



ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ ΚΡΗΤΗΣ
ΣΧΟΛΗ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ & ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Μέτρηση της ικανοποίησης των εργαζομένων από τα κανάλια εσωτερικής επικοινωνίας σε επιλεγμένο δείγμα πολυεθνικής εταιρείας: ABB A.E.

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΜΑΡΙΝΗ ΠΗΝΕΛΟΠΗ

Επιβλέπων καθηγητής:
Τσαφάρáκης Στέλιος

ΧΑΝΙΑ 2016

Περίληψη	5
Ευχαριστίες	6
Εισαγωγή.....	7
Σκοπός της εργασίας.....	8
Μεθοδολογία.....	9
Δομή της εργασίας.....	9
ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ: ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ	10
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. Περί επικοινωνίας	10
1.1 Η έννοια της επικοινωνίας.....	10
1.2 Η σπουδαιότητα της επικοινωνίας.....	11
1.3 Η διαδικασία της επικοινωνίας	12
1.4 Οι σκοποί της επικοινωνίας.....	16
1.5 Μορφές της επικοινωνίας	16
1.5.1 Πληροφοριακή επικοινωνία	16
1.5.2 Συναισθηματική επικοινωνία	16
1.5.3 Επικοινωνία για τη διέγερση της φαντασίας	17
1.5.4 Πειστική επικοινωνία.....	17
1.5.5 Τελετουργική επικοινωνία.....	17
1.6 Τα πλαίσια αναφοράς της επικοινωνίας.....	18
1.6.1 Ενδοπροσωπική επικοινωνία	18
1.6.2 Διαπροσωπική επικοινωνία.....	18
1.6.3 Δημόσια επικοινωνία.....	19
1.6.4 Μαζική επικοινωνία.....	19
1.6.5 Οργανωσιακή επικοινωνία	20
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. Επιχειρησιακή επικοινωνία.....	21
2.1 Έννοια του οικονομικού οργανισμού – επιχείρησης	21
2.2 Έννοια της επιχειρησιακής επικοινωνίας	21
2.2.1 Ορισμός της επιχειρησιακής επικοινωνίας	21
2.2.2 Διαδικασία της επιχειρησιακής επικοινωνίας.....	22
2.2.3 Συστημική προσέγγιση της επιχειρησιακής επικοινωνίας.....	22
2.3 Ο ρόλος της επικοινωνίας.....	24
2.3.1 Ο ρόλος της επικοινωνίας για την επιχείρηση	25
2.3.2 Ο ρόλος της επικοινωνίας για τα στελέχη της επιχείρησης	25

2.3.3 Ο ρόλος της επικοινωνίας για τους εργαζόμενους	26
2.4 Χαρακτηριστικά στοιχεία της επιχειρησιακής επικοινωνίας	26
2.4.1 Μορφές επιχειρησιακής επικοινωνίας.....	26
2.4.2 Ροή της επιχειρησιακής επικοινωνίας.....	27
2.5 Εσωτερική επικοινωνία σε μία επιχείρηση	30
2.5.1 Ορισμός εσωτερικής επικοινωνίας.....	30
2.5.2 Κανάλια εσωτερικής επικοινωνίας.....	31
2.5.3 Η σημασία της επιλογής του κατάλληλου καναλιού.....	33
2.5.4 Εμπόδια στην αποτελεσματικότητα της επιχειρησιακής επικοινωνίας.....	35
2.5.5 Η επίδραση των εμποδίων επικοινωνίας	37
2.5.6 Τρόποι για την υπέρβαση των εμποδίων επικοινωνίας.....	38
2.6 Εξωτερική επικοινωνία σε μία επιχείρηση	40
2.6.1 Η επικοινωνία με τους πελάτες	40
2.6.2 Η εξωτερική επικοινωνία σε συνδυασμό με την εσωτερική επικοινωνία	41
2.6.2 Μέθοδοι εξωτερικής επιχειρησιακής επικοινωνίας	44
2.7 Αποτελεσματικότητα επιχειρησιακής επικοινωνίας	45
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. Εσωτερικό marketing	48
3.1 Έννοια εσωτερικού marketing	48
3.2 Οι κινητήριες δυνάμεις για το internal marketing	49
3.3 Κύρια στοιχεία του internal marketing.....	49
3.4 Ο ρόλος του εσωτερικού marketing στην εσωτερική επικοινωνία.....	51
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. Η εταιρεία ABB	52
4.1 Η εταιρεία ABB.....	52
4.2 Αποστολή, όραμα και αξίες	52
ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	53
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5. Ερευνητική μεθοδολογία	53
5.1 Μεθοδολογία συλλογής και επεξεργασίας των δεδομένων.....	53
5.2 Θεωρητική προσέγγιση σύνταξης ερωτηματολογίου	53
5.2.1 Γενικά	53
5.2.2 Περιεχόμενο γραπτού ερωτηματολογίου	54
5.2.3 Μορφή ερωτήσεων.....	55
5.2.4 Σύνταξη ερωτήσεων.....	57
5.2.5 Λοιπά στοιχεία	58
5.3 Σχεδιασμός έρευνας	59
5.3.1 Διαδικασία σύνταξης ερωτηματολογίου.....	59

5.3.2 Περιεχόμενα ερωτηματολογίου	60
5.3.3 Επιλογή δείγματος	62
5.4 Ανάλυση δεδομένων.....	63
5.4.1 Η έννοια της ικανοποίησης.....	63
5.4.2 Η περιγραφική στατιστική ανάλυση.....	63
5.4.3 Η πολυκριτήρια μέθοδος MUSA.....	64
5.5 Η διαδικασία επεξεργασίας των ερωτηματολογίων	70
ΜΕΡΟΣ ΤΡΙΤΟ: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	71
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6. Παρουσίαση και ανάλυση των αποτελεσμάτων	71
6.1 Περιγραφική στατιστική ανάλυση των ερωτηματολογίων	71
6.1.1 Γενικές ερωτήσεις	71
6.1.2 Ειδικές και Ικανοποίησης ερωτήσεις.....	80
6.2 Ανάλυση με τη χρήση της πολυκριτήριας μεθόδου MUSA.....	106
6.2.1 Βάρη και μέσοι δείκτες ικανοποίησης κριτηρίων	107
6.2.2 Δείκτες απαιτητικότητας και αποδοτικότητας	108
6.2.3 Διάγραμμα δράσης	110
6.2.4 Διάγραμμα βελτίωσης	112
6.2.5 Ανάλυση τμήματος πωλήσεων	113
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7. Συμπεράσματα και προτάσεις.....	117
7.1 Συμπεράσματα.....	117
7.2 Προτάσεις	120
Βιβλιογραφία	122
Ελληνική	122
Ξένα	123
Ηλεκτρονικές πηγές.....	126
Παράρτημα	127

Περίληψη

Η παρούσα διπλωματική εργασία διερευνά τη μέτρηση της ικανοποίησης των εργαζομένων από τα κανάλια εσωτερικής επικοινωνίας σε επιλεγμένο δείγμα εργαζομένων της πολυεθνικής εταιρείας ABB.

Σκοπός της έρευνας αυτής είναι να προσδιοριστεί το επίπεδο ικανοποίησης της εσωτερικής επικοινωνίας, τα προτιμητέα και πιο αποτελεσματικά κανάλια επικοινωνίας. Ως πληθυσμός της έρευνας ορίστηκαν τέσσερις επιχειρήσεις της ABB, εκ των οποίων οι τρεις είναι στην Ελλάδα και η μία στη Κύπρο. Η έρευνα διεξήχθη με τη χρήση γραπτών ερωτηματολογίων, τα οποία συντάχθηκαν σύμφωνα με τους κανόνες ανάπτυξης του συγκεκριμένου μέσου συλλογής ερευνητικού υλικού. Συμπληρώθηκαν 73 ερωτηματολόγια, αριθμός που καλύπτει τις στατιστικές απαιτήσεις της διαδικασίας.

Στο θεωρητικό μέρος της εργασίας αναλύεται η έννοια της επικοινωνίας, αλλά και η θεωρία, οι μορφές και μέθοδοι της επιχειρησιακής επικοινωνίας.

Στο κεφάλαιο της μεθοδολογίας αναπτύχθηκε το υπόδειγμα της έρευνας, η υπό μελέτη υπόθεση, καθώς και η επεξεργασία και η ανάλυση των δεδομένων. Για την ανάλυση των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε η περιγραφική στατιστική για όλες τις ερωτήσεις του ερωτηματολογίου, εκτός της ερώτησης 6 όπου χρησιμοποιήθηκε, λόγω της ειδικής μορφής της, η πολυκριτήρια ανάλυση MUSA (Multicriteria Satisfaction Analysis).

Στο τρίτο μέρος της εργασίας αναλύονται τα αποτελέσματα της έρευνας και προτείνονται προτάσεις για την βελτίωση της εσωτερικής επικοινωνίας της εταιρείας.

Ευχαριστίες

Με την ολοκλήρωση της διπλωματικής μου θα ήθελα να εκφράσω τις θερμές μου ευχαριστίες στον επιβλέπων Επίκουρο Καθηγητή κ. Τσαφαράκη Στέλιο, διδάσκον στο τμήμα Μηχανικών Παραγωγής και Διοίκησης του Πολυτεχνείου Κρήτης, για την συνεχή καθοδήγηση, για τη συμπαράσταση και τις πολύτιμες συμβουλές του καθ' όλη τη διάρκεια της έρευνας αυτής.

Πολλές θερμές ευχαριστήριες απευθύνω επίσης στην κ. Κρασαδάκη Ευαγγελία για την βοήθεια με το πρόγραμμα MUSA και την καθοδήγησή που μου προσέφερε.

Στη συνέχεια θα ήθελα να ευχαριστήσω την κ. Στέλλα Μαυροπούλου, Marketing & Country Communications Manager στην εταιρεία της ABB, που μου έδωσε τη δυνατότητα να συνεργαστώ με την εταιρεία και να συλλέξω τα απαραίτητα δεδομένα.

Επίσης, νιώθω την ανάγκη να εκφράσω την ευγνωμοσύνη μου σε κάποιους ανθρώπους από το οικογενειακό μου περιβάλλον. Αρχικά στους γονείς μου και στην αδερφή μου που όλα αυτά τα χρόνια μου συμπαραστέκονται ηθικά και οικονομικά και διαμορφώνουν γύρω μου ένα άνετο περιβάλλον, μέσα στο οποίο μπορώ να εργαστώ και να επεκτείνω τις γνώσεις μου. Στους νονούς μου Ευαγγελία και Γιώργο Ασημακοπούλου, οι οποίοι με τη σοφία και τη καθοδήγησή τους συνέβαλλαν στον άνθρωπο που είμαι σήμερα. Και τέλος, στην γιαγιά μου Αγγελική και τον θείο μου Παναγιώτη, οι οποίοι είναι πάντα δίπλα μου.

Εισαγωγή

Η επικοινωνία αποτελεί θεμελιώδη προϋπόθεση της κοινωνικής συμβίωσης, της συνεύρεσης και της δημιουργικότητας των ανθρώπων σε όλους τους τομείς. Μέσω της επικοινωνίας εκφράζονται οι σκέψεις, οι ιδέες, τα συναισθήματα κι οι απόψεις για να επιτυγχάνεται η σύνδεση με άλλους.

Η επιχειρησιακή επικοινωνία είναι οι σκόπιμες ή οργανωμένες ανταλλαγές ιδεών, γνώμων, πληροφοριών, οδηγιών κ.λπ. μεταξύ των εργαζομένων, προσωπικά ή απρόσωπα, με τη χρησιμοποίηση συμβόλων ή σημάτων ή διαφόρων διαύλων, ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης. Η επικοινωνία είναι ζωτικής σημασίας για τις επιχειρήσεις και μπορεί να αποτελέσει στρατηγικό εργαλείο και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Έτσι γίνεται κατανοητή η ανάγκη ανάπτυξης των ικανοτήτων επικοινωνίας από την πλευρά του προσωπικού και των αποτελεσματικών μέσων και διαδικασιών επικοινωνίας από την πλευρά των επιχειρήσεων και των οργανισμών.

Ως εξωτερική επικοινωνία ενός οργανισμού είναι η απόκτηση και μεταφορά πληροφοριών από το περιβάλλον του (Grof, 2001). Η εξωτερική επικοινωνία προσεγγίζει τους πελάτες για να προωθήσει τα προϊόντα και τις υπηρεσίες του οργανισμού και να τους δώσει ένα λόγο για να αγοράσουν. Εκτός των πελατών, άμεσο εξωτερικό περιβάλλον αποτελούν οι προμηθευτές, οι διανεμητές των προϊόντων και οι ανταγωνιστές. Το έμμεσο εξωτερικό περιβάλλον αποτελείται από τους φορείς της πολιτικής και την κυβέρνηση, την τεχνολογία, την κοινωνία και το φυσικό περιβάλλον. Η εξωτερική επιχειρησιακή επικοινωνία περιλαμβάνει τη διαφήμιση, την προώθηση πωλήσεων, την προσωπική πώληση, τις δημόσιες σχέσεις, το άμεσο μάρκετινγκ και την έρευνα αγοράς.

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

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

Σκοπός της εργασίας

Στόχος της συγκεκριμένης διπλωματικής εργασίας είναι η έρευνα και ανάλυση των τρεχόντων μεθόδων εσωτερικής επικοινωνίας που χρησιμοποιούνται από την εταιρεία ABB A.E. και η εύρεση τρόπων για τη βελτίωση αυτών των μεθόδων. Το πρόβλημα της έρευνας ορίζεται ως η μελέτη των υπαρχόντων διαύλων επικοινωνίας και η ικανότητα τους να λειτουργούν τόσο λειτουργικά όσο θα έπρεπε. Η βελτίωση αυτών των διαύλων εσωτερικής επικοινωνίας εξαρτάται από τα αποτελέσματα της έρευνας και τις πιθανές ανάγκες τους για βελτίωση.

Η έρευνα επικεντρώνεται στο επίπεδο ικανοποίησης των υφιστάμενων καναλιών εσωτερικής επικοινωνίας από τους εργαζόμενους της εταιρείας ABB A.E. στην Ελλάδα και στη Κύπρο. Επίσης, μέσω αυτής της έρευνας απαντώνται τα εξής επιμέρους ερωτήματα:

- Πώς αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι την εσωτερική επικοινωνία της εταιρείας στη τρέχουσα κατάσταση;
- Ποια κανάλια εσωτερικής επικοινωνίας χρησιμοποιούνται και προτιμώνται από τους εργαζόμενους;
- Πώς μπορεί να βελτιωθεί η εσωτερική επικοινωνία της εταιρείας βάση αυτής της έρευνας;

Για να απαντηθούν τα παραπάνω ερωτήματα ερευνώνται και αναλύονται τα υπάρχοντα κανάλια εσωτερικής επικοινωνίας που χρησιμοποιούνται στην ABB A.E.

Μεθοδολογία

Στη παρούσα διπλωματική εργασία αναλύεται το επίπεδο ικανοποίησης από τους διαύλους εσωτερικής επικοινωνίας 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 εντοπίζονται τα ισχυρά και ασθενή σημεία στη διαμόρφωση της ικανοποίησης. Η ικανοποίηση από τα διάφορα κανάλια εσωτερικής επικοινωνίας αφορά τη χρήση και το περιεχόμενο των πληροφοριών του κάθε καναλιού στο εσωτερικό της εταιρείας.

Δομή της εργασίας

Η παρούσα διπλωματική εργασία αποτελείται από 7 κεφάλαια τα οποία περιλαμβάνουν:

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Ως εισαγωγικό κεφάλαιο γίνεται αναφορά στην έννοια της επικοινωνίας, την σπουδαιότητα και την διαδικασία με την οποία πραγματοποιείται. Επίσης, διατυπώνονται οι σκοποί και οι μορφές της επικοινωνίας και τα πλαίσια αναφοράς της. Τέλος, γίνεται ξεκάθαρη η έννοια της οργανωσιακής επικοινωνίας για να μας εισάγει στο επόμενο κεφάλαιο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Στο κεφάλαιο αυτό γίνεται αναφορά στην έννοια της επιχειρησιακής επικοινωνίας, στη διαδικασία και στην συστημική της προσέγγιση. Αναλύεται ο ρόλος της επικοινωνίας για την επιχείρηση, τα στελέχη της και τους εργαζόμενους, όπως και τα χαρακτηριστικά στοιχεία της επιχειρησιακής επικοινωνίας. Κατόπιν, διατυπώνονται οι έννοιες της εσωτερικής και της εξωτερικής επικοινωνίας, όπου προσεγγίζονται τα εμπόδια και η επίδρασή τους στην αποτελεσματικότητα της επιχειρησιακής επικοινωνίας και τρόποι για την υπέρβαση αυτών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Σε αυτό το κεφάλαιο προσδιορίζεται η έννοια του εσωτερικού marketing, οι κινητήριες δυνάμεις και τα κύρια στοιχεία του. Επίσης, αναλύεται ο ρόλος του εσωτερικού marketing στην εσωτερική επικοινωνία της επιχείρησης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Το κεφάλαιο αυτό αναφέρεται στην υπό εξέταση εταιρεία της έρευνας μας, προσδιορίζοντας το προφίλ της, καθώς και την αποστολή, το όραμα και τις αξίες της.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Στο κεφάλαιο αυτό περιγράφεται η μεθοδολογία συλλογής και επεξεργασίας των δεδομένων και η θεωρητική προσέγγιση και η διαδικασία σύνταξης του ερωτηματολογίου. Επίσης, γίνεται αναφορά στις μεθόδους που χρησιμοποιήθηκαν για την ανάλυση των δεδομένων και της διαδικασίας επεξεργασίας των ερωτηματολογίων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: Το κεφάλαιο αυτό πραγματεύεται την ανάλυση και την παρουσίαση των αποτελεσμάτων της έρευνας. Αρχικά, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα από την μέθοδο της περιγραφικής στατιστικής ανάλυσης και έπειτα από τη χρήση της πολυκριτήριας μεθόδου MUSA.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: Στο κεφάλαιο αυτό αναφέρονται τα γενικά συμπεράσματα που προκύπτουν από την κάθε μέθοδο που χρησιμοποιήθηκε παραπάνω. Τέλος, προτείνονται κάποιες προτάσεις για τη βελτίωση της επιχειρησιακής επικοινωνίας που βασίζονται στο θεωρητικό υπόβαθρο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. Περί επικοινωνίας

1.1 Η έννοια της επικοινωνίας

Η ανθρώπινη επικοινωνία αναπτύχθηκε πριν από εκατομμύρια χρόνια εφόσον οι άνθρωποι ένωσαν από νωρίς αυτήν την ανάγκη. Η επικοινωνία είναι η ανταλλαγή ιδεών, συναισθημάτων, συμπεριφορών μεταξύ δύο ή περισσότερων ατόμων. Οι άνθρωποι επικοινωνούν συνεχώς με πολλούς και σύνθετους τρόπους. Μιλάνε, γράφουν, κηρύττουν, χαμογελάνε, ακουμπάνε, στέκονται, κοιτάζουν. Η επικοινωνία εξαρτάται από την αποτελεσματική χρήση των δεξιοτήτων του κάθε ανθρώπου. Έρευνες έχουν δείξει ότι οι άνθρωποι επικοινωνούν με 55% από την γλώσσα του σώματος, 38% από τον τόνο της φωνής και 7% λεκτικά. Η επικοινωνία όμως μπορεί να είναι και προσχεδιασμένη μέσω διάφορων συσκευών. Η τηλεόραση, το τηλέφωνο και οποιαδήποτε άλλη συσκευή μας βοηθάει να επικοινωνούμε μεταξύ μας ακόμα και σε απόσταση, είναι ένα κομμάτι μιας προσχεδιασμένης επικοινωνίας η οποία γίνεται με τη βοήθεια της τηλεπικοινωνίας (Grey Owl Aviation Consultar, 1997).

Υπάρχουν πολλοί ορισμοί για την έννοια της επικοινωνίας, οι οποίοι μάλιστα μπορούν να διαφέρουν. Η λέξη καθαυτή προέρχεται από την αρχαία λέξη ἐπικοινωνῶ, ἐπί + κοινωνῶ, που σημαίνει να κάνω κάτι από κοινού με κάποιον ή να μοιράζομαι. Αυτή η ετυμολογία όμως καλύπτει μόνο την μισή έννοια του ορισμού επικοινωνία, αφού η άλλη μισή αφορά την πληροφορία και το νόημα.

Όπως τονίζει ο Dr Gordon Coates (2009) υπάρχουν τρεις απλοί ορισμοί για την επικοινωνία:

- Η επικοινωνία είναι η ανταλλαγή πληροφοριών
- Η επικοινωνία είναι η παροχή και η λήψη μηνυμάτων
- Η επικοινωνία είναι η μετάδοση πληροφοριών από έναν ή περισσότερους ανθρώπους σε έναν ή περισσότερους ανθρώπους

Ο πρώτος ορισμός μπορεί να είναι ο πιο απλός, αλλά είναι κι ο πιο γενικός και μη συγκεκριμένος. Ο δεύτερος ορισμός δείχνει τη διττή φύση της επικοινωνίας, αφού μια πληροφορία, το μήνυμα, πρέπει να ληφθεί αλλά και να αποσταλεί για να ολοκληρωθεί η διαδικασία. Για παράδειγμα, ένα μήνυμα που στέλνεται με ταχυδρομικό περιστέρι μπορεί να επιτύχει επικοινωνία, αλλά μπορεί και όχι. Η αμφίδρομη επικοινωνία μπορεί να είναι η πιο συνηθισμένη και προτιμητέα, αλλά η μονόδρομη επικοινωνία, όπως συμβουλές ή οδηγίες, συνιστά κι αυτή επικοινωνία. Ο τρίτος ορισμός αφορά επικοινωνία μόνο ανάμεσα σε ανθρώπους και ικανοποιεί απόλυτα τους σκοπούς μας, αφού η έρευνα μας αναφέρεται σε επικοινωνία μεταξύ ανθρώπων.

1.2 Η σπουδαιότητα της επικοινωνίας

Η σπουδαιότητα των ανθρώπινων σχέσεων σε όλους τους τομείς της ανθρώπινης δραστηριότητας είναι πολύ μεγάλη. Ειδικά στις μέρες μας όπου η τεχνολογική ανάπτυξη τείνει όλο και περισσότερο να απογυμνώσει τον άνθρωπο, βασική ανάγκη και απαίτηση για τον σύγχρονο κόσμο είναι η καλή επικοινωνία και συνεργασία ανάμεσα στο άτομο και την ομάδα και ανάμεσα στα μέλη της ομάδας σε σχέση με τα μέλη μίας άλλης. Όπου ικανοποιούνται οι προσωπικές ανάγκες κάθε ατόμου, η επικοινωνία γίνεται ευκολότερη και αποδοτικότερη.

Η επικοινωνία αποτελεί θεμελιώδη προϋπόθεση της κοινωνικής συμβίωσης, της συνεύρεσης και της δημιουργικότητας των ανθρώπων σε όλους τους τομείς. Μέσω της επικοινωνίας εκφράζονται οι σκέψεις, οι ιδέες, τα συναισθήματα, οι απόψεις για να επιτυγχάνεται η σύνδεση με άλλους. Πιο συγκεκριμένα μέσω της επικοινωνίας επιτυγχάνεται:

- Ανταλλαγή πληροφοριών
- Παροχή συμβουλών
- Διδασκαλία
- Μάθηση
- Συγγραφή κανόνων και νόμων
- Ανταλλαγή αξιών
- Έκφραση της δημιουργικότητας
- Κοινή χρήση των ευρημάτων ερευνών
- Πώληση αγαθών και υπηρεσιών
- Δημοσιότητα και διαφήμιση
- Δικτύωση με ανθρώπους με κοινά ενδιαφέροντα

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

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

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

1.3 Η διαδικασία της επικοινωνίας

Υπάρχουν πολλές θεωρίες για την διαδικασία της επικοινωνίας, αλλά για τις ανάγκες της εργασίας ο ερευνητής θα επικεντρωθεί στις πιο βασικές. Ο Laswell έβγαλε την θεωρία του για την επικοινωνία το 1948 μέσα σε αυτές τις λέξεις:

Ποιός

Τι λέει

Μέσω ποιου καναλιού

Σε ποιόν

Με τι αποτέλεσμα;

Η θεωρία του Laswell επικεντρώνεται στην μελέτη των μαζικών μέσων και αποτελεσματικότητας, παρά στην έννοια του μηνύματος. Κάποιος πρέπει να είναι σε θέση να παρατηρεί και να μετρά την αλλαγή στην πλευρά του δέκτη, η οποία μεταμορφώνεται σε ένα αναγνωρίσιμο στοιχείο κατά την διαδικασία της επικοινωνίας. Το αναγνωρίσιμο στοιχείο ονομάζεται *αποτέλεσμα*. Αυτή η θεωρία αφορά την αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας, η οποία είναι πολύ σημαντική σε κάθε πτυχή της ζωής (Wood, 2004, 56).

Η θεωρία του Shannon και Weaver “Mathematical Theory of Communication” είναι ευρέως γνωστή και είναι ίσως η πιο σημαντική θεωρία επικοινωνίας από όπου έχουν αναπτυχθεί πολλές άλλες θεωρίες. Έχουν παρουσιάσει μία θεωρία το 1949 όπου είναι πιθανό να σταλεί ένας μεγάλος όγκος πληροφοριών μέσω ενός συγκεκριμένου καναλιού και να μετρηθεί η ικανότητα του κάθε καναλιού για να διαβιβάσει πληροφορίες (Wood, 2004, 20).

Ο Laswell χώρισε τα προβλήματα επικοινωνίας σε πέντε κύρια ερωτήματα, όταν ο Shannon συνέβαλλε σ' αυτό το μοντέλο με κωδικοποίηση και αποκωδικοποίηση. Η μετάφραση των σκέψεων σε λέξεις λέγεται κωδικοποίηση. Η μετάφραση των χαρακτήρων σε σκέψεις λέγεται αποκωδικοποίηση. Όταν οι άνθρωποι είναι σε επαφή κωδικοποιούν και αποκωδικοποιούν συνεχώς τις σκέψεις τους σε ψηφιακούς χαρακτήρες. Μετά την λήψη και την αποκωδικοποίηση νέων πληροφοριών, ο δέκτης θα προσπαθήσει να ερμηνεύσει τις νέες πληροφορίες. (Encyclopedia Britannica Online, 2007)

Ο Laswell σε αυτό το μοντέλο της επικοινωνίας πρόσθεσε τον θόρυβο και την ερμηνεία. Λόγω της κωδικοποίησης η τακτική επικοινωνία (συμπεριλαμβανομένης της γραπτής γλώσσας) γίνεται πιο τυποποιημένη. Έτσι, μία νέα δυνατότητα είναι διαθέσιμη: το φιλτράρισμα και η ενεργοποίηση της επικοινωνίας. Ο θόρυβος, το φιλτράρισμα κι η παρερμηνεία από την μετάφραση κάνουν μερικές φορές δύσκολη την επικοινωνία. Υπάρχει μία αναντιστοιχία ανάμεσα στο τι θέλει ο πομπός να επικοινωνήσει (και στο τι δεν λαμβάνει ο δέκτης) και στο τι ο πομπός ακούσια επικοινωνεί (αυτό που λαμβάνει ο δέκτης τελικά). (Encyclopedia Britannica Online, 2007)

Ο Shannon και ο Weaver εργάστηκαν για την εταιρεία “Bell Telephone Laboratories” στις Η.Π.Α.. κατά την διάρκεια του δεύτερου Παγκοσμίου Πολέμου. Τα πιο σημαντικά κανάλια είναι τα τηλεφωνικά καλώδια και τα ραδιοκύματα. Η θεωρία βασίζεται σε τεχνικές και μαθηματικές έννοιες. Ακόμα κι έτσι μπορεί να εφαρμοστεί κατ' ευθείαν για την ανθρώπινη επαφή και αλληλεπίδραση. (Wood, 2004, 21)

Ο Shannon και ο Weaver εντόπισαν τρία προβληματικά στάδια κατά τις σπουδές τους στην επικοινωνία. Αυτά είναι:

Στάδιο Α (Τεχνικό πρόβλημα): Πώς μεταφέρονται ακριβώς τα σύμβολα της επικοινωνίας; Ένα σύμβολο μπορεί να είναι για παράδειγμα μία λέξη ή ένας ήχος.

Στάδιο Β (Σημασιολογικό πρόβλημα): Με τι ακρίβεια τα μεταφερόμενα σύμβολα αποσαφηνίζουν την επιθυμητή έννοια - σημασία;

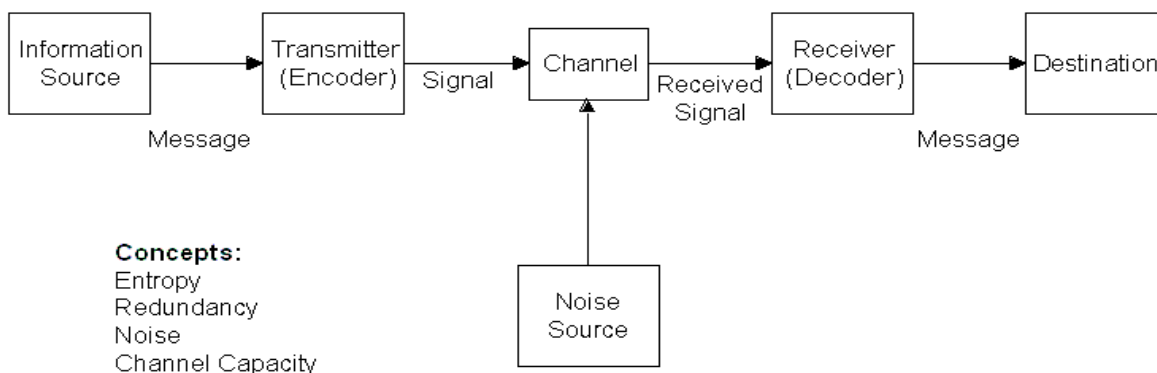
Στάδιο C (Πρόβλημα αποτελεσματικότητας): Πόσο αποτελεσματικά η προσλαμβανόμενη έννοια επηρεάζει τον επιθυμητό τρόπο;

Το τεχνικό πρόβλημα στο στάδιο Α είναι το πιο εύκολο να κατανοηθεί. Προσπαθώντας να επιλυθεί το πρόβλημα στο στάδιο Α, ο Shannon και ο Weaver δημιούργησαν την δική τους θεωρία επικοινωνίας, η οποία αφορά τον κώδικα Morse. (Wood, 2004, 23).

Ο Shannon και ο Weaver ότι το νόημα είναι μέρος του μηνύματος και γι' αυτό βελτιώνοντας τον κώδικα, μπορεί κανείς να βελτιώσει τη σημασιολογική σαφήνεια. Αυτό επίσης περιλαμβάνει και τους πολιτιστικούς παράγοντες που επηρεάζουν το νόημα αλλά δεν καθορίζονται στο μοντέλο. Το νόημα του μηνύματος είναι τόσο στην κουλτούρα όσο και στο μήνυμα. (Wood, 2004, 3)

Όταν εξετάζουν το πρόβλημα της αποτελεσματικότητας φαίνεται σαν ο Shannon και ο Weaver να βλέπουν την επικοινωνία σαν χειραγώγηση ή προπαγάνδα. Ο Α έχει επικοινωνήσει αποτελεσματικά με τον Β, όταν ο Β αντιδρά με τον τρόπο που ο Α θέλει να αντιδράσει. Βλέπουν την συναισθηματικότητα της επικοινωνίας περισσότερο σαν ένα αποτέλεσμα, γιατί η αντίδραση είναι ασυνήθιστα συναισθηματική. (Wood, 2004, 24)

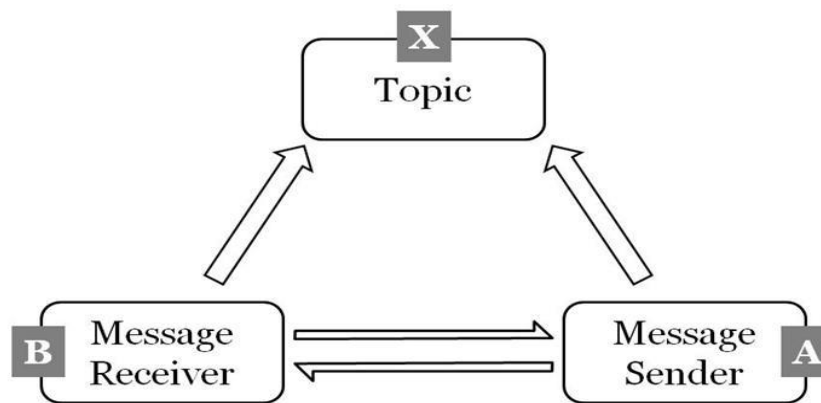
Η θεωρία παρουσιάζει την επικοινωνία ως μία απλή γραμμική διαδικασία όπως φαίνεται στο Σχήμα 1-1.



Σχήμα 1-1. Μοντέλο επικοινωνίας Shannon και Weaver
(Πηγή: <http://we.communication.blogspot.gr/>)

Ο Richmond και ο McCroskey (2001) ακολουθούν το μοντέλο του Shannon και Weaver και το θέτουν ως εξής: “Τα βασικά συστατικά της διαδικασίας της επικοινωνίας είναι: η πηγή, το μήνυμα, το κανάλι και ο δέκτης, όπου η πηγή είναι το πρόσωπο που προέρχεται το μήνυμα.” Έχουν βάλει το μοντέλο του Shannon και Weaver σε μία ανθρώπινη έννοια. Μπορεί να θεωρηθεί ότι η στατική διαταραχή στο μοντέλο θα μπορούσε να είναι μία άβολη καρέκλα ή ένας θόρυβος που επικρατεί στο γραφείο.

Οι δύο θεωρίες που περιγράφηκαν προηγουμένως είναι αυστηρά γραμμικές, αλλά ο Newcomb το 1953 παρουσίασε μία εντελώς διαφορετική μορφή: τριγωνική όπως φαίνεται στο σχήμα 1-2. Αυτή η θεωρία επικεντρώνεται στη περιγραφή του ρόλου της επικοινωνίας στην κοινωνία και στις κοινωνικές σχέσεις. Σύμφωνα με τον Newcomb ο ρόλος της επικοινωνίας είναι απλός: το νόημα της επικοινωνίας είναι να διατηρηθεί η ισορροπία στο κοινωνικό σύστημα. (Wood, 2004, 58)



Σχήμα 1-2. Το μοντέλο επικοινωνίας του Newcomb
(Πηγή: <http://communicationtheory.org>)

Το μοντέλο λειτουργεί ως εξής. Ο Α είναι ο πομπός και ο Β ο δέκτης. Το Χ είναι μέρος του κοινωνικού τους περιβάλλοντος. ΑΒΧ είναι ένα σύστημα, το οποίο σημαίνει ότι είναι αλληλοεξαρτώμενα στις εσωτερικές τους σχέσεις. Αν ο Α αλλάξει τότε αυτό οδηγεί στο ότι ο Β και το Χ θα αλλάξει. Ή αν η σχέση μεταξύ του Α και του Χ αλλάξει τότε και ο Β πρέπει να αλλάξει τη σχέση του με τον Α ή το Χ. (Wood, 2004, 58)

Αυτή η θεωρία δείχνει πόσο σημαντική είναι η επικοινωνία. Αν για παράδειγμα αλλάξει το Χ, υπάρχει η ανάγκη άμεσης επικοινωνίας μεταξύ του Α και του Β για να αποφασίσουν τον αμοιβαίο προσανατολισμό τους ως προς το νέο Χ. Η περίοδος πολέμου μπορεί να λειφθεί ως παράδειγμα. Αυτή η περίοδος αυξάνει την εξάρτηση στα μαζικά μέσα για τους πολίτες επειδή η κατάσταση του πολέμου (Χ) αλλάζει συνεχώς. Έτσι, οι πολίτες (Β) και η πολιτεία (Α) πρέπει να έχουν τακτική επικοινωνία μέσω των μαζικών μέσων, ώστε να έχουν τις ίδιες πληροφορίες και να είναι σε θέση να προσανατολιστούν μαζί προς την κατάσταση του πολέμου. (Wood, 2004, 59-60)

Αυτά τα μοντέλα επικοινωνίας μπορούν να εφαρμοστούν άμεσα σε οργανισμούς. Ο Richmond και ο McCrokey (1999) προτείνουν ότι ανεξαρτήτως από τον τύπο του οργανισμού, η επικοινωνία είναι το στοιχείο που διατηρεί και συντηρεί τις σχέσεις του σε αυτόν. Το τι λέει το πρόσωπο Α στο πρόσωπο Β δεν έχει αντίκτυπο μόνο μεταξύ τους, αλλά δεδομένου ότι οι οργανισμοί είναι συστήματα, μπορεί να έχει ουσιαστική επίπτωση σε όλο το σύστημα. Η επικοινωνιακή συμπεριφορά των υπαλλήλων μεμονωμένα παίζει μεγαλύτερο ρόλο στην ζωή ενός οργανισμού από ότι νομίζουν κάποιοι. Η οργανωσιακή επικοινωνία είναι κεντρικής σημασίας για την επιτυχία των οργανισμών.

Η επικοινωνία είναι μία περίπλοκη μη - γραμμική διαδικασία, με τους πομπούς και τους δέκτες να στέλνουν αναπληροφόρηση (feedback) ο ένας στον άλλον. Ο DeFleur το αναγνώρισε αυτό και πρόσθεσε την αναπληροφόρηση στα βασικά μοντέλα των γραμμικών μοντέλων.

Το νόημα της πληροφορίας ή του μηνύματος που μεταδίδεται μπορεί να είναι διαφορετικό για τον πομπό και τον δέκτη, κι η αναπληροφόρηση επιτρέπει και στις δύο πλευρές να εργαστούν για την επίτευξη μιας αντιστοιχίας νοημάτων. Παρόμοια μοντέλα, όπως αυτά του Osgood και Schramm, και Dance, είναι ακόμα πιο κυκλικά ή ελικοειδή, επιδεικνύοντας τον δυναμισμό και την δημιουργική φύση της επικοινωνιακής διαδικασίας και τις αλληλεπιδράσεις μεταξύ των πομπών και των δεκτών. Το μοντέλο έλικά οδηγεί σε ένα συγκλινόμενο μοντέλο, το οποίο είναι παρόμοιο με έλικά από την άποψη της δομής της μάθησης των επικοινωνιών. Αυτό το μοντέλο δείχνει τον κύκλο της μάθησης μεταξύ των συμμετεχόντων, με “έμφαση στην αμοιβαία κατανόηση και συναίνεση για τις σχέσεις μέσα στα δίκτυα, τα οποία αποτελούνται από

διασυνδεδεμένα άτομα που συνδέονται με μοτίβο ροών πληροφοριών που παρέχουν συνεχή αναπληροφόρηση.” (McQuail και Windahl, 1993)

Υπάρχουν προκλήσεις που συνδέονται με την πραγματική πρακτική της αναπληροφόρησης.

- Οι δέκτες δεν είναι πάντα σε θέση να παρέχουν αναπληροφόρηση απ’ ευθείας στους πομπούς.
- Οι πομποί δεν είναι πάντα προετοιμασμένοι ή πρόθυμοι να λάβουν αναπληροφόρηση από τους δέκτες.
- Οι πομποί είναι πιο έτοιμοι ή πιο πρόθυμοι να λάβουν αναπληροφόρηση από πομπούς σε σχέση με άλλους.

Συνυπάρχοντας με την αναπληροφόρηση είναι η έννοια της πρόσθιας τροφοδότησης, ή η δημιουργία απροόπτων και ο προγραμματισμός για διαφορετικούς τύπους ανατροφοδότησης (όπως περιγράφεται από τον Mortensen). Αντιπροσωπεύει την αναγνώριση μιας ευρύτερης στρατηγικής επικοινωνίας από την πλευρά του πομπού, μια ομολογία ότι μπορεί να χρειαστούν πολλαπλές επαναλήψεις της διαδικασίας πριν αποκωδικοποιηθεί το μήνυμα σε έναν ουσιαστικό τρόπο από τον δέκτη. (McQuail και Windahl, 1993)

Επί του παρόντος, οι θεωρητικοί της επικοινωνίας κινούνται προς περισσότερο κοινο-κεντρικά μοντέλα. Αυτά τα μοντέλα βασίζονται στην έννοια της αποτελεσματικότητας.

Ένα αποτελεσματικό μήνυμα αλλάζει του δέκτη:

- την γνώση
- τις στάσεις
- τις συμπεριφορές

Για την σχεδιασμό αποτελεσματικών μηνυμάτων, ένας αυξανόμενος αριθμός ερευνητών και επαγγελματιών προτρέπουν την συνεργασία του συμμετέχοντα ή του δέκτη με τους πομπούς. Αυτή η στρατηγική σημαίνει κάτι περισσότερο από το να συμπεριλαμβάνεται ο προ - έλεγχος των υλικών και να ενσωματώνεται η αναπληροφόρηση στην δεύτερη ή την τρίτη επανάληψη ενός μηνύματος. Αυτή η στρατηγική δείχνει την ενσωμάτωση των δεκτών στην διαδικασία της επικοινωνίας πολύ νωρίτερα. (Zarcadoolas, Timm and Bibeault, 2001)

Άλλα μοντέλα με επίκεντρο το κοινό είναι:

- το στοχευμένο marketing
- το social marketing

Αυτά τα μοντέλα, ιδιαίτερα σημαντικά στο πλαίσιο της δημόσιας υγείας, είναι επίσης επικεντρωμένα στα μηνύματα. Οι άνθρωποι εμπλέκονται για να κάνουν το μήνυμα αποτελεσματικό, με το να επηρεάσουν το τόνο του, την παρουσίαση ή την περιστροφή του. Το μήνυμα καθ’ αυτό, είτε αν είναι σε μορφή διαφήμισης είτε αν είναι ως δημόσια ανακοίνωση, έχει ήδη καθοριστεί, είτε από τον παραγωγό είτε από την κοινωνία. (McQuail και Windahl, 1993)

(Πηγή: Tatiana Denisova, 2007)

1.4 Οι σκοποί της επικοινωνίας

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

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

1.5 Μορφές της επικοινωνίας

Οι σκοποί της επικοινωνίας, όπως παρατέθηκαν παραπάνω, καθορίζουν σε μεγάλο βαθμό και τις μορφές που αυτή λαμβάνει. Αυτές είναι 1. πληροφοριακή επικοινωνία, 2. συναισθηματική επικοινωνία, 3. επικοινωνία για τη διέγερση της φαντασίας, 4. πειστική επικοινωνία, 5. τελετουργική επικοινωνία.

1.5.1 Πληροφοριακή επικοινωνία

Ένας από τους βασικούς σκοπούς της επικοινωνίας είναι η παροχή πληροφοριών για τις ανάγκες των ανθρώπων (Fisher, 1978). Με τον όρο «πληροφοριακή επικοινωνία» νοείται η διαδικασία μέσω της οποίας οι άνθρωποι μοιράζονται τη γνώση για τον κόσμο στον οποίο ζουν. Τα μηνύματα αυτής της διαδικασίας έχουν καθαρά πληροφοριακό χαρακτήρα και παρουσιάζουν αντικειμενική, αληθινή και αμερόληπτη άποψη των θεμάτων που πραγματεύονται. Στον εργασιακό χώρο η πληροφοριακή επικοινωνία παίζει πολύ σημαντικό ρόλο, καθώς η πληροφόρηση θεωρείται ένας παραγωγικός συντελεστής ιδιαίτερης αξίας και αποτελεί τον κύριο τύπο επικοινωνίας (Βερναρδάκης, 2005, σ. 9). Εξίσου σημαντικό ρόλο βέβαια παίζει η πληροφόρηση σε κάθε έκφανση της ζωής, καθώς διευρύνει το γνωστικό ορίζοντα των ανθρώπων, αλλά και τις ατομικές επιλογές επικοινωνίας (Αντωνιάδης, 1993).

1.5.2 Συναισθηματική επικοινωνία

Χάρη στην έκφραση συναισθημάτων οι άνθρωποι έχουν τη δυνατότητα να εκφράζουν αισθήματα και συναισθήματα για αντικείμενα, άλλους ανθρώπους αλλά και για τους εαυτούς τους. Η συναισθηματική επικοινωνία έχει ιδιαίτερη σημασία καθώς βοηθά στην ύπαρξη και τη διατήρηση στενών σχέσεων. καθώς επίσης διαμορφώνει και ενισχύει την αυτοεκτίμηση του ατόμου. Έχει μεγάλη σημασία τόσο στην οικογενειακή, όσο και στην εργασιακή ζωή του ανθρώπου και το βασικό συστατικό της είναι η συναίσθηση, δηλαδή η ικανότητα να βλέπει κανείς τον κόσμο από την πλευρά του άλλου και να μοιράζεται τη χαρά ή τη λύπη που κάποιοι άλλοι αισθάνεται.

1.5.3 Επικοινωνία για τη διεγέρση της φαντασίας

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

1.5.4 Πειστική επικοινωνία

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

1.5.5 Τελετουργική επικοινωνία

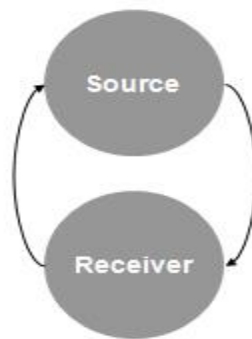
Η τελετουργική επικοινωνία είναι η διαδικασία μέσω της οποίας οι άνθρωποι ικανοποιούν την εθιμοτυπία. Η σημασία της «τελετουργικής επικοινωνίας» έγκειται στο γεγονός ότι “οι άνθρωποι αναμένεται να εκτελούν ορισμένες πράξεις κατά καθορισμένο τρόπο και έχουν συγκεκριμένες προσδοκίες για το πώς πρέπει να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

1.6 Τα πλαίσια αναφοράς της επικοινωνίας

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

1.6.1 Ενδοπροσωπική επικοινωνία

Η ενδοπροσωπική επικοινωνία είναι μία επικοινωνία που συμβαίνει με τον εαυτό σου. Ο πομπός (source) και ο δέκτης (receiver) είναι το ίδιο άτομο, οπότε η αναπληροφόρηση (feedback) συμβαίνει χωρίς παρεμβάσεις. Για παράδειγμα, ένα άτομο μπορεί να επικοινωνήσει με τον εαυτό του μέσω της σκέψης, του πόνου, των συναισθημάτων κλπ. Η ενδοπροσωπική επικοινωνία συχνά αυξάνει την αυτογνωσία και την συνείδηση του ατόμου, καθώς και τις δεξιότητες της κριτικής σκέψης.



Σχήμα 1-3. Ενδοπροσωπική επικοινωνία

(Πηγή: <http://communicationtheory.org/forms-of-communication/>)

1.6.2 Διαπροσωπική επικοινωνία

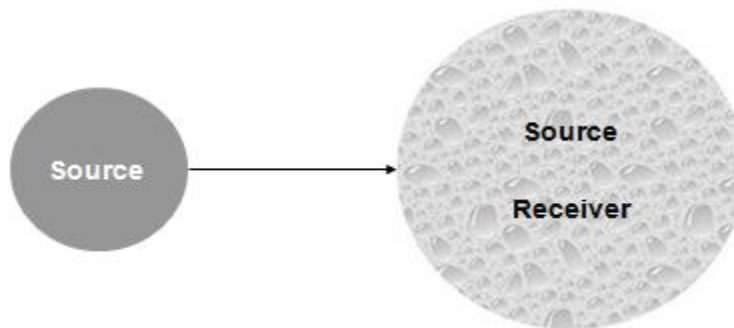
Η διαπροσωπική επικοινωνία περιλαμβάνει δύο άτομα σε αυτή την διαδικασία. Εδώ ο πομπός (source) γίνεται δέκτης (receiver), και ο δέκτης γίνεται πομπός. Αυτό συμβαίνει λόγω της δυναμικής επικοινωνίας σε αυτή την διαδικασία όπου η αναπληροφόρηση (feedback) μοιράζεται μεταξύ πομπού και δέκτη. Διακρίνονται δύο πλαίσια διαπροσωπικής επικοινωνίας. Το πρώτο, εκ φύσεως απρόσωπο, παρατηρείται στις περιπτώσεις κατά τις οποίες δύο άνθρωποι επικοινωνούν στη βάση του ρόλου που παίζουν, π.χ. στη σχέση μεταξύ πελάτη και υπαλλήλου. Το δεύτερο, προσωπικής φύσης, παρατηρείται όταν οι άνθρωποι αντιδρούν ο ένας στον άλλο ως μοναδικά ανθρώπινα όντα με συγκεκριμένες ανάγκες και ενδιαφέροντα, δημιουργείται ένα προσωπικό πλέγμα σχέσεων και συσφίγγονται οι διαπροσωπικοί δεσμοί. (Δέδε, 2014, σ.9)



Σχήμα 1-4. Διαπροσωπική επικοινωνία
(Πηγή: <http://communicationtheory.org/forms-of-communication/>)

1.6.3 Δημόσια επικοινωνία

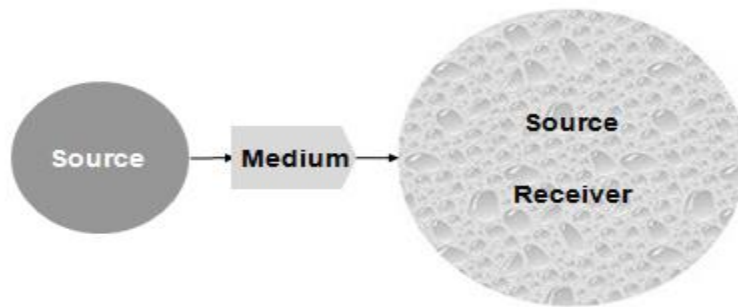
Η δημόσια επικοινωνία περιλαμβάνει επικοινωνία μεταξύ ενός ομιλητή (source) και ενός κοινού (receiver). Το κοινό μπορεί να κυμαίνεται από λίγους ανθρώπους μέχρι χιλιάδες ή εκατομμύρια. Συνήθως ο στόχος του ομιλητή είναι να ενημερώσει ή να πείσει το κοινό να δράσει ή σκεφτεί με ένα συγκεκριμένο τρόπο. Για παράδειγμα, ένας πολιτικός κάνει ομιλίες για το πώς να αντιμετωπιστούν κοινά προβλήματα, έτσι ώστε να κερδίσει ψήφους. Σε αυτή την επικοινωνία δεν υπάρχει αμοιβαία αναπληροφόρηση (feedback) μεταξύ πομπού και δέκτη, και επικεντρώνεται κυρίως στον πομπό.



Σχήμα 1-5. Δημόσια επικοινωνία
(Πηγή: <http://communicationtheory.org/forms-of-communication/>)

1.6.4 Μαζική επικοινωνία

Η μαζική επικοινωνία είναι επικοινωνία όπου πομπός (source) στέλνει μηνύματα σε δέκτες (receivers) από όλον τον κόσμο. Αυτό συμβαίνει μέσω μέσων (media) όπως ταινίες, ραδιόφωνο, videos, τηλεόραση κλπ. Στην μαζική επικοινωνία δεν υπάρχει άμεση επαφή με τον δέκτη και η αναπληροφόρηση (feedback) του δέκτη είναι πολύ μικρή ή αργοπορημένη.



Σχήμα 1-5. Μαζική επικοινωνία

(Πηγή: <http://communicationtheory.org/forms-of-communication/>)

1.6.5 Οργανωσιακή επικοινωνία

Η οργανωσιακή επικοινωνία είναι η επικοινωνία που λαμβάνει χώρα μεταξύ των μελών ενός οργανισμού, εντός του οργανισμού. Η αλληλεπίδραση σε ομάδες, η συνεδρίαση με συναδέλφους, η συνομιλία με έναν προϊστάμενο ή διευθυντή, η παροχή οδηγιών σε υπαλλήλους, οι συνεντεύξεις και παρουσιάσεις είναι μερικά παραδείγματα οργανωσιακής επικοινωνίας. Οι αποτελεσματικές επικοινωνιακές δεξιότητες αυξάνουν την εικόνα του οργανισμού και επιδρούν θετικά στην δεοντολογία, τη δέσμευση και την παραγωγικότητα της εταιρείας. Η οργανωσιακή επικοινωνία θα αναλυθεί περισσότερο στο επόμενο κεφάλαιο.

2.1 Έννοια του οικονομικού οργανισμού – επιχείρησης

Πολλοί ερευνητές και συγγραφείς έχουν κατά καιρούς προσπαθήσει, χωρίς να το κατορθώσουν μέχρι σήμερα, να δώσουν έναν εννοιολογικό ορισμό που να καλύπτει πλήρως τον όρο «επιχείρηση». Ο λόγος είναι απλός: η επιχείρηση ως όρος και η ιδέα είναι από μόνη της πολύπλοκη. Γίνεται δε περισσότερο δύσκολη η προσπάθεια να δοθεί ένας εννοιολογικός ορισμός της επιχείρησης, από το γεγονός ότι ο τρόπος προσέγγισης του όρου «επιχείρηση» από κάθε ερευνητή και συγγραφέα είναι διαφορετικός. Έτσι, για παράδειγμα, υπάρχουν ερευνητές και συγγραφείς που βλέπουν την επιχείρηση ως οικονομικό οργανισμό, άλλοι τη βλέπουν ως κοινωνικό οργανισμό, άλλοι πάλι που την βλέπουν ως ανοιχτό οικονομικό σύστημα του γενικότερου οικονομικού συστήματος κλπ. Όλες οι παραπάνω προσεγγίσεις σχετικά με την επιχείρηση εμπίπτουν στη σφαίρα της επιστήμης της Οργάνωσης και Διοίκησης. Χωρίς να σημαίνει ότι απορρίπτουμε τις προσεγγίσεις που αναφέρθηκαν, θα πρέπει να σημειωθεί ότι όπου γίνεται αναφορά στον όρο «επιχείρηση» εδώ, θα εννοείται ως οικονομικός οργανισμός. Αυτή η άποψη προτιμήθηκε, επειδή υπάρχει κοινή αποδοχή όσων ασχολούνται με την επιχείρηση πως οι σκοποί που επιδιώκει η επιχείρηση είναι κατά κύριο λόγο σκοποί οικονομικοί. Έτσι, με βάση αυτή την άποψη: Επιχείρηση είναι μια οργανωμένη προσπάθεια ανθρώπων που αποσκοπεί, με την ικανοποίηση των αναγκών των πελατών της, να μεγιστοποιήσει τα κέρδη της, κατά επαναλαμβανόμενο τρόπο (Βράχου Φ., Μπαρούτσου Φ., 2001).

2.2 Έννοια της επιχειρησιακής επικοινωνίας

2.2.1 Ορισμός της επιχειρησιακής επικοινωνίας

Σύμφωνα με τους Rosenblattetal (1977) και Λούτας (2002) στις επιχειρήσεις, όταν μιλούμε για επιχειρησιακή επικοινωνία εννοούμε τις σκόπιμες ή οργανωμένες ανταλλαγές ιδεών, γνώμων, πληροφοριών, οδηγιών κ.λπ. μεταξύ των εργαζομένων, προσωπικά ή απρόσωπα, με τη χρησιμοποίηση συμβόλων ή σημάτων, ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης. Αν θελήσουμε να εξετάσουμε λεπτομερέστερα τον ορισμό της επιχειρησιακής επικοινωνίας θα διαπιστώσουμε ότι οι λέξεις κλειδιά στον ορισμό αυτόν είναι οι παρακάτω (Μπόγκα-Καρτέρη Κ., 2007):

Σκόπιμες: Δηλαδή η επιχειρησιακή επικοινωνία πρέπει να έχει προκαθορισμένο αντικειμενικό σκοπό για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Μπορεί να είναι τυπική ή άτυπη αλλά όχι κοινωνική, εκτός και αν συμπίπτει με τους στόχους της επιχείρησης.

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

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

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

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

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

Οι στόχοι διακρίνονται σε δύο κατηγορίες:

- τους στόχους παραγωγής και
- τους στόχους συντήρησης

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

2.2.2 Διαδικασία της επιχειρησιακής επικοινωνίας

Η διαδικασία της επικοινωνίας απαιτεί την ύπαρξη δύο τουλάχιστον προσώπων, δηλαδή τον αποστολέα του μηνύματος και τον αποδέκτη αυτού. Κατά τη διαδικασία της αμφίδρομης επικοινωνίας οι συμμετέχοντες σε αυτή συγχρόνως στέλνουν και λαμβάνουν μηνύματα (Kurl and Pelled, 2000).

Η διαδικασία της επιχειρησιακής επικοινωνίας ακολουθεί το ίδιο μοτίβο με την διαδικασία της επικοινωνίας που αναλύθηκε σε προηγούμενο κεφάλαιο.

2.2.3 Συστημική προσέγγιση της επιχειρησιακής επικοινωνίας

Η επιχειρησιακή επικοινωνία θεωρείται από τους επιστήμονες ότι έχει τα στοιχεία ενός συστήματος (Faraceetal, 1977). Όπως δομή, η οποία αποτελείται από αλληλένδετα μέρη, ικανότητα να αντιδρά στο περιβάλλον και αναγκαιότητα αλλαγής κατά τη διαδρομή του χρόνου (Carlson, 2001). Η επιχειρησιακή επικοινωνία είναι ο ζωτικός σύνδεσμος των οργάνων της επιχείρησης ανεξάρτητα από το μέγεθος, τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τα οποία παρέχει η επιχείρηση, καθώς και τη γεωγραφική της θέση. Η επιχειρησιακή επικοινωνία παρέχει τα μέσα με τα οποία οι διευθυντές (managers) πραγματοποιούν τα καθήκοντά τους (Cushman and King, 1993 και Poole, 1993). Η οργάνωση και η επικοινωνία είναι αλληλένδετες έννοιες. Αναγνώριση της αλληλεξάρτησης αυτής δίνει έναυσμα στη συστημική προσέγγιση της επιχειρησιακής επικοινωνίας.

Η επιχείρηση είναι οργάνωση ή σύστημα αποτελούμενο από συσχετιζόμενα μεταξύ τους μέρη ή όργανα (Σχήμα 6) και είναι μέρος ενός μεγαλύτερου συστήματος οργανώσεων μέσα στο συνολικό περιβάλλον (Faraceetal, 1997). Όπως δε, μία πέτρα που πετιέται μέσα στην πισίνα προκαλεί κύματα, έτσι και κάθε αλλαγή σε κάθε μέρος του συστήματος της οργάνωσης προκαλεί κύματα σε ολόκληρο το σύστημα. Όσο μεγαλύτερη είναι η αλλαγή η οποία γίνεται, τόσο μεγαλύτερα είναι τα κύματα τα οποία προκαλούνται στην οργάνωση. Έτσι, η επιχειρησιακή επικοινωνία χρησιμοποιείται από την επιχείρηση για να διατηρείται η ισορροπία της με το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον και να προσαρμόζεται στις συνεχείς αλλαγές αυτών. Το περιβάλλον της επιχείρησης απεικονίζεται στο Σχήμα 2-1.

Αρχίζοντας από το κέντρο του Σχήματος 2-1, η επιχείρηση πρέπει να βρει την ισορροπία της πρώτα με τον εαυτό της. Πρέπει, δηλαδή, να υπάρχει μία αρμονική σχέση ανάμεσα στον επιχειρηματία, τη διοίκηση και

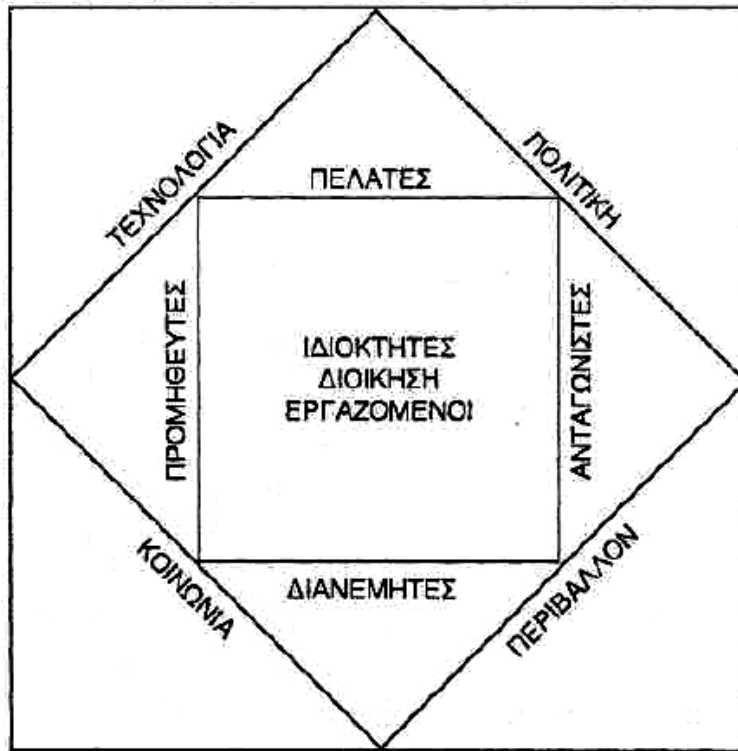
τους εργαζόμενους. Μεταβαίνοντας προς τα έξω στο άμεσο περιβάλλον, η επιχείρηση πρέπει να έχει αρμονικές σχέσεις με τους πελάτες, τους προμηθευτές, τους διανεμητές και τους ανταγωνιστές. Και τέλος, η ισορροπία της με το έμμεσο ή τελικό περιβάλλον της είναι απαραίτητη. Δηλαδή, οι κοινωνικοί, πολιτικοί, τεχνολογικοί και οικονομικοί παράγοντες, θα πρέπει να λαμβάνονται σοβαρά υπόψη ως οδηγοί στο μέλλον, για να αποφεύγονται αποτυχίες της επιχείρησης. Επομένως, η επιχειρησιακή επικοινωνία είναι, τις περισσότερες φορές, το κλειδί της διατήρησης της ισορροπίας της επιχείρησης με το περιβάλλον της και της διάσωσης και διατήρησης της λειτουργίας αυτής (Luhmann, 1989).

Σύμφωνα με τον Stanton (1986), τα συστήματα διακρίνονται στα σχεδιαγράμματα, στα κυβερνητικά ή κλειστά, στα ανοικτά και στα κοινωνικά συστήματα. Η κάθε επιχείρηση περιλαμβάνει όλα τα παραπάνω συστήματα και η «επικοινωνία» είναι ο συνδυαστικός κρίκος ή αυτή που δημιουργεί σχέσεις μεταξύ των συστημάτων ή υποσυστημάτων που δρουν εντός και εκτός της επιχείρησης (Μπόγκα - Καρτέρη, 2005).

Η επιχειρησιακή επικοινωνία περιλαμβάνει «δίκτυο» πληροφοριών, το οποίο είναι ένα σύστημα που χρησιμοποιείται από την επιχείρηση:

- Για να αξιολογεί και να εκτιμά τις καταστάσεις και τα αποτελέσματα
- Να αρχειοθετεί τα σημαντικά στοιχεία και να τα χρησιμοποιεί όταν αυτή τα χρειάζεται και
- Να μπορεί κάθε στιγμή να δίνει τις απαραίτητες πληροφορίες στα άτομα ή τους φορείς οι οποίοι τις χρειάζονται, για να πάρουν σωστές αποφάσεις.

Όλα τα παραπάνω επιτυγχάνονται με τη χρησιμοποίηση των υπολογιστών. Οι «πηγές» των πληροφοριών, που εισέρχονται στο σύστημα ή στο δίκτυο των πληροφοριών διακρίνονται σε εσωτερικές και εξωτερικές πηγές. Οι πληροφορίες επεξεργάζονται, ελέγχονται και είναι έτοιμες προς χρησιμοποίηση. Το σύστημα, όπως περιγράφεται παραπάνω είναι ένα «ανοικτό» σύστημα, αφού οι πληροφορίες εισέρχονται από έξω, επεξεργάζονται και έτοιμες πλέον χρησιμοποιούνται από τους ενδιαφερόμενους. Με το σύστημα αυτό αντιμετωπίζονται αποτελεσματικά «αλλαγές» που συμβαίνουν στο ευμετάβλητο «επιχειρησιακό περιβάλλον» (Weick, 1979 και Luhmann, 1989).



Σχήμα 2-1. Περιβάλλον της επιχείρησης (Πηγή: Μπόγκα - Καρτέρη, 2005)

2.3 Ο ρόλος της επικοινωνίας

Τα διευθυντικά στελέχη μια επιχείρησης μέσω της επικοινωνίας προσπαθούν να θέσουν σε λειτουργία όλες τις δεξιότητες τους για να προγραμματίσουν, οργανώσουν, συντονίσουν, στελεχώσουν, ελέγξουν και διευθύνουν το προσωπικό. Η υλοποίηση των επιχειρησιακών στόχων από την πλευρά του προσωπικού μέσω της αποτελεσματικής δραστηριοποίησης του, αποτελεί μια από τις κυριότερες αρμοδιότητες και ευθύνες των στελεχών που μόνο μέσω της επικοινωνίας μπορεί να πραγματοποιηθεί.

Η επιχείρηση για να λειτουργήσει και να αναπτυχθεί χρειάζεται πλήθος πληροφοριακού υλικού που μέσω της επικοινωνίας κυκλοφορεί σε όλα τα σημεία της επιχείρησης. Η ορθή επικοινωνία και η καθιέρωση των κανόνων της, μεταξύ των στελεχών και προσωπικού της επιχείρησης, υποβοηθάει στη σωστή λήψη των αποφάσεων. Συντελεί στη διαμόρφωση κλίματος συνεργασίας και καλλιέργειας των καλών ανθρώπινων σχέσεων, έτσι ώστε να αποφεύγονται οι συγκρούσεις και οι έντονες αντιπαραθέσεις που πολλές φορές δημιουργούν προβλήματα στην καλή λειτουργία της επιχείρησης.

Κάθε εργαζόμενος σε οποιαδήποτε επιχείρηση αποτελεί ένα σύνδεσμο στο σύμπλεγμα (πλέγμα) πληροφοριών που διακινούνται από και προς το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον. Μία από τις πρωταρχικές ενέργειες αλλά και ευθύνες του κάθε εργαζομένου είναι να αποστέλλει και να λαμβάνει μηνύματα, τα οποία βοηθούν στην αποτελεσματικότητα της παραγωγικής διαδικασίας. (Λούτας, 2002)

2.3.1 Ο ρόλος της επικοινωνίας για την επιχείρηση

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

- Ισχυροποιείται και βελτιώνεται το καλό όνομα της επιχείρησης
- Διευκολύνεται η ομαλή λειτουργία της επιχείρησης
- Πριμοδοτείται η αναπτυξιακή της πορεία
- Αναπτύσσεται και λειτουργεί ένα λειτουργικό δίκτυο πληροφοριών
- Βελτιώνεται η ικανότητα συνεργασίας και συνύπαρξης
- Καλλιεργείται κλίμα καλών σχέσεων με το εξωτερικό της περιβάλλον
- Διευκολύνεται και ενισχύεται το επιθυμητό επιχειρηματικό κλίμα στο εσωτερικό της περιβάλλον
- Αναπτύσσεται και καλλιεργείται θετικό επικοινωνιακό κλίμα
- Εξυπηρετείται και εκπληρώνεται ο σκοπός της επιχείρησης
- Υλοποιούνται οι στόχοι της επιχείρησης τόσο σε βραχυχρόνιο όσο και σε μακροχρόνιο επίπεδο
- Επικρατεί κλίμα συνοχής και ενότητας μεταξύ της επιχείρησης, στελεχών και εργαζομένων
- Διατηρείται κλίμα σεβασμού στην αξιοπρέπεια και προσωπικότητα του ανθρώπου
(Λούτας, 2002)

2.3.2 Ο ρόλος της επικοινωνίας για τα στελέχη της επιχείρησης

Ο ρόλος της επικοινωνίας στην επιτυχή άσκηση των αρμοδιοτήτων των στελεχών της επιχείρησης είναι τόσο κυρίαρχος που πιστεύουν ότι δεν είναι δυνατόν να συναντήσουν επιτυχημένο στέλεχος το οποίο να μην διαθέτει ικανότητες αποτελεσματικής χρησιμοποίησης των μεθόδων και τρόπων επικοινωνίας προκειμένου να ασκήσει επιτυχώς τα καθήκοντά του. Τα κυριότερα ωφελήματα του στελέχους από την χρησιμοποίηση της αποτελεσματικής επικοινωνίας είναι τα ακόλουθα:

- Διευκολύνονται και εξυπηρετούνται όλες οι λειτουργίες που επιτελεί το στέλεχος
- Δίδεται η δυνατότητα και η ευχέρεια να υποκινήσει το προσωπικό
- Ενισχύεται και διασφαλίζεται η συνοχή και η αποτελεσματικότητα της “ομάδας των στελεχών” της επιχείρησης
- Δημιουργείται η κατάλληλη υποδομή για να λαμβάνουν περισσότερη ορθολογικές αποφάσεις
- Αναδεικνύονται και ενεργοποιούνται τα ηγετικά προσόντα του στελέχους και καθίσταται ο “αδιαμφισβήτητος αρχηγός”
- Αναπτύσσονται και καλλιεργούνται οι διαπραγματευτικές ικανότητες του στελέχους
- Επιλύονται προβλήματα που προκύπτουν στο χώρο εργασίας
- Αίρονται συγκρούσεις μεταξύ των εργαζομένων
- Δίδεται η ευκαιρία για προσωπική προβολή και καταξίωση τόσο στο επιχειρησιακό όσο και στο κοινωνικό πεδίο
(Λούτας, 2002)

2.3.3 Ο ρόλος της επικοινωνίας για τους εργαζόμενους

Ο ρόλος της επικοινωνίας στην υπηρεσιακή, προσωπική και κοινωνική ζωή του εργαζομένου αποτελεί σημαντικό παράγοντα βελτίωσης και ανάπτυξης των επικοινωνιακών του ικανοτήτων και δεξιοτήτων που απαιτούνται προκειμένου να συμβιώσει και συνεργαστεί αρμονικά με τους προϊστάμενους και συναδέλφους του για να ανταπεξέλθει με τον καλύτερο τρόπο στα καθήκοντα που του έχουν ανατεθεί. Κυριότερα θετικά αποτελέσματα για τον ίδιο τον εργαζόμενο είναι τα παρακάτω:

- Διευκολύνεται η συνεργασία και η ανετότερη συμβίωση των εργαζομένων
- Καλλιεργούνται οι θετικές συμπεριφορές των εργαζομένων
- Βελτιώνεται το επίπεδο συνεννόησης και κατανόησης των εργαζομένων
- Εξυπηρετούνται και υλοποιούνται οι προσωπικοί στόχοι των εργαζομένων
- Βελτιώνεται και αυξάνεται το ποσοτικό και ποιοτικό παραγωγικό αποτέλεσμα του εργαζομένου
- Ανάπτυξη θετικών πρωτοβουλιών και άμιλλας
(Λούτας, 2002)

2.4 Χαρακτηριστικά στοιχεία της επιχειρησιακής επικοινωνίας

2.4.1 Μορφές επιχειρησιακής επικοινωνίας

Οι μορφές της επιχειρησιακής επικοινωνίας επιλέγονται από την επιχείρηση ανάλογα με την περίπτωση. Εμπιστευτικά θέματα, παραδείγματος χάρη, συζητούνται προφορικά πρόσωπο με πρόσωπο ή υποβάλλονται σε γραπτή μορφή με την ένδειξη εμπιστευτικό ή προσωπικό ή απόρρητο. Επομένως, ανάλογα τον τρόπο που μεταφέρεται το μήνυμα από την πηγή στο δέκτη, η επικοινωνία αποκτά συγκεκριμένη μορφή.

Μορφές επικοινωνίας με τη σειρά που χρησιμοποιήθηκαν από τον άνθρωπο είναι (ŽeljkoT., IvanaF., 2009):

Η μη λεκτική επικοινωνία - εκφράσεις προσώπου, χειρονομίες, τόνος της φωνής κι εμφάνιση είναι κάποια από τα στοιχεία της μη λεκτικής επικοινωνίας. “Ως μη λεκτική επικοινωνία συνεπάγεται η κάθε εσκεμμένη ή τυχαία ερμηνεία που δεν έχει καμία μορφή γραπτού ή προφορικού λόγου.” (Rouse&Rouse, 2005, 47) Η μη λεκτική μορφή της επικοινωνίας συχνά παραβλέπεται σε σχέση με τις άλλες μορφές επικοινωνίας. Σημαντικά πλεονεκτήματα της μη λεκτικής επικοινωνίας είναι ότι υποστηρίζει άλλες μορφές επικοινωνίας, ενώ μειονέκτημα αποτελεί το γεγονός ότι ο δέκτης μπορεί να παρερμηνεύσει το μήνυμα.

Η προφορική επικοινωνία - ο προφορικός λόγος είναι ο κύριος κώδικας της επικοινωνίας. Επίσημες συζητήσεις και άτυπες φήμες είναι κάποιες από τις μορφές της προφορικής επικοινωνίας. Συνήθη κανάλια της προφορικής επικοινωνίας είναι το τηλέφωνο, η πρόσωπο με πρόσωπο συνομιλία, ή το video. Το πλεονέκτημα της προφορικής επικοινωνίας σε σχέση με τις άλλες μορφές επικοινωνίας είναι η ταχύτητα της μετάδοσης πληροφοριών και η αναπληροφόρηση (feedback). Ένα από τα μειονεκτήματα είναι η πιθανότητα να παραποιηθεί το αρχικό μήνυμα. Στον κόσμο των επιχειρήσεων η επικοινωνία παίζει μεγάλο ρόλο.

Η γραπτή επικοινωνία - σε σύγκριση με την προφορική επικοινωνία είναι απτή, σύμφωνα με την οποία είναι πολύ πιο εύκολη η επαλήθευση δεδομένων. Ένα από τα μειονεκτήματα είναι ότι παίρνει περισσότερο χρόνο σε σύγκριση με την γραπτή επικοινωνία και δεν υπάρχει άμεση αναπληροφόρηση (feedback). Η γραπτή μορφή της επικοινωνίας θεωρείται ένα είδος τεχνολογίας που μας επιτρέπει να μεταδίδουμε πληροφορίες (Η/Υ, χαρτί, στυλό).

Οπτική επικοινωνία - αποτελούν οι εικόνες, τα σύμβολα, οι φωτογραφίες, οι διαφάνειες, τα χρώματα, το πακετάρισμα των προϊόντων κ.λπ.

Ακουστική επικοινωνία - κατά την οποία το μήνυμα μεταφέρεται στο δέκτη μόνο δια της ακοής του. Παραδείγματα αποτελούν η επικοινωνία με το τηλέφωνο, το άκουσμα του ραδιοφώνου και γενικά το άκουσμα κάποιου ήχου, φωνής, ομιλίας ή τραγουδιού, χωρίς να βλέπουμε την πηγή του μηνύματος.

Οπτικοακουστική επικοινωνία - είναι ο συνδυασμός της προφορικής και γραπτής μορφής. Παραδείγματα της μορφής αυτής αποτελούν η τηλεόραση, ο κινηματογράφος, το video, το DVD κ.λπ.

Ηλεκτρονική επικοινωνία - η οποία προέκυψε με τη χρησιμοποίηση των ηλεκτρονικών μέσων επικοινωνίας. Η ολοένα αυξανόμενη χρησιμοποίηση των computers από τα άτομα και τις επιχειρήσεις και οι σύγχρονες τηλεπικοινωνίες φέρνουν αλλαγές στον τρόπο και τα μέσα επικοινωνίας, στον τρόπο ζωής μας και στην άσκηση της επιχειρηματικής και εμπορικής δραστηριότητας (Bulkeley, 1992).

Η τεχνολογία των computers είναι η τεχνολογία της σύνδεσης των δικτύων. Το P.C. είναι ένα ουσιαστικό εργαλείο στην καθημερινή ζωή των ατόμων και όλων των επιχειρήσεων, ανεξάρτητα από το μέγεθός τους. Η αμφίδρομη τηλεόραση είναι επίσης στην ίδια κατεύθυνση. Από τις ενδείξεις οι οποίες υπάρχουν οι παραπάνω τεχνολογίες παίζουν σπουδαίο ρόλο στο marketing και στη διαφήμιση. Τα P.C.s ελευθερώνουν τη δημιουργικότητα των χρηστών τους με το πάτημα ενός κουμπιού και φέρνουν σε επικοινωνία χρήστες από όλο τον κόσμο (Αβούρης, 2000).

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

Το **Internet** είναι ένα δίκτυο από δίκτυα, το οποίο συνδέει μεταξύ τους κρατικές υπηρεσίες, οργανισμούς, επιχειρήσεις και μεμονωμένα άτομα. Το 1980 ξεκίνησε με ελάχιστα συνδεδεμένα δίκτυα για να φθάσει σήμερα σε ένα μεγάλο και διαρκώς αυξανόμενο αριθμό από αυτά.

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

2.4.2 Ροή της επιχειρησιακής επικοινωνίας

Από την κλασική περίοδο, επιστήμονες όπως ο Max Weber, Karl Marx και Frederick Taylor θεώρησαν ότι η «οργάνωση» κάθε επιχείρησης αποτελείται από επίπεδα εξουσίας, σαφώς καθορισμένα καθήκοντα, ανθρώπινο δυναμικό και πρώτες ύλες (Pugh and Hickson 1997). Η «διαχείριση» η οποία περιλαμβάνει το συντονισμό και τον έλεγχο των παραπάνω παραγόντων, πραγματοποιείται δια της ροής της επιχειρησιακής επικοινωνίας, η οποία πρέπει να γίνεται ομαλά, ώστε να επιτυγχάνονται οι αντικειμενικοί σκοποί της επιχείρησης. Ροή της επιχειρησιακής επικοινωνίας, είναι η «διέλευση» των μηνυμάτων από όλα τα απαραίτητα ιεραρχικά επιτελεία της δομής της οργάνωσης μέχρι αυτά να φθάσουν στον «προορισμό» τους.

Σε μία επιχείρηση η επικοινωνία ρέει σε πέντε κύριες κατευθύνσεις (Πηγή Ιστοσελίδα: <http://www.managementstudyguide.com/communication-flows.htm>):

Η από πάνω προς τα κάτω επικοινωνία

Η επικοινωνία που ρέει από ένα ανώτερο επίπεδο σε μία επιχείρηση προς ένα κατώτερο επίπεδο, ονομάζεται η *από πάνω προς τα κάτω επικοινωνία*. Με άλλα λόγια, είναι η επικοινωνία από τα ανώτερα στελέχη προς τους υφιστάμενους σε μία αλυσίδα διοίκησης. Αυτή η ροή επικοινωνίας χρησιμοποιείται από

τους διευθυντές (managers) για μετάδοση πληροφοριών στους εργαζόμενους των χαμηλότερων επιπέδων. Οι εργαζόμενοι χρειάζονται αυτές τις πληροφορίες για να κάνουν σωστά την δουλειά τους και για να ικανοποιήσουν τις προσδοκίες των ανωτέρων τους. Η από πάνω προς τα κάτω επικοινωνία χρησιμοποιείται από τους διευθυντές (managers) για τους ακόλουθους σκοπούς:

- Feedback στις επιδόσεις των εργαζομένων
- Οδηγίες για την εργασία
- Βοήθεια για πλήρη κατανόηση του αντικειμένου της εργασίας του εργαζομένου και επικοινωνία με αυτόν για το πώς σχετίζεται η εργασία του με άλλες θέσεις εργασίας μέσα στην επιχείρηση
- Επικοινωνία για την αποστολή και το όραμα της επιχείρησης

Τα δημοσιεύματα της επιχείρησης, οι εγκύκλιοι, οι επιστολές προς τους εργαζομένους, οι συνεδριάσεις κλπ. είναι όλα παραδείγματα της από πάνω προς τα κάτω επικοινωνίας. Προκειμένου να υπάρχει πιο αποτελεσματική και χωρίς λάθη επικοινωνία οι διευθυντές (managers) πρέπει:

- Να καθορίζουν τους στόχους της επικοινωνίας
- Να βεβαιωθούν ότι το μήνυμα είναι ακριβές και ξεκάθαρο
- Να χρησιμοποιήσουν την καλύτερη τεχνική επικοινωνίας για να μεταδώσουν το μήνυμα στον δέκτη σε σωστή μορφή

1 Η από κάτω προς τα πάνω επικοινωνία

Η επικοινωνία που ρέει από ένα κατώτερο επίπεδο σε ένα ανώτερο επίπεδο σε έναν οργανισμό, ονομάζεται η από κάτω προς τα πάνω επικοινωνία. Παρέχει αναπληροφόρηση (feedback) στο πόσο καλά λειτουργεί η επιχείρηση. Οι υφιστάμενοι χρησιμοποιούν αυτό το είδος επικοινωνίας για να μεταφέρουν τα προβλήματα, τις επιδόσεις των ανωτέρων τους, καθώς και για να πουν πόσο καλά έχουν κατανοήσει αυτό το είδος επικοινωνίας. Μπορεί επίσης να χρησιμοποιηθεί και από τους εργαζόμενους για να μοιραστούν ιδέες, απόψεις και να συμμετάσχουν στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.

Η από κάτω προς τα πάνω επικοινωνία οδηγεί σε ένα πιο πιστό και αφοσιωμένο εργατικό δυναμικό, διότι οι εργαζόμενοι έχουν την ευκαιρία να μιλήσουν για θέματα που τους δυσαρεστούν προς τα ανώτερα επίπεδα. Οι διευθυντές (managers) γνωρίζουν τα συναισθήματα των εργαζομένων απέναντι στην εργασία, τους συναδέλφους, τους προϊσταμένους και στην επιχείρηση γενικότερα. Με αυτόν τον τρόπο μπορούν να δράσουν και να πάρουν τα ανάλογα μέτρα για την βελτίωση των πραγμάτων.

Τα έντυπα παραπόνων, τα κουτιά προτάσεων για νέες ιδέες/λύσεις, οι έρευνες ικανοποίησης εργασίας κλπ. βοηθούν στη βελτίωση της από κάτω προς τα πάνω επικοινωνίας. Άλλα παραδείγματα είναι οι αναφορές απόδοσης εργασίας που γίνονται από τη διοίκηση χαμηλού επιπέδου προς την διοίκηση ανώτερου επιπέδου, έρευνες για την συμπεριφορά των εργαζομένων, επιστολές προς τους υπαλλήλους, οι συζητήσεις των εργαζομένων με τους διευθυντές (managers).

2 Οριζόντια επικοινωνία

Η επικοινωνία που λαμβάνει χώρα στα ίδια επίπεδα ιεραρχίας σε μία επιχείρηση ονομάζεται οριζόντια επικοινωνία. Δηλαδή η επικοινωνία μεταξύ των συναδέλφων, μεταξύ ίδιου επιπέδου διευθυντές (managers) ή οποιουδήποτε άλλων μελών της επιχείρησης που είναι ισοδύναμοι. Τα πλεονεκτήματα της οριζόντιας επικοινωνίας είναι τα ακόλουθα:

- Εξοικονόμηση χρόνου
- Διευκολύνει τον συντονισμό ενός έργου

- Διευκολύνει την συνεργασία μεταξύ των μελών της ομάδας
- Παρέχει συναισθηματική και κοινωνική υποστήριξη προς τα μέλη της επιχείρησης
- Βοηθά στην επίλυση των διαφόρων προβλημάτων
- Είναι ένα μέσο για την ανταλλαγή πληροφοριών
- Μπορεί επίσης να χρησιμοποιηθεί για την επίλυση συγκρούσεων μέσα σε ένα τμήμα ή μεταξύ τμημάτων

3 Διαγώνιος επικοινωνία

Η επικοινωνία που συμβαίνει μεταξύ ενός διευθυντή (manager) με εργαζόμενους άλλης ομάδας, λέγεται διαγώνιος επικοινωνία. Για παράδειγμα, για να σχεδιαστεί μία εκπαιδευτική εκδρομή ο διευθυντής προσωπικού αλληλεπιδρά με τον διευθυντή οικονομικών για τον τρόπο που θα εκτελέσουν το έργο τους.

4 Εξωτερική επικοινωνία

Η επικοινωνία που συμβαίνει μεταξύ ενός διευθυντή (manager) με εξωτερικούς συνεργάτες, όπως οι προμηθευτές. Για παράδειγμα, για την αύξηση κεφαλαίου ο διευθυντής οικονομικών αλληλεπιδρά με τον διευθυντή της τραπεζής.

2.5 Εσωτερική επικοινωνία σε μία επιχείρηση

2.5.1 Ορισμός εσωτερικής επικοινωνίας

Για χρόνια οι διευθυντές (managers) μιας επιχείρησης επικεντρώνονταν στην “εξυπηρέτηση των πελατών”. Πρόσφατα, έχουν αρχίσει να αφιερώνουν το ίδιο επίπεδο ενδιαφέροντος στους εργαζόμενους τους, αναγνωρίζοντας ότι οι εργαζόμενοι έχουν να κάνουν περισσότερο με την επιτυχία της επιχείρησης. Μία έρευνα από την συμβουλευτική εταιρεία Watson Wyatt κατέληξε στο συμπέρασμα ότι η επικοινωνία των εργαζομένων δεν είναι μια απλή λειτουργία, αλλά μια λειτουργία των επιχειρήσεων που οδηγεί στην αποδοτικότητα και συμβάλλει στην οικονομική επιτυχία της επιχείρησης. (Argenti, 2007, 137) Η εσωτερική επικοινωνία στον 21ο αιώνα κάτι περισσότερο από μεθόδους, δημοσιεύματα και εκπομπές που μιλάνε γι’ αυτό. Πρόκειται για την δημιουργία μιας εταιρικής κουλτούρας και να υπάρχει η δυνατότητα για οργανωτικές αλλαγές. (Argenti, 2007, 137)

Η εσωτερική επικοινωνία είναι ένα σημαντικό εργαλείο για την δημιουργία μιας σαφής και ακριβής εταιρικής εικόνας, στο εσωτερικό του οργανισμού. Ταυτόχρονα, η εσωτερική επικοινωνία υποστηρίζει τον οργανισμό εξασφαλίζοντας τις γνώσεις σχετικά με τον οργανισμό μεταξύ των εργαζομένων. Οι εσωτερικές επικοινωνίες μπορεί να οριστούν ως συναλλαγές μεταξύ των ατόμων και των ομάδων σε διάφορα επίπεδα και σε διαφορετικούς τομείς ειδίκευσης, και αυτές οι συναλλαγές αποσκοπούν στον σχεδιασμό και επανασχεδιασμό οργανισμών και στον συντονισμό των καθημερινών δραστηριοτήτων. (Dolphin, 2005, 171 - 172) Η εσωτερική επικοινωνία είναι μια περίπλοκη, επιτακτική διαδικασία μέσω της οποίας οι εργαζόμενοι συντονίζουν την διαδικασία της εργασίας σε σχέση με την λειτουργία οποιουδήποτε οργανισμού. Οι εργαζόμενοι σήμερα είναι πιθανό να θέλουν περισσότερες πληροφορίες για την εταιρεία στην οποία δουλεύουν, έτσι ώστε η εσωτερική επικοινωνία να είναι ο καταλύτης για την οργανωτική υπεροχή και αποτελεσματικότητα, και πρέπει να είναι συνεχής. (Dolphin, 2005, 173)

Η δημοσιότητα βοηθά τους εργαζόμενους στον οργανισμό να έχουν μια σαφή εικόνα όλου του οργανισμού, τις αλλαγές σε αυτόν και τα μελλοντικά του σχέδια. Για την ύπαρξη του οργανισμού πρέπει να χειρίζεται πολύ καλά η δημοσιότητα. (Argenti, 2007, 147)

Όλοι οι εργαζόμενοι είναι άτομα δημοσίων σχέσεων του οργανισμού. Οι εργαζόμενοι αναμένεται να γνωρίζουν τα πάντα για την επιχείρηση στην οποία εργάζονται. Είναι πολύ πιθανό να ερωτώνται για θέματα που αφορούν τον οργανισμό και να έχουν συζητήσεις για παράδειγμα για την τωρινή κατάσταση του οργανισμού. Αυτό είναι το σημείο όπου η εσωτερική επικοινωνία γίνεται πολύ σημαντική. Αν η εσωτερική επικοινωνία είναι προσεγμένη, τότε μπορεί να είναι έτοιμο όλο το προσωπικό να απαντήσει σε ερωτήσεις που αφορούν τον οργανισμό. Είναι σημαντικό να δίνονται οι πληροφορίες με ένα σαφή και κατανοητό τρόπο, έτσι ώστε να μπορεί να απομνημονευθούν και να δίνονται σαφείς απαντήσεις όταν υπάρχουν ερωτήσεις σχετικά με την εταιρεία. (Kalla, 2006, 141)

Ο σχεδιασμός της εσωτερικής επικοινωνίας σε έναν οργανισμό απαιτεί πληροφορίες για την κατάσταση που επικρατεί στο πώς λειτουργεί η εσωτερική επικοινωνία επί του παρόντος. Όταν γίνεται ένα επικοινωνιακό σχέδιο, οι τρέχουσες μέθοδοι και πόροι πρέπει να χαρτογραφηθούν και να δειχθεί αν εκπληρούν τους στόχους που τέθηκαν για την επικοινωνία. Η ανάλυση της ισχύουσας κατάστασης βασίζεται στους πιο σημαντικούς τομείς επικοινωνίας, η οποία ορίζεται από τον οργανισμό. (Daniels, Spiker and Papa, 1997, 301)

Σύμφωνα με τον Åberg, ένα αποτελεσματικό σύστημα επικοινωνίας χρειάζεται τρία βασικά πράγματα. Κατ’ αρχάς, ενημερωτικά μηνύματα πρέπει να κινούνται γύρω από το σύστημα. Τέτοια πράγματα είναι θέματα που αφορούν αλλαγές στον οργανισμό, συναντήσεις ή μεγάλες πωλήσεις. Δεύτερον, το σύστημα πρέπει να έχει βάσεις δεδομένων έτσι ώστε το άτομο που χρειάζεται πληροφορίες να μπορεί να τις πάρει γρήγορα.

Οι πληροφορίες είναι σε ένα συγκεκριμένο χώρο και το άτομο που χρειάζεται πληροφορίες αναλαμβάνει τις ανάλογες δράσεις. Πληροφορίες σαν αυτές είναι για παράδειγμα τα τηλεφωνικά βιβλία, τα μητρώα πελατών ή πληροφορίες σχετικά με τις παροχές του προσωπικού. Και ως τρίτο βασικά πράγμα για ένα αποτελεσματικό σύστημα επικοινωνίας, το άτομο που χρειάζεται πληροφορίες πρέπει να ξέρει από που μπορεί να τις βρει. Αυτό μπορεί να ανακοινώνεται και να υπενθυμίζεται κατά την διάρκεια των συναντήσεων ή σε ενημερωτικό e-mail, έτσι ώστε οι άνθρωποι να αρχίσουν να θυμούνται από που να ψάξουν για οποιαδήποτε πληροφορία. (Åberg, 2000, 182)

Για να μπορέσει να λειτουργήσει όσο το δυνατόν πιο αποτελεσματικά η εσωτερική επικοινωνία, τα εσωτερικά κανάλια επικοινωνίας πρέπει να διεξάγονται έτσι ώστε οι ελλείψεις των καναλιών και των πληροφοριών να περιορίζονται όσο το δυνατόν περισσότερο. Αυτό μπορεί να γίνει δίνοντας έμφαση στην βελτίωση του τρόπου της μεταφοράς των ενημερωτικών μηνυμάτων μέσα στον οργανισμό, δημιουργώντας μια σειρά από βάσεις δεδομένων και χαρτογραφώντας τον τρόπο επικοινωνίας της διαχείρισης, κάνοντας τις ανάλογες βελτιώσεις. (Åberg, 2000, 185)

Υπάρχουν δύο είδη πληροφοριακών εννοιών στην επιχειρησιακή επικοινωνία. Είναι οι βασικές παραδοχές που αφορούν το περιβάλλον της εργασίας και τα καθημερινά θέματα. Οι βασικές παραδοχές είναι θέματα όπως το όραμα, η αποστολή, οι αξίες και οι στρατηγικές της εταιρείας. Καθημερινά θέματα είναι πράγματα που στοχεύουν να κρατήσουν το ενδιαφέρον του ατόμου για την δουλειά του και για το εργασιακό περιβάλλον. Τέτοια θέματα είναι για παράδειγμα η οικονομική κατάσταση των εργαζομένων, τα μελλοντικά σχέδια και οι στόχοι του οργανισμού, οι αλλαγές, η κατάρτιση, η πολιτική προσωπικού, οι δραστηριότητες ελεύθερου χρόνου, οι εργασίες των άλλων τμημάτων, τα προϊόντα και οι υπηρεσίες του οργανισμού και τα τρέχοντα ζητήματα στο πεδίο του επιχειρησιακού περιβάλλοντος. (Åberg, 2000, 180)

Υπάρχει μία προφανής σχέση μεταξύ της ικανοποίησης της επικοινωνίας και τις ηγετικές δεξιότητες του προϊσταμένου, και της ατμόσφαιρας στο εργασιακό περιβάλλον. Η επικοινωνία επηρεάζει επίσης την όρεξη για εργασία. Η πιο σημαντική αιτία για την έλλειψη επικοινωνίας στους οργανισμούς είναι τα προφορικά κανάλια επικοινωνίας: οι προϊστάμενοι, η διοίκηση και οι συναντήσεις. Σε έναν χώρο εργασίας, οι περισσότερες πληροφορίες λαμβάνονται από συναδέλφους, όμως δεν εκτιμούνται το ίδιο όσο οι πληροφορίες που λαμβάνονται από ανωτέρους. Οι πληροφορίες που λαμβάνονται από συναδέλφους πιο συχνά βασίζονται σε άτυπες συζητήσεις (κουτσομπολιά) και φήμες, παρά σε γεγονότα. Αυτή ονομάζεται ανεπίσημη επικοινωνία ή αλλιώς άμπελος. (Gray and Robertson, 2005, 26)

Η εσωτερική επικοινωνία σε μία επιχείρηση μπορεί να είναι λειτουργική ή και μη λειτουργική, είτε κάποια πράγματα χρειάζονται περαιτέρω βελτίωση. Κατά τον σχεδιασμό ενός συστήματος εσωτερικής επικοινωνίας, πρώτα θα πρέπει να προσδιοριστεί ποιος είναι υπεύθυνος για να ενημερώσει ποιον, πότε, πώς και σε ποιές περιπτώσεις. Επίσης, η αποτελεσματική εσωτερική επικοινωνία είναι σημαντική σε καταστάσεις συγκρούσεων μεταξύ των εργαζομένων και όσο το λιγότερο ιεραρχία υπάρχει στη μετάδοση μηνυμάτων, τόσο πιο λειτουργική είναι η επικοινωνία.

2.5.2 Κανάλια εσωτερικής επικοινωνίας

Σύμφωνα με τον Avanidis (2014) ο πιο σημαντικός παράγοντας στην εσωτερική επικοινωνία είναι ο πομπός να βρει το σωστό κανάλι και τη μέθοδο ώστε να μπορέσει ο δέκτης να κατανοήσει το μήνυμα. Υπάρχουν πολλά διαφορετικά κανάλια εσωτερικής επικοινωνίας και ανάλογα με το τι συγκρίνονται, μπορούν να κατηγοριοποιηθούν με πολλούς διαφορετικούς τρόπους. Στις αρχές της δεκαετίας του 1990, όταν τα κανάλια επικοινωνίας που σχετίζονταν με τους υπολογιστές βρίσκονταν στην αρχή της ακμής τους στον ευρύτερο επιχειρησιακό κόσμο, ο Zmud, ο Lind και ο Young (1990) κατηγοριοποίησαν τα κανάλια σε πέντε ομάδες:

- Πρόσωπο με πρόσωπο
- Ομαδικά (συναντήσεις ή συγκεντρώσεις)
- Γραπτά
- Παραδοσιακές επικοινωνιακές τεχνολογίες (τηλέφωνο)
- Τεχνολογίες μέσω υπολογιστή

Σχεδόν 20 χρόνια αργότερα, ο Friedl και ο Vercic (2011) κατηγοριοποίησαν τα κανάλια επικοινωνίας σε παραδοσιακά και σε μέσα κοινωνικής δικτύωσης. Ενώ οι Al-Ghamdi et al. (2007) τα κατηγοριοποίησαν σε παραδοσιακά και σε τεχνολογικά συσχετιζόμενα. Όλοι είχαν επηρεαστεί από την ραγδαία ανάπτυξη των καναλιών επικοινωνίας, λόγω της τεχνολογίας των τελευταίων δεκαετιών.

Για τον Friedl και Vercic (2011) τα παραδοσιακά κανάλια επικοινωνίας είναι τα ήδη υπάρχοντα καθιερωμένα εταιρικά κανάλια, όπως το ενδοδίκτυο, e-mail, συναντήσεις και περιοδικά. Ενώ για τους Al-Ghamdi et al. (2007) παραδοσιακά κανάλια είναι όλα τα μη σχετικά με τεχνολογία κανάλια. Είναι ενδιαφέρον ότι ο Friedl και ο Vercic υποστηρίζουν ότι στις μέρες μας τα νέα κανάλια επικοινωνίας είναι όλα τα σχετικά με τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης.

Επιπλέον, τα κανάλια μπορούν επίσης να κατηγοριοποιηθούν ανάλογα με το ύφος της επικοινωνίας. Πράγμα που σημαίνει ότι οι ανταλλαγή πληροφοριών μπορεί να συμβεί με δύο διαφορετικές μορφές: τυπική και άτυπη. Η επιλογή του σωστού καναλιού εξαρτάται από διάφορους παράγοντες όπως το κανάλι καθ' αυτό, τους συμμετέχοντες και την σχέση μεταξύ των συμμετεχόντων. Η τυπική επικοινωνία έχει ένα επίσημο ύφος, το οποίο συνήθως σχετίζεται μόνο με την εργασία και συμβαίνει μέσω καθιερωμένων καναλιών επικοινωνίας, όπως το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο ή τα ενημερωτικά δελτία. Από την άλλη μεριά, η άτυπη επικοινωνία έχει ένα ανεπίσημο ύφος, είναι για ανταλλαγή πληροφοριών και γίνεται μέσω ανεπίσημων καναλιών, όπως των μέσων κοινωνικής δικτύωσης υπό την μορφή συνομιλιών και συζητήσεων. (Krishnamacharyulu and Ramakrishnan, 2009)

Σύμφωνα με τον Juholin (2009), ενώ η τυπική επικοινωνία έχει γίνει πιο σύνθετη και περίπλοκη, η άτυπη επικοινωνία κερδίζει έδαφος καθώς οι άνθρωποι στις μέρες μας έχουν την ανάγκη όχι μόνο να ανταλλάσσουν πληροφορίες, αλλά και να συζητήσουν θέματα μεταξύ τους σε ένα λιγότερο ελεγχόμενο και καθοδηγούμενο τρόπο. Επιπλέον, η άτυπη επικοινωνία έρχεται πιο φυσικά στους ανθρώπους, αφού η γλώσσα που χρησιμοποιείται είναι σαφέστερη και πιο κατανοητή.

Ένας άλλος τρόπος κατηγοριοποίησης των καναλιών επικοινωνίας είναι να ο διαχωρισμός τους σε σύγχρονα και ασύγχρονα. Η σύγχρονη επικοινωνία επιτρέπει την επικοινωνία σε πραγματικό χρόνο και απαιτεί οι συμμετέχοντες να είναι παρόντες ή διαθέσιμοι στο ίδιο χρονικό διάστημα. Παραδείγματα σύγχρονης επικοινωνίας είναι οι συναντήσεις πρόσωπο με πρόσωπο, οι βιντεοδιασκέψεις και τα άμεσα μηνύματα. Το μεγαλύτερο πλεονέκτημα που προσφέρουν στις επιχειρήσεις τα σύγχρονα ψηφιακά κανάλια επικοινωνίας είναι ότι επιτρέπουν την άμεση επικοινωνία, κι επιπλέον τις δυνατότητες άμεσης αναπληροφόρησης για "ίδιου χρόνου - διαφορετικού μέρους" καταστάσεις. Από την άλλη πλευρά, η απαίτηση οι συμμετέχοντες να είναι παρόντες ή διαθέσιμοι στο ίδιο χρονικό διάστημα μπορεί να θεωρηθεί ως μειονέκτημα για περιπτώσεις με διαφορετική ζώνη ώρας. Για παράδειγμα, ο χρόνος μιας συνάντησης ή μιας βιντεοδιάσκεψης μπορεί να είναι βολικός για ένα άτομο αλλά όχι απαραίτητα για τα υπόλοιπα άτομα. Επιπροσθέτως, οι πρόσωπο με πρόσωπο συναντήσεις τείνουν να είναι δαπανηρές, ενώ οι βιντεοδιασκέψεις δεν είναι πάντα δυνατή επιλογή αφού πρέπει να επενδυθούν πολλά στην τεχνολογία και στο λογισμικό.

Εν αντιθέσει, η ασύγχρονη επικοινωνία δεν είναι σε πραγματικό χρόνο επικοινωνία και ως εκ τούτου δεν απαιτεί οι συμμετέχοντες να είναι διαθέσιμοι ή παρόντες την ίδια χρονική στιγμή. Παραδείγματα αυτής της μορφής επικοινωνίας είναι τα έγγραφα, οι επιστολές, το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο και οι βάσεις δεδομένων. Τα πλεονεκτήματα της ασύγχρονης επικοινωνίας είναι ότι τα μηνύματα μπορούν να σταλούν και να ληφθούν όταν είναι βολικό για τους πομπούς ή τους δέκτες, και υπάρχει πάντα μία καταγραφή της επικοινωνίας. Η ύπαρξη ενός αρχείου είναι μερικές φορές σημαντική, ιδιαίτερα για ευαίσθητα θέματα

επικοινωνίας που απαιτείται έγκριση ή αναφορές ή τεκμηριώσεις. Τα ασύγχρονα εργαλεία επικοινωνίας είναι ιδανικά για “διαφορετικού χρόνου - διαφορετικού μέρους” καταστάσεις. Επιπλέον, ενδυναμώνουν την επικοινωνία και συνεργασία κατά την διάρκεια μιας χρονικής περιόδου και επιτρέπουν στους συμμετέχοντες να ανταποκριθούν όταν μπορούν οι ίδιοι. Τα μειονεκτήματα είναι ότι δεν υπάρχει άμεση αναπληροφόρηση, η γλώσσα μπορεί να είναι εύκολα πιο επίσημη και μπορεί να θεωρηθεί απρόσωπη μέθοδος επικοινωνίας.

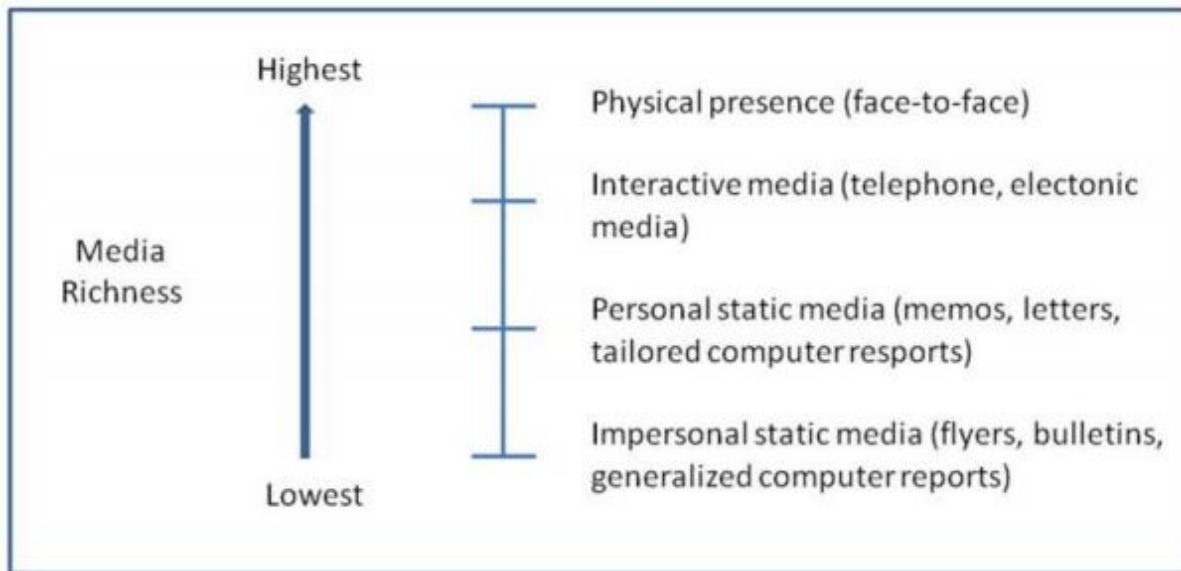
2.5.3 Η σημασία της επιλογής του κατάλληλου καναλιού

Μερικές φορές η χρήση του κατάλληλου καναλιού επικοινωνίας είναι πιο σημαντική από το μήνυμα καθ’ αυτό. Η επιλογή του σωστού καναλιού για τη διανομή ενός μηνύματος είναι σημαντική, καθώς μία λάθος επιλογή καναλιού μπορεί να οδηγήσει σε διάλυση της επικοινωνίας. Ο καθορισμός των κατάλληλων διαύλων για την εσωτερική επικοινωνία ενός παγκόσμιου οργανισμού με πολλαπλούς δέκτες, οι οποίοι έχουν διαφορετικές επιχειρηματικές νοοτροπίες, δεν είναι ένα εύκολο έργο.

Βάση της ανασκόπησης της βιβλιογραφίας, η θεωρία σχετικά με την επιλογή του κατάλληλου καναλιού επικοινωνίας που έχει επιστήσει την προσοχή των μελετητών, εξακολουθεί να είναι η θεωρία του Daft και Lengel (1989). Η θεωρία ονομάζεται “media richness” και περιγράφει την ικανότητα ενός μέσου επικοινωνίας να αναπαράγει τις πληροφορίες που του στέλνονται. Χρησιμοποιείται για να ταξινομήσει και να αξιολογήσει τον πλούτο (richness) ορισμένων μέσων επικοινωνίας, όπως οι τηλεφωνικές κλήσεις, οι βιντεοδιασκέψεις και το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο. Για παράδειγμα, ένα τηλεφώνημα δεν μπορεί να αναπαράγει οπτικά ερεθίσματα, όπως χειρονομίες, πράγμα το οποίο το κάνει λιγότερο “πλούσιο” μέσο επικοινωνίας από την βιντεοδιάσκεψη, η οποία παρέχει την μετάδοση χειρονομιών και της γλώσσας του σώματος. Βάση αυτής της θεωρίας τα “πλουσιότερα” προσωπικά μέσα επικοινωνίας είναι γενικά πιο αποτελεσματικά για την επικοινωνία διφορούμενων θεμάτων από τα λιγότερο “πλούσια” μέσα. Παρά το γεγονός ότι η θεωρία εισήχθηκε πριν από 30 χρόνια περίπου, ενώ ακόμα τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης ήταν μια ιδέα, η θεωρία “media richness” εξακολουθεί να είναι σχετική, δεδομένου ότι υποστηρίζει ότι για την επιλογή των μέσων θα πρέπει να ληφθεί υπόψιν τόσο η πολυπλοκότητα του μηνύματος, όσο και η ποικιλία του μέσου. Σύμφωνα με τους Lengel και Daft (1989) τα μέσα επικοινωνίας σε αυτή την θεωρία κατηγοριοποιούνται με βάση τέσσερα χαρακτηριστικά:

- Διαδραστικότητα - δυνατότητα παροχής άμεσης αναπληροφόρησης (feedback)
- Πολλαπλά ερεθίσματα - ικανότητα χειρισμού πολλών σημάτων ταυτόχρονα
- Φυσική γλώσσα - ικανότητα χρήσης απλής γλώσσας, χειρονομιών και συναισθημάτων
- Προσωπική συγκέντρωση - ικανότητα συγκέντρωσης στο κανάλι

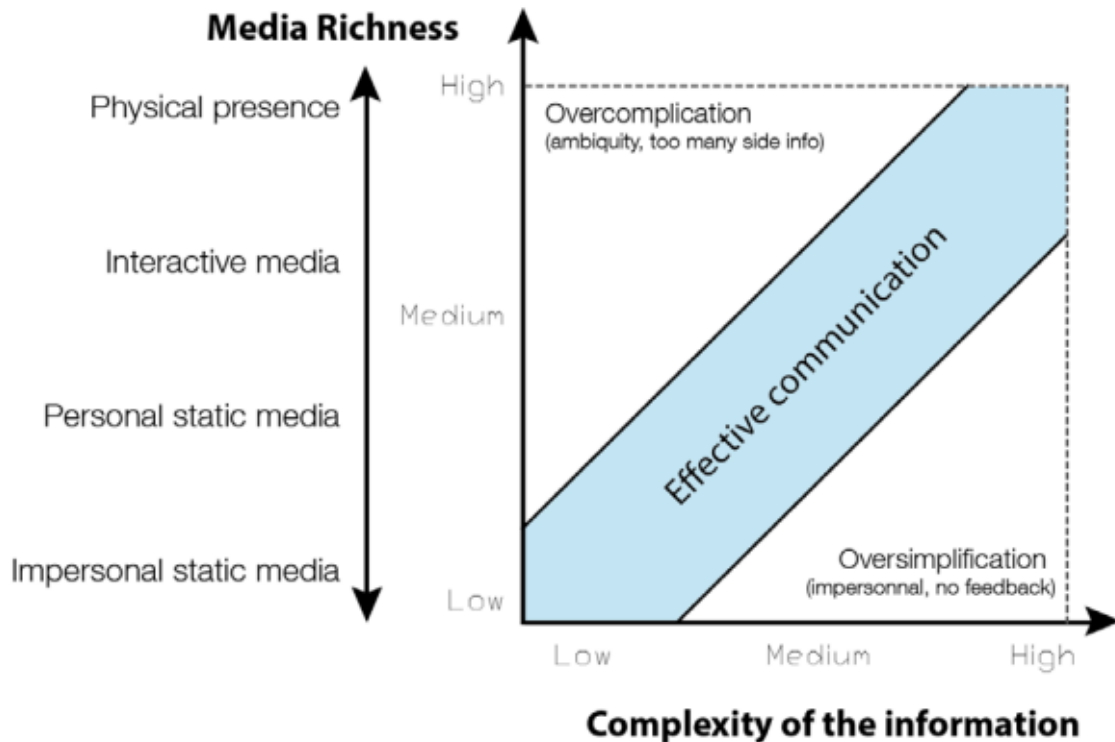
Το σχήμα 2-2 δείχνει την ιεραρχία του “πλούτου” των μέσων επικοινωνίας από τους Daft και Lengel (1989) , και παρουσιάζει επίσης παραδείγματα μέσων.



Σχήμα 2-2. Ιεραρχία “Media Richness”
(Πηγή: Daft και Lengel (1989))

Η θεωρία έχει δεχθεί κριτική από τότε που εισήχθη, ειδικά μετά την εξάπλωση του διαδικτύου παγκοσμίως. Οι El-Shinaway και Lynne (1997) βρήκαν από την έρευνα τους ότι τα άτομα επιλέγουν να χρησιμοποιήσουν το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο αντί ενός “πλουσιότερου” μέσου, όπως φωνητικό μήνυμα, όταν έχουν πιο αβέβαιες πληροφορίες. Μία δεκαετία αργότερα, αφού τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης έγιναν πιο διαδεδομένα, οι Dennisetal. (2008) υποστήριξαν ότι η θεωρία “Media Richness” δεν λαμβάνει υπόψιν τον συγχρονισμό. Υποδεικνύουν ότι οι δυνατότητες των νέων μέσων επικοινωνίας δεν μπορούν να κατηγοριοποιηθούν βάση της θεωρίας “Media Richness” αφού λείπει ο συγχρονισμός. Με αυτόν τον τρόπο εγκρίθηκε η “θεωρία συγχρονισμού των μέσων” από τους Dennisetal. (1998) η οποία λαμβάνει υπόψιν τα πολυδιάστατα νέα μέσα επικοινωνίας. Το πλαίσιο της θεωρίας αυτής περιλαμβάνει έξι διαστάσεις/δυνατότητες: ταχύτητα μετάδοσης, παραλληλία, σύνολα συμβόλων, επαληθευσσιμότητα (rehearsability) και εκ νέου προσβασιμότητα. Λαμβάνοντας υπόψιν τις παραπάνω κριτικές, θα μπορούσε η θεωρία “Media Richness” σε συνδυασμό με την πολυπλοκότητα των πληροφοριών να είναι ένα καλό μέσο για την κατηγοριοποίηση των καναλιών και των εργαλείων για αυτή την έρευνα.

Είναι σημαντικό να γίνει κατανοητό ότι όλα τα κανάλια επικοινωνίας μπορούν να είναι αποτελεσματικοί τρόποι επικοινωνίας, ωστόσο εξαρτάται από την σπουδαιότητα του μηνύματος. Για παράδειγμα, για ένα θέμα ρουτίνας ένα μέσο επικοινωνίας “φτωχό” μπορεί να είναι πιο κατάλληλο. Σαν γενικός κανόνας μπορούμε να πούμε ότι όσο λιγότερες πιθανότητες για παρανοήσεις ή παρεξηγήσεων υπάρχουν, τόσο πιο “φτωχό” μπορεί να είναι το κανάλι επικοινωνίας. (Lengel και Daft, 1989)



Σχήμα2-3. Αποτελεσματική επικοινωνία
(Πηγή: Daft και Lengel (1989))

Το σχήμα 2-3 παρουσιάζει ένα πλαίσιο που συνδυάζει την θεωρία “Media Richness” και την θεωρία της πολυπλοκότητας των πληροφοριών. Τα κανάλια κατατάσσονται στα αριστερά του σχήματος αναλόγως πόσο “φτωχό” ή “πλούσιο” είναι το μέσο επικοινωνίας. Στην δεξιά πλευρά του σχήματος η πολυπλοκότητα των πληροφοριών κατατάσσεται σε χαμηλή, μέση και υψηλή, ενώ η γαλάζια περιοχή (αποτελεσματική επικοινωνία) υποδεικνύει τα κατάλληλα μέσα μεταφοράς συγκεκριμένων πληροφοριών. Ότι βρίσκεται εκτός της γαλάζιας περιοχής οδηγεί την επικοινωνία σε προκλήσεις και αναποτελεσματικότητα.

2.5.4 Εμπόδια στην αποτελεσματικότητα της επιχειρησιακής επικοινωνίας

Η επικοινωνία είναι μία διαδικασία που αρχίζει με έναν πομπό, ο οποίος κωδικοποιεί το μήνυμα και το περνάει μέσα από κάποιο κανάλι στον δέκτη, ο οποίος με την σειρά του αποκωδικοποιεί το μήνυμα. Μία επικοινωνία είναι γόνιμη αν και μόνο αν τα μηνύματα που στέλνονται από τον πομπό ερμηνεύονται με την ίδια έννοια από τον δέκτη. Αν κάποιο είδος διαταραχής εμποδίζει οποιοδήποτε μέρος της επικοινωνίας, τότε το μήνυμα καταστρέφεται. Λόγω αυτών των διαταραχών, οι διευθυντές (managers) σε μία επιχείρηση αντιμετωπίζουν σοβαρά προβλήματα. Έτσι οφείλουν να εντοπίσουν τέτοια εμπόδια και να λάβουν μέτρα για να απαλλαγούν από αυτά.

Υπάρχουν πολλά εμπόδια που επηρεάζουν τη ροή της επικοινωνίας σε μία επιχείρηση. Τα εμπόδια αυτά διακόπτουν τη ροή της επικοινωνίας από τον πομπό στον δέκτη, καθιστώντας έτσι την επικοινωνία αναποτελεσματική. Είναι πολύ σημαντικό για τους διευθυντές (managers) να ξεπεράσουν αυτά τα εμπόδια, τα οποία συνοψίζονται παρακάτω:

1. Διαφορές αντίληψης και γλώσσας: Η αντίληψη είναι το πώς ο καθένας ερμηνεύει τον κόσμο γύρω του. Όλοι θέλουν να λαμβάνουν μηνύματα που είναι σημαντικά γι' αυτούς, αλλά οποιοδήποτε μήνυμα το οποίο είναι ενάντια στις αξίες τους δεν γίνεται αποδεκτό. Ένα ίδιο γεγονός μπορεί να αντιληφθεί διαφορετικά από το κάθε άτομο. Για παράδειγμα: Ένα άτομο είναι σε άδεια για ένα μήνα για προσωπικούς λόγους (μέλος της οικογένειας είναι άρρωστο σοβαρά). Ο διευθυντής ανθρωπίνου δυναμικού μπορεί να βρίσκεται σε σύγχυση για το αν θα κρατήσουν τον εργαζόμενο ή όχι, ο υπεύθυνος της ομάδας μπορεί να σκέφτεται την αντικατάσταση του γιατί η παραγωγικότητα της ομάδας έχει πέσει, τα μέλη της οικογένειας μπορεί να τον χρειάζονται για ψυχολογική υποστήριξη. Οι γλωσσικές διαφορές οδηγούν επίσης σε διάλυση της επικοινωνίας. Η ίδια λέξη μπορεί να σημαίνει κάτι διαφορετικό σε κάθε άτομο. Για παράδειγμα: η λέξη “αξία”.

- Ποια είναι η αξία αυτού του υπολογιστή;
- Αξίζει να επενδύσω σε αυτή την σχέση;
- Ποια είναι η αξία η εκμάθηση τεχνικών δεξιοτήτων;

“Αξία” σημαίνει κάτι διαφορετικό αναλόγως την πρόταση. Η διάλυση της επικοινωνίας συμβαίνει όταν υπάρχει λανθασμένη αντίληψη από τον δέκτη.

2. Υπερφόρτωση πληροφοριών: Οι διευθυντές (managers) περιβάλλονται από έναν μεγάλο όγκο πληροφοριών. Είναι σημαντικός ο έλεγχος αυτής της ροής πληροφοριών γιατί είναι πιθανό να παρερμηνευτούν, να ξεχαστούν ή να αγνοηθούν. Ως αποτέλεσμα είναι η επικοινωνία να είναι λιγότερο αποτελεσματική.

3. Απροσεξία: Μερικές φορές οι άνθρωποι μπορεί να ακούν, αλλά να μην δίνουν προσοχή. Για παράδειγμα ένας ταξιδιώτης μπορεί να προσέξει μία πινακίδα “Απογορεύεται η στάθμευση”, αλλά αν μπει αυτή η πινακίδα σε όλη την πόλη τότε θα την αγνοήσει. Έτσι, τα επαναλαμβανόμενα μηνύματα πρέπει να αποφεύγονται για να υπάρχει αποτελεσματική επικοινωνία. Ομοίως, αν ένας προϊστάμενος είναι απορροφημένος στην εργασία του και ο υφιστάμενος του εξηγεί το πρόβλημά του, τότε ο προϊστάμενος μπορεί να μην κατανοήσει τι του είτε και να οδηγήσει στην απογοήτευση του υφισταμένου.

4. Χρονική πίεση: Συχνά σε μία επιχείρηση οι στόχοι που έχουν τεθεί πρέπει να επιτευχθούν εντός ορισμένης χρονικής περιόδου, των οποίων η αστοχία έχει αρνητικές συνέπειες. Σε μία βιασύνη να τηρηθούν οι χρονικές προθεσμίες, τα επίσημα κανάλια επικοινωνίας μειώνονται ή τα μηνύματα δίνονται μερικώς. Έτσι πρέπει να δοθεί αρκετός χρόνος για να γίνει μία αποτελεσματική επικοινωνία.

5. Απόσπαση προσοχής/θόρυβος: Η επικοινωνία επηρεάζεται επίσης από τον θόρυβο σε περισπασμούς. Περιλαμβάνονται και οι φυσικοί περισπασμοί, όπως ο κακός φωτισμός, η άβολη καρέκλα ή ο ανθυγιεινός χώρος εργασίας. Ομοίως, η χρήση δυνατών ηχίων παρεμβαίνει στην επικοινωνία.

7. Συναισθήματα: Η συναισθηματική κατάσταση του ατόμου σε μία συγκεκριμένη χρονική περίοδο επηρεάζει την επικοινωνία. Αν ο δέκτης αισθάνεται ότι ο πομπός είναι θυμωμένος, τότε ερμηνεύει τις πληροφορίες που του δίνονται αρνητικά. Ενώ ο ίδιος μπορεί να τις ερμηνεύσει θετικά αν ο πομπός είναι ευδιάθετος.

8. Πολυπλοκότητα στην οργανωτική δομή: Όσο μεγαλύτερη είναι η ιεραρχία σε μία επιχείρηση (δηλαδή μεγαλύτερος αριθμός διοικητικών επιπέδων), τόσες περισσότερες είναι οι πιθανότητες να υπάρχουν προβλήματα στην επικοινωνία. Μόνο τα άτομα στο κορυφαίο επίπεδο μπορούν να έχουν μία συνολική εικόνα, ενώ τα άτομα σε χαμηλά επίπεδα έχουν απλώς γνώσεις για τον δικό τους τομέα και λίγες γνώσεις για άλλους τομείς.

9. Κακή μνήμη: Η μνήμη του ανθρώπου δεν μπορεί να λειτουργήσει πέρα από ένα όριο. Ένα άτομο δεν μπορεί πάντα να συγκρατήσει αυτό που του είπαν, ιδιαίτερα εάν αν δεν ενδιαφέρεται ή δεν έδινε την απαραίτητη προσοχή. Αυτό οδηγεί σε διάλυση της επικοινωνίας.

2.5.5 Η επίδραση των εμποδίων επικοινωνίας

Αν ένα άτομο περνάει τον περισσότερο χρόνο του στην επιχείρηση τότε θεωρείται σαν σπίτι του. Καμία επιχείρηση δεν ζητάει φιλανθρωπίες, είναι πολύ σημαντικό γι' αυτή να επιτύχει τους στόχους της. Πώς γίνεται επιτυχημένη μία επιχείρηση; Πώς μία επιχείρηση θα επιτύχει τους στόχους της;

Οι εργαζόμενοι είναι η περιουσία για κάθε επιχείρηση και η κερδοφορία της εξαρτάται από το φόρτο εργασίας σε αυτούς. Φόρτος εργασίας δεν σημαίνει η σκληρή σωματική εργασία, αλλά αναφέρεται ως η παραγωγική δουλειά από τους εργαζόμενους, η διαφάνεια μεταξύ των μελών της ομάδας, η ελεύθερη ροή πληροφοριών από τον προϊστάμενο στους υφιστάμενους. Πώς συμβαίνει η ελεύθερη ροή των πληροφοριών; Πώς επιτυγχάνεται η διαφάνεια μεταξύ των μελών της ομάδας; Μέσω της αποτελεσματικής επικοινωνίας.

Τα εμπόδια επικοινωνίας μέσα σε μία επιχείρηση συμβάλλουν στη νόθευση του μηνύματος και οι πληροφορίες δεν φτάνουν στην επιθυμητή μορφή. Για παράδειγμα, το υπεύθυνος μιας ομάδας σε μία επιχείρηση ζητά μία αναφορά από τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας για να διαβιβαστεί στον διευθύνοντα σύμβουλο της επιχείρησης. Αν η ομάδα παρερμηνεύσει τις πληροφορίες, αποτύχει στο έργο που τους δόθηκε και χάσουν την προθεσμία, τότε ο διευθύνοντας σύμβουλος θα ρίξει τις ευθύνες στον υπεύθυνο και ίσως του κοστίζει την δουλειά του.

Παρακάτω αναλύεται πώς τα εμπόδια στην επικοινωνία μπορούν να επιδράσουν σε μία επιχείρηση:

1. Ο θόρυβος στον χώρο εργασίας. Οποιαδήποτε ανταλλαγή πληροφορίας συμβεί σε ένα θορυβώδες περιβάλλον έχει ως αποτέλεσμα την παραποίηση τους. Ο εργαζόμενος Α θέλησε να ελέγξει τον πλήρη προϋπολογισμό για τις πωλήσεις, το marketing και της τεχνικής ομάδας. Διαβίβασε αυτές τις πληροφορίες στον εργαζόμενο Β σε χώρο εργασίας όπου οι υπόλοιποι εργαζόμενοι φώναζαν, το τηλέφωνο χτυπούσε διαρκώς και το φωτοτυπικό μηχάνημα έκανε πολύ θόρυβο. Στο τέλος της ημέρας, ο εργαζόμενος Β υπέβαλλε μία αναφορά, αλλά το κομμάτι για τον προϋπολογισμό της τεχνικής ομάδας έλειπε. Ο εργαζόμενος Β είχε όντως ακούσει μόνο για τις πωλήσεις και το marketing και είχε παραλείψει της τεχνικής ομάδας. Ο εργαζόμενος Α απέλυσε τον Β και σταμάτησε επίσης να τον εκτιμά σαν άτομο. Οι ανεπιθύμητοι περισπασμοί, ο θόρυβος, οι συζητήσεις μεταξύ των συναδέλφων κλπ. έκαναν τον εργαζόμενο Β να χάσει την προαγωγή του. Ο θόρυβος μειώνει τις πιθανότητες της σωστής ροής των πληροφοριών από τον πομπό στο δέκτη.

2. Οι ανοργάνωτες και τυχαίες σκέψεις. Αν ένα άτομο χρειάζεται κάτι από τα μέλη της ομάδας του, πρέπει να είναι ξεκάθαρος για τις προσδοκίες του από την αρχή. Ο εργοδότης πρέπει να αναφέρει σαφώς τους βασικούς τομείς ευθύνης των μελών της ομάδας για να αποφευχθεί σπατάλη ανθρωπίνου δυναμικού και να γίνεται αποτελεσματική διαχείριση του χρόνου από αυτούς. Ο διπλός έλεγχος μεταξύ των μελών της ομάδας ή με τους ανωτέρους αλλοιώνει την επικοινωνία των επιχειρήσεων σε μεγάλο βαθμό. Για παράδειγμα, ο εργαζόμενος Α μοιράστηκε τον αριθμό του τηλεφώνου του με έναν πελάτη και δεν ήλεγξε αν ο πελάτης έχει σημειώσει τον σωστό αριθμό. Μια μέρα ο πελάτης είχε μια επείγουσα δουλειά και χρειαζόταν να επικοινωνήσει άμεσα με τον εργαζόμενο Α, αλλά δεν μπορούσε να τον βρει γιατί είχε γράψει λάθος τον αριθμό. Στην συνέχεια τηλεφώνησε την γραμματεία για να επικοινωνήσει με τον εργαζόμενο Α και βρισκόταν σε μεγάλη ένταση. Ο πελάτης είχε γράψει λάθος τον αριθμό και έχασε πολύτιμο χρόνο και τη

ψυχραιμία του. Είναι ευθύνη του ομιλητή να διασταυρώνει τις πληροφορίες που μοιράζεται με τον ακροατή.

3. Ύψος και τόνος της φωνής. Έχει παρατηρηθεί πως κατά τη διάρκεια σεμιναρίων ή παρουσιάσεων μόνο τα άτομα που κάθονται στις μπροστινές θέσεις δίνουν την απαραίτητη προσοχή, ενώ αυτοί που κάθονται πίσω το εντελώς αντίθετο. Ο ομιλητής πρέπει να μιλάει καθαρά, να έχει αυτοπεποίθηση και ο τόνος της φωνής του να ακούγεται από όλους. Οι πληροφορίες πρέπει να περνάνε στο κοινό με τον καλύτερο τρόπο ώστε να αυξάνεται η αποδοτικότητα της ροής. Είναι σημαντικό το σεμινάριο να είναι διαδραστικό, δηλαδή ο ομιλητής να μην μιλάει απλά, αλλά να κάνει και ερωτήσεις. Μετά το σεμινάριο ο ομιλητής οφείλει να στείλει τα πρακτικά σε όλους τους ενδιαφερόμενους, προς αποφυγή αντιφάσεων και συγχύσεων. Σε οποιαδήποτε επιχείρηση είναι σημαντικό να γίνεται αντιληπτό ποιος εργαζόμενος μπορεί να κάνει μία συγκεκριμένη εργασία και ποιος δεν είναι κατάλληλος για έναν συγκεκριμένο ρόλο. Ο εργαζόμενος Α δεν ήταν πρόθυμος να εργαστεί στον τομέα του marketing και ο εργοδότης δεν μπορούσε να καταλάβει τα ενδιαφέροντα του, οπότε αναρωτιόταν γιατί δεν είναι αποδοτικός στην δουλειά του. Πριν γίνει ανάθεση αρμοδιοτήτων στους εργαζόμενους είναι σημαντικό να διαχωριστεί η ειδικότητα και τα ενδιαφέροντα του κάθε εργαζομένου. Η επικοινωνία θα είναι σίγουρα αναποτελεσματική αν ένα άτομο με λογιστικό υπόβαθρο καλείται να παρουσιάσει κάτι σχετικό με πωλήσεις. Θα είναι νευρικό και το μήνυμα θα αποτύχει να δημιουργήσει τα απαιτούμενα αποτελέσματα.

4. Διαφορές στην διαδικασία της σκέψης. Ο εργοδότης και ο εργαζόμενος δεν μπορούν να σκεφτούν με τον ίδιο τρόπο. Για παράδειγμα, ο εργοδότης ζήτησε από τον εργαζόμενο να του στείλει την πλήρη οικονομική αναφορά μέχρι το τέλος της ημέρας. Με αυτό εννοούσε τα πλήρη στοιχεία του πόσο η εταιρεία ξοδεύει σε διαφήμιση, προωθητικές ενέργειες, εισροές, εκροές κλπ. Ο εργαζόμενος δεν κατάλαβε την διαδικασία σκέψης του εργοδότη και απλά παρέδωσε τα στοιχεία εξόδων. Ο εργοδότης απογοητεύτηκε, καθώς περίμενε πολλά παραπάνω, και έπρεπε να υποβάλλει εκ νέου το έργο με αποτέλεσμα την διπλή προσπάθεια και σπατάλη χρόνου. Ο εργοδότης έπρεπε να είναι πιο ξεκάθαρος από το τι περίμενε από τον εργαζόμενο, αφού δεν μοιράστηκε τι μισές πληροφορίες. Κάθε άτομο έχει διαφορετικό τρόπο σκέψης, διαφορετικό επίπεδο κατανόησης και ως εκ τούτου, είναι σημαντικό να μοιράζονται όλες οι λεπτομέρειες με του άλλους και να αποσαφηνίζονται τα πράγματα από την αρχή.

Για την επιτυχή λειτουργία μιας επιχείρησης είναι καίριας σημασίας να διατηρείται η διαφάνεια μεταξύ των εργαζομένων σε όλα τα επίπεδα. Τα εμπόδια της επικοινωνίας πρέπει να αντιμετωπίζονται ώστε να εξασφαλιστεί η ελεύθερη ροή των πληροφοριών μεταξύ του πομπού και του δέκτη και για μια αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων. Η αποτελεσματική επικοινωνία μειώνει τα ποσοστά των σφαλμάτων, τις συγκρούσεις και τις παρεξηγήσεις, και με τη σειρά του αυξάνει την αποδοτικότητα της επιχείρησης.

2.5.6 Τρόποι για την υπέρβαση των εμποδίων επικοινωνίας

Στις μέρες μας υπάρχουν πολλά εμπόδια επικοινωνίας που χρήζουν αντιμετώπισης. Το μήνυμα που στάλθηκε από τον πομπό δεν έγινε αντιληπτό από τον δέκτη με την ίδια έννοια, κι έτσι επέρχεται η διάλυση της επικοινωνίας. Είναι απαραίτητο να αντιμετωπιστούν αυτά τα εμπόδια, ώστε να εξασφαλιστεί μια ομαλή και αποτελεσματική επικοινωνία.

Αφού προηγουμένως έγινε αναφορά στα κύρια εμπόδια επικοινωνίας, τώρα ήρθε η ώρα να αναλυθεί το πως θα αντιμετωπιστούν.

1.Εξάλειψη των διαφορετικών αντιλήψεων. Η επιχείρηση πρέπει να εξασφαλίσει ότι προσλαμβάνει τα σωστά άτομα για την δουλειά. Είναι ευθύνη του συνεντευξιάζων να διασφαλίσει ότι ο ερωτώμενος έχει γνώσεις τόσο στη γραπτή όσο και στην προφορική γλώσσα. Θα πρέπει να υπάρχει κατάλληλη εκπαίδευση,

έτσι ώστε οι πολιτικές της εταιρείας να είναι σαφείς σε όλους τους εργαζόμενους. Εκτός αυτού, είναι σημαντικό να υπάρχουν ειδικά εκπαιδευτικά προγράμματα (training sessions) για τους εργαζόμενους που τα έχουν ανάγκη (π.χ. εκπαίδευση για επικοινωνιακές δεξιότητες).

2. Χρήσης απλής γλώσσας. Θα πρέπει να τονιστεί η χρήση σαφών και απλών λέξεων. Η χρήση διφορούμενων λέξεων και “αργκό” πρέπει να αποφεύγεται.

3. Η μείωση και εξάλειψη των επιπέδων θορύβου. Ο θόρυβος είναι το νούμερο ένα εμπόδιο επικοινωνίας που πρέπει να εξαλείφεται βάση προτεραιότητας. Είναι βασικό να προσδιοριστεί η πηγή του θορύβου και να εξαλείφεται.

4. Ενεργητική ακρόαση. Υπάρχει διαφορά από το να ακούει κάποιος και από το να δίνει την απαραίτητη προσοχή όταν ακούει. Η ενεργητική ακρόαση σημαίνει το άτομο να ακούει με ορθή κατανόηση του μηνύματος που ακούει. Με τις ερωτήσεις ο ομιλητής μπορεί να καταλάβει αν ο δέκτης έχει αντιληφθεί ή όχι το μήνυμα με το ίδιο τρόπο που ήθελε αυτός.

5. Η συναισθηματική κατάσταση. Κατά την διάρκεια της επικοινωνίας παίζει σημαντικό ρόλο η γλώσσα του σώματος. Ο πομπός δεν πρέπει να δείξει τα συναισθήματα του, αφού ο δέκτης μπορεί να παρερμηνεύσει το μήνυμα που θα παραλάβει. Για παράδειγμα, αν ο πομπός είναι σε κακή διάθεση τότε ο δέκτης μπορεί να θεωρήσει ότι το μήνυμα που λαμβάνει είναι αρνητικό.

6. Απλή οργανωτική δομή. Η οργανωτική δομή δεν πρέπει να είναι περίπλοκη. Ο αριθμός των ιεραρχικών επιπέδων πρέπει να είναι ο βέλτιστος, ώστε να διασφαλίζεται ο αποδοτικότερος έλεγχος. Όσο πιο απλή η οργανωτική δομή, τόσο αποτελεσματικότερη η επικοινωνία.

7. Αποφυγή υπερφόρτωσης πληροφοριών. Οι διευθυντές (managers) πρέπει να ξέρουν πώς να οργανώνουν την δουλειά τους και να μην υπερφορτώνονται. Είναι καλό να περνάνε ποιοτικό χρόνο με τους υφισταμένους τους και να ακούν τα προβλήματα τους ενεργά.

8. Εποικοδομητική αναπληροφόρηση (feedback). Το περιεχόμενο της αναπληροφόρησης μπορεί να είναι αρνητικό, αλλά είναι σημαντικό να γίνεται με εποικοδομητικό τρόπο. Με αυτόν τον τρόπο θα υπάρχει αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ του ανωτέρου και του εφισταμένου.

9. Σωστή επιλογή καναλιών επικοινωνίας. Οι διευθυντές (managers) οφείλουν να επιλέγουν τα κατάλληλα μέσα επικοινωνίας. Τα απλά μηνύματα μπορούν να μεταφέρονται προφορικά, μέσω συναντήσεων ή τηλεφωνικά. Η χρήση γραπτών μέσων επικοινωνίας είναι καλό να χρησιμοποιούνται για σύνθετα μηνύματα, π.χ. μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου.

10. Ευελιξία στην επίτευξη των στόχων. Για την σωστή επικοινωνία εντός της επιχείρησης, οι διευθυντές (managers) πρέπει να διασφαλίζουν ότι οι εργαζόμενοι πετυχαίνουν τους στόχους τους χωρίς να παρακάμπτουν τα επίσημα κανάλια επικοινωνίας. Δεν πρέπει να ασκείται μεγάλη πίεσης στους εργαζόμενους για να επιτύχουν τους στόχους τους.

2.6 Εξωτερική επικοινωνία σε μία επιχείρηση

Σύμφωνα με τον DeWitt (2004), η εξωτερική επιχειρησιακή επικοινωνία έχει γίνει ένα πολύ σημαντικό μέρος της οργανωσιακής επικοινωνίας. Υπάρχουν πολλοί διαφορετικοί τύποι επικοινωνίας μεταξύ του οργανισμού και του περιβάλλοντός του. Ο βασικός στόχος της εξωτερικής επικοινωνίας ενός οργανισμού είναι να αποκτήσει και να μεταφέρει πληροφορίες από το περιβάλλον του (Grof, 2001). Ωστόσο, ο DeWitt (2004) δηλώνει ότι είναι ιδιαίτερα σημαντικό να λαμβάνεται υπόψιν η εξωτερική επικοινωνία, όταν ένας οργανισμός επικοινωνεί με τους πελάτες του. Η εξωτερική επικοινωνία προσεγγίζει τους πελάτες για να προωθήσει τα προϊόντα και τις υπηρεσίες του οργανισμού και να τους δώσει ένα λόγο για να αγοράσουν. Αυτό το είδος επικοινωνίας περιλαμβάνει:

- Την *γραφτή επικοινωνία* υπό την μορφή επιστολών, και διαφημιστικού υλικού, όπως φυλλάδια, αφίσες κλπ.
- Την *προφορική επικοινωνία* υπό την μορφή τηλεφωνικών κλήσεων, και πρόσωπο με πρόσωπο αλληλεπιδράσεις. Για παράδειγμα, μια ομιλία σε ένα συνέδριο.
- Οι *online επικοινωνίες* έχουν γίνει ιδιαίτερα σημαντικές με την ανάπτυξη του ηλεκτρονικού εμπορίου. Οι περισσότερες μεγάλες εταιρείες έχουν εμπορικές ιστοσελίδες που επιτρέπουν στους πελάτες να αγοράζουν από το διαδίκτυο.
- Η *τηλεοπτική διαφήμιση* είναι μια άλλη σημαντική πηγή της οπτικής επικοινωνίας.

Ο στόχος των προαναφερθέντων τύπων επικοινωνίας είναι να κάνει τον πελάτη να έχει την πλήρη επίγνωση του προϊόντος ή της υπηρεσίας.

2.6.1 Η επικοινωνία με τους πελάτες

Ο βαθμός της επιτυχίας για ένα προϊόν ή μια υπηρεσία είναι θετικά συνδεδεμένος με τον βαθμό με τον οποίο οι προσπάθειες εξωτερικής επικοινωνίας είναι αποτελεσματικές στους πελάτες. Πολλές φορές, η δημιουργία αναγνωρισιμότητας του προϊόντος ή της υπηρεσίας δεν είναι αποτελεσματική. Εκτός από τα “παραδοσιακά” μέσα επικοινωνίας (π.χ. διαφήμιση, άμεσο marketing) υπάρχουν συχνά αδυναμίες κατά το “διαδραστικό marketing”, αναφερόμενοι στην επικοινωνία μεταξύ των πελατών και του προσωπικού πρώτης γραμμής. Έτσι, η εξωτερική επικοινωνία πρέπει να προωθεί την αναγνωρισιμότητα στους πιθανούς πελάτες της, αφού είναι σημαντική για την επιτυχημένη προώθηση των προϊόντων ή των υπηρεσιών της επιχείρησης. (Kaye, 1995)

Αν μία εταιρεία αποφασίσει να εισέλθει σε μία νέα αγορά ή να εκτελέσει μία οργανωσιακή αλλαγή, μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα να αλλάξει η σχέση του οργανισμού με το περιβάλλον του, και ιδιαιτέρως με τους πελάτες του. Επηρεάζει την κατάσταση όλου του οργανισμού, αφού δεν είναι ξεκάθαρο το τι πρέπει να γίνει. Ακόμη κι αν η επιχείρηση έχει εισέλθει σε νέες αγορές στο παρελθόν, παρ’ όλη την εμπειρία, μπορεί στις νέες συνθήκες να μην γνωρίζει προς τα που να κατευθυνθεί για τις νέες αποφάσεις. Το αποτέλεσμα είναι αρκετά αβέβαιο. Τέλος, η απόφαση εξαρτάται από ένα μεγάλο εύρος ζητημάτων στο πλαίσιο της εξωτερικής επικοινωνίας, όπως η ανακοίνωση νέων μεθόδων παραγωγής, σχεδιασμό νέων προϊόντων, αλλαγές στις μεθόδους του marketing και των πωλήσεων, εκπαίδευση του ανθρωπίνου δυναμικού, καθώς και αλλαγές στα χρηματοοικονομικά. Επίσης δεσμεύει τον οργανισμό σε μελλοντικές ενέργειες και αποφάσεις, ενδεχομένως για αρκετά χρόνια. (Kaye, 1995)

Δημιουργία ρεαλιστικών προσδοκιών

Ο βαθμός της επιτυχίας για ένα προϊόν ή μια υπηρεσία είναι θετικά συνδεδεμένος με τον βαθμό με τον οποίο οι προσπάθειες εξωτερικής επικοινωνίας είναι αποτελεσματικές στην δημιουργία ρεαλιστικών

προσδοκιών, δηλαδή σύμφωνα με την ποιότητα του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Η αύξηση της αναγνωρισιμότητας είναι σημαντική, αλλά όχι επαρκής προϋπόθεση για την επιτυχημένη προώθηση ενός προϊόντος ή υπηρεσίας. Η εξωτερική επικοινωνία επηρεάζει τις προσδοκίες του καταναλωτή. Το χάσμα μεταξύ της πραγματικής παροχής υπηρεσιών και των προσδοκιών που δημιουργούνται από την εξωτερική επικοινωνία, είναι καίριας σημασίας για την αντίληψη της ποιότητας της υπηρεσίας. Οπότε, η εξωτερική επικοινωνία πρέπει να δημιουργεί ρεαλιστικές προσδοκίες με τους πελάτες. (Lievensetal., 1999)

Η αποτελεσματική εξωτερική επικοινωνία μεταξύ της εταιρείας και του πελάτη είναι κρίσιμη για να πεισθεί ο πελάτης να αγοράσει το προϊόν ή την υπηρεσία. Η ασάφεια για το προϊόν ή την υπηρεσία δημιουργεί ένα παρόμοιο αποτέλεσμα μεταξύ του προσωπικού. Πράγματι, όσο πιο ασαφές ή μη τυποποιημένο είναι το αντικείμενο της επικοινωνίας, τόσο πιο δύσκολη γίνεται η επικοινωνία. Εκτός αυτού, τόσο υψηλότερος γίνεται ο βαθμός αβεβαιότητας της εργασίας και είναι ακόμα πιο δύσκολο να μειωθεί. Έτσι, για να υπάρξει επιτυχία, οι εσωτερικές και εξωτερικές επικοινωνιακές στρατηγικές των εταιρειών που προσφέρουν υπηρεσίες πρέπει να μειώσουν αυτόν τον κίνδυνο. Βάζοντας τα όλα μαζί, όσο πιο ασαφές είναι το προϊόν ή υπηρεσία, τόσο πιο αποτελεσματική πρέπει να είναι η εξωτερική επικοινωνία για να μειώσει τον κίνδυνο αντίληψης μεταξύ των εργαζομένων και των πελατών. (Lievensetal., 1999)

Συγχρονισμός

Η αναπόσπαστη σύνδεση της παραγωγής και της κατανάλωσης εισάγει αβεβαιότητα σχετικά με τα χαρακτηριστικά του έργου, λόγω της δυσκολίας και πολυπλοκότητας στην διαχείριση της επικοινωνίας πελάτη - υπαλλήλου. Η επικοινωνιακή στρατηγική για ένα καινοτόμο προϊόν ή υπηρεσία αντιστοιχεί στην αλληλεπίδραση του υπαλλήλου με τον πελάτη. Επιπλέον, χρειάζεται μία καλύτερη ενσωμάτωση αυτών των δύο, αφού οι λειτουργικές αλληλεξαρτήσεις μεταξύ π.χ. marketing και επιχειρηματικών δραστηριοτήτων γίνονται ισχυρότερες. Η ενεργή συμμετοχή του προσωπικού της πρώτης γραμμής είναι απαραίτητη για την επιτυχία της καινοτόμου υπηρεσίας, δεδομένου ότι κατέχουν πολύτιμες πληροφορίες για τις ανάγκες των στοχευόμενων πελατών. (Lievensetal., 1999) Επίσης, οι Lievensetal. (1999) δηλώνουν ότι όσο υψηλότερος ο βαθμός συγχρονισμού, οπότε κι ισχυρότερες οι αλληλεξαρτήσεις μεταξύ των λειτουργικών τμημάτων, τόσο καλύτερη η εσωτερική επικοινωνία μεταξύ των μελών της ομάδας και των υπαλλήλων της πρώτης γραμμής.

- Όσο αυξάνεται η αποτελεσματικότητα της εσωτερικής και εξωτερικής επικοινωνίας, τόσο μειώνεται το ρίσκο αντίληψης μεταξύ των πελατών και των εργαζομένων.
- Η επικοινωνία πρέπει να είναι αποτελεσματική στην προώθηση της συνεργασίας και συμμετοχής των μελών της ομάδας και των εργαζομένων της πρώτης γραμμής, προκειμένου να διαχειρίζεται η αυξανόμενη αλληλεξάρτηση μεταξύ των λειτουργικών περιοχών που εμπλέκονται.

2.6.2 Η εξωτερική επικοινωνία σε συνδυασμό με την εσωτερική επικοινωνία

Ομοίως, οι Henderson και McAdam (2003) αναφέρουν ότι το βασικό μέλημα σε όλες τις επικοινωνιακές αλληλεπιδράσεις είναι αυτό της μείωσης της αβεβαιότητας. Η καλή οργανωσιακή επικοινωνία και η έγκαιρη πληροφόρηση σχετικά με θέματα μείζονος ενδιαφέροντος του προσωπικού, είναι ένας σημαντικός τρόπος μείωσης της αβεβαιότητας. Όπως τόνισαν ο Henderson και McAdam (2003) η επικοινωνία σε ένα τέτοιο περιβάλλον απαιτεί:

- Διέγερση της σκέψης, συμμετοχή και ιδέες
- Η δικτύωση όλων των εργαζομένων στην διαδικασία της βελτίωσης
- Ο προσδιορισμός των τρόπων παροχής προστιθέμενης αξίας στους πελάτες
- Η διάδοση του τι πιστεύουν όλοι εργαζόμενοι ότι είναι πιθανό

Αυτά τονίζουν την ολοένα και πιο σημαντική χρήση τη των επικοινωνιών στην επίτευξη των οργανωτικών αλλαγών. Οι διευθυντές (managers) πρέπει να σκέφτονται πιο συστηματικά σχετικά με το πώς αλληλεπιδρά και επικοινωνεί το προσωπικό μέσα στον οργανισμό: το απαραίτητο βήμα της συμμετοχής και της δέσμευσης. Επιπροσθέτως, ο Henderson και McAdam (2003) επισημαίνουν ότι από την επικοινωνία με τους εργαζόμενους, η ανάγκη για αλλαγή και το πώς μπορεί να επιτευχθεί είναι κρίσιμη για την επιτυχή διαχείριση της αλλαγής. Υπάρχει μία σύνδεση μεταξύ εσωτερικής και εξωτερικής επικοινωνίας. Πράγματι, οι εργαζόμενοι και το πώς συμμετέχουν στην διαδικασία της αλλαγής είναι συχνά καθοριστικός παράγοντας για το αν η οργανωσιακή αλλαγή επιτυγχάνεται ή όχι. Αυτό συμβαίνει εν μέρει γιατί οι εργαζόμενοι, ανάλογα με την αντίληψή τους για τον οργανισμό, θα επικοινωνούν με θετικά ή αρνητικά μηνύματα σε άλλα σημαντικά μέλη εντός ή εκτός της εταιρείας. Με άλλα λόγια, η καλή εσωτερική επικοινωνία βοηθάει στην δημιουργία καλής εξωτερικής επικοινωνίας. Το μεγαλύτερο μέρος της προσοχής και των προσπάθειών μέχρι σήμερα έχει επικεντρωθεί στην εξωτερική επικοινωνία, διαδίδοντας το μήνυμα έξω από τον οργανισμό στον πελάτη. Έτσι, η διαδικασία της επικοινωνίας πρέπει να περιλαμβάνει εργαλεία, τα οποία ενθαρρύνουν διαφάνεια, διάλογο και ειλικρίνεια.

Ο Kaye (1995) αναφέρει ότι πρακτικά μιλώντας, ο κάθε οργανισμός χρειάζεται πληροφορίες τόσο για τις δικές του εσωτερικές διαδικασίες, ώστε να εξασφαλίζεται η αποδοτικότητα και η αποτελεσματικότητα, όσο και για το περιβάλλον του, προκειμένου να ανταποκριθεί και να προσαρμοστεί στις δράσεις, στάσεις κι αποφάσεις των εξωτερικών οργανισμών, όπως είναι οι κυβέρνηση, οι ανταγωνιστές και οι κοινωνικές ομάδες. Και οι δύο τύποι πληροφοριών πρέπει να μπουν μαζί με έναν συντονισμένο τρόπο, έτσι ώστε οι ενέργειες και οι αποφάσεις του οργανισμού να μπορούν να συνδυαστούν στενά με τις εξωτερικές συνθήκες.

Σύμφωνα με τους Lievensetal (1999), η επικοινωνία δεν πρέπει να διαχειρίζεται μόνο εσωτερικά και εξωτερικά, αλλά να προσαρμόζεται καταλλήλως καθ' όλη την διάρκεια ζωής ενός έργου. Το σήμα κατατεθέν των επιτυχημένων έργων είναι η γνήσια προσοχή που απονέμεται στην επικοινωνία κατά το στάδιο του σχεδιασμού του έργου. Η ποιότητα της επικοινωνίας κατά την διάρκεια του σχεδιασμού ενός έργου καινοτόμου υπηρεσίας, επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό την ποιότητα της επικοινωνίας κατά την διάρκεια της ανάπτυξης και προώθησης των δραστηριοτήτων.

Τα τέσσερα βήματα της επικοινωνίας

Σύμφωνα με τον Gróf (2001), οι δύο πιο σημαντικές προκαταρκτικές εργασίες, προς το συμφέρον της επιτυχίας της επιχείρησης, είναι η διερεύνηση της αγοράς και η προσαρμογή της επιχείρησης σε αυτήν. Σε αυτό το στάδιο, οι βασικοί στόχοι της επικοινωνιακής αλληλεπίδρασης μιας εταιρείας είναι οι εξής:

- Η λήψη και η μεταφορά πληροφοριών από το περιβάλλον (εξωτερική επικοινωνία)
- Η απορρόφηση περιβαλλοντικών αξιών στην στρατηγική και πολιτική της εταιρείας (εσωτερική επικοινωνία)
- Η εναρμόνιση των δραστηριοτήτων εντός της εταιρείας (εσωτερική επικοινωνία)
- Η επικοινωνιακή στρατηγική της εταιρείας (τόσο της εσωτερικής όσο και της εξωτερικής επικοινωνίας)
- Η εδραίωση συνεργασιών και πιστών (τόσο της εσωτερικής όσο και της εξωτερικής επικοινωνίας)

Σε αυτό το στάδιο οι ρόλοι τόσο στην εσωτερική όσο και στην εξωτερική επικοινωνία θεωρούνται σημαντικοί από την σκοπιά της σταθεροποίησης της μελλοντικής ανάπτυξης της επιχείρησης. Η επικοινωνία του marketing διευκολύνει την διερεύνηση των ευκαιριών της αγοράς, Μια συνολική στρατηγική αλλαγή στην πολιτική μιας εταιρείας μετατρέπεται και επιβεβαιώνεται στις διαδικασίες της εσωτερικής επικοινωνίας. Μια σημαντική χρήση των δραστηριοτήτων των δημοσίων σχέσεων είναι να γνωστοποιήσει στην εταιρεία τις προσδοκίες της κοινωνίας από αυτήν. (Gróf, 2001)

Το δεύτερο στάδιο απεικονίζεται σαν μια ενδυνάμωση της εταιρείας μέσα από τις ακόλουθες λειτουργίες επικοινωνίας (Gróf, 2001):

- Η αξιοποίηση των πιο σημαντικών πληροφοριών που λαμβάνονται από την αναπληροφόρηση (feedback) με σκοπό την σταθεροποίηση των αξιών της επιχείρησης (εσωτερική επικοινωνία marketing και δημόσιες σχέσεις)
- Η διευκόλυνση της εδραίωσης της εταιρικής κουλτούρας (εσωτερικές δραστηριότητες δημοσίων σχέσεων)
- Η έμφαση στην εικόνα της εταιρείας και στα προϊόντα της (εσωτερικές και εξωτερικές δημόσιες σχέσεις)

Το marketing στο δεύτερο στάδιο είναι η συστηματική συλλογή και αξιολόγηση της αναπληροφόρησης των καταναλωτών. Η σημασία της αναπληροφόρησης τονίζεται πάρα πολύ. Η αξιόπιστη και η αυθεντική μεταφορά των πληροφοριών στην επικοινωνία του marketing και η πληρότητα των πληροφοριών πρέπει να αποτελεί προϋπόθεση για την επιτυχή λειτουργία των άλλων τμημάτων της εταιρείας. Οι δραστηριότητες των δημοσίων σχέσεων είναι επίσης απαραίτητες για τον εντοπισμό και τη μετατροπή των γενικών εξωτερικών προσδοκιών. Σε αυτό το δεύτερο στάδιο οι ενεργητικές παραδοσιακές εξωτερικές και εσωτερικές δραστηριότητες δημοσίων σχέσεων είναι απαραίτητες (Gróf, 2001).

Το τρίτο στάδιο απεικονίζεται σαν μια λειτουργία ρουτίνας. Μια εταιρεία στην ρουτίνα της ζωής της ή στα επιτεύγματά της υπονομεύει το μέλλον της. Μια τέτοια εταιρεία μπορεί να θεωρηθεί ότι βρίσκεται σε μια κατάσταση στασιμότητας και στο τέταρτο στάδιο, καθώς είναι όλο και πιο ανίκανη να ανταποκριθεί αποτελεσματικά στις προκλήσεις του περιβάλλοντός της. Επομένως, είναι απαραίτητη στο τρίτο στάδιο η αναζήτηση νέων αξιών, οι οποίες πρέπει να ενσωματωθούν στην κουλτούρα της εταιρείας στο επόμενο στάδιο. Μια εταιρεία που αντιμετωπίζει ξαφνικές ή απροσδόκητες αλλαγές κατά το τέταρτο στάδιο, είτε έχει βρεθεί σε μία αναπόφευκτα δεινή θέση ή έχει πραγματοποιήσει λανθασμένα τις δραστηριότητες της σχετικά με τις δημόσιες σχέσεις και το marketing κατά την διάρκεια του τρίτου σταδίου ή και νωρίτερα. Κατά συνέπεια, τα δύο πιο σημαντικά καθήκοντα της εταιρικής επικοινωνίας σε αυτό το στάδιο είναι τα εξής:

- Η αναγνώριση και η ερμηνεία των αλλαγών στο περιβάλλον της εταιρείας (εξωτερική επικοινωνία).
- Η αποτροπή της εταιρείας να γίνει ανίκανη δραστηριοτήτων, δηλαδή, ο έλεγχος της στάσης της εταιρείας ως προς τις αξίες του περιβάλλοντος και η προστασία της ευελιξίας της εταιρικής στρατηγικής (εσωτερική επικοινωνία) (Gróf, 2001).

Στο τρίτο στάδιο η επιχείρηση, ανάλογα με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της και την θέση της στην αγορά, μπορεί να ξεκινήσει έντονες δραστηριότητες δημοσίων σχέσεων, όπως “προαναγγελία” και χορηγίες, τα οποία μπορούν να βοηθήσουν σημαντικά σε νέα επιτεύγματα. Επίσης, μέσω της αναγνωρισιμότητας από τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης η εταιρεία μπορεί να διευρύνει τον κύκλο της των εν δυνάμει πελατών της. Η διαδικασία του τρίτου σταδίου εξαρτάται από από την ταχύτητα της αλλαγής στο περιβάλλον της επιχείρησης, αλλά σίγουρα ξεκινά με αυτές τις αλλαγές. Οι πιο σημαντικοί τομείς αλλαγής λαμβάνουν χώρα είτε στο περιβάλλον του πελάτη, στην κοινωνία, είτε στην τεχνολογία. Εδώ η εταιρεία πρέπει να εξετάσει τις αλλαγές στο περιβάλλον του πελάτη, οι οποίες μπορεί να έχουν εξωτερικά ή εσωτερικά αίτια από τη σκοπιά της εταιρείας και μπορεί να προκαλέσουν σημαντικές αλλαγές στη δομή του ανταγωνισμού. Ως εκ τούτου, η επακόλουθη ανάγκη για την ανάπτυξη διαφορετικών μελλοντικών στρατηγικών κάνει το επικοινωνιακό marketing απαραίτητο. Αυτές οι αλλαγές που συμβαίνουν στα μέσα των καταναλωτών (οι οποίες δεν μπορούν να θεωρηθούν οι συνέπειες εξωτερικών αιτιών) μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα την αποτυχία της εξωτερικής και εσωτερικής επιχειρησιακής επικοινωνίας. Η επιδείνωση της φήμης της εταιρείας ενδέχεται

να χρησιμοποιηθεί από τους ανταγωνιστές, πρώτα μέσω δραστηριοτήτων δημοσίων σχέσεων, κι έπειτα από δική τους νέα στρατηγική (Γρόφ, 2001).

Στο τέταρτο στάδιο η επιχείρηση προετοιμάζεται για επανέναρξη του κύκλου. Σε αυτό το στάδιο η εταιρική συμπεριφορά και οι ευκαιρίες καθορίζονται αυστηρώς από τις συνέπειες των προηγούμενων σταδίων. Σε γενικές γραμμές, η λειτουργία μιας εταιρείας μπορεί να θεωρηθεί μια σειρά μακροπρόθεσμων αποφάσεων. Οι αποφάσεις, οι οποίες είναι κρίσιμες για την εταιρεία και αποτελούν τη βάση περαιτέρω στρατηγικών, θα πρέπει να παρθούν σε αυτό το τέταρτο στάδιο. Το επικοινωνιακό marketing της εταιρείας γίνεται έντονο και συμβάλλει στη συλλογή πληροφοριών για την εκπόνηση νέων στρατηγικών. Οι δραστηριότητες της διοίκησης και η χρήση της επικοινωνία έχουν μεγάλη σημασία (Γρόφ, 2001).

2.6.2 Μέθοδοι εξωτερικής επιχειρησιακής επικοινωνίας

Κάθε επιχείρηση θα πρέπει να βρίσκεται σε συνεχή επικοινωνία με το κοινό, δηλαδή τους πελάτες, τους προμηθευτές, τις δημόσιες υπηρεσίες και άλλους, χρησιμοποιώντας τις κατάλληλες μεθόδους επικοινωνίας. Με τη συνεχή επικοινωνία η επιχείρηση δημιουργεί και διατηρεί την «εικόνα» της προς τα έξω. Οι σημαντικότεροι τρόποι και μέσα επικοινωνίας, τα οποία θα πρέπει να χρησιμοποιεί η επιχείρηση για να κάνει γνωστά τα προϊόντα της, τις δραστηριότητές της, τα ενδιαφέροντά της και τις απόψεις της στο «κοινό» είναι τα παρακάτω:

- *Ηλεκτρονική επικοινωνία:*

Κρατική και ιδιωτική τηλεόραση πανελλήνιας και τοπικής εμβέλειας.

Κρατικό και ιδιωτικό ραδιόφωνο πανελλήνιας και τοπικής εμβέλειας.

Internet, Τηλέφωνο, Fax (voice fax).

Multimedia, Τηλεματική, κλπ.

- *Έντυπη επικοινωνία:*

Εφημερίδες πανελλήνιας και τοπικής κυκλοφορίας.

Περιοδικά πανελλήνιας και τοπικής κυκλοφορίας.

Κρατικό και ιδιωτικό ταχυδρομείο.

- *Διάφοροι άλλοι τρόποι:*

Συνεντεύξεις

Διαφημίσεις

Ενημερωτικά φυλλάδια

Αφίσες

Κινηματογραφικές ταινίες

Video

Χορηγίες και δωρεές

Επιδείξεις και εκθέσεις

Ενημερωτικές επιστολές

Ετήσιος απολογισμός

Επισκέψεις στην επιχείρηση.

2.7 Αποτελεσματικότητα επιχειρησιακής επικοινωνίας

Η επικοινωνία είναι «αίμα ζωής» για τις επιχειρήσεις. Η αποτελεσματική επικοινωνία χαρακτηρίζεται πολλές φορές ως ο βασικός παράγοντας ο οποίος οδηγεί τις εταιρείες ή επιχειρήσεις στην επιτυχία. Επίσης, υποστηρίζεται ότι η αναποτελεσματική επιχειρησιακή επικοινωνία είναι ένας παράγοντας ο οποίος συντελεί στην εξαφάνιση αρκετών εταιρειών ή επιχειρήσεων.

Εργαζόμενοι οι οποίοι είναι ικανοποιημένοι από την επικοινωνία της επιχείρησης, τείνουν να είναι περισσότερο υποκινούμενοι και συνεισφέρουν περισσότερο από τους ανικανοποίητους εργαζόμενους (Aaltio – Marjosola and Takala, 2000). Οι τρόποι για να ανακαλυφθεί η αντίληψη των εργαζομένων για την ποιότητα της επικοινωνίας μέσα στην εταιρεία ή επιχείρηση, είναι η ανάλυση η οποία γίνεται στο πόσο έγκαιρα, ακριβής, σαφής και πλήρης είναι η επιχειρησιακή επικοινωνία για αυτούς. Η επιχειρησιακή επικοινωνία είναι αποτελεσματική μόνο όταν οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται ότι αυτή είναι ενιαία και σταθερή, πράγμα που σημαίνει ότι η συμπεριφορά των ηγετών - προϊσταμένων είναι σύμφωνη με τις αρχές και αξίες της επιχείρησης (Harshman and Harshman, 1999).

Οι Johlke and Duhan (2000), υποστηρίζουν ότι «ανεξάρτητα» από τις μεταξύ της ιδιοκτησίας, της διοίκησης των προϊσταμένων και υφισταμένων αλληλεπιδράσεις, η μεγαλύτερη διεισδυτικότητα των προϊσταμένων προς τους εργαζόμενους προέρχεται από τις μεθόδους και πρακτικές επικοινωνίας που χρησιμοποιούν αυτοί προς τους υφισταμένους (εργαζόμενους). Οι Heintzmanetal (1993) και Murray (1991) υποστηρίζουν ότι οι τρόποι και οι μέθοδοι επικοινωνίας που χρησιμοποιούνται από τους προϊσταμένους προς τους εργαζόμενους, όπως είναι η συμπεριφορά αυτών η οποία περιλαμβάνει χειραψία, χαμόγελο, άγγιγμα και προσεκτικό κοίταγμα, δημιουργούν την απαραίτητη αμεσότητα και φιλικότητα για την καλύτερη απόδοση των εργαζομένων. Όταν ένας προϊστάμενος καταφέρει να είναι κοντά στον υφιστάμενο, τότε αυτός ή αυτή δημιουργεί το κατάλληλο εργασιακό κλίμα για την ανάπτυξη εκ μέρους του υφισταμένου νέων ιδεών, αλλαγή στο στυλ του marketing μεγαλύτερη επιτυχία στην επαφή του με τους πελάτες κ.λπ. Η επιχειρησιακή επικοινωνία, η οποία επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο ο προϊστάμενος και ο υφιστάμενος αλληλεπιδρούν, είναι η σημαντικότερη λειτουργία μέσα στην «οργάνωση» (Heintzmanetal, 1993).

Η ανάπτυξη πολλών επικοινωνιακών δεξιοτήτων του προϊσταμένου μαζί με άλλους παράγοντες, δημιουργούν τον επιτυχημένο προϊστάμενο (manager), ο οποίος έχει την ικανότητα να αντιληφθεί τις ανάγκες των συνεργατών του (Conger, 1989, Choi and Behling, 1997, Laschingeretal, 2001). Το επικοινωνιακό στυλ ενός manager είναι σημαντικός παράγοντας για την επιτυχία του (Klaus and Bass, 1983).

Ο Sriussadapom – Charoenngam (1999) ο οποίος έκανε έρευνα σε επιχειρήσεις της Ταϊλάνδης, για να ανακαλύψει τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα της επιχειρησιακής επικοινωνίας, συμπέρανε ότι οι επικοινωνιακές δεξιότητες είναι σχετικές με την ανταγωνιστικότητα των εργαζομένων στην Ταϊλάνδη και ότι είναι σημαντικές για τη λειτουργία των επιχειρήσεων όπως και στις επιχειρήσεις «της Δύσης». Οι επικοινωνιακές αυτές δεξιότητες περιλαμβάνουν την αναπληροφόρηση των εργαζομένων και τις συμβουλές

προς αυτούς, την εύρεση, την παροχή και τη λήψη πληροφοριών, τη γραπτή επικοινωνία και την πειθώ. Σε κάποιο βαθμό, η σχέση μεταξύ του «αρχηγού» και του «υφισταμένου - οπαδού» στις επιχειρήσεις της Ταϊλάνδης, παρουσιάζει ισορροπία μεταξύ της «διεύθυνσης» και της «ηγεσίας». Με άλλα λόγια, οι εργαζόμενοι αποφεύγουν τη σύγκρουση και διατηρούν την αρμονία στη σχέση τους με τους προϊσταμένους, ενώ την ίδια στιγμή είναι εντάξει στα καθήκοντά τους και σαφείς στο μοίρασμα των πληροφοριών με αυτούς.

Σύμφωνα με τους Johlke and Duhan (2000) το να αντιλαμβάνεται κανείς τη σπουδαιότητα της επικοινωνίας μέσα στην «οργάνωση» είναι σημαντικό, γιατί αυτό βοηθά αμέσως τα μέλη της επιχείρησης να μπουν στη διαδικασία της πληροφόρησης, να μειώσουν τις αμφιβολίες και τις απορίες τους και να συντονίσουν τις πράξεις τους. Επίσης, η επικοινωνία μεταξύ του προϊσταμένου και του υφισταμένου είναι σχετική με τη μείωση της «αοριστίας» και βελτιώνει την εργασιακή επίδοση και εργασιακή ικανοποίηση (Kropf, 1999).

Κατά τους Andrews and Kacmar (2001), ενώ η επικοινωνία παίζει ένα σημαντικό ρόλο στην επιχειρησιακή αποτελεσματικότητα, η έρευνα η οποία εστιάζεται σε διάφορες πηγές επικοινωνίας και τα αποτελέσματά τους στη συμπεριφορά των εργαζομένων και στις σχέσεις αυτών είναι περιορισμένη. Παρόλα αυτά, έρευνα του Lee (1999), υποστηρίζει ότι η επίδραση την οποία ασκεί ανάλογα με τον τρόπο επικοινωνίας το ανώτερο στέλεχος στην οργανωτική ιεραρχία, μπορεί να επηρεάσει τις σχέσεις των υφισταμένων, δηλαδή τις επαφές και τις αντιθέσεις τους.

Οι Hofmann and Morgeson (1999), μελέτησαν τη σχέση μεταξύ της επιχειρησιακής επικοινωνίας και της ικανοποίησης των αναγκών ασφάλειας των εργαζομένων στο χώρο εργασίας. Η έρευνα έγινε σε μία βιομηχανία και τα συμπεράσματα έδειξαν ότι η επικοινωνιακή πολιτική για την ασφάλεια από ατυχήματα στον εργασιακό χώρο και η υποχρέωση των εργαζομένων να τηρούν τους κανόνες της επιχείρησης για την ασφάλειά τους, είχαν σχέση με την επικοινωνία η οποία λαμβάνει χώρα μεταξύ του προϊσταμένου - υφισταμένου μέσα στην οργάνωση.

Ο Kassing (2001), ισχυρίζεται ότι οι εργαζόμενοι οι οποίοι έχουν καλύτερες σχέσεις με τους προϊσταμένους τους, τείνουν να είναι πιο άνετοι στο να εκφράζουν τις απόψεις - ιδέες τους στους ανωτέρους τους. Επίσης, η καλύτερη επικοινωνία μεταξύ προϊσταμένου - υφισταμένου έχει ως αποτέλεσμα η λήψη αποφάσεων να βασίζεται στην ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ των δύο και στην εμπιστοσύνη μεταξύ αυτών.

Η «ανοικτή» επικοινωνία μεταξύ προϊσταμένου - υφισταμένου έχει ως αποτέλεσμα την ανταλλαγή ιδεών και απόψεων, τη λύση προβλημάτων, την παροχή συμβουλών για αλλαγή και την παροχή διευκρινίσεων για τη σωστότερη εκτέλεση των καθηκόντων. Επομένως η σωστότερη επικοινωνία είναι ανταλλαγή-αναπληροφόρηση μεταξύ των δύο (Taylor and Bowers, 1972). Η ανοικτή επικοινωνία μειώνει ή εξαλείφει το φόβο των εργαζομένων να φανερώνουν τα προβλήματά τους κατά την εκτέλεση των εργασιών τους και το να παίρνουν μεγαλύτερο ρίσκο στις εργασίες τους. Οι ανώτεροι εμπιστεύονται περισσότερο τους εργαζόμενους με τους οποίους επικοινωνούν «ανοικτά». Είναι δε γεγονός ότι οι εργαζόμενοι είναι πρόθυμοι, δημιουργικοί και αφοσιωμένοι και εκτελούν τα καθήκοντά τους με πληρότητα, όταν με τον προϊστάμενο έχουν «ανοικτή» επικοινωνία και αισθάνονται ικανοποιημένοι από την επικοινωνία αυτή (Redding, 1972, Taylor and Bowers, 1972, Jablin, 1979, Ramus and Steger, 2000).

Η ελευθερία της έκφρασης εκ μέρους των εργαζομένων, η οποία είναι αποτέλεσμα της εφαρμογής της άτυπης επικοινωνίας στις επιχειρήσεις, έχει ως αποτέλεσμα την προώθηση νεωτεριστικών ιδεών προς όφελος των επιχειρήσεων (Robichaud, 2000, Mbaatyo, 2001). Εργαζόμενοι, οι οποίοι είναι ικανοποιημένοι από την επιχειρησιακή επικοινωνία τείνουν να είναι περισσότερο δημιουργικοί, γιατί είναι καλύτερα πληροφορημένοι και αισθάνονται μεγαλύτερη ασφάλεια και αυτοπεποίθηση, στο να μοιράζονται νέες ιδέες, να επιδιώκουν αλλαγές ή να αναβαθμίζουν θέματα. Παρά ταύτα, σύμφωνα με τους Zhou and George (2001), η δημιουργικότητα των εργαζομένων δεν οδηγεί πάντα στην επιχειρησιακή δημιουργικότητα, αλλά συχνά αποτελεί το σημείο έναρξης μίας καινούργιας ιδέας των εργαζομένων.

Μία μελέτη η οποία έγινε από τους Moore and Irwin (2000), έδειξε ότι η ανταγωνιστικότητα είναι πολύ σημαντικός παράγοντας για το νεωτεριστικό management και τη μεταφορά τεχνολογίας και ότι η διαχείριση της επικοινωνίας είναι το βασικό στοιχείο της ανταγωνιστικότητας αυτής. Στην πραγματικότητα, τα άτομα δημιουργούν και διατηρούν τους οργανωτικούς ρόλους τους δια μέσου της επικοινωνίας τους με τους άλλους (Arker, 2001). Για να ενθαρρυνθούν οι εργαζόμενοι και να είναι δημιουργικοί, είναι σημαντικό για την επιχείρηση να εφαρμόζει εύκαμπτη και όχι αυστηρά ιεραρχική επικοινωνία μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων ή γενικότερα μεταξύ όλων των εργαζομένων ανεξαρτήτως ιεραρχικού επιπέδου (Ramus, 2001). Επιπλέον, έρευνα (Barret, 1999) έδειξε ότι οι συναισθηματικές ανάγκες των εργαζομένων ικανοποιούνται, όταν εφαρμόζεται σαφής και ευθεία επικοινωνία μεταξύ αυτών και προωθούνται συμπαθητικές προσωπικές σχέσεις και η θετική αντίληψη για τη συνεισφορά κάθε εργαζομένου. Οι πνευματικές ανάγκες των εργαζομένων ικανοποιούνται επίσης όταν οι εργαζόμενοι παρακινούνται να εκδηλώσουν τις ιδέες τους και ενθαρρύνονται για να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες και να είναι δημιουργικοί.

Συμπερασματικά, η αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ των προϊσταμένων και υφισταμένων, αλλά και μεταξύ όλων των μελών της «οργάνωσης» συνδέεται θετικά με υψηλά επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης. Το συμμετοχικό management συμβάλλει στην αποτελεσματική επικοινωνία, η οποία βελτιώνει πάρα πολύ την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων. Η εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων έχει ως αποτέλεσμα τις θετικές επιδόσεις των εργαζομένων, σε όλους τους τομείς λειτουργίας της επιχείρησης και επομένως είναι προς όφελος αυτής η εργασιακή ικανοποίηση η οποία προέρχεται από τη εφαρμογή αποτελεσματικής επικοινωνίας η οποία θα πρέπει να διατηρείται (Kim, 2002).

3.1 Έννοια εσωτερικού marketing

Η παροχή εξαιρετικής εξυπηρέτησης πελατών είναι εξίσου σημαντική με την παροχή εξαιρετικών προϊόντων. Σύμφωνα με μία έρευνα της American Express, το 78% των καταναλωτών έχουν φύγει από μία συναλλαγή πώλησης, διότι είχαν κακή εξυπηρέτηση. Ακόμα κι αν ήθελαν ή χρειαζόντουσαν να αγοράσουν το προϊόν, είχαν τόσο αποθαρρυνθεί από την εμπειρία τους με την εταιρεία που καθυστέρησαν την αγορά τους.

Σε αυτό το πλαίσιο, οι εργαζόμενοι μιας εταιρείας μπορούν να θεωρηθούν ως τα σημαντικότερα εργαλεία marketing. Αυτοί οι εργαζόμενοι είναι στην πρώτη γραμμή, προσαρμόζοντας την στρατηγικές marketing της εταιρείας στις ανάγκες του κάθε πελάτη. Η στάση, η εμφάνιση και η προσέγγιση δείχνουν την εταιρεία που εκπροσωπούν. Αν μια εταιρεία θέλει να παρέχει μία υποδειγματική εξυπηρέτηση στον πελάτη, τότε θα πρέπει να εκπαιδεύσουν τους εργαζόμενους για να παρέχουν αυτήν την εμπειρία. Αλλά η δημιουργία ενός τέτοιου εργατικού δυναμικού που έχει εκπαιδευτεί σχετικά με τους στόχους της εταιρείας και να είναι ενθουσιασμένοι να πετύχουν αυτούς τους στόχους, δεν είναι τόσο εύκολο όσο θα περίμενε κανείς. Οι επιχειρήσεις πρέπει να καταβάλουν σοβαρές προσπάθειες για την διανομή έγκαιρων και σχετικών πληροφοριών έτσι ώστε ο κάθε εργαζόμενος να εργάζεται προς την κατεύθυνση κοινών στόχων. Ένα αποδιοργανωμένο εργατικό δυναμικό και ένα ασυμβίβαστο μήνυμα marketing είναι εύκολοι τρόποι για να χαθούν πελάτες.

Με μία στρατηγική εσωτερικού marketing, οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζονται ως “εσωτερικοί πελάτες” οποίοι πρέπει να πεισθούν για το όραμα της εταιρείας και αξίζουν τόσο όσο και οι “εξωτερικοί πελάτες”. Ο στόχος του εσωτερικού marketing είναι να ευθυγραμμίσει κάθε πτυχή των εσωτερικών λειτουργιών μιας εταιρείας για να εξασφαλιστεί η παροχή αξίας στους πελάτες. Αν μια επιχείρηση μπορεί να λειτουργήσει βάσει ενός συντονισμένου και τυποποιημένου συστήματος, τότε μπορεί να προσφέρει μία πιο συνεπή εμπειρία στους καταναλωτές της.

Το εσωτερικό marketing βασίζεται στην ιδέα ότι οι στάση των καταναλωτών προς μια εταιρεία εξαρτάται από την συνολική της εμπειρία με αυτή την εταιρεία και όχι μόνο με την εμπειρία τους με τα προϊόντα της εταιρείας. Κάθε φορά που ένας πελάτης αλληλεπιδρά με έναν υπάλληλο, επιδρά στην συνολική τους ικανοποίηση. Ο οποιοδήποτε από ένας υπάλληλος πωλήσεων ως έναν υπάλληλο τεχνικής τηλεφωνικής υποστήριξης συμβάλλει στην διαμόρφωση της εμπειρίας του πελάτη. Έτσι, η ικανοποίηση ενός καταναλωτή εξαρτάται έντονα από την απόδοση του προσωπικού της επιχείρησης.

Για παράδειγμα, η εταιρεία Apple έχει μια μοναδική οργανωτική κουλτούρα που δίνει έμφαση στην καινοτομία, την δημιουργικότητα και την εμπειρογνομosύνη. Για την προώθηση αυτής της κουλτούρας, η εταιρεία είναι ιδιαίτερα επιλεκτική όταν προσλαμβάνει υπαλλήλους και εξαιρετικά εμπεριστατωμένη όταν τους εκπαιδεύει. Η Apple αντιλαμβάνεται ότι ο καλύτερος τρόπος για την προώθηση της εικόνας της εταιρείας είναι ο κάθε εργαζόμενος, ιδιαίτερα αυτοί που έρχονται σε επαφή με πελάτες, να αντιπροσωπεύουν με ακρίβεια αυτή την εικόνα.

Οι επαγγελματίες ανθρωπίνου δυναμικού είναι συνήθως επικεφαλής των εκστρατειών marketing. Αφού το εσωτερικό marketing εστιάζει στην αξιοποίηση της αξίας των εργαζομένων, η καλή επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων και της εταιρείας είναι σημαντική. Πρωταρχικός στόχος είναι η διάδοση πληροφοριών για στόχους και τις στρατηγικές της εταιρείας, και η η εκπαίδευση και υποστήριξη των εργαζομένων για την επίτευξη αυτών των στόχων.

3.2 Οι κινητήριες δυνάμεις για το internal marketing

Υπάρχουν πολλές ενδείξεις που δείχνουν ότι το εσωτερικό marketing μπορεί να χρησιμοποιηθεί το ίδιο ισχυρά με το εξωτερικό marketing. Υπάρχουν ορισμένες κινητήριες δυνάμεις που οδηγούν σε αυτή την δυναμική και κάθε μία από αυτές αυξάνει την ανάγκη για εσωτερικό marketing. (Samms, 1990)

1. Πολλές επιχειρήσεις βρίσκονται συνεχώς σε κάποια μορφή μετασχηματισμού-συγχωνεύσεων, συνεργασιών, συρρίκνωσης και αναδιάρθρωσης, δημιουργώντας την ανάγκη για συνεχή επικοινωνία.
2. Μερικές επιχειρήσεις μπορεί να έχουν ως αποτέλεσμα να μετονομαστούν και αυτή η αλλαγή απαιτεί επικοινωνία μεταξύ όλων των ενδιαφερόμενων μερών (stakeholders) συμπεριλαμβανομένων των εργαζομένων.
3. Οι περισσότερες επιχειρήσεις ενθαρρύνουν το προσωπικό τους να δίνουν μεγάλο ενδιαφέρον στην σχέση τους με τους πελάτες. Αυτό χρειάζεται πλήρη συμμετοχή, συγκέντρωση και εκπαίδευση στις αξίες τις εταιρείας.
4. Υπάρχει περισσότερη ελευθερία και λιγότερη πλήρη απασχόληση. Το προσωπικό πρέπει επίσης να κατανοήσει το όραμα της εταιρείας καθώς εργάζονται. Αυτή η δύναμη της αλλαγής τονίζεται με την αυξανόμενη τάση για ανάθεση εργασίας σε εξωτερικούς συνεργάτες.
5. Υπάρχει λιγότερη αμοιβαία αφοσίωση μεταξύ του εργοδότη και του εργαζομένου, αφού ο χρόνος του εργαζομένου γίνεται “συναλλακτικός”. Η εσωτερική εικόνα μπορεί να είναι ένας τρόπος για να δεσμευτούν τα δύο μέρη με κοινούς στόχους και αξίες.

Νέες μέθοδοι εργασίας απαιτούν οι οργανισμοί και το προσωπικό να μαθαίνουν συνεχώς νέες δεξιότητες και μερικές φορές αυτές αποκτώνται μέσω συνεργασιών. Η δημιουργία μιας εταιρείας που εκπαιδεύεται θα είναι μια σημαντική μελλοντική μελέτη. Οι εσωτερικές αξίες της εταιρείας μπορεί να είναι μια ομπρέλα γι’ αυτή την προσπάθεια.

3.3 Κύρια στοιχεία του internal marketing

Η ανασκόπηση της βιβλιογραφίας δείχνει ότι υπάρχει μια σειρά ανταγωνιστικών ορισμών και δραστηριοτήτων για το εσωτερικό marketing. Προκειμένου να ελεγχθεί η εγκυρότητα αυτών των ανταγωνιστικών ισχυρισμών, απαιτείται ένα σύνολο κριτηρίων για την αξιολόγηση κάθε ορισμού. Το 2000 οι Rafiq και Ahmed προσδιόρισαν τα κύρια στοιχεία του εσωτερικού marketing από την ανάλυση της βασικής βιβλιογραφίας. Αυτά είναι:

1. Το κίνητρο και η ικανοποίηση του εργαζομένου
2. Ο προσανατολισμός και η ικανοποίηση του πελάτη
3. Ο συντονισμός και η ενσωμάτωση της εσωτερικής λειτουργίας
4. Οι προσεγγίσεις marketing που ταιριάζουν με τα παραπάνω
5. Η εφαρμογή συγκεκριμένων εταιρικών και λειτουργικών στρατηγικών

Βάσει αυτών, το εσωτερικό marketing ορίζεται ως “μια σχεδιασμένη προσπάθεια χρησιμοποιώντας μια προσέγγιση προσανατολισμένη προς το marketing για να ξεπεραστεί η οργανωσιακή αντίσταση στην αλλαγή και για να εναρμονίσουν, παρακινήσουν και να συντονίσουν τους εργαζόμενους προς μια αποτελεσματική υλοποίηση εταιρικών και λειτουργικών στρατηγικών. Κι αυτό με σκοπό την ικανοποίηση του πελάτη μέσα από μια διαδικασία δημιουργίας ενθουσιωδών και προσανατολισμένους προς τους πελάτες εργαζόμενους.” Βασικές δραστηριότητες του εσωτερικού marketing είναι για παράδειγμα οι εσωτερικές πληροφορίες, η εκπαίδευση του προσωπικού, η δημιουργία ομαδικού πνεύματος και τα

κίνητρα. Τα μέσα αυτά περιλαμβάνουν στοιχεία διοίκησης προσωπικού. Το σχήμα 9 δείχνει τις αλληλεξαρτήσεις μεταξύ των κριτηρίων του εσωτερικού marketing και της εφαρμογής μιας συγκεκριμένης οργανωσιακής στρατηγικής, η οποία βρίσκεται στην καρδιά των οργανισμών παροχής υπηρεσιών, δηλαδή την ποιότητα των υπηρεσιών. Στο κέντρο αυτού του πλαισίου βρίσκεται ο προσανατολισμός στον πελάτη, ο οποίος επιτυγχάνεται με μια προσέγγιση μέσω marketing στα κίνητρα των εργαζομένων και των λειτουργικών συντονισμού. Το ενδιαφέρον στον προσανατολισμό προς τους πελάτες αντικατοπτρίζει την σημασία του στην βιβλιογραφία του marketing και στον κεντρικό του ρόλο για την επίτευξη της ικανοποίησης των πελατών κι επομένως των οργανωσιακών στόχων. Οι Rafiq και Ahmed τόνισαν τον σημαντικό ρόλο της εκπαίδευσης των εργαζομένων για τον προσανατολισμό προς τον πελάτη και την ικανοποίηση του. Επίσης εξήγησαν ότι οι εργαζόμενοι χρειάζονται τον σωστό τύπο και επιπέδου εκπαίδευση για να κάνουν την δουλειά τους. Αυτό μπορεί να βοηθήσει στην μείωση της ασάφειας που περιβάλλει τον ρόλο τους και να βοηθήσει του εργαζόμενους να καλύψουν τις ανάγκες των πελατών πιο αποτελεσματικά (Rafiq και Ahmed, 2000).



Σχήμα 3-1. Ένα πλαίσιο για το εσωτερικό marketing

(Πηγή: Rafiq και Ahmed, 2000)

3.4 Ο ρόλος του εσωτερικού marketing στην εσωτερική επικοινωνία

Το εσωτερικό marketing είναι μια λειτουργία που ασκείται σε πολλές επιχειρήσεις, αλλά δεν έχει έναν σαφή ορισμό ή προσέγγιση επειδή η έννοια του εσωτερικού marketing μπορεί να βρεθεί και με άλλους όρους μέσα στις εταιρείες και στη βιβλιογραφία. Ακόμη κι αν η ιδέα είναι η ίδια, να δοθεί κίνητρο και να ενθαρρυνθούν οι εργαζόμενοι, οι ακόλουθοι όροι έχουν χρησιμοποιηθεί για να το περιγράψουν: εσωτερικό marketing, δέσμευση του εργαζομένου ή εσωτερική επικοινωνία.

Το εσωτερικό marketing έχει αρχικά αναπτυχθεί στον κλάδο των υπηρεσιών για να τονίσει πώς αντιμετωπίζονται οι πελάτες από τους εργαζόμενους και πώς αυτό επηρεάζει την επιχείρηση (Berry, 1981, Grönroos, 1990). Οι σκανδιναβικοί μελετητές υποστήριξαν ότι η σχέση μεταξύ των εργαζομένων και των πελατών μπορεί να έχει μεγάλο αντίκτυπο στην αγοραστική συμπεριφορά του πελάτη και γι' αυτόν τον λόγο το εσωτερικό marketing είναι πολύ σημαντικό μέσα στον οργανισμό. Στον τομέα των υπηρεσιών το εσωτερικό marketing αναφέρεται στην παροχή καλύτερης εξυπηρέτησης του πελάτη, προκειμένου να είναι ανταγωνιστική με την εκπαίδευση και την παρακίνηση των εργαζομένων. Στις μέρες μας, αυτός ο όρος έχει χρησιμοποιηθεί για να περιγράψει την διαδικασία όπου οι εργαζόμενοι είναι σωστά ενημερωμένοι και υποκινούνται από την χρήση αποτελεσματικής εσωτερικής επικοινωνίας. Ο Kotler (1991) έχει ορίσει το εσωτερικό marketing ως την επιτυχημένη πρόσληψη, εκπαίδευση και παρακίνηση των εργαζομένων για την εξυπηρέτηση των πελατών. Προκειμένου να επιτευχθούν καλύτερες λειτουργίες, ανάπτυξη και κέρδος, οι εταιρείες άρχισαν να εφαρμόζουν μεθόδους marketing στις εξωτερικές διαδικασίες, όπως τις πωλήσεις και στο marketing, και στις εσωτερικές διαδικασίες, όπως στην εσωτερική επικοινωνία και συνεργασία.

Επίσης, ο Grönroos (1990) και ο Gummesson (1991) όταν μιλούσαν για εσωτερικό marketing υπογράμμιζαν την σημασία των εμπόρων μερικής απασχόλησης. Οι μερικής απασχόλησης έμποροι είναι οι εργαζόμενοι μιας εταιρείας που πρωταρχικός της ρόλος δεν είναι οι δραστηριότητες marketing, αλλά η επαφή με τους πελάτες. Λόγω του ότι είναι αυτοί που επικοινωνούν με τους πελάτες, οι μερικής απασχόλησης έμποροι είναι οι άνθρωποι που μπορούν να επηρεάσουν τις πελατειακές σχέσεις και συμπεριφορές, και γι' αυτό είναι τόσο σημαντικοί.

4.1 Η εταιρεία ABB

Η ABB (επίσημη ονομασία Asea Brown Boveri) είναι Σουηδική – Ελβετική πολυεθνική εταιρεία, με έδρα τη Ζυρίχη της Ελβετίας και παρέχει τεχνολογίες ενέργειας και αυτοματισμού, με ισχυρή παρουσία σε σημαντικούς κλάδους της οικονομίας, όπως η ρομποτική. Η ABB είναι παρούσα σε περισσότερες από 100 χώρες, απασχολεί περίπου 140.000 εργαζόμενους (Οκτώβριος 2015) και τα έσοδά της ανήλθαν στα \$39,8 δισ. το 2014.

Η ABB καλύπτει στην Ελλάδα και την Κύπρο όλο το φάσμα των δραστηριοτήτων του Ομίλου, οι οποίες περιλαμβάνουν την εμπορία βιομηχανικού και ηλεκτρολογικού εξοπλισμού, την κατασκευή πινάκων μέσης και χαμηλής τάσης υψηλών απαιτήσεων, τη μελέτη και εκτέλεση έργων καθώς και υπηρεσίες after sales. Περισσότεροι από 300 εργαζόμενοι απασχολούνται στις εγκαταστάσεις της ABB σε Αθήνα, Σκαρμαγκά, Θεσσαλονίκη και Λεμεσό. Οι δραστηριότητες της εταιρείας είναι πιστοποιημένες κατά ISO:9001.

Η ABB στην Ελλάδα διαθέτει τη μεγαλύτερη στη χώρα υποδομή μελέτης, εγκατάστασης και θέσης σε λειτουργία ηλεκτρολογικών έργων για ενεργειακές, βιομηχανικές και κτιριακές εγκαταστάσεις. Οι συνεργάτες της διαθέτουν κορυφαία τεχνογνωσία και άριστα τεχνικά μέσα. Ισχυρή και άρτια οργανωμένη Ομάδα Διοίκησης Έργων (project management) με πλούσια εμπειρία σε έργα τεχνολογιών ενέργειας και αυτοματισμού μεγάλης πολυπλοκότητας, αυστηρών τεχνικών απαιτήσεων και προδιαγραφών. Ολοκληρώνει ηλεκτρολογικά έργα και έργα αυτοματισμού σε σταθμούς παραγωγής και τα παραδίδει με το «κλειδί στο χέρι». Δυναμικό δίκτυο πωλήσεων ηλεκτρολογικού υλικού βιομηχανίας και κτιριακών εγκαταστάσεων, καθώς και εξοπλισμού κλιματισμού/αερισμού. Ο τομέας διακίνησης και αποθήκευσης υλικών διασφαλίζει την άμεση εξυπηρέτηση όλων των αναγκών σε ηλεκτρολογικό εξοπλισμό των κτιριακών και βιομηχανικών εγκαταστάσεων.

4.2 Αποστολή, όραμα και αξίες

Η αποστολή της ABB είναι:

Η βελτίωση της απόδοσης: βοηθά τους πελάτες να βελτιώσουν τη λειτουργική τους απόδοση, την αξιοπιστία του δικτύου τους και τη παραγωγικότητα, ενώ εξοικονομούν ενέργεια και μειώνουν τις περιβαλλοντικές επιπτώσεις.

Η τόνωση της καινοτομίας: Η καινοτομία και η ποιότητα είναι τα βασικά χαρακτηριστικά του προϊόντος, των συστημάτων και της προσφοράς των υπηρεσιών.

Η προσέλκυση ταλέντων: η ABB έχει δεσμευτεί για την προσέλκυση και τη διατήρηση αφοσιωμένων και ικανών ατόμων, προσφέροντας στους εργαζόμενους ένα ελκυστικό παγκόσμιο περιβάλλον εργασίας.

Υπευθυνότητα: Η βιωσιμότητα, η μείωση των περιβαλλοντικών επιπτώσεων και η επιχειρηματική δεοντολογία αποτελούν το πυρήνα της προσφοράς της εταιρείας στην αγορά και των δραστηριοτήτων της.

Το όραμα της ABB:

Ως μια από τις κορυφές εταιρείες μηχανικών στον κόσμο, βοηθά τους πελάτες να χρησιμοποιούν ηλεκτρική ενέργεια αποτελεσματικά, να αυξήσουν την παραγωγικότητά τους και να μειώσουν τις περιβαλλοντικές επιπτώσεις. Ενέργεια και παραγωγικότητα για έναν καλύτερο κόσμο. (Πηγή: <http://www02.abb.com>)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5. Ερευνητική μεθοδολογία

5.1 Μεθοδολογία συλλογής και επεξεργασίας των δεδομένων

Η διεξαγωγή της έρευνας έγινε με τη χρήση γραπτών ερωτηματολογίων.

5.2 Θεωρητική προσέγγιση σύνταξης ερωτηματολογίου

5.2.1 Γενικά

Τα βασικά μέσα συλλογής ερευνητικού υλικού στο γνωστικό πεδίο της επιχειρησιακής επικοινωνίας διακρίνονται σε τρεις (3) κατηγορίες (Παρασκευόπουλος, 1993):

- το γραπτό ερωτηματολόγιο
- τη συνέντευξη και
- την παρατήρηση

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

Η **συνέντευξη** είναι μία προσωπική επικοινωνία ερευνητή και ερωτώμενου, όπου οι επιλεγμένες ερωτήσεις υποβάλλονται προφορικά, ο ερωτώμενος δίνει προφορικά τις απαραίτητες πληροφορίες-απαντήσεις και ο ερευνητής τις καταγράφει όσο το δυνατόν πιο πιστά.

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

Οι τρεις παραπάνω κατηγορίες μέσων συλλογής ερευνητικού υλικού έχουν μεγάλες ομοιότητες μεταξύ τους. Παρόλα αυτά στην περίπτωση του γραπτού ερωτηματολογίου, απαιτείται ιδιαίτερη προσοχή και φροντίδα στη διατύπωση και διαρρύθμιση των ερωτήσεων, ώστε να μην υπάρχει κανένα απολύτως περιθώριο ασάφειας ή παρερμηνείας. Το πρόβλημα αυτό δεν υφίσταται στην περίπτωση των συνεντεύξεων, γιατί δίνεται η δυνατότητα στον ερωτώμενο να ζητήσει διευκρινίσεις. Παρόλα αυτά και εδώ απαιτείται μία ξεκάθαρη διατύπωση των ερωτήσεων.

Τονίζεται ότι επειδή το ερωτηματολόγιο αποτελεί την καρδιά τέτοιων ερευνών (Λαμπίρη και Παπαχρίστου 1995), η προετοιμασία και η σύνταξη, τόσο των ερωτήσεων οι οποίες θα περιληφθούν στο ερωτηματολόγιο, όσο και των οδηγιών για την πληρέστερη και ακριβέστερη συμπλήρωσή του, αποτελεί ένα από τα πλέον δύσκολα και σημαντικά καθήκοντα του ερευνητή. Γι' αυτό η ορθή σύνταξη του γραπτού ερωτηματολογίου απαιτεί γνώση του αντικείμενου, ικανότητα έκφρασης και διατύπωσης, υπευθυνότητα, αποφυγή προσβολής του ερωτώμενου κ.λπ. (Φίλιας και άλλοι, 1977, Ελευθεριάδης, 1991, Δαουτόπουλος, 1994).

Από την άλλη το γραπτό ερωτηματολόγιο καταργεί την πιθανή ταραχή του ερωτώμενου, εξαιτίας της παρουσίας του ερευνητή και του δίνει τον απαραίτητο χρόνο να διαβάσει τις ερωτήσεις προσεκτικά, να σκεφτεί απεριορίστα και να απαντήσει με νηφαλιότητα, προσοχή, ειλικρίνεια και αντικειμενικότητα.

Ίσως το πιο σημαντικό πλεονέκτημα του γραπτού ερωτηματολογίου, το οποίο συνήθως αποστέλλεται, όπως αναφέρθηκε, είτε ταχυδρομικά, είτε μέσω e-mail, είναι το κόστος. Πράγματι, το σχετικό κόστος χρήσης του γραπτού ερωτηματολογίου είναι το πιο χαμηλό, σε σχέση με τα άλλα μέσα συλλογής ερευνητικού υλικού. Παρόλα αυτά όμως, με αυτόν τον τρόπο επικοινωνίας, τα απαντημένα ερωτηματολόγια αποτελούν ένα ποσοστό αυτών τα οποία στάλθηκαν, γεγονός που κάπως μειώνει την απόδοση της μεθόδου.

5.2.2 Περιεχόμενο γραπτού ερωτηματολογίου

Από τη στιγμή που καθορίστηκε και διατυπώθηκε με ικανοποιητική ευκρίνεια το αντικείμενο της έρευνας, το πρώτο στάδιο της κατασκευής του ερωτηματολογίου αποβλέπει στον ορισμό του περιεχομένου του. Δηλαδή, ο ερευνητής πριν αρχίσει να γράφει τις ερωτήσεις του ερωτηματολογίου, θα πρέπει να καθορίσει ποιοι είναι οι επιμέρους άξονες ή θέματα, τα οποία συνθέτουν τον κεντρικό σκοπό και τους στόχους του ερευνητικού προβλήματος.

Με άλλα λόγια ο ερευνητής θα πρέπει να ξεκαθαρίσει και εξασφαλίσει να έρθουν στο προσκήνιο, όλα τα επιμέρους θέματα τα οποία πρέπει να μελετηθούν. Στη συνέχεια θα πρέπει να καθορίσει το χαρακτήρα των δεδομένων τα οποία πρέπει να συγκεντρωθούν, δηλαδή τις συγκεκριμένες πληροφορίες που απαιτούνται για να εξασφαλιστεί μία πλήρης και εξαντλητική, κατά το δυνατόν, κάλυψη του θέματος μέσα από το περιεχόμενο των ερωτήσεων.

Συνήθως οι ερευνητές σημειώνουν όλες τις ερωτήσεις οι οποίες τους έρχονται στο μυαλό και φαίνεται να έχουν σχέση με τα σημεία τα οποία η έρευνα πρέπει να φωτίσει. Σύμφωνα με το είδος της έρευνας, τη μεγαλύτερη ή μικρότερη έκταση του θέματος, τον τύπο των προβλημάτων, το γεγονός αν έχουν ήδη μελετηθεί ή όχι, αν το αντικείμενο ήταν περισσότερο ή λιγότερο καθορισμένο κ.λπ., η κατασκευή του ερωτηματολογίου θα είναι περισσότερο ή λιγότερο λεπτό θέμα.

Σημειώνεται όμως ότι απέναντι στο μεγάλο αριθμό των παραγόντων οι οποίοι πρέπει να μελετηθούν, η συλλογή δεδομένων με τη βοήθεια του ερωτηματολογίου είναι μία μέθοδος η οποία έχει τα όριά της (Φίλιας και άλλοι 1977).

Σε αυτό το πρώτο στάδιο διαμόρφωσης του ερωτηματολογίου, πρέπει να αποφασιστεί το είδος των ερωτήσεων οι οποίες πρέπει να τεθούν.

Αυτές διακρίνονται σε:

Ερωτήσεις για τα αντικειμενικά δεδομένα ή πραγματικές ερωτήσεις.

Οι ερωτήσεις αυτές φαίνονται εύκολες στο να τις σκεφτεί κανείς, να τις διατυπώσει και να τις ρωτήσει. Φαίνεται επίσης ότι έχουν περισσότερες πιθανότητες να απαντηθούν με ειλικρίνεια. Παραδείγματος χάρη, «πόσα άτομα εργάζονται στην επιχείρηση». Υπάρχουν όμως τέτοιου είδους ερωτήσεις οι οποίες εκ των προτέρων είναι γνωστό ότι δύσκολα θα απαντηθούν, είτε γιατί απαιτούν τη δημοσιοποίηση επιχειρηματικών μυστικών της επιχείρησης, είτε γιατί ενοχλούν τον ερωτώμενο. Παραδείγματος χάρη, «ποια είναι τα ετήσια κέρδη της επιχείρησης, ή ποια είναι τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του προϊόντος που παράγει» κ.λπ. Επομένως παρά τη σαφήνεια και τη φαινομενική απλότητα των ερωτήσεων αυτών, πρέπει ο ερευνητής να γνωρίζει, αν είναι δυνατόν, τι μπορεί να ξέρει ο ερωτώμενος, τους πιθανούς λόγους για τους οποίους απαντά έτσι π.χ. λόγος επίδειξης, τι έχει παραμορφώσει ή ξεχάσει κ.λπ. Οι ερωτήσεις αυτές είτε δίνουν την ίδια την πληροφορία είτε δείχνουν το επίπεδο γνώσης ή πληροφόρησης ή ενδιαφέροντος.

Ερωτήσεις γνώμης και στάσης.

Με αυτές τις ερωτήσεις ο ερευνητής δεν θα μάθει τι ξέρουν οι ερωτώμενοι, αλλά ποια είναι η γνώμη ή η στάση τους σχετικά με αυτό που πιστεύουν ή ξέρουν ή νομίζουν ότι ξέρουν. Παραδείγματος χάριν, «η επικοινωνία λαμβάνει σοβαρά υπόψη τα συναισθήματα και την κουλτούρα των ανθρώπων;».

Αφού ολοκληρωθεί το πρώτο στάδιο του θεματικού επιμερισμού του ερευνητικού προβλήματος και του αναλυτικού προσδιορισμού των συγκεκριμένων πληροφοριών οι οποίες πρέπει να συλλέγουν, για να καλυφθεί πλήρως το θέμα, ο ερευνητής θα πρέπει να προβεί στη διατύπωση των ερωτήσεων, οι οποίες θα του εξασφαλίσουν τις απαιτούμενες πληροφορίες.

5.2.3 Μορφή ερωτήσεων

Το δεύτερο στάδιο κατασκευής του ερωτηματολογίου αφορά τη δημιουργία των ερωτήσεων. Οι ερωτήσεις οι οποίες περιλαμβάνονται στα ερευνητικά ερωτηματολόγια, διαφέρουν ως προς το βαθμό ελευθερίας που επιτρέπουν στον εξεταζόμενο να διατυπώσει την απάντησή του. Αυτές είναι κυρίως δύο ειδών (Βαμβούκας 1998):

Το δεύτερο στάδιο κατασκευής του ερωτηματολογίου αφορά τη δημιουργία των ερωτήσεων. Οι ερωτήσεις οι οποίες περιλαμβάνονται στα ερευνητικά ερωτηματολόγια, διαφέρουν ως προς το βαθμό ελευθερίας που επιτρέπουν στον εξεταζόμενο να διατυπώσει την απάντησή του. Αυτές είναι κυρίως δύο ειδών (Βαμβούκας 1998):

- οι κλειστού τύπου ερωτήσεις ή δεδομένης απάντησης και
- οι ανοικτού τύπου ερωτήσεις

Ποια μορφή θα χρησιμοποιηθεί εξαρτάται από το είδος των πληροφοριών που θέλουμε να συγκεντρώσουμε.

Κλειστού τύπου ερωτήσεις ή δεδομένης απάντησης

Στις ερωτήσεις αυτές η απάντηση είναι εκ των προτέρων δομημένη. Δηλαδή, η ελευθερία έκφρασης του ερωτώμενου είναι περιορισμένη στο ελάχιστο ή και καθόλου. Με άλλα λόγια η ερώτηση είναι διατυπωμένη κατά τέτοιο τρόπο, ώστε να παρακινήσει τον ερωτώμενο να απαντήσει με μία ή περισσότερες από τις υπάρχουσες απαντήσεις. Το βασικό πλεονέκτημα των κλειστών ερωτήσεων είναι ότι, αυτές μπορεί εύκολα να καταγραφούν και έτσι διευκολύνεται τα μέγιστα η ταξινόμηση και ο χειρισμός τους κατά το στάδιο της ανάλυσης. Επίσης οι κλειστές ερωτήσεις θα μείνουν λιγότερες φορές αναπάντητες, αλλά αυτό το πλεονέκτημα ορισμένες φορές αντισταθμίζεται από την αβεβαιότητα σχετικά με την ειλικρίνεια των απαντήσεων. Οι κλειστές ερωτήσεις επιτρέπουν μερικές φορές το φιλτράρισμα των ερωτώμενων με βάση τις απαντήσεις που δίνουν, ιδιαίτερα στην περίπτωση που κάποιες ερωτήσεις περιλαμβάνουν πολλές υποερωτήσεις και έτσι κερδίζεται χρόνος κατά τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου.

Πρέπει εδώ να τονιστεί ότι στις κλειστές ερωτήσεις, οι οποίες απαιτούν επιλογή της απάντησης από μία σειρά προτεινόμενων εναλλακτικών απαντήσεων, πρέπει να λαμβάνεται ιδιαίτερη πρόνοια, ώστε, ανάμεσα στις προτεινόμενες απαντήσεις, όλοι οι ερωτώμενοι να βρουν μία απάντηση η οποία να αντιστοιχεί στου καθενός την περίπτωση ή προτίμηση.

Επειδή συνήθως, εκ των πραγμάτων, είναι δύσκολο οι προτεινόμενες εναλλακτικές απαντήσεις να εξαντλούν και να καλύπτουν όλο το εύρος των πιθανών περιπτώσεων, αλλά και για να μην γίνεται πολύ μεγάλο το ερωτηματολόγιο, οι λύσεις που συνήθως υιοθετούνται είναι, είτε να προστίθεται στο τέλος των

εναλλακτικών απαντήσεων η γενική ανοικτή ερώτηση « τι άλλο, αναφέρατε», είτε προστίθεται στο τέλος της ερώτησης η εναλλακτική απάντηση «κανένα από τα παραπάνω». Γενικά λοιπόν οι κλειστές ερωτήσεις αν και περιορίζουν κάπως τον ερωτώμενο, παρόλα αυτά εξασφαλίζουν πιο αντικειμενικές πληροφορίες.

Κατηγορίες κλειστού τύπου ερωτήσεων

Οι κλειστού τύπου ερωτήσεις διακρίνονται σε διάφορες κατηγορίες ανάλογα με τον τύπο διατύπωσης της απάντησης. Αυτές είναι οι εξής (Παρασκευόπουλος 1993, Δημητρόπουλος, 1994):

- Σύντομη απάντηση

Σε αυτές δίνεται σε προβλεπόμενο χώρο για συμπλήρωση μία ολιγόλογη απάντηση. Παραδείγματος χάρη, ποιος είναι ο τομέας δραστηριότητας της επιχείρησης (πρωτογενής, δευτερογενής ή τριτογενής) ;

- Διχοτομική ή διαζευκτική ή εναλλακτική επιλογή

Στις ερωτήσεις αυτές και από μία λίστα δύο (ή περισσότερων) εναλλακτικών απαντήσεων, οι οποίες αμοιβαία αποκλείονται μεταξύ τους, ο ερωτώμενος πρέπει να επιλέξει μόνο μία, η οποία ισχύει περισσότερο για τον ερωτώμενο. Παραδείγματος χάριν, εφαρμόζετε διαδικασίες επιχειρησιακής επικοινωνίας; Ναι ή Όχι

- Διαβαθμιστική επιλογή

Στις ερωτήσεις αυτές προτείνονται πολλά επάλληλα επίπεδα, διαφορετικού βαθμού, σε ανιούσα ή κατιούσα διάταξη, από τα οποία επιλέγεται μόνο το ένα. Παραδείγματος χάρη, είναι αποτελεσματική η εξωτερική επικοινωνία της επιχείρησης ;

Πολύ καλά ή Σχεδόν καλά ή Μέτρια ή Ελάχιστα ή Καθόλου

- Πολλών επιλογών μεταξύ πολλαπλών, αμοιβαία αποκλειόμενων, εναλλακτικών απαντήσεων.

Σε αυτές τις ερωτήσεις και από μία λίστα δύο ή περισσότερων απαντήσεων, οι οποίες αποκλείονται αμοιβαία μεταξύ τους, ο ερωτώμενος μπορεί να επιλέξει μόνο μία απάντηση.

Παραδείγματος χάρη, τι είναι αυτό που προκαλεί κατά κανόνα την επικοινωνία;

Προσχεδιασμένη ενέργεια ή Αυθόρμητη ενέργεια

- Κατανομή πολλαπλών επιλογών σε τακτική σειρά, μη αμοιβαία αποκλειόμενων εναλλακτικών απαντήσεων.

Στις ερωτήσεις αυτές, πολλές προτεινόμενες πιθανές απαντήσεις κατατάσσονται σε αύξουσα ή φθίνουσα σειρά, με βάση κάποιο αξιολογικό κριτήριο. Παραδείγματος χάρη, ποιοι από τους παρακάτω παράγοντες εμποδίζουν την αποτελεσματικότητα της επιχειρησιακής επικοινωνίας; Ταξινομήστε αυτήν με βάση την κλίμακα:

5-άριστη, 4-πολύ καλή, 3-καλή , 2-ικανοποιητική, 1-μη ικανοποιητική.

Έλλειψη πολιτικής στην επικοινωνία

Ανεπαρκής εκπαίδευση στην επικοινωνία

Αυταρχική συμπεριφορά της διοίκησης

Φόβος των εργαζομένων να επικοινωνήσουν «ανοικτά»

Μη αποσαφηνισμένη εξουσία και ευθύνες

Πολλά οργανωτικά επίπεδα , τα οποία έχουν ως αποτέλεσμα την απώλεια

ή διαστρέβλωση του μηνύματος

Ανοικτού τύπου ερωτήσεις

Στις ερωτήσεις αυτές ο ερωτώμενος καλείται να εκθέσει σκέψεις, απόψεις, γεγονότα κ.λπ. σε ρέοντα λόγο. Δηλαδή, ο ερωτώμενος είναι ελεύθερος να οργανώσει και εκφράσει την απάντησή του, όπως αυτός νομίζει και ανάλογα με την εκτίμηση, γνώση και εμπειρία του. Στις ερωτήσεις αυτές τίθεται η αυτονόητη απαίτηση, ότι η απάντηση θα πρέπει να αναφέρεται στο υπό έρευνα θέμα.

Στις ανοικτού τύπου ερωτήσεις επιτρέπεται στον ερωτώμενο να αποκαλύψει το ευρύτερο πλαίσιο των σημείων αναφοράς του, ακόμα και τους λόγους οι οποίοι υπαγορεύουν τις συγκεκριμένες απόψεις και αξιολογήσεις του. Παρόλα αυτά θεωρούνται ότι είναι αρκετά άβολες, αφού ο ερωτώμενος είναι υποχρεωμένος να καταγράψει τις απαντήσεις του όσο το δυνατόν πιο περιεκτικά. Μειονεκτούν γιατί απαιτείται περισσότερος χρόνος και σκέψη για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου και κατ' επέκταση οδηγούν στον περιορισμό του αριθμού των ερωτήσεων, για να μη δημιουργηθεί κόπωση στον ερωτώμενο. Ένα άλλο σοβαρό μειονέκτημα των ανοικτού τύπου ερωτήσεων είναι, ότι κατά το στάδιο της ανάλυσης απαιτείται η δημιουργία ενός συστήματος κωδικοποίησης και ταξινόμησης των απαντήσεων, διαδικασία η οποία δεν είναι καθόλου εύκολη και ταχεία.

Εξαιτίας των παραπάνω μειονεκτημάτων, τέτοιου τύπου ερωτήσεις δεν αναπτύχθηκαν στο ερωτηματολόγιο της παρούσας έρευνας.

5.2.4 Σύνταξη ερωτήσεων

• Επιλογή των λέξεων

Η επιλογή των λέξεων κατά τη διατύπωση των ερωτήσεων είναι μία διαδικασία σημαντική και πολύ δύσκολη. Είναι με άλλα λόγια το κλειδί της επικοινωνίας με τον ερωτώμενο, το οποίο επιτρέπει την ομαλή και κατά το δυνατόν ξεκάθαρη και αντικειμενική συμπλήρωση του ερωτηματολογίου.

• Διαμόρφωση των ερωτήσεων

Οι ερωτήσεις του ερωτηματολογίου πρέπει να είναι έτσι διαμορφωμένες ώστε:

- Να παρακινούν τον ερωτώμενο να δώσει με την απάντησή του την επιθυμητή πληροφορία.
- Να μη δημιουργούν ασάφειες, ώστε να εξασφαλιστεί ότι οι ερωτώμενοι καταλαβαίνουν ακριβώς το ίδιο πράγμα και έτσι επιτυγχάνεται η επιθυμητή αντικειμενικότητα των απαντήσεων.
- Να μην επηρεάζουν τον ερωτώμενο. Δηλαδή οι ερωτήσεις να μην είναι κατευθυνόμενες αλλά ουδέτερες, ώστε να αποφεύγονται οι μεροληπτικές απαντήσεις.
- Να μην αφορούν ευαίσθητα στοιχεία π.χ. οικονομικά, τα οποία ο ερωτώμενος διστάζει ή δεν επιθυμεί να κοινοποιήσει.
- Να μη θίγουν την αξιοπρέπεια του ερωτώμενου.
- Να είναι απλές, σύντομες και ευκολοκατανόητες και όχι σύνθετες, κουραστικές και πολύ μεγάλες.

• Αριθμός των ερωτήσεων

Για τον αριθμό των ερωτήσεων δεν υπάρχει σταθερό κριτήριο. Το μέγεθος του ερωτηματολογίου πρέπει να είναι αποτέλεσμα συμβιβασμού μεταξύ της πλήρους κάλυψης των αναγκών της έρευνας και του

χρόνου που υπολογίζεται ότι θα χρειαστεί ο ερωτώμενος για να το συμπληρώσει. Όσο πιο σύντομο είναι το ερωτηματολόγιο, τόσο μεγαλύτερες είναι οι πιθανότητες συμπλήρωσης και επιστροφής του.

Σειρά των ερωτήσεων

Η σειρά των ερωτήσεων είναι σημαντική για την ακρίβεια των απαντήσεων και τη διατήρηση του ενδιαφέροντος του ερωτώμενου. Θα πρέπει δηλαδή οι ερωτήσεις να ακολουθούν μία λογική σειρά και να ομαδοποιούνται με βάση το περιεχόμενό τους. Η σειρά των ερωτήσεων μπορεί να ακολουθεί (Ελευθεριάδης 1991):

- την απαγωγική μέθοδο, δηλαδή από γενικές ερωτήσεις σε μερικές
- την επαγωγική μέθοδο, δηλαδή από μερικές σε γενικές ή
- τη μικτή μέθοδο, όπου οι ερωτήσεις τοποθετούνται κατά την προσωπική κρίση του ερευνητή.

Στην έρευνα αυτή χρησιμοποιήθηκε η τρίτη μέθοδος.

5.2.5 Λοιπά στοιχεία

Οι οδηγίες οι οποίες παραθέτονται μέσα στο ερωτηματολόγιο, έχουν ως σκοπό τη διευκόλυνση των ερωτώμενων, δίνοντας κάποιους ορισμούς, διευκρινίζοντας την κλίμακα κατηγοριοποίησης, κ.λπ.

- **Εμφάνιση του ερωτηματολογίου**

Η εμφάνιση του ερωτηματολογίου είναι ένας σημαντικός παράγοντας, ο οποίος επηρεάζει το ποσοστό επιστροφής συμπληρωμένων ερωτηματολογίων. Ερωτηματολόγια τα οποία έχουν μία καλή γενική εμφάνιση, όπως ποιότητα χαρτιού, έγχρωμη εκτύπωση, μεσοδιάστημα γραμμών, bold γράμματα, καλαισθησία, κ.λπ., έχουν μεγαλύτερη πιθανότητα να προσελκύσουν το ενδιαφέρον του ερωτώμενου και να τον οδηγήσουν στη συμπλήρωση και έγκαιρη επιστροφή αυτού.

- **Δοκιμές του ερωτηματολογίου**

Μετά την αρχική σύνταξη του ερωτηματολογίου και για να εξασφαλιστεί ότι οι ερωτήσεις έχουν διατυπωθεί με τέτοιο τρόπο, ώστε να μπορούν να συλλεχθούν οι επιθυμητές πληροφορίες, είναι ανάγκη να πραγματοποιηθεί ένας αριθμός δοκιμών ανάγνωσης και συμπλήρωσης αυτού από άλλα μέλη της ομάδας έρευνας και άλλους έμπειρους ερευνητές καθώς και δυνητικούς ερωτώμενους, τυχαία επιλεγμένους. Οι δοκιμές αυτές, ασφαλώς θα αποκαλύψουν μερικές περιπτώσεις ανεπάρκειας ορισμένων ερωτήσεων, λανθασμένης διατύπωσης, μη κατανοητών φράσεων, υπερβολικής χρησιμοποίησης επιστημονικής ή τεχνικής ορολογίας, καθώς επίσης και περιπτώσεις ερωτήσεων για στοιχεία τα οποία δεν μπορεί να θυμηθεί ο ερωτώμενος ή που είναι προσβλητικές γι' αυτόν. Θα βοηθήσει δηλαδή, να αποκαλυφθεί αν οι ερωτώμενοι είναι διατεθειμένοι, αλλά και ικανοί να απαντήσουν σε ορισμένες ερωτήσεις ή αν μερικές από αυτές προξενούν ιδιαίτερες αντιδράσεις. Μη αναμενόμενα κενά, παραλήψεις ή διφορούμενες διατυπώσεις είναι σίγουρο ότι θα εμφανιστούν. Με βάση την προσεκτική ανάλυση των αποτελεσμάτων και σχολίων των μικρών αυτών δοκιμών, το ερωτηματολόγιο επανεξετάζεται και αναθεωρείται ως προς τη δομή, τη σύνταξη, τη συμπλήρωση, την απλοποίηση κ.λπ., ώστε να λάβει την οριστική του μορφή και αποτελέσει το βασικό συντελεστή της έρευνας.

- **Συμπληρωματικές διαδικασίες**

Μετά την οριστική σύνταξη του ερωτηματολογίου γίνεται η εκτύπωση αυτού. Για να γίνει όμως το ερωτηματολόγιο πιο αποτελεσματικό και λειτουργικό, θα πρέπει να δημιουργηθεί μία σχέση προσωπικής

επικοινωνίας μεταξύ του ερευνητή και του ερωτώμενου. Αυτό επιτυγχάνεται με τη σύνταξη και αποστολή της λεγόμενης «συνοδευτικής επιστολής». Στην επιστολή αυτή και με πολύ συντομία, αναφέρεται από ποιόν γίνεται η έρευνα, εξηγείται ο λόγος για τον οποίο γίνεται αυτή και τονίζεται η εχεμύθεια και το απόρρητο του ονόματος του ερωτώμενου. Σημειώνεται ότι η ενημερωτική αυτή επιστολή παράλληλα λειτουργεί και ως πρόσκληση κύρους του φορέα που διενεργεί την έρευνα.

Το ερωτηματολόγιο μαζί με τη συνοδευτική επιστολή συνήθως, όπως αναφέρθηκε παραπάνω, αποστέλλεται στους ερωτώμενους είτε ταχυδρομικά, είτε με fax είτε με e-mail. Μπορεί όμως να υπάρξει και προσωπική επίσκεψη του ερευνητή στο χώρο εργασίας του ερωτώμενου.

5.3 Σχεδιασμός έρευνας

Με βάση αυτά τα οποία αναφέρθηκαν στο προηγούμενο υποκεφάλαιο, έγινε ο σχεδιασμός και οργάνωση των διαδικασιών σύνταξης, ελέγχου, αποστολής και παραλαβής του ερωτηματολογίου.

5.3.1 Διαδικασία σύνταξης ερωτηματολογίου

Ο καθένας θα συμφωνούσε ότι στην περίπτωση των ερωτήσεων, το δύσκολο δεν είναι να τις συντάξεις, αλλά να τις απαντήσεις. Αυτό σημαίνει ότι το βάρος πέφτει στον ερωτώμενο και όχι στον ερευνητή. Στην πραγματικότητα όμως συμβαίνει το αντίθετο. Το να διατυπώσει κανείς μία σύντομη, απλή και σαφή ερώτηση, ώστε να εξασφαλίσει αξιόπιστη, έγκυρη και ακριβή πληροφορία, δεν είναι εύκολη διαδικασία. Απαιτεί σημαντική γνώση γύρω από την τέχνη και την τεχνική δημιουργίας των ερωτήσεων. Με βάση λοιπόν αυτά τα οποία αναφέρθηκαν παραπάνω, τη βιβλιογραφική ανασκόπηση, το σκοπό και τους στόχους της παρούσας ερευνητικής προσπάθειας συντάχθηκε το ερωτηματολόγιο συλλογής των απαραίτητων για την υπόψη ερευνητική προσπάθεια πληροφοριών (δείτε Παράρτημα).

Για την ολοκληρωμένη και σύμφωνα με τους αντίστοιχους κανόνες, σύνταξη του υπόψη ερωτηματολογίου ακολουθήθηκε η παρακάτω διαδικασία :

- Ανακεφαλαιώθηκαν τα στοιχεία των προηγούμενων φάσεων της ερευνητικής διαδικασίας. Δηλαδή, το υπό διερεύνηση πρόβλημα, ο σκοπός και οι στόχοι της έρευνας κ.λπ.
- Καταγράφηκαν οι συγκεκριμένες πληροφορίες οι οποίες ήταν επιθυμητό να συγκεντρωθούν με το ερωτηματολόγιο αυτό.
- Διατυπώθηκε ένας αριθμός διαφόρων μορφών ερωτήσεων, με τον οποίο θεωρήθηκε ότι καλύπτονταν οι ήδη προσδιορισμένες ανάγκες της ερευνητικής προσπάθειας και συλλέγονταν οι απαραίτητες πληροφορίες.
- Το περιεχόμενο του προκαταρκτικού – δοκιμαστικού ερωτηματολογίου διακρίθηκε σε δύο ομάδες ερωτήσεων. Τις γενικές (δημογραφικές) και τις ειδικές - ικανοποίησης ερωτήσεις.
- Με βάση την κοινή λογική αλλά και τους επιστημονικούς κανόνες, το δοκιμαστικό αυτό ερωτηματολόγιο τέθηκε στον έλεγχο και στην κρίση της επιχείρησης. Με αυτό τον τρόπο θεωρήθηκε ότι θα ελεγχθεί η πληρότητα, η ορθότητα, η σαφήνεια, η αξιοπιστία, η ρεαλιστικότητα, η αποτελεσματικότητα και η αντικειμενικότητα του ερωτηματολογίου.
- Το τελευταίο στάδιο της διαδικασίας αυτής, αφορούσε την τελική μορφή της διενέργειας της ερευνητικής προσπάθειας. Δηλαδή, τη με βάση το σχεδιασμό της έρευνας, αποστολή του τελικού ερωτηματολογίου στους αποδέκτες. Η αποστολή έγινε μέσω e-mail μόνο.

5.3.2 Περιεχόμενα ερωτηματολογίου

Η τελική μορφή του ερωτηματολογίου αποτελείται από δύο ομάδες ερωτήσεων:

- Τις γενικές (δημογραφικές) ερωτήσεις, οι οποίες αφορούν κάποια από τα χαρακτηριστικά των ερωτώμενων.
- Το κύριο μέρος του ερωτηματολογίου, το οποίο αποτελείται από τις ειδικές και ικανοποίησης ερωτήσεις.

A) Γενικές (δημογραφικές) ερωτήσεις

Οι ερωτήσεις αυτές είναι πέντε (5) και αφορούν:

Το φύλο του ερωτώμενου

Η ερώτηση για το φύλο του εργαζομένου διακρίνεται σε άνδρες και γυναίκες και εξυπηρετεί στατιστικούς σκοπούς.

Η ηλικία του ερωτώμενου

Η ερώτηση για την ηλικία του εργαζομένου εξυπηρετεί στατιστικούς σκοπούς και οι ερωτώμενοι έπρεπε να επιλέξουν μία από τις ακόλουθες επιλογές:

- Κάτω των 20 ετών
- 21 - 30 ετών
- 31 - 40 ετών
- 41 - 50 ετών
- Άνω των 51 ετών

Χρόνος απασχόλησης στην εταιρεία

Η ερώτηση αυτή δίνει ένα σημαντικό στοιχείο για την εμπειρία του ερωτώμενου στην εταιρεία. Οι ερωτώμενοι έπρεπε να επιλέξουν μία από τις ακόλουθες επιλογές:

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

Θέση στην εταιρεία

Μέσω αυτής της ερώτησης μπορεί να διακριθεί ένα μέρος του προφίλ του ερωτώμενου. Οι επιλογές απάντησης είναι οι εξής:

- Δεν προϊσταμαι κανενός
- Προϊστάμενος
- Μέση διοίκηση
- Ανώτατη διοίκηση
- Άλλο:

Παρατηρούμε ότι τους δίνετε η δυνατότητα να συμπληρώσουν κάποια θέση αν δεν τους καλύπτει κάποια από τις παραπάνω επιλογές.

Τμήμα απασχόλησης

Η ερώτηση αυτή αφορά το τμήμα που εργάζονται οι ερωτώμενοι και χρησιμοποιείται για στατιστικούς σκοπούς. Οι επιλογές απάντησης είναι οι εξής:

- Πωλήσεις
- Marketing
- Οικονομικό
- Λογιστήριο
- Ανθρώπινο Δυναμικό
- Παραγωγή
- Διοίκηση
- Άλλο:

Παρατηρούμε ότι τους δίνετε η δυνατότητα να συμπληρώσουν κάποιο τμήμα αν δεν τους καλύπτει κάποια από τις παραπάνω επιλογές.

Β) Ειδικές και Ικανοποίησης ερωτήσεις

Ο συνολικός αριθμός των ειδικών ερωτήσεων του ερωτηματολογίου έφτασε τις εννέα (9). Οι οκτώ (8) ανήκουν στην κατηγορία του κλειστού τύπου ή δεδομένης απάντησης, γιατί θεωρήθηκε ότι τα πλεονεκτήματα συμπλήρωσης και μετέπειτα ανάλυσης αυτών, είναι περισσότερα και ουσιαστικότερα από τα μειονεκτήματα. Η τελευταία ερώτηση ανήκει σε ανοικτού τύπου κατηγορία.

Από το σύνολο των ερωτήσεων:

- Οι έξι (6) ερωτήσεις ανήκουν στην κατηγορία της διαβαθμιστικής επιλογής ή απαντήσεων, όπου ο ερωτώμενος έπρεπε να επιλέξει μόνο μία από την προτεινόμενη κλίμακα, η οποία αποτελείται από επάλληλα επίπεδα κατιούσας διάταξης. Συγκεκριμένα τα επίπεδα αυτά σε όλες τις ερωτήσεις ήταν πέντε (5), φραστικής μορφής. Ανάλογα δε με το είδος της ερώτησης χρησιμοποιήθηκαν δύο (2) τύποι φραστικής μορφής. Όπως :
 - ✓ Συμφωνώ απόλυτα, Συμφωνώ, Δεν συμφωνώ ούτε διαφωνώ, Διαφωνώ, Διαφωνώ απόλυτα
 - ✓ Απόλυτα, Πολύ, Ούτε πολύ ούτε λίγο, Λίγο, Καθόλου

Και στους δύο παραπάνω τύπους θεωρήθηκε ότι το μέσο (τρίτο) επίπεδο, εκφράζει τη μέση κατάσταση της ικανοποίησης του ερωτώμενου.

- Η μία (1) ερώτηση ανήκει στην κατηγορία των διχοτομικών ή εναλλακτικών επιλογών ή απαντήσεων, με την προσθήκη μίας πέμπτης απάντησης (Άλλο: _____), δόθηκε το δικαίωμα στον ερωτώμενο να δώσει μία πιο ελεύθερη, αλλά πολύ σύντομη απάντηση, στην περίπτωση κατά την οποία δεν τον κάλυπτε πλήρως κάποια από τις επιλογές.
- Η μία (1) ερώτηση (βλ. ερώτηση 6 Παράρτημα) ανήκει στην κατηγορία της διαβαθμιστικής επιλογής ή απαντήσεων, όπου ο ερωτώμενος έπρεπε να επιλέξει μόνο μία από την προτεινόμενη κλίμακα, η οποία αποτελείται από επάλληλα επίπεδα κατιούσας διάταξης. Η διαφορά με τις άλλες έξι ερωτήσεις που ήταν της ίδιας κατηγορίας, είναι ότι υπήρχε σαν πρόσθετη επιλογή το “Δεν χρησιμοποιώ” για να δηλώσει ο ερωτώμενος ότι δεν χρησιμοποιεί καθόλου το συγκεκριμένο μέσο που ερωτούνται. Με αυτόν τον τρόπο μπορούμε να αξιολογήσουμε αν πρέπει να βάλουμε στην ανάλυση των αποτελεσμάτων μας όλα τα μέσα. Τα επίπεδα είναι πέντε (5) φραστικής μορφής και πιο συγκεκριμένα:
 - ✓ Απόλυτα, Πολύ, Μέτρια, Λίγο, Καθόλου

Θεωρήθηκε ότι το μέσο (τρίτο) επίπεδο, εκφράζει τη μέση κατάσταση της ικανοποίησης του ερωτώμενου.

- Η μία (1) ερώτηση ανήκει στην κατηγορία των ανοικτών τύπου απαντήσεων και ο ερωτώμενος μπορούσε να μιλήσει ελεύθερα, να εκφράσει μία άλλη διαδικασία, μέθοδο, άποψη, κ.λπ.

5.3.3 Επιλογή δείγματος

Σε κάθε επιστημονική έρευνα γίνεται προσπάθεια ώστε τα αποτελέσματα αυτής να έχουν όσο το δυνατόν πιο γενικότερη ισχύ. Στην ερευνητική λοιπόν μεθοδολογία έχουν αναπτυχθεί διάφορες διαδικασίες με τη βοήθεια των οποίων υπάρχει η δυνατότητα να εξαχθούν έγκυρα συμπεράσματα, τα οποία ισχύουν για ένα ευρύτερο σύνολο, χωρίς να είμαστε υποχρεωμένοι να μελετήσουμε ολόκληρο το ευρύτερο αυτό σύνολο, αλλά ένα κλασματικό μέρος αυτού. Δηλαδή να μελετήσουμε ένα δείγμα του ευρύτερου αυτού συνόλου. Για να εξασφαλίζει όμως μία ικανοποιητική προσέγγιση και τα συμπεράσματα της έρευνας να είναι έγκυρα για ολόκληρο το σύνολο, απαραίτητη προϋπόθεση είναι το δείγμα το οποίο χρησιμοποιείται να είναι αντιπροσωπευτικό του συνόλου. Η διαδικασία αντικειμενικής επιλογής του δείγματος από το υπό έρευνα σύνολο λέγεται **δειγματοληψία** (Blalock, 1960, Weiss, 1968, Langley, 1969).

Το **πρώτο μέλημα** του ερευνητή κατά τη διαδικασία της δειγματοληψίας, είναι να οριστεί το ευρύτερο υπό έρευνα σύνολο, το οποίο λέγεται πληθυσμός (Javeau 2000). Τον πληθυσμό αυτόν θα αφορούν τα γενικευμένα αποτελέσματα και συμπεράσματα της έρευνας. Στην περίπτωση μας ως πληθυσμός της έρευνας ορίστηκαν όλες οι εγκαταστάσεις της πολυεθνικής εταιρείας ABB στην Ελλάδα και Κύπρο, οι οποίες είναι πέντε (5): Αθήνα, Πειραιά, Θεσσαλονίκη, Κοζάνη και Λεμεσό.

Το **δεύτερο μέλημα** του ερευνητή αφορά το μέγεθος του δείγματος. Δηλαδή τον αριθμό των ατόμων (εργαζομένων) τα οποία θα αποτελέσουν το δείγμα της έρευνας. Το μέγεθος του δείγματος είναι ένας παράγοντας σημαντικός για την ικανοποιητική αντιπροσώπευση του πληθυσμού. Στην έρευνά μας θεωρήσαμε ότι το δείγμα των ατόμων το οποίο επιλέχθηκε, είναι αντιπροσωπευτικό του πληθυσμού, γιατί τα σχετικά με το θέμα της έρευνας χαρακτηριστικά, οι ιδιότητες και οι επιχειρησιακές συμπεριφορές των επιχειρήσεων είναι ίδια τόσο στον πληθυσμό όσο και στο δείγμα. Επίσης, ο βαθμός μεταβλητότητας θεωρήθηκε ότι είναι χαμηλός.

Το **τρίτο μέλημα** του ερευνητή αφορά τον τρόπο ή τη μέθοδο επιλογής του δείγματος των επιχειρήσεων. Η θεωρία της δειγματοληψίας αναφέρει πολλές μεθόδους συλλογής του δείγματος, όπως την τυχαία δειγματοληψία, η οποία αποτελεί τη βάση της όλης δειγματοληπτικής διαδικασίας, τη συστηματική δειγματοληψία, τη στρωματοποιημένη δειγματοληψία κ.λπ. Κάθε μέθοδος από αυτές έχει πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα. Στην ερευνητική μας προσπάθεια θεωρήθηκε σκόπιμο να χρησιμοποιηθεί η τυχαία δειγματοληψία, η οποία είναι αφενός μεν επιστημονικά ορθή, αφετέρου δε αρκετά απλή διαδικασία και απαιτεί λιγότερη γνώση σχετικά με τον πληθυσμό. Κατά τη διαδικασία επιλογής του δείγματος με την τυχαία δειγματοληψία, υπάρχουν δύο στρατηγικές. Η πρώτη ονομάζεται δειγματοληψία με επανατοποθέτηση, κατά την οποία η επιχείρηση που επιλέγεται επανατοποθετείται στον πληθυσμό. Η δεύτερη ονομάζεται δειγματοληψία χωρίς επανατοποθέτηση, κατά την οποία η επιχείρηση που επιλέγεται δεν επανατοποθετείται στον πληθυσμό. Στην περίπτωση μας εφαρμόστηκε ο δεύτερος τρόπος, γιατί θεωρήθηκε ότι είναι πιο απλός και πιο γρήγορος (Μάτης, 1988, Δαμιανός, 1999, Καλαματιανού, 2000).

Το **τέταρτο μέλημα** του ερευνητή αφορά τη συγκρότηση του δείγματος. Δηλαδή την επιλογή των ατόμων τα οποία θα αποτελέσουν το δείγμα της έρευνας. Όπως αναφέρθηκε, βασική πηγή των ατόμων, δηλαδή το πλαίσιο δειγματοληψίας, αποτέλεσαν οι εργαζόμενοι στις εγκαταστάσεις της πολυεθνικής εταιρείας ABB στην Ελλάδα και Κύπρο. Η επιλογή των ατόμων στηρίχθηκε στην τυχαία δειγματοληψία.

Το **πέμπτο μέλημα** του ερευνητή αφορά το κατά πόσον ο αριθμός των ερωτηματολογίων τα οποία συμπληρώθηκαν και επεστράφησαν, καλύπτει τις απαιτήσεις των μαθηματικών κανόνων της στατιστικής (Hays, 1973). Στην δική μας περίπτωση, ο πληθυσμός (οι 5 εταιρείες) είναι 300 εργαζόμενοι, εκ των οποίων συμπλήρωσαν ερωτηματολόγιο οι εβδομήντα τρεις (73). Αυτό το ποσοστό είναι παραπάνω από ικανοποιητικό ως προς στατιστικής πλευράς. Η συλλογή των δεδομένων έγινε τον Μάιο του 2016 και για την ανάλυσή τους χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος MULTicriteria Satisfaction Analysis (MUSA) και το Excel.

5.4 Ανάλυση δεδομένων

5.4.1 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.

5.4.2 Η περιγραφική στατιστική ανάλυση

Ο σκοπός της παρούσας έρευνας είναι η καταγραφή και ανάλυση των εσωτερικών επικοινωνιακών δράσεων σε επιλεγμένο δείγμα εργαζομένων της πολυεθνικής εταιρείας ABB. Ειδικότερα, οι στόχοι της έρευνας μπορούν να κωδικοποιηθούν στις παρακάτω επιμέρους συνιστώσες:

- Προσδιορισμός του εσωτερικού επικοινωνιακού προφίλ της επιχείρησης που συμμετείχε στην έρευνα
- Διερεύνηση της ικανοποίησης της εσωτερικής επικοινωνίας για το προσωπικό της επιχείρησης
- Διερεύνηση του βαθμού συμμετοχής των εργαζομένων στην επιχειρησιακή επικοινωνία
- Καταγραφή των μέσων εσωτερικής επικοινωνίας στην επιχείρηση και διερεύνηση του βαθμού ικανοποίησης εργαζομένων και στελεχών από τους τρόπους αυτούς.

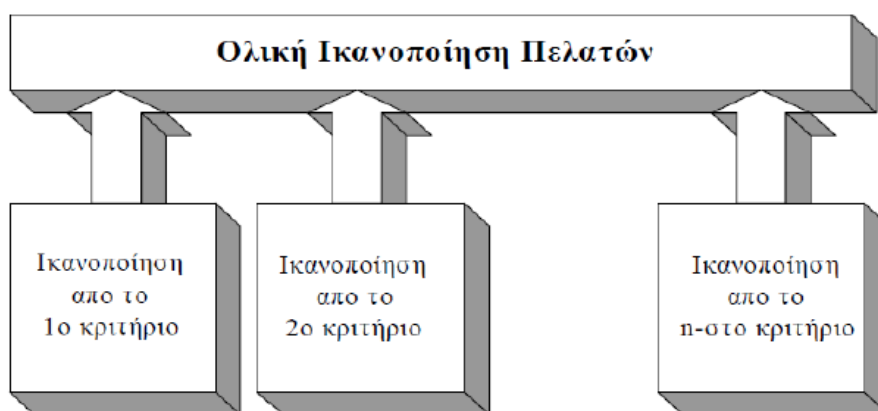
Η παρουσίαση του αντικειμένου της έρευνας και της θεωρητικής προβληματικής που αναπτύχθηκε στα προηγούμενα κεφάλαια, προδιαγράφουν και την ερευνητική μας μεθοδολογία. Η συλλογή των δεδομένων πραγματοποιήθηκε με τη χρήση δομημένου ερωτηματολογίου. Το ερωτηματολόγιο που καταρτίστηκε

(βλέπε Παράρτημα) αποτελείται από ερωτήσεις δεδομένης απάντησης (ερωτήσεις 1, 2, 3, 4, 5 και 7), από μία ανοικτού τύπου απάντηση (ερώτηση 14), από ερωτήσεις στις οποίες η απάντηση βασίζεται σε διαβαθμισμένη κλίμακα (ερωτήσεις 8, 9, 10, 11, 12 και 13) και από ερωτήσεις μέσω των οποίων διερευνάται ο βαθμός ικανοποίησης των υποκειμένων της έρευνας (ερώτηση 6).

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

5.4.3 Η πολυκριτήρια μέθοδος MUSA

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



Σχήμα 5-1. Σύνθεση κριτηρίων πελατών

(Πηγή: Grigoroudis & Siskos, 2002)

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

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

- Ύπαρξη ενός προσθετικού μοντέλου σύνθεσης του συνόλου των κριτηρίων ικανοποίησης και ειδικότερα μίας προσθετικής συνάρτησης αξιών (additive value function).

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

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

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

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

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

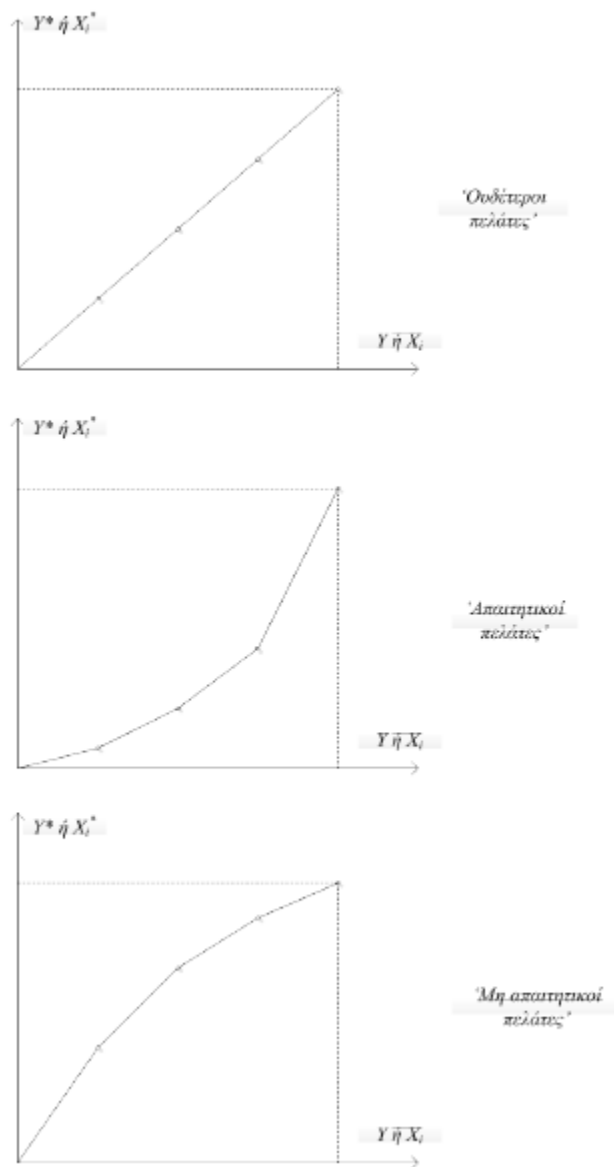
Συναρτήσεις ικανοποίησης

Οι εκτιμώμενες συναρτήσεις ικανοποίησης εκφράζουν την πραγματική αξία που προσδίδει το σύνολο των υποκειμένων-πελατών σε ένα καθορισμένο ποιοτικό επίπεδο ικανοποίησης. Η μορφή των συναρτήσεων προσδιορίζει τον βαθμό απαιτητικότητας των υποκειμένων-πελατών. Όπως φαίνεται στο Σχήμα 5-2 τρεις είναι οι βασικές ομάδες πελατών με διαφορετικό βαθμό απαιτητικότητας η κάθε μία από αυτές.

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

Η ολική Y^* και οι μερικές συναρτήσεις X_i^* ικανοποίησης των πελατών, στο πλαίσιο της πολυκριτήριας ανάλυσης αναφέρονται ως προσθετική συνάρτηση αξιών-χρησιμότητας (additive value / utility function) και

ως μερικές ή περιθώριες συναρτήσεις αξιών- χρησιμότητας (marginal value / utility functions), αντίστοιχα. Ειδικότερα, για την προσθετική συλλογική συνάρτηση αξιών Y^* , θα πρέπει να σημειωθεί ότι αντιπροσωπεύει τη δομή των προτιμήσεων του πελάτη και υποδεικνύει τις επιπτώσεις των κριτηρίων ικανοποίησης. Η βασική μορφή της MUSA υποθέτει ότι οι συναρτήσεις ικανοποίησης Y^* και X_i^* είναι διακριτές (τμηματικά γραμμικές), μονότονες και μη φθίνουσες συναρτήσεις (Κρασαδάκη, 2013).



Σχήμα 5-2. Ομάδες πελατών με διαφορετικό βαθμό απαιτητικότητας

Βάρη ικανοποίησης

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

Μέσοι δείκτες ικανοποίησης

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

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

Μέσοι δείκτες απαιτητικότητας

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

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

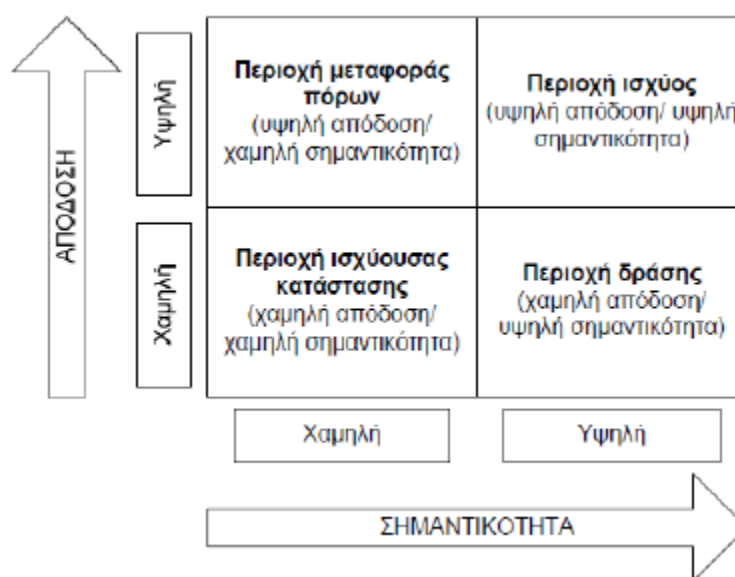
Τέλος, οι δείκτες απαιτητικότητας, εκτός από τον καθορισμό των προτιμήσεων και τρόπου συμπεριφοράς των υπαλλήλων (ή των πελατών), μπορούν να υποδείξουν και το μέγεθος της προσπάθειας που πρέπει να καταβληθεί από την πλευρά της επιχείρησης για τη βελτίωση της ικανοποίησης από τα κανάλια επικοινωνίας.

Μέσοι δείκτες αποτελεσματικότητας

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

Συνδυάζοντας τα βάρη των κριτηρίων ικανοποίησης με τους μέσους δείκτες ικανοποίησης είναι δυνατός ο υπολογισμός μιας σειράς διαγραμμάτων δράσης (action diagrams) τα οποία μπορούν να προσδιορίσουν ποια είναι τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία της ικανοποίησης των πελατών, καθώς και το που πρέπει να στραφούν οι προσπάθειες βελτίωσης (Κρασαδάκη, 2013). Τα διαγράμματα αυτά είναι ουσιαστικά χάρτες απόδοσης σημαντικότητας, ενώ αναφέρονται συχνά και ως στρατηγικοί χάρτες, χάρτες απόφασης ή αντιληπτικοί χάρτες. Κάθε διάγραμμα δράσης χωρίζεται σε τεταρτημόρια (περιοχές) ανάλογα με την απόδοση και τη σημαντικότητα των κριτηρίων (Γρηγορούδης & Σίσκος, 2000). Οι 4 περιοχές χαρακτηρίζονται ως (Σχήμα 5-3):

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



Σχήμα 5-3. Διάγραμμα δράσης

(Πηγή: Γρηγορούδης & Σίσκος, 2000)

Η σειρά των προτεραιοτήτων της επιχείρησης έχει ως εξής:

- Η περιοχή δράσης αποτελεί την πρώτη προτεραιότητα της επιχείρησης, καθώς στο συγκεκριμένο τεταρτημόριο ανήκουν σημαντικά κριτήρια για τα οποία το προσωπικό (ή οι πελάτες) δεν εμφανίζονται ικανοποιημένοι.
- Η δεύτερη κατά σειρά προτεραιότητα της επιχείρησης θα πρέπει να δοθεί στα κριτήρια που βρίσκονται στην περιοχή ισχύος.
- Η τρίτη προτεραιότητα της επιχείρησης είναι η περιοχή της ισχύουσας κατάστασης, μολονότι οι συγκεκριμένες διαστάσεις ικανοποίησης δεν είναι ιδιαίτερα κρίσιμες.

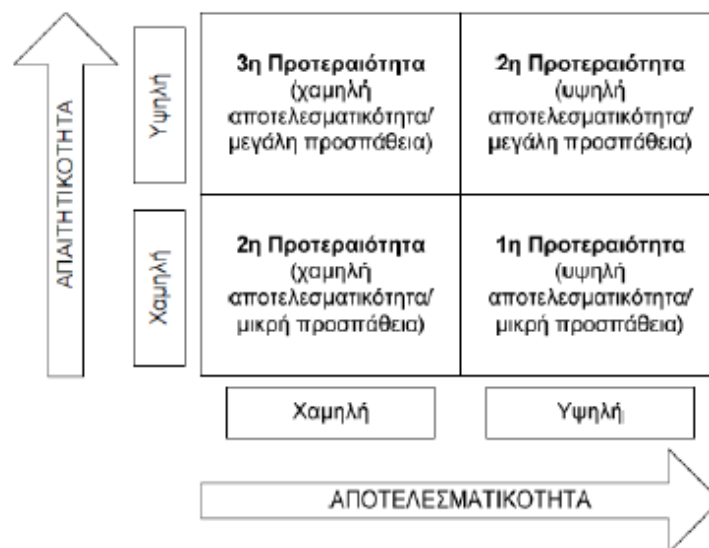
- Η περιοχή μεταφοράς πόρων αποτελεί την τελευταία προτεραιότητα της επιχείρησης, δεδομένου ότι περιλαμβάνει χαρακτηριστικά τα οποία δεν είναι σημαντικά για το προσωπικό (ή τους πελάτες) και παράλληλα η απόδοση της επιχείρησης είναι υψηλή σε αυτά.

Διαγράμματα βελτίωσης

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

Στα διαγράμματα βελτίωσης οι μέσοι δείκτες απαιτητικότητας δείχνουν το μέγεθος της προσπάθειας που πρέπει να καταβληθεί για τη βελτίωση ενός χαρακτηριστικού, δεδομένου ότι όσο υψηλότερη είναι η απαιτητικότητα του προσωπικού (ή των πελατών) τόσο περισσότερο πρέπει να βελτιωθεί το επίπεδο ικανοποίησης, με σκοπό την εκπλήρωση των προσδοκιών του. Επί πλέον, το αποτέλεσμα των ενεργειών βελτίωσης εξαρτάται τόσο από τη σημαντικότητα του κριτηρίου, όσο και από τη συνεισφορά του στη μη-ικανοποίηση του προσωπικού. Τα διαγράμματα βελτίωσης, όπως και τα αντίστοιχα διαγράμματα δράσης, χωρίζονται σε τεταρτημόρια (σχήμα 5-4), ανάλογα με την απαιτητικότητα του προσωπικού (ή των πελατών) και την αποτελεσματικότητα της δράσης, με αποτέλεσμα τον προσδιορισμό των προτεραιοτήτων βελτίωσης:

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



Σχήμα 5-4. Διάγραμμα βελτίωσης

(Πηγή: Γρηγορούδης & Σίσκος, 2000)

5.5 Η διαδικασία επεξεργασίας των ερωτηματολογίων

Η επεξεργασία των ερωτηματολογίων πραγματοποιήθηκε για όλους τους εργαζόμενους μαζί, ανεξαρτήτως θέσης ή φύλου ή χρόνου απασχόλησης στην εταιρεία.

Όλες οι ερωτήσεις, πλην της ερώτησης 6, έτυχαν περιγραφικής στατιστικής ανάλυσης, ενώ η ερώτηση 6 υπέστη επεξεργασία μέσω της μεθόδου πολυκριτήριας ανάλυσης MUSA. Η ερώτηση αυτή περιλαμβάνει 11 επιμέρους κριτήρια (τρόπους επικοινωνίας), στα οποία ζητείται η επιλογή απάντησης στη βάση της διαβαθμισμένης κλίμακας «Απόλυτα ικανοποιημένος – Πολύ ικανοποιημένος – Ικανοποιημένος – Λίγο ικανοποιημένος – Καθόλου ικανοποιημένος». Για την κάλυψη όλου του εύρους των πιθανών περιπτώσεων, προστέθηκε και η εναλλακτική απάντηση «δεν χρησιμοποιώ αυτόν τον τρόπο». Σε πρώτη φάση έγινε έλεγχος όλων των ερωτηματολογίων για τον εντοπισμό περιπτώσεων ερωτηματολογίων που συμπληρώθηκαν στην τύχη (π.χ. οι ερωτώμενοι να έχουν βάλει την ίδια αξιολόγηση σε όλα τα κριτήρια της ερώτησης 6 ή να έχουν αφήσει πολλά κενά). Ο έλεγχος έδειξε ότι υπάρχει ένα (1) τέτοιο ερωτηματολόγιο και αφαιρέθηκε εντελώς από την ανάλυση μας. Οπότε, η μέθοδος MUSA εφαρμόστηκε για το σύνολο των σωστά συμπληρωμένων ερωτηματολογίων (73). Από τον ίδιο έλεγχο ωστόσο διαπιστώθηκε ότι στην επιχείρηση υπήρχαν συγκεκριμένα κριτήρια, τα οποία είχαν επιλεγμένη την εναλλακτική απάντηση «δεν χρησιμοποιείται αυτός ο τρόπος». Το γεγονός αυτό σηματοδοτεί είτε την απουσία του συγκεκριμένου τρόπου εσωτερικής επικοινωνίας για την επιχείρηση είτε την άγνοια του προσωπικού για την ύπαρξη του τρόπου αυτού. Με το σκεπτικό αυτό και στη βάση της εξαγωγής αξιόπιστων αποτελεσμάτων, αφαιρέθηκαν από την πολυκριτήρια ανάλυση τα κριτήρια αυτά, και θα χρησιμοποιηθούν μόνο από την μέθοδο περιγραφικής στατιστικής.

Έτσι, με βάση την προηγούμενη αιτιολόγηση αφαιρέθηκαν από την ανάλυση της MUSA τα κριτήρια “newsletter”, “τηλεδιασκέψεις” και “έντυπα παραπόνων”. Τέλος, στα κενά κελιά των κριτηρίων καταχωρίστηκε ο μέσος όρος των αξιολογήσεων του συγκεκριμένου κριτηρίου.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6. Παρουσίαση και ανάλυση των αποτελεσμάτων

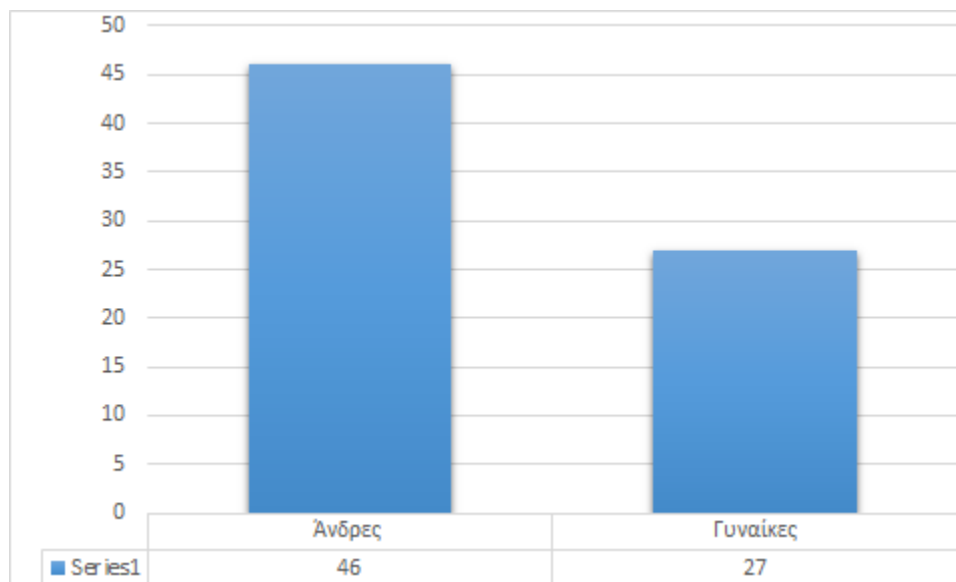
Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας, τόσο σε ότι αφορά τις ερωτήσεις που έτυχαν περιγραφικής στατικής ανάλυσης όσο και του τμήματος εκείνου του ερωτηματολογίου που αφορά στους τρόπους εσωτερικής επιχειρησιακής επικοινωνίας (ερώτηση 6), το οποίο υπέστη επεξεργασία μέσω της πολυκριτήριας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

6.1 Περιγραφική στατιστική ανάλυση των ερωτηματολογίων

6.1.1 Γενικές ερωτήσεις

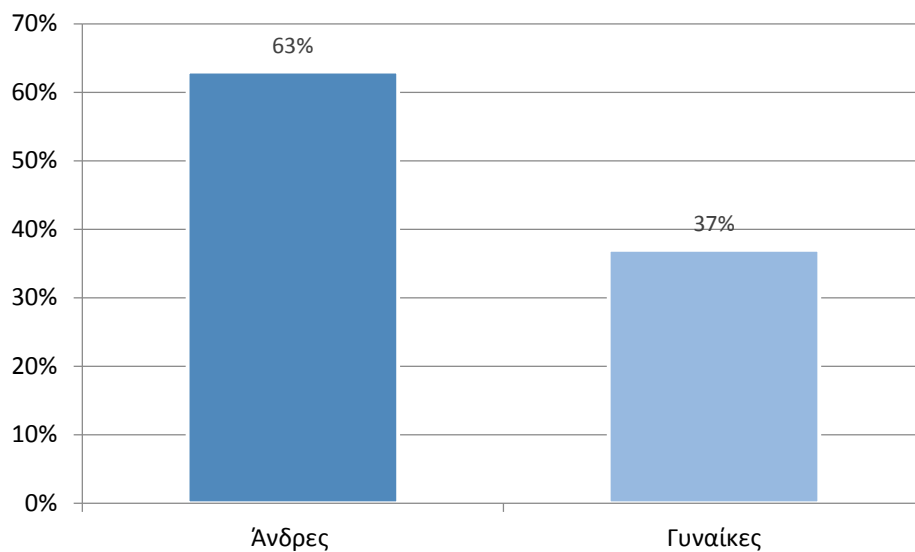
Σε αυτό το μέρος της έρευνας παρουσιάζονται τα διαγράμματα από τις απαντήσεις των εργαζομένων στην κάθε ερώτηση γενικού τύπου.

Ερώτηση 1: Ποιο είναι το φύλο σας;



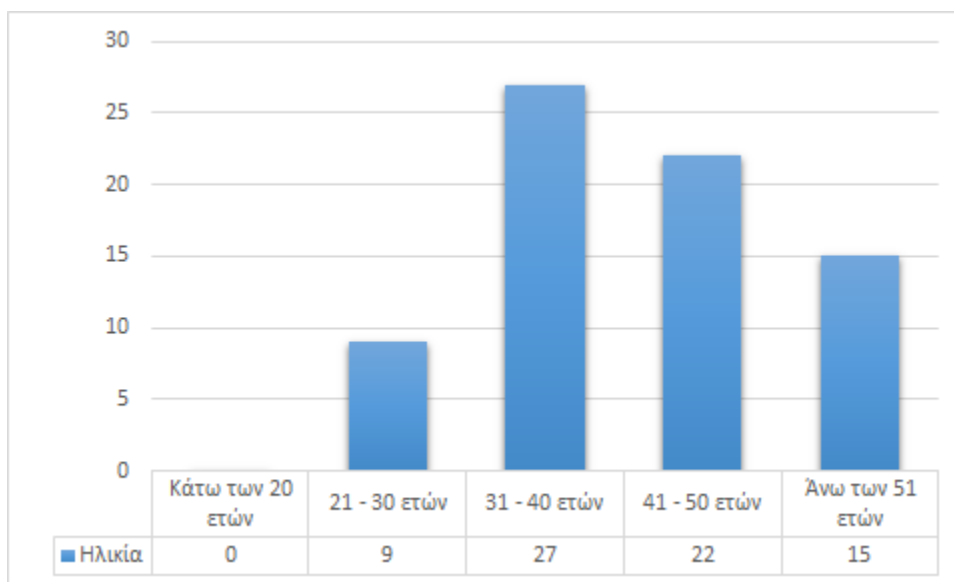
Σχήμα 6-1. Φύλο (πλήθος)

Το ερωτηματολόγιο απαντήθηκε από 73 εργαζόμενους, κι όπως φαίνεται στον πίνακα 6-1 το μεγαλύτερο ποσοστό απαντήσεων ήταν από άνδρες. Συγκεκριμένα, το 37% των ερωτηθέντων είναι γυναίκες και το 63% άνδρες.



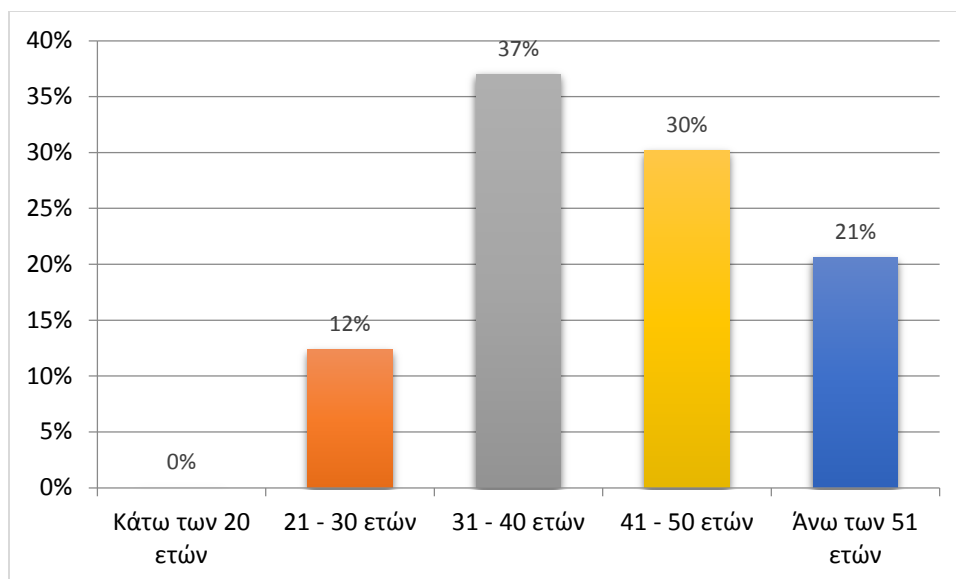
Σχήμα 6-2. Φύλο (συχνότητα)

Ερώτηση 2: Ποια είναι η ηλικία σας;



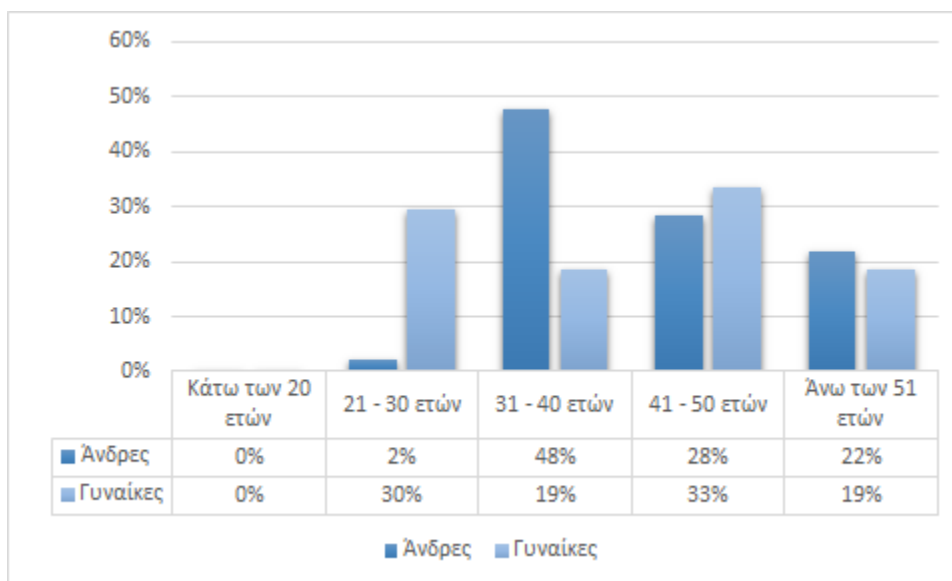
Σχήμα 6-3. Ηλικία (πλήθος)

Στην ερώτηση για το ποια είναι η ηλικία των ερωτηθέντων παρατηρούμε ότι το μεγαλύτερο δείγμα των εργαζομένων είναι μέσης ηλικίας (31 έως 50 ετών). Σύμφωνα με τα αποτελέσματα, το 12% είναι από 21 μέχρι 30 ετών, το 37% από 31 μέχρι 40 ετών, το 30% από 41 μέχρι 50 ετών και το 21% άνω των 50 ετών. Αξίζει να σημειωθεί ότι η εταιρεία δεν απασχολεί άτομα κάτω των 20 ετών.

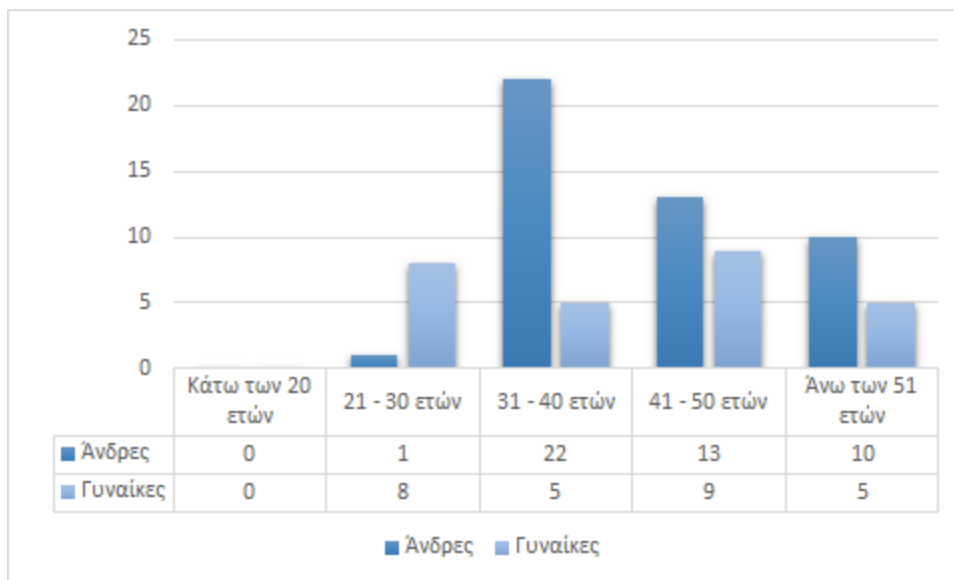


Σχήμα 6-4. Ηλικία (συχνότητα)

Στα Σχήματα 6-5 και 6-6 γίνεται ο διαχωρισμός της ηλικίας των εργαζομένων αναλόγως το φύλο τους. Παρατηρούμε ότι στις ηλικίες 21 μέχρι 30 ετών, το ποσοστό των γυναικών είναι πολύ μεγαλύτερο από αυτό των ανδρών, με 30% των γυναικών να βρίσκεται εκεί και μόλις 2% των ανδρών. Επίσης, στο εύρος από 31 μέχρι 40 ετών, οι άνδρες έχουν μεγαλύτερο ποσοστό από τις γυναίκες, με 48% επί του συνόλου των ανδρών και 19% επί του συνόλου των γυναικών.

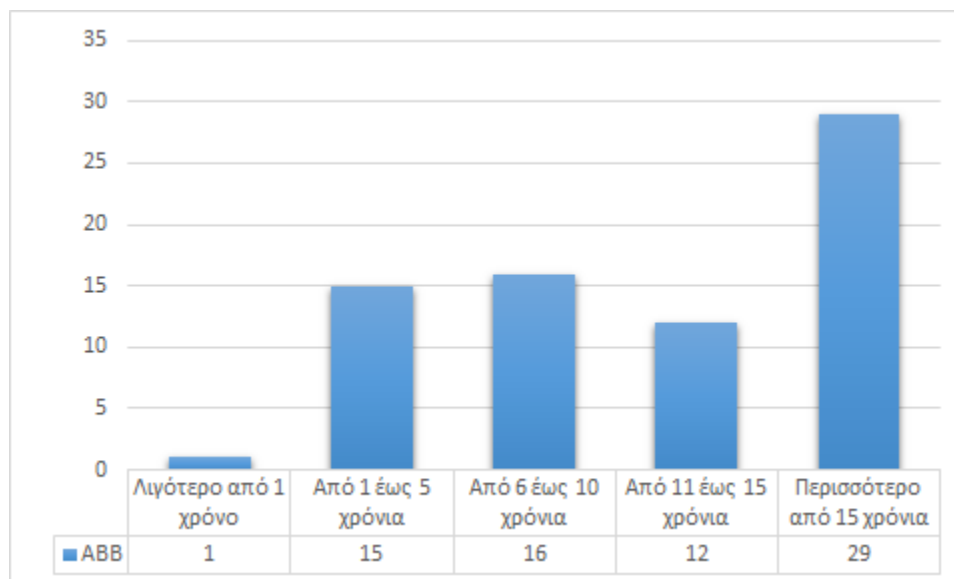


Σχήμα 6-5. Ηλικίες αναλόγως το φύλο (συχνότητα)



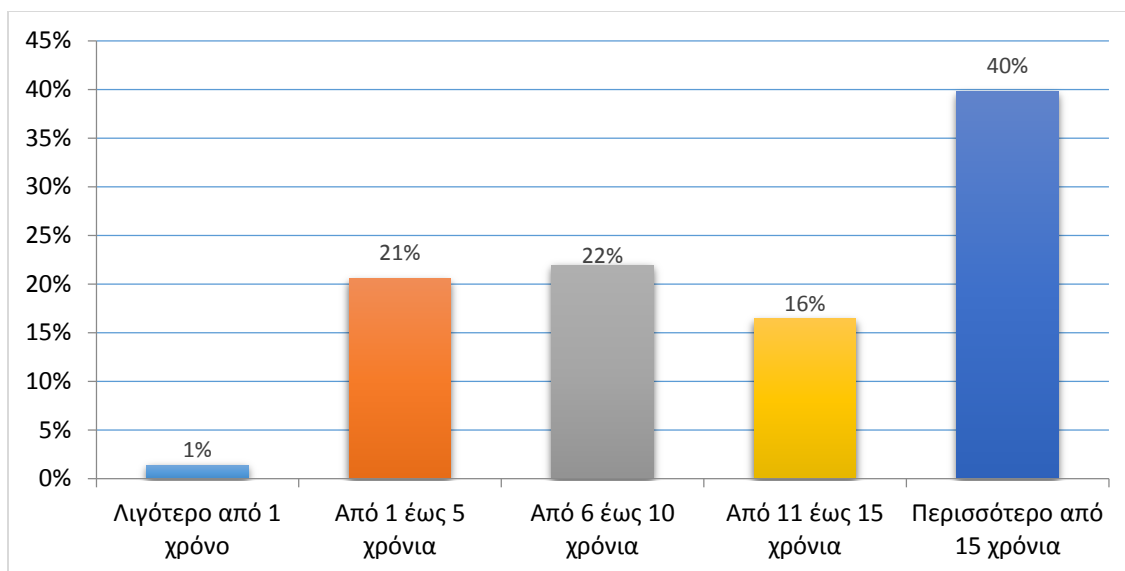
Σχήμα 6-6. Ηλικίες αναλόγως το φύλο (πλήθος)

Ερώτηση 3: Πόσο καιρό εργάζεστε στην εταιρεία ABB;



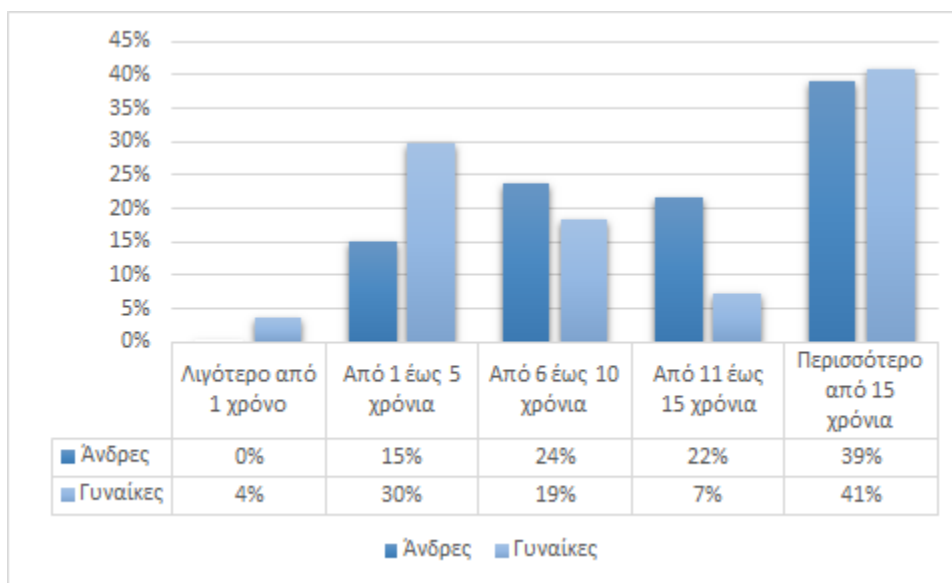
Σχήμα 6-7. Έτη εργασίας (πλήθος)

Στο ερώτημα πόσο χρόνια εργάζονται στην εταιρεία οι εργαζόμενοι του δείγματος διαπιστώνεται ότι η πλειοψηφία των ερωτηθέντων, σε ποσοστό 40%, εργάζεται για περισσότερο από 15 χρόνια. Ακολουθεί η επιλογή από 6 έως 10 χρόνια με 22% και η επιλογή από 1 έως 5 χρόνια με 21% των ερωτηθέντων. Από 11 ως 15 χρόνια απάντησαν το 16% και λιγότερο από 1 χρόνο μόλις το 1% (βλ. Σχήμα 6-7 και Σχήμα 6-8).

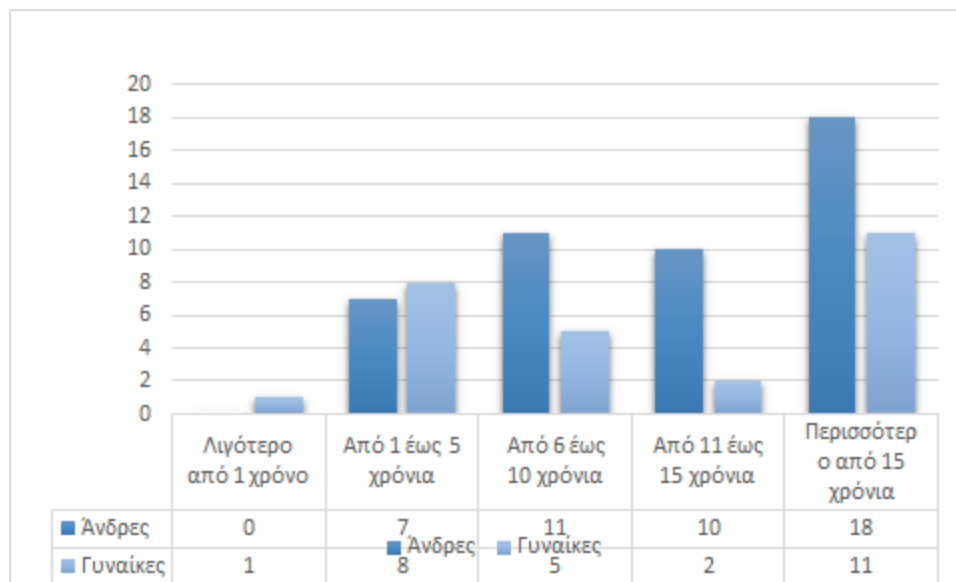


Σχήμα 6-8. Έτη εργασίας (συχνότητα)

Στο Σχήμα 6-9 γίνεται ο διαχωρισμός των ετών εργασίας αναλόγως το φύλο. Παρατηρούμε ότι στην εταιρεία εργάζονται πάνω από 15 χρόνια αναλογικά σχεδόν ίδιο ποσοστό ανδρών - γυναικών, με 39% τους άνδρες και 41% τις γυναίκες. Από 1 έως 5 χρόνια εργάζονται αναλογικά περισσότερες γυναίκες από ότι άνδρες και από 11 έως 15 χρόνια εργάζονται περισσότεροι άνδρες από ότι γυναίκες.

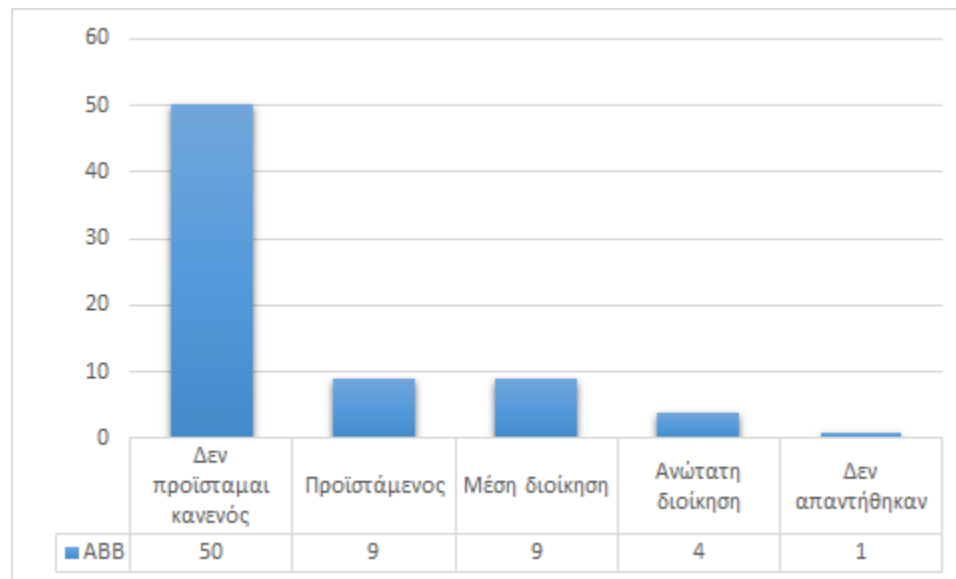


Σχήμα 6-9. Έτη εργασίας αναλόγως το φύλο (συχνότητα)



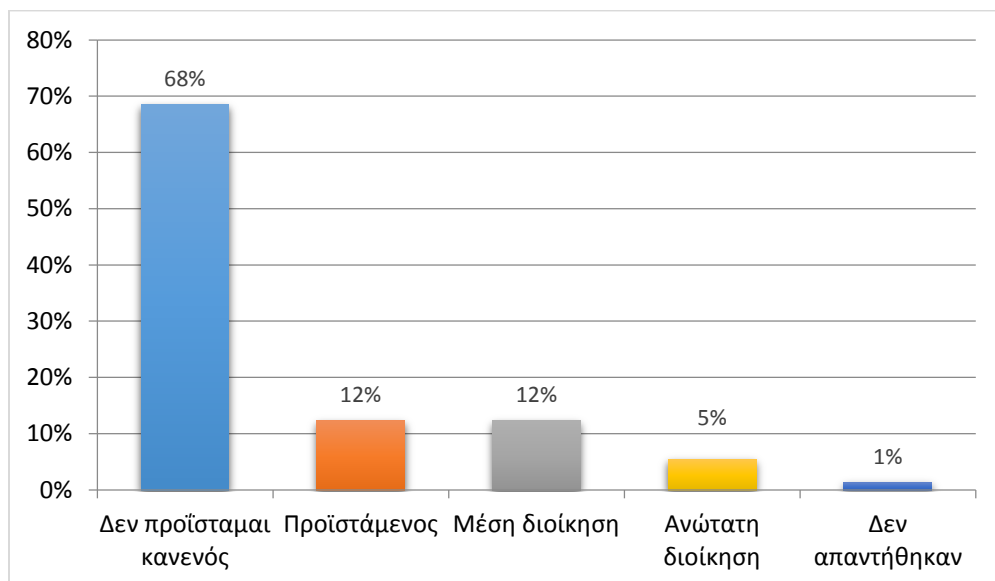
Σχήμα 6-10. Έτη εργασίας αναλόγως το φύλο (πλήθος)

Ερώτηση 4: Τι θέση έχετε στην εταιρεία;



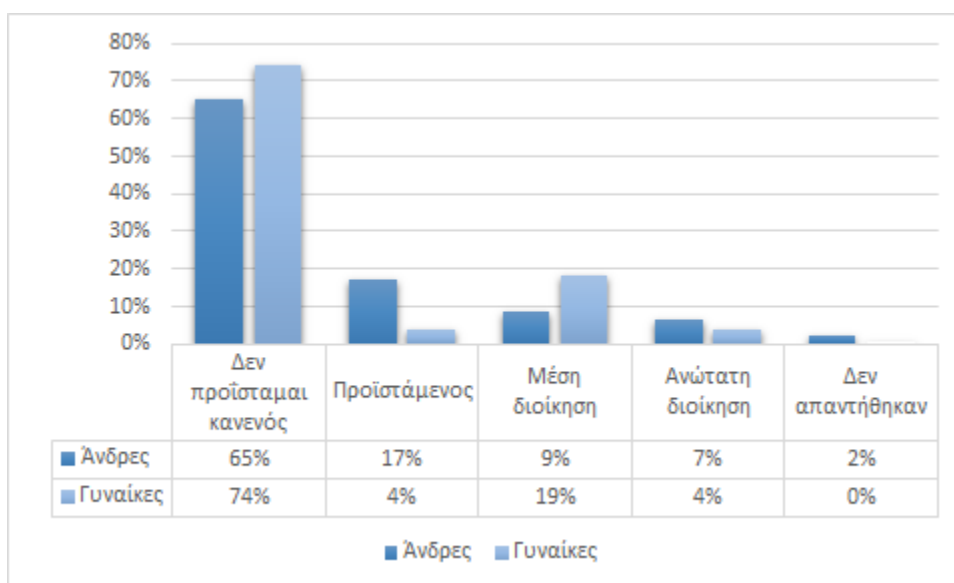
Σχήμα 6-11. Θέση εργασίας (πλήθος)

Στο Σχήμα 6-11, βάση του δείγματος που συλλέχθηκε, απεικονίζονται οι θέσεις που κατέχουν οι εργαζόμενοι μέσα στην εταιρεία ABB. Στο Σχήμα 6-12 που ακολουθεί, φαίνονται αναλυτικά τα αποτελέσματα σε συχνότητα παρουσίασης. Παρατηρείται ότι το μεγαλύτερο ποσοστό συγκεντρώνει η επιλογή *δεν προϊστάμαι κανενός* (68%), κι ακολουθούν *προϊστάμενος* (12%), *μέση διοίκηση* (12%), *ανώτατη διοίκηση* (5%) και *δεν απαντήθηκε* καμία από τις επιλογές σε ποσοστό 1%.

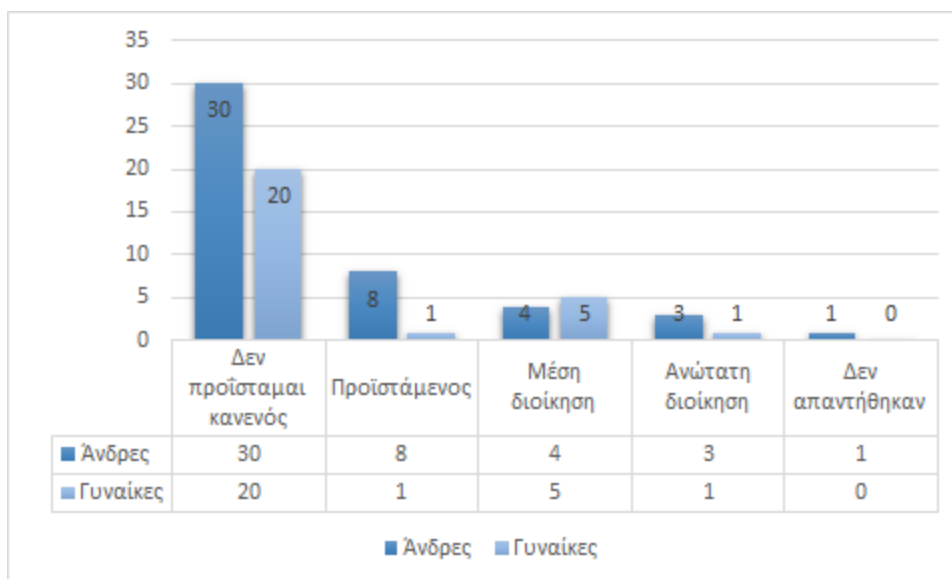


Σχήμα 6-12. Θέση εργασίας (συχνότητα)

Στα Σχήματα 6-13 και 6-14 γίνεται ο διαχωρισμός των θέσεων εργασίας αναλόγως το φύλο του ερωτηθέντος. Παρατηρούμε ότι η επιλογή *Δεν προϊσταμαι κανενός* κυριαρχεί τόσο στους άνδρες όσο και στις γυναίκες.

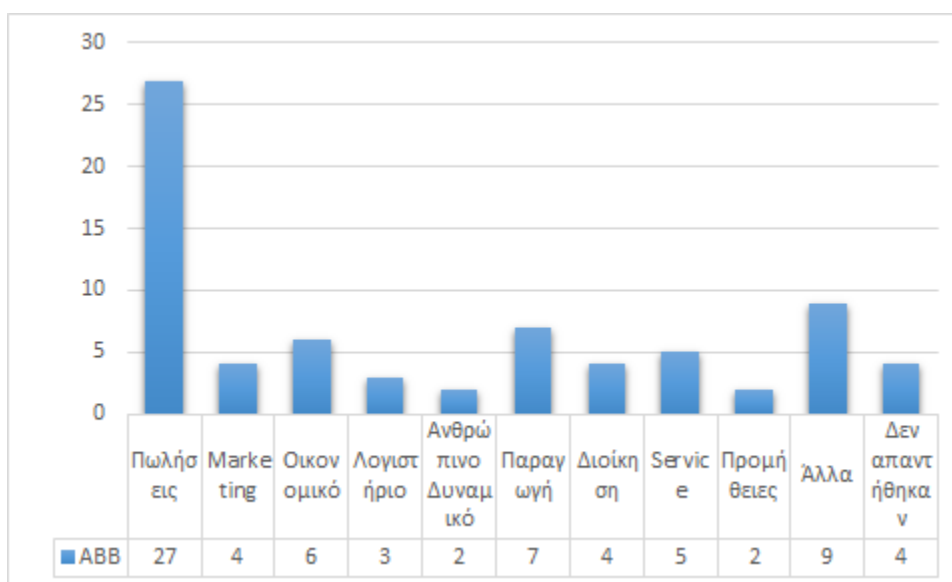


Σχήμα 6-13. Θέση εργασίας αναλόγως το φύλο (συχνότητα)



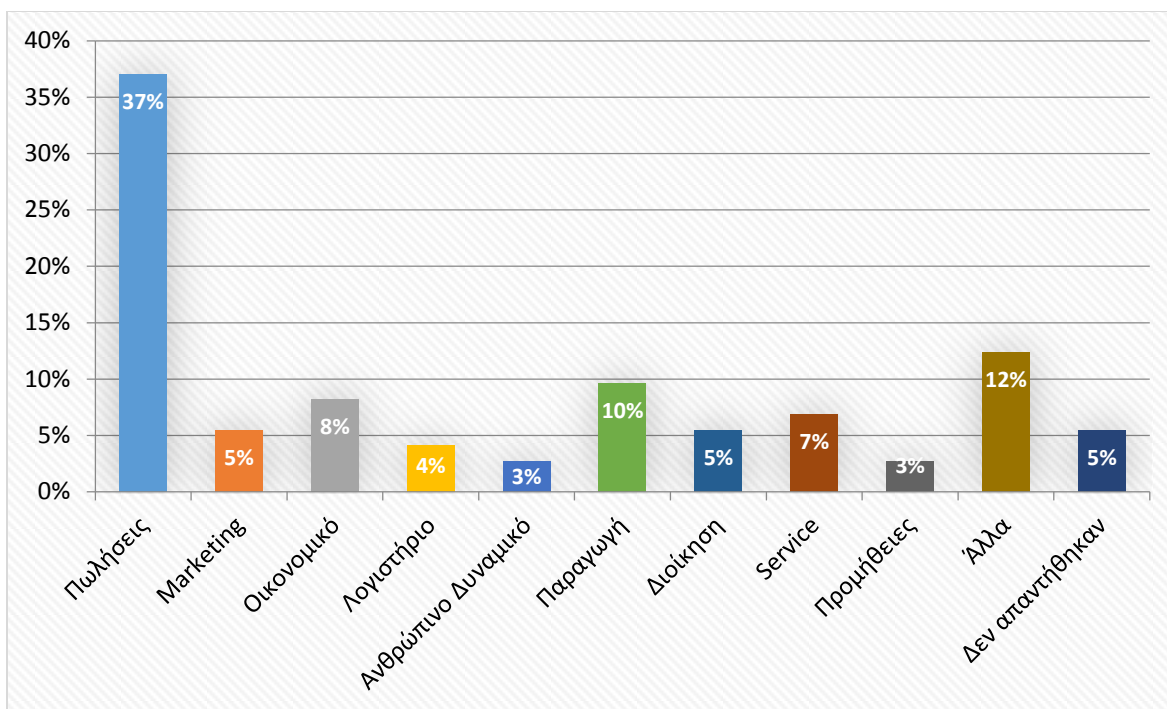
Σχήμα 6-14. Θέση εργασίας αναλόγως το φύλο (πλήθος)

Ερώτηση 5: Σε ποιο τμήμα εργάζεστε;

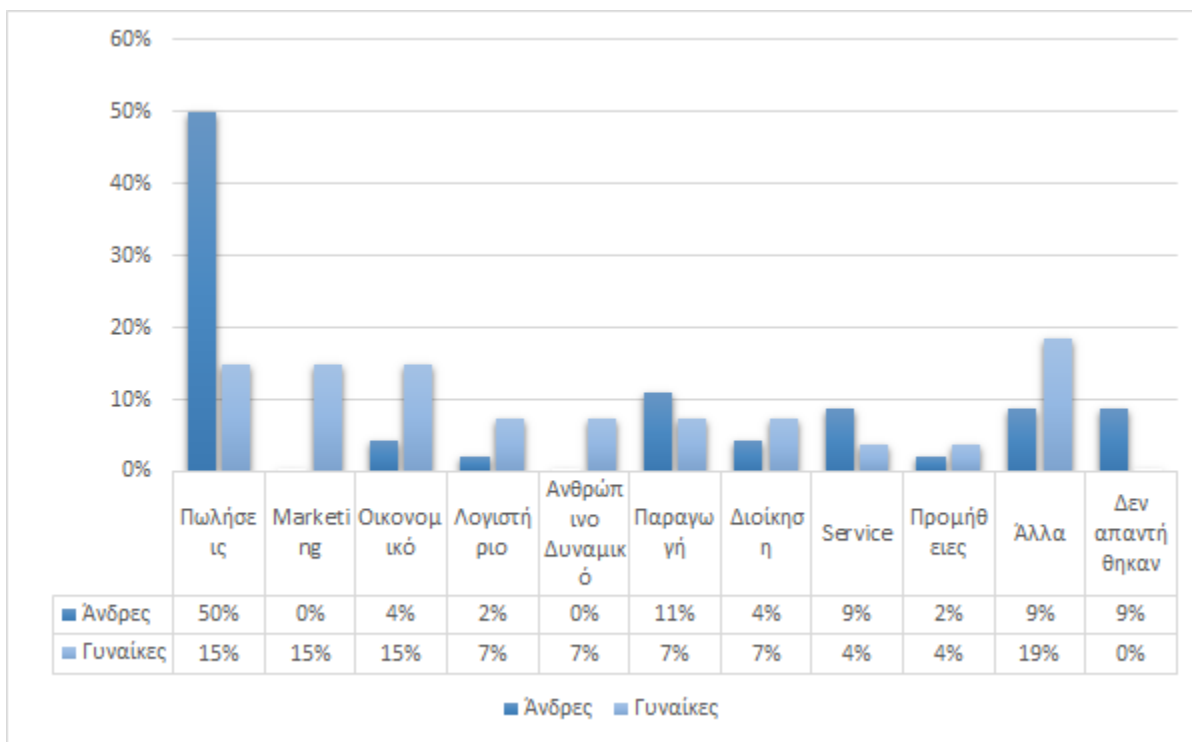


Σχήμα 6-15. Τμήμα εργασίας (πλήθος)

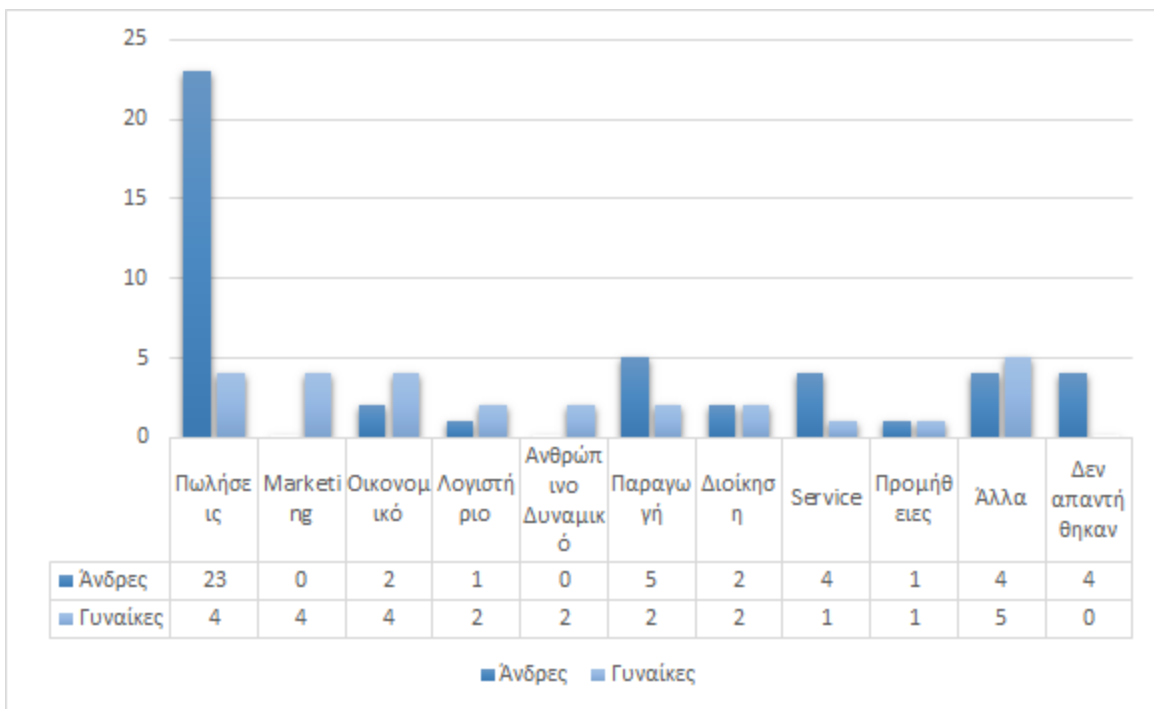
Στο ερώτημα σε ποιο τμήμα εργάζεται ο ερωτώμενος, το μεγαλύτερο ποσοστό αντιστοιχεί στο τμήμα πωλήσεων με 37% των ερωτηθέντων (βλ. Σχήμα 6-16). Στα Σχήματα 6-17 και 6-18 παρατηρούμε τον διαχωρισμό των φύλων, όπου σε αυτή την περίπτωση οι άνδρες με διαφορά έχουν το μεγαλύτερο ποσοστό ως επί των πλείστον στο τμήμα πωλήσεων (50%), ενώ οι γυναίκες είναι μοιρασμένες σε όλα τα τμήματα, με μεγαλύτερη αύξηση στην κατηγορία *άλλα τμήματα*.



Σχήμα 6-16. Τμήμα εργασίας (συχνότητα)



Σχήμα 6-17. Τμήμα εργασίας αναλόγως το φύλο (συχνότητα)



Σχήμα 6-18. Τμήμα εργασίας αναλόγως το φύλο (πλήθος)

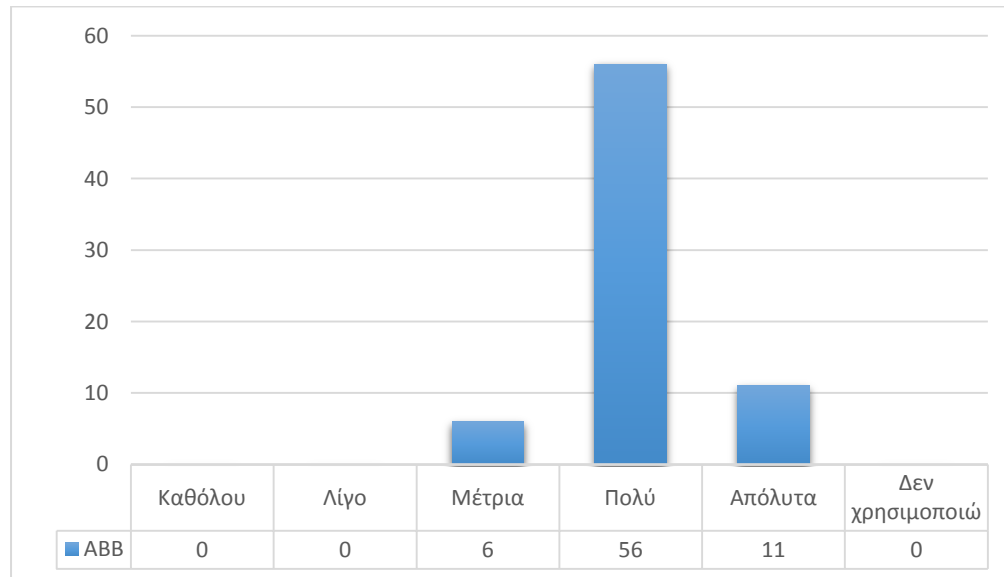
6.1.2 Ειδικές και Ικανοποίησης ερωτήσεις

Ερώτηση 6: Για κάθε κανάλι που αναφέρεται παρακάτω, παρακαλούμε κυκλώστε την απάντηση που αντιπροσωπεύει καλύτερα πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τη χρήση και το περιεχόμενο των πληροφοριών κάθε καναλιού στο εσωτερικό της εταιρείας σας.

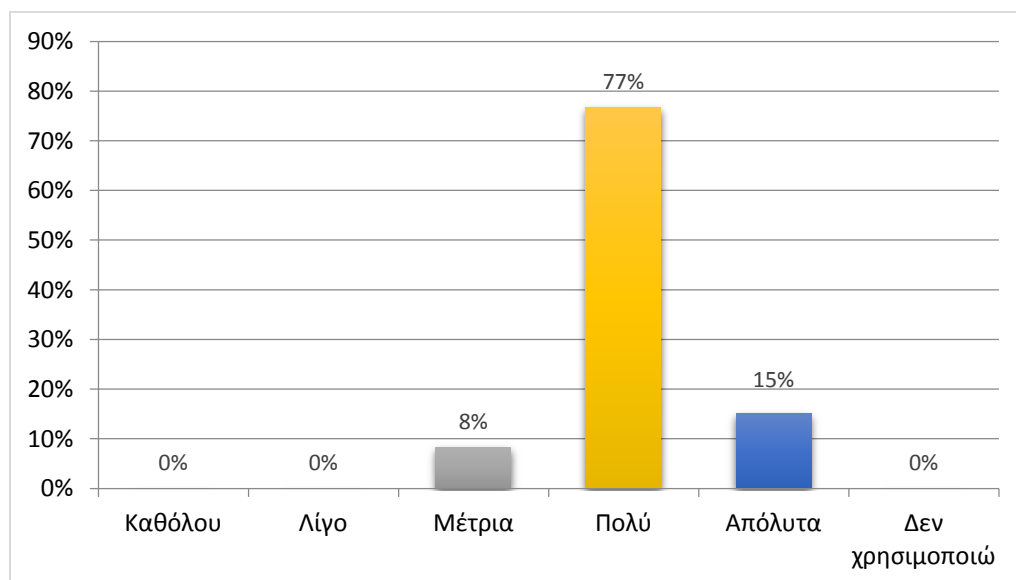
Κανάλια: Ηλεκτρονικό ταχυδρομείο (email), Τηλέφωνο, Ενδοδίκτυο (intranet), Ιστοσελίδα, Τηλεδιασκέψεις, Newsletter, Συναντήσεις (meetings), Εσωτερικά έγγραφα, Σεμινάρια, Έντυπα παραπόνων, Άτυπες συζητήσεις

Επιλογές απάντησης: Δεν χρησιμοποιώ, Καθόλου, Λίγο, Μέτρια, Πολύ, Απόλυτα

1. Ηλεκτρονικό ταχυδρομείο (e-mail)



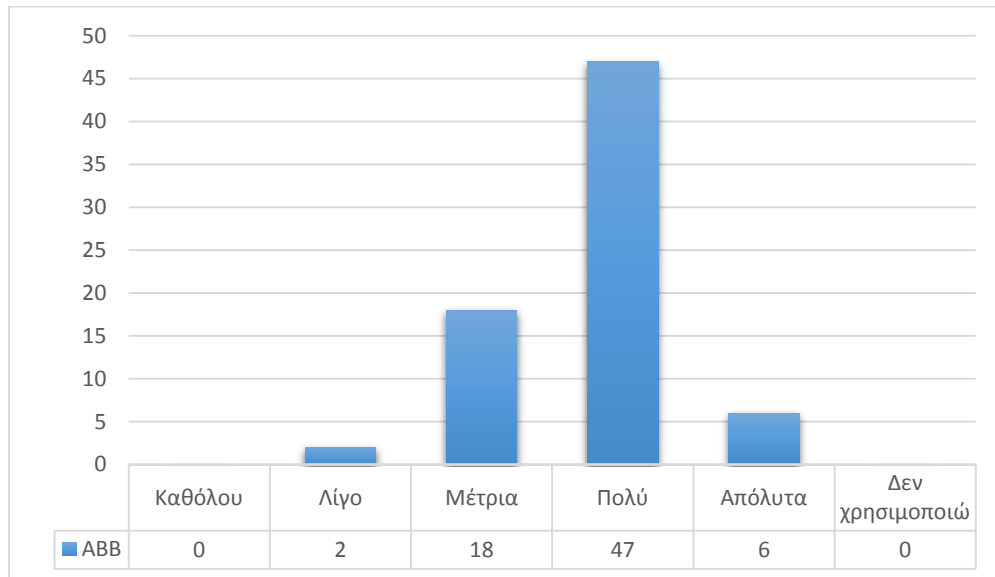
Σχήμα 6-19. Ικανοποίηση ερωτηθέντων από το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο (e-mail) (πλήθος)



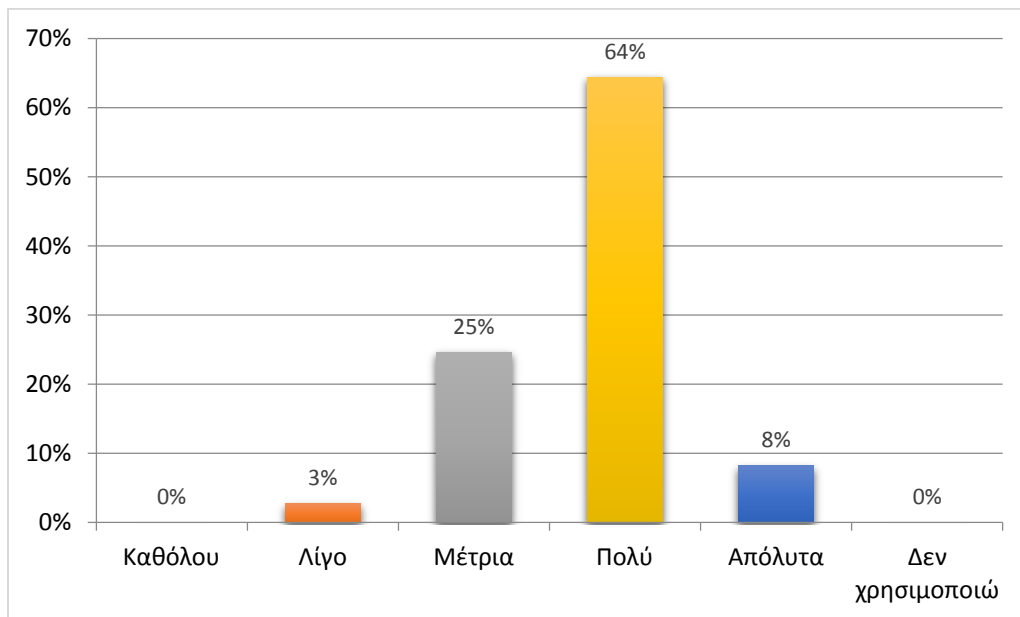
Σχήμα 6-20. Ικανοποίηση ερωτηθέντων από το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο (e-mail) (συχνότητα)

Από τα Σχήματα 6-19 και 6-20 παρατηρούμε το πλήθος των απαντήσεων στην 6βάθμια κλίμακα ικανοποίησης από το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο καθώς και τα αντίστοιχα ποσοστά. Το μεγαλύτερο ποσοστό σε 77% είναι *Πολύ* ικανοποιημένοι, ακολουθεί το *Απόλυτα* ικανοποιημένοι σε ποσοστό 15% και τέλος το *Μέτρια* ικανοποιημένοι σε ποσοστό 8%.

2. Τηλέφωνο



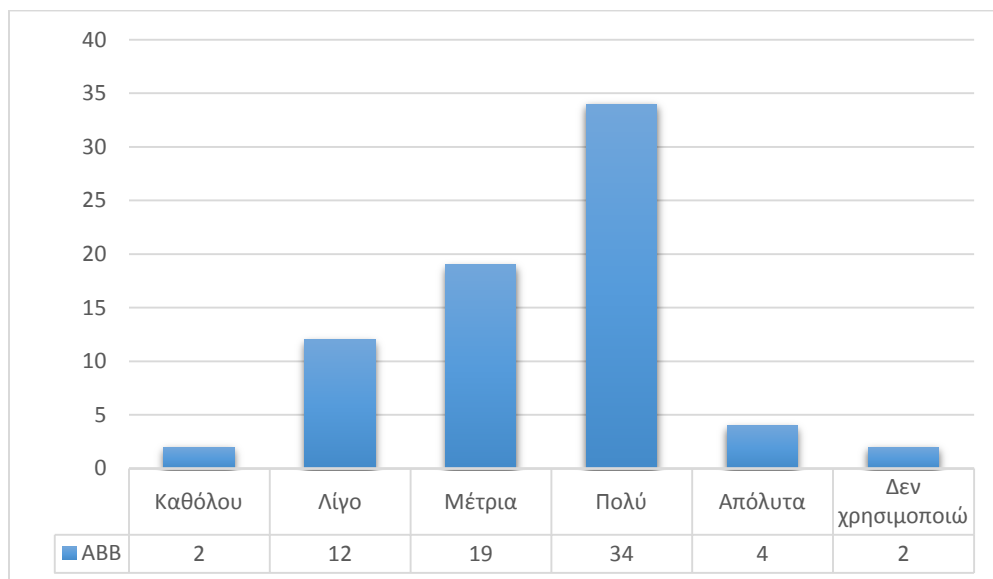
Σχήμα 6-21. Ικανοποίηση ερωτηθέντων από το τηλέφωνο (πλήθος)



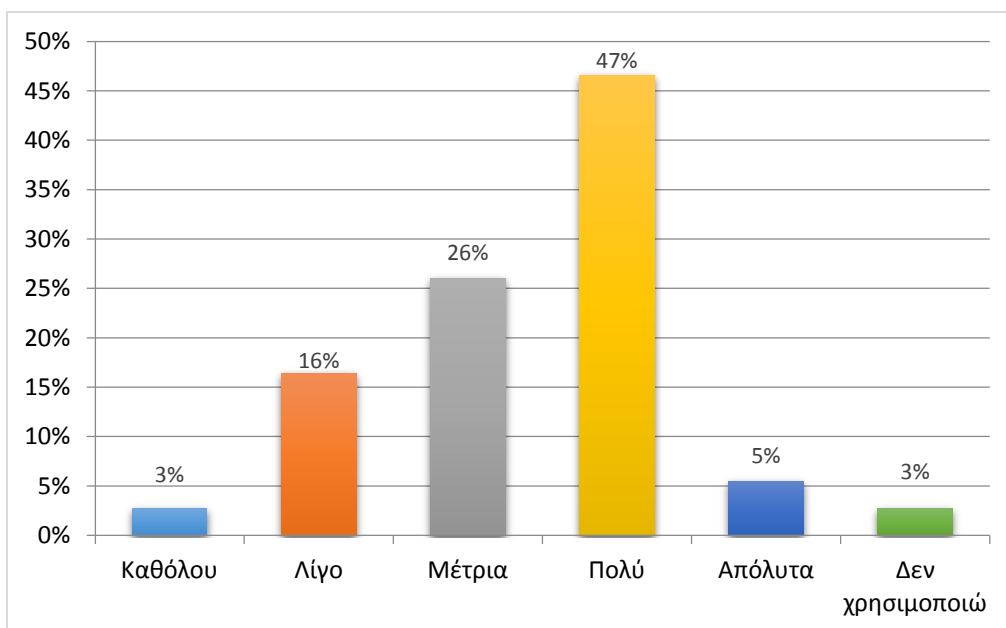
Σχήμα 6-22. Ικανοποίηση ερωτηθέντων από το τηλέφωνο (συχνότητα)

Όσον αφορά την ικανοποίηση των ερωτηθέντων από το τηλέφωνο, το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων είναι πολύ ικανοποιημένοι (64%), κι ακολουθεί η επιλογή μέτρια ικανοποιημένοι (25%), βλ. Σχήματα 6-21 και 6-22.

3. Ενδοδίκτυο (intranet)



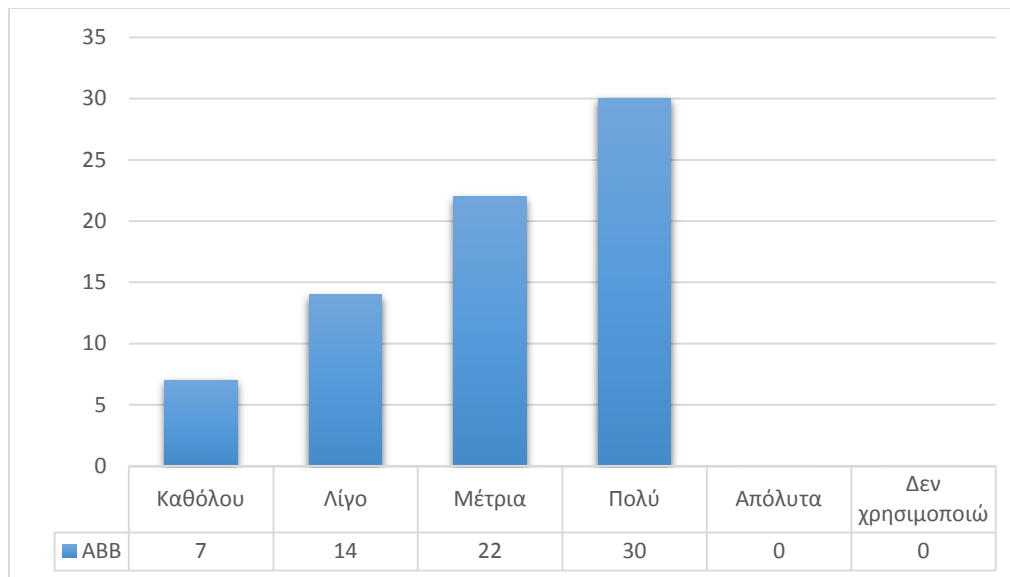
Σχήμα 6-23. Ικανοποίηση ερωτηθέντων από το ενδοδίκτυο (intranet) (πλήθος)



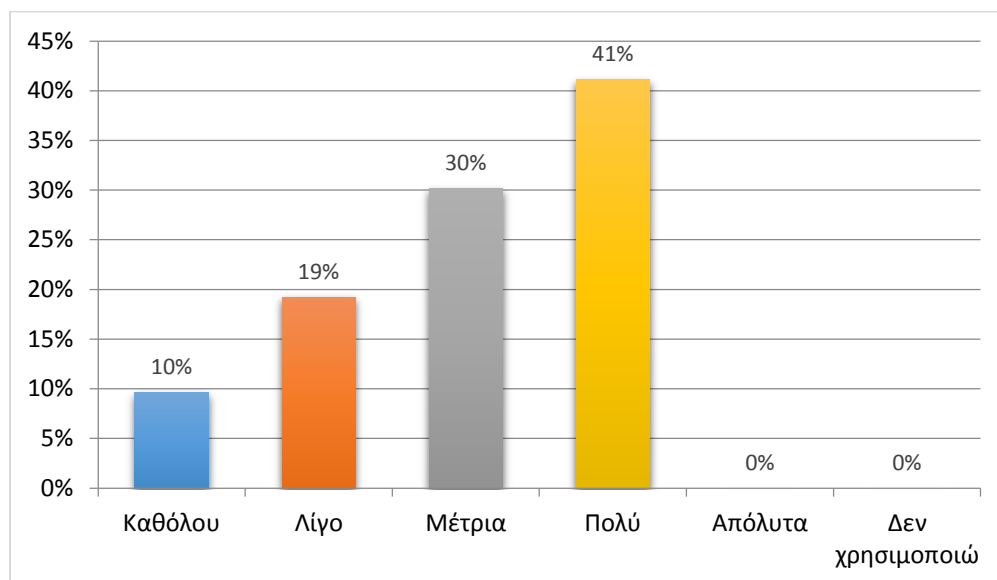
Σχήμα 6-24. Ικανοποίηση ερωτηθέντων από το ενδοδίκτυο (intranet) (συχνότητα)

Από τα Σχήματα 6-23 και 6-24 παρατηρούμε την ικανοποίηση των εργαζομένων σχετικά με το ενδοδίκτυο (*intranet*). Μεγαλύτερο ποσοστό έχει η επιλογή πολύ ικανοποιημένος (47%), ακολουθεί η επιλογή μέτρια ικανοποιημένος (26%) και λίγο ικανοποιημένος (16%).

4. Ιστοσελίδα



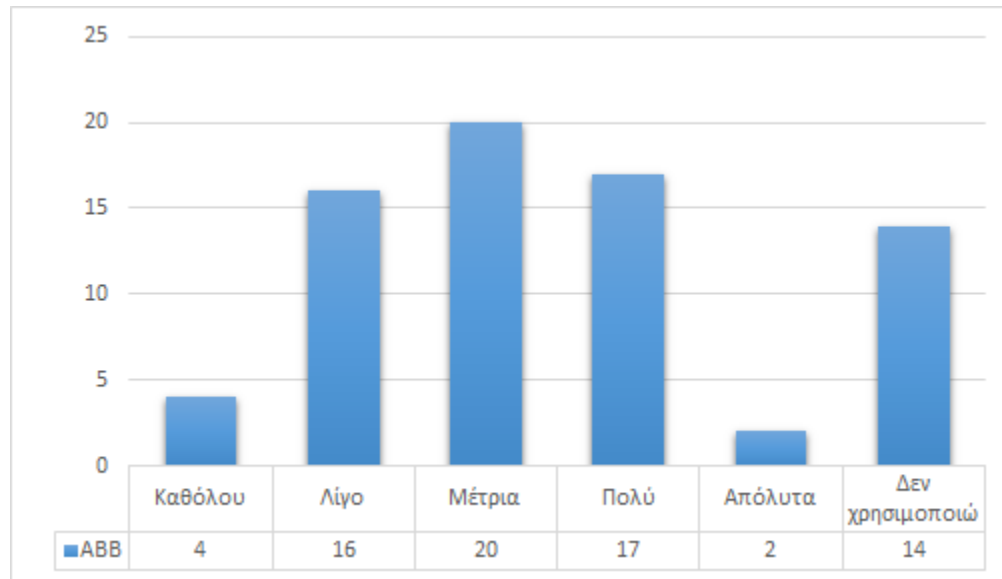
Σχήμα 6-25. Ικανοποίηση ερωτηθέντων από την ιστοσελίδα (πλήθος)



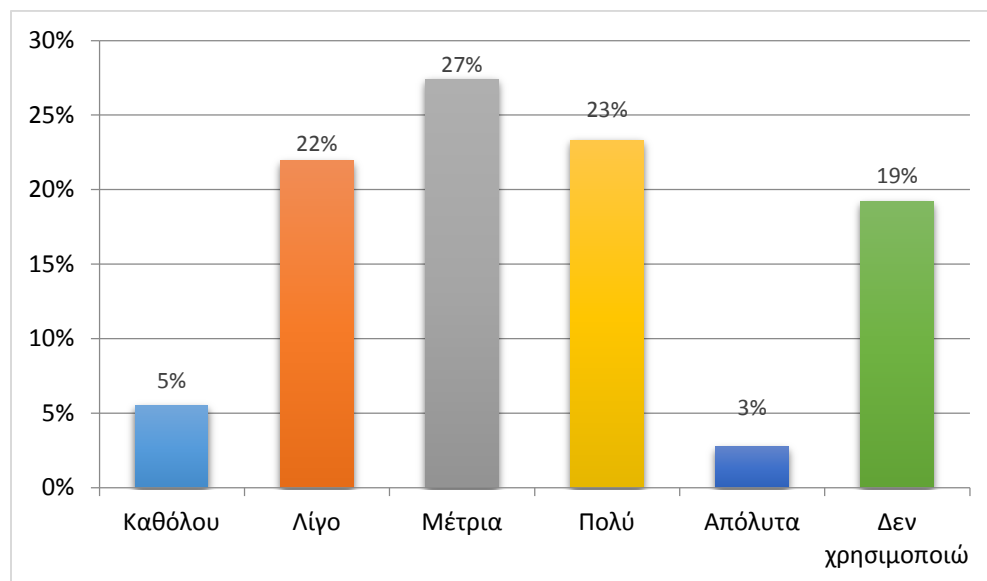
Σχήμα 6-26. Ικανοποίηση ερωτηθέντων από την ιστοσελίδα (συχνότητα)

Όσον αφορά την ιστοσελίδα, οι ερωτηθέντες είναι πολύ ικανοποιημένοι (41%), μέτρια ικανοποιημένοι (30%), λίγο ικανοποιημένοι (19%) και καθόλου ικανοποιημένοι (10%), βλ. Σχήμα 6-25 και Σχήμα 6-26.

5. Τηλεδιασκέψεις



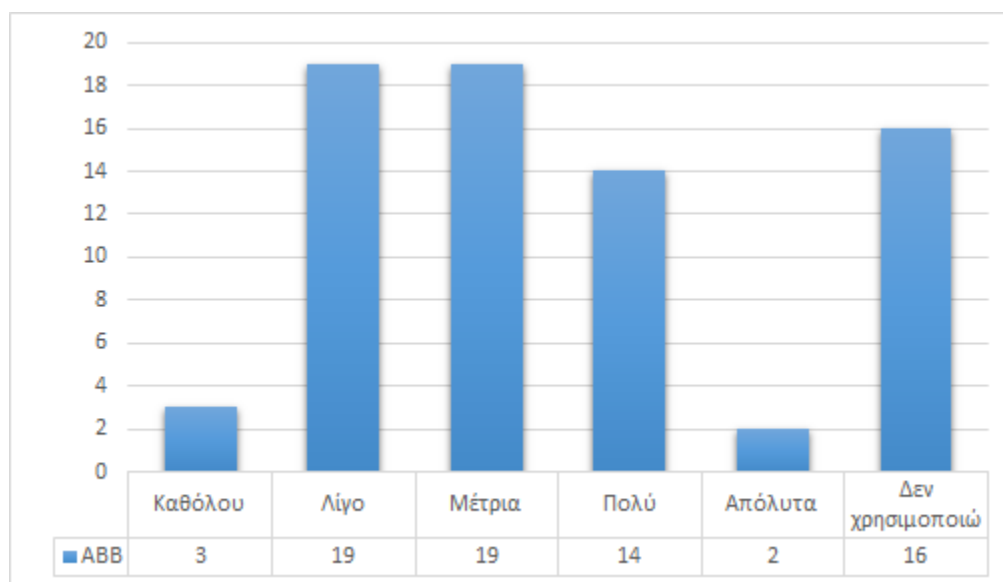
Σχήμα 6-27. Ικανοποίηση ερωτηθέντων από τις τηλεδιασκέψεις (πλήθος)



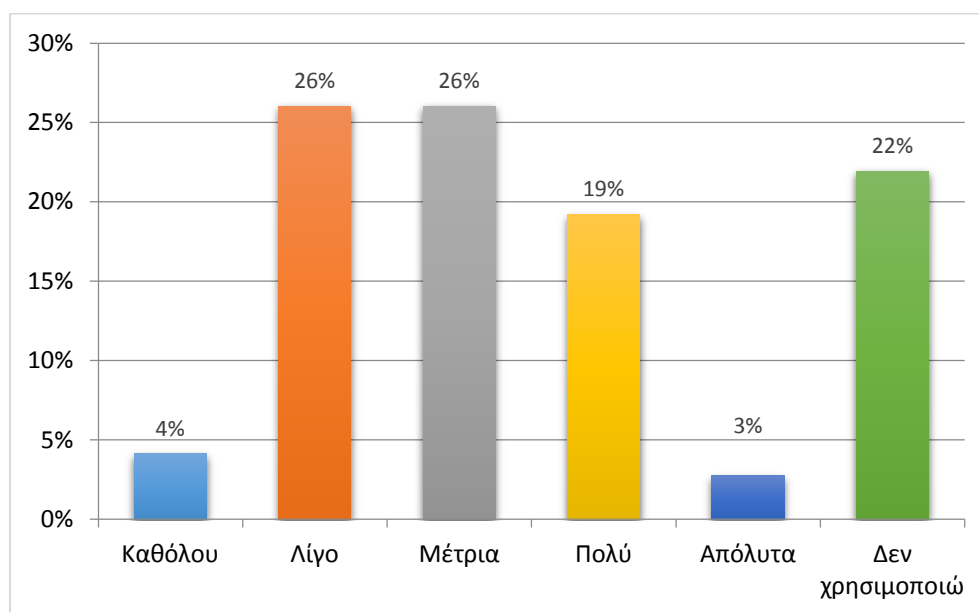
Σχήμα 6-28. Ικανοποίηση ερωτηθέντων από τις τηλεδιασκέψεις (συχνότητα)

Στην ερώτηση για την ικανοποίηση των ερωτηθέντων σχετικά με τις τηλεδιασκέψεις, τα ποσοστά ικανοποίησης μοιράστηκαν σε όλα τα επίπεδα και δεν υπερίσχυσε κάποιο πολύ σε σύγκριση με τα άλλα. Συγκεκριμένα, πρώτη επιλογή ήταν το μέτρια ικανοποιημένος με ποσοστό 27%, ακολουθεί η επιλογή πολύ ικανοποιημένος με 23% κι η λίγο ικανοποιημένος με 22%. Αξιοσημείωτο είναι ότι το 19% των ερωτηθέντων δεν χρησιμοποιούν αυτή την μέθοδο επικοινωνίας. (βλ. Σχήματα 6-27 και 6-28)

6. Newsletter



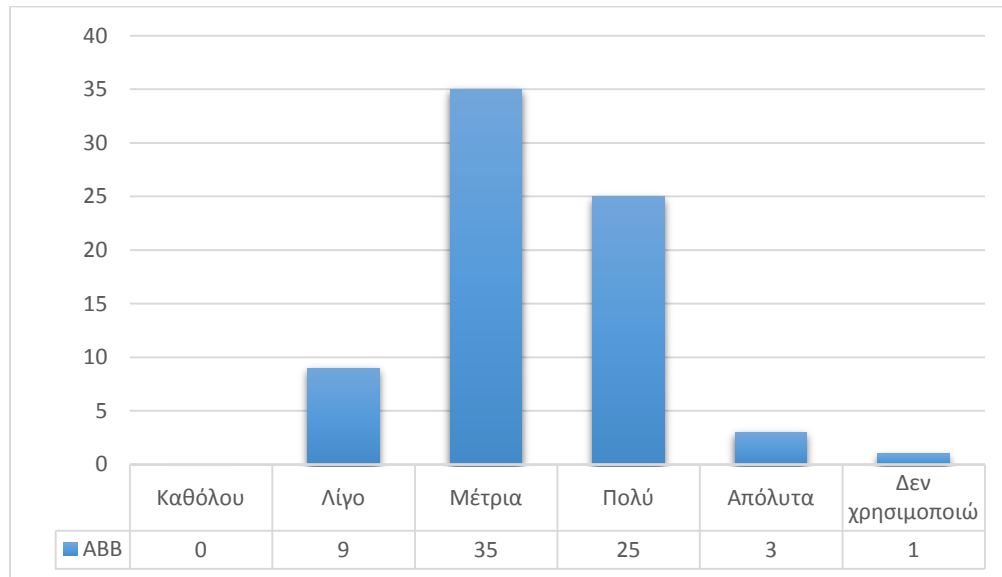
Σχήμα 6-29. Ικανοποίηση ερωτηθέντων από τα newsletters (πλήθος)



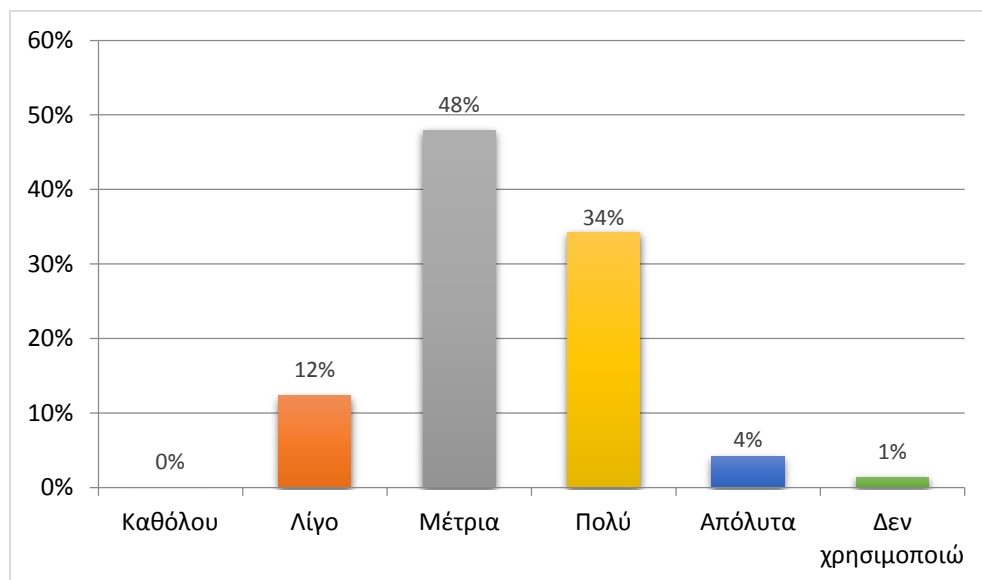
Σχήμα 6-30. Ικανοποίηση ερωτηθέντων από τα newsletters (συχνότητα)

Στο μέσο επικοινωνίας “newsletter” οι ερωτηθέντες έχουν απαντήσει ως εξής: 26% είναι μέτρια ικανοποιημένοι, 26% λίγο ικανοποιημένοι, 19% πολύ ικανοποιημένοι, 4% καθόλου ικανοποιημένοι και 3% απόλυτα ικανοποιημένοι. Επίσης, το 22% των ατόμων δήλωσαν ότι δεν χρησιμοποιούν αυτή την μέθοδο επικοινωνίας. (βλ. Σχήματα 6-29 και 6-30)

7. Συναντήσεις (meetings)



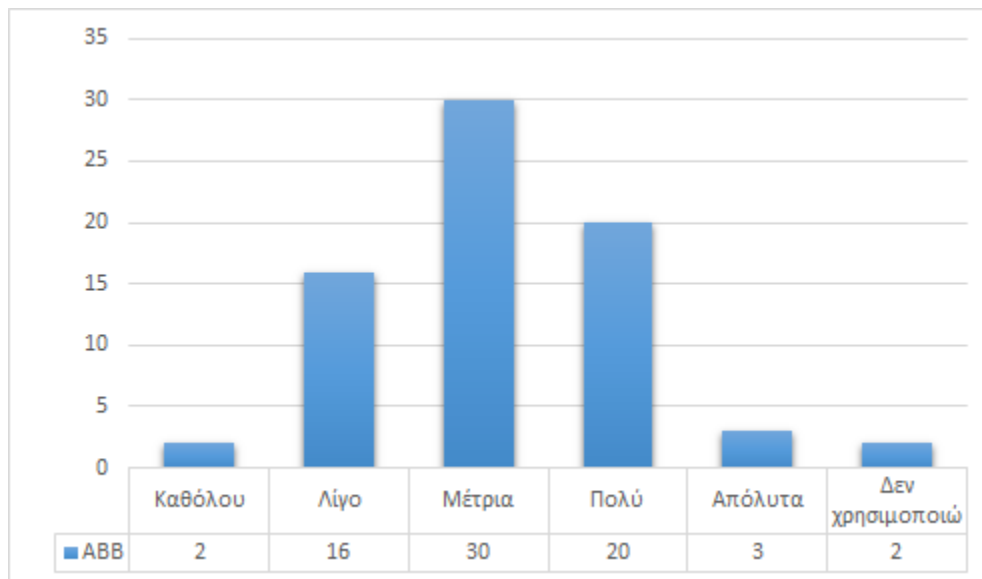
Σχήμα 6-31. Ικανοποίηση ερωτηθέντων από τις συναντήσεις (meetings) (πλήθος)



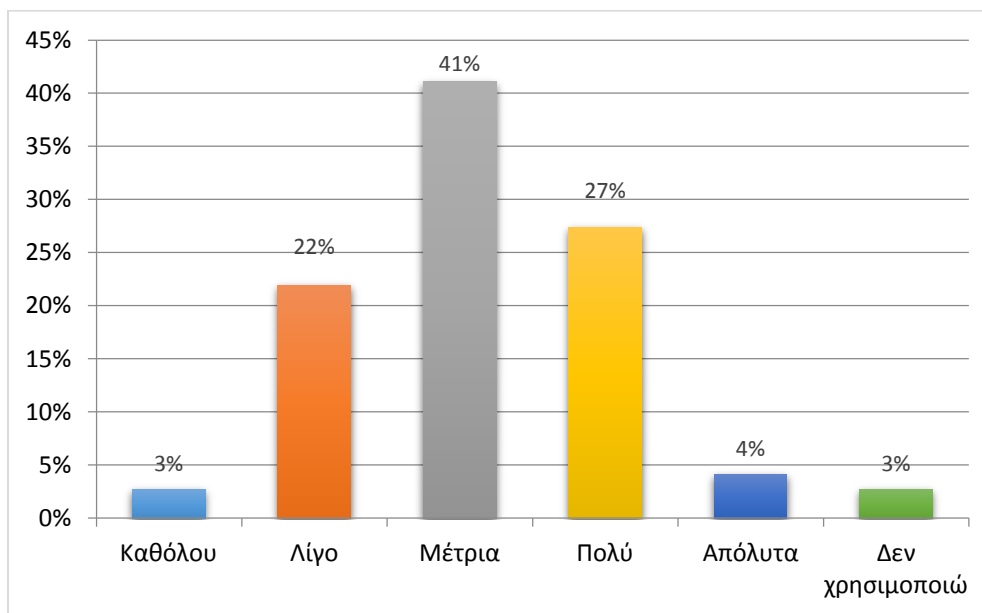
Σχήμα 6-32. Ικανοποίηση ερωτηθέντων από τις συναντήσεις (meetings) (συχνότητα)

Στις συναντήσεις (meetings) , το 48% είναι μέτρια ικανοποιημένοι, το 34% πολύ ικανοποιημένοι, το 12% λίγο ικανοποιημένοι, το 4% απόλυτα ικανοποιημένοι και το 1% δεν χρησιμοποιεί αυτό το μέσο επικοινωνίας. (βλ. Σχήματα 6-31 και 6-32)

8. Εσωτερικά έγγραφα



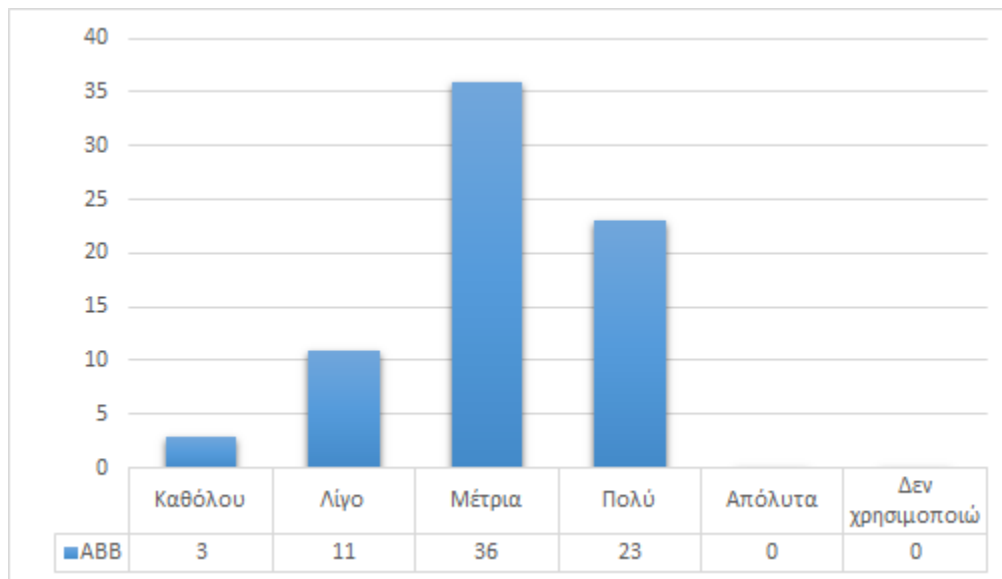
Σχήμα 6-33. Ικανοποίηση ερωτηθέντων από τα εσωτερικά έγγραφα (πλήθος)



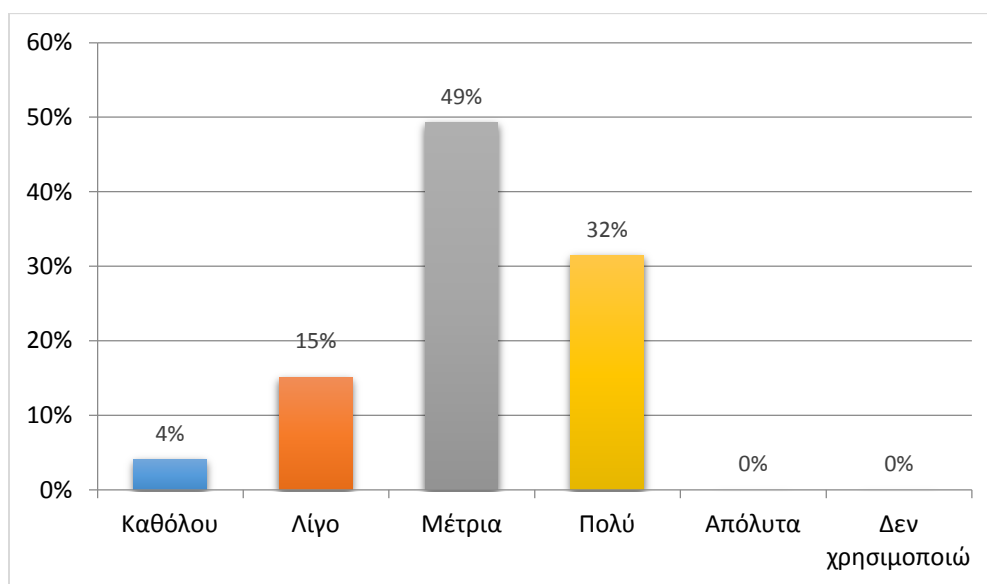
Σχήμα 6-34. Ικανοποίηση ερωτηθέντων από τα εσωτερικά έγγραφα (συχνότητα)

Για το κανάλι επικοινωνίας *εσωτερικά έγγραφα*, οι ερωτώμενοι απάντησαν σε ποσοστό 41% ότι είναι μέτρια ικανοποιημένοι, 27% πολύ ικανοποιημένοι, 22% λίγο ικανοποιημένοι, 4% απόλυτα ικανοποιημένοι και 3% καθόλου ικανοποιημένοι. Το 3% δεν χρησιμοποιεί αυτό το μέσο επικοινωνίας. (βλ. Σχήματα 6-33 και 6-34)

9. Σεμινάρια



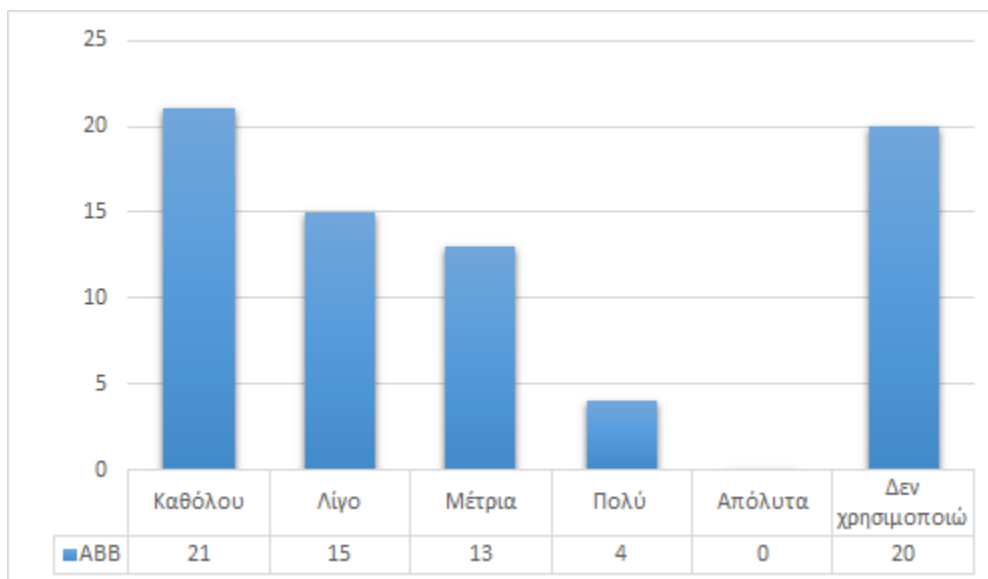
Σχήμα 6-35. Ικανοποίηση ερωτηθέντων από τα σεμινάρια (πλήθος)



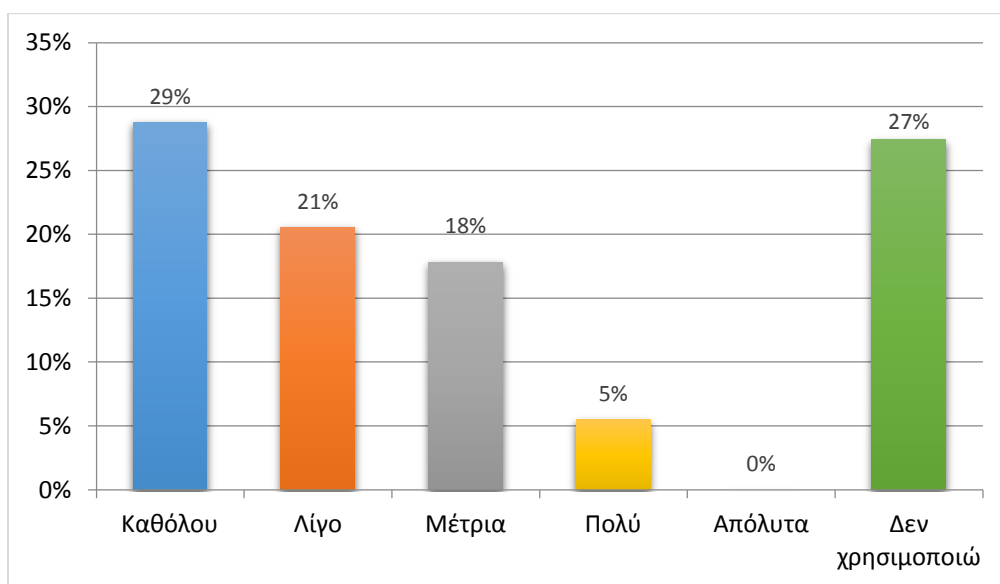
Σχήμα 6-36. Ικανοποίηση ερωτηθέντων από τα σεμινάρια (συχνότητα)

Για το μέσο επικοινωνίας σεμινάρια από το δείγμα των 73 ατόμων της έρευνας, το 49% απάντησε ότι είναι μέτρια ικανοποιημένο, το 32% πολύ ικανοποιημένο, το 15% λίγο ικανοποιημένο και το 4% απόλυτα ικανοποιημένο. (βλ. Σχήματα 6-35 και 6-36)

10. Έντυπα παραπόνων



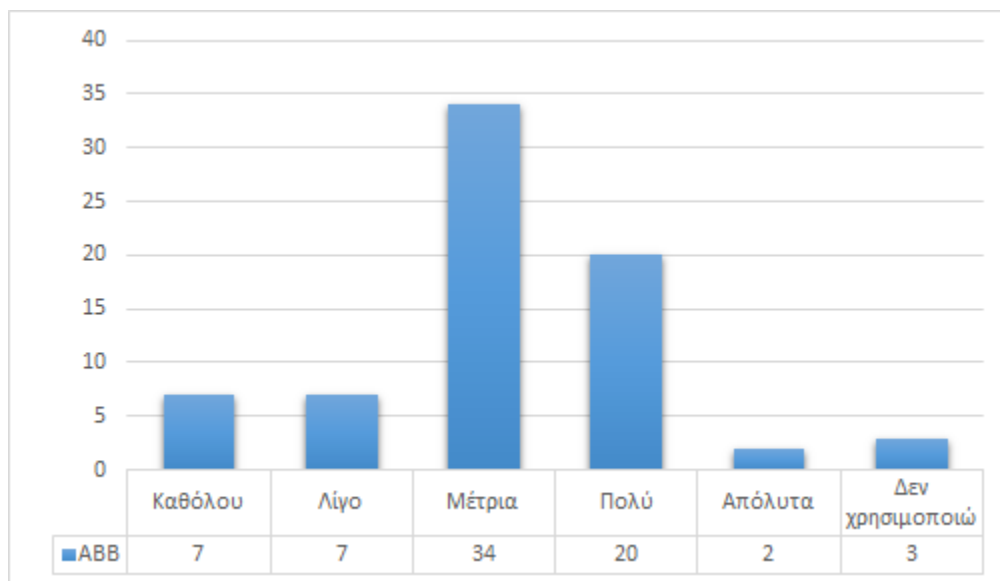
Σχήμα 6-37. Ικανοποίηση ερωτηθέντων από τα έντυπα παραπόνων (πλήθος)



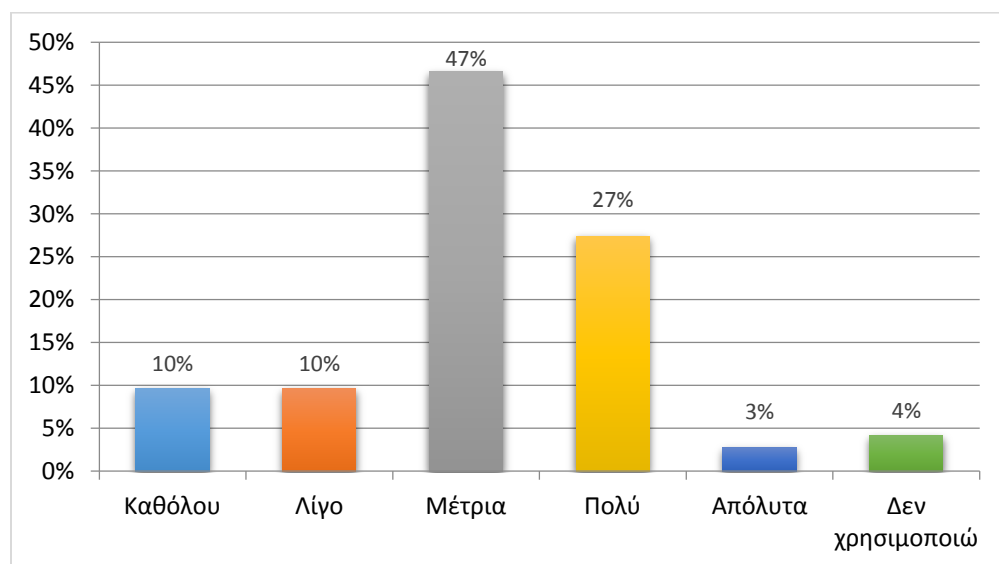
Σχήμα 6-38. Ικανοποίηση ερωτηθέντων από τα έντυπα παραπόνων (συχνότητα)

Τα έντυπα παραπόνων είναι το πρώτο σε επιλογή που δεν χρησιμοποιούν οι περισσότεροι ερωτηθέντες με ποσοστό 27%. Όσοι το χρησιμοποιούν δεν είναι καθόλου ικανοποιημένοι με ποσοστό 29%, λίγο ικανοποιημένοι με ποσοστό 21% και μέτρια ικανοποιημένοι με ποσοστό 18%. (βλ. Σχήματα 6-37 και 6-38)

11. Άτυπες συζητήσεις



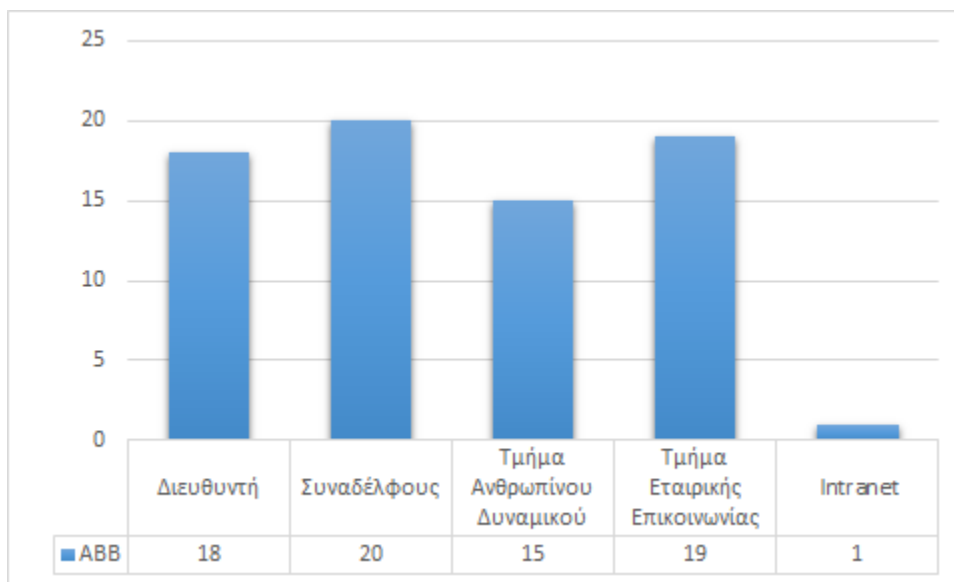
Σχήμα 6-39. Ικανοποίηση ερωτηθέντων από τις άτυπες συζητήσεις (πλήθος)



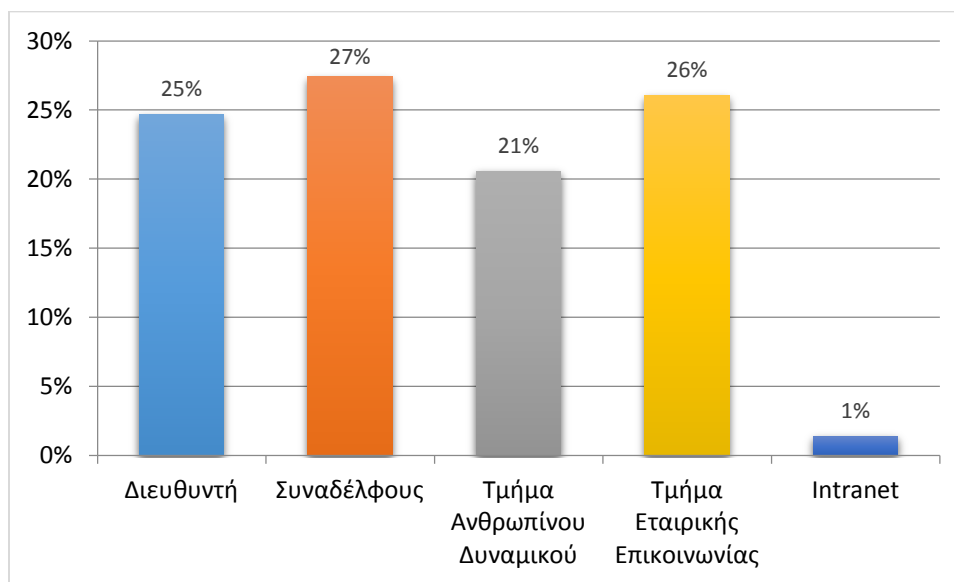
Σχήμα 6-40. Ικανοποίηση ερωτηθέντων από τις άτυπες συζητήσεις (συχνότητα)

Όσον αφορά τις άτυπες συζητήσεις, το 47% των ατόμων απάντησαν ότι είναι μέτρια ικανοποιημένοι, το 27% πολύ ικανοποιημένοι, το 10% λίγο ικανοποιημένοι, το 10% καθόλου ικανοποιημένοι και το 3% απόλυτα ικανοποιημένοι. Τέλος, υπάρχει ένα ποσοστό της τάξεως 4% που δεν χρησιμοποιεί αυτό το κανάλι επικοινωνίας. (βλ. Σχήματα 6-39 και 6-40)

Ερώτηση 7: Οι περισσότερες από τις πληροφορίες που λαμβάνω σχετικά με εταιρικά θέματα προέρχονται από:

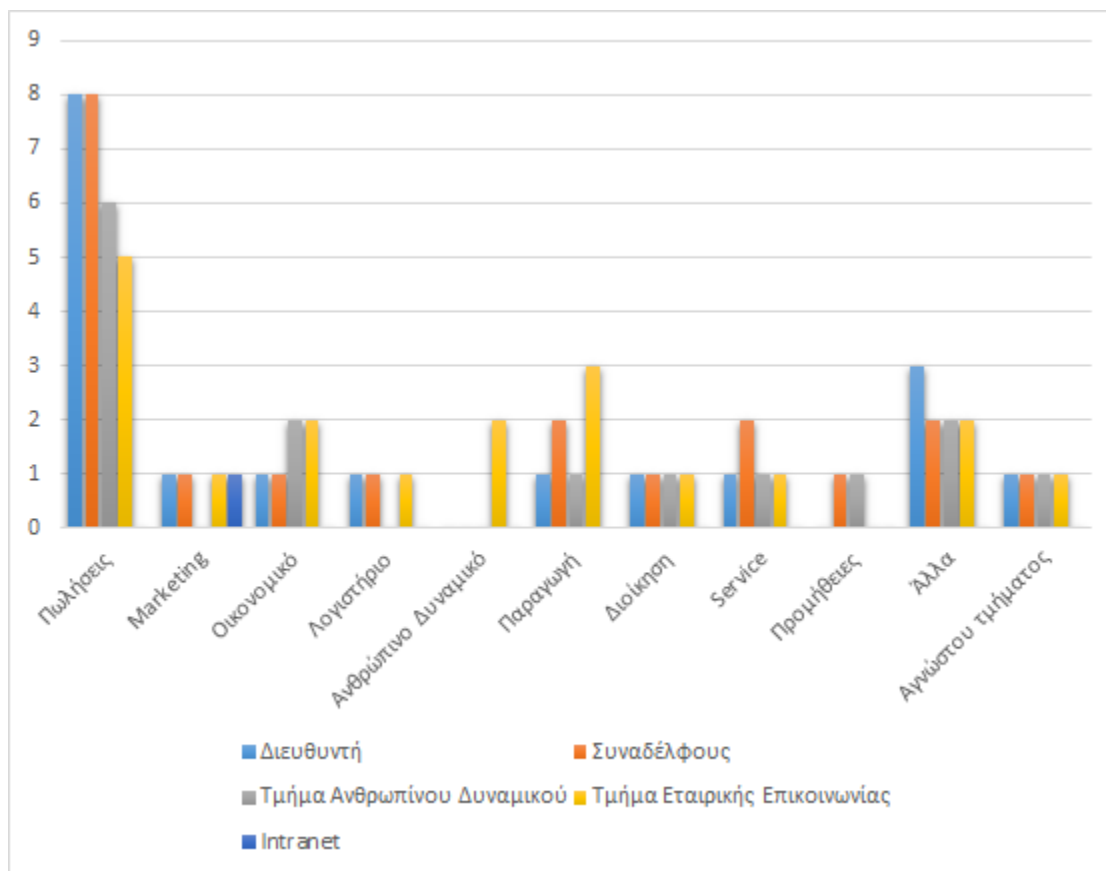


Σχήμα 6-41. Λήψη πληροφοριών για εταιρικά θέματα (πλήθος)



Σχήμα 6-42. Λήψη πληροφοριών για εταιρικά θέματα (συχνότητα)

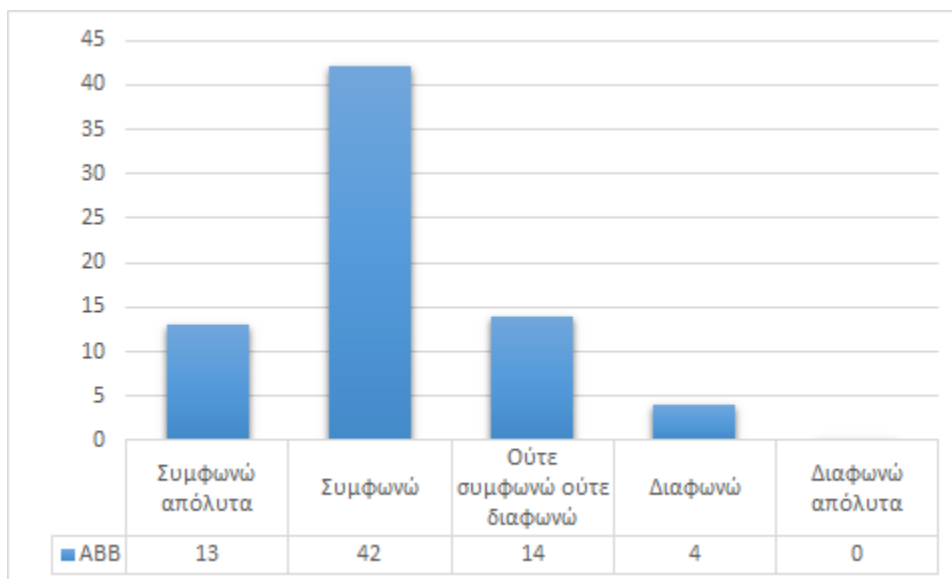
Όταν ερωτήθηκαν τα άτομα από που προέρχονται οι περισσότερες πληροφορίες που λαμβάνουν, το 27% απάντησε από συναδέλφους, το 25% από τον διευθυντή τους, το 21% από το τμήμα του ανθρώπινου δυναμικού, το 26% από το τμήμα εταιρικής επικοινωνίας και το 1% από το ενδοδίκτυο (intranet). (βλ. Σχήματα 6-41 και 6-42)



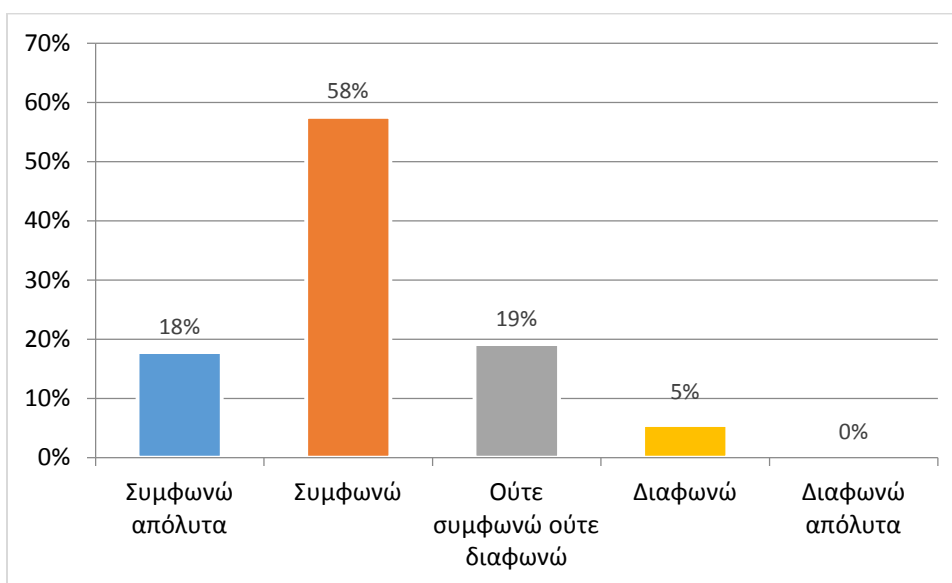
Σχήμα 6-43. Λήψη πληροφοριών για εταιρικά θέματα ανά τμήμα

Το Σχήμα 6-43 εξυπηρετεί για να κατανοήσουμε από που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι του κάθε τμήματος τις πληροφορίες που τους παρέχονται. Η πλειοψηφία των ερωτώμενων του τμήματος πωλήσεων απάντησαν ότι λαμβάνουν τις περισσότερες πληροφορίες από τον διευθυντή και από τους συναδέλφους. Στο τμήμα του marketing υπάρχει ισοψηφία μεταξύ διευθυντή, συναδέλφων, τμήμα εταιρικής επικοινωνίας και ενδοδικτύου (intranet). Στο οικονομικό τμήμα το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων απάντησαν τμήμα ανθρωπίνου δυναμικού και τμήμα εταιρικής επικοινωνίας. Κατόπιν, στο λογιστήριο παρατηρείται ισοψηφία μεταξύ διευθυντή, συναδέλφων και τμήμα εταιρικής επικοινωνίας. Οι ερωτηθέντες του τμήματος ανθρωπίνου δυναμικού και του τμήματος παραγωγής απάντησαν ότι λαμβάνουν πληροφορίες κυρίως από το τμήμα εταιρικής ευθύνης. Οι εργαζόμενοι του τμήματος διοίκησης απάντησαν μεταξύ των επιλογών διευθυντή, συναδέλφων, τμήματος ανθρωπίνου δυναμικού και εταιρικής επικοινωνίας. Επίσης, οι ερωτώμενοι του τμήματος service λαμβάνουν πληροφορίες κυρίως από συναδέλφους, ενώ αυτοί του τμήματος προμηθειών λαμβάνουν πληροφορίες κυρίως από συναδέλφους και από το τμήμα ανθρωπίνου δυναμικού. Από τους ερωτηθέντες που βρίσκονταν σε άλλα τμήματα οι περισσότεροι επέλεξαν την απάντηση διευθυντή.

Ερώτηση 8: Νιώθω άνετα να μοιράζομαι τις ιδέες μου άμεσα με την ανώτερη διοίκηση.

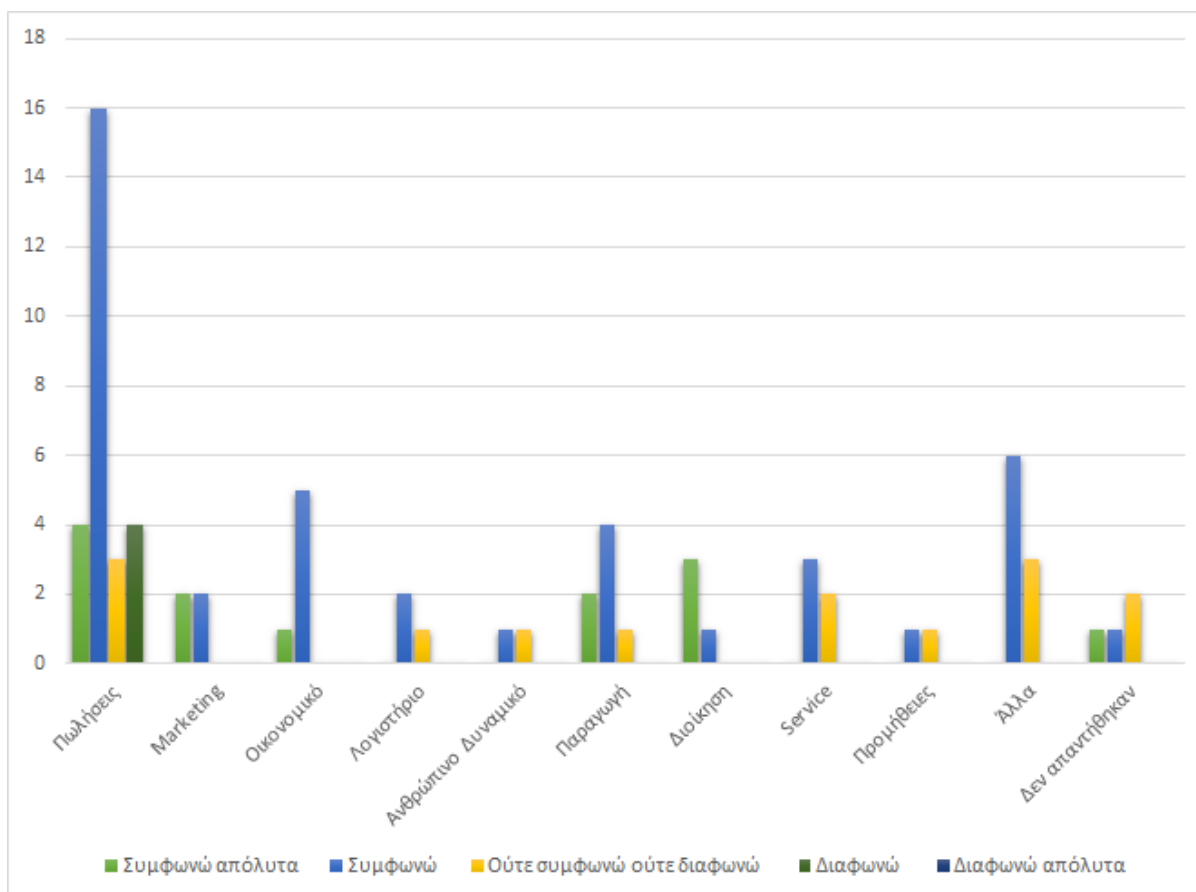


Σχήμα 6-44. Άνεση για ανταλλαγή ιδεών με ανώτερη διοίκηση (πλήθος)



Σχήμα 6-45. Άνεση για ανταλλαγή ιδεών με ανώτερη διοίκηση (συχνότητα)

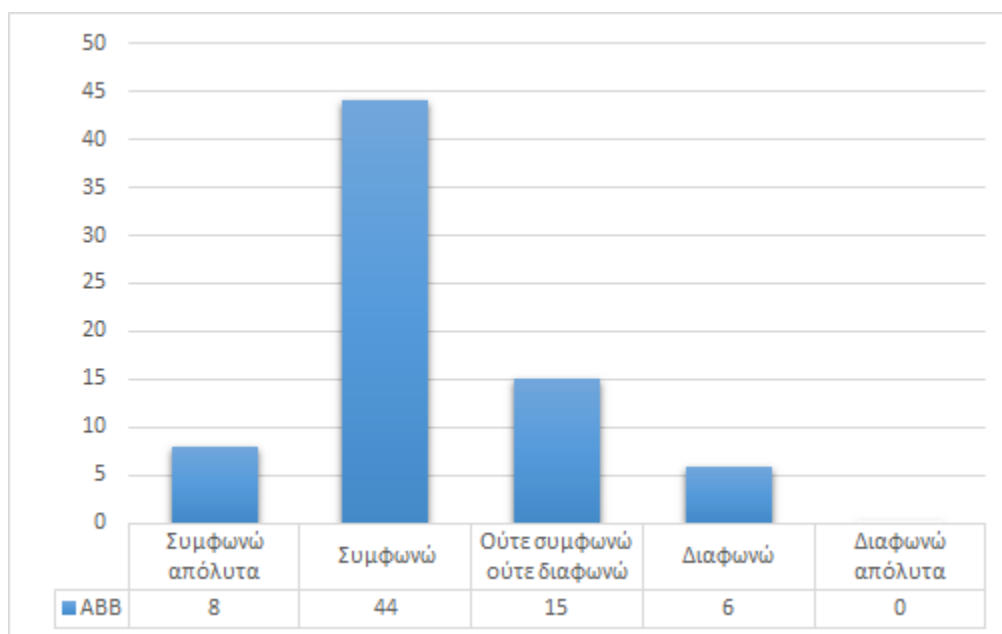
Η πλειοψηφία του δείγματος των ερωτηθέντων, στην ερώτηση αν νιώθουν άνετα να μοιράζουν τις ιδέες τους με την ανώτερη διοίκηση, απάντησαν το 58% ότι *συμφωνεί* και το 18% ότι *συμφωνεί απόλυτα*. Το 19% *ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί* και το 5% *διαφωνεί*. (βλ. Σχήμα 6-44 και 6-45)



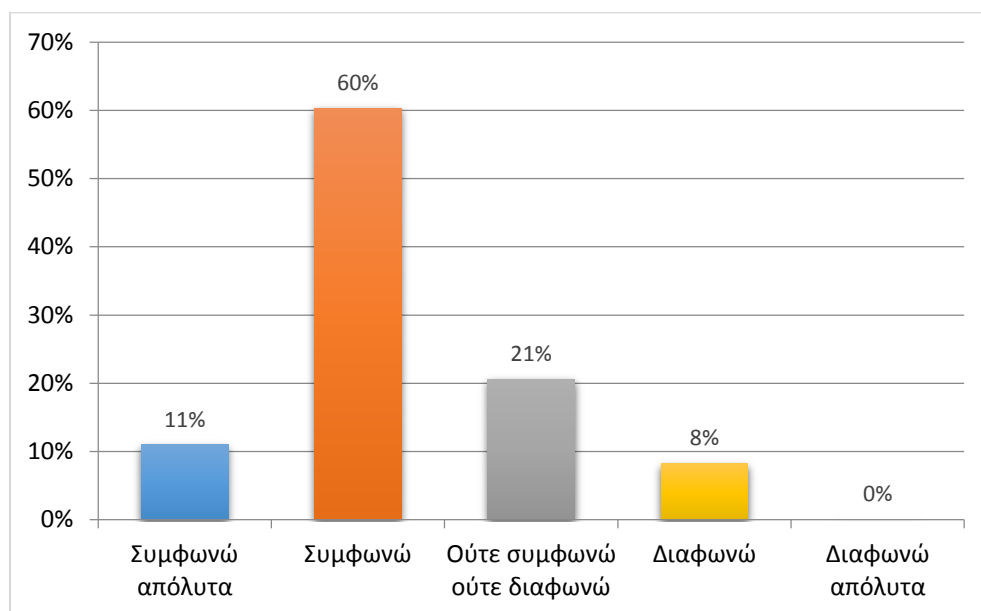
Σχήμα 6-46. Άνεση για ανταλλαγή ιδεών με ανώτερη διοίκηση αναλόγως το τμήμα

Στο Σχήμα 6-46 παρατηρούμε την άνεση των ερωτηθέντων να μοιράζονται ιδέες με την ανώτερη διοίκηση αναλόγως το τμήμα. Συγκεκριμένα, η πλειοψηφία στα περισσότερα τμήματα επέλεξε ότι *συμφωνούν* ή *συμφωνούν απόλυτα*.

Ερώτηση 9: Στις περισσότερες περιπτώσεις, λαμβάνω όλες τις απαραίτητες πληροφορίες που χρειάζομαι για να εκτελέσω αποτελεσματικά την δουλειά μου.

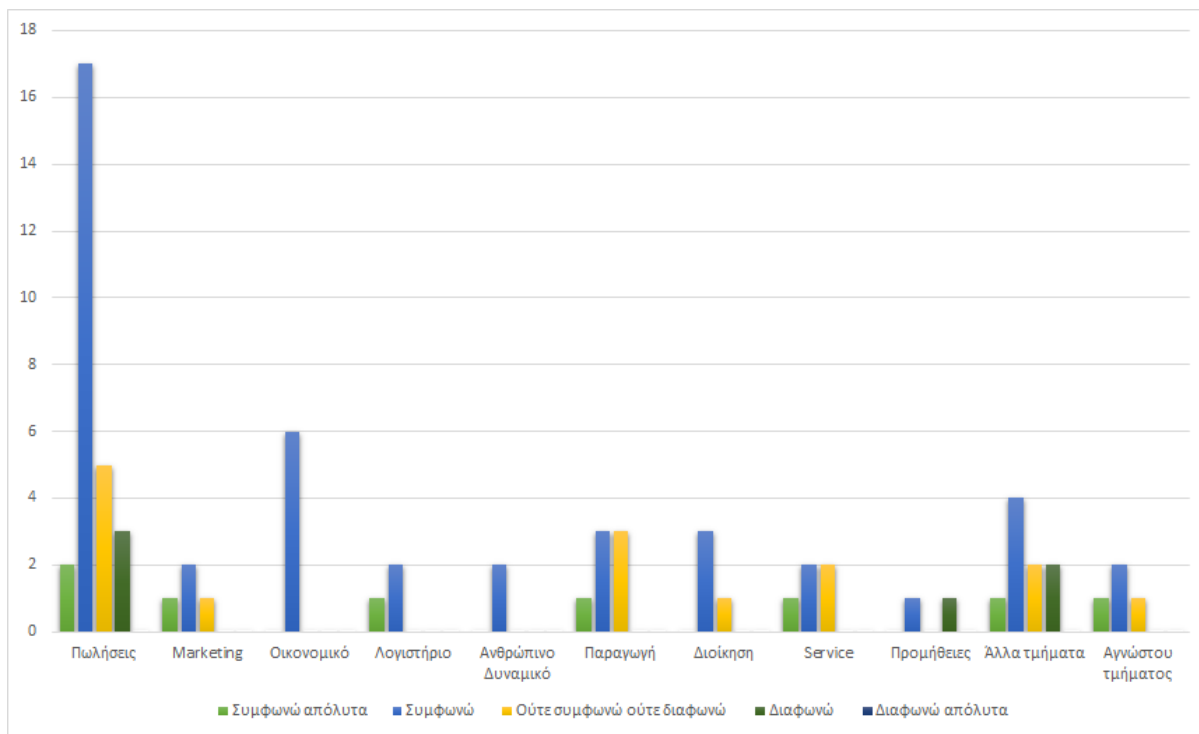


Σχήμα 6-47. Λήψη απαραίτητων πληροφοριών για αποτελεσματική εκτέλεση καθηκόντων (πλήθος)



Σχήμα 6-48. Λήψη απαραίτητων πληροφοριών για αποτελεσματική εκτέλεση καθηκόντων (συχνότητα)

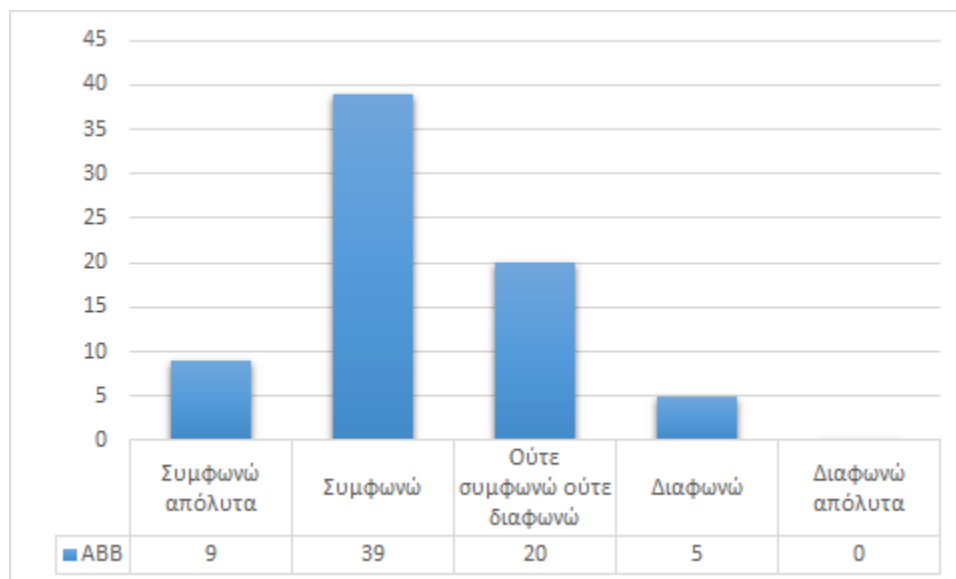
Στην ερώτηση για το αν στις περισσότερες περιπτώσεις ο ερωτώμενος λαμβάνει τις απαραίτητες πληροφορίες που χρειάζεται για να εκτελεί αποτελεσματικά την δουλειά του, η πλειοψηφία με ποσοστό 60% απάντησε *Συμφωνώ*. Ακολουθεί 21% η επιλογή *Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ*, με 11% η επιλογή *Συμφωνώ απόλυτα* και με 8% η επιλογή *Διαφωνώ*. (βλ. Σχήματα 6-47 και 6-48)



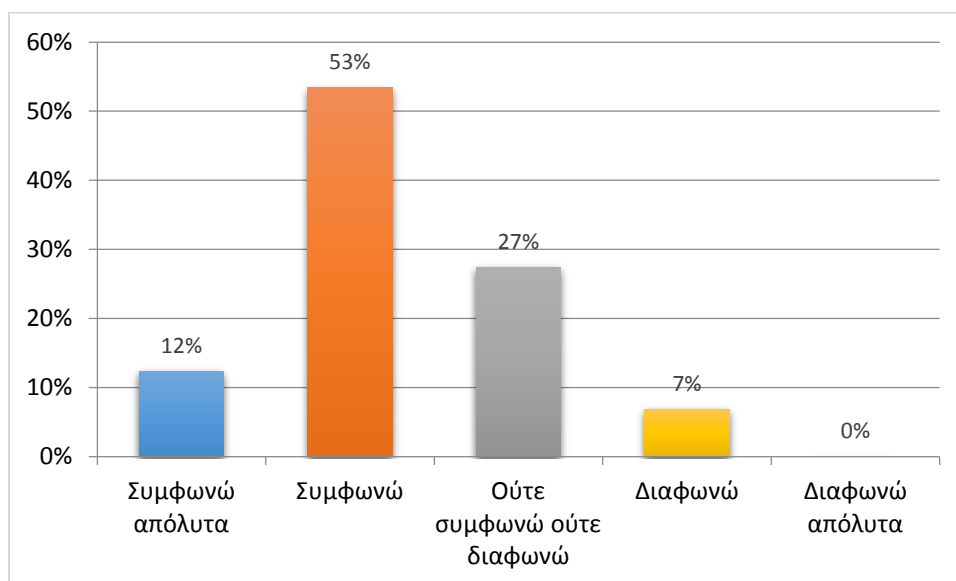
Σχήμα 6-49. Λήψη απαραίτητων πληροφοριών για αποτελεσματική εκτέλεση καθηκόντων αναλόγως το τμήμα

Στο Σχήμα 6-49 παρατηρούμε την ικανοποίηση των ερωτηθέντων σχετικά με το αν λαμβάνουν όλες τις απαραίτητες πληροφορίες που χρειάζονται για να εκτελέσουν αποτελεσματικά την εργασία τους. Σε όλα τα τμήματα η πλειοψηφία είναι με την επιλογή *Συμφωνώ*.

Ερώτηση 10: Οι συναντήσεις προσωπικού πραγματοποιούνται σε επαρκή συχνότητα.

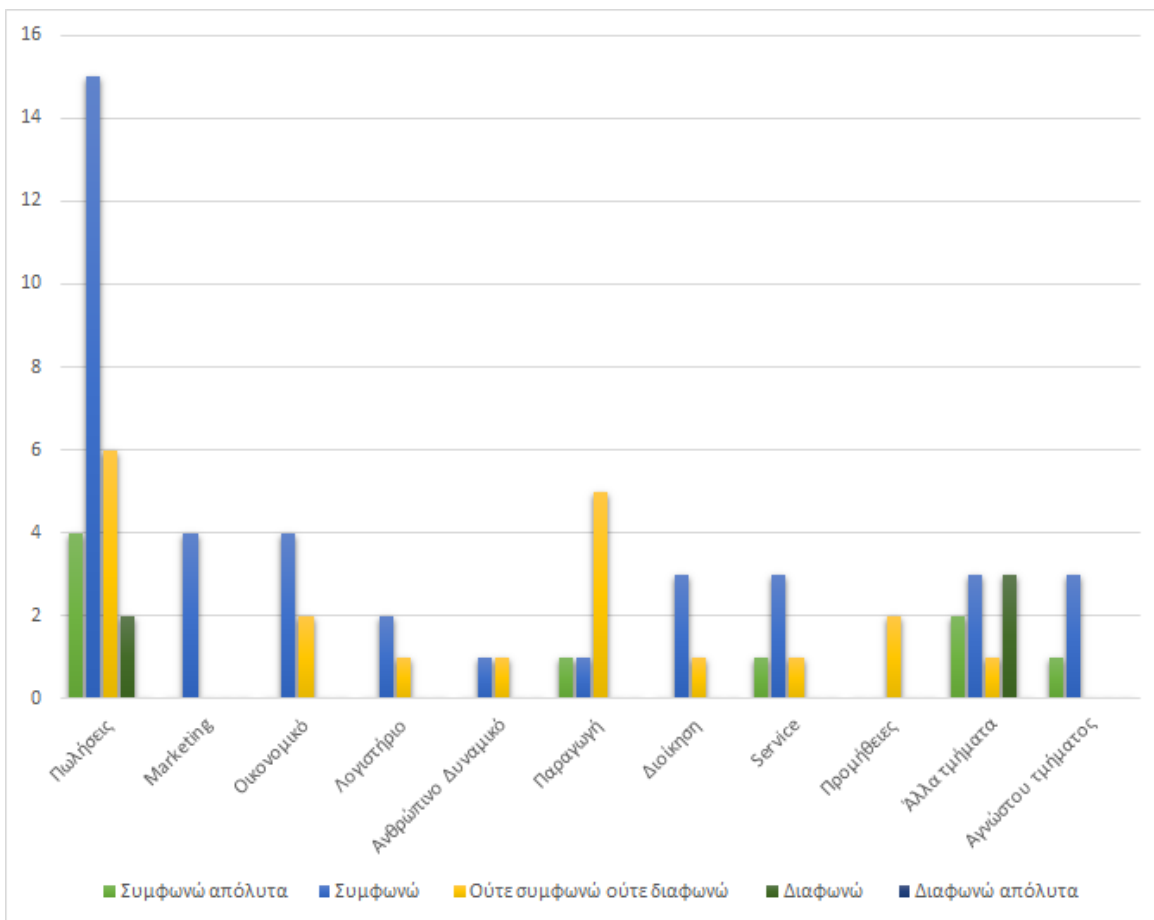


Σχήμα 6-50. Συχνότητα συναντήσεων προσωπικού (πλήθος)



Σχήμα 6-51. Συχνότητα συναντήσεων προσωπικού (συχνότητα)

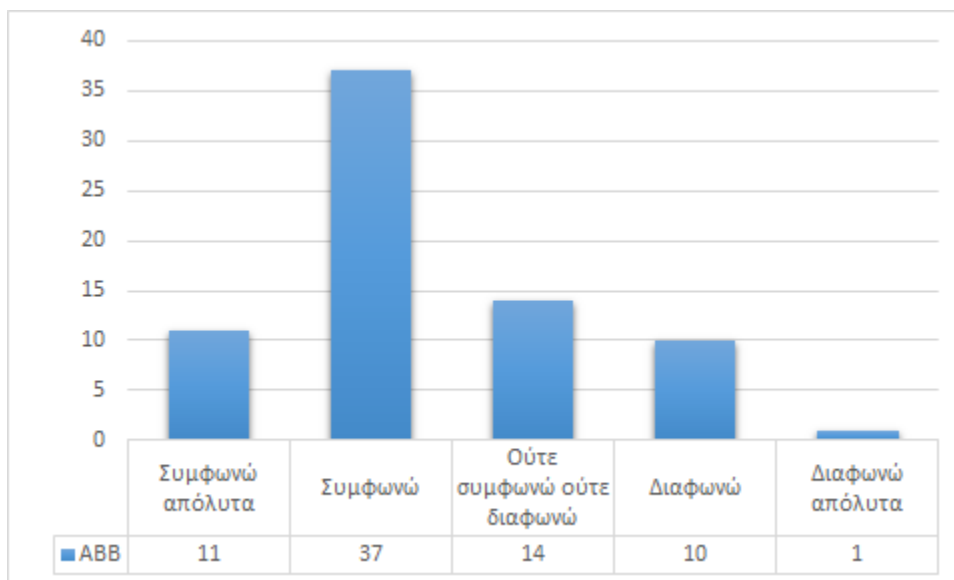
Στην ερώτηση αν οι συναντήσεις προσωπικού γίνονται σε επαρκή συχνότητα, το 53% των ερωτηθέντων απάντησαν την επιλογή *Συμφωνώ*, το 27% των ερωτηθέντων την επιλογή *Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ*, το 12% των ερωτηθέντων την επιλογή *Συμφωνώ απόλυτα* και το 7% των ερωτηθέντων την επιλογή *Διαφωνώ*. (βλ. Σχήματα 6-50 και 6-51)



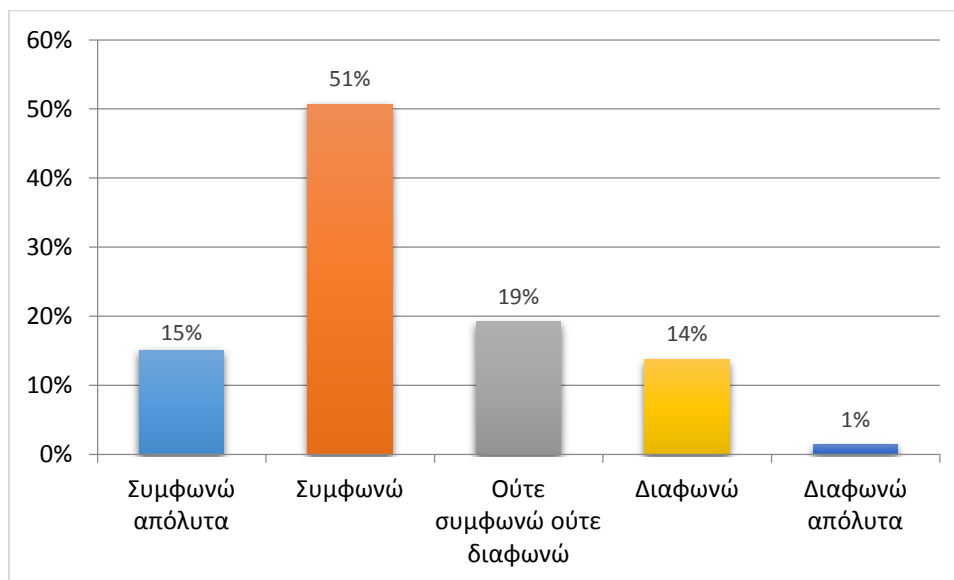
Σχήμα 6-52. Συχνότητα συναντήσεων προσωπικού αναλόγως το τμήμα

Στην ίδια ερώτηση, παρατηρώντας τις απαντήσεις αναλόγως του τμήματος των ερωτηθέντων (βλ. Σχήμα 6-52), παρατηρούμε ότι σε όλα τα τμήματα (εκτός της Παραγωγής και των Προμηθειών) είναι ικανοποιημένοι με τη συχνότητα των συναντήσεων προσωπικού. Αξιοσημείωτο είναι ότι η πλειοψηφία στα τμήματα Παραγωγής και Προμηθειών επέλεξαν την επιλογή *Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ*.

Ερώτηση 11: Το τμήμα μου ανταλλάσσει σημαντικές πληροφορίες με τα άλλα τμήματα.

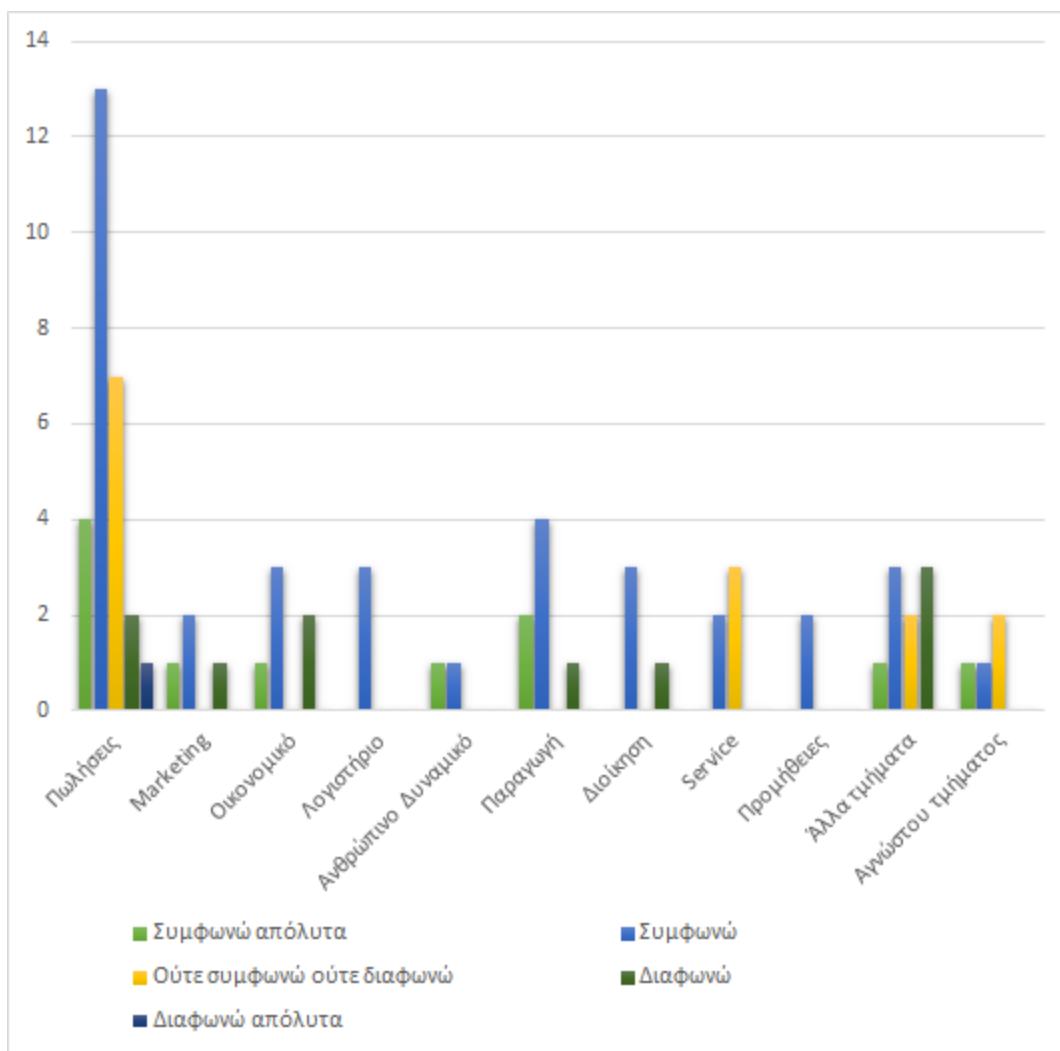


Σχήμα 6-53. Ανταλλαγή σημαντικών πληροφοριών με άλλα τμήματα (πλήθος)



Σχήμα 6-54. Ανταλλαγή σημαντικών πληροφοριών με άλλα τμήματα (συχνότητα)

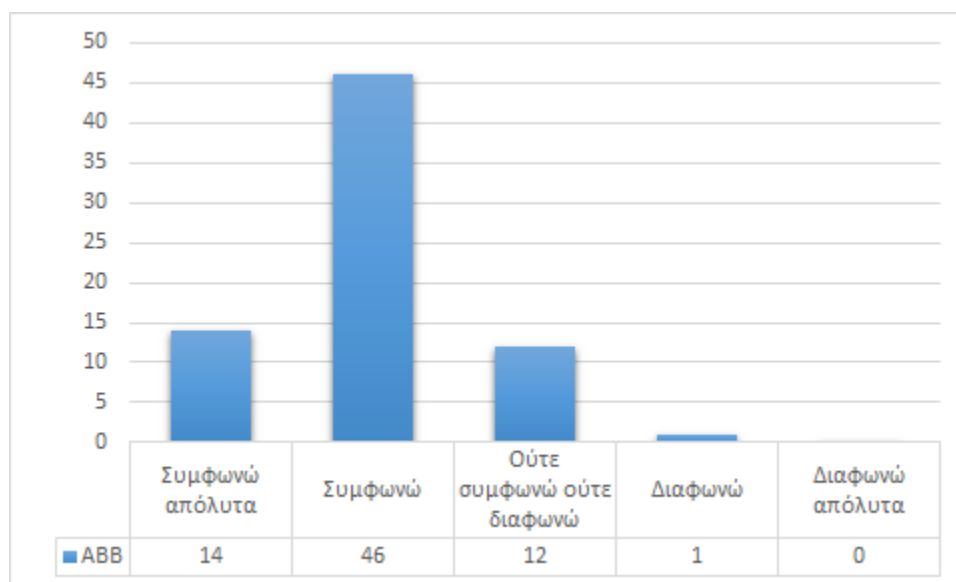
Στην ερώτηση αν το τμήμα του ερωτηθέντος ανταλλάσσει σημαντικές πληροφορίες με τα άλλα τμήματα, το 51% απάντησε την επιλογή *Συμφωνώ*, το 19% την επιλογή *Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ*, 15% την επιλογή *Συμφωνώ απόλυτα*, 14% την επιλογή *Διαφωνώ* και 1% την επιλογή *Διαφωνώ απόλυτα*. (βλ. Σχήματα 6-53 και 6-54)



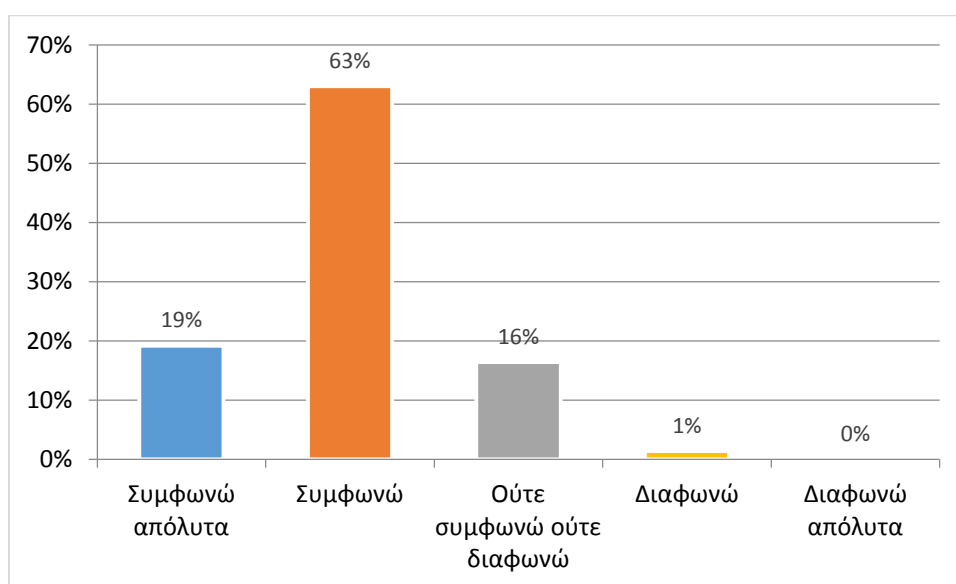
Σχήμα 6-55. Ανταλλαγή σημαντικών πληροφοριών με άλλα τμήματα (αναλόγως το τμήμα)

Όσον αφορά το κάθε τμήμα ξεχωριστά, η πλειοψηφία όλων των τμημάτων επέλεξαν την επιλογή *Συμφωνώ*, εκτός του τμήματος service. (βλ. Σχήμα 6-55)

Ερώτηση 12: Οι περισσότερες πληροφορίες σχετικά με εταιρικά θέματα που λαμβάνω καθημερινά είναι ακριβείς, λεπτομερείς και αξιόπιστες.

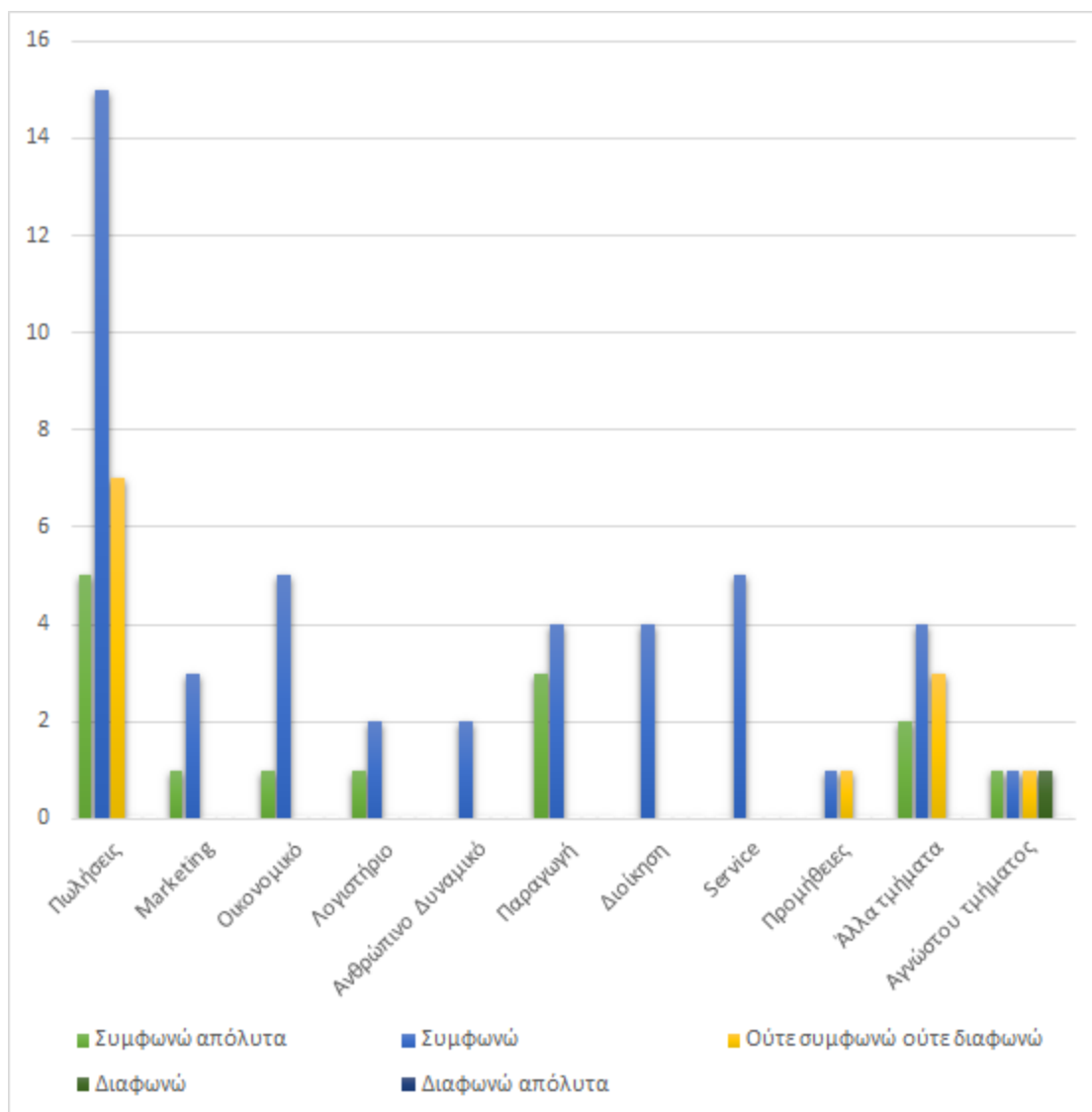


Σχήμα 6-56. Ποιότητα πληροφοριών (πλήθος)



Σχήμα 6-57. Ποιότητα πληροφοριών (συχνότητα)

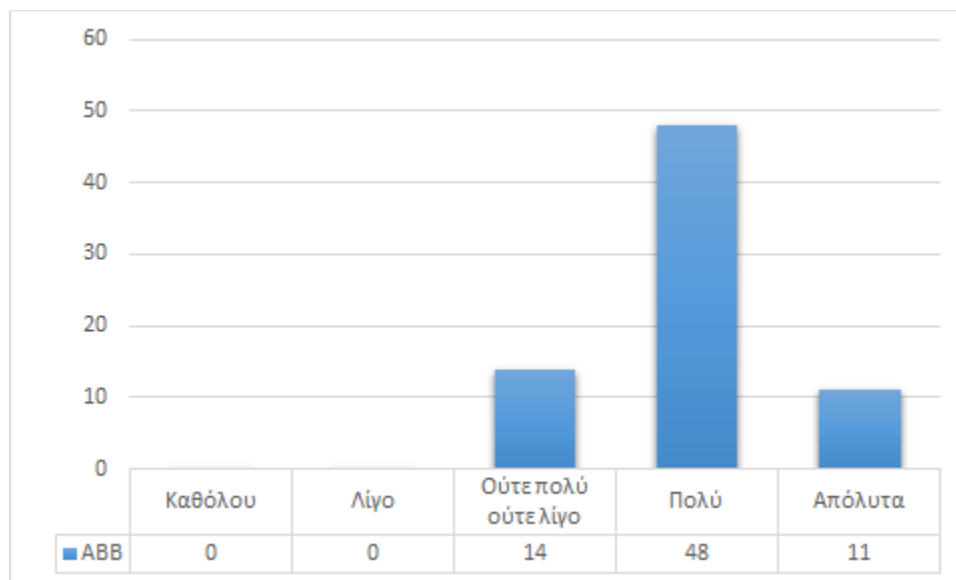
Όπως στην προηγούμενη ερώτηση έτσι κι εδώ τα ποσοστά επικεντρώνονται στην επιλογή *Συμφωνώ* με ποσοστό 63%. Ακολουθεί η επιλογή *Συμφωνώ απόλυτα* με ποσοστό 19% και η επιλογή 16% με ποσοστό *Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ*. (βλ. Σχήματα 6-56 και 6-57)



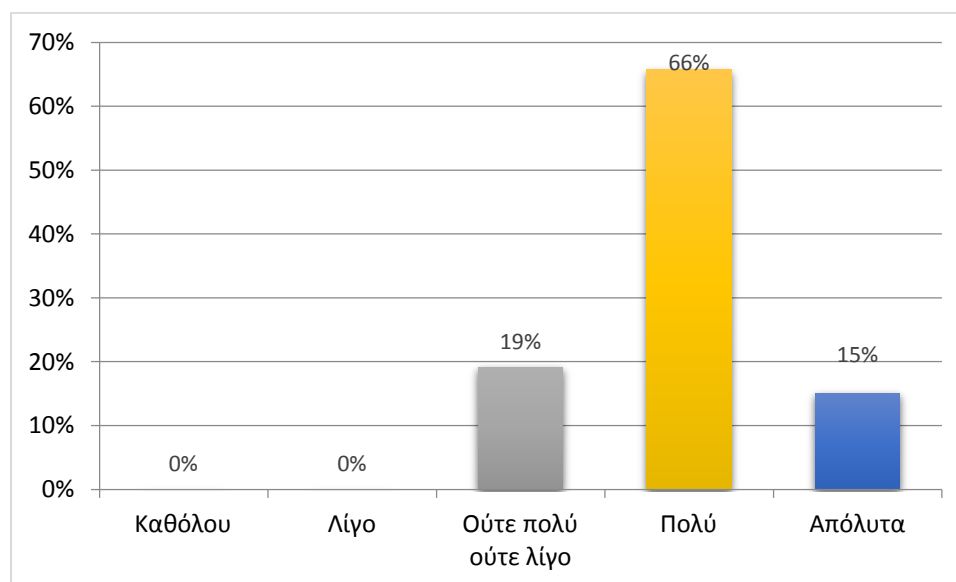
Σχήμα 6-58. Ποιότητα πληροφοριών αναλόγως το τμήμα

Στο Σχήμα 6-58 παρατηρούμε την ποιότητα των πληροφοριών που λαμβάνει ο κάθε εργαζόμενος, αναλόγως το τμήμα. Η πλειοψηφία αυτών είναι ικανοποιημένοι, αφού επέλεξαν την επιλογή *Συμφωνών* κυρίως.

Ερώτηση 13: Γενικά πόσο ικανοποιημένοι είστε από τις μεθόδους εσωτερικής επικοινωνίας που χρησιμοποιείτε στην εταιρεία σας;

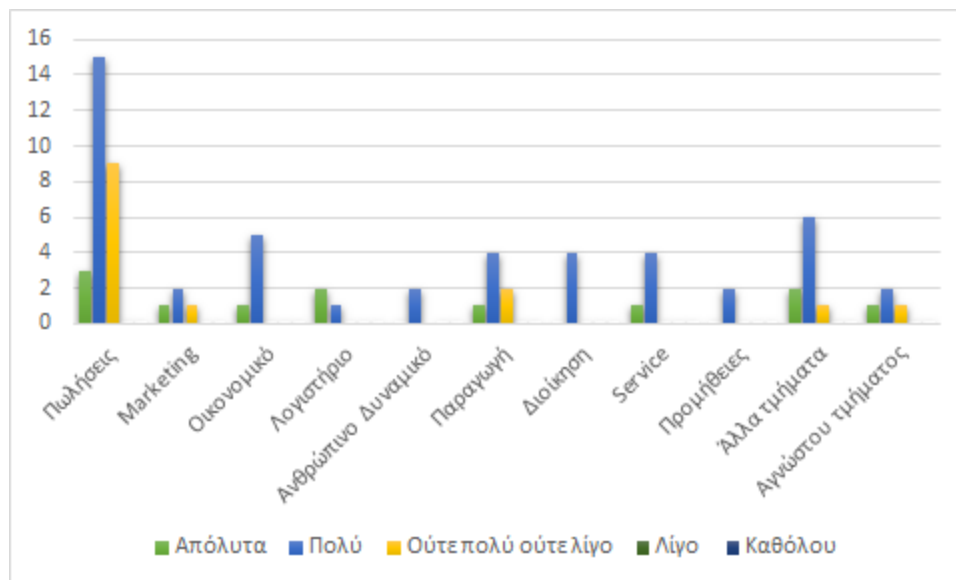


Σχήμα 6-59. Γενική ικανοποίηση από μεθόδους εσωτερικής επικοινωνίας (πλήθος)



Σχήμα 6-60. Γενική ικανοποίηση από μεθόδους εσωτερικής επικοινωνίας (συχνότητα)

Στην ερώτηση προς τους ερωτώμενους για το πόσο είναι η γενική τους ικανοποίηση από τις μεθόδους εσωτερικής επικοινωνίας στην εταιρεία, το 66% απάντησαν ότι είναι *Πολύ* ικανοποιημένοι, το 19% είναι *Ούτε πολύ ούτε λίγο* ικανοποιημένοι και το 15% είναι *Απόλυτα* ικανοποιημένοι. (βλ. Σχήματα 6-59 και 6-60)



Σχήμα 6-61. Γενική ικανοποίηση από μεθόδους εσωτερικής επικοινωνίας ανά τμήμα

Σύμφωνα με το δείγμα των εργαζομένων, η γενική ικανοποίηση ανά τμήμα είναι καλή, αφού η πλειοψηφία απάντησε *Πολύ* ικανοποιημένος ή *Απόλυτα* ικανοποιημένος. (βλ. Σχήμα 6-61)

Ερώτηση 14: Αν δεν σας κάλυψε κάτι από τα παραπάνω, εδώ μπορείτε να γράψετε οποιοδήποτε σχόλιο ή και προτάσεις σχετικά με τις μεθόδους εσωτερικής επικοινωνίας στην εταιρεία.

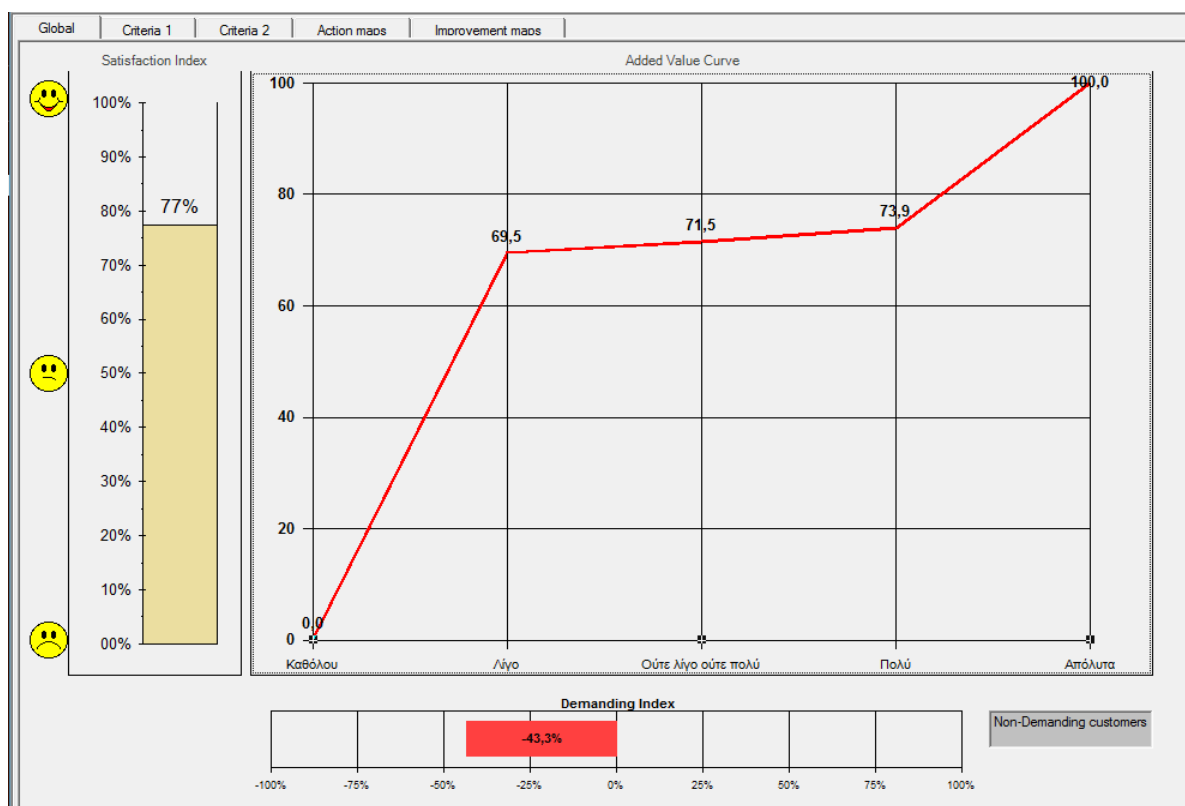
Σε αυτήν την ερώτηση, η οποία ήταν ανοικτού τύπου, οι ερωτώμενοι μπορούσαν να αναφέρουν σχόλια ή προτάσεις σχετικά με τις μεθόδους εσωτερικής επικοινωνίας. Από τους 73 ερωτώμενους κανείς δεν σχολίασε κάτι.

6.2 Ανάλυση με τη χρήση της πολυκριτήριας μεθόδου MUSA

Όπως αναλύθηκε και στο προηγούμενο κεφάλαιο η ανάλυση των δεδομένων του ερωτηματολογίου της ερώτησης 6 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.

Η επεξεργασία των δεδομένων, μέσα από τη χρήση του λογισμικού MUSA παρείχε τις εξής παρατηρήσεις και συμπεράσματα τα οποία συνοψίζονται παρακάτω. Τα κανάλια που χρησιμοποιήθηκαν σε αυτήν την μέθοδο είναι: το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο (*e-mail*), το τηλέφωνο, το ενδοδίκτυο (*intranet*), η ιστοσελίδα, οι συναντήσεις (*meetings*), τα εσωτερικά έγγραφα, τα σεμινάρια και οι άτυπες συζητήσεις. Υπενθυμίζεται ότι αφαιρέθηκαν τρία κανάλια από την ανάλυση μας (οι τηλεδιασκέψεις, τα newsletters και τα έντυπα παραπόνων), λόγω του ότι δεν χρησιμοποιούνταν από μεγάλο ποσοστό του δείγματός μας.

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 παρουσιάζεται για την επιχείρηση ABB η καμπύλη ολικής ικανοποίησης για τη χρήση και περιεχόμενο πληροφοριών των καναλιών.



Σχήμα 6-62. Δείκτης ολικής ικανοποίησης - βαθμός και γενικός δείκτης απαιτητικότητας

Από τα παραπάνω στοιχεία προκύπτει ότι ο ολικός δείκτης ικανοποίησης παραμένει σε υψηλά επίπεδα με ποσοστό 77%. Επίσης, παρατηρείται ότι οι μερικοί μέσοι δείκτες ικανοποίησης δεν ξεπερνάνε το 75%.

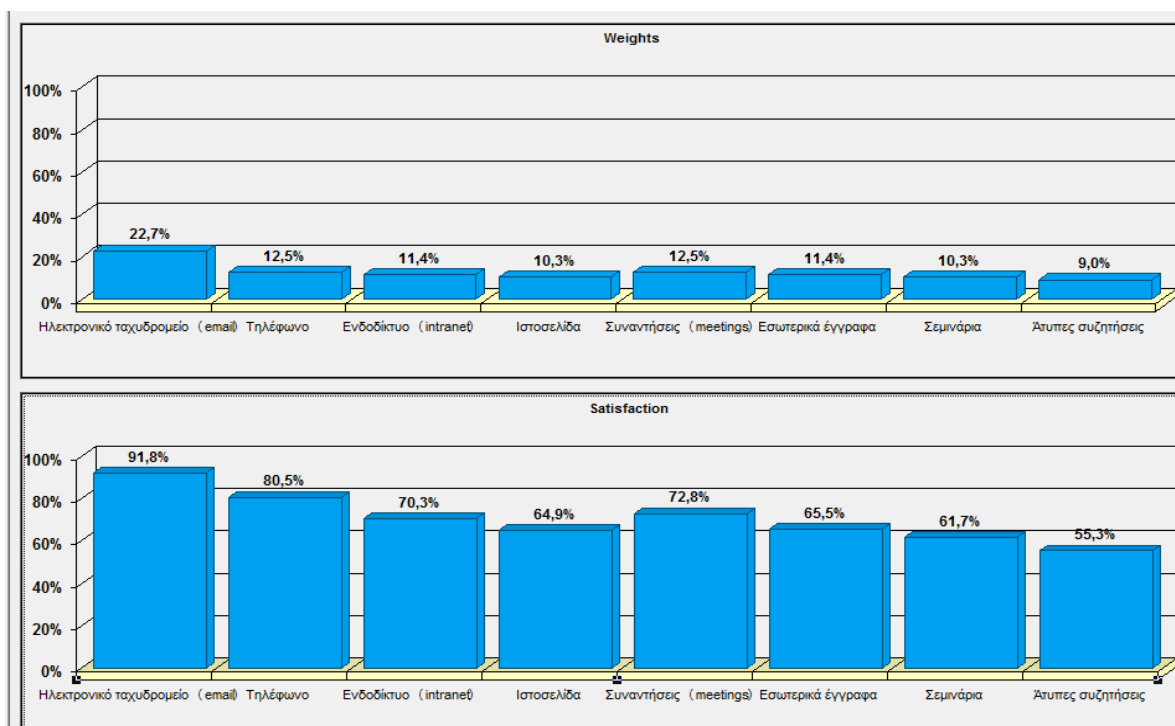
Από τις συναρτήσεις ικανοποίησης των διαγραμμάτων μπορούμε να συμπεράνουμε ότι το προσωπικό της ABB κατατάσσεται στην κατηγορία των “μη απαιτητικών” υποκειμένων με τον γενικό δείκτη

απαιτητικότητας να είναι -43,3%. Οι συναρτήσεις έχουν κοίλη μορφή, γεγονός που υποδηλώνει ότι τα υποκείμενα της έρευνας δείχνουν ικανοποιημένα παρόλο που εκπληρώνεται ένα μικρό ποσοστό των προσδοκιών τους.

6.2.1 Βάρη και μέσοι δείκτες ικανοποίησης κριτηρίων

Όπως αναφέρθηκε και σε προηγούμενο κεφάλαιο, τα βάρη (weights) των κριτηρίων προκύπτουν από την ανάλυση της MUSA. Τα βάρη υποδηλώνουν το σχετικό βαθμό σημαντικότητας που δίνει το σύνολο των εργαζομένων της επιχείρησης στην αξία της ικανοποίησης από τα κανάλια επικοινωνίας που έχει καθοριστεί στην παρούσα έρευνα.

Όπως είναι φυσικό, τα ποσοστά των βαρών του 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.



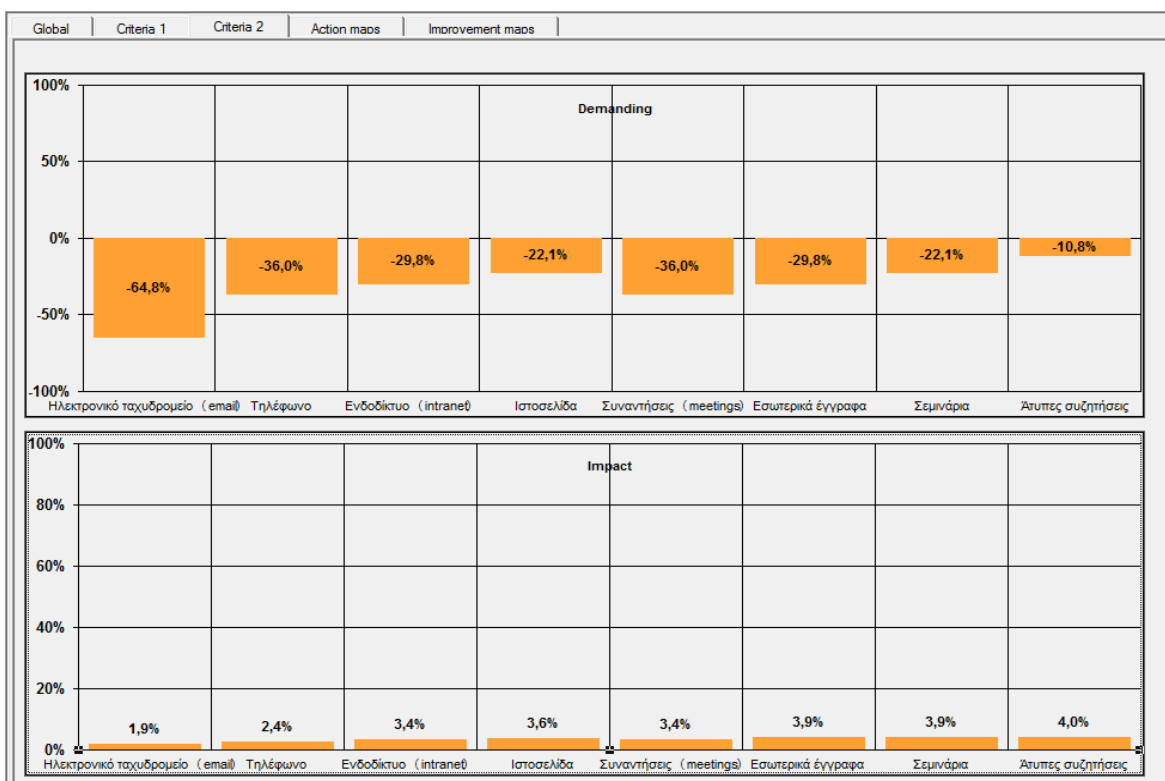
Σχήμα 6-63. Βάρη κριτηρίων και επίπεδο ικανοποίησης

Από την ανάλυση των βαρών, όπως δείχνει το παραπάνω διάγραμμα, το πιο σημαντικό κριτήριο για τη διαμόρφωση της ικανοποίησης των εργαζομένων της ABB είναι το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο (e-mail). Το κριτήριο αυτό συμμετέχει στη διαμόρφωση της συνολικής ικανοποίησης σε ποσοστό 22,7%. Τα επόμενα σημαντικά κριτήρια είναι το τηλέφωνο και οι συναντήσεις (meetings) με ίδιο ποσοστό της τάξεως 12,5%.

Το διάγραμμα με τους μέσους δείκτες ικανοποίησης αποτυπώνει την κατάσταση της ικανοποίησης του συνόλου των υποκειμένων από την επιχείρηση που έλαβε μέρος στην έρευνα. Από το παραπάνω διάγραμμα φαίνεται ότι για την ABB η ικανοποίηση από τα κριτήρια ηλεκτρονικό ταχυδρομείο (e-mail) και τηλέφωνο ξεπερνά το 80%. Πιο συγκεκριμένα, για την διάσταση που διερευνάμε (χρήση και περιεχόμενο

πληροφοριών), πρώτο έρχεται το κριτήριο ηλεκτρονικό ταχυδρομείο (e-mail) με ποσοστό 91,8% και ακολουθεί με 80,5% το τηλέφωνο.

6.2.2 Δείκτες απαιτητικότητας και αποδοτικότητας



Σχήμα 6-64. Μέσοι δείκτες απαιτητικότητας και αποτελεσματικότητας κριτηρίων

Στο παραπάνω σχήμα εμφανίζονται οι μέσοι δείκτες απαιτητικότητας (demanding) και αποτελεσματικότητας (impact) των κριτηρίων. 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 ABB είναι μη απαιτητικοί σε όλα τα κριτήρια και εμφανίζονται μεγάλες διακυμάνσεις στην αρνητική απαιτητικότητα. Μικρότερο δείκτη απαιτητικότητας εμφανίζει το κριτήριο του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (e-mail) με ποσοστό -64,8%, ακολουθούν τα κριτήρια του τηλεφώνου και των συναντήσεων (meetings) (-36%), του ενδοδικτύου (intranet) και των εσωτερικών εγγράφων (-29,8%), της ιστοσελίδας και των σεμιναρίων (-22,1%) και των άτυπων συζητήσεων (-10,8%).

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

Τρόπος εσωτερικής επικοινωνίας	Δείκτης απαιτητικότητας	Είδος προσωπικού
Ηλεκτρονικό ταχυδρομείο (e-mail)	-64.80%	Μη απαιτητικό
Τηλέφωνο	-36%	Μη απαιτητικό
Ενδοδίκτυο (intranet)	-29.80%	Μη απαιτητικό
Ιστοσελίδα	-22.10%	Μη απαιτητικό
Συναντήσεις (meetings)	-36%	Μη απαιτητικό
Εσωτερικά έγγραφα	-29.80%	Μη απαιτητικό
Σεμινάρια	-22.10%	Μη απαιτητικό
Άτυπες συζητήσεις	-10.80%	Μη απαιτητικό
Ολική ικανοποίηση	-43.30%	Μη απαιτητικό

Σχήμα 6-65. Δείκτες απαιτητικότητας και ολικής ικανοποίησης

Σε ότι αφορά το μέσο δείκτη αποτελεσματικότητας, τη μεγαλύτερη τιμή (4%) εμφανίζει το κριτήριο *άτυπες συζητήσεις* και ακολουθούν τα υπόλοιπα κριτήρια. Αυτό εξηγείται από το γεγονός ότι, παρά το μικρό βάρος του, στο κριτήριο αυτό παρουσιάζονται τα μεγαλύτερα ποσοστά δυσaréσκειας.

6.2.3 Διάγραμμα δράσης



Σχήμα 6-66. Διάγραμμα δράσης συνολικής ικανοποίησης

Συνδυάζοντας τα βάρη των κριτηρίων ικανοποίησης με τους μέσους δείκτες ικανοποίησης υπολογίζεται το διάγραμμα δράσης. Το διάγραμμα αυτό βοηθά ώστε να προσδιοριστεί ποια είναι τα δυνατά και ποια τα αδύνατα σημεία ικανοποίησης των ερωτηθέντων. Επιπροσθέτως, δείχνει προς ποια κατεύθυνση πρέπει να στραφούν οι προσπάθειες βελτίωσης και ουσιαστικά είναι ένας χάρτης απόδοσης - σημαντικότητας.

Στη **περιοχή ισχύος** (υψηλή απόδοση και υψηλή σημαντικότητα) βρίσκεται το κριτήριο του *ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (e-mail)* και μάλιστα σε τέτοια θέση που πιστοποιεί ότι αυτός ο τρόπος εσωτερικής επικοινωνίας είναι πολύ σημαντικός για το προσωπικό της εταιρείας και ταυτόχρονα το προσωπικό είναι πολύ ικανοποιημένο από αυτόν.

Στο συνολικό διάγραμμα δράσης συνολικής ικανοποίησης της ABB παρατηρείται ότι στο τεταρτημόριο της **περιοχής δράσης** (χαμηλή απόδοση και υψηλή σημαντικότητα) δεν βρίσκεται κανένα κριτήριο. Στη συγκεκριμένη περιοχή ανήκουν τα κριτήρια για τα οποία 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.

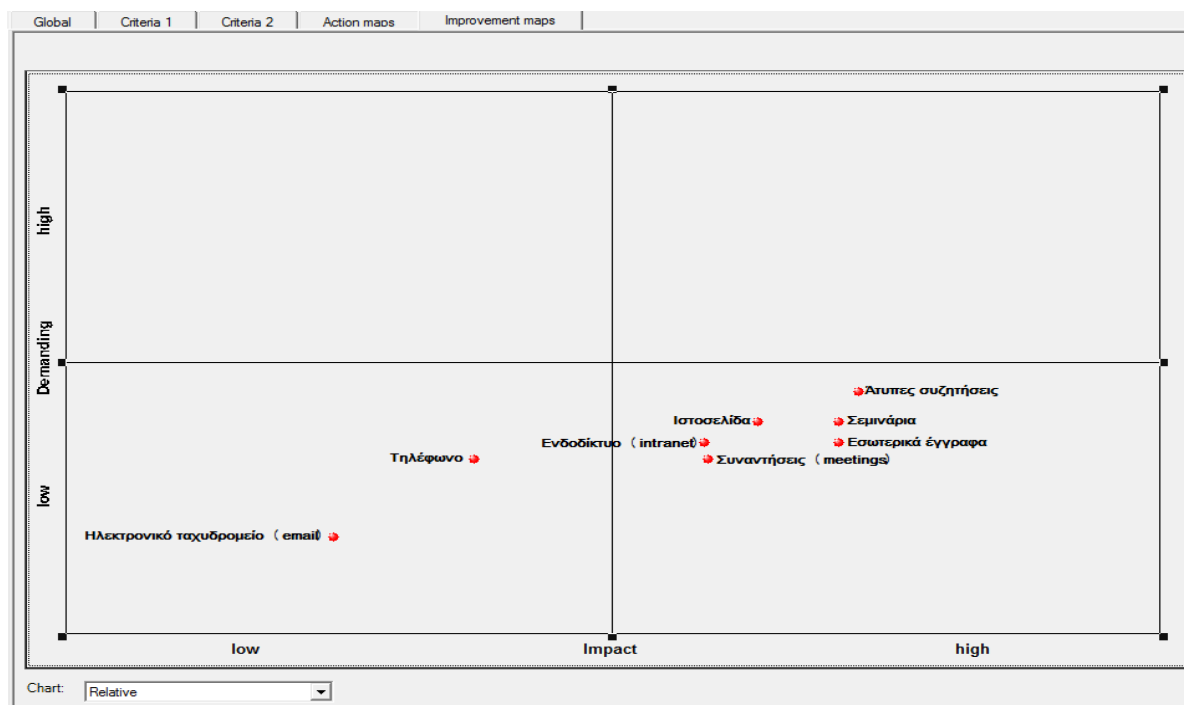
Στην περιοχή **ισχύουσας κατάστασης** (χαμηλή απόδοση και χαμηλή σημαντικότητα) κατά κύριο λόγο βρίσκονται τα κριτήρια *άτυπες συζητήσεις*, *ιστοσελίδα*, *σεμινάρια* και *εσωτερικά έγγραφα*. Η εταιρεία θα πρέπει να δώσει τη δέουσα προσοχή, καθώς αν μελλοντικά αυξηθεί η σημαντικότητα στα κριτήρια αυτά, η απόδοση θα παραμείνει χαμηλή και αυτό θα δημιουργήσει πρόβλημα το οποίο θα χρήζει άμεσης αντιμετώπισης.

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.

Τα κριτήρια του *τηλεφώνου* και των *συναντήσεων (meetings)* βρίσκονται πάνω στο όριο μεταφοράς πόρων και ισχύος. Αυτό υποδηλώνει ότι μπορεί στο μέλλον, με κατάλληλες ενέργειες της επιχείρησης, να μετατοπιστούν προς την περιοχή ισχύος και να αποτελέσουν μαζί με το *ηλεκτρονικό ταχυδρομείο (e-mail)* τους αποτελεσματικότερους τρόπους εσωτερικής επικοινωνίας.

Τέλος, στο όριο μεταξύ των περιοχών μεταφοράς πόρων και ισχύουσας κατάστασης βρίσκεται το κριτήριο του *ενδοδικτύου (intranet)*. Και αυτό τα κριτήρια παρουσιάζει προς το παρόν χαμηλή σημαντικότητα, ενδέχεται ωστόσο στο μέλλον να γίνει σημαντικό. Σε αυτή την περίπτωση θα πρέπει να αποτελέσει σχετική προτεραιότητα για την επιχείρηση, καθώς η απόδοση του είναι υψηλότερη σε σχέση με τα κριτήρια των *άτυπων συζητήσεων, ιστοσελίδας, σεμιναρίων και εσωτερικών εγγράφων*.

6.2.4 Διάγραμμα βελτίωσης



Σχήμα 6-67. 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.

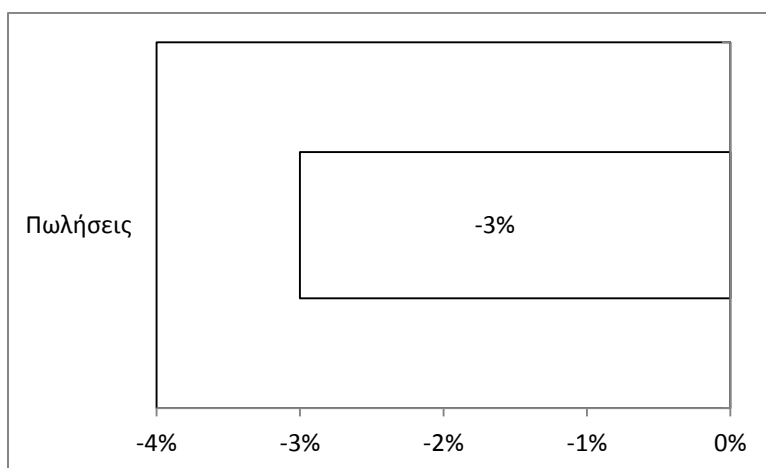
Από το διάγραμμα φαίνεται ότι η επιχείρηση θα πρέπει να βελτιώσει τα εξής κριτήρια άμεσα ως πρώτη προτεραιότητα: *άτυπες συζητήσεις, ιστοσελίδα, σεμινάρια, εσωτερικά έγγραφα, συναντήσεις (meetings), ενδοδίκτυο (intranet)*. Αυτό συμβαίνει γιατί η διάσταση ικανοποίησης έχει μεγάλη αποτελεσματικότητα, ενώ ταυτοχρόνως το προσωπικό δεν είναι ιδιαίτερος απαιτητικό.

Δεύτερη προτεραιότητα για την ABB σε ότι αφορά τις προσπάθειες βελτίωσης είναι τα κριτήρια *τηλέφωνο* και *ηλεκτρονικό ταχυδρομείο (e-mail)*, τα οποία παρουσιάζουν μικρή αποτελεσματικότητα και μικρή απαιτητικότητα.

Στη τέταρτη περιοχή του διαγράμματος βελτίωσης (χαμηλή αποτελεσματικότητα - μεγάλη απαιτητικότητα) δεν υπάρχουν κριτήρια.

6.2.5 Ανάλυση τμήματος πωλήσεων

Η ανάλυση του προσωπικού του τμήματος πωλήσεων πραγματοποιείται συγκριτικά με το σύνολο των εργαζομένων της εταιρείας. Αυτό συμβαίνει διότι το τμήμα πωλήσεων αποτελεί το μεγαλύτερο τμήμα της εταιρείας (37% του δείγματος), αφού απασχολεί τους περισσότερους εργαζόμενους, οπότε είναι αξιοσημείωτο να παρουσιαστούν τα αποτελέσματα ικανοποίησης σε σχέση με το σύνολο του προσωπικού της εταιρείας. Όπως φαίνεται στο Σχήμα 6-68 υπάρχει διαφοροποίηση στο επίπεδο ικανοποίησης των εργαζομένων, σε σχέση με το σύνολο της εταιρείας (ολικός δείκτης ικανοποίησης 77%).



Σχήμα 6-68. Σύγκριση δείκτη ικανοποίησης του τμήματος πωλήσεων σε σχέση με ολικό δείγμα εργαζομένων

Από το Σχήμα 6-68 παρατηρείται ότι το προσωπικό του τμήματος πωλήσεων είναι λιγότερο ικανοποιημένο σε σχέση με το συνολικό δείγμα των εργαζομένων της εταιρείας.

Τα επιμέρους αποτελέσματα της ανάλυσης ικανοποίησης παρουσιάζονται στα Σχήματα 6-69 και 6-70 όπου προκύπτουν τα εξής αποτελέσματα:

Δείκτες ικανοποίησης									
Τμήμα	Ολική ικανοποίηση	Ηλεκτρονικό ταχυδρομείο (e-mail)	Τηλέφωνο	Ενδοδίκτυο (intranet)	Ιστοσελίδα	Συναντήσεις (meetings)	Εσωτερικά έγγραφα	Σεμινάρια	Άτυπες συζητήσεις
Πωλήσεις	74%	89,9%	80,4%	64,0%	58,9%	73,4%	56,7%	70,4%	53,4%
Σύνολο εργαζομένων	77,0%	91,8%	80,5%	70,3%	64,9%	72,8%	65,5%	61,7%	55,3%

Σχήμα 6-69. Δείκτες ικανοποίησης τμήματος πωλήσεων σε σχέση με ολικό δείγμα εργαζομένων

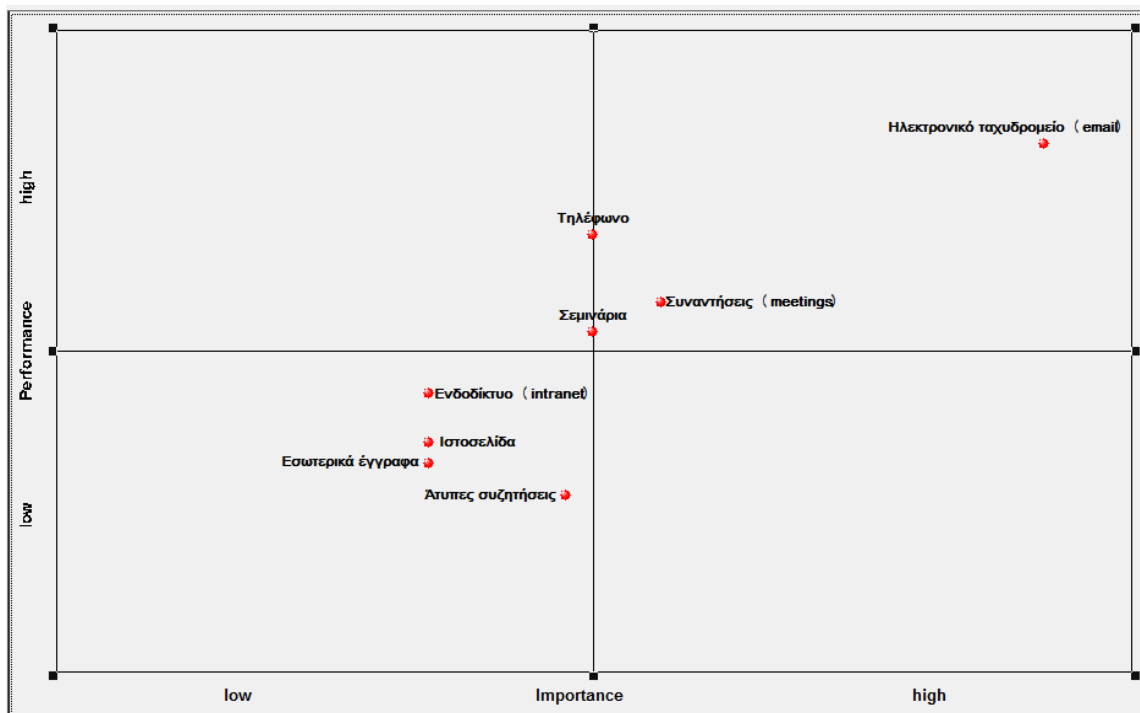
Βάρη κριτηρίων								
Τμήμα	Ηλεκτρονικό ταχυδρομείο (e-mail)	Τηλέφωνο	Ενδοδίκτυο (intranet)	Ιστοσελίδα	Συναντήσεις (meetings)	Εσωτερικά έγγραφα	Σεμινάρια	Άτυπες συζητήσεις
Πωλήσεις	19,1%	12,5%	10,1%	10,1%	13,5%	10,1%	12,5%	12,1%
Σύνολο εργαζομένων	22,7%	12,5%	11,4%	10,3%	12,5%	11,4%	10,3%	9,0%

Σχήμα 6-70. Βάρη κριτηρίων τμήματος πωλήσεων σε σχέση με ολικό δείγμα εργαζομένων

- Το επίπεδο ικανοποίησης του τμήματος πωλήσεων είναι χαμηλότερο από το σύνολο της επιχείρησης, επειδή οι συγκεκριμένοι εργαζόμενοι δεν είναι ικανοποιημένοι από κάποια κριτήρια.
 - Συγκεκριμένα, παρατηρείται ότι οι δείκτες ικανοποίησης των κριτηρίων *ενδοδίκτυο (intranet)*, *ιστοσελίδα*, *εσωτερικά έγγραφα* και *άτυπες συζητήσεις* είναι χαμηλότεροι από τους δείκτες ικανοποίησης του συνόλου των εργαζομένων.
- Από την άλλη πλευρά, το προσωπικό του τμήματος πωλήσεων δείχνει μεγαλύτερη ικανοποίηση σε κάποια κριτήρια, όπου έχουν και μεγαλύτερη βαρύτητα στο συγκεκριμένο τμήμα.
 - Τα κριτήρια *συναντήσεις (meetings)* και *σεμινάρια* έχουν μεγαλύτερους δείκτες ικανοποίησης από το ολικό δείγμα του προσωπικού και τα βάρη των συγκεκριμένων κριτηρίων υποδηλώνουν μεγαλύτερο βαθμό σπουδαιότητας συγκριτικά με το σύνολο του δείγματος.



Σχήμα 6-71. Διάγραμμα δράσης συνολικής ικανοποίησης



Σχήμα 6-72. Διάγραμμα δράσης τμήματος πωλήσεων

Τα Σχήματα 6-71 και 6-72 δείχνουν τα διαγράμματα δράσης της συνολικής ικανοποίησης του δείγματος των εργαζομένων και της ικανοποίησης του προσωπικού του τμήματος πωλήσεων, αντίστοιχα. Παρακάτω θα συγκρίνουμε τα δύο αυτά διαγράμματα:

Στη **περιοχή ισχύος** (υψηλή απόδοση και υψηλή σημαντικότητα) βρίσκεται και στις δύο περιπτώσεις υψηλά το κριτήριο του *ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (e-mail)*. Οπότε, αυτός ο τρόπος εσωτερικής επικοινωνίας είναι πολύ σημαντικός για το προσωπικό του τμήματος πωλήσεων και ταυτόχρονα το προσωπικό είναι πολύ ικανοποιημένο από αυτόν. Επιπροσθέτως, στο διάγραμμα δράσης του τμήματος πωλήσεων βρίσκεται το κριτήριο *συναντήσεις (meetings)*, σε θέση που δείχνει να έχει μεγαλύτερη σημαντικότητα για το προσωπικό του τμήματος πωλήσεων και σχετικά ίδια απόδοση με το σύνολο του δείγματος.

Παρατηρείται ότι στο τεταρτημόριο της **περιοχής δράσης** (χαμηλή απόδοση και υψηλή σημαντικότητα) δεν βρίσκεται κανένα κριτήριο και στα δύο υπό εξέταση διαγράμματα. Στη συγκεκριμένη περιοχή ανήκουν τα κριτήρια για τα οποία οι εργαζόμενοι δεν είναι ικανοποιημένοι και τα οποία θα πρέπει να αποτελέσουν πρώτη προτεραιότητα της επιχείρησης. Αυτό υποδηλώνει ότι δεν υπάρχουν σημαντικοί τρόποι επικοινωνίας είτε για σύνολο του προσωπικού της επιχείρησης, είτε για το προσωπικό του τμήματος πωλήσεων, από τους οποίους δεν είναι ευχαριστημένοι.

Στην περιοχή **ισχύουσας κατάστασης** (χαμηλή απόδοση και χαμηλή σημαντικότητα) στο διάγραμμα δράσης συνολικής ικανοποίησης βρίσκονται τα κριτήρια *άτυπες συζητήσεις*, *ιστοσελίδα*, *σεμινάρια* και *εσωτερικά έγγραφα*, ενώ στο διάγραμμα δράσης του τμήματος πωλήσεων βρίσκονται τα κριτήρια *άτυπες συζητήσεις*, *εσωτερικά έγγραφα*, *ιστοσελίδα* και *ενδοδίκτυο (intranet)*. Παρατηρείται ότι το προσωπικό του τμήματος πωλήσεων δίνει μεγαλύτερη σημαντικότητα/απόδοση στα *σεμινάρια*, ενώ χαμηλότερη σημαντικότητα/απόδοση στο *ενδοδίκτυο (intranet)* και στα *εσωτερικά έγγραφα*.

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 και στις δύο περιπτώσεις.

Στο διάγραμμα δράσης του τμήματος πωλήσεων, τα κριτήρια του τηλεφώνου και των σεμιναρίων βρίσκονται πάνω στο όριο μεταφοράς πόρων και ισχύος. Αυτό υποδηλώνει ότι μπορεί στο μέλλον, με κατάλληλες ενέργειες της επιχείρησης, να μετατοπιστούν προς την περιοχή ισχύος και να αποτελέσουν μαζί με το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο (*e-mail*) τους αποτελεσματικότερους τρόπους εσωτερικής επικοινωνίας.

7.1 Συμπεράσματα

Η ερευνητική αυτή προσπάθεια διαπραγματεύεται θέματα επιχειρησιακής επικοινωνίας της επιχείρησης ABB. Μετά την εκτεταμένη επεξεργασία κι ανάλυση των δεδομένων, καθώς και την παράθεση των αποτελεσμάτων, **τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και συμπεράσματα της έρευνας αυτής ως προς τις ερωτήσεις στατιστικής ανάλυσης μπορούν να συνοψιστούν στα παρακάτω:**

- Γενικές ερωτήσεις

Το δείγμα των εργαζομένων της επιχείρησης αποτελείται κυρίως από άνδρες (63%) και το εύρος ηλικίας κυμαίνεται από 31 έως 50 ετών (67%). Ο χρόνος απασχόλησης των εργαζομένων στην εταιρεία είναι κυρίως πάνω από 11 χρόνια (56%) και το μεγαλύτερο ποσοστό των ατόμων (68%) δεν προΐστανται κανενός. Τέλος, παρατηρείται ότι η εταιρεία απασχολεί το προσωπικό της κυρίως στις πωλήσεις (37%).

- Ειδικές ερωτήσεις

Από την παρουσίαση των πινάκων και των σχετικών διαγραμμάτων μπορούμε να καταλήξουμε στα παρακάτω συμπεράσματα.

Οι εργαζόμενοι στην πλειοψηφία τους:

- Νιώθουν άνετα να μοιράζονται τις ιδέες τους με την ανώτερη διοίκηση (76%).
- Λαμβάνουν όλες τις απαραίτητες πληροφορίες που χρειάζονται για να εκτελέσουν αποτελεσματικά την δουλειά τους (71%).
- Θεωρούν ότι οι συναντήσεις προσωπικού πραγματοποιούνται σε επαρκή συχνότητα (65%).
- Θεωρούν ότι το τμήμα τους ανταλλάσσει σημαντικές πληροφορίες με τα άλλα τμήματα (66%).
- Θεωρούν ότι οι περισσότερες πληροφορίες σχετικά με εταιρικά θέματα που λαμβάνουν καθημερινά είναι ακριβείς, λεπτομερείς και αξιόπιστες (82%).

Τα αποτελέσματα της ερώτησης 7 (για το από που προέρχονται οι πληροφορίες που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι σχετικά με εταιρικά θέματα) διαφέρουν από εργαζόμενο σε εργαζόμενο. Συγκεκριμένα, θα αναλύσουμε τα αποτελέσματα ανά τμήμα για να δούμε την συσχέτιση αυτών.

- Οι εργαζόμενοι του τμήματος πωλήσεων λαμβάνουν πληροφορίες κυρίως από τον διευθυντή και τους συναδέλφους τους.
- Στο τμήμα της παραγωγής, το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων απάντησαν ότι λαμβάνουν πληροφορίες κυρίως από το τμήμα εταιρικής επικοινωνίας και από τους συναδέλφους τους.
- Στο οικονομικό τμήμα λαμβάνουν πληροφορίες για εταιρικά θέματα κυρίως από το τμήμα του ανθρωπίνου δυναμικού και της εταιρικής επικοινωνίας.
- Τα άτομα στο τμήμα του service λαμβάνουν πληροφορίες κυρίως από τους συναδέλφους τους.
- Στο τμήμα ανθρωπίνου δυναμικού οι εργαζόμενοι λαμβάνουν πληροφορίες κυρίως από το τμήμα εταιρικής επικοινωνίας.
- Σε όλα τα υπόλοιπα τμήματα δεν υπάρχει έντονη πλειοψηφία για το από που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι πληροφορίες σχετικά με εταιρικά θέματα.

Παρατηρούμε ότι σχεδόν σε όλα τα τμήματα έχει επιλεχθεί σε μεγάλο ποσοστό το κριτήριο *συνάδελφοι* για τη λήψη πληροφοριών, το οποίο δείχνει την σημαντικότητα της καλής επικοινωνίας μεταξύ των εργαζομένων της επιχείρησης και ότι η εταιρεία πρέπει να επενδύει στην δημιουργία και συνέχεια των σχέσεων αυτών. Κατόπιν, όπου υπάρχει το κριτήριο *διευθυντής*, υποδηλώνει την σημασία του ρόλου ενός

διευθυντή στην επιχείρηση και την επιρροή στο εργασιακό περιβάλλον. Ο διευθυντής έρχεται σε διαρκή επικοινωνία με τους εργαζόμενους και εξαρτάται άμεσα με την αποδοτικότητα των εργαζομένων. Επίσης, η σωστή λειτουργία των τμημάτων ανθρωπίνου δυναμικού και εταιρικής επικοινωνίας είναι μείζονος ενδιαφέροντος, αφού πολλοί εργαζόμενοι πληροφορούνται από εκεί για τα εταιρικά θέματα και κατά συνέπεια για να προσαρμόζονται στις εκάστοτε εργασιακές συνθήκες. Συμπεραίνουμε ότι η αναπληροφόρηση (feedback) μεταξύ των εργαζομένων, των τμημάτων και της διοίκησης είναι πολύ σημαντική για την βελτίωση των σχέσεων επικοινωνίας, οπότε και την αποτελεσματικότητας της επιχείρησης.

Η ανάλυση της ερώτησης 6 θα πραγματοποιηθεί μέσω της ανάλυσης MUSA στο επόμενο υποκεφάλαιο, όμως εδώ θα αναφερθούμε στα κανάλια που δεν χρησιμοποιήθηκαν στην μέθοδο MUSA.

Ξεκινώντας με τον δίαυλο επικοινωνίας *τηλεδιασκέψεις*, το 19% των εργαζομένων δεν χρησιμοποιεί αυτό το μέσο. Όμως, από όσους το χρησιμοποιούν, το 50% είναι *μέτρια* έως *πολύ ικανοποιημένοι* και το 22% *λίγο ικανοποιημένοι*. Αυτό μας δείχνει ότι ενώ τα περισσότερα άτομα που χρησιμοποιούν το μέσο *τηλεδιασκέψεις* είναι σχετικά ικανοποιημένοι, τα υπόλοιπα δείχνουν την προτίμηση τους να βελτιωθεί.

Όσον αφορά το μέσο επικοινωνίας *newsletters*, το 22% δεν χρησιμοποιεί αυτή την μέθοδο επικοινωνίας, αλλά η πλειοψηφία των εργαζομένων που τη χρησιμοποιούν είναι λίγο έως μέτρια ικανοποιημένοι (52%). Γεγονός που σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι δεν είναι ικανοποιημένοι από αυτό το μέσο επικοινωνίας και επιδέχεται βελτίωσης.

Τέλος, για τον δίαυλο επικοινωνίας *έντυπα παραπόνων*, οι εργαζόμενοι που δεν το χρησιμοποιούν φτάνουν σε ποσοστό 27%. Από όσους χρησιμοποιούν αυτή την μέθοδο, δείχνουν να είναι καθόλου έως λίγο ικανοποιημένοι σε ποσοστό 30%, το οποίο δείχνει την αναποτελεσματικότητα της.

Όσον αφορά την ολική ικανοποίηση των εργαζομένων σχετικά με τα κανάλια επικοινωνίας που χρησιμοποιούν στην εταιρεία, εμφανίζονται πολύ ικανοποιημένοι με ποσοστό που ξεπερνά το 70%.

Τα αποτελέσματα από τη μέθοδο της πολυκριτήριας ανάλυσης MUSA συνοψίζονται παρακάτω:

Όπως αναφέρθηκε και σε προηγούμενα κεφάλαια, τα κριτήρια *τηλεδιασκέψεις*, *newsletter* και *έντυπα παραπόνων* αφαιρέθηκαν από όλες τις αναλύσεις της μεθόδου MUSA. Αυτό σημαίνει είτε ότι η επιχείρηση δεν χρησιμοποιεί τον συγκεκριμένο τρόπο επικοινωνίας, είτε ότι τα άτομα της έρευνας αγνοούν την ύπαρξή τους, είτε, τέλος, ότι το προσωπικό σκόπιμα δεν τους χρησιμοποιεί θεωρώντας τους παρωχημένους και μη αποτελεσματικούς. Επιπλέον, η αφαίρεση του κριτηρίου *τηλεδιασκέψεις* σηματοδοτεί την απουσία ενός σύγχρονου τρόπου επικοινωνίας που στηρίζεται στην εξέλιξη της τεχνολογίας.

Ειδικότερα, σε ότι αφορά την ολική ικανοποίηση των εργαζομένων που αποτέλεσαν μέρος αυτής της έρευνας εμφανίζονται αρκετά ικανοποιημένοι απέναντι στα κριτήρια που τέθηκαν με ποσοστά που ξεπερνούν το 70%. Από τον δείκτη απαιτητικότητας (-43,3%) συμπεραίνουμε ότι οι εργαζόμενοι είναι μη απαιτητικοί. Όσο μικρότερος είναι ο δείκτης απαιτητικότητας τόσο λιγότερο χρειάζεται να βελτιωθεί το επίπεδο ικανοποίησης για να επιτευχθούν οι προσδοκίες των εργαζομένων.

Εξετάζοντας τα βάρη και τους μέσους δείκτες ικανοποίησης, συμπεραίνουμε ότι για την επιχείρηση τη μεγαλύτερη σημαντικότητα παρουσιάζει το κριτήριο του *ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (e-mail)*, καθώς κι από το ίδιο κριτήριο το προσωπικό απολαμβάνει τη μεγαλύτερη ικανοποίηση. Στον αντίποδα, την μικρότερη ικανοποίηση απολαμβάνει το προσωπικό από το κριτήριο των *άτυπων συζητήσεων*, στο οποίο αποδίδει και τη μικρότερη σπουδαιότητα. Παρατηρείται ότι το προσωπικό των περισσότερων τμημάτων έχει χαμηλό επίπεδο ικανοποίησης για το κριτήριο *άτυπες συζητήσεις*. Αυτό το αποτέλεσμα είναι επόμενο αφού δεν είναι επίσημο μέσο επικοινωνίας και αυξάνονται οι πιθανότητες για να γίνουν λάθη στην επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων.

Τα προηγούμενα συμπεράσματα επαληθεύονται και από το διάγραμμα των μέσων δεικτών απαιτητικότητας (demanding) και αποτελεσματικότητας (impact). Το μεγαλύτερο δείκτη απαιτητικότητας παρουσιάζει το κριτήριο των *άτυπων συζητήσεων* και το μικρότερο δείκτη παρουσιάζει το κριτήριο του *ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (e-mail)*. Από το διάγραμμα αποτελεσματικότητας συμπεραίνουμε ότι για την ABB τα μεγαλύτερα περιθώρια βελτίωσης παρουσιάζονται στο κριτήριο των *άτυπων συζητήσεων* και τα μικρότερα στο κριτήριο του *ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (e-mail)*.

Από το διάγραμμα δράσης μπορούμε να συμπεράνουμε ότι το ισχυρότερο κριτήριο, με βάση τη σημαντικότητα αλλά και το βαθμό ικανοποίησης που προσφέρει στο σύνολο του προσωπικού, είναι αυτό του *ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (e-mail)*.

Τέλος, από το διάγραμμα βελτίωσης συμπεραίνουμε ότι οι ενέργειες βελτίωσης θα πρέπει να επικεντρωθούν πρώτιστα στις *άτυπες συζητήσεις*, στα *σεμινάρια*, στα *εσωτερικά έγγραφα*, στις *συναντήσεις (meetings)*, στην *ιστοσελίδα* και στο *ενδοδίκτυο (intranet)*.

Στην συγκριτική ανάλυση ικανοποίησης του προσωπικού του τμήματος πωλήσεων με το συνολικό δείγμα των εργαζομένων της εταιρείας βγήκαν τα ακόλουθα συμπεράσματα. Αρχικά, η χαμηλή ικανοποίηση για το κριτήριο *ιστοσελίδα* στο τμήμα πωλήσεων υποδηλώνει ότι χρήζει βελτίωσης διότι η ιστοσελίδα είναι σημαντικό μέσο για την επιτυχία των πωλήσεων, οπότε το προσωπικό του τμήματος είναι ο κύριος δέκτης πιθανής δυσανεξίας και παραπόνων. Επίσης, οι εργαζόμενοι του τμήματος πωλήσεων δείχνουν να έχουν χαμηλότερη ικανοποίηση στο κανάλι επικοινωνίας *εσωτερικά έγγραφα*, όπου αυτό μπορεί να οφείλεται και στη φύση του αντικειμένου τους που είναι να επικοινωνούν κυρίως λεκτικά.

Μέσα από την μελέτη και την ανάλυση της εξεταζόμενης επιχείρησης ABB, μπορεί να προκύψει ένα συμπέρασμα αναφορικά με τον κλάδο τον οποίο αντιπροσωπεύει. Η εταιρεία δραστηριοποιείται στον κλάδο της τεχνολογίας αυτοματισμού και ενέργειας και έγινε σαφές πως τα σημαντικότερα κριτήρια αποτελούν το *ηλεκτρονικό ταχυδρομείο (e-mail)* και το *τηλέφωνο*. Οπότε υπάρχει σύνδεση στο ότι η εταιρεία είναι τεχνολογικού υπόβαθρου και προτιμά τεχνολογικά μέσα επικοινωνίας (πλην των *τηλεδιασκέψεων* που ενδεχομένως δεν χρειάζεται να χρησιμοποιεί στα πλαίσια της δραστηριότητας που ασκεί).

7.2 Προτάσεις

Βάση του θεωρητικού υπόβαθρου της έρευνας παρουσιάζονται οι παρατηρήσεις και προτάσεις σχετικά με τη βελτίωση της επιχειρησιακής επικοινωνίας στην εταιρεία ABB A.E. :

- Δημιουργία στοχευμένης στρατηγικής internal marketing προσαρμοσμένη στις ανάγκες της εταιρείας.
- Επαναπροσδιορισμός των καναλιών εσωτερικής επικοινωνίας που χρησιμοποιεί η εταιρεία και να οριστεί ο σκοπός ύπαρξης του κάθε ένα. Είναι σημαντικό οι εργαζόμενοι να γνωρίζουν τι πληροφορίες μπορούν να πάρουν από κάθε κανάλι επικοινωνίας, ώστε να ενημερώνονται πιο αποδοτικά.
- Εισαγωγή και χρήση πλατφόρμων κοινωνικής δικτύωσης κατάλληλων για εργασιακά περιβάλλοντα πχ. Yammer, SharePoint, Webinar, Hootsuite, Lync κλπ. Το τμήμα εταιρικής επικοινωνίας μπορεί να πληροφορήσει τους εργαζομένους για τα οφέλη των επιχειρησιακών μέσων κοινωνικής δικτύωσης με τη παρουσίαση βέλτιστων πρακτικών και δίνοντας συμβουλές κι υποδείξεις.
- Αποφυγή υπερφόρτωσης πληροφοριών στο προσωπικό της εταιρείας. Αυτό επιτυγχάνεται αν οι συναντήσεις γίνονται σε μεγάλη συχνότητα, τα newsletters είναι στοχευμένα και πλήρη και δεν παρέχονται περιττές πληροφορίες στους εργαζομένους.
- Η εποικοδομητική αναπληρόφρηση (feedback) από τους εργαζομένους για βελτίωση της επικοινωνίας μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένου. Για να γίνεται αυτό με σωστό τρόπο η εταιρεία μπορεί να οργανώνει εκπαιδευτικά σεμινάρια για θέματα εσωτερικής επικοινωνίας ή λειτουργίας μέσα σε μία ομάδα που αναφέρεται σε κάθε επίπεδο ιεραρχίας. Με αυτό τον τρόπο τα άτομα θα μάθουν να δουλεύουν σαν μια ομάδα, θα κατανοούν τις ανάγκες του καθένα και θα μάθουν πως να αντιδρούν σε συγκεκριμένες καταστάσεις.
- Παρατηρήθηκε ότι ο κάθε εργαζόμενος, ανεξαρτήτως τμήματος, διαφέρει από το που λαμβάνει πληροφορίες. Για αυτόν τον λόγο, οι εργαζόμενοι μεμονωμένα μπορούν να έρθουν σε επαφή με τα άτομα που έχουν την περισσότερη επικοινωνία για να συζητήσουν ποιες πληροφορίες είναι πιο σημαντικές για αυτούς και το πως θα ήθελαν να λαμβάνουν αυτές τις πληροφορίες.
- Τα newsletters είναι ένα μέσο επικοινωνίας που εξυπηρετεί στην ενημέρωση των εργαζομένων για θέματα που παρουσιάζονται σε συναντήσεις, για υπενθύμιση διαφόρων δράσεων, για πληροφορίες που θέλει να μοιράσει η διοίκηση. Η μειωμένη χρήση από το προσωπικό της εταιρείας ABB A.E. δείχνει ότι δεν χρησιμοποιείται με το σωστό τρόπο και χρήζει βελτίωσης. Για παράδειγμα, ένας τρόπος είναι να χρησιμοποιούνται στοχευμένα newsletters για κάθε τμήμα της εταιρείας μεμονωμένα.
- Όσον αφορά τη μέθοδο επικοινωνίας *συναντήσεις (meetings)*, κάποιες δράσεις για τη βελτίωση αυτών είναι οι εξής. Καθορισμένες ημερομηνίες, ώρα και μέρος των συναντήσεων για κάθε ομάδα του προσωπικού, καλός προγραμματισμός για το τι θα συζητηθεί εκεί, συνομιλία μεταξύ των παρευρισκομένων, καθώς και καταγραφή πρακτικών.
- Τα *σεμινάρια* είναι σημαντικό μέσο για την αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων. Είναι απαραίτητο να ζητούνται προσδοκίες (expectations) από τους συμμετέχοντες πριν από κάθε σεμινάριο, έτσι ώστε αυτός που το διοργανώνει να γνωρίζει που πρέπει στοχεύσει. Επίσης, μετά το τέλος κάθε σεμιναρίου είναι καλό να ζητείται από τους συμμετέχοντες να παρέχουν αναπληρόφρηση (feedback) για το τι θα ήθελαν να βελτιωθεί και τον βαθμό ικανοποίησής τους από το σεμινάριο.
- Συχνή επανάληψη της έρευνας ώστε να καταγράφεται και να αναλύεται η αλλαγή της επιχειρησιακής επικοινωνίας μέσα στην εταιρεία.
- Επέκταση της έρευνας για την αξιολόγηση της ποιότητας των υπηρεσιών των εργαζομένων.

Στόχος της συγκεκριμένης διπλωματικής εργασίας ήταν η έρευνα και ανάλυση των τρεχόντων μεθόδων εσωτερικής επικοινωνίας που χρησιμοποιούνται από την εταιρεία ABB A.E. και η εύρεση τρόπων για τη βελτίωση αυτών των μεθόδων. Ως προς τη σκοπιά του ερευνητή αυτό επιτεύχθηκε με επιτυχία.

Η ABB A.E. είναι μια μεγάλη αναπτυσσόμενη πολυεθνική εταιρεία και ως εκ τούτου είναι λογικό να έχει επενδύσει στον τομέα της εσωτερικής επικοινωνίας, όπως προκύπτει κι από το υψηλό επίπεδο ικανοποίησης των εργαζομένων. Οι τακτικές που χρησιμοποιεί η εταιρεία είναι αρκετά αποτελεσματικές και δείχνουν πως όλα κινούνται προς τη σωστή κατεύθυνση. Παρόλα αυτά υπάρχουν πάντα περιθώρια βελτίωσης στην εσωτερική επικοινωνία μια εταιρείας, αρκεί να υπάρχει συνεχής έρευνα και προσπάθεια γι' αυτό.

1. Αβούρης, Ν., (2000). "Εισαγωγή στην Επικοινωνία Ανθρώπου-Υπολογιστή Διάυλος", Αθήνα, 274 σελ.
2. Javeau, C., (2000). "Η Έρευνα με Ερωτηματολόγιο. Το Εγχειρίδιο του Καλού Ερευνητή." Δαρδάνος, Αθήνα, 259 σελ.
3. Αντωνιάδης, Θ. (1993), "Οδοιπορικό στις σχέσεις επικοινωνίας". «Αντωνιάδα»: Γνωστικά Εκδόσεις, Αθήνα.
4. Βαμβούκας, Μ., (1998). "Εισαγωγή στην Ψυχοπαιδαγωγική Έρευνα και Μεθοδολογία." Εκδόσεις Γρηγόρη, Αθήνα, 418 σελ.
5. Βερναρδάκης, Π. (2005), "Ποιότητα Εταιρικής Επικοινωνίας – Μελέτη περίπτωσης: η διεύθυνση επικοινωνίας της Δ.Ε.Η. Α.Ε." Πτυχιακή εργασία. Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών Μάρκετινγκ και Επικοινωνίας με Νέες Τεχνολογίες, Τμήμα Μάρκετινγκ και Επικοινωνίας, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών.
6. Βράχου Φ., Μπαρούτσου Φ. (2001), "Το δίκαιο των εταιριών (εταιρικό δίκαιο) & τρόποι άσκησης επιβολής του στις Α.Ε. και ΕΠΕ. Λειτουργία και έλεγχος των ανωτέρω εταιριών. Το φαινόμενο της Ευρωπαϊκής εταιρίας." Τμήμα Λογιστικής, Σχολή διοίκησης και Οικονομίας, ΤΕΙ Ηπείρου
7. Γρηγορούδης, Β. & Σίσκος, Γ. (2000). "Ποιότητα Υπηρεσιών & Μέτρηση Ικανοποίησης του Πελάτη." Εκδόσεις Νέων Τεχνολογιών, Αθήνα.
8. Δαουτόπουλος, Γ., (1994). "Μεθοδολογία Κοινωνικών Ερευνών στον Αγροτικό Χώρο." Β' Έκδοση, Θεσ/νίκη, 287 σελ.
9. Δέδε Χριστίνα (2014), "Διερεύνηση των μορφών εσωτερικής επικοινωνίας σε επιλεγμένο δείγμα επιχειρήσεων του Ελληνικού χώρου", Πτυχιακή εργασία. Τμήμα Μηχανικών Παραγωγής και Διοίκησης, Πολυτεχνείο Κρήτης.
10. Δημητρώπουλος, Ε., (1994). "Εισαγωγή στη Μεθοδολογία της Επιστημονικής Έρευνας." Εκδόσεις ΕΛΛΗΝ, Αθήνα, 216 σελ.
11. Ελευθεριάδης, Π.Μ., (1991). "Συγγραφική Τεχνική και Μεθοδολογία Έρευνας." Κέντρο Ελευθέρων Φιλοσοφικών Κοινωνικών Σπουδών (Κ.Ε.Φ.Κ.Σ.), Αθήνα, 141 σελ.
12. Καρασούλης, Χ. (2002). "Ανάπτυξη διαδικασίας μέτρησης ικανοποίησης πελατών στα πλαίσια ενός συστήματος διασφάλισης ποιότητας: εφαρμογή σε αλυσίδα Super Market." Διπλωματική εργασία. Τμήμα Μηχανικών Παραγωγής και Διοίκησης, Πολυτεχνείο Κρήτης, Χανιά.
13. Κρασάδακη, Ε. (2013). "Μεθοδολογία εκτίμησης μη τυπικών και μη πιστοποιημένων γνώσεων που αποκτώνται από προγράμματα μαθημάτων τριτοβάθμιας εκπαίδευσης." Διδακτορική διατριβή. Τμήμα Μηχανικών Παραγωγής και Διοίκησης, Πολυτεχνείο Κρήτης, Χανιά.
14. Λαμπίρη-Δημάκη, Ι. και Θ.Κ. Παπαχρίστου, (1995). "Κοινωνικές Έρευνες με Στατιστικές Μεθόδους." Τόμος 2, Εκδ. Σάκκουλα, Αθήνα 436 σελ.
15. Λούτας, Γ., (2002). "Η Θεωρία της Επιχειρησιακής Επικοινωνίας." Εκδόσεις "ΕΛΛΗΝ", Αθήνα, 480 σελ.
16. Μπόγκα-Καρτέρη, Κ., (2005). "Επικοινωνία Ανθρώπινη / Επιχειρησιακή. Θεωρία και Εφαρμογές." University Studio Press, Θεσσαλονίκη, 300 σελ.
17. Μπόγκα-Καρτέρη, Κ. (2007). *Επικοινωνιακή πολιτική των Οικονομικών Οργανισμών*. Διδακτορική Διατριβή. Σχολή Οικονομικών Επιστημών, Τμήμα Εφαρμοσμένης Πληροφορικής, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.
18. Νεοφύτου, Μ. (2010). "Ανταγωνιστικό περιβάλλον και συγκριτική ανάλυση ικανοποίησης πελατών: εφαρμογή στον κλάδο της γαλακτοβιομηχανίας." Μεταπτυχιακή διατριβή. Τμήμα Μηχανικών Παραγωγής και Διοίκησης, Πολυτεχνείο Κρήτης, Χανιά.
19. Παρασκευόπουλος, Ι., (1993). "Μεθοδολογία Επιστημονικής Έρευνας." Τόμος Β', Αθήνα, 191 σελ.

20. Φίλιας και άλλοι , (1977). "Εισαγωγή στη Μεθοδολογία και τις Τεχνικές των Κοινωνικών Ερευνών." Εκδόσεις Gutenberg, Αθήνα, 439 σελ.
21. Χυτήρης, Λ. (2001), "Οργανωσιακή συμπεριφορά: Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις". Εκδόσεις INTERBOOKS. Αθήνα.

Ξένη

1. Aaltio-Marjosola, I. & T. Takala, (2000). "Charismatic leadership, manipulation and the complexity of organizational life." *Journal of Workplace Learning*, 12:146-158.
2. Åberg, L. (2000). Viestintä – tuloksen tekijä- 8. painos, Infoviestintä Oy, Tammer-paino Oy. ISBN 952-2513-22-7
3. Al-Ghamdi, S.M., Roy, M.H. & Ahmed, Z.U. (2007). "How employees learn about corporate strategy. An empirical analysis of Saudi manufacturing company." *Cross Cultural Management: international Journal*. Vol.14. 273-285.
4. Andrews, M.C. & K.M. Kacmar, (2001). "Confirmation and extension of the sources of feedback scale in service-based organizations." *The Journal of Business Communication*, 38: 206-226.
5. Apker, J., (2001). "Role development in the managed care era: A case of hospital-based nursing." *Journal of Applied Communication Research*, 29: 117-136.
6. Argenti, P. A. 2007. *Corporate Communication*. Fourth edition. International Edition. Printed in Singapore. ISBN 007-12541
7. Avandidis S., (2014), "Improving inter-organizational internal communication and collaboration with the help of enterprise social media", Master's thesis, Department of Marketing, School of Business, Aalto University.
8. Barrett, R., (1999). "Why the future belongs to values added companies." *The Journal of Quality and Participation*, 22: 30-35.
9. Berry, L. (1981). "The employee as customer." *Services Marketing*. Boston: Kent Publishing. 271-278.
10. Blalock H., (1960). "Social Statistics." McGraw- Hill, London, 423 pp.
11. Bulkeley, W.M., (1992). "The video phone era may finally be near, bringing big changes." *The Wall Street Journal*, p. 1.
12. Carlon, M.D., (2001). "Organizational Communication as Self-organizing: Building a Foundation for Every-day Communication." Ph.D., University of Denver, 117 pp.
13. Choi, T.Y. & O.C. Behling, (1997). "Top managers and TQM success: One more look after all these years." *Academy of Management Executive*, 11: 37-47.
14. Coates, G.T. (2009). "Notes on Communication: A few thoughts about the way we interact with the people we meet." Free e-book from www.wanterfall.com
15. Conger, J.A., (1989). "Leadership: The art of empowering others." *Academy of Management Executive*, 3(1):17-24.
16. Cushman, D.P. & S.S. King, (1993). "High-speed management: A revolution in organizational communication in the 1990s." In S. A. Deetz (Ed.), *Communication Yearbook 16* (pp. 209-236). CA Sage, Newbury Park.
17. Daft, R.L. & Lengel, R.H. (1984). "Information richness: a new approach to managerial behavior and organizational design." *Research in organizational behavior*. Homewood, IL: JAI Press. 6: 191-233.
18. Daniels, T.D., Spiker, B.K. and Papa, M.J. (1997). "Perspectives on Organizational Communication." Fourth edition. McGraw Hill, USA. ISBN 0-697-28896-01
19. Dennis, A. R., Fuller, R.M., Valacich, J. (2008). "Media, Tasks and Communication Processes: A Theory of Media Synchronicity." *MIS Quarterly*. 32(3). 575-600.

20. DeWitt, R. (2004). "Managing Change Is Managing People." [Online]. Available:<http://www.cioupdate.com/insights/article.php/3348041>. [2004, November 8].
21. Dolphin, R.R. (2005). "Internal Communications: Today's Strategic Imperative." *Journal of Marketing Communications*. Vol.11, No.3, 171-190, September 2005.
22. El-Shinnaway, M. & M. Lynne M. (1997). "The poverty of media richness theory: explaining people's choice of electronic mail vs. voice mail." *International Journal of Human-Computer Studies* 46: 443–467.
23. Farace, R.V., R.P. Monge & H.M. Russell's, (1977). "Communicating and Organizing." Addison Wesley Publishing Company, Reading, M.A.
24. Fisher, B.A. (1978), "Perspectives on Human Communication." McMillan Publishing, New York.
25. Friedl, J. & Vercic, A.T. (2011). "Media preferences of digital natives' internal communication: A pilot study." *Public relations Review*. 37. 84-86.
26. Gray, R and Robertson, L. (2005). "Effective internal communication starts at the top." *Communication World*. July-August 2005. p.26-28
27. Grey Owl Aviation Consultants Inc., (1997), "The importance of communication." www.greyowl.com
28. Grigoroudis, E. & Siskos, Y. (2002). "Preference disaggregation for measuring and analyzing customer satisfaction: The MUSA method." *European Journal of Operational Research*, vol. 143, pp. 148-170.
29. Gróf, A. (2001). "Communication in the creation of corporate values." *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 6, No. 4, pp. 193-198.
30. Grönroos, C. (1990). "Relationship approach to marketing in service contexts: the marketing and organizational behavior interface." *Journal of business research*. 20 (1), 3-11.
31. Harshman, E.F. & C.L. Harshman, (1999). "Communicating with employees: Building on an ethical foundation." *Journal of Business Ethics*, 19:3-19.
32. Hays, W.L., (1973). "Statistics for the Social Sciences." 2nd Edition. Holt, Rinehart and Winston, Inc., New York 954 pp.
33. Heintzman, M., D.G. Leathers, R.L. Parrott & A.B. Cairns, (1993). "Non verbal rapport-building behaviors' effects on perceptions of a supervisor." *Management Communication Quarterly*, 7: 181-208.
34. Henderson, J. & McAdam, R. (2003). "Adopting a learning-based approach to improve internal communications: A large utility experience." *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 20, No. 7, pp. 774-794.
35. Hofmann, D.A. & F.P. Morgeson, (1999). "Safety-related behavior as a social exchange: The role of perceived organizational support and leader-member exchange." *Journal of Applied Psychology*, 84 (2): 286-296.
36. Johlke, M.C. & D.F. Duhan, (2000). "Supervisor communication practices and service employee job outcomes." *Journal of Service Research*, 3 (2):154-165.
37. Juholin, E. (2009). "Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön." Porvoo: WSBookwell Oy
38. Kalla, H. (2006). "Integrated internal communications in the multinational corporation." Helsinki School of Economics. ISBN-10: 952-488-063-6
39. Kassing, J.W., (2001). "From the looks of things." *Management Communication Quarterly*, 14 (4): 442-470.
40. Kaye, D. (1995). "The Importance of Information." *Library Management*, Vol. 16, No. 5, pp. 6-15.
41. Kim, S., (2002). "Participative management and job satisfaction: Lessons for management leadership." *Public Administration Review*, 62: 231-241.
42. Klauss, R. & B.M. Bass, (1983). "Communication, managerial style, and success." *Interpersonal Communication in Organizations*, Academic Press, New York, 159-169 pp.
43. Kotler, P. (1991). "Marketing management: analysis, planning and control." Englewood Cliffs. Prentice-Hall.

44. Krlshnamacharyulu, C.S.G. & Ramakrishnan, L. (2009). "Business Communication. "Mumbai: Global Media.
45. Langley, R., (1969). "Practical Statistics." Pam Books, London, 618 pp.
46. Laschinger, H.K., J. Finegan & J. Shamian, (2001). "The impact of work place empowerment, organizational trust on staff nurses work satisfaction and organizational commitment." *Health Care Management Review*, 26 (1): 7-23.
47. Lee, J., (1999). "Leader - member exchange, gender and members' communication expectations with leaders." *Management Communication Quarterly*, 13:415-429.
48. Lengel, R. & Daft R.L. (1989). "The Selection of Communication Media as an Executive Skill." *The Academy of Management Executive* (1987-1989): 225-232.
49. Lievens, A., Moenaert, R.K. & Jegers, R.S. (1999). "Linking Communication to Innovation Success in the Financial Services Industry: A Case Study Analysis.", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 10, No. 1, pp. 23-48.
50. Luhmann, N., (1989). "Ecological Communication." In Bednarz, J. & Jr. Trans.(Ed.): University of Chicago Press, Chicago.
51. Mbaatyo, A., (2001). "Business cohesion: Managing schools of business in the age of knowledge." *S.A.M. Advanced Management Journal*, 66:29-38
52. McQuail, D. and Windahl, S. (1993), "Communication Models for the Study of Mass Communication" Second edition, London: Longman.
53. Moore, E.A. & T.H Irwin, (2000). "Management communication for the new millennium." *Management Communication Quarterly*, 14:142-151.
54. Murray, K.B., (1991). "A test of services marketing theory: Consumer information acquisition activities." *Journal of Marketing*, 55(1): 10-25.
55. N.B. & L.H. Pelled, (2000). "Passing the word: Toward a model of gossip and power in the workplace." *Academy of Management*, 25:428-438.
56. Poole, M. S., (1993). "On the joys and sorrows of predicting the future of organizational communication." In S. A. Deetz (Ed.), *Communication Yearbook 16* (pp.247-251). Sage Publications Newbury Park, CA.
57. Pugh, D.S. & D.J. Hickson, (1997). *Writers on Organizations*. Sage Publications, Thousand Oaks, CA, 322 pp.
58. Rafiq M and Ahmed, P.K (2000), "Advances in the Internal Marketing Concept: Definition, Synthesis and Extension", *Journal of Services Marketing*, Vol. 14 NO. 6, pp. 449-462.
59. Ramus, C.A. & U. Steger, (2000). "The roles of supervisory support behaviors and environmental policy in employee "eco-initiatives" at leading-edge European companies." *Academy of Management Journal*, 43: 605-626.
60. Ramus, C.A., (2001). "Organizational support for employees: Encouraging creative ideas for environmental sustainability." *California Management Review*, 43: 85-105.
61. Redding, W.C., (1972). "Communication Within the Organization." *Industrial Communication Council*, New York.
62. Robichaud, D., (2000). "The organizing property of communication." *Management Communication Quarterly*, 14: 317-322.
63. Rosenblatt, S.B., J.W. Cheatham & J.T. Watt (1977). "Communication in Business", Prentice - Hall, Inc. New Jersey, 370 pp.
64. Rouse, M. J., Rouse, S. (2005). "Poslovne komunikacije", Masmedia, Zagreb.
65. Samms, C., (1999). "The Need for Internal Marketing" [online], Loop Consulting LTD Available from: <http://www.poolonline.com/archive/iss5fea2.html>
66. Sandin E.L., Akaslompolo N., (2005), "The use of Communication in Organizations Undergoing Change.", Master's thesis, International Business Administration Program, Department of Business Administration and Social Sciences, Lulea University of Technology.

67. Sriussadaporn-Charoenngam, N., (1999). "An exploratory study of communication competence in Thai organizations." *The Journal of Business Communication*, 36: 382-418.
68. Stanton, N., (1986). "What do you mean "Communication"?" Pan Books, London, 329 pp.
69. Tatiana Denisova (2007), "Internal communication problems in a multinational company: Lamor Group", Haaga-Helia University of Business and Applied Sciences.
70. Taylor, F.C. & D.G. Bowers, (1972). "Survey of organizations: A machine scored standardized questionnaire instrument." University of Michigan, Institute for Social Research, Ann Arbor, MI.
71. Weick, K. E., (1979). "The Social-psychology of Organizing." Readings. Addison-Wesley Publishing Company, MA.
72. Weiss, R.S, (1968). "Statistics in Social Research. An Introduction", John Willey, New York, 369 pp.
73. Wood, J. (1999), "Establishing Internal Communication Channels that Work", *Journal of Higher Education Policy and Management*, **21**(2), 135-149.
74. Wood, J.T. (2004), "Communication theories in action: An introduction" (3rd edition) Belmont, California, Wadsworth. ISBN 0-534-57249-9
75. Zarcadoolas, C., Timm, E. and Bibeault, L. (2001). "Brownfield: A Case Study in Partnering with Residents to Develop an Easy-To-Read Print Guide." *Journal of Environmental Health*. Vol. 64, No. 1, July/August 2001.
76. Željko T., Ivana F., (2009), "Organizational communication as an important factor of organizational behaviour." *Interdisciplinary Management Research*, Faculty of Economics in Osijek, Croatia.
77. Zhou, J. & J.M. George, (2001). "When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice." *Academy of Management Journal*, 44:682-696.

Ηλεκτρονικές πηγές

1. <https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%95%CF%80%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CE%B9%CE%BD%CF%89%CE%BD%CE%AF%CE%B1>
2. <https://www.scribd.com/document/213529128/Importance-Of-Communication-pdf>
3. Encyclopedia Britannica Online. Models of Communication. 2007. Available at: <http://www.britannica.com/eb/article-21920/communication>
4. <http://communicationtheory.org/forms-of-communication/>
5. <http://www.managementstudyguide.com/communication-flows.htm>
6. http://www.managementstudyguide.com/communication_barriers.htm
7. <http://www.managementstudyguide.com/effect-of-communication-barriers.htm>
8. <http://www.marketing-schools.org/types-of-marketing/internal-marketing.html>
9. <https://el.wikipedia.org/wiki/ABB>
10. <http://www02.abb.com/global/abbzh/abbzh251.nsf!OpenDatabase&db=/global/abbzh/abbzh252.nsf&v=7182A&e=us&m=6D4A&c=5F47D0088B5396DEC125702A004C96B0>
11. http://kalliopisotiraki.blogspot.gr/2013/11/blog-post_26.html
12. <http://www02.abb.com/global/abbzh/abbzh251.nsf!OpenDatabase&db=/global/abbzh/abbzh252.nsf&v=7182A&e=us&m=6D4A&c=5F47D0088B5396DEC125702A004C96B0>

Ερωτηματολόγιο

Διερεύνηση των μορφών εσωτερικής επικοινωνίας στην ABB

Αυτό είναι ένα ερωτηματολόγιο για την διερεύνηση των μορφών εσωτερικής επικοινωνίας στην ABB. Παρακαλώ απαντήστε τις ερωτήσεις όσο πιο ειλικρινά γίνεται, δεν υπάρχουν σωστές ή λάθος απαντήσεις. Αν χρειάζεστε περισσότερες πληροφορίες, μπορείτε να επικοινωνήσετε με την Πηνελόπη Μαρίνη (pinelopi.marini@gmail.com).

Σας ευχαριστώ πολύ για την συνεργασία σας!

Όλες οι απαντήσεις είναι και θα παραμείνουν ανώνυμες.

1. Ποιό είναι το φύλο σας;

- Άνδρας
- Γυναίκα

2. Ποιά είναι η ηλικία σας;

- Κάτω των 20 ετών
- 21 - 30 ετών
- 31 - 40 ετών
- 41 - 50 ετών
- Άνω των 51 ετών

3. Πόσο καιρό εργάζεστε στην εταιρεία ABB;

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

4. Τι θέση έχετε στην εταιρεία;

- Δεν προϊστάμαι κανενός
- Προϊστάμενος
- Μέση διοίκηση
- Ανώτατη διοίκηση
- Άλλο:

5. Σε ποιο τμήμα εργάζεστε;

- Πωλήσεις
- Marketing
- Οικονομικό
- Λογιστήριο
- Ανθρώπινο Δυναμικό
- Παραγωγή
- Διοίκηση

- Άλλο:

6. Για κάθε κανάλι που αναφέρεται παρακάτω, παρακαλούμε κυκλώστε την απάντηση που αντιπροσωπεύει καλύτερα πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τη χρήση και το περιεχόμενο των πληροφοριών κάθε καναλιού στο εσωτερικό της εταιρείας σας.

	Δεν χρησιμοποιώ	Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Απόλυτα
Ηλεκτρονικό ταχυδρομείο (email)						
Τηλέφωνο						
Ενδοδίκτυο (intranet)						
Ιστοσελίδα						
Τηλεδιασκέψεις						
Newsletter						
Συναντήσεις (meetings)						
Εσωτερικά έγγραφα						
Σεμινάρια						
Έντυπα παραπόνων						
Άτυπες συζητήσεις						

7. Οι περισσότερες από τις πληροφορίες που λαμβάνω σχετικά με εταιρικά θέματα προέρχονται από:

- Διευθυντή
- Συναδέλφους
- Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού
- Τμήμα Εταιρικής Επικοινωνίας
- Άλλο:

8. Νιώθω άνετα να μοιράζομαι τις ιδέες μου άμεσα με την ανώτερη διοίκηση.

- Συμφωνώ απόλυτα
- Συμφωνώ
- Δεν συμφωνώ ούτε διαφωνώ
- Διαφωνώ
- Διαφωνώ απόλυτα

9. Στις περισσότερες περιπτώσεις, λαμβάνω όλες τις απαραίτητες πληροφορίες που χρειάζομαι για να εκτελέσω αποτελεσματικά την δουλειά μου.

- Συμφωνώ απόλυτα
- Συμφωνώ
- Δεν συμφωνώ ούτε διαφωνώ
- Διαφωνώ
- Διαφωνώ απόλυτα

10. Οι συναντήσεις προσωπικού πραγματοποιούνται σε επαρκή συχνότητα.

- Συμφωνώ απόλυτα
- Συμφωνώ
- Δεν συμφωνώ ούτε διαφωνώ
- Διαφωνώ
- Διαφωνώ απόλυτα

11. Το τμήμα μου ανταλλάσσει σημαντικές πληροφορίες με τα άλλα τμήματα.

- Συμφωνώ απόλυτα
- Συμφωνώ
- Δεν συμφωνώ ούτε διαφωνώ
- Διαφωνώ
- Διαφωνώ απόλυτα

12. Οι περισσότερες πληροφορίες σχετικά με εταιρικά θέματα που λαμβάνω καθημερινά είναι ακριβείς, λεπτομερείς και αξιόπιστες.

- Συμφωνώ απόλυτα
- Συμφωνώ
- Δεν συμφωνώ ούτε διαφωνώ
- Διαφωνώ
- Διαφωνώ απόλυτα

13. Γενικά πόσο ικανοποιημένοι είστε από τις μεθόδους εσωτερικής επικοινωνίας που χρησιμοποιείτε στην εταιρεία σας;

- Απόλυτα
- Πολύ
- Ούτε πολύ ούτε λίγο
- Λίγο
- Καθόλου

14. Αν δεν σας κάλυψε κάτι από τα παραπάνω, εδώ μπορείτε να γράψετε οποιοδήποτε σχόλιο ή και προτάσεις σχετικά με τις μεθόδους εσωτερικής επικοινωνίας στην εταιρεία.