



**Operational
How**

for Business Excellence

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

**Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα στη
Διοίκηση Επιχειρήσεων - Ολική
Ποιότητα με Διεθνή Προσανατολισμό**

Απαιτήσεις ή και ανάγκες
αποτελεσματικής επικοινωνίας στα
πλαίσια των συστημάτων διαχείρισης
ποιότητας

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ
ΗΛΙΑΣ ΠΡΕΜΕΤΗΣ

Επιβλέπων: Μποχώρης Γεώργιος

Καθηγητής Πανεπιστημίου Πειραιώς

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ****ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών

στη «Διοίκηση Επιχειρήσεων – Ολική Ποιότητα» με διεθνή προσανατολισμό

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

(περιλαμβάνεται ως ξεχωριστή [δύοτερη] σελίδα στο σώμα της διπλωματικής εργασίας)

Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, στη Διοίκηση Επιχειρήσεων - Ολική Ποιότητα με διεθνή προσανατολισμό με τίτλο:

Απαιτήσεις ή και ανάγκες αποτελεσματικής επικοινωνίας στα πλαίσια των συστημάτων διαχείρισης ποιότητας

έχει συγγραφεί από εμένα αποκλειστικά και στο σύνολό της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού προγράμματος ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό, ούτε είναι εργασία ή τμήμα εργασίας ακαδημαϊκού ή επαγγελματικού χαρακτήρα.

Δηλώνω επίσης υπεύθυνα ότι οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης εργασίας, αναφέρονται στο σύνολό τους, κάνοντας πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο.

Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου.

Υπογραφή Μεταπτυχιακού Φοιτητή/τριας 

Όνοματεπώνυμο Ηλίας Πρεμέτης

Ημερομηνία 6/6/2023



Περίληψη:

Η αποτελεσματική επικοινωνία είναι υψίστης σημασίας στις επιχειρήσεις, διαδραματίζοντας κρίσιμο ρόλο στην επίλυση προβλημάτων και στα συστήματα διαχείρισης ποιότητας. Προωθεί μια κουλτούρα ενεργητικής ακρόασης, ανατροφοδότησης και ανοιχτού διαλόγου, ενισχύοντας τις ικανότητες επίλυσης προβλημάτων και την παραγωγικότητα. Στα συστήματα διαχείρισης ποιότητας, η αποτελεσματική επικοινωνία διασφαλίζει ότι τα πρότυπα, οι διαδικασίες και οι προσδοκίες κοινοποιούνται ξεκάθαρα σε ολόκληρο τον οργανισμό. Συμπερασματικά, η αποτελεσματική επικοινωνία είναι απαραίτητη στις επιχειρήσεις, επιτρέποντας αποτελεσματική επίλυση προβλημάτων και ισχυρά συστήματα διαχείρισης ποιότητας. Προωθεί τη συνεργασία, ενισχύει την παραγωγικότητα, διασφαλίζει τη συνέπεια και διευκολύνει την επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων. Δίνοντας προτεραιότητα στην αποτελεσματική επικοινωνία, οι οργανισμοί μπορούν να καλλιεργήσουν μια κουλτούρα διαφάνειας, αφοσίωσης και συνεχούς βελτίωσης, οδηγώντας στην επιτυχία στην επίλυση προβλημάτων και τις προσπάθειες διαχείρισης ποιότητας. Στο εισαγωγικό κεφάλαιο 1 παρουσιάζονται εκτενέστερα αυτές οι ανάγκες, και στη συνέχεια στο κεφάλαιο 2, τεκμηριώνονται μέσα από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση. Ακόμα, στο κεφάλαιο 3 αναλύεται το πρότυπο ISO10018:2020, ενώ στο κεφάλαιο 4 φαίνεται η σύνδεσή του με το πρότυπο ISO 9001:2015 στο κομμάτι της επικοινωνίας. Τέλος, παρουσιάζεται ένα παράδειγμα για τον τρόπο επικοινωνίας των γενικών οδηγιών μιας βιομηχανικής εταιρίας, και το πώς μέσω τη τυποποίησης της επικοινωνίας και των πιστοποιημένων εγγράφων καλύπτονται οι επικαιροποιημένες ανάγκες της.

Ευχαριστίες

Η παρούσα διπλωματική εργασία πραγματοποιήθηκε στα πλαίσια του μεταπτυχιακού προγράμματος ΜΒΑ-ΤQM του πανεπιστημίου Πειραιώς. Καθ' όλη τη διάρκεια της εκπόνησης της διπλωματικής μου εργασίας υπήρξαν πολλοί άνθρωποι που με τη βοήθεια και τις συμβουλές τους, με οδήγησαν στην επιτυχή ολοκλήρωση της και θα ήθελα να τους αναφέρω ξεχωριστά, εκφράζοντας την ευγνωμοσύνη μου. Πρωτίστως, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα της διπλωματικής μου εργασίας Γεώργιο Μποχώρη, Καθηγητή Πανεπιστημίου Πειραιώς, τόσο για την ανάθεση ενός ιδιαίτερα ενδιαφέροντος θέματος όσο και για τις ανεκτίμητες συμβουλές του καθ' όλη τη διάρκεια εκπόνησης της διπλωματικής εργασίας. Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω εκ βαθέων το διευθυντή του προγράμματος κ. Μιχάλη Σφακιανάκη και όλους τους καθηγητές όπως επίσης και το διοικητικό προσωπικό του προγράμματος για την υποστήριξη του κατά την διάρκεια των σπουδών μου. Επίσης θα ήθελα να ευχαριστήσω το Γιώργο Φούσο για τις πολύτιμες συμβουλές του και για τη στήριξη του στη μέχρι τώρα επαγγελματική μου πορεία. Τέλος, θα ήθελα να εκφράσω την ευγνωμοσύνη μου στην αδερφή μου, Κατερίνα, τους γονείς μου, Θανάση και Σοφία και το θείο μου Μανόλη για τη διαρκή τους στήριξη και το γεγονός ότι αποτέλεσαν αστείρευτη πηγή έμπνευσης και ενθάρρυνσης, καθώς και τους φίλους και συμφοιτητές μου για όλα όσα περάσαμε μαζί όλου αυτού του καιρού και τις κοινές αναμνήσεις που μοιραζόμαστε.

Περιεχόμενα

1. Εισαγωγή.....	7
2. Βιβλιογραφική ανασκόπηση	8
2.1. Επικοινωνία – Αποτελεσματική Επικοινωνία	8
2.2. Τύποι επικοινωνίας.....	10
2.2.1. Εσωτερική Επικοινωνία	10
2.2.2. Εξωτερική επικοινωνία	14
2.2.3. Επίσημη και ανεπίσημη επικοινωνία	14
2.2.4. Από πάνω προς τα κάτω & από κάτω προς τα πάνω επικοινωνία	15
2.2.5. Προφορική επικοινωνία	15
2.3. Ανάγκες της επικοινωνίας στον εργασιακό χώρο.....	16
2.4. Προϋποθέσεις και δυσχέρειες αποτελεσματικής επικοινωνίας.....	17
2.5. Θόρυβος επικοινωνίας	19
2.6. Επίλυση προβλημάτων και τυποποίηση διεργασιών.....	21
2.7. Ανάπτυξη της δημιουργικότητας των εργαζομένων μέσω της εσωτερικής επικοινωνίας.....	23
2.8. Αποτελεσματική επικοινωνία στα συστήματα διασφάλισης ποιότητας.....	28
2.9. Επικοινωνία στα συστήματα διασφάλισης ποιότητας της σειράς ISO 9000	30
2.10. Αποτελεσματική επικοινωνία ως μέσω επίλυσης προβλημάτων	32
2.11. Διαχείριση προβλημάτων γκρίζων ζωνών	34
2.12. Διαχείριση projects.....	41
3. Το Διεθνές Πρότυπο Διαχείρισης Ποιότητας ISO 10018:2020 και οι εφαρμογές του	44
3.1. Περιγραφή του Προτύπου ISO 10018:2020	44
3.2. Πεδίο Εφαρμογής.....	45
3.3. Κανονιστικές αναφορές	45
3.4. Όροι και ορισμοί.....	45
3.5. Πλαίσιο οργάνωσης και κουλτούρα ποιότητας.....	46
3.5.1. Θεωρήσεις.....	46
3.5.2. Σύνδεση με το ISO 9001 και άλλα πρότυπα και συστήματα διαχείρισης ποιότητας.....	46
3.5.3. Πιθανά βήματα δράσης.....	47
3.5.4. Πιθανά οφέλη	47
3.6. Ηγεσία	47
3.6.1. Θεωρήσεις.....	47

3.6.2. Σύνδεση με το ISO 9001 και άλλα πρότυπα και συστήματα διαχείρισης ποιότητας.....	48
3.6.3. Πιθανά βήματα δράσης.....	48
3.7. Σχεδιασμός και στρατηγική.....	50
3.7.1. Θεωρήσεις.....	50
3.7.2. Σύνδεση με το ISO 9001 και άλλα πρότυπα και συστήματα διαχείρισης ποιότητας.....	53
3.7.3. Πιθανά βήματα δράσης.....	53
3.7.4. Πιθανά οφέλη.....	54
3.8. Γνώση και επίγνωση.....	54
3.8.1. Θεωρήσεις.....	55
3.8.2. Σύνδεση με το ISO 9001 και άλλα πρότυπα και συστήματα διαχείρισης ποιότητας.....	55
3.8.3. Πιθανά βήματα δράσης.....	55
3.8.4. Πιθανά οφέλη.....	55
3.9. Επάρκεια.....	56
3.9.1. Θεωρήσεις.....	56
3.9.2. Σύνδεση με το ISO 9001 και άλλα πρότυπα και συστήματα διαχείρισης ποιότητας.....	57
3.9.3. Πιθανά βήματα δράσης.....	57
3.9.4. Πιθανά οφέλη.....	58
3.10. Βελτίωση.....	59
3.10.1. Θεωρήσεις.....	59
3.10.2. Σύνδεση με το ISO 9001 και άλλα πρότυπα και συστήματα διαχείρισης ποιότητας.....	59
3.10.3. Πιθανά βήματα δράσης.....	59
3.10.4. Πιθανά οφέλη.....	60
3.11 Παραδείγματα επιτυχημένων εφαρμογών του Πρότυπο Διαχείρισης Ποιότητας ISO 10018:2020.....	60
3.12 Συμπεράσματα.....	65
4. Σχέση ISO 10018 - ISO 9001 στο κομμάτι αποτελεσματικής επικοινωνίας.....	66
Παράδειγμα εφαρμογής της παραγράφου επικοινωνία (7.4) του ISO 9001:2015 σε μια βιομηχανική εταιρία.....	67
Διαδικασίες επικοινωνίας των γενικών οδηγιών.....	75
5. Βιβλιογραφία.....	79

Περιεχόμενα Σχημάτων

Σχήμα 1 — Σχέση μεταξύ της δέσμευσης των ανθρώπων, της στρατηγικής κατεύθυνσης και του συστήματος διαχείρισης ποιότητας σε έναν οργανισμό.....52

Περιεχόμενα Πινάκων

Πίνακας 1 – Παραδείγματα Γενικών Οδηγιών σε Βιομηχανική Εταιρία.....68

1. Εισαγωγή

Η διπλωματική αυτή γράφεται με σκοπό να προσδιορίσει την τέχνη της αποτελεσματικής επικοινωνίας στα πλαίσια των συστημάτων διαχείρισης ποιότητας, τον καθορισμό γκρίζων ζωνών κυρίως σε προβλήματα του βιομηχανικού κλάδου παραγωγής/μεταποίησης, και την αποτελεσματική διευθέτησή τους. Ο όρος επικοινωνία μπορεί να καθοριστεί απλά ως η αποστολή πληροφοριών. Αποτελεσματική επικοινωνία είναι όταν οι πληροφορίες αυτές λαμβάνονται πραγματικά από τον παραλήπτη. Δεν έχει σημασία πόσο καλά αποστέλλονται ή θεωρούμε ότι αποστέλλονται οι πληροφορίες, αλλά αν αυτές κατανοούνται, γίνονται αποδεκτές και χρησιμοποιούνται κατάλληλα από τον παραλήπτη. Στις επιχειρήσεις και συγκεκριμένα στα πλαίσια των συστημάτων διαχείρισης ποιότητας οι πληροφορίες συχνά χρειάζεται να διαμοιραστούν σε όλη την ιεραρχική πυραμίδα αλλά και εκτός του οργανισμού. Για να γίνει αυτό, θα πρέπει η κάθε επικοινωνία να είναι αποτελεσματική στο βαθμό που ο παραλήπτης μπορεί να κατανοήσει επαρκώς τις πληροφορίες και να τις αναπαραγάγει και μεταδώσει και σε άλλους. Η αποτελεσματική επικοινωνία χαρακτηρίζεται ως τέχνη γιατί ενώ στις επιχειρήσεις και στα συστήματα διασφάλισης ποιότητας υπάρχει όσο το δυνατόν καλύτερα προσδιορισμένη δομή, στην πράξη η επικοινωνία εξελίσσεται στο παρόν και πρέπει ο τρόπος διεξαγωγής της να είναι ευμετάβλητος και να μπορεί να ελιχθεί ανάλογα πώς εξελίσσετε η κουβέντα μέσα από ερωταπαντήσεις ή σε πράγματα που ειπώθηκαν πρώτη φορά. Πάντα βρίσκεται σε κάποια πλαίσια αλλά προσαρμόζεται ανάλογα σύμφωνα με τον πιο αποτελεσματικό και κατάλληλο τρόπο. Η αποτελεσματική επικοινωνία είναι τόσο σημαντική για τις επιχειρήσεις γιατί τα προβλήματα της μη-αποτελεσματικής επικοινωνίας είναι πολύ σοβαρά και για τα άτομα αλλά και για τον οργανισμό. Μη-αποτελεσματική επικοινωνία οδηγεί σε σπατάλη πολύτιμου χρόνου, συναισθηματική σύγχυση και εξουθένωση, και κυρίως παρεξηγήσεις ή παρερμηνείες, και δυνητικά στην απώλεια ανθρωπίνων σχέσεων. Επομένως ο στόχος του καθενός που θέλει να επικοινωνήσει αποτελεσματικά είναι να μεταφερθεί ένα μήνυμα το οποίο θα παραληφθεί από τον αποδέκτη και θα γίνει κατανοητό. Οτιδήποτε εμποδίζει τον παραλήπτη-παραλήπτες από το να λάβει και να κατανοήσει την πληροφορία (πχ. Περιττές λέξεις πληροφορίες ή συναίσθημα) πρέπει να αφαιρείται. Στην επικοινωνία, το κλειδί είναι η απλότητα του λόγου. Επίσης οι ορολογίες πρέπει να είναι ξεκάθαρες, γιατί μπορεί να χρησιμοποιούνται οι ίδιες λέξεις με διαφορετικές ορολογίες. Τέλος, στην αποτελεσματική επικοινωνία χρειάζεται πάντα ταπεινότητα σε δύο πτυχές. Πρώτον ότι υπάρχει πάντα η πιθανότητα να έχεις άδικο, επομένως πρέπει να είσαι ανοιχτός στα επιχειρήματα των άλλων. Και δεύτερον η επικοινωνία δεν έχει να κάνει με τον πομπό,

αλλά κυρίως με τον δέκτη. Η επικοινωνία πρέπει να γίνεται με γνώμονα πώς θα το καταλάβει καλύτερα ο δέκτης, και όχι πώς θα ακουστεί πιο ωραία ο πομπός. Παίζει ρόλο και ο τρόπος που επικοινωνείται ένα μήνυμα, το περιεχόμενο του μηνύματος, αλλά και φερεγγυότητα και η γενικότερη στάση αυτού που μεταφέρει την πληροφορία. Στα πλαίσια των συστημάτων διαχείρισης ποιότητας, η μη αποτελεσματική επικοινωνία είναι συνήθως το νούμερο ένα πρόβλημα. Οι περισσότερες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν κάποιο σύστημα ποιότητας, καταβάλουν πολλούς πόρους και προσπάθεια ώστε να αναπτύξουν πολιτικές και διαδικασίες, οι οποίες συνθέτουν τον τρόπο διοίκησης της επιχείρησης. Όμως για να λειτουργήσουν αυτές οι διαδικασίες πρέπει να μπορούν να γίνουν κατανοητές από τους εργαζόμενους και να τους εμπνεύσουν. Για τον λόγο αυτό θα αναλυθεί το πρότυπο ποιότητας ISO 10018:2020, και μετά από μια σειρά παραδειγμάτων που εφαρμόστηκε με επιτυχία το συγκεκριμένο πρότυπο, καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι το ISO 10018:2020 τονίζει τη σημασία της επικοινωνίας σε όλη τη διαδικασία υλοποίησης του συστήματος διαχείρισης ποιότητας, από τον σχεδιασμό έως την αξιολόγηση. Η αποτελεσματική επικοινωνία είναι βασικό στοιχείο του προτύπου και είναι κρίσιμης σημασίας για την επίτευξη των στόχων του προτύπου. Τέλος, παρουσιάζεται η σχέση του ISO 10018:2020 με το ISO 9001:2015, όσον αφορά την αποτελεσματική επικοινωνία. Καθώς η επικοινωνία πρέπει να είναι τυποποιημένη, αναλύονται παραδείγματα σχετικά με το πώς εφαρμόζεται η παράγραφος 7.4 του ISO 9001:2015 από μια βιομηχανική εταιρία, και το πώς φαίνονται οι επικαιροποιημένες ανάγκες στα πιστοποιημένα έγγραφα αυτής.

2. Βιβλιογραφική ανασκόπηση

2.1. Επικοινωνία – Αποτελεσματική Επικοινωνία

Επικοινωνία είναι η διαδικασία ανταλλαγής μηνυμάτων – νοημάτων, αποτελεί στοχευμένο γεγονός μεταξύ δύο ή περισσότερων ανθρώπων, με σκοπό την επιρροή του δέκτη και την πρόκληση συγκεκριμένης αντίδρασής του πομπού. Εννοείται ότι η επικοινωνία παραμένει ατελής αν ο παραλήπτης δεν λάβει, κατανοήσει και απαντήσει στο μήνυμα με τρόπο που είναι σχετικά αναμενόμενος από τον αποστολέα.

Το πιο σημαντικό εργαλείο επικοινωνίας είναι η γλώσσα. (Lai et al., 2010). Έτσι εκφράζονται συναισθήματα, ιδέες και σκέψεις. Η γλώσσα αποτελεί βασική σημασία

στην επικοινωνία καθώς είναι το ένα επισημοποιημένο σύστημα που συνδέει τα σύμβολα με το νόημα. Μέσω ενός συνόλου γλωσσικών πόρων (δηλαδή, ήχους, συντακτικούς, γραμματικούς και σημασιολογικούς κανόνες), η γλώσσα δίνει τη δυνατότητα στους ανθρώπους να αρθρώσουν εσωτερικές σκέψεις, να τις εκφράσουν σε άλλους και διευκολύνει την κοινή κατανόηση της κοινωνικής δραστηριότητας (Crystal, 2003). Η γλώσσα και ο πολιτισμός είναι αλληλένδετες έννοιες. Και τα δύο μαθαίνονται και μεταβιβάζονται από τη μια γενιά στην άλλη μέσω της ανθρώπινης αλληλεπίδρασης. Η κουλτούρα είναι εκείνη που δίνει το νόημα στο μήνυμα που κωδικοποιείται μέσω της γλώσσας (Jiang, 2000), και καθορίζει τα πλαίσια στα οποία θεωρείται κάποιος καλός ομιλητής μιας γλώσσας (Kim and Gudykunst, 1988). Η γλώσσα λειτουργεί επίσης ως ζωτικής σημασίας κοινωνικο-πολιτισμική πηγή για να επηρεάσει τον τρόπο με τον οποίο τα μέλη της ομάδας βλέπουν και κατανοούν το περιβάλλον γύρω τους και πώς αλληλοεπιδρούν μεταξύ τους (Duranti, 1997).

Οι ανθρώπινες σχέσεις είναι συνυφασμένες με την επικοινωνία, καθώς οι συμπεριφορές των μελών μιας ομάδας, η απόδοσή τους και άρα η επίτευξη των στόχων επηρεάζεται από την επικοινωνία. Με απλά λόγια στον κόσμο των επιχειρήσεων, είναι ένα απαραίτητο στοιχείο για την διοίκηση. Τα διοικητικά στελέχη, τα οποία χρειάζονται για τη διοίκηση μιας εταιρίας ή ενός οργανισμού, πρέπει αναμφίβολα να εκπαιδεύονται πάνω στην ανάπτυξη της τέχνης της επικοινωνίας (Σαϊτής, 2007). Ωστόσο, αποτελεσματική επικοινωνία προκύπτει όταν ο δέκτης αντιλαμβάνεται τις πληροφορίες που ο πομπός θέλει να περάσει. Αδυναμία επικοινωνίας οδηγεί σε πολλά προβλήματα μέσα σε έναν οργανισμό.

Η αποτελεσματική επικοινωνία προκύπτει όταν μία επιθυμητή ενέργεια προέρχεται ως αποτέλεσμα από σκόπιμη ή ακούσια ανταλλαγή πληροφοριών, οι οποίες ερμηνεύονται ορθά μεταξύ των ατόμων (πομπού και δέκτη), και επενεργείται με τον επιθυμητό τρόπο. Η πράξη αυτή εξασφαλίζει ότι το μήνυμα δεν διαστρεβλώνεται κατά τη διαδικασία της επικοινωνίας. Μέσω του μηνύματος, η αποτελεσματική επικοινωνία θα πρέπει να δημιουργεί την επιθυμητή πράξη και να την διατηρεί, με τη δυνατότητα να αυξάνει το αντίκτυπο του μηνύματος. Έτσι, η αποτελεσματική επικοινωνία θεωρείται επιτυχής και ότι πέτυχε το σκοπό για τον οποίο είχε σχεδιαστεί. Πιθανοί σκοποί μπορεί να είναι η πρόκληση αλλαγής, η δημιουργία δράσης, η δημιουργία κατανόησης, η

ενημέρωση ή η επικοινωνία μιας συγκεκριμένης ιδέας ή άποψης. Όταν δεν επιτυγχάνεται το επιθυμητό αποτέλεσμα, διερευνώνται παράγοντες όπως τα εμπόδια στην επικοινωνία, με σκοπό να ανακαλύψουμε πώς η επικοινωνία ήταν αναποτελεσματική. Η αποτελεσματική επικοινωνία περιλαμβάνει την ομιλία και την ακρόαση.

2.2. Τύποι επικοινωνίας

2.2.1. Εσωτερική Επικοινωνία

Συνοπτικά, η εσωτερική επικοινωνία αφορά την αποστολή και λήψη μηνυμάτων μέσω των οποίων γίνονται συγκεκριμένες δράσεις μέσα σε μια επιχείρηση ή έναν οργανισμό, τα εργαλεία και οι δραστηριότητες που ενοποιούν τους εργαζόμενους, και τέλος ο τρόπος και τα μέσα με τα οποία οι εργαζόμενοι μπορούν να κατανοήσουν το ρόλο τους (Reka and Borza, 2012). Επομένως, το σύνολο των συστημάτων και μεθόδων μέσω των οποίων μια επιχείρηση ή οργανισμός απευθύνεται στους εργαζομένους της ορίζεται ως εσωτερική επικοινωνία, η οποία είναι μια από τις ταχύτερα αναπτυσσόμενες εξειδικεύσεις και πλέον έχει εξαπλωθεί σημαντικά στην Ευρώπη, καθώς πολλοί παράγοντες όπως η παγκοσμιοποίηση, η απορρύθμιση και οι οικονομικές κρίσεις συντέλεσαν στο να επιφέρουν μόνιμες αναδιαρθρώσεις στις επιχειρήσεις, συρρικνώσεις, εξωτερική ανάθεση, συγχωνεύσεις και εξαγορές. Μειώθηκε έτσι σταδιακά η εμπιστοσύνη των εργαζομένων στη διοίκηση, το οποίο παρότι η στρατηγική διαχείριση του εργατικού δυναμικού είναι απαραίτητη, οδηγεί σε χαμηλότερη αφοσίωση των εργαζομένων. Όσο πιο ανταγωνιστική είναι μια αγορά, όπως πχ η Ασία, τόσο δυσκολότερη είναι η συναισθηματική δέσμευση των εργαζομένων με τους εργοδότες, και ως εκ τούτου τόσο πιο μελετημένη πρέπει να είναι η διαχείριση του προσωπικού από το management και τους διευθυντές της επιχείρησης. Συμπερασματικά, έχει αναγνωριστεί η κρισιμότητα της εσωτερικής επικοινωνίας για τις επιχειρήσεις (Tkalac Verčič et al., 2012). Ο ορισμός της εσωτερικής επικοινωνίας συχνά συγχέεται με οποιαδήποτε επικοινωνία διεξάγεται εντός του οργανισμού, και συνήθως εξισώνεται με τις επικοινωνίες μεταξύ των εργαζομένων. Διαφαίνεται ότι υπάρχει σημαντική ανάγκη να καθοριστούν ή να προσδιοριστούν εκ νέου τα πλαίσια στα οποία λειτουργεί ο οργανισμός, από το οποίο θα προκύψουν τις παραμέτρους που καθορίζουν

την εσωτερική επικοινωνία. Πέραν των άλλων, η εσωτερική επικοινωνία θα πρέπει να έχει προστιθέμενη αξία για την επιχείρηση, και να εμπνέει κίνητρο στους εργαζομένους. Η εσωτερική επικοινωνία αποτελεί το μέσο επικοινωνίας μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων, και στους φορείς διαχείρισης των πληροφοριών αυτών βρίσκει καθοδήγηση και η διοίκηση. Μια σημαντική αποστολή της εσωτερικής επικοινωνίας είναι να ταυτίσει τους στόχους του καθενός εργαζομένου με τους στόχους του οργανισμού. Μέσα από αυτή τη διαδικασία οι οργανισμοί χτίζουν δυνατή κουλτούρα. Ξεκινώντας αρχικά από το όραμα, διαμορφώνονται οι πολιτικές και η αποστολή της επιχείρησης, και καταλήγοντας στην διαμόρφωση της στρατηγικής. Η εσωτερική επικοινωνία αποτελεί το μέσο με το οποίο επιτυγχάνεται όλη αυτή η ανάλυση που χρειάζεται, και διαχέεται η πληροφορία ταυτόχρονα και αποτελεσματικά σε όλο τον οργανισμό. Έχοντας καταλήξει στο ότι μια πτυχή της εσωτερικής επικοινωνίας είναι η ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ εργαζομένων ή άλλα μέλη του οργανισμού, οι περισσότεροι πιστεύουν ότι η εσωτερική επικοινωνία είναι στην πράξη μια λειτουργία της διοίκησης που είναι υπεύθυνη για την επικοινωνία και την διάχυση της επικοινωνίας. Όπως και να έχει, η εσωτερική επικοινωνία αναγνωρίζεται περισσότερο σαν τεχνική λειτουργία. Λόγω της παγκοσμιοποίησης οι οργανισμοί δεν περιορίζονται πλέον μόνο στα εθνικά σύνορα, και δημιουργείται έτσι ετερόμορφο προσωπικό, όπου η επικοινωνία πλέον γίνεται πιο περίπλοκη καθώς υπάρχουν διαφορετικές κουλτούρες. Επομένως αυτό θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη όταν μιλάμε για εσωτερική επικοινωνία. Η εσωτερική επικοινωνία είναι μια διεπιστημονική λειτουργία που ενσωματώνει στοιχεία διαχείρισης ανθρώπινων πόρων, επικοινωνίας και μάρκετινγκ. Ο ειδικός εσωτερικής επικοινωνίας θα πρέπει ιδανικά να γνωρίζει πολλούς κλάδους γιατί μόνο τότε μπορεί να είναι έγκυρος συνεργάτης της διοίκησης όπως σε όλα τα πεδία που εμπεριέχουν και πρακτικές γνώσεις, κάποιες θεωρητικές προσεγγίσεις μπορούν να συνδράμουν στην βελτίωση της αποτελεσματικότητας της αποτελεσματικής επικοινωνίας. Οι γνώσεις και δεξιότητες στους παρακάτω τομείς βοηθούν σημαντικά στην βελτίωση της αποτελεσματικής επικοινωνίας:

- Γνώση πολλών ξένων γλωσσών
- Ικανότητες συγγραφής και επεξεργασίας κειμένων
- Γνώσεις βασικής ψυχολογίας

- Διοργάνωσης events
- Δυνατότητα επικοινωνίας και κατανόησης διαφορετικών πολιτισμών
- Καλός χειρισμός τεχνολογικών μέσων, όπως διαδίκτυο, βίντεο κτλ
- Δυνατότητα διεξαγωγής έρευνα βάση ορθών τεχνικών
- Change & Project management
- Μάρκετινγκ
- Παρουσιάσεις
- Συλλογή και επεξεργασία δεδομένων
- Ικανότητες διπλωματίας και διαμεσολάβησης
- Coaching

Ωστόσο, όσο η εσωτερική επικοινωνία σε έναν οργανισμό θεωρείται μια πρακτική λειτουργία, και δεν αναγνωρίζεται ως ξεχωριστός τομέας, τόσο δεν θα μπορέσει ο οργανισμός να λάβει το μέγιστο όφελος από αυτή. Προκύπτουν λοιπόν δυσκολίες σχετικά με την αναγνώριση της εσωτερικής επικοινωνίας ως ένα ξεχωριστό πεδίο, καθώς πρέπει να μπορεί να δικαιολογηθεί η ύπαρξη της ως τέτοιο. Καθώς δεν υπάρχει κάτι συγκεκριμένο για την εκπαίδευση πάνω στην εσωτερική επικοινωνία, δίνει την εντύπωση ότι δεν είναι επαγγελματική εξειδίκευση. Εάν παράλληλα ο οργανισμός λειτουργεί καλά, δύσκολα θα αναγνωριστεί ως ανάγκη για ξεχωριστό τομέα μέσα σε μια επιχείρηση από τη διοίκηση. Όσο όμως μεγαλώνει η κινητικότητα των πληθυσμών στον εργασιακό τομέα, οι εργασίες γίνονται όλο και περισσότερο remotely και η παγκοσμιοποίηση συνεχώς εντείνεται, τόσο μεγαλώνουν και τα όρια του οργανισμού ή της επιχείρησης. Παρόλα αυτά, υπάρχουν πολλοί που σκέφτονται κυρίως σε εθνικό επίπεδο και δυσχεραίνουν την ανάπτυξη του κλάδου της εσωτερικής επικοινωνίας. Η εσωτερική επικοινωνία μπορεί να διεξαχθεί αποτελεσματικά από μέλη τα οποία

πραγματικά αισθάνονται στελέχη της επιχείρησης, ανεξαρτήτου σε ποιο τμήμα ανήκουν. Αυτό που είναι σημαντικό ώστε να είναι αποτελεσματική η επικοινωνία, είναι να υπάρχει καθημερινή αλληλεπίδραση με όλα τα τμήματα της επιχείρησης, και κυρίως με τα λειτουργικά τμήματα της επιχείρησης. Τέλος, οι διαφορετικές κουλτούρες των εργαζομένων μιας επιχείρησης έχει άμεσο αντίκτυπο στην αποτελεσματικότητα της εσωτερικής επικοινωνίας, καθώς δεχόμενοι ότι πλέον οι οργανισμοί και οι επιχειρήσεις έχουν ξεφύγει από τα εθνικά σύνορα, είναι γεγονός ότι η εσωτερική επικοινωνία γίνεται διεθνική και διαπολιτισμική (Tkalac Verčič et al., 2012).

Χωρίς να είναι απόλυτα σαφές το σύστημα με το οποίο κάθε οργανισμός θα επικοινωνεί με τους εργαζομένους του, θα πρέπει να υπάρχουν κάποια βασικά χαρακτηριστικά. Η επικοινωνία θα πρέπει να γίνεται με σαφήνεια και ακρίβεια. Θα πρέπει επίσης να υπάρχει ικανοποιητικά έγκαιρος προγραμματισμός και αμφίδρομη αξιοπιστία μεταξύ επιχείρησης-εργαζομένων. Τέλος θα πρέπει να υπάρχει υπευθυνότητα συνοπτικότητα και επαγγελματισμός (Ruck and Welch, 2012). Όσο πιο ικανοποιημένοι είναι οι υπάλληλοι, τόσο περισσότερο έχουν την τάση να είναι αφοσιωμένοι στην επιχείρηση και να κάνουν καλύτερα τη δουλειά τους. Συνεπάγεται έτσι για την επιχείρηση η αύξηση της παραγωγικότητας, κερδοφορία, και τόνωση της επίδοσης των εργαζομένων (Karatepe, 2013; Takeuchi et al., 2007).

Στον 21ο αιώνα, τόσο στο εξωτερικό όσο και στο εσωτερικό περιβάλλον, οι επιχειρήσεις αναγνωρίζουν τη σημασία της αποτελεσματικής επικοινωνίας, μέσω της οποίας επιτυγχάνεται η βελτίωση της παραγωγικότητας και της ποιότητας έτσι ώστε να παραμένουν ανταγωνιστικές σε παγκόσμιο επίπεδο (Wolvin, 1994). Πλέον, στις πολυεθνικές εταιρίες προκύπτουν επικοινωνιακές προκλήσεις λόγω της πολυπολιτισμικότητας των εργαζομένων. Επομένως, η βελτίωση της διαπολιτισμικής επικοινωνίας απαιτεί την αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων, καθώς και την αποδοχή και κατανόηση των διαφορετικών απόψεων (Brownell, 1992). Ένα θέμα που σχετίζεται με την αποτελεσματική επικοινωνία που εφαρμόζεται στους οργανισμούς είναι οι στρατηγικές εσωτερικής επικοινωνίας σχετίζονται επίσης με την αποτελεσματική επικοινωνία, και μέσω αυτών εξασφαλίζεται η αποτελεσματικότητα της διοίκησης. Ο πιο αποδοτικός τρόπος αποτελεσματικής επικοινωνίας μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων, που αυξάνει και την παραγωγικότητα των

υφισταμένων, συνήθως είναι η face to face επικοινωνία (Kupritz and Hillsman, 2011). Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ της αποτελεσματικότητας της επιχείρησης και της ικανοποίησης των υφισταμένων λόγω της στρατηγικής και αποτελεσματικής επικοινωνίας με τους προϊσταμένους τους. Σημαντικό ρόλο σε αυτό παίζουν και τα πολιτισμικά στοιχεία επικοινωνίας των προϊσταμένων (Seyitoğlu and Yüzbaşıoğlu, 2015). Η αποτελεσματική επικοινωνία συμβάλει στο να αισθάνονται οι εργαζόμενοι ενθουσιασμένοι και να διατηρούν το κίνητρο που νιώθουν για τη δουλειά τους (Christensen Hughes and Rog, 2008). Η αναποτελεσματική εσωτερική επικοινωνία οδηγεί σε ελλιπή πληροφόρηση και γνώση, και αυτά με τη σειρά τους κλονίζουν την εμπιστοσύνη των εργαζομένων, μειώνουν το κίνητρο για καινοτομία και ενασχόληση με την επιχείρηση, όπως επίσης και περιορίζουν την ελευθερία που νιώθουν (Srivastava and Vyas, 2015).

2.2.2. Εξωτερική επικοινωνία

Η εξωτερική επικοινωνία αφορά αυτούς που βρίσκονται στο εξωτερικό της επιχείρησης, όπως πελάτες προμηθευτές κλπ. Στους σύγχρονους οργανισμούς έχουν σχεδιαστεί συγκεκριμένα συστήματα που επιτρέπουν την επικοινωνία με αυτούς τους φορείς και γενικότερα με το ηλεκτρονικό εμπόριο ή και με άλλες επιχειρήσεις. Για τον λόγο αυτό έχουν διαμορφωθεί προοδευτικά με την πάροδο των χρόνων ξεχωριστά τμήματα, όπως το τμήμα μάρκετινγκ, δημοσίων σχέσεων κ.α., που ασχολούνται κυρίως με το κομμάτι αυτό (Grunig and Hunt, 1984). Η εξωτερική επικοινωνία έχει εξίσου σημαντικό ρόλο για την επιχείρηση, καθώς οι πελάτες δεν αγοράζουν απλώς αγαθά αλλά στοχεύουν την ικανοποίηση κάποιας ανάγκης και αυτό είναι κάτι που πρέπει να επικοινωνηθεί σωστά (Abbott, 1955).

2.2.3. Επίσημη και ανεπίσημη επικοινωνία

Στο εσωτερικό της επιχείρησης υπάρχει η επίσημη επικοινωνία που γίνεται μέσα από τα επίσημα κανάλια επικοινωνίας στο οργανόγραμμα μιας επιχείρησης και έχουν σαν στόχο πχ. την ανάθεση μιας εργασίας. Αυτό μπορεί να είναι μέσα από meetings ή με μιλ από κάποιον manager σε κάποιον υφιστάμενο. Αντίθετα, η ανεπίσημη επικοινωνία λαμβάνει χώρα όχι με επίσημο τρόπο, κυρίως «διαδρομικά» μεταξύ των υπαλλήλων.

Μπορεί να ωφελήσει στην βελτίωση των εργασιακών σχέσεων και στο να δέσει περισσότερο τις ομάδες και να δημιουργηθεί ένα πιο καλό εργασιακό κλίμα (Staff, 2014; Velentzas and Broni, 2014).

2.2.4. Από πάνω προς τα κάτω & από κάτω προς τα πάνω επικοινωνία

Η επικοινωνία χωρίζεται και σε «από πάνω προς τα κάτω» και «από κάτω προς τα πάνω επικοινωνία». Η «από πάνω προς τα κάτω» επικοινωνία ξεκινάει από τα ανώτερα ιεραρχικά κλιμάκια προς τα κατώτερα, και διεξάγεται με διάφορες αξιολογήσεις, εκπαιδεύσεις κ.α. Τα ανώτερα ιεραρχικά κλιμάκια αποφασίζουν ποιος θα είναι ο τρόπος επικοινωνίας, και μέσω αυτής μπορεί το προσωπικό και η επιχείρηση να λειτουργεί πιο συγχρονισμένα και πιο αποτελεσματικά προς τον κοινό στόχο. Παρά τα πλεονεκτήματα που μπορεί να υπάρχουν σε αυτόν τον τύπο επικοινωνίας, οι οργανισμοί σταδιακά αρχίζουν να υιοθετούν ένα διαφορετικό στυλ, την «από κάτω προς τα πάνω» επικοινωνία, η οποία αυξάνει το κίνητρο των εργαζομένων καθώς νιώθουν ενεργή συμμετοχή στο έργο της επιχείρησης. Μέσα από συζητήσεις, αμφίδρομες προτάσεις και feedback μπορεί να εντοπιστεί νωρίτερα κάποιο πρόβλημα (Velentzas and Broni, 2014; Wofford, 2002). Μέσα στην επιχείρηση μπορεί να υπάρξουν διάφορων μορφών επικοινωνίας μεταξύ των εργαζομένων. Για παράδειγμα μεταξύ εργαζομένων της ίδιας ιεραρχικής βαθμίδας, το οποίο βοηθά στη γρηγορότερη λήψη αποφάσεων, δεδομένου ότι οι προϊστάμενοι είναι επαρκώς πληροφορημένοι προς αποφυγή συγκρούσεων (Velentzas and Broni, 2014).

2.2.5. Προφορική επικοινωνία

Η προφορική και γραπτή επικοινωνία απαρτίζεται από ένα σύνολο συμβόλων και κανόνων το οποίο ονομάζεται γλώσσα. Η εκμάθηση των γλωσσών λαμβάνει χώρα κυρίως στα πρώτα χρόνια της ζωής του ανθρώπου, στις οποίες υπάρχουν ομοιότητες αλλά και διαφορές. Επικοινωνία ορίζεται ως η ροή και ανταλλαγή πληροφοριών, επομένως όλες οι μορφές λεκτικής και μη-λεκτικής επικοινωνίας συγκαταλέγονται ως μέσα επικοινωνίας (Staff, 2014; Velentzas and Broni, 2014). Στις επιχειρήσεις είναι απαραίτητο να μπορεί να κανείς να επικοινωνήσει αποτελεσματικά, και αυτό επιτυγχάνεται αρχικά με προφορική επικοινωνία, αλλά και με οπτικοακουστικά μέσα όπως παρουσιάσεις, διαγράμματα, εικόνες, βίντεο κ.α. τα οποία βοηθούν στο να γίνει αντιληπτό το μήνυμα από τον δέκτη. Ειδικά στην επικοινωνία face to face σημαντικό

ρόλο παίζει η στάση του σώματος και ο τόνος της φωνής. Τα μηνύματα εντός της επιχείρησης θα πρέπει να μεταφέρονται άρτια και σωστά (Velentzas and Broni, 2014).

2.3. Ανάγκες της επικοινωνίας στον εργασιακό χώρο

Στον κόσμο των επιχειρήσεων, θεωρείται αποτυχία της ηγεσίας και της διοίκησης αν δεν μπορούν να επικοινωνήσουν κάποιο μήνυμα με τους υπόλοιπους εργαζόμενους, ή να καταλάβουν τις πραγματικές τους ανάγκες. Από εκεί συνήθως πηγάζουν και τα περισσότερα προβλήματα ενός οργανισμού (Baltoni, 2003). Για να επιτύχουν οι επιχειρήσεις να αναδείξουν την υψηλή τους αξία και να βοηθήσουν τις λειτουργίες μεταξύ των ενδιαφερόμενων μερών, τόσο στο εξωτερικό όσο και στο εσωτερικό περιβάλλον, προκύπτει από έρευνες ότι αυτό επιτυγχάνεται μέσα από συχνή και αποτελεσματική επικοινωνία (White et al., 2010; Almonaitiene and Zukauskas, 2015; DIACONU et al., 2016; Martinez and Hurtado, 2018). Σύμφωνα με αυτό, η αποτελεσματική επικοινωνία κυρίως προς το εσωτερικό της επιχείρησης έχει καθοριστική σημασία στη βελτίωση της αποδοτικότητας και του περιβάλλοντος της επιχείρησης (Rajhans, 2020; Almonaitiene and Zukauskas, 2015). Παρόλα αυτά, μόλις πρόσφατα οι επιχειρήσεις αναγνώρισαν την εσωτερική επικοινωνία ως προτεραιότητα. Η επικοινωνία εστιαζόταν κυρίως στα εξωτερικά μέρη της επιχείρησης, τα οποία είχαν και πιο ξεκάθαρη σύνδεση με τους οικονομικούς και όχι μόνο στόχους. Ωστόσο, τα οφέλη της εσωτερικής επικοινωνίας πλέον έχουν αναγνωριστεί, και τα θετικά αποτελέσματα είναι εμφανή για τις επιχειρήσεις. Αυτό έχει γίνει αντικείμενο ποικίλων ερευνών σχετικά με το πώς επιδρά η αποτελεσματική επικοινωνία στο εσωτερικό της επιχείρησης. Αυτό γιατί η σχέση των εργαζομένων με την επιχείρηση, έχει άμεσο αντίκτυπο στην επιτυχημένη λειτουργία της και επίτευξη των στόχων της (Verčič et al., 2015; Karanges et al., 2014; Welch, 2011).

Οι μάντζερ μιας επιχείρησης αφιερώνουν το μεγαλύτερο μέρος του καθημερινού τους χρόνου σε συζητήσεις για την πρόοδο της επιχείρησης, άρα ως εκ τούτου η επικοινωνία είναι αναπόσπαστο κομμάτι των αρμοδιοτήτων τους (Dasgupta et al., 2012; Lolli, 2013). Αντιλαμβάνονται τις πληροφορίες και τις αποφάσεις της διοίκησης ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης (Voinea et al., 2015). Ακόμα και το καλύτερο σχέδιο μπορεί να αποτύχει λόγω της μη αποτελεσματικής επικοινωνίας και της

σύγχυσης που δημιουργείται. Τα προβλήματα επικοινωνίας είναι από τα σημαντικότερα προβλήματα, καθώς είναι συνήθως απόρροια βαθύτερων προβλημάτων και προκαλούν αβεβαιότητα για την πρόοδο του οργανισμού (Koontz, 2001). Αστοχίες επικοινωνίας μπορεί να οδηγήσουν σε άμεσα και έμμεσα προβλήματα για επιχειρήσεις και οργανισμούς (Kay and Moncarz, 2007; Pretorius and Roux, 2012; Rudd and Mills, 2015). Γι' αυτό, είναι πολύ σημαντικό για την αποτελεσματική οργανωσιακή συμπεριφορά, να υπάρχει ένα κατάλληλο μοντέλο αποτελεσματικής επικοινωνίας, μέσω του οποίου θα υπάρχει ανοιχτή επικοινωνία και αυξημένη αλληλεπίδραση μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων (Hsiung, 2012). Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό όταν η επιρροή των μάντζερ στους υφιστάμενους έχει άμεσο αντίκτυπο στα αναμενόμενα αποτελέσματα των υφισταμένων (Lolli, 2013).

Όσο πιο πολυπολιτισμικό είναι ένα περιβάλλον, τόσο δυσκολότερο είναι για τους μάντζερ να επικοινωνήσουν αποτελεσματικά με τους υπαλλήλους, και γι' αυτό περαιτέρω έρευνες έχουν προσανατολιστεί όχι μόνο στην μελέτη της αποτελεσματικής επικοινωνίας, αλλά συγκεκριμένα σε πολυπολιτισμικά περιβάλλοντα (Cooren et al., 2011). Η αποτυχία των μάντζερ να επικοινωνήσουν ξεκάθαρα με τους υφιστάμενους, οδηγεί τους δεύτερους να αισθάνονται ότι δεν μπορούν να φέρουν εις πέρας τα καθήκοντά τους (Puni et al., 2016). Επομένως η έλλειψη αποτελεσματικής επικοινωνίας μπορεί να επιφέρει προβλήματα στην ευημερία των εργαζομένων, η οποία έχει αποδειχθεί ότι είναι ο πιο αξιόπιστος δείκτης της συμπεριφοράς και της στάσης στον χώρο εργασίας (Heroniemi et al., 2011). Η ευημερία ορίζεται από τους «δείκτες ψυχικής και σωματικής ευεξίας, όπως το άγχος, η κατάθλιψη, η ένταση και η σωματική υγεία» (Edwards and Shipp, 2007).

2.4. Προϋποθέσεις και δυσχέρειες αποτελεσματικής επικοινωνίας

Η επικοινωνία ξεκινά με την εσωτερική κατανόηση και επεξεργασία της πληροφορίας που πρόκειται να μοιραστεί με κάποιον. Μετά τη διαμόρφωση του μηνύματος θα πρέπει να σταλεί είτε προφορικά είτε γραπτά στον αποδέκτη, ο οποίος με τη σειρά του θα πρέπει να μπορεί να το αποκωδικοποιήσει για να το κατανοήσει. Στη διαδικασία αυτή θα πρέπει να ληφθούν υπόψη όλοι εκείνοι οι παράγοντες που επηρεάζουν την αποστολή αλλά και κατανόηση του μηνύματος, όπως το φύλλο η ηλικία κ.α. Επίσης η

γλώσσα του σώματος παίζει σημαντικό ρόλο στην αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας κάποιου μηνύματος. Η στάση του κορμού, η θέση των χεριών, οι κινήσεις θα πρέπει να δείχνουν το ίδιο με το μήνυμα που πρόκειται να επικοινωνηθεί. Διαφορετικά η επικοινωνία δυσχεραίνεται αρκετά. Η ψυχολογική κατάσταση του πομπού και του δέκτη έχουν εξίσου σημασία, καθώς αν για παράδειγμα κάποιος είναι νευριασμένος δύσκολα μπορεί να επικοινωνήσει αποτελεσματικά ή αντίστοιχα να κατανοήσει ένα μήνυμα (Velentzas and Broni, 2014).

Όπως έχει προαναφερθεί, η επικοινωνία είναι μια αμφίδρομη διαδικασία, που η αποτελεσματικότητά της προαπαιτεί και τη συμμετοχή του δέκτη. Θα πρέπει λοιπόν ο δέκτης να συμμετέχει στη διαδικασία με οπτική επαφή, αντικειμενική επεξεργασία των πληροφοριών, να δίνει feedback, να ρωτάει διευκρινήσεις όπου χρειάζεται, και επιβεβαιώνοντας ότι έλαβε το μήνυμα (Velentzas and Broni, 2014). Σε οποιοδήποτε στάδιο της διαδικασίας της επικοινωνίας (κωδικοποίηση, μεταφορά μηνύματος, αποκωδικοποίηση) υπάρχει η πιθανότητα να υπάρξουν δυσκολίες – παρεμβολές. Αυτό ονομάζεται θόρυβος και θα αναλυθεί εκτενέστερα παρακάτω. Η παρεμπόδιση της αποτελεσματικής επικοινωνίας μπορεί να οφείλεται σε καθυστέρηση ή διαστρέβλωση του μηνύματος, λόγω φιλτραρίσματος, μονόπλευρης αντίληψης, υπερπληροφόρησης, συναισθήματα, γλώσσα επικοινωνίας, σιωπής φύλλου κ.α (Robbins and Judge, 2015). Το ίδιο μπορεί να συμβεί όταν κάποιος χρησιμοποιεί εξεζητημένο λεξιλόγιο, συγκεκριμένη τεχνική ορολογία ή περιγραφές από καταστάσεις που δεν γίνονται αντιληπτές (Velentzas and Broni, 2014). Οι φυσικοί λόγοι που δυσχεραίνουν την επικοινωνία προέρχονται κυρίως από το περιβάλλον στο οποίο αυτή εξελίσσεται. Για παράδειγμα μεταξύ εργαζομένων σε διαφορετικά μέρη, λόγω επαρχιομένου εξοπλισμού. Η έλλειψη επαρκή προσωπικού είναι επίσης ένας λόγος που δημιουργεί προβλήματα επικοινωνίας. Τέλος ο περιβάλλοντας χώρος παίζει ρόλο και κυρίως ο φωτισμός η θερμοκρασία (Velentzas and Broni, 2014). Προβλήματα συστημικού σχεδιασμού αναφέρονται κυρίως στη ασαφή δομή ενός οργάνου χωρίς να είναι ξεκάθαρο με ποιον πρέπει να επικοινωνηθεί τι. Ομοίως, παρόμοια προβλήματα εντοπίζονται όταν δεν υπάρχει επαρκής πληροφόρηση ή έλλειψη επίβλεψης ή εκπαίδευσης, και ξεκάθαρο διαχωρισμό στους ρόλους σχετικά με τις αρμοδιότητες. Όλα αυτά συμβάλουν στο να μην είναι ξεκάθαρο στο προσωπικό τι πρέπει να κάνει (Velentzas and Broni, 2014).

Υπάρχουν ακόμα κάποιοι συμπεριφορικοί λόγοι που μπορεί να δυσχεραίνουν την επικοινωνία, και αυτοί προκύπτουν από προβλήματα μεταξύ του προσωπικού σε μια επιχείρηση ή έναν οργανισμό. Πηγάζουν κυρίως από ανεπαρκές διοίκηση των εργαζομένων, έλλειψη καθοδήγησης ή προσωπικές συγκρούσεις ή κόντρες μεταξύ μεμονωμένων εργαζομένων που έχει σαν αποτέλεσμα την καθυστέρηση ή ακόμα και την άρνηση επικοινωνίας μεταξύ τους. Άλλοι λόγοι που συμβάλουν σε αυτό είναι έλλειψη κινήτρου ή δυσαρέσκειας στο εργασιακό περιβάλλον, ανεπαρκής εκπαίδευσης για κάποιο συγκεκριμένο θέμα που πρέπει να φέρουν εις πέρας, καθυστέρηση πληρωμών κ.α. Η ασάφεια ορισμένων λέξεων ή φράσεων επίσης καθιστά πολλές φορές δύσκολη την αποτελεσματική επικοινωνία. Κάποιες λέξεις μπορεί να ακούγονται το ίδιο, αλλά αλλάζουν εντελώς το μήνυμα. Επομένως έγκειται στον πομπό να βεβαιωθεί ότι ο δέκτης κατάλαβε το μήνυμα σωστά, και συνήθως είναι καλύτερο αν τέτοιες λέξεις αποφεύγονται και χρησιμοποιούνται άλλες συνώνυμες χωρίς διττή ερμηνεία. Ο τρόπος που παραθέτονται οι πληροφορίες είναι εξίσου σημαντικός, καθώς βοηθάει να γίνει κατανοητή η επικοινωνία. Αυτός που πρόκειται να επικοινωνήσει θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη του το κοινό πριν κάνει την παρουσίαση και το λεξιλόγιο να παραμένει απλό και κατανοητό απ' όλους (Velentzas and Broni, 2014).

2.5. Θόρυβος επικοινωνίας

Ορίζεται ως θόρυβος όλα εκείνα που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας και την ερμηνεία των συζητήσεων (MacDonald, 1953; Shannon, 1984). Ενώ συχνά δεν λαμβάνεται σοβαρά υπόψη, ο θόρυβος μπορεί να έχει σημαντικό αντίκτυπο τόσο στην αντίληψη που έχουμε σχετικά με την αλληλεπίδραση με τους άλλους, όσο και στην προσωπική ικανότητα στην επικοινωνία. Ο θόρυβος μπορεί να είναι ψυχολογικός, φυσικός λόγω του περιβάλλοντος ή σημασιολογικός. Σε κάθε περίπτωση όμως, και χωρίς να γίνεται αντιληπτό, επηρεάζει την επικοινωνία σε σημαντικό βαθμό και είναι ζωτικής σημασίας να μπορέσει να αποφευχθεί (Velentzas and Broni, 2014). Θόρυβος μπορεί να προκύψει επίσης από ψυχολογικούς λόγους λόγω προκαταλήψεων που φέρει ο καθένας όπως στερεότυπα, φήμες ή υποθέσεις (Piaget, 1953). Ως εκ τούτου όταν από πριν μπαίνεις σε μια κουβέντα που θεωρείς ότι ξέρεις τι θα ειπωθεί και γιατί, τότε υπάρχει κίνδυνος να μην γίνει κατανοητό το πραγματικό μήνυμα. Δυστυχώς είναι αδύνατον να εξαλειφθεί τελείως ο ψυχολογικός θόρυβος, και γι' αυτό θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη όταν πρόκειται να συνομιλήσουμε με άλλους (Velentzas and Broni, 2014).

Θόρυβος μπορεί να υπάρξει και σε φυσική μορφή από το περιβάλλον, όπως για παράδειγμα όταν μιλάνε άλλοι γύρω μας ή αν έχει μουσική ή άλλους ήχους. Επίσης θόρυβος ορίζεται και το σύνολο των εξωτερικών θορύβων πχ από την κίνηση ή βιομηχανικές δραστηριότητες αεροδρόμια κλπ. Σε αυτή την περίπτωση γίνονται διάφορες δράσεις πρόληψης ή μείωσης του θορύβου. Όταν ο δέκτης δεν μπορεί να αποκωδικοποιήσει σωστά το μήνυμα του πομπού, τότε υπάρχει θόρυβος κατανόησης και οφείλεται πχ στη γραμματική ή στην τεχνική χρήση της γλώσσας. Επίσης μπορεί να υπάρξει θόρυβος κατανόησης όταν χρησιμοποιείται μια λέξη ή φράση που έχει διπλή σημασία και ο δέκτης μπορεί να την κατανοήσει διαφορετικά από αυτό που ο πομπός θέλει να πει. Συνοπτικά, για να λειτουργήσει οποιοσδήποτε οργανισμός χρειάζεται να υπάρξει επικοινωνία. Η επικοινωνία μπορεί να γίνει με διάφορους τρόπους, αλλά όλοι του περιλαμβάνουν την μετάδοση ενός μηνύματος μεταξύ δύο μερών. Για να είναι επιτυχημένη η επικοινωνία θα πρέπει ο δέκτης να καταλάβει το μήνυμα, διαφορετικά η επικοινωνία είναι ως μη γ ενόμνη. Η σωστή επικοινωνία είναι προαπαιτούμενο για τη λειτουργία ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης γιατί απαρτίζονται από ανθρώπους που πρέπει να επικοινωνούν μεταξύ τους ώστε να επιτυγχάνονται οι στόχοι. Σε πολυεθνικές εταιρίες ή σε εθνικές επιχειρήσεις με εργαζομένους με διαφορετικές κουλτούρες, θέλει προσοχή για να μην υπάρξει θόρυβος λόγω πολιτισμικών διαφορών. Αιτίες αυτού μπορεί να είναι διαφορές στη γλώσσα πχ κάποιες λέξεις να έχουν διπλή σημασία, διαφορετικές αξίες, η γλώσσα του σώματος, ή και στερεοτυπικές αντιλήψεις (Velentzas and Broni, 2014).

Τέλος, οι κακές επιλογές του πομπού σχετικά με το χώρο, τη χρονική διάρκεια, και τον τρόπο επικοινωνίας δυσχεραίνουν την αποτελεσματική επικοινωνία (Σαΐτης, 2007). Το κλίμα και οι συνθήκες που επικρατούν μέσα σε έναν οργανισμό ή επιχείρηση μπορεί να καλλιεργήσουν συνθήκες που να αποτελέσουν σοβαρά επικοινωνιακά εμπόδια. Για παράδειγμα διαφορετικό κλίμα επικρατεί όταν ο οργανισμός ή η επιχείρηση βρίσκεται σε κρίση και διαφορετικό όταν βρίσκεται σε φάση ανάπτυξης. Ομοίως είναι διαφορετικό όταν επικρατεί κλίμα συνεργασίας μεταξύ των υπαλλήλων και διαφορετικό όταν υπάρχουν συνεχώς εντάσεις και διαρκείς διαφωνίες. Εξίσου σημαντικό είναι και τα άτομα τα οποία είναι παρόντες πχ όταν ασκείται κρητική σε κάποιον (Κόκκος και Λιοναράκης, 1998). Η επίτευξη της αποτελεσματικότητας της επικοινωνίας απαιτεί την

ανάπτυξη κατάλληλων τεχνικών και δεξιοτεχνιών τόσο του πομπού όσο και του δέκτη (Velentzas and Broni, 2014).

2.6. Επίλυση προβλημάτων και τυποποίηση διεργασιών

Ακολουθώντας την οπτική της επεξεργασίας πληροφοριών για τον σχεδιασμό ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης, θα πρέπει να χρησιμοποιείται αποτελεσματική επικοινωνία ειδικά στα σύνθετα project που εμπεριέχεται μεγάλος βαθμός ελευθερίας και ασάφειας. Σε πιο συγκεκριμένες περιπτώσεις που δεν αναμένονται απρόβλεπτοι παράγοντες, ενδεχομένως να αρκούν οι ιεραρχικές δομές, οι κανόνες και οι γενικότεροι στόχοι της επιχείρησης (Galbraith, 1974). Ωστόσο τέτοιες δομές δεν είναι κατάλληλες για να χειριστούν θέματα με υψηλούς βαθμούς αβεβαιότητας, και πολλούς αστάθμητους παράγοντες. Σε αυτές τις περιπτώσεις ο οργανισμός θα πρέπει να μειώσει τις περιπτώσεις που χρειάζεται επεξεργασία της πληροφορίας από κάποιους ώστε να παρθεί μια απόφαση, να είναι δηλαδή πιο «άσπρο-μαύρο» καταστάσεις, είτε να βελτιώσει το μηχανισμό αποτελεσματικού διαμοιρασμού και επεξεργασίας των πληροφοριών για την ορθή λήψη αποφάσεων (Puranam et al., 2014). Αυτό εξαρτάται κάθε φορά από το θέμα στο οποίο χρήζει επίλυσης. Αν το θέμα είναι έχει λίγους βαθμούς ελευθερίας, τότε θα πρέπει να μειωθούν οι ανάγκες επεξεργασίας πληροφοριών, και οι διεργασίες που πρέπει να γίνουν να είναι κατά το δυνατόν αυτοματοποιημένες, χωρίς να χρειάζεται κάποια πρότερα γνώση ή επεξεργασία πληροφοριών. Όταν το θέμα είναι πιο περίπλοκο με υψηλούς βαθμούς ελευθερίας, πολλά απρόβλεπτα ενδεχόμενα, και σενάρια τα οποία το ένα εξαρτάται από το άλλο, τότε δεν λειτουργεί η τυποποίηση (Simon and Newell, 1971). Θα πρέπει λοιπόν ο οργανισμός να μπορεί να διαχέει την πληροφορία μεταξύ των κρίσιμων πεδίων και να βελτιωθεί ο μηχανισμός επεξεργασίας της πληροφορίας (Puranam et al., 2014). Η αναζήτηση λύσεων είναι ένα θέμα που εμπεριέχει μεγάλο βαθμό αβεβαιότητας και υψηλό βαθμό ελευθερίας μεταξύ των εργαζομένων. Το να εμβαθύνεις σε άγνωστους τομείς είναι κάτι που εμπεριέχει μεγάλο βαθμό αβεβαιότητας. Μπορεί να προκύψουν πολύ καλές ιδέες, αλλά η συντριπτική πλειοψηφία είναι ιδέες χαμηλής ποιότητας (Fleming, 2001).

Τα πιο απλά καθημερινά θέματα, τα οποία προκύπτουν σε τακτική βάση καλό θα είναι να είναι αυτοματοποιημένες οι ενέργειες που πρέπει να γίνουν, έτσι ώστε οι αποφάσεις ρουτίνας να μην επιβαρύνουν τα στελέχη και να τους επιτρέπεται να επικεντρωθούν στην ουσιαστική διοίκηση. Αυτή η τυποποίηση υλοποιείται μέσα από τις διαδικασίες που έχει η κάθε επιχείρηση. Αυτές αποτελούν το κυριότερο αγαθό για την επιχείρηση, καθώς έχουν σαν στόχο την διευκόλυνση την ανταλλαγή λειτουργικών και στρατηγικών πληροφοριών που έχουν να κάνουν με την επιχείρηση (Dumas et al., 2013), και είναι απαραίτητες για την ορθή και αποτελεσματική λήψη αποφάσεων (Citroen, 2011). Οι διαδικασίες αυτές μπορούν να παρουσιαστούν με μοντέλα κατάλληλα να αναδείξουν τόσο τον τρόπο λειτουργίας της επιχείρησης, όσο και την υπεραξία που δημιουργείται προς όλα τα ενδιαφερόμενα μέλη (Trkman et al., 2016). Για την ευκολότερη κατανόηση είναι κοινή πρακτική των επιχειρήσεων ή των οργανισμών να αποτυπώνουν τις διεργασίες με τη μορφή διαγράμματος (Dumas et al., 2013). Τα μοντέλα αυτά συνήθως έχουν μορφή διαγραμμάτων με εικόνες και ορολογία της επιχείρησης, και θεωρούνται αρκετά αποτελεσματικά γιατί αξιοποιεί το οπτικό σύστημα των ανθρώπων (Kopp et al., 2008). Τα μοντέλα που βασίζονται σε σημειώσεις ή σε κείμενα μπορεί να είναι λιγότερο αποτελεσματικά, καθώς η αποτελεσματικότητα της γνώσης που λαμβάνει ο αναγνώστης βασίζεται κυρίως στο τι καταλαβαίνει ο κατασκευαστής του μοντέλου και πώς το αντιλαμβάνεται ο αναγνώστης (Moody, 2009). Ανεξάρτητα από την αποτελεσματικότητά τους ως κείμενο, μοντέλα σημειώσεων μπορούν εύκολα να γίνουν μεγάλα και δύσκολα στην κατανόηση (Smirnov et al., 2011), όπως επίσης μπορεί να γίνουν δύσκολα λόγω της πολυπλοκότητας της φύσης τους προβλήματος (Lassen and van der Aalst, 2009).

Υπάρχουν πολλές κατευθύνσεις σχετικά με το πώς μπορεί να βελτιωθεί η αποτελεσματικότητα της κατανόησης. Τα μοντέλα διεργασιών βοηθούν στην κατανόηση από όλα τα ενδιαφερόμενα μέλη τις διεργασίες της επιχείρησης, και αφήνουν χώρο στον εντοπισμό βελτιώσεων στις διεργασίες αυτές (Dumas et al., 2013; Pourshahid et al., 2009). Επιπλέον θεωρούνται ως ένας κρίσιμος μηχανισμός που βοηθά στη λήψη αποφάσεων, αφού αποδύσουν τις πληροφορίες ξεκάθαρα και με ακρίβεια, κάτι που δεν είναι εύκολο να γίνει με την απλή χρήση της γλώσσας σε κάποιο κείμενο (Ghaffas et al., 2014). Σε συνδυασμό με τις εικόνες που μπορεί να συνοδεύουν τα διαγράμματα η πληροφορία φαίνεται οπτικά και απομνημονεύεται και καλύτερα (Moody, 2009). Επίσης, τα διαγράμματα απεικόνισης διεργασιών βοηθούν την

αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας μεταξύ των ανθρώπων και λύνουν τα προβλήματα ευκολότερα. Αυτό γίνεται μειώνοντας τις πληροφορίες και γνώσεις που πρέπει να συγκρατήσει κάποιος για να κατανοήσει κάτι (Moody, 2004). Υπάρχουν αρκετά χαρακτηριστικά που βοηθούν στην οπτική επισήμανση. Το οπτικό σύστημα του ανθρώπου μπορεί να ξεχωρίσει εύκολα χρωματικές διαφορές, επομένως το διαφορετικό χρώμα αναγνωρίζεται ευρέως ως το πιο αποτελεσματικό μέσω επισήμανσης (Genon et al., 2011; Moody et al., 2010; Reijers et al., 2011). Από την άλλη υπάρχει ο κίνδυνος αν γίνει υπερβολική χρήση οπτικών γραφικών επισημάνσεων, το διάγραμμα που θα προκύψει να είναι δυσανάγνωστο και να μην βγαίνει νόημα.(La Rosa et al., 2011). Συνοπτικά, Η αποτυχία του αποτελεσματικού καθορισμού των βασικών όρων και της μεταξύ τους σχέσης μπορεί να επηρεάσει την επικοινωνία και κατ' επέκταση την λήψη αποφάσεων. Ένα σωστό πλαίσιο αποτελεσματικής επικοινωνίας προωθεί σαφέστερη επικοινωνία χρησιμοποιώντας ρητούς και ξεκάθαρους βασικούς όρους (Wallace et al., 2022).

2.7. Ανάπτυξη της δημιουργικότητας των εργαζομένων μέσω της εσωτερικής επικοινωνίας.

Η έννοια της συμμετρικής εσωτερικής επικοινωνίας (Grunig, 1992) αναφέρεται συχνά στις δημόσιες σχέσεις. Τα άτομα πρέπει να συμμετέχουν σε διαδικασίες επικοινωνίας έτσι ώστε οι σκέψεις του και οι συμπεριφορές τους να προσαρμόζονται μέσω της αλληλεπίδρασης με άλλους ανθρώπους. (Grunig, 2006). Η αξιοπιστία, η εμπιστοσύνη, η διαφάνεια, οι αμοιβές σχέσεις, ανοχή στη διαφωνία, το feedback, η επάρκεια πληροφοριών κ.α., αποτελούν χαρακτηριστικά της εσωτερικής επικοινωνίας (Grunig, 1992). Οι εργαζόμενοι μέσω της συμμετρικής εσωτερικής επικοινωνίας δεσμεύονται περισσότερο στη λήψη οργανωτικών αποφάσεων (Grunig & Grunig, 2011). Συχνά έρχεται σε αντίθεση με την ασύμμετρη επικοινωνία, η οποία επικεντρώνεται κυρίως στη διαχείριση από πάνω προς τα κάτω των εργαζομένων μέσω της διάδοσης προκαθορισμένων οργανωτικών αποφάσεων και της διασφάλισης της συμμόρφωσης των εργαζομένων (Hargie and Tourish, 2000), επιτρέποντας μικρή αυτονομία των εργαζομένων (Sriramesh & White, 1992). Η αναζήτηση feedback συνδέει τη συμμετρική εσωτερική επικοινωνία με την δημιουργικότητα. Η πληροφορία οι οποίες έρχονται από διάφορες πηγές εργαζομένων μέσω της διαδικασίας feedback, ενισχύουν

τη δημιουργικότητα των εργαζομένων καθώς μαθαίνουν νέα πράγματα μέσω της διαδικασίας υγιούς συζήτησης διαφορετικών απόψεων (De Stobbeleir et al., 2011).

Η αμφίδρομη ανοιχτή και συμμετρική επικοινωνία βοηθάει την αποτελεσματική επικοινωνία σε ένα εργασιακό περιβάλλον, (Kang and Sung, 2017; Kim and Rhee, 2011) και το ίδιο συμβαίνει με την αναζήτηση feedback. Η δημιουργικότητα του εργαζομένου επηρεάζεται επίσης και από την επικοινωνία με την ηγεσία μέσω πχ της εποπτικής επικοινωνίας ή την επικοινωνία με τον διευθύνων σύμβουλο. Έτσι, θα πρέπει να σε κάθε επιχείρηση ή οργανισμό να αναπτυχθούν κατάλληλοι τρόποι για να ενισχύεται η δημιουργικότητα μέσω της εσωτερικής επικοινωνίας. Έχει αναφερθεί συχνά ότι βασικό στοιχείο της ηγεσίας αποτελεί η επικοινωνία (Fairhurst & Connaughton, 2014). Αυτή η επικοινωνιοκεντρική άποψη της ηγεσίας αντιλαμβάνεται την επικοινωνία ως το κεντρικό, καθοριστικό και συστατικό χαρακτηριστικό της ηγεσίας. Υπό αυτή την έννοια, η επικοινωνία ηγεσίας ορίζεται ως η διαδικασία μέσω της οποίας οι ηγέτες του οργανισμού συνδέονται και επηρεάζουν τους ενδιαφερόμενους (Harrison and Mulhberg, 2014).

Για τη συνεχή βελτίωση των σχέσεων ιεραρχίας και την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης, οι ηγέτες πρέπει να αναπτύσσουν τα κατάλληλα στυλ επικοινωνίας ηγεσίας (de Vries et al., 2010). Φαίνεται για ακόμη μια φορά η κρισιμότητα της επικοινωνίας της ηγεσίας στην εσωτερική επικοινωνία της επιχείρησης (Tkalac Verčič et al., 2012), προσδιορίζοντας πώς οι εσωτερικοί και εξωτερικοί ενδιαφερόμενοι αντιλαμβάνονται τις εικόνες και τη φήμη των οργανισμών (Men and Bowen, 2016). Η υποστηρικτική αλληλεπίδραση είναι εξίσου σημαντική καθώς αναφέρεται στις αντιλήψεις των εργαζομένων για τους τρόπους με τους οποίους τα άτομα επικοινωνούν μεταξύ τους σε οργανωτικά περιβάλλοντα, ιδιαίτερα στις σχέσεις με τους προϊσταμένους τους (Rhee and Moon, 2009; Smidts et al., 2001). Ως συστατικό των αντιλήψεων των εργαζομένων για τα κλίματα επικοινωνίας εντός των οργανισμών, η υποστηρικτική επικοινωνία των ηγετών ή των προϊσταμένων μέσω της ανοιχτότητας, των εκδηλώσεων ενσυναίσθησης και άλλων συμπεριφορών επηρεάζει το αν οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι υποστηρίζονται από τους προϊστάμενούς τους (Rhee and Moon, 2009). Έχει αποδειχθεί ότι η υποστήριξη των ηγετών μέσω της επικοινωνίας επηρεάζει θετικά την απόδοση των υπαλλήλων. Οι υπάλληλοι αντιλαμβάνονται την

υποστήριξη και την αλληλεπίδραση με τους προϊσταμένους τους, και αυξάνεται η αφοσίωσή τους προς την επιχείρηση (Walden et al., 2017). Όσο πιο ευέλικτο και ανθρωποκεντρικό είναι μια εργασιακή κουλτούρα, τόσο περισσότερο υπάρχει αλληλεπίδραση με την ηγεσία. Αντίθετα συμβαίνει στις πιο ιεραρχικές κουλτούρες (Rhee and Moon, 2009). Θετική συσχέτιση υπάρχει επίσης και μεταξύ της ηγεσίας που προσανατολίζεται στη σχέση και της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων, των κινήτρων, της αντιληπτής αποτελεσματικότητας των ηγετών τους και της οργανωτικής απόδοσης (Judge and Piccolo, 2004). Οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται την υποστήριξη μέσω διαφόρων πρακτικών επικοινωνίας, συμπεριλαμβανομένης της ανοιχτότητας και της ενσυναίσθησης, της ενεργητικής ακρόασης και της διαχείρισης συγκρούσεων (Rhee and Moon, 2009). Όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι εκτιμώνται, μέσω υποστηρικτικών πρακτικών επικοινωνίας ηγεσίας, μπορεί να ενθαρρύνονται να συμβάλλουν στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων, να ακούν και να εφαρμόζουν τις ιδέες άλλων μελών του οργανισμού, να εκφράζουν άνετα και να ανταλλάσσουν απόψεις, να αντιμετωπίζουν τα άλλα μέλη με σεβασμό και διαχειρίζονται συγκρούσεις μεταξύ τους (Bass and Bass, 2008; Behrendt et al., 2017; Henkel et al., 2019; Robertson, 2005; Yukl, 2006). Τέτοιες ενέργειες αποτελούν βασικά χαρακτηριστικά της συμμετρικής εσωτερικής επικοινωνίας. Έτσι, είναι εύλογο ότι η υποστηρικτική επικοινωνία σε επίπεδο επόπτη οδηγεί τους υπαλλήλους να αντιλαμβάνονται τις εσωτερικές επικοινωνιακές πρακτικές του οργανισμού τους ως συμμετρικές.

Λαμβάνοντας υπόψη ότι οι υπάλληλοι συχνά επιθυμούν κοντινές σχέσεις με τη διοίκηση της εταιρίας (Men and Bowen, 2016), σημαντικό ρόλο παίζει και η επικοινωνία μεταξύ της μέσης ηγεσίας με την διοίκηση της εταιρίας (CEO) (Men, 2015). Είναι γνωστό ότι οι CEOs, λόγω της κρισιμότητας του ρόλου τους στις επικοινωνιακές πρακτικές, πρέπει να έχουν μία διαπροσωπική σχέση με τους εργαζομένους, που να στοχεύει στο να διατηρεί τις σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων και να διευρύνει το κίνητρο των εργαζομένων (Hartnell et al., 2016). Οι διαφορετικές σχεσιακές επικοινωνιακές συμπεριφορές που χρησιμοποιούν οι Διευθύνοντες Σύμβουλοι όταν αλληλοεπιδρούν με τους υφισταμένους τους περιλαμβάνουν το να δείχνουν εμπιστοσύνη και να αισθάνονται σιγουριά για τους υπαλλήλους, να είναι φιλικοί και προσεκτικοί, και να είναι υποστηρικτικοί και βοηθητικοί προσπαθώντας να κατανοήσουν τα προβλήματά τους (Yukl, 2006). Υπό αυτή την έννοια, οι προσανατολισμένοι στις ανθρώπινες σχέσεις διευθύνοντες σύμβουλοι ενεργούν ως κίνητρα εγκαθιστώντας διαπροσωπικές σχέσεις

με τους υφισταμένους και δείχνοντας καλοσύνη και ενδιαφέρον στους εργαζόμενους. Διατηρώντας στενή επαφή με τους οπαδούς τους, οι CEO ενισχύουν το επίπεδο δέσμευσης των εργαζομένων με τον οργανισμό και τους βοηθούν να ταυτιστούν με την αποστολή και τις αξίες της εταιρείας. Αρκετές προηγούμενες μελέτες έχουν προτείνει ότι η ηγεσία με γνώμονα τις σχέσεις συνδέεται θετικά με πολλά αποτελέσματα των εργαζομένων, όπως η εμπιστοσύνη, η δέσμευση, η ικανοποίηση από την εργασία και οι σχέσεις εργαζομένου-οργανισμού (Judge et al., 2004; Wang et al., 2011; Podsakoff, et al., 1990· Podsakoff et al., 1996). Αν και οι Διευθύνοντες Σύμβουλοι δεν μπορούν να μην αλληλοεπιδρούν με τους υπαλλήλους τόσο στενά όσο οι διευθυντές, οι ερευνητές υποστηρίζουν ότι οι οργανισμοί αντικατοπτρίζουν τα χαρακτηριστικά των στελεχών ανώτατου επιπέδου (Carpenter et al., 2004). Οι CEOs που είναι προσανατολισμένοι στην ανάπτυξη των σχέσεων με τους εργαζόμενους πετυχαίνουν τόσο τη δέσμευση των εργαζομένων προς την εταιρία όσο και το να αναπτύσσουν οι εργαζόμενοι μια αντίληψη δικαιοσύνης και υποστήριξης (Wang et al., 2011). Το πιο σημαντικό, οι ανώτεροι ηγέτες επιχειρήσεων συχνά χρησιμεύουν ως καταλύτες για τη δημιουργία φιλοσοφιών επικοινωνίας που μεταφέρουν όραμα και αξίες μέσα στους οργανισμούς (Men and Bowen, 2016). Έτσι, η σχεσιακή επικοινωνία, η οποία δίνει έμφαση στις διαπροσωπικές συνδέσεις, τη φροντίδα και την καλοσύνη από τους Διευθύνοντες Συμβούλους, βοηθά τους υπαλλήλους να βλέπουν τα συνολικά οργανωτικά περιβάλλοντα επικοινωνίας ως ανοιχτά, συμμετοχικά και αλληλεπιδραστικά.

Οι διευθύνων σύμβουλοι που θέλουν να αποτελούν κίνητρο αναπτύσσουν διαπροσωπικές σχέσεις με τους εργαζόμενους και δείχνουν καλοσύνη και ενδιαφέρον διατηρώντας έτσι στενή σχέση με τους υπαλλήλους και εμπνέουν σε αυτούς την αφοσίωση προς την εταιρία και τους κάνει να ενστερνίζονται τους στόχους και τις αξίες της εταιρίας.(Wang et al., 2011). Παρότι οι διευθύνων σύμβουλοι δεν αλληλοεπιδρούν συχνά τόσο κοντά με τους εργαζόμενους όσο οι άμεσοι προϊστάμενοι, έρευνες έχουν δείξει ότι οι οργανισμοί αντανakλούν τα χαρακτηριστικά της διεύθυνσης καθώς είναι εκείνα που επηρεάζουν την αντίληψη για διάφορα ζητήματα, τη λήψη αποφάσεων και τα τελικά αποτελέσματα (Carpenter et al., 2004). Σε συνέχεια αυτών έχει αποδειχτεί ότι υπάρχει συσχέτιση μεταξύ της συμπεριφοράς του διευθύνων σύμβουλου και το αίσθημα δικαίου και υποστήριξης που νιώθουν (Wang et al., 2011). Οι ανώτεροι εταιρικοί ηγέτες λειτουργούν καταλυτικά για τον καθορισμό επικοινωνιακών

φιλοσοφιών που μεταφέρουν το όραμα και τις αξίες μέσα στην επιχείρηση (Men and Bowen, 2016). Έτσι οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται το οργανωτικό περιβάλλον επικοινωνίας ως ανοιχτό, συμμετοχικό, αμοιβαίο, και του επιδέχεται αλληλεπίδραση.

Από την πλευρά των εργαζομένων, η αναζήτησης feedback είναι μια συνειδητή προσπάθεια για τον προσδιορισμό της ορθότητας και της επάρκειας των συμπεριφορών για την επίτευξη αξιόλογων τελικών καταστάσεων (Ashford, 1986). Οι υπάλληλοι έχουν διαισθητικό και πραγματικό ενδιαφέρον να μάθουν αν κάνουν το σωστό και αν βρίσκονται στο σωστό δρόμο, και γι αυτό ζητούν προκαταβολικά feedback για να γνωρίζουν πώς τους αξιολογούν και τι εικόνα δείχνουν (Ashford et al. 2003). Δύο είναι οι κυριότερες πηγές feedback, από τους συναδέλφους και από τους προϊστάμενους (Callister et al., 1999). Το εύρος των πηγών που κάποιος εργαζόμενος μπορεί να ζητήσει feedback μπορεί να διευρυνθεί κι άλλο, και να συμπεριληφθούν εργαζόμενοι και σε διαφορετικά τμήματα (De Stobbeleir et al., 2011).

Η συμμετρική επικοινωνία μπορεί να συμβάλει στο να βοηθήσει την διοίκηση των υπαλλήλων καθώς μέσω αυτής δημιουργείται ένα περιβάλλον στο οποίο οι εργαζόμενοι αισθάνονται άνετα να ζητήσουν feedback για τη πρόδο τους. Έχει αποδειχθεί από έρευνες ότι υπάρχει συσχέτιση μεταξύ συμμετρικής επικοινωνίας και το επίπεδο εμπιστοσύνης ικανοποίησης αφοσίωσης και αλληλεπίδρασης που νιώθει ένας εργαζόμενος προς την επιχείρηση στην οποία εργάζεται (Grunig, 1992; Kang and Sung, 2017; Kim and Rhee, 2011). Η συμμετρική επικοινωνία εμπνέει τους εργαζομένους να νιώθουν ότι εργάζονται σε ένα υποστηρικτικό περιβάλλον (Morrison and Cummings, 1992; Tuckey et al., 2002). Βασιζόμενοι στην εμπιστοσύνη αναγνώριση και δέσμευση του οργανισμού προς το πρόσωπό τους, οι εργαζόμενοι τείνουν να πιστέψουν ότι θα λάβουν ποιοτικές πληροφορίες σχετικά με το πώς θα βελτιώσουν την επίδοσή τους. Με τη χρήση των πληροφοριών αυτών οι εργαζόμενοι μπορούν να αντιμετωπίσουν τυχόν αβεβαιότητες στο εργασιακό περιβάλλον, να γίνουν πιο ανταγωνιστικοί, και να αναπτύξουν κατάλληλους μεθόδους για να επιτύχουν τους στόχους τους (Park et al., 2007). Σε ένα τέτοιο περιβάλλον, οι εργαζόμενοι τείνουν να ζητούν feedback όχι μόνο από τους συνεργάτες τους την ίδια ομάδα, αλλά και από εργαζόμενους σε άλλα τμήματα της επιχείρησης (Madjar, 2005; Perry-Smith and Shalley, 2003; Sijbom et al., 2018). Οι εργαζόμενοι έτσι αναπτύσσουν σχέση και επαφές με πολλούς και

διαφορετικούς εργαζόμενους. Αυτή η ποικιλομορφία και διαφορετικότητα των πηγών πληροφόρησης δίνει τη δυνατότητα στους εργαζόμενους να συνδυάζουν πολλές και διαφορετικές οπτικές γωνίες και τελικά να καταλήγουν σε ποικίλες προσεγγίσεις πάνω σε κάποιο πρόβλημα (Milliken et al., 2003). Επίσης είναι εξίσου ωφέλιμο το να μπορούν να συνδυάζουν όλες αυτές τις διαφορετικές απόψεις σε μία, διευρύνοντας έτσι ακόμα περισσότερο το γνωστικό και πληροφοριακό υπόβαθρο τους (Madjar, 2005). Από αυτή τη διαδικασία προκύπτει η δημιουργικότητα και οι νέες ιδέες (Paulus, 2000). Ωστόσο το να εκτίθεται κανείς σε πολλές διαφορετικές απόψεις προϋποθέτει ότι θα μπορεί να ξεχωρίσει τελικά τι είναι το σωστό και σημαντικό, και τι θα πρέπει τελικά να γίνει, δίνοντας έτσι τη δυνατότητα να αυξηθεί η δημιουργικότητα του εργαζομένου (Dokko et al., 2014; Madjar, 2005).

Οι αξίες της επιχείρησης, ο σκοπός και το όραμά της αντικατοπτρίζεται στον τρόπο με τον οποίο οι οργανωτικοί φορείς επικοινωνούν. Η υποστηρικτική επικοινωνία των στελεχών καθώς και οι επικοινωνιακές σχέσεις των διευθύνων συμβούλων, κινητοποιούν τους εργαζόμενους να αισθάνονται άνετα και να βρίσκουν νόημα στην αναζήτηση feedback. Επιπλέον, η επικοινωνία ηγεσίας που δίνει έμφαση στη διαπροσωπική επαφή και ενδιαφέρεται για τις ανησυχίες και τη γενικότερη φροντίδα των εργαζομένων, βοηθά τα στελέχη να καλλιεργήσουν σχέση και εμπιστοσύνη με τους υπαλλήλους τους, βελτιώνοντας την ποιότητα των σχέσεων μεταξύ τους. (Levy et al., 2002). Τα στελέχη ή οι διευθυντές σε οργανισμούς θα πρέπει να ασκούν υποστηρικτική επικοινωνία με τους υφισταμένους τους επιδεικνύοντας ενσυναίσθηση, ακούγοντας τις ανησυχίες και τις ανάγκες τους και δίνοντας εποικοδομητικό feedback ώστε οι εργαζόμενοι να αισθάνονται ότι τους εκτιμούν. Σε ανώτερο επίπεδο, οι διευθύνοντες σύμβουλοι της εταιρείας πρέπει να επιδεικνύουν επικοινωνία προσανατολισμένη στις σχέσεις, να εκτιμούν την προσωπική επαφή με τους υφισταμένους και να δείχνουν γνήσια καλοσύνη προς τους εργαζόμενους (Men and Bowen, 2016).

2.8. Αποτελεσματική επικοινωνία στα συστήματα διασφάλισης ποιότητας

Η αποτελεσματική επικοινωνία είναι μια κρίσιμη πτυχή οποιουδήποτε συστήματος διαχείρισης ποιότητας. Το σύστημα διαχείρισης ποιότητας είναι ένα σύνολο πολιτικών,

διεργασιών και διαδικασιών που χρησιμοποιούνται για να διασφαλιστεί ότι ένα προϊόν ή μια υπηρεσία ανταποκρίνεται ή υπερβαίνει τις προσδοκίες των πελατών.

Η αποτελεσματική επικοινωνία σε ένα σύστημα διαχείρισης ποιότητας μπορεί να βοηθήσει με τους εξής τρόπους:

- 1) Εξασφαλίζοντας ότι όλα τα ενδιαφερόμενα μέλη γνωρίζουν τις πολιτικές και τις διαδικασίες του συστήματος διασφάλισης ποιότητας, καθώς η σαφής και έγκαιρη επικοινωνία των πολιτικών και διαδικασιών του συστήματος διασφάλισης ποιότητας είναι απαραίτητη για να διασφαλιστεί ότι όλα τα ενδιαφερόμενα μέλη κατανοούν τους ρόλους και τις ευθύνες τους.
- 2) Διευκολύνει τη ροή των πληροφοριών μεταξύ διαφορετικών τμημάτων και επιπέδων του οργανισμού. Έτσι η αποτελεσματική επικοινωνία μπορεί να βοηθήσει να διασφαλιστεί ότι οι πληροφορίες μοιράζονται αποτελεσματικά μεταξύ διαφορετικών τμημάτων και επιπέδων του οργανισμού, γεγονός που μπορεί να οδηγήσει σε βελτιωμένη λήψη αποφάσεων και αυξημένη αποτελεσματικότητα.
- 3) Βελτιώνοντας την ικανοποίηση των πελατών. Καθώς η αποτελεσματική επικοινωνία με τους πελάτες μπορεί να βοηθήσει στη διασφάλιση της ικανοποίησης των αναγκών και των προσδοκιών τους, γεγονός που μπορεί να οδηγήσει σε αυξημένη ικανοποίηση και αφοσίωση των πελατών.
- 4) Προσδιορίζοντας και επιλύοντας ζητήματα ποιότητας, αφού μέσω της αποτελεσματικής επικοινωνίας μπορεί να διευκολυνθεί ο εντοπισμός και η επίλυση ζητημάτων ποιότητας γρήγορα και αποτελεσματικά, παρέχοντας ένα μέσο για τα ενδιαφερόμενα μέρη να αναφέρουν και να αντιμετωπίσουν προβλήματα.
- 5) Προωθώντας την συνεχή βελτίωση, καθώς η επικοινωνία είναι ζωτικής σημασίας για την εφαρμογή, τη συντήρηση και τη συνεχή βελτίωση του συστήματος διαχείρισης ποιότητας. Μέσω λοιπόν της αποτελεσματικής

επικοινωνίας επιτυγχάνεται η ανταλλαγή σχολίων και προτάσεων, καθώς και η πραγματοποίηση αλλαγών και βελτιώσεων.

Η αποτελεσματική επικοινωνία σε ένα ΣΔΠ μπορεί να επιτευχθεί με τους παρακάτω τρόπους:

- 1) Με την καθιέρωση σαφών γραμμών επικοινωνίας μεταξύ των διαφορετικών τμημάτων και επιπέδων του οργανισμού, καθώς και με πελάτες και προμηθευτές.
- 2) Ενθαρρύνοντας τον ανοιχτό και ειλικρινή διάλογο μεταξύ όλων των ενδιαφερόμενων μελών για διασφαλίζοντας ότι οι πληροφορίες ανταλλάσσονται και τα προβλήματα εντοπίζονται και αντιμετωπίζονται γρήγορα.
- 3) Παρέχοντας κατάρτιση και εκπαίδευση σχετικά με τις πολιτικές και τις διαδικασίες του συστήματος διασφάλισης ποιότητας, για να διασφαλιστεί ότι όλοι οι ενδιαφερόμενοι κατανοούν τους ρόλους και τις ευθύνες τους.
- 4) Χρήση κατάλληλων καναλιών επικοινωνίας (π.χ. email, συσκέψεις, τηλέφωνο κ.λπ.) ώστε να διασφαλιστεί ότι οι πληροφορίες μοιράζονται αποτελεσματικά και αποδοτικά.
- 5) Ενσωματώνοντας την αποτελεσματικής επικοινωνίας στο σύστημα διασφάλισης ποιότητας, οι οργανισμοί μπορούν να βελτιώσουν την ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών τους, να αυξήσουν την ικανοποίηση των πελατών και να επιτύχουν μεγαλύτερη και συνολική επιτυχία.

2.9. Επικοινωνία στα συστήματα διασφάλισης ποιότητας της σειράς ISO 9000

Τα πρότυπα ISO της σειράς 9000 έχουν τέσσερις στόχους. Ο πρώτος στόχος είναι η σταθερότητα στην ποιότητα σύμφωνα με τις προδιαγραφές. Αυτό σημαίνει την ικανότητα της επιχείρησης να ή/ επιτυγχάνει και να διατηρεί την ποιότητα των

προϊόντων ή/και των υπηρεσιών της, ώστε να ικανοποιεί τους πελάτες της. Ο δεύτερος στόχος είναι η ικανότητα της επιχείρησης να εμπνέει εμπιστοσύνη στους πελάτες της για την ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών της. Ο τρίτος στόχος είναι η ικανότητα της επιχείρησης να εμπνέει εμπιστοσύνη στη διοίκησή της σχετικά με τη συνέπεια και τη σταθερότητα της ποιότητας των προϊόντων ή/και των υπηρεσιών που είναι ικανοί να παράγουν. Τέλος, ο τέταρτος στόχος είναι να παρέχει ένα διεθνή τρόπο επικοινωνίας, ένα σημείο αναφοράς, ώστε όλοι να μιλούν την ίδια γλώσσα σχετικά με την ποιότητα.

Έτσι η πιστοποίηση με το ISO 9000 δεν διασφαλίζει την ποιότητα των παραγόμενων προϊόντων – παρεχόμενων υπηρεσιών. Διασφαλίζει τεκμηριωμένα ότι, οι διεργασίες της επιχείρησης γίνονται σύμφωνα με κάποιες διαδικασίες. Η τεκμηρίωση εξιστορεί το τι κάνει η επιχείρηση και ποιος είναι υπεύθυνος για κάθε στάδιο του συστήματος ποιότητας που εφαρμόζει, αλλά και για κάθε στάδιο των διεργασιών της.

Η τεκμηρίωση δίνει τη δυνατότητα στην επιχείρηση να δημιουργεί ανοικτούς διαύλους επικοινωνίας στο εσωτερικό της, αλλά και να ανασκοπεί και να αλλάζει – βελτιώνει τις υφιστάμενες διαδικασίες της. Συχνά μέσω της τεκμηρίωσης οι επιχειρήσεις διαπιστώνουν ότι οι διεργασίες τους, όπως αυτές πραγματοποιούνται, αποκλίνουν από τις συμφωνημένες διαδικασίες του προτύπου συστήματος και συνεπώς μπορούν να προβαίνουν σε αλλαγές – βελτιώσεις. Η σωστή και τακτική επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων και της διοίκησης της επιχείρησης διευκολύνει και εξομαλύνει τις διαφορές και τις εντάσεις και δίνει τη δυνατότητα να πάψουν οι παρερμηνείες.

Τα συστήματα διασφάλισης ποιότητας παρέχουν άμεσες οδηγίες στον καθένα στην επιχείρηση, μέσω κατάλληλα τεκμηριωμένων διαδικασιών. Έτσι εξασφαλίζεται ένα κατάλληλο σύστημα επικοινωνίας και ένας αποτελεσματικός έλεγχος όλων των διαδικασιών.

Οι εργαζόμενοι εκπαιδεύονται στη διατήρηση και στον έλεγχο των αρχείων. Συχνά βέβαια, ένα αρχείο του συστήματος ποιότητας μπορεί να είναι μεγάλο και για τη συγγραφή του να απαιτείται η συμμετοχή πολλών εργαζομένων και από διαφορετικά

τμήματα της επιχείρησης. Οποτεδήποτε μια διεργασία αλλάζει θα πρέπει να αλλάζει ταυτόχρονα τόσο το αντίστοιχο έγγραφο που περιγράφει αυτή τη διαδικασία, όσο και τα αντίστοιχα αρχεία. Θα πρέπει επίσης όλα τα αρχεία να διατηρούνται ασφαλή. Θα πρέπει οι εργαζόμενοι να βρουν τρόπους για τη διατήρηση των αρχείων με ασφάλεια, ενώ ταυτόχρονα να δίνεται η δυνατότητα για άμεση ανασκόπηση και μεταβολή τους.

2.10. Αποτελεσματική επικοινωνία ως μέσω επίλυσης προβλημάτων

Η αποτελεσματική επικοινωνία είναι βασικό συστατικό της επίλυσης προβλημάτων. Η σαφής και συνοπτική επικοινωνία είναι απαραίτητη για την πλήρη κατανόηση του προβλήματος, τον καταϊγισμό ιδεών για πιθανές λύσεις και την αξιολόγηση της επιτυχίας ή της αποτυχίας διαφορετικών προσεγγίσεων.

Η αποτελεσματική επικοινωνία μπορεί να διευκολύνει την επίλυση προβλημάτων με πολλούς τρόπους, όπως:

- 1) Ο σαφής καθορισμός του προβλήματος: Η σαφής επικοινωνία του ζητήματος είναι απαραίτητη για να διασφαλιστεί ότι όλοι κατανοούν τη δήλωση του προβλήματος και τι πρέπει να λυθεί.
- 2) Συνεργασία: Η αποτελεσματική επικοινωνία είναι απαραίτητη κατά τη συνεργασία με μέλη της ομάδας, συναδέλφους ή ενδιαφερόμενους φορείς. Η συνεργασία περιλαμβάνει την ανταλλαγή ιδεών και σχολίων και η επιτυχημένη συνεργασία απαιτεί καλές δεξιότητες επικοινωνίας.
- 3) Καταιγισμός ιδεών: Ο καταϊγισμός ιδεών είναι μια τεχνική επίλυσης προβλημάτων που βασίζεται στην ανοιχτή επικοινωνία και την ανταλλαγή ιδεών. Η αποτελεσματική επικοινωνία μπορεί να βοηθήσει στη διευκόλυνση του καταϊγισμού ιδεών ενθαρρύνοντας όλους να συμμετέχουν και κρατώντας τη συζήτηση εστιασμένη.
- 4) Αξιολόγηση λύσεων: Μετά από καταϊγισμό ιδεών, η αξιολόγηση πιθανών λύσεων είναι κρίσιμη. Οι δεξιότητες αποτελεσματικής επικοινωνίας είναι

απαραίτητες για την αξιολόγηση των πλεονεκτημάτων και των μειονεκτημάτων κάθε λύσης, την επιλογή της καλύτερης λύσης και την κοινοποίηση της απόφασης στους σχετικούς ενδιαφερόμενους φορείς.

Συνοπτικά, η αποτελεσματική επικοινωνία είναι ένα ζωτικό συστατικό της επίλυσης προβλημάτων, καθώς βοηθά στον καθορισμό προβλημάτων, διευκολύνει τη συνεργασία, ενθαρρύνει τον καταιγισμό ιδεών και επιτρέπει την αξιολόγηση λύσεων.

Συνεπώς, η αποτελεσματική επικοινωνία είναι απαραίτητη για την επιτυχία οποιουδήποτε οργανισμού ή σχέσης. Περιλαμβάνει την ικανότητα της μετάδοσης πληροφοριών με σαφήνεια και ακρίβεια, καθώς και την ικανότητα να ακούς ενεργά και να κατανοείς τις προοπτικές των άλλων.

Υπάρχουν πολλά βασικά στοιχεία αποτελεσματικής επικοινωνίας, όπως:

- 1) Σαφήνεια: Οι πληροφορίες που κοινοποιούνται πρέπει να είναι σαφείς και εύκολα κατανοητές. Καλό είναι να αποφεύγεται η χρήση ορολογίας ή τεχνικών όρων που μπορεί να μην είναι οικείοι στο κοινό.
- 2) Συντομία: Το μήνυμα θα πρέπει να είναι όσο πιο σύντομο και επίκαιρο. Αυτό θα βοηθήσει στη διατήρηση της προσοχής του κοινού και θα διασφαλίσει ότι τα βασικά σημεία δεν θα χαθούν.
- 3) Ενεργητική ακρόαση: Η αποτελεσματική επικοινωνία περιλαμβάνει επίσης την ενεργή ακρόαση των προοπτικών των άλλων. Αυτό σημαίνει ότι πρέπει να δίνεται μεγάλη προσοχή σε αυτά που λένε οι συνομιλητές, να γίνονται διευκρινιστικές ερωτήσεις και να υπάρχουν σχόλια για να βλέπουν και τα άλλα μέρη ότι το μήνυμα γίνεται κατανοητό.
- 4) Ενσυναίσθηση: Το να μπορείς να μπεις στη θέση του άλλου και να κατανοήσεις την οπτική του μπορεί να βοηθήσει στην οικοδόμηση εμπιστοσύνης και στη βελτίωση της επικοινωνίας.

2.11. Διαχείριση προβλημάτων γκρίζων ζωνών

Σε οποιαδήποτε επικοινωνία διαπραγμάτευση ή πρόβλημα, μπορεί να υπάρχουν περιοχές αβεβαιότητας ή διαφωνίας, γνωστές ως «γκρίζες ζώνες». Αυτές μπορεί να προκύψουν όταν υπάρχει έλλειψη πληροφοριών, αντικρουόμενες προοπτικές ή ανταγωνιστικά συμφέροντα.

Για να διαχειριστούν αποτελεσματικά τέτοιου τύπου γκρίζες ζώνες, είναι σημαντικό:

- 1) Να προσδιοριστούν με σαφήνεια οι περιοχές αβεβαιότητας ή διαφωνίας και να οι λόγοι από τους οποίους προκύπτουν.
- 2) Συλλέξτε πρόσθετες πληροφορίες: Αναζητήστε πρόσθετες πληροφορίες ή προοπτικές που θα σας βοηθήσουν να ξεκαθαρίσετε την κατάσταση και να μειώσετε την αβεβαιότητα.
- 3) Ενθαρρύνετε τον ανοιχτό διάλογο: Ενθαρρύνετε τον ανοιχτό και ειλικρινή διάλογο μεταξύ όλων των μερών για τη διερεύνηση διαφορετικών προοπτικών και τον εντοπισμό κοινών σημείων.
- 4) Αναζητήστε συμβιβασμό: Αναζητήστε ευκαιρίες για συμβιβασμούς ή για να βρείτε αμοιβαία επωφελείς λύσεις. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει την πραγματοποίηση παραχωρήσεων ή την εύρεση δημιουργικών λύσεων που καλύπτουν τις ανάγκες όλων των μερών.
- 5) Συμφωνήστε για ένα σχέδιο δράσης: Μόλις επιλυθούν οι γκρίζες ζώνες, συμφωνήστε σε ένα σχέδιο δράσης που αντιμετωπίζει τα ζητήματα και προχωρά.

Κατανοώντας τα βασικά στοιχεία της αποτελεσματικής επικοινωνίας και έχοντας τη δυνατότητα να διαχειριστείτε αποτελεσματικά τις γκρίζες ζώνες, μπορείτε να βελτιώσετε τις επικοινωνιακές σας δεξιότητες και να δημιουργήσετε πιο θετικές και παραγωγικές σχέσεις. Η ικανότητα αντίληψης και κατανόησης των συναισθηματικών εμπειριών είναι κρίσιμη για την αποτελεσματική λειτουργία στην κοινωνία (Salovey and Mayer, 1990). Συχνά αυτή η ικανότητα κατευθύνεται προς τα έξω, δηλαδή προς άλλα άτομα. Για παράδειγμα, η αντίληψη ότι ένας προϊστάμενος είναι χαρούμενος ή αναστατωμένος μπορεί να καθορίσει αν ένας υπάλληλος θα ζητήσει ή όχι αύξηση ή όχι. Επίσης η αντίληψη ότι ένας κατηγορούμενος ενήργησε υπό φόβο ή εν βρασμό ψυχής μπορεί να καθορίσει τον τρόπο με τον οποίο θα του αποδοθούν οι κατηγορίες (Satpute et al., 2016).

Άλλες φορές, αυτή η ικανότητα κατευθύνεται προς τα μέσα, δηλαδή προς τον ίδιο τον εαυτό μας. Για παράδειγμα, η αντίληψη σχετικά με μία ευχάριστη ή δυσάρεστη εμπειρία, καθορίζουν τις καταστάσεις που το άτομο θα πρέπει να προσέξει ή να αισθανθεί άνετα και χαρούμενα. (Ochsner, 2000). Όποια και αν είναι η κατάσταση, τα συναισθήματα που αντιλαμβάνονται οι άνθρωποι σε μια κατάσταση μπορεί να υπαγορεύουν τόσο πώς ενεργούν και επικοινωνούν τη στιγμή όσο και πώς θυμούνται αυτές τις στιγμές στο μέλλον (Ochsner, 2000; Salovey and Mayer, 1990; Satpute et al., 2016).

Στον χώρο των επιχειρήσεων, και ιδιαίτερα στην αντιμετώπιση προβλημάτων υπάρχει συχνά μία «δυσαικική» αντίληψη άσπρου-μαύρου για τα διάφορα προβλήματα που προκύπτουν, και στην πράξη οι αναλύσεις των τυχόν προβλημάτων προσανατολίζονται σε προκαθορισμένες κατηγορίες και προσπαθούν να ταιριάξουν σε κάποια ή κάποιες από αυτές. Στην πραγματικότητα όμως, και κυρίως στον κλάδο των παραγωγικών βιομηχανιών, υπάρχουν διάφορες πτυχές των διαφόρων προβλημάτων που δεν είναι ούτε μαύρα ούτε άσπρα, αλλά γκρι. Το να αντιμετωπίζονται τα προβλήματα αυτά ως προβλήματα μαύρου-άσπρου είναι σαν να αγνοείς την πραγματικότητα (Karatsu, 2016). Αν το παραγόμενο προϊόν είναι ελαττωματικό, η δυαδική σκέψη δεν λειτουργεί όσο εντυπωσιακή και αν είναι. Είναι λάθος να διαμορφώνεται μια λογική χωρίς αντιφάσεις, και να πλάθουμε ιδανικά σενάρια, καθώς στην πράξη είναι δύσκολο να βρεθούν προβλήματα χωρισμένα σε 2 άξονες. Το να θεωρούμε ότι υπάρχουν είναι καθαρά θέμα προσωπικής ευκολίας που μας επιτρέπει να κατασκευάζουμε τέτοια

τακτοποιημένη θεωρία. Η δημιουργική παραγωγή είναι ένας καθημερινός αγώνας ενάντια στο λάθος, και μόνο αντιμετωπίζοντας τα σφάλματα λαμβάνοντας κάθε φορά και τους παρακάτω παράγοντες μπορούν να διατηρούν σταθερά υψηλά στάνταρ στην παραγωγή:

- Ο στόχος που έχει τεθεί μπορεί να είναι λάθος.
- Μπορεί να υπάρχει λάθος στο σχεδιασμό.
- Τα παραγγελμένα υλικά που μπορεί να μην είναι ακριβώς σωστά
- Μπορεί οι λειτουργίες του μηχανήματος να μην είναι πάντα αξιόπιστες.

Ένα συχνό λάθος που γίνεται από την κατασκευάστρια εταιρία στην περίπτωση ελαττωματικών προϊόντων είναι να διατηρεί μια αδιάλλακτη στάση, να μην λαμβάνεται υπόψη το feedback του πελάτη και δηλαδή να μην ακούει την άλλη πλευρά, και η διερεύνηση περιορίζεται στο αν το προϊόν είναι εντός των προδιαγραφών που έχουν θεσπιστεί από τον κατασκευαστή. Εάν το σύστημα αξιών του καθενός δεν παραδεχτεί την ιδέα ότι ο κόσμος περιέχει έναν μεγάλο αριθμό διαφορετικών αληθειών, αντί για μία μόνο αλήθεια, τότε η επιτυχία θεωρείται μάλλον δύσκολη. Με άλλα λόγια, για να κερδίσει κανείς τον αγώνα της παραγωγικής διαδικασίας θα πρέπει πρώτα να εξετάσει την ύπαρξη γκρίζων ζωνών και στη συνέχεια να σκεφτεί πώς να τις αντιμετωπίσει (Karatsu, 2016).

Υπάρχουν διαφορετικές αντιλήψεις σχετικά με την αντιμετώπιση των προβλημάτων γκρίζων ζωνών. Η Ιαπωνική αντίληψη θεωρεί ότι όλοι οι εργαζόμενοι θα πρέπει να συμμετέχουν στην επίλυση τέτοιου είδους προβλημάτων. Επειδή η περιοχή είναι γκρίζα, δεν μπορεί να αναλυθεί με τη συμβατική τεχνολογική αίσθηση και τις υπάρχουσες θεωρίες της επιχείρησης, και μπορεί να μην είναι γνωστό εκ των προτέρων ποια μέρη της είναι βέλτιστα και ποια επιβλαβή. Θα πρέπει να υπάρχει κάποιο σημείο με το οποίο θα μπορούν όλοι να δουλέψουν βέλτιστα. Οι Ιάπωνες υπάλληλοι συνεργάζονται για να ανακαλύψουν πού βρίσκεται αυτό το σημείο. Αυτό γίνεται κυρίως μέσω δύο μηχανισμών: του κύκλου ποιοτικού ελέγχου και της αποφυγής της υπερεξειδίκευσης στις περιγραφές θέσεων εργασίας των εργαζομένων. Η πρώτη από αυτές είναι μια ιαπωνική εφεύρεση που δοκιμάστηκε και στη Δύση. Η υπερεξειδίκευση,

από την άλλη πλευρά, είναι χαρακτηριστικό γνώρισμα της δυτικής διοίκησης. Στη Δύση, η διαχείριση έχει αναπτυχθεί προς ένα σύστημα ειδικών. Εκ πρώτης όψεως αυτό φαίνεται λογικό, αλλά αυτοί οι ειδικοί αναμένεται να γίνουν παντογνώστες και πανίσχυροι μόνο στον δικό τους τομέα εξειδίκευσης. Αυτό εμπεριέχει τον εξής κίνδυνο, ένας ειδικός απαγορεύεται να κάνει λάθος. Επειδή αυτό πρακτικά είναι αδύνατον, όταν κάποιος κάνει ένα λάθος, θα το εκλογικεύσει με κάποιο τρόπο στο μυαλό του και θα αποφύγει να αναλάβει την ευθύνη για αυτό. Παρόλα αυτά καθώς μιλάμε για παραγωγικές διαδικασίες, το παραχθέν προϊόν θα έχει πρόβλημα, και αν και οι άνθρωποι μπορούν να «ξεγελαστούν» σχετικά με το ποια ευθύνη είναι το λάθος, το προϊόν παραμένει ελαττωματικό (Karatsu, 2016).

Άλλοι εξίσου επιφανείς επιστήμονες έχουν προτείνει μια διαφορετική λογική για αυτήν την αντι-ειδική στάση. Με απλά λόγια, δεν μπορείτε να προσλάβετε έναν ειδικό για να σας λύσει ένα πρόβλημα. Εάν ο ειδικός είχε ήδη τη λύση, τότε το πρόβλημα δεν θα υπήρχε. Αντίθετα, η ύπαρξη του προβλήματος είναι ακριβώς αυτό που κάνει τον ειδικό άχρηστο, γιατί η απάντηση πρέπει να βρίσκεται έξω από την πείρα του. Διότι, όπως έγραψε κάποτε ο βραβευμένος με Νόμπελ I. I. Rabi, «Τα μόνα ενδιαφέροντα πεδία της επιστήμης είναι αυτά για τα οποία ακόμα δεν ξέρεις τι μιλάς» (Wilson, 1972). Οι project managers που βάζουν τα στραβά μάτια σε πιθανούς κινδύνους συχνά καταδικάζουν τα έργα τους σε αποτυχία με τον ενθουσιασμό τους να ξεκινήσουν (Root-Bernstein, 1989). Αυτό δικαιολογεί την διαφορά που υπάρχει ανάμεσα σε Ιαπωνικές και Αμερικάνικες εταιρίες που κατασκευάζουν τα ίδια προϊόντα με τα ίδια μηχανήματα και τις ίδιες εγκαταστάσεις. Η ειδοποιός διαφορά έγκειται στο γεγονός ότι οι Ιάπωνες θεωρούν ότι οποιοδήποτε πρόβλημα είναι πρόβλημα όλων και όχι ενός ή κάποιον συγκριμένων τμημάτων. Όπως έχει πει και ο Gene Gregory, καθηγητής στο Ιαπωνικό πανεπιστήμιο Sophia, «Η δυαδική αντίληψη ότι ο κόσμος χωρίζεται πάντα σε άσπρο - μαύρο ξεκίνησε με τον Ντεκάρτ και ήταν σίγουρα απαραίτητη ως αφετηρία για την επίλυση επιστημονικών προβλημάτων. Αλλά παρόλο που αυτό ήταν ένα χρήσιμο εργαλείο στην αναζήτησή μας για άγνωστους κόσμους, έχω την αίσθηση ότι δεν ήταν τόσο πολύ χρήσιμο ως αρχή ηγεσίας σε τομείς όπως η κατασκευή ή η παραγωγή και οι πωλήσεις.» Η κατασκευή ή η πώληση ενός συγκεκριμένου προϊόντος εμπεριέχει αμέτρητους αστάθμητους παράγοντες, οι οποίοι μπορούν να επηρεάσουν το αν θα επιτευχθούν οι στόχοι ή όχι. Τέτοιοι παράγοντες είναι η απόδοση του προϊόντος, η τιμή, τα προϊόντα του ανταγωνισμού, η αποτελεσματική διανομή, η συνολική οικονομία, και πολλοί άλλοι παράγοντες. Το θέμα δεν είναι απλώς η κατασκευή ενός

θεωρητικού μοντέλου που θα λαμβάνει υπόψη όλους αυτούς τους παράγοντες, αλλά σύμφωνα με τον Ντεκάρτ η λύση θα ήταν να βρεθούν εκείνοι οι παράγοντες που αναμένεται να έχουν τις πιο σημαντικές επιπτώσεις στη λειτουργία και να κατασκευαστεί ένα μοντέλο πρόβλεψης βασισμένο μόνο σε αυτούς (Karatsu, 2016).

Δυστυχώς, στον πραγματικό κόσμο των επιχειρήσεων δεν υπάρχει καμία εγγύηση ότι ο ένας παράγοντας που αγνοήθηκε δεν θα έχει σημαντική επίδραση στο αποτέλεσμα. Το σφάλμα που προκύπτει από αυτούς τους παραληφθέντες παράγοντες εμπίπτει στην κατηγορία των «γκρίζων ζωνών» και δεν προσδιορίζεται από ένα περιορισμένο μοντέλο. Η παραδοσιακή δυτική προσέγγιση είναι αναποτελεσματική στην εξάλειψη του λάθους σε πολλές περιπτώσεις. Μπορεί να είναι χρήσιμο στην κοινή ακαδημαϊκή έρευνα να δημιουργηθεί ένα σύνολο τεχνικών και πολύ στενών συνθηκών που θα ασχολείται με τέτοιου είδους προβλήματα γκριζών ζωνών. Ένας από τους λόγους για την επιτυχία της ιαπωνικής οικονομίας είναι ότι οι Ιάπωνες έχουν κατασκευάσει ένα σύνολο μεθόδων για να αντιμετωπίζουν θετικά τα σφάλματα και τις γκριζες ζώνες. Αυτές οι μέθοδοι έχουν κατασκευαστεί και τελειοποιηθεί από τους ίδιους τους Ιάπωνες. Στη συνέχεια τέθηκαν σε εφαρμογή στη μάχη ενάντια στις συνεχώς μεταβαλλόμενες συνθήκες του πραγματικού κόσμου. Σε αυτή τη διαδικασία ανάπτυξης, η καρτεσιανή σκέψη έχει τροποποιηθεί ώστε να λαμβάνονται υπόψη οι γκριζες ζώνες. Υπάρχουν άνθρωποι που λένε ότι η παραγωγή just in time υπήρχε ήδη και εκτός Ιαπωνίας πριν αναπτυχθεί το σύστημα παραγωγής της Toyota και, ομοίως, ότι ο ποιοτικός έλεγχος εισήχθη αρχικά από τις Ηνωμένες Πολιτείες. Η Ιαπωνία ωστόσο είναι αυτή που επεξεργάστηκε ξανά αυτές τις ιδέες μέσω εκτεταμένων δοκιμών και σφαλμάτων, και κατάφερε να τις καταστήσει πιο κατάλληλες για να εφαρμοστούν στο βιομηχανικό περιβάλλον του εργοστασίου. (Karatsu, 2016).

Ακριβώς όπως μετέτρεψαν την επιστήμη σε τεχνολογία που να μπορεί να χρησιμοποιηθεί στην πράξη, έτσι επεξεργάστηκαν και βελτίωσαν αυτές τις έννοιες έτσι ώστε να εξυπηρετούν πραγματικά έναν σκοπό. Εν ολίγοις, τόσο το just-in-time όσο και το QC ήταν προϊόντα του τρόπου σκέψης του Descartes. Ήταν οι Ιάπωνες που τα μπόρεσαν να τα προσαρμόσουν στην πραγματικότητα ή τα έκαναν αρκετά «γκρίζα» ώστε να χρησιμοποιηθούν στο εργοστάσιο ως εργαλεία για τον τεχνίτη. Στο εργοστάσιο παραγωγής η πιθανότητα λάθους είναι παντού. Οπουδήποτε υπάρχει ο ανθρώπινος παράγοντας υπάρχει η πιθανότητα λάθους, και τα αυτοματοποιημένα

μηχανήματα δεν λειτουργούν πάντα σωστά όταν γυρίζουμε τον διακόπτη. Στις πωλήσεις ομοίως, εργαζόμαστε πάντα με ανθρώπους. Ο καθορισμός του εάν θα αγοράσουν ή όχι περιλαμβάνει μια πιθανότητα σφάλματος που είναι σημαντικά μεγαλύτερη από αυτή που αντιμετωπίζει ένα άτομο που εργάζεται σε μια μονάδα παραγωγής. Το λάθος κρύβεται σε κάθε βήμα της διαδρομής. Οι εταιρείες προσπαθούν να μην προσεγγίσουν αυτή τη δύσκολη κατάσταση ως ένα στοίχημα, αλλά βασίζονται στην εμπειρία και τη διαίσθηση των εργαζομένων τους για να τα καταφέρουν. Ορισμένες εταιρείες έχουν πολύ υψηλά ποσοστά επιτυχίας. Άλλες συναντούν τη μια δυσκολία μετά την άλλη, δημιουργώντας ζημίες και τελικά καταρρέουν. Σε τελική ανάλυση, υπάρχουν επιδέξιοι τρόποι να κάνεις πράγματα και όχι τόσο επιδέξιοι. Ο καθοριστικός παράγοντας δεν είναι αναπόφευκτα η καρτεσιανή λογική, αλλά το αν η διοίκηση έχει αναπτύξει ή όχι ένα σύστημα που αναγνωρίζει και αντιμετωπίζει γκρίζες ζώνες για να διατηρεί την εταιρεία υγιή. Αυτό είναι θεμελιώδες στοιχείο της διοίκησης επιχειρήσεων, της διπλωματίας και κάθε άλλης προσπάθειας όπου πρέπει να αντιμετωπίσουμε το λάθος (Karatsu, 2016).

Συμπερασματικά λοιπόν οι γκρίζες ζώνες είναι τα σημαντικότερα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι μάνατζερ στη δουλειά τους. Ο κύριος λόγος είναι γιατί όταν έχεις να διαχειριστείς ένα πρόβλημα με μεγάλη αβεβαιότητα που παράλληλα διακυβεύονται πάρα πολλά πράγματα, τότε δεν δοκιμάζεται μόνο οι δεξιότητές σου αλλά και η ανθρωπιά σου. Στην πραγματικότητα, όσες περισσότερες αρμοδιότητες και ευθύνες αναλαμβάνει κάποιος, τόσο πιο συχνά έρχεται αντιμέτωπος με προβλήματα γκρίζων ζωνών και συχνά καλείται να πάρει αποφάσεις χωρίς να έχει σαφή κριτήρια ή κάποιο ξεκάθαρο ορισμό του προβλήματος (Badaracco, 2016).

Το κοινό που έχουν όλα τα προβλήματα γκρίζων ζωνών, ανεξαρτήτου μεγέθους, είναι ο τρόπος που τα βιώνουμε:

- Συνήθως έχουμε συγκεντρώσει όλα τα δυνατά δεδομένα, και expert opinions που θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν
- Έχουν αναλυθεί όλα με προσοχή, αλλά παρόλα αυτά διαφεύγουν κάποια κρίσιμα σημεία

- Τα κύρια και έμπιστα μέλη της ομάδας διαφωνούν για το τι θα πρέπει να γίνει, και Στο μυαλό μας πηγαίνουμε μπρος πίσω σχετικά με το τι ακριβώς συμβαίνει και ποια θα είναι τα σωστά επόμενα βήματα.

Αυτές οι καταστάσεις θα μπορούσαν εύκολα να αποτελέσουν παγίδες, και ακόμη χειρότερα να εξελιχθούν σε καταστάσεις που να σε κάνουν να παραλύσεις από τις πολυπλοκότητες. Από την άλλη αν παρθεί βιαστικά μια απόφαση αυτό μπορεί να οδηγήσει σε λάθος με σημαντικές συνέπειες. Επιπλέον με τις αναλυτικές μεθόδους και τον καταϊγισμό πληροφοριών και μετρήσεων που υπάρχουν σήμερα διαθέσιμες είναι δελεαστικό να κρυφτεί κανείς πίσω από ένα αποτέλεσμα και να θεωρήσει ότι οι αριθμοί μιλούν από μόνοι τους. Ωστόσο τα σημαντικά προβλήματα είναι συνήθως γκρι και δεν οι αριθμοί και οι αναλυτικές μέθοδοι από μόνοι τους δεν θα οδηγήσουν στη λύση. Οι δύσκολες επιλογές συνήθως εμπεριέχουν σοβαρά ψυχολογικά και συναισθηματικά ρίσκα. Θα πρέπει κανείς να διαβάσει τα αποτελέσματα με πιο κριτική σκοπιά και δεν μπορεί να αποφύγει την προσωπική ευθηνή της επιλογής, της απόφασης και των συνεπειών της απόφασης που πάρθηκε (Badaracco, 2016).

Από την άλλη, όταν κανείς έρχεται αντιμέτωπος με προβλήματα γκριζων ζωνών και καταφέρνει να τα διαχειριστεί επιτυχώς, συμβάλει πραγματικά σημαντικά στην επιχείρηση, στους άλλους ανθρώπους, και στην προσωπική του εξέλιξη εξελίσσοντας τις ικανότητές του ως μάνατζερ. Αυτό συμβαίνει γιατί τα προβλήματα γκριζων ζωνών είναι ο βασικός κορμός των αρμοδιοτήτων ενός μάνατζερ. Αυτός που αντιμετωπίζει τέτοια προβλήματα, αναπτύσσει μεγάλη εμπειρία και αυτοπεποίθηση και είναι κάτι που αναγνωρίζεται μέσα στην επιχείρηση. Τέτοιοι εργαζόμενοι συνήθως ανταμείβονται από τη διοίκηση, και λειτουργούν και ως πρότυπο για τους υπόλοιπους εργαζομένους (Badaracco, 2016).

Περίληπτικά, όταν κανείς έρχεται αντιμέτωπος με προβλήματα γκριζων ζωνών στο εργασιακό περιβάλλον, θα πρέπει να τα αντιμετωπίζει ως μάνατζερ και να τα λύνει σαν απλός άνθρωπος. Το να δουλεύει κανείς ως μάνατζερ δεν σημαίνει να είναι υπερόπτης ή να θεωρεί πως είναι το αφεντικό, αλλά να συνεργάζεται με άλλους ανθρώπους ώστε να πάρει τις σωστές πληροφορίες για το πρόβλημα, να αναλύσει τα δεδομένα, και να δίνει μια κατεύθυνση. Βέβαια στα προβλήματα γκριζων ζωνών αυτό το πρώτο βήμα δεν είναι αρκετό, καθώς όπως προαναφέρθηκε οι συζητήσεις οι πληροφορίες και οι αναλύσεις δεν είναι αυτές που θα οδηγήσουν στη λύση. Θα πρέπει να καταπιαστείς με

το πρόβλημα όχι ως αναλυτής η μάνατζερ, αλλά ολοκληρωτικά σαν άνθρωπος. Αυτό πρακτικά σημαίνει να πάρεις αποφάσεις σύμφωνα με τη δική σου κρίση και εξυπνάδα, με τα δικά σου συναισθήματα και εμπειρίες, και σε βαθύτερο επίπεδο σύμφωνα με το τι πραγματικά είναι σημαντικό στη δουλειά και στη ζωή. Δυστυχώς οι αλγόριθμοι δεν μπορούν αν λύσουν ένα πού σύνθετο πρόβλημα στη δουλειά. Τα παρακάτω αποτελούν έναν καλό οδηγό στη διαχείριση προβλημάτων γκρίζων ζωνών (Badaracco, 2016):

1. Θα πρέπει να προσδιοριστούν οι πραγματικές συνέπειες του προβλήματος για όσους συμμετέχουν ή επηρεάζονται από την κάθε απόφαση.
2. Να συνεδριάσουν οι κατάλληλοι άνθρωποι
3. Θα πρέπει να λειτουργεί και η συναισθηματική νοημοσύνη
4. Ποιος είναι ο πραγματικός μου ρόλος απέναντι στους μετόχους και στα υπόλοιπα ενδιαφερόμενα μέλη ;
5. Να προσδιοριστούν οι πρακτικές δυσκολίες ;
6. Ποιες είναι οι κύριες αρμοδιότητές μου ;
7. Τι θα δούλευε στην υφιστάμενη κατάσταση ;
8. Με ποιες συνέπειες θα μπορούσα να ζήσω ;

2.12. Διαχείριση projects

Τέλος, όσον αφορά τα διάφορα projects και ειδικά τα νέα R&D projects που είναι σημαντικά για την διεύρυνση της δράσης της επιχείρησης είναι χρήσιμα να λαμβάνονται υπόψη τα παρακάτω σημεία:

1. Μείνετε «καλά συνδεδεμένοι» με τους πελάτες.— Η αποδοχή από τον πελάτη, μια δραστηριότητα «πώλησης», είναι απαραίτητη τόσο κατά το στάδιο του προγραμματισμού όσο και κατά το στάδιο του τελικού τερματισμού.

Προφανώς, η σειρά των εργασιών που αφορούν τον πελάτη ακολουθεί το πρότυπο:

- a. Του προσδιορισμού συγκεκριμένων αναγκών
- b. Της πώλησης των νέων ιδεών
- c. Τους προϋπολογισμούς,
- d. Το χρονικό πλαίσιο μέχρι την ολοκλήρωση και
- e. Την εκτέλεση μιας τελικής επαλήθευσης της αποδοχής του πελάτη μόλις ολοκληρωθεί το έργο.

Αυτή η επαλήθευση είναι συχνά με τη μορφή επίσημης παρουσίασης των αποτελεσμάτων του έργου σε τους προβλεπόμενους χρήστες (Pinto and Slevin, 1989).

2. Βοηθάει μια αίσθηση επείγουσας ανάγκης για το project — Φαίνεται προφανές ότι τα project που θεωρούνται «σημαντικά» έχουν καλύτερα αποτελέσματα από εκείνα που θεωρούνται ρουτίνα. Το πόσο επείγον είναι ένα project θα πρέπει να τονιστεί από την αρχή επειδή έχει σημαντικές επιπτώσεις στην τελική επιτυχία ή αποτυχία του. Η επείγουσα σημασία του καταδεικνύεται κατά το πρώτο στάδιο του κύκλου ζωής του project. Είναι σημαντικό για τους διαχειριστές του να προσπαθήσουν να ενσταλάξουν την αίσθηση του επείγοντος ή της σπουδαιότητας σχετικά με το έργο σε τρία μέρη:

- a. Τα μέλη της ομάδας του έργου
- b. Τα σημαντικά μέλη της εταιρίας που ελέγχουν τους απαραίτητους πόρους, και
- c. Οποιοσδήποτε προσδιορισμένους πελάτες για τους οποίους προορίζεται τελικά το project.

Τα «επείγοντα» έργα έχουν πολύ μεγαλύτερη ικανότητα να συλλέγουν τους απαραίτητους πόρους και πρόσθετη χρηματοδότηση, όταν χρειάζεται, από τα έργα που θεωρούνται συνηθισμένα, βαρετά ή ακόμη και περιττά (Pinto and Slevin, 1989).

3. Ρύθμιση και Διατήρηση ενός Συστήματος Προγραμματισμού.— Τα περισσότερα R&D projects δεν είναι ρουτίνας και περιλαμβάνουν σημαντική πολυπλοκότητα, αβεβαιότητα και ανάγκη για καινοτομία, απλά δεν υπάρχουν εγγυήσεις για το πότε θα επιτευχθούν ορισμένα ορόσημα του έργου. Όπως είπαν πολλοί R&D project managers «Δεν μπορείτε να ρυθμίσετε τη δημιουργικότητα!» Ωστόσο, η δημιουργία ενός συστήματος δοκιμαστικού προγραμματισμού έχει μεγάλη σημασία για επιτυχημένα R&D projects. Επιπλέον, και δεν αποτελεί έκπληξη, τα πιο σημαντικά στάδια για την αντιμετώπιση των χρονοδιαγραμμάτων του έργου είναι κατά:

- a. Το στάδιο του σχεδιασμού,
- b. Όταν αναπτύσσονται τα προκαταρκτικά ορόσημα, και
- c. Κατά τον τερματισμό του έργου.

Ο προγραμματισμός κατά τη διάρκεια του τερματισμού του έργου εξυπηρετεί συνήθως δύο σκοπούς. Πρώτον, τα χρονοδιαγράμματα παρέχουν ανατροφοδότηση σχετικά με το πόσο καλά η ομάδα του έργου πέτυχε τους στόχους της. Δεύτερον, χρειάζονται χρονοδιαγράμματα για τη μεταφορά του αναπτυγμένου project στους χρήστες που προορίζονται, είτε εντός του οργανισμού είτε εκτός. Η μεταφορά του project και η λήψη του στο διαδίκτυο συνήθως απαιτεί μια πρόσθετη σειρά ημερομηνιών και χρονοδιαγραμμάτων-στόχων. Στον σύγχρονο οργανισμό, ο R&D project director αναλαμβάνει ένα καθήκον που χαρακτηρίζεται από υψηλό άγχος, ξέφρενη δραστηριότητα, υπερφόρτωση ρόλων και την ανάγκη να φοράει διάφορα καπέλα: διαχειριστής, τεχνικός εμπειρογνώμονας, ονειροπόλος, μαζορέτα και συντονιστής (Pinto and Slevin, 1989).

3. Το Διεθνές Πρότυπο Διαχείρισης Ποιότητας ISO 10018:2020 και οι εφαρμογές του

3.1. Περιγραφή του Προτύπου ISO 10018:2020

Καθώς ο όρος «ποιότητα» ορίζεται στο ISO 9000:2015, μπορούν να βρεθούν πολλοί ορισμοί του όρου. Είναι ευρέως αποδεκτό ότι ο όρος ποιότητα βασίζεται στο ότι ο οργανισμός λειτουργεί για να εξυπηρετήσουν τα ενδιαφερόμενα μέλη του. Αυτό μπορεί να είναι από τη βελτίωση των προϊόντων, των υπηρεσιών, τα συστήματα και τις διαδικασίες ώστε να διασφαλίζεται ότι ολόκληρος ο οργανισμός είναι κατάλληλος και αποτελεσματικός και αυτό που κάνει είναι κατάλληλο για τον σκοπό του, και όχι μόνο παραμένει έτσι, αλλά συνεχίζει να βελτιώνεται.

Η ποιότητα επιτυγχάνεται με πολλούς τρόπους, από ανεπίσημες προσεγγίσεις έως τη συστηματική λειτουργία σε επίπεδο επιχείρησης με πιστοποίηση ISO 9001:2015 και άλλα πρότυπα. Μια κοινή πρόκληση είναι η δυσκολία στο να ενθαρρύνεις τους ανθρώπους να συμμετάσχουν σε αυτές τις ρυθμίσεις στο πλαίσιο της κουλτούρας τους, τις εργασιακές τους αξίες, τις αντιλήψεις και πρακτικές.

Σε ένα πιο γενικό πλαίσιο, η ενασχόληση των ανθρώπων είναι η συναισθηματική δέσμευση που νιώθουν προς τον οργανισμό και τους στόχους αυτού. Αυτή η συναισθηματική δέσμευση σημαίνει ότι οι αφοσιωμένοι εργαζόμενοι ενδιαφέρονται πραγματικά για την εργασία και τον οργανισμό τους. Δεν δουλεύουν μόνο για έναν μισθό ή απλώς για την επόμενη προαγωγή, αλλά εργάζονται για τους στόχους του οργανισμού. Η δέσμευση των εργαζομένων με τον οργανισμό είναι η συναισθηματική προέκταση της ποιότητας.

Κατά την πρόσληψη ατόμων, ένας οργανισμός θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη τόσο την ευθυγράμμιση των αξιών του ατόμου με την επιχείρηση όσο και τις δεξιότητες.

Παρακάτω φαίνονται κάποιες πρακτικές δυσκολίες για την επίτευξη δέσμευσης περιλαμβάνουν τα ακόλουθα παραδείγματα:

- Η ποιότητα έχει τη φήμη ότι συνδέεται με τη συμμόρφωση και όχι με τη συλλογική επιδίωξη της αριστείας·
- Η ποιότητα θεωρείται ως τεχνική πειθαρχία και όχι ως «ο καλύτερος τρόπος για να γίνουν πράγματα» που είναι συναφής για όλους·

- Η γλώσσα και τα εργαλεία μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να κάνουν την ποιότητα να φαίνεται απρόσιτη σε όσους δεν είναι επίσημα εκπαιδευμένοι·
- Οι επαγγελματίες ποιότητας συχνά στερούνται τις «soft skills» που είναι απαραίτητες.

Αυτό το έγγραφο παρέχει καθοδήγηση σχετικά με το πώς μπορούν να γίνουν σημαντικές αλλαγές στο επίπεδο της δέσμευσης των ανθρώπων με την ποιότητα μέσα στους οργανισμούς όλων των τύπων και μεγεθών προς όφελος όλων των ενδιαφερομένων μελών.

3.2. Πεδίο Εφαρμογής

Αυτό το έγγραφο παρέχει κατευθυντήριες γραμμές για τη συμμετοχή των ανθρώπων στο σύστημα διαχείρισης ποιότητας ενός οργανισμού και για την ενίσχυση της συμμετοχής και των ικανοτήτων τους σε αυτό. Αυτό το έγγραφο ισχύει για οποιονδήποτε οργανισμό, ανεξάρτητα από το μέγεθος, τον τύπο ή τη δραστηριότητά του.

3.3. Κανονιστικές αναφορές

Τα ακόλουθα έγγραφα αναφέρονται στο κείμενο με τέτοιο τρόπο ώστε μέρος ή το σύνολο του περιεχομένου τους να αποτελεί απαιτήσεις αυτού του εγγράφου. Για τις χρονολογημένες αναφορές, ισχύει μόνο η έκδοση που αναφέρεται. Για αναφορές χωρίς ημερομηνία, ισχύει η πιο πρόσφατη έκδοση του εγγράφου αναφοράς (συμπεριλαμβανομένων τυχόν τροποποιήσεων). ISO 9000:2015, Quality management systems — Fundamentals and vocabulary

3.4. Όροι και ορισμοί

Για τους σκοπούς του παρόντος εγγράφου, ισχύουν οι όροι και οι ορισμοί που δίνονται στο ISO 9000:2015.

Το ISO και το IEC διατηρούν βάσεις δεδομένων ορολογίας για χρήση στην τυποποίηση στις ακόλουθες διευθύνσεις:

- Διαδικτυακή πλατφόρμα περιήγησης ISO: διαθέσιμη στη διεύθυνση <https://www.iso.org/obp>
- IEC Electropedia: διαθέσιμο στη διεύθυνση <http://www.electropedia.org/>

3.5. Πλαίσιο οργάνωσης και κουλτούρα ποιότητας

3.5.1. Θεωρήσεις

Η οργανωσιακή κουλτούρα αναφέρεται στις πεποιθήσεις και τις συμπεριφορές που καθορίζουν τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι και η διοίκηση αλληλεπιδρούν και χειρίζονται συναλλαγές εκτός του οργανισμού. Συχνά, η κουλτούρα υπονοείται, δεν ορίζεται ρητά, και αναπτύσσεται οργανικά με την πάροδο του χρόνου από τα σωρευτικά χαρακτηριστικά των ανθρώπων που εμπλέκονται. Σε άλλες καταστάσεις, μπορεί να είναι το αποτέλεσμα της προσωπικότητας και της φιλοσοφίας ενός ισχυρού ηγέτη με επιρροή.

Τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης επιτρέπουν σε όσους επηρεάζονται να έχουν μια φωνή πολύ πιο ισχυρή από την παραδοσιακή δραστηριότητα μάρκετινγκ. Για τους περισσότερους οργανισμούς, η ποιότητα δεν ήταν ποτέ πιο σημαντική. Οι πελάτες έχουν σχεδόν απεριόριστη δυνατότητα να αναζητούν προϊόντα και υπηρεσίες από όλο τον κόσμο και να ελέγχουν αντικειμενικά δεδομένα απόδοσης από πολλές πηγές. Ταυτόχρονα, οι άνθρωποι προτιμούν να συνδέονται με έναν οργανισμό με θετική πολιτιστική εικόνα.

Αυτές οι πιέσεις και οι ευκαιρίες απαιτούν νέες προσεγγίσεις για την ποιότητα, και η ανάπτυξη κουλτούρων ποιότητας στις οποίες οι άνθρωποι βλέπουν την ποιότητα ως κεντρικό στοιχείο της ταυτότητας του χώρου εργασίας τους είναι μια τέτοια προσέγγιση.

Μια κοινή προσδοκία ποιότητας είναι αναπόσπαστο στοιχείο μιας τέτοιας κουλτούρας ποιότητας. Η ηγεσία και η διοίκηση πρέπει να δημιουργήσουν ενότητα σκοπού και κοινών αξιών. Οι άνθρωποι πρέπει να γνωρίζουν τους σχετικούς ποιοτικούς στόχους, να δεσμεύονται στη στρατηγική κατεύθυνση και να κατανοούν τις προσδοκίες και τους στόχους ποιότητας που ισχύουν για τον συγκεκριμένο ρόλο τους.

3.5.2. Σύνδεση με το ISO 9001 και άλλα πρότυπα και συστήματα διαχείρισης ποιότητας

Το ISO 9000:2015, 2.2.1, αναφέρει ότι «ένας οργανισμός που εστιάζει στην ποιότητα προωθεί μια κουλτούρα που έχει ως αποτέλεσμα τη συμπεριφορά, τις στάσεις, τις δραστηριότητες και τις διαδικασίες που προσφέρουν αξία μέσω της εκπλήρωσης των αναγκών και των προσδοκιών των πελατών και άλλων σχετικών ενδιαφερομένων».

3.5.3. Πιθανά βήματα δράσης

Η εγκαθίδρυση μιας ποιοτικής κουλτούρας διευκολύνεται με τα ακόλουθα βήματα:

1. Ενσωμάτωση της ποιότητας σε μια γραπτή δήλωση αξίας·
2. Ευθυγράμμιση της συνεπούς συμπεριφοράς της ανώτατης διοίκησης για την υποστήριξη της γραπτής δήλωσης αξίας·
3. Υιοθέτηση μιας σαφούς και καλά καθορισμένης οργανωτικής δομής που επιτρέπει την κλιμάκωση των αξιών σε όλο τον οργανισμό·
4. Αποτελεσματικά συστήματα υποστήριξης (όπως η τεχνολογία πληροφοριών) για την επικοινωνία της κουλτούρας ποιότητας·
5. Καταγραφή ιστοριών που δείχνουν την κουλτούρα ποιότητας σε δράση με συναφή πολύτιμα αποτελέσματα.
6. Εορτασμός των επιτυχιών της κουλτούρας ποιότητας.

3.5.4. Πιθανά οφέλη

Μια ισχυρή κουλτούρα θετικής ποιότητας, όπου οι άνθρωποι συμφωνούν και ενδιαφέρονται βαθιά για τις οργανωτικές αξίες, μπορεί να βελτιώσει την απόδοση του οργανισμού, να παρακινήσει τους ανθρώπους και να συντονίσει τη συμπεριφορά τους προς ένα όραμα και συγκεκριμένους στόχους απόδοσης.

3.6. Ηγεσία

3.6.1. Θεωρήσεις

Οι ηγέτες καθιερώνουν την ενότητα του σκοπού και της κατεύθυνσης του οργανισμού. Θα πρέπει να δημιουργούν και να διατηρούν το εσωτερικό περιβάλλον στο οποίο οι άνθρωποι μπορούν να συμμετέχουν πλήρως στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Η ηγεσία παρέχει μια σαφή εστίαση στους ανθρώπους σε έναν οργανισμό και τους δίνει τη δυνατότητα να ακολουθήσουν μια πορεία προς την επίτευξη των

οργανωτικών στόχων. Ένας ηγέτης πρέπει να διαθέτει τις απαραίτητες ικανότητες για να το πετύχει. Οι ηγέτες ορίζουν στόχους και αντλούν πόρους και ενεργούν σε πιο στρατηγικό ρόλο. Οι διευθυντές οργανώνουν πόρους για να επιτύχουν ένα αποτέλεσμα, εμπλέκοντας τους ανθρώπους στον οργανισμό και ενεργούν σε πιο τακτικό ρόλο. Οι διευθυντές συντονίζουν τις δραστηριότητες για να κατευθύνουν και να ελέγχουν έναν οργανισμό. Ηγεσία είναι η διαδικασία για τον προσδιορισμό μιας πιθανής μελλοντικής κατάστασης που δεν υπάρχει ακόμη. Η διαχείριση/διεύθυνση είναι οι συντονισμένες δραστηριότητες για τη διεύθυνση και τον έλεγχο ενός οργανισμού (όπως ορίζεται στο ISO 9000:2015, 3.3.3). Για να πετύχει ένας οργανισμός, είναι επιτακτική ανάγκη να έχει αποτελεσματική ηγεσία και διαχείριση.

3.6.2. Σύνδεση με το ISO 9001 και άλλα πρότυπα και συστήματα διαχείρισης ποιότητας

Μέσω της αποτελεσματικής ηγεσίας, η ανώτατη διοίκηση θεωρείται υπεύθυνη για τη διασφάλιση της συνολικής αποτελεσματικότητας του συστήματος διαχείρισης ποιότητας διατηρώντας την πολιτική ποιότητας και τους στόχους ποιότητας σε ευθυγράμμιση με τη στρατηγική κατεύθυνση του οργανισμού, ενσωματώνοντας τις απαιτήσεις του συστήματος διαχείρισης ποιότητας στις διαδικασίες του οργανισμού και υποστηρίζοντας άλλα μέλη της ομάδας διαχείρισης στους αντίστοιχους τομείς ευθύνης τους.

3.6.3. Πιθανά βήματα δράσης

3.6.3.1 Τυπικά στοιχεία ηγεσίας

Τα τυπικά στοιχεία ηγεσίας περιλαμβάνουν τα ακόλουθα:

- a) Όραμα — Περιγραφή μιας επιθυμητής πιθανής μελλοντικής κατάστασης, όπως ο οραματισμός μιας πιθανής στρατηγικής δέσμευσης που διευκολύνει τη βελτίωση των οργανωτικών αποτελεσμάτων. Στο πλαίσιο του συστήματος διαχείρισης ποιότητας, η ηγεσία θα πρέπει να αναπτύξει το όραμα μιας μελλοντικής κατάστασης που θα ενίσχυε την επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων. Για παράδειγμα, πολλοί άνθρωποι βλέπουν το σύστημα διαχείρισης ποιότητας ως μια σειρά εγγράφων και αρχείων με τα οποία πρέπει να ευθυγραμμίζονται οι δραστηριότητές τους. Η επιθυμητή πιθανή μελλοντική

κατάσταση ενός συστήματος διαχείρισης ποιότητας είναι ότι οδηγεί σε θετική οργανωτική επιτυχία και κοινωνικά οφέλη.

- b) Ευθυγράμμιση — Η ικανότητα ευθυγράμμισης των ανθρώπων με το όραμα της επιθυμητής πιθανής μελλοντικής κατάστασης, επιτυγχάνοντας έτσι τη δέσμευσή τους και την υποστήριξή τους.

ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ 1 Εξασφάλιση της σύμπτωσης της ανώτατης διοίκησης στο όραμα της επιθυμητής μελλοντικής κατάστασης του συστήματος διαχείρισης ποιότητας.

- c) Ενεργοποίηση — Η παροχή των απαραίτητων πόρων και η άρση των εμποδίων για την επίτευξη μιας επιθυμητής μελλοντικής κατάστασης.

ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ 2 Παροχή οποιασδήποτε εκπαίδευσης που απαιτείται για την επίτευξη ενός επιθυμητού πιθανού αποτελέσματος.

3.6.3.2. Χαρακτηριστικά των αποτελεσματικών ηγετών

Εκτός από την παρεχόμενη λειτουργική ανάλυση της ηγεσίας, είναι σημαντικό να ληφθούν υπόψη τα τυπικά χαρακτηριστικά των αποτελεσματικών ηγετών, τα οποία περιλαμβάνουν τα ακόλουθα:

- a) Πάθος — Οι μεγάλοι ηγέτες έχουν πάθος για τη δουλειά τους και πιστεύουν ότι είναι πραγματικά σημαντική. Το να μοιράζεστε αυτόν τον ενθουσιασμό είναι κίνητρο για όλους τους εμπλεκόμενους και είναι ένας τρόπος για μεγαλύτερη επιτυχία.
- b) Επικοινωνία — Οι ισχυροί ηγέτες γνωρίζουν τη σημασία και τον τρόπο επικοινωνίας με τους ανθρώπους σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού τους. Τα μηνύματα είναι σαφή και προσβάσιμα. Δεν αφήνουν τους ανθρώπους σε καμία αμφιβολία ως προς το τι αναμένεται και το κίνητρο να θέλουν να το κάνουν.
- c) Δέσμευση προς τους άλλους — Οι αποτελεσματικοί ηγέτες γνωρίζουν ότι δεν υπάρχουν μόνοι τους και χρειάζονται άλλους ανθρώπους να τους βοηθήσουν να επιτύχουν το όραμά τους. Αυτοί οι άνθρωποι αξίζουν την υποστήριξη και την ενθάρρυνση που αρμόζουν στη δική τους συνεισφορά και στις τρέχουσες ικανότητές τους.
- d) Δημιουργία ομάδας — Οι συνεργατικοί ηγέτες βλέπουν ότι όλοι πετυχαίνουμε περισσότερα όταν εργαζόμαστε μαζί. Η εργασία σε ρόλους και λειτουργίες φέρνει ενέργεια, ιδέες και νέες λύσεις σε κάθε εργασία.

- e) Αποφασιστικότητα — Οι άνθρωποι συχνά αναζητούν τους ηγέτες τους, όχι για την τελειότητα, αλλά για κάποιον ικανό να λάβει γρήγορες, σκεπτόμενες και κατανοητές αποφάσεις που θα τους επιτρέψει να επικεντρωθούν στην ανάπτυξη μέσα σε ένα συμφωνημένο σύνολο προτεραιοτήτων.
- f) Ενσυναίσθηση — Οι καλοί υποστηρικτικοί ηγέτες λαμβάνουν πάντα υπόψη τις απόψεις των άλλων ανθρώπων.

3.6.3.3. Πιθανά οφέλη

Τα οφέλη της αποτελεσματικής ηγεσίας περιλαμβάνουν:

- a) Την ανάπτυξη και την υλοποίηση του οράματος·
- b) Αφοσιωμένο εργατικό δυναμικό, που υποστηρίζει την ποιότητα και το σύστημα διαχείρισης ποιότητας·
- c) Την απουσία φραγμών για την επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων.
- d) Βελτιωμένη και βιώσιμη παραγωγικότητα.
- e) Οργανωτική ανθεκτικότητα και ευελιξία.
- f) Καινοτομία και δημιουργικότητα.

3.7. Σχεδιασμός και στρατηγική

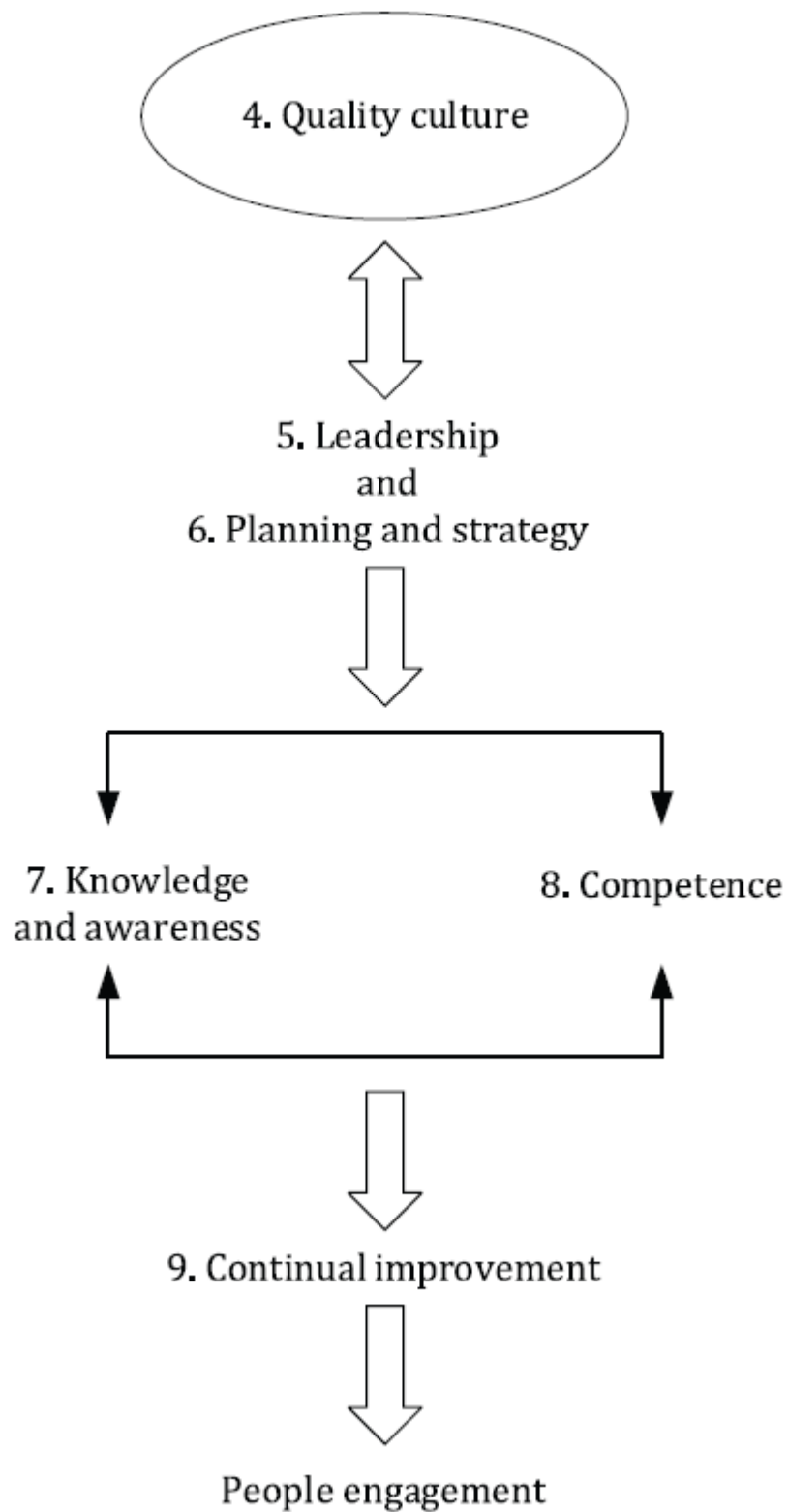
3.7.1. Θεωρήσεις

Πριν εξετάσουμε τις μεθόδους με τις οποίες η δέσμευση με τον σκοπό και τη στρατηγική κατεύθυνση του οργανισμού μπορεί να προωθηθεί από τους ανθρώπους, είναι απαραίτητο να τοποθετήσουμε πρώτα τη στρατηγική στο πλαίσιο μέσω της σχέσης της με το όραμα. Το Σχήμα 1 δείχνει τη σχέση μεταξύ του οράματος, της στρατηγικής κατεύθυνσης και του συστήματος διαχείρισης ποιότητας μέσα σε έναν οργανισμό. Το όραμα ενός οργανισμού πρέπει να είναι μια πρωταρχική ιδέα για το τι φιλοδοξεί να είναι. Θα πρέπει να παρέχει έναν προορισμό που μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να καθοδηγήσει τις ενέργειες και τη λήψη αποφάσεων. Το όραμα είναι συνήθως μια προσεκτικά σχεδιασμένη δήλωση που προετοιμάζεται από τον ηγέτη ή την ηγετική ομάδα του οργανισμού που περιγράφει με απλούς όρους τι αντιπροσωπεύει ο οργανισμός. «Σκοπεύουμε να είμαστε το αναψυκτικό της επιλογής στον κόσμο» ή «Το όνειρό μας είναι να γίνουμε ο καλύτερος ζαχαροπλάστης στην κοινότητά μας» ισχύουν

εξίσου. Για να είναι αποτελεσματικό, ένα όραμα απαιτεί θάρρος, καθώς χρειάζεται να περιγράψει μια μελλοντική κατάσταση. Απαιτεί επίσης μέτρηση. Πώς θα καταλάβει ο οργανισμός πότε είναι ο καλύτερος ζαχαροπλάστης στην κοινότητα; Για να παρακολουθήσετε το ταξίδι, ποια θέση κατέχει τώρα ο οργανισμός; Πού χρειάζεται να είναι;

Μια απλή ανασκόπηση των ιστότοπων θα αποκαλύψει ότι ενώ ορισμένοι οργανισμοί έχουν αντιμετωπίσει αυτά τα δύο βασικά χαρακτηριστικά, πολλοί άλλοι δεν το έχουν κάνει. Οι κοινές αποτυχίες περιλαμβάνουν οράματα που γιορτάζουν το «τώρα» αντί να καθοδηγούν το μέλλον, οράματα που είναι τόσο ασαφή στη φιλοδοξία που η επίτευξη και η μέτρηση είναι εξίσου απίθανη και οράματα που είναι πολύ πιο κοντά στο να είναι δηλώσεις αξιών ή ήθους. Αυτά δεν στερούνται αξίας αλλά δεν είναι οράματα. Με το όραμά του καθιερωμένο, ένας οργανισμός είναι έτοιμος να αναπτύξει τη στρατηγική του, που είναι ο οδικός χάρτης για την επίτευξη του οράματός του.

Πρακτικά, είναι απίθανο η πλήρης στρατηγική να καθοριστεί σε αρχικό στάδιο. Το πιο πιθανό είναι ότι θα υπάρχει η ευρύτερη δομή με την ανάπτυξη του αυξανόμενου περιεχομένου με την πάροδο του χρόνου. Για παράδειγμα, το να γίνεις «ο καλύτερος ζαχαροπλάστης στην κοινότητα» μπορεί να βασίζεται σε ένα 10ετές πρόγραμμα απόκτησης και διεύρυνσης της γκάμας προϊόντων, αλλά είναι απίθανο κάθε στόχος και κάθε νέο προϊόν να καθοριστεί από την αρχή. Αυτό που είναι σημαντικό είναι ο τελικός προορισμός να παραμένει σαφής και οι επιχειρησιακές δράσεις να παραμένουν στρατηγικά ευθυγραμμισμένες. Θα πρέπει επίσης να σημειωθεί ότι το όραμα και η σχετική στρατηγική μπορούν να αλλάξουν με την πάροδο του χρόνου ως απόκριση σε εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες, αλλά εάν πρόκειται να διατηρηθεί η αποτελεσματικότητα, αυτές είναι αλλαγές που θα πρέπει να εξεταστούν προσεκτικά σε κατάλληλα οργανωτικά επίπεδα. Οι ηγέτες θα πρέπει να ενθαρρύνουν κατάλληλες και ευθυγραμμισμένες συμπεριφορές για τη διατήρηση και τη βελτίωση της ποιότητας εντός του οργανισμού μέσω ορθής λήψης αποφάσεων και εφαρμογής της σκέψης που βασίζεται στον κίνδυνο.



Σχήμα 1

3.7.2. Σύνδεση με το ISO 9001 και άλλα πρότυπα και συστήματα διαχείρισης ποιότητας

Το ISO 9001:2015 θέτει ενισχυμένη ευθύνη στην «ανώτατη διοίκηση» να επιδεικνύει ηγεσία, δέσμευση και υπευθυνότητα σε σχέση με την αποτελεσματικότητα του συστήματος διαχείρισης ποιότητας. Ειδικότερα, σημειώνεται ότι η πολιτική ποιότητας και οι στόχοι, που με τη σειρά τους υποστηρίζουν το σύστημα διαχείρισης ποιότητας, είναι συμβατοί με τη στρατηγική κατεύθυνση του οργανισμού.

Είναι σαφές ότι εάν το όραμα και η στρατηγική δεν συγκροτηθούν και δεν ευθυγραμμιστούν σωστά, οι βασικές αρχές ηγεσίας και διαχείρισης υπονομεύονται και η συνολική αποτελεσματικότητα του συστήματος διαχείρισης ποιότητας τίθεται σε κίνδυνο.

3.7.3. Πιθανά βήματα δράσης

Στο απλούστερο επίπεδο, για τη βασική συμμόρφωση με το ISO 9001:2015, είναι απαραίτητο οι άνθρωποι να ταυτίσουν το σύστημα διαχείρισης ποιότητας με το όραμα και τη στρατηγική του οργανισμού. Αυτό μπορεί να υπολείπεται του τι μπορεί να επιτευχθεί, επομένως δεν θα πρέπει να απαιτείται από τους ανθρώπους να ακολουθούν οράματα στα οποία δεν συμφωνούν ή οδηγούν σε αναποτελεσματικές στρατηγικές.

Η ενασχόληση με την ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών και το σύστημα διαχείρισης ποιότητας έχει πολλές πτυχές. Χωρίς γνήσια ευθυγράμμιση, η ποιότητα παραμένει ένα αποσυνδεδεμένο συστατικό του οργανισμού.

Η ευθυγράμμιση μεταμορφώνει αυτήν την κατάσταση και δείχνει την αξία υψηλού επιπέδου που μπορεί να συνεισφέρει.

Η δέσμευση με εκείνους σε επιχειρησιακά επίπεδα είναι επίσης σημαντική. Οι ενέργειες σε αυτό το επίπεδο θα πρέπει να χρησιμεύουν στην παροχή πολύ μεγαλύτερης συνάφειας με τις δραστηριότητες των ανθρώπων και τις απαιτήσεις του συστήματος διαχείρισης ποιότητας. Πολλές προκλήσεις με τη συμμετοχή των ανθρώπων προκύπτουν από την έλλειψη συνάφειας. Υπάρχουν πολλά παραδείγματα του συστήματος διαχείρισης ποιότητας που είναι «αυτά τα αρχεία στο γραφείο» και

άνθρωποι που είναι υπεύθυνοι για τους ελέγχους και διορθώνουν «άτομα» όταν τα πράγματα πάνε στραβά.

Ορισμένες μέθοδοι που χρησιμοποιούν τη δέσμευση ανθρώπων για την ανάπτυξη και τη διαχείριση της στρατηγικής περιλαμβάνουν:

- a) Καθορισμός των αναμενόμενων αποτελεσμάτων
- b) Εμπλοκή με τα ενδιαφερόμενα μέρη και καθορισμός της συνεισφοράς τους
- c) Αποσαφήνιση της κατανόηση των επιμέρους ρόλων τους στην εφαρμογή της στρατηγικής
- d) Βελτίωση των ικανοτήτων των ανθρώπων που ευθυγραμμίζονται με τη στρατηγική
- e) Κατανόηση των επιπτώσεων της μη ανάπτυξης ποιότητας για τον εσωτερικό οργανισμό και για τα σχετικά ενδιαφερόμενα μέρη.

3.7.4. Πιθανά οφέλη

Ένας οργανισμός μπορεί να επωφεληθεί από τις συνεισφορές στην ανάπτυξη του οράματος και της στρατηγικής του από ένα ευρύτερο φάσμα ανθρώπων, όχι μόνο από την ανώτατη διοίκηση. Μερικά πιθανά οφέλη για τη στρατηγική κατεύθυνση και τη συνολική επιτυχία του οργανισμού περιλαμβάνουν:

- a. Μεγαλύτερη συμμετοχή και συνεισφορά του προσωπικού του οργανισμού
- b. Μεγαλύτερη σαφήνεια στο προσωπικό όσον αφορά την κατανόηση των ατομικών του ρόλων στην εφαρμογή της στρατηγικής
- c. Βελτιωμένη ικανότητα των ανθρώπων
- d. Την επίτευξη του οράματος και της στρατηγικής του οργανισμού
- e. Βελτιωμένη απόδοση
- f. Καλύτερη δέσμευση
- g. Υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης πελατών και εργαζομένων
- h. Βελτιωμένη παραγωγικότητα

3.8. Γνώση και επίγνωση

3.8.1. Θεωρήσεις

Το ISO 30401:2018, 3.25, ορίζει τη γνώση ως «το ανθρώπινο ή οργανωτικό πλεονέκτημα που επιτρέπει την αποτελεσματική αποφάσεις και ενέργειες στο πλαίσιο».

3.8.2. Σύνδεση με το ISO 9001 και άλλα πρότυπα και συστήματα διαχείρισης ποιότητας

Το ISO 9001:2015, 7.1.6, απαιτεί η οργανωτική γνώση να διατηρείται και να είναι διαθέσιμη στο βαθμό που απαιτείται.

3.8.3. Πιθανά βήματα δράσης

Η γνώση και η ευαισθητοποίηση είναι παρακινήτικοι παράγοντες που μπορούν να προωθήσουν τη βελτιωμένη ατομική απόδοση σε οργανισμούς. Ο οργανισμός θα πρέπει να αναλύει τα αποτελέσματα της απόδοσης των ανθρώπων με μέσα όπως αξιολογήσεις απόδοσης, περιοδικές αξιολογήσεις, επιτόπιες επισκοπήσεις, κ.λπ. και να διανέμει αυτές τις πληροφορίες σε ολόκληρο τον οργανισμό για να αυξήσει την ευαισθητοποίηση και να προωθήσει τη βελτίωση της απόδοσης. Ο οργανισμός θα πρέπει να ενθαρρύνει τους ανθρώπους να χρησιμοποιούν την αυτοαξιολόγηση ως μέσο για τη βελτίωση της ατομικής γνώσης και επίγνωσης. Ορισμένες μέθοδοι για την ενίσχυση της γνώσης και της ευαισθητοποίησης περιλαμβάνουν:

- a. Να επικοινωνούν χρησιμοποιώντας την κατάλληλη γλώσσα, γλωσσικό επίπεδο και μέσο για να διευκολύνουν την αφομοίωση της γνώσης·
- b. Χρήση εργαλείων όπως το coaching και το mentoring
- c. Παρακίνηση της συνεχούς βελτίωσης της μάθησης.
- d. Καλλιέργεια της ανάπτυξης και τη διατήρησης της γνώσης.

3.8.4. Πιθανά οφέλη

Ένα σύστημα διαχείρισης γνώσης υποστηρίζει την απόκτηση, διανομή και διατήρηση της επιθυμητής γνώσης μέσα σε έναν οργανισμό. Τα οφέλη μιας δομημένης προσέγγισης είναι πιθανό να περιλαμβάνουν:

1. Καλύτερη λήψη αποφάσεων και δημιουργική σκέψη.
2. Ανταλλαγή αποτελεσματικών προσεγγίσεων και λύσεων.
3. Ανάπτυξη καινοτομίας και ανάπτυξης.
4. Βελτιωμένη οργανωτική απόδοση και εξυπηρέτηση πελατών.
5. Βελτιωμένη προστασία του αναπτυγμένου οργανωτικού πνευματικού κεφαλαίου.

3.9. Επάρκεια

3.9.1. Θεωρήσεις

Επάρκεια είναι η ικανότητα εφαρμογής γνώσεων και δεξιοτήτων για την επίτευξη των επιδιωκόμενων αποτελεσμάτων (όπως ορίζεται στο ISO 9000:2015, 3.10.4) Το όφελος της εκπαίδευσης και της ανάπτυξης είναι η αύξηση της επάρκειας, η οποία οδηγεί σε αύξηση της ικανότητας ενός ατόμου να δημιουργεί αξία για τον οργανισμό και τους πελάτες του.

Η εκπαίδευση και η ανάπτυξη είναι βασικοί παράγοντες για τη συμμετοχή των ανθρώπων, συμπεριλαμβανομένης της διαχείρισης των βιομηχανικών/εργασιακών σχέσεων και των επίσημων παραπόνων. Οι επιτυχημένοι οργανισμοί εφαρμόζουν τις γνώσεις και τις δεξιότητες των ανθρώπων τους με τρόπο που δημιουργεί αξία για τον οργανισμό και τους πελάτες του. Η μάθηση είναι η διαδικασία απόκτησης γνώσεων ή δεξιοτήτων μέσω της εμπειρίας, από τη μελέτη ή από τη διδασκαλία. Η επίσημη μάθηση θα έχει συχνά ως αποτέλεσμα ένα άτομο να λάβει προσόντα. Οι διαδικασίες μάθησης μπορεί να ισχύουν για ένα άτομο ή συλλογικά σε έναν οργανισμό. Ένας οργανισμός πρέπει να αναγνωρίσει ότι οι άνθρωποι μαθαίνουν με διαφορετικούς τρόπους. Μερικοί άνθρωποι είναι πιο κατάλληλοι για ένα περιβάλλον στην τάξη, ενώ άλλοι τείνουν σε ένα περιβάλλον καθοδήγησης, ενώ άλλοι μαθαίνουν καλύτερα σε ένα διαδικτυακό περιβάλλον. Ένας οργανισμός που μαθαίνει εστιάζει στην αύξηση και τη διατήρηση της γνώσης του για να ενισχύσει την ικανότητα του οργανισμού για απόδοση. Ο οργανισμός πρέπει να διαθέτει ικανό προσωπικό για να είναι ανταγωνιστικός. Για να επιτευχθεί η απαραίτητη ροή πληροφοριών και γνώσης και να γίνει ένας οργανισμός

που μαθαίνει, οι διαδικασίες του οργανισμού πρέπει να συνδυαστούν σε ένα σύστημα διαχείρισης. Η ικανότητα μάθησης ενός οργανισμού του επιτρέπει να είναι πιο ανταγωνιστικός.

Τα οφέλη μιας αποτελεσματικής μαθησιακής διαδικασίας είναι η αύξηση των επιδόσεων, η εργασιακή ικανοποίηση και η εργασιακή ασφάλεια. Αυτά οδηγούν σε βελτίωση της στάσης και των κινήτρων. Οι βελτιώσεις σε ικανότητες όπως η επικοινωνία οδηγούν σε βελτιώσεις στην ποιότητα των προϊόντων και σε καλύτερη εξυπηρέτηση πελατών. Για τον οργανισμό, αυτό οδηγεί σε αυξημένη ανταγωνιστικότητα και κερδοφορία.

Η εκπαίδευση είναι η διαδικασία μέσω της οποίας οι άνθρωποι μαθαίνουν δεξιότητες και ικανότητες. Ανάπτυξη είναι η διαδικασία με την οποία οι άνθρωποι αλλάζουν και γίνονται πιο ικανοί. Η πρόθεση είναι να εμπλακούν οι άνθρωποι στο ταξίδι προς μια προσωπική σύνδεση με στρατηγική κατεύθυνση και αποτελέσματα.

3.9.2. Σύνδεση με το ISO 9001 και άλλα πρότυπα και συστήματα διαχείρισης ποιότητας

Η συνεχής κατάρτιση, η εκπαίδευση και η διαφοροποιημένη εμπειρία είναι τα κύρια μέσα για την απόκτηση των απαραίτητων ικανοτήτων, ώστε να μπορεί να επιτευχθεί η απόδοση και η αποτελεσματικότητα του συστήματος διαχείρισης ποιότητας.

3.9.3. Πιθανά βήματα δράσης

3.9.3.1. Επανεξέταση των εμποδίων στη δέσμευση των εργαζομένων

Κατά την εξέταση των βελτιώσεων που μπορούν να γίνουν, μπορεί να είναι χρήσιμο να επανεξεταστούν τα εμπόδια στη δέσμευση που περιγράφονται παραπάνω σε αυτό το έγγραφο. Αυτή η ανασκόπηση προκαλεί ορισμένες άμεσες ερωτήσεις, συμπεριλαμβανομένων των παρακάτω.

- a. Εάν είναι επιθυμητή η ενασχόληση των ανθρώπων με το σύστημα διαχείρισης ποιότητας, σε ποιο στάδιο παρέχεται εκπαίδευση για τον κατάλληλο προσδιορισμό της φύσης και της αξίας του;

- b. Σε αυτή την εκπαίδευση, η ποιότητα παρουσιάζεται ως ειδικός κλάδος ή ως μέρος κανονικών δραστηριοτήτων διαδικασίας;
- c. Είναι το εκπαιδευτικό υλικό δομημένο ώστε να παρουσιάζει ποιοτικά εργαλεία και τεχνικές με εύκολα προσβάσιμο τρόπο;
- d. Είναι οι επαγγελματίες διαχείρισης ποιότητας και άλλα άτομα εκπαιδευμένα για να μεταφέρουν την ποιότητα στον οργανισμό με επιτακτικό τρόπο;

3.9.3.2 Εκπαίδευση από την πρώτη μέρα

Η εκπαίδευση θα πρέπει επίσης να θεωρείται ως μια δραστηριότητα που ξεκινά από τις πρώτες εμπειρίες ενός νέου ατόμου. Η διαδικασία πρόσληψης πρέπει να στέλνει ένα μήνυμα σχετικά με την προσέγγιση του οργανισμού στο σύστημα διαχείρισης ποιότητας. Το σύστημα διαχείρισης ποιότητας θα πρέπει να εμφανίζεται σε πρώιμο στάδιο της οργανωτικής περιόδου εισόδου:

- a. Η ποιότητα πρέπει να συνδέεται με τη συλλογική επιδίωξη της αριστείας, ως απλώς ο καλύτερος τρόπος για να γίνουν τα πράγματα·
- b. Η γλώσσα και τα εργαλεία θα πρέπει να χρησιμοποιούνται για να γίνει η ποιότητα πιο προσιτή σε όσους δεν έχουν εκπαιδευτεί επίσημα.
- c. Οι υπεύθυνοι για την ποιότητα θα πρέπει να διαθέτουν τις μαλακές δεξιότητες που είναι απαραίτητες για να ενισχύσουν τη συμμετοχή των ανθρώπων.

3.9.3.3. Η εκπαίδευση να αποτελεί τον βασικό μοχλό αποτελεσματικής απόδοσης.

Ως εκ τούτου, οι οργανισμοί πρέπει να διασφαλίσουν ότι προωθεί επίσης τη συμμετοχή των ανθρώπων. Τα σχέδια κατάρτισης θα πρέπει να συνδέονται με κάποια μορφή απαίτησης ικανότητας μέσα σε μια περιγραφή εργασίας.

3.9.4. Πιθανά οφέλη

Οι οργανισμοί των οποίων οι άνθρωποι ασχολούνται αποδίδουν καλύτερα από τους οργανισμούς των οποίων οι άνθρωποι δεν ασχολούνται. Όταν οι εργαζόμενοι ασχολούνται με την εργασία, αισθάνονται μια σύνδεση με τον οργανισμό. Πιστεύουν

ότι η δουλειά που κάνουν είναι σημαντική και στη συνέχεια λειτουργούν πιο αποτελεσματικά.

3.10. Βελτίωση

3.10.1. Θεωρήσεις

Ο οργανισμός θα πρέπει να διασφαλίζει τη συνεχή βελτίωση των στρατηγικών, των πολιτικών και των δραστηριοτήτων του που σχετίζονται με τη συμμετοχή των ανθρώπων. Η βελτίωση της δέσμευσης των ανθρώπων ενισχύει την ευελιξία και την ανθεκτικότητα ενός οργανισμού να ανταποκρίνεται σε αλλαγές σε εσωτερικά και εξωτερικά ζητήματα.

3.10.2. Σύνδεση με το ISO 9001 και άλλα πρότυπα και συστήματα διαχείρισης ποιότητας

Το ISO 9001:2015, 10.3, απαιτεί από τον οργανισμό να βελτιώνει συνεχώς την καταλληλότητα, την επάρκεια και την αποτελεσματικότητα του συστήματος διαχείρισης ποιότητας. Ο οργανισμός πρέπει να εξετάσει τα αποτελέσματα της ανάλυσης και της αξιολόγησης, καθώς και τα αποτελέσματα από την αναθεώρηση της διοίκησης, για να προσδιορίσει εάν υπάρχουν ανάγκες ή ευκαιρίες για αντιμετώπιση ως μέρος της συνεχούς βελτίωσης.

3.10.3. Πιθανά βήματα δράσης

Η βελτίωση θα πρέπει να γιορτάζεται τακτικά ως μια προορατική στρατηγική για την υποστήριξη της ευρύτερης οργανωτικής ανάπτυξης και αποτελεσμάτων. Η επιχείρηση μπορεί να υποστηρίξει τη βελτίωση με:

- a. Αξιοποίηση των αποτελεσμάτων της κατάρτισης, της γνώσης και της ευαισθητοποίησης για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας των στρατηγικών, πολιτικών και δραστηριοτήτων δέσμευσης των ανθρώπων της·
- b. Εμπλοκή άλλων στην εξέλιξη της κουλτούρας της·
- c. Τη συμμετοχή ανθρώπων σε όλα τα επίπεδα κατά την πραγματοποίηση αλλαγών στη στρατηγική του κατεύθυνση ως απάντηση σε αλλαγές σε εσωτερικά και εξωτερικά ζητήματα·
- d. Δέσμευση ατόμων σε όλα τα επίπεδα για τη διασφάλιση της βελτίωσης των διαδικασιών ηγεσίας και διαχείρισης.

3.10.4. Πιθανά οφέλη

Οι βελτιώσεις στις στρατηγικές, τις πολιτικές και τις δραστηριότητες δέσμευσης ανθρώπων μπορούν να προσφέρουν τα ακόλουθα οφέλη:

- a. Τον εξωραϊσμό της κουλτούρας ποιότητας του οργανισμού·
- b. Καινοτόμες προσεγγίσεις σε προϊόντα, υπηρεσίες και διαδικασίες.
- c. Βελτιώσεις στα αποτελέσματα.
- d. Τη μείωση των κινδύνων και την ενίσχυση των ευκαιριών.

3.11 Παραδείγματα επιτυχημένων εφαρμογών του Πρότυπο Διαχείρισης Ποιότητας ISO 10018:2020

Διάφοροι τύποι οργανισμών σε διαφορετικούς κλάδους και περιοχές έχουν εφαρμόσει το ISO 10018:2020, συμπεριλαμβανομένων επιχειρήσεων, μη κερδοσκοπικών οργανισμών, κυβερνητικών φορέων και εκπαιδευτικών ιδρυμάτων. Μερικά παραδείγματα εταιρειών και οργανισμών που έχουν ανακοινώσει δημόσια την υιοθέτηση του ISO 10018:2020 ή σχετικών προγραμμάτων πιστοποίησης περιλαμβάνουν:

- Transamerica Retirement Solutions (Ηνωμένες Πολιτείες)
- HRD Κορέα (Νότια Κορέα)
- Όμιλος BPAY (Αυστραλία)

- Nestle Philippines (Φιλιππίνες)
- DNV GL Business Assurance (παγκόσμιος οργανισμός πιστοποίησης)
- TÜV Rheinland (παγκόσμιος οργανισμός πιστοποίησης)

Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι το ISO 10018:2020 είναι ένα σχετικά νέο πρότυπο, το οποίο δημοσιεύτηκε στα τέλη του 2019. Ως εκ τούτου, ο αριθμός των εταιρειών που το έχουν υιοθετήσει ενδέχεται να είναι ακόμη περιορισμένος. Ωστόσο, το πρότυπο έχει τη δυνατότητα να υιοθετηθεί ευρύτερα καθώς οι οργανισμοί συνεχίζουν να αναγνωρίζουν την αξία της αφοσίωσης και της αναγνώρισης των εργαζομένων στην προώθηση της επιχειρηματικής επιτυχίας.

Πιο συγκεκριμένα, η Transamerica Retirement Solutions, ένας πάροχος συνταξιοδοτικών προγραμμάτων και λύσεων στις Ηνωμένες Πολιτείες. Το 2021, η Transamerica ανακοίνωσε ότι πέτυχε την πιστοποίηση ISO 10018:2020 για το πρόγραμμα αναγνώρισης εργαζομένων της, που ονομάζεται "My Total Recognition".

Για να επιτύχει την πιστοποίηση, η Transamerica υποβλήθηκε σε ανεξάρτητο έλεγχο για να επαληθεύσει ότι το πρόγραμμα αναγνώρισής της πληρούσε τις απαιτήσεις του προτύπου ISO 10018:2020. Το πρόγραμμα αναγνώρισης της εταιρείας περιλαμβάνει μια σειρά από πρωτοβουλίες για τη συμμετοχή και την αναγνώριση των εργαζομένων, συμπεριλαμβανομένης της αναγνώρισης peer-to-peer, της αναγνώρισης διαχειριστών και εκδηλώσεων αναγνώρισης σε όλη την εταιρεία.

Σε ένα δελτίο τύπου που ανακοινώνει την πιστοποίηση, η Ανώτερη Αντιπρόεδρος Ανθρώπινου Δυναμικού της Transamerica, Heather Lavalley, δήλωσε: «Είμαστε υπερήφανοι που επιτύχαμε την πιστοποίηση ISO 10018:2020, καθώς αποδεικνύει τη συνεχή δέσμευσή μας να παρέχουμε μια κουλτούρα στο χώρο εργασίας που να περιλαμβάνει ελκυστική και επικεντρωμένη στην αναγνώριση των εργαζομένων μας για τη συνεισφορά τους».

Η εφαρμογή του ISO 10018:2020 από την Transamerica είναι ένα παράδειγμα του τρόπου με τον οποίο το πρότυπο μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να καθοδηγήσει και να επικυρώσει τις προσπάθειες ενός οργανισμού να δεσμεύσει και να αναγνωρίσει τους υπαλλήλους του.

Γενικότερα, το ISO 10018:2020 παρέχει ένα πλαίσιο για τους οργανισμούς να βελτιώσουν τις πρακτικές αφοσίωσης και αναγνώρισης των εργαζομένων τους, κάτι

που μπορεί να οδηγήσει σε μια σειρά από οφέλη. Δίνοντας προτεραιότητα στη δέσμευση και την αναγνώριση των εργαζομένων, οι οργανισμοί μπορούν να δημιουργήσουν μια πιο θετική και παραγωγική κουλτούρα στο χώρο εργασίας που ωφελεί τόσο τους εργαζόμενους όσο και τον οργανισμό ως σύνολο. Ακολουθούν ορισμένα παραδείγματα πλεονεκτημάτων που μπορούν να βιώσουν οι οργανισμοί μέσω της υιοθέτησης του ISO 10018:2020:

1. Βελτιωμένη ικανοποίηση και κίνητρο των εργαζομένων: Εφαρμόζοντας αποτελεσματικές πρακτικές αφοσίωσης και αναγνώρισης των εργαζομένων, οι οργανισμοί μπορούν να δημιουργήσουν ένα πιο θετικό εργασιακό περιβάλλον και να καλλιεργήσουν μια αίσθηση πίστης και δέσμευσης μεταξύ των εργαζομένων. Για παράδειγμα, μια μελέτη της Globoforce διαπίστωσε ότι οι εταιρείες με ισχυρά προγράμματα αναγνώρισης είχαν 31% χαμηλότερα ποσοστά εθελοντικού κύκλου εργασιών σε σύγκριση με εταιρείες με αδύναμα ή καθόλου προγράμματα αναγνώρισης. Εφαρμόζοντας αποτελεσματικές πρακτικές αφοσίωσης και αναγνώρισης των εργαζομένων, οι οργανισμοί μπορούν να δημιουργήσουν ένα θετικό εργασιακό περιβάλλον που προάγει το ηθικό και τα κίνητρα των εργαζομένων. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε αυξημένη παραγωγικότητα, καλύτερα ποσοστά διατήρησης των εργαζομένων και ισχυρότερη οργανωτική κουλτούρα. Για παράδειγμα, η Transamerica Retirement Solutions ανέφερε ότι το πιστοποιημένο κατά ISO 10018:2020 πρόγραμμα αναγνώρισης οδήγησε σε ποσοστό συμμετοχής 91% και ποσοστό ικανοποίησης 96% μεταξύ των εργαζομένων.
2. Αυξημένη παραγωγικότητα και απόδοση: Οι αφοσιωμένοι και παρακινημένοι υπάλληλοι είναι πιο πιθανό να αποδώσουν σε υψηλό επίπεδο και να συμβάλουν στην επιτυχία του οργανισμού. Σύμφωνα με την Gallup, οι εταιρείες με υψηλό εργατικό δυναμικό ξεπερνούν τις αποδόσεις των ομότιμων τους κατά 147% σε κέρδη ανά μετοχή. Εφαρμόζοντας το ISO 10018:2020, οι οργανισμοί μπορούν να δημιουργήσουν μια κουλτούρα αναγνώρισης και δέσμευσης που παρακινεί τους εργαζόμενους να αποδώσουν τα μέγιστα. Για παράδειγμα, ο Όμιλος BPAY ανέφερε ότι η εφαρμογή του ISO 10018:2020 βοήθησε στην αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων κατά 19%.

3. Ενισχυμένη καινοτομία και δημιουργικότητα: Μια κουλτούρα δέσμευσης και αναγνώρισης μπορεί να προωθήσει την καινοτομία και τη δημιουργικότητα, καθώς οι εργαζόμενοι αισθάνονται εξουσιοδοτημένοι να μοιραστούν τις ιδέες τους και να συμβάλουν στους στόχους του οργανισμού. Για παράδειγμα, μια μελέτη από το Harvard Business Review διαπίστωσε ότι οι εταιρείες με ισχυρά προγράμματα αναγνώρισης είχαν 22% υψηλότερο ποσοστό καινοτομίας από τις εταιρείες με αδύναμα προγράμματα αναγνώρισης.
4. Βελτιωμένη ικανοποίηση πελατών: Οι αφοσιωμένοι υπάλληλοι είναι πιο πιθανό να παρέχουν άριστη εξυπηρέτηση πελατών, κάτι που μπορεί να οδηγήσει σε υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης και αφοσίωσης. Με την εφαρμογή του ISO 10018:2020, οι οργανισμοί μπορούν να δημιουργήσουν μια κουλτούρα αναγνώρισης και αφοσίωσης που βοηθά τους υπαλλήλους να παρέχουν εξαιρετική εξυπηρέτηση πελατών. Για παράδειγμα, το HRD Korea ανέφερε ότι η εφαρμογή του ISO 10018:2020 βοήθησε στη βελτίωση της ικανοποίησης των πελατών κατά 22%. Ομοίως, μια άλλη μελέτη από τον Όμιλο Temkin διαπίστωσε ότι οι εταιρείες με υψηλά αφοσιωμένους υπαλλήλους είχαν 10% υψηλότερο ποσοστό αφοσίωσης πελατών σε σύγκριση με εταιρείες με αποδεσμευμένους υπαλλήλους. Μελέτη του ίδιου ομίλου δείχνει ότι οι εταιρείες με υψηλά αφοσιωμένους υπαλλήλους έχουν 16% υψηλότερη βαθμολογία ικανοποίησης πελατών από τις εταιρείες με χαμηλή αφοσίωση εργαζομένων.
5. Καλύτερη πρόσληψη και διατήρηση: Μια θετική κουλτούρα στο χώρο εργασίας που εκτιμά τη δέσμευση και την αναγνώριση των εργαζομένων μπορεί να κάνει έναν οργανισμό πιο ελκυστικό για όσους αναζητούν εργασία και να μειώσει τα ποσοστά εναλλαγής. Για παράδειγμα, μια μελέτη της Glassdoor διαπίστωσε ότι οι εταιρείες με ισχυρές κουλτούρες αναγνώρισης είχαν 31% χαμηλότερο ποσοστό κύκλου εργασιών από τις εταιρείες με αδύναμη κουλτούρα αναγνώρισης.
6. Βελτιωμένη δέσμευση εργαζομένων: Το ISO 10018:2020 παρέχει κατευθυντήριες γραμμές και βέλτιστες πρακτικές για τη συμμετοχή των εργαζομένων, οι οποίες μπορούν να οδηγήσουν σε αυξημένη ικανοποίηση, κίνητρο και δέσμευση των εργαζομένων στον οργανισμό. Για παράδειγμα, η Nestle Philippines ανέφερε ότι η εφαρμογή του ISO 10018:2020 βοήθησε στη

βελτίωση της αφοσίωσης των εργαζομένων παρέχοντας σαφή και συνεπή επικοινωνία, αναγνώριση και ευκαιρίες για ανάπτυξη των εργαζομένων.

7. Μειωμένος κύκλος εργασιών: Ο υψηλός κύκλος εργασιών μπορεί να είναι δαπανηρός για τους οργανισμούς, τόσο όσον αφορά το κόστος πρόσληψης και εκπαίδευσης όσο και την απώλεια παραγωγικότητας. Με την εφαρμογή του ISO 10018:2020, οι οργανισμοί μπορούν να δημιουργήσουν μια θετική κουλτούρα στο χώρο εργασίας που ενθαρρύνει τους εργαζόμενους να παραμείνουν στον οργανισμό. Για παράδειγμα, η Transamerica Retirement Solutions ανέφερε ότι η εφαρμογή του ISO 10018:2020 συνέβαλε στη μείωση των ποσοστών κύκλου εργασιών κατά 17%.
8. Βελτιωμένη φήμη και επωνυμία: Οι οργανισμοί που δίνουν προτεραιότητα στη δέσμευση και την αναγνώριση των εργαζομένων μπορούν να ενισχύσουν τη φήμη και την επωνυμία τους ως εργοδότη της επιλογής τους. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε αυξημένο ενδιαφέρον από τους υποψηφίους για εργασία και σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά. Για παράδειγμα, ο Όμιλος BPAY στην Αυστραλία ανέφερε ότι η πιστοποίησή του κατά ISO 10018:2020 βοήθησε να τοποθετηθεί η εταιρεία ως ηγέτης στη δέσμευση και την αναγνώριση των εργαζομένων.
9. Βελτιωμένη οικονομική απόδοση: Η δέσμευση και η αναγνώριση των εργαζομένων μπορεί να έχουν άμεσο αντίκτυπο στην οικονομική απόδοση, καθώς οι αφοσιωμένοι εργαζόμενοι τείνουν να είναι πιο παραγωγικοί και αποδοτικοί. Για παράδειγμα, μια μελέτη της Gallup διαπίστωσε ότι οι εταιρείες με υψηλά αφοσιωμένους υπαλλήλους έχουν 21% υψηλότερη κερδοφορία από τις εταιρείες με χαμηλή δέσμευση εργαζομένων.

Συνολικά, το ISO 10018:2020 μπορεί να βοηθήσει τους οργανισμούς να δημιουργήσουν μια κουλτούρα αφοσίωσης και αναγνώρισης που οδηγεί την επιχειρηματική επιτυχία και ωφελεί τους εργαζόμενους, τους πελάτες και τους ενδιαφερόμενους φορείς.

3.12 Συμπεράσματα

Το ISO 10018:2020 είναι ένα πρότυπο που παρέχει κατευθυντήριες γραμμές για την εφαρμογή ενός συστήματος διαχείρισης ποιότητας για τη συμμετοχή των ανθρώπων, αναγνωρίζοντας την αξία των ανθρώπων ως το πιο κρίσιμο στοιχείο στην επιτυχία ενός οργανισμού. Η αποτελεσματική επικοινωνία είναι θεμελιώδες στοιχείο του ISO 10018:2020, επειδή διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο στην προώθηση της δέσμευσης και των κινήτρων των εργαζομένων, στη βελτίωση της ικανοποίησης των πελατών και στην ενίσχυση της συνολικής οργανωτικής απόδοσης.

Η αποτελεσματική επικοινωνία είναι απαραίτητη για την εφαρμογή του ISO 10018:2020 με διάφορους τρόπους:

1. Δέσμευση εργαζομένων: Η αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ της διοίκησης και των εργαζομένων είναι ζωτικής σημασίας για τη δέσμευση και την παρακίνηση των εργαζομένων. Όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι ακούγονται και κατανοούνται, είναι πιο πιθανό να ασχοληθούν με την εργασία τους και να δεσμευτούν στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού.
2. Ικανοποίηση πελατών: Η αποτελεσματική επικοινωνία με τους πελάτες είναι απαραίτητη για την κατανόηση των αναγκών, των προσδοκιών και των σχολίων τους. Όταν οι οργανισμοί ακούν τους πελάτες τους και επικοινωνούν αποτελεσματικά μαζί τους, μπορούν να παρέχουν καλύτερα προϊόντα και υπηρεσίες, οδηγώντας σε υψηλότερη ικανοποίηση των πελατών.
3. Συνεχής βελτίωση: Η αποτελεσματική επικοινωνία είναι απαραίτητη για τον εντοπισμό τομέων βελτίωσης και την εφαρμογή αλλαγών. Όταν οι εργαζόμενοι επικοινωνούν αποτελεσματικά, μπορούν να εντοπίσουν πιθανά προβλήματα και να προτείνουν λύσεις για τη βελτίωση των διαδικασιών, των προϊόντων και των υπηρεσιών.
4. Οργανωτική απόδοση: Η αποτελεσματική επικοινωνία μπορεί να επηρεάσει σημαντικά τη συνολική απόδοση ενός οργανισμού. Όταν οι εργαζόμενοι επικοινωνούν αποτελεσματικά, μπορούν να συνεργάζονται καλύτερα, να

λαμβάνουν τεκμηριωμένες αποφάσεις και να εργαστούν για την επίτευξη κοινών στόχων.

Το ISO 10018:2020 τονίζει τη σημασία της επικοινωνίας σε όλη τη διαδικασία υλοποίησης του συστήματος διαχείρισης ποιότητας, από τον σχεδιασμό έως την αξιολόγηση. Η αποτελεσματική επικοινωνία είναι βασικό στοιχείο του προτύπου και είναι κρίσιμης σημασίας για την επίτευξη των στόχων του προτύπου.

4. Σχέση ISO 10018 - ISO 9001 στο κομμάτι αποτελεσματικής επικοινωνίας

Όπως έχει αναφερθεί και σε προηγούμενες ενότητες, το ISO 10018 είναι ένα πρότυπο διαχείρισης ποιότητας που παρέχει κατευθυντήριες γραμμές για τη συμμετοχή και την ικανότητα των ανθρώπων, συμπεριλαμβανομένων κατευθυντήριων γραμμών για τη συμμετοχή ατόμων στο σύστημα διαχείρισης ποιότητας ενός οργανισμού, και βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στην αποτελεσματική επικοινωνία μέσα σε έναν οργανισμό ή επιχείρηση. Το ISO 9001 είναι ένα πρότυπο διαχείρισης ποιότητας που καθορίζει τις απαιτήσεις για ένα σύστημα διαχείρισης ποιότητας. Εξίσου σημαντικό ρόλο και σε αυτό παίζει η αποτελεσματική επικοινωνία, και συγκεκριμένα η παράγραφος 7.4 του ISO 9001 αφορά την επικοινωνία εντός του συστήματος διαχείρισης ποιότητας. Το ISO 10018 και το ISO 9001 τονίζουν και τα δύο τη σημασία της αποτελεσματικής επικοινωνίας μέσα σε έναν οργανισμό. Συγκεκριμένα, το ISO 10018 απαιτεί από τους οργανισμούς να προσδιορίζουν και να κοινοποιούν την πολιτική και τους στόχους ποιότητας σε όλους τους εργαζόμενους και άλλα ενδιαφερόμενα μέρη, ενώ το ISO 9001 απαιτεί από τους οργανισμούς να καθιερώνουν και να διατηρούν διαδικασίες επικοινωνίας για να διασφαλίζουν ότι οι πληροφορίες σχετικά με την αποτελεσματικότητα του συστήματος διαχείρισης ποιότητας κοινοποιούνται σε όλο το οργάνωση.

Πιο συγκεκριμένα, η παράγραφος 7.4 του ISO 9001:2015 απαιτεί από τους οργανισμούς να καθιερώνουν, να εφαρμόζουν και να διατηρούν διαδικασίες επικοινωνίας για να διασφαλίζουν ότι οι πληροφορίες σχετικά με το σύστημα διαχείρισης ποιότητας κοινοποιούνται σε ολόκληρο τον οργανισμό. Αυτό περιλαμβάνει επικοινωνία σχετικά με γενικές οδηγίες. Απαιτείται λοιπόν οι διαδικασίες επικοινωνίας να διασφαλίζουν ότι οι κατάλληλες πληροφορίες κοινοποιούνται στο προσωπικό που εκτελεί εργασίες υπό τον έλεγχο του οργανισμού, συμπεριλαμβανομένων οδηγιών, διαδικασιών και κριτηρίων κατασκευής. Αυτό σημαίνει ότι οι οργανισμοί πρέπει να

κοινοποιούν γενικές οδηγίες σε όλο το αρμόδιο προσωπικό, διασφαλίζοντας ότι έχουν τις απαραίτητες πληροφορίες για την αποτελεσματική και αποδοτική εκτέλεση της εργασίας τους. Το ISO 9001 απαιτεί επίσης να καθιερωθούν διαδικασίες επικοινωνίας για τη λήψη, τεκμηρίωση και ανταπόκριση σε εσωτερική και εξωτερική επικοινωνία που σχετίζεται με το σύστημα διαχείρισης ποιότητας. Αυτό σημαίνει ότι εάν υπάρχουν ερωτήσεις ή ζητήματα που σχετίζονται με γενικές οδηγίες, οι εργαζόμενοι θα πρέπει να έχουν έναν τρόπο να κοινοποιήσουν αυτές τις ανησυχίες στη διοίκηση, η οποία μπορεί στη συνέχεια να απαντήσει και να λάβει διορθωτικά μέτρα όπως απαιτείται.

Συνολικά, η παράγραφος 7.4 του ISO 9001 τονίζει τη σημασία της αποτελεσματικής επικοινωνίας σε έναν οργανισμό, συμπεριλαμβανομένης της επικοινωνίας σχετικά με γενικές οδηγίες. Διασφαλίζοντας ότι οι εργαζόμενοι έχουν τις πληροφορίες που χρειάζονται για να εκτελέσουν σωστά την εργασία τους και παρέχοντας ένα μέσο επικοινωνίας και ανατροφοδότησης, οι οργανισμοί μπορούν να βελτιώσουν τα συστήματα διαχείρισης ποιότητας και να βελτιώσουν την ικανοποίηση των πελατών.

Παράδειγμα εφαρμογής της παραγράφου επικοινωνία (7.4) του ISO 9001:2015 σε μια βιομηχανική εταιρία.

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζεται ένα παράδειγμα των γενικών οδηγιών μιας βιομηχανικής εταιρίας που απαντά ξεχωριστά στα ερωτήματα της παραγράφου 7.4 του ISO 9001:2015, και αναφέρει:

- Τον τίτλο της κάθε γενικής οδηγίας
- Για το τι γνωστοποιείται
- Πότε γνωστοποιείται
- Σε ποιόν γνωστοποιείται
- Πώς γνωστοποιείται
- Ποιος επικοινωνεί

ISO Γενικές οδηγίες	Για το τι γνωστοποιείται	Πότε γνωστοποιείται	Σε ποιόν γνωστοποιείται	Πώς γνωστοποιείται	Ποιος επικοινωνεί ?
ΓΔ1 ανασκόπηση συστήματος ποιότητας	η αξιολόγηση των εκκρεμοτήτων από την προηγούμενη ανασκόπηση, η οριοθέτηση και ο σχολιασμός νέων στόχων, η ανασκόπηση της πολιτικής (εάν απαιτείται).	1 / Χρόνο	Γενικός Διευθυντής Διευθυντής Εργοστασίου Τεχνικός Διευθυντής Διευθυντής Πωλήσεων Διευθυντής Σχεδιασμού και Ανάπτυξης Διευθυντής Παραγωγής Διευθυντής Μεταποίησης Διευθυντής Εφοδιαστικής Αλυσίδας Υπεύθυνος Δ.Ποιότητας (ΥΔΠ) Υπεύθυνος Αποθήκης Υπεύθυνος Συντήρησης Υπεύθυνος Ποιοτικού Ελέγχου	E-mail	Υπεύθυνος Δ. Ποιότητας (ΥΔΠ)
ΓΔ2 πρόγραμμα παραγωγής	περιγραφή των ενεργειών που απαιτούνται για την κατάρτιση του προγράμματος παραγωγής, όλων των γραμμών παραγωγής του εργοστασίου	1 / Μήνα ή Νωρίτερα αν απαιτείται.	Γενικός Διευθυντής Διευθυντής Ποιότητας (ΥΔΠ) Διευθυντής Εργοστασίου Διευθυντής Παραγωγής Εργοδηγοί Παραγωγής Υπεύθυνος Αποθήκης	E-mail & SAP	Διευθυντής Παραγωγής Διευθυντής Εργοστασίου Υπεύθυνος Αποθήκης

<p>ΓΔ3 σχεδιασμού και ανάπτυξης</p>	<p>1. Προγραμματισμός σχεδιασμού και ανάπτυξης νέων προϊόντων 2. Δεδομένα σχεδιασμού και ανάπτυξης 3. Διεξαγωγή σχεδιασμού 4. Αποτελέσματα σχεδιασμού και ανάπτυξης 5. Επαλήθευση/Επικύρωση σχεδιασμού και ανάπτυξης 6. Φάκελος Προϊόντος</p>	<p>1 / Μήνα</p>	<p>Γενικός Διευθυντής Διευθυντής Σχεδιασμού και Ανάπτυξης Διευθυντής Εργοστασίου Υπεύθυνος Παραγωγής Υπεύθυνος Δ. Ποιότητας Υπεύθυνος Ποιοτικού Ελέγχου</p>	<p>Meeting & Ηλεκτρονικός φάκελος του κάθε Project.</p>	<p>Διευθυντής Σχεδιασμού και Ανάπτυξης Διευθυντής Εργοστασίου Υπεύθυνος Παραγωγής Υπεύθυνος Δ. Ποιότητας Υπεύθυνος Ποιοτικού Ελέγχου</p>
<p>ΓΔ4 έλεγχος εγγράφων</p>	<p>Ορισμός όλων των εγγράφων που χρησιμοποιούνται καθώς και την μεθοδολογία για την έκδοση, διακίνηση και αναθεώρηση όλων των εγγράφων του Συστήματος Ποιότητας της Εταιρείας.</p>	<p>όταν υπάρξει κάποια αλλαγή ή ανάγκη</p>	<p>Γενικός Διευθυντής Διευθυντής Εργοστασίου Τεχνικός Διευθυντής Διευθυντής Πωλήσεων Διευθυντής Σχεδιασμού και Ανάπτυξης Διευθυντής Παραγωγής Διευθυντής Μεταποίησης Διευθυντής Προμηθειών/ Logistic Υπεύθυνος Δ. Ποιότητας (ΥΔΠ) Υπεύθυνος Αποθήκης Υπεύθυνος Συντήρησης Υπεύθυνος Ποιοτικού Ελέγχου Υπεύθυνος Αποθήκης Υπεύθυνος Διακίνησης</p>	<p>E-mail</p>	<p>Υπεύθυνοι Τμημάτων</p>
<p>ΓΔ5 Προμήθειες</p>	<p>Περιγραφή της έγκρισης των προμηθευτών και της διενέργειας των προμηθειών για τα υλικά τα οποία επηρεάζουν άμεσα την ποιότητα του προϊόντος</p>	<p>1 / Χρόνο ή Όταν υπάρξει κάποιος νέος προμηθευτής</p>	<p>Γενικός Διευθυντής Διευθυντής Logistic Υπεύθυνος Προμηθειών Διευθυντής Σχεδιασμού και Ανάπτυξης Διευθυντής Ποιότητας (ΥΔΠ) Διευθυντής Εργοστασίου Τεχνικός Διευθυντής Υπεύθυνος Ποιοτικού Ελέγχου</p>	<p>E-mail</p>	<p>Υπεύθυνοι Τμημάτων</p>

ΓΔ6 Έλεγχος παραγωγής	Περιγραφή των ενεργειών για τον έλεγχο της παραγωγικής διεργασίας	Κατά τη διάρκεια της παραγωγής	Γενικός Διευθυντής Διευθυντής Ποιότητας (ΥΔΠ) Υπεύθυνος Ποιοτικού Ελέγχου Διευθυντής Εργοστασίου Υπεύθυνος Παραγωγής Εργοδηγοί Παραγωγής	Ηλεκτρονικό σύστημα καταγραφής & SAP	Υπεύθυνος Παραγωγής Εργοδηγοί Παραγωγής Υπεύθυνος Συντήρησης Υπεύθυνος Αποθήκης
ΓΔ7 Συντήρηση	Περιγραφή των διαδικασιών για τη συντήρηση του εργοστασίου	1 / ημέρα & 1 / Έτος	Γενικός Διευθυντής Διευθυντής Ποιότητας (ΥΔΠ) Διευθυντής Εργοστασίου Διευθυντής Παραγωγής Υπεύθυνος Συντήρησης	E-mail Ηλεκτρονικό αρχείο "συμβάντων" & Meeting (δια ζώσης ή ηλεκτρονικά)	Τεχνικός Διευθυντής Υπεύθυνος Συντήρησης Διευθυντής Παραγωγής
ΓΔ8 Ποιοτικός έλεγχος	περιγραφή των ελέγχων που εκτελούνται από το τμήμα ποιοτικού ελέγχου, για την ποιότητα του προϊόντος.	1 / ημέρα ή όταν υπάρξει πρόβλημα	Γενικός Διευθυντής Διευθυντής Παραγωγής Διευθυντής /Υπεύθυνος Μεταποίησης Εργοδηγοί Παραγωγής Υπεύθυνος Ποιότητας (ΥΔΠ) Υπεύθυνος Ποιοτικού Ελέγχου	Ηλεκτρονικό σύστημα καταγραφής & SAP	Υπεύθυνος Ποιοτικού Ελέγχου
ΓΔ9 Παραλαβή Υλικών	Περιγραφή των ενεργειών για την παραλαβή των Ά υλών, των εμπορευμάτων και των υλικών συσκευασίας.	1/ χρόνο προς τον Υπεύθυνο Ποιότητας & Κατά την κάθε παραλαβή	Γενικός Διευθυντής Υπεύθυνος Προμηθειών Διευθυντής Εργοστασίου Διευθυντής Ποιότητας Διευθυντής Παραγωγής Υπεύθυνος Αποθήκης	Ηλεκτρονικές φόρμες SAP	Υπεύθυνος Προμηθειών Υπεύθυνος Αποθήκης
ΓΔ10 Διακρίβωση οργάνων	περιγραφή της μεθοδολογίας παρακολούθησης των οργάνων εργαστηρίου & μετρητικού εξοπλισμού της παραγωγής.	1 / χρόνο	Γενικός Διευθυντής Διευθυντής Εργοστασίου Υπεύθυνος Ποιότητας Υπεύθυνος Ποιοτικού Ελέγχου Υπεύθυνος R&D Τεχνικός Διευθυντής Υπεύθυνος Συντήρησης Υπεύθυνοι Παραγωγής	Ηλεκτρονικός κατάλογος οργάνων	Υπεύθυνος ΠΕ Τεχνικός Διευθυντής Διευθυντής Προμηθειών Υπεύθυνος Προεκτύπωσης IT Manager

ΓΔ11 Διακίνηση προϊόντος	περιγραφή της μεθοδολογίας που ακολουθεί η εταιρεία, για την διακίνηση των προϊόντων και την κατανομή τους στο χώρο της αποθήκης.	Κατά τη διακίνηση των αγαθών	Γενικός Διευθυντής Διευθυντής Ποιότητας (ΥΔΠ) Υπεύθυνος Ποιοτικού Ελέγχου Διευθυντής Παραγωγής Υπεύθυνος Αποθήκης Υπεύθυνος Διακίνησης Εργοδηγοί Παραγωγής	Συγκεκριμένες ετικέτες σήμανσης & Λίστες από το SAP	Υπεύθυνος Αποθήκης Υπεύθυνος Διακίνησης Εργοδηγοί Παραγωγής
ΓΔ12 Διαχείριση μη συμμορφώσεων	Περιγραφή του τρόπου διαχειρίσεως των μη συμμορφώσεων. (Μη συμμορφώσεις μπορεί να παρατηρηθούν σε παραλαμβανόμενα υλικά, ενδιάμεσα και τελικά προϊόντα)	Όταν προκύψει μη συμμορφούμενο προϊόν & 1 / Μήνα - meeting από ευρύτερη ομάδα	Γενικός Διευθυντής Διευθυντής Ποιότητας Υπεύθυνος Ποιοτικού Ελέγχου Διευθυντής Παραγωγής Υπεύθυνος Αποθήκης Υπεύθυνος Διακίνησης Εργοδηγοί Παραγωγής	Meeting & Ηλεκτρονικές φόρμες SAP	Υπεύθυνος Δ.Ποιότητας Υπεύθυνος Ποιοτικού Ελέγχου Διευθυντής Σχεδιασμού και Ανάπτυξης Διευθυντής Παραγωγής Διευθυντής Μεταποίησης Υπεύθυνος Αποθήκης Εργοδηγοί Παραγωγής
ΓΔ13 Ανάκληση προϊόντος	<p>περιγραφή των απαραίτητων ενεργειών που πρέπει να γίνουν σε περίπτωση ανάκλησης μη συμμορφούμενου προϊόντος, ώστε να διασφαλίζεται ότι προϊόν που δεν συμμορφώνεται με τις προδιαγεγραμμένες απαιτήσεις, δεν μπορεί να χρησιμοποιηθεί ακούσια.</p> <p>Οι ενέργειες αυτές αφορούν στην αναγνώριση, τεκμηρίωση, εκτίμηση, απομόνωση και τον χειρισμό του μη συμμορφούμενου προϊόντος, καθώς και την πληροφόρηση όλων των ενδιαφερομένων λειτουργιών.</p>	Όταν υπάρξει ανάγκη ανάκλησης προϊόντος	Γενικός Διευθυντής Διευθυντής Εργοστασίου Τεχνικός Διευθυντής Διευθυντής Πωλήσεων Διευθυντής Σχεδιασμού και Ανάπτυξης Διευθυντής Παραγωγής Διευθυντής Μεταποίησης Διευθυντής Προμηθειών/ Logistic Υπεύθυνος Δ.Ποιότητας (ΥΔΠ) Υπεύθυνος Αποθήκης Υπεύθυνος Ποιοτικού Ελέγχου Υπεύθυνος Αποθήκης	E-mai & Ηλεκτρονική φόρμα SAP	Διευθυντής Πωλήσεων Διευθυντής Εργοστασίου Υπεύθυνος Ποιοτικού Ελέγχου Διευθυντής Σχεδιασμού και Ανάπτυξης Υπεύθυνος Παραγωγής Υπεύθυνος Δ.Ποιότητας

<p>ΓΔ14 Διορθωτικές και προληπτικές ενέργειες</p>	<p>περιγραφή της μεθοδολογίας λήψης των απαραίτητων διορθωτικών και προληπτικών ενεργειών με σκοπό τον προγραμματισμό, την επίλυση των αναγκαίων δράσεων και την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων τους.</p>	<p>1 / μήνα ή όταν υπάρξει ανάγκη</p>	<p>Γενικός Διευθυντής Διευθυντής Εργοστασίου Υπεύθυνος Δ.Ποιότητας (ΥΔΠ) Υπεύθυνος Ποιοτικού Ελέγχου Τεχνικός Διευθυντής Διευθυντής Πωλήσεων Διευθυντής Σχεδιασμού και Ανάπτυξης Διευθυντής Παραγωγής Διευθυντής Μεταποίησης Διευθυντής Προμηθειών/ Logistic</p>	<p>E-mail & Έντυπο για κάθε περίπτωση claim & Συγκεντρωτικός πίνακας – 1 φορά / χρόνο.</p>	<p>Γενικός Διευθυντής Διευθυντής Εργοστασίου Υπεύθυνος Δ.Ποιότητας (ΥΔΠ) Υπεύθυνος Ποιοτικού Ελέγχου Τεχνικός Διευθυντής Διευθυντής Σχεδιασμού και Ανάπτυξης Διευθυντής Παραγωγής Διευθυντής Μεταποίησης Διευθυντής Προμηθειών/ Logistic</p>
<p>ΓΔ15 Αρχεία ποιότητας</p>	<p>Ορισμός των αρχείων που χρησιμοποιούνται για να τεκμηριώνουν την εφαρμογή του Συστήματος Διασφάλισης Ποιότητας της Εταιρείας</p>	<p>όταν υπάρξει κάποια αλλαγή ή ανάγκη</p>	<p>Γενικός Διευθυντής Διευθυντής Εργοστασίου Τεχνικός Διευθυντής Διευθυντής Πωλήσεων Διευθυντής Σχεδιασμού και Ανάπτυξης Διευθυντής Παραγωγής Διευθυντής Μεταποίησης Διευθυντής Προμηθειών/ Logistic Υπεύθυνος Δ.Ποιότητας (ΥΔΠ) Υπεύθυνος Αποθήκης Υπεύθυνος Συντήρησης Υπεύθυνος Ποιοτικού Ελέγχου Υπεύθυνος Αποθήκης Υπεύθυνος Διακίνησης</p>	<p>έντυπα ή ηλεκτρονικά αρχεία</p>	<p>Υπεύθυνοι Τμημάτων</p>

<p>ΓΔ16 Εσωτερικές επιθεωρήσεις ποιότητας</p>	<p>Περιγραφή των Εσωτερικών Ελέγχων Ποιότητας.</p>	<p>1 / Χρόνο</p>	<p>Γενικός Διευθυντής Διευθυντής Εργοστασίου Τεχνικός Διευθυντής Διευθυντής Πωλήσεων Διευθυντής Σχεδιασμού και Ανάπτυξης Διευθυντής Παραγωγής Διευθυντής Μεταποίησης Διευθυντής Εφοδιαστικής Αλυσίδας Υπεύθυνος Δ.Ποιότητας (ΥΔΠ) Υπεύθυνος Αποθήκης Υπεύθυνος Συντήρησης Υπεύθυνος Ποιοτικού Ελέγχου Υπεύθυνος Αποθήκης Υπεύθυνος Διακίνησης</p>	<p>E-mail & Δια ζώσης (κατά τον έλεγχο ποιότητας)</p>	<p>Υπεύθυνος Δ.Ποιότητας (ΥΔΠ)</p>
<p>ΓΔ18 Εκπαίδευση</p>	<p>Περιγραφή του τρόπου με τον οποίο εκπαιδεύεται όλο το προσωπικό της εταιρείας.</p>	<p>Τους 2 πρώτους μήνες κατά την πρόσληψη & 1 / Χρόνο ή όποτε υπάρξει ανάγκη</p>	<p>Γενικός Διευθυντής Διευθυντής Εργοστασίου Διευθυντής Πωλήσεων Διευθυντής Σχεδιασμού και Ανάπτυξης Διευθυντής Παραγωγής/Μεταποίησης Διευθυντής Logistic Διευθυντής Προμηθειών Υπεύθυνος Δ.Ποιότητας (ΥΔΠ) Υπεύθυνος Συντήρησης Υπεύθυνος Ποιοτικού Ελέγχου Υπεύθυνος Αποθήκης Υπεύθυνος Διακίνησης Υπεύθυνος Προσωπικού</p>	<p>Δια ζώσης (κύκλοι εκπαιδεύσεων)</p>	<p>Τμήμα Προσωπικού Διευθυντές/Υπεύθυνοι Τμημάτων Υπεύθυνος Ποιότητας (ΥΔΠ)</p>

ΓΔ19 Υπηρεσίες στον πελάτη	προσδιορισμός και έλεγχος των υπηρεσιών τις οποίες παρέχει η εταιρεία για να περιγράψει την μεθοδολογία μέτρησης της ικανοποίησης των πελατών	1 / Χρόνο με ευρύτερη ομάδα & 1 / 3 Μήνες (Έλεγχος επίτευξης στόχων)	Γενικός Διευθυντής Διευθυντής Πωλήσεων Υπεύθυνοι Πωλητές Υπεύθυνος Παραγγελιών Διευθυντής Ποιότητας Διευθυντής Σχεδιασμού και Ανάπτυξης Υπεύθυνος Ποιοτικού Ελέγχου Διευθυντής Logistics Διευθυντής Εργοστασίου	Εσωτερικά meetings & Ερωτηματολόγια προς τους πελάτες	Διευθυντής Πωλήσεων Υπεύθυνοι Πωλητές Υπεύθυνος Παραγγελιών Customer Service
ΓΔ20 Δείκτες και στόχοι ποιότητας	<p>Περιγραφή της μεθοδολογίας που ακολουθεί η εταιρεία, προκειμένου με βάση την «διεργασιοκεντρική προσέγγιση» να θεσπίσει εκείνους τους δείκτες ποιότητας, για τις διεργασίες που αξιολογούνται σημαντικές</p> <p>Περιγραφή της μεθοδολογίας που ακολουθεί, προκειμένου να θεσπίσει στόχους ποιότητας, με βάση τους εν λόγω δείκτες</p> <p>Έτσι ώστε, μέσω της παρακολούθησης αυτών των δεικτών να είναι δυνατή η διεξαγωγή συμπερασμάτων για την ποιοτική επίδοση της εταιρείας και την αποτελεσματικότητα - βελτίωση του συστήματος ποιότητας.</p>	1 / Χρόνο	Γενικός Διευθυντής Διευθυντής Εργοστασίου Διευθυντής Παραγωγής Διευθυντής Μεταποίησης Διευθυντής Πωλήσεων Υπεύθυνοι Πωλητές Διευθυντής Συντήρησης Διευθυντής Σχεδιασμού και Ανάπτυξης Διευθυντής Εφοδιαστικής Αλυσίδας Υπεύθυνος Αποθήκης Υπεύθυνος Ποιοτικού Ελέγχου Υπεύθυνος Ποιότητας	Δια ζώσης. (Έλεγχων επίτευξης στόχων)	Υπεύθυνοι Τμημάτων

Πίνακας 1

Στο παράδειγμα του παραπάνω πίνακα φαίνεται ο τρόπος με τον οποίο μια βιομηχανική εταιρεία μπορεί να εφαρμόσει την παράγραφο 7.4 του ISO 9001:2015 και να αντικατοπτρίζει τις ενημερωμένες ανάγκες στα πιστοποιημένα έγγραφα της. Για να συμμορφωθεί με το ISO 9001:2015, η εταιρεία έχει καθιερώσει, εφαρμόζει και διατηρεί διαδικασίες επικοινωνίας για να διασφαλίσει ότι οι πληροφορίες σχετικά με το σύστημα

διαχείρισης ποιότητας κοινοποιούνται σε ολόκληρο τον οργανισμό. Αυτό περιλαμβάνει την επικοινωνία σχετικά με γενικές οδηγίες. Η εταιρεία έχει τυποποιήσει την επικοινωνία σχετικά με γενικές οδηγίες μέσω της χρήσης γραπτών διαδικασιών, οδηγιών εργασίας και προγραμμάτων κατάρτισης. Αυτές οι οδηγίες εργασίας κοινοποιούνται σε όλο το αρμόδιο προσωπικό, διασφαλίζοντας ότι όλοι έχουν τις απαραίτητες πληροφορίες για την αποτελεσματική και αποδοτική εκτέλεση της εργασίας τους.

Εκτός από τις γραπτές διαδικασίες και τις οδηγίες εργασίας, φαίνεται ότι η εταιρεία παρέχει προγράμματα κατάρτισης με την δίμηνη εκπαίδευση κατά την πρόσληψη, αλλά και την ετήσια επαναληπτική εκπαίδευση σε συγκεκριμένα ζητήματα για να διασφαλίσει ότι οι εργαζόμενοι έχουν τις γνώσεις και τις δεξιότητες που απαιτούνται για να εκτελέσουν σωστά την εργασία τους. Για να αντικατοπτρίζει τις ενημερωμένες ανάγκες στα πιστοποιημένα έγγραφα της, η εταιρεία μέσω των τακτικών meeting και reviews που κάνει φαίνεται ότι επανεξετάζει και ενημερώνει περιοδικά τις διαδικασίες της για να διασφαλίζει ότι παραμένουν αποτελεσματικές. Αν υπάρξει οποιαδήποτε αλλαγή, η εταιρεία θα ενημερώσει τα πιστοποιημένα έγγραφα της, ώστε να αντικατοπτρίζουν τις αλλαγές που έγιναν στις διαδικασίες. Με την τυποποίηση της επικοινωνίας σχετικά με γενικές οδηγίες και την τακτική αναθεώρηση και ενημέρωση των πιστοποιημένων εγγράφων, η βιομηχανική εταιρεία είναι σύμφωνη με την παράγραφο 7.4 του ISO 9001:2015 και βελτιώνει την αποτελεσματικότητα του συστήματος διαχείρισης ποιότητας.

Διαδικασίες επικοινωνίας των γενικών οδηγιών

Ενδεικτικά, στην επόμενη ενότητα παρουσιάζονται οι διαδικασίες επικοινωνίας για κάποιες από τις γενικές οδηγίες του παραπάνω πίνακα:

- ΓΔ2 πρόγραμμα παραγωγής
- ΓΔ3 σχεδιασμού και ανάπτυξης
- ΓΔ6 Έλεγχος παραγωγής
- ΓΔ7 Συντήρηση
- ΓΔ8 Ποιοτικός έλεγχος
- ΓΔ10 Διακρίβωση οργάνων
- ΓΔ12 Διαχείριση μη συμμορφώσεων
- ΓΔ14 Διορθωτικές και προληπτικές ενέργειες
- ΓΔ18 Εκπαίδευση

Αναλυτικά:

- ΓΔ2 πρόγραμμα παραγωγής

Το πρόγραμμα παραγωγής διαμορφώνεται βάση των αναγκών των πελατών σε συνδυασμό με τη ροή της παραγωγής.

Αποφασίζεται από το planning department σε συνεργασία με τη διεύθυνση παραγωγής.

Το πρόγραμμα αναρτάτε στο ηλεκτρονικό σύστημα SAP, όπου υπάρχει καταγραφή για το ποιος κάνει τις όποιες αλλαγές και πότε.

Από το SAP μπορεί να ενημερώνεται όποιος έχει πρόσβαση στο πρόσβαση στο πρόγραμμα παραγωγής

- ΓΔ3 σχεδιασμού και ανάπτυξης

Η επικοινωνία του σχεδιασμού κι ανάπτυξης γίνεται κατ' ελάχιστο 1 φορά το μήνα.

Στις συναντήσεις αυτές γίνεται ανασκόπηση των τρεχόντων project.

Η επικοινωνία γίνεται μέσω ενός ηλεκτρονικού συστήματος όπου υπάρχει ξεχωριστός φάκελος για το κάθε project, και εκεί προστίθενται οι πληροφορίες.

Στο σύστημα αυτό φαίνεται πότε και ποιος έγγραψε ή πρόσθεσε κάτι επιπλέον.

- ΓΔ6 Έλεγχος παραγωγής

Ο έλεγχος της παραγωγής διενεργείται ταυτόχρονα με την παραγωγή. (in-line control)

Οι αρμόδιοι χειριστές και εργοδηγοί καταγράφουν σε ένα ηλεκτρονικό σύστημα τα σημαντικά στοιχεία και τις κρίσιμες παραμέτρους της παραγωγής.

Στο σύστημα αυτό υπάρχει ονομαστική καταγραφή για το ποιος και πότε καταχώρησε την πληροφορία.

- ΓΔ7 Συντήρηση

Η ετήσια συντήρηση επικοινωνείται και γίνεται 1 φορά το χρόνο.

Ωστόσο, σε καθημερινή βάση υπάρχουν ανάγκες για συντήρηση του εξοπλισμού.

Οι ανάγκες αυτές επικοινωνούνται σε καθημερινή βάση μέσω meetings, και αναρτώνται με τη μορφή αιτήματος σε ένα ηλεκτρονικό σύστημα.

Εκεί υπάρχει καταγραφή σχετικά με το ποιος και το πότε έστειλε το κάθε αίτημα, καθώς επίσης κρατιέται και αρχείο σχετικά με το πόσο συχνές ήταν οι βλάβες, ιστορικό βλαβών κλπ.

- ΓΔ8 Ποιοτικός έλεγχος

Ο ποιοτικός έλεγχος εξελίσσεται κι αυτός παράλληλα με την παραγωγή (in-line Quality Control).

Τα στοιχεία καταγράφονται σε ένα ηλεκτρονικό σύστημα ταυτόχρονα με την παραγωγή.

Όλο το αρμόδιο προσωπικό έχει πρόσβαση στο σύστημα.

Επίσης όταν υπάρχει ανάγκη να γίνει κάποια διόρθωση ή δέσμευση, πέρα από την επικοινωνία μέσω συστήματος, γίνεται και δια ζώσης επικοινωνία μεταξύ QC και παραγωγής.

- ΓΔ10 Διακρίβωση οργάνων

Η διακρίβωση των οργάνων γίνεται 1 φορά το χρόνο.

Υπάρχει κατάλογος που περιλαμβάνει όλα τα όργανα.

Επίσης υπάρχει και ξεχωριστός φάκελος για το κάθε όργανο.

Το κάθε όργανο φέρει ταμπελάκι που δηλώνει:

- Την ημερομηνία που έγινε διακρίβωση.
- Την ημερομηνία που πρέπει να ξαναγίνει διακρίβωση
- Από ποιόν έγινε η διακρίβωση

Όταν πραγματοποιηθεί η διακρίβωση ανανεώνονται όλα τα παραπάνω.

- ΓΔ12 Διαχείριση μη συμμορφώσεων

Όταν εντοπιστεί κάποιο μη συμμορφούμενο προϊόν, τότε:

Δεσμεύεται από τον ποιοτικό έλεγχο.

Η διαδικασία δέσμευσης περιλαμβάνει:

- Τη συστημική δέσμευση στο SAP, αλλά και
- Τη δημιουργία ενός κόκκινου χαρτιού (εντύπου) το οποίο κολλιέται πάνω στο μη συμμορφούμενο προϊόν, και φέρει πληροφορίες σχετικά με τη δέσμευση.
- Τέλος τα μη συμμορφούμενα συγκεντρώνονται όλα σε συγκεκριμένο χώρο.

Κατόπιν τα μη συμμορφούμενα προϊόντα διαχειρίζονται από τον υπεύθυνο ποιοτικού ελέγχου.

- ΓΔ14 Διορθωτικές και προληπτικές ενέργειες

Οι διορθωτικές και προληπτικές ενέργειες προκύπτουν μέσα από διερεύνηση ενός παραπόνου πελάτη ή ενός εσωτερικού προβλήματος (πχ μη συμμορφούμενο προϊόν).

Καταγράφονται σε ηλεκτρονικά αρχεία για την κάθε περίπτωση, τα οποία συντηρούνται από τη διεύθυνση ποιότητας.

- ΓΔ18 Εκπαίδευση

Η εκπαίδευση λαμβάνει χώρα:

- Στους πρώτους 2 μήνες κατά την πρόσληψη,
- Σε ετήσια βάση ως επανεκπαίδευση, και
- Όπου υπάρξει ανάγκη.

Για την κάθε εκπαίδευση υπάρχει έντυπο που καταγράφεται:

- Το θέμα της εκπαίδευσης
- Ο εκπαιδευτής
- Ο εκπαιδευόμενος

Κατόπιν όλα αυτά περνιούνται σε ηλεκτρονική μορφή στο φάκελο του κάθε εργαζομένου.

Το τμήμα προσωπικού είναι υπεύθυνο για την τήρηση αυτών των εγγράφων.

5. Βιβλιογραφία

- Κόκκος, Α., & Λιοναράκης, Α. (1998). *Ανοικτή και εξ Αποστάσεως Εκπαίδευση, Σχέσεις Διδασκόντων και Διδασκομένων*. Πάτρα: Εκδόσεις ΕΑΠ.
- Σαϊτης, Χ. (2007). *Ο Διευθυντής στο σύγχρονο σχολείο. Από τη θεωρία... στην πράξη* (3η εκδ.). Αθήνα: Αυτοέκδοση.
- Abbott, L. (1955). *Quality and Competition*, New York: Columbia University Press
- Ahmed, P. K., & Rafiq, M. (2003). Internal Marketing Issues and Challenges. *European Journal of Marketing*. 37(9), 1177-1186.
- Almonaitiene, J., Zukauskas, D., 2015. Managerial Communication and Related Variables in a Food Retail Chain. *Social Sciences* 88. <https://doi.org/10.5755/j01.ss.88.2.12735>
- Badaracco, J.L., 2016. *Managing in the Gray: Five Timeless Questions for Resolving Your Toughest Problems at Work*. Harvard Business Review Press.
- Baldoni, J., 2003. *Great Communication Secrets of Great Leaders*. McGraw Hill Professional.
- Bass, B.M., Bass, R., 2008. *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*, 4th ed. edition. ed. Free Press, New York.
- Behrendt, P., Matz, S., Göritz, A.S., 2017. An integrative model of leadership behavior. *The Leadership Quarterly* 28, 229–244. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.08.002>
- Brownell, J., 1992. Hospitality managers' communication practices. *International Journal of Hospitality Management* 11, 111–128. [https://doi.org/10.1016/0278-4319\(92\)90005-G](https://doi.org/10.1016/0278-4319(92)90005-G)
- Callister, R.R., Kramer, M.W., Turban, D.B., 1999. Feedback seeking following career transitions. *Academy of Management Journal* 42, 429–438. <https://doi.org/10.2307/257013>
- Carpenter, M.A., Geletkanycz, M.A., Sanders, Wm.G., 2004. Upper Echelons Research Revisited: Antecedents, Elements, and Consequences of Top Management Team Composition. *Journal of Management* 30, 749–778. <https://doi.org/10.1016/j.jm.2004.06.001>
- Christensen Hughes, J., Rog, E., 2008. Talent management: A strategy for improving employee recruitment, retention and engagement within hospitality organizations. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 20, 743–757. <https://doi.org/10.1108/09596110810899086>
- Citroen, C.L., 2011. The role of information in strategic decision-making. *International Journal of Information Management* 31, 493–501. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2011.02.005>
- Cooren, F., Kuhn, T., Cornelissen, J.P., Clark, T., 2011. Communication, Organizing and Organization: An Overview and Introduction to the Special Issue. *Organization Studies* 32, 1149–1170. <https://doi.org/10.1177/0170840611410836>
- Crystal, D., 2003. *English as a Global Language*, English as a Global Language. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511486999>

- Dasgupta, S., Suar, D., Singh, S., 2012. Impact of managerial communication styles on employees' attitudes and behaviours. *Employee Relations* 35. <https://doi.org/10.1108/01425451311287862>
- De Stobbeleir, K.E., Ashford, S.J., Buyens, D., 2011. Self-regulation of creativity at work: the role of feedback-seeking behavior in creative performance. *ACADEMY OF MANAGEMENT JOURNAL* 54, 811–831.
- de Vries, R.E., Bakker-Pieper, A., Oostenveld, W., 2010. Leadership = Communication? The Relations of Leaders' Communication Styles with Leadership Styles, Knowledge Sharing and Leadership Outcomes. *J Bus Psychol* 25, 367–380. <https://doi.org/10.1007/s10869-009-9140-2>
- DIACONU, M., OANCEA, O., BRINZEA, M., 2016. INTEGRATED MARKETING COMMUNICATION, INSTRUMENT OF MODERN ORGANIZATIONS DEVELOPMENT IN TERMS OF SUSTAINABILITY. *ecoforum* 5.
- Dokko, G., Kane, A.A., Tortoriello, M., 2014. One of Us or One of My Friends: How Social Identity and Tie Strength Shape the Creative Generativity of Boundary-Spanning Ties. *Organization Studies* 35, 703–726. <https://doi.org/10.1177/0170840613508397>
- Dumas, M., La Rosa, M., Mendling, J., Reijers, H.A., 2013. *Fundamentals of Business Process Management*. Springer, Berlin, Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-33143-5>
- Duranti, A., 1997. *Linguistic Anthropology*, Cambridge Textbooks in Linguistics. Cambridge University Press, Cambridge. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511810190>
- Edwards, J., Shipp, A., 2007. The relationship between person-environment fit and outcomes: An integrative theoretical framework. *Perspectives on Organizational Fit* 209–258.
- Fleming, L., 2001. Recombinant Uncertainty in Technological Search. *Management Science* 47, 117–132. <https://doi.org/10.1287/mnsc.47.1.117.10671>
- Galbraith, J.R., 1974. Organization Design: An Information Processing View. *Interfaces* 4, 28–36. <https://doi.org/10.1287/inte.4.3.28>
- Genon, N., Heymans, P., Amyot, D., 2011. Analysing the Cognitive Effectiveness of the BPMN 2.0 Visual Notation, in: Malloy, B., Staab, S., van den Brand, M. (Eds.), *Software Language Engineering, Lecture Notes in Computer Science*. Springer, Berlin, Heidelberg, pp. 377–396. https://doi.org/10.1007/978-3-642-19440-5_25
- Ghattas, J., Soffer, P., Peleg, M., 2014. Improving business process decision making based on past experience. *Decision Support Systems* 59, 93–107. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2013.10.009>
- Grunig, J., 2006. Furnishing the Edifice: Ongoing Research on Public Relations As a Strategic Management Function. *Journal of Public Relations Research - J PUBLIC RELAT RES* 18, 151–176. https://doi.org/10.1207/s1532754xjpr1802_5
- Grunig, J., Hunt, T., 1984. *Managing Public Relations*.
- Grunig, J.E., 1992. Symmetrical Systems of Internal Communication, in: *Excellence in Public Relations and Communication Management*. Routledge.
- Hargie, O., Tourish, D., 2000. *Handbook of communication audits for organisations*.
- Harrison, E.B., Mulhberg, J., 2014. *Leadership Communications: How Leaders Communicate and How Communicators Lead in Today's Global Enterprise*. Business Expert Press.
- Hartnell, C.A., Kinicki, A.J., Lambert, L.S., Fugate, M., Doyle Corner, P., 2016. Do similarities or differences between CEO leadership and organizational culture

- have a more positive effect on firm performance? A test of competing predictions. *J Appl Psychol* 101, 846–861. <https://doi.org/10.1037/apl0000083>
- Henkel, T., Marion, J., Bourdeau, D., 2019. Project Manager Leadership Behavior: Task-Oriented Versus Relationship-Oriented. *Journal of Leadership Education* 18, 1–14. <https://doi.org/10.12806/V18/I2/R8>
- Heponiemi, T., Kuusio, H., Sinervo, T., Elovainio, M., 2011. Job Attitudes and Well-Being among Public vs. Private Physicians: Organizational Justice and Job Control as Mediators. *European journal of public health* 21, 520–5. <https://doi.org/10.1093/eurpub/ckq107>
- Hsiung, H.-H., 2012. Authentic leadership and employee voice behavior: A multi-level psychological process. *Journal of Business Ethics* 107, 349–361. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1043-2>
- Jiang, W., 2000. The relationship between culture and language. *ELT Journal* 54, 328–334. <https://doi.org/10.1093/elt/54.4.328>
- Judge, T.A., Piccolo, R.F., 2004. Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *Journal of Applied Psychology* 89, 755–768. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755>
- Judge, T.A., Piccolo, R.F., Ilies, R., 2004. The Forgotten Ones? The Validity of Consideration and Initiating Structure in Leadership Research. *Journal of Applied Psychology* 89, 36–51. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.1.36>
- Kang, M., Sung, M., 2017. How symmetrical employee communication leads to employee engagement and positive employee communication behaviors: The mediation of employee-organization relationships. *Journal of Communication Management* 21, 82–102. <https://doi.org/10.1108/JCOM-04-2016-0026>
- Karanges, E.R., Beatson, A., Johnston, K., Lings, I., 2014. Optimizing employee engagement with internal communication: A social exchange perspective. *jbm - Journal of Business Market Management* 7, 329–353.
- Karatepe, O.M., 2013. High-performance work practices and hotel employee performance: The mediation of work engagement. *International Journal of Hospitality Management* 32, 132–140. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.05.003>
- Karatsu, H., 2016. One Point of View: Managing the Gray Areas. *Research-Technology Management*.
- Kay, C., Moncarz, E., 2007. Lodging management success: Personal antecedents, achievements, KSAs and situational influencers. *International Journal of Hospitality Management* 26, 33–48. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2005.08.005>
- Kim, J.-N., Rhee, Y., 2011. Strategic Thinking about Employee Communication Behavior (ECB) in Public Relations: Testing the Models of Megaphoning and Scouting Effects in Korea. *Journal of Public Relations Research* 23, 243–268. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2011.582204>
- Kim, Y.Y., Gudykunst, W.B., 1988. Theories in intercultural communication, *International and intercultural communication annual*. Sage Publications; Published in cooperation with the Speech Communication Association, Commission on International and Intercultural Communication, Newbury Park, Calif., [New York].
- Kopp, O., Martin, D., Wutke, D., Leymann, F., 2008. On the choice between graph-based and block-structured business process modeling languages. *Gesellschaft für Informatik e.V.*
- Kupritz, V.W., Hillsman, T., 2011. The Impact of the Physical Environment on Supervisory Communication Skills Transfer. *The Journal of Business*

- Communication (1973) 48, 148–185.
<https://doi.org/10.1177/0021943610397269>
- La Rosa, M., ter Hofstede, A.H.M., Wohed, P., Reijers, H.A., Mendling, J., van der Aalst, W.M.P., 2011. Managing Process Model Complexity via Concrete Syntax Modifications. *IEEE Transactions on Industrial Informatics* 7, 255–265.
<https://doi.org/10.1109/TII.2011.2124467>
- Lai, H., Lin, W.-J., Kersten, G.E., 2010. The importance of language familiarity in global business e-negotiation | Elsevier Enhanced Reader [WWW Document].
<https://doi.org/10.1016/j.elerap.2010.03.005>
- Lassen, K.B., van der Aalst, W.M.P., 2009. Complexity metrics for Workflow nets. *Information and Software Technology* 51, 610–626.
<https://doi.org/10.1016/j.infsof.2008.08.005>
- Levy, P.E., Cober, R.T., Miller, T., 2002. The effect of transformational and transactional leadership perceptions on feedback-seeking intentions. *Journal of Applied Social Psychology* 32, 1703–1720. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2002.tb02771.x>
- Lolli, J., 2013. Interpersonal communication skills and the young hospitality leader: Are they prepared? *International Journal of Hospitality Management* 32, 295–298. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.02.010>
- MacDonald, D., 1953. Discussion on Dr. D.K.C. Macdonald's paper on "Fluctuations and the theory of noise." *Transactions of the IRE Professional Group on Information Theory* 1, 187–189. <https://doi.org/10.1109/TIT.1953.1188586>
- Madjar, N., 2005. The Contributions of Different Groups of Individuals to Employees' Creativity. *Advances in Developing Human Resources* 7, 182–206.
<https://doi.org/10.1177/1523422305274525>
- Martinez, L.A.M., Hurtado, S.R.F., 2018. Internal Communication Issues in the Firms: Does It Affect the Productivity. *Rev. Eur. Stud.* 10, 1.
- Men, L.R., 2015. The internal communication role of the chief executive officer: Communication channels, style, and effectiveness. *Public Relations Review* 4, 461–471. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2015.06.021>
- Men, R.L., Bowen, S.A., 2016. *Excellence in Internal Communication Management*. Business Expert Press.
- Milliken, F.J., Bartel, C.A., Kurtzberg, T.R., 2003. Diversity and Creativity in Work Groups: A Dynamic Perspective on the Affective and Cognitive Processes That Link Diversity and Performance, in: Paulus, P.B., Nijstad, B.A. (Eds.), *Group Creativity: Innovation through Collaboration*. Oxford University Press, p. 0.
<https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780195147308.003.0003>
- Moody, D., 2009. The "Physics" of Notations: Toward a Scientific Basis for Constructing Visual Notations in Software Engineering. *IEEE Transactions on Software Engineering* 35, 756–779. <https://doi.org/10.1109/TSE.2009.67>
- Moody, D.L., 2004. Cognitive Load Effects on End User Understanding of Conceptual Models: An Experimental Analysis, in: Benczúr, A., Demetrovics, J., Gottlob, G. (Eds.), *Advances in Databases and Information Systems, Lecture Notes in Computer Science*. Springer, Berlin, Heidelberg, pp. 129–143.
https://doi.org/10.1007/978-3-540-30204-9_9
- Moody, D.L., Heymans, P., Matulevičius, R., 2010. Visual syntax does matter: improving the cognitive effectiveness of the i* visual notation. *Requirements Eng* 15, 141–175. <https://doi.org/10.1007/s00766-010-0100-1>
- Morrison, E.W., Cummings, L.L., 1992. The impact of feedback diagnosticity and performance expectations on feedback seeking behavior. *Human Performance* 5, 251–264. https://doi.org/10.1207/s15327043hup0504_1

- Ochsner, K.N., 2000. Are affective events richly recollected or simply familiar? The experience and process of recognizing feelings past. *Journal of Experimental Psychology: General* 129, 242–261. <https://doi.org/10.1037/0096-3445.129.2.242>
- Park, G., Schmidt, A.M., Scheu, C., DeShon, R.P., 2007. A process model of goal orientation and feedback seeking. *Human Performance* 20, 119–145. <https://doi.org/10.1080/08959280701332042>
- Paulus, P.B., 2000. Groups, teams, and creativity: The creative potential of idea-generating groups. *Applied Psychology: An International Review* 49, 237–262. <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00013>
- Perry-Smith, J.E., Shalley, C.E., 2003. The Social Side of Creativity: A Static and Dynamic Social Network Perspective. *The Academy of Management Review* 28, 89–106. <https://doi.org/10.2307/30040691>
- Piaget, J., 1953. *Logic and psychology*. Manchester University Press.
- Pinto, J.K., Slevin, D.P., 1989. Critical Success Factors in R&d Projects. *Research Technology Management* 32, 31–35.
- Pourshahid, A., Amyot, D., Peyton, L., Ghanavati, S., Chen, P., Weiss, M., Forster, A.J., 2009. Business process management with the user requirements notation. *Electron Commer Res* 9, 269–316. <https://doi.org/10.1007/s10660-009-9039-z>
- Pretorius, M., Roux, I., 2012. A reality check for corporate leaders: When managers don't respect their bosses. *Strategy & Leadership* 40, 40–44. <https://doi.org/10.1108/10878571211191693>
- Puni, A., Agyemang, C.B., Asamoah, E.S., 2016. Leadership Styles, Employee Turnover Intentions and Counterproductive Work Behaviours. *International Journal of Innovative Reserch & Development*.
- Puranam, P., Alexy, O., Reitzig, M., 2014. What's "New" About New Forms of Organizing? *AMR* 39, 162–180. <https://doi.org/10.5465/amr.2011.0436>
- Rajhans, K., 2020. Effective Organizational Communication: a Key to Employee Motivation and Performance. *Interscience Management Review* 2. <https://doi.org/10.47893/IMR.2009.1040>
- Reijers, H.A., Freytag, T., Mendling, J., Eckleder, A., 2011. Syntax highlighting in business process models. *Decision Support Systems* 51, 339–349. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2010.12.013>
- Reka, K., Borza, A., 2012. Internal and external communication within cultural organizations. *Management and Marketing*.
- Rhee, Y., Moon, B., 2009. Organizational Culture and Strategic Communication Practice: Testing the Competing Values Model (CVM) and Employee Communication Strategies (ECS) Model in Korea. *International Journal of Strategic Communication* 3, 52–67. <https://doi.org/10.1080/15531180802608386>
- Robbins, S.P., Judge, T., 2015. *Organizational behavior*, Edition 16. ed. Pearson, Boston.
- Root-Bernstein, R.S., 1989. Who Discovers and Invents. *Research Technology Management* 32, 43–50.
- Ruck, K., Welch, M., 2012. Valuing internal communication; management and employee perspectives. *Public Relations Review* 38, 294–302. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2011.12.016>
- Rudd, D., Mills, R., 2015. *Communication, Climate and Culture in the Hospitality Industry* 11.
- Salovey, P., Mayer, J.D., 1990. Emotional Intelligence. *Imagination, Cognition and Personality* 9, 185–211. <https://doi.org/10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG>

- Satpute, A.B., Nook, E.C., Narayanan, S., Shu, J., Weber, J., Ochsner, K.N., 2016. Emotions in "Black and White" or Shades of Gray? How We Think About Emotion Shapes Our Perception and Neural Representation of Emotion. *Psychol Sci* 27, 1428–1442. <https://doi.org/10.1177/0956797616661555>
- Seyitoğlu, F., Yüzbaşıoğlu, N., 2015. Organizational Communication in Five Star Hotels and Experienced Problems. *International Journal of Science Culture and Sport* 3, 126–126. <https://doi.org/10.14486/IntJSCS455>
- Shannon, C.E., 1984. Communication in the presence of noise. *Proc. IEEE* 72, 1192–1201. <https://doi.org/10.1109/PROC.1984.12998>
- Sijbom, R.B.L., Anseel, F., Crommelinck, M., De Beuckelaer, A., De Stobbeleir, K.E.M., 2018. Why seeking feedback from diverse sources may not be sufficient for stimulating creativity: The role of performance dynamism and creative time pressure. *J Organ Behav* 39, 355–368. <https://doi.org/10.1002/job.2235>
- Simon, H.A., Newell, A., 1971. Human problem solving: The state of the theory in 1970. *American Psychologist* 26, 145–159. <https://doi.org/10.1037/h0030806>
- Smidts, A., Pruyn, A.Th.H., Van Riel, C.B.M., 2001. The Impact of Employee Communication and Perceived External Prestige On Organizational Identification. *AMJ* 44, 1051–1062. <https://doi.org/10.5465/3069448>
- Smirnov, S., Reijers, H.A., Weske, M., 2011. A Semantic Approach for Business Process Model Abstraction, in: Mouratidis, H., Rolland, C. (Eds.), *Advanced Information Systems Engineering, Lecture Notes in Computer Science*. Springer, Berlin, Heidelberg, pp. 497–511. https://doi.org/10.1007/978-3-642-21640-4_37
- Srivastava, M., Vyas, R., 2015. Empowering Leadership: A Study of Team Leaders & Team Members. *Indian Journal of Industrial Relations* 50, 696–712.
- Staff, W.L., 2014. Recent Advances in Financial Planning and Product Development: Icfai '14, Icdpd '14. Wseas LLC.
- Takeuchi, R., Lepak, D.P., Wang, H., Takeuchi, K., 2007. An empirical examination of the mechanisms mediating between high-performance work systems and the performance of Japanese organizations. *Journal of Applied Psychology* 92, 1069–1083. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.4.1069>
- Tkalac Verčič, A., Verčič, D., Sriramesh, K., 2012. Internal communication: Definition, parameters, and the future. *Public Relations Review, Strategically Managing International Communication in the 21st Century* 38, 223–230. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2011.12.019>
- Trkman, M., Mendling, J., Krisper, M., 2016. Using business process models to better understand the dependencies among user stories. *Information and Software Technology* 71, 58–76. <https://doi.org/10.1016/j.infsof.2015.10.006>
- Tubbs, S.L., Moss, S., 2008. *Human communication: principles and contexts*, 11. ed. ed. McGraw-Hill Higher Education, Boston.
- Tuckey, M., Brewer, N., Williamson, P., 2002. The influence of motives and goal orientation on feedback seeking. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 75, 195–216. <https://doi.org/10.1348/09631790260098677>
- Velentzas, J., Broni, G., 2014. Communication cycle: Definition, process, models and examples. *Recent advances in financial planning and product development* 17, 117–131.
- Verčič, D., Rydzak, W., Gallagher, J.P., Petrov, M., Okay, P. dr ayla, Verhoeven, P., n.d. *European Communication Monitor 2015: Excellence in Strategic Communication. Creating Communication Value Through Listening, Messaging and Measurement. Results of a Survey in 41 Countries*.
- Voinea, D.V., Opran, E.R., Buşu, O., Vlăduţescu, Ş., 2015. Embarrassments in managerial communication. *Polish Journal of Management Studies* 11, 171–180.

- Walden, J., Jung, E.H., Westerman, C.Y.K., 2017. Employee communication, job engagement, and organizational commitment: A study of members of the Millennial Generation. *Journal of Public Relations Research* 29, 73–89. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2017.1329737>
- Wallace, K.J., Wagner, C., Pannell, D.J., Kim, M.K., Rogers, A.A., 2022. Tackling communication and analytical problems in environmental planning: Expert assessment of key definitions and their relationships. *Journal of Environmental Management* 317, 115352. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2022.115352>
- Wang, H., Tsui, A.S., Xin, K.R., 2011. CEO leadership behaviors, organizational performance, and employees' attitudes. *The Leadership Quarterly* 22, 92–105. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.12.009>
- Welch, M., 2011. The evolution of the employee engagement concept: Communication implications [WWW Document]. Institute for Public Relations. URL <https://instituteforpr.org/the-evolution-of-the-employee-engagement-concept-communication-implications/> (accessed 11.24.22).
- White, C., Vanc, A., Stafford, G., 2010. Internal Communication, Information Satisfaction, and Sense of Community: The Effect of Personal Influence. *Journal of Public Relations Research* 22, 65–84. <https://doi.org/10.1080/10627260903170985>
- Wilson, M.A., 1972. *Passion to know: the world's scientists*, 1st ed. ed. Doubleday, Garden City, N.Y.
- Wofford, J.C., 2002. *Organizational communication: the keystone to managerial effectiveness*, McGraw-Hill series in management. McGraw-Hill, New York.
- Wolvin, A.D., 1994. Communication in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management* 13, 195–199. [https://doi.org/10.1016/0278-4319\(94\)90019-1](https://doi.org/10.1016/0278-4319(94)90019-1)
- Yukl, G. (2006). *Leadership in organizations* (6th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.