



**ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ**

**ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ**

**ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ**

**ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**«Αποτελεσματική Επιχειρησιακή Επικοινωνία και Διοίκηση  
Ανθρωπίνων Πόρων»**



**Φοιτήτρια: Μπούνου Παναγιώτα Α.Μ 2013015**

**Επιβλέπων Καθηγητής: Λυγγίτσος Αλέξανδρος**

**Καλαμάτα, 2017**

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

<b>ΠΡΟΛΟΓΟΣ</b>		<b>ΣΕΛ. 5</b>
<b>ΕΙΣΑΓΩΓΗ</b>		<b>ΣΕΛ. 6</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1</b>	<b>ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ</b>	<b>ΣΕΛ. 8</b>
<b>1.1</b>	<b>ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ</b>	<b>ΣΕΛ. 9</b>
<b>1.2</b>	<b>ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ</b>	<b>ΣΕΛ. 10</b>
<b>1.2.1</b>	<b>ΔΙΑΠΡΟΣΩΠΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ</b>	<b>ΣΕΛ. 10</b>
<b>1.2.2</b>	<b>ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ</b>	<b>ΣΕΛ. 12</b>
<b>1.3</b>	<b>ΓΕΝΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ</b>	<b>ΣΕΛ. 13</b>
<b>1.4</b>	<b>ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ</b>	<b>ΣΕΛ. 14</b>
<b>1.5</b>	<b>ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΣΤΗΝ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ</b>	<b>ΣΕΛ. 15</b>
<b>1.6</b>	<b>ΣΠΟΥΔΑΙΟΤΗΤΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ</b>	<b>ΣΕΛ. 16</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2</b>	<b>ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ</b>	<b>ΣΕΛ. 18</b>
<b>2.1</b>	<b>Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ</b>	<b>ΣΕΛ. 18</b>
<b>2.2</b>	<b>ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ</b>	<b>ΣΕΛ. 19</b>
<b>2.3</b>	<b>ΜΟΡΦΕΣ ΚΑΙ ΕΙΔΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ</b>	<b>ΣΕΛ. 21</b>
<b>2.3.1</b>	<b>ΜΟΡΦΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ</b>	<b>ΣΕΛ. 22</b>
<b>2.3.2</b>	<b>ΕΙΔΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ</b>	<b>ΣΕΛ. 25</b>
<b>2.4</b>	<b>Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΣΤΗΝ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ</b>	<b>ΣΕΛ. 28</b>
<b>2.5</b>	<b>ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΑ ΔΙΚΤΥΑ</b>	<b>ΣΕΛ. 29</b>
<b>2.6</b>	<b>ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΟ ΚΛΙΜΑ</b>	<b>ΣΕΛ. 30</b>
<b>2.7</b>	<b>Η ΑΜΦΙΔΡΟΜΗ ΣΧΕΣΗ ΜΕΤΑΞΥ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ</b>	<b>ΣΕΛ. 31</b>
<b>2.8</b>	<b>ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ</b>	<b>ΣΕΛ. 32</b>
<b>2.9</b>	<b>ΜΕΣΑ ΕΠΙΤΕΥΞΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ</b>	<b>ΣΕΛ. 36</b>
<b>2.9.1</b>	<b>ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΜΕ ΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ</b>	<b>ΣΕΛ. 36</b>

<b>2.9.2</b>	<b>ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΜΕ ΤΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ</b>	<b>ΣΕΛ. 39</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3</b>	<b>ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ</b>	<b>ΣΕΛ. 41</b>
<b>3.1</b>	<b>ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΗ</b>	<b>ΣΕΛ. 42</b>
<b>3.1.1</b>	<b>ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΚΑΙ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ</b>	<b>ΣΕΛ. 43</b>
<b>3.1.2</b>	<b>ΑΝΘΡΩΠΙΝΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ</b>	<b>ΣΕΛ. 44</b>
<b>3.1.3</b>	<b>Η ΑΝΘΡΩΠΙΝΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΜΕΣΑ ΣΤΙΣ ΟΡΓΑΝΩΣΕΙΣ</b>	<b>ΣΕΛ. 46</b>
<b>3.2</b>	<b>ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΙ ΠΟΡΟΙ</b>	<b>ΣΕΛ. 47</b>
<b>3.3</b>	<b>ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ</b>	<b>ΣΕΛ. 48</b>
<b>3.4</b>	<b>ΣΤΟΧΟΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ</b>	<b>ΣΕΛ. 50</b>
<b>3.5</b>	<b>ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ</b>	<b>ΣΕΛ. 54</b>
<b>3.6</b>	<b>ΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ</b>	<b>ΣΕΛ. 55</b>
<b>3.7</b>	<b>ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ</b>	<b>ΣΕΛ. 56</b>
<b>3.8</b>	<b>ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ</b>	<b>ΣΕΛ. 59</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4</b>	<b>ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ</b>	<b>ΣΕΛ. 63</b>
<b>4.1</b>	<b>ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ</b>	<b>ΣΕΛ. 63</b>
<b>4.2</b>	<b>ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ</b>	<b>ΣΕΛ. 64</b>
<b>4.3</b>	<b>ΥΠΕΡΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ</b>	<b>ΣΕΛ. 65</b>
<b>ΕΠΙΛΟΓΟΣ</b>		<b>ΣΕΛ. 66</b>
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ</b>		<b>ΣΕΛ. 67</b>

## **ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ**

Πρωτίστως οφείλω να ευχαριστήσω θερμά τον κ.Αλέξανδρο Λυγγίτσο για τις πολύτιμες κατευθύνσεις του, τις χρήσιμες συμβουλές του, τις αξιόλογες και κατατοπιστικές παρατηρήσεις του καθώς επίσης και την άψογη συνεργασία του καθ' όλη τη διάρκεια της εκπόνησης της πτυχιακής εργασίας.

Ευχαριστώ θερμά τους γονείς μου που μου συμπαραστάθηκαν, παρέχοντας μου στοργή και σθένος.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω από καρδιάς όλους του καθηγητές του Τεχνολογικού Εκπαιδευτικού Ιδρύματος Πελοποννήσου για όλα όσα μου δίδαξαν αυτά τα χρόνια των σπουδών μου.

## ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η παρούσα πτυχιακή εργασία προσεγγίζει θεωρητικά την «αποτελεσματική επιχειρησιακή επικοινωνία και διοίκηση ανθρωπίνων πόρων», εστιάζοντας στην απεριόριστη δύναμη και ανυπολόγιστη αξία του λόγου καθώς επίσης και στην αναγκαιότητα και τη σημαντικότητα του ανθρώπινου παράγοντα στις επιχειρήσεις.

Σήμερα, η αναγκαιότητα της ορθής αποτελεσματικής επιχειρησιακής επικοινωνίας εμφανίζεται για πολλούς λόγους ακόμα πιο επιτακτική.

Μια επιχείρηση δεν δύναται να λειτουργήσει χωρίς επικοινωνία, ο ρόλος της οποίας είναι να συντονίζει τα μέρη που την απαρτίζουν αλλά και να παρακινεί τους εργαζόμενους. Ένα σύστημα αποτελεσματικής επικοινωνίας αποτελεί ένα από τα σπουδαιότερα συστατικά καλών σχέσεων μεταξύ διοικήσεως και εργαζομένων.

Πρόσθετα, η επικοινωνία αποτελεί τον κυριότερο παράγοντα για υποκίνηση καθώς βρίσκεται στην καρδιά της επιχείρησης και η έλλειψη της οδηγεί σε αποδιοργάνωση και παραπλάνηση της ομάδας εργασίας.

Ωστόσο, το συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον και η παρατεταμένη οικονομική ύφεση σε συνδυασμό με το αβέβαιο μέλλον, έχουν ορίσει ως καθοριστικό παράγοντα τη σωστή και αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού των οργανισμών. Η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων μελετά τις αντιδράσεις των εργαζομένων στην οργανωσιακή αλλαγή, δίνει έμφαση στην ανάλυση της προσωπικότητας και στα χαρακτηριστικά που ορίζουν την αντίσταση στην αλλαγή που εκφράζει ο άνθρωπος καθώς επίσης και στη δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης και την ενίσχυση του ρόλου της ηγεσίας.

## **ΕΙΣΑΓΩΓΗ**

Οι οργανισμοί, επιχειρήσεις και μη, είναι από τα σημαντικότερα στοιχεία των κοινωνιών διαχρονικά. Αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι των οικονομιών και εξελίσσονται μαζί τους. Οι επιχειρήσεις και οι άνθρωποι λειτουργούν από κοινού για την επίτευξη στόχων. Αυτοί οι στόχοι πολλές φορές είναι κοινοί και άλλες συγκρούονται. Σε κάθε περίπτωση οι επιχειρήσεις είναι οι πνεύμονες ανάπτυξης των οικονομικών συστημάτων, καθώς χρησιμοποιούν τους παραγωγικούς συντελεστές μετασχηματίζοντας τους σε αγαθά χρήσιμα για τους ανθρώπους, εξελίσσουν την τεχνολογία προς όφελος όλων, συμμετέχουν καθοριστικά στην μεγέθυνση των οικονομιών που δραστηριοποιούνται, παρέχουν στους ανθρώπους απασχόληση, ασφάλεια και ευκαιρίες.

Στη λειτουργία των επιχειρήσεων συμμετέχουν άνθρωποι, και το κύριο χαρακτηριστικό μας, αυτό που μας ξεχωρίζει για πολλούς και από άλλα είδη είναι η εξέλιξη της επικοινωνίας. Δεν νοείται σύστημα που αποτελείται από ανθρώπους, στο οποίο δεν είναι σαφώς καθορισμένη και επαρκώς χρησιμοποιούμενη η έννοια της επικοινωνίας. Αυτή καθορίζει τα αποτελέσματα, για αυτό έχει χρησιμοποιηθεί ως εργαλείο επίτευξης στόχων και πλέον αναλύεται, καθορίζεται, δίνεται τεραστία έμφαση στους τρόπους και τα μέσα που θα χρησιμοποιηθούν και δεν είναι ασήμαντο τέλος, ότι αποτελεί ξεχωριστό επιστημονικό κλάδο της διοίκησης των επιχειρήσεων, ως ενδό-επιχειρησιακή επικοινωνία.

Ο σημαντικότερος συντελεστής παραγωγής, ο πιο ευμετάβλητος και πιο αποδοτικός, στις επιχειρήσεις είναι η εργασία. Η εργασία ορίζεται ως η καταβολή ανθρώπινης προσπάθειας. Χρησιμοποιώντας οι οργανισμοί ανθρώπους, έχουν να καθορίσουν και άλλο ένα σημαντικό θέμα εκτός από την επικοινωνία μεταξύ αυτών, το πώς θα τους διοικήσουν αποτελεσματικότερα, ώστε να αποδώσουν τα μέγιστα, κρατώντας ωστόσο ταυτόχρονα υψηλά επίπεδα ικανοποίησης και παρακίνησης. Σε αυτά τα ερωτήματα δίνει απαντήσεις ο κλάδος της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, τα εργαλεία τα οποία έχει εισάγει στη διοίκηση επιχειρήσεων είναι πολύτιμα και καθοριστικά για την εξέλιξη τους.

Στην παρούσα εργασία θα προσπαθήσουμε να εξετάσουμε αναλυτικά τους δυο αυτούς τομείς της λειτουργίας των οικονομικών μονάδων, της επικοινωνίας και ειδικά αυτής στα πλαίσια της οργάνωσης καθώς και της διοίκησης ανθρωπίνων

πόρων, η συνεργασία των οποίων είναι καθοριστικής σημασίας για την πορεία των οικονομικών μονάδων, για την έκβαση των αποτελεσμάτων που έχουν τεθεί και για την ύπαρξη εν γένει της επιχείρησης.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

**“Το μεγαλύτερο πρόβλημα στην επικοινωνία είναι η φαντασίωση ότι πραγματοποιήθηκε” (G. B. Shaw)**





## 1.1 ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Πολλές επιστήμες έχουν προσπαθήσει να αναλύσουν τον άνθρωπο, ως ενεργό οργανισμό αλλά και ως τμήμα ενός ευρύτερου περιβάλλοντος. Ως τέτοιοι οι άνθρωποι εξωτερίκευαν από πολύ νωρίς την έμφυτη τάση τους για επικοινωνία με το περιβάλλον που ζούσαν ή δρούσαν. Γι αυτό το σκοπό έχουν αναπτυχθεί αρκετές επιστήμες οι οποίες αναλύουν, ερευνούν και σχολιάζουν την συμπεριφορά των ανθρώπων διαχρονικά όπως η κοινωνιολογία, η ψυχολογία, η βιολογία, οι οικονομικές επιστήμες κ.ά.

Κοινό γνώρισμα της ανθρώπινης συμπεριφοράς, από κάθε σκοπιά, είναι η επικοινωνία. Δεν είναι τυχαίο το γεγονός της προσπάθειας του ανθρώπου, από την εμφάνιση του ακόμα, για επικοινωνία με τα στοιχεία του περιβάλλοντος στο οποίο ανήκει, είτε πρόκειται για φυσικό, κοινωνικό ή πλέον για τεχνολογικό περιβάλλον. Άμεσο αποτέλεσμα αλλά και προϋπόθεση αυτής της ανάγκης των ανθρώπων είναι η δημιουργία ομάδων και ευρύτερων κοινωνικών οργανώσεων. Δεν θα ήταν υπερβολή να θεωρήσουμε ότι η ανάπτυξη της ανθρωπότητας, η επίτευξη του πλούτου των κοινωνιών αλλά και οι κίνδυνοι που έχει αντιμετωπίσει το ανθρώπινο είδος ήταν και είναι αποτέλεσμα σωστής ή μη επικοινωνίας.

Όπως είναι φανερό δεν έχει δοθεί ένας και μόνο σαφής ορισμός της έννοιας της επικοινωνίας και αυτό δεν θα ήταν ασφαλές μιας και η επικοινωνία σαν αναπόσπαστο στοιχείο της ανθρώπινης συμπεριφοράς αλλά και ύπαρξης έχει πολυσχιδή ερμηνεία και χρησιμότητα.

Για κάποιους επικοινωνία είναι η διαδικασία μεταβίβασης ή ανταλλαγής πληροφοριών ή μηνυμάτων μεταξύ των ανθρώπων. Κάποιοι άλλοι τονίζουν τη συμπεριφορική διάσταση της επικοινωνίας. Σύμφωνα με αυτούς, επικοινωνία είναι η διαδικασία με την οποία μεταβιβάζονται ερεθίσματα, με σκοπό να αλλάξουν τη συμπεριφορά του δέκτη. Δύο ορισμοί της επικοινωνίας, που λίγο – πολύ μπορούν να θεωρηθούν αντιπροσωπευτικοί, είναι οι παρακάτω:

- **Επικοινωνία** είναι η διαδικασία με την οποία μεταβιβάζονται πληροφορίες και νοήματα από έναν άνθρωπο σε έναν άλλον.
- **Επικοινωνία** είναι η διαδικασία με την οποία ένας πομπός Α (άνθρωπος, ομάδα) μεταβιβάζει πληροφορίες, σκέψεις, ιδέες, συναισθήματα και ενέργεια

σε ένα δέκτη Β (άνθρωπος, ομάδα) με στόχο να ενεργήσει πάνω του με τρόπο, ώστε να προκαλέσει σε αυτόν την εμφάνιση ιδεών, πράξεων, συναισθημάτων, ενέργειας και σε τελική ανάλυση να επηρεάσει την κατάσταση του και τη συμπεριφορά του. Γίνεται φανερό λοιπόν ότι η επικοινωνία δεν είναι απλή μεταβίβαση πληροφοριών ή νοημάτων. Είναι διαδικασία επαφής, αλληλοκατανόησης και αλληλοεπηρεασμού μεταξύ των ανθρώπων ή των ομάδων (Μπουραντάς, Βάθης, Παπακωνσταντίνου, Ρεκλείτης, 1999).

Η λέξη **επικοινωνία** προέρχεται από τη λέξη κοινός → κοινωνώ → έρχομαι σε επαφή ή μετέχω σε κάτι ή πληροφορούμαι. Η λέξη κοινωνός σημαίνει ο λαμβάνων γνώση κάποιου πράγματος, κοινός σημαίνει ο ευρέως διαδιδόμενος δηλαδή ότι καθίσταται κάτι κοινό, δηλαδή σύνδεση, μήνυμα (Μανολάκος, 2014).

Τέλος, επικοινωνία είναι μια συνήθης διαδικασία που περιλαμβάνει την ανταλλαγή μηνυμάτων ή πληροφοριών με ποικίλο περιεχόμενο. Συντελεί στη μάθηση και ενημέρωση και αποτελεί ένα από τους βασικούς και καίριους παράγοντες που επιδρούν στην ανάπτυξη των κοινωνιών (Γογονάκη, Καφτάκη, 2006).

## **1.2 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ**

Στις οργανώσεις πρωταρχικό ρόλο παίζει η διαπροσωπική επικοινωνία μεταξύ των προσώπων/μελών της. Αποτελεί καθοριστικό παράγοντα υλοποίησης των στόχων της επιχείρησης, αφού εμπλέκεται σε όλους τους τομείς του Management και των λειτουργιών της και καθορίζει σε σημαντικό βαθμό την αποδοτικότητα της επιχείρησης. Δεν πρέπει να παραβλέψουμε την σημασία που δίνεται πλέον στην κατανόηση των στοιχείων, των τρόπων και της αποτελεσματικότητας της επικοινωνίας γενικά καθώς στο χώρο των επιχειρήσεων διότι κατανοώντας τα και χρησιμοποιώντας τα σωστά, μπορούμε να έχουμε πολλαπλά και πολλαπλασιαστικά οφέλη.

### **1.2.1 ΔΙΑΠΡΟΣΩΠΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ**

Η επικοινωνία μεταξύ προσώπων έχει τα εξής βασικά στοιχεία:

- **Πηγή** (πομπός)
- **Ο κώδικας** του πομπού (κωδικοποίηση)

- **Το μήνυμα**
- **Το κανάλι** (μέσο μετάδοσης)
- **Η σύλληψη** (δέκτης)
- **Ο κώδικας** του δέκτη (αποκωδικοποίηση)
- **Η κατανόηση** του μηνύματος
- **Ανατροφοδότηση** (feed-back)

Στα βασικά στοιχεία της επικοινωνίας είναι σημαντικό να προσθέσουμε και τους **θορύβους**, που ενώ δεν αποτελούν βασικό συστατικό στοιχείο της διαδικασίας της επικοινωνίας, παρεμβαίνουν από μόνοι τους, χωρίς τη θέληση του πομπού και του δέκτη και επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας παραλλάσσοντας με αυτό τον τρόπο το μήνυμα με αποτέλεσμα να δημιουργούν σημαντικά προβλήματα στην διαδικασία με ότι αυτό συνεπάγεται.

**Πηγή** (πομπός): Ορίζεται το άτομο εκείνο το οποίο αποφασίζει για τη φύση του μηνύματος και σε ποιόν θα απευθυνθεί.

**Ο κώδικας** του πομπού (κωδικοποίηση): Κωδικοποίηση είναι η διαδικασία στην οποία ο πομπός μετατρέπει αυτό που θέλει να μεταβιβάσει σε ένα νόημα με την μορφή μηνύματος, το οποίο μπορεί να αποτελείται από λέξεις, σύμβολα, κινήσεις του σώματος ή και την οπτική επαφή.

**Μήνυμα**: Είναι το αποτέλεσμα της προηγούμενης διανοητικής διαδικασίας, της κωδικοποίησης. Το μήνυμα είναι η φυσική έκφραση του νοήματος. Αποτελείται από γραπτές ή προφορικές λέξεις, κινήσεις ή στάσεις του σώματος, γραφικές παραστάσεις, σύμβολα κ.λπ.

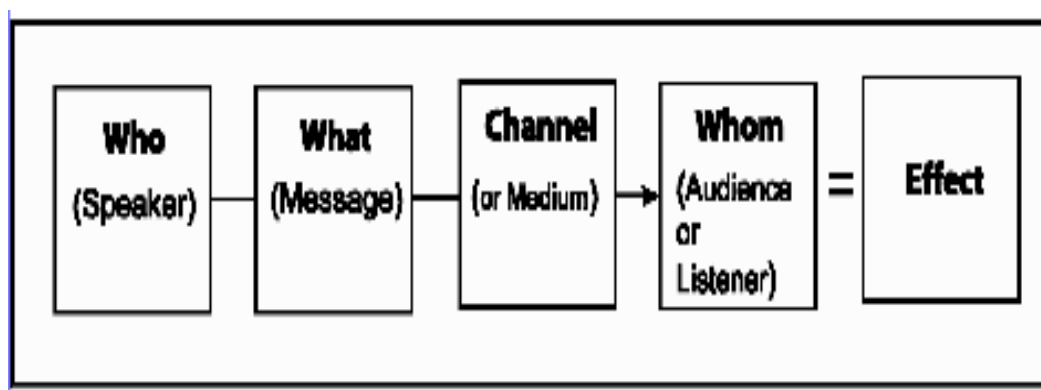
**Κανάλι** (μέσο μετάδοσης): Πρόκειται για τα μέσα με τα οποία το μήνυμα μεταφέρεται στο δέκτη, όπως η ατμόσφαιρα, τα μέσα τηλεπικοινωνιών κ.λπ.

**Η σύλληψη** (δέκτης): Είναι το άτομο εκείνο το οποίο λαμβάνει το μήνυμα από τον πομπό στη προσπάθεια τους να επικοινωνήσουν.

**Ο κώδικας** του δέκτη (αποκωδικοποίηση): Ο δέκτης σύμφωνα με το δικό του κώδικα και με διανοητική διεργασία αποκωδικοποιεί το μήνυμα, το μετατρέπει, δηλαδή, σε νόημα δίνοντας σημασία στις λέξεις, τις κινήσεις ή τα σύμβολα.

**Η κατανόηση** του μηνύματος: Ο δέκτης μετά την αποκωδικοποίηση του μηνύματος κατανοεί, πληροφορείται και αισθάνεται, που είναι βέβαια και ο στόχος της επικοινωνίας.

**Ανατροφοδότηση** (feed-back): Το αποτέλεσμα που έχει επιφέρει το μήνυμα στο δέκτη με την επανάληψη της διαδικασίας μεταφέρεται στον πομπό με τον μηχανισμό ελέγχου/ανατροφοδότησης (Μπουραντάς κ.ά., 1999).



**Σχεδιάγραμμα διαδικασίας της επικοινωνίας σύμφωνα με το μοντέλο Lasswell, 1984,** ([http://www.kkhsou.in/main/masscom/communication\\_model2.html](http://www.kkhsou.in/main/masscom/communication_model2.html))

Είναι σημαντικό εδώ να αναφερθεί πως η μη λεκτική επικοινωνία παίζει σημαντικότερο ρόλο από την λεκτική, καθώς έχει μετρηθεί πως ο δέκτης ενός μηνύματος δίνει μεγαλύτερη βαρύτητα στον τόνο της φωνής και στη στάση του σώματος του πομπού από ότι στο λεκτικό μέρος του μηνύματος του.

### **1.2.2 ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ**

Οι μορφές επικοινωνίας που μπορεί να χρησιμοποιήσει ένας οργανισμός είναι πολλαπλές και σύνθετες. Η επιλογή του κατάλληλου τρόπου εξαρτάται από το περιβάλλον και την σπουδαιότητα του μηνύματος και θα πρέπει να προσαρμόζεται κάθε φορά στους στόχους τους οποίους υπηρετεί. Όλες οι μορφές έχουν πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα για αυτό τον λόγο θα ήταν χρήσιμο να χρησιμοποιούνται από κοινού και όχι ξεχωριστά για να επιτυγχάνεται το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα, δυνατότητα που απαιτεί ωστόσο εμπειρία και ανεπτυγμένη ικανότητα από την μεριά του πομπού. Αναλυτικότερη παρουσίαση της

επιχειρησιακής επικοινωνίας θα γίνει στο επόμενο κεφάλαιο (Κοντογιώργη-Χατζηβασιλείου, 2011).

### **1.3 ΓΕΝΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ**

Για την εξασφάλιση του ικανοποιητικού αποτελέσματος της επικοινωνίας χρειάζεται να ληφθούν υπόψη μερικές βασικές αρχές, οι οποίες ισχύουν για όλες τις μορφές και για όλους τους τρόπους, την προφορική, την γραπτή, την διαπροσωπική ή στα πλαίσια της οργάνωσης επικοινωνία.

Οι αρχές αυτές είναι οι εξής:

#### **A) Αρχή της ειλικρίνειας**

Έχει την έννοια ότι ανεξάρτητα από το αν η επικοινωνία είναι γραπτή ή προφορική δεν είναι δυνατό να παρουσιάζονται ψευδή πράγματα σαν αληθινά. Όταν η επικοινωνία δεν χαρακτηρίζεται από ειλικρίνεια γίνεται επικίνδυνη επειδή εξαφανίζει την ουσία της αποστολής της, διότι όπως είναι ήδη γνωστό η επικοινωνία αποβλέπει στην αποκατάσταση της καλής πίστεως και της αμοιβαίας κατανόησης. Συνεπώς για να είναι η επικοινωνία επιτυχημένη πρέπει να διακρίνεται από τα στοιχεία της τιμιότητας και της ειλικρίνειας. Το τελευταίο αυτό δεν ισχύει μόνο για τις σχέσεις της επιχειρήσεως με τους πελάτες της αλλά και για τις σχέσεις της με το προσωπικό.

#### **B) Αρχή της σαφήνειας και της απλότητας**

Για να γίνει σαφές το μήνυμα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη τα εξής:

- Ευανάγνωστη γραφή και σύνταξη του μηνύματος
- Να σχεδιάζεται το κείμενο του μηνύματος με τέτοιο τρόπο ώστε να εξασφαλίζεται η συνοχή του κειμένου, η προοδευτική εξέλιξη και ο τονισμός των σημείων που πρέπει να στραφεί η προσοχή του αναγνώστη.
- Χρήση κατάλληλου λεξιλογίου

#### **Γ) Αρχή της πειστικότητας**

Για την προσέλκυση της προσοχής του αναγνώστη το μήνυμα πρέπει να διαμορφωθεί με τέτοιο τρόπο ώστε να είναι αφενός ενδιαφέρον και αφετέρου πειστικό. Το ενδιαφέρον του αποδέκτη δεν προκαλείται με τη χρήση διαφόρων φραστικών

σχημάτων αλλά με τον τρόπο με τον οποίο θα δειχθεί σε αυτόν ότι έχει ωφεληθεί από το μήνυμα που του μεταβιβάστηκε.

#### **Δ) Αρχή της συντομίας και της πληρότητας**

Η συντομία ενός μηνύματος δεν προκύπτει από την παράλειψη αναγκαίων πληροφοριών ή λεπτομερειών αλλά από τη σωστή διατύπωση με όσο το δυνατό λιγότερες λέξεις. Όταν για τη διατύπωση ενός μηνύματος γίνεται χρήση πολλών λέξεων ή φράσεων τότε υπάρχει κίνδυνος να μην γίνει αντιληπτό το νόημα του μηνύματος και κατά συνέπεια να μην υπάρξει σωστή και αποτελεσματική διαδικασία της επικοινωνίας (Παντελή, Κασίμης, 1999).

### **1.4 ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ**

Αναλύοντας την επικοινωνία γίνεται αντιληπτό πόσο μεγάλη σημασία έχει στους οργανισμούς, καθώς συμμετέχει καθοριστικά στην κατανόηση των προβλημάτων και στη λήψη των αποφάσεων και τελικά στην υλοποίηση ή όχι των στόχων της επιχείρησης.

Σκοπός της επικοινωνίας και ειδικότερα της ενδο-επιχειρησιακής είναι ο συντονισμός των δραστηριοτήτων της επιχείρησης πρωταρχικά αλλά και η σύνδεση των λειτουργιών/τμημάτων του οργανισμού, η δημιουργία καλού κλίματος μεταξύ των ανθρώπων ή των ομάδων μέσω της συνεργασίας, η ανάθεση αρμοδιοτήτων και ευθυνών, η επίλυση διαφορών, η δραστηριοποίηση και τελικά η παρακίνηση.

Συντονισμός ονομάζεται η εναρμόνιση όλων των προσπαθειών μεταξύ τους, ώστε να αλληλοσυμπληρώνονται, χωρίς σπατάλη χρόνου και προσπάθειας, με αποτέλεσμα την επίτευξη των προκαθορισμένων στόχων της επιχείρησης.

Καλό κλίμα εργασίας επιτυγχάνεται όταν υπάρχει θετικός επηρεασμός των εργαζομένων και αίσθημα υψηλού ηθικού και ομαδικού πνεύματος. Η συμβολή του ηθικού στην επιτυχία του στόχου της επιχείρησης είναι τεράστια και φαίνεται πρωτίστως στην επιτυχία των αποτελεσμάτων. Τα σύγχρονα ηγετικά στελέχη θεωρούν την επικοινωνία ως στοιχείο ζωτικής σημασίας για την επιχείρηση το οποίο συνδέει την οργάνωση με τις υπόλοιπες διαδικασίες (προγραμματισμό, διεύθυνση και έλεγχο αποτελεσμάτων) και προάγει την αύξηση του ηθικού στις ομάδες. Μάλιστα

στον χώρο των επιχειρήσεων έχει υπολογιστεί ότι τα διοικητικά στελέχη δαπανούν για επικοινωνία περισσότερο από το 70% του χρόνου τους (Μπουραντάς κ.ά., 1999). Ο στόχος της επικοινωνίας στο πλαίσιο οποιασδήποτε οργάνωσης εκ τούτου πρέπει να είναι η εδραίωση αμοιβαίας εμπιστοσύνης και κατανόηση μεταξύ των ατόμων που την απαρτίζουν, άσχετα από το ιεραρχικό επίπεδο στο οποίο ανήκουν. Έτσι οι εργαζόμενοι θα παρακινούνται από τα ηγετικά στελέχη και θα υποστηρίζουν με ζήλο όλες τις ενέργειες για την επιτυχία της επιχείρησης και τα ανώτερα επίπεδα της διοίκησης θα μπορούν να αντιληφθούν τα προβλήματα, τις δυσκολίες και τα συμφέροντα των εργαζομένων και να συνδέσουν τα τελευταία με αυτά της επιχείρησης. Τέλος η επικοινωνία βοηθά και στον έγκαιρο έλεγχο, μέσω της προηγούμενης αποσαφήνισης των καθηκόντων, των εξουσιών και ευθυνών, της συμπεριφοράς και της απόδοσης των εργαζομένων και των απαραίτητων διορθώσεων όπου και όταν απαιτείται (Κοντογιώργη κ.ά., 2011).

## 1.5 ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΣΤΗΝ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

Η επικοινωνία μεταξύ των ανθρώπων σε κάθε κοινωνική συνθήκη παρεμποδίζεται και παρερμηνεύεται από παράγοντες που είτε έχουν σχέση με τους ομιλητές (φύλλο, ηλικία, προσωπικότητα, κίνητρα και ανάγκες) είτε έχουν σχέση με το φυσικό πλαίσιο της επικοινωνίας. Για να είναι η επικοινωνία επιτυχημένη θα πρέπει να υπάρχει σύμπτωση ανάμεσα στο νόημα του μηνύματος που εστάλη και στο νόημα του μηνύματος που ελήφθη. Πρακτικά αυτό δεν ισχύει γιατί παρεμβαίνουν δύο λειτουργίες της επικοινωνίας ανάμεσα σε δύο ή περισσότερους ανθρώπους, η κωδικοποίηση του πομπού και η αποκωδικοποίηση του δέκτη. Αυτές οι λειτουργίες αφορούν αφενός τον χειρισμό των συμβόλων από τον αποστολέα και αφετέρου την ερμηνεία αυτών από τον δέκτη.

Όλα τα προβλήματα που παρουσιάζονται στη διαδικασία της επικοινωνίας μπορούν να συνοψισθούν παρακάτω:

- **Κοινά πεδία εμπειριών:** Όταν ο πομπός και ο δέκτης δεν έχουν μεταξύ τους κοινές εμπειρίες τότε η επικοινωνία τους καθίσταται δύσκολη.

- **Προβολή κύρους:** Το μήνυμα απαξιώνεται όταν ο πομπός και το μέσο που χρησιμοποιείται δεν διαθέτει το απαραίτητο κύρος.
- **Γλωσσικά προβλήματα:** Όταν υπάρχει διαφορετική αντίληψη των μηνυμάτων αλλά και των γλωσσικών ιδιωμάτων έστω κι αν χρησιμοποιείται η ίδια γλώσσα.
- **Υπερφόρτωση πληροφοριών:** Ο άνθρωπος καθημερινά βομβαρδίζεται από πλήθος μηνυμάτων και αδυνατεί να αποκωδικοποιήσει και να αξιολογήσει σωστά τα περιεχόμενα τους.
- **Περιορισμό χρόνου:** Λόγω στενότητας του χρόνου παρεμποδίζεται πολλές φορές το μήνυμα και χάνει τη σημαντικότητα του.

## 1.6 ΣΠΟΥΔΑΙΟΤΗΤΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Η επικοινωνία είναι το μέσο με το οποίο οι άνθρωποι συνδέονται, σχηματίζουν ομάδες ή οργανώσεις, συνεργάζονται και πετυχαίνουν κοινούς στόχους. Η συνεργασία και ο συντονισμός των μελών μιας ομάδας ή μιας οργάνωσης δεν μπορεί σε καμία περίπτωση να επιτευχθεί χωρίς αυτήν.

Ο προγραμματισμός και ο έλεγχος δύο από τις λειτουργίες του management βασίζονται κυρίως στη διαδικασία και τα συστήματα πληροφόρησης. Η καθοδήγηση, η ηγεσία, η παρακίνηση, οι καλές σχέσεις προϊσταμένου – υφισταμένου, γενικά οι ανθρώπινες σχέσεις και το κοινωνικό κλίμα στις επιχειρήσεις και οργανισμούς επιτυγχάνονται μόνο με αποτελεσματική επικοινωνία. Το ίδιο συμβαίνει και από την πλευρά των προϊσταμένων και της επιχείρησης σε ό,τι αφορά τις απόψεις και τις ανάγκες των εργαζομένων. Επίσης, η προσαρμογή της επιχείρησης στους στόχους, ο εντοπισμός των ευκαιριών για αξιοποίηση και των απειλών για αντιμετώπιση απαιτούν τη συνεχή και αποτελεσματική επικοινωνία της με το περιβάλλον της.

Όμως, παρά τον καθοριστικό ρόλο της επικοινωνίας, λίγη προσοχή δίνεται σε αυτή τόσο σε επίπεδο εκπαίδευσης όσο και σε επίπεδο διοικητικής πρακτικής. Αυτό έχει συνέπεια τη μη ικανοποιητική ανάπτυξη των ικανοτήτων επικοινωνίας από την πλευρά των στελεχών και τη μη ανάπτυξη αποτελεσματικών μεθόδων και διαδικασιών επικοινωνίας από την πλευρά των επιχειρήσεων. Χαρακτηριστικό παράδειγμα του προβλήματος της επικοινωνίας είναι η αλλοίωση που υφίστανται τα



μηνύματα, όπως μετρήθηκε από εμπειρικές έρευνες. Συγκεκριμένα βρέθηκε ότι το 80% του περιεχομένου ενός μηνύματος, που στέλνεται από τον πρόεδρο μιας εταιρείας, φτάνει αλλοιωμένο στο τελευταίο ιεραρχικό στάδιο. Μόνο το 20% φτάνει αναλλοίωτο, δηλαδή ανταποκρίνεται στο αρχικό νόημα του.

Ο Barnard, ήταν ένας από τους πρώτους συγγραφείς που μελέτησε σοβαρά την επικοινωνία σε επιχειρήσεις μεγάλης κλίμακας. Θεωρούσε την επικοινωνία σαν μέσο με το οποίο οι άνθρωποι, προσπαθώντας να επιτύχουν ένα κοινό σκοπό, συνδέονται μεταξύ τους σε μία οργάνωση. Αυτή είναι η θεμελιώδης λειτουργία της επικοινωνίας ακόμα και σήμερα. Η ομαδική δραστηριότητα δεν υφίσταται, χωρίς τη μετάδοση πληροφοριών, επειδή χωρίς αυτή δεν μπορεί να επιτευχθεί ούτε συντονισμός ούτε αλλαγή (Γογονάκη κ.ά., 2006).

Οι ψυχολόγοι έδωσαν έμφαση στα ανθρώπινα προβλήματα της μεταβίβασης, στην αποστολή και τη λήψη μηνυμάτων και τους φραγμούς που διαπιστώθηκαν ότι εμποδίζουν την καλή επικοινωνία. Το κύριο ρεύμα της ανάπτυξης της επικοινωνίας ενσωματώνει την ευημερία της οργάνωσης. Ο σκοπός και οι στόχοι είναι αυτά που έχουν σημασία για εκείνους που διοικούν τις διάφορες οργανώσεις. Η επίτευξη των στόχων αυτών έχει ύψιστη σημασία και η επικοινωνία είναι ουσιαστικό εργαλείο του διοικητικού στελέχους που επιδιώκει να τους πετύχει.

Από τα παραπάνω γίνεται κατανοητή η ανάγκη ανάπτυξης των ικανοτήτων επικοινωνίας τόσο στα στελέχη όσο και στους εργαζομένους (Μπουραντάς κ.ά., 1999).

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ



### 2.1 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Η επικοινωνία στις οργανώσεις είναι ένας από τους πιο σημαντικούς παράγοντες της λειτουργίας της και αποτελεί το μέσο για πρόοδο, ανάπτυξη, εξέλιξη και τελικά επίτευξη των στόχων της. Η επικοινωνία στην επιχείρηση στηρίζεται στην λήψη και μετάδοση πληροφοριών (προφορικών, γραπτών και ηλεκτρονικών) ανάμεσα σε άτομα και ομάδες, διαπροσωπικά ή με τη χρήση μηχανών, με σκοπό την αποτελεσματική εκτέλεση των καθηκόντων, υψίστης σημασίας για την ομαλή λειτουργία του οργανισμού. Περιλαμβάνει ολόκληρο το φάσμα ικανοτήτων και δυνατοτήτων ανταλλαγής και κατανόησης μηνυμάτων μεταξύ εργαζομένων και στελεχών. Σκοπός της είναι η αποτελεσματική διαχείριση των πληροφοριών που

κυκλοφορούν στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, με γνώμονα την επίτευξη των εταιρικών στόχων (Μανολάκος, 2014)

Η επιχειρησιακή επικοινωνία αποτελεί επίσης ένα μέσο στη διοίκηση των επιχειρήσεων, αφού προσδιορίζει την επιτυχή ή μη συνεργασία των ανθρώπων μέσα σε αυτές και καθορίζει σε μεγάλο βαθμό την αποδοτικότητα, δηλαδή τον βαθμό επίτευξης των στόχων της επιχείρησης, την παραγωγικότητα και την αποτελεσματικότητα, η οποία μπορεί να είναι οικονομική ή διαφορετική ανάλογα με το είδος της επιχείρησης. Οι εργαζόμενοι εργάζονται πιο αποτελεσματικά και με μεγαλύτερη ευχαρίστηση όταν κατανοούν όχι μόνο τους δικούς τους στόχους αλλά εκείνους της ομάδας της οποίας ανήκουν και όλης της επιχείρησης.

Είναι απαραίτητο όμως να ξεκαθαρίσουμε ορισμένες βασικές έννοιες σχετικά με την επικοινωνία, όπως είναι οι:

- Επικοινωνία τριπλής κατευθύνσεως (Tridimensional Communication): αναφέρεται στο γεγονός ότι ο προϊστάμενος πρέπει να επικοινωνεί με τον προϊστάμενο του, με τους υφισταμένους του και τους άλλους προϊσταμένους των άλλων τμημάτων.
- Επικοινωνία διπλής κατευθύνσεως (Two-way Communication): τονίζει την ιδέα ότι για να υπάρχει κατανόηση πρέπει να υπάρχει ροή πληροφοριών προς τα πάνω και προς τα κάτω.

Όταν οι επικοινωνίες αγνοούνται ή παραβλέπονται η επιχείρηση αποστερείται από μερικά πολύ σημαντικά οφέλη που θα μπορούσαν να προκύψουν από ένα προοδευτικό πρόγραμμα επικοινωνιών. Ανεξάρτητα από το μέγεθος που έχει, μια οργάνωση αποτελείται από άτομα που το καθένα έχει ορισμένα καθήκοντα και ευθύνες. Για να επιτύχει τους στόχους της πρέπει να υπάρχει επικοινωνία μεταξύ των μελών της οργάνωσης. (Α. Παντελή κα, 1999)

## **2.2 ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ**

Σύμφωνα με τους περισσότερους επιστήμονες του μάνατζμεντ κύριος στόχος της επικοινωνίας, με την ευρύτερη της έννοια, είναι ο συντονισμός των δραστηριοτήτων της επιχείρησης. Τα διοικητικά στελέχη βασίζονται στην επιχειρησιακή επικοινωνία προκειμένου να πετύχουν τη συγκέντρωση πληροφοριών, τη λήψη αποφάσεων ακόμη και τον έλεγχο των αναμενόμενων αποτελεσμάτων. Επιπλέον, η επιχειρησιακή

επικοινωνία αποτελεί ένα σημαντικό εργαλείο διοίκησης καθώς τα στελέχη κατορθώνουν να πείσουν, να παρακινήσουν και να πράξουν αυτά τα οποία οι ίδιοι επιθυμούν.

Επομένως τα διοικητικά στελέχη προκειμένου να επικοινωνήσουν αποτελεσματικά μέσα σε μια επιχείρηση αναλαμβάνουν:

- Την *εισροή και συγκέντρωση πληροφοριών* από το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον για την ορθή λήψη των αποφάσεων και την εφαρμογή του κατάλληλου διοικητικού ελέγχου.
- Την *άσκηση επιρροής στους εργαζομένους* με τέτοιο τρόπο που να πείθονται και να παρακινούνται όλα τα μέλη να ενεργήσουν προς μια κατεύθυνση υλοποίησης των επιδιωκόμενων στόχων της επιχείρησης.

Η επικοινωνία επηρεάζεται επίσης σε μεγάλο βαθμό και από το περιβάλλον της επιχείρησης, εσωτερικό ή εξωτερικό. Όσο γρηγορότερα αλλάζει το περιβάλλον, τόσο μεγαλύτερη είναι η ανάγκη για πληροφόρηση. Όταν υπάρχουν αλλαγές σε κάποιους τομείς του περιβάλλοντος που επηρεάζουν την επιχείρηση, για παράδειγμα στο πολιτικό, στο οικονομικό, στο νομικό και σε άλλα, δημιουργείται αβεβαιότητα. Η διάχυση των κατάλληλων πληροφοριών μπορεί να ανατρέψει το πιθανώς αβέβαιο κλίμα, να δημιουργήσει ασφάλεια στους εργαζομένους και αυτοί με την σειρά τους θα μπορούν να λειτουργήσουν περισσότερο αποτελεσματικά. Με την κατάλληλη επιχειρησιακή επικοινωνία τα στελέχη της επιχείρησης επηρεάζουν και επιδρούν επί της συμπεριφοράς και τη στάσης των εργαζομένων λοιπόν, ατόμων ή ομάδων ατόμων, προσωπικά ή απρόσωπα, άμεσα ή έμμεσα, εσωτερικά ή εξωτερικά. Η επίδραση αυτή μπορεί να διατυπωθεί ως παρακίνηση της συμπεριφοράς των ατόμων προς μια καθορισμένη κατεύθυνση με την απαραίτητη κάθε φορά χρήση των πληροφοριών.

Οι επιχειρησιακές λειτουργίες αναφέρονται στον ***προγραμματισμό, την οργάνωση, την διεύθυνση, το συντονισμό και τον έλεγχο.***

- Ο ***προγραμματισμός*** σχετίζεται με την απόκτηση και αξιοποίηση των πληροφοριών με τέτοιο τρόπο που να επιτυγχάνονται οι στόχοι της επιχείρησης.

- Η **οργάνωση** αποτελεί τον απαραίτητο σχεδιασμό των διαδικασιών βάσει των οποίων καθορίζονται και συνδυάζονται οι πόροι της επιχείρησης για την επίτευξη του καλύτερου δυνατού αποτελέσματος.
- Η **διεύθυνση** θέτει σε λειτουργία την οργάνωση των ατόμων, των διαδικασιών και των υλικών.
- Ο **συντονισμός** διευκολύνει στην εναρμόνιση όλων των λειτουργιών της επιχείρησης.
- Ο **έλεγχος** ανήκει στο τελευταίο στάδιο της διαδικασίας και ο ρόλος του είναι πολύ σημαντικός καθώς ενημερώνει τη διοίκηση με τη βοήθεια της ανατροφοδότησης για τυχόν αποκλίσεις από τους αρχικούς στόχους και τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα της επιχείρησης.

Από την παρουσίαση των παραπάνω γίνεται εύκολα αντιληπτό το γεγονός πως η επικοινωνία εμπεριέχεται ως θεμελιώδες στοιχείο σε όλους τους τομείς του management, και καθορίζει τον τρόπο που θα ληφθούν οι αποφάσεις, τον τρόπο που θα κατανεμηθούν οι ρόλοι και οι ευθύνες στους εργαζόμενους, το κατά πόσο αυτοί θα παρακινηθούν θεωρώντας τους στόχους της επιχείρησης και προσωπικούς στόχους ή στόχους της ομάδας στην οποία ανήκουν και τέλος καθορίζει την διαφοροποίηση ή όχι των στόχων που έχουν τεθεί εξ' αρχής (Μανολάκος, 2014).

### 2.3 ΜΟΡΦΕΣ ΚΑΙ ΕΙΔΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Η επικοινωνία στην οργάνωση μπορεί να είναι:

- άμεση** και **έμμεση** (με κριτήριο τον τρόπο που πραγματοποιείται)
- κάθετη**, δηλαδή επικοινωνία διαφορετικών επιπέδων της διοικητικής πυραμίδας, και **οριζόντια**, δηλαδή επικοινωνία μεταξύ ισότιμων ιεραρχικά στρωμάτων (με κριτήριο το διοικητικό επίπεδο)
- κατιούσα** (ή από πάνω προς τα κάτω), δηλαδή επικοινωνία από υψηλότερα διοικητικά επίπεδα προς τα κατώτερα και **ανιούσα** (ή από κάτω προς τα πάνω), δηλαδή επικοινωνία κατώτερων επιπέδων με ανώτερα (με κριτήριο την κατεύθυνση). Αξίζει σε αυτό το σημείο να σημειωθεί ότι η από κάτω προς τα πάνω επικοινωνία

συχνά παρεμποδίζεται ή αγνοείται με αρνητικές συνέπειες στην ικανοποίηση των κατώτερων επιπέδων της διοικητικής πυραμίδας.

δ) **σημαντική και επείγουσα, σημαντική μη επείγουσα, επείγουσα αλλά μη σημαντική, και μη σημαντική και μη επείγουσα** (με κριτήρια την σπουδαιότητα και το στοιχείο του επείγοντος).

Ε) **πρόσωπο με πρόσωπο**, δηλαδή επικοινωνία μεταξύ προσώπων, **πρόσωπο με ομάδα**, δηλαδή επικοινωνία ενός προσώπου με κάποιο συλλογικό όργανο, ή **ομάδα με ομάδα**, δηλαδή επικοινωνία μεταξύ συλλογικών οργάνων της επιχείρησης.

### **2.3.1. ΜΟΡΦΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ**

Διάφορες μορφές επικοινωνίας στην οργάνωση είναι οι:

1. Εντολές
2. Προτάσεις, παροτρύνσεις
3. Σκέψεις, επιθυμίες
4. Ερωτήματα
5. Ενημερώσεις

#### **Α) Επικοινωνία Εντολών**

Σε όλες τις επιχειρήσεις, οι εκάστοτε προϊστάμενοι μεταβιβάζουν προς τους υφισταμένους τους «έννοιες» με την πρόθεση να κατευθύνουν τη συμπεριφορά τους.

Πρόκειται για εντολές, υποδείξεις, κατευθύνσεις, οδηγίες, οι οποίες είναι περιπτώσεις επικοινωνίας οδηγίων και οι οποίες περιορίζουν με βάση προδιαγεγραμμένους κανόνες την ελευθερία ενέργειας και απόφασης των υφισταμένων, επειδή είναι υποχρεωτικές για τον δέκτη και πρέπει να ακολουθηθούν οπωσδήποτε από αυτόν. Με την επικοινωνία εντολών δημιουργούνται κάθετες σχέσεις επικοινωνίας μεταξύ αποστολέα και παραλήπτη στην ιεραρχική πυραμίδα της επιχείρησης.

Στις περιπτώσεις επικοινωνίας εντολών δημιουργούνται θέματα περιεχομένου, τρόπου, έκτασης και πρόθεσης της μεταβίβασης. Σε ότι αφορά το περιεχόμενο της επικοινωνίας, πρέπει η εντολή να έχει προσαρμοστεί στον παραλήπτη και στις δυνατότητες και τις συνήθειες εργασίας του. Δεν πρέπει να περιέχει περισσότερες λεπτομέρειες από όσες επιτρέπει ο βαθμός και η προσωπικότητα του παραλήπτη και

η οργάνωση της εργασίας του, διότι διαφορετικά οι περισσότερες λεπτομέρειες περιορίζουν την πρωτοβουλία και την υπευθυνότητα του παραλήπτη. Από την άλλη πλευρά πάλι, η υπερβολική έλλειψη αναγκαίων λεπτομερειών προκαλεί πολλές φορές έλλειψη αποτελεσματικότητας και αδυναμία επίτευξης των επιδιωκόμενων στόχων.

## **B) Συνενωτική Επικοινωνία**

Στις σύγχρονες μεγάλες και πολύπλοκες οργανώσεις με την επικοινωνία, αναπτύσσεται μια ατμόσφαιρα αμοιβαίας κατανόησης, αποδοχής άλλων απόψεων και γενικότερα καλύτερης γνώσης των συναδέλφων. Συχνά, σε αυτές τις οργανώσεις, δημιουργούνται επιτροπές οι οποίες δεν έχουν κανένα συγκεκριμένο σκοπό εργασίας. Το νόημα τους βρίσκεται κυρίως στη βελτίωση των ανθρωπίνων σχέσεων και τέλος, από τη δημιουργία ενός καλού κοινωνικού κλίματος μπορούν να πηγάσουν οικονομικά αποτελέσματα. Η επικοινωνία η οποία λαμβάνει χώρα σε τέτοιες επιτροπές αποκαλείται «επικοινωνία συνένωσης».

Μια άλλη μορφή επικοινωνίας συνένωσης είναι εκείνη η οποία έχει σαν σκοπό όχι τη συνένωση των μελών της οργάνωσης μεταξύ τους, αλλά τη συνένωση τους με την επιχείρηση στο σύνολο της. Ένα τέτοιο παράδειγμα αποτελεί η παρουσίαση εκ μέρους της διοίκησης της επιχείρησης στοιχείων γύρω από τη δράση της, με μόνο στόχο να αυξήσει τη γενική γνώση των εργαζομένων γύρω από το οργανισμό, την εργασία τους, με τον αντικειμενικό σκοπό να αυξήσει το αίσθημα συμμετοχής στα κοινά των εργαζομένων.

## **Γ) Επικοινωνία Αποφάσεων**

Επικοινωνία αποφάσεων αποκαλείται εκείνη η περίπτωση κατά την οποία ένας αριθμός θέσεων εργασίας ή προσώπων πρέπει να καταλήξει σε μια απόφαση. Κατά την επικοινωνία λήψης αποφάσεων όλες οι πληροφορίες βρίσκονται ήδη στη διάθεση όλων. Έτσι δεν πρόκειται για την απόκτηση νέων πληροφοριών, αλλά ούτε και για δεσμευτικές οδηγίες, αλλά για πρόθεση στάθμισης και σύγκρισης μεταξύ τους των διαφόρων εναλλακτικών λύσεων ενός προβλήματος, ώστε η άριστη λύση να καταστεί εμφανής και να επιλεγεί. Κατά την επικοινωνία λήψης αποφάσεων πρόκειται για την συζήτηση διαφόρων συνδυασμών πληροφοριών και ιδεών, οι οποίες βασίζονται σε λογικούς συλλογισμούς και εκφράζονται σε λογικά επιχειρήματα, αλλά επίσης πρόκειται για αντιρρήσεις έναντι διαφόρων συζητούμενων προτάσεων, οι οποίες

προέρχονται από ορθολογικές σκέψεις. Η επικοινωνία λήψης αποφάσεων, αποτελείται από επιχειρήματα και συλλογισμούς, με τα οποία οι αποφασίζοντες πρέπει να καταλήξουν στην κατά το δυνατόν άριστη λύση για το υπό συζήτηση πρόβλημα.

Σύμφωνα με τους March και Simon υπάρχουν πέντε είδη επικοινωνίας σε έναν οργανισμό:

1. Επικοινωνία σε μη προγραμματισμένες δραστηριότητες.
2. Επικοινωνία που συμβάλλει στον καθορισμό προγραμμάτων, στις καθημερινές προσαρμογές ή γενικότερα στο συντονισμό των προγραμμάτων.
3. Επικοινωνία που παρέχει στοιχεία για την εφαρμογή μεθόδων, δηλαδή των πληροφοριών που απαιτούνται για την εκτέλεση των προγραμμάτων.
4. Επικοινωνία που συντελεί στη δημιουργία προγραμμάτων, δηλαδή επικοινωνία που χρησιμοποιείται σαν ερέθισμα.
5. Επικοινωνία που παρέχει πληροφορίες σχετικά με τα αποτελέσματα των δραστηριοτήτων.

Ανάλογα με το σκοπό της επικοινωνίας και τις αποφάσεις που λαμβάνονται, ο Acker διακρίνει τους εξής τύπους επικοινωνίας :

A) την πληροφοριακή επικοινωνία, που εμφανίζεται όταν πρέπει να μεταβιβάσουν πληροφορίες, μεταξύ δύο φορέων έργων και όταν η θέση που παραλαμβάνει παίρνει μια απόφαση σύμφωνα με τις πληροφορίες που μεταβιβάζονται, όπως π.χ. ο υπάλληλος πωλήσεων που επιλαμβάνεται ορισμένων μέτρων, αφού προηγουμένως λάβει την έκθεση του επιτελείου έρευνας της αγοράς.

B) την εντέλουσα επικοινωνία, που προϋπάρχει μιας απόφασης της διοικητικής θέσης, η δε πληροφορία, η οποία μεταβιβάζεται περιλαμβάνει μια αντίστοιχη εντολή για τον παραλήπτη.

Γ) την επικοινωνία για διαμόρφωση βούλησης. Στην περίπτωση αυτή, ο Acker θεωρεί σαν τέτοια επικοινωνία, ένα σύνολο θέσεων που πρέπει να λάβει μια απόφαση. Ο τύπος αυτός επικοινωνίας, μπορεί να εμφανίζεται, τόσο στις σύνθετες διοικητικές θέσεις, όσο και στην περίπτωση των συμβουλίων λήψης αποφάσεων.



### 2.3.2 ΕΙΔΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Τα είδη επικοινωνίας που αναπτύσσονται στις επιχειρήσεις είναι τα εξής:

#### ✓ Η τυπική και άτυπη επικοινωνία

Η τυπική επικοινωνία ταυτίζεται με και εξυπηρετεί την τυπική δομή της επιχείρησης, εφ' όσον εξυπηρετεί τις δραστηριότητες και τις διαπροσωπικές επαφές που προβλέπονται από αυτή, όπως π.χ. τα οργανογράμματα, τις τυποποιημένες διαδικασίες, τις εντολές, την ανταλλαγή εγγράφων, εκθέσεων, εισηγήσεων κ.λπ.

Άτυπη επικοινωνία προκύπτει, όταν διαπιστώνεται η ανάγκη να επικοινωνήσουν τα μέλη της οργάνωσης μεταξύ τους και δεν προβλέπεται για την περίπτωση αυτή τυπική επικοινωνία ή η χρήση τυπικών διαύλων επικοινωνίας. Άτυπη επικοινωνία θεωρείται κάθε επικοινωνιακή δραστηριότητα, η οποία δεν είναι τυπικά κατοχυρωμένη και προσδιορισμένη, παρ' όλο που ορισμένες επαναλαμβανόμενες δραστηριότητες (π.χ. συναντήσεις σε τακτά χρονικά διαστήματα) μπορούν να αποβούν με την πάροδο του χρόνου πολύ χρήσιμες για τη λειτουργία της επιχείρησης. Η άτυπη επικοινωνία διαχωρίζεται σε εκείνη που σχετίζεται με τις δραστηριότητες της οργάνωσης και τις αρμοδιότητες των διαφόρων μελών της και σε εκείνη που αφορά καθαρώς προσωπικά θέματα των μελών της.

Η μορφή αυτή επικοινωνίας συμβάλλει στην εδραίωση σχέσεων εμπιστοσύνης, κοινωνικής υποστήριξης, κοινωνικοποίησης και εκπαίδευσης, στην κοινοποίηση των σκοπών της οργάνωσης και τέλος προωθεί διαδικασίες ανάδρασης. Είναι προφανές ότι άτυπη επικοινωνία υπάρχει σε όλων των ειδών τις οργανώσεις. Στις οργανώσεις μάλιστα που έχουν ως σκοπό τους την πληροφόρηση ή/και την ψυχαγωγία η άτυπη επικοινωνία αποδεικνύεται απαραίτητη για τη βελτίωση του παραγόμενου αγαθού.

Πολλές φορές οι προϊστάμενοι επιχειρούν να περιορίσουν την άτυπη επικοινωνία απαγορεύοντας τις συζητήσεις είτε για ορισμένα θέματα, είτε με ορισμένα άτομα. Τέτοιου τύπου επεμβάσεις μπορούν να αποφέρουν αποτελέσματα μόνο για περιορισμένο χρονικό διάστημα και εφ' όσον η πληροφόρηση δεν έχει διαρρεύσει σε μεγάλο αριθμό μελών, διότι ο έλεγχος των άτυπων επικοινωνιακών επαφών είναι πρακτικά αδύνατος.

✓ **Η κάθετη ενδο-επιχειρησιακή επικοινωνία, που είναι αποτέλεσμα της οργανωτικής δομής της**

Ως κάθετη επικοινωνία ορίζεται η μεταβίβαση μηνυμάτων και πληροφοριών μεταξύ εργαζομένων που ανήκουν σε διαφορετικά ιεραρχικά κλιμάκια της ίδιας επιχείρησης. Η κάθετη επικοινωνία είναι συνήθως πιο τυπική και επηρεάζεται από τη θέση, το κύρος και την εξουσία που διαθέτουν τα μέρη που συνδιαλέγονται. Η κάθετη επικοινωνία διακρίνεται σε καθοδική, όπου η ροή της πληροφόρησης ακολουθεί πορεία από τα ανώτερα επίπεδα διοίκησης προς τα κατώτερα, και ανοδική, με τα κατώτερα στελέχη να τροφοδοτούν με μηνύματα τους ανώτερους τους. Στην καθοδική η διοίκηση καθορίζει τα κανάλια επικοινωνίας, ορίζει δηλαδή το δρόμο που θα ακολουθήσουν οι υφιστάμενοι για να εκφράσουν τις ιδέες τους σχετικά με τον εαυτό τους τη δουλειά τους την πολιτική του οργανισμού τις μεθόδους και άλλα θέματα που τους απασχολούν. Όταν μια προϊστάμενη θέση δίνει αφορμή για επικοινωνία με μια υφιστάμενη θέση, τότε κατά κανόνα, η επικοινωνία διατρέχει δια μέσου μια κανονικής οδού επικοινωνίας, δια μέσου της οδού των διοικητικών βαθμίδων κάθετα από τα άνω προς τα κάτω. Από την άλλη η ανοδική επικοινωνία θεωρείται πολύ σημαντική για μια οργάνωση, γι αυτό πρέπει να ενθαρρύνεται, γιατί ο δισταγμός ή ο φόβος είναι από τους κύριους παράγοντες που την παρεμποδίζουν. Έχει ως σκοπό την ενημέρωση και τις προτάσεις που προέρχονται από τους υφισταμένους και απευθύνονται προς τους προϊσταμένους και προσφέρει ανάδραση.

Η πρωτοβουλία για αποτελεσματική επικοινωνία πρέπει να προέρχεται από το ανώτατο επίπεδο διοίκησης και πολύ συχνά, τα υποδείγματα επικοινωνίας σε ένα τμήμα, ομάδα ή μονάδα, αντικατοπτρίζουν τη συμπεριφορά στην επικοινωνία του προϊσταμένου. Αν ο προϊστάμενος είναι σιωπηλός και απροσπέλαστος, είναι πολύ πιθανό να είναι το ίδιο και οι υφιστάμενοι του. Αν η στάση του απέναντι στο πρόγραμμα επικοινωνίας είναι αρνητική, είναι εξίσου πιθανό οι υφιστάμενοι του να αντανακλούν την ίδια στάση. Για τον λόγο αυτό, η συμπεριφορά στην επικοινωνία στο υψηλότερο επίπεδο αντανακλάται σε ολόκληρη την επιχείρηση.

Λόγω του ότι οι περισσότερες οργανωτικές δομές είναι σύνθετες, εκ των άνω ή εκ των κάτω αναγκαστικά πρέπει να φιλτράρεται η αρχική μορφή της επειδή περνάει πολλά στρώματα. Οι προϊστάμενοι δεν πρέπει να βλέπουν την πληροφορία που τους δίνεται ως κτήμα τους, που έχουν δικαίωμα να προωθήσουν, εφ' όσον τους ταιριάζει.

Πρέπει να συνεργάζονται στη συνολική προσπάθεια επικοινωνίας και να γνωρίζουν τη ευθύνη τους στη ροή των πληροφοριών. Η βασική κατευθυντήρια γραμμή για κάθε προϊστάμενο είναι ότι δεν πρέπει να έχει το δικαίωμα να αποφασίζει αν η επικοινωνία είναι αρεστή σε εκείνον ή όχι και αν του γίνεται γνωστό ότι ανάμεσα στα καθήκοντα του περιλαμβάνεται και η τακτική επικοινωνία με τους προϊσταμένους και τους υφισταμένους.

Ίσως το πιο κοινό μειονέκτημα στην επικοινωνία είναι η ροή των πληροφοριών προς τα πάνω. Οι προτάσεις των εργαζομένων και οι γνώμες τους πρέπει να θεωρούνται σαν ένα σημαντικό κεφάλαιο για την επιχείρηση, που μπορεί να συμβάλλει στην αύξηση της παραγωγής και της αποτελεσματικότητας. Η «ευκαιρία» των εργαζομένων για επικοινωνία προς τα πάνω μπορεί να διευρυνθεί εάν οι προϊστάμενοι επισκέπτονται το περιβάλλον της εργασίας και ακούν τους υφισταμένους τους. Ένα από τα πράγματα που συχνά δεν αντιλαμβάνονται οι επιχειρήσεις είναι ο βαθμός στον οποίο οι εργαζόμενοι επιθυμούν να βοηθήσουν την επιχείρηση όπου εργάζονται, να λειτουργήσει καλύτερα. Πολλά στελέχη έχουν την τάση αυτή να υποτιμούν την προθυμία των εργαζομένων να βοηθήσουν την επιχείρηση και επίσης τη δύναμη της καλής επικοινωνίας να μετατρέπει αυτή την επιθυμία σε δημιουργική ενέργεια (Κοντογιώργη. κ.ά., 2011).

- ✓ **Η οριζόντια ενδό-επιχειρησιακή επικοινωνία , που πηγάζει από την οργανωτική δομή της επιχείρησης και αφορά την ενημέρωση και τη διατύπωση ερωτημάτων**

Η οριζόντια επικοινωνία αναπτύσσεται μεταξύ ομοβάθμιων στελεχών που ανήκουν στο ίδιο ιεραρχικό επίπεδο. Αφορά στην ανταλλαγή πληροφοριών και γνώσεων με σκοπό το συντονισμό των εργασιών, την επίλυση προβλημάτων, την ενημέρωση για την ύπαρξη πληροφοριακού υλικού, την επίλυση διαφορών, γεγονός που διευκολύνει την επικοινωνία, εφ' όσον θεωρείται ότι δε δημιουργεί ανασφάλεια στα μέλη της οργάνωσης. Ο σκοπός της είναι πέρα από την ενημέρωση, η υποστήριξη και ο συντονισμός των επιχειρησιακών δραστηριοτήτων.

- ✓ Η ατομική επικοινωνία (συνομιλίες, έγγραφες προσωπικές εντολές κ.λπ.)
- ✓ Η συλλογική επικοινωνία (συνεδριάσεις, συσκέψεις κ.λπ.)
- ✓ Η επικοινωνία αποφάσεων, οι σκέψεις δηλαδή που οδηγούν στη λήψη αποφάσεων.
- ✓ Η έξω-επιχειρησιακή επικοινωνία που αφορά την επικοινωνία με τους προμηθευτές, τους πελάτες, τα μέσα μαζικής ενημέρωσης, τις διαφημιστικές εταιρίες, τις τράπεζες κ.λπ.

Οι δύο πιο βασικοί τρόποι επικοινωνίας στον εργασιακό χώρο είναι μέσω τηλεφώνου και μέσω e-mail.

#### ✓ Τηλεφωνική επικοινωνία

Θα πρέπει να έχει κανείς υπόψη του πως η τηλεφωνική επικοινωνία είναι λιγότερο προσωπική, καθώς δεν υπάρχει οπτική επαφή και δεν υπάρχει η δυνατότητα να ληφθούν πληροφορίες από τις εκφράσεις και τις κινήσεις του συνομιλητή.

#### ✓ Ηλεκτρονική επικοινωνία

Ολοένα και περισσότερο χρησιμοποιείται στις εταιρίες η ηλεκτρονική επικοινωνία. Υπάρχουν αρκετά πλεονεκτήματα σε αυτό τον τύπο επικοινωνίας, με σημαντικότερο το γεγονός πως μπορούν να σταλούν άμεσα μηνύματα στην άλλη άκρη του κόσμου. Ακόμα, είναι ο προτιμητέος τρόπος επικοινωνίας στις περιπτώσεις που υπάρχει διαφορά ώρας και σε περιπτώσεις που οι επικοινωνούντες χρησιμοποιούν διαφορετική γλώσσα. Στον εργασιακό χώρο λοιπόν η επικοινωνία πρέπει να υπάρχει και να συμβάλει με τα θετικά της στοιχεία, έτσι ώστε οι διαπροσωπικές σχέσεις να είναι καλές, οι συγκρούσεις και τα προβλήματα να περιορίζονται και να αντιμετωπίζονται άμεσα με το λιγότερο κόστος (Κοντογιώργη. κ.ά., 2011).

## **2.4 Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΣΤΗΝ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

Όπως είναι γνωστό, το μόνο μέσο για την επιτυχία του προϊσταμένου καθώς επίσης και ολόκληρης της οικονομικής μονάδας είναι η διαδικασία της επικοινωνίας. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι εφόσον οι προϊστάμενοι εργάζονται πάντοτε μέσω των

ανθρώπων, διοχετεύουν όλη τη διευθυντική τους δραστηριότητα με τη χρήση του διαύλου επικοινωνίας.

Έχοντας λοιπόν υπόψη τα πιο πάνω οσοδήποτε μεγάλες ιδέες και αν έχει ο προϊστάμενος, αυτές παραμένουν απλές σκέψεις, μέχρι να μπουν σε ενέργεια με τη χρησιμοποίηση του συστήματος επικοινωνιών. Με την έννοια αυτή, η επικοινωνία στην πράξη παίζει πολλούς ρόλους σε σχέση με την εξασφάλιση της αποδοτικότητας της επιχειρήσεως. Έτσι η επικοινωνία αποτελεί:

- Μέσο για την πληροφόρηση της επιχείρησης γύρω από το κοινό με το οποίο συναλλάσσεται και τις συναφείς εξελίξεις στον τομέα της ειδικεύσεως της.
- Όργανο λήψης αποφάσεων.
- Παράγοντα δημιουργίας μιας προοδευτικής ανταγωνιστικής και πρωτοπόρου επιχειρήσεως, στον τομέα της ειδικεύσεως της.

Με την έννοια αυτή η επικοινωνία εκτός από το ότι αποτελεί το **νευρικό σύστημα** της επιχειρήσεως, **συμβάλλει στη δημιουργία της απαραίτητης συνοχής** της επιχειρήσεως διευκολύνοντας παράλληλα τη συνεργασία και το συντονισμό.

Έτσι η επικοινωνία δεν πρέπει να θεωρείται σαν μια δευτερεύουσα λειτουργία, αλλά σαν ουσία της οργανωμένης δράσεως.

Λόγω της συνεχώς αυξανόμενης σπουδαιότητας της επικοινωνίας, διαμορφώνονται σήμερα οργανωμένα συστήματα τα οποία μπορούν να συμβάλλουν στη διαρκή πληροφόρηση των επιχειρήσεων σε όλα τα επίπεδα αυτής (Παντελή κ.ά., 1999).

## 2.5 ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΑ ΔΙΚΤΥΑ



Με τον όρο δίκτυα επικοινωνίας γίνεται αναφορά στο βαθμό πρόσβασης που έχουν τα μέλη μιας οργάνωσης στους διαύλους επικοινωνίας ή πιο απλά στο ποιος επικοινωνεί με ποιόν. Τα συνηθέστερα δίκτυα επικοινωνίας διαφέρουν μεταξύ τους ως προς το βαθμό συγκέντρωσης ή αποσυγκέντρωσης δηλαδή το βαθμό που κάποια άτομα έχουν περισσότερους διαύλους επικοινωνίας από ότι άλλα άτομα στο ίδιο δίκτυο. Έτσι σε ένα δίκτυο επικοινωνίας διακρίνονται οι εξής μορφές: στο δίκτυο τύπου τροχού, ένα άτομο έχει κεντρική θέση και όλα τα μηνύματα προς όλες τις κατευθύνσεις περνούν από το άτομο αυτό. Στο δίκτυο τύπου «Υ» συμβαίνει το ίδιο αλλά σε μικρότερο βαθμό. Στα δίκτυα τύπου κύκλου, όλα τα άτομα έχουν το ίδιο βαθμό επικοινωνίας. Η κατανόηση των δικτύων επικοινωνίας μια οργάνωσης βοηθάει στην κατανόηση άλλων παραμέτρων της οργάνωσης. Η επικοινωνία στο χώρο των επιχειρήσεων δε γίνεται μεταξύ μόνο δύο ατόμων, αλλά και μεταξύ πολλών ατόμων και ομάδων. Παρατηρούνται δύο ειδών επικοινωνιακά δίκτυα και είναι τα εξής:

- Τα συγκεντρωτικά δίκτυα επικοινωνίας: το μήνυμα της επικοινωνίας περνάει μέσω ενός κεντρικού ατόμου της ομάδας που ενεργεί ως ηγέτης. Οι αποφάσεις σε αυτά τα δίκτυα λαμβάνονται ταχύτερα, αλλά η ικανοποίηση των μελών της ομάδας είναι χαμηλή.
- Τα αποκεντρωτικά δίκτυα επικοινωνίας: το μήνυμα της επικοινωνίας περνά εξίσου σε όλα τα μέλη της ομάδας. Κάθε μέλος της ομάδας μπορεί να επικοινωνήσει με οποιοδήποτε άλλο μέρος και γι αυτό τα δίκτυα αυτά είναι αποτελεσματικά για τη λύση πολύπλοκων προβλημάτων (Κοντογιώργη. κ.ά., 2011).

## **2.6 ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΟ ΚΛΙΜΑ**

Ως επικοινωνιακό κλίμα θεωρείται η γενικότερη «περιρρέουσα ατμόσφαιρα» η οποία αποτελεί μια κοινωνικό – συναισθηματική προϋπόθεση για τη μεταφορά πληροφοριών μεταξύ προσώπων ή ομάδων. Κατά τον Paul Watzlawick, η επικοινωνία εμπεριέχει πάντα δύο όψεις. Μια κατά περιεχόμενο και μια κοινωνική. Ενώ με την πρώτη αναφέρεται στις πραγματικές συνισταμένες του αντικειμένου της επικοινωνίας, η κοινωνική όψη της επικοινωνίας αναφέρεται στο συναισθηματικό επίπεδο. Αυτή η συνισταμένη προσδιορίζει σε μεγάλο βαθμό το επικοινωνιακό κλίμα και την ικανοποίηση όλων των λειτουργιών της επικοινωνίας. Εκτός από αυτό, το

επικοινωνιακό κλίμα επηρεάζεται σημαντικά και από τις διαθέσεις και τις αντιλήψεις των εργαζομένων αλλά και από τον χώρο, χρόνο και το γενικότερο περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται.

Συχνά οι απόπειρες απευθείας επικοινωνίας ενός μεσαίου και ανώτερου στελέχους με τα μέλη της επιχείρησης είναι αρνητικές για δύο τουλάχιστον συγκεκριμένους λόγους: πρώτον, ο ομιλητής δεν διαθέτει την απαιτούμενη άνεση στη χρήση του προφορικού λόγου, στην ομιλία μπροστά σε μεγάλο ακροατήριο και δεύτερον, οι ψυχολογικές συνθήκες είναι τέτοιες ώστε μια υποτιθέμενη «προσωπική, απευθείας επαφή» να κινδυνεύει να μετουσιωθεί σε ζωντανή αντιπαράθεση με διαπληκτισμούς που καταστρέφουν κάθε πιθανό θετικό στοιχείο που αναμένει κανείς από μια ειλικρινή επικοινωνία διοίκησης και εργαζομένων. Γι αυτό και μέρος των επικοινωνιακών δραστηριοτήτων των ατόμων που αναλαμβάνουν καθήκοντα Συμβούλου Δημοσίων Σχέσεων σε κάποια επιχείρηση θα πρέπει να αναφέρονται και σε θέματα εκπαίδευσης μεσαίων και ανώτερων στελεχών στους τομείς της επικοινωνίας. Η εκπαίδευση αυτή θα πρέπει να γίνεται μόνο σε περιπτώσεις που το στέλεχος των Δημοσίων σχέσεων διαθέτει το απαραίτητο συγκερασμό μορφωτικών εμπειριών (Κοντογιώργη κ.ά., 2011).

## **2.7 Η ΑΜΦΙΔΡΟΜΗ ΣΧΕΣΗ ΜΕΤΑΞΥ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ**

Όταν εξετάζονται οι σχέσεις ανάμεσα στην επικοινωνία στις επιχειρήσεις τίθεται συχνά το ερώτημα: καθορίζουν οι επιχειρήσεις το είδος, το περιεχόμενο ή τη ροή της επικοινωνίας ή συμβαίνει το αντίστροφο; Μήπως η επικοινωνία προσδιορίζει τα όρια των επιχειρήσεων;

Στην Ελλάδα ο όρος επιχειρησιακή επικοινωνία τείνει να προσλάβει μια εφαρμοσμένη ερευνητική κατεύθυνση που καλύπτει ορισμένες τεχνικές του προφορικού και του γραπτού λόγου, τις οποίες χρησιμοποιούν στις δημόσιες σχέσεις και στη διαφήμιση. Οι τεχνικές αυτές αποσκοπούν είτε να ρυθμίσουν αποδοτικότερα τις σχέσεις μεταξύ των επιχειρήσεων και του κοινού τους είτε να προωθήσουν και να προβάλλουν συγκεκριμένα προϊόντα και υπηρεσίες στην αγορά για διαφημιστικούς λόγους. Μια τέτοια αντίληψη περιορίζει εξαιρετικά το εύρος των εκφάνσεων που μπορεί να προσλάβει η οργανωσιακή επικοινωνία.

Τη σύγκριση ως προς το περιεχόμενο του όρου αλλά και ως προς τις δυνατότητες πρακτικής εφαρμογής του έρχονται να περιπλέξουν ακόμα περισσότερο αφ' ενός τα επιτεύγματα και η εφαρμογή των τεχνολογιών στον τομέα της επικοινωνίας, τα οποία προσφέρουν σαφώς μεγαλύτερες δυνατότητες διασύνδεσης και μετάδοσης πληροφοριών, και αφ' ετέρου η ταχύτατη ανάπτυξη των ραδιοηλεκτρονικών μέσων.

Οι κλασικοί της θεωρίας των οργανώσεων θεωρούσαν ως επικοινωνία το γραπτό λόγο που προσέδιδε κύρος και εξουσία στα μηνύματα και στις εντολές. Η άποψη αυτή έστρεψε την προσοχή των ερευνητών προς την κατεύθυνση της επικοινωνίας, προς την τυπική και άτυπη μορφή της.

Μολονότι σχέση μεταξύ επιχειρήσεων και επικοινωνίας είναι αμφίδρομη, δυναμική και αλληλοεπηρεαζόμενη, μέχρι τώρα οι θεωρητικοί της επικοινωνίας δεν έχουν επιδείξει το αναμενόμενο ενδιαφέρον για τη μελέτη του φαινομένου της επικοινωνίας στις επιχειρήσεις. Όταν οι επικοινωνιολόγοι αναφέρονται στην οργάνωση, εστιάζουν συνήθως την προσοχή τους πρώτον, στις επιχειρήσεις των μέσων μαζικής ενημέρωσης και δεύτερον, στην κατανομή των ρόλων, των αρμοδιοτήτων και της εξουσίας, ώστε να παραχθεί καλύτερα το προϊόν που λέγεται είδηση.

Το γεγονός ότι η πληροφορία καθίσταται ένα ολοένα και περισσότερο απαραίτητο αγαθό για τη λειτουργία οποιασδήποτε οργάνωσης και η διάχυση πληροφοριών σε παγκόσμιο επίπεδο απαιτεί πλέον οργάνωση αλλά και οργανώσεις που την παράγουν, τη διαχειρίζονται και τη διαθέτουν παγκοσμίως αποτελεί ένα ισχυρό κίνητρο που θα μπορούσε να συνδέσει τις δύο επιστημονικές κοινότητες με πιο στενά δεσμά. Το γεγονός θα συντελέσει, ώστε η οργανωσιακή επικοινωνία να μην περιγράφεται πλέον ως ένα γνωστικό αντικείμενο χωρίς επιστημονικό πεδίο. Βασική προϋπόθεση για την ανάπτυξη του γνωστικού πεδίου είναι οι θεωρητικές έρευνες και οι εμπειρικές μελέτες να μην περιοριστούν στα στενά πλαίσια που θέτει η διοίκηση των επιχειρήσεων, αλλά να ασχοληθούν με τις σημερινές ανάγκες και τα σύγχρονα ερωτήματα που θέτει η κοινωνική οργάνωση όπως π.χ. το ζήτημα της παγκοσμιοποίησης.

## **2.8 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ**

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



- A) Αξιοπρέπεια, αίσθημα ασφάλειας, κοινωνική συμβίωση και αρμονία
- B) Αμβλυνση των αντιθέσεων μεταξύ των ατόμων και των επιχειρήσεων
- Γ) Μεγαλύτερη ικανότητα για αποτελεσματική εργασία
- Δ) Ταχύτερη και σωστότερη μεταβίβαση πληροφοριών εκ των έσω προς τα έξω

### **ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ**

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

Ορισμένα κριτήρια αυτών των προϋποθέσεων είναι:

1. **Η ποιότητα του μηνύματος και η παρουσίαση του:** Η σαφήνεια, η συνοχή, το μήκος και το αμοιβαίο ενδιαφέρον είναι τα επιθυμητά χαρακτηριστικά.
2. **Η επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων:** Αυτός είναι ο τελικός στόχος της επιχείρησης.
3. **Ο κατάλληλος χρόνος μετάδοσης του μηνύματος:** Μια ανακοίνωση που σε κάποια στιγμή γίνεται δεκτή με ενθουσιασμό από τους υπαλλήλους σε κάποια άλλη χρονική στιγμή μπορεί να προκαλέσει την καταστροφή.
4. **Η ανατροφοδότηση και ακρόαση:** Σε κάθε επικοινωνία πρέπει να υπάρχει ανατροφοδότηση από τον αποστολέα στον αποδέκτη και το αντίθετο. Ο αποδέκτης πρέπει να είναι και να αισθάνεται ελεύθερος να αντιδράσει. Η ακρόαση είναι η σημαντικότερη διάσταση της επικοινωνίας, η οποία όμως θα παραμείνει ατελής στο μέτρο στο οποίο ο ακροατής δεν ανταποκρίνεται στους κανόνες μιας προσεκτικής και ολοκληρωμένης ακρόασης. Η ανατροφοδότηση είναι το σύστημα το οποίο πληροφορεί τη διοίκηση, για το πόσο καλά εκτελούνται αυτά τα οποία προγραμματίστηκαν. Το σύστημα πληροφοριών είναι απαραίτητο για να μεταφέρει πληροφορίες και μηνύματα στους υπεύθυνους για τα αποτελέσματα για να διορθωθούν τυχόν παρεκκλίσεις από τα καθορισμένα. Είναι πολύ σημαντικό να ερμηνευτεί και να χρησιμοποιηθεί σωστά η ανατροφοδότηση από όλα τα διοικητικά στελέχη των επιχειρήσεων.

5. **Η ειλικρίνεια:** Κατά το σχεδιασμό της επικοινωνίας με τους υφισταμένους οι μάνατζερ πρέπει να έχουν υπόψη τους ότι η ειλικρίνεια στη μετάδοση της πληροφορίας ή η έλλειψη της θα φανεί γρήγορα. Αν η διοίκηση είχε πάντα δίκαιες και ειλικρινείς δοσοληψίες με τους υπαλλήλους τότε η επικοινωνία έχει πολλές πιθανότητες να γίνει αποδεκτή.
6. **Τα κατάλληλα κανάλια και μέσα:** Για να υπάρχει μέγιστη αποτελεσματικότητα στην επικοινωνία, τα κανάλια και τα μέσα που θα χρησιμοποιηθούν πρέπει να είναι τα κατάλληλα. Τα σημαντικότερα σημεία που αφορούν στην καλή επικοινωνία είναι τα ακόλουθα:
- Η επικοινωνία πρέπει να έχει κάποιο σκοπό, όπως η πληροφόρηση κάποιου, η διδασκαλία ή η καθοδήγηση, η αξιολόγηση του ατόμου και η άσκηση κάποιας επιρροής στη σκέψη ή στη συμπεριφορά του.
  - Τα νοήματα των μηνυμάτων δίνονται από τους ανθρώπους και δεν προϋπάρχουν στο προτιθέμενο περιεχόμενο του λόγου.
  - Η ανατροφοδότηση είναι απαραίτητη για να γίνει κατανοητό το μήνυμα. Η ανατροφοδότηση είναι μια διαδικασία διόρθωσης και ρύθμισης και η χρησιμοποίησή της βελτιώνει την επικοινωνία.
  - Επίσημα και ανεπίσημα κανάλια επικοινωνίας υπάρχουν σε όλες τις επιχειρήσεις. Τα επίσημα και ανεπίσημα κανάλια επικοινωνίας είναι συμπληρωματικά. Τα επίσημα κανάλια της επικοινωνίας μεταφέρουν το οργανικό και το εκφραστικό περιεχόμενο. Το ανεπίσημο δίκτυο μπορεί να ενισχύσει ιδιαίτερα το επίσημο με την εκφραστική επικοινωνία.
  - Τα μηνύματα που μεταφέρονται από λεκτικά και μη λεκτικά μέσα πρέπει να είναι κατάλληλα, για να είναι αποτελεσματική η κατανόηση. Οι καλές αμφίδρομες επικοινωνίες είναι απαραίτητες, γιατί μόνο έτσι μπορεί η διοίκηση να έχει εργαζόμενους που να είναι ενημερωμένοι για τις πολιτικές και τα σχέδια που τους επηρεάζουν. Ταυτόχρονα, χάρη στις επικοινωνίες αυτές, οι εργαζόμενοι μπορούν να μεταβιβάζουν αμέσως τις απόψεις τους για τις προτάσεις της διοίκησης και τις δραστηριότητες της επιχείρησης. Η αλλαγή δεν μπορεί να αντιμετωπιστεί σωστά, αν δεν κατανοηθούν σωστά τα συναισθήματα και οι αντιδράσεις εκείνων που επηρεάζονται από

αυτήν. Αναγκαία προϋπόθεση για να κατανοηθούν και να επηρεασθούν αυτά τα συναισθήματα και οι αντιδράσεις είναι η ύπαρξη ενός αποδοτικού συστήματος επικοινωνίας (Κοντογιώργη κ.ά., 2011).

Το ξεπέρασμα των εμποδίων στην επικοινωνία μπορεί να είναι ένα έργο χωρίς αποτέλεσμα, για μεγάλο χρονικό διάστημα. Η επικοινωνία μπορεί να αποδώσει καρπούς μόνο μέσα σε ένα κλίμα εμπιστοσύνης και συνεργασίας. Η εμπιστοσύνη και η κατανόηση πρέπει να οικοδομηθούν με επίμονες και μακροχρόνιες προσπάθειες στη διάρκεια των οποίων η διοίκηση καταδεικνύει ότι πιστεύει πραγματικά στην ανάγκη να δίνει εξηγήσεις στους εργαζομένους και να τους ακούει προσεκτικά για τα ζητήματα που τους αφορούν.

Τα προβλήματα επικοινωνίας που προκύπτουν από το μέγεθος της οργάνωσης, μπορούν να μειωθούν περιορίζοντας τον αριθμό των διοικητικών επιπέδων, ελαττώνοντας τα διαστήματα ελέγχου, διασφαλίζοντας ότι οι δραστηριότητες θα ομαδοποιούνται σύμφωνα με την ευκολία την οποία διεξάγεται η αμφίδρομη επικοινωνία και αποκεντρώνοντας την εξουσία σε μικρότερες, αυτοδύναμες και υπεύθυνες ομάδες.

Θα πρέπει επίσης, να ενθαρρύνεται η αρμόζουσα ανεπισημότητα σε σχέση με τη δομή, ενώ μπορούν να χρησιμοποιηθούν προγράμματα οργανωτικής ανάπτυξης για να αυξηθεί η εμπιστοσύνη και η κατανόηση. Μπορούν ακόμη να χρησιμοποιηθούν τεχνικές όπως αυτές των ομάδων ενημέρωσης, για να διαδοθεί πιο αποτελεσματικά με τον προφορικό λόγο η επικοινωνία σε ολόκληρη την επιχείρηση.

Αποτέλεσμα της μη καλής επικοινωνίας είναι η μειωμένη αποτελεσματικότητα της εργασίας και συνεπώς η αύξηση του κόστους, χωρίς όμως αυτό να είναι αμέσως εμφανές. Με την αποτελεσματική επικοινωνία επιτυγχάνεται μεγαλύτερη θέληση για εργασία και συνεργασία διότι αναπτύσσεται:

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

## **2.9 ΜΕΣΑ ΕΠΙΤΕΥΞΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ**

### **2.9.1 ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΜΕ ΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ**

Η επικοινωνία της διοίκησης με τους εργαζομένους έχει ζωτική σημασία για την επιχείρηση και βοηθά να έρθουν κοντά οι υπάλληλοι διαφορετικών τμημάτων καθώς και να αφομοιώσουν οι εργαζόμενοι τόσο το όραμα, όσο και τους στόχους της επιχείρησης. Είναι δύσκολο να βρεθούν στελέχη και εργαζόμενοι που είναι ικανοποιημένοι από την εσωτερική επικοινωνία μέσα στην εταιρεία τους. Πρόκειται για ένα από τα βασικότερα προβλήματα των επιχειρήσεων. Όταν προσλαμβάνεται ένας νέος υπάλληλος, αυτομάτως μετατρέπεται σε ένα κρίκο της αλυσίδας επικοινωνίας-πληροφόρησης της επιχείρησης.

Για να μπορέσει να συμβάλλει με τον τρόπο του στην αποδοτικότερη ενδό-εταιρική επικοινωνία πρέπει να κατανοεί αλλά και να συμβαδίζει με τις πολιτικές και τις διαδικασίες της επιχείρησης. Άλλωστε είναι ευρέως αποδεκτό πως οι επιχειρήσεις που καλλιεργούν την εμπιστοσύνη και την αφοσίωση των εργαζομένων τους, τα καταφέρνουν ακόμα και στις περιόδους κρίσης. Η διοίκηση πρέπει να συνεργάζεται με το προσωπικό για να αναπτυχθεί ένα αίσθημα δέσμευσης και εμπιστοσύνης στους κοινούς σκοπούς και στόχους. Αντίθετα, η κακή επικοινωνία μεταξύ διοίκησης και προσωπικού οδηγεί σε παρεξηγήσεις, χρονικές καθυστερήσεις και χαμηλό ηθικό εντός της επιχείρησης.

Όταν τα μηνύματα σε ένα οργανισμό μεταφέρονται από τους εργαζόμενους στη διοίκηση, πραγματοποιείται η από κάτω προς τα πάνω επικοινωνία. Αυτό το είδος επικοινωνίας μπορεί να επιτευχθεί με μια οργανωμένη έρευνα απόψεων των εργαζομένων βάσει ερωτηματολογίου, με ένα σύστημα υποβολής προτάσεων και ιδεών καθώς και με προσωπικές συνεντεύξεις. Μια αποτελεσματική προς τα πάνω επικοινωνία βοηθά στη δημιουργία και διατήρηση ενός κλίματος εμπιστοσύνης αλλά και εκπαιδεύει τα στελέχη να κατανοούν και να αξιολογούν τις αντιδράσεις των υφισταμένων τους. Από την άλλη, όταν τα μηνύματα ξεκινούν από τη διοίκηση και απευθύνονται στο σύνολο των εργαζομένων, πραγματοποιείται η προς τα κάτω επικοινωνία.

Αυτή η μορφή επικοινωνίας επιτυγχάνεται με τη χρήση ηλεκτρονικών μηνυμάτων, ανακοινώσεων, εταιρικού περιοδικού, οργανωμένων τακτικών συναντήσεων. Με τον

τρόπο αυτό η διοίκηση επιδιώκει να μεταδώσει στο σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού της τους στόχους, τις αξίες και γενικότερα την φιλοσοφία του οργανισμού. Μια ελεύθερη και ευέλικτη δομή επικοινωνίας, οδηγεί σε καλύτερες επιδόσεις από τους εργαζομένους καθώς και σε πιο θετικές αντιδράσεις από αυτούς τόσο σε θέματα οργανωτικών αλλαγών όσο και σε προβλήματα που δημιουργούνται εντός του οργανισμού. Είναι γεγονός πως οι εργαζόμενοι είναι περισσότερο αποδοτικοί όταν είναι πλήρως ενημερωμένοι. Η καλή εσωτερική επικοινωνία βοηθά τους εργαζομένους να νιώσουν ότι υπάρχει σχέση ανάμεσα στην εργασία τους και στην αποστολή του οργανισμού στον οποίο απασχολούνται. Νιώθουν ότι συνδέονται με το όραμα της επιχείρησης και ότι είναι σε θέση να προωθήσουν τους στόχους της. Οι σημαντικότερες από αυτές είναι:

- **Σύντομη ενημέρωση των ομάδων (Briefing Groups)**

Ο επικεφαλής της ομάδας, π.χ. ο προϊστάμενος ενός τμήματος κάνει μια ολιγόωρη συνάντηση με τους εργαζομένους που αναφέρονται σε αυτόν για να τους ενημερώσει. Η ενημέρωση αυτή είναι η συστηματικότερη μέθοδος επικοινωνίας και πληροφόρησης των υφισταμένων από τους προϊστάμενους τους. Το μειονέκτημα της μεθόδου αυτής είναι ότι ο επόπτης δεν είναι σε θέση να τα γνωρίζει όλα και να απαντήσει σε όλες τις ερωτήσεις τους και αυτό διότι δεν ενημερώνεται προηγουμένως από τον προϊστάμενο του. Άλλο μειονέκτημα είναι ότι είναι εφήμερη και επομένως θα πρέπει να ενισχύεται και από γραπτή ενημέρωση.

- **Κύκλοι ποιότητας (Quality Circles)**

Οι κύκλοι ποιότητας βελτιώνουν την ποιότητα της επικοινωνίας, φέρνοντας κοντά μέλη του εργατικού δυναμικού, τα οποία είναι αλληλοεξαρτώμενα και εμπλέκονται για την πραγματοποίηση των εργασιών της επιχείρησης. Βασικό καθήκον των μελών του κύκλου ποιότητας είναι να αναγνωρίζουν και να αναλύουν τα σπουδαιότερα προβλήματα, τα οποία έχουν ως αποτέλεσμα χαμηλής ποιότητας προϊόντα. Οι εργαζόμενοι που μετέχουν στους κύκλους ποιότητας προτείνουν λύσεις και ενέργειες οι οποίες παρουσιάζονται επίσημα κατευθείαν στην ανώτατη διοίκηση ή στο διοικητικό συμβούλιο της επιχείρησης ενώ παράλληλα παρέχουν στους άλλους εργαζομένους εκπαίδευση στις τεχνικές ανάλυσης των προβλημάτων και λύσης των. Στις μέρες μας η έννοια της ποιότητας έχει εξελιχθεί και μεταλλαχθεί σε μια καινούρια φιλοσοφία διοίκησης η οποία καλύπτει ολόκληρη την επιχείρηση, έχει

στρατηγικό περιεχόμενο και προοπτική και έχει ως απώτερο σκοπό την ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη. Εύκολα γίνεται κατανοητό ότι η αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ αυτών που μετέχουν στους κύκλους ποιότητας είναι το κλειδί για την επίτευξη των σκοπών τους οποίους έχει θέσει η επιχείρηση.

- **Συναντήσεις με όλους τους εργαζομένους (Mass Meetings)**

Είναι μια τεχνική επικοινωνίας όπου γίνονται συναντήσεις με όλους τους εργαζομένους. Στη μέθοδο αυτή χρησιμοποιούνται οπτικά βοηθήματα, όπως slides και ταινίες με επιχειρηματικές δραστηριότητες και συμπεριφορές, νέες τεχνολογίες και μεθόδους της αγοράς και οι εργαζόμενοι έχουν την ευκαιρία να ακούσουν για την πορεία της επιχείρησης μέχρι τώρα και το μέλλον της. Θεωρείται σημαντικό προσόν να υπάρχει επικοινωνιακή ικανότητα από μέρους του ανώτατου διευθυντικού στελέχους .

- **Συνεντεύξεις (Interviews)**

Η προσωπική συνέντευξη είναι ο καλύτερος τρόπος να ασχοληθείς με ατομικά προβλήματα και ερωτήματα. Επειδή όμως είναι διαδικασίες που απαιτούν πολλή ώρα συνηθίζεται να χρησιμοποιούνται μόνο για εξαιρετικά προβλήματα. Οι σημαντικότεροι τύποι συνεντεύξεων είναι:

A) οι συνεντεύξεις παραπόνων

B) οι συνεντεύξεις πειθαρχικών ποινών

Γ) οι συνεντεύξεις αξιολόγησης

Δ) οι συνεντεύξεις αποχώρησης

- **Περπατώντας ανάμεσα στους εργαζομένους (Walking the floor)**

Κάθε προϊστάμενος θα πρέπει να γνωρίζει την ομάδα του, θα πρέπει να επισκέπτεται συχνά τον χώρο όπου εργάζεται η ομάδα του για να συναντήσει τα μέλη της και να μιλήσει μαζί τους. Ακόμα και σε επιχειρήσεις με πολυάριθμους εργαζομένους είναι σημαντικό να έχει ο προϊστάμενος μπει στη διαδικασία να γνωρίσει έστω και τμηματικά ένα μεγάλο κομμάτι των εργαζομένων που εργάζονται στην επιχείρηση του. Οι μάντζερ θα πρέπει να επικοινωνούν με τους εργαζομένους κυκλοφορώντας μεταξύ τους και κάνοντας μαζί τους άτυπες συζητήσεις.

- **Συμβούλια, επιτροπές και συλλογικές διαπραγματεύσεις**

Πρόκειται για την επικοινωνία μεταξύ των εκπροσώπων των εργαζομένων και του εργοδότη ή των μετόχων της επιχείρησης και όχι για απευθείας επικοινωνία με τους εργαζομένους. Αποτελεί τμήμα του συστήματος εκπροσώπησης των εργαζομένων.

- **Προγράμματα υποδοχής των εργαζομένων**

Σκοπός αυτών των προγραμμάτων υποδοχής είναι να δώσει την ευκαιρία στα καινούρια μέλη της επιχείρησης πληροφορίες και να τα ενημερώσει σχετικά με τον εργοδότη, την επιχείρηση, τις συνθήκες εργασίας.

- **Διάδοση – φήμη μεταξύ των εργαζομένων (grapevine)**

Σε κάθε οργάνωση κυκλοφορούν φήμες και διαδόσεις σε διάφορα θέματα, οι οποίες κατασκευάζονται και διαδίδονται από τους εργαζόμενους. Οι διαδόσεις αυτές μπορεί να είναι τελείως παραπλανητικές, αλλά ενδέχεται να είναι και απολύτως αληθινές. (Κοντογιώργη κ.ά., 2011).

## **2.9.2 ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΜΕ ΤΟΥΣ ΠΕΛΑΤΕΣ**

Είναι ένα άμεσο εργαλείο ενίσχυσης της εταιρικής φήμης και της εταιρικής ταυτότητας για κάθε επιχείρηση καθώς και ένας τρόπος ικανοποίησης και εξυπηρέτησης της πελατειακής σχέσης πελατών με την επιχείρηση. Η ικανοποίηση του πελάτη αποτελεί βασική προϋπόθεση επιβίωσης και επιτυχίας. Χωρίς ικανοποίηση πελατών δεν υπάρχουν πελάτες, χωρίς πελάτες δεν υπάρχουν έσοδα, χωρίς έσοδα δεν υπάρχει η επιχείρηση. Ένας από τους πλέον βασικούς τρόπους εξυπηρέτησης και ικανοποίησης του πελάτη είναι η προσωπική επικοινωνία με σκοπό την ανάπτυξη καλών σχέσεων και σχέσεων εμπιστοσύνης, την επιβράβευση των πιστών πελατών καθώς και την διεύρυνση της πελατειακής βάσης της επιχείρησης και κατ' επέκταση την αύξηση των πωλήσεων.

Ο σύγχρονος πελάτης – καταναλωτής είναι σε θέση να αξιολογεί καλύτερα την ποιότητα, την λειτουργικότητα και την ασφάλεια των προσφερόμενων υπηρεσιών. Απαιτεί να έχει όσο το δυνατόν περισσότερες πληροφορίες έτσι ώστε να έχει τη δυνατότητα να σχηματίζει μια πιο σφαιρική άποψη σχετικά με τις προσφερόμενες σε αυτόν υπηρεσίες. Κατ' επέκταση η εκάστοτε επιχείρηση θα πρέπει να πληροφορεί

επακριβώς τους πελάτες της σχετικά με τις ιδιότητες, τα συστατικά και τις χρήσεις των προσφερόμενων υπηρεσιών και να απαντά σε τυχόν παράπονα τους.

Παράλληλα, για την έξω-επιχειρησιακή επικοινωνία οι επιχειρήσεις εφαρμόζουν σήμερα σε μεγάλο βαθμό τις Δημόσιες Σχέσεις (public relationships), οι οποίες αποβλέπουν στη δημιουργία μιας αμοιβαίας εκτίμησης, ενημέρωσης και συνεργασίας με ορισμένους παράγοντες έξω από την επιχείρηση, που όμως την ενδιαφέρουν έντονα και γενικότερα αποβλέπουν στη δημιουργία μιας ευνοϊκής εικόνας στην κοινή γνώμη, που έχει για την επιχείρηση μεγάλη σημασία. Στόχος είναι η δημιουργία μιας σχέσης εμπιστοσύνης μεταξύ επιχείρησης και καταναλωτή που αποτελεί τη βάση για τη διεύρυνση του πελατολογίου και την αύξηση των πωλήσεων στο κατάστημα. Η «ποιότητα» της σχέσης που θα δημιουργηθεί εξαρτάται αποκλειστικά από την προσέγγιση της επιχείρησης και τον τρόπο με τον οποίο εκείνη θα επικοινωνήσει με τον πελάτη (Μανολάκος, 2014).



### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

“Για να είσαι ανταγωνιστικός θα πρέπει να διαθέτεις εξειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό. Θα πρέπει να έχεις ένα σχετικά σταθερό εργατικό δυναμικό αφού η «διαρροή» εργαζομένων δρα αρνητικά στον συντονισμό και στην οργάνωση που οδηγούν στη γρήγορη ανταπόκριση και στην υψηλή ποιότητα των αγαθών και των υπηρεσιών” (Edward Lawler)



### 3.1 ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΗ



Είναι γενικά παραδεκτό ότι προκειμένου οι άνθρωποι να επιτύχουν κοινούς σκοπούς και κοινές επιδιώξεις οφείλουν να συνεργαστούν μεταξύ τους. Η συνεργασία αυτή απαιτεί κυρίως οργανωμένες (συντονισμένες) προσπάθειες, οργανωμένες ενέργειες για την πραγματοποίηση αυτών των κοινών σκοπών. Σε αυτές τις ενέργειες στηρίζεται η ύπαρξη των οργανώσεων. Επομένως, ο άνθρωπος «κατασκευάζει οργανώσεις», προσδιορίζει το είδος τους και το τι επιδιώκουν και τις καθιερώνει στην κοινωνία ως μερικότερα υποσυστήματα της.

Το σύστημα – επιχείρηση με τη σειρά του αποτελεί ένα υποσύστημα του συνόλου των οργανώσεων.

Σε αυτό το σημείο οφείλουμε να επιχειρήσουμε μια εννοιολογική αποσαφήνιση των όρων.

α) **Η επιχείρηση είναι μια οργάνωση.** Αυτό σημαίνει ότι είναι ένα υποσύστημα του ευρύτερου κοινωνικού συστήματος, αποτελεί έναν κοινωνικό θεσμό, καθ' όσον δραστηριοποιείται μέσα στην κοινωνία με κατεύθυνση την επίτευξη στόχων και κύριο στοιχείο της είναι ο άνθρωπος. Τέτοιοι κοινωνικοί θεσμοί είναι ένα νοσοκομείο, ένα γηροκομείο, ένας παιδικός σταθμός κ.λπ.

β) **Η επιχείρηση έχει μια οργάνωση.** Δηλαδή ένα σύνολο αρχών και κανονισμών, οι οποίοι αποσκοπούν στην ομαλή λειτουργία της και στο συντονισμό, τη συνοχή και τη συνάφεια των επιτελούμενων εντός αυτής λειτουργιών, διαδικασιών και ενεργειών που είναι απαραίτητες για την επίτευξη των στόχων.

Άρα οι κανονισμοί αυτοί και οι αρχές:

α) Γενικεύουν (αναφέρονται σε όλους ή σε ομάδες ατόμων και όχι μεμονωμένα και ισχύουν συνήθως για μεγάλο χρονικό διάστημα).

β) Ειδικεύουν (με λεπτομερή ανάλυση και σαφή περιγραφή).

γ) Τυποποιούν (συνήθως με γραπτούς κανόνες και εντολές)

Έτσι ο Allen υποστηρίζει ότι μπορούμε να ορίσουμε την οργάνωση ως τη διαδικασία προσδιορισμού και ομαδοποίησης της εργασίας που πρέπει να πραγματοποιηθεί, καθορισμού και διαβίβασης ευθυνών και εξουσίας και εγκαθίδρυσης σχέσεων που να αποσκοπούν και να επιτρέπουν στα άτομα να δουλεύουν μαζί όσο πιο αποτελεσματικά γίνεται για την υλοποίηση των στόχων της οργάνωσης. Βασικότερος δε στόχος του κάθε οργανισμού, όπως άλλωστε και του κάθε συστήματος, είναι η επιβίωση.

### **3.1.1 ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΚΑΙ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ**

Η αλματώδης εξέλιξη της τεχνολογίας που ακολούθησε τη βιομηχανική επανάσταση οδήγησε στη βιομηχανική κοινωνία. Μέσα σε αυτή την κοινωνία, η αντιμετώπιση της επιχείρησης ως οικονομικού μοντέλου ήταν ανεπαρκής. Η πρώτη αλλαγή που έγινε ήταν η μεγάλη προσοχή που δόθηκε σε αυτόν τον συντελεστή παραγωγής που ονομάζεται «ανθρώπινο δυναμικό». Έτσι η επιχείρηση ορίστηκε εκ νέου ως «μία ομάδα ανθρώπων που επιδιώκουν έναν κοινό σκοπό». Σήμερα, θεωρούμε την επιχείρηση ως ένα «ζωντανό σύστημα που λειτουργεί μέσα σε ένα ζωντανό περιβάλλον».

Αυτό πρακτικά σημαίνει ότι δεν μπορεί να ζήσει χωρίς να ανταλλάσσει «πληροφορίες» με το ευρύτερο σύστημα όπου ανήκει. Με αυτή την έννοια, η επιχείρηση αλλά και ο κάθε οργανισμός του δημοσίου ή ιδιωτικού τομέα είναι υποσύνολο ή υποσύστημα ενός μεγαλύτερου συνόλου ή συστήματος, αλλά και κάθε

τμήμα του οργανισμού ή της επιχείρησης είναι υποσύνολο ή υποσύστημα της επιχείρησης.

Τα στοιχεία του συστήματος είναι:

α) **Εισροή – είσοδοι:** είναι όλα τα αναγκαία συστατικά που παρέχονται στο σύστημα από το εξωτερικό περιβάλλον για να λειτουργήσει (π.χ. πρώτες ύλες, ενέργεια, κεφάλαιο, πληροφορίες, ανθρώπινο δυναμικό κ.λπ.).

β) **Μετασχηματισμός:** είναι η διαδικασία μετατροπής των εισροών σε εκροές και αναφέρεται στον τρόπο συνδυασμού των εισροών, ώστε το σύστημα να πετυχαίνει ένα ορισμένο αποτέλεσμα. Κάτω από κανονικές συνθήκες, αυτό σημαίνει ότι οι εκροές είναι μεγαλύτερης αξίας από τις εισροές.

γ) **Εκροές:** είναι το αποτέλεσμα του μετασχηματισμού ή ο σκοπός ύπαρξης του συστήματος. Μπορεί να είναι προϊόντα, πληροφορίες, υπηρεσίες κ.λπ.

δ) **Ανατροφοδότηση:** είναι οι πληροφορίες σχετικά με ένα τμήμα της εκροής, η οποία επανεισάγεται στο σύστημα ως εισροή.

ε) **Περιβάλλον:** οτιδήποτε βρίσκεται έξω από το σύστημα.

### 3.1.2 ΑΝΘΡΩΠΙΝΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ

Στην κατηγορία των «σχέσεων» των ανθρωπίνων επιστημών συγκαταλέγονται οι ανθρώπινες σχέσεις.

Έχει τονιστεί πολλές φορές ότι η ενέργεια που καταβάλλει ο άνθρωπος για ένα οικονομικό αποτέλεσμα, δηλαδή η εργασία, είναι ένας από τους κυριότερους συντελεστές παραγωγής.

Η συμβολή του παράγοντα «ανθρώπινη ενέργεια», που πρέπει να σημειωθεί ότι δεν υποτάσσεται απόλυτα στις μηχανικές επενέργειες, άρχισε να εκτιμάται ιδιαίτερα και να αποκαθιστάται στη μελέτη των γενικών προϋποθέσεων που επηρεάζουν την παραγωγική διαδικασία. Η εκτίμηση αυτή της ανθρώπινης εργασίας στην παραγωγική διαδικασία έδωσε την αφορμή συχνά να αναφερόμαστε στον όρο «ανθρώπινος παράγοντας» (human factor).

Ο όρος «**ανθρώπινος παράγοντας**» είναι δυνατόν να έχει δύο θεωρήσεις:

α) μια ευρεία και β) μια στενή.

Με την ευρεία θεώρηση, ο όρος «ανθρώπινος παράγοντας» αναφέρεται στα γενικότερα οργανωτικά προβλήματα μιας κοινωνίας και μάλιστα σε όλα εκείνα που αφορούν τα κοινωνικά και οικονομικά προβλήματα της.

Με τη στενή θεώρηση, ο όρος «ανθρώπινος παράγοντας» αναφέρεται στο σύνολο των προϋποθέσεων που πρέπει να οριστούν, ώστε ο εργαζόμενος κυρίως να αναπτύξει το μέγιστο των ικανοτήτων του.

Έτσι, ο «ανθρώπινος παράγοντας» συνδέεται με την ομαδική απόδοση της εργασίας, δηλαδή με όλα τα θέματα τα οποία χειρίζονται οι ανθρώπινες σχέσεις.

Έχουν διατυπωθεί διάφοροι ορισμοί προκειμένου να αποδώσουν την έννοια των ανθρώπινων σχέσεων (human relations/ relations humaines). Αυτοί είναι:

- 1) Γενικοί
- 2) Ειδικοί

Οι πρώτοι αναφέρονται σε γενικούς προσδιορισμούς της έννοιας των ανθρώπινων σχέσεων, όπως λ.χ. ότι οι ανθρώπινες σχέσεις είναι το κοινό μυαλό, η καλή θέληση, ένα πλατύ χαμόγελο, μια θερμή χειραψία, ένα χτύπημα στον ώμο του συνεργάτη.

Οι δεύτεροι προσδιορίζουν ακριβώς το πλαίσιο, όπου κινούνται και δρουν οι ανθρώπινες σχέσεις. Μεταξύ αυτών αναφέρονται οι εξής:

- 1) Ανθρώπινες σχέσεις είναι αυτές που αναφέρονται στον χειρισμό ειδικών ψυχολογικών θεμάτων των εργαζομένων μέσα σε μια επιχείρηση.
- 2) Ανθρώπινες σχέσεις είναι το σύνολο των ενσυνείδητων και συστηματικών ενεργειών της ηγεσίας και του προσωπικού συγκεκριμένης επιχείρησης για αμοιβαία δημιουργία και διατήρηση ομαλής επικοινωνίας, για κοινότητα ιδεών, αξιών και συμφερόντων, για αξιοπρέπεια και σεβασμό της προσωπικότητας και των αναγκών κάθε ανθρώπου, μέσα και έξω από την επιχείρηση, με στόχο την επίτευξη του σκοπού της οργάνωσης.
- 3) Ανθρώπινες σχέσεις είναι το σύνολο των ενεργειών της διοίκησης και του προσωπικού μιας επιχείρησης ή υπηρεσίας, που απορρέει από τη γνώση της νοοτροπίας των εργαζομένων και των παραγόντων οι οποίοι τη

διαμορφώνουν. Σκοπός των ανθρωπίνων σχέσεων είναι η ικανοποίηση των ψυχικών αναγκών των εργαζομένων για τη δική τους ωφέλεια, αλλά και την απόδοση τους.

- 4) Ανθρώπινες σχέσεις είναι ένας τρόπος συμπεριφοράς προς τους ανθρώπους. Είναι ένας τρόπος αντίδρασης προς τις κοινωνικές καταστάσεις, τα άτομα και τις ομάδες που δημιουργούν αυτές τις καταστάσεις.

### **3.1.3 Η ΑΝΘΡΩΠΙΝΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΜΕΣΑ ΣΤΙΣ ΟΡΓΑΝΩΣΕΙΣ**

Ο άνθρωπος είναι κοινωνικό όν. Αυτό σημαίνει ότι έχει έμφυτη την ανάγκη για συμβίωση, έρχεται σε συνεχή επαφή με τους συνανθρώπους του και κατά συνέπεια αναπτύσσει μια δραστηριότητα σε σχέση με αυτούς.

Άρα, έχει κοινωνική συμπεριφορά. Βέβαια, οποιαδήποτε δραστηριότητα ή αδράνεια του ανθρώπου χαρακτηρίζεται ως συμπεριφορά. Σύμφωνα με τον ορισμό του Σ. Ζευγαρίδη (Ζευγαρίδης, Σταματιάδης, 1992) με τον όρο συμπεριφορά «εννοούμε τη συσχέτιση ανάμεσα στις πράξεις ή παραλείψεις». Το μεγαλύτερο μέρος δε των πράξεων ή παραλείψεων, της συμπεριφοράς δηλαδή του ατόμου, σχετίζεται με τον κοινωνικό χώρο, έχει επομένως κοινωνικό χαρακτήρα. Αν υπολογίσουμε επίσης ότι τα 2/3 της ζωής του ο σύγχρονος άνθρωπος τα περνά μέσα στον εργασιακό του χώρο, τότε η κοινωνική συμπεριφορά που αναπτύσσει στην εργασία του συνιστά ουσιώδες μέρος της ζωής του.

Οι οργανώσεις, όπως προαναφέραμε, αποτελούνται από διάφορα υποσυστήματα, από στοιχεία που συνδέονται αρμονικά μεταξύ τους, από «όργανα» που όλα μαζί ως «ολότητα», κατευθύνουν τη δράση της οργάνωσης στους στόχους της. Ο Chris Argyris μάλιστα έδωσε τον εξής ορισμό στις οργανώσεις:

*Πλουραλισμός μερών, όπου κάθε μέρος επιδιώκει τους δικούς του στόχους και συντηρείται μέσω της αλληλεξάρτησης τους και προσαρμόζεται ταυτόχρονα στο εξωτερικό περιβάλλον, ώστε να συντηρεί την κατάσταση αλληλεξάρτησης των μερών (Argyris, 1996).*

Μια τέτοια αλληλεξάρτηση των «μερών» των οργανώσεων δηλώνει τον βαθμό εξάρτησης των ατόμων που εργάζονται στις οργανώσεις, αφού τα άτομα αυτά αποτελούν στην πραγματικότητα «μέρος» των οργανώσεων.

Προϋπόθεση όμως για την κατανόηση και ανάλυση των επιδράσεων των οργανώσεων στα άτομα και στη συμπεριφορά τους είναι ο προσδιορισμός των μεγεθών ή παραγόντων που ρυθμίζουν αυτή τη συμπεριφορά.

Οι παράγοντες αυτοί, που υπάρχουν σε κάθε οργάνωση, είναι ο κοινωνικός ρόλος, η κοινωνική θέση και η κοινωνική συμπεριφορά (Μπιτσάνη, 2006).

### **3.2 ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΙ ΠΟΡΟΙ**

Η επιχείρηση αποτελεί μια οντότητα που δραστηριοποιείται στο κοινωνικό σύνολο και αποτελεί ένα σύνολο έμψυχων και άψυχων πόρων, με κύριο στόχο την επίτευξη κερδοφορίας. Οι έμψυχοι πόροι της επιχείρησης αποτελούν το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης δηλαδή τους εργαζόμενους της. Όσον αφορά τους άψυχους πόρους, αυτοί συνίστανται στα μηχανήματα και τον εξοπλισμό της, στα κτίρια (εργοστάσια, καταστήματα, γραφεία κ.ά.) στα άυλα περιουσιακά στοιχεία της επιχείρησης όπως π.χ. η επωνυμία, το εμπορικό σήμα και η υπεραξία και τέλος στα διάφορα άλλα στοιχεία που αποσκοπούν στην υποβοήθηση της λειτουργίας της επιχείρησης (π.χ. τεχνογνωσία, χρηματικά διαθέσιμα, αποθέματα κ.ά.).

Οι ανθρώπινοι πόροι είναι εξίσου σημαντικοί με τους φυσικούς πόρους, όσον αφορά στην παραγωγή και την παραγωγικότητα σε μια οικονομία. Οι ανθρώπινοι πόροι αναφέρονται στο μέγεθος του πληθυσμού (ανθρώπινο δυναμικό), στο εργατικό δυναμικό και στις φυσικές και πνευματικές ικανότητες του πληθυσμού (υγεία, εκπαίδευση, εξειδίκευση) (Παπαγιάννης, 2008).

### **ΕΝΝΟΙΕΣ – ΟΡΙΣΜΟΙ**

Αρχικά πρέπει να αναφερθεί ότι εκτός από την έννοια ανθρώπινοι πόροι, χρησιμοποιείται και ο όρος ανθρώπινο δυναμικό, καθώς ορισμένοι δεν συμφωνούν με τη χρήση του όρου «ανθρώπινοι πόροι», που αποτελεί ακριβή μετάφραση του αγγλικού όρου Human Resources. Αυτό συμβαίνει επειδή η λέξη πόρος μπορεί να ερμηνευτεί και ως κάτι αναλώσιμο. Όμως η έννοια με την οποία πρέπει να ερμηνεύεται ο όρος πόροι στη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων και επομένως και στην ανάπτυξη αυτών, είναι διαφορετική και θέλει να καταδείξει τη σημασία των εργαζομένων ως πηγή πλούτου και ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Αυτή είναι και η έννοια με την οποία χρησιμοποιείται ο όρος στην αγγλική γλώσσα (Μπουραντάς, Παπαλεξανδρή, 2003).

Σύμφωνα με την αναφορά των Παπαλεξανδρή & Μπουραντά στους Jackson και Schuler (2000) μπορούμε να ορίσουμε τους ανθρώπινους πόρους ως «το σύνολο των ταλέντων και της διάθεσης για απόδοση όλων των ανθρώπων μιας επιχείρησης που μπορεί να συντελέσουν στη δημιουργία και ολοκλήρωση της αποστολής, του οράματος, της στρατηγικής και των στόχων της».

Ο όρος «ανθρώπινο κεφάλαιο» ή «ανθρώπινοι πόροι» αναφέρεται λοιπόν στα χαρακτηριστικά που φέρνουν οι άνθρωποι στο χώρο εργασίας τους – ευφυΐα, ικανότητες, αφοσίωση, πείρα και δεξιότητες, και την ικανότητα για μάθηση. Όμως λόγω του ότι η συνεισφορά των ανθρώπινων πόρων στην επιχείρηση ποικίλει και είναι απρόβλεπτη, οι ανθρώπινοι πόροι καθιστούν το πιο απαιτητικό στοιχείο των εισροών της επιχείρησης ως προς τη διοίκηση και τη διαχείριση τους (Τερζίδης, Τζωρτζάκης, 2004).

### **3.3 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ**

Η διοίκηση ανθρώπινων πόρων, η οποία εν συντομία πολλές φορές αναφέρεται και ως Δ.Α.Π και γνωστή από παλαιότερα ως διοίκηση προσωπικού, έχει αναβαθμιστεί τελευταία σε επιστήμη, η οποία μελετά το προσωπικό όχι ως ένα συντελεστή που προκαλεί κόστος, αλλά ως περιουσιακό στοιχείο στο οποίο κάθε επιχείρηση ή οργανισμός οφείλει να επενδύει (Τερζίδης, Τζωρτζάκης, 2004). Από την άλλη, πρέπει να αναφέρουμε ότι η διοίκηση ανθρώπινων πόρων αποτελεί ένα επιμέρους επιστημονικό πεδίο της επιστήμης της Διοίκησης των επιχειρήσεων (Μπουραντάς, Παπαλεξανδρή, 2003).

Η διοίκηση ανθρώπινων πόρων εκτείνεται πιο πέρα απ' ότι απλώς η διοίκηση του εργατικού δυναμικού ή τα ζητήματα των αμοιβών, των συνθηκών εργασίας, της πειθαρχίας και της επίλυσης διαφορών. Όλο και περισσότερο έχει να κάνει με την ανάπτυξη και τη διατήρηση των βασικών υπαλλήλων. Στο πλαίσιο αυτό, διαμορφώνονται καινούριες προσεγγίσεις ως προς την εκπαίδευση των εργαζομένων, τις στάσεις τους απέναντι στην εργασία τους και την επιχείρηση και την κατανόηση που προσδοκούν για το ρόλο και τη σημασία της εργασίας τους στο γενικότερο πλαίσιο της δραστηριότητας της επιχείρησης. Έχει επίσης να κάνει με τη διαδικασία επίτευξης των στόχων της επιχείρησης μέσω της απόκτησης, διατήρησης, αποδέσμευσης, ανάπτυξης και κατάλληλης χρήσης των ανθρώπινων πόρων. Με δεδομένο το γεγονός ότι μια επιχείρηση δεν συνεχίζει να υπάρχει αν δεν επιτυγχάνει



τους στόχους της, γίνεται αντιληπτό πόσο σημαντική λειτουργία είναι, από τη στιγμή που γνωρίζουμε ότι η επίτευξη των στόχων αποτελεί σημαντικό τμήμα κάθε μορφής διοίκησης (Τερζίδης, Τζωρτζάκης, 2004).

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων ή Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού αποτελεί μια στρατηγική και συνεκτική προσέγγιση στη διοίκηση του πλέον πολύτιμου πόρου μιας οργάνωσης, του ανθρώπινου παράγοντα.

Ο όρος Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων αντικατέστησε τον όρο Διοίκηση Προσωπικού και αφορά σε όλες τις διαδικασίες της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού σε μια οργάνωση.

Η Διοίκηση Προσωπικού είναι:

“μια σειρά δραστηριοτήτων η οποία: καταρχάς επιτρέπει στο προσωπικό και στην οργάνωση να συμφωνούν σχετικά με τους αντικειμενικούς στόχους και τη φύση της εργασιακής σχέσης και στη συνέχεια διασφαλίζει ότι αυτή η συμφωνία θα τηρηθεί”.

Η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων αφορά:

“στις αποφάσεις και ενέργειες της διοίκησης των υπαλλήλων σε όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας της οργάνωσης, οι οποίες συνδέονται με την υλοποίηση των στρατηγικών της στόχων και έχουν σκοπό να δημιουργήσουν **βιώσιμο στρατηγικό πλεονέκτημα**”.

Βασική υπόθεση της θεωρίας της Δ.Α.Π αποτελεί η παραδοχή ότι τα άτομα διαφέρουν από τις μηχανές και για το λόγο αυτό είναι αναγκαία η εξέταση της σχέσης τους με το εργασιακό περιβάλλον. Στη μελέτη αυτής της σχέσης συνδράμουν γνώσεις των επιστημονικών πεδίων της ψυχολογίας και της οργανωσιακής ψυχολογίας, του βιομηχανικού σχεδιασμού, της νομικής επιστήμης, της κοινωνιολογίας κ.ά.

Το θεωρητικό υπόβαθρο βασίζεται κυρίως στην υπόθεση ότι το προσωπικό μιας οργάνωσης απαρτίζεται από άτομα με ποικιλομορφία στόχων και αναγκών. Η λειτουργία της Δ.Α.Π στηρίζεται στη θετική αντιμετώπιση του ανθρώπινου παράγοντα υποθέτοντας ότι όλα τα άτομα επιθυμούν να συμβάλλουν παραγωγικά στο περιβάλλον της οργάνωσης και τα μόνα εμπόδια σε αυτή τους την επιθυμία είναι η έλλειψη γνώσης, η ανεπαρκής εκπαίδευση και οι αποτυχίες που οφείλονται σε υφιστάμενες διαδικασίες.

Η λειτουργία της Δ.Α.Π αποτελεί μια καινοτόμο οπτική σε σχέση με προϋπάρχουσες προσεγγίσεις του ανθρώπινου παράγοντα στο χώρο εργασίας. Απόρροια αυτού είναι το γεγονός ότι οι τεχνικές που χρησιμοποιεί ωθούν τα στελέχη της οργάνωσης να εκφράζουν με σαφήνεια τους στόχους της, να τους εξειδικεύουν, να τους καθιστούν κατανοητούς στους υπαλλήλους και να παρέχουν σε αυτούς τα κατάλληλα μέσα ώστε να επιτυγχάνονται.

Η προσέγγιση της Δ.Α.Π στοχεύει στη διασφάλιση, στη συγχώνευση και συντονισμό των διαδικασιών και ενεργειών της διοίκησης του προσωπικού με αυτές που είναι απαραίτητες για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων, μέσω της προσέλκυσης κατάλληλων στελεχών, της διατήρησης τους στο δυναμικό της οργάνωσης και της αποτελεσματικής και αποδοτικής διοίκησης τους.

Συνεπώς, η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων ή Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού είναι η λειτουργία μιας οργάνωσης που ασχολείται με την προσέλκυση, την εκπαίδευση, την αξιολόγηση και την ανταμοιβή του ανθρώπινου δυναμικού λαμβάνοντας υπόψη τις εργασιακές σχέσεις, την υγεία, την ασφάλεια, το υφιστάμενο θεσμικό και νομικό πλαίσιο αντιμετωπίζοντας έτσι τον ανθρώπινο παράγοντα ως τον σημαντικότερο για την επίτευξη των στόχων της οργάνωσης (Παπαγιάννης, 2008).

### **3.4 ΣΤΟΧΟΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ**

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων στοχεύει στα εξής:

- Συνδρομή στην επίτευξη των στρατηγικών – επιχειρησιακών και ατομικών στόχων της οργάνωσης
- Αξιοποίηση όλων των δυνατοτήτων και του συνόλου του προσωπικού
- Δημιουργία κλίματος υπευθυνότητας και αφοσίωσης
- Ενίσχυση και βελτίωση της κουλτούρας της οργάνωσης
- Βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών
- Ενίσχυση της δημιουργικότητας και της καινοτομίας
- Βελτίωση αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας
- Συνδρομή στη διοίκηση αλλαγών (change management), που επιτάσσουν οι σύγχρονες μεταρρυθμιστικές τάσεις
- Διασφάλιση της τήρησης των συνθηκών ασφαλείας και υγιεινής της εργασίας

- Βελτίωση της επικοινωνίας και της ομαδικότητας του ανθρωπίνου δυναμικού σε επίπεδο συνεργασίας και συντονισμού (Καϊμάς, 2010).

Αντίστοιχα οι στόχοι της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων παρίστανται αναλυτικότερα στον Πίνακα 2.

## ΠΙΝΑΚΑΣ 2

### ΣΤΟΧΟΙ ΔΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

<p><b>1. Οργανωσιακοί</b></p>	<p>Το τμήμα προσωπικού υπάρχει για να συνεισφέρει στην επιχειρησιακή επίδοση. Με άλλα λόγια το τμήμα προσωπικού υφίσταται για να βοηθήσει τα στελέχη να επιτυγχάνουν τους στόχους της επιχείρησης. Όπως έχει διατυπωθεί, το τμήμα προσωπικού υπάρχει για να υπηρετεί το υπόλοιπο του οργανισμού.</p>
<p><b>2. Λειτουργικοί</b></p>	<p>Η συνεισφορά του τμήματος προσωπικού πρέπει να διατηρείται στο κατάλληλο επίπεδο ώστε να ανταποκρίνεται στις ανάγκες του οργανισμού. Οι πόροι σπαταλούνται όταν το τμήμα προσωπικού είναι περισσότερο ή λιγότερο οργανωμένο από ότι χρειάζεται με βάση τις ανάγκες του οργανισμού.</p>
<p><b>3. Κοινωνικοί</b></p>	<p>Το τμήμα προσωπικού πρέπει να ανταποκρίνεται στις κοινωνικές και ηθικές προκλήσεις της κοινωνίας μειώνοντας τις φυσικά τις αρνητικές συνέπειες για την επιχείρηση.</p>
<p><b>4. Προσωπικοί</b></p>	<p>Το τμήμα προσωπικού πρέπει να</p>

	<p>υποστηρίζει τους εργαζόμενους να επιτυγχάνουν τους προσωπικούς τους στόχους, από τη στιγμή βέβαια που οι προσωπικοί αυτοί στόχοι αυξάνουν τη συνεισφορά του εργαζόμενου στην επιχείρηση. Οι προσωπικοί στόχοι των εργαζομένων, πρέπει να επιτυγχάνονται καθώς με τον τρόπο αυτό κινητοποιούνται οι εργαζόμενοι και αποκτούν κίνητρο για να προσπαθούν περισσότερο.</p>
--	---

Άλλοι στόχοι της Δ.Α.Π μπορεί να είναι οι παρακάτω:

- **Αύξηση της ανταγωνιστικότητας:** Η επιχείρηση χρειάζεται να απασχολεί εκείνα τα άτομα που θα είναι πιο ικανά να συμβάλλουν στην εκπλήρωση των στόχων της και συνεπώς θα τη βοηθήσουν να παραμείνει ανταγωνιστική. Η λειτουργία της Δ.Α.Π σε οποιαδήποτε επιχείρηση, πρέπει να έχει ως βασικό στόχο την αύξηση της ανταγωνιστικότητας, μέσω της δημιουργίας ενός συγκριτικού πλεονεκτήματος που δεν αντιγράφεται εύκολα και που συνεχώς τη βοηθά να αξιοποιεί τις ευκαιρίες και να αντιμετωπίζει τις απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος. Το συγκριτικό αυτό πλεονέκτημα μπορεί να προκύψει μόνο από την αποτελεσματική προσέλκυση, ανάπτυξη και διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων.
- **Βελτίωση της ποιότητας και παραγωγικότητας:** Η παραγωγικότητα είναι ένας οικονομικός δείκτης που μετρά την αξία των εκροών που παράγει ένας εργαζόμενος, μια επιχείρηση, ένας κλάδος ή οικονομικό σύστημα, σε σχέση με την αξία των εισροών που χρησιμοποιούνται για την παραγωγή αυτών. Ο όρος «ποιότητα» από την άλλη εκφράζει το σύνολο των χαρακτηριστικών ενός προϊόντος ή υπηρεσίας που το καθιστούν ικανό να ανταποκριθεί ικανοποιητικά στις ανάγκες των πελατών. Η βελτίωση της ποιότητας και της παραγωγικότητας εξαρτώνται σε πολύ μεγάλο βαθμό από την Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων.

Συγκεκριμένα, η επιχείρηση που θέλει να βελτιώσει την παραγωγικότητα και την ποιότητα μπορεί να αλλάξει το σύστημα προσλήψεων της για να απασχολήσει διαφορετικούς υπαλλήλους.

Επίσης, θα χρειαστεί να επενδύσει περισσότερο στην εκπαίδευση και την ανάπτυξη και να εφαρμόσει άλλα συστήματα αμοιβών, προκειμένου να αποκτήσει πρόσθετες δεξιότητες και γνώσεις και ταυτόχρονα να ενισχύσει το ηθικό των εργαζομένων της.

- **Τήρηση των νομικών και κοινωνικών υποχρεώσεων:** Οι νομικές υποχρεώσεις που πηγάζουν από την ιδιότητα της επιχείρησης ως εργοδότη είναι πολλαπλές. Αφορούν το επίπεδο των αμοιβών και τις ώρες απασχόλησης μέχρι τον ορισμό της σύμβασης εργασίας και τη διαδικασία απόλυσης, αποχώρησης και συνταξιοδότησης. Οι κοινωνικές υποχρεώσεις περιλαμβάνουν την ανάγκη για διατήρηση ή αύξηση της απασχόλησης, τη μέριμνα για τα διάφορα κοινωνικά προβλήματα των εργαζομένων και την ανταπόκριση στις ανάγκες της κοινότητας στην οποία δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Ένας από τους βασικούς στόχους της Δ.Α.Π είναι να επιτύχει τη συμμόρφωση της επιχείρησης στις νομικές ή κοινωνικές υποχρεώσεις που απορρέουν από τις ανάγκες των εργαζομένων της.
- **Εργασιακή Ικανοποίηση και Ανάπτυξη Προσωπικού:** Τέλος, βασικός στόχος της Δ.Α.Π είναι η εργασιακή ικανοποίηση και ανάπτυξη του προσωπικού της επιχείρησης. Ο βασικός στόχος και σημείο εκκίνησης για οποιαδήποτε τέτοια προσπάθεια είναι η παροχή βασικής εκπαίδευσης και ανάπτυξης σχετικής και με τη θέση που κατέχει κάθε εργαζόμενος. Αυτό είναι προς το συμφέρον τόσο της επιχείρησης όσο και του εργαζομένου καθώς εξυπηρετεί τόσο την παραγωγικότητα και την ποιότητα σε επιχειρηματικό επίπεδο, όσο και την εργασιακή ικανοποίηση σε ατομικό επίπεδο. Τέτοιες προσπάθειες περιλαμβάνουν προγράμματα για την ενίσχυση της ατομικής ευημερίας των εργαζομένων, όπως συμμετοχή σε αθλητικές, πολιτιστικές, ψυχαγωγικές εκδηλώσεις, καθώς και σε εκδηλώσεις που βοηθούν στην πνευματική καλλιέργεια του προσωπικού. Επίσης, μέσω της ανάπτυξης, στόχος είναι να διατηρείται η απασχολησιμότητα (employability) των εργαζομένων (Καϊμάς, 2010).

### 3.5 ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού διαχρονικά αποτελεί κρίσιμη παράμετρο για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας της Διοίκησης. Η αναγκαιότητα της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων στη Δημόσια Διοίκηση βαίνει αυξανόμενη στη σύγχρονη εποχή, διότι αντιμετωπίζει μεταβαλλόμενες συνθήκες, τόσο στο εξωτερικό όσο και στο εσωτερικό (οργανωσιακό) περιβάλλον, οι οποίες συνιστούν καταλύτες αλλαγών. Τέτοιες αλλαγές είναι:

#### **Εξωτερικό Περιβάλλον:**

- Ραγδαίες παγκόσμιες εξελίξεις στους τομείς του περιβάλλοντος και της οικονομίας.
- Αυξανόμενες πιέσεις σε οικονομικό – πολιτικό – κοινωνικό επίπεδο λόγω παγκοσμιοποίησης, διεθνοποίησης, πολυεπίπεδης διακυβέρνησης.
- Αλλαγές στη νομοθεσία ( διεθνή, κοινοτική, εθνική).
- Διαφορετικότητα εργαζομένων (labor diversity).
- Μεταβαλλόμενοι ρόλοι στην οικογένεια και την εργασία.
- Συνεχώς αυξανόμενες ανάγκες σε νέες επαγγελματικές δεξιότητες.
- Μεγάλη ανάπτυξη τριτογενούς τομέα και σημαντική συμβολή του στο Α.Ε.Π.
- Αλματώδης ανάπτυξη τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών.
- Συγκεντρώσεις, συγχωνεύσεις, εξαγορές στον επιχειρηματικό τομέα.

#### **Οργανωσιακό Περιβάλλον:**

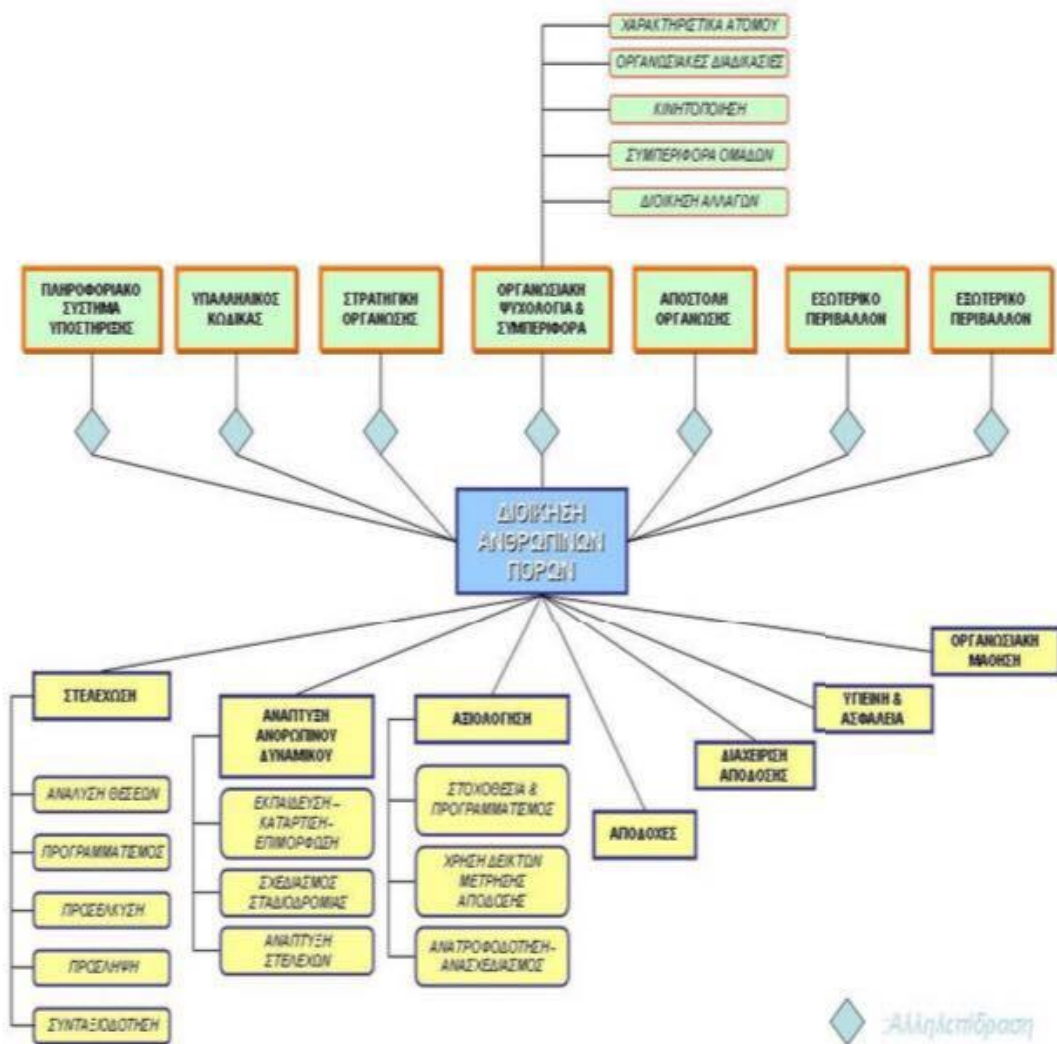
- Διοίκηση μέσω Στόχων και πιέσεις για σταδιακή μετάβαση στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management).
- Ανασχεδιασμός Επιχειρησιακών Διαδικασιών (Business Process Reengineering).
- Συγκριτική Προτυποποίηση / Αξιολόγηση (Benchmarking).
- Υιοθέτηση βέλτιστων πρακτικών (Best Practices).
- Ενδυνάμωση (Empowerment).
- Ανάγκη για βελτίωση οργανωσιακής μάθησης, διαχείρισης γνώσης (Knowledge Management).

- Ανάγκη για καλλιέργεια οργανωσιακής κουλτούρας και κλίματος συλλογικότητας, αποδοτικότητας, υπευθυνότητας
  - Ανάθεση παροχής υπηρεσιών σε εξωτερικούς συνεργάτες (Outsourcing)
  - Προστιθέμενη Αξία (EVA – Economic Value Added)
  - Μείωση επιπέδων ιεραρχίας (Delayering)
  - Αποκέντρωση (Decentralization)
  - Μείωση προσωπικού (downsizing)
- (Καϊμάς, 2010).

### **3.6 ΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ**

Οι προβληματισμοί που αναφέρθηκαν σε σχέση με το μεταβαλλόμενο περιβάλλον δράσης της διοίκησης, δημιουργούν απαιτήσεις συστηματικής οργάνωσης, διαχείρισης και διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού. Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων θα πρέπει να περιλαμβάνει ένα σύνολο υποσυστημάτων τα οποία θα είναι σε πλήρη διαλειτουργικότητα με όλα τα άλλα συστήματα της διοίκησης.

Σύμφωνα με τις αρχές που διέπουν την ανάπτυξη του Ανθρώπινου Δυναμικού αλλά και με βάση το υφιστάμενο θεσμικό πλαίσιο της χώρας μας, οι απαιτήσεις ενός Συστήματος Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων αποτυπώνονται ενδεικτικά στο παρακάτω σχήμα.



(Σύστημα Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων)

(Καϊμάς, 2010)

### 3.7 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Από τότε που οι άνθρωποι χρειάστηκε να συντονίσουν τη δράση τους για να πετύχουν ένα κοινό σκοπό, διαπίστωσαν ότι θα έπρεπε να κατανεμηθούν ρόλοι και καθήκοντα, δηλαδή να αποφασιστεί ποιος θα κάνει τι. Ακόμα, προέκυψε η ανάγκη να καθοριστεί η ανταμοιβή του καθενός. Οι αποφάσεις αυτές είναι αποφάσεις διοίκησης. Ως επιστήμη, και οργανωμένη δραστηριότητα η Διοίκηση Προσωπικού, εμφανίστηκε μόλις στις αρχές του 20<sup>ου</sup> αιώνα. Ο Frederick Taylor, μηχανικός στις Η.Π.Α, έκανε μελέτες «χρονοκινησιομετρίας» για να βρει ποιος είναι ο καλύτερος τρόπος εκτέλεσης μιας εργασίας. Κατέληξε έτσι σε προτάσεις που είχαν σαν αποτέλεσμα την οικονομία χρόνου και δυνάμεων, πράγμα που ωφέλησε στις επιχειρήσεις.



Δημιουργήθηκε τότε το κίνημα της **Επιστημονικής Διοίκησης**, που προσπάθησε να διατυπώσει κανόνες γενικής ισχύος για θέματα όπως ο σχεδιασμός των θέσεων εργασίας, ο έλεγχος των εργαζομένων κ.ά.

Την ίδια εποχή οι επιχειρήσεις άρχισαν να οργανώνουν πιο συστηματικά τη λειτουργία της διοίκησης προσωπικού. Δημιούργησαν ειδικά τμήματα και εφάρμοσαν συστήματα διοίκησης προσωπικού, εμπνευσμένα κυρίως από τα πρότυπα του στρατού και της δημόσιας διοίκησης. Τα ζητήματα που κυρίως τους απασχολούσαν ήταν μέτρηση της απόδοσης και οι αμοιβές. Κατά τη δεκαετία του 1930 παρουσιάστηκε η **Σχολή των Ανθρωπίνων Σχέσεων**, η οποία αντιδρώντας στα οικονομικά κριτήρια της επιστημονικής διοίκησης, έστρεψε την προσοχή στον ανθρώπινο παράγοντα. Μελέτησε τα προβλήματα που επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων, δηλαδή την ανάγκη για συντροφικότητα και καλές σχέσεις στον χώρο εργασίας. Υποστήριξε, ότι μακροπρόθεσμα, η παραγωγικότητα είναι συνάρτηση της ικανοποίησης που αισθάνονται οι εργαζόμενοι στο χώρο εργασίας. Επηρεασμένες από τη σχολή αυτή, αλλά και από το γενικότερο κλίμα της εποχής, οι επιχειρήσεις άρχισαν να στρέφουν την προσοχή τους στις συνθήκες που επικρατούσαν στον εργασιακό χώρο. Η μέριμνα για τους εργαζόμενους άρχισε να γίνεται πιο ουσιαστική. Θεσπίστηκαν κανόνες υγιεινής και ασφάλειας και προβλέφθηκαν πρόσθετες παροχές(π.χ. φαγητό σε μειωμένη τιμή).

Κατά τις δεκαετίες του 1950 και 1960, εμφανίστηκε το κίνημα **των Επιστημών της Συμπεριφοράς**. Η ανθρώπινη συμπεριφορά στο πλαίσιο των οργανώσεων έγινε αντικείμενο προσεκτικής μελέτης. Τέθηκαν ερωτήματα όπως:

- Τι παρακινεί τους εργαζόμενους;
- Πότε είναι αποτελεσματική η ηγεσία;
- Πως προκύπτουν οι συγκρούσεις;

Είναι η εποχή της ανάπτυξης του κράτους – πρόνοιας και καθιερώνονται τα πρώτα επιδόματα και η εργασία προστατεύεται ως δικαίωμα. Η διοίκηση προσωπικού γίνεται όλο και πιο μεθοδική. Τα συστήματα διοίκησης προσωπικού καλύπτουν πλέον ένα μεγάλο φάσμα θεμάτων, από τον προγραμματισμό ανθρώπινου δυναμικού μέχρι τις εργασιακές σχέσεις(δηλαδή τον συνδικαλισμό).

Γίνεται πλέον αποδεκτό ότι η εργασία πρέπει να καλύπτει όχι μόνο τις βιοποριστικές ανάγκες των ανθρώπων, αλλά και τις ανάγκες τους για δημιουργία και αυτοπραγμάτωση.

Κατά τη δεκαετία του 1980 εμφανίστηκε ένας νέος τρόπος προσέγγισης της Διοίκησης Προσωπικού, η **Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων**. Η Δ.Α.Π αντιμετωπίζει το προσωπικό όχι ως κόστος, αλλά ως «περιουσιακό στοιχείο» και μάλιστα ένα περιουσιακό στοιχείο στο οποίο η επιχείρηση πρέπει να επενδύει. Υποστηρίζει ότι πρέπει:

- Να υπάρχει αμοιβαιότητα μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων, δηλαδή να γίνονται σεβαστά τα συμφέροντα και οι ανησυχίες και των δύο πλευρών.
- Να επικρατούν τέτοιες συνθήκες ώστε οι εργαζόμενοι να αισθάνονται δέσμευση απέναντι στις αρχές και στους στόχους της επιχείρησης.
- Η πολιτική σε θέματα ανθρώπινου δυναμικού να είναι άμεσα συνδεδεμένη με τους στρατηγικούς και επιχειρησιακούς στόχους που θέτει η επιχείρηση για την πορεία και τις παραγωγικές της δραστηριότητες.
- Να υπάρχει ισχυρή οργανωτική παιδεία, δηλαδή τα μέλη της επιχείρησης να μοιράζονται κάποιες κοινές αρχές και αντιλήψεις. Ακόμη, να υπάρχουν κάποιοι άγραφοι κανόνες που ωθούν τους εργαζόμενους να συμπεριφέρονται κατά τρόπο που να ευνοεί την επιχείρηση.

Η Δ.Α.Π θεωρεί ότι το τμήμα που ασχολείται με θέματα προσωπικού δεν πρέπει να είναι μια υπηρεσία που απλώς διεκπεραιώνει υποθέσεις με βάση διαδικασίες ρουτίνας. Αντίθετα, πρέπει να είναι μια υπηρεσία που συμμετέχει στην χάραξη της στρατηγικής της επιχείρησης. Στόχος της πρέπει να είναι να εξασφαλίζει για την επιχείρηση ένα έμπιστο και ικανό ανθρώπινο δυναμικό. Στο πλαίσιο αυτό αποκτά ιδιαίτερη σημασία η ανάπτυξη των ανθρωπίνων πόρων. Με τον όρο **ανάπτυξη** εννοείται η διαρκής εξέλιξη και βελτίωση των γνώσεων, των ικανοτήτων και της προσωπικότητας του ανθρώπινου δυναμικού. Για να επιτευχθεί αυτή, απαιτείται εκπαίδευση, επιμόρφωση, αλλά και δραστηριότητες που μπορεί να γίνουν εκπαιδευτικές εμπειρίες.

Η εργασία σε μια επιχείρηση μπορεί να προσφέρει πολλές ευκαιρίες μάθησης, όπως η συμμετοχή σε μια ομάδα εργασίας, ένα σύστημα αξιολόγησης που προάγει την

αυτογνωσία, μια μέθοδο εποπτείας που επιτρέπει την πρωτοβουλία. Το τμήμα των ανθρωπίνων πόρων έχει την ευθύνη να πολλαπλασιάσει αυτές τις ευκαιρίες.

Η ανάπτυξη των ανθρωπίνων πόρων δεν είναι μόνο μια προσέγγιση της διοίκησης που συμβάλλει στην επιτυχία της επιχείρησης. Είναι συγχρόνως μια ευθύνη της επιχείρησης απέναντι στους εργαζόμενους και την ευρύτερη κοινωνία (Διαμάντου, 2009).

### **3.8 ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ**

Σε όλες τις μεγάλες επιχειρήσεις θα πρέπει να υπάρχει ξεχωριστό τμήμα ή διεύθυνση με την ευθύνη της Δ.Α.Π. Ο ρόλος του τμήματος αυτού είναι να:

- Σχεδιάζει τις πολιτικές και τα συστήματα Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων
- Εκτελεί ορισμένες λειτουργίες

Το περιεχόμενο της Δ.Α.Π μιας επιχείρησης, αποτελείται από τις εξής επιμέρους λειτουργίες:

1. Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού
2. Προσλήψεις
3. Εκπαίδευση – Ανάπτυξη και Καθοδήγηση
4. Αξιολόγηση
5. Μεταθέσεις – Προαγωγές
6. Πολιτική Αμοιβών – Υποκίνηση
7. Ωφελήματα εργαζομένων
8. Πειθαρχικά Μέτρα – Απολύσεις
9. Υγεία – Πρόληψη Ατυχημάτων
10. Εργασιακές Σχέσεις
11. Έρευνα γνώμων και Ικανοποίησης Εργαζομένων

(Διαμάντου, 2009).

Τα παραπάνω παρουσιάζονται αναλυτικότερα στο πίνακα 1 που ακολουθεί στην επόμενη σελίδα:

## ΠΙΝΑΚΑΣ 1

### ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

<b>1. Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού</b>	Οι τρόποι εξασφάλισης του αναγκαίου αριθμού εργαζομένων. Κυριότερες ενέργειες: <ol style="list-style-type: none"><li>1. έλεγχος δεξιοτήτων και ικανοτήτων των εργαζομένων</li><li>2. πρόβλεψη αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό</li><li>3. ανάλυση της αγοράς εργασίας και της σχέσης προσφοράς και ζήτησης</li><li>4. κατάστρωση προγραμμάτων για την αντιμετώπιση ελλείψεων σε στελέχη</li></ol>
<b>2. Προσλήψεις</b>	Προσέλκυση, επιλογή και εγκατάσταση προσωπικού στην επιχείρηση. Πηγές άντλησης προσωπικού, σύστημα επιλογής, ομαλή εγκατάσταση προσωπικού στις διάφορες θέσεις εργασίας.
<b>3. Εκπαίδευση – Ανάπτυξη και Καθοδήγηση</b>	Ανάγκες εκπαίδευσης προσωπικού. Κατάρτιση γενικού προγράμματος και υλοποίησή του. Τα στελέχη αναλαμβάνουν την εξάσκηση των υφισταμένων, τη βελτίωση της απόδοσής τους, την εναλλαγή τους και επιλογή των αναπληρωτών τους, και τις άλλες υποχρεώσεις που στοχεύουν στην ανάπτυξη του προσωπικού και προετοιμασία του για ανάληψη θέσεων με περισσότερες ευθύνες.

<b>4. Αξιολόγηση</b>	Η Διεύθυνση Προσωπικού αξιολογεί την απόδοση των εργαζομένων και τους κοινοποιεί τα σχετικά αποτελέσματα.
<b>5. Μεταθέσεις - Προαγωγές</b>	Συντονίζει τις μεταθέσεις – προαγωγές, αφού λάβει υπόψη της τις ανάγκες της επιχείρησης, τις επιθυμίες του εργαζόμενου και τα προσόντα του.
<b>5. Πολιτική Αμοιβών – Υποκίνηση</b>	Εισάγει σύστημα αξιολόγησης έργου. Ο καθορισμός της δομής των αμοιβών είναι έργο της ανώτατης διοίκησης. Η Διεύθυνση Προσωπικού ερευνά τα θέματα αμοιβών και την αγορά εργασίας και προτείνει αναθεώρηση αυξήσεων ή και ολοκληρωτική αλλαγή της πολιτικής αμοιβών.
<b>7. Ωφελήματα εργαζομένων</b>	Φροντίδα για εξασφάλιση συντάξεων, ασφαλίσεων, και ιατρικής και νοσοκομειακής περίθαλψης εργαζομένων. Αποζημιώσεις ασθένειας, ανεργίας, δάνεια, κοινωνικά και ψυχαγωγικά προγράμματα.
<b>8. Πειθαρχικά Μέτρα – Απολύσεις</b>	<u>Πειθαρχία</u> : εκπαίδευση για απόκτηση συμπεριφοράς σύμφωνης με τους καθορισμένους κανόνες διαγωγής ή τιμωρία των παραβατών. Η Διεύθυνση Προσωπικού διατυπώνει τους κανόνες συμπεριφοράς. Δεν εφαρμόζει τις ποινές χωρίς έγκριση του διευθυντή.
<b>9. Υγεία – Πρόληψη Ατυχημάτων</b>	Ιατρική εξέταση κατά την πρόσληψη, περιοδική εξέταση, φαρμακείο, πρώτες βοήθειες, μαθήματα υγιεινής, πρόληψη ατυχημάτων.
<b>10. Εργασιακές Σχέσεις</b>	Σχέσεις συνδικαλισμού και διοίκησης.

	<p>Ο υπεύθυνος προσωπικού ενεργεί ως υπεύθυνος της ομάδας διαπραγματεύσεων με το σωματείο και αντιπρόσωπος της ανώτατης ηγεσίας της επιχείρησης. Συμβουλεύει για τις υπερωρίες, τις μεταθέσεις και τις απολύσεις, και βοηθά στην επίλυση διενέξεων και επικοινωνία των εργαζομένων με τη διοίκηση.</p>
<p><b>11. Έρευνα γνώμών και Ικανοποίησης Εργαζομένων</b></p>	<p>Είναι η έρευνα γύρω από τα ανθρώπινα προβλήματα του οργανισμού, όπως η διάθεση για απόδοση των εργαζομένων, η πρόβλεψη για διοικητική επιτυχία, η σωστή επικοινωνία, η ομαδική συμπεριφορά στην εργασία κ.ά. Καθήκον του τμήματος προσωπικού, να εφαρμόσει τα πορίσματα μιας τέτοιας έρευνας.</p>

(Μπουραντάς κ.ά., 1999).

Συνοψίζοντας τα παραπάνω είναι προφανές ότι η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων είναι εξαιρετικά καθοριστική για τον οργανισμό, αφού είναι κοινός τόπος ότι η εργασία είναι ο σημαντικότερος και πιο ευμετάβλητος συντελεστής παραγωγής της οργάνωσης. Η σωστή οργάνωση και διαχείριση του μπορεί να αποτελέσει στρατηγικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση και μοχλό για την πραγματοποίηση βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων στόχων. Συστατικό στοιχείο και στην διοίκηση ανθρωπίνων πόρων είναι η επαρκής και αποτελεσματική επικοινωνία και η σχέση των δυο αυτών πυλώνων της οργανωσιακής λειτουργίας θα εξεταστεί διεξοδικά στο επόμενο κεφάλαιο.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

### 4.1 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Η ανθρώπινη επικοινωνία αναπτύχθηκε πριν από εκατομμύρια χρόνια στην έμφυτη ανάγκη των ανθρώπων να επικοινωνήσουν. Σήμερα, η επικοινωνία παίζει μεγάλο ρόλο στη ζωή μας αφού ολόκληρη η καθημερινότητα μας εξαρτάται από αυτήν. Η επικοινωνία μπορεί να πραγματοποιηθεί είτε με νοήματα, είτε με λέξεις ή γράμματα δηλαδή μπορεί να είναι νοηματική, προφορική ή γραπτή αντίστοιχα.

Εκτός από τη λεκτική επικοινωνία υπάρχει και η μη λεκτική, γνωστή και ως «γλώσσα του σώματος» όπως οι χειρονομίες, ο τόνος της φωνής, η στάση του σώματος και οι εκφράσεις του προσώπου.

Η επικοινωνία αποτελεί ένα σημαντικό κομμάτι ολόκληρου της ζωής μας καθώς χάρη σε αυτήν η καθημερινότητα μας έγινε πιο εύκολη και η επικοινωνία με μακρινά πρόσωπα πιο άμεση.

Η επικοινωνία ως αφετηρία αλλά και ως βάση για τη δημιουργία αλλά και ανάπτυξη των ανθρώπινων σχέσεων επιτελεί ρόλους όπως είναι ενδεικτικά οι παρακάτω:

- Συντελεί στην ανάπτυξη του «εγώ» και της αίσθησης που έχουμε για τον εαυτό μας. Η «εικόνα του εαυτού» κατέχει καθοριστικό ρόλο στην πορεία του κάθε ατόμου όπως επίσης και στην επικοινωνιακή του πολιτική.
- Καθορίζει τις μεταξύ των ανθρώπων σχέσεις, δημιουργώντας στενότερες σχέσεις ή αντίθετα συντελεί στην απομάκρυνση και διάρρηξη κάποιων σχέσεων.
- Καλύπτει τις κοινωνικές ανάγκες επαφής καθώς επίσης και τις ψυχολογικές ανάγκες ή ανάγκες αποδοχής και ασφάλειας.
- Η διαπροσωπική επικοινωνία επιτυγχάνεται με βάση δεξιότητες που διδάσκονται και μαθαίνονται από τον εκπαιδευτικό φορέα (σχολείο). Στην εξελικτική πορεία του ατόμου είναι απλό και εύκολο να διακρίνουμε την τροποποίηση της ικανότητας διαπροσωπικής επικοινωνίας. Η διαπροσωπική επικοινωνία μαθαίνεται και βέβαια από τη στιγμή που αποτελεί αντικείμενο μάθησης.
- Η διαπροσωπική επικοινωνία χαρακτηρίζεται από ηθική. Στην επικοινωνία αλλά και γενικότερα στην όποια σχέση μας με άλλους ανθρώπους

μεταφέρουμε ένα σύνολο αξιών και ηθικών μας αρχών τις οποίες και έχουμε υιοθετήσει από το οικογενειακό περιβάλλον μέσα στο οποίο έχουμε ζήσει. Επομένως, αντανάκλαση των αξιών της κοινωνίας, της ομάδας ή του ατόμου αποτελεί και ο οικογενειακός θεσμός.

#### **4.2 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ**

Συμπερασματικά, όπως είδαμε και στην πράξη η επικοινωνία είναι ζωτικής σημασίας για κάθε επιχείρηση και έχει σαν σκοπό τόσο την ομαλή λειτουργία της επιχείρησης όσο και την διατήρηση των καλών σχέσεων τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό της περιβάλλον.

Προσπαθήσαμε να τονίσουμε την σημασία της επικοινωνίας για την επιχείρηση αλλά και τα άτομα. Ο ιδιαίτερος στόχος κάθε επικοινωνίας μεταξύ των εργαζομένων είναι να επιτευχθεί αμοιβαία εμπιστοσύνη και κατανόηση μεταξύ των εργαζομένων και της διοικήσεως.

Η επικοινωνία αποτελεί σήμερα ένα από τα πιο διαδεδομένα μέσα της διοικήσεως των επιχειρήσεων γι αυτό δεν θα πρέπει να παραβλέπεται ποτέ ότι το βασικό καθήκον του διοικητικού στελέχους είναι να δημιουργήσει ένα περιβάλλον κατάλληλο για την καλύτερη και πιο δημιουργική απόδοση των υφισταμένων του και αυτό φυσικά δεν μπορεί να πραγματοποιηθεί χωρίς να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή στον ανθρώπινο συντελεστή.

Αναμφισβήτητα πια, οι εργαζόμενοι εργάζονται πιο αποτελεσματικά και με μεγαλύτερη ευχαρίστηση όταν κατανοούν όχι μόνο τους δικούς τους στόχους αλλά και εκείνους της ομάδας στην οποία ανήκουν μέσα στην επιχείρηση.

Η ύπαρξη λοιπόν ενός λειτουργικού οργανογράμματος διευκολύνει την επικοινωνία σε συνδυασμό με αποτελεσματική διοίκηση και προσφέρει συντονισμό όλης της επιχειρηματικής προσπάθειας.

Επίσης, αξίζει να αναφέρουμε ότι θα ήταν πολύ χρήσιμο και ιδιαίτερα αξιόλογο, εκτός από τις βασικές αρχές και αξίες που προλαμβάνει το άτομο καθ' όλη τη διάρκεια της ζωής του τόσο από την ανώτατη εκπαίδευση όσο και από τον φορέα της οικογένειας, να πραγματοποιούνται στο πλαίσιο της εργασίας και σαφώς εντός της κάθε επιχείρησης, επιμορφωτικά προγράμματα ή σεμινάρια τα οποία θα αποσκοπούν



στην ενημέρωση των εργαζομένων καθώς επίσης και στη συνεχή εκπαίδευση τους τόσο για τα τυχόν προβλεπόμενα προβλήματα όσο και για την επιβράβευση τους.

#### **4.3 ΥΠΕΡΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ**

Τα τελευταία χρόνια οι επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται σε ένα ταχέως μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Επιπρόσθετα, ο ανταγωνισμός οξύνεται λόγω της συνεχόμενης εξέλιξης της τεχνολογίας και της επιστήμης που οδηγεί στη δημιουργία νέων αναγκών και απαιτήσεων στα περιβάλλοντα που δραστηριοποιούνται επιχειρήσεις. Αυτό σημαίνει ότι οι γνώσεις, οι δεξιότητες και οι ικανότητες που απέκτησαν οι εργαζόμενοι κατά τη διάρκεια των σπουδών τους ή και κατά τη διάρκεια της επαγγελματικής τους πορείας δεν δύναται να ανταποκριθούν επαρκώς με τις ραγδαίες και μεταβαλλόμενες απαιτήσεις. Η γνώση πλέον θεωρείται ένα περιουσιακό στοιχείο των εργαζομένων του οποίου η αξία ελαττώνεται με την πάροδο του χρόνου καθώς η τεχνολογία και οι επιστήμες εξελίσσονται με ταχύτατους ρυθμούς με αποτέλεσμα να απαιτείται περαιτέρω εξειδίκευση στις γνώσεις, στις δεξιότητες και στις ικανότητες των ανθρωπίνων πόρων. Η εκπαίδευση ανθρωπίνων πόρων χρησιμοποιεί διάφορες μεθόδους όπως επιδείξεις, διαλέξεις, σεμινάρια και e-learning που καθίστανται χρήσιμα για όλους τους εργαζομένους.

Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων καλείται λοιπόν να παίζει αυτόν τον σπουδαίο ρόλο και να συνδέσει τις υπόλοιπες λειτουργίες της επιχείρησης αποτελεσματικά. Φαίνεται ότι η ΔΑΠ θα έπρεπε να καθορίζει σαφώς τους ρόλους, τις σχέσεις, την αποστολή και τον τρόπο διοίκησης των εργαζομένων. Θα έπρεπε να αποφασίζει από κοινού με την διοικητική λειτουργία για θέματα αμοιβών των εργαζομένων αλλά και να σχεδιάζει την στρατηγική προσλήψεων

Στη χώρα μας έρευνες έχουν δείξει ότι είμαστε αρκετά πίσω σε αυτόν τον τομέα σε σχέση με άλλες ανεπτυγμένες χώρες. Μια πρακτική που χρησιμοποιείται από μεγάλες επιχειρήσεις είναι η μίσθωση ανεξάρτητων επιχειρήσεων που ειδικεύονται στην διαχείριση ανθρωπίνου δυναμικού. Αυτό έχει πολλαπλά οφέλη καθώς η μεγάλη εξειδίκευση οδηγεί σε πολλαπλασιαστικά οικονομικά οφέλη για την επιχείρηση, εξοικονομώντας χρόνο, οικονομικούς πόρους που δαπανώνται για την εξεύρεση του κατάλληλου προσωπικού αλλά και αποφυγή διαφυγής εσόδων. Και τέλος οι

προσωπικές σχέσεις που γίνονται συχνά τροχοπέδη στην διασφάλιση της αξιοκρατίας, δεν επηρεάζουν την λήψη των αποφάσεων με αυτή την πρακτική.

## **ΕΠΙΛΟΓΟΣ**

Στην παρούσα εργασία έγινε μια ανασκόπηση δυο πολύ σημαντικών συνιστωσών της λειτουργίας των επιχειρήσεων. Η πρώτη είναι η επικοινωνία, αναπόσπαστο κομμάτι της ανθρώπινης ύπαρξης και η ενδό-επιχειρησιακή επικοινωνία, η οποία με την σειρά της καθορίζει τον τρόπο λήψης των αποφάσεων, εμπλέκεται στον σχεδιασμό των ενεργειών, καθορίζει την αποτελεσματική ή μη διοίκηση και τέλος αποτελεί σημαντικό εργαλείο στη διαπίστωση στρεβλώσεων που απαιτούν έγκαιρες ενέργειες.

Η δεύτερη συνιστώσα είναι σαφώς ο ανθρώπινος παράγοντας. Το κλειδί για αύξηση εσόδων, και κερδών, επομένως για την επίτευξη του στόχου κάθε επιχείρησης, άσχετα με το μέγεθος, το είδος και το αντικείμενο της.

Γίνεται σαφές πως η αντίληψη περί επικοινωνίας και ανθρώπινου παράγοντα καθώς και η συνέργια των δυο αυτών γιγαντιών, θα έχουν πολλαπλασιαστικά οφέλη για οποιονδήποτε οργανισμό επενδύσει χρόνο και γνώση ώστε να τα εντάξει στον σχεδιασμό του και να αποκτήσει έτσι ένα συγκριτικό πλεονέκτημα στον δύσκολο κόσμο του επιχειρείν.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Δ. Μπουραντάς, Α. Βάθης, Χ. Παπακωνσταντίνου, Π. Ρεκλείτης, (1999) *Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων και Υπηρεσιών*, Αθήνα.
2. Α. Μανολάκος, (2014) *Σύγχρονες μορφές επικοινωνίας στις επιχειρήσεις. Ο ρόλος των social media*, Κοζάνη.
3. Ν. Γογονάκη, Μ. Καφτάκη, (2006) *Επικοινωνία-Δημόσιες Σχέσεις, Βασικοί παράγοντες εξέλιξης των επιχειρήσεων*, Ηράκλειο.
4. Μ. Κοντογιώργη, Θ. Χατζηβασιλείου, (2011) *Η επικοινωνία σαν βασικός παράγοντας στην οργάνωση και λειτουργία των επιχειρήσεων, οργανισμών και συνεταιρισμών*, Ηράκλειο.
5. Α. Παντελή, Κ. Κασίμης, (1999) *Επικοινωνία και σύγχρονη επιχείρηση*.
6. Ε. Π. Μπιτσάνη, (2006) *Διοίκηση ανθρώπινων πόρων*, Αθήνα.
7. Σ. Ζευγαρίδης, Γ. Σταματιάδης, (1992) *Διοίκηση και εποπτεία προσωπικού*, Αθήνα.
8. C. Argyris, (1996) *Organizational Learning II, theory method and practice*, New York.
9. Δ. Μπουραντάς, Ν. Παπαλεξανδρή, (2003) *Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού*, Αθήνα.
10. Κ. Π. Τερζίδης, Κ. Τζωρτζάκης, (2004) *Διοίκηση ανθρώπινων πόρων, Διοίκηση προσωπικού*, Αθήνα.
11. Γ. Παπαγιάννης, (2008) *Η σημασία της ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τις επιχειρήσεις-οργανισμούς*, Θεσσαλονίκη.
12. Γ. Διαμάντου, (2009) *Η Διοίκηση των ανθρώπινων πόρων και η συμβολή τους στη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών στις τουριστικές επιχειρήσεις*, Καβάλα.
13. Δ. Καϊμάς, (2010) *Συστήματα υποστήριξης διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού δημόσιου τομέα – ανάπτυξη και εφαρμογή κάρτας υπαλλήλου για το προσωπικό της δημόσιας διοίκησης*, Αθήνα.

## ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΕΣ

1. [http://www.kkhsou.in/main/masscom/communication\\_model2.html](http://www.kkhsou.in/main/masscom/communication_model2.html)