



**ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ
ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ**

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΕΜΠΟΡΙΑΣ & ΔΙΑΦΗΜΙΣΗΣ

**ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ,
ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΚΑΙ ΕΞΩΤΕΡΙΚΗ**

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Εισηγήτριες: Δέσποινα Στεφάνου 78/05, Ντανιέλλα Τάσσιου 77/05

Επιβλέπων: Δρ Κατίνα Μπόγκα-Καρτέρη,



**TECHNOLOGICAL EDUCATION INSTITUTE OF
THESSALONIKI**

SCHOOL OF MANAGEMENT AND ECONOMICS

DEPARTMENT OF COMMERCE & MARKETING

Organizational communication, internal and external

DIPLOMA THESIS

Student : Despoina stefanou 78/05, Tassiou Ntaniella 77/05

Supervisor : Dr Katina Mpoga-Karteri

Περιεχόμενα

ΕΙΣΑΓΩΓΗ	3
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ.....	4
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ.....	4
1.1 Έννοια και περιεχόμενο της επιχειρησιακής επικοινωνίας.....	4
1.2 Ρόλος της Επιχειρησιακής επικοινωνίας στη διοίκηση επιχειρήσεων.....	10
1.3 Διακρίσεις και μέσα της επιχειρησιακής επικοινωνίας	15
1.3.1 Εσωτερική επιχειρησιακή επικοινωνία	23
1.3.2 Εξωτερική επιχειρησιακή επικοινωνία	30
1.4 Προϋποθέσεις και εμπόδια στην Επιχειρησιακή επικοινωνία.....	32
1.5 Αποτελεσματική Επιχειρησιακή Επικοινωνία.....	36
1.6 Μελλοντικές προκλήσεις στον χώρο της Επιχειρησιακής επικοινωνίας.....	39
ΕΡΕΥΝΑ	43
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. Η ΕΤΑΙΡΕΙΑ VIDEO SEVEN A.E	43
2.1 Σκοπός έρευνας.....	43
2.2 Μεθοδολογία έρευνας	43
2.3 Ιστορικό της Video Seven A.E.....	43
2.4 Ρόλος της Επιχειρησιακής επικοινωνίας στην διοίκηση προσωπικού των αλυσίδων καταστημάτων	45
2.5 Αποτελέσματα έρευνας	51
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	62
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	63
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....	65

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η πτυχιακή εργασία αναφέρεται στην Επιχειρησιακή επικοινωνία και πιο συγκεκριμένα, σε αυτήν μέσω του παραδείγματος της εταιρείας “Video Seven A.E”. Θα δοθούν η έννοια της Επιχειρησιακής επικοινωνίας, καθώς και ο σκοπός της. Θα ακολουθήσει αναφορά στις διακρίσεις της Επιχειρησιακής επικοινωνίας, και τέλος, θα παρουσιαστεί η έρευνα που εκπονήθηκε, πάνω στην εταιρεία “Video Seven A.E”

Λέξεις-Κλειδιά: Επιχειρησιακή Επικοινωνία, Διοίκηση επιχειρήσεων, Εσωτερική Επιχειρησιακή Επικοινωνία, Εξωτερική Επιχειρησιακή Επικοινωνία.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

1.1 Έννοια και περιεχόμενο της επιχειρησιακής επικοινωνίας

Η επικοινωνία ως στοιχείο της διοικήσεως, καλύπτει ολόκληρο το πεδίο της επιχειρηματικής δραστηριότητας, εκτείνεται δε από την απλούστερη μορφή μιας επιστολής, μέχρι την πλέον μακροσκελή και εμπειριστατωμένη έκθεση και από την απλή συνομιλία δυο προσώπων μέχρι τη διεύθυνση μιας πολυμελούς συσκέψεως ή την οργάνωση ενός συνεδρίου. Σύμφωνα με τον Λούτα (2002) η επιχειρησιακή επικοινωνία ως βασικό στοιχείο της οικονομικής και κοινωνικής ζωής, αποτελεί τον κύριο παράγοντα ανάπτυξης της επιχειρηματικής δράσης. Έχει τα εξής χαρακτηριστικά:

- Είναι μια καθαρά διανοητική λειτουργία και προσαρμόζεται στη βάση της ανθρώπινης ψυχολογίας και στα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας.
- Έχει αμφίδρομο χαρακτήρα.
- Αναπτύσσεται μέσα και έξω απ 'τον οργανισμό, και
- Εκδηλώνεται με μια ποικιλία λόγων, έργων, ιδεών, απόψεων, αισθημάτων ή κινήσεων, τα οποία αποτελούν σύμβολα αντιληπτά από τα μέρη που μετέχουν σε αυτή.

Σκοπός της επιχειρησιακής επικοινωνίας είναι η μεταφορά, η ανταλλαγή πληροφοριών, ιδεών, απόψεων και αισθημάτων, με το γραπτό ή με τον προφορικό λόγο, με τη χρήση διάφορων σημάτων ή μηχανικών μέσων. Το σύστημα επικοινωνίας μπορούμε να το παρομοιάσουμε με το σύστημα

μεταφορών μέσα σε ένα πλωτό ποτάμι. Σκοπός και των δυο αυτών συστημάτων είναι η μεταφορά αγαθών(υλικών αγαθών και μηνυμάτων). Και τα δυο αυτά συστήματα μπορούν να χρησιμοποιούν μια ποικιλία από μεταφορικά μέσα (στη μεν πρώτη περίπτωση, ατμόπλοια, στη δεύτερη περίπτωση τηλεφωνα, telex, fax, επιστολές, συστήματα οπτικής επικοινωνίας κτλ).Όπως τα ποταμόπλοια μπορούν να ταξιδεύουν προς όλες τις κατευθύνσεις δια μέσου των επισήμως αναγνωρισμένων διαύλων, έτσι και η επικοινωνία μπορεί να διεξάγεται με τη χρήση διάφορων επίσημων η ανεπίσημων μέσων. Τέλος, όπως τα αγαθά μπορεί να γίνονται αποδεκτά η να απορρίπτονται από τους αποδεκτές τους (πχ ένας έμπορος μπορεί να δεχτεί η να αρνηθεί την παραλαβή ενός εμπορεύματος), έτσι και τα μηνύματα που μεταφέρονται με την επικοινωνία μπορεί να γίνονται αποδεκτά η να απορρίπτονται. (Λουτας, 2002)

Η επιχειρησιακή επικοινωνία είναι ο ζωτικός σύνδεσμος των οργάνων τις επιχείρησης, ανεξάρτητα από το μέγεθος, τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που παρέχει η επιχείρηση καθώς και την γεωγραφική θέση της. (Μπόγκα-Καρτέρη, 2005)

Τόσο η επικοινωνία όσο και η μελέτη των προβλημάτων που προκύπτουν από αυτήν, δεν αποτελούν αυτοσκοπό, αλλά μέσον για την επίτευξη καθορισμένων στόχων μέσα στον χώρο των επιχειρήσεων. Με την έννοια αυτή η επικοινωνία ως μέσον πληροφόρησης, παίζει βασικό ρόλο στην εξέλιξη των οργανισμών, συναρτάτε άμεσα με την ανάπτυξη της κατανόησης μεταξύ των διάφορων μερών.

Όπως είναι γνωστό τόσο το management όσο και η γενικότερη λειτουργία των οργανισμών, βασίζονται κυρίως στην αποδοτική λειτουργία της επικοινωνίας. (Λουτας, 2002)

Από την πλευρά αυτή η επικοινωνία αποτελεί το μόνο μέσο για την επιτυχία οποιουδήποτε προϊσταμένου, στα πλαίσια της διευθυντικής του δραστηριότητας. Αυτό προκύπτει από το γεγονός ότι οι προϊστάμενοι

εργάζονται πάντοτε μέσω των ανθρώπων. Διοχετεύουν όλη την διευθυντική τους δραστηριότητα, σε όλες τις εκφάνσεις της (πχ προγραμματισμός, οργάνωση, λήψη αποφάσεων κτλ), μέσω του δίαυλου των επικοινωνιών. (Λουτας, 2002)

Από τα παραπάνω προκύπτει ότι όσο σημαντικές ιδέες και αν έχει ο προϊστάμενος κατά την άσκηση των καθηκόντων του, παραμένουν απλές σκέψεις, μέχρις ότου ενεργοποιηθούν με την χρησιμοποίηση του συστήματος των επικοινωνιών. Με την έννοια αυτή, η επικοινωνία ως συντελεστής της αποδοτικότητας στα πλαίσια των οργανισμών, παίζει στην πράξη πολλούς ρόλους, οι οποίοι περιγράφονται συνοπτικά ως εξής:

Σύμφωνα με τον Φαναριώτη (1981) η επιχειρησιακή επικοινωνία αποτελεί:

- Μέσο για την πληροφόρηση του οργανισμού, σε ότι αφορά στο κοινό στο οποίο συναλλάσσεται και στις συναφείς εξελίξεις στον τομέα της ειδίκευσης του.
- Όργανο λήψης αποφάσεων.
- Μέσο συντονισμού των δραστηριοτήτων που αναπτύσσονται στο πλαίσιο του οργανισμού.
- Συντελεστή διαμόρφωσης των διαθέσεων και τέλος παράγοντα ανάπτυξης ενός σύγχρονου ανταγωνιστικού και πρωτοπόρου οργανισμού στον τομέα της εξειδίκευσης του.

Με την έννοια αυτή, η επικοινωνία εκτός του ότι αποτελεί το νευρικό σύστημα των οργανισμών συμβάλλει ταυτόχρονα και στη δημιουργία της απαραίτητης συνοχής, διευκολύνοντας παράλληλα τη συνεργασία και το συντονισμό. Για τους λόγους αυτούς η επικοινωνία δεν πρέπει να θεωρείται ως δευτερεύουσα λειτουργία αλλά ως η ουσία της οργανωμένης δράσεως. Με τα δεδομένα αυτά και λόγω της ραγδαίας ανάπτυξης της τεχνολογίας, η επικοινωνία αναδεικνύεται ως κύριος μοχλός και απαραίτητη προϋπόθεση για την αποτελεσματική λειτουργία των σύγχρονων οργανισμών σε όλα τα επίπεδα. (Φαναριώτης, 1981)

Η επιχειρησιακή επικοινωνία είναι μια διαδικασία υψίστης σημασίας για την ομαλή λειτουργία του οργανισμού. Περιλαμβάνει ολόκληρο το φάσμα ικανοτήτων και δυνατοτήτων ανταλλαγής και κατανόησης μηνυμάτων μεταξύ εργαζομένων και στελεχών. Σκοπός της είναι η αποτελεσματική διαχείριση των πληροφοριών που κυκλοφορούν στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, με γνώμονα την επίτευξη των εταιρικών στόχων. Με την έννοια αυτή, η επικοινωνία ως συντελεστής της αποδοτικότητας στα πλαίσια των οργανισμών συμβάλλει στην εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης με τους ακόλουθους τρόπους:

- Ως μέσο για την πληροφόρηση της επιχείρησης
 - Ως όργανο λήψεως αποφάσεων
 - Ως μέσο συντονισμού των δραστηριοτήτων μεταξύ των διάφορων τμημάτων της επιχείρησης και
 - Ως συντελεστής διαμόρφωσης του εργασιακού κλίματος.
- (Κακουλίδης, 2009)

Οι διαδικασίες επικοινωνίας εντός οργανισμού αναπτύσσονται συνήθως σύμφωνα με το οργανόγραμμα, ενώ η οργανωτική δομή της επιχείρησης είναι αυτή που καθορίζει τη συμπεριφορά των ατόμων και των ομάδων. Τόσο η εξωτερική όσο και η εσωτερική πραγματικότητα που αντιμετωπίζει μια επιχείρηση υπαγορεύουν και την σημασία που θα έχει για αυτήν η επικοινωνία. Αναμφίβολα στις επιχειρήσεις στις οποίες δίνεται περισσότερη έμφαση στον παράγοντα «άνθρωπος», η επικοινωνία είναι ιδιαίτερα σημαντική. (Κακουλίδης, 2009)

Στις σύγχρονες πολυπληθείς επιχειρήσεις - οργανισμούς, συναντάμε άπειρες πληροφορίες, μηνύματα, ιδέες που μεταφέρονται καθημερινά μεταξύ των μελών της. Έτσι λοιπόν θα πρέπει η επικοινωνία να είναι καλή προς όφελος όλων, και των μελών αλλά και της επιχείρησης.

Τα μηνύματα θα πρέπει να μεταφέρονται με ακρίβεια, με προσοχή, με σύνεση, να είναι κατάλληλα για να μπορούν όλοι να τα καταλάβουν και να

ανταποκριθούν σε αυτά χωρίς εντάσεις και προβλήματα που πιθανόν να δημιουργηθούν από μία κακή πληροφόρηση.

Με την καλή επικοινωνία μεταφέρονται πληροφορίες αλλά και γνώσεις, οι απόψεις, τα πρότυπα και οι αξίες μεταβάλλονται ή ενισχύονται και η επιχείρηση λαμβάνοντας όλα αυτά υπόψη της κατοχυρώνεται και κερδίζει θετικά αποτελέσματα αφού μιλάμε για μία μεγάλη ομάδα που συμμετέχουν ενεργά σε αυτήν όλα τα μέλη της στο βαθμό που επιτρέπεται στον καθένα . (Ζαβλανός, 1988)

Η συμβολή της αποτελεσματικής επικοινωνίας στον εργασιακό χώρο, είναι σπουδαία, γι' αυτό και θα πρέπει να δοθεί μεγάλη προσοχή στο «χτίσιμο» της (οργανωσιακής επικοινωνίας). Οι διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ των μελών, που αποτελούν το κλειδί της επιτυχίας, επηρεάζονται σε μεγάλο βαθμό και μάλιστα έχει αποδειχτεί έμπρακτα (από πολλά παραδείγματα επιχειρήσεων που κατέρρευσαν αν και ήταν «υγιείς» από προβλήματα εσωτερικής φύσεως) ότι αν κλονιστούν οι σχέσεις των υπαλλήλων τότε η κάμψη, η πτώση, η αποτυχία είναι το αποτέλεσμα. Είναι λοιπόν η αποτυχία και η κάμψη ο στόχος μιας επιχείρησης; Η απάντηση βέβαια είναι γνωστή σε όλους. Στον εργασιακό χώρο λοιπόν η επικοινωνία πρέπει να υπάρχει και να συμβάλει με τα θετικά της στοιχεία, έτσι ώστε οι διαπροσωπικές σχέσεις να είναι καλές, οι συγκρούσεις και τα προβλήματα να περιορίζονται και να αντιμετωπίζονται άμεσα με το λιγότερο κόστος. Τα στελέχη πρέπει να αναγνωρίζουν την αξία της έγκαιρης και αποτελεσματικής επικοινωνίας και να μην επικεντρώνονται απλά στην εκτέλεση του έργου που τους έχει ανατεθεί. (Κακουλίδης, 2009)

Γενικότερα το κλίμα επικοινωνίας που επικρατεί σε έναν οργανισμό αντικατοπτρίζει βασικά τις διαθέσεις της ανώτατης διοίκησης ενός οργανισμού. Εάν η διοίκηση αποκαταστήσει ένα αποδοτικό σύστημα ανταλλαγής πληροφοριών με τους συνεργάτες της και επιμείνει ότι και αυτοί πρέπει να ακολουθήσουν το ίδιο σύστημα στις σχέσεις τους με τους άλλους, τότε το πνεύμα της ανταλλαγής πληροφοριών θα τείνει να καλύψει ολόκληρο τον οργανισμό. (Κακουλίδης, 2009)

Αν και η αποκατάσταση ενός αποδοτικού συστήματος επικοινωνιών εξαρτάται από τη σοβαρότητα και τη σημασία που δίνει σε αυτό η Διοίκηση ενός οργανισμού, εν τούτοις η ευθύνη της Διοίκησης δεν απαλλάσσει τα κατώτερα κλιμάκια της ιεραρχίας την υποχρέωση να μεριμνούν για την καθιέρωση ενός βασικού συστήματος επικοινωνίας μέσα στον κύκλο της ευθύνης τους. Με την έννοια αυτή κανένα επίπεδο της ιεραρχίας ούτε ένα απλό άτομο δεν είναι δυνατό να αποφύγει την ευθύνη αυτή διότι όλοι μαζί και καθένας χωριστά αποτελούν μέρη από την όλη λειτουργία της Διοίκησης. Οι επιχειρήσεις συνεχώς έρχονται αντιμέτωπες με νέα προβλήματα και νέες προκλήσεις σε ότι αφορά την επικοινωνία, αφού αναμφισβήτητα ζούμε σε ένα εκπληκτικά περίπλοκο από επικοινωνιακής άποψης περιβάλλον. (Κακουλίδης, 2009)

Στο σύγχρονο αυτό ανταγωνιστικό περιβάλλον μόνο μια καλά σχεδιασμένη εταιρική επικοινωνία, σε συνδυασμό με τη δημιουργική χρήση των εξελισσόμενων σύγχρονων τεχνικών της, μπορούν να συντελέσουν στην αποτελεσματική προώθηση προϊόντων ή υπηρεσιών και κατ' επέκταση στην κερδοφορία μιας επιχείρησης.

Ο Harold Wilensky (1975) υποστηρίζει ότι υπάρχουν τέσσερις παράγοντες, που καθορίζουν το επίπεδο σημασίας που έχει η επικοινωνία ή η πληροφόρηση για μια οργάνωση, και συγκεκριμένα:

1. Ο βαθμός της σύγκρουσης ή του ανταγωνισμού με το εξωτερικό περιβάλλον και η σχέση της οργάνωσης με την Κυβέρνηση ή την Κεντρική Εξουσία.
2. Ο βαθμός εξάρτησης από την εσωτερική υποστήριξη και ενότητα.
3. Ο βαθμός στον οποίο οι εσωτερικές λειτουργίες και οι απαιτήσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος λογοκρατούνται, δηλαδή χαρακτηρίζονται από προβλεπόμενη ομοιομορφία και μπορεί να υποβληθούν σε προγραμματισμένη επίδραση.

4. Το μέγεθος και η δομή της οργάνωσης, η ετερογένεια των μελών της, η ποικιλία των στόχων της και η κεντρικότητα της εξουσίας. (Wilensky, 1975)

Σχετικά με τις μορφές της επιχειρησιακής επικοινωνίας, θα μπορούσε να ειπωθεί ότι αυτές ποικίλουν ανάλογα με την περίπτωση. Με την σειρά που αυτές οι μορφές χρησιμοποιήθηκαν από τον άνθρωπο, είναι οι εξής:

1. Η μη λεκτική (κινήσεις χεριών, σώματος, προσώπου)
2. Προφορική μορφή
3. Γραπτή μορφή
4. Οπτική μορφή
5. Ακουστική μορφή
6. Οπτικοακουστική μορφή
7. Ηλεκτρονική μορφή
8. Τεχνολογία Computers (όπως η Διαδικτυακή μορφή) (Μπόγκα-Καρτέρη, 2005)

1.2 Ρόλος της Επιχειρησιακής επικοινωνίας στη διοίκηση επιχειρήσεων

Η επιχειρησιακή επικοινωνία και η διοίκηση των επιχειρήσεων αποτελούν δυο έννοιες τόσο στενά συνδεδεμένες και αλληλοσυμπληρούμενες που οποιαδήποτε προσπάθεια απομόνωσης της μιας από την άλλη, επιφέρει ιδιαίτερα δυσμενή αποτελέσματα στην πρακτική εφαρμογή τους. Εξάλλου και οι δυο διαδικασίες έχουν σα βασικό ρόλο και υποχρέωση την καλή λειτουργία και ανάπτυξη της επιχείρησης χρησιμοποιώντας όλα τα εφόδια που διαθέτουν, υποβοηθώντας την επιχειρηματική δραστηριότητα. Η επιχειρησιακή επικοινωνία αποτελεί το βασικό εργαλείο μέσω του οποίου στελέχη και εργαζόμενοι συνεργάζονται αποδοτικά για να υλοποιήσουν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο το άριστο ποσοτικό και ποιοτικό παραγωγικό αποτέλεσμα. (Κόντης, 1983)

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

Αρχικά, η επιχειρησιακή επικοινωνία συμβάλει κυρίαρχα στην αποτελεσματική άσκηση των λειτουργιών της διοίκησης των επιχειρήσεων, αφού δραστηριότητες όπως η οργάνωση, ο προγραμματισμός, ο συντονισμός, ο έλεγχος και η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού απαιτούν την ανταλλαγή ιδεών, σκέψεων, θέσεων, αντιλήψεων, δεδομένων και πληροφοριών που στόχο έχουν την κατανόηση και συνεννόηση στελεχών και εργαζόμενων για την αποδοτικότερη ομαδική προσπάθεια. Μέσω της επιχειρησιακής επικοινωνίας επιτυγχάνεται η ορθολογικότερη και λειτουργικότερη οργάνωση της εργασίας και των τομέων που συναποτελούν την επιχείρηση, προκείμενου να ρέει ομαλά και απρόσκοπτα η προσπάθεια όλων των εμπλεκόμενων μερών. Ο προγραμματισμός των ενεργειών που απαιτούνται τόσο σε βραχυχρόνιο όσο και σε μακροπρόθεσμο διάστημα, προϋποθέτει υψηλό βαθμό συνεργασίας και ανταπόκρισης στις οδηγίες και κατευθύνσεις των στελεχών, στοιχεία τα οποία πηγάζουν από το βαθμό αποτελεσματικής επικοινωνίας που διαθέτουν στελέχη και εργαζόμενοι. Ο συντονισμός της εργασίας και των εργαζόμενων αποτελεί μια δραστηριότητα η οποία απαιτεί ιδιαίτερες επικοινωνιακές ικανότητες του στελέχους, προκείμενου να παρακολουθείται, κατευθύνεται και συντονίζεται αποτελεσματικά η όλη εργασιακή προσπάθεια. Ο έλεγχος της δραστηριότητας των εργαζόμενων προκείμενου να αποτυπωθεί αντικειμενικά η πρόοδος της εργασίας και του ομαδικού αποτελέσματος χρειάζεται την αποτελεσματική επικοινωνία προκείμενου να μην παρουσιαστούν δυσλειτουργίες και καθυστερήσεις που επιβραδύνουν την παραγωγικότητα των εργαζόμενων. (Καλφιωτης, 1978)

Οι διευθυντές των επιχειρήσεων χρησιμοποιούν την επικοινωνία για να λάβουν και να διαδώσουν μία πληροφορία, για να επηρεάσουν την συμπεριφορά των ατόμων και για να λάβουν αποφάσεις. Η ορθότητα των

αποφάσεων αυτών στηρίζεται στην ποιότητα και ποσότητα των πληροφοριών που συλλέγονται. (Μπόγκα-Καρτέρη, 2005)

Παράλληλα η επιτυχής απόκτηση, διακίνηση και χορήγηση του πληροφοριακού όγκου που απαιτείται προκείμενου να υπάρξει το επιθυμητό παραγωγικό αποτέλεσμα, η αξιολόγηση των εργαζόμενων με βάση αντικειμενικά κριτήρια, η επιτυχής χρησιμοποίηση προφορικού και έγγραφου τρόπου επικοινωνίας και ο επαγγελματικός χειρισμός όλων των ειδών τους, η γνώση για την κατάλληλη επιλογή και χρησιμοποίηση της τυπικής η άτυπης μορφής της επικοινωνίας καθώς και η εφαρμογή μοντέρνων τεχνικών και μεθόδων που κάθε φορά η επιχείρηση πρέπει να χρησιμοποιεί τροποποιώντας και την επικοινωνιακή πολιτική της, σύμφωνα με τα επιχειρησιακά δεδομένα που συνεχώς διαφοροποιούνται, απαιτούν υψηλού βαθμού επικοινωνιακές ικανότητες και δεξιότητες. (Λουτας, 2002)

Υπάρχουν βασικά σημεία που πρέπει να ληφθούν υπόψη και που αποβλέπουν στην υποβοήθηση αυτών που ασκούν καθήκοντα προϊστάμενου για την βελτίωση της διευθυντικής τους ικανότητας ,μέσω της βελτίωσης της ικανότητας τους για επικοινωνία με όλα τα μέλη που αποτελούν την επιχείρηση. Τα σημεία αυτά είναι τα παρακάτω:

1. Πριν την διεξαγωγή της επικοινωνίας πρέπει να διασαφηνίζονται οι ιδέες και τα μηνύματα. Όσο πιο συστηματικά αναλύουμε ένα πρόβλημα η μια ιδέα, ένα μήνυμα, το οποίο πρόκειται να μεταδώσουμε όσο πιο καθαρά γίνεται αυτό το μήνυμα. Πολλοί αποτυγχάνουν επειδή ο προγραμματισμός στην επικοινωνία είναι ανεπαρκής. Έτσι σε αυτή τη περίπτωση ένας καλός προγραμματισμός και μια καλή τακτική στην οποία πρέπει να ληφθούν υποψιών ο σκοπός και οι διαθέσεις εκείνων στους οποίους αναφέρεται η επικοινωνία, καθώς και εκείνων οι οποίοι επηρεάζονται από αυτήν, θα έχει σαν αποτέλεσμα μια επιτυχημένη επικοινωνία. (Κόντης, 2002)

2. Πρέπει να γίνει εξέταση του περιβάλλοντος και των ειδικών συνθηκών στις οποίες πραγματοποιείται η επικοινωνία. Οι προϋποθέσεις και το νόημα ενός μηνύματος δε μπορούν να μεταβιβαστούν μόνο με λέξεις. Υπάρχουν πολλοί παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν το πλαίσιο της επικοινωνίας και συνθέτουν το κοινωνικό κλίμα, το οποίο θα διευκολύνει τη μετάδοση της επικοινωνίας. Τέτοιοι παράγοντες για παράδειγμα είναι το φυσικό περιβάλλον, ο χρόνος, οι εργασιακές σχέσεις κτλ.

3. Πρέπει να εκμεταλλεύεται την ευκαιρία του να μεταδώσει κάθε τι που βοηθάει και θα έχει αξία για το λήπτη. Η εξέταση των ενδιαφερόντων και των αναγκών των άλλων ανθρώπων, δίνει πάντα ευκαιρίες για μετάδοση πληροφοριών άμεσου ή μακροπρόθεσμου ενδιαφέροντος, γι αυτούς.

4. Όταν διεξάγεται μια επικοινωνία πρέπει να δίδεται ιδιαίτερη προσοχή στον τόνο και την υφή της φωνής και στο περιεχόμενο του μηνύματος. Η έκφραση, ο τόνος της φωνής, η κατανόηση της ανταπόκρισης των άλλων, ασκούν μεγάλη επίδραση στους ανθρώπους στους οποίους θέλουμε να μεταδώσουμε το μήνυμα. Γι αυτό και η επιλογή κατάλληλης γλώσσας, εκφράσεων, λέξεων κτλ και η ενημέρωση με την πραγματική έννοια της λέξης, προκαθορίζουν σε μεγάλο βαθμό τις αντιδράσεις των αποδεκτών μας.

5. Πρέπει να εξετάζουμε το αποτέλεσμα που είχε η επικοινωνία. Οι καλύτερες προσπάθειες για επικοινωνία, θα αποβούν μάταιες αν δεν γνωρίζουμε το πόσο καλά έχουμε μεταδώσει το μήνυμα μας. Αυτό εξασφαλίζεται είτε με την υποβολή ερωτήσεων, είτε με την ενθάρρυνση του λήπτη να εκδηλώσει τις αντιδράσεις του.

6. Πρέπει να υπάρχει συνοχή και αλληλουχία στην επικοινωνία. Αν και η επικοινωνία αποβλέπει βασικά στην αντιμετώπιση άμεσων καταστάσεων, εν τούτοις θα πρέπει να σχεδιάζεται σε συνάρτηση με το παρελθόν, έτσι ώστε να εξασφαλίζετε η απαιτούμενη συνοχή στη σκέψη

του αποδεκτή. Το σημαντικό είναι η επικοινωνία να παρουσιάζει συνοχή και σε ότι αφορά τα μέσο-μακροπρόθεσμα ενδιαφέροντα και σε ότι αφορά τους στόχους της επιχείρησης. Για παράδειγμα ενώ δεν είναι εύκολο να μιλάει κανείς με ειλικρίνεια για θέματα όπως είναι η μειωμένη ποιοτική η ποσοτική απόδοση η άλλες δυσχέρειες εντούτοις η αναβολή της συζητήσεως τέτοιων θεμάτων τα κάνει μακροπρόθεσμα όλο και πιο δύσκολα, με αποτέλεσμα να δυσκολεύεται τόσο το προσωπικό όσο και η επιχείρηση. (Κόντης, 2002)

7. Πρέπει να υπάρχει συμφωνία μεταξύ του περιεχομένου των μηνυμάτων και των πράξεων. Το πιο πειστικό είδος επικοινωνίας δεν είναι το τι λέγεται αλλά το τι πράττεται. Όταν οι πράξεις κάποιου έρχονται σε αντίθεση με τα λόγια του, αυτόματα φτάνουμε στο να μην δίνουμε την πρέπει σημασία σε αυτόν και να χάνουμε την εμπιστοσύνη μας προς αυτόν.

8. Πρέπει να προσπαθούμε να γινόμαστε αντιληπτοί αλλά και να αντιλαμβανόμαστε τους άλλους. Αυτό εφαρμόζεται μόνο με το να είμαστε σωστοί ακροατές αλλά και σωστοί ομιλητές. Η ακρόαση είναι ίσως η πιο σημαντική διάσταση της επικοινωνίας που όμως θα παραμείνει ατελής, στο μέτρο που ο ακροατής δε θα ανταποκρίνεται στους κανόνες μιας προσεκτικής σχεδιασμένης και ολοκληρωμένης επικοινωνίας.

Η επικοινωνία χρησιμεύει στην τουριστική επιχείρηση γιατί μπορεί να επηρεάσει το ηθικό της ομάδας και τη συμπεριφορά που έχουν τα άτομα προς τις δουλείες τους, την ηγεσία τους και τους συνάδελφους τους και επιπλέον μπορεί να επηρεάσει την ατομική και ομαδική απόδοση στον χώρο της επικοινωνίας αφού αποτελεί ένα δίκτυο που συνδέει όλα τα μέλη και τις δραστηριότητες μέσα σε αυτή. (Κόντης, 2002)

Τέλος, τα δυο βασικά κεφάλαια της διοικητικής επιστήμης και συγκεκριμένα η ικανότητα υποκίνησης των εργαζόμενων σε συνδυασμό και με τα ηγετικά προσόντα του στελέχους απαιτούν επικοινωνιακές ικανότητες σε τέτοιο επίπεδο ώστε να συνδυάζεται η αποδοτικότερη συμβολή όλων των

εμπλεκόμενων μερών με την υψηλή ποιότητα του παραγόμενου αποτελέσματος. Και μάλιστα σε ένα εργασιακό περιβάλλον που προέχει ο σεβασμός στην ανθρώπινη προσωπικότητα και αξιοπρέπεια του εργαζόμενου, οι άριστες συμπεριφορές που λειαίνουν σχέσεις και πριμοδοτούν ομαλές και παραγωγικές συνεργασίες, προκείμενου να αποδίδουν οι εργαζόμενοι και να αισθάνονται ότι αποτελούν ένα βασικό και αναγνωρίσιμο μοχλό της όλης επιχειρησιακής μηχανής. (Λούτας, 2002)

1.3 Διακρίσεις και μέσα της επιχειρησιακής επικοινωνίας

Η επιχειρησιακή επικοινωνία διακρίνεται σε 2 είδη:

- 1. Στην επικοινωνία με εργαζόμενους**
- 2. Στην επικοινωνία με πελάτες**

Η επικοινωνία της διοίκησης με τους εργαζόμενους έχει ζωτική σημασία για την εκάστοτε επιχείρηση και βοηθά να έρθουν κοντά οι υπάλληλοι διαφορετικών τμημάτων καθώς και να αφομοιώσουν οι εργαζόμενοι τόσο το όραμα, την κουλτούρα όσο και τους στόχους της επιχείρησης. Είναι δύσκολο να βρείτε στελέχη και εργαζόμενους που είναι ικανοποιημένοι από την εσωτερική επικοινωνία μέσα στην εταιρεία τους. Πρόκειται για ένα από τα βασικότερα προβλήματα των επιχειρήσεων. Όταν προσλαμβάνεται ένα νέος υπάλληλος, αυτομάτως μετατρέπεται σε έναν κρίκο της αλυσίδας επικοινωνίας- πληροφόρησης της επιχείρησης. Για να μπορέσει να συμβάλλει με τον τρόπο του στην αποδοτικότερη ενδοεταιρική επικοινωνία πρέπει να κατανοεί αλλά και να συμβαδίζει με τις πολιτικές και τις διαδικασίες της επιχείρησης πράγμα που πρέπει να γίνεται με την στήριξη της διοίκησης. Άλλωστε είναι ευρέως αποδεκτό πως οι επιχειρήσεις που καλλιεργούν την εμπιστοσύνη και την αφοσίωση των εργαζομένων τους, τα καταφέρνουν ακόμα και στις περιόδους κρίσης. Η διοίκηση πρέπει να συνεργάζεται με το προσωπικό για να αναπτυχθεί ένα συναίσθημα δέσμευσης και εμπιστοσύνης στους κοινούς σκοπούς και στόχους. Αντίθετα η κακή επικοινωνία μεταξύ

διοίκησης και προσωπικού οδηγεί σε παρεξηγήσεις, χρονικές καθυστερήσεις και χαμηλό ηθικό εντός της επιχείρησης. (Φαναριώτης, 2002)

Όταν τα μηνύματα εντός ενός οργανισμού μεταφέρονται από τους εργαζόμενους στη διοίκηση, πραγματοποιείται η προς τα πάνω επικοινωνία. Αυτό το είδος επικοινωνίας μπορεί να επιτευχθεί με μια οργανωμένη έρευνα απόψεων των εργαζομένων βάσει ερωτηματολογίου, με ένα σύστημα υποβολής προτάσεων και ιδεών καθώς και με προσωπικές συνεντεύξεις. Μια αποτελεσματική προς τα πάνω επικοινωνία βοηθά στην δημιουργία και διατήρηση ενός κλίματος εμπιστοσύνης αλλά και εκπαιδεύει τα στελέχη να κατανοούν και να αξιολογούν τις αντιδράσεις των υφισταμένων τους. Από την άλλη, όταν τα μηνύματα ξεκινούν από την διοίκηση και απευθύνονται στο σύνολο των εργαζομένων, πραγματοποιείται η προς τα κάτω επικοινωνία. Αυτή η μορφή επικοινωνίας επιτυγχάνεται με την χρήση ηλεκτρονικών μηνυμάτων, ανακοινώσεων, εταιρικού περιοδικού. (Φαναριώτης, 2002)

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. (Φαναριώτης, 2002)

Η επικοινωνία στην επιχείρηση είναι δυνατόν να λάβει πολλές μορφές, ανάλογα με το κριτήριο που την διακρίνουμε.

Κάθε επικοινωνία έχει ένα περιεχόμενο και ανταποκρίνεται σε κάποια σχέση. Τα μέσα της επικοινωνίας είναι τα παρακάτω:

- **Προφορική επικοινωνία**, που γίνεται με τον προφορικό λόγο. Η προφορική επικοινωνία παίρνει την μορφή της σύσκεψης ή της συνεδρίασης. Ένα προφορικό μήνυμα μπορεί να μεταφερθεί, και μετά την λήψη του, να σταλεί απάντηση σε ελάχιστο χρόνο. Από την άλλη πλευρά, όσοι περισσότεροι άνθρωποι εμπλέκονται τόσο μεγαλύτερη είναι η δυνατότητα παραμόρφωσης του μηνύματος. Το ίδιο άτομο ερμηνεύει το μήνυμα με το δικό του τρόπο. Το περιεχόμενο του μηνύματος, όταν φτάσει στον προορισμό του, είναι συχνά πολύ διαφορετικό από το αρχικό. (Ζευγαρίδης, Κουφίδου, 1980)

Σήμερα που η επιχειρησιακή ταχύτητα έχει πλησιάσει τα όρια της ανθρώπινης αλλά και της επιχειρησιακής αντοχής, η χρησιμοποίηση της προφορικής επικοινωνίας έχει καταστεί ο βασικός άξονας απόκτησης και διάχυσης πληροφοριών που καθορίζουν την ομαλή λειτουργία της επιχείρησης τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό της περιβάλλον. Τα στελέχη και οι εργαζόμενοι προτιμούν τον προφορικό τρόπο επικοινωνίας αφού μέσω αυτού αναπτύσσονται υπηρεσιακοί δεσμοί και σχέσεις στελέχους-εργαζόμενου, σε επίπεδο που προάγουν και υποστηρίζουν περισσότερο αποδοτικά την εργασιακή ροή και την αποτελεσματικότερη απόδοση. (Φαναριώτης, 2002)

Ο προφορικός τρόπος επικοινωνίας, προκείμενου να έχει το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα και την επιθυμητή αντίδραση του αποδέκτη, διαθέτει μια ποικιλία μέσων. Ο Λούτας (2002) επισημαίνει τα σπουδαιότερα από αυτά, η αξία των οποίων εξαρτάται από την κατά περίπτωση ορθή εφαρμογή τους. Συγκεκριμένα:

1. Συζήτηση. Είναι η άτυπη προφορική ανταλλαγή απόψεων, αντιλήψεων, διαθέσεων, έκθεση γεγονότων και καταστάσεων η οποία αναπτύσσεται μεταξύ των εργαζόμενων. Ως περιεχόμενο μπορεί να έχει

θέματα υπηρεσιακού η προσωπικού χαρακτήρα, η θέματα γενικότερου ενδιαφέροντος.

2. Σχολιασμός. Είναι η άτυπη προφορική ανταλλαγή υποκειμενικών συνήθως απόψεων η οποία εξελίσσεται μεταξύ των εργαζόμενων οι εμπλεκόμενοι τα αποτυπώνουν με σκοπό να επηρεάσουν συμπεριφορές προσπαθώντας να δημιουργήσουν εντυπώσεις και να δρομολογήσουν εξελίξεις οι οποίες θα εξυπηρετήσουν συγκεκριμένα συμφέροντα η θα ικανοποιήσουν κίνητρα.

3. Φημολογία. Αποτελεί την πλέον επικίνδυνη και ταχύτατα εξαπλούμενη άτυπη προφορική επικοινωνιακή διαδικασία η οποία στηρίζεται στη διάδοση σκόπιμα αναληθών η διαστρεβλωμένων γεγονότων από εργαζόμενους, οι οποίοι υποκινούνται από ταπεινά και συμφεροντολογικά κριτήρια.

4. Διάλογος. Αποτελεί την τυπική ανταλλαγή απόψεων, αντιλήψεων, διαθέσεων και γνώσεων μέσα από μια πίστη αλληλουχία ερωτήσεων και απαντήσεων που και οι δυο πλευρές σέβονται πιστά, προκείμενου να καταλήξουν σε αξιόπιστα συμπεράσματα.

5. Σύσκεψη. Αποτελεί μια τυπική προφορική επικοινωνιακή διαδικασία μέσω της οποίας ο προϊστάμενος καλεί σε συγκέντρωση τους άμεσους συνεργάτες του προκείμενου να συντονίσει, ελέγξει και κατευθύνει το έργο τους και με συχνότητα που εξαρτάται από τη σοβαρότητα και το επείγον των θεμάτων που θα συζητηθούν. (Λούτας, 2002)

6. Οδηγία. Συνήθως αποστέλλεται από ο προϊστάμενος στον υφιστάμενο. Μέσω αυτής δίδονται οι κατάλληλες πληροφορίες, επεξηγήσεις και κατευθυντήριες γραμμές προκείμενου να υλοποιηθεί αποτελεσματικά ο στόχος του περιεχομένου του μηνύματος.

7. Παρατήρηση. Χρησιμοποιείται προκείμενου να συνεισθεί ο εργαζόμενος για λανθασμένη ενέργεια του η οποία θα επιφέρει αρνητικά αποτελέσματα στην εργασία που έχει αναλάβει.

8. Εντολή. Εκφράζει την αδιαπραγμάτευτη βούληση του προϊσταμένου και της επιχείρησης για εργασία η οποία οπωσδήποτε επιβάλλεται να διεκπεραιωθεί, χωρίς να δίδεται πολλές φορές η δυνατότητα

στον εργαζόμενο να εκφράσει τις τυχόν αντιθέσεις του με το περιεχόμενο του μηνύματος.

9. Συνεδρίαση. Μέσω αυτής συνέρχονται τα συλλογικά όργανα της επιχείρησης προκειμένου να αποφασίσουν για θέματα που απασχολούν την επιχειρησιακή δραστηριότητα.

10. Ομιλία. Μέσω της ομιλίας ο αποστολέας του μηνύματος προσπαθεί να μεταφέρει σε ομάδα ακροατών πληροφορίες ενημερωτικού, εορταστικού, ψυχαγωγικού, επιστημονικού χαρακτήρα. (Λούτας, 2002)

11. Διάλεξη. Μέσω αυτής ο αποστολέας του μηνύματος προσπαθεί να αναλύσει σε ομάδα ακροατών, οι οποίοι παρουσιάζουν μεταξύ τους κοινά επιστημονικά γνωρίσματα, εξειδικευμένα θέματα αμοιβαίου ενδιαφέροντος.

12. Παρουσίαση. Η τυπική προφορική επικοινωνιακή διαδικασία μέσω της οποίας ο παρουσιάζων αναλύει σε ακροατές με πειστικό τρόπο και με κατάλληλο εξοπλισμό τις επί μέρους λεπτομέρειες ενός θέματος το οποίο ο ίδιος έχει μελετήσει και επεξεργαστεί.

13. Ακρόαση. Η τυπική προφορική επικοινωνιακή διαδικασία μέσω της οποίας ο προϊστάμενος σε ιδιαίτερη συνάντηση με τον εργαζόμενο προσπαθεί να εντοπίσει το πρόβλημα που έχει δημιουργηθεί, η το ιδιαίτερο θέμα που τον απασχολεί, προκειμένου να δώσει την κατάλληλη λύση, μετά από αντικειμενική αξιολόγηση των δεδομένων, τόσο αυτών που αναφέρει ο εργαζόμενος όσο και αυτών που το στέλεχος ήδη έχει συλλέξει ή θα συλλέξει.

14. Συνέντευξη. Η τυπική προφορική επικοινωνιακή διαδικασία μέσω της οποίας ο προϊστάμενος προσπαθεί να συλλέξει μέσω σχεδιασμένων ερωτήσεων μετρήσιμα και αξιολογήσιμα στοιχεία και γενικές πληροφορίες από τον συνεντευξιζόμενο προκειμένου να εξαγάγει χρήσιμα συμπεράσματα.

15. Διαπραγμάτευση. Εννοούμε την τυπική προφορική επικοινωνιακή διαδικασία μέσω της οποίας τα εμπλεκόμενα μέρη προσπαθούν μέσω κοινά αποδεκτής συμφωνίας να αποδεχτούν τους όρους που θα συμφωνήσουν για ένα θέμα παρόλο που τα συμφέροντα τους συγκρούονται, διεκδικώντας ο καθένας χωριστά για την επιχείρηση που εκπροσωπεί τα κατά το δυνατόν μεγαλύτερα οφέλη. (Λούτας, 2002)

Όλα τα ανωτέρω είδη της προφορικής επικοινωνίας απαιτούν μια ξεχωριστή και συγκεκριμένη επικοινωνιακή ικανότητα εκ μέρους ιδιαίτερα των στελεχών, τα οποία πρέπει να γνωρίζουν τους τρόπους που το κάθε ένα είδος χωριστά πρέπει να εφαρμόζεται σύμφωνα με την ιδιαιτερότητα και ιδιομορφία του αποδεκτή και τις ιδιαίτερες τεχνικές που κατά περίπτωση απαιτούνται για την αποτελεσματική άσκηση τους. (Φαναριώτης, 2002)

- **Γραπτή επικοινωνία**, που γίνεται με τη χρησιμοποίηση εγγράφων και εντύπων. Η γραπτή επικοινωνία παίρνει την μορφή επιστολής με περιορισμένο αριθμό αντιτύπων (όσα και τα άτομα που εμπλέκονται). Ένα σημαντικό όφελος της γραπτής επικοινωνίας προέρχεται από την ίδια την διαδικασία. Όταν κάποιος πρέπει να εκφράσει κάτι γραπτά, τον υποχρεώνει να σκεφτεί πιο προσεκτικά αυτό που θέλει να μεταφέρει. Επομένως, οι γραπτές επικοινωνίες συχνά είναι πιο επιμελημένες και σαφείς. Από την άλλη πλευρά η διαδικασία των γραπτών μηνυμάτων είναι χρονοβόρα. Επίσης όταν στέλνεται ένα υπόμνημα, δεν υπάρχει καμιά εξασφάλιση ότι αυτός που το παίρνει θα το ερμηνεύσει έτσι όπως το εννοούσε ο αποστολέας.

Τα κυριότερα από τα μέσα της έγγραφης επικοινωνίας είναι τα παρακάτω, και το κάθε ένα χωριστά μπορούμε να ορίσουμε ότι:

1. Αίτηση. Μέσω αυτής ο ενδιαφερόμενος ζητά απ τον φορέα στον οποίο απευθύνεται να ενημερωθεί για ένα συγκεκριμένο θέμα η συμβάν, η να προκαλέσει μια θετική αντίδραση της επιχείρησες για ίδιον όφελος, η αιτείται την χορήγηση ορισμένων στοιχείων, η έγγραφων για προσωπική χρήση.
2. Συστατική επιστολή. Μέσω αυτής αποτυπώνετε η άποψη του συντάκτη για τις γενικές και ιδιαίτερα για τις εξειδικευμένες γνώσης και δεξιότητες του ατόμου που αναφέρει αποτελώντας ένα στοιχείο κρίσης για κάθε ενδιαφερόμενο.
3. Ανακοίνωση. Με τις ανακοινώσεις παρέχονται οδηγίες η πληροφορίες σχετικά με τα μέτρα πολιτικής και τις διαδικασίες που έχουν υιοθετηθεί από τη διοίκηση, σχετικά με τα θέματα που απασχολούν την επιχείρηση.

4. Εισήγηση. Αποτελεί την γραμμένη αποτύπωση της εμπειριστατωμένης γνώμης του εξειδικευμένου με το θέμα που διαπραγματεύεται στελέχους, η οποία και υποβοηθάει το ανώτατο στέλεχος ή το συλλογικό όργανο διοίκησης προκείμενου να ληφθούν αποφάσεις σε σοβαρά θέματα της επιχειρηματικής δραστηριότητας και τα οποία απαιτούν ιδιαίτερη μελέτη και εξέταση.
5. Βιογραφικό σημείωμα. Καθρεπτίζει τα τυπικά και ουσιαστικά προσόντα του αποστολέα, καθώς και τη γενικότερη εργασιακή, επιστημονική και κοινωνική προσωπικότητα του σε συνδυασμό με τα γενικά και ειδικά ενδιαφέροντα του, μέσω του οποίου ο αποδεκτής μπορεί να αποκομίσει σαφή αντίληψη για το συγκεκριμένο άτομο.
6. Αναφορά. Γραπτό κείμενο μέσω του οποίου ο αποστολέας προσπαθεί να ενημερώσει τον αποδεκτή για κάποιο συγκεκριμένο θέμα ή συμβάν, εκφράζοντας συνήθως και την επιθυμία του για τις περαιτέρω ενέργειες που απαιτούνται.
7. Απόφαση. Μέσω αυτής παράγεται διοικητική πράξη η οποία υπογράφεται από ανώτατο στέλεχος εξουσιοδοτημένο να επιλαμβάνεται της επίλυσης θεμάτων τα οποία από τη φύση τους απαιτούν την αντιμετώπιση τους από μεμονωμένα υψηλόβαθμα όργανα της διοίκησης.
8. Έντυπο προμήθειας. Είναι το έντυπο που αποστέλλεται στους προμηθευτές μιας επιχείρησης και παρουσιάζει τις ανάγκες της σε υλικά έτσι ώστε η εταιρία να προβεί στην παροχή των αναγκαίων προς την επιχείρηση υλικών στον επιθυμητό χρόνο παράδοσης. Επιστολή. Μέσω αυτής αποτυπώνονται οι θέσεις, απόψεις, επιθυμίες της επιχείρησης ή των οργανωμένων τομέων και στελεχών τους για διάφορα θέματα που απασχολούν την επιχειρησιακή δραστηριότητα και μπορεί να απευθύνεται τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον.
9. Πρόταση. Η γραπτή αποτύπωση της γνώμης του εργαζόμενου ή του στελέχους, η οποία προέκυψε είτε από σχετική εντολή του

ανώτερου είτε αυτόβουλα υποβλήθηκε προκειμένου να επιλυθεί ένα θέμα που απασχολεί την επιχείρηση.

10. Πρακτικό συνεδρίασης. Μέσω αυτής συγκεντρωτικά καταχωρούνται αποφάσεις του συλλογικού οργάνου διοίκησης οι οποίες ελήφθησαν κατόπιν ψηφοφορίας των μελών και αποτελούν υποχρεωτικές διοικητικές πράξεις προς υλοποίηση.
11. Υπηρεσιακό σημείωμα. Μέσω αυτής οι εργαζόμενοι και τα στελέχη ανταλλάσσουν πληροφορίες για απλά θέματα εσωτερικής λειτουργίας.
12. Εντολή. Αποτελεί μια τυπική έγγραφη επικοινωνιακή διαδικασία μέσω της οποίας προκαλείται συγκεκριμένη αντίδραση του αποδεκτή σχετικά με το περιεχόμενο του μηνύματος το οποίο περιέχει όλα τα απαραίτητα στοιχεία και πληροφορίες για την υποχρεωτική εκτέλεση τους από τον εργαζόμενο. (Λουτας, 2002)

- **Τεχνική ή ηλεκτρονική επικοινωνία**, που γίνεται με τη χρησιμοποίηση διαφόρων τεχνολογικών μέσων, όπως τηλέφωνο, fax, email κλπ. Εκτός από τα συνηθισμένα κοινά μέσα επικοινωνίας σήμερα στηρίζονται σε έναν αριθμό πολύπλοκων ηλεκτρονικών μέσων για να πραγματοποιήσουν τις επικοινωνίες μας, όπως τους ηλεκτρονικούς Η/Υ, τα μηχανήματα fax και πλήθος άλλων ηλεκτρονικών μέσων για να επιτύχουν μια πιο αποτελεσματική επικοινωνία. Ίσως το ταχύτερα αναπτυσσόμενο μέσο είναι το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο (email). Οι ηλεκτρονικοί υπολογιστές, που συνδέονται μεταξύ τους με το κατάλληλο λογισμικό, επιτρέπουν σε άτομα να μεταβιβάζουν στιγμιαία γραπτά μηνύματα μεταξύ τους. Το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο είναι γρήγορο και οικονομικότερο και μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να σταλεί το ίδιο μήνυμα σε δεκάδες ανθρώπους ταυτόχρονα. (Τζωρτζάκης, 2007)

- **Η σωματική γλώσσα** αναφέρεται στις χειρονομίες, στις εκφράσεις του προσώπου και σε άλλες κινήσεις του σώματος. Οι κινήσεις των χεριών, οι εκφράσεις του προσώπου και άλλες κινήσεις μπορούν να

μεταβιβάζουν συγκινήσεις ή άλλες ψυχικές διαθέσεις, όπως επιθετικότητα, φόβο, υπεροψία, χαρά, θυμό κ.α. Για παράδειγμα, ένα μουτρωμένο πρόσωπο λέει κάτι διαφορετικό από ένα χαμογελαστό. (Τζωρτζάκης, 2007)

1.3.1 Εσωτερική επιχειρησιακή επικοινωνία

Με τον όρο εσωτερική επιχειρησιακή επικοινωνία εννοούνται οι σχέσεις μεταξύ εργοδοτών και εργαζομένων οι οποίες δημιουργούνται στο πλαίσιο του συστήματος της μισθωτής εργασίας. Αντικείμενο της εσωτερικής επιχειρησιακής επικοινωνίας είναι ο καθορισμός των όρων υπό τους οποίους παρέχεται η εργασία, όσο και των διαδικασιών μέσω των οποίων συμφωνούνται και καθορίζονται οι όροι αυτοί. Ακόμη, αντικείμενο της εσωτερικής επιχειρησιακής επικοινωνίας είναι ο καθορισμός των διαδικασιών που χρησιμοποιούνται για την επίλυση των ζητημάτων που προκύπτουν κατά τη διαχείριση της υπαλληλικής σχέσης.

Η εσωτερική επιχειρησιακή επικοινωνία, ως ιδιαίτερη πλευρά των κοινωνικοοικονομικών σχέσεων, αποτελεί θέμα μελέτης πολλών επιστημονικών κλάδων (Νομική, Οικονομία, Πολιτική επιστήμη, Κοινωνιολογία κ.ά.), ενώ τονίζεται όλο και πιο συχνά η ανάγκη της διεπιστημονικής της προσέγγισης. Το ζητούμενο της θεωρίας της εσωτερικής επιχειρησιακής επικοινωνίας είναι να απαντηθούν ερωτήματα όπως: Πως μπορεί να αξιοποιηθούν με τον καλύτερο τρόπο η εργασία και το κεφάλαιο. Πως προκύπτουν οι μεταξύ τους συγκρούσεις και πόσο αναπόφευκτες είναι. Ποιες είναι οι επιπτώσεις των συγκρούσεων στο οικονομικό και κοινωνικό σύστημα; Πως μπορούν να επιλυθούν ή να διευθετηθούν οι συγκρούσεις;

Οι εταίροι της εσωτερικής επιχειρησιακής επικοινωνίας είναι καταρχήν οι εργοδότες και οι εργαζόμενοι, είτε ατομικά, είτε εκπροσωπούμενοι από τις συνδικαλιστικές τους οργανώσεις αντίστοιχα. Ένας τρίτος εταίρος είναι το κράτος, το οποίο παρεμβαίνει ως εκφραστής των γενικότερων συμφερόντων της οργανωμένης κοινωνίας. Με τις παρεμβάσεις του επιδιώκει ειδικότερα τη διασφάλιση της κοινωνικής ειρήνης, την ομαλή λειτουργία της αγοράς, τη

στήριξη της εισοδηματικής του πολιτικής κλπ. Ακόμη , το κράτος εμπλέκεται στις εργασιακές σχέσεις και ως εργοδότης, δεδομένου ότι απασχολεί μεγάλο αριθμό προσωπικού. (Χατζηπαντελή, 1999)

Η *μορφή* της εσωτερικής επιχειρησιακής επικοινωνίας επηρεάζεται από το γενικότερο κοινωνικοπολιτικό περιβάλλον στο οποίο αναπτύσσεται. Το βασικότερο, ίσως στοιχείο του περιβάλλοντος είναι ο βαθμός βιομηχανικής ανάπτυξης και η διάρθρωση της οικονομίας . Έτσι στις χώρες που βρίσκονται στο πρώτο στάδιο της βιομηχανικής εξέλιξης , η συνδικαλιστική οργάνωση γίνεται με βάση το επάγγελμα και οι διεκδικήσεις είναι συντεχνιακές . Οι εργοδότες θεωρούν ότι η διοίκηση της επιχείρησης είναι αποκλειστικά δική τους ευθύνη και το κράτος αναγκάζει τις συνδικαλιστικές οργανώσεις των εργαζομένων να συμμετέχουν στην οικονομική προσπάθεια , θέτοντας σε δεύτερη μοίρα τα συμφέροντα των μελών τους. (Χατζηπαντελή, 1999)

Στις χώρες που έχουν είδη εισέλθει στη φάση της βιομηχανικής ανάπτυξης τα παραδοσιακά επαγγέλματα υποχωρούν και προκύπτουν νέες μορφές συνδικαλιστικής οργάνωσης (πχ με βάση την επιχείρηση) . Οι διεκδικήσεις έχουν έντονο πολιτικό χαρακτήρα και το ζητούμενο είναι η ανύψωση του βιοτικού επιπέδου . Συγχρόνως όμως , διατηρούνται και κάποια χαρακτηριστικά της προηγούμενης φάσης.

Στις χώρες με προηγμένη τεχνολογική εξέλιξη , όπου οι μισθωτοί αποτελούν μεγάλο τμήμα του πληθυσμού και υπάρχει μεγάλη συγκέντρωση κεφαλαίου , η συνδικαλιστική οργάνωση γίνεται με βάση την επιχείρηση. Οι διεκδικήσεις περιλαμβάνουν τον έλεγχο των κέντρων λήψης αποφάσεων , καθώς και τη συμμετοχή στη διαμόρφωση της οργάνωσης της εργασίας και της κοινωνικής ζωής γενικότερα.

Ένα δεύτερο στοιχείο του περιβάλλοντος που επηρεάζει τη μορφή της εσωτερικής επιχειρησιακής επικοινωνίας είναι το πολιτικό κλίμα που επικρατεί στη κοινωνία, δηλαδή ο βαθμός στον οποίο η κοινωνία χαρακτηρίζεται από τάσεις συναίνεσης ή διάσπασης. Για παράδειγμα σε χώρες όπως η Σουηδία

και η Γερμανία , όπου ο θεσμοί είναι σταθεροί και το κοινωνικό σύστημα δεν αμφισβητείται , η δομή του συνδικαλιστικού κινήματος χαρακτηρίζεται από ενότητα και η συνδικαλιστική δράση δεν επεκτείνεται μέχρι τον ριζοσπαστικό αγώνα. Αντίθετα , σε χώρες όπως η Ιταλία και η Γαλλία , οι έντονες ιδεολογικές διαφορές αντανακλώνται στην κατάτμηση του συνδικαλιστικού κινήματος και στον ανατρεπτικό χαρακτήρα που παίρνουν συχνά οι εργασιακές συγκρούσεις . (Χατζηπαντελή, 1999)

Άλλα στοιχεία του περιβάλλοντος που επηρεάζουν τη μορφή της εσωτερικής επιχειρησιακής επικοινωνίας είναι η οικονομική συγκυρία, ο συσχετισμός δυνάμεων , οι διεθνείς πιέσεις (π.χ. οι Διεθνείς Συμβάσεις Εργασίας, ο Κοινωνικός Χάρτης της Ε.Ε .), ο ανθρώπινος παράγοντας κ.ά.

Ως προς τη φύση των εργασιακών σχέσεων οι περισσότερες απόψεις συμφωνούν είναι σχέσεις ανταγωνιστικές , δηλαδή ότι αναπτύσσονται σε περιβάλλον ανταγωνιστικό, ανάμεσα σε πλευρές που έχουν κατά βάση αντικρουόμενα συμφέροντα . Σύμφωνα με τις μαρξιστικού χαρακτήρα απόψεις , η σύγκρουση είναι θεμελιακή (ταυτίζεται με τη ταξική σύγκρουση) και η ριζική επίλυση της συνδέεται με την αλλαγή των παραγωγικών σχέσεων . Άλλες απόψεις επισημαίνουν ότι, παρά την ανταγωνιστική τους σχέση , τα δύο μέρη αναγνωρίζουν το ένα την εξουσία του άλλου , αποδέχονται την ύπαρξη των συγκρούσεων και αναζητούν τρόπους για την επίλυση τους στη βάση των κοινών συμφερόντων. Το ειδικό βάρος που προσδίδει κανείς στα κοινά συμφέροντα των δύο πλευρών , σε σχέση με τις διαφορές τους , καθορίζει το βαθμό στον οποίο άμβλυση των συγκρούσεων και η επίτευξη ισορροπίας θεωρούνται εφικτές- και επιθυμητές. (Χατζηπαντελή, 1999)

Ο τομέας της διοίκησης προσωπικού ή διοίκησης ανθρώπινων πόρων όπως αποκαλείται τα τελευταία χρόνια, έχει ένα ουσιαστικό ρόλο να επιτελέσει στον σχεδιασμό της επικοινωνιακής πολιτικής της επιχείρησης και του τρόπου χρησιμοποίησης και εφαρμογής της επιχειρησιακής επικοινωνίας. Επίσης να καθορίσει τις κομβικές οργανωτικές μονάδες από τις οποίες θα διέρχεται, θα κατανέμεται και θα ελέγχεται η πληροφοριακή ύλη, καθώς και

τα στελέχη τα οποία θα είναι υπεύθυνα για την διαχείριση, διακίνηση και κατανομή της στους εργαζόμενους και τους τρόπους ελέγχου της επικοινωνιακής προσπάθειας. (Λούτας, 2002).

Ο ρόλος της διοίκησης προσωπικού σε σχέση με την επιχειρησιακή επικοινωνία καθορίζεται και από την φύση της σαν επιστήμη η οποία επικεντρώνει την προσπάθεια της στην αποτελεσματική χρησιμοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού προκειμένου να υλοποιηθούν οι στόχοι της επιχείρησης. Αποτελεί πλέον αδιαμφισβήτητη άποψη ότι το κυρίαρχο εργαλείο της διοίκησης προσωπικού για την αποτελεσματική χρησιμοποίηση των εργαζομένων είναι η επικοινωνιακή ικανότητα του στελέχους και η γενικότερη προσπάθεια συνεννόησης, κατανόησης και συνεργασίας των εργαζομένων. Έτσι λοιπόν τα δύο αυτά επιστημονικά πεδία της διοίκησης προσωπικού και της επιχειρησιακής επικοινωνίας, είναι άρρηκτα συνδεδεμένα μεταξύ τους αφού από τον βαθμό επικοινωνιακής ικανότητας του στελέχους εξαρτάται και ο βαθμός της αποτελεσματικής χρησιμοποίησης των εργαζομένων. Βέβαια, στο σημείο αυτό εάν γενικά αναλογιστούμε τις πολλές, ποικίλες και υψηλού βαθμού δυναμικότητας ιδιαιτερότητες και ιδιορρυθμίες των προσωπικών γνωρισμάτων ειδικά του Έλληνα εργαζόμενου, οι οποίες συνδυαζόμενες με το γενικότερο επίπεδο του, αποτελούν μία ευαίσθητη εύφλεκτη ύλη έτοιμη να αυτοπυροδοτηθεί σε κάθε περίπτωση, αντιλαμβανόμαστε την συμβολή της αποτελεσματικής επιχειρησιακής επικοινωνίας στην ομαλή συμβίωση και στην ποιότητα συνεργασίας προκειμένου να παραχθεί το επιθυμητό ομαδικό παραγωγικό αποτέλεσμα. Οι λεπτές και ευαίσθητες ισορροπίες που πολλές φορές επικρατούν στο επιχειρησιακό εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον απαιτούν και προϋποθέτουν τέτοιου βαθμού και έκτασης επικοινωνιακές ικανότητες εκ μέρους ιδιαίτερα των στελεχών και οι οποίες πρέπει να βελτιώνονται και εξελίσσονται σε έκταση και μέτρο που να μπορούν να αντιμετωπίσουν τόσο την καθημερινή εργασιακή πορεία, αλλά και να αναδειχθούν σωτήριοις δύναμη για να αποφευχθούν δυσλειτουργίες που προκύπτουν από τα επικοινωνιακά κενά που διαχωρίζουν τους εργαζόμενους. (Λούτας, 2002).

Χωρίς βέβαια να επιθυμούμε να μειώσουμε την Ελληνική εργασιακή προσωπικότητα, ο ιδιαίτερος χειρισμός που απαιτεί η έντονη μεσογειακή φιγούρα του, χρειάζεται και απαιτεί στελέχη με υψηλού επιπέδου επικοινωνιακές ικανότητες προκειμένου να αναδυθούν τα υπερμεγέθη προτερήματα του τα οποία όμως ενεργοποιούνται και καλλιεργούνται μέσω της αποτελεσματικής επικοινωνίας που επιβάλλεται να διαθέτουν τα στελέχη της επιχείρησης. Η διοίκηση ανθρώπινων πόρων έχει και την ευθύνη της πρόσληψης του κατάλληλου προσωπικού προκειμένου να αποδίδουν στον καθορισμένο βαθμό όλοι οι τομείς της επιχείρησης. Στο σημείο αυτό θέλουμε να τονίσουμε ότι το μεγαλύτερο προσόν των εργαζομένων δεν είναι τόσο οι εξειδικευμένες γνώσεις που απαιτούνται για την συγκεκριμένη εργασία που επιλέγονται, οι οποίες και με την ταχύτητα της αγοράς εντός ολίγου χρόνου εναλλάσσονται με άλλες, αφού και η υφή και δομή της εργασίας συνεχώς διαφοροποιείται. (Λούτας, 2002).

Το σημαντικότερο προσόν και ιδιαίτερα για το Ελληνικό σκηνικό, αποτελούν οι επικοινωνιακές ικανότητες του εργαζόμενου για να έχει την ευχέρεια και την δυνατότητα κάθε φορά μέσα από την ομαδική συνεργασία και το πνεύμα συνεννόησης και κατανόησης που επιβάλλεται να διαθέτει να συμβάλλει στο άριστο αποτέλεσμα. Σήμερα δε περισσότερο από ποτέ και τούτο αποτελεί μέλημα και χρέος της διοικητικής αυτής επιστήμης, της διοίκησης των ανθρώπινων πόρων, η εκπαίδευση και κατάρτιση των εργαζομένων σε θέματα βελτίωσης συμπεριφορών προκειμένου να κατασιγάσουν τα αρνητικά χαρακτηριστικά γνωρίσματα του Έλληνα που ταλαιπωρούν σε μεγάλο βαθμό την επιχείρηση και δυσχεραίνουν το θετικό παραγωγικό αποτέλεσμα, αποτελεί τον ακρογωνιαίο λίθο της επιχειρησιακής επιτυχίας. Αυτό το επικοινωνιακό κενό, το οποίο παρατηρείται ιδιαίτερα σε πολλές Ελληνικές οικογενειοκρατικές επιχειρήσεις, που πολλές φορές εξελίσσεται σε χάσμα ασυνεννοησίας, προσπαθεί να καλύψει ο τομέας της διοίκησης ανθρώπινων πόρων σχεδιάζοντας ειδικά εκπαιδευτικά προγράμματα (Λούτας, 2002).

Η ικανότητα των διευθυντικών στελεχών στην διοίκηση εξαρτάται από το πόσο αποτελεσματική επικοινωνία αναπτύσσουν τόσο στο εσωτερικό, όσο

και στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Επιτυχημένες επιχειρήσεις θεωρούνται αυτές, που έχουν δημιουργήσει επικοινωνιακά δίκτυα για την ομαλή, άμεση και έγκαιρη κυκλοφορία της πληροφορίας και έχουν καλλιεργήσει και αναπτύξει στελέχη που να πληρούν όλα τα εχέγγυα για την εκπλήρωση του πολύτιμου επικοινωνιακού τους στόχου. Σύμφωνα με τους Courtland Bovee και John Thill (1992) τα χαρακτηριστικά της αποτελεσματικής επικοινωνίας που πρέπει να επικρατούν είναι:

- Τα διευθυντικά στελέχη προσβλέπουν σε μία ελεύθερη και ανοικτή επικοινωνία.
- Η επιχείρηση να εκφράζεται με επικοινωνιακό ήθος, με όλους τους αποδέκτες των επικοινωνιακών μηνυμάτων.
- Οι πληροφορίες να αποστέλλονται έγκαιρα και να είναι αποτελεσματικές.
- Το κλίμα ροής πληροφοριών που επικρατεί σε μία επιχείρηση, αντανακλά την κουλτούρα της, μία κουλτούρα που είναι η μίξη των αξιών, παραδόσεων και συνθηγιών, με δύο λόγια θα λέγαμε καθρεπτίζει την προσωπικότητα της. Αυτό μπορούμε να ισχυριστούμε ότι εξαρτάται από τον τρόπο με τον οποίο η κάθε επιχείρηση επιθυμεί να διαχειριστεί την ροή των επικοινωνιακών μηνυμάτων.

Η φύση της κάθε οργανικής μονάδος παίζει μεγάλη σημασία στο θέμα αυτό. Μερικές επιχειρήσεις προσπαθούν να εμποδίσουν την καθιέρωση της κάθετης επικοινωνίας ανιούσης μορφής (η ροή της πληροφορίας από το κατώτερο προσωπικό στα επιτελικά στελέχη), επειδή πιστεύουν, ότι οι συζητήσεις με τα κατώτερα στελέχη είναι χάσιμο πολύτιμου χρόνου και επιφέρουν σύγχυση στην ομάδα διοίκησης. Άλλες πάλι, εφαρμόζουν στην επικοινωνία τις αρχές της τιμιότητας και ειλικρίνειας. Είναι φυσικό, στους υπαλλήλους να εξομολογούνται τα λάθη τους στους ανωτέρους τους, να διαφωνούν μαζί τους και να εκφράζουν την γνώμη τους. (Λούτας, 2002)

Σχετικά με τις θεωρίες υποκίνησης, υπάρχουν δυο γενικές κατηγορίες θεωριών υποκίνησης. Η πρώτη κατηγορία θεωριών αναφέρεται στις ανάγκες, οι οποίες υποκινούν τα άτομα, εφόσον ικανοποιηθούν. Σε αυτές τις θεωρίες

ανήκουν του Maslow(1943) του Hergberg (1959) και του McClelland (1961). Η δεύτερη κατηγορία θεωριών εξηγεί το πώς κζει γιατί τα άτομα υποκινούνται. Σε αυτή τη κατηγορία ανήκουν οι θεωρίες της «προσδοκίας» και της «ισότητας- δικαιοσύνης» οι οποίες διατυπώθηκαν από τους Argyris (1960), Porter (1961) Vroom (1964) και Lawer (1973). Τα κίνητρα προς τους εργαζόμενους μπορεί να είναι εκτός από τις οικονομικές απολαβές και διάφορες πολιτικές που εφαρμόζονται από τις επιχειρήσεις, όπως είναι η επικοινωνία, η συμμετοχή στη λήψη των αποφάσεων, ο εμπλουτισμός της εργασίας, η αναγνώριση κλπ (Μπόγκα- Καρτέρη, 2003)

Σχετικά με τις ανάγκες, σύμφωνα με τον Maslow, οι ανθρώπινες ανάγκες ταξινομούνται, ξεκινώντας από τις βασικές και καταλήγοντας στις ανωτέρου επιπέδου, ως εξής:

- Φυσιολογικές ανάγκες: περιλαμβάνουν τις ανάγκες επιβίωσης όπως τροφή ρουχισμό στέγη κτλ.
- Ανάγκες ασφάλειας: αφορούν την ασφάλεια και γενικά τη σταθερότητα στη ζωή
- Κοινωνικές ανάγκες: περιλαμβάνουν ανάγκες για συναναστροφή με άλλους ανθρώπους, επιθυμία να ανήκει κάποιος σε κοινωνική ομάδα, να δημιουργεί κοινωνικές σχέσεις
- Ανάγκες για αυτοεκτίμηση: περιλαμβάνουν την εκτίμηση τόσο από το ίδιο το άτομο προς τον εαυτό του, όσο και από το περιβάλλον του.
- Ανάγκες για αυτοεκπλήρωση: περιλαμβάνουν τις ανάγκες ανάπτυξης, επιτυχίας και εξέλιξης του ατόμου.

Είναι δυνατόν η παραπάνω ιεράρχηση των αναγκών να πάρει μια τελείως διαφορετική μορφή σε μερικές περιπτώσεις, ανάλογα με τις προσωπικές αξιολογήσεις και εκτιμήσεις των ατόμων, το κοινωνικό περιβάλλον τους, και άλλους εξωτερικούς και υποκειμενικούς παράγοντες. Ο χρόνος μετάβασης από το ένα επίπεδο αναγκών στο άλλο διαφέρει μεταξύ των ατόμων και είναι δύσκολο να καθοριστεί. Επίσης, είναι πολύ πιθανό το άτομο να μην αισθανθεί όλες τις κατηγορίες των αναγκών που περιγράφηκαν παραπάνω. Αυτό θα εξαρτηθεί από το χαρακτήρα του ατόμου, την προσωπικότητά του, το περιβάλλον του, το μορφωτικό και κοινωνικό του επίπεδο, την ηλικία κτλ. Οι πιο σημαντικές ανάγκες για την παρακίνηση και τη διαμόρφωση συγκεκριμένης συμπεριφοράς εκ μέρους των ατόμων είναι αρχικά οι φυσιολογικές ανάγκες και οι ανάγκες για ασφάλεια. Τα δύο αυτά επίπεδα αναγκών ταξινομούνται στην ίδια κατηγορία με τον τίτλο «οικονομικές ανάγκες», γιατί ικανοποιούνται βασικά με οικονομικές αμοιβές. Μέχρι να ικανοποιηθούν οι οικονομικές ανάγκες δεν μπορούν να αποτελέσουν στοιχεία υποκίνησης ή παρακίνησης οι ανάγκες ανωτέρου επιπέδου. Από τη στιγμή που δεν θα ικανοποιηθεί μια ανάγκη επαρκώς, μειώνεται η σημασία της ως ισχυρού στοιχείου υποκίνησης σε σχέση με άλλες ανάγκες, αλλά δεν παύει να αποτελεί στοιχείο παρακίνησης. (Μπόγκα- Καρτέρη, 2003)

1.3.2 Εξωτερική επιχειρησιακή επικοινωνία

Η Εξωτερική επιχειρησιακή επικοινωνία αξιολογείται με τρόπους που συμβολίζουν γενικότερες αντιλήψεις για την εργασία και για τη σημασία της ως μέσο κοινωνικής αναγνώρισης και αυτοεκτίμησης. Τα δίκτυα σχέσεων που συνενώνουν τους μικρούς επιχειρηματίες με τη πελατεία μετεξελίσσονται δυναμικά ως προς τη μορφή και τις σημασίες τους. Στα πρώτα στάδια του επαγγελματικού κύκλου ζωής οι επιχειρηματίες αποβλέπουν στη εξοικείωση με τα μέλη της πελατείας ως μέσο βιωσιμότητας της επιχείρησης και ενίσχυσης της δημοτικότητας τους, εφόσον «ο πελάτης μπαίνει μόνο σε ένα καλό μαγαζί». Σε μεταγενέστερες φάσεις του κύκλου ζωής εντούτοις οι σχέσεις αυτές αποκτούν πολυδιάστατες σημασίες και σε πολλές περιπτώσεις μετατρέπονται σε φιλικούς δεσμούς. Δεσμούς οι οποίοι δικαιώνουν τη

συναισθηματική ενέργεια που έχουν καταναλώσει οι επιχειρηματίες , επιβεβαιώνουν την ικανότητα τους να προσελκύουν καινούργια πρόσωπα και επενεργούν δραστικά στις νοοτροπίες και στη συμπεριφορά τους. (Πετρονώτη, 1995)

Τα ειδικότερα γνωρίσματα ωστόσο –η πυκνότητα, η ένταση, η διάρκεια- και το συμβολικό νόημα των δικτύων επαγγελματικών σχέσεων διαφοροποιούνται με βάση τη φύση της εργασίας και το φύλλο των επιχειρηματιών. Στη περίπτωση του Video club υπάρχει ανομοιογένεια στο φύλλο αλλά είναι τακτική η συνάντηση με τους πελάτες , οι πιο πολλοί κατοικούν στην ίδια ή σε κοντινή συνοικία .

Όπως είδαμε , τα δίκτυα τα οποία δημιουργούνται μέσα στα καταστήματα είναι πολυμελή και έχουν πολλαπλές ιδιότητες : οικονομικές , κοινωνικές , συμβολικές κ.ά..Από τη μία μεριά , ο σχηματισμός ενός σταθερού πυρήνα πελατών κατοχυρώνει το αναγκαίο για τη βιωσιμότητα της επιχείρησης και τη συντήρηση της οικογένειας των επιχειρηματιών κεφάλαιο, εδραιώνει το επαγγελματικό τους όνομα , διαδίδει τις ικανότητες τους σε άλλες περιοχές. Από την άλλη, εκεί όπου η επαφή με μέλη της πελατείας επαναλαμβάνεται τακτικά και για μεγάλα χρονικά διαστήματα συνοδεύεται από σχέσεις γειννίας , αμοιβαία συμπάθεια κ.λπ., τοποθετείται σε ένα πλαίσιο διαπροσωπικής επικοινωνίας το οποίο έχει ψυχολογικές και κοινωνικές διαστάσεις : απαλύνει την πολύωρη και μονότονη απασχόληση των επιχειρηματιών ή των υπαλλήλων τους , τους ενημερώνει για γεγονότα και καταστάσεις και στις οποίες δεν έχουν άμεση πρόσβαση , διανθίζει τις παραστάσεις και τις γνωριμίες τους με καινούργια στοιχεία και πρόσωπα. (Πετρονώτη, 1995)

Στην ουσία τα δίκτυα που αναπτύσσονται στο χώρο εργασίας συμπυκνώνουν τα χαρακτηριστικά του συστήματος κοινωνικής στρωμάτωσης: απεικονίζουν δηλαδή συνολικότερες μορφές ανισότητας , καταναλωτικές αξίες και πρότυπα συμπεριφοράς , τα οποία επηρεάζουν σε συμβολικό όσο και σε πρακτικό επίπεδο τις σκέψεις των επιχειρηματιών γύρω από τα περιθώρια μεταλλαγής των συνθηκών ζωής τους , αποσαφηνίζουν το είδος των χειρισμών με τους οποίους μπορούν να αναβαθμίσουν τη θέση τους στην

τοπική ιεραρχία των ομότεχνων επαγγελματιών και καθιστούν σαφές ότι η εμπιστοσύνη των πελατών συνιστά ανεκτίμητο εφόδιο για την εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης , όσο και για τη δική τους επαγγελματική προβολή αποζημιώνει

Ειδικότερα η εξυπηρέτηση πελατών που ξεχωρίζουν για την υψηλή τους μόρφωση , για τις σημαντικές γνωριμίες και για την οικονομική άνεση , επιτελεί πολλούς και σημαντικούς ρόλους: συντείνει στην αναθεώρηση προγενέστερων νοοτροπιών με βάση τις αξίες αυτού του τμήματος της πελατείας , υποθάλλει τη διαφοροποίηση των μικρών μονάδων σε «καλές» , «πολύ καλές» και «κακές» και αποτελεί με άλλα λόγια , δείκτη αποδοχής και αναγνώρισης. (Πετρονώτη, 1995)

1.4 Προϋποθέσεις και εμπόδια στην Επιχειρησιακή επικοινωνία

Η αποτελεσματική επικοινωνία είναι το κλειδί για έναν επιτυχημένο οργανισμό. Ο τρόπος με τον οποίο επικοινωνούν οι υπάλληλοι μεταξύ τους και με τους πελάτες επηρεάζει όχι μόνο την αποτελεσματικότητα της εργασίας αλλά επίσης το εργασιακό περιβάλλον και τις διαπροσωπικές σχέσεις. Για να εξασφαλίσουμε την αποτελεσματική επικοινωνία μπορούμε να θέσουμε κάποια στοιχεία της, ως απαραίτητες **προϋποθέσεις**. (Δεριζιωτης Χ, Χαροκοπος Γ, Σκυφτός Κ, 2006)

Ορισμένα κριτήρια αυτών των προϋποθέσεων είναι :

1. **Η ποιότητα του μηνύματος και η παρουσίασή του** : Η σαφήνεια, η συνοχή, το μήκος και το αμοιβαίο ενδιαφέρον είναι τα επιθυμητά χαρακτηριστικά.
2. **Η επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων** : Αυτός είναι ο τελικός στόχος της επιχείρησης.

3. **Ο κατάλληλος χρόνος μετάδοσης του μηνύματος :** Μια ανακοίνωση που σε κάποια στιγμή γίνεται δεκτή με ενθουσιασμό από τους υπαλλήλους σε κάποια άλλη χρονική στιγμή μπορεί να προκαλέσει την καταστροφή. Επίσης πολλές εξελίξεις που τώρα δεχόμαστε ότι είναι απαραίτητες, κάποτε θεωρούνταν ριζοσπαστικές.
4. **Η ανατροφοδότηση και ακρόαση :** Σε κάθε επικοινωνία πρέπει να υπάρχει ανατροφοδότηση από τον αποστολέα στον αποδέκτη και το αντίθετο. Ο αποδέκτης πρέπει να είναι και να αισθάνεται ελεύθερος να αντιδράσει. Η ακρόαση είναι η σημαντικότερη διάσταση της επικοινωνίας, η οποία όμως θα παραμείνει ατελής στο μέτρο στο οποίο ο ακροατής δεν ανταποκρίνεται στους κανόνες μιας προσεκτικής και ολοκληρωμένης ακρόασης. Η αναπληροφόρηση είναι το σύστημα το οποίο πληροφορεί τη διοίκηση, για το πόσο καλά εκτελούνται αυτά που προγραμματίστηκαν. Το σύστημα πληροφοριών είναι απαραίτητο για να μεταφέρει πληροφορίες και μηνύματα στους υπεύθυνους για τα αποτελέσματα για να διορθωθούν τυχόν παρεκκλίσεις από τα καθορισμένα. Είναι πολύ σημαντικό να ερμηνευτεί και να χρησιμοποιηθεί σωστά η αναπληροφόρηση από τα διοικητικά στελέχη των επιχειρήσεων.
5. **Η ειλικρίνεια :** Κατά το σχεδιασμό της επικοινωνίας με τους υφισταμένους οι μάνατζερ πρέπει να έχουν υπόψη τους ότι η ειλικρίνεια στην μετάδοση της πληροφορίας ή η έλλειψή της θα φανεί γρήγορα. Αν η διοίκηση είχε πάντα δίκαιες και ειλικρινείς δοσοληψίες με τους υπαλλήλους τότε η επικοινωνία έχει πολλές πιθανότητες να γίνει αποδεκτή.
6. **Τα κατάλληλα κανάλια και μέσα :** Για να υπάρχει μέγιστη αποτελεσματικότητα στην επικοινωνία, τα κανάλια και τα μέσα που θα χρησιμοποιηθούν πρέπει να είναι τα κατάλληλα. (Δεριζιώτης Χ, Χαροκοπος Γ, Σκυφτός Κ, 2006)

Τα σημαντικότερα σημεία που αφορούν στην καλή επικοινωνία είναι τα ακόλουθα:

1. Η επικοινωνία πρέπει να έχει κάποιο σκοπό, όπως η πληροφόρηση κάποιου, η διδασκαλία ή η καθοδήγηση, η αξιολόγηση του ατόμου και η άσκηση κάποιας επιρροής στη σκέψη ή τη συμπεριφορά του.

2. Τα νοήματα των μηνυμάτων δίνονται από τους ανθρώπους και δεν προϋπάρχουν στο προτιθέμενο περιεχόμενο του λόγου.

3. Η ανατροφοδότηση είναι απαραίτητη για να γίνει κατανοητό το μήνυμα. Η ανατροφοδότηση είναι μια διαδικασία διόρθωσης και ρύθμισης και η χρησιμοποίησή της βελτιώνει την επικοινωνία.

4. Επίσημα και ανεπίσημα κανάλια επικοινωνίας υπάρχουν σε όλες τις επιχειρήσεις. Τα επίσημα και ανεπίσημα κανάλια επικοινωνίας είναι συμπληρωματικά. Τα επίσημα κανάλια της επικοινωνίας μεταφέρουν το οργανικό και το εκφραστικό περιεχόμενο. Το ανεπίσημο δίκτυο μπορεί να ενισχύσει ιδιαίτερα το επίσημο με την εκφραστική επικοινωνία.

5. Τα μηνύματα που μεταφέρονται από λεκτικά και μη λεκτικά μέσα πρέπει να είναι κατάλληλα, για να είναι αποτελεσματική η κατανόηση. (Δεριζιώτης Χ, Χαροκοπος Γ, Σκυφτός Κ, 2006)

Πάνω απ' όλα, οι καλές αμφίδρομες επικοινωνίες είναι απαραίτητες, γιατί μόνο έτσι μπορεί η διοίκηση να έχει εργαζόμενους που να είναι ενημερωμένοι για τις πολιτικές και τα σχέδια που τους επηρεάζουν. Και ταυτόχρονα, χάρη στις επικοινωνίες αυτές, οι εργαζόμενοι μπορούν να μεταβιβάζουν αμέσως τις απόψεις τους για τις προτάσεις της διοίκησης και τις δραστηριότητες της εταιρίας. Η αλλαγή δε μπορεί να αντιμετωπιστεί σωστά, αν δεν κατανοηθούν σωστά τα συναισθήματα και οι αντιδράσεις εκείνων που επηρεάζονται από αυτήν. Αναγκαία προϋπόθεση για να κατανοηθούν και να επηρεαστούν αυτά τα συναισθήματα και οι αντιδράσεις είναι η ύπαρξη ενός αποδοτικού συστήματος επικοινωνίας. Συμπερασματικά, με την αποτελεσματική επιχειρησιακή επικοινωνία επιτυγχάνεται μεγαλύτερη θέληση για εργασία και συνεργασία διότι αναπτύσσεται:

- Αξιοπρέπεια, αίσθημα ασφάλειας, κοινωνική συμβίωση και αρμονία.

- Άμβλυση των αντιθέσεων μεταξύ των ατόμων και των επιχειρήσεων.
- Μεγαλύτερη ικανότητα για αποτελεσματική εργασία.
- Ταχύτερη και σωστότερη μεταβίβαση πληροφοριών εκ των έσω προς τα έξω (Δεριζιώτης Χ, Χαροκοπος Γ, Σκυφτός Κ, 2006)

Σχετικά με τα **εμπόδια που συναντώνται**, για μια αποτελεσματική επικοινωνία χρειάζεται να βρεθούν κοινά στοιχεία τόσο ανάμεσα στον αποστολέα και τον δέκτη όσο και στον κώδικα που αυτοί χρησιμοποιούν. Το πρόβλημα εμφανίζεται όταν η ακρίβεια ή η αποτελεσματικότητα του ανταλλασσόμενου μηνύματος διαστρεβλώνεται, μειώνεται ή παρεμποδίζεται. Είναι λάθος η άποψη ότι η επικοινωνία είναι η αποστολή ενός μηνύματος. Και γιατί τα πράγματα δεν είναι τόσο απλά; Εξαιτίας αυτών που ονομάζουμε «εμπόδια επικοινωνίας». Στην πράξη της επικοινωνίας εμπλέκονται στοιχεία λεκτικά και μη λεκτικά. Τα λεκτικά στοιχεία αφορούν το περιεχόμενο του μηνύματος, την επιλογή και την τοποθέτηση των λέξεων. Τα μη λεκτικά στοιχεία σχετίζονται με το μήνυμα που στέλνουμε μέσω της «γλώσσας του σώματος» και του τρόπου με τον οποίο μιλάμε: ο τόνος της φωνής, οι διακοπές, η ένταση της φωνής, κ.λπ. (Κακουλίδης, 2009)

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 κάποιον 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. (Κακουλίδης, 2009)

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. (Κακουλίδης, 2009)

1.5 Αποτελεσματική Επιχειρησιακή Επικοινωνία

Με την αποτελεσματική επιχειρησιακή επικοινωνία επιτυγχάνεται μεγαλύτερη θέληση για εργασία και συνεργασία διότι αναπτύσσεται:

- Αξιοπρέπεια, αίσθημα ασφάλειας, κοινωνική συμβίωση και αρμονία.
- Άμβλυνση των αντιθέσεων μεταξύ των ατόμων και των επιχειρήσεων.
- Μεγαλύτερη ικανότητα για αποτελεσματική εργασία.
- Ταχύτερη και σωστότερη μεταβίβαση πληροφοριών εκ των έσω προς τα έξω

Η αποτελεσματική επιχειρησιακή επικοινωνία είναι το κλειδί για έναν επιτυχημένο οργανισμό. Ο τρόπος με τον οποίο επικοινωνούν οι υπάλληλοι μεταξύ τους και με τους πελάτες επηρεάζει όχι μόνο την αποτελεσματικότητα

της εργασίας αλλά επίσης το εργασιακό περιβάλλον και τις διαπροσωπικές σχέσεις. Για να εξασφαλίσουμε την αποτελεσματική επικοινωνία μπορούμε να θέσουμε κάποια στοιχεία της, ως απαραίτητες προϋποθέσεις.

Ορισμένα κριτήρια αυτών των προϋποθέσεων είναι :

1. Η ποιότητα του μηνύματος και η παρουσίασή του : Η σαφήνεια, η συνοχή, το μήκος και το αμοιβαίο ενδιαφέρον είναι τα επιθυμητά χαρακτηριστικά.

2. Η επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων : Αυτός είναι ο τελικός στόχος της επιχείρησης.

3. Ο κατάλληλος χρόνος μετάδοσης του μηνύματος : Μια ανακοίνωση που σε κάποια στιγμή γίνεται δεκτή με ενθουσιασμό από τους υπαλλήλους σε κάποια άλλη χρονική στιγμή μπορεί να προκαλέσει την καταστροφή. Επίσης πολλές εξελίξεις που τώρα δεχόμαστε ότι είναι απαραίτητες, κάποτε θεωρούνταν ριζοσπαστικές..

4. Η ανατροφοδότηση και ακρόαση : Σε κάθε επικοινωνία πρέπει να υπάρχει ανατροφοδότηση από τον αποστολέα στον αποδέκτη και το αντίθετο. Ο αποδέκτης πρέπει να είναι και να αισθάνεται ελεύθερος να αντιδράσει. Η ακρόαση είναι η σημαντικότερη διάσταση της επικοινωνίας, η οποία όμως θα παραμείνει ατελής στο μέτρο στο οποίο ο ακροατής δεν ανταποκρίνεται στους κανόνες μιας προσεκτικής και ολοκληρωμένης ακρόασης. Η αναπληροφόρηση είναι το σύστημα το οποίο πληροφορεί τη διοίκηση, για το πόσο καλά εκτελούνται αυτά που προγραμματίστηκαν. Το σύστημα πληροφοριών είναι απαραίτητο για να μεταφέρει πληροφορίες και μηνύματα στους υπεύθυνους για τα αποτελέσματα για να διορθωθούν τυχόν παρεκκλίσεις από τα καθορισμένα. Είναι πολύ σημαντικό να ερμηνευτεί και να χρησιμοποιηθεί σωστά η αναπληροφόρηση από τα διοικητικά στελέχη των επιχειρήσεων. (Αντωνιάδης, 1992)

5. Η ειλικρίνεια : Κατά το σχεδιασμό της επικοινωνίας με τους υφισταμένους οι μάνατζερ πρέπει να έχουν υπόψη τους ότι η ειλικρίνεια στην μετάδοση της πληροφορίας ή η έλλειψή της θα φανεί γρήγορα. Αν η διοίκηση είχε πάντα δίκαιες και ειλικρινείς δοσοληψίες με τους υπαλλήλους τότε η επικοινωνία έχει πολλές πιθανότητες να γίνει αποδεκτή.

6. Τα κατάλληλα κανάλια και μέσα : Για να υπάρχει μέγιστη αποτελεσματικότητα στην επικοινωνία, τα κανάλια και τα μέσα που θα χρησιμοποιηθούν πρέπει να είναι τα κατάλληλα. (Κακουλίδης, 2009)

Τα σημαντικότερα σημεία που αφορούν στην καλή επικοινωνία είναι τα ακόλουθα:

1. Η επικοινωνία πρέπει να έχει κάποιο σκοπό, όπως η πληροφόρηση κάποιου, η διδασκαλία ή η καθοδήγηση, η αξιολόγηση του ατόμου και η άσκηση κάποιας επιρροής στη σκέψη ή τη συμπεριφορά του.

2. Τα νοήματα των μηνυμάτων δίνονται από τους ανθρώπους και δεν προϋπάρχουν στο προτιθέμενο περιεχόμενο του λόγου.

3. Η ανατροφοδότηση είναι απαραίτητη για να γίνει κατανοητό το μήνυμα. Η ανατροφοδότηση είναι μια διαδικασία διόρθωσης και ρύθμισης και η χρησιμοποίησή της βελτιώνει την επικοινωνία.

4. Επίσημα και ανεπίσημα κανάλια επικοινωνίας υπάρχουν σε όλες τις επιχειρήσεις. Τα επίσημα και ανεπίσημα κανάλια επικοινωνίας είναι συμπληρωματικά. Τα επίσημα κανάλια της επικοινωνίας μεταφέρουν το οργανικό και το εκφραστικό περιεχόμενο. Το ανεπίσημο δίκτυο μπορεί να ενισχύσει ιδιαίτερα το επίσημο με την εκφραστική επικοινωνία.

5. Τα μηνύματα που μεταφέρονται από λεκτικά και μη λεκτικά μέσα πρέπει να είναι κατάλληλα, για να είναι αποτελεσματική η κατανόηση. (Κακουλίδης, 2009)

Πάνω απ' όλα, οι καλές αμφίδρομες επικοινωνίες είναι απαραίτητες, γιατί μόνο έτσι μπορεί η διοίκηση να έχει εργαζόμενους που να είναι ενημερωμένοι για τις πολιτικές και τα σχέδια που τους επηρεάζουν. Και ταυτόχρονα, χάρη στις επικοινωνίες αυτές, οι εργαζόμενοι μπορούν να μεταβιβάζουν αμέσως τις απόψεις τους για τις προτάσεις της διοίκησης και τις δραστηριότητες της εταιρίας. Η αλλαγή δε μπορεί να αντιμετωπιστεί σωστά, αν δεν κατανοηθούν σωστά τα συναισθήματα και οι αντιδράσεις εκείνων που επηρεάζονται από αυτήν. Αναγκαία προϋπόθεση για να κατανοηθούν και να επηρεαστούν αυτά τα συναισθήματα και οι αντιδράσεις είναι η ύπαρξη ενός αποδοτικού συστήματος επικοινωνίας.

Η American Management Association (A.M.A.) εξέδωσε έναν πίνακα για αποτελεσματική επικοινωνία στην επιχείρηση, με τίτλο «10 εντολές για καλή επικοινωνία». Αυτές είναι οι εξής:

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

1.6 Μελλοντικές προκλήσεις στον χώρο της Επιχειρησιακής επικοινωνίας

Κατά τη διάρκεια των δύο τελευταίων δεκαετιών, το ελληνικό τραπεζικό σύστημα διήλθε μια μνημειώδη μεταμόρφωση, γεγονός που ο διεθνής τύπος είχε χαρακτηρίσει ως «σιωπηλή επανάσταση». Είναι γεγονός ότι τα τελευταία χρόνια έχει σημειωθεί πρόοδος στον τομέα της επιχειρησιακής επικοινωνίας. Αναπτύσσονται νέες θεωρίες, τα συστήματα γίνονται περισσότερο ευέλικτα και ο ανθρώπινος παράγοντας έρχεται στο προσκήνιο.

Μια σειρά από αλληλοεπιδρώντες παράγοντες συνετέλεσαν στην εξέλιξη της επιχειρησιακής επικοινωνίας μέχρι σήμερα. Οι σημαντικότεροι από τους παράγοντες αυτούς είναι, σύμφωνα με τους Δεριζιώτη, Χαροκόπο και Σκυφτό (2006) οι κάτωθι :

- Η αύξηση του μεγέθους των επιχειρήσεων και του όγκου των συναλλαγών. Άμεση συνέπεια ήταν η κατακόρυφη αύξηση του όγκου των διαθεσίμων και υπό επεξεργασία πληροφοριών αλλά και η ανάγκη δημιουργίας περισσότερο αποτελεσματικών δομών λειτουργίας και συντονισμού των τμημάτων
- Η εξέλιξη της τεχνολογίας. Ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες. Η συνεισφορά της εντοπίζεται στη βελτίωση των μέσων επικοινωνίας και στη δημιουργία περισσότερο ευέλικτων δομών εκμηδενίζοντας τις αποστάσεις και ελαχιστοποιώντας το κόστος.
- Η ταχύτερη λειτουργία της αγοράς και η παγκοσμιοποίηση. Στο σημερινό ταχέως μεταβαλλόμενο και ευμετάβλητο επιχειρηματικό περιβάλλον οι ρυθμοί της αγοράς είναι ιλιγγιώδεις. Οι ταχύτητες αυτές επιτάσσουν μορφές επικοινωνίας ικανές να ανταπεξέλθουν στις συνθήκες αυτές.

Την τελευταία δεκαετία έχει αρχίσει να αναγνωρίζεται και στη χώρα μας η σημασία της επικοινωνίας για την επιβίωση κάθε επιχείρησης και τη δημιουργία συγκριτικού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στις αγορές.

- Ωστόσο, στα πρώτα βήματα του 21ου αιώνα, οι επιχειρήσεις βρίσκονται αντιμέτωπες με μια σειρά από προκλήσεις. Η ανταπόκριση του επιχειρηματικού κόσμου στα μηνύματα των καιρών είναι και αυτή που θα καθορίσει τη μορφή της εταιρικής επικοινωνίας στα αμέσως προσεχή χρόνια. Οι E.Jones, B.Watson, J.Gardner, C.Gallois (2004) επισημαίνουν τις σημαντικότερες προκλήσεις, ενώπιων των οποίων θα βρεθεί η σύγχρονη επιχείρηση :

- Αναγνώριση της σημασίας των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών ατόμων, ομάδων και συμπεριφορών στη διαδικασία της επικοινωνίας. Ο αγγλικός όρος ethics περιγράφει ακριβώς τα στοιχεία αυτά. Αν και ο όρος έχει μελετηθεί αρκετά τα τελευταία χρόνια και η σχετική βιβλιογραφία εμπλουτίζεται συνεχώς, η συσχέτιση επιχειρηματικής επικοινωνίας και ethics είναι ένα πεδίο σχετικά παραμελημένο. Τα δε ευρήματα των ερευνών εμφανίζονται συχνά σε περιοδικά αφιερωμένα σε γενικότερα επιχειρηματικά θέματα, παρά σε εκδόσεις αφιερωμένες στην επικοινωνία. Συνεπώς, ένα πεδίο στο οποίο θα κληθούν να δώσουν απαντήσεις οι επιχειρήσεις είναι η επίδραση των ethics στην εταιρική επικοινωνία.
- Μετάβαση σε ζητήματα μακροοικονομικού περιβάλλοντος. Μέχρι τη δεκαετία του 1990, η έρευνα είχε εμβαθύνει σε ζητήματα επικοινωνίας εντός της επιχείρησης. Ωστόσο από την εποχή εκείνη σημειώθηκε στροφή σε θέματα επικοινωνίας σε μακροοικονομικό περιβάλλον. Σήμερα, όπου τα όρια μεταξύ επιχειρήσεων και κοινωνίας είναι πιο ρευστά και η εταιρική διακυβέρνηση στο προσκήνιο, η επικοινωνία μεταξύ επιχείρησης και εξωτερικού περιβάλλοντος αποκτά ιδιαίτερη σημασία. Προς την ίδια κατεύθυνση οδηγούν και οι ολοένα και πιο συχνές περιπτώσεις στρατηγικών συμμαχιών μεταξύ διαφορετικών εταιριών. Τέλος, σημαντικός παράγοντας μελλοντικής έρευνας σε επίπεδο επικοινωνίας εταιρίας- περιβάλλοντος είναι οι προσπάθειες πολλών εταιριών να διατηρήσουν ένα θετικό προφίλ, ιδιαίτερα σε περιπτώσεις οικονομικών σκανδάλων, φυσικών καταστροφών κλπ. Κοινή συνισταμένη όλων των ανωτέρω είναι η ανάγκη για εκτενέστερη μελέτη του αντικειμένου αυτού.
- Η επίδραση των νέων τεχνολογιών. Χωρίς να γίνει ιδιαίτερη ανάλυση, η σημαντικότερη πρόκληση είναι η επίδραση των τεχνολογιών στις δομές των επιχειρήσεων και η δημιουργία εταιρικών σχημάτων ικανών να ανταποκριθούν στις μελλοντικές απαιτήσεις.

- Ο ρόλος της οργανωσιακής αλλαγής. Η διαδικασία της αλλαγής είναι συνεχής και αφορά τους πάντες. Τα στελέχη των εταιριών θα κληθούν τόσο να εμπεδώσουν τον ρόλο της αλλαγής στην εταιρική κουλτούρα, όσο και να δημιουργήσουν επικοινωνιακές δομές ικανές να ενσωματώσουν και να προωθήσουν την αλλαγή.
- Ανάδειξη της διαφορετικότητας. Η διαφορετικότητα μεταξύ ατόμων και ομάδων είναι ένα από τα σοβαρότερα εμπόδια στην επικοινωνία. Καθώς στην εποχή μας η διαφορετικότητα αντιμετωπίζεται ως πλεονέκτημα, η επιχειρησιακή επικοινωνία οφείλει να διασφαλίσει ότι τα όποια πλεονεκτήματα απορρέουν από αυτή θα λειτουργούν προς όφελος της επιχείρησης και των στόχων της. Αυτός που επικοινωνεί να είναι καλός ακροατής. (Κακουλίδης, 2009)

ΕΡΕΥΝΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. Η ΕΤΑΙΡΕΙΑ VIDEO SEVEN A.E

2.1 Σκοπός έρευνας

Ο σκοπός της έρευνας που εκπονήθηκε, ήταν να παρουσιαστεί το πως λειτουργεί η εσωτερική επιχειρησιακή επικοινωνία σε μία μεσαίου μεγέθους επιχείρηση (με πολλά υποκαταστήματα) όπως η Video Seven A.E., και κατά πόσο η επικοινωνία εντός της επιχείρησης ικανοποιεί τους υπαλλήλους της.

2.2 Μεθοδολογία έρευνας

Η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε ήταν αυτή της διανομής ερωτηματολογίου κλειστών ερωτήσεων στα στελέχη της επιχείρησης, κατά την περίοδο Ιούλιος- Αύγουστος 2012. Έπειτα, η ανάλυση των ερωτηματολογίων έγινε με την χρήση του στατιστικού προγράμματος SPSS και η γραφική αναπαράσταση των αποτελεσμάτων με την χρήση του προγράμματος Microsoft Excel.

2.3 Ιστορικό της Video Seven A.E.

Η αλυσίδα καταστημάτων Seven Spots προσφέρει στους καταναλωτές μια πληθώρα υπηρεσιών, που έχουν σαν στόχο την πληρέστερη ικανοποίηση των αναγκών των πελατών της:

- Υπηρεσία αναπαραγωγής αξέχαστων στιγμών «my dnvs». Παρέχει στον πελάτη τη δυνατότητα να αναπαράγει ταινίες με προσωπικά δεδομένα από VHS (βιντεοκασέτα) σε DVD και από DVD σε DVD.

- Υπηρεσία κρατήσεων «my date». Παρέχει στον πελάτη τη δυνατότητα να κάνει κράτηση, είτε τηλεφωνικά, είτε μέσα από το κατάστημα (και σύντομα και μέσω internet), και τον ειδοποιεί με μήνυμα στο κινητό του τηλέφωνο.
- Προσωπική μαγνητική κάρτα «my card». Εξασφαλίζει στον πελάτη την απόλυτη ασφάλεια των προσωπικών του δεδομένων και αποκλείει την οποιαδήποτε πιθανότητα λάθους στην ενοικίαση.
- Δυνατότητα ενοικίασης συσκευών Video, DVD, X-box, και PlayStation (Πηγή: <http://www.sevenspot.gr/gr/CompanyProfile.html>)

Το πρώτο κατάστημα Seven Video Net ιδρύθηκε το 1996, στους Αμπελόκηπους Θεσσαλονίκης, από τον Χρήστο Μπεχτσή. Έχοντας ήδη 10 χρόνια εμπειρίας στον κλάδο και γνωρίζοντας την οικιακή ψυχαγωγία «εν τη γενέσει της», ο κύριος Μπεχτσήs προχώρησε στην δημιουργία άλλων έξι καταστημάτων στη Θεσσαλονίκη, επιλέγοντας για συνεργάτες του ανθρώπους που διέπονταν από το ίδιο ενδιαφέρον και την ίδια αγάπη για το αντικείμενο και είχαν μεγάλη εμπειρία στον χώρο.

Η επιτυχημένη πορεία των καταστημάτων Seven Video Net προσέλκυσε και άλλους επενδυτές, με αποτέλεσμα να ιδρυθεί το 2000 η Video Seven A.E., με κύριο σκοπό τη δημιουργία μιας πανελλήνιας αλυσίδας καταστημάτων Seven Video Net, με τη μέθοδο του franchising.

Στοχεύοντας πάντα στη διασφάλιση της απόλυτης ικανοποίησης των αναγκών των πελατών της και αντιλαμβανόμενη τις επαγγελματικές ευκαιρίες, στις αρχές του 2003, η Video Seven A.E. συνεργάζεται με την μεγαλύτερη στον κόσμο εταιρία παραγωγής μηχανών αυτόματης ενοικίασης και πώλησης, τη Video System Italia, και γίνεται αποκλειστικός αντιπρόσωπός της σε Ελλάδα και Κύπρο.

Η συνεργασία αυτή είχε σαν αποτέλεσμα την περαιτέρω ανάπτυξη της αλυσίδας Seven Video Net, με αποκλειστικά καταστήματα αυτόματης ενοικίασης και πώλησης, τα Seven Video Net 24 hours automatic entertainment, καθώς και με την αναβάθμιση των υπηρεσιών των κλασικών

καταστημάτων, με την προσθήκη μηχανών αυτόματης ενοικίασης και πώλησης.

Μέσα σε 9 χρόνια από τη δημιουργία του πρώτου καταστήματος, η αλυσίδα καταστημάτων Seven Video Net έγινε το μεγαλύτερο δίκτυο καταστημάτων οικιακής ψυχαγωγίας στην Ελλάδα, που αναπτύσσεται με τρεις διαφορετικούς τύπους καταστημάτων, ανάλογα με τις ανάγκες της εκάστοτε περιοχής.

Έχοντας πάντα ως κύριο μέλημα την παροχή υψηλού επιπέδου υπηρεσιών οικιακής ψυχαγωγίας, τα στελέχη της Video Seven A.E. υπόσχονται ότι έπεται και συνέχεια.

(Πηγή:<http://www.sevenspot.gr/gr/History.html>)

2.4 Ρόλος της Επιχειρησιακής επικοινωνίας στην διοίκηση προσωπικού των αλυσίδων καταστημάτων

Ο τομέας της διοίκησης προσωπικού ή διοίκησης ανθρώπινων πόρων όπως αποκαλείται τα τελευταία χρόνια, έχει ένα ουσιαστικό ρόλο να επιτελέσει στον σχεδιασμό της επικοινωνιακής πολιτικής της επιχείρησης και του τρόπου χρησιμοποίησης και εφαρμογής της επιχειρησιακής επικοινωνίας. Επίσης να καθορίσει τις κομβικές οργανωτικές μονάδες από τις οποίες θα διέρχεται, θα κατανέμεται και θα ελέγχεται η πληροφοριακή ύλη, καθώς και τα στελέχη τα οποία θα είναι υπεύθυνα για την διαχείριση, διακίνηση και κατανομή της στους εργαζόμενους και τους τρόπους ελέγχου της επικοινωνιακής προσπάθειας. (Λούτας, 2002, 121).

Ο ρόλος της διοίκησης προσωπικού σε σχέση με την επιχειρησιακή επικοινωνία καθορίζεται και από την φύση της σαν επιστήμη η οποία επικεντρώνει την προσπάθεια της στην αποτελεσματική χρησιμοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού προκειμένου να υλοποιηθούν οι στόχοι της επιχείρησης. Αποτελεί πλέον αδιαμφισβήτητη άποψη ότι το κυρίαρχο εργαλείο της διοίκησης προσωπικού για την αποτελεσματική χρησιμοποίηση των

εργαζομένων είναι η επικοινωνιακή ικανότητα του στελέχους και η γενικότερη προσπάθεια συνεννόησης, κατανόησης και συνεργασίας των εργαζομένων. Έτσι λοιπόν τα δύο αυτά επιστημονικά πεδία της διοίκησης προσωπικού και της επιχειρησιακής επικοινωνίας, είναι άρρηκτα συνδεδεμένα μεταξύ τους αφού από τον βαθμό επικοινωνιακής ικανότητας του στελέχους εξαρτάται και ο βαθμός της αποτελεσματικής χρησιμοποίησης των εργαζομένων. Βέβαια, στο σημείο αυτό εάν γενικά αναλογιστούμε τις πολλές, ποικίλες και υψηλού βαθμού δυναμικότητας ιδιαιτερότητες και ιδιορρυθμίες των προσωπικών γνωρισμάτων ειδικά του Έλληνα εργαζόμενου, οι οποίες συνδυαζόμενες με το γενικότερο επίπεδο του, αποτελούν μία ευαίσθητη εύφλεκτη ύλη έτοιμη να αυτοπυροδοτηθεί σε κάθε περίπτωση, αντιλαμβανόμαστε την συμβολή της αποτελεσματικής επιχειρησιακής επικοινωνίας στην ομαλή συμβίωση και στην ποιότητα συνεργασίας προκειμένου να παραχθεί το επιθυμητό ομαδικό παραγωγικό αποτέλεσμα. Οι λεπτές και ευαίσθητες ισορροπίες που πολλές φορές επικρατούν στο επιχειρησιακό εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον απαιτούν και προϋποθέτουν τέτοιου βαθμού και έκτασης επικοινωνιακές ικανότητες εκ μέρους ιδιαίτερα των στελεχών και οι οποίες πρέπει να βελτιώνονται και εξελίσσονται σε έκταση και μέτρο που να μπορούν να αντιμετωπίσουν τόσο την καθημερινή εργασιακή πορεία, αλλά και να αναδειχθούν σωτήριος δύναμη για να αποφευχθούν δυσλειτουργίες που προκύπτουν από τα επικοινωνιακά κενά που διαχωρίζουν τους εργαζόμενους. (Λούτας, 2002, 121,122).

Χωρίς βέβαια να επιθυμούμε να μειώσουμε την Ελληνική εργασιακή προσωπικότητα, ο ιδιαίτερος χειρισμός που απαιτεί η έντονη μεσογειακή φιγούρα του, χρειάζεται και απαιτεί στελέχη με υψηλού επιπέδου επικοινωνιακές ικανότητες προκειμένου να αναδυθούν τα υπερμεγέθη προτερήματα του τα οποία όμως ενεργοποιούνται και καλλιεργούνται μέσω της αποτελεσματικής επικοινωνίας που επιβάλλεται να διαθέτουν τα στελέχη της επιχείρησης. Η διοίκηση ανθρώπινων πόρων έχει και την ευθύνη της πρόσληψης του κατάλληλου προσωπικού προκειμένου να αποδίδουν στον καθορισμένο βαθμό όλοι οι τομείς της επιχείρησης. Στο σημείο αυτό θέλουμε να τονίσουμε ότι το μεγαλύτερο προσόν των εργαζομένων δεν είναι τόσο οι εξειδικευμένες γνώσεις που απαιτούνται για την συγκεκριμένη εργασία που

επιλέγονται, οι οποίες και με την ταχύτητα της αγοράς εντός ολίγου χρόνου εναλλάσσονται με άλλες, αφού και η υφή και δομή της εργασίας συνεχώς διαφοροποιείται. (Λούτας, 2002, 122).

Το σημαντικότερο προσόν και ιδιαίτερα για το Ελληνικό σκηνικό, αποτελούν οι επικοινωνιακές ικανότητες του εργαζόμενου για να έχει την ευχέρεια και την δυνατότητα κάθε φορά μέσα από την ομαδική συνεργασία και το πνεύμα συνεννόησης και κατανόησης που επιβάλλεται να διαθέτει να συμβάλλει στο άριστο αποτέλεσμα. Σήμερα δε περισσότερο από ποτέ και τούτο αποτελεί μέλημα και χρέος της διοικητικής αυτής επιστήμης, της διοίκησης των ανθρώπινων πόρων, η εκπαίδευση και κατάρτιση των εργαζομένων σε θέματα βελτίωσης συμπεριφορών προκειμένου να κατασιγάσουν τα αρνητικά χαρακτηριστικά γνωρίσματα του Έλληνα που ταλαιπωρούν σε μεγάλο βαθμό την επιχείρηση και δυσχεραίνουν το θετικό παραγωγικό αποτέλεσμα, αποτελεί τον ακρογωνιαίο λίθο της επιχειρησιακής επιτυχίας. Αυτό το επικοινωνιακό κενό, το οποίο παρατηρείται ιδιαίτερα σε πολλές Ελληνικές οικογενειοκρατικές επιχειρήσεις, που πολλές φορές εξελίσσεται σε χάσμα ασυνεννοησίας, προσπαθεί να καλύψει ο τομέας της διοίκησης ανθρώπινων πόρων σχεδιάζοντας ειδικά εκπαιδευτικά προγράμματα (Λούτας, 2002, σελ. 122,123).

Η ικανότητα των διευθυντικών στελεχών στην διοίκηση εξαρτάται από το πόσο αποτελεσματική επικοινωνία αναπτύσσουν τόσο στο εσωτερικό, όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Επιτυχημένες επιχειρήσεις θεωρούνται αυτές, που έχουν δημιουργήσει επικοινωνιακά δίκτυα για την ομαλή, άμεση και έγκαιρη κυκλοφορία της πληροφορίας και έχουν καλλιεργήσει και αναπτύξει στελέχη που να πληρούν όλα τα εχέγγυα για την εκπλήρωση του πολύτιμου επικοινωνιακού τους στόχου. Σύμφωνα με τους Courtland Bovee και John Thill (1992, σελ.56) τα χαρακτηριστικά της αποτελεσματικής επικοινωνίας που πρέπει να επικρατούν είναι:

- Τα διευθυντικά στελέχη προσβλέπουν σε μία ελεύθερη και ανοικτή επικοινωνία.

- Η επιχείρηση να εκφράζεται με επικοινωνιακό ήθος, με όλους τους αποδέκτες των επικοινωνιακών μηνυμάτων.
- Οι πληροφορίες να αποστέλλονται έγκαιρα και να είναι αποτελεσματικές.
- Το κλίμα ροής πληροφοριών που επικρατεί σε μία επιχείρηση, αντανακλά την κουλτούρα της, μία κουλτούρα που είναι η μίξη των αξιών, παραδόσεων και συνηθειών, με δύο λόγια θα λέγαμε καθρεπτίζει την προσωπικότητα της. Αυτό μπορούμε να ισχυριστούμε ότι εξαρτάται από τον τρόπο με τον οποίο η κάθε επιχείρηση επιθυμεί να διαχειριστεί την ροή των επικοινωνιακών μηνυμάτων.

Η φύση της κάθε οργανικής μονάδος παίζει μεγάλη σημασία στο θέμα αυτό. Μερικές επιχειρήσεις προσπαθούν να εμποδίσουν την καθιέρωση της κάθετης επικοινωνίας ανιούσης μορφής (η ροή της πληροφορίας από το κατώτερο προσωπικό στα επιτελικά στελέχη), επειδή πιστεύουν, ότι οι συζητήσεις με τα κατώτερα στελέχη είναι χάσιμο πολύτιμου χρόνου και επιφέρουν σύγχυση στην ομάδα διοίκησης. Άλλες πάλι, εφαρμόζουν στην επικοινωνία τις αρχές της τιμότητας και ειλικρίνειας. Είναι φυσικό, στους υπαλλήλους να εξομολογούνται τα λάθη τους στους ανωτέρους τους, να διαφωνούν μαζί τους και να εκφράζουν την γνώμη τους. (Λούτας, 2002, σελ. 128)

Σχετικά με τις θεωρίες υποκίνησης, υπάρχουν δυο γενικές κατηγορίες θεωριών υποκίνησης. Η πρώτη κατηγορία θεωριών αναφέρεται στις ανάγκες, οι οποίες υποκινούν τα άτομα, εφόσον ικανοποιηθούν . Σε αυτές τις θεωρίες ανήκουν του Maslow(1943) του Hergberg (1959) και του McClelland (1961). Η δεύτερη κατηγορία θεωριών εξηγεί το πώς κζει γιατί τα άτομα υποκινούνται. Σε αυτή τη κατηγορία ανήκουν οι θεωρίες της «προσδοκίας» και της «ισότητας- δικαιοσύνης» οι οποίες διατυπώθηκαν από τους Argyris (1960), Porter (1961) Vroom (1964) και Lawer (1973). Τα κίνητρα προς τους εργαζόμενους μπορεί να είναι εκτός από τις οικονομικές απολαβές και διάφορες πολιτικές που εφαρμόζονται από τις επιχειρήσεις, όπως είναι η

επικοινωνία, η συμμετοχή στη λήψη των αποφάσεων, ο εμπλουτισμός της εργασίας, η αναγνώριση κλπ (Μπόγκα- Καρτέρη, 2003, σελ.27)

Σχετικά με τις ανάγκες, σύμφωνα με τον Maslow, οι ανθρώπινες ανάγκες ταξινομούνται, ξεκινώντας από τις βασικές και καταλήγοντας στις ανωτέρου επιπέδου, ως εξής:

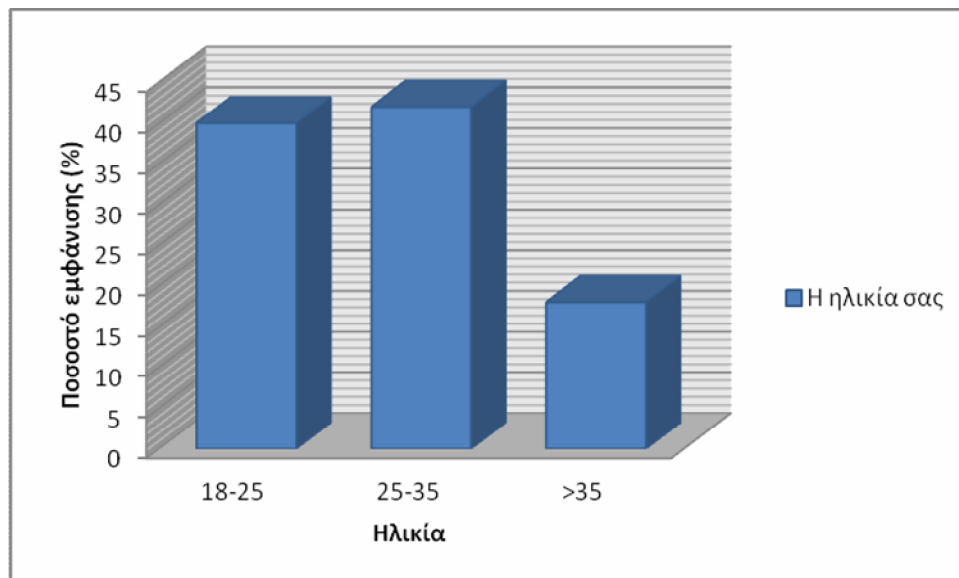
- Φυσιολογικές ανάγκες: περιλαμβάνουν τις ανάγκες επιβίωσης όπως τροφή ρουχισμό στέγη κτλ.
- Ανάγκες ασφάλειας: αφορούν την ασφάλεια και γενικά τη σταθερότητα στη ζωή
- Κοινωνικές ανάγκες: περιλαμβάνουν ανάγκες για συναναστροφή με άλλους ανθρώπους, επιθυμία να ανήκει κάποιος σε κοινωνική ομάδα, να δημιουργεί κοινωνικές σχέσεις
- Ανάγκες για αυτοεκτίμηση: περιλαμβάνουν την εκτίμηση τόσο από το ίδιο το άτομο προς τον εαυτό του, όσο και από το περιβάλλον του.
- Ανάγκες για αυτοεκπλήρωση: περιλαμβάνουν τις ανάγκες ανάπτυξης, επιτυχίας και εξέλιξης του ατόμου.

Είναι δυνατόν η παραπάνω ιεράρχηση των αναγκών να πάρει μια τελείως διαφορετική μορφή σε μερικές περιπτώσεις, ανάλογα με τις προσωπικές αξιολογήσεις και εκτιμήσεις των ατόμων, το κοινωνικό περιβάλλον τους, και άλλους εξωτερικούς και υποκειμενικούς παράγοντες. Ο χρόνος μετάβασης από το ένα επίπεδο αναγκών στο άλλο διαφέρει μεταξύ των ατόμων και είναι δύσκολο να καθοριστεί. Επίσης, είναι πολύ πιθανό το άτομο να μην αισθανθεί όλες τις κατηγορίες των αναγκών που περιγράφηκαν παραπάνω. Αυτό θα εξαρτηθεί από το χαρακτήρα του ατόμου, την προσωπικότητά του, το περιβάλλον του, το μορφωτικό και κοινωνικό του επίπεδο, την ηλικία κτλ. Οι πιο σημαντικές ανάγκες για την παρακίνηση και τη διαμόρφωση συγκεκριμένης συμπεριφοράς εκ μέρους των

ατόμων είναι αρχικά οι φυσιολογικές ανάγκες και οι ανάγκες για ασφάλεια. Τα δύο αυτά επίπεδα αναγκών ταξινομούνται στην ίδια κατηγορία με τον τίτλο «οικονομικές ανάγκες», γιατί ικανοποιούνται βασικά με οικονομικές αμοιβές. Μέχρι να ικανοποιηθούν οι οικονομικές ανάγκες δεν μπορούν να αποτελέσουν στοιχεία υποκίνησης ή παρακίνησης οι ανάγκες ανωτέρου επιπέδου. Από τη στιγμή που δεν θα ικανοποιηθεί μια ανάγκη επαρκώς, μειώνεται η σημασία της ως ισχυρού στοιχείου υποκίνησης σε σχέση με άλλες ανάγκες, αλλά δεν παύει να αποτελεί στοιχείο παρακίνησης. (Μπόγκα- Καρτέρη, 2003, σελ.27,28,29)

2.5 Αποτελέσματα έρευνας

Στην πρώτη μας ερώτηση, οι ερωτηθέντες δήλωσαν την ηλικία τους. Τα μεγαλύτερα ποσοστά συγκέντρωσαν οι ηλικίες από 18 έως και 35.



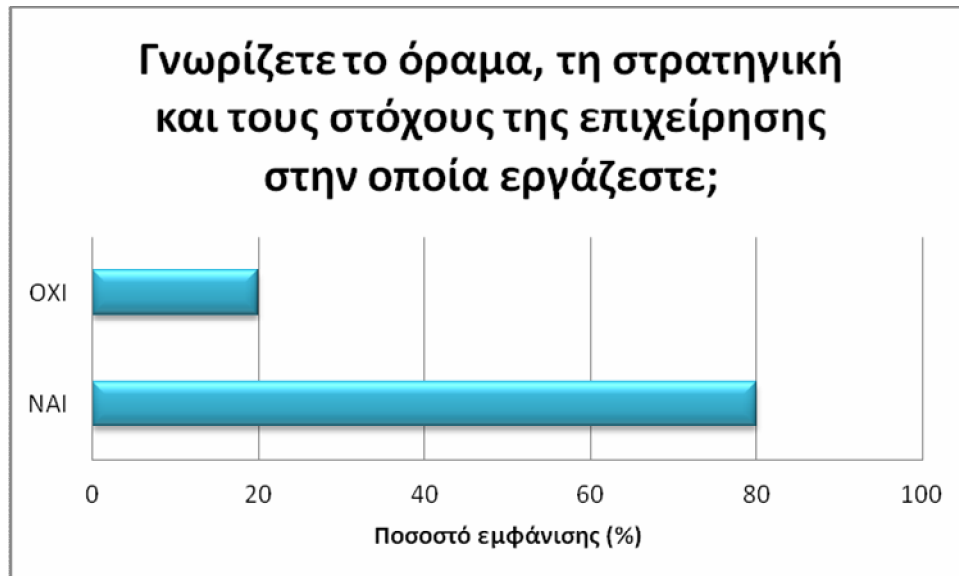
(Γράφημα 1. Ηλικία ερωτηθέντων)

Στην δεύτερη ερώτηση μας, ερωτήσαμε για το φύλο των ερωτηθέντων. Το 60% ήταν γυναίκες, και το 40% άντρες.



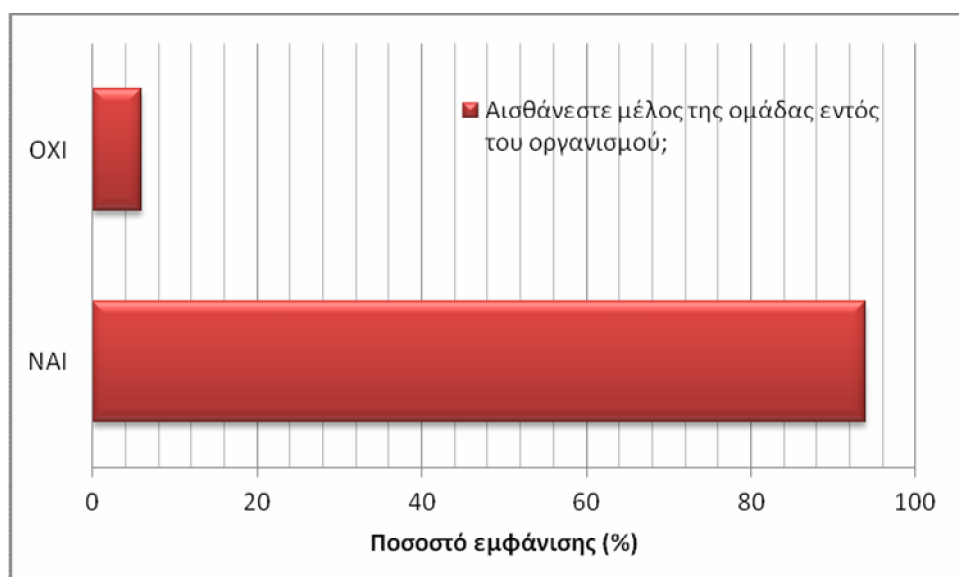
(Γράφημα 2. Φύλο ερωτηθέντων)

Στην τρίτη μας ερώτηση, ζητήσαμε να μάθουμε αν οι ερωτηθέντες γνωρίζουν το όραμα, τη στρατηγική και τους στόχους της επιχείρησης στην οποία εργάζονται. Το 80% απάντησε πως το γνωρίζει, όμως ένα 20% (ποσοστό πολύ σημαντικό), δεν γνώριζε.



(Γράφημα 3. Γνώση οράματος επιχείρησης)

Μέλος της ομάδας του οργανισμού, αισθάνεται ένα 90% των ερωτηθέντων.



(Γράφημα 4. Αίσθηση ύπαρξης στην ομάδα του οργανισμού)

Τους στόχους του επιμέρους τμήματος του γνώριζε ένα ποσοστό 95%, ενώ το 5% δεν τους γνώριζε.



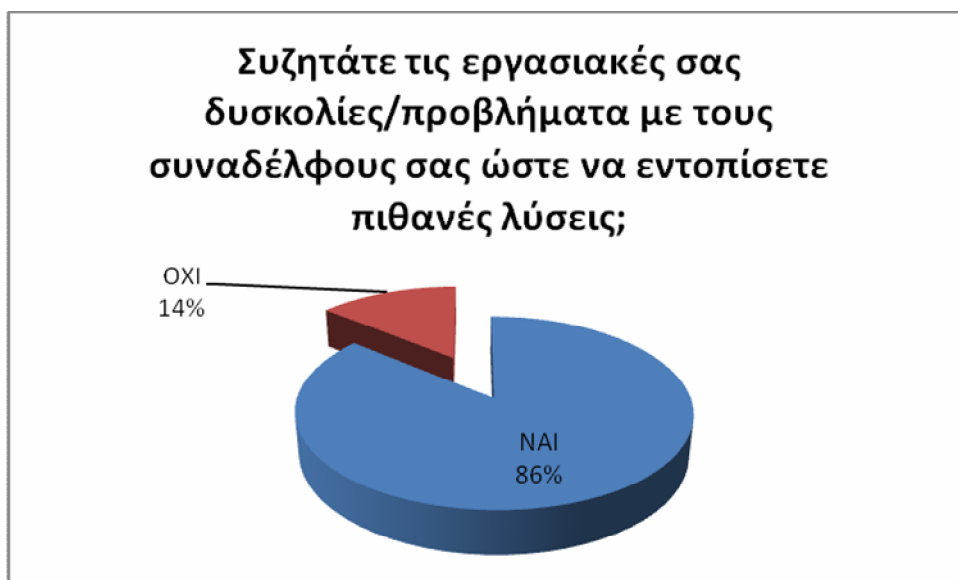
(Γράφημα 5. Γνώση στόχων)

Στην ερώτηση αν εργάζονται με ατομικούς ή/και ομαδικούς στόχους, το 46% δήλωσε ότι εργάζεται με ομαδικούς, ενώ το 38% με ατομικούς και ομαδικούς. Είναι πολύ σημαντικό αυτό, αν αναλογιστούμε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων της Seven A.E εργάζονται σε συνεργασία, για την επίτευξη των στόχων.



(Γράφημα 6. Κατηγοριοποίηση στόχων)

Το 86% συζητάει τις εργασιακές δυσκολίες με τους συναδέλφους του, για τον εντοπισμό πιθανών λύσεων, πράγμα που προσδίδει την εξαιρετική επικοινωνία εντός του οργανισμού.



(Γράφημα 7. Συζήτηση προβλημάτων με συναδέλφους)

Σε ένα συντριπτικό ποσοστό της τάξης του 94%, θεωρούν σημαντική την διαδικασία της επικοινωνίας (αρκετά και πάρα πολύ) για την επίτευξη των αποτελεσμάτων τους. Με λίγα λόγια, η επικοινωνία εντός του οργανισμού Seven A.E αποτελεί σημαντικό παράγοντα επίτευξης στόχων.



(Γράφημα 8. Σημαντικότητα επικοινωνίας για επίτευξη αποτελεσμάτων)

Σχετικά με τους τρόπους επικοινωνίας εντός της επιχείρησης, αυτοί είναι μοιρασμένοι ανάμεσα στα meetings, την τηλεφωνική επικοινωνία, και την προσωπική επαφή, και σε πολύ μικρό ποσοστό στα email. Έτσι λοιπόν βλέπουμε ότι τα μέλη του οργανισμού Seven A.E προτιμούν πιο πολύ άμεσους τρόπους επικοινωνίας.



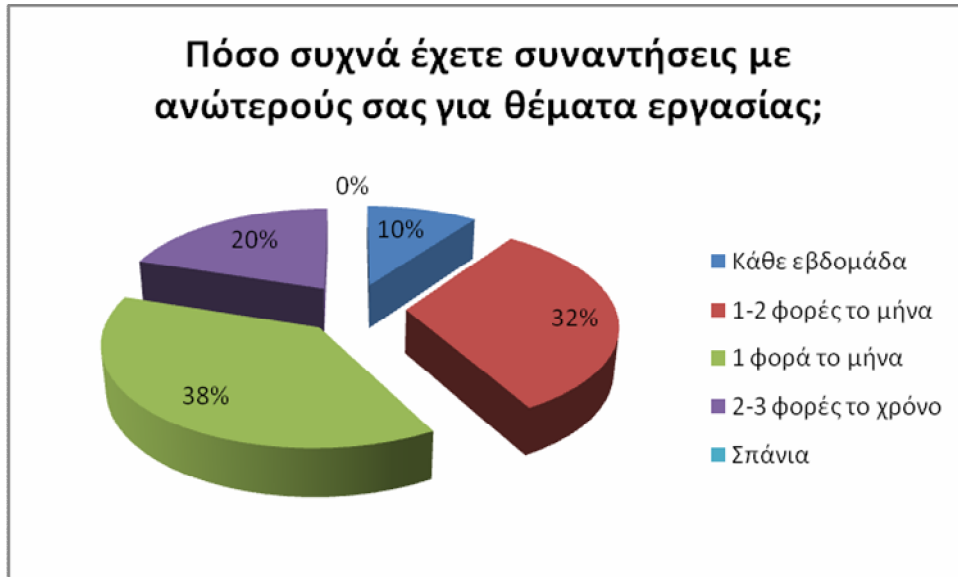
(Γράφημα 9. Τρόποι επικοινωνίας)

Σχετικά με την συχνότητα συναντήσεων μεταξύ συναδέλφων, αυτή δεν είναι και τόσο συχνή (ίσως αποτελεί και γεγονός βάσει αυτού ότι οι συναντήσεις δεν κρίνονται απαραίτητες). 1 με 2 λοιπόν φορές τον μήνα είναι αρκετές για ένα ποσοστό της τάξης του 78%.



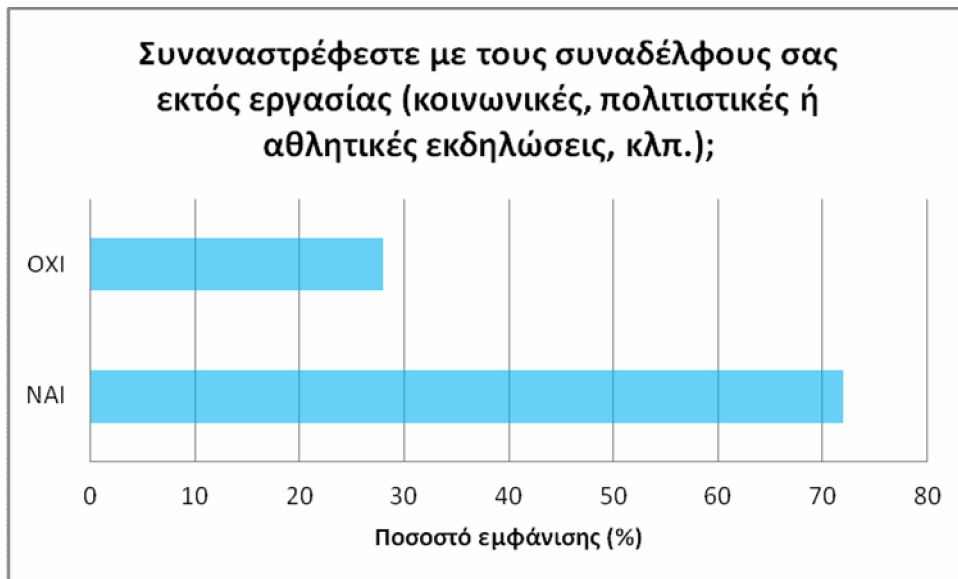
(Γράφημα 10. Συχνότητα συναντήσεων με συνάδελφους)

Περίπου στα ίδια επίπεδα κυμαίνονται και οι συναντήσεις με ανώτερους (70% 1 με 2 φορές τον μήνα).



(Γράφημα 11. Συχνότητα συναντήσεων με ανώτερους)

Εκτός εργασίας συναναστρέφεται με συναδέλφους του το 72%, πράγμα που δηλώνει ίσως και τον υψηλό βαθμό επικοινωνίας εντός της επιχείρησης. Αυτό είναι πολύ σημαντικό, μιας και οι συναναστροφές και εκτός της εργασίας, αποτελούν πολύ καλό μέσο για την γέννηση ισχυρών δεσμών οι οποίοι θα οδηγήσουν στην καλύτερη επικοινωνία και εντός εργασίας.



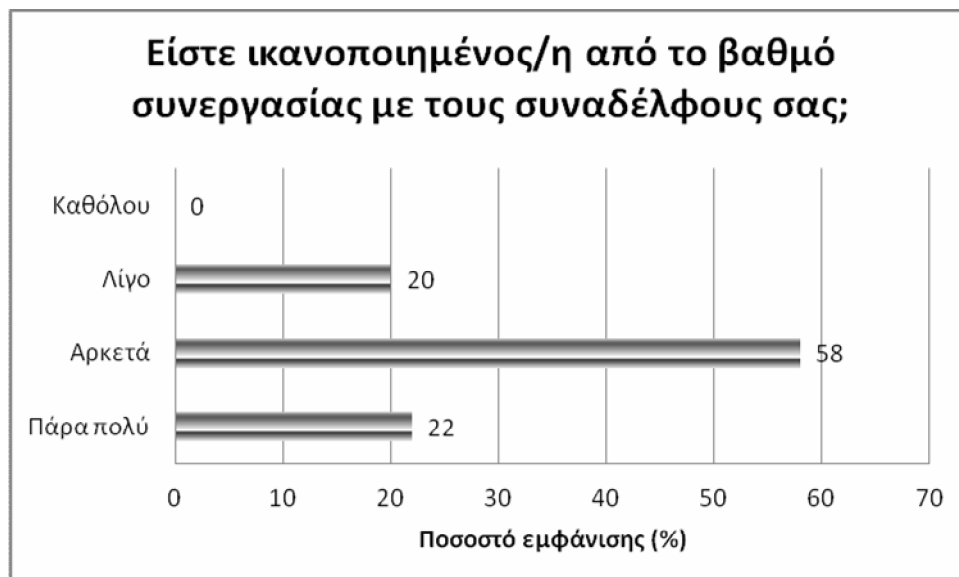
(Γράφημα 12. Συναναστροφές συναδέλφων εκτός εργασίας)

Και ακριβώς αυτό που αναφέρουμε, αποτυπώνεται στο παρακάτω γράφημα. Όσοι συναναστρέφονται με συναδέλφους τους και εκτός εργασίας, θεωρούν σε ποσοστό 90% πώς αυτή η συναναστροφή επηρεάζει αρκετά ή πολύ την ποιότητα της επικοινωνίας και εντός της εργασίας.



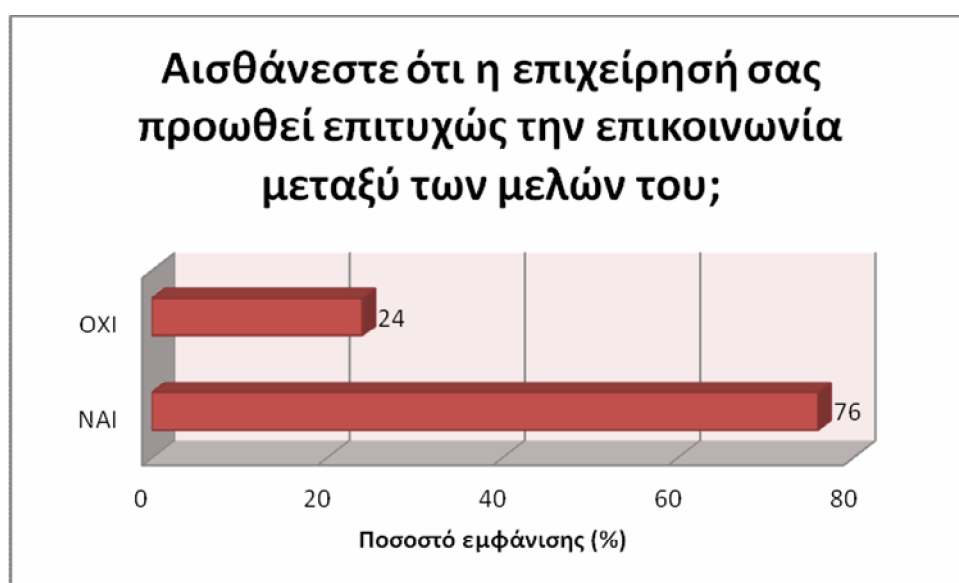
(Γράφημα 13. Επηρεασμός συναναστροφής εκτός εργασίας)

Από τον βαθμό συνεργασίας με τους συναδέλφους τους, το 80% είναι αρκετά έως πάρα πολύ, ενώ βλέπουμε ότι κανένας δεν ήταν ανικανοποίητος έστω και λίγο.



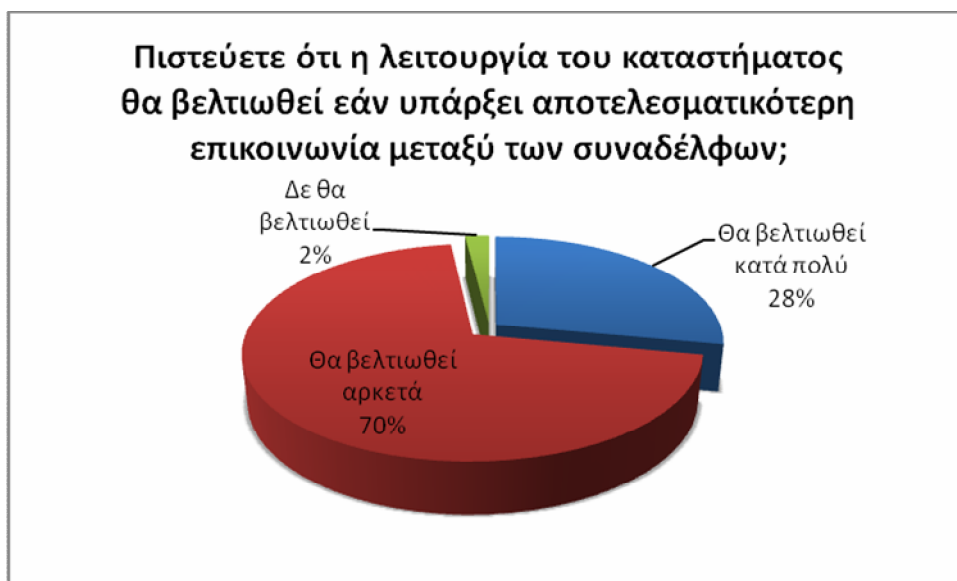
(Γράφημα 14. Βαθμός ικανοποίησης συνεργασίας)

Το 76% θεωρεί ότι η επιχείρησή τους προωθεί επιτυχώς την επικοινωνία μεταξύ των μελών της, αλλά ένα 24% δεν το θεωρεί αυτό. Θεωρούμε πως η ύπαρξη συχνότερων meeting και ομαδικών ενημερώσεων θα οδηγούσαν προς μία ακόμα καλύτερη κατεύθυνση.



(Γράφημα 15. Βαθμός επιτυχίας επιχείρησης ως προς την επικοινωνία)

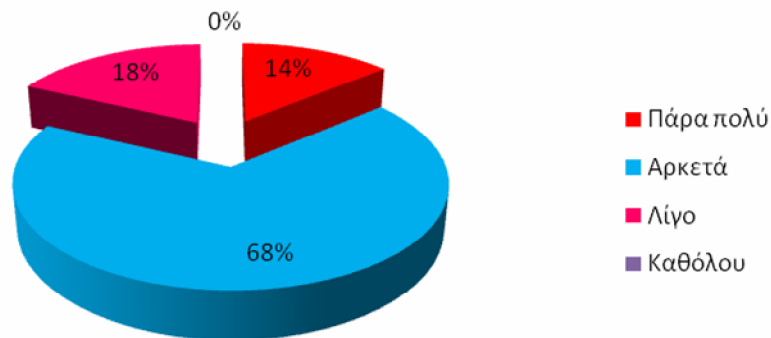
Το 98% θεωρεί πως η λειτουργία του εκάστοτε καταστήματος θα βελτιωθεί αρκετά έως πολύ αν υπάρξει αποτελεσματικότερη επικοινωνία μεταξύ των συναδέλφων, πράγμα το οποίο μας οδηγεί στην άποψη ότι η επιχείρηση θα πρέπει να αναζητήσει τρόπους βελτίωσης της επικοινωνίας.



(Γράφημα 16. Πίστη βελτίωσης λειτουργίας καταστήματος μέσω αποτελεσματικότερης επικοινωνίας)

Αναφορικά με την εξωτερική επιχειρησιακή επικοινωνία, συντριπτικό ποσοστό των υπαλλήλων (86%) θεωρεί πως η επιχείρηση προωθεί και υποστηρίζει την επικοινωνία με τους πελάτες.

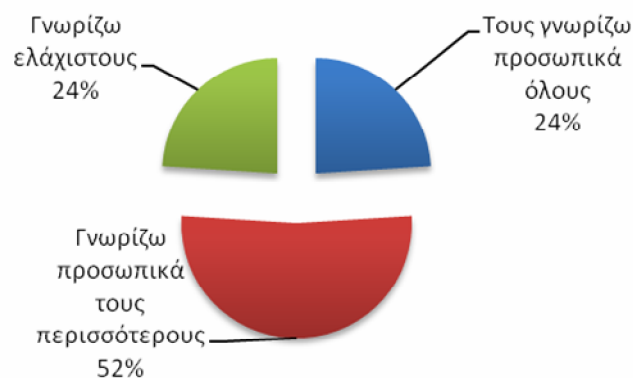
Θεωρείται ότι η επιχείρησή σας προωθεί και υποστηρίζει μια πιο στενή επικοινωνία του προσωπικού της με τους πελάτες της;



(Γράφημα 17. Πίστη υποστήριξης εξωτερικής επικοινωνίας από την επιχείρηση)

Σε αρκετά μεγάλο ποσοστό (76%) οι υπάλληλοι είναι εξοικειωμένοι με τους πελάτες, μιας και τους γνωρίζουν είτε όλους, είτε τους περισσότερους προσωπικά. Αρκετοί που γνωρίζουν ελάχιστους, μας ανέφεραν ότι αυτό δεν συμβαίνει λόγω έλλειψης επικοινωνίας αλλά λόγω του ότι δεν έχουν πολύ καιρό που δουλεύουν για την Seven A.E, απλά η αναφορά αυτή έγινε εκτός ερωτηματολογίου.

Πως θα χαρακτηρίζατε τη δική σας εξοικείωση με τους πελάτες της επιχείρησής σας;



(Γράφημα 18. Βαθμός εξοικείωσης υπαλλήλων με πελάτες της επιχείρησης)

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Από την εργασία που εκπονήθηκε, και κυρίως μέσω της έρευνας , διαπιστώθηκε πως η ύπαρξη επαρκούς μα κυρίως ποιοτικής επικοινωνίας εντός μίας επιχείρησης (που στην περίπτωση μας ήταν μία επιχείρηση η οποία διατηρεί αλυσίδα καταστημάτων), μπορεί να οδηγήσει όχι μόνο στην δημιουργία ενός καλύτερου κλίματος μεταξύ των συναδέλφων και των ανωτέρων, αλλά και στην εκπλήρωση προσωπικών και ομαδικών στόχων που θέτει η επιχείρηση αλλά και κάθε υπάλληλος ξεχωριστά.

Επίσης, το γεγονός ότι η επικοινωνία και εκτός της εργασίας μεταξύ συναδέλφων, οδηγεί σε καλύτερη επικοινωνία μεταξύ τους εντός του εργασιακού ωραρίου, θα πρέπει να τονιστεί και να προκριθεί η ενδυνάμωση της από την ίδια την Seven A.E. Η διοργάνωση ημερίδων, επιμορφωτικών σεμιναρίων, ακόμα και δείπνων/ βραδιών προσωπικού, θα οδηγήσουν σε διαπροσωπικές γνωριμίες και επαφές ανάμεσα στο προσωπικό, οι οποίες μόνο χρήσιμες θα μπορέσουν να αποδειχθούν μελλοντικά για την επιχειρησιακή επικοινωνία.

Τέλος, θα ήταν χρήσιμο να διατυπώσουμε πως η εσωτερική επιχειρησιακή επικοινωνία της αλυσίδας Video Seven A.E βρίσκεται σε πολύ ικανοποιητικά επίπεδα, όπως αποδεικνύεται και από τα αποτελέσματα της έρευνας, αλλά πάντα υπάρχουν περιθώρια για βελτιώσεις και μετατροπές οι οποίες και θα οδηγήσουν προς την όσο δυνατόν καλύτερη και αποτελεσματικότερη επικοινωνία εντός της επιχείρησης.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική Βιβλιογραφία

Αντωνιάδης, Α. (1992) *Δημόσιες Σχέσεις*. Θεσσαλονίκη, Εκδόσεις ΖΗΤΑ, σελ. 23

Δεριζιώτης Χ, Σκυφτός Κ, Χαροκόπος Γ. (2006), *Επιχειρησιακή Επικοινωνία*. Αθήνα, Εκδόσεις Σοφία Α.Ε., σελ. 48-50,93

Ζαβλάνος Μ. (1998). *Μάνατζμεντ*. Αθήνα, Εκδόσεις Ελλην, σελ. 18

Ζευγαρίδης Σπ., Κουφίδου Στ. (1980) *Οργάνωση και διοίκηση- Διοίκηση και αποτελεσματική συμπεριφορά στελεχών*. Θεσσαλονίκη, Εκδόσεις Αφοί Κυριακίδη, σελ. 55

Κακουλίδης Κ. (2009) *Επιχειρηματικότητα-Επικοινωνία-Πωλήσεις*. Αθήνα, Εκδόσεις Διόνικος, σελ. 101-102, 104-107

Καλφιωτης, Σ. (1978) *Τουριστικό Marketing. Βασικές Αρχές*. Αθήνα, εκδόσεις ΤΥΡΟΒΟΛΟΣ, σελ. 43

Κόντης Θ. (1983) *Επιχειρησιακή Επικοινωνία*. Αθήνα, Εκδόσεις ΟΕΔΒ. σελ 47, 61.

Λούτας Γ. (2002) *Η θεωρία της Επιχειρησιακής Επικοινωνίας*. Αθήνα, Εκδόσεις Έλλην, σελ. 59, 81, 121- 123, 128.

Μπόγκα-Καρτέρη Κ. (2003) Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, Θεσσαλονίκη, Εκδόσεις University Studio Press, σελ. 23, 27-29,

Μπόγκα- Καρτέρη Κ. (2005) *Επικοινωνία. Ανθρώπινη/Επιχειρησιακή θεωρία και εφαρμογές*. Θεσσαλονίκη, University Studio Press, σελ 25, 35, 73-74

Πετρονώτη Μ. (1995) *Δίκτυα κοινωνικών σχέσεων: Όψεις και αλληλεπιδράσεις με τη διαδικασία επαγγελματικής κινητικότητας*. Αθήνα, Εθνικό Κέντρο Κοινωνικών Ερευνών, σελ. 34-35

Τζωρτζάκης Κ. (2004) *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*. Αθήνα, Εκδόσεις Rosili, σελ.51

Φαναριώτης Π. (1981) *Επιχειρησιακή Επικοινωνία*. Αθήνα, Εκδόσεις Σταμούλη, σελ.18

Φαναριώτης Π. (2002) *Επιχειρησιακή Επικοινωνία*. Αθήνα, Εκδόσεις Σταμούλη, σελ.71-72, 76

Χατζηπαντελή Π. (1999). *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*. Αθήνα, Εκδόσεις Μεταίχμιο, σελ 28-30

Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία

E.Jones, B.Watson, J.Gardner, C.Gallois (2004) *Organizational Communication: Challenges for the New Century*, DOI, p.67

Harold Wilensky (1975) *Organizational Intelligence: Knowledge and Policy in Government and Industry*, Basic Books, p.58

Ηλεκτρονική Βιβλιογραφία

<http://www.sevenspot.gr/gr/CompanyProfile.html>

<http://www.sevenspot.gr/gr/History.html>

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

1) Η ηλικία σας
18-25
25-35
35>
2) Το φύλο σας
ΑΝΔΡΑΣ
ΓΥΝΑΙΚΑ
3) Γνωρίζετε το όραμα, τη στρατηγική και τους στόχους της επιχείρησης στην οποία εργάζεστε ;
ΝΑΙ
ΟΧΙ
4) Αισθάνεστε μέλος της ομάδας εντός του οργανισμού ;
ΝΑΙ
ΟΧΙ
5) Γνωρίζετε τους στόχους του τμήματος σας ;
ΝΑΙ
ΟΧΙ
6) Εργάζεστε με ατομικούς / ομαδικούς στόχους;
ΑΤΟΜΙΚΟΥΣ
ΟΜΑΔΙΚΟΥΣ
ΑΤΟΜΙΚΟΥΣ ΚΑΙ ΟΜΑΔΙΚΟΥΣ
ΔΕΝ ΕΡΓΑΖΟΜΑΙ ΜΕ ΣΤΟΧΟΥΣ
7) Συζητάτε τις εργασιακές σας δυσκολίες / προβλήματα με τους συναδέλφους σας ώστε να εντοπίσετε πιθανές λύσεις ;
ΝΑΙ
ΟΧΙ
8) Πόσο σημαντική για την επίτευξη των αποτελεσμάτων σας θεωρείτε τη διαδικασία της επικοινωνίας ;
ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ
ΑΡΚΕΤΑ
ΛΙΓΟ
ΚΑΘΟΛΟΥ
9) Με ποιούς τρόπους επιτυγχάνεται η επικοινωνία σας με τα υπόλοιπα τμήματα και τις υπηρεσίες της επιχείρησης σας ;
ΠΡΟΣΩΠΙΚΗ ΕΠΑΦΗ
ΤΗΛΕΦΩΝΙΚΑ

E-MAIL
MEETINGS
10) Πόσο συχνά έχετε συναντήσεις με τους συναδέλφους για θέματα εργασίας ;
ΚΑΘΕ ΕΒΔΟΜΑΔΑ
1-2 ΦΟΡΕΣ ΤΟΝ ΜΗΝΑ
1 ΦΟΡΑ ΤΟΝ ΜΗΝΑ
2-3 ΦΟΡΕΣ ΤΟΝ ΧΡΟΝΟ
ΣΠΑΝΙΑ
11) Πόσο συχνά έχετε συναντήσεις με ανώτερους σας για θέματα εργασίας ;
ΚΑΘΕ ΕΒΔΟΜΑΔΑ
1-2 ΦΟΡΕΣ ΤΟΝ ΜΗΝΑ
1 ΦΟΡΑ ΤΟΝ ΜΗΝΑ
2-3 ΦΟΡΕΣ ΤΟΝ ΧΡΟΝΟ
ΣΠΑΝΙΑ
12) Συναναστρέφεστε με τους συναδέλφους σας εκτός εργασίας (κοινωνικές πολιτιστικές ή αθλητικές εκδηλώσεις, κλπ) ;
ΝΑΙ
ΟΧΙ
13) Εάν ναι, πιστεύετε ότι η συναναστροφή αυτή επηρεάζει την ποιότητα της επικοινωνίας και συνεργασίας με τους συναδέλφους σας ;
ΝΑΙ, ΣΕ ΜΕΓΑΛΟ ΒΑΘΜΟ
ΑΡΚΕΤΑ
ΛΙΓΟ
ΚΑΘΟΛΟΥ
14) Είστε ικανοποιημένος/η από τον βαθμό συνεργασίας με τους συναδέλφους σας ;
ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ
ΑΡΚΕΤΑ
ΛΙΓΟ
ΚΑΘΟΛΟΥ
15) Αισθάνεστε ότι η επιχείρησή σας προωθεί επιτυχώς την επικοινωνία μεταξύ των μελών του ;
ΝΑΙ
ΟΧΙ
16) Πιστεύετε ότι η λειτουργία του καταστήματος θα βελτιωθεί εάν υπάρξει αποτελεσματικότερη επικοινωνία μεταξύ των συναδέλφων ;
ΘΑ ΒΕΛΤΙΩΘΕΙ ΚΑΤΑ ΠΟΛΥ
ΘΑ ΒΕΛΤΙΩΘΕΙ ΑΡΚΕΤΑ
ΔΕΝ ΘΑ ΒΕΛΤΙΩΘΕΙ
17) Θεωρείται ότι η επιχείρησή σας προωθεί και υποστηρίζει μια πιο στενή επικοινωνία του προσωπικού της με τους πελάτες της ;

ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ
ΑΡΚΕΤΑ
ΛΙΓΟ
ΚΑΘΟΛΟΥ
18) Πώς θα χαρακτηρίζατε τη δική σας εξοικείωση με τους πελάτες της επιχείρησής σας ;
ΤΟΥΣ ΓΝΩΡΙΖΩ ΠΡΟΣΩΠΙΚΑ ΟΛΟΥΣ
ΓΝΩΡΙΖΩ ΠΡΟΣΩΠΙΚΑ ΤΟΥΣ ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΟΥΣ
ΓΝΩΡΙΖΩ ΕΛΑΧΙΣΤΟΥΣ