



ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΠΑΤΡΑΣ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**« Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΣΤΙΣ
ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ »**

ΕΠΟΠΤΕΥΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ
Καραχανίδης Ιορδάνης

ΣΠΟΥΔΑΣΤΡΙΑ
Μαρνέρα Χρυσούλα

ΠΑΤΡΑ, 2011

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΡΟΛΟΓΟΣ.....σελ.5

ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....σελ.7

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

1.1 Έννοια και σημασία της επικοινωνίας

Ορισμός και βασικές έννοιες της επικοινωνίας.....σελ.9

1.2 Ορισμοί και Μέσα Επικοινωνίας.....σελ.10

1.3 Τι είναι επιχείρηση και ποιος ο κοινωνικός της ρόλος.....σελ.14

1.4 Θεωρία της ανθρώπινης επικοινωνίας.....σελ.16

1.5 Οι Επιχειρησιακές επικοινωνίες.....σελ.17

1.6 Η σημασία της αποτελεσματικής επικοινωνίας στην επιτυχημένη διεύθυνση της σύγχρονης επιχείρησης.....σελ.19

1.7 Ο επιτελικός ρόλος της επικοινωνίας για την επιχείρηση.....σελ.19

1.8 Η κατάσταση της επικοινωνίας στις επιχειρήσεις της χώρας μας.....σελ.23

1.9 Σκοποί της Επικοινωνίας.....σελ.24

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

2.1 Τα βασικά μέρη της επικοινωνίας.....σελ.28

2.2 Στάδια πραγματοποίησης της διαδικασίας της επικοινωνίας.....σελ.32

2.3 Βασικές ενέργειες αποστολέα και λήπτη για τη πραγματοποίηση της επικοινωνίας.....σελ.32

2.4 Οργανωτική δομή της επικοινωνίας.....σελ.33

2.5 Προβλήματα στην Επικοινωνία.....σελ.33

2.5.1 Εμπόδια.....σελ.35

2.5.2 Παράπονα πελατών.....σελ.35

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

<u>3.1 Η Επιχειρησιακή Επικοινωνία στην επιχείρηση- Ορισμός της επιχειρησιακής επικοινωνίας.....σελ.41</u>	
<u>3.2 Μορφές της Επιχειρησιακής Επικοινωνίας.....σελ.42</u>	
<u>3.3 Σπουδαιότητα, αρχές και στοιχεία αποτελεσματικής γραπτής επικοινωνίας.....σελ.43</u>	
<u>3.4 Διαφορές μεταξύ γραπτής και προφορικής επικοινωνίας- Πλεονεκτήματα & Μειονεκτήματα.....σελ.45</u>	
<u>3.5 Εμπόδια στην αποτελεσματικότητα της επιχειρησιακής επικοινωνίας.....σελ.47</u>	
<u>3.6 Η Ηλεκτρονική επικοινωνία.....σελ.49</u>	
<u>3.6.1 Η λειτουργία των ηλεκτρονικών εργαλείων ως μέσων επικοινωνίας.....σελ.50</u>	
<u>3.6.2 Η ηλεκτρονική αλληλογραφία.....σελ.51</u>	
<u>3.7 Τηλεσυνεδρίαση.....σελ.54</u>	
<u>3.8 Χώροι εργασίας διευθυντών.....σελ.56</u>	
<u>3.9 Οι υπολογιστές και τα εμπόδια στην επικοινωνία...σελ.58</u>	
<u>3.9.1 Τα εμπόδια που προκαλούν τα συστήματα.....σελ.58</u>	
<u>3.9.2 Ατελέσφορες παρουσιάσεις.....σελ.59</u>	
<u>3.9.3 Εμπόδια στην ηλεκτρονική επικοινωνία και προτάσεις σωστής χρήσης τηςσελ.60</u>	

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

Η ΕΞΩΤΕΡΙΚΗ ΚΑΙ Η ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ.

<u>4.1 Εξωτερική Επικοινωνία (με το κοινό)</u>	
<u>Μέθοδοι Επικοινωνίας.....σελ.62</u>	
<u>4.2 Επικοινωνία με Πελάτες.....σελ.63</u>	
<u>4.3 Γενικές αρχές συμπεριφοράς ξενοδοχοϋπαλλήλων...σελ.65</u>	
<u>4.4 Εξυπηρέτηση πελατών.....σελ.66</u>	
<u>4.4.1 Οκτώ Κανόνες για καλή εξυπηρέτηση πελατών – παροχή υπηρεσιών.....σελ.68</u>	
<u>4.4.2 Φροντίδα Πελάτη.....σελ.69</u>	
<u>4.5 Εσωτερική Επικοινωνία (με τους εργαζομένους) (Μέθοδοι επικοινωνίας)σελ.72</u>	

<u>4.6 Επιστολές σχετικές με το προσωπικό.....σελ.81</u>
<u>4.7 Συνεργασία με ταξιδιωτικά πρακτορεία.....σελ.82</u>
<u>4.8 Χρήσιμες Πληροφορίες για όλα τα ιεραρχικά επίπεδα της επιχείρησης.....σελ.84</u>
<u>4.9 Φυσική Εμφάνιση και Ενδυμασία.....σελ.85</u>

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

Έρευνα σε ξενοδοχεία Περιφέρειας Πάτρας - Πύργου

<u>5.1 Η Έρευνα.....σελ.87</u>
<u>5.2 Τα Ξενοδοχεία.....σελ.88</u>
<u>5.3 Οι ερωτήσεις.....σελ.89</u>

ΕΠΙΛΟΓΟΣ.....σελ.100

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....σελ.103

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α :Ερωτηματολόγιο προς το προσωπικό των ξενοδοχείων.....σελ.105

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β: Υποδείγματα Επιστολών.....σελ.107

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

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

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

Από φιλοσοφική άποψη, από την επικοινωνία βγαίνει μια ηθική που αποβλέπει στην εξαφάνιση ή μείωση της απόστασης μεταξύ των Εγώ και του Εσύ. Η Θρησκεία, η Τέχνη, ο Έρωτας, η Αγάπη, η Φιλία, η Μάθηση είναι μορφές επικοινωνίας. *Ο άνθρωπος υπάρχει εν όσο επικοινωνεί.*

Ζούμε σε μια εποχή που η επικοινωνία έχει γίνει περισσότερο *τεχνική* και λιγότερο ανθρώπινη. Πλήθος από μηνύματα ανταλλάσσονται μεταξύ των ανθρώπων με σκοπό την κατανόηση.

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

Ο Τουρισμός με την έννοια της πρόσκαιρης μετακίνησης ατόμων από τόπο σε τόπο για λόγους αναψυχής συνοδεύεται και από ταυτόχρονη μετατόπιση εισοδημάτων με σημαντικές επιδράσεις. Η μεγάλη ανάπτυξη του τουρισμού τα τελευταία χρόνια οφείλεται:

- ⓐ Στην υψηλή ελαστικότητα ζήτησεως για τουρισμό.
- ⓐ Στη μεγάλη ανάπτυξη των επικοινωνιών και μεταφορών.
- ⓐ Στην αύξηση του ελεύθερου χρόνου εργασίας και του χρόνου διακοπών των εργαζομένων.
- ⓐ Στην έντονη διαφήμιση.
- ⓐ Στην ανάπτυξη και επέκταση της παιδείας.

Δεν πρέπει να ξεχνάμε ότι ο τουρισμός ξεκινά από την ανάγκη του ατόμου να γνωρίσει κάτι νέο. Συγχρόνως, μεταφέρει συνήθειες, νοοτροπίες και βιώματα διαφορετικά ίσως από τα αντίστοιχα του τόπου που επισκέπτεται. Το δύο αυτά βασικά στοιχεία, πρέπει να παίρνει υπ' όψη της κάθε υπηρεσία ή οργανισμός που αποβλέπει στην εξυπηρέτηση τουριστών,

αν θέλει να επικοινωνεί σωστά μαζί τους. Οι περισσότεροι άνθρωποι θέλουν να γνωρίσουν ένα νέο κόσμο χωρίς, αν είναι δυνατό, να χάσουν την επαφή τους με το δικό τους, στις καθημερινές συνήθειες και ανάγκες τους.

Με αυτές τις προϋποθέσεις, **η επικοινωνία των τουριστικών επιχειρήσεων** έχει "ζωτική σημασία" στην οργανωτική και στη λειτουργική τους δομή, αλλά συγχρόνως είναι ένα από τα πιο πολυσύνθετα και ευμετάβλητα προβλήματα που θέλουν λεπτό χειρισμό, γνώση πολλών κωδικών επικοινωνίας και ικανότητας προσαρμογής.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Σε κάθε μορφή οργανωμένης εργασίας υπάρχει η ανάγκη δημιουργίας *διαύλων επικοινωνίας* μέσω των οποίων κυκλοφορούν πληροφορίες απαραίτητες στην ανάπτυξη και ολοκλήρωση του εκτελούμενου έργου. **Προβλήματα επικοινωνίας** δημιουργήθηκαν από την εμφάνιση των πρώτων ανθρώπινων όντων. Η διαφορά, μέσα στο χρόνο, βρίσκεται στην «τεχνική» που χρησιμοποιείται, η οποία προσπαθεί να αξιοποιεί τα προσφερόμενα κάθε φορά μέσα και τις μεθόδους, για να ανταποκριθεί καλύτερα στις απαιτήσεις κάθε εποχής. Ένα σύστημα επικοινωνίας μπορεί να παρομοιασθεί με τον τρόπο μεταφορών μέσα σ' ένα πλωτό ποτάμι. Και στις δύο περιπτώσεις σκοπός είναι η μεταφορά αγαθών ή ιδεών με διάφορα μεταφορικά μέσα.

Η επικοινωνία ως στοιχείο της Διοίκησης, καλύπτει ολόκληρο το πεδίο της επιχειρηματικής δραστηριότητας και εκτείνεται από την πιο απλή μορφή μιας προσωπικής επαφής, ενός τηλεφωνήματος ή μιας επιστολής, μέχρι μιας εκτεταμένης εκθέσεως ή της διευθύνσεως μιας συσκέψεως.

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

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

μέρος, η υπηρεσιακή του απόδοση και κατ' επέκταση, η πρόοδος του οργανισμού στον οποίο υπηρετεί.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

1.1 Έννοια και σημασία της επικοινωνίας

Ορισμός και βασικές έννοιες της επικοινωνίας

Επικοινωνία μπορούμε να καθορίσουμε την διαδικασία μέσω της οποίας ο αποστολέας του μηνύματος **μεταφέρει** ή **ανταλλάσσει** ιδέες, πληροφορίες, μηνύματα με το **γραφτό** ή **προφορικό τρόπο** στον αποδέκτη και η αποτελεσματικότητά της εξαρτάται όταν ο δέκτης, ο οποίος αντιλαμβάνεται πλήρως το περιεχόμενο του μηνύματος, προσπαθεί να υλοποιήσει τον στόχο του, σύμφωνα και με την επιθυμία του πρώτου.

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 εξέλιξή τους στην σημερινή τους μορφή, τη μορφή της ηλεκτρονικής επικοινωνίας.

Σήμερα, ζούμε την εποχή, κατά την οποία η **βιομηχανική κοινωνία**, ύστερα από την οριακή εξέλιξη της Πληροφορικής, παραχωρεί την θέση της στην **επικοινωνιακή κοινωνία**. Προβάλλει μία νέα μορφή εξουσίας, την **πληροφοριακή επικοινωνία** και αναφέρεται στην δύναμη και την επιρροή που ασκούν τα κέντρα διαχείρισης και διάχυσης πληροφοριών, τα οποία με τα σύγχρονα μέσα που διαθέτουν ενημερώνουν την κοινή γνώμη. Η πηγή αυτή εξουσίας έχει καταλυτική επίδραση στον σημερινό άνθρωπο, αφού διαμορφώνει πεποιθήσεις, διαθέσεις και συμπεριφορές που σκιαγραφούν και περιγράφουν την εικόνα του μεταβιομηχανικού πολίτη.

Σε αυτή λοιπόν την **επικοινωνιακή κοινωνία** οι συναινετικές διαδικασίες και συλλογικές αποφάσεις, θα χρειαστούν την άμεση εφαρμογή των **αρχών της επικοινωνίας**, για να γεφυρωθούν τα χάσματα που υπάρχουν μεταξύ των πολιτών ενός κράτους, καθώς επίσης και των λαών σε μία παγκόσμια διάσταση.

Η αρμονική συμβίωση στην οικογένεια, στη γειτονιά, στην πόλη, στην πολιτική, στη δημόσια και ιδιωτική ζωή και γενικά σε όλη την ανθρωπότητα, εξαρτάται άμεσα και καθοριστικά από **το περιεχόμενο** και **την ποιότητα** της επικοινωνίας που έχουν καθιερώσει οι άνθρωποι, για την κατανόηση και συνεννόηση μεταξύ τους, καθώς επίσης και από **την ευχερή δυνατότητα** των αποστολέων των μηνυμάτων και των δεκτών τους να επικοινωνούν αποτελεσματικά. (Λούτας, 2005, σελ.12-13).

1.2 Ορισμοί και Μέσα Επικοινωνίας

Στα πλαίσια της μελέτης μου πάνω στην επικοινωνία στις επιχειρήσεις θα μπορούσα να επιλέξω έναν οποιονδήποτε, από τους διάφορους ορισμούς της επικοινωνίας. Θεωρώ όμως ότι ένας κατάλληλος ορισμός είναι ο εξής:

“Επικοινωνία είναι η διαδικασία εκείνη κατά την οποία γίνεται ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ των ατόμων μέσα από ένα κοινό σύστημα συμβόλων, σημείων και συμπεριφοράς. Καθώς είναι διαδικασία, η επικοινωνία έχει σαν συνώνυμα την έκφραση συναισθημάτων, τη συνδιάλεξη, την ομιλία, την ανταπόκριση, τη γραφή, την ακοή και την ανταλλαγή”

Την επικοινωνία πολλοί την θεωρούν σαν την τέχνη της έκφρασης ιδεών και της ανταλλαγής ιδεών με γραπτό ή προφορικό λόγο. Άλλοι την ορίζουν σαν την πράξη ή το γεγονός της μετάδοσης πληροφοριών *μια διαδικασία με την οποία μια έννοια ή έννοιες ανταλλάσσονται μεταξύ των ατόμων, μέσω ενός συστήματος συμβόλων όπως είναι η γλώσσα, τα σήματα, οι χειρονομίες κλπ.*

Ο όρος επικοινωνία έχει διαφορετικό περιεχόμενο, σύμφωνα με την σκοπιά που τον θεωρεί κανείς. Όπως μας αναφέρει ο Κόντης(2001), οι βιολόγοι ορίζουν την επικοινωνία σαν την μεταφορά βιολογικών ροπών από γενιά σε γενιά. Οι ιερείς "επικοινωνούν ή κοινωνούν" με την Αγία Μετάληψη. Οι τεχνικοί μιλούν για τις γραμμές επικοινωνίας των δρόμων και των σιδηροδρομικών δικτύων, και οι άλλοι εννοούν ηλεκτρονικά μέσα, όπως την τηλεόραση, το ραδιόφωνο κ.ο.κ.

Στους ορισμούς αυτούς βλέπουμε, άλλοτε τη μηχανιστική άποψη και άλλοτε την ανθρώπινη κοινωνική θεώρηση. Στην ανάπτυξη όμως που θα ακολουθήσει η θεώρηση της επικοινωνίας γίνεται από την κοινωνική σκοπιά που την εξετάζει σαν ένα κοινωνικό φαινόμενο, μια διαδικασία ύπαρξης και ειδικότερα, πώς το φαινόμενο αυτό λειτουργεί στα πλαίσια των οργανισμών. Η επικοινωνία, από αυτή την άποψη, είναι μέρος της κοινωνικής ζωής μας και είναι καθοριστική της σημερινής και μελλοντικής συμπεριφοράς μας σαν κοινωνικών υπάρξεων και ακόμη είναι η διαδικασία με την οποία γινόμαστε ικανοί να ζούμε με τους άλλους ανθρώπους. Το σπουδαιότερο σύστημα επικοινωνίας των ανθρώπων σαν κοινωνικών υπάρξεων είναι η γλώσσα και ο λόγος, χωρίς όμως να αποτελεί η γλώσσα το μοναδικό μέσο επικοινωνίας, αποτελεί το κυριότερο σύμβολο επικοινωνίας που εξωτερικεύεται η σκέψη και η ιδέα. Παρά ταύτα, η γλώσσα πολλές φορές είναι ανίκανη να εκφράσει μόνη της ολόκληρο το μήνυμα που μπορεί να λαμβάνεται. Και αυτό γιατί οι πληροφορίες που περιέχονται στις λέξεις αποτελούν μόνο μέρος του όλου μηνύματος που

μεταδίδεται. Ο τόνος της φωνής, η έκφραση του προσώπου, ο χρόνος που δίνονται οι λέξεις, κ.α. είναι στοιχεία που ενδυναμώνουν ή αποδυναμώνουν το περιεχόμενο του μηνύματος. Η επικοινωνία είναι συνδεδεμένη με την ανθρώπινη ύπαρξη γιατί "κοινωνικοποιεί" τον άνθρωπο, τον βγάζει από την απομόνωση και τον φέρνει πλησιέστερα στους συνανθρώπους του. Η επικοινωνία είναι μια διαδικασία που προϋποθέτει την ύπαρξη δύο "πόλων", του εκδότη ή αποστολέα και του λήπτη ή αποδέκτη. Χωρίς αυτή ο άνθρωπος θα είχε όλα τα στοιχεία του πρωτογονισμού και του αλόγου ζώου. Το αντικείμενο της επικοινωνίας είναι το μήνυμα που περιέχει πληροφορίες, ιδέες, θέσεις και έχει σκοπό και στόχο την αλλαγή της συμπεριφοράς του "άλλου". Από τον ορισμό, η επικοινωνία είναι "η λειτουργία με την οποία οι ανθρώπινες υπάρξεις αποστέλλουν και λαμβάνουν μηνύματα, κατά τρόπο, ώστε να κατορθώνεται η προσέγγιση μεταξύ του μηνύματος όπως αποστέλλεται και του μηνύματος όπως κατανοείται από το λήπτη" (Colin Mares: Communication).

Από τον ορισμό αυτό προκύπτει ότι η επικοινωνία πραγματοποιείται μεταξύ ανθρώπινων υπάρξεων. Τα ζώα έχουν τρόπους επικοινωνίας που χρησιμοποιούν για την επιβίωσή τους. Οι μέλισσες και τα λοιπά έντομα ειδοποιούνται μεταξύ τους με ειδικούς ήχους για τη θέση της τροφής τους. Ακόμη τα θηλαστικά εκπέμπουν την δική τους "φωνή" για να "καλέσουν" τους συντρόφους τους στη διαδικασία διαίωσις του είδους κ.λ.π. Η επικοινωνία όμως αυτή είναι ενστικτώδης και πρωτόγονη και δεν περιέχει το στοιχείο της κοινωνικότητας, είναι δε ασυνείδητη.

Η επικοινωνία προϋποθέτει **μετάδοση** και **λήψη**. Η απλή έκφραση ιδεών δεν είναι επικοινωνία, αλλά αποτελεί το ένα σκέλος αυτής, όταν δεν υπάρχει ο αποδέκτης για να "αποκωδικοποιήσει" το μήνυμα. Τα μέσα που χρησιμοποιούμε είναι γλωσσικά, δηλαδή η χρήση της γλώσσας, γραπτά ή προφορικά και μη γλωσσικά. (Κόντης, 2001, σελ.25-26).

Τα **μέσα επικοινωνίας** κατατάσσονται ως εξής:

α. Η γλώσσα

Με τη γλώσσα ο άνθρωπος κατασκευάζει σύμβολα που του επιτρέπουν να μεταδίδει τα μηνύματα και να επικοινωνεί. Η γλώσσα άλλοτε εκφράζεται προφορικά και άλλοτε γραπτά. Η σημασία της γλώσσας σαν μέσο επικοινωνίας είναι προφανής. Η γλώσσα είναι το σύμβολο που χρησιμοποιούμε στη μετάδοση των μηνυμάτων, από την ορθή δε χρησιμοποίηση αυτού εξαρτάται και ο βαθμός αποκωδικοποίησης, "των μηνυμάτων". Οι διάφορες γλώσσες που χρησιμοποιούμε αλλά και οι διαφορετικές έννοιες που αποδίδονται στις λέξεις, σημαίνει ότι δεν υπάρχουν τα ίδια σύμβολα ή ίδιοι κώδικες για όλους τους ανθρώπους. Οι

γλωσσικοί κώδικες, σχετίζονται με τις χώρες, με τους διάφορους τρόπους των χωρών, αλλά και με κάθε άνθρωπο που έχει τη δική του "μοναδικότητα" κατά την αποκωδικοποίηση των μηνυμάτων.

β) Πράξεις – Ενέργειες

Ένα τεράστιο μέρος των μηνυμάτων που εκπέμπουμε δεν αποτελείται από λέξεις γραπτά ή προφορικά, αλλά από "ενέργειες" που εκπέμπουν μηνύματα αρνητικά ή θετικά. Οι κινήσεις, οι μορφασμοί, αλλά και οι θέσεις που λαμβάνουμε αποτελούν μέσα επικοινωνίας και απευθύνονται προς πολλούς αποδέκτες ή ένα.

Η αποδοκιμασία του ομιλητή με την εκσφενδόνιση ενός αντικειμένου, αποτελεί μετάδοση αρνητικού μηνύματος, χωρίς χρησιμοποίηση του μέσου της γλώσσας. Η αποχώρηση από μια συνεδρίαση λόγω διαφωνίας, η απουσία και μη προσέλευση σε μια συνάντηση, υπονοεί άρνηση και κάποτε εκφράζει μια διαφωνία ή δυσαρέσκεια. Ακόμα μπορούμε να αποστέλλουμε μηνύματα απέχοντες από μια ενέργεια ή σιωπούντες.

Με την πραγματοποίηση των πράξεων ή με τις παραλείψεις, τα εκπεμπόμενα μηνύματα άλλοτε είναι θετικά π.χ. (κίνηση της κεφαλής σε ένδειξη κατάφασης) άλλοτε δε αρνητικά (αποχώρηση από συνεδρίαση λόγω διαφωνίας).

γ) Φαντασία

Εκτός του συμβόλου της γλώσσας ή των πράξεων, τα δημιουργήματα της ανθρώπινης φαντασίας, τα καλλιτεχνικά δημιουργήματα μεταδίδουν μηνύματα. Ίσως η ανθρώπινη φαντασία με τα δημιουργήματά της προηγήθηκε της κατασκευής της γλώσσας, σαν μέσο επικοινωνίας. Η κατασκευή εικόνων από τους πρωτόγονους, ή σχημάτων, ήταν η πρώτη μορφή επικοινωνίας.

Τα δημιουργήματα της φαντασίας πολλές φορές αποτελούν εκφραστικότερα μηνύματα και "ξεπερνούν" σε περιεχόμενο οποιοδήποτε "γλωσσικό" μήνυμα. Με μια καλά σχεδιασμένη εικόνα μπορούμε να μεταδώσουμε πολύ περισσότερα από ένα γραπτό μήνυμα. Η χρήση εικόνων και διαφόρων άλλων παραστάσεων συνδυαζόμενη με τη γλώσσα, αποτελεί άριστο μέσο μετάδοσης πληροφοριών, ιδεών και εννοιών. Η αρχή όμως που λέγει ότι μια εικόνα μπορεί να περιέχει χιλιάδες λέξεις ή το αντίθετο χιλιάδες λέξεις περιέχονται σε μια εικόνα, δεν είναι πάντα εφαρμόσιμη. Η χρήση εικόνων ή άλλων δημιουργημάτων της φαντασίας στην επιχειρησιακή επικοινωνία, εξαρτάται από το είδος του μηνύματος που θέλουμε να αποστείλουμε, (π.χ. δεν μπορούμε εύκολα να αποστείλουμε πληροφορίες νομικού περιεχομένου ή ερμηνείες νόμων με εικόνες), ενώ είναι εύκολη η απεικόνιση ενός τόξου που δείχνει την διέλευση ή όχι των οχημάτων.

δ) Κινήσεις

Ενώ μια πράξη υποδηλώνει κάτι ευθέως, μια χειρονομία υποδηλώνει κάτι, αλλά έμμεσα. Η χρήση των κινήσεων της κεφαλής ή των χεριών υπονοεί “κάτι” μια άρνηση ή μια κατάφαση, μια επιδοκιμασία ή αποδοκιμασία, οι μορφασμοί και οι συσπάσεις του προσώπου “αντιπροσωπεύουν” κάτι. Η διαφορά μεταξύ των πράξεων ή ενεργειών από τις κινήσεις, είναι ότι οι δεύτερες συμβολίζουν μια έννοια, μια ιδέα.

Πρόβλημα γεννιέται με την δυνατότητα ερμηνείας μιας κίνησης. Οι κινήσεις του χεριού, του κεφαλιού κλπ. ως σύμβολα μετάδοσης των μηνυμάτων, δεν ερμηνεύονται εύκολα. Αν η γλώσσα σαν σύμβολο, με τις τεράστιες δυνατότητες χρησιμοποίησής της στην επικοινωνία, δημιουργεί πολλές φορές προβλήματα αποκωδικοποίησης (π.χ. διάφορες έννοιες των λέξεων αυτών) κατά μεγαλύτερο λόγο οι κινήσεις δεν μεταδίδουν πάντοτε κατά ακριβή τρόπο τα μηνύματα (σε ορισμένες περιοχές της χώρας η κίνηση του κεφαλιού προς τα πάνω δεν υποδηλώνει άρνηση). Η χρησιμοποίηση των κινήσεων σαν μέσο μετάδοσης μηνυμάτων στην επικοινωνία, σε συνδυασμό με τις λέξεις, είναι συνηθέστατη και μάλιστα η χρήση των κινήσεων "υποβοηθά" τη μετάδοση των μηνυμάτων και την αποκωδικοποίηση.

ε) Ήχοι

Όπως τα σήματα της τροχαίας κίνησης, η κίνηση του κεφαλιού, η αποχώρηση από μια συνάντηση, αποτελούν εκπομπές αρνητικών ή θετικών μηνυμάτων ή εκφράζουν ιδέες ή μεταφέρουν πληροφορίες, έτσι και η μετάδοση της Ηρωικής Συμφωνίας του Μπετόβεν περιέχει κάποιο μήνυμα. Αλλά δεν είναι μόνο τα μουσικά τεμάχια που περιέχουν μηνύματα, ο ήχος της σειρήνας του εργοστασίου καλεί τους εργάτες στην εργασία, ο ήχος του τραίνου, του πλοίου που πρόκειται να αποπλεύσει κλπ. περιέχουν μηνύματα. Ακόμη όμως και οι λέξεις μεταδίδονται με ήχους. Οι λέξεις μεταδιδόμενες δίνουν πληροφορίες από δύο πηγές:

- 1) πληροφορίες από προηγούμενη εμπειρία για την έννοια της λέξης.
- 2) πληροφορίες από τον ήχο που ακούμε όταν η λέξη εκφράζεται.

Οι πληροφορίες που μεταδίδονται στη δεύτερη περίπτωση εξαρτώνται από τον τόνο της φωνής του προσώπου που ομιλεί. Π.χ. αυτός είναι σαρκαστικός, αυτός είναι ενδιαφέρον, δεν με συμπαθεί κλπ.

στ) Οσμή

Η οσμή αποτελεί μέσο επικοινωνίας. Είναι γνωστή η χρήση των αρωμάτων των γυναικών με την ιδιαίτερη σημασία καθ' ενός. Ο καλός μάγειρας παρασκευάζει το προϊόν της τεχνικής και της δεξιοτεχνίας του και προσπαθεί αυτό να αναδύει οσμή χαρακτηριστική της επιτυχίας του. Η αποκωδικοποίηση (κατανόηση) των μηνυμάτων από τους αποδέκτες εξαρτάται και από ποιότητα και την ένταση της οσμής. Στην πρώτη

περίπτωση η γυναίκα μπορεί να ν' απευθύνεται προς κάποιο άνδρα του οποίου επιθυμεί να προσελκύσει το ενδιαφέρον ή απλώς απευθύνεται προς το περιβάλλον της και ζητεί αναγνώριση και ανταπόκριση. Στη δεύτερη περίπτωση ο μάγειρας διεγείρει την όρεξη και την επιθυμία του αποδέκτη να γευθεί το φαγητό. Αλλά η χρησιμοποίηση των περιγραφέντων μέσων επικοινωνίας, συνήθως, συντελείται με τον συνδυασμό δύο τριών ή περισσότερων αυτών. Αυτός που μιλάει χρησιμοποιεί λέξεις, κινήσεις, ήχους και πολλές φορές φαντασία (εικόνες). Η πρόταξη ενός από των παραπάνω μέσων στη μετάδοση ενός μηνύματος, εξαρτάται από το είδος του μηνύματος π.χ. στην εκπαίδευση έχει αποδεχθεί ότι η χρήση των λεγόμενων οπτικοακουστικών μέσων (επισκόπια, επιδιασκόπια, slides, films, κ.ο.κ.) αυξάνει την δυνατότητα της αποκωδικοποίησης (κατανόησης) από τους διδασκόμενους, αφού αυτά συνδυασθούν με την κατάλληλη ομιλία, αλλά και χωρίς αυτή. (Κόντης, 2001, σελ.26-29).

1.3 Τι είναι επιχείρηση και ποιος ο κοινωνικός της ρόλος

Η επιχείρηση και η κοινωνία

Σύμφωνα με την μελέτη της Βενιέρη-Ιγγλέση(1999) η επιχείρηση, εκτός από οικονομική μονάδα, είναι σύμφωνα με τη θεωρία των συστημάτων ένα "**ανοικτό σύστημα**", που δέχεται εισροές από το περιβάλλον και δίνει εκροές σε αυτό. Η επιχείρηση είναι μέρος του κοινωνικού συστήματος της χώρας και επηρεάζεται από το κοινωνικό περιβάλλον όπου λειτουργεί, όπως επηρεάζει και αυτή με τη σειρά της αντίστοιχα το περιβάλλον αυτό.

Σαν υποσύστημα του κοινωνικού συστήματος η επιχείρηση επηρεάζεται και επηρεάζει άλλες κοινωνικές ομάδες όπως είναι οι εργαζόμενοι, οι καταναλωτές, το κοινό, η Πολιτεία, οι Εκπαιδευτικοί οργανισμοί, οι θρησκευτικοί οργανισμοί.

Ο ρόλος της επιχείρησης τα παλαιότερα χρόνια θεωρείτο καθαρά οικονομικός. Αυτό προκύπτει και από τον **ορισμό** της επιχείρησης σαν "**μία οργανωμένη οικονομική μονάδα που βαδίζει πάνω σε ένα μακρόχρονο τεχνικό-οικονομικό πρόγραμμα παραγωγής και διάθεσης αγαθών, και αντιμετωπίζει κινδύνους με σκοπό το κέρδος που επανέρχεται στους φορείς της επιχείρησης**".

Η σύγχρονη επιχείρηση σαν κύτταρο της οικονομικής και κοινωνικής ζωής δεν είναι ανεξάρτητη από αυτή, αλλά αντίθετα εντάσσεται στο κοινωνικό σύνολο και εναρμονίζεται με το κοινωνικά επωφελές. Η επιχείρηση συμμετέχει στην καθολική προσπάθεια ικανοποίησης των βασικών κοινωνικών αναγκών και στην επίτευξη των κοινωνικών στόχων.

Βάζει σαν σκοπούς όχι μόνο το κέρδος, αλλά και την προστασία και εξασφάλιση του ανθρώπινου δυναμικού καθώς και την προστασία και βελτίωση του φυσικού περιβάλλοντος όπου δρα.



Εικόνα 1.1 Η σύγχρονη επιχείρηση

1.4 Θεωρία της ανθρώπινης επικοινωνίας

*"Η έννοια των λέξεων δεν
βρίσκεται στις λέξεις αλλά σε μας".*

Haykawe

1.4 Θεωρία της επικοινωνίας

Στην ανθρώπινη επικοινωνία πηγή πληροφοριών είναι ο *ανθρώπινος* νους. Ο μεταδότης είναι η ανθρώπινη φωνή και κάθε μέσο με το οποίο αυτή εξωτερικεύεται. Το κανάλι είναι τα ηχητικά κύματα μετάδοσης. Το λήπτη και τον προορισμό αποτελούν τα ανθρώπινα αισθητικά όργανα: αυτιά, δέρμα, μάτια και το ανθρώπινο μυαλό (Κόντης, 2001,σελ.31).

Οι Himstreet και Lehman (1993) υποστηρίζουν ότι επιστήμονες που μελετούν την ανθρώπινη συμπεριφορά και δουλεύουν στους τομείς της κοινωνιολογίας και της ψυχολογίας έχουν επηρεάσει έντονα την διοίκηση των επιχειρήσεων δίνοντας έμφαση στα διαπροσωπικά προβλήματα επικοινωνίας στον επιχειρησιακό χώρο. Ποικίλες συμβολές στη θεωρία της ανθρώπινης επικοινωνίας τονίζουν τις δυσκολίες που εξαρτώνται όχι τόσο από ότι λέμε ή γράφουμε αλλά από ότι συμβαίνει στην σκέψη μας και στην σκέψη αυτών με τους οποίους επικοινωνούμε.

Έτσι, το έργο στην επικοινωνία φαίνεται να είναι το **γεφύρωμα** μεταξύ των σκέψεων από τη μία και η χρήση των λέξεων από την άλλη. Ειδικότερα η θεωρία της ανθρώπινης επικοινωνίας δίνει έμφαση και τονίζει παράγοντες όπως την κοινωνική κατάσταση, το ρόλο, την θέση και οδηγίες για την κατανόηση της κοινωνικής δράσης και την ανθρώπινη υπερένταση.

Μια κοινωνική κατάσταση καθιερύεται όταν οι άνθρωποι εισάγονται σε μία επικοινωνιακή ανταλλαγή και η συμπεριφορά τους οργανώνεται σύμφωνα με μια κοινή εργασία. Οι συμμετέχοντες αναλαμβάνουν μεμονωμένους ρόλους που πηγάζουν από τον ρόλο τους στην δραστηριότητα. Επίσης έχουν κοινωνική θέση που είναι η θέση που κατέχουν σύμφωνα με το "οργανωτικό σχεδιάγραμμα" ή άλλες προκαθορισμένες λειτουργίες. Ο ρόλος είναι μία άτυπη συμμετοχή ενώ η κοινωνική θέση είναι μία επίσημη θέση.

Τελειόφοιτοι ενός πανεπιστημίου έχουν θέση κύρους, ενώ οι πρωτοετείς έχουν υποτακτικούς ρόλους. Ένα διοικητικό στέλεχος παρά τον διευθυντή εξαιτίας της θέσης που κατέχει στο γραφείο του διευθυντή παίζει πιο σημαντικό και δυναμικό ρόλο από τον ρόλο που του υποβάλλει η οργανωτική δομή.

Φυσικά στον επιχειρηματικό κόσμο, κάθε σύμβολο (σύμβολο κοινωνικής θέσης) όπως είναι η θέση στην δουλειά, η στολή, η διακόσμηση του γραφείου και το βοηθητικό προσωπικό μας βοηθούν να ξεχωρίσουμε την κοινωνική θέση. Η δράση, ο χρόνος εργασίας στην εταιρία, οι τρόποι εργασίας, η αμεσότητα στην επικοινωνία μπορούν να διαφοροποιήσουν τον ρόλο και την κοινωνική θέση.

Όλα τα παιχνίδια παίζονται με κανόνες. Στην εργασία, οι άγραφοι κανόνες προέρχονται από το εσωτερικό σύστημα και την δραστηριότητα διατήρησης. Οι γραπτοί κανόνες είναι τυπικές πολιτικές και διαδικασίες της εταιρίας. Οι κανόνες καθορίζουν ποιος πρέπει να μιλήσει σε ποιον, τι θα ειπωθεί και τι όχι, πόσο μπορεί να διαρκέσει μία συνεδρίαση και πως θα παρουσιαστεί ένα μήνυμα.

Καθώς οι άνθρωποι ζουν και εργάζονται, γνωρίζουν τους κανόνες του παιχνιδιού, όπως πρέπει για να δημιουργήσουν θέσεις για τους εαυτούς τους. Οι οδηγίες βοηθούν τους δέκτες στην κατανόηση της έννοιας και του σκοπού του μηνύματος. Τα μη-λεκτικά σήματα όπως η έκφραση του προσώπου, η κίνηση του σώματος, ο ιδρώτας και η στάση είναι ενδείξεις για τα αισθήματα και τα κίνητρα του πομπού.

1.5 Οι Επιχειρησιακές επικοινωνίες...

Όπως είναι γνωστό, επικοινωνία είναι η διαδικασία κατά την οποία πραγματοποιείται ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ των ατόμων μέσα σε ένα σύστημα συμβόλων (ως σύμβολο μπορεί να νοηθεί οποιασδήποτε μορφής αποτέλεσμα εκ μέρους ενός «δέκτη» σε συμπεριφορά που προέρχεται από έναν «πομπό», η οποία ενέχει τη συνδιάλεξη, την ομιλία, την ανταλλαγή ιδεών και απόψεων, την έκφραση συναισθημάτων, την αντίδραση σε εξωτερικό ερέθισμα).

Η επικοινωνία στις επιχειρήσεις παίρνει συνήθως τη μορφή της ομαδικής επικοινωνίας. Μέσα στα πλαίσια αυτά διαμορφώνονται διάφορες σχέσεις μεταξύ των στελεχών της επιχείρησης, στις οποίες αναπτύσσεται διαπροσωπική μορφή επικοινωνία. Στη διαπροσωπική επικοινωνία ισχύουν όσα αναφέρονται στα σεμινάρια για τις δεξιότητες επικοινωνίας που διεξάγονται από την Υπηρεσία Συμβουλευτικής του Γραφείου Διασύνδεσης. Η ομαδική επικοινωνία είναι μια διαδικασία στην οποία επίσης ισχύουν όλα όσα ισχύουν στην «πρόσωπο προς πρόσωπο» επικοινωνία, επιπροσθέτως όμως επιδρούν παράγοντες που αναφέρονται στην πολυπρόσωπη διάσταση της διαδικασίας, και συγκεκριμένα στη δομή και στη λειτουργία της ομάδας. Οι **παράγοντες** αυτοί είναι οι παρακάτω:

■ η ηγετική ικανότητα του ατόμου που αναλαμβάνει το ρόλο του «ηγέτη» (ο ρόλος του οποίου στην ομάδα είναι καταλυτικός),

■ η διάρκεια ύπαρξης της ομάδας και η συνοχή που έχει αναπτύξει (οι ομάδες που διατηρούνται για μεγάλα χρονικά διαστήματα καταβάλλουν μεγαλύτερη προσπάθεια για στόχους καθήκοντος, ενώ οι ομάδες που δημιουργούνται για βραχυπρόθεσμους στόχους αναλώνονται συνήθως σε στόχους διατήρησης),

■ το μέγεθος της ομάδας (τα περιθώρια ευχερέστερης επικοινωνίας αυξάνονται, όσο μειώνεται ο αριθμός των μελών της ομάδας),

■ η αυτοαντίληψη και η αυτοεικόνα των μελών της ομάδας (όταν τα μέλη της ομάδας δε συμπεριφέρονται ανάλογα με την εικόνα που έχουν για τον εαυτό τους, είναι πιθανό η ομάδα να μη λειτουργεί αποτελεσματικά),

■ οι ιδιότητες των μελών της ομάδας (χαρακτηριστικά, αρμοδιότητες, ιεραρχία, κ.λπ.) και πώς αυτές επηρεάζουν τις αλληλεπιδράσεις μεταξύ τους, και

■ το πρότυπο σύμφωνα με το οποίο λειτουργεί η ομάδα (κανόνες συμπεριφοράς, αρχές που διέπουν τη λειτουργία της ομάδας, κ.λπ.).

Στις ομάδες εργασίας που διαμορφώνονται στα πλαίσια των επιχειρήσεων, η επικοινωνία βασίζεται σε σχέσεις δομημένες σε ρόλους. Η επικοινωνία σε τέτοιες ομάδες χαρακτηρίζεται από την ιεραρχική δομή της ομάδας, η οποία είναι συνήθως διαμορφωμένη από τη φιλοσοφία της επιχείρησης. Για παράδειγμα, οι ρόλοι που αναλαμβάνει το κάθε άτομο σε μία ομάδα εργασίας μιας επιχείρησης είναι συνήθως παγιωμένοι από το ίδιο το «καταστατικό» της δημιουργίας της: η ιεραρχική θέση των μελών της στην εταιρία «προβλέπει» τόσο τους ρόλους που τα μέλη αναλαμβάνουν, όσο και τους τρόπους με τους οποίους εκφράζονται και συμπεριφέρονται, αναλαμβάνουν ή όχι πρωτοβουλίες, έχουν ή όχι λόγο στις τελικές επιλογές, κ.λπ.

Οι ρόλοι που αναπτύσσονται σε αυτές τις ομάδες περιγράφονται ως «ρόλοι εργασίας», και είναι οι παρακάτω:

■ ο «φυσικός ηγέτης»,

■ το άτομο που αναζητά τις απαραίτητες πληροφορίες,

■ το άτομο που παρέχει ιδέες και απόψεις,

■ το άτομο που αναλύει τις πληροφορίες και τις απόψεις,

■ το άτομο που «διεκπεραιώνει» την όλη διαδικασία της εργασίας,

■ το άτομο που καταγράφει την πορεία και τις ενέργειες της εργασίας, και

■ ο «ιδανικός άνθρωπος», το άτομο «για όλες τις δουλειές».

1.6 Η σημασία της αποτελεσματικής επικοινωνίας στην επιτυχημένη διεύθυνση της σύγχρονης επιχείρησης

Οι διάφορες ιδέες, οδηγίες, εντολές, κλπ. που προέρχονται από ένα προϊστάμενο και αφορούν τη διεύθυνση μιας επιχείρησης ή ενός τομέα αυτής, για να υλοποιηθούν πρέπει να μεταβιβαστούν στους υφισταμένους με ένα σύστημα επικοινωνίας. Η πιο σωστή ιδέα είναι χωρίς σημασία αν δεν διοχετευτεί κατάλληλα προς τα αρμόδια εκτελεστικά όργανα για εφαρμογή. Κατά συνέπεια **η επικοινωνία αποτελεί βασικό στοιχείο για μία επιτυχημένη διεύθυνση:**

α. Εξασφαλίζει το αναγκαίο πλαίσιο πληροφοριών για σωστή εκτίμηση καταστάσεων ατομικών ή ομαδικών αντιδράσεων, αντιμετώπιση προβλημάτων που παρουσιάζονται και λήψη στη συνέχεια σωστών αποφάσεων.

β. Συμβάλλει στη καλύτερη κατανόηση του προϊσταμένου - υφισταμένου εφ' όσον ο καθένας απ' αυτούς γνωρίζει καλύτερα τις διαθέσεις, τις ανάγκες και τις επιθυμίες του άλλου. Το στοιχείο αυτό είναι σημαντικό αν αναλογισθεί κανείς, ότι συχνότερα αντιμετωπίζονται προβλήματα διαθέσεως και συμπεριφοράς του προσωπικού απέναντι της Διευθύνσεως και λιγότερο προβλήματα επαρκών γνώσεων και ικανής εμπειρίας, τα οποία αντιμετωπίζονται συνήθως πιο εύκολα.

γ. Δημιουργεί το απαραίτητο κλίμα συνεργασίας που είναι απαραίτητο για κάθε αποδοτική ομαδική προσπάθεια .

δ. Τέλος συμβάλλει στην απόδοση καλύτερου ποιοτικά και περισσότερου ποσοτικά έργου.

1.7 Ο επιτελικός ρόλος της επικοινωνίας για την επιχείρηση

Σύμφωνα με το Λούτα (2005), ο ρόλος και η σημασία της επικοινωνίας για την επιχείρηση είναι κεφαλαιώδης και κάθε επιχείρηση πρέπει να μελετά και να εξετάζει, σύμφωνα με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που διαθέτει, τους κατάλληλους τρόπους με τους οποίους μπορεί να εφαρμόσει αποτελεσματικά τις επικοινωνιακές μεθόδους προκειμένου να διασφαλίσει την αποτελεσματική χρησιμοποίησή της, αφού τα κυριότερα οφέλη που προκύπτουν είναι:

Ισχυροποιείται και βελτιώνεται το καλό όνομα της επιχείρησης

Ιδιαίτερα τα τελευταία χρόνια έχει καταστεί αντιληπτή, η μεγάλη σημασία και αξία του καλού ονόματος της επιχείρησης και για το λόγο αυτό οι μεγάλες ιδιαίτερα επιχειρήσεις οργανώνουν τμήματα τα οποία

ασχολούνται για την εμπέδωση και καλλιέργεια του στοιχείου αυτού στο εσωτερικό, αλλά και ιδιαίτερα στο εξωτερικό τους περιβάλλον. Ιδιαίτερα, οι τομείς των δημοσίων σχέσεων, του τμήματος πωλήσεων και του τομέα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού δαπανούν χρόνο και χρήμα προκειμένου να διατηρήσουν, να καλλιεργήσουν, να αναπτύξουν και να επιβάλλουν το καλό όνομα της επιχείρησης, το οποίο πολλές φορές αποτελεί το κλειδί για να ανοίξουν πόρτες συνεργασίας και ανάπτυξης με άλλους φορείς και επιχειρήσεις.

Διευκολύνεται η ομαλή λειτουργία της επιχείρησης

Η ομαλή λειτουργία της επιχείρησης εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την αποτελεσματική επικοινωνία που εφαρμόζεται στην γενικότερη δραστηριότητα της, αφού και η απρόσκοπτη ροή των πολυποίκιλων μηνυμάτων που διακινούνται στο εσωτερικό και στο εξωτερικό επιχειρησιακό περιβάλλον διευκολύνει το θετικό παραγωγικό αποτέλεσμα. Εκτός τούτου, το ευαίσθητο εσωτερικό επιχειρησιακό περιβάλλον έχει άμεση ανάγκη από την εφαρμογή μοντέρνων επικοινωνιακών μεθόδων και τακτικών, προκειμένου να ομαλοποιούνται σχέσεις και να καλλιεργείται θετικό επικοινωνιακό πλαίσιο το οποίο διευκολύνει την αποτελεσματική λειτουργία της επιχείρησης.

Πριμοδοτείται η αναπτυξιακή της πορείας

Οι τυπικές και άτυπες επαφές της επιχείρησης και των στελεχών με το εξωτερικό περιβάλλον της, συμβάλλουν ώστε να καλλιεργείται κλίμα αναπτυξιακής πορείας και καθιέρωσης πρωτοβουλιών που προάγουν το επιχειρησιακό status και διευκολύνουν την επιχείρηση να επιτελέσει σοβαρό ρόλο στην ανταγωνιστική αγορά που κινείται δυναμικά. Οι σχεδιασμένες πρωτοβουλίες των στελεχών της επιχείρησης, τα οποία χρησιμοποιώντας αποτελεσματικές επικοινωνιακές μεθόδους υποβοηθούν την αναπτυξιακή πορεία της.

Αναπτύσσεται και λειτουργεί ένα λειτουργικό δίκτυο πληροφοριών

Η καθιέρωση των αρχών και κανόνων της αποτελεσματικής επικοινωνίας συμβάλλει στην αποδοτική λειτουργία ενός ολοκληρωμένου επικοινωνιακού δικτύου που στόχος του είναι η συλλογή και διάχυση του πληροφοριακού υλικού που απαιτείται για την εξυπηρέτηση της επιχείρησης στις πολυποίκιλες δραστηριότητές της.

Βελτιώνεται η ικανότητα συνεργασίας και συνύπαρξης

Η αποτελεσματική επικοινωνία συμβάλλει ουσιαστικά στην καλλιέργεια κλίματος συνεργασίας μεταξύ εργαζομένων οι οποίοι υποχρεωτικά πρέπει να συμβιώσουν σε ένα δύσκολο εργασιακό περιβάλλον. Ένα περιβάλλον που κύρια γνωρίσματα είναι η κοινή συνύπαρξη ανθρώπων με διαφορετικές συνήθειες, κουλτούρα, προσωπικά χαρακτηριστικά γνωρίσματα, ιδιορρυθμίες και ιδιαιτερότητες τέτοιου βαθμού και κλίμακας που πολλές φορές τους αποκλίνει από κοινές προσπάθειες και το ομαδικό πνεύμα εργασίας. Η επιχείρηση πρέπει συνεχώς να φροντίζει για την καλλιέργεια κλίματος κατανόησης και συνεργασίας στο ανθρώπινο δυναμικό της, αφού η συμβολή των στοιχείων αυτών υποβοηθάει την αποτελεσματικότητα της εργασιακής ροής.

Καλλιεργείται κλίμα καλών σχέσεων με το εξωτερικό της περιβάλλον

Η σύνδεση της επιχείρησης με το εξωτερικό περιβάλλον της αποτελεί ένα βασικό μέλημά της προκειμένου να διευκολύνεται η επαφή και συνεργασία της με όλους τους φορείς και τις επιχειρήσεις με τους οποίους πρέπει να διατηρεί άριστες σχέσεις. Οι καλές σχέσεις της επιχείρησης με το εξωτερικό της περιβάλλον ενισχύει την δυνατότητα για την ανάπτυξη συνεργασιών που εξυπηρετούν τα συμφέροντα της επιχείρησης.

Διευκολύνεται και ενισχύεται το επιθυμητό επιχειρηματικό κλίμα στο εσωτερικό της περιβάλλον

Η αποτελεσματική επικοινωνία συμβάλλει σε μεγάλο βαθμό στην καλλιέργεια θετικού επιχειρησιακού κλίματος στο εσωτερικό περιβάλλον της, γεγονός το οποίο καθίσταται δυναμικό στοιχείο ανάπτυξης και βέλτιστου παραγωγικού αποτελέσματος. Η συνοχή, η ομοιογένεια και συνεργασία των ομάδων που συνθέτουν το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης υποστηρίζεται σε μεγάλο βαθμό από την ικανότητά τους να επικοινωνούν αποτελεσματικά μεταξύ τους.

Αναπτύσσεται και καλλιεργείται θετικό και επικοινωνιακό κλίμα

Το θετικό επικοινωνιακό κλίμα, αποτελεί το αναγκαίο συστατικό στοιχείο για την επικράτηση της αποτελεσματικής επικοινωνίας και της ισχυροποίησης των δεσμών της επιχείρησης με τους εργαζομένους, το πλατύ καταναλωτικό κοινό, με τους πελάτες της καθώς και τους φορείς και συνεργάτες της. Η εφαρμογή των κανόνων αποτελεσματικής επικοινωνίας και η καθιέρωση επικοινωνιακών τεχνικών που

συμβάλλουν στην ενίσχυση των καλών σχέσεων που επιβάλλεται να διατηρεί η επιχείρηση με το εσωτερικό και εξωτερικό επιχειρησιακό περιβάλλον, δημιουργεί τις προϋποθέσεις για την σύνδεση της επιχείρησης με τους πρωταρχικής σημασίας παράγοντες αυτούς, με αποτέλεσμα να διάκινται ευμενώς απέναντι στην επιχείρηση και τα προϊόντα της προς τα οποία δείχνουν εμπιστοσύνη και προτίμηση.

▣ Εξυπηρετείται και εκπληρώνεται ο σκοπός της επιχείρησης

Η ζωή και η ανάπτυξη της επιχείρησης τελεί υπό το αξίωμα να υλοποιεί σε συνεχή και αδιάλειπτη βάση τον σκοπό για τον οποίο ιδρύθηκε και για το λόγο αυτό είναι υποχρεωμένη να ξεδιπλώνει όλες τις δυνάμεις που εξυπηρετούν τη φύση και το ρόλο της. Η επιχειρησιακή επικοινωνία αποτελεί το βασικό εργαλείο μέσω του οποίου μπορεί να αξιοποιηθούν όλες οι δυνατότητες και ικανότητες στελεχών και εργαζομένων προκειμένου να ικανοποιηθούν οι επιδιώξεις της.

▣ Υλοποιούνται οι στόχοι της επιχείρησης τόσο σε βραχυχρόνιο όσο και μακροπρόθεσμο επίπεδο

Η επιχείρηση, μέσω της αποτελεσματικής επικοινωνίας που απαιτείται να έχει σχεδιάσει και εφαρμόσει, χρησιμοποιεί το ανθρώπινο δυναμικό της, προκειμένου να υλοποιεί κάθε φορά τους στόχους της, τόσο σε τομεακό, όσο και σε γενικότερο επιχειρησιακό επίπεδο. Η επίτευξη των στόχων της επιχείρησης απαιτεί την επιτυχή δραστηριοποίηση στελεχών και εργαζομένων η οποία είναι τόσο υψηλότερη όσο μεγαλύτερο βαθμό επικοινωνιακής ικανότητας διαθέτουν τα στελέχη της.

▣ Επικρατεί κλίμα συνοχής και ενότητας μεταξύ επιχείρησης, στελεχών εργαζομένων

Η επιχείρηση με την αποτελεσματική επικοινωνία προσπαθεί να εμπεδώσει κλίμα συνοχής και ενότητας μεταξύ αυτής και των εργαζομένων προκειμένου να έχει την δυνατότητα να αντεπεξέλθει χωρίς κλυδωνισμούς στις "δύσκολες στιγμές" που θα παρουσιαστούν σε κάποια φάση της ιστορίας της. Επίσης, βελτιώνονται και ενισχύονται οι σχέσεις επιχείρησης-εργαζομένων με δεσμούς ενότητας και ομοιογένειας προκειμένου να λειτουργήσουν αποτελεσματικά.

▣ Διατηρείται κλίμα σεβασμού στην αξιοπρέπεια και στην προσωπικότητα του ανθρώπου

Η επιχείρηση καθιερώνοντας τις αρχές της επικοινωνίας προσπαθεί να βελτιώσει τις συμπεριφορές του εργαζόμενου, ο οποίος αποτελεί και το σημαντικότερο περιουσιακό υλικό της. Με τον τρόπο αυτό καλλιεργείται κλίμα σεβασμού στην αξιοπρέπεια και εν γένει

προσωπικότητα του εργαζομένου, ο οποίος πλέον αισθάνεται ότι αποτελεί ένα πολύτιμο αγαθό για την επιχείρηση και όχι ένα κρίκο της μηχανικής αλυσίδας που περιστρέφει τον άξονα της επιχείρησης.

1.8 Η κατάσταση της επικοινωνίας στις επιχειρήσεις της χώρας μας

Σύμφωνα με το Λούτα (2008), η κατάσταση της επικοινωνίας που επικρατεί σε όλες τις επιχειρήσεις που λειτουργούν στη χώρα μας¹, δε μπορούμε να ισχυριστούμε ότι είναι σε καλό επίπεδο και πολλές φορές μάλιστα σε ορισμένες επιχειρήσεις, πλησιάζει το επίπεδο του επικοινωνιακού χάους και αλαλούμ. Σε αυτό συμβάλει ο νευρικός χαρακτήρας του Έλληνα, το χαμηλό πολιτιστικό επίπεδο και τα γενικά αρνητικά χαρακτηριστικά της φυλής μας (νευρικότητα, απειθαρχία, ψέμα, πολυλογία, αχαριστία, εγωισμός, φθόνος, διχόνοια, μίσος, έπαρση και αλαζονεία)².

Τα επικοινωνιακά συστήματα που εφαρμόζονται στις επιχειρήσεις του Ιδιωτικού τομέα, είναι καλύτερα δομημένα στις πολυεθνικές επιχειρήσεις³, από ότι είναι στις υπόλοιπες Ελληνικές. Τελευταία, υπάρχει κάποια ένδειξη ότι οι διευθυντές προσωπικού, οι οποίοι είναι και οι κύριοι υπηρεσιακά υπεύθυνοι για τον τρόπο εφαρμογής της επικοινωνιακής κυκλοφορίας της πληροφορίας, προσπαθούν συνεχώς να εξελίξουν τα επικοινωνιακά κανάλια, μεταξύ της επιχείρησης και των εργαζομένων.

Προτιμούν να καταναλώνουν τον περισσότερο χρόνο τους ευρισκόμενοι με τους εργαζομένους μάλλον, παρά να κάθονται κλεισμένοι στα υπηρεσιακά τους γραφεία. Προσπαθούν να συνδέσουν τα ενδιαφέροντα των εργαζομένων με τους επιχειρησιακούς στόχους. Όμως, σε γενικές γραμμές, το ταραχώδες επιχειρησιακό περιβάλλον, καθώς και ο νευρώδης Ελληνικός χαρακτήρας, δημιουργεί πολλά προβλήματα στους διευθυντές προσωπικού⁴.

Στις επιχειρήσεις του Δημόσιου τομέα, υπάρχουν δομημένα επικοινωνιακά συστήματα, γεμάτα τυπολατρία και αναποτελεσματικότητα και συνήθως οι διευθυντές προσωπικού προτιμούν να ευρίσκονται στα γραφεία τους, επικοινωνώντας με τους εργαζόμενους έγγραφα. Το εσωτερικό επιχειρησιακό περιβάλλον αποτελείται από ένα μωσαϊκό επικοινωνιακών προβλημάτων, με βυζαντινολογικές και φαρισαϊκές μεθόδους και το τμήμα προσωπικού έχει ένα περιορισμένο ρόλο να επιτελέσει στην ανάπτυξη και βελτίωση των επικοινωνιακών καναλιών.

¹ με μία μικρή ίσως εξαίρεση για τις πολυεθνικές επιχειρήσεις και που αυτό οφείλεται στα προγράμματα εκπαίδευσης και κατάρτισης που έχουν εφαρμόσει για την όσο το δυνατόν

μεγαλύτερη απάλειψη αυτών των αρνητικών χαρακτηριστικών και τα οποία αποτελούν ισχυρό εμπόδιο στην επικοινωνία και κατ' επέκταση στην καλή λειτουργία της επιχείρησης.

²Χωρίς την παραμικρή διάθεση να προκαλέσουμε αντιπάθειες, ή και αντιπαραθέσεις, με τον τονισμό των αρνητικών χαρακτηριστικών της φυλής μας, πιστεύουμε ότι η καταγραφή τους έχει το νόημα της γνώσης των κύριων αιτιών του ανυπέβλητου προβλήματος που αντιμετωπίζουμε στην επικοινωνία μας, σε όλες τις εκφράσεις της κοινωνικής μας συμβίωσης, που αντιμετωπίζουμε τόσα προβλήματα συνεννόησης: στην οικογένεια, στη γειτονιά, στο σχολείο, στην εκκλησία, στην πολιτική, στο δημόσιο βίο. Και βέβαιο λοιπόν είναι, ότι όλα αυτά τα προβλήματα τα μεταφέρουμε και στο χώρο εργασίας μας. Η λύση είναι, ότι για την επιχειρησιακή λειτουργία που ενδιαφερόμαστε να καταγράψουμε και να βελτιώσουμε, η καθιέρωση εκ μέρους των επιχειρήσεων, εκπαιδευτικών προγραμμάτων που σαν σκοπό θα έχουν την βελτίωση των συμπεριφορών των εργαζομένων και καθιέρωση διαδικασιών για την προώθηση της συνεργασίας επιχείρησης-εργαζομένων και πνεύματος αλληλοκατανόησης και αλληλοϋποστήριξης.

³σύμφωνα και με τα αποτελέσματα ερευνητικής εργασίας του Γεράσιμου Λούτα (1995).

⁴ ένας διευθυντής προσωπικού ο οποίος εργάζεται σε μία μεγάλη πολυεθνική επιχείρηση είπε στον κ. Λούτα Γεράσιμο:

"η επικοινωνία είναι το μεγαλύτερο πρόβλημα για όλες τις επιχειρήσεις στην Ελλάδα, ανεξάρτητα εάν αυτές είναι πολυεθνικές, ή εθνικές. Συγκεκριμένα, οι εργαζόμενοι έρχονται να μου αναφέρουν κάποιο πρόβλημα και συγχρόνως, αποφεύγουν να μιλήσουν με ευθύτητα και καθαρότητα. Μου αναφέρουν για άλλα θέματα, εκτός από το πρόβλημά τους. Αυτό βέβαια συναρτάται και με την Ελληνική ιδιοσυγκρασία και δυστυχώς είμαι υποχρεωμένος να σπαταλήσω χρόνο, προκειμένου να αντιληφθώ την ακριβή κατάσταση. Ένα άλλο σοβαρό επικοινωνιακό πρόβλημα είναι ότι πολλοί εργαζόμενοι δεν είναι αρκετά αληθείς".

Συνήθως αυτά, καθιερώνονται και χρησιμοποιούνται αναποτελεσματικά από την ανώτατη ηγεσία. (Λούτας,2008,σελ.97-99,διδασκτικές σημειώσεις)

1.9 Σκοποί της Επικοινωνίας

Οι άνθρωποι επικοινωνούν θέλοντας να ικανοποιήσουν ανάγκες τόσο στην επαγγελματική όσο και στην έξω – επαγγελματική ζωή τους. Οι άνθρωποι θέλουν οι άλλοι να τους ακούν, να τους εκτιμούν και να τους αναζητούν. Θέλουν επίσης να εκπληρώσουν καθήκοντα και να επιτυγχάνουν στόχους. Είναι λοιπόν φανερό, ότι βασικός σκοπός της επικοινωνίας είναι να βοηθά τους ανθρώπους να αισθάνονται καλά τόσο με τον εαυτό τους όσο και με τους φίλους τους, τις ομάδες και τους οργανισμούς.

Η επικοινωνία *πληροφορεί, πείθει και ψυχαγωγεί* μέσα από λεκτικά και μη λεκτικά μηνύματα. Λεκτικά μέσα, “δια μέσω της χρήσης των λέξεων” : μπορεί να είναι είτε γραπτά, είτε προφορικά. Για την ακρίβεια, ομιλητές και συγγραφείς θα πρέπει να αποφεύγουν να χρησιμοποιούν τον όρο “λεκτικά”, όταν εννοούν “προφορικά”.

Μη λεκτικά μέσα “χωρίς τη χρήση των λέξεων”. Οι άνθρωποι στέλνουν συνεχώς μη λεκτικά μηνύματα δια μέσω των κινήσεων του σώματος, της εμφάνισης, των οσμών, του ρουχισμού, των στολών, των εκφράσεων του προσώπου, των κοσμημάτων, των αυτοκινήτων και μιας ποικιλίας άλλων συμβόλων σημείων και συμπεριφορών. Μέσω των διαφόρων μορφών επικοινωνίας, οι συμμετέχοντες σε αυτή επιδιώκουν **κοινούς σκοπούς** και **στόχους** οι οποίοι μπορεί να είναι:

1. η συγκέντρωση και η κατανομή πληροφοριών μεταξύ προσώπων που θα τις χρησιμοποιήσουν για επίτευξη συγκεκριμένου στόχου.
2. ο εφοδιασμός με πληροφορίες (σε ποσότητα και ποιότητα) εκείνων, που πρόκειται να λάβουν σημαντικές επιχειρηματικές αποφάσεις.
3. η έγκαιρη διοχέτευση των λαμβανομένων αποφάσεων σε όλα τα πρόσωπα που καλούνται να τις εφαρμόσουν.
4. η υποβολή αναφορών και προτάσεων των κατωτέρων στελεχών και των εργαζομένων της βάσης προς τα ανώτερα διοικητικά επίπεδα.
5. η ανταλλαγή πληροφοριών που συμβάλλουν στη στενότερη και αποτελεσματικότερη συνεργασία εντός και εκτός της επιχείρησης.
6. η γνωστοποίηση πληροφοριών στους αρμοδίους που αφορούν σε νέες μεθόδους, τεχνικές, καινοτομίες ή σύγχρονα τεχνολογικά μέσα.
7. η παροχή πληροφοριών που αφορούν στη βελτίωση της Ποιότητας και στη θέσπιση στόχων.
8. η γνωστοποίηση πληροφοριών που αφορούν στην υποκίνηση των εργαζομένων.
9. η αναγκαία αναδιοργάνωση ενός τμήματος ή τομέα ή όλης της επιχείρησης.
10. η αποφυγή συγχύσεων και συγκρούσεων αρμοδιοτήτων μέσα στην επιχείρηση.
11. η διαμόρφωση Στρατηγικής, Πολιτικής και Σχεδίων Δράσης.
12. η εφαρμογή ανθρώπινων Σχέσεων από τους Managers.

13. η εφαρμογή των Δημόσιων Σχέσεων, ως σχέσεων επικοινωνίας μεταξύ Επιχείρησης και των παραγόντων έξω από αυτή.

14. ο κατάλληλος χειρισμός των άτυπων ομάδων αλλά και των τυπικών ομάδων.

Από την παρουσίαση των δυνατοτήτων της επικοινωνίας γίνεται κατανοητή η μεγάλη σημασία της επικοινωνίας μέσα στον οργανισμό – επιχείρηση για την κατανόηση των προβλημάτων και τη λήψη αποφάσεων και γενικά για την υλοποίηση των στόχων της.

Σκοπός της επικοινωνίας με την ευρύτερή της έννοια είναι ο **συντονισμός των δραστηριοτήτων της επιχείρησης**. Ως προς αυτό το στοιχείο υπάρχει πλήρης ομοφωνία στη γενική βιβλιογραφία. Παρόλα αυτά, πολλοί από τους ασχολούμενους με θέματα της επικοινωνίας υποστηρίζουν ότι, εκτός από το συντονισμό, η επικοινωνία έχει και άλλους δευτερεύοντες σκοπούς, όπως την ολοκλήρωση ή σύνδεση ή εναρμόνιση, τη δημιουργία ενός καλού κλίματος, τη δημιουργία ενός αισθήματος συνεργασίας, την ανάθεση αρμοδιοτήτων και ευθυνών, την αναγκαία κατανόηση για ομαδική εργασία, τη δραστηριοποίηση (παρακίνηση) και την ικανοποίηση από την εργασία.

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

1. ο συντονισμός των ενεργειών όλων των εργαζομένων (ικανότητα για συνεργασία). Συντονισμός αποκαλείται η εναρμόνιση όλων των προσπαθειών και μέτρων μεταξύ τους, ώστε το ένα να συμπληρώνει το άλλο, χωρίς να δημιουργούνται κενά και χωρίς σπατάλη εργασίας, με στόχο την επίτευξη του συνολικού έργου της επιχείρησης.
2. Ευνοϊκό κλίμα εργασίας, δηλαδή, θετικός επηρεασμός των εργαζομένων στην οικονομική μονάδα και δημιουργία ενός υψηλού ηθικού και ομαδικού πνεύματος συνεργασίας (θέληση για συνεργασία), τα οποία αποτελούν βασικές προϋποθέσεις για την εκπλήρωση του έργου της επιχείρησης βάσει της οικονομικής αρχής. Η συμβολή του ηθικού της εργασίας για την επιτυχία του σκοπού της επιχείρησης είναι μεγάλη. Όλο και περισσότερα ηγετικά στελέχη βλέπουν την επικοινωνία όπως το ζωτικής σημασίας στοιχείο το οποίο μπορεί να συνδέσει την οργάνωση, να εξασφαλίσει κατανόηση των εργαζομένων, και επίτευξη των σκοπών της. Ο ιδιαίτερος στόχος κάθε επικοινωνίας μεταξύ των εργαζομένων είναι να πετύχει αμοιβαία εμπιστοσύνη και κατανόηση μεταξύ των εργαζομένων και της διοίκησης για όλα τα θέματα κοινού ενδιαφέροντος, έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να ενδιαφέρονται με

ενθουσιασμό και να υποστηρίζουν όλες τις βασικές ενέργειες για την επιτυχία της επιχείρησης.

3. δημιουργία του αναγκαίου πλαισίου πληροφοριών και κατανόησης για την ανάπτυξη μιας αποδοτικής ομαδικής προσπάθειας. Επειδή με την επικοινωνία ένας προϊστάμενος μπορεί να γνωρίζει τις διαθέσεις, τις ανάγκες και τις επιθυμίες του προσωπικού, δίνει σε αυτόν τη δυνατότητα για σύζευξη των συμφερόντων του προσωπικού με τα συμφέροντα της επιχείρησης. Η τελευταία αυτή περίπτωση έχει ιδιαίτερη σπουδαιότητα διότι διαπιστώνεται τελευταία ότι τα σύγχρονα εργασιακά προβλήματα δεν είναι τόσο προβλήματα εμπειρίας και γνώσεων, όσο κυρίως προβλήματα διαθέσεων του προσωπικού και συμπεριφοράς.
1. Άλλος σκοπός τον οποίο εξυπηρετεί ένα αποδοτικό σύστημα επικοινωνίας είναι η δημιουργία κατάλληλου εργασιακού κλίματος, πράγμα που σημαίνει ότι με ένα σωστό σύστημα επικοινωνίας, αναπτύσσεται ένα κλίμα αμοιβαίας κατανόησης και συνεργασίας, που βοηθά τη δημιουργία μεγαλύτερης ικανοποίησης.
2. το καλύτερο σύστημα επικοινωνίας οδηγεί στην καλύτερη εκτέλεση της εργασίας.

Επίσης, η επικοινωνία εξυπηρετεί κυρίως δύο βασικούς σκοπούς:

- § *Παρέχει πληροφορίες για να ληφθούν αποφάσεις:* τα στελέχη και οι απλοί εργαζόμενοι χρειάζονται πληροφορίες για τους στόχους και πορείες δράσης, για μελλοντικά γεγονότα και για τα πιθανά αποτελέσματα των αποφάσεών τους, ώστε να πάρουν τις σωστές αποφάσεις.
- § *Βοηθά στην παρακίνηση:* η επικοινωνία ενθαρρύνει την αποδοχή των οργανωτικών στόχων και έτσι αυξάνει την παρακίνηση.
- § *Βοηθά στον έλεγχο:* αφού έτσι αποσαφηνίζονται τα καθήκοντα, οι εξουσίες και οι ευθύνες, και έτσι είναι δυνατός ο έλεγχος της συμπεριφοράς και της απόδοσης των εργαζομένων. Αν υπάρχει κάποια ασάφεια σε αυτά τα θέματα είναι δύσκολο έως αδύνατο να απομονωθούν και προσδιοριστούν οι πηγές των προβλημάτων και κατ' επέκταση να αναληφθούν διορθωτικές ενέργειες.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

2.1 Τα βασικά μέρη της επικοινωνίας

Τα βασικά στοιχεία που συνθέτουν μια ολοκληρωμένη επικοινωνιακή μορφή είναι τα παρακάτω:

1) Η πηγή. Είναι ο δημιουργός της ιδέας, αυτός που επιθυμεί να αποστείλει το μήνυμα. Ο κόσμος, ιδιαίτερα τα τελευταία χρόνια κυριολεκτικά βομβαρδίζεται από ποικίλο πληροφοριακό υλικό, όπως: σήματα, ήχους, μηνύματα, θορύβους κ.λπ.

Ο κάθε άνθρωπος ξεχωριστά, φιλτράρει όλο αυτό το υλικό που δέχεται και το οργανώνει σε ένα προσωπικό και μοναδικό διανοητικό χάρτη στον εγκέφαλό του, που αναπαριστά την αντίληψη της πραγματικότητας και η οποία δεν είναι ίδια με κάποιου άλλου συνανθρώπου του. Επειδή λοιπόν, ο καθένας συλλαμβάνει μία διαφορετική εικόνα για τις πληροφορίες που δέχεται, για τον λόγο αυτό και εκφράζει την επιθυμία του με διαφορετικό από τους άλλους ανθρώπους τρόπο.

2) Το μήνυμα. Το πληροφοριακό υλικό το οποίο προσωπικά ο καθένας λαμβάνει με τη μοναδικότητα που σκιαγραφεί και συνθέτει κάθε ξεχωριστή προσωπικότητα. Με μία εγκεφαλική διαδικασία και η οποία δεν είναι απόλυτα κατανοητή και καταγεγραμμένη, ο δημιουργός της ιδέας αποφασίζει να μεταφέρει με τον προφορικό, ή γραπτό λόγο, με χειρονομίες και με τις εκφράσεις του σώματος, τις σκέψεις του για να αποστείλει το μήνυμα, προκειμένου να επικοινωνήσει αποτελεσματικά με άλλο άτομο ή ομάδα ατόμων. Βέβαια, επειδή ο στόχος της επικοινωνίας είναι η κατανόηση του περιεχομένου του μηνύματος και η επιθυμητή αντίδραση του αποδέκτη, ο δημιουργός της ιδέας-μηνύματος πρέπει κάθε φορά να επιλύσει βασικά ζητήματα που αφορούν :

α) το μήκος του μηνύματος, β) η διάρκειά του, γ) τον τόνο, και δ) το ύφος του. Παραδείγματος χάριν, αυτός που διαπλάθει την ιδέα σε μήνυμα αποφασίζει να πει στον συνομιλητή του «Σήμερα έχει ωραίο καιρό» και όχι μία συναφή έκφραση «Σήμερα έχω καλή διάθεση επειδή έχει ωραίο καιρό», που ίσως κάποιος άλλος συνάνθρωπος του έλεγε, επειδή είχε επηρεαστεί ίσως από την θετική ψυχολογική του κατάσταση την συγκεκριμένη στιγμή αποστολής του μηνύματος. Ο καθένας αποφασίζει να επιλέξει λέξεις και εκφράσεις, ανάλογα με τον τρόπο που συλλαμβάνει το μήνυμα, τον στόχο που επιδιώκει, το άτομο/α που επιθυμεί να επικοινωνήσει, το προσωπικό επικοινωνιακό του στυλ, τις ιδιομορφίες και ιδιαιτερότητές του και την διάθεσή του τον συγκεκριμένο χρόνο. Κατά ένα μεγάλο ποσοστό επίσης, η επιλογή των λέξεων και εκφράσεων εξαρτάται

από το γενικότερο πολιτιστικό και μορφωτικό επίπεδο του κάθε ανθρώπου. Στην φάση αυτή, πολλά εμπόδια μπορούν να παρεμβληθούν και να δημιουργηθούν προβλήματα σε επί μέρους λεπτομέρειες, οι οποίες όμως δυσχεραίνουν σε μικρό ή μεγάλο βαθμό την αποτελεσματική επικοινωνία. Θα μπορούσαμε ενδεικτικά να αναφέρουμε τις παρακάτω δυσκολίες που μπορούν να παρεμβληθούν και οι οποίες είναι δυνατόν να εμποδίσουν ολοσχερώς την αποστολή, ή την λήψη και κατανόηση του μηνύματος :

Ø *Αναποφασιστικότητα στην αποστολή του μηνύματος.*

Συμπεριλαμβάνει μόνο την πληροφορία η οποία είναι χρήσιμη για τον αποδέκτη του μηνύματος, διότι οτιδήποτε περιττό είναι και κατ' επέκταση μη αποδεκτό από τον λήπτη του μηνύματος.

Ø *Έλλειψη λεπτομερών γνώσεων για το μήνυμα που επιθυμούμαι να αποστείλουμε.*

Η επιτυχία του μηνύματος εξαρτάται κατά πολύ από την ακριβή γνώση εκ μέρους του δημιουργού της ιδέας του θέματος για το οποίο επιθυμεί να επικοινωνήσει. Ένα άλλο στοιχείο είναι η όσο το δυνατόν πληρέστερη γνώση για τα χαρακτηριστικά του/των ατόμων που επιθυμούμε να επικοινωνήσουμε όπως, μόρφωση, ηλικία, επάγγελμα, οικονομικό και κοινωνικό επίπεδο κ.λ.π.

Ø *Συναισθηματικές συγκρούσεις.*

Ιδιαίτερα στην επιχειρησιακή επικοινωνία πρέπει, αυτός που επιθυμεί να αποστείλει το μήνυμα να είναι αντικειμενικός και να μην επηρεάζεται από συναισθηματικές καταστάσεις.

Ø *Δυσκολία μετατροπής ιδεών σε μήνυμα.*

Πολλά άτομα έχουν μεγάλη δυσκολία να μεταφέρουν σωστά τις σκέψεις τους σε λέξεις και εκφράσεις έτσι που το μήνυμα που επιθυμούν να μεταφέρουν αλλοιώνεται κατά τον ένα ή τον άλλο τρόπο. Βέβαια, αυτή η δυσκολία μέσα στην επιχειρησιακή δραστηριότητα και λειτουργία μπορεί να επιφέρει αξεπέραστα προβλήματα. Μόνο μέσω μελέτης και πρακτικής, υπάρχει η δυνατότητα να ξεπεραστούν και να επικρατήσει κλίμα αλληλοκατανόησης στην συνεχή ροή των προφορικών και έγγραφων μηνυμάτων.

3) **Η μορφή.** Ο τρόπος με τον οποίο έχει αποφασίσει ο αποστολέας να αποστείλει το μήνυμα (γραπτά ή προφορικά). Είναι μία φάση κατά την οποία πρέπει να ληφθούν υπόψη στοιχεία όπως: ο χρόνος που επιθυμούμε να λάβει το μήνυμα ο αποδέκτης, το ιεραρχικό επίπεδο του αποδέκτη, η σοβαρότητα του περιεχόμενου του μηνύματος και τα γενικά χαρακτηριστικά του αποδέκτη.

4) **Δίαυλος.** Το μέσον, το οποίον χρησιμοποιείται για να μεταβιβαστεί το μήνυμα (γραφομηχανή, διάφορα έντυπα, μαγνητοφωνημένοι δίσκοι, φιλμ,

ραδιόφωνο, τηλεόραση, τηλέφωνο, φαξ κ.λ.π.). Το μέσο κάθε φορά που θα χρησιμοποιήσουμε στην επικοινωνία μας παίζει σπουδαίο ρόλο στην αποδοχή του ίδιου του μηνύματος και αυτό κάθε φορά εξαρτάται από:

Ø το είδος και το περιεχόμενο του μηνύματος και το επείγον του χαρακτήρα του.

Εάν το μήνυμά μας απαιτεί τυπικότητα και επιβάλλεται να παραμείνει σαν αποδεικτικό στοιχείο τόσο στον αποστολέα όσο και στον αποδέκτη, θα χρησιμοποιήσουμε τον γραπτό λόγο (επιστολή μέσω ταχυδρομείου ή φαξ). Εάν όμως το μήνυμα είναι επείγον αλλά και δεν χρειάζεται ιδιαίτερη τυπικότητα θα χρησιμοποιήσουμε τον προφορικό λόγο και μέσο τέτοιο που θα μπορέσει να προωθήσει το μήνυμά μας το συντομότερο. Όπως το τηλέφωνο, ή την άμεση προφορική επικοινωνία με τον αποδέκτη.

Ø τον αποδέκτη του μηνύματος και

Ø τις συνθήκες κάτω από τις οποίες γεννήθηκε η ανάγκη της επικοινωνίας.

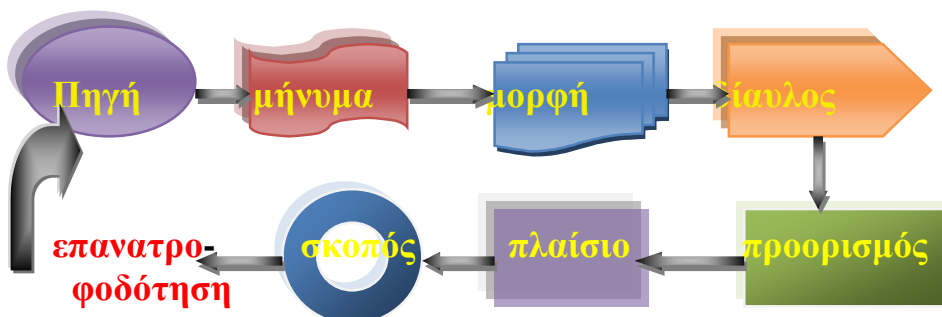
5) **Ο προορισμός.** Ο αποδέκτης του μηνύματος, αυτός για τον οποίο προορίζεται το μήνυμα. Για να επιτευχθεί αποτελεσματικά η επικοινωνία ο λήπτης πρέπει όχι μόνο να λάβει το μήνυμα και να το κατανοήσει απόλυτα έτσι που να μην απαιτηθούν περαιτέρω διευκρινήσεις και ιδιαίτερες αναλύσεις οδηγούν σε σημαντική απώλεια πολύτιμου χρόνου, αλλά και να αποδεχθεί το περιεχόμενό του συμμορφούμενος με την επιθυμία του αποστολέα. Εξάλλου, εάν ο αποδέκτης δεν κατανοήσει απόλυτα το περιεχόμενο του μηνύματος, θα υποβάλει ερωτηματικά στον αποστολέα και στην περίπτωση δε που επισημάνει κάποια λάθη στο περιεχόμενό του υποχρεούται να το ανασκευάσει εκ νέου προκειμένου να δοθούν οι απαραίτητες συμπληρωματικές διευκρινίσεις, οι οποίες και να ανταποκρίνονται στον στόχο του μηνύματος.

6) **Το πλαίσιο.** Εννοούμε τις γενικότερες εργασιακές συνθήκες όπως τις πολιτικές, οικονομικές, πολιτιστικές, μορφωτικές, κοινωνικές, στις οποίες, λαμβάνει χώρα η επικοινωνία, σε συνδυασμό με την ψυχολογική κατάσταση του αποστολέα και του αποδέκτη. Η δημιουργία κλίματος καλών ανθρωπίνων σχέσεων και η δυνατότητα συνεννόησης, κατανόησης, καθώς και η προοπτική ανταλλαγής απόψεων μεταξύ των δυο πλευρών, χωρίς εγωιστικές τοποθετήσεις και ταμπού, διευκολύνει την επικοινωνία και δημιουργεί θετικές συνθήκες για την αποτελεσματική ολοκλήρωσή της. Τούτο εξαρτάται κύρια από το επικοινωνιακό στυλ του αποστολέα και τον τρόπο που συνηθίζει να ασκεί τις δραστηριότητες που πηγάζουν από την δύναμη και εξουσία της θέσης που κατέχει.

7) Ο σκοπός του μηνύματος. Ο σκοπός του μηνύματος επικεντρώνει και αιτιολογεί την απάντηση στο κυρίαρχο ερώτημα που διασφαλίζει την αποτελεσματικότητα της επιχειρησιακής επικοινωνίας για το τι ακριβώς δηλαδή επιδιώκεται με την μετάδοση του μηνύματος και ποια είναι τα προσδοκώμενα οφέλη και τα θετικά αποτελέσματα που θα προκύψουν. Ο σκοπός του μηνύματος πρέπει να εμπεριέχει τα παρακάτω κύρια συστατικά στοιχεία τα οποία προσδιορίζουν την αξία του:

- ⊗ Να εκφράζει τις γενικότερες και ειδικότερες επιδιώξεις του τομέα ευθύνης του στελέχους και της επιχείρησης,
- ⊗ Να είναι κατανοητός και ευδιάκριτος,
- ⊗ Να είναι ρεαλιστικός και πρακτικός,
- ⊗ Να είναι εφικτός και υλοποιήσιμος,
- ⊗ Να μην ευρίσκεται σε αντίθεση με άλλους στόχους του τομέα, ή της επιχείρησης γενικότερα,
- ⊗ Να καθορίζει συγκεκριμένα χρονικά όρια περάτωσης του συγκεκριμένου έργου,
- ⊗ Να καταγράφει τα προσδοκώμενα αποτελέσματα.

8) Η ανατροφοδότηση (feedback), θεωρείται το τελευταίο και ίσως το σημαντικότερο στοιχείο το οποίο συνθέτει την αποτελεσματική επικοινωνιακή διαδικασία. Η επικοινωνία τότε μόνο θεωρείται ότι έχει ολοκληρωθεί, όταν ο αποδέκτης του μηνύματος έχει αντιληφθεί απόλυτα το νόημά του και είναι έτοιμος να προβεί σε ενέργεια σύμφωνα με το περιεχόμενο του επικοινωνιακού υλικού που έχει δεχθεί και την εκφρασμένη επιθυμία του αποστολέα. Η ανατροφοδότηση θεωρείται βασικό στοιχείο της επικοινωνιακής διαδικασίας επειδή φέρει σε θέση τον αποστολέα να αντιληφθεί την αποτελεσματικότητα του μηνύματός του. Επίσης δίδεται η δυνατότητα ο αποστολέας εφόσον δεν έγινε αντιληπτός να προβεί σε διορθωτικές κινήσεις, έτσι που το μήνυμα να γίνει πλήρως κατανοητό από τον αποδέκτη.



Σχήμα 2.1. Βασικά μέρη επικοινωνίας

2.2 Στάδια πραγματοποίησης της διαδικασίας της επικοινωνίας

Η πραγματοποίηση της επικοινωνίας χρειάζεται ορισμένες σταδιακές ενέργειες που είναι κατά σειρά:

Προσδιορισμός του σκοπού, δηλαδή το αποτέλεσμα το οποίο ο αποστολέας προσπαθεί να πετύχει με το μήνυμα.

Προσδιορισμός του λήπτη ή των ληπτών με τους οποίους επιδιώκεται η επικοινωνία για τη μεταβίβαση του μηνύματος.

Καθορισμός της επιθυμητής επίδρασης για την πραγματοποίηση του επιδιωκόμενου αποτελέσματος.

Σχεδιασμός της επικοινωνίας, δηλαδή ο καθορισμός του μέσου του πλαισίου και γενικότερα του τρόπου με τον οποίο θα οργανωθεί και θα αναπτυχθεί η επικοινωνία ώστε να πετύχουμε το επιθυμητό αποτέλεσμα.

2.3 Βασικές ενέργειες αποστολέα και λήπτη για τη πραγματοποίηση της επικοινωνίας

A) Αποστολέας

- Δημιουργία της ιδέας που θα μεταβιβαστεί.
- Κωδικοποίηση της ιδέας, δηλαδή μετατροπή της σε σειρά σύμβολων που είναι κατανοητά απ' το λήπτη.
- Επιλογή του μέσου ή των μέσων που θα μεταβιβαστεί η ιδέα (τα σύμβολα).
- Μεταβίβαση του μηνύματος.

B) Λήπτης

- Κατάλληλος συντονισμός του λήπτη για τη λήψη του μηνύματος.
- Αποκωδικοποίηση του μηνύματος, δηλ. ο σχηματισμός λέξεων και φράσεων που είναι κατανοητές στο λήπτη.
- Ενέργεια του λήπτη, δηλ. ανταπόκριση του στο μήνυμα.

Η με οποιοδήποτε τρόπο διαβεβαίωση του αποστολέα ότι το μήνυμα έχει ληφθεί και κατανοηθεί, εκφράζεται συνήθως με τον αγγλικό όρο FEEDBACK.

2.4 Οργανωτική δομή της επικοινωνίας

Η επικοινωνία στις επιχειρήσεις αναπτύσσεται συνήθως σύμφωνα με το ιεραρχικό οργανόγραμμα της επιχείρησης. Η οργανωτική δομή της επηρεάζει τη συμπεριφορά των ατόμων και των ομάδων που διαμορφώνονται μέσα στα πλαίσιά της. Τα διάφορα προβλήματα και οι συγκρούσεις που εμφανίζονται στην επιχείρηση είναι συνήθως αποτέλεσμα **προβλημάτων επικοινωνίας**, τα οποία συχνά έχουν τις ρίζες τους στην παγιωμένη αντίληψη που επικρατεί στην επιχείρηση όχι μόνο για την όποια επικοινωνιακή διαδικασία, αλλά και για την όλη λειτουργία της (το πόσο ανταγωνιστικά επιτρέπει ή θέλει να είναι μεταξύ τους τα στελέχη, το πόση ελευθερία επιτρέπει στους εργαζομένους της για κοινωνικό «συγχρωτισμό», κ.λπ.).

Μέσα στα πλαίσια λειτουργίας της επιχείρησης και συνεργασίας των στελεχών και των εργαζομένων της, παρατηρούνται **δύο συστήματα οργανωτικής επικοινωνίας**:

- το **εξωτερικό**, το οποίο χαρακτηρίζεται από το επίσημο οργανωτικό διάγραμμά της, και
- το **εσωτερικό**, το οποίο αναπτύσσεται από τις μεταξύ των εργαζομένων σχέσεις και αλληλεπιδράσεις.

Όταν οι υπάλληλοι μιας επιχείρησης βασίζονται στο εξωτερικό σύστημα ως οδηγό συμπεριφοράς, η όλη επικοινωνιακή διαδικασία μπορεί να χαρακτηριστεί έως και «γραφειοκρατική». Ωστόσο, ακόμη και οι πιο τυπικές επιχειρήσεις δεν μπορούν να λειτουργήσουν χωρίς ένα εσωτερικό οργανωτικό σύστημα επικοινωνίας.

2.5 Προβλήματα στην Επικοινωνία

Η επικοινωνία μεταξύ των ανθρώπων σε κάθε κοινωνική συνθήκη παρεμποδίζεται και παρερμηνεύεται από παράγοντες, που είτε έχουν σχέση με τους ομιλητές (φύλο, ηλικία, προσωπικότητα, τρόπος επικοινωνίας, κίνητρα και ανάγκες, στάσεις και ιδεολογικό σύστημα αξιών, κοινωνική θέση και κοινωνικός ρόλος) είτε έχουν σχέση με το φυσικό/περιβαλλοντικό πλαίσιο επικοινωνίας. Για να είναι η επικοινωνία επιτυχημένη θα πρέπει να υπάρχει σύμπτωση ανάμεσα στο νόημα που εστάλη και στο μήνυμα που ελήφθη, ο αποδέκτης λοιπόν θα πρέπει να ερμηνεύσει τα σύμβολα της επικοινωνίας με τρόπο πανομοιότυπο με αυτόν που είχε υπόψη του ο αποστολέας. Στην πράξη αυτό δεν ισχύει γιατί παρεμβαίνουν δύο λειτουργίες της επικοινωνίας ανάμεσα σε δύο ή περισσότερους ανθρώπους με αποτέλεσμα την ατελή επικοινωνία. Αυτές οι λειτουργίες είναι ο

χειρισμός των συμβόλων από τον αποστολέα και η ερμηνεία των συμβόλων από τον αποδέκτη, δηλαδή η κωδικοποίηση και η αποκωδικοποίηση του μηνύματος. Ο χειρισμός των συμβόλων είναι η δραστηριότητα με την οποία ο αποστολέας δίνει στις ιδέες του τη μορφή συμβόλων για να μεταδοθούν στον αποδέκτη. Ο αποστολέας καθορίζει την ταυτότητα του, τον τρόπο με τον οποίο μεταδίδει τις αξίες του, την ψυχική διάθεση με την οποία μεταδίδει το μήνυμα και το κίνητρο ή το λόγο της επικοινωνίας. Ο κάθε άνθρωπος όμως έχει βούληση, κρίση, συνείδηση, συναισθήματα, αρχές, αξίες, πεποιθήσεις και πολλά άλλα ψυχοπνευματικά χαρακτηριστικά τα οποία επιδρούν καταλυτικά στον καθορισμό, στην έκφραση και τελικά στην πραγμάτωση της επικοινωνιακής του συμπεριφοράς. Ενσυνείδητα δημιουργεί επικοινωνιακά πλαίσια μέσα στα οποία επιχειρεί την ανταλλαγή πληροφοριών και απόψεων και επιζητά την κατανόηση του επικοινωνιακού συντρόφου άλλοτε για λόγους επίδειξης και εντυπωσιασμού και άλλοτε για λόγους ζωτικής σημασίας, όπως είναι η τεχνολογική ή η εικαστική δημιουργία ή ακόμη και η ίδια του η επιβίωση καθώς η επικοινωνία συνταυτίζεται πλέον με την ίδια τη ζωή, τις απαιτήσεις και τις προοπτικές της.

Η ερμηνεία των συμβόλων είναι η διαδικασία με την οποία ο αποδέκτης μεταφράζει τα σύμβολα που λαμβάνει από τον αποστολέα. Αυτή η διαδικασία μπορεί να οδηγήσει σε παραμορφώσεις και υπερφορτώσεις στις επικοινωνίες. Αυτό είναι το μεγαλύτερο πρόβλημα που αντιμετωπίζει κανείς στις επικοινωνίες και ονομάζεται *σημασιολογικός θόρυβος*. Οι λέξεις έχουν διαφορετικό νόημα για διαφορετικούς ανθρώπους και οι συμβολικές παρουσιάσεις συχνά έχουν πολλαπλές χρήσεις. Όλα τα προβλήματα που παρουσιάζονται στις διαπροσωπικές ή ενδο-οργανωτικές επικοινωνίες, συχνά αναφέρονται ως θόρυβος στην επικοινωνία. Όλα αυτά τα προβλήματα μπορούν να συνοψισθούν σε *οκτώ εμπόδια*:

1) Κοινά πεδία εμπειριών. Όταν ο πομπός και ο δέκτης δεν έχουν πολλές κοινές εμπειρίες, η επικοινωνία μεταξύ τους γίνεται πιο δύσκολη.

2) Προβολή κύρους. Το μήνυμα απαξιώνεται όταν ο πομπός και το μέσο που χρησιμοποιείται δεν διαθέτει το απαραίτητο κύρος.

3) Λάθος συνδέσεις.

4) Γλωσσικά προβλήματα. Διαφορετική αντίληψη μηνυμάτων και γλωσσικών ιδιωμάτων έστω κι αν χρησιμοποιείται η ίδια γλώσσα.

5) Επιλεκτικότητα.

6) Διαφορές κοινωνικής θέσης.

7) Περιορισμοί χρόνου. Λόγω στενότητας χρόνου παρεμποδίζεται πολλές φορές το επικοινωνιακό μήνυμα καθώς χάνει την δύναμή του και την πειστικότητα του.

8) Υπερφόρτωση πληροφοριών. Ο άνθρωπος βομβαρδίζεται καθημερινά από μια πληθώρα πληροφοριών και μηνυμάτων που δεν είναι σε θέση να αποκωδικοποιήσει και να αξιολογήσει σωστά.

2.5.1 Εμπόδια

Υπάρχουν εμπόδια που μειώνουν την αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας, όπως για παράδειγμα είναι:

1. Εμπόδια στην αποτελεσματικότητα σχετιζόμενα με τον πομπό:

- ◆ Λανθασμένη ανάλυση του ακροατηρίου.
- ◆ Έλλειψη σαφήνειας.
- ◆ Λανθασμένη επιλογή του μέσου επικοινωνίας.
- ◆ Τρόπος παρουσίασης (π.χ. Προβληματικό μη-λεκτικό μέρος).
- ◆ Αδυναμία δημιουργίας κλίματος εμπιστοσύνης.
- ◆ Λάθος ερμηνεία ή / και μη-χρησιμοποίηση της αναπληροφόρησης.

Αν για κάποιο από τους πιο πάνω λόγους, ο πομπός, δεν καταφέρει να μεταδώσει αυτό που πραγματικά θέλει, τότε ο δέκτης θα λάβει λανθασμένο μήνυμα και θα δημιουργηθεί παρεξήγηση. Θα υπάρξει ένταση στις διαπροσωπικές σχέσεις των ατόμων αυτών.

2. Εμπόδια στην αποτελεσματικότητα σχετιζόμενα με το δέκτη:

- ◆ «Ακούει αυτά που θέλει να ακούσει» (φιλτράρει το μήνυμα...).
- ◆ Ψυχολογικές, νοητικές και συναισθηματικές μεροληψίες.
- ◆ Βιαστικά συμπεράσματα.
- ◆ Έλλειψη ενδιαφέροντος για το θέμα.
- ◆ Συγκεκριμένη (αρνητική) αντίληψη για τον πομπό.

Το ίδιο ισχύει και με το αν ο δέκτης, για κάποιο από τους πιο πάνω λόγους, δεν αντιληφθεί αυτό που του μετέδωσε ο πομπός. Πρέπει να εφαρμόζει ενεργητική ακρόαση, δηλαδή να ακούει προσεκτικά κατανοώντας τη θέση και τα συναισθήματα του πομπού, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι κατ' ανάγκη αποδέχεται και το μήνυμα που εκπέμπει.

2.5.2 Παράπονα πελατών

Τα παράπονα είναι “δώρα εξ ουρανού” . Δεν πρέπει να θεωρούνται ως τρόπος αποκατάστασης των λαθών, αλλά ως εργαλείο προς τη βελτίωση ποιότητας στο εσωτερικό της επιχείρησης.

Υπάρχουν 4 αλυσιδωτά στάδια της διαδικασίας του Complaints Management :

- αναφορά του παραπόνου
- καταγραφή του παραπόνου
- αντιμετώπιση του παραπόνου
- παρακολούθηση αποτελεσμάτων (follow-up) του παραπόνου

Πρώτο Στάδιο: Αναφορά του Παραπόνου

Ένα παράπονο αποτελείται από έναν παράγοντα που αποτελείται από μια σύνθεση συναισθημάτων: ένα συναίσθημα δυσφορίας ή δυσαρέσκειας σε μια αδικία που πραγματοποιήθηκε και από έναν αντικειμενικό παράγοντα: τη διάθεση της επαρκούς επίλυσης του παραπόνου. Και οι δύο παράγοντες έχουν να κάνουν με την επικοινωνία και μεταδίδονται με λεκτικό ή γραπτό λόγο προς το άτομο που θεωρείται υπαίτιος του προβλήματος.

Η δυσαρέσκεια ξεκινάει ως παράπονο. Η δυσαρέσκεια είναι η προσωπική δοξασία, και το άτομο ή η επιχείρηση δικαιούται να την αναφέρει. Όμως τελικά μόνο κάποιες δυσαρέσκειες αναπτύσσονται ως παράπονα. Έρευνες έχουν δείξει ότι μόνο το ποσοστό των 4% των δυσαρεστημένων πελατών των επιχειρήσεων που έχουν να κάνουν με προσφερόμενες υπηρεσίες, καταλήγουν ως πραγματικά παράπονα. Ένας απλά δυσαρεστημένος πελάτης, και όχι πελάτης που καταλήγει να εκφράσει το παράπονό του συνήθως:

- εγκαταλείπει την προσπάθεια
- διαδίδει φήμες
- αναμειγνύει ενδιάμεσους μεσάζοντες
- αντιδρά με επιθετική διάθεση
- ξεσηκώνει την αντίδραση του κοινού.

Ένας δυσαρεστημένος πελάτης θα εκφράσει το παράπονό του, φυσικά μόνο αν γνωρίζει ότι έχει τη δυνατότητα να το κάνει. Για αυτό το λόγο είναι σημαντικό οι πελάτες να ενημερώνονται από τις εκάστοτε επιχειρήσεις για αυτή τη δυνατότητα. Αυτή η επικοινωνιακή πολιτική ελέγχει τυχών κινδύνους της άμεσης στροφής του πελάτη προς το νόμο, για αυτό είναι σημαντικό να καταγράφονται τέτοιου είδους παράπονα με τις τυπικές διαδικασίες από την επιχείρηση.

Επίσης είναι σημαντικό από το άτομο που δέχεται το παράπονο να αφήσει το πελάτη να το εκφράσει, να ξεσπάσει. Το να διακόπτεται ένας δυσαρεστημένος πελάτης τη στιγμή που εκφράζει το παράπονό του, δεν είναι καλή ιδέα. Αυτό μπορεί να τον οδηγήσει σε μια πιο έντονη και θορυβώδη αντίδραση, ασχέτως σε ποιόν αναφέρει το παράπονο. Για τον πελάτη εκείνο το άτομο εκείνη τη στιγμή είναι ο εκπρόσωπος της επιχείρησης που απέτυχε να ικανοποιήσει την ανάγκη του.

Και δεύτερον, είναι πολύ σημαντικό, το άτομο που δέχεται το παράπονο να ευχαριστήσει το δυσαρεστημένο πελάτη και να δείξει κατανόηση στα συναισθήματά του. Σε πολλούς ανθρώπους είναι δύσκολο να παραμείνουν φιλικόι προς το πελάτη σε τέτοιου είδους προβληματικές καταστάσεις. Ακόμα κι αν ο άνθρωπος αυτός πραγματικά δεν φταίει για τη προβληματική αυτή κατάσταση, ο δυσαρεστημένος πελάτης μπορεί να συμπεριφερθεί με επιθετικό τρόπο και να έχει άσχημους τρόπους. Η πρώτη αντίδραση των περισσότερων είναι να αμυνθούν, να υπερασπιστούν τον

εαυτό τους, να ρίξουν το φταίξιμο σε κάποιον άλλον ή να ζητήσουν συγγνώμη. Αυτές είναι οι συνήθειες αντιδράσεις ατόμων που παίρνουν τέτοιες καταστάσεις προσωπικά και κατάκαρδα. Η πραγματική τέχνη είναι να είναι κανείς “απέχων” σε τέτοιες καταστάσεις και ταυτόχρονα να λαμβάνει δράση για την επίλυσή τους. Όταν όμως κανείς πραγματικά εκλαμβάνει ένα παράπονο ως “δώρο εξ ουρανού”, πρέπει να συμπεριφερθεί ανάλογα, μέσα από τα λόγια και τη γλώσσα του σώματός του. Κυρίως ευχαριστώντας τον δυσαρεστημένο πελάτη για το παράπονό του. Το να πει κανείς όμως απλά “ευχαριστώ”, μπορεί να ακουστεί ψεύτικο: είναι απαραίτητο να γίνει ξεκάθαρο στον δυσαρεστημένο πελάτη ότι έτσι βοήθησε να επιλυθεί μια προβληματική υπηρεσία και έτσι βοηθάει το ίδιο το άτομο που δέχεται το συγκεκριμένο παράπονο να βρει την επίλυσή του πιο αποτελεσματικά. Αυτό ενθαρρύνει την ανάδραση (feedback) από τον πελάτη και του δίνεται η εντύπωση ότι το άτομο στο οποίο εκφράζει το παράπονό του, θα κάνει κάτι για αυτό και θα λάβει κάποια μέτρα για την επίλυσή του.

Το “συγγνώμη” δείχνει την εντύπωση ότι τίποτα δεν γίνεται ή δεν μπορεί να γίνει για το παράπονο, και αυτό είναι ο λόγος ο υπάλληλος που δέχεται το παράπονο να ζητάει συγγνώμη. Και δεύτερων, καλό είναι όπως αναφέρθηκε ο υπάλληλος να δείξει κατανόηση και να απολογηθεί για την δυσάρεστη κατάσταση, την ενόχληση, τον εκνευρισμό, την απογοήτευση, τη δυσαρέσκεια, το θυμό, για όλα εκείνα τα αρνητικά συναισθήματα που ο δυσαρεστημένος πελάτης ήρθε αντιμέτωπος. Επίσης είναι προτιμότερο ο υπάλληλος να μιλήσει εκ μέρους του, όχι στο όνομα της επιχείρησης του.

Δεύτερο στάδιο: Καταγραφή του Παραπόνου

Είναι βασικό για μια επιχείρηση για να είναι καλυμμένη από τη μεριά της να εκπαιδεύσει το εμπλεκόμενο προσωπικό εξυπηρέτησης πελατών στα δικά της λειτουργικά πρότυπα (Operational Standards) και στις δικές τις πολιτικές. Κάθε επιχείρηση διαφέρει από μια άλλη, γι' αυτό είναι διαφορετικά και τα λειτουργικά της πρότυπα (Operational Standards) και οι τυπικές διαδικασίες που θέλει η διοίκηση να ακολουθεί το προσωπικό της σε ανάλογες περιπτώσεις.

Σε κάθε περίπτωση καλό είναι ο υπάλληλος που δέχεται ένα παράπονο από έναν δυσαρεστημένο πελάτη, να το γνωστοποιεί στον προϊστάμενο του και να καταγράφει τα παράπονα σε ειδικά έντυπα της κάθε επιχείρησης, όπως παραδείγματος χάρη: Φόρμες παραπόνου (Complaints Forms), Φόρμες Δράσης (Action Forms) και να τα κρατάει σε ειδικό ιστορικό παραπόνων.

Τρίτο στάδιο: Αντιμετώπιση του Παραπόνου

Τα σωστά βήματα που θα πρέπει να ακολουθεί ο υπάλληλος σε περίπτωση παραπόνου ενός δυσαρεστημένου πελάτη είναι:

-*Να υποσχεθεί ότι θα λάβει σοβαρά υπόψη το παράπονο και ότι θα ακολουθήσει τις ανάλογες διαδικασίες λήψης μέτρων αντιμετώπισής του.* Εάν ο υπάλληλος έχει ήδη ζητήσει συγγνώμη, να μην κάνει παραπάνω ερωτήσεις εκείνη τη στιγμή, γιατί σε αυτή τη περίπτωση αντί να ακούσει το πρόβλημα, θα μεταποιήσει όλη τη διαδικασία σε ανάκριση. Απλά πρέπει πρώτα να δοθεί στον πελάτη η εντύπωση ότι ο υπάλληλος θα προσπαθήσει να αλλάξει τη προβληματική κατάσταση. Αυτό από μόνο του δίνει την εντύπωση αναγνώρισης του προβλήματος και προδημιουργεί ένα πιο θετικό κλίμα. Άρα υπεύθυνος διεκπεραίωσης της προβληματικής κατάστασης καθ' όλη τη διάρκειά της είναι φυσικά το άτομο που δέχτηκε το παράπονο και που οφείλει να δώσει προτεραιότητα στην επίλυση του.

-*Να επαναλάβει όλες τις πληροφορίες που σύλλεξε κατά τη διάρκεια της ακρόασης του παραπόνου και να ζητήσει παραπάνω πληροφορίες.* Στη πρώτη αντίδραση οι πελάτες αισθάνονται πως έχουν δώσει την ακριβή περιγραφή του προβλήματος, αλλά πολύ συχνά τα συναισθήματά τους, τους κάνουν να υπερβάλλουν. Είναι βασικό ο υπάλληλος να μην προσπαθεί να μειώσει το πρόβλημα αλλά να κάνει παραπάνω ερωτήσεις που ίσως να τον κάνουν να διαπιστώσει ότι το αληθινό πρόβλημα να είναι κάποιο άλλο. Μερικοί πελάτες απλά θέλουν να ενημερώσουν κάποιο υπάλληλο αντίστοιχης επιχείρησης, χωρίς να περιμένουν κάποια λύση γι' αυτό.

-*Να δώσει κάποιο σχετικό χρονικό προσδιορισμό για την επίλυση του προβλήματος.* Ο πελάτης που κάνει παράπονο συχνά δεν περιμένει απλά να το χειριστεί κάποιος αρμόδιος αλλά απαιτεί να του ξεκαθαρίσουν το χρονικό διάστημα που χρειάζεται η επίλυση του προβλήματός του.

Για ανακεφαλαίωση αξίζει να σημειωθεί, ότι μια φιλική προς τον πελάτη επιχείρηση πρέπει να δίνει προσοχή στα συναισθήματα των πελατών της και να αφήνει να εννοηθεί ότι αντιμετωπίζει τον πελάτη σαν μεμονωμένη προσωπικότητα, και όχι σαν ένα υποσύνολο πληθυσμού. Παρ' όλα αυτά πολύ συχνά οι υπάλληλοι κρίνουν ακατάλληλα κάποια παράπονα και δεν δίνουν την ανάλογη προσοχή ή δεν βρίσκουν το κατάλληλο χρόνο για την επίλυση του. Συχνά τέτοιου είδους χειρισμοί είναι που εξασθενούν τη φήμη και την εμπιστοσύνη της επιχείρησης.

Τέταρτο Στάδιο: Παρακολούθηση Αποτελεσμάτων (*follow-up*) του Παραπόνου.

Δεν είναι κάθε παράπονο ίδιας φύσεως με ένα άλλο παράπονο. Για να διατηρηθεί μια ξεκάθαρη άποψη ως προς τη φύση των προβλημάτων αλλά και τους τρόπους αντιμετώπισής τους, συνιστάται η κατηγοριοποίησή τους και η τοποθέτησή τους ανά σειρά προτεραιότητας.

Από τη άλλη, η κατηγοριοποίηση είναι ένα πολύ χρήσιμο εργαλείο για την ανάλυση των είδη καταγεγραμμένων παραπόνων. Ο τύπος του παραπόνου δείχνει και το περιεχόμενο του και τονίζει το άτομο υπεύθυνο για την δυσαρέσκεια ή την προβληματική κατάσταση.

Πηγή του Παραπόνου:

- εξωτερικός πελάτης
- εσωτερικός πελάτης (π.χ. υπάλληλος)
- ενδιάμεσοι μεσάζοντες (π.χ. Σύλλογος Ξενοδοχοϋπαλλήλων, ή κάποιο Σωματείο ή Οργάνωση)

Τύπος παραπόνου:

- Προσφερόμενο Προϊόν
- Προσφερόμενη Υπηρεσία
- Τιμολογιακή Πολιτική της επιχείρησης

Άλλου είδους παράπονα που μπορεί να έχουν οι πελάτες προέρχονται από αγενή ή αδιάκριτη συμπεριφορά του προσωπικού. Η διεύθυνση του ξενοδοχείου πρέπει να λαμβάνει μέτρα, ώστε να μη δημιουργούνται ποτέ τέτοιου τύπου προβλήματα. Αυτό το πετυχαίνει με τη κατάλληλη εκπαίδευση και παρακολούθηση εργασίας, αποδοτικότητας και τρόπο συμπεριφοράς προς τον πελάτη του προσωπικού της. Παράπονα που έχουν σχέση με την εξυπηρέτηση μπορεί να αφορούν το τύπο ή τη θέα του δωματίου που έλαβε ο πελάτης, ατακτοποίητα δωμάτια, ή προβλήματα γενικής φύσεως που έχουν να κάνουν με το τμήμα Housekeeping (Οροφοκομίας), μακροχρόνια αναμονή, λάθη στην ώρα αφύπνισης, κακής ποιότητας φαγητό ή ποτό, τιμολογιακές πολιτικές του ξενοδοχείου, ευκαιρίες διασκέδασης που μπορεί να παρέχει το εκάστοτε ξενοδοχείο κ.λπ., τα οποία συνήθως δημιουργούνται σε περιόδους υψηλής πληρότητας. Τέλος μπορεί να προκύψουν και άλλα πιο ασυνήθιστα παράπονα, όπως για παράδειγμα, η κακή υποδομή της γύρω περιοχής του ξενοδοχείου, η έλλειψη πισίνας, η κακοκαιρία ή γενικά καιρικά φαινόμενα κ.α., καταστάσεις για τις οποίες το ξενοδοχείο ευθύνεται ελάχιστα ή καθόλου. Ανεξάρτητα όμως από τη φύση και τη σπουδαιότητα των παραπόνων απαιτείται για όλα μεγάλη προσοχή και προσπάθεια για γρήγορη επίλυση των προβλημάτων/παραπόνων στα οποία αναφέρονται οι πελάτες. Τα ξενοδοχεία που είναι σε θέση να εντοπίζουν τα πιο συχνά παράπονα πελατών και να παίρνουν μέτρα αντιμετώπισής τους μπορούν να βελτιώσουν κατά πολύ τις σχέσεις με τους πελάτες τους και να τους προσφέρουν μεγαλύτερη ικανοποίηση.

Μια μέθοδος προσέγγισης και εντοπισμού των παραπόνων των πελατών είναι τα ερωτηματολόγια, τα οποία προορίζονται για συγκέντρωση πληροφοριών γύρω από το προσωπικό και τα τμήματα του

ξενοδοχείου, την εξυπηρέτηση, τον εξοπλισμό και στοιχεία σχετικά με το marketing. Τα ερωτηματολόγια μπορεί να διανέμονται είτε από την υποδοχή, είτε από την οροφοκομία που τα τοποθετεί στα δωμάτια πελατών μια μέρα πριν την αναχώρησή τους από το ξενοδοχείο, είτε να αποστέλλονται ταχυδρομικώς ή ηλεκτρονικώς στους πελάτες μετά την αναχώρησή τους.

Εξετάζοντας τον αριθμό και τύπο παραπόνων, η διεύθυνση του ξενοδοχείου μπορεί να σχηματίσει σωστή αντίληψη για τα υπάρχοντα προβλήματα/παράπονα, ενώ το προσωπικό της υποδοχής του ξενοδοχείου θα πρέπει να είναι ενήμερο για αυτά, ούτως ώστε να είναι σε θέση να χειριστεί τα συνήθη παράπονα πιο αποτελεσματικά.

Ένας άλλος τρόπος πληροφόρησης της διεύθυνσης για την καλή ή κακή λειτουργία του ξενοδοχείου είναι το βιβλίο εντυπώσεων, η τήρηση του οποίου είναι υποχρεωτική από όλα τα καταλύματα της Ελλάδας. Το βιβλίο εντυπώσεων είναι τοποθετημένο σε εμφανές σημείο του τμήματος υποδοχής και είναι σε διάθεση των πελατών, για την αναγραφή από αυτούς οποιουδήποτε σχολίου (παράπονα, αλλά και θετικά σχόλια υπέρ τις ξενοδοχειακής μονάδας ή ευχαριστίες για την άψογη από κάθε πλευρά λειτουργία της και εξυπηρέτησή τους).



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

3.1 Η Επιχειρησιακή Επικοινωνία στην επιχείρηση- Ορισμός της επιχειρησιακής επικοινωνίας

Σύμφωνα με την Μπόγκα-Καρτέρη (1997) οι λέξεις **επικοινωνία** και **επικοινωνώ** χρησιμοποιούνται συνεχώς στην καθημερινή μας συζήτηση. Ακούμε, διαβάζουμε και συζητούμε για **κενά στην επικοινωνία** ή για το ότι η **επικοινωνία** ή η **μη ύπαρξη** αυτής, είναι ο κύριος λόγος δημιουργίας προβλημάτων στη σημερινή κοινωνία.

Στις επιχειρήσεις, όταν μιλούμε για **επιχειρησιακές επικοινωνιακές** εννοούμε τις **σκόπιμες ανταλλαγές ιδεών, γνώμών, πληροφοριών, οδηγιών κλπ.**, μεταξύ των εργαζομένων, **προσωπικά** ή **απρόσωπα** με τη χρησιμοποίηση **συμβόλων** ή **σημάτων**, για να επιτευχθούν οι **στόχοι της επιχείρησης**. Εάν θελήσουμε να εξετάσουμε λεπτομερέστερα τον ορισμό των **επιχειρησιακών επικοινωνιών** θα διαπιστώσουμε ότι οι λέξεις κλειδιά στον ορισμό αυτόν είναι οι παρακάτω:

Σκόπιμες: Δηλαδή οι επιχειρησιακές επικοινωνίες πρέπει να έχουν προκαθορισμένο αντικειμενικό σκοπό για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Μπορεί να είναι τυπικές ή άτυπες αλλά όχι κοινωνικές, εκτός αν συμπίπτουν με τους στόχους της επιχείρησης.

Ανταλλαγές: Διότι πάντοτε δύο ή περισσότερα άτομα συμμετέχουν στην επικοινωνία, συμπεριλαμβανομένων του αποστολέα και του αποδέκτη. Μια παλιά παροιμία ρωτάει: "Όταν ένα μεγάλο δέντρο πέσει κάτω, κάνει θόρυβο;". Η απάντηση είναι: "Ναι, εφόσον υπάρχει κάποιος, να ακούσει το θόρυβο".

Ιδέες, γνώμες, πληροφορίες, οδηγίες κλπ.: Αυτά αποτελούν το περιεχόμενο του μηνύματος, το οποίο ποικίλλει ανάλογα με το σκοπό και την περίπτωση, για την οποία γίνεται η επικοινωνία.

Προσωπικά ή απρόσωπα: Η επικοινωνία μπορεί να είναι **προσωπική** ή **απρόσωπη**, όπως π.χ. **προσωπική** είναι η συνέντευξη δύο ατόμων και **απρόσωπη** είναι η επικοινωνία δια μέσου της τηλεόρασης σε χιλιάδες άτομα συγχρόνως.

Σύμβολα ή σήματα: Στην επικοινωνία μπορεί να χρησιμοποιηθούν οποιαδήποτε σύμβολα ή σήματα με τα οποία κωδικοποιείται και σχηματίζεται το μήνυμα. Τα σύμβολα μπορεί να είναι συγκεκριμένα ή αφηρημένα, τα σήματα μπορεί να είναι σειρά λέξεων ή κινήσεων.

Επίτευξη των στόχων της επιχείρησης: Η κάθε επιχείρηση ή οργανισμός θα πρέπει να προσδιορίζει σαφώς τους επιδιωκόμενους από αυτή σκοπούς και στόχους. Οι στόχοι διακρίνονται σε δύο κατηγορίες:

Τους στόχους παραγωγής και τους στόχους συντήρησης. Οι στόχοι παραγωγής θέτουν τα επίπεδα λειτουργίας αυτής, ενώ οι στόχοι αποβλέπουν στη συνέχεια των επιπέδων αυτών. Η επιχειρησιακή επικοινωνία είναι η διαδικασία με την οποία πραγματοποιούνται οι επιδιωκόμενοι σκοποί και στόχοι της επιχείρησης.

3.2 Μορφές της Επιχειρησιακής Επικοινωνίας

Οι μορφές της επικοινωνίας ποικίλουν μεταξύ προσώπων, επιχειρήσεων και καταστάσεων. Εμπιστευτικά θέματα συνήθως συζητούνται πρόσωπο με πρόσωπο ή υποβάλλονται σε γραπτή μορφή αλλά με την ένδειξη **εμπιστευτικό, προσωπικό, απόρρητο** κλπ. Άλλες επικοινωνίες απαιτούν ροή δύο κατευθύνσεων για να απαντηθεί μια ερώτηση, ενώ άλλες μπορεί να μεταδοθούν προς μια κατεύθυνση.

Μερικές μορφές επικοινωνίας είναι οι παρακάτω:

Προφορική μορφή επικοινωνίας αποτελούν:

Οι συνεντεύξεις, τα συνέδρια, τα συμβούλια, οι διαφημίσεις από το ραδιόφωνο, τα σεμινάρια, οι συναντήσεις.

Γραπτή μορφή επικοινωνίας αποτελούν:

Οι αγγελίες, οι αναφορές, οι επιστολές (βλ. παράρτημα Β), τα σήματα, οι εφημερίδες, τα περιοδικά, τα ενημερωτικά φυλλάδια.

Συνδυασμό προφορικής και γραπτής επικοινωνίας (οπτικοακουστική) αποτελούν:

Η τηλεόραση, οι κινηματογραφικές ταινίες, τα video, οι παρουσιάσεις διαφανειών.

Οπτική επικοινωνία αποτελούν:

Η φωτογραφία, τα σύμβολα, το αρχιτεκτονικό στυλ, το χρώμα, η ενδυμασία, το πακετάρισμα των προϊόντων.

Μη λεκτική επικοινωνία (Nonverbal communication) αποτελούν:

Η έκφραση του προσώπου, η κίνηση του σώματος, η αίσθηση, ο χώρος, το άρωμα και πολλά προσωπικά στοιχεία.

Ηλεκτρονική επικοινωνία: computers, on-line υπηρεσίες, e-mails(ηλεκτρονικό ταχυδρομείο).

3.3 Σπουδαιότητα, αρχές και στοιχεία αποτελεσματικής γραπτής επικοινωνίας

*‘Πες μου, θα ξεχάσω.
Δείξε μου, ίσως θυμηθώ.
Αλλά βάλε με στο θέμα και θα καταλάβω’.*

(κινέζικη παροιμία)

Μπορεί μόνο μία εικόνα να μην αξίζει όσο χίλιες λέξεις. Αλλά όταν παρουσιάζονται τα στοιχεία μιας έρευνας, οι γραφικές παραστάσεις μαζί με τις λέξεις μπορούν να δημιουργήσουν έναν πολύ χρήσιμο συνδυασμό και να βοηθήσουν στην αποτελεσματική παρουσίαση της έρευνας.

Η γραπτή επικοινωνία είναι βασική μορφή επικοινωνίας γι’ αυτό και διδάσκεται σε κάθε επίσημο εκπαιδευτικό σύστημα και οπωσδήποτε είναι απαραίτητη γι’ αυτόν που ενδιαφέρεται για επιχειρησιακή καριέρα.

Υπάρχουν πολλοί λόγοι για τους οποίους θα πρέπει να γράφουμε. Ένας από αυτούς είναι, ότι η επιτυχία στην επαγγελματική καριέρα εξαρτάται από την ικανότητα να γράφουμε σωστά. Αλλά εκτός αυτού, το γράψιμο μπορεί να γίνει και ευχάριστο αν αναπτυχθούν βασικές δεξιότητες και ακόμη εύκολο αν μάθουμε μερικές απλές βασικές τεχνικές. Η αίσθηση της πληρότητας και η αυτοπεποίθηση, η προσωπικότητα ή η **φωνή**, όπως πολλές φορές λέγεται, θα βγαίνει μέσα από το γράψιμο. Θα πείθουμε με το γράψιμο, όπως και με την προσωπική επικοινωνία και το γράψιμο μπορεί να καταστεί πηγή επαγγελματικής επίδρασης και προσωπικής ικανοποίησης. Εάν υπάρχει αίσθηση της πληρότητας και η ευχαρίστηση, ίσως ασχοληθούμε περισσότερο με το γράψιμο και ίσως αργότερα ανακαλύψουμε το ταλέντο του νουβελίστα ή του δημοσιογράφου.

Πρέπει να γνωρίζουμε τους βασικούς κανόνες γραψίματος, αλλά δεν πρέπει να είμαστε πολύ προσκολλημένοι σε αυτούς. Γράφουμε και έχουμε **feedback** για τα γραφόμενα. Και ξαναγράφουμε εφόσον πρέπει. Παρατηρούμε πώς γράφουν οι άλλοι και βασιζόμαστε στην αίσθηση μας γι’ αυτό που είναι σωστό. Κάποια αρχή ή το τέλος ενός γράμματος το οποίο μας εντυπωσίασε ή κάποιο περιεχόμενο το οποίο μας άρεσε είναι στοιχεία τα οποία θα πρέπει να συγκρατούμε. Ο καλύτερος τρόπος για να γράφουμε είναι να λαμβάνουμε feedback από το περιβάλλον μας. Ελέγχοντας το feedback το γράψιμο γίνεται πιο αποτελεσματικό ή περισσότερο σωστό.

Επομένως, αναπτύσσουμε το δικό μας στυλ γραψίματος βασισμένοι στη γνώση των κανόνων και τις προτιμήσεις και πρακτικές τις οποίες χρησιμοποιούν άλλοι τους οποίους θαυμάζουμε. Αποτέλεσμα της παραπάνω διαδικασίας είναι να δημιουργήσουμε το δικό μας στυλ στο

γράψιμο, αυτό που μας δίνει πληρότητα και με το οποίο επικοινωνούμε αποτελεσματικά με τους άλλους.

Τα στοιχεία της αποτελεσματικής γραπτής επικοινωνίας είναι η **ακρίβεια**, η **σαφήνεια**, η **πληρότητα**, η **καταλληλότητα** και ο **δυναμισμός**. Παρακάτω δίνεται ένα παράδειγμα αποτελεσματικής γραπτής επικοινωνίας με τη χρησιμοποίηση των κριτηρίων τα οποία αναφέρθηκαν.

Ακρίβεια: Ποιά είναι τα πραγματικά γεγονότα για το φορτίο;

Πότε έπρεπε να παραδοθεί;

Ποια είναι η καινούργια ημερομηνία παράδοσης;

Σαφήνεια: Ποιες είναι οι αιτίες της καθυστέρησης;

Ο πελάτης έχει άλλη εναλλακτική λύση;

Πληρότητα: Το πρόβλημα αναφέρθηκε στον πελάτη με κάθε λεπτομέρεια;

Ο πελάτης έχει να κάνει κάποια ερώτηση;

Καταλληλότητα: Ποιός είναι ο κατάλληλος τόνος να γραφεί η επιστολή;

Πώς μπορεί να διατηρηθεί η καλή σχέση με τον πελάτη;

Δυναμισμός: Ποιο είδος εικόνας θα προβληθεί;

Πόσο προσωπική είναι η σχέση με τον πελάτη;

Με βάση τα παραπάνω παραδείγματα προκύπτει, ότι υπάρχουν ορισμένα βήματα τα οποία πρέπει να ακολουθούνται και ορισμένες σκέψεις, οι οποίες πρέπει να γίνονται, πριν αρχίσει κάποιος να γράφει.

Τα βήματα είναι τα εξής:

⤵ Πριν αρχίσετε να γράφετε σκεφθείτε για λίγο σε ποιόν γράφετε και ποιος είναι ο ακριβής σκοπός σας.

⤵ Αποφασίζεται προκαταβολικά για τη συναισθηματική ατμόσφαιρα την οποία θέλετε να μεταδώσετε με τα γραφόμενα. Θέλετε να είστε ευχάριστος, θυμωμένος, πληροφοριακός κλπ.; Ανάλογα με το ύφος, θα διαλέξετε την αρχή και το τέλος του γράμματος.

⤵ Σχεδιάζεται και επισημαίνεται τις σκέψεις σας. Εάν καινούργιες ιδέες έρχονται στο μυαλό σας καθώς γράφετε, συμπληρώνετε τα γραφόμενά σας αλλά να είστε προσεκτικοί, ούτως ώστε η όλη παρουσίαση του θέματος να μη χάσει την ουσία και το σκοπό της.

⤵ Οργανώνετε τις σκέψεις σας σε παραγράφους. Κάθε παράγραφος θα πρέπει να περιλαμβάνει μια σαφή δήλωση, μία πρόταση, η οποία εξηγεί τη θέση σας. Καθώς μετακινήστε από ιδέα σε ιδέα κύρια ιδέα θα πρέπει να γράφετε σε άλλη παράγραφο.

ζ Υποστηρίζετε τις ιδέες σας με αποδείξεις και παραδείγματα. Κάθε δήλωση και θέση σας στο θέμα υποστηρίζεται με γεγονότα, γνώμες, στατιστικές, παραδείγματα ή άλλους τύπους αποδείξεων, οι οποίοι είναι σχετικοί με το συγκεκριμένο θέμα. Όταν βασίζεστε σε δικές σας γνώμες και παρατηρήσεις να προσέχετε να είστε ακριβείς και σωστοί.

ζ Προσέχετε το στυλ το οποίο χρησιμοποιείτε. Γενικά, είναι καλύτερα να χρησιμοποιείται την ενεργητική φωνή των ρημάτων, γιατί έτσι τα γραφόμενα περιέχουν δυναμισμό.

ζ Διαλέγετε το κλείσιμο της επιστολής. Μπορείτε να αναφερθείτε στην κεντρική ιδέα ή να κλείσετε την επιστολή όπως αρχίσατε. Δημιουργήστε μία καλή σχέση με τον αποδέκτη της επιστολής και επιδιώξτε μία διαρκή σχέση μ' αυτόν.

ζ Διαβάζετε την επιστολή αφού την τελειώσετε. Εάν είναι εύκολο αφήστε να περάσει λίγος καιρός. Είστε αντικειμενικότερος και σωστότερος στη διόρθωση του κειμένου όταν η επανάληψη γίνει μετά από λίγο καιρό.

3.4 Διαφορές μεταξύ γραπτής και προφορικής επικοινωνίας- Πλεονεκτήματα & Μειονεκτήματα

Η επιλογή μεταξύ της γραπτής και προφορικής επιχειρησιακής επικοινωνίας, ως της πιο κατάλληλης για την αντιμετώπιση της συγκεκριμένης περίπτωσης, όπως ισχυρίζεται η Μπόγκα-Καρτέρη (1997) γίνεται με βάση τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της κάθε μορφής σε σχέση πάντοτε με την περίπτωση η οποία πρέπει να αντιμετωπισθεί. Στον πίνακα 3.1 περιγράφονται τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της κάθε μορφής επικοινωνίας.

	Γραπτή Επικοινωνία	Προφορική Επικοινωνία
Πλεονεκτήματα:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Αποτελεσματικότερη για γεγονότα και γνώμες. 2. Αποτελεσματικότερη για δύσκολα ή περίπλοκα μηνύματα. Μπορεί να ξαναελεγχθεί. 3. Χρήσιμη, όταν τα γραπτά στοιχεία θα πρέπει να αρχειοθετηθούν. 4. Μπορεί να γραφεί και να διαβαστεί από τα άτομα όταν έχουν “καλή διάθεση”. 5. Μπορεί να σχεδιαστεί προσεκτικά και να αναθεωρηθεί, προτού μεταβιβαστεί . 6. Τα λάθη μπορούν να διορθωθούν, προτού μεταβιβαστεί το μήνυμα. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Καλύτερη για αισθήματα και συγκινήσεις. 2. Περισσότερο προσωπική και ιδιωτική. 3. Περιέχει μεγαλύτερη αλληλεπίδραση και αναπληροφόρηση. 4. Μπορεί να επηρεάσει περισσότερο. 5. Γενικά κοστίζει λιγότερο. 6. Επιτρέπει τη διόρθωση και προσαρμογή του μηνύματος ανάλογα με το “feedback” και τα μη λεκτικά μηνύματα.
Μειονεκτήματα:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Είναι χρονοβόρα και κοστίζει. 2. “Feedback” ή δεν υπάρχει ή καθυστερεί. 3. Στερείται μη λεκτικών μηνυμάτων, τα οποία βοηθούν την αλληλεπίδραση. 4. Μερικά άτομα 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Είναι δύσκολο να σκέπτεσαι καθώς μιλάς. 2. Κάτι το οποίο είπε κάποιος είναι αδύνατον να σβηστεί. 3. Εφήμερη. 4. Δύσκολο να επικαλεστείς αυτό το οποίο ειπώθηκε ή μα το

	<p>δεν διαβάζουν ή δεν τους αρέσει το διάβασμα.</p> <p>5. Ουδέποτε μπορούμε να είμαστε σίγουροι ότι το μήνυμα έχει διαβαστεί.</p> <p>6. Στερείται συναισθηματικότητας και ζεστασιάς.</p>	αρχειοθετήσεις.
--	--	-----------------

Πίνακας 3.1 Πλεονεκτήματα-Μειονεκτήματα της γραπτής και προφορικής επικοινωνίας.

3.5 Εμπόδια στην αποτελεσματικότητα της επιχειρησιακής επικοινωνίας

Εμπόδια στην αποτελεσματική επικοινωνία μπορεί να υπάρχουν μεταξύ τμημάτων, μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων ή μεταξύ ατόμων του ίδιου ιεραρχικού επιπέδου. Υπάρχουν τρεις τύποι εμποδίων:

- ◆ Φυσικά: Όπως η απόσταση, ο θόρυβος ή ο περιορισμός των μέσων επικοινωνίας, π.χ. των τηλεφώνων.
- ◆ Προσωπικά: Διαφορές στην προσωπική και ψυχολογική ιδιοσυγκρασία των ατόμων.
- ◆ Εννοιολογικά: Οι ιδιομορφίες της γλώσσας, όπως π.χ. λέξεις με πολλαπλές έννοιες και διαφορετικές ερμηνείες, διαφορετικές γλώσσες.

Ορισμένα από τα εμπόδια στην αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας μεταξύ των ατόμων είναι τα παρακάτω:

Ηλικία: Οδηγεί σε διαφορετικές εμπειρίες, ενδιαφέροντα, αξίες, συμπεριφορές, ανάγκες, γλώσσα.

Κοινωνική Κατάσταση: Έχει ως αποτέλεσμα διαφορετικές ανάγκες, αξίες και προσδοκίες.

Εκπαίδευση: Διαφορετική εκπαίδευση παρέχει διαφορετική βασική γνώση και διαφορετικά επίπεδα μόρφωσης παρέχουν διαφορετικό εύρος στο λεξιλόγιο και στις έννοιες.

Υγεία: Επιδρά στην ποιότητα των πέντε αισθήσεων, στην ενεργητικότητα, στην αντίσταση, στην πίεση, στο επίπεδο της προσαρμογής. Επίσης έχει ως αποτέλεσμα τον περιορισμό των θέσεων εργασίας.

Ευφυΐα: Επηρεάζει τη διανοητική κατάσταση και επομένως, επηρεάζει την ευκολία με την οποία διαφορετικοί τύποι εννοιών μπορούν να κατανοηθούν και να χρησιμοποιηθούν.

Ενδιαφέροντα: Προτιμήσεις στις πνευματικές πρακτικές, κοινωνικές, ενεργητικές, παθητικές, εποικοδομητικές ενέργειες, οδηγούν την προσοχή σε διαφορετικά πράγματα.

Γλώσσα: Περιλαμβάνει διαφορές στη λεκτική ικανότητα και στη χρησιμοποίηση της προφοράς, διαλέκτου και ιδιωματισμών.

Ανάγκες: Διαφορετικοί άνθρωποι έχουν διαφορετικές ανάγκες και επιθυμίες. Και το ίδιο πρόσωπο έχει διαφορετικές ανάγκες και επιθυμίες σε διαφορετικές καταστάσεις, σε διαφορετικές περιπτώσεις και χρονικές περιόδους.

Θέση: Οδηγεί σε διαφορές μεταξύ των ανθρώπων, στις ενέργειες και ιδέες τους.

Προσωπικότητα: Στην έκταση την οποία ορισμένα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας είναι σπουδαία, όπως: ενεργητικός, σαφής, παθητικός, κοινωνικός, σκληρός, τρυφερός, ασφαλής, ανασφαλής, σταθερός, επιθετικός, κλπ., ο άνθρωπος είναι διαφορετικός στην επικοινωνία.

Φυλή: Φυλετικές και εθνικές προελεύσεις και χρωματικές διακρίσεις οδηγούν σε προβλήματα και επομένως διαφορές στην επικοινωνία.

Θρησκεία: Επιδρά στις αξίες, πιστεύω και κουλτούρα.

Φύλο: Επιδρά στην ευκολία ή δυσκολία της επικοινωνίας με το αντίθετο φύλο.

Επαγγελματική εκπαίδευση: Επιδρά στο επίπεδο των δεξιοτήτων των διαφόρων θέσεων και τη χρησιμοποίηση των τεχνολογικών ειδικοτήτων.

Εφόσον, οι παραπάνω παράγοντες είναι παρόντες επηρεάζουν ο ένας τον άλλον με έναν πολύπλοκο τρόπο και είναι δύσκολο να περιγράψουμε με πολύ ακρίβεια την επίδραση καθενός απ' αυτούς, αλλά θα πρέπει πάντα να προσέχουμε την ύπαρξή τους και να προσπαθούμε να προβλέψουμε το αποτέλεσμά του.

3.6 Η Ηλεκτρονική επικοινωνία



Η ολοένα αυξανόμενη χρησιμοποίηση των computers από τα άτομα και τις επιχειρήσεις και οι σύγχρονες τηλεπικοινωνίες φέρνουν αλλαγές στον τρόπο και τα μέσα επικοινωνίας, στον τρόπο ζωής μας και στην άσκηση της επιχειρηματικής και εμπορικής δραστηριότητας.

Η τεχνολογία των computers είναι η τεχνολογία της σύνδεσης των δικτύων. Το P.C. είναι ένα ουσιαστικό εργαλείο στην καθημερινή ζωή όλων των επιχειρήσεων ανεξάρτητα από το μέγεθός τους και παίζει σπουδαίο ρόλο στο marketing και στη διαφήμιση. Τα P.C.s ελευθερώνουν τη δημιουργικότητα των χρηστών τους με το πάτημα ενός κουμπιού και φέρνουν σε επικοινωνία χρήστες από όλο τον κόσμο.

Οι on line υπηρεσίες, οι οποίες βασίζονται στους εξοπλισμένους με modems P.C.s, φέρνουν σε επικοινωνία γρήγορα και εύκολα, με τη βοήθεια του e-mail (ηλεκτρονικού ταχυδρομείου), τους χρήστες τους.

Το INTERNET είναι ένα **δίκτυο από δίκτυα**, το οποίο συνδέει κρατικές υπηρεσίες με οργανισμούς και επιχειρήσεις παρέχοντας πληροφόρηση. Το 1980 ξεκίνησε με ελάχιστα δίκτυα για να φθάσει σήμερα σ' ένα μεγάλο και διαρκώς αυξανόμενο αριθμό από συνδεδεμένα δίκτυα.

Ουσιαστικά σήμερα μπορούμε να πούμε, ότι οι ταχύτερες εξελίξεις στην επικοινωνία επηρεάζονται από έναν αγώνα ταχύτητας μεταξύ των δύο διαφορετικών τεχνολογιών, εκείνου των computers και του αντίστοιχου της τηλεόρασης, αγώνας ο οποίος επηρεάζεται και υποστηρίζεται από τις τηλεφωνικές εταιρείες και την τεχνολογία τους.

3.6.1 Η λειτουργία των ηλεκτρονικών εργαλείων ως μέσων επικοινωνίας

Υπάρχουν τρεις ευρείς τύποι ηλεκτρονικής τεχνολογίας που επισπεύδουν την γρήγορη και ακριβή ροή της επικοινωνίας. Δεν υπάρχουν μόνο αυτά τα είδη ηλεκτρονικών εργαλείων. Μερικά εξελιγμένα προγράμματα μπορούν να διαχειρίζονται τα λογιστικά ενός οργανισμού. Άλλα χρησιμοποιούνται για το σχεδιασμό νέων προϊόντων στην οθόνη αντί με μολύβι και χαρτί. Πολλά προγράμματα προσφέρουν εξειδικευμένα εργαλεία για τις ειδικές ανάγκες των επιχειρηματιών. Παρακάτω αναφέρονται τρεις ευρείες κατηγορίες, οι οποίες συνήθως χρησιμοποιούνται για τις εργασίες που κάνουν οι περισσότεροι διευθυντές ανεξάρτητα από τον τομέα βιομηχανίας ή εξειδίκευσής τους:

1. **Εργαλεία για χειρισμό δεδομένων.** Αυτή η κατηγορία περιλαμβάνει τις τρεις πιθανές βασικές χρήσεις των υπολογιστών: επεξεργασία κειμένου, για να γράφετε επιστολές, υπομνήματα και αναφορές. Λογιστικά φύλλα, για την οργάνωση και ανάλυση αριθμών, και βάσεις δεδομένων για την αποθήκευση και πρόσβαση σε μεγάλα ποσά δεδομένων.
2. **Εργαλεία για εμφάνιση δεδομένων.** Αυτή η κατηγορία περιλαμβάνει προγράμματα που “τρέχουν” εκτυπωτές, εκδοτικά προγράμματα γραφείου, και προγράμματα εφαρμογών που δημιουργούν γραφικές παραστάσεις.
3. **Εργαλεία για διαμερισμό δεδομένων.** Αυτή η εξελισσόμενη κατηγορία παρέχει τη δυνατότητα γρήγορου και αποτελεσματικού διαμερισμού δεδομένων, συχνά από τον έναν υπολογιστή στον άλλο. Αυτά τα εργαλεία περιλαμβάνουν συστήματα ηλεκτρονικής – και προφορικής αλληλογραφίας, φαξ, μετάδοση και χρήση υπολογιστών από απομακρυσμένες περιοχές, κυψελοειδή τηλέφωνα και συστήματα τηλεσυνεδριάσεων.

Τα ηλεκτρονικά εργαλεία μπορούν έτσι να βοηθήσουν τους ανθρώπους:

1. Να επικοινωνούν **γρήγορα** και **αποτελεσματικά** με άλλους, από άλλες αποστάσεις.
2. Να εντοπίζουν **πληροφορίες** για μηνύματα.
3. Να επικοινωνούν **εγκαίρως**.
4. Να διαμορφώνουν τα μηνύματά τους ώστε να είναι **πιο σαφή** και **αποτελεσματικά**.¹

¹Βλ. Himstreet / Lehman(1999): *Επιχειρησιακές Επικοινωνίες*(10^η έκδοση),σελ.99-100.

3.6.2 Η ηλεκτρονική αλληλογραφία



Όπως αναφέρουν οι Himstreet & Lehman(1993) η αύξηση των υπολογιστών έχει προσθέσει το είδος ηλεκτρονικής επικοινωνίας δυναμικά στην πρακτική των επιχειρήσεων. Μια μονάδα περιφερειακού συστήματος μπορεί να συνδέσει κάποιον με προσωπικό υπολογιστή με μία μεγάλη βάση δεδομένων, επιτρέποντας στο χρήστη να έχει πρόσβαση σε σημαντικές και επίκαιρες πληροφορίες όπως απόθεμα και τιμές ομολόγων. Η επικοινωνία μέσω υπολογιστή μπορεί επίσης να συνδέει τα άτομα και με άλλους τρόπους. Για τα μηνύματα που πρέπει να αποσταλούν ταχύτερα χρησιμοποιείται η ηλεκτρονική αλληλογραφία.

Η ηλεκτρονική αλληλογραφία συνήθως ορίζεται ως μια διαπροσωπική επικοινωνία κατά την οποία η μεταβίβαση και η παραλαβή του μηνύματος γίνεται μέσω ενός υπολογιστή. Η ηλεκτρονική αλληλογραφία μπορεί να είναι είτε εσωτερική είτε εξωτερική.

Α) Εσωτερική ηλεκτρονική αλληλογραφία.

Μέσα σε μια εταιρία, η ηλεκτρονική αλληλογραφία μπορεί να χρησιμοποιείται για τη διανομή υπομνημάτων, αναφορών και εγγράφων χωρίς αυτή να γίνει μέσω του τμήματος αλληλογραφίας. Ας υποθέσουμε ότι ένας διευθυντής πωλήσεων ολοκληρώνει μια αναφορά και θέλει να την επανεξετάσουν οι προϊστάμενοι τμημάτων πριν την απογευματινή τους συνάντηση. Πριν από την ηλεκτρονική αλληλογραφία, θα έπρεπε να στείλει κάποιον αγγελιοφόρο για να παραδώσει το έγγραφο στους διάφορους παραλήπτες. Τώρα όμως, κάνοντας χρήση του εσωτερικού συστήματος ηλεκτρονικής αλληλογραφίας της εταιρίας θα μπορέσει να παραδώσει την αναφορά στους υπόλοιπους σχεδόν αμέσως.

Μέσα σε μια εταιρία την ροή πληροφοριών χειρίζονται δυο βασικά συστήματα: 1) οι μικροϋπολογιστές που έχουν συνδεθεί για δικτύωση και 2) τα συστήματα πολλαπλών χρήσεων. Σε ένα δίκτυο, ένας αριθμός μεμονωμένων προσωπικών υπολογιστών συνδέεται μέσω καλωδίου ή σύρματος, με μια μονάδα περιφερειακού συστήματος και με ένα λογισμικό επικοινωνίας. Σε ένα σύστημα πολλαπλών χρήσεων, προτιμότερο από έναν μεμονωμένο υπολογιστή με δικό του επεξεργαστή, ο κάθε χρήστης έχει ένα πληκτρολόγιο και μια οθόνη συνδεδεμένα μέσω καλωδίου με ένα μεγάλο κεντρικό υπολογιστή. Και στα δυο συστήματα, το λογισμικό επικοινωνίας

δίνει δυνατότητα στο χρήστη να στέλνει μηνύματα σε άλλους σχεδόν αμέσως.

Αυτά τα συστήματα βοηθούν στην επίλυση του προβλήματος του “τηλεφωνικού μπλεξίματος”. Σχεδόν το 70% των τηλεφωνητών των επιχειρήσεων δεν “πιάνουν” το πρόσωπο που έχουν καλέσει με τη πρώτη προσπάθεια. Το αποτέλεσμα είναι να δημιουργηθεί ένα μπλέξιμο καθώς ο τηλεφωνητής και το πρόσωπο που έχει κληθεί προσπαθούν χωρίς επιτυχία να “πιάνουν” ο ένας τον άλλον. Με την ηλεκτρονική αλληλογραφία, ο τηλεφωνητής απλώς πληκτρολογεί ένα μήνυμα και το αποστέλλει σε ένα ηλεκτρονικό γραμματοκιβώτιο. Οι παραλήπτες ειδοποιούνται για το μήνυμα και απαντούν στον τηλεφωνητή μόλις το διαβάσουν.

Τα συστήματα ηλεκτρονικής αλληλογραφίας που λειτουργούν στο υπάρχον σύστημα υπολογιστών μιας εταιρίας είναι σχετικά φτηνά. Στην πραγματικότητα, μερικά εσωτερικά συστήματα αποστέλλουν μηνύματα για λιγότερο από 10 έως 14 δρχ. το καθένα. Όταν ένα μόνο μήνυμα αποστέλλεται σε αρκετούς παραλήπτες, το ποσό των χρημάτων που εξοικονομείται είναι ακόμα μεγαλύτερο σε σύγκριση με το κόστος των παραδοσιακών μεθόδων επικοινωνίας.

Για παράδειγμα, ας υποθέσουμε ότι ο προϊστάμενος του τμήματος παραγωγής πρέπει να ενημερώσει έξι περιφερειακούς διευθυντές πωλήσεων, που βρίσκονται σε υποκαταστήματα σε ολόκληρη τη χώρα, ότι πρέπει αμέσως να αναβάλλουν τις πωλήσεις ενός συγκεκριμένου μοντέλου λόγω παραπόνων που έγιναν για την κατασκευή του. Προφανώς, η έγκυρη παράδοση αποτελεί έναν κρίσιμο παράγοντα καθώς ο σκοπός του μηνύματος είναι να αποτραπούν περαιτέρω παραγγελίες. Η ταχυδρομική υπηρεσία είναι πολύ αργή και το τηλέφωνο δεν εξυπηρετεί γιατί τα περιφερειακά παραρτήματα λειτουργούν με διαφορετικά ωράρια. Στην πραγματικότητα, το παράρτημα που βρίσκεται στα ανατολικά έχει κλείσει για σήμερα. Η ηλεκτρονική αλληλογραφία αποτελεί το κατάλληλο μέσο για αυτό το μήνυμα. Μόνο με μερικές πληκτρολογήσεις, ο προϊστάμενος στέλνει το κατάλληλο μέσο για αυτό το μήνυμα. Μόνο με μερικές πληκτρολογήσεις, ο προϊστάμενος στέλνει ένα ηλεκτρονικό μήνυμα που φτάνει σε όλους τους διευθυντές **αμέσως** και σε **χαμηλό κόστος**.

B) Εξωτερική ηλεκτρονική αλληλογραφία.

Με την εξωτερική ηλεκτρονική αλληλογραφία το μήνυμα μεταβιβάζεται μέσω τηλεφωνικών γραμμών με τη χρήση μιας μονάδας περιφερειακού συστήματος και ενός λογισμικού επικοινωνίας. Ο τηλεφωνητής πληκτρολογεί έναν αριθμό τηλεφώνου, συνδέεται με έναν άλλο χρήστη και μπορούν να “μιλούν” και οι δύο από τα πληκτρολόγια τους και τα μηνύματα θα εμφανίζονται στις οθόνες τους. Όπως με την εσωτερική επικοινωνία, τα μηνύματα μπορούν να αποθηκεύονται στον υπολογιστή του παραλήπτη σε περίπτωση που αυτός ή αυτή δε βρίσκεται εκεί όταν

φτάνει η κλήση. Το όφελος είναι ότι ο χρόνος δεν χάνεται όταν ο τηλεφωνητής δε συνδέεται με τον παραλήπτη.

Μια άλλη μορφή εξωτερικής επικοινωνίας που περιλαμβάνει σύνδεση με σύστημα ανταλλαγής πληροφοριών ονομάζεται ηλεκτρονικός πίνακας ανακοινώσεων. Ένας πίνακας ανακοινώσεων οργανώνεται από άτομα που ενδιαφέρονται για ένα συγκεκριμένο θέμα ή τομέα μελέτης, σχηματίζοντας τον αριθμό του πίνακα ανακοινώσεων από τους υπολογιστές τους, τα άτομα μπορούν, για παράδειγμα, να ανταλλάσσουν πληροφορίες για τη χρήση λογισμικού ή να μάθουν πως μπορούν να επιλύσουν ένα πρόβλημα που έχουν με τον εκτυπωτή.

Η ηλεκτρονική αλληλογραφία αποτελεί μια άλλη πρόσφατη εξέλιξη στην ηλεκτρονική επικοινωνία. Με αυτή τη μέθοδο, χρησιμοποιείτε τον τηλέφωνό σας για να καλέσετε την υπηρεσία προφορικής αλληλογραφίας και να αποθηκεύσετε ένα προφορικό μήνυμα. Αυτό τότε παραδίδεται στο πρόσωπο που καλείτε. Η ακουστική ποιότητα του μηνύματος είναι παρόμοια με την πραγματική φωνή. Εφόσον ουσιαστικά όλοι έχουν ένα τηλέφωνο, αυτή η υπηρεσία δεν περιορίζεται μόνο σε κατόχους ειδικού εξοπλισμού.

Μια ελαστική και ανέξοδη μορφή της ηλεκτρονικής αλληλογραφίας είναι η τηλεομοιοτυπία ή φαξ. Ένα φαξ διαβάζει το έγγραφο που έχει εισαχθεί μέσα σε μηχάνημα και μεταβιβάζει το έγγραφο(κείμενο, εικόνες και γραφικά) μέσω τηλεφωνικών γραμμών σε ένα άλλο φαξ που λαμβάνει το μήνυμα που προετοιμάζει ένα εκτυπωμένο αντίγραφο του εγγράφου.

Λόγω του αυξανόμενου αριθμού των εταιριών όλων των μεγεθών που χρησιμοποιούν φαξ, οι επιχειρηματίες έχουν βάλει φαξ που δέχονται πιστωτικές κάρτες σε αίθουσες αεροδρομίων, ξενοδοχείων και κέντρα συνεδριάσεων. Για να τα χρησιμοποιήσετε, απλώς εισάγετε την πιστωτική σας κάρτα στο μηχάνημα, σχηματίζετε τον αριθμό που θέλετε και στέλνετε το έγγραφό σας. Το πλεονέκτημα του φαξ έγκειται στην ταχύτητά του. Για παράδειγμα, ένα φαξ υψηλής ταχύτητας μπορεί να μεταβιβάσει μια σελίδα μέσα σε 20 δευτερόλεπτα περίπου. Τα εξελιγμένα μηχανήματα προσφέρουν ποιότητα εκτύπωσης εφάμιλλη της ποιότητας ενός φωτοτυπικού μηχανήματος.

Επιπλέον, τα φαξ είναι εύκολο να τα χειριστεί κανείς. Επειδή μπορούν να προγραμματιστούν, το κόστος της μεταβίβασης μπορεί να μειωθεί αν στείλετε το μήνυμα τις απογευματινές ώρες όπου το κόστος του τηλεφωνήματος είναι μικρότερο. Επίσης, η αποστολή ενός φαξ διευκολύνει την επικοινωνία ανθρώπων που βρίσκονται σε διαφορετικές περιοχές.

Η μετάδοση πληροφοριών και η χρήση υπολογιστών από απομακρυσμένες περιοχές έχει επικρατήσει λόγω της ύπαρξης των φορητών και των υπολογιστών σημειώσεων. Οι φορητοί, που έχουν το μέγεθος ενός μεγάλου βιβλίου περίπου, και οι ακόμα μικρότεροι

υπολογιστές σημειώσεων δίνουν στους επαγγελματίες πρόσβαση στη χρήση του υπολογιστή ανεξάρτητα από το μέρος που βρίσκονται – δωμάτιο ξενοδοχείου, αεροπλάνο, ταξί ή γραφείο πελάτη. Αυτά τα φορητά συστήματα λειτουργούν με μπαταρία και γενικά περιέχουν δευτερεύον χώρο αποθήκευσης (μαλακό δίσκο, σκληρό δίσκο ή και τα δύο), οθόνη και πληκτρολόγιο.

Οι διευθυντές χρησιμοποιούν φορητούς υπολογιστές για δύο κύριους λόγους : 1) για να αξιοποιούν κάθε λεπτό του πολύτιμου χρόνου τους και 2) για να επικοινωνούν και να δημιουργούν τις πιο πρόσφατες πληροφορίες χωρίς να χρειάζεται να επιστρέψουν στους υπολογιστές του γραφείου. Καθώς η τεχνολογία εξελίσσεται, οι κατασκευαστές προσπαθούν να αυξήσουν την ποιότητα των εικόνων που εμφανίζονται στην οθόνη και την ποιότητα των εκτυπώσεων. Οι εικόνες και οι εκτυπώσεις κακής ποιότητας αποτελούν τα μεγάλα μειονεκτήματα των φορητών συστημάτων.

Τα ψηφιακά (κινητά τηλέφωνα) είναι μια σχετικά νέα τεχνολογία και ένα δυναμικό εργαλείο επικοινωνίας, ιδιαίτερα για τους διευθυντές που μετακινούνται συνεχώς (εκείνοι που περνούν αρκετές ώρες χρησιμοποιώντας τον υπολογιστή από και προς τη δουλειά τους, που πηγαίνουν από τη μια συνάντηση ή τόπο εργασίας στον άλλο ή που εργάζονται σε μέρη όπου δεν υπάρχει τηλέφωνο) και πρέπει να έχουν πάντα άμεση επαφή με τα κεντρικά γραφεία. Η αυξημένη παραγωγικότητα που προκύπτει από την σωστή αξιοποίηση του χρόνου δικαιολογεί τη χρήση των ψηφιακών. Επίσης τα ψηφιακά τηλέφωνα βοηθούν τους διευθυντές να έχουν στενή επαφή με τους συνεργάτες τους και με τους τωρινούς και μελλοντικούς πελάτες. Η γρήγορη και ευγενική ανταπόκριση θεμελιώνει δυνατές διαπροσωπικές σχέσεις, οι οποίες με τη σειρά τους οδηγούν σε μεγαλύτερη αφοσίωση των υπαλλήλων και υπεροχή δική σας έναντι των ανταγωνιστών. Καθώς τα ψηφιακά εξαπλώνονται ακόμα και στις πιο απομακρυσμένες περιοχές σύντομα θα αποτελούν βασικό εργαλείο στον τομέα των επιχειρήσεων.

3.7 Τηλεσυνεδρίαση

Η ηλεκτρονική αλληλογραφία αποτελεί εναλλακτική λύση των γραπτών και προφορικών μηνυμάτων, των υπομνημάτων, των επιστολών ή των αναφορών. Η τηλεσυνεδρίαση αποτελεί εναλλακτική λύση των διαπροσωπικών συναντήσεων και επιτρέπει σε αρκετούς ανθρώπους που βρίσκονται σε διαφορετικές τοποθεσίες να επικοινωνούν ηλεκτρονικά. Αυτό το σύστημα μπορεί να εξαλείψει ή να μειώσει το υψηλό κόστος των διαπροσωπικών συναντήσεων: ταξίδια, ξενοδοχεία και χαμένος χρόνος κατά τη μεταφορά.

Οι τρεις βασικοί τύποι της τηλεσυνεδρίασης είναι η ακουστική, η γραφικοακουστική και η οπτικοακουστική τηλεσυνεδρίαση. Μια τέταρτη, η εκπαιδευτική τηλεσυνεδρίαση, είναι συνήθως ο συνδυασμός των τριών βασικών τύπων.

1.Ακουστική Τηλεσυνεδρίαση.

Οι τηλεφωνικές εταιρίες παρέχουν εγκαταστάσεις τηλεσυνεδριάσεων για εμπορική χρήση εδώ και πολλά χρόνια. Η κλήση για τηλεφωνική συνεδρίαση, κατά την οποία η τηλεφωνική εταιρία κανονίζει για αρκετούς ανθρώπους που βρίσκονται σε διαφορετικές γεωγραφικές περιοχές να βρίσκονται ταυτόχρονα στην ίδια γραμμή, αποτελεί ένα παράδειγμα αυτού του τύπου τηλεσυνεδρίασης. Τα σημερινά ηλεκτρονικά τηλέφωνα μπορούν να κάνουν τις απαραίτητες συνδέσεις από την ίδια την κονσόλα.

2.Γραφικοακουστική Τηλεσυνεδρίαση.

Εκτός από το φωνητικό μέρος της τηλεσυνεδρίασης, μπορούν να μεταδίδονται σχεδιαγράμματα μέσω των φαξ. Η γραφικοακουστική τηλεσυνεδρίαση μπορεί να λάβει χώρα σε ένα χώρο ειδικά σχεδιασμένο γι' αυτό το σκοπό, με μικρόφωνα που ο κάθε συμμετέχων θα κρατά στο χέρι του και με μηχανήματα που θα στέλνουν τις εικόνες των εγγράφων ή ακόμα φωτογραφίες των ίδιων των συμμετεχόντων.

3.Οπτικοακουστική Τηλεσυνεδρίαση.

Η οπτικοακουστική τηλεσυνεδρίαση εκμεταλλεύεται όλα τα μέσα – ακουστικά, γραφικά και οπτικά. Ένας ειδικά εξοπλισμένος χώρος είναι απαραίτητος για μια οπτικοακουστική τηλεσυνεδρίαση: οι ομιλητές παρέχουν τις ακουστικές πληροφορίες, τα φαξ στέλνουν τα σχεδιαγράμματα και οι κάμερες μεταδίδουν το οπτικό μέρος της συνεδρίασης. Οι συμμετέχοντες μπορούν να κάνουν ομαδικές συζητήσεις ενώ παρατηρεί ο ένας τις εκφράσεις και τις χειρονομίες του άλλου. Τα μεγάλα τηλεοπτικά δελτία ειδήσεων συχνά χρησιμοποιούν διπλής κατεύθυνσης οπτικό εξοπλισμό για να δείχνουν και αυτόν που παίρνει συνέντευξη και τον συνεντευξιαζόμενο. Η οπτικοακουστική τηλεσυνεδρίαση είναι μια παρόμοια διαδικασία.

4.Εκπαιδευτική Τηλεσυνεδρίαση.

Τα τηλεοπτικά εκπαιδευτικά προγράμματα φέρνουν το μάθημα στο μαθητή παρά τον μαθητή στο μάθημα. Με ένα κλειστό κύκλωμα τηλεόρασης και με ένα ακουστικό εξοπλισμό ανατροφοδότησης, τα σημερινά πανεπιστημιακά μαθήματα μπορούν να αποσταλούν σε απομακρυσμένες τάξεις ή ακόμα και στις εκπαιδευτικές εγκαταστάσεις ενός οργανισμού. Οι μαθητές που βρίσκονται σε απομακρυσμένες τάξεις μπορούν να έχουν επαφή με την πραγματική τάξη όταν θέλουν να ρωτήσουν ή να

απαντήσουν σε κάτι. Το ίδιο σύστημα μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τους αρρώστους ή ανάπηρους μαθητές του δημοτικού ή του Γυμνασίου. Παρόλο που οι δυνατότητες της τηλεσυνεδρίασης στον τομέα της εκπαίδευσης είναι σχεδόν απεριόριστες, η πνευματική, η κοινωνική και η ψυχολογική ανάπτυξη που σημειώνουν οι μαθητές που παρακολουθούν μαθήματα μαζί με άλλους, λειτουργεί ενάντια σ' αυτή την τεχνική.

3.8 Χώροι εργασίας διευθυντών

Οι χώροι εργασίας των διευθυντών συγκεντρώνουν όλα τα εν λόγω ηλεκτρονικά εργαλεία σε ένα μέρος. Ο χώρος εργασίας ενός διευθυντή αποτελείται από έναν προσωπικό υπολογιστή ή από ένα πληκτρολόγιο και μια οθόνη που είναι συνδεδεμένα με έναν κεντρικό υπολογιστή. Και στις δυο περιπτώσεις, αυτός ο χώρος έχει τη δυνατότητα να χρησιμοποιεί έναν αριθμό από ηλεκτρονικά εργαλεία. Λόγω της ποικιλίας των καθηκόντων του διευθυντή, ο χώρος χρειάζεται δυνατότητες για επεξεργασία κειμένου, ανάλυση λογιστικών φύλλων και διαχείριση βάσης δεδομένων. Με αυτά τα προγράμματα, ο χώρος εφοδιάζει τον διευθυντή με ελαστικότητα γραφής και επανεξέτασης του έγγραφου υλικού, ανάλυσης δεδομένων, συνεργασίας με βάσεις δεδομένων και προετοιμασίας αναφορών των συσσωρευμένων πληροφοριών.

Μερικά λογισμικά προγράμματα, που ονομάζονται *ολοκληρωμένα προγράμματα*, περιλαμβάνουν και τις τρεις αυτές βασικές εφαρμογές σε μια κοινή μορφή. Μοιράζονται παρόμοιους συνδυασμούς πλήκτρων για να εισάγουν εντολές χειρισμού δεδομένων ή μορφοποίησης αναφορών. Με τη δημιουργία κοινών δομών αρχείων, τα ολοκληρωμένα προγράμματα διευκολύνουν τη χρήση ενός είδους δεδομένων σε ένα άλλο – για παράδειγμα, η χρήση ενός λογιστικού φύλλου σε μια αναφορά προετοιμάζεται στον επεξεργαστή κειμένου.

Μερικοί τέτοιοι χώροι εργασίας προσθέτουν άλλα λογισμικά προγράμματα σε αυτές τις βασικές εφαρμογές. Ανάλογα με τις ευθύνες του διευθυντή, ο εκτελεστικός χώρος εργασίας του/της μπορεί να εξοπλιστεί με εκδοτικό γραφείο ή με προγράμματα γραφικών παραστάσεων. Ο εφοδιασμός αυτών των χώρων με προγράμματα ηλεκτρονικής επικοινωνίας είναι συνήθως φαινόμενο.

Οι διευθυντές μπορούν να χρησιμοποιούν τους χώρους εργασίας τους όχι μόνο για τη διεκπεραίωση αυτών των σημαντικών λειτουργιών αλλά και για την οργάνωση του προγράμματός τους. Προγράμματα οργάνωσης ή ημερολογίων επιτρέπουν στους διευθυντές να συμβουλευονται τους υπολογιστές τους για το πρόγραμμά τους και σύμφωνα με αυτό να προγραμματίζουν τα συμβούλιά τους. Σε ένα διαμελιζόμενο σύστημα, όπως ένα δίκτυο ή ένα σύστημα πολλαπλών χρήσεων, το σύστημα του

υπολογιστή μπορεί να ψάχνει τα ημερολόγια αρκετών ανθρώπων για να καθορίσει τον καλύτερο χρόνο συμβουλίου για όλους τους ενδιαφερόμενους.

Ένα ακόμα πλεονέκτημα αυτών των προγραμμάτων είναι ότι μπορούν να αποτρέψουν τη σύγκρουση των προγραμμάτων όταν οι βοηθοί φτιάχνουν το πρόγραμμα του προϊσταμένου τους. Με το να έχουν πρόσβαση στις πιο πρόσφατες πληροφορίες σχετικά με το πρόγραμμα και ο διευθυντής και ο βοηθός του, αποφεύγουν να "κλείνουν" δύο φορές την ίδια στιγμή κάποια εργασία.

Ένα άλλο λογισμικό εργαλείο που μπορεί να βοηθήσει τον διευθυντή είναι οι προσωπικές πληροφορίες διευθυντή. Αυτά τα προγράμματα διευκολύνουν το σχεδιασμό και την οργάνωση απρογραμματίστων σημειώσεων. Χρησιμοποιούν πολύ εκλεπτυσμένες μεθόδους σύνδεσης διαφορετικών πληροφοριών μέσω λέξεων κλειδιών και φράσεων που επιτρέπουν στο διευθυντή να ψάξει ηλεκτρονικά σε ένα σωρό σημειώσεων για να βρει, για παράδειγμα, όλες τις παραπομπές για ένα συγκεκριμένο πελάτη.

Παρόλο που ο χώρος εργασίας του διευθυντή επιτρέπει στον ίδιο και το βοηθό του να εργάζονται πιο αποτελεσματικά επικοινωνώντας μέσω ενός υπολογιστή, μερικοί διευθυντές διστάζουν να το κάνουν γιατί φοβούνται τη νέα τεχνολογία. Ωστόσο, πολλοί που αρχίζουν να νιώθουν άβολα με το νέο τους μηχάνημα σύντομα αντιλαμβάνονται ότι αυτός ο εξοπλισμός μπορεί να τους απελευθερώσει από τις βαρετές και επαναληπτικές εργασίες με τη γρήγορη εκτέλεση αυτών και την εύκολη και γρήγορη πρόσβαση σε πληροφορίες ζωτικής σημασίας.

Για να αξιοποιήσει κάποιος διευθυντής αυτά τα εργαλεία πρέπει να μπορεί να κάνει τις ακόλουθες εργασίες:

- ▣ Να δακτυλογραφεί 40 έως 50 λέξεις το λεπτό.
- ▣ Να δημιουργεί ή να διορθώνει ένα κείμενο με τον επεξεργαστή κειμένου.
- ▣ Να αναλύει δεδομένα από λογιστικά φύλλα.
- ▣ Να έχει πρόσβαση και να ανακαλεί πληροφορίες της βάσης δεδομένων.
- ▣ Να σχεδιάζει και να προγραμματίζει δραστηριότητες.
- ▣ Να χρησιμοποιεί το σύστημα της ηλεκτρονικής αλληλογραφίας για να αποστέλλει και να παραλαμβάνει μηνύματα.

3.9 Οι υπολογιστές και τα εμπόδια στην επικοινωνία

Όπως όλα τα εργαλεία επικοινωνίας, οι υπολογιστές και βοηθούν και παρεμποδίζουν την καλή επικοινωνία. Σε μερικές περιπτώσεις, οι απαιτήσεις ή οι δυνατότητες του μηχανήματος μπορεί να παραπλανήσουν το χρήστη όταν δημιουργεί ή ερμηνεύει ένα μήνυμα.

3.9.1 Τα εμπόδια που προκαλούν τα συστήματα

Η ίδια η φύση των υπολογιστών – ο τρόπος που καταγράφουν, κινούν και χειρίζονται τα δεδομένα μπορεί να δημιουργήσει φραγμούς στην επικοινωνία. Πρώτον, να θυμάστε ότι δεν λειτουργούν όλοι οι υπολογιστές με τον ίδιο ακριβώς τρόπο. Η μηχανολογία των κεντρικών καναλιών των μονάδων επεξεργασίας και ο τρόπος που λειτουργούν τα προγράμματα και καταγράφονται τα δεδομένα μπορεί να είναι διαφορετικός σε κάθε υπολογιστή. Μερικά συστήματα έχουν σημαντικές συγκεκριμένες βασικές δομές κοινές και τα δεδομένα που έχουν αποθηκευτεί σε ένα σύστημα μπορούν να ανακτηθούν σε ένα άλλο. Όμως αυτό δεν ισχύει με τα υπόλοιπα συστήματα. Τότε, η ασυμβατότητα του συστήματος αποτελεί εμπόδιο στην επικοινωνία μεταξύ των υπολογιστών. Οι μεγάλες εταιρίες συχνά έχουν ένα τμήμα πληροφοριακού συστήματος διοίκησης (MIS) που επικεντρώνεται στο σύστημα υπολογιστών της επιχείρησης. Το προσωπικό αυτού του τμήματος, που έχει ειδική πείρα σ' αυτόν τον τομέα, μπορεί να σας συμβουλευσει εάν μπορείτε να κάνετε διαμερισμό δεδομένων ή να έχετε επαφή με άλλον υπολογιστή σε διαφορετική τοποθεσία.

Ένα δεύτερο εμπόδιο των συστημάτων στην επικοινωνία απορρέει από τον τρόπο που χρησιμοποιούν οι άνθρωποι τους υπολογιστές. Αυτά τα μηχανήματα ακολουθούν μια άκαμπτη λογική. Είναι πολύ συγκροτημένα, και το άτομο που τα χρησιμοποιεί πρέπει να είναι και αυτό πολύ συγκροτημένο, αλλιώς θα χαθεί μέσα στην ακαμψία των μηχανημάτων. Για παράδειγμα, εάν αγνοείτε την κατάλληλη διαδικασία για να “βγείτε” από ένα πρόγραμμα και να θέσετε το μηχάνημα εκτός λειτουργίας μπορεί να χάσετε κάποια δεδομένα. Εάν ξεχάσετε να εκτελέσετε τις εντολές για να αποθηκεύσετε μια αναφορά θα χάσετε την αναφορά.

Παρόλο που οι εντολές στους υπολογιστές πρέπει να δίνονται με ένα λογικό και συγκροτημένο τρόπο, δε θα πρέπει να τους φοβάστε ή να φοβάστε να κάνετε κάποιο λάθος. Πρέπει να είστε προσεκτικοί όταν εκτελείτε κάποιες εργασίες βήμα-βήμα, όπου αυτό είναι απαραίτητο, και να μην προσπαθείτε να τις υπερπηδήσετε.

3.9.2 Ατελέσφορες παρουσιάσεις

Ο τύπος χαρακτήρων, ο σχεδιασμός και οι γραφικές παραστάσεις εισάγουν νέα κριτήρια που γι' αυτά κάποτε ενδιαφέρονταν μόνο οι γραφίστες ή οι στοιχειοθέτες. Η έκδοση γραφείου αποτελεί ένα πολύ χρήσιμο εργαλείο στα χέρια του ανειδίκευτου χρήστη. Δυστυχώς, τα αποτελέσματα συχνά δείχνουν την έλλειψη εκπαίδευσης. Επειδή κάποιος έχει τα εργαλεία σχεδιασμού δε σημαίνει ότι είναι σχεδιαστής. Οι νεόφερτοι στην έκδοση γραφείου, μαγεμένοι από αυτά που μπορούν να κάνουν με τον τύπο χαρακτήρων, το χάρακα, τις σκιάσεις και τα κουτιά, "φορτώνουν" τα έγγραφα με πολλούς τύπους, στυλ ή με πολλές γραμμές. Το αποτέλεσμα δεν είναι μια αποτελεσματική παρουσίαση αλλά ένα μίγμα από λέξεις και γραφικά στοιχεία που μπερδεύουν και αποξενώνουν τον αναγνώστη.

Ωστόσο, εάν ακολουθεί μερικές απλές αρχές σχεδίασης ο νέος εκδότης γραφείου μπορεί να χρησιμοποιεί αποτελεσματικά τα εργαλεία όπως αυτός / ή θέλει:

1. *Απλότητα.* Το χειρότερο πράγμα που μπορείτε να κάνετε είναι τα πάντα. Όσο μεγαλύτερη ποικιλία υπάρχει στη σελίδα, τόσο πιο δύσκολο θα είναι για τον αναγνώστη να παρακολουθήσει το μήνυμα. Συχνά η καλύτερη προσέγγιση είναι να περιορίζετε το έγγραφο σε δύο ή τρεις τύπους χαρακτήρων και σε μερικά ειδικά εφέ. Οι υπόλοιπες παραλλαγές μπορούν να χρησιμοποιηθούν σε άλλη έκδοση.
2. *Συνέπεια.* Να χρησιμοποιείται τα συγκρίσιμα στοιχεία με τον ίδιο τρόπο. Όλες οι επικεφαλίδες σε ένα ειδησεογραφικό δελτίο με πέντε θέματα θα πρέπει να έχουν τον ίδιο τύπο, χαρακτήρα και στυλ. Να κρατήσετε τις ειδικές χρήσεις για ειδικό υλικό.
3. *Η μορφή να είναι σύμφωνη με τη λειτουργία.* Το έγγραφο θα πρέπει να έχει ένα τέτοιο στυλ που να παραπέμπει στο θέμα. Ένα έντυπο παραγγελίας δε χρειάζεται να είναι κομψό. Το μενού ενός ακριβού εστιατορίου θα πρέπει να φαίνεται πιο αξιοπρεπές από τον τιμοκατάλογο ενός καθαριστηρίου.

Παρόμοιο πρόβλημα μπορεί να προκύψει με τα προγράμματα δημιουργίας σχεδιαγραμμάτων:

Ένα άτομο μπορεί να έχει τέτοιο ζήλο να δημιουργήσει αξιοπρόσεκτα σχεδιαγράμματα ώστε να διαστρεβλωθούν οι πραγματικές σχέσεις των δεδομένων. Ο σκοπός των δεδομένων είναι να δίνουν έμφαση, και όχι να αποκρύπτουν σημεία. Να προσέχετε ώστε να χρησιμοποιείται τα σχεδιαγράμματα με λογικό τρόπο.

3.9.3 Εμπόδια στην ηλεκτρονική επικοινωνία και προτάσεις σωστής χρήσης της

Οι Himstreet & Lehman (1993) δήλωσαν πως η ηλεκτρονική αλληλογραφία (συμπεριλαμβανομένης της προφορικής αλληλογραφίας) είναι ένας χρήσιμος τρόπος για να επικοινωνείτε γρήγορα και άνετα με κάποιον άλλο υπάλληλο ή με βάση δεδομένων. Μπορεί να προκύψουν προβλήματα εάν η χρήση του συστήματος δεν είναι η κατάλληλη ή εάν τα μηνύματα είναι πολύ μεγάλα ή δεν είναι οργανωμένα σωστά. Οι ακόλουθες κατευθυντήριες γραμμές θα σας βοηθήσουν για την αποτελεσματική χρήση αυτού του εργαλείου:

1. Τα μηνύματα στα συστήματα ηλεκτρονικής – ή προφορικής αλληλογραφίας θα πρέπει να έχουν σχέση με τις επιχειρήσεις και να μην είναι σχεδιασμένα έτσι ώστε να γελάσει με αυτά ο παραλήπτης. Αντισταθείτε στον πειρασμό να “κάνετε προσωπικό” το μήνυμα που χαρακτηρίζει το δικό σας φωνητικό γραμματοκιβώτιο και που πληροφορεί αυτούς που τηλεφωνούν ότι είστε απασχολημένος. Αυτό το μήνυμα θα πρέπει να είναι αυστηρά επαγγελματικό, δίνοντας μια σαφή ένδειξη του πότε θα ανταποδώσετε το τηλεφώνημα.
2. Μην πλημμυρίζετε το σύστημα με “άχρηστα διαφημιστικά έντυπα”. Ένα από τα πλεονεκτήματα-κλειδιά της ηλεκτρονικής αλληλογραφίας είναι ότι επιτρέπει στους υπαλλήλους να επικοινωνούν με πιο αποτελεσματικό τρόπο απ’ ότι με τα παραδοσιακά μέσα. Εάν το σύστημα είναι γεμάτο με άχρηστα μηνύματα, σε πολλά από τα οποία ο αναγνώστης νιώθει υποχρεωμένος να απαντήσει, η παραγωγικότητα δε θα κερδηθεί αλλά αντίθετα θα χαθεί.
3. Να είστε συνεπής όσον αφορά τον έλεγχο και την απάντηση των ηλεκτρονικών μηνυμάτων σας. Διαφορετικά, μπορεί να χάσετε σημαντικές πληροφορίες που είναι απαραίτητες για την ολοκλήρωση των εργασιών σας. Εάν αγνοείτε τα ηλεκτρονικά μηνύματα των συναδέλφων σας, μπορεί να διαβρώσετε όλες τις προσπάθειες που έχουν γίνει για τη δημιουργία ενός ανοιχτού, ειλικρινούς εργασιακού περιβάλλοντος.
4. Αποφασίστε εάν το σύστημα ηλεκτρονικής – ή προφορικής αλληλογραφίας είναι το κατάλληλο κανάλι για το μήνυμά σας. Αυτά τα συστήματα έχουν σχεδιαστεί για να μεταβιβάζουν πληροφορίες που τυπικά έχουν αποσταλεί μέσω εκτυπωμένων υπομνημάτων. Δεν προορίζονται για επίσημη επικοινωνία όπως επιδοκίμασία απόδοσης ή πειθαρχική ενέργεια. Ως αποστολέας, είστε υπεύθυνος για την επιλογή του πιο αποτελεσματικού καναλιού για το μήνυμά σας. Η τεχνολογία απλώς αυξάνει τις επιλογές

καναλιών. Με άλλα λόγια, παρόλο που ένα μήνυμα μπορεί να αποσταλεί πιο γρήγορα και αποτελεσματικά με την ηλεκτρονική ή τη προφορική αλληλογραφία, εσείς μπορείτε να επιλέξετε τον προγραμματισμό μιας διαπροσωπικής συνάντησης σε περίπτωση που το μήνυμα είναι ευαίσθητο, πολύ συναισθηματικό ή μπορεί να παρερμηνευθεί.

5. Οι μεγάλες, λεπτομερείς πληροφορίες δεν κάνουν για μηνύματα ηλεκτρονικής – ή προφορικής αλληλογραφίας αλλά για εκτυπωμένα υπομνήματα. Η απαίτηση που έχετε από τον αναγνώστη ή τον ακροατή να θυμηθεί ή να γράψει μια μεγάλη ποσότητα πληροφοριών δείχνει ότι δεν συμπάσχετε με το ακροατήριό σας που παλεύει να κρατήσει σημειώσεις από την οθόνη ή να ακούσει και να ξανακούσει το μαγνητοσκοπημένο μήνυμά σας. Τα μεγάλα μηνύματα μπορεί να διαστρεβλωθούν και έτσι να προκαλέσουν δαπανηρές καθυστερήσεις και λάθη. Όταν στέλνετε ένα μήνυμα προφορικής αλληλογραφίας, να επαναλαμβάνετε τις σημαντικές πληροφορίες για να δίνετε στους ακροατές μια δεύτερη ευκαιρία για να τις ακούσουν ή για να επιβεβαιώσουν αυτό που άκουσαν τη πρώτη φορά. Για παράδειγμα, μπορεί να συστηθείτε στην αρχή του μηνύματος. Εάν αφήσετε στο τέλος τον αριθμό του τηλεφώνου σας, να επαναλάβετε το όνομά σας και να προφέρετε αργά δύο φορές τον αριθμό του τηλεφώνου σας.
6. Να οργανώσετε προσεκτικά το μήνυμά σας εκ των προτέρων όπως θα κάνετε με ένα μήνυμα που θα τον προετοιμάζατε με τον παραδοσιακό τρόπο. Οι τρέχουσες πληροφορίες σε μια εντολή θα είναι μάλλον απαραίτητες. Για παράδειγμα, να περιγράφετε τη φύση και τον αντικειμενικό σκοπό μιας επικείμενης συνάντησης πριν να δώσετε τις λεπτομέρειες (ημερομηνία, τόπο, ώρα). Διαφορετικά, ο αναγνώστης ή ο ακροατής μπορεί να πρέπει να ξαναδιαβάσει αποσπάσματα ενός ηλεκτρονικού υπομνήματος ή να επανεξετάσει ένα ολόκληρο μήνυμα προφορικής αλληλογραφίας για να αποσπάσει τις λεπτομέρειες. Οι πολυάσχολοι διευθυντές θα εκτιμήσουν το γεγονός ότι συμπάσχετε μαζί τους (βάζετε τον εαυτό σας στη θέση του αναγνώστη ή του ακροατή) για να καθορίσετε μια λογική, αποτελεσματική αλληλουχία πληροφοριών.



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

Η ΕΞΩΤΕΡΙΚΗ ΚΑΙ Η ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ.

4.1 Εξωτερική Επικοινωνία (με το κοινό)

4.1 Μέθοδοι Επικοινωνίας

Κάθε επιχείρηση θα πρέπει να βρίσκεται σε συνεχή επικοινωνία με το κοινό, δηλαδή πελάτες, προμηθευτές, δημόσιες υπηρεσίες και άλλους, χρησιμοποιώντας τις κατάλληλες μεθόδους επικοινωνίας. Με την συνεχή επικοινωνία δημιουργεί και διατηρεί την “εικόνα” της προς τα έξω.

Οι σημαντικότεροι τρόποι και μέσα επικοινωνίας σύμφωνα με τη Μπόγκα-Καρτέρη (1997), τα οποία θα πρέπει να χρησιμοποιήσει η επιχείρηση για να κάνει γνωστά τα προϊόντα της, τις δραστηριότητές της, τα ενδιαφέροντά της, τις απόψεις της στο “κοινό”, είναι τα ακόλουθα: ¹

-Ηλεκτρονική Επικοινωνία:

Κρατική και ιδιωτική τηλεόραση
πανελληνίας και τοπικής εμβέλειας.
Κρατικό και ιδιωτικό ραδιόφωνο
πανελληνίας και τοπικής εμβέλειας.
Internet
Τηλέφωνο, fax (voice fax)
Multimedia κλπ.

-Έντυπη Επικοινωνία:

Εφημερίδες πανελληνίας και τοπικής
κυκλοφορίας.
Περιοδικά πανελληνίας και τοπικής
κυκλοφορίας.
Κρατικό και ιδιωτικό ταχυδρομείο.

-Διάφοροι άλλοι τρόποι:

Συνεντεύξεις
Διαφημίσεις
Ενημερωτικά φυλλάδια
Αφίσες
Κινηματογραφικές ταινίες
Video
Χορηγίες και δωρεές
Επιδείξεις και εκθέσεις

¹Μπόγκα-Καρτέρη, Κ. (1997), *Επιχειρησιακή Επικοινωνία*, Θεσσαλονίκη: εκδόσεις Art of Text-Γραφικές Τέχνες Α.Ε.σελ.181

4.2 Επικοινωνία με Πελάτες

Η επιχειρησιακή επικοινωνία είναι ένα διοικητικό εργαλείο με τη βοήθεια του οποίου συντονίζονται όλες οι σύγχρονες χρησιμοποιούμενες μορφές της επικοινωνίας όσο το δυνατόν πιο αποτελεσματικά και αποδοτικά, στο πλαίσιο της «συνολικής ξενοδοχειακής επικοινωνίας», η οποία ενσωματώνει διοίκηση, μάρκετινγκ και οργανωσιακή επικοινωνία. Είναι ένα άμεσο εργαλείο ενίσχυσης της ξενοδοχειακής φήμης και της ξενοδοχειακής ταυτότητας για κάθε επιχείρηση καθώς και ένας τρόπος ικανοποίησης και εξυπηρέτησης της πελατειακής βάσης της επιχείρησης.

Η ικανοποίηση του πελάτη αποτελεί βασική προϋπόθεση επιβίωσης και επιτυχίας. Χωρίς ικανοποίηση πελατών δεν υπάρχουν πελάτες, χωρίς πελάτες δεν υπάρχουν έσοδα, χωρίς έσοδα δεν υπάρχει η επιχείρηση. Ένας από τους πλέον βασικούς τρόπους εξυπηρέτησης και ικανοποίησης του πελάτη είναι η προσωπική επικοινωνία με σκοπό την ανάπτυξη καλών σχέσεων και σχέσεων εμπιστοσύνης, την επιβράβευση των πιστών πελατών καθώς και την διεύρυνση της πελατειακής βάσης της επιχείρησης και κατ' επέκταση την αύξηση των πωλήσεων. Ο σύγχρονος πελάτης-καταναλωτής είναι σε θέση να αξιολογεί καλύτερα την ποιότητα, την λειτουργικότητα και την ασφάλεια των προσφερόμενων υπηρεσιών. Απαιτεί να έχει όσο το δυνατόν περισσότερες πληροφορίες έτσι ώστε να έχει την δυνατότητα να σχηματίζει μια πιο σφαιρική άποψη σχετικά με τις προσφερόμενες σε αυτόν υπηρεσίες. Κατ' επέκταση η εκάστοτε επιχείρηση θα πρέπει να πληροφορεί επακριβώς τους πελάτες της σχετικά με τις ιδιότητες, τα συστατικά και τις χρήσεις των προσφερόμενων υπηρεσιών και να απαντά στα τυχόν παράπονα τους.

Η εκάστοτε επιχείρηση, με σημείο αναφοράς τον πελάτη, έχει τη δυνατότητα παροχής ενός ολοκληρωμένου πακέτου υπηρεσιών επικοινωνίας, το οποίο μπορεί εύκολα να προσαρμοστεί στις πραγματικές ανάγκες αλλά και απαιτήσεις της κάθε επιχείρησης και περιλαμβάνει :

- ✓ Διανομή εταιρικού έντυπου υλικού σε στοχευμένες ομάδες αποδεκτών καθώς επίσης διατήρηση και ενημέρωση σχετικών βάσεων δεδομένων
- ✓ Επικοινωνία με εκπροσώπους ΜΜΕ για την προώθηση του εταιρικού περιεχομένου
- ✓ Αναλυτικές αναφορές αποτελεσμάτων επικοινωνίας (press reporting) και αξιολόγηση τους σύμφωνα με προκαθορισμένους στόχους
- ✓ Συγγραφή επίσημων δηλώσεων και ανακοινώσεων
- ✓ Εταιρικά διαφημιστικά βίντεο
- ✓ Υποστήριξη και οργάνωση συμμετοχής επιχειρήσεων σε εκδηλώσεις και εκθέσεις
- ✓ Διοργάνωση ειδικών εταιρικών εκδηλώσεων, όπως Συνεντεύξεις Τύπου και παρουσιάσεις νέων προϊόντων και υπηρεσιών.

Παράλληλα για την έξω-επιχειρησιακή επικοινωνία οι επιχειρήσεις εφαρμόζουν σήμερα σε μεγάλο βαθμό τις Δημόσιες Σχέσεις, οι οποίες αποβλέπουν στη δημιουργία μιας αμοιβαίας εκτίμησης, ενημέρωσης και συνεργασίας με ορισμένους παράγοντες έξω από την επιχείρηση, που όμως την ενδιαφέρουν έντονα και γενικότερα αποβλέπουν στη δημιουργία μιας ευνοϊκής εικόνας στην κοινή γνώμη, που έχει για την επιχείρηση μεγάλη σημασία. Στην ελληνική αγορά, πρωταρχικός στόχος εμφανίζεται η δημιουργία προϊόντων που καλύπτουν τις ανάγκες των πελατών και η παροχή υψηλού επιπέδου υπηρεσιών. Η «ποιότητα» της σχέσης που θα δημιουργηθεί εξαρτάται αποκλειστικά από την προσέγγιση του υπαλλήλου και τον τρόπο με τον οποίο εκείνος θα επικοινωνήσει με τον πελάτη.

Γενικότερα, στην καθημερινή προσπάθεια για επιτυχή και άρτια επικοινωνία εντός και εκτός της επιχείρησης, υπάρχουν ορισμένες αρχές οι οποίες, εφόσον τηρούνται, συμβάλλουν θετικά στο έργο αυτό :

- i. Σχεδιασμός της επικοινωνιακής πολιτικής και τακτικών βάσει του οράματος, των στόχων και των στρατηγικών της επιχείρησης.
- ii. Δέσμευση της διοίκησης για διαρκή και αποτελεσματική επικοινωνία
- iii. Συνεχής εκπαίδευση και κατάρτιση του προσωπικού σε ζητήματα ομαδικότητας, συνεργασίας κλπ.
- iv. Επιλογή ευέλικτων μέσων και καναλιών επικοινωνίας.
- v. Διάχυση της πληροφόρησης προς όλες τις κατευθύνσεις και επίπεδα.
- vi. Διαρκής ανατροφοδότηση του συστήματος.

4.3 Γενικές αρχές συμπεριφοράς ξενοδοχοϋπαλλήλων

Παρακάτω ακολουθούν κάποιες σημειώσεις για τη τήρηση αρχών συμπεριφοράς σύμφωνα με τα πρότυπα της συγκεκριμένης αλυσίδας:

- Ø «Να υπάρχει διάθεση και πνεύμα εξυπηρέτησης ώστε να αντιμετωπίζεται κάθε πρόβλημα όχι μόνο του πελάτη, αλλά και να υπάρχει πνεύμα συντροφικότητας και αλληλεγγύης ανάμεσα σε όλα τα τμήματα.
- Ø Ο κάθε πελάτης αντιμετωπίζεται σαν μοναδική περίπτωση και όχι σαν μέρος του συνόλου.
- Ø Οι επιθυμίες και οι ερωτήσεις του πελάτη ακούγονται με προσοχή και κατανοούνται πλήρως, έτσι ώστε να ικανοποιούνται και να απαντώνται σωστά.
- Ø Ο πελάτης δεν πρέπει να ταλαιπωρείται από τμήμα σε τμήμα. Πρέπει να εξυπηρετείται άμεσα από το προσωπικό, το οποίο προσπαθεί να δώσει λύση ενδομηματικά.
- Ø Αν το προσωπικό δεν γνωρίζει να απαντήσει αμέσως στον πελάτη, αποφεύγει τις εκφράσεις τύπου «δεν γνωρίζω» ή «δεν ξέρω», αλλά «Θα πληροφορηθώ και θα σας ενημερώσω», όπως και αντί «Όχι» μπορεί να χρησιμοποιεί άλλη έκφραση του τύπου «δυστυχώς, αλλά» ή «Λυπούμεθα».
- Ø Σκοπός είναι η καλύτερη δυνατή εξυπηρέτηση ώστε να νιώσει ο πελάτης ότι έχει γίνει το καλύτερο γι' αυτόν και να μείνει με τις καλύτερες εντυπώσεις για το ξενοδοχείο και την εταιρία.
- Ø Να υπάρχει πάντα μια σχετική απόσταση ασφαλείας από τον πελάτη.
- Ø Το χιούμορ που γίνεται από το προσωπικό προς τον πελάτη θα πρέπει να διέπεται από λεπτότητα και διακριτικότητα. Ιδιαίτερη προσοχή πρέπει να δίνεται στις εκφράσεις της ελληνικής γλώσσας καθώς δεν υπάρχουν αντιστοιχίες και μπορεί να αποτελέσουν αντικείμενο παρεξηγήσεων.
- Ø Δεν επιτρέπεται ο σχολιασμός και η συζήτηση γύρω από τα χαρακτηριστικά των πελατών, αλλά και οι προσφωνήσεις που δεν είναι ευγενικές και μπορεί να προκαλέσουν τη δυσφορία του πελάτη.
- Ø Επικοινωνία και συζητήσεις μεταξύ του προσωπικού γίνονται διακριτικά και χαμηλόφωνα. Ακόμα η διεκπεραίωση κάθε εργασίας γίνεται όσο το δυνατόν αθόρυβα, ώστε να μην ενοχλούνται οι πελάτες αλλά και οι υπόλοιποι εργαζόμενοι.
- Ø Στο πλαίσιο της επικοινωνίας μεταξύ των τμηματάρχων στους κοινόχρηστους χώρους η σωστή προσφώνηση είναι είτε με το τίτλο π.χ. Maitre, είτε με το επίθετο του συναδέλφου και πάντα στον πληθυντικό.

Ø Σε περίπτωση εντοπισμού μη ενοίκων στους χώρους του ξενοδοχείου, η υποδοχή πρέπει να ενημερώνεται άμεσα.»

4.4 Εξυπηρέτηση πελατών

Ένας απλός ορισμός για την εξυπηρέτηση των πελατών είναι η ικανότητα της επιχείρησης να δίνει στους πελάτες συνεχώς και με συνέπεια ό, τι χρειάζονται και επιθυμούν. Ο ορισμός αυτός όμως προχωρεί και επεκτείνεται πολύ πιο πέρα από τα όρια της παραδοσιακής αντίληψης για την εξυπηρέτηση. Καλύπτει και διάφορους τομείς δραστηριότητας της επιχείρησης, όπως τα τμήματα παραγωγής, προμηθειών και διασφάλισης ποιότητας, που δεν έρχονται και σε άμεση επαφή με τον πελάτη και όμως είναι ζωτικής σημασίας για την εξυπηρέτηση των αναγκών του πελάτη.

Ένα ακριβό, αλλά ελαττωματικό προϊόν, που παραδίδεται στον πελάτη με καθυστέρηση, επηρεάζει αρνητικά την ποιότητα της εξυπηρέτησης τόσο όσο και ένας αγενής πωλητής/υπάλληλος. Ολόκληρη η επιχείρηση πρέπει να συσπειρώνεται στην προσπάθεια να παρέχει ποιοτική εξυπηρέτηση υψηλού επιπέδου. Η προσπάθεια για τη βελτίωση της εξυπηρέτησης πρέπει να βασίζεται σε τρεις βασικούς άξονες:

- **Διαδικασίες φιλικές προς τον πελάτη:** στόχος αυτών των διαδικασιών, είτε αυτές αφορούν σε εσωτερικές λειτουργίες είτε απευθύνονται προς τον εξωτερικό πελάτη, πρέπει να είναι η εξασφάλιση παράδοσης ποιοτικών προϊόντων ή παροχής ποιοτικών υπηρεσιών, έγκαιρα και σε ανταγωνιστική τιμή. Το τελικό τεστ επιτυχίας είναι η πλήρης ικανοποίηση του πελάτη και η ζωνή επιθυμία του να συναλλάσσεται με την επιχείρηση. Όσον αφορά στην εξωτερική διάσταση της εξυπηρέτησης, αυτή θα πρέπει να είναι σχεδιασμένη με τέτοιο τρόπο ώστε ο πελάτης να μπορεί να βρει την επιχείρηση με ευκολία, ενώ η συνολική διαδικασία, από την αρχική επαφή, την προσφορά και την πώληση, τα διάφορα στάδια εκτέλεσης της παραγγελίας, την τιμολόγηση και την εξόφληση, θα πρέπει να είναι μια ευχάριστη εμπειρία που ο πελάτης θα θέλει να επαναλάβει. Ακόμα και η μετά την αγορά υποστήριξη (ιδιαίτερα για ακριβά προϊόντα και υπηρεσίες), είναι κρίσιμης σημασίας. Τίποτε δεν βλάπτει περισσότερο μια επιχείρηση από μια υπόσχεση στον πελάτη που δεν εκπλήρωσε με συνέπεια.
- **Δέσμευση του προσωπικού στην εξυπηρέτηση του πελάτη:** πριν επιχειρήσει η επιχείρηση να ζητήσει τη δέσμευση του προσωπικού της, οφείλει να έχει ένα ξεκάθαρο όραμα για την εξυπηρέτηση που θέλει να προσφέρει και να έχει καθορίσει τα πρότυπα και τα μέτρα της επιθυμητής εξυπηρέτησης. Μετά η επιχείρηση επικοινωνεί με το

προσωπικό της, με σχολαστική λεπτομέρεια, ώσπου να γίνουν πλήρως κατανοητά και να υπάρξει καθολική δέσμευση στην ιδέα ότι ο σκοπός της ύπαρξης της επιχείρησης είναι η απόλυτη ικανοποίηση όλων των πελατών της. Οι υπάλληλοι στην πρώτη γραμμή, εκείνοι που έχουν την καθημερινή επαφή με τον πελάτη, είναι η επιχείρηση στα μάτια του.

- **Επικοινωνία και διάλογος με τον πελάτη:** ο διάλογος είναι το μέσο που επιτρέπει στην επιχείρηση να ενημερώνεται για τις ανάγκες και τις επιθυμίες των πελατών της. Πριν ξεκινήσει όμως τις διαδικασίες επικοινωνίας, είναι ανάγκη να ξεκαθαρίσει ποιοι είναι οι πελάτες της, να τους εντοπίσει και να τους προσεγγίσει. Βασικό στοιχείο του διαλόγου με τον πελάτη είναι η βούληση και η ικανότητα να ακούει με προσοχή, να αφουγκράζεται τα ιδιαίτερα προβλήματα και τις δυσκολίες που αντιμετωπίζουν. Οι παρατηρήσεις και οι προτάσεις που διατυπώνουν, κυρίως όμως τα παράπονα που εκφράζουν οι πελάτες για την επιχείρηση, αποτελούν πολύτιμη πληροφόρηση για την ίδια την επιχείρηση. Ιδιαίτερα για τα παράπονα, για όσες επιχειρήσεις διαθέσουν χρόνο και ευαισθησία να εντοπίσουν τα αίτια τους, τους προσφέρονται χρυσές ευκαιρίες που θα τις βοηθήσουν να κάνουν τις απαραίτητες διορθωτικές ενέργειες και προσαρμογές. Τα αποτελέσματα είναι η βελτιωμένη εξυπηρέτηση και πιστότεροι πελάτες.

ΕΠΙΤΥΧΗΣ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ	ΑΝΕΠΙΤΥΧΗΣ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ
Αυτοί που εκπέμπουν θετική συμπεριφορά και χαρωπό παρουσιαστικό.	Αυτοί που εκπέμπουν αρνητική συμπεριφορά, μελαγχολία, θλίψη, ή θυμό.
Αυτοί που αισθάνονται ευχαρίστηση να δουλεύουν με / για άλλους ανθρώπους.	Αυτοί που αισθάνονται ευχαρίστηση να δουλεύουν μόνοι τους ή με αντικείμενα και μηχανήματα μόνο.
Αυτοί που επικεντρώνουν την προσοχή τους περισσότερο στον πελάτη και λιγότερο στον εαυτό τους.	Αυτοί που οριοθετούν τον εαυτό τους στο κέντρο προσοχής όλων.
Αυτοί που έχουν ενέργεια και ταχείς ρυθμούς.	Αυτοί που θέλουν να δουλεύουν με ησυχία, χαμηλούς ρυθμούς και ηρεμία.
Αυτοί που αντιμετωπίζουν την εργασία τους ως επάγγελμα ανθρωπίνων σχέσεων.	Αυτοί που θεωρούν την τεχνική υφή της δουλειάς πιο σπουδαία από την ικανοποίηση του πελάτη.
Αυτοί που δείχνουν ενδιαφέρον για τις καινούριες απαιτήσεις και εμπειρίες της δουλειάς.	Αυτοί που θέλουν η δουλειά να γίνεται με τη σειρά και κατά παραγγελία χωρίς να υπάρχει «απρόσμενο».
Αυτοί που επιτρέπουν στον πελάτη να έχει πάντα δίκιο (ακόμα και στις	Αυτοί που θέλουν να έχουν πάντα δίκιο.

Πίνακας 4.1 Χαρακτηριστικά προσωπικού ως προς την εξυπηρέτηση των πελατών.

4.4.1 Οκτώ Κανόνες για καλή εξυπηρέτηση πελατών – παροχή υπηρεσιών.

Για να δημιουργηθεί μια τέτοια σχέση είναι να θυμάται ο κάθε καλός πωλητής ένα αληθινό μυστικό της καλής ποιότητας παροχής υπηρεσιών και να συμπεριφέρεται ανάλογα. “Κρίνεται κανείς για αυτό που κάνει και όχι αυτό που λέει.” Ένας καλός πωλητής ή μια επιχείρηση που θέλει να επιδιώξει να έχει τη σχέση αυτή με τους πελάτες της απλά πρέπει να ακολουθεί τα εξής βήματα:

1. Να απαντάει στα τηλεφωνήματα: Να υπάρχει κάποιος υπάλληλος που να απαντάει στα τηλεφωνήματα όταν κάποιος πελάτης προσπαθεί να έρθει σε επαφή με την επιχείρηση.

Προσοχή: υπάλληλος και όχι αυτόματος τηλεφωνητής που κάνει την επιχείρηση να φαίνεται απρόσωπη.

2. Να μη δίνει η επιχείρηση υποσχέσεις που δεν μπορεί να κρατήσει: Η εμπιστοσύνη είναι το βασικότατο κλειδί σε οποιαδήποτε σχέση, οπότε η καλή παροχή υπηρεσιών προς τον πελάτη δεν αποτελεί καμία εξαίρεση. Το ίδιο αφορά και τις συναντήσεις με τους πελάτες. Τίποτα δεν ενοχλεί περισσότερο τον πελάτη απ' ότι μια αθετημένη υπόσχεση.

3. Μια επιχείρηση ή ο υπάλληλος πωλήσεων να ακούει τι έχει να πει ο πελάτης: Αν ο πελάτης θέλει να εκφράσει την επιθυμία του ή κάποιο παράπονο, είναι πολύ βασικό ο υπεύθυνος απλά να τον ακούσει δίνοντας τις απαραίτητες απαντήσεις ή να προσπαθεί να βρει λύσεις στο πρόβλημά του.

4. Να αντιμετωπίζει τα ενδεχόμενα παράπονα των πελατών: Σε κανέναν δεν αρέσει να ακούει παράπονα και πολλοί έχουν δημιουργήσει το σκεπτικό ότι “ δεν μπορεί κανείς να ευχαριστεί/να ικανοποιεί όλους τους ανθρώπους όλη την ώρα. Μπορεί αυτό να ισχύει, αλλά εάν η επιχείρηση ή ο υπεύθυνος πωλήσεων δώσει προσοχή στο παράπονο του πελάτη, μπορεί να ευχαριστήσει αυτόν τον πελάτη τη συγκεκριμένη στιγμή που κάνει το παράπονό του. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα από μόνο του τη καλύτερη ποιότητα της παροχής υπηρεσιών.

5. Να βοηθάει κανείς, ακόμα κι αν δεν θα αποκομίσει το άμεσο κέρδος από αυτό: π.χ. Υποθέτουμε ότι: *έχουμε χάσει ένα ανταλλακτικό του ρολογιού μας και έχουμε σταματήσει σε ένα τοπικό μαγαζί ρολογιών. Εξηγούμε στον ιδιοκτήτη το πρόβλημα, ο οποίος είπε ότι κάπου είχε δει ένα τέτοιο*

ανταλλακτικό στο μαγαζί του. Το βρήκε, το επισκέυασε και δεν μας χρέωσε τίποτα. Που πιστεύετε ότι θα απευθυνθούμε όταν χρειαστούμε οτιδήποτε για το ρολόι μας; Ή ακόμα και ένα καινούργιο ρολόι; Σε πόσους ανθρώπους πιστεύετε ότι έχουμε διαδώσει την ιστορία αυτή; ”

6. Εκπαίδευση προσωπικού: Το προσωπικό να είναι πάντα εξυπηρετικό, ευγενικό και να είναι γνώστες του αντικειμένου τους. Είναι καλό η επιχείρηση να παρέχει εκπαίδευση είτε η ίδια είτε να προσλάβει τους ανάλογους εκπαιδευτές για το προσωπικό της. Είναι βασικό το προσωπικό να μην χρησιμοποιεί τις εκφράσεις όπως : “Δεν ξέρω, δεν γνωρίζω”.

7. Να κάνει κανείς ένα βήμα παραπάνω: Για παράδειγμα αν κάποιος πελάτης μπαίνει στο χώρο της επιχείρησης και ρωτήσει το προσωπικό να τον βοηθήσει να βρει κάτι, είναι προτιμότερο να μην λάβει ως απάντηση “Είναι στο τάδε διάδρομο, στο τάδε τμήμα”. Είναι προτιμότερο κάποιος από το εμπλεκόμενο προσωπικό να τον συνοδέψει στο τμήμα όπου βρίσκεται το προϊόν ή είναι διαθέσιμη η υπηρεσία που ζητάει ο πελάτης. Ή ακόμα καλύτερα να κάνει στον πελάτη ερωτήσεις για το προϊόν που χρειάζεται ή αν έχει κάποιες παραπάνω ανάγκες. Οποιοδήποτε ένα βήμα παραπάνω οδηγεί στην καλύτερη παροχή υπηρεσιών. Οι πελάτες το λαμβάνουν υπόψη αυτό και το διαδίδουν σε άλλους.

8. Να εισάγει κάτι το παραπάνω στη διαδικασία της πώλησης: είτε αυτό είναι κάποιο κουπόνι προσφοράς, είτε είναι παραπάνω πληροφορία για το συγκεκριμένο προϊόν ή υπηρεσία είτε είναι ένα γνήσιο χαμόγελο, ο πελάτης έτσι λαμβάνει κάτι παραπάνω από τις προσδοκίες του. Η οποιαδήποτε παραπάνω κίνηση δεν είναι ανάγκη να είναι σπουδαία για να είναι αποτελεσματική.

4.4.2 Φροντίδα Πελάτη

Ικανοποίηση Πελάτη (Customer Care/ Satisfaction)

Για τους περισσότερους ο κόσμος των ξενοδοχείων είναι ένας ξεχωριστός , υπέροχος κόσμος γεμάτος λάμψη και γρήγορες αλλαγές. Τα ξενοδοχεία αντιμετωπίζουν τους πελάτες τους ως φιλοξενούμενους και προσπαθούν να προσφέρουν υπηρεσίες και φιλοξενία η οποία να ξεπερνά τις προσδοκίες τους. Η αίγλη και η γοητεία της ξενοδοχειακής βιομηχανίας μπορεί να οφείλεται σε διάφορους παράγοντες, όπως, για παράδειγμα, την εικόνα που επιθυμούν να προβάλλουν τα ξενοδοχεία. Το προσωπικό του ξενοδοχείου είναι απαραίτητο για τη δημιουργία της καλής φήμης του.

Ένας πελάτης που επισκέπτεται κάποιο ξενοδοχείο για πρώτη φορά πιθανόν να μην αντιληφθεί ότι η ευγένεια του πορτιέρη, ο άψογος και φιλικός τρόπος του ρεσεψιονίστ και η καθαριότητα του υπνοδωματίου,

αντικατοπτρίζουν τις λειτουργίες μιας επιτυχημένης οργάνωσης. Για να λειτουργεί ομαλά και αποτελεσματικά ένα ξενοδοχείο, πρέπει οι υπάλληλοι να κατανοήσουν και να προσπαθούν να επιτύχουν την αποστολή της επιχείρησης. Κάθε υπάλληλος πρέπει να διασφαλίζει ότι οι πελάτες είναι τόσο ικανοποιημένοι (Customer Care) από τις εγκαταστάσεις και τις υπηρεσίες του καταλύματος, ώστε να θέλουν να ξαναγυρίσουν κάποτε οι ίδιοι αλλά και να συστήσουν την επιχείρηση σε άλλους. Το κλειδί για την επιτυχία είναι η ομαδική εργασία. Όλοι οι υπάλληλοι πρέπει να διακατέχονται από πνεύμα συνεργασίας τόσο μέσα στο ίδιο το τμήμα, όσο και μεταξύ των διαφόρων τμημάτων. Κάθε τμήμα οφείλει να προσφέρει και να βελτιώνει την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πελάτες.

Στο κεντρικό άξονα βρίσκεται η Υποδοχή και το προσωπικό που τη στελεχώνει. Από τη στιγμή που οι πελάτες κάνουν κρατήσεις και καταφθάνουν σε μια ξενοδοχειακή μονάδα, μέχρι την ώρα που αναχωρούν, πρώτοι είναι οι υπάλληλοι της Υποδοχής που παίζουν σπουδαίο ρόλο στην ικανοποίηση των αναγκών τους. Το καλωσόρισμα ενός υπαλλήλου Υποδοχής στον πελάτη μπορεί να μεταβάλει το απρόσωπο κτίριο σε φιλικό μέρος. Για τον πελάτη η Υποδοχή είναι το ξενοδοχείο. Εκεί τον υποδέχονται, του δίνουν δωμάτιο και τηρούν τον λογαριασμό του. Εκεί αυτός απευθύνεται για πληροφορίες, ερωτήσεις, σχόλια, παράπονα, για το κλειδί, την αλληλογραφία και τελικά για την εξόφληση του λογαριασμού του. Η ικανότητα του προσωπικού της υποδοχής να απαντάει σε ερωτήσεις, να προσφέρει εναλλακτικές λύσεις και να ικανοποιεί τις απαιτήσεις των πελατών (Customer Satisfaction) είναι σημαντική για την επίτευξη της αποστολής του ξενοδοχείου. Οπότε είναι αναγκαίο η Υποδοχή να προσφέρει αποτελεσματικά όλες τις παραπάνω υπηρεσίες, αφού με αυτό τον τρόπο βοηθάει το ξενοδοχείο να ικανοποιεί του πελάτες του. Έτσι, το αδιάφορο και ανεκπαιδευτο προσωπικό μπορεί να διώξει την πελατεία. Επαγγελματίες, ικανοί και ευγενικοί υπάλληλοι μπορούν να πετύχουν ώστε η παραμονή κάθε πελάτη να είναι από την αρχή ευχάριστη και να φροντίσουν ώστε να παραμείνει ευχάριστη ως το τέλος.

Ένα πολύ σημαντικό κομμάτι για την εξυπηρέτηση των πελατών είναι τα έξι τμήματα:

A) Κρατήσεις: Η υπηρεσία ή το τμήμα των Κρατήσεων είναι υπεύθυνο για τη λήψη και καταχώρηση των κρατήσεων των δωματίων. Απαιτείται στενή συνεργασία και συντονισμός με το τμήμα πωλήσεων και marketing, ειδικά όταν γίνονται κρατήσεις για μεγάλα γκρουπ.

B) Τηλεφωνικό Κέντρο: Οι τηλεφωνητές έχουν ως καθήκον να απαντούν στις τηλεφωνικές κλήσεις, να τις συνδέουν με τα κατάλληλα εσωτερικά τηλέφωνα και να κάνουν τις ανάλογες χρεώσεις για τα υπεραστικά τηλεφωνήματα. Επίσης πραγματοποιούν υπηρεσίες αφύπνισης (wake up

call service), αποστέλλουν μηνύματα πελατών σε δωμάτια και διαβιβάζουν παραγγελίες που τυχόν αφήνουν οι πελάτες αν κάποιος τους καλέσει.

Γ) Ένστολο προσωπικό: Πορτιέρηδες, οδηγοί, γκρουμ και υπάλληλοι πάρκιν αποτελούν το προσωπικό αυτού του τμήματος, το οποίο βρίσκεται σε διαρκή επαφή με τους πελάτες. Αυτοί υποδέχονται, χαιρετούν και οδηγούν τους πελάτες στη Υποδοχή και στα δωμάτιά τους.

Στο τέλος της παραμονής τους συνοδεύουν τους πελάτες στο ταμείο, στην έξοδο και στο μέσο μεταφοράς τους.

Δ) Τμήμα Πωλήσεων και Marketing:

Οι υπάλληλοι του παραπάνω κλάδου επιτελούν τέσσερις λειτουργίες: *Πωλήσεις, Υπηρεσίες Συνεδρίων, Διαφήμιση και Δημόσιες Σχέσεις*. Πρωταρχικοί τους στόχοι είναι η πώληση των προϊόντων και η προσφορά υπηρεσιών από το ξενοδοχείο. Για την επίτευξή τους απαιτείται στενή συνεργασία με τα υπόλοιπα τμήματα του ξενοδοχείου και την Υποδοχή.

Στόχος του Marketing είναι να προσελκύσει πελάτες στη επιχείρηση μέσω της έρευνας αγοράς, των ανταγωνιστικών προϊόντων, των αναγκών και προσδοκιών των πελατών και της μελλοντικής ζήτησης. Οι Πωλήσεις αποσκοπούν στο να δημιουργήσουν έσοδα από τα προϊόντα του ξενοδοχείου. Η Υποδοχή παίζει σημαντικό ρόλο στις δραστηριότητες που αφορούν την πώληση δωματίων του ξενοδοχείου.

Οι Δημόσιες Σχέσεις, σύμφωνα με τον *Του Δρα Δημήτρη Λαλούμη, Προέδρου ΔΡΑΤΤΕ, Επίκουρου Καθηγητή Τμήματος Τουριστικών Επιχειρήσεων Τ.Ε.Ι. Αθήνας (Από το βιβλίο του με τίτλο «Hotel Management», εκδόσεις Σταμούλη 2003):*

Έχει αποδειχθεί ιστορικά ότι η κοινή γνώμη έχει παίξει καθοριστικό ρόλο στην εξέλιξη της ανθρωπότητας. Οι επιχειρήσεις διατηρούν ειδικά τμήματα, που ασχολούνται με τη συλλογή και διάδοση πληροφοριών που αφορούν στη γνώμη του κοινού για αυτές και το προϊόν τους και ονομάζονται τμήματα δημοσίων σχέσεων. Το τμήμα δημοσίων σχέσεων είναι υπεύθυνο για τις σχέσεις του ξενοδοχείου με το κοινό. Στην έννοια κοινό συμπεριλαμβάνονται οι πελάτες, οι tour operators, τα τουριστικά γραφεία, οι προμηθευτές, οι επενδυτές, οι εργαζόμενοι και άλλοι παράγοντες του κλάδου.

Σκοπός των δημοσίων σχέσεων είναι να μορφοποιήσουν θετικά την εικόνα της επιχείρησης απέναντι στη κοινή γνώμη. Αναλυτικότερα οι δημόσιες σχέσεις μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να:

- Πληροφορήσουν το κοινό σχετικά με τα προϊόντα ή επιτεύγματα της επιχείρησης,
- Επηρεάσουν την κοινή γνώμη υπέρ της επιχείρησης,
- Επικοινωνήσουν αμφίδρομα με το κοινό.

Το έργο του προσωπικού του τμήματος δημοσίων σχέσεων των ξενοδοχείων συνδέεται άμεσα με τη διαπροσωπική επικοινωνία με

πελάτες. Για το λόγο αυτό να έχει ευχάριστη προσωπικότητα, να μιλά ξένες γλώσσες και να διαθέτει άριστες επικοινωνιακές δυνατότητες.

Επίσης πρέπει να βρίσκεται σε επαφή και να διατηρεί σχέσεις με επαγγελματίες των Μ.Μ.Ε., ώστε να εξασφαλίζει κανάλια διοχέτευσης μηνυμάτων προς το κοινό. Το έργο των δημοσίων σχέσεων συνδέεται άμεσα με θέματα δημοσιότητας, δηλαδή δημοσίευσης ειδήσεων σχετικά με την επιχείρηση, για την οποία δεν έχει αγοραστεί χώρος ή χρόνος στα μέσα μαζικής επικοινωνίας. Οι δημόσιες σχέσεις προς το προσωπικό του ξενοδοχείου μπορούν να χρησιμοποιούν πίνακες ανακοινώσεων, ειδικές εκδόσεις, γράμματα, ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, ανακοινώσεις, συναντήσεις, συστήματα προτάσεων, προβολές ταινιών, οργάνωση εκδρομών, οργάνωση εκδηλώσεων κλπ.

Σε κάθε περίπτωση οι δημόσιες σχέσεις έχουν ως αντικείμενο τη διάδοση μηνυμάτων προς συγκεκριμένες ομάδες κοινού. Τα μηνύματα πρέπει να διαμορφώνονται απλά, κατανοητά, πειστικά, σύντομα, να προχωρούν από τα ουσιώδη στα επουσιώδη και να είναι αξιόλογα ώστε να δημιουργούν ενδιαφέρον. Στις μεγάλες ξενοδοχειακές αλυσίδες λειτουργεί τμήμα δημοσίων σχέσεων με επιτελικές σχέσεις προς τις ξενοδοχειακές μονάδες. Το τμήμα αυτό συχνά διαμορφώνει προγράμματα που περιγράφουν και επιλύουν συγκεκριμένα προβλήματα σε σχέση με την εικόνα της επιχείρησης και των προϊόντων της. Τα προγράμματα αυτά ακολουθούν συγκεκριμένη μεθοδολογία, που αφορά στον εντοπισμό και περιγραφή του προβλήματος, στην ανάλυση του κοινού, περιγραφή των ενεργειών, σύνταξη χρονοδιαγράμματος ενεργειών, προϋπολογισμό και σχέδιο αξιολόγησης των αποτελεσμάτων. Τα προγράμματα αυτά ονομάζονται καμπάνιες των δημοσίων σχέσεων.

4.5 Εσωτερική Επικοινωνία (με τους εργαζομένους) **(Μέθοδοι επικοινωνίας)**

Μέσα επίτευξης αποτελεσματικής επιχειρησιακής επικοινωνία

Οι εργαζόμενοι έχουν το δικαίωμα να λαμβάνουν πληροφορίες για οτιδήποτε αφορά αυτούς και την επιχείρηση στην οποία εργάζονται. Οι μέθοδοι επικοινωνίας οι οποίες χρησιμοποιούνται για την πληροφόρηση και επικοινωνία με τους εργαζομένους μπορεί να είναι “μιας κατεύθυνσης”, “αμφίδρομη”, “πρόσωπο με πρόσωπο”, και είναι οι πιο κάτω:

Σύντομη ενημέρωση των ομάδων (Briefing groups)

Ο επικεφαλής της ομάδας (επόπτης, προϊστάμενος τμήματος κ.λ.π.) κάνει μία ολιγόωρη συνάντηση με τους εργαζομένους, οι οποίοι αναφέρονται σ' αυτόν για να τους ενημερώσει. Η ενημέρωση αυτή είναι η συστηματικότερη μέθοδος επικοινωνίας και πληροφόρησης των υφισταμένων από τους προϊσταμένους τους. Το μειονέκτημα της μεθόδου αυτής είναι ότι ο επόπτης δεν είναι σε θέση να τα γνωρίζει όλα και να απαντήσει σ' όλες τις ερωτήσεις τους και αυτό διότι δεν ενημερώνεται προηγουμένως από τον προϊστάμενό του. Και το άλλο μειονέκτημα είναι ότι είναι εφήμερη, επομένως θα πρέπει να ενισχύεται από γραπτή ενημέρωση.

Κύκλοι ποιότητας (Quality circles)

Οι “κύκλοι ποιότητας” βελτιώνουν την ποιότητα της επικοινωνίας, φέρνοντας κοντά μέλη του εργατικού δυναμικού, τα οποία εμπλέκονται και είναι αλληλοεξαρτώμενα για την πραγματοποίηση των εργασιών της επιχείρησης. Σε μία βιομηχανία π.χ. οι κύκλοι ποιότητας μπορεί να αποτελούνται από τρεις-τέσσερις εργαζόμενους χειριστές των θεμάτων και εργασιών (επιθεωρητή ποιότητας, σχεδιαστή, μηχανικό παραγωγής ή προγραμματιστή της παραγωγής). Επικεφαλής συνήθως είναι ο διευθυντής. Το βασικό καθήκον του κύκλου ποιότητας είναι να αναγνωρίζει και να αναλύει τα σπουδαιότερα προβλήματα, τα οποία έχουν ως αποτέλεσμα χαμηλής ποιότητας προϊόντα και να προτείνει λύσεις και ενέργειες. Οι προτεινόμενες λύσεις παρουσιάζονται επίσημα κατευθείαν στην ανώτατη διοίκηση ή διοικητικό συμβούλιο της επιχείρησης από τα μέλη του κύκλου ποιότητας. Ο κύκλος ποιότητας παρέχει εκπαίδευση στους άλλους εργαζομένους για απλά προβλήματα και για τις τεχνικές ανάλυσης και λύσης αυτών.

Από τα παραπάνω φαίνεται ότι η αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ αυτών που μετέχουν στους “κύκλους ποιότητας” είναι το κλειδί της επίτευξης των σκοπών τους οποίους η επιχείρηση έχει θέσει.

Συναντήσεις με όλους τους εργαζομένους (Mass Meetings)

Μερικές επιχειρήσεις εφαρμόζουν την τεχνική επικοινωνίας, συνάντηση με όλους τους εργαζομένους στην καντίνα της επιχείρησης ή την αίθουσα των συναντήσεων. Επικεφαλής της συνάντησης είναι πάντα ο προϊστάμενος (manager), ο οποίος έχει τα περισσότερα χρόνια υπηρεσίας και επομένως μεγάλη εμπειρία στη διοίκηση. Χρησιμοποιεί οπτικά βοηθήματα, όπως

slides και ταινίες, στα οποία παρουσιάζονται επιχειρηματικές δραστηριότητες και συμπεριφορές και βεβαίως ο καθένας από τους εργαζομένους ακούει το ανώτερο αυτό στέλεχος να εξηγεί τις παραπάνω δραστηριότητες. Η ικανότητα επικοινωνίας, την οποία θα πρέπει να διαθέτει ο προϊστάμενος καθιστά αποτελεσματική τη συγκεκριμένη επικοινωνία μεταξύ του προϊσταμένου και των εργαζομένων. Είναι πάντως πολύ δύσκολο στη μαζική αυτή συνάντηση να έχουμε “διπλής κατεύθυνσης” ή “αμφίδρομη επικοινωνία”.

Συνεντεύξεις (Interviews)

Προφανώς η προσωπική, “πρόσωπο με πρόσωπο”, συνέντευξη είναι ο καλύτερος τρόπος να ασχοληθείς με ατομικά προβλήματα και ερωτήματα. Επειδή όμως οι τυπικές συνεντεύξεις απαιτούν πολύ ώρα συνηθίζεται να χρησιμοποιούνται μόνο για εξαιρετικά προβλήματα. Οι κύριοι τύποι συνεντεύξεων με υπαλλήλους είναι οι παρακάτω:

- Συνεντεύξεις παραπόνων
- Συνεντεύξεις πειθαρχικών ποινών
- Συνεντεύξεις αξιολόγησης
- Συνεντεύξεις αποχώρησης

Περπατώντας ανάμεσα στους εργαζομένους (Walking the floor)

Κάθε προϊστάμενος θα πρέπει να γνωρίζει την ομάδα του, θα πρέπει να πάει εκεί όπου εργάζεται η ομάδα, για να συναντήσει τα μέλη της και να μιλήσει μαζί τους. Αυτό ασφαλώς είναι εύκολο για ένα τμήμα το οποίο αποτελείται από λίγους εργαζόμενους. Σε μία αυτοκινητοβιομηχανία όμως με διάφορα τμήματα, η οποία απασχολεί 100.000 υπαλλήλους, είναι ένα τρομακτικό έργο και δυστυχώς πολλοί διευθυντές φαίνεται να νομίζουν, ότι δεν αξίζει τον κόπο.

Εν τούτοις υπάρχουν προϊστάμενοι, οι οποίοι παρά του ότι προϊστανται πολλών εργαζομένων γυρίζουν ανάμεσά τους και μιλούν με μερικούς από αυτούς την πρώτη ώρα κάθε πρωινού που βρίσκονται στο εργοστάσιο. Έτσι, με αυτόν τον τρόπο υπολογίζουν να μιλήσουν με όλους ύστερα από αρκετό διάστημα.

Συμβούλια, επιτροπές και συλλογικές διαπραγματεύσεις

Πρόκειται για την επικοινωνία μεταξύ των εκπροσώπων των εργαζομένων και του εργοδότη ή μετόχων της επιχείρησης και όχι για απευθείας

επικοινωνία με τους εργαζομένους. Αποτελεί τμήμα του συστήματος εκπροσώπησης των εργαζομένων.

Προγράμματα υποδοχής των εργαζομένων

Σκοπός αυτών των προγραμμάτων είναι να δώσει στα καινούργια μέλη της επιχείρησης πληροφορίες και να τα ενημερώσει σχετικά με τον εργοδότη τους και την επιχείρηση. Με τα προγράμματα αυτά γίνεται προσπάθεια να αποκτήσουν οι νεοπροσληφθέντες ίδια γνώση περί της επιχείρησης.

Διάδοση-φήμη (grapevine) μεταξύ των εργαζομένων

Οι διάφορες διαδόσεις και φήμες αποτελούν τους άτυπους τρόπους επικοινωνίας, τους οποίους χρησιμοποιούν πολλές φορές οι εργαζόμενοι για να ανακαλύψουν την αλήθεια.

*“Εάν δεν πεις την αλήθεια στους ανθρώπους...
προσπαθούν να την ανακαλύψουν!”*

Σε κάθε οργάνωση υπάρχουν οι διαδόσεις και φήμες για διάφορα θέματα, οι οποίες κατασκευάζονται και διαδίνονται από τους εργαζομένους. Οι διαδόσεις αυτές μπορεί να είναι τελείως παραπλανητικές, αλλά ενδέχεται να είναι και απολύτως αληθινές. Εξαρτάται πολλές φορές από το είδος της πληροφορίας. Μπορεί π.χ. σε μία εκδήλωση της επιχείρησης ο προϊστάμενος να είναι διαχυτικός με τη γραμματέα του και αυτό να αποτελέσει την αφορμή για τη δημιουργία μιας “ιστορίας αγάπης” του προϊσταμένου με τη γραμματέα. Από το άλλο μέρος, μπορεί η διάδοση ότι ο μισθός θα αυξηθεί μόνο 2% αυτό το χρόνο να είναι απολύτως αληθινή.

Γραπτή επικοινωνία

Η γραπτή επικοινωνία είναι “μιας κατεύθυνσης”. Οι μέθοδοι γραπτής επικοινωνίας με τους εργαζόμενους είναι:

§ Σύστημα απαντήσεων.

Το σύστημα αυτό είναι πολύ απλό και αποτελεσματικό, παρά ταύτα δεν εφαρμόζεται πολύ. Με το σύστημα απαντήσεων ο κάθε εργαζόμενος μπορεί να κάνει ερωτήσεις για τις διαδικασίες και τις εργασίες της επιχείρησης, τις οποίες τοποθετεί σε ένα ειδικό κουτί. Από εκεί οι ερωτήσεις μεταφέρονται στον αρμόδιο για την απάντηση υπάλληλο της διοίκησης, ο οποίος απαντά στις

ερωτήσεις του εργαζόμενου. Το σωστό είναι να δοθεί σαφής απάντηση εντός μιας εβδομάδας. Κατά τακτά χρονικά διαστήματα περίληψη των ερωτήσεων και απαντήσεων δημοσιεύεται.

§ Πίνακας ανακοινώσεων

Είναι ένα παραδοσιακό σύστημα γρήγορης ενημέρωσης μεγάλου αριθμού ανθρώπων.

Τα πλεονεκτήματα και οι περιορισμοί του συστήματος είναι:

Πλεονεκτήματα:

- Μπορεί να αφορά όλους τους εργαζομένους
- Αποτελεί φθηνή μέθοδο επικοινωνίας
- Αποτελεί άμεση ενημέρωση (εφόσον παρακολουθείται κανονικά)
- Είναι εύκολο για τον αποδέκτη να ξαναελέγξει το μήνυμα αργότερα.

Μειονεκτήματα:

- Εξαρτάται από το ενδιαφέρον του αποδέκτη να λάβει το μήνυμα.
- Απαιτείται προσοχή για την καθημερινή ενημέρωση και αντικατάσταση των παλαιών με καινούργιες ανακοινώσεις.
- Αφαιρούνται και καταστρέφονται εύκολα.
- Δεν παρέχονται ποτέ πολλές πληροφορίες.

Μερικοί τρόποι οι οποίοι μπορούν να χρησιμοποιήσουν , για την επιτυχή ενημέρωση από τον πίνακα, είναι:

- Θα πρέπει να καθορίζεται ημερομηνία αφαίρεσης των ανακοινώσεων.
- Να χρησιμοποιείται κώδικας χρωμάτων για τις ανακοινώσεις οι οποίες αφορούν(π.χ. ασφάλεια-κόκκινο, εργασιακές σχέσεις-μπλε, κοινωνικές σχέσεις-πράσινο κ.λ.π.) .
- Να είναι κάποιος αρμόδιος για την καλή εμφάνιση του πίνακα.
- Να υπάρχει ένα τμήμα ξεχωριστό για ανακοινώσεις, όπως “βοήθειες”, “άρθρα”, “πωλήσεις”, “ενοικιάσεις” και λοιπά.
- Να υπάρχει ένα ειδικό θέμα κάθε μήνα, το οποίο θα παρουσιάζεται με φωτογραφίες(π.χ. ένα μέρος της ιστορίας της επιχείρησης).

§ Αναφορές

Με τις αναφορές είναι δυνατόν ένας μεγάλος αριθμός εργαζομένων να λαμβάνει γνώση των γεγονότων και των αντιρρήσεων οι οποίες υπάρχουν για κάποια θέματα, επί των οποίων θα πρέπει να ληφθούν ορισμένους αποφάσεις.

Τα **πλεονεκτήματα** αυτού του είδους της γραπτής επικοινωνίας είναι:

- Δεν χρειάζεται ο καθένας στον οποίο αναφέρεται η υπόθεση να συμμετέχει ευθύς εξ αρχής.
- Λαμβάνεται γρήγορα από τον ενδιαφερόμενο(αποδέκτη)
- Μειώνεται εμπάθειες και δυσάρεστα συναισθήματα.

Το **μειονέκτημα** είναι ότι δε γίνεται διάλογος, όπως συμβαίνει στις προσωπικές συναντήσεις.

§ Σημειώματα αλληλογραφίας.

Αποτελούν την εσωτερική αλληλογραφία της επιχείρησης. Με τα σημειώματα διαβιβάζονται πολλές φορές πληροφορίες, οι οποίες θα μπορούσαν να δοθούν πιο γρήγορα και φθηνότερα με το τηλέφωνο. Είναι όμως πολύ χρήσιμα στις περιπτώσεις κατά τις οποίες, σπουδαία μηνύματα θα πρέπει να παραληφθούν οπωσδήποτε από τους πολυάσχολους managers, οι οποίοι κατά κανόνα βρίσκονται σε συνεδριάσεις μακριά από τα γραφεία τους.

§ Περιοδικό ή εφημερίδα της επιχείρησης, ανά δεκαπενθήμερο ή μηνιαίως.

Μπορεί να περιλαμβάνει αναφορές όπως:

- Πρόσφατες επιτυχίες της επιχείρησης στις πωλήσεις, εγκρίσεις προγραμμάτων.
- Ραντεβού του προσωπικού, με διάφορα σημαίνοντα πρόσωπα αλλά και μεταξύ τους.
- Συνταξιοδοτήσεις
- Αθλητικά και κοινωνικά γεγονότα
- Επιχειρηματική επίδοση-χρηματοοικονομικά αποτελέσματα και αποτελέσματα στην παραγωγή
- Βραβεία για επιτυχημένες προτάσεις και για επιτυχημένες εφαρμογές του συστήματος ασφάλειας της επιχείρησης.
- Το προφίλ στελεχών της επιχείρησης
- Εγκατάσταση νέων μηχανημάτων
- Καινούργια προϊόντα και υπηρεσίες

Πολύ σπάνια υπάρχουν αναφορές σε θέματα εργασιακών σχέσεων και πολύ σπανιότερα κριτική εναντίον της επιχείρησης ή της διοίκησής της. Ο λόγος είναι, ότι ίσως κάποιος πελάτης της επιχείρησης το διαβάσει και χάσει την καλή εντύπωση που έχει γι' αυτήν.

Η έκδοση περιοδικού ή εφημερίδας από την επιχείρηση κοστίζει πολύ και ασφαλώς όσο μεγαλύτερος είναι ο αριθμός των εργαζομένων τόσο περισσότερο κοστίζει. Γι' αυτό απαιτείται να αξιολογηθεί, αν αξίζει τον κόπο να εκδοθεί ένα περιοδικό ή εφημερίδα για τους εργαζομένους λαμβάνοντας υπόψη από το ένα μέρος το κόστος της έκδοσης και από το άλλο μέρος τα θετικά αποτελέσματα τα οποία θα επιφέρει.

! **Δελτίο Τύπου.**

Ελάχιστα διαφέρει από το περιοδικό. Με το δελτίο που γίνονται επίσημες ανακοινώσεις, οι οποίες αφορούν γεγονότα σχετικά με την πρόοδο της επιχείρησης και τις επιδόσεις της.

! **Βιβλίο Προσωπικού.**

Αυτό περιέχει πληροφορίες για τους εργαζομένους, προπάντων για τους νέους. Μπορεί να περιλαμβάνει τα εξής:

-Όρους της σύμβασης εργασίας οι οποίοι αφορούν: τις ώρες εργασίας, το είδος εργασίας, τον τίτλο της θέσης κ.λπ.

-Ιατρική περίθαλψη. Ιατρείο.

-Όρους ασφάλειας και διαδικασίες.

-Διαδικασίες του πειθαρχικού συστήματος.

-Συστήματα πληρωμής.

-Διαδικασίες παραπόνων.

-Σωματείο και αναγνώριση του σωματείου.

-Οδοιπορικά έξοδα.

Επίσης, μπορεί να περιλαμβάνει:

-Οργανόγραμμα της επιχείρησης.

-Φωτογραφίες των διευθυντών.

-Εικόνες των προϊόντων και υπηρεσιών.

-Το προφίλ των πελατών, ποιος αγοράζει και τι.

-Την ιστορία της επιχείρησης.

-Ένα φυλλάδιο, το οποίο θα δεχτεί τι προϊόντα παράγονται πώς και πού, είναι απαραίτητο.

! **Ετήσιος απολογισμός στους εργαζομένους.**

Περιλαμβάνει αναφορά στις δραστηριότητες επάνδρωσης και διεύθυνσης του προσωπικού της επιχείρησης, όπως προσλήψεις, εργασιακές σχέσεις, μισθοί, συντάξεις, υγιεινή και ασφάλεια. Και ανασκόπηση του χρόνου που πέρασε σε θέματα όπως:

- Νέα προϊόντα, τα οποία παρήχθησαν κατά τον προηγούμενο χρόνο.
- Επιτυχίες στις πωλήσεις.
- Βραβεία και διακρίσεις των εργαζομένων.
- Καινούργια μηχανήματα και γενικά σύγχρονος τεχνολογικός εξοπλισμός της επιχείρησης.
- Επιδόσεις της επιχείρησης κατά τη διάρκεια του έτους που πέρασε στα οικονομικά, πραγμάτωση των στόχων της παραγωγής και των πωλήσεων.

Κάποια επιπλέον **Επικοινωνιακά Μέσα Προσέγγισης των Εργαζομένων** είναι τα παρακάτω:

α. Δημοσιεύσεις – εκδόσεις

Στόχος τους είναι η ενημέρωση του προσωπικού για την πολιτική, τα οικονομικά, τα σχέδια, τα επιτεύγματα της επιχείρησης, πολύ απλά «τα νέα της επιχείρησης». Μπορεί να φτάνει και μέχρι τους πελάτες. Τα κυριότερα είδη δημοσιεύσεων – εκδόσεων είναι τα περιοδικά, οι εφημερίδες, τα ενημερωτικά δελτία. Μπορεί να είναι μια εβδομαδιαία, δεκαπενθήμερα, μηνιαία, διμηνιαία. Λεπτό σημείο: Η χτυπητή προπαγάνδα υπέρ της επιχείρησης θα πρέπει να αποφεύγεται (το να «παραευλογούμε» τα γένια μας).

β. Έρευνα για τις απόψεις των εργαζομένων

Στόχος μιας τέτοιας έρευνας θα μπορούσε να είναι: το επίπεδο του ηθικού του προσωπικού, ο βαθμός ικανοποίησης από την εργασία, μισθό, δηλαδή πράγματα που ενδιαφέρουν άμεσα γιατί επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων. Για την επιτυχία της έρευνας απαραίτητο είναι ο προγραμματισμός, η μεθόδευση και η διαφώτιση του προσωπικού. Κατά τον προγραμματισμό θα πρέπει να δοθεί απάντηση στα ερωτήματα: Ποιοι και πόσοι εργαζόμενοι θα ερωτηθούν, πότε, τι περιεχόμενο ερωτήσεων και πως (με συνέντευξη ή με ερωτηματολόγιο). Ιδανικό βέβαια είναι να πλησιαστούν όλοι οι εργαζόμενοι. Αν όμως αυτό δεν είναι δυνατόν, τότε την απάντηση για το πόσοι αποτελούν ένα αντιπροσωπευτικό δείγμα, τη δίνει η στατιστική.

γ) Σύστημα εισηγήσεων

Άρχισε να εφαρμόζεται από τότε που εγκαταλείφθηκε η άποψη ότι ο προϊστάμενος τα ξέρει όλα. Η διοίκηση μπορεί να ζητήσει εισηγήσεις για

όλο το φάσμα των εργασιών της. Οι εισηγήσεις μπορεί να είναι ανώνυμες ή επώνυμες με τα υπέρ και τα κατά της η κάθε μια (οι πρώτες έχουν το υπέρ ότι ο εργαζόμενος εκφράζει άφοβα την άποψη του. Οι δεύτερες ότι γνωρίζοντας το άτομο μπορούμε να τον συζητήσουμε για επιπλέον διευκρινήσεις, έπαινο κλπ.). Εκτός από την πιθανή αδιαφορία των εργαζομένων για εισηγήσεις(που η σχετική προτροπή εκ μέρους των προϊσταμένων θα βοηθήσει να ξεπεραστεί), ένα άλλο μειονέκτημα είναι ότι οι εργαζόμενοι δεν εισηγούνται κάτι που θα έχει αρνητικές επιπτώσεις στους ίδιους, έστω και αν αυτό θα ωφελεί γενικότερα την επιχείρηση.

δ) Συγκεντρώσεις ομάδων (meeting)

Σ' ένα ξενοδοχείο κατά κανόνα ομάδα = τμήμα. Στη συγκέντρωση συμμετέχουν όλοι ανεξαιρέτα οι εργαζόμενοι στο τμήμα. Γίνεται ενημέρωση, ο προϊστάμενος μεταφέρει μηνύματα της διεύθυνσης και ανταλλάσσονται απόψεις και πληροφορίες. Συνήθως ακολουθεί και ένα δεύτερο meeting μεταξύ διεύθυνσης και προϊσταμένων. Στο meeting αυτό η διεύθυνση ενημερώνεται για τις απόψεις των εργαζομένων μέσω των προϊσταμένων τους. Λόγω της αμφίδρομης επικοινωνίας, τα meeting έχουν θετικά αποτελέσματα στο κλίμα εργασίας. Ο τρόπος αυτός επικοινωνίας χρησιμοποιείται ευρύτατα στα ξενοδοχεία.

ε) Επιστολές προς τους εργαζομένους

Μπορεί να αφορούν θέματα όπως διακοπές, μισθοί, εκπαίδευση, ασφάλιση, εκπαιδευτικά προγράμματα, αλλαγές στη δουλειά. Έχουν το πλεονέκτημα ότι η επικοινωνία γίνεται μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων σε προσωπική βάση (σε αντίθεση με το αν βάζαμε μια ανακοίνωση στον πίνακα ανακοινώσεων). Για αποτελεσματική επικοινωνία η επιστολή θα πρέπει να διακρίνεται από σαφήνεια, απλότητα, προσωπικό ύφος.(Βλ.Παράρτημα Β)

στ) Πολιτική των ανοικτών θυρών

Σύμφωνα μ' αυτήν κάθε εργαζόμενος μπορεί να συζητήσει και να εκθέσει τις απόψεις του σε οποιοδήποτε προϊστάμενο, ακόμη και στο διευθυντή, φυσικά σε κάποιες προκαθορισμένες ώρες π.χ. 3 – 5 Τρίτη και Πέμπτη. Για να πραγματοποιηθεί απαιτείται διάθεση για αλληλοκατανόηση και προπαντός εμπιστευτική χρησιμοποίηση των απόψεων του εργαζομένου που θα μπορούσαν να τον φέρουν σε αντίθεση με τον άμεσο προϊστάμενό του.

4.6 Επιστολές σχετικές με το προσωπικό

Μια αίτηση για μια κενή θέση, συνήθως περιλαμβάνει τα ακόλουθα έγγραφα:

- 1. Γράμμα για αίτηση***
- 2. Βιογραφικό σημείωμα***
- 3. Αντίγραφα πιστοποιητικών***
- 4. Συστάσεις***
- 5. Φωτογραφία***

1. Γράμμα για αίτηση

Ο σκοπός της επιστολής για αίτηση είναι να δημιουργηθεί μια προσωπική επαφή με το μελλοντικό εργοδότη. Μπορεί να είναι δακτυλογραφημένο. Παρ' όλα αυτά, εάν ζητηθεί, μπορεί να εσωκλειστεί ένα δείγμα του γραφικού χαρακτήρα του υποψηφίου. Γενικά, δε θα πρέπει να υπερβαίνει τη 1 – 1½ σελίδα και να μη δείχνει υπερβολική μοναδικότητα (είμαι αυτός που χρειάζεστε). Ο αιτών μπορεί να διευκολύνει πολύ τον εργοδότη εσωκλείοντας ένα βιογραφικό σημείωμα (δακτυλογραφημένο). (Βλ. Παράρτημα Β, σελ.131-133).

2. Βιογραφικό σημείωμα

Δίνει όλες τις λεπτομέρειες που δεν μπορούν να αναφερθούν στην αίτηση. Είναι περισσότερο κατανοητό όταν είναι γραμμένο με τίτλους στα περιθώρια, αντίστοιχα σε κάθε καινούργια παράγραφο.

3. Αντίγραφα πιστοποιητικών

Ποτέ δεν πρέπει να στέλνονται τα αυθεντικά (πρωτότυπα) πιστοποιητικά, γιατί είναι πολύ εύκολο να χαθούν και συχνά είναι δυνατόν να αντικατασταθούν. Αντί για τα πρωτότυπα, εσωκλείστε κάποια καλά φωτοαντίγραφα. Για ζητηθείσες προσφορές, μπορεί να εσωκλειστούν τα ταχυδρομικά τέλη για την απάντηση.

4. Συστάσεις.

Πριν δοθεί κάποιο όνομα σαν σύσταση, μη ξεχάσετε να ζητήσετε άδεια από το πρόσωπο που θα αναφέρετε. Αναμφισβήτητα, η καλύτερη σύσταση είναι του προηγούμενου εργοδότη, αυτού που κάνει την αίτηση. (Βλ. Παράρτημα, σελ.136-137).

5. Φωτογραφία

Μια καλή φωτογραφία – σε μέγεθος διαβατηρίου – μπορεί να παίζει σημαντικό ρόλο, ειδικότερα όταν η προσωπική επαφή είναι αδύνατη.

4.7 Συνεργασία με ταξιδιωτικά πρακτορεία

Ξενοδοχεία και ταξιδιωτικά πρακτορεία (γραφεία)

Η συνεργασία με σοβαρά και εχέμυθα ταξιδιωτικά πρακτορεία μπορεί να αποδειχθεί πολύτιμη για τους ιδιοκτήτες ξενοδοχείων.

Στη σημερινή τουριστική αγορά, σημαντικοί ταξιδιωτικοί χειριστές αναλαμβάνουν τις υπηρεσίες, ΠΡΟΩΘΗΣΗΣ – ΜΕΤΑΦΟΡΑΣ – ΣΤΕΓΗΣ, καθώς εκτός από το μεσιτικό οργανισμό, επίσης ελέγχουν οικονομικά τον τομέα Μεταφοράς και το τμήμα στέγασης.

Στον τουρισμό, τα «κλασσικά» ταξιδιωτικά γραφεία αναλαμβάνουν το καθήκον της συγκεντρωτικής προσφοράς και ζήτησης: από τη μια μεριά, έχουν πάντα ένα συγκεκριμένο αριθμό τουριστών να τοποθετήσουν (τακτοποιήσουν) και από την άλλη μεριά, ενδιαφέρονται πάρα πολύ να έχουν στη διάθεσή τους ένα κατάλογο καλών ξενοδοχείων διαφόρων κατηγοριών. Έμμεσα, αναλαμβάνουν ένα μέρος της διαφήμισης των ξενοδοχείων και τη δημοσιότητά τους και προετοιμάζουν σε ένα μεγάλο ποσοστό, τα ταξιδιωτικά σχέδια (προγράμματα) των τουριστών. Στη συνεργασία τους επικοινωνούν συνήθως με γραπτό τρόπο μέσω επιστολών. (Παράρτημα Β, σελ126-130).

Γενικότερα, οι επαγγελματικές σχέσεις μεταξύ των συνεργατών παίρνουν τις ακόλουθες μορφές:

<i>Μόνοι πελάτες σταλμένοι από το πρακτορείο (INDIVIDUAL TRAVEL (Μόνοι πελάτες))</i>	
Νομική Βάση	Συμπληρώνεται ένα ερωτηματολόγιο ή καθιερώνεται ένα φύλλο με τα στοιχεία από το ξενοδοχείο – ή γραπτή για μεμονωμένες περιπτώσεις.
Επιστολογραφία	Συνίσταται κυρίως σε τυπωμένη μορφή, όπως κρατήσεις / τροπολογίες / ακυρώσεις.
Όροι	8% προμήθεια στο πρακτορείο.

Πίνακας 4.1

<i>Γκρουπ σταλμένα από το πρακτορείο Ομαδικό ταξίδι</i>	
Νομική Βάση	Γραπτή παρουσίαση από το ξενοδοχείο / φύλλο στοιχείων
Επιστολογραφία	Ανταλλαγή επιστολών
Όροι	Κέρδος προμήθειας (ξεναγός – οδηγός εκτός χρέωσης 1/15, κλπ)

Πίνακας 4.2

<i>Καθορισμός = διάστημα που δίνεται στο πρακτορείο για συγκεκριμένη περίοδο ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΙ</i>	
Νομική Βάση	Γραπτή παρουσίαση από τον Ξενοδόχο
Επιστολόχαρτο	Ανταλλαγή επιστολών
Όροι	Κέρδος προμήθειας

Πίνακας 4.3

Συνεργασία μεταξύ ξενοδοχείων και ταξιδιωτικών γραφείων.

Συμπεριλαμβάνονται:

Δελτίο (κουπόνι).

Κατάθεση (προκαταβολή) δελτίου.

1. Αρχικός - πελάτης
2. Αντίγραφο ειδοποίησης - ξενοδοχείο
- Αντίγραφο επιστροφής - επιβεβαίωση του ξενοδοχείου προς το πρακτορείο
3. Αντίγραφο - Γραφείο προϊσταμένου ή γραφείο πληρωμών
4. Αντίγραφο - προς έκδοση υποκαταστήματος

(επαφή με επιστολογραφία) | Individual Travel (Μόνοι πελάτες)

| Ομαδικό ταξίδι

| Καθορισμοί / Χορηγήσεις

4.8 Χρήσιμες Πληροφορίες για όλα τα ιεραρχικά επίπεδα της επιχείρησης.

Τις πληροφορίες τις χρειάζονται και τις αναζητούν τόσο τα διοικητικά στελέχη της επιχείρησης όσο και οι άλλοι εργαζόμενοι ανεξάρτητα του ιεραρχικού επιπέδου που βρίσκονται.

Οι εργαζόμενοι γραμμής, αυτοί δηλαδή που εκτελούν και δεν συμμετέχουν στη λήψη των αποφάσεων, αναζητούν πληροφορίες για την αποτελεσματικότερη εκτέλεση των εργασιών τους. Ορισμένες από τις επιθυμητές πληροφορίες αφορούν τις προσωπικές τους ανάγκες και άλλες είναι άμεσα συνδεδεμένες με την εκτέλεση της εργασίας τους. Στις παρακάτω λίστες αναφέρονται οι ανάγκες των εργαζομένων για πληροφόρηση.

Πληροφορίες για τις εργασίες και τις προσωπικές ανάγκες:

- ! Περιγραφή καθηκόντων
- ! Ευκαιρίες για εξέλιξη και καριέρα
- ! Πληροφορίες για την ασφάλεια στο χώρο εργασίας
- ! Ευκαιρίες για εκπαίδευση και επιμόρφωση
- ! Πληροφορίες για τους μισθούς
- ! Βάρδιες του προσωπικού
- ! Πρόγραμμα πρόσθετων παροχών
- ! Σχέσεις με το συνδικάτο
- ! Πρόγραμμα παροχής υπηρεσιών
- ! Αποτελέσματα απόδοσης του τμήματος

Πληροφορίες για την επιχείρηση:

- ! Ιστορία της επιχείρησης
- ! Θέση της επιχείρησης μεταξύ των άλλων επιχειρήσεων
- ! Πωλήσεις, κέρδη, ανάπτυξη της επιχείρησης
- ! Δομή της επιχείρησης
- ! Προγράμματα διαφήμισης των προϊόντων και υπηρεσιών της επιχείρησης
- ! Ερευνητικά προγράμματα της επιχείρησης
- ! Τρέχοντα και μελλοντικά προϊόντα
- ! Σχέσεις με το συνδικάτο
- ! Σχέδια επέκτασης της επιχείρησης
- ! Επίσημες θέσεις της επιχείρησης σε τρέχοντα θέματα
- ! Σχέσεις με το κοινωνικό σύνολο

Οι προϊστάμενοι εκτός από τις παραπάνω πληροφορίες ενδιαφέρονται και για τις εξής πληροφορίες:

- ! Πληροφορίες για τις υπευθυνότητες των προϊσταμένων
- ! Όρια των εξουσιών αυτών
- ! Σχέσεις μεταξύ των τμημάτων και διοικητικών στελεχών

Τα διοικητικά στελέχη πρέπει να γνωρίζουν τις ανάγκες του προσωπικού και ιδιαίτερα:

- α Τη συμπεριφορά του προσωπικού απέναντι στην επιχείρηση
- α Πόσο σωστά αντιλαμβάνονται τους κανόνες, τα προγράμματα και την πολιτική της επιχείρησης
- α Πώς οι εργαζόμενοι μπορεί να συνεισφέρουν στη μεγαλύτερη παραγωγικότητα της επιχείρησης.

Εκτός από τους εργαζόμενους υπάρχουν και άτομα έξω από την επιχείρηση, τα οποία ενδιαφέρονται γι' αυτήν και χρειάζονται ορισμένες πληροφορίες, όπως οι μέτοχοι, οι προμηθευτές, οι αντιπρόσωποι και οι πελάτες.

4.9 Φυσική Εμφάνιση και Ενδυμασία

Όπως μας αναφέρει η Μπόγκα-Καρτερη(1997) καθένας πρέπει να γνωρίζει την **εντύπωση την οποία δίνει ο εαυτός του**. Αυτή ακριβώς η **εικόνα του εαυτού μας** παίζει σπουδαίο ρόλο στην επικοινωνία. Ο Knapp (1972) γράφει ότι: “Πέρα από τη σπουδαιότητα την οποία έχει η γενική φυσική ελκυστικότητα στο να επηρεάζει την απάντηση των άλλων, υπάρχουν μερικές πληροφορίες για στερεοτυπικές απαντήσεις σε ειδικά χαρακτηριστικά, όπως π.χ. στο σχήμα του σώματος, στο χρώμα της επιδερμίδας, στα μαλλιά και στα ρούχα. Αυτά τα ειδικά χαρακτηριστικά επιδρούν στην **εικόνα του εαυτού μας** και επομένως στην επικοινωνία με τους άλλους”.

Πιθανόν, θα έχετε αντιληφθεί ότι πολλές φορές, όταν είστε κατάλληλα ενδεδυμένοι για μια περίπτωση, νιώθετε πιο άνετα και συσχετίζεστε αποτελεσματικότερα με τους άλλους ανθρώπους. Όταν τα ρούχα σας είναι καθαρά, σιδερωμένα και κατάλληλα ταιριασμένα νιώθετε ότι κάνετε “καλή εντύπωση”. Τα καθαρά και χτενισμένα μαλλιά και καθαρά νύχια, μεταξύ των άλλων, δείχνουν ότι σκέπτεστε τον εαυτό σας. Όταν γίνετε μέρος του επιχειρηματικού κόσμου δε, ντύνεστε σύμφωνα με ορισμένες προδιαγραφές της επιχείρησης στην οποία εργάζεστε. Ενώ λοιπόν, είναι

αλήθεια ότι **“τα ρούχα δεν κάνουν τον άνθρωπο”** όμως τα ρούχα και προσωπική σας εμφάνιση είναι πολύ σπουδαία στοιχεία **“μη λεκτικής επικοινωνίας”** τα οποία δείχνουν στους άλλους πάρα πολλά για σας.



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

« Έρευνα σε ξενοδοχεία Περιφέρειας Πάτρας – Πύργου»

5.1 Η Έρευνα

Η έρευνα αυτή **αποτελεί** μια προσπάθεια καταγραφής και ανάλυσης της επικρατούσης κατάστασης στον τομέα της επιχειρησιακής επικοινωνίας στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα αλλά και κατ' επέκταση και του δημόσιου.

Η έρευνα αυτή **εξετάζει**:

- Τα επικοινωνιακά προβλήματα μεταξύ επιχειρήσεων-στελεχών και εργαζομένων,
- Τις αδυναμίες στο χαρακτήρα του Έλληνα ξενοδοχοϋπαλλήλου,
- Τους τρόπους διακίνησης πληροφοριακού υλικού μέσα στην επιχείρηση(προφορικά ή γραπτά),
- Τις σχέσεις συνεργασίας μεταξύ των εργαζομένων,
- Τις ενέργειες αποφυγής αρνητικών αποτελεσμάτων σε περίπτωση κάποιων παρεξηγήσεων και
- Αν και κατά πόσο τηρείται η ιεραρχία στον επιχειρησιακό χώρο.

Σκοπός ήταν να εντοπιστούν τα πιθανά προβλήματα επικοινωνίας μεταξύ εργαζομένων-επιχείρησης, η αποτελεσματική ή αναποτελεσματική επικοινωνία του έντονα συναισθηματικού και μεσογειακού Έλληνα εργαζομένου, οι τρόποι και τα μέσα επικοινωνίας μέσα στην επιχείρηση, καθώς και οι προτιμήσεις των εργαζομένων σχετικά με αυτά, ο τρόπος διάδοσης φημών μεταξύ των εργαζομένων και σε ποιο βαθμό γίνεται αυτό μέσα στην επιχείρηση, οι αντιδράσεις των στελεχών και τα μέτρα, τα οποία λαμβάνονται ώστε να αποφευχθούν τυχόν προβλήματα από τη διάδοση των φημών και τέλος αν η μεταφορά των μηνυμάτων από τα κατώτερα στελέχη στα ανώτερα υλοποιείται μέσω της ιεραρχίας.

Η έρευνα έγινε μέσω δομημένων ερωτηματολογίων ανοικτών απαντήσεων. Το προσωπικό που βοήθησε τη δεδομένη στιγμή στη διεξαγωγή της έρευνας εργαζόταν σε ξενοδοχεία πόλεως τα οποία λειτουργούν όλο το χρόνο καθώς και σε ξενοδοχειακές μονάδες εγκατεστημένες δίπλα στη θάλασσα, οι οποίες ανοίγουν τις πύλες τους για το κοινό κάθε καλοκαίρι. Συγκεκριμένα, τα άτομα αυτά απασχολούνταν στο τμήμα της reception (receptionist), στο f&b department (υπεύθυνος μπαρ), στη διοίκηση (υπεύθυνη προσωπικού, υπεύθυνη του τμήματος

επιχειρησιακής διασφάλισης, προϊσταμένη λογιστηρίου). Κατόπιν, λοιπόν επίσκεψής μου στον καθένα ξεχωριστά, έθετα τις ερωτήσεις προφορικά και οι απαντήσεις δίνονταν ενώπιον μου. Η τυπική αυτή προφορική επικοινωνιακή διαδικασία μέσω της οποίας ο συνεντευξιάζων προσπαθεί να συλλέξει μέσω σχεδιασμένων ερωτήσεων μετρήσιμα και αξιολογήσιμα στοιχεία και γενικές πληροφορίες από τον συνεντευξιαζόμενο προκειμένου να εξαγάγει χρήσιμα συμπεράσματα καλείται ως Συνέντευξη. Αυτό το είδος επικοινωνίας ήταν καθοριστικό και πολύ βοηθητικό για την έρευνα, γιατί κατά τη διάρκεια των ερωτήσεων και καθώς κατέγραφα τις απαντήσεις των ανθρώπων αυτών, είχα την ευκαιρία ταυτόχρονα να αναπτύξω μαζί τους ένα σύντομο διάλογο, ώστε να εισέλθω καλύτερα στο γενικότερο κλίμα και στην ατμόσφαιρα που επικρατούσε σε κάθε επιχείρηση. Έτσι, επέλεξα τη συγκεκριμένη μέθοδο, θεωρώντας την, πιο κατάλληλη από οποιαδήποτε άλλη(π.χ. τηλεφωνική επικοινωνία, e-mails, κ.α.) επειδή η επιτόπια επίσκεψη στο χώρο, καθώς και η πρόσωπο με πρόσωπο επικοινωνία (face to face communication) με άτομα των συγκεκριμένων επιχειρήσεων πρόσφερε καλύτερη κατανόηση των ερευνητικών μου στόχων.

Η κάθε συνάντηση διαρκούσε ήταν 15 λεπτά περίπου με τον κάθε υπάλληλο στο χώρο εργασίας του και η συμμετοχή τους ήταν καθολική χωρίς ενδείξεις άρνησης και δυσανασχέτησης για την όλη διαδικασία. Οι ερωτήσεις που έγιναν και οι απαντήσεις που συλλέχτηκαν είχαν σκοπό την αποτύπωση των επικοινωνιακών πρακτικών, αλλά και αυτών και που ενδείκνυνται να εφαρμόζονται στο Ελληνικό επιχειρησιακό σκηνικό. Η παρουσίαση των στοιχείων δίνεται παρακάτω με γραφήματα διαφόρων μορφών(στήλες, πίτα, ράβδοι).

5.2 Τα Ξενοδοχεία

Αρχικά, επέλεξα να επισκεφθώ το **Aldemar Hotel & Spa** που βρίσκεται στον Πύργο Ηλείας. Πρόκειται για μια τεράστια ξενοδοχειακή μονάδα 5*(αστέρων) κοντά στον αρχαιολογικό χώρο της αρχαίας Ολυμπίας στην Ηλεία και εκτείνεται πάνω σε μια από τις χρυσές αμμουδιές της δυτικής Πελοποννήσου (Σκαφιδιά). Έτσι λοιπόν, κατόπιν τηλεφωνικής επικοινωνίας με υπάλληλο της reception, κανονίστηκε το ραντεβού μου συγκεκριμένη ώρα και μέρα για τη συνάντησή μας και με κάποια από τα διοικητικά στελέχη. Φθάνοντας εκεί και με μια πρώτη ματιά στο χώρο ενθουσιάστηκα από την κτηριακή οργάνωση και την ηρεμία του χώρου.

Στο πρώτο γραφείο με περίμενε η υπεύθυνη προσωπικού. Μετά τον χαιρετισμό μας της έθεσα κάποιες ερωτήσεις και άρχισε με προθυμία, απλότητα και σαφήνεια να απαντάει. Στη συνέχεια, επισκέφθηκα το

γραφείο της υπεύθυνης του τμήματος επιχειρησιακής διασφάλισης και τέλος το γραφείο της προϊσταμένης λογιστηρίου. Θεωρώ ότι και οι τρεις κυρίες ήταν ιδιαίτερα φιλικές και πρόθυμες να βοηθήσουν με τις απαντήσεις τους την έρευνα. Το καλό στην υπόθεση είναι ότι τα στελέχη αυτά βρίσκονταν σε ξεχωριστά γραφεία η καθεμία, οπότε δεν επηρεάζονταν η μια από τις απαντήσεις της άλλης.

Η επόμενη επίσκεψη ήταν στο ξενοδοχείο “**Odysseas**” στο Κατάκολο Ηλείας, όπου εκεί βρίσκεται και το λιμάνι του νομού. Εκεί οι απαντήσεις που δόθηκαν από τον receptionist του ξενοδοχείου ήταν με τρόπο “λακωνικό”, λόγω του φόρτου εργασίας που προέκυψε λίγα λεπτά μετά την είσοδό μου στο χώρο.

Τις επόμενες ημέρες επισκέφθηκα την πόλη φοίτησής μου, την Πάτρα Αχαΐας. Μια πόλη με αρκετή τουριστική κίνηση και έντονη ξενοδοχειακή δραστηριότητα. Αφού ενημερώθηκα από τον αρμόδιο υπάλληλο για το ποίες ώρες ήταν κατάλληλες για να με δεχτούν στο ξενοδοχείο ξεκίνησα την έρευνα από το **Astir Hotel**, ένα ξενοδοχείο πόλεως το οποίο λειτουργεί όλο το χρόνο. Εκεί διαθέσιμοι ήταν ο receptionist και ο bar-man, οι οποίοι απάντησαν με ενδιαφέρον και ευχάριστη διάθεση στις ερωτήσεις.

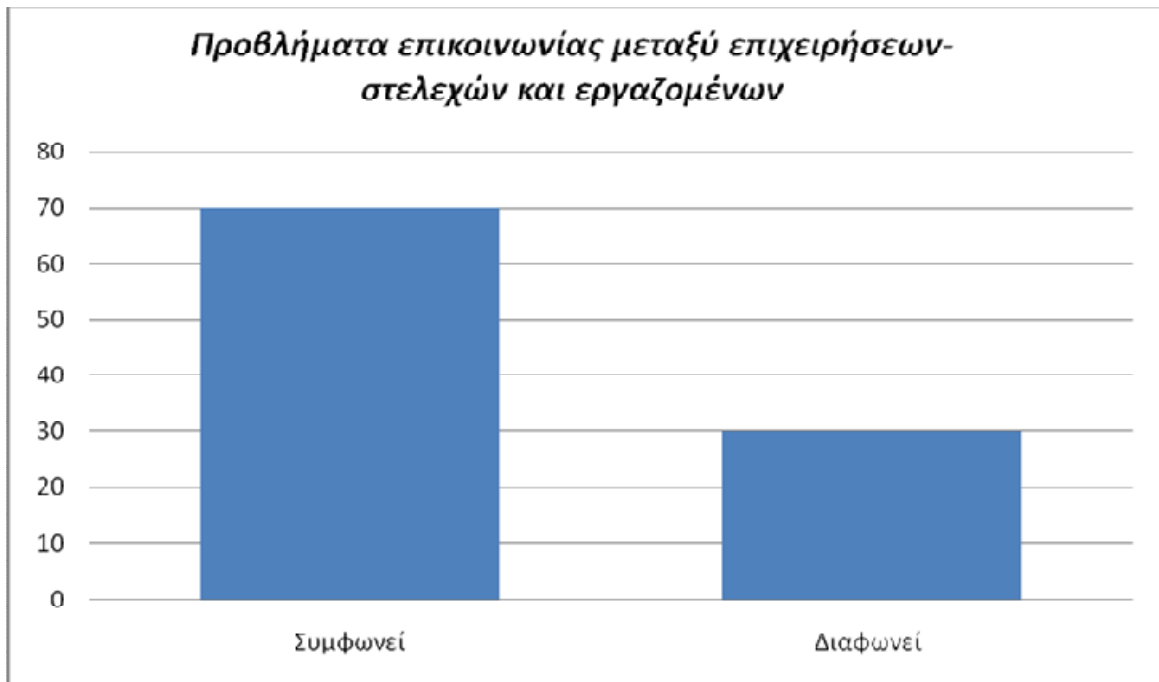
Στη συνέχεια επισκέφθηκα το **Patra Palace**, το οποίο ανήκει στην ίδια κατηγορία με το προηγούμενο. Διαθέσιμοι ήταν δυο υπάλληλοι της reception, οι οποίοι μου παρουσίασαν την επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων πάρα πολύ καλή, ισχυριζόμενοι ότι δεν διαδίδονται φήμες λόγω του μικρού αριθμού προσωπικού, οπότε δεν υπήρχαν συγκρούσεις και διαφορές μεταξύ τους.

Μετά ακολούθησαν το **Olympic star Hotel**, το **BYZANTINO**, το **Primarolia Hotel** καθώς και το **Maison Grecque**. Σε αυτά τα ξενοδοχεία επίσης, εξαιτίας του ολιγάριθμου προσωπικού δεν υπήρχαν έντονα προβλήματα επικοινωνίας και πάντα διαθέσιμο για την συνέντευξη ήταν το άτομο της ρεσεψιόν, το οποίο συνήθως ήταν υπεύθυνο και για το επισιτιστικό τμήμα, το τηλεφωνικό κέντρο κ.λπ.

5.3 Οι ερωτήσεις

Παρακάτω αναλύονται και παρουσιάζονται σχηματικά μέσω γραφημάτων, οι εννέα ανοικτού τύπου ερωτήσεις που τέθηκαν σε κάθε υπάλληλο.

Καταρχήν, στην πρώτη ερώτηση (1) “*εάν στον ελληνικό χώρο υπάρχουν προβλήματα επικοινωνίας μεταξύ επιχειρήσεων-στελεχών και εργαζομένων*”, το **70%** απάντησε θετικά και ό, τι το πρόβλημα επικοινωνίας εντοπίζεται σε όλες τις εθνικότητες, ενώ το υπόλοιπο **30%** διαφώνησε (σχήμα 4.1).



Σχήμα 4.1 Προβλήματα επικοινωνίας μεταξύ επιχειρήσεων-στελεχών και εργαζομένων

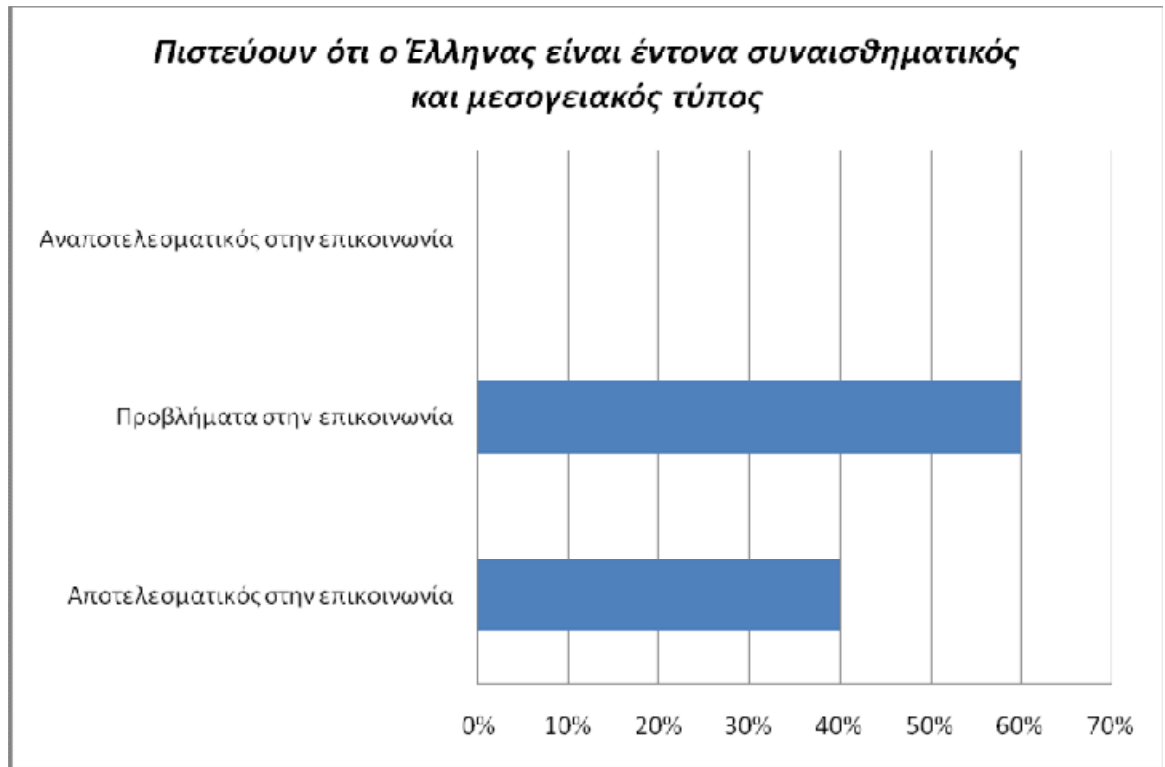
Η ατελής επικοινωνία μεταξύ επιχειρήσεων-στελεχών και εργαζομένων προκαλεί:

- Ø Έλλειψη κατανόησης
- Ø Έλλειψη δυνατότητας υποκίνησης του προσωπικού για δημιουργική εργασία
- Ø Ανασφάλεια
- Ø Αντιδράσεις των εργαζομένων που συχνά φθάνουν σε προσωπικές συγκρούσεις.
- Ø Δυσχέρεια λήψης σωστών αποφάσεων που είναι, κατά ένα μέρος αποτέλεσμα των παραπάνω παραγόντων.

Είναι, εύκολο να αντιληφθεί κανείς πόσο σημαντική επίδραση έχουν οι παραπάνω παράγοντες στη καλή λειτουργία ιδίως των Τουριστικών Επιχειρήσεων όπου ο ανθρώπινος παράγοντας παίζει τον πρωτεύοντα ρόλο.

Στη συνέχεια, στο ερώτημα (2) "εάν πίστευαν ότι ο Έλληνας ως έντονα συναισθηματικός και μεσογειακός τύπος: α) είναι αποτελεσματικός στην επικοινωνία του; β) έχει κάποια προβλήματα επικοινωνίας; γ) είναι πολύ

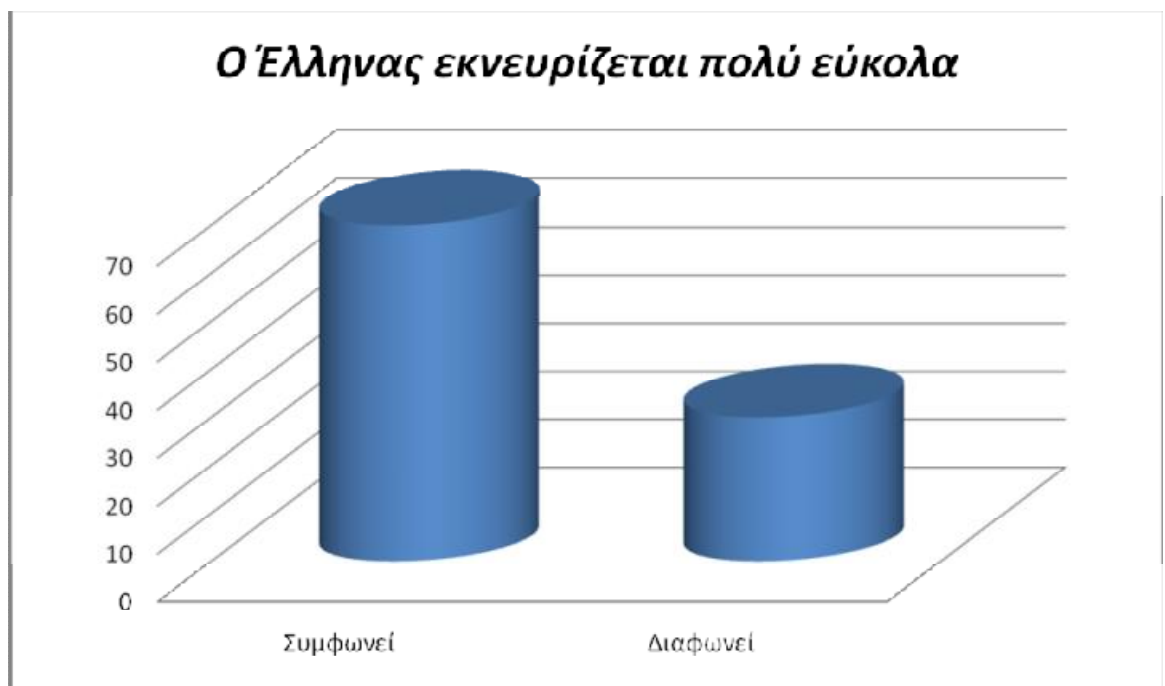
αναποτελεσματικός στην επικοινωνία του;”, το 40% επέλεξε την πρώτη απάντηση, το 60% τη δεύτερη και την τρίτη “κανείς” (σχήμα 4.2).



Σχήμα 4.2 Γνώμες ξενοδοχοϋπαλλήλων για τον Έλληνα συνεργάτη τους, σχετικά με την αποτελεσματικότητα, την αναποτελεσματικότητα και τα πιθανά προβλήματα επικοινωνίας του

Σήμερα, ίσως το μεγαλύτερο πρόβλημα που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις που λειτουργούν και δραστηριοποιούνται στην χώρα μας, είναι αυτό της αναποτελεσματικής επικοινωνίας που επικρατεί τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό επιχειρησιακό περιβάλλον των ιδιωτικών και κυρίως των δημοσίων μονάδων. Κύρια το πρόβλημα αυτό οφείλεται στις ιδιαιτερότητες και ιδιορρυθμίες του εργαζόμενου και το γενικότερο επίπεδό του, σε συνδυασμό με τους ποικίλους και δυναμικούς παράγοντες οι οποίοι επιδρούν στην λειτουργία των επιχειρήσεων.

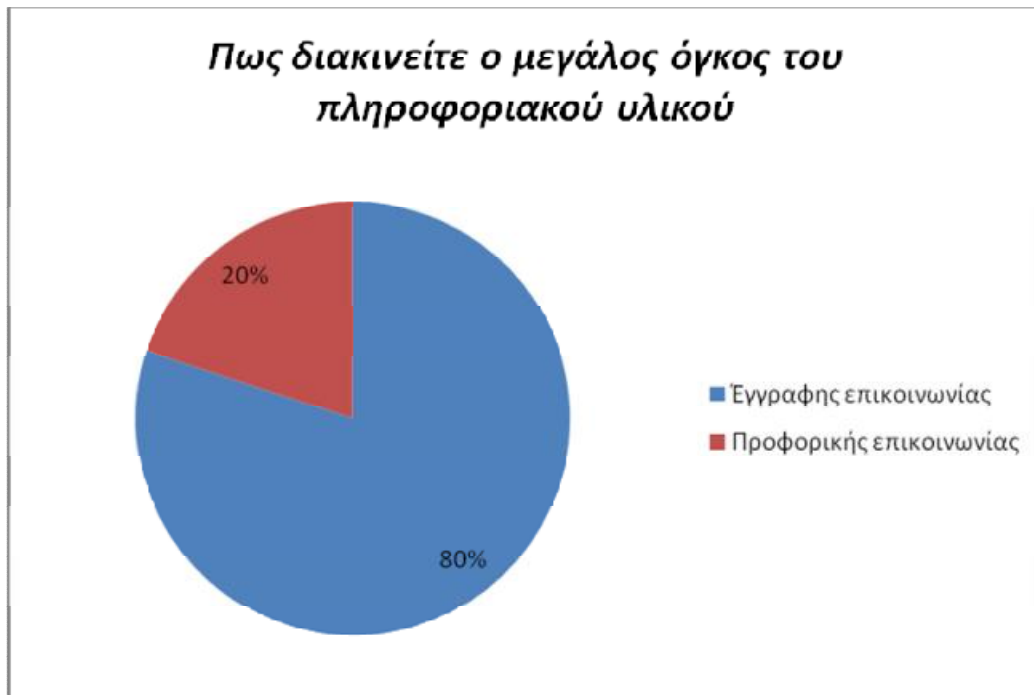
Η αμέσως επόμενη ερώτηση είχε ως θέμα το (3) ‘‘αν πίστευαν ότι ο Έλληνας εκνευρίζεται πολύ εύκολα με αποτέλεσμα να προσομοιάζεται με την αγελάδα η οποία αφού γεμίζει την καράφα με γάλα δίνει μια χύνει το γάλα της’’. Εδώ οι ερωτώμενοι αντιλήφθηκαν την αίσθηση του χιούμορ που περιείχε το νόημά της ερώτησης, οπότε απάντησαν με λιγότερους ενδιαασμούς, με αποτέλεσμα **70%** να συμφωνήσει με αυτή την άποψη και το υπόλοιπο **30%** απάντησε αρνητικά (σχήμα 4.3).



Σχήμα 4.3 Απόψεις ξενοδοχοϋπαλλήλων σχετικά με το χαρακτήρα του Έλληνα συνεργάτη τους

Είναι αλήθεια ότι η έντονη εργασιακή προσωπικότητα του Έλληνα, με τον πλούσιο αλλά θερμό συναισθηματικό κόσμο, προσιδιάζει ένα επικοινωνιακό μοντέλο το οποίο εκμεταλλεύεται τα θετικά γνωρίσματα της γενικότερης προσωπικότητάς του, τα οποία αποτελούν πηγή δημιουργίας και ανάπτυξης. Επίσης, τιθασεύονται τα αρνητικά του γνωρίσματα, τα οποία δυναμιτίζουν το εργατικό περιβάλλον και πολλές φορές δημιουργούν αξεπέραστα προβλήματα τα οποία παρεμποδίζουν την ομαλή ροή εργασίας, αλλά και την γενικότερη καλή λειτουργία της επιχείρησης και την αναπτυξιακή της πορεία.

Μια ερώτηση “ζωτικής” σημασίας για την επιχείρηση είναι το (4) "πως διακινείτε ο μεγάλος όγκος του πληροφοριακού υλικού: α) μέσω έγγραφης επικοινωνίας; ή β) μέσω προφορικής επικοινωνίας;" Το **80%** επέλεξε την έγγραφη επικοινωνία και το υπόλοιπο **20%** την προφορική (σχήμα 4.4).



Σχήμα 4.4 Ποσοστά διακίνησης πληροφοριακού υλικού μέσω έγγραφης και προφορικής επικοινωνίας μέσα στην επιχείρηση

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 υπερίσχυση 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 το μοναδικό μέσο της τυπικής και αδιάσειστης καταγραφής της επιχειρηματικής βούλησης με αδιαμφισβήτητο και καταγεγραμμένο τρόπο.

Τα επιχειρησιακά στελέχη φροντίζουν να επικοινωνούν έγγραφα ακολουθώντας τους κανόνες της αποτελεσματικής επικοινωνίας (συντομία-πληρότητα, αμεσότητα, εγκυρότητα, εγκαιρότητα, ήθος, λογική,

ειλικρίνεια, σαφήνεια, ευγένεια, ύψος, σοβαρότητα-αξιοπιστία, ευγένεια κλπ.) 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.

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

1. Συντήρηση και ενίσχυση του καλού ονόματος της επιχείρησης στο εξωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον
2. Διευκόλυνση της εργασιακής ροής
3. Ενημέρωση και αποτύπωση των πολιτικών της επιχείρησης καθώς και των βραχυχρόνιων και μακροχρόνιων στόχων της
4. Διατήρηση και ενθάρρυνση των καλών ανθρωπίνων σχέσεων
5. Αρχαιοθέτηση και φύλαξη ολόκληρου του έγγραφου υλικού της επιχείρησης
6. Υποβοήθηση και υποστήριξη της συνέχειας και συνέπειας της επιχείρησης
7. Ρύθμιση σοβαρών ζητημάτων που απασχολούν την επιχείρηση
8. Αντιμετώπιση θεμάτων που οριοθετούν σχέσεις επιχείρησης-εργαζομένων
 - Αποτύπωση επιχειρησιακού κλίματος
 - Καταγραφή επικοινωνιακού κλίματος
 - Γενικές ανακοινώσεις
 - Επιβραβεύσεις
 - Εορταστικές εκδηλώσεις κλπ

Οι επιχειρήσεις λοιπόν δεν επιλέγουν να διακινούν το πληροφοριακό υλικό προφορικά για να αποφεύγουν τυχόν αρνητικές επιπτώσεις από την αναποτελεσματική χρησιμοποίηση της Προφορικής Επικοινωνίας όπως:

1. Διαστρέβλωση στο περιεχόμενο του μηνύματος
2. Απώλεια χρόνου
3. Έλλειψη συνεννόησης και κατανόησης
4. Προβληματικός συντονισμός
5. Προβληματική άσκηση διοίκησης
6. Άσχημες ανθρώπινες σχέσεις
7. Αρνητικό επικοινωνιακό κλίμα
8. Αρνητικό επιχειρησιακό κλίμα
9. Εμφάνιση επικοινωνιακών εμποδίων

10. Εμφάνιση ασύνδετων και αντιμαχόμενων πρωτοβουλιών
11. Δυσκολία υλοποίησης στόχων
12. Συγκρούσεις
13. Μείωση της αξιοπιστίας και αμοιβαίας εμπιστοσύνης, κρίση συνοχής της ομάδας εργασίας
14. Προβληματική λειτουργία οργανικών μονάδων
15. Δυσλειτουργία επιχείρησης

Τα στελέχη στην ερώτηση (5) “καθορίστε το ποσοστό έγγραφης και προφορικής επικοινωνίας” τόνισαν μεν ότι “**τα γραπτά είναι αυτά που μένουν**” και καθόρισαν ότι το **70%** του όγκου του πληροφοριακού υλικού διακινείται γραπτά και προφορικά μόνο το **30%** , αλλά στην παρακάτω ερώτηση (6) είπαν ότι το είδος της επικοινωνίας που προτιμούν να ακολουθούν (σχήμα 4.5) στην επιχείρηση είναι πιο πολύ **η προφορική** λόγω διευκόλυνσης. Πολλές φορές όμως από παλαιότερα βιώματα αναγκάζονται να χρησιμοποιούν **την γραπτή**. Στο σημείο αυτό αξίζει να τονίσουμε **τις δυσκολίες** που παρουσιάζονται στην χρησιμοποίηση της έγγραφης επικοινωνίας, η οποία δυστυχώς δεν προσιδιάζει στην ψυχοσύνθεση της φυλής μας και στο θερμό ταπεραμέντο το οποίο περισσότερο προσεγγίζει τον προφορικό διαπροσωπικό τρόπο μεταβίβασης του μηνύματος. Εξάλλου, η τυπική πολλές φορές αποτύπωση των σκέψεων, απόψεων, ιδεών, αντιλήψεων του αποστολέα με τον γραπτό τρόπο αποστερεί την δυνατότητα της συναισθηματικής μας αποφόρτισης η οποία πραγματοποιείται καλύτερα μέσω του προφορικού τρόπου επικοινωνίας. Όμως η υποχρεωτική επικράτηση της λογικής στην έγγραφη επικοινωνία δυσκολεύει τη σκέψη μας αφού ο έντονος συναισθηματισμός μας πολλές φορές οδηγεί σε παράτολμες επικοινωνιακές τακτικές που όμως στην έγγραφη επικοινωνία παραμένουν ως μέτρο αποτίμησης της επικοινωνιακής ικανότητας του αποστολέα.

Ενδεικτικά, ορισμένα από τα είδη και τα θετικά γνωρίσματα της προφορικής επικοινωνίας είναι τα ακόλουθα:

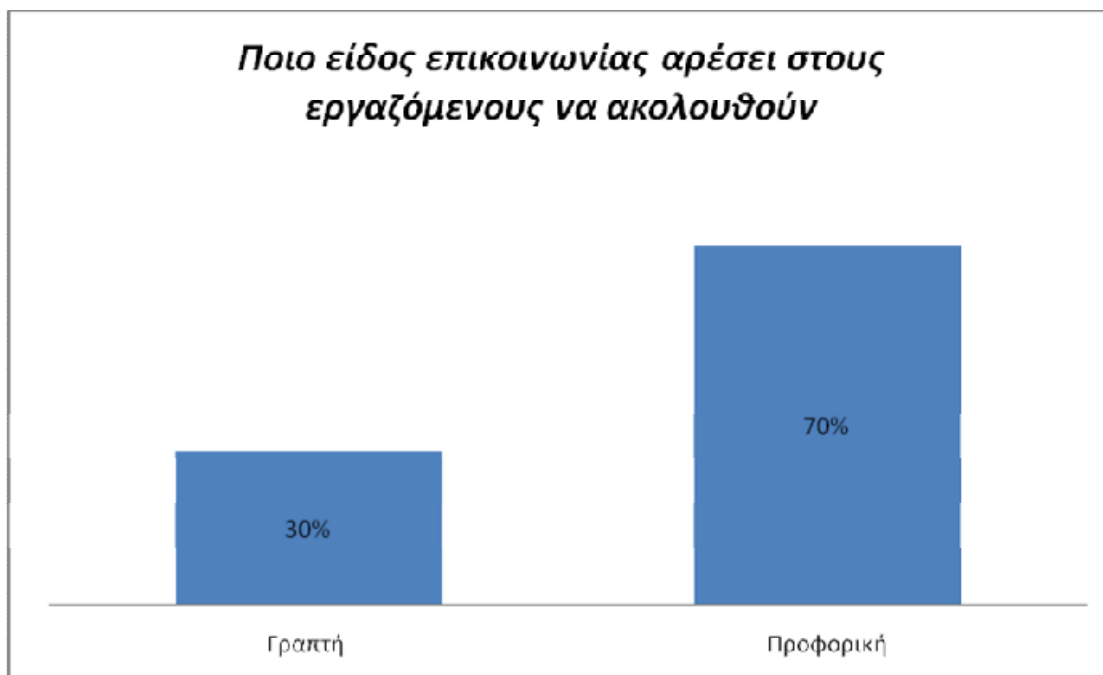
A) Είδη προφορικής επικοινωνίας

- Ύ Συζήτηση
- Ύ Σχολιασμός
- Ύ Φημολογία
- Ύ Διάλογος
- Ύ Σύσκεψη
- Ύ Οδηγία
- Ύ Παρατήρηση
- Ύ Εντολή
- Ύ Συνεδρίαση
- Ύ Ομιλία

- Ψ Διάλεξη
- Ψ Παρουσίαση
- Ψ Ακρόαση
- Ψ Διαπραγμάτευση
- Ψ Συνέντευξη

B) Θετικά γνωρίσματα της αποτελεσματικής χρησιμοποίησης της προφορικής επικοινωνίας

1. Ταχύτητα στη μετάδοση του μηνύματος
2. Άμεση διόρθωση του μηνύματος
3. Καλλιέργεια καλών ανθρωπίνων σχέσεων
4. Καλλιέργεια θετικού επικοινωνιακού κλίματος
5. Καλλιέργεια θετικού επιχειρησιακού κλίματος
6. Ενίσχυση της συνεργασίας
7. Υποδομή ομαλής συμβίωσης
8. Διευκόλυνση υλοποίησης στόχων
9. Κατανόηση και συνεννόηση
10. Έλεγχος αντίδρασης του αποδέκτη
11. Αποτελεσματικότερος συντονισμός ενεργειών
12. Διοίκηση μέσω κυκλοφορίας των στελεχών ανάμεσα στους εργαζομένους
13. Παρακίνηση
14. Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων
15. Συνοχή και αποτελεσματικότητα της "ομάδας των στελεχών"
16. Διευκόλυνση λειτουργίας των τομέων της επιχείρησης
17. Διευκόλυνση άσκησης των επί μέρους δραστηριοτήτων της διοίκησης
18. Διευκόλυνση άσκησης των διοικητικών ικανοτήτων του στελέχους.



Σχήμα 4.5 Είδη επικοινωνίας που προτιμούν να χρησιμοποιούν οι εργαζόμενοι

Ακόμα, η επιχείρηση στην οποία εργαζόμαστε αποτελεί πολλές φορές τη δεύτερη μεγάλη μας οικογένεια μέσα στην οποία για λόγους κυρίως κούρασης, ασυμφωνίας και έντασης δημιουργείται ένα έντονο κλίμα όξυνσης και δυσαρέσκειας μεταξύ των εργαζομένων με αποτέλεσμα να υπάρξουν παρεξηγήσεις και συγκρούσεις “λεκτικές”, κατά κύριο λόγο. Οπότε θεώρησα σημαντικό να θέσω τα εξής ερωτήματα: (7) *"Παρακαλώ καθορίστε σε ποιο βαθμό στην επιχείρησή σας γενικώς διαδίδονται φήμες ανάμεσα στους εργαζομένους και με ποιον τρόπο εάν γίνεται αυτό"* & (8) *"Να μας γνωστοποιήσετε στην περίπτωση αυτή πως αντιδρούν τα στελέχη της επιχείρησης και συγκεκριμένα τι ενέργειες κάνουν προκειμένου να προλάβουν τα αρνητικά αποτελέσματα που θα προκύψουν από τη διάδοση των φημών"*.

Η φημολογία αποτελεί την πλέον επικίνδυνη και ταχύτατα εξαπλωμένη άτυπη προφορική επικοινωνιακή διαδικασία η οποία στηρίζεται στην διάδοση αναληθών ή διαστρεβλωμένων σκόπιμα γεγονότων από

εργαζομένους οι οποίοι υποκινούνται από ταπεινά και συμφεροντολογικά κριτήρια.

Οι απαντήσεις ήταν αναμενόμενες.

Κατ' αρχήν, σε ότι αφορούσε τα μεγάλα ξενοδοχειακά συγκροτήματα «ομολόγησαν», ότι: *Φήμες διαδίδονται σε πολύ μεγάλο βαθμό σαν το χαλασμένο τηλέφωνο, μιας και υπάρχει μεγάλος αριθμός εργαζομένων.*

Τόνισαν ακόμη : *"Ότι αφορά προσωπικές φήμες του κατώτερου προσωπικού δεν μπορεί να ελεγχθεί. Επαγγελματικές φήμες όμως, μπορούν να ελεγχθούν με συναντήσεις ανάμεσα σε προϊσταμένους και κατώτερους προσωπικά, με e-mail και ανακοινώσεις", "άλλα μέτρα: συγκεντρώνει ο προϊστάμενος όλους τους βοηθούς του και δίνει οδηγίες ώστε να γίνουν κάποιες διευκρινήσεις"*

Οι ερωτώμενοι, στα μικρής δυναμικότητας ξενοδοχεία, ισχυρίστηκαν ότι οι φήμες είναι **“ανύπαρκτες”** λόγω του μικρού αριθμού των εργαζομένων.

Τέλος, ένα βασικό ερώτημα το οποίο ολοκλήρωσε την έρευνά μου, καθώς επίσης κάλυψε και ένα μεγάλο μέρος από τις απορίες μου ήταν η παρακάτω ερώτηση: (9) *“Σύμφωνα με τον τρόπο που λειτουργεί η επιχείρησή σας, η μεταφορά των μηνυμάτων που πρέπει να υλοποιείται από τα κατώτερα προς στα ανώτερα στελέχη, θεωρείται ότι πρέπει να υλοποιείται μέσω της ιεραρχίας;”*. Η απάντηση ήταν ομόφωνη: **«Ναι, βέβαια»**, **«Εννοείται»**, , **«Πάντα ιεραρχία»**, ο κάθε υπάλληλος πρέπει να απευθύνεται στον προϊστάμενό του, δεν μπορεί κατευθείαν να πάει κάποιος στη διοίκηση, π.χ. ένας σερβιτόρος απευθύνεται στο μετρ και μετά στο διευθυντή.

Συμπερασματικά, αφού τα ανωτέρω στοιχεία διαμορφώνουν τάσεις και σχηματοποιούν συμπεριφορές, επηρεάζοντας δραστικά τον τρόπο επικοινωνίας της επιχείρησης και των εργαζομένων πρέπει οι ίδιοι λοιπόν να βρουν, να μελετήσουν και να εφαρμόσουν επικοινωνιακές μεθόδους και πρακτικές οι οποίες θα συμβάλλουν στην ομαλή εργασιακή ροή και κατ' επέκταση στην καλή λειτουργία και ανάπτυξη της επιχείρησης.



ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Οι επιχειρήσεις δε μπορούν να ζήσουν χωρίς επικοινωνίες. Μία όμως αποδοτική επιχείρηση δεν πρέπει μόνο να διαθέτει ένα οποιοδήποτε σύστημα επικοινωνίας, αλλά ένα ικανοποιητικό σύστημα επικοινωνίας. Εάν εμφανιστούν αδυναμίες στον τομέα της επιχειρησιακής επικοινωνίας, π.χ. ασυμφωνίες μεταξύ των οργανωτικών δομών και των επικοινωνιακών δομών ή μεταξύ των επικοινωνιακών απαιτήσεων των θέσεων και των κατόχων αυτών των θέσεων, τότε, αυτές οι επικοινωνιακές αδυναμίες, λόγω της μεγάλης σημασίας της επικοινωνίας στην συνολική επιχειρηματική αποτελεσματικότητα και επιτυχία, επιδρούν αρνητικά στην συνολική προσπάθεια της επιχείρησης να πετύχει τους στόχους της. Παρά αυτή την αλληλεξάρτηση, η σημασία της επιχειρησιακής επικοινωνίας άρχισε να γίνεται αντικείμενο έρευνας από τότε που αναπτύχθηκαν σημαντικά οι επικοινωνιακές τεχνικές και τηλεπικοινωνίες, δηλαδή, ιδιαίτερα τα τελευταία χρόνια. Αυτό μπορεί να εξηγηθεί ως εξής:

Πρώτον, η επικοινωνία αποτελεί ένα χαρακτηριστικό φαινόμενο διανθρώπινων σχέσεων. Εάν πρέπει να αποτιμηθεί κατάλληλα η σημασία της Επικοινωνίας για την επιχείρηση είναι απαραίτητο να προηγηθεί μια ποιοτική και ποσοτική ανάλυση της επικοινωνίας. Με μια τέτοια ανάλυση μπορούν να ληφθούν υπόψη οι επικοινωνιακές ανάγκες των μελών της οργάνωσης, όπως αυτές αποτυπώνονται κατά την υλοποίηση των καθηκόντων των στελεχών και είναι απαραίτητες σε κάθε κοινωνική σχέση. Μια αναποτελεσματική και ακατάλληλη λύση του προβλήματος της επιχειρησιακής επικοινωνίας μπορεί να επιβαρύνει και να επηρεάσει αρνητικά τη συνολική αποτελεσματικότητα της επιχείρησης.

Η επιχειρησιακή επικοινωνία αφορά τη ροή της πληροφόρησης σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης. Αυτό προϋποθέτει την ύπαρξη και λειτουργία μιας επικοινωνιακής δομής ή δικτύου στην οργάνωση. Με την προϋπόθεση ύπαρξης μιας αποτελεσματικής ανάπτυξης της επιχείρησης, οι οργανωτικές δομές θα πρέπει να προσδιοριστούν με βάση την τμηματοποίηση των καθηκόντων. Στο σημείο αυτό συνιστάται να ληφθούν υπόψη οι εμπειρίες και γνώσεις της ομαδικής επικοινωνίας και η πραγματικότητα ότι η επικοινωνία θα πρέπει να υπόκειται σε μια διαρκή διαφοροποίηση. Ο υπεύθυνος για την τυπική δομή της επικοινωνίας θα πρέπει να λάβει υπόψη αυτή τη δυναμική. Η τυπική επικοινωνία δε θα πρέπει να έρθει σε αντιπαράθεση με την άτυπη δομή επικοινωνίας ή να περιέχεται σε αυτή, αλλά να την ενισχύει, και να την υποστηρίζει σε μια αμφίδρομη ροή. Εάν η τυπική και άτυπη επικοινωνία βρίσκονται σε αντίφαση, αυτό θα οδηγήσει σε επικοινωνιακές διακοπές και στρεβλώσεις και έτσι επιβαρύνει αρνητικά το επικοινωνιακό ή οργανωτικό κλίμα.

Κάθε κοινότητα, η οποία προσπαθεί την επίτευξη ενός κοινού στόχου μέσω κατανομής της εργασίας, έχει την ανάγκη της επικοινωνίας ως απαραίτητου στοιχείου τόσο για την αυτοσυντήρησή της, όσο και για την εκπλήρωση των στόχων της επιχείρησης. Έτσι, η επιχειρησιακή επικοινωνία αφορά στην Παρουσίαση, Διατύπωση και Διαμόρφωση της ανάπτυξης και ροής επικοινωνιακών διαδικασιών στην επιχείρηση.

Για την αποφυγή των επικοινωνιακών διακοπών και στρεβλώσεων, και τη διασφάλιση απρόσκοπτης ανταλλαγής πληροφορήσης, μεταξύ όλων των επιπέδων, είναι απαραίτητο και αναγκαίο όλα τα μέλη της επιχείρησης να είναι πρόθυμα και έτοιμα για αποτελεσματική συνεργασία. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μόνο μέσω μέτρων υποστήριξης που να αποβλέπουν στη συνεχή επιμόρφωση και ανάπτυξη της επιχείρησης. Σε ατομικό επίπεδο υπάρχουν συχνά προβλήματα κατανόησης. Η αποτελεσματική επικοινωνία απαιτεί τη σύμπτωση στην κατανόηση της Γλώσσας και της Πρόθεσης από τους συμμετέχοντες στην επικοινωνία. Αυτό πρέπει να ληφθεί υπόψη κατά την πρόσληψη και τοποθέτηση των συνεργατών. Ανάλογα με τη σημασία της επικοινωνίας για την υλοποίηση των καθηκόντων θα πρέπει σε κάθε περίπτωση να προσεχθεί επίσης και μια συγκριτική δυνατότητα επεξεργασίας πληροφοριών σχετιζόμενη με τους επικοινωνιακούς εταίρους.

Η επικοινωνία υπάρχει μέσα σε κάθε διαδικασία της επιχείρησης. Είναι απαραίτητη για την αποτελεσματική λήψη των αποφάσεων. Πρώτον, γιατί η επικοινωνία είναι το μέσο με το οποίο μεταφέρονται οι πληροφορίες που είναι σχετικές με τη λήψη των αποφάσεων και δεύτερον, γιατί είναι θεμελιώδης για την εφαρμογή των αποφάσεων. Η επικοινωνία, είτε είναι γραπτή ή προφορική, είτε επίσημη ή ανεπίσημη, κατευθύνεται από κάποιους σκοπούς μέσα στην επιχείρηση.

Η επικοινωνία διαδραματίζει πολύ σπουδαίο ρόλο στη λειτουργία των επιχειρήσεων, γιατί επηρεάζει άμεσα όλες τις διοικητικές λειτουργίες, καθώς είναι μια δραστηριότητα στην οποία οι υπάλληλοι, οι μάνατζερς, οι πελάτες, και άλλοι αξιοποιούν τις διατιθέμενες πληροφορίες. Η επιτυχία πραγματοποίησης των διαδικασιών λειτουργίας της επιχείρησης εξαρτάται και από την αποτελεσματική επικοινωνία.

Η επικοινωνία διευκολύνει τις ενέργειες της διοίκησης, αλλά δεν αποτελεί το μόνο μέσο για την καλή άσκηση της διοίκησης. Αποτελεί όμως μια αναγκαιότητα στο χώρο της επιχείρησης και μια από τις σοβαρές ανθρώπινες ανάγκες. Η αποτελεσματική ανταλλαγή πληροφοριών που ολοκληρώνεται με την εδραίωση της κατανόησης μεταξύ δύο ή περισσότερων ατόμων, αποτελεί σημαντικό στοιχείο στη δραστηριότητα κάθε στελέχους σε μια επιχείρηση.

Σήμερα, καθώς ο τομέας των «ανθρωπίνων σχέσεων» στο χώρο εργασίας, χαρακτηρίζεται ολοένα και περισσότερο από το Διοικητικό πνεύμα, η σωστή επικοινωνία είναι απαραίτητο όπλο κάθε προϊσταμένου.

Συμπερασματικά, θα μπορούσε να τονιστεί ότι κατά τη φάση αυτή της μελέτης του φαινομένου της επικοινωνίας στις επιχειρήσεις, γίνεται πλέον κοινά αποδεκτή η πολυποίκιλη σπουδαιότητα που κατέχει η επικοινωνία για τη λειτουργία των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων.

Βιβλιογραφία

- & HimStreet, W., Batty, W., Lehman, C. (1999), *Επιχειρησιακές Επικοινωνίες*, 10^η Έκδοση, Αθήνα: εκδόσεις ΈΛΛΗΝ.
- & Βενιέρη-Ιγγλέση, Μ., (1999). *Εργασιακές Σχέσεις* , Πάτρα, Τ.Ε.Ι. Πάτρας.
- & Βλάχου, Γ., Συράκης, Γ., (2008). *Τα βήματά μας μέσα από τα δικά σας*, Αθήνα, *Institute Hellas*.
- & Δρ.Ευαγγέλου και Θεοδωράτου Φ., Ε. (1999), *Εργασιακές Σχέσεις*, Αθήνα: εκδόσεις Αθ. Σταμούλης.
- & Κόντης, Θ. (2001), *Επιχειρησιακές Επικοινωνίες*, Αθήνα: Σε Σύγχρονη Έκδοση.
- & Κόντης, Θ. (1994), *Διοικητική Ψυχολογία ‘‘Η ψυχολογία των ανθρωπίνων και εργασιακών σχέσεων’’*, Αθήνα: Σε Σύγχρονη Έκδοση.
- & Λούτας, Γ. (2005) *Η Θεωρία της Επιχειρησιακής Επικοινωνίας*, 3^η Έκδοση, Αθήνα: εκδόσεις ΈΛΛΗΝ.
- & Λούτας, Γ. (2008) *Διοίκηση & Ανάπτυξη Ανθρωπίνων Πόρων*, διδακτικές σημειώσεις, Πάτρα: Α.Τ.Ε.Ι Πάτρας.
- & Μουζά-Λαζαρίδη Ά.Μ. (2006) *BUSINESS/MANAGEMENT Διοίκηση & Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων*, Αθήνα: εκδόσεις Κριτική ΑΕ.
- & Μπόγκα-Καρτέρη, Κ. (1997), *Επιχειρησιακή Επικοινωνία*, Θεσσαλονίκη: εκδόσεις Art of Text-Γραφικές Τέχνες Α.Ε.

Πάσσαλης, Ν. (2002), *Επικοινωνία Τουριστικών Επιχειρήσεων*,
& <http://www.tour.teithe.gr/info/files/ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΕΣ%20ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΕΣ%20ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ%20ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.pdf> (last accessed 24 Απριλίου 2011).

& Φραγκιαδάκης, Ε. (2004), *Εισαγωγή στο Μάνατζμεντ*, Δ΄ Έκδοση,
Ρέθυμνο: Γραφοτεχνική Κρήτης Α.Ε.Ε.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α:

Ερωτηματολόγιο προς το προσωπικό των ξενοδοχείων

1. Σύμφωνα και με σχετικές έρευνες έχει διαπιστωθεί ότι στον ελληνικό χώρο από τα μεγάλα προβλήματα που παρουσιάζονται είναι το πρόβλημα της επικοινωνίας μεταξύ επιχειρήσεων-στελεχών και εργαζομένων. Συμφωνείτε ή όχι;

2. Πιστεύετε γενικά ότι ο Έλληνας σαν έντονα συναισθηματικός και μεσογειακός τύπος:

A) είναι αποτελεσματικός στην επικοινωνία του;

B) έχει κάποια προβλήματα επικοινωνίας

Γ) είναι πολύ αναποτελεσματικός στην επικοινωνία του;

3. Πιστεύετε ότι εκνευρίζεται πολύ εύκολα με αποτέλεσμα να προσομοιάζεται με την αγελάδα η οποία αφού γεμίζει την καράφα με γάλα δίνει μια και χύνει το γάλα της;

4. Συνήθως ο μεγάλος όγκος του πληροφοριακού υλικού πως διακινείτε:

A) μέσω έγγραφης επικοινωνίας

B) μέσω προφορικής επικοινωνίας

5. Παρακαλώ καθορίστε το ποσοστό έγγραφης και προφορικής επικοινωνίας.

6. Γενικώς στην επιχείρηση ποιο είδος επικοινωνίας αρέσει στους εργαζόμενους να ακολουθούν;

7. Παρακαλώ καθορίστε σε ποιο βαθμό στην επιχείρηση σας γενικώς διαδίδονται φήμες ανάμεσα στους εργαζόμενους και με ποιόν τρόπο εάν γίνεται αυτό;

8. Παρακαλώ να μας γνωστοποιήσετε στην περίπτωση αυτή πώς αντιδρούν τα στελέχη της επιχείρησης και συγκεκριμένα τι ενέργειες κάνουν προκειμένου να προλάβουν τα αρνητικά αποτελέσματα που θα προκύψουν από τη διάδοση των φημών

9. Σύμφωνα με τον τρόπο που λειτουργεί η επιχείρησή σας, η μεταφορά των μηνυμάτων που πρέπει να υλοποιείται από τα κατώτερα στελέχη στα ανώτερα πρέπει να υλοποιείται μέσω της ιεραρχίας;

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β

ΥΠΟΔΕΙΓΜΑΤΑ ΕΠΙΣΤΟΛΩΝ*

ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ ΕΠΙΣΤΟΛΩΝ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ ΜΕΤΑΞΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ ΚΑΙ ΤΑΞΙΔΙΩΤΙΚΩΝ ΓΡΑΦΕΙΩΝ

* Πηγή: Πάσσαλης, Ν. (2002), *Επικοινωνία Τουριστικών Επιχειρήσεων*, Θεσσαλονίκη: εκδόσεις Α.Τ.Ε.Ι-Θ.

HOTEL
LAUSANNE

31 Μαρτίου, 19..

NATESAN'S ANTIQARTS P. Ltd
76 MG Road

BANGALORE 560 001

India

Κύριοι,

Σας ευχαριστούμε για το γράμμα σας, στις 20 Μαρτίου, δείχνοντας το ενδιαφέρον σας για το ξενοδοχείο μας.

Θα βρείτε εσώκλειστο ένα φύλλο με στοιχεία (DATA SHEET) με τις τιμές μας, μαζί με ένα φυλλάδιο του Ηπειρωτικού (CONTINENTAL).

Για κρατήσεις μέσω του πρακτορείου σας, θα πληρωθεί μια προμήθεια των 8% για μεμονωμένους πελάτες και θα χορηγηθεί μια έκπτωση του 20% σ' εσάς ως Ταξιδιωτικό γραφείο – χωρίς προμήθεια για τις τιμές των γκρουπ.

Σας παρακαλούμε, μη διστάσετε να μας ζητήσετε, εάν μπορούμε να βοηθήσουμε, περισσότερο ή εάν χρειάζεστε δωρεάν πληροφορίες.

Πιστεύουμε πως θα έχουμε την ευχαρίστηση να καλωσορίσουμε τους πελάτες σας στο ξενοδοχείο Continental και περιμένουμε με ανυπομονησία νέα σας.

Με εκτίμηση

Continental HOTEL
Λοζάννη

Εσώκλειστο: Φύλλο στοιχείων.

HOTEL DE LA BERGE

Miss Elisabeth T. Forth
Automobile Club of Missouri
2456 Lindell Boulevard
Saint Louis 8
U.S.A.

29 Ιανουαρίου 19..

Αγαπητή Δεσποινίς Forth,

Κύριος και Κυρία Blenkinsharp / δελτίο 1221.

Σας ευχαριστούμε για τη ζήτησή σας, στις 17 Ιανουαρίου και με ευχαρίστησή μας έχουμε κάνει την κράτησή σας, για τους παραπάνω πελάτες: 1 άνετο δίκλινο δωμάτιο, μπάνιο, από την Πέμπτη 10 Μαΐου, για 7 νύχτες (διανυκτερεύσεις).

Η καθημερινή μας τιμή είναι S. Fr για δύο άτομα και περιλαμβάνει πρωινό, εξυπηρέτηση και φόρο: η προμήθειά σας είναι 8%.

Το κλίμα που επικρατεί εδώ κατά της καλοκαιρινή εποχή δεν χρειάζεται κλιματισμό.

Σας ευχαριστούμε για τη σύστασή σας.

Με ειλικρίνεια

HOTEL DE LA BERGE

Hôtel du Signal

Bookers Travel Limited
Bucklersbury House
83 Cannon Street
London E.C. 4

18 Μαΐου 19..

Κύριοι,

Κύριος και Κυρία Fenmoore / δελτίο No. 1212.

Σας ευχαριστούμε θερμά για την επιβεβαίωσή σας στις 15 Μαΐου, σύμφωνα με την οποία ένα άνετο διπλό δωμάτιο με μονά δωμάτια και μπάνιο έχει κρατηθεί, από την 1η έως την 15η Ιουνίου, στο όνομα των προαναφερόμενων πελατών.

Η καθημερινή τιμή είναι S.fr ... για δύο άτομα, συμπεριλαμβανόμενου πρωινού, εξυπηρέτησης και φόρος πελατών: η προμήθειά σας είναι 8%.

Ακολουθώντας τις οδηγίες σας, θα στείλουμε ένα ταξί στη Γενεύη για να συναντήσει τον Κύριο και την Κυρία Fermoore στο αεροδρόμιο κατά την άφιξή τους με την πτήση BA, 554, που φθάνει στις 11:45 π.μ.

Εκτιμούμε πάρα πολύ για τη συνεργασία σας.

Με εκτίμηση

HOTEL DU SIGNAL

ROYAL COURT HOTEL

College Travel Office
130 West Grand River
East Lansing
Michigan
U.S.A.

25 Μαΐου 19..

Κύριοι,

Κύριος και Κυρία R. Neville – Henderson: 1 δίκλινο, μπάνιο από τις 5 έως τις 10 Μαΐου, 5 νύχτες.

Αναφερόμαστε στην προαναφερόμενη κράτηση που έγινε από το πρακτορείο σας (γραφείο) στις 20 Απριλίου.

Καθώς αυτοί οι πελάτες δε έφθασαν, και η κράτηση δεν ακυρώθηκε, έχουμε κρατήσει τα δωμάτια στη διάθεσή τους, παρ' όλο του ότι είμαστε πλήρεις σε εκείνη την ημερομηνία.

Θα μας υποχρέωνε η εξήγησή σας επί του θέματος

Με εκτίμηση

(R. Wild).

Κύριοι,

Σας ευχαριστούμε για την παρατήρησή σας. Σας γνωστοποιούμε ότι από ότι γνωρίζαμε τότε, αυτοί οι πελάτες που αναχώρησαν από U.S.A., προγραμματίσαν να μείνουν στο ξενοδοχείο σας. Τους είπαμε ότι εάν ήθελαν, για οποιονδήποτε λόγο, να ακυρώσουν την κράτησή τους, θα έπρεπε να σας ενημερώσουν απευθείας. (Ανέφεραν ότι είχαν φίλους στο Λονδίνο).

Ζητώντας συγγνώμη γι' αυτή την ενόχληση, σας στέλνουμε εσώκλειστη μια πιστωτική επιταγή των S.fr.... και τους χαιρετισμούς μας.

COLLEGE TRAVEL OFFICE

Εσώκλειστο:.....

Hotel le President

The Manager
Thos, Cook & Son, Ltd.
Berkeley Street
Piccadilly
London

15 Φεβρουαρίου, 19...

Αγαπητέ Κύριε,

Βρισκόμαστε στην ευχάριστη θέση να σας πληροφορήσουμε ότι το καινούργιο ξενοδοχείο LE PRESIDENT , στη Λοζάννη, θα είναι ανοικτό την 1η Μαΐου.

Γι' αυτό θα θέλαμε να προτείνουμε να συστήσετε το καινούργιο μας ξενοδοχείο σε κάθε πελάτη σας, ο οποίος ζητά στέγη στη Λοζάννη, θα εκτιμήσουμε πάρα πολύ αυτή την εξέταση από τη μεριά σας, θα τη χειριστούμε με την πιο μεγάλη προσοχή.

Προσεχώς θα διανεμηθούν τα φυλλάδιά μας και λαμβάνουμε το θάρρος να απευθύνουμε μια μικρή προμήθεια προς δική σας προσοχή.

Στην περίπτωση που εσείς ή κάποιος από τους συνεργάτες σας επισκεφθεί τη Λοζάννη, θα χαρούμε να μας επισκεφθείτε στο PRESIDENT σαν καλεσμένοι μας.

Με ειλικρίνεια

HOTEL LE PRESIDENT

ΕΠΙΣΤΟΛΕΣ ΣΧΕΤΙΚΕΣ ΜΕ ΤΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ

ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ΕΠΙΣΤΟΛΗΣ ΑΙΤΗΣΕΩΣ

Κύριοι,

Έλαβα γνώση από τον τύπο ότι ζητείτε απόφοιτον Ανωτέρας Σχολής Τουριστικών Επιχειρήσεων και απαλλαγμένο στρατιωτικών υποχρεώσεων και σας γνωρίζω ότι επιθυμώ να προσληφθώ για την εργασία αυτή.

Είμαι πτυχιούχος του Τμήματος Στελεχών Τουριστικών Επιχειρήσεων της Σχολής Διοίκησης και Οικονομίας του ΤΣΤ Θεσσαλονίκης, ηλικίας 24 ετών και έχω εκπληρώσει τις στρατιωτικές μου υποχρεώσεις.

Συνημμένα υποβάλλω: α) αντίγραφο πτυχίου μου, β) πιστοποιητικό γέννησης και γ) απόσπασμα στρατιωτικής κατάστασης.

Με την ελπίδα ότι θα ανταποκριθώ στις προσδοκίες και τις απαιτήσεις της εταιρείας σας, εφ' όσον θελήσετε να με προσλάβετε, αναμένω ευχάριστες ειδήσεις σας και διατελώ.

Με τιμή

Συνημμένα: 3

ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ΕΠΙΣΤΟΛΗΣ ΑΠΑΝΤΗΣΗΣ ΑΙΤΗΣΗΣ ΓΙΑ ΠΡΟΣΛΗΨΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

HOTEL BRISTOL LOGARNO

Mr. O.W. Peters
89 Avenue de Cour
Lausanne

19 Μαΐου 19...

Αγαπητέ Κύριε,

Λάβαμε το γράμμα της αίτησής σας και των πιστοποιητικών σας, και προτείνουμε να σας προσλάβουμε ως γραμματέα στο ξενοδοχείο μας.

Η ζητούμενη θέση δεν θα είναι διαθέσιμη πριν από το τέλος αυτού του μήνα, έτσι θα αρχίσετε δουλειά από την 1η Απριλίου.

Ο αρχικός μισθός θα είναι φράγκα το μήνα με μια αύξηση από τον 3ο μήνα (Ιούλιο), εάν η δουλειά σας αποδειχθεί ικανοποιητική.

Θα θέλαμε να παρατηρήσουμε (δηλώσουμε ή επισημάνουμε), ότι ζητάμε απόλυτα αξιόπιστους εργαζόμενους, οι οποίοι να είναι ικανοί να προστατεύσουν τα συμφέροντά μας.

Ενημερώστε μας, με επιστροφή ταχυδρομείου, εάν δέχεστε αυτή την προσφορά. Μόλις έχουμε (πάρουμε) καλά (ευχάριστα) νέα από εσάς, θα σας στείλουμε ένα συμβόλαιο για να το υπογράψετε.

Μετά τιμής

Ξενοδοχείο BRISTOL

ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ΕΠΙΣΤΟΛΗΣ ΑΠΟΡΡΙΨΗΣ ΑΙΤΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Hotel de la Plage Lausanne

Mr. John T. Fishplume
10 Grove Court
Drayton Gardens
London S.W. 10

16 Σεπτεμβρίου 19...

Αγαπητέ Κύριε,

Σας ευχαριστούμε για την επιστολή σας και το βιογραφικό σημείωμα με την φωτογραφία, τα οποία σας επιστρέφουμε δια της παρούσης επιστολής.

Δυστυχώς, δεν βλέπουμε κάποιον τρόπο με τον οποίο θα μπορούσαμε να σας τακτοποιήσουμε στον οργανισμό μας (επιχείρησή μας) αυτόν τον καιρό.

Προσωπικά, θα ήθελα να σας συμβουλέψω να κάνετε κάποιες προσπάθειες σε ένα ξενοδοχείο με ευρύτερη επιχείρηση, καθώς πιστεύω πως θα είχατε περισσότερες πιθανότητες μετακίνησης από τμήμα σε τμήμα, έτσι ώστε να πάρετε μια ιδέα από όλες τις απόψεις (ή από όλους τους τομείς) της ξενοδοχειακής οργάνωσης (διοίκησης).

Θα καταχωρήσουμε στο αρχείο το γράμμα σας και την διεύθυνσή σας, για πιθανή μελλοντική χρήση. Σας ευχόμαστε κάθε επιτυχία στη μελλοντική σας καριέρα.

Μετά τιμής

Ξενοδοχείο DE LA PLAGÉ

1. Εσώκλειστο

ΕΠΙΣΤΟΛΕΣ ΣΧΕΤΙΚΕΣ ΜΕ ΤΟ ΚΟΙΝΟ

Hotel Tannenheim Klosters

14 Ιανουαρίου 19...
Mrs. H.B. Beverly
39 Regent Street
London

Αγαπητή Κυρία Beverly,

Σε απάντηση στο γράμμα σας, της 8ης Ιανουαρίου, λυπόμαστε που ακούμε ότι χάσατε την ασημένια ταμπακέρα σας, κατά τη διάρκεια της πρόσφατης επίσκεψής σας στο ξενοδοχείο μας.

Κάναμε μια προσεκτική έρευνα στα δωμάτια που χρησιμοποιήσατε και ρωτήσαμε το προσωπικό μας, αλλά φαίνεται ότι κανείς δεν έχει δει το χαμένο αντικείμενο από την αναχώρησή σας.

Υπό αυτές τις περιστάσεις, δεν μπορούμε παρά να εκφράσουμε τη λύπη μας και να δηλώσουμε ότι αν βρεθεί η ταμπακέρα, θα σας επιστραφεί αμέσως.

Με ειλικρίνεια
HOTEL TANNENHEIM

Hotel Tannenheim Klosters

14 Ιανουαρίου 19...
Mrs. H.B. Beverly
39 Regent Street
London

Αγαπητή Κυρία Beverly

Σε απάντηση στο γράμμα σας της 8ης Ιανουαρίου, με μεγάλη ευχαρίστηση σας πληροφορούμε ότι βρέθηκε η ασημένια ταμπακέρα σας, στο συρτάρι του τραπεζιού στο δωμάτιο 57, και ότι έχει σταλεί στη μόνιμη διεύθυνσή σας στο Λονδίνο.

Είμαστε πολύ ευχαριστημένοι που μπορέσαμε να σας εξυπηρετήσουμε και ελπίζουμε ότι πραγματικά διασκεδάσατε την παραμονή σας σε εμάς.

Με ειλικρίνεια
HOTEL TANNENHEIM

ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ΣΥΣΤΑΣΕΩΝ

Royal Court Hotel

M.C. Durand. Esq.
Hotel Mont – Paisible
1000 Lausanne
Switzerland

29 Αυγούστου 19...

Αγαπητέ Κύριε Ντουράντ,

Σε απάντηση του γράμματός σας της 22ης Αυγούστου, έχω την ευχαρίστηση να σας επιβεβαιώσω ότι ο Κύριος Charles T. Ferguson ήταν υπό τις υπηρεσίες μας ως Διευθυντής Εστιατορίου από τον Σεπτέμβριο του 19..., έως τον Ιούνιο του 19...

Κατά τη διάρκεια αυτού του χρόνου (της περιόδου) τον θεωρήσαμε ως ένα πολύ ικανό και αξιόπιστο άτομο, πάντα ανήσυχο, να δίνει πλήρη προσοχή στους πελάτες και να υπολογίζει τα συμφέροντα των εργοδοτών του.

Έχει πλατιά (ευρεία, μεγάλη) εμπειρία στον τομέα της τροφοδοσία, και οι συστάσεις που αποκτήσαμε (πήραμε) ήταν εξαιρετικές.

Ήταν πάντα ειλικρινής και μπορούμε να τον συστήσουμε με κάθε τρόπο. Έφυγε με τη θέλησή του.

Με ειλικρίνεια
(R. Wild)

The Dudley
Hotel Hove

29 Σεπτεμβρίου 19...

ΣΕ ΟΠΟΙΟΝΔΗΠΟΤΕ ΜΠΟΡΕΙ ΝΑ ΕΝΔΙΑΦΕΡΘΕΙ

Ως επιβεβαίωση ότι η Δεσποινίς Μάργκαρετ Χάφείσεν, γεννηθείσα στο Hodelberg, της Γερμανίας, στις 26 Οκτωβρίου του 19..., έχει εργασθεί σε εμένα ως σερβιτόρα εστιατορίου από τις 10 Οκτωβρίου 19...

Με ευχαρίστηση σας επιβεβαιώνουμε ότι αποδείχθηκε μια πολύ πρόθυμη και ικανή εργαζόμενη και την επαινώ για τον τρόπο που εκτέλεσε τα καθήκοντά της. Πάντα την έβρισκα ειλικρινή, εργατική και πολύ ανήσυχη για να ικανοποιήσει τους εργοδότες της και τους πελάτες.

Αρχικά ήρθε σ' αυτή τη χώρα για πρόσθετη (επί πλέον) εμπειρία και για να μάθει τη γλώσσα. Τώρα, ειλικρινά, μιλά απταίστως τα Αγγλικά.

Η συμπεριφορά της εντός και εκτός καθηκόντων ήταν πάντα άψογη και μπορώ να την συστήσω στους μελλοντικούς της εργοδότες με κάθε σεβασμό (με όλο μου το σεβασμό).

