματος και το επείγον του χαρακτήρα

του. Μέσω αυτής, συνήθως, το στέλεχος προσπαθεί να ενεργοποιήσει την δυναμική και ταχεία ανταπόκριση στο περιεχόμενο του μηνύματος, αποστερώντας συγχρόνως την δυνατότητα του αποδέκτη να ανατροφοδοτήσει τον αποστολέα με επικοινωνιακό υλικό, ή να ικανοποιήσει τις διαθέσεις, προθέσεις, σκέψεις και ιδέες του. Η μονόδρομος επικοινωνία απαιτεί ιδιαίτερη επικοινωνιακή ικανότητα, δεξιότητα και κατάλληλο χειρισμό εκ μέρους του αποστολέα, προκειμένου να μην εξελιχθεί σε αυταρχική διαδικασία, αφού αποστερεί από τον αποδέκτη της δυνατότητας να εκφράσει τις απόψεις του. Ενδείκνυται όμως, σε περιπτώσεις όπως π.χ. αντιμετώπισης έκτακτων και κρίσιμων καταστάσεων, όπου πρέπει να εφαρμόζεται αμέσως η εντολή του στελέχους, αφού η οποιαδήποτε καθυστέρηση μπορεί να προκαλέσει μεγάλα προβλήματα. Ο αποστολέας τέτοιου μηνύματος πριν από την εφαρμογή της συγκεκριμένης επικοινωνιακής τακτικής πρέπει να εκτιμήσει και αξιολογήσει ορισμένα στοιχεία τα οποία πρέπει να επικρατούν, όπως:

- Την κρισιμότητα της γενικότερης κατάστασης
- Τα αδιαπραγμάτευτα χρονικά περιθώρια για την σχετική αντίδραση του αποδέκτη στο περιεχόμενο του μηνύματος
- Την υποχρεωτική υλοποίηση του στόχου του μηνύματος, ο οποίος και δεν επιδέχεται αντιρρήσεις και συμβιβασμούς
- Τις ενδεχόμενες ανωμαλίες και προβλήματα που θα προκύψουν λόγω της ενδεχόμενης καθυστέρησης στην υλοποίηση του στόχου του μηνύματος

Αμφίδρομη επικοινωνία καλείται αυτή κατά την οποία τόσο ο αποστολέας όσο και ο αποδέκτης έχουν την ευχέρεια να ανατροφοδοτήσουν την άλλη πλευρά με στοιχεία τα οποία υποδηλώνουν θέσεις, τάσεις και γενικότερες αντιδράσεις στο περιεχόμενο του μηνύματος, με τρόπο που η μία πλευρά να γνωρίζει τις γενικές θέσεις της άλλης. Τα πλεονεκτήματα της χρησιμοποίησης της αμφίδρομης επικοινωνίας είναι σημαντικά, αφού μέσω αυτής παρέχεται η δυνατότητα και η ευκαιρία της ανάπτυξης καλών ανθρώπινων σχέσεων, της ενίσχυσης του βαθμού συνεργασίας και καλλιέργειας του ομαδικού πνεύματος κλπ. Πριν την εφαρμογή επικοινωνιακών διαδικασιών οι οποίες καθιερώνουν την αμφίδρομη επικοινωνία οι συμμετέχοντες πρέπει να εξετάσουν τα παρακάτω:

- Εάν υφίστανται κενά στην εννοιολογική ανάλυση του περιεχομένου του μηνύματος.
- Εάν απαιτείται η έκφραση των απόψεων του αποδέκτη στο περιεχόμενο του μηνύματος. Εάν το περιεχόμενο του μηνύματος προϋποθέτει μερικές αναφορές του αποδέκτη μέχρι την ολοκλήρωση του στόχου του μηνύματος.
- Εάν οι δυσκολίες που θα προκύψουν, κατά τη διάρκεια υλοποίησης του στόχου, απαιτούν μεγαλύτερο βαθμό συνεργασίας και ελέγχου από τον αποστολέα.

Η μονόδρομος και αμφίδρομη επικοινωνία παρουσιάζουν αντίστοιχα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα και εφαρμόζονται κάθε φορά σε συνδυασμό με την χρησιμοποίηση του συγκεκριμένου τρόπου (προφορική ή έγγραφη) και είδους επικοινωνίας που έχει επιλεγεί για την αποτελεσματική κάθε φορά εφαρμογή της επικοινωνιακής προσπάθειας. Βέβαια, η κατά περίπτωση χρησιμοποίηση της μονόδρομου ή αμφίδρομου επικοινωνίας, πλην της αντίστοιχης ικανότητας που απαιτείται να διαθέτει το στέλεχος, εξαρτάται και από

την συνδρομή και άλλων παραγόντων που συνθέτουν και εξυπηρετούν την κάθε φορά διαφορετική επικοινωνιακή προσπάθεια του αποστολέα.

## **2. ΚΑΘΕΤΗ ΚΑΙ ΟΡΙΖΟΝΤΙΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ**

### **Κάθετη επικοινωνία**

Την επιχειρησιακή επικοινωνία, ανάλογα με το επίπεδο της ιεραρχικής σχέσης που παρεμβάλλεται μεταξύ αποστολέα και αποδέκτη, την διακρίνουμε σε κάθετη και σε οριζόντια. Κάθετη επικοινωνία, θεωρείται κάθε μορφή μεταβίβασης πολυποίκιλων πληροφοριών και μηνυμάτων μεταξύ των εργαζομένων που ανήκουν σε διαφορετικά ιεραρχικά στρώματα μέσα στην επιχείρηση. Στην περίπτωση που απευθύνεται από τα ανώτερα στα κατώτερα στελέχη και γενικά στους εργαζόμενους, καλείται **κάθετη επικοινωνία κατιούσης μορφής** αφού η κίνηση της ροής της πληροφορίας έχει κατιούσα κατεύθυνση. Όταν όμως η κατεύθυνση της επικοινωνίας είναι μεν κάθετη αλλά έχει ανοδική πορεία και αναπτύσσεται από τους κατώτερους ιεραρχικά εργαζόμενους στα στελέχη της επιχείρησης, τότε ονομάζεται **κάθετη επικοινωνία ανιούσης μορφής**.

Στην πρώτη μεν περίπτωση, οι πληροφορίες κατευθύνονται από τα ανώτερα ιεραρχικά στελέχη, ή τις ανώτερες οργανικές μονάδες της επιχείρησης στους υφιστάμενους και στις υποδεέστερες οργανικές κατατμήσεις της. Τα χαρακτηριστικά της επικοινωνίας αυτής εκφράζονται μέσα από την εξουσία και δύναμη που εκπροσωπούν αυτές οι οργανικές μονάδες και τα ανώτερα στελέχη.

Στην αντίθετη περίπτωση, όταν δηλαδή, η επικοινωνία κατευθύνεται από τα κατώτερα ιεραρχικά όργανα στα ανώτερα, και από τις υφιστάμενες μονάδες της επιχείρησης στις ιεραρχικά ανώτερες, τότε τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα της επικοινωνίας αυτής είναι η τροφοδότηση των στελεχών και τομέων με δεδομένα που αναλύουν τόσο την πορεία της εργασίας, όσο και την ενημέρωση για την αντίδρασή τους στα μηνύματα που δέχθηκαν από τα στελέχη της επιχείρησης.

Στην κάθετη επικοινωνία κατιούσης μορφής, ως επί το πλείστον, μεταφέρονται οδηγίες, εντολές, πολιτικές της επιχείρησης σε διάφορα θέματα, αποφάσεις και γενικά αναπτύσσεται η επικοινωνία προς τους εργαζόμενους προκειμένου να διευκολύνεται η ροή της εργασίας και η γενικότερη άσκηση της διοίκησης. Η μορφή αυτή της επικοινωνίας χαρακτηρίζεται από την δυναμική που διαθέτουν τα διοικητικά στελέχη προκειμένου να οργανώσουν, συντονίσουν, προγραμματίσουν και να διοικήσουν το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης προκειμένου να επιτευχθούν οι επιχειρησιακοί στόχοι.

Όταν λοιπόν το διοικητικό στέλεχος μεταφέρει πληροφορίες σε ένα υφιστάμενο, μέσω του προφορικού ή έγγραφου τρόπου επικοινωνίας, η επικοινωνία ρέει προς τα κάτω. Το μήνυμα μπορεί να πάρει το σχήμα μίας τυχαίας άτυπης συζήτησης, ή μίας τυπικής συνέντευξης μεταξύ του προϊστάμενου και ενός υπαλλήλου, ή μπορεί να διαμοιραστεί προφορικά σε μία ομάδα με μία συνάντηση, ή μέσω κάποιου είδους της προφορικής επικοινωνίας. Σε άλλη περίπτωση το μήνυμα μπορεί να μεταβιβαστεί με την διαδικασία της κατιούσας κυκλοφορίας, μέσω ενός εγγράφου μηνύματος, ή κάποιας έγγραφης οδηγίας ρυθμίζοντας

ποικίλα θέματα που έχουν καθοριστεί με βάση την επικοινωνιακή πολιτική που έχει χαράξει η επιχείρηση και πρέπει να ακολουθηθεί από τις οργανικές της μονάδες και τους εργαζόμενους.

Η κάθετη επικοινωνία κατιούσης μορφής αποκτά ιδιαίτερη σημασία στην επιχειρησιακή δράση αφού μέσω αυτής τα στελέχη της επιχείρησης κύρια ενεργοποιούν τις παρακάτω δραστηριότητες, λειτουργίες και διαδικασίες:

- Υλοποιούνται αποφάσεις της επιχείρησης και των στελεχών προκειμένου να διευκολυνθεί η παραγωγική διαδικασία και η γενικότερη ομαλή λειτουργία της
- Δίδονται διευκρινίσεις και οδηγίες στα κατώτερα στελέχη και εργαζόμενους, για τα θέματα που παρουσιάζουν ιδιαίτερη δυσκολία κατανόησης, ή από την φύση τους απαιτούν ιδιαίτερη παρακολούθηση και καθοδήγηση
- Εκδίδονται διάφορου είδους και περιεχομένου οδηγίες και εντολές προκειμένου να διευκρινισθούν ζητήματα και καθοριστούν διαδικασίες που διευκολύνουν την ομαλή ροή της εργασίας
- Κοινοποιούνται εγκύκλιοι προκειμένου να εορτασθούν γεγονότα, επεξηγηθούν δυσνόητα μέρη θεμάτων που απασχολούν την επιχείρηση και τους εργαζόμενους, κανονιστούν και εφαρμοστούν διαδικασίες και πολιτικές που καθορίζουν τρόπους αντιμετώπισης σοβαρών ζητημάτων
- Εφαρμόζονται στρατηγικές και τακτικές που αφορούν την αποτελεσματική υποκίνηση των εργαζομένων
- Ασκοούνται αποτελεσματικά οι λειτουργίες του προγραμματισμού, της οργάνωσης, της διεύθυνσης, του συντονισμού και ελέγχου κλπ
- Αναπτύσσονται οι διοικητικές ικανότητες του στελέχους από τις οποίες απορρέουν δραστηριότητες των εργαζομένων και δυναμικές που οδηγούν στο άριστο αποτέλεσμα και
- Γενικότερα διοικούνται περισσότερο αποτελεσματικά οι εργαζόμενοι

Στην κάθετη επικοινωνία ανιούσης μορφής, η επικοινωνία μπορεί να έχει την μορφή αναφορών ή και αιτημάτων από το κατώτερο προσωπικό προς τους ανώτερους, και περικλείουν θέματα που αναφέρονται σε ποικίλα όσα υπηρεσιακά ζητήματα απασχολούν τους εργαζόμενους, όπως αποτελέσματα εργασίας επί συγκεκριμένων θεμάτων, ή εκφέρονται κρίσεις και υποβάλλονται προτάσεις για διορθωτικές αλλαγές, τροποποιητικές ρυθμίσεις κλπ. Η μορφή αυτή της ανιούσης επικοινωνίας από αξιολογικής πλευράς, είναι τόσο ζωτικής σημασίας, όσο και η προηγούμενη της κατιούσης κυκλοφορίας των μηνυμάτων. Η επίλυση προβλημάτων και η λήψη ορθών αποφάσεων από τα στελέχη, προϋποθέτει την ακριβή γνώση για το τι ακριβώς συμβαίνει μέσα στην επιχείρηση.

Πολλές φορές εμφανίζεται έντονα η λογική αδυναμία των στελεχών να ευρίσκονται την ίδια στιγμή σε όλα τα σημεία όπου οι υφιστάμενοι ασκούν το παραγωγικό τους έργο και οι αποφάσεις τους εξαρτώνται κατά ένα μεγάλο ποσοστό από την ακριβή και συνεχή πληροφόρηση από αυτούς μέσω της ενεργοποίησης της κάθετης επικοινωνίας ανιούσης μορφής. Εξάλλου, η καλλιέργεια και η ανάπτυξη της μορφής αυτής διευκολύνει την αποτελεσματική άσκηση διοίκησης και τον συντονισμό του θετικού παραγωγικού αποτελέσματος. Τέτοιες πληροφορίες είναι για παράδειγμα: αναφορές για τυχόν προβλήματα που ανακύπτουν,

αποτελεσματικότητα της ομάδας εργασίας, ευκαιρίες για ανάπτυξη και εξέλιξη του παραγωγικού αποτελέσματος, αποφυγή συγκρούσεων, προσπάθεια για βελτίωση του προσωπικού κλπ.

Ο κίνδυνος βέβαια στην περίπτωση αυτή είναι ότι συνήθως οι εργαζόμενοι προτιμούν να αναφέρουν τα ευχάριστα νέα, αποφεύγοντας να θίγουν ζητήματα που κατά την γνώμη τους θα δημιουργήσουν κάποια προβλήματα, φοβούμενοι ότι τα μέτρα που θα λάβουν οι ανώτεροί τους θα τους φέρουν σε δυσχερή θέση. Η ανάπτυξη της επικοινωνιακής αυτής μορφής θεωρείται σημαντική και σπουδαία για την επιχείρηση και τους εργαζόμενους και προκειμένου να εξασφαλίζεται η χωρίς προβλήματα καθιέρωσή της, ειδικότερα τα στελέχη της επιχείρησης, πρέπει να φροντίζουν για την καλλιέργεια και εμπέδωση κλίματος καλών ανθρώπινων σχέσεων. Με βάση αυτά τα χαρακτηριστικά προάγεται η συνεργασία και η αποτελεσματική συμβίωση στον εργασιακό χώρο, σε πλαίσια εφαρμογής των αρχών της αξιοπιστίας, του σεβασμού της ανθρώπινης αξιοπρέπειας, της αντικειμενικότητας και της ορθολογικής αντιμετώπισης των υπηρεσιακών θεμάτων. Τα σημαντικότερα πλεονεκτήματα από την χρησιμοποίηση και εφαρμογή της κάθετης επικοινωνίας ανιούσης μορφής είναι τα ακόλουθα:

- Οι εργαζόμενοι συμμετέχουν περισσότερο ενεργά στην ομαλή ροή της εργασίας αισθανόμενοι ότι αποτελούν αξιόλογο μέρος της παραγωγικής διαδικασίας
- Ενημερώνονται τα στελέχη της επιχείρησης για όλα τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι εργαζόμενοι, οπότε ευρίσκονται σε πλεονεκτική θέση για την τυχόν επίλυσή τους
- Αναπτύσσεται σε μεγάλο βαθμό η συνεργασία μεταξύ εργαζομένων και στελέχους και καλλιεργείται ομαδικό πνεύμα
- Καλλιεργούνται οι ανθρώπινες σχέσεις και αναπτύσσεται θετικό επικοινωνιακό και επιχειρησιακό κλίμα
- Εμπεδώνουν καλύτερα και οι δύο πλευρές τα ισχυρά και αδύναμα σημεία, των θεμάτων για τα οποία συνεργάζονται οπότε και διευκολύνεται η ορθολογικότερη αντιμετώπισή τους
- Διευκολύνονται σε μεγάλο βαθμό οι αποφάσεις των στελεχών και της επιχείρησης, μέσω ενός λειτουργικού δικτύου συνεχούς ενημέρωσης των στελεχών της επιχείρησης

### **Οριζόντια επικοινωνία**

Η οριζόντια επικοινωνία, εκδηλώνεται με την ροή πληροφοριών, που κυκλοφορούν στο διοικητικό επίπεδο (τμήμα με τμήμα, προϊστάμενος με προϊστάμενο, διευθυντής με διευθυντή, εργαζόμενος με εργαζόμενο κλπ.). Το πλήθος του επικοινωνιακού υλικού που διακινείται με αυτόν τον τρόπο σε μία επιχείρηση εξαρτάται από τον βαθμό ανεξαρτητοποίησης του κάθε οργανωμένου τομέα. Εάν ο τομέας της επιχείρησης διαθέτει μεγάλο βαθμό ανεξαρτησίας και η συνεργασία του με τους υπόλοιπους είναι περιορισμένη, τότε το μέγεθος της επικοινωνίας αυτής της μορφής είναι πολύ περιορισμένο. Στο σημείο αυτό σημαντικό ρόλο επιτελεί η οργανωτική δομή καθώς επίσης και η φύση της επιχείρησης. Η ανάπτυξη της οριζόντιας επικοινωνίας τόσο μεταξύ των στελεχών, όσο και των εργαζομένων, θεωρείται ότι αποτελεί βασικό μοχλό καλής λειτουργίας της επιχείρησης αφού μέσω αυτής τα αποτελέσματα για τους εργαζόμενους και ειδικότερα για τα στελέχη της επιχείρησης είναι σημαντικά και ορισμένα εξ' αυτών είναι:

- Ενισχύεται η συνεργασία μεταξύ των οργανικών μονάδων της επιχείρησης και η επίτευξη κοινών στόχων είναι περισσότερο πραγματοποιήσιμη
- Επικρατεί κλίμα συνεργασίας και συνεννόησης μεταξύ των στελεχών της επιχείρησης και ενισχύεται το συλλογικό πνεύμα της διοίκησης αφού όλοι μαζί υπηρετούν κοινούς επιχειρησιακούς στόχους
- Αναπτύσσεται το ομαδικό πνεύμα μεταξύ των εργαζομένων προκειμένου να διεκπεραιώσουν περισσότερο ικανοποιητικά τα καθήκοντά τους
- Υλοποιούνται περισσότερο αποτελεσματικά οι επιχειρησιακοί στόχοι για τους οποίους υπάρχει κοινή πορεία και αμοιβαία προσπάθεια
- Καλλιεργούνται οι δεσμοί των εργαζομένων με τρόπο που να αποτελούν ένα ομοιόμορφο σύνολο
- Διοεται η ευχέρεια για περισσότερο αντικειμενική αξιολόγηση σύμφωνα και με τα αποτελέσματα των υπόλοιπων οργανικών μονάδων και των εργαζομένων
- Αναπτύσσονται δυνάμεις ευγενούς άμιλλας και υγιούς συναγωνισμού τόσο σε ατομικό όσο και σε ομαδικό επίπεδο
- Ενισχύεται το επικοινωνιακό και επιχειρησιακό κλίμα της επιχείρησης

Τα τελευταία χρόνια η τάση στη μορφή αυτή της επιχειρησιακής επικοινωνίας είναι η σταυροειδής-λειτουργική συνεργασία, δηλαδή μεγαλύτερη προσπέλαση και λήψη πληροφοριών με την μορφή οριζόντιας επικοινωνίας. Σύγχρονη έρευνα που διενεργήθηκε από την American Productivity & Quality Center, με δείγμα 1000 επιχειρήσεων στην Αμερική, κατέδειξε ότι σχεδιάζουν να δώσουν βαρύτητα στην επικοινωνιακή αυτή μορφή. Επιχειρήσεις που ήδη έχουν εφαρμόσει αυτή τη μέθοδο έχουν αναφέρει αξιόλογη αύξηση της παραγωγικότητας, επειδή στην ουσία η συνεργασία μεταξύ των υπαλλήλων που ανήκουν σε διάφορα τμήματα της επιχείρησης εξαφανίζει τα γραφειοκρατικά εμπόδια που δυσχεραίνουν την ανάπτυξη πρωτοβουλιών και σκεπάζουν τα προβλήματα που τυχόν δημιουργούνται. Η εξέλιξη της τεχνολογίας συμβάλει στην καθιέρωση της μορφής αυτής σε θέματα που απαιτούν γρήγορη δράση γιατί η τυχόν καθυστέρηση θα δημιουργήσει προβλήματα με απρόβλεπτες πολλές φορές συνέπειες.

Σε πολλές επιχειρήσεις και ιδιαίτερα αυτές που είναι υποχρεωμένες να κινούνται με μεγάλες ταχύτητες, όπως είναι οι εταιρείες κατασκευής υψηλού τεχνολογικού εξοπλισμού, π.χ. που είναι εκ των πραγμάτων αναγκασμένες να παρακολουθούν κατά πόδαστην τεράστια τεχνολογική πρόοδο, οι υπάλληλοί τους είναι συνδεδεμένοι μέσω ηλεκτρονικών υπολογιστών με τεράστια βάση δεδομένων, σύνδεση με ηλεκτρονικό ταχυδρομείο (E-mail) κλπ. Η υποδομή αυτή διατίθεται προκειμένου να υπάρξει άμεση συνεργασία και ενημέρωση μεταξύ όλων των τμημάτων της επιχείρησης, αλλά και των εργαζομένων, χωρίς να εφαρμόζουν αυστηρά το οργανωτικό διάγραμμα της επιχείρησης και την ανάπτυξη της τυπικής μορφής της επικοινωνίας.



## ***B. ΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΟ ΔΙΚΤΥΟ***

Η ανάγκη επικοινωνίας της κάθε επιχείρησης με το εξωτερικό της περιβάλλον, καθορίζει και τους τρόπους που η επιχείρηση έχει σχεδιάσει να συνδεθεί με την αγορά. Επίσης, ο επηρεασμός της επιχείρησης από δυνάμεις που την συνθέτουν και την επηρεάζουν προσδιορίζει και την μορφή του επικοινωνιακού δικτύου που πρέπει να δομήσει, προκειμένου να εξυπηρετήσει τις ποικилες όσες ανάγκες της προκύπτουν από την απόκτηση και διοχέτευση της πληροφορίας. Ένα περιβάλλον που σήμερα ιδιαίτερα εξελίσσεται περισσότερο ανταγωνιστικό από ότι μέχρι πρότινος είχαμε συνηθίσει και οι τυχόν συνεργασίες και άριστες σχέσεις που πρέπει να διατηρεί, επιβάλλεται να αποτελεί εξέχουσας σημασίας στόχο και η επιχείρηση να δίδει ιδιαίτερη σημασία και ενδιαφέρον στο θέμα αυτό. Εξάλλου, στην καθημερινή της λειτουργία ανταλλάσσει διάφορα μηνύματα με το ευρύ καναλωτικό κοινό, τους πωλητές, τα τυχόν υποκαταστήματά της, τους επενδυτές, Γους δημοσιογράφους, τις κρατικές υπηρεσίες, τους κοινωνικούς φορείς κλπ., μέσω ενός δομημένου συστήματος που της επιτρέπει να δέχεται και να αποστέλλει μεγάλο όγκο πληροφοριών.

Στην επιχείρηση, μέσα από ένα δομημένο επικοινωνιακό δίκτυο, η πληροφορία κυκλοφορεί σε όλα τα σημεία της προκειμένου να ενημερωθούν οι οργανωμένοι τομείς στελέχη και εργαζόμενοι, για όλα τα θέματα που αφορούν την επιχειρησιακή δραστηριότητα. Πρέπει λοιπόν, να έχουν δομηθεί κανάλια εισροής και διάχυσης της πληροφορίας από και προς το εξωτερικό περιβάλλον της. Οι πληροφορίες αυτές διακινούνται μέσω της ανάπτυξης ενός επικοινωνιακού δικτύου με αμφίδρομες τυπικές και άτυπες σχέσεις που έχει αναπτύξει και καθιερώσει η επιχείρηση, η οποία πρέπει να διαθέτει τον κατάλληλο εξοπλισμό, δομημένους επικοινωνιακούς κόμβους καθώς και υπεύθυνα στελέχη, με τρόπο που να διασφαλίζεται η έγκυρη και έγκαιρη εισροή και εκροή του πληροφοριακού υλικού που διακινεί. Ένα μέρος αυτού του πληροφοριακού υλικού κυκλοφορεί μέσω της άτυπης μορφής, ενώ κάποιο άλλο ακολουθεί περισσότερο τυπικές διαδικασίες. Ιδιαίτερη προσοχή επιβάλλεται να δίδεται στον άτυπο τρόπο διακίνησης της πληροφορίας και αυτός μπορεί να υλοποιείται μέσω συγκεκριμένων στελεχών τα οποία έχουν εξουσιοδοτηθεί προς τούτο και τα οποία διαθέτουν επικοινωνιακές ικανότητες σε υψηλό βαθμό. Αυτό είναι απαραίτητο επειδή ο άτυπος τρόπος είναι και δύσκολα ελέγξιμος και προϋποθέτει στελέχη τα οποία να διαθέτουν από την θέση που κατέχουν την εξουσία και την δύναμη να συζητήσουν και να διαπραγματευθούν θέματα που παρουσιάζουν δυσκολίες και ιδιαιτερότητες. Οπότε και ο χειρισμός τους από εργαζόμενους με χαμηλό διοικητικό status και ανάλογες επικοινωνιακές ικανότητες, ίσως επέφερε προβλήματα και δυσλειτουργίες.

Οι κάθε είδους πληροφορίες που λαμβάνει γνώση και γενικά διαχειρίζεται η επιχείρηση, αποτελούν πηγή ζωής και ανάπτυξης και συμβάλουν καθοριστικά τόσο στην αποτελεσματική καθημερινή λειτουργία και δράση της, όσο και στην μελλοντική πορεία της. Θα μπορούσαμε να παρομοιάσουμε ένα σύστημα πληροφοριών ότι λειτουργικά ταυτίζεται με την σοβαρότητα, αξία και σπουδαιότητα του ανθρώπινου εγκεφάλου, που αποστέλλει μηνύματα σε όλα τα μέρη του σώματος, προκειμένου αυτά να ανταποκριθούν σωστά και να αποδώσουν τα αναμενόμενα. Το εξωτερικό επικοινωνιακό δίκτυο της επιχείρησης έχει σκοπό

να αποτελέσει το συνδυαστικό κρίκο μεταξύ αυτής και μιας μεγάλης κατηγορίας αποδεκτών, οι κυριότεροι από τους οποίους είναι:

#### **Το γενικότερο κοινωνικό περιβάλλον**

Η επιχείρηση είναι υποχρεωμένη να λειτουργεί σεβόμενη το γενικότερο κοινωνικό περιβάλλον μέσα στο οποίο είναι υποχρεωμένη να δραστηριοποιηθεί πρωτοβουλίες και ενέργειες οι οποίες δεν θα βρίσκονται σε πλήρη αντίθεση με νοοτροπίες, αντιλήψεις και πιστεύω τόσο των πολιτών, όσο και των κοινωνικών φορέων που συνθέτουν τον κοινωνικό ιστό που περιβάλλει την επιχείρηση. Οι σχέσεις της με τον κοινωνικό περίγυρο επιβάλλεται να διαμορφώνεται σε ένα πλαίσιο αξιοπρέπειας, αμοιβαίας εμπιστοσύνης και σεβασμού, αξιοπιστίας και γενικά να υποστηρίζει ενέργειες που συμβάλλουν στην ομαλή λειτουργία και των δύο πλευρών.

#### **Το κοινό**

Το κοινό αποτελείται από το ανθρώπινο δυναμικό που συνθέτει την κοινωνία και εκφράζει τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά γνώρισμα, ιδιαιτερότητες και ιδιορρυθμίες των ανθρώπων που βιώνουν στον συγκεκριμένο τόπο που λειτουργεί η επιχείρηση. Το επίπεδο επικοινωνίας με το κοινό πρέπει να διατηρείται σε υψηλό αποτελεσματικό βαθμό, φού αυτό είναι και ο κυρίαρχος παράγοντας επηρεασμού της συμπεριφοράς ενός σημαντικού μέρους του, του καταναλωτικού κοινού.

#### **Το καταναλωτικό κοινό**

Το καταναλωτικό κοινό αποτελεί ένα μεγάλο μέρος του κοινωνικού συνόλου και είναι αυτό το οποίο ενδιαφέρει άμεσα την επιχείρηση η οποία προσπαθεί να επηρεάσει την συμπεριφορά του, προκειμένου να προτιμήσει τα αγαθά-υπηρεσίες που παράγει-παρέχει. Για τον λόγο αυτό και μέσα από το εξωτερικό επικοινωνιακό της δίκτυο προσπαθεί να μελετήσει, εξετάσει, αναλύσει, καταγράψει τις νοοτροπίες του, αντιλήψεις, διαθέσεις, προτιμήσεις του, αλλαγή της καταναλωτικής συμπεριφοράς, συνήθειες κλπ., προκειμένου να το επηρεάσει θετικά σχετικά με το προϊόν-υπηρεσία που παράγει-παρέχει.

#### **Οι πελάτες**

Είναι οι συγκεκριμένοι καταναλωτές οι οποίοι προμηθεύονται αγαθά-υπηρεσίες από την επιχείρηση και με τους οποίους έχει αναπτύξει μία σχέση από την οποία απορρέουν ωφέλη. Οι πελάτες αποτελούν μία ιδιαίτερα ευαίσθητη και λεπτή περιοχή για την επιχείρηση, η οποία οφείλει να επικοινωνεί με τρόπους που να προάγουν την αμοιβαία εμπιστοσύνη και συνεργασία και να προωθούνται και ενισχύονται οι καλές σχέσεις και στενοί δεσμοί που πρέπει να επικρατούν μεταξύ τους. Οι επαφές της επιχείρησης με τους πελάτες της πρέπει να είναι συνεχείς και ποιοτικά αναβαθμισμένες.

### **Οι προμηθευτές**

Η επιχείρηση προκειμένου να ολοκληρώσει την παραγωγική διαδικασία είναι αναγκασμένη να συνεργαστεί και με άλλες από τις οποίες προμηθεύεται διάφορα είδη ή υπηρεσίες. Αφού σχεδόν όλες οι επιχειρήσεις, αδυνατώντας αυτοδύναμα να παράξουν κάποιο αγαθό, είναι υποχρεωμένες να προμηθεύονται πρώτες ύλες π.χ από άλλες, οι επαφές που διατηρούν με τις επιχειρήσεις αυτές καθορίζει και το αντίστοιχο επίπεδο συνεργασίας.

### **Αντιπρόσωποι - Υποκαταστήματα**

Οι επιχειρήσεις προσπαθώντας να επεκτείνουν τη δραστηριότητά τους, τόσο σε τοπικό όσο και σε εθνικό και διεθνές επίπεδο εγκαθιστούν αντιπροσώπους τους ή και υποκαταστήματα, προκειμένου να προωθήσουν τα προϊόντα-υπηρεσίες τους σε μεγαλύτερη μερίδα του κοινωνικού συνόλου.

Οι φορείς αυτοί μέσω του επικοινωνιακού δικτύου που τους συνδέει με την επιχείρηση, πρέπει να γνωρίζουν λεπτομερώς τόσο ότι αφορά και ενδιαφέρει την επιχείρηση, αλλά και γενικότερα θέματα σχετικά με την καταναλωτική συμπεριφορά του κοινού, πορεία πωλήσεων και προώθησης του προϊόντος-υπηρεσίας, συγκριτικά στοιχεία με τους άλλους αντιπροσώπους ή υποκαταστήματα. Η συνεχής ροή πληροφοριών, κατευθύνσεων, οδηγιών από την επιχείρηση συμβάλλει αφενός στην δημιουργία στενών δεσμών μεταξύ των δύο πλευρών, καθώς επίσης και στην ολοκληρωμένη ενημέρωσή τους.

### **Άλλες επιχειρήσεις**

Η επιχείρηση αναγκάζεται να λειτουργεί και να αναπτύσσεται στο δύσκολο επιχειρηματικό περιβάλλον της αγοράς που συνεχώς διαμορφώνει περισσότερο ανταγωνιστικές συμπεριφορές. Οι επαφές που αναπτύσσει με τις άλλες επιχειρήσεις πρέπει να κυμαίνονται σε τέτοιο επίπεδο που να καλλιεργεί και βελτιώνει το καλό της όνομα, προβάλλοντας την θετική εικόνα της, προκειμένου να προωθεί συνεργασίες οι οποίες αποσκοπούν στην υλοποίηση των στόχων της.

### **Κρατικές υπηρεσίες και Οργανισμοί**

Μία μεγάλη κατηγορία μονάδων με τις οποίες κάθε επιχείρηση έρχεται σε συχνή επαφή είναι οι διάφορες κρατικές υπηρεσίες και οργανισμοί. Η επιχείρηση επιβάλλεται να διατηρεί άριστες σχέσεις με την κατηγορία αυτή και πρέπει συνεχώς να προσπαθεί να βελτιώνει την εικόνα της απέναντί τους. Εξάλλου στις μονάδες αυτές εργάζεται μεγάλος όγκος υπαλλήλων οι οποίοι είναι συγχρόνως μέρος του καταναλωτικού κοινού και το οποίο η επιχείρηση ενδιαφέρεται να επηρεάσει θετικά αφετέρου τυχόν άσχημες σχέσεις της με την κατηγορία αυτή εμπερικλείει το ενδεχόμενο της δημιουργία εμποδίων στην καλή λειτουργία της.

## **1. ΑΤΥΠΕΣ ΕΠΑΦΕΣ ΜΕ ΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ**

Κάθε εργαζόμενος, μεταφέρει κάθε μορφής και είδους πληροφορίες είτε συνειδητά είτε χωρίς να το επιδιώκει, με τις καθημερινές επαφές που έχει με άτομα που ανήκουν στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Πολλές επιχειρήσεις επιθυμούν οι εργαζόμενοι να προσέχουν την εμφάνιση και την συμπεριφορά τους, όχι μόνο όταν ευρίσκονται στην επιχείρηση, αλλά και έξω από αυτήν. Ιδιαίτερα τα)νώτερα διευθυντικά στελέχη των επιχειρήσεων δίνουν μεγάλη σημασία στις εξωτερικές τους επαφές και ανταλλάσσουν πληροφορίες που είναι δυνατόν να αποδειχθούν πολύ χρήσιμες και εκμεταλλεύσιμες για την επιχείρηση. Αναπτύσσοντας κοινωνικές σχέσεις και συμμετέχοντας σε πληθώρα κοινωνικών δραστηριοτήτων, διαχέουν αλλά και απορρορούν πλήθος πληροφοριακού υλικού. Οι πληροφορίες που εισρέουν στην επιχείρηση μέσω της άτυπης επικοινωνίας παρόλο που πολλές φορές διαθέτουν και την σοβαρότητά τους και την πολύτιμη αξία τους, πρέπει να ελέγχονται ως προς την αξιοπιστία και εγκυρότητα που διαθέτουν και να επεξεργάζονται κατάλληλα από ειδικά στελέχη τα οποία να διαθέτουν και την γνώση αλλά και την ιδιαίτερη ικανότητα για την αντικειμενική αξιολόγησή τους.

Οι άτυπες επαφές μπορεί να υλοποιούνται με τρόπους και διαδικασίες που δεν στηρίζονται σε τυποποιημένες ενέργειες και οι οποίες γενικά επιτυγχάνονται μέσω:

- Ομιλιών για διάφορα θέματα
- Τυχαίων και άτυπων επισκέψεων και συναντήσεων
- Τηλεφωνικών συνδιαλέξεων
- Κοινωνικών και πολιτιστικών εκδηλώσεων κλπ

## **2. ΤΥΠΙΚΕΣ ΕΠΑΦΕΣ ΜΕ ΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ**

Ένα μέρος της επικοινωνίας των εργαζομένων της επιχείρησης με το εξωτερικό περιβάλλον, γίνεται με τυχαίο τρόπο και σχεδόν χωρίς συγκεκριμένο σχεδιασμό. Όμως, οι περισσότερες επιχειρήσεις προσπαθούν να ελέγξουν τον τρόπο με τον οποίο μεταφέρονται οι πληροφορίες στους πελάτες, στους επενδυτές, στις άλλες επιχειρήσεις, στο καταναλωτικό κοινό και γενικά με τους φορείς που έρχονται σε επικοινωνία μαζί τους. Για την υλοποίηση των τυπικών αυτών επαφών η επιχείρηση διαθέτει τόσο τις δομημένες οργανωτικές μονάδες της οι οποίες είναι υπεύθυνες κατά περίπτωση και θεματολογία να διαχειρισθούν θέματα τα οποία από το περιεχόμενο των μηνυμάτων τους απαιτούν την ενεργοποίηση συγκεκριμένων επιχειρησιακών τομέων. Ένα θέμα παραγγελίας πρώτων υλών π.χ. απαραίτητων για την παραγωγική διαδικασία υπεύθυνη οργανική μονάδα είναι αυτής παραγωγής, θέμα προώθησης και διανομής του προϊόντος ανήκει από την φύση του τον τομέα πωλήσεων κλπ. Τρεις κυρίως οργανωμένοι τομείς της επιχείρησης, παρουσιάζουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον για τα στελέχη που επιθυμούν να ελέγξουν την ροή της πληροφορίας μέσω τυπικών επικοινωνιακών επαφών: ο τομέας διοίκησης προσωπικού, ο τομέας πωλήσεων και προώθησης και ο τομέας δημοσίων σχέσεων. Βέβαια αυτό ισχύει για τις μεσαίες και μεγάλες ιδιαίτερα

επιχειρήσεις όπου η οργανωτική διάρθρωση και ατανομή τους σε υποδεέστερες μονάδες είναι και απαραίτητη και επιβεβλημένη και εργάζονται σε αυτές στελέχη αντίστοιχων ειδικοτήτων προκειμένου να φέρουν σε πέρας το έργο τους. Στις μικρές επιχειρήσεις όπου λόγω του μεγέθους δεν διαθέτουν οργανωμένους τομείς, το πρόβλημα είναι και υπαρκτό, αλλά και σε ορισμένες περιπτώσεις ιδιαίτερα σοβαρό, επιφέροντας λειτουργικά προβλήματα στην επιχείρηση. Το αποτέλεσμα αυτό προκύπτει επειδή όλες οι ενέργειες αυτές εμπειρικά και ερασιτεχνικά εξ' ανάγκης υλοποιούνται, συνήθως, από την ιδιοκτήτη της επιχείρησης με ελάχιστα αποτελέσματα τις περισσότερες φορές. Οι τυπικές επαφές με το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης μπορεί να αναπτύσσονται και να υλοποιούνται τόσο σε επίπεδο μεταξύ αντίστοιχων και ομότιμων οργανικών μονάδων των επιχειρήσεων, όσο και μεταξύ στελεχών του ίδιου σχετικά ιεραρχικού επιπέδου.

Η αποτελεσματική, έγκαιρη και έγκυρη επικοινωνία της επιχείρησης με το εξωτερικό της περιβάλλον, είναι ζωτικής και καίριας σημασίας, διότι από την δραστηριοποίηση αυτή κρίνεται ουσιαστικά η ανάπτυξη της επιχείρησης και η καθιέρωσή της στην ανταγωνιστική αγορά. Τα μέσα που συνήθως χρησιμοποιεί είναι τα παρακάτω:

- Μέσω εφημερίδων και γενικά του τύπου
- Μέσω περιοδικών και ιδιαίτερα αυτών που ασχολούνται με την επιχειρηματική δραστηριότητα και την γενική οικονομική κατάσταση σε εθνικό και διεθνές επίπεδο
- Μέσω του ραδιοφώνου
- Μέσω της τηλεόρασης και των τηλεοπτικών καναλιών, είτε για θέματα διαφήμισης, είτε για ενημερωτικές, ή άλλου είδους εκπομπές οι οποίες αναφέρονται σε θέματα επιχειρήσεων, ή παρέχουν γενικότερες πληροφορίες για το παραγόμενο προϊόν, ή υπηρεσία.
- Μέσω διαφημιστικών φυλλαδίων
- Μέσω εμπορικών εκθέσεων των προϊόντων της
- Μέσω διαλέξεων και ενημερωτικών συζητήσεων
- Μέσω κοινωνικών και πολιτιστικών εκδηλώσεων
- Μέσω δωρεών και χορηγιών προς ευαίσθητες κοινωνικές ομάδες και γενικά μέσω εκδηλώσεων.
- Μέσω ετήσιων εκθέσεων πεπραγμένων, δημοσιεύσεων του Ισολογισμού της επιχείρησης κ.λ.π.
- Μέσω των πάσης φύσεως επιστολών.
- Μέσω διενέργειας ενημερωτικών συνεδρίων, συμποσίων, διαλέξεων και γενικά δραστηριοτήτων τις οποίες ή διοργανώνει ή συμμετέχει μαζί με άλλες επιχειρήσεις.

Η επιλογή σοβαρών, ικανών και άριστων στελεχών τα οποία επιβάλλεται να γνωρίζουν απόλυτα τόσο τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα του επιχειρησιακού προϊόντος, και να διαθέτουν ικανότητες και δυναμικές στο να αντεπεξέρχονται αποτελεσματικά στις ανωτέρω υποχρεώσεις, είναι θέμα ζωτικής σημασίας για την επιχείρηση. Ιδιαίτερα στις μεγάλες επιχειρήσεις, σπουδαίο ρόλο καλείται να επιτελέσει το τμήμα των δημοσίων σχέσεων που βασικός του σκοπός είναι να συνδέσει την επιχείρηση με το εξωτερικό της περιβάλλον.

## **Γ. ΤΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΟ ΔΙΚΤΥΟ**

Το εσωτερικό επικοινωνιακό δίκτυο της επιχείρησης δομείται με τέτοιο τρόπο ώστε να υφίσταται άνετη ροή του απαραίτητου\* πληροφοριακού υλικού από την επιχείρηση στις διευθύνσεις και τα τμήματα, από τα στελέχη στους εργαζόμενους και το αντίστροφο. Για να λειτουργήσει αποτελεσματικά ένα εσωτερικό επικοινωνιακό δίκτυο πρέπει να σχεδιαστεί κατάλληλα η επικοινωνιακή πολιτική την οποία θα ακολουθήσει η επιχείρηση προκειμένου να υπάρξει αποτελεσματική ροή των πληροφοριών στο εσωτερικό της περιβάλλον. Για όλα τα στελέχη της επιχείρησης, η επικοινωνία είναι απαραίτητο προσόν προκειμένου να λειτουργούν αποτελεσματικά, όμως για τα στελέχη τα οποία εργάζονται στον τομέα της διοίκησης των ανθρώπινων πόρων, αυτό αποτελεί ζήτημα ζωτικής σημασίας. Τα στελέχη αυτά διαμορφώνουν και εξελίσσουν τάσεις και πρακτικές μέσω των οποίων δοκιμάζονται οι διαφορετικοί χειρισμοί προκειμένου να γίνουν αποδεκτοί και από τα υπόλοιπα στελέχη της επιχείρησης, χειρισμοί οι οποίοι και εξαρτώνται από τις προσωπικές επικοινωνιακές ικανότητες του καθένα.

Οι σημερινές επιχειρήσεις, είναι αναγκασμένες να κινούνται με υπερβολική ταχύτητα στην αγορά. Ο ανταγωνισμός ο οποίος αναπτύσσεται μεταξύ ομοειδών ιδιαίτερα επιχειρήσεων έχει πλησιάσει τα οριακά επίπεδα αντοχής τους, καθώς το εξωτερικό και εσωτερικό επιχειρησιακό περιβάλλον διαμορφώνει συνεχώς καινούργιους κανόνες. Αυτοί οι κανόνες είναι τόσο δύσκολοι και απαιτητικοί στην εφαρμογή τους, που όποια επιχείρηση δεν μπορεί να τους ακολουθήσει βρίσκεται εντός ελάχιστου χρόνου εκτός αγοράς. Ο τρόπος λοιπόν με τον οποίο η κάθε επιχείρηση θα δομήσει το επικοινωνιακό της δίκτυο πρέπει να είναι ανάλογος με την ταχύτητα με την οποία λειτουργεί η επιχείρηση, αφού βέβαια λάβει υπόψη και άλλα στοιχεία και παράγοντες του εσωτερικού και εξωτερικού επιχειρησιακού περιβάλλοντος. Η ομαλή και άμεση επικοινωνιακή ροή των πληροφοριών είναι ο βασικός παράγοντας συντονισμού της επιχείρησης με την ταχύτητα την οποία επιβάλλεται να λειτουργήσει. Επιχείρηση η οποία παράγει προϊόν το οποίο δέχεται έντονες ανταγωνιστικές πιέσεις, στοιχείο το οποίο δημιουργεί ώθηση για μεγαλύτερη ταχύτητα, είναι υποχρεωμένη να δομήσει με τέτοιο τρόπο το επικοινωνιακό δίκτυό της ώστε η ροή της πληροφορίας να ανταποκρίνεται στην ταχύτητα λειτουργίας της, διαφορετικά θα αντιμετωπίσει έντονα λειτουργικά προβλήματα. Έτσι λοιπόν το εσωτερικό επικοινωνιακό δίκτυο σχεδιάζεται για να ανταποκρίνεται στις ανάγκες της επιχείρησης, προκειμένου να κυκλοφορήσει πληροφορίες στους παρακάτω:

### **Ιδιοκτήτες ή μέτοχοι της επιχείρησης**

Η συνεχής επικοινωνία της επιχείρησης με τους ιδιοκτήτες και μετόχους της, συμβάλει στο να υπάρχει πάντα μία αντικειμενική άποψη εκ μέρους της ιδιοκτησίας, για την επικρατούσα κατάσταση και γενικότερη πορεία της μονάδας. Με τον τρόπο αυτό σχεδιάζεται και υλοποιείται καλύτερα ο προγραμματισμός για την πορεία της και γενικά υπέρχει αντικειμενική εκτίμηση των δεδομένων της επιχείρησης σε όλους τους τομείς

### **Οργανωμένοι τομείς της επιχείρησης**

Η επιχείρηση προκειμένου να λειτουργήσει περισσότερο αποδοτικά υποδιαιρείται σε οργανωμένους τομείς, ο καθένας από τους οποίους έχει να διεκπεραιώσει ένα ιδιαίτερο ρόλο, ανάλογα με τις συγκεκριμένες εργασίες που υποχρεούται να φέρει εις πέρας. Αυτοί οι τομείς έχουν ανάγκη απόκτησης, διακίνησης και διαχείρισης πληθώρας πληροφοριακού υλικού, τόσο για την εσωτερική τους ομαλή λειτουργία, όσο και για την ανταλλαγή και κυκλοφορία των πληροφοριών με τους υπόλοιπους οργανωμένους τομείς, καθώς και με την επιχείρηση σε κεντρικό επίπεδο. Επίσης, οι τομείς αυτοί αναπτύσσουν επικοινωνιακές σχέσεις με το εξωτερικό περιβάλλον, αποτελώντας βασικούς κόμβους του όλου επικοινωνιακού δικτύου της επιχείρησης.

### **Η ομάδα των στελεχών**

Η επιχείρηση προκειμένου να υλοποιήσει τον σκοπό της και τους συνεχώς αναβαθμισμένους υψηλούς βραχυχρόνιους και μακροχρόνιους στόχους της βασίζεται στα στελέχη της τα οποία αποτελούν την διοικητική ομάδα της. Είναι η ομάδα η οποία προωθεί τους τρόπους της αποτελεσματικής επικοινωνίας με βάση την επικοινωνιακή πολιτική που έχει χαράξει η επιχείρηση, αποτελώντας τον συνδετικό κρίκο επιχείρησης και εργαζομένων, αλλά και επιχείρησης με το γενικότερο εξωτερικό περιβάλλον.

### **Το προσωπικό της επιχείρησης**

Η σύνδεση επιχείρησης-εργαζομένων μέσα από την επικοινωνία είναι επιβεβλημένη. Το προσωπικό σήμερα θεωρείται ότι αποτελεί το πλουσιότερο εφόδιο της επιχείρησης. Η επιχείρηση αναπτύσσει την επικοινωνία με το εσωτερικό περιβάλλον της, προκειμένου αφενός όλοι οι εργαζόμενοι να διαθέτουν το απαραίτητο πληροφοριακό υλικό, απαραίτητο στην ομαλή εργασιακή ροή, αφετέρου να έχει τη δυνατότητα και την ευχέρεια να υλοποιούν αποτελεσματικά οι επιχειρησιακοί στόχοι.

*Τα μέσα και οι μέθοδοι που χρησιμοποιεί συνήθως, η επιχείρηση για να επικοινωνήσει με τους παραπάνω είναι τα εξής:*

- Με τις κάθε είδους επιστολές που απευθύνονται τόσο στα στελέχη, όσο και στους εργαζόμενους, προκειμένου να συντονιστεί το παραγωγικό έργο και να υλοποιηθούν οι στόχοι της επιχείρησης
- Μέσω των διαφόρων μορφών και τύπων εγκυκλίων για διάφορα θέματα ενημερωτικού, εορταστικού, κανονιστικού, διευκρινιστικού χαρακτήρα
- Μέσω ενημερωτικών εντύπων προκειμένου να γνωρίζουν όλοι οι εργαζόμενοι τις δραστηριότητες της επιχείρησης
- Μέσω υπηρεσιακών σημειωμάτων που ρυθμίζουν απλά θέματα της καθημερινής εργασίας
- Μέσω του ετήσιου απολογισμού της επιχείρησης
- Μέσω ενημερωτικών φυλλαδίων

- Μέσω συνεντεύξεων
- Μέσω συζητήσεων που διεξάγονται τόσο στο χώρο εργασίας όσο και στα γραφεία των υπευθύνων τομέων
- Μέσω διαλέξεων και ομιλιών σε θέματα σχετικά με την δραστηριότητα της επιχείρησης. Μέσω γενικά ενημερωτικών συναντήσεων. Μέσω των καθημερινών συσκέψεων όπου αναφέρονται τα προβλήματα και δίδονται οι κατάλληλες λύσεις. Μέσω δελτίων που αφορούν το προσωπικό της επιχείρησης και ειδικών φυλλαδίων. Μέσω οργάνωσης ειδικών επισκέψεων του προσωπικού, τόσο εντός της επιχείρησης στα διάφορα τμήματά της, όσο και εκτός της επιχείρησης.
- Μέσω της καθιέρωσης τυπικής διαδικασίας για την εξέταση των υποβαλλόμενων παραπόνων του προσωπικού και την αντικειμενική και δίκαιη αντιμετώπισή τους
- Μέσω της συγκρότησης ειδικών επιτροπών με την συμμετοχή και των εργαζομένων
- της επιχείρησης, για την αντιμετώπιση και επίλυση των προβλημάτων που παρουσιάζονται στην εργασιακή δομή
- Μέσω της καθιέρωσης αξιολογικού συστήματος προαγωγής του προσωπικού και την βαθμολογική και μισθολογική τους εξέλιξη, σύμφωνα με το παραγωγικό αποτέλεσμα του κάθε εργαζόμενου και την καθιέρωση ειδικών ωφελημάτων
- Μέσω της καθιέρωσης ειδικών εξυπηρετήσεων στους εργαζόμενους, όπως ασφαλιστήρια συμβόλαια, καντίνα, εκδρομές στο εσωτερικό/ εξωτερικό κλπ.
- Μέσω της συνεργασίας της επιχείρησης με τους συνδικαλιστικούς εκπροσώπους των εργαζομένων και την διάθεση επίλυσης των δικαίων αιτημάτων τους
- Μέσω των εποπτών, προϊσταμένων, διευθυντών και γενικά όλης της ομάδας των στελεχών, οι οποίοι προσπαθούν να χρησιμοποιήσουν αποτελεσματικά το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης προκειμένου να υλοποιήσουν τους στόχους της. Βέβαια πρωταρχικά υλοποιώντας τους στόχους της επιχείρησης το δεύτερο και επόμενο στάδιο είναι να προσπαθούν στο μέτρο του δυνατού να υλοποιήσουν και τους προσωπικούς στόχους των εργαζομένων (καλύτερες αμοιβές, καλύτερες συνθήκες εργασίας, επικράτηση κλίματος καλών ανθρώπινων σχέσεων κλπ)

#### ***Δ. ΠΟΙΟΤΙΚΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΥ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΟΥ ΔΙΚΤΥΟΥ***

Η επιχειρησιακή επικοινωνία πρέπει να διαθέτει ορισμένα ποιοτικά κριτήρια στα πάσης φύσεως μηνύματα που διακινούνται στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, κριτήρια τα οποία καθορίζουν και προδιαγράφουν το επίπεδο της αποτελεσματικότητας του επικοινωνιακού της δικτύου. Ορισμένα από τα ποιοτικά κριτήρια αυτά είναι τα ακόλουθα:



### **Απορροφητικότητα**

Ένα δομημένο κατάλληλα και λειτουργικό επικοινωνιακό δίκτυο πρέπει να είναι σε θέση να ανταποκρίνεται σε υψηλό επίπεδο στον τομέα απόκτησης των απαιτούμενων πληροφοριών προκειμένου η επιχείρηση να ανταπεξέλθει στις ανάγκες της. Το επικοινωνιακό δίκτυο πλην του τυπικού τρόπου απόκτησης πληροφοριών ο οποίος υλοποιείται με την κυκλοφορία της εισερχόμενης και εξερχόμενης αλληλογραφίας, ο οποίος στις μεγάλες επιχειρήσεις εσωτερικά υποστηρίζεται και με την ηλεκτρονική αρχαιοθήκη, παρακολούθηση, συντονισμό και έλεγχο της επιθυμητής ανταπόκρισης των υπεύθυνων, πρέπει να τροφοδοτείται και συμπληρώνεται μέσω του άτυπου τρόπου.

### **Εγκυρότητα**

Το πάσης φύσεως πληροφοριακό υλικό που διακινείται στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης επιβάλλεται να διέπεται από αξιοπιστία και μάλιστα σε τέτοιο βαθμό ώστε να μην δημιουργούνται αμφιβολίες και αμφισβητήσεις οι οποίες προσβάλλουν το κύρος της επιχείρησης, των στελεχών αλλά και γενικά όλων των εργαζομένων οι οποίοι αναμιγνύονται στην επικοινωνιακή διαδικασία. Πριν την αποστολή του πληροφοριακού αυτού υλικού μέσω των στελεχών στους υπεύθυνους αποδέκτες εξετάζεται και ελέγχεται η εγκυρότητα του περιεχομένου των πληροφοριών προκειμένου να διασφαλίζεται η ακρίβεια των συμπεριλαμβανομένων στοιχείων ενός μηνύματος. Επίσης τα στελέχη, ιδιαίτερα στα μηνύματα που αποστέλλονται από τα οργανωμένα τμήματα της επιχείρησης με περιεχόμενο το οποίο απαιτεί προεργασία και τα οποία επεξεργάστηκαν από τους εργαζόμενους, έχουν την αρμοδιότητα να ελέγχουν το περιεχόμενο των απαντήσεων προκειμένου να εξασφαλίζεται η εγκυρότητα των μηνυμάτων. Στα έγγραφα μηνύματα αυτό διασφαλίζεται με την υπογραφή των εγγράφων από τα υπεύθυνα στελέχη της επιχείρησης στα οποία έχει εκχωρηθεί η σχετική αρμοδιότητα. Όμως στην προφορική επικοινωνία υπάρχει το ενδεχόμενο να υπάρξει η πιθανότητα αποστολής, λανθασμένων και μη έγκυρων μηνυμάτων από εργαζόμενους οι οποίοι αντιμετώπισαν επιπόλαια ένα θέμα. Γι' αυτό η επιχείρηση μέσω των διαδικασιών που έχει θέσει στην επικοινωνιακή της πολιτική την αρμοδιότητα αυτή έχει εκχωρήσει, πλην των στελεχών και σε περιορισμένο αριθμό εργαζομένων οι οποίοι αφενός διαθέτουν επικοινωνιακή ικανότητα σε υψηλό επίπεδο αλλά και αφετέρου από την θέση εργασίας που κατέχουν διαθέτουν όλα τα στοιχεία προκειμένου οι πληροφορίες να είναι έγκυρες και ακριβείς.

### **Εγκαιρότητα**

Οι πληροφορίες που κυκλοφορούν στην επιχείρηση διακινούνται με μία ταχύτητα η οποία τις περισσότερες φορές εξαρτάται από το επείγον του χαρακτήρα τους. Η επιχείρηση, ανάλογα βέβαια και με το μέγεθος που διαθέτει, πρέπει να είναι εφοδιασμένη με τον κατάλληλο εξοπλισμό και εργαζόμενους προκειμένου να διασφαλίζεται η εγκαιρότητα διάχυσης της πληροφορίας αφενός, αλλά και στις περιπτώσεις που ένα μήνυμα απαιτεί συγκεκριμένη ανταπόκριση να ελέγχεται το έγκαιρο της αποστολής της απάντησης σε συνδυασμό βέβαια με το περιεχόμενο του μηνύματος που αποστέλλεται.

### **Αμεσότητα**

Το πάσης φύσεως πληροφοριακό υλικό που διακινείται στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης ως επί το πλείστον πρέπει να Κατευθυνθεί σε συγκεκριμένους αποδέκτες, προκειμένου και αυτοί με την σειρά τους να τις επεξεργασθούν για να ανταποκριθούν στο περιεχόμενο που περικλείουν. Ο λανθασμένος χαρακτηρισμός αποστολέα εγκλωβίζει ή και αχρηστεύει την πληροφορία, αφού η τυχόν καθυστέρηση λόγω μη ορθή ζαποστολής εκμηδενίζει ορισμένες φορές την αξία της πληροφορίας με αρνητικό αποτέλεσμα. Εξάλλου, ο κάθε εργαζόμενος πρέπει να λαμβάνει μία συγκεκριμένη δέσμη πληροφοριών απαραίτητων για την εργασία που διεκπεραιώνει.

### **Αξιολογησιμότητα**

Αναφέροντας τον όρο αυτό εννοούμε κατά πρώτον την διαδικασία αξιολόγησης στην οποία πρέπει να υποβάλλεται κάθε πληροφορία προκειμένου να εκτιμάται η σημασία και αξία της, προκειμένου να υλοποιείται ο στόχος του περιεχομένου της και κατά δεύτερον η αξιολόγηση του επικοινωνιακού δικτύου της επιχείρησης τόσο από την άποψη του εξοπλισμού που διαθέτει όσο και του τρόπου με τον οποίο κινείται η πληροφορία στα υπεύθυνα στελέχη και τους τελικούς αποδέκτες.

### **Προσβασιμότητα**

Ο κάθε εργαζόμενος προκειμένου να παράγει το επιθυμητό αποτέλεσμα πρέπει να διαθέτει την κατάλληλη ποσότητα και ποιότητα πληροφοριακού υλικού. Η προσβασιμότητα του εργαζόμενου στην πληροφόρηση και το εύρος του πληροφοριακού όγκου που έχει την δυνατότητα να ενημερωθεί, διαχειρισθεί, ή ανταποκριθεί εξαρτάται από την ιεραρχική του θέση, το είδος της εργασίας που έχει αναλάβει να διεκπεραιώσει και την αρμοδιότητα που του έχει εκχωρηθεί να χειρίζεται ένα μέρος του πληροφοριακού όγκου που διακινείται στην επιχείρηση.

### **Συμβατότητα**

Ένα βασικό στοιχείο που πρέπει να διαθέτει το επικοινωνιακό δίκτυο της επιχείρησης είναι ο βαθμός συμβατότητας που πρέπει να διακρίνει όλα τα επί μέρους υποδίκτυα που το συνθέτουν σε σχέση με την κεντρική μονάδα, αλλά και με την μεταξύ τους επικοινωνία. Σε γενικές γραμμές πρέπει να διαχειρίζονται συστήματα τα οποία είναι συμβατά από όλους τους επικοινωνιακούς κόμβους στάσης της πληροφορίας έτσι ώστε να υπάρχει η ευχέρεια και δυνατότητα ανταλλαγής μηνυμάτων και ιδιαίτερα εκείνων που απαιτούν την ανάμιξη πολλών οργανικών υποομάδων της επιχείρησης. Τούτο προϋποθέτει την εξασφάλιση τόσο σε επίπεδο εξοπλισμού, όσο και σε διάφορα προγράμματα που είναι απαραίτητα για την αποτελεσματική λειτουργία των επί μέρους οργανικών μονάδων της επιχείρησης συμβατών συστημάτων, με τρόπο που να επιτρέπεται η διακίνηση και ανταλλαγή πληροφοριών με την κεντρική μονάδα και μεταξύ τους.

### **Συνεργασιμότητα**

Η δόμηση του επικοινωνιακού δικτύου της επιχείρησης πρέπει να επιτρέπει την συνεργασία τόσο μεταξύ της κεντρικής μονάδας με όλα τα περιφερειακά σημεία των οργανικών μονάδων της επιχείρησης και το αντίστροφο, όσο και μεταξύ των επί μέρους επικοινωνιακών κόμβων στάσης της πληροφορίας. Η ταχύτητα με την οποία μπορεί να αναπτυχθεί αυτή η συνεργασία διευκολύνει και την ταχύτητα της τελικής ανταπόκρισης στο μήνυμα, γεγονός που προβιβάζει την αξιοπιστία τόσο του ίδιου του συστήματος, αλλά και το σπουδαιότερο την αξιοπιστία ολόκληρης της επιχείρησης.

### **Ανταποκρισιμότητα**

Ιδιαίτερα για τα σοβαρού περιεχομένου μηνύματα το επικοινωνιακό δίκτυο της επιχείρησης πρέπει να διαθέτει ασφαλιστικές δικλίδες που να διασφαλίζουν αφενός την έγκαιρη ανταπόκριση στο μήνυμα, αλλά και την ορθότητα του περιεχομένου του. Η ανταποκρισιμότητα εντάσσεται στις συντονιστικές και ελεγκτικές διαδικασίες που έχει καθιερώσει η επιχείρηση τόσο σε επίπεδο οργανικών μονάδων όσο και σε επίπεδο στελεχών και λοιπών εργαζομένων.

### **Ελεγχιμότητα**

Η ελεγχιμότητα που διαθέτει το επικοινωνιακό δίκτυο προσδιορίζει τις διαδικασίες που απαιτούνται για τον έλεγχο του περιεχομένου των πληροφοριών που εισέρχονται στην επιχείρηση, προκειμένου να διαμοιραστούν οι απαραίτητες πληροφορίες, αλλά και τον έλεγχο του περιεχομένου των τυχόν ανταποκρίσεων που προωθούνται στους τελικούς αποδέκτες. Ιδιαίτερη προσοχή απαιτείται στον σχεδιασμό της επικοινωνιακής πολιτικής από την επιχείρηση, ώστε η ελεγκτική διαδικασία να μην αποτελεί τροχοπέδη τόσο στην διάχυση του πληροφοριακού υλικού, όσο και στην τυχόν καθυστέρηση που θα προκληθεί από την ενδεχόμενη μείωση της ταχύτητας των μηνυμάτων που απαιτούν άμεση ανταπόκριση.

### **Αποτελεσματικότητα**

Όλα τα ανωτέρω ποιοτικά κριτήρια, πρέπει να έχουν σαν κύριο στόχο την αποτελεσματικότητα του επικοινωνιακού δικτύου, τόσο σε κεντρικό επίπεδο, όσο και σε περιφερειακό, αφού εξάλλου ένα λειτουργικό δίκτυο συμβάλλει τα μέγιστα στην καλή και ομαλή λειτουργία της επιχείρησης και στην θετική ανάπτυξή της. Η αποτελεσματικότητα του επικοινωνιακού δικτύου ελέγχεται για την ομαλή λειτουργία του συνεχώς και η επιχείρηση μέσω της επικοινωνιακής πολιτικής, εφόσον διαπιστώσει δυσλειτουργίες και προβλήματα, έχει την ευχέρεια να βελτιώνει συνεχώς την απόδοσή του, ώστε να εξυπηρετεί απόλυτα τις ανάγκες της επιχείρησης.

## ***E. ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΥ ΤΗΣ ΜΟΡΦΗΣ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ***

Η χρησιμοποίηση της τυπικής ή άτυπης μορφής της επικοινωνίας, αποτελεί ένα λεπτό και ευαίσθητο σημείο κρίσης, αξιολόγησης και εφαρμογής των κατάλληλων επικοινωνιακών τακτικών και μεθόδων που προϋποθέτει γνώση της επικοινωνιακής πολιτικής της επιχείρησης από όλα τα εμπλεκόμενα μέρη. Εφόσον όμως αυτή, λόγω και του περιορισμένου αριθμού των μονάδων της και γενικότερα των εργαζομένων ελλείπει, ή δεν είναι σαφής, απαιτεί την γνώση της ακολουθητέας πρακτικής που κατά περίπτωση απαιτείται να εφαρμόζεται τόσο εκ μέρους της επιχείρησης, αλλά και των οργανικών μονάδων της, στελεχών και εργαζομένων. Βέβαια και οι δύο επικοινωνιακές μορφές παρουσιάζουν αντίστοιχα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα και η χρησιμοποίηση κάθε φορά της περισσότερο αποτελεσματικής μορφής πρέπει να συνδυάζεται και με ορισμένα καθοριστικά στοιχεία της πληροφορίας τα οποία προσδιορίζουν κατά περίπτωση ποια είναι η πλέον κατάλληλη μορφή επικοινωνίας που πρέπει να χρησιμοποιηθεί. Τα σημαντικότερα από τα κριτήρια που η επιχείρηση αλλά και οι εργαζόμενοι πρέπει να εκτιμήσουν είναι:

### **Η σοβαρότητα του περιεχομένου του μηνύματος**

Ο βαθμός σοβαρότητας του περιεχομένου του μηνύματος προσδιορίζει και τις οργανικές μονάδες της επιχείρησης καθώς και τα ιεραρχικά στελέχη τα οποία είναι υπεύθυνα στο να ενημερωθούν και να ενεργήσουν σχετικά. Βέβαια, όσο υψηλότερο βαθμό σοβαρότητας εμπερικλείει το περιεχόμενο του μηνύματος, τόσο περισσότερο τυπικές διαδικασίες απαιτούνται, προκειμένου να διασφαλίζεται η καταγεγραμμένη δραστηριοποίηση της όλης επικοινωνιακής προσπάθειας. Αυτό βέβαια διευκρινίζεται ακόμα περισσότερο από τις καταναμεμημένες αρμοδιότητες που έχουν εκχωρηθεί από την επιχείρηση στις οργανικές μονάδες και στα στελέχη της, οι οποίες αποσκοπούν στο να έχουν ορισθεί οι υπεύθυνοι άξονες διαχείρισης, διάχυσης και ελέγχου της πληροφορίας.

### **Ο στόχος του μηνύματος**

Αφού ο στόχος του μηνύματος πολλές φορές εκφράζει και την αντίστοιχη τυπικότητα που πρέπει να ακολουθείται στην όλη επικοινωνιακή προσπάθεια, καθορίζει και τον τρόπο με τον οποίο κατά περίπτωση πρέπει να αντιμετωπισθεί επικοινωνιακά ένα μήνυμα. Εάν για την επιχείρηση και κατ' επέκταση και για το στέλεχος, ο στόχος απαιτεί μία προσπάθεια για την οποία η επιχείρηση έχει δώσει ιδιαίτερο βάρος και σημασία, η ακολουθούμενη μορφή πρέπει να είναι αυτή της τυπικής μορφής της επικοινωνίας, προκειμένου να αποφευχθούν λανθασμένες ερμηνείες από άτομα τα οποία δεν έχουν την αρμοδιότητα και την ευθύνη (άρα και την αντίστοιχη δύναμη και εξουσία) να διαχειρισθούν τέτοιου είδους μηνύματα

### **Το ιεραρχικό επίπεδο του αποδέκτη και το είδος επικοινωνίας της γενικής προτίμησής του**

Το ιεραρχικό επίπεδο του αποδέκτη, συνήθως σκιαγραφεί και την κατά περίπτωση χρησιμοποίηση της τυπικής, ή της άτυπης μορφής της επικοινωνίας. Όσο υψηλότερο είναι το ιεραρχικό επίπεδο του στελέχους προς το οποίο απευθύνεται το μήνυμα, τόσο αυξάνεται η χρησιμοποίηση της τυπικής μορφής της

επικοινωνίας, αφού αυξάνεται αντίστοιχα και η σοβαρότητα των θεμάτων που από την θέση που κατέχει έχει την αρμοδιότητα και ευθύνη να χειρίζεται.

#### **Τη φύση της επιχείρησης**

Η φύση της επιχείρησης η οποία καθορίζεται από το προϊόν που παράγει ή την υπηρεσία που παρέχει, προσδιορίζει και καθορίζει ως ένα βαθμό την κατά περίπτωση χρησιμοποίηση της μίας ή της άλλης μορφής της επικοινωνίας, βάσει της ταχύτητας που η συγκεκριμένη επιχείρηση υποχρεούται να κινηθεί. Ένα βασικό και απαραίτητο στοιχείο είναι το γεγονός ότι λόγω της υπερβολικής ταχύτητας που υποχρεούνται ορισμένες επιχειρήσεις να ακολουθήσουν, δυσκολεύονται σε μεγάλο βαθμό να υπολογίσουν και τις τυχόν αλλοιώσεις του περιεχομένου των μηνυμάτων που διακινούνται μέσω της άτυπης επικοινωνίας. Η απάντηση ίσως εναπόκειται, αφενός στην χρησιμοποίηση εκ μέρους της επιχείρησης εργαζομένων με υψηλά επικοινωνιακά προσόντα, αλλά και την συνεχή κυκλοφορία των στελεχών ανάμεσά τους προκειμένου να περιοριστούν τυχόν αλλοιώσεις, παρερμηνείες και ίσως σκόπιμες παραποιήσεις των μηνυμάτων.

#### **Την μορφή οργάνωσης της επιχείρησης**

Η μορφή οργάνωσης της επιχείρησης καθορίζει σε μεγάλο βαθμό και την επικρατέστερη κάθε φορά χρησιμοποίηση της τυπικής ή άτυπης μορφής της επικοινωνίας, αφού μέσω αυτής περιγράφονται και καθορίζονται τόσο οι επικοινωνιακοί κόμβοι στάσης της πληροφορίας, η ιεραρχική διάρθρωση των υπεύθυνων για την διαχείριση του πληροφοριακού όγκου στελεχών και ο τρόπος μέσω του οποίου θα διακινηθεί αυτό το πληροφοριακό υλικό. Αυστηρά γραφειοκρατικά δομημένες επιχειρήσεις προωθούν την επικράτηση σε μεγαλύτερο βαθμό της τυπικής μορφής της επικοινωνίας, ενώ άλλα περισσότερο ευέλικτα και με όχι αυστηρά περιγεγραμμένες αρμοδιότητες των οργανικών μονάδων και στελεχών, η επικοινωνιακή ροή έχει περισσότερο άτυπη μορφή.

#### **Το επίπεδο των εργαζομένων**

Το γενικότερο επίπεδο των εργαζομένων συμβάλλει σε μεγάλο βαθμό για την κατά περίπτωση χρησιμοποίηση της μίας, ή της άλλης επικοινωνιακής μορφής. Όσο περισσότερο χαμηλό είναι το γενικότερο επίπεδο των εργαζομένων, με προεξάρχοντα σημασία και τονισμό στο μορφωτικό και πολιτιστικό τους υπόβαθρο, τόσο περισσότερο πρέπει να περιορίζεται η χρήση της άτυπης επικοινωνίας. Στην περίπτωση όμως που η επιχείρηση αναγκάζεται να προωθήσει σε μεγαλύτερη έκταση την χρησιμοποίηση της άτυπης επικοινωνίας, προκειμένου να αποφευχθούν αλλοιώσεις των μηνυμάτων, αλλά και επικράτηση φημών στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, τόσο ισχυρότερη πρέπει να είναι η παρουσία του στελέχους για να προλαμβάνονται αρνητικές συνέπειες

### **Τον τρόπο διοίκησης**

Ο τρόπος διοίκησης που έχει καθιερώσει η επιχείρηση μέσω των στελεχών της αποτελεί ένα ουσιαστικό παράγοντα επηρεασμού της κατά περίπτωση προτίμησης χρησιμοποίησης της ενδεδειγμένης επικοινωνιακής μορφής. Η χρησιμοποίηση της τυπικής μορφής της επικοινωνίας συνδυάζεται περισσότερο με τον τυπικό, ίσως και ορισμένες φορές, αυταρχικό τρόπο διοίκησης, ο οποίος προσδίδει ιδιαίτερο βάρος και σημασία στον απόλυτο σχεδόν σεβασμό της ιεραρχικής ακολουθίας των στελεχών και της απόστασης που διαχωρίζει τα οργανικά τμήματα της επιχείρησης, στοιχεία τα οποία είναι πιστά ακολουθητέα από όλους τους εργαζόμενους. Σε αντίθετη περίπτωση η άτυπη μορφή προσιδιάζει περισσότερο με τον δημοκρατικό τρόπο διοίκησης, όπου η επικοινωνιακή διαδρομή δεν είναι στενά υποχρεωμένη να ακολουθήσει συγκεκριμένο επικοινωνιακό τυπικό σχεδιάγραμμα, αλλά ούτε και την αυστηρή ιεραρχική ακολουθία των στελεχών.

### **Την επικοινωνιακή πολιτική της επιχείρησης.**

Η επικοινωνιακή πολιτική της επιχείρησης είναι αυτή η οποία καθορίζει τις διαδικασίες που πρέπει να ακολουθούν τόσο τα στελέχη της όσο και γενικότερα οι εργαζόμενοι στην κατά περίπτωση επιλογή της τυπικής, ή της άτυπης μορφής της επικοινωνίας. Βέβαια, πολλές φορές αυτή η επικοινωνιακή πολιτική δεν είναι γραμμένη και επικρατεί μία σύγχυση για ορισμένες εφαρμογές της τυπικής, ή της άτυπης μορφής της επικοινωνίας. Όμως, ακόμα και στην περίπτωση που υπάρχει γραμμένη επικοινωνιακή πολιτική, είναι αδύνατο να συμπεριλαμβάνει όλες τις περιπτώσεις που μπορεί κάποιος να συναντήσει από πρακτικής εφαρμογής στην επιλογή της κατάλληλης μορφής της επικοινωνίας. Βέβαια, ένα ορθολογικό και λειτουργικό επικοινωνιακό σύστημα πρέπει να διαθέτει ευλυγισία που να δίδει την δυνατότητα και την ευχέρεια της επιλογής της καλύτερης λύσης, αφού, ιδιαίτερα τα στελέχη, εκτιμήσουν τα κατά περίπτωση κάθε φορά διαμορφούμενα δεδομένα.

## ***ΣΤ. ΑΡΧΕΣ ΕΚΤΙΜΗΣΗΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΓΙΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ***

Η επιχείρηση, προκειμένου να διασφαλίσει την απρόσκοπτη συνεργασία και την διάχυση και κατανομή των πολυποίκιλων μηνυμάτων τόσο στους εργαζόμενους, αλλά και στις οργανικές μονάδες της, επιβάλλεται να δομήσει ένα αποτελεσματικό επικοινωνιακό δίκτυο. Για να εξασφαλίσει κάθε επιχείρηση ένα αποδοτικό σύστημα επικοινωνιών πρέπει να εκτιμήσει τις παρακάτω αρχές οι οποίες ισχύουν τόσο στην προφορική, όσο και στην έγγραφη επικοινωνία.

### **Επιλογή κατάλληλου προσωπικού για την διεξαγωγή της επιχειρησιακής επικοινωνίας**

Για την διεξαγωγή μίας αποτελεσματικής επικοινωνίας, η επιχείρηση πρέπει να διαθέτει προσωπικό με αξιόλογα προσόντα και μάλιστα άτομα με επικοινωνιακές ικανότητες σε υψηλό επίπεδο. Εξάλλου η επικοινωνιακή ικανότητα, ιδιαίτερα των στελεχών, θεωρείται το κυρίαρχο προσόν τους, αφού μέσω αυτής διασφαλίζεται η επιτυχής εφαρμογή των διοικητικών ικανοτήτων, η επιτυχημένη του συνεργασία με το υφιστάμενο προσωπικό, η ευχέρεια υποκίνησης των εργαζομένων, η επιτυχής άσκηση των λειτουργιών της διοίκησης, η ανάπτυξη και καθιέρωση της ηγετικής μορφής τους κλπ. Εξάλλου, η αποτελεσματική και κατά περίπτωση χρησιμοποίηση της μορφής επικοινωνίας, του τρόπου και του είδους της επικοινωνίας σε συνδυασμό με το επικοινωνιακό στυλ που θα εφαρμόσει το στέλεχος, προσδιορίζουν και το προσδοκώμενο κάθε φορά αποτέλεσμα. Βέβαια, η γνώση εκ μέρους του στελέχους των προσωπικών χαρακτηριστικών γνωρισμάτων του αποδέκτη, η επιλογή της κατάλληλης χρονικής στιγμής αποστολής του μηνύματος είναι στοιχεία που πρέπει να λαμβάνονται σοβαρά υπόψη εκ μέρους του αποστολέα. Η προφορική και έγγραφη επικοινωνία απαιτεί υψηλό επίπεδο προσόντων και η επιχείρηση πρέπει να επιδιώκει τα στελέχη της να διαθέτουν, καλλιεργούν και βελτιώνουν τις επικοινωνιακές τους ικανότητες, αφού η αποτελεσματική χρησιμοποίησή τους πριμοδοτεί σε μεγάλο βαθμό την καλή λειτουργία της επιχείρησης και την αναπτυξιακή της πορεία.

### **Η ευθύνη της διοίκησης για αποτελεσματική επικοινωνία**

Η αποτελεσματική επιχειρησιακή επικοινωνία, εξαρτάται κατά ένα μεγάλο βαθμό, από την πολιτική που εφαρμόζει η ηγεσία της επιχείρησης στην ροή της πληροφορίας στο εσωτερικό περιβάλλον, καθώς και η ενημέρωση που υπάρχει από τον περιβάλλοντα χώρο της επιχείρησης προς τα τμήματα που την συνθέτουν, καθώς και τα στελέχη και το προσωπικό της. Η ηγεσία της επιχείρησης έχει την ευθύνη των μέσων και των μεθόδων που χρησιμοποιεί για την ροή της πληροφορίας σε όλα τα κλιμάκια της ιεραρχίας, με αποτέλεσμα εάν αυτή αδυνατεί να υποστηρίξει ένα αξιόλογο και κατάλληλο επικοινωνιακό δίκτυο, το προσωπικό να μην έχει την δυνατότητα της ουσιαστικής πληροφόρησης η οποία διευκολύνει την απρόσκοπτη εργασιακή ροή.

Η ευθύνη της επιχείρησης για αποτελεσματική επικοινωνία είναι τεράστια, αφού η ίδια μετά και από μελέτη των δυσλειτουργικών προβλημάτων που παρουσιάζονται από την ενδεχόμενη εμφάνιση της ατελούς επικοινωνίας, είναι υποχρεωμένη να λαμβάνει όλα τα ενδεικνυόμενα μέτρα και πρωτοβουλίες προκειμένου να επαναφέρει την ομαλή ροή και διάθεση της πληροφορίας. Επίσης, η επικράτηση ομαλού επικοινωνιακού κλίματος μεταξύ επιχείρησης και εργαζομένων, μέσω της συμβολής των στελεχών με μοντέρνους επικοινωνιακούς τρόπους, μεθόδους και τεχνικές εξυπηρετούν την αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας.

### **Η μη απόκρυψη δυσάρεστων καταστάσεων από το προσωπικό**

Η επιχείρηση στην εν γένει της δράση, είναι δυνατόν να αντιμετωπίσει και δυσχέρειες οι οποίες δυσκολεύουν την λειτουργία της. Τις δυσκολίες αυτές προτιμότερο είναι να τις γνωρίζει το προσωπικό,

διότι με τον τρόπο αυτό και με την κατάλληλη παρακίνηση και προτροπή, είναι δυνατόν να αντιμετωπισθούν και να επιλυθούν με τον καλύτερο τρόπο οι δυσκολίες και τα προβλήματα που πηγάζουν στις περιπτώσεις αυτές. Όταν οι εργαζόμενοι γίνονται κοινωνοί των επιχειρησιακών προβλημάτων και τους δίδεται η εντύπωση ότι από αυτούς αναμένονται προσπάθειες για ξεπέρασμα της κρίσης, τότε δημιουργείται κλίμα εμπιστοσύνης που συμβάλει στο να αντεπεξέλθει η επιχείρηση τα προβλήματα που αντιμετωπίζει με το μικρότερο επιχειρησιακό κόστος. Εξάλλου, οι δυσχέρειες της επιχείρησης ξεπερνιούνται μέσα και από την θετική στάση και ώριμη αντιμετώπιση των εργαζομένων.

### **Εκπαίδευση και κατάρτιση προσωπικού**

Το εργασιακό περιβάλλον αποτελεί ένα χώρο υποχρεωτικής συνύπαρξης ατόμων με διαφορετικές αντιλήψεις και πιστεύω, νοοτροπίες, ιδιορρυθμίες και ιδιαιτερότητες που πολλές φορές, δημιουργούνται αντιπαλότητες και συγκρούσεις που παρεμποδίζουν το παραγωγικό αποτέλεσμα. Η επιχείρηση προσπαθώντας να συμβάλει στην ομαλή συνύπαρξη των εργαζομένων που συνθέτουν τις πολυποικίλες ομάδες εργασίας έχει την υποχρέωση να εκπαιδεύει και καταρτίζει τους εργαζόμενους προκειμένου να βελτιωθούν συμπεριφορές αφενός και αφετέρου να εξασκηθούν στην χρησιμοποίηση τόσο της προφορικής όσο και της έγγραφης επικοινωνίας. Η επιτυχής άσκηση του τρόπου επικοινωνίας σταθεροποιεί το ομαδικό πνεύμα προσφοράς, ομαδικής συνύπαρξης και αμοιβαίας ανάπτυξης.

Ιδιαίτερα η εκπαίδευση των στελεχών οι οποίοι πρέπει να χρησιμοποιούν μοντέρνες μεθόδους και τεχνικές επικοινωνίας είναι απαραίτητη και επιβεβλημένη.

### **Η διερεύνηση όλων των δυνατών μεθόδων και τρόπων της επικοινωνίας σε συνδυασμό με την χρησιμοποίηση των καταλληλότερων μέσων**

Οι διάφορες επικοινωνιακές τακτικές και μέθοδοι που χρησιμοποιούνται και εφαρμόζονται από τα στελέχη της επιχείρησης, ποικίλλουν και εξαρτώνται από τις γενικές και εξειδικευμένες γνώσεις τους για το θέμα που ασχολούνται, και από τις επικοινωνιακές τους ικανότητες, σε συνδυασμό με τις επιδράσεις που κατά περίπτωση ασκούνται από τους παράγοντες που συνθέτουν το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Στις μικρές επιχειρήσεις και λόγω του περιορισμένου αριθμού των εργαζομένων π.χ., προτιμότερος τρόπος είναι η προφορική επικοινωνία επειδή με αυτόν τον τρόπο οι σχέσεις επιχείρησης-στελεχών-εργαζομένων γίνονται πιο στενές και ανθρώπινες και διευκολύνεται το παραγωγικό αποτέλεσμα. Εξάλλου η έγγραφη επικοινωνία απαιτεί ιδιαίτερο αριθμό εξειδικευμένων υπαλλήλων, που το οικονομικό κόστος θα ήταν δυσβάστακτο για τον προϋπολογισμό της επιχείρησης.

Η επιχείρηση για την αποτελεσματικότερη πληροφόρηση των στελεχών και γενικότερα του προσωπικού της επιβάλλεται, ανάλογα βέβαια με την φύση και το μέγεθός της, να χρησιμοποιεί όλα τα ενδεικνυόμενα μέσα για την πραγματοποίηση της αποτελεσματικής επικοινωνίας.



### **Ο συνεχής έλεγχος της αποδοτικότητας της επικοινωνίας**

Η εφαρμογή μεθόδων και μέσων για την αποτελεσματική επικοινωνία στην επιχείρηση, προϋποθέτει μία σοβαρή οικονομική δαπάνη. Όπως και σε κάθε μορφής δαπάνες της επιχείρησης, το αποτέλεσμα πρέπει να είναι τέτοιο, που να δικαιολογεί την οικονομική αυτή επένδυση και να προσδοκάται πάντα το άριστο αποτέλεσμα.

Έτσι, πρέπει για κάθε εφαρμογή των επικοινωνιακών μεθόδων και μέσων, να ελέγχεται η αποτελεσματικότητά τους και η τελική συμβολή στο παραγωγικό αποτέλεσμα. Ο έλεγχος της επικοινωνιακής αποτελεσματικότητας σε μία επιχείρηση, είναι εμφανέστερα πιο δύσκολος από άλλους επιχειρησιακούς ελέγχους όπως π.χ. αποτελέσματα λόγω κτιριολογικών επεκτάσεων, ή αλλαγής του τεχνολογικού εξοπλισμού κλπ. Όμως, η ηγεσία επιβάλλεται συνεχώς να υπολογίζει σε αντικειμενική βάση την αποτελεσματικότητα των μεθόδων και μέσων που χρησιμοποιεί στην επικοινωνία και με βάση τα συμπεράσματα που κάθε φορά εξάγει, από ερευνητικές μελέτες όταν βέβαια ο προϋπολογισμός της εταιρείας το επιτρέπει, να προωθούνται και οι ανάλογες προσαρμογές.

### **Η συνεχής τροφοδότηση του συστήματος των επικοινωνιών**

Ένα λειτουργικό σύστημα επικοινωνίας για να είναι αποτελεσματικό και εύχρηστο πρέπει να τροφοδοτείται σε διαρκή βάση, με πληροφοριακό υλικό το οποίο να διοχετεύεται στους αρμόδιους παραλήπτες. Επίσης, στο τελευταίο και σημαντικότερο στάδιο της επικοινωνιακής προσπάθειας, απαιτείται η παρακολούθηση, συντονισμός και έλεγχος της αντίδρασης του αποδέκτη, προκειμένου να διαπιστώνεται η επιτυχής υλοποίηση του στόχου του μηνύματος. Το σύστημα επικοινωνίας που θα καθιερώσει η επιχείρηση για να είναι αποτελεσματικό πρέπει να εξασφαλίζει την έγκαιρη παραλαβή, διάχυση και διανομή της πληροφορίας με έγκυρο τρόπο και στον κατάλληλο χρόνο. Αυτό απαιτεί μια συνεχή και καθημερινή προσπάθεια ιδιαίτερα εκ μέρους των στελεχών, για την συλλογή της πληροφορίας αφενός, αλλά αφετέρου την κατανομή της στα τμήματα και τους εργαζόμενους, για την απρόσκοπτη και συνεχώς βελτιούμενη εργασιακή αποδοτικότητα και επιχειρηματική λειτουργία.

Η τροφοδότηση αυτή, για να είναι ολοκληρωμένη και να διευκολύνεται η ταχύτητα της πληροφόρησης, στοιχείο ουσιαστικό στην αποτελεσματική επικοινωνία, χωρίς να δημιουργούνται δυσλειτουργικά προβλήματα, πρέπει να είναι ανάλογη με τα μέσα που διαθέτει η επιχείρηση, αλλά και με την ακριβή ποσότητα του πληροφοριακού υλικού που μπορεί το προσωπικό να αφομοιώσει. Ένα αποτελεσματικό επικοινωνιακό δίκτυο για να διαθέτει λειτουργικότητα, αμεσότητα και επανέλεγχο των αντιδράσεων στα μηνύματα, πρέπει να διαθέτει τα παρακάτω χαρακτηριστικά γνωρίσματα απόκτησης, διαχείρισης, διακίνησης και ελέγχου της πληροφορίας και συγκεκριμένα:

- **Σύστημα συγκέντρωσης πληροφοριών σε κεντρικό επίπεδο**

Η επιχείρηση προκειμένου να έχει άμεση γνώση των δεδομένων που κυκλοφορούν στην επιχείρηση τόσο αυτών που προέρχονται από το εξωτερικό, όσο και αυτών που διακινούνται στο εσωτερικό της περιβάλλον πρέπει, να λαμβάνει γνώση τουλάχιστον των πληροφοριών εκείνων που η τυχόν άγνοια επί του

περιεχομένου τους, θα την φέρει σε δύσκολη θέση να αντεπεξέλθει στις πολλές και ποικίλες υποχρεώσεις της. Για τον σκοπό αυτό η επιχείρηση είναι υποχρεωμένη να διαθέτει τον κατάλληλο εξοπλισμό συγκέντρωσης του πληροφοριακού υλικού, καθώς και υπεύθυνα στελέχη αρμόδια τόσο για την αξιολόγηση της κάθε πληροφορίας, αλλά και της διανομής της σε μονάδες, υφιστάμενα στελέχη και εργαζόμενους οι οποίοι είναι υπεύθυνοι για τυχόν ανταπόκρισή τους στο περιεχόμενων μηνυμάτων αυτών. Ανάλογα βέβαια και με το μέγεθος της επιχείρησης και του αντίστοιχου αριθμού διακίνησης των πληροφοριών, η επιχείρηση διαθέτει τα κατάλληλα επικοινωνιακά μέσα, όπως σταθερή και κινητή τηλεφωνία, φαξ, ηλεκτρονικούς υπολογιστές, προγράμματα ηλεκτρονικής αρχειοθέτησης, προγράμματα ηλεκτρονικής διάχυσης της πληροφορίας, ηλεκτρονικό διαδίκτυο, ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, φωτοτυπικά μηχανήματα κ.λπ.

- **Σύστημα συγκέντρωσης πληροφοριών σε επίπεδο οργανωμένων τομέων**

Η επιχείρηση ως γνωστόν προκειμένου να λειτουργεί περισσότερο αποτελεσματικά έχει υποδιαιρέσει τις κατά κύρια αντικείμενα δράσεις της, σε βασικούς τομείς όπως, παραγωγή, λογιστήριο, πωλήσεις, διοίκηση προσωπικού, αποθήκη κλπ, που κάθε μία χωριστά και με εξειδικευμένες αρμοδιότητες και ευθύνες, προσπαθούν να υλοποιήσουν τους επί μέρους επιχειρησιακούς στόχους. Αυτοί οι τομείς, διαθέτουν μία μερική αυτοδυναμία και αυτοδιοίκηση λόγω και των ειδικών θεμάτων που χειρίζεται η κάθε μία χωριστά. Η επιχείρηση, προκειμένου αυτοί οι τομείς της να εξασφαλίζουν την απρόσκοπτη εισροή και εκροή του απαραίτητου όγκου πληροφοριών που απαιτούνται για την δραστική λειτουργία τους, τους διαθέτει τα κατάλληλα επικοινωνιακά συστήματα συγκέντρωσης των πληροφοριών. Επίσης τους παρέχει εξειδικευμένα προγράμματα εξυπηρέτησης ειδικών τομέων, όπως πχ. μισθοδοσία, παραγωγή, προγράμματα παρακολούθησης οικονομικών μεγεθών, προγράμματα αποθήκης κλπ.

- **Σύστημα-συγκέντρωσης πληροφοριών σε ατομικό επίπεδο**

Ο κάθε εργαζόμενος προκειμένου να παράγει ένα ποσοτικό και ποιοτικό αποτέλεσμα αντίστοιχο με αυτό που η επιχείρηση έχει την απαίτηση να αποδώσει, χρειάζεται ένα αριθμό πληροφοριών οι οποίες αποτελούν βασικό εργαλείο υποβοήθησης του έργου του. Τις πληροφορίες αυτές, ανεξάρτητα εάν τις δέχεται από επίσημες πηγές (από το στέλεχος ή μέσω του επικοινωνιακού δικτύου με το οποίο είναι συνδεδεμένος) και μέσω τυπικής ή άτυπης μορφής επικοινωνίας, ή από ανεπίσημες (internet, περιοδικά, εφημερίδες κλπ), ανάλογα βέβαια και με την θέση που κατέχει και το είδος της εργασίας που εκτελεί, πρέπει να έχει στην διάθεσή του ένα σύστημα συγκέντρωσης πληροφοριών το οποίο θα τον διευκολύνει στο έργο του. Εάν Π.χ. είναι υπάλληλος γραφείου ίσως ένας προσωπικός υπολογιστής με σύνδεση στο διαδίκτυο και κατάλληλα προγράμματα είναι απαραίτητα για την αποτελεσματική απόδοσή του. Σήμερα πλέον έχει καταδειχθεί η τεράστια σημασία και αξία της χρήσης μοντέρνων υπολογιστικών συστημάτων στην άμεση και υπεύθυνη διακίνηση της πληροφορίας, αφού ο βαθμός διευκόλυνσης του έργου του εργαζόμενου έχει κατά πολύ βελτιωθεί, στοχεύοντας βέβαια και στην αντίστοιχη βελτίωση του ποσοτικού και ποιοτικού αποτελέσματος.

- **Σύστημα διανομής πληροφοριών**

Σαν σύστημα διανομής πληροφοριών εννοούμε αυτό το οποίο τόσο σε κεντρικό επιχειρησιακό επίπεδο όσο και σε περιφερειακό, έχει την δυνατότητα να διανέμει τις πληροφορίες με τρόπο ώστε να κατευθύνονται στους αναγκαίους παραλήπτες με εγκυρότητα και ταχύτητα. Βέβαια στο σημείο αυτό, η συμβολή του υπεύθυνου στελέχους διανομής πληροφοριακού υλικού και στα δύο ανωτέρω πεδία είναι ουσιαστική και καθοριστική, επειδή αυτός είναι ο αρμόδιος για τον επιτυχή χαρακτηρισμό των πληροφοριών, προκειμένου να διανεμηθούν με ορθολογικό τρόπο και να παραλειφθούν από τους υπεύθυνους να ενεργήσουν σχετικά παραλήπτες. Ο χαρακτηρισμός των αποδεκτών θεωρείται διαδικασία ουσιώδους σημασίας επειδή η τυχόν λανθασμένη αποστολή σε άλλον παραλήπτη, θα έχει σαν αποτέλεσμα να μειωθεί, ή και να εξαλειφθεί η αξία του περιεχομένου του μηνύματος. Τούτο είναι ιδιαίτερα αντιληπτό σε εκείνα τα μηνύματα που ο χαρακτήρας του περιεχομένου τους έχει αξιολογηθεί ότι είναι εξαιρετικά επείγον. Οπότε και ο τυχόν λανθασμένος χαρακτηρισμός του αποδέκτη, αποστερεί την δυνατότητα, λόγω περάτωσης του χρόνου, για υπεύθυνη και έγκαιρη ανταπόκριση.

- **Σύστημα κόμβων στάσης των πληροφοριών**

Σε ένα σύστημα επικοινωνίας μιας επιχείρησης τα κομβικά σημεία στάσης της πληροφορίας πολλές φορές προσδιορίζουν και το αντίστοιχο ιεραρχικό επίπεδο το οποίο είναι υπεύθυνο να διαχειρισθεί το υλικό αυτό. Αφού μία από τις πολλές και σοβαρές αρμοδιότητες του στελέχους είναι να διαχέει το πληροφοριακό υλικό που δέχεται, υπεύθυνα και αντικειμενικά στους αρμόδιους παραλήπτες, προκειμένου αυτοί με την σειρά τους ναπροβούν σε αντίστοιχες ενέργειες, ευνόητο και λογικό είναι ότι τα στελέχη της επιχείρησης (ιδιαίτερα οι υπεύθυνοι τομέα, διευθυντές κλπ) να αποτελούν τα κύρια και βασικά αρμόδια όργανα στα οποία θα σταθμεύσει για ελάχιστο χρονικό διάστημα η πληροφορία. Κατόπιν αυτοί θα την διαβιβάσουν στους παραλήπτες που αυτοί θα ορίσουν, για να διεκπεραιωθεί αποτελεσματικά το κύκλωμα της εργασίας.

- **Σύστημα ελέγχου ανταπόκρισης**

Το σύστημα αυτό προσπαθεί να καθιερώσει διαδικασίες και τακτικές μέσω των οποίων το στέλεχος και η επιχείρηση γενικότερα έχει την ευχέρεια να ελέγξει τον βαθμό ανταπόκρισης ενός μηνύματος από τον υπεύθυνο αποδέκτη και από τον οποίον αναμενότανε συγκεκριμένη ενέργεια. Εάν τα μηνύματα τα οποία διαχέουν τα στελέχη δεν τυγχάνουν καιτης αντίστοιχης επιθυμητής ανταπόκρισης από τους υπεύθυνους, τότε το στέλεχος το οποίο ελέγχει ολόκληρη την διαδρομή του μηνύματος (αποστολή και ενεργοποίηση του περιεχομένου), συντονίζει και επαναφέρει στον κανονικό ρυθμό αντίδρασης τον υπεύθυνο αποδέκτη.

### **Η συνεχής επαφή με το προσωπικό**

Η συνεχής επαφή των στελεχών και της επιχείρησης γενικότερα με το προσωπικό αποτελεί ίσως, τον βασικότερο άξονα στον οποίο κάθε επιχείρηση πρέπει να προσπαθεί να εστιάζει τις επικοινωνιακές προσπάθειες και από τις οποίες εξαρτάται η ομαλή και χωρίς παρεμβολές ροή του πληροφοριακού υλικού.

Εάν λάβουμε υπ' όψη ότι, η επικοινωνία αποτελεί μία ανθρώπινη διαδικασία για να διευκολύνεται η επιχειρησιακή δραστηριότητα και συμπεριλαμβάνει προσπάθειες και ενέργειες που αναπτύσσονται μεταξύ των ανθρώπων, ευνόητο είναι ότι οι σχέσεις των ανθρώπων (διοικούντων και διοικούμενων) επιβάλλεται να είναι σε ένα επίπεδο που να προάγει την ομαδική συνεργασία και το πνεύμα συνεννόησης κατανόησης και θετικής αντίδρασης από όλα τα εμπλεκόμενα μέρη.

Βέβαια, υποστηρίζοντας πρωτοβουλίες που καθιερώνονται σχέσεις συνεχούς επαφής με τους εργαζόμενους δεν εννοούμε σε καμία περίπτωση την δημιουργία φιλικών σχέσεων μεταξύ της επιχείρησης, των στελεχών και των εργαζομένων, αφού στην περίπτωση αυτή οι εργαζόμενοι μάλλον θα εκμεταλλευτούν τις ευκαιρίες που θα τους δοθούν και θα δημιουργηθεί ένα περιβάλλον υποβάθμισης του ρόλου του στελέχους και η ανάδειξη του εργαζόμενου-αφέντη.

Η συνεχής επαφή των στελεχών με τους εργαζόμενους έχει σχέση με την επικράτηση των δημοκρατικών αρχών που οριοθετούν δικαιώματα και υποχρεώσεις ξεκαθαρισμένες και σε σημείο ώστε να μην επικρατήσει το ένα από τα δύο αυτά στοιχεία εις βάρος του άλλου. Εξάλλου, ο σεβασμός στην αξιοπρέπεια, στο ήθος, την αντικειμενικότητα, την δικαιοσύνη, την εργατικότητα, την συνεργασία, την ομαλή συμβίωση όλων των εμπλεκόμενων στην εργασιακή δραστηριότητα μερών, στις κοινωνικές αξίες και αρχές, θεωρούνται δεδομένα τα οποία και τα δύο μέρη έχουν αποδεχθεί και στηρίζουν ενέργειες που ενδραϊώνουν αυτές τις αντιλήψεις.

## **II. ΕΓΓΡΑΦΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ**

Η έγγραφη επικοινωνία και την συμβολή της στην ομαλή λειτουργία και ανάπτυξη της επιχείρησης, εξετάζοντας τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά γνωρίσματα και τις επί μέρους ιδιότητες που διαθέτει είναι τεράστια αφού μέσω αυτής διευκολύνεται η εργασιακή ροή και υποβοηθείται η επιτυχής υλοποίηση των στόχων της επιχείρησης .

Οι κυριότεροι παράγοντες οι οποίοι επιδρούν στην ανάπτυξη της έγγραφης επικοινωνίας Είναι το μέγεθος των επιχειρήσεων, η ιδιοκτησία της επιχείρησης, η οργανωτική δομή της, η φύση της για το προϊόν ή υπηρεσία που παράγει/παρέχει, ο τρόπος διοίκησής της, το γενικότερο επίπεδο των εργαζομένων της, η σοβαρότητα του περιεχόμενου των μηνυμάτων, η ανάγκη ύπαρξης και διατήρησης των παραστατικών στοιχείων, τα προσωπικά και υπηρεσιακά γνωρίσματα του αποδέκτη και η προτίμησή του στον τρόπο επικοινωνίας.

Τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα των έγγραφων κειμένων των υπηρεσιών και επιχειρήσεων του δημόσιου και ιδιωτικού τομέα παρουσιάζουν μεγάλες και έντονες διαφορές μεταξύ τους οι οποίες κυρίως οφείλονται στον τρόπο που επιδρούν. Οι εσωτερικοί και εξωτερικοί παράγοντες στην λειτουργία των επιχειρήσεων αυτών.

Τα θετικά αποτελέσματα από την αποτελεσματική χρησιμοποίηση της έγγραφης επικοινωνίας είναι σημαντικά και ποικίλα, προσδιορίζοντας και καθορίζοντας την ποιοτική στάθμη της επικοινωνίας μέσω του τρόπου αυτού.

Η επιχείρηση πρέπει να φροντίζει για την όσο το δυνατόν καλύτερη γνώση στον αποτελεσματικό χειρισμό της έγγραφης επικοινωνίας από τα στελέχη ιδιαίτερα, αλλά και από τους εργαζόμενους, προκειμένου να διασφαλίζονται τα προσδοκώμενα αποτελέσματα.

Τα αρνητικά αποτελέσματα που προκαλούνται από την αναποτελεσματική χρησιμοποίηση της έγγραφης επικοινωνίας δημιουργούν σοβαρά προβλήματα σε ολόκληρη την επιχειρησιακή προσπάθεια εμποδίζοντας την θετική πορεία της επιχείρησης.

### ***A. ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΓΓΡΑΦΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ***

Έγγραφη επικοινωνία εννοούμε την κυκλοφορία των μηνυμάτων η οποία διενεργείται με τον γραπτό τρόπο. Η έγγραφη επικοινωνία απευθύνεται σε πρόσωπα και φορείς του εσωτερικού και εξωτερικού επιχειρησιακού περιβάλλοντος, καλύπτει ένα μεγάλο φάσμα λειτουργίας, προσδοκιών και επιδιώξεων οι οποίες αφορούν ενέργειες για δύο ζωτικές σφαίρες της επιχείρησης. Αφενός χρησιμοποιείται τόσο για

επιχειρησιακές δραστηριότητες μέσα στην επιχείρηση για την καλύτερη λειτουργία της, για την αποτελεσματικότερη συνεργασία εργαζομένων-στελεχών και επιχείρησης, την υποστήριξη του παραγωγικού αποτελέσματος, καθώς επίσης για ενέργειες που αφορούν τις σχέσεις της με το εξωτερικό περιβάλλον επιδιώκοντας συνεργασίες και διατηρώντας επαφές που αποσκοπούν στην αναγνώριση και καθιέρωση στο επιχειρηματικό γίνεσθαι.

Αποτελεί ένα τυπικό επικοινωνιακό κρίκο μέσω του οποίου ειδικά για τις σχέσεις της επιχείρησης με το εξωτερικό της περιβάλλον, ενδυναμώνονται δεσμοί, διευκολύνονται διαδικασίες, διατυπώνονται και αποτυπώνονται θέσεις που καθιερώνουν την παρουσία της επιχείρησης στο επιχειρηματικό γίνεσθαι της αγοράς. Συγχρόνως δε αποτελεί τυπικό εργαλείο αποτύπωσης της θέλησης της επιχείρησης και των στόχων που θέτει, προκειμένου να εξυπηρετήσει τον σκοπό δημιουργίας και επιτυχούς εξέλιξής της.

Η μεγάλη σημασία της έγγραφης επικοινωνίας είναι άρρηκτα συνδεδεμένη και συνυφασμένη, με την ομαλή επιχειρηματική δραστηριότητα και αναπτυξιακή πορεία της επιχείρησης. Παρόλο δε που η ταχύτητα της αγοράς και της όλης επιχειρηματικής δραστηριότητας σήμερα περισσότερο από το παρελθόν πιέζει για την υπέρσχυση της προφορικής επικοινωνίας η αξία και σημασία της έγγραφης παραμένει αναλλοίωτα ισχυρή, αφού τα πλεονεκτήματα που προσφέρει είναι διαχρονικά δοκιμασμένα και αποτελεσματικά. Επιπροσθέτως, για ορισμένα είδη της όπως η επιστολή, η απόφαση, η έκθεση, τα πρακτικά συνεδριάσεων, η συμφωνία, η σύμβαση, η προκήρυξη κλπ, η έγγραφη επικοινωνία αποτελεί τον μοναδικό μέσο της τυπικής και αδιάσειστης καταγραφής της επιχειρηματικής βούλησης με αδιαμφισβήτητο και καταγεγραμμένο τρόπο.

Η τυπική πολλές φορές αποτύπωση των σκέψεων, απόψεων, ιδεών, αντιλήψεων του αποστολέα με τον γραπτό τρόπο αποστερεί την δυνατότητα της συναισθηματικής αποφόρτισης η οποία πραγματοποιείται καλύτερα μέσω του προφορικού τρόπου επικοινωνίας. Όμως η υποχρεωτική επικράτηση της λογικής στην έγγραφη επικοινωνία δυσκολεύει την σκέψη, αφού ο έντονος συναισθηματισμός πολλές φορές οδηγεί παράτολμες επικοινωνιακές τακτικές που όμως στην έγγραφη επικοινωνία παραμένουν ως μέτρο αποτίμησης της επικοινωνιακής ικανότητας του αποστολέα.

Εκτιμώντας τα σημαντικά πλεονεκτήματα της έγγραφης επικοινωνίας οι επιχειρήσεις θα πρέπει να δείχνουν ιδιαίτερη σημασία στην ικανότητα των στελεχών τους σχετικά με την αποτελεσματική χρησιμοποίησή της. Τα επιχειρησιακά στελέχη δε να φροντίζουν να επικοινωνούν έγγραφα ακολουθώντας τους κανόνες αποτελεσματικής επικοινωνίας, επικεντρώνοντας την προσοχή τους στο να μην δημιουργηθούν αρνητικές εντυπώσεις στον αποδέκτη, αφού στην περίπτωση αυτή ο αποδέκτης θα σχηματίσει δυσμενή άποψη όχι μόνο για τον αποστολέα, αλλά και για ολόκληρη την επιχείρηση.

## ***B. ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΠΗΡΕΑΣΜΟΥ ΤΗΣ ΕΓΓΡΑΦΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ***

Ο βαθμός κυκλοφορίας της έγγραφης επικοινωνίας σε μία επιχείρηση εξαρτάται και από βασικούς παράγοντες οι οποίοι καθορίζουν πρωταρχικά την ύπαρξή της καθώς επίσης ρυθμίζουν και την ποσότητα της κυκλοφορίας των μηνυμάτων με τον τρόπο αυτό. Ορισμένοι από τους κυριότερους παράγοντες αυτούς είναι:

### **Το μέγεθος της επιχείρησης**

Είναι προφανές ότι το μέγεθος της επιχείρησης αποτελεί το σημαντικότερο ίσως παράγοντα ο οποίος πριμοδοτεί την χρησιμοποίηση σε ένα βαθμό της έγγραφης επικοινωνίας. Όσο δε το μέγεθος της επιχείρησης αυξάνει τόσο περισσότερο αυξάνεται η χρησιμοποίηση του επικοινωνιακού αυτού τρόπου, αφού αντίστοιχα μεγαλώνει και ο αριθμός των οργανικών μονάδων της, αλλά και των εργαζομένων ο δε προφορικός τρόπος επικοινωνίας παρουσιάζει σαφείς δυσκολίες και ουσιαστικές αδυναμίες για έγκυρη και έγκαιρη ενημέρωση της επιχείρησης σε όλους τους οργανωμένους τομείς της και όλο το ανθρωπινό δυναμικό της. Εξάλλου, ιδιαίτερα για τις μεγάλες επιχειρήσεις, τις περισσότερες φορές, αποτελεί και το μοναδικό μέσο επαφής με το προσωπικό της. Βέβαια, οι δυσκολίες που παρουσιάζονται στην χρησιμοποίησή της, απαιτεί υψηλό επίπεδο γνώσης των κανόνων της αποτελεσματικής επικοινωνίας, αφού ένα γραπτό κείμενο αποτελεί και το αποδεικτικό στοιχείο για την εκφρασμένη βούληση του αποστολέα το οποίο παραμένει για μακρύ χρονικό διάστημα στον αποδέκτη δημιουργώντας αντίστοιχες θετικές ή αρνητικές αντιδράσεις.

### **Η ιδιοκτησία της επιχείρησης**

Η επαγγελματική χρησιμοποίηση της έγγραφης επικοινωνίας έχει άμεση σχέση με την ιδιοκτησία της επιχείρησης, αφού αυτό αποτελεί ένα ισχυρό παράγοντα του τρόπου οργάνωσης και διοίκησής της, διαμορφώνοντας μία φιλοσοφία και δυναμική τόσο για την γενικότερη λειτουργία της, αλλά και τον τρόπο που αυτή κινείται και αναπτύσσεται στην έντονα εξελισσόμενη ανταγωνιστική αγορά. Η ιδιοκτησία της επιχείρησης εξάλλου διαμορφώνει τάσεις και συμπεριφορές που προσδιορίζουν και καθορίζουν τον τρόπο που θα ακολουθήσει η επιχείρηση και οι εργαζόμενοι γενικότερα σχετικά με τις περιπτώσεις που πρέπει να επικρατεί η έγγραφη επικοινωνία.

### **Η οργανωτική δομή της επιχείρησης**

Το οργανωτικό διάγραμμα της επιχείρησης με τις δομημένες υποδιαιρέσεις του σε διευθύνσεις, τμήματα, γραφεία και τις ιεραρχημένες στρωματοποιήσεις των στελεχών της προκειμένου να καλυφθούν δραστηριότητες γενικού διευθυντή, διευθυντή, προϊστάμενου τμήματος, υπεύθυνου γραφείου, καθώς και των εργαζομένων υποβοηθάει αισθητά τον βαθμό χρησιμοποίησης της έγγραφης επικοινωνίας. Η

οργανωτική δομή της επιχείρησης σαν βασικό της μέλημα, πλην της ιεραρχημένης δόμησης τομέων και στελεχών της, έχει να διευκολύνει την απόκτηση, διακίνηση και διάχυση του τεράστιου πληροφοριακού όγκου με τρόπο που να εξυπηρετείται η λειτουργικότητά της. Επόμενο λοιπόν είναι ότι η αυστηρή τήρηση του οργανωτικού διαγράμματος της επιχείρησης ενισχύει την τυπική μορφή της επικοινωνίας η οποία συνήθως εφαρμόζεται μέσω του έγγραφου τρόπου μετάδοσης των μηνυμάτων.

### **Η φύση της επιχείρησης**

Ανάλογα με το είδος του προϊόντος, ή υπηρεσίας που παράγει, ή παρέχει κάθε επιχείρηση έχει σχεδιάσει και τον τρόπο κίνησής της στην αγορά, καθώς και την λειτουργική και αναπτυξιακή της πορεία. Η ταχύτητα δε την οποία είναι υποχρεωμένη να ακολουθεί αποτελεί πλην των άλλων ένα ισχυρό παράγοντα διαμόρφωσης και σχεδιασμού της επικοινωνιακής της πολιτικής καθορίζοντας τα είδη των μηνυμάτων που θα ακολουθούν τον έγγραφο τρόπο επικοινωνίας. Βέβαια, όσο η ταχύτητα αυτή αυξάνεται τόσο μειώνεται η χρησιμοποίηση της τυπικής μορφής της επικοινωνίας και η έγγραφη αποτύπωση των μηνυμάτων. Επιχειρήσεις που η ταχύτητα κίνησής τους είναι μικρή έχουν την ευχέρεια και δυνατότητα της μεγαλύτερης κυκλοφορίας της τυπικής μορφής της επικοινωνίας και της χρησιμοποίησης σε μεγαλύτερο βαθμό του έγγραφου τρόπου διακίνησης των μηνυμάτων τους. Βέβαια, στο σημείο αυτό θέλουμε να τονίσουμε ότι οι επιχειρήσεις όταν επικοινωνούν ιδιαίτερα με το εξωτερικό περιβάλλον, επιβάλλεται να συνυπολογίσουν και την ταχύτητα κίνησης των άλλων επιχειρήσεων με τις οποίες έρχονται σε επαφή και συνεργασία, προκειμένου να συντονιστούν με δεδομένα που επηρεάζουν τον τρόπο διαβίβασης και παραλαβής των μηνυμάτων που ανταλλάσσουν.

### **Ο τρόπος διοίκησης της επιχείρησης**

Ο ακολουθητέος τρόπος διοίκησης που εφαρμόζει κάθε επιχείρηση μέσω καθιέρωσης μεθόδων και τεχνικών που χρησιμοποιούν τα στελέχη της επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό και τον σχεδιασμό της επικοινωνιακής της πολιτικής οριοθετώντας κανόνες και διαδικασίες σχετικά με τον τρόπο επικοινωνίας των οργανικών μονάδων και των εργαζομένων. Κάποιες επιχειρήσεις έχουν εφαρμόσει περισσότερο τεχνοκρατικές μεθόδους διοίκησης αποσκοπώντας μόνο στην υλοποίηση των στόχων της επιχείρησης χρησιμοποιώντας τους ανθρώπινους πόρους που διαθέτουν σαν μηχανικά εργαλεία με τρόπους που στοχεύουν στο άριστο αποτέλεσμα, χωρίς να δίδουν και την κατάλληλη προσοχή και σημασία στην ανθρώπινη πλευρά του διοικούμενου, ο οποίος αποτελεί ένα καθαρά εκτελεστικό όργανο. Άλλες πάλι χρησιμοποιούν το ανθρώπινο δυναμικό τους μέσα από δημοκρατικές διαδικασίες συνυπολογίζοντας τις απόψεις τους στην όλη παραγωγική προσπάθεια, δραστηριοποιούμενες στο να συνδυάσουν το άριστο αποτέλεσμα και συγχρόνως να συμπεριφερθούν στους εργαζόμενους σεβόμενοι τις ανάγκες και τις επιδιώξεις τους, μέσα από ένα πρίσμα βέβαια, της υλοποίησης πρωταρχικά των στόχων της επιχείρησης. Στην πρώτη περίπτωση παρατηρείται ενισχυμένη παρουσία της έγγραφης επικοινωνίας, ενώ στην δεύτερη που οι επιχειρήσεις στηρίζουν περισσότερο τις διαπροσωπικές σχέσεις στελέχους-εργαζόμενου, η προφορική επικοινωνία εφαρμόζεται σε μεγαλύτερο βαθμό. Ποιο μοντέλο τελικά θα ακολουθήσει κάθε επιχείρηση,



εξαρτάται και από πλήθος άλλων παραγόντων που πιέζουν ο κάθε ένας ξεχωριστά για την επικράτηση του ενός ή του άλλου τρόπου διοίκησης.

### **Το επίπεδο των εργαζομένων**

Το γενικότερο επίπεδο των εργαζομένων σε συνδυασμό με την επικοινωνιακή τους δυνατότητα και ικανότητα συμβάλλει σε μεγάλο βαθμό στην καλύτερη κυκλοφορία του ενός ή του άλλου τρόπου επικοινωνίας. Το χαμηλό επίπεδο των εργαζομένων δημιουργεί τρομακτικές πολλές φορές αλλοιώσεις στην προφορική επικοινωνία, όμως οι εργαζόμενοι αυτοί συναντούν αντίστοιχες δυσκολίες όταν αναγκάζονται σαν αποδέκτες μηνυμάτων να ανταποκριθούν έγγραφα στο περιεχόμενο των μηνυμάτων που τους αποστέλλονται. Αυτό αποτελεί βασικό απαράβατο κανόνα και αρχή για κάθε επιχείρηση να εξετάζει αυστηρά σε κάθε νέα πρόσληψη την επικοινωνιακή ικανότητα του υποψηφίου, αφού η τυχόν προβληματική άσκηση εκ μέρους του των ειδών της έγγραφης επικοινωνίας θα δημιουργήσει πολλά προβλήματα στην επιχειρησιακή δράση. Οι επιχειρήσεις με ειδικά σεμινάρια κατάρτισης πρέπει να στοχεύουν στην ποιοτική ανύψωση του επιπέδου των εργαζομένων τους για περισσότερο αποτελεσματική χρησιμοποίηση της έγγραφης επικοινωνίας (προφανώς βέβαια και της βελτίωσης του προφορικού τρόπου επικοινωνίας), η οποία ορισμένες φορές είναι απαραίτητη και επιβεβλημένη.

### **Η σοβαρότητα του περιεχομένου του μηνύματος**

Το περιεχόμενο του μηνύματος που επιθυμεί να αποστείλει ο αποστολέας επηρεάζει προφανώς και τον τρόπο με τον οποίο θα επικοινωνήσει, αφού εάν αυτό είναι σοβαρό και από την φύση του απαιτεί εξέταση και μελέτη, προϋποθέτει την αποστολή έγγραφου κείμενου το οποίο θα αποτελέσει στοιχείο επαναβεβαίωσης, ή για υπεύθυνη και χωρίς παρερμηνείες ενημέρωση, ή συγκεκριμένη ανταπόκριση του αποδέκτη σε πλαίσια που έχει καθορίσει ο αποστολέας. Εξάλλου με τον τρόπο αυτό αποφεύγονται τυχόν παρερμηνείες και διαστρεβλώσεις που εύκολα παρατηρούνται στην προφορική επικοινωνία και τα δύο μέρη διασφαλίζονται τόσο για την αληθή έννοια του περιεχομένου που διαβίβασε ο αποστολέας, όσο και για την προσδοκώμενη αντίδραση του αποδέκτη. Ορισμένες φορές οι εργαζόμενοι σκόπιμα παραποιούν το περιεχόμενο ενός προφορικού μηνύματος μεταλλάσσοντας και τροποποιώντας ορισμένα μέρη του σύμφωνα με τις διαθέσεις τους και τα τυχόν οφέλη πουθα προκύψουν σε αυτούς από διαφορετική από την αναμενόμενη ανταπόκρισή τους. Εάν δε υπάρξει και ομαδική συμφωνία για την αντίδραση που θα ακολουθήσουν και η οποία θα είναι διαφορετική από αυτή που θα αναμένει το στέλεχος, τα πράγματα δυσκολεύουν αρκετά, αφού θα είναι ο μόνος που θα υποστηρίζει τον ακριβή στόχο του μηνύματός του.

### **Η ανάγκη για ύπαρξη και διατήρηση παραστατικών στοιχείων**

Πολλές φορές στην επιχειρησιακή επικοινωνία απαιτείται η ύπαρξη παραστατικών στοιχείων που να αποδεικνύουν το περιεχόμενο των οδηγιών και εντολών του αποστολέα προσδιορίζοντας τον βαθμό ανταπόκρισης του αποδέκτη, ή την καταγραφή και αποτύπωση των θέσεων, απόψεων, αντιλήψεων, ενδιαφερόντων των αντιστοιχών πλευρών. Η ύπαρξη και διατήρηση παραστατικών στοιχείων που να

αποδεικνύουν τα ανωτέρω μόνο η έγγραφη επικοινωνία έχει την δυνατότητα να προεξοφλήσει αφού μέσω αυτής παραμένει η τυπικά καταχωρημένη έκφρασή και των δύο πλευρών. Εξάλλου είδη της έγγραφης επικοινωνίας τα οποία έχουν μεγάλη κυκλοφορία στις επιχειρήσεις όπως η επιστολή, η σύμβαση, το συμφωνητικό κλπ, αποτελούν μοναδικά αποδεικτικά μέσα κατοχύρωσης της καταγεγραμμένης βούλησης τόσο του αποστολέα όσο και του αποδέκτη. Διαφορετικά θα δημιουργούνταν αζεπέραστα προβλήματα τόσο με τις επαφές και σχέσεις της επιχείρησης με το εσωτερικό της περιβάλλον, αλλά και με τις συναλλαγές της και συνεργασίες της με άλλες επιχειρήσεις και φορείς της αγοράς.

#### **Τα προσωπικά και υπηρεσιακά γνωρίσματα του αποδέκτη και η προτίμησή του στον τρόπο επικοινωνίας**

Η επιχειρησιακή επικοινωνία αποτελεί τον συνδετικό κρίκο αποστολέα και αποδέκτη, προκειμένου να δημιουργηθεί το υπόβαθρο της συνεννόησης, κατανόησης και συνεργασίας μεταξύ τους και να προκληθεί το αναμενόμενο αποτέλεσμα. Όμως ο αποστολέας του μηνύματος επιθυμώντας να επικοινωνήσει με τον συγκεκριμένο αποδέκτη, επιβάλλεται να έχει προηγουμένως καταγράψει τόσο τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα της προσωπικότητας και το γενικότερο επίπεδό του, αλλά και τον προτιμητέο από αυτόν τρόπο επικοινωνίας επισημαίνοντας πάντοτε την ιεραρχική σχέση που τους συνδέει. Είναι γεγονός πολλές φορές, παρόλο που η επικοινωνιακή πολιτική της επιχείρησης είναι συγκεκριμένη, τα στελέχη της να παρουσιάζουν αποκλίσεις ως προς τις ακολουθούμενες επικοινωνιακές μεθόδους και τεχνικές που ο καθένας ακολουθεί, αφού ακόμα και η ιδιαιτερότητα του κάθε οργανωμένου τμήματος και διεύθυνσης και ο ρόλος που έχει να επιτελέσει στην επιχειρησιακή δραστηριότητα επηρεάζουν ως ένα βαθμό και τον τρόπο επικοινωνίας του. Η διεύθυνση λογιστηρίου π.χ. έχει περισσότερο γραφειοκρατική δομή και περισσότερο έντονα τυπικές διαδικασίες από την διεύθυνση δημοσίων σχέσεων η οποία ακολουθεί περισσότερο ευέλικτη οργανωτική διάρθρωση.

### **Γ. ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΓΝΩΡΙΣΜΑΤΑ ΤΩΝ ΚΕΙΜΕΝΩΝ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

Η ποιότητα του παραγόμενου έγγραφου υλικού της επιχείρησης προσδιορίζει την ίδια την επιχείρηση καθορίζοντας την γενική της εικόνα και την αναπτυξιακή της πορεία στο επιχειρηματικό περιβάλλον που λειτουργεί και δραστηριοποιείται. Τα έγγραφα κείμενα τα οποία και αποτελούν ένα αξιόλογο μέρος του επικοινωνιακού υλικού που διαθέτουν οι επιχειρήσεις, απεικονίζουν βασικά χαρακτηριστικά γνωρίσματα τα οποία διαφοροποιούνται τόσο από επιχείρηση σε επιχείρηση ανάλογα με την φύση και τον ρόλο που κάθε μία επιτελεί, αλλά και τον τομέα (ιδιωτικός ή δημόσιος) στον οποίο ανήκει.

Θα μπορούσαμε συγκεντρωτικά να καταγράψουμε τα παρακάτω κύρια χαρακτηριστικά γνωρίσματα, τα οποία και καθρεπτίζουν την ποιότητα της έγγραφης επικοινωνίας, καθώς επίσης και την σημασία που δείχνουν οι υπεύθυνοι για την καθιέρωση αποτελεσματικών επικοινωνιακών τακτικών και μεθόδων.

#### **Γνώση του υπό ανάλυση θέματος**

Οι επιχειρήσεις και τα στελέχη τους γνωρίζοντας ότι η πλήρης γνώση του υπό ανάλυση θέματος προμοδοτεί αισθητά την σοβαρότητα και αξιοπιστία τους, δίνουν ιδιαίτερη σημασία στο σημείο αυτό. Είναι σε θέση κάθε φορά να επεξηγήσουν απόλυτα το περιεχόμενο του μηνύματος που αποστέλλουν, έτσι που να αποφεύγονται παρερμηνείες και λάθη από την πλευρά του αποδέκτη. Επίσης λόγω και της μεγάλης ταχύτητας που κινείται σήμερα η αγορά, είναι υποχρεωμένοι συνεχώς να ενημερώνονται προκειμένου να ανταπεξέρχονται αποτελεσματικά στις απαιτήσεις των πάσης φύσεως αποδεκτών με τους οποίους έρχονται σε καθημερινή συναλλαγή. Αντιλαμβανόμενες δε οι επιχειρήσεις την μεγάλη σημασία της εκπαίδευσης και κατάρτισης των εργαζομένων της διοργανώνουν αντίστοιχα σεμινάρια προκειμένου το προσωπικό τους να είναι συνεχώς καταρτισμένο τόσο σε θέματα τεχνικής και διοικητικής υφής, αλλά και σε θέματα που προάγουν συνεργασίες και βελτιώνουν συμπεριφορές στο δύσκολο εργασιακό περιβάλλον, ικανοποιώντας συγχρόνως την υποχρέωση και ευθύνη τους για ποιοτικά έγγραφα μηνύματα. Το γεγονός αυτό παρατηρείται ιδιαίτερα στις πολυεθνικές επιχειρήσεις όπου ένα σημαντικό μέρος των προϋπολογισμών τους διατίθεται σε θέματα εκπαίδευσης και κατάρτισης του προσωπικού τους.

#### **Εφαρμογή των αρχών της αποτελεσματικής επικοινωνίας**

Η χρησιμοποίηση των αρχών υποδομής και ανάπτυξης της επικοινωνίας έχουν ευρεία εφαρμογή στις επιχειρήσεις στις οποίες τα στελέχη έχουν μεγαλύτερη ευχέρεια αποτελεσματικής επικοινωνίας. Εξάλλου γνωρίζοντας τα θετικά αποτελέσματα της επικοινωνίας προσπαθούν να εμποδώσουν θετικό επικοινωνιακό κλίμα στην επιχείρηση, προάγοντας στρατηγικές μέσω των οποίων προωθούνται τα θετικά, όπως η φιλοτιμία, η φιλομάθεια, η περιέργεια, η εργατικότητα κλπ.

#### **Σύντομη ροή**

Οι επιχειρήσεις βιώνοντας σε ένα περιβάλλον που το χαρακτηριστικό του γνώρισμα είναι η ταχύτητα εναλλαγής δεδομένων και καταστάσεων πιέζονται να επικοινωνούν με σύντομες διαδικασίες ανταλλάσσοντας μηνύματα άμεσα και με υψηλό βαθμό εγκυρότητας του περιεχομένου τους. Έτσι, η συντομία αποτελεί και το κυρίαρχο στοιχείο αποστολής των μηνυμάτων τόσο στο εσωτερικό αλλά και ιδιαίτερα στο εξωτερικό περιβάλλον.

#### **Ευελιξία κειμένων**

Ο αποδέκτης-πελάτης αντιμετωπίζεται κάθε φορά κατά περίπτωση αφού λαμβάνονται σοβαρά υπόψη οι ιδιαιτερότητες και ιδιορρυθμίες του καθώς και το γενικότερο επίπεδό του. Έτσι διαμορφώνονται σχέσεις

που προάγουν την αξιοπιστία και εμπιστοσύνη μεταξύ των δύο πλευρών, αφού έχουν αντιληφθεί τον ρόλο που διαδραματίζουν στο "επιχειρηματικό γίνεσθαι". Αποφεύγονται λέξεις και φράσεις που θυμίζουν "σιδηρούν προσωπείο" και καλλιεργούνται επικοινωνιακές τακτικές με κύριο άξονα τον σεβασμό στην προσωπικότητα της πλευράς του αποδέκτη.

### **Εμφάνιση**

Η αξία και σημασία της εμφάνισης είναι τόσο γνωστή και διαδεδομένη που τα γραπτά κείμενα έχουν ιδιαίτερη φροντίδα στον τομέα αυτό. Δίδουν ιδιαίτερη προσοχή στην ποιότητα του χάρτου, το χρώμα του, το βάρος του, τις διαστάσεις του εντύπου, καθώς επίσης και του ταχυδρομικού φακέλου. Επίσης, είναι προσεγμένα στην τύπωση τα στοιχεία της επιχείρησης και η φίρμα της, δίδουν την κατάλληλη προσοχή στο χαίρετιστήριο άνοιγμα και κλείσιμο του κειμένου, στον τόνισμό με μαύρα ή πλάγια γράμματα ορισμένων κύριων σημείων του, στην ορθή παραγραφοποίηση και γενικά η εμφάνισή τους προδιαθέτει θετικά τον αποδέκτη.

### **Ευγένεια**

Τα κείμενα είναι εμπλουτισμένα με το στοιχείο της ευγένειας επιθυμώντας να δημιουργήσουν καλές σχέσεις αποστολέα και αποδέκτη, προκειμένου να ενδυναμώσουν σχέσεις και να αναπτυχθούν δεσμοί που προάγουν το πνεύμα της αλληλοεκτίμησης και αλληλοσεβασμού. Υπάρχει έντονη η διάθεση του σεβασμού της προσωπικότητας και της αξιοπρέπειας του αποδέκτη και γενικά αποφεύγονται εκφράσεις και λέξεις που υπάρχει ενδεχόμενο να θίξουν την υπόληψη και την προσωπικότητά του.

### **Προσαρμοστικότητα**

Η έγγραφη επικοινωνία μελετάται με τρόπο που κατά περίπτωση να υπάρξει το επιθυμητό αποτέλεσμα. Οι τακτικές δε που χρησιμοποιούνται εκ μέρους των στελεχών είναι τέτοιες που να αντιμετωπίζεται ο αποδέκτης σαν ξεχωριστή προσωπικότητα, ώστε τα κείμενα να προσαρμόζονται κάθε φορά με τις ιδιαιτερότητες, ιδιορρυθμίες του και το γενικότερο επίπεδό του, προκειμένου να μείνει ικανοποιημένος και συγχρόνως να προωθούνται τα συμφέροντα της επιχείρησης.

### **Αποτελεσματικότητα**

Όλο το έγγραφο υλικό που απευθύνεται στο εξωτερικό ιδιαίτερα περιβάλλον της επιχείρησης είναι μετρήσιμο από την άποψη ότι ενδιαφέρονται να γνωρίσουν και να εκτιμήσουν τις επιπτώσεις (θετικές ή αρνητικές) που υπήρξαν στον αποδέκτη του μηνύματος. Με τον τρόπο αυτό κάθε φορά υπολογίζεται και η αποτελεσματικότητα του περιεχομένου του μηνύματος στον συγκεκριμένο αποδέκτη με τρόπο που να υπεισέρχονται διορθωτικές κινήσεις για την επόμενη φορά.

### **Επαγγελματισμός**

Αφού, όπως τουλάχιστον έχουν δείξει και πολλές ερευνητικές μελέτες τα στελέχη του ιδιωτικού τομέα διέπονται από υψηλότερο βαθμό επαγγελματισμού, επόμενο είναι και τα έγγραφα μηνύματα που αποστέλλουν να εκπνέουν το βασικό αυτό στοιχείο, έχοντας γνώμονα τον θετικό επηρεασμό του αποδέκτη σε συνδυασμό με την ανάπτυξη της επιχείρησης και την καθιέρωσή της στο επιθυμητό επίπεδο της αγοράς. Δίδουν ιδιαίτερη σημασία στον κατάλληλο σχεδιασμό του μηνύματος και με τρόπο που να γίνεται αποδεκτό από την "πρώτη ματιά".

## **4. ΘΕΤΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΓΓΡΑΦΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ**

Η αξία της έγγραφης επικοινωνίας στην επιχειρηματική δραστηριότητα είναι, ιδιαίτερα σημαντική συνδυάζοντας προτερήματα τα οποία στοχεύουν στον θετικό επηρεασμό του αποδέκτη. Ορισμένα δε από τα βασικότερα πλεονεκτήματα που προσφέρει είναι τα παρακάτω:

### **Συντήρηση και ενίσχυση του καλού ονόματος της επιχείρησης στο εξωτερικό περιβάλλον**

Κάθε επιχείρηση προκειμένου να λειτουργήσει αποτελεσματικά και να επιτύχει την προσδοκώμενη ανάπτυξή της στο επιχειρηματικό, πλήρως ανταγωνιστικό στερέωμα, χρειάζεται να καλλιεργήσει τυπικές υπηρεσιακές σχέσεις με τις ομοειδείς και λοιπές επιχειρήσεις και φορείς του εξωτερικού περιβάλλοντος. Στην προσπάθειά της αυτή δέχεται και αποστέλλει πλήθος έγγραφου υλικού ποικίλου περιεχομένου και σημασίας, ανάλογα με το κάθε φορά θέμα που διαπραγματεύεται. Για τον σκοπό αυτό είναι υποχρεωμένη να αναλύσει, ενθουσιάσει, πείσει, συμφωνήσει, συνεργαστεί κ.λπ. με φορείς και παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος, προκειμένου να καλλιεργήσει και διατηρήσει το καλό της όνομα, στοιχείο ποιοτικής αναφοράς και δυναμικής εξέλιξής της.

Η ποιότητα του έγγραφου επικοινωνιακού υλικού μιας επιχείρησης υποβοηθάει στην καλλιέργεια και βελτίωση του καλού της ονόματος και μάλιστα σε σημείο που και η απλή ανάγνωση ενός κειμένου να αποτυπώνει σημεία θετικής αναφοράς και να διαμορφώνει διαθέσεις και συμπεριφορές που πολλές φορές είναι καταλυτικές για την επιχείρηση. Κάθε έγγραφο κείμενο δε, ανάλογα και με την ποιότητα που διαθέτει επιδρά δυναμικά στον αποδέκτη με την αντίστοιχη αυξομείωση του καλού ονόματος της επιχείρησης.

Εξάλλου είναι γεγονός ότι μέσω της έγγραφης επικοινωνίας διαμορφώνεται, συντηρείται και καλλιεργείται η σοβαρότητα και αξιοπιστία της επιχείρησης στο εξωτερικό περιβάλλον, αναδεικνύοντας και προβάλλοντας το καλό όνομά της, στοιχεία ιδιαίτερης σημασίας και δυναμικής για το επιχειρησιακό οικοδόμημα.

### **Συντήρηση και ενίσχυση του καλού ονόματος της επιχείρησης στο εσωτερικό περιβάλλον**

Κάθε επιχείρηση έρχεται σε επικοινωνία με τους εργαζόμενους μέσω επιστολών ή εγκυκλίων προσπαθώντας να τους γνωστοποιήσει θέματα ενημερωτικού, κανονιστικού, εορταστικού, επιβραβευτικού κ.λπ. χαρακτήρα σε προσωπικό ή και ομαδικό επίπεδο. Στις περιπτώσεις αυτές είναι απαραίτητη η διατήρηση, καλλιέργεια και ενίσχυση του καλού ονόματος της επιχείρησης, στοιχεία τα οποία θεωρούνται απαραίτητα για την τόνωση του ηθικού των εργαζομένων, την σύμφιξη των υπηρεσιακών δεσμών τόσο μεταξύ τους, όσο και ιδιαίτερα με την ίδια την επιχείρηση. Εξάλλου κάθε εργαζόμενος επιθυμεί να προσφέρει τις υπηρεσίες του σε μία αξιόλογη επιχείρηση επειδή και με τον τρόπο αυτό βελτιώνεται και το προσωπικό του profile και status στον κοινωνικό του περίγυρο. Ένας εργαζόμενος σε μία επιχείρηση που διατηρεί καλό όνομα στην αγορά είναι περισσότερο ικανοποιημένος και σαν άτομο, άρα και περισσότερο παραγωγικός. Αυτό αυτόματα σημαίνει ότι η διατήρηση και ενίσχυση του καλού ονόματος της επιχείρησης πρωταρχικά και κύρια στους εργαζόμενους επιβάλλεται να αποτελεί πρωταρχικό της στόχο επειδή με τον τρόπο αυτό ενδυναμώνουν δεσμοί και προάγονται σχέσεις που δυναμικά να υπηρετούνται οι στόχοι της επιχείρησης και οι ανάγκες των εργαζομένων.

### **Διευκόλυνση της εργασιακής ροής**

Ιδιαίτερα για σοβαρά θέματα τα οποία από την φύση τους απαιτείται να δοθούν επεξηγήσεις οι οποίες και πρέπει να μελετηθούν, ή και να τονισθούν ερμηνευτικές λεπτομέρειες ουσιαστικές για την ροή της εργασίας, η έγγραφη επικοινωνία θεωρείται το πλέον απαραίτητο μέσο προκειμένου να αποφευχθούν καθυστερήσεις, ή και δυσλειτουργίες από παρανοήσεις μηνυμάτων. Εξάλλου, στην διάρκεια της ροής της εργασίας η αποτύπωση των γενικών θέσεων τόσο της επιχείρησης προς τα δομημένα μέρη και τα στελέχη της, όσο και των στελεχών (που απορρέουν από τις θέσεις της επιχείρησης) προς τους εργαζόμενους, απαιτείται να κινείται μέσω των έγγραφων κειμένων προκειμένου να δίδεται η ευκαιρία του επανατονισμού των επιχειρησιακών στόχων, των επιτευγμάτων, αποτελεσμάτων, προσδοκιών, επιβραβεύσεων κ.λπ.

### **Ενημέρωση και αποτύπωση των πολιτικών της επιχείρησης καθώς και των βραχυχρόνιων και μακροχρόνιων στόχων της**

Κάθε επιχείρηση επιβάλλεται να διατηρεί σταθερή πορεία για θέματα στα οποία έχει σχεδιάσει πολιτικές οι οποίες πρέπει να εφαρμόζονται από όλους τους εργαζόμενους. Προκειμένου να μην υπάρχουν παρερμηνείες και αλλοιώσεις της βούλησης της επιχείρησης η αποτύπωσή της σε γραπτό κείμενο θεωρείται απαραίτητη και επιβεβλημένη. Με τον τρόπο αυτό αποφεύγονται αυθαιρεσίες από τα στελέχη που ενδεχόμενα αλλοιώνουν και διαφοροποιούν την βούληση της επιχείρησης και κινούνται σε μία σχεδιασμένη γραμμή, αλλά και οι εργαζόμενοι γνωρίζουν σαφώς τις ενέργειες στις οποίες πρέπει να προβούν.

Οι γραμμένες πολιτικές της επιχείρησης για θέματα ουσιαστικής σημασίας καλλιεργεί αμοιβαίες σχέσεις αξιοπιστίας και εμπιστοσύνης μεταξύ των δύο πλευρών (επιχείρηση-εργαζόμενοι) και δρομολογεί πορείες

που στηρίζονται στην συνεννόηση και συνεργασία. Όλα τα μέλη της επιχείρησης γνωρίζουν επακριβώς τις θέσεις της επιχείρησης για θέματα κοινού ενδιαφέροντος (προαγωγές, αξιολόγηση, σύνδεση αμοιβών σύμφωνα με το παραγωγικό τους αποτέλεσμα κλπ) και ρυθμίζουν τις δικές τους επιθυμίες και επιδιώξεις σύμφωνα με το πλαίσιο που η επιχείρηση, μετά και από συνεργασία πολλές φορές με τους ίδιους τους εργαζόμενους έχει θέσει.

Ένα άλλο σημαντικό ζήτημα για την αποτελεσματική πορεία της εργασίας, των επιμερισμένων τομέων της επιχείρησης και γενικά ολόκληρης της μονάδας, είναι οι στόχοι που συνεχώς τίθενται σε βραχυχρόνια και μακροχρόνια βάση. Η έγγραφη αποτύπωσή τους μέσω των εγγράφων κειμένων δίνει την ευκαιρία καταγραφής στοιχείων όπως: της συνεχούς υπενθύμισής τους αφού ένα έγγραφο έχουμε την ευχέρεια να το συμβουλευτούμε κατ' επανάληψη, της μη παρερμηνείας τους, του βαθμού σοβαρότητάς τους, το επείγον του χαρακτήρα τους κ.λπ..

#### **Διατήρηση και ενθάρρυνση των καλών ανθρώπινων σχέσεων**

Η επιχείρηση και γενικά τα εξουσιοδοτημένα στελέχη της επιβάλλεται να διατηρούν, καλλιεργούν και ενισχύουν ένα κλίμα εμπέδωσης και επικράτησης καλών ανθρώπινων σχέσεων, ενθαρρύνοντας και υποβοηθώντας την αρμονική συμβίωση ατόμων. Η συνύπαρξη και συνεργασία ατόμων με διαφορετικές αντιλήψεις, νοοτροπίες, ιδέες, διαθέσεις, ατόμων με διαφορετικό τρόπο αντίληψης, με διαφορετική υποδομή, με έντονες συναισθηματικές φορτίσεις και αντιδράσεις, είναι επιβεβλημένο να υποβοηθείται εκ μέρους των στελεχών οι οποίοι κυκλοφορούν κατά περίπτωση κατάλληλα προς αυτό διαμορφωμένα κείμενα προβιβάζοντας το ομαδικό πνεύμα εργασίας και διωκούνοντας το εργασιακό αποτέλεσμα.

#### **Αρχειοθέτηση και φύλαξη ολόκληρου του εγγράφου υλικού της επιχείρησης**

Η επιχείρηση στην βιωματική διαδρομή της και την πορεία που έχει χαράξει, χρησιμοποιεί στελέχη τα οποία ανάλογα με τα προσόντα και τις ικανότητές τους τοποθετεί σε καίρια μέρη του οργανωτικού της διαγράμματος, προκειμένου να φέρουν επιτυχώς σε πέρας το έργο που τους αναθέτει. Όμως κάθε θέση και τομέας της επιχείρησης διαθέτει ένα τρόπο εργασίας ο οποίος αποτελεί την πυξίδα πορείας, ώστε η επιχείρηση να έχει σωστή κατεύθυνση. Ένα μεγάλο μέρος του καταγεγραμμένου αυτού τρόπου υπάρχει στο αρχείο του κάθε τομέα, όπου διατηρούνται όλα τα έγγραφα των προκατόχων, στα οποία αποτυπώνονται τάσεις, θέσεις, τρόποι αντιμετώπισης διάφορων επαναλαμβανόμενων καταστάσεων, καθώς επίσης αποτυπώνεται και το αποτέλεσμα που επέφερε το περιεχόμενο μιας επιστολής. Με τον τρόπο αυτό διωκούνονται στελέχη και εργαζόμενοι στην εργασία τους, αφού μία ματιά αρκεί για να αντιληφθούν τον τρόπο με τον οποίο αντιμετώπισαν οι ίδιοι, ή προκατόχοί τους παρεμφερή θέματα και έτσι υπάρχει η δυνατότητα να διατηρείται η σχεδιασμένη πολιτική της επιχείρησης σε ομοειδή θέματα. Εξάλλου καταγράφεται στο αρχείο και η ιστορική διαδρομή της επιχείρησης από τον χρόνο ίδρυσής της αποτελώντας ένα πλούσιο έγγραφο υλικό το οποίο σε κάθε στιγμή είναι διαθέσιμο στοιχείο μελέτης, για κάθε περίπτωση.

### **Υποβοήθηση και υποστήριξη της συνέχειας και συνέπειας της επιχείρησης**

Η έγγραφη επικοινωνία έναντι της προφορικής διατηρεί σε ορισμένες περιπτώσεις ουσιαστικά πλεονεκτήματα, αφού το περιεχόμενο της διατηρείται για όσο χρονικό διάστημα επιθυμούμε, με αποτέλεσμα όταν έχουμε να αντιμετωπίσουμε σχετική ή ίδια περίπτωση, διατηρούμε την δυνατότητα να συμβουλευτούμε το κείμενο προκειμένου να σχεδιάσουμε ενέργειες οι οποίες να μην είναι αντίθετες και έρχονται σε σύγκρουση με προηγούμενες επιστολές μας. Αυτό έχει ιδιαίτερη αξία για την επικοινωνία της επιχείρησης με το εξωτερικό της περιβάλλον. Είναι σημαντικό επίσης το ότι σήμερα ιδιαίτερα που τα στελέχη παρουσιάζουν έντονη κινητικότητα μεταπηδώντας, συχνότερα από ότι στο παρελθόν, από την μία επιχείρηση στην άλλη, το αρχείο της επιχείρησης αποτελεί συμβουλευτικό παράγοντα και πλούσιο οδηγό για τα στελέχη, εξασφαλίζοντας την συνέχεια και την συνέπεια που επιβάλλεται να διαθέτει η διοίκηση ανεξάρτητα από τα άτομα που κάθε φορά απαρτίζουν την στελεχιακή ομάδα.

### **Ρύθμιση σοβαρών ζητημάτων που απασχολούν την επιχείρηση**

Η επιχείρηση μέσω των έγγραφων κειμένων που κυκλοφορούν στο εσωτερικό της περιβάλλον έχει την δυνατότητα να εκφράζει αποτυπωμένες τις διαθέσεις της και γενικά την βούλησή της σε σοβαρά επιχειρησιακά θέματα προκειμένου να καθίστανται γνωστά στους εργαζόμενους με υπεύθυνο και διαυγή τρόπο. Αποτελεί ουσιαστικό λάθος της επιχείρησης τέτοια θέματα σοβαρού περιεχομένου να επιτρέπει την διάχυσή τους στους εργαζόμενους μέσω προφορικής επικοινωνίας, αφού με τον τρόπο αυτό θα παρουσιαστούν αλλοιώσεις ή και παραμορφώσεις του περιεχομένου του μηνύματος. Στην περίπτωση αυτή θα παρουσιαστεί το φαινόμενο της καλλιέργειας φημών και της διάδοσης ψευδών ειδήσεων στους εργαζόμενους, στοιχεία τα οποία επιφέρουν σύγχυση, αμφιβολία και αμφισβήτηση και παρεμβάλλουν προβλήματα στην ομαλή εργασιακή πορεία.

### **Αντιμετώπιση θεμάτων που οριοθετούν σχέσεις επιχείρησης-εργαζομένων**

Μέσω των έγγραφων κειμένων η επιχείρηση οριοθετεί και καθορίζει τις σχέσεις που πρέπει να επικρατούν μεταξύ αυτής και των εργαζομένων της. Οι σχέσεις αυτές οι οποίες πολλές φορές είναι και δύσκολο να αποτυπωθούν προφορικά στο ίδιο μήκος κύματος και σε όλους τους εργαζόμενους, η επιχείρηση και τα στελέχη της μέσω του έγγραφου τρόπου επικοινωνίας, προσπαθούν να καθορίσουν διαδικασίες και δραστηριότητες μέσω των οποίων ρυθμίζονται, σε ενιαία βάση και χωρίς να παρουσιάζονται ουσιώδεις διαφορές στα ξεχωριστά οργανωτικά μερίδια της επιχείρησης θέματα.

## ***Ε. ΑΡΝΗΤΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΑΠΟ ΤΗΝ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΙΚΗ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ ΕΓΓΡΑΦΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ***

Πάμπολλα είναι τα προβλήματα που παρουσιάζονται στην ομαλή λειτουργία της επιχείρησης από την αναποτελεσματική χρησιμοποίηση της έγγραφης επικοινωνίας. Αυτό αποτελεί και γνώμονα ιδιαίτερης



προσοχής για τα στελέχη της επιχείρησης τα οποία είναι αρμόδια για την σύνταξη γραπτών κειμένων. Τα σημαντικότερα προβλήματα που παρουσιάζονται από την αναποτελεσματική χρησιμοποίησή της.

#### **Μείωση της αξιοπιστίας και του κύρους της επιχείρησης**

Ένα γραπτό κείμενο το οποίο δεν είναι αντάξιο της δυναμικότητας της επιχείρησης και περιλαμβάνει στοιχεία τα οποία δεν είναι ακριβή, δημιουργεί αμφιβολίες και αμφισβητήσεις για την αξιοπιστία και το κύρος της, σε σημείο που να προκληθούν προβλήματα τόσο στο εσωτερικό όσο και ιδιαίτερα στο εξωτερικό περιβάλλον. Πολλές φορές η αρνητική εντύπωση που σχηματίζει ο αποδέκτης από ένα γραπτό κείμενο, δεν χρεώνεται μόνο στον συντάξαντα, ή το υπεύθυνο τμήμα, αλλά σε ολόκληρη την επιχείρηση.

#### **Αδυναμία σύνδεσης με το εξωτερικό περιβάλλον**

Μία από τις κύριες και βασικές υποχρεώσεις της επιχείρησης είναι μέσω της έγγραφης επικοινωνίας να υποστηρίξει το επικοινωνιακό της δίκτυο που την συνδέει με φορείς και επιχειρήσεις της αγοράς και με το ευρύ καταναλωτικό κοινό προς το οποίο απευθύνει το προϊόν ή υπηρεσία που παράγει-παρέχει. Η ενδεχόμενη αδυναμία υποστήριξης του δικτύου αυτού αναγκαστικά θα επηρεάσει δυσμενώς τόσο την ομαλή λειτουργία της όσο και την αναπτυξιακή της πορεία. Οι δραστηριότητες δε που είναι υποχρεωμένη να καλλιεργήσει αναπτύσσοντας επαφές και δομώντας συνδέσμους δεν θα είναι αντίστοιχες των προσδοκιών της εάν τα στελέχη της δεν γνωρίζουν να επικοινωνούν αποτελεσματικά μέσω της έγγραφης επικοινωνίας. Αυτό και μόνο αποτελεί ένα επιπλέον παράγοντα ώστε τα έγγραφα μηνύματα τα οποία αποστέλλει να διασφαλίζουν θετικά την εικόνα της επιχείρησης η οποία πρέπει να διαφυλάσσεται σαν πολύτιμο περιουσιακό στοιχείο.

#### **Δυσλειτουργίες στο εσωτερικό περιβάλλον**

Η έγγραφη επικοινωνία αποτελεί ένα βασικό μέσο συνεννόησης της επιχείρησης στο εσωτερικό της περιβάλλον σε σημείο που εάν παρουσιάζει προβλήματα θα παρουσιαστούν δυσλειτουργίες και έντονοι προβληματισμοί. Τα τόσα είδη της έγγραφης επικοινωνίας όπως η επιστολή, η αναφορά, η συμφωνία, η σύμβαση, η εισήγηση, η πρόταση η απόφαση κλπ., που κινητοποιούν εσωτερικές δραστηριότητες και ενεργοποιούν την αντίδραση των εργαζομένων, εάν δεν ακολουθούν τους κανόνες της αποτελεσματικής επικοινωνίας και δεν υλοποιούν τους στόχους των μηνυμάτων θα προβληματίσουν συνεργασίες και θα καταστήσουν δύσκαμπτο και αναποτελεσματικό το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης με απρόβλεπτα αρνητικά αποτελέσματα και συνέπειες

#### **Σπατάλη χρόνου για τυχόν επεξηγήσεις και εμφάνιση άστοχων ενεργειών**

Η περισσότερο επικίνδυνη για τον αποστολέα ερώτηση η οποία μπορεί να προκύψει από το έγγραφο μήνυμα που παρέλαβε ο αποδέκτης είναι: -Δηλαδή τώρα τι εννοεί με αυτά που γράφει και τι ακριβώς πρέπει εγώ να κάνω; Είναι ένα κλασικό ερώτημα στις περιπτώσεις που ο αποστολέας χωρίς να λάβει υπόψη του τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα του αποδέκτη, καθώς και τις ιδιαίτερες γνώσεις του επί του

θέματος σε συνδυασμό με την ιδιαίτερη δυσκολία που τυχόν παρουσιάζει το θέμα που διαπραγματεύεται, απέστειλε το μήνυμα αναμένοντας συγκεκριμένη αντίδραση από τον αποδέκτη. Από την άλλη πλευρά ο αποδέκτης, χαμένος σε ερμηνείες που παρεκκλίνουν από τον στόχο του μηνύματος έχει δύο εναλλακτικές πρακτικές λύσεις να εφαρμόσει. Ή να συντάξει και να αποστείλει ερώτημα στον αποστολέα προκειμένου να του εξηγηθούν τα δυσνόητα μέρη (ενέργεια η οποία θα επιφέρει μεγάλη καθυστέρηση στην αναμενόμενη ανταπόκριση του μηνύματος), ή να ενεργήσει κατά την υποκειμενική ερμηνεία που αυτός έδωσε με την πιθανότητα της εσφαλμένης αντίδρασης. Βέβαια, υφίσταται και η πιθανότητα να μην προβεί σε ουδεμία ενέργεια παρόλον του ότι ο αποστολέας αναμένει συγκεκριμένη αντίδραση από αυτόν.

#### **Αδυναμία εφαρμογής πολιτικών της επιχείρησης**

Η επιχείρηση σχεδιάζει πολιτικές για ποικίλα βασικά θέματα που απασχολούν την δραστηριότητά της, που συνήθως αφορούν ενέργειες τόσο των οργανωμένων μονάδων της προσδιορίζοντας συγχρόνως δικαιώματα και επιδιώξεις των εργαζομένων της. Οι πολιτικές αυτές προκειμένου να μην δημιουργούν ερωτηματικά και αμφβολίες για την ακολουθητέα στρατηγική, πολλές φορές αποστέλλονται συνήθως μέσω της έγγραφης επικοινωνίας. Εάν όμως το επίπεδο του επικοινωνιακού αυτού τρόπου σύνδεσης της επιχείρησης με το προσωπικό της δεν λειτουργεί αποτελεσματικά εφαρμόζοντας κάθε φορά και κατά περίπτωση τους απαραίτητους κανόνες και διαδικασίες, θα υπάρξει μία προβληματική κατάσταση από την οποία θα προκύψουν δυσλειτουργίες, οφειλόμενες από την ασύνετη χρησιμοποίηση της έγγραφης επικοινωνίας.

#### **Δυσκολία στην υλοποίηση των στόχων της επιχείρησης**

Πολλά σοβαρού περιεχομένου μηνύματα διακινούνται μέσω της έγγραφης επικοινωνίας η οποία διασφαλίζει περισσότερο τόσο την κατανόηση του περιεχομένου του μηνύματος, αλλά και την επιθυμητή αντίδραση του αποδέκτη. Η βασική ευθύνη και αρμοδιότητα των στελεχών και γενικότερα των εργαζομένων είναι να υλοποιούν τους στόχους της επιχείρησης μέσω της ενεργοποίησης των δεύτερων και τον επιτυχή συντονισμό, έλεγχο και διοίκηση από τους πρώτους. Εφόσον όμως η χρησιμοποίηση της έγγραφης επικοινωνίας δεν ανταποκρίνεται στην ποιότητα που επιβάλλεται να διαθέτει, ακόμα και η μετάδοση σοβαρών μηνυμάτων όπως είναι η υλοποίηση των διάφορων στόχων που θέτει, μπορεί να παρουσιάσουν αισθητές αποκλίσεις από την πραγματική ερμηνεία του περιεχομένου των μηνυμάτων που στέλνονται για τον λόγο αυτό.

#### **Μείωση του επαγγελματισμού των στελεχών**

Τα στελέχη της επιχείρησης προκειμένου να ξεδιπλώσουν τις διοικητικές τους ικανότητες σε ένα ευρύ φάσμα τυπικών ως επί το πλείστον δραστηριοτήτων, πρέπει να είναι άριστοι χρήστες της έγγραφης επικοινωνίας, αφού από την αποτελεσματική χρησιμοποίησή της θα εξαρτηθεί σε μεγάλο βαθμό και η ικανότητά τους να ασκήσουν σε επαγγελματικό επίπεδο τις αρμοδιότητές τους. Είδη της έγγραφης επικοινωνίας όπως η εισήγηση, η πρόταση, η έκθεση απαιτούν υψηλές επικοινωνιακές επιδόσεις και

δεξιότητες που η τυχόν προβληματική χρησιμοποίησή τους αναγκαστικά θα μειώσει τον επαγγελματισμό και το κύρος τους.

#### **Αδυναμία ανάπτυξης επιχείρησης**

Η αποτελεσματική χρησιμοποίηση της έγγραφης επικοινωνίας αποτελεί τον συνδετικό κρίκο μεταξύ της επιχείρησης και του εξωτερικού περιβάλλοντος της αγοράς στο οποίο διαμορφώνει σχέσεις και αναπτύσσει συμπεριφορές οι οποίες επηρεάζουν την γενικότερη πορεία της και την μελλοντική της εξέλιξη. Η ποιότητα των έγγραφων μηνυμάτων της επιχείρησης στο καταναλωτικό κοινό, τους πελάτες, τους συνεργαζόμενους φορείς και επιχειρήσεις αποτελεί βασικό παράγοντα αποτελεσματικών επαφών, συνεργασιών και έντονης υποστήριξης του καλού ονόματος που επιβάλλεται να διατηρεί σε υψηλό επίπεδο. Η αδυναμία υποστήριξης του έγγραφου τρόπου επικοινωνίας θα εμποδίσει την αναπτυξιακή πορεία της επιχείρησης.

### ***ΣΤ. ΠΟΙΟΤΙΚΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΤΗΣ ΕΓΓΡΑΦΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ***

Είναι γεγονός ότι τα θετικά αποτελέσματα της έγγραφης επικοινωνίας αποτελούν σημείο αναζήτησης και συνεχούς προβληματισμού για τις επιχειρήσεις, αφού μέσω αυτής επιτυγχάνονται στόχοι και υλοποιούνται ζητήματα που επιθυμούν να προωθήσουν στο χώρο που κινούνται. Η έγγραφη επικοινωνία όμως, προκειμένου να επιτελέσει τον στόχο της και να ικανοποιήσει τις επιθυμίες και απαιτήσεις του αποστολέα επιβάλλεται να διαθέτει ορισμένα βασικά ποιοτικά γνωρίσματα που προδιαγράφουν και διασφαλίζουν θετικές από τον αποδέκτη αντιδράσεις. Τα σημαντικότερα ποιοτικά κριτήρια που πρέπει να διέπουν την έγγραφη επικοινωνία είναι τα παρακάτω:

#### **Η εμφάνιση**

Η εμφάνιση του γραπτού κειμένου σχηματοποιεί την πρώτη γενική εικόνα που αποτυπώνεται στον αποδέκτη και αποτελεί ουσιαστικό στοιχείο της αποτελεσματικής επικοινωνίας, καθώς και της απαιτούμενης αποδοχής που προσδοκούμε να υπάρξει εκ μέρους του αποδέκτη. Η εμφάνιση προδιαθέτει θετικά τον αποδέκτη και η άριστη μορφή της απεικονίζει την σοβαρότητα, ποιότητα και την εν γένει στάθμη της. Αυτό βέβαια αποτελεί και βασικό μέλημα των υπευθύνων συντακτών και αποστολέων των έγγραφων μηνυμάτων, οι οποίοι γνωρίζουν ότι η εμφάνιση προδιαθέτει, πείθει και ενεργοποιεί διαθέσεις και θετικές αντιδράσεις του αποδέκτη σχετικά με το περιεχόμενο των μηνυμάτων των γραπτών κειμένων της επιχείρησης.

Συνοπτικά θα μπορούσαμε να αναφέρουμε ότι ενδεικτικά η σωστή εμφάνιση της επιστολής προσφέρει τα παρακάτω θετικά πλεονεκτήματα:

- Σκιαγραφεί την σοβαρότητα και το κύρος της επιχείρησης
- Χαρακτηρίζει την στάθμη και τις γνώσεις του συντάκτη

- Σέβεται τον αποδέκτη προς τον οποίο απευθύνει ένα αξιοπρεπές κείμενο
- Δημιουργεί την υποδομή για αποτελεσματική επικοινωνία
- Δείχνει επαγγελματισμό
- Ενεργοποιεί θετικές αντιδράσεις του αποδέκτη

### **Ο σχεδιασμός του περιεχομένου**

Το περιεχόμενο του μηνύματος, βάσει του οποίου, ο αποστολέας επιθυμεί να φέρει συγκεκριμένα αποτελέσματα στον αποδέκτη πρέπει να διέπεται από τις αρχές της επικοινωνίας, μέσω των οποίων επιτυγχάνεται η απρόσκοπτη και ομαλή ροή του περιεχομένου του μηνύματος και επιτυγχάνεται ο στόχος του αποστολέα. Ο σχεδιασμός του περιεχομένου πρέπει να λαμβάνει υπόψη τόσο τις ιδιορρυθμίες και ιδιαιτερότητες του αποδέκτη, όσο και το γενικότερο επίπεδο του καθώς και τις γνώσεις που διαθέτει για το συγκεκριμένο θέμα και να διαπλάθεται το κείμενο σύμφωνα με τις κατά περίπτωση ιδιότητες αυτές.

### **Η αποτελεσματικότητα**

Η σημασία και η σπουδαιότητα του περιεχομένου του γραπτού μηνύματος, εξαρτάται από τις τυχόν αντιδράσεις του αποδέκτη. Εάν οι αντιδράσεις αυτές συμπίπτουν με τις προσδοκώμενες από τον αποστολέα σε σημείο που να υλοποιείται πλήρως ο στόχος του μηνύματος και στον αναμενόμενο βαθμό ανταπόκρισης, τότε μπορούμε να ισχυριστούμε ότι το μήνυμα είχε θετικά αποτελέσματα τα οποία συμπίπτουν με αυτά που επιθυμούσε ο αποστολέας. Ορισμένες φορές όμως, παρόλο που τηρούνται τα παραπάνω δύο κριτήρια (εμφάνιση και περιεχόμενο), ο στόχος του μηνύματος δεν υλοποιείται και δεν επιτυγχάνεται η προσδοκώμενη ανταπόκριση, επειδή στο σημείο αυτό μπορεί να υπεισέλθουν απρόβλεπτοι και τυχαίοι παράγοντες όπως: η ψυχική διάθεση του αποδέκτη την χρονική στιγμή λήψης του μηνύματος, η ιεραρχική σχέση που συνδέει αποστολέα και αποδέκτη, η σοβαρότητα του περιεχομένου του μηνύματος, ο όγκος εργασίας που έχει να διεκπεραιώσει ο αποδέκτης, το ενδιαφέρον του για το συγκεκριμένο θέμα, ο βαθμός παρακίνησης που θα δεχθεί, ο τρόπος αντίδρασης τυχόν συνεργατών με τους οποίους πρέπει να έρθει σε επαφή για την διεκπεραίωση του περιεχομένου του μηνύματος, ο βαθμός δυσκολίας που θα αντιμετωπίσει κλπ.

## **Z. ΕΓΓΡΑΦΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΜΕ ΑΤΟΜΑ**

Η έγγραφη επικοινωνία με άτομο ορισμένες φορές επειδή αποτελεί μία τυπική διαδικασία μέσω της οποίας δύσκολα μπορεί να ενθουσιάσει και να παρακινήσει τον αποδέκτη, στον επιθυμητό βαθμό ανταπόκρισης στο περιεχόμενο του μηνύματος. Συνήθως αυτό είναι το αποτέλεσμα του ότι στερείται της προσωπικής επαφής και της καλλιέργειας κλίματος ανάπτυξης άμεσων διαπροσωπικών σχέσεων που ανετότερα η προφορική επικοινωνία μέσω της απ' ευθείας επαφής μπορεί να επιτύχει. Όμως η αποτελεσματική χρησιμοποίηση της έγγραφης επικοινωνίας, έχει την δυνατότητα της υλοποίησης του στόχου του

μηνύματος και της επιθυμητής αντίδρασης του αποδέκτη, εφόσον ο αποστολέας έχει την ικανότητα και δεξιότητα του κατάλληλου χειρισμού του πραγματικά δύσκολου αυτού τρόπου επικοινωνίας. Ο αποστολέας του έγγραφου μηνύματος πρέπει να λάβει υπόψη βασικά κριτήρια τα οποία συνθέτουν και δρομολογούν την αποτελεσματική χρησιμοποίησή της.

Τα σημαντικότερα κριτήρια είναι τα παρακάτω:

- Τήρηση κανόνων αποτελεσματικής επικοινωνίας
- Απόλυτη γνώση του θέματος
- Γνώση των χαρακτηριστικών γνωρισμάτων της προσωπικότητας του αποδέκτη
- Γνώση του γενικότερου επιπέδου του
- Καταλληλότητα ψυχικής διάθεσης την στιγμή αποστολής του μηνύματος
- Ικανότητα έγγραφης περιγραφής του θέματος
- Ικανότητα ανάλυσης των επί μέρους δύσκολων σημείων του μηνύματος
- Εντοπισμός των "ασθενών" και "ισχυρών" σημείων του μηνύματος
- Ικανότητα ευαισθητοποίησης του αποδέκτη
- Συνεχής επικέντρωση στον στόχο του μηνύματος
- Εκτίμηση των τυχόν εμποδίων που θα παρουσιαστούν και άμεση αντιμετώπισή τους
- Αποτύπωση της επιθυμίας του αποστολέα και της επιχείρησης
- Καταγραφή του βαθμού σοβαρότητας του μηνύματος
- Καταγραφή του βαθμού επείγοντος του μηνύματος
- Περιορισμός των τυχόν αρνητικών αντιδράσεων του αποδέκτη
- Διευκρίνιση επί των αναμενόμενων ενεργειών
- Έλεγχος επί των αποτελεσμάτων

## ***H. ΕΓΓΡΑΦΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΜΕ ΟΜΑΔΑ***

Η έγγραφη επικοινωνία με ομάδα αποτελεί μία δυναμική πρόκληση για τα στελέχη της επιχείρησης, αφού όσο περισσότερο διογκώνεται ο αριθμός των αποδεκτών τόσο μεγαλύτερα και δισεπίλυτα προβλήματα προκύπτουν, προβλήματα τα οποία οφείλονται σε εξέταση βασικών λεπτομερειών που συνθέτουν όμως την πολυπλοκότητα και την δυσκολία που συναντάται στην χρησιμοποίηση του επικοινωνιακού αυτού τρόπου. Επιγραμματικά οι βασικές λεπτομέρειες οι οποίες ισχύουν στην έγγραφη επικοινωνία με ομάδα είναι οι ακόλουθες:

### **Μέγεθος και σύνθεση του αριθμού των αποδεκτών**

Συμπεριλαμβάνει ενέργειες, όπως: υπολογισμός του αριθμού των αποδεκτών, εξέταση ύπαρξης τυχόν διαφορών μεταξύ τους και ανάλυση του δείγματος

### **Πιθανές αντιδράσεις των αποδεκτών**

Οι οποίες εμπεριέχουν δραστηριότητες όπως: ανάλυση των λόγων για τους οποίους το πλήθος των αποδεκτών θα δώσει προσοχή στο περιεχόμενο του μηνύματος, εξέταση της γενικής συμπεριφοράς των αποδεκτών

### **Επίπεδο αντίληψης των αποδεκτών**

Όπου πρέπει να καθορισθεί ο βαθμός αντίληψης μεταξύ των αποδεκτών, να διερευνηθούν οι διαφορές που προκύπτουν στο επίπεδο αντίληψης μεταξύ των αποδεκτών, να μελετηθεί το κατάλληλο λεξιλόγιο που θα χρησιμοποιηθεί προκειμένου να υπάρξει η επιθυμητή αντίδραση, να υπολογισθεί ο βαθμός κατανόησης που απαιτεί το συγκεκριμένο μήνυμα, να αποφασισθεί η ποσότητα των πληροφοριών που θα αποσταλούν, να καταγραφούν οι τυχόν ιδιαίτερες επεξηγήσεις που απαιτούνται να μελετηθούν και εξετασθούντα ειδικά σημεία του μηνύματος που απαιτούν ιδιαίτερη προσοχή

### **Επίπεδο γνώσης των αποδεκτών στο συγκεκριμένο θέμα**

Όπου θεωρείται απαραίτητο η καταγραφή και αξιολόγηση της γνώσης των αποδεκτών στο συγκεκριμένο θέμα, σχεδιασμός της ακολουθητέας τακτικής προκειμένου το περιεχόμενο του μηνύματος να προκαλέσει την επιθυμητή αντίδρασή τους, εντοπισμός των πηγών άντλησης της γνώσης από τους αποδέκτες, προσδιορισμός και καταγραφή της γενικής πελοίθησης που επικρατεί στον μέσο αποδέκτη

### **Καθορισμός επίδρασης των αποδεκτών**

Όπου πρέπει να καταγραφούν οι ανάγκες των αποδεκτών σε σχέση με το περιεχόμενο του μηνύματος, προσδιορισμός της μέγιστης ωφέλειας των αποδεκτών εφόσον αντιδράσουν σύμφωνα με το περιεχόμενο του μηνύματος, ιδιαίτερος τονισμός των προσδοκώμενων ωφελειών των αποδεκτών, τονισμός των αρνητικών επιπτώσεων εφόσον δεν υπάρξει η αναμενόμενη αντίδραση από τους αποδέκτες, χαλαρή περιγραφή -εφόσον απαιτείται- των δυσμενών επιπτώσεων από την αντίδραση των αποδεκτών, καθορισμός του τρόπου κάλυψης των αναγκών των αποδεκτών

### **Περιορισμός αρνητικών αντιδράσεων**

Η οποία υποστηρίζεται από την προσπάθεια ανάλυσης του μηνύματος με τρόπο που να μην προκληθούν αρνητικές αντιδράσεις, χρησιμοποίηση πλούσιου λεξιλογίου με λέξεις και εκφράσεις κλειδιά που επηρεάζουν θετικά την διάθεση των αποδεκτών και αποφυγή αναφοράς στοιχείων που από την φύση τους μπορούν να προκαλέσουν αρνητικές αντιδράσεις των αποδεκτών.

### **Χρονική διάρκεια ισχύος του θετικού επηρεασμού των αποδεκτών**

Όπου η αντίδραση των αποδεκτών προκαλείται με την χρησιμοποίηση της ενεργητικής φωνής, ο χρόνος αντίδρασής τους καθορίζεται με την χρησιμοποίηση ρημάτων και λέξεων που οριοθετούν άμεσες ενέργειες, ενεργοποίηση της λογικής των αποδεκτών όταν είμαστε σίγουροι ότι οι αποδέκτες πραγματικά

θα αποκομίσουν μεγάλα οφέλη αντιδρώντας θετικά στο περιεχόμενο του μηνύματος, ενεργοποίηση του συναισθήματος εφόσον τα οφέλη που θα αποκομίσουν οι αποδέκτες δεν είναι ορατά και συγκεκριμένα.

#### **Σχέσεις των αποδεκτών με την επιχείρηση**

Όπου κατηγοριοποιούνται οι αποδέκτες σύμφωνα με τις σχέσεις που διατηρούν με την επιχείρηση, ενίσχυση και τονισμός των προσδιοριστικών παραγόντων που συνθέτουν το όνομα της επιχείρησης, αιτιολόγηση των τυχόν αρνητικών χαρακτηριστικών του προϊόντος, ή υπηρεσίας, σαφής και εμπειριστατωμένη αιτιολόγηση των ισχυρών σημείων του περιεχομένου του μηνύματος

#### **Σχέσεις των αποδεκτών με την υπηρεσία ή προϊόν της επιχείρησής**

Όπου καταγράφεται η γνώση της διάθεσης των αποδεκτών σχετικά με το προϊόν-υπηρεσία που παράγει-παρέχει η επιχείρηση, της δυνατότητας της επιχείρησης για αύξηση της καταναλωτικής ζήτησης και τους ενδεχόμενου επηρεασμού των αποδεκτών για μεγαλύτερη ανταπόκρισή τους στο προϊόν-υπηρεσία που παράγει-παρέχει η επιχείρηση.

#### **Καταγραφή των αποτελεσμάτων**

Μέσω της οποίας καταγράφονται και αξιολογούνται οι τυχόν διαμαρτυρίες και σχόλια των αποδεκτών σχετικά με το περιεχόμενο του μηνύματος και απότιμούνται οι προκύψασες αντιδράσεις των αποδεκτών σε σημείο που ο αποστολέας να έχει απόλυτη γνώση για την αποτελεσματικότητά του στην χρήση της έγγραφης επικοινωνίας.

Βέβαια, πλην των ανωτέρω ενεργειών οι οποίες προσπαθούν να διερευνήσουν την σύνθεση και τις διαθέσεις των αποδεκτών σχετικά με το περιεχόμενο του μηνύματος και να προσδιορίσουν τις ενδεχόμενες αντιδράσεις τους, ο αποστολέας του μηνύματος πρέπει να είναι σε θέση να διαθέτει τις παρακάτω ικανότητες προκειμένου να υπάρξει η επιθυμητή αντίδραση των αποδεκτών:

Τήρηση κανόνων αποτελεσματικής επικοινωνίας

Ικανότητα χρησιμοποίησης της έγγραφης επιχειρησιακής επικοινωνίας

Ικανότητα σύντομης ανάλυσης και περιγραφής εννοιών σύμφωνα με τις κατά περίπτωση δυνατότητες των αποδεκτών

Περιγραφή των ενδεχόμενων ενεργειών της ομάδας τόσο σε ατομικό όσο και σε συλλογικό επίπεδο

Διορθωτικές κινήσεις σε περίπτωση απόκλισης στόχου

Επίβλεψη και συντονισμός της ομάδας

Έλεγχος των αποτελεσμάτων

## **Βιβλιογραφία**

- HIMSTREET BATY LEHMAN.** Επιχειρησιακές Επικοινωνίες, Εκδόσεις ΕΛΛΗΝ, Αθήνα 2000  
**ΚΥΡΙΑΖΟΠΟΥΛΟΣ ΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ Γ.** Επιχειρησιακή Επικοινωνία, ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΕΚΔΟΤΙΚΗ, Αθήνα 2000  
**ΛΟΥΤΑΣ Γ.** Η Θεωρία της Επιχειρησιακής Επικοινωνίας, Εκδόσεις ΕΛΛΗΝ, Αθήνα 2004  
**ΚΟΝΤΗΣ ΘΕΜΙΣΤΟΚΛΗΣ.** Επιχειρησιακές Επικοινωνίες, ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΕΚΔΟΤΙΚΗ, 2001  
**ΣΤΑΜΑΤΗΣ ΓΙΩΡΓΟΣ.** Ολοκληρωμένη Στρατηγική Επικοινωνίας, Εκδόσεις ΣΤΑΜΟΥΛΗΣ, Αθήνα 2005  
**ΕΤΕ.** Τεχνολογία Αυτοματισμών τομ. Β', 2005  
**ΚΑΝΕΛΛΟΠΟΥΛΟΣ Χ.** Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, ΔΙΕΘΝΗΣ ΕΚΔΟΣΕΙΣ, Αθήνα 1986



### **III. Συστήματα ενδοεπιχειρησιακού σχεδιασμού (Enterprise Resource Planning-ERP)**

Στόχος ενός συστήματος ERP είναι η ολοκλήρωση των επιμέρους διαδικασιών μέσα στην επιχείρηση στις οποίες εμπλέκονται τα διάφορα τμήματα (λογιστήριο, παραγωγή, πωλήσεις, κλπ.), έτσι ώστε να μπορεί αυτή να διεκπεραιώνει τις κύριες επιχειρηματικές δραστηριότητές της. Η "ολοκλήρωση" αποτελεί και τη λέξη-κλειδί, αφού η εγκατάσταση ενός συστήματος ERP δημιουργεί καλύτερες δομές στην επιχείρηση, οι οποίες επιτρέπουν στους εργαζόμενους να εργαστούν αποτελεσματικότερα και πιο παραγωγικά.

Από τη στιγμή που τα δεδομένα εισαχθούν σε κάποια μονάδα (module) του ERP, αυτά είναι διαθέσιμα σε οποιαδήποτε μονάδα του ERP τα χρειαστεί. Με τον τρόπο αυτό, επιτυγχάνεται μία λογική ενοποίηση των διαδικασιών μεταξύ των τμημάτων της επιχείρησης.

Το ERP είναι λογισμικό το οποίο ολοκληρώνει διάφορες λειτουργίες σε μία εταιρία. Αν και κατά την εγκατάστασή του παραμετροποιείται για τις ανάγκες της κάθε εταιρίας, εντούτοις πρόκειται για έτοιμο πακέτο λογισμικού και δεν κατασκευάζεται από την αρχή για την εκάστοτε εταιρία. Άλλωστε, πολλές από τις διαδικασίες που καλύπτει ένα πακέτο ERP είναι κοινές σε κάθε εταιρία (λ.χ. επεξεργασία παραγγελιών, τιμολόγηση, ισολογισμοί κ.ά.).

Πολλές ήταν οι επιχειρήσεις που αποφάσισαν να εγκαταστήσουν συστήματα ERP για να επιλύσουν το πρόβλημα του 2000, ενώ άλλες προχωρούν στο ERP για να επιλύσουν τα προβλήματα από τα ετερογενή συστήματα (λογισμικού και hardware) τα οποία η επιχείρηση έχει αναπτύξει και εγκαταστήσει κατά το παρελθόν.

Κυρίως οι επιχειρήσεις ενδιαφέρονται για τη δυνατότητα που παρέχουν τα συστήματα ERP για άμεση πρόσβαση στην πληροφορία σε ολόκληρη την επιχείρηση. Η διαθεσιμότητα της πληροφορίας επιτρέπει στην επιχείρηση να περιορίσει το κόστος αποθήκευσης, να μειώσει σημαντικά τους κύκλους εκτέλεσης των διαδικασιών και, βέβαια, να παρέχει καλύτερες υπηρεσίες προς τους πελάτες της. Το ERP είναι απλώς το μέσο, η δυνατότητα για την επιχείρηση να βελτιώσει τις λειτουργίες της, από εκεί και πέρα, χρειάζεται δημιουργική ενσωμάτωση του συστήματος ERP μέσα στην επιχείρηση, ώστε να είναι παραγωγική.

#### **ΑΠΟΔΟΣΗ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ ΣΕ ERP**

Ο υπολογισμός της "επιστροφής επένδυσης" στην περίπτωση του ERP αφ' ενός είναι δύσκολη διαδικασία και αφ' ετέρου δε συνδυάζεται με την επιτυχία του έργου, καθώς δεν είναι λίγες οι περιπτώσεις που επιτυχείς εγκαταστάσεις ERP δεν έχουν ικανοποιητική "επιστροφή επένδυσης". Ενδεικτικά, μπορούμε να αναφέρουμε μία εκτίμηση της Microsoft, ότι οι επενδύσεις ERP αποσβήνονται σε διάστημα δύο ετών από την καλύτερη απόδοση της επιχείρησης. Η εγκατάσταση ενός συστήματος ERP

δημιουργεί καλύτερες δομές στην επιχείρηση, οι οποίες επιτρέπουν στους εργαζόμενους να εργαστούν αποτελεσματικότερα και πιο παραγωγικά. Το πώς αυτή η αύξηση της παραγωγικότητας μεταφράζεται σε οικονομικά οφέλη δεν είναι πάντα εύκολο να προσδιοριστεί.

## **ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΚΑΙ ERP**

Πριν την εγκατάσταση του ERP, ένας μεγάλος αριθμός προσωπικού-συμπεριλαμβανομένων και μεσαίων στελεχών-αφιερώνει χρόνο για τη συλλογή στοιχείων και τη σύνταξη διαφόρων καταστάσεων και reports. Με την εγκατάσταση του ERP, η πληροφορία είναι διαθέσιμη προς όλους και μάλιστα άμεσα. Συνεπώς, ένας αριθμός εργασιών ρουτίνας θα πάψει να υφίσταται. Όμως, η ευκολία με την οποία είναι πλέον διαθέσιμη η πληροφορία επιτρέπει στα στελέχη να κάνουν πιο ουσιώδεις αναλύσεις, με βάση τα στοιχεία που παρέχονται από το ERP, με αποτέλεσμα τα στελέχη που πριν δούλευαν για να δημιουργήσουν την πληροφορία, τώρα να μπορούν να δουλεύουν με την πληροφορία. Βέβαια, εάν η επιχείρηση δεν μπορεί να εμπνεύσει τα στελέχη της, ώστε να αξιοποιήσουν την πληροφορία που προέρχεται από το ERP, τότε πράγματι μπορεί να οδηγηθεί σε μείωση του προσωπικού της. Πάντως, γενικά δεν είναι σωστή προσέγγιση το να αξιολογούμε ή το να μετράμε ένα έργο ERP με βάση τον αριθμό εργαζομένων που προσθέτει ή αφαιρεί στην επιχείρηση.

Το ERP είναι μία εφαρμογή λογισμικού που "μιλά τη γλώσσα" του χρήστη. Έχει κατασκευαστεί γι' αυτόν, με βάση τις επιχειρησιακές διαδικασίες, και όχι για την εκπλήρωση των διαδικασιών του τμήματος μηχανογράφησης.

Συνεπώς, τα συστήματα ERP έχουν τις προδιαγραφές για να γίνουν αποδεκτά από τους χρήστες. Από εκεί και πέρα, χρειάζεται η κατάλληλη εκπαίδευση των χρηστών στο ERP, η οποία πρέπει να τους παρουσιάζει το σύστημα και τις λειτουργίες του με βάση τις λειτουργίες της επιχείρησης και όχι με βάση τις επιλογές κάποιων μενού του λογισμικού. Έτσι, οι χρήστες θα δουν το ERP ως συνέχεια της εργασίας που έκαναν πριν και όχι ως κάτι ριζικά διαφορετικό. Για το λόγο αυτό, πρέπει αυτός που αναλαμβάνει την εκπαίδευση να γνωρίζει για τις λειτουργίες της επιχείρησης και πώς αυτές διεκπεραιώνονται από το ERP.

## **ΕΠΙΛΟΓΗ ΤΟΥ ΚΑΤΑΛΗΛΟΥ ERP**

Κάθε ERP σύστημα έχει τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία του. Άλλο είναι καλό στην παραγωγή, άλλο στη διαχείριση ανθρωπίνων πόρων και, γενικά, εάν υπήρχε ένα ERP σύστημα που θα ήταν το καλύτερο από όλα τα άλλα "σέ' όλα" τα σημεία, καταλαβαίνουμε ότι δε θα είχε νόημα ο ανταγωνισμός. Μία προσέγγιση είναι να δούμε ποιοι τομείς ενδιαφέρουν περισσότερο τη δραστηριότητα της επιχείρησής μας και να επιλέξουμε το ERP που είναι ισχυρό σε αυτούς. Μία άλλη προσέγγιση -την οποία και ακολουθεί η πλειοψηφία των εταιριών- είναι να επιλέξουμε το ERP που καλύπτει καλύτερα τη βιομηχανία στην οποία δραστηριοποιείται η επιχείρησή μας, λ.χ. κατασκευές, παραγωγή, υπηρεσίες κ.λπ.

## **ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΟ ΕΜΠΟΡΙΟ**

Τα συστήματα ERP αυτοματοποιούν διαδικασίες που παλαιότερα εκτελούνταν με "παραδοσιακές" μεθόδους. Με το e-Business, έχουμε την επιχείρηση να συναλλάσσεται με τους συνεργάτες της με ηλεκτρονικές μεθόδους. Συνεπώς, η εγκατάσταση ενός ERP διευκολύνει τη μετάβαση μιας επιχείρησης στο e-Business. Οι περισσότερες εταιρίες που κατασκευάζουν ERP συστήματα διαθέτουν έτοιμα υποσυστήματα λογισμικού για ηλεκτρονικές συναλλαγές, τα οποία προσαρμόζονται στο βασικό ERP σύστημα.

Επίσης, τα συστήματα ERP έχουν συνήθως ανοικτή αρχιτεκτονική που επιτρέπει τη διασύνδεση του ERP με το λογισμικό e-Business που εγκαθιστά η εταιρία. Εάν μέσα στα σχέδια της επιχείρησης είναι και η είσοδος στο e-Business, τότε πρέπει να εξεταστεί και η συγκεκριμένη πτυχή στην επιλογή του συστήματος ERP.

## **ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ: ΕΠΙΛΟΓΕΣ ΤΜΗΜΑΤΩΝ ERP**

Η συντριπτική πλειοψηφία των επιχειρήσεων υπήρχε και λειτουργούσε και χωρίς την εγκατάσταση συστήματος ERP, είτε αναφερόμαστε στην ιδέα για εγκατάσταση είτε και στην ίδια την πράξη. Το λογιστήριο, η παραγωγή, οι πωλήσεις, οι προμήθειες και γενικά όλα τα τμήματα της επιχείρησης, έχουν αναπτύξει διαδικασίες με μικρότερο ή μεγαλύτερο βαθμό αυτοματοποίησης και τυποποίησης, ώστε να διαχειριστούν τα τρέχοντα ζητήματα. Επικεντρωμένοι στο κύκλωμα της παραγωγής, το οποίο έχει και τις περισσότερες εξαρτήσεις μέσα στην επιχείρηση ενώ, ταυτόχρονα, από αυτό επηρεάζεται και η δυνατότητά της να προβαίνει σε πωλήσεις, τα διάφορα τμήματα του ERP συνεισφέρουν σε αυτήν με διάφορους τρόπους.

## **ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ: Η ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ**

Η δομή της ομάδας υλοποίησης διαμορφώνεται με βάση τις ανάγκες του εκάστοτε έργου. Μία τυπική ιεραρχία της ομάδας περιλαμβάνει τα εξής επίπεδα:

**Χορηγός έργου:** Εξασφαλίζει τους απαραίτητους πόρους. Συνήθως προτείνεται ο ρόλος του χορηγού να αναληφθεί από ανώτατο διοικητικό στέλεχος, όπως τον αναπληρωτή διευθύνοντα σύμβουλο ή το γενικό διευθυντή, έτσι ώστε να εξασφαλίζεται η δέσμευση της διοίκησης.

**Υπεύθυνος έργου:** Αναλαμβάνει τη διοίκηση του έργου υλοποίησης. Συνήθως οι εταιρίες την αναθέτουν στον υπεύθυνο μηχανογράφησης (γιατί θεωρούν ότι πρόκειται για έργο πληροφορικής) ή στον οικονομικό διευθυντή (γιατί συγχέονται οι λειτουργίες του ERP με τη λειτουργία του λογιστηρίου). Η θέση αυτή μπορεί επίσης να ανατεθεί σε μάντζερ που πρέπει να έχει ολοκληρωμένη αντίληψη των σημαντικών επιχειρηματικών διαδικασιών και των διασυνδέσεών τους, χωρίς να αποκλείεται ο υπεύθυνος

μηχανογράφησης ή ο οικονομικός διευθυντής. Να σημειωθεί πως έχουν υπάρξει και πολύ πετυχημένες εγκαταστάσεις ERP, όπου ο ρόλος αυτός ανατέθηκε σε εξωτερικό συνεργάτη (σύμβουλο), γιατί η εταιρία θεώρησε πως δε διαθέτει εσωτερικά τον κατάλληλο project manager.

**Επιτροπή παρακολούθησης και αξιολόγησης:** Ασκει την εποπτεία του έργου και λαμβάνει σημαντικές αποφάσεις για τον τρόπο υλοποίησής του. Συνέρχεται κατά τακτά χρονικά διαστήματα (λ.χ. κάθε μήνα). Συνήθως, τα διευθυντικά στελέχη της εταιρίας είναι μέλη του αυτής της επιτροπής.

**Ομάδες έργου:** Επικεντρώνονται και εκτελούν βασικά τμήματα του έργου. Ο υπεύθυνος κάθε ομάδας είναι συνήθως μάνατζερ της εταιρίας και αφιερώνει σημαντικότερο χρόνο στο έργο υλοποίησης (από 40% έως 60% αυτού που διατίθεται).

## ***ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ: ΧΡΟΝΟΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ***

Το πρόγραμμα υλοποίησης καταρτίζεται σε συνεργασία με τον εξωτερικό σύμβουλο, εάν βέβαια χρησιμοποιείται στο έργο. Περιλαμβάνει όλες τις απαραίτητες δραστηριότητες και είναι κατάλληλα δομημένο ώστε να διευκολύνεται η εφαρμογή του.

Η επιτυχής κατάκτηση του έργου συνίσταται σε ορθολογικά οριοθετημένες δραστηριότητες, για τις οποίες καθορίζονται εκ των προτέρων οι προϋποθέσεις επιτυχίας, οι απαιτούμενοι πόροι, ο χρόνος υλοποίησης, τα ορόσημα ελέγχου και τα κριτήρια επιτυχίας.

Σημαντικός παράγοντας επιτυχίας είναι η ανάπτυξη διαδικασίας παρακολούθησης και αναθεώρησης του προγράμματος από την οργανωτική επιτροπή.

## ***ERP ΚΑΙ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ***

Οι σύγχρονες μέθοδοι και τακτικές διοίκησης επιβάλλουν στις επιχειρήσεις κάθε μεγέθους να αναζητήσουν τις βέλτιστες πρακτικές, προκειμένου να είναι σε θέση να ανταπεξέλθουν τόσο στον εξαιρετικά απαιτητικό ανταγωνισμό όσο και στις συνεχώς αυξανόμενες απαιτήσεις των καταναλωτών. Με τη χρήση ERP εφαρμογών, ακόμα και οι μικρές επιχειρήσεις επιτυγχάνουν την ολοκληρωμένη και απόλυτα προγραμματιζόμενη αξιοποίηση των πόρων τους, έχοντας πλήρη εικόνα για τους συναλλασσομένους με την επιχείρηση, το ανθρώπινο δυναμικό τους, τα αποθέματα των ειδών, των μηχανών, των αποθηκευτικών χώρων κ.λπ.

Όλα αυτά έχουν ως αποτέλεσμα μία επιχείρηση να λειτουργεί οικονομικά, με ταυτόχρονα απόλυτη αξιοπιστία σε θέματα παροχής υπηρεσιών. Παράλληλα, και αυτό αποτελεί ένα βασικό χαρακτηριστικό των ERP συστημάτων, θα μπορεί να έχει πρόσβαση σε όλο τον όγκο των πρωτογενών εγγραφών προκειμένου να αντλήσει οποιαδήποτε πληροφορία επιθυμεί και να την επεξεργαστεί σε συνδυασμό και με άλλες πηγές δεδομένων, τεχνικές που χρησιμοποιούνται από μεγάλες επιχειρήσεις για στήριξη επιχειρηματικών αποφάσεων.

Τέλος, το ERP αποτελεί απαραίτητο εργαλείο για τις μικρές επιχειρήσεις δεδομένης της μεγάλης προοπτικής που δημιουργείται μέσω του Internet. Την τάση αυτή ενισχύει ακόμα περισσότερο το γεγονός ότι πολλές από τις υποχρεώσεις των επιχειρήσεων έχουν μηχανογραφηθεί από τους αντίστοιχους δημόσιους φορείς, λ.χ. πληρωμή ΦΠΑ, ΑΠΔ κ.λπ

## Μικρές Επιχειρήσεις

Σήμερα ο "μικρός" επιχειρηματίας δε σκέφτεται καν να αποκτήσει ένα ERP σύστημα. Βασικός λόγος είναι κυρίως το μεγάλο κόστος που απαιτείται, τόσο για την αγορά του ERP όσο και για τις διαδικασίες εγκατάστασης και παραμετροποίησής του.

Επίσης, οι "μικροί" επιχειρηματίες "φοβούνται" τα κρυφά κόστη που έπονται της αγοράς του ERP. Ένας επιπλέον λόγος είναι η εντύπωση που έχει δημιουργηθεί ότι τα ERP συστήματα τα χρειάζονται μόνο οι μεγάλες επιχειρήσεις. Η ανάπτυξη και η πρόοδος των μικρών επιχειρήσεων εξαρτάται άμεσα από την ταχύτητα και την ολοκληρωμένη διεκπεραίωση τόσο των υπηρεσιών προς τους πελάτες όσο και των υποχρεώσεών τους προς προμηθευτές και τρίτους φορείς.

Για να εξασφαλίσει μία επιχείρηση, μικρή ή μεγάλη, τα παραπάνω, θα πρέπει να χρησιμοποιήσει ένα ολοκληρωμένο σύστημα μηχανογράφησης που καλύπτει όλες τις διαδικασίες και συναλλαγές της, ένα ERP δηλαδή στα μέτρα της.

Άλλωστε, όλες οι επιχειρήσεις χρειάζονται διαχείριση παγίων, αξιογράφων, μισθοδοσία, παρακολούθηση στοιχείων προσωπικού -βιογραφικά, ιδιαίτερες ικανότητες, άδειες, προϋπηρεσία κλπ.- και, κυρίως, ανεξάρτητα από το μέγεθός τους, στατιστική πληροφόρηση σχετικά με την οικονομική τους πορεία, ώστε αυτή να απεικονίζεται με σαφήνεια σε σχέση με προηγούμενες περιόδους.

Τα λογιστικά πακέτα που έχουν ευρέως διαδοθεί στο χώρο των μικρών επιχειρήσεων, αναμφίβολα καλύπτουν τις βασικές υποχρεώσεις των μικρών επιχειρήσεων, όπως αυτές προκύπτουν από τον Κώδικα Βιβλίων και Στοιχείων (ΚΒΣ). Επίσης, παρέχουν στοιχειώδη πληροφόρηση τόσο για τις συναλλαγές της επιχείρησης όσο και για το αποθεματικό των ειδών στις αποθήκες της. Βασικό μειονέκτημά τους είναι η ξεπερασμένη τεχνολογία, η οποία δε χρησιμοποιεί βάση δεδομένων, γεγονός που καθιστά την περαιτέρω διαχείρισή τους δύσκολη καθώς και εξαιρετικά χρονοβόρα τη διαδικασία προσαρμογής ιδιαίτερων απαιτήσεων.

Στις περισσότερες περιπτώσεις, όταν οι επιχειρήσεις επεκτείνονται ή δημιουργούν νέες δραστηριότητες, αναγκάζονται να αντικαταστήσουν αυτά τα κλασικά λογιστικά πακέτα προκειμένου να εξασφαλίσουν την πληροφόρηση που απαιτείται.

## **ΑΠΟΔΟΣΗ ΤΗΣ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ: ΟΦΕΛΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΥΙΟΘΕΤΗΣΗ ΕΝΟΣ ERP ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ**

Σύμφωνα με πρόσφατη έρευνα της AMR Research, οι τρεις σημαντικότεροι λόγοι για την αγορά λογισμικού ERP είναι η βελτίωση της παραγωγικότητας, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και η ικανοποίηση του πελάτη.

Παρόλα αυτά, οι προσδοκίες μιας επιχείρησης μετά την υιοθέτηση ενός συστήματος ERP είναι σίγουρα πολύ πιο σύνθετες και εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από τις ιδιαίτερες συνθήκες του περιβάλλοντος στο οποίο αυτή δραστηριοποιείται.

Είναι βέβαιο ότι το λογισμικό ERP απαιτεί τη δέσμευση σημαντικών πόρων της επιχείρησης για την αγορά, εγκατάσταση, παραμετροποίηση, εκπαίδευση, συντήρηση και βελτίωση του συστήματος. Οι πόροι αυτοί, εκτός από χρηματικά ποσά, περιλαμβάνουν και τη δέσμευση του ανθρώπινου δυναμικού σε όλες τις βαθμίδες.

Η τελική συνισταμένη όλων αυτών θα μπορούσε θεωρητικά να απεικονιστεί σε ένα περίπλοκο μοντέλο που θα περιέγραφε τις υφιστάμενες διαδικασίες και τα τελικά οφέλη από τη χρήση του ERP συστήματος. Εφόσον όλες οι μοντελοποιημένες διαδικασίες αναλυθούν και μετρηθούν ικανοποιητικά, το τελικό αποτέλεσμα θα μπορούσε να περιγραφεί με ένα γνώριμο αριθμό: την Απόδοση της Επένδυσης (Return on Investment, ROI), που ουσιαστικά αντιπροσωπεύει το κέρδος που προσδοκά η επιχείρηση από την επένδυσή της σε λογισμικό ERP.

Η εξεύρεση του ROI αποτελεί, από μόνη της, ιδιαίτερα επίπονη και δύσκολη εργασία. Υπάρχουν, όμως, κάποιες γενικές κατευθύνσεις που δίνουν μια αντιπροσωπευτική εικόνα της απόδοσης του ERP, όπως:

- **Πληροφορία σε πραγματικό χρόνο:** Δημιουργεί συνθήκες εύκολης διάχυσης της πληροφορίας και αποφυγής ανεπιθύμητων καταστάσεων. Η έλλειψη άμεσης και έγκυρης πληροφορίας στο γρήγορα μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον που ζούμε ίσως μεταφράζεται και σε δυσκολία επιβίωσης.
- **Μείωση χρόνου καταχωρήσεων των δεδομένων:** Η πληροφορία εισέρχεται μία φορά και χρησιμοποιείται από ολόκληρη την εταιρία.
- **Βελτίωση στις διαδικασίες ενοποίησης:** Αναφέρεται στις πολυεθνικές επιχειρήσεις ή/και στους ομίλους επιχειρήσεων. Η ενοποίηση των πληροφοριών θα πρέπει να είναι (σε μεγάλο βαθμό) αυτόματη, με τις κατάλληλες μετατροπές στο νόμισμα, τα λογιστικά πρότυπα και τις όποιες άλλες ιδιαιτερότητες.
- **Ευκολότερη συμμόρφωση σε υποχρεωτικά ή προαιρετικά πρότυπα:** Είναι συνηθισμένο φαινόμενο η αδυναμία υιοθέτησης από την επιχείρηση ποικίλων προτύπων, όπως των προτύπων διασφάλισης ποιότητας ISO 9002, IAS κ.λπ. Τα Διεθνή Λογιστικά Πρότυπα (IAS) μέσα στα

επόμενα δύο χρόνια θα είναι υποχρεωτικά για την Ελλάδα καθώς και για όλη την Ευρώπη. Ένα καλό ERP σύστημα, μέσα από τις δυνατότητες μοντελοποίησης, κάνει τη μετάβαση εύκολη και σίγουρη.

- **Αύξηση της ικανοποίησης του πελάτη:** Αποτελεί ένα πρόβλημα του οποίου η λύση είναι επιτακτική όσο και δαπανηρή. Συχνά απαιτεί αλλαγή σε πλήθος άυλων παραγόντων, όπως στη συμπεριφορά των εργαζομένων. Το λογισμικό ERP βελτιώνει την ικανοποίηση των πελατών με τη βελτίωση άλλων παραμέτρων, όπως την ταχύτερη εκτέλεση των παραγγελιών κ.λπ.
- **Μείωση λαθών:** Ένας παράγοντας που θεωρείται σχετικά εύκολα μετρήσιμος, έχει άμεση ανταπόκριση σε πλήθος άλλων, όπως στην ικανοποίηση των πελατών και των εργαζομένων, στη μείωση των λειτουργικών εξόδων, στη μείωση των διαφυγόντων κερδών, κ.λπ.

Τα παραπάνω είναι τα σημαντικότερα οφέλη που μπορεί να έχει μία εταιρία από ένα ERP σύστημα. Χρειάζεται όμως ιδιαίτερη προσοχή στην επιλογή του. Μια λανθασμένη επιλογή όχι μόνο θα κάνει το ROI ένα όνειρο αλλά μπορεί να αποβεί και καταστροφικό για την εταιρία.

## **ΒΕΛΤΙΣΤΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗ**

Η εγκατάσταση ενός ERP είναι σημαντικό επίτευγμα για κάθε επιχείρηση, ανεξαρτήτως μεγέθους. Με το ERP η επιχείρηση εισέρχεται σε μία λειτουργική φάση μεγαλύτερης οργάνωσης, η οποία μπορεί να αποτελέσει τη βάση για περαιτέρω ανάπτυξη.

Η βελτιστοποίηση των διαδικασιών και των συστημάτων τη βοηθά να αναδιοργανωθεί, να υιοθετήσει νέες πρακτικές, με τελικό στόχο να λάβει όσο το δυνατόν περισσότερα από την επένδυσή της στο ERP. Στην κατεύθυνση αυτή μπορεί να περιλαμβάνονται και νέες στρατηγικές, όπως το e-business.

### **Από το business στο e-business**

Παραδοσιακά, οι λύσεις ERP εστιάζουν στην ενοποίηση διάφορων επιχειρησιακών διαδικασιών και τμημάτων μέσα στην επιχείρηση. Σήμερα, οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τις δυνατότητες του Internet για να επεκτείνουν την ενοποίηση των διαδικασιών τους πέρα από τα φυσικά εταιρικά όρια, έτσι ώστε να περιλαμβάνουν πελάτες, προμηθευτές, συνεργάτες και εργαζομένους. Με τη χρήση τεχνολογιών web, το ERP μπορεί να μετατραπεί σε μία ενοποιημένη e-business πλατφόρμα, η οποία θα επιτρέψει στην επιχείρηση:

- να βελτιώσει το επίπεδο εξυπηρέτησης των πελατών της, παρέχοντας ακόμα και τη δυνατότητα αυτοεξυπηρέτησης ή αυτοπληροφόρησης των πελατών

- να επιτύχει ομοιογένεια στις εταιρικές διαδικασίες, επεκτείνοντας τη χρήση του ERP σε όλη την εφοδιαστική της αλυσίδα
- να αυξήσει το μερίδιο αγοράς της μέσω αυξημένου customer loyalty και νέων καναλιών πωλήσεων
- να συλλέγει δεδομένα πελατών μέσω του Internet και έτσι να μαθαίνει περισσότερα γι' αυτούς και τις αγορές
- να βελτιώνει την παραγωγή νέων προϊόντων, αυξάνοντας τη συνεργασία μεταξύ των ομάδων εργασίας μέσα και έξω από την επιχείρηση
- να υλοποιεί πρακτικές ηλεκτρονικού εμπορίου, πλήρως ενοποιημένες με τα συστήματα backup της επιχείρησης

Αρκετές επιχειρήσεις, μετά την εγκατάσταση ενός ERP, προσανατολίζονται στην εγκατάσταση νέων εφαρμογών που θα του προσθέσουν νέα αξία. Τέτοιες εφαρμογές αποτελούν τα συστήματα Διαχείρισης Πελατειακών Σχέσεων (Customer Relationship Management), Διαχείρισης Εφοδιαστικής Αλυσίδας (Supply Chain Management), Advance Planning and Scheduling, Επιχειρησιακής Ευφυΐας (Business Intelligence) και φυσικά, ηλεκτρονικού εμπορίου.

Βασικό κίνητρο αυτών των κινήσεων είναι αφ ενός η περαιτέρω μείωση των δαπανών και αφ' ετέρου η μεγιστοποίηση των ωφελειών από την επένδυση στο ERP. Σήμερα, οι επιχειρήσεις και η τεχνολογία είναι τόσο στενά συνδεδεμένες ώστε είναι πρακτικά αδύνατο να αλλάξεις το ένα χωρίς να επηρεαστεί το άλλο. Αυτό είναι αληθές και στην περίπτωση των έργων ERP, όπου το λογισμικό, οι επιχειρησιακές διαδικασίες και οι άνθρωποι που τις υλοποιούν και λειτουργούν τα συστήματα, είναι αδιάσπαστα συστατικά σε μία κοινή υποδομή. Ενδεχόμενη λανθασμένη διάθεση των απαιτούμενων πόρων σε όλη την έκταση αυτής της υποδομής μπορεί να αποτελέσει το βασικότερο παράγοντα για την αποτυχία.

## ***ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΟΥ***

Το σύστημα ERP καλείται να βελτιώσει διαδικασίες μέσα στην επιχείρηση, ώστε η τελευταία να λειτουργεί σαν "ρολόι", αυτοματοποιώντας σε μεγάλο βαθμό διαδικασίες που παραδοσιακά εκτελούνταν χειρόγραφα και μη τυποποιημένα. Με την εγκατάσταση του ERP στην επιχείρηση δε σημαίνει ότι λύνονται αυτόματα όλα τα λειτουργικά προβλήματά της. Όμως, ακόμα και αυτά που λύνονται στην αρχή, πρέπει να αξιολογούνται λειτουργικά στην πορεία του χρόνου, καθώς από διάφορες αιτίες η λειτουργία του ERP συστήματος μπορεί να μην είναι πάντα η αναμενόμενη.



Χαρακτηριστικά "σημάδια" τα οποία δηλώνουν ότι το ERP δε λειτουργεί σωστά:

1. Η εταιρία φτάνει στο σημείο να εκδίδει περισσότερα από 15 χειρόγραφα τιμολόγια το μήνα.
2. Ο χρόνος μεταξύ της εγγραφής της πληρωμής και της πρόσβασης στην εφαρμογή του ταμείου είναι μερικά δευτερόλεπτα.
3. Τουλάχιστον μία φορά την ημέρα παρατηρείται το φαινόμενο το σύστημα να εμφανίζει κάτι στην αποθήκη που δεν υπάρχει στην πραγματικότητα.
4. Οι άνθρωποι στην παραγωγή κάνουν διαρκώς χειροκίνητες αλλαγές στις προβλέψεις.
5. Ένας βασικός προμηθευτής ενημερώνει για καθυστέρηση τριών εβδομάδων στην παράδοση της παραγγελίας.
6. Η εταιρία μεταφορών που χρησιμοποιείτε ρωτάει γιατί δε δίνετε προς αποστολή την ίδια ημέρα και με το ίδιο φορτηγό τα εμπορεύματα που πηγαίνουν στον ίδιο προορισμό.
7. Αρκετά συχνά οι πελάτες διαμαρτύρονται γιατί οι εκπτώσεις που τους υποσχέθηκαν δεν υπάρχουν στα τιμολόγια που εκδόθηκαν.
8. Οι υπάλληλοι δε λαμβάνουν όλες τις παροχές που έχουν συμφωνήσει με την επιχείρηση (λ.χ. πληρωμή κινητού, αυτοκινήτου κ.λπ.), με αποτέλεσμα συχνά να αναγκάζονται να απευθύνονται οι ίδιοι τηλεφωνικά στο τμήμα διαχείρισης προσωπικού.
9. Η προετοιμασία της μισθοδοσίας συχνά απαιτεί χειρόγραφες παρεμβάσεις.
10. Χρησιμοποιούνται χειρόγραφες φόρμες για διαδικασίες ρουτίνας.

Τα αίτια για τις παραπάνω δυσλειτουργίες μπορεί να οφείλονται σε διάφορες παραμέτρους, όπως:

- Ανεπαρκές hardware
- Προσωπικό που έχει έρθει πρόσφατα στην επιχείρηση και δεν έχει την απαιτούμενη εκπαίδευση στο σύστημα
- Σταδιακή αποστασιοποίηση του προσωπικού από το σύστημα
- Η επιχείρηση δεν πρόβλεψε να επιλύσει έγκαιρα τα προβλήματα των χρηστών με το σύστημα και εκείνοι το παρακάμπτουν
- Το σύστημα έχει φορτωθεί υπερβολικά, με αποτέλεσμα να καθυστερεί τους χρήστες

Έτσι, λοιπόν, το ERP δε θα πρέπει να αντιμετωπίζεται ως ένα project με ορισμένη αρχή και τέλος. Το τέλος του έργου αυτού δεν έρχεται με την εγκατάσταση του ERP στην επιχείρηση αλλά εξακολουθεί να

αποτελεί ένα έργο διαρκείας, εφόσον η επιχείρηση επιθυμεί πραγματικά να έχει οφέλη από αυτό. Η εγκατάσταση ενός συστήματος ERP σε μία επιχείρηση πρακτικά τελειώνει με την αντικατάστασή του από ένα άλλο σύστημα, όταν και εάν αυτή συμβεί...

## **ΠΗΓΕΣ**

[www.go-online.gr](http://www.go-online.gr)

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

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

[www.erp.ittoolbox.com](http://www.erp.ittoolbox.com)

[www.google.scholar.com](http://www.google.scholar.com)

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

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

## IV. ΠΡΟΤΥΠΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΕΣ ΦΟΡΜΕΣ

Το σύγχρονο περιβάλλον λειτουργίας των επιχειρήσεων απαιτεί την οργάνωση και διαχείριση των πληροφοριών. Οι επιχειρησιακές φόρμες είναι το μέσο από τις οποίες επιτυγχάνεται η ενοποίηση του σκεπτικού δράσης των διαφορετικών τομέων της επιχείρησης. Προδιαγράφουν τις πληροφορίες, τυποποιούν, ταξινομούν, απογράφουν, διακινούν και χρησιμοποιούν τις πληροφορίες. Με αυτό το τρόπο κατευθύνονται οι ανάγκες και απαιτήσεις των επιχειρήσεων με τον πιο αποτελεσματικό τρόπο.

Κατα τη διάρκεια πραγματοποίησης της πτυχιακής εργασίας, προσεγγίστηκαν δύο μεγάλες και καινοτόμες βιομηχανικές επιχειρήσεις της Δυτικής Ελλάδας, οι Μύλοι Κεπενού και η Ανδρομέδα. Σκοπός μας ήταν, να μας παρουσιάσουν και να μας παράσχουν πρότυπες επιχειρησιακές φόρμες βάσει των οποίων γίνονται ένα σύνολο εργασιών σε διάφορους τομείς της λειτουργίας τους. Έτσι, συγκεντρώσαμε 40 περίπου επιχειρησιακές φορμές ταξινομημένες με βάση το κάθε τμήμα στο οποίο απευθύνονται. Αυτές είναι:

- Διοίκηση – Γραμματεία
- Χρηματοοικονομικά
- Αγορές – Προμήθειες – Αποθέματα
- Πωλήσεις
- Παραγωγή – Λειτουργίες
- Προσωπικό – Ανθρώπινοι πόροι
- Μάρκετινγκ

Άξιο αναφοράς είναι ότι το σύνολο των επιχειρησιακών μορφών που χρησιμοποιούν οι ανωτέρω επιχειρήσεις είναι ενσωματωμένες στα πληροφοριακά τους συστήματα. Μάλιστα και οι δύο εταιρείες διαθέτουν ιδιαίτερα προηγμένα πληροφοριακά συστήματα, τεχνολογίας ERP. Συγκεκριμένα, οι Μύλοι Κεπενού χρησιμοποιούν το Microsoft Business Solutions – Navision, ενώ οι Ανδρομέδα το Altec Atlantis II ERP.

Τα ERP πληροφοριακά συστήματα είναι ολοκληρωμένες λύσεις μέσα από τις οποίες οι μεσαίου και μεγάλου μεγέθους επιχειρήσεις διαχειρίζονται, σε μια ενιαία πλατφόρμα εφαρμογής, την οικονομική διαχείριση, την διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας, τις σχέσεις με τους πελάτες (CRM), τους ανθρώπινους πόρους και το ηλεκτρονικό εμπόριο. Με αυτό το τρόπο αυξάνουν την ανταγωνιστικότητά τους, ενισχύουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα, αναπτύσσουν την επιχειρησή τους και συνδέουν μέσω των επιχειρησιακών φορμών τους εργαζόμενους, τους πελάτες, τους προμηθευτές και τους συνεργάτες.

Οι φόρμες αφού συμπληρωθούν μέσα από τα συστήματα ERP, εξάγονται σε αρχεία Microsoft Excel και Adobe Acrobat, δύο ευρέως χρησιμοποιούμενα προγράμματα. Ο κάθε χρήστης, ακόμα και ο άπειρος, έχει

τη δυνατότητα να χρησιμοποιήσει τις ευπαρουσίαστες και κυρίως λειτουργικές φόρμες για την καταγραφή σημαντικών δεδομένων της επιχείρησης.

Ειδικότερα στα στελέχη των επιχειρήσεων δίνεται η δυνατότητα να ορίσουν διαδικασίες καταγραφής πληροφοριακών δεδομένων καθώς οι φόρμες προτείνουν τρόπο διαλογής των πληροφοριών που αφορούν στις επιχειρήσεις. Καταδεικνύουν εν ολίγοις τι αξίζει προσοχής και αποθήκευσης για περαιτέρω επεξεργασία, στο πλαίσιο της κάθε επιχειρηματικής πρακτικής.

Η χρήση και αναζήτησή τους είναι απλούστατη. Ο χρήστης τους μπορεί με το πάτημα ενός πλήκτρου να εκτυπώσει την φόρμα ή να την επεξεργαστεί δυναμικά αντιγράφοντάς την στον υπολογιστή του. Η δυναμική επεξεργασία, του δίνει την ευχέρεια να συμπληρώνει τις απαραίτητες πληροφορίες και να υπολογίζει μεγέθη και αποτελέσματα αξιοποιώντας τις υπολογιστικές δυνατότητες των φορμών.



## 2. ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΗΜΕΡΗΣΙΑΣ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣ

Κατάσταση Ημερήσιας Παρουσίας						
Τμήμα / Υποκατάστημα _____			Ημερομηνία _____			
ΑΠΟΝΤΕΣ						
ΟΝΟΜΑ	ΗΜΕΡΕΣ ΑΠΟΥΣΙΑΣ	ΑΙΤΙΑ (βλέπε σημείωση)				
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ _____						
<p><b>ΣΗΜΕΙΩΣΗ: ΠΑΡΑΚΛΗΣΗ ΝΑ ΕΙΣΤΕ ΣΑΦΗΣ</b></p> <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 50%; border: none;">                     Α ΑΣΘΕΝΕΙΑ ΙΔΙΟΥ - ΔΗΛΩΣΤΕ ΦΥΣΗ                      Β ΑΣΘΕΝΕΙΑ ΣΤΗΝ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑ - ΔΩΣΤΕ ΛΕΠΤΟΜΕΡΕΙΕΣ                      Θ ΘΑΝΑΤΟΣ ΣΤΗΝ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑ - ΔΩΣΤΕ ΛΕΠΤΟΜΕΡΕΙΕΣ                      Δ ΕΚΛΟΓΙΚΗ ΥΠΟΧΡΕΩΣΗ                      Ε ΠΑΡΟΥΣΙΑ ΣΕ ΔΙΚΑΣΤΗΡΙΟ                 </td> <td style="width: 50%; border: none;">                     Π ΑΠΟΥΣΙΑ                      Μ ΓΑΜΟΣ                      Λ ΛΟΙΠΕΣ ΑΙΤΙΕΣ - ΕΞΗΓΗΣΤΕ                      Σ ΣΠΟΥΔΕΣ                      Κ ΕΤΗΣΙΑ ΑΔΕΙΑ                      Χ ΑΠΟΥΣΙΑ ΧΩΡΙΣ ΑΔΕΙΑ                 </td> </tr> </table>					Α ΑΣΘΕΝΕΙΑ ΙΔΙΟΥ - ΔΗΛΩΣΤΕ ΦΥΣΗ Β ΑΣΘΕΝΕΙΑ ΣΤΗΝ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑ - ΔΩΣΤΕ ΛΕΠΤΟΜΕΡΕΙΕΣ Θ ΘΑΝΑΤΟΣ ΣΤΗΝ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑ - ΔΩΣΤΕ ΛΕΠΤΟΜΕΡΕΙΕΣ Δ ΕΚΛΟΓΙΚΗ ΥΠΟΧΡΕΩΣΗ Ε ΠΑΡΟΥΣΙΑ ΣΕ ΔΙΚΑΣΤΗΡΙΟ	Π ΑΠΟΥΣΙΑ Μ ΓΑΜΟΣ Λ ΛΟΙΠΕΣ ΑΙΤΙΕΣ - ΕΞΗΓΗΣΤΕ Σ ΣΠΟΥΔΕΣ Κ ΕΤΗΣΙΑ ΑΔΕΙΑ Χ ΑΠΟΥΣΙΑ ΧΩΡΙΣ ΑΔΕΙΑ
Α ΑΣΘΕΝΕΙΑ ΙΔΙΟΥ - ΔΗΛΩΣΤΕ ΦΥΣΗ Β ΑΣΘΕΝΕΙΑ ΣΤΗΝ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑ - ΔΩΣΤΕ ΛΕΠΤΟΜΕΡΕΙΕΣ Θ ΘΑΝΑΤΟΣ ΣΤΗΝ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑ - ΔΩΣΤΕ ΛΕΠΤΟΜΕΡΕΙΕΣ Δ ΕΚΛΟΓΙΚΗ ΥΠΟΧΡΕΩΣΗ Ε ΠΑΡΟΥΣΙΑ ΣΕ ΔΙΚΑΣΤΗΡΙΟ	Π ΑΠΟΥΣΙΑ Μ ΓΑΜΟΣ Λ ΛΟΙΠΕΣ ΑΙΤΙΕΣ - ΕΞΗΓΗΣΤΕ Σ ΣΠΟΥΔΕΣ Κ ΕΤΗΣΙΑ ΑΔΕΙΑ Χ ΑΠΟΥΣΙΑ ΧΩΡΙΣ ΑΔΕΙΑ					
ΕΠΕΞΗΓΗΣΕΙΣ ΓΙΑ ΑΙΤΙΕΣ ΠΡΟΗΓΟΥΜΕΝΩΝ ΑΠΟΥΣΙΩΝ ΧΩΡΙΣ ΑΔΕΙΑ						
ΟΝΟΜΑ	ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΑΠΟΥΣΙΑΣ	ΑΙΤΙΑ				
ΕΠΕΞΗΓΗΣΕΙΣ ΓΙΑ ΕΚΤΑΚΤΕΣ ΑΠΟΥΣΙΕΣ ΣΤΙΣ ΕΡΓΑΣΙΜΕΣ ΩΡΕΣ						
ΟΝΟΜΑ	ΕΞΟΔΟΣ	ΕΙΣΟΔΟΣ	ΗΜ/ΝΙΑ	ΟΝΟΜΑ ΕΓΚΡΙΝΟΝΤΟΣ ΛΟΓΟΣ ΑΠΟΥΣΙΑΣ		
Ο ΣΥΝΤΑΞΑΣ _____						

### 3. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥ

Αξιολόγηση Απόδοσης Υπαλλήλου													
Υπάλληλος _____	Ημερομηνία _____												
Κατηγορία _____	Ημερομηνία Πρόσληψης _____												
Τμήμα _____	Εκπαιδείας _____												
Τελική βαθμολογία _____	Επανεξέταση από _____	Ημερομηνία _____											
Βαθμός Απόδοσης _____	Επανεξέταση από _____	Ημερομηνία _____											
Γράψτε την βαθμολόγηση στα δεξιά του κάθε συντελεστή και προσθέστε για να καθορίσετε την βαθμολογία κάθε μέρους		Τιμές Βαθμολόγησης	<table style="margin-left: auto; margin-right: 0;"> <tr><td>Εξαιρετική</td><td style="text-align: right;">4</td></tr> <tr><td>Πολύ Ικανοποιητική</td><td style="text-align: right;">3</td></tr> <tr><td>Ικανοποιητική</td><td style="text-align: right;">2</td></tr> <tr><td>Συνήθης</td><td style="text-align: right;">1</td></tr> <tr><td>Μη Ικανοποιητική</td><td style="text-align: right;">0</td></tr> </table>	Εξαιρετική	4	Πολύ Ικανοποιητική	3	Ικανοποιητική	2	Συνήθης	1	Μη Ικανοποιητική	0
Εξαιρετική	4												
Πολύ Ικανοποιητική	3												
Ικανοποιητική	2												
Συνήθης	1												
Μη Ικανοποιητική	0												
<b>ΜΕΡΟΣ I</b>		<b>ΜΕΡΟΣ II</b>											
<b>ΓΕΝΙΚΑ ΠΡΟΣΟΝΤΑ</b>		<b>ΑΠΟΔΟΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ</b>											
ΕΜΦΑΝΙΣΗ _____		ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ _____											
ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ _____		ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ _____											
ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΑ _____		ΓΝΩΣΗ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟΥ _____											
ΑΚΡΙΒΕΙΑ _____		ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΧΡΗΣΗ ΧΡΟΝΟΥ _____											
ΑΚΕΡΑΙΟΤΗΤΑ _____		ΚΡΙΣΗ ΚΑΙ ΛΟΓΙΚΗ _____											
ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑ _____		ΑΝΑΛΗΨΗ ΕΥΘΥΝΗΣ _____											
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>													
<b>ΜΕΡΟΣ III</b>		<b>ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ ΑΠΟΔΟΣΗΣ</b>											
<b>ΑΝΑΚΕΦΑΛΑΙΩΣΗ</b>													
Βαθμολογία Μέρους I διαιρούμενη δια 2 _____		>=32	Εξαιρετική										
		24 - 31	Πολύ Ικανοποιητική										
Βαθμολογία Μέρους II _____		16 - 23	Ικανοποιητική										
		9 - 15	Συνήθης										
<b>ΣΥΝΟΛΟ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑΣ</b>		0 - 8	Μη Ικανοποιητική										
Σχόλια και παρατηρήσεις απαιτούνται όταν η συνολική βαθμολογία δεν είναι ικανοποιητική													
Υπογραφή Υπαλλήλου _____													



#### 4. ΘΕΜΑΤΑ ΣΥΣΚΕΨΗΣ

Θέματα Σύσκεψης	
Όνομα Ομάδας: _____	Ημερομηνία _____
Τίτλος Σύσκεψης: _____	Ώρα Έναρξης _____
Ζητήθηκε από: _____	Τόπος _____
Σκοπός Σύσκεψης: _____	
Ιστορικό Υλικό: _____	
Απαραίτητα για τη σύσκεψη: _____	
Επιθυμητό Αποτέλεσμα: _____	
Διευθυντής/Συντονιστής: _____	Γραμματεύς _____
Μέλη της Ομάδας: _____	
Σειρά Θεμάτων	Διαθέσιμος χρόνος
1. _____	_____
2. _____	_____
3. _____	_____
4. _____	_____
5. _____	_____



13. ΕΧΕΙ ΥΠΟΣΤΕΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΕ ΘΕΜΑΤΑ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ: \_\_\_\_\_

14. ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΑΤΥΧΗΜΑΤΟΣ: \_\_\_\_\_

15. ΗΜΕΡΑ ΚΑΙ ΩΡΑ ΑΤΥΧΗΜΑΤΟΣ: \_\_\_\_\_

16. ΤΟΠΟΣ ΑΤΥΧΗΜΑΤΟΣ: \_\_\_\_\_

17. ΕΙΔΟΣ ΤΡΑΥΜΑΤΟΣ: \_\_\_\_\_

18. ΣΥΝΤΟΜΗ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΑΤΥΧΗΜΑΤΟΣ: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

19. ΑΜΕΣΟΣ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ ΤΟΥ ΜΙΣΘΩΤΟΥ ΗΤΑΝ Ο (Η): \_\_\_\_\_

20. ΜΑΡΤΥΡΕΣ ΚΑΙ ΔΙΕΥΘΥΝΣΕΙΣ ΤΟΥΣ: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Ημερομηνία: \_\_ / \_\_ / 20\_\_

ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

Ο ΕΡΓΟΔΟΤΗΣ

**ΣΗΜΕΙΩΣΗ**

Θανατηφόρα και σοβαρά ατυχήματα  
αναγγέλλονται αμέσως

Λοιπά ατυχήματα εντός 24 ωρών

Οικονομικά αναγγέλλονται εντός 24 ωρών





# 1. ΠΡΟΥΠ/ΣΜΟΣ ΓΕΝ. & ΔΙΟΙΚΗΤ. ΕΞΟΔΩΝ

Συνολικός Προϋπολογισμός Γενικών και Διοικητικών εξόδων						
	Μήνας 20			Σωρευτικά		
	Προϋπ/σμός	Πραγματικά	Απόκλιση	Προϋπ/σμός	Πραγματικά	Απόκλιση
<b>Σταθερά</b>						
Μισθοί Ανωτ. Διοικ. Προσωπικού						
Μισθοί Υπ. Γραφείου						
Παροχές Υπαλλήλων						
Φόροι Μισθοδοσίας						
Εργοδοτικές Εισφορές						
Έξοδα Ταξιδίων						
Αμοιβές και έξοδα Δ.Σ						
Ασφάλιση						
Ενοίκια						
Αποσβέσεις						
Φόροι - Τέλη						
Δικαστικά						
Αμοιβές ελεγκτών						
Τηλεφωνικά						
Παροχές ΔΕΚΟ						
Εισφορές - Δωρεές						
Ταχυδρομικά						
Συνδρομές						
Διάφορα						
<b>Μεταβλητά</b>						
Μισθοί Υπ. Γραφείου						
Παροχές Υπαλλήλων						
Φόροι Μισθοδοσίας						
Έξοδα Ταξιδίων						
Τηλεφωνικά						
Γραφική ύλη και υλικά						
Επιβαλείς απατήσεις						
Ταχυδρομικά						
Εισφορές - Δωρεές						
Διάφορα						
<b>Σύνολο</b>						

## 2. ΤΑΜΕΙΑΚΕΣ ΡΟΕΣ

Ταμειακές Ροές	
Ημερομηνία	_____
Λειτουργικές Εισροές:	
+ Καθαρές πωλήσεις	_____
+ Λοιπά έσοδα	_____
- Διαφορά υπολοίπων πελατών	_____
1) Καθαρές λειτουργικές εισροές	_____
Λειτουργικές εκροές:	
+ Κόστος πωληθέντων (μείον αποσβέσεις)	_____
+ Γενικά και Διοικητικά έξοδα	_____
+ Έξοδα πωλήσεων	_____
+ Φόροι	_____
- Διαφορά δεδουλευμένων φόρων	_____
+ Διαφορά αποθεμάτων	_____
+ Διαφορά προπληρωμένων εξόδων	_____
- Διαφορά λογαριασμών πληρωτέων	_____
+ Διαφορά δεδουλευμένων μισθών	_____
2) Σύνολο λειτουργικών εκροών	_____
3) Καθαρή Λειτουργική Ροή (1 -2)	_____
Προμηθεσιακές εκροές:	
+ Τόκοι	_____
+ Εξόφληση τρεχούμενων δανείων	_____
+ Χρηματοδοτικές μισθώσεις	_____
4) Σύνολο προμηθεσιακών εκροών	_____
Προαιρετικές εκροές:	
+ Επενδύσεις παγίων	_____
+ Έξοδα έρευνας και ανάπτυξης	_____
+ Μερίσματα προνομ. μετοχών	_____
+ Μερίσματα κοινών μετοχών	_____
5) Σύνολο προαιρετικών εκροών	_____
Χρηματικές ροές:	
+ Διαφορά υποσχετικών	_____
+ Διαφορά τίτλων (κεφάλαιο)	_____
+ Διαφορά δανείων	_____
6) Σύνολο χρηματικών ροών	_____
Καθαρή αλλαγή λογαριασμών μετρητών και διαπραγματεύσιμων τίτλων	
+ Καθαρή λειτουργική ροή	_____
- Προμηθεσιακές εκροές	_____
- Προαιρετικές εκροές	_____
+ Διαφορά χρηματικών ροών	_____
7) Καθαρή αλλαγή μετρητών και διαπραγματεύσιμων τίτλων	_____
Υπόλοιπο ταμείου, λήξη περιόδου	_____
Διαφορά σε € από προηγούμενη περίοδο	_____

### 3. ΠΡΟΒΛΕΨΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΧΡΗΣΗΣ & ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΥ

Πρόβλεψη Αποτελεσμάτων Χρήσης και Ισολογισμού					
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΧΡΗΣΗΣ					
	Πρόβλεψη	Πραγματικά	20__	vs	20__
	20__	20__			% αλλαγή
Πωλήσεις					
Κόστος πωληθέντων					
Έξοδα πωλήσεων και διανομής					
Διοικητικά και γενικά έξοδα					
Λειτουργικά κέρδη					
Τόκοι και λοιπά έσοδα					
Τόκοι και λοιπά έξοδα					
Κέρδη προ φόρων					
Φόρος εισοδήματος					
Καθαρά κέρδη					
ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΣ					
	Πρόβλεψη	Πραγματικά	Πρόβλεψη	Πραγματικά	
	20__	20__	20__	20__	
Μετρητά					Λογαριασμοί πληρωτέοι
Λογαριασμοί εισπρακτέοι					Γραμμάτια πληρωτέα
Αποθέματα					Φόροι πληρωτέοι
Προπληρωθέντα έξοδα					Λοιπά πληρωτέα
Σύνολο βραχυπρόθεσμων απαιτήσεων					Σύνολο υποχρεώσεων
Γήπεδα					
Κτίρια					Μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις
Μηχανήματα και εξοπλισμός					
					Φόρος επόμενων χρήσεων
Σύνολο					
Αποσβεσθέντα					
Καθαρές μακροπρόθεσμες απαιτήσεις					
Λοιπές απαιτήσεις					Μεταχικό κεφάλαιο
Σύνολο ενεργητικού					Σύνολο παθητικού



#### 4. ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΣ ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ

Χρηματοοικονομικός Προϋπολογισμός													
Έτος: _____													
	Ιαν.	Φεβ.	Μαρ.	Απρ.	Μαί.	Ιουν.	Ιουλ.	Αυγ.	Σεπ.	Οκτ.	Νοε.	Δεκ.	Σωρευτικά
Υπόλοιπο ταμείου (ένορξη περιόδου)													
Εισπράξεις - Μετρητά													
Σύνολο διαθέσιμων μετρητών													
Μείον:													
Επενδύσεις παγίων													
Τόκοι													
Μερίσματα													
Μείωση χρεών													
Λοιπά													
Σύνολο πληρωμών													
Υπόλοιπο ταμείου (ή έλλομμα)													
Συν:													
Βραχυπρόθεσμα δάνεια													
Μακροπρόθεσμα δάνεια													
Αύξηση κεφαλαίου													
Υπόλοιπο ταμείου (λήξη περιόδου)													

## ΕΞΩΤΕΡΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

### 1. ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ & ΔΕΙΚΤΕΣ

Αποτελέσματα χρήσεως Χρήσης 31 Δεκεμβρίου 20__		Οικονομικές Καταστάσεις και Δείκτες Ταμειακές Ροές Χρήσης 31 Δεκεμβρίου 20__		Ισολογισμός της 31 Δεκεμβρίου 20__	
Έσοδα πωλήσεων	€ _____	Πηγές		Περιουσιακά Στοιχεία	
Κόστος πωληθέντων	_____	Καθαρό κέρδος	€ _____	Ταμείο	€ _____
Υλικά	_____	Αποσβέσεις	_____	Λογαριασμοί εισπρακτέοι	_____
Εργαστικά	_____	Σύνολο	_____	Αποθέματα	_____
Αποσβέσεις	_____	Χρήστης		Σύνολο τρεχούμενων	_____
Μικτό κέρδος	_____	Αύξηση λογίων εισπρακτέων	_____	Μηχανήματα	_____
Έξοδα πωλήσεων και διασπορά	_____	Αύξηση αποθεμάτων	_____	Αποσβεσθέντα	_____
Κέρδη προ φόρων	_____	Μείωση λογίων πληρωτέων	_____	Καθαρά πάγια	_____
Φόρος εισοδήματος	% _____	Συνολική αλλαγή κυκλοφοριακού κεφαλαίου	_____	Σύνολο	_____
Καθαρό κέρδος	_____	Επενδύσεις παγίων	_____	Υποχρεώσεις και καθαρή θέση	
		Δαθέσιμο για μερίσματα	_____	Λογαριασμοί πληρωτέοι	_____
		Μερίσματα	_____	Μετοχικό κεφάλαιο	_____
		Μεταβολή μετρητών	_____	Σύνολο	€ _____
<b>Οικονομικοί και Λειτουργικοί Δείκτες</b>					
Μικτό κέρδος/ πωλήσεις	_____	%			
Καθαρό κέρδος/ πωλήσεις	_____	%			
Ρευστότητα	_____				
Καθαρό κέρδος/ μετοχικό κεφάλαιο (Απόδοση κεφαλαίου)	_____	%			
Κυκλοφοριακή ταχύτητα Λογαριασμών εισπρακτέων	_____	X			
Κυκλοφοριακή ταχύτητα αποθεμάτων	_____	X			
Πληρωμή μερίσματος	_____	%			





### 3. ΔΕΛΤΙΟ ΠΑΡΑΛΑΒΗΣ

Δελτίο Παραλαβής			
Παρελήφθησαν από		No.	
Διεύθυνση		Ημερομηνία	
		Παραδώσατε στον	
		No Παραγγελίας Αγοράς	
Παρελήφθησαν μέσω	Έξοδα μεταφοράς		Αριθμός Πακέτων
	Ποσό €	Είσπραξη - Πληρώθηκαν	Βάρος
Παρελήφθησαν από	Αντίγραφο από		Έλεγχος από
Βάρος ή Μέτρησή μας	Βάρος ή Μέτρησή τους	Περιγραφή	
Ελέγχθησαν από	Αριθμός Αποδεκτών	Αριθμός Απορριφθέντων	Αριθμός Επιδιορθωθέντων



# ΕΞΩΤΕΡΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

## 1. ΑΙΤΗΣΗ ΓΙΑ ΠΡΟΣΦΟΡΑ

Αίτηση για Προσφορά				
Τμήμα Αγορών:				
Το πρωτότυπο της προσφοράς να υποβληθεί στην παραπάνω διεύθυνση μέχρι _____ Ημερομηνία				
<div style="border: 1px solid black; width: 100%; height: 100%;"></div>			Αίτηση Νο _____	
			Ημερομηνία _____	
Για πληροφορίες παρακαλούμε επικοινωνήστε με _____				
Για φόρτωση προς _____			Τηλέφωνο _____	
Ημερομηνία παράδοσης _____				
Παράδοση F.O.B _____			Ημερομηνία Φόρτωσης _____	
Όροι _____			Να φορτωθεί από _____	
Ποσότητα	Είδος και περιγραφή	Τιμή Καταλόγου	Καθαρή τιμή	Μονάδα
Η αίτηση αυτή, δε δεσμεύει τον αγοραστή. Εάν προσφέρονται υποκατάστατα διευκρινίστε. Επιφυλασόμεθα του δικαιώματος να απορρίψουμε μέρος ή όλες τις προσφορές ή να αποδεχτούμε την πιο ελκυστική προσφορά.				
<b>ΤΟ ΠΑΡΟΝ ΔΕΝ ΕΙΝΑΙ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΑ</b>				
ΑΙΤΩΝ _____ Εξουσιοδοτημένη Υπογραφή			ΠΩΛΗΤΗΣ _____ Υπογραφή	





### 3. ΤΡΟΠΟΠΟΙΗΣΗ ΠΑΡΑΓΓΕΛΙΑΣ ΑΓΟΡΑΣ

#### Τροποποίηση Παραγγελίας Αγοράς

Από: Τροποποίηση Νο. \_\_\_\_\_  
Παραγγελία Αγοράς \_\_\_\_\_  
Ημερομηνία \_\_\_\_\_

Προς:

Παρακαλούμε τροποποιήστε την παραγγελία αγοράς με τον παραπάνω αριθμό. Παρακαλούμε επιβεβαιώστε την αποδοχή σας για τις τροποποιήσεις και επιστρέψτε άμεσα το έντυπο.

\_\_\_\_\_  
Ο Αγοραστής

Ποσότης	Περιγραφή	Τιμή
	(Δεν αποτελεί αρχική αγορά)	

Φορτώσατε προς: \_\_\_\_\_ μέσω: \_\_\_\_\_ Δρομολόγιο: \_\_\_\_\_

Ημερομηνία φόρτωσης: \_\_\_\_\_

Αποδεχόμαστε την τροποποίηση Νο. \_\_\_\_\_ της παραγγελίας αγοράς Νο. \_\_\_\_\_

Εταιρεία \_\_\_\_\_

Συντάξας \_\_\_\_\_

Ημερομηνία \_\_\_\_\_

# ΠΩΛΗΣΕΙΣ

## ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

### 1. ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΕΠΙΣΚΕΨΕΩΝ ΠΩΛΗΤΩΝ

Κατάλογος Επίσκεψεων Πωλητών	
Πωλητής _____	Επίσκεψη Νο _____
1. Επωνυμία: _____	
2. Είδος λογαριασμού: Πελάτης, Υποψήφιος, Ειδικά σχόλια: _____	
3. Πρόσωπα για επαφή: _____	
4. Σκοπός της επίσκεψης: _____	
5. Πρόγραμμα και προετοιμασία: _____	
6. Εισαγωγή: _____	
7. Βασικό θέμα πωλήσεων: _____	
8. Παρουσίαση των ωφελειών: _____	
9. Αντιρρήσεις και αντίσταση: _____	
10. Παράπονα: _____	
11. Επίλογος: _____	
12. Παρακολούθηση: _____	



### 3. ΕΠΟΧΙΑΚΟΙ ΔΕΙΚΤΕΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

Εποχιακοί Δείκτες Πωλήσεων						
Προϊόν _____						
Εποχιακός Δείκτης: Πωλήσεις						
Μήνας	20__	20__	20__	20__	Σύνολο	Δείκτης
Ιανουάριος						
Φεβρουάριος						
Μάρτιος						
Απρίλιος						
Μάιος						
Ιούνιος						
Ιούλιος						
Αύγουστος						
Σεπτέμβριος						
Οκτώβριος						
Νοέμβριος						
Δεκέμβριος						
Μέσος μήνας: _____				Γενικό Σύνολο: _____		
Εποχιακός Δείκτης: Πωλήσεις κλάδου						
Ιανουάριος						
Φεβρουάριος						
Μάρτιος						
Απρίλιος						
Μάιος						
Ιούνιος						
Ιούλιος						
Αύγουστος						
Σεπτέμβριος						
Οκτώβριος						
Νοέμβριος						
Δεκέμβριος						
Μέσος μήνας: _____				Γενικό Σύνολο: _____		



## 5. ΠΟΙΟΤΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΩΛΗΤΗ

Ποιοτική Αξιολόγηση Πωλητή			
Όνομα Πωλητή		Τομέας Πωλήσεων	
Έδρα		Διεύθυνση	
Έτη στην εταιρεία	Έτη στην παρούσα θέση	Έτη ως υφιστάμενός σας	
<b>ΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ ΚΑΙ ΕΠΙΤΕΥΓΜΑΤΑ</b>			
Ονομάστε τα δύο ή τρία πιο σημαντικά δυνατά σημεία και επαγγελματικά επιτεύγματα			
1.			
2.			
3.			
<b>ΤΟΜΕΙΣ ΠΟΥ ΧΡΕΙΑΖΟΝΤΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ</b>			
Επισημάνετε τους τρεις κύριους τομείς που χρειάζεται να αναπτύξει αυτός ο υπάλληλος. (Καθορίστε νέους στόχους).			
1.			
2.			
3.			
<b>ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ</b>			
ΕΞΑΙΡΕΤΙΚΗ <input type="checkbox"/> ΙΚΑΝΗ <input type="checkbox"/> ΟΡΙΑΚΗ <input type="checkbox"/>			
Προηγούμενη βαθμολογία		Εγινε από	Ημερομηνία
Αν υπάρχει διαφορά στην βαθμολογία, εξηγήστε την κυριότερη αιτία για αυτό:			
<b>ΣΧΟΛΙΑ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥ</b> (χρησιμοποιείστε και άλλο φύλλο, αν χρειάζεται)			
<b>ΑΝΑΘΕΩΡΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΚΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ</b>			
Συντάξας	Ημερομηνία	Αναθεωρήθηκε με τον υπάλληλο	Ημερομηνία















## 5. ΣΥΝΟΨΗ ΕΠΕΝΔΥΣΗΣ ΕΡΓΟΥ

Σύνοψη Επένδυσης Έργου										
Στοιχεία Κατανομής										
Τίτλος έργου	Εργοστάσιο / Διευθυντής		Σκοπός αίτησης							
Έργο Νο.	Κέντρο Ευθύνης Νο.		Διανομή κόστους							
Ημερομηνία αίτησης	Γραμμή παραγωγής		Ημερομηνία περάτωσης							
Περιγραφή έργου	<p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>									
Τεκμηρίωση έργου	<p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>									
Σύνοψη Επένδυσης	Προβλέψεις				Πραγματικά					
	Έναρξη	Πρώτο πλήρες έτος	Σύνολο 5 ετών	Σύνολο 10 ετών	Σύνολο έργου	Έναρξη	Πρώτο πλήρες έτος	Σύνολο 5 ετών		
Πόγια										
Κυκλοφοριακό κεφάλαιο										
Σύνολο επένδυσης										
Πωλήσεις										
Καθαρά κέρδη										
Ταμειακές ροές										
Απόδοση με προεξόφληση ταμειακών ροών (ROI)										
Αποπληρωμή σε έτη										
Εγκρίσεις	(Για ποσό έως € _____)				(Για ποσό άνω των € _____)					
Αιτών	Οικ. Διευθυντής				Διακρίνη Συμβούλο					
Αρμόδιος Διευθυντής	Δίων Συμβουλος				σπό _____					
Ημερομηνία	Ημερομηνία				Ημερομηνία					

## ΕΞΩΤΕΡΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

### 1. ΖΥΓΟΛΟΓΙΟ

Ζυγολόγιο					
ΑΠΟ					
ΠΩΛΗΣΗ ΣΕ		ΦΟΡΤΩΣΗ ΣΕ			
No. Λογαριασμού	No. Παραγγελίας Πελάτη	No. Τμήματος	No. Παραγγελίας μας	Φορτώθηκε μέσω	Ημερομηνία Παραγγελίας
Ποσότητα			Μονάδα	Είδος	Περιγραφή
Παραγγελίας	Φόρτωσης	Διαφορά			
<b>ΖΥΓΟΛΟΓΙΟ</b> Συγκρίνεται με φόρτωση και τιμολόγιο. Όλες οι απαιτήσεις για αποζημίωση πρέπει να αναγγελοθούν αμέσως. Δεν γίνονται δεκτές επιστροφές χωρίς έγκριση.					
Τροφοδότης	Συσκευαστής	Βάρος	Αριθμός χαρτοκιβωτίων	Παρελήφθησαν από	

## 2. ΦΟΡΤΩΤΙΚΗ

Φορτωτική					
ΑΠΟ: <input type="text"/>			No. ΦΟΡΤΩΤΙΚΗΣ		
ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ					
ΠΑΡΑΛΗΠΤΗΣ		ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ		ΠΡΟΟΡΙΣΜΟΣ	
ΦΟΡΤΩΤΗΣ		ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ		No. ΦΟΡΤΩΤΟΥ	
ΜΟΝΑΔΑ		ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ, ΑΡΙΘΜΟΣ ΦΟΡΤΩΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΜΕΤΑΦΟΡΤΩΣΕΙΣ			
		ΠΛΗΡΟΤΕΑ			
ΤΕΜΑΧΙΑ		ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΕΙΔΟΥΣ		ΒΑΡΟΣ	ΤΙΜΗ
				ΠΡΟΠΛΗΡΩΜΕΝΑ	ΣΤΟΝ ΠΡΟΟΡΙΣΜΟ
ΠΡΟΚΑΤΑΒΟΛΗ	€	ΠΑΡΕΛΗΦΘΗΣΑΝ ΤΑ ΠΑΡΑΠΑΝΩ ΣΕ ΚΑΛΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ. ΣΕ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΣΗΜΕΙΩΣΤΕ.			ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΠΑΡΑΔΟΣΗΣ
ΕΣΟΔΑ ΜΑΣ	€	ΕΤΑΙΡΕΙΑ			ΩΡΑ ΠΑΡΑΔΟΣΗΣ
ΤΡΙΤΩΝ	€	ΠΑΡΕΛΗΦΘΗΣΑΝ ΑΠΟ			ΟΔΗΓΟΣ
ΔΡΟΜΟΛΟΓΗΣΗ					

Φορτωτική					
ΑΠΟ: <input type="text"/>			No. ΦΟΡΤΩΤΙΚΗΣ		
ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ					
ΠΑΡΑΛΗΠΤΗΣ		ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ		ΠΡΟΟΡΙΣΜΟΣ	
ΦΟΡΤΩΤΗΣ		ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ		No. ΦΟΡΤΩΤΟΥ	
ΜΟΝΑΔΑ		ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ, ΑΡΙΘΜΟΣ ΦΟΡΤΩΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΜΕΤΑΦΟΡΤΩΣΕΙΣ			
		ΠΛΗΡΟΤΕΑ			
ΤΕΜΑΧΙΑ		ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΕΙΔΟΥΣ		ΒΑΡΟΣ	ΤΙΜΗ
				ΠΡΟΠΛΗΡΩΜΕΝΑ	ΣΤΟΝ ΠΡΟΟΡΙΣΜΟ
ΠΡΟΚΑΤΑΒΟΛΗ	€	ΠΑΡΕΛΗΦΘΗΣΑΝ ΤΑ ΠΑΡΑΠΑΝΩ ΣΕ ΚΑΛΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ. ΣΕ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΣΗΜΕΙΩΣΤΕ.			ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΠΑΡΑΔΟΣΗΣ
ΕΣΟΔΑ ΜΑΣ	€	ΕΤΑΙΡΕΙΑ			ΩΡΑ ΠΑΡΑΔΟΣΗΣ
ΤΡΙΤΩΝ	€	ΠΑΡΕΛΗΦΘΗΣΑΝ ΑΠΟ			ΟΔΗΓΟΣ
ΔΡΟΜΟΛΟΓΗΣΗ					









#### 4. ΔΙΑΓΡΑΦΗ ΑΠΟ ΜΙΣΘΟΔΟΣΙΑ

<b>Διαγραφή από τη Μισθοδοσία</b> (Συμπληρώστε και στείλτε το στο Τμήμα Προσωπικού μέσα σε μία ημέρα από την ειδοποίηση του υπαλλήλου ή την απόφαση απόλυσής του)				
<input type="checkbox"/> ΠΑΡΑΙΤΗΣΗ		<input type="checkbox"/> ΑΠΟΛΥΣΗ		<input type="checkbox"/> ΣΥΝΤΑΞΙΟΔΟΤΗΣΗ
<input type="checkbox"/> ΘΑΝΑΤΟΣ				
Τελευταία ημερομηνία εργασίας ή τελευταία ημερομηνία αδείας	Διεύθυνση	Τμήμα	Τίτλος θέσης	
Μισθοδοσία Νο.	Πατρικό όνομα υπαλλήλου	Μικρομηνία Πρόσληψης	Μισθωτός	Ημερομίσθιος
Κτίριο - Ορόφος	Κάρτα Νο.	Θα αντικατασταθεί	Ελεύθερα έπιπλα ή εξοπλισμός	
Παρουσία - Τρίχον έτος	Σύνολο απουσιών	Αργγοπορίες	Τελικός Μισθός	Απαζημίωση πέραν του μισθού για _____ εβδομάδες μείον _____ απουσίες
Τελευταίο ημερολογιακό έτος	Παροχές			
<b>ΑΙΤΙΑ ΑΠΟΧΩΡΗΣΗΣ</b>				
<input type="checkbox"/> Άλλη θέση. Εταιρεία _____	Θέση _____	Αρχικός μισθός € _____		
<input type="checkbox"/> Μετεκπαίδευση _____	<input type="checkbox"/> Άδεια εγκυμοσύνης _____			
<input type="checkbox"/> Στρατιωτική θητεία _____	<input type="checkbox"/> Άδεια λοχείας _____			
<input type="checkbox"/> Ασθένεια _____	<input type="checkbox"/> Άλλο, εξηγήστε _____			
<b>ΑΙΤΙΑ ΑΠΟΛΥΣΗΣ</b>				
_____				
_____				
_____				
_____				
_____				
Συγκρίστε συνέντευξη εξόδου; Αν όχι εξηγήστε			Ένισχυστε επαναπρόσληψη;	
<b>ΣΧΟΛΙΑ</b>				
_____				
_____				
_____				
_____				
_____				
Υπογραφή _____			Ημερομηνία _____	

## 5. ΑΙΤΗΣΗ ΠΡΟΣΛΗΨΗΣ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥ

Αίτηση Πρόσληψης Υπαλλήλου					
Τίτλος θέσης _____					
Τμήμα _____		Τύπος _____		Προσπόμενος _____	
Επιθυμητή ημερομηνία _____		Εσουλ. πηλ. _____			
Επίθυμη ημερομηνία	Εθάρδια	Προσθήκη <input type="checkbox"/>	Αν αντικατάσταση	Επιθυμητός αρχικός μισθός	
		Αντικατάσταση <input type="checkbox"/>	Για πωλόν.		
Δηλώστε καθήκοντα θέσης: _____					
_____					
_____					
_____					
Δηλώστε απαιτήσεις εμπειρίας: _____					
_____					
_____					
Υπογραφή: _____		Ημερομηνία _____		Έγκριση _____	
				Ημερομηνία _____	
Για χρήση του γραφείου απασχόλησης μόνον			Ημερομηνία παραλαβής _____		
Ημερομηνία	Ειδικές Οδηγίες	Ημερομηνία	Ειδικές Οδηγίες		
Κωδικός θέσης _____		Εύρος μισθού _____		Η θέση καλύφθηκε από _____	
Υπογραφή _____		Ημερομηνία _____		Ημερομηνία Έγκρισης _____	
				Αρχικός μισθός _____	
				Παρατηρήσεις _____	

## 6. ΜΗΝΙΑΙΟΣ ΑΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

### Μηνιαίος Απολογισμός Τμήματος Προσωπικού

Μήνας \_\_\_\_\_

	Σύνολο	Μισθωτοί	Ημερομίσθιοι	Μερικής απασχόλησης
Αρχή μήνα				
Τέλος μήνα				
Καθαρή αλλαγή				

Αριθμός αιτήσεων πρόσληψης \_\_\_\_\_

Αριθμός συνεντεύξεων στο τμήμα απασχόλησης \_\_\_\_\_

Υποψήφιοι που προωθήθηκαν στους προϊσταμένους τμημάτων \_\_\_\_\_

Αριθμός προσληφθέντων \_\_\_\_\_

Ποσοστό προσλήψεων προς συνεντεύξεις από τους προϊσταμένους τμημάτων \_\_\_\_\_

Αριθμός εκκρεμών αιτήσεων στην αρχή του μήνα \_\_\_\_\_

Αριθμός αιτήσεων πρόσληψης μηνός \_\_\_\_\_

Παραληφθείσες αιτήσεις υπομηφίων μηνός \_\_\_\_\_

Περαιτωθείσες αιτήσεις πρόσληψης μηνός \_\_\_\_\_

Εκκρεμείς αιτήσεις πρόσληψης στο τέλος αυτού του μήνα \_\_\_\_\_

Κινητικότητα Προσωπικού			Σύνολο
Μέσος αριθμός εργαζομένων την περίοδο _____			
Αποχωρήσεις	Απολύσεις	Σε διαθεσιμότητα	
_____	_____	_____	_____
Ποσοστό αποχωρήσεων (αποχωρήσεις δια του μέσου αριθμού υπαλλήλων)			_____

Συντάξας \_\_\_\_\_

Ημερομηνία \_\_\_\_\_

## ΕΞΩΤΕΡΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

### 1. ΑΝΑΦΟΡΑ ΤΡΑΥΜΑΤΙΣΜΟΥ Ή ΑΣΘΕΝΕΙΑΣ

Αναφορά Τραυματισμού ή Ασθένειας	
(Συμπληρώνεται από το Τμήμα Ασφάλειας και Υγιεινής)	
Όνομα: _____	Κοινωνική Ασφάλιση Νο. _____
Διεύθυνση οικίας: _____	
Ηλικία: _____	Φύλλο: Άρρεν <input type="checkbox"/> Θήλυ <input type="checkbox"/>
Βάρδια: _____	Κάρτα Παρούσας Νο. _____
Τμήμα: _____	Προϊστάμενος _____
Έχει σχέση ο τραυματισμός ή η ασθένεια με την απασχόληση;	Ναι <input type="checkbox"/> Όχι <input type="checkbox"/>
Ημερομηνία τραυματισμού ή αρχικής διάγνωσης: _____	Χρόνος τραυματισμού: _____
Περιγράψτε την ασθένεια ή τον τραυματισμό με λεπτομέρεια και προσδιορίστε το μέρος του σώματος που υπέστη βλάβη π.χ. απώλεια του δεξιού δείκτου στην δεύτερη άρθρωση, σπάσιμο πλευρών, δηλητηρίαση μολύβδου, δερματίτιδα αριστερού χεριού κ.λ.π.	
_____	
_____	
_____	
Απεβίωσε ο υπάλληλος; Ναι <input type="checkbox"/> Όχι <input type="checkbox"/>	Επέστρεψε στην εργασία; Ναι <input type="checkbox"/> Όχι <input type="checkbox"/>
Αν ο υπάλληλος δεν επέστρεψε στην εργασία, προσδιορίστε την τελευταία ημέρα εργασίας του: _____	
Όνομα και διεύθυνση του παθολόγου: _____	
_____	
Αν εισήχθη σε νοσοκομείο, σε ποιά (διεύθυνση): _____	
_____	
Όνόματα μαρτύρων: _____	
_____	
Σχόλια: _____	
_____	
Υπογραφή υπαλλήλου: _____	
Για το Τμήμα Ασφάλειας και Υγιεινής: _____	
Ημερομηνία: _____	

## 2. ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ ΑΠΟΧΩΡΗΣΗΣ

### Συνέντευξη Αποχώρησης (συμπληρώνεται από το Τμήμα προσωπικού)

Όνομα Υπαλλήλου \_\_\_\_\_

Αριθμός εταιρικής ταυτότητας \_\_\_\_\_

Τμήμα \_\_\_\_\_ Θέση \_\_\_\_\_

Ημερομηνία πρόσληψης: από: \_\_\_\_\_ μέχρι: \_\_\_\_\_

Προϊστάμενος \_\_\_\_\_

Αιτία αποχώρησης \_\_\_\_\_

#### Επιστροφή:

- |  |  |  |
|--|--|--|
| <input type="checkbox"/> Κιεσδά          | <input type="checkbox"/> Έγγραφο της εταιρείας                   | <input type="checkbox"/> Φόρμες - ιματισμό   |
| <input type="checkbox"/> Ταυτότητα       | <input type="checkbox"/> Εργαλεία                                | <input type="checkbox"/> Εξοπλισμό ασφαλείας |
| <input type="checkbox"/> Πιστωτική κάρτα | <input type="checkbox"/> Φορητό Υπολογιστή                       | <input type="checkbox"/> Άλλα                |
| <input type="checkbox"/> Κινητό Τηλέφωνο | <input type="checkbox"/> Άλλα περιουσιακά στοιχεία της εταιρείας |  |

#### Ο υπάλληλος ενημερώθηκε για περιορισμούς σε:

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Εταιρικά απόρρητα | <input type="checkbox"/> Απασχόληση σε ανταγωνιστή (αν αφορά)   |
| <input type="checkbox"/> Ευρεσιτεχνίες     | <input type="checkbox"/> Αρμόδια Αρχείων κατά την παράδοσή τους |
| <input type="checkbox"/> Άλλες πληροφορίες | <input type="checkbox"/> Λοιπά _____                            |

#### Παρακαλούμε αναπτύξτε τις ερωτήσεις: (οι απαντήσεις είναι άκρως εμπιστευτικές)

1. Πιστεύετε ότι η Διοίκηση αναγνωρίζει επαρκώς τη συνεισφορά των υπαλλήλων;  
\_\_\_\_\_
2. Αισθάνεστε ότι είχατε την υποστήριξη της Διοίκησης στην εργασία σας;  
\_\_\_\_\_
3. Αισθανόσασταν ασφαλής στην εργασία σας;  
\_\_\_\_\_
4. Βρίσκατε την εργασία σας ανταποδοτική;  
\_\_\_\_\_
5. Αισθάνεστε ότι είχατε δίκαιη μεταχείριση στην εταιρεία;  
\_\_\_\_\_

(συνεχίζεται)

6. Η αμοιβή σας ήταν ικανοποιητική σε σχέση με την εργασία σας;

---

7. Είσαταν ευχαριστημένος με τις συνθήκες εργασίας;

---

8. Αισθάνεστε ότι η εκπαίδευσή σας ήταν επαρκής;

---

9. Οι πολιτικές της εταιρείας και οι αιτίες για αυτές ήταν αντιληπτές;

---



### 3. ΕΜΠΙΣΤΕΥΤΙΚΗ ΑΙΤΗΣΗ ΓΙΑ ΠΡΟΣΛΗΨΗ

#### Εμπιστευτική Αίτηση για Πρόσληψη

Για χρήση του γραφείου μόνον

Προσελήφθη
Τμήμα
Ημερομηνία Έναρξης
Μισθός €

(ΓΡΑΨΤΕ ΜΕ ΚΕΦΑΛΑΙΑ ΓΡΑΜΜΑΤΑ)

Ημερομηνία \_\_\_\_\_

Όνομα (πλήρες) \_\_\_\_\_ Τηλέφωνο \_\_\_\_\_

Διεύθυνση (πλήρης) \_\_\_\_\_

Θέση που ενδιαφέρεστε: \_\_\_\_\_ Αρ. Κοινωνικής Ασφάλισης \_\_\_\_\_

Εθνικότητα \_\_\_\_\_

Δημότης \_\_\_\_\_

Ημερ/νία Γέννησης \_\_\_\_\_

Α.Δ.Τ. \_\_\_\_\_ Ημερ. Έκδοσης Α.Δ.Τ. \_\_\_\_\_

#### ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Παρακαλούμε συμπληρώστε την εκπαίδευσή σας

Όνομα σχολείου	Διάρκεια παρακολούθησης	Αποφοίτησατε	Έτος
Λύκειο _____			
Επαγγελματική _____			
Πανεπιστήμιο _____			
Απόφοιτος/επαγγελματίας			

#### ΓΝΩΣΗ ΞΕΝΩΝ ΓΛΩΣΣΩΝ

	ΕΠΑΡΚΩΣ	ΚΑΛΑ	ΜΕΤΡΙΑ
ΜΙΑΩ			
ΔΙΑΒΑΖΩ			
ΓΡΑΦΩ			

(Συνεχίζεται)

**ΠΡΟΗΓΟΥΜΕΝΗ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ ΚΑΙ ΣΥΣΤΑΣΕΙΣ**

(Γράψτε χρονολογικά ξεκινώντας από την πιο πρόσφατη θέση)

	Τελευταίος εργοδότης	Προηγούμενη απασχόληση από	Προηγούμενη απασχόληση από
Επωνυμία εταιρείας			
Διεύθυνση			
Όνομα προϊσταμένου			
Φύση εργασίας			
Ημερομηνία πρόσληψης			
Θέση που κατείχατε			
Μισθός			
Ατία αποχώρησης			

Πρόσωπο που θα ειδοποιηθεί σε περίπτωση έκτακτης ανάγκης ή ατυχήματος:

Όνομα \_\_\_\_\_

Διεύθυνση \_\_\_\_\_

Παιός σας σύστημα σε εμάς: \_\_\_\_\_

(πρόσωπο ή γραφείο)

Συνοψίστε ειδικές δεξιότητες ή προσόντα που αποκτήσατε από εργασία ή άλλη εμπειρία.

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Βεβαιώ ότι οι απαντήσεις που δόθηκαν στο παρόν είναι αληθείς και πλήρεις.

Αναγνωρίζω ότι σε περίπτωση πρόσληψής μου οι τυχόν λανθασμένες ή παραπλανητικές πληροφορίες που σας έδωσα στην αίτηση ή στις συνεντεύξεις μου, μπορεί να έχουν ως αποτέλεσμα την απόλυσή μου. Αναλαμβάνω την υποχρέωση να συμμορφωθώ με τους κανόνες και τις πολιτικές της εταιρείας.

Υπογραφή Αιτούντος

Ημερομηνία

Η εταιρεία έχει συμμορφωθεί σύμφωνα με το Νόμο 2472/97 περί Δεδομένων Προσωπικού Χαρακτήρα

#### 4. ΔΗΛΩΣΗ ΑΙΤΟΥΝΤΟΣ

##### Δήλωση Αιτούντος

(υπογράφεται από όλους τους υποψηφίους μαζί με την αίτηση)

Βεβαιώνω ότι οι πληροφορίες στην αίτησή μου είναι σωστές και αναγνωρίζω ότι η υποβολή εσφαλμένων πληροφοριακών στοιχείων μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα τη μη πρόσληψη ή απόλυση σε περίπτωση πρόσληψης.

Εξουσιοδοτώ όλα τα πρόσωπα ή οργανισμούς που αναφέρονται στην αίτηση να σας παράσχουν κάθε πληροφορία που αφορά στην προηγούμενη απασχόλησή μου, εκπαίδευση ή οποιαδήποτε άλλη πληροφορία, προσωπική ή άλλη, που σχετίζεται με τα θέματα που καλύπτει αυτή η αίτηση. Σας εξουσιοδοτώ να ζητήσετε και να λάβετε αυτές τις πληροφορίες.

Σε σχέση με την απασχόλησή μου και την υποψηφιότητά μου για απασχόληση στην εταιρεία σας αναλαμβάνω την υποχρέωση να συμμορφωθώ με τους κανόνες και κανονισμούς της εταιρείας σας και συμφωνώ ότι αυτοί οι κανόνες και κανονισμοί μπορούν να αλλάξουν, να ερμηνευθούν, να αποσυρθούν, να επεκταθούν από την εταιρεία οποτεδήποτε με μόνη επιλογή της εταιρείας και χωρίς προηγούμενη ενημέρωσή μου.

Σας γνωρίζω ότι έχω ενημερωθεί πως αυτή η αίτηση θα μείνει ενεργή για όχι περισσότερες από 90 ημέρες από την ημερομηνία υποβολής της.

Υπογραφή Αιτούντος

Ημερομηνία

Υπογραφή Εκπροσώπου Εταιρείας

Ημερομηνία

# ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

## ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

### 1. ΕΤΗΣΙΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

Ετήσιοι Στόχοι Μάρκετινγκ	
Προϊόν: _____	Έτος: _____
Στόχος μεριδίου αγοράς: _____	
Αιτιολογικό για τον στόχο: _____	
_____	
_____	
Στόχος όγκου πωλήσεων: _____	
Αιτιολογικό για τον στόχο: _____	
_____	
_____	
Στόχος μικτών πωλήσεων: _____	
Αιτιολογικό για τον στόχο: _____	
_____	
_____	
Στόχος συνολικών εξόδων μάρκετινγκ: _____	
Αιτιολογικό για τον στόχο: _____	
_____	
_____	
Στόχος κόστους πωλήσεων: _____	
Αιτιολογικό για τον στόχο: _____	
_____	
_____	
Σύνολο - προϋπολογισμός λοιπών εξόδων: _____	
Στόχος σύνολο κερδών προ φόρων: _____	
Σχόλια για την δυνατότητα αποδοχής του επιπέδου των κερδών: _____	
_____	
_____	
Ο Συντάξας: _____	

## 2. ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΣΥΝΟΨΗ

Τμήμα Μάρκετινγκ - Οικονομική Σύνοψη						
Έτος 20.....	Προϊόν	Προϊόν	Προϊόν	Προϊόν	Προϊόν	Ποσοστά διαφορά vs προηγούμενο έτος
Πωλησιών						
Μικτές Πωλήσεις						
Μισόν: Επιτροφές και εκπτώσεις						
Καθαρές Πωλήσεις						
Κόστος πωληθέντων						
Μικτό Κέρδος						
Έξοδα Μάρκετινγκ						
Τμήμα Πωλήσεων						
Διανομή						
Αποθήκευση						
Διαφήμιση						
Γραμμάτια πωλήσεων						
Έρευνα αγοράς						
Ανάπτυξη νέων προϊόντων						
Λοιπά						
Σύνολο Εξόδων Μάρκετινγκ						
Επιμερισμός Γενικών Εξόδων						
Σύνολο Εξόδων						
Κέρδη Πρό φόρων						

### 3. ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΚΑΤΑ ΠΡΟΪΟΝ

Οργάνωση Δεδομένων Πωλήσεων κατά Προϊόν						
Προϊόν: _____	Ανταγωνιστής 1 _____		Ανταγωνιστής 2 _____		Ανταγωνιστής 3 _____	
Πηγή δεδομένων αγοράς: _____						
Περιορισμοί ή ειδικά χαρακτηριστικά των δεδομένων αγοράς: _____						
Χρησιμοποιούμενη μονάδα μέτρησης: _____						
	(Συμπληρώστε για τα τελευταία 5 έτη)					% αλλαγή από το πρώτο μέχρι το 5ο έτος
	20..	20..	20..	20..	20..	
Πωλήσεις συνολικής αγοράς	100%	100%	100%	100%	100%	%
Πωλήσεις μας						%
Μερίδιό μας στην αγορά	%	%	%	%	%	% ποσοστό μεταβολής
Πωλήσεις Ανταγωνιστή 1						%
Μερίδιο Ανταγωνιστή 1	%	%	%	%	%	% ποσοστό μεταβολής
Πωλήσεις Ανταγωνιστή 2						%
Μερίδιο Ανταγωνιστή 2	%	%	%	%	%	% ποσοστό μεταβολής
Πωλήσεις Ανταγωνιστή 3						%
Μερίδιο Ανταγωνιστή 3	%	%	%	%	%	% ποσοστό μεταβολής
Υπόλοιπες πωλήσεις						%
Μερίδιο όλων των άλλων	%	%	%	%	%	% ποσοστό μεταβολής
Ο Συντάξας: _____ Ημερομηνία: _____						

#### 4. ΦΥΛΛΟ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ

Φύλλο Ανάλυσης Ανταγωνισμού				
Προϊόν: _____		Ανταγωνιστής 1 _____		
		Ανταγωνιστής 2 _____		
		Ανταγωνιστής 3 _____		
Οδηγίες: Χρησιμοποιήστε βαθμολόγηση Α, Β, Γ και Δ - Α=υψίστη Δ=χαμηλότατη				
Συντελεστές μάρκετινγκ	Η εταιρεία	Ανταγωνιστής 1	Ανταγωνιστής 2	Ανταγωνιστής 3
<b>Προϊόντα</b>				
Ποιότητα	_____	_____	_____	_____
Πλήθος μεγεθών	_____	_____	_____	_____
Πλήθος γεύσεων, χρωμάτων κ.λ.π.	_____	_____	_____	_____
Συσκευασία	_____	_____	_____	_____
Κιβώτιο	_____	_____	_____	_____
Βαθμολόγηση του καθοριστικού χαρακτηριστικού	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
<b>Διανομή</b>				
% σημείων πώλησης	_____	_____	_____	_____
Γεωγραφική κάλυψη	_____	_____	_____	_____
Ποιότητα διανομής	_____	_____	_____	_____
Πρόσωση ραφιά	_____	_____	_____	_____
Αιανκές ημέρες	_____	_____	_____	_____
Δείκτης αποθεμάτων/πωλήσεων	_____	_____	_____	_____
Πρωτόθση στα καταστήματα	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
<b>Διοίκηση πωλήσεων</b>				
Μέγεθος τμήματος πωλήσεων	_____	_____	_____	_____
Γεωγραφική κάλυψη	_____	_____	_____	_____
Κάλυψη κατά κατηγορία διανομής	_____	_____	_____	_____
Συχνότητα επισκέψεων	_____	_____	_____	_____
Δυνατότητα αύξησης πρόσωσης ραφιά	_____	_____	_____	_____
Κατανομή χρόνου:	_____	_____	_____	_____
Νέοι πελάτες	_____	_____	_____	_____
Εξυπηρέτηση λογαριασμών	_____	_____	_____	_____
Προβλήματα	_____	_____	_____	_____
Εκπαίδευση πωλήσεων:	_____	_____	_____	_____
Αρχική	_____	_____	_____	_____
Συνεχιζόμενη	_____	_____	_____	_____
Επίπεδο Διευθυντών πωλήσεων	_____	_____	_____	_____
Κύκλος εργασιών:	_____	_____	_____	_____
Πωλητές	_____	_____	_____	_____
Διευθυντές	_____	_____	_____	_____
Αναφορές πωλήσεων:	_____	_____	_____	_____
Ορθή πληροφόρηση	_____	_____	_____	_____
Έγκαιρη πληροφόρηση	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____

(συνεχίζεται)

Φύλλο Ανάλυσης Ανταγωνισμού (συνέχεια)

Συντελεστές μάρκετινγκ	Η εταιρεία	Ανταγωνιστής 1	Ανταγωνιστής 2	Ανταγωνιστής 3
<b>Διαφήμιση</b>				
Επίπεδο κονδυλίου				
Ολική αποτελεσματικότητα				
Επιλογή Μέσων				
Δημιουργική στρατηγική				
Γεωγραφική κάλυψη				
Εποχιακή κάλυψη				
Κόστος παραγωγής				
Σχέσεις με διαφημιστικές εταιρείες				
<b>Πρωώθηση</b>				
Επίπεδο κονδυλίου				
Τύπος:				
Τιμή στον έμπορο				
Τιμή στον πελάτη				
Άνευ τιμής				
Καταλληλότητα				
Αποτελεσματικότητα				
<b>Ανάπτυξη νέων προϊόντων</b>				
R&D επίπεδο κονδυλίου				
Αποτελεσματικότητα R&D				
Ικανότητα σχεδίασης				
Ικανότητα ελέγχων				
Ικανότητα περάτωσης				
Ιστορικό ολικής επίτευξης τα τελευταία 5 χρόνια				





## 6. ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΠΡΟΩΘΗΣΗΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ

Προγράμματα Προώθησης Πωλήσεων  
(Συμπληρώστε χωριστό φύλλο για κάθε προϊόν)

Προϊόν: \_\_\_\_\_

Ημερομηνία: \_\_\_\_\_

Αντικείμενο: \_\_\_\_\_

Προσδιορισμός χρόνου έναρξης προγράμματος: \_\_\_\_\_

Λεπτομέρειες Προγράμματος: \_\_\_\_\_

Υπευθυνότητες κατά άτομο: \_\_\_\_\_

Κρίσιμες προθεσμίες: \_\_\_\_\_

Αναγκαίος προϋπολογισμός: \_\_\_\_\_

Στόχος Πωλήσεων: \_\_\_\_\_

Μέθοδος αξιολόγησης: \_\_\_\_\_

## ΠΗΓΕΣ



- ΜΥΛΟΙ ΚΕΠΕΝΟΥ Α.Β.Ε.Ε. , ΚΥΛΙΝΔΡΟΜΥΛΟΙ
- ΚΑΛΛΙΕΡΓΕΙΕΣ ΥΔΡΟΒΙΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ Α.Β.Ε.Ε. (ΑΝΔΡΟΜΕΔΑ )