

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Ο στόχος της παρούσας εργασίας είναι η κατανόηση της αξίας της ενδοεπιχειρησιακής επικοινωνίας για να ανιχνεύσει την ανάγκη των εταιρειών στο σύγχρονο διεθνές και ανταγωνιστικό οικονομικό περιβάλλον να αναπτύξουν την ικανότητα να διαχειρίζονται, να μεταβιβάζουν και να μετασχηματίζουν πληροφορίες, ιδέες, οδηγίες, συναισθήματα στο εσωτερικό τους.

Η ενδοεπιχειρησιακή επικοινωνία είναι ζωτικής σημασίας για την επιτυχία και μπορεί να αποτελέσει τομέα στρατηγικού πλεονεκτήματος μέσα από την ευθυγράμμιση στάσεων, μοίρασμα γνώσεων και διοίκησης της πληροφορίας. Είναι αναγκαίο, λοιπόν, οι επιχειρήσεις να αναπτύξουν επικοινωνιακή στρατηγική – να γίνονται σαφείς οι σχέσεις μεταξύ των «πληροφοριών», να εξετάζουν τις αλληλεξαρτήσεις και να δίνουν το πλαίσιο για την καλύτερη και πληρέστερη κατανόηση των στοιχείων που συνθέτουν την επιχειρησιακή πραγματικότητα. Πρέπει, λοιπόν, να συνειδητοποιήσουν την πολυπλοκότητα και τους μηχανισμούς που διέπουν τη διαδικασία της επικοινωνίας μέσα στο περιβάλλον που βρίσκονται, αναπτύσσοντας την ικανότητά τους στο σχεδιασμό και χειρισμό θεμάτων επικοινωνιακής στρατηγικής καθώς, και τον τρόπο με το οποίο συνδέεται η ενδοεπιχειρησιακή επικοινωνία με την επικοινωνία και τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού.

Ειδικότερα, η εργασία στοχεύει στην ανάλυση θεμάτων όπως είναι ο ρόλος της επικοινωνίας στις επιχειρήσεις, η εταιρική κουλτούρα, η επικοινωνιακή στρατηγική, ο σχεδιασμός και η ανάπτυξη επικοινωνιακού πλάνου ανάμεσα στους εργαζόμενους, η αξιολόγηση επικοινωνιακής στρατηγικής, η προσέγγιση των προβλημάτων που προκύπτουν στην ενδοεπιχειρησιακή επικοινωνία και η προσπάθεια λύσης αυτών, η

κατανόηση των τρόπων που υπάρχουν για την σωστή επικοινωνία στελεχών και εργαζομένων στην προσπάθεια επίτευξης των σκοπών και στόχων της επιχείρησης με αποδοτικό και αποτελεσματικό τρόπο και στο τέλος, πραγματοποιείται με τη βοήθεια ερωτηματολογίου μια ειδική μελέτη για την ενδοεπιχειρησιακή επικοινωνία της τράπεζας *Eurobank Ergasias EFG*. Αποδεικνύεται ότι η τράπεζα καταβάλλει συνεχείς προσπάθειες για την εμβάθυνση της εσωτερικής επικοινωνίας, σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού, καθώς αποτελεί έναν από τους θεμελιώδεις παράγοντες προσδιορισμού της επιτυχίας της. Μια επικοινωνία, διαρκής, ουσιαστική και αμφίδρομη, η οποία ενδυναμώνει το κλίμα εμπιστοσύνης και συνδράμει στην εδραίωση μιας ενιαίας κουλτούρας μέσα σ' αυτήν.

## ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Η παρούσα εργασία υλοποιήθηκε μέσα στο πλαίσιο απόκτησης διπλώματος από το Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών στην «Οικονομική & Επιχειρησιακή Στρατηγική» στο Πανεπιστήμιο Πειραιώς, για το χρονικό διάστημα 2004-2006.

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά την Δρα. κα. Σ. Χατζηδήμα για την άμεση καθοδήγησή της και την ουσιαστική συνεργασία που είχα μαζί της καθ' όλη τη διάρκεια της εκπόνησης και συγγραφής της εργασίας, καθώς επίσης και τα στελέχη της Eurobank Ergasias EFG στον τομέα του Ανθρώπινου Δυναμικού.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον Πρόεδρο του μεταπτυχιακού τμήματος Αναπλ. Καθηγητή του Πανεπιστημίου Πειραιώς κ. Ιωάννη Α. Πολλάλη για την ευκαιρία που μου έδωσε να διευρύνω τις γνώσεις μου στον συγκεκριμένο τομέα.

**ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ**

ΛΙΣΤΑ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ .....	vi
------------------------	----

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1****Η ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΩΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΚΑΙ ΩΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΜΕΣΑ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ .....**

<b>1</b>	<b>1</b>
1.1 ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ.....	2
1.2 Η ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΩΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ.....	4
1.3 Η ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΩΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ.....	12
1.4 Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΚΘΕΣΗΣ ΚΑΙ Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΑΠΟΚΩΔΙΚΟΠΟΙΗΣΗΣ.....	14
1.5 Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΑΠΟΔΟΧΗΣ Η ΑΠΟΡΡΙΨΗΣ ΤΟΥ ΜΗΝΥΜΑΤΟΣ, ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΠΗΓΗΣ.....	16
1.6 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΣΤΗ ΜΕΛΕΤΗ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ.....	17

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2****Η ΕΝΔΟΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ .....**

<b>21</b>	<b>21</b>
2.1 ΕΝΔΟΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ - ΕΝΑ ΕΡΓΑΛΕΙΟ ΖΩΤΙΚΗΣ ΣΗΜΑΣΙΑΣ.....	22
2.2 Η ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΣΤΗΝ ΠΡΑΞΗ.....	27
2.3 ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ.....	29
2.4 Η ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΜΕ ΤΟΥΣ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥΣ.....	31
2.5 ΔΗΜΟΣΙΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΚΑΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΚΛΙΜΑ.....	34
2.6 Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΜΕ ΤΟΥΣ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥΣ- ΕΓΚΑΘΙΔΡΥΣΗ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ.....	35
2.7 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΜΕ ΤΟΥΣ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥΣ.....	38
2.8 ΓΙΑΤΙ Η ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΕΙΝΑΙ ΟΥΣΙΑΣΤΙΚΗ ΜΕΣΑ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ;.....	39
2.9 ΤΑ ΣΤΑΔΙΑ ΚΑΙ ΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΤΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ.....	43

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3****ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΝΔΟΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ .....**

<b>46</b>	<b>46</b>
3.1 Η ΧΡΗΣΗ ΤΗΣ ΕΝΔΟΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΓΙΑ ΤΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ.....	47
3.2 ΕΜΠΟΔΙΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ.....	48
3.3 ΤΡΟΠΟΙ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΤΗΣ ΕΝΔΟΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΓΙΑ ΤΗ ΜΕΙΩΣΗ ΤΗΣ ΑΠΕΙΛΗΣ ΕΡΓΑΤΙΚΩΝ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ & ΚΑΝΑΛΙΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ.....	49
3.4 ΕΠΙΛΟΓΗ ΜΕΣΩΝ ΜΕΤΑΔΟΣΗΣ ΤΩΝ ΜΗΝΥΜΑΤΩΝ.....	52
3.5 ΤΑ ΜΕΣΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΜΕ ΤΟΥΣ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥΣ.....	55
3.6 ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ.....	56
3.7 ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟΙ ΣΚΟΠΟΙ.....	59
3.8 ΠΕΡΙΣΤΑΣΙΑΚΑ ΚΑΙ ΕΙΔΙΚΑ ΜΕΣΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ.....	62

3.9 ΑΝΑΤΡΟΦΟΔΟΤΗΣΗ ΓΙΑ ΤΗ ΜΕΤΡΗΣΗ ΤΗΣ ΕΝΔΟΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ .....	69
3.10 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΓΝΩΡΙΣΜΑΤΑ ΚΑΛΗΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ .....	71
3.11 ΑΝΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΕΝΔΟΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ .....	72
3.12 ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΜΕΣΩ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ .....	72

#### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4**

##### **ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ:**

##### **«ΕΝΔΟΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΣΤΗΝ EUROBANK ERGASIAS**

<b>EFG» .....</b>	<b>77</b>
4.1 ΤΟ ΠΡΟΦΙΛ ΤΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ .....	78
4.2 ΑΡΧΕΣ ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ .....	80
4.3 ΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ .....	80
4.4 Η ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΤΗΣ EUROBANK EFG .....	82
4.5 ΜΕΡΙΚΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ .....	88
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....	91
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1: ερωτηματολόγιο .....	93
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2: ιστορικό της τράπεζας Eurobank EFG .....	99
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 3: ειδική φόρμα της τράπεζας Eurobank EFG .....	102

## ΛΙΣΤΑ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ

### ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.

Σχήμα ενός γενικού συστήματος επικοινωνίας των Weaver και Shannon..... 7

### ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.

Σχηματική αναπαράσταση της ανατροφοδότησης (feedback)..... 20

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑΣ

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1**

# **Η ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΩΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΚΑΙ ΩΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΜΕΣΑ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ**

## 1.1 ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

Σε κάθε στιγμή της ζωής μας επικοινωνούμε. Εξαρτώμαστε από αυτή τη δραστηριότητα στην προσωπική, κοινωνική και επαγγελματική μας ζωή. Είναι λοιπόν σημαντικό να ανακαλύψουμε τι επικοινωνούμε, πώς και γιατί. Η μελέτη της επικοινωνίας μας επιτρέπει να προσδιορίσουμε τα θέματα:

Γνώση.

Τι συμβαίνει όταν οι άνθρωποι επικοινωνούν με τον εαυτό τους και με τους άλλους.

Κατανόηση.

Πώς η γνώση που αποκτιέται μπορεί να χρησιμοποιηθεί και να μεταφράσει τις διαδικασίες της επικοινωνίας στην καθημερινή ζωή.

Ικανότητες.

Χρησιμοποιούμε τη γνώση και την κατανόηση για να μπορέσουμε να επικοινωνήσουμε πιο αποτελεσματικά.

Όλοι οι άνθρωποι κατέχουν τη φυσική ικανότητα να επικοινωνούν, αν η τέχνη της επικοινωνίας δεν είναι κάτι με το οποίο γεννιόμαστε, μαθαίνουμε πώς να επικοινωνούμε. Γι' αυτό το λόγο, μπορούμε να διδαχτούμε ώστε να χρησιμοποιούμε τη γνώση πιο αποτελεσματικά. Κάθε επικοινωνία εμπεριέχει τη δημιουργία και την ανταλλαγή «σημασίας». Οι άνθρωποι φαίνεται να έχουν ανάγκη να αναγνωρίσουν μια έννοια σε όλες τις ανθρώπινες ενέργειες. Οι έννοιες μεταδίδονται με αναπαραστάσεις μέσα από «σήματα» και «κώδικες». Οι μελέτες της επικοινωνίας ασχολούνται με την παραγωγή και την κατανόηση των σημάτων.



Η επικοινωνία ικανοποιεί εσωτερικές μας ανάγκες, τη φυσική και την κοινωνική μας επιβίωση, μέσα από την επικοινωνία προσπαθούμε να αισθανθούμε ασφαλείς, να έχουμε αξία για τους άλλους, να σχετιστούμε, να δώσουμε και να πάρουμε πληροφορίες, να εκφραστούμε, να κατανοήσουμε τον κόσμο. Δε χρειάζεται να επιμείνουμε πολύ προκειμένου να πείσουμε για τη σημασία της επικοινωνίας. Ενώ όμως όλοι αναγνωρίζουν τη σημασία της για την καθημερινή ζωή, σε άμεσο και πρακτικό επίπεδο παρατηρούμε ότι είναι πολύ δύσκολο να έχουμε αποτελεσματική επικοινωνία. Πράγματι, μολονότι η ικανότητα της αποτελεσματικής επικοινωνίας είναι κάτι που μαθαίνεται, αυτό γίνεται αρκετά δύσκολα. Όταν κάποιος μαθαίνει σταδιακά, από την πρώτη στιγμή που έρχεται στον κόσμο, να επικοινωνεί — χωρίς μάλιστα να έχει συνείδηση αυτού του γεγονότος — τότε είναι δύσκολο να βελτιωθεί. Όταν μια ζωή επικοινωνεί, τότε τι μένει να μάθει; Ένας άλλος βαθύτερος λόγος, είναι ότι η επικοινωνία είναι ταυτόσημη με τη συμπεριφορά. Αλλαγή στον τρόπο με τον οποίο επικοινωνούμε σημαίνει ότι αλλάζουμε συμπεριφορά. Αυτό όμως έχει άλλο βαθμό δυσκολίας.

Τα άτομα πρέπει να έχουν λόγο για να επικοινωνήσουν και είναι δυνατό να επιδιώκονται περισσότεροι του ενός σκοπού ταυτόχρονα. Μερικοί σκοποί της επικοινωνίας που θα λέγαμε ότι είναι συνδεδεμένοι με την ανθρώπινη φύση είναι η απόκτηση της πληροφορίας. Διαμέσου της πληροφορίας το άτομο μπορεί να έρθει σε «επικοινωνία» προκειμένου να επιτύχει είτε την άσκηση ή ενίσχυση της εξουσίας του πάνω στους άλλους, είτε την ενίσχυση της ασφάλειάς του, της προστασίας του από τους άλλους, είτε για την ενίσχυση της αυτοπεποίθησής του. Ακόμα, το κάθε άτομο επικοινωνεί για να είναι σε συμφωνία με τις νόρμες της ομάδας, στην οποία είναι μέλος, ώστε να είναι αποδεκτός και για την κατανόηση των όσων συμβαίνουν γύρω του

την ανακάλυψη και ενεργοποίηση των δυνατοτήτων του για τη δυνατότητα να σχετιστεί, να «παίξει».

Έτσι, λοιπόν, ένα άτομο μεταδίδει μια πληροφορία προκειμένου να έχει την υποστήριξη, την έγκριση των άλλων σε σχέση με τη συμπεριφορά του και τις αποφάσεις του, να επιβεβαιώσει το «εγώ» του ή την εξουσία του, να παίξει ένα ρόλο ή να δείξει ότι αξίζει και να πάρει σε αντάλλαγμα άλλες πληροφορίες.

## 1.2 Η ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΩΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ

Στην επικοινωνία ορίζεται ένα ευρύτατο πεδίο φαινομένων που παίρνουν όλο και σημαντικότερες διαστάσεις στις σύγχρονες κοινωνίες και συνδέονται με την ανάπτυξη νέων τεχνολογιών, νέων επαγγελματικών δραστηριοτήτων, νέων αξιών και ιδεών, νέων μεθόδων κοινωνικού ελέγχου. Όλο και συχνότερα, στις κοινωνίες αυτές η επικοινωνία τείνει να εμφανίζεται ως ένα νέο “κλειδί” ανάλυσης και κατανόησης της κοινωνικής πραγματικότητας αλλά και επεξεργασίας κατάλληλων στρατηγικών και συμπεριφορών που εξασφαλίζουν την επίτευξη των επαγγελματικών ή πολιτικών στόχων του ατόμου ή των κοινωνικών ομάδων. Δεν πρέπει να μας διαφύγει βέβαια ο μυθικός εν μέρει χαρακτήρας τέτοιων πεποιθήσεων. Η αίγλη που εδώ και αρκετά χρόνια περιβάλλει την έννοια της επικοινωνίας δεν αναιρεί το γεγονός ότι βασικές ελπίδες και υποσχέσεις που εγκυμονούσε η εξιδανικευμένη αυτή αναπαράστασή της, όπως η διαφάνεια, η αποκεντροποίηση των εξουσιών, η πολιτισμική και πολιτική δημοκρατικοποίηση, έχουν κατά ένα μεγάλο μέρος διαψευσθεί. Θα μπορούσαμε να αναρωτηθούμε ποιος είναι ο ιδεολογικός ρόλος παρόμοιας μυθικής αναπαράστασης της επικοινωνίας. Η έννοια δεν παύει ωστόσο να βρίσκεται στο επίκεντρο πολυάριθμων φαινομένων και

διαδικασιών που προσιδιάζουν στην οργάνωση και λειτουργία των ανεπτυγμένων δυτικών κοινωνιών. Έτσι εξηγείται και το έντονο ενδιαφέρον που προκαλεί σ' ένα ευρύτατο φάσμα επιστημονικών ειδικοτήτων.

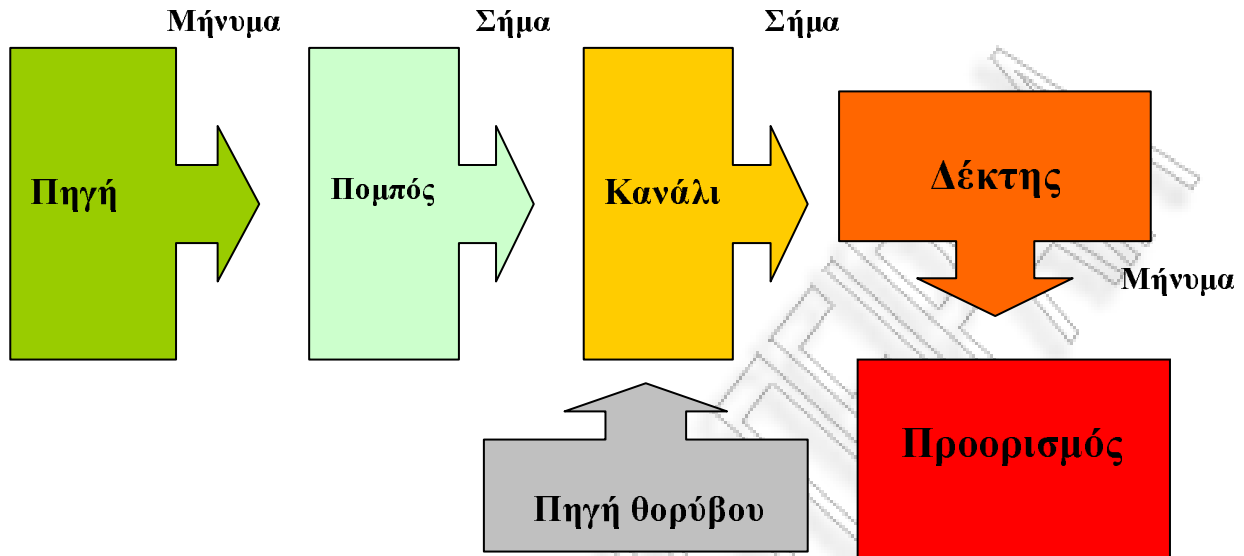
Οι νοηματικές αυτές όψεις της επικοινωνίας δεν έχουν όμως καμία σχέση με τα τεχνικά προβλήματα. Μολονότι τα τεχνικά προβλήματα διαφέρουν από τα ανθρώπινα, θα δούμε από πολλά γραμμικά μοντέλα να προσπαθούν να αναλύσουν τη ανθρώπινη επικοινωνία. Το σύστημα αυτό αποτελείται από πέντε μέρη:

- 1) Μια πηγή πληροφόρησης.
- 2) Έναν πομπό ή αναμεταδότη που μετατρέπει το μήνυμα σε σήμα κατάλληλο για τη μετάδοσή του μέσω του καναλιού.
- 3) Ένα κανάλι που αντιστοιχεί στο μέσο διά του οποίου το μήνυμα μεταδίδεται από τον αναμεταδότη στο δέκτη. Κατά την αναμετάδοση ή σ' ένα από τα άκρα του καναλιού είναι δυνατόν το σήμα να υποστεί αλλαγές από την ύπαρξη θορύβου ή παράσιτων που εμποδίζουν την πιστή αναμετάδοση.
- 4) Τον δέκτη, που πραγματοποιεί ένα εγχείρημα αντίστροφο από εκείνο του αναμεταδότη, ανασυγκροτώντας μέσα από το σήμα το μήνυμα.
- 5) Τον προορισμό που είναι ο άνθρωπος, το ζώο, το πράγμα στο οποίο απευθύνεται το μήνυμα. (Σακαλάκη, 1994)

Ένας από τους κυριότερους παράγοντες στους οποίους οφείλεται η αποτυχία της επικοινωνίας έγκειται στην αδυναμία των επικοινωνούντων να αντιληφθούν ότι το αποστέλλόμενο και το παραλαμβανόμενο μήνυμα δεν είναι ταυτόσημα. Οι ομάδες

μεταβλητών που εισάγονται στο μοντέλο είναι: η φύση και οι ιδιότητες της πηγής, του μηνύματος, του καναλιού, του παραλήπτη ή δέκτη, θα χρησιμοποιηθούν από ένα μεγάλο αριθμό ερευνών που μελετούν τις επιπτώσεις της επικοινωνίας και ειδικότερα τα φαινόμενα της πειθούς.

Πιο συγκεκριμένα, οι εργασίες αυτές προσπαθούν να αναλύσουν τη μεταβολή που υφίσταται η πειθώ ως συνέπεια των ίδιων αυτών ανεξάρτητων μεταβλητών: της πηγής, του μηνύματος, του καναλιού και του δέκτη. Έρευνες έχουν δείξει ότι, όταν ο δέκτης είναι μορφωμένος ή κατατοπισμένος επί του θέματος, το μήνυμα θα τον πείσει αποτελεσματικότερα εάν η επιχειρηματολογία είναι αμφίπλευρη και παρουσιάζει τόσο τα υπέρ, όσο και τα κατά. Αντίθετα, όταν ο δέκτης έχει λιγότερη μόρφωση ή είναι λιγότερο πληροφορημένος σχετικά με το περιεχόμενο του μηνύματος, μια μονόπλευρη επιχειρηματολογία που περιορίζεται στα υπέρ κι ένα ρητό συμπέρασμα θα αποβούν πειστικότερα. Η απήχηση και η πειστικότητα του μηνύματος εξαρτώνται επίσης από τα χαρακτηριστικά της πηγής. Εάν ο δέκτης αντιλαμβάνεται την πηγή ως αρμόδια και ικανή, τίμια και ανιδιοτελής θα έχει την τάση να αποδεχθεί το περιεχόμενο του μηνύματος. Στην αντίθετη περίπτωση θα έχει την τάση να το απορρίψει. Μια άλλη μεταβλητή που επηρεάζει την πειστικότητα του μηνύματος αφορά την έλξη που ασκεί η πηγή επί του δέκτη. Αν η πηγή είναι συμπαθητική, διάσημη ή γοητευτική, η σχέση που θα δημιουργηθεί μεταξύ πομπού και δέκτη θα αυξήσει την αποτελεσματικότητα της πειθούς του μηνύματος. Το γραμμικό μοντέλο περιγράφει τη διαδικασία πειθούς σαν μια συνέχεια φάσεων, εκ των οποίων κάθε μία είναι αναγκαία, αλλά όχι επαρκής για την εμφάνιση του φαινομένου της πειθούς.



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.

Σχήμα ενός γενικού συστήματος επικοινωνίας των Weaver και Shannon

Η διαδικασία πειθούς υποδιαιρείται σε έξι φάσεις. Οι τρεις πρώτες, α) έκθεση (στην πηγή πληροφορίας), β) προσοχή, γ) κατανόηση — αντιστοιχούν στη διαδικασία πρόσληψης του μηνύματος και προσαρτώνται στη θεωρία της πληροφόρησης. Οι τρεις επόμενες φάσεις, α) αποδοχή ή απόρριψη του μηνύματος, β) εμμονή των επιπτώσεων (αποδοχής ή απόρριψης) στη διάρκεια του χρόνου, γ) αλλαγή της συμπεριφοράς — αντιστοιχούν στη διαδικασία αλλαγών και τροποποιήσεων που επιφέρει η πληροφόρηση. Δείχνουν δηλαδή, ποιες επιπτώσεις έχει η επικοινωνία επί του δέκτη και ειδικότερα ποιες ψυχοκοινωνιολογικές επιπτώσεις, όπως είναι παραδείγματος χάρη η αλλαγή της γνώμης, των στάσεων, της συμπεριφοράς. Μεταγενέστερα μοντέλα πρόσθεσαν συμπληρωματικές φάσεις στο γραμμικό μοντέλο και πρότειναν ορισμένες τροποποιήσεις σχετικά με την ερμηνεία που πρέπει να δοθεί και το βάρος που πρέπει να καταλογισθεί σε κάθε φάση, ως προς το ρόλο που παίζει στη διαδικασία πειθούς.

Κατά τη διάρκεια μιας συζήτησης λαμβάνει χώρα μια συνεχής ανταλλαγή: ιδέες, γεγονότα, απόψεις μετατρέπονται σε λέξεις. Όταν μιλάμε για επικοινωνία, μιλάμε γι' αυτή την ενεργό ροή που λαμβάνει χώρα μεταξύ των εμπλεκομένων στη συζήτηση. Η διαδικασία της επικοινωνίας πραγματοποιείται με τους εξής όρους: Ποιος λέει Τι, Μέσα από ποιο Κανάλι, σε Ποιον και με τι Επιπτώσεις. Αυτό σημαίνει ότι σε κάθε παράδειγμα διαδικασίας επικοινωνίας διακρίνεται ένας πομπός που κατευθύνει ένα μήνυμα μέσα από μια μορφή-μέσο σε ένα δέκτη και έχει ένα αποτέλεσμα. Σε αυτά, υπάρχουν δύο επιπλέον παράμετροι:

— *Την ιδέα του Πλαισίου*. Κάθε πράξη επικοινωνίας συμβαίνει σε ένα χώρο, το φυσικό περιβάλλον πχ. σε ένα γραφείο, σε ένα δημόσιο χώρο κ.λπ. Η ιδέα όμως του Πλαισίου περιλαμβάνει και το κοινωνικό και συμβολικό περιβάλλον των εμπλεκομένων.

— *Η δεύτερη παράμετρος είναι το ζεύγος Σκοπός-Ανάγκη*. Αυτό το ζεύγος απαντά στην ερώτηση «Γιατί επικοινωνούμε;». Ο καθένας από μας έχει μια ανάγκη που τον ωθεί να έλθει σε επικοινωνία και έχει ένα ή περισσότερους σκοπούς. Η δεύτερη παράμετρος αναφέρει ότι τα ανταλλασσόμενα μηνύματα σπάνια είναι ουδέτερα, ακόμη και τα πιο απλά που αφορούν γεγονότα. Μερικά είναι σαφή και ανοικτά, άλλα πάλι είναι έμμεσα ή όχι τόσο φανερά. Αυτό είναι ένα ακόμη επιχείρημα για τη μελέτη της επικοινωνίας. Να μάθουμε να εντοπίζουμε αυτό που κρύβεται πίσω από ένα «φανερό» μήνυμα. Κατά πόσο επιτυγχάνεται αυτό εξαρτάται από την αποκωδικοποίηση της επικοινωνίας και βέβαια από την οξυδέρκεια του δέκτη. Άλλες φορές συμβαίνει να εκπέμπονται μηνύματα που δεν απευθύνονται στο δέκτη. Μπορούμε να πούμε λοιπόν ότι η επικοινωνία συνήθως περιέχει την ανταλλαγή περισσότερων του ενός μηνυμάτων ταυτόχρονα. Σ' αυτό το σημείο θα ήταν σκόπιμο να επιχειρήσουμε να συνοψίσουμε αυτά που αναφέραμε, δίνοντας έναν ορισμό της επικοινωνίας. Γνωρίζουμε, την

πολυπλοκότητα της επικοινωνίας και καταλαβαίνουμε ότι δεν είναι δυνατό να την εκφράσουμε με έναν ορισμό. Παρόλα αυτά, ο ορισμός έχει τη χρησιμότητά του, αφού μας επιτρέπει να έχουμε τα πιο σημαντικά στοιχεία σε μια σύντομη διατύπωση. Έτσι, λοιπόν: **Επικοινωνία είναι η διαδικασία μέσα από την οποία οι άνθρωποι προσπαθούν να καταλάβουν τις ανάγκες, τις θέσεις και τις αντιλήψεις των άλλων, προσπαθούν να επηρεάσουν τη συμπεριφορά των άλλων, για να ικανοποιήσουν τις δικές τους ανάγκες και επιθυμίες, αξιολογούν την επίδραση που έχει η συμπεριφορά τους πάνω στους άλλους και βελτιώνουν τις διαπροσωπικές τους σχέσεις.**

Σε αυτό το σημείο μπορούμε να δούμε τα πλεονεκτήματα που μας προσφέρει η θεώρηση της επικοινωνίας ως διαδικασία. Πρώτα απ' όλα υπάρχει ένα σκηνικό, το πλαίσιο, το οποίο δεν είναι μόνο ο φυσικός χώρος μέσα στον οποίο διεξάγεται η συναλλαγή μεταξύ των ατόμων, αλλά είναι φορτισμένος από το κοινωνικό και συμβολικό περιβάλλον.

Στη συνέχεια το ένα από τα δύο άτομα, ο πομπός, έχοντας ένα σκοπό θέλει να μεταφέρει μια ιδέα, μια αναπαράσταση, που έχει στο μυαλό του, σε ένα άλλο άτομο, το δέκτη. Ο πομπός θα επεξεργαστεί την ιδέα στο μυαλό του, θα επιλέξει ένα μέσο για τη μετάδοσή της και θα τη διατυπώσει χρησιμοποιώντας διάφορα σήματα που έχουν την ιδιότητα, όπως πιστεύει, να έχουν νόημα και για το δέκτη. Για παράδειγμα, τέτοια σήματα είναι οι λέξεις. Η διεργασία γίνεται από τα φίλτρα που διαθέτει ο οργανισμός, ότι το μήνυμα κωδικοποιείται, δηλαδή εκφράζεται σε μορφή η οποία επιτρέπει τη μετάδοσή του. Το μήνυμα λοιπόν είναι έτοιμο να μεταδοθεί μέσα από ένα κανάλι και να φτάσει στα φίλτρα του δέκτη. Εκεί γίνεται μια αντίστοιχη διεργασία με αυτή του πομπού. Το μήνυμα αποκωδικοποιείται και κατανοείται από τον δέκτη. Σε όλη αυτή τη

διαδικασία όμως υπάρχουν διάφοροι θόρυβοι οι οποίοι μπορούν να επηρεάσουν τη σωστή επικοινωνία. Οι θόρυβοι μπορεί να έχουν προέλευση:

- Μηχανική (π.χ. ηχορύπανση)
- Φυσιολογική (π.χ. ακοή)
- Συμβολική (π.χ. χρησιμοποίηση εξεζητημένης γλώσσας για τον πομπό)
- Ψυχολογική.

Η ανταπόκριση του δέκτη στο μήνυμα του πομπού αποτελεί και μήνυμα για τον πομπό, που τον πληροφορεί για το βαθμό κατανόησης του αρχικού μηνύματος. Η ανταπόκριση του δέκτη ονομάζεται ανατροφοδότηση (feedback). Ο πομπός λοιπόν, με βάση τις ανάγκες, τις προθέσεις, τις γνώσεις και τις εμπειρίες του, θέλει να μεταφέρει ένα μήνυμα στο δέκτη. Η κωδικοποίηση που θα κάνει είναι αποτέλεσμα μιας σύνθεσης που ενσωματώνει την εικόνα της πραγματικότητας και την εικόνα του δέκτη που έχει στο μυαλό του, καθώς και τις προκαταλήψεις του, διάφορα υπονοούμενα και στοιχεία αυτοαναφοράς. Όλα αυτά καταλήγουν σε μια γλωσσική διατύπωση η οποία παρουσιάζει το μήνυμα. Ο δέκτης με τη σειρά του θα κατανοήσει γλωσσικά το μήνυμα. Στη συνέχεια, με βάση τις δικές του ανάγκες, προθέσεις, εμπειρίες, αξίες, αλλά και τη δική του εικόνα της πραγματικότητας και της εικόνας που έχει για τον πομπό, θα καταλήξει σε μια υποκειμενική ερμηνεία του μηνύματος. Ως συνέπεια αυτής της υποκειμενικής ερμηνείας θα αντιδράσει στο μήνυμα. (Γιαννουλέας, 1998)



Αν η διαδικασία της επικοινωνίας είναι η ακόλουθη, τότε ο τρόπος που αποσπώνται τα κανάλια επικοινωνίας περιγράφονται ως εξής:

**Μήνυμα που συλλαμβάνεται** – απόφαση που λαμβάνεται να στείλει το μήνυμα και λόγοι για τους οποίους.

**Μήνυμα που κωδικοποιείται** – πληροφορίες για την ειδοποίηση και ποιο είδος του σχεδιαγράμματος πρόκειται να χρησιμοποιηθεί κλπ.

**Μέσο επικοινωνίας που επιλέγεται** – επιλογή μεθόδου επικοινωνίας και η επισημοποίησή του.

**Μήνυμα που αποκωδικοποιείται** – γλώσσα και γνώση που χρησιμοποιούνται για να σταλθεί το σωστό μήνυμα.

**Μήνυμα που ερμηνεύεται** – έννοια της ειδοποίησης, άποψη των παραληπτών.

**Ανατροφοδότηση που παρέχεται** – ανατροφοδότηση που παρέχεται στον αποστολέα π.χ. απόψεις, απάντηση κλπ. Για να είναι επιτυχής η ενδοεπιχειρησιακή επικοινωνία διπλής κατεύθυνσης, πρέπει να βασίζεται στην ανατροφοδότηση του αποστολέα. Ο αποστολέας απαιτεί τη διαβεβαίωση ότι τα σημεία του/της παραλαμβάνονται και γίνονται κατανοητά.

Ένα άλλο καθοριστικής σημασίας σημείο για τη διαπροσωπική επικοινωνία είναι το γεγονός ότι, εκτός της λεκτικής επικοινωνίας, σε κάθε συναλλαγή υπάρχει και η μη λεκτική επικοινωνία. Με αυτό εννοούμε το πλέγμα της συμπεριφοράς που συνοδεύει και ενισχύει τον προφορικό λόγο. Είναι το πλέγμα που σχηματίζεται από: την άρθρωση

του λόγου, τον τόνο της φωνής, την έκφραση του προσώπου, τις χειρονομίες και τις κινήσεις των ματιών, τη στάση του σώματος, τη θέση στο χώρο κ.λπ.

Συνέπεια της ύπαρξης μη λεκτικής επικοινωνίας είναι ότι η διαδικασία της επικοινωνίας είναι σε μεγάλο βαθμό αντανακλαστική, δηλαδή βρίσκεται έξω από το συνειδητό έλεγχο του ατόμου. Αν από την ανατροφοδότηση η αίσθησή μας είναι ότι ο δέκτης αντιδρά αρνητικά δείχνοντας σημεία έντασης και πιθανόν επιθετικότητας, λαμβάνοντας αυτό το μήνυμα θα αντιδράσουμε αντίστοιχα. Υπενθυμίζοντας ότι τα μη λεκτικά σήματα είναι ασυνειδήτα, μπορούμε να πούμε ότι συχνά θεωρούνται ως το αληθινό σήμα των αισθημάτων κάποιου.

Ένας θεμελιώδης κανόνας της επικοινωνίας είναι ο εξής: για μια ανοικτή και σαφή επικοινωνία το προφορικό και μη προφορικό μήνυμα πρέπει να συμφωνούν μεταξύ τους. Η ασυμφωνία αυτών των δύο μηνυμάτων οδηγεί σε αβεβαιότητα. Θεωρητικά αυτή η αβεβαιότητα οδηγεί σε μια υποκειμενική αξιολόγηση της συγκριτικής αξιοπιστίας των δύο μηνυμάτων. Στην πράξη όμως το μη προφορικό μήνυμα είναι πιο αξιόπιστο και έχει προτεραιότητα.

### **1.3 Η ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΩΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ**

Αυτή η στενή σχέση μεταξύ της συμπεριφοράς ενός ατόμου και της επικοινωνίας που διεξάγεται μεταξύ του ατόμου και των άλλων είναι το επίκεντρο μιας νέας ανανεωμένης οπτικής της ψυχολογίας. Είναι αδύνατο να μην επικοινωνούμε, διότι δεν είναι δυνατό να μην έχουμε συμπεριφορά, και κάθε επικοινωνία είναι συμπεριφορά. Από τη στιγμή που δύο άτομα είναι παρόντα, είτε φωνάζουν, είτε κάθονται αμίλητα, είτε χειρονομούν, εγκαθίσταται μια επικοινωνία ανάμεσά τους και οι αντίστοιχες

συμπεριφορές τους εξαρτώνται, τουλάχιστον εν μέρει, από τη συμπεριφορά των άλλων, ανεξάρτητα από το αν οι άλλοι έχουν συνείδηση αυτού του γεγονότος.

Το ανθρώπινο μυαλό θεωρείται σαν ένα «μαύρο κουτί», στο οποίο αρκούμαστε να παρατηρούμε τι μπαίνει και τι βγαίνει από πληροφορίες που αποτελούνται από τις συμπεριφορές (πράξεις, αντιλήψεις, στάσεις, απόψεις, εκφράσεις κ.λπ.). Στο πλαίσιο μιας τέτοιας οπτικής, το ερώτημα αν μια συμπεριφορά είναι συνειδητή ή ασυνείδητη χάνει τη σημασία του. Το αντικείμενο της ανάλυσης είναι οι συνέπειες αυτής της συμπεριφοράς στις σχέσεις του ατόμου με το περιβάλλον. Ο κανόνας είναι να εξετάσουμε το σκοπό της συμπεριφοράς που έχει ένα άτομο τη στιγμή που παράγεται αυτή η συμπεριφορά. Κάθε συμπεριφορά θεωρείται ένα μήνυμα που αποτελεί ανταπόκριση σε άλλα μηνύματα και προκαλεί με τη σειρά του άλλα μηνύματα. Η θεωρητική βάση για μια τέτοια ανάλυση είναι η συστημική προσέγγιση. Αν λοιπόν θέλουμε να έχουμε μια συστημική προσέγγιση των ανθρώπινων σχέσεων, τα αντικείμενα που αποτελούν τα στοιχεία του συστήματος θα είναι τα άτομα σε αλληλεπίδραση. Τα χαρακτηριστικά που είναι οι ιδιότητες αυτών των στοιχείων είναι οι δράσεις τους και οι αντιδράσεις τους. Οι ρόλοι τους και γενικότερα οι συμπεριφορές τους. Οι σχέσεις ανάμεσα στα στοιχεία θα είναι οι αλληλεπιδράσεις που αναπτύσσονται μεταξύ τους. Η έννοια της «αλληλεπίδρασης» είναι λοιπόν η κεντρική έννοια στη συστημική προσέγγιση.

Η αλληλεπίδραση συνεπάγεται την επικοινωνία, με την προϋπόθεση ότι την εννοούμε υπό την πλέον ευρεία έννοιά της: μπορεί να είναι λεκτική και/ή μη λεκτική. Σε περίπτωση ταυτόχρονης παρουσίας και σχέσης κάθε συμπεριφορά έχει επικοινωνιακή αξία. Με αυτές τις υποθέσεις, η αλληλεπίδραση μπορεί να οριστεί ως μια ακολουθία

μηνυμάτων που ανταλλάσσονται μεταξύ δύο ατόμων. Ένα σύστημα δεν καθορίζεται

μόνο από τα εσωτερικά του χαρακτηριστικά, αλλά επίσης από το περιβάλλον, το πλαίσιο στο οποίο βρίσκεται. Το πλαίσιο είναι το σύνολο των στοιχείων του περιβάλλοντος των οποίων τα χαρακτηριστικά επηρεάζουν το σύστημα ή επηρεάζονται από αυτό. Η αλληλεπίδραση στο εσωτερικό μιας ομάδας ατόμων δε θα είναι η ίδια αν τα άτομα βρίσκονται σε έναν επαγγελματικό χώρο ή σε ένα διαμέρισμα ή σε ένα κέντρο διασκέδασης. Αυτό το παράδειγμα δεν πρέπει να μας οδηγήσει στο συμπέρασμα ότι το πλαίσιο ανάγεται μόνο στο φυσικό χώρο. Εδώ, θα πρέπει να απομονώσουμε μια πολύ σημαντική παρατήρηση, από την οποία έχουμε και μια άλλη απόδειξη της πολυπλοκότητας της επικοινωνίας. Η επικοινωνία δεν είναι μόνο ανταλλαγή μηνυμάτων, αλλά υποδηλώνει και μια σχέση.

#### **1.4 Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΚΘΕΣΗΣ ΚΑΙ Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΑΠΟΚΩΔΙΚΟΠΟΙΗΣΗΣ**

Η πρώτη φάση η οποία αποτελεί την απαραίτητη, αλλά όχι και επαρκή προϋπόθεση για την ύπαρξη επικοινωνίας είναι η έκθεση στο μήνυμα.


Η διαδικασία έκθεσης είναι εξ' ορισμού μια επιλεκτική διαδικασία. Το άτομο δεν είναι δυνατόν να εκτεθεί σε όλες τις πληροφορίες. Επιλέγει μέρος τους και η επιλογή αυτή πληρεί διάφορες λειτουργίες. Έτσι, μια πρώτη λειτουργία που υπογραμμίστηκε από αρκετούς κοινωνικούς ψυχολόγους, συνίσταται στην τάση του ατόμου να εκτίθεται σε πληροφορίες που συμφωνούν με τις ήδη υπάρχουσες θέσεις και γνώμες του. Πράγματι τα αποτελέσματα των μελετών που αφιερώθηκαν στον “κομματικό” χαρακτήρα των ακροατηρίων έδειξαν ότι:

α) η πλειοψηφία του ακροατηρίου εκφράζει, την ίδια γνώμη που υποστηρίζει το μήνυμα στο οποίο διάλεξε να εκτεθεί,

β) η πλειοψηφία των ατόμων που αποφάσισαν να εκτεθούν σε μια επικοινωνία συμερίζονταν ήδη και εκ των προτέρων, την άποψη που περιέχει η συγκεκριμένη επικοινωνία,

γ) είναι γνωστό ότι οι οπαδοί υπέρ-αντιπροσωπεύονται σε όλα τα ακροατήρια. Σύμφωνα με τη *θεωρία της γνωστικής ασυμφωνίας*, το άτομο αποφεύγει, χάρη σ' αυτό το μηχανισμό επιλεκτικής έκθεσης, να βρεθεί στη δυσάρεστη κατάσταση της γνωστικής ασυμφωνίας που θα του προκαλούσε η επαφή με μια πληροφορία που αντιτίθεται σε όσα το ίδιο πιστεύει. Η διαπίστωση ότι το κοινό εκτίθεται κατά προτίμηση σε πληροφορίες που συμπίπτουν με τις προϋπάρχουσες γνώμες του έχει μόνο περιγραφικό χαρακτήρα. Η υπόθεση της αμυντικής έκθεσης πάει πιο πέρα από μια απλή περιγραφή, προσπαθεί να εξηγήσει αυτή τη διαπίστωση προτείνοντας την εξής αιτιολογική σχέση:

*Εάν το μήνυμα είναι σύμφωνο*  *Έκθεση στην πληροφορία με τις προϋπάρχουσες στάσεις και γνώμες*

*Εάν το μήνυμα δεν είναι σύμφωνο με τις προϋπάρχουσες στάσεις και γνώμες* 

*Απουσία έκθεσης στην πληροφορία*

Εάν, τώρα, υποθέσουμε ότι ο δέκτης εκτέθηκε στην πληροφόρηση, μια δεύτερη φάση, χωρίς την οποία το μήνυμα δεν θα είχε καμμία απολύτως επίπτωση επάνω του αφορά ένα σύνολο από φαινόμενα που σχετίζονται με την αποκωδικοποίηση του μηνύματος, φαινόμενα όπως η προσοχή, η πρόσληψη, η κατανόηση. (Σακαλάκη, 1994)

Αδυνατώντας να ανταποκριθεί στο σύνολο των ερεθισμάτων που το περιβάλλουν, το υποκείμενο προβαίνει σε μια επιλογή ορισμένων μόνο ερεθισμάτων που στη συνέχεια θα αποτελέσουν αντικείμενο πρόσληψης, γνωστικής επεξεργασίας και κατανόησης. Η

προσοχή, είναι λοιπόν ένα επιλεκτικό φαινόμενο και αρκετές έρευνες επικεντρώθηκαν στη μελέτη αυτών των μηχανισμών επιλογής. Η επιλεκτική διάσταση της προσοχής προσδιορίζεται από παράγοντες που συνδέονται τόσο με το υποκείμενο όσο και με το αντικείμενο ή το ερέθισμα. Έτσι, η προσοχή εξαρτάται από τη θέληση του υποκειμένου αλλά και από ορισμένα χαρακτηριστικά του ερεθίσματος όπως είναι η καινοτομία ή η πρωτοτυπία του, η πολυπλοκότητά του.

### **1.5 Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΑΠΟΔΟΧΗΣ Ή ΑΠΟΡΡΙΨΗΣ ΤΟΥ ΜΗΝΥΜΑΤΟΣ, ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΠΗΓΗΣ**

Ο τρόπος με τον οποίο το άτομο αντιλαμβάνεται την αξιοπιστία της πηγής προκύπτει από πολύπλοκες αναγωγές ως προς τις “αιτίες” και τα κίνητρα που ώθησαν την πηγή να υπερασπιστεί μια ορισμένη θέση. Οι αναγωγές αυτές δρουν καθοριστικά επί της εκτίμησης, από μέρος του δέκτη και της αξιοπιστίας της πηγής. Σύμφωνα με το μοντέλο των *Eagly, Chaiken*, και *Wood* ο δέκτης, ανάλογα με τις πληροφορίες που διαθέτει εκ των προτέρων για την πηγή (χαρακτηριστικά, γνώμες, πολιτική τοποθέτηση, ικανότητα κ.τ.λ.) και ανάλογα με τις πιέσεις που ασκούν στην πηγή οι περιστάσεις (πληροφορίες που κάνουν λ.χ. το δέκτη να αμφιβάλλει για την ειλικρίνεια ή την αντικειμενικότητα της πηγής), θα οικοδομήσει μια αναπαράσταση της πηγής που θα του γεννήσει ορισμένες προσμονές ως προς την επικοινωνιακή συμπεριφορά της. Έτσι εάν μεν οι προσμονές αυτές επαληθευτούν, η αξιοπιστία της πηγής αμφισβητείται και της αποδίδεται έλλειψη ειλικρίνειας και αντικειμενικότητας, ενώ η διάψευση τέτοιων προσμονών αυξάνει σημαντικά την πειθώ της πηγής, η οποία εκτιμάται ως αντικειμενικότερη και πιο αξιόπιστη. Εάν μια πηγή είναι συμπαθητική αποδεικνύεται αποτελεσματικότερη, όταν υποστηρίζει μια ανεπιθύμητη ή μη δημοφιλή

θέση ή όταν τα επιχειρήματά της είναι μάλλον ισχνά. Επίσης, ισχύει ότι, η αποτελεσματικότητα της γοητείας της πηγής αυξάνει ευθέως ανάλογα με την ομοιότητα μεταξύ πηγής και δέκτη στον οποίο απευθύνεται το μήνυμα.

### 1.6 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΣΤΗ ΜΕΛΕΤΗ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Οι αναλύσεις που ανέπτυξαν οι ερευνητές του *Palo Alto* εισάγουν μια ριζική τομή σε σχέση με τις προγενέστερες γραμμικές προσεγγίσεις, που κυριάρχησαν μέχρι τότε στις επιστήμες της συμπεριφοράς. Η σχολή αυτή αποκαθιστά μια ισοτιμία μεταξύ συμπεριφοράς και επικοινωνίας των οποίων η αδιάρρηκτη σχέση εκφράζεται με τη γνωστή φράση: «είναι αδύνατο το να μην επικοινωνεί κανείς». Η επικοινωνία αντιμετωπίζεται εδώ ως μια μόνιμη και αναπόφευκτη διαδικασία που ενσωματώνει διάφορους τρόπους συμπεριφοράς, όπως την ομιλία, το βλέμμα, τις κινήσεις, τις χειρονομίες, τον τόνο της φωνής κτλ. Το μήνυμα επομένως δεν μπορεί να απομονωθεί από το σύνολο των μη προφορικών και μη γλωσσικών στοιχείων που το περιβάλλουν και από τα οποία αντλεί τη σημασία. (Γιαννουλέας, 1998)

Ξεκινώντας από τη θεωρία των συστημάτων οι συγγραφείς - αυτοί θεωρούν ότι η καλύτερη σκοπιά για τη μελέτη της επικοινωνίας δεν είναι η ανάλυση της φύσης της και των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών και στοιχείων που την συνιστούν, αλλά οι σχέσεις που υπάρχουν μεταξύ των στοιχείων αυτών. Για να συλλάβει κανείς τη δυναμική του συστήματος πρέπει να αναφερθεί στην ολότητά του και όχι στα επιμέρους στοιχεία του. Δεν είναι δυνατόν, να αναλυθεί η δυναμική μιας ομάδας αν τοποθετηθεί κανείς στο επίπεδο των ατόμων που την αποτελούν. Το σύνολο διαφέρει από τα στοιχεία που το

συνθέτουν: “ένα σύστημα δεν συμπεριφέρεται ως απλό άθροισμα των ανεξάρτητων στοιχείων του, αλλά συνιστά ένα σύνολο συνεκτικό και αδιαίρετο”.

Από την άλλη μεριά, η διάκριση που κάνουν μεταξύ κλειστών και ανοικτών συστημάτων, τονίζει την αναγκαιότητα να λαμβάνεται υπόψη το ότι οι αρχές που πρωτοστατούν στη λειτουργία των ανοικτών συστημάτων, όπως είναι οι ζωντανοί οργανισμοί, είναι ριζικά διαφορετικές από τις αρχές λειτουργίας των κλειστών συστημάτων. Σε αντίθεση με τα κλειστά συστήματα, η ισορροπία των οποίων εξαρτάται από τις αρχικές συνθήκες, ένα ανοικτό σύστημα μπορεί να φθάσει σε μια προσωρινά αυτόνομη κατάσταση, ανεξάρτητη από τις αρχικές συνθήκες και προσδιοριζόμενη μόνον από τις παραμέτρους του συστήματος. Οι ίδιες συνέπειες μπορούν να προέρχονται από διαφορετικά αρχικά αίτια, εφόσον καθοριστικός παράγοντας είναι η παρούσα δομή του συστήματος. Τα ειδικά χαρακτηριστικά της γέννησης ή των επιπτώσεων μίας επικοινωνίας μεταξύ ατόμων δεν είναι εξίσου σημαντικά με τη δομή αυτή καθαυτή της επικοινωνίας.

Μια άλλη συνεισφορά στη θεωρία της επικοινωνίας, έτσι όπως διατυπώνεται από τη σχολή του Palo Alto, αφορά την έννοια της ανατροφοδότησης (feedback). Στις αιτιολογικές, γραμμικές σχέσεις μεταξύ μεταβλητών υποκαθίστανται πολύπλοκες κυκλικές σχέσεις, που λαμβάνουν υπόψη τους όχι μόνο την ενέργεια που ασκεί ο Α επί του Β, αλλά και την αντίστροφη σχέση. Πράγματι, αυτό που μοιάζει με απάντηση μπορεί ταυτόχρονα να παίζει το ρόλο ερεθίσματος και να προξενήσει το επόμενο γεγονός σε μια ανεξάρτητη αλυσιδωτή σχέση. Σε κάθε σύστημα όπου παρατηρούνται μεταβολές υπάρχουν είσοδοι, που ισοδυναμούν με τις επιρροές του περιβάλλοντος πάνω στο σύστημα και έξοδοι που προκύπτουν από την επίδραση του συστήματος επί του περιβάλλοντος. Οι είσοδοι αντιστοιχούν σ’ αυτό που αποκαλούμε συνήθως

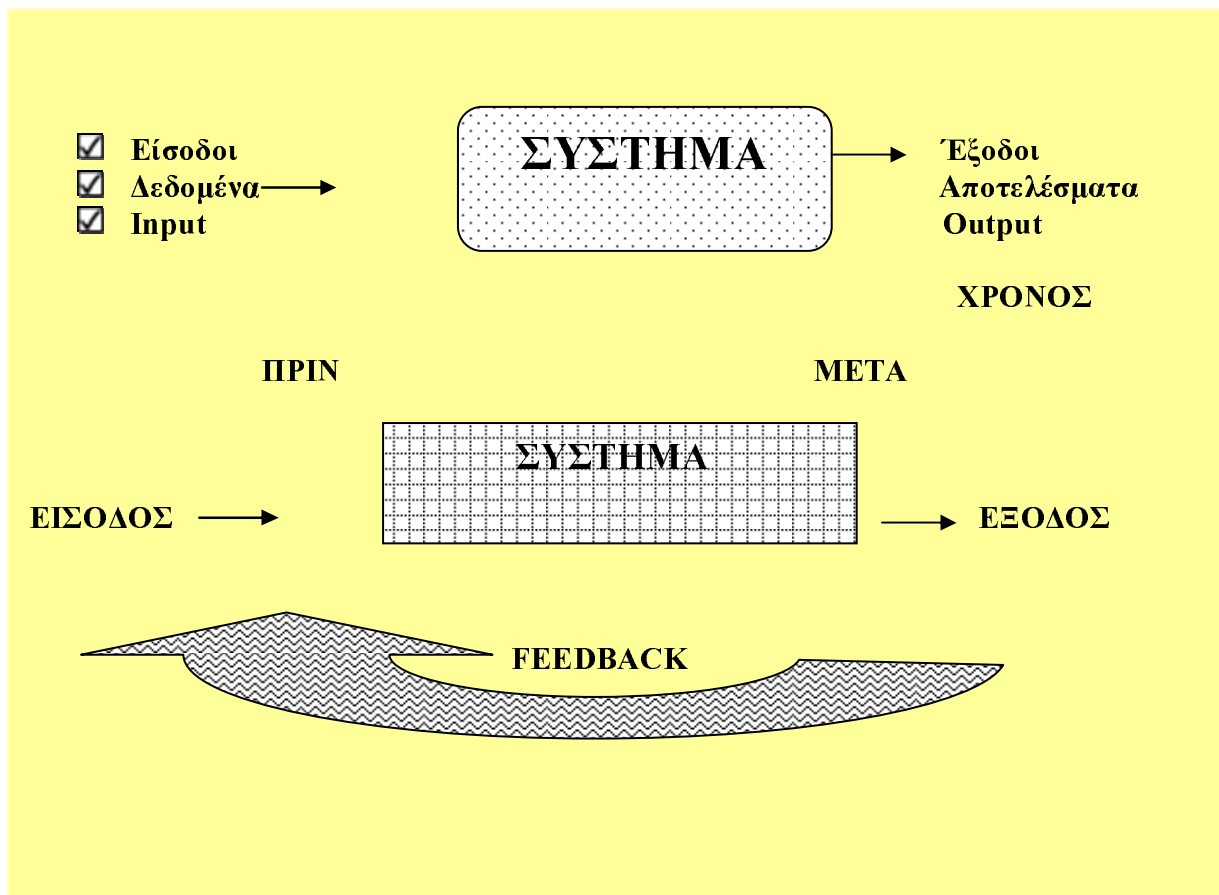


δεδομένα ή 'input', ενώ οι έξοδοι αποκαλούνται αποτελέσματα ή 'output'. Στην περίπτωση της ανατροφοδότησης (feedback), πληροφορίες που σχετίζονται με τα αποτελέσματα μίας μεταβολής ή μίας επίδρασης επανέρχονται στην είσοδο του συστήματος και δρουν ως δεδομένα.

Ο Bateson και Watzlawick αντιμετωπίζουν την επικοινωνία μεταξύ ατόμων ή ομάδων σαν μια σειρά από αλυσιδωτές αντιδράσεις, διακρίνοντας δύο βασικά συστήματα επικοινωνίας: τη συμμετρική επικοινωνία και τη συμπληρωματική επικοινωνία.

Συμμετρική είναι η επικοινωνία εκείνη που θεμελιώνεται σε μια προοδευτικά αυξανόμενη διεύρυνση και έμφαση της ίδιας συμπεριφοράς, λόγου χάρη της βίας. Στο μήνυμα βίας απαντά ένα μήνυμα βιαιότερο και ούτω καθεξής. Η συμμετρική επικοινωνία έχει ως στόχο της να εγκαθιδρύσει ή να αποκαταστήσει μια σχέση ισότητας ή αμοιβαιότητας.

Στη συμπληρωματική επικοινωνία, αντίθετα, οι επικοινωνούντες αποτελούν ένα είδος διπολικής ενότητας όπου τα δύο μέλη δεν επιζητούν την ισότητα αλλά τη διαφορά, λόγου χάρη το ένα εκφράζει την εξουσία και το άλλο την υποταγή, ή το ένα εκφράζει μια γονεϊκή, προστατευτική, υπεύθυνη στάση και το άλλο μια παιδική, αδύναμη ή ανεύθυνη στάση.



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2.

*Σχηματική αναπαράσταση της ανατροφοδότησης (feedback)*

Οι θεωρητικές θέσεις και τα πορίσματα της σχολής αυτής καταλήγουν στο συμπέρασμα πως η μελέτη της επικοινωνίας χρήζει νέων εννοιολογικών και μεθοδολογικών εργαλείων, διαφορετικών από τα παραδοσιακά, κλασικά εργαλεία και τις θέσεις που υιοθετήθηκαν από τις θετικές επιστήμες.

Στα ζωντανά συστήματα που είναι ανοικτά και αυτορρυθμιζόμενα, υπάρχει μια σχέση αμοιβαιότητας και κυκλικότητας μεταξύ του συστήματος αφενός και του πλαισίου μέσα στο οποίο εγγράφεται αφετέρου, του πληροφοριακού περιβάλλοντός του. Η πληροφορία δρα επί του συστήματος και το μεταβάλλει, αλλά και η ίδια μεταβάλλεται από το σύστημα. Οι μεταβολές αυτές προσδιορίζονται τόσο από τη δομή του συστήματος όσο και από τα χαρακτηριστικά της πληροφορίας. (Κατσαλής, 2002)

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

# Η ΕΝΔΟΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ

## 2.1 ΕΝΔΟΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ - ΕΝΑ ΕΡΓΑΛΕΙΟ ΖΩΤΙΚΗΣ ΣΗΜΑΣΙΑΣ

Η επικοινωνία ορίζεται συχνά ως μια ανταλλαγή των πληροφοριών. Η "ανταλλαγή" περιλαμβάνει τουλάχιστον έναν αποστολέα και έναν δέκτη – η αληθινή επικοινωνία έτσι αναφέρεται σε μια διαδικασία με διπλή κατεύθυνση (ένας διάλογος, όχι ένας μόνολογος). Οι "πληροφορίες" μπορούν να περιλάβουν κείμενο, αισθήσεις και συναισθήματα.

Η εσωτερική επικοινωνία εξετάζει την ανταλλαγή των πληροφοριών, που δημιουργούν την κατανόηση και συμπεριφορές μέσα σε μια εταιρεία. Επιπλέον μπορεί να βοηθήσει να βελτιώσει την εταιρική κουλτούρα μέσω της ενεργούς συμμετοχής όλων των υπαλλήλων, σε αντιδιαστολή με τη μονόδρομη, επιτακτική επικοινωνία. Μπορεί να περιλάβει στρατηγική, πολιτική και μια ολοκληρωμένη χρήση των καναλιών επικοινωνίας.

Η εσωτερική επικοινωνία είναι ουσιαστική για κάθε εταιρεία, αλλά πολύ λίγοι είναι σε θέση να τη διαχειριστούν αποτελεσματικά. Η εσωτερική επικοινωνία θεωρείται εργαλείο ζωτικής σημασίας, ενισχύει το ηθικό των υπαλλήλων της, προωθεί τη διαφάνεια και μειώνει την τριβή. Ενώ, καθένας καταλαβαίνει και μιλά για τη σημασία της εσωτερικής επικοινωνίας, πολύ λίγοι είναι σε θέση να την διαχειριστούν αποτελεσματικά. Η μακροπρόθεσμη και η βραχυπρόθεσμη ατελέσφορη εσωτερική επικοινωνία μπορεί να είναι καταστρεπτική για μια επιχείρηση. Μπορεί να ξεκινήσει με τη διάδοση κάποιας φήμης ανάμεσα στους υπαλλήλους και σταδιακά να οδηγηθούμε σε καταστροφή της εταιρικής εικόνας (brand image). Χειρότερα, μπορεί επίσης να οδηγήσει στον αργό θάνατο της εταιρείας.

Μια επιτυχημένη επιχείρηση επισημαίνεται από τον τρόπο που επικοινωνεί με εκείνα τα άτομα των οποίων η υποστήριξή τους είναι πολύ σημαντική για την επιτυχία της - πελάτες, υπάλληλοι, μέτοχοι, χρηματιστήρια, γείτονες εγκαταστάσεων, περιβαλλοντικές ομάδες και η κυβέρνηση.

Ενώ το τελευταίο βήμα της εσωτερικής επικοινωνίας στηρίζεται στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, είναι μια κοινή ευθύνη από το μάρκετινγκ, τις δημόσιες σχέσεις, των εταιρικών σχέσεων και άλλων που περιλαμβάνονται στην όλη διαδικασία. Οι περισσότεροι υπάλληλοι που ανήκουν στο τμήμα της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού θεωρούν ότι η αποτελεσματική εσωτερική επικοινωνία αποτελεί το μυστικό επιτυχίας για κάθε επιχείρηση. Στις περισσότερες εταιρείες η ποιότητα της επικοινωνίας είναι είτε μη αποτελεσματική είτε είναι απύσχα. Διάφορες εταιρείες αποτυγχάνουν λόγω της αναποτελεσματικής επικοινωνίας ακόμα κι αν αυτές έχουν μερικούς πολύ ικανούς ανθρώπους. Στη βιομηχανία της τεχνολογίας, τα ανθρώπινα ζητήματα είναι ακόμα πιο σημαντικά, επειδή οι άνθρωποι αποτελούν προτέρημα στην εταιρεία -οι ικανότητές τους και η νοοτροπία τους είναι «επένδυση» που προβαίνει η εταιρεία. Τα άτομα που ανήκουν στο τμήμα του ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να έχουν τα κατάλληλα προσόντα ώστε να κατανοούν τη διαδικασία της επικοινωνίας και να την προστατεύουν με κάθε μέσο.

Υπάρχει όμως, ένα χάσμα μεταξύ της επιθυμίας και της δράσης. Εντούτοις, σήμερα οι επιχειρήσεις έχουν αρχίσει να δίνουν μεγαλύτερη σημασία στους «εσωτερικούς πελάτες» τους. Αλλά, εκτός από την ύπαρξη της αποτελεσματικής εσωτερικής επικοινωνίας, είναι κρίσιμο να υπάρχει και αποδοτικός μηχανισμός. Έχουν υπάρξει διάφορες περιπτώσεις στο παρελθόν όπου η εσωτερική επικοινωνία απέτυχε δεδομένου ότι ο μηχανισμός αυτός δεν είχε τέλεια 'λαδωθεί'.

Είναι γνωστό ότι η πρωταρχική αιτία των περισσότερων εσωτερικών προβλημάτων σε μια επιχείρηση προέρχεται συχνά από την ατελέσφορη επικοινωνία. Η παράδοση του μηνύματος είναι τόσο σημαντική όσο το ίδιο το μήνυμα. Είναι επομένως απαραίτητο να προσδιοριστούν οι καλύτερες δυνατές μέθοδοι για να φθάσει το μήνυμα κάθε εταιρείας στο συγκεκριμένο φορέα —σε αυτήν την περίπτωση, στους υπάλληλους της. Τα intranets (ενδοεπιχειρησιακά δίκτυα), τα e-mail (ηλεκτρονικό ταχυδρομείο), τα e-newsletters και τα video conferencing (μαγνητοσκοπημένες συνεδριάσεις) είναι μερικά εργαλεία που μπορούν να χρησιμοποιηθούν αποτελεσματικά για να οδηγήσουν σ' ένα εσωτερικό πρόγραμμα επικοινωνίας.

Ο συντονισμός ισχυρών μηνυμάτων- που παρέχουν κίνητρα προς τους υπαλλήλους της επιχείρησης να δραστηριοποιηθούν προς όλες αυτές τις ομάδες καλείται εταιρική επικοινωνία. Δεδομένου ότι αυτή είναι μια διπλής κατεύθυνσης διαδικασία, σημαίνει και την ύπαρξη ανατροφοδότησης.

Η καλή εταιρική επικοινωνία είναι ιδιαίτερα σημαντική κατά τη διάρκεια των περιόδων αλλαγής, ή κρίσεων. Οι άνθρωποι έχουν μια περίεργη ικανότητα της ανάμνησης του τρόπου που μια επιχείρηση χειρίστηκε μια κατάσταση αφότου έχει τελειώσει το γεγονός. Αλλά είναι εκπληκτικό πόσες επιχειρήσεις πράττουν με λανθασμένο τρόπο επικοινωνίας σε καταστάσεις αλλαγών και κυρίως, σε καταστάσεις κρίσεων, πιθανώς επειδή δεν θεωρούν την ενδοεπιχειρησιακή επικοινωνία ως επένδυση.

Η αποτελεσματική εσωτερική επικοινωνία βοηθά την επιχείρηση να επιτύχει τους στόχους της. Αποτελεί τον ζωτικό σύνδεσμο που καθοδηγεί τους πάντες να παράγουν τα μέγιστα. Η επικοινωνία δεν είναι μια γλώσσα, αλλά περιλαμβάνει την εμπιστοσύνη,

τις σχέσεις, τον έλεγχο και την αντιπροσώπευση μεταξύ των υπαλλήλων και της εταιρείας ώστε, να δημιουργείται κλίμα διαφάνειας μέσα στην επιχείρηση.

Στις πρόσφατες έρευνες που πραγματοποιούνται σε επιχειρήσεις και ιδιαίτερα στον τομέα της πληροφορικής, τα χρήματα αποτελούν έναν απόμακρο δεύτερο λόγο για τον οποίο οι υπάλληλοι επιλέγουν να είναι μέρος μιας επιχείρησης. Ο αρχικός λόγος είναι η αίσθηση της κατεύθυνσης που κοινοποιείται σαφώς από την κεντρική διοίκηση στους υπαλλήλους έτσι ώστε να αισθάνονται ότι ανήκουν και ευθύνονται για την ανάπτυξη μιας οντότητας- της επιχείρησης. Οι επιτυχημένες επιχειρήσεις χτίζουν αυτήν την πίστη μέσω της αποτελεσματικής εσωτερικής επικοινωνίας. Είναι επίσης επιθυμητό, οι υπάλληλοι να γνωρίζουν τις εξελίξεις της επιχείρησης προτού δημοσιευτούν. Αυτό βοηθά στην αύξηση του ηθικού και του κινήτρου των υπαλλήλων, αυξάνοντας έτσι την παραγωγικότητα. Ακόμη, η εσωτερική επικοινωνία βοηθά να υποκινήσει την αναγκαία ανατροφοδότηση από τους υπαλλήλους προς τη διοίκηση.

Ακολουθούν οι λόγοι για τους οποίους η εσωτερική επικοινωνία είναι τόσο σημαντική για μια εταιρεία:

- ⊕ Παρέχει τις πληροφορίες και ενθαρρύνει τη σωστή καθοδήγηση και υποστήριξη των βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων σκοπών και των στόχων της επιχείρησης.
- ⊕ Εξασφαλίζει ότι αυτές οι πρωτοβουλίες εφαρμόζονται και ακολουθούνται σε εταιρικό επίπεδο.

- ⊕ Εξασφαλίζει ότι οι διαδικασίες διανομής της γνώσης και επικοινωνίας είναι μέρος της καθημερινής ροής της εργασίας σε όλες τις λειτουργίες της επιχείρησης.
- ⊕ Βοηθά στη μετάδοση αισθημάτων ιδιοκτησίας και αφοσίωσης προς την επιχείρηση.

Έχουμε αναφέρει ότι μια εσωτερική διαδικασία επικοινωνίας μπορεί να οριστεί ως μια οποιαδήποτε δραστηριότητα ή συμπεριφορά που διευκολύνει την κατασκευή και τη διανομή της έννοιας μεταξύ των ατόμων, που θεωρούν ότι αποτελεί την πιο χρήσιμη ή την καταλληλότερη για την δεδομένη κατάσταση. Το management εξαρτάται πολύ από την εσωτερική επικοινωνία, καθώς οδηγεί στην αύξηση:

α) Της παραγωγικότητας,

β) Της αποδοτικότητας

γ) Της ικανοποίησης από την εργασία και αυτό μειώνει τη συστηματική αποχή από αυτήν, τις διαμαρτυρίες και την αναδιοργάνωση των υπαλλήλων (turnover).

Η δομή και η διαδικασία της εσωτερικής επικοινωνίας πρέπει να απεικονίζουν το γεγονός ότι η επικοινωνία είναι ένας τρόπος, όχι ο απόλυτος σκοπός προς την επιτυχία. Ο θεμελιώδης σκοπός της επικοινωνίας στον εργασιακό χώρο είναι να ενισχυθεί η επιχειρησιακή απόδοση της επιχείρησης. Η επικοινωνία πετυχαίνει μόνο μέχρι το σημείο που επιτρέπει και ενεργοποιεί στους υπαλλήλους να ευθυγραμμίσουν την εργασία τους με τη στρατηγική πρόθεση της εταιρείας. Η ευθύνη και τα εργαλεία για τη στρατηγική επικοινωνία πρέπει να διανεμηθούν σε όλη την εταιρεία, έτσι ώστε

κάθε υπάλληλος να αποτελεί ένα αναπόσπαστο τμήμα στη διαδικασία. Για τη



σωστή λειτουργία της επικοινωνίας πρέπει να χτιστούν συμμαχίες με το τμήμα του management και με το τμήμα της διοίκησης του προσωπικού. Λαμβάνοντας υπόψη την επιλογή μεταξύ της συγκέντρωσης και της αποκέντρωσης της επικοινωνίας, η τελευταία επιλογή της αποκέντρωσης της επικοινωνίας αφορά τακτικότερη επαφή με τους line managers, η οποία διαμορφώνει την αμοιβαία κατανόηση μεταξύ των μάνατζερ και του υπόλοιπου προσωπικού της επιχείρησης.

Επιπλέον, ο στόχος της εσωτερικής επικοινωνίας είναι να επιτρέπει στην εταιρεία να εκτελέσει τη στρατηγική της, αρχίζοντας τις αλλαγές και να επιτυγχάνονται οι στόχοι της. Οι πόροι που αφιερώνονται σε αυτήν την λειτουργία θα πρέπει να είναι απαραίτητοι ώστε να χτίζουν τη συνειδητοποίηση, την κατανόηση, την αποδοχή και την αφοσίωση προς την επιχείρηση. Αυτό βέβαια είναι και το νόημα της εσωτερικής επικοινωνίας.

## **2.2 Η ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΣΤΗΝ ΠΡΑΞΗ**

Στις αρχές της δεκαετίας του '80, οι επιχειρήσεις κατανόησαν ότι ο σημαντικότερος πόρος μιας επιχείρησης αποτελεί το ανθρώπινο δυναμικό της. Σε τελική ανάλυση, οι άνθρωποι και όχι οι υπολογιστές κάνουν τη διαφορά μεταξύ της επιχειρηματικής επιτυχίας ή της αποτυχίας. Εξάλλου, το να εκπαιδεύεις εργαζόμενους και όχι να επενδύεις σε ακίνητα ή μηχανήματα, αλλά σε 'μυαλό', αποτελεί το βασικό κλειδί και εργαλείο σε όλους τους τομείς της επιχείρησης. Αυτό μας οδηγεί στην αναγκαιότητα της εγκαθίδρυσης του απαραίτητου κλίματος για να 'ευδοκιμήσει' η εσωτερική επικοινωνία.

Τα τμήματα εσωτερικής επικοινωνίας έχουν αποκοπεί από την Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού από τη δεκαετία του '90 και τώρα αναφέρονται άμεσα στο διοικητικό συμβούλιο της εταιρείας, στις σύγχρονες επιχειρήσεις. Στις μικρές και στις μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεις, όπου η εσωτερική επικοινωνία δεν έχει καθιερωθεί χωριστά από το HR, υπάρχει ένα αυξανόμενο επίπεδο συνεργασίας μεταξύ της λειτουργίας του ανθρώπινου δυναμικού και του Marketing Communications, μια επιχειρησιακή λειτουργία που συνδέεται παραδοσιακά με τη διαφήμιση. Αυτή η συνεργασία επιτρέπει μεγαλύτερο έλεγχο της εταιρικής εικόνας μέσα στην εταιρεία, ενισχύοντας το όραμά της, τις αξίες της και την εταιρική κουλτούρα ανάμεσα στους εργαζόμενους, οι οποίοι μπορούν έπειτα να μεταδώσουν τα στοιχεία αυτά στους επικείμενους πελάτες, επενδυτές και νεοπροσληφθέντες. Ο τρόπος με τον οποίο παρουσιάζονται τα μηνύματα (η επικοινωνία) στο προσωπικό, είναι σημαντικός για μια επιχείρηση που επιθυμεί να δημιουργήσει ένα συνεκτικό εργατικό δυναμικό. Επιχειρήσεις που εκτιμούν την πίστη και τα υψηλά -επιτεύγματα θέλουν να συνεργάζονται με το εργατικό δυναμικό παρά να υπάρξει απλά η εργασία εργατικού δυναμικού για αυτές.

Ο τρόπος με τον οποίο παρουσιάζονται τα μηνύματα, μπορούν να ασκήσουν αρνητική ή θετική επίδραση επάνω στον αναγνώστη, ανεξάρτητα από το περιεχόμενο του μηνύματος. Πολλές επιχειρήσεις θα αποφύγουν τα επεμβατικά και διφορούμενα μηνύματα δεδομένου ότι καταστρέφουν την εμπιστοσύνη της επιχείρησης, καθώς έχουν ως αποτέλεσμα στην έλλειψη εμπιστοσύνης της εσωτερικής επικοινωνίας από το προσωπικό που αναζητά τις πληροφορίες από τον προκατειλημμένο εξωτερικό τύπο. Έτσι, θα θεωρήσει αληθινό ό,τι λένε στη τηλεόραση και στις εφημερίδες, ακόμα κι αν είναι ανακριβή.

Η ενδοεπιχειρησιακή επικοινωνία πρέπει να θεωρείται ως σειρά βημάτων και όχι ως απομονωμένο γεγονός. Η καλά-προγραμματισμένη ενδοεπιχειρησιακή επικοινωνία μπορεί να οδηγήσει την κουλτούρα της εταιρείας. Το σημαντικότερο πράγμα είναι η αξιοπιστία μιας πηγής πληροφοριών. Για να πάρει κάποιος το επιθυμητό αποτέλεσμα από το ακροατήριο, ο παράγοντας εμπιστοσύνης πρέπει να είναι ισχυρός. Διατυπώνοντας την στρατηγική της ενδοεπιχειρησιακής επικοινωνίας, είναι αναγκαίο να ακολουθηθούν οι παρακάτω οδηγίες:

- ❖ Ο σκοπός πρέπει να είναι σαφής.
- ❖ Ο συγχρονισμός και το μέσο είναι σημαντικοί.
- ❖ Η γλώσσα πρέπει να χρησιμοποιηθεί προσεκτικά.
- ❖ Τα εργαλεία της επικοινωνίας πρέπει να είναι αποτελεσματικά.
- ❖ Όταν οι άνθρωποι είναι τρωτοί, η ανεκτικότητα για αμφισβήτηση μειώνεται, γι' αυτό χρειάζεται να διατυπώνεται σαφώς το αίσθημα ασφάλειας που δημιουργείται από την εταιρεία.
- ❖ Η επικοινωνία πρέπει να υποστηριχθεί από τη δράση.

### 2.3 ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ

Η επικοινωνία είναι μια από τις βασικές διαδικασίες του management κατά τη διάρκεια του προγραμματισμού και της αλλαγής μέσα σε οποιαδήποτε επιχείρηση. Οι άνθρωποι και ειδικότερα το προσωπικό της επιχείρησης πρέπει να καταλάβουν τους λόγους για την αλλαγή και τη διαδικασία που υιοθετείται από την εταιρεία, ώστε η διοίκηση της εταιρείας να εκλάβει τις αποφάσεις και να εφαρμόσει εκείνες τις αλλαγές. Για να συμβεί αυτό, είναι σημαντικό να υπάρχουν σαφώς καθορισμένα κανάλια επικοινωνίας

μέσα σε κάθε επιχείρηση και θα πρέπει το προσωπικό της να παίρνει τις πληροφορίες που είναι σημαντικές στην εργασία του, γεγονός που ενισχύει κατ' αυτό τον τρόπο τη δέσμευσή του για την εταιρεία. (Κατσανέβας, 2001)

Η εστίαση της εσωτερικής επικοινωνίας είναι οι συμπεριφορές και οι διαδικασίες που απαιτούνται για να δημιουργήσουν μια αποτελεσματική "κουλτούρα επικοινωνίας" μέσα στην επιχείρηση, η οποία είναι απαραίτητη για την εξασφάλιση της δυναμικής ανταλλαγής της γνώσης, των απόψεων και των ιδεών από τον καθέναν που εργάζεται μέσα σε μια επιχείρηση. Χωρίς την γνώση της εταιρικής κουλτούρας, είναι αδύνατο να δημιουργηθεί μια αποτελεσματική αλλαγή επικοινωνιακής στρατηγικής. Σε κάθε στρατηγικό προγραμματισμό της εσωτερικής επικοινωνίας πρέπει να κυριαρχεί το τι θέλουν οι υπάλληλοι, έτσι ώστε, όλες οι διαδικασίες να στοχεύουν στην κατανόηση και κατ' επέκταση στην συνειδητοποίηση των στόχων που θέτονται. Σύμφωνα με αυτό, όχι μόνο η επικοινωνία αλλά και η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού συμβάλλει στην ενδοεπιχειρησιακή επικοινωνία καθώς η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού καλύπτει μια ευρεία γκάμα από λειτουργίες και διαδικασίες. Ακόμα, με τον ακριβέστερο ορισμό, ο όρος της ενδοεπιχειρησιακής επικοινωνίας αναφέρεται συγκεκριμένα στους ανθρώπους μέσα σε μια επιχείρηση ή μια οργάνωση που εκτελούν την πραγματική εργασία της επιχείρησης. Με άλλα λόγια, οι ίδιοι οι εργαζόμενοι αποτελούν το ανθρώπινο δυναμικό μιας επιχείρησης.

Η επικοινωνία στην ουσία είναι η δίοδος μεταξύ της εσωτερικής επικοινωνίας και του ανθρώπινου δυναμικού. Τα στοιχεία που συνθέτουν την εσωτερική επικοινωνία είναι αναγκαίο να επηρεάζουν τη συμπεριφορά και την προσωπικότητα όλων μέσα στην εταιρεία, καθορίζοντας τον τρόπο που πρέπει να κερδίσει κάποιος τη μέγιστη δέσμευση και υποχρέωση. Η λειτουργία του ανθρώπινου δυναμικού είναι το τμήμα

που παρέχει όλα τα εργαλεία για να το κάνει αυτό και θεωρείται ο φυσικός σύμμαχος για την εσωτερική επικοινωνία. Οι «μεγάλοι» μάνατζερ θεωρούν τα προγράμματα εσωτερικής επικοινωνίας σαν οχήματα για την ολοκλήρωση των στόχων της κάθε επιχείρησης, ενώ οι υπάλληλοι θεωρούν ότι παρέχουν μια ευρύτερη σειρά πληροφοριών. Έτσι, λοιπόν οδηγούμαστε στην ανάλυση της εσωτερικής επικοινωνίας και την αναγκαιότητά της μέσα στην επιχείρηση.

#### **2.4 Η ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΜΕ ΤΟΥΣ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥΣ**

Όταν μια επιχείρηση επιτυγχάνει εποικοδομητική επικοινωνία με τους υπαλλήλους, το αποτέλεσμα είναι να υπάρχουν περισσότερο ικανοποιημένοι και παραγωγικοί υπάλληλοι, καλύτερη προσέγγιση των στόχων της εταιρείας και καλύτερες σχέσεις με τους πελάτες, την κοινότητα, τους επενδυτές, αποτελεσματική επικοινωνία με τους υπαλλήλους εξαρτάται από την εδραίωση ενός θετικού κλίματος. Το ιδανικό εργασιακό κλίμα χαρακτηρίζεται αισθήματα εμπιστοσύνης, υποστήριξης, ασφάλειας, ικανοποίησης, συμμετοχής, ειλικρίνειας και από υψηλές προσδοκίες. Οι προσπάθειες των δημοσίων σχέσεων οφείλουν να είναι προσανατολισμένες στην αντιμετώπιση των υπαλλήλων ως ζωτικού τμήματος της επιχείρησης, ώστε οι τελευταίοι να ενημερώνονται για το χώρο στον οποίο εργάζονται και να ενθαρρύνονται να εκφράσουν τις απόψεις τους στη διοίκηση. Όταν οι επιχειρήσεις οικοδομούν αποτελεσματική επικοινωνία με τους υπαλλήλους τους, θέτουν γερές βάσεις για την καλύτερη λειτουργία της. Οι πληροφορημένοι υπάλληλοι συνήθως είναι ικανοποιημένοι υπάλληλοι πιο πρόθυμοι, περισσότερο παραγωγικοί και γίνονται ένα με τη δουλειά, όπου οι γραμμές επικοινωνίας είναι ανοιχτές, οι επιχειρησιακοί στόχοι

επιτυγχάνονται καλύτερα και ευκολότερα. Η επιτυχής επικοινωνία με τους υπαλλήλους δεν είναι ένα εύκολο καθήκον. Στα πλαίσια των εταιρικών αλλαγών των τελευταίων ετών, συμπεριλαμβανομένων των συγχωνεύσεων, της περικοπής εξόδων, της ανάπτυξης της τεχνολογίας, η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού αντιμετωπίζει τεράστιες προκλήσεις ως προς τη διαπραγμάτευση με τους υπαλλήλους. Οι προσπάθειές της αρχίζουν πριν την πρόσληψη του υπαλλήλου και συνεχίζονται και μετά την απομάκρυνσή του από την εταιρεία, από τη στρατολόγηση έως τη λήξη της «θητείας» του υπαλλήλου, με αυτόν τον τρόπο λοιπόν, η διοίκηση ανθρώπινων πόρων παίζει ένα σημαντικό ρόλο στην εργασιακή εμπειρία του.

Για να κατανοήσουμε καλύτερα τη διαδικασία και το ρόλο της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στον επαγγελματικό χώρο, πρέπει να αναφέρουμε λεπτομερώς την έννοια του εργασιακού κλίματος ή κουλτούρας. Οι πιο ισχυρές δυνάμεις στον εργασιακό χώρο είναι οι ψυχολογικές. Οι συλλογικές ψυχολογικές δυνάμεις είναι αυτές που δημιουργούν το εργασιακό κλίμα ή κουλτούρα. Έτσι, λοιπόν, αναγνωρίζεται μια δυνατή συμμετοχική κουλτούρα ως ένα από τα σημαντικότερα χαρακτηριστικά ενός άριστου τμήματος δημοσίων σχέσεων. Υπάρχουν αρκετοί ορισμοί του εργασιακού κλίματος. Ο πρώτος ορισμός θεωρεί ότι το εργασιακό κλίμα είναι μια σχετικά διαρκής ποιότητα του εσωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης η οποία (α) είναι τρόπος ζωής για τα μέλη της, (β) επηρεάζει τη συμπεριφορά τους και (γ) μπορεί να περιγραφεί σε όρους αξιών ή χαρακτηριστικών της επιχείρησης. Ο δεύτερος ορισμός περιγράφει το εργασιακό κλίμα ως ένα σύνολο ιδιοτήτων που προκύπτουν από τον τρόπο με τον οποίο οι επιχειρήσεις διαπραγματεύονται με τα μέλη τους και με το περιβάλλον τους. Στην πραγματικότητα, το επιχειρηματικό περιβάλλον αντιπροσωπεύει την υποκειμενική αντίληψη των υπαλλήλων για την πραγματικότητα που βιώνουν μέσα στην επιχείρηση,

με άλλα λόγια την εικόνα που έχουν για τη δομή, την ηγεσία, τις πολιτικές, τις προδιαγραφές, τις αξίες και τους κανόνες της επιχείρησης. Πολλές φορές αναγνωρίζεται ως «ο τρόπος που λειτουργούν τα πράγματα εδώ». Διάφοροι ερευνητές έχουν σημειώσει σημαντικές διασυνδέσεις ανάμεσα σε εργασιακό κλίμα και σε ώθηση για μεγαλύτερη απόδοση, από τη μια, και ανάμεσα σε εργασιακό κλίμα και σε δημιουργική ικανότητα, από την άλλη.

Παρατηρούνται δύο τύποι εργασιακού κλίματος: το εξουσιαστικό και το συμμετοχικό. Η συμμετοχική κουλτούρα υιοθετεί τις οργανικές δομές, τα συμμετρικά συστήματα επικοινωνίας και την επιχειρηματική υπεροχή και αποτελεσματικότητα. Η εξουσιαστική κουλτούρα, αντίθετα, υιοθετεί τις μηχανικές δομές, τα μη-συμμετρικά συστήματα επικοινωνίας και τη μετριότητα και αναποτελεσματικότητα.

Το ιδανικό εργασιακό κλίμα χαρακτηρίζεται από αισθήματα εμπιστοσύνης, ειλικρίνειας, υποστήριξης, ασφάλειας, ικανοποίησης, συμμετοχής, υπερηφάνειας και από υψηλές προσδοκίες. Σε ένα πολύ μεγάλο βαθμό, οι επιτυχημένες υπαλληλικές σχέσεις γενικά και η αποτελεσματική επικοινωνία με τους υπαλλήλους ειδικότερα, εξαρτώνται από το θετικό εργασιακό κλίμα, το οποίο κατορθώνεται μόνο με εμπιστοσύνη, ώστε να υπάρξει πραγματική επικοινωνία. Μέχρι να επιτευχθεί αυτή η εμπιστοσύνη, οι τεχνικές της επικοινωνίας λειτουργούν με πολύ μεγάλη προσπάθεια. Προτού δεχτούν οι υπάλληλοι τις αποφάσεις του μάνατζμεντ, πρέπει να αισθάνονται μια συνολική εμπιστοσύνη για τα κίνητρα και την ειλικρίνιά του. Το πώς οι περισσότεροι υπάλληλοι χρησιμοποιούν τα μέσα επικοινωνίας της εταιρείας και το πώς τα αξιολογούν αντιπροσωπεύει περισσότερο το τι σκέπτονται για την εταιρεία και για το ρόλο τους σε αυτή παρά οτιδήποτε κάνουν οι επαγγελματίες της επικοινωνίας.

Τελικά, η σημαντική προϋπόθεση για αποτελεσματική επικοινωνία με τους υπαλλήλους είναι η δημιουργία ενός θετικού εργασιακού κλίματος, το οποίο βασίζεται σε αισθήματα εμπιστοσύνης και ειλικρίνειας. Η δημιουργία ενός τέτοιου κλίματος δεν είναι καθόλου εύκολη δουλειά. Χρειάζεται πολύ υπομονή και προσοχή και, βέβαια, σημαντική επένδυση σε ανθρώπινους και οικονομικούς πόρους.

## **2.5 ΔΗΜΟΣΙΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΚΑΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΚΛΙΜΑ**

Η πρωταρχική ευθύνη για το εργασιακό κλίμα ανήκει στο μάνατζμεντ, από το Διευθύνοντα Σύμβουλο έως τους επόπτες. Το προσωπικό των δημοσίων σχέσεων μπορεί να συνεισφέρει σημαντικά σε ένα θετικό εργασιακό κλίμα μέσω των εισερχόμενων μηνυμάτων (inputs) που παρέχει στις επιχειρηματικές αποφάσεις, μέσω του ρόλου του ως εσωτερικού συμβούλου επικοινωνίας και, ίσως το πιο σημαντικό, μέσω των προσπαθειών του να εγκαθιδρύει μια επιχειρηματική πολιτική επικοινωνίας προσανατολισμένη στους στόχους της εταιρείας. Ακόμη, το προσωπικό των δημοσίων σχέσεων βοηθά στο σχεδιασμό και την υλοποίηση των προγραμμάτων επιχειρησιακών αλλαγών. Για να διασφαλίσει την κατανόηση της επιχειρηματικής φιλοσοφίας, πολιτικής και ενεργειών, το προσωπικό των δημοσίων σχέσεων πρέπει να επιμένει στην ανάγκη για αποτελεσματική επικοινωνία διπλής κατεύθυνσης. Οι υπάλληλοι πρέπει να είναι καλά πληροφορημένοι για τις υποθέσεις της επιχείρησης και πρέπει να έχουν τη δυνατότητα και τα μέσα να εκφράζουν τις απόψεις τους στο μάνατζμεντ.



## 2.6 Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΜΕ ΤΟΥΣ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥΣ-ΕΓΚΑΘΙΔΡΥΣΗ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Ένας σημαντικός παράγοντας για τη βελτίωση του εργασιακού κλίματος είναι η εγκαθίδρυση μιας πολιτικής επικοινωνίας. Η ανώτατη διοίκηση (top management) γενικά, αναγνωρίζει την ανάγκη για θετικές σχέσεις με τους υπαλλήλους και ειλικρινά επιθυμεί μια επικοινωνία διπλής κατεύθυνσης. Το δύσκολο σημείο στην εταιρική επικοινωνία συνήθως εντοπίζεται στα μεσαία στελέχη της εταιρικής ιεραρχίας. Με άλλα λόγια, η αναχαίτιση της διαδικασίας επικοινωνίας συνήθως συμβαίνει στο επίπεδο των εποπτών. Αυτό σημαίνει ότι οι διευθυντές μεσαίου και χαμηλού επιπέδου μπορεί να επιθυμούν να επικοινωνήσουν, αλλά δεν έχουν στη διάθεσή τους τις παραμέτρους και τις πολιτικές που θα μπορούσαν να τους καθοδηγήσουν. Οι Διευθυντές Δημοσίων Σχέσεων μπορούν να συμβάλουν ουσιαστικά στην υιοθέτηση θετικού εργασιακού κλίματος πείθοντας την ανώτατη διοίκηση ότι όλοι οι τομείς της επιχειρηματικής δραστηριότητας οφείλουν να έχουν εγκαθιδρύσει δηλωμένες και ευκρινείς πολιτικές επικοινωνίας. Μη δηλωμένες πολιτικές αφήνουν κενά που οι ψίθυροι και η παραπληροφόρηση πολύ γρήγορα γεμίζουν. Οι πολιτικές επικοινωνίας πρέπει να είναι προσανατολισμένες στους στόχους της επιχείρησης και όχι σε μεμονωμένα γεγονότα. Με άλλα λόγια, οι πολιτικές οφείλουν να βοηθούν τους υπαλλήλους να αναγνωρίζουν και να κατανοούν τους επιχειρησιακούς στόχους και τα προβλήματα. Οι επιτυχείς πολιτικές επικοινωνίας πρέπει να είναι βασισμένες στην επιθυμία του μάνατζμεντ να εκπληρώσει τα ακόλουθα:

- (1) Να ενημερώνει τους υπαλλήλους για τους επιχειρησιακούς στόχους και τα προγράμματα.
- (2) Να πληροφορεί τους υπαλλήλους για τις δραστηριότητες της επιχείρησης, τα προβλήματα και τα επιτεύγματα ή για οτιδήποτε άλλο θεωρεί σημαντικό.
- (3) Να ενθαρρύνει τους υπαλλήλους να παρέχουν στο μάνατζμεντ πληροφόρηση και ανατροφοδότηση, βασισμένη στην εμπειρία τους, τα συναισθήματά τους, τη δημιουργικότητα και τη λογική τους.
- (4) Να συζητά με τους υπαλλήλους τα αρνητικά, ευαίσθητα ή αμφιλεγόμενα θέματα.
- (5) Να ενθαρρύνει τη συχνή, τίμια και διπλής κατεύθυνσης επικοινωνία μεταξύ των μάνατζερ και των υφισταμένων τους.
- (6) Να κοινοποιεί τα σημαντικά γεγονότα και αποφάσεις όσο το δυνατόν συντομότερα σε όλους τους υπαλλήλους, πριν ενημερωθούν για αυτά από τα μέσα ενημέρωσης.
- (7) Να εγκαθιδρύει ένα κλίμα όπου ενθαρρύνονται οι νεωτερισμοί και η δημιουργικότητα.
- (8) Να παρακινεί κάθε μάνατζερ και επόπτη να συζητά με τους υφιστάμενους του την πρόοδο και τη θέση της επιχείρησης.

Όταν τέτοιες κατευθυντήριες γραμμές γίνονται αποδεκτές και εφαρμόζονται σε όλα τα επίπεδα του μάνατζμεντ, το κλίμα της επιχείρησης βελτιώνεται. Μια εγκαθιδρυμένη εταιρική πολιτική επικοινωνίας διασφαλίζει ότι η επικοινωνία με τους υπαλλήλους είναι διπλής κατεύθυνσης, ειλικρινής και έγκαιρη, ότι λαμβάνει υπόψη της όλες τις πλευρές των ζητημάτων που απασχολούν την επιχείρηση και ότι παρουσιάζει τα

ΜΠΣ «ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ & ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ»  
Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Τμήμα Οικονομικών Επιστημών, 2006

άσχημα νέα όπως και τα καλά. Η πολιτική δίνει ιδιαίτερη προσοχή στην προώθηση της «προς τα άνω» επικοινωνίας, περιγράφει τις ευθύνες των διαφόρων εταιρικών επιπέδων και εξηγεί ένα τυπικό δίκτυο επικοινωνίας. Οι υπάλληλοι θέλουν η πληροφόρηση να προέρχεται σε μια πρώτη φάση από τους άμεσους επόπτες τους. Αντίθετα, τα μέσα ενημέρωσης καταλαμβάνουν την τελευταία θέση ως πηγή πληροφόρησης στις προτιμήσεις των υπάλληλων.

Η αποτελεσματική επικοινωνία με τους υπαλλήλους είναι καθοριστικής σημασίας για την εταιρική επιτυχία. Το προσωπικό της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων μπορεί να συνεισφέρει σημαντικά σε αυτή την περιοχή της επικοινωνίας. Σύμφωνα με έρευνα που διεξήχθη στις ΗΠΑ από τη Διεθνή Ένωση των Επιχειρηματικών Επικοινωνιολόγων, η πλειοψηφία των διευθυντικών στελεχών βαθμολόγησε την παράμετρο της επικοινωνίας με τους υπαλλήλους από «πολύ σημαντική» έως «εξαιρετικά σημαντική». Πηγές πληροφόρησης που προτιμούν οι υπάλληλοι :

1. Άμεση πληροφόρηση από επόπτες
2. Συναντήσεις κατά μικρές ομάδες
3. Πληροφόρηση από ανώτατα διευθυντικά στελέχη
4. Ετήσια έκθεση προς τους υπαλλήλους
5. Εκδόσεις και φυλλάδια για τους υπαλλήλους
6. Πρόγραμμα προσανατολισμού της επιχείρησης
7. Τακτική έντυπη έκδοση του τμήματος

8. Τακτική έντυπη έκδοση της εταιρείας
9. Πίνακες ανακοινώσεων
10. Προγράμματα «προς τα άνω» επικοινωνίας
11. Μαζικές συναντήσεις
12. Οπτικοακουστικά προγράμματα
13. Ενώσεις εργαζομένων
14. ΜΜΕ

Πηγή: *A. Centre & P. Jackson, Public Relations Practices, 5<sup>th</sup> ed., Englewood Cliffs, NJ: Longman Inc., p. 40.*

## **2.7 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΜΕ ΤΟΥΣ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥΣ**

Οι επόπτες, οι οποίοι κατά κύριο λόγο δουλεύουν μέσω διαπροσωπικών και μικρών ομάδων επικοινωνίας, αποτελούν τον πιο σημαντικό σύνδεσμο στην επικοινωνία με τους υπαλλήλους. Οι επαγγελματίες δημοσίων σχέσεων προσπαθούν να βελτιώσουν, να υποστηρίξουν και να ενδυναμώσουν αυτόν το σύνδεσμο, χρησιμοποιώντας προγράμματα και μέσα που περιλαμβάνουν μικρής και μεγάλης κλίμακας συναντήσεις, γράμματα, περιοδικά, ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, φαξ, πίνακες ανακοινώσεων, ετήσιες εκθέσεις, έρευνες, συστήματα προτάσεων, βίντεο και άλλα μέσα. Κατά καιρούς

συνδυάζονται διάφορες τέτοιου είδους τεχνικές, με σκοπό να οδηγήσουν στον ανασχεδιασμό των πολιτικών και των πρακτικών εταιρικής επικοινωνίας. Οι υπάλληλοι τώρα αποκτούν καθήκοντα, αντιμετωπίζουν περισσότερες προκλήσεις και διαθέτουν μεγαλύτερη εργασιακή ευελιξία. Οι ομάδες καταναλωτών απαιτούν μεγαλύτερη πληροφόρηση για το προϊόν.

## **2.8 ΓΙΑΤΙ Η ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΕΙΝΑΙ ΟΥΣΙΑΣΤΙΚΗ ΜΕΣΑ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ;**

Η αποτελεσματική ηγεσία καθορίζεται από τη δυνατότητα να δημιουργείται ένα περιβάλλον εργασίας που ικανοποιεί τόσο τις ανάγκες της εταιρείας, όσο και των υπαλλήλων. Έτσι, ο μεσολαβητής και ο συντονιστής είναι απαραίτητοι για να κάνουν αυτά που απαιτούνται για την επικοινωνία-προς τα άνω, προς τα κάτω και διαγωνίως σε όλη την επιχείρηση.

Οι υπάλληλοι θέλουν να αισθάνονται ότι είναι μέρος των πραγμάτων και ότι κατέχουν εκτιμώμενη συμβολή στην ανάπτυξη της επιχείρησης. Επομένως, οι μάνατζερ θα πρέπει να μεγιστοποιούν τη δυνατότητα της ειλικρινούς, ανοικτής επικοινωνίας και των γνήσιων ευκαιριών για την ανάπτυξη των υπαλλήλων, πρέπει να επεκτείνουν και να ενισχύσουν τα εργαλεία γνώσεων και τεχνικών τους με τακτική και διαφωτιστική ακρίβεια, ώστε να επιτύχουν την αποτελεσματικότερη επικοινωνία. Επιτυγχάνοντας ένα τέτοιο σκοπό, αυτό θα επιφέρει θετικά αποτελέσματα για την επιχείρηση, δείχνοντας με αυτό τον τρόπο ότι ο επαγγελματισμός και η στρατηγική συνεισφορά του ρόλου των μάνατζερ θα αναγνωριστεί και θα εκτιμηθεί ακόμα περισσότερο. (Κατσαλής, 2002)

Οι καθημερινές εργασιακές σχέσεις περιλαμβάνουν επικοινωνία, αλλά η αποτελεσματική επικοινωνία εξαρτάται από τις ικανοποιητικές σχέσεις των υπαλλήλων που στηρίζονται σε κλίμα εμπιστοσύνης. Η εσωτερική επικοινωνία πρέπει να αντιμετωπισθεί ως η βασική δύναμη της ηγεσίας και γι' αυτό ο chief executive manager πρέπει να καλλιεργήσει το σωστό κλίμα για να πραγματοποιηθεί. Έχει παρατηρηθεί ότι οι υπάλληλοι δίνουν στην εσωτερική επικοινωνία των εταιρειών που εργάζονται ευνοϊκά αποτελέσματα αξιοπιστίας. Οι ίδιοι υπάλληλοι υποστηρίζουν ότι, η προς τα κάτω επικοινωνία είναι ουσιαστική, εννοώντας με αυτόν τον τρόπο ότι η εταιρεία που εργάζονται πρέπει να τους ενημερώνουν για καθετί που γίνεται και επίσης, για την άνω επικοινωνία, που σχετίζεται με την εταιρική προθυμία που υφίσταται ώστε να ακούσει τις απόψεις τους.

Βλέπουμε λοιπόν, ότι οι εργαζόμενοι στις επιχειρήσεις θεωρούν την ενδοεπιχειρησιακή επικοινωνία ως ένα ουσιαστικό εργαλείο για την εργασία τους. Ωστόσο, παρουσιάζονται διάφορες καταστάσεις μέσα από την χρήση της εσωτερικής, εταιρικής επικοινωνίας οι οποίες προκύπτουν από τους επικοινωνιακούς ελέγχους που διεξάγονται από το τμήμα του ανθρώπινου δυναμικού. Φαίνεται με αυτόν τον τρόπο ότι:

1. Οι περισσότεροι υπάλληλοι ούτε λαμβάνουν, ούτε έχουν την ευκαιρία να στείλουν πολλές πληροφορίες. Η αρχική ανάγκη τους είναι οι πληροφορίες σχετικές με την εργασία τους. Έχουν περισσότερη ανάγκη να λάβουν περισσότερες πληροφορίες, παρά να στείλουν περισσότερες πληροφορίες.
2. Όσο υψηλότερα στην ιεραρχία στέλνεται μια πληροφορία, τόσο μικρότερη θα είναι η ανταπόκριση.
3. Η καλύτερη πηγή πληροφοριών του κάθε υπαλλήλου είναι ο άμεσος επόπτης.

4. Οι πληροφορίες που περιέχουν και την μικρότερη σημασία προέρχονται συνήθως από την κεντρική διοίκηση και με αυτό τον τρόπο οδηγούμαστε να μειώνεται και η ποιότητα των πληροφοριών προς όλες τις πηγές.
5. Οι υπάλληλοι παίρνουν περισσότερες πληροφορίες από ότι θα προτιμούσαν από τα κουτσομπολιά και τις φήμες. Τα θεωρούν ως γρήγορη, αλλά μη ακριβής, πηγή πληροφοριών.
6. Υπάρχει μια ανάγκη για περισσότερες πρόσωπο με πρόσωπο συνεδριάσεις με τους top managers.
7. Οι υπάλληλοι 'απολαμβάνουν' γενικά τις καλές σχέσεις επικοινωνίας με τους άμεσους επόπτες και τους συναδέλφους τους, αλλά θεωρούν ότι το κλίμα της επικοινωνίας σε ολόκληρη την εταιρεία αντιμετωπίζει προβλήματα στο επίπεδο της πρωτοβουλίας, της επιρροής πάνω στις αποφάσεις που έχουν παρθεί και στην άνεση επικοινωνίας ανάμεσα στους υπαλλήλους του κάθε τομέα.
8. Οι περισσότεροι υπάλληλοι είναι ικανοποιημένοι με τις δουλειές τους, ωστόσο, δεν είναι και ιδιαίτερα αισιόδοξοι για το μέλλον τους στην συγκεκριμένη εταιρεία. Αυτό το αίσθημα συσχετίζεται με τα προβλήματα επικοινωνίας –που επικεντρώνονται στην έλλειψη ανατροφοδότησης και ευκαιριών να συμμετέχει κάποιος στις αποφάσεις της εταιρείας.

Ως τμήμα της μεγαλύτερης λειτουργίας της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, οι στόχοι της επικοινωνίας των υπαλλήλων είναι να προσδιοριστούν, να καθιερωθούν και να διατηρηθούν οι αμοιβαίες ευεργετικές σχέσεις μεταξύ της επιχείρησης και των υπαλλήλων της, από τους οποίους εξαρτάται η επιτυχία ή η αποτυχία της. Επίσης, είναι ζωτικής σημασίας να προσδιοριστούν οι στόχοι των σχέσεων των υπαλλήλων προκειμένου να ενισχυθεί η εσωτερική επικοινωνία, οι όποιες χαρακτηρίζονται από την αξιοπιστία και την εμπιστοσύνη μεταξύ του εργοδότη και των εργαζομένων

καθώς και από τις ειλικρινείς πληροφορίες που ρέουν ελεύθερα προς τα άνω, κάτω και διαγώνια μέσα στην εταιρεία.

Ακόμα, οι στόχοι των εργασιακών σχέσεων χαρακτηρίζονται από την ικανοποίηση της θέσης και της συμμετοχής για κάθε πρόσωπο, την συνοχή της εργασίας χωρίς τριβή, τους υγιείς εργασιακούς χώρους και από την επιτυχία για την επιχείρηση. Τέλος, το κλίμα της αισιοδοξίας για το μέλλον της εταιρείας αποτελεί ένα επιπλέον βασικό στοιχείο ώστε οι υπάλληλοι να ενδυναμώνουν τις επικοινωνιακές σχέσεις τους για το όφελος της επιχείρησης.

Το περιβάλλον ύπαρξης εταιρικής επικοινωνίας έχει λάβει αυξανόμενη προσοχή τα τελευταία χρόνια κάτω από το έμβλημα της "επιχειρησιακής κουλτούρας". Σαφώς, οι ειδικοί της εταιρικής επικοινωνίας είναι βασικοί παράγοντες για τον καθορισμό και τη διαβίβαση της κουλτούρας των εταιρειών τους. Οι εταιρείες και οι κουλτούρες τους, αντικαθιστούν τις παραδοσιακές 'κοινότητες', ως δομές μέσω των οποίων οι άνθρωποι είναι ενσωματωμένοι στη μεγαλύτερη κοινωνία και χρησιμεύουν ώστε να μεσολαβήσουν μεταξύ του ατόμου και της κυβέρνησης στην παροχή των υπηρεσιών, για να ικανοποιήσουν τις ανάγκες της κοινωνίας. Εντούτοις, η εστίαση επάνω στην κουλτούρα αποτελεί ένα νέο πλαίσιο για τις παλαιές ανησυχίες της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού και των εργασιακών σχέσεων.

Τα στοιχεία της επιχειρησιακής κουλτούρας περιλαμβάνουν:

το *οργανωτικό περιβάλλον* (εξωτερικές απαιτήσεις που καθορίζουν τι πρέπει να κάνει η επιχείρηση για να είναι επιτυχής)

τις *αξίες* (έννοιες και πεποιθήσεις μέσα στην επιχείρηση που καθορίζουν και καθιερώνουν τα πρότυπα της επιτυχίας)

τους *ήρωες* (άνθρωποι που έχουν υψηλή εργασιακή τιμή ως προσωπικότητες και χρησιμεύουν ως πρότυπα μίμησης για τους άλλους υπάλληλους)



τα *αξιώματα* και το *εργασιακό πρωτόκολλο* (προγραμματισμένες και στερεότυπες συμπεριφορές στην καθημερινή εργασία μεταξύ των υπαλλήλων)

και το *δίκτυο κουλτούρας* (η κρυμμένη ιεραρχία της δύναμης που περιλαμβάνει τους "κατασκόπους", καθώς και τα άτομα που εκμεταλλεύονται τις φήμες για να πραγματώνουν δικά τους συμφέροντα ή για να μεταβιβάζουν αυτές τις πληροφορίες και τις αξίες). (Deal & Kennedy, 1982)

Είναι μέσω αυτών των στοιχείων της επιχειρησιακής κουλτούρας, που οι άνθρωποι μαθαίνουν πώς να συμπεριφέρονται μέσα στην εταιρεία και να αναπτύσσουν αισθήματα για αυτό που κάνουν. Είναι πάντα σημαντικό να λαμβάνεται υπόψη ότι, οι βασικοί στόχοι της ενδοεπιχειρησιακής επικοινωνίας είναι η εγκαθίδρυση της εταιρικής κουλτούρας και μετάδοσή της στους νέους υπαλλήλους της επιχείρησης.

## 2.9 ΤΑ ΣΤΑΔΙΑ ΚΑΙ ΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΤΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ

Η αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ των υπαλλήλων περιλαμβάνεται και στα τέσσερα στάδια της απασχόλησης:

*Η αρχή*, το στάδιο στο οποίο η διαφήμιση στρατολόγησης, η συνέντευξη, τα τεύχη και οι συνεδριάσεις προσανατολισμού υπαλλήλων χρησιμοποιούνται για να προσελκύσουν, να επιλέξουν, και να «κατηχήσουν» τους νέους υπαλλήλους.

*Η εργασία*, κατά τη διάρκεια της οποίας υπάρχει πολλή πρόσωπο με πρόσωπο επικοινωνία παρέχοντας οδηγίες, ειδήσεις, και σχετικές με την εργασία πληροφορίες.

*Οι αμοιβές και η αναγνώριση*, περιλαμβάνει ανακοινώσεις, δημοσιότητα, και ειδικά γεγονότα σχετικά με την συνταξιοδότηση του κάθε υπάλληλου, αναβάθμιση υπαλλήλων, ειδικά γεγονότα, και βραβεία για νικητές.

Η διακοπή της εργασίας, είτε αυτή προκαλείται από απόλυση, απεργία, καταστροφή του εξοπλισμού, φυσική καταστροφή, έλλειψη θέσεων εργασίας, είτε από παραίτηση εργαζομένων.

Όσον αφορά τους στόχους της αποτελεσματικής επικοινωνίας των υπαλλήλων θεωρείται ότι η επικοινωνία και στις τέσσερις φάσεις αποτελεσματικής επικοινωνίας ανάμεσα στους υπαλλήλους α) καθιερώνει τη σχέση μεταξύ της εταιρείας και της διοίκησης προσωπικού, β) δομεί και διαβιβάζει την επιχειρησιακή κουλτούρα, και γ) συμβάλλει στην επίτευξη των στόχων της επικοινωνίας μεταξύ των υπαλλήλων, οι όποιοι είναι:

- Να οδηγούν, μεταξύ ολόκληρου του εργατικού δυναμικού, σε συνειδητοποίηση των βασικών διαδικασιών, των προβλημάτων, και των στόχων της εταιρείας.
- Να κρατούν ενήμερους τους νέους υπαλλήλους σε θέματα που αφορούν σημαντικές εξελίξεις για την επιχείρηση και τους υπαλλήλους.
- Να αυξάνουν την αποτελεσματικότητα του προσωπικού ως καλοί πρεσβευτές της εταιρείας εντός και εκτός αυτής.
- Να συμβουλεύουν και να ενθαρρύνουν τον υπάλληλο που «εισάγεται» στην εταιρεία, για τη βελτίωση των διαδικασιών.
- Να ικανοποιούν τις ανάγκες των υπαλλήλων που αυτό πραγματοποιείται από τη συνεχή ενημέρωση και συμμετοχή της εταιρείας με αυτούς.

Η πραγματοποίηση αυτών των στόχων απαιτεί ειλικρινή και διπλής κατεύθυνσης επικοινωνία ανάμεσα σε όλα τα επίπεδα και σε όλους τους εργαζόμενους. Είναι ένα αρχικό, προγραμματισμένο και συνεχές μέρος του management, προκειμένου να αποφευχθούν θεμελιώδη προβλήματα, όπως αναφέρεται συχνά ότι, η διοίκηση της εταιρείας υπαγορεύει στους υπαλλήλους πάρα πολλά, αλλά ακούει πάρα πολύ λίγο και

ότι πολύ λίγα από αυτά που μεταδίδονται κατανοούνται. Ακόμα, από τα μηνύματα που στέλνονται στους υπαλλήλους διαπιστώνεται ότι ένα μεγάλο μέρος του περιεχομένου αφορά το management, αλλά όχι στους εργαζομένους, ότι μεταδίδεται πάρα πολλή προπαγάνδα με αποτέλεσμα να καλλιεργείται ένα κλίμα αναξιοπιστίας ανάμεσα στους εργαζόμενους. Με αυτό τον τρόπο λοιπόν, προκύπτει ένα επιπλέον πρόβλημα με την εσωτερική επικοινωνία, που δεν είναι άλλο από το γεγονός ότι η επικοινωνία φέρει μικρή συσχέτιση με τη πιθανότητα της αλλαγής και δημιουργείται μια μη- ευέλικτη εταιρεία, μια εταιρεία που δυσκολεύεται να συμβαδίσει με τις νέες ανάγκες και τα καινούρια δεδομένα που η παγκόσμια αγορά θέτει κάθε φορά.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

### ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΝΔΟΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

### 3.1 Η ΧΡΗΣΗ ΤΗΣ ΕΝΔΟΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΓΙΑ ΤΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ

Η ενδοεπιχειρησιακή επικοινωνία (συνδεδεμένη φυσικά με μια λογική, αυστηρή στρατηγική) μπορεί να αποτρέψει πολλές καταστροφές, υπό τον όρο ότι προγραμματίζεται προσεκτικά στους στόχους και στους επαρκείς πόρους που υπάρχουν, για να επιτύχουν εκείνους τους σκοπούς που θέτει η εταιρεία. Πώς η επικοινωνία μπορεί να προσθέσει αξία:

- ⇒ Μπορεί να επιταχύνει το ποσοστό αλλαγής. Η επιτυχία σημαίνει το σωστό βήμα
- ⇒ Μπορεί να μειώσει το κόστος εργασίας με τη διατήρηση των βασικών ανθρώπων
- ⇒ Θα γνωστοποιήσει τους πελάτες που παραμένουν πιστοί
- ⇒ Θα πείσει τους υπαλλήλους να καταργήσουν τα εμπόδια, να γίνουν πιο δυναμικοί, να κινούνται γρηγορότερα και να γίνουν ανταγωνιστικότεροι
- ⇒ Θα προσφέρει προς την επιχείρηση κάποιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Οι κύριοι στόχοι για την ενδοεπιχειρησιακή επικοινωνία είναι:

- ◆ Να δώσει ή να διαβιβάσει τις οδηγίες ή τα αιτήματα σύμφωνα με τη σειρά της εταιρικής ιεραρχίας, παραδείγματος χάριν από τον εμπορικό διευθυντή στο διευθυντή πωλήσεων στον πωλητή.
- ◆ Να ενημερώσει το προσωπικό για τις νέες πολιτικές, τις ρυθμίσεις, τις εξελίξεις, τις διαδικασίες κλπ.

- ◊ Να ζητήσει πληροφορίες από οποιοδήποτε υπάλληλο στην επιχείρηση για να βοηθήσει στη λήψη των αποφάσεων για αυτήν ή να παρέχει την κατάλληλη ανατροφοδότηση μετά από αναλύσεις καταστάσεων.
- ◊ Να ενθαρρύνει ή να καθησυχάζει το προσωπικό σε διάφορες περιστάσεις και να τους πείθει να εργάζονται ως άτομα αποτελώντας τμήμα μιας ομάδας.
- ◊ Να διαβιβάζει τις επιβεβαιώσεις, τις απαντήσεις και τις πληροφορίες προς τα πάνω.
- ◊ Να δίνει τις προτάσεις, τις ιδέες και τις εξελίξεις κατά μήκος της ιεραρχίας.

### 3.2 ΕΜΠΟΔΙΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Τα εμπόδια στην επικοινωνία μπορούν να εμφανιστούν εάν ο παραλήπτης έχει αποτύχει να μεταβιβάσει την έννοια ή / και τη σημαντικότητα του μηνύματος.

Κρίση αποστολέα – στέλνονται πάρα πολλές πληροφορίες, με αποτέλεσμα ο παραλήπτης να χάνει τα βασικά νοήματα. Επίσης, η γλώσσα μπορεί να είναι δύσκολο να κατανοηθεί, καθώς μπορεί να είναι πάρα πολύ σύνθετη.

Κρίση μεθόδου – όταν οι πληροφορίες είναι λεπτομερείς ή περίπλοκες, τότε οι γραπτές οδηγίες είναι καλύτερες από ότι τα ηλεκτρονικά μηνύματα που μπορούν να παρερμηνευτούν.

Κρίση παραλήπτη – ο παραλήπτης κάνει σκόπιμα μια επιλογή για να παρερμηνεύσει το μήνυμα λόγω της συμπεριφοράς από του αποστολέα προς αυτόν.

Άλλα προβλήματα επικοινωνίας θα μπορούσαν να είναι:

- ❖ Η Μακριά σειρά της εντολής.
- ❖ Η Γλώσσα – σύνθετη και δύσκολη να κατανοηθεί.
- ❖ Ο Ασαφής σκοπός – μη επαρκής λεπτομέρεια, ώστε να χρειάζεται περισσότερη εξήγηση.
- ❖ Το Ακατάλληλο μέσο (χρησιμοποιούμενη μέθοδος, π.χ. ηλεκτρονική αλληλογραφία κλπ).
- ❖ Το Κώλυμα – το μήνυμα περνάει από πολλούς και διαφορετικούς ανθρώπους πριν τελικά φθάσει στον παραλήπτη καθιστώντας τη διαδικασία μακροχρόνια με αποτέλεσμα να στρεβλώνεται το μήνυμα. Επίσης, άλλες ενέργειες μπορούν να καθυστερήσουν ως αποτέλεσμα μιας καθυστερημένης άφιξης του μηνύματος.
- ❖ Η Θέση δύο συμβαλλόμενων μερών – μπορεί να εκφοβηθεί κάποιος από τη θέση του άλλου προσώπου λόγω του γένους του, της ηλικίας, της θέσης που κατέχει μέσα στην εταιρεία κλπ.
- ❖ Η Θέση – απόσταση του παραλήπτη ή όπου το μήνυμα πρέπει να φθάσει.

### **3.3 ΤΡΟΠΟΙ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΤΗΣ ΕΝΔΟΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΓΙΑ ΤΗ ΜΕΙΩΣΗ ΤΗΣ ΑΠΕΙΛΗΣ ΕΡΓΑΤΙΚΩΝ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ & ΚΑΝΑΛΙΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ**

Η αποτελεσματική ανησυχία για ενδοεπιχειρησιακή επικοινωνία και η εκτίμηση από τους υπαλλήλους, βάζουν μια σταθερή βάση για επιτυχείς σχέσεις εργασίας. Ο manager πρέπει να εφαρμόζει συγκεκριμένα βήματα για να αυξήσει την παραγωγικότητα, να ενθαρρύνει τους εργαζόμενους και να αναπτύσσει οικονομικά το μέγεθος της επιχείρησης. Το πρόγραμμα επικοινωνίας θα πρέπει να περιλαμβάνει εισηγήσεις,

απαντήσεις και πράξεις, ώστε οι εργαζόμενοι να ενδιαφέρονται ακόμα περισσότερο για την εταιρεία τους, μειώνοντας ταυτόχρονα με αυτό τον τρόπο τα εργατικά προβλήματα. Αυτό το πρόγραμμα πρέπει να αποτελεί απάντηση σε κρίσιμες ερωτήσεις όπως: Τι; Πότε; Πού; Πώς;, ώστε αυτό να εφαρμόζεται κατάλληλα για την ανάπτυξη της εμπιστοσύνης των υπαλλήλων με τη Διοίκηση.

Υπάρχουν μερικά βήματα που πρέπει να ακολουθηθούν ώστε να ενισχύσουν την εσωτερική επικοινωνία που είναι:

### *1. Ο συγχρονισμός*

Ένα κοινό λάθος που κάνουν οι manager είναι η αποτυχία τους να ανοίγουν την πόρτα της επικοινωνίας πριν ακόμα εμφανιστεί το εργασιακό πρόβλημα. Η επικοινωνία πρέπει να είναι αυθόρμητη και να μην εμφανίζεται όταν προκύπτουν τα προβλήματα.

### *2. Οικοδόμηση εμπιστοσύνης με οικοδόμηση της αξιοπιστίας*

Το στρατηγικό σχέδιο επικοινωνίας πρέπει να βασιστεί στην αναζήτηση και εφαρμογή λύσεων των αναγκών και των θεμάτων που προβληματίζουν τους υπαλλήλους, ώστε να ενδυναμώνεται η αξιοπιστία του management. Οι manager πρέπει να έχουν βασικές γνώσεις για το status του υπαλλήλου, τις δυσκολίες, το υπόβαθρο και την απόδοση του, προκειμένου να είναι η επικοινωνία πιο προσωπική και να απεικονιστεί η ανησυχία και η προσοχή τους στην ευημερία για τον κάθε υπάλληλο και στη δόμηση αμοιβαίας εμπιστοσύνης και αξιοπιστίας.

### *3. Η επικοινωνία παίρνει πολλές μορφές*

Είναι αναμφισβήτητο ότι δεν είναι τίποτα πιο αποτελεσματικό από τις πρόσωπο με πρόσωπο συζητήσεις, στις οποίες η διοίκηση ακούει, μιλάει και ζητάει, προτείνοντας και στους εργαζόμενους να πράξουν ανάλογα. Κατά συνέπεια, δημιουργείται ένα ανοικτό και φιλικό περιβάλλον μεταξύ τους, όπου οι υπάλληλοι ενθαρρύνονται για να εκφράσουν τις απόψεις τους.



Επιπλέον, υπάρχουν διάφοροι άμεσοι και ειλικρινείς τρόποι για επικοινωνία όπως:

➤ *Συναντήσεις με ομάδες*

Τέτοιες συνεδριάσεις μπορούν να εμφανιστούν εξαμηνιαίως, τριμηνιαίως ή ακόμα και μηνιαία όπου οι manager εξηγούν τι κάνουν και γιατί. Οι υπάλληλοι ενθαρρύνονται για να υποβάλουν τις ερωτήσεις τους και να μειώνονται οι παρανοήσεις.

➤ *Συνεδριάσεις συμμόρφωσης*

Ένα μέσο, που διατηρεί ένα λογικό επίπεδο ικανοποίησης ανάμεσα σε όλους τους τύπους εργαζομένων. Τέτοιες συνεδριάσεις πραγματοποιούνται σε μηνιαία βάση και οι μάνατζερ παρέχουν αναπροσαρμογές σε σημαντικά θέματα και οι εργαζόμενοι είναι ελεύθεροι να συζητούν κάθε πλευρά της πολιτικής της εταιρείας. Για αυτές τις συνεδριάσεις οι υπάλληλοι πληρώνονται όπως πραγματοποιείται και κατά τη διάρκεια της εργάσιμης ημέρας. Αυτές οι σύνοδοι αποβάλλουν τις αρνητικές φήμες, αναθεωρούν τις μεθόδους παραγωγής και κατανοούν καλύτερα την εταιρική πολιτική.

➤ *Κύκλοι ποιότητας*

Χρησιμοποιούνται για τους συνδικαλιζόμενους και για τους μη- συνδικαλιζόμενους υπαλλήλους, αποτελούμενοι από μικρές ομάδες υπαλλήλων, που επιτρέπουν στο management της εταιρείας να αντιμετωπίζει αποτελεσματικά τα εργασιακά προβλήματα μέσω του άμεσου διαλόγου. Το management σε συνεργασία με τους υπαλλήλους, εξετάζει την παραγωγικότητα και παίρνει αποφάσεις για περαιτέρω βελτίωση.

➤ *Συναντήσεις με παλαιότερους υπαλλήλους*

Αυτές οι συνεδριάσεις θεωρούνται σημαντικό στοιχείο ένδειξης της εκτίμησης που τρέφει η διοίκηση της εταιρείας για την αφοσίωση των εργαζομένων της προς την επιχείρηση. Η διοίκηση της εταιρείας πρέπει να δείξει ότι υπάρχουν υπάλληλοι που κατέχουν ειδικό σεβασμό λόγω μακράς διάρκειας ενδιαφέροντος που έχουν οι

υπάλληλοι αυτοί για την ευημερία της επιχείρησης. Με αυτόν τον τρόπο, όχι μόνο η εκτίμηση μεταβιβάζεται αλλά και η ευγνωμοσύνη.

Τα κανάλια της επικοινωνίας είναι: τα intranets, τα e-mail, τα newsletters, οι περιοδικές ομιλίες από τους CEO / διευθυντές τμημάτων, οι ανοικτές συνεδριάσεις κλπ. Ενώ τα επίσημα κανάλια είναι σημαντικά, είναι επιτακτικό να υπάρχει και στην άτυπη επικοινωνία μια συνεχής προσπάθεια. Προσθέτοντας ότι, τα περισσότερα από αυτά τα άτυπα φόρουμ επιτρέπουν την ύπαρξη διπλής κατεύθυνσης επικοινωνία, που δίνει στην κεντρική διοίκηση μια αντικειμενική ιδέα για το πώς οι υπάλληλοι σκέφτονται την επιχείρηση. (Ξύγγη, 2000)

Εκείνες οι εταιρείες που έχουν καταλάβει τη σημασία της ενδοεπιχειρησιακής επικοινωνίας ενθαρρύνουν την ανατροφοδότηση των υπαλλήλων για να βελτιώσουν συνεχώς τη διαδικασία. Η συγκράτηση της παραπληροφόρησης μέσα μια επιχείρηση δεν είναι εύκολη υπόθεση, χρειάζεται συνεχής επαγρύπνηση και προσπάθεια ώστε, να επιτρέπονται οι καλύτερες πρακτικές στην εσωτερική επικοινωνία —κάτι που πολύ λίγες επιχειρήσεις είναι σε θέση να κάνουν αποτελεσματικά.

### **3.4 ΕΠΙΛΟΓΗ ΜΕΣΩΝ ΜΕΤΑΔΟΣΗΣ ΤΩΝ ΜΗΝΥΜΑΤΩΝ**

Σε αυτό το σημείο χρειάζεται να σκιαγραφήσουμε τη στρατηγική για την επιλογή των μέσων μετάδοσης των μηνυμάτων. Αν και είναι πολύ σημαντικό να δομηθεί κάθε μήνυμα προσεκτικά, ώστε να μεταδίδει στο κοινό το επιθυμητό περιεχόμενο, είναι εξίσου σημαντικό να επιλέξουμε το κατάλληλο μέσο για τη διαδικασία αυτή. Τα μέσα επικοινωνίας μπορούν να ταξινομηθούν σε ελεγχόμενα και μη ελεγχόμενα. Για

παράδειγμα, η προετοιμασία ενός ειδησεογραφικού δελτίου είναι διαφορετική από την προετοιμασία ενός διαφημιστικού μηνύματος, γιατί οι ειδήσεις εξαρτώνται από ένα τρίτο μέρος, που επιλέγει και παραδίδει το μήνυμα. Αυτή είναι βασική διαφορά μεταξύ των ελεγχόμενων και μη ελεγχόμενων μέσων.

Τα **ελεγχόμενα μέσα**, όπως οι εσωτερικές εκδόσεις, το direct mail, τα πόστερ και η διαφήμιση, επιτρέπουν στον υπεύθυνο δημοσίων σχέσεων να υπαγορεύσει ποια μηνύματα θα εκδοθούν και πώς θα δοθούν στις πρωτογενείς ομάδες κοινού. Τα **μη ελεγχόμενα μέσα**, στα οποία κάποιος άλλος παίρνει τις αποφάσεις σχετικά με το περιεχόμενο των μηνυμάτων, περιλαμβάνουν τις εφημερίδες, την τηλεόραση και το ραδιόφωνο. (Ξύγγη, 2000)

Τα τρία βασικά κριτήρια για την επιλογή των μέσων είναι το κοινό, η ρύθμιση του χρόνου και ο διαθέσιμος προϋπολογισμός. Το κοινό πρέπει να είναι η πρώτη θεώρηση σε κάθε προσπάθεια των δημοσίων σχέσεων. Χρειάζεται να γίνει αναγνώριση του προς προσέγγιση κοινού να καθοριστούν τα θέματα που μπορεί να το ενδιαφέρουν. Τα μη ελεγχόμενα μέσα αποτελούν ένα ειδικό πρόβλημα για τον υπεύθυνο δημοσίων σχέσεων, γιατί τα δελτία δημοσιότητας πρέπει να σχεδιάζονται για δύο ομάδες κοινού.

Η πρωτογενής ομάδα κοινού, η ομάδα δηλαδή προς την οποία απευθύνεται το μήνυμα, είναι και ο πιο σημαντικός αποδέκτης, όμως ο συντάκτης ή ο δημοσιογράφος που επιλέγει ή απορρίπτει το προς έκδοση δελτίο θα μπορούσε να αποτελέσει εμπόδιο στη μετάδοση του μηνύματος και γι' αυτό πρέπει επίσης να αντιμετωπίζεται με ιδιαίτερη προσοχή. Αφού αναγνωριστεί το κοινό-στόχος, πρέπει στη συνέχεια να καθοριστεί ποια μέσα είναι τα πιο κατάλληλα για συγκεκριμένους τύπους πληροφόρησης. Ερευνώντας τα διαθέσιμα μέσα προσεκτικά, μπορεί κανείς να αντιληφθεί τη θεματολογία τους και τις ομάδες κοινού που προσελκύουν. Υπάρχει τότε η δυνατότητα να επιλεγεί το

καταλληλότερο μέσο για κάθε δελτίο και η καταλληλότερη «συσκευασία», ώστε αυτό να προκαλέσει την προσοχή του συντάκτη.

*Η ρύθμιση του χρόνου είναι ο δεύτερος σημαντικός παράγοντας στην επιλογή των μέσων επικοινωνίας. Από τη στιγμή που τα αρμόζοντα μέσα έχουν επιλεγεί, ο χρόνος που απαιτείται για να προσεγγίσουμε τις πρωτογενείς ομάδες κοινού είναι κρίσιμος. Μερικά έντυπα μέσα έχουν αποθέματα υλικού και μπορεί να μην είναι σε θέση να εκδώσουν την ιστορία έγκαιρα. Κατά συνέπεια, η ερώτηση πότε οι πρωτογενείς ομάδες κοινού λαμβάνουν το μήνυμα μπορεί να είναι τόσο σημαντική όσο και το αν θα λάβει το μήνυμα ή όχι.*

*Οι προϋπολογισμοί είναι η τρίτη σημαντική θεώρηση, γιατί είναι πάντα περιορισμένοι και συχνά περιορίζουν την επιλογή των μέσων. Συνήθως η πρώτη απόφαση αφορά το ερώτημα εάν το μήνυμα χρειάζεται για τη μετάδοσή του περισσότερο από ένα μέσο. Εάν είναι επιθυμητή μια ποικιλία μέσων, τότε θα χρειαστεί να συνυπολογιστεί και ο παράγοντας του κόστους πριν την τελική επιλογή τους. Η θεώρηση των πλεονεκτημάτων και των μειονεκτημάτων που το κάθε μέσο διαθέτει, σε συνάρτηση με το κοινό, το χρόνο και το κόστος, θα βοηθήσει τους υπεύθυνους δημοσίων σχέσεων να επιλέξουν τα πιο κατάλληλα μέσα για τη μετάδοση των μηνυμάτων τους.*

Η αρμοδιότητα των δημοσίων σχέσεων είναι να δημιουργεί ένα θετικό κλίμα γύρω από τον οργανισμό ή την επιχείρηση, καθώς αυτό κατευθύνει τις διαθέσεις και τις νοερές εικόνες των ομάδων κοινού. Αυτές οι δημόσιες εικόνες είναι διαφορετικές για κάθε άτομο και ταυτόχρονα πολύ όμοιες. Είναι οι συλλογικές εντυπώσεις που οι διάφορες ομάδες κοινού χρησιμοποιούν για να κρίνουν την αξία και την αποτελεσματικότητα των οργανισμών στην κοινωνία. Το πρώτο βήμα δράσης του τμήματος διοίκησης

ανθρώπινου δυναμικού είναι να αξιολογήσει αυτές τις εικόνες προσεκτικά και μετά να σχεδιάσει και να εκτελέσει τα προγράμματα επικοινωνίας που θα βασίζονται σε αυτή την πληροφόρηση. Το τελικό βήμα στη πορεία του τμήματος είναι η μέτρηση των αποτελεσμάτων.

### 3.5 ΤΑ ΜΕΣΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΜΕ ΤΟΥΣ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥΣ

Εσωτερικά μέσα επικοινωνίας, οπτικοακουστικά μέσα και ηλεκτρονικοί υπολογιστές είναι οι τρόποι για να προσεγγίσουμε μεγάλο αριθμό υπαλλήλων σε μια σταθερή βάση. Αυτή είναι η ταχύτερα αναπτυσσόμενη πλευρά της συνολικής προσπάθειας, είναι επίσης μια προσπάθεια που απαιτεί και το συστηματικότερο έλεγχο. Γι' αυτό τα εσωτερικά μέσα επικοινωνίας συχνά αποκαλούνται «ελεγχόμενα μέσα». Τα εσωτερικά μέσα επικοινωνίας συνήθως είναι έντυπα και μπορούν να πάρουν τόσες μορφές όσες και τα άτομα που τα παράγουν. Για παράδειγμα, αποτελεσματικά και επαγγελματικά γραμμένα μηνύματα μπορούν να βρεθούν σε φωτοτυπημένα news letters σε εφημερίδες μεγάλης ή μικρής δυναμικότητας, σε περιοδικά κτλ. Όλα έχουν έναν κοινό σκοπό: να δώσουν την ευκαιρία στην επιχείρηση να πει την ιστορία της με τον τρόπο που επιλέγει. Αυτός είναι ο κύριος λόγος που τα ελεγχόμενα μέσα είναι πολύ δημοφιλή, είναι όμως και ο λόγος που πολλά από αυτά αποτυγχάνουν να εκπληρώσουν το στόχο τους. Όταν η διοίκηση μιλά μόνο για τη δική της άποψη και αντιμετωπίζει τα πάντα από το δικό της πρίσμα, αγνοώντας το κοινό προς το οποίο απευθύνεται, τότε τα εσωτερικά μέσα επικοινωνίας καθίστανται απλά όργανα προπαγάνδας. Από την άλλη πλευρά, μπορούν να είναι αποτελεσματικά εάν παράγονται με βάση τις ανάγκες του κοινού προς το οποίο απευθύνονται. Αναπόφευκτα οι επιχειρήσεις επικοινωνούν ατελώς με τους υπαλλήλους

τους. Ακόμη κι αν αποφασίσει κανείς να αυξήσει την επικοινωνία, δεν εξασφαλίζει τη λύση, με άλλα λόγια τα προβλήματα επικοινωνίας δεν μπορούν να επιλυθούν μέσω μιας απλής αύξησης της ροής των έντυπων μηνυμάτων. Τα έντυπα μέσα έχουν βέβαια τα πλεονεκτήματά τους, αλλά δεν αποτελούν την κατάλληλη απάντηση σε κάθε πρόβλημα. Η έντυπη επικοινωνία πρέπει να πάρει τη θέση της ως τμήμα ενός συνολικού προγράμματος, το οποίο περιλαμβάνει επίσης διαπροσωπική επικοινωνία, συναντήσεις, χρήση άλλων μέσων, αλλά και δυνατότητα εκ μέρους του υπαλλήλου να εκφράζει τις απόψεις του στους ανώτερους του και όλα αυτά μέσα στα πλαίσια εδραίωσης του αρμόζοντος κλίματος και πολιτικής. Τα εσωτερικά μέσα επικοινωνίας μπορούν να προσφέρουν καλές υπηρεσίες στην επιχείρηση, αλλά δεν μπορούν ποτέ να υποκαταστήσουν την πρόσωπο με πρόσωπο επαφή και τη σχέση διευθυντή – υφισταμένου.

### 3.6 ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Ο μικρός αριθμός υπαλλήλων σε μια μικρή επιχείρηση σημαίνει ότι το μεγαλύτερο μέρος της επικοινωνίας είναι άτυπη. Σε μια μεγαλύτερη επιχείρηση, η επικοινωνία γίνεται πιο επίσημη ως προς τον κάθε υπάλληλο / εργαζόμενο που θα έρθει σε προσωπική επαφή με άλλους έξω από τον τομέα εργασίας του. Υπάρχουν αρκετοί διαφορετικοί τύποι- λειτουργίες επικοινωνίας καθώς επίσης και οι συνδυασμοί αυτών για την επίτευξη του στόχου που θέτει κάθε φορά η εταιρεία.

*Επίσημη:* Επικοινωνία που καθοδηγείται μέσω αυτών που ήταν γνωστά ως 'επίσημα κανάλια', π.χ., ένα γραπτό υπόμνημα από έναν διευθυντή προς τους υπαλλήλους του για να καλέσει μια συνεδρίαση.

*Άτυπη:* Οι πληροφορίες δίνονται από στόμα σε στόμα μεταξύ των ενδιαφερόμενων συναδέλφων που τις έχουν λάβει από διάφορες συναντήσεις που κάνουν μεταξύ τους.

*Διαγώνια:* Δεν υπάρχει καμία προφανής γραμμή αρχής της επικοινωνίας μέσω της οποίας ένα μεσαίο στέλεχος να θελήσει για να γίνει μια υπηρεσία ή μια εργασία.

*Κάθετη:* Το κύριο κανάλι για τη δρομολόγηση των κατευθύνσεων, των οδηγιών και των πολιτικών από τους κορυφαίους υπεύθυνους της εταιρείας για τη λήψη αποφάσεων προς τα κάτω στους υπαλλήλους που είναι σε διάφορα επίπεδα, οι οποίοι θα τα εφαρμόσουν.

*Λεκτική:* Περιλαμβάνει την ομιλία σε ένα άλλο πρόσωπο από το τηλέφωνο, την ομιλία από πρόσωπο σε πρόσωπο σε μια συζήτηση, σε μια διαμάχη, σε μια συνέντευξη, σε μια παρουσίαση κλπ.

*Μη –λεκτική:* Δεν υπάρχει καμία προφορική γλώσσα δηλαδή μέσω της επαφής των ματιών, της γλώσσας του σώματος κλπ.

*Οπτική:* Όταν οι πληροφορίες επιδεικνύονται με διάφορους τρόπους π.χ., σε πίνακες, σε διαφημίσεις κλπ.

*Γραπτή:* Όταν το μήνυμα που στέλνεται επιδεικνύεται εγγράφως, π.χ. στέλνοντας μήνυμα με το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, με επιστολές, με fax κλπ.

Εσωτερική και εξωτερική είναι άλλες δύο μέθοδοι επικοινωνίας. Υπάρχουν διάφορες μέθοδοι εσωτερικής επικοινωνίας, οι οποίες μπορούν να χρησιμοποιηθούν σε μια εταιρεία. Αυτοί περιλαμβάνουν τις ειδοποιήσεις, τα δελτία, τα ενημερωτικά δελτία, το

fax, τις επιστολές, το τηλέφωνο, τα υπομνήματα και την επικοινωνία από τον υπολογιστή ή πρόσωπο με πρόσωπο, τις εκθέσεις κλπ.

Αναλυτικότερα, έχουμε ότι:

**Επικοινωνία «Προς τα κάτω» (Downward communication).** Είναι η πιο κοινή λειτουργία των εσωτερικών εκδόσεων. Η ανάγκη του μάνατζμεντ να πληροφορήσει τους υπαλλήλους είναι η δικαιολογία που βρίσκεται πίσω από τα περισσότερα εταιρικά μέσα επικοινωνίας. Οι εσωτερικές εκδόσεις ταιριάζουν με αυτόν το στόχο, γιατί δημοσιεύονται σε τακτά χρονικά διαστήματα και μπορούν να μεταδίδουν ειδήσεις έγκαιρα και σχετικά ανέξοδα.

Από την άλλη πλευρά, τα εσωτερικά μέσα μπορεί να είναι αντιπαραγωγικά. Υπάρχει μια λεπτή διαχωριστική γραμμή ανάμεσα στο να ειπωθεί στο κοινό αυτό που επιθυμεί το μάνατζμεντ και στην παροχή πληροφόρησης που το κοινό επιθυμεί και έχει ανάγκη. Το πρώτο είναι η κύρια αιτία αποτυχίας για τις εσωτερικές εκδόσεις, το δεύτερο εξασφαλίζει την επιτυχία. Εάν ένα μέσο εσωτερικής επικοινωνίας διστάζει να εκφράσει τη «γραμμή» του μάνατζμεντ, θα χάσει το κοινό του.

**Επικοινωνία «Προς τα άνω» (Upward communication).**

Είναι εξίσου σημαντική, αν και πολλές φορές είναι παραμελημένη λειτουργία των εσωτερικών μέσων επικοινωνίας. Γράμματα στο συντάκτη, στήλες ερωτήσεων και απαντήσεων, άρθρα γραμμένα από τους υπαλλήλους, αλλά και άλλα εργαλεία, όπως η έρευνα αναγνωσιμότητας, προσφέρουν πληροφόρηση σχετικά με θέματα που αφορούν τους υπαλλήλους. Αυτή η πληροφόρηση είναι πολύτιμη —ίσως και ζωτικής σημασίας— για τη διαδικασία λήψης αποφάσεων από το μάνατζμεντ.



**«Πλάγια» επικοινωνία (Lateral communication).**

Αντιπροσωπεύει μια αυξανόμενη ανάγκη στις μοντέρνες επιχειρήσεις. Οι ιεραρχικά διαρθρωμένες επιχειρήσεις συνήθως σχεδιάζονται για να διαχέουν πληροφορία προς τα άνω και προς τα κάτω, αλλά το μάνατζμεντ χρειάζεται και κάποιο σχέδιο για επικοινωνία μεταξύ των υπαλλήλων του ίδιου επιπέδου. Η ροή οριζόντιας επικοινωνίας αυξάνει τη γνώση των υπαλλήλων ως προς τις συνολικές λειτουργίες της επιχείρησης και βοηθά να δημιουργηθεί η αίσθηση της κοινότητας μεταξύ των διαφόρων τμημάτων. Επιπλέον, η πλάγια πληροφόρηση μπορεί να βοηθήσει στην ανάπτυξη νέων ιδεών και να ενισχύσει την αναπαραγωγή της προσπάθειας. Τα εσωτερικά μέσα οφείλουν να συγκαταλέγουν την πλάγια επικοινωνία στις πρωταρχικές τους επιδιώξεις. Η παροχή πληροφόρησης στους υπαλλήλους σχετικά με λειτουργίες εκτός της δικής τους σφαίρας δραστηριοτήτων μπορεί να δημιουργήσει μια ευρύτερη κατανόηση των λειτουργιών και των στόχων όλης της επιχείρησης.

**3.7 ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟΙ ΣΚΟΠΟΙ**

Υπό μια ευρεία έννοια, ο κύριος σκοπός των εσωτερικών μέσων επικοινωνίας (inhouse media) είναι η βελτίωση των σχέσεων ανάμεσα στις ομάδες κοινού και στο μάνατζμεντ. Στη συνέχεια, το να χαραχθεί μια πολιτική και να καθοριστούν πιο ειδικοί στόχοι αποτελεί ένα πολύπλοκο εγχείρημα για αυτά τα μέσα. Χωρίς ειδικές κατευθυντήριες γραμμές, όμως, είναι δύσκολο για ένα εσωτερικό μέσο να πετύχει και, ακόμη δυσκολότερο, να αξιολογηθεί ως προς την επιτυχία του. Τα εσωτερικά μέσα επικοινωνίας πρέπει να καλύψουν τις ανάγκες τόσο της επιχείρησης όσο και των υπαλλήλων. Η πληροφόρηση που παρέχεται από το μέσο πρέπει να αντιμετωπιστεί από

το κοινό ως χρήσιμη και πλήρους σημασίας. Αν το κοινό την αντιμετωπίσει ως ανούσια ή ως προπαγάνδα του μάνατζμεντ, τότε υπονομεύεται η αποτελεσματικότητά της. Ακολουθούν ορισμένα βασικά θέματα που συχνά χρησιμοποιούνται στις επιτυχημένες εκδόσεις:

(1) Η αναγνώριση των επιτευγμάτων των υπαλλήλων, τόσο στη δουλειά όσο και στην κοινότητα, μπορεί να ενθαρρύνει την εσωτερική συνεργασία, βοηθώντας το μάνατζμεντ και τους υπαλλήλους να συναναστρέφονται καλύτερα τα άλλα μέλη της επιχείρησης. Τέτοιου είδους αναγνώριση χρησιμοποιείται επίσης ως ένας επίσημος σχολιασμός για μια εξαιρετική απόδοση και αποτελεί παράδειγμα προς μίμηση. Μπορεί επίσης να γίνει θετική αναφορά και για τις κοινωνικές δραστηριότητες, αλλά αυτές δεν πρέπει να προηγούνται των υπηρεσιών που συνδέονται με τα επιτεύγματα στην εργασία η αναγνώριση της αξίας του υπαλλήλου μπορεί να προωθήσει διάφορους αντικειμενικούς στόχους, συμπεριλαμβανομένων:

- της ενδυνάμωσης θετικών σχέσεων με την εξωτερική κοινότητα
- της οικοδόμησης μιας αίσθησης αυτοεκτίμησης
- της δημιουργίας ερεθίσματος για νέες ιδέες που εξυπηρετούν την εταιρεία και την κοινότητα.

(2) Η ευημερία και η ασφάλεια του υπαλλήλου μπορούν να εξασφαλιστούν μέσω της πληροφόρησης σε θέματα κανονισμών, διαδικασιών και πρακτικών που αφορούν την ασφάλεια και την υγιεινή. Η ασφάλεια του εργαζομένου, ιδιαίτερα, αποτελεί ένα πρωτεύον ζήτημα και για τη διοίκηση και τους υπαλλήλους. Οι εσωτερικές εκδόσεις είναι ένας τρόπος για να ενημερώνονται οι υπάλληλοι συστηματικά σε θέματα υγιεινής και ασφάλειας, αλλά και σε άλλα θέματα που τους αφορούν (μισθοί, φόροι, διακοπές,

αργίες, πολιτικές ευκαιριών ίσης απασχόλησης, συνεργασία με την κοινότητα, ευκαιρίες για εκπαίδευση). Οι εσωτερικές εκδόσεις στοχεύουν:

- i. να ενθαρρύνουν την πρόοδο των υπαλλήλων
- ii. να αποδείξουν τη δεδομένη ανησυχία της επιχείρησης για την υγιεινή και την ασφάλεια των εργαζομένων
- iii. να ερμηνεύσουν τα γεγονότα (τοπικού ή εθνικού χαρακτήρα) και τον τρόπο που αυτά επηρεάζουν την επιχείρηση και τους υπαλλήλους της.

(3) Είναι σκόπιμο οι υπάλληλοι να κατανοούν το ρόλο τους μέσα στην επιχείρηση και να νιώθουν καλά για αυτόν. Μια εσωτερική έκδοση μπορεί να τονίσει τη σημασία της δουλειάς του κάθε υπαλλήλου και της συμμετοχής του στην επίτευξη των στόχων της εταιρείας. Οι εσωτερικές εκδόσεις οφείλουν να προωθούν την ιδέα ότι κάθε υπάλληλος είναι ένας «πρεσβευτής» για την εταιρεία, με την έννοια ότι συμμετέχει στη δημιουργία της εικόνας της επιχείρησης. Μια εσωτερική έκδοση λοιπόν πρέπει να εστιάζει την προσοχή της στην οικοδόμηση πίστης στην εταιρεία, στη βελτίωση της συνεργασίας και του συντονισμού μεταξύ των υπαλλήλων και στη μείωση των εξόδων και της σπατάλης.

(4) Πριν καθοριστούν οι επιχειρηματικές πολιτικές, η διοίκηση οφείλει να λαμβάνει υπόψη τις απόψεις των υπαλλήλων. Το εργατικό δυναμικό έχει αλλάξει, οι υπάλληλοι δε θέλουν πια ασήμαντα νέα. Αναζητούν να μάθουν ποια είναι η επιχειρηματική κατεύθυνση της εταιρείας και ποια είναι η οικονομική της κατάσταση. Το εργατικό δυναμικό αισθάνεται ότι η διοίκηση του οφείλει αυτή την πληροφόρηση. Άλλωστε, είναι απόλυτα σκόπιμο να πληροφορείται τις δραστηριότητες της επιχείρησης, εφόσον η διοίκηση επιθυμεί να έχει την υποστήριξή του για τα προγράμματά της. Τα μέσα

επικοινωνίας μπορούν να προάγουν την κατανόηση των υπαλλήλων εξηγώντας πολιτικές και κανονισμούς, εδραιώνοντας την εμπιστοσύνη προς το μάνατζμεντ και αντιμετωπίζοντας τις φήμες και τις παρεξηγήσεις .

Μια εσωτερική έκδοση μπορεί να πραγματοποιήσει αυτούς τους στόχους, εάν ανταποκρίνεται στις ανάγκες των υπαλλήλων, παρέχει πληροφόρηση που οι υπάλληλοι επιθυμούν να γνωρίζουν και είναι ελκυστική και εύκολη στην ανάγνωση.

### **3.8 ΠΕΡΙΣΤΑΣΙΑΚΑ ΚΑΙ ΕΙΔΙΚΑ ΜΕΣΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ**

Οι περισσότερες επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται σε περιστασιακές εκδόσεις που καλύπτουν ευρεία θεματολογία. Οι μορφές τους ποικίλουν από φυλλάδια της μιας σελίδας μέχρι βιβλία γραμμένα από επαγγελματίες. Η ευθύνη για αυτές τις εκδόσεις συχνά ανήκει στον τομέα προσωπικού, ενώ μπορεί να συμμετέχουν και άλλα τμήματα, εξαιτίας νομικών απαιτήσεων, κυβερνητικών κανονισμών ή πολιτικής της εταιρείας. Οι ειδικές εκδόσεις γενικά διαιρούνται στις παρακάτω κατηγορίες, ανάλογα με το σκοπό που εξυπηρετούν (οι τρεις πρώτες είναι οι κυριότερες):

#### ***Εκδόσεις προσανατολισμού της επιχείρησης (orientation literature).***

Το υλικό αυτό διδάσκει τα νέα μέλη μιας επιχείρησης. Μπορεί να βοηθήσει ένα νέο υπάλληλο να κάνει μια καλή αρχή, αφού του θέτει τους βασικούς κανόνες. Συνήθως περιλαμβάνει αναφορά στους επιχειρησιακούς στόχους, για να δώσει στον υπάλληλο μια καθαρή εικόνα για τον προσανατολισμό της επιχείρησης και για το ρόλο των υπαλλήλων στην επίτευξη αυτών των στόχων.

***Υλικό αναφοράς (reference material).***

Σχεδιάζεται για μελλοντική χρήση. Εξαιτίας της φύσης τους, οι εκδόσεις αναφοράς σπάνια διαβάζονται λεπτομερώς, κατά συνέπεια πρέπει να δίνουν γρήγορες και εύκολες απαντήσεις. Αυτή η πληροφόρηση καμιά φορά αλλάζει, έτσι οι εκδόσεις θα πρέπει να σχεδιάζονται με τέτοιο τρόπο, ώστε να επιτρέπουν την προσθήκη ένθετων ή άλλου υλικού. Το υλικό αναφοράς πραγματεύεται θέματα όπως η ασφάλιση, τα προγράμματα αναμυχής, τα οφέλη.

***Εκδόσεις με ειδική θεματολογία (position or special topic publications).***

Εκδίδονται μόνο μία φορά, πραγματεύονται εξειδικευμένα ζητήματα, τα οποία η επιχείρηση αισθάνεται ότι θα όφειλε να συζητήσει. Τα συχνότερα θέματα είναι οι φιλανθρωπικές και κοινωνικές δεσμεύσεις, τα βραβεία, οι επιστημονικές ή τεχνολογικές εξελίξεις. Οι ειδικές εκδόσεις έχουν μεγαλύτερη επίδραση απ' ό,τι τα κανονικά προγραμματισμένα newsletter και επιτρέπουν στην επιχείρηση να μεταδίδει ειδικά μηνύματα. Πρέπει επίσης, να είναι αξιόπιστες και να προκαλούν το ενδιαφέρον, εάν επιθυμούν να παρουσιάζουν τα μηνύματα τους αποτελεσματικά.

***Φυλλάδια, ένθετα (leaflets, inserts, enclosures).***

Πρόκειται για ανέξοδες εκδόσεις που μπορούν να διαβαστούν και στη συνέχεια να πεταχτούν. Τυπώνονται σε μονά φύλλα, που μπορούν να διπλωθούν για να δημιουργήσουν διαφορετικές φόρμες. Οι εταιρείες πιστωτικών καρτών χρησιμοποιούν ένθετα ως ένα αποτελεσματικό, ανέξοδο μέσο επικοινωνίας με τους πελάτες.

**Οδηγοί και εγχειρίδια (booklets and manuals).**

Εξαιτίας του κόστους τους παράγονται για να διαβαστούν και να φυλαχθούν ως υλικό αναφοράς. Το μεγαλύτερο μειονέκτημά τους είναι ότι, εάν δε σχεδιαστούν κατάλληλα, είναι δύσκολο να διαβαστούν και χρησιμοποιηθούν.

Οι ειδικές περιστασιακές εκδόσεις πρέπει να παράγονται με βάση τις ανάγκες και τις δυνατότητες των υπαλλήλων. Τέτοιες εκδόσεις θα είναι άχρηστες εάν γραφούν σε τεχνική γλώσσα ή με εξειδικευμένη ορολογία (ασφαλιστική, νομική ή οικονομική). Επίσης, θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη το επίπεδο και τα ενδιαφέροντα του κοινού. Γενικότερα χρησιμοποιούνται για να:

- προσανατολίσουν τους νέους υπαλλήλους
- εξηγήσουν τους κανονισμούς ασφαλείας
- παραθέσουν το πλάνο ευεργετημάτων και την αξία τους για τους υπαλλήλους
- εξηγήσουν τις πολιτικές της εταιρείας και τη συμμόρφωσή της με τους κυβερνητικούς κανονισμούς
- ενημερώσουν για το κόστος και τις ωφέλειες του πακέτου ασφάλισης (εάν υπάρχει)
- αναλύσουν το πλάνο συνταξιοδότησης και τις απαιτήσεις του
- παράσχουν στους υπαλλήλους πληροφόρηση βοηθητική στο έργο τους
- πληροφορήσουν για κοινωνικά θέματα ή για ζητήματα της κοινότητας

- επιβεβαιώσουν τη συμμόρφωση της εταιρείας στις περιβαλλοντικές προδιαγραφές.

### Έκθεση μηνυμάτων

Οι νόμοι και οι κανονισμοί λειτουργίας των επιχειρήσεων απαιτούν τη γνωστοποίηση στους υπαλλήλους εσωτερικών θεμάτων, μέσω της έκθεσης των σχετικών μηνυμάτων σε περίοπτες θέσεις. Έτσι, πολλές επιχειρήσεις βρίσκουν ένα γρήγορο και ανέξοδο τρόπο για να προσεγγίσουν μεγάλο αριθμό ανθρώπων.

**Οι Πίνακες ανακοινώσεων (bulletin boards)** αποτελούν έναν αποτελεσματικό και γρήγορο τρόπο επικοινωνίας μέσα στην επιχείρηση. Η θέση που τοποθετείται το μήνυμα είναι πρωταρχικής σημασίας. Δεν έχει τόσο σημασία εάν είναι επαγγελματικά γραμμένο, από τη στιγμή που είναι κρυμμένο σε μια γωνιά, σε μια θέση δηλαδή όπου κανένας δε θα το παρατηρήσει και κατά συνέπεια δε θα το διαβάσει. Επομένως οι πίνακες ανακοινώσεων θα πρέπει να τοποθετούνται σε κατάλληλα σημεία με μεγάλη κίνηση, όπου οι υπάλληλοι μπορούν να σταματήσουν και να τους διαβάσουν χωρίς να εμποδίζουν την κυκλοφορία, και πρέπει να είναι στο επίπεδο του ματιού, όπου το φως είναι καλό.

Η καθαρότητα των μηνυμάτων, που τα καθιστά ευανάγνωστα και διευκολύνει την αναγνωσιμότητα, η επικαιρότητα των θεμάτων τους, που αποτελεί το κλειδί της αξιοπιστίας, το ενδιαφέρον που προκαλούν και, τέλος, η υπευθυνότητα του ατόμου που έχει αναλάβει τη συγγραφή τους αποτελούν απαραίτητα στοιχεία για την αποτελεσματικότητά τους. Άλλοι τρόποι έκθεσης μηνυμάτων είναι τα πόστερ, τα ράφια με πληροφοριακό υλικό, τα εκθέματα και τα ηλεκτρονικά μέσα, π.χ. e-mail, ιστοσελίδες κ.ά. (Αραμπατζής, 1995)

Η επικοινωνία με τους υπαλλήλους αποτελεί μια σημαντική και πολύπλοκη πλευρά της πρακτικής των δημοσίων σχέσεων. Δεν είναι άξιο απορίας που σιγά σιγά εξελίσσεται στο ταχύτερα αναπτυσσόμενο πεδίο του τομέα δημοσίων σχέσεων, τόσο σε αριθμούς όσο και σε σημασία. Παραπάνω παρουσιάστηκαν η σημασία της ενημέρωσης των υπαλλήλων και η δημιουργία κατάλληλου εργασιακού κλίματος, το οποίο διευκολύνει την επικοινωνία και η οικοδόμηση προγραμμάτων επικοινωνίας με τους υπαλλήλους. Από τη στιγμή που είναι εξοπλισμένοι με αυτή τη γνώση και τα αντίστοιχα εργαλεία, οι επαγγελματίες δημοσίων σχέσεων είναι σε θέση να συμβάλουν στην πρόοδο της επιχείρησης.

Για την ενίσχυση της επικοινωνίας ανάμεσα στους εργαζόμενους θα ήταν χρήσιμο να ακολουθηθούν τα παρακάτω:

#### 1. Άμεση συμμετοχή των υπαλλήλων

Οι συνεδριάσεις θα μπορούσαν να συνοδευθούν από έναν αντιπρόσωπο των υπαλλήλων, ο οποίος θα συνεργάζεται με τον αντιπρόσωπο του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης και ο οποίος θα εκλέγεται από τους υπαλλήλους και από τη διοίκηση και που θα αντικαθίσταται κάθε φορά από κάποιον άλλον έτσι ώστε οι περισσότεροι υπάλληλοι να επιδρούν στις αποφάσεις που παίρνει το τμήμα του ανθρώπινου δυναμικού.

#### 2. Γραπτή επικοινωνία

Ως προσωπική επαφή, η γραπτή επικοινωνία μπορεί να αποδειχθεί πιο αποτελεσματική.

Η γραπτή επικοινωνία θα μπορούσε να περιλάβει:

##### ⌘ **Ενημερωτικά δελτία (newsletters)**

Θα ταχυδρομούνται σε κάθε υπάλληλο και θα ενημερώνουν για τα προγράμματα και τις ειδήσεις που αφορούν την εταιρεία.



**⌘ Προσωπικές επιστολές (personal letters)**

Οι οποίες θα ταχυδρομούνται στα σπίτια των υπαλλήλων εκφράζοντας την εκτίμηση της εταιρείας για την βοήθεια και την προσπάθειά τους προς αυτήν.

**⌘ Προσωπικές υπενθυμίσεις (private memos)**

Η μεταβίβαση υπενθυμίσεων και σημειώσεων που θα εκφράζουν την εκτίμηση της εταιρείας για τα επιτεύγματα του κάθε υπαλλήλου που θα τοποθετούνται στους φάκελους πληρωμής των εργαζομένων

**⌘ Δημόσιες ανακοινώσεις (public notices)**

Σημαντικές ανακοινώσεις τοποθετημένες με αυτό τον τρόπο όπου όλοι οι υπάλληλοι να μπορούν να ενημερωθούν

**⌘ Αυτοεκτιμήσεις (self-appraisals)**

Θα δίνεται στους εργαζόμενους η ευκαιρία να συσχετίζουν τα στοιχεία της προσωπικότητάς τους με γραπτές πληροφορίες

Επιπλέον, η παρουσία των παρακάτω στοιχείων κρίνεται αναγκαία:

*Τεχνολογία μέσα στην επικοινωνία*

Οι εταιρείες συνεχίζουν να χρησιμοποιούν διαφορετικά μέσα για να παραδώσουν και να λάβουν τα μηνύματα υπαλλήλων. Τα e-mail ενσωματώνονται τώρα ως ένα από τα πολύ συχνά χρησιμοποιημένα μέσα για την εσωτερική επικοινωνία, εκτοπίζοντας με αυτόν τον τρόπο τις προσωπικές συναντήσεις υπαλλήλων με τους επόπτες τους. Εντούτοις, οι πρόσωπο με πρόσωπο συνεδριάσεις με τους διευθυντές ή τους επόπτες είναι μια αποτελεσματικότερη μέθοδος επικοινωνίας από ότι τα e-mail. Επίσης, τα Intranet (ενδοεπιχειρησιακά δίκτυα) μπορούν να είναι στη χρήση των υπαλλήλων για την επικοινωνία τους καθώς και άλλα λογισμικά προγράμματα που εξυπηρετούν στην ενδοεπιχειρησιακή επικοινωνία.

Προκειμένου να βελτιωθεί η εσωτερική επικοινωνία, πρέπει να παρουσιάζεται στους υπαλλήλους ότι δεν είναι λανθασμένο να υπάρχουν διαλλείματα και ότι είναι απαραίτητο γι' αυτούς να «επαναφορτίζουν τις μπαταρίες τους» και να χαλαρώνουν. Ο σκοπός είναι οι υπάλληλοι να εργάζονται σκληρά αλλά με έναν έξυπνο και αποτελεσματικό τρόπο με την βοήθεια του σωστού management. Εξάλλου, όταν οι υπάλληλοι ξέρουν τι συμβαίνει γύρω τους και τι αναμένεται από αυτούς, είναι καλύτερα προετοιμασμένοι να αντιμετωπίσουν οποιοδήποτε ανταγωνιστικό περιβάλλον και να παραμείνουν εξίσου παραγωγικοί.

Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω, στο σύγχρονο, ταχύ και μεταβαλλόμενο περιβάλλον, οι manager χρειάζεται να προγραμματίζουν όλες τις διαδικασίες για την αποφυγή της υπερφόρτωσης των διαδικασιών αυτών και χρειάζεται να διασφαλίζουν ότι τα κανάλια επικοινωνίας στοχεύουν σωστά προς τη κάθε κατεύθυνση που θέτει η εταιρεία. Είναι δύσκολο να ρυθμιστούν οι διαφορετικές ημερήσιες διατάξεις και οι προτεραιότητες που θέτονται κάθε φορά από την ενδοεπιχειρησιακή επικοινωνία χωρίς να υπάρχει κάποιο κοινό πλαίσιο προγραμματισμού και επιμέρους επεξεργασίας, που θα βοηθήσουν να εξασφαλιστεί μια κοινή γλώσσα, μεγαλύτερη συνέπεια και ευκολότερη συγκρισιμότητα του επιχειρησιακού προγραμματισμού.

Ανιχνεύοντας τρόπους που μπορούν να βελτιώσουν την ενδοεπιχειρησιακή επικοινωνία και το εργασιακό περιβάλλον, είναι αναγκαίο να υπάρχει η ανατροφοδότηση για να αξιολογηθεί το σχέδιο δράσης που η εταιρεία έχει υιοθετήσει.

### 3.9 ΑΝΑΤΡΟΦΟΔΟΤΗΣΗ ΓΙΑ ΤΗ ΜΕΤΡΗΣΗ ΤΗΣ ΕΝΔΟΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Προκειμένου να εξεταστεί η αποτελεσματικότητα της εσωτερικής επικοινωνίας μέσα στις επιχειρήσεις και η "εταιρική κουλτούρα" που επικρατεί μεταξύ των υπαλλήλων, θα πρέπει να παρθούν ορισμένα μέτρα. Οι περισσότερες εταιρείες υποστηρίζουν την ύπαρξη ανατροφοδότησης στον εργασιακό χώρο. Χωρίς ανατροφοδότηση, οι εργαζόμενοι είναι απίθανο να βελτιώσουν ή να μάθουν ποτέ αν εργάζονται με τον σωστό τρόπο. Η αποτελεσματική ανατροφοδότηση πρέπει να οδηγήσει σε:

- α) βελτιώσεις εργασίας
- β) καλύτερες σχέσεις (εργασιακές)
- γ) χαμηλότερη αμυντικότητα υπαλλήλων
- δ) μεγαλύτερη εμπιστοσύνη προς στην εταιρεία και
- ε) συνέχεια της διαδικασίας της ανατροφοδότησης

Η πιο συνηθισμένη και κοινή μορφή απόδοσης της ανατροφοδότησης στις επιχειρήσεις είναι μέσω του επόπτη στον κατώτερό του. Με αυτήν την προσέγγιση, τα χαρακτηριστικά της πηγής, του μηνύματος και του δέκτη μπορούν να επηρεάσουν τις εκβάσεις της ανατροφοδότησης. Υπάρχει όμως, τρόπος με τον οποίο θα μπορούσε μια επιχείρηση να μετρήσει την αποτελεσματικότητα της ανατροφοδότησης των μηνυμάτων που στέλνονται και κατ' επέκταση την αποτελεσματικότητα της εσωτερικής επικοινωνίας;

Η μέτρηση αποτελεί μια σημαντική πτυχή ενός συστήματος υψηλής απόδοσης της στρατηγικής ενδοεπιχειρησιακής επικοινωνίας και πρέπει να αντιμετωπίζεται με ιδιαίτερη προσοχή και οξυδέρκεια. Η μέτρηση της επικοινωνίας πρέπει να επικεντρωθεί στην αποτελεσματικότητά της σε σχέση με τις στρατηγικές αποφάσεις, έτσι ώστε να προσαρμόζεται στις μεταβαλλόμενες καταστάσεις, να δεσμεύει τη διοίκηση στους

ουσιαστικούς στόχους της ηγετικής επικοινωνίας, να καθιερώνει τις βάσεις της υπευθυνότητας των υπαλλήλων και να παρουσιάζει την πρόοδο- ανάπτυξη της εταιρείας.

Οι καλύτερες διαδικασίες μέτρησης εξετάζουν όχι μόνο την επίσημη επικοινωνία αλλά και την άτυπη. Μετριέται η πρόοδος της συνειδητοποίησης, της κατανόησης, της αποδοχής και της πίστης προς την επιχείρηση, απεικονίζοντας το θεμελιώδη σκοπό της επικοινωνίας που αποτελεί την γέφυρα μεταξύ της στρατηγικής και της επιτυχούς εκτέλεσής της.

Για την μέτρηση της λειτουργίας της επικοινωνίας πρέπει πρώτα να κατανοηθεί ο λόγος που θέλει μια επιχείρηση να τη μετρήσει. Όπως γνωρίζουμε, ο κύριος σκοπός της στρατηγικής επικοινωνίας είναι η εφαρμογή της κύριας στρατηγικής της εταιρείας, η έναρξη της αλλαγής και η πραγματοποίηση των στόχων. Οι πόροι που θα χρησιμοποιηθούν πρέπει να είναι εκείνοι ώστε να χτίζεται η συνειδητοποίηση, η κατανόηση, η αποδοχή και η πίστη προς την εταιρεία.

Μια καλή μέτρηση θεωρείται εκείνη που συμφωνούν τα αποτελέσματα της με αυτά που έπρεπε να καταμετρηθούν. Η έμφαση πρέπει να δίνεται στα αποτελέσματα της επικοινωνίας και τόσο πολύ στις 'εισροές και εκροές' της διαδικασίας της επικοινωνίας.

Ακόμα, η μέτρηση αφορά την κατανόηση για το πώς θα μετρηθεί η επικοινωνία, δεδομένου ότι η διοίκηση των ομάδων απαιτεί ειδική ικανότητα και η έρευνα αγοράς είναι πιο πολύπλοκη από το να ρωτάει κάποιος ερωτήσεις και να υπολογίζει αριθμητικά αποτελέσματα.

### 3.10 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΓΝΩΡΙΣΜΑΤΑ ΚΑΛΗΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Κάθε εσωτερική επικοινωνία θα πρέπει να είναι:

- Έγκαιρη, δηλαδή, θα πρέπει να παρουσιάζεται στους υπαλλήλους πριν ακόμα να ανακοινωθεί από τα μέσα μαζικής ενημέρωσης -και μετά από όλες τις σχετικές λεπτομέρειες που έχουν επιβεβαιωθεί και εγκριθεί.
- Σαφής, σημαίνοντας ότι το βασικό μήνυμα είναι προφανές και εύκολα κατανοητό
- Συνοπτική, οι πολυάσχολοι άνθρωποι δεν έχουν το χρόνο να διαβάσουν ή να ακούσουν 'ιστορίες'. Κάθε πληροφορία πρέπει να παρουσιάζει τον πυρήνα της ιστορίας γρήγορα και αποτελεσματικά, και έπειτα να προάγει τις λεπτομέρειες.
- Πληροφοριακή, το βασικό μήνυμα πρέπει να είναι σχετικό με τον αναγνώστη, δίνοντάς τους νέες/περισσότερες πληροφορίες ή κατευθύνσεις.
- Ενδιαφέρουσα, η επικοινωνία δεν είναι απαραίτητο να είναι ενδιαφέρουσα, εντούτοις, η βαρετή επικοινωνία δεν έχει την ίδια επίδραση που η ενδιαφέρουσα επικοινωνία έχει και έτσι, η αποτελεσματική και αποδοτική επικοινωνία είναι αυτή που δεν είναι βαρετή. Το ενδιαφέρον μπορεί να προστεθεί στο περιεχόμενο του κάθε μηνύματος, περιλαμβάνοντας λεπτομέρειες γενικού ενδιαφέροντος.

Η ομάδα που σχεδιάζει την εσωτερική επικοινωνία της εταιρείας πρέπει να εμμένει σε ορισμένες αξίες όπως:

- I. Ειλικρίνεια
- II. Τιμιότητα
- III. Αξιοπιστία
- IV. Σημασία προς το προσωπικό.

### 3.11 ΑΝΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΕΝΔΟΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

#### Βραχυπρόθεσμες επιπτώσεις

- Παραπληροφόρηση
- Διάβρωση της εμπιστοσύνης και της αξιοπιστίας των υπαλλήλων
- Συγκρούσεις μεταξύ των υπαλλήλων και της διοίκησης
- Οι παραπληροφορημένοι υπάλληλοι λαμβάνουν λανθασμένες αποφάσεις
- Δημιουργία άσχημης εταιρικής εικόνας

#### Μακροπρόθεσμες επιπτώσεις

- Η δυσαρέσκεια μεταξύ των υπαλλήλων οδηγεί σε μεγαλύτερη τριβή
- Έλλειψη συνέπειας και κοινής διορατικότητας
- Χαμηλό ηθικό μεταξύ υπαλλήλων άγουν σε χαμηλότερη παραγωγικότητα
- Αντίκτυπος στις μετοχές της εταιρείας
- Η εξωτερική εταιρική αξία υποφέρει.

### 3.12 ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΜΕΣΩ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Η αξία της ενδοεπιχειρησιακής επικοινωνίας είναι η αξία της ίδιας της εταιρικής στρατηγικής και οι πόροι που αφιερώνονται στην επικοινωνία πρέπει να είναι επαρκείς ώστε να επιτρέπουν στους υπαλλήλους να πραγματοποιήσουν τη στρατηγική.

Όλα τα παραπάνω έχουν σχέση με τη συνεχή βελτίωση, τόσο σε προσωπικό όσο και σε επαγγελματικό επίπεδο, μια ατομική και επιχειρησιακή πίστη προς την αλλαγή, την πρόοδο και την ανάπτυξη. Χωρίς την έννοια της βελτίωσης, οι άνθρωποι γίνονται στάσιμοι και παύουν να αναπτύσσονται. Υπάρχει αφθονία μέσων για τη στρατηγική

επικοινωνία, αλλά απαιτούν δεκτικότητα προς τη βελτίωση. Ο χρόνος και οι πόροι που αφιερώνονται σε ένα στοχαστικό, καλά-διοικούμενο πρόγραμμα συνεχούς βελτίωσης θα αποδώσει θετικά πολλές φορές την επένδυση που έχει πραγματοποιήσει η εταιρεία.

Κάθε επιχείρηση ενυπάρχει για την ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη της, καθώς αυτή δημιουργεί τα προϊόντα- μέσα ικανοποίησης. Έτσι, ένα μέσο που μπορούν να αφουγκραστούν οι επιχειρήσεις τις εκάστοτε ανάγκες του αγοραστικού κοινού τους, αλλά και να ανακαλύψουν τι γνώμη έχουν οι πελάτες τους για αυτές, είναι η επικοινωνία.

Η προετοιμασία μιας επιχείρησης για να προχωρήσει σε μια σημαντική οργανωσιακή αλλαγή δεν απέχει από μια προεκλογική εκστρατεία ενός πολιτικού, σύμφωνα με τους ειδικούς. Ένας ηγέτης σε μια επιχείρηση —όπως και ο πολιτικός— αντιλαμβάνεται ότι μια περίοδος αλλαγών του προσφέρει μοναδική ευκαιρία για να προχωρήσει με μια στρατηγικά στοχευμένη και δυναμική επικοινωνία στη δημιουργία γύρω του ενός κλίματος υποστήριξης, να ενισχύσει τη σταθερότητα και να αναπροσαρμόσει τη στάση και τη συμπεριφορά του έτσι, ώστε να κερδίσει τους αντικειμενικούς στόχους του. Επιγραμματικά, λοιπόν, οι ειδικοί τονίζουν ότι το «κλειδί» για μια επιτυχή οργανωσιακή αλλαγή είναι η επικοινωνία βάσει στρατηγικής και ότι τα ανώτατα στελέχη πρέπει να εμπλέκονται ενεργά και να γίνονται πομποί και δέκτες της πληροφόρησης.

Ωστόσο, η σχέση των ανώτατων στελεχών με την «τέχνη» της επικοινωνίας κατηγοριοποιούνται σε δύο ομάδες: η μία είναι εκείνοι που αντιλαμβάνονται την επικοινωνία ως ευκαιρία —όπως περιγράφεται πιο πάνω— και η δεύτερη ομάδα είναι εκείνοι που τη θεωρούν «αγγαρεία». Μια στρατηγική επικοινωνίας πρέπει όχι μόνο να

βασίζεται σε συγκεκριμένες αρχές, αλλά να έχει και απήχηση για να είναι αποτελεσματική. Ακόμη, η στρατηγική επικοινωνίας κινδυνεύει να θεωρηθεί οξύμωρο γεγονός, όταν η ποιότητα της στρατηγικής σκέψης “κουκουλώνεται” από την ποσότητα μιας υπερδραστηριότητας που επιβάλλεται από τα ανώτατα στελέχη, η οποία, μπορεί μεν να «τιμά» τη διαχείριση του έργου, όχι όμως και την «έντεχνη» επικοινωνία.

Η πρώτη αρχή μιας καλής στρατηγικής είναι να γίνονται σκληρές επιλογές για τη βέλτιστη χρήση περιορισμένων πόρων και να μην επιχειρείται να επικοινωνούνται τα πάντα στους πάντες. Ένα μήνυμα που είναι γενικό και όχι αμφίδρομο σπάνια διεγείρει τη διάθεση για αλλαγή της συμπεριφοράς ή του τρόπου εργασίας. Απαιτεί λοιπόν, να απαντηθεί το τρίπτυχο «ποιος, πότε, γιατί» - δηλαδή μια προσεγμένη ανάλυση, με ποιον θέλουμε να επικοινωνήσουμε, σε ποια φάση και για ποιον σκοπό. Το κάθε στάδιο αλλαγής απαιτεί το δικό του συγκεκριμένο «ακροατήριο». Στο αρχικό στάδιο το ακροατήριο είναι αριθμητικά- μικρό και ιεραρχικά υψηλό. Το σχέδιο που εφαρμόζεται θα πρέπει να αρχίζει με μια λεπτομερή στρατηγική για το πώς θα μπλεχθεί η ανώτατη ηγεσία στην επικοινωνία για την αλλαγή. Αν αποτύχει κάτι τέτοιο, πρέπει η επιχείρηση να ξεχάσει την συνέχεια. Είναι άλλωστε, δεδομένο ότι σε οποιαδήποτε επιχείρηση το ερώτημα που αναδύεται σε όλους και περισσότερο στα ανώτατα στελέχη, ως τον εργάτη του εργοστασίου, είναι ‘τι σημαίνει για μένα αυτή η αλλαγή’.

Υπογραμμίζεται ότι κάθε αλλαγή πρέπει να στηρίζεται και από ένα όραμα. Αυτό μπορούν να το αρθρώσουν με πάθος, με πειθώ και με εμμονή μόνο οι ηγέτες, αυτοί είναι μια δουλειά που δεν ανατίθεται σε κανέναν άλλο. Οι επιτελείς τους, βέβαια, μπορούν να επιμεληθούν «το τελικό προϊόν» του μηνύματος του ηγέτη. Οι εργαζόμενοι όμως πρέπει να πιστέψουν ότι ακούνε τον ίδιο τον ηγέτη, αλλιώς το μήνυμα είναι «θνησιγενές». Συνιστάται επίσης, να αποφεύγεται το «εσωτερικό μάρκετινγκ» της ΜΠΣ «ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ & ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ»



αλλαγής μέσω του intranet, με αφίσες, σλόγκαν και σχετικά μηνύματα -κάτι που μπορεί μεν να αυξήσει την ενημέρωση, δεν πείθουν όμως κανέναν υπέρ οποιασδήποτε αλλαγής. Χρειάζεται, επίσης, η προσοχή των ηγετών για οτιδήποτε σκοπεύουν να ανακοινώσουν, προηγουμένως να έχουν κάνει «το τεστ του πρωτοσέλιδου» -δηλαδή να σκέπτονται ότι αυτά που θα πουν— είτε κατά την εσωτερική είτε κατά την εξωτερική επικοινωνία τους— μπορεί την επόμενη να τα δουν πρωτοσέλιδο σε κάποια εφημερίδα.

Στους μεγάλους οργανισμούς δεν είναι δυνατόν —για πρακτικούς λόγους— ο ίδιος ο ηγέτης να εμπλέκεται εκτενώς με την επικοινωνία. Ωστόσο, επισημαίνεται ότι είναι σωστό να μην επιτρέπουν στους μάνατζερ να αναλαμβάνουν αυτόν τον ρόλο παρά μόνο αφού τους έχουν δώσει την ευκαιρία να αφομοιώσουν καλά το περιεχόμενο της αλλαγής. Να έχουν κάνει «αναγνώριση του εδάφους» και να έχουν προετοιμασθεί για απαντήσεις σε σκληρές ερωτήσεις. Όταν ένα στέλεχος ανεβεί στην «πλατφόρμα» της επικοινωνίας μπορεί να διακινδυνεύσει τόσο την αξιοπιστία του όσο και τη φήμη του, αν αυτά που λέει, όσο όμορφα κι αν τα διατυπώνει, δεν ανταποκρίνονται στην αληθινή ιστορία. Δεν αρκεί να στοχεύει κάποιος μόνο στο μυαλό των άλλων για να προωθήσει μια αλλαγή. Στόχος επίσης σημαντικός είναι και τα συναισθήματά τους που έχουν αναπτυχθεί με το status quo. Μια σωστή διαδικασία αλλαγής δίνει την ευκαιρία στους εργαζόμενους να θέσουν ερωτήματα, να διαφωνήσουν, να προκαλέσουν αντίθεση για να εσωτερικεύσουν, τελικά, την ανάγκη για την αλλαγή. Με λίγα λόγια, οι υπεύθυνοι πρέπει να κάνουν την αλλαγή δική τους υπόθεση και σε αυτήν την περίπτωση οι λέξεις έχουν, πράγματι, σημασία. Το μεγαλύτερο παράπονο που εκφράζεται για την επικοινωνία των εταιρειών αφορά το λεξιλόγιο που επιλέγεται ως «δυσνόητο, αδιαπέραστο και παραφορτωμένο με ευφημισμούς».

Τέλος, πολύ σημαντική είναι η φάση της αξιολόγησης της στρατηγικής της επικοινωνίας που το σημαντικό δεν είναι οι μετρήσεις που ποσοτικοποιούν την επικοινωνιακή δραστηριότητα χωρίς να δίνουν μετρήσιμα αποτελέσματα για τα αποτελέσματά της. Ο αριθμός των ατόμων που παρακολουθούν μια εκδήλωση επικοινωνίας είναι ασήμαντος αν δεν υπάρξει συσχετισμός και με άλλες μετρήσεις όπως τα επίπεδα απόδοσης, ο ρυθμός κύκλου εργασιών, ο βαθμός ικανοποίησης των πελατών κ.ά. Το τελικό δίδαγμα, είναι ότι η επικοινωνία γίνεται «πτήση στα τυφλά» αν η προσπάθεια αυτή δεν βρίσκεται υπό συνεχή και σταθερή παρακολούθηση.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4**

### **ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ:**

### **«ΕΝΔΟΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΣΤΗΝ EUROBANK ERGASIAS EFG»**

#### 4.1 ΤΟ ΠΡΟΦΙΛ ΤΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ

Ο όμιλος Eurobank EFG ιδρύθηκε το 1990 με την αρχική επωνυμία «Ευρωεπενδυτική Τράπεζα» \* και με στόχο την παροχή κυρίως επενδυτικών υπηρεσιών. Σήμερα ο όμιλος Eurobank EFG έχει κατακτήσει την πρώτη θέση στην καταναλωτική πίστη, τα αμοιβαία κεφάλαια, την επενδυτική τραπεζική, τις χρηματιστηριακές εργασίες και τις ασφάλειες ζωής, ενώ είναι ο μεγαλύτερος χρηματοδότης μικρών ελληνικών επιχειρήσεων και από τους μεγαλύτερους χρηματοδότες ελληνικών επιχειρήσεων του ιδιωτικού τομέα, αποτελώντας μια από τις πιο δυναμικές τράπεζες στην Ελλάδα, με ηγετικά μερίδια αγοράς στους ταχύτερα αναπτυσσόμενους τομείς τραπεζικών εργασιών.

Στην ευρύτερη περιφέρεια της Νοτιοανατολικής και Κεντρικής Ευρώπης, ο όμιλος Eurobank EFG συγκαταλέγεται πλέον στους πρωταγωνιστές των τραπεζικών εξελίξεων στις χώρες στις οποίες έχει παρουσία. Συγκεκριμένα, ο τραπεζικός όμιλος έχει αναπτύξει τα τελευταία χρόνια σημαντική παρουσία στη Βουλγαρία, τη Ρουμανία και τη Σερβία-Μαυροβούνιο. Μέσα στο 2006 επεκτείνει την παρουσία του και στην τραπεζική αγορά της Πολωνίας και της Τουρκίας.

Ο όμιλος Eurobank EFG διαθέτει προσωπικό άνω των 17.000 ανθρώπων και παρέχει τα προϊόντα και τις υπηρεσίες του στην Ελλάδα και το εξωτερικό, τόσο μέσα από το δίκτυο καταστημάτων του, όσο και μέσα από εναλλακτικά δίκτυα διάθεσης, που ξεπερνούν τα 900 σημεία.

Το όραμα της Eurobank EFG είναι να αποτελεί την τράπεζα πρώτης επιλογής για την αγορά της Νέας Ευρώπης, λειτουργώντας ταυτόχρονα με υπευθυνότητα προς τους μετόχους και την κοινωνία. Ως άμεσους στόχους η τράπεζα έχει θέσει την ανάδειξή της

---

\* Ιστορικό της τράπεζας βλ. Παράρτημα 2.

σε τράπεζα πρώτης προτίμησης στην Ελλάδα με έμφαση στην ποιότητα, την καινοτομία και την ολοκληρωμένη εξυπηρέτηση και στην ανάπτυξη της παρουσίας της στο χώρο των Βαλκανίων με εξαγωγή του επιχειρηματικού μοντέλου που έχει και στην ελληνική τραπεζική αγορά.

Οι κύριοι στόχοι της στρατηγικής που έχει θεσπίσει η τράπεζα για τη μεσοπρόθεσμη περίοδο παρουσιάζονται παρακάτω:

- ⇒ Πελατοκεντρική προσέγγιση με εξειδικευμένα δίκτυα
- ⇒ Πλήρης αξιοποίηση εναλλακτικών δικτύων διάθεσης
- ⇒ Ενεργή προώθηση σταυροειδών πωλήσεων
- ⇒ Πρόσβαση στις Ευρωπαϊκές αγορές μέσω στρατηγικών συνεργασιών (EFG Group)
- ⇒ Επενδύσεις σε τεχνολογία για καλύτερη εξυπηρέτηση και μεγαλύτερη ανταγωνιστικότητα
- ⇒ Επαγγελματικό περιβάλλον που προάγει και επιβραβεύει την πρωτοβουλία και την αποτελεσματικότητα
- ⇒ Διαρκής βελτίωση αποτελεσματικότητας και δημιουργία προστιθέμενης αξίας για τους μετόχους\*.

Η Eurobank παρέχει ένα ευρύ φάσμα τραπεζικών και άλλων συναφών χρηματοοικονομικών υπηρεσιών που περιλαμβάνουν, τραπεζικές εργασίες για ιδιώτες, τραπεζικές εργασίες για επιχειρήσεις καθώς και δραστηριότητες στον ευρύτερο χρηματοοικονομικό τομέα.

## 4.2 ΑΡΧΕΣ ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ

Οι επιχειρηματικοί στόχοι του ομίλου Eurobank EFG μαζί με τις αρχές και τις αξίες που διέπουν την καθημερινή του λειτουργία αποτελούν το πλαίσιο της υπεύθυνης συμπεριφοράς του ομίλου έναντι όλων των ενδιαφερομένων προς την επιχείρηση μερών. Οι στόχοι της τράπεζας περιλαμβάνουν εκτός από τη διαρκή εξυπηρέτηση του εταιρικού συμφέροντος και τη μακροχρόνια επιβίωση και ανάπτυξη του οργανισμού, την πλήρη διαφάνεια στη διαχείριση των εταιρικών υποθέσεων.

Έτσι, λοιπόν, η τράπεζα δομεί τη λειτουργία της πάνω στις αρχές της εταιρικής διακυβέρνησης, οι οποίες συνδέονται άρρηκτα με την ευρύτερη «εταιρική κουλτούρα» και περιλαμβάνουν δεσμεύσεις της Διοίκησης πέραν αυτών που προβλέπονται από τη νομοθεσία. Στο πλαίσιο αυτό, ο όμιλος Eurobank EFG έχει αναπτύξει έναν κώδικα δεοντολογίας που είναι δεσμευτικός για όλους τους εργαζόμενους και που διέπει τις συναλλαγές τους με τους πελάτες.

## 4.3 ΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ

Ως εργοδότης περισσότερων από 16.200 ανθρώπων στην Ελλάδα και το εξωτερικό, ο όμιλος Eurobank EFG έχει δεσμευθεί στην ανάδειξη και αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού του μέσα από την εφαρμογή σύγχρονων μεθόδων επιλογής, εκπαίδευσης, αξιολόγησης και ανταμοιβής.

Η εταιρική φήμη του ομίλου Eurobank EFG στα θέματα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού πηγάζει πρωτίστως από τη σημασία που αποδίδεται στο έμπυχο δυναμικό της, αναγνωρίζοντας την πολύτιμη συνεισφορά και επίμονη προσπάθεια των ανθρώπων

της, στη δυναμική πορεία ανάπτυξής της. Ο τομέας Ανθρώπινου Δυναμικού λειτουργεί ως στρατηγικός εταίρος για την προώθηση των στόχων της Eurobank.

Συγκεκριμένα:

- ↳ Συνδυάζει τις γνώσεις, ικανότητες, και δεξιότητες του κάθε εργαζόμενου με τον κατάλληλο ρόλο.
- ↳ Παρέχει ίσες ευκαιρίες εκπαίδευσης, ανάπτυξης και εξέλιξης της σταδιοδρομίας.
- ↳ Αναπτύσσει πολιτικές, διαδικασίες και συστήματα διαχείρισης σύμφωνα με τα υψηλότερα πρότυπα.
- ↳ Καλλιεργεί τη συνεχή βελτίωση της απόδοσης και διαμορφώνει διαδικασίες αναγνώρισης και επιβράβευσης.
- ↳ Προωθεί πρωτοβουλίες που συμβάλλουν στην εδραίωση μιας ενιαίας κουλτούρας που βασίζεται σε σταθερές αρχές και αξίες.

Η τράπεζα ακολουθεί τη μεθοδολογία ανάπτυξης βάσει «Οικογενειών Θέσεων Εργασίας». Η μεθοδολογία αυτή βοηθά τους υπαλλήλους όλων των επιπέδων να εξελιχθούν εντός μιας «Οικογένειας Θέσεων» ή και σε «συγγενή» Οικογένεια, ανάλογα με τις γνώσεις, την εμπειρία, τις ικανότητες και τις δεξιότητες που διαθέτουν ή που απέκτησαν κατά τη διάρκεια της επαγγελματικής τους σταδιοδρομίας. Όλες οι θέσεις που προβλέπονται από τα οργανογράμματα και τον καταμερισμό των καθηκόντων στις διάφορες μονάδες εντάσσονται σύμφωνα με τα κοινά τους χαρακτηριστικά σε μια Οικογένεια Θέσεων Εργασίας και στη βάση αυτή η τράπεζα οικοδομεί τα συστήματα σταδιοδρομικής εξέλιξης, αξιολόγησης και διαχείρισης των αμοιβών και παροχών. Με την εφαρμογή αυτών των σύγχρονων εργαλείων, η Eurobank έχει επιτύχει την

ομοιογενή διαχείριση του προσωπικού, εντοπίζοντας και αναδεικνύοντας τους καλύτερους.

Οι τέσσερις βασικοί και παράλληλοι άξονες που στηρίζουν την εξέλιξη όλων των εργαζόμενων είναι:

- ⌘ η πρόβλεψη και ο σχεδιασμός κάλυψης αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό (*manpower planning*)
- ⌘ η εσωτερική αγορά εργασίας (*internal job market*)
- ⌘ η ανάπτυξη ηγετικών ικανοτήτων .

Η Eurobank έχει επιλέξει ένα ιεραρχικό σύστημα δύο διαστάσεων για κάθε θέση εργασίας: το «βαθμό» που αντανάκλα το ιεραρχικό επίπεδο και την «οικογένεια της θέσης» που αντιπροσωπεύει τη φύση της εργασίας. Αυτή η οργανωτική διάρθρωση είναι συνδεδεμένη με τη μισθολογική πολιτική, τις μεταβλητές αποδοχές και τα προγράμματα παροχών, εξασφαλίζοντας έτσι ότι λαμβάνονται υπόψη τα χαρακτηριστικά της θέσης, η εσωτερική ισορροπία και η προώθηση της εξέλιξης του προσωπικού.

#### **4.4 Η ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΤΗΣ EUROBANK EFG**

Η ανάπτυξη και ενίσχυση του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί αναπόσπαστο και καθοριστικής σημασίας, μέρος του επιχειρησιακού σχεδίου της Eurobank EFG. Στο πλαίσιο μιας σύγχρονης φιλοσοφίας διοίκησης, η τράπεζα υιοθετεί μια στρατηγική που τοποθετεί τον εργαζόμενο στο κέντρο της καθημερινής επιχειρηματικής λειτουργίας του οργανισμού. Συγκεκριμένα, μέσα από ένα ολοκληρωμένο πλέγμα δράσεων και



πρωτοβουλιών επιδιώκεται η συστηματική καλλιέργεια μιας νέας τραπεζικής νοοτροπίας. Μιας σύγχρονης πελατοκεντρικής προσέγγισης, που συνδυάζει πολλαπλές δεξιότητες, με στόχο την ποιοτικότερη εξυπηρέτηση των πελατών και την αποτελεσματικότερη προώθηση των προϊόντων και υπηρεσιών της τράπεζας. Στο πλαίσιο αυτό δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στη βελτίωση της επαγγελματικής επάρκειας και υπηρεσιακής κατάρτισης του προσωπικού μέσω της υλοποίησης προγραμμάτων (ενδοεπιχειρησιακής και εκτός τράπεζης) εκπαίδευσης.

Παράλληλα, παρέχονται κίνητρα απόδοσης και δίνονται ευκαιρίες αξιοκρατικής εξέλιξης, ενώ θεσπίζεται σύστημα εκτάκτων παροχών, ως υλική και ηθική επιβράβευση για την επίτευξη επιχειρησιακών στόχων.

Μια νέα, δυναμική ώθηση στη στρατηγική ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού της Eurobank EFG, αποτελεί σήμερα και η εσωτερική επικοινωνία. Ένα σύγχρονο σύστημα ενημέρωσης και ανταλλαγής απόψεων, με αμίδρομο χαρακτήρα και ουσιαστικό περιεχόμενο. Αυτή η πρωτοβουλία έχει στόχο να παρέχει στους εργαζομένους σφαιρική αντίληψη για τα σχέδια, τη στρατηγική και τους στόχους του ομίλου, να ενισχύσει τις ευκαιρίες ανάπτυξης διαλόγου, να τονώσει το αίσθημα της ομαδικότητας, να καλλιεργήσει μια ισχυρή εταιρική κουλτούρα, η οποία θα αντικατοπτρίζει την κοινή παράδοση, τις αξίες και τα οράματα που συνοδεύουν το όνομα της τράπεζας, γι' αυτό το λόγο, η τράπεζα έχει δημιουργήσει και τον τομέα της εσωτερικής επικοινωνίας που απευθύνεται κατευθείαν στο Διοικητικό Συμβούλιο του οργανισμού.

Παράλληλα με αυτόν τον τομέα υπάρχει και το *personal line* που αποτελεί τον ενδιάμεσο κρίκο μεταξύ της Διοίκησης και του τομέα του Ανθρώπινου Δυναμικού (υποδιεύθυνσή του), με κύριο σκοπό την άμεση αντιμετώπιση των προβλημάτων του προσωπικού της τράπεζας.

Η Eurobank, καταβάλλει συνεχείς προσπάθειες για την εμβάθυνση της εσωτερικής επικοινωνίας, σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού, καθώς αποτελεί έναν από τους θεμελιώδεις παράγοντες προσδιορισμού της επιτυχίας της. Μια επικοινωνία, διαρκής, ουσιαστική και αμφίδρομη, η οποία ενδυναμώνει το κλίμα εμπιστοσύνης και συνδράμει στην εδραίωση μιας ενιαίας κουλτούρας που αναγνωρίζει την ατομική ικανότητα, προσπάθεια και συνεισφορά, αλλά και αναβαθμίζει την ομαδικότητα.

Η τράπεζα χρησιμοποιεί μια προσέγγιση για την επικοινωνία με τους υπαλλήλους της που, εκτός από την προσωπική επαφή διεύθυνσης και εργαζομένων, περιλαμβάνει έντυπη και εκπεμπόμενη επικοινωνία. Αυτή η προσέγγιση επιτρέπει στην τράπεζα να διαχέει πληροφόρηση ανάλογα με τα ενδιαφέροντα και τις ανάγκες των υπαλλήλων και να ενδυναμώνει την κρίσιμη πληροφόρηση χρησιμοποιώντας συνδυασμούς των διαθέσιμων μέσων.

Αποτελεί στρατηγικό σκοπό από τους μάνατζέρ της να διατηρούν ένα ανοιχτό κανάλι επικοινωνίας διπλής κατεύθυνσης με τους υπαλλήλους τους μέσω της αμφίδρομης πληροφόρησης. Επιπλέον, προσδοκάται από αυτούς να σχεδιάζουν και να οργανώνουν συναντήσεις (meetings) διάρκειας το λιγότερο είκοσι λεπτών.

Το δίκτυο των εσωτερικών μέσων επικοινωνίας (internal media) της εταιρείας περιλαμβάνει έντυπες εκδόσεις. Ορισμένες από αυτές απευθύνονται στους υπαλλήλους ανάλογα με την επαγγελματική τους εξειδίκευση, επιτρέποντας έτσι στην εταιρεία να διοχετεύει πληροφόρηση σε ειδικές ομάδες κοινού. Ο τρόπος αυτός χρησιμοποιείται και για ανακοινώσεις μεγάλης σημασίας, με σκοπό να τις πληροφορούνται οι υπάλληλοι πριν τις πληροφορηθούν τα εξωτερικά μέσα επικοινωνίας.

Εκτός όλων αυτών, η εταιρεία χρησιμοποιεί ηλεκτρονικά μέσα, όπως e-mail, για να προσεγγίσει το μεγάλο κοινό των υπαλλήλων της γρήγορα. Το e-mail χρησιμοποιείται καθημερινά για να ενημερώσει ή να υπενθυμίσει στους υπαλλήλους σημαντικά θέματα. Αποτελεί ακόμη ένα αποτελεσματικό μέσο για να αποτρέπονται ή να ελέγχονται οι φημολογίες μέσα στο χώρο της επιχείρησης.

Κατά τη διάρκεια του 2006, η Eurobank έδωσε μεγάλη έμφαση στη διεύρυνση των καναλιών αμφίδρομης επικοινωνίας μεταξύ των εργαζομένων και της διοίκησης ώστε να δημιουργηθούν ακόμα ισχυρότεροι δεσμοί, να ισχυροποιηθεί περαιτέρω η συνεργασία μεταξύ των μονάδων και να αξιοποιηθεί η δύναμη του εποικοδομητικού διάλογου. Έτσι, πιο συγκεκριμένα έχουμε τις εξής:

✂ **Intranet Site:** Συνεχείς βελτιώσεις και αναβαθμίσεις της ιστοσελίδας με στόχο να είναι ένα ζωντανό και αμφίδρομο μέσο επικοινωνίας το οποίο προωθεί την αποτελεσματική και άμεση πληροφόρηση για τα δρώμενα μέσα στην τράπεζα. Ουσιαστικά, το intranet site της Eurobank αποτελεί την βασική πηγή επικοινωνίας ανάμεσα στους υπαλλήλους για ό,τι πραγματικά συμβαίνει μέσα στην τράπεζα, καθώς παρέχει όλες εκείνες τις χρήσιμες πληροφορίες που κάθε υπάλληλος μπορεί να χρησιμοποιήσει. Κάθε υποδιεύθυνση έχει τη δική της ιστοσελίδα και αναφέρεται σ' αυτήν ό,τι θεωρείται απαραίτητο για τον κάθε τομέα. Έτσι, για παράδειγμα στον τομέα του Ανθρώπινου Δυναμικού υπάρχει η δομή του, διάφορες ανακοινώσεις της διοίκησης για νέες θέσεις εργασίας, για εσωτερικές μετακινήσεις του προσωπικού, χορηγικά προγράμματα, κανονισμοί εσωτερικών διαδικασιών, όλες οι φόρμες προσλήψεων κ.ά. Άλλες γενικές εφαρμογές που υπάρχουν στο ενδοεπιχειρησιακό δίκτυο της τράπεζας είναι:

- η υπηρεσία του *Eurotel* (η εύρεση του τηλεφώνου του κάθε υπαλλήλου σε όποιο κατάστημα και σε όποια θέση και αν βρίσκεται),
- οι κλαδικές μελέτες (προβλέψεις και οικονομικές αναλύσεις εταιρειών),
- οι οδηγίες, οι κανονισμοί, οι αξίες και το όραμα που περιβάλλουν και πρεσβεύουν την τράπεζα,
- η γελοιογραφία της ημέρας (σχεδιασμένη από τον Arka),
- οι συνδέσεις (links) με τις θυγατρικές και τις άλλες εταιρείες του ομίλου,
- τα έκτατα μηνύματα της τράπεζας ( νέα, ανακοινώσεις και οτιδήποτε επιπλέον που αφορά τους υπαλλήλους) και,
- τα συστήματα πληροφορικής (helpdesk).

✧ **Eurobanker:** Περιοδικό με ποικίλη ύλη, το οποίο πέρα των τραπεζικών θεμάτων δίνει τη δυνατότητα στους εργαζόμενους να εκφράσουν τις απόψεις τους, παρέχει πληροφόρηση για την ευρεία κοινωνική παρουσία της Eurobank σε τομείς όπως η Παιδεία, ο Πολιτισμός, ο Αθλητισμός και το Περιβάλλον, παρέχει συμβουλές προληπτικής ιατρικής, αλλά ταυτόχρονα προάγει και την ευαισθητοποίηση των εργαζομένων σε θέματα κοινωνικού χαρακτήρα. Αρθρογραφείται από τους υπαλλήλους της τράπεζας και εκδίδεται σε τακτά χρονικά διαστήματα.

✧ **Πρωινό με τη Διοίκηση:** Μικρός αριθμός εργαζομένων κάθε φορά, από όλες τις ιεραρχικές βαθμίδες και μονάδες της τράπεζας, σε συχνά χρονικά διαστήματα, έχει τη δυνατότητα να συζητήσει, χωρίς προκαθορισμένη ημερήσια διάταξη, με το Διευθύνοντα Σύμβουλο και τους Αναπληρωτές Διευθύνοντες Συμβούλους θέματα του εργασιακού τους χώρου.

✧ **Κουτί Ιδεών:** Υποβολή ιδεών και προτάσεων πάνω στη λειτουργία της τράπεζας, που παρέχει στον κάθε εργαζόμενο τη δυνατότητα να ακουστεί η δικιά του άποψη, πέραν της ιεραρχικής αλυσίδας στην οποία ανήκει. Συγκεκριμένα, είναι μια φόρμα\* η οποία συμπληρώνεται από τον υπάλληλο και στέλνεται μέσω e-mail ή τοποθετείται στο ειδικό κουτί και το παραλαμβάνει ο τομέας της εσωτερικής επικοινωνίας.

✧ **Βράβευση Εργαζομένων:** Θεσμός βράβευσης και αναγνώρισης των εργαζομένων, οι οποίοι έχουν συνεισφέρει τα μέγιστα και επί μεγάλο χρονικό διάστημα στην πορεία ανάπτυξης του τράπεζας. Συνήθως επιβραβεύονται εργαζόμενοι που εργάζονται στην τράπεζα πάνω από δέκα χρόνια, υπάλληλοι που φανερώνεται η πίστη τους για την συγκεκριμένη τράπεζα.

✧ **Εκδήλωση για τους Εργαζόμενους:** Για τον εορτασμό της νέας χρονιάς, πέρα από την κοπή της πρωτοχρονιάτικης πίτας σε όλες τις μονάδες, η Eurobank διοργάνωσε μια μεγάλη γιορτή για όλους τους εργαζόμενους του ομίλου και τις οικογένειές τους, δίνοντας έτσι σε όλους την ευκαιρία για καλύτερη γνωριμία και σύσφιξη σχέσεων.

✧ **Εθελοντισμός:** Η Eurobank πιστή στον ανθρωποκεντρικό της χαρακτήρα και στις αξίες που χαρακτηρίζουν την καθημερινή της λειτουργία και συμπεριφορά, πέραν της ενημέρωσης και ευαισθητοποίησης των εργαζομένων σε θέματα Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, προωθεί προγράμματα Εθελοντικής Κοινωνικής Προσφοράς. Τα Προγράμματα αυτά απευθύνονται στους εργαζόμενους που οικειοθελώς έχουν επιλέξει να συνεισφέρουν με ενέργειες και δράσεις τοπικού χαρακτήρα. Το 2005, ένας μεγάλος

\* Σχετική φόρμα βλ. Παράρτημα 3  
ΜΠΣ «ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ & ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ»  
Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Τμήμα Οικονομικών Επιστημών, 2006

αριθμός εργαζομένων εθελοντών συμμετείχε σε μια σημαντική προσπάθεια ανάπλασης-δεντροφύτευσης και καθαρισμού στο Ηράκλειο της Κρήτης σε συνεργασία με το Δήμο της πόλης και την οικολογική οργάνωση «Ελλάδα Καθαρή». Κατά τη διάρκεια του έτους, προστέθηκε το νέο πρόγραμμα «Γνωρίζω, Συμμετέχω, Προστατεύω» το οποίο εγκαινιάστηκε σε συνεργασία με το WWF Ελλάς και αφορά τον Εθνικό Δρυμό της Πάρνηθας. Το πρόγραμμα απευθύνεται, πρωτίστως, στους εργαζόμενους της Eurobank και τις οικογένειές τους όπου μέσα από επισκέψεις και ξεναγήσεις τους δίνεται η ευκαιρία να μνηθούν στα μυστικά του Δρυμού, αλλά και να συμβάλουν στην ανάγκη για άμεση προστασία και σωστή διαχείρισή του.

#### 4.5 ΜΕΡΙΚΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Σύμφωνα με τα στοιχεία της έρευνας, φαίνεται ότι στην τράπεζα υπάρχει σαφής διαδικασία στην προτεραιότητα για το ποιος επικοινωνεί τι και σε ποιόν και με ποια κανάλια. Τα εργαλεία για την ενδοεπιχειρησιακή επικοινωνία μέσα στην Eurobank EFG, τα οποία και θεωρούνται αρκετά αποτελεσματικά είναι τα e-mail, τα memos, τα meeting και αυτά που δε χρησιμοποιούνται σχεδόν καθόλου είναι οι πίνακες ανακοινώσεων, τα newsletters ή η ύπαρξη κάποιου προσωπάρχη.

Συγκεκριμένα, τα εργαλεία επικοινωνίας όπως τα e-mail, το τηλέφωνο και το intranet θεωρούνται από τους υπαλλήλους της τράπεζας πολύ σημαντικά και υπάρχει υψηλό επίπεδο ικανοποίησης. Οι άμεσες μέθοδοι επικοινωνίας, όπως είναι τα meeting και οι πρόσωπο με πρόσωπο συναντήσεις, είναι εξίσου σημαντικά στην ενδοεπιχειρησιακή επικοινωνία, αλλά το επίπεδο ικανοποίησης γι' αυτές δεν είναι και πάρα πολύ υψηλό. Τέλος, τα έμμεσα εργαλεία της επικοινωνίας όπως είναι οι πίνακες ανακοινώσεων και τα newsletters δε χρησιμοποιούνται από την τράπεζα αποτελώντας αυτή την περίοδο τις λιγότερο ικανοποιητικές μεθόδους επικοινωνίας.

Τα μηνύματα που στέλνονται μέσω των καναλιών παρουσιάζουν συγκροτημένη εικόνα και στέλνονται συνήθως με προς τα άνω ή με προς τα κάτω ροή. Στα μηνύματα αυτά, περιέχονται τόσο οι 'κακές', όσο και οι 'καλές ειδήσεις' και αποτελεί πολιτική της τράπεζας να χαρακτηρίζονται από πλήρη διαφάνεια και ακεραιότητα είτε αυτά στέλνονται στους πελάτες, είτε στα μέσα μαζικής ενημέρωσης, είτε στους ίδιους τους υπαλλήλους της Eurobank.

Βέβαια, οι υπεύθυνοι της επικοινωνίας δεν εξηγούν με τον πιο κατανοητό τρόπο τις πληροφορίες που στέλνονται, με αποτέλεσμα να μην υπάρχει πλήρης διαχείριση αποτελεσματικής ροής και έτσι, οι πληροφορίες που λαμβάνονται από τους εργαζόμενους να θεωρούνται κουραστικές.

Γενικά, πιστεύεται ότι η καλή εταφική επικοινωνία γίνεται αποτελεσματικότερη, εάν υπάρχει καλή επικοινωνία ανάμεσα στους υπαλλήλους κάθε τμήματος. Παράλληλα, όμως, δεν έχουν όλοι συμμετοχή στην λήψη αποφάσεων σε θέματα που αφορούν το τμήμα, ούτε θεωρείται ότι είναι απαραίτητη η συμμετοχή όλων των εργαζομένων στη διεξαγωγή των συζητήσεων για να ενισχύουν την εμπιστοσύνη και τη συνεργασία ανάμεσά τους.

Σχετικά με τη στρατηγική επικοινωνίας της τράπεζας, φαίνεται ότι υπάρχει σαφής σχέση μεταξύ του τι θέλει να πετύχει στρατηγικά ο οργανισμός και της εσωτερικής επικοινωνίας και ότι οι εργαζόμενοι έχουν σαφή κατανόηση αυτής της στρατηγικής και των στόχων του οργανισμού. Βέβαια, όλοι οι υπάλληλοι δεν αντιλαμβάνονται τα σημαντικά θέματα και τις προτεραιότητες της τράπεζας, ούτε έχουν όλοι ένα σχέδιο δράσης έτσι ώστε να μπορούν να επικοινωνούν γρήγορα και με συνέπεια αν εμφανιστεί μια κρίση. Όμως, γνωρίζουν πολύ καλά ποια συμπεριφορά πρέπει να έχουν μέσα στην τράπεζα και πως αξιολογούνται και γνωρίζουν ότι ο πελάτης αποτελεί την πρώτη και κύρια προτεραιότητα. Επίσης, οι εργαζόμενοι της Eurobank EFG κατανοούν

τουλάχιστον σε βασικό επίπεδο τους πόρους χρηματοδότησης της επιχείρησης που εργάζονται και αυτό επιτυγχάνεται σε μεγάλο βαθμό λόγω της χρήσης του ενδοεπιχειρησιακού δικτύου της τράπεζας.

Σε γενικές γραμμές, η ενδοεπιχειρησιακή επικοινωνία στην Eurobank Ergasias EFG θεωρείται και αποτελεί σημαντικό στοιχείο ανάπτυξης της στρατηγικής της, γι' αυτό τον λόγο τα τελευταία χρόνια δίνεται ύψιστη σημασία και υλοποιούνται πάρα πολλά έργα με κύριο στόχο και σκοπό τη δημιουργία προστιθέμενης αξίας στον οργανισμό. Τα έργα αυτά έχουν ως στόχο, αφενός την επίτευξη οικονομιών κλίμακας και αφετέρου τη μεταφορά των βέλτιστων πρακτικών σε όλα τα υποκαταστήματα της τράπεζας καθώς αποτελεί και όραμα της τράπεζας να γίνει η πρώτη επιλογή στην αγορά της Νέας Ευρώπης.



**ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

**Γιαννουλέας Π. Μιχάλης, (1998).** *Συμπεριφορά και διαπροσωπική επικοινωνία στον εργασιακό χώρο (β' έκδοση)*. Αθήνα: Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα.

**Κατσαλής Αντώνης, (2002).** *Η επικοινωνία στις επιχειρήσεις και στην προσωπική ζωή*. Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks.

**Κατσανέβας Θεόδωρος, (2001).** *Οικονομική της εργασίας και Εργασιακές Σχέσεις (γ' έκδοση)*. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλης Α.Ε.

**Λύτρας Ν. Περικλής, (1992).** *Εργασιακές Σχέσεις, Συμβολή στα Σύγχρονα κοινωνικο-ψυχολογικά δεδομένα των ανθρώπινων σχέσεων στην εργασία με βάση την αύξηση της παραγωγικότητας και τη συμμετοχή των εργαζομένων*. Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks.

**Ξύγγη Ι. Μαντώ, (2000).** *Δημόσιες Σχέσεις, Προγραμματισμός και Σωστή Επικοινωνία με το κοινό σας*. Αθήνα: Εκδόσεις Προπομπός.

**Πιπερόπουλος Γεώργιος, (1994).** *Δημόσιες Σχέσεις και Επικοινωνία*. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Art of text.

**Σακαλάκη Μαρία, (1994).** *Ψυχολογία της Επικοινωνίας, Θεωρητικά ρεύματα και προοπτικές της έρευνας*. Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση.

**Choo, Chun Wei, (1998).** *The knowing organization: how organizations use information to construct meaning, create knowledge, and make decisions*. Great Britain: Oxford University Press.

**Deal E. Terrance, Kennedy A. Allan, (1982).** *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. New Jersey: Prentice Hall.

**Josien Michel, Αραμπατζής Γεώργιος, (1995).** *Η επικοινωνία μέσα και έξω από τον εργασιακό χώρο*. Αθήνα: Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα.

**Kotler Phillip, (2003).** *Marketing – Management (11<sup>th</sup> edition)*. U.S.A.: Prentice Hall.

**Mc Quail, Vindali, Supra, Μεταξά Κάτια, (2001).** *Σύγχρονα Μοντέλα Επικοινωνίας: Για μελέτη της Μαζικής Επικοινωνίας.* Αθήνα: Εκδόσεις Καστανιώτη.

**Poole Alex, Wilson Rowan, (2002).** *Measuring Internal Communication.* England: Melcrum Pub.

**Torrington D., Hall L., Taylor S., (2005).** *Human Resource Management (6<sup>th</sup> edition).* U.S.A: Prentice Hall.

**Wofford, Jenny G., Edwin A., Cummins C. Robert, (1997).** *Organization communication: the keystone to managerial effectiveness (3<sup>rd</sup> edition).* U.S.A: McGraw-Hill.

**ΠΕΡΙΟΔΙΚΑ:** *Ετήσιος Απολογισμός 2005 Eurobank Ergasias EFG.*

Websites

[www.eurobank.gr](http://www.eurobank.gr)

[www.elam.gr](http://www.elam.gr)

[www.managementhelp.org](http://www.managementhelp.org)

[www.lib.unipi.gr](http://www.lib.unipi.gr)

[www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org)

**ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1: ερωματολόγιο**

## ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

1. Πόσο σαφής είναι η σχέση μεταξύ του τι θέλει να πετύχει στρατηγικά η επιχείρηση και της εσωτερικής επικοινωνίας;

Καθόλου	Πάρα πολύ
1 2 3 4 5 6 7	

2. Έχουν οι εργαζόμενοι σαφή κατανόηση της στρατηγικής και των στόχων του οργανισμού;

1 2 3 4 5 6 7

3. Κατά πόσο οι υπεύθυνοι επικοινωνίας συμβάλλουν στο να γίνει κατανοητή η στρατηγική της επιχείρησης στους εργαζομένους;

1 2 3 4 5 6 7

4. Το προσωπικό αντιλαμβάνεται/ κατανοεί τα σημαντικά θέματα και τις προτεραιότητες του οργανισμού;

1 2 3 4 5 6 7

5. Πόσο καλά οι εργαζόμενοι γνωρίζουν πώς να συνεισφέρουν στην στρατηγική της επιχείρησης;

1 2 3 4 5 6 7

## ΗΓΕΣΙΑ

1. Η διεύθυνση επικοινωνίας (management team) μεταβιβάζει τα μηνύματα με συνοχή και ασφάλεια;

Καθόλου	Πάρα πολύ
1 2 3 4 5 6 7	

2. Η διεύθυνση επικοινωνίας εκπληρώνει τον επικοινωνιακό της ρόλο;

1 2 3 4 5 6 7

3. Οι υπεύθυνοι επικοινωνίας αφιερώνουν αρκετό χρόνο στην διαπροσωπική επικοινωνία;

1 2 3 4 5 6 7

4. Η διεύθυνση επικοινωνίας κατανοεί την σημαντικότητα για αποτελεσματική εσωτερική επικοινωνία;

Καθόλου	Πάρα πολύ
1 2 3 4 5 6 7	

5. Υπάρχει διοικητικό μέλος με σαφή ευθύνη για εσωτερική επικοινωνία;

1 2 3 4 5 6 7

## ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

1. Υπάρχει σαφή διαδικασία στην προτεραιότητα για το ποιος επικοινωνεί τι και σε ποιόν και με ποια κανάλια;

Καθόλου	Πάρα πολύ
1 2 3 4 5 6 7	

2. Τι κανάλια επικοινωνίας χρησιμοποιείται στην εταιρεία σας και πως αξιολογείτε την αποτελεσματικότητά τους; (συμπληρώστε περισσότερα από ένα)

(-) Αποτελεσματικότητα (+)						
1	2	3	4	5	6	7

- e- mail 1 2 3 4 5 6 7
- memos 1 2 3 4 5 6 7
- meetings 1 2 3 4 5 6 7
- newsletter 1 2 3 4 5 6 7
- πίνακες ανακοινώσεων 1 2 3 4 5 6 7
- προσωπάρχη 1 2 3 4 5 6 7

- άλλο \_\_\_\_\_ 

Αποτελεσματικότητα						
1	2	3	4	5	6	7
- άλλο \_\_\_\_\_ 1 2 3 4 5 6 7

3. Πώς βαθμολογείτε τα κανάλια επικοινωνίας που χρησιμοποιούνται στην εταιρεία σας;

1 2 3 4 5 6 7

4. Είναι τα μηνύματα συντονισμένα μέσω διαφορετικών επικοινωνιακών καναλιών έτσι ώστε να παρουσιάζουν μια συγκροτημένη και με συνοχή εικόνα;

1 2 3 4 5 6 7

5. Τα κύρια ζητήματα της επιχείρησης επικοινωνούνται αποτελεσματικά στα διαφορετικά τμήματα της εταιρείας;

1 2 3 4 5 6 7

6. Χρησιμοποιείται προς τα άνω ροή μηνυμάτων, δηλαδή η διοίκηση συλλέγει πληροφορίες από τους εργαζόμενους για την καλύτερη λειτουργία της εταιρείας;

1 2 3 4 5 6 7

7. Χρησιμοποιείται προς τα κάτω ροή μηνυμάτων, δηλαδή ενημερώνονται οι εργαζόμενοι επαρκώς για τις αποφάσεις της διοίκησης;

1 2 3 4 5 6 7

8. Χρησιμοποιείται διαγώνια ροή μηνυμάτων, δηλαδή οι υπεύθυνοι τμημάτων και γενικά τα άτομα σε ισόβαρες οργανικές θέσεις επικοινωνούν μεταξύ τους για καλύτερη και αποτελεσματικότερη απόδοση;

1 2 3 4 5 6 7

9. Οι υπεύθυνοι επικοινωνίας έχουν τις ικανότητες να εξηγούν τις πληροφορίες με κατανοητό τρόπο;

1 2 3 4 5 6 7

10. Πιστεύετε ότι έχετε επαρκή λόγο σε θέματα που αφορούν το τμήμα σας;

Αποτελεσματικότητα						
1	2	3	4	5	6	7

11. Μπορείτε να εκφράσετε τον εαυτό σας ελεύθερα στα meeting;

1 2 3 4 5 6 7

12. Πιστεύετε ότι σε συζητήσεις για σημαντικά ζητήματα για τους εργαζόμενους υπάρχει επαρκής αντιπροσώπευσή τους;

1 2 3 4 5 6 7

13. Η ροή των πληροφοριών διαχειρίζεται αποτελεσματικά προς αποφυγήν εξουθένωσης των εργαζομένων;

1 2 3 4 5 6 7

#### ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

1. Κατά πόσο πιστεύετε ότι η εσωτερική επικοινωνία βοηθάει την εταιρεία;

Καθόλου		Πάρα πολύ				
1	2	3	4	5	6	7

2. Οι πληροφορίες που παρέχονται στους εργαζόμενους αποσαφηνίζουν τα καθήκοντα τους και οι εργαζόμενοι αμείβονται οικονομικά σύμφωνα με τα επιτεύγματά τους;

1 2 3 4 5 6 7

3. Οι υπεύθυνοι επικοινωνίας εξασφαλίζουν την δημιουργία ενός υγιούς και δίκαιου περιβάλλοντος μεταξύ των εργαζομένων;

1 2 3 4 5 6 7

4. Πιστεύετε ότι η συμμετοχή των εργαζομένων στη διεξαγωγή των συζητήσεων, ενισχύει την επικοινωνία, την εμπιστοσύνη, τη συνεργασία και τελικά συμβάλλει στην καλύτερη απόδοσή τους;

1 2 3 4 5 6 7

5. Πιστεύετε ότι η καλύτερη επικοινωνία των εργαζομένων αυξάνει την αποτελεσματικότητα του τμήματος;

Καθόλου		Πάρα πολύ				
1	2	3	4	5	6	7

6. Πιστεύετε ότι η καλύτερη επικοινωνία των εργαζομένων και της διοίκησης αυξάνει την αποτελεσματικότητα της εταιρείας;

1 2 3 4 5 6 7

7. Θεωρείτε ότι έχετε συμμετοχή στην λήψη των αποφάσεων που αφορούν το τμήμα σας;

1 2 3 4 5 6 7

Οι υπάλληλοι έχουν μια σαφή ιδέα της στρατηγικής και της κατεύθυνσης της εταιρείας

Διαφωνώ	Συμφωνώ
1 2 3 4 5 6 7	

Οι υπάλληλοι καταλαβαίνουν ποια συμπεριφορά πρέπει να έχουν μέσα στην εταιρεία και πώς αξιολογούνται

1 2 3 4 5 6 7

Οι υπάλληλοι καταλαβαίνουν την φύση της επιχείρησης, της δομής της και των ζητημάτων που αντιμετωπίζει

1 2 3 4 5 6 7

Οι υπάλληλοι καταλαβαίνουν, τουλάχιστον σε βασικό επίπεδο, τους πόρους χρηματοδότησης της επιχείρησης

1 2 3 4 5 6 7

Οι υπάλληλοι καταλαβαίνουν ότι ο πελάτης αποτελεί την πρώτη προτεραιότητα

1 2 3 4 5 6 7

Συναντάτε όσους περισσότερους υπαλλήλους μπορείτε όποτε επισκέπτεστε τις εγκαταστάσεις και τα γραφεία

Διαφωνώ	Συμφωνώ
1 2 3 4 5 6 7	

Καταλαβαίνετε τις τοποθετήσεις και τις ανησυχίες υπαλλήλων επειδή ερευνάτε τακτικά τις απόψεις τους

1 2 3 4 5 6 7

Αξιολογείτε τακτικά την καλύτερη πρακτική επικοινωνιών με παρόμοιες εταιρείες

1 2 3 4 5 6 7

Έχετε κάποιον που είναι αρμόδιος για τις επικοινωνίες υποβάλλοντας έκθεση στο συμβούλιο της εταιρείας

1 2 3 4 5 6 7

Επικοινωνείτε τακτικά με όλους τους υπαλλήλους μέσω συσκέψεων και μέσων ενδοεπιχειρησιακής επικοινωνίας

1 2 3 4 5 6 7

Στα ενδοεπιχειρησιακά μέσα επικοινωνίας περιέχονται οι "κακές" καθώς επίσης και οι "καλές ειδήσεις"

1 2 3 4 5 6 7

Έχετε ένα σχέδιο δράσης έτσι ώστε να μπορείτε να επικοινωνήσετε γρήγορα και με συνέπεια εάν εμφανιστεί μια κρίση

1 2 3 4 5 6 7

Η πολιτική της εσωτερικής εταιρικής επικοινωνίας έναντι του προσωπικού, των πελατών και των μέσων μαζικής ενημέρωσης, χαρακτηρίζεται από τη διαφάνεια και την ακεραιότητα

1 2 3 4 5 6 7

Όλοι οι ανώτεροι συνάδελφοί μοιράζονται τη ίδια σκέψη σε αυτά τα ζητήματα και αποκρίνονται ομοίως

Διαφωνώ	Συμφωνώ
1 2 3 4 5 6 7	



**ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2: ιστορικό της τράπεζας Eurobank EFG**

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

**Ιστορικό**

Η Τράπεζα EFG Eurobank Ergasias ιδρύθηκε το 1990 με αρχική επωνυμία «Ευρωεπενδυτική Τράπεζα» και στόχο την παροχή κυρίως επενδυτικών υπηρεσιών. Με την απελευθέρωση της αγοράς λιανικής τραπεζικής στην Ελλάδα, η Τράπεζα επαναπροσδιόρισε τους στρατηγικούς της στόχους. Έκτοτε η EFG Eurobank Ergasias έχει ακολουθήσει μια ανοδική πορεία, μέσα από δυναμική οργανική ανάπτυξη, αλλά και μέσα από εξαγορές και συγχωνεύσεις, καταλαμβάνοντας σήμερα ηγετική θέση στους ταχύτερα αναπτυσσόμενους και πιο προσοδοφόρους τομείς της αγοράς.

- 1990** Ίδρυση της Ευρωεπενδυτικής Τράπεζας Α.Ε., με ειδικευση στους τομείς της επενδυτικής τραπεζικής και του private banking
- 1994** Απόκτηση μεριδίου 75% της EFG Private Bank (Luxembourg) S.A.
- 1996** Εξαγορά της Interbank Ελλάδος Α.Ε., με δίκτυο 23 καταστημάτων, από τη μητρική εταιρία Consolidated Eurofinance Holdings (CEH) S.A.
- 1997** Συγχώνευση Eurobank – Interbank  
Εξαγορά του δικτύου καταστημάτων της Credit Lyonnais Grece S.A.  
Μετονομασία της Ευρωεπενδυτικής σε Τράπεζα EFG Eurobank Α.Ε.
- Εξαγορά ποσοστού συμμετοχής ελέγχου της Τράπεζας Αθηνών
- Η CEH εξαγοράζει το 99,8% της Τράπεζας Κρήτης
- 1998** Η CEH και η EFG Eurobank εξαγοράζουν από κοινού ποσοστό 18,4% στην Τράπεζα Εργασίας
- Η Deutsche Bank αποκτά συμμετοχή 10% στην EFG Eurobank
- Μεταβίβαση της Τράπεζας Κρήτης στην EFG Eurobank  
Συγχώνευση δραστηριοτήτων EFG Eurobank - Τράπεζας Αθηνών με ανταλλαγή μετοχών
- 1999** Δημόσια προσφορά μετοχών και εισαγωγή της EFG Eurobank στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών  
Συγχώνευση EFG Eurobank - Τράπεζας Κρήτης  
Η CEH αποκτά το 50,1% της Τράπεζας Εργασίας μετά από δημόσια προσφορά
- Συγχώνευση EFG Eurobank - Τράπεζας Εργασίας
- 2000** Μετονομασία σε Τράπεζα EFG Eurobank Ergasias Α.Ε.
- Απόκτηση ποσοστού 19,25% στην Banc Post S.A. Ρουμανίας
- Απόκτηση συμμετοχής 43% στη Post Bank Βουλγαρίας μέσω εξαγοράς του 50% της Alico / CEH Balkan Holdings
- 2002** Ανακοίνωση πρόθεσης εξαγοράς των εισηγμένων εταιριών

«Επενδύσεις Εργασίας ΑΕΕΧ» και «Επενδύσεις Αναπτύξεως ΑΕΕΧ».

- 2003** Αύξηση συμμετοχής στην Post Bank Βουλγαρίας σε 96,74% μέσω εξαγοράς του υπόλοιπου 50% της Alico/CEH Balkan Holdings.
- Αύξηση συμμετοχής στην EFG Eurobank Beograd AD σε 93,54%
- Αύξηση συμμετοχής στην Banc Post Ρουμανίας σε 58,6%
- 2004** Ίδρυση Euroline Retail Services AD (Σερβία) - 100% Eurobank Cards
- Εξαγορά της Intertrust ΑΕΔΑΚ
- Εξαγορά της HC Istanbul χρηματιστηριακής στην Τουρκία
- Εξαγορά της Capital Securities χρηματιστηριακής στη Ρουμανία
- 2005** Αύξηση συμμετοχής στην Postbank Βουλγαρίας σε 98,7%
- Αύξηση συμμετοχής στην EFG Eurobank Beograd σε 97,5%
- Απόκτηση συμμετοχής 62,3% στην Nacionalna štedionica – banka Σερβίας
- Συγχώνευση με απορρόφηση της "Πρόοδος Ελληνικές Επενδύσεις ΑΕΕΧ" Οργανική ανάπτυξη στην τραπεζική αγορά της Πολωνίας μέσω της Polbank EFG
- 2006** Εξαγορά 100% της Nacionalna štedionica – banka Σερβίας
- Συμφωνία εξαγοράς 70% της Tekfenbank Τουρκίας

Πηγή: EFG Eurobank Ergasias 2006.

**ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 3: ειδική φόρμα της τράπεζας Eurobank  
EFG**



## ΟΙ ΙΔΕΕΣ ΣΟΥ ΜΕΤΡΑΝΕ ΓΙΑ

### ΤΗΝ ΤΡΑΠΕΖΑ

**Η επιτυχία αυτής της Τράπεζας βασίζεται στις ιδέες και τη δημιουργικότητα όλων μας. Για να καταφέρουμε να είμαστε πάντοτε πρώτοι στις προτιμήσεις των πελατών και των μετόχων μας χρειαζόμαστε και τις δικές σας προτάσεις!**

Στη φόρμα αυτή μπορείς να καταγράψεις όποιες ιδέες ή προτάσεις έχεις, ώστε να βελτιώσουμε τη λειτουργία της Τράπεζας, την εξυπηρέτηση των πελατών μας αλλά και την εσωτερική μας επικοινωνία.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Στείλε αυτή τη φόρμα είτε στην ηλεκτρονική διεύθυνση [ideas@eurobank.gr](mailto:ideas@eurobank.gr) ή με το εσωτερικό ταχυδρομείο στον Τομέα Ανθρώπινου Δυναμικού – “Εσωτερική Επικοινωνία”  
Σε ευχαριστούμε!