



---

# **ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ**

# Η Έννοια της Επικοινωνίας

---

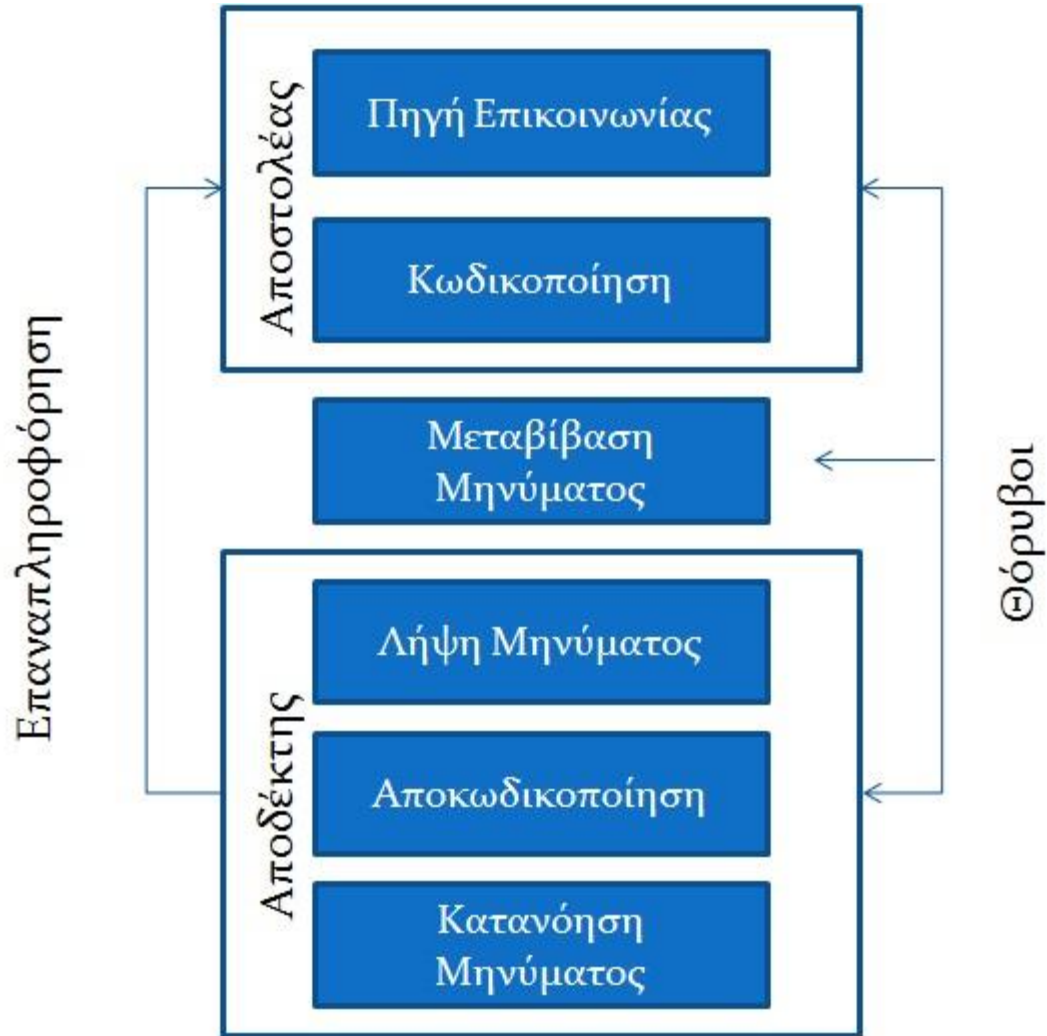
- Επικοινωνία είναι η ανταλλαγή πληροφοριών, σκέψεων, ιδεών η συναισθημάτων μεταξύ δύο η περισσότερων ανθρώπων. Για να είναι όμως, επιτυχής η επικοινωνία, το μήνυμα πρέπει όχι μόνο να μεταβιβαστεί αλλά και να γίνει κατανοητό.
- Τέλεια επικοινωνία (αν κάτι τέτοιο είναι δυνατόν), υπάρχει αν μία σκέψη ή μια ιδέα που μεταβιβάζεται γίνεται δεκτή από τον δέκτη από τον αποδέκτη ακριβώς με την ίδια έννοια, όπως την είχε συλλάβει ο νους του αποστολέα.

# Η Διαδικασία της Επικοινωνίας

---

- Τα βασικά στοιχεία της διαδικασίας της επικοινωνίας είναι :
  - Η πηγή του μηνύματος (πομπός)
  - Ο κώδικας του πομπού (κωδικοποίηση)
  - Το μήνυμα
  - Τα κανάλια – δίκτυα μεταβίβασης
  - Ο δέκτης του μηνύματος (σύλληψη)
  - Η αποκωδικοποίηση του δέκτη
  - Η κατανόηση του μηνύματος – αποτέλεσμα
  - Έλεγχος – Feed back

# Η Διαδικασία της Επικοινωνίας



# Επικοινωνία

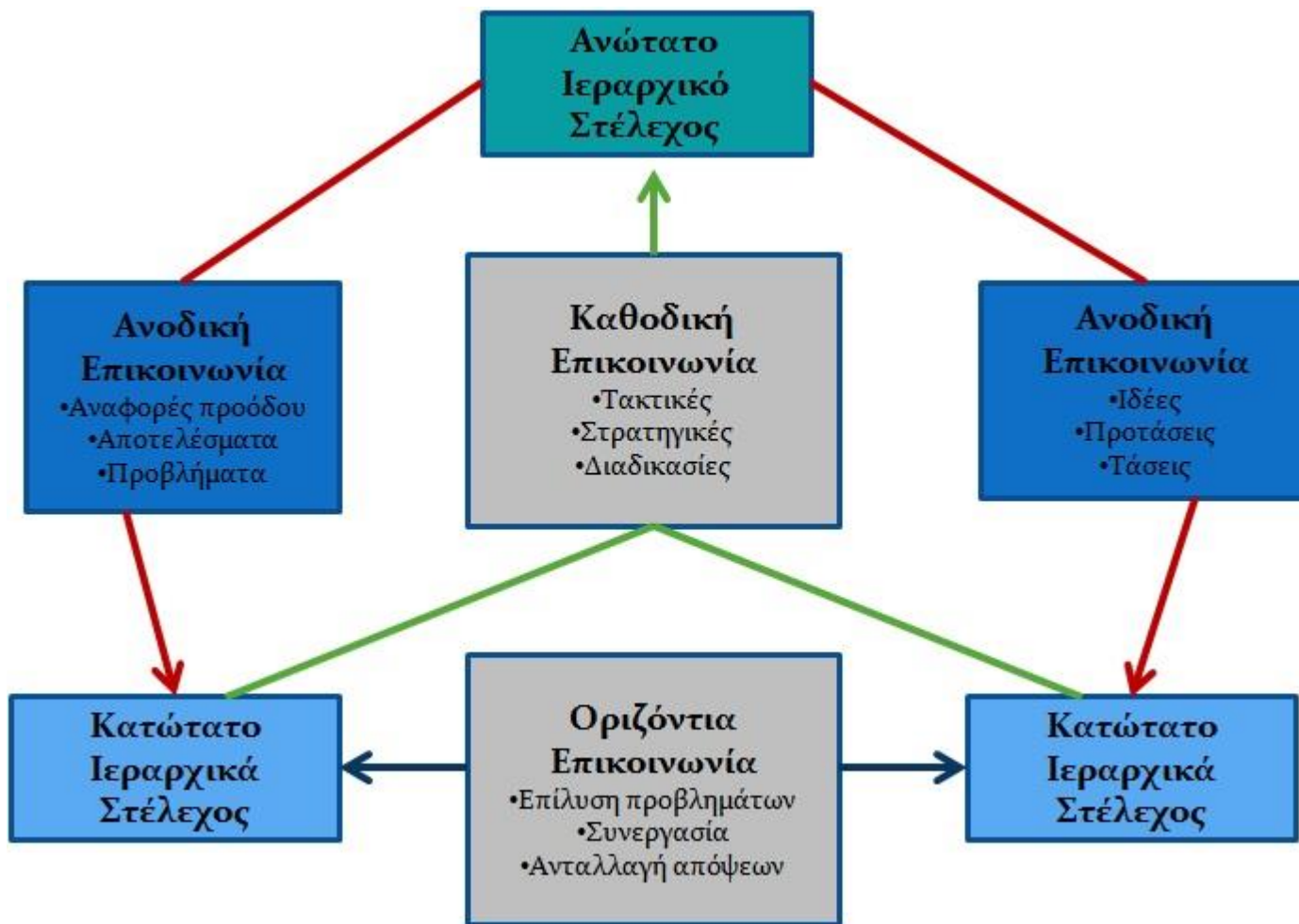
---

## ○ Κάθετη Επικοινωνία

- **Καθοδική.** Η από πάνω προς τα κάτω επικοινωνία. Η παραδοσιακή μορφή επικοινωνίας στις περισσότερες επιχειρήσεις ή οργανισμούς. Αρχίζει από τα ανώτερα κλιμάκια και καταλήγει στα κατώτερα χωρίς την αντίστροφη λειτουργία.
- **Ανοδική.** Η από τα κάτω προς τα πάνω επικοινωνία. Η ροή των πληροφοριών εδώ ξεκινάει από τα κατώτερα επίπεδα και καταλήγει στα ανώτερα.

## ○ Οριζόντια Επικοινωνία

# Σχεδιάγραμμα Τυπικής Επικοινωνίας



# Συστήματα Επικοινωνίας

---

- Μέσα στο πλαίσιο λειτουργίας της επιχείρησης και συνεργασίας των στελεχών και των εργαζομένων της, παρατηρούνται δύο συστήματα οργανωτικής επικοινωνίας:
  - το **εξωτερικό**, το οποίο χαρακτηρίζεται από το επίσημο οργανωτικό διάγραμμά της, και
  - το **εσωτερικό**, το οποίο αναπτύσσεται από τις μεταξύ των εργαζομένων σχέσεις και αλληλεπιδράσεις.

# ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

---

## **1. Ψηφιακή και Αναλογική Επικοινωνία**

- Κάθε επικοινωνία έχει ένα περιεχόμενο και ανταποκρίνεται σε κάποια σχέση.
- Υπάρχουν δύο είδη επικοινωνίας, η ψηφιακή και η αναλογική, που συμπληρώνουν το μήνυμα και είναι εξίσου απαραίτητες αφού το περιεχόμενο του μηνύματος μεταφέρεται ψηφιακά ενώ η σχέση είναι από τη φύση της αναλογική.

## **2. Επίσημη και Ανεπίσημη Επικοινωνία**

Δύο είναι οι βασικοί τύποι επικοινωνίας, η επίσημη και η ανεπίσημη.

- Η επίσημη επικοινωνία μεταξύ των μελών του προσωπικού γίνεται μέσα από τις γραμμές της ιεραρχίας που καθορίζονται από την διοίκηση.
- Η ανεπίσημη επικοινωνία συντελείται ανάμεσα σε άτομα που βρίσκονται μέσα στην επιχείρηση, των οποίων οι σχέσεις είναι ανεξάρτητες από την εξουσία και την δουλειά τους.

# ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΑ ΔΙΚΤΥΑ

---

## **1. Τα συγκεντρωτικά δίκτυα επικοινωνίας**

αυτά τα δίκτυα το μήνυμα της επικοινωνίας περνά μέσω ενός κεντρικού ατόμου της ομάδας που ενεργεί και ως ηγέτης της. Οι αποφάσεις σ' αυτά τα δίκτυα λαμβάνονται ταχύτερα, αλλά η ικανοποίηση των μελών της ομάδας είναι χαμηλή.

## **2. Τα αποκεντρωμένα δίκτυα επικοινωνίας Σ'**

αυτά τα δίκτυα τα μήνυμα της επικοινωνίας περνά εξίσου σε όλα τα μέλη της ομάδας. Κάθε μέλος της ομάδας μπορεί να επικοινωνήσει με οποιοδήποτε άλλο μέλος και γι' αυτό τα δίκτυα αυτά είναι αποτελεσματικά για τη λύση πολύπλοκων προβλημάτων.



# Γενικοί Στόχοι Εσωτερικής Επικοινωνίας

---

- Ανθρώπινες Σχέσεις
- Οργανωσιακό Κλίμα
- Εταιρική Κουλτούρα
- Συμπεριφορά Εργαζομένων
- Αλληλοκατανόηση
- Σαφής Προσδιορισμός υπευθυνοτήτων και ρόλων



## Ειδικοί Στόχοι Επικοινωνίας

---

- Οι ειδικοί στόχοι της επικοινωνίας συγκεντρώνονται στο να πετύχουν:
  - Οργανωτικές αλλαγές
  - Αντιμετώπιση ανησυχίας εργαζομένων
  - Ενδυνάμωση μεσαίων στελεχών

- 
- Με την έννοια αυτή, η επικοινωνία ως συντελεστής της αποδοτικότητας στα πλαίσια των οργανισμών συμβάλλει στην εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης με τους ακόλουθους τρόπους:
    - Ως μέσο για την πληροφόρηση της επιχείρησης
    - Ως όργανο λήψεως αποφάσεων
    - Ως μέσο συντονισμού των δραστηριοτήτων μεταξύ των διάφορων τμημάτων της επιχείρησης και
    - Ως συντελεστής διαμόρφωσης του εργασιακού κλίματος.

# ΕΙΔΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

---

- **1. Η τυπική και άτυπη επικοινωνία**

Τυπική είναι η μορφή η οποία έχει καθιερωθεί από την επικοινωνιακή πολιτική της εταιρίας και περιλαμβάνει συγκεκριμένα κανάλια ροής της πληροφορίας, σαφείς τρόπους επαφής μεταξύ των εμπλεκομένων μερών και αυστηρή τήρηση της ροής της πληροφορίας και της ιεραρχίας. Αντίθετα, η άτυπη μορφή σημαίνει πως οι πληροφορίες και τα μηνύματα δεν ακολουθούν σαφείς διαδρομές, αλλά κινούνται ελεύθερα μεταξύ κάθε ιεραρχικού επιπέδου του οργανισμού και φέρνουν σε επαφή ομάδες εργασίας οι οποίες ανήκουν σε ξεχωριστές υπομονάδες της εταιρίας.

# ΕΙΔΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

---

- **2. Η κάθετη ενδοεπιχειρησιακή επικοινωνία, που είναι αποτέλεσμα της οργανωτικής δομής της**

Ως κάθετη επικοινωνία ορίζεται η μεταβίβαση μηνυμάτων και πληροφοριών μεταξύ εργαζομένων που ανήκουν σε διαφορετικά ιεραρχικά κλιμάκια της ίδιας επιχείρησης. Η κάθετη επικοινωνία είναι συνήθως πιο τυπική και επηρεάζεται από τη θέση, το κύρος και την εξουσία που διαθέτουν τα μέρη που συνδιαλέγονται. Η κάθετη επικοινωνία διακρίνεται σε καθοδική, όπου η ροή της πληροφόρησης ακολουθεί πορεία από τα ανώτερα επίπεδα διοίκησης προς τα κατώτερα, και ανοδική, με τα κατώτερα στελέχη να τροφοδοτούν με μηνύματα τους ανωτέρους τους.

# ΕΙΔΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

---

- **3. Η οριζόντια ενδοεπιχειρησιακή επικοινωνία, που πηγάζει από την οργανωτική δομή της επιχείρησης και αφορά την ενημέρωση και τη διατύπωση ερωτημάτων.**

Η οριζόντια επικοινωνία αναπτύσσεται μεταξύ ομοβάθμιων στελεχών που ανήκουν στο ίδιο ιεραρχικό επίπεδο (π.χ. τμήμα με τμήμα, προϊστάμενος με προϊστάμενο κλπ.). Αφορά στην ανταλλαγή πληροφοριών και γνώσεων με σκοπό το συντονισμό των εργασιών, την επίλυση προβλημάτων, την ενημέρωση για την ύπαρξη πληροφοριακού υλικού, την επίλυση διαφορών, γεγονός που διευκολύνει την επικοινωνία, εφ' όσον θεωρείται ότι δε δημιουργεί ανασφάλεια στα μέλη της οργάνωσης. Ο σκοπός της είναι

πέρα από την ενημέρωση, η υποστήριξη και ο συντονισμός των επιχειρησιακών δραστηριοτήτων.

# ΕΙΔΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

---

- 4. Η ατομική επικοινωνία (συνομιλίες, έγγραφες προσωπικές εντολές κλπ.)**
- 5. Η συλλογική επικοινωνία (συνεδριάσεις, συσκέψεις κλπ.)**
- 6. Η επικοινωνία αποφάσεων, οι σκέψεις δηλαδή που οδηγούν στη λήψη αποφάσεων.**
- 7. Η εξωεπιχειρησιακή επικοινωνία που αφορά την επικοινωνία με τους προμηθευτές, τους πελάτες, τα μέσα μαζικής ενημέρωσης, τις διαφημιστικές εταιρίες, τις τράπεζες κλπ**

# Μέθοδοι Επικοινωνίας

---

- Οι πιο συνηθισμένες μέθοδοι επικοινωνίας που χρησιμοποιούνται στις οργανώσεις είναι:
  - Η προφορική
  - Η γραπτή
  - Η μέθοδος με άλλα μέσα πλην του λόγου (η σωματική γλώσσα, ο τόνος της φωνής)
  - Τα ηλεκτρονικά μέσα

# Αποτελεσματικότητα της Επικοινωνίας

---

- Η αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας επιτυγχάνεται όταν δίδεται προσοχή στα ακόλουθα σημεία:
  - Σαφής προσδιορισμός του σκοπού της επικοινωνίας
  - Ευαισθησία στην προσωπικότητα και τα κοινωνικά χαρακτηριστικά του αποδέκτη του μηνύματος
  - Έλεγχος κατανόησης του μηνύματος από τον πομπό προς τον δέκτη
  - Χρήση άμεσης, κατανοητής, γλώσσας χωρίς διάθεση εντυπωσιασμού
  - Σε περίπτωση υψηλού βαθμού δυσκολίας του μηνύματος να ζητηθεί η συνεργασία κι άλλων ατόμων, ώστε το μήνυμα να καταστεί ευκρινές
  - Κατά την μετάδοση ενός μηνύματος να μην παραβλέπεται η μη λεκτική επικοινωνία
  - Πρόθεση σωστής ακρόασης από τον δέκτη

# Προϋποθέσεις Αποτελεσματικότητας

---

- **1. Η ποιότητα του μηνύματος και η παρουσίασή του** : Η σαφήνεια, η συνοχή, το μήκος και το αμοιβαίο ενδιαφέρον είναι τα επιθυμητά χαρακτηριστικά.
- **2. Η επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων** : Αυτός είναι ο τελικός στόχος της επιχείρησης.
- **3. Ο κατάλληλος χρόνος μετάδοσης του μηνύματος** : Μια ανακοίνωση που σε κάποια στιγμή γίνεται δεκτή με ενθουσιασμό από τους υπαλλήλους σε κάποια άλλη χρονική στιγμή μπορεί να προκαλέσει την καταστροφή. Επίσης πολλές εξελίξεις που τώρα δεχόμαστε ότι είναι απαραίτητες, κάποτε θεωρούνταν ριζοσπαστικές..
- **4. Η ανατροφοδότηση και ακρόαση** : Σε κάθε επικοινωνία πρέπει να υπάρχει ανατροφοδότηση από τον αποστολέα στον αποδέκτη και το αντίθετο. Ο αποδέκτης πρέπει να είναι και να αισθάνεται ελεύθερος να αντιδράσει.
- **5. Η ειλικρίνεια** : Κατά το σχεδιασμό της επικοινωνίας με τους υφισταμένους οι μάνατζερ πρέπει να έχουν υπόψη τους ότι η ειλικρίνεια στην μετάδοση της πληροφορίας ή η έλλειψή της θα φανεί γρήγορα. Αν η διοίκηση είχε πάντα δίκαιες και ειλικρινείς δοσοληψίες με τους υπαλλήλους τότε η επικοινωνία έχει πολλές πιθανότητες να γίνει αποδεκτή.
- **6. Τα κατάλληλα κανάλια και μέσα** : Για να υπάρχει μέγιστη αποτελεσματικότητα στην επικοινωνία, τα κανάλια και τα μέσα που θα χρησιμοποιηθούν πρέπει να είναι τα κατάλληλα.

# American Management Association

---

## «10 εντολές για καλή επικοινωνία»

1. Απαιτείται η αποσαφήνιση των σκέψεων πριν γίνει η επικοινωνία
2. Να προηγείται η μελέτη του σκοπού για τον οποίο γίνεται η επικοινωνία.
3. Να υπάρχει κατανόηση του φυσικού και του ανθρώπινου περιβάλλοντος που αφορά στην επικοινωνία.
4. Στο σχεδιασμό της επικοινωνίας να ακούγεται η συμβολή και άλλων προσώπων που έχουν σχέση με τα γεγονότα.
5. Να γίνεται εκτίμηση της ικανοποίησης και του υπερτονισμού της μεταδιδόμενης πληροφορίας.
6. Να γίνεται η επικοινωνία για κάτι που βοηθά ή έχει αξία για τον παραλήπτη της πληροφορίας.
7. Για να είναι αποτελεσματική η επικοινωνία απαιτείται την ύπαρξη συνέχειας.
8. Οι πληροφορίες που μεταδίδονται με τις επικοινωνίες πρέπει να είναι σημαντικές, τόσο βραχυπρόθεσμα όσο και μακροπρόθεσμα.
9. Οι ενέργειες που ακολουθούν να είναι σύμφωνες με το αντικείμενο της επικοινωνίας.
10. Αυτός που επικοινωνεί να είναι καλός ακροατής.

## Εμπόδια στην Αποτελεσματική Επικοινωνία

---

- Η πείρα έχει δείξει ότι όσο πιο πολλά είναι τα επίπεδα της διοικητικής ιεραρχίας τόσο πιο πολύς χρόνος χρειάζεται για να φτάσει το μήνυμα στον τελικό προορισμό του.
- Στην πραγματικότητα τα διάφορα επίπεδα της διοικητικής ιεραρχίας επενεργούν σαν φίλτρα, τα οποία παραμορφώνουν τη μεταβίβαση των μηνυμάτων και γενικά των πληροφοριών.

# Εμπόδια στην Αποτελεσματική Επικοινωνία

---

- Ορισμένα από τα εμπόδια και τους φραγμούς που μπορεί να αντιμετωπίσει η επικοινωνία:
  1. Έλλειψη προγραμματισμού
  2. Διαστρεβλωμένη διάθεση
  3. Δυσπιστία στην πηγή του μηνύματος
  4. Λανθασμένη αποκωδικοποίηση του μηνύματος.

# Εμπόδια στην Επικοινωνία

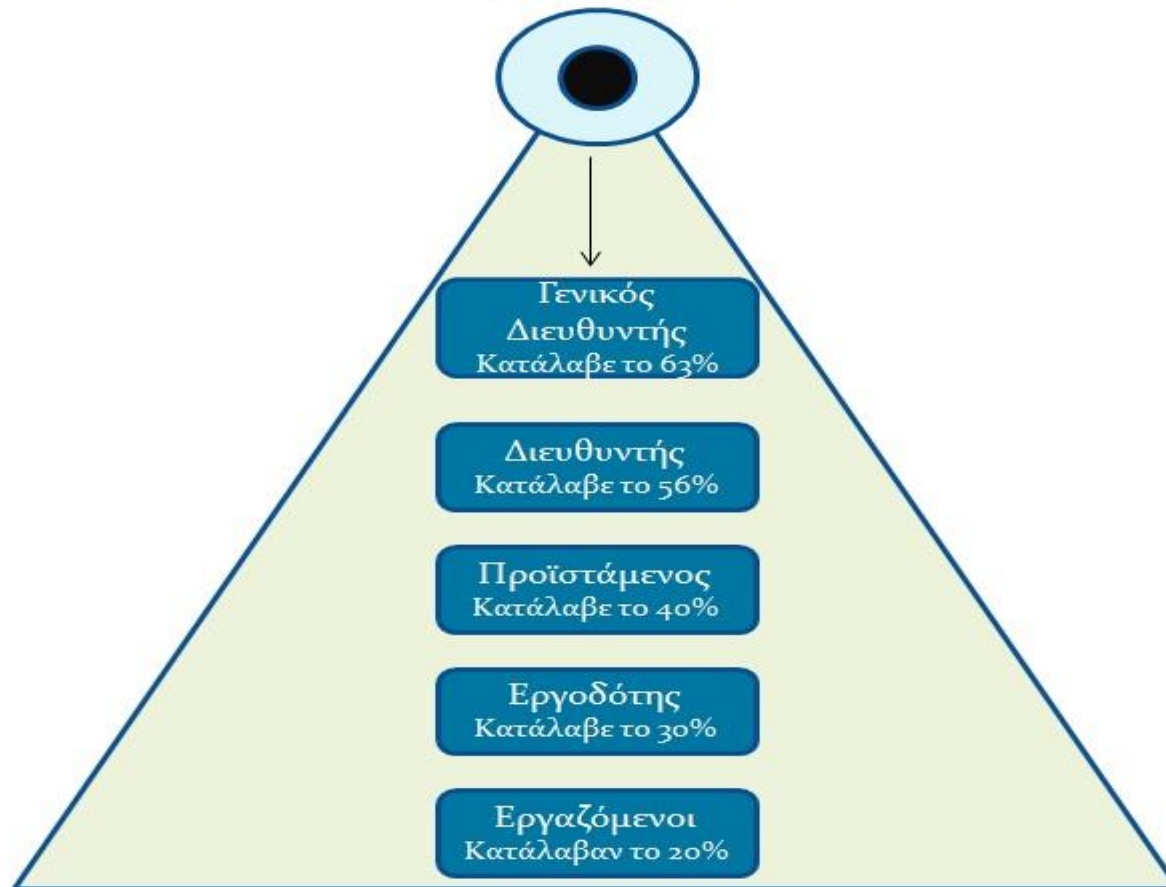
---

Όλα αυτά τα προβλήματα μπορούν να συνοψισθούν σε οκτώ εμπόδια:

- **1) Κοινά πεδία εμπειριών.** Όταν ο πομπός και ο δέκτης δεν έχουν πολλές κοινές εμπειρίες, η επικοινωνία μεταξύ τους γίνεται πιο δύσκολη.
- **2) Προβολή κύρους.** Το μήνυμα απαξιώνεται όταν ο πομπός και το μέσο που χρησιμοποιείται δεν διαθέτει το απαραίτητο κύρος.
- **3) Λάθος συνδέσεις.**
- **4) Γλωσσικά προβλήματα.** Διαφορετική αντίληψη μηνυμάτων και γλωσσικών ιδιωμάτων εστω κι αν χρησιμοποιείται η ίδια γλώσσα.
- **5) Επιλεκτικότητα.**
- **6) Διαφορές κοινωνικής θέσης.**
- **7) Περιορισμοί χρόνου.** Λόγω στενότητας χρόνου παρεμποδίζεται πολλές φορές το επικοινωνιακό μήνυμα καθώς χάνει την δύναμή του και την πειστικότητα του.
- **8) Υπερφόρτωση πληροφοριών.** Ο άνθρωπος βομβαρδίζεται καθημερινά από μια πληθώρα πληροφοριών και μηνυμάτων που δεν είναι σε θέση να αποκωδικοποιήσει και να αξιολογήσει σωστά.

# Παράδειγμα Μετάδοσης Μηνύματος

(100% Αρχικό Μήνυμα)  
Διοικητικό Συμβούλιο




# Αντιμετώπιση των Εμποδίων για Αποτελεσματική Επικοινωνία

---

Ορισμένες οδηγίες που μπορεί να βοηθήσουν να ξεπεραστούν τα εμπόδια της επικοινωνίας:

1. Κάθε στέλεχος που στέλνει ένα μήνυμα πρέπει πρώτα από όλα να ξεκαθαρίσει στο μυαλό του αυτό που θέλει να μεταβιβάσει
2. Ο προγραμματισμός της επικοινωνίας δεν πρέπει να γίνεται μέσα σε απομόνωση
3. Κάθε μήνυμα, για να γίνει εύκολα κατανοητό από τον αποδέκτη, πρέπει να το διακρίνει η αρχή της σαφήνειας
4. Οι αποδέκτες των μηνυμάτων δεν θα πρέπει να είναι βιαστική κατά την αποκωδικοποίηση τους
5. Η περιεκτικότητα και η συντομία του μηνύματος αυξάνουν τις δυνατότητες σύλληψης του από τον αποδέκτη
6. Για να ξεπεραστούν τα εμπόδια στην επικοινωνία, μεγάλη ευθύνη έχει και ο αποδέκτης



---

Οι μέθοδοι επικοινωνίας οι οποίες χρησιμοποιούνται για την πληροφόρηση και επικοινωνία με τους εργαζόμενους διακρίνονται σε μεθόδους:

- α) μιας κατεύθυνσης: δεν υπάρχει άμεση αναπληροφόρηση
- β) αμφίδρομης επικοινωνίας: υπάρχει άμεση αναπληροφόρηση και
- γ) επικοινωνίας πρόσωπο με πρόσωπο.



---

Οι σημαντικότερες από αυτές είναι:

- **Σύντομη ενημέρωση των ομάδων (Briefing groups)**
- **Κύκλοι Ποιότητας (Quality Cirles)**
- **Συναντήσεις με όλους τους εργαζομένους (Mass Meetings)**
- **Συνεντεύξεις (Interviews)**
- **Περπατώντας ανάμεσα στους εργαζόμενους (Walking the floor)**
- **Συμβούλια, επιτροπές και συλλογικές διαπραγματεύσεις**
- **Προγράμματα υποδοχής των εργαζομένων**
- **Διάδοση-φήμη (grapevine) μεταξύ των εργαζομένων**
- **Γραπτή επικοινωνία**

# Άτυπη Επικοινωνία

---

- Παράλληλα με την τυπική επικοινωνία, δηλαδή εκείνη που η τυπική οργάνωση αναγνωρίζει και νομιμοποιεί υπάρχει πάντα και η **άτυπη**.
- Η μορφή αυτή δεν καθορίζεται από κανονισμούς, δεν είναι συστηματική και προγραμματισμένη.

## Επικοινωνία με τους πελάτες

---

- Η ικανότητα να επικοινωνούν τα στελέχη αποτελεσματικά αποτελεί βασική προϋπόθεση για την ηγετική λειτουργία αφού επηρεάζει σημαντικά την ποιότητα των αποφάσεων, των ανθρωπίνων σχέσεων και την αποτελεσματικότητα της καθοδήγησης.
- Ένα ακόμα βασικό στοιχείο της επικοινωνίας της επιχείρησης είναι και η επικοινωνία με τους πελάτες της. Είναι το ίδιο σημαντική όσο και η εσωτερική επικοινωνία της επιχείρησης.
- Σε κάθε επιχείρηση υπάρχουν ορισμένα στελέχη στα οποία έχει ανατεθεί αυτός ο ρόλος.

# Ολοκληρωμένο πακέτο υπηρεσιών

---

- Διανομή εταιρικού έντυπου υλικού σε στοχευμένες ομάδες αποδεκτών καθώς επίσης διατήρηση και ενημέρωση σχετικών βάσεων δεδομένων
- Επικοινωνία με εκπροσώπους ΜΜΕ για την προώθηση του εταιρικού περιεχομένου
- Αναλυτικές αναφορές αποτελεσμάτων επικοινωνίας (press reporting) και αξιολόγηση τους σύμφωνα με προκαθορισμένους στόχους
- Συγγραφή επίσημων δηλώσεων και ανακοινώσεων
- Εταιρικά διαφημιστικά βίντεο
- Υποστήριξη και οργάνωση συμμετοχής επιχειρήσεων σε εκδηλώσεις και εκθέσεις
- Διοργάνωση ειδικών εταιρικών εκδηλώσεων, όπως Συνεντεύξεις Τύπου και παρουσιάσεις νέων προϊόντων και υπηρεσιών.
- Δημόσιες Σχέσεις

# Βελτίωση της Επικοινωνίας

---

Βασικός στόχος της επικοινωνίας είναι η δημιουργία κλίματος κατανόησης μεταξύ των εργαζομένων στο σύνολό τους, ανεξαρτήτως επιπέδου ιεραρχίας, γι αυτό ένα σύστημα επικοινωνίας πρέπει να χαρακτηρίζεται από:

- **Βελτιωμένους μηχανισμούς μετάδοσης του μηνύματος** δηλαδή να γίνεται σωστή κωδικοποίηση του μηνύματος (απλό, σαφές, ακριβές, περιεκτικό, σύντομο).
- **Επιλογή του κατάλληλου καναλιού** (τηλεφωνικά, γραπτά, προσωπική επαφή).
- **Έλεγχος της λήψης και σωστής κατανόησης του μηνύματος** (ανατροφοδότηση, σε περίπτωση αποκλίσεων να γίνεται διόρθωση).