

ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ ΚΡΗΤΗΣ
ΣΧΟΛΗ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ & ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ



**“Μέτρηση της ικανοποίησης των εργαζόμενων από τα
κανάλια εσωτερικής επικοινωνίας σε επιλεγμένο δείγμα
Ελληνικών επιχειρήσεων”**

ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ

ΤΣΑΦΑΡΑΚΗΣ ΣΤΕΛΙΟΣ

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ

ΜΥΛΩΝΑΚΗΣ ΕΜΜΑΝΟΥΗΛ

A.M. 2012019030

ΧΑΝΙΑ 2016

Πίνακας περιεχομένων

Περίληψη.....	5
Ευχαριστίες.....	6
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1	7
1.1 Εισαγωγή	7
1.2 Σκοπός της εργασίας	8
1.3 Βιβλιογραφική ανασκόπηση	8
1.4 Μεθοδολογία	9
1.5 Δομή της εργασίας	9
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2	11
2.1 Εισαγωγή	11
2.2 Η έννοια της επικοινωνίας	12
2.3 Σκοπός της επικοινωνίας.....	13
2.4 Η διαδικασία της επικοινωνίας	14
2.5 Τα κανάλια επικοινωνίας	15
2.6 Οι μορφές της επικοινωνίας.....	17
2.6.1 Άτυπη – Τυπική επικοινωνία.....	18
2.6.2 Προφορικός λόγος.....	18
2.6.2.1 Διακρίσεις προφορικού λόγου.....	18
2.6.2.2 Ειδικές μορφές προφορικού λόγου	19
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3	20
3.1 Εισαγωγή	20
3.2 Εμπόδια επικοινωνίας.....	20
3.3 Προϋποθέσεις αποτελεσματικής επικοινωνίας.....	25
3.4 Τρόποι βελτίωσης της επικοινωνίας	26
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4	27
4.1 Εισαγωγή	27
4.2.1 Η τυπική εσωτερική επιχειρησιακή επικοινωνία.....	27
4.2.1.1 Η από πάνω προς τα κάτω επικοινωνία	27
4.2.1.2 Η από κάτω προς τα πάνω επικοινωνία	28
4.2.1.3 Η οριζόντια επικοινωνία	29
4.2.2 Η άτυπη εσωτερική επιχειρησιακή επικοινωνία	29
4.3 Στόχοι της εσωτερικής επιχειρησιακής επικοινωνίας.....	31
4.4 Τρόποι εσωτερικής επιχειρησιακής επικοινωνίας.....	32

4.5 Έλεγχος εσωτερικής επιχειρησιακής επικοινωνίας	33
4.6 Εμπόδια εσωτερικής επιχειρησιακής επικοινωνίας	34
4.7 Βελτίωση της εσωτερικής επιχειρησιακής επικοινωνίας	36
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5	37
5.1 Εισαγωγή	37
5.2 Διαφήμιση	37
5.3 Προώθηση πωλήσεων.....	38
5.4 Προσωπική πώληση	39
5.5 Δημόσιες σχέσεις.....	39
5.6 Άμεσο μάρκετινγκ.....	40
5.7 Έρευνα αγοράς	41
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6	42
6.1 Εισαγωγή	42
6.2 Η έννοια της ικανοποίησης	42
6.3 Πολυκριτήρια μέθοδος μέτρησης ικανοποίησης MUSA.....	43
6.4 Το μαθηματικό μοντέλο της μεθόδου MUSA	44
6.5 Παρουσίαση των αποτελεσμάτων της μεθόδου MUSA	47
6.6 Διαδικασία έρευνας ικανοποίησης.....	53
6.7 Ταυτότητα έρευνας	58
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7	59
7.1 Στατιστική ανάλυση δείγματος	59
7.2 Ανάλυση επιχειρήσεων με τη χρήση της πολυκριτήριας μεθόδου MUSA.....	75
7.2.1 Ανάλυση ΟΤΕ με τη χρήση της πολυκριτήριας μεθόδου MUSA.....	75
7.2.1.1 Απεικόνιση και ανάλυση κριτηρίων ικανοποίησης ΟΤΕ.....	79
7.2.1.2 Βάρη και μέσοι δείκτες ικανοποίησης κριτηρίων.....	86
7.2.1.3 Δείκτες απαιτητικότητας και αποδοτικότητας	89
7.2.1.4 Διαγράμματα δράσης.....	91
7.2.1.5 Διαγράμματα βελτίωσης.....	93
7.2.2 Ανάλυση INTRACOM με τη χρήση της πολυκριτήριας μεθόδου MUSA	94
7.2.2.1 Απεικόνιση και ανάλυση κριτηρίων ικανοποίησης INTRACOM	97
7.2.2.2 Βάρη και μέσοι δείκτες ικανοποίησης κριτηρίων.....	106
7.2.2.3 Δείκτες απαιτητικότητας και αποδοτικότητας	108
7.2.2.4 Διαγράμματα δράσης.....	109
7.2.2.5 Διαγράμματα βελτίωσης.....	111

7.2.3 Ανάλυση ALPHA BANK με τη χρήση της πολυκριτήριας μεθόδου MUSA.....	113
7.2.3.1 Απεικόνιση και ανάλυση κριτηρίων ικανοποίησης ALPHA BANK.....	116
7.2.3.2 Βάρη και μέσοι δείκτες ικανοποίησης κριτηρίων.....	128
7.2.3.3 Δείκτες απαιτητικότητας και αποδοτικότητας	130
7.2.3.4 Διάγραμμα δράσης	132
7.2.3.5 Διαγράμματα βελτίωσης.....	134
Συμπεράσματα	136
Βιβλιογραφία	1388
Παράρτημα.....	141

Περίληψη

Η παρούσα διπλωματική εργασία διερευνά τη μέτρηση της ικανοποίησης των εργαζομένων από τα κανάλια εσωτερικής επικοινωνίας σε επιλεγμένο δείγμα του Ελληνικού χώρου και πιο συγκεκριμένα τριών επιχειρήσεων, INTRACOM, OTE και ALPHA BANK. Η λήψη αποφάσεων, η δημιουργία παρακίνησης, η εφαρμογή σωστού ελέγχου και η ύπαρξη σωστού ηθικού είναι αποτέλεσμα ενός σωστά εγκαταστημένου συστήματος μέσα σε ένα επιχειρησιακό περιβάλλον. Η έρευνα διεξήχθη με ηλεκτρονική μορφή ερωτηματολογίων με συνολικό δείγμα 120 ερωτηματολόγια. Σκοπός της συγκεκριμένης εργασίας, είναι ο προσδιορισμός των μορφών εσωτερικής αμφίδρομης επικοινωνίας (της διοίκησης προς τους εργαζομένους και αντιστρόφως) και ο βαθμός ικανοποίησης τους. Είναι σημαντικό λοιπόν, να μελετηθεί και να προσδιοριστεί ο βαθμός στον οποίο οι Ελληνικές επιχειρήσεις γνωρίζουν να εφαρμόζουν την θεωρία της επικοινωνίας και κατ' επέκταση τα μέσα-δίκτυα που χρησιμοποιούνται για την εφαρμογή και την διαχείριση της επιχειρησιακής επικοινωνίας.

Λέξεις κλειδιά: Επιχειρησιακή επικοινωνία, ικανοποίηση, κανάλια επικοινωνίας, διαστάσεις ικανοποίησης, κριτήρια, βάρη, διάγραμμα δράσης, διάγραμμα βελτίωσης, MUSA.

Ευχαριστίες

Ευχαριστώ θερμά τον Λέκτορα Τσαφάρáκη Στυλιανό, διδάσκον στο τμήμα Μηχανικών Παραγωγής και Διοίκησης του Πολυτεχνείου Κρήτης, για τη συνεχή επίβλεψη, την εποικοδομητική καθοδήγηση, τις συμβουλές και το χρόνο που αφιέρωσε σε όλη την πορεία της προετοιμασίας και της υλοποίησης της παρούσας διπλωματικής εργασίας.

Θα ήθελα επίσης, να ευχαριστήσω τα μέλη της τριμελούς επιτροπής, τον Καθηγητή Ματσατσίνη Νικόλαο και τον Αναπληρωτή Καθηγητή Γρηγορούδη Ευάγγελο, για τον χρόνο που μου αφιέρωσαν.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένεια μου για την υποστήριξη καθ' όλη τη διάρκεια της φοίτησης μου καθώς και τους φίλους μου για την ηθική, κυρίως, βοήθεια τους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

1.1 Εισαγωγή

Η επικοινωνία είναι πιθανότατα η βασικότερη ικανότητα του σύγχρονου ανθρώπου. Ως διαδραστική διαδικασία, η οποία παρέχει τους ανθρώπους την δυνατότητα να ανταλλάσσουν πληροφορίες, απόψεις, αισθήματα και συμπεριφορές, η επικοινωνία αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της διοίκησης. Χωρίς αυτή είναι αδύνατη η λήψη αποφάσεων ή ο συντονισμός της δραστηριοποίησης των οργανισμών. Για τους λόγους αυτούς, η σύγχρονη επιστημονική έρευνα έχει αναπτύξει διαδικασίες μέτρησης και ανάλυσης τόσο του βαθμού ικανοποίησης του προσωπικού των οργανισμών όσο και της αποτελεσματικότητας των καναλιών επικοινωνίας. Η επιστήμη της διοίκησης δε δύναται να μελετήσει έναν οργανισμό χωρίς να λάβει υπόψη τον ανθρώπινο παράγοντα, την ανθρώπινη συμπεριφορά καθώς αποτελεί έναν από τους βασικούς του πόρους.

Η επιχείρηση ουσιαστικά είναι ένα σύστημα, το οποίο αποτελείται από έναν μεγάλο αριθμό ατόμων που εργάζονται σε ένα κοινό περιβάλλον, ώστε να εκπληρώσουν πολλαπλούς στόχους (Cheney, et I, 1997). Όλα τα μέλη μιας οικονομικής μονάδας συνδέονται άμεσα μεταξύ τους, ότι επηρεάζει το ένα μέρος ταυτόχρονα επηρεάζει και το άλλο μέρος της επιχείρησης. Για το λόγο αυτό, σύμφωνα με τον Marshall (1993), η σωστή επικοινωνία βοηθά στην δημιουργία και στην διατήρηση μιας οργανωτικής ταυτότητας, στη διευκόλυνση της επίτευξης των στόχων της επιχείρησης και τη λήψη των αποφάσεων.

Η σημασία της επικοινωνίας έγινε περισσότερο αντιληπτή στη σύγχρονη κοινωνία, όπου τα διάφορα στάδια της παραγωγικής διαδικασίας οφείλουν να επικοινωνούν μεταξύ τους, να λειτουργούν με λίγα λόγια κάτω από το πλαίσιο της ομαδικότητας, ώστε να επιτυγχάνεται το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα βάση των στόχων της επιχείρησης. Δεν είναι τυχαίο ότι οι διευθυντές των οργανισμών αφιερώνουν τον περισσότερο χρόνο τους σε επικοινωνιακές διαδικασίες, συναντήσεις, προσωπικές επαφές, κ.α. (Mitchell και Larson, 1987).

Η επικοινωνία στις σύγχρονες επιχειρήσεις είναι πιο σύνθετη λόγω των τεχνολογικών μέσων που έχουν αυξηθεί σημαντικά στις επιχειρήσεις, έτσι η επιστημονική έρευνα έχει στραφεί στις νέες τεχνολογίες και τα μέσα με τα οποία επιτυγχάνεται η επιχειρησιακή επικοινωνία.

1.2 Σκοπός της εργασίας

Σκοπός της συγκεκριμένης εργασίας, είναι ο προσδιορισμός των μορφών εσωτερικής αμφίδρομης επικοινωνίας και ο βαθμός ικανοποίησης τους. Αρχικά, στο θεωρητικό μέρος ορίζεται η έννοια της επικοινωνίας, ο σκοπός, οι μορφές της, άτυπη – τυπική επικοινωνία και προφορικός λόγος, παρουσιάζονται τα εμπόδια της επικοινωνίας καθώς και οι προϋποθέσεις, οι οποίες ορίζουν μια αποτελεσματική επικοινωνία. Επιπλέον, καταγράφονται τα εμπόδια της επιχειρησιακής επικοινωνίας και οι τρόποι βελτίωσης τους και παρουσιάζεται το εξωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης, υπηρεσίας ή οργανισμού. Το εμπειρικό μέρος, περιλαμβάνει τη μεθοδολογία που αναπτύχθηκε και πάνω στην οποία βασίστηκε η εργασία καθώς και την επεξεργασία και την ανάλυση των δεδομένων. Η μέθοδος αυτή είναι η πολυκριτήρια ανάλυση MUSA (MUlticriteria Satisfaction Analysis). Βασικός σκοπός της μεθόδου είναι η σύνθεση των προτιμήσεων ενός συνόλου υποκειμένων, υπαλλήλων, σε μια ποσοτική μαθηματική συνάρτηση αξιών.

1.3 Βιβλιογραφική ανασκόπηση

Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζονται με συνοπτικό τρόπο κάποιες από τις έρευνες οι οποίες έχουν διεξαχθεί και αφορούν τα μέσα επικοινωνίας των υπαλλήλων και τις διαστάσεις ικανοποίησης τους:

A/A	Ονοματεπώνυμο Ερευνητή	Τίτλος έρευνας	Διαστάσεις που χρησιμοποιούνται στις έρευνες
1	Jakki J. Mohr, Robert J. Fisher & John R. Nevin, 1996	<i>Collaborative communication in interfirm relationships: Moderating effects of integration and control</i>	Δείκτες Αποδοτικότητας <ul style="list-style-type: none">• Frequency• Direction• Modality• Content
2	Jakki J. Mohr & John R. Nevin, 1990	<i>Communication strategies in marketing channels: A theoretical perspective</i>	<ul style="list-style-type: none">• Frequency• Bidirectionality• Formality• Content

1.4 Μεθοδολογία

Στη παρούσα διπλωματική εργασία θα επιλεγούν πέντε διαστάσεις ικανοποίησης από κάθε εταιρεία την οποία εξετάζουμε και θα αναλυθεί η ικανοποίηση με βάση τα στατιστικά αποτελέσματα, τις συναρτήσεις ικανοποίησης αλλά και με άλλες πρόσθετες ερμηνείες, όπως βάρη κριτηρίων, δείκτες ικανοποίησης και απαιτητικότητας, κ.α., υπό το πρίσμα της πολυκριτήριας μεθόδου MUSA. Επιπλέον, με βάση τα διαγράμματα δράσης και βελτίωσης θα εντοπιστούν τα ισχυρά και ασθενή σημεία στη διαμόρφωση της ικανοποίησης. Η επιλογή των διαστάσεων αυτών θα γίνει βάση της βιβλιογραφικής ανασκόπησης που πραγματοποιήθηκε σε προηγούμενες μελέτες (κεφάλαιο 1.3). Οι πέντε διαστάσεις ικανοποίησης είναι οι παρακάτω:

- Χρήση καναλιών
- Συχνότητα χρήσης
- Περιεχόμενο πληροφόρησης
- Ανατροφοδότηση που παρέχετε
- Ανατροφοδότηση που λαμβάνετε

1.5 Δομή της εργασίας

Η παρούσα εργασία αποτελείται από επτά κεφάλαια, τα οποία περιλαμβάνουν:

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο: Είναι το εισαγωγικό κεφάλαιο, στο οποίο γίνεται μια γενική ανασκόπηση του θέματος με το οποίο ασχολείται η διπλωματική εργασία, διατυπώνεται ο σκοπός δημιουργίας αυτής της εργασίας όπως και η μεθοδολογία που θα ακολουθηθεί για την εξαγωγή των συμπερασμάτων αυτής της εργασίας, αναφέρονται τα αποτελέσματα-διαστάσεις ικανοποίησης κάποιων ανάλογων ερευνών που έχουν πραγματοποιηθεί διεθνώς, και τέλος περιγράφεται περιληπτικά η δομή των κεφαλαίων που απαρτίζουν αυτή την εργασία.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο: Σ' αυτό το κεφάλαιο γίνεται εννοιολογική προσέγγιση της επικοινωνίας, μέσω του καθορισμού της έννοιας της επικοινωνίας, απαριθμούνται οι μορφές της επικοινωνίας όπως αυτές έχουν καταγραφεί με το πέρασμα του χρόνου καθώς και ο σκοπός και η διαδικασία της επικοινωνίας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο: Το κεφάλαιο αυτό πραγματεύεται τα εμπόδια που δημιουργούνται κατά τη διαβίβαση της πληροφορίας καθώς επίσης προσδιορίζει τις πορυποθέσεις και τους τρόπους βελτίωσης για τον απόλυτο έλεγχο της ομαλής φυσικής ροής της πληροφορίας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο: Σ' αυτό το κεφάλαιο προσδιορίζεται η έννοια της εσωτερικής επιχειρησιακής επικοινωνίας, αποτυπώνονται οι στόχοι και οι τρόποι επίτευξης της επιχειρησιακής επικοινωνίας. Η διαδικασία είναι υψίστης σημασίας επομένως, καταγράφονται τα εμπόδια που μπορεί να προκύψουν καθώς και οι τρόποι αντιμετώπισης και βελτίωσης της εσωτερικής επιχειρησιακής επικοινωνίας για την ομαλή ανταλλαγή και κατανόηση της πληροφορίας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο: Στο κεφάλαιο αυτό γίνεται μια σύντομη αναφορά στην εξωτερική επιχειρησιακή επικοινωνία (άμεσο και έμμεσο περιβάλλον), όπως είναι η διαφήμιση, οι προωθητικές πωλήσεις, η προσωπική πώληση, οι δημόσιες σχέσεις, το άμεσο μάρκετινγκ, η έρευνα αγοράς, κ.α.

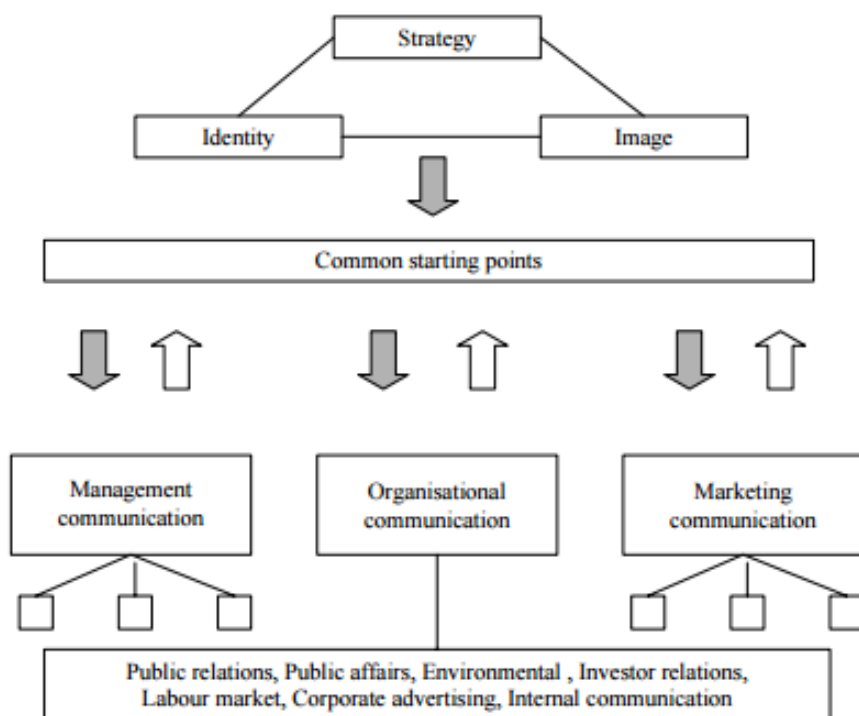
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο: Στο κεφάλαιο αυτό γίνεται αναφορά στην πολυκριτήρια μέθοδο ικανοποίησης MUSA καθώς και στο μαθηματικό μοντέλο της μεθόδου.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7^ο: Σε αυτό το κεφάλαιο καταγράφεται η στατιστική ανάλυση του δείγματος καθώς τα αποτελέσματα της πολυκριτήριας μεθόδου ικανοποίησης MUSA. Απεικονίζονται τα βάρη και οι δείκτες ικανοποίησης και απαιτητικότητας των κριτηρίων καθώς και τα διαγράμματα δράσης και βελτίωσης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

2.1 Εισαγωγή

Είναι δύσκολο να αποφύγει κανείς σήμερα την έννοια της επικοινωνίας. Πρόκειται για μια κεντρική έννοια με δυναμικό χαρακτήρα, η οποία μπορεί να συμπεριλάβει τα media, επιστημονικούς κλάδους, πανεπιστημιακές ειδικότητες, επαγγέλματα και διαχείριση ανθρωπίνων πόρων, κοινωνικές αλληλεπιδράσεις. Η επικοινωνία επηρεάζει όλα όσα συμβαίνουν ανάμεσα στους ανθρώπους, με λίγα λόγια αποτελεί θεμελιώδη προϋπόθεση για τη κοινωνική συμβίωση, τη τεχνολογική και πολιτισμική ανάπτυξη των οργανισμών. Αποτελεσματική επικοινωνία σημαίνει επιτυχημένες διαπροσωπικές σχέσεις με τα μέλη του προσωπικού μας περιβάλλοντος, του χώρου εργασίας μας αλλά και γενικότερα της δημόσιας ζωής μας. Σύμφωνα με τους Forman και Argenti (2005) και Smidts (2001), στους χώρους εργασίας ένα από τα κεντρικά ζητήματα της διοίκησης, το οποίο όμως συχνά παραμερίζεται, είναι η επικοινωνία. Καθώς όπως συμπληρώνουν η “φτωχή” επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων οδηγεί σε αναποτελεσματικότητα. Ο Van Riel (1995) αναφέρεται στον ορισμό της επικοινωνίας αναπτύσσοντας ένα μοντέλο της συνολικής και ολοκληρωμένης εταιρικής επικοινωνίας (Εικόνα 1.1).



Εικόνα 2.1: Σχηματική απεικόνιση της έννοιας της επικοινωνίας, Van Riel (1995).

2.2 Η έννοια της επικοινωνίας

Η επικοινωνία ταυτίζεται με την ανθρώπινη ύπαρξη. Χωρίς αυτήν η ζωή του ανθρώπου θα ήταν τρομερά δύσκολη, ίσως και αδύνατη. Σαφής ορισμός της έννοιας της επικοινωνίας δεν υπάρχει. Ο Merrihue (1960) ορίζει την έννοια επικοινωνία ως «οποιαδήποτε αρχική συμπεριφορά από τη μεριά του αποστολέα, η οποία μεταφέρει το επιθυμητό μήνυμα στον αποδέκτη, αυτό με τη σειρά του προκαλεί ως αντίδραση στον αποδέκτη την επιθυμητή συμπεριφορά». Με παρόμοιο τρόπο, οι Katz και Kahn (1978) ορίζουν την επικοινωνία ως «την ανταλλαγή πληροφοριών και μετάδοση νοημάτων». Με τη σειρά του ο Davis (1990) ορίζει την επικοινωνία ως «τη διαδικασία της μεταβίβασης πληροφοριών από ένα άτομο σε άλλο και κατανόησης τους από το δεύτερο».

Καλή επικοινωνία θεωρείται η από μέρα σε μέρα, πρόσωπο με πρόσωπο επαφή, που έχει σαν στόχο να καταλάβουμε τους άλλους και να γίνουμε αντιληπτοί από αυτούς. Αποτελεσματική επικοινωνία ανάμεσα σε εσωτερικούς πελάτες, δηλαδή το προσωπικό μιας επιχείρησης/οργανισμού, είναι ίσως το κυριότερο συστατικό του εσωτερικού περιβάλλοντος που επηρεάζει άμεσα την ικανότητά της επιχείρησης/οργανισμού να προσφέρει άριστα προϊόντα ή/και υπηρεσίες που ξεπερνούν τις προσδοκίες των εξωτερικών πελατών. Μελέτες έδειξαν πως κατά μέσον όρο χρησιμοποιούμε το 70% του χρόνου εργασίας μας με κάποια μορφή επικοινωνίας που κατανέμεται ως εξής: 9% γράφουμε, 16% διαβάζουμε, 30% μιλάμε, 45% ακούμε (Καραγιάννης,Σ.,2000). Αν δεν υπάρχει επικοινωνία σε έναν οργανισμό, οι εργαζόμενοι δεν μπορούν να γνωρίζουν τι κάνουν οι συνάδελφοι τους τόσο εντός του τμήματος στο οποίο εργάζονται, όσο και μεταξύ των διαφόρων τμημάτων του οργανισμού. Επιπρόσθετα, η διεύθυνση δεν μπορεί να έχει την απαραίτητη εισροή πληροφοριών και συνεπώς δεν μπορεί να δώσει κατευθυντήριες οδηγίες, προκαλώντας σύγχυση σε όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας. Με βάση τη θεωρία του χάους, μικρές-μικρές αποκλίσεις από το σωστό, μεσοπρόθεσμα δεν προκαλούν ιδιαίτερο πρόβλημα και μπορεί να περάσουν απαρατήρητες. Μακροπρόθεσμα όμως, οι αποκλίσεις αυτές έχουν τη δυνατότητα να προκαλέσουν μεγάλη ζημιά, ακόμη να αποβούν μοιραίες και καταστροφικές για ένα οργανισμό. Με λίγα λόγια η επιχειρησιακή επικοινωνία θεωρείται μια διαδικασία υψηλής σημασίας και το αποτέλεσμα της συνδυάζεται άμεσα από την ικανότητα εκπομπής και κατανόησης των μηνυμάτων, ώστε να συνεργαστούν αρμονικά οι εργαζόμενοι και τα στελέχη της επιχείρησης σε θέματα που αφορούν την εργασιακή δραστηριότητα.

Η επικοινωνία και οι ανθρώπινες σχέσεις συνδέονται άρρηκτα. Καλή επικοινωνία είναι ο κεντρικός άξονας που οδηγεί σε θετικές σχέσεις μέσα στην επιχείρηση. Οι σχέσεις με άλλους συναδέλφους στην επιχείρηση, διαμορφώνονται, με την αμοιβαία ανταλλαγή και μεταβίβαση σκέψεων, ιδεών, γνώμων, συναισθημάτων και άλλων πληροφοριών. Η αμοιβαία κατανόηση και η εμπιστοσύνη, η αιτία και ο ανάλογος αγώνας είναι ζωτικοί παράγοντες για τη αποτελεσματικότητα

της επιχείρησης και αποτελούν συνήθως το άμεσο αποτέλεσμα καλής επικοινωνίας (Καραγιάννης,Σ.,2000).

2.3 Σκοπός της επικοινωνίας

Σκοπός της επικοινωνίας με την ευρύτερη της έννοια είναι ο συντονισμός των δραστηριοτήτων της επιχείρησης, με τρόπο ώστε να προάγεται η αποτελεσματικότητα της δράσης της μονάδας ως συνόλου, χωρίς δυσανάλογα (προς την ωφέλεια) υψηλό κόστος επίτευξη καλής επικοινωνίας. Οι ραγδαίες τεχνολογικές εξελίξεις των τελευταίων ετών καθιστούν αναγκαία τη ροή πληροφοριών τόσο από το εξωτερικό περιβάλλον όσο και στο εσωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης για την επίτευξη της σωστής λήψης αποφάσεων, των στρατηγικών στόχων καθώς και της διασφάλισης ενός ιδανικού εργασιακού περιβάλλοντος.

Από τα παραπάνω συμπεραίνουμε ότι η επικοινωνία έχει και δευτερεύοντες σκοπούς, όπως την ικανότητα για συνεργασία και τη δημιουργία ενός ευνοϊκού κλίματος, τη δημιουργία συναισθημάτων και την ανάθεση αρμοδιοτήτων. Κάθε άνθρωπος είναι μια μοναδική οντότητα με αποτέλεσμα να λαμβάνει τη πληροφορία και να την ερμηνεύει διαφορετικά, επομένως, γίνεται κατανοητό ότι ο σκοπός της επικοινωνίας είναι η εναρμόνιση όλων των προσπαθειών και μέτρων μεταξύ των εργαζομένων, ώστε ο ένας να συμπληρώνει τον άλλον, χωρίς σπατάλη εργασίας, με στόχο την επίτευξη του συνολικού-τελικού στόχου της επιχείρησης.

Όλο και περισσότερα ηγετικά στελέχη βλέπουν την επικοινωνία σαν το ζωτικής σημασίας στοιχείο, το οποίο μπορεί να συνδέσει την οργάνωση, να εξασφαλίσει κατανόηση των εργαζομένων για επίτευξη του σκοπού της. Ένα στέλεχος για να μπορέσει με επιτυχία να σχεδιάσει τις στρατηγικές που θα ακολουθήσει, να οργανώσει και να καθοδηγήσει σωστά την ομάδα και τέλος για να μπορέσει να την ελέγξει πρέπει να έχει την ικανότητα να επικοινωνεί το όραμα και τις ανάγκες της επιχείρησης, να ενθαρρύνει τη ροή των πληροφοριών προς όλους και τέλος να επικοινωνεί και να δέχεται εκ νέου πληροφόρηση.

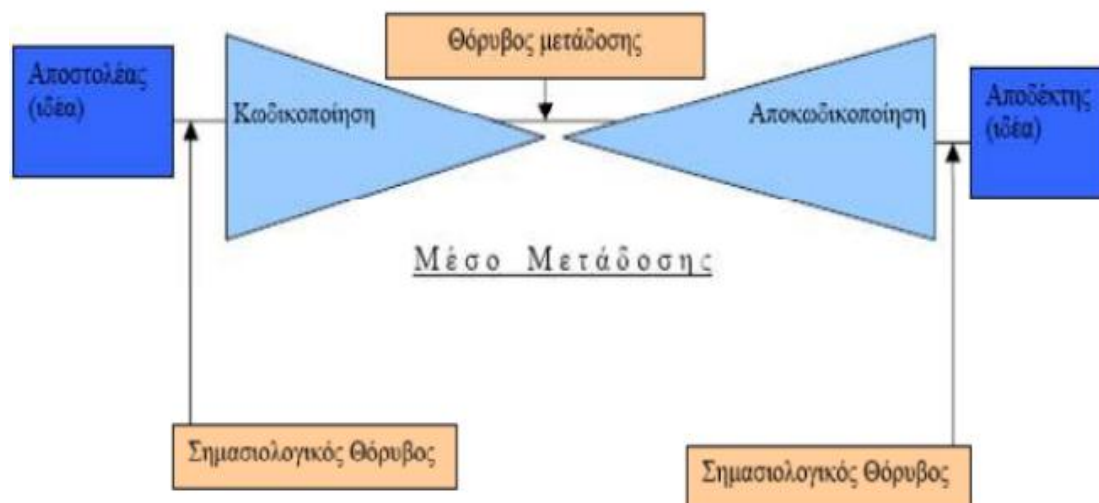
2.4 Η διαδικασία της επικοινωνίας

Η διαδικασία της επικοινωνίας αρχίζει από τη στιγμή που ένας πομπός ή πηγή έχει την επιθυμία να μεταβιβάσει μια πληροφορία, σκέψη κλπ. Στη συνέχεια ο πομπός κωδικοποιεί αυτό που θέλει να μεταβιβάσει, με τη χρήση ενός κώδικα λέξεων, συμβόλων, κινήσεων, σχηματίζοντας με αυτό τον τρόπο ένα μήνυμα. Με τη βοήθεια καναλιών ή δικτύων μεταβιβάζει το μήνυμα στον δέκτη. Ο δέκτης λαμβάνει το μήνυμα, το αποκωδικοποιεί, το ερμηνεύει και τελικά κατανοεί, αντιλαμβάνεται, αισθάνεται αυτό που ο πομπός επιθυμούσε να του μεταβιβάσει. Η επικοινωνία συνήθως επιφέρει αποτελέσματα, δηλαδή επηρεάζει τη σκέψη, την ιδεολογία, τα συναισθήματα, τη συμπεριφορά του παραλήπτη. Τέλος, με το μηχανισμό ελέγχου (feed-back) ο πομπός πληροφορείται για την τύχη του μηνύματος του. Τα βασικά στοιχεία της διαδικασίας της επικοινωνίας είναι:

- Η πηγή, source.
- Ο κώδικας του πομπού(κωδικοποίηση), encoding: είναι η διαδικασία με την οποία ο πομπός μετατρέπει αυτό που θέλει να μεταβιβάσει σε ένα νόημα με την μορφή μηνύματος.
- Το μήνυμα, message: είναι η φυσική έκφραση του νοήματος. Αποτελείται από γραπτές ή προφορικές λέξεις, κινήσεις, σύμβολα κλπ.
- Τα κανάλια ή δίκτυα μεταβίβασης, transmission: πρόκειται για τα μέσα με τα οποία μεταφέρεται το μήνυμα στον δέκτη.
- Ο δέκτης, responder: ο δέκτης μπορεί να είναι ένα άτομο, μια ομάδα ή ένας οργανισμός. Αυτός αποφασίζει πότε θα αποκωδικοποιήσει το μήνυμα, πότε θα κάνει προσπάθεια να το κατανοήσει και πότε θα ανταποκριθεί σε αυτό ή όχι (Moorhead, Griffin, 1995).
- Αποκωδικοποίηση, decoding: ο δέκτης με τον δικό του κώδικα και τη διανοητική διεργασία αποκωδικοποιεί το μήνυμα, το μετατρέπει με λίγα λόγια σε νόημα.
- Κατανόηση, αποτέλεσμα: ο δέκτης μετά την αποκωδικοποίηση του μηνύματος κατανοεί, μαθαίνει, αισθάνεται κλπ, γεγονότα που είναι το αποτέλεσμα της επικοινωνίας.
- Έλεγχος, feedback: το αποτέλεσμα που έχει επιφέρει το μήνυμα στον δέκτη με την επανάληψη της διαδικασίας, μεταφέρεται στον πομπό με τον μηχανισμό του ελέγχου της επαναπληροφοριοδότησης και σε αυτό το σημείο η διαδικασία της επικοινωνίας ολοκληρώνεται (Μπουραντάς, 1992).

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 αποθούνται 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.



Εικόνα 2.2: Το μοντέλο επικοινωνίας του Shannon (1949)

2.5 Τα κανάλια επικοινωνίας

Για να πετύχει τους στόχους της μια επιχείρηση, πρέπει να διαθέτει ένα αποτελεσματικό σύστημα επικοινωνίας. Η μεταβίβαση, δε, των πληροφοριών στη σημερινή επιχείρηση πρέπει να γίνεται με μεγαλύτερη ταχύτητα παρά ποτέ άλλοτε, γιατί τα δεδομένα, τόσο στο εξωτερικό όσο και στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, αλλάζουν με μεγάλη ταχύτητα. Σήμερα, επίσης, τα διοικητικά στελέχη έχουν στη διάθεση τους πολλές πληροφορίες. Ένα στέλεχος για να προσδιορίσει ποιες ακριβώς πληροφορίες χρειάζεται για να πάρει μια συγκεκριμένη απόφαση, πρέπει να υπάρχει μια αμφίδρομη ροή πληροφοριών, μεταξύ ανωτέρων και των κατωτέρων κλιμακίων της διοικητικής ιεραρχίας. Η επικοινωνία στην επιχείρηση επιτυγχάνεται με τα κατάλληλα κανάλια και τις σωστές διαδικασίες επικοινωνίας. Οι συνηθισμένες μορφές επικοινωνίας είναι από πάνω προς τα κάτω, από κάτω προς τα πάνω και οριζόντια.

Η από πάνω προς τα κάτω επικοινωνία: Αυτή η μορφή επικοινωνίας αρχίζει από τα ανώτερα και καταλήγει στα κατώτερα κλιμάκια της διοικητικής ιεραρχίας. Αυτός ο τύπος επικοινωνίας παρουσιάζεται κυρίως σε επιχειρήσεις που η διοίκηση τους είναι αυταρχική. Τα μέσα που χρησιμοποιούνται είναι συνήθως προφορικές εντολές, εκπαιδευτικές συναντήσεις, εγχειρίδια, γραπτές οδηγίες κλπ. Η κάθετη εκ των άνω προς τα κάτω (καθοδική) επικοινωνία περιλαμβάνει εντολές, οδηγίες, επεξηγήσεις με σκοπό την εκτέλεση των εργασιών, την προπαγάνδισή στόχων, την ανακοίνωση κινήτρων υποκίνησης των εργαζομένων, συνεντεύξεις υποψηφίων υπαλλήλων κ.ά., και μπορεί να γίνει προφορικά (τηλεφώνημα, συνάντηση) ή γραπτά (οδηγίες, εντολές).

Η κάθετη επικοινωνία είναι συνήθως πιο τυπική και επηρεάζεται από τη θέση, το κύρος και την εξουσία που διαθέτουν τα μέρη που συνδιαλέγονται. Η διοίκηση καθορίζει τα κανάλια επικοινωνίας, ορίζει δηλαδή το δρόμο που θα ακολουθήσουν οι υφιστάμενοι για να εκφράσουν τις ιδέες τις απόψεις τους σχετικά με τον εαυτό τους τη δουλειά τους την πολιτική του οργανισμού τις μεθόδους και άλλα θέματα που τους απασχολούν. Όταν μια προϊστάμενη θέση δίνει αφορμή για επικοινωνία με μια υφιστάμενη θέση, τότε κατά κανόνα, η επικοινωνία αυτή έχει σαν περιεχόμενο εντολές εκτέλεσης. Αυτή διατρέχει δια μέσου μιας κανονικής οδού επικοινωνίας, δια μέσου της οδού των διοικητικών βαθμίδων κάθετα από τα άνω προς τα κάτω. Όμως, πέρα από αυτό, μια προς τα κάτω κατευθυνόμενη επικοινωνία μπορεί να περιέχει ακόμα και μη δεσμευτικές πληροφορίες για τον παραλήπτη.

Το σοβαρό πρόβλημα ή μειονέκτημα της τυπικής προς τα κάτω επικοινωνίας είναι η παραμόρφωση – αλλοίωση ή ακόμη και η απώλεια του μηνύματος. Λόγω μεγάλης απόστασης ή και των πολλών διοικητικών επιπέδων που παρεμβάλλονται, είτε για την αποστολή του μηνύματος είτε για την υλοποίησή του (π.χ εκτέλεση εντολής), είναι σύνηθες το μήνυμα να αλλοιώνεται και περίπου 25% των πληροφοριών να χάνονται.

Η από κάτω προς τα πάνω επικοινωνία: Οι πληροφορίες ξεκινούν από τα κατώτερα και καταλήγουν στα ανώτερα κλιμάκια της διοικητικής ιεραρχίας. Δυστυχώς, αυτή η ροή πληροφοριών πολλές φορές εμποδίζεται από τα στελέχη των ενδιάμεσων επιπέδων της διοικητικής ιεραρχίας. Τα συνήθη μέσα που χρησιμοποιούνται για τη μεταβίβαση των μηνυμάτων της ανοδικής επικοινωνίας είναι: κυτία παραπόνων και υποδείξεων, πληροφοριακά συστήματα διοίκησης (MIS), ερωτηματολόγια, απόλυτα μυστικές ανώνυμες έρευνες, τηλέφωνο, συναντήσεις με τη διοίκηση και τους άμεσους προϊστάμενους.

Οι δυσκολίες που εμφανίζονται στην ανοδική επικοινωνία σχετίζονται με την άρνηση κάποιων στελεχών να ακούσουν τους υφισταμένους τους, τη χρήση περιορισμένων μέσων αλλά και την επιφυλακτικότητα των εργαζομένων να εμπιστευθούν τους ανώτερούς τους για την επίλυση των προβλημάτων τους. Εντούτοις, αυτές οι πληροφορίες, όσο επώδυνες κι αν είναι, πρέπει να φτάνουν στα ανώτερα κλιμάκια. Ο γενικός διευθυντής πρέπει να γνωρίζει, π.χ, πληροφορίες για το

μάρκετινγκ, ιδέες για βελτίωση της παραγωγικότητας, παράπονα και, γενικά, πώς αισθάνονται οι εργαζόμενοι κ.λπ.

Η **οριζόντια επικοινωνία** ανάμεσα σε συναδέλφους του ίδιου ιεραρχικού επιπέδου – ομοιόβαθμων ή παρόμοιας εξειδίκευσης στην ίδια οργάνωση ή και σε διαφορετική αφορά την ανταλλαγή πληροφοριών και γνώσεων με σκοπό το συντονισμό των εργασιών, την επίλυση προβλημάτων, την ενημέρωση για την ύπαρξη πληροφοριακού υλικού, την επίλυση διαφορών, γεγονός που διευκολύνει την επικοινωνία, εφ' όσον θεωρείται ότι δε δημιουργεί ανασφάλεια στα μέλη της οργάνωσης. Η επικοινωνία αυτή λαμβάνει συνήθως περισσότερο άμεσες και προσωπικές μορφές παρά έμμεσες και απρόσωπες, περισσότερο άτυπες παρά τυπικές, προφορικές παρά γραπτές. Επειδή οι ομοβάθμιοι ή άτομα του ίδιου επιπέδου εξειδίκευσης διαθέτουν περισσότερες κοινές γνώσεις, εμπειρίες κλπ., οι έννοιες και οι κώδικες που χρησιμοποιούν έχουν λίγο πολύ ταυτόσημο περιεχόμενο, στοιχείο το οποίο διευκολύνει την αμεσότητα και την ελεύθερη διατύπωση των απόψεων.

Η οριζόντια (ή πλάγια) επικοινωνία η οποία αναφέρεται στην επικοινωνία μεταξύ συναδέλφων του ίδιου ιεραρχικού επιπέδου-κλιμάκιου της οργάνωσης ή παρόμοιας εξειδίκευσης στην ίδια ή διαφορετική οργάνωση, τις πιο πολλές φορές είναι άτυπη και γίνεται με συζητήσεις, τηλεφωνικές συνδιαλέξεις ή ανταλλαγή σύντομων σημειωμάτων. Αφορά την ανταλλαγή πληροφοριών και γνώσεων με σκοπό το συντονισμό των εργασιών, την επίλυση προβλημάτων, την ενημέρωση για την ύπαρξη πληροφοριακού υλικού, την επίλυση διαφορών, κ.ά. η οριζόντια επικοινωνία είναι συνήθως ταχύτερη, αλλά υπόκειται σε διαστρεβλώσεις και παρερμηνείες λόγω του άτυπου χαρακτήρα της.

2.6 Οι μορφές της επικοινωνίας

Οι μορφές επικοινωνίας που πρέπει να ακολουθήσει μια επιχείρηση πρέπει να είναι πολλαπλές. Η επιλογή του τρόπου επικοινωνίας με το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον θα πρέπει να διαμορφώνεται κάθε φορά ανάλογα με τους στόχους της επιχείρησης. Είναι όμως σκόπιμο να ακολουθούνται περισσότερες από μία μορφές επικοινωνίας, έτσι ώστε να αποφεύγονται λάθη, παραλείψεις ή αδυναμίες τις κάθε μορφής.

2.6.1 Άτυπη – Τυπική επικοινωνία

Άτυπη επικοινωνία είναι η επικοινωνία η οποία μπορεί να ακολουθεί διάφορες κατευθύνσεις και πορείες χωρίς να ακολουθεί πιστά το οργανόγραμμα της επιχείρησης και να φέρνει σε επαφή εργαζόμενους από διαφορετικές οργανικές μονάδες. Αυτό δεν λαμβάνει υπόψη την ιεραρχική διαφορά και δεν ακολουθεί πιστά την τυπική ιεραρχική δόμηση, ούτε των οργανικών μονάδων της επιχείρησης. Αυτή η μορφή επικοινωνίας στηρίζεται καθαρά στη φιλία και στις προσωπικές σχέσεις μεταξύ των ατόμων και χρησιμοποιείται όλο και περισσότερο από τις επιχειρήσεις καθώς διαθέτει πολλά προτερήματα. Το πρόβλημα με την άτυπη επικοινωνία είναι ότι πολύ συχνά μεταβιβάζονται πληροφορίες σε ακατάλληλο χρόνο, προλαβαίνουν το πρόγραμμα της διεύθυνσης και συχνά προκαλούν ανησυχίες, διαστρεβλώσεις γεγονότων και καταστάσεων που τελικά δημιουργούν άσχημη επίδραση στο ηθικό των εργαζομένων και στην απόδοσή τους (Λούτας, 2002, Κυριαζόπουλος-Ζαΐρης, 2000).

Τυπική είναι η μορφή επικοινωνίας η οποία έχει καθιερωθεί από την επικοινωνιακή πολιτική που ακολουθεί η επιχείρηση, καθορίζοντας της διαδρομή ροής των μηνυμάτων μέσα από δομημένα κανάλια επικοινωνίας των οργανικών μονάδων και στελεχών της. Με την τυπική επικοινωνία γίνεται ανταλλαγή πληροφοριών που έχουν ως απαραίτητο στοιχείο την υποχρεωτική διαδρομή τους μέσα από μονάδες και στελέχη όπου δίνεται έμφαση στην εξουσία και στα στελέχη της επιχείρησης (Λούτας, 2002).

2.6.2 Προφορικός λόγος

Προφορικός λόγος ονομάζεται η προσπάθεια συνεννόησης του αποστολέα και του αποδέκτη και απαιτεί την ύπαρξη τουλάχιστον δυο προσώπων . Παραδείγματα αποτελούν οι διαλέξεις , οι συνεντεύξεις, οι ομιλίες και άλλα. Διακρίνεται για την αμεσότητα του και εμπλουτίζεται με άλλα στοιχεία έκφρασης, όπως οι κινήσεις του σώματος, του βλέμματος και των χεριών που αποτελούν σοβαρούς τρόπους έκφρασης. Εκτός από την μορφή συνομιλίας μπορεί να έχει και την μορφή μονολόγου που χρησιμοποιείται κυρίως για την μεταβίβαση εντολών χωρίς αντίλογο και εκφράζει τη φιλοσοφία της αυταρχικής διοίκησης καθώς εμποδίζει την ανάπτυξη των ανθρώπινων σχέσεων (Λούτας, 2002, Φαναριώτης, 2009).

2.6.2.1 Διακρίσεις προφορικού λόγου

Ο προφορικός λόγος με άτομα διαφέρει με το προφορικό λόγο με ομάδα αφού αναλόγως τη περίπτωση υπολογίζει διαφορετικούς παράγοντες που συμβάλουν στην επιτυχή εφαρμογή της (Λούτας, 2002). Χωρίζεται σε δυο βασικές κατηγορίες:

- *Διαπροσωπική (person to person ή face to face communication)*, συνηθέστερη μορφή επικοινωνίας που διεξάγεται μεταξύ δυο προσώπων. Αποτελεί μια αποδοτική μέθοδο επικοινωνίας, γιατί συνδυάζει τις κινήσεις των χεριών με

τις διακυμάνσεις της φωνής και μέσω αυτών εκφράζεται η αποτελεσματικότητα του ανθρώπου. Επιπλέον δίδεται ευκαιρία στον ακροατή να υποβάλει τις ερωτήσεις πράγμα που βοηθάει στην ανάπτυξη του διαλόγου (Φαναριώτης, 1996, 2009).

- *Ομαδική*, διεξάγεται μεταξύ μικρών ή μεγάλων ομάδων και διακρίνεται σε εσωτερική και δημόσια. Δημόσια είναι η επικοινωνία που γίνεται μεταξύ ενός ομιλητή και ενός πολυάριθμου ακροατηρίου (Φαναριώτης, 2009).

2.6.2.2 Ειδικές μορφές προφορικού λόγου

- *Δημόσιες ομιλίες*: είναι οι ομιλίες που απευθύνονται σε ανοιχτό ακροατήριο (public speaking) και αποτελούν μια μορφή μαζικής επικοινωνίας. Αποτελούν κατά κύριο λόγο ένα μονόλογο όπου ένα πρόσωπο απευθύνεται σε μια ομάδα ακροατών και του μεταφέρει ιδέες. Υπάρχει και η περίπτωση ένας αριθμός ομιλητών να απευθύνετε σε συγκεκριμένο ακροατήριο μεταφέροντας του ιδέες ή απόψεις. Οι μορφές αυτές προφορικής είναι γνωστές με τον όρο «συμπόσια».
- *Προγραμματισμένες υπηρεσιακές συσκέψεις*: επίσημες μορφές ομαδικής επικοινωνίας όπου αναφέρεται στις τυπικές μορφές λειτουργίας των συλλογικών οργάνων.
- *Συσκέψεις της ομάδας διοικήσεως*: ομάδα διοικήσεως (management group) είναι το σύνολο των ανώτερων και ενδιάμεσων στελεχών των οργανισμών τα οποία βρίσκονται στο επίπεδο λήψεως των αποφάσεων και είναι αρμόδια για τον καθορισμό της πολιτικής και την άσκηση του management group στα πλαίσια των οργανισμών. Μέσω των συσκέψεων προλαμβάνονται σοβαρά οικονομικά, οργανωτικά και άλλα προβλήματα.
- *Συγκεντρώσεις σε κλειστούς χώρους*: είναι μια μορφή εσωτερικής προφορικής επικοινωνίας. Οι συγκεντρώσεις αυτές γίνονται για την εμφύχωση και ανύψωση του ηθικού του προσωπικού, για την αντιμετώπιση απρόοπτων περιστατικών, για την ανακοίνωση προαγωγής προσώπων σε υψηλές θέσεις ή και για αλλαγές πολιτικών μέτρων. Συμμετέχει μεγάλος αριθμός ατόμων όπου μπορεί να προκαλέσει διακοπή της συγκέντρωσης είτε λόγω της αντίθετης άποψης του θέματος είτε λόγω σύγκρουσης με τον ομιλητή.
- *Τηλεφωνική επικοινωνία*: είναι η επικοινωνία που γίνεται με τη χρήση μηχανικών μέσων για παράδειγμα τηλέφωνα, η χρήση μηχανικών μέσων οφείλεται στην απόσταση που μεσολαβεί. Αυτού του είδους η επικοινωνία ανήκει στην μηχανική επικοινωνία και παρά του ότι η τηλεφωνική επικοινωνία ανήκει στον προφορικό λόγο δεν υπάρχει αμεσότητα λόγω της αποστάσεως και των μηχανικών μέσων (Φαναριώτης, 2009).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

3.1 Εισαγωγή

Τα προβλήματα τα οποία δημιουργούνται κατά τη διαβίβαση των πληροφοριών από τη διοίκηση προς τον εργαζόμενο δεν είναι καθόλου απλά και πολλοί είναι οι τρόποι που έχουν αναπτυχθεί για να ενθαρρύνουν μια διπλή ροή γεγονότων, ιδεών και γνώμων. Ωστόσο, η στάση αυτών που στέλνουν και λαμβάνουν αυτές τις πληροφορίες είναι δυνατόν να είναι τόσο σπουδαία όσο και οι ίδιοι οι τρόποι επικοινωνίας. Η αποτυχία στην επικοινωνία αποτελεί το κεντρικό πρόβλημα σε πολλές επιχειρήσεις, με συμπτώματα όπως: αδυναμία παράδοσης αγαθών σε ορισμένη προθεσμία, φτωχές σχέσεις μεταξύ διοικούντων και εργαζομένων με συνέπεια μέχρι και μακροχρόνιες απεργίες. Πολλές φορές, ένα διοικητικό πρόβλημα μπορεί να οφείλεται σε διάφορες αιτίες. Όμως, η αποτυχημένη επικοινωνία αποτελεί τη σπουδαιότερη. Οι αποτυχίες αυτές, αποτελούν επίσης σπουδαίες αιτίες και σε πιο καθημερινά προβλήματα, όπως: χαμηλό ηθικό των εργαζομένων, φτώχη συνεργασία μεταξύ τμημάτων, χαμηλή ποιότητα, διπλασιασμός προσπάθειας, υπερβολικά παράπονα και χαμηλή απόδοση.

3.2 Εμπόδια επικοινωνίας

Όπως προκύπτει από τη βιβλιογραφία (Φαναριώτης, 1996, 2009, Λούτας, 1996, 2002) εμπόδια στην αποτελεσματική επικοινωνία μπορεί να υπάρξουν μεταξύ των τμημάτων, μεταξύ των προϊσταμένων και υφισταμένων ή μεταξύ ατόμων του ίδιου ιεραρχικού επιπέδου καθώς και μεταξύ της επιχείρησης και του εξωτερικού περιβάλλοντος της.

http://nefeli.lib.teicrete.gr/browse/sdo/ba/2012/MoulakakiEleni,MagouliKalliopi/attached-document-1354089263-384864-8965/MoulakakiEleni_MagouliKalliopi2012.pdf

Τα εμπόδια διακρίνονται σε:

- *Περιοδικά εμπόδια*: είναι αυτά τα οποία παρουσιάζονται σε άτακτες χρονικές περιόδους μέσω φυσικών ή και τεχνικών παραγόντων, εμποδίζουν την αποστολή και τη λήψη μηνύματος αλλά και την ολοκλήρωση της επικοινωνιακής προσπάθειας. Τα σημαντικότερα είναι:
 - *Φυσικά εμπόδια*: τα εμπόδια τα οποία γίνονται αντιληπτά και παρεμποδίζουν την ομαλή διεξαγωγή της επικοινωνίας, όπως είναι ο θόρυβος, η απόσταση, η έλλειψη επικοινωνιών και άλλα.
 - *Τεχνικά εμπόδια*: τα εμπόδια που δημιουργούνται με τεχνικά μέσα είτε τυχαία είτε σκόπιμα, αυτά που δημιουργούν αλλοιώσεις ή και διακοπές στη πορεία

του μηνύματος, όπως ο θόρυβος της μηχανής, η διακοπή ηλεκτρικού ρεύματος και άλλα. Τα τεχνικά εμπόδια μπορεί να είναι ελέγξιμα σε σχέση με τα φυσικά αν η επιχείρηση λάβει τα απαραίτητα μέτρα.

- *Εμπόδια που προκύπτουν από τη σύνθεση υποδομής του ανθρώπινου δυναμικού.* Το ανθρώπινο δυναμικό είναι το σημαντικότερο περιουσιακό στοιχείο αφού με αυτό πραγματοποιούνται οι στόχοι της επιχείρησης. Ο κάθε εργαζόμενος είναι μοναδικός για το λόγο αυτό το στέλεχος πρέπει να έχει ένα ιδιαίτερο τρόπο, ώστε να καταφέρει να επικοινωνεί με τον εργαζόμενο για την επίτευξη της μέγιστης αποτελεσματικότητας.

- Κοινωνικά-ψυχολογικά εμπόδια είναι αυτά που δημιουργούνται από τις συγκινήσεις, κρίσεις και τις κοινωνικές αξίες των ανθρώπων. Τα εμπόδια αυτά προκαλούν ψυχολογική απόσταση μεταξύ των ατόμων όπου μπορεί να εμποδίσει εξολοκλήρου την επικοινωνία ή να επιτρέπει την διέλευση ορισμένων μόνο στοιχείων της.
- Εμπόδια που προβάλλουν από την ύπαρξη διαφορετικών πολιτικών πεποιθήσεων. Η ύπαρξη πολιτικών πεποιθήσεων μεταξύ των αποστολέα και αποδέκτη δημιουργούν εμπόδια με αποτέλεσμα να επηρεάζεται η επικοινωνία. Για αυτό το λόγο τα στελέχη των επιχειρήσεων πρέπει να φροντίζουν να μην υπάρχουν πολιτικές συζητήσεις σε μια επιχείρηση.
- Εμπόδια λόγω ύπαρξης διαφορών στο πολιτιστικό υπόβαθρο των δυο πλευρών. Κάθε άτομο εκφράζεται με την πολιτιστική του ταυτότητα, η οποία επηρεάζει τον τρόπο αντίληψης των πραγμάτων στην καθημερινή ζωή. Το πολιτιστικό υπόβαθρο επιτελεί σημαντικό ρόλο στην ομαλή εργασιακή φόρτιση βοηθώντας τον εργαζόμενο να συνυπάρξει και να συμβιώσει σαν μέλος της ομάδας που συμμετέχει - εργάζεται.
- Εμπόδια που προκύπτουν λόγω διαφορετικού μορφωτικού επιπέδου. Το μορφωτικό επίπεδο μπορεί να διαφέρει σε μικρό ή και μεγάλο βαθμό ανάλογα με την παιδεία που κατέχει κάθε εργαζόμενος, τη γενικότερη μόρφωση που έχει από την προσωπική του προσπάθεια και την πνευματική του καλλιέργεια.
- Εμπόδια που προκύπτουν λόγω διαφοροποίησης στο οικονομικό επίπεδο των δυο πλευρών. Η οικονομική κατάσταση του ανθρώπου εξασφαλίζει τα αντίστοιχα καταναλωτικά αγαθά, όσο μεγαλύτερη οικονομική άνεση υπάρχει τόσο αυξάνονται οι πιθανότητες της δημιουργίας της ψευδαίσθησης κατάκτησης του κόσμου καθώς και την ανωτερότητας σε σχέση με εκείνους που έχουν χαμηλό οικονομικό επίπεδο.
- Εννοιολογικά εμπόδια, που προκύπτουν από την ανάγκη για χρησιμοποίηση συμβόλων πάνω στα οποία βασίζεται ολόκληρο το σύστημα επικοινωνίας.

Είναι αναγκαίο η έννοια των συμβόλων που ανταλλάσσονται να γίνεται απόλυτα αντιληπτή και κατανοητή από όλους, αυτό εξαρτάται σημαντικά από τη γλώσσα που χρησιμοποιείται αλλά και από το σχεδιασμό και τη δομή του μηνύματος.

- Εμπόδια που προκύπτουν από το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Οι κυριότεροι παράγοντες που συνθέτουν το εσωτερικό επιχειρησιακό περιβάλλον και είναι δυνατό να παρεμβάλλουν εμπόδια στην αποτελεσματική επικοινωνία είναι:

1. Η οργανωτική δομή
2. Η φύση της επιχείρησης
3. Η μέθοδος της επιχείρησης
4. Ο τρόπος άσκησης της διοίκησης
5. Το γενικό επίπεδο των εργαζομένων
6. Η ιδιοκτησία της επιχείρησης
7. Η οικονομική δυνατότητα της επιχείρησης
8. Η ποσότητα της πληροφορίας
9. Η επικοινωνιακή πολιτική της επιχείρησης

Οργανωτική δομή της επιχείρησης: στις επιχειρήσεις που υπάρχει οργανωτικό διάγραμμα με δομημένες υποδιαιρέσεις σε οργανικές μονάδες μπορεί να διευκολυνθεί ή να δυσκολευτεί η ομαλή ροή της πληροφορίας. Η τήρηση της ιεραρχίας, η γραφειοκρατική δομή με συγκεκριμένες αρμοδιότητες εμποδίζουν στην άνετη και γρήγορη μεταφορά της πληροφορίας. Σε αυτή τη περίπτωση το μήνυμα ακολουθεί συγκεκριμένη πορεία που τηρείται πιστά και τυπικά η ακολουθία των ιεραρχικών κόμβων. Αντίθετα, στις επιχειρήσεις όπου δεν ακολουθείτε η διαδρομή των ιεραρχικών κόμβων η πληροφορία μπορεί να φτάσει άμεσα και έγκαιρα.

Φύση της επιχείρησης: η φύση της επιχείρησης διαμορφώνει και καθορίζει την ταχύτητα με την οποία κάθε επιχείρηση προσπαθεί να διαμοιράσει το πληροφοριακό υλικό της στους επί μέρους τομείς της.

Το μέγεθος της επιχείρησης: τα εμπόδια που παρουσιάζονται σε μια επιχείρηση εξαρτώνται από το μέγεθος της. Στις μεγάλες επιχειρήσεις δημιουργούνται πολλοί επικοινωνιακοί κόμβοι λόγω των αποστάσεων που υπάρχουν μεταξύ των διαφόρων τμημάτων με αποτέλεσμα να εμποδίζεται η ροή του επικοινωνιακού υλικού. Αντίθετα, στις μικρές επιχειρήσεις δεν πολλά υπάρχουν ιεραρχικά στρώματα έτσι η ροή της πληροφορίας κυλά περισσότερο ομαλά και γρήγορα.

Τρόπος άσκησης της διοίκησης: βασικό παράγοντα της αποτελεσματικής επικοινωνίας αποτελεί η ποιότητα του στελεχιακού προσωπικού. Τα στελέχη της επιχείρησης προσπαθούν με τον προφορικό ή τον γραπτό λόγο να ευαισθητοποιήσουν

τους εργαζόμενους, ώστε να επιτύχουν τους επιχειρησιακούς στόχους. Αυτό σημαίνει ότι το ποιοτικό επίπεδο συμβάλλει στην αποτελεσματική χρησιμοποίηση των επικοινωνιακών μέσων που απαιτούνται. Αντίθετα, όταν το ποιοτικό επίπεδο είναι χαμηλό δημιουργούνται συγκρούσεις και η επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων αποκτά πολλά προβλήματα.

Γενικό επίπεδο εργαζομένων: το επίπεδο των εργαζομένων (κοινωνικό, μορφωτικό, πολιτιστικό, πολιτικό, οικονομικό) συμβάλλει στην ύπαρξη αποτελεσματικής επικοινωνίας. Όσο μεγαλύτερο είναι το επίπεδο των εργαζομένων τόσο λιγότερα εμπόδια επικοινωνίας δημιουργούνται, αντιθέτως, όσο χαμηλότερο είναι το επίπεδο των εργαζομένων τόσο δημιουργούνται εμπόδια στην επικοινωνία.

Ιδιοκτησία της επιχείρησης: η ιδιοκτησία της επιχείρησης και συγκεκριμένα το αν ανήκει μια οργανική μονάδα στον Δημόσιο ή τον Ιδιωτικό τομέα αποτελεί βασικό παράγοντα επηρεασμού του τρόπου επικοινωνίας και της μορφής που θα ακολουθήσει η επικοινωνιακή πολιτική κάθε επιχείρησης.

Οικονομική δυνατότητα της επιχείρησης: στην αποτελεσματική επικοινωνία συμβάλλουν τα επικοινωνιακά μέσα που διαθέτει κάθε επιχείρηση, όπως κινητή τηλεφωνία, φωτοαντιγραφικά μηχανήματα, ηλεκτρονικοί υπολογιστές και διάφορα προγράμματα. Για όλα τα παραπάνω απαιτούνται μεγάλες δαπάνες τόσο για την αγορά όσο και για τη συντήρησή τους. Η οικονομική στενότητα που υπάρχει τα τελευταία χρόνια έχει οδηγήσει στον να μην ανανεώνουν ή να βελτιώνουν τον εξοπλισμό τους οι επιχειρήσεις.

Ποσότητα απόκτησης και διοχέτευσης πληροφοριών: η ποσότητα απόκτησης των πληροφοριών που χρειάζονται για την ομαλή λειτουργία διεκπεραίωση της λειτουργίας της επιχείρησης καθώς επίσης και η δόμηση του επικοινωνιακού δικτύου για την απρόσκοπτη και άμεση διοχέτευσή της, αποτελούν ουσιώδη παράγοντα που αν δεν μελετηθεί θα ανακύψουν σοβαρά εμπόδια σε λειτουργικό και σε αναπτυξιακό επιχειρησιακό επίπεδο. Ο όγκος της διακινούμενης πληροφορίας στο εσωτερικό και εξωτερικό επιχειρησιακό περιβάλλον καθορίζει και σηματοδοτεί διαδικασίες και ενέργειες που στόχο έχουν την ομαλή κυκλοφορία της πληροφορίας προκειμένου να αποκτηθούν και να διακινηθούν τα απαραίτητα μηνύματα που υποστηρίζουν την ομαλή εργασιακή πορεία και αναπτυξιακή διαδρομή της επιχείρησης.

Επικοινωνιακή πολιτική της επιχείρησης: η επικοινωνιακή πολιτική καθορίζει τις διαδικασίες που ακολουθούν οι οργανικές μονάδες και το προσωπικό της επιχείρησης σχετικά με την απόκτηση, διάχυση και διακίνηση της πληροφορίας. Μέσω της πολιτικής αυτής διευκολύνεται η ομαλή, έγκυρη και έγκαιρη ροή του πληροφοριακού υλικού που κυκλοφορεί στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Όσο πιο ξεκάθαρη είναι η πολιτική αυτή τόσο λιγότερα εμπόδια παρεμβάλλονται στην εφαρμογή της.

- Εμπόδια που προκύπτουν από το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Κάθε επιχείρηση για να λειτουργήσει και να αναπτυχθεί αποτελεσματικά πρέπει να κινείται

και να εργάζεται σε ένα εξωτερικό περιβάλλον όπου αυτό επηρεάζεται από παράγοντες, οι οποίοι διαμορφώνουν τάσεις και επιχειρηματικές συμπεριφορές τις οποίες η επιχείρηση πρέπει να λαμβάνει υπόψη στην επικοινωνία της με τις άλλες επιχειρήσεις. Ορισμένοι παράγοντες είναι:

Γεωγραφική θέση της επιχείρησης: η γεωγραφική της θέση μπορεί να αποτελέσει εμπόδιο στην αποτελεσματική επικοινωνία όταν έχει έδρα την περιφέρεια για το λόγο του ότι βρίσκεται μακριά από την πόλη και οι εργαζόμενοι δεν διαθέτουν τόσο καλές επαγγελματικές συμπεριφορές και σχέσεις. Το εμπόδιο αυτό μεγεθύνεται από τις γλωσσικές ιδιαιτερότητες και ιδιορρυθμίες του κάθε τόπου καθώς και από τα ήθη, έθιμα, παραδόσεις και συνήθειες που έχουν καθιερώσει οι κάτοικοι της περιοχής. Μια ενέργεια που θεωρείται απόλυτα φυσιολογική σε κάποιο άλλο τόπο μπορεί να είναι απορριπτέα. Αντίθετα, στις πόλεις υπάρχουν πλεονεκτήματα, όπως είναι η δημιουργία περισσότερων ευκαιριών και προκλήσεων για την παρακολούθηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων και άλλα.

Νομικός παράγοντας: το νομικό περιβάλλον μέσα στο οποίο υποχρεούνται να κινηθούν οι επιχειρήσεις του ιδιωτικού και δημόσιου τομέα είναι αρκετά θολό και περίπλοκο και συμπεριλαμβάνει μια πληθώρα νόμων, υπουργικών αποφάσεων, προεδρικών διαταγμάτων και εγκυκλίων που ορισμένες φορές επικαλύπτονται και αλληλοσυμπληρώνονται με τρόπο που υφίσταται δυσκολία για τα στελέχη και τους εργαζόμενους να γνωρίζουν επακριβώς τι ισχύει κάθε φορά για την περίπτωση που τους ενδιαφέρει.

Κοινωνικός παράγοντας: ο κοινωνικός παράγοντας διαμορφώνεται από τις συνήθειες, ήθη, έθιμα, παραδόσεις, αντιλήψεις, πιστεύω και αξίες. Επίσης το κοινωνικό υπόβαθρο του ανθρώπου διαμορφώνεται από τις επιδράσεις που δέχεται όπως είναι τα ιστορικά, οικονομικά, πολιτικά και δημογραφικά στοιχεία. Οι κοινωνικές ομάδες μεταφέρουν στο επιχειρησιακό περιβάλλον τρόπους συμπεριφορών, αντιλήψεις, νοοτροπίες, κοινωνικές αξίες και αρχές, στοιχεία που επηρεάζουν τον τρόπο σκέψης και αντίδρασης των εργαζομένων. Άλλωστε ο τρόπος επικοινωνίας των ομάδων αυτών στο κοινωνικό επίπεδο διαμορφώνει τάσεις και σχηματοποιεί συμπεριφορές από τις οποίες εξαρτώνται η καλή συνεργασία, η κατανόηση και η συνεννόηση των ομάδων εργασίας που δραστηριοποιούνται στον εργασιακό χώρο.

Συνδικαλιστικός παράγοντας: ο συνδικαλισμός ασκεί σημαντική επίδραση στην επιχειρησιακή επικοινωνία επηρεάζοντας τους τρόπους συμπεριφοράς των εργαζομένων και καθιερώνοντας ορισμένες φορές διαδικασίες και τακτικές που δυσχεραίνουν τη συνεννόηση μεταξύ επιχείρησης και εργαζομένων.

Άλλοι φορείς και επιχειρήσεις: πολλές φορές οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν προβλήματα που προέρχονται από την αναγκαστική της συνύπαρξη και συμβίωση στο χώρο της “αγοράς”, προκειμένου να ανταπεξέλθουν επιτυχώς στον ρόλο τους

προβαίνουν σε τροποποιήσεις των τρόπων επικοινωνίας και διαφοροποιούν επικοινωνιακές μεθόδους και τεχνικές στελεχών τους για να απομακρύνουν εμπόδια που παρουσιάζονται από ανταγωνιστικές επιχειρήσεις.

3.3 Προϋποθέσεις αποτελεσματικής επικοινωνίας

Η αποτελεσματική επικοινωνία είναι το κλειδί για έναν επιτυχημένο οργανισμό. Ο τρόπος με τον οποίο επικοινωνούν οι υπάλληλοι μεταξύ τους και με τους πελάτες επηρεάζει όχι μόνο την αποτελεσματικότητα της εργασίας αλλά επίσης το εργασιακό περιβάλλον και τις διαπροσωπικές σχέσεις. Για να εξασφαλίσουμε την αποτελεσματική επικοινωνία μπορούμε να θέσουμε κάποια στοιχεία της, ως απαραίτητες προϋποθέσεις. Ορισμένα κριτήρια αυτών των προϋποθέσεων είναι :

- *Η ποιότητα του μηνύματος και η παρουσίασή του:* η σαφήνεια, η συνοχή, το μήκος και το αμοιβαίο ενδιαφέρον είναι τα επιθυμητά χαρακτηριστικά.
- *Η επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων:* αυτός είναι ο τελικός στόχος της επιχείρησης.
- *Ο κατάλληλος χρόνος μετάδοσης του μηνύματος:* μια ανακοίνωση που σε κάποια στιγμή γίνεται δεκτή με ενθουσιασμό από τους υπαλλήλους σε κάποια άλλη χρονική στιγμή μπορεί να προκαλέσει την καταστροφή. Επίσης πολλές εξελίξεις που τώρα δεχόμαστε ότι είναι απαρχαιωμένες, κάποτε θεωρούνταν ριζοσπαστικές.
- *Η ανατροφοδότηση και ακρόαση:* σε κάθε επικοινωνία πρέπει να υπάρχει ανατροφοδότηση από τον αποστολέα στον αποδέκτη και το αντίθετο. Ο αποδέκτης πρέπει να είναι και να αισθάνεται ελεύθερος να αντιδράσει. Η ακρόαση είναι η σημαντικότερη διάσταση της επικοινωνίας, η οποία όμως θα παραμείνει ατελής στο μέτρο στο οποίο ο ακροατής δεν ανταποκρίνεται στους κανόνες μιας προσεκτικής και ολοκληρωμένης ακρόασης. Η αναπληροφόρηση είναι το σύστημα το οποίο πληροφορεί τη διοίκηση, για το πόσο καλά εκτελούνται αυτά που προγραμματίστηκαν. Το σύστημα πληροφοριών είναι απαραίτητο για να μεταφέρει πληροφορίες και μηνύματα στους υπεύθυνους για τα αποτελέσματα για να διορθωθούν τυχόν παρεκκλίσεις από τα καθορισμένα. Είναι πολύ σημαντικό να ερμηνευτεί και να χρησιμοποιηθεί σωστά η αναπληροφόρηση από τα διοικητικά στελέχη των επιχειρήσεων.
- *Η ειλικρίνεια:* κατά το σχεδιασμό της επικοινωνίας με τους υφισταμένους οι μάνατζερ πρέπει να έχουν υπόψη τους ότι η ειλικρίνεια στην μετάδοση της πληροφορίας ή η έλλειψή της θα φανεί γρήγορα. Αν η διοίκηση είχε πάντα δίκαιες και ειλικρινείς δοσοληψίες με τους υπαλλήλους τότε η επικοινωνία έχει πολλές πιθανότητες να γίνει αποδεκτή.
- *Τα κατάλληλα κανάλια και μέσα:* για να υπάρχει μέγιστη αποτελεσματικότητα στην επικοινωνία, τα κανάλια και τα μέσα που θα χρησιμοποιηθούν πρέπει να είναι τα κατάλληλα.

3.4 Τρόποι βελτίωσης της επικοινωνίας

Ο στόχος ενός αποτελεσματικού μέλους της επικοινωνιακής πρέπει να είναι ο απόλυτος έλεγχος της ομαλής φυσικής ροής της πληροφορίας. Για την επιτυχία του σκοπού αυτού απαιτείται η μείωση ή και εξάλειψη των εμποδίων που παρεμβάλλονται μεταξύ αποστολέα και παραλήπτη, που μπορεί να οδηγήσουν σε αλλοίωση του μηνύματος.

Οι προϊστάμενοι θα πρέπει να εφαρμόζουν συγκεκριμένα βήματα, ώστε να αυξάνουν την παραγωγικότητα, να ενθαρρύνουν τους εργαζόμενους και να αναπτύσσουν οικονομικά το μέγεθος της επιχείρησης. Το πρόγραμμα της επικοινωνίας θα πρέπει να περιλαμβάνει εισηγήσεις, απαντήσεις και πράξεις, ώστε οι εργαζόμενοι να ενδιαφέρονται ακόμα περισσότερο για την εταιρεία τους, μειώνοντας με αυτό τον τρόπο τα εργατικά προβλήματα. Υπάρχουν μερικά βήματα που πρέπει να ακολουθηθούν προκειμένου να ενισχυθεί η εσωτερική επικοινωνία:

- *Συγχρονισμός*: ένα κοινό λάθος που κάνουν οι προϊστάμενοι είναι η αποτυχία τους να διαχειριστούν αποτελεσματικά την επικοινωνία σαν εργαλείο πριν ακόμα δημιουργηθεί το εργατικό πρόβλημα. Είναι σημαντικό η επικοινωνία να ανοιχτή και αυθόρμητη και μην προκύπτει μόνο σε καταστάσεις όπου υπάρχει πρόβλημα.
- *Εμπιστοσύνη*: το στρατηγικό σχέδιο της επικοινωνίας πρέπει να βασιστεί στην αναζήτηση και εφαρμογή λύσεων αναγκών και θεμάτων που προβληματίζουν τους υπαλλήλους, ώστε να ενδυναμώνεται η αξιοπιστία του management. Οι προϊστάμενοι πρέπει να γνωρίζουν το υπόβαθρο των υπαλλήλων, τις αποδόσεις και τις δυσκολίες τους προκειμένου η επικοινωνία να είναι πιο προσωπική και αποτελεσματική.
- *Εκπαίδευση – Επιμόρφωση*: απαιτούνται προγράμματα εκπαίδευσης και επιμόρφωσης των ανώτερων στελεχών σε όλα τα επίπεδα, ώστε να καλλιεργηθεί η αντίληψη ότι η εκπαίδευση αποτελεί σημαντικό στοιχείο της διοίκησης και να εξασφαλιστεί ότι ο πρωταρχικός παράγοντας που πρέπει να ληφθεί υπόψη, όταν παίρνεται η απόφαση, είναι το πώς, που και με ποιόν θα πρέπει να γίνει η επικοινωνία.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

4.1 Εισαγωγή

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 (Χριστίνα Δέδε).

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

4.2.1.1 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
- στην παρακίνηση των εργαζομένων να δεχθούν την αποστολή και τις αξίες της επιχείρησης (Χυτήρης, 2001).

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.

4.2.1.2 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
- διευκρινήσεις για εφαρμοζόμενα συστήματα και διαδικασίες (Χυτήρης, 2001)

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 ιδίων 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).

4.2.1.3 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
- στην επίλυση λειτουργικών προβλημάτων και στη βελτίωση της συνεργατικότητας (Χυτήρης, 2001).

4.2.2 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).

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 μέσα 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).

4.3 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 ελλειπών 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):

- 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 οργανωτικού κλίματος και παρακίνηση.
- Δημιουργία σχέσεων εμπιστοσύνης και συνεργασίας.

4.4 Τρόποι εσωτερικής επιχειρησιακής επικοινωνίας

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

1. 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)
2. 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 οργανωτική 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):

1. 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.

2. 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.
3. 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.

4.5 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):

- 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.
- 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.
- 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).

4.6 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:

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.

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.

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 (γραφτός, προφορικώς, οπτικώς) και του μέσου (προσωπική επαφή, τηλέφωνο, ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, κλπ.) δυσχεραίνουν την αποτελεσματική επικοινωνία (Κοντογιώργη & Χατζηβασιλείου, 2011).

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.

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.

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 προκαταλήψεών 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).

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.

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 μανάτζερ και τον εργάτη (Μπουραντάς, 2012).

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.

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 .

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).

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).

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.

4.7 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 (Μπουραντάς, 2012):

- σε εκείνα που αφορούν τον πομπό και την αποτελεσματική μετάδοση του μηνύματος και
- σε εκείνα που αφορούν το δέκτη και την αποτελεσματική λήψη του μηνύματος

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

5.1 Εισαγωγή

Σύμφωνα με τους Cheney and Christensen (2001), υπάρχουν δυο θεωρητικές απόψεις όσον αφορά τις έννοιες εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης. Η μία πλευρά υποστηρίζει πως αυτές οι δυο έννοιες δεν υφίσταντο ως ξεχωριστά πεδία καθώς δεν υπάρχουν σαφή όρια που να υποδεικνύουν στη πράξη που αρχίζει και που ολοκληρώνεται κάθε έννοια. Τονίζουν πως παρόλο που η εσωτερική επικοινωνία έχει “ταυτότητα” ενσωματώνεται απόλυτα μέσα στην έννοια της εξωτερικής επικοινωνίας. Για παράδειγμα, μέσα σε μια επιχείρηση η εσωτερική επικοινωνία ανάμεσα στα στελέχη μπορεί να μετατραπεί αυτομάτως σε εξωτερική επικοινωνία αν το ηλεκτρονικό μήνυμα-mail που σταλεί από τον έναν-πομπό διαβαστεί εκτός χώρου εργασίας από τον άλλον-δέκτη.

Από την άλλη πλευρά, όμως, υπάρχουν και οι υποστηρικτές του διαχωρισμού της εσωτερικής επικοινωνίας ως επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων (εργασιακές σχέσεις) και της εξωτερικής επικοινωνίας (marketing communication) ως διαφήμιση (advertising), προώθηση πωλήσεων (sales promotion), προσωπική πώληση (personal selling), δημόσιες σχέσεις (public relations), άμεσο μάρκετινγκ (direct marketing) και έρευνα αγοράς (marketing research). Έτσι, η 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.

5.2 Διαφήμιση

Διαφήμιση είναι διαδικασία γνωστοποίησης και επηρεασμού του καταναλωτικού κοινού για ένα προϊόν ή μία υπηρεσία επί πληρωμή. Η διαφήμιση μπορεί να χρησιμοποιεί άλλοτε συγκινησιακά χαρακτηριστικά (επίκληση στο συναίσθημα) που συνδέουν τον χρήστη με την αγορά ή τη χρήση ενός προϊόντος και άλλοτε λογικά χαρακτηριστικά (επίκληση στη λογική), όπως τεχνικά χαρακτηριστικά και πλεονεκτήματα του προϊόντος σε σχέση με τα ανταγωνιστικά.

Κάθε διαφήμιση αποτελεί ένα μήνυμα, το οποίο είναι κωδικοποιημένο με πομπό την επιχείρηση και δέκτη το καταναλωτικό κοινό και σκοπό διαφορετικό ως προς τα αποτελέσματα που επιθυμεί να πετύχει. Επομένως, ένα διαφημιστικό μπορεί να έχει ως στόχο:

- Να γνωστοποιήσει την ύπαρξη ενός νέου προϊόντος ή υπηρεσίας
- Να υπενθυμίσει την ύπαρξη ενός νέου προϊόντος ή υπηρεσίας
- Να διαφημίσει την εταιρεία που το κατασκευάζει
- Να επηρεάσει το καταναλωτικό κοινό

Ένας ορισμός που δίνεται από τους Bernard de Plas και Henri Verdier είναι πως η «διαφήμιση είναι το σύνολο των τεχνικών, μ' ομαδικό αποτέλεσμα, που χρησιμοποιούνται προς όφελος μιας επιχείρησης ή ενός συγκροτήματος επιχειρήσεων για την απόκτηση, ανάπτυξη ή διατήρηση μιας πελατείας». 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.

5.3 Προώθηση πωλήσεων

Η προώθηση των πωλήσεων περιλαμβάνει μια ποικιλία επικοινωνιακών ενεργειών που παρέχουν μεγαλύτερη αξία ή βραχυπρόθεσμα κίνητρα στη δύναμη των πωλητών, στους ενδιαμέσους 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 ενδιαμέσους 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).

Η προώθηση πωλήσεων αποτελείται από κίνητρα σύντομου χρονικού διαστήματος που ενθαρρύνουν άμεσα την αγορά ενός προϊόντος. Ενώ η διαφήμιση και η προσωπική πώληση προσφέρουν τα επιχειρήματα και τους λόγους για να αποκτήσουμε ένα προϊόν, η προώθηση των πωλήσεων μας προσφέρει επιχειρήματα για να το αγοράσουμε τώρα-άμεσα (Πασχαλούδης, 2009).

5.4 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).

Η προσωπική πώληση είναι το στοιχείο του μάρκετινγκ, το οποίο δεν απουσιάζει από καμία επιχείρηση και ιδιαίτερα από καμία αγοραστική συναλλαγή. Σε όλες σχεδόν τις αγοραπωλησίες υφίσταντο κάποιου είδους προσωπική πώληση. Κάποιες από τις μορφές της προσωπικής πώλησης είναι:

- Πώληση σε κατάστημα
- Πώληση από το τηλέφωνο
- Πλανόδια πώληση
- Πώληση πόρτα- πόρτα
- Περιστασιακή πώληση
- Πώληση μέσω συστημάτων δικτυακού μάρκετινγκ, πώληση μέσω δικτύου(internet)

5.5 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 προσέλκυση 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).

5.6 Άμεσο μάρκετινγκ

Το άμεσο μάρκετινγκ (direct marketing) αποτελεί μια ιδιαίτερη, ξεχωριστή προσέγγιση μάρκετινγκ, η οποία εστιάζει το ενδιαφέρον της σε άτομα, τα οποία είναι μέλη ενός αναλυτικά προσδιορισμένου κοινού-στόχου. Περιλαμβάνει κάθε ενέργεια που δημιουργεί και “εκμεταλλεύεται” τη διαπροσωπική σχέση μεταξύ επιχείρησης και πελάτη. Βασικά χαρακτηριστικά της αμφίδρομης επικοινωνίας στο άμεσο μάρκετινγκ είναι η ύπαρξη μηχανισμού απόκρισης, η καταγραφή και η μέτρηση της απόκρισης. (<http://elitgroup.gr/ameso-marketing-direct-marketing/>)

Σύμφωνα με τον ορισμό της direct marketing association, το άμεσο μάρκετινγκ είναι ένα αμφίδρομο (interactive) σύστημα μάρκετινγκ που χρησιμοποιεί ένα ή περισσότερα διαφημιστικά μέσα, προκειμένου να πραγματοποιήσει μια μετρούμενη ανταπόκριση (response) ή συναλλαγή (transaction) σε οποιαδήποτε σημείο.

Με άλλα λόγια, 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.

5.7 Έρευνα αγοράς

Η έρευνα αγοράς είναι η διαδικασία συλλογής, ανάλυσης και ερμηνείας πληροφοριών που αφορούν τη λειτουργία μιας επιχείρησης, τις προσφορές των προϊόντων της και τους υπάρχοντες και δυνητικούς πελάτες της. 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. Υπάρχουν τρεις τύποι έρευνας, η εξερευνητική (exploratory), η περιγραφική (descriptive) και η αιτιολογική (causal). Η επιλογή του τύπου εξαρτάται κυρίως από τη φύση του προβλήματος, την οποία η επιχείρηση καλείται να αντιμετωπίσει μέσα από την έρευνα (αγοράς).

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 συνήθειές 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).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

6.1 Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο αυτό περιλαμβάνεται η βιβλιογραφική ανασκόπηση του θέματος. Με άλλα λόγια παρουσιάζεται όλο το θεωρητικό πλαίσιο της ικανοποίησης καταναλωτή αλλά και της καταναλωτικής αφοσίωσης όπως αυτό έχει καταγραφεί από τους επιστήμονες του χώρου της προώθησης πωλήσεων, τις ποιότητες υπηρεσιών αλλά και του marketing γενικότερα.

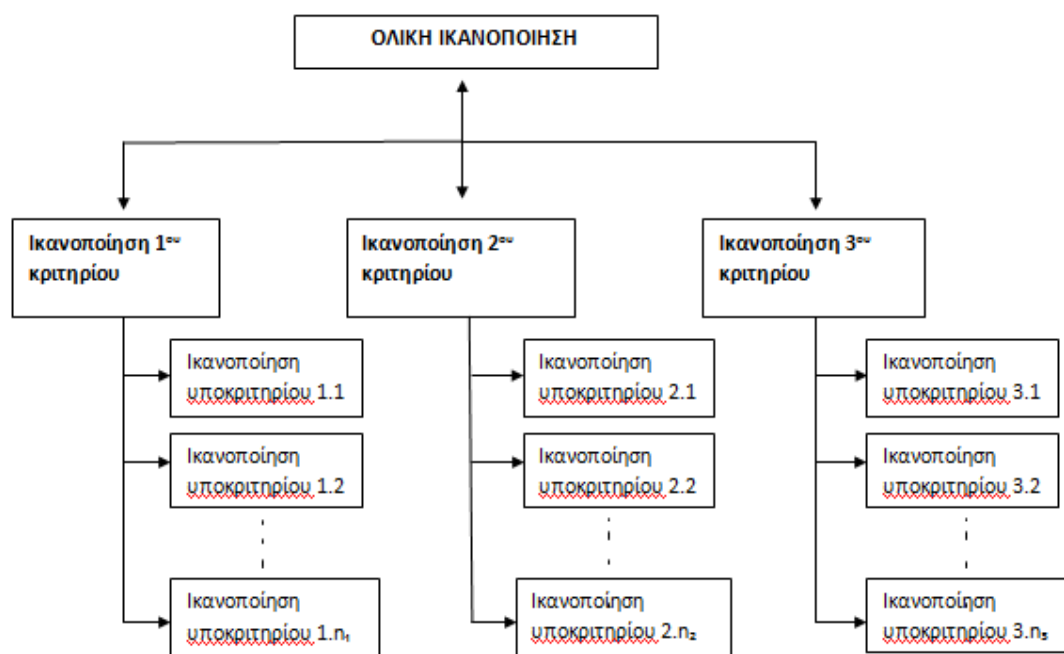
6.2 Η έννοια της ικανοποίησης

Τις τελευταίες δεκαετίες το σύνολο των επιχειρήσεων και των οργανισμών έχουν κατανοήσει τη σπουδαιότητα της μέτρησης της ικανοποίησης των πελατών, η οποία μπορεί να θεωρηθεί ως το πλέον αξιόπιστο σύστημα ανάδρασης για την εταιρεία. Η έννοια της ικανοποίησης διαδραματίζει πολύ σημαντικό ρόλο καθώς αποτυπώνει την αντίδραση του πελάτη, όσον αφορά το βαθμό στον οποίο έχουν ικανοποιηθεί οι προσδοκίες του. Οι κυριότεροι λόγοι μέτρησης της ικανοποίησης των πελατών εστιάζονται στα εξής σημεία:

- Μετρώντας κάποιος την ικανοποίηση των πελατών είναι σε θέση να προσδιορίσει πιθανές μελλοντικές “ευκαιρίες” στη συγκεκριμένη αγορά.
- Μπορεί να διαπιστώσει πόσο, αν και εφόσον οι υπηρεσίες ή τον προϊόν του ανταποκρίνονται στις προσδοκίες των πελατών.
- Είναι σε θέση να διαπιστώσει τυχόν παράπονα από τους πελάτες του, τα οποία μπορεί ποτέ να μην εκφράστηκαν ξεκάθαρα.
- Τα αποτελέσματα και τα συμπεράσματα που προκύπτουν από τη μέτρηση αυτή εκφράζουν τις πραγματικές ανάγκες και επιθυμίες των πελατών, όπου πάνω σε αυτές πρέπει να στηρίζονται και οι βάσεις για περαιτέρω βελτίωση.

6.3 Πολυκριτήρια μέθοδος μέτρησης ικανοποίησης MUSA

Η μέθοδος MUSA (MUlticriteria Satisfaction Analysis) είναι ένα εργαλείο μέτρησης της ικανοποίησης πελατών. Το σύστημα χρησιμοποιεί δεδομένα ικανοποίησης “πελατών” που συλλέγονται μέσα από έρευνες. Η ανάλυση βασίζεται σε ένα συλλογικό μοντέλο ανάλυσης προτιμήσεων (collective preference disaggregation model) υποθέτοντας ότι υπάρχει μια ιεραρχική δομή που διέπει τα κριτήρια ικανοποίησης, όπως φαίνεται και στο παρακάτω σχήμα (σχήμα 2.1.). Η μεθοδολογία ακολουθεί τις αρχές της πολυκριτήριας ανάλυσης (multicriteria analysis) με τη χρήση τεχνικών γραμμής παλινδρόμησης (ordinal regression techniques). Σύμφωνα με το μοντέλο αυτό, κάθε πελάτης καλείται να εκφράσει τις προτιμήσεις του, δηλαδή τη συνολική και μερική ικανοποίησή του, η οποία εξαρτάται από ένα σύνολο μεταβλητών, όπου αντιπροσωπεύουν τα χαρακτηριστικά ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας. Η απαιτούμενη πληροφορία συλλέγεται με τη βοήθεια ενός εξειδικευμένου ερωτηματολογίου ενώ τα δεδομένα μπορούν να είναι είτε ποσοτικά είτε ποιοτικά.



Εικόνα 6.1: Σύνθεση ολικής ικανοποίησης

Έτσι προκύπτει η συνολική ικανοποίηση ενός πελάτη από ένα σύνολο κριτηρίων $X=\{X_1, X_2, \dots, X_n\}$ που ονομάζονται διαστάσεις ικανοποίησης (Γρηγορούδης, Σίσκος 2002).

6.4 Το μαθηματικό μοντέλο της μεθόδου MUSA

Η μέθοδος MUSA ακολουθεί τις γενικές αρχές της ποιοτικής ανάλυσης παλινδρόμησης υπό περιορισμούς, χρησιμοποιώντας τεχνικές γραμμικού προγραμματισμού για την επίλυση της. Η μέθοδος MUSA προσπαθεί να εκτιμήσει μια συλλογική συνάρτηση αξιών (collective value function) Y^* και ένα σύνολο μερικών συναρτήσεων ικανοποίησης X^*i με βάση τις γνώμες των πελατών (Γρηγορούδης, Σίσκος 2002). Η βασική εξίσωση της γραμμικής ανάλυσης παλινδρόμησης έχει ως εξής:

$Y^* = \sum_{i=1}^n b_i X_i^*, \sum_{i=1}^n b_i = 1$	(1)
--	-----

όπου b_i είναι το βάρος του i κριτηρίου και οι συναρτήσεις Y^* και X_i^* είναι κανονικοποιημένες στο διάστημα $[0,100]$, ώστε στο χαμηλότερο επίπεδο ικανοποίησης η τιμή της συνάρτησης να είναι 0 και στο υψηλότερο 100. Εισάγοντας μια διπλή μεταβλητή σφάλματος, η εξίσωση της ποιοτικής ανάλυσης παλινδρόμησης (1) παίρνει τη μορφή:

$\check{Y}^* = \sum_{i=1}^n b_i X_i^* - \sigma^+ + \sigma^-$	(2)
--	-----

όπου \check{Y}^* είναι η εκτίμηση της συλλογικής συνάρτησης αξιών Y^* , n είναι ο αριθμός κριτηρίων και σ^+ και σ^- είναι αντίστοιχα τα σφάλματα υπερεκτίμησης και υποεκτίμησης.

Η εξίσωση (2) ισχύει για κάθε πελάτη που έχει εκφράσει μία συγκεκριμένη άποψη ικανοποίησης και για το λόγο αυτό οι μεταβλητές σφάλματος θα πρέπει να ορισθούν για κάθε πελάτη χωριστά. Στόχος της μεθόδου είναι να πετύχει τη μικρότερη δυνατή απόκλιση μεταξύ της συνάρτησης αξιών Y^* και των απόψεων των πελατών Y , “συνθέτοντας” ένα σύνολο διαφορετικών απόψεων ικανοποίησης σε μοναδικές συναρτήσεις Y^* και X_i^* .

Για να μειωθεί το μέγεθος του γραμμικού προγράμματος (ΓΠ) εξαλείφονται οι περιορισμοί μονοτονίας. Αυτό γίνεται εφικτό με τη χρήση νέων μεταβλητών, οι οποίες εκφράζουν τα διαδοχικά βήματα αύξησης των συναρτήσεων Y^* και X_i^* [Siskos and Yannacopoulos (1985), Siskos (1985)]. Με την εισαγωγή αυτών των μεταβλητών, το μοντέλο γίνεται γραμμικό, από μη γραμμικό που ήταν λόγω της βασικής εξίσωσης ποιοτικής ανάλυσης παλινδρόμησης κάθε πελάτη:

$\begin{cases} z_m = y^{*m+1} - y^{*m} & \text{για } m=1,2,\dots,a-1 \\ w_{ik} = b_i x_i^{*k+1} - b_i x_i^{*k} & \text{για } k=1,2,\dots,a_i-1 \text{ και } i=1,2,\dots,n \end{cases}$	(3)
--	-----

όπου y^{*m} , y^{*m+1} , x_i^{*k} , x_i^{*k+1} είναι οι αξίες των y^m , y^{m+1} , x_i^k και x_i^{k+1} επιπέδων ικανοποίησης αντίστοιχα, a είναι ο αριθμός επιπέδων της κλίμακας συνολικής ικανοποίησης και a_i ο αριθμός επιπέδων της κλίμακας ικανοποίησης του κριτηρίου i .

Σύμφωνα με τους προαναφερθέντες ορισμούς και υποθέσεις, η τελική μορφή του ΓΠ είναι η παρακάτω:

$\begin{aligned} & [\min] \quad F_1 = \sum_{j=1}^M \sigma_j^+ + \sigma_j^- \\ & \text{υπό τους περιορισμούς} \\ & \left\{ \begin{aligned} & \sum_{i=1}^n \sum_{k=1}^{a_i-1} w_{ik} - \sum_{m=1}^{a-1} z_m - \sigma_j^+ + \sigma_j^- = 0 \quad \text{για } j=1,2,\dots,M \\ & \sum_{m=1}^{a-1} z_m = 100 \\ & \sum_{i=1}^n \sum_{k=1}^{a_i-1} w_{ik} = 100 \\ & z_m, w_{ik}, \sigma_j^+, \sigma_j^- \geq 0 \quad \forall m, i, j, k \end{aligned} \right. \end{aligned}$	(4)
---	-----

όπου M είναι ο αριθμός πελατών, και x_i^j, y^j είναι το επίπεδο j στο οποίο εκτιμώνται οι μεταβλητές X_i και Y .

Η μέθοδος MUSA περιλαμβάνει, επίσης, ένα στάδιο ανάλυσης μεταβελτιστοποίησης προκειμένου να αντιμετωπιστεί το πρόβλημα ύπαρξης πολλαπλών βέλτιστων λύσεων, εφαρμόζοντας μια ευρεστική μεθοδολογία για την αναζήτηση ημιβέλτιστων λύσεων [Siskos (1984), Jacquet-Lagrèze and Siskos (1982), Siskos and Yannacopoulos (1985)]. Η τελική λύση λαμβάνεται με την εξερεύνηση του πολυέδρου των ημιβέλτιστων λύσεων, το οποίο παράγεται από τους περιορισμούς του ανωτέρω Γ. Π. Κατά τη διάρκεια του σταδίου ανάλυσης μεταβελτιστοποίησης, μορφοποιούνται και λύνονται n Γ. Π. (ίσα με τον αριθμό των κριτηρίων). Κάθε γραμμικό πρόγραμμα μεγιστοποιεί το βάρος ενός κριτηρίου και έχει την ακόλουθη μορφή:

$\left\{ \begin{array}{l} [\max] \quad F_1' = \sum_{k=1}^{a_i-1} w_{ik} \quad \text{για } i = 1, 2, \dots, n \\ \text{υπό τους περιορισμούς} \\ F_1 \leq F_1^* + \varepsilon \\ \text{όλοι οι περιορισμοί του ΓΠ (3)} \end{array} \right.$	(5)
--	-------

όπου ε είναι ένα μικρό ποσοστό της F_1^* . Ο μέσος όρος των βέλτιστων λύσεων που δίνονται από τα n ΓΠ (5) μπορεί να θεωρηθεί ως τελική λύση του προβλήματος. Το μοντέλο παρέχει συνολικές και μερικές συναρτήσεις ικανοποίησης, καθώς επίσης και τους μέσους δείκτες ικανοποίησης και τα βάρη που αντιπροσωπεύουν την σχετική σημαντικότητα κάθε κριτηρίου/ υποκριτηρίου.

Για την ανάλυση της ευστάθειας των αποτελεσμάτων της μεθόδου είναι δυνατό να χρησιμοποιηθεί η διακύμανση των βαρών του πίνακα μεταβελτιστοποίησης. Έτσι, ο μέσος δείκτης ευστάθειας ASI (Average Stability Index) θα μπορούσε να οριστεί ως η μέση τιμή της κανονικοποιημένης τυπικής απόκλισης των εκτιμώμενων βαρών b_i των κριτηρίων του προβλήματος:

$ASI = 1 - \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n \frac{\sqrt{n \sum_{j=1}^n (b_i^j)^2 - \left(\sum_{j=1}^n b_i^j \right)^2}}{100\sqrt{n-1}}$	(6)
--	-----

όπου b_i^j είναι το εκτιμώμενο βάρος του κριτηρίου i κατά την επίλυση του j γραμμικού προγράμματος της φάσης μεταβελτιστοποίησης [Grigoroudis and Siskos, (2002)].

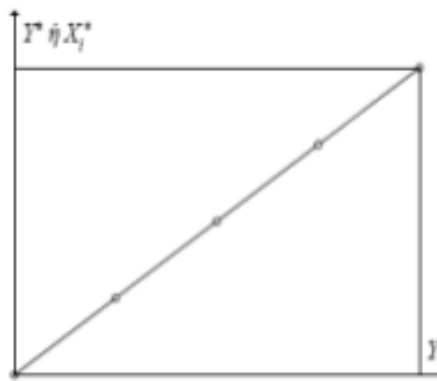
6.5 Παρουσίαση των αποτελεσμάτων της μεθόδου MUSA

Η ανάλυση των προτιμήσεων των πελατών για την συνολική τους ικανοποίηση μέσω του μοντέλου MUSA οδηγεί στην εκτίμηση των παρακάτω μεγεθών:

α) Συναρτήσεις ικανοποίησης

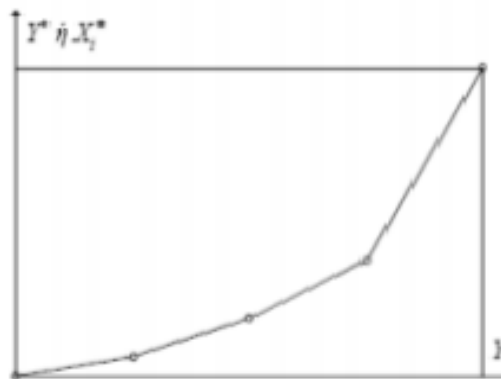
Οι εκτιμώμενες συναρτήσεις ικανοποίησης αποτελούν τα σημαντικότερα αποτελέσματα της μεθόδου MUSA, δεδομένου ότι εκφράζουν την πραγματική αξία που προσδίδει το σύνολο των πελατών σε ένα καθορισμένο ποιοτικό επίπεδο ικανοποίησης. Η μορφή των συναρτήσεων αυτών είναι σε θέση να προσδιορίσει το βαθμό απαιτητικότητας των πελατών ως εξής:

- «Ουδέτεροι» πελάτες: η συνάρτηση ικανοποίησης έχει γραμμική μορφή, γεγονός που σημαίνει ότι όσο περισσότερο ικανοποιημένοι δηλώνουν ότι είναι οι πελάτες τόσο μεγαλύτερο είναι το ποσοστό των προσδοκιών τους που εκπληρώνεται.



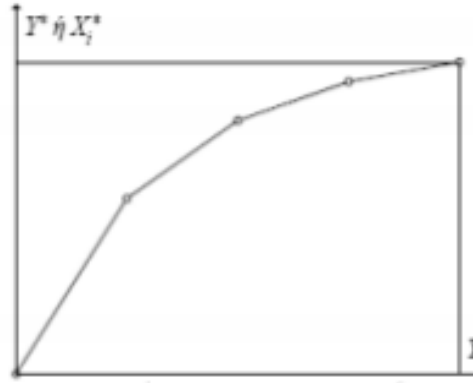
Εικόνα 6.2: Γραμμική μορφή συνάρτησης ικανοποίησης

- «Απαιτητικοί» πελάτες: η συνάρτηση ικανοποίησης έχει κυρτή μορφή, δεδομένου ότι αυτή η ομάδα πελατών δεν είναι ικανοποιημένη παρά μόνο αν τους προσφέρεται το βέλτιστο επίπεδο υπηρεσιών.



Εικόνα 6.3: Κυρτή μορφή συνάρτησης ικανοποίησης

- «Μη-απαιτητικοί» πελάτες: η συνάρτηση ικανοποίησης έχει κοίλη μορφή, γεγονός που δηλώνει ότι οι συγκεκριμένοι πελάτες δηλώνουν ότι είναι ικανοποιημένοι, παρόλο που ένα μικρό ποσοστό των προσδοκιών τους εκπληρώνεται.



Εικόνα 6.4: Κοίλη μορφή συνάρτησης ικανοποίησης

b) Βάρη ικανοποίησης

Υποδηλώνουν το σχετικό βαθμό σπουδαιότητας που δίνει το σύνολο των πελατών στις αξίες των διαστάσεων ικανοποίησης που έχουν καθοριστεί. Η φυσική ερμηνεία των συντελεστών βαρύτητας βασίζεται στο γεγονός ότι τα βάρη είναι οι βαθμοί παραχώρησης (trade-offs) μεταξύ των αξιών στα κριτήρια.

c) Μέσοι δείκτες ικανοποίησης

Ο ορισμός των μέσων δεικτών ικανοποίησης συμπληρώνει τα δυνατά αποτελέσματα της μεθοδολογίας MUSA και κρίνεται αναγκαίος, διότι παρουσιάζει με απλό τρόπο, τόσο ολικά όσο και για κάθε ένα από τα κριτήρια ικανοποίησης, το βαθμό ικανοποίησης κάθε πελάτη. Επίσης, συνδυάζει τα αποτελέσματα της μεθόδου MUSA με τη περιγραφική στατιστική ανάλυση της έρευνας ικανοποίησης, δίνοντας τη δυνατότητα αξιολόγησης των επιδόσεων του συστήματος. Οι μέσοι δείκτες ολικής ικανοποίησης S και μερικής ικανοποίησης S_i ορίζονται με βάση τις σχέσεις:

$$S = 1/100 \sum_{m=1}^a p^m y^{*m}$$

$$S_i = 1/100 \sum_{k=1}^{a_i} p_i^k x_i^{*k}$$

όπου p^m και p_i^k είναι αντίστοιχα το ποσοστό των πελατών που ανήκουν στο y^m και x_i^{*k} επίπεδο ικανοποίησης.

d) Μέσοι δείκτες απαιτητικότητας

Οι δείκτες απαιτητικότητας εκφράζουν την μέση απόκλιση των συναρτήσεων ικανοποίησης από μια “κανονική” ή “ουδέτερη” συνάρτηση αξιών, γεγονός που υποδηλώνει ότι οι συγκεκριμένοι δείκτες μπορεί να έχουν διαφορετικές τιμές σε διαφορετικά επίπεδα της ποιοτικής κλίμακας ικανοποίησης. Οι μέσοι δείκτες απαιτητικότητας είναι ικανοποιημένοι στο διάστημα $[-1,1]$, όπου οι ακραίες τιμές χαρακτηρίζουν τις περιπτώσεις των απόλυτα μη-απαιτητικών και απόλυτα απαιτητικών, αντιστοίχως, αποδεκτών υπηρεσιών. Όσο ψηλότερη είναι η τιμή αυτού του δείκτη τόσο περισσότερο πρέπει να βελτιωθεί το επίπεδο ικανοποίησης προκειμένου να εκπληρωθούν οι προσδοκίες των πελατών.

Έτσι, ανάλογα με τις τιμές των D (ολική απαιτητικότητα) και D_i (μερική απαιτητικότητα στο κριτήριο i) που υπολογίζουν οι παραπάνω σχέσεις έχουμε:

- $D=1$ ή $D_i=1$: οι πελάτες παρουσιάζουν τον μέγιστο βαθμό απαιτητικότητας.
- $D=0$ ή $D_i=0$: η περίπτωση αυτή αφορά “ουδέτερους” πελάτες.
- $D=-1$ ή $D_i=-1$: οι πελάτες παρουσιάζουν τον ελάχιστο βαθμό απαιτητικότητας.

e) Μέσοι δείκτες αποτελεσματικότητας

Οι μέσοι δείκτες αποτελεσματικότητας δείχνουν το μέγεθος της προσπάθειας που καταβάλλεται για τη βελτίωση ενός χαρακτηριστικού, δεδομένου ότι όσο πιο απαιτητικοί είναι οι πελάτες τόσο περισσότερο πρέπει να βελτιωθεί το επίπεδο ικανοποίησης για να εκπληρωθούν οι προσδοκίες τους. Τα αποτελέσματα των ενεργειών βελτίωσης εξαρτώνται τόσο από τη σημαντικότητα του κριτηρίου όσο και από τη συμπεριφορά του στη μη ικανοποίηση των πελατών. Για το λόγο αυτό ορίζεται ένα σύνολο μέσων δεικτών αποτελεσματικότητας I_i σύμφωνα με τις σχέσεις:

$$I_i = b_i * (1 - S_i),$$

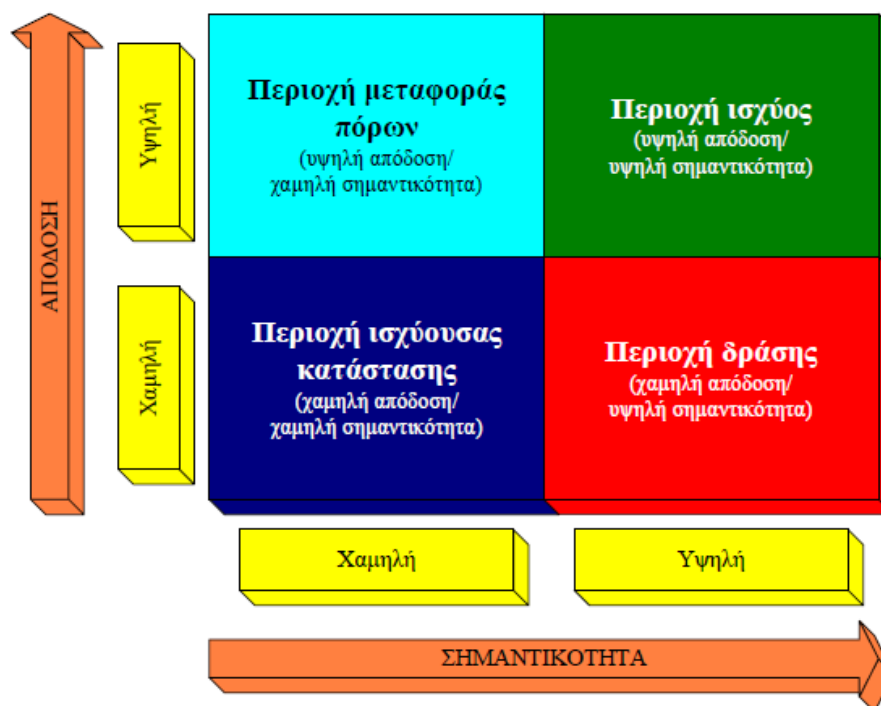
$$\text{επομένως } I_i = 1 \Leftrightarrow b_i = 1 \text{ και } S_i = 0$$

$$\text{και } I_i = 0 \Leftrightarrow b_i = 0 \text{ ή } S_i = 1$$

όπου η τιμή 0 προκύπτει μόνο αν το βάρος του κριτηρίου είναι μηδενικό ή οι ερωτώμενοι είναι απόλυτα ικανοποιημένοι από το συγκεκριμένο κριτήριο ενώ η τιμή 1 αντιστοιχεί στη περίπτωση όπου το βάρος του κριτηρίου είναι 100% και οι ερωτώμενοι δεν είναι ικανοποιημένοι.

f) Διάγραμμα δράσης

Συνδυάζοντας τα βάρη των κριτηρίων ικανοποίησης με τους μέσους δείκτες ικανοποίησης προκύπτει ο υπολογισμός μιας σειράς διαγραμμάτων δράσης (action diagrams), τα οποία μπορούν να προσδιορίσουν ποια είναι τα δυνατά και αδύνατα σημεία της ικανοποίησης των πελατών, καθώς και τις ενέργειες βελτίωσης που πρέπει να αναληφθούν. Κάθε διάγραμμα δράσης χωρίζεται σε τεταρτημόρια ανάλογα με την απόδοση (μέσοι δείκτες ικανοποίησης) και τη σημαντικότητα (βάρη) των κριτηρίων. Με τον τρόπο αυτό είναι δυνατός ο προσδιορισμός του επιπέδου ικανοποίησης των πελατών:

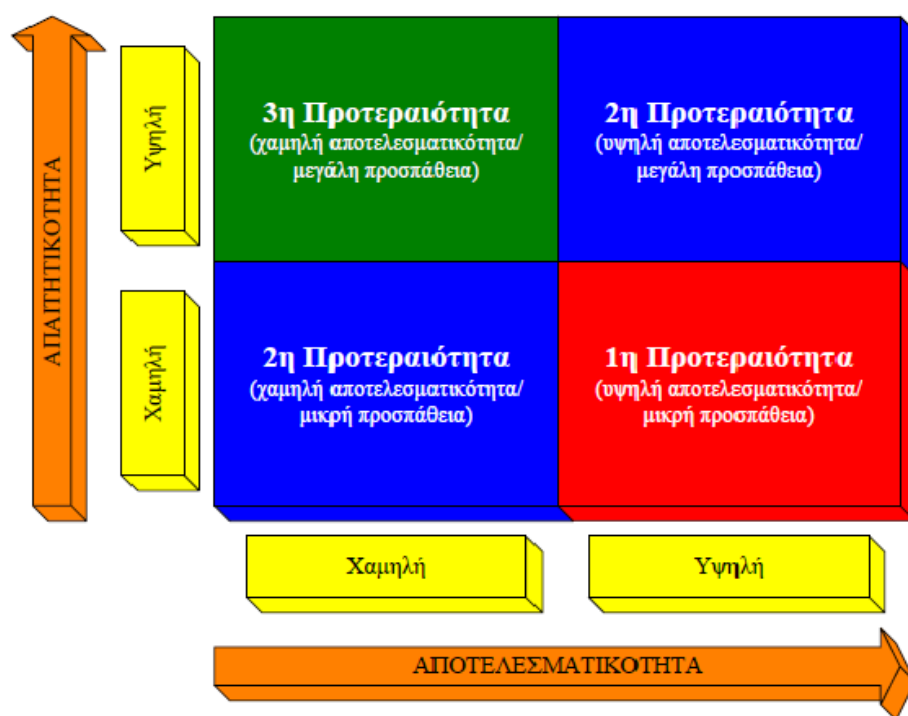


Εικόνα 6.5: Διάγραμμα δράσης
Πηγή : Γρηγορούδης και Σίσκος (2002)

- Περιοχή ισχύουσας κατάστασης (χαμηλή απόδοση και χαμηλή σημαντικότητα): συνήθως δεν απαιτείται καμία πρόσθετη ενέργεια από την πλευρά της εταιρείας, δεδομένου ότι οι συγκεκριμένες διαστάσεις ικανοποίησης δε θεωρούνται σημαντικές από τους πελάτες.
- Περιοχή ισχύος (υψηλή απόδοση και υψηλή σημαντικότητα): τα χαρακτηριστικά που ανήκουν σε αυτό το τεταρτημόριο μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως το συγκριτικό πλεονέκτημα της εταιρείας απέναντι στον ανταγωνισμό.
- Περιοχή δράσης (χαμηλή απόδοση και υψηλή σημαντικότητα): στο τεταρτημόριο αυτό ανήκουν τα πλέον κρίσιμα χαρακτηριστικά που πρέπει να βελτιωθούν οπωσδήποτε, ώστε να αυξηθεί το επίπεδο ικανοποίησης των πελατών. Η περιοχή αυτή αποτελεί τη πρώτη προτεραιότητα για βελτίωση.
- Περιοχή μεταφοράς πόρων (υψηλή απόδοση και χαμηλή σημαντικότητα): Οι πόροι και γενικότερα η προσπάθεια της επιχείρησης που αφορούν στα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά του προϊόντος ή της υπηρεσίας μπορούν να χρησιμοποιηθούν με διαφορετικό τρόπο. Η περιοχή αυτή αποτελεί τη τελευταία προτεραιότητα βελτίωσης.

g) Διάγραμμα βελτίωσης

Τα διαγράμματα βελτίωσης είναι σε θέση να προσδιορίσουν ποιο είναι το αποτέλεσμα των ενεργειών βελτίωσης, καθώς και το μέγεθος της προσπάθειας που χρειάζεται για να επιτευχθεί η προσδοκώμενη βελτίωση. Κάθε διάγραμμα βελτίωσης χωρίζεται σε τεταρτημόρια ανάλογα με την απαιτητικότητα των διαστάσεων ικανοποίησης με αποτέλεσμα το προσδιορισμό των προτεραιοτήτων βελτίωσης:



Εικόνα 6.6: Διάγραμμα βελτίωσης

Πηγή : Γρηγορούδης και Σίσκος (2002)

- Πρώτη προτεραιότητα προς βελτίωση αποτελούν οι διαστάσεις ικανοποίησης που έχουν μεγάλη αποτελεσματικότητα ενώ οι πελάτες δεν εμφανίζονται ιδιαίτερα απαιτητικοί.
- Δεύτερη προτεραιότητα στις ενέργειες βελτίωσης αποτελούν οι διαστάσεις ικανοποίησης που είτε παρουσιάζουν μεγάλη αποτελεσματικότητα και μεγάλη απαιτητικότητα είτε εμφανίζουν μικρή αποτελεσματικότητα ενώ οι πελάτες δεν εμφανίζονται ιδιαίτερα απαιτητικοί.
- Τρίτη προτεραιότητα βελτίωσης αποτελούν οι διαστάσεις ικανοποίησης που εμφανίζουν μικρή αποτελεσματικότητα και μεγάλη απαιτητικότητα.

6.6 Διαδικασία έρευνας ικανοποίησης

Το περιεχόμενο και η δομή του ερωτηματολογίου αποτελεί το σημαντικότερο παράγοντα επιτυχίας μιας έρευνας ικανοποίησης. Γενικά, τα ερωτηματολόγια θα πρέπει να ακολουθούν ορισμένες αξίες, ώστε να είναι εύκολα

στη χρήση του ερωτηθέντα, καθώς και στην ανάλυση και την εξαγωγή της πληροφορίας στα πλαίσια της έρευνας.

Για αυτό το λόγο, λοιπόν, κρίνεται ιδιαίτερα σημαντικό κάθε έρευνα να ακολουθεί συγκεκριμένα στάδια-αξίες, στα οποία αναλύεται μια διαδικασία έρευνας ικανοποίησης. Τα στάδια της διαδικασίας σχεδιασμού της τρέχουσας έρευνας παρουσιάζονται παρακάτω:

1. Καθορισμός στόχων έρευνας ικανοποίησης

Ο προσδιορισμός των κύριων στόχων της έρευνας αποτελεί το σημαντικότερο βήμα της όλης διαδικασίας, καθώς δίνει τις αρχικές κατευθύνσεις, καθορίζει και οργανώνει τα υπόλοιπα βήματα της διαδικασίας σχεδιασμού. Στη συγκεκριμένη εργασία στόχος της έρευνας είναι η διερεύνηση των μορφών εσωτερικής επικοινωνίας στο επιλεγμένο δείγμα των επιχειρήσεων.

2. Καθορισμός διαστάσεων ικανοποίησης του πελάτη

Στο στάδιο αυτό καθορίζονται τα κριτήρια, τα οποία μπορούν να επηρεάσουν την ικανοποίηση των πελατών. Τα κριτήρια αυτά, καθώς και τα υποκριτήρια τους, πρέπει να ακολουθούν κάποιους «νόμους». Οι πιο βασικοί νόμοι «επιβάλλουν» στο σύνολο των κριτηρίων, να συνθέτει μία συνεπή οικογένεια κριτηρίων, γεγονός που παραπέμπει στις παρακάτω αρχές:

- Μονοτονία
- Πληρότητα
- Μη πλεονασμός

Στη συγκεκριμένη έρευνα, ύστερα από εξέταση προγενέστερων μελετών επιλέχθηκαν εκείνα τα κριτήρια τα οποία κρίθηκαν περισσότερο κατάλληλα για τη σύνθεση των προτιμήσεων ενός συνόλου υποκειμένων - υπαλλήλων. Πιο συγκεκριμένα, στην εργασία εξετάζονται πέντε συχνότητες για κάθε επιχείρηση:

- 1^η συχνότητα: Χρήση καναλιών
- 2^η συχνότητα : Συχνότητα χρήσης
- 3^η συχνότητα : Περιεχόμενο πληροφόρησης
- 4^η συχνότητα : Ανατροφοδότηση που παρέχετε
- 5^η συχνότητα : Ανατροφοδότηση που λαμβάνετε

Για κάθε συχνότητα τα κριτήρια που έχουν οριστεί είναι τα εξής:

- προσωπική επαφή,
- τηλεφωνική επικοινωνία
- ηλεκτρονικό ταχυδρομείο (e-mail)
- ιστοσελίδα επιχείρησης,
- εσωτερικό δίκτυο(intranet)
- τηλεδιασκέψεις, εταιρικά έντυπα(newsletter)
- ομαδικές/διατμηματικές συναντήσεις
- έντυπα εσωτερικής επικοινωνίας

3. Καθορισμός διαδικασίας μέτρησης ικανοποίησης

Στο στάδιο αυτό καθορίζεται ο τρόπος μέτρησης της ικανοποίησης. Ο καθορισμός της διαδικασίας μέτρησης της ικανοποίησης προηγείται πάντα της ανάπτυξης του ερωτηματολογίου δεδομένου ότι η διαδικασία που εφαρμόζεται προϋποθέτει συγκεκριμένη μορφή απαντήσεων, η οποία πρέπει να είναι γνωστή από την αρχή για να δομηθεί σωστά το ερωτηματολόγιο. Στην τρέχουσα έρευνα, λοιπόν, για την ανάλυση και επεξεργασία των αποτελεσμάτων επιλέχθηκε το λογισμικό της MUSA .

1. Καθορισμός δείγματος και διαδικασία έρευνας ικανοποίησης

Το συγκεκριμένο βήμα αφορά τον καθορισμό του δείγματος και τον τρόπο διεξαγωγής της έρευνας ικανοποίησης. Στην τρέχουσα έρευνα, η οποία σχετίζεται με τη διερεύνηση των μορφών εσωτερικής επικοινωνίας των επιχειρήσεων, το δείγμα είναι το σύνολο των υπαλλήλων ανεξαρτήτου φύλου, ηλικίας και θέσης. Ο τρόπος διεξαγωγής της έρευνας εστιάζει στα μέσα επικοινωνίας που χρησιμοποιούν οι εργαζόμενοι των εξεταζόμενων επιχειρήσεων καθώς επίσης και στην αξιοπιστία

των απαντήσεων. Ορισμένες από τις μεθόδους, οι οποίες χρησιμοποιούνται είναι οι εξής:

- Ταχυδρομικές έρευνες
- Προσωπικές συνεντεύξεις
- Τηλεφωνικές έρευνες
- Έρευνες μέσω ηλεκτρονικής αναζήτησης

Η παρούσα έρευνα βασίστηκε σε έρευνες μέσω ηλεκτρονικής αναζήτησης. Ο βασικότερος λόγος για τον οποίο και επιλέχθηκε η συγκεκριμένη μέθοδο διεξαγωγής της έρευνας είναι ότι απευθύνεται σε πληθυσμό-εργαζόμενους, οι οποίοι έχουν πρόσβαση στο διαδίκτυο και το χρησιμοποιούν σε καθημερινή βάση ή έστω πολλές φορές μέσα στην εβδομάδα. Έτσι, συλλέχθηκαν 120 ερωτηματολόγια (40 για κάθε εξεταζόμενη εταιρεία) μέσω ηλεκτρονικής αναζήτησης.

4. Ανάπτυξη και δομή ερωτηματολογίου

Το τελευταίο αυτό στάδιο αναφέρεται στην ανάπτυξη του ερωτηματολογίου της έρευνας. Το περιεχόμενο και η δομή ενός ερωτηματολογίου αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους παράγοντες για την συνολική επιτυχία μιας έρευνας ικανοποίησης. Ο σχεδιασμός του ερωτηματολογίου δε στηρίζεται σε ένα πρότυπο δημιουργίας, ούτε υφίσταται κάποιο αναλυτικό μεθοδολογικό πλάνο πάνω στο οποίο στηρίζονται οι αναλυτές. Αυτό που εξετάζεται είναι κατά πόσο η μορφή του ερωτηματολογίου τηρεί κάποιες αξίες έτσι ώστε το τελικό αποτέλεσμα να είναι ένα ερωτηματολόγιο με σωστή δομή, απλό προς το χρήστη, με ερωτήσεις συγκεκριμένες και κατανοητές. Η ανάπτυξη του ερωτηματολογίου θέλει ιδιαίτερη προσοχή καθώς μπορεί να προκύψουν πολλά προβλήματα είτε στη δομή είτε στη διατύπωση μιας ερώτησης με αποτέλεσμα να παρερμηνευτεί το ζητούμενο. Στη τρέχουσα έρευνα επιλέγεται μια σχετικά απλή δομή για το ερωτηματολόγιο που θα κατασκευαστεί. Πιο συγκεκριμένα περιλαμβάνονται:

- Δημογραφικά στοιχεία: οι ερωτήσεις που περιλαμβάνονται στο συγκεκριμένο τμήμα αφορούν στα βασικά δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος των

πελατών-εργαζομένων, όπως φύλο, θέση μέσα στην επιχείρηση. Με τις πληροφορίες αυτές είναι δυνατή η τμηματοποίηση και η περαιτέρω ανάλυση του δείγματος.

- Ερωτήσεις ικανοποίησης: το τμήμα αυτό περιλαμβάνει τις ερωτήσεις που αναφέρονται στην ολική και επιμέρους ικανοποίηση των πελατών-εργαζομένων, με βάση τις διαστάσεις και τις κλίμακες μέτρησης που έχουν ορισθεί.

Όλες αυτές οι ερωτήσεις, οι οποίες αφορούν τις διαστάσεις ικανοποίησης, είναι κλειστού τύπου για να δίνουν στους ερωτηθέντες την δυνατότητα επιλογής συγκεκριμένης απάντησης.

- ☐ Δε χρησιμοποιείται αυτός ο τρόπος
- ☐ Καθόλου Ικανοποιημένος/η
- ☐ Λιγότερο Ικανοποιημένος/η
- ☐ Ικανοποιημένος/η
- ☐ Πολύ Ικανοποιημένος/η
- ☐ Απόλυτα Ικανοποιημένος/η

Εικόνα 6.7: Εξαβάθμια λεκτική κλίμακα ικανοποίησης

Είναι αναγκαίο να υπογραμμιστεί πως η εξαβάθμια κλίμακα ικανοποίησης είχε ως στόχο να καταγράψει τα κανάλια εκείνα τα οποία χρησιμοποιούνται από τη κάθε εταιρεία και κατ' επέκταση να αφαιρέσει οποιοδήποτε κριτήριο-κανάλι είχε συγκεντρώσει απαντήσεις “Δε χρησιμοποιείται αυτός ο τρόπος”. Επομένως, η κλίμακα μας μετατράπηκε σε πενταβάθμια.

- ☐ Καθόλου Ικανοποιημένος/η
- ☐ Λιγότερο Ικανοποιημένος/η
- ☐ Ικανοποιημένος/η
- ☐ Πολύ Ικανοποιημένος/η
- ☐ Απόλυτα Ικανοποιημένος/η

Εικόνα 6.8: Πενταβάθμια λεκτική κλίμακα ικανοποίησης

Αναλυτικότερα για την εταιρεία ΟΤΕ τα κριτήρια που αφαιρέθηκαν ήταν τρία, ιστοσελίδα, εσωτερικό δίκτυο και τηλεδιασκέψεις. Για την ALPHA BANK τα κανάλια εκείνα ήταν η ιστοσελίδα και οι τηλεδιασκέψεις ενώ για την INTRACOM τα εταιρικά έντυπα και τα έντυπα εσωτερικής επικοινωνίας.

1. Πιλοτική έρευνα

Αποτελώντας το τελικό στάδιο στη διαδικασία σχεδιασμού μιας έρευνας ικανοποίησης, η πιλοτική έρευνα, έχει ως στόχο την δοκιμή του ερωτηματολογίου. Με την πιλοτική έρευνα στόχος μας ήταν να εντοπιστούν στην πράξη και εγκαίρως οι «αδυναμίες» του σχεδιασμού και να φανούν σημεία που δεν είχαν προβλεφθεί. Έτσι ερχόμενοι σε άμεση επαφή με τους ερωτηθέντες, καταγράφηκαν οι αντιδράσεις και οι παρατηρήσεις τους, οι οποίες βοήθησαν σε κάποιο βαθμό και συντέλεσαν στην τελική μορφή του ερωτηματολογίου. Για την πιλοτική έρευνα αυτής της μελέτης χρησιμοποιήθηκαν 10 ερωτηματολόγια και οι μόνες αλλαγές που πραγματοποιήθηκαν σχετίζονταν με την ορθότερη διατύπωση ορισμένων ερωτήσεων.

6.7 Ταυτότητα έρευνας

Τα ερωτηματολόγια απαντήθηκαν ηλεκτρονικά μέσω του παρακάτω συνδέσμου:

https://docs.google.com/forms/d/1_c_UFtUNKbOzvx2lcAVnLxtXL8v_FLsXu7yKOQCIL04/viewform?c=0&w=1

Η περίοδος κατά την οποία διεξήχθη η έρευνα ήταν το χρονικό διάστημα μεταξύ 15/08/2015 έως 15/10/2015 ενώ συνολικά συλλέχθηκαν 120 ερωτηματολόγια, 40 ερωτηματολόγια για κάθε εταιρεία. Το ολοκληρωμένο ερωτηματολόγιο παρουσιάζεται στο Παράρτημα.

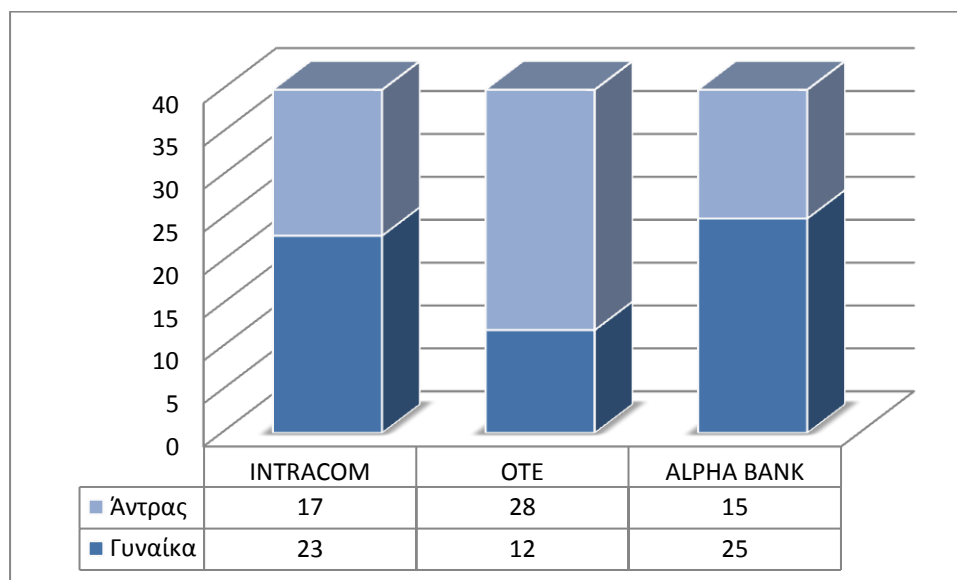
Στην παρούσα εργασία η ολική ικανοποίηση είναι συνάρτηση πέντε συχνοτήτων (χρήση καναλιών, συχνότητα χρήσης, περιεχόμενο πληροφόρησης, ανατροφοδότηση που παρέχετε, ανατροφοδότηση που λαμβάνετε) κάθε ένα εκ των οποίων αποτελείται από τα ακόλουθα κριτήρια [προσωπική επαφή, τηλεφωνική επικοινωνία, ηλεκτρονικό ταχυδρομείο (e-mail), ιστοσελίδα επιχείρησης, εσωτερικό δίκτυο(intranet), τηλεδιασκέψεις, εταιρικά έντυπα(newsletter), ομαδικές/διατμηματικές συναντήσεις, έντυπα εσωτερικής επικοινωνίας].

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

7.1 Στατιστική ανάλυση δείγματος

Στο κομμάτι αυτό της εργασίας παρουσιάζονται τα συγκριτικά διαγράμματα μεταξύ των 3 επιχειρήσεων, INTRACOM, OTE, ALPHA BANK, όπως συγκεντρώθηκαν από τη συλλογή των ερωτηματολογίων.

Ερώτηση 1: Ποιο είναι το φύλλο σας;

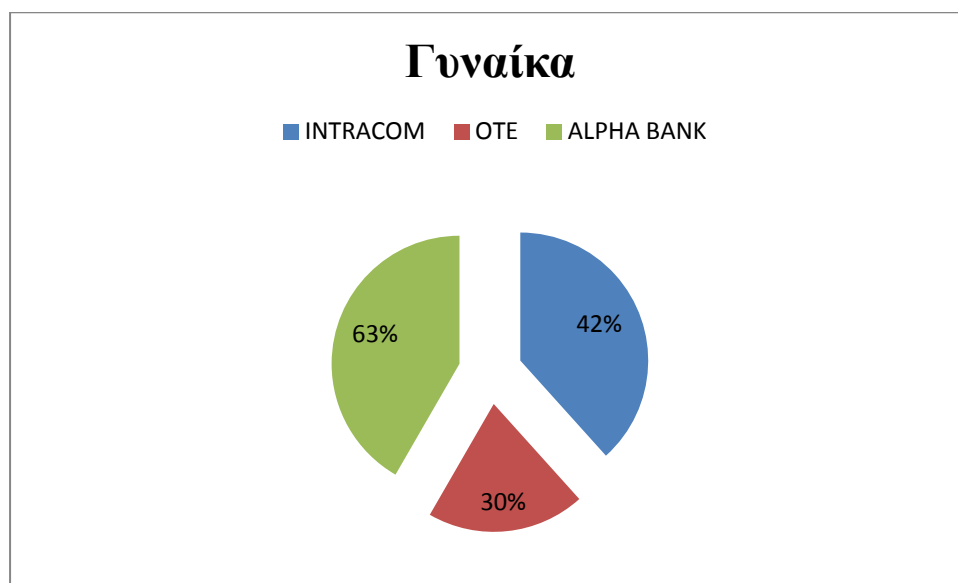


Εικόνα 7.1: Φύλο

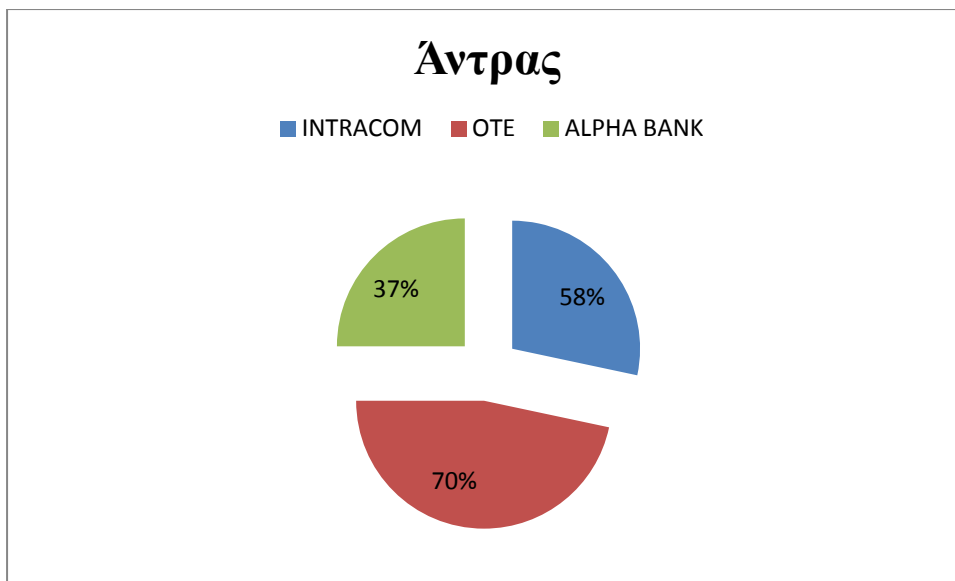
Το ερωτηματολόγιο απαντήθηκε από 40 εργαζόμενους για κάθε μία από τις εξεταζόμενες εταιρείες, INTRACOM, OTE και ALPHA BANK. Όπως φαίνεται από το διάγραμμα που απεικονίζεται παραπάνω καθώς και στα διαγράμματα που

ακολουθούν και αποτυπώνουν τα ποσοστά αναλυτικά οι εταιρείες ALPHA BANK και INTRACOM εμφάνισαν το μεγαλύτερο ποσοστό απαντήσεων από γυναίκες ενώ ο ΟΤΕ το μεγαλύτερο ποσοστό από άντρες.

Συγκεκριμένα, το 63% των εργαζομένων του δείγματος, οι οποίοι απάντησαν στο ερωτηματολόγιο για την εταιρεία ALPHA BANK ήταν γυναίκες ενώ το 37% άντρες. Για την INTRACOM το 42% του δείγματος ήταν γυναίκες ενώ το 58% άντρες. Αντίθετα, το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος των εργαζομένων του ΟΤΕ ήταν άντρες με ποσοστό 70% και μόλις 30% ήταν γυναίκες.

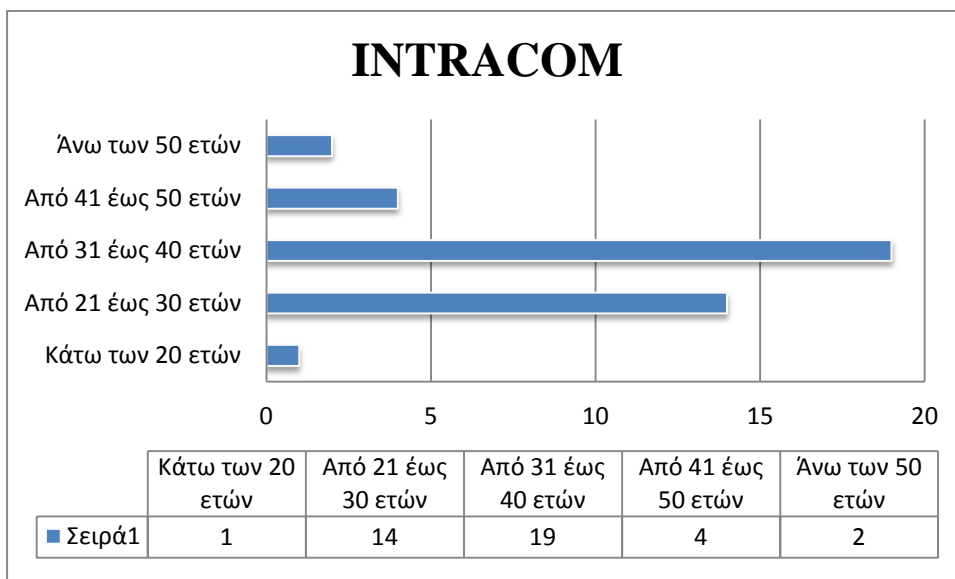


Εικόνα 7.2: Γυναίκες

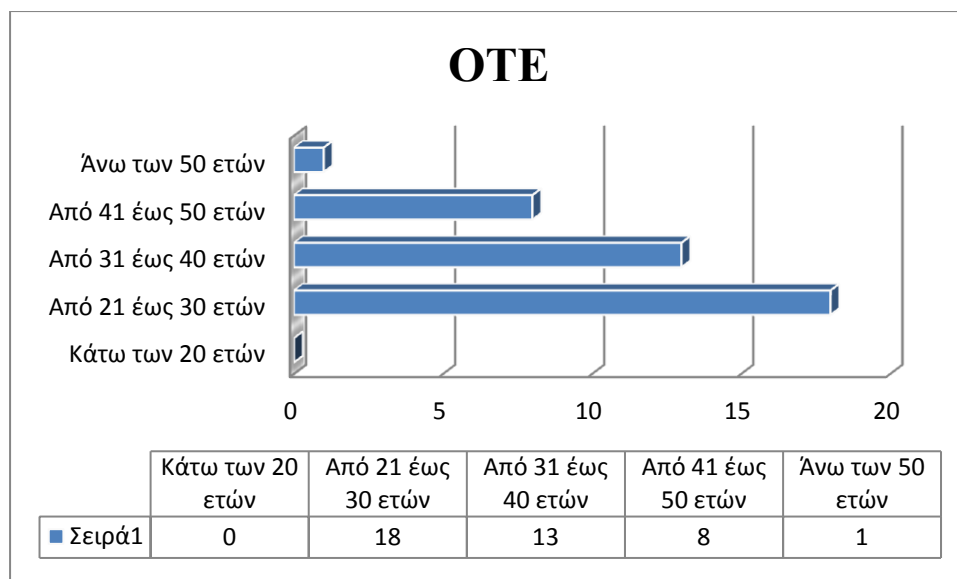


Εικόνα 7.3: Άντρες

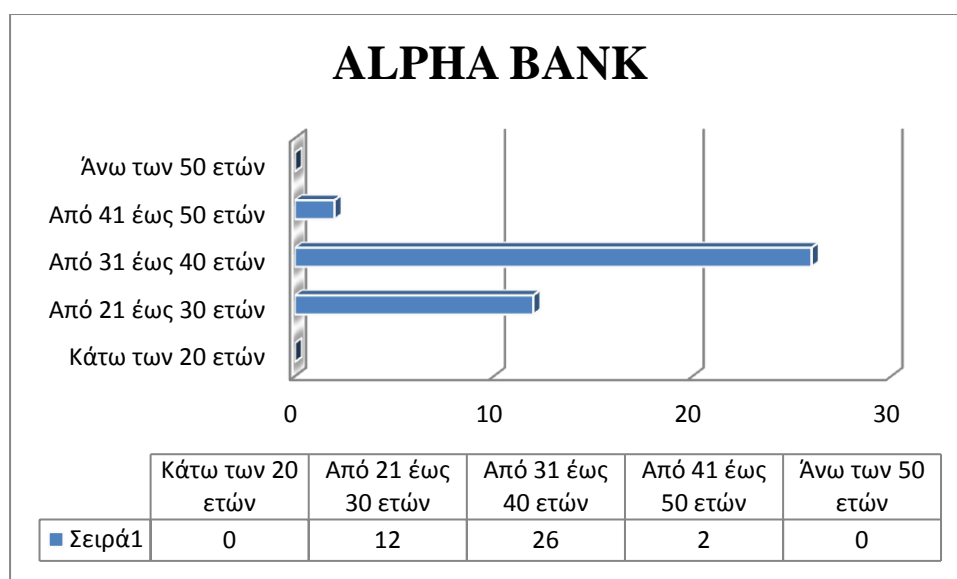
Ερώτηση 2: Ποια είναι η ηλικία σας;



Εικόνα 7.4: Ηλικία - INTRACOM



Εικόνα 7.5: Ηλικία - ΟΤΕ

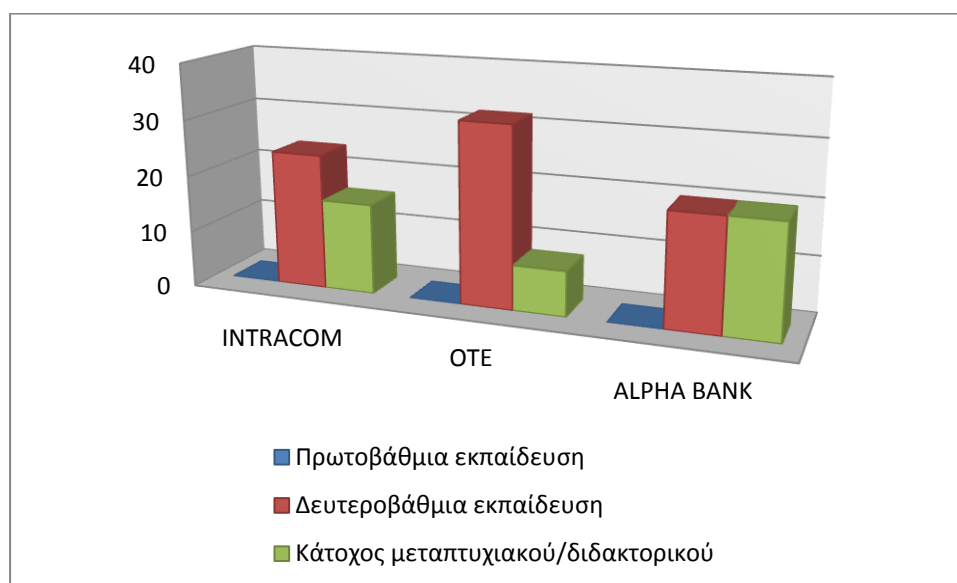


Εικόνα 7.6: Ηλικία - ALPHA BANK

Στην ερώτηση για το ποια είναι η ηλικία των ερωτηθέντων παρατηρούμε ότι το μεγαλύτερο δείγμα των εργαζόμενων που απάντησαν της INTRACOM είναι νεαρής ηλικίας. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα μόλις 6 απάντησαν ότι είναι άνω των 40 ετών καλύπτοντας το 15% του δείγματος. Αντίστοιχα και στον ΟΤΕ το σύνολο των απαντήσεων άνω των 40 να αγγίζει το 23% του δείγματος. Τέλος, από τα

απαντήσεις του δείγματος της ALPHA BANK το ποσοστό σε ηλικίες άνω των 40 φτάνει μόλις το 5%. Αξίζει να σημειωθεί ότι τόσο από το δείγμα του ΟΤΕ όσο και από το δείγμα της ALPHA BANK δεν επιλέχθηκε καθόλου η πρώτη επιλογή των απαντήσεων για ηλικίες κάτω των 20 ετών. Στην ALPHA BANK, επίσης, δεν επιλέχθηκε ούτε η ανώτερη επιλογή, για ηλικίες άνω των 50.

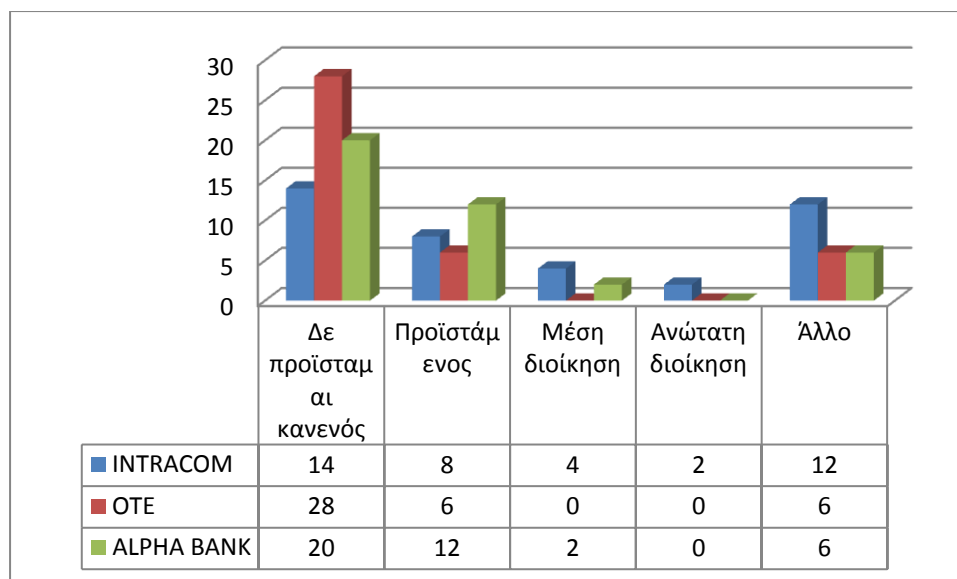
Ερώτηση 3: Ποιο είναι το τωρινό σας μορφωτικό επίπεδο;



Εικόνα 7.7: Μορφωτικό επίπεδο

Στο ερώτημα, εν συνεχεία, προς τους ερωτηθέντες όσον αφορά το μορφωτικό τους επίπεδο παρατηρείται ότι ένα μεγάλο ποσοστό της τάξεως του 60% για τους εργαζόμενους της INTRACOM απάντησε τη δευτεροβάθμια εκπαίδευση και το 40% ότι είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού ή διδακτορικού. Για τον ΟΤΕ τα αποτελέσματα είναι θεαματικά καθώς το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος, 80%, επέλεξε τη δευτεροβάθμια εκπαίδευση και μόλις το 20% το επίπεδο μεταπτυχιακών προγραμμάτων. Τέλος, για την ALPHA BANK τα ποσοστά μοιράζονται εξίσου ανάμεσα στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση και στην ολοκλήρωση μεταπτυχιακών ή διδακτορικών σπουδών.

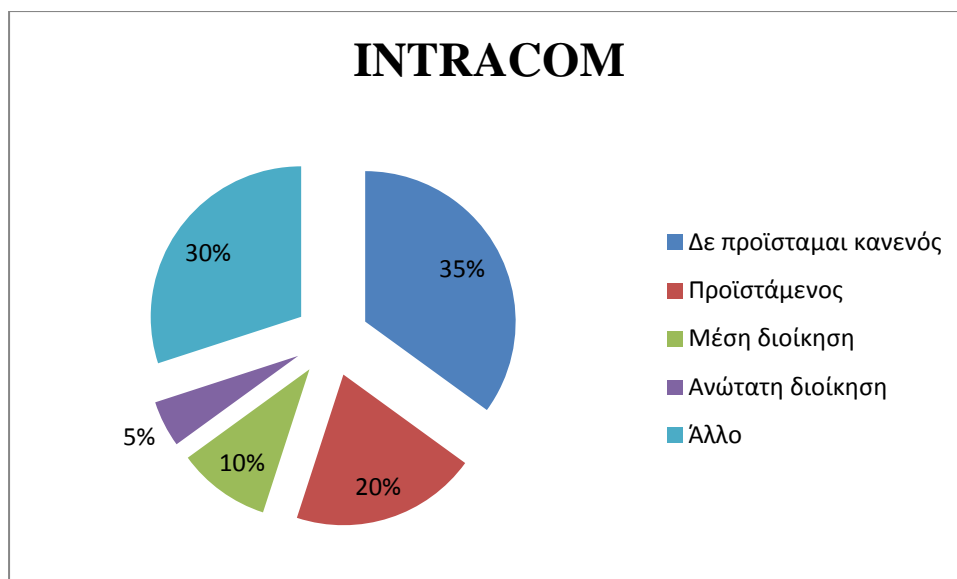
Ερώτηση 4: Τι θέση έχετε στην επιχείρηση;



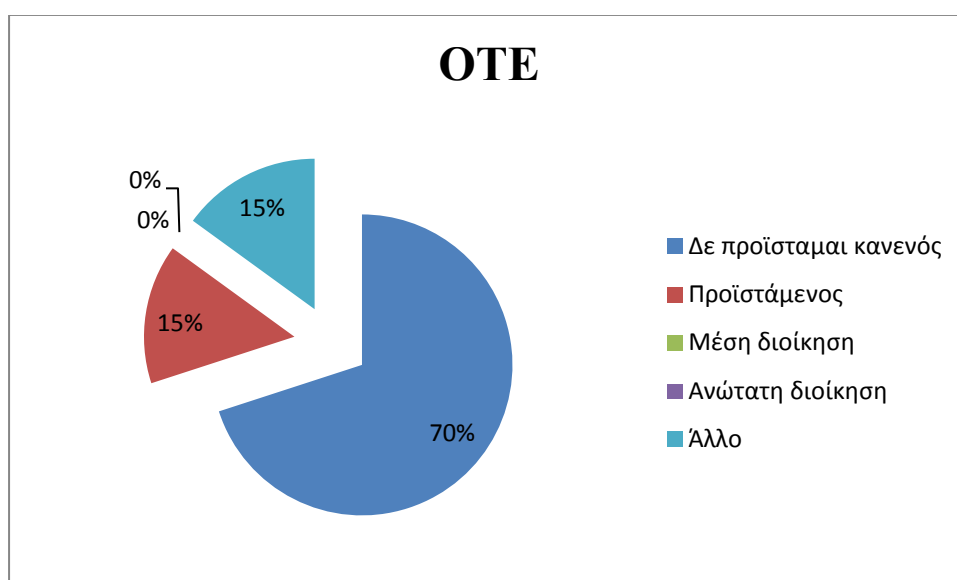
Εικόνα 7.8: Θέση εργασίας

Στο παραπάνω διάγραμμα, βάση του δείγματος που συλλέχθηκε, απεικονίζονται οι θέσεις που κατέχουν οι εργαζόμενοι μέσα στις εταιρείες που αναλύονται. Στα διαγράμματα-πίτες που ακολουθούν φαίνονται αναλυτικά τα αποτελέσματα για κάθε εταιρεία. Ξεκινώντας από την INTRACOM παρατηρείται ότι το μεγαλύτερο ποσοστό το συγκεντρώνει η επιλογή *δε προϊσταμαι κανενός* (35%), ακολουθεί με μικρή διαφορά η επιλογή *άλλο* (30%), μετά με ποσοστό 20% *προϊστάμενος*, 10% *μέση διοίκηση* και τέλος 5% *ανώτατη διοίκηση*.

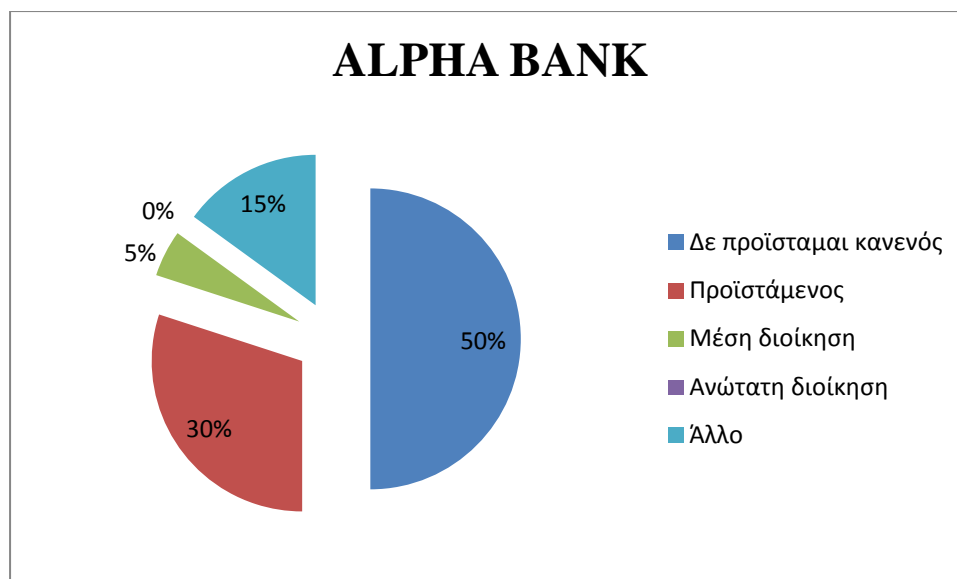
Για τον OTE τα ποσοστά διαμορφώνονται πολύ διαφορετικά, το μεγαλύτερο ποσοστό και με διαφορά, 70%, το συγκεντρώνει η επιλογή *δε προϊσταμαι κανενός*, έπειτα με ίσο ποσοστό (15%) ακολουθούν οι επιλογές *άλλο* και *προϊστάμενος*. Τέλος, παρατηρείται ότι και για την ALPHA BANK τη πρώτη θέση κατέχει η επιλογή *δε προϊσταμαι κανενός* με ποσοστό 50%. Ενώ ακολουθούν *προϊστάμενος* και *άλλο* με ποσοστά 30% και 5% αντίστοιχα.



Εικόνα 7.9: Θέση εργασίας - INTRACOM

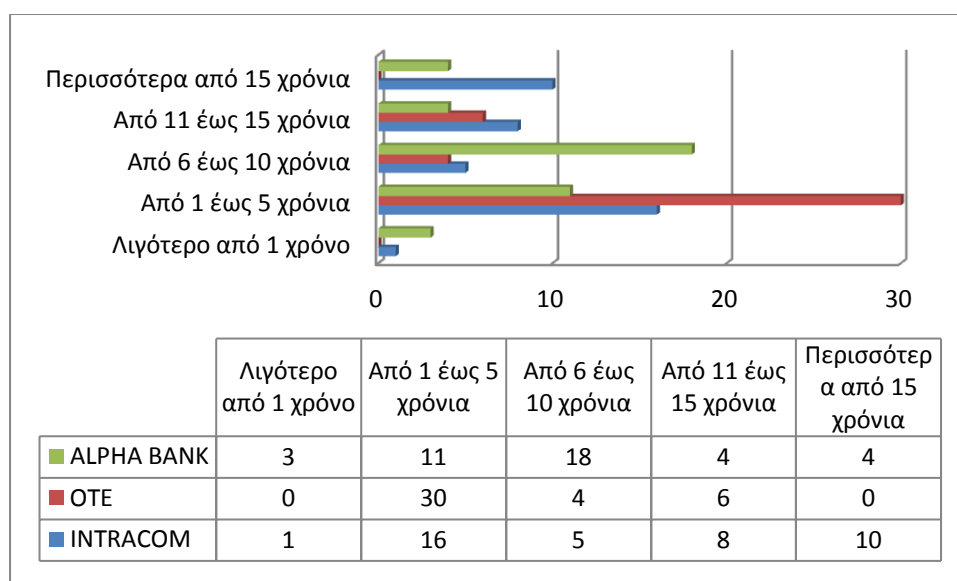


Εικόνα 7.10: Θέση εργασίας - ΟΤΕ



Εικόνα 7.11: Θέση εργασίας - ALPHA BANK

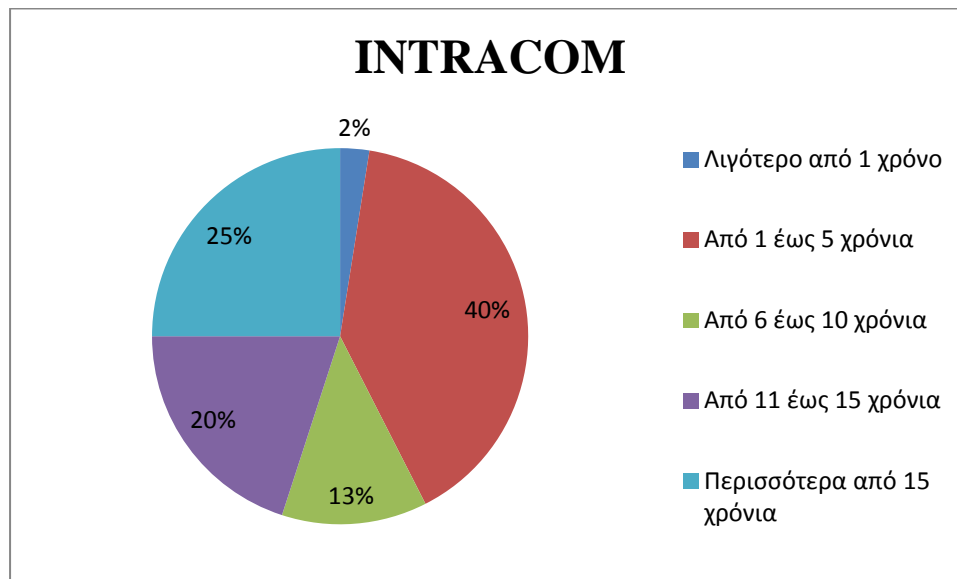
Ερώτηση 5: Πόσο καιρό εργάζεστε σε αυτή την επιχείρηση;



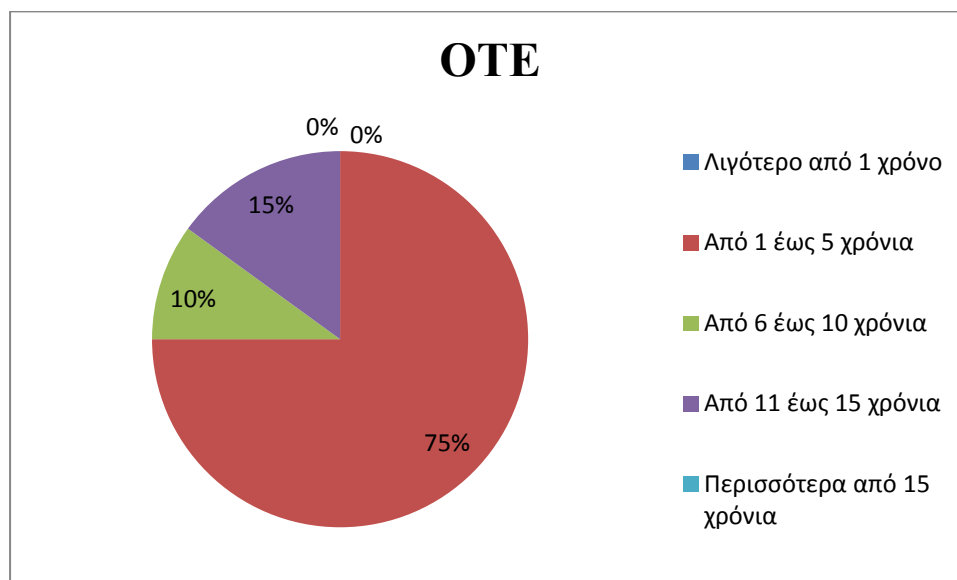
Εικόνα 7.12: Έτη εργασίας

Στο ερώτημα πόσα χρόνια εργάζονται στην εταιρεία οι εργαζόμενοι του δείγματος μας, διαπιστώνεται από τα διαγράμματα ότι τα περισσότερα ποσοστά συγκεντρώνονται στις απαντήσεις που αφορούν από 1 έως 10 χρόνια. Παρατηρείται λοιπόν, για την INTRACOM, ότι η πλειοψηφία των ερωτηθέντων, το 55% εργάζεται

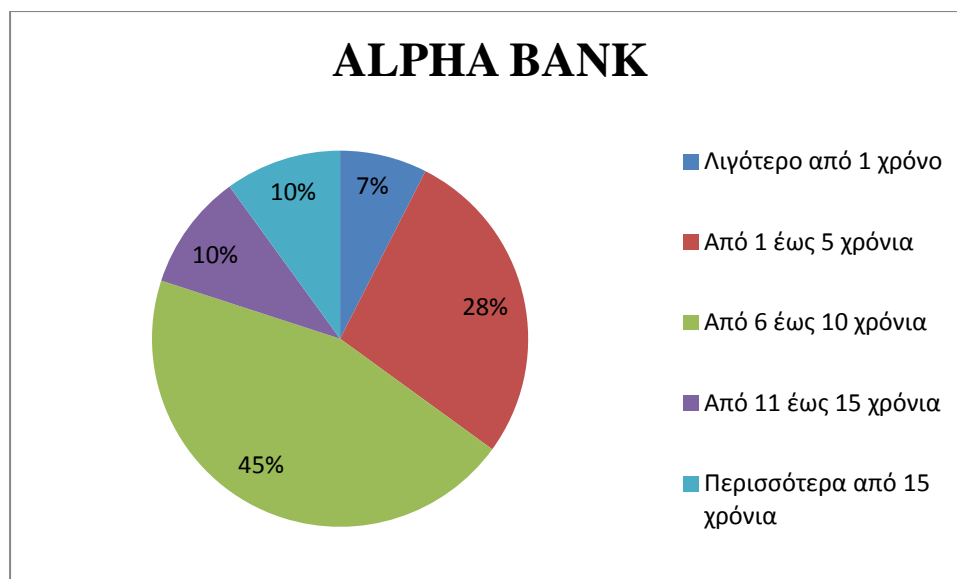
στην εταιρία μέχρι και 10 χρόνια. Στον ΟΤΕ το ποσοστό αυτό ανέρχεται στο 85% ενώ για την ALPHA BANK στο 80%.



Εικόνα 7.13: Έτη εργασίας - INTRACOM

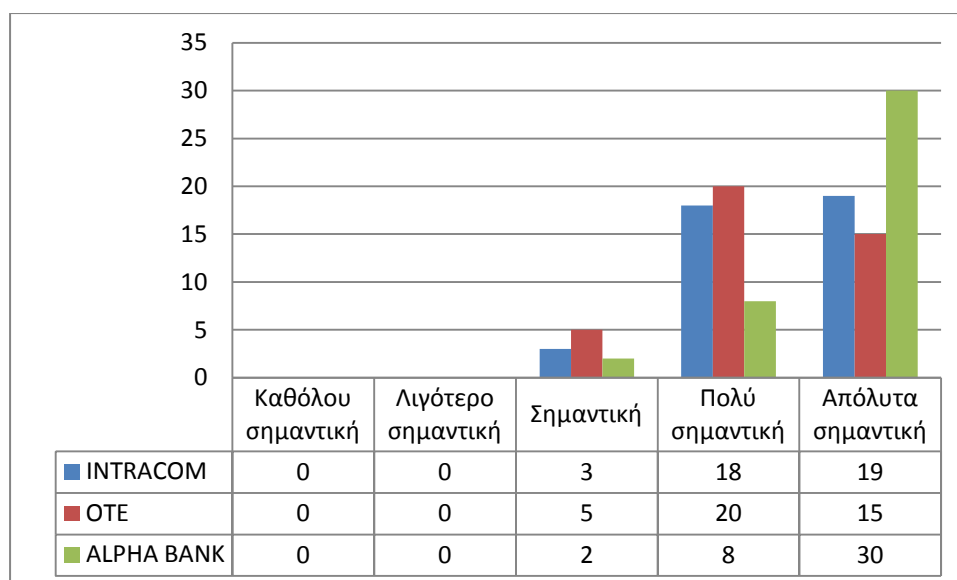


Εικόνα 7.14: Έτη εργασίας - ΟΤΕ



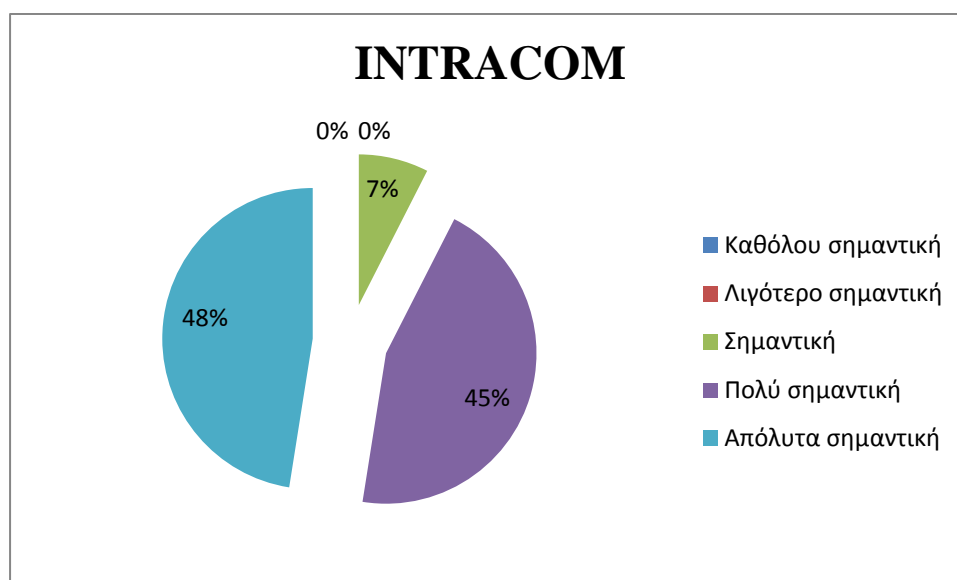
Εικόνα 7.15: Έτη εργασίας - ALPHA BANK

Ερώτηση 6: Πόσο σημαντική θεωρείται ότι είναι η εσωτερική αμφίδρομη επικοινωνία (της διοίκησης προς το προσωπικό και αντιστρόφως) στην εδραίωση ενιαίας κουλτούρας και στη δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης μεταξύ των εργαζομένων της επιχείρησής σας;

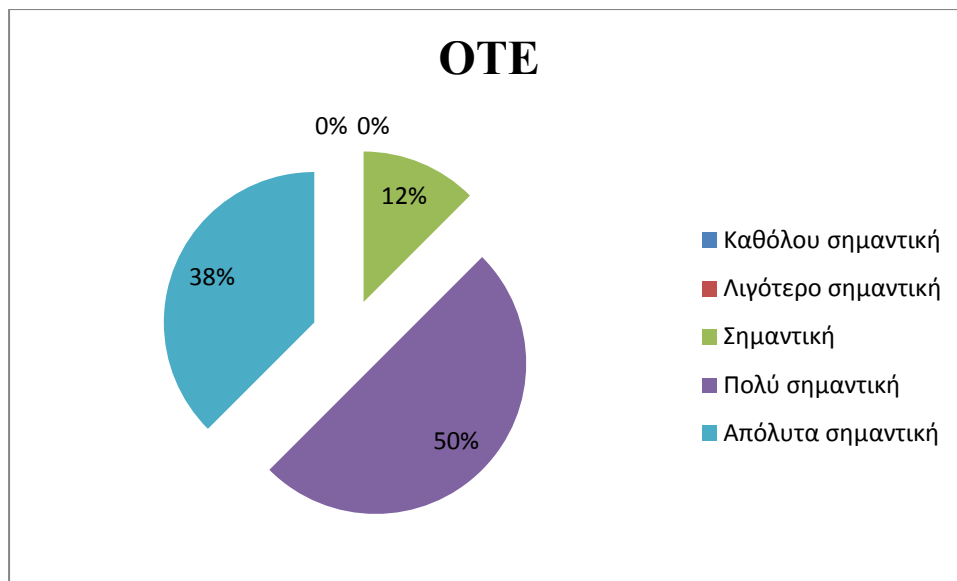


Εικόνα 7.16: Εσωτερική αμφίδρομη επικοινωνία στην εδραίωση κουλτούρας και κλίματος εμπιστοσύνης

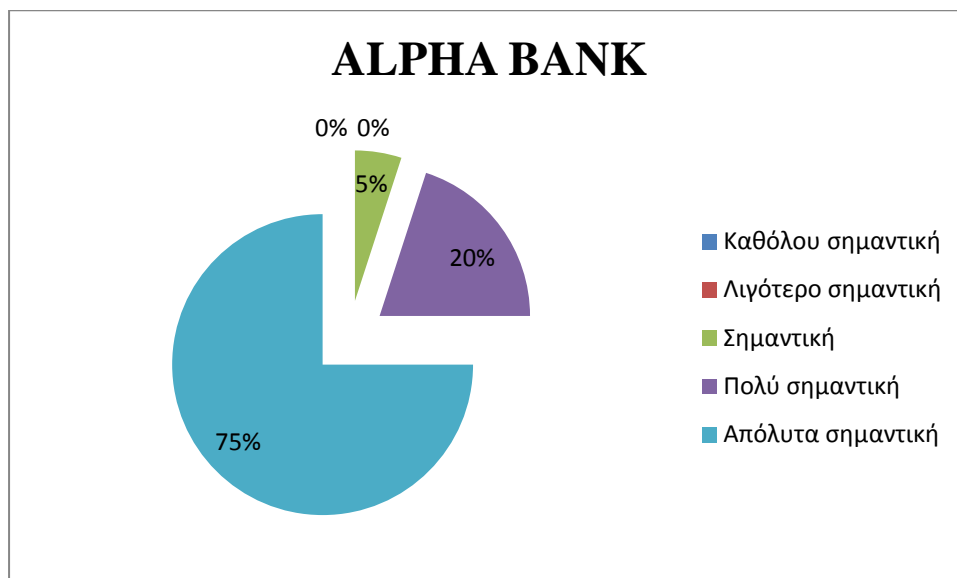
Προχωρώντας στην 6^η ερώτηση του ερωτηματολογίου, πόσο σημαντική θεωρείται ότι είναι η εσωτερική αμφίδρομη επικοινωνία στην εδραίωση ενιαίας κουλτούρας και στη δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης τα ποσοστά είναι ιδιαίτερος εντυπωσιακά καθώς το σύνολο του δείγματος για κάθε εταιρεία απέδωσε υψηλά ποσοστά. Με την INTRACOM να διαμορφώνει 7% σημαντική, 45% πολύ σημαντική και 48% απόλυτα σημαντική. Στον ΟΤΕ τα αποτελέσματα καταναίμουν 12% σημαντική, 50% πολύ σημαντική και 38% απόλυτα σημαντική. Ενώ, τέλος, για την ALPHA BANK 5% σημαντική, 20% πολύ σημαντική και με πολύ μεγάλη διάφορα (75%) απόλυτα σημαντική. Είναι ολοφάνερο πως οι εργαζόμενοι θεωρούν πολύ σημαντική την επικοινωνία στα πλαίσια της εργασίας τους καθώς η επαγγελματική επικοινωνία οδηγεί με ασφάλεια στην επιτυχία και ταυτόχρονα προστατεύει από ατυχή περιστατικά αλλά και την αποφυγή συγκρούσεων.



Εικόνα 7.17: Εσωτερική αμφίδρομη επικοινωνία στην εδραίωση κουλτούρας και κλίματος εμπιστοσύνης - INTRACOM

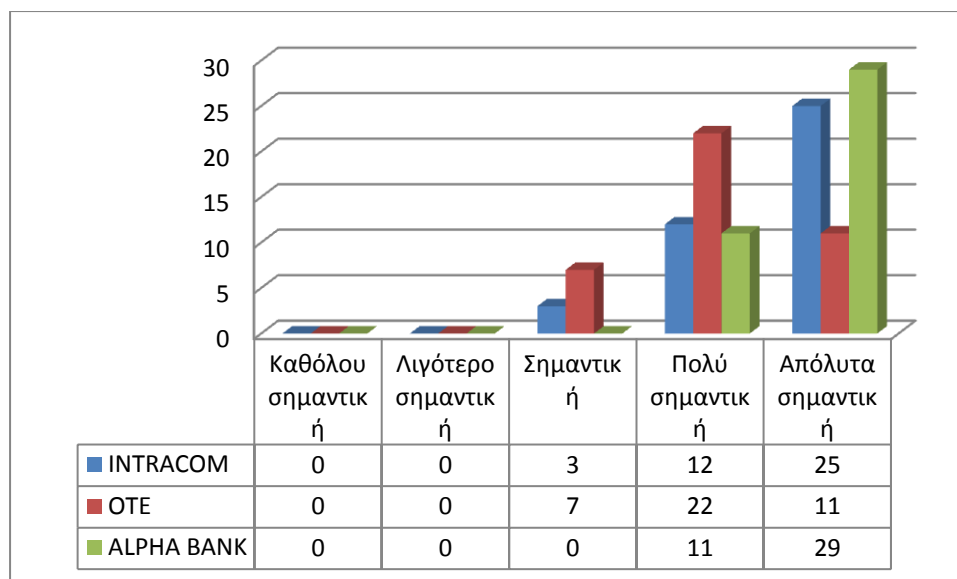


Εικόνα 7.18: Εσωτερική αμφίδρομη επικοινωνία στην εδραίωση κουλτούρας και κλίματος εμπιστοσύνης - ΟΤΕ



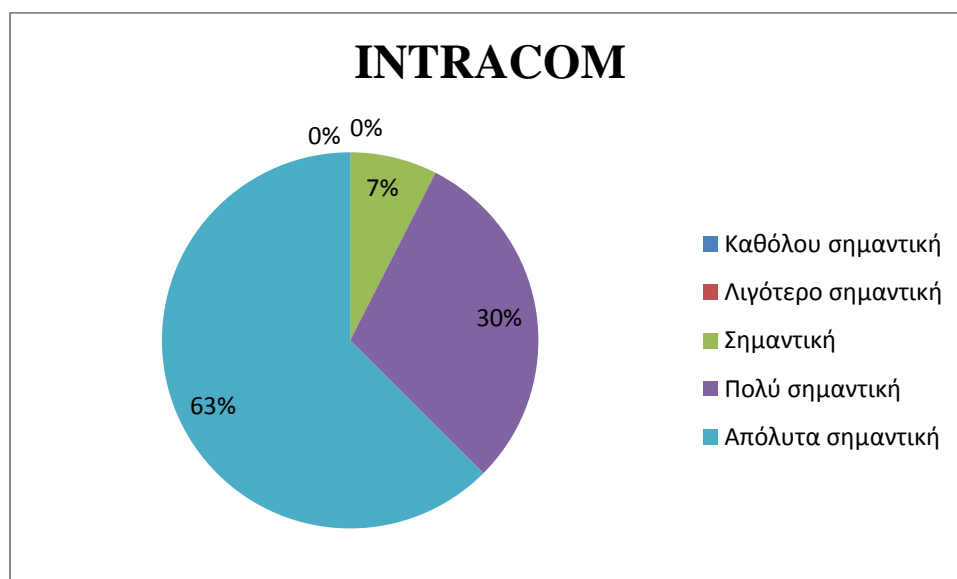
Εικόνα 7.19: Εσωτερική αμφίδρομη επικοινωνία στην εδραίωση κουλτούρας και κλίματος εμπιστοσύνης - ALPHA BANK

Ερώτηση 7: Πόσο σημαντική για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης θεωρείται τη διαδικασία της επικοινωνίας;

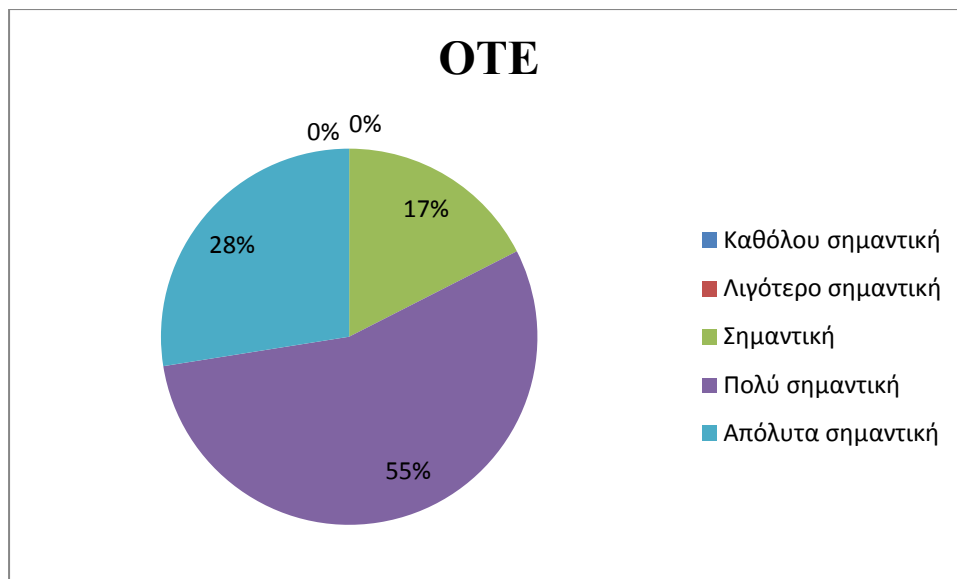


Εικόνα 7.20: Διαδικασία επικοινωνίας για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης

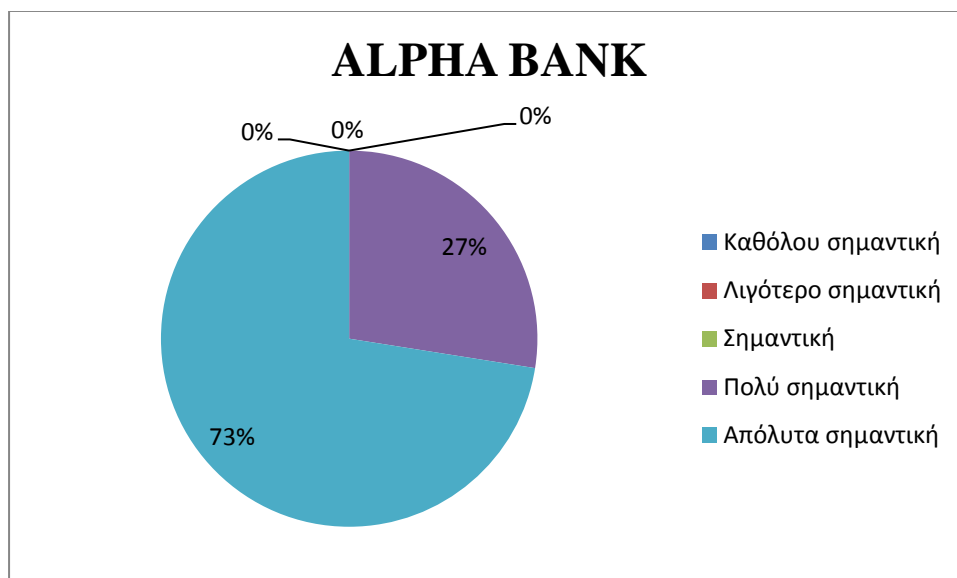
Όπως και με την προηγούμενη ερώτηση, έτσι και εδώ, τα ποσοστά συγκεντρώνονται στα υψηλά επίπεδα σημαντικότητας. Στην ερώτηση πόσο σημαντική θεωρείται για την επίτευξη των στόχων της μονάδας τη διαδικασία της επικοινωνίας, το 63% του δείγματος της INTRACOM απάντησε *απόλυτα σημαντική*, το 30% *πολύ σημαντική* και μονάχα το 7% *σημαντική*. Στον ΟΤΕ το μεγαλύτερο ποσοστό(55%) απάντησε *πολύ σημαντική*, το 28% *απόλυτα σημαντική* και το 17% *σημαντική*. Το δείγμα της ALPHA BANK ήταν πιο ξεκάθαρο στο ποσοστό σημαντικότητας της συγκεκριμένης ερώτησης, καθώς μόνο δυο απαντήσεις επιλέχθηκαν, *πολύ σημαντική* και *απόλυτα σημαντική*, 27% και 73% αντιστοίχως.



Εικόνα 7.21: Διαδικασία επικοινωνίας για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης - INTRACOM

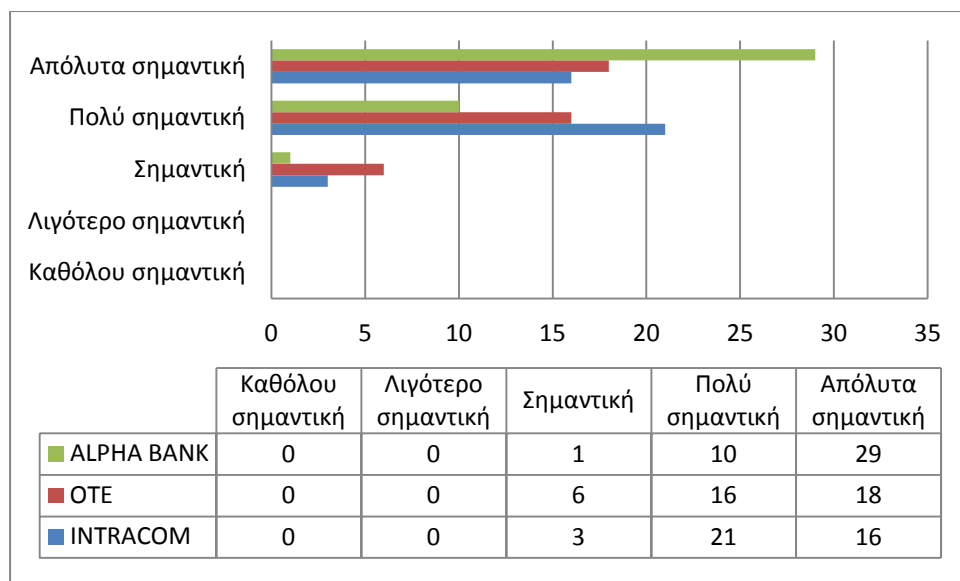


Εικόνα 7.22: Διαδικασία επικοινωνίας για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης - ΟΤΕ



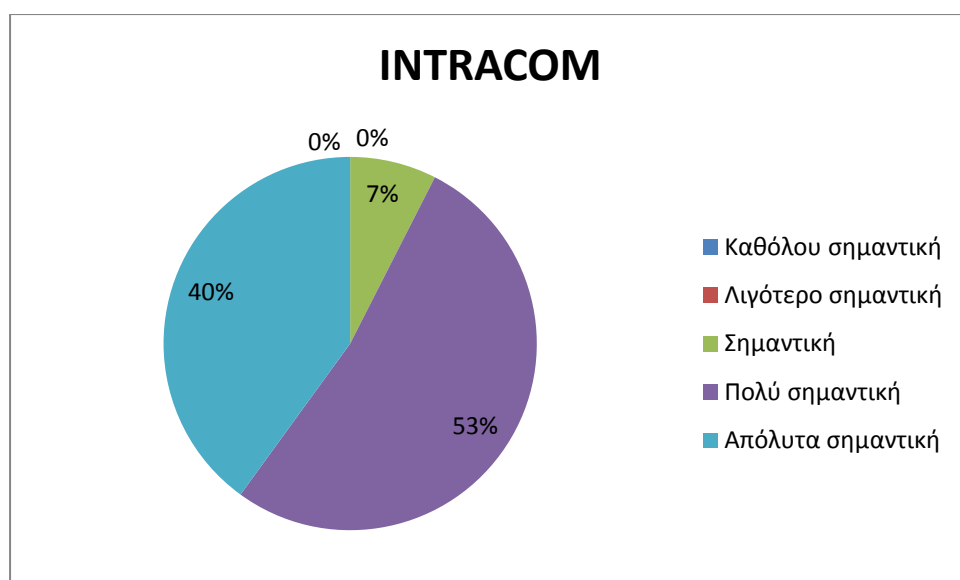
Εικόνα 7.23: Διαδικασία επικοινωνίας για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης - ALPHA BANK

Ερώτηση 8: Πόσο σημαντική θεωρείται ότι είναι η διερεύνηση καναλιών αμφίδρομης επικοινωνίας μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων;

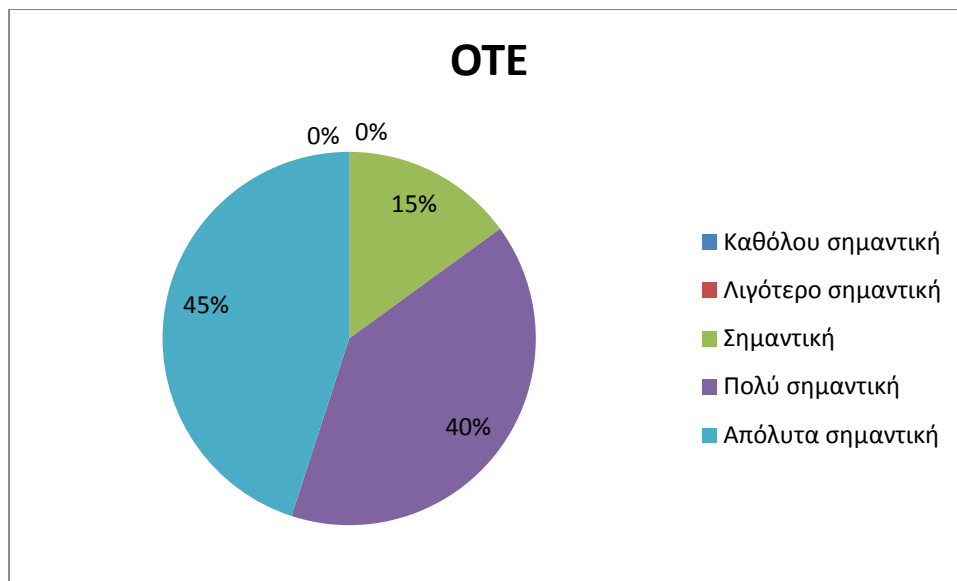


Εικόνα 7.24: Διερεύνηση καναλιών αμφίδρομης επικοινωνίας

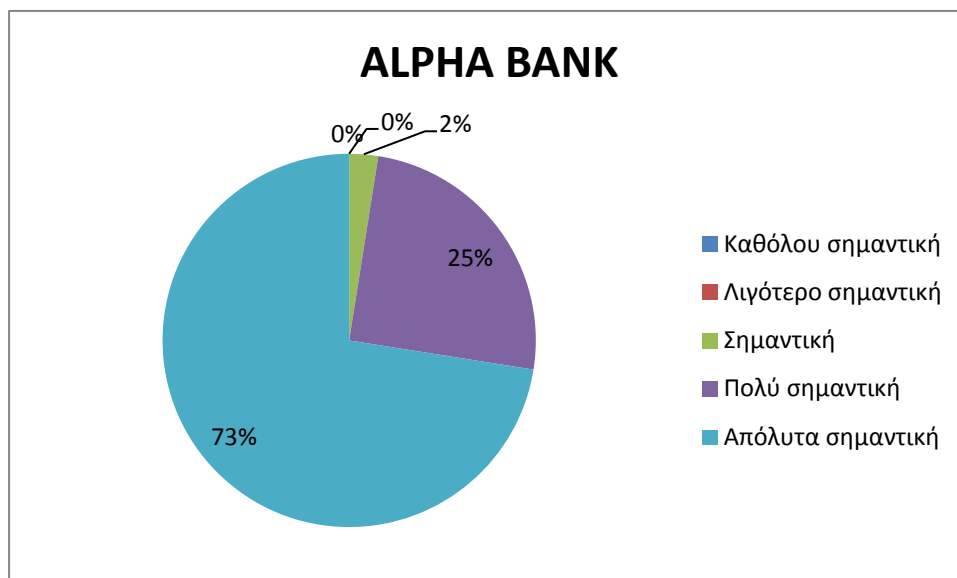
Τέλος, σε ανάλογη ερώτηση κατά πόσο θεωρείται σημαντική την διερεύνηση καναλιών αμφίδρομης επικοινωνίας, το δείγμα της INTRACOM απάντησε με ποσοστό 53% *πολύ σημαντική*, 40% *απόλυτα σημαντική* και 7% *σημαντική*. Στον OTE οι εργαζόμενοι απάντησαν 45% *απόλυτα σημαντική*, 40% *πολύ σημαντική* και 15% *σημαντική*. Για την τελευταία εταιρεία (ALPHA BANK) τα ποσοστά κατατάσσουν πρώτα με 73% την επιλογή *απόλυτα σημαντική*, 25% *πολύ σημαντική* και μόλις 2% *σημαντική*.



Εικόνα 7.25: Διερεύνηση καναλιών αμφίδρομης επικοινωνίας - INTRACOM



Εικόνα 7.26: Διερεύνηση καναλιών αμφίδρομης επικοινωνίας - ΟΤΕ



Εικόνα 7.27: Διερεύνηση καναλιών αμφίδρομης επικοινωνίας - ALPHA BANK

7.2 Ανάλυση επιχειρήσεων με τη χρήση της πολυκριτήριας μεθόδου MUSA

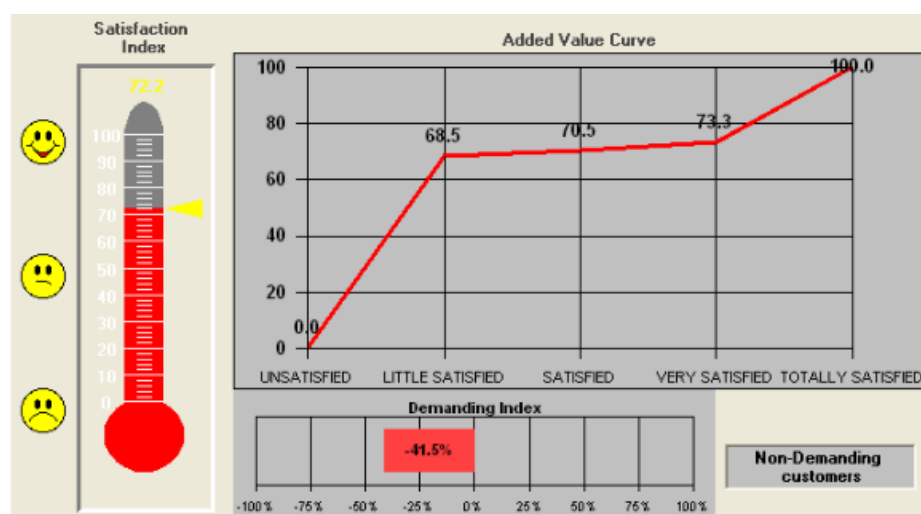
Όπως αναλύθηκε και στο προηγούμενο κεφάλαιο η ανάλυση των δεδομένων του ερωτηματολογίου, πέρα των ερωτήσεων όπου χρησιμοποιήθηκε η περιγραφική στατιστική, έγινε με τη χρήση της πολυκριτήριας μεθόδου MUSA (MULTICRITERIA Satisfaction Analysis). Βασικός σκοπός της μεθόδου αυτής είναι η σύνθεση των προτιμήσεων ενός συνόλου υποκειμένων-υπαλλήλων σε μια ποσοτική μαθηματική συνάρτηση αξιών.

7.2.1 Ανάλυση ΟΤΕ με τη χρήση της πολυκριτήριας μεθόδου MUSA

Η επεξεργασία των δεδομένων, μέσα από τη χρήση του λογισμικού MUSA, παρείχε τις εξής παρατηρήσεις και συμπεράσματα τα οποία συνοψίζονται παρακάτω.

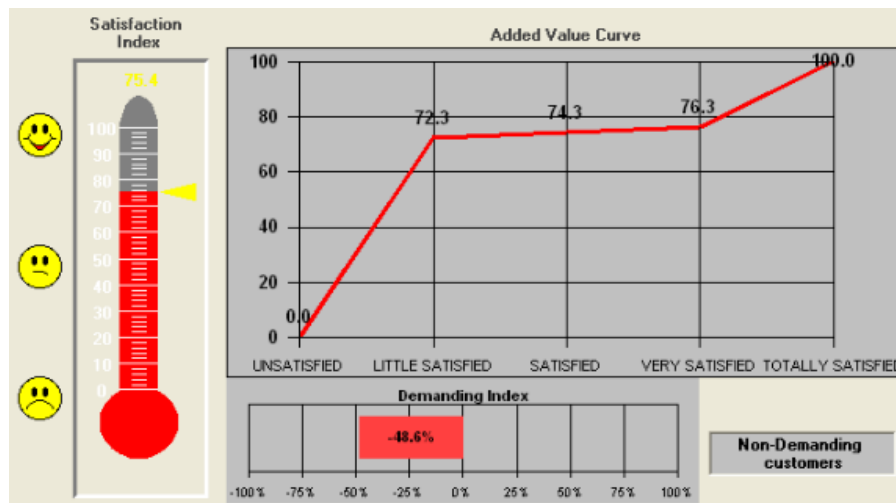
Η καμπύλη ολικής ικανοποίησης, από την ανάλυση της παλινδρόμησης όπως προκύπτει, μπορεί να δώσει συμπεράσματα τόσο για το συνολικό επίπεδο ικανοποίησης, όσο και για τη συμπεριφορά των ερωτηθέντων (απαιτητικότητα). Παρακάτω παρουσιάζονται για την επιχείρηση ΟΤΕ οι καμπύλες ολικής ικανοποίησης και για τις πέντε διαστάσεις ικανοποίησης που έχουν καθοριστεί.

A) Χρήση καναλιών



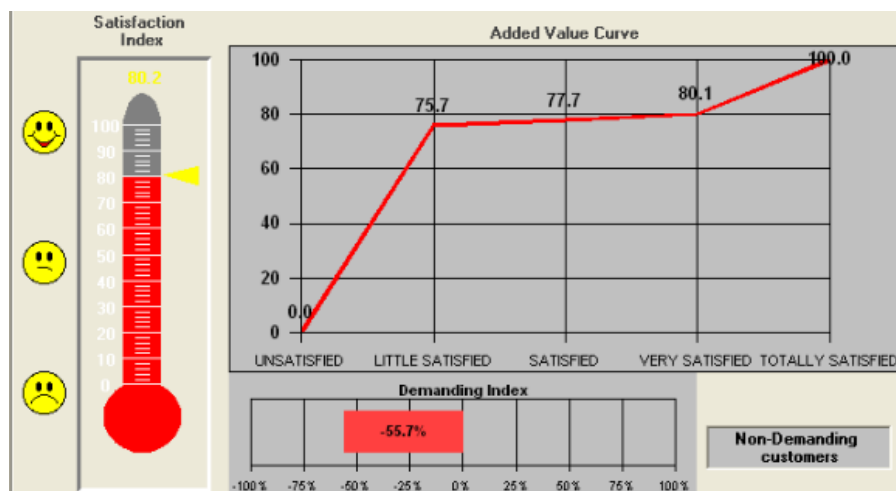
Εικόνα 7.28: Καμπύλη και δείκτης ολικής ικανοποίησης – χρήση καναλιών

Β) Συχνότητα χρήσης



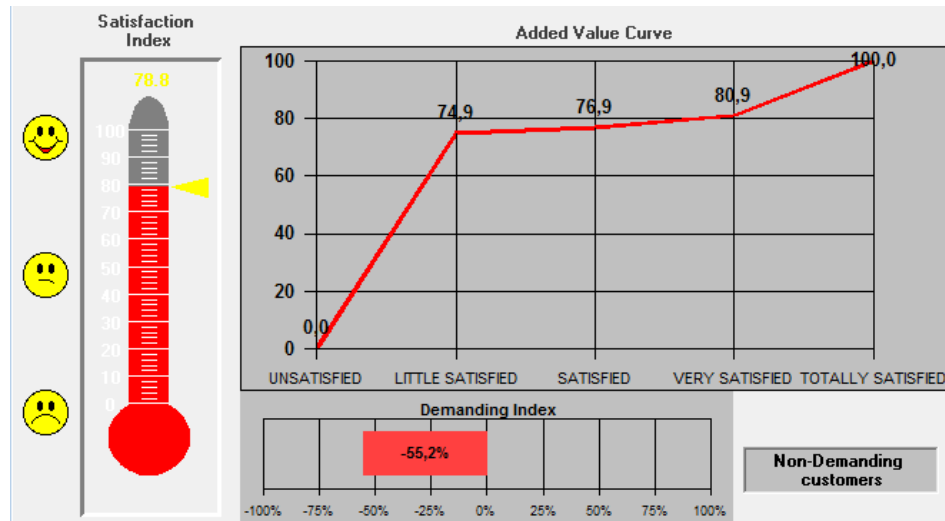
Εικόνα 7.29: Καμπύλη και δείκτης ολικής ικανοποίησης – συχνότητα χρήσης

Γ) Περιεχόμενο πληροφόρησης



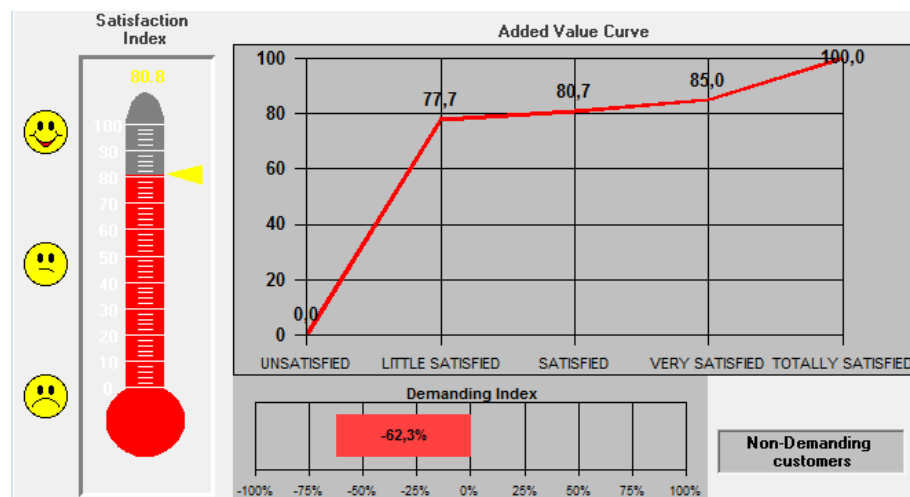
Εικόνα 7.30: Καμπύλη και δείκτης ολικής ικανοποίησης – περιεχόμενο πληροφόρησης

Δ) Ανατροφοδότηση που παρέχετε



Εικόνα 7.31: Καμπύλη και δείκτης ολικής ικανοποίησης – ανατροφοδότηση που παρέχετε

Ε) Ανατροφοδότηση που λαμβάνετε



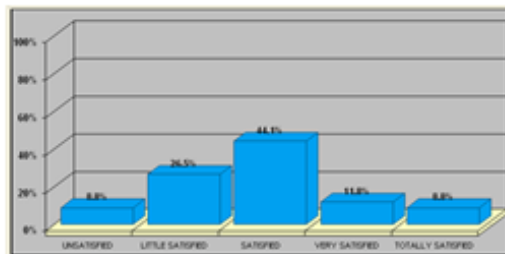
Εικόνα 7.32: Καμπύλη και δείκτης ολικής ικανοποίησης – ανατροφοδότηση που λαμβάνετε

Παρατηρείται ότι το επίπεδο συνολικής ικανοποίησης για τους εργαζόμενους που δηλώνουν από *Λίγο Ικανοποιημένος/η* έως και *Πολύ Ικανοποιημένος/η* για τον ΟΤΕ είναι, αντιστοίχως, στη μέγιστη τιμή του στο 73,3%, 76,3%, 80,1%, 80,9% και 85%. Επιπλέον, από τα παραπάνω στοιχεία προκύπτει ότι ο ολικός δείκτης ικανοποίησης παραμένει σε υψηλά επίπεδα με μικρότερο εκείνο της διάστασης ικανοποίησης, *χρήση καναλιών* (72,2%) και υψηλότερο ποσοστό της διάστασης *ανατροφοδότηση που λαμβάνετε*, 80,8%.

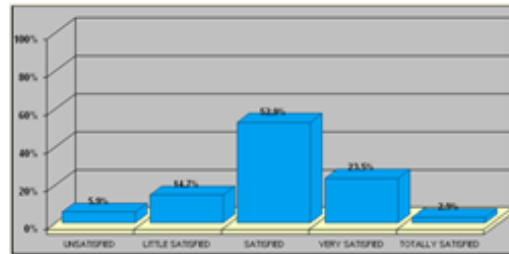
Από τις συναρτήσεις ικανοποίησης των διαγραμμάτων μπορούμε να συμπεράνουμε ότι το προσωπικό του ΟΤΕ κατατάσσεται στην κατηγορία των «μη απαιτητικών» υποκειμένων με τον γενικό δείκτη απαιτητικότητας να κυμαίνεται από -41,5% έως -62,3%. Οι συναρτήσεις έχουν κοίλη μορφή γεγονός που υποδηλώνει ότι τα υποκείμενα της έρευνας δείχνουν ικανοποιημένα παρόλο που εκπληρώνεται ένα μικρό ποσοστό των προσδοκιών τους. Θα πρέπει βέβαια να επαναλάβουμε ότι ο ΟΤΕ συμμετείχε στην έρευνα με 6 κριτήρια

7.2.1.1 Απεικόνιση και ανάλυση κριτηρίων ικανοποίησης ΟΤΕ

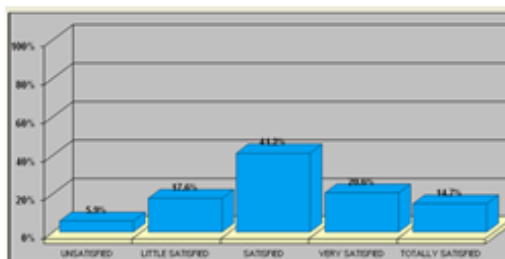
1^ο κριτήριο: Προσωπική επαφή



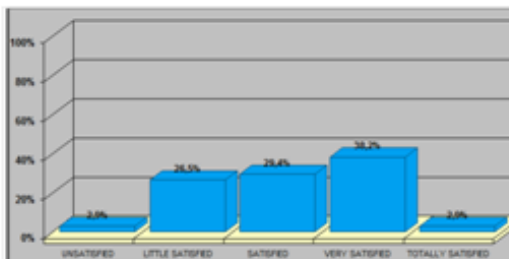
Χρήση καναλιών



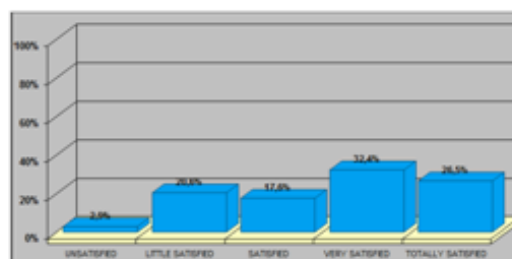
Συχνότητα χρήσης



Περιεχόμενο πληροφόρησης



Ανατροφοδότηση που παρέχετε



Ανατροφοδότηση που λαμβάνετε

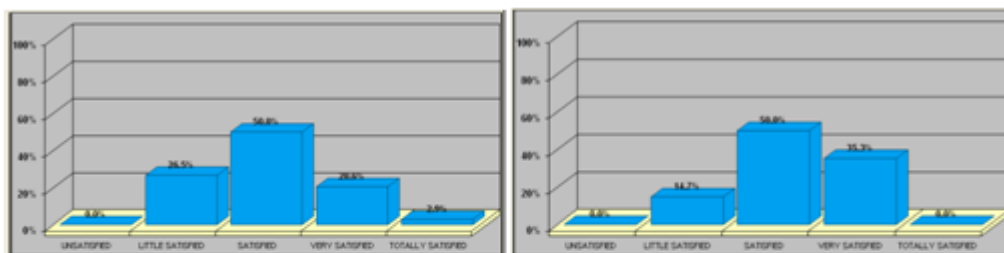
Εικόνα 7.33: Συχνότητες απαντήσεων στο κριτήριο προσωπική επαφή

Η ανάλυση του κριτηρίου *προσωπική επαφή* για τους υπαλλήλους του ΟΤΕ έδειξε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό της τάξεως του 64,7%, 79,3%, 76,5%, 70,5% και 76,5%, αντιστοίχως με τις διαστάσεις, εμφανίζονται από *ικανοποιημένοι* μέχρι *απόλυτα ικανοποιημένοι*.

Αξίζει να σημειωθεί πως οι διαστάσεις ικανοποίησης περιεχόμενο πληροφόρησης και ανατροφοδότηση που λαμβάνετε συγκεντρώνουν το ίδιο συνολικό ποσοστό θετικής ικανοποίησης, με τη δεύτερη διάσταση να παρουσιάζει ιδιαίτερα υψηλά ποσοστά στις επιλογές πολύ ικανοποιημένος/η και απόλυτα ικανοποιημένος/η.

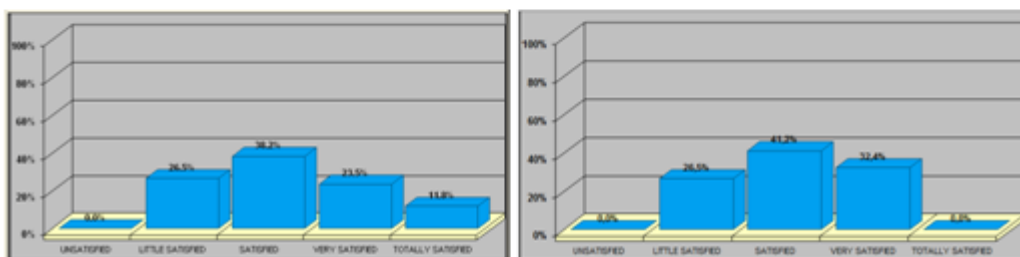
Οι εργαζόμενοι που εμφανίζονται καθόλου ικανοποιημένοι δε ξεπερνούν το 10% και στις διαστάσεις ικανοποίησης ανατροφοδότηση που παρέχετε και ανατροφοδότηση που λαμβάνετε ίσα που αγγίζουν το 3%.

2^ο κριτήριο: Τηλεφωνική επικοινωνία



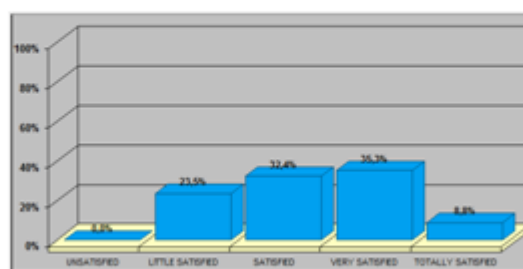
Χρήση καναλιών

Συχνότητα χρήσης



Περιεχόμενο πληροφόρησης

Ανατροφοδότηση που παρέχετε



Ανατροφοδότηση που λαμβάνετε

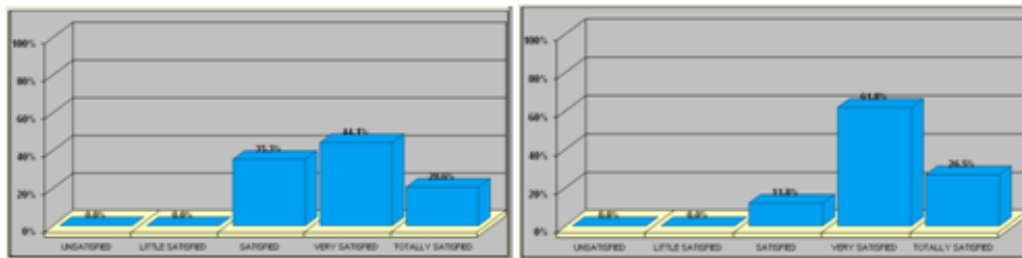
Εικόνα 7.34: Συχνότητες απαντήσεων στο κριτήριο τηλεφωνική επικοινωνία

Αξιοσημείωτες οι διακυμάνσεις που παρουσιάζει το δεύτερο κριτήριο, *τηλεφωνική επικοινωνία*, καθώς τα ποσοστά συγκεντρώνονται στα υψηλά επίπεδα ικανοποίησης. Ποσοστά βέβαια που δε δημιουργούν έκπληξη καθώς η συγκεκριμένη εταιρεία βασίζεται πάνω στα μέσα επικοινωνίας και την ανάπτυξη νέων μέσων επικοινωνίας.

Έτσι, για την πρώτη διάσταση ικανοποίησης, *χρήση καναλιών*, το μεγαλύτερο ποσοστό το εμφανίζουν οι «ουδέτεροι», 50% ενώ οι *πολύ ικανοποιημένοι* έως *απόλυτα ικανοποιημένοι* καλύπτουν το 23,5%. Συνολικά, δηλαδή, το 73,5% εμφανίζεται ικανοποιημένο απέναντι σε αυτό το κριτήριο. Για την *συχνότητα χρήσης* το συνολικό ποσοστό των ικανοποιημένων λαμβάνει το 85,3%. Το *περιεχόμενο πληροφόρησης* το 73,5%, η *διάσταση ανατροφοδότηση που παρέχετε* το 73,6% και το τελευταίο κριτήριο το 76,5%.

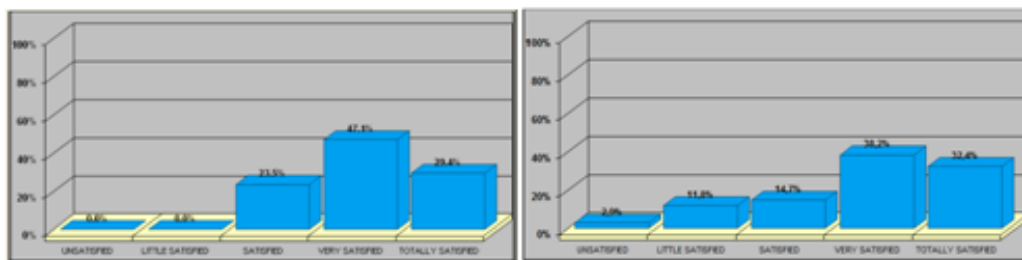
Όσον αφορά τα χαμηλά επίπεδα ικανοποίησης, η επιλογή *καθόλου ικανοποιημένος/η* δε συγκεντρώνει καμία απάντηση ενώ η επιλογή *λίγο ικανοποιημένος/η* να παίρνει τη μεγαλύτερη τιμή του στο 26,5% και τη μικρότερη στο 14,7%.

3^ο κριτήριο: Ηλεκτρονικό ταχυδρομείο



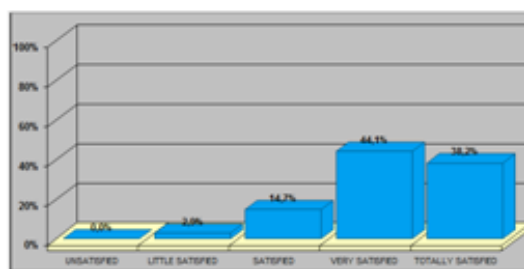
Χρήση καναλιών

Συχνότητα χρήσης



Περιεχόμενο πληροφόρησης

Ανατροφοδότηση που παρέχετε



Ανατροφοδότηση που λαμβάνετε

Εικόνα 7.35: Συχνότητες απαντήσεων στο κριτήριο ηλεκτρονικό ταχυδρομείο

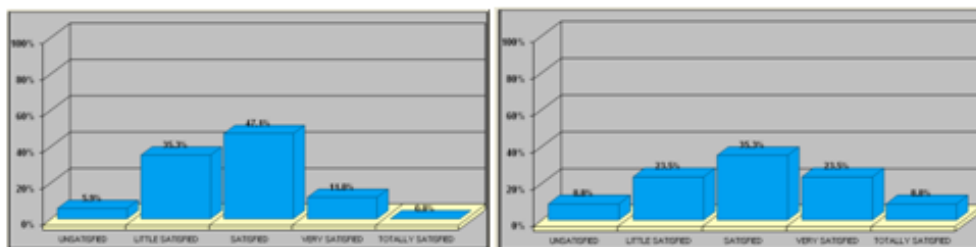
Στο τρίτο κριτήριο, *ηλεκτρονικό ταχυδρομείο* ή όπως είναι διαδεδομένο *e-mail*, τα αποτελέσματα είναι εντυπωσιακά. Το *e-mail* είναι ο πιο γρήγορος, άμεσος και οικονομικός τρόπος επικοινωνίας και ανταλλαγής πληροφοριών, επομένως για μία εταιρεία τηλεπικοινωνιών η χρήση του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου είναι απαραίτητο εργαλείο κάτι που δικαιολογεί τα υψηλά επίπεδα.

Πιο συγκεκριμένα, για τις τρεις πρώτες διαστάσεις ικανοποίησης, *χρήση καναλιών*, *συχνότητα χρήσης* και *περιεχόμενο πληροφόρησης* το 100% των απαντήσεων συγκεντρώθηκε στα θετικά επίπεδα ικανοποίησης. Τα ποσοστά των απόλυτα ικανοποιημένων διαμορφώνονται ως 20,6%, 26,5% και 29,4% αντίστοιχα.

Τα άλλα δυο κριτήρια, *ανατροφοδότηση που παρέχετε* και *ανατροφοδότηση που λαμβάνετε*, εμφανίζουν δειλά χαμηλά ποσοστά. Το 14,7% για αυτή τη πρώτη

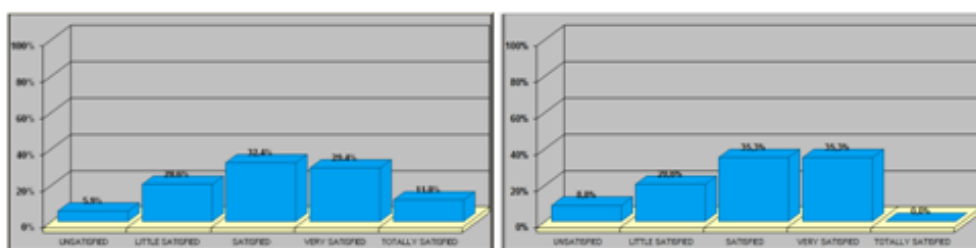
διάσταση απάντησε από *καθόλου ικανοποιημένος/η* έως *λίγο ικανοποιημένος/η* ενώ μόλις το 2,9% για τη τελευταία διάσταση απάντησε *λίγο ικανοποιημένος/η*.

4^ο κριτήριο: Εταιρικά έντυπα



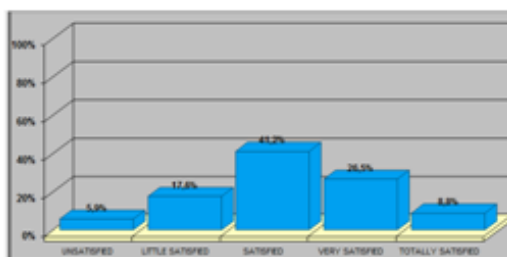
Χρήση καναλιών

Συχνότητα χρήσης



Περιεχόμενο πληροφόρησης

Ανατροφοδότηση που παρέχετε



Ανατροφοδότηση που λαμβάνετε

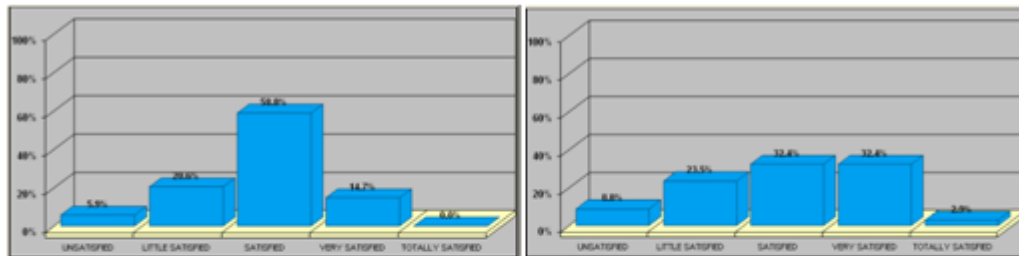
Εικόνα 7.36: Συχνότητες απαντήσεων στο κριτήριο εταιρικά έντυπα

Όσον αφορά το κριτήριο *εταιρικά έντυπα* το σκηνικό αλλάζει με το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων να εμφανίζονται «ουδέτεροι» και τα ποσοστά των *καθόλου έως και λίγο ικανοποιημένων* να κερδίζουν έδαφος. Με άλλα λόγια τα χαμηλά επίπεδα ικανοποίησης να συγκεντρώνουν ποσοστά 41,2%, 32,3%, 26,5%, 29,4% και 23,5% για τις αντίστοιχες διαστάσεις ικανοποίησης.

Τα ποσοστά των υποκειμένων-υπαλλήλων που απάντησαν *ικανοποιημένοι* αγγίζουν το 47,1%, 35,3%, 32,4%, 35,3% και το 41,2% στις αντίστοιχες εξεταζόμενες διαστάσεις. Οι απόλυτα ικανοποιημένοι στην πρώτη διάσταση καθώς και στη διάσταση ικανοποίησης *ανατροφοδότηση που παρέχετε* δεν εμφανίζουν καμία

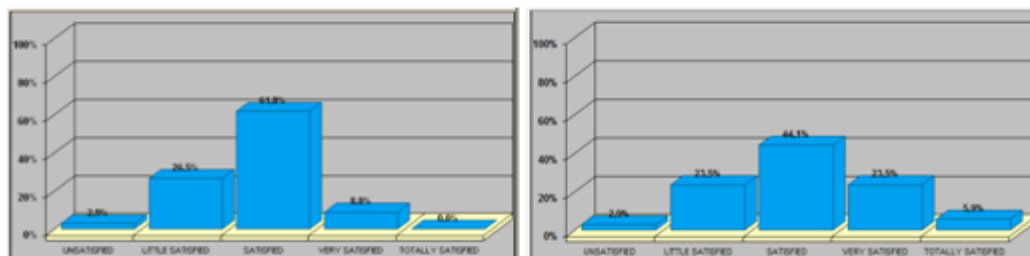
απάντηση, στη συχνότητα χρήσης των καναλιών και ανατροφοδότηση που λαμβάνετε καταφέρνουν να συγκεντρώσουν μόλις το 8,8% ενώ, τέλος, το μεγαλύτερο ποσοστό το κατέχει η συχνότητα περιεχόμενο πληροφόρησης με 11,8%.

5^ο κριτήριο: Ομαδικές/Διατμηματικές συναντήσεις



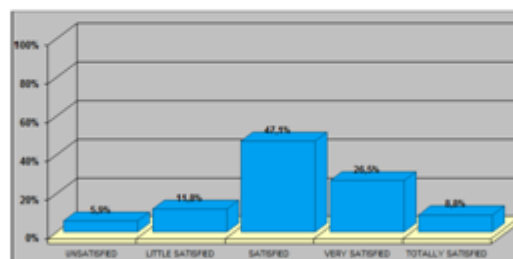
Χρήση καναλιών

Συχνότητα χρήσης



Περιεχόμενο πληροφόρησης

Ανατροφοδότηση που παρέχετε



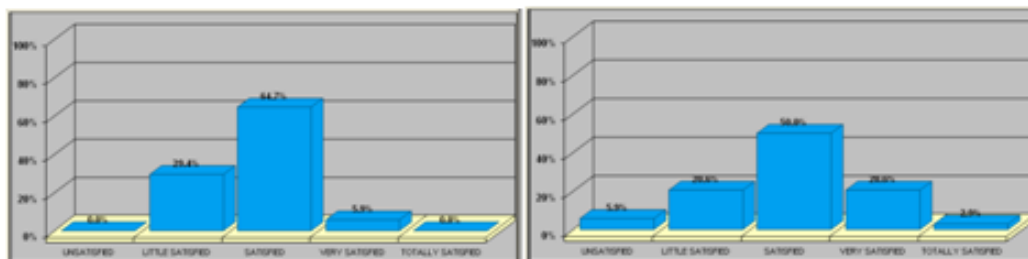
Ανατροφοδότηση που λαμβάνετε

Εικόνα 7.37: Συχνότητες απαντήσεων στο κριτήριο ομαδικές/διατμηματικές συναντήσεις

Η συχνότητα ομαδικές/διατμηματικές συναντήσεις εμφανίζει μεγάλα ποσοστά στην επιλογή *ικανοποιημένος/η* με τα αντίστοιχα ποσοστά να κυμαίνονται 58,8%, 32,4%, 61,8%, 44,1% και 47,1%. Όπως και στο προηγούμενο κριτήριο έτσι και σε αυτό τα υποκείμενα φάνηκαν συγκρατημένα ως προς τις ακραίες απαντήσεις ικανοποίησης. Σε κάποιες διαστάσεις ικανοποίηση, *χρήση καναλιών* και *περιεχόμενο πληροφόρησης*, τα χαμηλά ποσοστά ήταν μεγαλύτερα συγκριτικά με τα υψηλά.

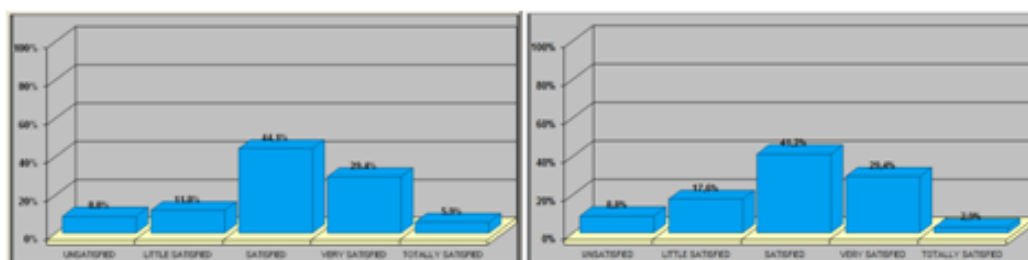
Πιο αναλυτικά, τα χαμηλά ποσοστά, καθόλου ικανοποιημένος/η και λίγο ικανοποιημένος, κάλυψαν το 26,5%, 32,3%, 29,4%, 26,4% και το 17,7% των απαντήσεων. Τα θετικά επίπεδα ικανοποίησης συγκέντρωσαν το 14,7%, 35,3%, 8,8%, 29,4% και το 35,3% των συνολικών απαντήσεων.

6^ο κριτήριο: Έντυπα εσωτερικής επικοινωνίας



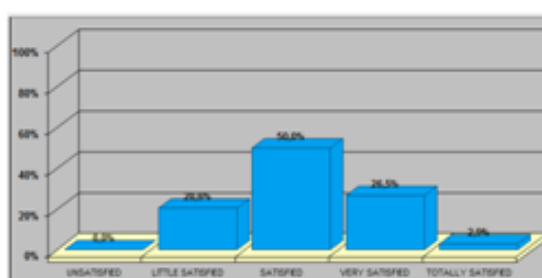
Χρήση καναλιών

Συχνότητα χρήσης



Περιεχόμενο πληροφόρησης

Ανατροφοδότηση που παρέχετε



Ανατροφοδότηση που λαμβάνετε

Εικόνα 7.38: Συχνότητες απαντήσεων στο κριτήριο έντυπα εσωτερικής επικοινωνίας

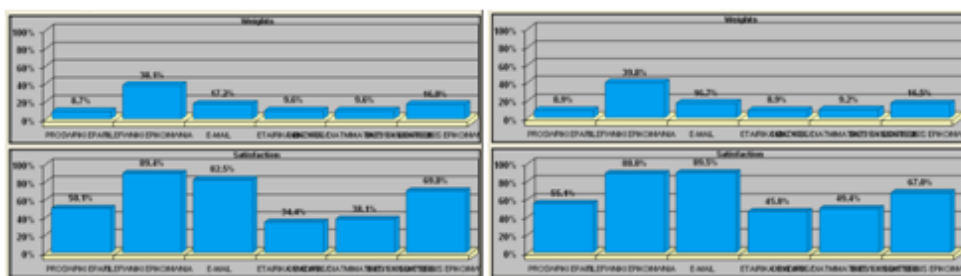
Ουδέτεροι εμφανίζονται οι υπάλληλοι του ΟΤΕ ως προς το κριτήριο έντυπα εσωτερικής επικοινωνίας. Με τα μεγαλύτερα ποσοστά να συγκεντρώνονται στην επιλογή ικανοποιημένος/η, 64,7%, 50%, 44,1%, 41,2% και 50,%, στις αντίστοιχες συχνότητες έρευνας. Τα επίπεδα όσον εμφανίζονται καθόλου ικανοποιημένοι και αντίστοιχα απόλυτα ικανοποιημένοι δε ξεπερνούν το 10%. Με το σύνολό των

διαστάσεων ικανοποίησης στο χαμηλό επίπεδο να επικρατεί του υψηλότερου. Μονάχα η διάσταση *χρήση καναλιών* συγκεντρώνει μηδενικό ποσοστό και στα δυο άκρα.

7.2.1.2 Βάρη και μέσοι δείκτες ικανοποίησης κριτηρίων

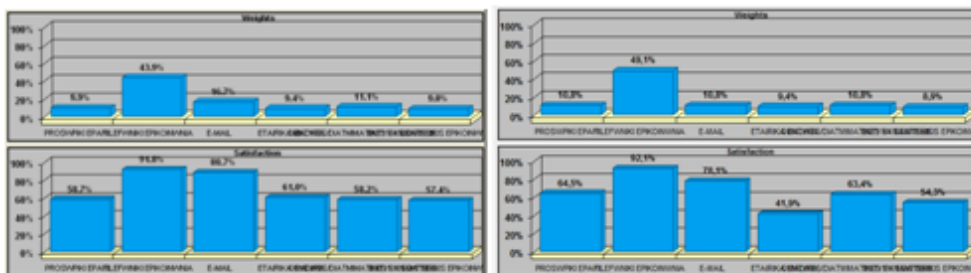
Όπως αναφέρθηκε και στο 2^ο μέρος, από την ανάλυση της MUSA προκύπτουν τα βάρη (weights) των κριτηρίων (σύμφωνα με την αλγοριθμική διαδικασία που παρουσιάζεται στη σελ. 39). Τα βάρη υποδηλώνουν το σχετικό βαθμό σημαντικότητας που δίνει το σύνολο των εργαζομένων των επιχειρήσεων στις αξίες των διαστάσεων ικανοποίησης που έχουν καθοριστεί στη παρούσα έρευνα.

Όπως είναι φυσικό, τα ποσοστά των βαρών κάθε κριτηρίου αθροίζουν στο 100%, αφού πρόκειται στην ουσία για τους βαθμούς παραχώρησης (trade-offs) μεταξύ των αξιών στα κριτήρια. Ωστόσο, η ανάλυση των βαρών είναι καλύτερο να γίνεται παράλληλα με τα επίπεδα ικανοποίησης (satisfaction) για τα συγκεκριμένα κριτήρια.



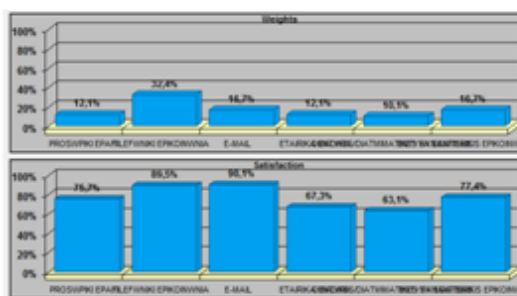
Χρήση καναλιών

Συχνότητα χρήσης



Περιεχόμενο πληροφόρησης

Ανατροφοδότηση που παρέχετε



Ανατροφοδότηση που λαμβάνετε

Εικόνα 7.39: Βάρη κριτηρίων και επίπεδο ικανοποίησης

Από την ανάλυση των βαρών, όπως δείχνουν τα παραπάνω διαγράμματα (Εικόνα 7.39), το πιο σημαντικό κριτήριο για τη διαμόρφωση της ικανοποίησης των εργαζομένων του ΟΤΕ και στις πέντε εξεταζόμενες διαστάσεις ικανοποίησης είναι η *προσωπική επαφή*. Το κριτήριο αυτό συμμετέχει στη διαμόρφωση της συνολικής ικανοποίησης σε ποσοστό 38,1%, 39,8%, 43,9%, 49,1% και 32,4%, για τις αντίστοιχες συχνότητες.

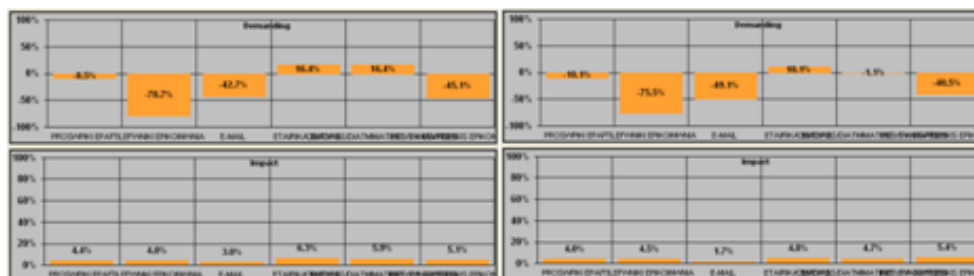
Επόμενο σημαντικό κριτήριο είναι το *ηλεκτρονικό ταχυδρομείο* με ποσοστό της τάξεως του 17,2%, 16,7%, 16,7%, 10,8% και 16,7%, αντιστοίχως. Για την διάσταση ικανοποίησης *ανατροφοδότηση που παρέχετε* το ίδιο ποσοστό (10,8%)

λαμβάνουν και τα κριτήρια *προσωπική επαφή* και *ομαδικές/διατμηματικές συναντήσεις*. Τέλος, για τη διάσταση *ανατροφοδότηση που λαμβάνετε* το ποσοστό 16,7% το κατέχει και το κριτήριο *έντυπα εσωτερικής επικοινωνίας*.

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 τον ΟΤΕ η ικανοποίηση από τα κριτήρια *τηλεφωνική επικοινωνία* και *ηλεκτρονικό ταχυδρομείο* ξεπερνά το 80%. Πιο συγκεκριμένα, για τη πρώτη διάσταση ικανοποίησης, *χρήση καναλιών*, πρώτο έρχεται το κριτήριο *τηλεφωνική επικοινωνία* με ποσοστό 89,4% και μετά ακολουθεί με 82,5% το *ηλεκτρονικό ταχυδρομείο*. Για την δεύτερη διάσταση ανατρέπονται οι θέσεις των δυο αυτών κριτηρίων με πρώτο το *ηλεκτρονικό ταχυδρομείο* με ποσοστό της τάξεως του 89,5% ενώ η *τηλεφωνική επικοινωνία* παίρνει τη δεύτερη θέση με ποσοστό 88,8%.

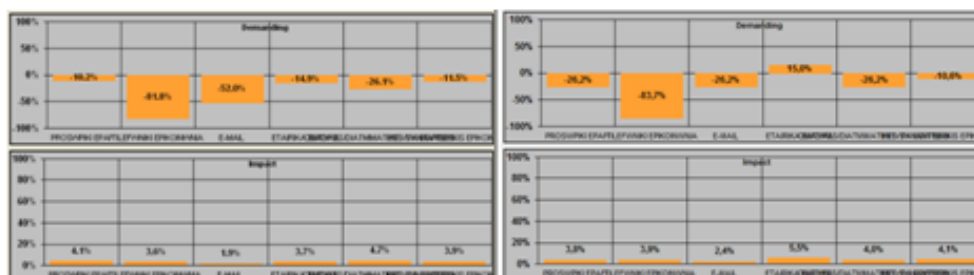
Προχωρώντας στη διάσταση *περιεχόμενο πληροφόρησης* η *τηλεφωνική επικοινωνία* είναι και πάλι στη πρώτη θέση με ποσοστό 91,8% ενώ το *ηλεκτρονικό ταχυδρομείο* στη δεύτερη με ποσοστό 88,7%. Το ίδιο σκηνικό επικρατεί και στη διάσταση ικανοποίησης *ανατροφοδότηση που παρέχετε* με τα ποσοστά να διαμορφώνονται στο 92,1% και 78,1%, αντιστοίχως. Αλλαγή στις δυο πρώτες θέσεις έχουμε στη τελευταία διάσταση με το *ηλεκτρονικό ταχυδρομείο* να λαμβάνει ποσοστό 90,1% και την *τηλεφωνική επικοινωνία* 89,5%.

7.2.1.3 Δείκτες απαιτητικότητας και αποδοτικότητας



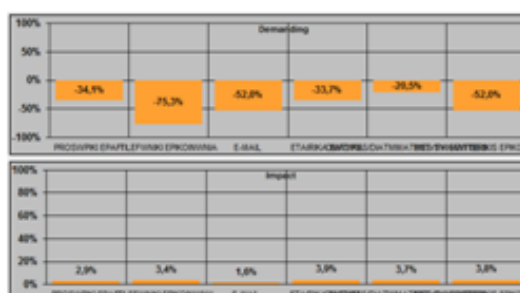
Χρήση καναλιών

Συχνότητα χρήσης



Περιεχόμενο πληροφόρησης

Ανατροφοδότηση που παρέχετε



Ανατροφοδότηση που λαμβάνετε

Εικόνα 7.40: Μέσοι δείκτες απαιτητικότητας και αποτελεσματικότητας κριτηρίων

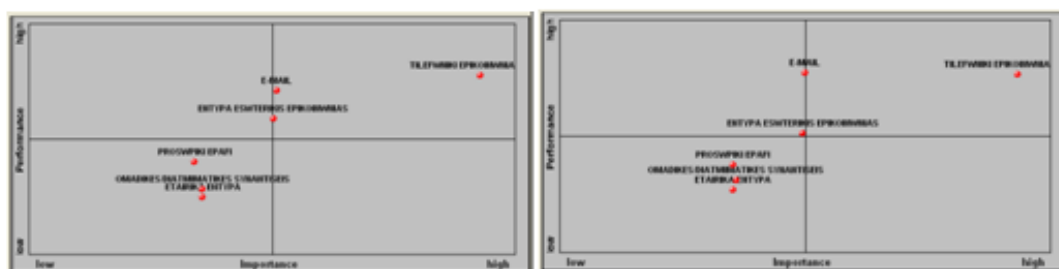
Στα παραπάνω σχήματα εμφανίζονται οι μέσοι δείκτες απαιτητικότητας (demanding) και αποτελεσματικότητας (impact) των κριτηρίων της εν λόγω έρευνας. Οι μέσοι δείκτες αποδοτικότητας δείχνουν το μέγεθος της προσπάθειας που καταβάλλεται για τη βελτίωση ενός χαρακτηριστικού, δεδομένου ότι όσο πιο απαιτητικοί είναι οι πελάτες τόσο περισσότερο πρέπει να βελτιωθεί το επίπεδο ικανοποίησης για να εκπληρωθούν οι προσδοκίες τους.

Όπως παρατηρείται, λοιπόν, οι εργαζόμενοι της επιχείρησης ΟΤΕ εμφανίζουν διαφορές ως προς την απαιτητικότητα τους ανάλογα με τη διάσταση ικανοποίησης από την οποία εξετάζονται. Ξεκινώντας από τη διάσταση *χρήση καναλιών* παρατηρείται ότι τα υποκείμενα είναι πιο απαιτητικά ως προς το κριτήριο *εταιρικά έντυπα* (6,3%). Για τη *συχνότητα χρήσης* η απαιτητικότητα των εργαζομένων στρέφεται στο κριτήριο *έντυπα εσωτερικής επικοινωνίας* με το δείκτη να αγγίζει το 5,4%.

Στη επόμενη διάσταση, *περιεχόμενο πληροφόρησης*, οι εργαζόμενοι εμφανίζονται πιο απαιτητικοί ως προς το κριτήριο *ομαδικές/διατμηματικές συναντήσεις* (4,7%). Τέλος για τις διαστάσεις ικανοποίησης που απομένουν οι υπάλληλοι είναι πιο απαιτητικοί ως προς το κριτήριο *εταιρικά έντυπα* με ποσοστά 5,5% και 3,9%, αντιστοίχως.

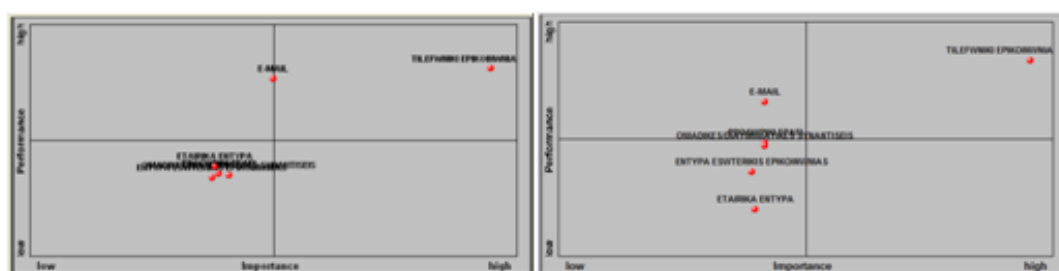
Λιγότερο απαιτητικοί εμφανίζονται οι εργαζόμενοι όσον αφορά το κριτήριο της *ηλεκτρονικό ταχυδρομείο*. Το κριτήριο αυτό βρίσκεται στη τελευταία θέση με ποσοστά 3%, 1,7%, 1,9%, 2,4% και 1,6% για τις αντίστοιχες διαστάσεις.

7.2.1.4 Διαγράμματα δράσης



Χρήση καναλιών

Συχνότητα χρήσης



Περιεχόμενο πληροφόρησης

Ανατροφοδότηση που παρέχετε



Ανατροφοδότηση που λαμβάνετε

Εικόνα 7.41: Διάγραμμα δράσης συνολικής ικανοποίησης

Συνδυάζοντας τα βάρη των κριτηρίων ικανοποίησης με τους μέσους δείκτες ικανοποίησης, υπολογίζονται τα διαγράμματα δράσης. Τα διαγράμματα αυτά βοηθούν ώστε να προσδιοριστούν ποια είναι τα δυνατά και ποια είναι τα αδύνατα σημεία ικανοποίησης των ερωτηθέντων. Επιπρόσθετα, τα σχεδιαγράμματα αυτά δείχνουν προς ποια κατεύθυνση πρέπει να στραφούν οι προσπάθειες βελτίωσης. Ουσιαστικά, τα διαγράμματα αυτά είναι χάρτες απόδοσης – σημαντικότητας. Τα διαγράμματα που θα παρουσιαστούν στη συνέχεια, είναι όλα σχετικά.

Στο συνολικό διάγραμμα δράσης συνολικής ικανοποίησης του ΟΤΕ παρατηρείται ότι στο τεταρτημόριο της περιοχής δράσης (χαμηλή απόδοση/ υψηλή σημαντικότητα) δε βρίσκεται κανένα κριτήριο. Στη συγκεκριμένη περιοχή ανήκουν τα κριτήρια για τα όποια οι εργαζόμενοι δεν είναι ικανοποιημένοι και τα οποία θα

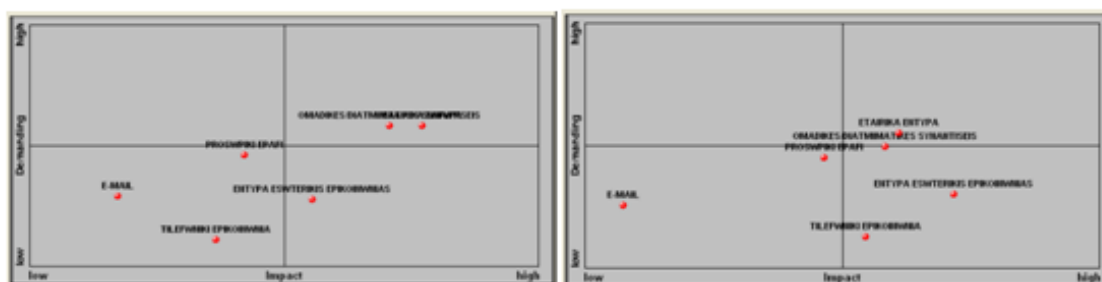
πρέπει να αποτελέσουν πρώτη προτεραιότητα της επιχείρησης. Αυτό υποδηλώνει ότι δεν υπάρχουν σημαντικοί τρόποι επικοινωνίας για το προσωπικό της επιχείρησης από τους οποίους δεν είναι ευχαριστημένοι. Με άλλα λόγια δεν υφίστανται οι κρίσιμοι αυτοί τρόποι επικοινωνίας που πρέπει να βελτιωθούν ώστε να αυξηθεί το επίπεδο ικανοποίησης του προσωπικού.

Στην περιοχή ισχύουσας κατάστασης (χαμηλή απόδοση και χαμηλή σημαντικότητα), κατά κύριο λόγο βρίσκονται τα κριτήρια *προσωπική επαφή, ομαδικές/διατμηματικές συναντήσεις και εταιρικά έντυπα*. Ο ΟΤΕ θα πρέπει να δώσει τη δέουσα προσοχή, καθώς αν μελλοντικά αυξηθεί η σημαντικότητα στα κριτήρια αυτά, η απόδοση θα παραμείνει χαμηλή και αυτό θα δημιουργήσει πρόβλημα το οποίο θα χρίζει άμεσης αντιμετώπισης.

Επιπλέον, από το παραπάνω διάγραμμα δράσης βλέπουμε ότι τα κριτήρια *ηλεκτρονικό ταχυδρομείο και έντυπα εσωτερικής επικοινωνίας* βρίσκονται ακριβώς πάνω στη διαχωριστική γραμμή μεταξύ των γειτνιαζόντων τεταρτημορίων. Συνεπώς, αν το δείγμα ήταν λίγο διαφορετικό, πιθανώς να άλλαζε και το τεταρτημόριο του κάθε υποκριτηρίου δίνοντας είτε στο πρώτο είτε στο δεύτερο προτεραιότητα.

Στο τελευταίο τεταρτημόριο, στη περιοχή μεταφοράς πόρων (υψηλή απόδοση και χαμηλή σημαντικότητα) ανήκουν τα κριτήρια εκείνα τα οποία δεν ανήκουν στις πρώτες προτεραιότητες-ανάγκες της επιχείρησης. Στη περιοχή αυτή δεν ανήκει κανένα κριτήριο παρά μόνο στη συχνότητα *περιεχόμενο πληροφόρησης* όπου βρίσκεται το κριτήριο *ηλεκτρονικό ταχυδρομείο* και στη *συχνότητα χρήσης* το κριτήριο, *έντυπα εσωτερικής επικοινωνίας*.

7.2.1.5 Διαγράμματα βελτίωσης



Χρήση καναλιών

Συχνότητα χρήσης



Περιεχόμενο πληροφόρησης

Ανατροφοδότηση που παρέχετε



Ανατροφοδότηση που λαμβάνετε

Εικόνα 7.42: Διάγραμμα βελτίωσης συνολικής ικανοποίησης

Τα διαγράμματα δράσης ενώ είναι σε θέση να υποδείξουν ποιες είναι αυτές οι διαστάσεις ικανοποίησης που πρέπει να βελτιωθούν, δεν μπορούν να προσδιορίσουν ποιο θα είναι το αποτέλεσμα των ενεργειών βελτίωσης ούτε το μέγεθος της προσπάθειας που χρειάζεται για να επιτευχθεί η προσδοκώμενη βελτίωση. Έτσι, λοιπόν, για να αντιμετωπιστεί αυτό το πρόβλημα, χρησιμοποιούνται τα διαγράμματα βελτίωσης.

Στο συνολικό διάγραμμα βελτίωσης του ΟΤΕ τα κριτήρια επικεντρώνονται στα τεταρτημόρια βελτίωσης 1^{ης} και 2^{ης} προτεραιότητας. Στις συχνότερες εκείνες όπου τα κριτήρια έντυπα εσωτερικής επικοινωνίας, τηλεφωνική

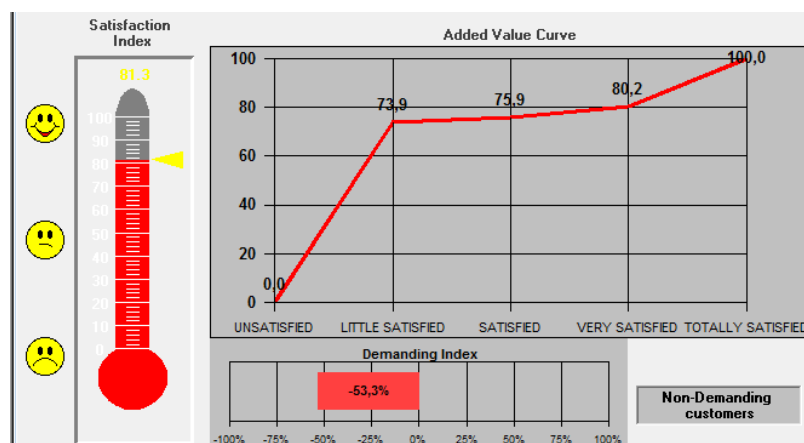
επικοινωνία, ομαδικές/διατμηματικές συναντήσεις και προσωπική επαφή ανήκουν στο τεταρτημόριο βελτίωσης 1^{ης} προτεραιότητας εμφανίζουν τη μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα σε σχέση με τα υπόλοιπα κριτήρια όμως οι εργαζόμενοι είναι λιγότερο απαιτητικοί επομένως δε χρειάζεται μεγάλη προσπάθεια για τη βελτίωση τους.

Τα κριτήρια τα οποία βρίσκονται στο τεταρτημόριο βελτίωσης 2^{ης} προτεραιότητας (υψηλή αποδοτικότητα/υψηλή απαιτητικότητα), όπως για παράδειγμα στη συχνότητα *χρήση καναλιών* τα κριτήρια *εταιρικά έντυπα* και *ομαδικές/διατμηματικές συναντήσεις*, γίνεται αντιληπτό ότι απαιτείται μεγαλύτερη προσπάθεια για τη βελτίωση τους καθώς μπορεί να εμφανίζουν μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα σε σχέση με τα άλλα κριτήρια, όμως, επίσης εμφανίζουν πολύ υψηλό βαθμό απαιτητικότητας.

Εναλλακτικά, στα κριτήρια τα οποία βρίσκονται στο τεταρτημόριο βελτίωσης 2^{ης} προτεραιότητας (χαμηλή αποδοτικότητα/χαμηλή απαιτητικότητα), όπως για παράδειγμα στη συχνότητα *χρήση καναλιών* τα κριτήρια *ηλεκτρονικό ταχυδρομείο*, *προσωπική επαφή* και *τηλεφωνική επικοινωνία* κρίνεται συμφέρουσα η βελτίωση τους κυρίως λόγω του μικρού βαθμού απαιτητικότητας που έχουν.

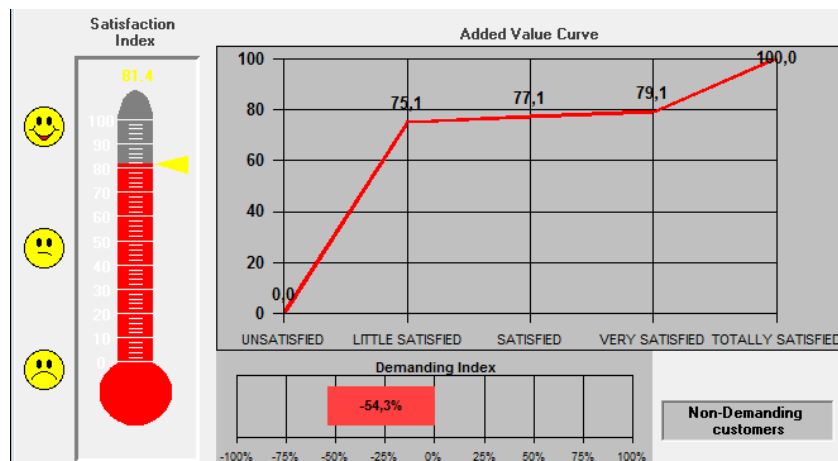
7.2.2 Ανάλυση INTRACOM με τη χρήση της πολυκριτήριας μεθόδου MUSA

A) Χρήση καναλιών



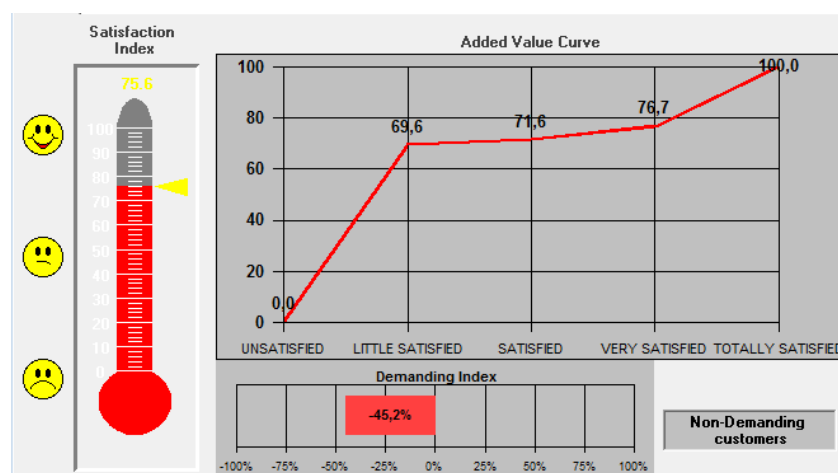
Εικόνα 7.43: Καμπύλη και δείκτης ολικής ικανοποίησης – χρήση καναλιών

B) Συχνότητα χρήσης



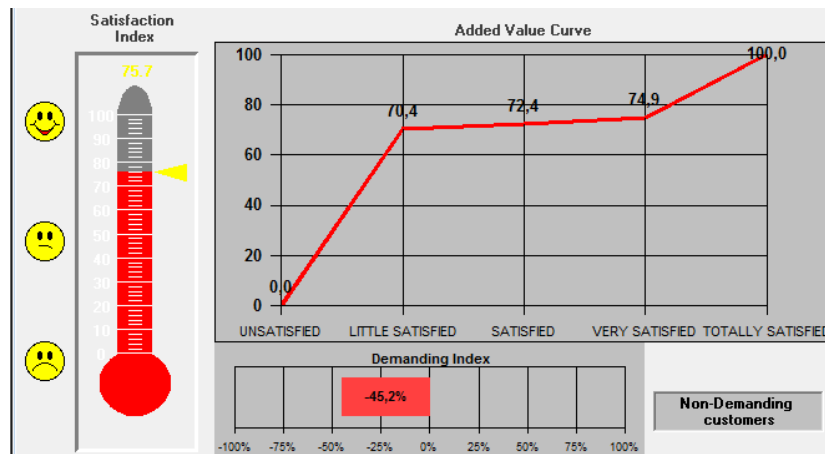
Εικόνα 7.84: Καμπύλη και δείκτης ολικής ικανοποίησης – συχνότητα χρήσης

Γ) Περιεχόμενο πληροφόρησης



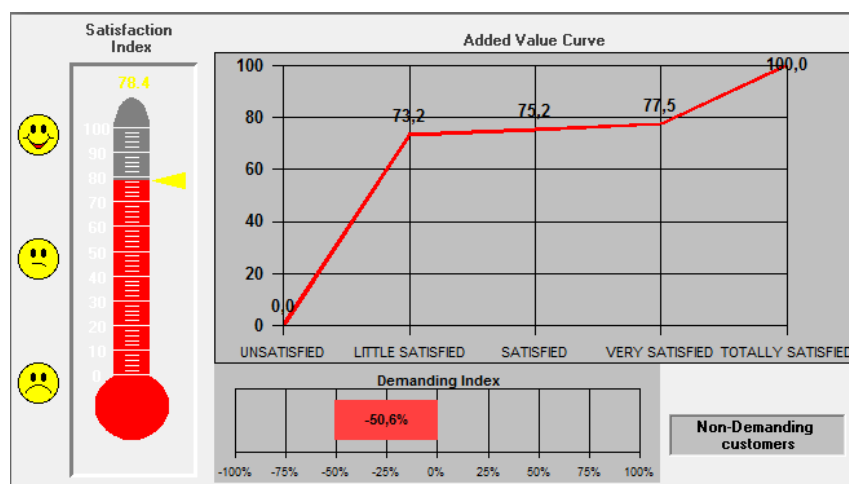
Εικόνα 7.44: Καμπύλη και δείκτης ολικής ικανοποίησης – περιεχόμενο πληροφόρησης

Δ) Ανατροφοδότηση που παρέχετε



Εικόνα 7.45: Καμπύλη και δείκτης ολικής ικανοποίησης – ανατροφοδότηση που παρέχετε

Ε) Ανατροφοδότηση που λαμβάνετε

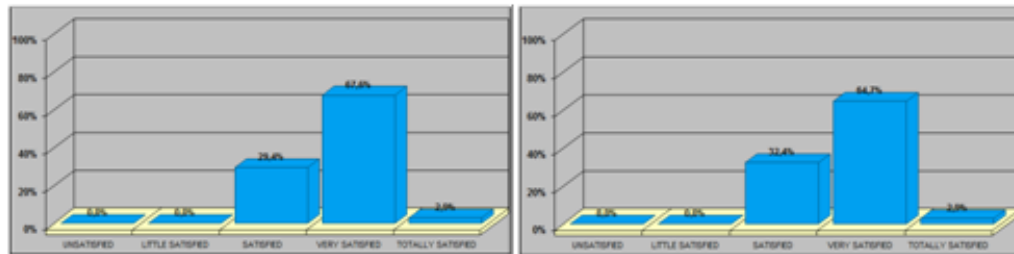


Εικόνα 7.46: Καμπύλη και δείκτης ολικής ικανοποίησης – ανατροφοδότηση που λαμβάνετε

Για την INTRACOM το επίπεδο ολικής ικανοποίησης των υποκειμένων λαμβάνει τιμές ανάμεσα στο 75,6% και το 81,4%. Το επίπεδο απαιτητικότητας παρουσιάζει μικρές διακυμάνσεις μεταξύ των συχνοτήτων με τιμές, -53,3%, -54,3%, -45,2%, -45,2% και -50,6%, αντιστοίχως. Οι εργαζόμενοι της INTRACOM εμφανίζονται «μη απαιτητικοί» γεγονός που υποδηλώνει ότι τα υποκείμενα της έρευνας δείχνουν ικανοποιημένα. Η INTRACOM συμμετείχε στην έρευνα με 7 κριτήρια.

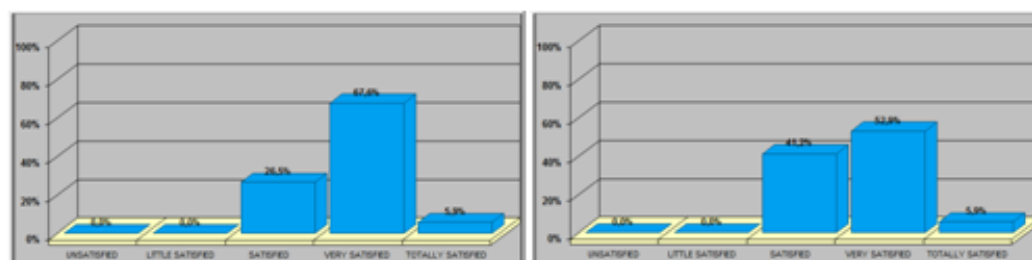
7.2.2.1 Απεικόνιση και ανάλυση κριτηρίων ικανοποίησης INTRACOM

1^ο κριτήριο: Προσωπική επαφή



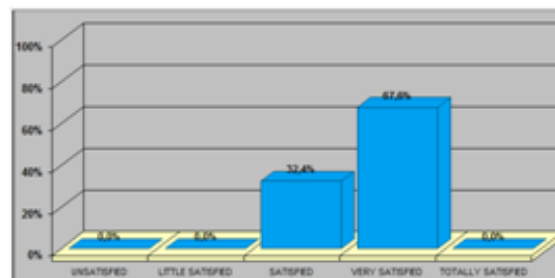
Χρήση καναλιών

Συχνότητα χρήσης



Περιεχόμενο πληροφόρησης

Ανατροφοδότηση που παρέχετε



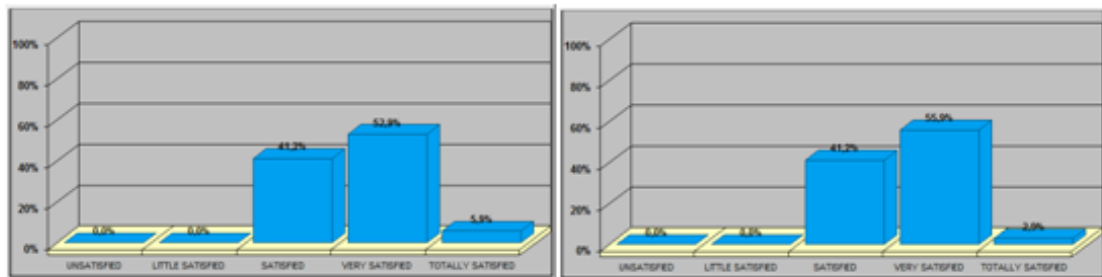
Ανατροφοδότηση που λαμβάνετε

Εικόνα 7.47: Συχνότητες απαντήσεων στο κριτήριο προσωπική επαφή

Θεαματικά είναι τα αποτελέσματα που προκύπτουν από το πρώτο εξεταζόμενο κριτήριο, *προσωπική επαφή*, για την INTRACOM, με τις απαντήσεις των υποκειμένων να φέρνουν τα θετικά ποσοστά στη πρώτη γραμμή καθώς οι απαντήσεις *καθόλου ικανοποιημένος/η* και *λίγο ικανοποιημένος/η* δε συγκέντρωσαν καμία απάντηση.

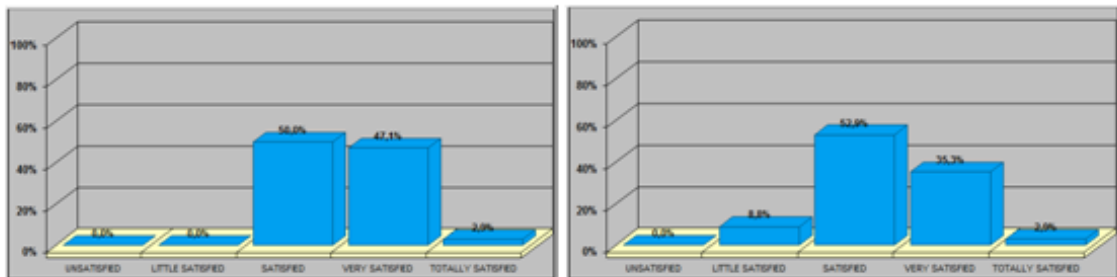
Οι ουδέτεροι λαμβάνουν 29,4%, 32,4%, 26,5%, 41,2% και 32,4% για τις διαστάσεις ικανοποίησης ενώ εκείνοι που επέλεξαν είτε *πολύ ικανοποιημένος/η* είτε *απόλυτα ικανοποιημένος/η* λαμβάνουν το 70,5%, 67,6%, 73,5%, 58,8% και 67,6% στο σύνολο των ερωτηθέντων.

2^ο κριτήριο: Τηλεφωνική επικοινωνία



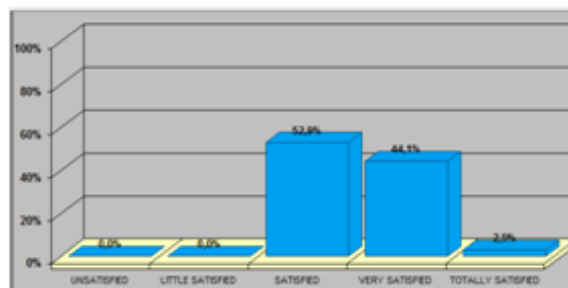
Χρήση καναλιών

Συχνότητα χρήσης



Περιεχόμενο πληροφόρησης

Ανατροφοδότηση που παρέχετε



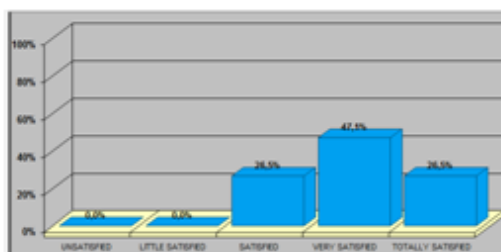
Ανατροφοδότηση που λαμβάνετε

Εικόνα 7.48: Συχνότητες απαντήσεων στο κριτήριο τηλεφωνική επικοινωνία

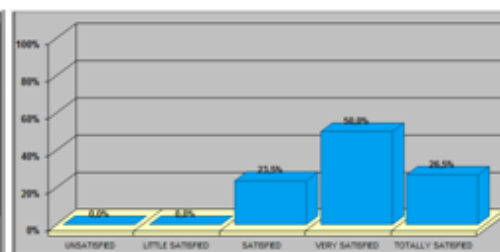
Εντυπωσιακά παραμένουν τα αποτελέσματα από τη χρήση της πολυκριτήριας μεθόδου MUSA όσον αφορά το κριτήριο της *τηλεφωνικής επικοινωνίας*. Αναλυτικά σε κάθε διάσταση ικανοποίησης λαμβάνουμε υψηλά ποσοστά στα θετικά επίπεδα ικανοποίησης και μηδενικά ποσοστά στα χαμηλά. Μοναδική εξαίρεση σε αυτό αποτελεί η διάσταση ικανοποίησης *ανατροφοδότηση που παρέχετε* όπου μόλις το 8,8% των υποκειμένων επέλεξαν το *λίγο ικανοποιημένος/η*.

Συνολικά το 58,8% για τη διάσταση *χρήση καναλιών*, το 58,8% επίσης για τη *συχνότητα χρήσης*, το 50% για το *περιεχόμενο πληροφόρησης*, το 38,2% για την *ανατροφοδότηση που παρέχετε* και τέλος, το 47% για τη διάσταση *ικανοποίησης ανατροφοδότηση που λαμβάνετε* συγκεντρώνεται στις επιλογές *πολύ ικανοποιημένος/η* και *απόλυτα ικανοποιημένος/η*.

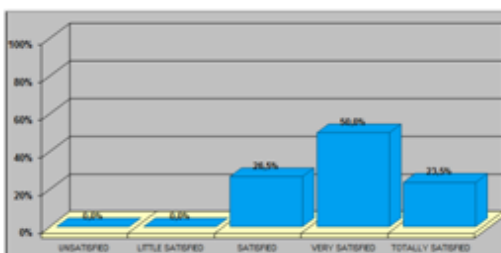
3^ο κριτήριο: Ηλεκτρονικό ταχυδρομείο



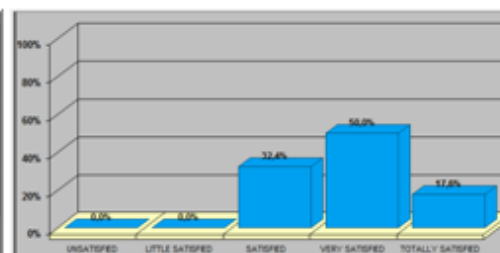
Χρήση καναλιών



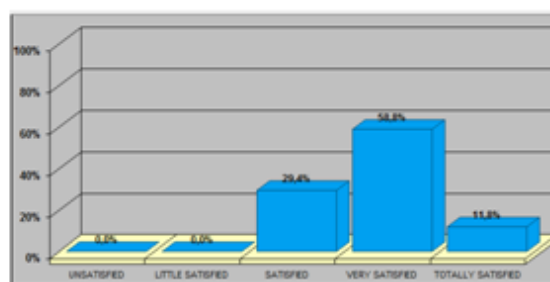
Συχνότητα χρήσης



Περιεχόμενο πληροφόρησης



Ανατροφοδότηση που παρέχετε



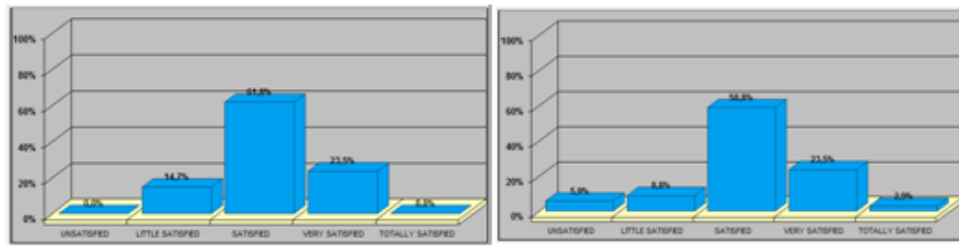
Ανατροφοδότηση που λαμβάνετε

Εικόνα 7.49: Συχνότητες απαντήσεων στο κριτήριο ηλεκτρονικό ταχυδρομείο

Το υψηλό επίπεδο των δυο προηγούμενων κριτηρίων συνεχίζεται και στο κριτήριο *ηλεκτρονικό ταχυδρομείο*. Οι εργαζόμενοι της INTRACOM εμφανίζονται αρκετά ικανοποιημένοι όσον αφορά το κριτήριο επικοινωνίας και ανταλλαγής δεδομένων μέσω του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου. Οι *πολύ ικανοποιημένοι* έως *απόλυτα ικανοποιημένοι* της έρευνας κατέχουν το 73,6%, 76,5%, 73,5%, 67,6% και 70,6% για τις αντίστοιχες διαστάσεις ικανοποίησης.

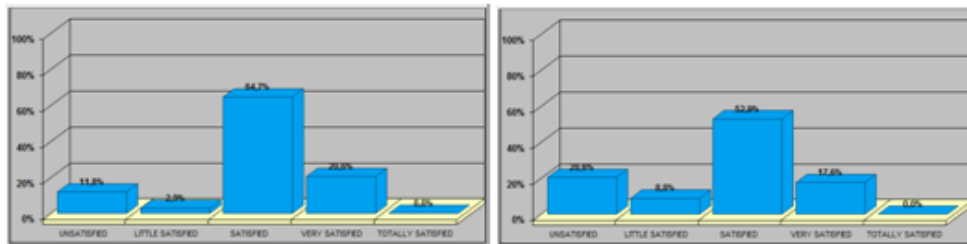
Μια ακόμα ομοιότητα με τα προηγούμενα κριτήρια είναι η απουσία απαντήσεων στα επίπεδα *καθόλου ικανοποιημένος/η* και *λίγο ικανοποιημένος/η*. Καμία από τις πέντε διαστάσεις δε συγκέντρωσε ποσοστά προτίμησης στα δύο αυτά επίπεδα.

4^ο κριτήριο: Ιστοσελίδα



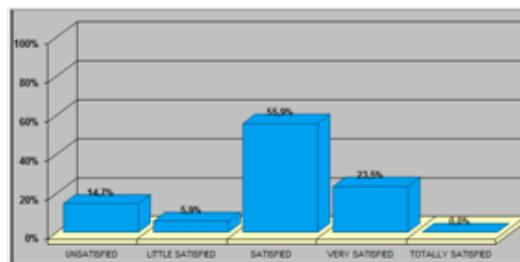
Χρήση καναλιών

Συχνότητα χρήσης



Περιεχόμενο πληροφόρησης

Ανατροφοδότηση που παρέχετε



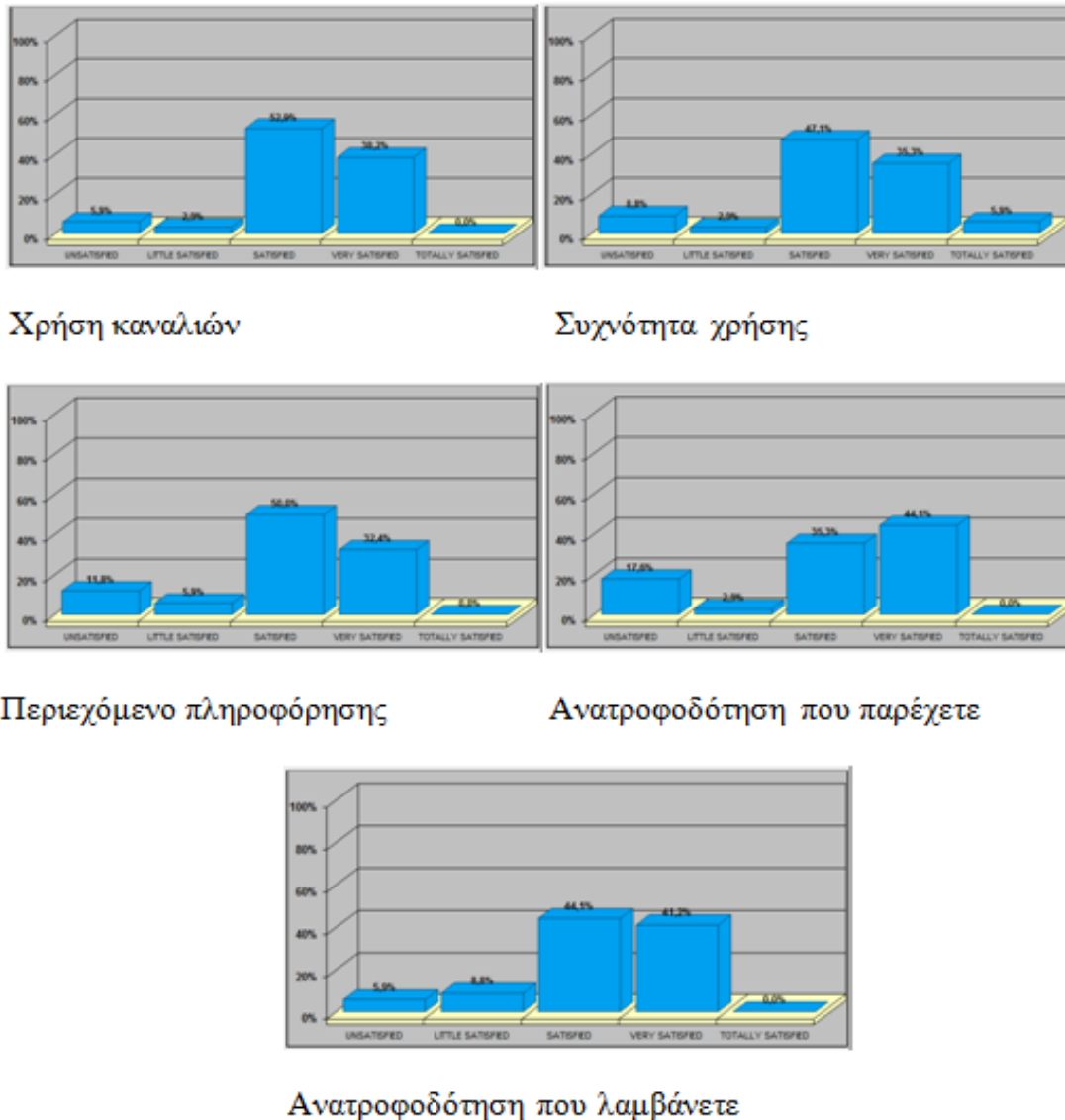
Ανατροφοδότηση που λαμβάνετε

Εικόνα 7.50: Συχνότητες απαντήσεων στο κριτήριο ιστοσελίδα

Το σκηνικό ανατρέπεται όσον αφορά αποτελέσματα που προκύπτουν από το κριτήριο *ιστοσελίδα* για τους εργαζόμενους της INTRACOM. Οι υπάλληλοι εμφανίζονται σαφώς πιο «ουδέτεροι» απέναντι σε αυτό το κριτήριο, με τις συχνότητες να παίρνουν τιμές 61,8%, 58,8%, 64,7%, 52,9% και 55,9%, αντιστοίχως.

Έντονες διακυμάνσεις παρουσιάζονται και στα άκρα των επιπέδων με την επιλογή *καθόλου ικανοποιημένος/η* να συμμετέχει με ποσοστό 0%, 5,9%, 11,8%, 20,6% και 14,7% στις αντίστοιχες διαστάσεις. Από την άλλη πλευρά οι *απόλυτα ικανοποιημένοι* λαμβάνουν ποσοστό της τάξεως του 2,9% μονάχα για τη *συχνότητα χρήσης*.

5^ο κριτήριο: Εσωτερικό δίκτυο



Εικόνα 7.51: Συχνότητες απαντήσεων στο εσωτερικό δίκτυο

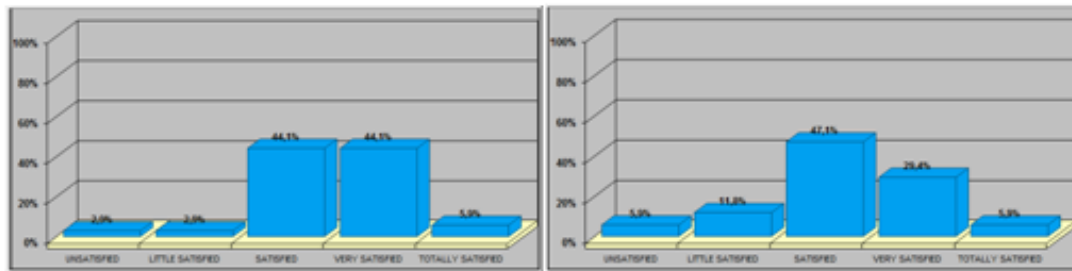
Οι έντονες διακυμάνσεις δε σταματούν ούτε σε αυτό το κριτήριο. Για τη πρώτη διάσταση ικανοποίησης, *χρήση καναλιών*, οι εργαζόμενοι εμφανίζονται «ουδέτεροι» με ποσοστό της τάξεως του 52,9%. Τα χαμηλά επίπεδα ικανοποίησης συγκεντρώνουν ποσοστό 8,8% ενώ τα υψηλά 38,2%.

Για τη *συχνότητα χρήσης* οι *δυσανεστημένοι* εργαζόμενοι συγκεντρώνουν ποσοστό της τάξεως του 11,7%. Οι «ουδέτεροι» 47,1% και οι *πολύ ικανοποιημένοι* έως *απόλυτα ικανοποιημένοι* 41,2%.

Για τις επόμενες δυο διαστάσεις ικανοποίησης τα ποσοστά των *δυσανεστημένων* αυξάνονται ενώ τα ποσοστά των *απόλυτα ικανοποιημένων* είναι μηδενικά. Η *συχνότητα περιεχόμενο πληροφόρησης* συγκεντρώνει 17,7% και η *συχνότητα ανατροφοδότηση* που παρέχετε 20,5%.

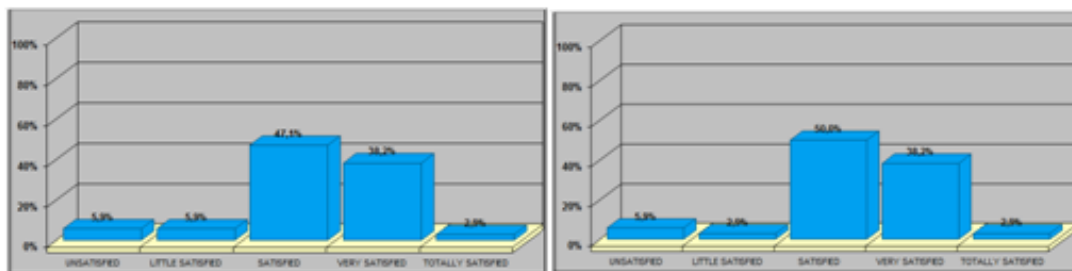
Στη τελευταία διάσταση, *ανατροφοδότηση που λαμβάνετε*, το ποσοστό των *καθόλου ικανοποιημένων* έως *λίγο ικανοποιημένων* υποχωρεί φτάνοντας στο 14,7%. Αμέσως μετά ακολουθούν με 44,1% οι *ικανοποιημένοι* και τέλος με 41,2% όσοι *εμφανίζονται πολύ ικανοποιημένοι*.

6^ο κριτήριο: Τηλεδιασκέψεις



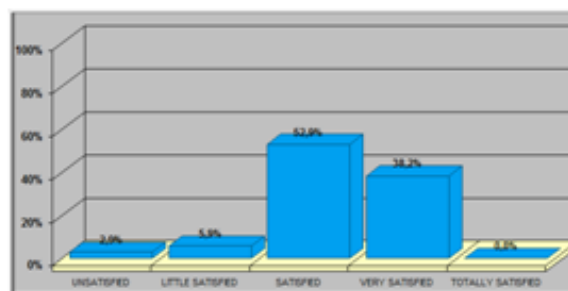
Χρήση καναλιών

Συχνότητα χρήσης



Περιεχόμενο πληροφόρησης

Ανατροφοδότηση που παρέχετε

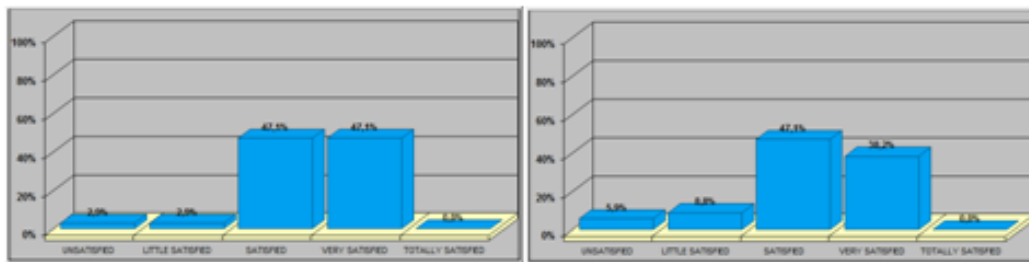


Ανατροφοδότηση που λαμβάνετε

Εικόνα 7.52: Συχνότητες απαντήσεων στο τηλεδιασκέψεις

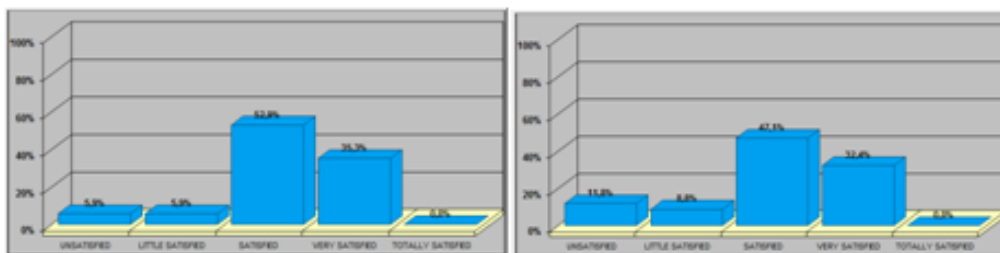
Αξιοσημείωτα είναι τα αποτελέσματα του κριτηρίου *τηλεδιασκέψεις* καθώς οι διακυμάνσεις των απαντήσεων των υποκειμένων-εργαζομένων της INTRACOM ποικίλουν. Στα χαμηλά επίπεδα (καθόλου ικανοποιημένος/η και λίγο ικανοποιημένος/η) τα ποσοστά κυμαίνονται ως εξής 5,8%, 17,7%, 11,8%, 8,8% και 8,8%. Τα ποσοστά όσον εμφανίζονται *ικανοποιημένοι* διαμορφώνονται ως εξής 44,1%, 47,1%, 47,1%, 50% και 52,9%. Τέλος, οι *πολύ ικανοποιημένοι* έως και *απόλυτα ικανοποιημένοι* συγκεντρώνουν ποσοστά της τάξεως του 50%, 35,3%, 41,1%, 41,1% και 38,2%.

7^ο κριτήριο: Ομαδικές/Διατμηματικές συναντήσεις



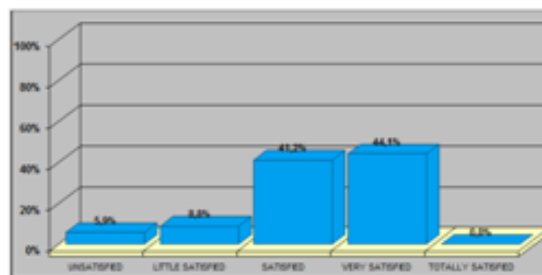
Χρήση καναλιών

Συχνότητα χρήσης



Περιεχόμενο πληροφόρησης

Ανατροφοδότηση που παρέχετε

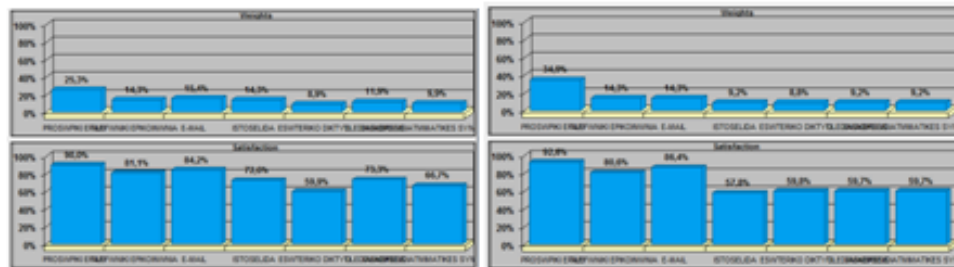


Ανατροφοδότηση που λαμβάνετε

Εικόνα 7.53: Συχνότητες απαντήσεων στο κριτήριο ομαδικές/διατμηματικές συναντήσεις

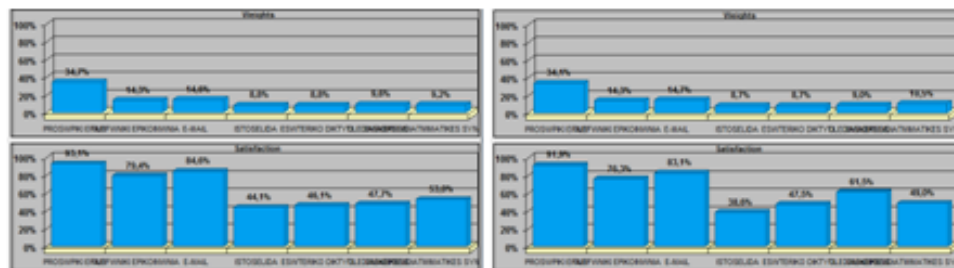
Στο τελευταίο κριτήριο για την INTRACOM, ομαδικές/διατμηματικές συναντήσεις, οι διαστάσεις ικανοποίησης δεν παρουσιάζουν έντονες διακυμάνσεις. Σταθερά και για τις πέντε διαστάσεις η επιλογή *απόλυτα ικανοποιημένος/η* έχει μηδενική τιμή. Στα χαμηλά επίπεδα το συνολικό ποσοστό αγγίζει το 5,8%, 14,7%, 11,8%, 20,6% και το 14,7%. Οι «ουδέτεροι» καθώς και οι *πολύ ικανοποιημένοι* λαμβάνουν ποσοστά της τάξεως 94,2%, 85,3%, 88,2%, 79,5% και 85,3% για τη τελευταία διάσταση.

7.2.2.2 Βάρη και μέσοι δείκτες ικανοποίησης κριτηρίων



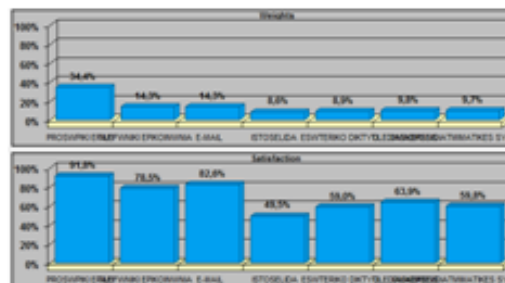
Χρήση καναλιών

Συχνότητα χρήσης



Περιεχόμενο πληροφόρησης

Ανατροφοδότηση που παρέχετε



Ανατροφοδότηση που λαμβάνετε

Εικόνα 7.54: Βάρη κριτηρίων και επίπεδο ικανοποίησης

Από την ανάλυση των βαρών της INTRACOM, το πιο σημαντικό κριτήριο για τη διαμόρφωση της ικανοποίησης των εργαζομένων της αποτελεί η *προσωπική επαφή* με ποσοστά, 25,3%, 34,9%, 34,7%, 34,1% και 34,4%, αντίστοιχα. Τα υπόλοιπα κριτήρια κυμαίνονται μεταξύ 8% και 16%.

Μπορούμε να ξεχωρίσουμε στη δεύτερη θέση το κριτήριο *ηλεκτρονικό ταχυδρομείο* με ποσοστά, 15,4%, 14,3%, 14,6%, 14,7% και 14,3%. Για τις διαστάσεις, *συχνότητα χρήσης* και *ανατροφοδότηση που λαμβάνετε*, τη δεύτερη θέση τη μοιράζονται κριτήρια. Εκτός από το *ηλεκτρονικό ταχυδρομείο* 14,3% λαμβάνει και το κριτήριο *τηλεφωνική επικοινωνία*.

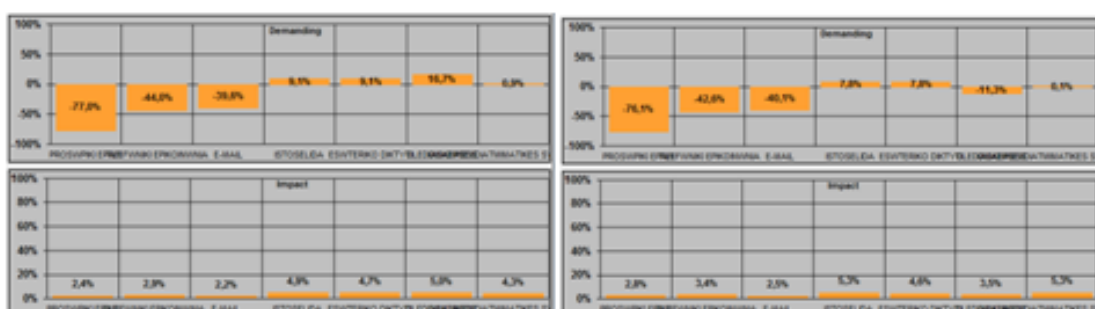
Για την INTRACOM, μεγαλύτερη ικανοποίηση με αρκετά μεγάλα ποσοστά της τάξεως άνω του 90%, παρουσιάζει το πρώτο κριτήριο, *προσωπική επαφή*. Τα ποσοστά για κάθε διάσταση ικανοποίησης κυμαίνονται στο 90%, 92,6%, 93,1%, 91,9% και στο 91,8%. Η ικανοποίηση, όμως, που λαμβάνετε δεν είναι σημαντική αφού σταθμίζεται με συντελεστή βάρους της τάξεως 25,3%, 34,9%, 34,7%, 34,1% και 34,4% στις αντίστοιχες συχνότητες.

6.2.2.3 Δείκτες απαιτητικότητας και αποδοτικότητας



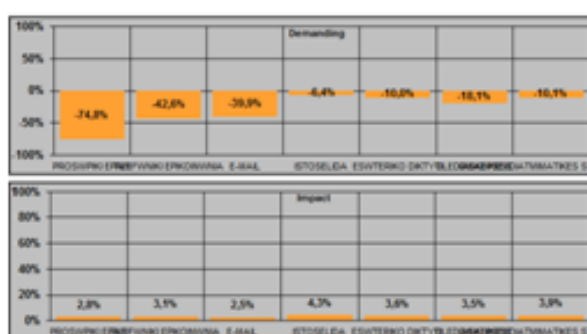
Χρήση καναλιών

Συχνότητα χρήσης



Περιεχόμενο πληροφόρησης

Ανατροφοδότηση που παρέχετε



Ανατροφοδότηση που λαμβάνετε

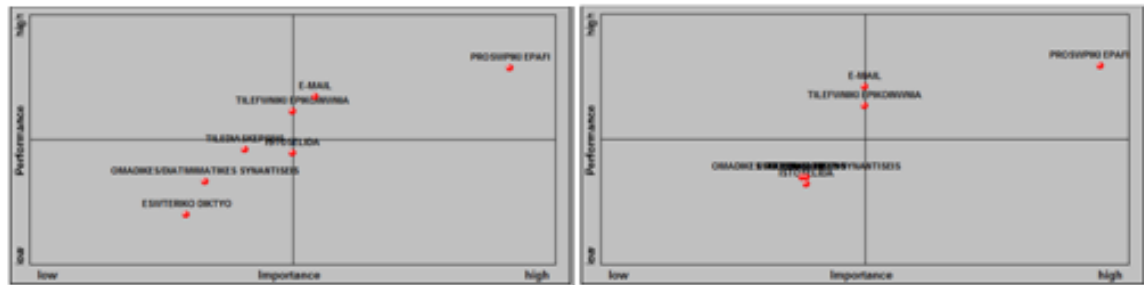
Εικόνα 7.55: Μέσοι δείκτες απαιτητικότητας και αποτελεσματικότητας κριτηρίων

Όσο πιο απαιτητικοί είναι οι πελάτες τόσο περισσότερο πρέπει να βελτιωθεί το επίπεδο ικανοποίησης για να εκπληρωθούν οι προσδοκίες τους. Έτσι για την εταιρεία INTRACOM δεν έχουμε έντονες διακυμάνσεις ως προς την απαιτητικότητα των υπαλλήλων της απέναντι στις εξεταζόμενες συχνότητες.

Το κριτήριο *ιστοσελίδα* της επιχείρησης κατέχει τη πρώτη θέση απαιτητικότητας για όλες τις διαστάσεις ικανοποίησης εκτός από μια, το *περιεχόμενο*

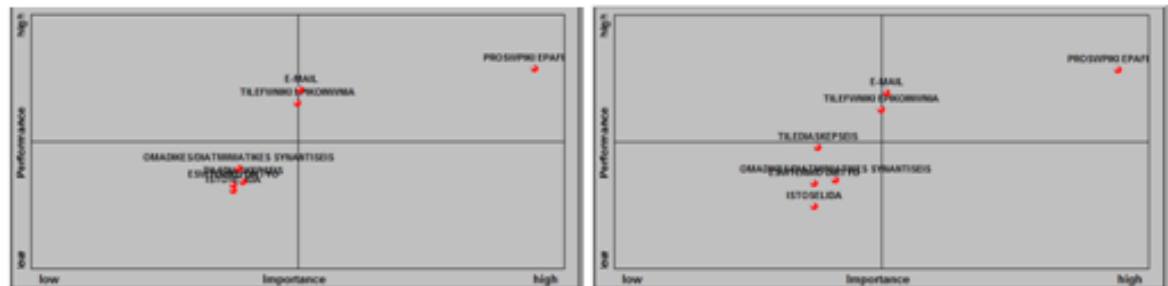
πληροφόρησης. Για τη τελευταία οι εργαζόμενοι εμφανίζονται πιο απαιτητικοί ως προς το κριτήριο τηλεδιασκέψεις. Επιπλέον, στη διάσταση ανατροφοδότηση που παρέχετε οι απαιτητικότητα των εργαζομένων μοιράζεται σε δυο κριτήρια, την ιστοσελίδα και τις ομαδικές/διατημηματικές συναντήσεις.

7.2.2.4 Διαγράμματα δράσης



Χρήση καναλιών

Συχνότητα χρήσης



Περιεχόμενο πληροφόρησης

Ανατροφοδότηση που παρέχετε



Ανατροφοδότηση που λαμβάνετε

Εικόνα 7.56: Διάγραμμα δράσης συνολικής ικανοποίησης

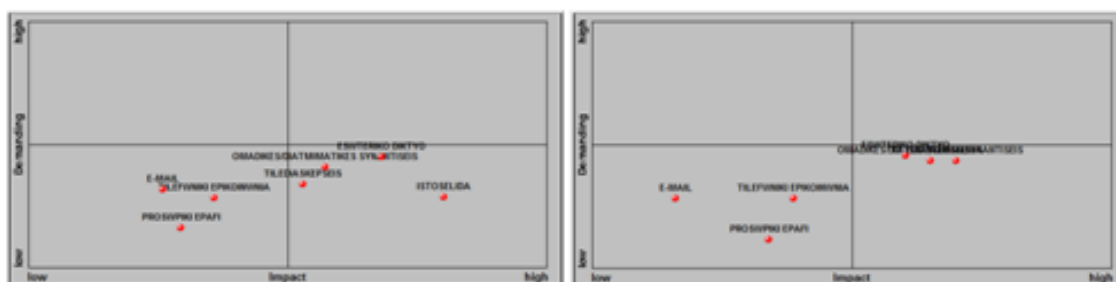
Στο συνολικό διάγραμμα δράσης συνολικής ικανοποίησης της INTRACOM παρατηρείται ότι στη περιοχή δράσης (χαμηλή απόδοση/ υψηλή σημαντικότητα) δεν ανήκει κανένα κριτήριο. Αυτό σημαίνει πως δεν υπάρχει κάποιο κριτήριο για το οποίο οι εργαζόμενοι δεν είναι ικανοποιημένοι και το οποίο θα πρέπει να αποτελεί πρώτη προτεραιότητα για την εταιρεία.

Στη περιοχή ισχύουσας κατάστασης (χαμηλή απόδοση και χαμηλή σημαντικότητα), βρίσκονται τα κριτήρια *τηλεδιασκέψεις, ιστοσελίδα, ομαδικές/διατμηματικές συναντήσεις* και *εσωτερικό δίκτυο*. Η INTRACOM θα πρέπει να δώσει ιδιαίτερη 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.

Στη περιοχή ισχύος (υψηλή απόδοση/ υψηλή σημαντικότητα) βρίσκεται το κριτήριο *προσωπική επαφή*, γεγονός που υποδηλώνει ότι είναι πολύ σημαντικό για το προσωπικό της εταιρείας. Το κριτήριο αυτό μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως το συγκριτικό πλεονέκτημα της εταιρείας απέναντι στον ανταγωνισμό.

Τέλος, παρατηρείται ότι τα κριτήρια ηλεκτρονικό ταχυδρομείο και τηλεφωνική επικοινωνία έχουν το ίδιο ακριβώς βάρος καθώς βρίσκονται πάνω στη διαχωριστική γραμμή. Γεγονός που φανερώνει πως αν το δείγμα ήταν διαφορετικό πιθανότατα τα κριτήρια ή κάποιο από τα κριτήρια να άλλαζε τεταρτημόριο.

7.2.2.5 Διαγράμματα βελτίωσης



Χρήση καναλιών

Συχνότητα χρήσης



Περιεχόμενο πληροφόρησης

Ανατροφοδότηση που παρέχετε



Ανατροφοδότηση που λαμβάνετε

Εικόνα 7.57: Διάγραμμα βελτίωσης συνολικής ικανοποίησης

Ανάμεσα στις διαστάσεις ικανοποίησης *χρήση καναλιών*, *συχνότητα χρήσης* και *ανατροφοδότηση που λαμβάνετε* καθώς και ανάμεσα στις άλλες δυο διαστάσεις, *περιεχόμενο πληροφόρησης* και *ανατροφοδότηση που παρέχετε*, παρατηρείται ταύτιση ως προς τις αντιδράσεις των εργαζομένων της INTRACOM.

Πιο συγκεκριμένα, στη πρώτη περίπτωση στα συνολικά διαγράμματα βελτίωσης τα κριτήρια *ομαδικές/διατμηματικές συναντήσεις*, *τηλεδιασκέψεις*, *εσωτερικό δίκτυο* και *ιστοσελίδα*, βρίσκονται στο τεταρτημόριο βελτίωσης 1^{ης}

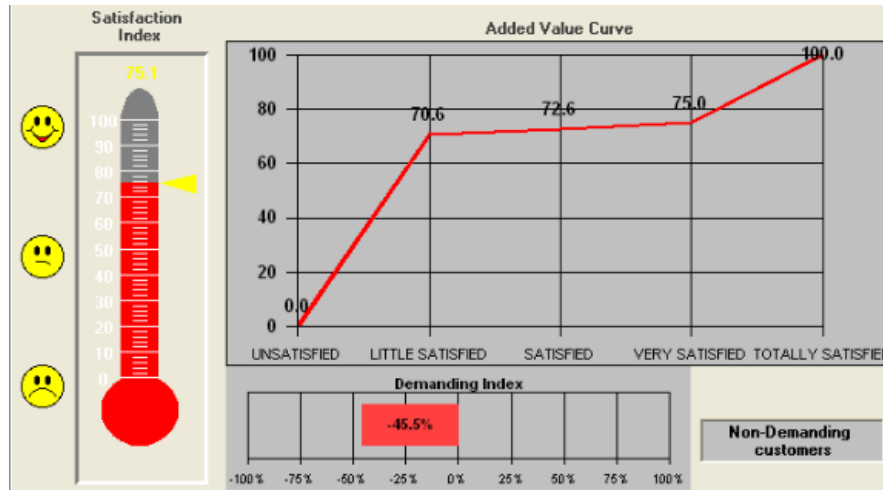
προτεραιότητας γεγονός που δείχνει ότι τα κριτήρια αυτά έχουν υψηλή αποδοτικότητα χωρίς να απαιτείται ιδιαίτερη προσπάθεια για τη βελτίωση τους.

Τα υπόλοιπα κριτήρια, *ηλεκτρονικό ταχυδρομείο*, *τηλεφωνική επικοινωνία* και *προσωπική επαφή*, βρίσκονται στο τεταρτημόριο βελτίωσης 2^{ης} προτεραιότητας, εμφανίζουν σχετικά μικρή αποτελεσματικότητα και οι εργαζόμενοι δεν φαίνονται ιδιαίτερα απαιτητικοί. Αναφορικά με τα τρία αυτά κριτήρια προτιμάται εκείνο της *προσωπικής επαφής*, διότι η διαφορά της απαιτητικότητας των κριτηρίων *ηλεκτρονικό ταχυδρομείο* και *τηλεφωνική επικοινωνία* έναντι από το κριτήριο *προσωπική επαφή* είναι μεγαλύτερη από την αντίστοιχη διαφορά αποτελεσματικότητας των τριών αυτών κριτηρίων.

Στη δεύτερη περίπτωση, όλα τα εξεταζόμενα κριτήρια κατατάσσονται στο τεταρτημόριο βελτίωσης 2^{ης} προτεραιότητας. Τα κριτήρια *ομαδικές/διατμηματικές συναντήσεις*, *τηλεδιασκέψεις*, *εσωτερικό δίκτυο* και *ιστοσελίδα* εμφανίζουν μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα σε σχέση με τα υπόλοιπα κριτήρια, γεγονός που καθιστά μεγαλύτερη τη προσπάθεια για να υπάρξει βελτίωση. Εναλλακτικά, κρίνεται επίσης συμφέρουσα η βελτίωση των κριτηρίων *ηλεκτρονικό ταχυδρομείο*, *τηλεφωνική επικοινωνία* και *προσωπική επαφή*, κυρίως λόγω του μικρού βαθμού απαιτητικότητας που έχουν.

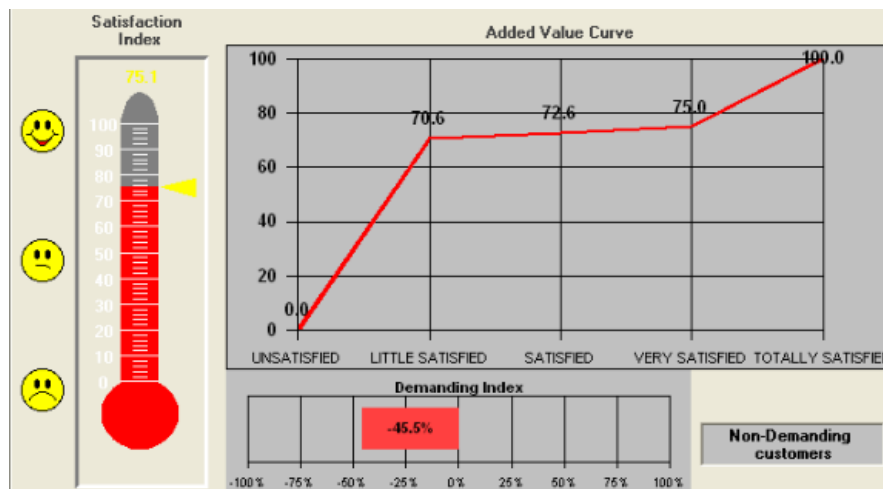
7.2.3 Ανάλυση ALPHA BANK με τη χρήση της πολυκριτήριας μεθόδου MUSA

A) Χρήση καναλιών



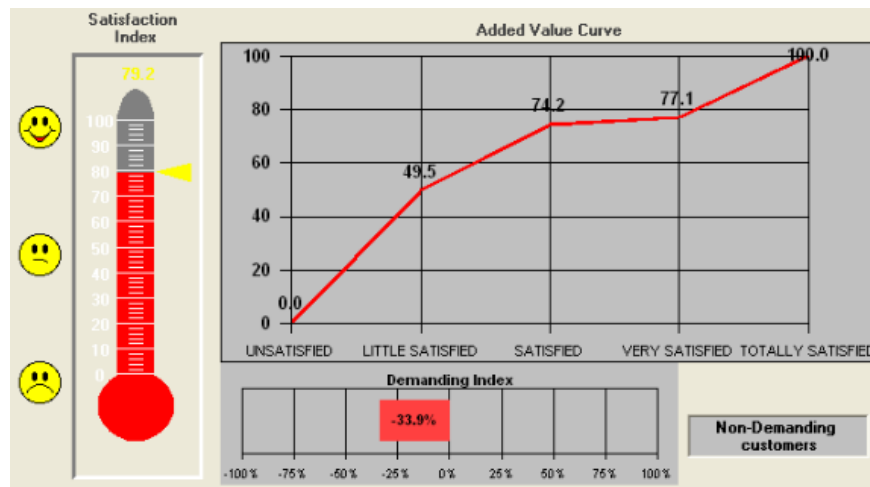
Εικόνα 7.58: Καμπύλη και δείκτης ολικής ικανοποίησης – χρήση καναλιών

B) Συχνότητα χρήσης



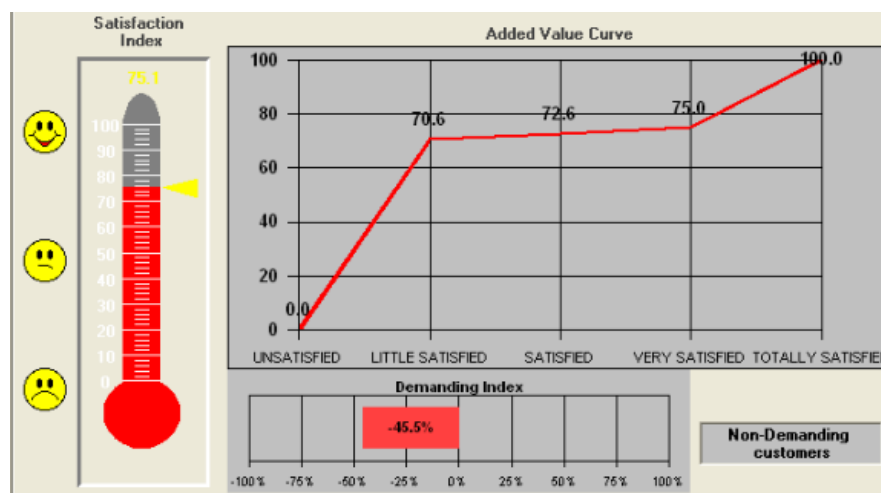
Εικόνα 7.59: Καμπύλη και δείκτης ολικής ικανοποίησης – συχνότητα χρήσης

Γ) Περιεχόμενο πληροφόρησης



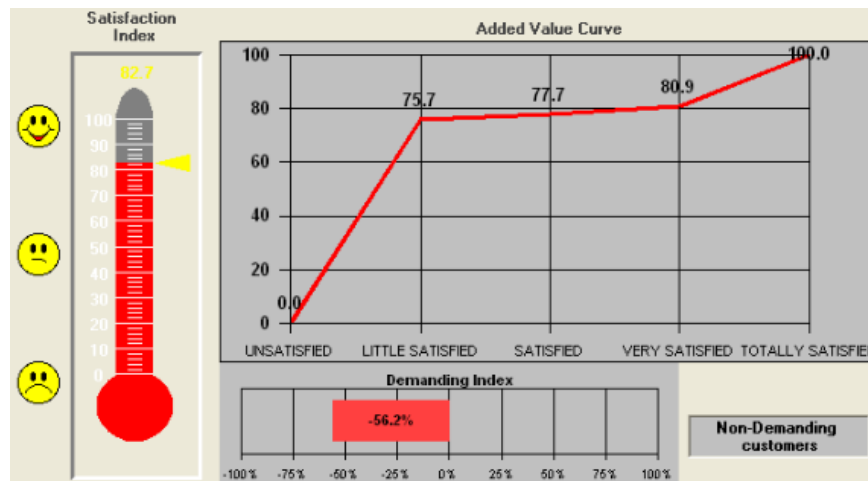
Εικόνα 7.60: Καμπύλη και δείκτης ολικής ικανοποίησης – περιεχόμενο πληροφόρησης

Δ) Ανατροφοδότηση που παρέχετε



Εικόνα 7.61: Καμπύλη και δείκτης ολικής ικανοποίησης – ανατροφοδότηση που παρέχετε

Ε) Ανατροφοδότηση που λαμβάνετε



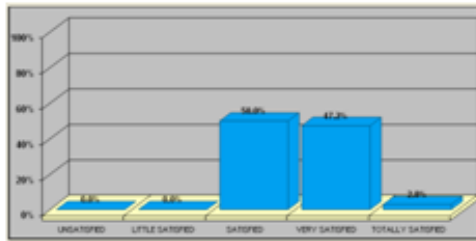
Εικόνα 7.62: Καμπύλη και δείκτης ολικής ικανοποίησης – ανατροφοδότηση που λαμβάνετε

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον τα αποτελέσματα που προκύπτουν από τη διεξαγωγή της πολυκριτήριας μεθόδου MUSA για την ALPHA BANK καθώς οι 5 διαστάσεις ικανοποίησης παρουσιάζουν μικρές διαφορές, μάλιστα, στη *χρήση καναλιών*, στη *συχνότητα χρήσης* και στη *διάσταση ανατροφοδότηση που παρέχετε* οι τιμές της ολικής ικανοποίησης καθώς και τις απαιτητικότητας των υποκειμένων συγκεντρώνουν το ίδιο ποσοστό, 75,1% και -45,5%, αντιστοίχως.

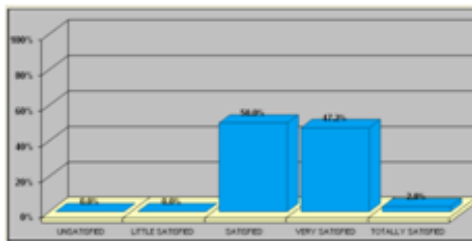
Επιπλέον, η μέγιστη τιμή της ολικής ικανοποίησης για την εταιρεία αγγίζει το 82,7%. Οι εργαζόμενοι της ALPHA BANK εμφανίζονται «μη απαιτητικοί», οι συναρτήσεις έχουν κοίλη μορφή γεγονός που αποτυπώνει ότι τα υποκείμενα δείχνουν ικανοποιημένα παρόλο που δεν εκπληρώνεται μεγάλο ποσοστό των προσδοκιών τους.

7.2.3.1 Απεικόνιση και ανάλυση κριτηρίων ικανοποίησης ALPHA BANK

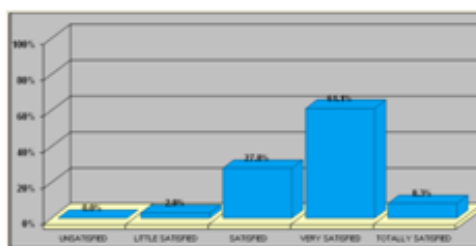
1^ο κριτήριο: Προσωπική επαφή



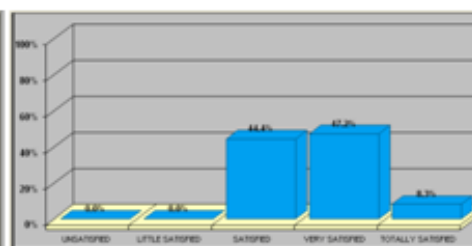
Χρήση καναλιών



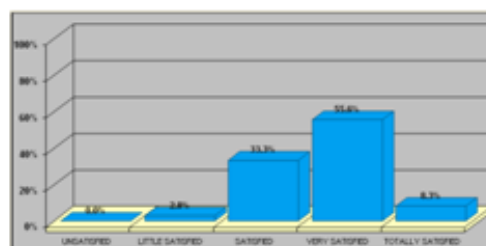
Συχνότητα χρήσης



Περιεχόμενο πληροφόρησης



Ανατροφοδότηση που παρέχετε



Ανατροφοδότηση που λαμβάνετε

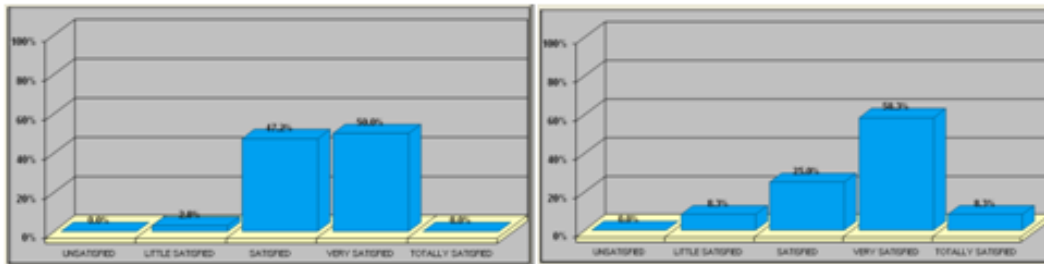
Εικόνα 7.63 Συχνότητες απαντήσεων στο κριτήριο προσωπική επαφή

Ξεκινώντας από το πρώτο κριτήριο, *προσωπική επαφή*, παρατηρούμε ότι οι εργαζόμενοι της ALPHA BANK είναι αρκετά ικανοποιημένοι με τη χρήση της προσωπικής επαφής ως μέσου επικοινωνίας, μεταφοράς πληροφοριών και μηνυμάτων. Ικανοποίηση που αγγίζει και ξεπερνά το 50% για εκείνους που δηλώνουν *πολύ ικανοποιημένοι* έως *απόλυτα ικανοποιημένοι*.

Πιο συγκεκριμένα, για τις δυο πρώτες διαστάσεις ικανοποίησης, *χρήση καναλιών* και *συχνότητα χρήσης*, το ποσοστό αγγίζει το 50%. Στην διάσταση

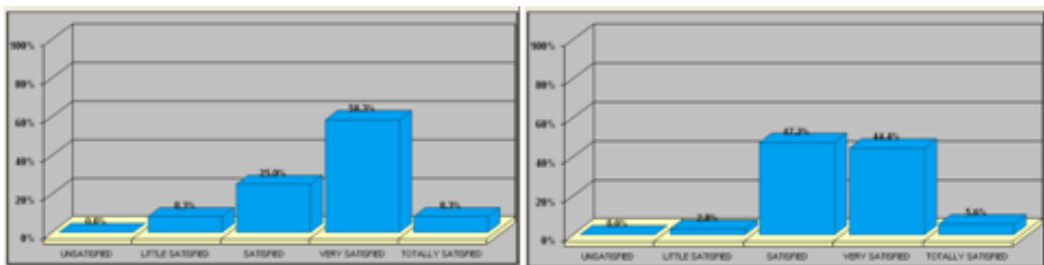
περιεχόμενο πληροφόρησης το ποσοστό φτάνει στη μεγαλύτερη τιμή του, 69,4%. Οι ερωτηθέντες έδωσαν ποσοστό της τάξεως του 55,5% για την διάσταση ανατροφοδότηση που παρέχετε ενώ για την τελευταία διάσταση το δεύτερο μεγαλύτερο ποσοστό της τάξεως του 63,9%.

2^ο κριτήριο: Τηλεφωνική επικοινωνία



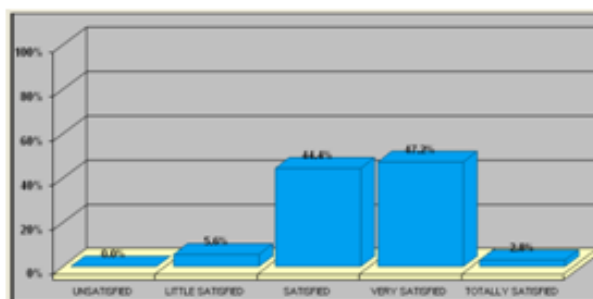
Χρήση καναλιών

Συχνότητα χρήσης



Περιεχόμενο πληροφόρησης

Ανατροφοδότηση που παρέχετε



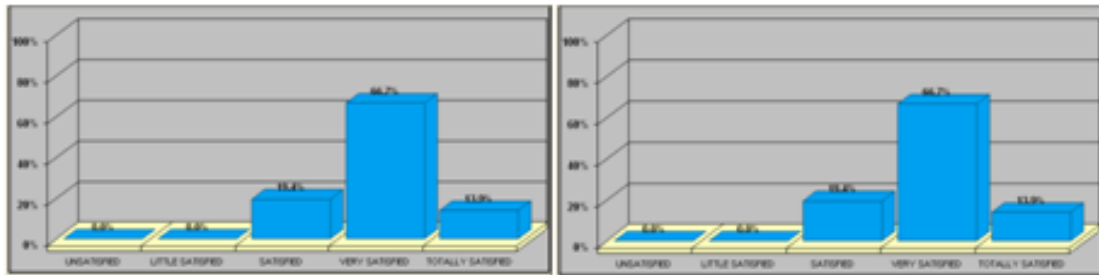
Ανατροφοδότηση που λαμβάνετε

Εικόνα 7.64: Συχνότητες απαντήσεων στο κριτήριο τηλεφωνική επικοινωνία

Και στο δεύτερο κριτήριο της ALPHA BANK οι εργαζόμενοι φαίνονται να είναι ικανοποιημένοι και κυρίως από τη *συχνότητα χρήσης* και το *περιεχόμενο της πληροφόρησης*. Τα ποσοστά όσων δηλώνουν *πολύ ικανοποιημένοι* έως *απόλυτα ικανοποιημένοι* αγγίζουν το 66.6% και στις δυο συχνότητες. Οι άλλες τρεις διαστάσεις λαμβάνουν ποσοστό της τάξεως του 50% η κάθε μία.

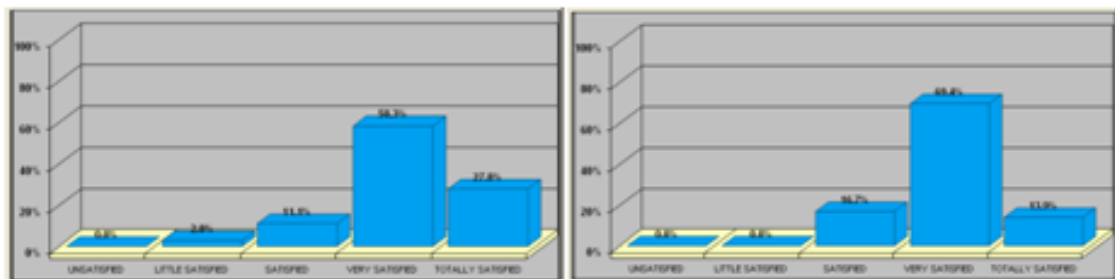
Αμέσως μετά ακολουθεί το ποσοστό εκείνων των υποκειμένων που εμφανίζονται πιο «ουδέτεροι» με ποσοστά 47,2%, 25%, 25%, 47,2% και 44,4% στις αντίστοιχες συχνότητες. Η επιλογή *καθόλου ικανοποιημένος/η* δε λαμβάνει καμία τιμή ενώ η επιλογή *λίγο ικανοποιημένος/η* παίρνει ποσοστά της τάξεως του 2,8%, 8,3%, 8,3%, 2,8% και 5,6%.

3^ο κριτήριο: Ηλεκτρονικό ταχυδρομείο



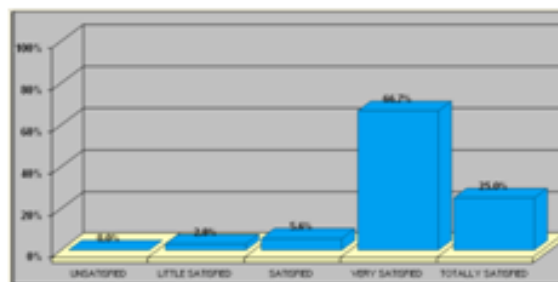
Χρήση καναλιών

Συχνότητα χρήσης



Περιεχόμενο πληροφόρησης

Ανατροφοδότηση που παρέχετε



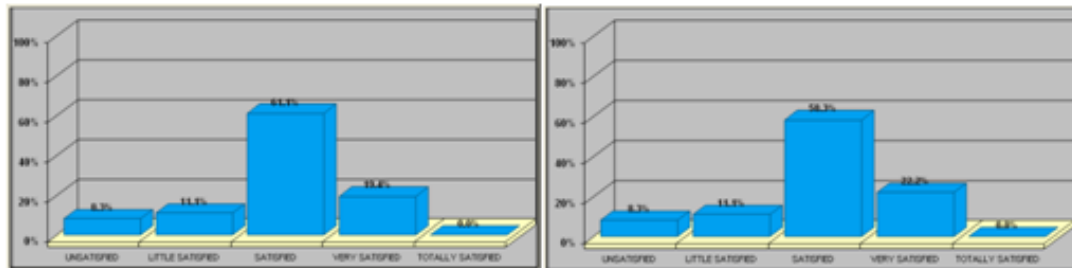
Ανατροφοδότηση που λαμβάνετε

Εικόνα 7.65: Συχνότητες απαντήσεων στο κριτήριο ηλεκτρονικό ταχυδρομείο

Εντυπωσιακά είναι τα αποτελέσματα των εργαζομένων της ALPHA BANK ως προς το κριτήριο *ηλεκτρονικό ταχυδρομείο* καθώς τα ποσοστά των πολύ ικανοποιημένων έως απόλυτα ικανοποιημένων αγγίζουν το 80,6%, 80,6%, 86,1%, 83,3% και στη μεγαλύτερη τιμή του 91,7%, για τη διάσταση ικανοποίησης ανατροφοδότηση που λαμβάνετε.

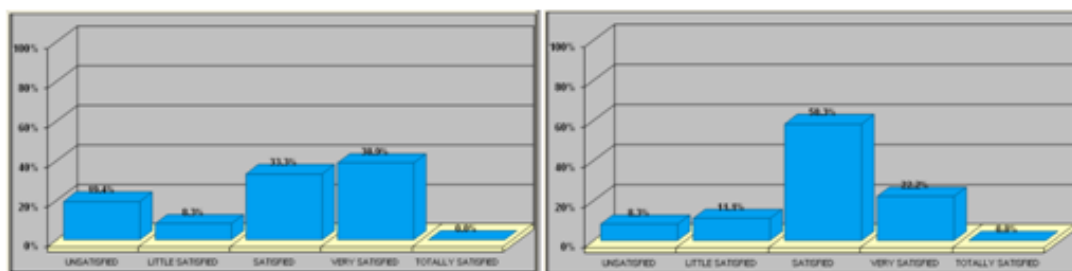
Οι δυσαρεστημένοι του κριτηρίου ίσα που αγγίζουν το 3% του συνόλου ως προς τις διαστάσεις *περιεχόμενο πληροφόρησης* και *ανατροφοδότηση που λαμβάνετε*. Στις άλλες τρεις διαστάσεις ικανοποίησης τα χαμηλά ποσοστά ικανοποίησης δεν λαμβάνουν καμία απάντηση.

4^ο κριτήριο: Εσωτερικό δίκτυο



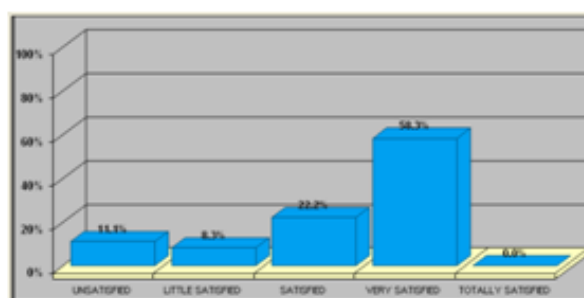
Χρήση καναλιών

Συχνότητα χρήσης



Περιεχόμενο πληροφόρησης

Ανατροφοδότηση που παρέχετε



Ανατροφοδότηση που λαμβάνετε

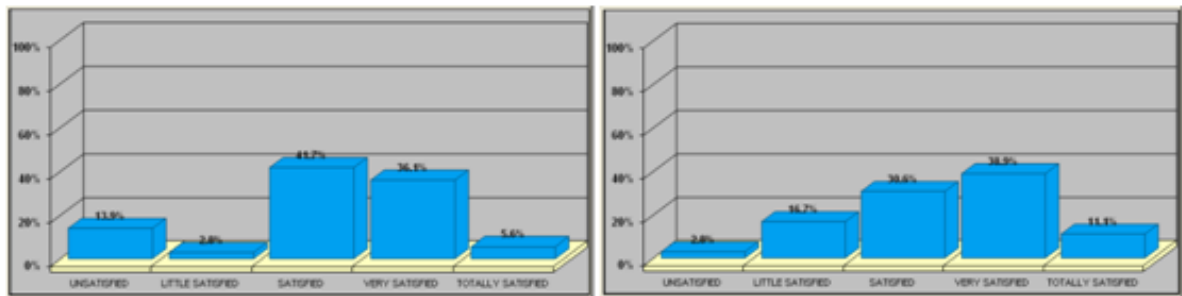
Εικόνα 7.66: Συχνότητες απαντήσεων στο κριτήριο εσωτερικό δίκτυο

Το σκηνικό ικανοποίησης αλλάζει ριζικά ως προς το κριτήριο *εσωτερικό δίκτυο*. Τα υψηλά ποσοστά εμφανίζονται στα χαμηλά επίπεδα ικανοποίησης με ποσοστά που φτάνουν το 30% του συνολικού δείγματος.

Αναλυτικότερα, για τις διαστάσεις *χρήση καναλιών, συχνότητα χρήσης, ανατροφοδότηση που παρέχετε και ανατροφοδότηση που λαμβάνετε* τα ποσοστά όσων απάντησαν *καθόλου ικανοποιημένος/η* έως *λίγο ικανοποιημένος/η* αγγίζουν το 19,4%. Για τη διάσταση *περιεχόμενο πληροφόρησης* το ποσοστό αυτό φτάνει στο 27,7%.

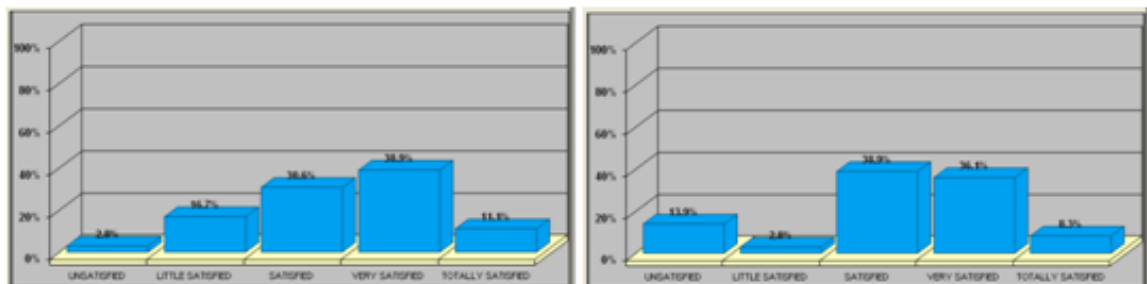
Δε θα μπορούσε να μη σχολιαστεί η απουσία απαντήσεων στην επιλογή *απόλυτα ικανοποιημένος/η* κάτι που έρχεται σε κόντρα με την ανάλυση των προηγούμενων κριτηρίων της ALPHA BANK.

5^ο κριτήριο: Εταιρικά έντυπα



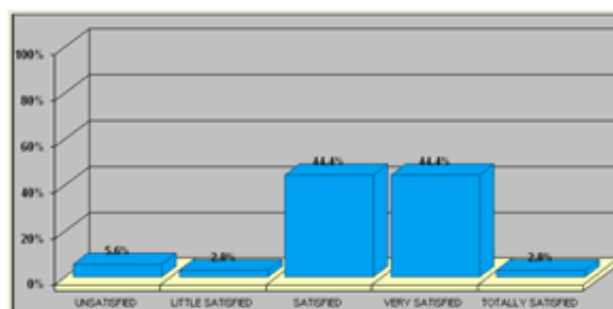
Χρήση καναλιών

Συχνότητα χρήσης



Περιεχόμενο πληροφόρησης

Ανατροφοδότηση που παρέχετε



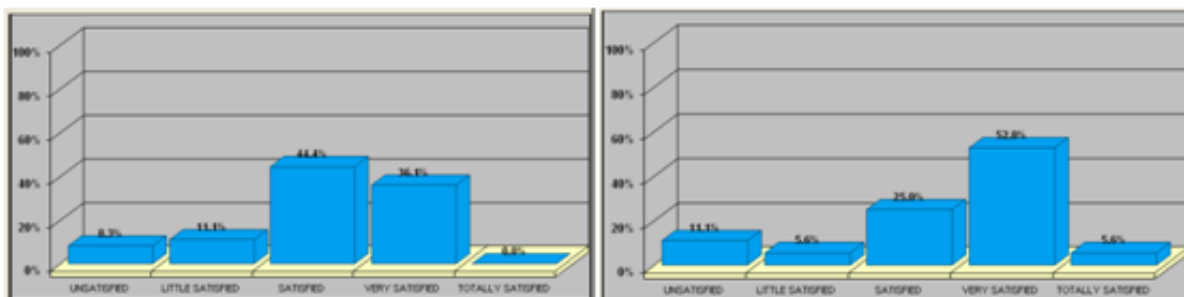
Ανατροφοδότηση που λαμβάνετε

Εικόνα 7.67: Συχνότητες απαντήσεων στο κριτήριο εταιρικά έντυπα

Χαμηλά στη κλίμακα ικανοποίησης παραμένουν τα ποσοστά και για το κριτήριο *εταιρικά έντυπα* σύμφωνα με τις απαντήσεις των εργαζομένων της ALPHA BANK. Τα ποσοστά, μάλιστα, αποτυπώνουν έντονες διακυμάνσεις καθώς η επιλογή *καθόλου ικανοποιημένος/η* λαμβάνει τιμές από 5% έως 14%. Αντίστοιχα και το άλλο άκρο ικανοποίησης, οι *απόλυτα ικανοποιημένοι*, συγκεντρώνουν ποσοστά από το 2% έως και το 11%.

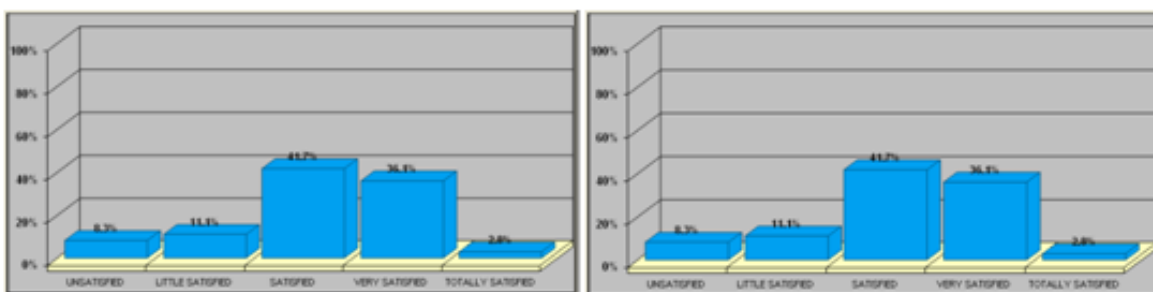
Οι «ουδέτεροι» του δείγματος κρατούν πιο σταθερά ποσοστά που κυμαίνονται στο 30% με 45%. Για τη διάσταση ικανοποίησης *χρήση καναλιών* το ποσοστό διαμορφώνεται στο 41,7%, για τη *συχνότητα χρήσης* στο 30,6%, για το *περιεχόμενο πληροφόρησης* εξίσου στο 30,6%, για την *ανατροφοδότηση που παρέχετε* στο 38,9% και για τη τελευταία διάσταση, *ανατροφοδότηση που λαμβάνετε*, στο 44,4%.

6^ο κριτήριο: Ομαδικές/Διατμηματικές συναντήσεις



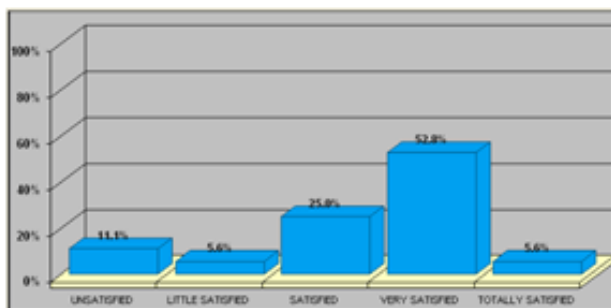
Χρήση καναλιών

Συχνότητα χρήσης



Περιεχόμενο πληροφόρησης

Ανατροφοδότηση που παρέχετε



Ανατροφοδότηση που λαμβάνετε

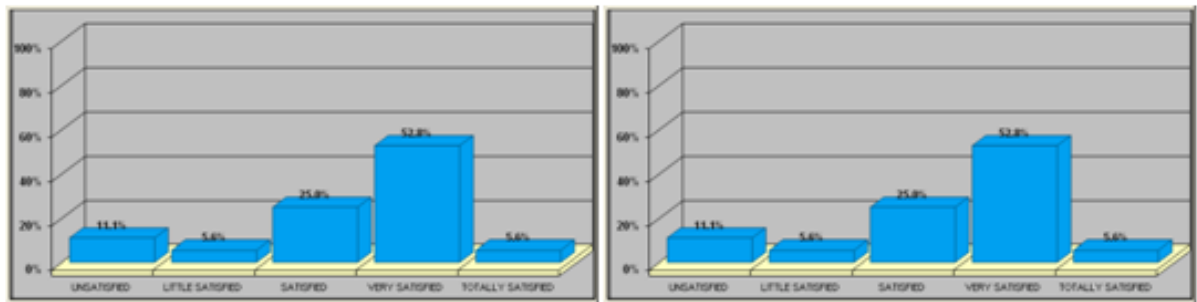
Εικόνα 7.68: Συχνότητες απαντήσεων στο κριτήριο ομαδικές/διατμηματικές συναντήσεις

Ανατροπές παρουσιάζονται στο σκηνικό για το κριτήριο *ομαδικές/διατμηματικές συναντήσεις* για την ALPHA BANK. Με τα θετικά επίπεδα ικανοποίησης να λαμβάνουν ξανά υψηλά ποσοστά.

Αναλυτικότερα τα ποσοστά που προκύπτουν από τις απαντήσεις των εργαζομένων από *πολύ ικανοποιημένος/η* έως *απόλυτα ικανοποιημένος/η* φτάνουν στο 36,1%, 58,4%, 38,9%, 38,9% και 58,4% για τις αντίστοιχες διστάσεις ικανοποίησης.

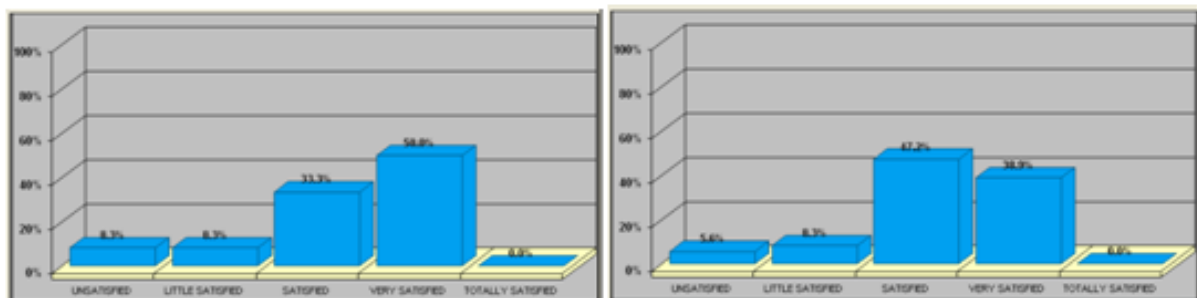
Στα χαμηλά επίπεδα ικανοποίησης από *καθόλου ικανοποιημένος/η* έως *λίγο ικανοποιημένος/η* τα ποσοστά διαμορφώνονται ως εξής, για τις διαστάσεις *χρήση καναλιών, περιεχόμενο πληροφόρησης και ανατροφοδότηση που παρέχετε* αγγίζουν το 19,4%. Ενώ για τις *συχνότητα χρήσης και ανατροφοδότηση που λαμβάνετε* αγγίζουν το 16,7%.

7^ο κριτήριο: Έντυπα εσωτερικής επικοινωνίας



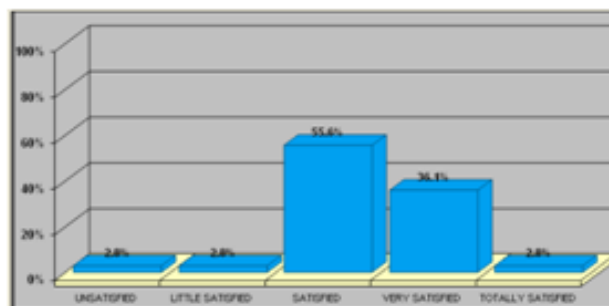
Χρήση καναλιών

Συχνότητα χρήσης



Περιεχόμενο πληροφόρησης

Ανατροφοδότηση που παρέχετε



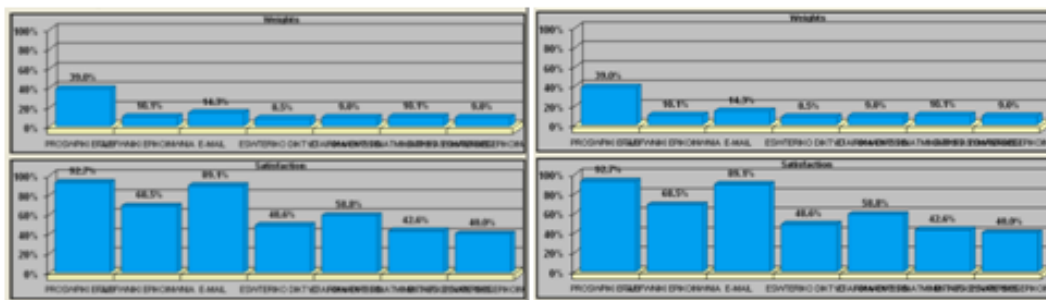
Ανατροφοδότηση που λαμβάνετε

Εικόνα 7.69: Συχνότητες απαντήσεων στο κριτήριο έντυπα εσωτερικής επικοινωνίας

Στο τελευταίο κριτήριο για την ALPHA BANK, τα έντυπα εσωτερικής επικοινωνίας, οι διακυμάνσεις ανάμεσα στις διαστάσεις δεν είναι τόσο έντονες. Μάλιστα για τις δυο πρώτες διαστάσεις ικανοποίησης, *χρήση καναλιών* και *συχνότητα χρήσης*, οι αντιδράσεις-απαντήσεις των υποκειμένων ταυτίζονται.

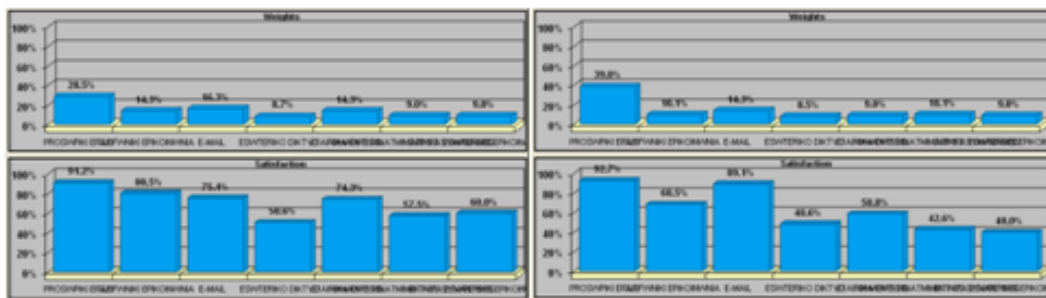
Επίσης, για τις διαστάσεις *περιεχόμενο πληροφόρησης* και *ανατροφοδότηση που παρέχετε* η μέγιστη θετική επιλογή δε συγκεντρώνει καμία απάντηση. Τα χαμηλά επίπεδα ικανοποίησης, δηλαδή όσων απάντησαν *καθόλου ικανοποιημένος/η* έως *λίγο ικανοποιημένος/η* αγγίζουν το 16,7%, 16,7%, 16,6%, 13,9% και το 5,6% στις αντίστοιχες διαστάσεις ικανοποίησης. Αντίθετα τα ποσοστά όσων δήλωσαν *πολύ ικανοποιημένος/η* έως *απόλυτα ικανοποιημένος/η* αγγίζουν το 58,4%, 58,4%, 50%, 38,9% και το 38,9%, αντιστοίχως.

7.2.3.2 Βάρη και μέσοι δείκτες ικανοποίησης κριτηρίων



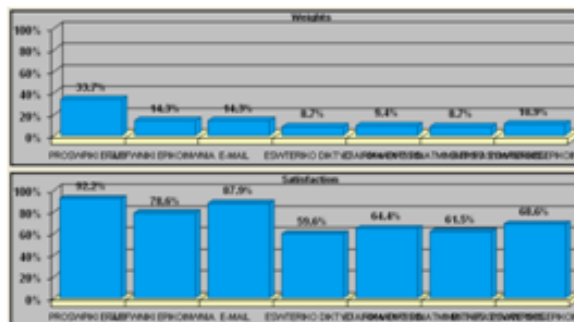
Χρήση καναλιών

Συχνότητα χρήσης



Περιεχόμενο πληροφόρησης

Ανατροφοδότηση που παρέχετε



Ανατροφοδότηση που λαμβάνετε

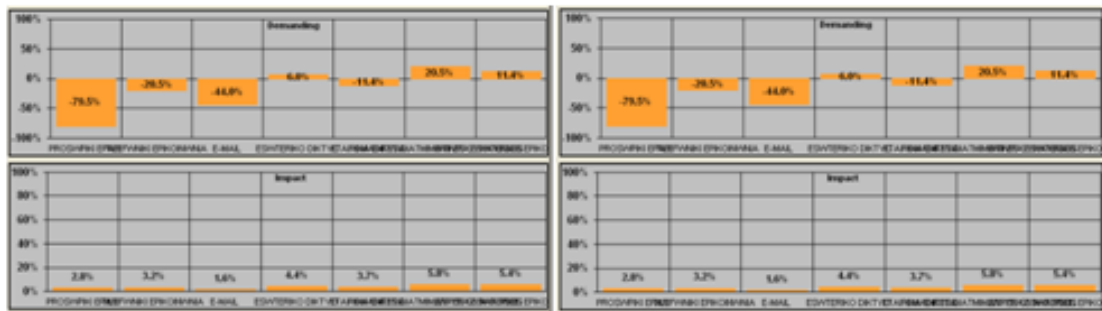
Εικόνα 7.70: Βάρη κριτηρίων και επίπεδο ικανοποίησης

Στην ALPHA BANK τα βάρη κυμαίνονται σε αρκετά χαμηλά επίπεδα. Το υψηλότερο ποσοστό για κάθε διάσταση το κατέχει το πρώτο κριτήριο, *προσωπική επαφή*. Τα ποσοστά διαμορφώνονται ως εξής, 39%, 39%, 28,5%, 39% και για τη τελευταία συχνότητα 33,7%. Τα υπόλοιπα κριτήρια κυμαίνονται μεταξύ 8% και 15%. Τη δεύτερη θέση τη κατέχει το κριτήριο *ηλεκτρονικό ταχυδρομείο*. Στη τελευταία θέση βρίσκεται το κριτήριο *εσωτερικό δίκτυο* με ποσοστό μεταξύ 8,5%-8,7%. Μονάχα στη διάσταση *ανατροφοδότηση που λαμβάνετε* τη τελευταία θέση τη μοιράζονται τα κριτήρια *εσωτερικό δίκτυο* και *ομαδικές/διατμηματικές συναντήσεις*.

Τέλος, στην ALPHA BANK το μεγαλύτερο δείκτη ικανοποίησης το έχει το κριτήριο *προσωπική επαφή*. Τα ποσοστά αγγίζουν το 92,7%, 92,7%, 91,2%, 92,7% και 92,2%, αντιστοίχως. Για τη πρώτη και τη δεύτερη διάσταση ικανοποίησης, *χρήση καναλιών* και *συχνότητα χρήσης*, τη δεύτερη θέση τη κατέχει το κριτήριο *ηλεκτρονικό ταχυδρομείο* (89,1%) και τη τελευταία τα *έντυπα εσωτερικής επικοινωνίας* με ποσοστό 40%.

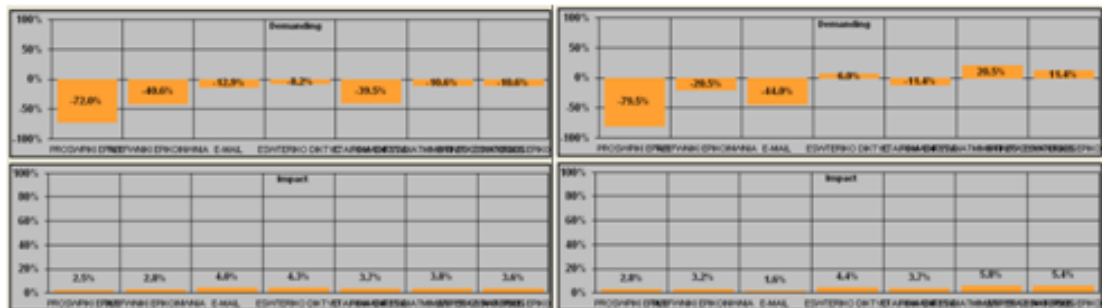
Στη διάσταση *περιεχόμενο πληροφόρησης* το σκηνικό αλλάζει με το κριτήριο *τηλεφωνική επικοινωνία* να είναι στη δεύτερη θέση (80,5%) και στη τελευταία το *εσωτερικό δίκτυο* (50,6%). Για τη διάσταση *ανατροφοδότηση που παρέχετε* το *ηλεκτρονικό ταχυδρομείο* κατέχει ξανά τη δεύτερη θέση με ποσοστό 89,1% και τα *έντυπα εσωτερικής επικοινωνίας* τη τελευταία (40,%). Στη πέμπτη και τελευταία διάσταση ικανοποίησης στη δεύτερη θέση παραμένει το *ηλεκτρονικό ταχυδρομείο* (87,9%) αλλά υπάρχει αλλαγή στη τελευταία θέση, όπου βρίσκεται το κριτήριο *εσωτερικό δίκτυο* με ποσοστό της τάξεως του 59,6%.

7.2.3.3 Δείκτες απαιτητικότητας και αποδοτικότητας



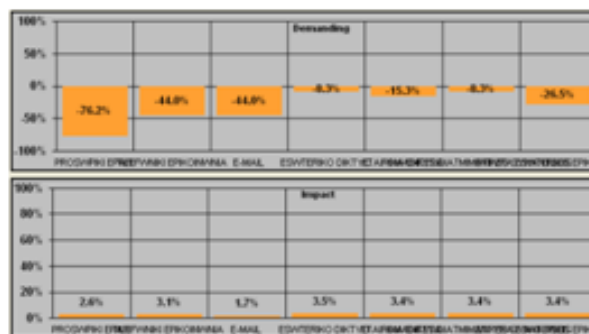
Χρήση καναλιών

Συχνότητα χρήσης



Περιεχόμενο πληροφόρησης

Ανατροφοδότηση που παρέχετε



Ανατροφοδότηση που λαμβάνετε

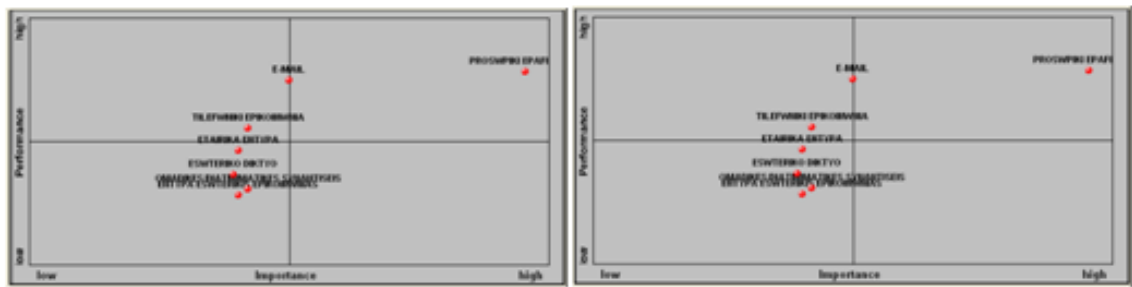
Εικόνα 7.71: Μέσοι δείκτες απαιτητικότητας και αποτελεσματικότητας κριτηρίων

Όπως παρατηρείται, λοιπόν, οι εργαζόμενοι της επιχείρησης ALPHA BANK εμφανίζονται πιο απαιτητικοί όσον αφορά δυο κριτήρια, τις *ομαδικές/διατμηματικές συναντήσεις* και το *εσωτερικό δίκτυο*.

Για τις διαστάσεις ικανοποίησης, *χρήση καναλιών*, *συχνότητα χρήσης* και *ανατροφοδότηση που παρέχετε* η απαιτητικότητα επικεντρώνεται στις *ομαδικές/διατμηματικές συναντήσεις*, με ποσοστά 5,8% για κάθε συχνότητα. Για τις διαστάσεις *περιεχόμενο πληροφόρησης* και *ανατροφοδότηση που λαμβάνετε* τα υποκείμενα είναι πιο απαιτητικά ως προς το *εσωτερικό δίκτυο* με ποσοστά της τάξεως του 4,3% και 3,5%, αντιστοίχως.

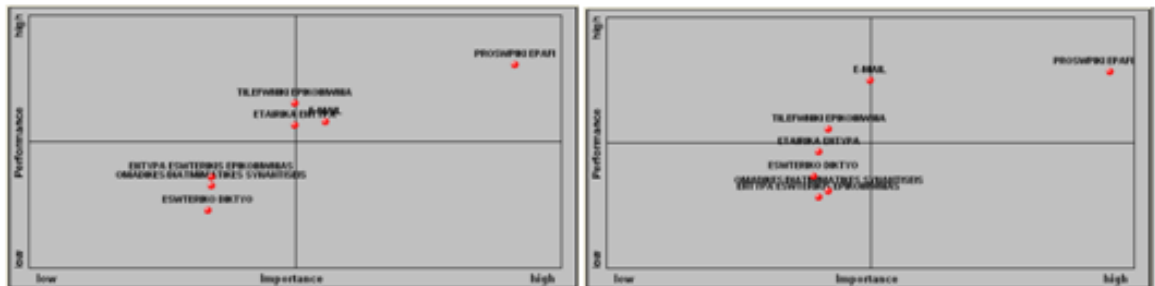
Οι εργαζόμενοι είναι λιγότερο απαιτητικοί ως προς το κριτήριο *ηλεκτρονικό ταχυδρομείο* με ποσοστό της τάξεως του 1,6% και μονάχα για τη διάσταση *περιεχόμενο πληροφόρησης* ως προς το κριτήριο *προσωπική επαφή* (2,5%). Αξιοσημείωτη είναι η θέση που λαμβάνει το κριτήριο *ηλεκτρονικό ταχυδρομείο* ως προς τη διάσταση *περιεχόμενο πληροφόρησης* καθώς οι εργαζόμενοι εμφανίζονται ιδιαίτερος απαιτητικοί κατατάσσοντας το κριτήριο στη δεύτερη θέση με ποσοστό 4%.

7.2.3.4 Διάγραμμα δράσης



Χρήση καναλιών

Συχνότητα χρήσης



Περιεχόμενο πληροφόρησης

Ανατροφοδότηση που παρέχετε



Ανατροφοδότηση που λαμβάνετε

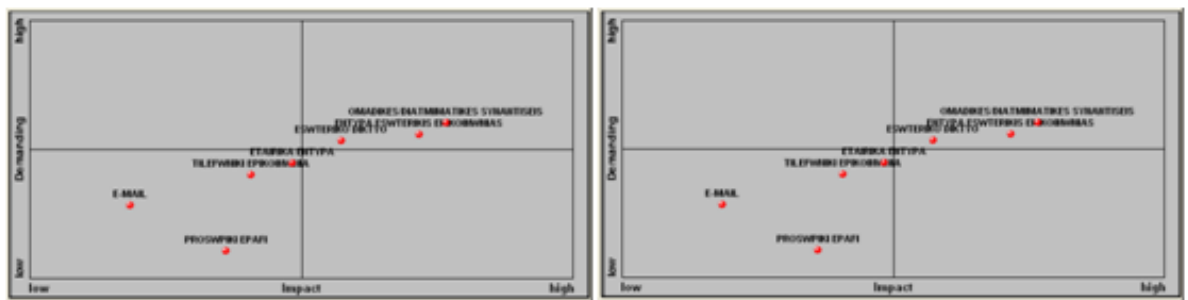
Εικόνα 7.72: Διάγραμμα δράσης συνολικής ικανοποίησης

Συμφώνα με τα παραπάνω διαγράμματα δράσης παρατηρείται ομοιότητα σε όλες τις διαστάσεις ικανοποίησης εκτός από τη διάσταση *περιεχόμενο πληροφόρησης*. Πιο συγκεκριμένα, στις τέσσερις διαστάσεις ικανοποίησης τα κριτήρια *εσωτερικό δίκτυο*, *εταιρικά έντυπα*, *ομαδικές/διατμηματικές συναντήσεις* και *έντυπα εσωτερικής επικοινωνίας* βρίσκονται στη περιοχή ισχύουσας κατάστασης (χαμηλή απόδοση και χαμηλή σημαντικότητα), όπου θα πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή από τη πλευρά της ALPHA BANK, ώστε να μη δημιουργηθεί μελλοντικά πρόβλημα.

Επόμενη προτεραιότητα της επιχείρησης θα πρέπει να αποτελέσουν τα κριτήρια που βρίσκονται στη περιοχή ισχύος (υψηλή απόδοση/ υψηλή σημαντικότητα). Στο συγκεκριμένο τεταρτημόριο ανήκει το κριτήριο *προσωπική επαφή*, πράγμα που δείχνει ότι το συγκεκριμένο κριτήριο είναι πολύ σημαντικό για τους εργαζόμενους της ALPHA BANK. Στη τελευταία περιοχή δράσης ανήκει το κριτήριο *τηλεφωνική επικοινωνία*, γεγονός που δηλώνει ότι δεν επηρεάζει τόσο το βαθμό ικανοποίησης των εργαζομένων.

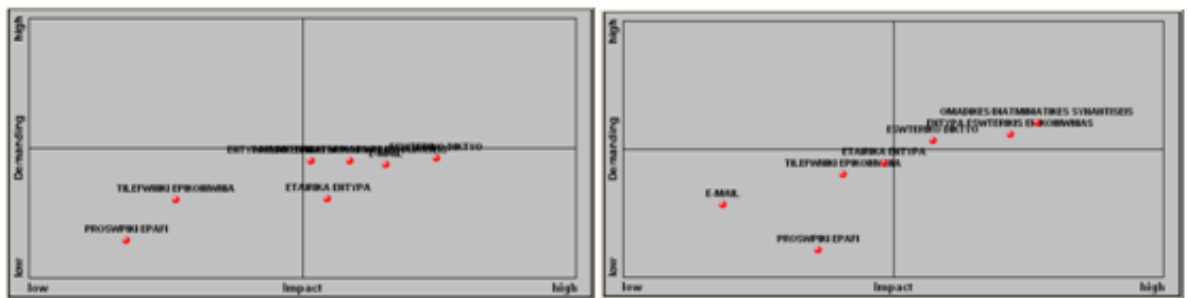
Όπως αναφέρθηκε το σκεπτικό αλλάζει για τη διάσταση ικανοποίησης *περιεχόμενο πληροφόρησης*. Στη συγκεκριμένη διάσταση, στη περιοχή ισχύουσας κατάστασης όπου θα πρέπει να δοθεί και προσοχή από τη πλευρά της εταιρείας βρίσκονται τα κριτήρια *έντυπα εσωτερικής επικοινωνίας*, *ομαδικές/διατμηματικές συναντήσεις* και *εσωτερικό δίκτυο*. Στην αμέσως επόμενη περιοχή, τη περιοχή ισχύος, βρίσκονται τα κριτήρια που αποτελούν το πλεονέκτημα της ALPHA BANK έναντι των ανταγωνιστών της, *προσωπική επαφή* και *ηλεκτρονικό ταχυδρομείο*. Τέλος, τα κριτήρια *τηλεφωνική επικοινωνία* και *εταιρικά έντυπα* βρίσκονται πάνω στην ίδια γραμμή μεταξύ δυο τεταρτημορίων γεγονός που αποτυπώνει πως έχουν το ίδιο βάρος.

7.2.3.5 Διαγράμματα βελτίωσης



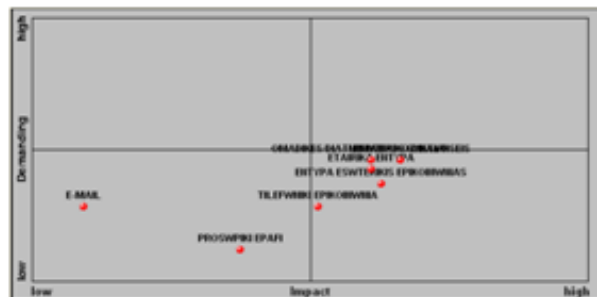
Χρήση καναλιών

Συχνότητα χρήσης



Περιεχόμενο πληροφόρησης

Ανατροφοδότηση που παρέχετε



Ανατροφοδότηση που λαμβάνετε

Εικόνα 7.73: Διάγραμμα βελτίωσης συνολικής ικανοποίησης

Για τις διαστάσεις ικανοποίησης *χρήση καναλιών, συχνότητα χρήσης και ανατροφοδότηση που παρέχετε* τα διαγράμματα βελτίωσης της συνολικής ικανοποίησης επικεντρώνονται μονάχα στο τεταρτημόριο βελτίωσης 2^{ης} προτεραιότητας. Τα κριτήρια *ομαδικές/διατμηματικές συναντήσεις, έντυπα εσωτερικής επικοινωνίας και εσωτερικό δίκτυο* εμφανίζουν μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα καθώς και απαιτητικότητα έναντι των υπολοίπων κριτηρίων γεγονός που δείχνει ότι απαιτείται μεγαλύτερη προσπάθεια για τη βελτίωση τους. Τα κριτήρια *εταιρικά έντυπα, ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, τηλεφωνική επικοινωνία και προσωπική επαφή* εμφανίζουν μικρή απαιτητικότητα ως προς τη βελτίωση τους. Από τα συγκεκριμένα κριτήρια προτιμάται εκείνο της *προσωπικής επαφής* καθώς συγκριτικά με τα υπόλοιπα κριτήρια η διαφορά της απαιτητικότητας είναι μεγαλύτερη από την αντίστοιχη διαφορά αποτελεσματικότητας των τεσσάρων αυτών κριτηρίων.

Για τις διαστάσεις *περιεχόμενο πληροφόρησης και ανατροφοδότηση που λαμβάνετε* τα κριτήρια κατατάσσονται ανάμεσα στα τεταρτημόρια βελτίωσης 1^{ης} και 2^{ης} προτεραιότητας. Η ALPHA BANK θα πρέπει να εστιάσει στα κριτήρια εκείνα που ανήκουν στο 1^ο τεταρτημόριο βελτίωσης καθώς η αποδοτικότητα των κριτηρίων είναι μεγάλη και η απαιτητικότητα των εργαζομένων μικρή. Επίσης, συμφέρουσα είναι και η βελτίωση των κριτηρίων που ανήκουν στο 2^ο τεταρτημόριο βελτίωσης καθώς δεν απαιτείται μεγάλη προσπάθεια για τη βελτίωση τους.

Συμπεράσματα

Με βάση την βιβλιογραφική ανασκόπηση διαπιστώνεται η σημαντικότητα της επιχειρησιακής επικοινωνίας, ιδιαίτερα για τις Ελληνικές επιχειρήσεις όπου η ρευστότητα του επιχειρησιακού περιβάλλοντος είναι γεγονός. Οι επιχειρήσεις έχουν ανάγκη από άτομα που να αναγνωρίζουν τη σημαντικότητα της επικοινωνίας τόσο στα πλαίσια της εταιρείας (εσωτερική επικοινωνία) όσο και με το εξωτερικό περιβάλλον της (εξωτερική επικοινωνία). Και αυτό γιατί η αποτελεσματική επικοινωνία επιτυγχάνει τη δημιουργία ανάπτυξης σχέσεων εντός και εκτός της επιχείρησης, την προσαρμογή της στα νέα δεδομένα που προκύπτουν βάση της εποχής που διανύεται καθώς επίσης τα άτομα-εργαζόμενοι μαθαίνουν να αναλαμβάνουν ηθικές υποχρεώσεις μέσα σε ένα κοινωνικό σύνολο.

Η επικοινωνία αποτελεί κομμάτι της καθημερινής εργασίας των επιχειρήσεων και κατ' επέκταση των εργαζομένων, οι οποίοι αφιερώνουν σημαντικά μεγάλο χρόνο.

Και για τις τρεις εξεταζόμενες επιχειρήσεις, ανεξάρτητα από τη θέση των εργαζομένων μέσα σε αυτές, η αμφίδρομη επικοινωνία λαμβάνει πάνω από το 90% της σημαντικότητας (Πολύ Σημαντική, Απόλυτα Σημαντική).

Οι εργαζόμενοι θεωρούν πολύ σημαντική την επικοινωνία στα πλαίσια της εργασίας τους καθώς η επαγγελματική επικοινωνία οδηγεί με ασφάλεια στην επιτυχία και ταυτόχρονα προστατεύει από ατυχή περιστατικά αλλά και την αποφυγή συγκρούσεων.

Όσον αφορά την ολική ικανοποίηση των εργαζομένων που αποτέλεσαν μέρος της συγκεκριμένης έρευνας και για τις τρεις επιχειρήσεις εμφανίζονται αρκετά ικανοποιημένοι απέναντι στις συχνότητες και τα κριτήρια που τέθηκαν με ποσοστά που ξεπερνούν το 70%.

Τα κανάλια τα οποία ξεχωρίζουν ως μέσα επικοινωνίας είναι η προσωπική επαφή, η τηλεφωνική επικοινωνία και το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο. Παρατηρείται, λοιπόν, απουσία των πιο σύγχρονων μέσων επικοινωνίας που στηρίζονται στην εξέλιξη της τεχνολογίας (με εξαίρεση το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο).

Η ηλεκτρονική επικοινωνία είναι πλέον η πιο προτιμητέα και απαιτητική μορφή επικοινωνίας.

Εξετάζοντας τα βάρη και τους δείκτες ικανοποίησης, συμπεραίνουμε για την επιχείρηση ΟΤΕ τη μεγαλύτερη σημαντικότητα τη παρουσιάζει το κριτήριο προσωπική επαφή ενώ τη μεγαλύτερη ικανοποίηση την απολαμβάνουν τα κριτήρια τηλεφωνική επικοινωνία και ηλεκτρονικό ταχυδρομείο. Για την INTRACOM τη μεγαλύτερη σημαντικότητα καθώς και ικανοποίηση τη συγκεντρώνει το κριτήριο προσωπική επαφή. Τέλος, για την ALPHA BANK τη μεγαλύτερη σημαντικότητα παρουσιάζει η προσωπική επαφή ενώ τη μεγαλύτερη ικανοποίηση απολαμβάνουν τα κριτήρια ομαδικές/διατμηματικές συναντήσεις και εσωτερικό δίκτυο.

Από τα διαγράμματα απαιτητικότητας (demanding) και αποτελεσματικότητας (impact) το μεγαλύτερο δείκτη απαιτητικότητας για τον ΟΤΕ το παρουσιάζουν τα κριτήρια εταιρικά έντυπα και ομαδικές/διατμηματικές συναντήσεις. Για την INTRACOM τα κριτήρια ιστοσελίδα και τηλεδιασκέψεις ενώ για την ALPHA BANK το μεγαλύτερο δείκτη απαιτητικότητας το παρουσιάζουν τα κριτήρια ομαδικές/διατμηματικές συναντήσεις και εσωτερικό δίκτυο.

Από τα διαγράμματα δράσης μπορούμε να συμπεράνουμε ότι για τον ΟΤΕ το ισχυρότερο κριτήριο, με βάση τη σημαντικότητα και τον βαθμό ικανοποίησης που προσφέρει στους εργαζόμενους είναι η τηλεφωνική επικοινωνία. Για τις εταιρείες INTRACOM και ALPHA BANK το ισχυρότερο κριτήριο είναι η προσωπική επαφή.

Από τα διαγράμματα βελτίωσης όλων των συχνοτήτων συμπεραίνουμε ότι στον ΟΤΕ οι ενέργειες θα πρέπει να επικεντρωθούν πρωτίστως στα κριτήρια έντυπα εσωτερικής επικοινωνίας, τηλεφωνική επικοινωνία, ομαδικές/διατμηματικές συναντήσεις και εταιρικά έντυπα. Στην INTRACOM τα κριτήρια ιστοσελίδα, τηλεδιασκέψεις, ομαδικές/διατμηματικές συναντήσεις και εσωτερικό δίκτυο. Τέλος, για την ALPHA BANK θα πρέπει να πραγματοποιηθούν ενέργειες αρχικά στα κριτήρια τηλεφωνική επικοινωνία, έντυπα εσωτερικής επικοινωνίας, ομαδικές/διατμηματικές συναντήσεις και εταιρικά έντυπα.

Μέσα από την μελέτη και την ανάλυση, όμως, των επιχειρήσεων που αποτέλεσαν το δείγμα της παρούσας μελέτης, μπορούν να προκύψουν ορισμένα συμπεράσματα αναφορικά με τους κλάδους τους οποίους αντιπροσωπεύουν. Οι εταιρείες δραστηριοποιούνται στους κλάδους των τηλεπικοινωνιών (ΟΤΕ), της υψηλής τεχνολογίας (INTRACOM) και τον τραπεζικό (ALPHA BANK). Από την ανάλυση έγινε σαφές πως και για τις τρεις επιχειρήσεις το σημαντικότερο κριτήριο το αποτελεί η προσωπική επαφή. Γίνεται σαφές λοιπόν ότι για τις δυο από τις τρεις εξεταζόμενες επιχειρήσεις, οι οποίες συνδέονται άμεσα με την τεχνολογία την μεγαλύτερη ικανοποίηση από τη χρήση των καναλιών-δικτύων επικοινωνίας την κατέχουν η τηλεφωνική επικοινωνία και το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο. Αντίθετα, στον τραπεζικό κλάδο γίνεται κατανοητό το γεγονός ότι από τα εξεταζόμενα κριτήρια οι ομαδικές/διατμηματικές συναντήσεις και το εσωτερικό δίκτυο λαμβάνουν τη μεγαλύτερη ικανοποίηση καθώς είναι αναγκαία η ανάπτυξη και η αποδοτική λειτουργία ενός εσωτερικού δικτύου επικοινωνίας και μεταφοράς πληροφοριών.

Τέλος, είναι αναγκαίο να τονιστεί το γεγονός ότι ανεξάρτητα από τον κλάδο και τον τομέα στον οποίο δραστηριοποιείται ένας οικονομικός οργανισμός το σημαντικότερο κανάλι επικοινωνίας, όπως αυτό προέκυψε από τις απαντήσεις των ερωτηθέντων είναι η προσωπική επαφή ή αλλιώς η «πρόσωπο με πρόσωπο» επαφή καθώς με αυτόν το τρόπο μετάδοσης του μηνύματος ανταλλάσσονται όχι μόνο πληροφορίες αλλά και συναισθήματα.

Βιβλιογραφία

Ελληνική

1. Γρηγορούδης Ευαγ. και Σίσκος Ι., 2000, "Ποιότητα υπηρεσιών και μέτρηση ικανοποίησης του πελάτη, το σύστημα MUSA", Εκδόσεις Νέων Τεχνολογιών, Αθήνα .
2. Γρηγορούδης Ευαγ., "Το σύστημα μέτρησης ικανοποίησης MUSA", Εργαστήριο Σχεδιασμού και Ανάπτυξης Συστημάτων Υποστήριξης αποφάσεων, Πολυτεχνείο Κρήτης.
3. Κρασοβά Β. Έλενα, 2008-2009, "Επικοινωνία και σύγκρουση ρόλων σε μια επιχείρηση", Business School.
4. Μουλακάκη Ελένη και Μαγούλη Καλλιόπη, 2012, "Επιχειρησιακή επικοινωνία στις σύγχρονες επιχειρήσεις", Τ.Ε.Ι Κρήτης.
5. Δέδε Χριστίνα, 2014, "Διερεύνηση των μορφών εσωτερικής επικοινωνίας σε επιλεγμένο δείγμα επιχειρήσεων του Ελληνικού χώρου", Πολυτεχνείο Κρήτης.
6. Αντωνιάδης, Θ., 1993, "Οδοιπορικό στις σχέσεις επικοινωνίας", «Αντωνιάδα»: Γνωστικά Εκδόσεις, Αθήνα.
7. Θεοφανίδου, Κ., 2009, "Διερεύνηση επικοινωνιακής στρατηγικής και εφαρμογών σε επιλεγμένο δείγμα του Ελληνικού τραπεζικού συστήματος – εμπειρική προσέγγιση", Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.
8. Μπουραντάς, Δ., 2002, "Management", Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.
9. Μπουραντάς, Δ., Βάθης, Α., Παπακωνσταντίνου, Χ. & Ρεκλείτης, Π., 2012, "Αρχές οργάνωσης και διοίκησης επιχειρήσεων και υπηρεσιών", ΙΤΥΕ-Διόφαντος, Αθήνα.
10. Νεοφύτου, Μ., 2010, "Ανταγωνιστικό περιβάλλον και συγκριτική ανάλυση ικανοποίησης πελατών: εφαρμογή στον κλάδο της γαλακτοβιομηχανίας", Πολυτεχνείο Κρήτης.
11. Πιπερόπουλος, Γ., 1996, "Επικοινωνώ Άρα Υπάρχω. Δημόσιες σχέσεις και επικοινωνία", Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα.
12. Σταθακόπουλος, Β. Μ., 2001, "Μέθοδοι Έρευνας Αγοράς", Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα.

13. Φίλιας, Β., Ζάρναρη, Ο., Μαγγανάρα, Ι., Μεϊμάρης, Μ., Νικολακόπουλος, Η. & Ψυχογιός, Δ., 1998, “Εισαγωγή στη μεθοδολογία και τις τεχνικές των κοινωνικών ερευνών”, Gutenberg, Αθήνα.
14. Χυτήρης, Λ., 2001, “Οργανωσιακή συμπεριφορά: Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις”, Εκδόσεις INTERBOOKS, Αθήνα.
15. Πασχαλούδης Δ. (2009), Μάρκετινγκ:” Όσα πρέπει να γνωρίζετε και δεν έχετε ρωτήσει”, Αθήνα.

Ξένη

1. Aaltio-Marjosola, I. & Takala, T. (2000). Charismatic leadership, manipulation and the complexity of organizational life, *Journal of Workplace Learning*, 12, 146-158.
2. Calabrese, A. (2004). The Evaluation of Quality of Organizational Communication: A Quantitative Model. *Knowledge and Process Management* **11**(1), 47-67.
3. Clampitt, P. & Downs, C. (1993). Employee perceptions of the relationship between Communication and Productivity: a field study, *The Journal of Business Administration*, 30.
4. Fisher, B.A. (1978). *Perspectives on Human Communication*. McMillan Publishing, New York.
5. Gardner, D. & Winder, C. (1999). Using Benchmarking to Improve Organizational Communication. *Quality Assurance*, **6**(4), 201-211.
6. Hargie, O.D.W., Dickson, D. & Tourish, D. (1999), *Communication in Management*. Gower, Hampshire.
7. Hurst, B. (1991). *The Handbook of Communication Skills*. Kogan Page, London.
8. 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.
9. Kotler, P. (2003). *Marketing Management*. Prentice-Hall, New Jersey.
10. Mary Welch & Paul R. Jackson (2007), “Rethinking internal communication: a stakeholder approach”, *An International Journal* Vol. 12 No. 2, pp. 177-198

11. Miller K. (2006). Οργάνωση και επικοινωνία (Προσεγγίσεις & Διαδικασίες). Μετάφραση, Κωνσταντοπούλου Μαρία. Διάυλος, Αθήνα.
12. Roy, B. (1985). Méthodologie multicritère d'aide a la Decision, Economica, Paris.
13. Simmons, D. B. (1985). The nature of the Organizational Grapevine. Supervisory Management, November 1985, 39-42.
14. 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.
15. Wood, J. (1999). Establishing Internal Communication Channels that Work, Journal of Higher Education Policy and Management, **21**(2), 135-149.

Ηλεκτρονικές πηγές

<http://eprints.rclis.org/9718/>

<http://aetos.it.teithe.gr/~amarg/Skills/commSkills.pdf>

<file:///C:/Users/work/Downloads/Boga-Karteri.pdf>

<http://mobilecanteens.pbworks.com/w/page/27077851/%CE%9F%CE%A1%CE%99%CE%A3%CE%9C%CE%9F%CE%A3%20%CE%94%CE%99%CE%91%CE%A6%CE%97%CE%9C%CE%99%CE%A3%CE%97%CE%A3>

<http://elitgroup.gr/ameso-marketing-direct-marketing/>

http://epapanis.blogspot.gr/2011/08/blog-post_24.html

https://el.wikibooks.org/wiki/%CE%A3%CF%84%CF%81%CE%B1%CF%84%CE%B7%CE%B3%CE%B9%CE%BA%CE%AE_%CE%B5%CF%80%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CE%B9%CE%BD%CF%89%CE%BD%CE%AF%CE%B1%CF%82_%CE%BA%CE%B1%CE%B9_%CF%80%CF%81%CE%BF%CE%B2%CE%BF%CE%BB%CE%AE%CF%82#.CE.94.CE.99.CE.91.CE.A6.CE.97.CE.9C.CE.99.CE.A3.CE.97

Παράρτημα

ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΤΩΝ ΜΟΡΦΩΝ ΕΣΩΤΕΡΙΚΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΣΕ ΕΠΙΛΕΓΜΕΝΟ ΔΕΙΓΜΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΤΟΥ ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ ΧΩΡΟΥ - ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

* Απαιτείται

Ποιο είναι το φύλλο σας; *

- ☐ Άντρας
- ☐ Γυναίκα

Ποια είναι η ηλικία σας; *

- ☐ Κάτω των 20 ετών
- ☐ Από 21 έως 30 ετών
- ☐ Από 31 έως 40 ετών
- ☐ Από 41 έως 50 ετών
- ☐ Άνω των 50 ετών

Ποιο είναι το τωρινό σας μορφωτικό επίπεδο; *

- ☐ Πρωτοβάθμια εκπαίδευση
- ☐ Δευτεροβάθμια εκπαίδευση
- ☐ Κάτοχος μεταπτυχιακού/διδακτορικού

Τι θέση έχετε στην επιχείρηση; *

- ☐ Δε προϊσταμαι κανενός
- ☐ Προϊστάμενος
- ☐ Μέση διοίκηση
- ☐ Ανώτατη διοίκηση
- ☐ Άλλο

Πόσο καιρό εργάζεστε σε αυτή την επιχείρηση; *

- ☐ Λιγότερο από 1 χρόνο
- ☐ Από 1 έως 5 χρόνια
- ☐ Από 6 έως 10 χρόνια
- ☐ Από 11 έως 15 χρόνια
- ☐ Περισσότερο από 15 χρόνια

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

- ☐ Καθόλου Σημαντική
- ☐ Λιγότερο Σημαντική
- ☐ Σημαντική
- ☐ Πολύ Σημαντική
- ☐ Απόλυτα Σημαντική

Πόσο σημαντική για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησής θεωρείται η διαδικασία της επικοινωνίας; *

- ☐ Καθόλου Σημαντική
- ☐ Λιγότερο Σημαντική
- ☐ Σημαντική
- ☐ Πολύ Σημαντική
- ☐ Απόλυτα Σημαντική

Πόσο σημαντική θεωρείται ότι είναι η διερεύνηση καναλιών αμφίδρομης επικοινωνίας μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων; *

- ☐ Καθόλου Σημαντική
- ☐ Λιγότερο Σημαντική
- ☐ Σημαντική
- ☐ Πολύ Σημαντική
- ☐ Απόλυτα Σημαντική

Με ποιους τρόπους επιτυγχάνεται η επικοινωνία σας με τη διοίκηση και τα υπόλοιπα τμήματα της επιχείρησης και πόσο ικανοποιημένος/η είστε από αυτή; *

	Δε χρησιμοποιείται αυτός ο τρόπος	Καθόλου ικανοποιημένος/ η	Λίγο ικανοποιημένος/ η	Ικανοποιημένος/ η	Πολύ ικανοποιη η
Προσωπική επαφή	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Τηλεφωνική επικοινωνία	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ηλεκτρονικό ταχυδρομείο (e- mail)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ιστοσελίδα της επιχείρησης	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Εσωτερικό δίκτυο (Intranet)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Τηλεδιασκέψεις	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Εταιρικά έντυπα (newsletter)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ομαδικές / Διατμηματικές συναντήσεις	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Έντυπα εσωτερικής επικοινωνίας	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ικανοποίηση από τη συνολική χρήση των καναλιών	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Για κάθε κανάλι επικοινωνίας που αναφέρεται παραπάνω, πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τη συχνότητα χρήσης τους μέσα στην επιχείρηση κατά τη καθημερινή σας εργασία; *

	Δε χρησιμοποιείται αυτός ο τρόπος	Καθόλου ικανοποιημένος/ η	Λίγο ικανοποιημένος/ η	Ικανοποιημένος/ η	Πολύ ικανοποιημένος/ η
Προσωπική επαφή	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Τηλεφωνική επικοινωνία	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ηλεκτρονικό ταχυδρομείο (e- mail)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ιστοσελίδα της επιχείρησης	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Εσωτερικό δίκτυο (Intranet)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Τηλεδιασκέψεις	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Εταιρικά έντυπα (newsletter)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ομαδικές / Διατμηματικές συναντήσεις	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Έντυπα εσωτερικής επικοινωνίας	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ικανοποίηση από τη συνολική συχνότητα χρήσης των καναλιών επικοινωνίας	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Για κάθε κανάλι επικοινωνίας που αναφέρεται παραπάνω, πόσο ικανοποιημένος/η είστε από το περιεχόμενο των πληροφοριών που ανταλλάσσονται κατά τη καθημερινή σας εργασία; *

	Δε χρησιμοποιείται αυτός ο τρόπος	Καθόλου ικανοποιημένος/ η	Λίγο ικανοποιημένος/ η	Ικανοποιημένος/ η	Πολύ ικανοποιη η
Προσωπική επαφή	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Τηλεφωνική επικοινωνία	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ηλεκτρονικό ταχυδρομείο (e- mail)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ιστοσελίδα της επιχείρησης	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Εσωτερικό δίκτυο (Intranet)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Τηλεδιασκέψεις	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Εταιρικά έντυπα (newsletter)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ομαδικές / Διατμηματικές συναντήσεις	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Έντυπα εσωτερικής επικοινωνίας	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ικανοποίηση από το συνολικό περιεχόμενο των πληροφοριών που ανταλλάσσονται	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Για κάθε κανάλι επικοινωνίας που αναφέρεται παραπάνω, πόσο ικανοποιημένος/η είστε από την ανατροφοδότηση που εσείς παρέχετε μέσω των διαφόρων καναλιών κατά τη καθημερινή σας εργασία; *

	Δε χρησιμοποιείται αυτός ο τρόπος	Καθόλου ικανοποιημένος/ η	Λίγο ικανοποιημένος/ η	Ικανοποιημένος/ η	Πολι ικανοποιη η
Προσωπική επαφή	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Τηλεφωνική επικοινωνία	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ηλεκτρονικό ταχυδρομείο (e- mail)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ιστοσελίδα της επιχείρησης	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Εσωτερικό δίκτυο (Intranet)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Τηλεδιασκέψεις	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Εταιρικά έντυπα (newsletter)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ομαδικές / Διατμηματικές συναντήσεις	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Έντυπα εσωτερικής επικοινωνίας	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Συνολική ικανοποίηση από την ανατροφοδότηση που εσείς παρέχετε	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Για κάθε κανάλι επικοινωνίας που αναφέρεται παραπάνω, πόσο ικανοποιημένος/η είστε από την ανατροφοδότηση που εσείς λαμβάνετε μέσω των διαφόρων καναλιών κατά τη καθημερινή σας εργασία; *

	Δε χρησιμοποιείται αυτός ο τρόπος	Καθόλου ικανοποιημένος/ η	Λίγο ικανοποιημένος/ η	Ικανοποιημένος/ η	Πολι ικανοποιη η
Προσωπική επαφή	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Τηλεφωνική επικοινωνία	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ηλεκτρονικό ταχυδρομείο (e- mail)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ιστοσελίδα της επιχείρησης	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Εσωτερικό δίκτυο (Intranet)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Τηλεδιασκέψεις	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Εταιρικά έντυπα (newsletter)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ομαδικές / Διατμηματικές συναντήσεις	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Έντυπα εσωτερικής επικοινωνίας	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Συνολική ικανοποίηση από την ανατροφοδότηση που εσείς λαμβάνεται	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>