



ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΠΕΙΡΑΙΑ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΣΤΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΤΩΝ ΣΥΓΧΡΟΝΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
(ΘΕΜΑΤΙΚΟ ΠΕΔΙΟ: ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΕΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΕΣ)

Δενδρινός Μιχάλης ΑΜ: 6272
m_dendrinos@hotmail.com

Κεφάλας Ηλίας ΑΜ: 6634
hkef27@hotmail.com

ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ

ΚΑΛΑΝΤΩΝΗΣ ΠΕΤΡΟΣ, Ph.D

ΑΙΓΑΛΕΩ 2014

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

<u>ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ</u>	2
<u>ΠΡΟΛΟΓΟΣ</u>	4
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Η ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΚΑΙ ΤΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΩΣ ΜΕΣΟ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΝΕΡΓΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ	
1.1 ΤΑ ΣΥΣΤΑΤΙΚΑ ΜΕΛΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....	7
1.2 ΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.....	8
1.3 ΤΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΑ ΣΤΕΛΕΧΗ (MANAGERS) ΚΑΙ Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥΣ ΣΤΑ ΔΙΑΦΟΡΑ ΕΠΙΠΕΔΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ.....	18
1.4 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ.....	20
1.5 ΟΡΓΑΝΩΣΗ.....	24
1.6 ΤΥΠΙΚΗ ΚΑΙ ΑΤΥΠΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ.....	28
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Η ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ	
2.1 ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ.....	30
2.2 Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ.....	30
2.3 ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ.....	33
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΔΙΑΧΕΙΡΗΣΗ ΤΩΝ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΑΠΟ ΤΑ ΣΤΕΛΕΧΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ	
3.1 ΗΓΕΣΙΑ Η ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ;	37
3.2 ΘΕΣΠΙΣΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ ΣΤΙΣ ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	38
3.3 ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΑ ΕΛΕΓΧΟΥ ΤΩΝ ΑΝΩΤΕΡΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ	38
3.4 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΑΝΩΤΕΡΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΣΤΗ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΟΜΑΔΩΝ	40
3.5 ΤΑ ΑΝΩΤΕΡΑ ΣΤΕΛΕΧΗ ΩΣ ΔΙΑΜΕΣΟΛΑΒΗΤΕΣ	42
3.6 ΤΑ ΑΝΩΤΕΡΑ ΣΤΕΛΕΧΗ ΩΣ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΕΣ	42
3.7 ΤΑ ΑΝΩΤΕΡΑ ΣΤΕΛΕΧΗ ΩΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΕΣ	43
3.8 ΤΑ ΑΝΩΤΕΡΑ ΣΤΕΛΕΧΗ ΜΠΟΡΟΥΝ ΝΑ ΔΙΕΥΚΟΛΥΝΟΥΝ ΤΗ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΤΗΝ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ	44
3.9 ΛΟΓΟΔΟΣΙΑ ΚΑΙ ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ	45
3.10 ΜΕΤΡΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ	47
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΣΤΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	
4.1 ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	44

4.2 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	45
4.3 ΤΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΣΤΗΝ ΔΟΠ.....	47
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ	
5.1 ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	54
5.2 Η ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	54
5.3 ΣΚΟΠΟΙ ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	55
5.4 ΕΡΕΥΝΑ.....	56
5.5 ΤΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	65
<u>ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ</u>	66
<u>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ</u>	69
<u>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ</u>	70

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Το Μάνατζμεντ αποτελεί σήμερα ένα επίκαιρο θέμα εξαιρετικής χρησιμότητας για την οικονομική και κοινωνική ζωή. Σήμερα, η οικονομική δραστηριότητα καταλαμβάνει παγκόσμιες διαστάσεις και η βελτίωση της ανταγωνιστικής ικανότητας μιας επιχείρησης αποτελεί την σημαντικότερη προτεραιότητα γι' αυτήν. Εκτός από τον ανταγωνισμό όμως, άλλη προτεραιότητα είναι η ολοκληρωμένη κάλυψη των ανθρώπινων αναγκών. Η αποτελεσματικότητα αυτή δεν μπορεί να υπάρξει χωρίς το αποτελεσματικό Μάνατζμεντ. Το Μάνατζμεντ αποδίδεται στα ελληνικά με τη λέξη διοίκηση. Είναι μια έννοια που εφαρμόζεται σε όλα τα επίπεδα, λειτουργίες και δραστηριότητες της επιχείρησης. Αξίζει να σημειωθεί πως η ηγεσία και management είναι δύο έννοιες φανερά παρόμοιες, αλλά όχι ταυτόσημες. Πολλοί συγχέουν την ηγεσία με το management. Το management, δεν έχει ηγέτες αλλά ομάδες, όπου προτεραιότητα τους είναι η επίτευξη του επιθυμητού στόχου. Σε αντίθεση, η ηγεσία είναι η ιδιότητα ενός ατόμου που διευθύνει μια ομάδα ανθρώπων, ενώ το management είναι η δραστηριότητα με την οποία ολοκληρώνεται κάποιο έργο μέσω άλλων ανθρώπων. Η ηγεσία χωρίζεται σε φυσική, όταν μέσα σε μία ομάδα ανθρώπων ξεχωρίζει κάποιος και γίνεται ο αρχηγός της με την επιβλητικότητα του στους άλλους και τους κατευθύνει, και σε τυπική, όπου όταν η εξουσία ασκείται λόγω θέσης. Έχουν διατυπωθεί διάφορες απόψεις για τα προσόντα του οικονομικού ηγέτη. Τα βασικά χαρακτηριστικά όμως είναι η ικανότητα να κινητοποιεί, να κατευθύνει, να εμπνέει, να δραστηριοποιεί και να ελέγχει το ανθρώπινο δυναμικό, όπως επίσης και να θεωρεί ότι έχει ουσιαστική συμμετοχή στους στόχους και τα επιθυμητά αποτελέσματα. Ο οικονομικός ηγέτης θα πρέπει να συλλαμβάνει ένα όραμα για τις επιχειρήσεις, τους οργανισμούς και την κοινωνία. Κάνει τα μέλη της ομάδας του να πιστέψουν σε αυτόν και τους οδηγεί στην πραγματοποίηση των στόχων του, στηριζόμενος σε αρχές, αξίες και στην αυθεντικότητα. Παρακινεί τους ανθρώπους να χαρτογραφούν τις ικανότητές τους και να τις αξιοποιούν στο μέγιστο βαθμό, προσπαθώντας με μεγάλη διάθεση και ενθουσιασμό να πετύχουν τις υψηλότερες επιδόσεις τους, ώστε η επιχείρηση να επωφελείται από τη μέγιστη δυνατή αξία για τους πελάτες, τους εργαζόμενους, τους μετόχους και για την κοινωνία γενικότερα.

Στην παρούσα εργασία επιχειρείται να αποκρυπτογραφηθεί η επικοινωνιακή στρατηγική στο μάνατζμεντ των σύγχρονων επιχειρήσεων, μέσα από βιβλιογραφική επισκόπηση.

Συγκεκριμένα, στο πρώτο κεφάλαιο, γίνεται αναφορά στα συστατικά μέλη της επιχείρησης, καθώς και για το περιβάλλον της επιχείρησης, τον προγραμματισμό της και την λήψη των αποφάσεων. Η επιχείρηση είναι ένα ανοιχτό σύστημα που επηρεάζεται συνεχώς από το εξωτερικό της περιβάλλον. Η διαδικασία λήψης αποφάσεων είναι το πιο σημαντικό κομμάτι του προγραμματισμού. Η λήψη αποφάσεων καθορίζει τη βασική δραστηριότητα για όλα τα διοικητικά στελέχη. Το διοικητικό στέλεχος θα πρέπει συνεχώς να αποφασίζει, τι πρέπει να γίνει, ποιός πρέπει να το εκτελέσει κ.λπ.

Στο δεύτερο κεφάλαιο, αναλύεται η αποτελεσματική επικοινωνία και η διαδικασία της επικοινωνίας. Η επικοινωνία είναι μια βασική λειτουργία σε κάθε οργάνωση. Η επικοινωνία ορίζεται ως η διαδικασία ανταλλαγής μηνυμάτων, ιδεών ή στάσεων μεταξύ ενός αποστολέα και ενός παραλήπτη (ή ενός πομπού και ενός δέκτη). Η επικοινωνία γίνεται προφορικά, γραπτά, τηλεφωνικά ή με ηλεκτρονικά μέσα. Στην καθημερινή ζωή μιας οργάνωσης, η επικοινωνία καταλαμβάνει πολύ μεγάλο μέρος του χρόνου εργασίας.

Το τρίτο κεφάλαιο, αναφέρεται στη διαχείριση των επικοινωνιακών στρατηγικών από τα στελέχη της διοίκησης. Η προσαρμογή μιας εταιρικής κουλτούρας ώστε να ταιριάζει με μια συγκριμένη γεωγραφική αγορά δεν είναι εύκολη υπόθεση. Όλες οι κουλτούρες διέπονται από επίσημους και ανεπίσημους κανόνες, γραπτούς και άγραφους. Πρωταρχική λειτουργία της ηγεσίας είναι να δημιουργήσει διοικητικές ομάδες, επιφορτισμένες με το καθήκον της επίτευξης των στόχων της επιχείρησης. Η εταιρική κουλτούρα μπορεί να προδιαγράψει τον τρόπο με τον οποίο θα χρησιμοποιηθούν οι ομάδες σε μια επιχείρηση. Για την ηγεσία, πρωταρχικό βήμα στη διαδικασία των διαπραγματεύσεων, είναι να καταλάβει τι ωθεί όσους ακολουθούν. Οι ηγέτες που καταλαβαίνουν τις ανάγκες των υπολοίπων είναι σε θέση να διαμορφώσουν τα κατάλληλα μηνύματα για να επιτύχουν τους στόχους.

Στο τέταρτο κεφάλαιο, εξετάζεται το μάνατζμεντ ολικής ποιότητας, η έννοια και ο ρόλος της επικοινωνίας στην ποιότητα. Το μάνατζμεντ ολικής ποιότητας με την σωστή επικοινωνιακή βάση, παρέχει τα θεμέλια για την αποτελεσματική εφαρμογή και διαχείριση μεθοδολογιών για την επίλυση πολλών από τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν σήμερα οι επιχειρήσεις.

Τέλος, το πέμπτο κεφάλαιο, περιλαμβάνει τον ερευνητικό σχεδιασμό. Πιο συγκεκριμένα στο κεφάλαιο αυτό πραγματοποιείται έρευνα, η οποία αποτελείται από ερωτηματολόγιο που δόθηκε και απαντήθηκε από την Εταιρία Θρεπτικών Προϊόντων ΓΙΩΤΗΣ. Σ' αυτό το σημείο αξίζει να σημειωθεί πως, τα ερωτηματολόγια συμπληρώθηκαν ύστερα από τηλεφωνική και ηλεκτρονική επικοινωνία από το σύνολο 300 εργαζομένων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Η ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΚΑΙ ΤΟ MANAGEMENT ΩΣ ΜΕΣΟ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΝΕΡΓΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ

1.1 ΤΑ ΣΥΣΤΑΤΙΚΑ ΜΕΛΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Η επιχείρηση, εκτός από οικονομικός οργανισμός, έχει και τη μορφή του ανοικτού συστήματος που επηρεάζεται συνεχώς από το περιβάλλον της, λαμβάνει εισροές και συγχρόνως ενεργεί για να μετασχηματίσει αυτές τις εισροές σε εκροές (σχήμα 1.1).

Έτσι τα συστατικά μέρη της επιχείρησης είναι:

- α) οι εισροές, που είναι το ανθρώπινο δυναμικό, οι επιδεξιότητες, οι γνώσεις, η εκπαίδευση, οι πληροφορίες, η μεθοδολογία, τα υλικά και ενέργεια και το κεφάλαιο,
- β) η παραγωγική διαδικασία-εξυπηρέτηση πελατών, που επιλέγονται σύμφωνα με το είδος της επιχείρησης και
- γ) οι εκροές, που παίρνουν τη μορφή προϊόντων ή εκφράζονται σε υπηρεσίες/πληροφορίες.

Οι εισροές μιας επιχείρησης αποτελούν τις πρώτες ύλες που στη συνέχεια μεταποιούνται ή συναρμολογούνται (μετασχηματίζονται) σε τελικά αγαθά ή υπηρεσίες, που είναι οι εκροές της. Με λίγα λόγια, οτιδήποτε παράγει μια εταιρεία είναι οι εκροές. Σε φυσιολογικές συνθήκες, οι εκροές θα πρέπει να είναι μεγαλύτερης αξίας από τις εισροές. Κατόπιν αυτού, μπορούμε να θεωρούμε τη διαδικασία μετατροπής ως διαδικασία προστιθέμενης αξίας.

Οι τρεις πιθανές καταστάσεις τις οποίες αντιμετωπίζει μια επιχείρηση είναι οι ακόλουθες:

- I. Εισροές > εκροές: Η εταιρεία έχει ζημιά, αφού οι συντελεστές της παραγωγής (οι εισροές) των εισροών είναι μεγαλύτερης αξίας από τις εκροές.
- II. Εισροές = εκροές: Η εταιρεία βρίσκεται στο νεκρό σημείο.
- III. Εισροές < εκροές: Η εταιρεία έχει κέρδος, αφού η αξία των εκροών είναι μεγαλύτερη από την αξία των εισροών¹.

¹ Τζωρτάκης Κ., Τζωρζάκη Α.Μ., Οργάνωση και Διοίκηση Το management της νέας εποχής, 4^η Έκδοση 2007, σελ. 35-36.



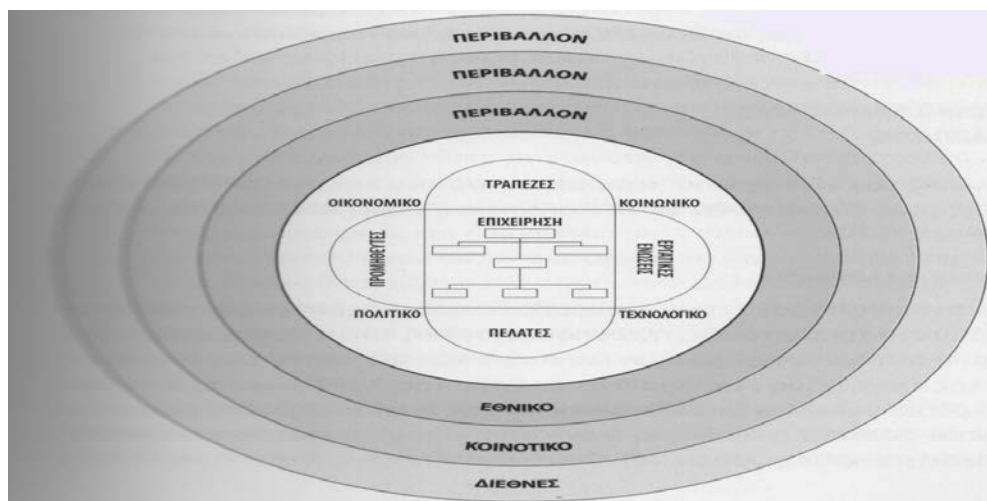
Σχήμα 1.1. Η επιχείρηση ως ανοικτό σύστημα

1.2 ΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Οι οικονομικοί οργανισμοί βρίσκονται μέσα σε ένα περιβάλλον που επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο αυτοί λειτουργούν. Η διοίκηση πρέπει συχνά να ανταποκρίνεται σε δυνάμεις του περιβάλλοντος, όπως είναι οι νόμοι. Ωστόσο, το νομικό περιβάλλον δεν είναι η μόνη εξωτερική δύναμη που επηρεάζει έναν οργανισμό. Υπάρχουν επίσης οικονομικές, κοινωνικές και τεχνολογικές δυνάμεις η δράση των οποίων επιβαρύνει τη σύγχρονη επιχείρηση. Τις δυνάμεις αυτές η διοίκηση πρέπει να τις λαμβάνει σοβαρά υπόψη της.

Παράγοντες που επηρεάζουν τη λειτουργία της επιχείρησης

Εκτός από τους ευρείς περιβαλλοντικούς παράγοντες που επηρεάζουν μια επιχείρηση, υπάρχουν αρκετές πιο ειδικές δυνάμεις στα πλαίσια του εξωτερικού περιβάλλοντος, οι οποίες έχουν άμεση επίπτωση στην επιχείρηση. Αυτές οι δυνάμεις είναι: οι τράπεζες, τα συνδικάτα, οι προμηθευτές και οι πελάτες. Η επιχείρηση πρέπει να συσχετίζεται προσεκτικά με τον καθέναν παράγοντα από αυτούς. Αυτοί οι παράγοντες, που είναι εξωτερικοί προς την οργάνωση, αποκαλούνται εξωτερικό περιβάλλον. Αυτοί οι παράγοντες επηρεάζουν όχι μόνο την επιχείρηση, αλλά και αλληλοεπηρεάζονται (σχήμα 1.2).



Σχήμα 1.2 Το εξωτερικό περιβάλλον της ελληνικής επιχείρησης

Οι εξωτερικοί παράγοντες είναι δυναμικοί, αλλάζουν συνεχώς και η διοίκηση της επιχείρησης θα πρέπει να προσαρμόζεται προς τις αλλαγές του περιβάλλοντος. Αν δεν το αντιληφθεί αυτό, ρισκοκινδυνεύει την ίδια την επιβίωση της επιχείρησης. Μεταβαλλόμενες τιμές πετρελαίου, οι αυξημένες μισθολογικές απαιτήσεις των συνδικάτων, η αύξηση-μείωση των επιτοκίων και οικονομικές δυσκολίες των προμηθευτών μιας εταιρείας είναι παραδείγματα δυναμικών αλλαγών στο εξωτερικό περιβάλλον, που μπορεί σε μια επιχείρηση να έχουν σημαντική επίπτωση.

Το εσωτερικό περιβάλλον: Αποτελείται από τους φυσικούς, χρηματοοικονομικούς, ανθρώπινους και τεχνολογικούς πόρους. Το επίπεδο τεχνολογίας στο εσωτερικό μιας επιχείρησης είναι διαφορετικό από το εξωτερικό τεχνολογικό επίπεδο. Η αιχμή της τεχνολογίας μπορεί να έχει υιοθετηθεί πλήρως από μια μεγάλη επιχείρηση, αλλά μια μικρή ατομική επιχείρηση μπορεί ακόμα να χρησιμοποιεί συμβατικά μέσα. Έτσι, το εσωτερικό επίπεδο τεχνολογίας μπορεί να μην είναι τόσο ανεπτυγμένο όπως το εξωτερικό. Υπάρχει το ενδεχόμενο να ισχύει το αντίστροφο. Μια εταιρεία, η οποία δίνει ιδιαίτερη σημασία στην έρευνα και στην ανάπτυξη, μπορεί να έχει εφεύρει τεχνολογικές διαδικασίες που δεν είναι διαθέσιμες στο εξωτερικό περιβάλλον².

Το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης

Η επιχείρηση επηρεάζεται από τους παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος που είναι: τεχνολογικοί, οικονομικοί, πολιτικοί και κοινωνικοί.

² Τζωρτάκης Κ., Τζωρτζάκη Α.Μ., Οργάνωση και Διοίκηση Το management της νέας εποχής, 4η Έκδοση 2007, σελ. 36-38.

α. Κοινωνικοί παράγοντες

Στους κοινωνικούς παράγοντες περιλαμβάνονται: η δημογραφική κατάσταση και οι δημογραφικές τάσεις, η εργασιακή ηθική και οι προσωπικές αξίες. Καθένας από αυτούς τους παράγοντες επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο η διοίκηση της επιχείρησης εκπληρώνει το έργο της. Κάθε χώρα έχει το δικό της ιδιαίτερο κοινωνικό περιβάλλον και, καθώς η επιχειρησιακή δραστηριότητα γίνεται διεθνής, η διοίκηση μιας επιχείρησης πρέπει να κατανοεί τη διαφορετικότητα κάθε χώρας.

Θα είναι χρήσιμο να χωρίσουμε τους κοινωνικούς παράγοντες σε δύο κατηγορίες.

➤ **Δημογραφική κατάσταση και τάσεις:** Δημογραφία είναι η μελέτη των πληθυσμών και δημογραφική τάση είναι μια αλλαγή στον πληθυσμό. Τα διοικητικά στελέχη μιας επιχείρησης συμβουλευόταν τους επιστήμονες που ασχολούνται με τη δημογραφία, προκειμένου να κατανοήσουν τις δημογραφικές τάσεις ώστε να προγραμματίσουν για το μέλλον, επειδή αυτές οι αλλαγές μπορεί να έχουν δραματικά αποτελέσματα στην επιχείρηση. Για παράδειγμα, είναι χρήσιμο για ένα διοικητικό στέλεχος που προγραμματίζει την κατασκευή ενός νέου εργοστασίου να γνωρίζει τις περιοχές προς τις οποίες κινείται μεγάλος αριθμός ανθρώπων. Η επιλογή του τόπου εγκατάστασης μιας βιομηχανίας (εντάσεως εργασίας) εξαρτάται από την ύπαρξη εργατικού δυναμικού. Με άλλα λόγια, η δημογραφία επιτρέπει στη διοίκηση μιας επιχείρησης να προτρέχει των αλλαγών και όχι απλώς να αντιδρά σ' αυτές.

➤ **Εργασιακή ηθική και προσωπικές αξίες:** Η σπουδαιότητα την οποία αποδίδει το άτομο στην εργασία είναι γνωστή ως εργασιακή ηθική. Στο παρελθόν, η εργασιακή ηθική εκφραζόταν με την πίστη και την αφοσίωση των εργαζομένων στην επιχείρηση και στους στόχους της. Τώρα, η εργασιακή ηθική έχει αλλάξει, ιδιαίτερα στους νεότερους εργάτες, και η διοίκηση μιας επιχείρησης όλο και περισσότερο είναι υποχρεωμένη ν' αντιμετωπίζει μια νέα πραγματικότητα. Είναι φανερό ότι η στάση των εργατών απέναντι στην εργασία έχει επίπτωση στην επιχείρηση, αφού αυτή προσλαμβάνει, εκπαιδεύει, αμείβει και διατηρεί τους εργαζομένους.

Πολλά διοικητικά στελέχη έχουν επίσης παρατηρήσει μια αλλαγή στις προσωπικές αξίες των σημερινών εργαζομένων. Πριν από 30 έως 40 χρόνια, ο εργαζόμενος ήταν πιστός στην εταιρεία και θα αποδεχόταν οποιαδήποτε μετάθεση σε νέα εργασία. Τώρα όμως, όλο και περισσότεροι εργαζόμενοι απορρίπτουν

προτεινόμενες μεταθέσεις, επικαλούμενοι τον τρόπο ζωής ή την ποιότητα ζωής, και η διοίκηση της επιχείρησης είναι υποχρεωμένη να ανταποκριθεί. Μερικές Εταιρείες έχουν ανταποκριθεί μετακινώντας όχι μόνο τον εργαζόμενο στη νέα τοποθεσία εργασίας, αλλά επίσης και την οικογένειά του, σε μια προσπάθεια να πείσουν τον εργαζόμενο και τα υπόλοιπα μέλη της οικογένειάς του να αποδεχθούν τη νέα εργασία. Ένας άλλος παράγοντας που πρέπει τώρα να εξετάζεται είναι η διπλή σταδιοδρομία του ζευγαριού. Καθώς και οι δύο σύζυγοι εργάζονται, η μετάθεση του ενός φέρνει τον άλλο αντιμέτωπο με δύσκολες αποφάσεις.

Επίσης, πολλοί εργαζόμενοι ενδιαφέρονται τώρα όχι μόνο για την εργασία, αλλά και για την ανάγκη να αποκτήσουν πείρα. Θέλουν ένα εργασιακό περιβάλλον που να λειτουργεί σαν πρόκληση και να παρέχει ευκαιρίες για προσωπική και επαγγελματική εξέλιξη. Αυτό έχει επιπτώσεις τόσο στο συνολικό προγραμματισμό της εργασίας όσο και στην παροχή κινήτρων. Έτσι, η διοίκηση είναι υποχρεωμένη να δομήσει το εργασιακό περιβάλλον και την ίδια την εργασία κατά τέτοιο τρόπο, ώστε να καλύπτονται οι ανάγκες των εργαζομένων και ταυτόχρονα να εκτελείται η εργασία κατά τρόπο αποτελεσματικό.

Μία από τις λύσεις της διοίκησης είναι τα ελαστικά προγράμματα εργασίας. Αυτά επιτρέπουν στον κάθε εργαζόμενο, στα πλαίσια μερικών οργανωτικών περιορισμών, να ρυθμίζει προσωπικά τον τρόπο και το χρόνο της εργασίας του.

β. Πολιτικοί παράγοντες

Οι νόμοι είναι ο πρωταρχικός τρόπος με τον οποίο οι πολιτικοί παράγοντες επηρεάζουν μια επιχείρηση. Όλες οι επιχειρήσεις πρέπει ν' ανταποκρίνονται στο νομικό περιβάλλον, όταν η διοίκησή τους λαμβάνει αποφάσεις. Ενώ φαίνεται πως οι παράγοντες που επηρεάζουν μια επιχείρηση είναι νομικοί, στην ουσία είναι πολιτικοί, και αυτό γιατί πολλές φορές οι επιχειρήσεις επιδιώκουν να επηρεάσουν τη νομοθετική διαδικασία δρώντας στην πολιτική αρένα (lobbying). Παραδείγματος χάριν, μια επιχείρηση μπορεί να δημιουργήσει μια ένωση με άλλες εταιρείες που έχουν παρόμοιες απόψεις, και όλες μαζί να προσπαθούν να επιτύχουν την αλλαγή ενός νόμου.

γ. Οικονομικοί παράγοντες

Όπως είδαμε αναλύοντας το μοντέλο ανοικτών συστημάτων μιας επιχείρησης, η επιχείρηση χρησιμοποιεί πόρους (εισροές) για να παράγει αγαθά και υπηρεσίες (εκροές). Όλα αυτά συντελούνται στα πλαίσια του γενικότερου οικονομικού

περιβάλλοντος, που επηρεάζει τον καθένα από αυτούς τους παράγοντες. Τα διοικητικά στελέχη μιας επιχείρησης πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τους την κατάσταση της οικονομίας, όταν παίρνουν αποφάσεις για την επιχείρηση. Θέματα όπως η ίδια η οικονομία, οι πελάτες μιας εταιρείας και οι ανταγωνιστές της πρέπει να συνεκτιμώνται κατά τη λήψη αποφάσεων.

Η οικονομία: Η διοίκηση της επιχείρησης, όταν λαμβάνει αποφάσεις, πρέπει να έχει υπόψη της την οικονομική κατάσταση της χώρας, όπως ο υψηλός πληθωρισμός, τα υψηλά επιτόκια και τα υψηλά ποσοστά ανεργίας. Ένα πλατιά αποδεκτό μέτρο για την κατάσταση της γενικής οικονομίας είναι το Ακαθάριστο Εθνικό Προϊόν (Α.Ε.Π.). Αυτό αντιστοιχεί στη συνολική αξία όλων των τελικών προϊόντων και υπηρεσιών που παράγονται σε μια χώρα στη διάρκεια του έτους. Η αξία του Α.Ε.Π. έγκειται στο ότι χρησιμοποιείται για τον υπολογισμό ενός βασικού μέτρου του επιπέδου ζωής μιας χώρας. Αυτό προκύπτει αν διαιρέσουμε τους συνολικούς παραγωγικούς πόρους μιας χώρας (Α.Ε.Π.) με πληθυσμό της.

$$\text{Βιοτικό επίπεδο} = \frac{\text{Α.Ε.Π.}}{\text{Πληθυσμός}}$$

Όσοι περισσότεροι είναι οι παραγωγικοί πόροι που αντιστοιχούν σε κάθε άτομο σε μια χώρα τόσο καλύτερο είναι το βιοτικό επίπεδο που έχει επιτευχθεί. Ο αριθμός που χαρακτηρίζει το βιοτικό επίπεδο μιας χώρας βοηθά να συγκρίνουμε την ποιότητα ζωής διαφόρων χωρών. Παρέχει επίσης ένα βασικό μέτρο για την οικονομική δύναμη μιας δοσμένης κοινωνίας, καθώς και ένα συγκριτικό μέτρο με το οποίο μια χώρα μπορεί να υπολογίσει την οικονομική της πρόοδο.

Η διοίκηση μιας επιχείρησης χρησιμοποιεί το Α.Ε.Π. για να εκτιμήσει, παραδείγματος χάριν, εάν υπάρχουν ευκαιρίες για τη δημιουργία νέων προϊόντων. Αν μια οικονομία πηγαίνει καλά, πράγμα που εκφράζεται μ' ένα υψηλό Α.Ε.Π., θα υπάρχει αυξημένη δυνατότητα για νέα προϊόντα. Αν όμως η οικονομία δεν πηγαίνει καλά, δεν θα υπάρχουν μεγάλες ευκαιρίες για νέα προϊόντα. Η εκτίμηση την οποία κάνει η διοίκηση της επιχείρησης για το οικονομικό περιβάλλον θα επηρεάσει τις κατοπινές αποφάσεις.

➤ **Οι ανταγωνιστές και οι προμηθευτές:** Ένα από τα καθήκοντα της διοίκησης μιας επιχείρησης είναι να προμηθεύεται πρώτες ύλες, που είναι αναγκαία εισροή για την παραγωγική διαδικασία. Αυτές οι πρώτες ύλες μπορεί να είναι συνηθισμένες και επομένως να αποκτώνται εύκολα ή μπορεί να είναι

πολύ σπάνιες και να αποκτώνται δύσκολα. Η διοίκηση της επιχείρησης πρέπει να δρα έτσι, ώστε να εξασφαλίζεται μια σταθερή και σίγουρη προμήθεια πρώτων υλών. Αυτό συνεπάγεται τη δημιουργία σχέσεων με προμηθευτές και μια αποτελεσματική πολιτική απογραφής, η οποία ν' ανταποκρίνεται στις ανάγκες της συγκεκριμένης επιχείρησης. Αν υπάρχουν πολλοί πιθανοί προμηθευτές, θα υπάρχει υψηλός ανταγωνισμός μεταξύ τους και οι απαιτούμενες πρώτες ύλες θα προσφέρονται στην καλύτερη τιμή, αλλά αν υπάρχουν λίγοι πιθανοί προμηθευτές, μια επιχείρηση, που επιθυμεί αυτές τις πρώτες ύλες, θα υποχρεωθεί να πληρώσει υψηλή τιμή.

Ο αριθμός των πιθανών προμηθευτών θα επηρεάσει την τιμή των πρώτων υλών, καθώς και την τιμολογιακή πολιτική της επιχείρησης.

Οι ανταγωνιστές επηρεάζουν επίσης τη λήψη αποφάσεων από τη διοίκηση μιας επιχείρησης. Αν υπάρχει υψηλός ανταγωνισμός στην αγορά, οι τιμές μιας επιχείρησης πρέπει να είναι ανταγωνιστικές. Εάν είναι αυτή η επικεφαλής εταιρεία, μπορεί να καθορίσει την πρότυπη τιμή στην αρένα της αγοράς και να είναι γνωστή ως η εταιρεία που καθορίζει την τιμή. Αν δεν είναι κυρίαρχη δύναμη στην αγορά, θα πρέπει ν' ακολουθήσει τις άλλες Εταιρείες στον καθορισμό της τιμής του προϊόντος.

Σ' αυτή την περίπτωση, θα είναι εταιρεία που ακολουθεί την τιμή που έχει καθορίσει άλλη εταιρεία. Και στις δύο περιπτώσεις, το μέγεθος και η ποιότητα του ανταγωνισμού θα επηρεάσουν άμεσα τις αποφάσεις της διοίκησης της επιχείρησης.

➤ **Οι πελάτες:** Η τελική όψη της εξωτερικής οικονομικής διάστασης είναι οι πελάτες μιας εταιρείας. Αυτό είναι ίσως ευκολότερο να κατανοηθεί, γιατί είναι προφανές ότι η εταιρεία κατά τη λήψη των αποφάσεων πρέπει να λαμβάνει υπόψη τους πελάτες της. Ο στόχος αυτών των αποφάσεων είναι να φτάσει η επιχείρηση στον καταναλωτή όσο το δυνατόν καλύτερα και αποδοτικότερα. Μια επιχείρηση μπορεί, παραδείγματος χάριν, να διαχειρίζεται ένα μεγάλο αριθμό προϊόντων ή υπηρεσιών, δεν θα πετύχει, όμως, εάν δεν είναι σε θέση να διαθέσει αυτά τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες στους πιθανούς πελάτες της. Οι καταναλωτές επιθυμούν να έχουν ένα προϊόν στο σωστό μέρος, τη σωστή χρονική στιγμή και στη σωστή μορφή του. Έτσι, μιλούμε για την τοπική χρησιμότητα, τη χρονική χρησιμότητα και για τη μορφική χρησιμότητα. Εάν μια επιχείρηση δεν επιτύχει έστω και σε μία από αυτές τις χρησιμότητες, μπορεί να αποτύχει. Είναι, λοιπόν, προφανές ότι η παράδοση ενός προϊόντος ή η παροχή

μιας υπηρεσίας που απαιτεί αυτές τις χρησιμότητες θα επηρεάσει τη λήψη των αποφάσεων.

Η διοίκηση της επιχείρησης επιδιώκει να γνωρίζει την ταυτότητα του πελάτη και όσο το δυνατόν περισσότερα γι' αυτόν. Ο πελάτης αποκαλείται αγορά-στόχος. Πληροφορίες για τον καταναλωτή είναι δυνατό ν' αποκτηθούν με την έρευνα μάρκετινγκ. Στη συνέχεια αυτές οι πληροφορίες μπορεί να χρησιμοποιηθούν για να καθοδηγήσουν τη διοίκηση της επιχείρησης στη λήψη αποφάσεων. Μια επιχείρηση που αποτυγχάνει να διατηρεί επαφή με την αγορά της θα είναι ανίκανη να ανταποκριθεί στις ευκαιρίες που εμφανίζονται και είναι καταδικασμένη σε αποτυχία.

δ. Τεχνολογικοί παράγοντες: Ο τελικός παράγοντας στο εξωτερικό περιβάλλον είναι εκείνος της τεχνολογίας. Έχει τα πιο δραματικά αποτελέσματα στην επιχείρηση, αφού οι αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον συχνά γίνονται γρήγορα αισθητές από την εταιρεία. Η εταιρεία ίσως να είναι προσηλωμένη σε μια μορφή τεχνολογίας και να κάνει μεγάλες επενδύσεις κεφαλαίου σε μηχανές και ανθρώπινη εκπαίδευση, και ξαφνικά να εμφανιστεί μια καινούρια, πιο νεωτεριστική και αποτελεσματική από άποψη κόστους τεχνολογία. Το γεγονός αυτό θα την αναγκάσει να προσαρμοστεί στα καινούργια δεδομένα. Εάν αυτό είναι αδύνατο, θα σταματήσει, σταδιακά ή αμέσως, την παραγωγή του συγκεκριμένου προϊόντος. Υπάρχουν δύο κύριες περιοχές του τεχνολογικού περιβάλλοντος, τις οποίες πρέπει να λαμβάνει υπόψη της η διοίκηση της επιχείρησης όταν παίρνει αποφάσεις. Αυτές είναι η πηγή νέας τεχνολογίας, που αποκαλείται διαδικασία νεωτερισμού, και ο τρόπος με τον οποίο η νέα τεχνολογία εισάγεται στην επιχείρηση, που αποκαλείται διαδικασία μεταφοράς τεχνολογίας. Θα αναλύσουμε σε συντομία και τις δύο αυτές περιοχές.

➤ **Διαδικασία νεωτερισμού:** Πηγή της νέας τεχνολογίας είναι γενικά η προσπάθεια για Έρευνα και Ανάπτυξη (E&A), που μπορεί να γίνει από ιδιώτες, το κράτος ή από τα πανεπιστήμια. Μια εταιρεία μπορεί ν' αποφασίσει να χρηματοδοτήσει η ίδια την Έρευνα και Ανάπτυξη και στη συνέχεια να χρησιμοποιήσει την τεχνολογία που αναπτύχθηκε. Αν η τεχνολογία δεν μπορεί να εφαρμοστεί στη συγκεκριμένη επιχείρηση, αυτή μπορεί να πουλήσει την άδεια χρήσης της σε άλλες Εταιρείες.

➤ **Διαδικασία μεταφοράς της τεχνολογίας:** Από τη στιγμή που μια νέα τεχνολογία έχει ανακαλυφθεί ή έχει αποκτηθεί με συμφωνία που παρέχει την άδεια χρήσης της, το κύριο ζήτημα είναι με ποιο τρόπο θα εισαχθεί αυτή αποτελεσματικά σε ένα καθιερωμένο τεχνολογικό περιβάλλον. Οι

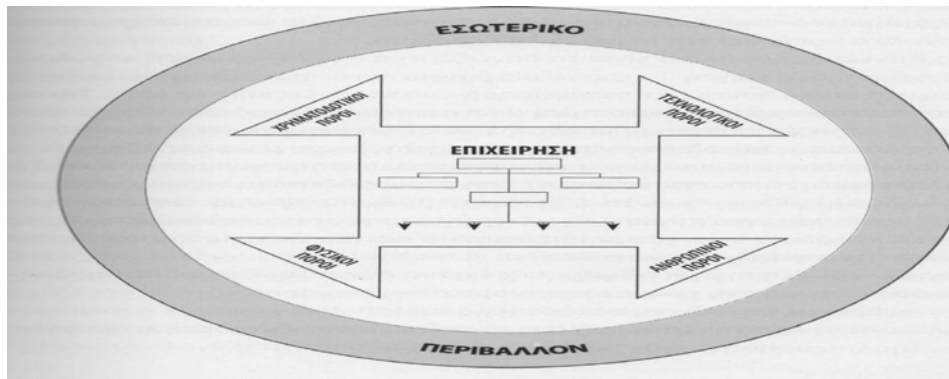
άνθρωποι έχουν την τάση να διατηρούν την παρούσα κατάσταση, το status quo. Επομένως, πολλοί εργαζόμενοι θ' αντισταθούν στη νέα τεχνολογία μέχρι να καταλάβουν με ποιο τρόπο αυτή θα τους κάνει πιο παραγωγικούς ή θα κάνει ευκολότερες τις εργασιακές συνθήκες. Όσο πιο ριζοσπαστική και νεωτεριστική είναι η τεχνολογία τόσο μεγαλύτερη θα είναι η αντίσταση.

Οι άνθρωποι θ' αποδεχθούν αυτό που τους είναι επωφελές, και ένας από τους τρόπους με τους οποίους η διοίκηση της επιχείρησης μπορεί να εισαγάγει επιτυχώς τη νέα τεχνολογία είναι να δείξει στον εργαζόμενο με ποιο τρόπο αυτή η τεχνολογία θα του είναι προσωπικά επωφελής. Μια άλλη χρήσιμη τεχνική είναι η βαθμιαία εισαγωγή της νέας τεχνολογίας. Αυτό αποκαλείται βαθμιαία αυξανόμενος νεωτερισμός και συνεπάγεται την εισαγωγή της νέας τεχνολογίας με μικρότερα βήματα ή αυξήσεις. Κατ' αυτόν τον τρόπο, κάθε αλλαγή στην τεχνολογία είναι λιγότερο απομακρυσμένη από τη γνωστή τεχνολογία και θα συναντήσει μικρότερη αντίσταση. Όταν οι εργαζόμενοι νιώθουν άνετα με τη νεοεισαχθείσα τεχνολογία, τότε η διοίκηση της επιχείρησης μπορεί να προχωρήσει σε καινούργιους νεωτερισμούς³.

Το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης

Τα στοιχεία που βρίσκονται μέσα στην επιχείρηση και είναι διαθέσιμα να χρησιμοποιηθούν για την εκπλήρωση των στόχων της ονομάζονται επιχειρησιακοί πόροι. Αυτοί είναι: φυσικοί, ανθρώπινοι, τεχνολογικοί και χρηματοδοτικοί πόροι. Αν και αυτοί οι πόροι μοιάζουν με εκείνους που χρησιμοποιήθηκαν προηγουμένως για την περιγραφή του εξωτερικού περιβάλλοντος, εντούτοις υπάρχουν σημαντικές διαφορές μεταξύ τους. Οι διαφορές τους προέρχονται από το χώρο στον οποίο λειτουργούν. Έτσι, εάν οι παραπάνω πόροι εξετάζονται από τη σκοπιά του γενικού περιβάλλοντος, είναι διαφορετικοί από ό,τι εάν εξετάζονταν από την άποψη του εσωτερικού περιβάλλοντος.(σχήμα 1.3)

³ Τζωρτάκης Κ., Τζωρτζάκη Α.Μ., Οργάνωση και Διοίκηση Το management της νέας εποχής , 4^η Έκδοση 2007, σελ. 38-44.



Σχήμα 1.3 Το εσωτερικό περιβάλλον της ελληνικής επιχείρησης

α. Χρηματοδοτικοί πόροι: Όλες οι οργανώσεις έχουν ανάγκη από χρηματοδοτικούς πόρους για τις συντελούμενες λειτουργίες τους και για τη χρηματοδότηση της ανάπτυξης τους. Εάν η επιχείρηση είναι αποδοτική, τα χρήματα που έχουν συγκεντρωθεί μπορούν να παραμείνουν στα ταμεία και να χρησιμοποιηθούν για την επιθυμητή ανάπτυξη. Αυτοί οι χρηματικοί πόροι αποκαλούνται παρακρατηθέντα κέρδη (εφόσον παρακρατούνται στην οργάνωση και δεν αποδίδονται στους μετόχους). Αυτός είναι ο φθηνότερος και κατ' επέκταση ο αποτελεσματικότερος τρόπος για τη χρηματοδότηση της ανάπτυξης της επιχείρησης. Αυτή η πηγή χρημάτων είναι συχνά ανεπαρκής για τη χρηματοδότηση του επιθυμητού επιπέδου ανάπτυξης, επομένως θα πρέπει να βρεθούν άλλες πηγές χρηματοδότησης. Για να συγκεντρωθούν οι απαιτούμενοι πόροι χρηματοδότησης, η διοίκηση μπορεί να αναζητήσει εκτός της επιχείρησης πηγές χρηματοδότησης. Οι δύο βασικές πηγές χρηματοδότησης είναι το δανειακό κεφάλαιο και το μετοχικό κεφάλαιο.

Το δανειακό κεφάλαιο είναι το δανεικό στην επιχείρηση κεφάλαιο για επιχειρησιακή χρήση. Τα τραπεζικά δάνεια είναι οι πιο διαδεδομένες μορφές δανείων τα οποία δανείζεται η επιχείρηση από τράπεζες και πιστωτές. Τόκος είναι το ποσό που πληρώνει η επιχείρηση στους πιστωτές για τη χρήση του χρήματος. Ο τόκος είναι υψηλός βραχυπρόθεσμα, αλλά χαμηλός μακροπρόθεσμα.

Όταν μια εταιρεία πουλά μετοχές, εγκαταλείπει την κυριότητά τους. Το κεφάλαιο που αντιπροσωπεύουν οι μετοχές ονομάζεται μετοχικό κεφάλαιο. Το μετοχικό κεφάλαιο είναι το φθηνότερο βραχυπρόθεσμα. Ωστόσο, εφόσον η επιχείρηση μεταφέρει την ιδιοκτησία της όταν πουλάει μετοχές, το μετοχικό κεφάλαιο είναι μακροπρόθεσμα ο πιο ακριβός τρόπος για να αποκτήσει η επιχείρηση κεφάλαια.

Γενικά, η διοίκηση μιας επιχείρησης έχει να δώσει λύσεις σε δύο προβλήματα, όσον αφορά στα χρηματοοικονομικά της επιχείρησης:

- i. Να βρει τις πηγές χρηματοδότησης και

ii. Να κάνει σωστή κατανομή των κεφαλαίων στις διάφορες λειτουργίες της επιχείρησης.

β. Φυσικοί πόροι: Οι φυσικοί πόροι μιας επιχείρησης περιλαμβάνουν τις εγκαταστάσεις και το μηχανολογικό εξοπλισμό, το μηχανισμό διανομής και τα αποθέματα πρώτων υλών. Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, το καθήκον της διοίκησης είναι να εξασφαλίζει ώστε τα εργοστάσια να είναι εγκατεστημένα σε περιοχές όπου οι τοπικές αξίες συμβάλλουν στη μεταποιητική επιχείρηση και όπου υπάρχει κατάλληλη τοπική προσφορά εργασίας.

Επίσης θα πρέπει να επιτυγχάνονται κατάλληλες και ασφαλείς προμήθειες πρώτης ύλης. Η διαθεσιμότητα των πρώτων υλών και οι τοπικές αξίες της κοινότητας στην οποία είναι εγκατεστημένο το εργοστάσιο θα ασκήσουν επιρροή στη λήψη αποφάσεων από τη διοίκηση της επιχείρησης. Η διοίκηση εκτιμά την μέθοδο με την οποία αποκτώνται και χρησιμοποιούνται οι φυσικοί πόροι της επιχείρησης. Αυτοί οι πόροι τελικά είναι τα εργαλεία τα οποία χρησιμοποιεί η διοίκηση προκειμένου να μεγιστοποιήσει τα κέρδη της επιχείρησης.

γ. Ανθρώπινοι πόροι: Οι άνθρωποι που δουλεύουν σε μια επιχείρηση είναι οι πόροι της που ανταποκρίνονται στις ανάγκες μιας επιχείρησης να αποκτήσει τις απαιτούμενες επιδεξιότητες για μια αποδοτική και αποτελεσματική δραστηριότητα. Η διοίκηση της επιχείρησης αντιμετωπίζει τέσσερα κύρια καθήκοντα στον τομέα των ανθρώπινων πόρων. Το πρώτο είναι ν' αποκτήσει τους εργαζομένους που είναι αναγκαίοι. Το δεύτερο καθήκον είναι να τοποθετήσει τους σωστούς εργαζομένους στη σωστή θέση. Αυτό μπορεί ν' απαιτήσει εκτεταμένη εκπαίδευση των εργαζομένων. Το τρίτο καθήκον το οποίο αντιμετωπίζει ένα διοικητικό στέλεχος στον τομέα των ανθρώπινων πόρων είναι να παράσχει κίνητρα για αποτελεσματική ανθρώπινη απόδοση, η οποία να οδηγεί σε αποδεκτά επίπεδα παραγωγικότητας της εργασίας. Αυτό είναι εξαιρετικά πολύπλοκο καθήκον, όσο πολύπλοκο είναι και οι ίδιοι οι εργαζόμενοι. Το τελευταίο καθήκον το οποίο πρέπει να εκπληρώνει ένα διοικητικό στέλεχος είναι να υπολογίζει την απόδοση του εργαζομένου.

δ. Τεχνολογικοί πόροι: Οι τεχνολογικοί πόροι αναφέρονται στο επίπεδο της τεχνολογίας η οποία εφαρμόζεται σε μια επιχείρηση. Η διοίκηση της πρέπει να επιλέγει το κατάλληλο για την εταιρεία επίπεδο σε συνάρτηση με τους στόχους της και το κατάλληλο επίπεδο ικανότητας για τους ανθρώπινους πόρους της εταιρείας οι οποίοι είναι αναγκαίοι για να λειτουργήσει η εφαρμοζόμενη τεχνολογία. Μια επιχείρηση μπορεί να μην έχει ανάγκη την τελευταία λέξη της τεχνολογίας για να λειτουργήσει

αποτελεσματικά, αλλά αν είναι απαραίτητο ένα υψηλότερο επίπεδο ικανότητας για να λειτουργήσει η νέα τεχνολογία, η επιχείρηση πρέπει είτε να εκπαιδεύσει στις νέες μεθόδους τους εργαζομένους τους οποίους έχει είτε να προσλάβει νέους εργαζομένους, οι οποίοι έχουν ήδη την πρόσθετη εκπαίδευση. Αυτή η εκπαίδευση μπορεί ν' αποκτηθεί στο εσωτερικό της επιχείρησης, με μαθήματα τα οποία παρέχει η εταιρεία, ή στο εξωτερικό περιβάλλον, δηλαδή σε οργανισμούς μαθητείας και επαγγελματικής εκπαίδευσης⁴.

1.3 ΤΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΑ ΣΤΕΛΕΧΗ (MANAGERS) ΚΑΙ Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥΣ ΣΤΑ ΔΙΑΦΟΡΑ ΕΠΙΠΕΔΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Τα διοικητικά στελέχη εργάζονται σε ένα χώρο που ονομάζεται οργανισμός. Ο οργανισμός αυτός έχει μία δομή. Η δομή αυτή περιλαμβάνει κανονισμούς όπως, παραδείγματος χάριν, την επιλογή ορισμένων ατόμων ως "αρχηγούς", που τους δίδεται εξουσία και καθοδηγούν τους υπολοίπους. Οι κανονισμοί αυτοί μπορεί, επίσης, να περιγράφουν το έργο κάθε θέσης εργασίας, για να ξέρει καθένας τις αρμοδιότητές του.

Όλοι όσοι εργάζονται σ' έναν οργανισμό δεν είναι διοικητικά στελέχη. Τα μέλη ενός οργανισμού κατατάσσονται σε δύο μεγάλες κατηγορίες: σε εργάτες ή υπαλλήλους και σε διοικητικά στελέχη.

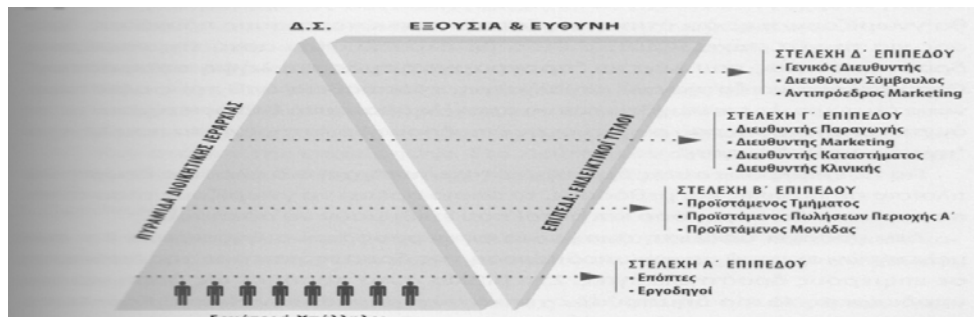
Εργάτες ή υπάλληλοι είναι τα άτομα εκείνα που τους έχει ανατεθεί η εκτέλεση κάποιου συγκεκριμένου έργου ή κάποιας συγκεκριμένης εργασίας, χωρίς να έχουν καμία ευθύνη επίβλεψης επί της εργασίας των άλλων εργαζομένων. Υπάλληλος ή εργάτης είναι αυτός που θα παραλάβει την αίτησή σου για την έκδοση πιστοποιητικού σπουδών, ο ταμίας σε μία τράπεζα, ο σερβιτόρος ενός εστιατορίου, αυτός που εργάζεται σε μια σειρά παραγωγής-κατασκευής πλυντηρίων ρούχων κ.λπ. Σε αντιπαράθεση με τον υπάλληλο ή εργάτη, διοικητικό στέλεχος ονομάζεται εκείνο το μέλος του οργανισμού που κατευθύνει τις δραστηριότητες των άλλων μελών του οργανισμού. Το στέλεχος μπορεί, παράλληλα με το διοικητικό του έργο, να επιτελεί και εκτελεστικό έργο. Παραδείγματος χάριν, σ' ένα μικρό συνεργείο αυτοκινήτων, ο εργοδηγός που έχει αναλάβει τα ηλεκτρολογικά των αυτοκινήτων επιτηρεί αυτούς που εργάζονται κάτω απ' αυτόν, αλλά εργάζεται και ο ίδιος για την ολοκλήρωση του έργου που τους έχει ανατεθεί. Επομένως, για να ασκεί κανείς διοικητικά καθήκοντα, πρέπει να έχει υφισταμένους. Τα διοικητικά στελέχη κατατάσσονται σε διάφορες κατηγορίες,

⁴ Τζωρτάκης Κ., Τζωρτζάκη Α.Μ., Οργάνωση και Διοίκηση Το management της νέας εποχής, 4^η Έκδοση 2007, σελ. 45-48.

ανάλογα με το επίπεδο της διοικητικής ιεραρχίας στο οποίο ασκούν εξουσία. Έτσι, έχουμε στελέχη του πρώτου επιπέδου στην διοικητική ιεραρχία, δεύτερου επιπέδου, τρίτου, και στελέχη που βρίσκονται στην κορυφή της διοικητικής ιεραρχίας.

Οι τίτλοι που δίδονται στα διοικητικά στελέχη των διαφόρων επιπέδων της διοικητικής ιεραρχίας ποικίλλουν και εξαρτώνται από το είδος της οργάνωσης, π.χ., τα στελέχη του πρώτου επιπέδου της διοικητικής ιεραρχίας συνήθως ονομάζονται επόπτες. Σε βιομηχανία, τα διοικητικά στελέχη του επιπέδου μπορεί να ονομάζονται εργοδηγοί. Τα διοικητικά στελέχη δεύτερου επιπέδου ονομάζονται προϊστάμενοι (τμήματος, πωλήσεων Α', μονάδας κ.λπ.). Στο τρίτο επίπεδο της διοικητικής ιεραρχίας, στις διευθύνσεις, ο τίτλος του διοικητικού στελέχους είναι ανάλογος με το αντικείμενο της διεύθυνσης που ασκεί. Έτσι, έχουμε διευθυντή: Μάρκετινγκ, Παραγωγής, Χρηματοοικονομικών Υπηρεσιών, Προμηθειών κ.λπ.

Τέλος, αυτός που βρίσκεται στην κορυφή της πυραμίδας της ιεραρχίας μπορεί να ονομάζεται: Γενικός Διευθυντής, Διευθύνων Σύμβουλος, Αντιπρόεδρος κ.λπ. Στο σχήμα 3.4 παρουσιάζεται η πυραμίδα της διοικητικής ιεραρχίας με τους ενδεικτικούς τίτλους των διοικητικών στελεχών των διαφόρων επιπέδων.



Σχήμα 1.4 Πυραμίδα της διοικητικής ιεραρχίας με ενδεικτικούς τίτλους των διοικητικών στελεχών των διαφόρων επιπέδων της διοικητικής ιεραρχίας

1.4 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Προγραμματισμός είναι η μέθοδος καθορισμού των στόχων της επιχείρησης και η επιλογή ενός μελλοντικού σχεδίου δράσης για την επίτευξη των στόχων αυτών.

Ο προγραμματισμός γεφυρώνει το κενό ανάμεσα στη θέση που βρισκόμαστε τώρα και σε εκείνη που αποσκοπούμε να βρεθούμε μελλοντικά. Με άλλα λόγια, ο προγραμματισμός στοχεύει στην πραγματοποίηση των στόχων της επιχείρησης μακροπρόθεσμα και όχι, βέβαια, την επόμενη μέρα. Παρά ταύτα, τα διοικητικά στελέχη πρέπει να προσπαθούν να καθορίζουν τι θα μπορούσε να συμβεί στο μέλλον εάν υιοθετούσαν τη μία ή την άλλη πορεία δράσης. Έτσι, ο προγραμματισμός ασχολείται με τη μελλοντική αποτελεσματικότητα των αποφάσεων που θα ληφθούν σήμερα.

Για να κατανοήσουμε καλύτερα τη δραστηριότητα του προγραμματισμού, είναι χρήσιμο να αναφερθούμε πρώτα στη διαδικασία του προγραμματισμού. Όπως απεικονίζεται στο σχήμα 1.5, ο προγραμματισμός έχει πέντε φάσεις. Αυτές οι φάσεις είναι αλληλοεπηρεαζόμενες και επαναλαμβανόμενες και πρέπει να εξετάζονται ταυτόχρονα.



Σχήμα 1.5 Οι φάσεις του προγραμματισμού

Πρώτη φάση: Καθορισμός των στόχων

Η πρώτη φάση της διαδικασίας του προγραμματισμού είναι ο καθορισμός των στόχων της επιχείρησης. Οι στόχοι αποτελούν το ξεκίνημα, αφού μας κατευθύνουν για όλες τις άλλες δραστηριότητες της διοίκησης. Αφετηρία των στόχων αποτελούν οι εκάστοτε παρουσιαζόμενες ευκαιρίες στο περιβάλλον της επιχείρησης. Παραδείγματος χάριν, οι ιδέες για τα νέα προϊόντα-υπηρεσίες προς ικανοποίηση συγκεκριμένων αναγκών των πελατών αποτελούν το ξεκίνημα νέων στόχων για μια επιχείρηση.

Δεύτερη φάση: Προτάσεις των διοικητικών στελεχών

Μετά τον καθορισμό των στόχων, τα διοικητικά στελέχη θα πρέπει να αναπτύξουν προτάσεις σχετικά με το μελλοντικό περιβάλλον μέσα στο οποίο θα πραγματοποιηθούν οι στόχοι. Αυτό σημαίνει, την πρόβλεψη των γεγονότων ή των συνθηκών εκείνων που είναι δυνατό να επηρεάσουν την επίτευξη των στόχων.

Τρίτη φάση: Λήψη αποφάσεων

Η τρίτη φάση της διαδικασίας του προγραμματισμού συνεπάγεται με την επιλογή της εναλλακτικής λύσης που θα συμβάλει καλύτερα στην υλοποίηση των στόχων της επιχείρησης. Τα στάδια για τη λήψη μιας απόφασης είναι:

- i. ο προσδιορισμός διαφόρων εναλλακτικών λύσεων,
- ii. η ανάλυση των εναλλακτικών λύσεων και
- iii. η επιλογή της καλύτερης εναλλακτικής λύσης.

Τέταρτη φάση: Εφαρμογή του προγράμματος δράσης

Από τη στιγμή που έχει συσταθεί ένα σχέδιο δράσης, αυτό πρέπει να εφαρμοστεί. Τα σχέδια από μόνα τους δεν εγγυώνται την επιτυχία μιας επιχείρησης. Τα διοικητικά στελέχη θα πρέπει να μετατρέψουν τα προγράμματα σε δράση.

Πέμπτη φάση: Αξιολόγηση του προγράμματος

Τελικά, τα προγράμματα και οι εφαρμογές τους πρέπει να υποβάλλονται συνεχώς σε έλεγχο. Ο έλεγχος αυτός πρέπει να γίνεται τόσο κατά τη διάρκεια της υλοποίησης των προγραμμάτων όσο και μετά την ολοκλήρωσή τους. Όλα τα διοικητικά στελέχη είναι υπεύθυνα για την εκτίμηση των αποτελεσμάτων του προγραμματισμού. Η σύγκριση των παραγόμενων αποτελεσμάτων με τα αναμενόμενα είναι αναγκαία, γιατί έτσι γίνονται πιο αποτελεσματικά τα προγράμματα που ήδη υλοποιούνται. Επίσης, με την μέθοδο της επαναπληροφόρησης που εφαρμόζουν οι επιχειρήσεις, θα γίνει καλύτερη επανεξέταση των μελλοντικών προγραμμάτων που πρόκειται να εκπονηθούν⁵.

⁵ Τζωρτάκης Κ., Τζωρζάκη Α.Μ., Οργάνωση και Διοίκηση Το management της νέας εποχής, 4^η Έκδοση 2007, σελ. 105-107.

Η αναγκαιότητα του προγραμματισμού γίνεται πιο ευδιάκριτη από τους παρακάτω λόγους:

i. Το περιβάλλον της επιχείρησης είναι δυναμικό

Τα πάντα μεταβάλλονται. Δεν μπορείς να πατήσεις δύο φορές το ίδιο νερό σε ένα ποτάμι. Αυτό ισχύει σήμερα στην ελληνική επιχείρηση περισσότερο από ποτέ άλλοτε. Το οικονομικό, τεχνολογικό, κοινωνικό και νομικό περιβάλλον της επιχείρησης μεταβάλλεται με ραγδαίους ρυθμούς. Σε αυτό το περιβάλλον καλείται η σημερινή επιχείρηση να αναπτύξει τη δική της προσαρμοστικότητα. Η επιχείρηση θα πετύχει την προσαρμογή της προς τις αλλαγές του περιβάλλοντος μόνο με τη βοήθεια της δραστηριότητας του προγραμματισμού.

Ο αποτελεσματικός προγραμματισμός επιτρέπει στο διοικητικό στέλεχος να είναι σε θέση να επηρεάζει το μέλλον, και όχι απλώς να το αποδέχεται. Αν και κανείς δεν μπορεί να προβλέψει το άγνωστο με ακρίβεια 100%, η πείρα δείχνει ότι είναι καλύτερο να βαδίζει κανείς προς το μέλλον με κάποια προετοιμασία.

ii. Η σημερινή παραγωγή είναι εντάσεως κεφαλαίου:

Λόγω της τεχνολογικής προόδου, η σχέση μεταξύ σταθερού και μεταβλητού κόστους παραγωγής των προϊόντων έχει αλλάξει. Η επιχείρηση είναι υποχρεωμένη να προσαρμόζεται στις αλλαγές του περιβάλλοντος (όπως ήδη αναφέρθηκε παραπάνω). Η προσαρμογή αυτή μεταφράζεται σε αποδοχή της νέας τεχνολογίας και των νέων μεθόδων παραγωγής. Ζούμε στην εποχή του αυτοματισμού. Αυτοματισμός, όμως, σημαίνει για την επιχείρηση αύξηση των σταθερών δαπανών σε βάρος των μεταβλητών και δέσμευση μεγάλων κεφαλαίων σε αυτόματο μηχανολογικό εξοπλισμό.

Στο παρελθόν, μια επιχείρηση μπορούσε να διακόψει τη δραστηριότητά της σε μια σειρά παραγωγής, εάν τα μηνύματα από την αγορά ήταν αρνητικά. Η ζημιά σε αυτή την περίπτωση για την επιχείρηση θα ήταν η αποζημίωση των εργατών και η απαξίωση των χειροκίνητων μηχανημάτων, που θα ακινητοποιούνταν. Αυτό έχει συμβεί στον κλάδο της υποδηματοβιομηχανίας, της κλωστοϋφαντουργίας, της βιομηχανίας τσιγάρων κ.α.

Σήμερα, όμως, δεν συμβαίνει το ίδιο. Η παραγωγική διαδικασία είναι τελείως αυτοματοποιημένη. Μία βιοτεχνία παραγωγής καλτσών στη Νέα Ιωνία, π.χ., που διαθέτει δύο αυτόματες μηχανές, δεν μπορεί να πάψει την παραγωγή σε μία από τις δύο για μεγάλο χρονικό διάστημα. Εάν το πραγματοποιήσει, είναι καταδικασμένη να κλείσει, επειδή το σταθερό κόστος του ανενεργούς μηχανής η βιοτεχνία θα το επιρρίψει, φυσιολογικά, στο κόστος των παραγομένων προϊόντων. Αυτό θα έχει ως

αποτέλεσμα αύξηση στο κόστος των προϊόντων και μείωση της ανταγωνιστικότητας της.

Με άλλα λόγια, ο φορέας της σημερινής επιχείρησης, προκειμένου να προχωρήσει σε μια νέα επένδυση, δηλαδή στην αγορά ενός αυτόματου μηχανήματος, θέλει να είναι σχεδόν βέβαιος πως για 3-5 έτη θα έχει μια σίγουρη κατανάλωση για τα προϊόντα που θα παράγονται από το αυτόματο μηχάνημα. Το διάστημα των 3-5 ετών μπορεί να είναι μικρότερο ή μεγαλύτερο, σύμφωνα πάντα με το μέγεθος της επένδυσης και το είδος του παραγομένου προϊόντος.

Από τα παραπάνω γίνεται φανερό ότι η σημερινή επιχείρηση έχει ανάγκη από ένα μακροχρόνιο και συστηματικό προγραμματισμό. Για να προκύψει, ένας τέτοιου είδους προγραμματισμός, τα διοικητικά στελέχη πρέπει να κατέχουν ειδικές γνώσεις, διεύρυνση πνεύματος και δημιουργική φαντασία και η επιχείρηση να στοχεύει στην ανεύρεση και πρόσληψη στελεχών με τέτοιες δυνατότητες.

Η επιχείρηση, θα πρέπει επίσης, να έχει ως στόχο του εκάστοτε πενταετούς σχεδίου οικονομικής ανάπτυξης όχι απλώς την ανεύρεση κεφαλαίων, αλλά την παραγωγή ικανών στελεχών, που θα δώσουν τη σιγουριά που επιζητεί η επιχείρηση ή το κεφάλαιο γενικότερα. Έτσι μόνο θα επιλυθεί το πρόβλημα της έλλειψης επενδύσεων.

iii. Ο προγραμματισμός δείχνει την κατεύθυνση και παρέχει ένα αίσθημα ευθύνης:

Χωρίς προγράμματα, οι επιχειρήσεις αναλώνονται στο να αντιδρούν απλώς στα καθημερινά γεγονότα που συμβαίνουν στο περιβάλλον τους. Αντίθετα, ο προγραμματισμός, συγκεντρώνοντας την προσοχή σε συγκεκριμένους στόχους, βοηθά τα διοικητικά στελέχη να λαμβάνουν αποφάσεις για το μέλλον στα πλαίσια μιας ευρύτερης προοπτικής. Επίσης, αυτός ο κοινός στόχος κάνει τα διοικητικά στελέχη ικανά να συντονίζουν και να ενοποιούν τις ενέργειές τους. Όπως για παράδειγμα, για να είναι ολοκληρωμένη η άμυνα μιας χώρας, θα πρέπει να υπάρχει συνεργασία μεταξύ του στρατού ξηράς, του ναυτικού και της αεροπορίας, έτσι και στην περίπτωση της επιχείρησης, για να συνεργαστούν αποτελεσματικά οι λειτουργίες της (μάρκετινγκ, παραγωγής, χρηματοοικονομικών υπηρεσιών κ.λπ.), πρέπει να υπάρχει ένα ολοκληρωμένο και ουσιαστικό πρόγραμμα, που να δείχνει την κατεύθυνση.

Επίσης, όλοι οι εργαζόμενοι επωφελούνται από τον προγραμματισμό. Από τη στιγμή που οι στόχοι μιας επιχείρησης έχουν καθοριστεί σαφώς, οι

εργαζόμενοι μπορούν να αρχίσουν να εξετάζουν σε ποιο βαθμό η εργασία τους συμβάλλει στην επίτευξη αυτών των στόχων. Στη συνέχεια, όταν οι στόχοι επιτευχθούν, οι εργαζόμενοι μπορούν και πρέπει να συμμετέχουν στην επιτυχία. Να νιώθουν, δηλαδή, πως και αυτοί είναι οι βασικοί συντελεστές που συνέβαλαν στην υλοποίηση των στόχων της επιχείρησης. Εάν αυτό το αίσθημα ενισχυθεί με την ενημέρωση και ενθάρρυνση των εργαζομένων, αυτοί μπορεί να βοηθήσουν αποτελεσματικά τόσο κατά το στάδιο εκπόνησης των προγραμμάτων όσο και κατά την υλοποίησή τους.

iv. Από τον προγραμματισμό εξαρτώνται οι άλλες δραστηριότητες της διοίκησης:

Χωρίς προγράμματα ως οδηγό, όλες οι άλλες δραστηριότητες της διοίκησης θα ήταν περιορισμένης αξίας. Ο προγραμματισμός είναι η βάση για τις υπόλοιπες δραστηριότητες της διοίκησης. Από αυτή την άποψη είναι μοναδικός, αφού συνεπάγεται τον καθορισμό των στόχων της επιχείρησης. Αυτό και μόνο δίνει στον προγραμματισμό μια ορισμένη πρωτοκαθεδρία. Οι στόχοι είναι απαραίτητο να καθορίζονται προτού παρθούν οι αποφάσεις, για το ποια θα είναι, π.χ., η αποτελεσματικότερη οργάνωση, στελέχωση και καθοδήγηση του προσωπικού και ποιος τελικά θα είναι ο καλύτερος έλεγχος για να επιτευχθούν αυτοί οι στόχοι. Από τη στιγμή που θα οριστούν οι στόχοι, τα διοικητικά στελέχη μπορούν να οργανώσουν τη δομή της επιχείρησης προκειμένου να πετύχουν την πραγματοποίησή τους. Όταν ολοκληρωθεί η δομή της επιχείρησης, προσλαμβάνεται το κατάλληλο προσωπικό και τα διοικητικά στελέχη μπορούν να στοχεύσουν στην αποτελεσματική διεύθυνση και στην ανάπτυξη θετικών διαπροσωπικών σχέσεων. Τέλος, με τον έλεγχο κρίνεται αν οι στόχοι της επιχείρησης έχουν εκπληρωθεί⁶.

1.5 ΟΡΓΑΝΩΣΗ

Ο όρος «οργάνωση» είναι ένας όρος που, αν και έχει απασχολήσει αρκετά τους επιστήμονες τα τελευταία χρόνια, εντούτοις η έννοιά του δεν είναι ακόμη και σήμερα πλήρως κατανοητή. Πολλές φορές λέγεται από τους ειδικούς ότι «με καλύτερη οργάνωση θα είχατε πετύχει τους στόχους σας». Τι εννοούν, όμως, «καλύτερη οργάνωση»; Οπωσδήποτε, δεν εννοούν τη χωρίς περιεχόμενο και στόχους αναδιοργάνωση μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Εννοούν κάτι πιο βασικό: την

⁶ Τζωρτάκης Κ., Τζωρζάκη Α.Μ., Οργάνωση και Διοίκηση Το management της νέας εποχής, 4^η Έκδοση 2007, σελ. 107-110.

εξεύρεση τρόπων και μεθόδων που θα συνενώνουν τα διαφορετικά ενδιαφέροντα των μελών ενός οργανισμού, για την επίτευξη του κοινού σκοπού που έχει θέσει ο οργανισμός αυτός. Γιατί, δεν αρκεί οι άνθρωποι να εργάζονται μαζί. Για να υπάρχει οργάνωση, πρέπει οι άνθρωποι αυτοί να έχουν και κοινό αντικειμενικό σκοπό, ο οποίος θα ενώνει τα διάφορα άτομα μεταξύ τους ως πραγματικός συνδετικός κρίκος. Επομένως, ο κοινός αντικειμενικός σκοπός αποτελεί το πιο σημαντικό μέρος της οργάνωσης.

Από τη στιγμή που όλοι οι εργαζόμενοι γνωρίζουν ποιος είναι ο αντικειμενικός σκοπός της επιχείρησης ή του οργανισμού, «οργάνωση» είναι η διαδικασία του καταμερισμού της εργασίας μεταξύ ομάδων ή ατόμων και ο συντονισμός των ενεργειών τους με σκοπό την ολοκλήρωση των στόχων της επιχείρησης.

Η διαδικασία της οργάνωσης είναι σχεδόν η ίδια για όλα τα είδη επιχειρήσεων. Μόλις διατυπωθούν οι στόχοι και τα προγράμματα δράσης της επιχείρησης, η διοίκηση θα πρέπει να αναπτύξει μια μέθοδο για τη συγκέντρωση των απαραίτητων φυσικών και ανθρώπινων πόρων. Στη συνέχεια θα πρέπει να προσδιοριστεί η δομή της οργάνωσης της επιχείρησης, που θα περιλαμβάνει και τις απαραίτητες θέσεις εργασίας. Η δομή της οργάνωσης μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού, γενικά, απεικονίζεται στο «οργανόγραμμα», που αποτελεί μια στατική απεικόνιση των επιθυμητών σχέσεων και δείχνει την κατανομή των αρμοδιοτήτων της εξουσίας και τα κανάλια επικοινωνίας.

Η στατικότητα του οργανογράμματος είναι βραχυπρόθεσμη και διαρκεί μέχρι να υλοποιηθούν τα συγκεκριμένα προγράμματα της επιχείρησης. Είναι πολύ πιθανό τα επόμενα προγράμματα να απαιτούν την αναδιοργάνωση του οργανογράμματος.

Από την ανάλυση του οργανογράμματος μιας επιχείρησης μπορεί κανείς να αντιληφθεί και ποιος είναι ο προσανατολισμός της επιχείρησης ως προς τους αντικειμενικούς σκοπούς της. Δεν υπάρχει αμφιβολία πως ο προσανατολισμός της σημερινής επιχείρησης θα πρέπει να είναι το Μάρκετινγκ. Το Μάρκετινγκ πρέπει να διεισδύει σε όλα τα μέρη της επιχείρησης. Επιτυχημένη είναι εκείνη η επιχείρηση που χαρτογραφεί τις επίκαιρες ανάγκες των καταναλωτών και παράγει εκείνο το προϊόν ή υπηρεσία που καλύπτει τις συγκεκριμένες ανάγκες τους.

Με την ικανοποίηση των αναγκών των πελατών της, η επιχείρηση επιτυγχάνει και το στόχο της, που είναι στις περισσότερες περιπτώσεις η μεγιστοποίηση των κερδών της.

Είναι δυνατό να αναφερθούν παραδείγματα επιτυχημένων ελληνικών επιχειρήσεων, όπως: η INTERAMERICAN, η ΦΑΓΕ Α.Ε., η ΧΡΩΤΕΧ Α.Ε., ο

ΟΜΙΛΟΣ ΕΤΑΙΡΙΩΝ ΜΠΟΥΤΑΡΗ κ.ά. Οι εταιρείες αυτές έχουν πετύχει γιατί έχουν αποδεχθεί πλήρως το Μάρκετινγκ, το οποίο επηρεάζει ολόκληρο το σύστημα αυτών των επιχειρήσεων. Τη διαπίστωση αυτή μπορεί να την κάνει κανείς αναλύοντας τα οργανογράμματα των επιχειρήσεων αυτών.

Εάν δεν υπάρχει πρόγραμμα, δεν υπάρχουν στόχοι και εάν δεν υπάρχουν στόχοι δεν υπάρχει λόγος για οργάνωση. Με άλλα λόγια, εάν δεν γνωρίζουμε πού πηγαίνουμε, δεν γνωρίζουμε και πώς να οργανωθούμε για να φτάσουμε εκεί που στοχεύουμε. Προγραμματισμός και οργάνωση αποτελούν μια ενοποιημένη δραστηριότητα για κάθε διοικητικό στέλεχος.

Τέλος, κανένα μέλος σ' έναν οργανισμό δεν είναι ειδικό για όλα, αλλά και αν ακόμη ήταν, δεν μπορεί ένας να τα αναλάβει όλα. Επομένως, το διοικητικό στέλεχος θα πρέπει να αναλύσει και να εντοπίσει ποιες είναι οι δυνατότητες και οι αδυναμίες μιας ομάδας ατόμων και, με βάση αυτή την ανάλυση, να μεταβιβάσει και τις ανάλογες αρμοδιότητες (εξουσία και ευθύνη), για την υλοποίηση των στόχων της επιχείρησης⁷.

Τα βασικά στάδια της οργάνωσης είναι:

α) Ο καθορισμός του έργου που πρέπει να εκτελεστεί. Αυτό το στάδιο ονομάζεται και «σκοπός της μονάδας».

β) Η λήψη απόφασης σχετικά με το τι πρέπει να γίνει, προκειμένου να υλοποιηθεί ο σκοπός της μονάδας, δηλαδή, ποιες ενέργειες πρέπει να γίνουν, ποιος θα τις αναλάβει, καθώς και τι εξουσία απαιτείται να έχει προκειμένου να ολοκληρώσει το συγκεκριμένο έργο. Αυτό λέγεται και «καταμερισμός των εργασιών».

γ) Ο προσδιορισμός του είδους, του βαθμού εμπειρίας και του αριθμού των ατόμων που απαιτούνται για το συγκεκριμένο έργο. Αυτό ονομάζεται «στελέχωση». Το τελικό στάδιο είναι η δημιουργία της απαραίτητης οργανωτικής δομής, δηλαδή, του οργανογράμματος στο οποίο απεικονίζονται οι απαραίτητες επικοινωνίες και σχέσεις.

Οποσδήποτε, όμως, δεν αρκούν αυτά τα τέσσερα στάδια προκειμένου να κινηθεί το άρμα της οργάνωσης. Το διοικητικό στέλεχος θα πρέπει να καταβάλει ιδιαίτερη προσπάθεια για να ενεργοποιήσει όλους εκείνους που έχουν σχέση με την εκτέλεση του συγκεκριμένου έργου, θα πρέπει να επιστρατεύσει όλες του τις ικανότητες και γνώσεις σχετικά με την οργάνωση και διοίκηση επιχειρήσεων, γιατί είναι πολύ εύκολο οι εργαζόμενοι να παρακάμψουν την οποιαδήποτε οργάνωση, με συνέπειες αρνητικές για το αναμενόμενο αποτέλεσμα.

⁷ Τζωρτάκης Κ., Τζωρτζάκη Α.Μ., Οργάνωση και Διοίκηση Το management της νέας εποχής, 4^η Έκδοση 2007, σελ. 163-164.

Ορισμένες οδηγίες που αποτελούν τη βάση για μία αποτελεσματική οργάνωση είναι οι παρακάτω:

i. Κάθε νέα στρατηγική ή πρόγραμμα αλλάζει και τη δομή οργάνωσης της επιχείρησης. Αυτή η αλλαγή επηρεάζει τους ανθρώπους που κατέχουν τις διάφορες θέσεις μέσα στην οργάνωση. Για να επιτευχθούν, λοιπόν, οι αλλαγές αυτές με τη μικρότερη δυνατή αντίδραση, θα πρέπει τα μέλη της οργάνωσης να λάβουν ενεργό μέρος στα προγράμματα αλλαγών, γιατί μόνο έτσι θα συνειδητοποιήσουν πως δεν θίγονται τα συμφέροντά τους. Είναι γνωστό πως οι αλλαγές που γίνονται σε μια επιχείρηση τις περισσότερες φορές εξυπηρετούν εξίσου καλά τόσο τα συμφέροντα της επιχείρησης όσο και τα συμφέροντα των εργαζομένων.

ii. Η δομή της οργάνωσης πρέπει να είναι ελαστική και απλή. Δεν θα πρέπει να δημιουργούνται πάρα πολλά επίπεδα διοικητικής ιεραρχίας εάν δεν υπάρχει ιδιαίτερος λόγος γι' αυτό. Η έκταση της διοίκησης (span of management), δηλαδή, ο αριθμός των υφισταμένων που μπορεί να διευθύνει αποτελεσματικά ένα διοικητικό στέλεχος, είναι ένα θέμα που θα συζητηθεί εκτενέστερα παρακάτω. Παρ' όλα αυτά, μπορεί να ειπωθεί ότι ένα διοικητικό στέλεχος μπορεί να ολοκληρώσει το εκτελεστικό του έργο και παράλληλα μπορεί να συμβουλευθεί, να ενεργοποιήσει και να ελέγξει 10 άτομα με επιτυχία. Τότε, το όριο ελέγχου γι' αυτό το διοικητικό στέλεχος είναι 10 υφιστάμενοι.

iii. Μόλις δημιουργηθεί η κατάλληλη οργανωτική δομή, πρέπει να τοποθετηθεί ο κατάλληλος άνθρωπος στην κατάλληλη θέση. Με άλλα λόγια, η στελέχωση πρέπει να γίνει με βάση τις ανάγκες της οργανωτικής δομής και όχι με βάση το διαθέσιμο προσωπικό.

iv. Δεν πρέπει ένας υφιστάμενος να αναφέρεται σε δύο προϊσταμένους συγχρόνως για την ίδια εργασία. Αυτή η αρχή είναι γνωστή ως «ενότητα της εξουσίας».

v. Η περιγραφή της εργασίας, η εξουσία, καθώς και η ευθύνη, που μεταβιβάζονται για να ολοκληρωθεί μια συγκεκριμένη εργασία, πρέπει να γίνονται εγγράφως. Ίσως κάποιος να θεωρήσει προς στιγμήν πως αυτό είναι γραφειοκρατία. Εάν, όμως, αναλογιστεί τα λάθη που μπορεί να προκληθούν από κακή προφορική επικοινωνία ή το χρόνο που χάνει ο υφιστάμενος περιμένοντας έξω από το γραφείο του προϊσταμένου του για να του εξηγήσει τα ίδια πράγματα, θα συμφωνήσει ότι η γραπτή διαδικασία βοηθά πολύ περισσότερο από την προφορική⁸.

⁸ Τζωρτάκης Κ., Τζωρτζάκη Α.Μ., Οργάνωση και Διοίκηση Το management της νέας εποχής, 4^η Έκδοση 2007, σελ. 165-166.

1.6 ΤΥΠΙΚΗ ΚΑΙ ΑΤΥΠΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ

Σε όλες τις μορφές επιχειρηματικής δραστηριότητας συνυπάρχουν δύο τύποι οργάνωσης: η τυπική και η άτυπη οργάνωση (σχήμα 3.6). Παρακάτω αναλύονται και οι δυο τύποι οργάνωσης.



Σχήμα 1.6 Τυπική και άτυπη οργάνωση

Τυπική οργάνωση

Η τυπική οργάνωση καθορίζεται από την εκάστοτε οργανωτική δομή της επιχείρησης, όπως αυτή απεικονίζεται στο οργανόγραμμά της. Η τυπική οργάνωση έχει σχέση με τον καταμερισμό της εργασίας μεταξύ των μελών ή των ομάδων της επιχείρησης. Μέσω της τυπικής οργάνωσης γίνεται η μεταβίβαση της εξουσίας και της ευθύνης στα διάφορα επίπεδα της διοικητικής ιεραρχίας. Τυπικά κανάλια επικοινωνίας και κανονισμοί ρυθμίζουν τις μεταξύ των ατόμων σχέσεις προς τα πάνω, προς τα κάτω και παράλληλα. Τα άτομα ενεργούν και συνεργάζονται συνειδητά για την επιτυχία των στόχων της επιχείρησης.

Η τυπική οργάνωση δεν είναι στατική. Αλλάζει κάθε φορά που αλλάζει και η οργανωτική δομή. Η τυπική οργάνωση πρέπει να είναι ελαστική, όπου αυτό απαιτείται, γιατί η τυπική οργάνωση δεν είναι ο σκοπός αλλά το μέσο για την επιτυχία των στόχων της επιχείρησης⁹.

Άτυπη οργάνωση

Η άτυπη οργάνωση, όπως ήδη αναφέρθηκε, συνυπάρχει με την τυπική οργάνωση και αναφέρεται στις σχέσεις μεταξύ των ατόμων που εργάζονται στην ίδια

⁹ Τζωρτάκης Κ., Τζωρτζάκη Α.Μ., Οργάνωση και Διοίκηση Το management της νέας εποχής, 4^η Έκδοση 2007, σελ. 167-168.

επιχείρηση. Η άτυπη οργάνωση αποτελείται από ομάδες που δημιουργούνται για να καλύψουν διάφορες ανάγκες των μελών τους. Οι δε σχέσεις μεταξύ των μελών δημιουργούνται αυθόρμητα στα πλαίσια της παρουσίας τους στην επιχείρηση.

Προσδιοριστικοί παράγοντες για τη συγκρότηση τέτοιων άτυπων ομάδων μπορεί να είναι οι διάφοροι κοινοί σκοποί, κοινά ενδιαφέροντα ή κοινές αντιλήψεις. Οι άτυπες αυτές ομάδες παραμένουν μόνιμες μέσα στην οργάνωση.

Η άτυπη οργάνωση δεν έχει οργανωτική δομή και δεν απεικονίζεται στο οργανόγραμμα της επιχείρησης. Οι διάφορες, όμως, άτυπες ομάδες ξεχωρίζουν μέσα στην επιχείρηση. Έτσι, π.χ., διακρίνουμε την ομάδα που τα μέλη της πίνουν μαζί τον πρωινό καφέ, την ομάδα που τα μέλη της τρώνε μαζί το πρόγευμα ή παίζουν σκάκι ή επιδίδονται στο τένις κ.ά.

Η άτυπη οργάνωση, πολλές φορές, βοηθά έμμεσα στην επιτυχία των στόχων μιας επιχείρησης. Ως παράδειγμα μπορεί να αναφερθεί μια ομάδα ανθρώπων που τρώνε πάντα το κολατσιό μαζί, γιατί τους αρέσει να συζητούν θέματα κοινού ενδιαφέροντος. Εάν ένα μέλος της ομάδας αυτής χρειαστεί μια πληροφορία σχετική με την εργασία που του έχει ανατεθεί, θα μπορέσει εύκολα να την πάρει από κάποιο άλλο μέλος της ίδιας άτυπης ομάδας, ακόμη και αν βρίσκεται σε διαφορετικό τμήμα. Στις επικοινωνίες και στις διαπροσωπικές σχέσεις έχει μεγάλη σημασία να καλείς κάποιον με το μικρό του όνομα. Αλλιώς νιώθεις όταν μιλάς με κάποιον που γνωρίζεις, και μάλιστα πολύ καλά, και αλλιώς με κάποιον που γνωρίζεις το όνομά του από το οργανόγραμμα επιχείρησης.

Οι σχέσεις αυτές που δημιουργούνται με την άτυπη οργάνωση συμβάλουν, οπωσδήποτε, στην ολοκλήρωση των στόχων της επιχείρησης, γι' αυτό και θα πρέπει να ενθαρρύνονται από τη διοίκηση¹⁰.

¹⁰ Τζωρτάκης Κ., Τζωρζάκη Α.Μ., Οργάνωση και Διοίκηση Το management της νέας εποχής, 4^η Έκδοση 2007, σελ. 168-169.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

Η ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

2.1 ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

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

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

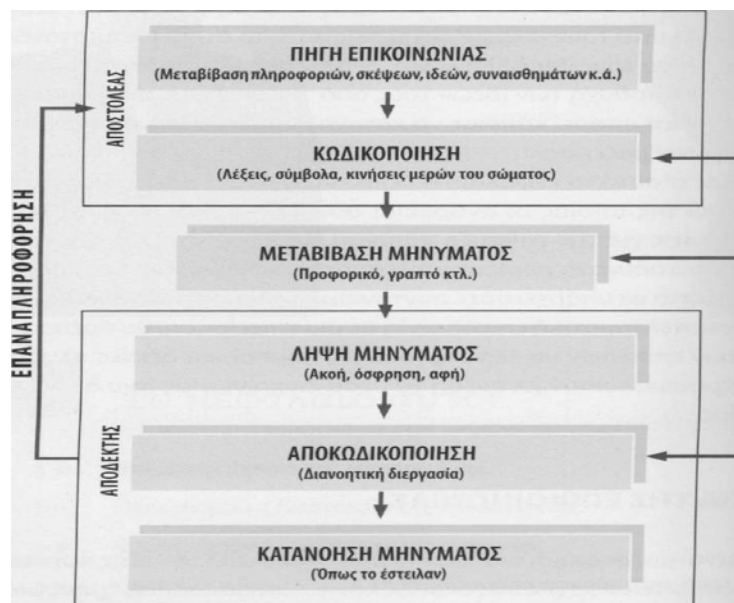
Η ομαδική δραστηριότητα είναι αδύνατη χωρίς αποτελεσματική επικοινωνία, γιατί χωρίς αυτή δεν είναι δυνατό να υπάρχει ούτε συντονισμός ούτε συνεργασία. Για να υπάρχει, όμως, αποτελεσματική επικοινωνία σε μια επιχείρηση, θα πρέπει τα στελέχη των επιπέδων να λειτουργούν ως πομποί και δέκτες πληροφοριών να χρησιμοποιούν με άνεση τα μέσα επικοινωνίας που διαθέτει η οργάνωση τους¹¹.

2.2 Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Η επικοινωνία είναι μια σκόπιμη διαδικασία που ακολουθεί την εξής πορεία: Ως αφετηρία, πρέπει να υπάρχει ένας σκοπός που να εκφράζεται ως "μήνυμα". Αυτό το μήνυμα διαβιβάζεται από μία πηγή, τον αποστολέα, σε ένα άλλο τον αποδέκτη. Το μήνυμα μετατρέπεται σε μία συμβολική μορφή, ενέργεια που αποκαλείται "κωδικοποίηση" και διαβιβάζεται με κάποιο μέσο (κανάλι) στον αποδέκτη, που μεταφράζει το μήνυμα του αποστολέα, που αποκαλείται "αποκωδικοποίηση". Το αποτέλεσμα είναι η μεταφορά του νοήματος από το ένα πρόσωπο στο άλλο.

¹¹ Τζωρτάκης Κ., Τζωρτάκη Α.Μ., Οργάνωση και Διοίκηση Το management της νέας εποχής, 4^η Έκδοση 2007, σελ. 229.

Το σχήμα 2.1 απεικονίζεται η διαδικασία της επικοινωνίας. Στο μοντέλο επικοινωνίας, εκτός από το στοιχείο της επαναπληροφόρησης, παρουσιάζεται και ο "θόρυβος", δηλαδή, οι διαταραχές που παρεμβαίνουν κατά τη μεταβίβαση του μηνύματος. Τυπικά παραδείγματα θορύβου είναι το μη αναγνώσιμο τύπωμα, τα παράσιτα στην τηλεφωνική επικοινωνία, η απροσεξία του αποδέκτη, οι συνοδευτικοί ήχοι του μηχανήματος στο χώρο παραγωγής κ.α.. Ο "θόρυβος" μπορεί να προκαλέσει παραμόρφωση, σε οποιοδήποτε σημείο, στη διαδικασία της επικοινωνίας.



Σχήμα 2.1. Γενικό μοντέλο επικοινωνίας¹²

Στην επικοινωνία υπάρχουν ορισμένοι βασικοί παράγοντες που επηρεάζουν τη διαμόρφωση και το περιεχόμενο του κωδικοποιημένου μηνύματος, όπως ο τρόπος σκέψης, οι ειδικές και γενικές γνώσεις πομπού και δέκτη και το κοινωνικοπολιτιστικό περιβάλλον όπου ζουν. Αν ο συγγραφέας ενός συγγράμματος δεν έχει τις απαιτούμενες ικανότητες, το μήνυμά του δεν θα φτάσει στους φοιτητές και σπουδαστές με την επιθυμητή μορφή του. Για να επικοινωνεί με επιτυχία κάποιος, πρέπει να έχει τις ικανότητες να μιλά, να διαβάζει, να ακούει και να επιχειρηματολογεί. Ο τρόπος σκέψης μας επηρεάζει τη συμπεριφορά μας. Έχουμε προδιαμορφωμένες απόψεις για πολυάριθμα θέματα και αυτές οι απόψεις επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο επικοινωνούμε. Επιπλέον, η έκταση της γνώσης μας για ένα συγκεκριμένο θέμα περιορίζει τη δραστηριότητα της επικοινωνίας μας.

¹² Πηγή: H. Koontzand H. Wehrich, Essentials of Management, Mc Graw-Hill. 2000,σελ. 368

Δεν μπορούμε να επικοινωνήσουμε γι' αυτό που δεν ξέρουμε. Είναι δυνατόν, επίσης, ακόμα κι αν η γνώση μας είναι πολύ πλατιά για το θέμα μας, ο παραλήπτης να μην καταλάβει το μήνυμά μας. Σαφώς, ο όγκος των γνώσεων που έχουμε για ένα θέμα επηρεάζει το μήνυμα το οποίο θέλουμε να διαβιβάσουμε. Τέλος, όπως ο τρόπος σκέψης μας επηρεάζει τη συμπεριφορά μας, το επηρεάζει η θέση μας στο κοινωνικοπολιτιστικό σύστημα στο οποίο ζούμε. Οι πεποιθήσεις μας και οι αξίες μας (μέρος του πολιτισμού μας) μας επηρεάζουν ως πηγές επικοινωνίας.

Το κανάλι είναι το μέσο με το οποίο γίνεται η μεταβίβαση του μηνύματος. Αυτό λέγεται από τον αποστολέα. Συνηθισμένα κανάλια είναι ο αέρας για την προφορική επικοινωνία και το χαρτί για τη γραπτή. Αν αποφασίσετε να διαβιβάσετε σε ένα φίλο κάτι σχετικό με ό,τι σας συνέβη στη διάρκεια της ημέρας μια προφορική συνομιλία μαζί του, το κανάλι γι' αυτό αποτελούν οι λέξεις που λέτε και οι χειρονομίες. Όμως, έχετε και επιλογές. Ένα ειδικό όπως, παραδείγματος χάριν, μια πρόσκληση σε πάρτι μπορεί να διαβιβαστεί προφορικά ή γραπτά. Σε μια επιχείρηση, ορισμένα κανάλια είναι πιο κατάλληλα για ορισμένα μηνύματα. Αν πρόκειται για κάτι σημαντικό (όπως είναι η εκτίμηση της απόδοσης ενός υπαλλήλου), ένα διοικητικό στέλεχος μπορεί να θέλει να χρησιμοποιήσει περισσότερα από ένα κανάλια, όπως, για παράδειγμα, μία προφορική συνέντευξη και στη συνέχεια μία συνοπτική επιστολή. Αυτό μειώνει την πιθανότητα παραμόρφωσης του μηνύματος.

Ο αποδέκτης είναι το άτομο στο οποίο απευθύνεται το μήνυμα. Μόλις, όμως, ληφθεί το μήνυμα, τα σύμβολα του μηνύματος πρέπει να μεταφραστούν σε μια μορφή που να μπορεί να κατανοηθεί από τον παραλήπτη. Αυτή είναι η αποκωδικοποίηση του μηνύματος. Ακριβώς όπως η πηγή (αποστολέας) πρέπει να είναι ικανή να γράφει ή να μιλά, έτσι και ο αποδέκτης πρέπει να είναι ικανός να διαβάζει ή να ακούει. Και οι δύο, δε, πρέπει να είναι ικανοί να συλλογίζονται. Το επίπεδο γνώσεων ενός ατόμου επηρεάζει την ικανότητα του να "δέχεται", ακριβώς όπως επηρεάζει την ικανότητά του να "στέλνει" Επιπλέον, οι προδιαμορφωμένες απόψεις του αποδέκτη και το πολιτιστικό του υπόβαθρο μπορούν να παραμορφώσουν τη μεταφορά του μηνύματος. Έτσι, για να υπάρξει αποτελεσματική επικοινωνία, ο αποδέκτης πρέπει να έχει κατανοήσει πλήρως το μήνυμα όπως ακριβώς το έστειλε ο αποστολέας.

Ο τελικός κρίκος στη διαδικασία της επικοινωνίας είναι η επαναπληροφόρηση. Με την επαναπληροφόρηση επιστρέφει το μήνυμα στον αποστολέα και δίδεται η δυνατότητα ελέγχου του βαθμού κατανόησης του μηνύματος από τον αποδέκτη¹³.

2.3 ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Οι πιο συνηθισμένες μέθοδοι επικοινωνίας που χρησιμοποιούνται στις οργανώσεις είναι:

- i. η προφορική,
- ii. η γραπτή,
- iii. η μέθοδος με άλλα μέσα πλην του λόγου και
- iv. τα ηλεκτρονικά μέσα.

α. Προφορική μέθοδος

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

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

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

¹³ Τζωρτάκης Κ., Τζωρτζάκη Α.Μ., Οργάνωση και Διοίκηση Το management της νέας εποχής, 4^η Έκδοση 2007, σελ. 229-302.

β. Γραπτή μέθοδος

Η γραπτή μέθοδος επικοινωνίας περιλαμβάνει υπομνήματα, επιστολές, εκδόσεις της επιχείρησης, πίνακες ανακοινώσεων ή οποιοδήποτε άλλο μέσο που διαβιβάζει γραπτές λέξεις ή σύμβολα.

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

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

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

γ. Η μέθοδος με άλλα μέσα πλην του λόγου

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

- **Η σωματική γλώσσα:** Αναφέρεται στις χειρονομίες, στις εκφράσεις του προσώπου και σε άλλες κινήσεις του σώματος. Για παράδειγμα, ένα μουτρωμένο πρόσωπο λέει κάτι διαφορετικό από ένα χαμογελαστό. Οι ειδικοί έχουν μετρήσει τριάντα τρεις εκφράσεις για το πρόσωπο, τέσσερις για τα φρύδια, τέσσερις για τα βλέφαρα, επτά για το στόμα και τρεις για όλο το κεφάλι. Οι κινήσεις των χεριών, οι εκφράσεις του προσώπου και άλλες κινήσεις μπορούν να μεταβιβάζουν συγκινήσεις ή άλλες ψυχικές διαθέσεις, όπως επιθετικότητα, φόβο, υπεροψία, θυμό κ.ά.
- **Ο τόνος της φωνής:** Αναφέρεται στην έμφαση που κάποιος δίνει λέξεις ή φράσεις. Για να δείξουμε με ποιο τρόπο ο τόνος της φωνής μπορεί να αλλάξει το νόημα ενός μηνύματος, ας φανταστούμε το σπουδαστή που θέτει ένα ερώτημα στον καθηγητή. Ο καθηγητής απαντά: "Τι εννοείτε μ' αυτό;". Η αντίδραση του σπουδαστή ποικίλλει, ανάλογα με τον τόνο της απάντησης του καθηγητή. Ένας απαλός, μαλακός τόνος δημιουργεί διαφορετικό νόημα από έναν ξερό τόνο, που τονίζει την τελευταία λέξη. Οι περισσότεροι από μας θα θεωρούσαν τον πρώτο τόνο της φωνής ως προερχόμενο από κάποιο άτομο που ειλικρινά επιδιώκει την αποσαφήνιση, ενώ ο δεύτερος υποβάλλει την ιδέα ότι το άτομο είναι επιθετικό ή σε θέση άμυνας.

δ. Ηλεκτρονικά μέσα: Εκτός από τα πιο συνηθισμένα κοινά μέσα επικοινωνίας -το τηλέφωνο και το ταχυδρομείο- σήμερα στηριζόμαστε σε έναν αριθμό πολύπλοκων ηλεκτρονικών μέσων για να πραγματοποιήσουμε τις επικοινωνίες μας, όπως την τηλεόραση κλειστού κυκλώματος, τους ηλεκτρονικούς υπολογιστές που ενεργοποιούνται με τη φωνή, τα μηχανήματα φαξ και πλήθος άλλα ηλεκτρονικά μέσα τα οποία μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε σε συνδυασμό με την ομιλία ή το γραπτό μήνυμα για να δημιουργήσουμε πιο αποτελεσματική επικοινωνία. Ίσως το ταχύτερα αναπτυσσόμενο μέσο είναι το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο (e-mail). Ηλεκτρονικοί

υπολογιστές, που συνδέονται μεταξύ τους με το κατάλληλο λογισμικό, επιτρέπουν σε άτομα να μεταβιβάζουν στιγμιαία γραπτά μηνύματα μεταξύ τους. Μηνύματα μεταφέρονται στο τερματικό του δέκτη, ώστε να τα διαβάσει όταν έχει χρόνο. Το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο είναι γρήγορο και οικονομικότερο και μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να σταλεί το ίδιο μήνυμα σε δεκάδες ανθρώπους ταυτοχρόνως. Τα δυνατά του σημεία και οι αδυναμίες του είναι, σε γενικές γραμμές, παρόμοια μ' εκείνα των γραπτών επικοινωνιών¹⁴.

¹⁴ Τζωρτάκης Κ., Τζωρζάκη Α.Μ., Οργάνωση και Διοίκηση Το management της νέας εποχής , 4^η Έκδοση 2007, σελ. 302-305.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΔΙΑΧΕΙΡΗΣΗ ΤΩΝ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΑΠΟ ΤΑ ΣΤΕΛΕΧΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

3.1 ΗΓΕΣΙΑ Η ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ;

Οι διαφορές μεταξύ του ρόλου του ηγέτη και του ρόλου του μάνατζερ είναι σημαντικές και πρέπει να τις καταλάβουμε καλά. Η επικοινωνιακή πολιτική ορίζεται από τους ηγέτες και εφαρμόζεται από τους μάνατζερ. Άλλοτε πρόκειται για τα ίδια άτομα και άλλοτε όχι. Ενώ και η ηγεσία της επιχείρησης και το μάνατζμεντ εμπλέκονται σε σχέσεις εξουσίας, οι ρόλοι τους όσον αφορά την οικοδόμηση εμπιστοσύνης και τη θεσμική βιωσιμότητα διαφέρουν. Θα εξετάσουμε λοιπόν την ηγεσία για να δούμε πώς οι ηγέτες επηρεάζουν το επικοινωνιακό πλαίσιο μιας επιχείρησης.

Ένας τρόπος για να θυμόμαστε τις διαφορές μεταξύ ηγεσίας και μάνατζμεντ είναι ο εξής: οι ηγέτες θέτουν στόχους, οι μάνατζερ θέτουν σκοπούς για την εκπλήρωση των στόχων¹⁵.

¹⁶ΗΓΕΣΙΑ:

- Η ηγεσία θέτει την κατεύθυνση.
- Η ηγεσία ανακοινώνει την κατεύθυνση που πρέπει να ακολουθήσει η επιχείρηση για να επιτύχει τους στόχους της.
- Η ηγεσία κινητοποιεί τα στελέχη και τους εργαζόμενους ώστε να υπερνικήσουν τα εμπόδια και να κατακτήσουν στους στόχους.
- Η ηγεσία παράγει αλλαγή.

¹⁷ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

- Το μάνατζμεντ ορίζει πώς θα πραγματοποιηθεί το όραμα.
- Το μάνατζμεντ αναπτύσσει ένα σχέδιο για τη διαχείριση της διαδικασίας.
- Το μάνατζμεντ επιλύει τα προβλήματα που προκύπτουν στην πορεία.
- Το μάνατζμεντ κρατά τις διαδικασίες εντός μιας προβλέψιμης και αποτελεσματικής πορείας, ενώ παράλληλα παρακολουθεί τα αποτελέσματα.

¹⁵ Bonnye E. Stuart, Marilyn S. Sarow, Laurence Stuart, Αποτελεσματική επικοινωνία στις σύγχρονες επιχειρήσεις, 2008, σελ. 289.

¹⁶ Η θεωρία του Kotter για τις διαφορές μεταξύ ηγεσίας και μάνατζμεντ (προσαρμογή από Kotter, 1990, σελ. 6)

¹⁷ Η θεωρία του Kotter για τις διαφορές μεταξύ ηγεσίας και μάνατζμεντ (προσαρμογή από Kotter, 1990, σελ. 6)

3.2 ΘΕΣΠΙΣΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ ΣΤΙΣ ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Η ηγεσία ορίζει το ύφος και τη διάρθρωση της εταιρικής κουλτούρας. Στο παρελθόν, η ευρωπαϊκή, η βορειοαμερικανική και, πιο πρόσφατα, ιαπωνική κουλτούρα όριζαν τον τρόπο βάσει του οποίου λειτουργούσαν οι περισσότερες επιχειρήσεις στον κόσμο. Σήμερα, αναπτυσσόμενες οικονομίες όπως η Ταϊλάνδη, η Κορέα, η Βραζιλία, η Κίνα, η και άλλες περιοχές του κόσμου επαναπροσδιορίζουν τα μέχρι σήμερα κυρίαρχα μοντέλα. Η προσαρμογή μιας εταιρικής κουλτούρας ώστε να ταιριάζει με μια συγκριμένη γεωγραφική αγορά δεν είναι εύκολη υπόθεση. Όλες οι κουλτούρες διέπονται από επίσημους και ανεπίσημους κανόνες, γραπτούς και άγραφους.

Ο Geert Hofstede (1980) χρησιμοποίησε έρευνες που διεξήχθησαν σε 40 χώρες και διαπίστωσε την ύπαρξη τεσσάρων διαστάσεων:

- 1. Απόσταση της εξουσίας:** αναφέρεται στο εύρος και στο βαθμό αποδοχής της κατανομής της εξουσίας εντός της κουλτούρας.
- 2. Αποφυγή της αβεβαιότητας:** περιγράφει την προθυμία μιας κουλτούρας να δεχθεί ή να απορρίψει την αλλαγή και να αναλάβει κινδύνους.
- 3. Ατομικισμός - συλλογικότητα:** αφορά το αν η κοινωνία δίνει έμφαση στα επιτεύγματα του ατόμου ή στην αναγνώριση του μέσα από την ομάδα.
- 4. Αρσενικό έναντι θηλυκού:** περιγράφει την έμφαση που δίνει η κοινωνία σε χαρακτηριστικά όπως η θετικότητα και η ανατροφή¹⁸.

3.3 ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΑ ΕΛΕΓΧΟΥ ΤΩΝ ΑΝΩΤΕΡΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ

Οι παγκόσμιες αγορές θέτουν προκλήσεις στην επικοινωνία και στη δυνατότητα ελέγχου των ανώτερων στελεχών. Οι ηγέτες που είναι υπεύθυνοι για επιχειρήσεις οι οποίες είναι διασκορπισμένες γεωγραφικά δεν μπορούν να έρθουν σε φυσική επαφή με το σύνολο των εργαζομένων, κάτι που οι Pringle & Gordon ονομάζουν «εταιρική απόσταση»¹⁹.

Ο Nigel Nicholson του London Business School σημειώνει ότι το 40% του εργατικού δυναμικού παγκοσμίως απασχολείται σε επιχειρήσεις με λιγότερους από 150 υπαλλήλους, αλλά υπάρχουν και πολυεθνικές επιχειρήσεις όπως αυτές που

¹⁸ Bonnye E. Stuart, Marilyn S. Sarow, Laurence Stuart, Αποτελεσματική επικοινωνία στις σύγχρονες επιχειρήσεις, 2008, σελ. 285.

¹⁹ Pringle H. & Gordon, W. (2003) Brand Manners, Chichester, UK, John Wiley & Sons, Ltd. Salacuse, J. (2006) "Real leaders negotiate", Negotiation, May: 3-5. Available from <http://search.epnet.com/login.aspx?direct=true&db=buh&an=20673498>[Accessed 5 July 2006].

περιλαμβάνονται στον κατάλογο Forbes 500 που έχουν 373.000 υπαλλήλους κατά μέσο όρο²⁰.

Η ικανότητα να μεταφέρει κανείς τις ιδέες του σε άλλους εντός μιας επιχείρησης εξαρτάται από το πώς αντιλαμβάνονται οι αποδέκτες τον αποστολέα του μηνύματος. Η σύνδεση με άλλους, στο ασανσέρ, στη γραμμή παραγωγής, στην αίθουσα συσκέψεων, στο κυλικείο ή κατά διάρκεια προγραμμάτων επιμόρφωσης, επιτρέπει στους εργαζόμενους να αποκτήσουν πρόσβαση στους υπεύθυνους λήψης αποφάσεων.

Όταν επιτυγχάνεται αμφίδρομη επικοινωνία, τότε οι εργαζόμενοι και τα στελέχη οικοδομούν σχέσεις που λειτουργούν προς την κατεύθυνση της επίτευξης κοινών στόχων.

Όπως λέει ο ειδικός σε θέματα επικοινωνίας Philip Clampitt, η επικοινωνία πρόσωπο με πρόσωπο αποτελεί ένα πλούσιο μέσον: «Κανένα άλλο μέσον επικοινωνίας δεν επιτρέπει στους αποστολείς να στείλουν και να λάβουν μηνύματα που, από τη μία πλευρά είναι τόσο προσωπικά και από την άλλη τόσο αντικειμενικά περίπλοκα. Τα "φτωχά" μέσα, όπως τα μηνύματα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου και οι ιστοσελίδες, είναι αποτελεσματικά εργαλεία για τη μετάδοση πληροφοριών, αλλά όχι ία τη μετάδοση γνώσεων»²¹.

Όμως πολλά στελέχη νιώθουν ότι δεν έχουν χρόνο να συναντήσουν τους υφισταμένους τους. Οι Pringle & Gordon δίνουν μια λύση: οργανώστε και εφαρμόστε έναν υποχρεωτικό κύκλο ετήσιων εμπειριών για τα στελέχη της επιχείρησης, βάσει του οποίου θα πρέπει να εργαστούν στη γραμμή παραγωγής του εργοστασίου, στα καταστήματα λιανικής ή να εμπλακούν ενεργά στην παροχή υπηρεσιών.

Για παράδειγμα η Family Dollar, αφρικανική αλυσίδα λιανικής πώλησης εκπωτικών προϊόντων, ζητά από τα στελέχη της να εργαστούν στα καταστήματα κατά τη διάρκεια της περιόδου διακοπών. Με τον τρόπο αυτό, η ηγεσία της επιχείρησης έχει πρόσβαση και στους εργαζόμενους και στους πελάτες.

Για να έχει κάποιος επαφή με το εξωτερικό κοινό δεν χρειάζεται να γίνει πολιτικός ή να εκφωνεί λόγους με κάθε αφορμή. Πρέπει να αναπτύξει μια θέση για σημαντικά ζητήματα που αφορούν την τοπική κοινωνία και να μιλά ανοικτά γι' αυτά σε καταστάσεις ελεγχόμενου κινδύνου, π.χ. συνεντεύξεις, ομιλίες και συνεντεύξεις σε μέσα μαζικής ενημέρωσης.

20 Pringle H. & Gordon, W. (2003) *Brand Manners*, Chichester, UK, John Wiley & Sons, Ltd. Salacuse, J. (2006) "Real leaders negotiate", *Negotiation*, May: 3-5. Available from <http://search.epnet.com/login.aspx?direct=true&db=buh&an=20673498>[Accessed 5 July 2006].

21 Clampitt, P. (2005) *Communicating for Managerial Effectiveness*, 3rd edn. Thousand Oaks, CA, Sage.

Τα ανώτερα στελέχη μπορεί να ορίσουν άλλους να μιλούν αντ' αυτών σε δημόσιες συναντήσεις ή να χρησιμοποιούν εκδόσεις, τα μπλοκ της εταιρείας ή την εταιρική διαφήμιση για να τονίσουν τη θέση της επιχείρησης. Αυτό που πρέπει να θυμόμαστε είναι ότι αυτές οι δηλώσεις πρέπει να δίνουν λίγα στοιχεία, να είναι περιεκτικές και να επαναλαμβάνονται σε διάφορες περιστάσεις από συγκεκριμένο αριθμό ανθρώπων.

Εν κατακλείδι, τα στελέχη πρέπει να είναι ορατά, προσβάσιμα και κυρίως, διαθέσιμα να δαπανήσουν ποιοτικό χρόνο σε αμφίδρομη επικοινωνία. Μακροπρόθεσμα, αυτή η σύνδεση με άλλους επηρεάζει το τρόπο με τον οποίο το κοινό βλέπει τα στελέχη και δέχεται τις απόψεις τους²².

3.4 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΑΝΩΤΕΡΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΣΤΗ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΟΜΑΔΩΝ

Πρωταρχική λειτουργία της ηγεσίας είναι να δημιουργήσει διοικητικές ομάδες, επιφορτισμένες με το καθήκον της επίτευξης των στόχων της επιχείρησης. Η εταιρική κουλτούρα μπορεί να προδιαγράψει τον τρόπο με τον οποίο θα χρησιμοποιηθούν οι ομάδες σε μια επιχείρηση. Ωστόσο, η χρήση διαπολιτισμικών ή διαλειτουργικών ομάδων αποτελεί σήμερα κανόνα για την επιτυχία των επιχειρήσεων. Σε μια αίθουσα διδασκαλίας, οι καθηγητές συχνά ζητούν από τους φοιτητές να συμμετάσχουν σε ομαδικές εργασίες. Τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι φοιτητές που εκπονούν ομαδικές εργασίες δεν διαφέρουν πολύ από αυτά που αντιμετωπίζουν οι εργαζόμενοι στο χώρο εργασίας τους. Συχνά οι καθηγητές ή οι φοιτητές που επιλέγουν τα μέλη της ομάδας δεν γνωρίζουν το ιδιαίτερο ταλέντο και την προσωπικότητα του κάθε μέλους. Με άλλα λόγια, οι φοιτητές πρέπει να δουλέψουν με μια ομάδα χωρίς να υπάρχει ενιαίος προσανατολισμός ή αντίστοιχα προσόντα. Η επιλογή του ηγέτη αποτελεί επίπονη διαδικασία-μερικές φορές ένα από τα μέλη της ομάδας δέχεται να ηγηθεί, ενώ άλλες φορές ο ηγέτης επιλέγεται στην τύχη. Το ίδιο συμβαίνει και στο χώρο εργασίας.

Ας δούμε ένα παράδειγμα. Η Boeing αύξησε τη δέσμευσή της στην ομαδική εργασία και τις συνεργασίες, όταν ανακοίνωσε ότι το αεροσκάφος Boeing 777 θα κατασκευαζόταν από περισσότερες από 200 ομάδες που θα απαρτιζόνταν από μηχανικούς, οικονομολόγους και εργαζόμενους της γραμμής παραγωγής. Στις ομαδικές συναντήσεις συχνά προσκαλούνταν οι προμηθευτές και οι δυνητικοί πελάτες όπως η

²² Bonnie E.Stuart, Marilyn S.Sarow, Laurence Stuart, Αποτελεσματική επικοινωνία στις σύγχρονες επιχειρήσεις, 2008, σελ. 321-322.

United Airlines, η British Airways και η Japan Airlines. Οι ομάδες της Boeing έκαναν εκτενείς συζητήσεις με πελάτες, σχετικά με τις επιλογές που είχαν και τον εξοπλισμό που μπορούσαν να παραγγείλουν. Εξαρτήματα του 777 παρήχθησαν από εταιρείες αεροναυπηγικής στην Ευρώπη, τη Ρωσία, την Ιαπωνία και άλλες χώρες²³.

Αλλά η ομαδική εργασία δεν τερματίστηκε με την ολοκλήρωση του έργου. Με την καθοδήγηση της Boeing, μια ομάδα μηχανικών, τεχνικών και ερευνητικού προσωπικού εξακολουθεί να εργάζεται προκειμένου να μειώσει τα επίπεδα ήχου του αεροσκάφους. Σήμερα, οι παραδόσεις αεροσκαφών τύπου Boeing 777 είναι αξιόπιστες σε ποσοστό 0, το υψηλότερο στον κλάδο²⁴.

Το ύφος ηγεσίας είναι σημαντικό για την αποτελεσματικότητα της ομάδας. Οι καλοί ηγέτες προσαρμόζουν το ύφος τους σε κάθε περίπτωση. Οι αυταρχικοί, ή εκείνοι που υιοθετούν την «επικοινωνία-βέλος», μπορεί να είναι πιο αποτελεσματικοί σε ομάδες όπου τα μέλη δεν δείχνουν πολύ πρόθυμα ή όταν μόνο ένα μέλος καταλαβαίνει τι πρέπει να γίνει. Αλλά οι αυταρχικοί ηγέτες συνήθως δεν είναι δημοφιλείς, κεντρίζουν τη δημιουργικότητα της ομάδας.

Αν τα μέλη της ομάδας είναι προσηλωμένα στο έργο τους και συμφωνούν να μοιράζονται εξίσου την εργασία, ο δημοκρατικός αυτός που ακολουθεί την κυκλική προσέγγιση στην επικοινωνία, είναι μάλλον πιο αποτελεσματικός. Από την άλλη πλευρά, αν τα μέλη της ομάδας είναι πολύ πρόθυμα και μοιράζονται τις γνώσεις και τις εμπειρίες για να ολοκληρώσουν το έργο, η φιλελεύθερη ή χορευτική προσέγγιση, όπου η ηγεσία αφήνει τα μέλη της ομάδας να ολοκληρώσουν το έργο με περιορισμένη άσκηση ηγεσίας ή με απλώς καθοδηγούμενη ηγεσία, ίσως να είναι η πλέον ενδεδειγμένη.

Η εμπιστοσύνη βρίσκεται στο επίκεντρο της δημιουργίας ομάδων. Διακρίνονται δύο είδη εμπιστοσύνης: η ηθική και η πρακτική.

- Η *ηθική εμπιστοσύνη* επικεντρώνεται στην ακεραιότητα, την ειλικρίνεια και τη δίκαιη μεταχείριση.
- Η *πρακτική εμπιστοσύνη* αναπτύσσεται με την πάροδο του χρόνου μέσα από τις ικανότητες και τη σωστή συμπεριφορά.

Οι ηγέτες μεταφέρουν αυτές τις αξίες όταν χαιρετούν τους συναδέλφους τους, όταν ακούν τη γνώμη των άλλων, όταν χρησιμοποιούν ανοικτά τη γλώσσα του σώματος

23 Boeing (2006) "The Boeing 777 family: the most technologically advanced airplane in the world". Available from www.boeing.com/commercial/777family/pf/pf_background.html[Accessed 10 July 2006].

24 Burnett, B. (2006) "A Boeing-led team is working to make quiet jetliners even quieter". Boeing Frontiers, 4(8). Available from: www.boeing.com/news/frontiers/archive/2005/december/ts_sf07.html Accessed 10 July 2006.

κατά τη διάρκεια προσωπικών συζητήσεων ή όταν χρησιμοποιούν θετική γλώσσα στα μηνύματα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου. Όλα όσα λένε ή κάνουν, αλλά και ο τρόπος με τον οποίο γίνεται αυτό, όλα συμβάλλουν στην αύξηση ή τη μείωση της εμπιστοσύνης που έχουν οι άλλοι απέναντι τους και απέναντι στα σχέδια τους²⁵.

3.5 ΤΑ ΑΝΩΤΕΡΑ ΣΤΕΛΕΧΗ ΩΣ ΔΙΑΜΕΣΟΛΑΒΗΤΕΣ

Σε περιόδους σύγκρουσης, η αποτελεσματική επικοινωνία είναι ζωτικής σημασίας για τη διατήρηση της ακεραιότητας του χώρου εργασίας. Οι συγκρούσεις προκύπτουν από προβλήματα στις διαπροσωπικές σχέσεις, στις θεσμικές δομές, στα συστήματα και στις διαδικασίες.

Η επικοινωνία βοηθά να καθοριστεί πώς θα φθάσουμε σε ένα αμοιβαία ανεκτό επίπεδο με εκείνους που εμπλέκονται στη σύγκρουση. Στη *διαμεσολάβηση* υπεισέρχονται πολλά λεπτά ζητήματα όπως το πολιτιστικό υπόβαθρο, η ικανοποίηση του συμμετέχοντος, το αίσθημα δικαιοσύνης, η παρακίνηση, η ικανότητα του μάνατζερ να ακούει και άλλες δεξιότητες. Υπάρχουν, φυσικά, και θέματα αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας: πώς μπορεί να λυθεί το πρόβλημα με τον πλέον παραγωγικό και μόνιμο τρόπο, εκμεταλλευόμενοι παράλληλα το χρόνο, τις προσπάθειες και τους πόρους της εταιρείας²⁶.

3.6 ΤΑ ΑΝΩΤΕΡΑ ΣΤΕΛΕΧΗ ΩΣ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΤΕΣ

Οι ηγέτες είναι υποχρεωμένοι να διαπραγματεύονται διαρκώς, είτε βρίσκονται εντός, είτε εκτός της επιχείρησης είτε προεδρεύουν μιας επιτροπής ή διευθύνουν ένα νέο τμήμα που θα αναλάβει τις σχέσεις με τους προμηθευτές ή βρίσκονται ενώπιον των μελών του διοικητικού συμβουλίου. Όσοι γνωρίζουν πώς να επικοινωνούν αποτελεσματικά σε διάφορες καταστάσεις, είναι σε θέση να συγκεντρώσουν γύρω του την απαραίτητη υποστήριξη και να διευκολύνουν την επίλυση. Στη διαδικασία των διαπραγματεύσεων, οι ηγέτες πρέπει να σκέφτονται τι έχει μεγαλύτερη αξία για την επιχείρηση και κατόπιν να κρατήσουν γερά αυτή την αξία για τους ίδιους και για την επιχείρηση. Οι υπόλοιποι, όταν πιστέψουν ότι έχουν κάθε συμφέρον, θα ακολουθήσουν²⁷.

²⁵ Bonny E. Stuart, Marilyn S. Sarow, Laurence Stuart, Αποτελεσματική επικοινωνία στις σύγχρονες επιχειρήσεις, 2008, σελ. 322-324.

²⁶ Bonny E. Stuart, Marilyn S. Sarow, Laurence Stuart, Αποτελεσματική επικοινωνία στις σύγχρονες επιχειρήσεις, 2008, σελ. 325.

²⁷ Watkins, M. (2002) Breakthrough Business Negotiation: A Toolbox for Managers, San Francisco, CA, Jossey-Bass.

Για την ηγεσία, πρωταρχικό βήμα στη διαδικασία των διαπραγματεύσεων, είναι να καταλάβει τι ωθεί όσους ακολουθούν. Οι ηγέτες που καταλαβαίνουν τις ανάγκες των υπολοίπων είναι σε θέση να διαμορφώσουν τα κατάλληλα μηνύματα για να επιτύχουν τους στόχους.

Ας υποθέσουμε ότι ένα από τα μέλη της ομάδας εκπροσωπεί το τμήμα οικονομικών υπηρεσιών. Αν μια ομάδα θέλει να προβεί στην εξαγορά μεριδίου μιας επιχείρησης και των συμφερόντων που αντιπροσωπεύει, θα πρέπει να εξετάσει πώς η συγκεκριμένη ενέργεια θα επηρεάσει τα οικονομικά αποτελέσματα ολόκληρης της εταιρείας. Σε κάθε επιχείρηση πρέπει να οικοδομούνται και να καλλιεργούνται σχέσεις.

Στο ρόλο του διαπραγματευτή, οι ηγέτες πρέπει να συνάπτουν ισχυρούς συνασπισμούς μεταξύ ατόμων ή ομάδων που έχουν διαφορετικά συμφέροντα. Αυτή η διαδικασία διευκολύνεται όταν έχουν εκ των προτέρων αναγνωριστεί κοινές αξίες ή στόχοι.

Οι αποτελεσματικές διαπραγματεύσεις βασίζονται στην εμπιστοσύνη. Σε μια διαπραγμάτευση, είναι χρήσιμο να πιστεύουν οι εμπλεκόμενοι τα ακόλουθα²⁸:

- Ο ηγέτης είναι σε θέση να επιτελέσει το έργο.
- Ο ηγέτης θα ζητήσει τη γνώμη των μελών της ομάδας.
- Ο ηγέτης θα τηρήσει τις δεσμεύσεις του.
- Ο ηγέτης θα εκτιμήσει τη συμβολή των άλλων.

Στη διαπραγματευτική διαδικασία, οι ηγέτες πρέπει να επιλέξουν το κατάλληλο μέσον για να μεταδώσουν το μήνυμά τους. Τα «πλούσια» μέσα είναι συνήθως τα πιο αποτελεσματικά: ένα τηλεφώνημα ή Μα προσωπική επίσκεψη σε έναν ηγέτη της κοινής γνώμης μπορεί να είναι πιο πειστικά από ένα μήνυμα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου που όλοι μπορούν να το αγνοήσουν ή να το σβήσουν²⁹.

3.7 ΤΑ ΑΝΩΤΕΡΑ ΣΤΕΛΕΧΗ ΩΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΕΣ

Ένας αποτελεσματικός ηγέτης κατανοεί το ρόλο που έχει ως συνεργάτη και ως εκπαιδευτής και αναζητά ευκαιρίες για να επικοινωνήσει με τους ανθρώπους του και να τους μεταδώσει τους στόχους της επιχείρησης και το ρόλο που παίζουν οι εργαζόμενοι στην επίτευξη αυτών των στόχων. Οι αποτελεσματικοί ηγέτες επιμένουν στη χρήση

28 Salacuse, J. (2006) "Real leaders negotiate", Negotiation, May: 3-5. Available from <http://search.epnet.com/login.aspx?direct=true&db=buh&an=20673498> [Accessed 5 July 2006].

29 Bonnie E. Stuart, Marilyn S. Sarow, Laurence Stuart, Αποτελεσματική επικοινωνία στις σύγχρονες επιχειρήσεις, 2008, σελ. 325-326.

εφαρμοσμένων ερευνών για να μελετήσουν τη συμπεριφορά και τη γνώμη των εργαζομένων σε ποικίλα θέματα ενώ δημιουργούν πλατφόρμες μέσω των οποίων ακούγονται οι φωνές όλων. Οι ηγέτες αναγνωρίζουν ότι λ νέες ιδέες και πρακτικές πρέπει να έρχονται από αυτούς που γνωρίζουν περισσότερο για την επιχείρηση, τα προϊόντα της και όλους όσους ενδιαφέρονται γι' αυτήν δηλαδή τους ίδιους τους εργαζόμενους.

Ως δάσκαλοι, οι ηγέτες ενθαρρύνουν την ανάπτυξη σχέσεων καθοδήγησης ή προγραμμάτων υποστήριξης για την ανάδειξη νέων ηγετών εντός της επιχείρησης, ιδιαίτερα μεταξύ εργαζομένων που δεν εκπροσωπούνται επαρκώς.

Ως εκπαιδευτές, οι ηγέτες ενθαρρύνουν και στηρίζουν τα προγράμματα κατάρτισης και ανάπτυξης προσόντων, εμμένοντας στη λογοδοσία και στην ανταλλαγή νέων ιδεών και πρακτικών. Για παράδειγμα, μια μικρή επιχείρηση μπορεί να είναι σε θέση να χρηματοδοτήσει μόνο ένα πρόγραμμα κατάρτισης ανά εργαζόμενο το έτος, αλλά να ζητά να μοιραστούν τις γνώσεις που αποκόμισαν με τους υπόλοιπους³⁰.

3.8 ΤΑ ΑΝΩΤΕΡΑ ΣΤΕΛΕΧΗ ΜΠΟΡΟΥΝ ΝΑ ΔΙΕΥΚΟΛΥΝΟΥΝ ΤΗ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΤΗΝ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ

Η δημιουργικότητα πηγαίνει χέρι-χέρι με την καινοτομία. Οι δημιουργικές ιδέες με επενδυτικές δυνατότητες μπορεί να προέρθουν από τους εργαζόμενους μιας επιχείρησης ή από επιχειρηματίες εκτός της επιχείρησης. Οι ηγέτες που είναι ανοικτοί στην καινοτομία προσπαθούν να δημιουργήσουν ένα κλίμα που ενθαρρύνει και ανταμείβει, τις νέες ιδέες.

Για παράδειγμα, η Rite-Solutions, μια εταιρεία πληροφορικής που κατασκευάζει προηγμένα και άκρως απόρρητα συστήματα ελέγχον για το Ναυτικό των ΗΠΑ, ενθαρρύνει την καινοτομία από όλους του; εργαζόμενους οι οποίοι καταθέτουν προτάσεις για νέες δραστηριότητες και υπηρεσίες ή για τη βελτίωση της αποδοτικότητας. Αυτές οι προτάσεις μετατρέπονται σε μετοχές που αποτελούν αντικείμενο διαπραγμάτευσης στην εσωτερική αγορά της επιχείρησης, που λέγεται Mutual Fun. Κάθε υπάλληλος λαμβάνει \$10.000 σε «χρήματα γνώμης» για να επενδύσει στις μετοχές, ή μπορεί να προσφερθεί να εργασθεί για την ανάπτυξη του σχεδίου. Οι εθελοντές μοιράζονται τα κέρδη του σχεδίου, αν αυτό μετατραπεί σε

³⁰ Bonnie E.Stuart, Marilyn S.Sarow, Laurence Stuart, Αποτελεσματική επικοινωνία στις σύγχρονες επιχειρήσεις, 2008, σελ. 327-328.

προϊόν ή αν αποφέρει κέρδη. Το Mutual Fun ενθαρρύνει τη δημιουργικότητα και την καινοτομία εντός της επιχείρησης ενώ έχει δώσει στη Rite-Solutions νέες επιχειρηματικές ευκαιρίες³¹.

Οι επιχειρήσεις σαν τη Rite-Solutions θα αντεπεξέλθουν στον ανταγωνισμό που προέρχεται πλέον από τα νέα ταλέντα που εμφανίζονται στις αναπτυσσόμενες χώρες. Οι παραδοσιακοί επαγγελματίες όπως οι μηχανικοί, οι προγραμματιστές, οι γιατροί κ.λπ. που είχαν καταπληκτικές ιδέες, δεξιότητες και εμπειρία βάσει των οποίων δημιουργήθηκαν οι οικονομίες της Βόρειας Αμερικής και μεγάλου μέρους της Ευρωπαϊκής Ένωσης στο παρελθόν, μπορεί να μην είναι εξίσου ανταγωνιστικοί στην αγορά του αύριο³². Αλλά η ενθάρρυνση της καινοτομίας και της δημιουργικότητας ενισχύει τον παράγοντα που διακρίνει αυτούς που πετυχαίνουν στη νέα παγκόσμια τάξη πραγμάτων από αυτούς που αποτυγχάνουν³³.

3.9 ΛΟΓΟΔΟΣΙΑ ΚΑΙ ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Λογοδοσία σημαίνει να αναγνωρίζουμε τις ενέργειες μας που επηρεάζουν το εσωτερικό και το εξωτερικό κοινό. Λόγω των πρόσφατων εταιρικών σκανδάλων, οι μάνατζερ ενεργούν περισσότερο με γνώμονα την ηθική για να παίρνουν πιο σωστές αποφάσεις. Αλλά η λογοδοσία δεν αρκεί. Τα στελέχη πρέπει να διασφαλίζουν ότι όλοι όσοι ενδιαφέρονται για την επιχείρηση λαμβάνουν ειλικρινείς, θετικές πληροφορίες για τις δραστηριότητές της.

Ένας από τους λόγους για τους οποίους η επικοινωνία που επικεντρώνεται στην ηθική και τη φήμη της επιχείρησης δεν χρηματοδοτείται επαρκώς ώστε να λειτουργεί ουσιαστικά είναι ότι αυτές οι άυλες έννοιες δεν μπορούν να ερμηνευτούν ικανοποιητικά στα οικονομικά αποτελέσματα. Ο καθηγητής Paul Argenti του Dartmouth Tuck School of Business πιστεύει ότι τα άυλα στοιχεία των επιχειρήσεων δεν αποτιμώνται επαρκώς αν και «... περίπου 80% της αξίας μιας επιχείρησης βασίζεται σε άυλα στοιχεία». Προτείνει λοιπόν στα στελέχη να βρουν τρόπους να ποσοτικοποιήσουν την επίδραση της αποτελεσματικής εταιρικής επικοινωνίας στον τομέα της ηθικής και της ορθής

³¹ Taylor, W. (2006) "Heres an idea: let everyone have ideas". The New York Times, 26 March 2006: BU-3.

³² Devine, M. (2006) "Creativity in the world of work". Peer Review, Spring. Available from: www.aacu.org/peerreview/pr-sp06_analysis2.cfm-40k[Accessed 5 July 2006].

³³ Bonny E. Stuart, Marilyn S. Sarow, Laurence Stuart, Αποτελεσματική επικοινωνία στις σύγχρονες επιχειρήσεις, 2008, σελ. 328-329.

επιχειρηματικής πρακτικής, όπως ακριβώς κάνουν και με τις άλλες μεταβλητές που αποφέρουν κέρδος³⁴.

Ο νέος παγκόσμιος ορισμός της *λογοδοσίας* είναι να πληροφορείτε τους τρίτους ότι είσαστε υπεύθυνοι για τα καθημερινά καθήκοντα, μικρά και μεγάλα.

Εντός της επιχείρησης, τα στελέχη καλούνται να αντιμετωπίσουν ζητήματα λογοδοσίας σε πολλά επίπεδα. Για παράδειγμα, η διοίκηση μπορεί να απαγορεύσει στους εργαζόμενους να λαμβάνουν δώρα από προμηθευτές προκειμένου να είναι πάντα δίκαιοι, ή να ζητήσει από τα στελέχη να εξηγήσουν εξωτερικές τους δραστηριότητες π.χ. διαβουλεύσεις με άλλες επιχειρήσεις που μπορεί να υποβάλουν προσφορές τε μελλοντικά σχέδια. Σκοπός τέτοιων κινήσεων είναι να διασφαλιστεί ότι κανείς δεν θα θεωρήσει πως η επιχείρηση χρησιμοποιεί "υπόγεια" μέσα.

Η λογοδοσία του προσωπικού αναλύεται κατά τις προσωπικές συναντήσεις των υπευθύνων ανθρώπινου δυναμικού με τους νέοπροσληφθέντες, όπου τους εξηγείται τι περιμένει η επιχείρηση από αυτούς και ποιες είναι οι συνέπειες σε περίπτωση μη συμμόρφωσης.

Με όποιον τρόπο ή όποια μορφή κι αν ζητείται, τα στελέχη σήμερα πρέπει να εξηγούν τις ενέργειές τους και να συμμορφώνονται προς τις απαιτήσεις της επιχείρησης όσον αφορά τη λογοδοσία. Ταυτόχρονα να ενημερώνουν και τους συναδέλφους τους για τις ενέργειές τους.

Παράλληλα όμως, πρέπει να λογοδοτούν και στο κοινό. Η διαφάνεια είναι μια νέα λέξη-κλειδί και σημαίνει ότι όλα όσα γίνονται στο όνομα της επιχείρησης είναι φανερά και, όταν χρειάζεται, ανοικτά για δημόσια επιθεώρηση. Η διαφάνεια έχει πλέον μετατραπεί σε ένα μέσον συγκέντρωσης της εμπιστοσύνης του κοινού, στοιχείο ζωτικής σημασίας για τη λειτουργία μιας επιχείρησης στον σημερινό κόσμο που προωθεί την εξονυχιστική έρευνα.

Ένα μεγάλο ίδρυμα που διαχειρίζεται εκατομμύρια δολάρια από δωρεές και κατόπιν τα διανέμει σε διάφορες μη κερδοσκοπικές οργανώσεις ενισχύει τη δέσμευσή του στη διαφάνεια όταν χρησιμοποιεί γυάλινα διαχωριστικά μεταξύ των γραφείων.

Ιδιαίτερα οι επενδυτές θεωρούν ότι τα στελέχη είναι υπεύθυνα για τις επιχειρηματικές πρακτικές που ακολουθούν, αλλά και για την πορεία της τιμής της μετοχής. Ξέρουν ότι η αποτελεσματική επικοινωνία με διάφορες κατηγορίες του κοινού αντικατοπτρίζεται θετικά στις αποδόσεις τους, ενώ η αρνητική επικοινωνία μπορεί να οδηγήσει σε πτώση της τιμής της μετοχής.

³⁴ Prince, C. (2005) "Investores doubt CEO ethic", Chief Executive, May: 12.

Η λογοδοσία απαιτεί την ηθική *λήψη αποφάσεων*. Πρόσφατη έρευνα της Opinion Research Corp. (OPC) διαπίστωσε ότι «λιγότεροι από τους μισούς μικροεπενδυτές πιστεύουν ότι οι διευθύνοντες σύμβουλοι εταιρειών που είναι εισηγμένες στο χρηματιστήριο υιοθετούν ηθικές επιχειρηματικές πρακτικές». Αν και πλέον οι περισσότερες επιχειρήσεις κινούνται προς την κατεύθυνση της λογοδοσίας, το κοινό δεν το έχει συνειδητοποιήσει ακόμα. Ο Jeffrey T. Resnick, επικεφαλής της διεύθυνσης εταιρικής διαχείρισης της OPC, τονίζει: «Υπάρχει κενό εμπιστοσύνης ανάμεσα στο πού πιστεύουν τα στελέχη ότι βρίσκονται πού πιστεύει το κοινό ότι βρίσκονται»³⁵.

Η ενημέρωση του κοινού για θέματα λογοδοσίας παίρνει πολλές μορφές: από τη δημοσιοποίηση της δήλωσης της αποστολής της επιχείρησης στον δικτυακό της τόπο, μέχρι τη χρήση ανακυκλούμενου νερού-βιομηχανία. Κάθε στοιχείο που πληροφορεί το κοινό ότι η επιχείρηση ενεργεί υπεύθυνα θα αυξήσει τον παράγοντα της λογοδοσίας.

Ο Argenti ζητά από τα στελέχη να «κρατούν την εταιρική επικοινωνία στην αιχμή». Εξηγεί ότι με αυτό τον τρόπο οι επιχειρήσεις ανταγωνίζονται καλύτερα στον σύγχρονο επιχειρηματικό κόσμο. «Από τη στιγμή που λίγοι μάνατζερ αναγνωρίζουν τη σημασία της λειτουργίας επικοινωνίας, δεν είναι πρόθυμοι να προσλάβουν το ποιοτικό προσωπικό που απαιτείται για να επιτύχει μία εταιρεία στο σημερινό περιβάλλον. Έτσι, τείνουν να κρατούν τους ειδικούς σε θέματα επικοινωνίας εκτός του πυρήνα της επιχείρησης»³⁶. Ας εξετάσουμε πώς μπορούν τα στελέχη μίας επιχείρησης να διευκολύνουν τις υπάρχουσες επικοινωνιακές προσπάθειες και κατόπιν να τι πρωτοβουλίες μπορούν να πάρουν για να αναλάβουν μεγαλύτερη η εκτελεστική ευθύνη και εξουσία³⁷.

3.10 ΜΕΤΡΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Οι φοιτητές επιστημών της διοίκησης έχουν συνηθίσει να σκέφτονται την απόδοση των επενδύσεων (Return on Investment - ROI). Η εμμονή σε μια διαδικασία μέτρησης πρέπει να εκτείνεται στους εργαζόμενους, τους προμηθευτές και σε άλλους ενδιαφερόμενους. Εξίσου απαραίτητη είναι η μέτρηση των αποτελεσμάτων της

³⁵ Prince, C. (2005) "Investrores doubt CEO ethic", Chief Executive, May: 12.

³⁶ Argenti, P. (1998) Corporate Communication. New York, McGraw-Hill.

³⁷ Bonnye E.Stuart, Marilyn S.Sarow, Laurence Stuart, Αποτελεσματική επικοινωνία στις σύγχρονες επιχειρήσεις, 2008, σελ. 329-331.

ολοκληρωμένης εταιρικής επικοινωνίας, από το μάρκετινγκ και τη διαφήμιση μέχρι την επικοινωνία με το προσωπικό και τις σχέσεις με την τοπική κοινωνία.

Η επικοινωνία με τους πελάτες μπορεί να μετρηθεί με πολλούς τρόπους. Βάσεις δεδομένων που χρησιμοποιούνται και τροφοδοτούνται σε όλο το μήκος της εταιρικής δομής βοηθούν στον καθορισμό των πελατών με τους οποίους αξίζει να οικοδομηθούν ισχυρές σχέσεις, καθώς και στην αποτελεσματικότητα των ενεργειών προώθησης, ιδίως των εκπτώσεων.

Παραδοσιακά, η επικοινωνία μέσω μάρκετινγκ χρησιμοποιεί "ήπιες" τεχνικές μέτρησης, ιδίως τεχνικές ποιοτικής έρευνας όπως ομάδες εστίασης, συνεντεύξεις και εθνογραφικές μελέτες, για τη μέτρηση παραγόντων όπως η ενημέρωση των καταναλωτών, η κινητοποίηση, οι προσδοκίες, οι προτιμήσεις, οι αντιλήψεις, οι στάσεις και οι αξίες. Οι πιο περίπλοκες τεχνικές μέτρησης μπορούν να βοηθήσουν τους υπεύθυνους επικοινωνίας της επιχείρησης να συγκεντρώσουν στοιχεία για να μετρήσουν τις δοκιμές προϊόντων, την αγοραστική συμπεριφορά και τα κίνητρα που ωθούν τον καταναλωτή να αγοράσει ξανά το προϊόν, καθώς και άλλες ενέργειες μάρκετινγκ.

Για παράδειγμα, η 3M Corporation ανέπτυξε μια διαδικασία που ολοκληρώνεται σε τέσσερα βήματα και βάσει αυτής καθορίζεται η αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας μέσω μάρκετινγκ που υιοθετεί³⁸:

- Συγκεντρώνονται στοιχεία από τις πωλήσεις, την επικοινωνία μέσω του μάρκετινγκ και τα σημεία πώλησης.
- Τα στοιχεία αναλύονται χρησιμοποιώντας στατιστικές τεχνικές, όπως παλινδρόμηση και ανάλυση διακύμανσης. Η ανάλυση αυτή επιτρέπει την αξιολόγηση των τάσεων που εμφανίζονται στη διαδικασία των πωλήσεων.
- Κατόπιν εξετάζονται οι δαπάνες που αφορούσαν την επικοινωνία μέσω μάρκετινγκ, η κατανομή των κονδυλίων και οι τάσεις για μια συγκεκριμένη περίοδο. Με τη χρήση παρόμοιων στατιστικών εργαλείων απαντώνται ερωτήματα όπως «γιατί αυξήθηκε η διαφήμιση αυτή την περίοδο;» ή «γιατί δόθηκαν περισσότερα κονδύλια στις ενέργειες προώθησης από ό,τι στις δημόσιες σχέσεις;».
- Τέλος γίνεται η ανάλυση των αποτελεσμάτων, λαμβάνοντας υπόψη τη χρονική υστέρηση στην εμφάνισή τους³⁹.

³⁸ Jung K. & Robinson, B. (2005) "Measuring the return on your communication investment", Journal of Integrated Marketing Communications: 32-26.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΣΤΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

4.1 ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Στο σημερινό ανταγωνιστικό κόσμο όπου ζούμε, η ποιότητα είναι άκρως αναγκαία για την επιχείρηση και θα πρέπει να αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της επιχειρησιακής στρατηγικής της. Η παραγωγή προϊόντων και η παροχή υπηρεσιών ποιότητας απαιτούν πλήρη δέσμευση, προς την κατεύθυνση αυτή, ολόκληρης της επιχείρησης. Με βάση αυτή τη θεώρηση έχει αναπτυχθεί μία θεωρία που έχει ως σκοπό να τονίσει αυτή την ανάγκη και δίνει την κατευθυντήρια γραμμή για την επιτυχία αυτού του στόχου, η οποία ονομάζεται Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας (T.Q.M.)⁴⁰.

Το επιχειρησιακό περιβάλλον απαιτεί σήμερα από τα διοικητικά στελέχη να αναπτύσσουν συνεχώς τις κατάλληλες στρατηγικές, προκειμένου να διατηρήσουν το μερίδιο της αγοράς που κατέχει η επιχείρησή τους. Η προσπάθεια των στελεχών θα είναι οπωσδήποτε μεγαλύτερη, εάν βάλουν ως στόχο την αύξηση του μεριδίου αυτού.

Η τιμή έπαψε να είναι ο βασικός καθοριστικός παράγοντας επιλογής για τους καταναλωτές. Η ποιότητα έχει αντικαταστήσει την τιμή. Έρευνες δείχνουν ότι οκτώ στους δέκα αγοραστές, στη διεθνή βιομηχανική και καταναλωτική αγορά, θεωρούν την ποιότητα ίσης ή μεγαλύτερης σημασίας από την τιμή κατά το στάδιο της απόφασης αγοράς⁴¹.

4.2 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

Η αποτελεσματική επικοινωνία είναι το σύρμα επικοινωνίας για τη ζωή του κάθε οργανισμού, ανεξάρτητα από το μέγεθος ή τη φύση του. Αν χρησιμοποιηθεί σωστά, είναι ένα μέσο για την αποτελεσματική απόδοση στην εργασία, και χρησιμεύει ως κίνητρο για υψηλή παραγωγικότητα. Δεν υπάρχει καμία αμφιβολία, επίσης, ότι τα

³⁹ Bonnye E.Stuart, Marilyn S.Sarow, Laurence Stuart, Αποτελεσματική επικοινωνία στις σύγχρονες επιχειρήσεις, 2008, σελ. 332-333.

⁴⁰ T.Q.M. (Total Quality Management). Στη γλώσσα μας ο όρος αυτός μεταφράζεται ως Μ.Ο.Π. (Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας).

⁴¹ Τζωρτζάκης Κ. Τσαρτζάκη Α.Μ., Οργάνωση και Διοίκηση Το Μάνατζμεντ της νέας νέας εποχής, 4^η έκδοση 2007, σελ. 373

συστήματα και η οργάνωση για να λειτουργήσουν καλά, η πληροφορία με τον τρόπο που σκοπεύουμε να την μεταδώσουμε, πρέπει όχι μόνο να είναι καλά αναπτυγμένος, αλλά πρέπει να κοινοποιούνται και σωστά (Handy, 1978).

Εργασιακές σχέσεις ίσως έχουν καταρρεύσει σε έναν μεγάλο αριθμό οικονομικών οργανισμών, λόγω της απουσίας αποτελεσματικής επικοινωνίας μεταξύ του εκπροσώπου της εργασίας και της διαχείρισης. Αυτή η πραγματικότητα υιοθετεί την προσέγγιση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, κοιτάζοντας τους ρόλους της αποτελεσματικής επικοινωνίας στις οργανωτικές σχέσεις. Σε μια οικονομία που πάσχει από κατάθλιψη, όπως των εργαζομένων της Νιγηρίας, η αποτελεσματική επικοινωνία παραμένει ένας ισχυρός παράγοντας που επιφέρει την ελπίδα και τη διαβεβαίωση ότι είναι όλο και πιο φευγαλέα.

Η μετάδοση του μηνύματος της ποιότητας

Οι άνθρωποι στις περισσότερες επιχειρήσεις, εμπίπτουν σε μία από τις τέσσερις «ακουστικές» ομάδες, η κάθε μία με ιδιαίτερη γενική στάση απέναντι στην Διοίκηση Ολικής Ποιότητας:

1. Ανώτερα στελέχη, οι οποίοι θα πρέπει να δούνε TQM ως ευκαιρία, τόσο για την οργάνωση όσο και για τον εαυτό τους.
2. Μεσαία στελέχη, που μπορούν να δουν TQM ως άλλη μία επιβάρυνση χωρίς οφέλη.
3. Επόπτες (πρώτη γραμμή ή κατώτερα διευθυντικά στελέχη), που μπορεί να δουν το TQM ως άλλη «μόδα της περιόδου» ή εκστρατεία και οι οποίοι μπορεί να το αφήσουν να περάσει χωρίς να του δώσουν ιδιαίτερη σημασία.
4. Άλλοι εργαζόμενοι, οι οποίοι μπορεί να μην τους νοιάζει, εφόσον εξακολουθούν να έχουν δουλειά και πληρώνονται, αυτοί οι άνθρωποι θα πρέπει να είναι οι υπεύθυνοι της παράδοσης της ποιότητας στον πελάτη και είναι δική τους η ευθύνη αυτή.

Τα ανώτερα διοικητικά στελέχη πρέπει να σιγουρευτούν ότι η κάθε ομάδα βλέπει TQM ως ευεργετική για αυτή. Η εκπαίδευση στην ΔΟΠ και η υποστήριξη (είτε εσωτερικά από τον διευθυντή της ποιότητας και μια ομάδα από εξωτερικούς συμβούλους) θα έχει πραγματική αξία μόνο αν οι εργαζόμενοι έχουν κίνητρα για να ανταποκριθούν θετικά σε αυτή. Η στρατηγική εφαρμογής θα πρέπει στη συνέχεια να βασίζεται σε δύο αμοιβαίες πτυχές υποστήριξης:

1. «Marketing» τυχόν πρωτοβουλίες TQM.

2. Μία θετική, λογική διαδικασία επικοινωνίας που έχει σχεδιαστεί για να παρακινήσει τους ανθρώπους («ανακάλυψη», επιβεβαίωση, συμμετοχή, και η ομάδα εκπαίδευσης από τη βάση). Το βασικό μέσο για την παροχή κινήτρων στους εργαζόμενους και για να εξασφαλιστεί η δέσμευσή τους για την ποιότητα είναι η πρόσωπο-με-πρόσωπο επικοινωνία και η ορατή δέσμευση της διοίκησης.

Η επικοινωνιακή στρατηγική για την ποιότητα

- Η ουσία στην αλλαγή της στάσης είναι να κερδίσει την αποδοχή για την ανάγκη της αλλαγής και για να συμβεί αυτό είναι απαραίτητο να παρέχουν τις σχετικές πληροφορίες, να μεταφέρουν καλές πρακτικές και να δημιουργήσουν ενδιαφέρον, ιδέες και ευαισθητοποίηση του κοινού μέσα από τις εξαιρετικές διαδικασίες επικοινωνίας.

- Η αλλαγή αυτή θα απαιτήσει την άμεση και σαφή επικοινωνία από την ανώτατη διοίκηση σε όλο το προσωπικό και τους εργαζομένους, για να επικεντρωθεί στην ανάγκη των διεργασιών για την αλλαγή αυτή. Ο καθένας θα πρέπει να γνωρίζει τον ρόλο του στην κατανόηση των διαδικασιών και την βελτίωση των επιδόσεών τους.

- Ένας εξαιρετικός τρόπος για να επιτευχθεί αυτό το πρώτο βήμα είναι να εκδοθεί ένα μήνυμα ολικής ποιότητας που να δηλώνει σαφώς τη δέσμευση κορυφή της διοίκησης για την ποιότητα και να περιγράφει το ρόλο που πρέπει να παίξει ο καθένας.

- Αυτό μπορεί να έχει τη μορφή μιας πολιτικής για την ποιότητα ή μια συγκεκριμένη δήλωση σχετικά με την πρόθεση του οργανισμού να εντάξουν την ποιότητα στις επιχειρηματικές δραστηριότητες.

Παράδειγμα 1: *Μπορούμε να γίνουμε μια επιχείρηση ολικής ποιότητας μόνο με τη δέσμευση και την αφοσίωσή σας στη βελτίωση των διεργασιών στις οποίες εργάζεστε. Εμείς θα σας βοηθήσουμε βάζοντας σε εφαρμογή ένα πρόγραμμα εκπαίδευσης, κατάρτισης και ανάπτυξης της ομαδικής εργασίας, με βάση τις επιχειρήσεις και τη διαδικασία βελτίωσης, για να διασφαλίσουμε ότι θα προχωρήσουμε μαζί για την επίτευξη των επιχειρηματικών μας στόχων.*

Παράδειγμα 2: *Θα ήθελα να εκφράσω σε όλους τον ενθουσιασμό μας και την προσωπική δέσμευση για την προσέγγιση της ολικής ποιότητας και πόσο πολύ χρειαζόμαστε την υποστήριξή σας στην αποστολή μας για τη βελτίωση των δραστηριοτήτων μας. Ελπίζουμε ότι θα πειστείτε κι εσείς όπως κι εμείς ότι η διαδικασία βελτίωσης είναι ζωτικής σημασίας για την επιβίωσή μας και την συνεχή επιτυχία.*

Ο διευθυντής ποιότητας ή συντονιστής TQM πρέπει στη συνέχεια να βοηθήσει τη διευθυντική ομάδα για την προετοιμασία της οδηγίας. Αυτό θα πρέπει να υπογραφεί από όλα τα τμήματα και τους μάνατζερ τους και να διανεμηθεί σε όλους στην επιχείρηση. Η οδηγία θα πρέπει να περιλαμβάνει τα ακόλουθα:

- Ανάγκη για βελτίωση.
- Σχέδιο για τη συνολική ποιότητα.
- Η σημασία της κατανόησης των επιχειρηματικών διαδικασιών.
- Προσέγγιση η οποία θα πρέπει να ληφθεί και οι ρόλοι των ανθρώπων.
- Ατομική και συλλογική προσέγγιση των ευθυνών της ομάδας.
- Μέθοδοι για τη μέτρηση της διαδικασίας.

4.3 ΤΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΣΤΗ ΔΟΠ

Αποβάλετε τις αναστολές σας και αρχίστε να κάνετε «απογραφή» του εαυτού σας. Εφαρμόστε αυτό που δίδασκε ο Σωκράτης: την πλήρη αυτογνωσία (το γνώθι σ' αυτόν). Τα αποτελέσματα μπορεί να είναι πολύ εντυπωσιακά αν βάλετε τον εαυτό σας σ' αυτή τη διαδικασία.

Κάθε άτομο θα πρέπει να απαντήσει στις παρακάτω ερωτήσεις:

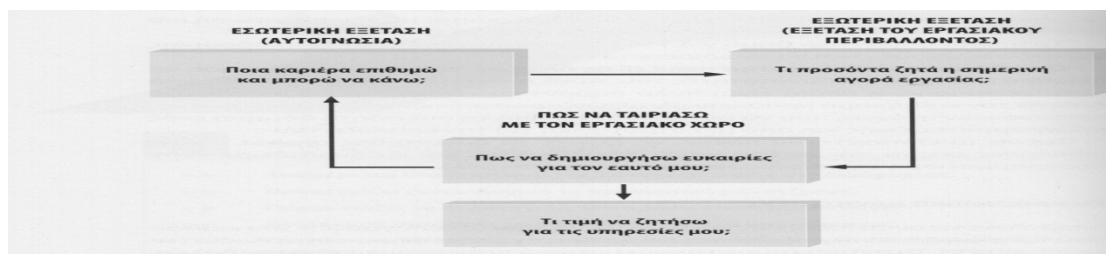
α. Ποιες είναι οι δυνατότητες και ποιες οι αδυναμίες μου;

β. Ποιες είναι οι φιλοδοξίες και οι στόχοι μου;

γ. Σε ποιο εργασιακό περιβάλλον θα ήθελα να εργάζομαι, ή ποια είναι η αγορά απασχόλησης μου;

δ. Τι τιμή μπορώ να ζητήσω για τις υπηρεσίες μου;

Στο σχήμα 4.3 γίνεται σύζευξη των αποτελεσμάτων της αυτογνωσίας με τις απαιτήσεις του εργασιακού περιβάλλοντος.



Σχήμα 4.3 Αυτογνωσία και εξέταση του εργασιακού περιβάλλοντος

Η σωστή γνώση του εαυτού σας και των δυνατοτήτων σας, με ταυτόχρονη εφαρμογή των αρχών του προσωπικού μάνατζμεντ, θα σας οδηγήσουν να δημιουργήσετε μια σταδιοδρομία χωρίς κλυδωνισμούς. Η δημιουργία της

σταδιοδρομίας σας, σύμφωνα με το σύμβουλο επιχειρήσεων Gardiner - Hill Needham, μοιάζει με την ανάπτυξη ενός δένδρου. Αν ένα δένδρο έχει βαθιές και γερές ρίζες, δεν έχει φόβο να το παρασύρει ο άνεμος. Έτσι, κάθε νέος θα πρέπει να δημιουργήσει βαθιές και γερές ρίζες, για να πετύχει μια σίγουρη ανάπτυξη του δένδρου της επαγγελματικής του σταδιοδρομίας. Αυτό το επιτυγχάνει με τη συσσώρευση γνώσης και πείρας. Πολλοί νέοι βιάζονται και αρπάζουν την πρώτη ευκαιρία που τους υπόσχεται να τους οδηγήσει στο μονοπάτι της επιτυχίας, χωρίς να έχουν ούτε τις γνώσεις αλλά ούτε την πείρα που απαιτεί η συγκεκριμένη εργασία. Οι νέοι της κατηγορίας αυτής τις περισσότερες φορές αποτυγχάνουν. Στην περίπτωση αυτή, μάλιστα, δεν πρόκειται για μία απλή αποτυχία. Χάνουν επίσης το ηθικό τους και, πολλές φορές, παραμένουν στη ζωή τους με το αίσθημα του ηττημένου. Γι' αυτό, θα πρέπει κάθε νέος να είναι πολύ προσεκτικός πριν αναλάβει μια εργασία. Είναι καλύτερα να αναλάβει μια εργασία από την οποία δεν πληρώνεται ικανοποιητικά, αλλά που του δίνει τη δυνατότητα να αποκτήσει πείρα στο επάγγελμα, παρά να πάρει πολλά χρήματα και τίτλους σε μικρή ηλικία⁴².

⁴² Τζωρτζάκης Κ. Τσαρτζάκη Α.Μ., Οργάνωση και Διοίκηση Το Μάνατζμεντ της νέας νέας εποχής, 4^η έκδοση 2007, σελ. 441-443

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ

5.1 ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Για την διερεύνηση του θέματος της χρήσης των επικοινωνιακών στρατηγικών από τις εταιρίες επιλέξαμε σαν παράδειγμα την Εταιρία Θρεπτικών Προϊόντων ΓΙΩΤΗΣ και συντάξαμε ερωτηματολόγια τα οποία συμπληρώθηκαν ύστερα από τηλεφωνική και ηλεκτρονική επικοινωνία.

Το ερωτηματολόγιο περιλάμβανε, κλειστές ερωτήσεις όπου οι ερωτώμενοι μπορούσαν να επιλέξουν από μια σειρά ερωτήσεων γνωρίζοντας εκ των προτέρων ότι οι ερωτήσεις αυτού του τύπου προσφέρουν το πλεονέκτημα της σύγκρισης.

Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από 3 σελίδες, όπου περιλαμβάνονται μέσα σε αυτές 18 ερωτήσεις που βασίστηκαν στους παρακάτω άξονες:

- Τα στοιχεία της εταιρίας,
- Τον αριθμό εργαζομένων της εταιρίας,
- Τα οργανωτικά μέσα της εταιρίας,
- Ο τρόπος εφαρμογής της επιχειρησιακής επικοινωνίας,
- Οι τρόποι επικοινωνίας που χρησιμοποιούνται στην εταιρία,
- Τα μέσα και τα κανάλια επικοινωνίας που χρησιμοποιούνται για την μετάδοση των μηνυμάτων (εσωτερική και εξωτερική επικοινωνία),
- Η αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας στην εταιρία.
- Και τέλος οι στόχοι και οι «μελλοντικές επιθυμίες» του συνεταιρισμού.

5.2 Η ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Στη σημερινή επιχειρηματική ζωή, παρατηρούμε ότι η επικοινωνία ανάμεσα στο ανθρώπινο δυναμικό μια εταιρίας, είναι το πιο σημαντικό κομμάτι της σωστής κι οργανωμένης λειτουργίας της.

Έτσι και στην παρούσα έρευνα, προσπαθούμε να προσεγγίσουμε τον τρόπο εφαρμογής της επιχειρησιακής επικοινωνίας, σε μία σύγχρονη επιχειρηματική κοινωνία όπως η «Γιώτης». Αυτό θα μας δείξει την εφαρμογή και την μετάδοση μηνυμάτων και

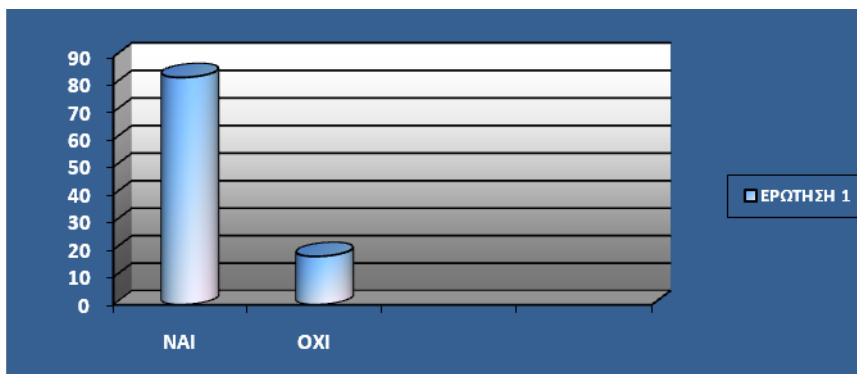
πληροφοριών αλλά και τα περιθώρια βελτίωσης αυτών και των μεθόδων μετάδοσης τους.

5.3 ΣΚΟΠΟΙ ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Σκοποί και στόχοι της παρούσας ερευνητικής εργασίας είναι οι εξής:

- Να απαντηθεί κατά πόσον η επικοινωνιακή στρατηγική που εφαρμόζεται στην εταιρία «Γιώτης», είναι προφορική, γραπτή, οπτικοακουστική και ηλεκτρονική.
- Εάν η «επιχειρησιακή επικοινωνία» είναι, κατά κύριο λόγο, διαπροσωπική, μιας ή διπλής κατεύθυνσης και πόσο σημαντική είναι για την επιχείρηση.
- Αν υπάρχει αυταρχική επικοινωνία από τα μέλη της διοίκησης και πόσο αρνητική είναι η επιρροή της για την ανάπτυξη μίας αποτελεσματικής επικοινωνίας.
- Τον βαθμό ικανοποίησης των εργαζομένων από την προσωπική επικοινωνία και ποια κανάλια για την μετάδοση μηνυμάτων χρησιμοποιούν περισσότερο οι εργαζόμενοι της επιχείρησης.
- Την πληρότητα στην ενημέρωση των εργαζομένων στις τακτές συναντήσεις με την διοίκηση και το ποσοστό συμμετοχής τους στις αποφάσεις και στρατηγικές που λαμβάνονται.
- Αναλύονται τα κανάλια της εξωτερικής επικοινωνίας και κατά πόσο είναι αποτελεσματικά κι ανταποκρίνονται στις ανάγκες των καταναλωτών.
- Κατά πόσο, η επιχειρησιακή επικοινωνία συμβάλει στην λήψη των αποφάσεων και στην παραγωγή σχεδίων δράσης της επιχείρησης.

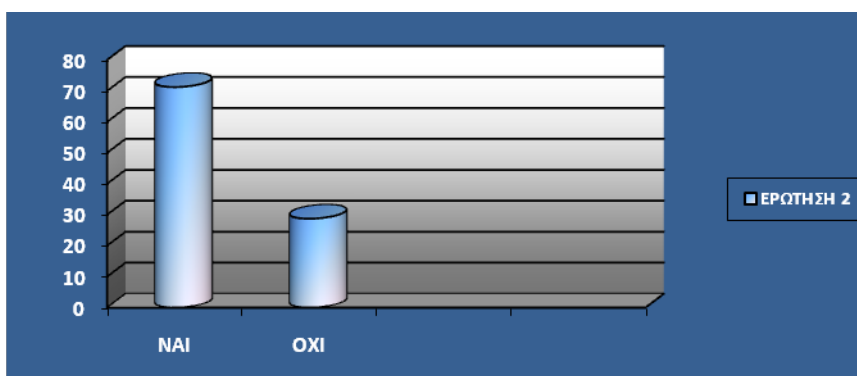
5.3 ΕΡΕΥΝΑ



ΠΙΝΑΚΑΣ 5.1

ΕΡΩΤΗΣΗ 1. ΕΦΑΡΜΟΖΕΤΕ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ «ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ;»

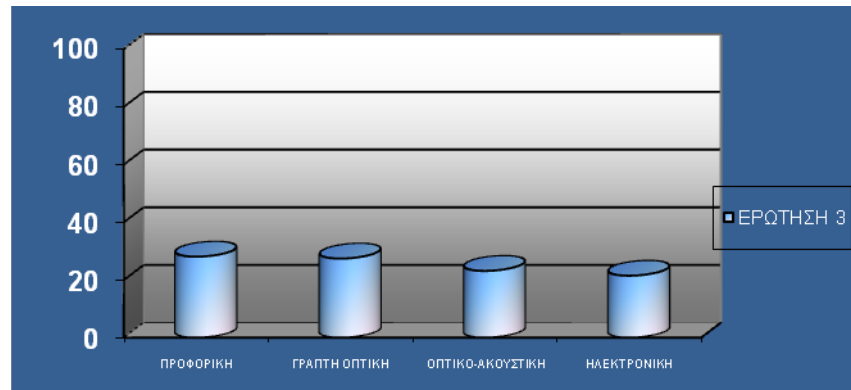
Στο σύνολο του δείγματος μας στην ερώτηση, εφαρμόζετε διαδικασίες επιχειρησιακής επικοινωνίας, το 82,5% απαντά ναι, ενώ το 17,5% απαντά όχι.



ΠΙΝΑΚΑΣ 5.2

ΕΡΩΤΗΣΗ 2. ΥΠΑΡΧΕΙ ΣΥΓΚΕΚΡΙΜΕΝΟ ΤΜΗΜΑ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ ΔΟΜΗΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΠΟΥ ΕΧΕΙ ΤΗΝ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΑ ΓΙΑ ΤΟ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟ ΚΑΙ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ «ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ;»

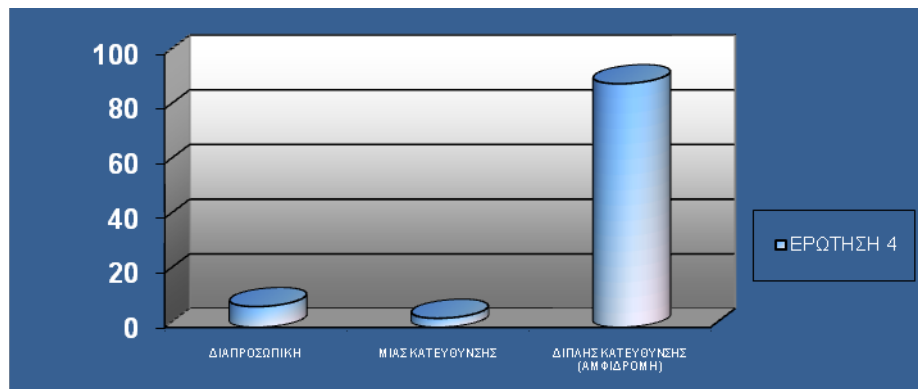
Στο σύνολο του δείγματος μας στην ερώτηση, υπάρχει συγκεκριμένο τμήμα της οργανωτικής δομής της επιχείρησης που έχει την αρμοδιότητα για το σχεδιασμό και την εφαρμογή της «επιχειρησιακής επικοινωνίας, το 71,23% απαντά ναι, ενώ το 28,71% απαντά όχι.



ΠΙΝΑΚΑΣ 5.3

ΕΡΩΤΗΣΗ 3. ΠΟΙΕΣ ΑΠΟ ΤΙΣ ΠΑΡΑΚΑΤΩ «ΜΟΡΦΕΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ» ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΕΙ Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ;

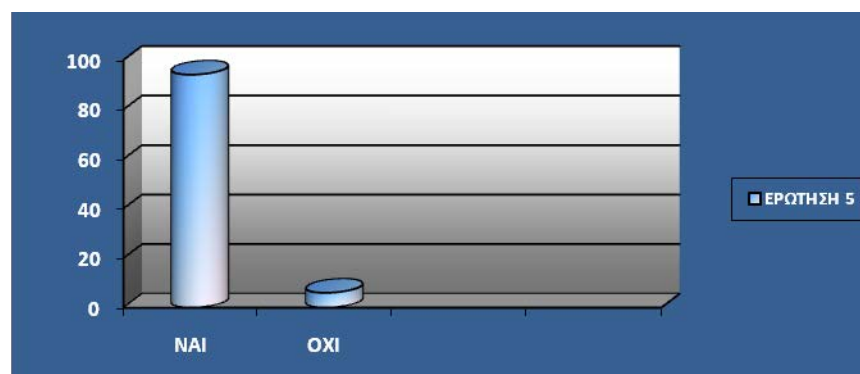
Στο σύνολο του δείγματος μας στην ερώτηση, ποιές από τις παρακάτω «μορφές επικοινωνίας» χρησιμοποιεί η επιχείρηση, το 28,05% απαντά προφορική, το 27,39% απαντά γραπτή οπτική, το 23,11% απαντά οπτικό-ακουστική και το 21,45% απαντά ηλεκτρονική.



ΠΙΝΑΚΑΣ 5.4

ΕΡΩΤΗΣΗ 4. Η «ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ» ΜΕΤΑΞΥ ΤΩΝ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ ΠΟΥ ΕΜΠΛΕΚΟΝΤΑΙ ΣΕ ΑΥΤΗ ΕΙΝΑΙ;

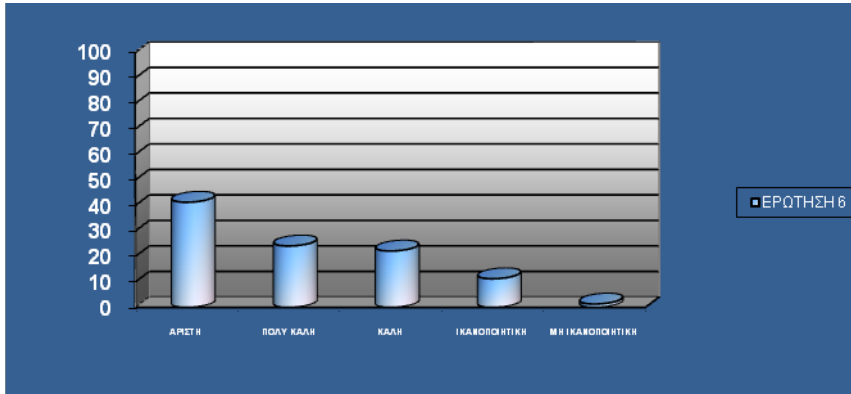
Το σύνολο του δείγματος στην ερώτηση η «επικοινωνία» μεταξύ των παραγόντων που εμπλέκονται σε αυτή είναι, απαντά διαπροσωπική το 7,59%, μιας κατεύθυνσης το 3,31%, διπλής κατεύθυνσης (αμφίδρομη) το 89,1%.



ΠΙΝΑΚΑΣ 5.5

ΕΡΩΤΗΣΗ 5. Η «ΑΦΙΔΡΟΜΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ» ΕΙΝΑΙ ΣΗΜΑΝΤΙΚΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΣΑΣ;

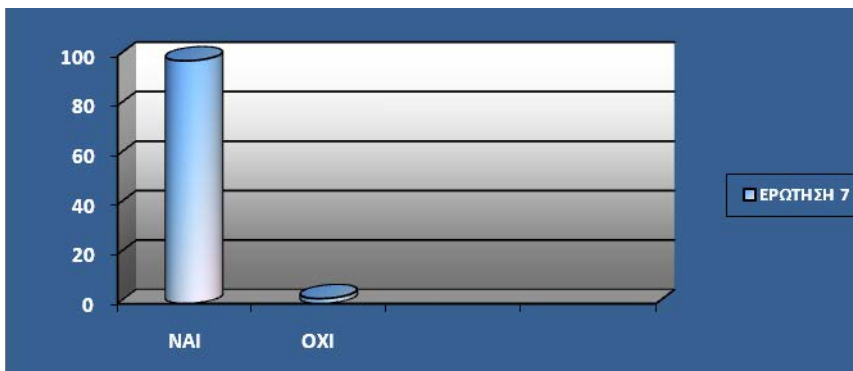
Στο σύνολο του δείγματος στην ερώτηση, η «αμφίδρομη επικοινωνία» είναι σημαντική για την επιχείρησή σας, το 94,05% απαντά ναι και το 5,95% όχι.



ΠΙΝΑΚΑΣ 5.6

ΕΡΩΤΗΣΗ 6. ΠΩΣ ΚΡΙΝΕΤΕ ΤΗΝ ΥΠΑΡΧΟΥΣΑ ΡΟΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΑΠΟ «ΠΑΝΩ ΠΡΟΣ ΤΑ ΚΑΤΩ»;

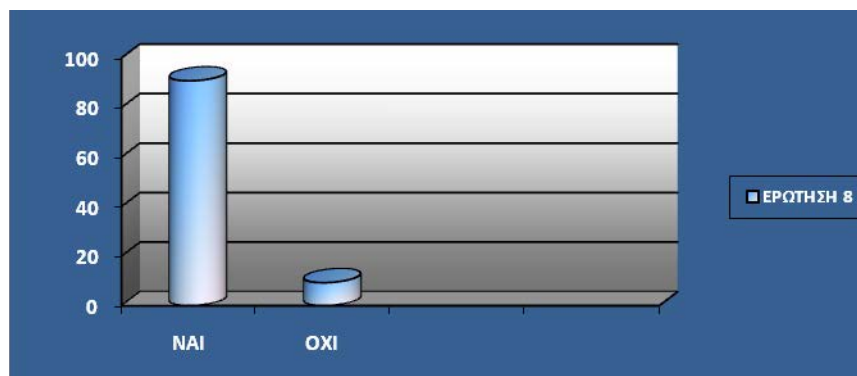
Το σύνολο του δείγματος στην ερώτηση, πώς κρίνετε την υπάρχουσα ροή επικοινωνίας από «πάνω προς τα κάτω», απαντά άριστη με 41,25%, πολύ καλή με 24,09%, καλή με 22,11%, ικανοποιητική με 11,23% και μη ικανοποιητική με 1,32%.



ΠΙΝΑΚΑΣ 5.7

ΕΡΩΤΗΣΗ 7. ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΠΑΡΑΤΗΡΕΙΤΑΙ ΑΥΤΑΡΧΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ;

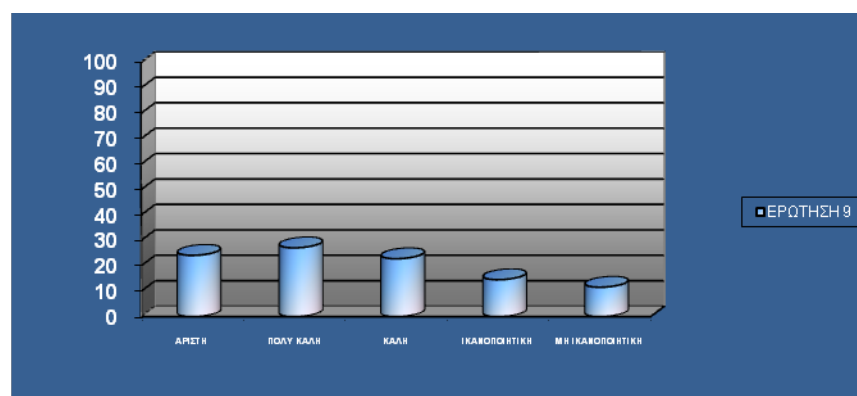
Στο σύνολο του δείγματος στην ερώτηση, στην επιχείρηση παρατηρείται αυταρχική συμπεριφορά της διοίκησης, το 98,01% απαντά ναι και το 1,99% απαντά όχι.



ΠΙΝΑΚΑΣ 5.8

ΕΡΩΤΗΣΗ 8. ΕΜΠΟΔΙΖΕΙ ΤΗΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ Ο ΦΟΒΟΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΝΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΟΥΝ ΑΝΟΙΧΤΑ;

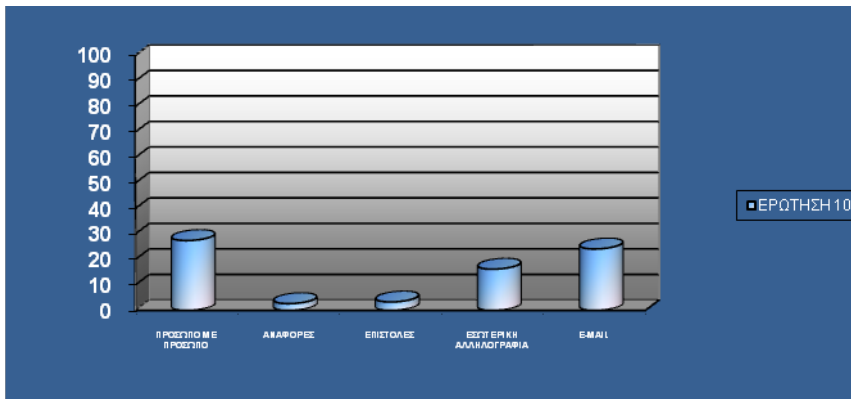
Στο σύνολο του δείγματος στην ερώτηση, εμποδίζει την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης ο φόβος των εργαζομένων να επικοινωνούν ανοιχτά, το 90,75% απαντά ναι, ενώ το 9,25% απαντά όχι.



ΠΙΝΑΚΑΣ 5.9

ΕΡΩΤΗΣΗ 9. ΘΑ ΜΠΟΡΟΥΣΑΤΕ ΝΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΕΤΕ ΤΗΝ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΣΑΣ ΑΠΟ ΤΗΝ ΠΡΟΣΩΠΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΠΟΥ ΕΧΕΤΕ ΜΕΣΑ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ, ΟΣΟΝ ΑΦΟΡΑ ΤΗΝ ΚΑΤΑΝΟΗΣΗ, ΣΑΦΗΝΕΙΑ, ΑΚΡΙΒΕΙΑ, ΠΛΗΡΟΤΗΤΑ, ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟΤΗΤΑ, ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑ ΚΑΙ ΕΙΛΙΚΡΙΝΕΙΑ ΤΩΝ ΜΗΝΥΜΑΤΩΝ;

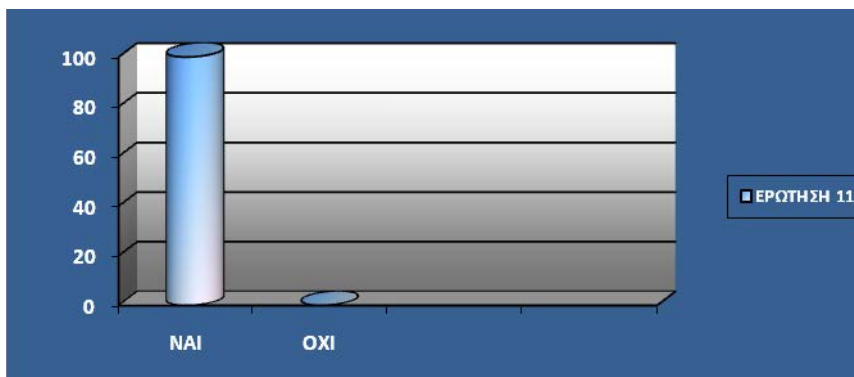
Στο σύνολο του δείγματος στην ερώτηση, θα μπορούσατε να αξιολογήσετε την ικανοποίηση σας από την προσωπική επικοινωνία που έχετε μέσα στην επιχείρηση, όσον αφορά την κατανόηση, σαφήνεια, ακρίβεια, πληρότητα, αντικειμενικότητα, αξιοπιστία και ειλικρίνεια των μηνυμάτων, το 24,09% απαντά άριστη, το 27,06% απαντά πολύ καλή, το 22,77% απαντά καλή, το 14,52% απαντά ικανοποιητική και το 11,56% απαντά μη ικανοποιητική.



ΠΙΝΑΚΑΣ 5.10

ΕΡΩΤΗΣΗ 10. ΠΟΙΟΥΣ ΤΡΟΠΟΥΣ ΚΑΙ ΜΕΣΑ (ΚΑΝΑΛΙΑ) ΕΣΩΤΕΡΙΚΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΚΑΙ ΣΕ ΠΟΙΟ ΒΑΘΜΟ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΕΙ Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΓΙΑ ΤΗ ΜΕΤΑΔΟΣΗ ΤΩΝ «ΜΗΝΥΜΑΤΩΝ»; (ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΜΕ ΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ)

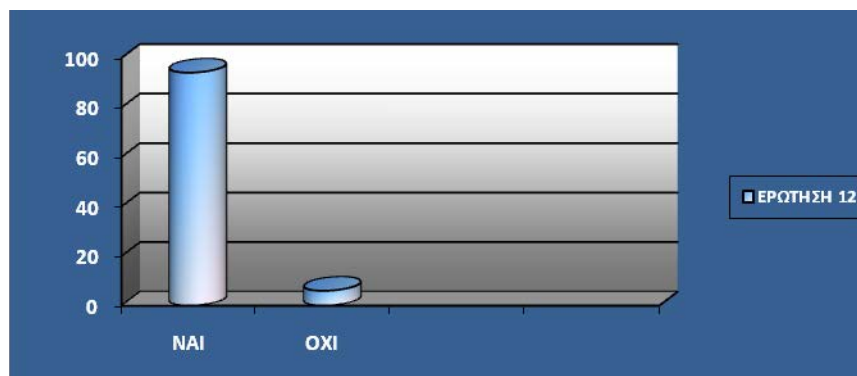
Στο σύνολο του δείγματος στην ερώτηση, ποιους τρόπους και μέσα (κανάλια) εσωτερικής επικοινωνίας και σε ποιο βαθμό χρησιμοποιεί η επιχείρηση για τη μετάδοση των «μηνυμάτων»; (εσωτερική επικοινωνία με τους εργαζόμενους), το 27,39% απαντά πρόσωπο με πρόσωπο, το 2,65% απαντά αναφορές, το 3,3% απαντά επιστολές, το 16,17% απαντά εσωτερική αλληλογραφία, το 24,09% απαντά e-mail και το 26,4% απαντά τηλέφωνο.



ΠΙΝΑΚΑΣ 5.11

ΕΡΩΤΗΣΗ 11. ΥΠΑΡΧΟΥΝ ΣΥΝΑΝΤΗΣΕΙΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΜΕ ΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ ΚΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΓΙΑ ΔΙΑΦΟΡΑ ΘΕΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΣΕ ΤΑΚΤΑ ΧΡΟΝΙΚΑ ΔΙΑΣΤΗΜΑΤΑ;

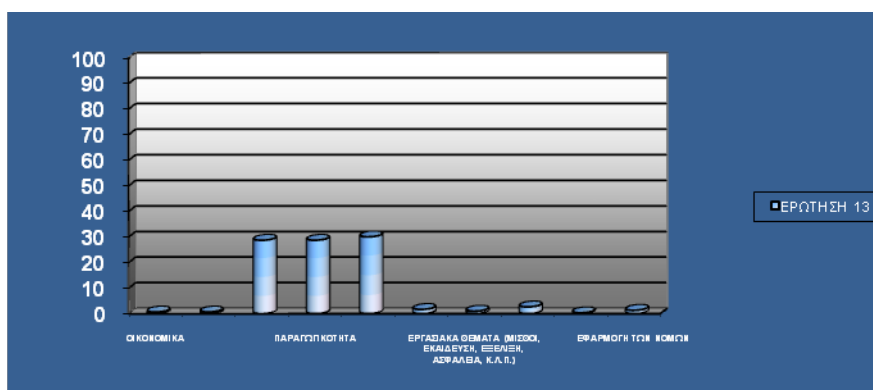
Στο σύνολο του δείγματος στην ερώτηση, υπάρχουν συναντήσεις της διοίκησης με τους εργαζομένους και επικοινωνία για διάφορα θέματα της επιχείρησης σε τακτά χρονικά διαστήματα, το 100% απαντά ναι.



ΠΙΝΑΚΑΣ 5.12

ΕΡΩΤΗΣΗ 12. ΣΤΗΝ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΠΟΥ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΠΟΙΟΥΝΤΑΙ ΟΜΑΔΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ, Η ΡΟΗ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΜΕΤΑΞΥ ΤΟΥΣ ΚΑΙ Η ΛΗΨΗ ΤΩΝ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ ΠΡΑΓΜΑΤΟΠΟΙΕΙΤΑΙ ΜΕ ΤΗΝ ΟΥΣΙΑΣΤΙΚΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΟΛΩΝ ΤΩΝ ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΝΤΩΝ;

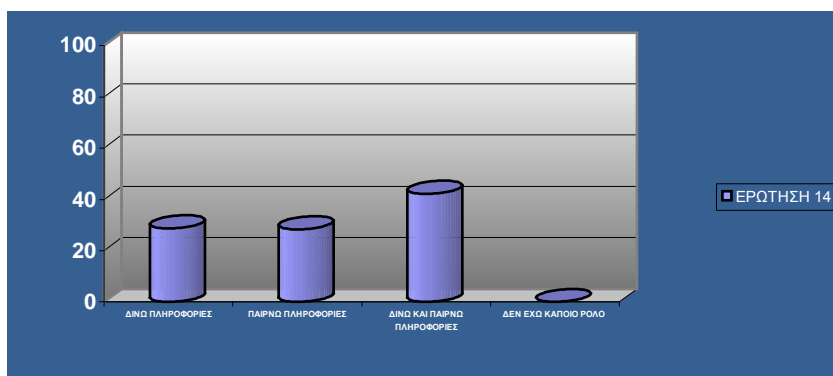
Στο σύνολο του δείγματος στην ερώτηση, στην περίπτωση που στην επιχείρηση δραστηριοποιούνται ομάδες εργασίας, η ροή της επικοινωνίας μεταξύ τους και η λήψη των αποφάσεων πραγματοποιείται με την ουσιαστική συμμετοχή όλων των συμμετεχόντων, το 94,05% του ποσοστού απαντά ναι και το 5,95% του ποσοστού απαντά όχι.



ΠΙΝΑΚΑΣ 5.13

ΕΡΩΤΗΣΗ 13. ΣΕ ΠΟΙΑ ΑΠΟ ΤΑ ΠΑΡΑΚΑΤΩ ΘΕΜΑΤΑ ΕΙΝΑΙ ΟΥΣΙΑΣΤΙΚΗ Η ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΚΑΙ Η ΛΗΨΗ ΤΩΝ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ;

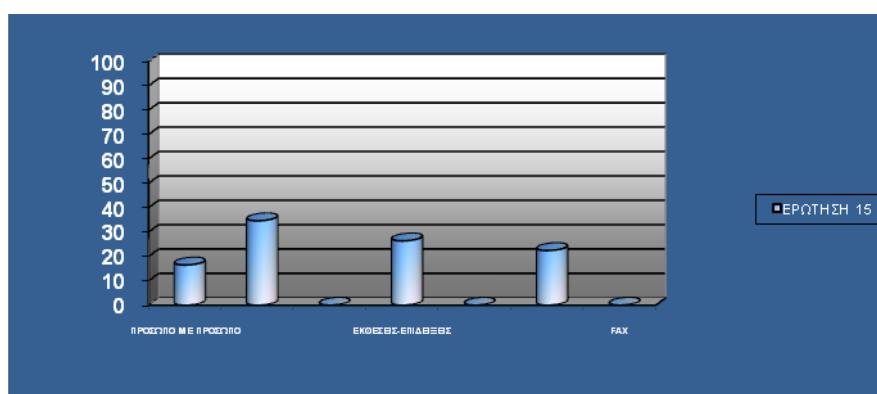
Το σύνολο του δείγματος στην ερώτηση, σε ποια από τα παρακάτω θέματα είναι ουσιαστική η συμμετοχή και η λήψη των αποφάσεων από τους εργαζόμενους, απάντησε οικονομία και επενδύσεις με ποσοστό 0,66%, τεχνολογία και παραγωγικότητα με ποσοστό 28,71%, ποιότητα προϊόντων με ποσοστό 30,03%, προσέλκυση πελατών με ποσοστό 1,65%, εργασιακά θέματα (μισθοί, εκπαίδευση, εξέλιξη, ασφάλεια, κ.λπ) με ποσοστό 0,99%, συμπεριφορά-εχεμύθεια με ποσοστό 2,64%, σχέσεις με το κράτος με ποσοστό 0,33%, εφαρμογή των νόμων με ποσοστό 1,32%, διαφάνεια με ποσοστό 0,99%, προστασία του περιβάλλοντος με ποσοστό 1,65% και άλλο με ποσοστό 1,66%.



ΠΙΝΑΚΑΣ 5.14

ΕΡΩΤΗΣΗ 14. ΣΕ ΜΙΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΣΥΝΗΘΩΣ;

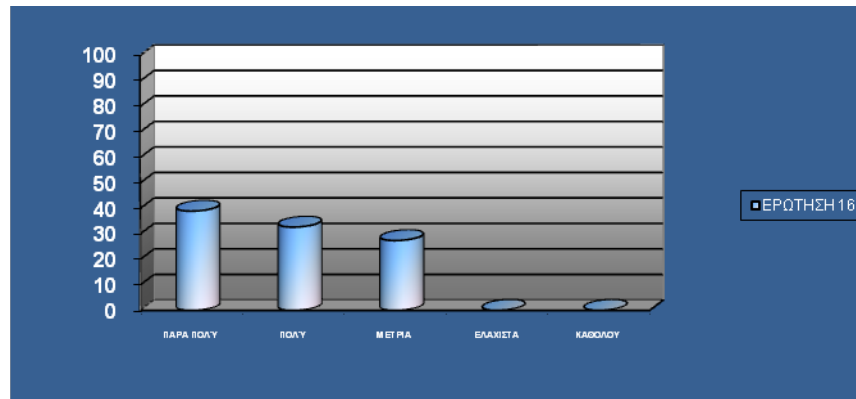
Στο σύνολο του δείγματος στην ερώτηση, σε μια επικοινωνία συνήθως, το 28,71% μας απαντά δίνω πληροφορίες, το 28,38% απαντά παίρνω πληροφορίες, το 42,91% απαντά δίνω και παίρνω πληροφορίες και κανείς δεν απαντά δεν έχω κάποιο ρόλο.



ΠΙΝΑΚΑΣ 5.15

ΕΡΩΤΗΣΗ 15. ΠΟΙΟΥΣ ΤΡΟΠΟΥΣ ΚΑΙ ΜΕΣΑ (ΚΑΝΑΛΙΑ) ΕΞΩΤΕΡΙΚΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΕΙ Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΓΙΑ ΤΗ ΜΕΤΑΔΟΣΗ ΤΩΝ «ΜΗΝΥΜΑΤΩΝ»; (ΕΞΩΤΕΡΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ: ΠΕΛΑΤΕΣ, ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ, ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΕΣ ΚΑΙ ΑΛΛΟΙ).

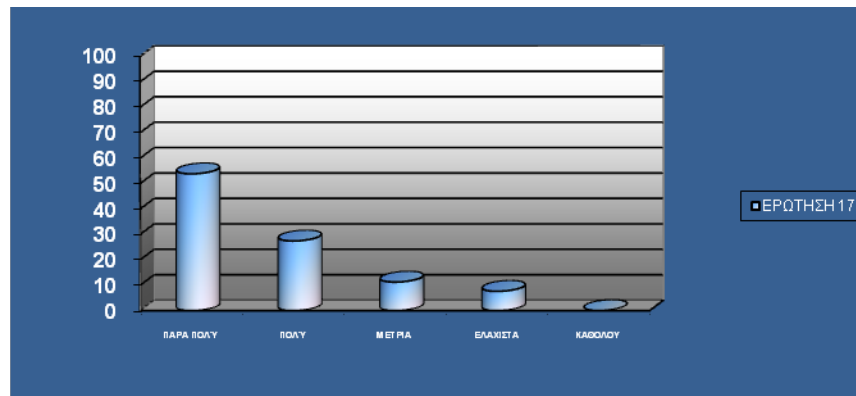
Το σύνολο του δείγματος στην ερώτηση, ποιούς τρόπους και μέσα (κανάλια) εξωτερικής επικοινωνίας χρησιμοποιεί η επιχείρηση για τη μετάδοση των «μηνυμάτων»; (εξωτερική επικοινωνία: πελάτες, προμηθευτές, ανταγωνιστές και άλλοι), το 16,51% απαντά πρόσωπο με πρόσωπο, το 34,65% απαντά εφημερίδα περιοδικά, το 26,4% εκθέσεις-επιδείξεις, και το 22,44% απαντά τηλέφωνο.



ΠΙΝΑΚΑΣ 5.16

ΕΡΩΤΗΣΗ 16. ΕΙΝΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ Η ΕΞΩΤΕΡΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ;

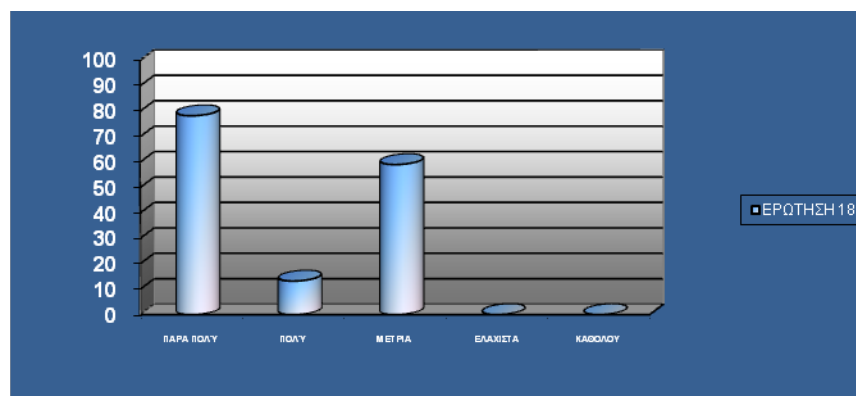
Το σύνολο του δείγματος στην ερώτηση, είναι αποτελεσματική η εξωτερική επικοινωνία της επιχείρησης, απαντά παρα πολύ με ποσοστό 38,94%, πολύ με ποσοστό 32,67% και μέτρια με ποσοστό 27,39%.



ΠΙΝΑΚΑΣ 5.17

ΕΡΩΤΗΣΗ 17. ΑΝΤΑΠΟΚΡΙΝΕΤΑΙ Η ΕΞΩΤΕΡΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΣΤΙΣ ΑΝΑΓΚΕΣ ΚΑΙ ΕΠΙΘΥΜΙΕΣ ΤΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ;

Στο σύνολο του δείγματος μας στην ερώτηση, ανταποκρίνεται η εξωτερική επικοινωνία στις ανάγκες και επιθυμίες των πελατών, το 53,79% απαντά πάρα πολύ, το 27,39% απαντά πολύ, το 11,23% απαντά μέτρια και το 7,59% απαντά ελάχιστα.



ΠΙΝΑΚΑΣ 5.18

ΕΡΩΤΗΣΗ 18. ΜΕ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΕΠΙΔΙΩΚΕΤΑΙ Η ΠΡΑΓΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΣΚΟΠΩΝ ΚΑΙ ΤΩΝ ΣΤΟΧΩΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΚΑΙ ΘΕΤΟΝΤΑΙ ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΕΣ, ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ ΚΑΙ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ;

Στο σύνολο του δείγματος μας στην ερώτηση, με την επιχειρησιακή επικοινωνία επιδιώκεται η πραγματοποίηση των σκοπών και των στόχων της επιχείρησης και θέτονται προτεραιότητες, πολιτικές και διαδικασίες για την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης, απαντά παρα πολύ το 78,21%, πολύ το 13,2% και μέτρια απαντά το 59%.

5.4 ΤΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Τα ερωτηματολόγια απαντήθηκαν από 300 υπαλλήλους και στάθηκαν ικανά για γόνιμα συμπεράσματα. Κατά την συμπλήρωση των ερωτηματολογίων, οι εργαζόμενοι ήταν συγκροτημένοι αλλά και αρκετά συνεργάσιμοι γι' αυτό και έδωσαν τα απαιτούμενα στοιχεία. Πιο συγκεκριμένα, μπορούμε να πούμε η Εταιρία Θεραπευτικών Προϊόντων ΓΙΩΤΗΣ:

- Εφαρμόζει διαδικασίες επιχειρησιακής επικοινωνίας
- Διατηρεί συγκεκριμένο τμήμα που έχει την αρμοδιότητα για το σχεδιασμό και την εφαρμογή της επιχειρησιακής επικοινωνίας
- Χρησιμοποιεί ως μορφή επικοινωνίας την γραπτή-οπτική και την προφορική επικοινωνία
- Η ροή επικοινωνίας «από πάνω προς τα κάτω» κρίνεται πολύ καλή έως και άριστη
- Η εσωτερική επικοινωνία των εργαζομένων, γίνεται από πρόσωπο σε πρόσωπο, μέσω e-mail και τηλεφώνου
- Η διοίκηση φροντίζει συναντήσεις με τους εργαζόμενους για διάφορα θέματα που απασχολούν την επιχείρηση σε τακτά χρονικά διαστήματα
- Η ροή της επικοινωνίας στις ομάδες εργασίας πραγματοποιείται με ουσιαστική συμμετοχή όλων των συμμετεχόντων
- Η εξωτερική επικοινωνία των εργαζομένων, γίνεται από πρόσωπο σε πρόσωπο, με εφημερίδες-περιοδικά, εκθέσεις-επιδείξεις και από το τηλέφωνο
- Η εξωτερική επικοινωνία είναι αποτελεσματική.

Κλείνοντας, αξίζει να σημειωθεί πως η Εταιρία Θεραπευτικών Προϊόντων ΓΙΩΤΗΣ, επιδιώκει την πραγματοποίηση των στόχων της επιχείρησης και θέτει προτεραιότητες και πολιτικές για την αποτελεσματικότητα αυτής.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Σύμφωνα με την έρευνα και τα αποτελέσματα της, επιβεβαιώνεται η απόσταση της ηγεσίας από το μάνατζμεντ. Όταν η επικοινωνία είναι αυταρχική, είναι αυτόματα κι αναποτελεσματική, αφού ο δέκτης είναι σε παθητική θέση και δεν μπορεί να πληροφορήσει τον πομπό για τις παρατηρήσεις του. Έτσι λοιπόν, παρατηρείται μία μονόδρομη επικοινωνία που δεν βοηθάει στη σφαιρική κι ολοκληρωμένη, από πλευράς πληροφοριών, λήψη των αποφάσεων, με αποτέλεσμα την πιθανότητα παραγωγής λανθασμένων σχεδίων δράσης. Αυτό το φαινόμενο παρατηρείται και στην «Γιώτης» με διαφορά ότι μόνο στην λήψη των αποφάσεων παραγωγικότητας, συμμετέχουν κι οι εργαζόμενοι.

Γενικά διαπιστώνουμε ότι το μάνατζμεντ στοχεύει στο ζητούμενο, δηλαδή στο πώς μπορώ να εκτελέσω με τον καλύτερο τρόπο ορισμένα πράγματα. Η ηγεσία ασχολείται με το προαπαιτούμενο, ποια πράγματα θέλω να εκτελέσω; Μάνατζμεντ είναι το μέσον στο ανέβασμα της σκάλας της επιτυχίας. Η ηγεσία καθορίζει αν έχεις στηρίξει καλά την σκάλα σου.

Στον κόσμο των επιχειρήσεων, η αγορά αλλάζει με τόσο γρήγορους ρυθμούς ώστε, πολλά προϊόντα και υπηρεσίες που κάλυπταν επιτυχώς τις ανάγκες και τα γούστα των καταναλωτών πριν λίγα χρόνια, σήμερα έχουν γίνει τετριμμένα. Η δραστική δυναμική ηγεσία πρέπει να παρακολουθεί ανελλιπώς τις μεταπτώσεις του περιβάλλοντος, ιδιαιτέρως τις αγοραστικές συνήθειες και τα κίνητρα των καταναλωτών και να παρέχει την δύναμη που χρειάζεται για την οργάνωση των πόρων προς την σωστή κατεύθυνση.

Αλλαγές όπως η χαλάρωση των ρυθμίσεων στις αεροπορικές μεταφορές, η θεαματική εκτόξευση του κόστους της ιατρικής περίθαλψης και η μεγαλύτερη ποιότητα και ποσότητα εισαγομένων αυτοκινήτων, επηρεάζουν καθοριστικά τον περίγυρο. Αν οι επιχειρήσεις δεν παρακολουθούν τον περίγυρο, συμπεριλαμβανομένων και των δικών τους εργασιακών ομάδων, αν δεν ασκούν την δημιουργική ηγεσία που θα τις κρατήσει σταθερά στην σωστή κατεύθυνση, μοιραία θα αποτύχουν, όσο καλό και αν είναι το μάνατζμεντ.

Το αποτελεσματικό μάνατζμεντ χωρίς αποτελεσματική ηγεσία είναι, όπως το διατύπωσε κάποιος, «σαν να στερεώνεις καλύτερα τις καρέκλες του καταστρώματος στον Τιτανικό». Με άλλα λόγια, πολλά στελέχη επιχειρήσεων και επιχειρηματίες

παγιδεύονται σε θέσεις του μάνατζμεντ, δίνοντας προσοχή στον έλεγχο και την αποτελεσματικότητα ή ακόμα και σε κανόνες, και παραβλέπουν ότι πρέπει να κατευθύνουν και να προσδίδουν σκοπό στο επιχειρηματικό όραμα. Κάτι τέτοιο, όμως, απαιτεί να ξεκαθαρίσουν ποιες είναι οι αξίες τους.

Σ' αυτό το σημείο αξίζει να σημειωθεί, πως η λειτουργία της ποιότητας σε ένα οργανισμό είναι μία διαδικασία συγκέντρωσης πληροφοριών από το πλήθος των δεδομένων που είναι διαθέσιμα από κάθε διαδικασία παραγωγής και κάθε παροχή υπηρεσίας. Με την έννοια της ποιότητας να το περιβάλλει το προϊόν ή η υπηρεσία είναι ένα πακέτο από κάποιες διαστάσεις και έτσι πρέπει να αξιολογείται. Οι επιχειρήσεις με την ένταξη προγραμμάτων ΔΟΠ γίνονται ικανές στην:

- Άντληση των αναγκών και επιθυμιών του πελάτη και της παροχής αυτών αμέσως μόλις ζητηθεί με το χαμηλότερο κόστος.
- Αποτελεσματικότητα της εργασίας με την οποία καθορίζεται το επίπεδο κόστους.
- Παροχή προϊόντων και οι υπηρεσιών υψηλής ποιότητας.
- Καλύτερη λειτουργικότητα του προϊόντος, από τον ανταγωνισμό, λόγω καλύτερης ποιότητας.
- Συμπόρευση στις τεχνολογικές εξελίξεις καθώς και στις αλλαγές σε κοινωνικό και πολιτικό επίπεδο.
- Ευελιξία ώστε νέα μοντέλα και θεωρίες να μπορούν να εφαρμοστούν για να προλαμβάνουν τις ανάγκες του πελάτη και τις τεχνολογικές εξελίξεις με μεγάλο βαθμό αξιοπιστίας.
- Πρόβλεψη των τάσεων και των επιθυμιών του πελάτη.
- Έγκαιρη παράδοση του προϊόντος ή της υπηρεσίας οπότε έτσι οι προσπάθεια ικανοποίησης του πελάτη να είναι πιο ολοκληρωμένη.

Με την επιχειρησιακή επικοινωνία επιδιώκεται από την πλειονότητα των επιχειρήσεων η πραγματοποίηση σκοπών, στόχων προτεραιοτήτων, πολιτικών κ.λπ. ειδικότερα σημαντικότεροι σκοποί της επικοινωνίας των επιχειρήσεων, ανεξάρτητα μεγέθους, είναι η συλλογή πληροφοριών και η λήψη αποφάσεων για καλύτερη διαχείριση της επιχείρησης, οι πωλήσεις και η προώθηση αυτών και η φήμη της επιχείρησης. Συμπερασματικά θα μπορούσαμε να πούμε πως:

- Η ηλεκτρονική επικοινωνία είναι πλέον προτιμητέα μορφή επικοινωνίας.
- Οι επιχειρήσεις, ανεξάρτητα με το μέγεθός τους προτιμούν και εφαρμόζουν την διπλής κατεύθυνσης (αμφίδρομη) μορφή επικοινωνίας.
- Η εφαρμοσμένη ροή επικοινωνίας από «πάνω προς τα κάτω» κρίνεται πολύ θετική για την λειτουργία της επιχείρησης.
- Η εσωτερική και η εξωτερική επικοινωνία γίνεται με επιτυχία, καθώς για την υλοποίηση της οποίας χρησιμοποιούν κυρίως την «πρόσωπο με πρόσωπο» επικοινωνία, το e-mail και το τηλέφωνο.
- Η ενημέρωση κατά ομάδες εργασίας και οι τακτικές συναντήσεις της διοίκησης με τους εργαζομένους είναι πλέον δημοφιλής μέθοδος προφορικής επικοινωνίας.
- Οι περισσότερες επιχειρήσεις δηλώνουν ότι η ροή της επικοινωνίας μεταξύ των ομάδων εργασίας και η λήψη των αποφάσεων πραγματοποιείται με την ουσιαστική συμμετοχή όλων των συμμετεχόντων.

Σε όλες τις επιχειρήσεις το σύστημα ροής επικοινωνίας θεωρείτε σημαντικό καθώς και αποτελεσματικό, αφού η μετάδοση των μηνυμάτων και των πληροφοριών συντελούν στην άρτια λειτουργία της επιχείρησης. Σ' αυτό το σημείο αξίζει να σημειωθεί πως, η επικοινωνία αποτελεί τμήμα της καθημερινής εργασίας των επιχειρήσεων. Ακόμα, οι ελληνικές επιχειρήσεις γνωρίζουν την επιχειρησιακή επικοινωνία και την εφαρμόζουν σε μεγάλο βαθμό, τόσο στην εσωτερική λειτουργία αυτών, όσο και στις εξωτερικές τους σχέσεις. Κατά την εφαρμογή της επιχειρησιακής επικοινωνίας οι επιχειρήσεις εφαρμόζουν διάφορες διαδικασίες, τρόπους και μέσα, θεωρώντας ότι αυτή είναι αποτελεσματική σε μεγάλο βαθμό, τόσο σε επίπεδο εργαζομένων, όσο και σε επίπεδο πελατών κ.λπ.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Πετρώφ Γ., Τζωρτζάκης Κ., Τζωρτάκη Αλ., (2002), Μάρκετινγκ Μάνατζμέντ η Ελληνική Προσέγγιση - Αρχές Στρατηγικές Εφαρμογές, Αθήνα, Rosili
- Τζωρτζάκης Κ., Τζωρτάκη Α.Μ., (2007), Οργάνωση και Διοίκηση Το Μάνατζμεντ Της Νέας Εποχής, Αθήνα, Rosili
- Bonney E. Stuart, Marilyn S. Sarow, Laurence Stuart, (2008), Αποτελεσματική Επικοινωνία στις Σύγχρονες Επιχειρήσεις, Αθήνα, Κριτική
- Murphy M., (1999), Μάνατζμέντ Μικρών & Μεσαίων Επιχειρήσεων, Αθήνα, Κλειδάριθμος
- Himstreet B. L., (2002), Επιχειρησιακές Επικοινωνίες Ενδέκατη Έκδοση, Αθήνα, Έλλην

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Επωνυμία επιχείρησης: ΓΙΩΤΗΣ ΑΕ

Αριθμός εργαζομένων: 300

1. Εφαρμόζετε διαδικασίες «επιχειρησιακής επικοινωνίας»;

Ναι Όχι

2. Υπάρχει συγκεκριμένο τμήμα της οργανωτικής δομής της επιχείρησης που έχει την αρμοδιότητα για το σχεδιασμό και την εφαρμογή της «επιχειρησιακής επικοινωνίας»;

Ναι Όχι

3. Ποιες από τις παρακάτω « μορφές επικοινωνίας» χρησιμοποιεί η επιχείρηση ;

Προφορική Γραπτή Οπτική Οπτικό-ακουστική Ηλεκτρονική

4. Η «επικοινωνία» μεταξύ των παραγόντων που εμπλέκονται σε αυτή είναι :

Διαπροσωπική Μιας κατεύθυνσης Διπλής κατεύθυνσης (αμφίδρομη)

5. Η «αμφίδρομη επικοινωνία» είναι σημαντική για την επιχείρησή σας;

Ναι Όχι

6. Πως κρίνετε την υπάρχουσα ροή επικοινωνίας από «πάνω προς τα κάτω»;

Άριστη Πολύ καλή Καλή Ικανοποιητική Μη ικανοποιητική

7. Στην επιχείρηση παρατηρείται αυταρχική συμπεριφορά της διοίκησης;

Ναι Όχι

8. Εμποδίζει την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης ο φόβος των εργαζομένων να επικοινωνούν ανοιχτά;

Ναι Όχι

9. Θα μπορούσατε να αξιολογήσετε την ικανοποίησή σας από την προσωπική επικοινωνία που έχετε μέσα στην επιχείρηση, όσον αφορά την κατανόηση, σαφήνεια, ακρίβεια, πληρότητα, αντικειμενικότητα, αξιοπιστία και ειλικρίνεια των μηνυμάτων;

Άριστη Πολύ καλή Καλή Ικανοποιητική Μη ικανοποιητική

10. Ποιους τρόπους και μέσα (κανάλια) εσωτερικής επικοινωνίας και σε ποιο βαθμό χρησιμοποιεί η επιχείρηση για τη μετάδοση των « μηνυμάτων» ; (Εσωτερική επικοινωνία: Με τους εργαζόμενους)

- Πρόσωπο με πρόσωπο
- Αναφορές
- Επιστολές
- Εσωτερική αλληλογραφία
- E-mail
- Τηλέφωνο

11. Υπάρχουν συναντήσεις της διοίκησης με τους εργαζόμενους και επικοινωνία για διάφορα θέματα της επιχείρησης σε τακτά χρονικά διαστήματα;

Ναι Όχι

12. Στην περίπτωση που στην επιχείρηση δραστηριοποιούνται ομάδες εργασίας, η ροή της επικοινωνίας μεταξύ τους και η λήψη των αποφάσεων πραγματοποιείται με την ουσιαστική συμμετοχή όλων των συμμετεχόντων;

Ναι Όχι

13. Σε ποια από τα παρακάτω θέματα είναι ουσιαστική η συμμετοχή και η λήψη των αποφάσεων από τους εργαζόμενους;

- Οικονομικά
- Επενδύσεις
- Τεχνολογία
- Παραγωγικότητα
- Ποιότητα προϊόντων
- Προσέλκυση πελατών
- Εργασιακά θέματα (μισθοί, εκπαίδευση, εξέλιξη, ασφάλεια, κ.λπ)
- Συμπεριφορά –εχεμύθεια
- Σχέσεις με το κράτος

- Εφαρμογή των νόμων
- Διαφάνεια
- Προστασία του περιβάλλοντος
- Άλλο

14. Σε μια επικοινωνία συνήθως:

- Δίνω πληροφορίες
- Παίρνω πληροφορίες
- Δίνω και παίρνω πληροφορίες
- Δεν έχω κάποιο ρόλο

15. Ποιους τρόπους και μέσα (κανάλια) εξωτερικής επικοινωνίας και σε ποιο βαθμό χρησιμοποιεί η επιχείρηση για τη μετάδοση των « μηνυμάτων» ; (Εξωτερική επικοινωνία: πελάτες, προμηθευτές, ανταγωνιστές και άλλοι).

- Πρόσωπο με πρόσωπο
- Εφημερίδα περιοδικά
- Επιστολές
- Εκθέσεις-επιδείξεις
- E-mail
- Τηλέφωνο
- Fax

16. Είναι αποτελεσματική η εξωτερική επικοινωνία της επιχείρησης;

- Πάρα πολύ Πολύ Μέτρια Ελάχιστα Καθόλου

17. Ανταποκρίνεται η εξωτερική επικοινωνία στις ανάγκες και επιθυμίες των πελατών;

- Πάρα πολύ Πολύ Μέτρια Ελάχιστα Καθόλου

18. Με την επιχειρησιακή επικοινωνία επιδιώκεται η πραγματοποίηση των σκοπών και των στόχων της επιχείρησης και θέτονται προτεραιότητες, πολιτικές και διαδικασίες για την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης;

- Πάρα πολύ Πολύ Μέτρια Ελάχιστα Καθόλου