

**Διερεύνηση των μορφών εσωτερικής επικοινωνίας σε
επιλεγμένο δείγμα επιχειρήσεων του Ελληνικού χώρου
– εμπειρική προσέγγιση**

Διπλωματική εργασία στο «Μάρκετινγκ»

Χριστίνα Δέδε

**Επιβλέπων καθηγητής:
Τσαφάρáκης Στέλιος**

Ευχαριστίες

Στην ολοκλήρωση της διπλωματικής μου εργασίας συνέβαλλαν καθοριστικά αρκετοί άνθρωποι, στους οποίους θέλω να εκφράσω, από τη θέση αυτή, τις ευχαριστίες μου.

Πρώτον από όλους ευχαριστώ τον επιβλέποντα καθηγητή μου, κο Στέλιο Τσαφάρη, Λέκτορα της Σχολής Μ.Π.Δ., για την αποδοχή της επίβλεψης, για την αποτελεσματική του καθοδήγηση, για τις εύστοχες υποδείξεις του σε κάθε στάδιο της έρευνας και γενικά για την άψογη συνεργασία μας.

Θερμές ευχαριστίες οφείλω επίσης στην κα Ευαγγελία Κρασάδακη και στον κο Ευάγγελο Γρηγορούδη για τη σημαντική βοήθεια που μου προσέφεραν στην επεξεργασία των δεδομένων μέσω της μεθόδου πολυκριτήριας ανάλυσης MUSA.

Ευχαριστώ πάρα πολύ τον κο Ευάγγελο Γρηγορούδη, Αναπληρωτή Καθηγητή της Σχολής Μ.Π.Δ. και τον κο Γεώργιο Ατσαλάκη, Λέκτορα της Σχολής Μ.Π.Δ., οι οποίοι συμμετείχαν στην εξεταστική επιτροπή .

Θα αποτελούσε ανεπίτρεπτη παράλειψη η απουσία ευχαριστιών προς τις τρεις επιχειρήσεις που επέτρεψαν τη διενέργεια της έρευνας, καθώς και το προσωπικό τους, εργαζόμενους και στελέχη, που αποτέλεσαν τα υποκείμενα της ερευνητικής διαδικασίας.

Τέλος, μιας άλλης μορφής ευχαριστίες οφείλω στους γονείς μου, οι οποίοι φρόντισαν να δημιουργήσουν το κατάλληλο περιβάλλον για να εργαστώ απερίσπαστα και παρακίνησαν την αφοσίωσή μου στην έρευνα αυτή.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Περίληψη	1
Εισαγωγή	2

ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ: Θεωρητική προβληματική

Κεφάλαιο 1. Περί επικοινωνίας	4
1.1 Η έννοια της επικοινωνίας	4
1.2 Η σπουδαιότητα της επικοινωνίας	4
1.3 Η διαδικασία της επικοινωνίας	5
1.4 Σκοποί της επικοινωνίας	7
1.5 Μορφές της επικοινωνίας	7
1.5.1 Πληροφοριακή επικοινωνία	7
1.5.2 Συναισθηματική επικοινωνία	8
1.5.3 Επικοινωνία για τη διέγερση της φαντασίας	8
1.5.4 Πειστική επικοινωνία	8
1.5.5 Τελετουργική επικοινωνία	8
1.6 Τα πλαίσια αναφοράς της επικοινωνίας	9
1.6.1 Ενδοπροσωπική επικοινωνία	9
1.6.2 Διαπροσωπική επικοινωνία	9
1.6.3 Δημόσια επικοινωνία	9
1.6.4 Μαζική επικοινωνία	10
1.6.5 Οργανωσιακή επικοινωνία	10
Κεφάλαιο 2. Εξωτερική επιχειρησιακή επικοινωνία	11
2.1 Διαφήμιση	11
2.2 Προώθηση πωλήσεων	12
2.3 Προσωπική πώληση	12
2.4 Δημόσιες σχέσεις	13
2.5 Άμεσο μάρκετινγκ	13
2.6 Έρευνα αγοράς	13
Κεφάλαιο 3. Εσωτερική επιχειρησιακή επικοινωνία	14
3.1 Η διαδικασία της εσωτερικής επιχειρησιακής επικοινωνίας	14
3.1.1 Η τυπική εσωτερική επιχειρησιακή επικοινωνία	14
3.1.1.α Η από πάνω προς τα κάτω επικοινωνία	14
3.1.1.β Η από κάτω προς τα πάνω επικοινωνία	15
3.1.1.γ Η οριζόντια επικοινωνία	16
3.1.2 Η άτυπη εσωτερική επιχειρησιακή επικοινωνία	16
3.2 Στόχοι εσωτερικής επιχειρησιακής επικοινωνίας	17
3.3 Τρόποι εσωτερικής επιχειρησιακής επικοινωνίας	18
3.4 Έλεγχος εσωτερικής επιχειρησιακής επικοινωνίας	19
3.5 Εμπόδια εσωτερικής επιχειρησιακής επικοινωνίας	20
3.6 Βελτίωση εσωτερικής επιχειρησιακής επικοινωνίας	22
3.6.1 Βελτίωση της διαδικασίας μετάδοσης του μηνύματος	23
3.6.2 Βελτίωση της αποτελεσματικής λήψης	23

ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΚΗ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΙΚΗ

Κεφάλαιο 4. Ερευνητική μέθοδος	25
4.1 Η περιγραφική στατιστική ανάλυση	25
4.2 Η πολυκριτήρια μέθοδος MUSA	26
4.2.1 Συναρτήσεις ικανοποίησης	27
4.2.2 Βάρη ικανοποίησης	28
4.2.3 Μέσοι δείκτες ικανοποίησης	29
4.2.4 Μέσοι δείκτες απαιτητικότητας	29
4.2.5 Μέσοι δείκτες αποτελεσματικότητας	29
4.2.6 Διαγράμματα δράσης	29
4.2.7 Διαγράμματα βελτίωσης	31
4.3 Το δείγμα	32
4.4 Η συλλογή των δεδομένων	32
4.5 Η διαδικασία επεξεργασίας των ερωτηματολογίων	34

ΜΕΡΟΣ ΤΡΙΤΟ: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Κεφάλαιο 5. Παρουσίαση και ανάλυση των αποτελεσμάτων	36
5.1 Περιγραφική στατιστική ανάλυση	36
5.2 Πολυκριτήρια ανάλυση MUSA	55
5.2.1 Συγκριτική παρουσίαση των επιχειρήσεων	56
5.2.2 Αποτελέσματα ανά κατηγορία προσωπικού	84
5.2.2.α Εργαζόμενοι	84
5.2.2.β Στελέχη	94
Κεφάλαιο 6. Συμπεράσματα	103
6.1 Συμπεράσματα περιγραφικής στατιστικής ανάλυσης	103
6.2 Συμπεράσματα από την πολυκριτήρια ανάλυση MUSA	104
6.2.1 Συμπεράσματα ανά επιχείρηση	104
6.2.2 Συμπεράσματα ανά κατηγορία προσωπικού	106
Επίλογος	108
Βιβλιογραφία – δικτυογραφία	110
Παράρτημα	113

Περίληψη

Σε μια επιχείρηση, υπηρεσία ή οργανισμό τα δίκτυα επικοινωνίας είναι πολύπλοκα. Ένα αποτελεσματικό σύστημα επικοινωνίας βασίζεται στην ευχέρεια εξεύρεσης λύσεων, στις στάσεις των μελών τόσο μεταξύ τους όσο και απέναντι στην επιχείρηση και σε μια σειρά από παράγοντες που σχετίζονται με τις ειδικές συνθήκες κάθε επιχείρησης.

Στο πλαίσιο αυτό η σύγχρονη επιστημονική έρευνα έχει αναπτύξει διαδικασίες μέτρησης και ανάλυσης τόσο της αποτελεσματικότητας των μορφών επικοινωνίας όσο και του βαθμού ικανοποίησης του προσωπικού των επιχειρήσεων.

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι η συμβολή στην παραπάνω προβληματική, σε ότι αφορά τη διερεύνηση των τρόπων εσωτερικής επικοινωνίας τριών επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον ελληνικό χώρο, καθώς και τη μέτρηση του βαθμού ικανοποίησης του προσωπικού τους από αυτούς.

Η έρευνα διεξήχθη με τη χρήση γραπτών ερωτηματολογίων, τα οποία συντάχθηκαν σύμφωνα με τους κανόνες ανάπτυξης του συγκεκριμένου μέσου συλλογής ερευνητικού υλικού. Συμπληρώθηκαν 246 ερωτηματολόγια, αριθμός που καλύπτει τις στατιστικές απαιτήσεις της διαδικασίας.

Στο κεφάλαιο της μεθοδολογίας αναπτύχθηκε το υπόδειγμα της έρευνας, καθώς και η επεξεργασία και η ανάλυση των δεδομένων. Για την ανάλυση των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε η περιγραφική στατιστική για όλες τις ερωτήσεις του ερωτηματολογίου, εκτός της ερώτησης 6 όπου χρησιμοποιήθηκε, λόγω της ειδικής μορφής της, η πολυκριτήρια ανάλυση MUSA (MULTICRITERIA Satisfaction Analysis). Βασικός σκοπός της μεθόδου αυτής είναι η σύνθεση των προτιμήσεων ενός συνόλου υποκειμένων (υπαλλήλων, πελατών κλπ) σε μια ποσοτική μαθηματική συνάρτηση αξιών. Πιο συγκεκριμένα, η μέθοδος υποθέτει ότι η συνολική ικανοποίηση ενός μεμονωμένου υποκειμένου εξαρτάται από ένα σύνολο μεταβλητών, οι οποίες αντιπροσωπεύουν τα χαρακτηριστικά του προσφερόμενου προϊόντος ή υπηρεσίας.

Τα αποτελέσματα της έρευνας ανέδειξαν αρκετές ομοιότητες μεταξύ των επιχειρήσεων στα συστήματα εσωτερικής επικοινωνίας αλλά και σημαντικές διαφοροποιήσεις σε επί μέρους ζητήματα. Σε ότι αφορά τις διαφοροποιήσεις, καταδείχθηκε ότι οι μικρότερες σε μέγεθος επιχειρήσεις χρησιμοποιούν λιγότερους και πιο παραδοσιακούς τρόπους εσωτερικής επικοινωνίας, με αποτέλεσμα το προσωπικό τους να είναι λιγότερο απαιτητικό και γι' αυτό το λόγο περισσότερο ικανοποιημένο σε σχέση με το προσωπικό των μεγαλύτερων επιχειρήσεων. Επίσης, ενώ τα στελέχη των επιχειρήσεων δηλώνουν σε συντριπτικό ποσοστό ότι ενθαρρύνουν τους υφισταμένους τους στην ανάληψη ευθυνών και στη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων, εντούτοις οι εργαζόμενοι απαντούν σε ποσοστό 65% ότι δεν τους ζητούνται προτάσεις για θέματα που αφορούν τους στόχους ή την πορεία της επιχείρησης.

Τέλος, η εργασία ολοκληρώνεται με προτάσεις για τη βελτίωση του επικοινωνιακού πλέγματος των επιχειρήσεων, καθώς και με προτάσεις μελλοντικής και πιο εξαντλητικής διερεύνησης του θέματος.

Εισαγωγή

Η επιτυχία στον εργασιακό χώρο σχετίζεται άμεσα με την ικανότητα των εργαζομένων και των στελεχών να επικοινωνούν αποτελεσματικά τόσο μεταξύ τους όσο και με άτομα εκτός της επιχείρησης ή του οργανισμού. Ως εκ τούτου η επικοινωνία είναι ζωτικής σημασίας για τις επιχειρήσεις και μπορεί να αποτελέσει στρατηγικό εργαλείο και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Έτσι γίνεται κατανοητή η ανάγκη ανάπτυξης των ικανοτήτων επικοινωνίας από την πλευρά του προσωπικού και των αποτελεσματικών μέσων και διαδικασιών επικοινωνίας από την πλευρά των επιχειρήσεων και των οργανισμών.

Με τον όρο εξωτερική επιχειρησιακή επικοινωνία νοείται η επικοινωνία της επιχείρησης ή του οργανισμού με το άμεσο και έμμεσο εξωτερικό περιβάλλον. Το άμεσο εξωτερικό περιβάλλον αποτελείται από τους προμηθευτές, τους πελάτες, τους διανεμητές των προϊόντων και τους ανταγωνιστές. Το έμμεσο εξωτερικό περιβάλλον αποτελείται από τους φορείς της πολιτικής και την κυβέρνηση, την τεχνολογία, την κοινωνία και το φυσικό περιβάλλον. Η εξωτερική επιχειρησιακή επικοινωνία περιλαμβάνει τη διαφήμιση, την προώθηση πωλήσεων, την προσωπική πώληση, τις δημόσιες σχέσεις, το άμεσο μάρκετινγκ και την έρευνα αγοράς.

Μιλώντας για εσωτερική επικοινωνία στους κόλπους επιχειρήσεων και οργανισμών αναφερόμαστε σε ένα σύστημα καθημερινών λειτουργιών (γραπτών, προφορικών και ηλεκτρονικών) που αφορούν στην άμεση επικοινωνία μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων, αλλά και εργαζομένων μεταξύ τους. Στα πλαίσια των γενικών στόχων της εσωτερικής επικοινωνίας ανήκουν η καλλιέργεια των ανθρώπινων σχέσεων, η δημιουργία οργανωσιακού κλίματος και εταιρικής κουλτούρας, η ρύθμιση/έλεγχος της συμπεριφοράς των εργαζομένων κατά το επιθυμητό, η αλληλοκατανόηση και ο σαφής προσδιορισμός υπευθυνοτήτων και ρόλων, ενώ στους ειδικούς στόχους ανήκουν η ενημέρωση/κατανόηση για επικείμενες οργανωτικές αλλαγές, η αντιμετώπιση της ανησυχίας των εργαζομένων και η ενδυνάμωση των μεσαίων στελεχών.

Ως τρόπους εσωτερικής επικοινωνίας ενδεικτικά αναφέρουμε την οργάνωση ομαδικών ή διατμηματικών συναντήσεων, συνεδρίων και συσκέψεων, τις τηλεδιασκέψεις, το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, το εσωτερικό δίκτυο, τα κάθε είδους εταιρικά έντυπα (περιοδικά, αφίσες), τους πίνακες ανακοινώσεων, τα διαρκή σεμινάρια εκπαίδευσης, την προσωπική επικοινωνία της διοίκησης με εκπροσώπους των εργαζομένων, τα συστήματα παραπόνων/προτάσεων αλλά και τις διάφορες μορφές άτυπων συναντήσεων (πχ κυλικείο, διάδρομος, εστιατόριο κλπ).

Στην εργασία αυτή θα εξετάσουμε, με τη χρήση γραπτών ερωτηματολογίων, τους τύπους εσωτερικής επικοινωνίας που χρησιμοποιούν μεγάλες επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον ελληνικό χώρο, καθώς και το βαθμό ικανοποίησης των εργαζομένων από αυτές. Από την ανάλυση των δεδομένων θα επιχειρήσουμε να διερευνήσουμε επίσης το βαθμό αναγνώρισης της σημαντικότητας της επικοινωνίας εκ μέρους του προσωπικού, το βαθμό συμμετοχής των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων και τη συσχέτιση συγκεκριμένων τύπων εσωτερικής επικοινωνίας με τις επιδόσεις της επιχείρησης.

Στο πρώτο μέρος της εργασίας επιχειρούμε τη θεωρητική τεκμηρίωση της ερευνητικής προβληματικής μας. Μέσα από τη βιβλιογραφική επισκόπηση προσεγγίζονται θεωρητικά οι έννοιες της επικοινωνίας και ειδικότερα της επιχειρησιακής επικοινωνίας, η διαδικασία, οι σκοποί και οι μορφές της. Γίνεται διαχωρισμός της εξωτερικής και της εσωτερικής επιχειρησιακής επικοινωνίας και αναλύονται τα εργαλεία και τα μέσα που διαθέτει μια επιχείρηση για να έχει μια αποτελεσματική επικοινωνιακή πολιτική. Τέλος, αναλύονται τα εμπόδια που παρουσιάζονται στη διαδικασία μεταβίβασης ή ανταλλαγής πληροφοριών-μηνυμάτων και παρατίθενται οι βασικοί κανόνες που συντείνουν στη βελτίωση της εσωτερικής επιχειρησιακής επικοινωνίας.

Στο δεύτερο μέρος της εργασίας παρουσιάζονται η μεθοδολογική προβληματική μας, το δείγμα της έρευνας, ο τρόπος συλλογής των δεδομένων και η ερευνητική διαδικασία που ακολουθήσαμε.

Στο τρίτο μέρος της εργασίας παρουσιάζονται και αναλύονται τα αποτελέσματα της έρευνας και συνοψίζονται τα συμπεράσματα από τη συνολική ερευνητική διαδικασία. Η εργασία ολοκληρώνεται με προτάσεις για μελλοντική επέκταση της έρευνας σε μεγαλύτερο δείγμα επιχειρήσεων και τη συσχέτιση των αποτελεσμάτων με παράγοντες, που λόγω των περιορισμένων ορίων μιας πτυχιακής εργασίας δεν κατέστη δυνατόν να συμπεριληφθούν στα πλαίσια της παρούσας έρευνας.

ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ

ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΙΚΗ

Κεφάλαιο 1. Περί επικοινωνίας

1.1 Η έννοια της επικοινωνίας

Η επικοινωνία ταυτίζεται με την ανθρώπινη ύπαρξη. Χωρίς αυτήν η ζωή του ανθρώπου θα ήταν τρομερά δύσκολη, ίσως και αδύνατη. Σε κοινωνικό επίπεδο η αποτελεσματική επικοινωνία προσδιορίζει σε σημαντικό βαθμό την ανάπτυξη και τη μορφή των ανθρώπινων σχέσεων, της ανθρώπινης συμπεριφοράς και της συνεργασίας.

Σαφής ορισμός της έννοιας της επικοινωνίας δεν υπάρχει. Κάποιοι θεωρούν την επικοινωνία ως τη διαδικασία μεταβίβασης ή ανταλλαγής πληροφοριών ή μηνυμάτων μεταξύ των ανθρώπων. Κάποιοι άλλοι τονίζουν την συμπεριφορική διάσταση της επικοινωνίας. Σύμφωνα με αυτήν την άποψη, επικοινωνία είναι η διαδικασία με την οποία μεταβιβάζονται ερεθίσματα με σκοπό να αλλάξουν την συμπεριφορά του δέκτη των πληροφοριών ή των μηνυμάτων.

Με βάση τα παραπάνω δύο ορισμοί της επικοινωνίας μπορούν να θεωρηθούν ως οι πλέον αντιπροσωπευτικοί (Μπουραντάς 2002, σ.428):

Α) Επικοινωνία είναι η διαδικασία με την οποία μεταβιβάζονται πληροφορίες και μηνύματα από έναν άνθρωπο σε έναν άλλο.

Β) Επικοινωνία είναι η διαδικασία με την οποία ένας πομπός Α (άνθρωπος ή ομάδα) μεταβιβάζει πληροφορίες, σκέψεις, ιδέες, συναισθήματα και ενέργεια σε έναν δέκτη Β (άνθρωπος ή ομάδα), με στόχο να ενεργήσει πάνω του με τρόπο ώστε να προκαλέσει σ' αυτόν την εμφάνιση ιδεών, πράξεων, συναισθημάτων ή ενέργειας και σε τελική ανάλυση να επηρεάσει την κατάστασή του και την συμπεριφορά του.

Με βάση τον δεύτερο ορισμό γίνεται φανερό ότι η επικοινωνία δεν είναι μια απλή μεταβίβαση πληροφοριών ή νοημάτων. Είναι μια διαδικασία επαφής, αλληλοκατανόησης και αλληλοεπηρεασμού μεταξύ των ανθρώπων ή των ομάδων.

1.2 Η σπουδαιότητα της επικοινωνίας

Η επικοινωνία αποτελεί θεμελιώδη προϋπόθεση της κοινωνικής συμβίωσης, της συνεύρεσης και της δημιουργικότητας των ανθρώπων σε όλους τους τομείς. Μέσω της επικοινωνίας είναι δυνατή η ανταλλαγή συναισθημάτων, διαθέσεων, ιδεών και απόψεων. Επί πλέον η επικοινωνία είναι το μέσον με το οποίο οι άνθρωποι συνδέονται, σχηματίζουν ομάδες ή οργανώσεις, συνάπτουν συμφωνίες, καταρτίζουν προγράμματα, λαμβάνουν αποφάσεις και πετυχαίνουν κοινούς στόχους. Η συνεργασία και ο συντονισμός των μελών μιας ομάδας ή μιας οργάνωσης δεν μπορεί να επιτευχθεί χωρίς αποτελεσματική επικοινωνία.

Σε ότι αφορά τη διοίκηση οργανισμών και επιχειρήσεων, ο προγραμματισμός και ο έλεγχος –δύο βασικές λειτουργίες του μάνατζμεντ- βασίζονται στη διαδικασία και τα συστήματα της

επικοινωνίας. Η επικοινωνία αποτελεί το απαραίτητο πλέγμα μέσα στο οποίο συνυφαίνονται τα πρόσωπα με τις δραστηριότητές τους και επιτυγχάνονται τόσο ο συντονισμός όσο και η ικανοποίηση του προσωπικού κατά την επιδίωξη των αντικειμενικών σκοπών της επιχείρησης (Θεοφανίδου, 2009, σ. 7). Οι εργαζόμενοι επικοινωνούν μεταξύ τους προκειμένου να συσφίξουν τις ανθρώπινες σχέσεις τους, να διατηρήσουν το ομαδικό κλίμα, να καλύψουν τις ατομικές ανάγκες τους και να ικανοποιήσουν τις ανάγκες εκτέλεσης της εργασίας (Κοντογιώργη & Χατζηβασιλείου, 2011, σ. 4). Επικοινωνούν επίσης με τους ανωτέρους τους στην ιεραρχία για να λάβουν οδηγίες, να ενστερνιστούν τους στόχους της επιχείρησης ή του οργανισμού και να μεταβιβάσουν τα δικά τους μηνύματα. Το ίδιο συμβαίνει και από την πλευρά των προϊσταμένων. Η ανάθεση καθηκόντων, οι οδηγίες για την εκτέλεσή τους, η παρακίνηση και η κατανόηση των πολιτικών της επιχείρησης δεν μπορούν να υπάρξουν χωρίς επικοινωνία. Τέλος, η προσαρμογή της επιχείρησης στους στόχους, η αναζήτηση των ευκαιριών για αξιοποίηση, καθώς και ο εντοπισμός πιθανών απειλών για αντιμετώπιση απαιτούν τη συνεχή επικοινωνία με το περιβάλλον της.

Ωστόσο, παρά τον καθοριστικό ρόλο της επικοινωνίας, δε δίνεται συνήθως η απαραίτητη προσοχή σε αυτή, τόσο σε επίπεδο εκπαίδευσης όσο και σε επίπεδο διοικητικής πρακτικής. Χαρακτηριστικό παράδειγμα του προβλήματος της επικοινωνίας είναι η αλλοίωση στη μετάδοση των μηνυμάτων, όπως αυτή μετρήθηκε σε εμπειρικές έρευνες. Συγκεκριμένα βρέθηκε ότι το 80% του περιεχομένου ενός μηνύματος, το οποίο στέλνεται από τον πρόεδρο μιας εταιρείας, φτάνει αλλοιωμένο στο τελευταίο ιεραρχικό στάδιο. Μόνο το 20% του μηνύματος φτάνει αναλλοίωτο, δηλαδή ανταποκρίνεται στο αρχικό νόημά του (Μπουραντάς 2012, σ.142).

Από τα παραπάνω γίνεται κατανοητή η ανάγκη ανάπτυξης των ικανοτήτων επικοινωνίας από την πλευρά των στελεχών και των αποτελεσματικών διαδικασιών επικοινωνίας από την πλευρά των επιχειρήσεων και των οργανισμών.

1.3 Η διαδικασία της επικοινωνίας

Η διαδικασία της επικοινωνίας ξεκινά από τη στιγμή που ένα άτομο ή μία ομάδα (πομπός) έχει την επιθυμία να μεταβιβάσει μία πληροφορία, μία σκέψη ή ένα νόημα σε κάποιο άλλο άτομο ή ομάδα (δέκτης). Με άλλα λόγια οι σχέσεις μεταξύ των ατόμων (ή ομάδων ατόμων) περιλαμβάνουν ανταλλαγή «εννοιών» (Miller, 2006) και επομένως σχέσεις μεταξύ των ατόμων δεν μπορούν να υπάρξουν χωρίς τη μεταξύ τους επικοινωνία (Πιπερόπουλος, 1996). Ο πομπός κωδικοποιεί αυτό που θέλει να μεταβιβάσει με τη χρήση συμβόλων και σχηματίζει ένα μήνυμα. Τα σύμβολα αυτά μπορεί να είναι «λεκτικά» ή «μη λεκτικά». Εκτός δηλαδή από την ομιλία και το γραπτό λόγο, επικοινωνία μπορεί να επιτευχθεί και μέσω των κινήσεων, των μαθηματικών ή των μουσικών συμβόλων, των έργων τέχνης, κ.ά.

Παράδειγμα «μη λεκτικής» επικοινωνίας αποτελούν τα άτομα που στερούνται της δυνατότητας ομιλίας και επικοινωνούν μέσω των χειρονομιών. Επίσης μέσω ενός πίνακα ζωγραφικής μεταφέρονται μηνύματα, συναισθήματα και νοήματα χωρίς την εκφορά μιας λέξης (Μπόκα-Καρτέρη, 2007). Το κωδικοποιημένο μήνυμα μεταβιβάζεται στη συνέχεια στο δέκτη με τη βοήθεια καναλιών ή δικτύων. Αυτά μπορεί να είναι τα αντικείμενα, η

ατμόσφαιρα, τα μέσα τηλεπικοινωνιών κ.ά. Ο δέκτης λαμβάνει το μήνυμα, το αποκωδικοποιεί, το αξιολογεί, το ερμηνεύει και τελικά γνωρίζει, αντιλαμβάνεται, κατανοεί ή αισθάνεται αυτό που ο πομπός επιθυμεί να του μεταβιβάσει. Τόσο η κωδικοποίηση όσο και η αποκωδικοποίηση των μηνυμάτων καθορίζονται από τις προσωπικές ανάγκες, τις πεποιθήσεις, τα βιώματα, την προσωπική διάθεση, τη γενικότερη περίσταση, τον τύπο της σχέσης που χαρακτηρίζει τα άτομα (ή τις ομάδες) που επικοινωνούν (προσωπική, επαγγελματική), καθώς και από τη συναισθηματική τους σχέση (συμπάθεια ή αντιπάθεια) (Θεοφανίδου, 2009, σ. 10).

Η επικοινωνία συνήθως επιφέρει αποτελέσματα, δηλαδή επηρεάζει τη σκέψη, τη γνώση, την ιδεολογία, τα αισθήματα και εν τέλει τη συμπεριφορά του δέκτη. Τέλος ο δέκτης μπορεί να μετατραπεί σε πομπό και ο πομπός σε δέκτη και έτσι λειτουργεί η αμφίδρομη επικοινωνία. Με βάση την αντίδραση του δέκτη στο μήνυμα ο πομπός θα λάβει πληροφόρηση για το πόσο αποτελεσματικά ενήργησε ο δέκτης.

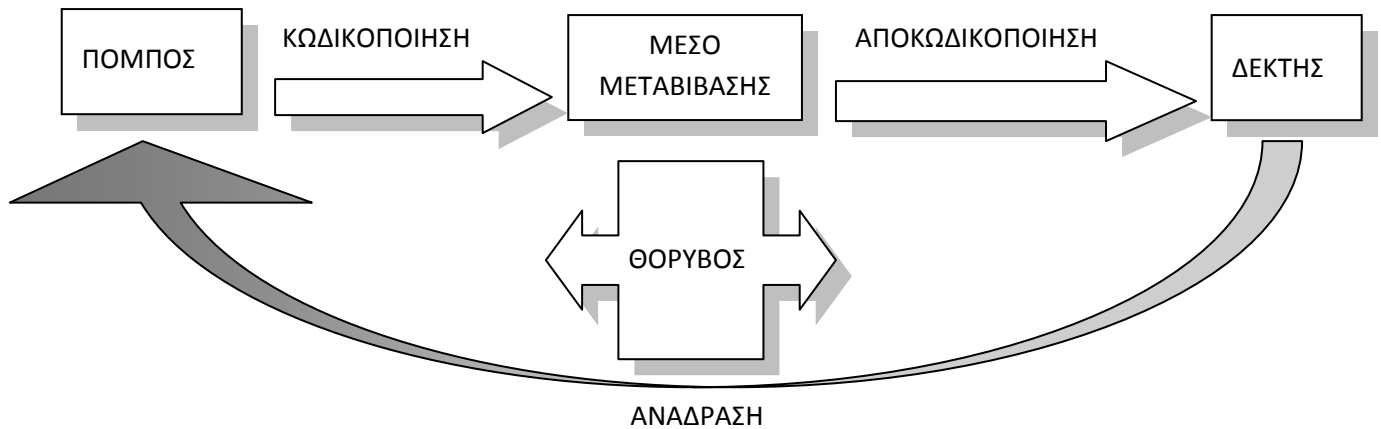
Τα βασικά επομένως στοιχεία της διαδικασίας της επικοινωνίας μπορούν να κωδικοποιηθούν ως εξής:

- **Ο πομπός (πηγή του μηνύματος)**
- **Ο κώδικας του πομπού (κωδικοποίηση)**
- **Το μήνυμα**
- **Τα κανάλια ή δίκτυα μεταβίβασης**
- **Ο δέκτης (σύλληψη του μηνύματος)**
- **Ο κώδικας του δέκτη (αποκωδικοποίηση)**
- **Η κατανόηση του μηνύματος (αποτέλεσμα)**
- **Η ανάδραση**

Το βασικό πρόβλημα στην επικοινωνία είναι ότι το μήνυμα που λαμβάνει ο δέκτης μπορεί να είναι διαφορετικό από αυτό που επιθυμεί να μεταβιβάσει ο πομπός. Ένα πλήθος στοιχείων μπορούν να παρεμβληθούν στη διαδικασία της επικοινωνίας και να αλλοιώσουν το αρχικό μήνυμα. Ο πομπός και ο δέκτης είναι διαφορετικά άτομα (ή ομάδες). Οι ανάγκες και οι εμπειρίες των ανθρώπων μετασχηματίζουν τις προσλαμβάνουσες εμπειρίες. Μηνύματα που δεν είναι επιθυμητά απωθούνται ενώ άλλα μεγαλοποιούνται, δημιουργούνται από το τίποτα και διαστρεβλώνονται από την πρωτογενή τους πραγματικότητα (Κοντογιώργη & Χατζηβασιλείου, 2011).

Έτσι στα παραπάνω στοιχεία της διαδικασίας της επικοινωνίας είναι χρήσιμο να προστεθεί και ο **«θόρυβος»** που, αν και δεν είναι συστατικό στοιχείο της διαδικασίας παρεμβαίνει μόνο του, χωρίς τη θέληση του πομπού και του δέκτη και επηρεάζει την αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας, αλλοιώνοντας το μήνυμα ή περιορίζοντας τη δυνατότητα σύλληψης του μηνύματος από τον δέκτη.

Μια σχηματική αναπαράσταση της διαδικασίας της επικοινωνίας παρουσιάζεται στο παρακάτω σχήμα 1.



Σχήμα 1.1

1.4 Σκοποί της επικοινωνίας

Η επικοινωνία εξυπηρετεί τέσσερις κύριους σκοπούς (Χυτήρης, 2001, σ.259):

- *Παρέχει πληροφορίες για να ληφθούν αποφάσεις.* Οι δέκτες των μηνυμάτων χρειάζονται πληροφορίες προκειμένου να καθορίσουν στόχους και πορείες δράσης για μελλοντικά γεγονότα, ώστε να είναι σε θέση να πάρουν τις πιο σωστές αποφάσεις.
- *Βοηθά στην παρακίνηση.* Η επικοινωνία ενθαρρύνει την αποδοχή των στόχων που θέτει η ηγεσία της επιχείρησης ή του οργανισμού και με τον τρόπο αυτό επικουρεί στην παρακίνηση.
- *Βοηθά στον έλεγχο.* Με την επικοινωνία αποσαφηνίζονται τα καθήκοντα, οι εξουσίες και οι ευθύνες των ατόμων καθιστώντας έτσι δυνατό τον έλεγχο της συμπεριφοράς και της απόδοσης των μελών της ομάδας.
- *Βοηθά στη δημιουργία υψηλού ηθικού.* Η επικοινωνία επιτρέπει την εκδήλωση των συναισθημάτων και την ικανοποίηση των κοινωνικών αναγκών. Μπορεί επίσης να συνεισφέρει στην αποφυγή δυσανεσκειών και την άμβλυνση αρνητικών συναισθημάτων.

1.5 Μορφές της επικοινωνίας

Οι σκοποί της επικοινωνίας, όπως παρατέθηκαν παραπάνω, καθορίζουν σε μεγάλο βαθμό και τις μορφές που αυτή λαμβάνει.

1.5.1 Πληροφοριακή επικοινωνία

Ένας από τους βασικούς σκοπούς της επικοινωνίας είναι η παροχή πληροφοριών για τις ανάγκες των ανθρώπων (Fisher, 1978). Με τον όρο «πληροφοριακή επικοινωνία» νοείται η διαδικασία μέσω της οποίας οι άνθρωποι μοιράζονται τη γνώση για τον κόσμο στον οποίο ζουν. Τα μηνύματα αυτής της διαδικασίας έχουν καθαρά πληροφοριακό χαρακτήρα και παρουσιάζουν αντικειμενική, αληθινή και αμερόληπτη άποψη των θεμάτων που πραγματεύονται. Στον εργασιακό χώρο η πληροφοριακή επικοινωνία παίζει πολύ σημαντικό ρόλο, καθώς η πληροφόρηση θεωρείται ένας παραγωγικός συντελεστής ιδιαίτερης αξίας και αποτελεί τον κύριο τύπο επικοινωνίας (Βερναρδάκης, 2005, σ. 9).

Εξίσου σημαντικό ρόλο βέβαια παίζει η πληροφόρηση σε κάθε έκφανση της ζωής, καθώς διευρύνει το γνωστικό ορίζοντα των ανθρώπων, αλλά και τις ατομικές επιλογές επικοινωνίας (Αντωνιάδης, 1993).

1.5.2 Συναισθηματική επικοινωνία

Με τον όρο «συναισθηματική επικοινωνία» νοείται η διαδικασία μέσω της οποίας οι άνθρωποι εκφράζουν τα αισθήματά τους για τα πράγματα, τους εαυτούς τους και τους άλλους (Βερναρδάκης, 2005, σ. 9). Η συναισθηματική επικοινωνία είναι ζωτικής σημασίας για τη διατήρηση στενών σχέσεων μεταξύ των ανθρώπων και επί πλέον διαμορφώνει και ενισχύει την αυτοεκτίμηση του ατόμου (Αντωνιάδης, 1993). Έχει μεγάλη σημασία τόσο στην οικογενειακή όσο και στην εργασιακή ζωή του ανθρώπου με βασικό χαρακτηριστικό της την δημιουργία της «συναίσθησης», δηλαδή της ικανότητας να βλέπει κανείς τον κόσμο από την πλευρά του άλλου και να μοιράζεται μαζί του τη χαρά και τη λύπη. Βέβαια στο επίπεδο της μεταφοράς πληροφορίας τα συναισθήματα επηρεάζουν το μήνυμα, καθώς αυτό μπορεί να διαστρεβλωθεί λόγω του συναισθηματικού πλαισίου (Χυτήρης, 2001, σ.272).

1.5.3 Επικοινωνία για τη διέγερση της φαντασίας

Η επικοινωνία που μπορεί να διεγείρει τη φαντασία είναι η διαδικασία κατά την οποία φανταστικές εικόνες ή καταστάσεις που δημιουργούνται από τον πομπό, μεταδίδονται μέσω των δικτύων μεταβίβασης στο δέκτη. Η «φανταστική» αυτή επικοινωνία συμβαίνει “όταν οι άνθρωποι εφευρίσκουν ιστορίες ή αστεία, όταν φαντάζονται, ονειροπολούν ή υποδύονται ρόλους, αλλά και όταν απολαμβάνουν φανταστικά μηνύματα από βιβλία, περιοδικά, εφημερίδες, φιλμ, θεατρικά ή τηλεοπτικά έργα και συζητήσεις” (Βερναρδάκης, 2005, σ. 10). Η επικοινωνία που διεγείρει τη φαντασία παίζει πολύ σημαντικό ρόλο στον ελεύθερο χρόνο των ανθρώπων, καθώς αποτελεί μια δημιουργική διέξοδο από το άγχος της καθημερινότητας.

1.5.4 Πειστική επικοινωνία

Όταν κάποιος προσπαθεί να πείσει τον ακροατή του για την ορθότητα και την εγκυρότητα των λόγων ή των ιδεών του, τότε η επικοινωνία μετατρέπεται αυτομάτως σε μια διαδικασία πειθούς (Αντωνιάδης, 1993). Έτσι ως «πειστική επικοινωνία» μπορεί να οριστεί η διαδικασία μέσω της οποίας οι άνθρωποι επιχειρούν να επηρεάσουν τα πιστεύω ή τις πράξεις των άλλων (Βερναρδάκης, 2005, σ. 10). Η επικοινωνία αυτή παίζει κεντρικό ρόλο σε μεγάλο αριθμό επαγγελματιών, όπως δικηγόροι, πωλητές, διαφημιστές, ειδικοί δημοσίων σχέσεων ή πολιτικοί και γενικά στους επαγγελματικούς χώρους όπου χρειάζεται η ικανότητα επιρροής στους άλλους. Η πλέον πολυσυζητημένη μορφή πειστικής επικοινωνίας είναι η διαφήμιση, η οποία θα αναλυθεί εκτενώς σε επόμενο κεφάλαιο.

1.5.5 Τελετουργική επικοινωνία

Η τελετουργική επικοινωνία είναι η διαδικασία μέσω της οποίας οι άνθρωποι ικανοποιούν την εθιμοτυπία. Η σημασία της «τελετουργικής επικοινωνίας» έγκειται στο γεγονός ότι “οι άνθρωποι αναμένεται να εκτελούν ορισμένες πράξεις κατά καθορισμένο τρόπο και έχουν συγκεκριμένες προσδοκίες για το πώς πρέπει να συμπεριφέρονται οι άλλοι σε διάφορες κοινωνικές περιστάσεις” (Βερναρδάκης, 2005, σ. 10). Οι άνθρωποι που παραβιάζουν τους κανόνες και τα έθιμα της κοινωνικής συναναστροφής δυσκολεύονται στις σχέσεις τους με

τους άλλους ανθρώπους, ενώ κοινωνικές προσδοκίες ανευρίσκονται και στη γραπτή επικοινωνία.

1.6 Τα πλαίσια αναφοράς της επικοινωνίας

Τα πλαίσια αναφοράς της επικοινωνίας καθορίζονται από το κοινό που συμμετέχει στην επικοινωνία και το κοινωνικό περιβάλλον μέσα στο οποίο αυτή πραγματοποιείται.

1.6.1 Ενδοπροσωπική επικοινωνία

Η ενδοπροσωπική επικοινωνία αφορά μόνο ένα άτομο που είναι συγχρόνως πομπός και δέκτης μηνυμάτων (Αντωνιάδης, 1993). Πρόκειται δηλαδή για την επικοινωνία ενός ανθρώπου με τον εαυτό του, ή αλλιώς την αυτοεπικοινωνία. Οι άνθρωποι συνήθως επικοινωνούν με τον εαυτό τους σε ιδιωτικό περιβάλλον. Οι λόγοι ποικίλλουν: πληροφόρηση, έκφραση αισθημάτων, φαντασία, τελετουργία (Βερναρδάκης, 2005, σ. 11). Τη διαδικασία της ενδοπροσωπικής επικοινωνίας επηρεάζουν κατά πολύ η κοινωνικοοικονομική θέση του ατόμου, το σύστημα αξιών του, βασικοί παράγοντες της προσωπικότητάς του και το πολιτικό και θρησκευτικό του σύστημα (Μπόκα-Καρτέρη, 2007).

1.6.2 Διαπροσωπική επικοινωνία

Επικοινωνία σε διαπροσωπικό επίπεδο υπάρχει όταν διακινούνται νοήματα και συναισθήματα μεταξύ δύο ατόμων. Όταν κάποιος δηλαδή προσλαμβάνει και κατανοεί κάτι που εκφράζει κάποιος άλλος, απαντά σ' αυτό και αντίστροφα. Η σημασία της έγκειται στη συμβολή της στη δημιουργία και στην τήρηση σημαντικών σχέσεων μεταξύ ατόμων (Αντωνιάδης, 1993). Αυτά που κατεξοχήν χαρακτηρίζουν τη διαπροσωπική επικοινωνία είναι η συνέχεια, η συμμετοχή και η αλληλεπίδραση. Διακρίνονται δύο πλαίσια διαπροσωπικής επικοινωνίας (Βερναρδάκης, 2005, σ. 11). Το πρώτο, εκ φύσεως απρόσωπο, παρατηρείται στις περιπτώσεις κατά τις οποίες δύο άνθρωποι επικοινωνούν στη βάση του ρόλου που παίζουν, π.χ. στη σχέση μεταξύ πελάτη και υπαλλήλου. Το δεύτερο, προσωπικής φύσης, παρατηρείται όταν οι άνθρωποι αντιδρούν ο ένας στον άλλο ως μοναδικά ανθρώπινα όντα με συγκεκριμένες ανάγκες και ενδιαφέροντα, δημιουργείται ένα προσωπικό πλέγμα σχέσεων και συσφίγγονται οι διαπροσωπικοί δεσμοί.

1.6.3 Δημόσια επικοινωνία

Η επικοινωνία, ως μια διαδικασία ανταλλαγών στα πλαίσια του δημόσιου χώρου, κατέχει πρωτεύοντα ρόλο στις σύγχρονες κοινωνίες. Οι διάφοροι οργανισμοί και δημόσιες υπηρεσίες έχουν ως κύριο ρόλο την εξασφάλιση και τη ρύθμιση του δημοσίου συμφέροντος. Η επικοινωνία, επομένως, ρυθμίζει τη σχέση ανάμεσα στους δημόσιους λειτουργούς και στους πολίτες. Οι στόχοι της δημόσιας επικοινωνίας καθορίζονται στις ενέργειες της πληροφόρησης, γνωστοποίησης και δημοσιοποίησης, στην αποτελεσματική υποδοχή των αιτημάτων των πολιτών και στην εξασφάλιση του κοινωνικού δεσμού (Ψύλλα, 2014). Η δημόσια επικοινωνία είναι κατ' ουσία μια διαδικασία μονόδρομη, καθώς οι ρόλοι ομιλητή και ακροατή είναι σχετικά σταθεροί. Σε μια ευρύτερη θεώρηση, περιπτώσεις δημόσιας επικοινωνίας μπορεί να αποτελέσουν μια διάλεξη, μια θεατρική παράσταση, μια συναυλία ή μια δικαστική ακρόαση (Βερναρδάκης, 2005, σ. 13).

1.6.4 Μαζική επικοινωνία

Με τη μαζική επικοινωνία μεταφέρονται μηνύματα από έναν πομπό σε μάζες ή μεγάλους αριθμούς ατόμων, με μεθόδους οι οποίες χρησιμοποιούν τα λεγόμενα μέσα μαζικής επικοινωνίας (εφημερίδες, περιοδικά, τηλεόραση, ραδιόφωνο κλπ). Η μαζική επικοινωνία έχει χαρακτηριστικά που την ξεχωρίζουν από τις άλλες μορφές επικοινωνίας. Τα μηνύματα μαζικής επικοινωνίας προετοιμάζονται επιμελώς από ένα άτομο, από μία οργάνωση ή από ομάδες ατόμων. Η μαζική επικοινωνία απευθύνεται σε ένα μεγάλο και ανώνυμο κοινό, προς «όποιον ενδιαφέρεται» (Βερναρδάκης, 2005, σ. 14). Επί πλέον το μήνυμα είναι με τέτοιο τρόπο διαμορφωμένο ώστε να «αρέσει» σε μεγάλο αριθμό ατόμων. Τέλος, η πηγή του μηνύματος είναι απομακρυσμένη από τον δέκτη χρονικά και τοπικά.

1.6.5 Οργανωσιακή επικοινωνία

Για τον όρο «οργάνωση» και ιδιαίτερα για την «ανθρώπινη οργάνωση» έχουν δοθεί πολλοί ορισμοί. Σύμφωνα με τους Cooren & Taylor (1997) μία «οργάνωση» συνιστούν δύο ή περισσότερα άτομα τα οποία:

- αναγνωρίζουν ότι ορισμένοι από τους σκοπούς τους μπορούν ευκολότερα να πραγματοποιηθούν δια της αλληλεξάρτησης και της συνεργασίας,
- παραλαμβάνουν τα υλικά, την ενέργεια και τις πληροφορίες τα οποία χρειάζονται από το περιβάλλον,
- δημιουργούν διαδικασίες συντονισμού και ελέγχου της συνεργασίας,
- συνεργάζονται για την επεξεργασία των εισερχομένων και
- επιστρέφουν τα επεξεργασμένα στοιχεία στο περιβάλλον, σε μια προσπάθεια να επιτύχουν τους σκοπούς για τους οποίους δημιουργήθηκε η συνεργασία και η αλληλεξάρτησή τους.

Σύμφωνα με τους Katz & Kahn (1978), οι οργανώσεις αποτελούν «μικροκοινωνίες», δηλαδή ανοιχτά κοινωνικά συστήματα τα οποία διακρίνονται από τα υπόλοιπα συστήματα ανάλογα με τη στοχοθεσία τους, καθώς και από το γεγονός ότι παράγουν μια «εκροή» η οποία χρησιμεύει ως «εισροή» σε κάποια άλλα κοινωνικά συστήματα. Με τον τρόπο αυτό υπάρχει ενεργός αλληλεξάρτηση και διαπλοκή μεταξύ της οργάνωσης και του περιβάλλοντός της. Σύμφωνα με τους ίδιους συγγραφείς, βασικός κρίκος που συνδέει την οργάνωση με τα τμήματά της αλλά και με το εξωτερικό περιβάλλον και δίνει νόημα στην επιλογή και πραγμάτωση του ρόλου της είναι η επικοινωνία.

Η οργανωσιακή επικοινωνία θεωρήθηκε ήδη από τις κλασικές θεωρίες της διοίκησης (Θεοφανίδου, 2009) ως ένα στοιχείο που μπορεί να εξυπηρετήσει τη διοίκηση και να συμβάλλει στο να υπάρξει αποδοτικότερος συντονισμός των δραστηριοτήτων των μελών της. Είτε πρόκειται για τη θεωρία της επιστημονικής διοίκησης είτε για τη ρύθμιση των ανθρώπινων σχέσεων, η οργανωσιακή επικοινωνία αντιμετωπίζεται ως θεμελιώδης παράγοντας για τη διευθέτηση των προβλημάτων στις οργανώσεις. Η οργάνωση εκλαμβάνεται ως το πλαίσιο μέσα στο οποίο συντελείται η επικοινωνία και η επικοινωνία ως σχηματική παράσταση ή απεικόνιση της οργάνωσης (Θεοφανίδου, 2009).

Αν θεωρήσουμε ότι μια επιχείρηση αποτελεί τυπικό παράδειγμα οργάνωσης, με την έννοια που αποδόθηκε παραπάνω στον όρο, τότε γίνεται αντιληπτή η μεγάλη σημασία της

επικοινωνίας στη σύγχρονη επιχείρηση. Έτσι με τον όρο «επιχειρησιακή επικοινωνία» εννοούμε τις διαδικασίες, τις μεθόδους, τους τρόπους και τα μέσα επικοινωνίας που χρησιμοποιεί η επιχείρηση για να λειτουργήσει αποτελεσματικά. Η επικοινωνιακή πολιτική της επιχείρησης συνδέεται και συνδυάζεται με κάθε λειτουργία της, όπως με τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού και των εργασιακών σχέσεων, τις στρατηγικές του μάρκετινγκ και των δημοσίων σχέσεων, κλπ (Μπόκα-Καρτέρη, 2007). Η επιχειρησιακή επικοινωνία περιλαμβάνει τη μεταφορά πληροφοριών από και προς την επιχείρηση ή τον οργανισμό (**εξωτερική επιχειρησιακή επικοινωνία**) και την ανταλλαγή πληροφορήσης και ιδεών μέσα στην ίδια επιχείρηση ή οργανισμό (**εσωτερική επιχειρησιακή επικοινωνία**).

Κεφάλαιο 2. Εξωτερική επιχειρησιακή επικοινωνία

Εξωτερική επιχειρησιακή επικοινωνία είναι η επικοινωνία της επιχείρησης/οργανισμού με το άμεσο και έμμεσο εξωτερικό περιβάλλον. Το άμεσο εξωτερικό περιβάλλον αποτελείται από τους προμηθευτές, τους πελάτες, τους διανεμητές των προϊόντων και τους ανταγωνιστές. Το έμμεσο εξωτερικό περιβάλλον αποτελείται από τους φορείς της πολιτικής και την κυβέρνηση, την τεχνολογία, την κοινωνία και το φυσικό περιβάλλον. Η εξωτερική επιχειρησιακή επικοινωνία (marketing communication) περιλαμβάνει τη διαφήμιση (advertising), την προώθηση πωλήσεων (sales promotion), την προσωπική πώληση (personal selling), τις δημόσιες σχέσεις (public relations), το άμεσο μάρκετινγκ (direct marketing) και την έρευνα αγοράς (marketing research).

2.1 Διαφήμιση

Με τον όρο διαφήμιση νοείται κάθε απρόσωπη μορφή παρουσίασης και προβολής ιδεών, αγαθών ή υπηρεσιών με πληρωμή από αναγνωρισμένο εγγυητή ή ανάδοχο (Ζώτος, 2000). Αποτελεί μια δραστηριότητα που συντελεί στην τόνωση της ζήτησης, στην αύξηση του μεριδίου της αγοράς και στη μεγιστοποίηση των κερδών, ωστόσο στο επίπεδο της επιχειρησιακής επικοινωνίας αποτελεί ένα σημαντικό τρόπο επικοινωνίας όχι μόνο με τους πελάτες-καταναλωτές αλλά και με κάθε ενδιαφερόμενη ομάδα του κοινού.

Τις πολλαπλές ιδιότητες και χρήσεις της διαφήμισης μπορούμε να τις κατηγοριοποιήσουμε σε τέσσερις γενικές μορφές (Kotler, 2003).

- Δημόσια παρουσίαση (public presentation). Δίνει ένα είδος γνησιότητας του προϊόντος και υπαινίσσεται συγκεκριμένη προσφορά.
- Διεισδυτικότητα (pervasiveness). Επιτρέπει στον πωλητή να επαναλάβει το μήνυμα πολλές φορές και δίνει στον καταναλωτή τη δυνατότητα να συγκρίνει τα μηνύματα διάφορων ανταγωνιστών.
- Ενισχυμένη εκφραστικότητα (amplified expressiveness). Παρέχει τη δυνατότητα δραματοποίησης της επιχείρησης και των προϊόντων της μέσω της καλλιτεχνικής χρήσης του χρώματος, του ήχου και της κίνησης.
- Απρόσωπη φύση (impersonality). Αποτελεί μονόλογο και το κοινό δε νιώθει υποχρεωμένο να την προσέξει ή να αντιδράσει άμεσα.

Η διαφήμιση χρησιμοποιείται για το χτίσιμο μιας μακροχρόνιας εικόνας ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας, αλλά και τη δημιουργία συμβολισμών που μπορούν να διαφοροποιήσουν το προϊόν (ή την υπηρεσία) από τα αντίστοιχα ανταγωνιστικά, όταν τα υπόλοιπα στοιχεία του μάρκετινγκ δεν μπορούν (Belch & Belch, 2004). Είναι γενικά πιο δαπανηρή σε σχέση με τα άλλα εργαλεία της επιχειρησιακής επικοινωνίας, αλλά αποτελεί μια αποτελεσματική μέθοδο επικοινωνίας με μεγάλα και γεωγραφικώς διάσπαρτα κοινά.

2.2 Προώθηση πωλήσεων

Η προώθηση των πωλήσεων περιλαμβάνει μια ποικιλία επικοινωνιακών ενεργειών που παρέχουν μεγαλύτερη αξία ή βραχυπρόθεσμα κίνητρα στη δύναμη των πωλητών, στους ενδιάμεσους ή στον τελικό καταναλωτή για την ενθάρρυνση της άμεσης δοκιμής ή αγοράς ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας (Belch & Belch, 2004). Διακρίνεται σε αυτή που στοχεύει στον τελικό καταναλωτή και αυτή που στοχεύει στο εμπόριο.

Η προώθηση που στοχεύει στον τελικό καταναλωτή (consumer-oriented) περιλαμβάνει προσφορές, εκπτώσεις, κουπόνια, δώρα, δείγματα κ.ά. και αποσκοπεί στην κινητοποίηση του καταναλωτή για άμεση αγορά. Τα εργαλεία αυτής της μορφής προώθησης αξιοποιούνται από τις επιχειρήσεις για να αποκομίσουν μια εντονότερη και γρηγορότερη αντίδραση από τον καταναλωτή.

Η προώθηση των πωλήσεων που στοχεύει στο εμπόριο (trade-oriented) περιλαμβάνει ενέργειες που ενθαρρύνουν την αγορά και προώθηση των προϊόντων της επιχείρησης από τους ενδιάμεσους ή/και τους πωλητές. Στα εργαλεία αυτής της μορφής προώθησης περιλαμβάνονται επιχορηγήσεις ή εκπτώσεις, βοήθεια στη διαμόρφωση χώρων των καταστημάτων πώλησης, ειδικές τιμολογιακές συμφωνίες, συμμετοχή στις διαφημιστικές δαπάνες, διαγωνισμούς πωλήσεων και επιδείξεις (Βερναρδάκης, 2005, σ. 25).

2.3 Προσωπική πώληση

Η προσωπική πώληση είναι μια μορφή διαπροσωπικής επικοινωνίας, κατά την οποία ο πωλητής εντοπίζει και προσπαθεί να ικανοποιήσει τις ανάγκες του υποψήφιου πελάτη, με απώτερο στόχο το όφελος και των δύο (Αυλωνίτης & Σταθακόπουλος, 1997). Στόχος του πωλητή είναι να πείσει τους πιθανούς αγοραστές να αγοράσουν το προϊόν ή την υπηρεσία της επιχείρησης.

Στη διαδικασία αυτή η σχέση είναι αμφίδρομη, καθώς ο πωλητής οφείλει να αντιλαμβάνεται τις αντιδράσεις του αγοραστή και να τροποποιεί το μήνυμά του αναλόγως. Το γεγονός αυτό δίνει στην επικοινωνία μια διάσταση ευκαμψίας. Επίσης η σχέση αυτή επιτρέπει την πιο άμεση και ακριβή ανατροφοδότηση για την άποψη των καταναλωτών και άρα την περισσότερη και σε βάθος πληροφόρηση της επιχείρησης για τις ανάγκες της αγοράς (Weitz & Bradford, 1999).

2.4 Δημόσιες σχέσεις

Οι δημόσιες σχέσεις σε επίπεδο επιχείρησης αποτελούν μια σημαντική επικοινωνιακή τεχνική, η οποία συμβάλλει στο να δουν σημαντικές ομάδες του κοινού την επιχείρηση με ένα καλύτερο τρόπο. Αποτελούν, επίσης, ένα μέσο για την αποτελεσματική διαχείριση των σχέσεων της επιχείρησης με το κοινό (Πανηγυράκης & Βεντούρα-Νεοκοσμίδη, 2001). Πρωταρχικός στόχος των δημοσίων σχέσεων είναι η επίτευξη ευνοϊκής εικόνας και η δημιουργία κλίματος αμοιβαίας κατανόησης μεταξύ της επιχείρησης και ομάδων του κοινού.

Οι δημόσιες σχέσεις, ανάλογα με τους ειδικότερους στόχους που καλούνται να εξυπηρετήσουν, δίνουν έμφαση στη δημοσιότητα (publicity), τις δημόσιες υποθέσεις (public affairs), την πολιτική μεσολάβηση (lobbying), τη διαχείριση κρίσεων (crisis management), τη χορηγία (sponsorship) ή την προσέλευση πόρων (fund-raising) (Παπαλεξανδρή, 2001).

Τέλος, οι δημόσιες σχέσεις αποτελούν μια σημαντικά πιο φθηνή μέθοδο επικοινωνίας σε σχέση με τις άλλες μεθόδους, ενώ εμπεριέχουν και το στοιχείο της αντικειμενικότητας που τις καθιστούν ιδιαίτερα αποτελεσματικές (Μαγνήσαλης, 2002).

2.5 Άμεσο μάρκετινγκ

Στο άμεσο μάρκετινγκ εντάσσεται μια σειρά δραστηριοτήτων, όπως η άμεση ταχυδρόμηση (direct mail), οι ταχυδρομικοί κατάλογοι (mail-order catalogues), η διοίκηση βάσης δεδομένων (database management), το τηλεοπτικό μάρκετινγκ (telemarketing) και το διαδικτυακό μάρκετινγκ (internet marketing). Αυτές οι δραστηριότητες έχουν τέσσερα κοινά επικοινωνιακά χαρακτηριστικά σε ότι αφορά το μήνυμα του πομπού (Kotler, 2003):

- Είναι προσωπικό, καθώς απευθύνεται συνήθως σε ένα άτομο.
- Είναι εξατομικευμένο, αφού μπορεί να φτιαχτεί έτσι ώστε να έλκει κάθε άτομο χωριστά.
- Είναι επίκαιρο, αφού διαμορφώνεται σε πραγματικό χρόνο.
- Είναι διαδραστικό, καθώς μπορεί να τροποποιηθεί ανάλογα με την αντίδραση κάθε ατόμου.

Οι στόχοι του άμεσου μάρκετινγκ συνδέονται με την προσπάθεια ενθάρρυνσης του καταναλωτή να αγοράσει απευθείας από τον παραγωγό (Belch & Belch, 2004). Με τον τρόπο αυτό παρακάμπτονται οι μεσάζοντες και τα παραδοσιακά κανάλια διανομής, αν και πολλές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν παράλληλα και τις δύο μεθόδους.

2.6 Έρευνα αγοράς

Έρευνα αγοράς είναι η λειτουργία η οποία συνδέει τον καταναλωτή, τον πελάτη και το περιβάλλον με την επιχείρηση μέσω πληροφοριών (Parasuraman et al., 2004). Είναι ένα σημαντικό εργαλείο στη λήψη των αποφάσεων της επιχειρησιακής επικοινωνίας, καθώς παρέχει τις αναγκαίες πληροφορίες για το σχεδιασμό, την αναθεώρηση και την αξιολόγηση των επικοινωνιακών προγραμμάτων.

Μέσω της έρευνας αγοράς μια επιχείρηση ή ένας οργανισμός μπορεί να παρακολουθεί τις ανάγκες της αγοράς και των καταναλωτών και να προβλέπει τις αλλαγές στις συνθήκες τους (Σταθακόπουλος, 2001). Έτσι βελτιστοποιείται η κατανομή των πόρων ανάμεσα στα στοιχεία του επικοινωνιακού μίγματος και επιτυγχάνεται καλύτερη ικανοποίηση των αναγκών και επιθυμιών των καταναλωτών (Βερναρδάκης, 2005, σ. 27).

Κεφάλαιο 3. Εσωτερική επιχειρησιακή επικοινωνία

3.1 Η διαδικασία της εσωτερικής επιχειρησιακής επικοινωνίας

Εσωτερική επιχειρησιακή επικοινωνία είναι η μετάδοση και η λήψη πληροφοριών (προφορικών, γραπτών και ηλεκτρονικών) μεταξύ των ατόμων ή/και των διαφόρων ομάδων που συγκροτούν μια επιχείρηση/οργανισμό (Bovee et al., 2003). Η διαδικασία αυτή είναι υψίστης σημασίας για την ομαλή και εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης. Περιλαμβάνει ολόκληρο το φάσμα των δυνατοτήτων ανταλλαγής και κατανόησης μηνυμάτων και ιδεών μεταξύ εργαζομένων και στελεχών και εμπεριέχει διαδικασίες δημιουργίας αξίας και συντονισμού των επιχειρησιακών λειτουργιών (Calabrese, 2004). Η αποτελεσματική υλοποίηση των στόχων της επιχείρησης/οργανισμού προϋποθέτει ένα αποτελεσματικό εσωτερικό σύστημα επικοινωνίας. Η συνεργασία, ο συντονισμός και το ευνοϊκό εργασιακό κλίμα απαιτούν την αμφίδρομη ροή πληροφοριών από τα ανώτερα προς τα κατώτερα κλιμάκια της διοικητικής ιεραρχίας και αντιστρόφως. Αυτή η ροή για να είναι αποτελεσματική, απαιτεί με τη σειρά της κατάλληλες δομές, δίκτυα πληροφοριών και διαδικασίες επικοινωνίας.

Η εσωτερική επιχειρησιακή επικοινωνία χωρίζεται σε τυπική (formal) και άτυπη (informal).

3.1.1 Η τυπική εσωτερική επιχειρησιακή επικοινωνία

Τυπική είναι η μορφή η οποία έχει καθιερωθεί από την επικοινωνιακή πολιτική της επιχείρησης και περιλαμβάνει συγκεκριμένα κανάλια ροής της πληροφορίας, σαφείς τρόπους επαφής μεταξύ των εμπλεκόμενων μερών και αυστηρή τήρηση της ροής της πληροφόρησης και της ιεραρχίας (Θεοφανίδου, 2009, σ. 18).

Συνήθως η τυπική επικοινωνία διακρίνεται σε «κάθετη» (από πάνω προς τα κάτω και αντιστρόφως) και σε «οριζόντια».

3.1.1.α Η από πάνω προς τα κάτω επικοινωνία

Η μορφή αυτή επικοινωνίας έχει ως πομπούς τα ανώτερα διοικητικά κλιμάκια και ως δέκτες τα αντίστοιχα κατώτερα. Πρόκειται για τη μεταβίβαση μηνυμάτων με τη μορφή διαταγών, οδηγιών, παρατηρήσεων, ανακοινώσεων κτλ. από τους ανώτερους στους κατώτερους σχετικά με τον ορισμό καθηκόντων, την εκτέλεσή τους, τις διαδικασίες, τις πολιτικές κλπ. (Μπουραντάς, 2012). Σκοπός της μορφής αυτής επικοινωνίας είναι η επιρροή των υφισταμένων και βοήθα:

- στην αποσαφήνιση-κατανόηση και υλοποίηση στόχων και στρατηγικών,
- στην παροχή οδηγιών εκτέλεσης και συντονισμού των εργασιών,
- στην ενημέρωση για τις ακολουθούμενες διαδικασίες και πρακτικές,
- στην ενημέρωση-αναπληροφόρηση για την απόδοση υπαλλήλων και διευθύνσεων και

- στην παρακίνηση των εργαζομένων να δεχθούν την αποστολή και τις αξίες της επιχείρησης (Χυτήρης, 2001, σ.264).

Τα πιο συνήθη μέσα που χρησιμοποιούνται είναι οι γραπτές διαταγές και κανονισμοί, οι ανακοινώσεις, τα διάφορα περιοδικά ή ενημερωτικά φυλλάδια, οι επιστολές και βέβαια η προφορική «από στόμα σε στόμα» επικοινωνία.

Αυτή η παραδοσιακή μορφή επικοινωνίας, αν και απαραίτητη, όταν είναι η μοναδική αντιστοιχεί σε αυταρχικές οργανώσεις και τα προβλήματά της είναι πολυάριθμα. Οι υφιστάμενοι δεν έχουν την ευκαιρία να στέλνουν μηνύματα σχετικά με τα προβλήματα της εργασίας τους, να προτείνουν ιδέες για βελτίωση της παραγωγικότητας, να γνωστοποιούν προσωπικές τους ανάγκες, προβλήματα ή παράπονα. Έτσι και οι ίδιοι αισθάνονται δυσαρεστημένοι και η βελτίωση του ορθολογισμού της εργασίας δεν επιτυγχάνεται (Μπουραντάς, 2002).

Ένα επί πλέον σοβαρό πρόβλημα της τυπικής προς τα κάτω επικοινωνίας είναι η παραμόρφωση-αλλοίωση ή ακόμη και η απώλεια του αρχικού μηνύματος. Όταν τα ιεραρχικά επίπεδα που παρεμβάλλονται είναι πολλά, ένα μέρος των πληροφοριών χάνεται, το αρχικό μήνυμα αλλοιώνεται και ο βαθμός κατανόησής του από τους αποδέκτες εξασθενεί.

3.1.1.β Η από κάτω προς τα πάνω επικοινωνία

Στην «ανοδική» επικοινωνία η ροή των πληροφοριών ξεκινά από τα κατώτερα διοικητικά επίπεδα και καταλήγει στα ανώτερα. Τα μηνύματα που στέλνουν οι εργαζόμενοι στους ανωτέρους τους συνήθως αφορούν:

- προβλήματα και διαφορετικές καταστάσεις που αντιμετωπίζουν στην εργασία τους,
- προτάσεις για βελτίωση των διαδικασιών και του τρόπου εκτέλεσης των εργασιών,
- αναφορές απόδοσης,
- πληροφορίες σχετικές με τα χρηματοοικονομικά και λογιστικά μεγέθη,
- παράπονα, προτάσεις, σχόλια πελατών και
- διευκρινήσεις για εφαρμοζόμενα συστήματα και διαδικασίες (Χυτήρης, 2001, σ.265).

Τα συνήθη μέσα που χρησιμοποιούνται για τη μεταβίβαση των μηνυμάτων της προς τα πάνω επικοινωνίας είναι κυρίως οι τακτικές συναντήσεις προϊσταμένων-υφισταμένων, οι επιστολές, τα κουτιά παραπόνων και υποδείξεων, το τηλέφωνο, το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο και οι έρευνες γνώμων και ικανοποίησης των εργαζομένων.

Αποτελεί απαραίτητη μορφή επικοινωνίας καθώς συμπληρώνει την «καθοδική» επικοινωνία παρέχοντας ανατροφοδότηση. Δίνει δηλαδή τη δυνατότητα στους υφισταμένους να μεταβιβάζουν τις απόψεις και τις ιδέες τους και να αισθάνονται ικανοποίηση. Επί πλέον δίνει στους προϊσταμένους τη δυνατότητα να ελέγχουν την τύχη των δικών τους μηνυμάτων και γενικά να γνωρίζουν καλύτερα την κατάσταση των τμημάτων στα οποία προΐστανται.

Οι δυσκολίες που εμφανίζονται στην προς τα πάνω επικοινωνία σχετίζονται με την άρνηση κάποιων στελεχών να «ακούσουν» τους υφισταμένους τους (είτε γιατί αγνοούν τη σπουδαιότητα αυτής της μορφής της επικοινωνίας είτε γιατί την επιδιώκουν περιστασιακά),

τη χρήση περιορισμένων μέσων αλλά και την επιφυλακτικότητα των ίδιων των εργαζομένων να εμπιστευθούν τους ανωτέρους τους για την επίλυση των προβλημάτων τους. Αυτό αποτελεί σημαντικό λάθος και έχει έντονα αρνητικές συνέπειες στην αποτελεσματική λειτουργία και την ικανοποίηση των μελών της επιχείρησης (Μπουραντάς, 2012).

3.1.1.γ Η οριζόντια επικοινωνία

Η οριζόντια επικοινωνία αναπτύσσεται μεταξύ εργαζομένων που ανήκουν στο ίδιο ιεραρχικό επίπεδο αλλά απασχολούνται σε διαφορετικές ομάδες εργασίας ή τμήματα της επιχείρησης (Gardner & Winder, 1999). Ο διαχωρισμός της επιχείρησης σε τμήματα και υποτμήματα γίνεται για την επίτευξη καλύτερου συντονισμού, προγραμματισμού, ελέγχου και καθοδήγησης. Όλα τα τμήματα υπάρχουν και λειτουργούν για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης, που είναι κοινοί για όλα. Για να συμβεί αυτό θα πρέπει να υπάρχει μια αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ τους.

Η οριζόντια επικοινωνία συνεισφέρει:

- στη διατμηματική επίλυση προβλημάτων και την καλύτερη εκτέλεση κοινών έργων μεταξύ διαφορετικών τμημάτων ή διευθύνσεων και
- στην επίλυση λειτουργικών προβλημάτων και στη βελτίωση της συνεργατικότητας (Χυτήρης, 2001, σ.266).

Πολλές φορές ωστόσο η οριζόντια επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων μιας επιχείρησης προσκρούει σε στεγανά που δημιουργούνται μεταξύ τους και η επαφή τυπικά γίνεται μέσω των προϊσταμένων. Συγχρόνως το κλίμα ανταγωνισμού που αναπτύσσεται ευνοεί τη μυστικότητα και την περιχαράκωση, με αρνητικές συνέπειες στη συνεργασία, στο συντονισμό και στο κοινωνικό κλίμα (Μπουραντάς, 2012).

3.1.2 Η άτυπη εσωτερική επιχειρησιακή επικοινωνία

Η άτυπη επικοινωνία είναι αυτή που συμβαίνει έξω από τα κανάλια που η διοίκηση της επιχείρησης αναγνωρίζει και νομιμοποιεί. Δεν καθορίζεται από κανονισμούς, δεν είναι συστηματική ούτε προγραμματισμένη. Πρόκειται για ροή πληροφοριών στην οποία συμμετέχουν πομποί και δέκτες ανεξαρτήτως ιεραρχικού επιπέδου, «σπάζοντας» τις τυπικές γραμμές επικοινωνίας.

Τα δύο συνηθέστερα κανάλια άτυπης επικοινωνίας είναι το «διοίκηση δια περιηγήσεως» (management by wandering around) και το «κουτσομπολιό» ή «ράδιο αρβύλα» (grapevine) (Χυτήρης, 2001, σ.266).

Σύμφωνα με το πρώτο, τα στελέχη της επιχείρησης έρχονται άτυπα σε άμεση επικοινωνία με τους υφισταμένους τους στους χώρους εργασίας, στους διαδρόμους ή στο κυλικείο, συζητούν μαζί τους, προτείνουν ιδέες και ακούν προτάσεις, παράπονα ή/και προβλήματα. Το δεύτερο είναι το πρόσωπο με πρόσωπο άτυπο δίκτυο επικοινωνίας μεταξύ των εργαζομένων όλων των βαθμίδων και αναπτύσσεται προς όλες τις κατευθύνσεις, καθέτως, οριζοντίως και διαγωνίως.

Η από στόμα σε στόμα μετάδοση πληροφοριών υπάρχει πάντα στις επιχειρήσεις, ανεξάρτητα από την αποτελεσματικότητα των χρησιμοποιούμενων τυπικών μέσων

επικοινωνίας. Σε μερικές περιπτώσεις μάλιστα αποτελεί την κύρια μορφή επικοινωνίας, ιδιαίτερα όταν επιχειρούνται αλλαγές ή επικρατούν άσχημες οικονομικές συνθήκες που προκαλούν αμφιβολίες και ανησυχίες για το μέλλον της επιχείρησης ή τμημάτων της.

Το φαινόμενο της άτυπης εσωτερικής επικοινωνίας θεωρείται από πολλούς -κυρίως από υψηλόβαθμα στελέχη- ως αρνητικό για την αποτελεσματική λειτουργία των επιχειρήσεων. Βασικά επιχειρήματα για τον αρνητικό του ρόλο είναι ότι (α) διαδίδονται πληροφορίες ανακριβείς ή μερικώς ανακριβείς, με αποτέλεσμα να αποπροσανατολίζονται οι εργαζόμενοι και να παρεμποδίζεται η αποτελεσματική καθοδήγηση και ο έλεγχος και (β) εμποδίζονται και διαστρεβλώνονται τα μηνύματα της τυπικής (επίσημης) επικοινωνίας.

Από την άλλη οι υπέρμαχοι της αποτελεσματικότητας της άτυπης επικοινωνίας θεωρούν ότι (α) έχει πολύ μικρότερο κόστος, (β) είναι ταχύτερη από την τυπική και (γ) η κατανόηση των μηνυμάτων είναι πολλές φορές πιο σωστή (Μπουραντάς, 2002).

Παρά τις αρνητικές θέσεις για την άτυπη επικοινωνία, έρευνες έχουν αποδείξει ότι η ακρίβεια και η σχετικότητα των μηνυμάτων που μεταδίδονται με αυτόν τον τρόπο είναι υψηλές (Simmons, 1985). Περίπου το 80% των μηνυμάτων που μεταφέρονται μέσω αυτού του καναλιού έχουν να κάνουν με θέματα της επιχείρησης παρά με προσωπικά κουτσομπολιά, ενώ το 70% με 90% των πληροφοριών που παρέχονται είναι ακριβείς.

Στην πραγματικότητα η άτυπη επικοινωνία καλύπτει τα κενά και είναι συμπληρωματική της τυπικής. Όσο πιο περιορισμένη ή αναποτελεσματική είναι η τυπική επικοινωνία, τόσο πιο ανεπτυγμένη είναι η άτυπη και το αντίστροφο. Τα διοικητικά στελέχη "πρέπει να κατανοήσουν το ρόλο αυτό της άτυπης επικοινωνίας και να τη χειρίζονται ρεαλιστικά προς όφελος της επιχείρησης" (Μπουραντάς, 2002, σ.436).

3.2 Στόχοι της εσωτερικής επιχειρησιακής επικοινωνίας

Πρωταρχικός στόχος της εσωτερικής επιχειρησιακής επικοινωνίας είναι η ενημέρωση του ανθρώπινου δυναμικού τόσο για τα καθήκοντα που καλείται να φέρει σε πέρας, όσο και για τους στόχους της επιχείρησης και τη γενικότερη πορεία της. Η αποτελεσματική ωστόσο ολοκλήρωση των καθηκόντων εξαρτάται από την ύπαρξη ή μη συνεχούς ροής επικοινωνίας. Οι εργαζόμενοι επομένως πρέπει να γνωρίζουν τους στόχους και τις πολιτικές της επιχείρησης, οι πληροφορίες πρέπει να ανταλλάσσονται ανοιχτά, οι οδηγίες πρέπει να δίνονται με κατανοητό τρόπο, ο διατμηματικός συντονισμός των αρμοδιοτήτων πρέπει να διευκολύνεται και τα προβλήματα πρέπει να προσδιορίζονται και να επιμερίζονται ανοιχτά (Hargie et al., 1999).

Επί πλέον είναι σημαντικό οι εργαζόμενοι να αισθάνονται ότι αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι της επιχείρησης. Στόχος επομένως της εσωτερικής επιχειρησιακής επικοινωνίας πρέπει να είναι η τόνωση του αισθήματος του «ανήκειν», ώστε να μεγιστοποιείται η καλή θέληση, η δέσμευση και η εμπιστοσύνη των εργαζομένων στην επιχείρηση (Hargie et al., 1999). Αντιθέτως όταν το ανθρώπινο δυναμικό λόγω ελλιπούς επικοινωνίας νιώθει αποκομμένο, υποτιμά τη δουλειά του και την επιχείρηση, με αποτέλεσμα τη μείωση της απόδοσης, τη χαλάρωση της συνεργασίας και την υποβάθμιση της ποιότητας.

Τέλος, η εσωτερική επιχειρησιακή επικοινωνία πρέπει να αποσκοπεί στην ενθάρρυνση και την υποστήριξη του ανθρώπινου δυναμικού για να διασφαλίζεται η μέγιστη δυνατή προσπάθεια (Argenti, 1998). Πρέπει δηλαδή το ανθρώπινο δυναμικό να παρακινείται να αποδίδει στο μέγιστο δυνατό επίπεδο. Και ενώ οι οικονομικές απολαβές αποτελούν ένα τρόπο παρακίνησης, αυτός δεν είναι και ο μοναδικός, καθώς οι ανοιχτές γραμμές επικοινωνίας που επιτρέπουν τη διακίνηση των ιδεών και τη διατύπωση ανησυχιών αποτελούν ισχυρότερα κίνητρα.

Σε γενικές γραμμές οι στόχοι της εσωτερικής επιχειρησιακής επικοινωνίας μπορούν να συνοψισθούν στους ακόλουθους (Βερναρδάκης, 2005, σ. 19):

- Ενημέρωση για στόχους και καθήκοντα.
- Βελτίωση ηθικού και ενίσχυση καλής πίστης.
- Ενίσχυση επιχειρησιακής ταυτότητας και κουλτούρας.
- Συμμετοχή και αξιοποίηση γνώσεων και ιδεών.
- Διαμόρφωση στάσεων και συμπεριφορών υπέρ της παραγωγικότητας, της ποιότητας και της επιχειρηματικότητας.
- Βελτίωση οργανωσιακού κλίματος και παρακίνηση.
- Δημιουργία σχέσεων εμπιστοσύνης και συνεργασίας.

3.3 Τρόποι εσωτερικής επιχειρησιακής επικοινωνίας

Οι τρόποι εσωτερικής επικοινωνίας σε μια επιχείρηση μπορούν να διακριθούν σε δύο μεγάλες κατηγορίες:

Α) σε αυτούς που χρησιμοποιούν τον προφορικό λόγο είτε στην παραδοσιακή του μορφή (προσωπική/τηλεφωνική επαφή, ομαδικές/διατμηματικές/άτυπες συναντήσεις) είτε στη μορφή που υπαγορεύει η σύγχρονη τεχνολογία (τηλεδιασκέψεις) και

Β) σε εκείνους που χρησιμοποιούν τον γραπτό λόγο είτε στην παραδοσιακή του μορφή (συστήματα παραπόνων, έντυπα) είτε στη σύγχρονη ψηφιακή του εκδοχή (ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, ιστοσελίδα της επιχείρησης, intranet).

Στις περιπτώσεις που χρησιμοποιείται ο προφορικός λόγος στην «πρόσωπο με πρόσωπο» επαφή, πολύ μεγάλη σημασία έχει ο τρόπος μετάδοσης του μηνύματος, καθώς μέσω αυτού δεν ανταλλάσσονται μόνο πληροφορίες αλλά ταυτόχρονα και συναισθήματα. Πρόκειται δηλαδή για μια διαδικασία αλληλεπίδρασης μεταξύ των συνομιλητών που προσδιορίζει και το αποτέλεσμα της επικοινωνίας. Αντίθετα με αυτό που υποστηρίζεται από τους μη ειδικούς, ότι δηλαδή τα λόγια είναι αυτά που προσδιορίζουν το αποτέλεσμα, ερευνητικές εργασίες υποστηρίζουν ότι ο πιο κρίσιμος παράγοντας στην προφορική διαπροσωπική επικοινωνία είναι η «γλώσσα του σώματος» και στη συνέχεια ο τόνος, η ένταση και το χρώμα της φωνής (Μπουραντάς, 2012). Το πιο σημαντικό δεν είναι τι λέμε αλλά πώς το λέμε. Τα λόγια παίζουν μικρό ρόλο σε σχέση με τη φωνή και το σώμα, τόσο στη σημασία που θέλουν να εκφράσουν όσο και στη σύλληψη, ερμηνεία, κατανόηση και επηρεασμό του δέκτη.

Αντίθετα με τον προφορικό, ο γραπτός λόγος ως μορφή εσωτερικής επικοινωνίας λειτουργεί σε ένα πιο περιοριστικό πλαίσιο, καθώς δεν μπορεί να μεταφέρει συναισθήματα

ενώ ταυτόχρονα αποτελεί επικοινωνία «μίας κατεύθυνσης». Ωστόσο μέσω της γραπτής επικοινωνίας είναι δυνατόν να μεταφερθούν μηνύματα από τον πομπό σε μεγάλο αριθμό εργαζομένων ή και σε όλους τους εργαζόμενους μιας επιχείρησης. Για παράδειγμα, τα διάφορα εταιρικά έντυπα ή η ιστοσελίδα μιας επιχείρησης αποτελούν ένα σίγουρο τρόπο για να είναι πάντα οι εργαζόμενοι ενημερωμένοι, όσον αφορά την εταιρεία. Επί πλέον χρησιμοποιούνται συχνά και για σκοπούς δημοσίων σχέσεων, όπου παρουσιάζονται και εγκωμιάζονται τα συλλογικά επιτεύγματα των εργαζομένων. Με αυτό τον τρόπο επιδιώκεται να αυξηθεί η ταύτισή τους με την εταιρεία αλλά και η αφοσίωσή τους προς αυτή. Υπάρχει βέβαια πάντα ο κίνδυνος, αυτή η μορφή επικοινωνίας να εκφυλιστεί σε ένα τυπικό στοιχείο των δημοσίων σχέσεων και να αντιμετωπίζεται από τους εργαζόμενους σαν κάτι που ελάχιστη σχέση έχει με τις δικές τους υποθέσεις (Χυτήρης, 2001).

Τέλος, η εσωτερική οργανωσιακή επικοινωνία που πραγματοποιείται με τη βοήθεια της σύγχρονης τεχνολογίας μπορεί να μη διαθέτει την αμεσότητα των παραδοσιακών μέσων, παρουσιάζει ωστόσο τρία σημαντικά πλεονεκτήματα (Miller, 2006):

α) Μεγάλη ταχύτητα μετάδοσης μηνυμάτων. Για παράδειγμα, τα μηνύματα που στέλνονται μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου παραδίδονται στον παραλήπτη σε δευτερόλεπτα, σε αντίθεση με το παραδοσιακό ταχυδρομείο, το οποίο χρειάζεται ένα ή περισσότερα εικοσιτετράωρα για την ίδια αποστολή.

β) Επικοινωνία μεταξύ γεωγραφικώς διεσπαρμένων μελών. Για παράδειγμα, οι τηλεδιασκέψεις επιτρέπουν σε μέλη που βρίσκονται σε διαφορετικούς χώρους ή τόπους να συμμετέχουν σε συναντήσεις, αποφεύγοντας μετακινήσεις ωρών ή ημερών. Παρομοίως, με το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο τα άτομα μπορούν να παράγουν υλικό στο σπίτι και να αποφεύγουν μετακινήσεις από και προς το γραφείο.

γ) Ασύγχρονη επικοινωνία. Πρόκειται για επικοινωνία μεταξύ ατόμων σε διαφορετικό χρόνο. Για παράδειγμα, η επικοινωνία μέσω του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου μπορεί να επιτευχθεί αποτελεσματικά ακόμη και αν τα δύο άτομα που επικοινωνούν δεν είναι συνδεδεμένα με τον υπολογιστή τους την ίδια χρονική στιγμή.

3.4 Έλεγχος εσωτερικής επιχειρησιακής επικοινωνίας

Η διοίκηση κάθε επιχείρησης οφείλει να γνωρίζει τους τρόπους που χρησιμοποιούνται για την επικοινωνία στο εσωτερικό της και να έχει επίγνωση της τρέχουσας κατάστασης προκειμένου να μπορεί να λάβει άμεσα μέτρα για να διορθώσει τυχόν προβλήματα και ελλείψεις. Για το λόγο αυτό απαιτούνται συχνοί έλεγχοι της εσωτερικής επικοινωνίας. Οι υπεύθυνοι της επικοινωνίας δεν πρέπει να στηρίζονται στις δικές τους αντιλήψεις αλλά πρέπει να λαμβάνουν ειλικρινή και ακριβή ανατροφοδότηση. Προκειμένου να επιτευχθεί αυτό απαιτείται ένας αντικειμενικός, εμπιστευτικός και ανώνυμος μηχανισμός μέσω του οποίου οι εργαζόμενοι να μπορούν να εκφράσουν ελεύθερα τις απόψεις τους.

Η καλύτερη μέθοδος για τη λήψη έγκυρης πληροφόρησης για την εσωτερική επικοινωνία είναι η χρήση επικοινωνιακού ελέγχου. Ένας τέτοιος έλεγχος παρέχει αντικειμενική εικόνα για το τι πραγματικά συμβαίνει σε σχέση με το τι η διοίκηση πιστεύει (Hurst, 1991). Αυτή η γνώση δίνει στη διοίκηση τη δυνατότητα να αξιολογήσει αντικειμενικά τις επικοινωνιακές

σχέσεις και να παρέμβει διορθωτικά όπου χρειάζεται, προκειμένου να ικανοποιηθούν οι ανάγκες της επιχείρησης.

Όλες οι μορφές ελέγχου της εσωτερικής επιχειρησιακής επικοινωνίας παρουσιάζουν τρία κοινά χαρακτηριστικά (Βερναρδάκης, 2005):

- 1) Η διαγνωστική φάση του ελέγχου: συσσώρευση πληροφόρησης. Η διοίκηση πρέπει να γνωρίζει το κοινό με το οποίο επικοινωνεί, τα μέσα που χρησιμοποιεί και το αποτέλεσμα της επικοινωνίας αυτής.
- 2) Η ρυθμιστική φάση του ελέγχου: δημιουργία συστημάτων διοίκησης. Εφόσον έχει ληφθεί η πληροφόρηση, μπορούν να αναπτυχθούν συστήματα για την αντιμετώπιση προβλημάτων και την οικοδόμηση της βέλτιστης πρακτικής.
- 3) Η λειτουργική όψη του ελέγχου: υπευθυνότητα. Αν η κρίσιμη πληροφόρηση δε φτάνει στους εργαζόμενους, πρέπει να εντοπιστούν τα εμπόδια στα κανάλια επικοινωνίας και να αντιμετωπιστούν.

Τα μέτρα ελέγχου που έχει στη διάθεσή της μια επιχείρηση ποικίλλουν και η επιλογή τους εξαρτάται από τους στόχους που η επιχείρηση επιθυμεί να επιτύχει μέσω αυτών. Σε γενικές γραμμές περιλαμβάνουν ερωτηματολόγια, ανάλυση ημερολογίου, συνεντεύξεις κ.ά. (Βερναρδάκης, 2005).

3.5 Εμπόδια εσωτερικής επιχειρησιακής επικοινωνίας

Η επικοινωνία ως διαδικασία μεταβίβασης πληροφοριών και μηνυμάτων εμπεριέχει την πιθανότητα παραμόρφωσης ή διαστρέβλωσης της πληροφορίας/μηνύματος, εξαιτίας εμποδίων τα οποία παρεισφρέουν και αποσυντονίζουν τη διαδικασία. Τα εμπόδια αυτά ανάλογα με το κριτήριο ταξινόμησής τους μπορούν να διακριθούν:

- Σε προσωπικά ή φυσικά αν το κριτήριο είναι τα άτομα που επικοινωνούν ή παράγοντες του περιβάλλοντος αντιστοίχως.
- Σε εμπόδια των συντελεστών της διαδικασίας αν το κριτήριο αναφέρεται στον πομπό ή το δέκτη της πληροφορίας/μηνύματος.
- Σε εννοιολογικά ή επιχειρησιακά αν το κριτήριο είναι το εννοιολογικό περιεχόμενο του μηνύματος ή η δομή της επιχείρησης αντιστοίχως.

Μια σύντομη παρουσίαση των πιο σημαντικών εμποδίων που εμφανίζονται στην εσωτερική επιχειρησιακή επικοινωνία είναι:

1. **Ασάφεια μηνύματος.** Ο λόγος για τον οποίο επιδιώκεται η επικοινωνία είναι η επιθυμία του πομπού να επικοινωνήσει με το δέκτη προκειμένου να επιτύχει κάποιο σκοπό. Όταν το μήνυμα, στο επίπεδο της επιχείρησης, δεν είναι σαφές και συγκεκριμένο τότε η επικοινωνία δεν είναι αποτελεσματική, δηλαδή δεν επιτυγχάνεται ο σκοπός. Συνήθη προβλήματα που παρουσιάζονται στα μηνύματα είναι η ανακρίβεια, η έλλειψη πληρότητας, περιεκτικότητας, συντομίας και ορθότητας και γενικά η κακή τους κωδικοποίηση (Μπουραντάς, 2012). Την ευθύνη βέβαια σε αυτή την περίπτωση έχει πάντα ο πομπός, ο οποίος και διαμορφώνει το μήνυμα.
2. **Κακή επιλογή χρόνου και χώρου.** Και εδώ, ο πομπός είναι αυτός που καθορίζει το χρόνο και το χώρο της επικοινωνίας. Η κακή επιλογή και των δύο μειώνει σημαντικά την

αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας. Για παράδειγμα, ο προϊστάμενος δεν θα λάβει και δεν θα αποκωδικοποιήσει σωστά το μήνυμα του υφισταμένου του, αν η επικοινωνία μεταξύ των δύο συμβεί βιαστικά σε κάποιο διάδρομο του κτηρίου της επιχείρησης.

3. **Κακή επιλογή τρόπου και μέσου.** Για τη μεταβίβαση μιας πληροφορίας ή ενός μηνύματος στο εσωτερικό μιας επιχείρησης υπάρχουν εναλλακτικοί τρόποι και μέσα μετάδοσης. Οι κακές επιλογές του πομπού σε ότι αφορά τον τρόπο μετάδοσης (γραφτώς, προφορικώς, οπτικώς) και του μέσου (προσωπική επαφή, τηλέφωνο, ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, κλπ.) δυσχεραίνουν την αποτελεσματική επικοινωνία (Κοντογιώργη & Χατζηβασιλείου, 2011).
4. **Έλλειψη ενδιαφέροντος.** Συχνά παρατηρείται έλλειψη ενδιαφέροντος, διάθεσης, αλλά και ικανοτήτων του δέκτη να συγκεντρώσει την προσοχή του στο μήνυμα που του μεταβιβάζει ο πομπός. Αυτό έχει ως συνέπεια να μη συλλαμβάνεται καθόλου ή να συλλαμβάνεται λανθασμένα ένα μέρος του μηνύματος και να αλλοιώνεται το περιεχόμενό του. Συγχρόνως αποθαρρύνεται ο πομπός να εκφραστεί και να συνεχίσει την επικοινωνία.
5. **Βιαστικά συμπεράσματα.** Πολλές φορές ο δέκτης έχει την τάση, από έλλειψη υπομονής και πίεση χρόνου, να βγάζει βιαστικά συμπεράσματα σε ότι αφορά το νόημα του μηνύματος που του μεταβιβάζεται, καθώς σταματά να συλλαμβάνει και να επεξεργάζεται το μήνυμα από ένα σημείο και πέρα. Αυτό αποτελεί σοβαρό εμπόδιο στην αποτελεσματική επικοινωνία, ιδιαίτερα στο χώρο των επιχειρήσεων όπου η πίεση του χρόνου συνήθως είναι σημαντική.
6. **Προδιάθεση-προκατάληψη.** Κάθε άνθρωπος χαρακτηρίζεται λίγο έως πολύ από προδιαθέσεις και προκαταλήψεις απέναντι σε άλλους ανθρώπους. Έτσι όταν λειτουργεί ως δέκτης, τα μηνύματα που συλλαμβάνει περνούν μέσα από το φίλτρο των προδιαθέσεων και προκαταλήψεων του. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να μη συλλαμβάνεται το πραγματικό νόημα του μηνύματος, αλλά να διαστρεβλώνεται και να διαμορφώνεται σύμφωνα με την προκατάληψη που έχει ο δέκτης προς τον πομπό. Για παράδειγμα, βελτιωτικές προτάσεις των εργαζομένων για την αύξηση της παραγωγικότητας της επιχείρησης δεν κατανοούνται σωστά πολλές φορές από τη διοίκηση και απορρίπτονται, καθώς επικρατεί η προκατάληψη ότι οι εργαζόμενοι διεκδικούν πάντα σε βάρος της επιχείρησης (Μπουραντάς, 2012).
7. **Σχέσεις μεταξύ πομπού και δέκτη.** Οι ανθρώπινες σχέσεις, οι σχέσεις εξουσίας, η κοινωνική και διοικητική θέση, καθώς και οι σχέσεις συμφερόντων μέσα σε μια επιχείρηση διαμορφώνουν την ποιότητα της επικοινωνίας. Όταν οι ανθρώπινες σχέσεις είναι κακές, η επικοινωνία γίνεται δύσκολη. Όταν η εξουσία ασκείται αυταρχικά, η αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας μειώνεται. Όταν η διαφορετική κοινωνική και διοικητική θέση δεν επιτρέπει την ισότιμη και ελεύθερη έκφραση, η επικοινωνία περιορίζεται. Τέλος, όταν μεταξύ πομπού και δέκτη αναπτύσσονται σχέσεις έντονου ανταγωνισμού ή πόλωση συμφερόντων, η επικοινωνία δυσχεραίνεται.
8. **Οι κώδικες.** Οι κώδικες που χρησιμοποιούν οι άνθρωποι για να επικοινωνήσουν αποτελούν ένα παράγοντα-κλειδί για την αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας. Όταν οι συνομιλητές δε χρησιμοποιούν τους ίδιους ακριβώς κώδικες (λέξεις, σύμβολα, κινήσεις κλπ.), τότε εμφανίζονται εμπόδια στην επικοινωνία τους. Αυτό μπορεί να συμβεί, για παράδειγμα, μεταξύ εργαζομένων σε διαφορετικά τμήματα μιας

επιχείρησης. Επίσης πολλές φορές οι συνομιλητές χρησιμοποιούν τις ίδιες ακριβώς λέξεις, όμως η σημασία τους για τον καθένα είναι διαφορετική. Για παράδειγμα, η λέξη «κέρδος» δεν έχει το ίδιο νόημα για τον επιχειρηματία, τον επαγγελματία μάνατζερ και τον εργάτη (Μπουραντάς, 2012).

9. **Υπερφόρτωση.** Ο μεγάλος όγκος πληροφοριών που δέχεται καθημερινά ο εργαζόμενος σε συνδυασμό με το χρόνο που διαθέτει και τις ικανότητες σύλληψης, ερμηνείας και αξιοποίησής τους, αποτελεί συχνά εμπόδιο στην επικοινωνία. Οι πιο συνηθισμένες συνέπειες του εμποδίου αυτού είναι η λανθασμένη επεξεργασία, η καθυστερημένη επεξεργασία και η επιλεκτική σύλληψη.
10. **Δομές-διαδικασίες.** Όσο περισσότερα είναι τα επίπεδα διοίκησης και διαχείρισης μέσω των οποίων πρέπει να μεταδοθεί ένα μήνυμα, τόσο μεγαλύτερη είναι η πιθανότητα διαστρέβλωσης, καθυστέρησης ή και απώλειάς του. Όσο μεγαλύτερη είναι η απόσταση την οποία πρέπει να «διανύσει» ένα μήνυμα, τόσο μεγαλύτερος είναι ο κίνδυνος να τροποποιηθεί, συντομευθεί και παρερμηνευθεί σε τέτοιο βαθμό ώστε να μην αναγνωρίζεται από τον αρχικό αποστολέα (Μπόκα-Καρτέρη, 2007). Επί πλέον η στεγανοποίηση των διαφόρων τμημάτων, οι περίπλοκες και χρονοβόρες διαδικασίες ροής των πληροφοριών και οι ανελαστικοί γραπτοί και άγραφοι κανόνες επικοινωνίας (συμβούλια, επιτροπές, συναντήσεις, ακροάσεις, έγγραφα κλπ.) δε διευκολύνουν τους εργαζόμενους να επικοινωνούν αποτελεσματικά .
11. **Μη αποσαφηνισμένη εξουσία και ευθύνες.** Το διάγραμμα της επιχείρησης ίσως δε δείχνει με σαφήνεια την πραγματική εξουσία και ευθύνη των εργαζομένων. Έτσι, κατά την ενδοεπιχειρησιακή επικοινωνία ίσως παρακάμπτονται άτομα ή οργανωτικά επίπεδα εξαιτίας του σχεδιασμού. Τα άτομα γίνονται συχνά κέντρα δύναμης εξαιτίας των τεχνικών γνώσεων προσέγγισης στις πληροφορίες και των ηγετικών τους ικανοτήτων (Johnson et al., 1994).
12. **Ανεπαρκής εκπαίδευση στην επικοινωνία.** Αν και πολλές επιχειρήσεις έχουν αναπτύξει προγράμματα εκπαίδευσης προσωπικού στην επικοινωνία, παρ' όλα αυτά η περιοχή αυτή είναι σε γενικές γραμμές παραμελημένη ή θεωρείται ακόμα από πολλούς ασήμαντη. Ωστόσο έχει αποδειχθεί ότι η εκπαίδευση στην επικοινωνία δε βελτιώνει μόνο τους διοικητικούς σκοπούς αλλά και τη συμπεριφορά των εργαζομένων απέναντι στην επιχείρηση (Aaltio-Marjosola & Takala, 2000).
13. **Έλλειψη ανοικτής ή δημοκρατικής επικοινωνίας.** Η φιλοσοφία της «ανοικτής επικοινωνίας» αποτελεί για τους εργαζόμενους μια πολύ καθαρή ένδειξη του πόσο «μακριά» θέλει η επιχείρηση να φτάσουν αυτοί. Σύμφωνα με τους Shriesheim et al. (1999), οι εργαζόμενοι πρέπει να συμμετέχουν χωρίς εμπόδια στην επιχειρησιακή επικοινωνία για να πραγματοποιούν τις εργασίες τους, να υπάρχει καλή συνεργασία μεταξύ τους και να αναπτύσσεται η αίσθηση συμμετοχής στα διαδραματιζόμενα στην επιχείρηση.

3.6 Βελτίωση της εσωτερικής επιχειρησιακής επικοινωνίας

Εφόσον η αποτελεσματική εσωτερική επικοινωνία θεωρείται αναγκαία σε κάθε υγιή επιχείρηση, βασικό καθήκον κάθε εργαζόμενου αποτελεί η διαρκής βελτίωσή της. Από ποσοτική άποψη, η προσπάθεια αυτή εστιάζεται στην αύξηση των πληροφοριών που μεταβιβάζονται. Από ποιοτική άποψη, επικεντρώνεται στον περιορισμό των αποκλίσεων

μεταξύ αυτών που οι πομποί επιθυμούν να μεταβιβάσουν και εκείνων που οι δέκτες αντιλαμβάνονται. Οι βασικοί κανόνες που συντείνουν στη βελτίωση της εσωτερικής επιχειρησιακής επικοινωνίας μπορούν να ταξινομηθούν σε δύο μεγάλες κατηγορίες θεμάτων:

- α) σε εκείνα που αφορούν τον πομπό και την αποτελεσματική μετάδοση του μηνύματος και
- β) σε εκείνα που αφορούν το δέκτη και την αποτελεσματική λήψη του μηνύματος (Μπουραντάς, 2012).

3.6.1 Βελτίωση της διαδικασίας μετάδοσης του μηνύματος

Σε ότι αφορά τα στάδια που πρέπει να ακολουθήσει ο πομπός, η βελτίωση της διαδικασίας περιλαμβάνει:

- Την προετοιμασία της επικοινωνίας. Αφορά τον καθορισμό του στόχου της επικοινωνίας, τον έλεγχο του δέκτη (ψυχική διάθεση, αξίες, μόρφωση κλπ) και την επιλογή του κατάλληλου τρόπου, χρόνου και τόπου μετάδοσης του μηνύματος.
- Τη μετάδοση του μηνύματος. Αφορά τα μέσα μετάδοσης του μηνύματος που χρησιμοποιεί ο πομπός (προφορικά, τηλεφωνικά, ηλεκτρονικά κλπ).
- Τον έλεγχο μεταβίβασης του μηνύματος. Αφορά την πιστοποίηση από την πλευρά του πομπού, ότι το μήνυμά του ελήφθη και ερμηνεύτηκε σωστά από το δέκτη ή υπάρχουν αποκλίσεις και επιβάλλονται διορθωτικές κινήσεις.

Σε ότι αφορά το περιεχόμενο του μηνύματος, αυτό θα πρέπει να διακρίνεται:

- Από σαφήνεια. Οι πληροφορίες που περιέχει θα πρέπει να είναι ακριβείς και να αποφεύγονται ασαφείς και αφηρημένες λέξεις (π.χ. αρκετά, περίπου κλπ), όπως και πολυσύνθετες προτάσεις που κάνουν το μήνυμα δυσνόητο.
- Από πληρότητα. Το μήνυμα θα πρέπει να περιέχει όλες τις απαραίτητες πληροφορίες για να γίνει κατανοητό από το δέκτη. Όταν οι πληροφορίες είναι ελλιπείς, ο δέκτης συμπληρώνει αυθαίρετα τα πληροφοριακά κενά, διαστρεβλώνοντας το αρχικό νόημα.
- Από συντομία. Η περιεκτικότητα του μηνύματος αυξάνει τις πιθανότητες αποτελεσματικής σύλληψής του και μειώνει το κόστος μετάδοσης, ενώ οι επαναλήψεις κουράζουν το δέκτη και επιδρούν αρνητικά στη διάθεσή του για επικοινωνία. Φυσικά η περιεκτικότητα δεν πρέπει να λειτουργεί σε βάρος της πληρότητας.

3.6.2 Βελτίωση της αποτελεσματικής λήψης

Η αποτελεσματική λήψη και η πλήρης κατανόηση του μηνύματος από το δέκτη απαιτεί τόσο τη σωστή «παθητική ακρόαση» όσο και τη σωστή «ενεργητική ακρόαση» (Μπουραντάς, 2012).

Παθητική ακρόαση. Η παθητική ακρόαση αφορά τη σωστή λήψη, επεξεργασία και ερμηνεία του μηνύματος και για να είναι επιτυχημένη απαιτεί μια σειρά από βασικές ενέργειες, όπως:

- Εξάλειψη των θορύβων με την έννοια των ενοχλήσεων που εμποδίζουν τον πομπό να εκφραστεί και προκαλούν παρερμηνείες.
- Συγκέντρωση της προσοχής του δέκτη ώστε να συλλάβει συνολικά το μήνυμα και να αποφύγει βιαστικά συμπεράσματα.

- Έλεγχο των προκαταλήψεων του δέκτη και της πιθανής ευαισθησίας του σε λέξεις ή χαρακτηριστικά του πομπού.

Ενεργητική ακρόαση. Η ενεργητική ακρόαση αφορά τις ενέργειες του δέκτη να βοηθήσει τον πομπό να εκφράσει και να μεταβιβάσει με σωστό τρόπο αυτό που επιθυμεί. Αυτές οι ενέργειες περιλαμβάνουν:

- Κατάλληλες διευκρινιστικές ερωτήσεις έτσι ώστε ο πομπός να γίνει σαφής και κατανοητός.
- Ενθάρρυνση του πομπού να εκφράσει άνετα αυτό που επιθυμεί. Αυτό επιτυγχάνεται με το καλό κλίμα επικοινωνίας που μπορεί να δημιουργήσει ο δέκτης.
- Ενσυναίσθηση, που σημαίνει ότι ο δέκτης ακούει και κατανοεί από τη θέση του πομπού όσα ο τελευταίος του μεταβιβάζει, δηλαδή μπαίνει ο ίδιος στη θέση του πομπού.

ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΚΗ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΙΚΗ

Κεφάλαιο 4. Ερευνητική μέθοδος

4.1 Η περιγραφική στατιστική ανάλυση

Ο σκοπός της παρούσας έρευνας είναι η καταγραφή και ανάλυση των εσωτερικών επικοινωνιακών δράσεων σε επιλεγμένο δείγμα επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον ελληνικό χώρο. Ειδικότερα, οι στόχοι της έρευνας μπορούν να κωδικοποιηθούν στις παρακάτω επιμέρους συνιστώσες:

- Προσδιορισμός του εσωτερικού επικοινωνιακού προφίλ των επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην έρευνα.
- Διερεύνηση της σημαντικότητας της εσωτερικής επικοινωνίας για το προσωπικό των επιχειρήσεων.
- Διερεύνηση του βαθμού συμμετοχής των εργαζομένων στους στρατηγικούς σχεδιασμούς των επιχειρήσεων.
- Καταγραφή των τρόπων εσωτερικής επικοινωνίας σε κάθε επιχείρηση και διερεύνηση του βαθμού ικανοποίησης εργαζομένων και στελεχών από τους τρόπους αυτούς.

Η παρουσίαση του αντικειμένου της έρευνας και της θεωρητικής προβληματικής που αναπτύχθηκε στα προηγούμενα κεφάλαια, προδιαγράφουν και την ερευνητική μας μεθοδολογία. Η συλλογή των δεδομένων πραγματοποιήθηκε με τη χρήση δομημένου ερωτηματολογίου. Το ερωτηματολόγιο που καταρτίστηκε (βλέπε Παράρτημα) αποτελείται από ερωτήσεις μονολεκτικής απάντησης (ΝΑΙ-ΟΧΙ) (ερωτήσεις 2, 4, 7, 13 και 15), από ερωτήσεις στις οποίες η απάντηση βασίζεται σε διαβαθμισμένη κλίμακα (ερωτήσεις 1, 3, 5, 8, 9, 10, 11, και 14) και από ερωτήσεις μέσω των οποίων διερευνάται ο βαθμός ικανοποίησης των υποκειμένων της έρευνας (ερώτηση 6).

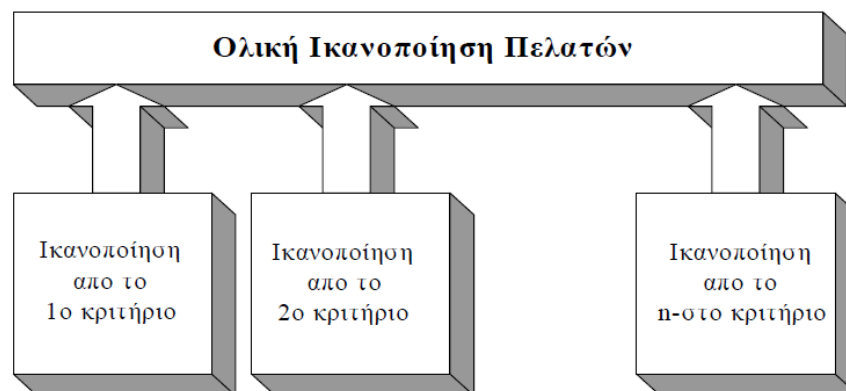
Από τις δύο πρώτες κατηγορίες ερωτήσεων επιδιώκεται ειδικότερα η διερεύνηση:

- Του κατά πόσο το προσωπικό γνωρίζει το όραμα και τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης.
- Του βαθμού συμμετοχής του προσωπικού στη διαδικασία καθορισμού των στόχων της επιχείρησης.
- Της συχνότητας της εσωτερικής επικοινωνίας και της ροής της.
- Τους λόγους που επηρεάζουν θετικά ή αρνητικά την εσωτερική επικοινωνία.
- Τη στάση της επιχείρησης σε θέματα επικοινωνίας.

Για την ανάλυση των δεδομένων των ερωτήσεων αυτών χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος της περιγραφικής στατιστικής ανάλυσης (ποσοτική μέθοδος), καθώς η μέθοδος αυτή κρίθηκε ικανοποιητική για να μας οδηγήσει σε έγκυρα αποτελέσματα. Από τη συχνότητα των απαντήσεων εξήχθησαν τα αντίστοιχα ποσοστά, τα οποία παρουσιάζονται σε «στήλες» στο Κεφάλαιο 5 και τα οποία αξιοποιούνται στο Κεφάλαιο 6 για την εξαγωγή συμπερασμάτων τόσο ανά επιχείρηση όσο και συγκριτικά.

4.2 Η πολυκριτήρια ανάλυση MUSA

Για την ανάλυση των απαντήσεων της ερώτησης 6 χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος MUSA (MUlticriteria Satisfaction Analysis). Η μέθοδος αυτή αποτελεί την πολυκριτηριακή αναλυτική-συνθετική προσέγγιση για το πρόβλημα της μέτρησης και της ανάλυσης ικανοποίησης. Η πρωτότυπη αυτή μεθοδολογία βασίζεται στη σύνθεση των προτιμήσεων ενός συνόλου υποκειμένων (πελατών) σε μια ποσοτική μαθηματική συνάρτηση αξιών (Γρηγορούδης & Σίσκος, 2000). Πιο συγκεκριμένα, η μέθοδος υποθέτει ότι η συνολική ικανοποίηση ενός μεμονωμένου υποκειμένου (πελάτη) εξαρτάται από ένα σύνολο μεταβλητών, οι οποίες αντιπροσωπεύουν τα χαρακτηριστικά του προσφερόμενου προϊόντος ή της υπηρεσίας (Grigoroudis & Siskos, 2002).



Σχήμα 4.1 Σύνθεση κριτηρίων πελατών

Οι κύριες παραδοχές που αφορούν την ανάπτυξη της μεθόδου MUSA εστιάζονται στα εξής σημεία:

- Ύπαρξη ορθολογικών, στη σκέψη, υποκειμένων (καταναλωτών). Αυτό εξασφαλίζει την εγκυρότητα των αποτελεσμάτων.
- Ύπαρξη ενός συνόλου χαρακτηριστικών του εξεταζόμενου προϊόντος ή υπηρεσίας, σύμφωνα με τα οποία τα υποκείμενα (πελάτες) αντιλαμβάνονται την ικανοποίησή τους. Το σύνολο αυτών των χαρακτηριστικών αποτελεί τα κριτήρια ικανοποίησης των υποκειμένων και οφείλει να πληροί συγκεκριμένες ιδιότητες μίας συνεπούς οικογένειας κριτηρίων (Roy, 1985).
- Ύπαρξη ενός προσθετικού μοντέλου σύνθεσης του συνόλου των κριτηρίων ικανοποίησης και ειδικότερα μίας προσθετικής συνάρτησης αξιών (additive value function).

Τα απαιτούμενα δεδομένα της μεθόδου συλλέγονται με ένα απλό αλλά εξειδικευμένο ερωτηματολόγιο, σύμφωνα με το οποίο ζητείται από κάθε υποκείμενο (πελάτη) να αξιολογήσει το προϊόν ή τις υπηρεσίες που του προσφέρονται, δηλαδή να εκφράσει τόσο τη συνολική όσο και την επί μέρους ικανοποίηση για κάθε ένα από τα κριτήρια-χαρακτηριστικά του προϊόντος ή της υπηρεσίας αυτής (Νεοφύτου, 2010). Οι προτιμήσεις αυτές των υποκειμένων εκφράζονται σύμφωνα με μια μονότονη προκαθορισμένη ποιοτική

κλίμακα (π.χ. απόλυτα ικανοποιημένος, πολύ ικανοποιημένος, ικανοποιημένος, λίγο ικανοποιημένος, καθόλου ικανοποιημένος).

Η μέθοδος MUSA ακολουθεί τις γενικές αρχές της ποιοτικής ανάλυσης παλινδρόμησης υπό περιορισμούς, χρησιμοποιώντας τεχνικές γραμμικού προγραμματισμού για την επίλυσή της (Jacquet-Lagrèze and Siskos, 1982, Siskos and Yannacopoulos, 1985, Siskos, 1985). Η βασική εξίσωση της γραμμικής ανάλυσης παλινδρόμησης είναι ως εξής:

$$\begin{cases} Y^* = \sum_{i=1}^n b_i X_i^* \\ \sum_{i=1}^n b_i = 1 \end{cases}$$

όπου οι συναρτήσεις Y^* και X_i^* είναι κανονικοποιημένες στο διάστημα $[0, 100]$ ενώ b_i είναι ο συντελεστής βάρους του κριτηρίου i .

Η μέθοδος επιδιώκει να εκτιμήσει μια συλλογική συνάρτηση αξιών (collective value function) Y^* και ένα σύνολο μερικών συναρτήσεων ικανοποίησης X_i^* σύμφωνα με την άποψη των πελατών που εκφράζεται σε έρευνες ικανοποίησης, έχοντας ως σκοπό την επίτευξη της μεγαλύτερης δυνατής συμφωνίας μεταξύ της συνάρτησης Y^* και των απόψεων των πελατών Y (Κρασαδάκη, 2013).

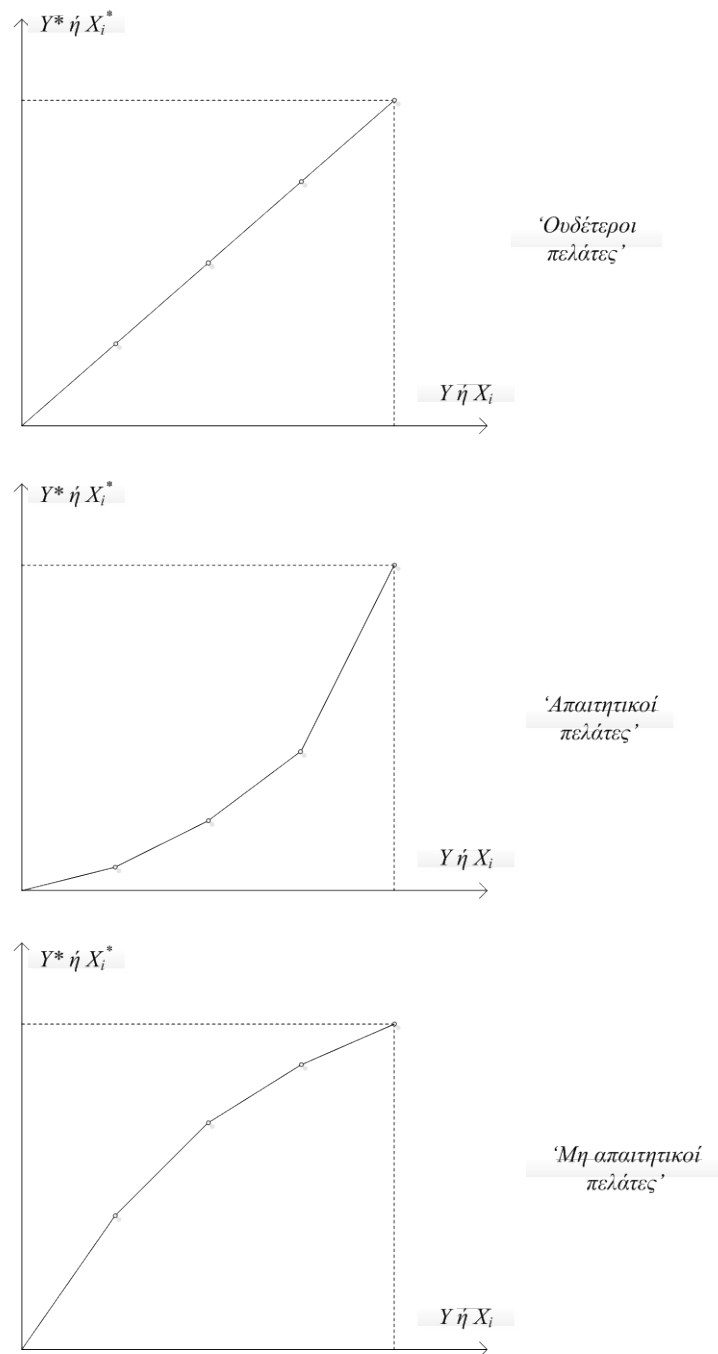
4.2.1 Συναρτήσεις ικανοποίησης

Οι εκτιμώμενες συναρτήσεις ικανοποίησης εκφράζουν την πραγματική αξία που προσδίδει το σύνολο των υποκειμένων-πελατών σε ένα καθορισμένο ποιοτικό επίπεδο ικανοποίησης. Η μορφή των συναρτήσεων προσδιορίζει τον βαθμό απαιτητικότητας των υποκειμένων-πελατών. Όπως φαίνεται στο Σχήμα 4.2 τρεις είναι οι βασικές ομάδες πελατών με διαφορετικό βαθμό απαιτητικότητας η κάθε μία από αυτές.

Ειδικότερα, ως **‘ουδέτεροι’ πελάτες** χαρακτηρίζονται αυτοί που η συνάρτηση ικανοποίησης (ολική ή μερική) έχει γραμμική μορφή. Δηλαδή οι πελάτες αυτοί, όσο περισσότερο ικανοποιημένοι δηλώνουν ότι είναι, τόσο μεγαλύτερο είναι το ποσοστό προσδοκιών τους που εκπληρώνεται. Ως **‘απαιτητικοί’ πελάτες** χαρακτηρίζονται αυτοί που η συνάρτηση ικανοποίησης (ολική ή μερική) έχει κυρτή μορφή. Δηλαδή, οι πελάτες αυτοί δεν είναι ικανοποιημένοι παρά μόνο αν τους προσφέρεται το βέλτιστο επίπεδο υπηρεσιών. Τέλος ως **‘μη απαιτητικοί’ πελάτες** χαρακτηρίζονται αυτοί που η συνάρτηση ικανοποίησης (ολική ή μερική) έχει κοίλη μορφή. Δηλαδή, οι πελάτες αυτοί δηλώνουν ότι είναι ικανοποιημένοι παρόλο που ένα μικρό ποσοστό των προσδοκιών τους εκπληρώνεται.

Η ολική Y^* και οι μερικές συναρτήσεις X_i^* ικανοποίησης των πελατών, στο πλαίσιο της πολυκριτήριας ανάλυσης αναφέρονται ως προσθετική συνάρτηση αξιών-χρησιμότητας (additive value / utility function) και ως μερικές ή περιθώριες συναρτήσεις αξιών-χρησιμότητας (marginal value / utility functions), αντίστοιχα. Ειδικότερα, για την προσθετική συλλογική συνάρτηση αξιών Y^* , θα πρέπει να σημειωθεί ότι αντιπροσωπεύει τη δομή των προτιμήσεων του πελάτη και υποδεικνύει τις επιπτώσεις των κριτηρίων ικανοποίησης. Η βασική μορφή της MUSA υποθέτει ότι οι συναρτήσεις ικανοποίησης Y^* και

X_i^* είναι διακριτές (τμηματικά γραμμικές), μονότονες και μη φθίνουσες συναρτήσεις (Κρασσινάκη, 2013).



Σχήμα 4.2 Ομάδες πελατών με διαφορετικό βαθμό απαιτητικότητας

4.2.2 Βάρη ικανοποίησης

Τα βάρη των κριτηρίων ικανοποίησης υποδηλώνουν το σχετικό βαθμό σπουδαιότητας που δίνει το σύνολο των πελατών στις αξίες των διαστάσεων ικανοποίησης που έχουν καθορισθεί. Το γεγονός αυτό υποδηλώνει ότι η απόφαση για να θεωρηθεί κάποιο κριτήριο ως «σημαντικό», σε ένα βαθμό, εξαρτάται και από το πλήθος των κριτηρίων που χρησιμοποιούνται (Κρασσινάκη, 2013).

4.2.3 Μέσοι δείκτες ικανοποίησης

Ένα χρήσιμο μέτρο για τις επιχειρήσεις είναι η εκτίμηση της ολικής ή/και της μερικής (ανά κριτήριο) ικανοποίησης των πελατών ή των υπαλλήλων τους. Οι μέσοι δείκτες ικανοποίησης είναι μεγέθη κανονικοποιημένα (0 – 100%) και προκύπτουν ως μέση τιμή της αντίστοιχης συνάρτησης ικανοποίησης αξιών. Οι μέσοι δείκτες ικανοποίησης συμπληρώνουν τα αποτελέσματα της μεθοδολογίας MUSA και κρίνονται αναγκαίοι διότι:

- παρουσιάζουν με απλό και κατανοητό τρόπο την κατάσταση της ικανοποίησης ενός συνόλου υποκειμένων (πελατών ή υπαλλήλων),
- συνδυάζουν τα αποτελέσματα της μεθόδου με την περιγραφική στατιστική ανάλυση της έρευνας ικανοποίησης και
- δίνουν τη δυνατότητα υλοποίησης ενός συστήματος αξιολόγησης της επιχείρησης (Καρασούλης, 2002).

4.2.4 Μέσοι δείκτες απαιτητικότητας

Το σχήμα της ολικής συνάρτησης ικανοποίησης (ή των μερικών συναρτήσεων ικανοποίησης) μπορεί να προσδιορίσει και το επίπεδο απαιτητικότητας των πελατών ή υπαλλήλων μιας επιχείρησης. Έτσι ορίζονται οι μέσοι δείκτες απαιτητικότητας μέσω των οποίων (α) ορίζεται μια ποσοτική μεταβλητή για την έννοια της απαιτητικότητας και (β) αξιοποιείται πλήρως το σύνολο των πληροφοριών που δίνουν οι συναρτήσεις ικανοποίησης.

Οι συγκεκριμένοι δείκτες εκφράζουν τη μέση απόκλιση των συναρτήσεων ικανοποίησης από μια «κανονική» ή «ουδέτερη» (γραμμική) συνάρτηση αξιών, γεγονός που σημαίνει ότι οι δείκτες απαιτητικότητας μπορεί να έχουν διαφορετικές τιμές σε διαφορετικά επίπεδα της ποιοτικής κλίμακας ικανοποίησης.

Τέλος, οι δείκτες απαιτητικότητας, εκτός από τον καθορισμό των προτιμήσεων και τρόπου συμπεριφοράς των υπαλλήλων (ή των πελατών), μπορούν να υποδείξουν και το μέγεθος της προσπάθειας που πρέπει να καταβληθεί από την πλευρά της επιχείρησης για τη βελτίωση της συγκεκριμένης διάστασης ικανοποίησης.

4.2.5 Μέσοι δείκτες αποτελεσματικότητας

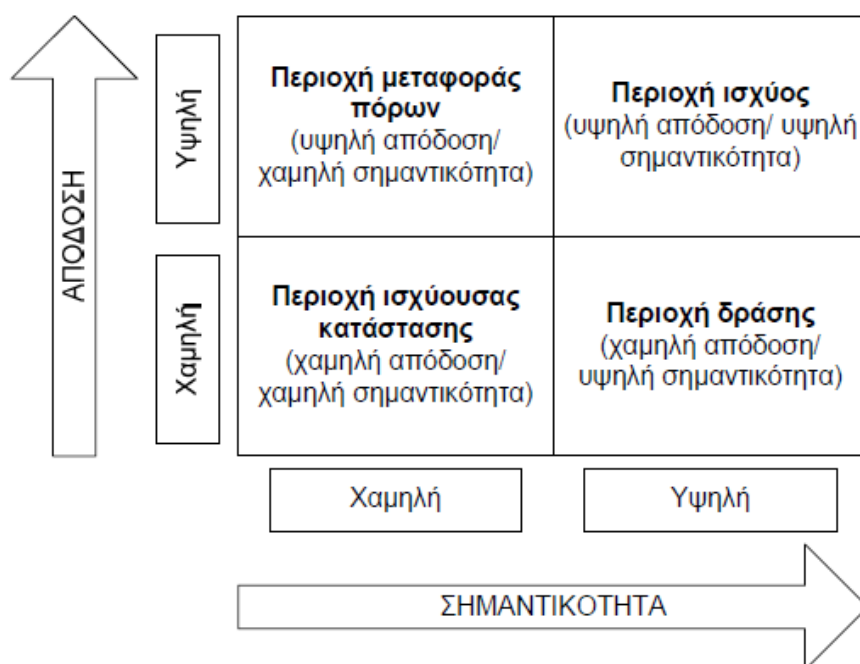
Το αποτέλεσμα των ενεργειών βελτίωσης εξαρτάται τόσο από τη σημαντικότητα του κριτηρίου, όσο και από τη συνεισφορά του στη μη-ικανοποίηση (δυσαρέσκεια) των υποκειμένων. Για το λόγο αυτό ορίζεται για κάθε κριτήριο ένας μέσος δείκτης αποτελεσματικότητας, ως το γινόμενο του βάρους του κριτηρίου με το δείκτη δυσαρέσκειας (συμπλήρωμα της ικανοποίησης). Οι δείκτες αυτοί δείχνουν τα περιθώρια βελτίωσης σε ένα συγκεκριμένο κριτήριο ικανοποίησης, λαμβάνοντας υπόψη και τη σπουδαιότητά του.

4.2.6 Διαγράμματα δράσης

Συνδυάζοντας τα βάρη των κριτηρίων ικανοποίησης με τους μέσους δείκτες ικανοποίησης είναι δυνατός ο υπολογισμός μιας σειράς διαγραμμάτων δράσης (action diagrams) τα οποία μπορούν να προσδιορίσουν ποια είναι τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία της ικανοποίησης των πελατών, καθώς και το που πρέπει να στραφούν οι προσπάθειες

βελτίωσης (Κρασαδάκη, 2013). Τα διαγράμματα αυτά είναι ουσιαστικά χάρτες απόδοσης σημαντικότητας, ενώ αναφέρονται συχνά και ως στρατηγικοί χάρτες, χάρτες απόφασης ή αντιληπτικοί χάρτες. Κάθε διάγραμμα δράσης χωρίζεται σε τεταρτημόρια (περιοχές) ανάλογα με την απόδοση και τη σημαντικότητα των κριτηρίων (Γρηγορούδης & Σίσκος, 2000). Οι 4 περιοχές χαρακτηρίζονται ως:

- περιοχή ισχύουσας κατάστασης – status quo (χαμηλή απόδοση και χαμηλή σημαντικότητα),
- περιοχή ισχύος (υψηλή απόδοση και υψηλή σημαντικότητα),
- περιοχή δράσης (χαμηλή απόδοση και υψηλή σημαντικότητα) και
- περιοχή μεταφοράς πόρων (υψηλή απόδοση και χαμηλή σημαντικότητα) (σχήμα 4.3).



Σχήμα 4.3 Διάγραμμα δράσης (Γρηγορούδης & Σίσκος, 2000)

Η σειρά των προτεραιοτήτων της επιχείρησης έχει ως εξής:

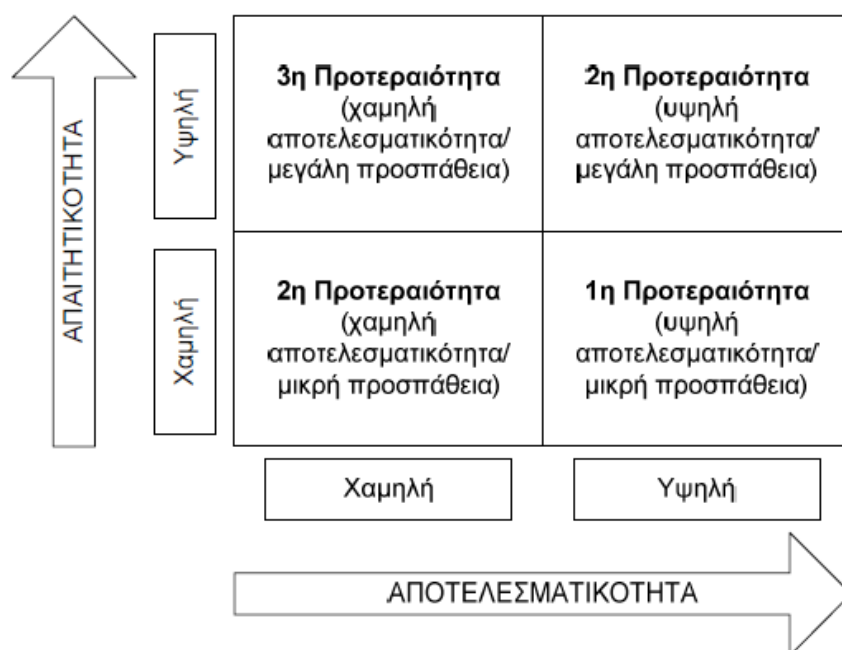
- Η περιοχή δράσης αποτελεί την πρώτη προτεραιότητα της επιχείρησης, καθώς στο συγκεκριμένο τεταρτημόριο ανήκουν σημαντικά κριτήρια για τα οποία το προσωπικό (ή οι πελάτες) δεν εμφανίζονται ικανοποιημένοι.
- Η δεύτερη κατά σειρά προτεραιότητα της επιχείρησης θα πρέπει να δοθεί στα κριτήρια που βρίσκονται στην περιοχή ισχύος.
- Η τρίτη προτεραιότητα της επιχείρησης είναι η περιοχή της ισχύουσας κατάστασης, μολονότι οι συγκεκριμένες διαστάσεις ικανοποίησης δεν είναι ιδιαίτερα κρίσιμες.
- Η περιοχή μεταφοράς πόρων αποτελεί την τελευταία προτεραιότητα της επιχείρησης, δεδομένου ότι περιλαμβάνει χαρακτηριστικά τα οποία δεν είναι σημαντικά για το προσωπικό (ή τους πελάτες) και παράλληλα η απόδοση της επιχείρησης είναι υψηλή σε αυτά.

4.2.7 Διαγράμματα βελτίωσης

Τα διαγράμματα δράσης μπορούν να υποδείξουν ποιες διαστάσεις ικανοποίησης πρέπει να βελτιωθούν, αλλά δεν είναι σε θέση να προσδιορίσουν ποιο θα είναι το αποτέλεσμα των ενεργειών βελτίωσης. Για το λόγο αυτό υπολογίζονται και τα διαγράμματα βελτίωσης, τα οποία προσδιορίζουν το μέγεθος της προσπάθειας που χρειάζεται για να επιτευχθεί η προσδοκώμενη βελτίωση ((Κρασαδάκη, 2013).

Στα διαγράμματα βελτίωσης οι μέσοι δείκτες απαιτητικότητας δείχνουν το μέγεθος της προσπάθειας που πρέπει να καταβληθεί για τη βελτίωση ενός χαρακτηριστικού, δεδομένου ότι όσο υψηλότερη είναι η απαιτητικότητα του προσωπικού (ή των πελατών) τόσο περισσότερο πρέπει να βελτιωθεί το επίπεδο ικανοποίησης, με σκοπό την εκπλήρωση των προσδοκιών του. Επί πλέον, το αποτέλεσμα των ενεργειών βελτίωσης εξαρτάται τόσο από τη σημαντικότητα του κριτηρίου, όσο και από τη συνεισφορά του στη μη-ικανοποίηση του προσωπικού. Τα διαγράμματα βελτίωσης, όπως και τα αντίστοιχα διαγράμματα δράσης, χωρίζονται σε τεταρτημόρια (σχήμα 4.4), ανάλογα με την απαιτητικότητα του προσωπικού (ή των πελατών) και την αποτελεσματικότητα της δράσης, με αποτέλεσμα τον προσδιορισμό των προτεραιοτήτων βελτίωσης:

- Αρχικά η επιχείρηση πρέπει να προσπαθήσει να βελτιώσει τις διαστάσεις ικανοποίησης που έχουν υψηλή αποτελεσματικότητα ενώ το προσωπικό (ή οι πελάτες) δεν εμφανίζεται πολύ απαιτητικό (απαιτείται μικρή προσπάθεια).
- Δεύτερη προτεραιότητα των ενεργειών βελτίωσης αποτελούν τα κριτήρια που είτε παρουσιάζουν υψηλή αποτελεσματικότητα και μεγάλο βαθμό απαιτητικότητας (μεγάλη προσπάθεια), είτε παρουσιάζουν μικρή αποτελεσματικότητα και μικρή απαιτητικότητα (μικρή προσπάθεια).
- Τέλος, τα χαρακτηριστικά που εμφανίζουν μικρή αποτελεσματικότητα και μεγάλη απαιτητικότητα (μεγάλη προσπάθεια) αποτελούν την τελευταία προτεραιότητα βελτίωσης.



Σχήμα 4.4 Διάγραμμα βελτίωσης (Γρηγορούδης & Σίσκος, 2000)

4.3 Το δείγμα

Για την επιλογή των επιχειρήσεων, το προσωπικό των οποίων θα συμμετείχε στην έρευνα, ελήφθη υπόψη (α) το μέγεθος της επιχείρησης –κριτήριο που εξασφαλίζει τη μεγαλύτερη δυνατή ποικιλομορφία τρόπων εσωτερικής επικοινωνίας- και (β) η σχετική άδεια από τη διοίκηση της επιχείρησης για τη διενέργεια της έρευνας.

Το δείγμα της έρευνας αποτέλεσε τελικά το προσωπικό τριών μεγάλων επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται κατά κύριο λόγο στον ελληνικό χώρο. Πρόκειται:

α) για την επιχείρηση «Ελληνικά Πετρέλαια», η οποία δραστηριοποιείται στους τομείς διύλισης και εμπορίας πετρελαιοειδών, χημικών/πετροχημικών, ηλεκτρικής ενέργειας, φυσικού αερίου και ανανεώσιμων πηγών ενέργειας. Από τα ΕΛ.ΠΕ. συμμετείχαν στην έρευνα συνολικά 99 άτομα, 71 εργαζόμενοι και 28 στελέχη.

β) την «INTRACOM», η οποία δραστηριοποιείται στους τομείς της ανάπτυξης/κατασκευής τηλεπικοινωνιακών προϊόντων και ολοκλήρωσης δικτύων. Από την INTRACOM συμμετείχαν στην έρευνα συνολικά 90 άτομα, 67 εργαζόμενοι και 23 στελέχη.

γ) μία ασφαλιστική εταιρεία, από την οποία συμμετείχαν συνολικά 57 άτομα, 41 εργαζόμενοι και 16 στελέχη. Οι εργαζόμενοι της επιχείρησης αυτής, ωστόσο, δήλωσαν ότι δεν ήθελαν να αναφέρεται το όνομα της επιχείρησης στην έρευνα, με το επιχείρημα ότι δεν επιθυμούν τη δημοσιοποίηση εσωτερικών οργανωτικών διαδικασιών. Η επιθυμία τους έγινε σεβαστή και στο εξής η επιχείρηση θα αναφέρεται με το γενικό χαρακτηρισμό «Ασφαλιστική».

Στο σημείο αυτό θα πρέπει να αναφερθεί ότι ένα μέρος του προσωπικού και των τριών επιχειρήσεων αρνήθηκε τη συμμετοχή του στην έρευνα ή εξέφρασε δισταγμούς, παρά τις διαβεβαιώσεις για τη διασφάλιση της ανωνυμίας τους και τη χρήση του ερωτηματολογίου αποκλειστικά για ακαδημαϊκούς/ερευνητικούς σκοπούς. Το γεγονός αυτό φυσικά είναι απολύτως κατανοητό, καθώς ένα μέρος του ερωτηματολογίου αφορά στην ουσία κρίση του προϊσταμένου από τους υφισταμένους του και αντιστρόφως.

4.4 Η συλλογή των δεδομένων

Τα βασικά μέσα συλλογής ερευνητικού υλικού στο γνωστικό πεδίο της επιχειρησιακής επικοινωνίας διακρίνονται σε τρεις κατηγορίες (Παρασκευόπουλος, 1993):

- Τη συνέντευξη
- Την παρατήρηση και
- Το γραπτό ερωτηματολόγιο

Η **συνέντευξη** είναι μια προσωπική επικοινωνία ερευνητή και ερωτώμενου, όπου οι επιλεγμένες ερωτήσεις υποβάλλονται προφορικά, ο ερωτώμενος δίνει προφορικά τις απαραίτητες πληροφορίες-απαντήσεις και ο ερευνητής τις καταγράφει με τον πλέον πιστό τρόπο.

Η **παρατήρηση** είναι η θέαση-ακρόαση από τον ίδιο τον ερευνητή συμπεριφορών ή καταστάσεων εκεί όπου εκτυλίσσεται το υπό μελέτη θέμα, καθώς και η μέτρηση και καταγραφή από τον ίδιο των σχετικών με το ερευνώμενο θέμα πληροφοριών, με βάση τα όσα ο ίδιος διαπιστώνει.

Παρά τα πλεονεκτήματά τους (Παρασκευόπουλος, 1993) οι δύο προαναφερθείσες μέθοδοι κρίθηκαν απρόσφορες στην περίπτωση της δικής μας έρευνας, καθώς η διερευνητική προσέγγιση τόσο του προσωπικού όσο και των διοικήσεων των επιχειρήσεων τις απέκλεισαν, είτε λόγω μη διαθέσιμου χρόνου είτε λόγω εσωτερικών επιχειρησιακών κανονισμών. Έτσι επελέγη το γραπτό ερωτηματολόγιο ως μέσο συλλογής των δεδομένων μας.

Το **γραπτό ερωτηματολόγιο** είναι ένα έντυπο το οποίο περιέχει ένα αριθμό επιλεγμένων ερωτήσεων με βάση το σκοπό της επιχειρούμενης έρευνας, τις οποίες καλείται ο ερωτώμενος να διαβάσει και να απαντήσει γραπτά με ειλικρίνεια και ακρίβεια. Οι ερωτήσεις αυτές (συχνά μαζί με τις σχετικές οδηγίες) ακολουθούν βασικούς κανόνες λόγου και λογικής και έχουν σχεδιαστεί και διατυπωθεί κατά τέτοιο τρόπο, ώστε δια μέσου των απαντήσεων, να εξασφαλίζονται οι ζητούμενες πληροφορίες, οι οποίες αφορούν συγκεκριμένους σκοπούς και επιδιώξεις (Μπόκα-Καρτέρη, 2007). Το γραπτό ερωτηματολόγιο αποστέλλεται στον ερωτώμενο είτε ταχυδρομικά, είτε με fax, είτε με e-mail, είτε με προσωπική επίσκεψη του ερευνητή.

Στην περίπτωσή μας επελέγη σε πρώτη φάση το προσωπικό των τριών επιχειρήσεων που εκδήλωσε την επιθυμία να συμμετάσχει στην έρευνα, μετά από σχετική ανακοίνωση των τμημάτων διοίκησης, και στη συνέχεια εστάλη το ερωτηματολόγιο στο προσωπικό e-mail των εργαζομένων ή/και στελεχών.

Σε ότι αφορά το περιεχόμενο του ερωτηματολογίου προηγήθηκε η προετοιμασία, η επιλογή και η σύνταξη των ερωτήσεων με γνώμονα τη γνώση του αντικειμένου, την κατάλληλη έκφραση και διατύπωση και την υπευθυνότητα σε ότι αφορά κρίσιμα ζητήματα (προσωπικά δεδομένα, αποφυγή προσβολής του ερωτώμενου, κλπ.) (Φίλιας, κ.ά., 1998). Επελέγησαν ερωτήσεις γνώμης και στάσης, καθώς αυτές κρίθηκε ότι οδηγούν στον πυρήνα των κεντρικών ερωτημάτων της έρευνας. Του κυρίως ερωτηματολογίου προηγήθηκε ένα σύντομο κείμενο με την περιγραφή του θεωρητικού πλαισίου και των στόχων της έρευνας, με σκοπό να κατατοπιστούν οι ερωτώμενοι για τη φιλοσοφία και τις επιδιώξεις της εργασίας.

Σε ότι αφορά τη μορφή των ερωτήσεων, επελέγησαν οι κλειστού τύπου ή δεδομένης απάντησης ερωτήσεις, με βάση το είδος των πληροφοριών που θέλαμε να συγκεντρώσουμε. Στις ερωτήσεις αυτές η απάντηση είναι εκ των προτέρων δομημένη. Με άλλα λόγια η ερώτηση είναι διατυπωμένη κατά τέτοιο τρόπο, ώστε να παρακινήσει τον ερωτώμενο να απαντήσει με μία ή περισσότερες από τις υπάρχουσες απαντήσεις. Το βασικό πλεονέκτημα των κλειστών ερωτήσεων είναι ότι αυτές μπορούν εύκολα να αποδελτιωθούν και έτσι διευκολύνεται η ταξινόμηση και ο χειρισμός τους κατά το στάδιο της ανάλυσης. Στο σημείο αυτό θα πρέπει να τονιστεί ότι κατά τη σύνταξη των προτεινόμενων εναλλακτικών απαντήσεων πρέπει να λαμβάνεται ιδιαίτερη πρόνοια, ώστε ανάμεσα στις προτεινόμενες απαντήσεις, όλοι οι ερωτώμενοι να βρουν μια απάντηση, η οποία να αντιστοιχεί στην περίπτωση ή την προτίμηση του καθενός. Επειδή, ωστόσο, είναι δύσκολο εκ των πραγμάτων οι προτεινόμενες εναλλακτικές απαντήσεις να καλύπτουν πάντα όλο το εύρος των πιθανών περιπτώσεων, αλλά και για να μην αυξάνεται το μέγεθος του ερωτηματολογίου, συνήθως προστίθεται στο τέλος των απαντήσεων και η γενική ερώτηση «τι άλλο;» ή η εναλλακτική απάντηση «τίποτε από τα παραπάνω».

Σε ότι αφορά στους τύπους των κλειστών ερωτήσεων, αυτές διακρίνονται σε διάφορες κατηγορίες, ανάλογα με τον τύπο διατύπωσης της απάντησης (Παρασκευόπουλος, 1993):

- **Ερωτήσεις σύντομης απάντησης.** Σε αυτές δίνεται σε προβλεπόμενο χώρο μια ολιγόλογη απάντηση. Π.χ. «Ποιος είναι ο τομέας δραστηριότητας της επιχείρησης;» (πρωτογενής, δευτερογενής, τριτογενής).
- **Ερωτήσεις διχοτομικές ή διαζευκτικές ή εναλλακτικής επιλογής.** Στις ερωτήσεις αυτές από μία λίστα δύο (ή περισσότερων) εναλλακτικών απαντήσεων, οι οποίες αμοιβαία αποκλείονται μεταξύ τους, ο ερωτώμενος πρέπει να επιλέξει μόνο μία, η οποία ισχύει περισσότερο για τον ερωτώμενο. Π.χ. «Εφαρμόζετε διαδικασίες επιχειρησιακής επικοινωνίας;» (Ναι – Όχι).
- **Ερωτήσεις διαβαθμιστικής επιλογής.** Στις ερωτήσεις αυτές προτείνονται πολλά επάλληλα επίπεδα, διαφορετικού βαθμού, σε ανιούσα ή κατιούσα διάταξη, από τα οποία επιλέγεται μόνο το ένα. Π.χ. «Είναι αποτελεσματική η εσωτερική επικοινωνία της επιχείρησης;» (Πάρα πολύ – πολύ – αποτελεσματική – λίγο – καθόλου).
- **Ερωτήσεις πολλαπλών επιλογών σε τακτική σειρά, μη αμοιβαία αποκλειόμενων εναλλακτικών απαντήσεων.** Στις ερωτήσεις αυτές, πολλές πιθανές απαντήσεις κατατάσσονται σε αύξουσα ή φθίνουσα σειρά, με βάση κάποιο αξιολογικό κριτήριο. Π.χ. «Ποιοι παράγοντες εμποδίζουν την αποτελεσματική εσωτερική επιχειρησιακή επικοινωνία; Βαθμολογήστε από 1=διαφωνώ απόλυτα έως 5= συμφωνώ απόλυτα».
☐ Έλλειψη πολιτικής στην επικοινωνία.
☐ Ανεπαρκής εκπαίδευση στην επικοινωνία.
☐ Αυταρχική συμπεριφορά της διεύθυνσης.
☐ Μη αποσαφηνισμένη εξουσία και ευθύνες.
☐ Πολλά οργανωτικά επίπεδα.

Το ερωτηματολόγιο της έρευνάς μας, στην τελική του διαμόρφωση και αφού ελήφθησαν υπόψη όλα τα ανωτέρω, περιελάμβανε δεκαπέντε (15) ερωτήσεις από τις οποίες: τρεις (3) ήταν ερωτήσεις σύντομης απάντησης (ερωτήσεις 3, 12 και 14), πέντε (5) ήταν διχοτομικές ή διαζευκτικές ερωτήσεις (ερωτήσεις 2, 4, 7, 13 και 15), τέσσερις (4) ήταν ερωτήσεις διαβαθμισμένης επιλογής (ερωτήσεις 1, 5, 6 και 8) και τρεις (3) ήταν ερωτήσεις πολλαπλών επιλογών σε τακτική σειρά (ερωτήσεις 9, 10 και 11).

4.5 Η διαδικασία επεξεργασίας των ερωτηματολογίων

Η επεξεργασία των ερωτηματολογίων πραγματοποιήθηκε για πέντε (5) διαφορετικές ομάδες ερωτηματολογίων: για τα ερωτηματολόγια κάθε επιχείρησης χωριστά, στο σύνολο εργαζομένων και στελεχών (3 ομάδες), καθώς και συνολικά για τους εργαζόμενους των 3 επιχειρήσεων και συνολικά για τα στελέχη των 3 επιχειρήσεων (2 ομάδες).

Όλες οι ερωτήσεις, πλην της ερώτησης 6, έτυχαν περιγραφικής στατιστικής ανάλυσης, ενώ η ερώτηση 6 υπέστη επεξεργασία μέσω της μεθόδου πολυκριτήριας ανάλυσης MUSA. Η ερώτηση αυτή περιλαμβάνει 12 επιμέρους κριτήρια (τρόπους επικοινωνίας), στα οποία ζητείται η επιλογή απάντησης στη βάση της διαβαθμισμένης κλίμακας «Απόλυτα ικανοποιημένος – Πολύ ικανοποιημένος – Ικανοποιημένος – Λίγο ικανοποιημένος – Καθόλου ικανοποιημένος». Για την κάλυψη όλου του εύρους των πιθανών περιπτώσεων, προστέθηκε και η εναλλακτική απάντηση «δεν χρησιμοποιείται αυτός ο τρόπος». Για τον ίδιο λόγο προστέθηκε και 13^ο κριτήριο με την ερώτηση «τι άλλο;». Τέλος, προστέθηκε στην ίδια διαβαθμισμένη κλίμακα ικανοποίησης και το κριτήριο της συνολικής ικανοποίησης από όλα τα επιμέρους κριτήρια.

Σε πρώτη φάση έγινε έλεγχος όλων των ερωτηματολογίων για τον εντοπισμό περιπτώσεων ερωτηματολογίων που συμπληρώθηκαν στην τύχη (π.χ. οι ερωτώμενοι να έχουν βάλει την ίδια αξιολόγηση σε όλα τα κριτήρια της ερώτησης 6 ή να έχουν αφήσει πολλά κενά). Ο έλεγχος έδειξε ότι δεν υπάρχουν τέτοια ερωτηματολόγια και έτσι η μέθοδος MUSA εφαρμόστηκε για το σύνολο των συμπληρωμένων ερωτηματολογίων (246). Από τον ίδιο

έλεγχω ωστόσο διαπιστώθηκε ότι σε κάθε επιχείρηση υπήρχαν συγκεκριμένα κριτήρια, τα οποία είτε συμπληρώθηκαν από ελάχιστους ερωτώμενους είτε είχαν επιλεγμένη την εναλλακτική απάντηση «δεν χρησιμοποιείται αυτός ο τρόπος». Το γεγονός αυτό σηματοδοτεί είτε την απουσία του συγκεκριμένου τρόπου εσωτερικής επικοινωνίας για την κάθε επιχείρηση είτε την άγνοια του προσωπικού για την ύπαρξη του τρόπου αυτού. Με το σκεπτικό αυτό και στη βάση της εξαγωγής αξιόπιστων αποτελεσμάτων, αφαιρέθηκαν από την πολυκριτήρια ανάλυση τα κριτήρια αυτά.

Έτσι, με βάση την προηγούμενη αιτιολόγηση αφαιρέθηκαν από όλες τις αναλύσεις της MUSA τα κριτήρια «έντυπα εσωτερικής επικοινωνίας» και «συστήματα παραπόνων». Επί πλέον αφαιρέθηκαν:

Από την επιχείρηση «Ασφαλιστική» τα κριτήρια «ιστοσελίδα επιχείρησης», «εσωτερικό δίκτυο», «τηλεδιασκέψεις» και «άτυπες συναντήσεις».

Από την επιχείρηση «INTRACOM» τα κριτήρια «εταιρικά έντυπα» και «άτυπες συναντήσεις».

Από τις ομάδες «εργαζόμενοι όλων των επιχειρήσεων» και «στελέχη όλων των επιχειρήσεων» τα κριτήρια «τηλεδιασκέψεις» και «άτυπες συναντήσεις».

Τέλος, στα κενά κελιά των κριτηρίων καταχωρίστηκε ο μέσος όρος των αξιολογήσεων του συγκεκριμένου κριτηρίου στην ομάδα που πραγματοποιήθηκε η ανάλυση της μεθόδου MUSA.

ΜΕΡΟΣ ΤΡΙΤΟ

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Κεφάλαιο 5. Παρουσίαση και ανάλυση των αποτελεσμάτων

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας, τόσο σε ότι αφορά τις ερωτήσεις που έτυχαν περιγραφικής στατικής ανάλυσης όσο και του τμήματος εκείνου του ερωτηματολογίου που αφορά στους τρόπους εσωτερικής επιχειρησιακής επικοινωνίας (ερώτηση 6), το οποίο υπέστη επεξεργασία μέσω της πολυκριτήριας μεθόδου MUSA.

5.1 Περιγραφική στατιστική ανάλυση

Στο κομμάτι αυτό της εργασίας παρουσιάζονται τα συγκριτικά διαγράμματα μεταξύ των 3 επιχειρήσεων στο σύνολο του προσωπικού (εργαζόμενοι και στελέχη), καθώς και τα αντίστοιχα μεταξύ εργαζομένων και στελεχών ανά ερώτηση.

Ερώτηση 1. *Πόσο σημαντική θεωρείτε ότι είναι η εσωτερική αμφίδρομη επικοινωνία (της διοίκησης προς το προσωπικό και αντιστρόφως) στην εδραίωση ενιαίας κουλτούρας και στη δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης μεταξύ των εργαζόμενων της επιχείρησής σας;*

Οι απαντήσεις σε απόλυτα νούμερα δίνονται στους παρακάτω πίνακες 5.1 και 5.2.

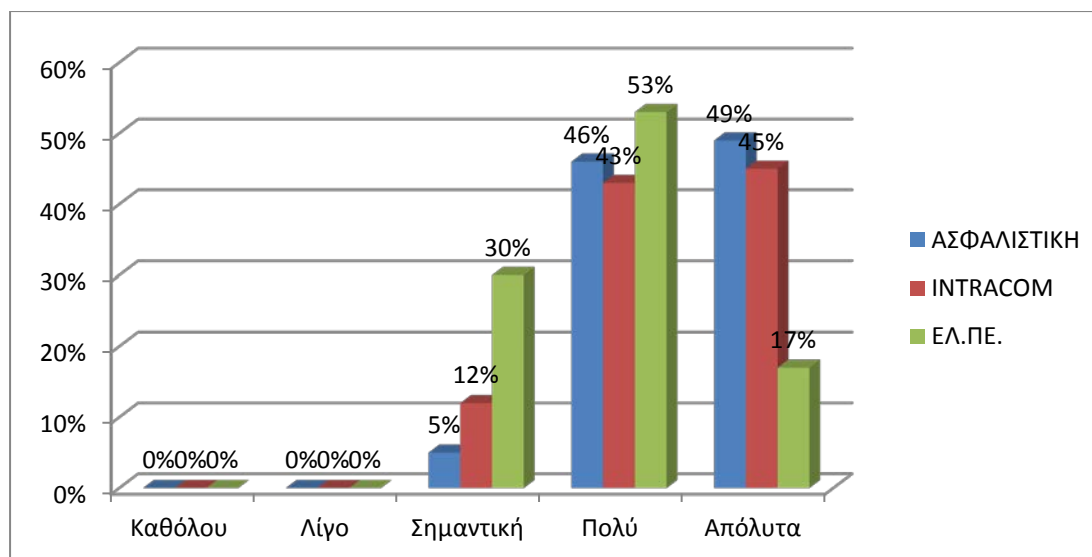
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.1. Απαντήσεις ανά επιχείρηση

	Καθόλου	Λίγο	Σημαντική	Πολύ	Απόλυτα	Σύνολο
ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΗ	0	0	3	26	28	57
INTRACOM	0	0	11	39	40	90
ΕΛ.ΠΕ.	0	0	30	52	17	99
Σύνολο	0	0	44	117	85	246

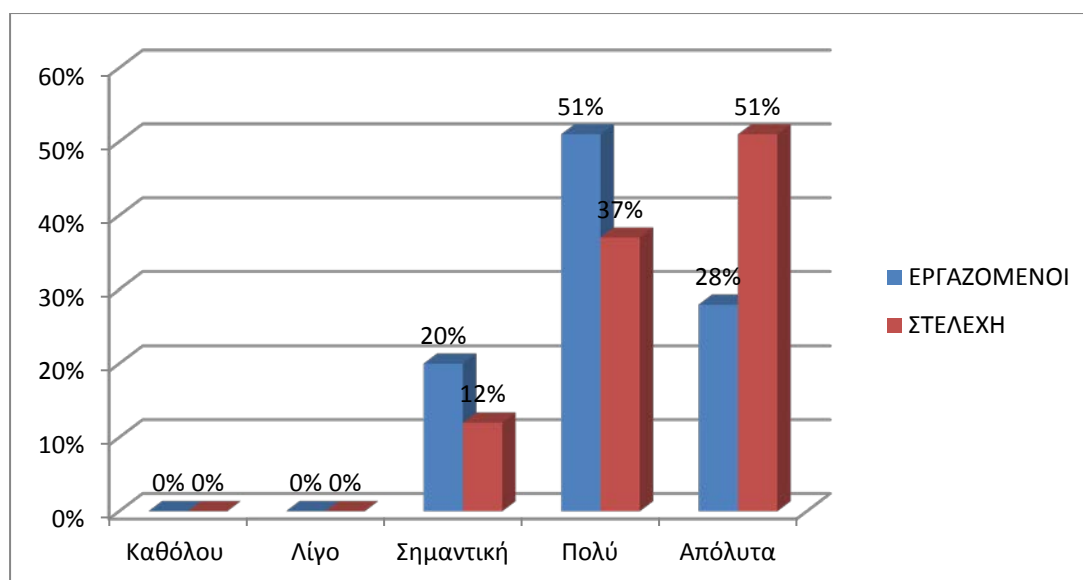
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.2. Απαντήσεις ανά κατηγορία προσωπικού

	Καθόλου	Λίγο	Σημαντική	Πολύ	Απόλυτα	Σύνολο
ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ	0	0	36	92	51	179
ΣΤΕΛΕΧΗ	0	0	8	25	34	67
Σύνολο	0	0	44	117	85	246

Οι ίδιες απαντήσεις παρουσιάζονται στα συγκριτικά διαγράμματα των σχημάτων 5.1 και 5.2 σε ποσοστά.



Σχήμα 5.1



Σχήμα 5.2

Ερώτηση 2. Γνωρίζετε το όραμα, τη στρατηγική και τους στόχους της επιχείρησης στην οποία εργάζεστε;

Αντίστοιχα για τα στελέχη: Μεταφέρετε στους εργαζόμενους το όραμα, τη στρατηγική και τους στόχους της επιχείρησης στην οποία εργάζεστε;

Οι απαντήσεις σε απόλυτα νούμερα δίνονται στους πίνακες 5.3 και 5.4

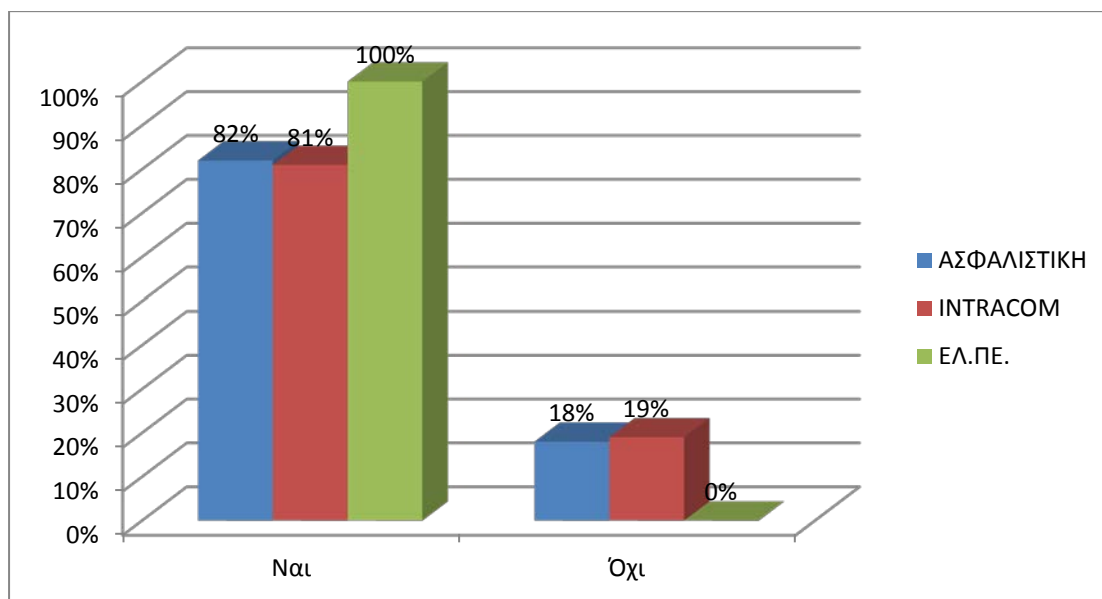
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.3

	Ναι	Όχι	Σύνολο
ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΗ	47	10	57
INTRACOM	73	17	90
ΕΛ.ΠΕ.	99	0	99
Σύνολο	219	27	246

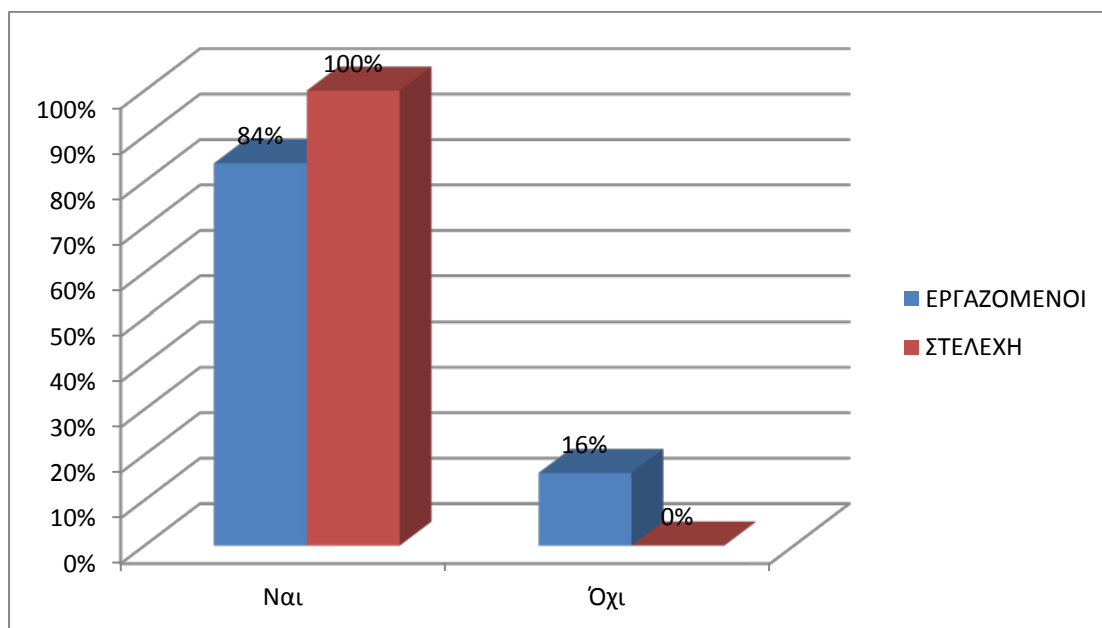
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.4

	Ναι	Όχι	Σύνολο
ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ	151	28	179
ΣΤΕΛΕΧΗ	67	0	67
Σύνολο	218	28	246

Οι ίδιες απαντήσεις παρουσιάζονται στα συγκριτικά διαγράμματα των σχημάτων 5.3 και 5.4 σε ποσοστά.



Σχήμα 5.3



Σχήμα 5.4

Ερώτηση 3. Εργάζεστε με ατομικούς/ομαδικούς στόχους;

Αντίστοιχα για τα στελέχη: Οι εργαζόμενοι εργάζονται με ατομικούς/ομαδικούς στόχους;

Οι απαντήσεις σε απόλυτα νούμερα δίνονται στους πίνακες 5.5 και 5.6

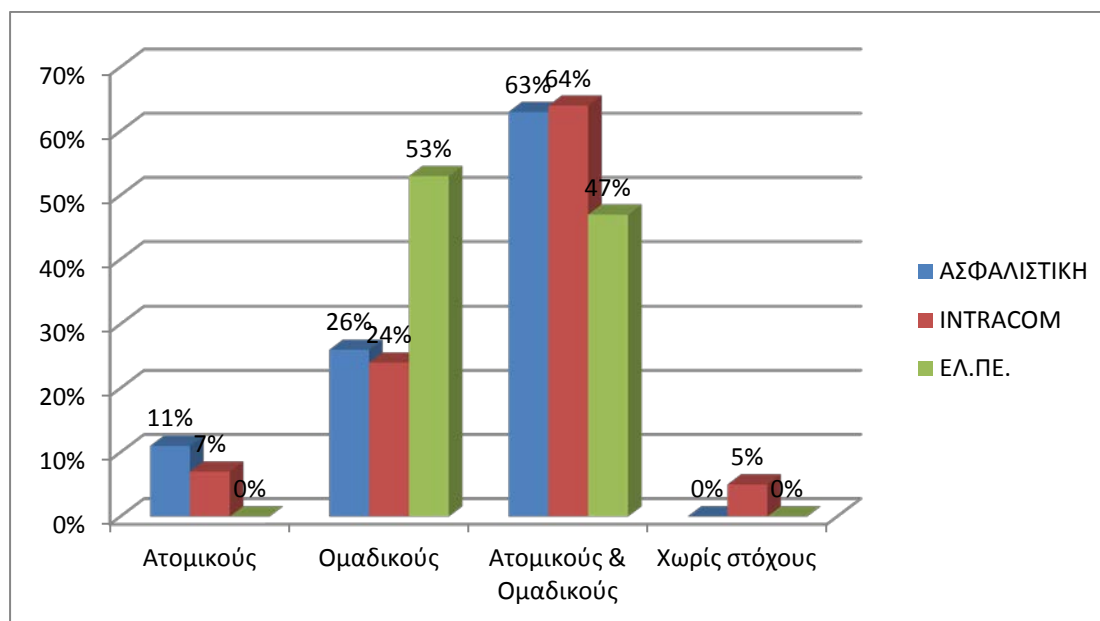
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.5

	Ατομικούς	Ομαδικούς	Ατομικούς & Ομαδικούς	Χωρίς στόχους	Σύνολο
ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΗ	6	15	36	0	57
INTRACOM	6	22	58	4	90
ΕΛ.ΠΕ.	0	52	47	0	99
Σύνολο	12	89	141	4	246

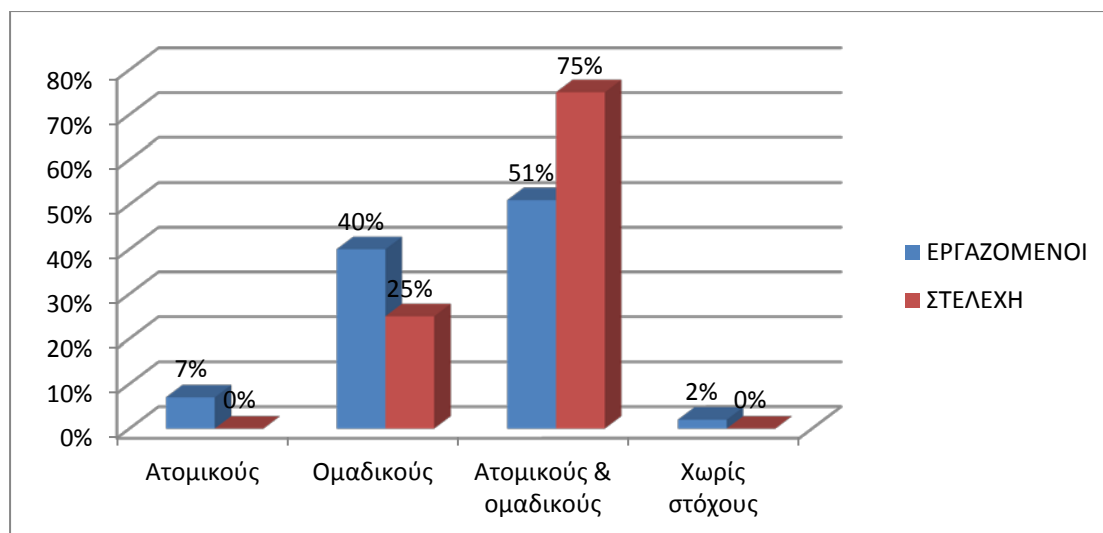
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.6

	Ατομικούς	Ομαδικούς	Ατομικούς & Ομαδικούς	Χωρίς στόχους	Σύνολο
ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ	12	72	91	4	179
ΣΤΕΛΕΧΗ	0	17	50	0	67
Σύνολο	12	89	141	4	246

Οι ίδιες απαντήσεις παρουσιάζονται στα συγκριτικά διαγράμματα των σχημάτων 5.5 και 5.6 σε ποσοστά.



Σχήμα 5.5



Σχήμα 5.6

Ερώτηση 4. *Εάν εργάζεστε με στόχους, συμμετέχετε στη διαδικασία καθορισμού τους ;*
 Αντίστοιχα για τα στελέχη: *Εάν εργάζονται με στόχους, συμμετέχουν στη διαδικασία καθορισμού τους ;*

Οι απαντήσεις σε απόλυτα νούμερα δίνονται στους πίνακες 5.7 και 5.8

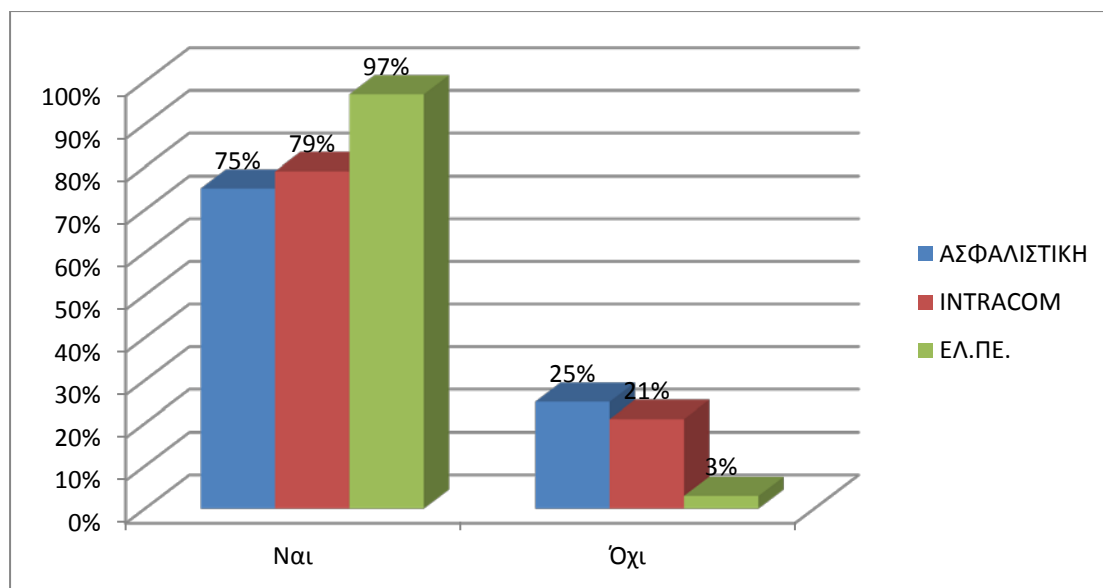
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.7

	Ναι	Όχι	Σύνολο
ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΗ	43	14	57
INTRACOM	71	19	90
ΕΛ.ΠΕ.	96	3	99
Σύνολο	210	36	246

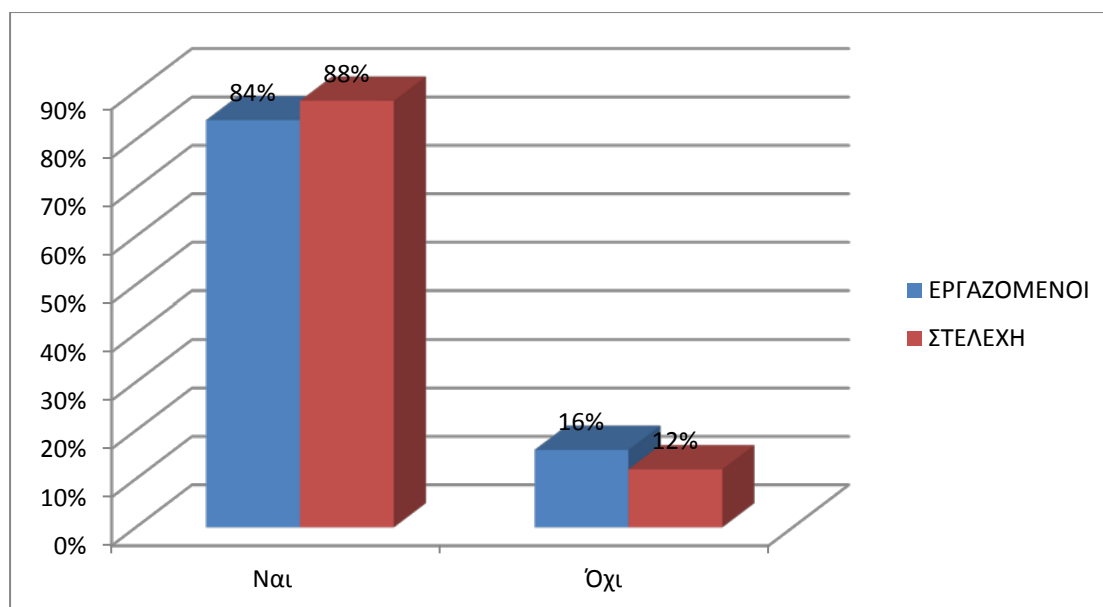
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.8

	Ναι	Όχι	Σύνολο
ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ	151	28	179
ΣΤΕΛΕΧΗ	59	8	67
Σύνολο	210	36	246

Οι ίδιες απαντήσεις παρουσιάζονται στα συγκριτικά διαγράμματα των σχημάτων 5.7 και 5.8 σε ποσοστά.



Σχήμα 5.7



Σχήμα 5.8

Ερώτηση 5. Πόσο σημαντική για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης θεωρείτε τη διαδικασία της επικοινωνίας ;

Οι απαντήσεις σε απόλυτα νούμερα δίνονται στους πίνακες 5.9 και 5.10.

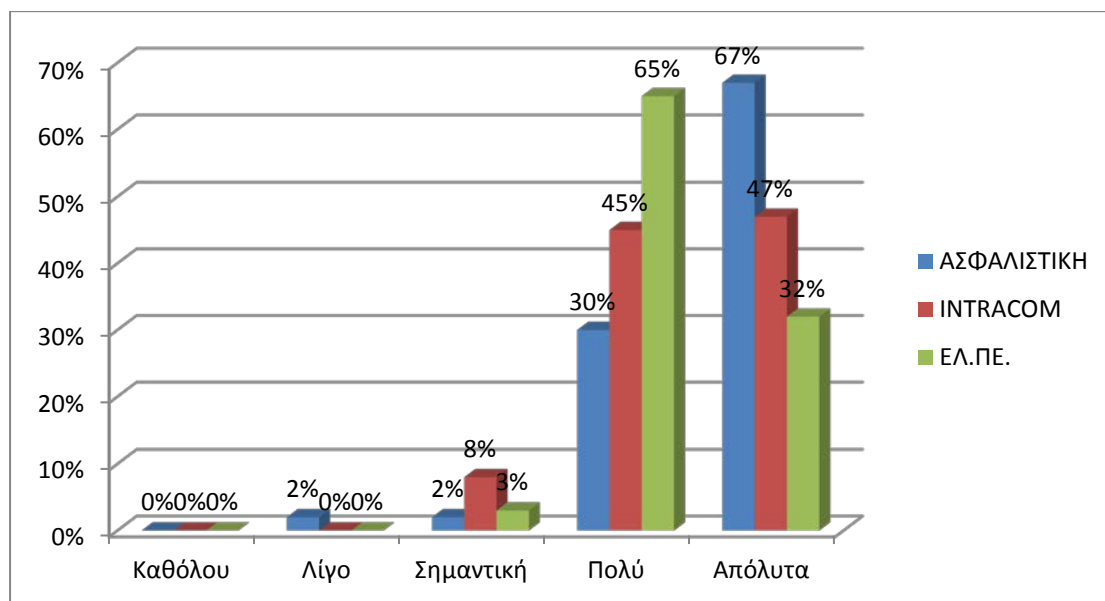
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.9

	Καθόλου	Λίγο	Σημαντική	Πολύ	Απόλυτα	Σύνολο
ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΗ	0	1	1	17	38	57
INTRACOM	0	0	7	41	42	90
ΕΛ.ΠΕ.	0	0	3	64	32	99
Σύνολο	0	1	11	122	112	246

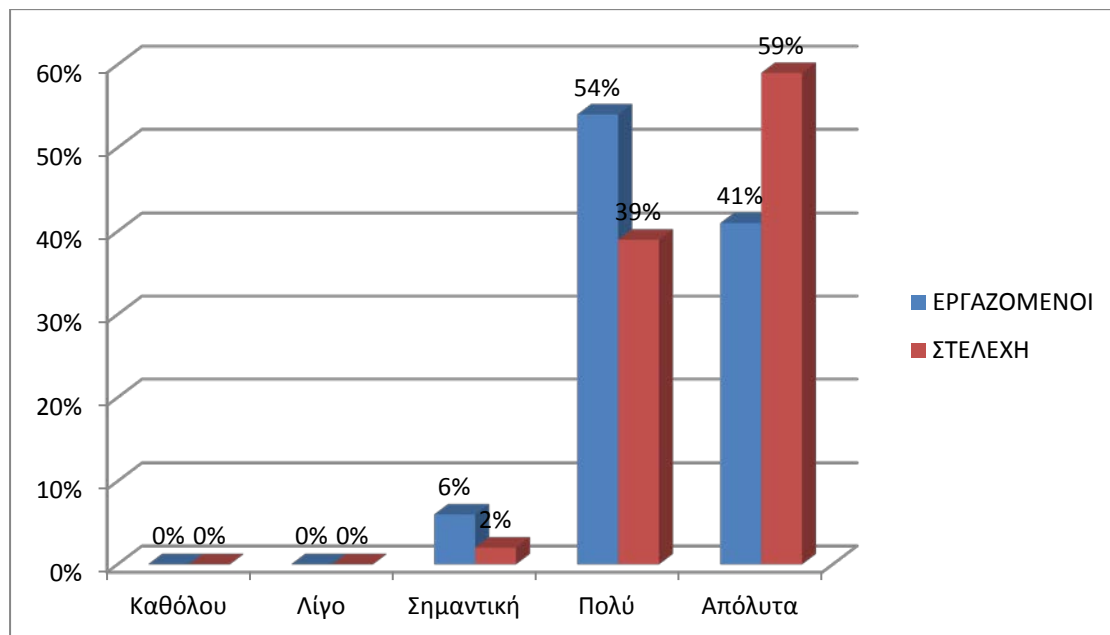
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.10

	Καθόλου	Λίγο	Σημαντική	Πολύ	Απόλυτα	Σύνολο
ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ	0	0	10	96	73	179
ΣΤΕΛΕΧΗ	0	0	1	26	39	67
Σύνολο	0	0	11	122	112	246

Οι ίδιες απαντήσεις παρουσιάζονται στα συγκριτικά διαγράμματα των σχημάτων 5.9 και 5.10 σε ποσοστά.



Σχήμα 5.9



Σχήμα 5.10

Ερώτηση 7α. Θεωρείτε ότι οι καλές επιδόσεις της επιχείρησης στην οποία εργάζεστε σχετίζονται με συγκεκριμένους τύπους εσωτερικής επικοινωνίας;

Οι απαντήσεις σε απόλυτα νούμερα δίνονται στους πίνακες 5.11 και 5.12.

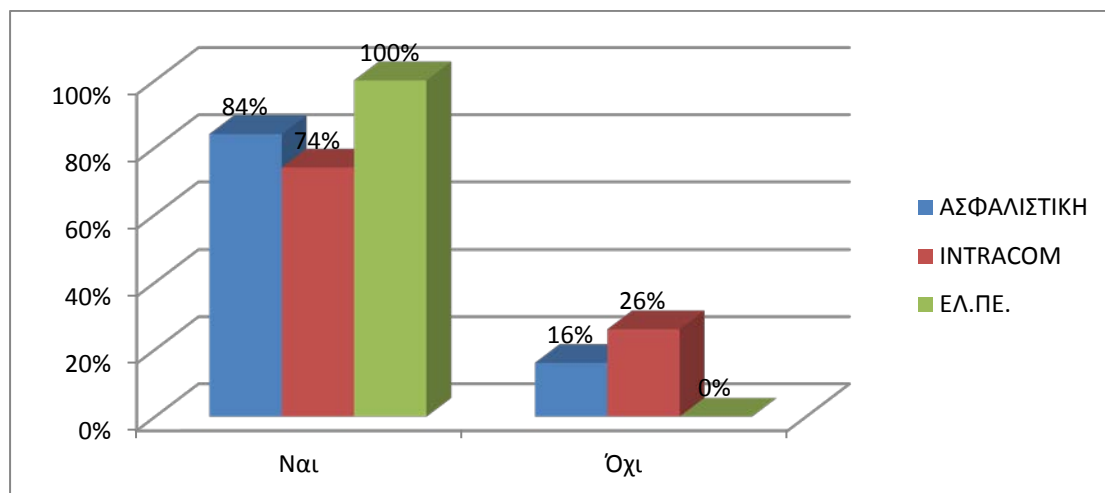
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.11

	Ναι	Όχι	Σύνολο
ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΗ	48	9	57
INTRACOM	67	23	90
ΕΛ.ΠΕ.	99	0	99
Σύνολο	214	32	246

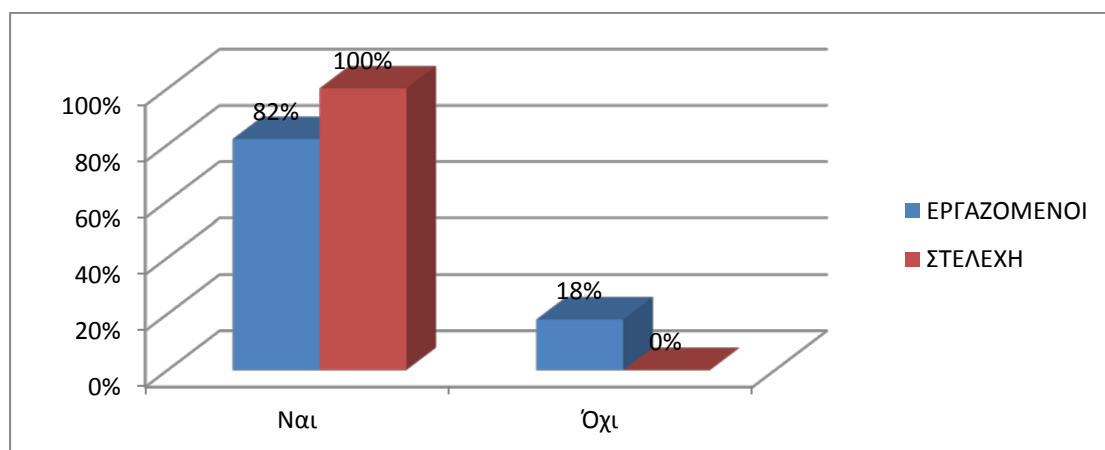
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.12

	Ναι	Όχι	Σύνολο
ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ	147	32	179
ΣΤΕΛΕΧΗ	67	0	67
Σύνολο	214	32	246

Οι ίδιες απαντήσεις παρουσιάζονται στα συγκριτικά διαγράμματα των σχημάτων 5.11 και 5.12 σε ποσοστά.



Σχήμα 5.11



Σχήμα 5.12

Ερώτηση 7β. Αν ναι με ποιους;

Στο επίπεδο των επιχειρήσεων, ο αριθμός των απαντήσεων ανά κριτήριο και κατά φθίνουσα σειρά αποτυπώνεται στον ακόλουθο πίνακα 5.13.

Πίνακας 5.13. Απαντήσεις ανά επιχείρηση

ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΗ		INTRACOM		ΕΛ.ΠΕ.	
Προσωπική επαφή	43	Ομαδικές/διατμηματικές συναντήσεις	36	Ομαδικές/διατμηματικές συναντήσεις	75
Ηλεκτρονικό ταχυδρομείο	39	Ηλεκτρονικό ταχυδρομείο	33	Ηλεκτρονικό ταχυδρομείο	69
Ομαδικές/διατμηματικές συναντήσεις	38	Προσωπική επαφή	31	Εσωτερικό δίκτυο	66
Εκπαίδευση	15	Ιστοσελίδα επιχείρησης	16	Ιστοσελίδα επιχείρησης	51
Τηλεφωνική επικοινωνία	12	Τηλεδιασκέψεις	15	Προσωπική επαφή	41
Εταιρικά έντυπα	4	Εσωτερικό δίκτυο	14	Εκπαίδευση	22
		Τηλεφωνική επικοινωνία	12	Εταιρικά έντυπα	22
		Εκπαίδευση	7	Τηλεφωνική επικοινωνία	17
		Εταιρικά έντυπα	4	Τηλεδιασκέψεις	6
				Άτυπες συναντήσεις	1

Στο επίπεδο της κατηγορίας του προσωπικού, ο αριθμός των απαντήσεων ανά κριτήριο και κατά φθίνουσα σειρά αποτυπώνεται στον ακόλουθο πίνακα 5.14.

Πίνακας 5.14. Απαντήσεις ανά κατηγορία προσωπικού

ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ		ΣΤΕΛΕΧΗ	
Ομαδικές/διατμηματικές συναντήσεις	109	Ηλεκτρονικό ταχυδρομείο	49
Ηλεκτρονικό ταχυδρομείο	99	Ομαδικές/διατμηματικές συναντήσεις	40
Προσωπική επαφή	84	Εσωτερικό δίκτυο	35
Ιστοσελίδα επιχείρησης	51	Προσωπική επαφή	31
Εσωτερικό δίκτυο	45	Τηλεφωνική επικοινωνία	27
Εκπαίδευση	26	Εκπαίδευση	18
Εταιρικά έντυπα	20	Ιστοσελίδα επιχείρησης	16
Τηλεφωνική επικοινωνία	14	Τηλεδιασκέψεις	14
Τηλεδιασκέψεις	7	Εταιρικά έντυπα	10
Άτυπες συναντήσεις	1		

Ερώτηση 8. Πόσο σημαντική θεωρείτε ότι είναι η διεύρυνση των καναλιών αμφίδρομης επικοινωνίας μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων;

Οι απαντήσεις σε απόλυτα νούμερα δίνονται στους πίνακες 5.15 και 5.16

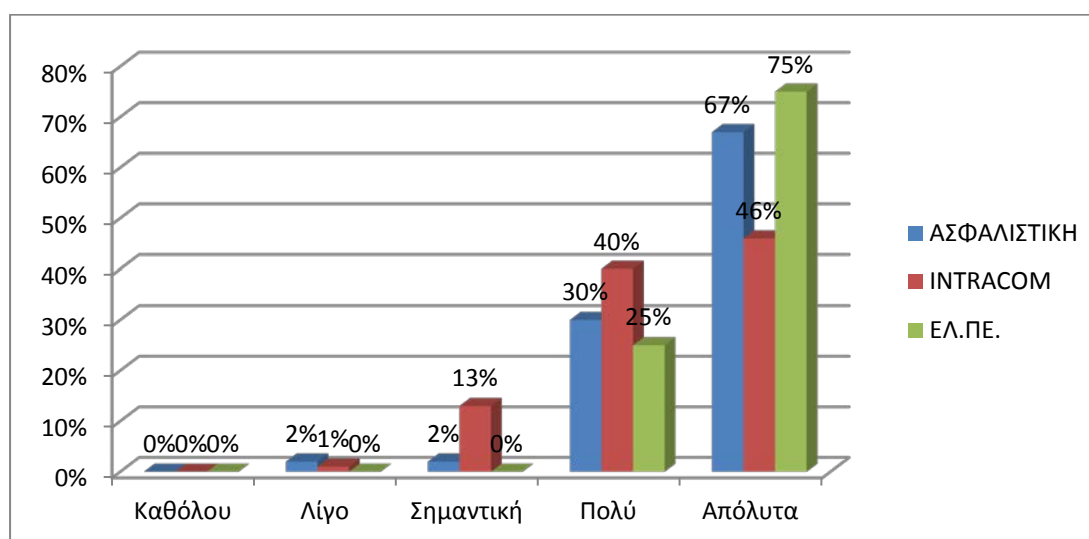
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.15

	Καθόλου	Λίγο	Σημαντική	Πολύ	Απόλυτα	Σύνολο
ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΗ	0	1	1	17	38	57
INTRACOM	0	1	12	36	41	90
ΕΛ.ΠΕ.	0	0	0	25	74	99
Σύνολο	0	2	13	78	153	246

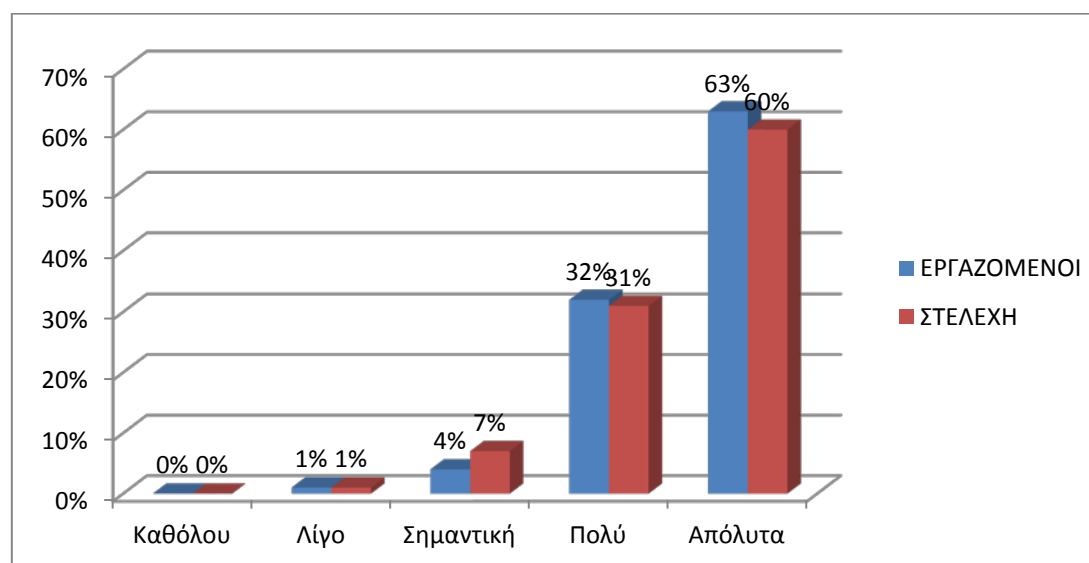
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.16

	Καθόλου	Λίγο	Σημαντική	Πολύ	Απόλυτα	Σύνολο
ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ	0	1	8	57	113	179
ΣΤΕΛΕΧΗ	0	1	5	21	40	67
Σύνολο	0	2	13	78	153	246

Οι ίδιες απαντήσεις παρουσιάζονται στα συγκριτικά διαγράμματα των σχημάτων 5.13 και 5.14 σε ποσοστά.



Σχήμα 5.13



Σχήμα 5.14

Ερώτηση 9. Οι προϊστάμενοι δείχνουν ενδιαφέρον κατά την επικοινωνία τους μαζί σας.
Αντίστοιχα για τα στελέχη: Οι υφιστάμενοι δείχνουν ενδιαφέρον κατά την επικοινωνία τους μαζί σας.

Βαθμολογείτε από 1=διαφωνώ απόλυτα, έως 5=συμφωνώ απόλυτα.

Οι απαντήσεις σε απόλυτα νούμερα δίνονται στους πίνακες 5.17 και 5.18.

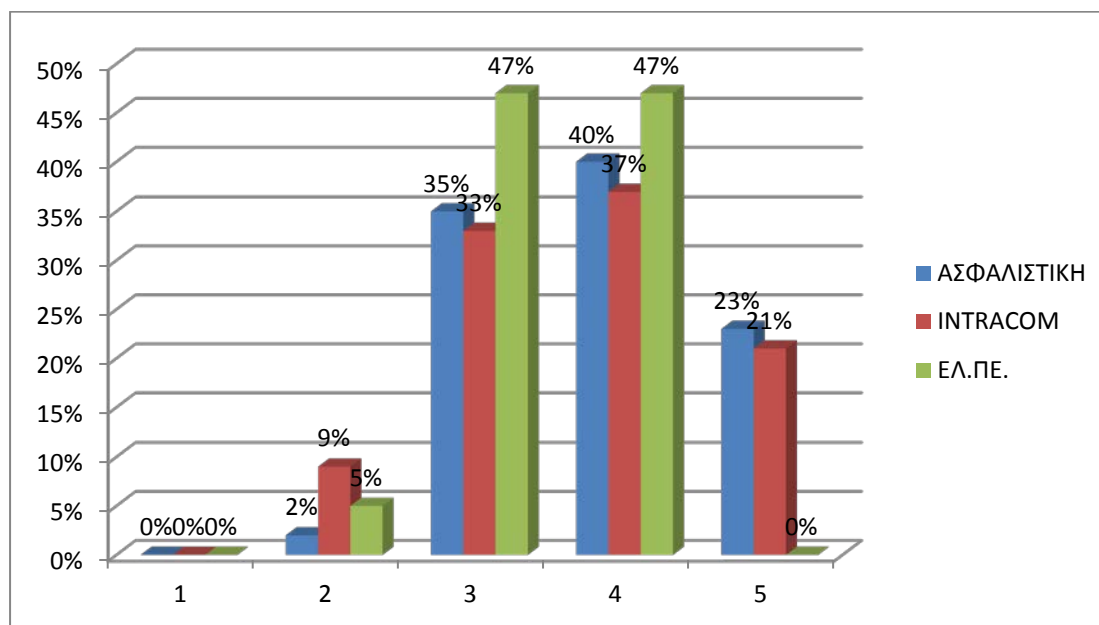
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.17

	1	2	3	4	5	Σύνολο
ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΗ	0	1	20	23	13	57
INTRACOM	0	8	30	33	19	90
ΕΛ.ΠΕ.	0	5	47	47	0	99
Σύνολο	0	14	97	103	32	246

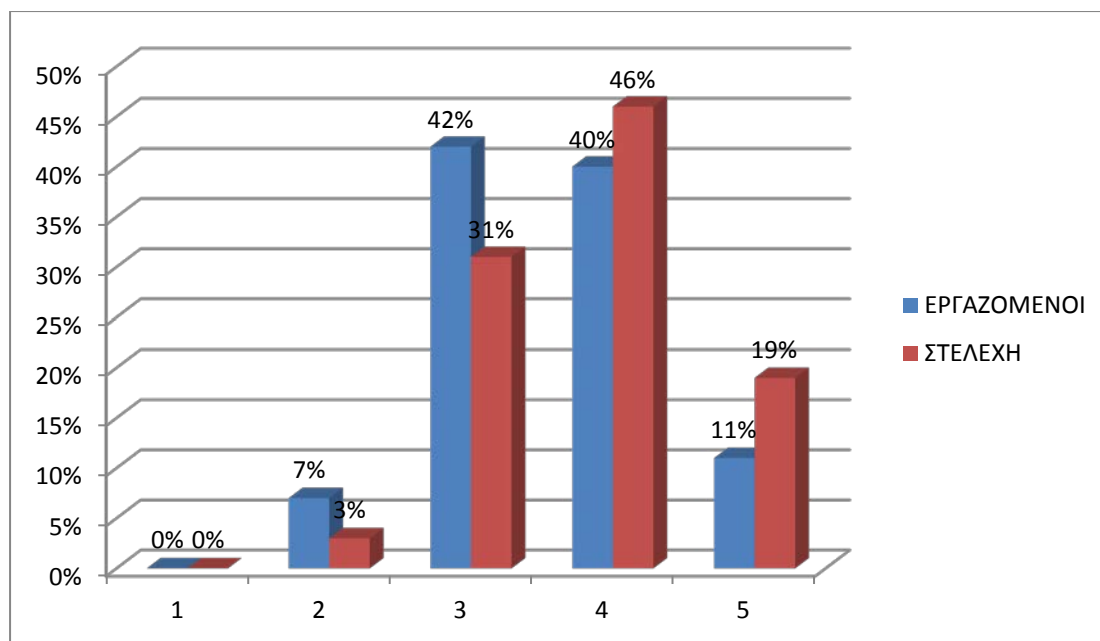
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.18

	1	2	3	4	5	Σύνολο
ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ	0	12	76	72	19	179
ΣΤΕΛΕΧΗ	0	2	21	31	13	67
Σύνολο	0	14	97	103	32	246

Οι ίδιες απαντήσεις παρουσιάζονται στα συγκριτικά διαγράμματα των σχημάτων 5.15 και 5.16 σε ποσοστά.



Σχήμα 5.15



Σχήμα 5.16

Ερώτηση 10. Η δομή της επιχείρησης είναι ευέλικτη ώστε να ευνοεί την εσωτερική επικοινωνία (π.χ. δεν υπάρχουν πολυάριθμα ιεραρχικά επίπεδα, περίπλοκες και χρονοβόρες διαδικασίες ροής των πληροφοριών).

Βαθμολογείστε από 1=διαφωνώ απόλυτα, έως 5=συμφωνώ απόλυτα.

Οι απαντήσεις σε απόλυτα νούμερα δίνονται στους πίνακες 5.19 και 5.20.

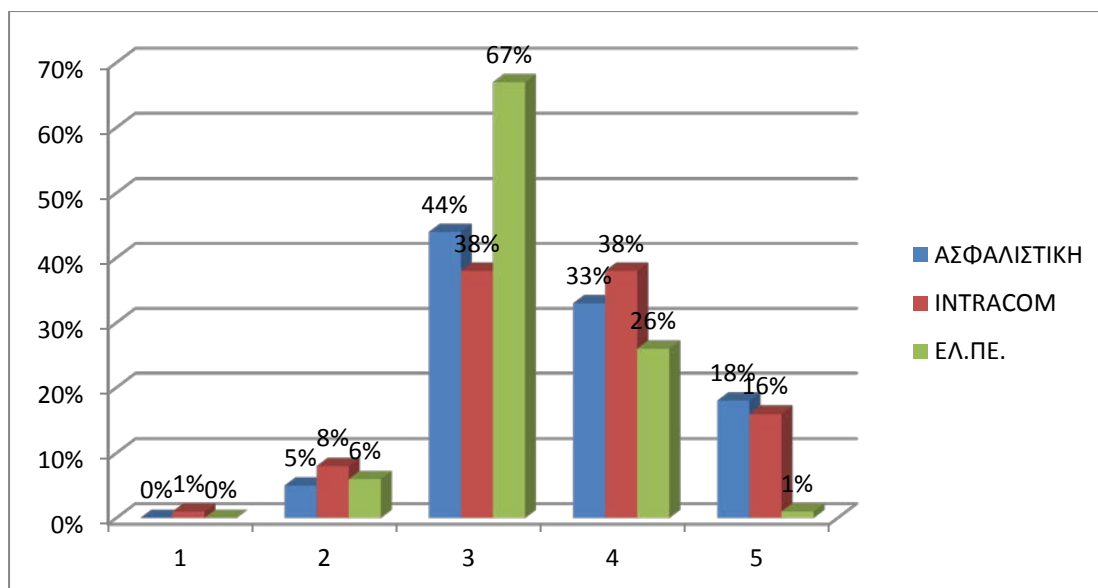
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.19

	1	2	3	4	5	Σύνολο
ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΗ	0	3	25	19	10	57
INTRACOM	1	7	34	34	14	90
ΕΛ.ΠΕ.	0	6	66	26	1	99
Σύνολο	1	16	125	79	25	246

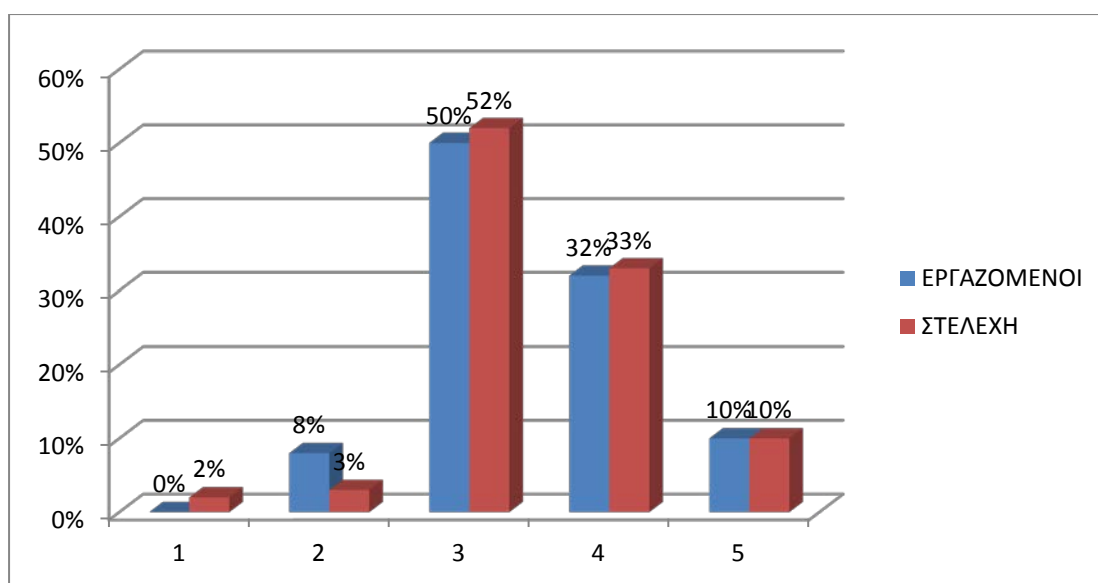
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.20

	1	2	3	4	5	Σύνολο
ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ	0	14	90	57	18	179
ΣΤΕΛΕΧΗ	1	2	35	22	7	67
Σύνολο	1	16	125	79	25	246

Οι ίδιες απαντήσεις παρουσιάζονται στα συγκριτικά διαγράμματα των σχημάτων 5.17 και 5.18 σε ποσοστά.



Σχήμα 5.17



Σχήμα 5.18

Ερώτηση 11. Ο όγκος πληροφοριών που δέχεστε είναι μεγάλος.

Αντίστοιχα για τα στελέχη: Ο όγκος πληροφοριών που δέχονται οι εργαζόμενοι είναι μεγάλος.

Βαθμολογείτε από 1=διαφωνώ απόλυτα, έως 5=συμφωνώ απόλυτα.

Οι απαντήσεις σε απόλυτα νούμερα δίνονται στους πίνακες 5.21 και 5.22.

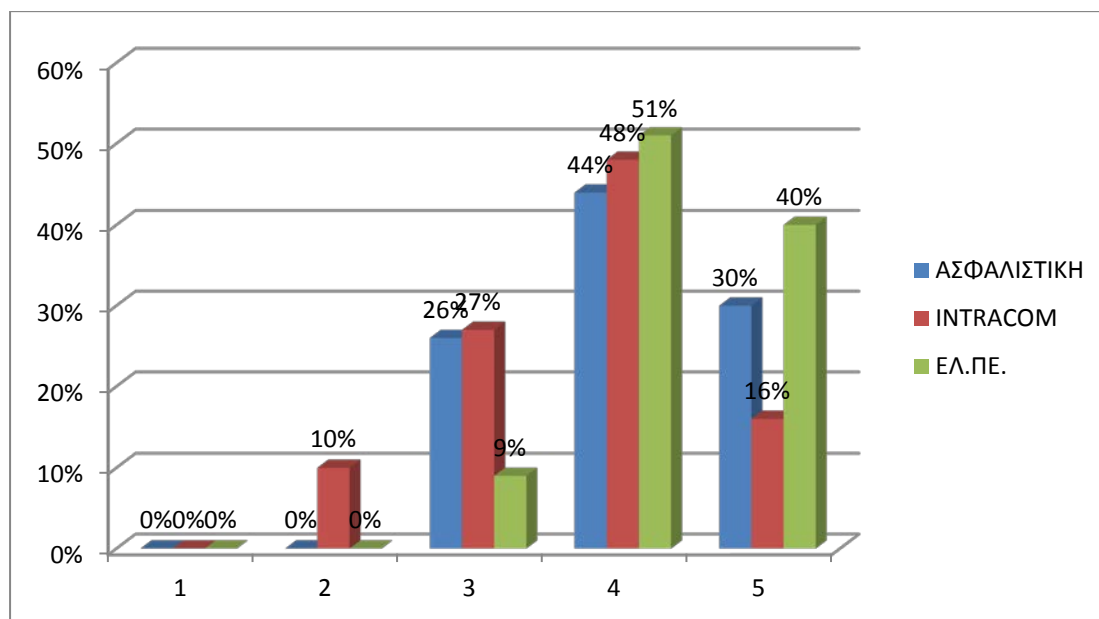
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.21

	1	2	3	4	5	Σύνολο
ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΗ	0	0	15	25	17	57
INTRACOM	0	9	24	43	14	90
ΕΛ.ΠΕ.	0	0	9	50	40	99
Σύνολο	0	9	48	118	71	246

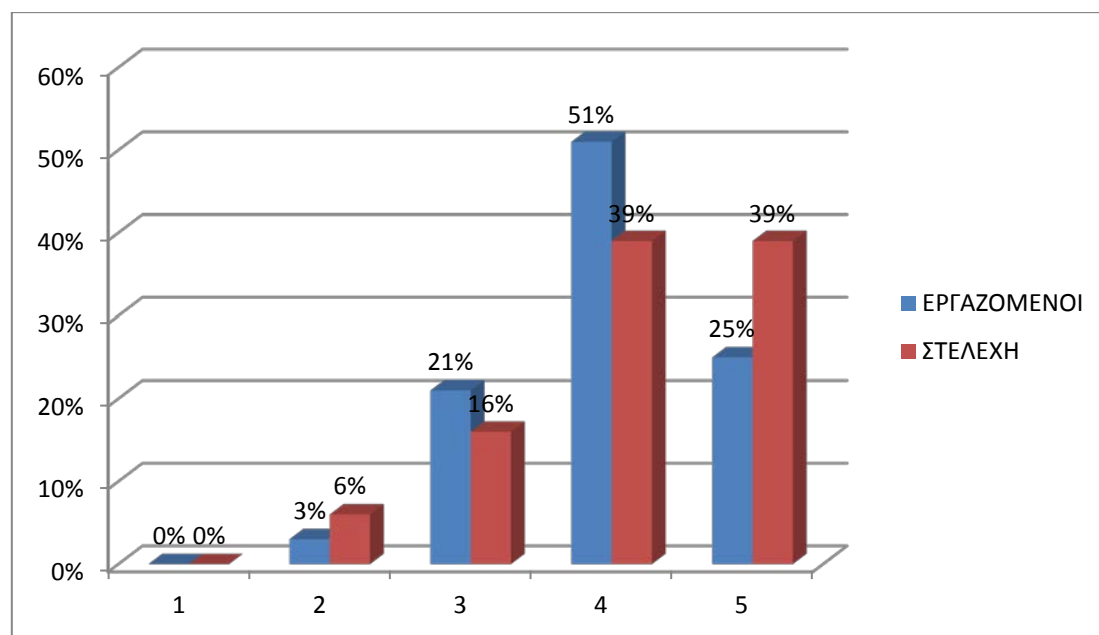
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.22

	1	2	3	4	5	Σύνολο
ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ	0	5	37	92	45	179
ΣΤΕΛΕΧΗ	0	4	11	26	26	67
Σύνολο	0	9	48	118	71	246

Οι ίδιες απαντήσεις παρουσιάζονται στα συγκριτικά διαγράμματα των σχημάτων 5.19 και 5.20 σε ποσοστά.



Σχήμα 5.19



Σχήμα 5.20

Ερώτηση 12. Πόσο συχνά έχετε επίσημες/ανεπίσημες συναντήσεις με συναδέλφους σας από ανώτερα ιεραρχικά κλιμάκια (Διευθυντές, Τομεάρχες, κλπ);

Αντίστοιχα για τα στελέχη: Πόσο συχνά έχετε επίσημες/ανεπίσημες συναντήσεις με εργαζόμενους από κατώτερα ιεραρχικά κλιμάκια (τομείς, διευθύνσεις, εργαζόμενους);

Οι απαντήσεις σε απόλυτα νούμερα δίνονται στους πίνακες 5.23 και 5.24.

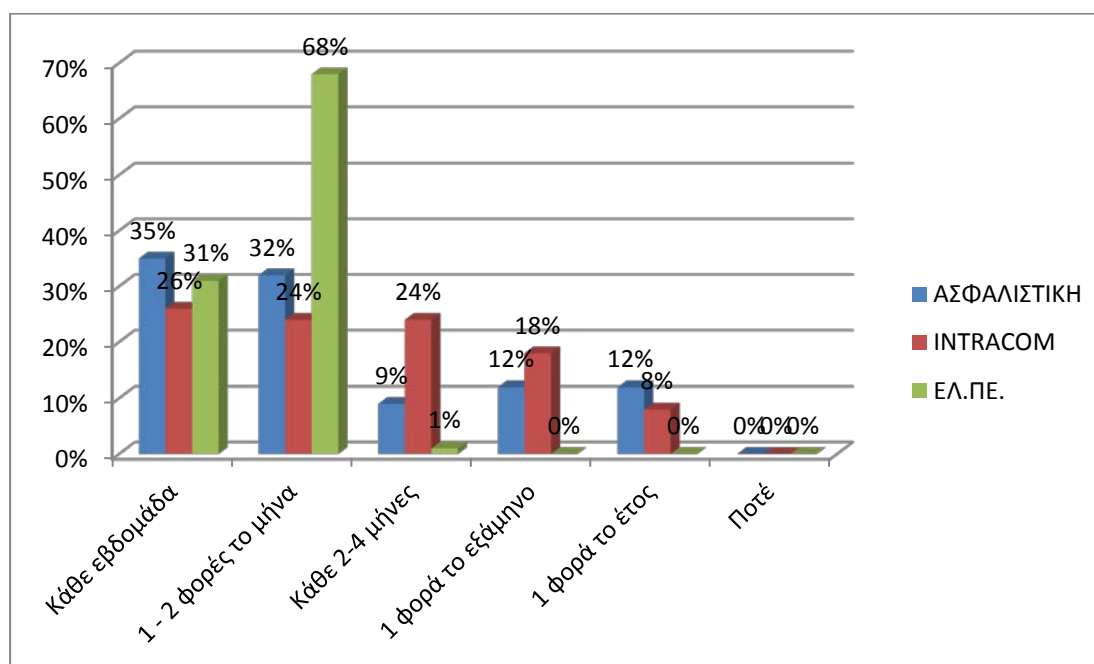
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.23

	Κάθε εβδομάδα	1-2 φορές το μήνα	Κάθε 2-4 μήνες	1 φορά το εξάμηνο	1 φορά το έτος	Ποτέ	Σύνολο
ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΗ	20	18	5	7	7	0	57
INTRACOM	23	22	22	16	7	0	90
ΕΛ.ΠΕ.	31	67	1	0	0	0	99
Σύνολο	74	107	28	23	14	0	246

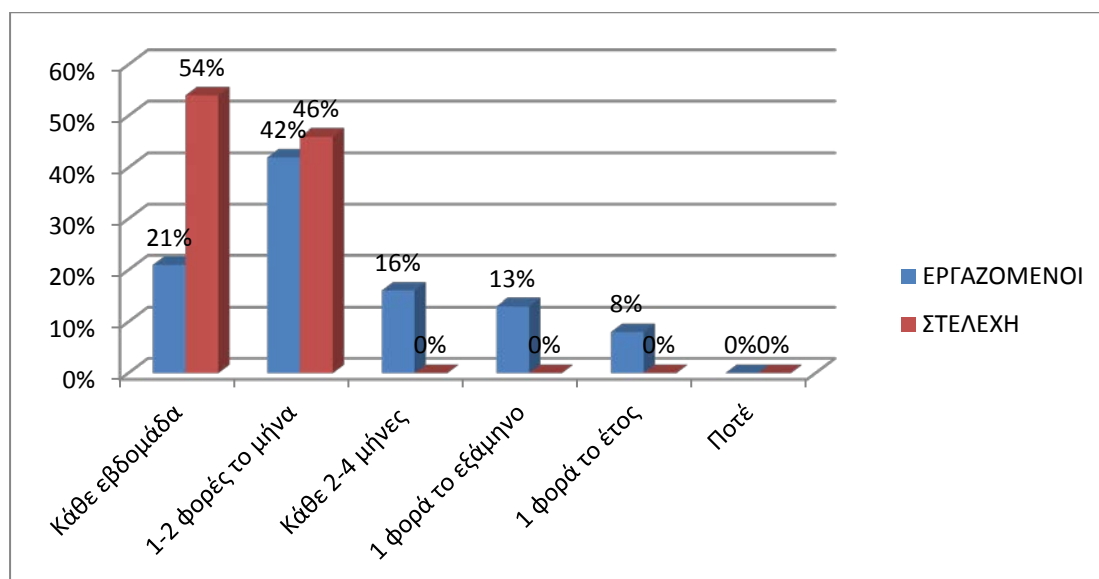
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.24

	Κάθε εβδομάδα	1-2 φορές το μήνα	Κάθε 2-4 μήνες	1 φορά το εξάμηνο	1 φορά το έτος	Ποτέ	Σύνολο
ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ	38	76	28	23	14	0	179
ΣΤΕΛΕΧΗ	36	31	0	0	0	0	67
Σύνολο	74	107	28	23	14	0	246

Οι ίδιες απαντήσεις παρουσιάζονται στα συγκριτικά διαγράμματα των σχημάτων 5.21 και 5.22 σε ποσοστά.



Σχήμα 5.21



Σχήμα 5.22

Ερώτηση 13. Σας ζητούνται προτάσεις από εκπροσώπους της διοίκησης για θέματα που αφορούν τους στόχους ή την πορεία της επιχείρησης;

Αντίστοιχα για τα στελέχη: Αναζητάτε προτάσεις από τους εργαζόμενους ή από εκπροσώπους τους για θέματα που αφορούν τους στόχους ή την πορεία της επιχείρησης/οργανισμού;

Οι απαντήσεις σε απόλυτα νούμερα δίνονται στους πίνακες 5.25 και 5.26.

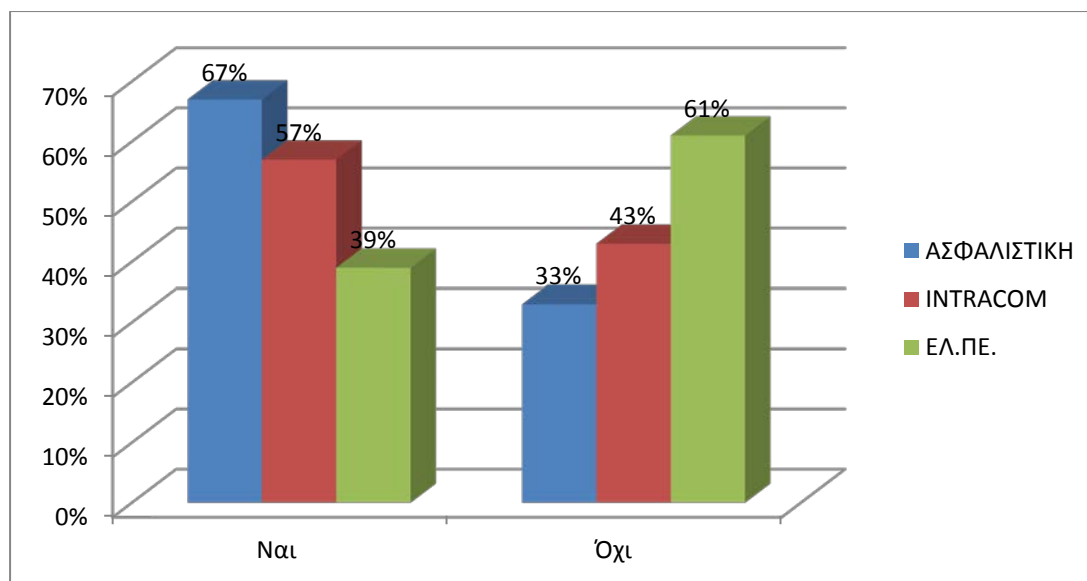
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.25

	Ναι	Όχι	Σύνολο
ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΗ	38	19	57
INTRACOM	51	39	90
ΕΛ.ΠΕ.	39	60	99
Σύνολο	128	118	246

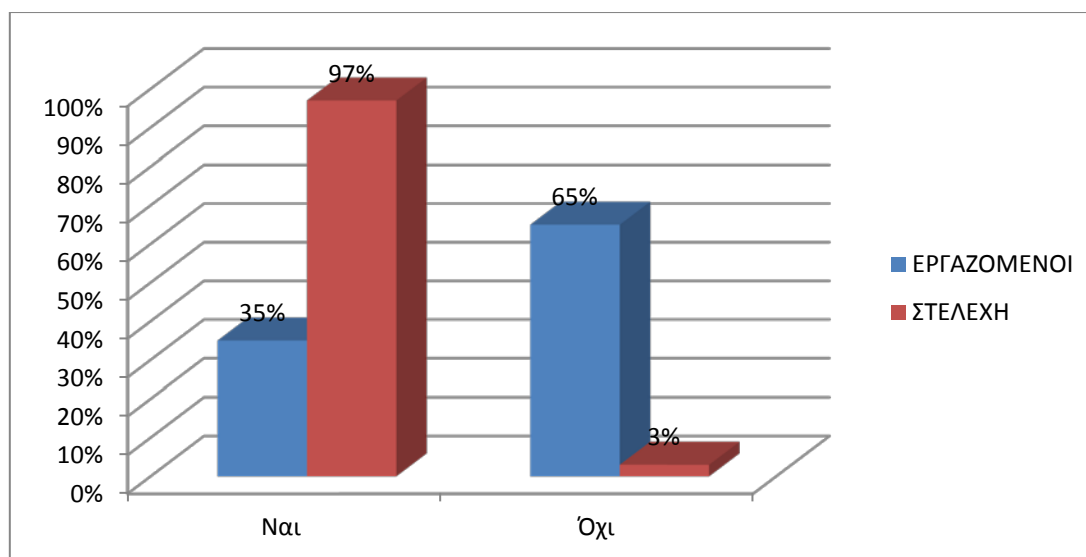
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.26

	Ναι	Όχι	Σύνολο
ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ	63	116	179
ΣΤΕΛΕΧΗ	65	2	67
Σύνολο	128	118	246

Οι ίδιες απαντήσεις παρουσιάζονται στα συγκριτικά διαγράμματα των σχημάτων 5.23 και 5.24 σε ποσοστά.



Σχήμα 5.23



Σχήμα 5.24

Ερώτηση 14. *Αν ναι, αξιοποιούνται οι προτάσεις και οι ιδέες σας;*

Αντίστοιχα για τα στελέχη: Αν ναι, αξιοποιείτε τις προτάσεις και τις ιδέες των εργαζόμενων;

Οι απαντήσεις σε απόλυτα νούμερα δίνονται στους πίνακες 5.27 και 5.28.

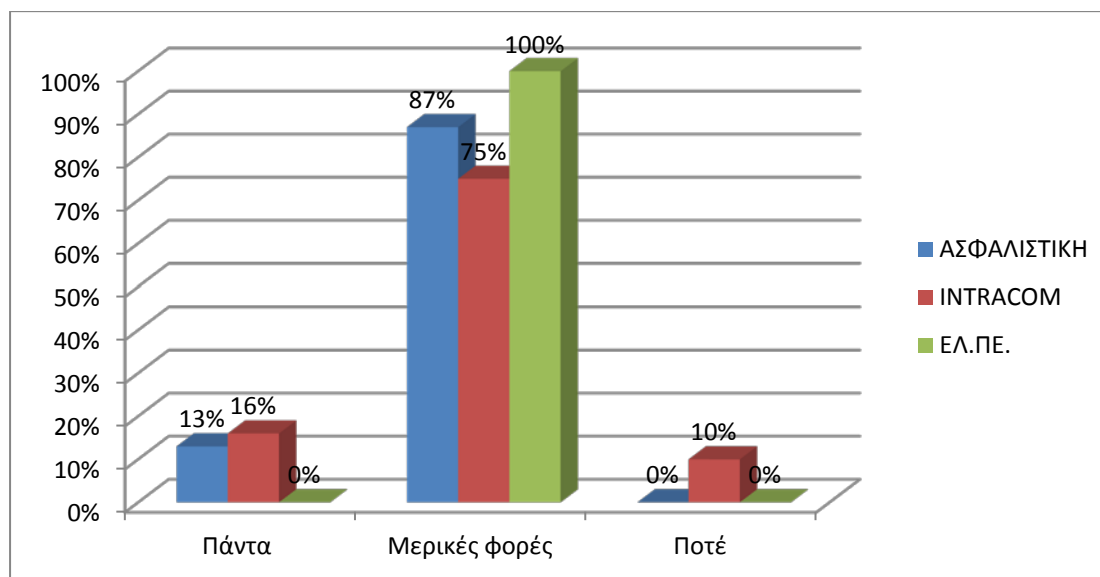
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.27

	Πάντα	Μερικές φορές	Ποτέ	Σύνολο
ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΗ	5	33	0	38
INTRACOM	8	38	5	51
ΕΛ.ΠΕ.	0	39	0	39
Σύνολο	13	110	5	128

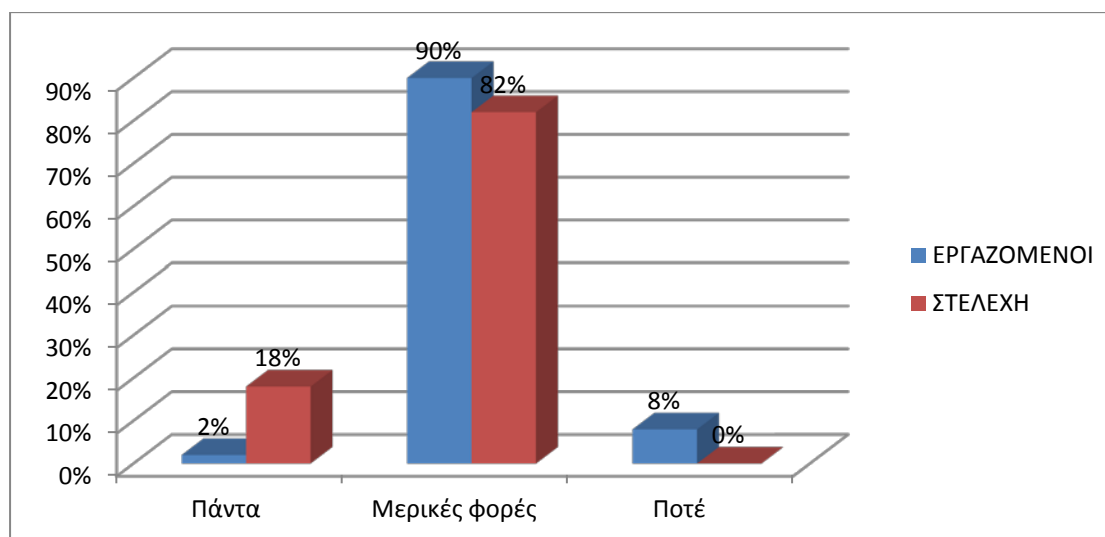
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.28

	Πάντα	Μερικές φορές	Ποτέ	Σύνολο
ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ	1	57	5	63
ΣΤΕΛΕΧΗ	12	53	0	65
Σύνολο	13	110	5	128

Οι ίδιες απαντήσεις παρουσιάζονται στα συγκριτικά διαγράμματα των σχημάτων 5.25 και 5.26 σε ποσοστά.



Σχήμα 5.25



Σχήμα 5.26

Ερώτηση 15. Ενθαρρύνεστε από τους προϊσταμένους σας στην ανάληψη ευθυνών και στη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων;

Αντίστοιχα για τα στελέχη: Ενθαρρύνετε τους εργαζόμενους στην ανάληψη ευθυνών και στη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων;

Οι απαντήσεις σε απόλυτα νούμερα δίνονται στους πίνακες 5.29 και 5.30.

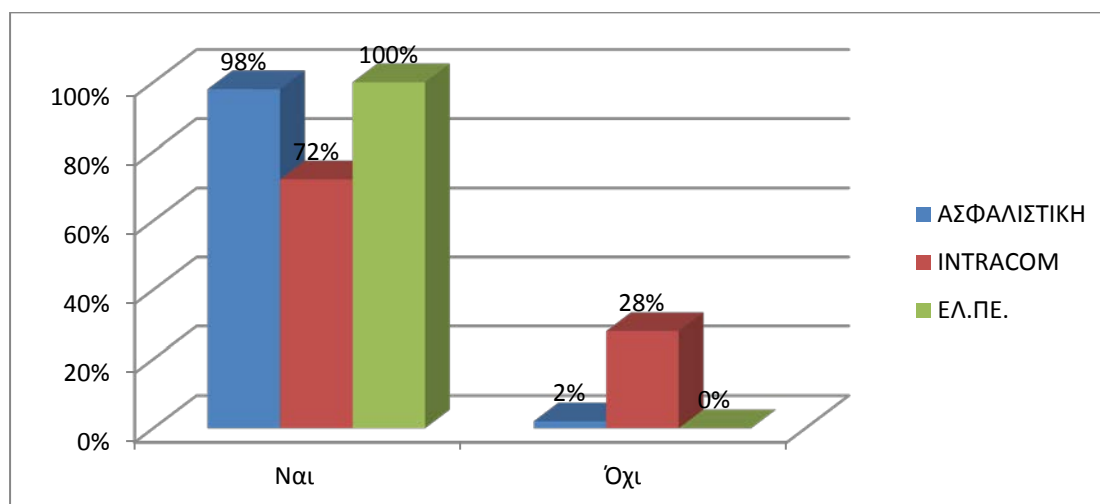
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.29

	Ναι	Όχι	Σύνολο
ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΗ	56	1	57
INTRACOM	65	25	90
ΕΛ.ΠΕ.	99	0	99
Σύνολο	220	26	246

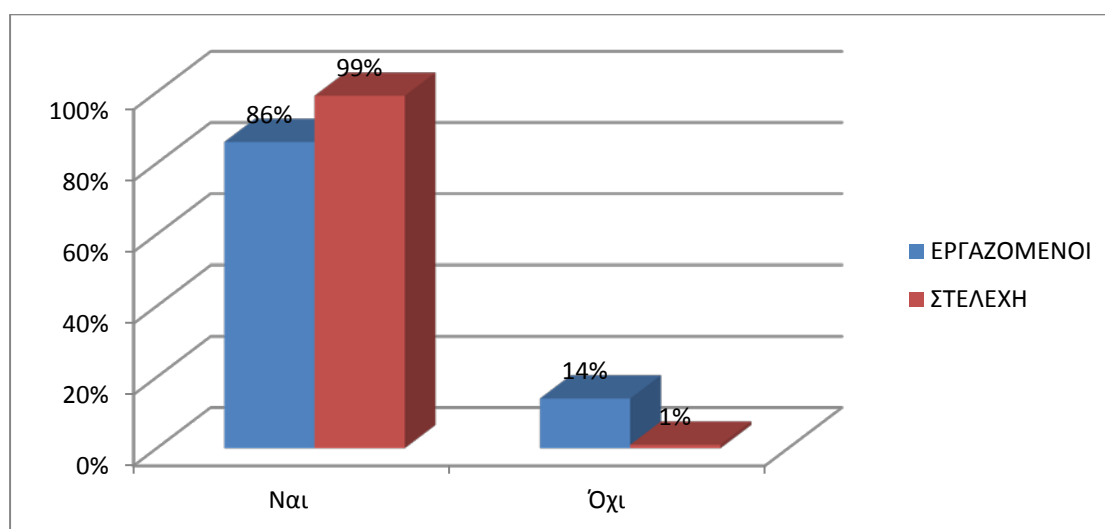
ΠΙΝΑΚΑΣ 5.30

	Ναι	Όχι	Σύνολο
ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ	154	25	179
ΣΤΕΛΕΧΗ	66	1	67
Σύνολο	220	26	246

Οι ίδιες απαντήσεις παρουσιάζονται στα συγκριτικά διαγράμματα των σχημάτων 5.27 και 5.28 σε ποσοστά.



Σχήμα 5.27



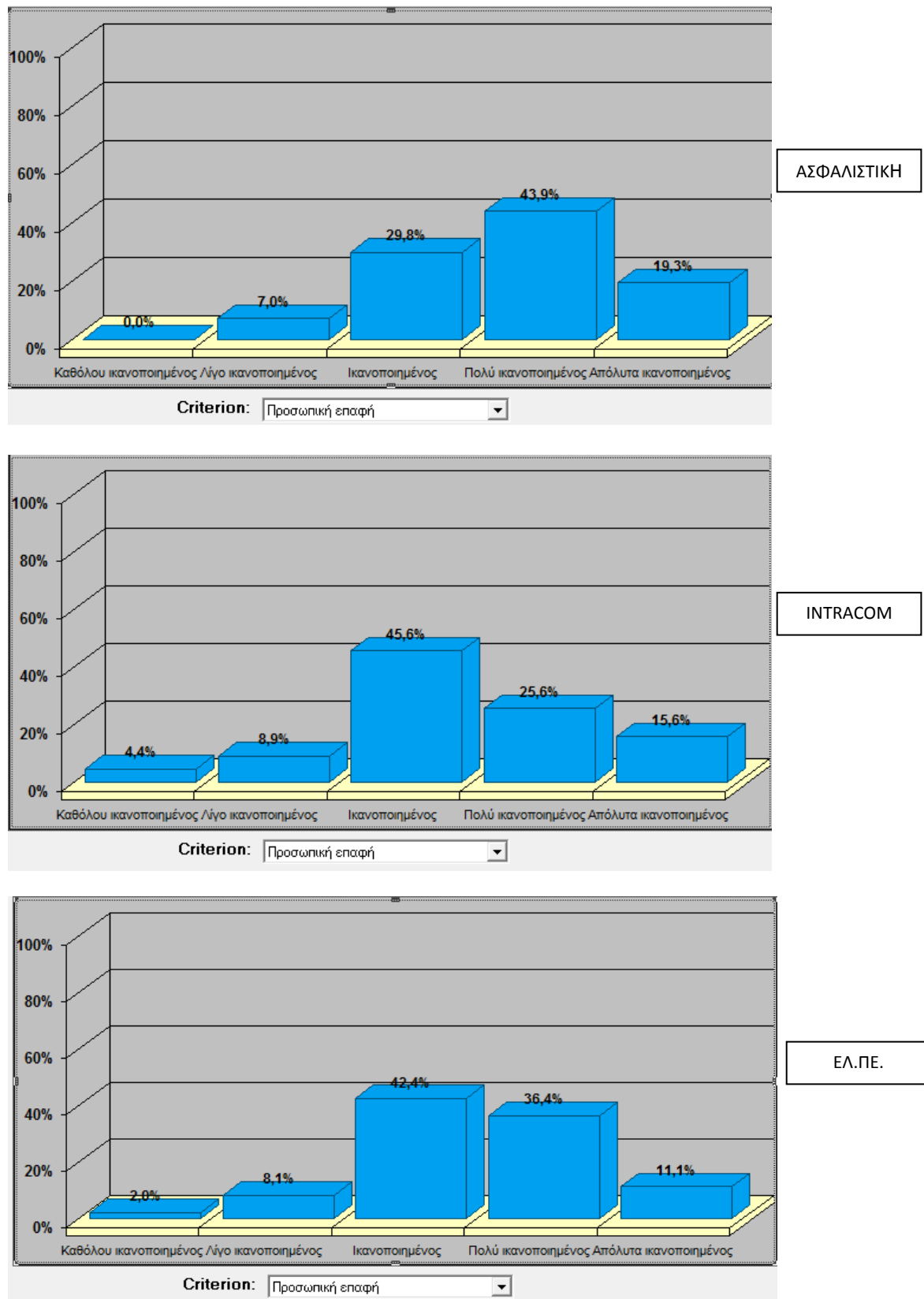
Σχήμα 5.28

5.2. Πολυκριτήρια ανάλυση MUSA

Στο κομμάτι αυτό της εργασίας παρουσιάζεται η επεξεργασία της ερώτησης 6 του ερωτηματολογίου με την ανάλυση που προσφέρει η πολυκριτήρια μέθοδος MUSA. Η παρουσίαση και η ανάλυση γίνονται συγκριτικά με τη βοήθεια των σχετικών διαγραμμάτων ικανοποίησης ανά κριτήριο (τρόπο επικοινωνίας) α) μεταξύ των τριών επιχειρήσεων (εργαζόμενοι και στελέχη) και β) μεταξύ εργαζομένων και στελεχών (και των τριών επιχειρήσεων). Στην περίπτωση (α), όπου έχει αφαιρεθεί κάποιο κριτήριο για κάποια επιχείρηση, γίνεται σύγκριση του κριτηρίου μεταξύ των άλλων δύο επιχειρήσεων.

5.2.1 Συγκριτική παρουσίαση των επιχειρήσεων

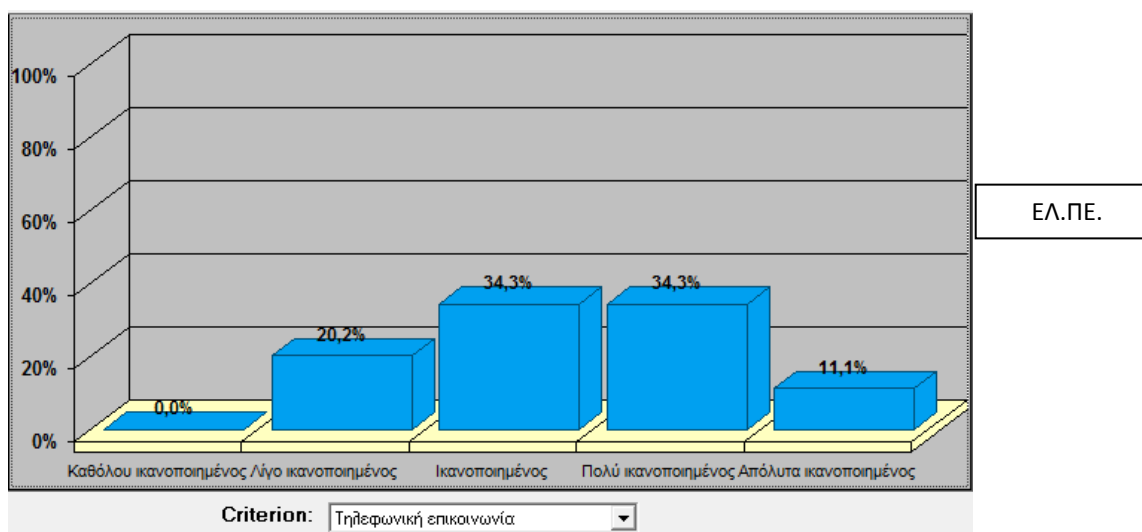
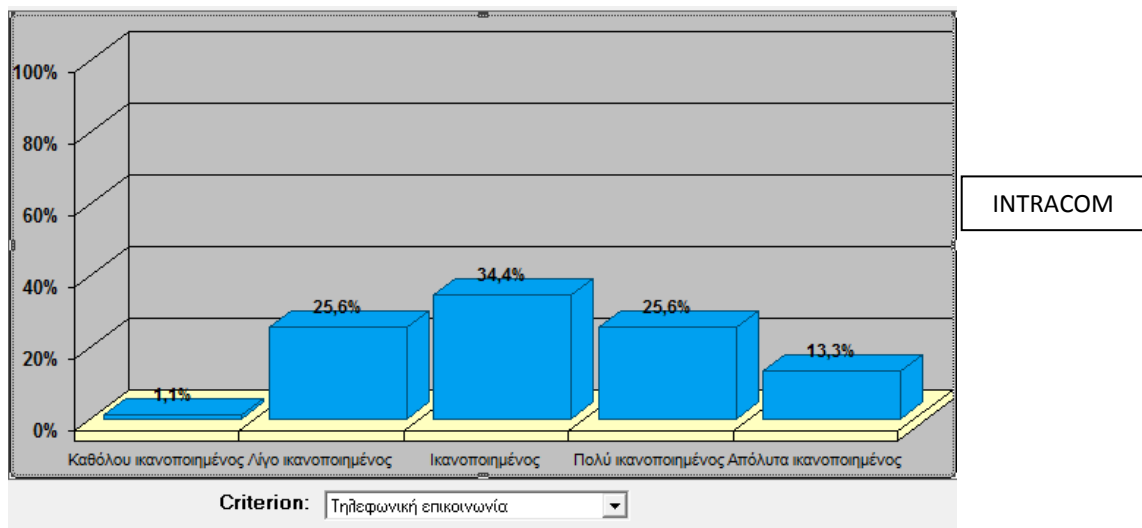
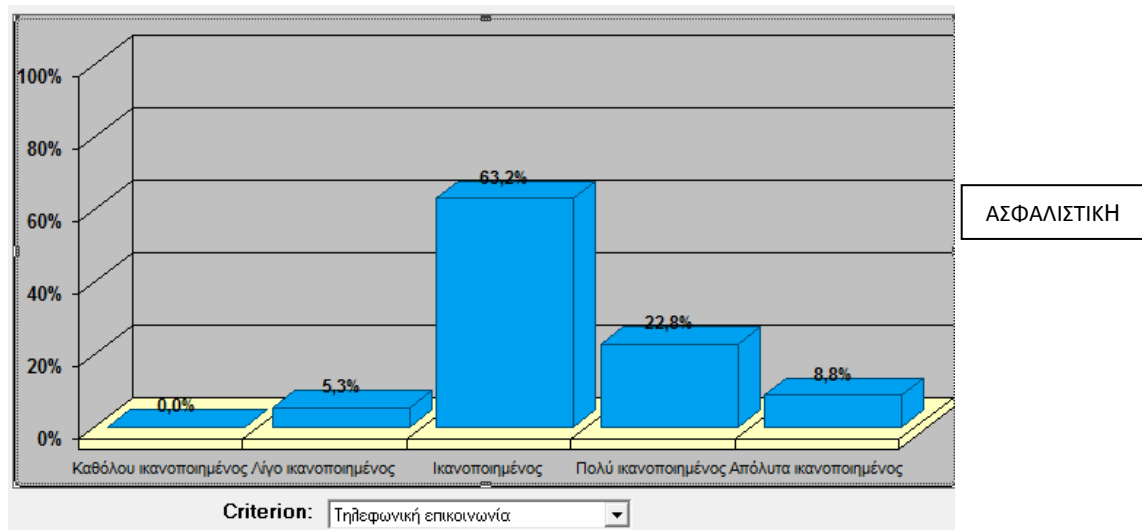
Το πρώτο κριτήριο που εξετάστηκε ήταν η «προσωπική επαφή» (σχήμα 5.29).



Σχήμα 5.29

Όπως φαίνεται από τα σχετικά διαγράμματα, τα αθροιστικά ποσοστά των ερωτηθέντων και των τριών επιχειρήσεων που δήλωσαν «ικανοποιημένος» και «πολύ ικανοποιημένος» βρίσκονται στο ίδιο περίπου επίπεδο (73,7% για την Ασφαλιστική, 71,2% για την INTRACOM και 78,8% για τα ΕΛ.ΠΕ.). Ωστόσο είναι σαφής η μετατόπιση του προσωπικού της Ασφαλιστικής προς θετικότερα επίπεδα ικανοποίησης σε σχέση με τις άλλες δύο επιχειρήσεις, καθώς το ποσοστό των ερωτηθέντων της Ασφαλιστικής που δήλωσε «πολύ ικανοποιημένος» υπερτερεί κατά πολύ των αντιστοίχων ποσοστών της INTRACOM και των ΕΛ.ΠΕ. Αυτό πιστοποιείται και από τα ποσοστά που δήλωσαν «απόλυτα ικανοποιημένος» (19,3%, 15,6% και 11,1% αντιστοίχως). Το ίδιο δείχνουν και τα ποσοστά των ερωτηθέντων που δήλωσαν «καθόλου ικανοποιημένος»: οι ερωτηθέντες της Ασφαλιστικής παρουσιάζουν μηδενικό ποσοστό, ενώ για την INTRACOM και τα ΕΛ.ΠΕ. τα σχετικά ποσοστά βρίσκονται στο 4,4% και 2% αντιστοίχως. Τέλος, τα ποσοστά των ερωτηθέντων που δήλωσαν «λίγο ικανοποιημένος» βρίσκονται στο ίδιο επίπεδο και για τις τρεις επιχειρήσεις (7%, 8,9% και 8,1% αντιστοίχως).

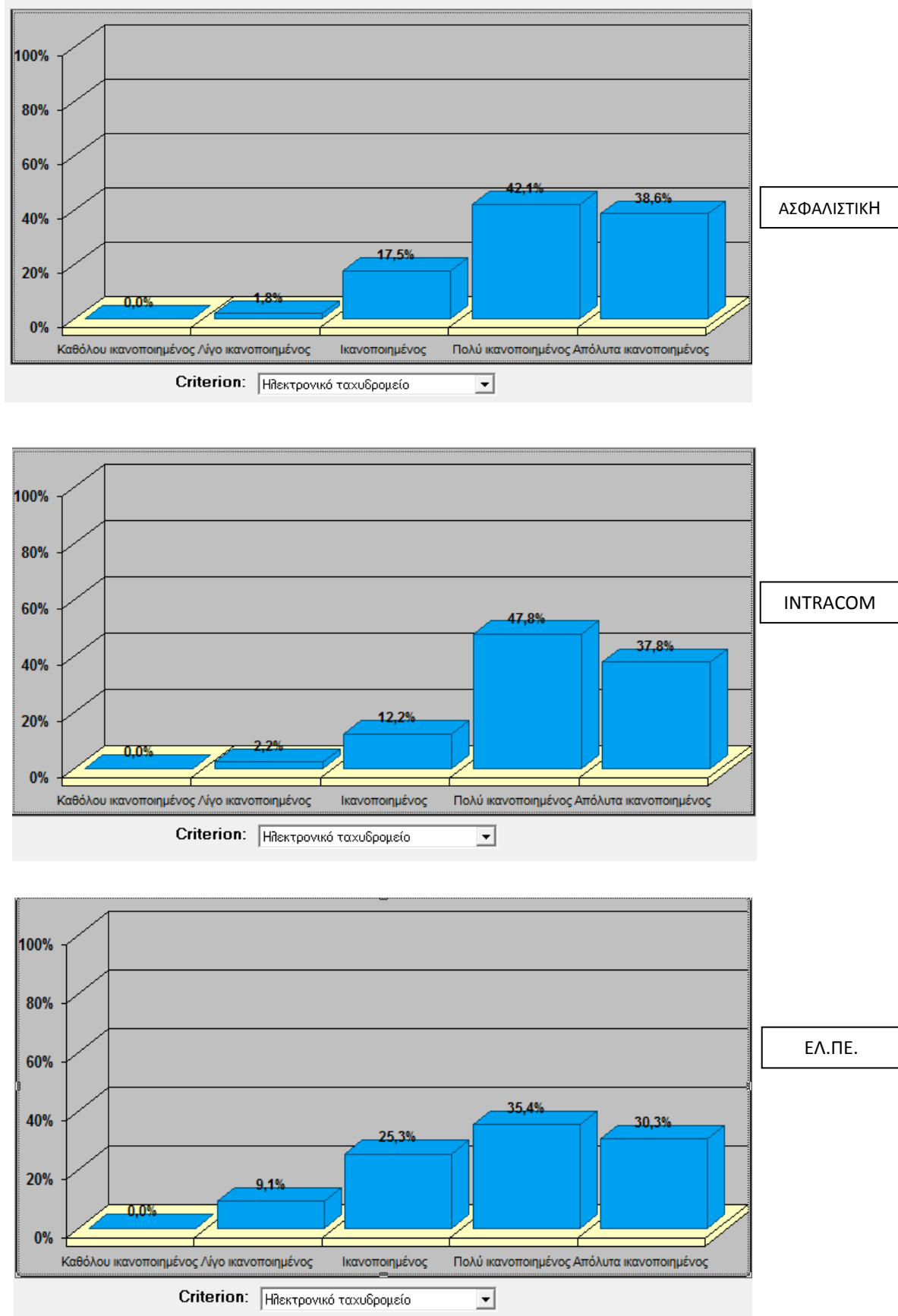
Το δεύτερο κριτήριο που εξετάστηκε ήταν αυτό της τηλεφωνικής επικοινωνίας (σχήμα 5.30).



Σχήμα 5.30

Τα παραπάνω διαγράμματα παρουσιάζουν παρόμοια εικόνα με αυτή του κριτηρίου της προσωπικής επαφής. Με άλλα λόγια, τα ποσοστά της Ασφαλιστικής είναι μετατοπισμένα προς θετικότερους βαθμούς ικανοποίησης σε σχέση με αυτά των άλλων δύο επιχειρήσεων, τα διαγράμματα των οποίων παρουσιάζουν σχεδόν ταυτόσημη εικόνα. Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι το 1/4 περίπου του προσωπικού τόσο της INTRACOM όσο και των ΕΛ.ΠΕ. δηλώνει «λίγο ικανοποιημένο» από την εσωτερική τηλεφωνική επικοινωνία, τη στιγμή που για την Ασφαλιστική το ποσοστό αυτό βρίσκεται μόλις στο 5,3%. Αντιθέτως, στην κλίμακα «απόλυτα ικανοποιημένος», τα ποσοστά τόσο της INTRACOM όσο και των ΕΛ.ΠΕ. είναι ελαφρώς αυξημένα σε σχέση με το αντίστοιχο ποσοστό της Ασφαλιστικής.

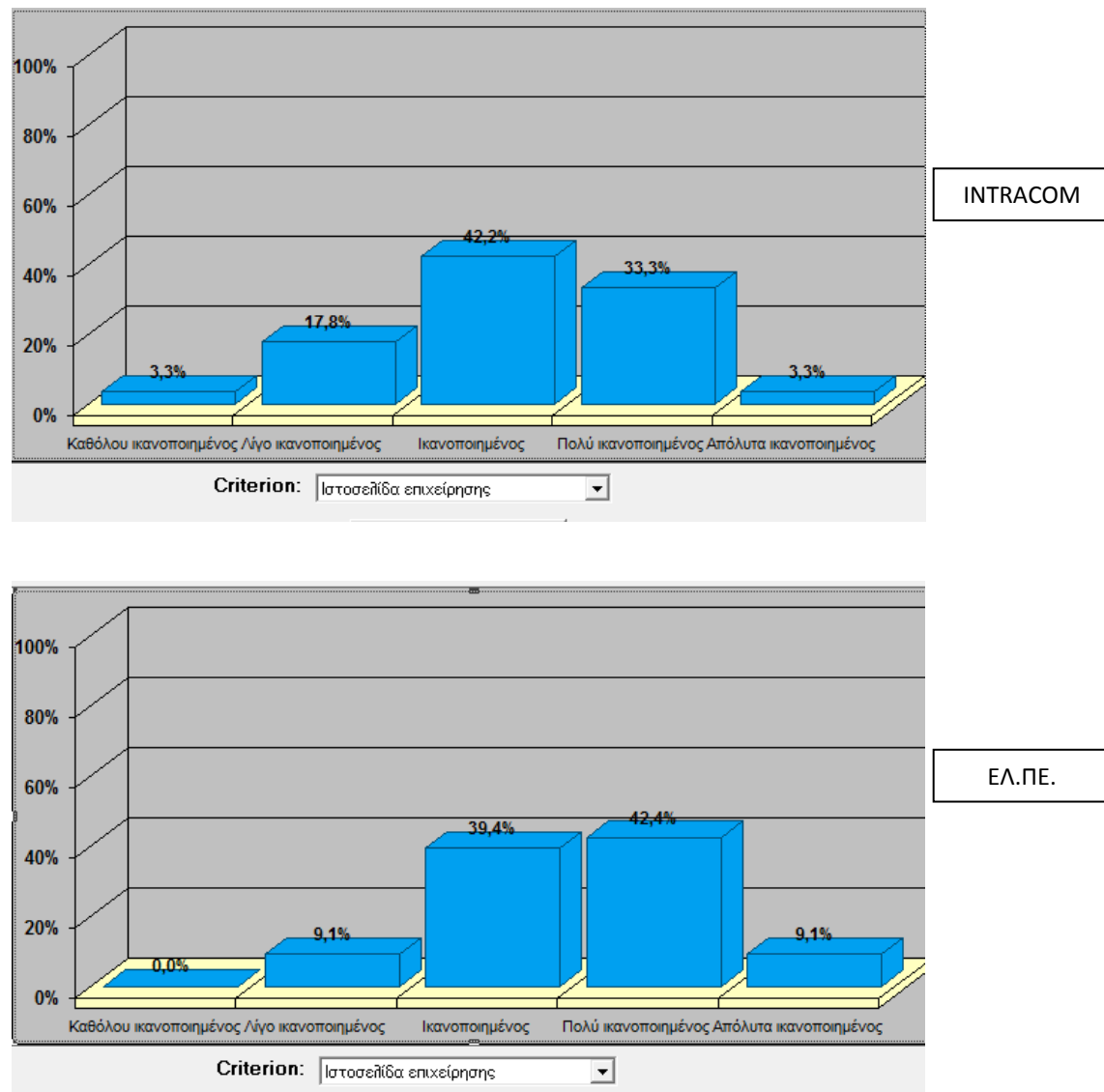
Το τρίτο κριτήριο που εξετάστηκε ήταν αυτό του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (σχήμα 5.31).



Σχήμα 5.31

Εδώ, τα ποσοστά και για τις τρεις επιχειρήσεις είναι σαφώς μετατοπισμένα προς το θετικό άκρο της κλίμακας, γεγονός που σηματοδοτεί τον υψηλό βαθμό ικανοποίησης του προσωπικού από το κριτήριο αυτό. Από τα σχετικά διαγράμματα φαίνεται η INTRACOM να υπερτερεί ελαφρώς και τα ΕΛ.ΠΕ. να υπολείπονται λίγο, καθώς ένα ποσοστό 9,1% της επιχείρησης δηλώνει «λίγο ικανοποιημένος».

Το τέταρτο κριτήριο που εξετάστηκε ήταν αυτό της ιστοσελίδας της επιχείρησης (σχήμα 5.32).



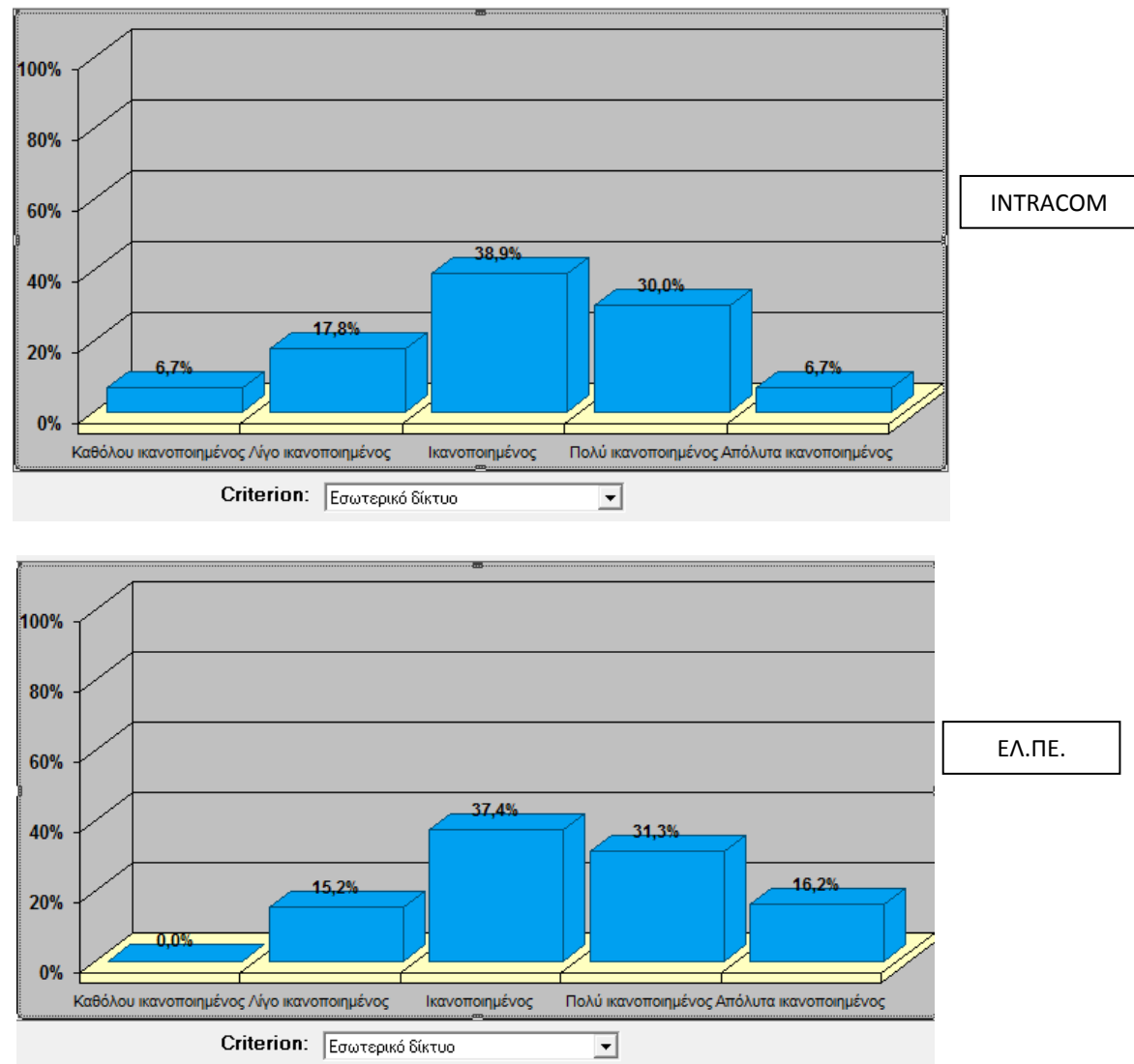
Σχήμα 5.32

Εδώ η σύγκριση γίνεται μεταξύ της INTRACOM και των ΕΛ.ΠΕ., καθώς στην επεξεργασία του κριτηρίου αυτού δε συμμετείχε η Ασφαλιστική για τους λόγους που έχουν αναλυτικά εκτεθεί στο κεφάλαιο 4.

Όπως φαίνεται από τα σχετικά διαγράμματα, το προσωπικό των ΕΛ.ΠΕ. είναι σαφώς πιο ικανοποιημένο από την ιστοσελίδα της επιχείρησης, καθώς υπερτερεί σημαντικά στις βαθμίδες της θετικής ικανοποίησης («πολύ ικανοποιημένος» και «απόλυτα ικανοποιημένος») ενώ υπολείπεται στις αντίστοιχες βαθμίδες αρνητικής ικανοποίησης.

(«λίγο ικανοποιημένος» και «καθόλου ικανοποιημένος»). Στη βαθμίδα «ικανοποιημένος» τα ποσοστά των δύο επιχειρήσεων βρίσκονται στο ίδιο περίπου επίπεδο (42,2% και 39,4% αντιστοίχως).

Το πέμπτο κριτήριο που εξετάστηκε ήταν αυτό του εσωτερικού δικτύου επικοινωνίας των επιχειρήσεων (σχήμα 5.33).

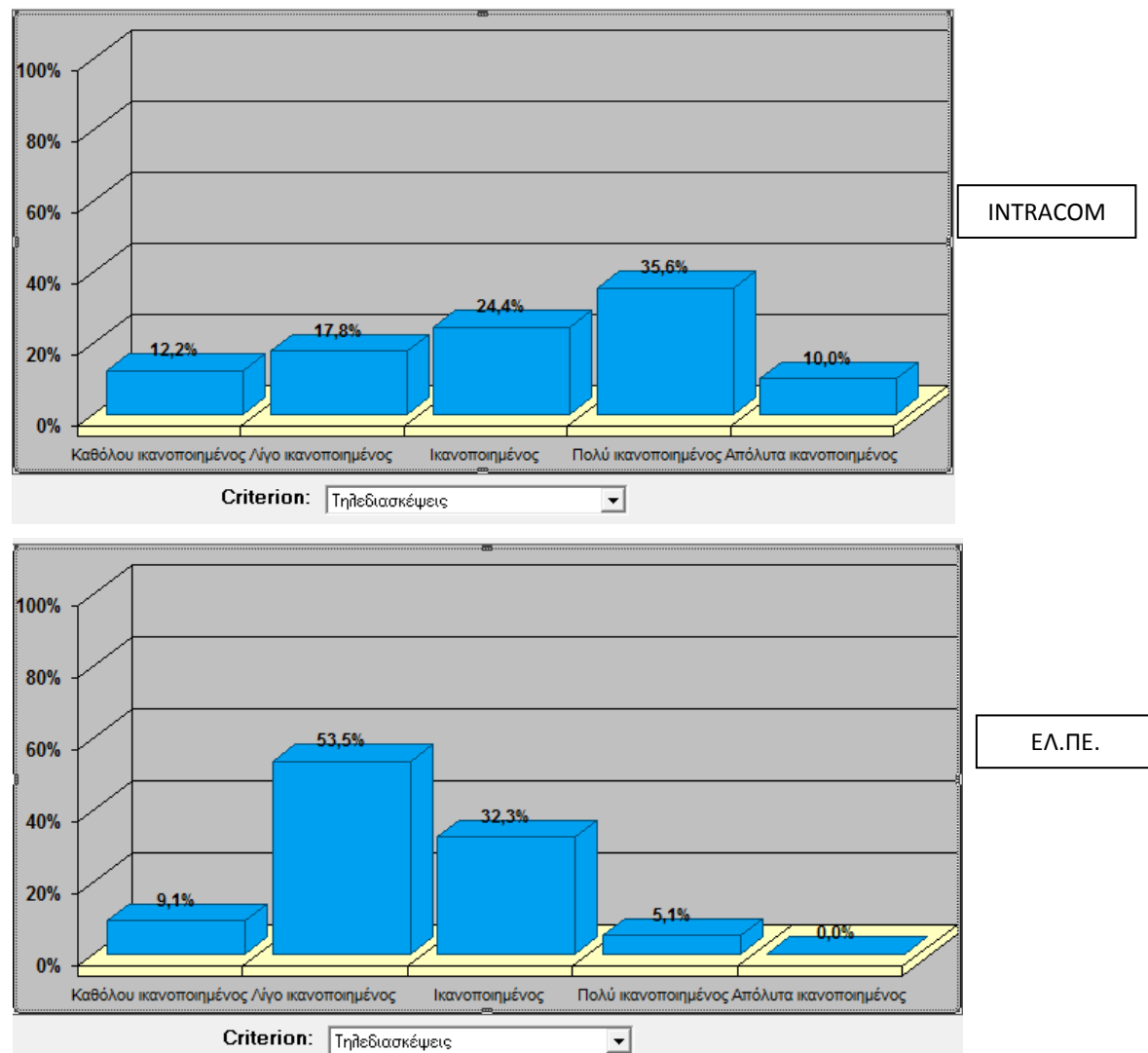


Σχήμα 5.33

Και εδώ, η σύγκριση γίνεται μεταξύ των δύο ίδιων επιχειρήσεων για τους λόγους που εκτέθηκαν πιο πάνω.

Όπως φαίνεται από τα σχετικά διαγράμματα, στις τρεις μεσαίες βαθμίδες («λίγο ικανοποιημένος», «ικανοποιημένος» και «πολύ ικανοποιημένος») τα ποσοστά ικανοποίησης βρίσκονται στο ίδιο επίπεδο, ενώ διαφοροποιούνται σημαντικά στις δύο ακραίες βαθμίδες, με θετικότερη ικανοποίηση να καταγράφεται για το προσωπικό των ΕΛ.ΠΕ. (16,2% έναντι 6,7% στην κλίμακα «απόλυτα ικανοποιημένος» και 0% έναντι 6,7% στην κλίμακα «καθόλου ικανοποιημένος»).

Το έκτο κριτήριο που εξετάστηκε ήταν αυτό των τηλεδιασκέψεων των επιχειρήσεων (σχήμα 5.34).

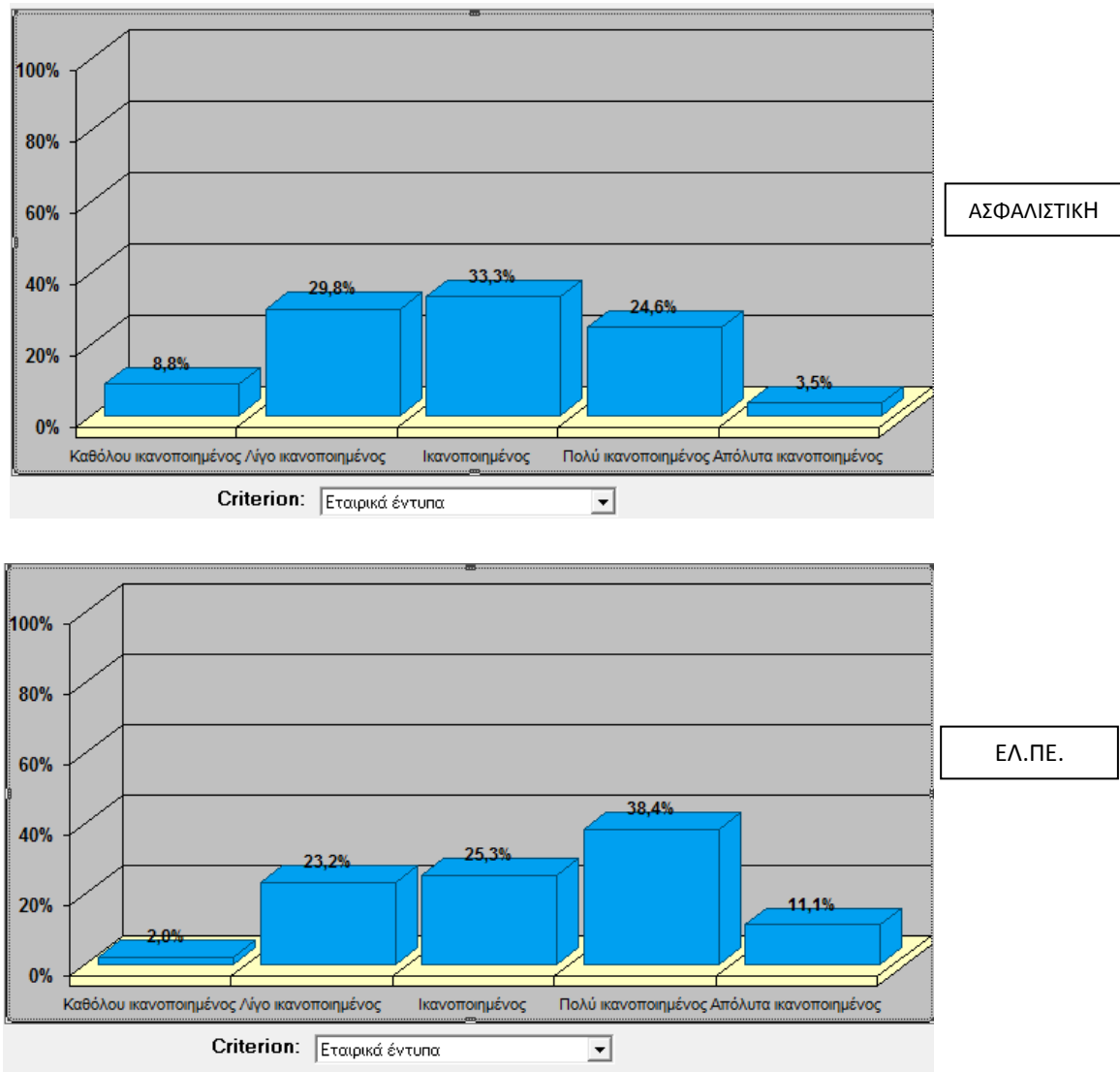


Σχήμα 5.34

Και εδώ η σύγκριση πραγματοποιήθηκε μεταξύ του προσωπικού της INTRACOM και αυτού των ΕΛ.ΠΕ.

Από τα σχετικά διαγράμματα συνάγεται μια σημαντική διαφοροποίηση του βαθμού ικανοποίησης, με το προσωπικό της INTRACOM να δηλώνει πολύ περισσότερο ικανοποιημένο από τις τηλεδιασκέψεις. Στις δύο θετικότερες βαθμίδες ικανοποίησης («πολύ ικανοποιημένος» και «απόλυτα ικανοποιημένος») η INTRACOM υπερτερεί με μεγάλη διαφορά (35,6% έναντι 5,1% και 10% έναντι 0% αντιστοίχως). Στη μεσαία βαθμίδα («ικανοποιημένος») παρατηρούμε μια υπεροχή των ΕΛ.ΠΕ. (32,3% έναντι 24,4%) κάτι που επαναλαμβάνεται και στο αρνητικό άκρο της κλίμακας (9,1% δήλωσαν «καθόλου ικανοποιημένος» έναντι 12,2% αντιστοίχως). Η καθοριστική ωστόσο βαθμίδα, η οποία πιστοποιεί και τη διαφορά ικανοποίησης μεταξύ των δύο επιχειρήσεων είναι η βαθμίδα «λίγο ικανοποιημένος», όπου το προσωπικό της INTRACOM συμμετέχει με 17,8% ενώ το προσωπικό των ΕΛ.ΠΕ. με 53,5%.

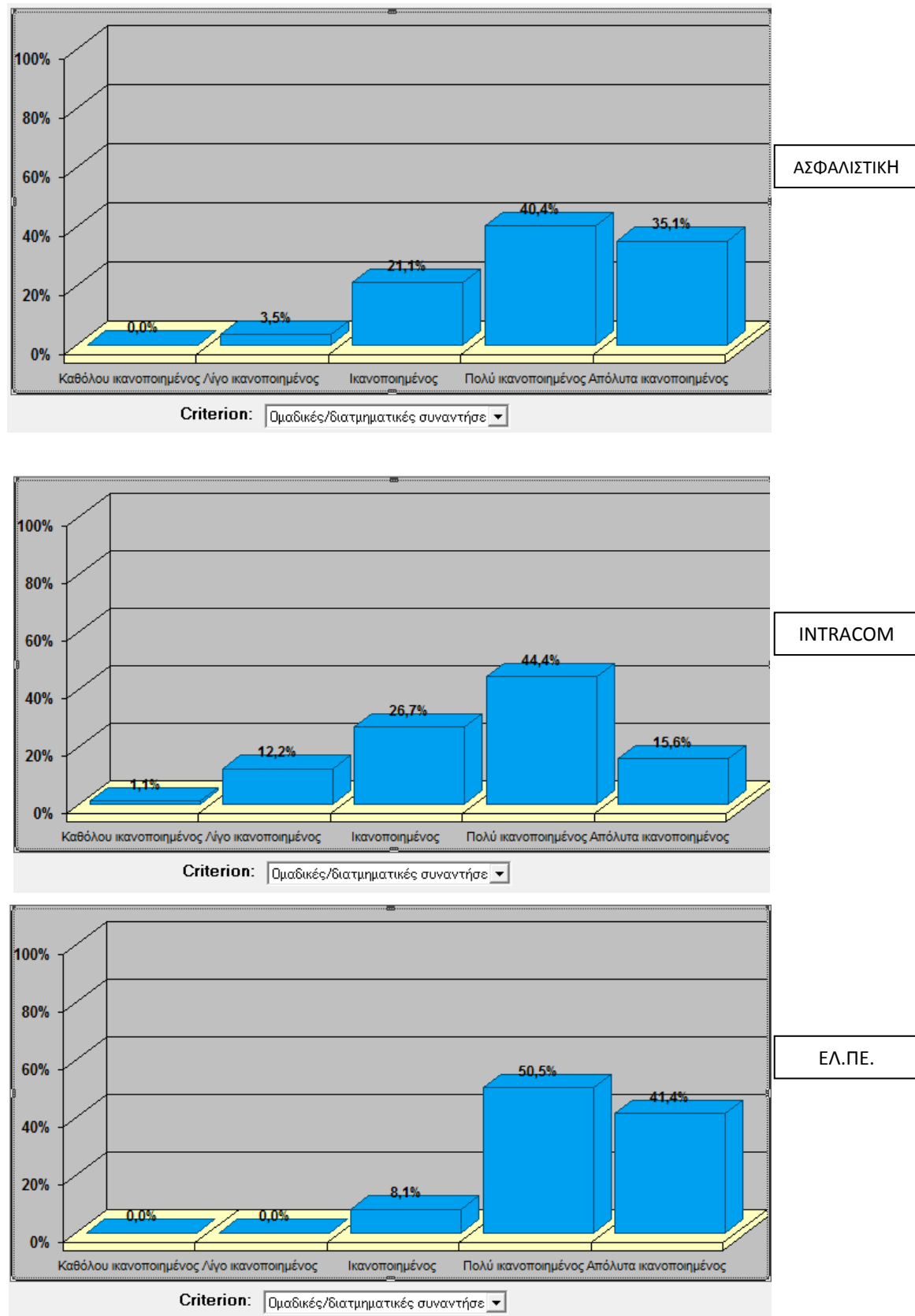
Το έβδομο κριτήριο που εξετάστηκε ήταν αυτό των εταιρικών εντύπων των επιχειρήσεων (σχήμα 5.35).



Σχήμα 5.35

Εδώ η σύγκριση γίνεται μεταξύ της Ασφαλιστικής και των ΕΛ.ΠΕ. Από τα δύο σχετικά διαγράμματα διαφαίνεται μια σχετική ισορροπία ικανοποίησης μεταξύ του προσωπικού των δύο επιχειρήσεων. Στις θετικές βαθμίδες ικανοποίησης («ικανοποιημένος», «πολύ ικανοποιημένος» και «απόλυτα ικανοποιημένος»), τα αθροιστικά ποσοστά για τα ΕΛ.ΠΕ. φτάνουν στο 74,8%, ενώ το αντίστοιχο ποσοστό για την Ασφαλιστική βρίσκεται στο 61,4%. Στις αρνητικές ωστόσο βαθμίδες ικανοποίησης («λίγο ικανοποιημένος» και «καθόλου ικανοποιημένος»), τα αθροιστικά ποσοστά είναι μεγαλύτερα για την Ασφαλιστική (38,6% έναντι 25,2%), γεγονός που επιβεβαιώνει την αρχική εκτίμηση.

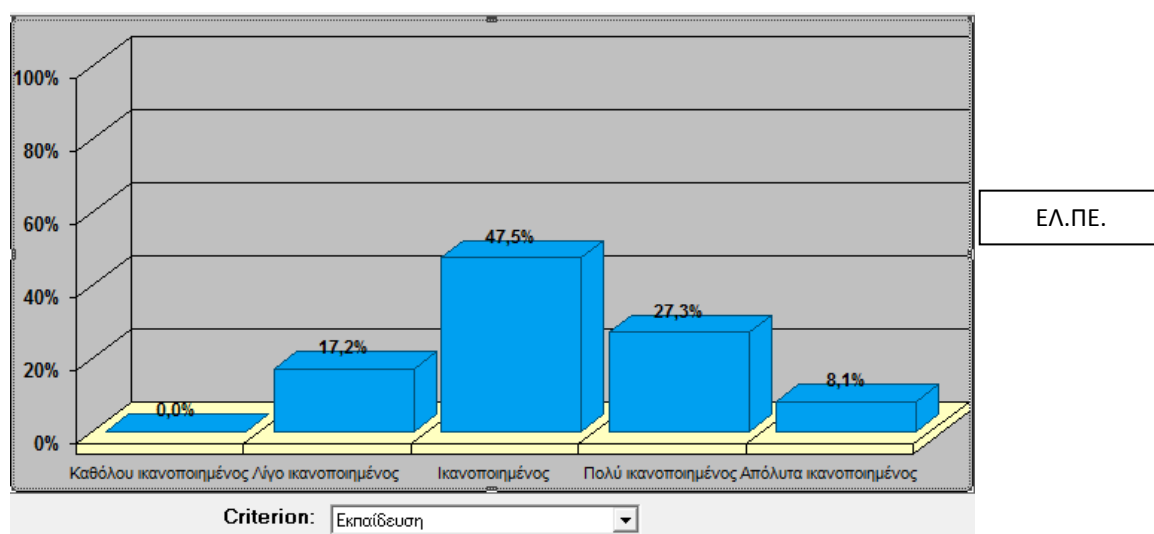
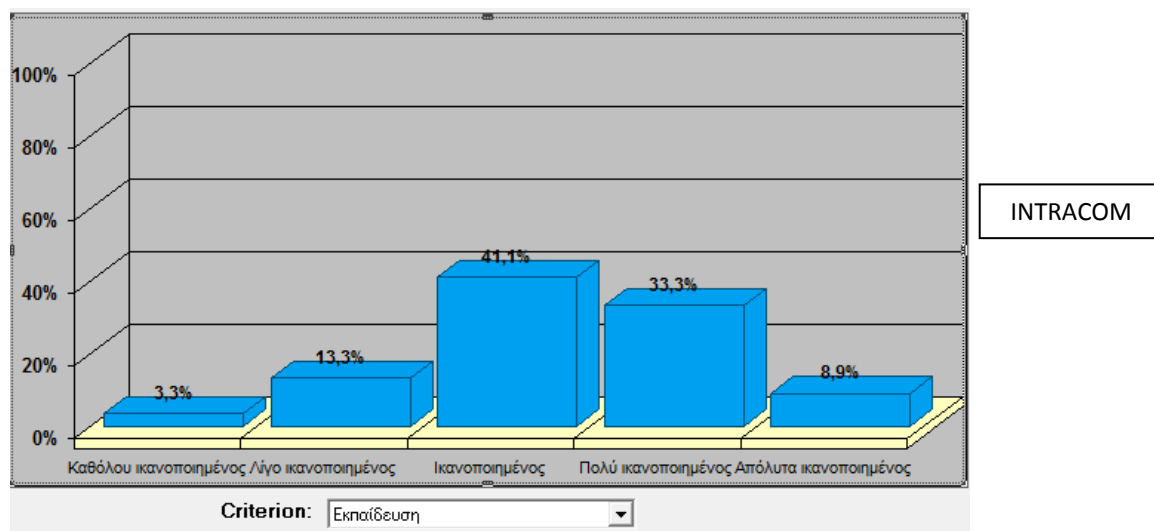
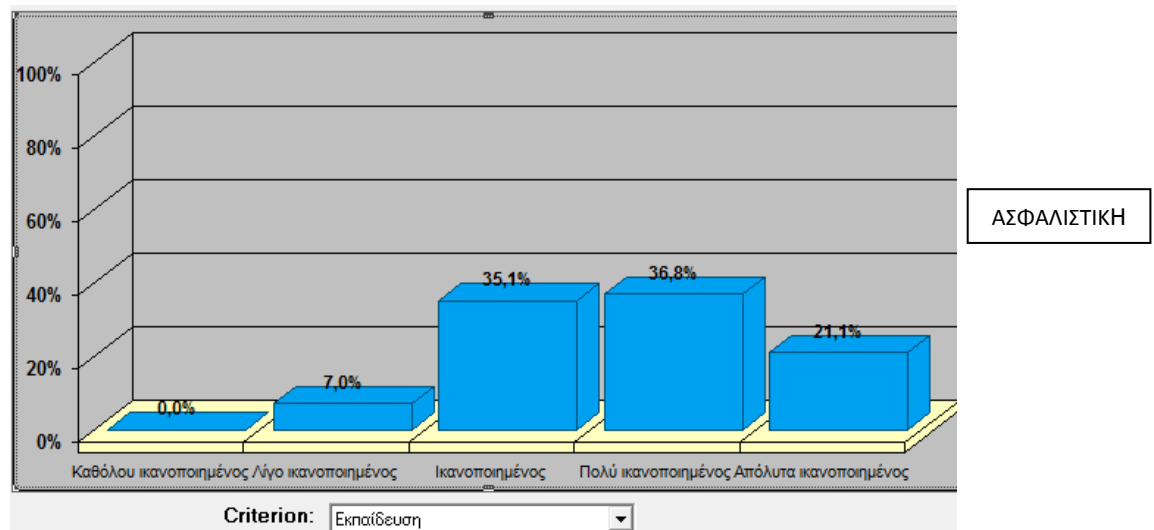
Το όγδοο κριτήριο που εξετάστηκε ήταν αυτό των ομαδικών/διατμηματικών συναντήσεων (σχήμα 5.36).



Σχήμα 5.36

Στο κριτήριο αυτό συμμετείχαν και οι τρεις επιχειρήσεις. Από τη μελέτη των τριών διαγραμμάτων φαίνεται ότι τα ποσοστά ικανοποίησης είναι πολύ μεγάλα και για τις τρεις επιχειρήσεις. Εξίσου φανερό είναι η διαφοροποίηση στην ικανοποίηση του προσωπικού των ΕΛ.ΠΕ., όπου τα αθροιστικά ποσοστά των θετικών βαθμίδων ικανοποίησης («ικανοποιημένος», «πολύ ικανοποιημένος» και «απόλυτα ικανοποιημένος») φτάνουν στο ανώτατο όριο (100%). Ακολουθεί σε βαθμό ικανοποίησης το προσωπικό της Ασφαλιστικής, με διαφορά τόσο στις θετικές βαθμίδες ικανοποίησης (96,6% έναντι 86,7% της INTRACOM), όσο και στις αντίστοιχες αρνητικές (3,5% έναντι 13,3%).

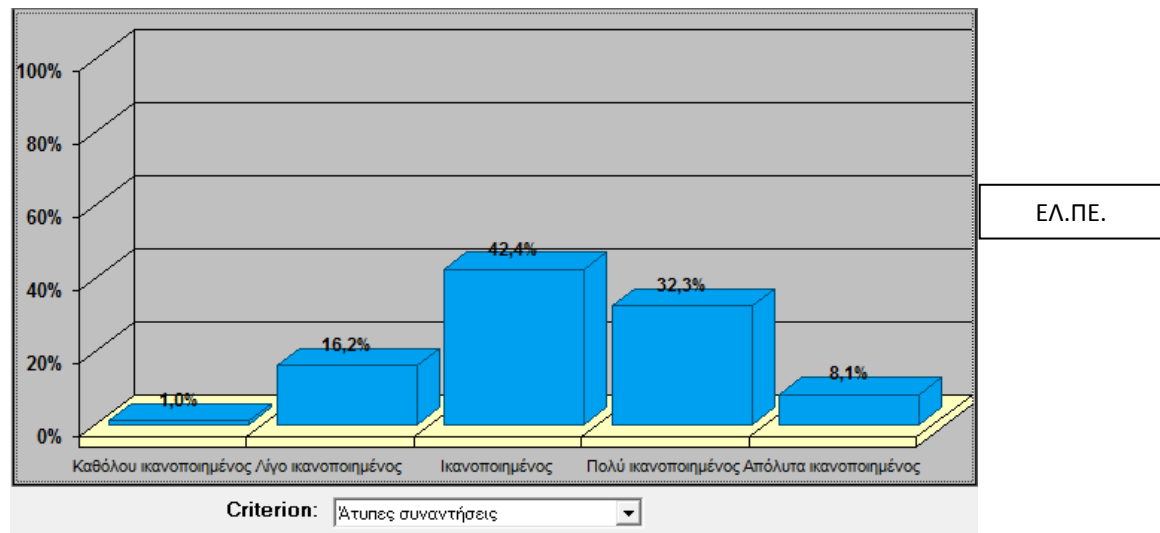
Το ένατο κριτήριο που εξετάστηκε ήταν αυτό της Εκπαίδευσης (σχήμα 5.37)



Σχήμα 5.37

Από τη μελέτη των τριών διαγραμμάτων φαίνεται ότι το προσωπικό της Ασφαλιστικής είναι σχετικά πιο ικανοποιημένο από την εκπαίδευση που του παρέχεται, καθώς τα αθροιστικά ποσοστά των τριών θετικών βαθμίδων ικανοποίησης («ικανοποιημένος», «πολύ ικανοποιημένος» και απόλυτα ικανοποιημένος») είναι μεγαλύτερα των άλλων δύο επιχειρήσεων (93% έναντι 83,3% και 82,9%). Μεταξύ του προσωπικού της INTRACOM και των ΕΛ.ΠΕ. εμφανίζεται ισορροπία σε όλες τις βαθμίδες ικανοποίησης.

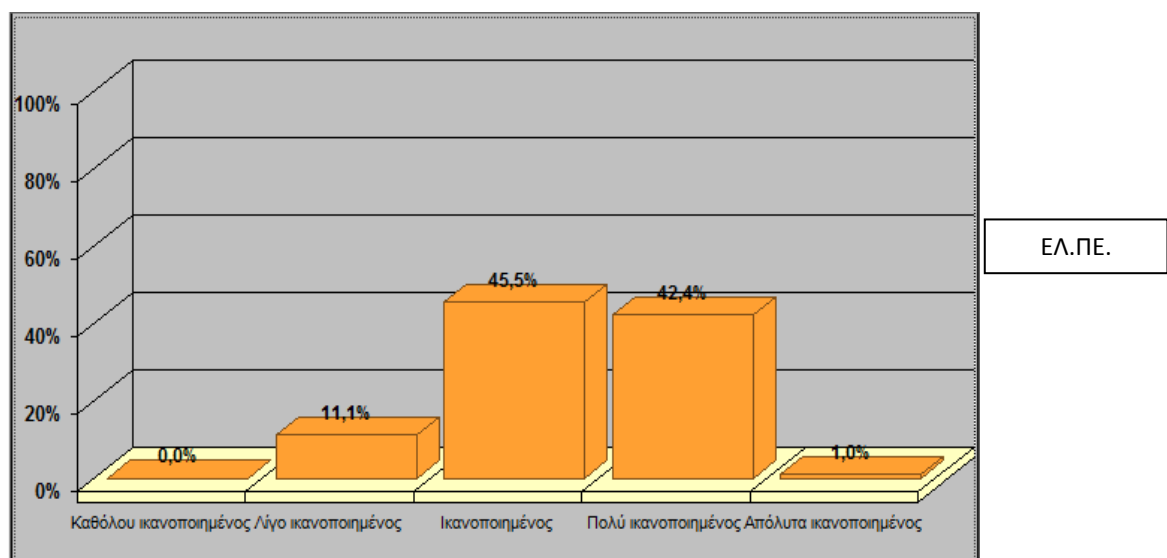
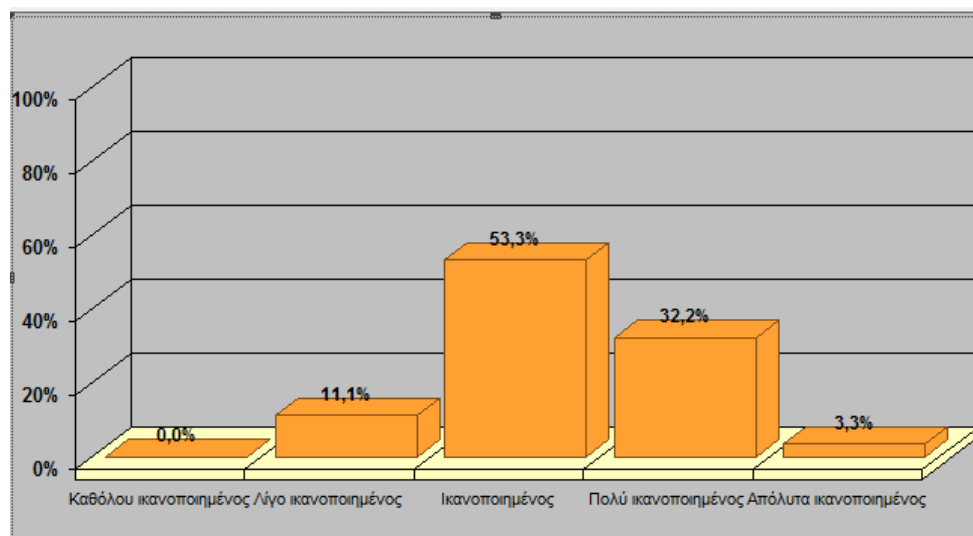
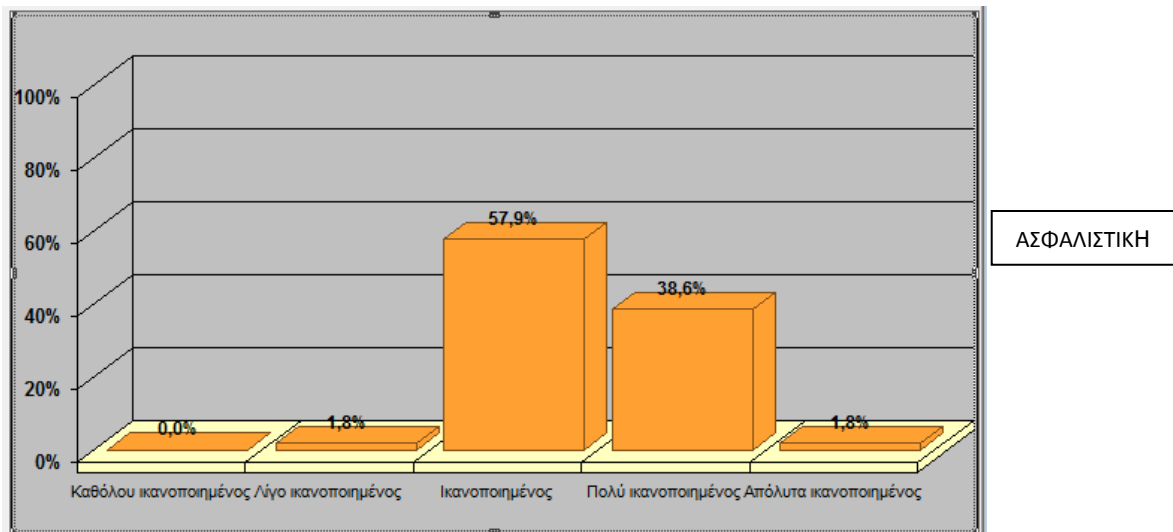
Το τελευταίο (δέκατο) κριτήριο που εξετάστηκε ήταν αυτό των άτυπων συναντήσεων (σχήμα 5.38).



Σχήμα 5.38

Στο κριτήριο αυτό συμμετείχαν μόνο τα ΕΛ.ΠΕ. Όπως φαίνεται από το διάγραμμα, η μεγάλη πλειοψηφία των ερωτηθέντων δηλώνουν ικανοποιημένοι (42,4%) έως πολύ ικανοποιημένοι (32,3%) από τις άτυπες συναντήσεις ως τρόπο εσωτερικής επικοινωνίας. Ένα ποσοστό 8,1% του προσωπικού δηλώνει «απόλυτα ικανοποιημένος», ενώ ένα ποσοστό 16,2% δηλώνει «λίγο ικανοποιημένος». Το ποσοστό που δηλώνει «καθόλου ικανοποιημένος» είναι αμελητέο (1%).

Στα επόμενα διαγράμματα (σχήμα 5.39) εμφανίζεται η ολική ικανοποίηση από το σύνολο των διαφορετικών τρόπων εσωτερικής επιχειρησιακής επικοινωνίας για κάθε επιχείρηση.

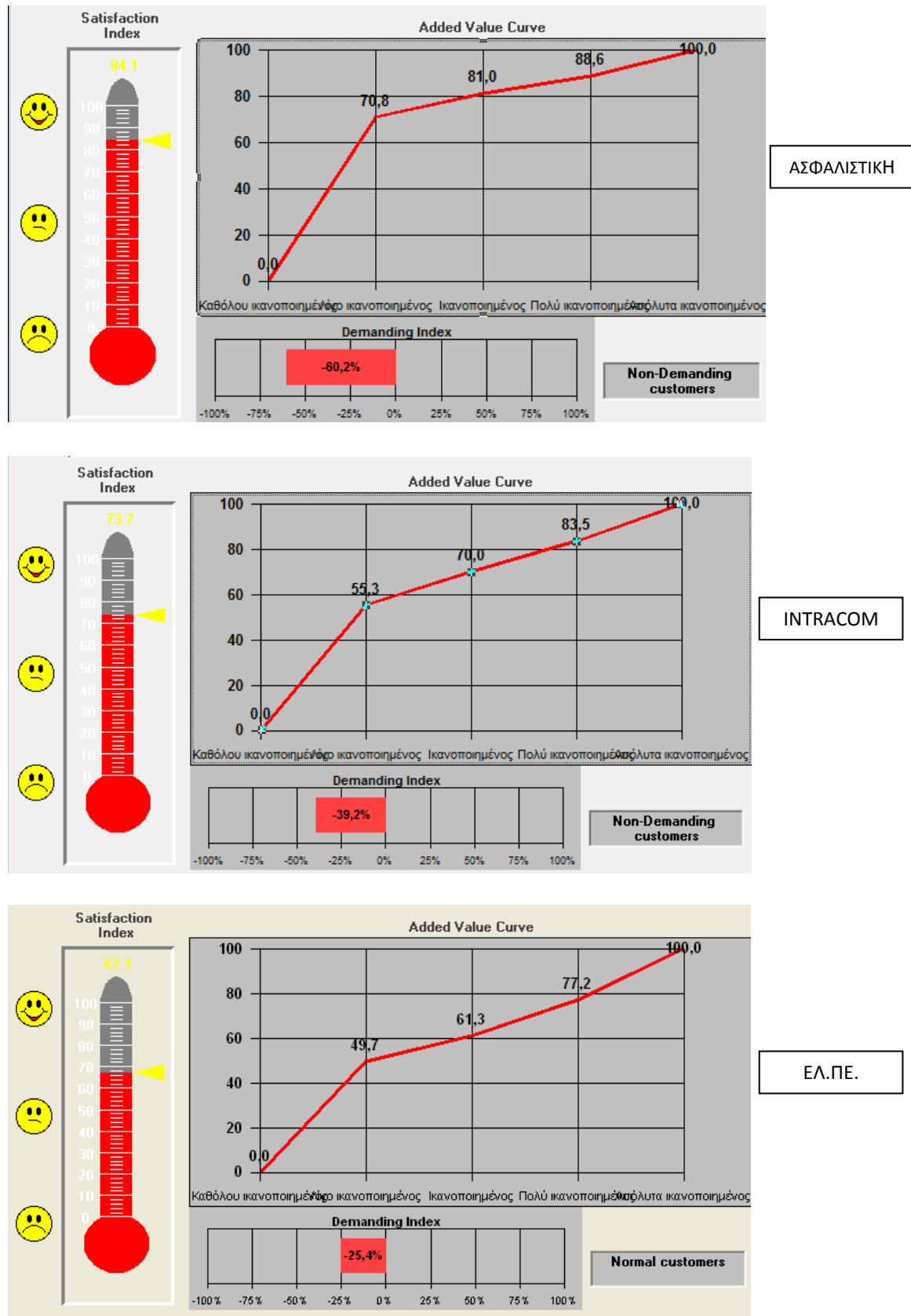


Σχήμα 5.39

Όπως φαίνεται από τα παραπάνω διαγράμματα, στη βαθμίδα «ικανοποιημένος» το μεγαλύτερο ποσοστό συγκεντρώνει το προσωπικό της Ασφαλιστικής (57,9% έναντι 53,3% της INTRACOM και 45,5% των ΕΛ.ΠΕ.). Στη βαθμίδα «πολύ ικανοποιημένος» το μεγαλύτερο ποσοστό συγκεντρώνει το προσωπικό των ΕΛ.ΠΕ. (42,4%) και ακολουθούν η Ασφαλιστική (38,6%) και η INTRACOM (32,2%). Τα ποσοστά ικανοποίησης στη βαθμίδα «απόλυτα ικανοποιημένος» είναι μικρότερα του 4% και για τις τρεις επιχειρήσεις και μηδενικά στη βαθμίδα «καθόλου ικανοποιημένος». Τέλος, στη βαθμίδα «λίγο ικανοποιημένος» τα ποσοστά είναι ίδια για την INTRACOM και τα ΕΛ.ΠΕ., ενώ πολύ μικρότερο ποσοστό (1,8%) εμφανίζει η Ασφαλιστική στην ίδια βαθμίδα.

Εδώ βέβαια θα πρέπει να ληφθεί υπόψη το γεγονός ότι η Ασφαλιστική συμμετείχε στη μελέτη ικανοποίησης με τα λιγότερα κριτήρια (6 συνολικά), η INTRACOM συμμετείχε με 8 κριτήρια, ενώ τα ΕΛ.ΠΕ. είχαν συμμετοχή και στα 10 κριτήρια που εξετάστηκαν.

Τα αμέσως επόμενα διαγράμματα (σχήμα 5.40) εμφανίζουν τον ολικό δείκτη ικανοποίησης, το βαθμό απαιτητικότητας και το γενικό δείκτη απαιτητικότητας για κάθε επιχείρηση.



Σχήμα 5.40

Από τα στοιχεία των τριών διαγραμμάτων φαίνεται ότι ο ολικός δείκτης ικανοποίησης είναι μεγαλύτερος για την Ασφαλιστική (84%) και ακολουθούν η INTRACOM με 74% και τα ΕΛ.ΠΕ. με 68%.

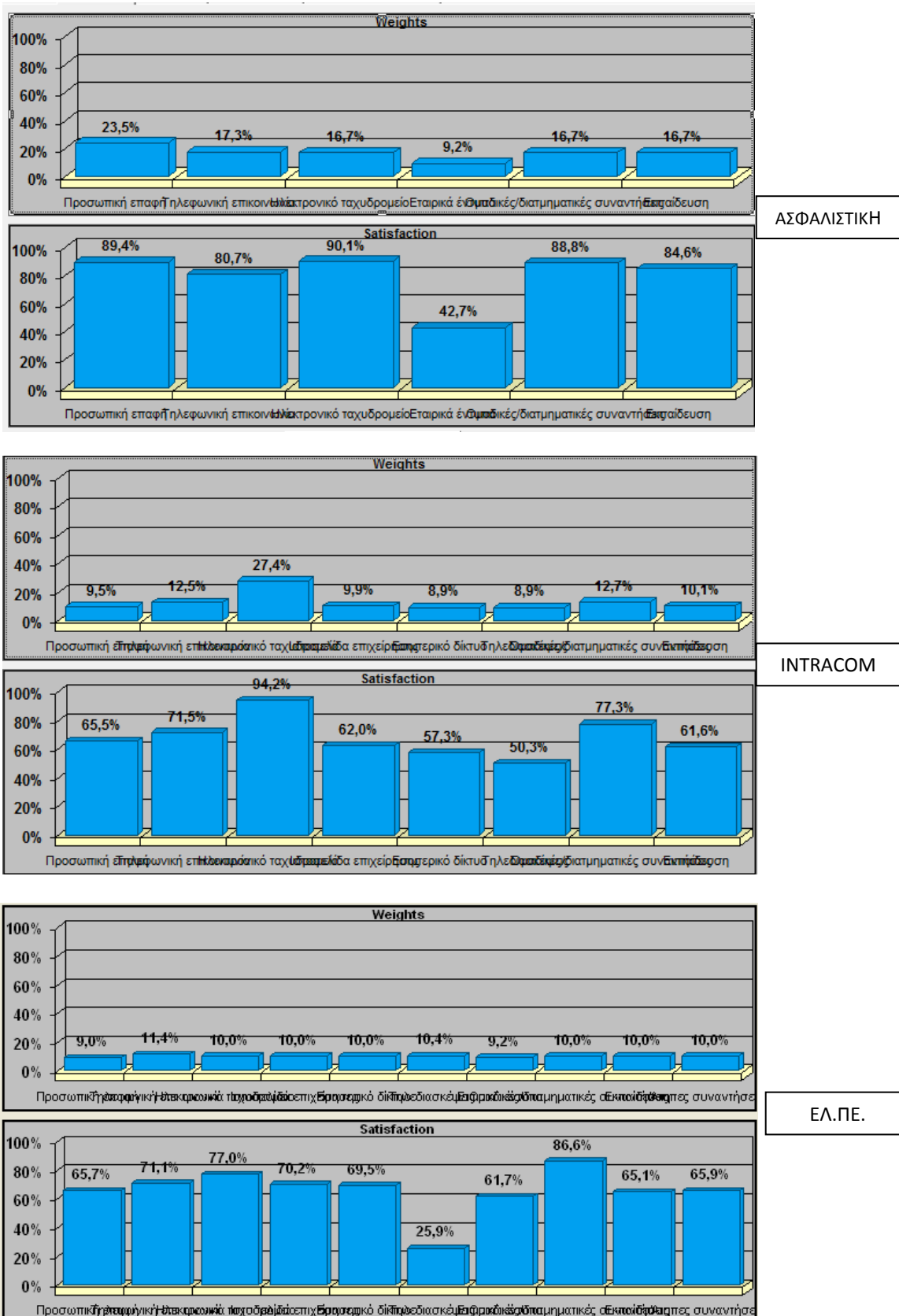
Από τις συναρτήσεις ικανοποίησης των διαγραμμάτων μπορούμε να συμπεράνουμε ότι το προσωπικό της Ασφαλιστικής δεν είναι ιδιαιτέρως απαιτητικό, καθώς η συνάρτηση έχει κοίλη μορφή, γεγονός που υποδηλώνει ότι τα υποκείμενα της έρευνας δείχνουν ικανοποιημένα παρόλο που εκπληρώνεται ένα μικρό ποσοστό των προσδοκιών τους. Ο γενικός δείκτης απαιτητικότητας, όπως φαίνεται από το ίδιο διάγραμμα, βρίσκεται στο - 60,2%.

Μη απαιτητικό είναι και το προσωπικό της INTRACOM (ίδια μορφή συνάρτησης), αλλά με πολύ μεγαλύτερο γενικό δείκτη απαιτητικότητας (-39,2%).

Τέλος, το προσωπικό των ΕΛ.ΠΕ. κατατάσσεται στην κατηγορία των «ουδέτερων» υποκειμένων με γενικό δείκτη απαιτητικότητας ακόμη μεγαλύτερο (-25,4%).

Θα πρέπει βέβαια να επαναλάβουμε ότι η Ασφαλιστική συμμετείχε στη μελέτη ικανοποίησης με 6 κριτήρια, η INTRACOM με 8 κριτήρια και τα ΕΛ.ΠΕ. με 10 κριτήρια.

Αμέσως παρακάτω (σχήμα 5.41) παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της μεθόδου όσον αφορά τα βάρη των κριτηρίων ικανοποίησης και τους μέσους δείκτες ικανοποίησης ανά κριτήριο.



Σχήμα 5.41

Η φυσική ερμηνεία των συντελεστών βαρύτητας είναι ότι τα βάρη είναι βαθμοί παραχώρησης μεταξύ των αξιών στα κριτήρια.

Όπως φαίνεται στο παραπάνω διάγραμμα τα μεγαλύτερα βάρη για την Ασφαλιστική παρουσιάζει το κριτήριο της προσωπικής επαφής (23,5%) και ακολουθούν στο ίδιο περίπου επίπεδο τα κριτήρια της τηλεφωνικής επικοινωνίας (17,3%), του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (16,7%), των ομαδικών/διατμηματικών συναντήσεων (16,7%) και της εκπαίδευσης (16,7%). Το μικρότερο βάρος εμφανίζεται στα εταιρικά έντυπα (9,2%).

Για την INTRACOM, το μεγαλύτερο βάρος εμφανίζεται στο κριτήριο του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (27,4%) και ακολουθούν στο ίδιο περίπου επίπεδο όλα τα υπόλοιπα κριτήρια.

Τέλος, στα ΕΛ.ΠΕ., το μεγαλύτερο βάρος παρουσιάζει το κριτήριο της τηλεφωνικής επικοινωνίας (11,4%), ενώ όλα τα υπόλοιπα κριτήρια, όπως και στην INTRACOM βρίσκονται στο ίδιο περίπου επίπεδο.

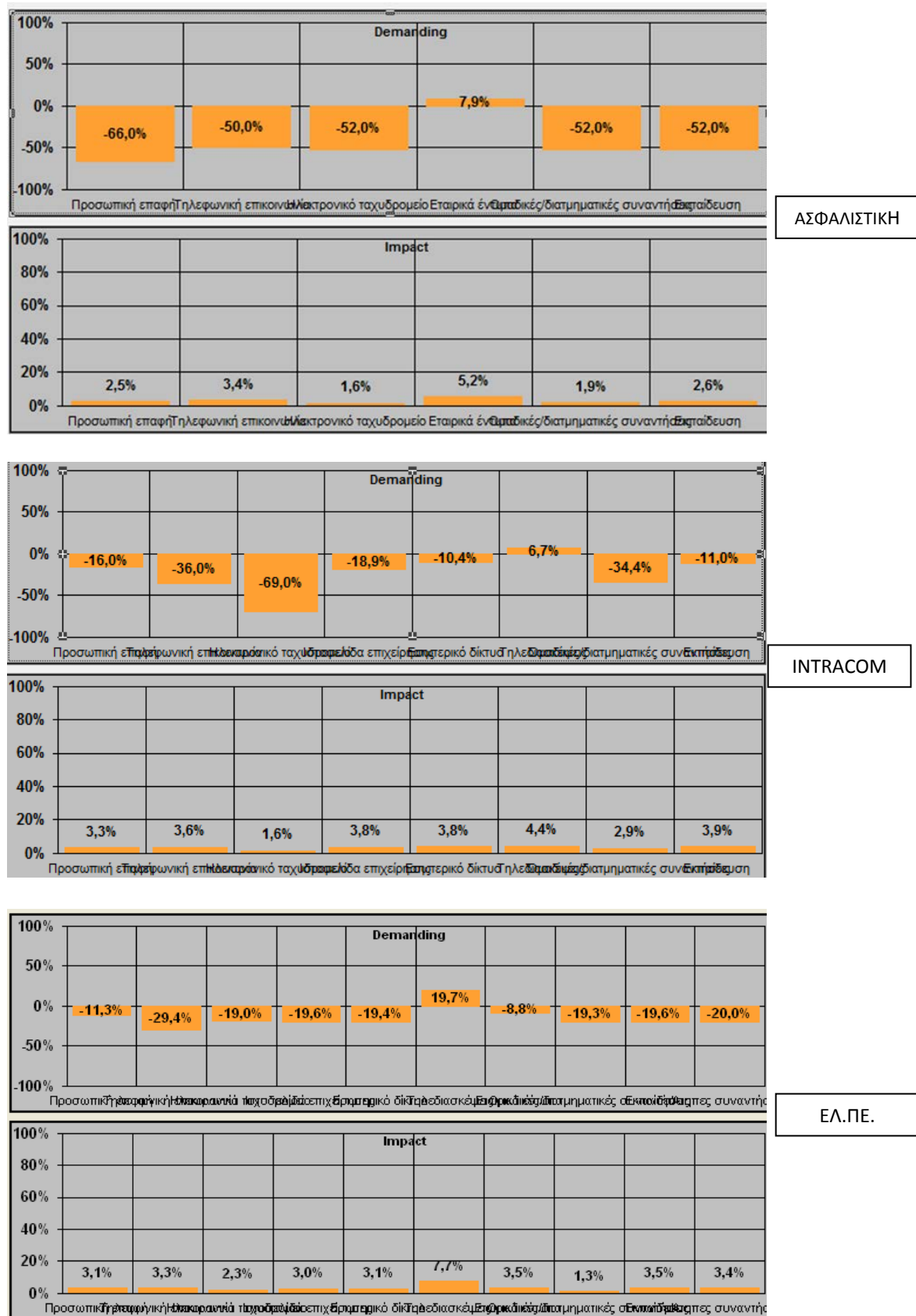
Τα διαγράμματα με τους μέσους δείκτες ικανοποίησης αποτυπώνουν την κατάσταση της ικανοποίησης του συνόλου των υποκειμένων από κάθε επιχείρηση που έλαβαν μέρος στην έρευνα.

Από τα παραπάνω διαγράμματα φαίνεται ότι για την Ασφαλιστική, η ικανοποίηση από το κριτήριο του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου ξεπερνά το 90%, τα υπόλοιπα κριτήρια κυμαίνονται από 80%-90%, ενώ το κριτήριο των εταιρικών εντύπων βρίσκεται στο χαμηλό ποσοστό του 42,7%.

Για την INTRACOM, η μεγαλύτερη ικανοποίηση, με διαφορά από τα υπόλοιπα, εμφανίζεται στο κριτήριο του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (94,2%), ακολουθούν στο ίδιο περίπου επίπεδο τα κριτήρια των ομαδικών/διατμηματικών συναντήσεων και της τηλεφωνικής επικοινωνίας (77,3% και 71,5% αντιστοίχως), τα κριτήρια της προσωπικής επαφής, της ιστοσελίδας και της εκπαίδευσης (65,5%, 62% και 61,6% αντιστοίχως) και στο χαμηλότερο επίπεδο τα κριτήρια του εσωτερικού δικτύου (57,3%) και των τηλεδιασκέψεων (50,3%).

Τέλος, για τα ΕΛ.ΠΕ., ο μεγαλύτερος δείκτης ικανοποίησης παρουσιάζεται στο κριτήριο των ομαδικών/διατμηματικών συναντήσεων (86,6%) και ακολουθούν με μικρή διαφορά το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο (77%), η τηλεφωνική επικοινωνία (71,1%), η ιστοσελίδα της επιχείρησης (70,2%), το εσωτερικό δίκτυο (69,5%), οι άτυπες συναντήσεις (65,9%), η προσωπική επαφή (65,7%), η εκπαίδευση (65,1%) και τα εταιρικά έντυπα (61,7%). Το μικρότερο δείκτη ικανοποίησης, με μεγάλη διαφορά από τα υπόλοιπα κριτήρια παρουσιάζει το κριτήριο των τηλεδιασκέψεων (25,9%).

Ακολουθούν τα διαγράμματα των μέσων δεικτών απαιτητικότητας και αποτελεσματικότητας για τις τρεις επιχειρήσεις (σχήμα 5.42).



Σχήμα 5.42

Από τα διαγράμματα απαιτητικότητας προκύπτει ότι το προσωπικό της Ασφαλιστικής είναι μη-απαιτητικό σε όλα τα κριτήρια, εκτός από τα εταιρικά έντυπα, όπου εμφανίζεται ελαφρώς απαιτητικό με 7,9%. Το μικρότερο δείκτη απαιτητικότητας παρουσιάζει το κριτήριο της προσωπικής επαφής (-66%), ενώ για τα υπόλοιπα κριτήρια ο δείκτης βρίσκεται στο ίδιο αρνητικό επίπεδο (-52%).

Σε ότι αφορά την INTRACOM, το προσωπικό της επιχείρησης εμφανίζεται επίσης μη-απαιτητικό σε όλα τα κριτήρια, πλην των τηλεδιασκέψεων, όπου εμφανίζεται ελαφρώς απαιτητικό (6,7%). Ωστόσο εδώ εμφανίζονται μεγάλες διακυμάνσεις στην αρνητική απαιτητικότητα. Μικρότερο δείκτη απαιτητικότητας εμφανίζει το κριτήριο του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (-69%), ακολουθεί το κριτήριο της τηλεφωνικής επικοινωνίας (-36%), των ομαδικών/διατμηματικών συναντήσεων (-34,4%), της ιστοσελίδας (-18,9%), της προσωπικής επαφής (-16%), της εκπαίδευσης (-11%) και του εσωτερικού δικτύου (-10,4%).

Τέλος, και το προσωπικό των ΕΛ.ΠΕ. εμφανίζει μόνο σε ένα κριτήριο θετικό δείκτη απαιτητικότητας (τηλεδιασκέψεις, με 16%), ενώ σε όλα τα υπόλοιπα κριτήρια το προσωπικό είναι μη-απαιτητικό, με το δείκτη να κυμαίνεται περίπου στο ίδιο επίπεδο (από -20% έως -15,1%).

Οι δείκτες απαιτητικότητας που υπολογίστηκαν τόσο για κάθε κριτήριο όσο και για την ολική ικανοποίηση παρουσιάζονται αναλυτικά και στους παρακάτω πίνακες 31, 32 και 33.

ΠΙΝΑΚΑΣ 31 - ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΗ

Τρόπος εσωτερικής επικοινωνίας	Δείκτης απαιτητικότητας	Είδος προσωπικού
Προσωπική επαφή	-66%	Μη απαιτητικό
Τηλεφωνική επικοινωνία	-50%	Μη απαιτητικό
Ηλεκτρονικό ταχυδρομείο	-52%	Μη απαιτητικό
Εταιρικά έντυπα	7,9%	Απαιτητικό
Ομαδικές/διατμηματικές συναντήσεις	-52%	Μη απαιτητικό
Εκπαίδευση	-52%	Μη απαιτητικό
Ολική ικανοποίηση	-60,2%	Μη απαιτητικό

ΠΙΝΑΚΑΣ 32 - INTRACOM

Τρόπος εσωτερικής επικοινωνίας	Δείκτης απαιτητικότητας	Είδος προσωπικού
Προσωπική επαφή	-16%	Μη απαιτητικό
Τηλεφωνική επικοινωνία	-36%	Μη απαιτητικό
Ηλεκτρονικό ταχυδρομείο	-69%	Μη απαιτητικό
Ιστοσελίδα	-18,9%	Μη απαιτητικό
Εσωτερικό δίκτυο	-10,4%	Μη απαιτητικό
Τηλεδιασκέψεις	6,7%	Απαιτητικό
Ομαδικές/διατμηματικές συναντήσεις	-34,4%	Μη απαιτητικό
Εκπαίδευση	-11%	Μη απαιτητικό
Ολική ικανοποίηση	-39,2%	Μη απαιτητικό

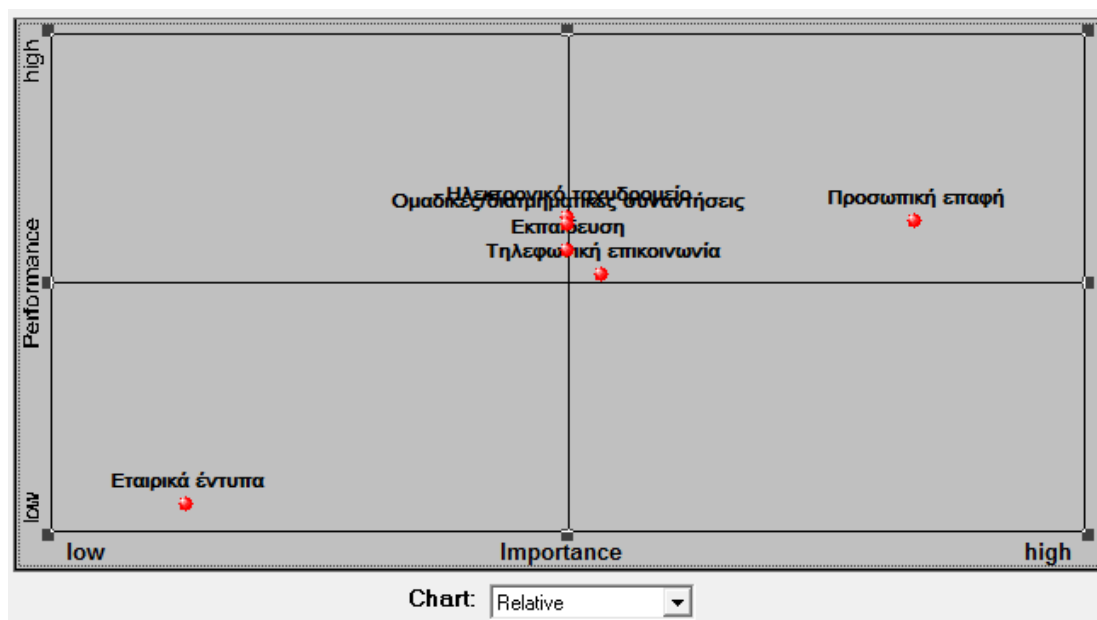
ΠΙΝΑΚΑΣ 33 – ΕΛ.ΠΕ.

Τρόπος εσωτερικής επικοινωνίας	Δείκτης απαιτητικότητας	Είδος προσωπικού
Προσωπική επαφή	-20%	Μη απαιτητικό
Τηλεφωνική επικοινωνία	-20%	Μη απαιτητικό
Ηλεκτρονικό ταχυδρομείο	-17,8%	Μη απαιτητικό
Ιστοσελίδα	-15,1%	Μη απαιτητικό
Εσωτερικό δίκτυο	-17,1%	Μη απαιτητικό
Τηλεδιασκέψεις	16%	Απαιτητικό
Εταιρικά έντυπα	-16,6%	Μη απαιτητικό
Ομαδικές/διατμηματικές συναντήσεις	-17,4%	Μη απαιτητικό
Εκπαίδευση	-18,4%	Μη απαιτητικό
Άτυπες συναντήσεις	-19,6%	Μη απαιτητικό
Ολική ικανοποίηση	-26,4%	Ουδέτερο

Σε ότι αφορά το μέσο δείκτη αποτελεσματικότητας, για την Ασφαλιστική τη μεγαλύτερη τιμή (5,2%) εμφανίζει το κριτήριο των εταιρικών εντύπων και ακολουθούν τα υπόλοιπα κριτήρια. Αυτό εξηγείται από το γεγονός ότι, παρά το μικρό βάρος του, στο κριτήριο αυτό παρουσιάζονται τα μεγαλύτερα ποσοστά δυσaréσκειας. Για την INTRACOM, όσο και για τα ΕΛ.ΠΕ., τη μεγαλύτερη τιμή εμφανίζει ο δείκτης για το κριτήριο των τηλεδιασκέψεων (4,4% και 7,2% αντιστοίχως). Στα υπόλοιπα κριτήρια, ο δείκτης βρίσκεται κάτω του 4%.

Ακολουθούν τα διαγράμματα δράσης και βελτίωσης για κάθε επιχείρηση ξεχωριστά και για το σύνολο των κριτηρίων που εξετάστηκαν, προκειμένου να προσδιοριστούν οι κρίσιμες διαστάσεις ικανοποίησης, όπου πρέπει να επικεντρωθούν οι προσπάθειες κάθε επιχείρησης για βελτίωση των τρόπων εσωτερικής επικοινωνίας.

Διάγραμμα δράσης: Ασφαλιστική



Σχήμα 5.43

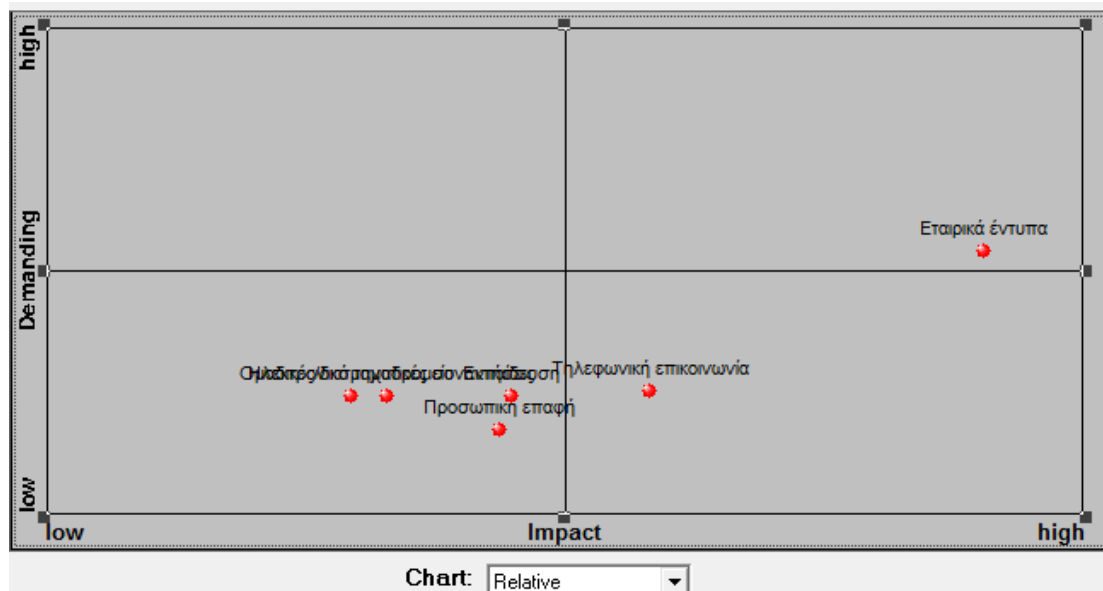
Από το διάγραμμα δράσης για την Ασφαλιστική (σχήμα 5.43) μπορούμε να παρατηρήσουμε ότι κανένα κριτήριο δε βρίσκεται στο τέταρτο τεταρτημόριο, δηλαδή στην περιοχή δράσης. Αυτό υποδηλώνει ότι δεν υπάρχουν σημαντικοί τρόποι επικοινωνίας για το προσωπικό της επιχείρησης από τους οποίους δεν είναι ευχαριστημένοι. Με άλλα λόγια δεν υφίστανται οι κρίσιμοι αυτοί τρόποι επικοινωνίας που πρέπει να βελτιωθούν ώστε να αυξηθεί το επίπεδο ικανοποίησης του προσωπικού, πλην ίσως της τηλεφωνικής επικοινωνίας η οποία βρίσκεται στο όριο μεταξύ της περιοχής δράσης και της περιοχής ισχύος.

Στην περιοχή ισχύος βρίσκεται ξεκάθαρα η προσωπική επαφή, γεγονός που υποδηλώνει ότι ο τρόπος αυτός εσωτερικής επικοινωνίας είναι πολύ σημαντικός για το προσωπικό της Ασφαλιστικής και ταυτόχρονα τα υποκείμενα της έρευνας είναι πολύ ικανοποιημένοι από αυτόν. Ωστόσο, τρεις τρόποι επικοινωνίας (ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, ομαδικές/διατμηματικές συναντήσεις και εκπαίδευση) βρίσκονται πάνω στο όριο των τεταρτημορίων μεταφοράς πόρων και ισχύος. Αυτό δηλώνει ότι μπορεί στο μέλλον, με κατάλληλες ενέργειες της επιχείρησης, να μετατοπιστούν προς την περιοχή ισχύος και να αποτελέσουν μαζί με την προσωπική επαφή τους αποτελεσματικότερους τρόπους εσωτερικής επικοινωνίας.

Τέλος, στην περιοχή ισχύουσας κατάστασης βρίσκονται τα εταιρικά έντυπα. Η Ασφαλιστική θα πρέπει και εδώ να δώσει τη δέουσα προσοχή, καθώς αν μελλοντικά αυξηθεί η σημαντικότητα στο κριτήριο αυτό, η απόδοση θα παραμείνει χαμηλή και αυτό θα δημιουργήσει πρόβλημα το οποίο θα χρίζει άμεσης αντιμετώπισης.

Ακολουθεί το διάγραμμα βελτίωσης για την Ασφαλιστική (σχήμα 5.44) μέσω του οποίου προσδιορίζεται το μέγεθος της προσπάθειας που πρέπει να καταβληθεί για να επιτευχθεί η προσδοκώμενη βελτίωση.

Διάγραμμα βελτίωσης: Ασφαλιστική

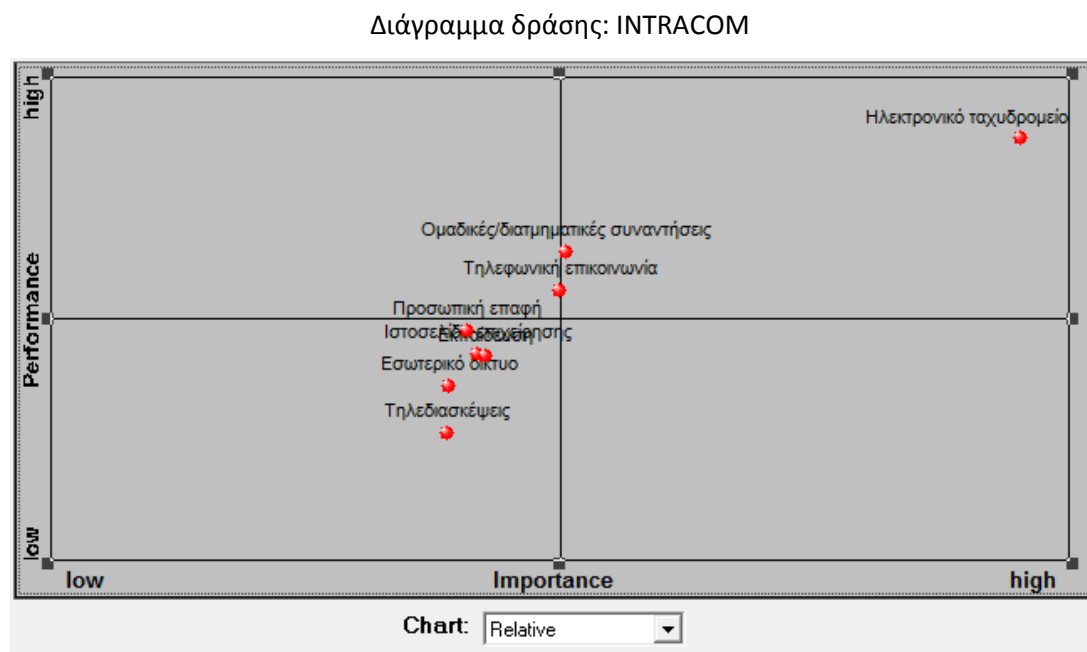


Σχήμα 5.44

Από το διάγραμμα φαίνεται ότι η επιχείρηση θα πρέπει κατά πρώτο λόγο να βελτιώσει την εσωτερική τηλεφωνική επικοινωνία, καθώς η διάσταση ικανοποίησης έχει μεγάλη αποτελεσματικότητα, ενώ ταυτοχρόνως το προσωπικό δεν είναι ιδιαίτερος απαιτητικό.

Δευτερευόντως θα πρέπει να καταβληθεί προσπάθεια βελτίωσης των εταιρικών εντύπων (υψηλή αποτελεσματικότητα και μεγάλη προσπάθεια), καθώς των υπολοίπων τρόπων εσωτερικής επικοινωνίας (προσωπική επαφή, ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, ομαδικές/διατμηματικές συναντήσεις και εκπαίδευση), καθώς εδώ έχουμε χαμηλή αποτελεσματικότητα αλλά ταυτοχρόνως απαιτείται και μικρή προσπάθεια για βελτίωση.

Στο σχήμα 5.45 παρουσιάζεται το διάγραμμα δράσης για την INTRACOM.



Σχήμα 5.45

Από το σχετικό διάγραμμα φαίνεται ότι και στην INTRACOM, όπως και στην Ασφαλιστική, δεν υπάρχουν κριτήρια στην περιοχή δράσης, δηλαδή δεν υπάρχουν σημαντικοί τρόποι επικοινωνίας για το προσωπικό της επιχείρησης από τους οποίους δεν είναι ευχαριστημένοι.

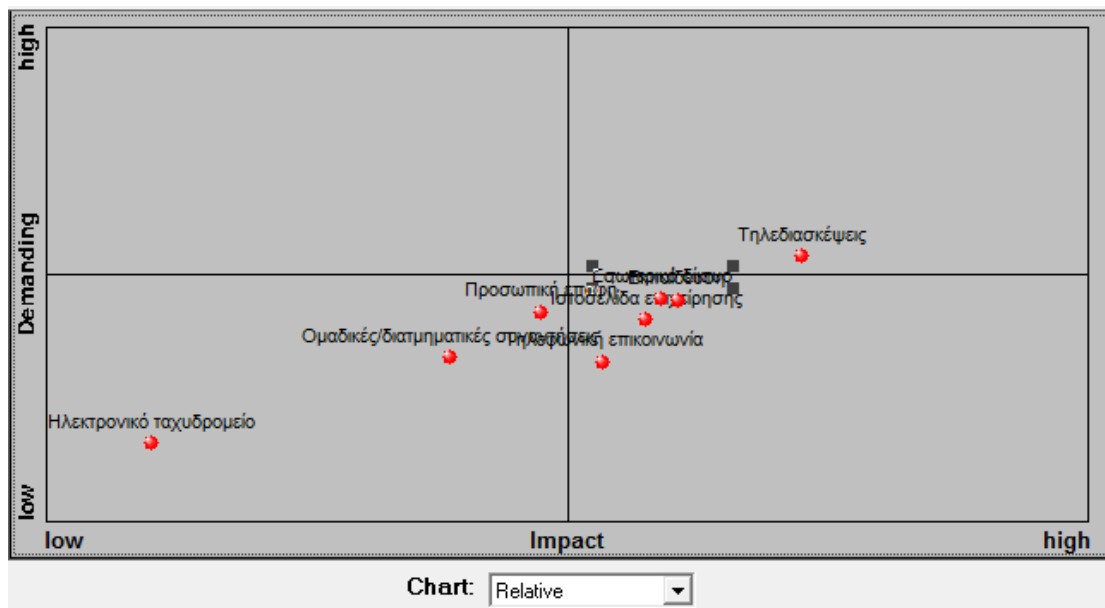
Στην περιοχή ισχύος βρίσκεται το κριτήριο του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου και μάλιστα σε τέτοια θέση, που πιστοποιεί ότι ο τρόπος αυτός εσωτερικής επικοινωνίας είναι πολύ σημαντικός για το προσωπικό της INTRACOM και ταυτόχρονα το προσωπικό της επιχείρησης είναι πολύ ικανοποιημένο από αυτόν.

Τα κριτήρια των ομαδικών/διατμηματικών συναντήσεων και της τηλεφωνικής επικοινωνίας βρίσκονται πάνω στο όριο των τεταρτημορίων μεταφοράς πόρων και ισχύος. Αυτό υποδηλώνει ότι μπορεί στο μέλλον, με κατάλληλες ενέργειες της επιχείρησης, να μετατοπιστούν προς την περιοχή ισχύος και να αποτελέσουν μαζί με το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο τους αποτελεσματικότερους τρόπους εσωτερικής επικοινωνίας.

Τέλος, στην περιοχή ισχύουσας κατάστασης βρίσκονται όλα τα υπόλοιπα κριτήρια (προσωπική επαφή, ιστοσελίδα, εσωτερικό δίκτυο, τηλεδιασκέψεις και εκπαίδευση). Η INTRACOM θα πρέπει να παρακολουθεί τα κριτήρια αυτά, καθώς αν μελλοντικά αυξηθεί η σημαντικότητά τους, η απόδοση θα παραμείνει χαμηλή και αυτό θα πρέπει να αντιμετωπιστεί από την επιχείρηση.

Ακολουθεί το διάγραμμα βελτίωσης για την INTRACOM (σχήμα 5.46).

Διάγραμμα βελτίωσης: INTRACOM



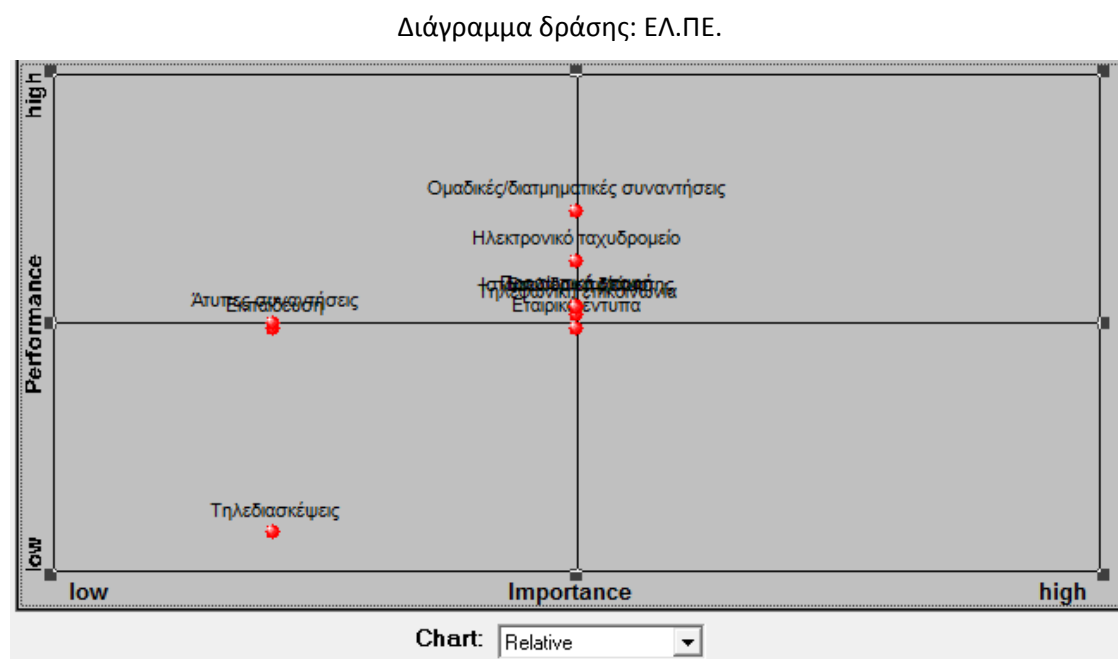
Σχήμα 5.46

Από το διάγραμμα συνάγεται ότι η επιχείρηση θα πρέπει να δώσει άμεση προτεραιότητα στη βελτίωση των κριτηρίων της τηλεφωνικής επικοινωνίας, της ιστοσελίδας, του εσωτερικού δικτύου και της εκπαίδευσης. Σε αυτά τα κριτήρια, όπως φαίνεται από το διάγραμμα, η διάσταση ικανοποίησης έχει μεγάλη αποτελεσματικότητα, ενώ ταυτόχρονα το προσωπικό δεν είναι ιδιαίτερος απαιτητικό.

Δεύτερη προτεραιότητα για την INTRACOM, σε ότι αφορά τις προσπάθειες βελτίωσης, είναι τα κριτήρια των τηλεδιασκέψεων, της προσωπικής επαφής, των ομαδικών/διατμηματικών συναντήσεων και του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου. Το κριτήριο των τηλεδιασκέψεων παρουσιάζει υψηλή αποτελεσματικότητα και μεγάλο βαθμό απαιτητικότητας, ενώ τα υπόλοιπα κριτήρια παρουσιάζουν μικρή αποτελεσματικότητα και μικρή απαιτητικότητα.

Στην τέταρτη περιοχή του διαγράμματος βελτίωσης (χαμηλή αποτελεσματικότητα – μεγάλη προσπάθεια), όπως και στην Ασφαλιστική, δεν υπάρχουν κριτήρια.

Στο επόμενο σχήμα (5.47) παρουσιάζεται το διάγραμμα δράσης για τα ΕΛ.ΠΕ.



Σχήμα 5.47

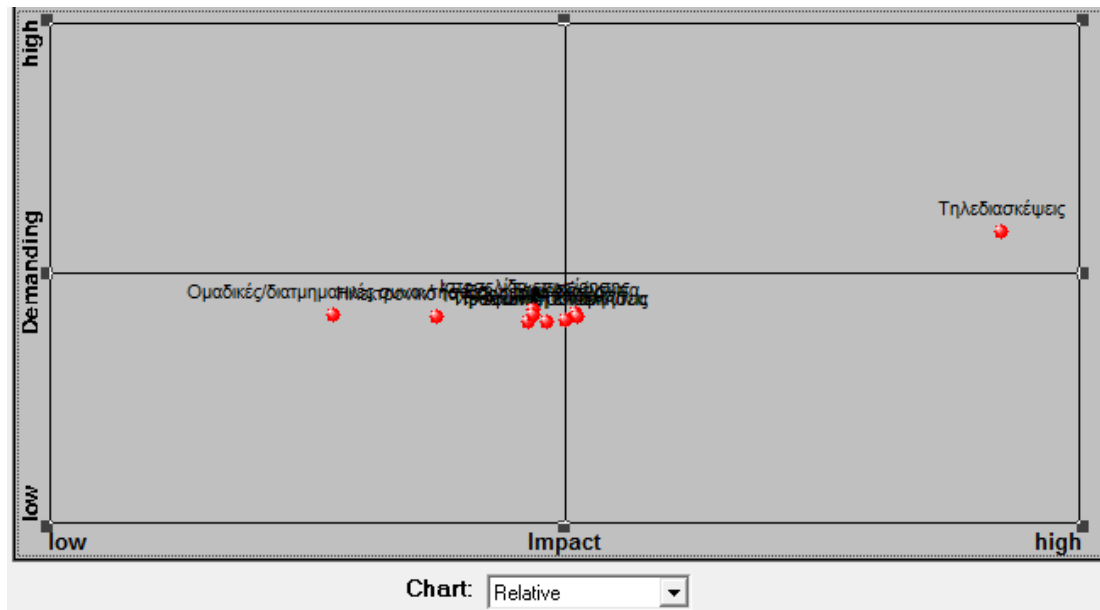
Όπως και στις άλλες δύο επιχειρήσεις κανένα κριτήριο δε βρίσκεται στην περιοχή δράσης. Το ίδιο συμβαίνει για τα ΕΛ.ΠΕ. και στην περιοχή ισχύος. Αντιθέτως, επτά από τα δέκα κριτήρια που εξετάστηκαν για την επιχείρηση (ομαδικές/διατμηματικές συναντήσεις, ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, προσωπική επαφή, τηλεφωνική επικοινωνία, ιστοσελίδα, εσωτερικό δίκτυο και εταιρικά έντυπα), βρίσκονται στο όριο μεταξύ περιοχής μεταφοράς πόρων και ισχύος. Το τελευταίο μάλιστα κριτήριο βρίσκεται στο τριπλό όριο με την περιοχή δράσης. Όπως και στις προηγούμενες αναλύσεις, αυτό υποδηλώνει ότι μπορεί στο μέλλον, με κατάλληλες ενέργειες της επιχείρησης, να μετατοπιστούν προς την περιοχή ισχύος και να αποτελέσουν τους αποτελεσματικότερους τρόπους εσωτερικής επικοινωνίας.

Στο τρίτο τεταρτημόριο (περιοχή ισχύουσας κατάστασης) βρίσκεται το κριτήριο των τηλεδιασκέψεων. Τα κριτήρια που ανήκουν στην περιοχή αυτή αποτελούν τα αδύνατα σημεία της επιχείρησης, δεδομένου ότι οι συγκεκριμένες διαστάσεις ικανοποίησης δε θεωρούνται σημαντικές από το προσωπικό, ενώ ταυτόχρονα έχουν και χαμηλή απόδοση.

Τέλος, στο όριο μεταξύ των περιοχών μεταφοράς πόρων και ισχύουσας κατάστασης βρίσκονται τα κριτήρια της εκπαίδευσης και των άτυπων συναντήσεων. Και αυτά τα κριτήρια παρουσιάζουν προς το παρόν χαμηλή σημαντικότητα, ενδέχεται ωστόσο στο μέλλον να γίνουν σημαντικά. Σε αυτή την περίπτωση θα πρέπει να αποτελέσουν σχετική προτεραιότητα για την επιχείρηση, καθώς η απόδοσή τους είναι υψηλότερη σε σχέση με το κριτήριο των τηλεδιασκέψεων.

Η παρουσίαση των επιχειρήσεων ολοκληρώνεται με το διάγραμμα βελτίωσης των ΕΛ.ΠΕ. (σχήμα 5.48).

Διάγραμμα βελτίωσης: ΕΛ.ΠΕ.



Σχήμα 5.48

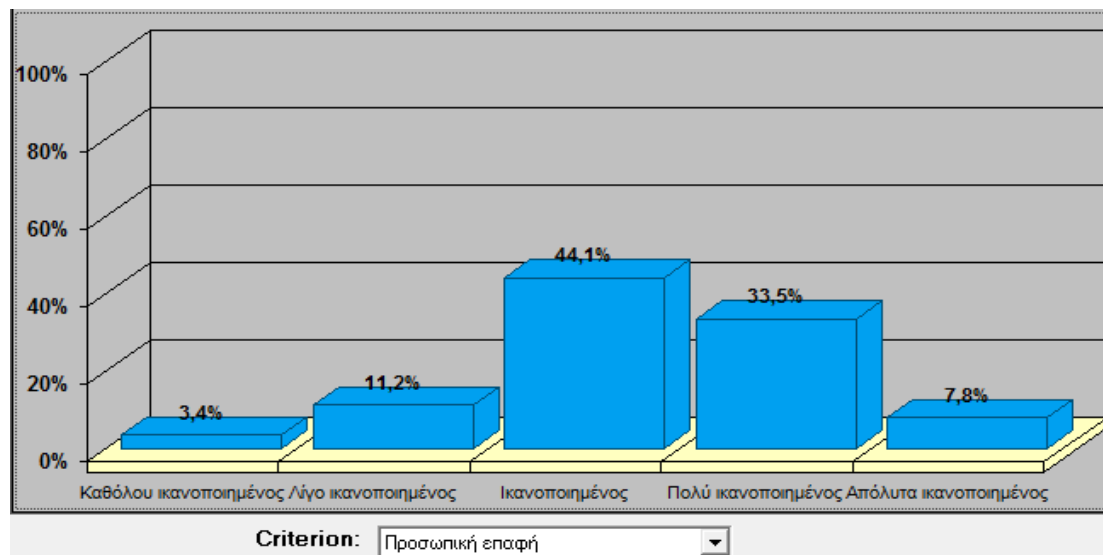
Από το σχετικό διάγραμμα φαίνεται ότι κανένα κριτήριο δε βρίσκεται στις περιοχές υψηλής και χαμηλής προτεραιότητας, πλην ίσως του κριτηρίου των άτυπων συναντήσεων, το οποίο βρίσκεται οριακά στο πρώτο τεταρτημόριο. Επομένως η επιχείρηση θα πρέπει να δώσει ίδια βαρύτητα στις προσπάθειες βελτίωσης όλων ανεξαιρέτως των κριτηρίων.

5.2.2 Αποτελέσματα ανά κατηγορία προσωπικού

Στο πρώτο μέρος παρουσιάζονται τα αποτελέσματα από την επεξεργασία της ερώτησης 6 του ερωτηματολογίου με βάση τις απαντήσεις των εργαζομένων και από τις τρεις επιχειρήσεις.

5.2.2.α Εργαζόμενοι

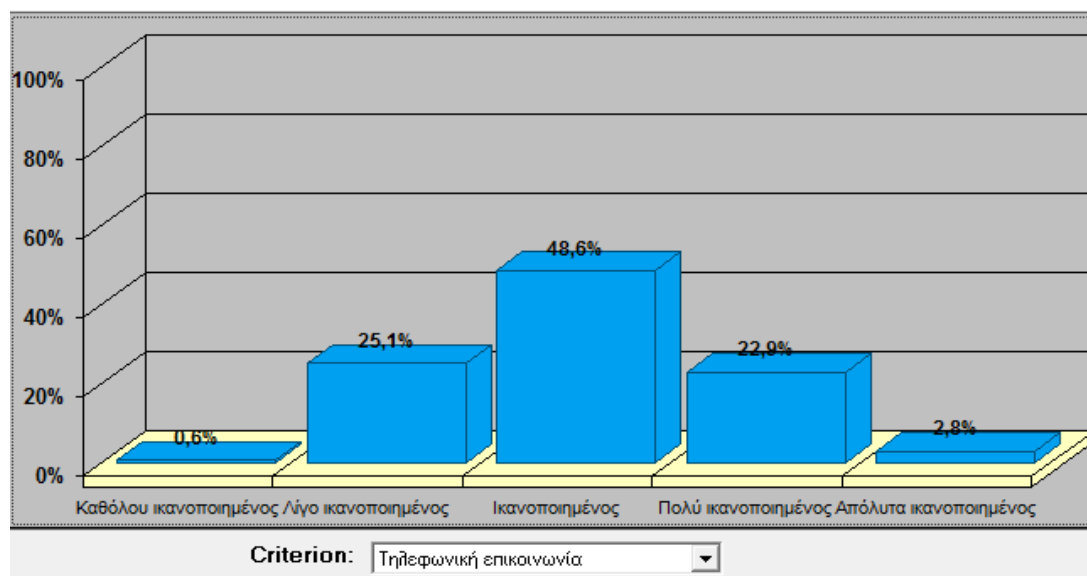
Το πρώτο κριτήριο που εξετάστηκε ήταν αυτό της προσωπικής επαφής (σχήμα 5.49).



Σχήμα 5.49

Από το σχετικό διάγραμμα φαίνεται ότι οι εργαζόμενοι στη μεγάλη πλειοψηφία τους δηλώνουν ικανοποιημένοι έως πολύ ικανοποιημένοι από το κριτήριο αυτό (αθροιστικό ποσοστό 77,6%). Μικρά έως πολύ μικρά τα ποσοστά από τις υπόλοιπες τρεις βαθμίδες ικανοποίησης.

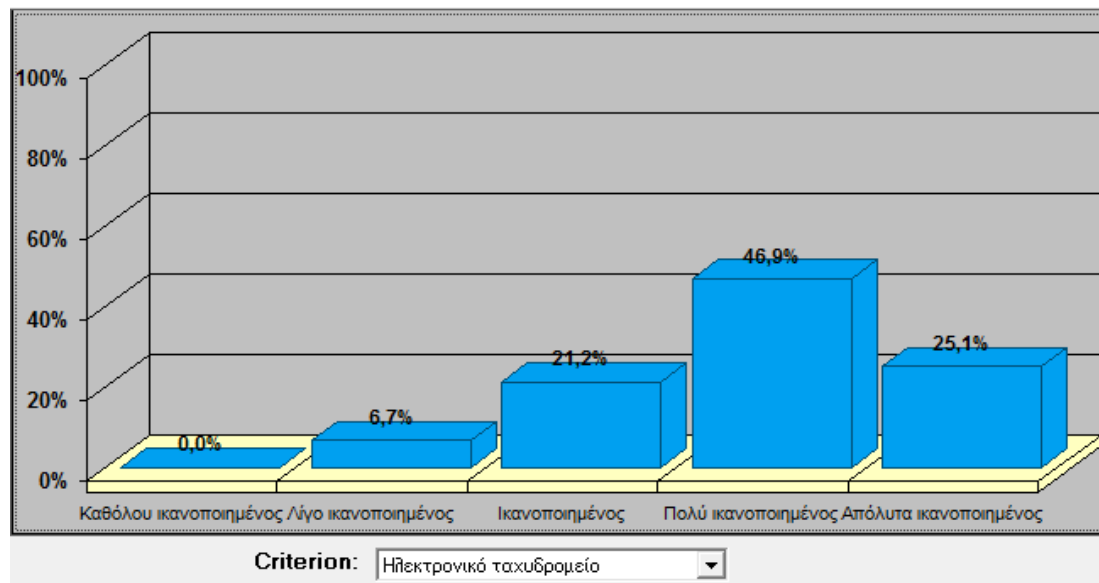
Το δεύτερο κριτήριο ήταν αυτό της τηλεφωνικής επικοινωνίας (σχήμα 5.50).



Σχήμα 5.50

Όπως φαίνεται από το παραπάνω διάγραμμα, η κατανομή των ποσοστών ανά βαθμίδα ικανοποίησης είναι παρόμοια με το κριτήριο της προσωπικής επαφής, με τη διαφορά ότι εδώ το 1/4 των εργαζομένων δήλωσε λίγο ικανοποιημένο από το κριτήριο αυτό.

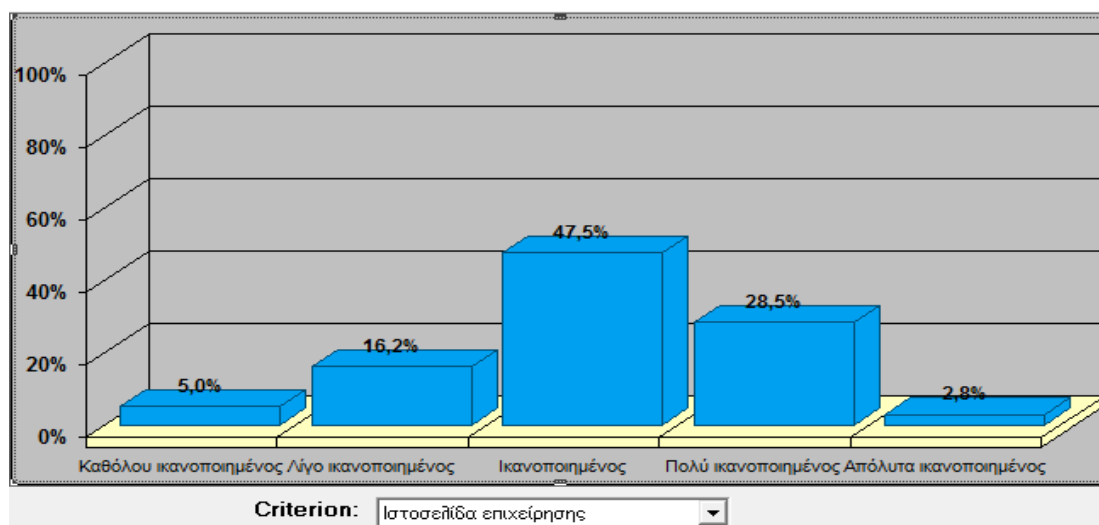
Το τρίτο κριτήριο που εξετάστηκε ήταν αυτό του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (σχήμα 5.51).



Σχήμα 5.51

Στο κριτήριο αυτό εμφανίζεται σημαντική διαφοροποίηση στα ποσοστά ικανοποίησης σε σχέση με τα δύο προηγούμενα. Εδώ η συντριπτική πλειοψηφία των εργαζομένων βρίσκεται στις θετικές βαθμίδες της κλίμακας ικανοποίησης με αθροιστικό ποσοστό 93,2%. Ένα μικρό ποσοστό δηλώνει «λίγο ικανοποιημένος» (6,7%), ενώ είναι μηδενικό το ποσοστό στη βαθμίδα «καθόλου ικανοποιημένος».

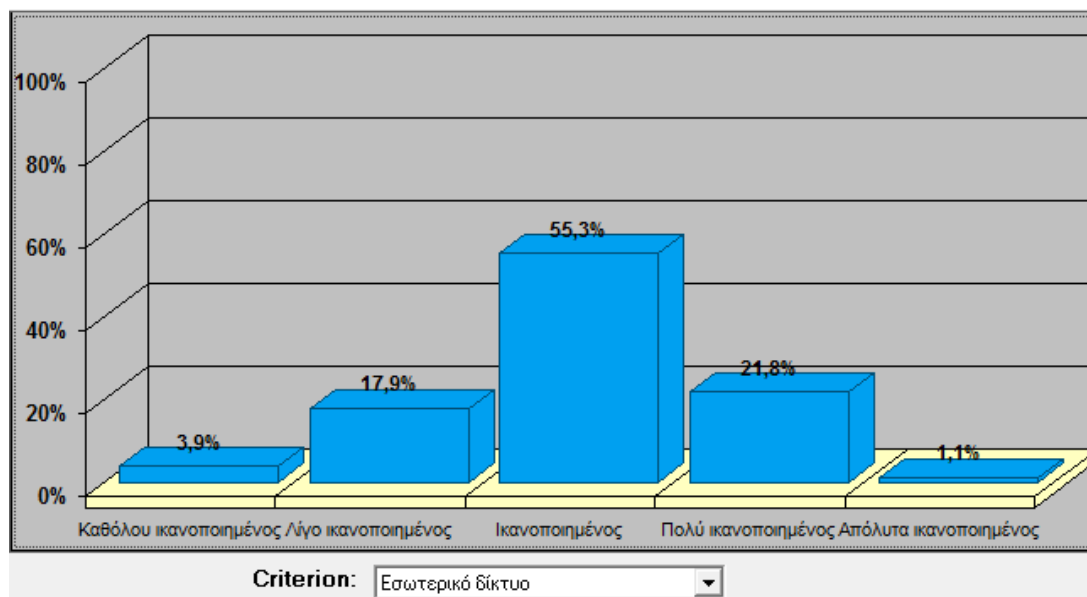
Το επόμενο κριτήριο που εξετάστηκε ήταν αυτό της ιστοσελίδας της επιχείρησης (σχήμα 5.52). Στο κριτήριο αυτό, όπως έχει ήδη αναφερθεί συμμετείχαν εργαζόμενοι μόνο από την INTRACOM και από τα ΕΛ.ΠΕ.



Σχήμα 5.52

Εδώ η κατανομή των ποσοστών ικανοποίησης προσιδιάζει με αυτά των δύο πρώτων κριτηρίων. Το 50% περίπου των εργαζομένων δηλώνει ικανοποιημένο από την ιστοσελίδα της επιχείρησής του, ενώ τα ποσοστά στις θετικές και τις αρνητικές βαθμίδες της κλίμακας βαίνουν προοδευτικά μειούμενα προς τα άκρα.

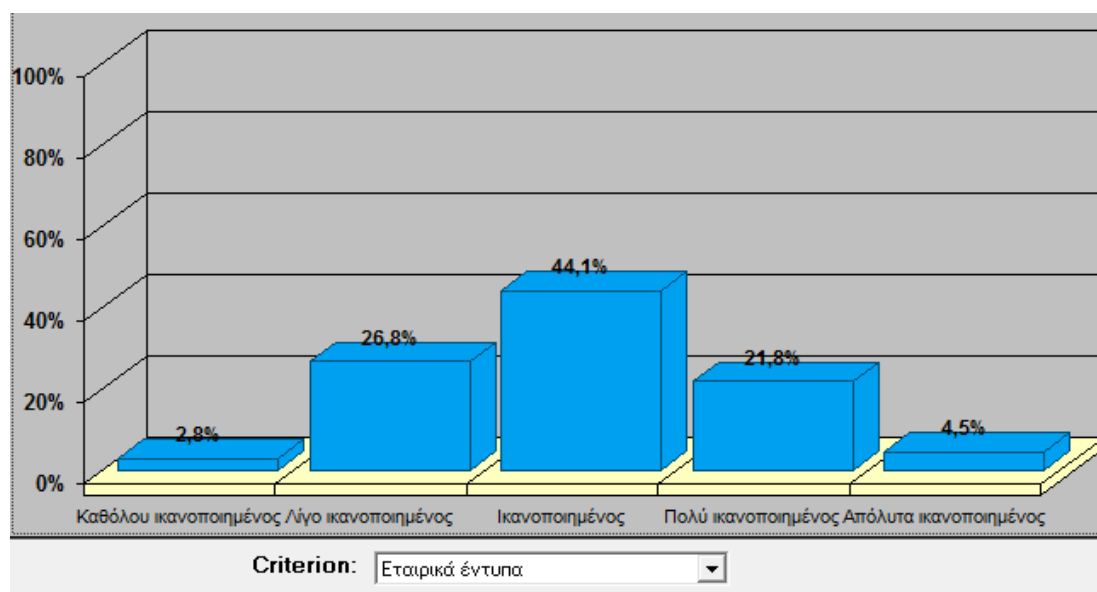
Και στο κριτήριο του εσωτερικού δικτύου που ακολουθεί (σχήμα 5.53) συμμετείχαν εργαζόμενοι μόνο από την INTRACOM και τα ΕΛ.ΠΕ.



Σχήμα 5.53

Η εικόνα του διαγράμματος είναι παρόμοια με αυτή του προηγούμενου κριτηρίου. Το 55,3% των εργαζομένων δηλώνει ικανοποιημένο από το εσωτερικό δίκτυο της επιχείρησής του, ενώ τα ποσοστά στις θετικές και αρνητικές βαθμίδες της κλίμακας ικανοποίησης μειώνονται αρμονικά.

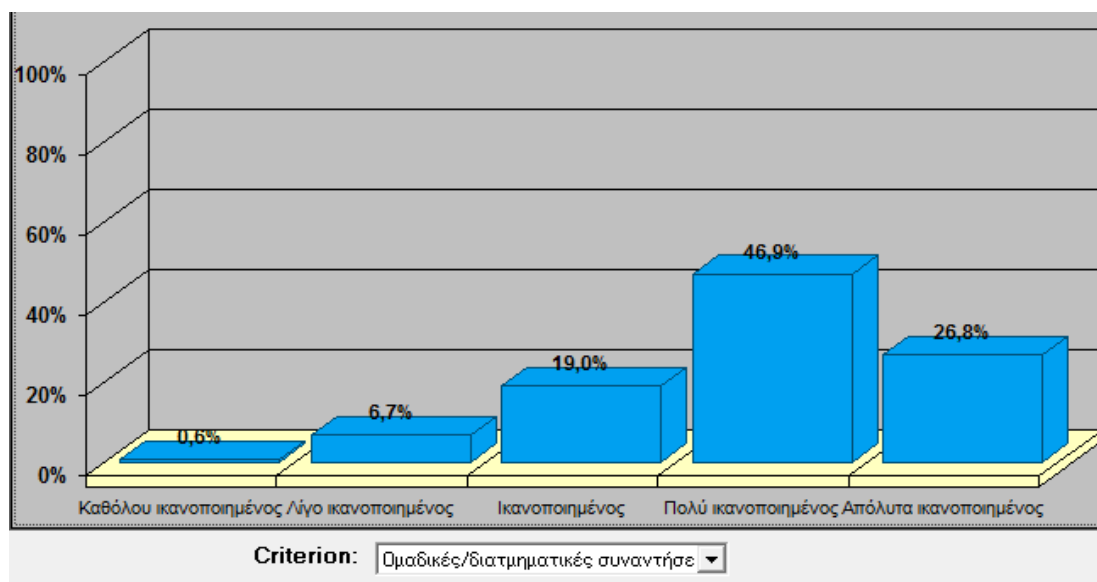
Στο επόμενο κριτήριο, τα εταιρικά έντυπα, συμμετείχαν εργαζόμενοι από την Ασφαλιστική και τα ΕΛ.ΠΕ. (σχήμα 5.54).



Σχήμα 5.54

Και εδώ η μορφή των στηλών του διαγράμματος ακολουθεί την ίδια «κανονικοποιημένη» κατανομή. Το 44,1% των εργαζομένων δηλώνει ικανοποιημένο από τα εταιρικά έντυπα, ενώ τα ποσοστά ικανοποίησης μειώνονται αρμονικά προς τα άκρα της κλίμακας.

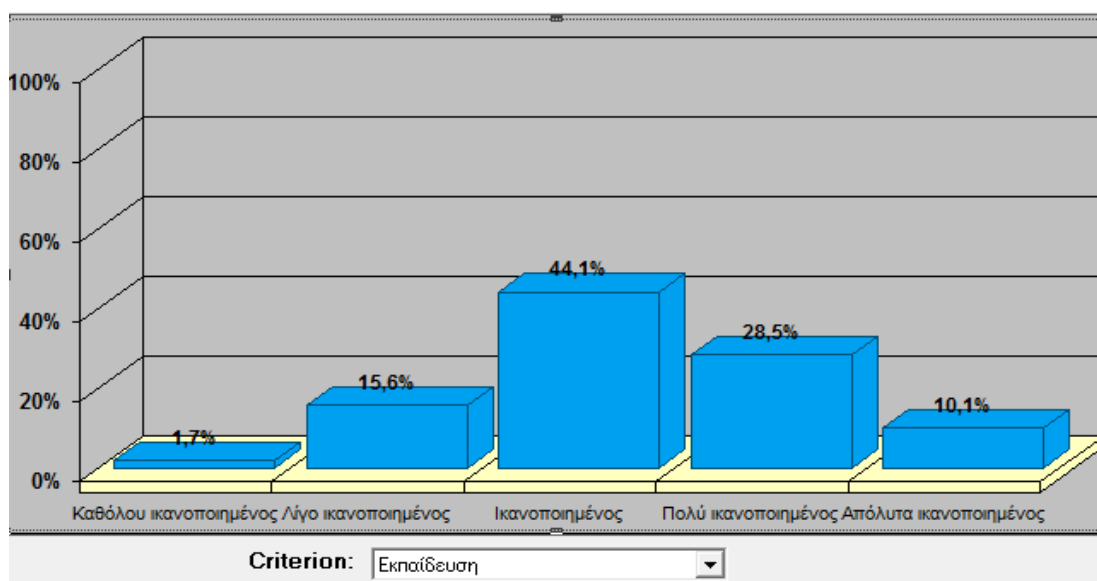
Το επόμενο κριτήριο που εξετάστηκε –και για τις τρεις επιχειρήσεις- ήταν αυτό των ομαδικών/διατμηματικών συναντήσεων (σχήμα 5.55).



Σχήμα 5.55

Στο κριτήριο αυτό, όπως και σε αυτό του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, η συντριπτική πλειοψηφία των εργαζομένων εντάσσεται στις θετικές βαθμίδες της κλίμακας ικανοποίησης με αθροιστικά ποσοστά που φτάνουν το 92,7%. Μικρό ποσοστό δηλώνει «λίγο ικανοποιημένος», ενώ αμελητέο ποσοστό δηλώνει «καθόλου ικανοποιημένος» (0,6%).

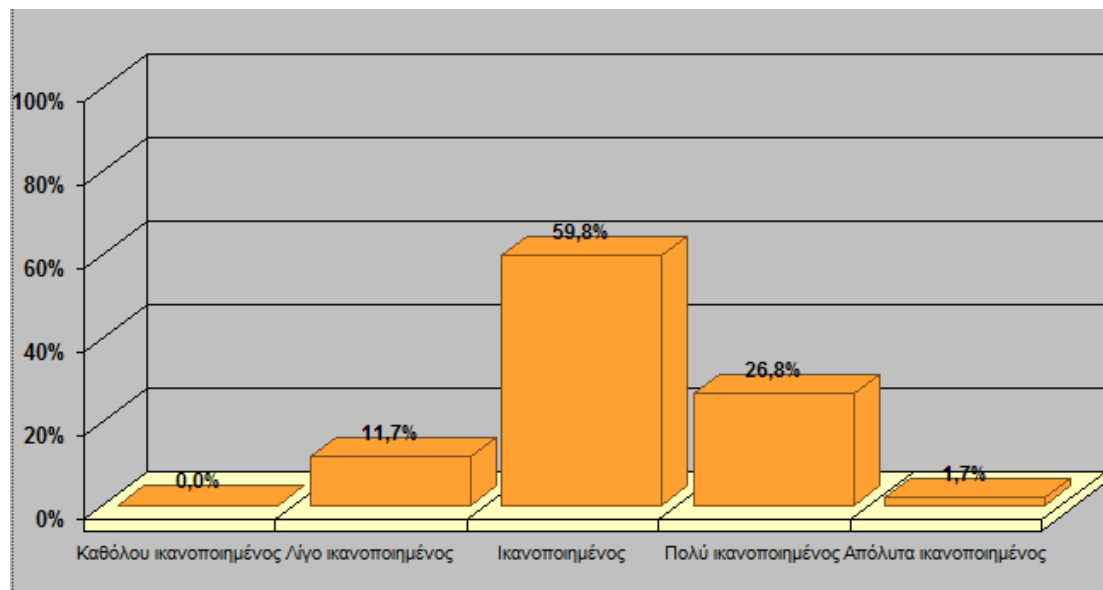
Το τελευταίο κριτήριο, που εξετάστηκε και για τις τρεις επιχειρήσεις, ήταν αυτό της εκπαίδευσης (σχήμα 5.56).



Σχήμα 5.56

Και στο κριτήριο αυτό, το διάγραμμα έχει «κανονικοποιημένη» μορφή. Το 44,1% των εργαζομένων δηλώνει ικανοποιημένο από την εκπαίδευση, με τα ποσοστά στις θετικές βαθμίδες της κλίμακας ικανοποίησης να είναι σαφώς μεγαλύτερα από αυτά στις αντίστοιχες αρνητικές βαθμίδες.

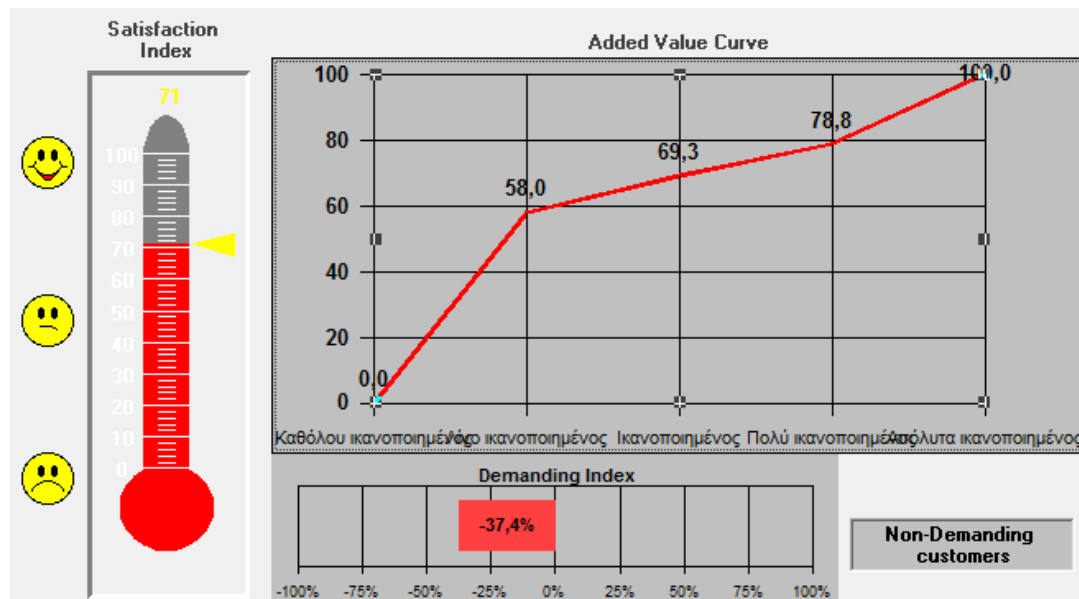
Στο επόμενο διάγραμμα (σχήμα 5.57) εμφανίζεται η ολική ικανοποίηση των εργαζομένων από το σύνολο των διαφορετικών τρόπων εσωτερικής επιχειρησιακής επικοινωνίας που έχουν εξεταστεί για κάθε επιχείρηση.



Σχήμα 5.57

Από το διάγραμμα φαίνεται ότι η ολική ικανοποίηση εμφανίζει το μεγαλύτερο ποσοστό της (59,8%) στη βαθμίδα «ικανοποιημένος». Στη βαθμίδα «λίγο ικανοποιημένος» το ποσοστό είναι 11,7%, ενώ στη βαθμίδα «πολύ ικανοποιημένος» 26,8%. Οι ακραίες βαθμίδες της κλίμακας είτε έχουν μηδενικά ποσοστά («καθόλου ικανοποιημένος»), είτε αμελητέα (1,7% «απόλυτα ικανοποιημένος»). Η μορφή και αυτού του διαγράμματος είναι «κανονικοποιημένη», γεγονός αναμενόμενο, καθώς ακολουθεί τη μορφή της πλειοψηφίας των διαγραμμάτων των επί μέρους κριτηρίων.

Στο αμέσως επόμενο σχήμα (5.58) εμφανίζεται ο ολικός δείκτης ικανοποίησης, ο βαθμός απαιτητικότητας και ο γενικός δείκτης απαιτητικότητας του συνόλου των εργαζομένων.

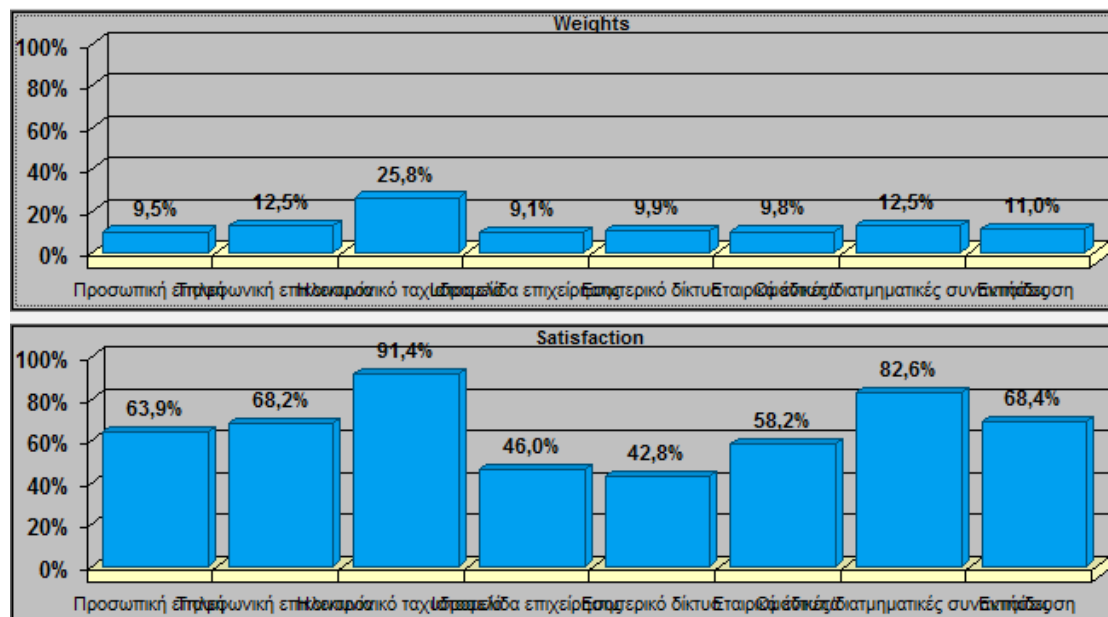


Σχήμα 5.58

Από το σχήμα φαίνεται ότι ο ολικός δείκτης ικανοποίησης βρίσκεται στο 72%. Βρίσκεται δηλαδή μέσα στα όρια των δεικτών ικανοποίησης του συνόλου του προσωπικού των τριών επιχειρήσεων (68%, 74% και 84%) και μάλιστα κοντά στο κατώτατο όριο.

Από τη συνάρτηση ικανοποίησης του διαγράμματος μπορούμε να συμπεράνουμε ότι οι εργαζόμενοι δεν είναι ιδιαίτερος απαιτητικοί, καθώς η συνάρτηση έχει κοίλη μορφή, γεγονός που υποδηλώνει ότι τα υποκείμενα της έρευνας δείχνουν ικανοποιημένα παρόλο που εκπληρώνεται ένα μικρό ποσοστό των προσδοκιών τους. Αυτό επιβεβαιώνεται και από το γενικό δείκτη απαιτητικότητας ο οποίος βρίσκεται στο -37,4%.

Στο επόμενο σχήμα (σχήμα 5.59) παρουσιάζεται το διάγραμμα των βαρών των κριτηρίων ικανοποίησης και τους μέσω δεικτών ικανοποίησης ανά κριτήριο.

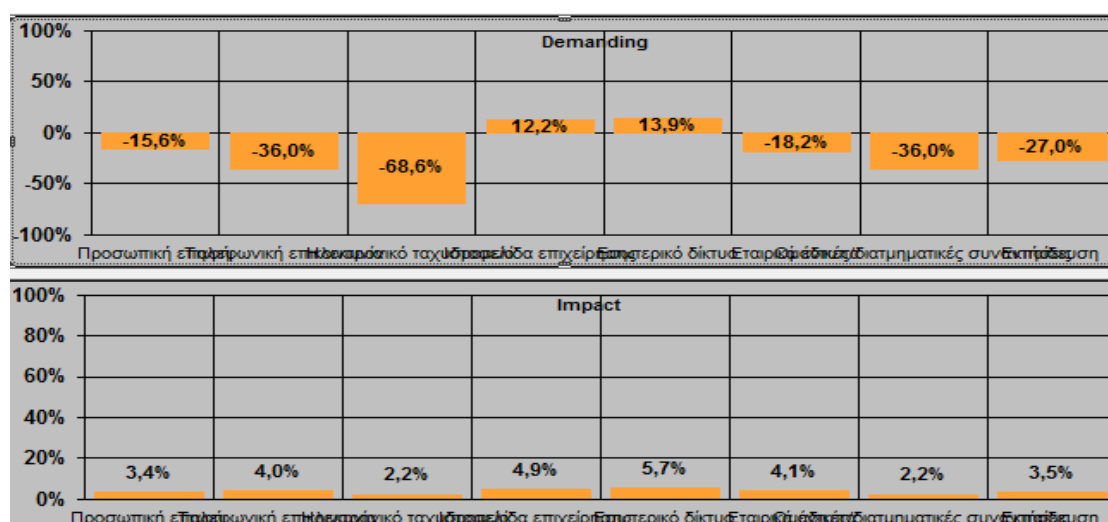


Σχήμα 5.59

Από το διάγραμμα των βαρών φαίνεται ότι το μεγαλύτερο βάρος, και με μεγάλη διαφορά, εμφανίζεται στο κριτήριο του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (25,8%). Τα βάρη των υπολοίπων κριτηρίων βρίσκονται στο ίδιο περίπου επίπεδο (από 9,1% έως 12,5%).

Από το διάγραμμα ικανοποίησης φαίνεται ότι η μεγαλύτερη ικανοποίηση για τους εργαζόμενους προέρχεται από το κριτήριο που εμφανίζει και το μεγαλύτερο βάρος, δηλαδή το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο (91,4%) και ακολουθεί το κριτήριο των ομαδικών/διατμηματικών συναντήσεων (82,6%). Η μικρότερη ικανοποίηση εμφανίζεται στο κριτήριο του εσωτερικού δικτύου (42,8%).

Ακολουθούν τα διαγράμματα των μέσω δεικτών απαιτητικότητας και αποτελεσματικότητας για τους εργαζόμενους και στις τρεις επιχειρήσεις (σχήμα 5.60).



Σχήμα 5.60

Από το διάγραμμα απαιτητικότητας προκύπτει ότι οι εργαζόμενοι είναι μη-απαιτητικοί σε όλα τα κριτήρια, εκτός από τα κριτήρια της ιστοσελίδας και του εσωτερικού δικτύου, όπου εμφανίζονται ελαφρώς απαιτητικοί με 12,2% και 13,9% αντιστοίχως. Εδώ θα πρέπει να υπενθυμίσουμε ότι τα κριτήρια αυτά εξετάστηκαν μόνο για την INTRACOM και τα ΕΛ.ΠΕ. Το μικρότερο δείκτη απαιτητικότητας παρουσιάζει το κριτήριο του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (-68,6%) και ακολουθούν αυτά της τηλεφωνικής επαφής και των ομαδικών/διατμηματικών συναντήσεων (-36%), της εκπαίδευσης (-27%), των εταιρικών εντύπων (-18,2%) και της προσωπικής επαφής (-15,6%).

Οι δείκτες απαιτητικότητας που υπολογίστηκαν τόσο για κάθε κριτήριο όσο και για την ολική ικανοποίηση παρουσιάζονται αναλυτικά και στον παρακάτω πίνακα 34.

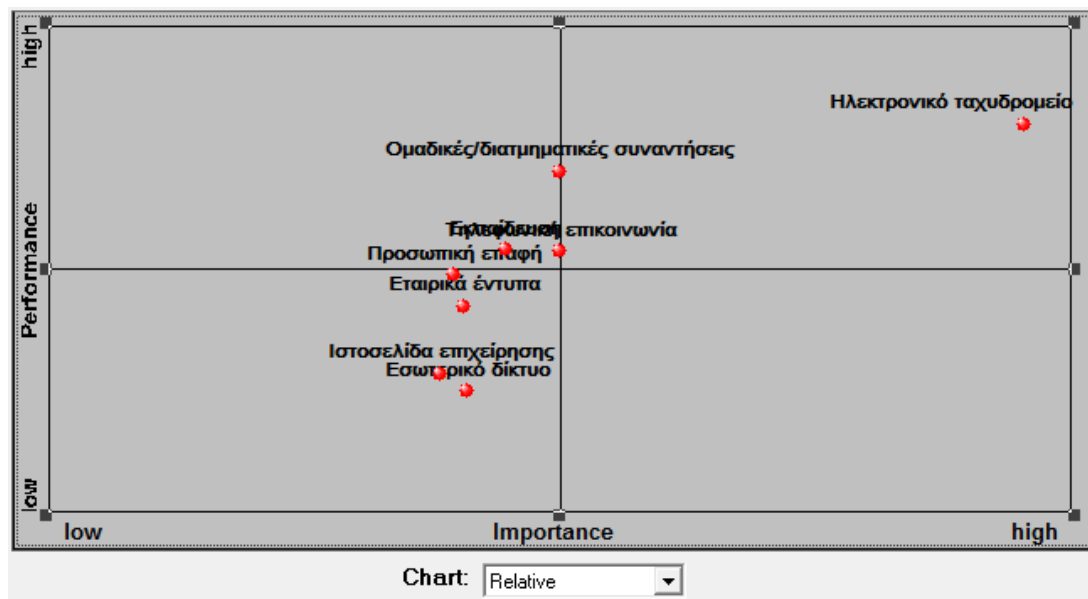
ΠΙΝΑΚΑΣ 34 - ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ

Τρόπος εσωτερικής επικοινωνίας	Δείκτης απαιτητικότητας	Είδος προσωπικού
Προσωπική επαφή	-15,6%	Μη απαιτητικό
Τηλεφωνική επικοινωνία	-36%	Μη απαιτητικό
Ηλεκτρονικό ταχυδρομείο	-68,6%	Μη απαιτητικό
Ιστοσελίδα	12,2%	Απαιτητικό
Εσωτερικό δίκτυο	13,9%	Απαιτητικό
Εταιρικά έντυπα	-18,2%	Μη απαιτητικό
Ομαδικές/διατμηματικές συναντήσεις	-36%	Μη απαιτητικό
Εκπαίδευση	-27%	Μη απαιτητικό
Ολική ικανοποίηση	-37,4%	Μη απαιτητικό

Σε ότι αφορά το μέσο δείκτη αποτελεσματικότητας, τη μεγαλύτερη τιμή (5,7%) εμφανίζει το κριτήριο του εσωτερικού δικτύου και ακολουθούν τα υπόλοιπα κριτήρια. Αυτό εξηγείται από το γεγονός ότι, παρά το μικρό βάρος του, στο κριτήριο αυτό παρουσιάζονται τα μεγαλύτερα ποσοστά δυσaréσκειας.

Ακολουθούν τα διαγράμματα δράσης και βελτίωσης για το σύνολο των κριτηρίων που εξετάστηκαν.

Διάγραμμα δράσης: Εργαζόμενοι



Σχήμα 5.61

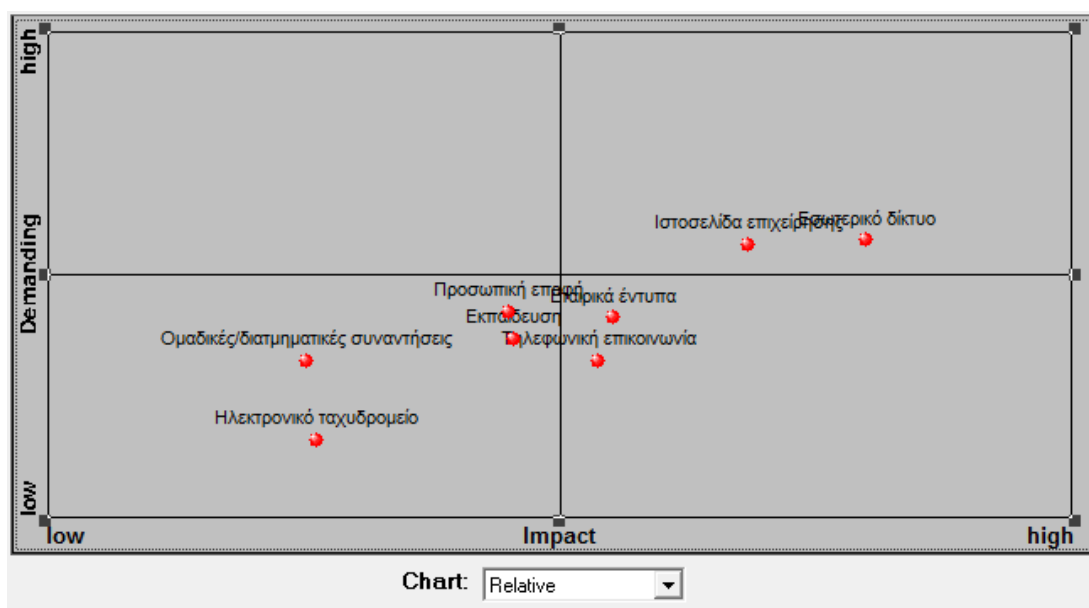
Όπως φαίνεται από το παραπάνω διάγραμμα (σχήμα 5.61), κανένα κριτήριο δε βρίσκεται στο τεταρτημόριο της πρώτης προτεραιότητας, δηλαδή στο διάγραμμα δράσης.

Στην περιοχή ισχύος ανήκει το κριτήριο του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, γεγονός που υποδηλώνει ότι ο τρόπος αυτός εσωτερικής επικοινωνίας είναι πολύ σημαντικός για τους εργαζόμενους και ταυτόχρονα οι εργαζόμενοι είναι πολύ ικανοποιημένοι από αυτόν.

Στην περιοχή της τρίτης προτεραιότητας (ισχύουσας κατάστασης), σύμφωνα με τους εργαζόμενους, ανήκουν τα κριτήρια της προσωπικής επαφής, των εταιρικών εντύπων, της ιστοσελίδας και του εσωτερικού δικτύου.

Τέλος, στην περιοχή μεταφοράς πόρων (τελευταία προτεραιότητα) ανήκει το κριτήριο της εκπαίδευσης. Ωστόσο, δύο κριτήρια (τηλεφωνική επικοινωνία και ομαδικές/διατμηματικές συναντήσεις) βρίσκονται πάνω στο όριο των τεταρτημορίων μεταφοράς πόρων και ισχύος. Αυτό δηλώνει ότι μπορεί στο μέλλον, με κατάλληλες ενέργειες των επιχειρήσεων, να μετατοπιστούν προς την περιοχή ισχύος και να αποτελέσουν μαζί με το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο τους αποτελεσματικότερους τρόπους εσωτερικής επικοινωνίας.

Διάγραμμα βελτίωσης: Εργαζόμενοι



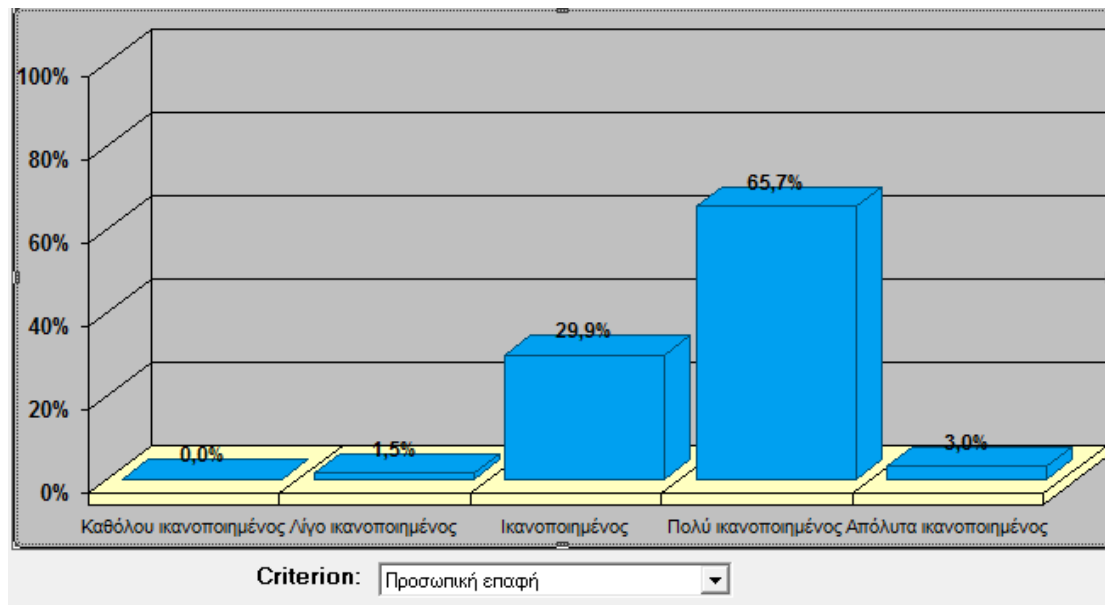
Σχήμα 5.62

Από το παραπάνω διάγραμμα βελτίωσης (σχήμα 5.62), προκύπτει ότι πρώτη προτεραιότητα των επιχειρήσεων θα πρέπει να είναι τα κριτήρια της τηλεφωνικής επικοινωνίας και των εταιρικών εντύπων, καθώς αυτά παρουσιάζουν μεγάλη σημαντικότητα για τους εργαζόμενους και ταυτόχρονα απαιτείται μικρή προσπάθεια για τη βελτίωσή τους.

Δεύτερη προτεραιότητα αποτελούν όλα τα υπόλοιπα κριτήρια, καθώς ανήκουν στο δεύτερο και τρίτο τεταρτημόριο του διαγράμματος, ενώ δεν υπάρχει κριτήριο στο τελευταίο τεταρτημόριο.

5.2.2.β Στελέχη

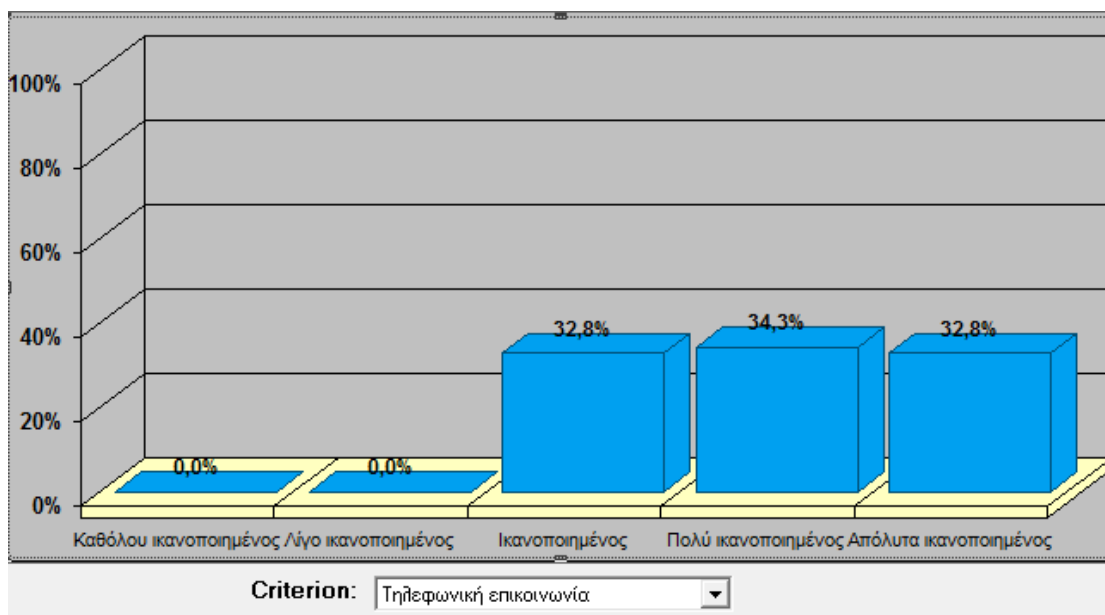
Το πρώτο κριτήριο που εξετάστηκε ήταν αυτό της προσωπικής επαφής (σχήμα 5.63).



Σχήμα 5.63

Τα στελέχη των τριών επιχειρήσεων δηλώνουν σχεδόν εξ' ολοκλήρου «πολύ ικανοποιημένοι» και «ικανοποιημένοι» από την προσωπική επαφή (ποσοστά 65,7% και 29,9% αντιστοίχως). Ένα μικρό ποσοστό (3%) δηλώνουν «απόλυτα ικανοποιημένοι», ενώ τα ποσοστά στις αρνητικές βαθμίδες της κλίμακας είναι μηδενικά ή αμελητέα.

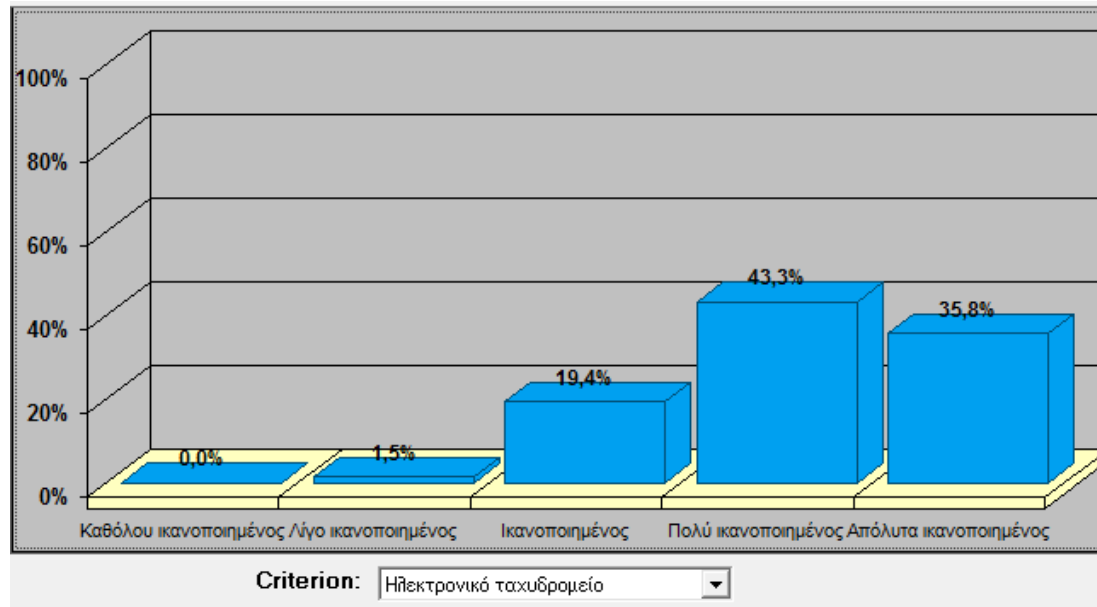
Το επόμενο κριτήριο που εξετάστηκε ήταν αυτό της τηλεφωνικής επαφής (σχήμα 5.64).



Σχήμα 5.64

Όπως φαίνεται από το παραπάνω σχήμα, το 100% των στελεχών των επιχειρήσεων δηλώνει «ικανοποιημένος» έως «απόλυτα ικανοποιημένος», με ίδια περίπου ποσοστά στις τρεις θετικές βαθμίδες της κλίμακας ικανοποίησης.

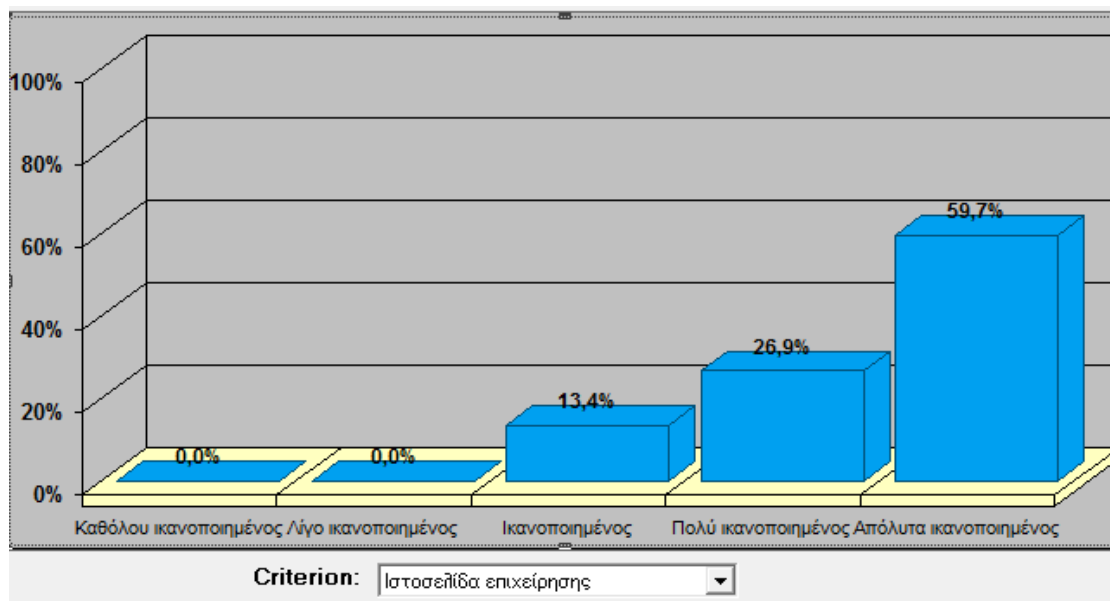
Το τρίτο κριτήριο που εξετάστηκε ήταν αυτό του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (σχήμα 5.65).



Σχήμα 5.65

Και εδώ, η συντριπτική πλειοψηφία των στελεχών δηλώνει «ικανοποιημένος» έως «απόλυτα ικανοποιημένος», με μεγαλύτερο ποσοστό στην απάντηση «πολύ ικανοποιημένος» (43,3%). Τα ποσοστά στις αρνητικές βαθμίδες της κλίμακας ικανοποίησης είναι αμελητέα.

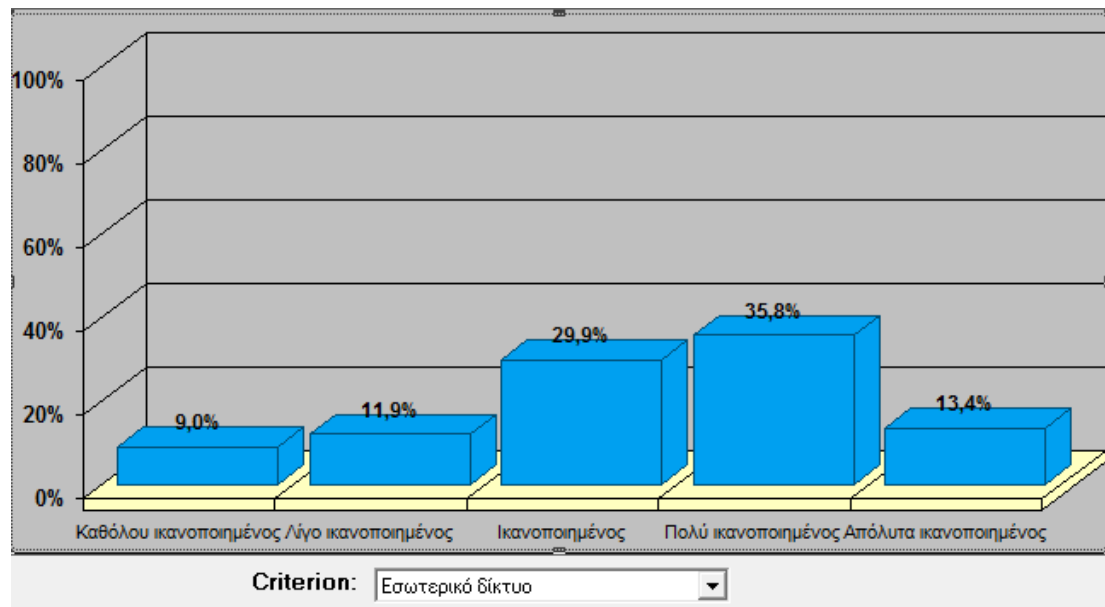
Το τέταρτο κριτήριο που εξετάστηκε ήταν αυτό της ιστοσελίδας της επιχείρησης (σχήμα 5.66).



Σχήμα 5.66

Στο κριτήριο αυτό συμμετείχαν στελέχη μόνο από την INTRACOM και τα ΕΛ.ΠΕ. Και εδώ δεν υπάρχουν απαντήσεις στις αρνητικές βαθμίδες της κλίμακας ικανοποίησης. Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι το 59,7% των στελεχών δηλώνουν «απόλυτα ικανοποιημένος».

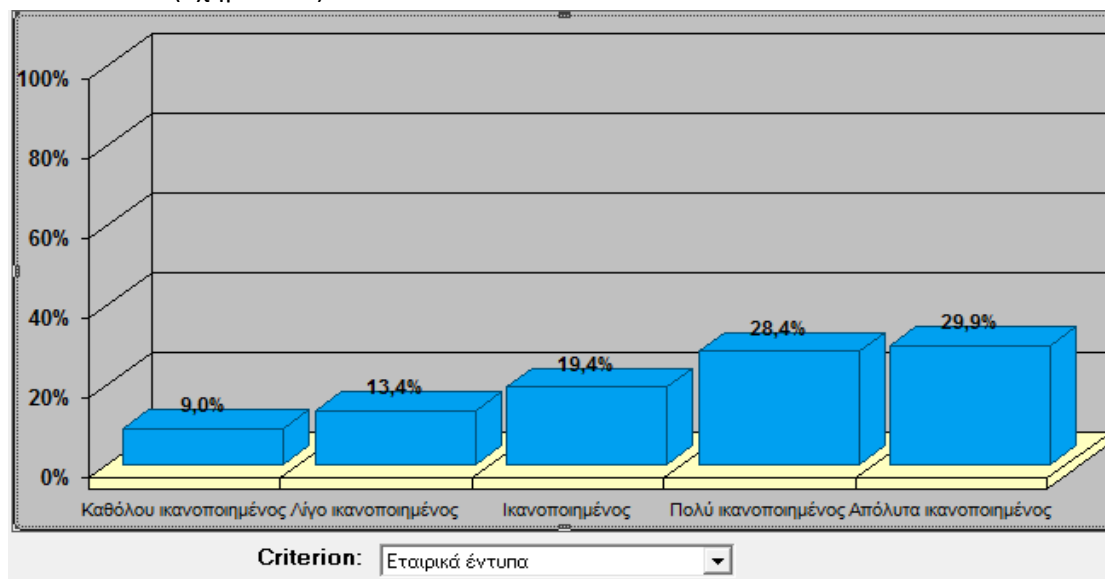
Το πέμπτο κριτήριο που εξετάστηκε (μόνο για στελέχη της INTRACOM και των ΕΛ.ΠΕ.) ήταν αυτό του εσωτερικού δικτύου (σχήμα 5.67).



Σχήμα 5.67

Είναι το πρώτο κριτήριο στο οποίο εμφανίζονται απαντήσεις στις αρνητικές βαθμίδες της κλίμακας ικανοποίησης (αθροιστικά 20,9% «καθόλου ικανοποιημένος» και «λίγο ικανοποιημένος»). Από τις θετικές βαθμίδες της κλίμακας, το μεγαλύτερο ποσοστό συγκεντρώνει η απάντηση «πολύ ικανοποιημένος» (35,8%).

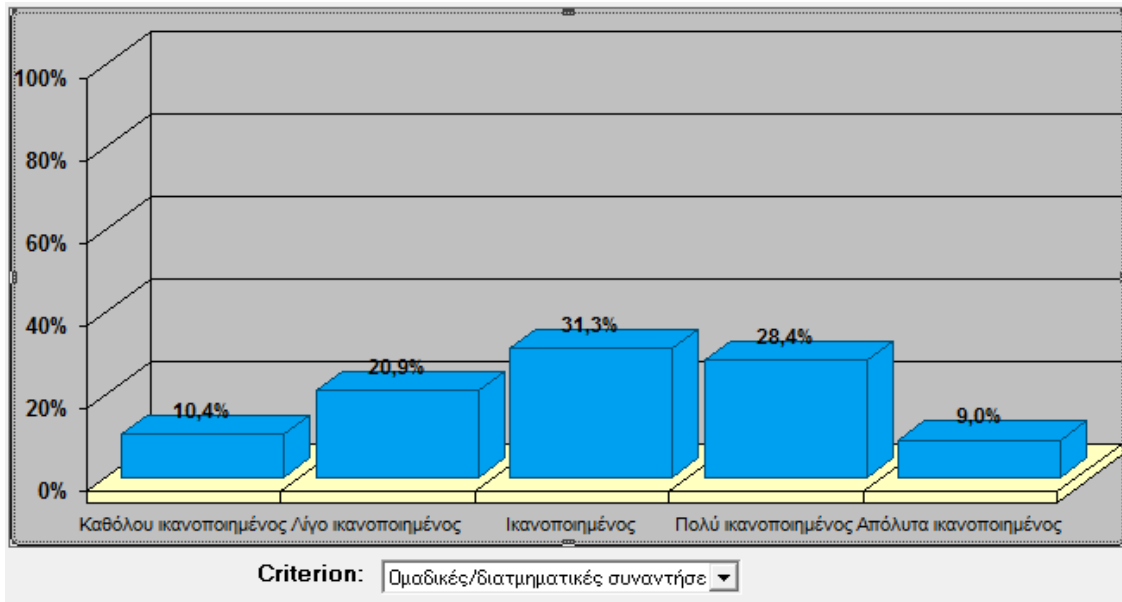
Στο επόμενο κριτήριο (εταιρικά έντυπα) συμμετέχουν στελέχη μόνο από την Ασφαλιστική και τα ΕΛ.ΠΕ. (σχήμα 5.68).



Σχήμα 5.68

Από το σχετικό διάγραμμα προκύπτει μια βαθμιαία αύξηση των ποσοστών ικανοποίησης των στελεχών από την πλέον αρνητική βαθμίδα ικανοποίησης («καθόλου ικανοποιημένος»-9%- έως «απόλυτα ικανοποιημένος»-29,9%-).

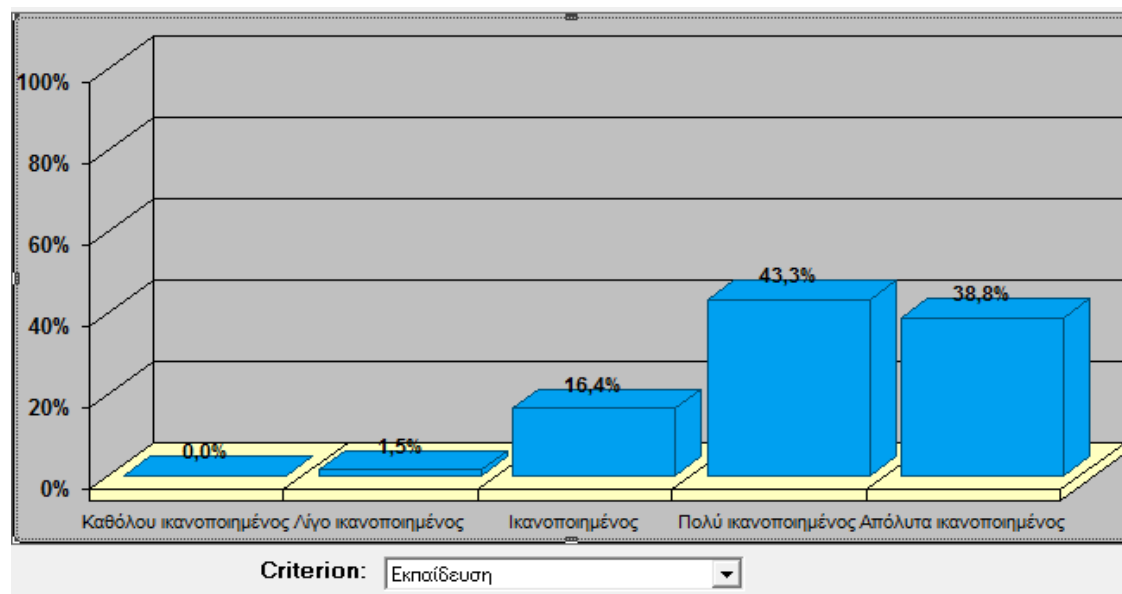
Στο κριτήριο που ακολουθεί (ομαδικές/διατμηματικές συναντήσεις) συμμετέχουν στελέχη και από τις τρεις επιχειρήσεις (σχήμα 5.69).



Σχήμα 5.69

Είναι το μοναδικό «κανονικοποιημένο» διάγραμμα που αφορά τα στελέχη. Στη μεσαία βαθμίδα ικανοποίησης («ικανοποιημένος»), το ποσοστό φτάνει το 31,3%, ενώ τα ποσοστά εκατέρωθεν μειώνονται βαθμιαία.

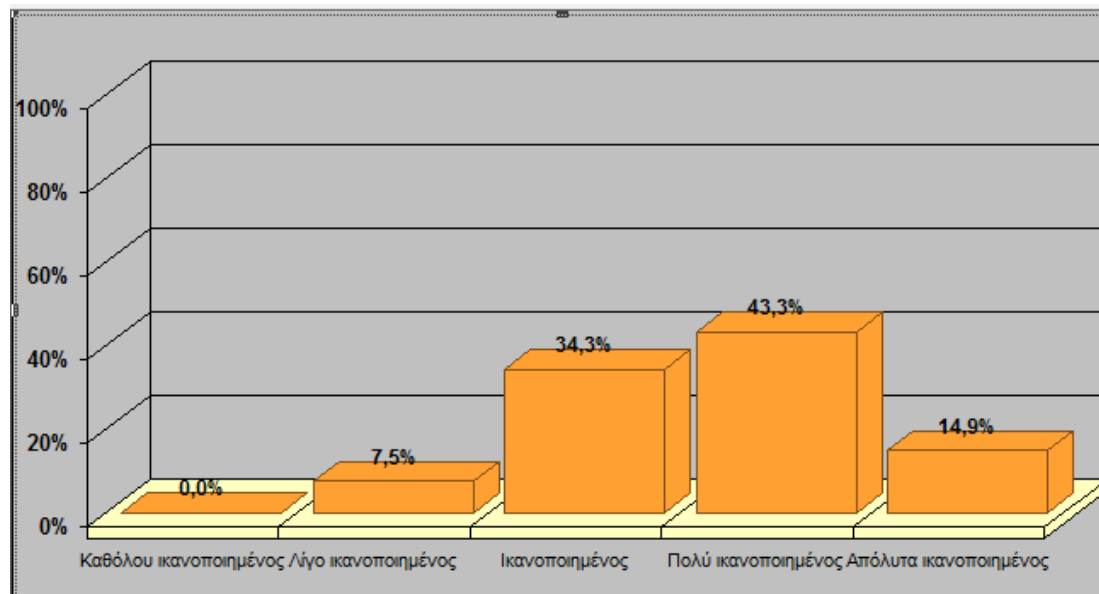
Το τελευταίο κριτήριο που εξετάστηκε ήταν αυτό της εκπαίδευσης (για τα στελέχη και των τριών επιχειρήσεων – σχήμα 5.70).



Σχήμα 5.70

Από το σχετικό διάγραμμα προκύπτει ότι τα στελέχη των επιχειρήσεων δίνουν απαντήσεις που καταχωρούνται στη συντριπτική τους πλειοψηφία στις θετικές βαθμίδες της κλίμακας ικανοποίησης. Μεγαλύτερο ποσοστό συγκεντρώνει η απάντηση «πολύ ικανοποιημένος», ενώ τα ποσοστά στις αρνητικές βαθμίδες είναι αμελητέα.

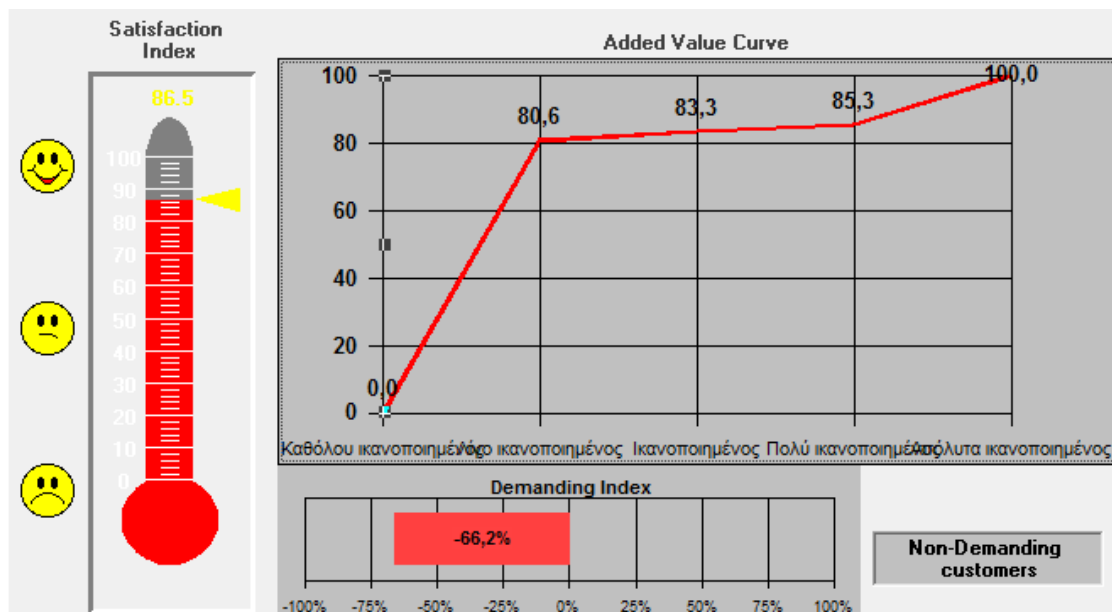
Στο επόμενο διάγραμμα (σχήμα 5.71) εμφανίζεται η ολική ικανοποίηση των στελεχών από το σύνολο των διαφορετικών τρόπων εσωτερικής επιχειρησιακής επικοινωνίας που έχουν εξεταστεί για κάθε επιχείρηση.



Σχήμα 5.71

Από το παραπάνω διάγραμμα φαίνεται ότι η ολική ικανοποίηση εμφανίζει το μεγαλύτερο ποσοστό της (43,3%) στη βαθμίδα «πολύ ικανοποιημένος», ενώ στη βαθμίδα «ικανοποιημένος» το ποσοστό είναι 34,3%. Σε αυτές τις δύο δηλαδή βαθμίδες απάντησε η μεγάλη πλειοψηφία των στελεχών των επιχειρήσεων (77,6%). Η βαθμίδα «απόλυτα ικανοποιημένος» εμφανίζει ποσοστό 14,9%, ενώ η βαθμίδα «λίγο ικανοποιημένος», ποσοστό 7,5%. Αξιοσημείωτο είναι το μηδενικό ποσοστό στη βαθμίδα «καθόλου ικανοποιημένος». Η μορφή του διαγράμματος, όπως άλλωστε ήταν αναμενόμενο, ακολουθεί τη μορφή της πλειοψηφίας των διαγραμμάτων των επί μέρους κριτηρίων.

Στο αμέσως επόμενο σχήμα (5.72) εμφανίζεται ο ολικός δείκτης ικανοποίησης, ο βαθμός απαιτητικότητας και ο γενικός δείκτης απαιτητικότητας του συνόλου των στελεχών.

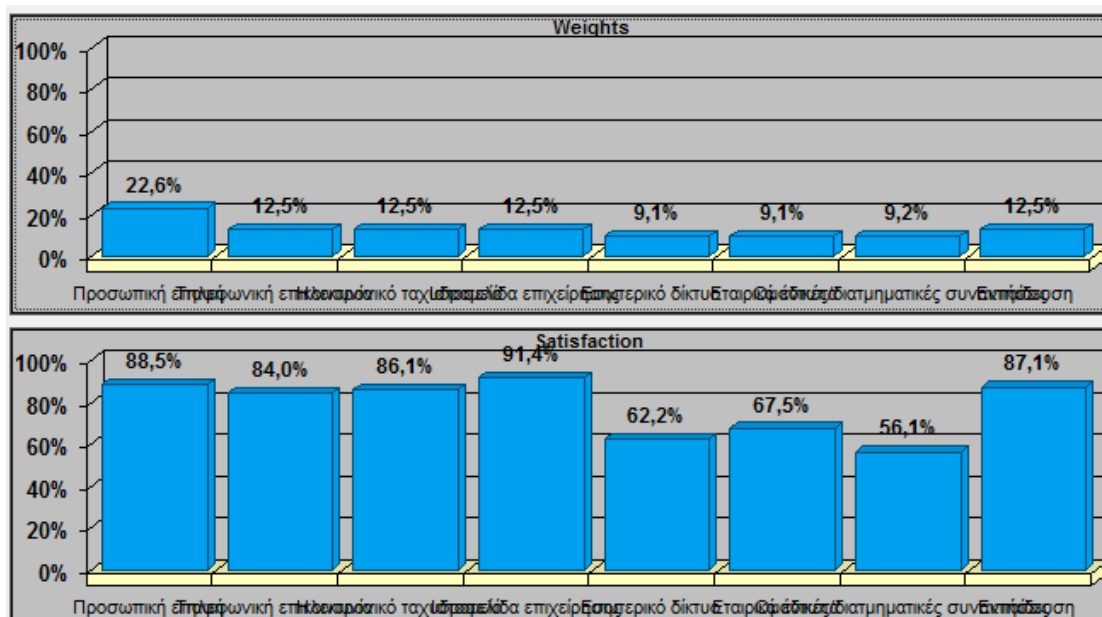


Σχήμα 5.72

Από το σχήμα φαίνεται ότι ο ολικός δείκτης ικανοποίησης είναι πολύ υψηλός, αφού αγγίζει το 87%. Βρίσκεται δηλαδή πάνω από τα όρια των δεικτών ικανοποίησης του συνόλου του προσωπικού των τριών επιχειρήσεων (68%, 74% και 84%).

Από τη συνάρτηση ικανοποίησης του διαγράμματος μπορούμε να συμπεράνουμε ότι τα στελέχη δεν είναι απαιτητικά, καθώς η συνάρτηση έχει κοίλη μορφή, γεγονός που υποδηλώνει ότι τα υποκείμενα της έρευνας δείχνουν πολύ ικανοποιημένα παρόλο που εκπληρώνεται ένα μικρό ποσοστό των προσδοκιών τους. Αυτό επιβεβαιώνεται και από το γενικό δείκτη απαιτητικότητας ο οποίος βρίσκεται στο -66,2%.

Στο επόμενο σχήμα (σχήμα 5.73) παρουσιάζεται το διάγραμμα των βαρών των κριτηρίων ικανοποίησης και τους μέσω δεικτών ικανοποίησης ανά κριτήριο.

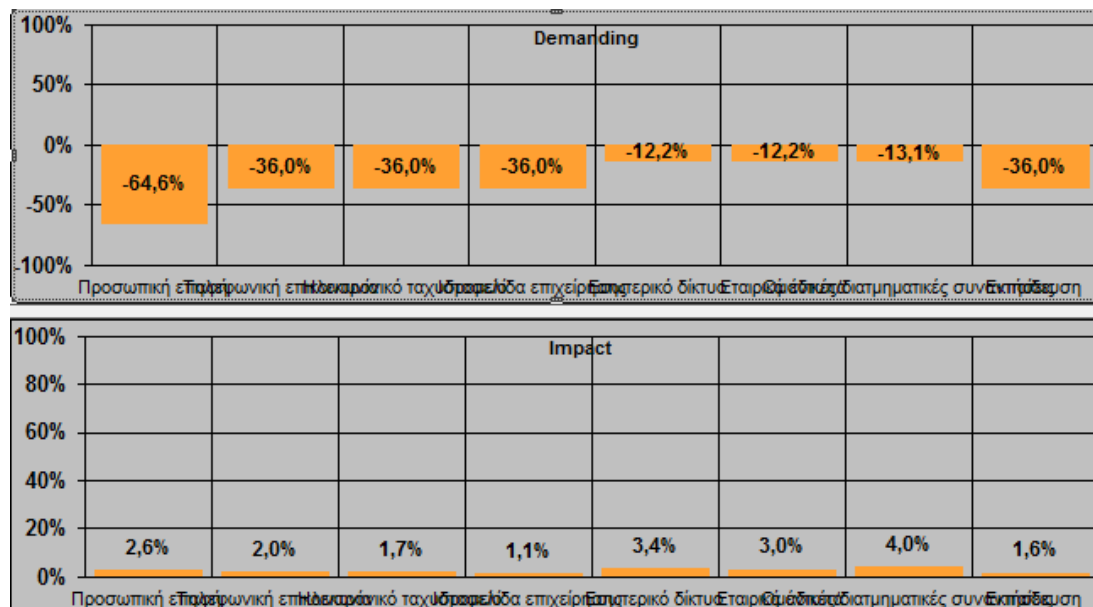


Σχήμα 5.73

Από το διάγραμμα των βαρών φαίνεται ότι το μεγαλύτερο βάρος, και με μεγάλη μάλιστα διαφορά, εμφανίζεται στο κριτήριο της προσωπικής επαφής (22,6%). Τα βάρη των υπολοίπων κριτηρίων βρίσκονται στο ίδιο περίπου επίπεδο (από 9,1% έως 12,5%).

Από το διάγραμμα ικανοποίησης φαίνεται ότι η μεγαλύτερη ικανοποίηση για τα στελέχη προέρχεται από το κριτήριο της ιστοσελίδας της επιχείρησης. Να υπενθυμίσουμε στο σημείο αυτό ότι το κριτήριο αυτό εξετάστηκε μόνο για τα στελέχη της INTRACOM και των ΕΛ.ΠΕ. Ακολουθούν το κριτήριο της προσωπικής επαφής (88,5%), το οποίο εμφανίζει και το μεγαλύτερο βάρος, η εκπαίδευση (87,1%, το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο (86,1%) και η τηλεφωνική επικοινωνία (84%). Τα υπόλοιπα τρία κριτήρια (εσωτερικό δίκτυο, εταιρικά έντυπα και ομαδικές/διατμηματικές συναντήσεις) υστερούν σημαντικά έναντι των προηγούμενων και βρίσκονται στο ίδιο περίπου επίπεδο (62,2%, 67,5% και 67,5% αντιστοίχως).

Ακολουθούν τα διαγράμματα των μέσων δεικτών απαιτητικότητας και αποτελεσματικότητας για τα στελέχη των τριών επιχειρήσεων (σχήμα 5.74).



Σχήμα 5.74

Από το διάγραμμα απαιτητικότητας προκύπτει ότι τα στελέχη είναι μη-απαιτητικά σε όλα τα κριτήρια, αποτέλεσμα αναμενόμενο, αφού ο γενικός δείκτης απαιτητικότητας βρίσκεται στο χαμηλό ποσοστό του -66,2%. Το μικρότερο δείκτη απαιτητικότητας παρουσιάζει το κριτήριο της προσωπικής επαφής (-64,6%) και ακολουθούν, στο ίδιο επίπεδο, αυτά της τηλεφωνικής επαφής, του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου και της εκπαίδευσης (-36%) και του εσωτερικού δικτύου, των εταιρικών εντύπων και των ομαδικών/διατμηματικών συναντήσεων (-12,2% και -13,1%).

Οι δείκτες απαιτητικότητας που υπολογίστηκαν τόσο για κάθε κριτήριο όσο και για την ολική ικανοποίηση παρουσιάζονται αναλυτικά και στον παρακάτω πίνακα 35.

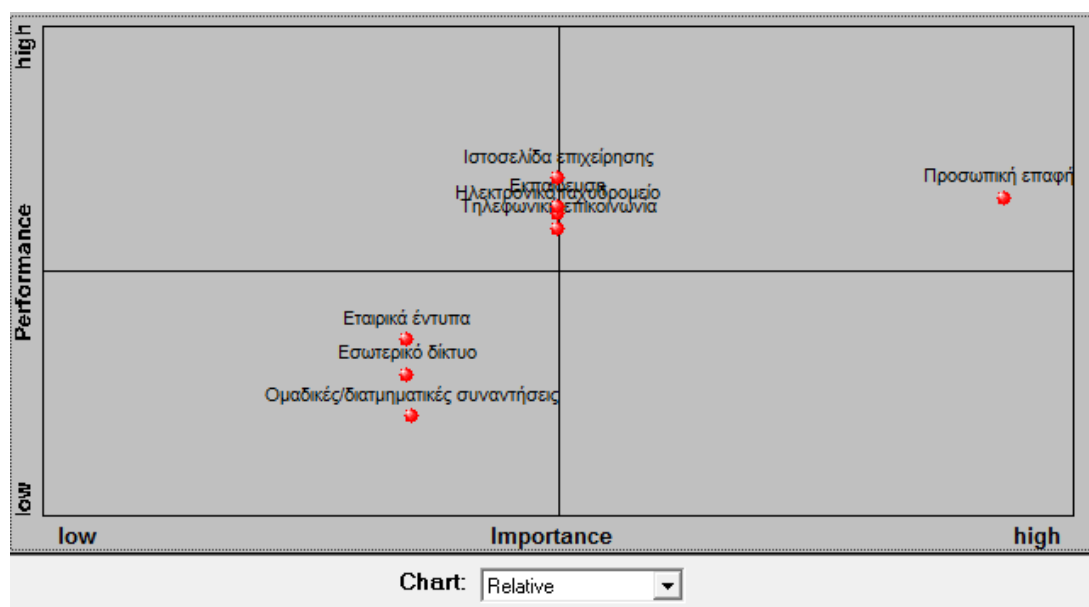
ΠΙΝΑΚΑΣ 35 - ΣΤΕΛΕΧΗ

Τρόπος εσωτερικής επικοινωνίας	Δείκτης απαιτητικότητας	Είδος προσωπικού
Προσωπική επαφή	-64,6%	Μη απαιτητικό
Τηλεφωνική επικοινωνία	-36%	Μη απαιτητικό
Ηλεκτρονικό ταχυδρομείο	-36%	Μη απαιτητικό
Ιστοσελίδα	-36%	Μη απαιτητικό
Εσωτερικό δίκτυο	-12,2%	Μη απαιτητικό
Εταιρικά έντυπα	-12,2%	Μη απαιτητικό
Ομαδικές/διατμηματικές συναντήσεις	-13,1%	Μη απαιτητικό
Εκπαίδευση	-36%	Μη απαιτητικό
Ολική ικανοποίηση	-66,2%	Μη απαιτητικό

Σε ότι αφορά το μέσο δείκτη αποτελεσματικότητας, τη μεγαλύτερη τιμή (4%) εμφανίζει το κριτήριο των ομαδικών/διατμηματικών συναντήσεων. Αυτό εξηγείται από το γεγονός ότι, παρά το μικρό βάρος του, στο κριτήριο αυτό παρουσιάζονται τα μεγαλύτερα ποσοστά δυσaréσκειας. Ακολουθούν τα κριτήρια του εσωτερικού δικτύου (3,4%), των εταιρικών εντύπων (3%) και της προσωπικής επαφής (2,6%). Το ποσοστό των υπολοίπων κριτηρίων βρίσκεται κάτω του 2%.

Ακολουθούν τα διαγράμματα δράσης και βελτίωσης για το σύνολο των κριτηρίων που εξετάστηκαν.

Διάγραμμα δράσης: Στελέχη



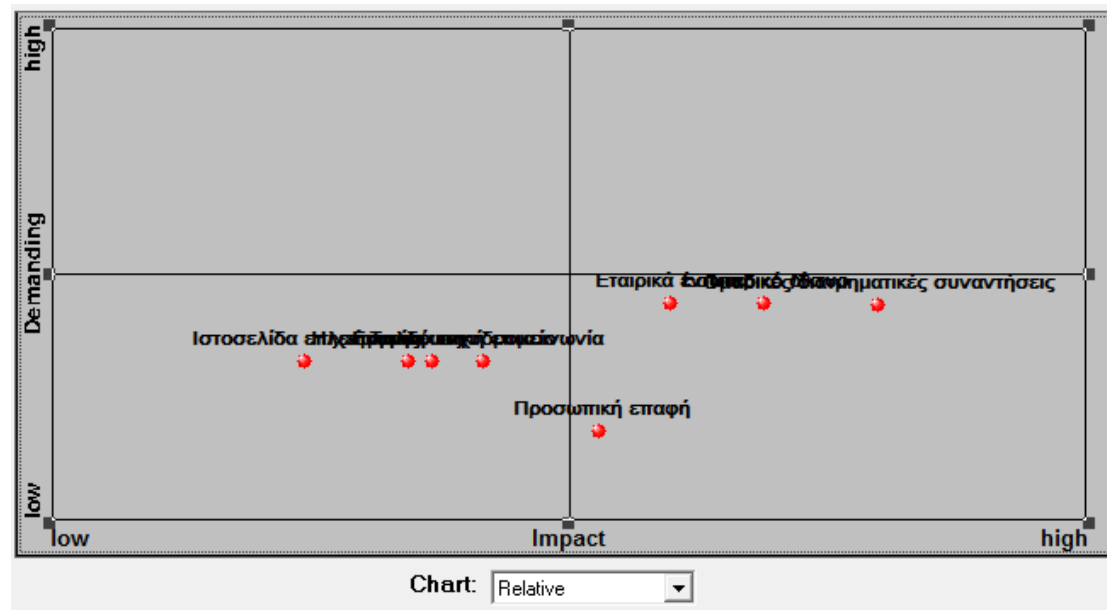
Σχήμα 5.75

Όπως φαίνεται από το παραπάνω διάγραμμα (σχήμα 5.75), και στην περίπτωση των στελεχών, κανένα κριτήριο δε βρίσκεται στο τεταρτημόριο της πρώτης προτεραιότητας, δηλαδή στο διάγραμμα δράσης.

Στην περιοχή ισχύος ανήκει το κριτήριο της προσωπικής επαφής, γεγονός που υποδηλώνει ότι ο τρόπος αυτός εσωτερικής επικοινωνίας είναι πολύ σημαντικός για τα στελέχη και ταυτόχρονα τα στελέχη είναι πολύ ικανοποιημένα από αυτόν.

Τέλος, τέσσερα κριτήρια (τηλεφωνική επικοινωνία, ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, ιστοσελίδα και εκπαίδευση) βρίσκονται πάνω στο όριο των τεταρτημορίων μεταφοράς πόρων και ισχύος. Αυτό δηλώνει ότι μπορεί στο μέλλον, με κατάλληλες ενέργειες των επιχειρήσεων, να μετατοπιστούν προς την περιοχή ισχύος και να αποτελέσουν μαζί με το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο τους αποτελεσματικότερους τρόπους εσωτερικής επικοινωνίας.

Διάγραμμα βελτίωσης: Στελέχη



Σχήμα 5.76

Από το παραπάνω διάγραμμα βελτίωσης (σχήμα 5.76), προκύπτει ότι η πρώτη προτεραιότητα των επιχειρήσεων θα πρέπει να είναι τα κριτήρια της προσωπικής επαφής, του εσωτερικού δικτύου, των εταιρικών εντύπων και των ομαδικών/διατμηματικών συναντήσεων, καθώς αυτά παρουσιάζουν μεγάλη σημαντικότητα για τα στελέχη και ταυτόχρονα απαιτείται μικρή προσπάθεια για τη βελτίωσή τους.

Δεύτερη προτεραιότητα αποτελούν όλα τα υπόλοιπα κριτήρια, καθώς ανήκουν στο τρίτο τεταρτημόριο του διαγράμματος, ενώ δεν υπάρχει κριτήριο στο τελευταίο τεταρτημόριο.

Κεφάλαιο 6. Συμπεράσματα

Μετά την εκτεταμένη επεξεργασία των δεδομένων, την παράθεση των αποτελεσμάτων και την ανάλυση που προηγήθηκε, τα συμπεράσματα της έρευνας μπορεί να συνοψισθούν στα παρακάτω:

6.1 Συμπεράσματα περιγραφικής στατιστικής ανάλυσης

Από την παρουσίαση των πινάκων και των σχετικών διαγραμμάτων, τόσο σε ανάλυση επιπέδου επιχειρήσεων όσο και σε ανάλυση επιπέδου κατηγορίας προσωπικού, μπορούμε να καταλήξουμε στα παρακάτω συμπεράσματα.

Τόσο οι εργαζόμενοι όσο και τα στελέχη και των τριών επιχειρήσεων, στη μεγάλη πλειοψηφία τους:

- Θεωρούν πολύ σημαντική την εσωτερική επιχειρησιακή επικοινωνία για την εδραίωση ενιαίας κουλτούρας, τη δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης μεταξύ των εργαζόμενων και την επίτευξη των στόχων των επιχειρήσεων (αποτελέσματα ερωτήσεων 1 και 5).
- Γνωρίζουν σε μεγάλο βαθμό τους στόχους, το όραμα και τη στρατηγική των επιχειρήσεων στις οποίες εργάζονται (αποτελέσματα ερώτησης 2).
- Εργάζονται με στόχους (κατά κύριο λόγο ομαδικούς) και συμμετέχουν σε ικανοποιητικό βαθμό στον καθορισμό τους (αποτελέσματα ερωτήσεων 3 και 4).
- Θεωρούν, με μικρές αποκλίσεις ανά επιχείρηση, ότι συγκεκριμένοι τρόποι εσωτερικής επικοινωνίας συμβάλλουν, με διαφορετική βεβαίως βαρύτητα, στη βελτίωση των επιδόσεων των επιχειρήσεων (αποτελέσματα ερώτησης 7α). Ειδικότερα, πολύ ψηλά στη σχετική διαβάθμιση θέτουν τα κριτήρια των ομαδικών/διατμηματικών συναντήσεων και του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, ενώ στις τελευταίες θέσεις τοποθετούν την τηλεφωνική επικοινωνία και τα εταιρικά έντυπα (αποτελέσματα ερώτησης 7β). Σε ότι αφορά τα υπόλοιπα κριτήρια υπάρχουν διαφοροποιήσεις τόσο ανά επιχείρηση όσο και ανά κατηγορία εργαζομένων. Για παράδειγμα, το προσωπικό της INTRACOM τοποθετεί σε υψηλότερες θέσεις τους τρόπους της ηλεκτρονικής εσωτερικής επικοινωνίας (ιστοσελίδα, τηλεδιασκέψεις), σε σχέση με το προσωπικό των ΕΛ.ΠΕ. Αυτό είναι εν πολλοίς αναμενόμενο, καθώς η INTRACOM δραστηριοποιείται στους τομείς της ανάπτυξης τηλεπικοινωνιακών προϊόντων και της ολοκλήρωσης δικτύων. Από την άλλη πλευρά, το προσωπικό των ΕΛ.ΠΕ. τοποθετεί σε πολύ υψηλή θέση το κριτήριο του εσωτερικού δικτύου (intranet), γεγονός που σηματοδοτεί τη σημαντική αξιοποίηση του μέσου αυτού ως τρόπου εσωτερικής επικοινωνίας.

Από τα αποτελέσματα της ερώτησης 9 συμπεραίνουμε ότι το αμφίδρομο ενδιαφέρον για επικοινωνία μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων βρίσκεται στις μεσαίες βαθμίδες της κλίμακας 1 – 5, γεγονός που επιβεβαιώνεται και από τα αποτελέσματα της ερώτησης 8, όπου η συντριπτική πλειοψηφία των ερωτηθέντων θεωρεί πολύ έως απόλυτα σημαντική τη διεύρυνση των καναλιών αμφίδρομης επικοινωνίας στο εσωτερικό των επιχειρήσεων.

Στις μεσαίες βαθμίδες της ίδιας κλίμακας βρίσκονται οι περισσότερες απαντήσεις που αφορούν στην ευελιξία των δομών των επιχειρήσεων, οι οποίες αντανakλούν την ευχερή εσωτερική επικοινωνία (αποτελέσματα ερώτησης 10). Αυτό επιβεβαιώνεται και από τις

απαντήσεις στην ερώτηση 11, όπου ο πιστοποιημένος μεγάλος όγκος πληροφοριών που δέχονται οι εργαζόμενοι δρα ανασταλτικά στην ευκολία της εσωτερικής επικοινωνίας.

Από τα αποτελέσματα των ερωτήσεων 12-15 προκύπτουν τα παρακάτω συμπεράσματα: Παρά το γεγονός ότι οι επίσημες ή/και ανεπίσημες συναντήσεις μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων δηλώνεται ότι πραγματοποιούνται αρκετά συχνά (αποτελέσματα ερώτησης 12) και ότι οι υφιστάμενοι ενθαρρύνονται κατά τις συναντήσεις αυτές στην ανάληψη ευθυνών και στη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων (αποτελέσματα ερώτησης 15), εντούτοις οι εργαζόμενοι δηλώνουν σε ποσοστό 65% ότι δεν τους ζητούνται προτάσεις για θέματα που αφορούν τους στόχους ή την πορεία της επιχείρησης (αποτελέσματα ερώτησης 13). Στο μεγάλο αυτό ποσοστό συνεισφέρουν κατά κύριο λόγο οι απαντήσεις των εργαζομένων στα ΕΛ.ΠΕ., στους οποίους το «όχι» υπερτερεί κατά πολύ του «ναι» στη συγκεκριμένη ερώτηση, σε αντίθεση με το προσωπικό των δύο άλλων επιχειρήσεων (πίνακας 5.25 και σχήμα 5.23). Παρά το γεγονός ότι στις αναλύσεις ανά επιχείρηση δεν καταγράφεται ο επιμερισμός του ποσοστού ανά κατηγορία εργαζομένων, εντούτοις το πολύ χαμηλό ποσοστό του συνόλου των στελεχών που δηλώνουν «όχι» στη σχετική ερώτηση (3%), επιβεβαιώνει τον παραπάνω ισχυρισμό.

Τέλος, τόσο οι εργαζόμενοι όσο και τα στελέχη συμφωνούν στη συντριπτική τους πλειοψηφία, ότι από τις όποιες προτάσεις ή ιδέες καταθέτουν τελικά οι εργαζόμενοι στις διοικήσεις, μόνο ένα μέρος αξιοποιείται (αποτελέσματα ερώτησης 14), γεγονός που σηματοδοτεί ένα σημαντικό έλλειμμα αποτελεσματικότητας στην επικοινωνιακή πολιτική και των τριών επιχειρήσεων.

6.2 Συμπεράσματα από την πολυκριτήρια ανάλυση MUSA.

6.2.1 Συμπεράσματα ανά επιχείρηση

Όπως αναφέρθηκε και στο κεφάλαιο της μεθοδολογίας, τα κριτήρια «έντυπα εσωτερικής επικοινωνίας» και «συστήματα παραπόνων» αφαιρέθηκαν από όλες τις αναλύσεις της MUSA. Αυτό σημαίνει είτε ότι οι συγκεκριμένες επιχειρήσεις δε χρησιμοποιούν αυτούς τους τρόπους για την εσωτερική επικοινωνία, είτε ότι τα υποκείμενα της έρευνας αγνοούν την ύπαρξή τους, είτε, τέλος, ότι το προσωπικό σκόπιμα δεν τους χρησιμοποιεί θεωρώντας τους παρωχημένους και μη αποτελεσματικούς.

Η επί πλέον αφαίρεση των κριτηρίων της «ιστοσελίδας», του «εσωτερικού δικτύου» και των «τηλεδιασκέψεων» από την Ασφαλιστική, σηματοδοτεί την απουσία των σύγχρονων τρόπων επικοινωνίας που στηρίζονται στην εξέλιξη της τεχνολογίας – με την εξαίρεση του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου- και την προσκόλληση της επιχείρησης σε πιο παραδοσιακές μορφές επικοινωνίας. Αντιθέτως, η INTRACOM και τα ΕΛ.ΠΕ. εμφανίζουν ένα περισσότερο πλουραλιστικό πεδίο εσωτερικής επικοινωνίας που στηρίζεται τόσο σε παραδοσιακές όσο και σε σύγχρονες μορφές επικοινωνίας. Αν συγκρίνουμε τα μεγέθη των τριών επιχειρήσεων, καθώς και τις σχετικές βιβλιογραφικές αναφορές (Μπόκα-Καρτέρη, 2007), μπορούμε να καταλήξουμε στο γενικότερο συμπέρασμα ότι στις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις εξακολουθεί να επικρατεί η προφορική και η γραπτή επικοινωνία, ενώ στις μεγάλες επιχειρήσεις είναι διαδεδομένη και η σύγχρονη ηλεκτρονική μορφή εσωτερικής επικοινωνίας.

Ειδικότερα, σε ότι αφορά την ολική ικανοποίηση, μπορούμε να συμπεράνουμε ότι το προσωπικό της Ασφαλιστικής χρησιμοποιεί λιγότερους και πιο παραδοσιακούς τρόπους εσωτερικής επικοινωνίας, είναι λιγότερο απαιτητικό και γι' αυτό το λόγο είναι περισσότερο ικανοποιημένο σε σχέση με το προσωπικό των δύο άλλων επιχειρήσεων.

Εξετάζοντας τα βάρη και τους μέσους δείκτες ικανοποίησης, συμπεραίνουμε ότι για την Ασφαλιστική τη μεγαλύτερη σημαντικότητα παρουσιάζει το κριτήριο της προσωπικής επαφής, ενώ τη μεγαλύτερη ικανοποίηση απολαμβάνει το προσωπικό από το κριτήριο του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου. Για την INTRACOM, τη μεγαλύτερη σημαντικότητα παρουσιάζει το κριτήριο του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, από το οποίο το προσωπικό απολαμβάνει και τη μεγαλύτερη ικανοποίηση. Τέλος, για τα ΕΛ.ΠΕ., τη μεγαλύτερη σημαντικότητα παρουσιάζει το κριτήριο της τηλεφωνικής επικοινωνίας και τη μεγαλύτερη ικανοποίηση απολαμβάνει το προσωπικό από το κριτήριο των ομαδικών/διατμηματικών συναντήσεων. Στον αντίποδα, για την Ασφαλιστική, την μικρότερη ικανοποίηση απολαμβάνει το προσωπικό από το κριτήριο των εταιρικών εντύπων, στο οποίο αποδίδει όμως και τη μικρότερη σπουδαιότητα. Το ίδιο συμβαίνει για την INTRACOM και τα ΕΛ.ΠΕ. με το κριτήριο των τηλεδιασκέψεων.

Τα προηγούμενα συμπεράσματα επαληθεύονται και από τα διαγράμματα των μέσων δεικτών απαιτητικότητας (demanding) και αποτελεσματικότητας (impact). Το μεγαλύτερο δείκτη απαιτητικότητας παρουσιάζει για την Ασφαλιστική το κριτήριο των εταιρικών εντύπων και το μικρότερο δείκτη παρουσιάζει το κριτήριο της προσωπικής επαφής. Αντιστοίχως για την INTRACOM, το μεγαλύτερο δείκτη απαιτητικότητας παρουσιάζει το κριτήριο των τηλεδιασκέψεων και το μικρότερο το κριτήριο του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου. Για τα ΕΛ.ΠΕ. το μεγαλύτερο δείκτη απαιτητικότητας παρουσιάζει και εδώ το κριτήριο των τηλεδιασκέψεων και το μικρότερο δείκτη τα κριτήρια της προσωπικής επαφής και της τηλεφωνικής επικοινωνίας. Από τα διαγράμματα αποτελεσματικότητας συμπεραίνουμε ότι για την Ασφαλιστική, τα μεγαλύτερα περιθώρια βελτίωσης παρουσιάζονται στο κριτήριο των εταιρικών εντύπων και τα μικρότερα στο κριτήριο του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου. Για την INTRACOM τα μεγαλύτερα περιθώρια βελτίωσης παρουσιάζει το κριτήριο των τηλεδιασκέψεων και τα μικρότερα το κριτήριο του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου. Τέλος, για τα ΕΛ.ΠΕ. τα μεγαλύτερα περιθώρια βελτίωσης παρουσιάζει το κριτήριο των τηλεδιασκέψεων και τα μικρότερα το κριτήριο των ομαδικών/διατμηματικών συναντήσεων.

Από τα διαγράμματα δράσης μπορούμε να συμπεράνουμε ότι για την Ασφαλιστική, το ισχυρότερο κριτήριο, με βάση τη σημαντικότητα αλλά και το βαθμό ικανοποίησης που προσφέρει στο σύνολο του προσωπικού, είναι αυτό της προσωπικής επαφής. Για την INTRACOM, το αντίστοιχο κριτήριο, με μεγάλη διαφορά, είναι αυτό του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, ενώ για τα ΕΛ.ΠΕ. το ισχυρότερο κριτήριο είναι αυτό των ομαδικών/διατμηματικών συναντήσεων.

Τέλος, από τα διαγράμματα βελτίωσης συμπεραίνουμε ότι στην Ασφαλιστική, οι ενέργειες βελτίωσης θα πρέπει να επικεντρωθούν πρώτιστα στην τηλεφωνική επικοινωνία και δευτερευόντως σε όλα τα υπόλοιπα κριτήρια. Στην INTRACOM, πρώτη προτεραιότητα πρέπει να δοθεί στη βελτίωση της τηλεφωνικής επικοινωνίας, της ιστοσελίδας, του

εσωτερικού δικτύου και της εκπαίδευσης και στη συνέχεια στα υπόλοιπα κριτήρια. Τέλος, τα ΕΛ.ΠΕ. πρέπει να δώσουν ίδια βαρύτητα στις προσπάθειες βελτίωσης όλων ανεξαιρέτως των κριτηρίων.

6.2.2 Συμπεράσματα ανά κατηγορία προσωπικού

Συγκρίνοντας τους ολικούς δείκτες ικανοποίησης μεταξύ των δύο ομάδων σύγκρισης, παρατηρούμε μια σημαντική διαφοροποίηση, καθώς για μεν τους εργαζόμενους ο δείκτης βρίσκεται στο 72%, ενώ για τα στελέχη εκτοξεύεται στο 87%. Επίσης, παρά το γεγονός ότι και οι δύο ομάδες χαρακτηρίζονται από τα σχετικά διαγράμματα ως μη-απαιτητικές, οι εργαζόμενοι εμφανίζονται δύο φορές πιο απαιτητικοί σε σχέση με τα στελέχη (-37,4% και -66,2% οι αντίστοιχοι δείκτες). Τα αποτελέσματα αυτά είναι εν πολλοίς αναμενόμενα, καθώς οι άνθρωποι που κατέχουν υψηλές διοικητικές θέσεις απολαμβάνουν, γενικώς, περισσότερα προνόμια σε σχέση με τους εργαζόμενους –και στον τομέα της επικοινωνίας-, γεγονός που τους καθιστά περισσότερο ικανοποιημένους και λιγότερο απαιτητικούς.

Εξετάζοντας τα βάρη και τους μέσους δείκτες ικανοποίησης, παρατηρούμε ότι το πλέον σημαντικό κριτήριο για τους εργαζόμενους είναι αυτό του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (βάρος 25,8%), από το οποίο απολαμβάνουν και τη μεγαλύτερη ικανοποίηση (91,4%), ενώ στον αντίποδα βρίσκεται η ιστοσελίδα της επιχείρησης (βάρος 9,1%) με βαθμό ικανοποίησης τον δεύτερο χαμηλότερο (46% έναντι 42% του εσωτερικού δικτύου). Αντιθέτως, για τα στελέχη το πλέον σημαντικό κριτήριο είναι αυτό της προσωπικής επαφής (βάρος 22,6%), από το οποίο απολαμβάνουν το δεύτερο μεγαλύτερο βαθμό ικανοποίησης (88,5% έναντι 91,4% της ιστοσελίδας). Ένα σημαντικό επίσης συμπέρασμα που προκύπτει από τη μελέτη των σχετικών διαγραμμάτων είναι ότι το κριτήριο των ομαδικών/διατμηματικών συναντήσεων βρίσκεται στη δεύτερη θέση από πλευράς ικανοποίησης των εργαζομένων (82,6%), ενώ για τα στελέχη βρίσκεται στην τελευταία θέση με ποσοστό 56,1%. Με δεδομένο ότι το κριτήριο αυτό εξετάστηκε για το προσωπικό και των τριών επιχειρήσεων, μπορούμε να συμπεράνουμε ότι τα στελέχη, σε αντίθεση με τους εργαζόμενους, προτιμούν άλλους τρόπους εσωτερικής επικοινωνίας (είτε ηλεκτρονικής μορφής, είτε ατομικής μορφής αν πρόκειται για προσωπική επαφή).

Τα προηγούμενα συμπεράσματα επαληθεύονται και από τα διαγράμματα των μέσων δεικτών απαιτητικότητας (demanding) και αποτελεσματικότητας (impact). Το μεγαλύτερο δείκτη απαιτητικότητας παρουσιάζει για τους εργαζόμενους τα κριτήρια της ιστοσελίδας και του εσωτερικού δικτύου και το μικρότερο δείκτη παρουσιάζει το κριτήριο του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου. Αντιστοίχως για τα στελέχη, το μεγαλύτερο δείκτη απαιτητικότητας παρουσιάζουν τα κριτήρια του εσωτερικού δικτύου και των εταιρικών εντύπων και το μικρότερο το κριτήριο της προσωπικής επαφής. Από τα διαγράμματα αποτελεσματικότητας συμπεραίνουμε ότι για τους εργαζόμενους, τα μεγαλύτερα περιθώρια βελτίωσης παρουσιάζονται στο κριτήριο του εσωτερικού δικτύου και τα μικρότερα στα κριτήρια του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου και των ομαδικών/διατμηματικών συναντήσεων. Για τα στελέχη, τα μεγαλύτερα περιθώρια βελτίωσης παρουσιάζει το κριτήριο των ομαδικών/διατμηματικών συναντήσεων και τα μικρότερα το κριτήριο της ιστοσελίδας.

Από τα διαγράμματα δράσης μπορούμε να συμπεράνουμε ότι για τους εργαζόμενους, το ισχυρότερο κριτήριο, με βάση τη σημαντικότητα αλλά και το βαθμό ικανοποίησης που προσφέρει, είναι αυτό του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, ενώ για τα στελέχη, το αντίστοιχο κριτήριο είναι η προσωπική επαφή.

Τέλος, από τα διαγράμματα βελτίωσης συμπεραίνουμε ότι για τους εργαζόμενους, οι ενέργειες βελτίωσης θα πρέπει να επικεντρωθούν πρώτιστα στην τηλεφωνική επικοινωνία και στα εταιρικά έντυπα και δευτερευόντως σε όλα τα υπόλοιπα κριτήρια. Αντιστοίχως για τα στελέχη, πρώτη προτεραιότητα πρέπει να δοθεί σε τέσσερα κριτήρια: στην προσωπική επαφή, στα εταιρικά έντυπα, στο εσωτερικό δίκτυο και στις ομαδικές/διατμηματικές συναντήσεις. Επιχειρώντας μια τομή στα διαγράμματα βελτίωσης των πέντε ομάδων ερωτηματολογίων που επεξεργαστήκαμε, παρατηρούμε ότι η τηλεφωνική επικοινωνία εμφανίζεται στις τέσσερις από αυτές. Γεγονός που σημαίνει ότι υπάρχει μια γενικότερη συμφωνία άποψης για το κριτήριο στο οποίο θα πρέπει να επικεντρωθούν οι προσπάθειες βελτίωσης και των τριών επιχειρήσεων.

Επίλογος

Στο σημερινό συνεχώς μεταβαλλόμενο και ανταγωνιστικό οικονομικό περιβάλλον, οι επιχειρήσεις έρχονται συνεχώς αντιμέτωπες με νέες προκλήσεις σε όλους τους τομείς των δραστηριοτήτων τους. Μέσα σε αυτό το περιβάλλον, όπως αναλυτικά αναπτύχθηκε στο θεωρητικό μέρος της παρούσας έρευνας, η εσωτερική επιχειρησιακή επικοινωνία αποτελεί ένα διοικητικό εργαλείο το οποίο συντελεί τα μέγιστα στην επίτευξη των στόχων της σύγχρονης επιχείρησης. Οι αδυναμίες στον τομέα της εσωτερικής επιχειρησιακής επικοινωνίας, π.χ. ασυμφωνίες μεταξύ των οργανωτικών και επικοινωνιακών δομών ή μεταξύ των απαιτήσεων των θέσεων και των κατόχων των θέσεων αυτών, επιδρούν αρνητικά στη συνολική επιχειρηματική αποτελεσματικότητα και επιτυχία.

Ωστόσο, παρά την αναγνωρισμένη σημασία της, η εσωτερική επιχειρησιακή επικοινωνία άρχισε να γίνεται αντικείμενο επιστημονικής έρευνας από τότε που αναπτύχθηκαν σημαντικά οι επικοινωνιακές τεχνικές μέσω της σύγχρονης τεχνολογίας, δηλαδή τις τελευταίες δεκαετίες (Κοντογιώργη & Χατζηβασιλείου, 2011). Από τη στιγμή, επομένως, που τα αποτελέσματα της επιστημονικής έρευνας έχουν αρχίσει να διαχέονται στο ευρύτερο επιχειρηματικό περιβάλλον μέσω των συνεδρίων, του διαδικτύου κλπ., αποτελεί πρώτιστο μέλημα κάθε επιχείρησης η συγκρότηση ενός σύγχρονου, δομημένου και αποτελεσματικού συστήματος εσωτερικής επικοινωνίας. Αυτό σημαίνει ότι τα αρμόδια τμήματα της διοίκησης κάθε επιχείρησης θα πρέπει να διαθέτουν ένα ικανοποιητικό σύστημα-μηχανισμό ποιοτικής και ποσοτικής ανάλυσης των επικοινωνιακών δεδομένων του εργασιακού τους χώρου.

Υπό το πρίσμα αυτό, τα αποτελέσματα της ερευνητικής μας προσπάθειας θα έχουν πραγματικό αντίκρισμα εφ' όσον καταφέρουν να τύχουν της προσοχής των επιχειρήσεων που αποτέλεσαν το δείγμα της έρευνας. Στο ίδιο πλαίσιο εντάσσονται και οι περαιτέρω προτάσεις μας για τη βελτίωση του επικοινωνιακού πλέγματος των επιχειρήσεων, οι οποίες συνοψίζονται στα παρακάτω:

- Οι μεγάλες επιχειρήσεις θα πρέπει να συγκροτήσουν ιδιαίτερο τμήμα μέσα στην οργανωτική δομή τους, το οποίο θα ασχολείται αποκλειστικά με τα ζητήματα της επιχειρησιακής επικοινωνίας. Το σχετικό τμήμα θα πρέπει να στελεχώνεται από εργαζόμενους οι οποίοι θα διαθέτουν τα τυπικά και ουσιαστικά προσόντα, ώστε να εφαρμόζουν με επιστημονικό τρόπο τις διαδικασίες της επικοινωνίας και οι οποίοι θα πρέπει να επιμορφώνονται συνεχώς για τις εξελίξεις στο χώρο της επιχειρησιακής επικοινωνίας.
- Στις μεσαίες και μικρές επιχειρήσεις η ανάγκη αυτή μπορεί να καλυφθεί είτε με την ανάθεση της σχετικής ευθύνης σε συγκεκριμένο άτομο της εταιρείας, το οποίο όμως θα διαθέτει τις απαραίτητες γνώσεις, είτε από τον ίδιο τον εργοδότη, αφού όμως προηγουμένως υποστεί σχετική εκπαίδευση.
- Οι διοικήσεις των επιχειρήσεων θα πρέπει να βελτιώσουν τις σχέσεις τους με τα συνδικάτα των εργαζομένων.
- Οι μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις θα πρέπει να υιοθετήσουν το συντομότερο δυνατό τις σύγχρονες ηλεκτρονικές μεθόδους επικοινωνίας.

- Όλες οι επιχειρήσεις θα πρέπει να εντάξουν στον προγραμματισμό τους διαδικασίες εκπαίδευσης του προσωπικού τους στα θέματα της επιχειρησιακής επικοινωνίας.
- Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να εφαρμόσουν διαδικασίες ανοιχτής εσωτερικής επικοινωνίας, καθώς η αυταρχική συμπεριφορά και ο φόβος των εργαζομένων θεωρούνται σημαντικοί παράγοντες που εμποδίζουν την αποτελεσματικότητα της επιχειρησιακής επικοινωνίας.
- Ο βαθμός προσχεδιασμού των διαδικασιών επιχειρησιακής επικοινωνίας θα πρέπει να ενταχθεί σε υψηλότερο επίπεδο εντός της οργανωτικής δομής των επιχειρήσεων.

Τέλος, σε ότι αφορά τις προοπτικές της παρούσας έρευνας, και στο βαθμό που τα περιορισμένα όρια μιας πτυχιακής εργασίας δεν επιτρέπουν μια εξαντλητική διερεύνηση του θέματος, προτείνεται μια μελλοντική διερεύνηση, με την επέκταση της διανομής του ερωτηματολογίου σε περισσότερες επιχειρήσεις, καθώς και τη συσχέτιση των οικονομικών μεγεθών και άλλων επιδόσεων των επιχειρήσεων με την αποτελεσματικότητα της εσωτερικής επικοινωνίας.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ – ΔΙΚΤΥΟΓΡΑΦΙΑ

Aaltio-Marjosola, I. & Takala, T. (2000). Charismatic leadership, manipulation and the complexity of organizational life. *Journal of Workplace Learning*, 12, 146-158.

Αντωνιάδης, Θ. (1993). *Οδοιπορικό στις σχέσεις επικοινωνίας*. «Αντωνιάδα»: Γνωστικάί Εκδόσεις, Αθήνα.

Argenti, P. I. (1998). *Corporate Communication*. Mc Graw-Hill, Singapore.

Αυλωνίτης Γ. Ι. & Σταθακόπουλος, Β. Μ. (1997). *Αποτελεσματική Οργάνωση και Διοίκηση Πωλήσεων*. Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα.

Belch, G. E. & Belch, M. A. (2004). *Advertising and Promotion: An Integrated Marketing Communications Perspective*. McGraw-Hill, Singapore.

Βερναρδάκης, Π. (2005). *Ποιότητα Εταιρικής Επικοινωνίας – Μελέτη περίπτωσης: η διεύθυνση επικοινωνίας της Δ.Ε.Η. Α.Ε.* Πτυχιακή εργασία. Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών Μάρκετινγκ και Επικοινωνίας με Νέες Τεχνολογίες, Τμήμα Μάρκετινγκ και Επικοινωνίας, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών.

Bovee, C. L., Thill, J. V. & Schatzman, B.E. (2003). *Business Communication Today*. Prentice-Hall, New Jersey.

Calabrese, A. (2004). The Evaluation of Quality of Organizational Communication: A Quantitative Model. *Knowledge and Process Management* 11(1), 47-67.

Clampitt, P. & Downs, C. (1993). Employee perceptions of the relationship between Communication and Productivity: a field study. *The Journal of Business Administration*, 30.

Cooren, F. & Taylor, J.R. (1997). Organization as an effect of mediation: Refining the link between organization and communication. *Communication Theory*, 7(3), 219-260.

Γρηγορούδης, Β. & Σίσκος, Γ. (2000). *Ποιότητα Υπηρεσιών & Μέτρηση Ικανοποίησης του Πελάτη*. Εκδόσεις Νέων Τεχνολογιών, Αθήνα.

Grigoroudis, E. & Siskos, Y. (2002). Preference disaggregation for measuring and analyzing customer satisfaction: The MUSA method. *European Journal of Operational Research*, vol. 143, pp. 148-170.

Grigoroudis, E. & Siskos, Y. (2010). *Customer Satisfaction Evaluation: Methods for Measuring and Implementing Service Quality*. Springer, New York.

Fisher, B.A. (1978). *Perspectives on Human Communication*. McMillan Publishing, New York.

Gardner, D. & Winder, C. (1999). Using Benchmarking to Improve Organizational Communication. *Quality Assurance*, 6(4), 201-211.

Hargie, O.D.W., Dickson, D. & Tourish, D. (1999). *Communication in Management*. Gower, Hampshire.

Hurst, B. (1991). *The Handbook of Communication Skills*. Kogan Page, London.

Ζώτος, Γ.Χ. (2000). *Διαφήμιση*. University Studio Press, Θεσσαλονίκη.

Θεοφανίδου, Κ. (2009). *Διερεύνηση επικοινωνιακής στρατηγικής και εφαρμογών σε επιλεγμένο δείγμα του Ελληνικού τραπεζικού συστήματος – εμπειρική προσέγγιση*. Διπλωματική εργασία. Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων, Δ.Π.Μ.Σ. στη Διοίκηση Επιχειρήσεων, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.

Johnson, J. D., Donohue, W. A., Atkin, C. K. & Johnson, S. H. (1994). Differences between established and informal communication channels. *Journal of Business Communication*, **31**(2), 111-122.

Josien, M., Βαγιάτης, Γ. & Γιαννουλέας Γ. (1995). *Η επικοινωνία μέσα και έξω από τον εργασιακό χώρο* (μετάφραση: Αραμπατζής, Γ.). Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα.

Καρασούλης, Χ. (2002). *Ανάπτυξη διαδικασίας μέτρησης ικανοποίησης πελατών στα πλαίσια ενός συστήματος διασφάλισης ποιότητας: εφαρμογή σε αλυσίδα Super Market*. Διπλωματική εργασία. Τμήμα Μηχανικών Παραγωγής και Διοίκησης, Πολυτεχνείο Κρήτης, Χανιά.

Κρασαδάκη, Ε. (2013). *Μεθοδολογία εκτίμησης μη τυπικών και μη πιστοποιημένων γνώσεων που αποκτώνται από προγράμματα μαθημάτων τριτοβάθμιας εκπαίδευσης*. Διδακτορική διατριβή. Τμήμα Μηχανικών Παραγωγής και Διοίκησης, Πολυτεχνείο Κρήτης, Χανιά.

Katz, D. & Kahn, R. (1978). *The Social Psychology of Organizations* (2nd ed.). Wiley, N.Y.

Κοντογιώργη, Μ. & Χατζηβασιλείου, Θ. (2011). *Η επικοινωνία ως βασικός παράγων στην οργάνωση και λειτουργία των επιχειρήσεων, οργανισμών και συνεταιρισμών*. Πτυχιακή εργασία. Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας, Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων, Τ.Ε.Ι. Κρήτης.

Kotler, P. (2003). *Marketing Management*. Prentice-Hall, New Jersey.

Μαγνήσαλης, Κ. Γ. (2002). *Δημόσιες σχέσεις: Θεωρία και τεχνική των Σχέσεων με το Κοινό*. Interbooks, Αθήνα.

Miller Κ. (2006). *Οργάνωση και επικοινωνία (Προσεγγίσεις & Διαδικασίες)*. Μετάφραση, Κωνσταντοπούλου Μαρία. Δίαυλος, Αθήνα.

Μπόκα-Καρτέρη, Κ. (2007). *Επικοινωνιακή πολιτική των Οικονομικών Οργανισμών*. Διδακτορική Διατριβή. Σχολή Οικονομικών Επιστημών, Τμήμα Εφαρμοσμένης Πληροφορικής, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.

Μπουραντάς, Δ. (2002). *Management*. Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.

Μπουραντάς, Δ., Βάθης, Α., Παπακωνσταντίνου, Χ. & Ρεκλείτης, Π. (2012). *Αρχές οργάνωσης και διοίκησης επιχειρήσεων και υπηρεσιών*. ΙΤΥΕ-Διόφαντος, Αθήνα.

Νεοφύτου, Μ. (2010). *Ανταγωνιστικό περιβάλλον και συγκριτική ανάλυση ικανοποίησης πελατών: εφαρμογή στον κλάδο της γαλακτοβιομηχανίας*. Μεταπτυχιακή διατριβή. Τμήμα Μηχανικών Παραγωγής και Διοίκησης, Πολυτεχνείο Κρήτης, Χανιά.

Πανηγυράκης, Γ. Γ. & Βεντούρα-Νεοκοσμίδη, Ζ. Ν. (2001). *Σύγχρονη Διοικητική Δημοσίων Σχέσεων*. Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.

Παπαλεξανδρή, Ν. (2001). *Δημόσιες σχέσεις: Η λειτουργία της επικοινωνίας στη σύγχρονη επιχείρηση*. Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.

Παρασκευόπουλος, Ι. (1993). *Μεθοδολογία επιστημονικής έρευνας*, τόμος Β'. Ιδιωτική έκδοση, Αθήνα.

Parasuraman, A., Grewal, D. & Krishnan, R. (2004). *Marketing Research*. Houghton-Mifflin, New York.

Πυτερόπουλος, Γ. (1996). *Επικοινωνώ Άρα Υπάρχω. Δημόσιες σχέσεις και επικοινωνία*. Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα.

Roy, B. (1985). *Méthodologie multicritère d'aide a la Decision*. Economica, Paris.

Simmons, D. B. (1985). The nature of the Organizational Grapevine. *Supervisory Management*, November 1985, 39-42.

Σταθακόπουλος, Β. Μ. (2001). *Μέθοδοι Έρευνας Αγοράς*. Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα.

Weitz, B. A. & Bradford, K. (1999). Personal Selling and Sales Management: A Relationship Marketing Perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 2(27), 241-252.

Wood, J. (1999). Establishing Internal Communication Channels that Work. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 21(2), 135-149.

Φίλιας, Β., Ζάρναρη, Ο., Μαγγανάρα, Ι., Μειμάρης, Μ., Νικολακόπουλος, Η. & Ψυχογιός, Δ. (1998). *Εισαγωγή στη μεθοδολογία και τις τεχνικές των κοινωνικών ερευνών*. Gutenberg, Αθήνα.

Χυτήρης, Λ. (2001). *Οργανωσιακή συμπεριφορά: Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις*. Εκδόσεις INTERBOOKS. Αθήνα.

Ψύλλα, Μ. (2014). Δημόσιος χώρος και επικοινωνία. Στο <http://www.opengr.net/MEDIE1/dimosioxoros.htm>. (Προσπελάστηκε 11/03/2014).

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΠΡΟΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ

1. Πόσο σημαντική θεωρείτε ότι είναι η εσωτερική αμφίδρομη επικοινωνία (της διοίκησης προς το προσωπικό και αντιστρόφως) στην εδραίωση ενιαίας κουλτούρας και στη δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης μεταξύ των εργαζόμενων της επιχείρησής σας;

Απόλυτα σημαντική Πολύ σημαντική Σημαντική Λίγο σημαντική Καθόλου σημαντική

2. Γνωρίζετε το όραμα, τη στρατηγική και τους στόχους της επιχείρησής στην οποία εργάζεστε;
ΝΑΙ ΟΧΙ

3. Εργάζεστε με ατομικούς/ομαδικούς στόχους;

Ατομικούς Ομαδικούς Ατομικούς & ομαδικούς Δεν εργάζονται με στόχους

4. Εάν εργάζεστε με στόχους, συμμετέχετε στη διαδικασία καθορισμού τους ; ΝΑΙ ΟΧΙ

5. Πόσο σημαντική για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησής θεωρείτε τη διαδικασία της επικοινωνίας ;

Απόλυτα σημαντική Πολύ σημαντική Σημαντική Λίγο σημαντική Καθόλου σημαντική

6. Με ποιους τρόπους επιτυγχάνεται η επικοινωνία σας με τη διοίκηση και τα υπόλοιπα τμήματα της επιχείρησής και πόσο ικανοποιημένος/η είστε από αυτήν;

	Δε χρησιμοποιείται αυτός ο τρόπος	Απόλυτα ικανοποι- ημένος/η	Πολύ ικανοποι- ημένος/η	Ικανοποι- ημένος/η	Λίγο ικανοποι- ημένος/η	Καθόλου ικανοποι- ημένος/η
Προσωπική επαφή						
Τηλεφωνική επικοινωνία						
Ηλεκτρονικό ταχυδρομείο (e-mail)						
Ιστοσελίδα της επιχείρησής						
Εσωτερικό δίκτυο (Intranet)						
Τηλεδιασκέψεις (videoconference)						
Εταιρικά έντυπα, περιοδικά, αφίσες (newsletter)						
Ομαδικές/ Διατμηματικές συναντήσεις						
Έντυπα εσωτερικής επικοινωνίας						

Εκπαίδευση						
Συστήματα παραπόνων/ προτάσεων						
Άτυπες συναντήσεις (π.χ. κυλικείο, διάδρομος, εστιατόριο)						
Άλλο						
Συνολικά πόσο ικανοποιημένος/η είστε από την επικοινωνία σας με τη διοίκηση και τα υπόλοιπα τμήματα της επιχείρησης;						

7. Θεωρείτε ότι οι καλές επιδόσεις της επιχείρησης στην οποία εργάζεστε σχετίζονται με συγκεκριμένους τύπους εσωτερικής επικοινωνίας; *ΝΑΙ ΟΧΙ*
 Αν ναι, με ποιους;

8. Πόσο σημαντική θεωρείτε ότι είναι η διεύρυνση των καναλιών αμφίδρομης επικοινωνίας μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων;
Απόλυτα σημαντική Πολύ σημαντική Σημαντική Λίγο σημαντική Καθόλου σημαντική

Βαθμολογείτε από 1=διαφωνώ απόλυτα, έως 5=συμφωνώ απόλυτα

	5	4	3	2	1
9. Οι προϊστάμενοι δείχνουν ενδιαφέρον κατά την επικοινωνία τους μαζί σας					
10. Η δομή της επιχείρησης είναι ευέλικτη ώστε να ευνοεί την εσωτερική επικοινωνία (π.χ. δεν υπάρχουν πολυάριθμα ιεραρχικά επίπεδα, περίπλοκες και χρονοβόρες διαδικασίες ροής των πληροφοριών)					
11. Ο όγκος πληροφοριών που δέχετε είναι μεγάλος					

12. Πόσο συχνά έχετε επίσημες/ανεπίσημες συναντήσεις με συναδέλφους σας από ανώτερα ιεραρχικά κλιμάκια (Διευθυντές, Τομεάρχες, κλπ);
Κάθε εβδομάδα 1-2 φορές τον μήνα Κάθε 2-4 μήνες 1 φορά το εξάμηνο 1 φορά το έτος Ποτέ

13. Σας ζητούνται προτάσεις από εκπροσώπους της διοίκησης για θέματα που αφορούν τους στόχους ή την πορεία της επιχείρησης/οργανισμού; *ΝΑΙ ΟΧΙ*

14. Αν ναι, αξιοποιούνται οι προτάσεις και οι ιδέες σας;
Πάντα Μερικές φορές Ποτέ

15. Ενθαρρύνεστε από τους προϊσταμένους σας στην ανάληψη ευθυνών και στη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων; *ΝΑΙ ΟΧΙ*

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΠΡΟΣ ΣΤΕΛΕΧΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

1. Πόσο σημαντική θεωρείτε ότι είναι η εσωτερική αμφίδρομη επικοινωνία (της διοίκησης προς το προσωπικό και αντιστρόφως) στην εδραίωση ενιαίας κουλτούρας και στη δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης μεταξύ των εργαζόμενων της επιχείρησής σας;

Απόλυτα σημαντική Πολύ σημαντική Σημαντική Λίγο σημαντική Καθόλου σημαντική

2. Μεταφέρετε στους εργαζόμενους το όραμα, τη στρατηγική και τους στόχους της επιχείρησής στην οποία εργάζεστε; ΝΑΙ ΟΧΙ

3. Οι εργαζόμενοι εργάζονται με ατομικούς/ομαδικούς στόχους;

Ατομικούς Ομαδικούς Ατομικούς & ομαδικούς Δεν εργάζονται με στόχους

4. Εάν εργάζονται με στόχους, συμμετέχουν στη διαδικασία καθορισμού τους ; ΝΑΙ ΟΧΙ

5. Πόσο σημαντική για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησής θεωρείτε τη διαδικασία της επικοινωνίας ;

Απόλυτα σημαντική Πολύ σημαντική Σημαντική Λίγο σημαντική Καθόλου σημαντική

6. Με ποιους τρόπους επιτυγχάνεται η επικοινωνία σας με τα υπόλοιπα τμήματα και τους εργαζόμενους της επιχείρησής και πόσο ικανοποιημένος/η είστε από αυτήν;

	Δε χρησιμοποιείται αυτός ο τρόπος	Απόλυτα ικανοποι- ημένος/η	Πολύ ικανοποι- ημένος/η	Ικανοποι- ημένος/η	Λίγο ικανοποι- ημένος/η	Καθόλου ικανοποι- ημένος/η
Προσωπική επαφή						
Τηλεφωνική επικοινωνία						
Ηλεκτρονικό ταχυδρομείο (e-mail)						
Ιστοσελίδα της επιχείρησής						
Εσωτερικό δίκτυο (Intranet)						
Τηλεδιασκέψεις (videoconference)						
Εταιρικά έντυπα, περιοδικά, αφίσες (newsletter)						
Ομαδικές/ Διατμηματικές συναντήσεις						
Έντυπα εσωτερικής επικοινωνίας						
Εκπαίδευση						

Συστήματα παραπόνων/ προτάσεων						
Άτυπες συναντήσεις (π.χ. κυλικείο, διάδρομος, εστιατόριο)						
Άλλο						
Συνολικά πόσο ικανοποιημένος/η είστε από την επικοινωνία σας με τα υπόλοιπα τμήματα και τους εργαζόμενους της επιχείρησης;						

7. Θεωρείτε ότι οι καλές επιδόσεις της επιχείρησης στην οποία εργάζεστε σχετίζονται με συγκεκριμένους τύπους εσωτερικής επικοινωνίας; *ΝΑΙ ΟΧΙ*

Αν ναι, με ποιους;

8. Πόσο σημαντική θεωρείτε ότι είναι η διεύρυνση των καναλιών αμφίδρομης επικοινωνίας μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων;

Απόλυτα σημαντική Πολύ σημαντική Σημαντική Λίγο σημαντική Καθόλου σημαντική

Βαθμολογείστε από 1=διαφωνώ απόλυτα, έως 5=συμφωνώ απόλυτα

	5	4	3	2	1
9. Οι υφιστάμενοι δείχνουν ενδιαφέρον κατά την επικοινωνία τους μαζί σας					
10. Η δομή της επιχείρησης είναι ευέλικτη ώστε να ευνοεί την εσωτερική επικοινωνία (π.χ. δεν υπάρχουν πολυάριθμα ιεραρχικά επίπεδα, περίπλοκες και χρονοβόρες διαδικασίες ροής των πληροφοριών)					
11. Ο όγκος πληροφοριών που δέχονται οι εργαζόμενοι είναι μεγάλος					

12. Πόσο συχνά έχετε επίσημες/ανεπίσημες συναντήσεις με εργαζόμενους από κατώτερα ιεραρχικά κλιμάκια (τομείς, διευθύνσεις, εργαζόμενους);

Κάθε εβδομάδα 1-2 φορές τον μήνα Κάθε 2-4 μήνες 1 φορά το εξάμηνο 1 φορά το έτος Ποτέ

13. Αναζητάτε προτάσεις από τους εργαζόμενους ή από εκπροσώπους τους για θέματα που αφορούν τους στόχους ή την πορεία της επιχείρησης; *ΝΑΙ ΟΧΙ*

14. Αν ναι, αξιοποιείτε τις προτάσεις και τις ιδέες των εργαζομένων;

Πάντα Μερικές φορές Ποτέ

15. Ενθαρρύνετε τους εργαζόμενους στην ανάληψη ευθυνών και στη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων;

ΝΑΙ ΟΧΙ