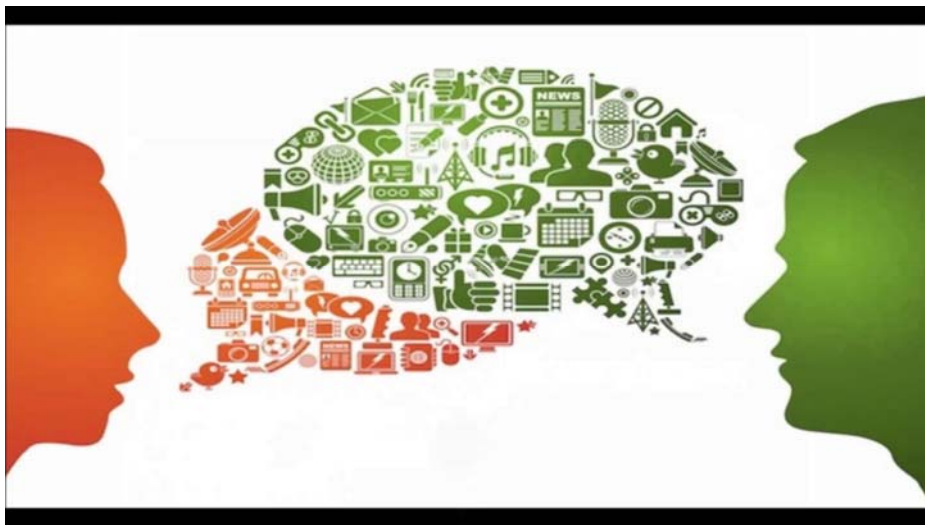


## Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Η επικοινωνία είναι κατά βάση μια ελεύθερη και αβίαστη πράξη αλληλεπίδρασης, η αποτελεσματικότητα της οποίας εξαρτάται από ποικίλους ανθρωπογενείς και περιβαλλοντικούς παράγοντες. Η επικοινωνία επηρεάζει όλα όσα συμβαίνουν ανάμεσα στους ανθρώπους. Πρόκειται για τον σημαντικότερο παράγοντα που καθορίζει το τι είδους σχέσεις θα δημιουργήσει το άτομο με τον εαυτό του και με το περιβάλλον του και πως θα χειριστεί τη ζωή του. Είναι σύμφυτη με την ποιότητα του βιοτικού επιπέδου. Αποτελεί θεμελιώδη προϋπόθεση της κοινωνικής συμβίωσης, της τεχνολογικής και πολιτισμικής ανάπτυξης, της συνένωσης και της δημιουργικότητας των ανθρώπων σε όλους ανεξαιρέτα τους τομείς. Είναι τόσο καθημερινή και τόσο επίσημη, είναι τόσο απλή και τόσο πολύπλοκη, είναι συναρπαστική, αναγκαία και αναπόφευκτη, είναι ταυτισμένη με τη ζωή. Η επικοινωνία ταυτίζεται με την ανθρώπινη ύπαρξη. Χωρίς αυτήν η ζωή του ανθρώπου θα ήταν τρομερά δύσκολη, ίσως και αδύνατη. Σε κοινωνικό επίπεδο η αποτελεσματική επικοινωνία προσδιορίζει σε σημαντικό βαθμό την ανάπτυξη και τη μορφή των ανθρώπινων σχέσεων, της ανθρώπινης συμπεριφοράς και της συνεργασίας.

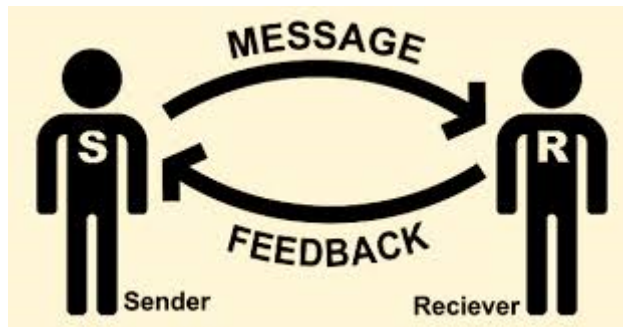


Σαφής ορισμός της έννοιας της επικοινωνίας δεν υπάρχει. Κάποιοι θεωρούν την επικοινωνία ως τη διαδικασία μεταβίβασης ή ανταλλαγής πληροφοριών ή μηνυμάτων μεταξύ των ανθρώπων. Κάποιοι άλλοι τονίζουν την συμπεριφορική διάσταση της επικοινωνίας. Σύμφωνα με αυτήν την άποψη, επικοινωνία είναι η διαδικασία με την οποία μεταβιβάζονται ερεθίσματα με σκοπό να αλλάξουν την συμπεριφορά του δέκτη των πληροφοριών ή των μηνυμάτων.

Με βάση τα παραπάνω δύο ορισμοί της επικοινωνίας μπορούν να θεωρηθούν ως οι πλέον αντιπροσωπευτικοί:

A) Επικοινωνία είναι η διαδικασία με την οποία μεταβιβάζονται πληροφορίες και μηνύματα από έναν άνθρωπο σε έναν άλλο.

B) Επικοινωνία είναι η διαδικασία με την οποία ένας πομπός A (άνθρωπος ή ομάδα) μεταβιβάζει πληροφορίες, σκέψεις, ιδέες, συναισθήματα και ενέργεια σε έναν δέκτη B (άνθρωπος ή ομάδα), με στόχο να ενεργήσει πάνω του με τρόπο ώστε να προκαλέσει σ' αυτόν την εμφάνιση ιδεών, πράξεων, συναισθημάτων ή ενέργειας και σε τελική ανάλυση να επηρεάσει την κατάστασή του και την συμπεριφορά του.



Με βάση τον δεύτερο ορισμό γίνεται φανερό ότι η επικοινωνία δεν είναι μια απλή μεταβίβαση πληροφοριών ή νοημάτων. Είναι μια διαδικασία επαφής, αλληλοκατανόησης και αλληλοεπηρεασμού μεταξύ των ανθρώπων ή των ομάδων.

## Η ΣΠΟΥΔΑΙΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Η επικοινωνία και η μετάδοση πληροφοριών, όπως προαναφέρθηκε, είναι μια πρωταρχική ανάγκη του ατόμου και πάντα διατηρούσε κυρίαρχο ρόλο στην ζωή του. Η επικοινωνία αποτελεί θεμελιώδη προϋπόθεση της κοινωνικής συμβίωσης, της συνεύρεσης και της δημιουργικότητας των ανθρώπων σε όλους τους τομείς. Μέσω της επικοινωνίας είναι δυνατή η ανταλλαγή συναισθημάτων, διαθέσεων, ιδεών και απόψεων. Επί πλέον η επικοινωνία είναι το μέσον με το οποίο οι άνθρωποι συνδέονται, σχηματίζουν ομάδες ή οργανώσεις, συνάπτουν συμφωνίες, καταρτίζουν προγράμματα, λαμβάνουν αποφάσεις και πετυχαίνουν κοινούς στόχους. Η συνεργασία και ο συντονισμός των μελών μιας ομάδας ή μιας οργάνωσης δεν μπορεί να επιτευχθεί χωρίς αποτελεσματική επικοινωνία.

Η επιχειρησιακή επικοινωνία ως βασικό στοιχείο της οικονομικής και κοινωνικής ζωής, αποτελεί τον κύριο παράγοντα ανάπτυξης της επιχειρηματικής δράσης. Έχει τα εξής χαρακτηριστικά:

- Είναι μια καθαρά διανοητική λειτουργία και προσαρμόζεται στη βάση της ανθρώπινης ψυχολογίας και στα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας.
- Έχει αμφίδρομο χαρακτήρα.
- Αναπτύσσεται μέσα και έξω απ' τον οργανισμό, και
- Εκδηλώνεται με μια ποικιλία λόγων, έργων, ιδεών, απόψεων, αισθημάτων ή κινήσεων, τα οποία αποτελούν σύμβολα αντιληπτά από τα μέρη που μετέχουν σε αυτή.

Σκοπός της επιχειρησιακής επικοινωνίας είναι η μεταφορά, η ανταλλαγή πληροφοριών, ιδεών, απόψεων και αισθημάτων, με το γραπτό ή με τον προφορικό λόγο, με τη χρήση διάφορων σημάτων ή μηχανικών μέσων.

Σε ό,τι αφορά στη διοίκηση οργανισμών και επιχειρήσεων, ο προγραμματισμός και ο έλεγχος – δύο βασικές λειτουργίες του μάνατζμεντ- βασίζονται στη διαδικασία και τα συστήματα της επικοινωνίας. Η επικοινωνία αποτελεί το απαραίτητο πλέγμα μέσα στο οποίο συνυφαίνονται τα πρόσωπα με τις δραστηριότητές τους και επιτυγχάνονται τόσο ο συντονισμός όσο και η ικανοποίηση του προσωπικού κατά την επιδίωξη των αντικειμενικών σκοπών της επιχείρησης. Οι εργαζόμενοι επικοινωνούν μεταξύ τους προκειμένου να συσφίξουν τις ανθρώπινες σχέσεις τους, να διατηρήσουν το ομαδικό κλίμα, να καλύψουν τις ατομικές ανάγκες τους και να ικανοποιήσουν τις ανάγκες εκτέλεσης της εργασίας. Επικοινωνούν επίσης με τους ανωτέρους τους στην ιεραρχία για να λάβουν οδηγίες, να ενστερνιστούν τους στόχους της επιχείρησης ή του οργανισμού και να μεταβιβάσουν τα δικά τους μηνύματα. Το ίδιο συμβαίνει και από την πλευρά των προϊσταμένων. Η ανάθεση καθηκόντων, οι οδηγίες για την εκτέλεσή τους, η παρακίνηση και η κατανόηση των πολιτικών της επιχείρησης δεν μπορούν να υπάρξουν χωρίς επικοινωνία. Τέλος, η προσαρμογή της επιχείρησης στους στόχους, η αναζήτηση των ευκαιριών για αξιοποίηση, καθώς και ο εντοπισμός πιθανών απειλών για αντιμετώπιση απαιτούν τη συνεχή επικοινωνία με το περιβάλλον της.

Σαν επικοινωνία μεταξύ των ανθρώπων μέσα στην επιχείρηση ή στην οικονομική μονάδα δεν θεωρείται μόνο η επικοινωνία που αφορά την εκτέλεση των εργασιών ή καθηκόντων. Δηλαδή ο άνθρωπος, στην επιχείρηση δεν αποχωρίζεται από την ατομική του προσωπικότητα για να γίνει κατά την διάρκεια της εργασίας τους ένας εντελώς λογικός φορέας θέσεως εργασίας ο οποίος δεν επηρεάζεται στις εσωϋπηρεσιακές σχέσεις του από τα εξωεργασιακά ενδιαφέροντα και συναισθήματά του. Γι' αυτό η επικοινωνία στην επιχείρηση δεν πρέπει να περιορίζεται στην μονόπλευρη θεώρηση που αποτελεί η εργασιακή επικοινωνία, αλλά εκτός από αυτήν πρέπει να περιλαμβάνει όλο το πλέγμα των διανθρώπινων σχέσεων.

Τα προβλήματα τα οποία δημιουργούνται κατά την διαβίβαση των πληροφοριών από τη διοίκηση προς τον εργαζόμενο αλλά και μεταξύ των εργαζομένων δεν είναι καθόλου απλά και πολλοί, είναι οι τρόποι που έχουν αναπτυχθεί για να ενθαρρύνουν μια διπλή ροή γεγονότων, ιδεών και γνώμων. Ωστόσο η στάση αυτών που στέλνουν και λαμβάνουν αυτές τις πληροφορίες είναι δυνατό να είναι τόσο σπουδαία όσο και οι ίδιοι οι τρόποι επικοινωνίας.

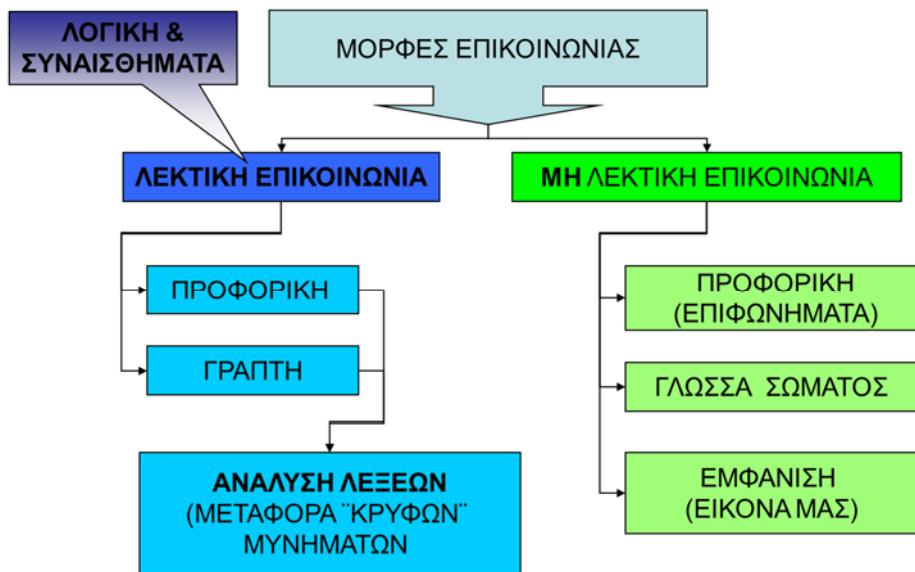
Επιπλέον η επικοινωνία αποτελεί τον κυριότερο παράγοντα για υποκίνηση. Η έλλειψή της δε οδηγεί σε αποδιοργάνωση και παραπλάνηση της ομάδας. Η επικοινωνία βρίσκεται στην καρδιά της επιχείρησης και είναι το κυριότερο εργαλείο του διοικούντος, το έργο του οποίου επιτελείται κατά το πλείστον από προφορική καθώς και γραπτή επικοινωνία.

Η βιωσιμότητα λοιπόν μιας επιχείρησης δημόσιας ή ιδιωτικής εξαρτάται αποκλειστικά σχεδόν από την σωστή επικοινωνία που θα έχει με τον εσωτερικό και εξωτερικό περίγυρο.

## **Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ**

Όπως η εξουσία, έτσι και η επικοινωνία προϋποθέτει δύο άτομα, τον αποστολέα και τον αποδέκτη. Ο διευθυντής επικοινωνεί όχι μόνο με τον εαυτό του, αλλά και με το κοινό και άλλους υπαλλήλους. Στην επικοινωνία πρέπει να υπάρχει και να μεταφέρεται ένα νόημα. Οι κινήσεις του σώματος, οι εκφράσεις του προσώπου, οι αποχρώσεις της φωνής και η ομιλία μεταφέρουν πληροφορίες που έχουν νόημα. Η επικοινωνία δεν έχει εφαρμογή, εκτός αν ο αποδέκτης κατανοεί ακριβώς την πληροφορία που του μεταδόθηκε. Η κατανόηση, όμως, είναι πολύ σχετικό θέμα. Χαμηλό πχ επίπεδο κατανόησης μπορεί να συμβεί ανάμεσα σε ανθρώπους που δεν μιλούν την ίδια γλώσσα.

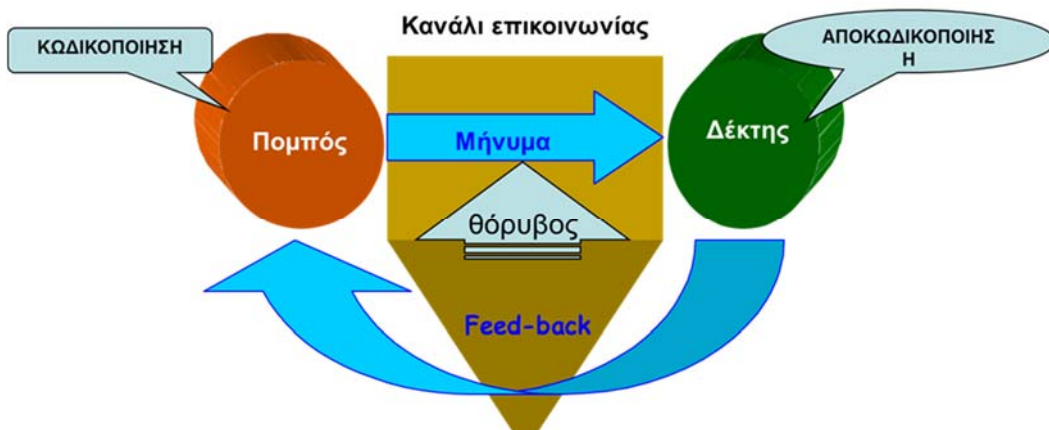
Η διαδικασία της επικοινωνίας ξεκινά από τη στιγμή που ένα άτομο ή μία ομάδα (πομπός) έχει την επιθυμία να μεταβιβάσει μία πληροφορία, μία σκέψη ή ένα νόημα σε κάποιο άλλο άτομο ή ομάδα (δέκτης). Με άλλα λόγια οι σχέσεις μεταξύ των ατόμων (ή ομάδων ατόμων) περιλαμβάνουν ανταλλαγή «εννοιών» και επομένως σχέσεις μεταξύ των ατόμων δεν μπορούν να υπάρξουν χωρίς τη μεταξύ τους επικοινωνία. Ο πομπός κωδικοποιεί αυτό που θέλει να μεταβιβάσει με τη χρήση συμβόλων και σχηματίζει ένα μήνυμα. Τα σύμβολα αυτά μπορεί να είναι «λεκτικά» ή «μη λεκτικά». Εκτός δηλαδή από την ομιλία και το γραπτό λόγο, επικοινωνία μπορεί να επιτευχθεί και μέσω των κινήσεων, των μαθηματικών ή των μουσικών συμβόλων, των έργων τέχνης, κ.ά.



Παράδειγμα «μη λεκτικής» επικοινωνίας αποτελούν τα άτομα που στερούνται της δυνατότητας ομιλίας και επικοινωνούν μέσω των χειρονομιών. Επίσης μέσω ενός πίνακα ζωγραφικής μεταφέρονται μηνύματα, συναισθήματα και νοήματα χωρίς την εκφορά μιας λέξης. Το κωδικοποιημένο μήνυμα μεταβιβάζεται στη συνέχεια στο δέκτη με τη βοήθεια καναλιών ή δικτύων. Αυτά μπορεί να είναι τα αντικείμενα, η ατμόσφαιρα, τα μέσα τηλεπικοινωνιών κ.ά. Ο δέκτης λαμβάνει το μήνυμα, το αποκωδικοποιεί, το αξιολογεί, το ερμηνεύει και τελικά γνωρίζει, αντιλαμβάνεται, κατανοεί ή αισθάνεται αυτό που ο πομπός επιθυμεί να του μεταβιβάσει. Τόσο η κωδικοποίηση όσο και η αποκωδικοποίηση των μηνυμάτων καθορίζονται από τις προσωπικές ανάγκες, τις πεποιθήσεις, τα βιώματα, την προσωπική διάθεση, τη γενικότερη περίπτωση, τον τύπο της σχέσης που χαρακτηρίζει τα άτομα (ή τις ομάδες) που επικοινωνούν (προσωπική, επαγγελματική), καθώς και από τη συναισθηματική τους σχέση (συμπάθεια ή αντιπάθεια).

Τα βασικά επομένως στοιχεία της διαδικασίας της επικοινωνίας μπορούν να κωδικοποιηθούν ως εξής:

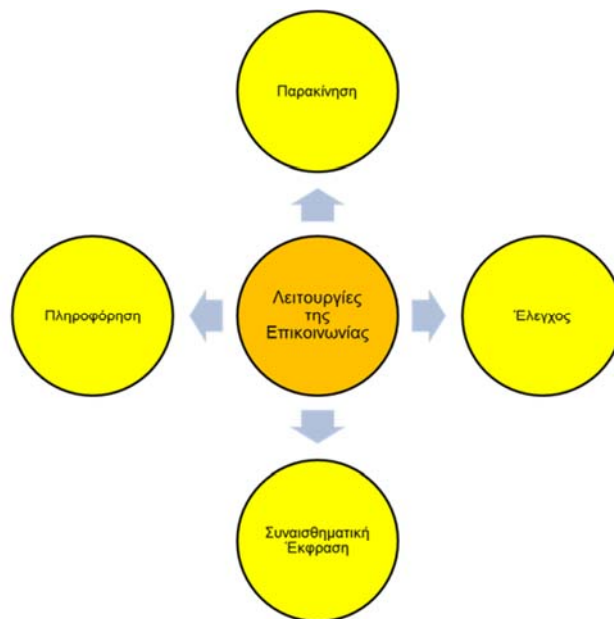
- ❖ Ο πομπός (πηγή του μηνύματος)
- ❖ Ο κώδικας του πομπού (κωδικοποίηση)
- ❖ Το μήνυμα
- ❖ Τα κανάλια ή δίκτυα μεταβίβασης
- ❖ Ο δέκτης (σύλληψη του μηνύματος)
- ❖ Ο κώδικας του δέκτη (αποκωδικοποίηση)
- ❖ Η κατανόηση του μηνύματος (αποτέλεσμα)
- ❖ Η ανάδραση



Οι κύριες λειτουργίες που η διαδικασία της επικοινωνίας εξυπηρετεί μέσα στην οργάνωση είναι οι ακόλουθες:

1. **Συναισθήματα.** Ένα μεγάλο μέρος από το περιεχόμενο της επικοινωνίας μεταξύ των ατόμων έχει συναισθηματικό χαρακτήρα. Η επικοινωνία, επίσημη και ανεπίσημη, είναι ένα βασικό μέσο για να ικανοποιηθούν οι ανάγκες των ατόμων. Μέσω της επικοινωνίας, οι υπάλληλοι μπορούν να εκφράσουν την απογοήτευση και την ικανοποίησή τους στους συναδέλφους τους και στη διοίκηση. Επί πλέον, η επικοινωνία παρέχει ένα μηχανισμό, με τον οποίο τα άτομα μπορούν να συγκρίνουν διάφορες μορφές συμπεριφοράς και να διαλευκάνουν αμφιβολίες τους γύρω από τη δουλειά τους, το ρόλο τους και τις περιοχές των συγκρούσεων μεταξύ ομάδων και ατόμων.
2. **Κίνητρα.** Η δεύτερη κύρια λειτουργία της επικοινωνίας είναι να παρακινεί, να κατευθύνει, να ελέγχει και να αξιολογεί την επίδοση των μελών της οργάνωσης. Η επικοινωνία είναι το κύριο μέσο ελέγχου που διαθέτουν οι ηγέτες. Έτσι, οι δραστηριότητες της ηγεσίας, όπως οι εντολές που δίνουν, η ανταμοιβή της συμπεριφοράς και της επίδοσης των υπαλλήλων, η αξιολόγηση αυτής της επίδοσης, η εκπαίδευση και η εξέλιξη των υφισταμένων, στηρίζονται στη διαδικασία της επικοινωνίας.
3. **Πληροφορίες.** Εκτός από τα συναισθήματα και τα κίνητρα, η επικοινωνία εξυπηρετεί και μια άλλη λειτουργία, την πληροφόρηση, που είναι απαραίτητη για τη λήψη των αποφάσεων. Αντίθετα από τα συναισθήματα και την επιρροή, η επικοινωνία στην περίπτωση αυτή έχει κυρίως τεχνολογικό προσανατολισμό.
4. **Έλεγχος.** Τέλος, η επικοινωνία συνδέεται στενά με το σχεδιασμό της οργάνωσης. Οι οργανώσεις προσπαθούν να ελέγχουν τις δραστηριότητες των ατόμων μέσα από το σχεδιασμό και τη χρησιμοποίηση των επίσημων καναλιών επικοινωνίας. Τα οργανογράμματα αντιπροσωπεύουν τα επίσημα κανάλια επικοινωνίας μέσα σε μια οργάνωση.

#### Βασικές λειτουργίες της επικοινωνίας



Το βασικό πρόβλημα στην επικοινωνία είναι ότι το μήνυμα που λαμβάνει ο δέκτης μπορεί να είναι διαφορετικό από αυτό που επιθυμεί να μεταβιβάσει ο πομπός. Ένα πλήθος στοιχείων μπορούν να παρεμβληθούν στη διαδικασία της επικοινωνίας και να αλλοιώσουν το αρχικό μήνυμα. Ο πομπός και ο δέκτης είναι διαφορετικά άτομα (ή ομάδες). Οι ανάγκες και οι εμπειρίες των ανθρώπων μετασχηματίζουν τις προσλαμβάνουσες εμπειρίες. Μηνύματα που δεν είναι επιθυμητά απωθούνται ενώ άλλα μεγαλοποιούνται, δημιουργούνται από το τίποτα και διαστρεβλώνονται από την πρωτογενή τους πραγματικότητα.

Έτσι στα παραπάνω στοιχεία της διαδικασίας της επικοινωνίας είναι χρήσιμο να προστεθεί και ο «θόρυβος» που, αν και δεν είναι συστατικό στοιχείο της διαδικασίας παρεμβαίνει μόνο του, χωρίς τη θέληση του πομπού και του δέκτη και επηρεάζει την αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας, αλλοιώνοντας το μήνυμα ή περιορίζοντας τη δυνατότητα σύλληψης του μηνύματος από τον δέκτη.

## **Ο ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ**

Σκοπός της επικοινωνίας με την ευρύτερη της έννοια είναι ο συντονισμός των δραστηριοτήτων της επιχείρησης, με τρόπο ώστε να προάγεται η αποτελεσματικότητα της δράσης της μονάδας ως συνόλου, χωρίς δυσανάλογα (προς την ωφέλεια) υψηλό κόστος επίτευξη καλής επικοινωνίας. Άρα η ποιοτική αναβάθμιση της επικοινωνίας δεν είναι αυτοσκοπός αλλά ορθολογικό μέτρο για αύξηση της αποτελεσματικότητας.

Εκτός από τον συντονισμό, η επικοινωνία έχει και άλλους δευτερεύοντες σκοπούς, όπως την ολοκλήρωση ή σύνδεση ή εναρμόνιση, τη δημιουργία ενός καλού κλίματος εργασίας, τη δημιουργία ενός αισθήματος συνεργατικότητας, την ανάθεση αρμοδιοτήτων και ευθυνών, την αναγκαία κατανόηση για ομαδική εργασία, τη δραστηριοποίηση (παρακίνηση) και την ικανοποίηση από τη εργασία.

Από τα παραπάνω συμπεραίνουμε ότι ο σκοπός της επικοινωνίας στην ευρύτερη έννοια της είναι ο συντονισμός των ενεργειών όλων των εργαζομένων (ικανότητα για συνεργασία) και το ευνοϊκό κλίμα συνεργασίας.

Ο ιδιαίτερος στόχος κάθε επικοινωνίας μεταξύ των εργαζομένων είναι να πετύχει αμοιβαία εμπιστοσύνη και κατανόηση μεταξύ των εργαζομένων και της διοίκησης για όλα τα θέματα κοινού ενδιαφέροντος, έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να ενδιαφέρονται με ενθουσιασμό και να υποστηρίζουν όλες τις βασικές ενέργειες για την επιτυχία της επιχείρησης. Συνοπτικά, η επικοινωνία εξυπηρετεί τέσσερις κύριους σκοπούς:

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

## **ΜΟΡΦΕΣ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ**

Σχετικά με τις μορφές της επιχειρησιακής επικοινωνίας, θα μπορούσε να ειπωθεί ότι αυτές ποικίλουν ανάλογα με την περίπτωση. Με την σειρά που αυτές οι μορφές χρησιμοποιήθηκαν από τον άνθρωπο, είναι οι εξής:

1. Η μη λεκτική (κινήσεις χεριών, σώματος, προσώπου)
2. Προφορική μορφή
3. Γραπτή μορφή
4. Οπτική μορφή
5. Ακουστική μορφή
6. Οπτικοακουστική μορφή
7. Ηλεκτρονική μορφή
8. Τεχνολογίες Πληροφορικής

Εκτός από τον τρόπο με τον οποίο γίνεται η επικοινωνία, οι σύγχρονες κοινωνικές επιστήμες καθορίζουν πέντε μορφές επικοινωνίας:

### **Πληροφοριακή επικοινωνία**

Ένας από τους βασικούς σκοπούς της επικοινωνίας είναι η παροχή πληροφοριών για τις ανάγκες των ανθρώπων. Με τον όρο «πληροφοριακή επικοινωνία» νοείται η διαδικασία μέσω της οποίας οι άνθρωποι μοιράζονται τη γνώση για τον κόσμο στον οποίο ζουν. Τα μηνύματα αυτής της διαδικασίας έχουν καθαρά πληροφοριακό χαρακτήρα και παρουσιάζουν αντικειμενική, αληθινή και αμερόληπτη άποψη των θεμάτων που πραγματεύονται. Στον εργασιακό χώρο η πληροφοριακή επικοινωνία παίζει πολύ σημαντικό ρόλο, καθώς η πληροφόρηση θεωρείται ένας παραγωγικός συντελεστής ιδιαίτερης αξίας και αποτελεί τον κύριο τύπο επικοινωνίας.

Εξίσου σημαντικό ρόλο βέβαια παίζει η πληροφόρηση σε κάθε έκφανση της ζωής, καθώς διευρύνει το γνωστικό ορίζοντα των ανθρώπων, αλλά και τις ατομικές επιλογές επικοινωνίας.

### **Συναισθηματική επικοινωνία**

Με τον όρο «συναισθηματική επικοινωνία» νοείται η διαδικασία μέσω της οποίας οι άνθρωποι εκφράζουν τα αισθήματά τους για τα πράγματα, τους εαυτούς τους και τους άλλους. Η συναισθηματική επικοινωνία είναι ζωτικής σημασίας για τη διατήρηση στενών σχέσεων μεταξύ των ανθρώπων και επί πλέον διαμορφώνει και ενισχύει την αυτοεκτίμηση του ατόμου. Έχει μεγάλη σημασία τόσο στην οικογενειακή όσο και στην εργασιακή ζωή του ανθρώπου με βασικό χαρακτηριστικό της την δημιουργία της «συναίσθησης», δηλαδή της ικανότητας να βλέπει κανείς τον κόσμο από την πλευρά του άλλου και να μοιράζεται μαζί του τη χαρά και τη λύπη. Βέβαια στο επίπεδο της μεταφοράς πληροφορίας τα συναισθήματα επηρεάζουν το μήνυμα, καθώς αυτό μπορεί να διαστρεβλωθεί λόγω του συναισθηματικού πλαισίου.

### **Επικοινωνία για τη διέγερση της φαντασίας**

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

## **Πειστική επικοινωνία**

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

## **Τελετουργική επικοινωνία**

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

## **ΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ ΑΝΑΦΟΡΑΣ ΤΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ**

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

## **Ενδοπροσωπική επικοινωνία**

Η ενδοπροσωπική επικοινωνία αφορά μόνο ένα άτομο που είναι συγχρόνως πομπός και δέκτης μηνυμάτων. Πρόκειται δηλαδή για την επικοινωνία ενός ανθρώπου με τον εαυτό του, ή αλλιώς την αυτοεπικοινωνία. Οι άνθρωποι συνήθως επικοινωνούν με τον εαυτό τους σε ιδιωτικό περιβάλλον. Οι λόγοι ποικίλλουν: πληροφόρηση, έκφραση αισθημάτων, φαντασία, τελετουργία. Τη διαδικασία της ενδοπροσωπικής επικοινωνίας επηρεάζουν κατά πολύ η κοινωνικοοικονομική θέση του ατόμου, το σύστημα αξιών του, βασικοί παράγοντες της προσωπικότητάς του και το πολιτικό και θρησκευτικό του σύστημα.

## **Διαπροσωπική επικοινωνία**

Επικοινωνία σε διαπροσωπικό επίπεδο υπάρχει όταν διακινούνται νοήματα και συναισθήματα μεταξύ δύο ατόμων. Όταν κάποιος δηλαδή προσλαμβάνει και κατανοεί κάτι που εκφράζει κάποιος άλλος, απαντά σ' αυτό και αντίστροφα. Η σημασία της έγκειται στη συμβολή της στη δημιουργία και στην τήρηση σημαντικών σχέσεων μεταξύ ατόμων. Αυτά που κατεξοχήν χαρακτηρίζουν τη διαπροσωπική επικοινωνία είναι η συνέχεια, η συμμετοχή και η αλληλεπίδραση. Διακρίνονται δύο πλαίσια διαπροσωπικής επικοινωνίας: Το πρώτο, εκ φύσεως απρόσωπο, παρατηρείται στις περιπτώσεις κατά τις οποίες δύο άνθρωποι επικοινωνούν στη βάση του ρόλου που παίζουν, π.χ. στη σχέση μεταξύ πελάτη και υπαλλήλου. Το δεύτερο, προσωπικής φύσης, παρατηρείται όταν οι άνθρωποι αντιδρούν ο ένας στον άλλο ως μοναδικά ανθρώπινα όντα με συγκεκριμένες ανάγκες και ενδιαφέροντα, δημιουργείται ένα προσωπικό πλέγμα σχέσεων και συσφίγγονται οι διαπροσωπικοί δεσμοί.

## **Δημόσια επικοινωνία**

Η επικοινωνία, ως μια διαδικασία ανταλλαγών στα πλαίσια του δημόσιου χώρου, κατέχει πρωτεύοντα ρόλο στις σύγχρονες κοινωνίες. Οι διάφοροι οργανισμοί και δημόσιες υπηρεσίες έχουν ως κύριο ρόλο την εξασφάλιση και τη ρύθμιση του δημοσίου συμφέροντος. Η επικοινωνία, επομένως, ρυθμίζει τη σχέση ανάμεσα στους δημόσιους λειτουργούς και στους πολίτες. Οι στόχοι της δημόσιας επικοινωνίας καθορίζονται στις ενέργειες της πληροφόρησης, γνωστοποίησης και δημοσιοποίησης, στην αποτελεσματική υποδοχή των αιτημάτων των πολιτών και στην εξασφάλιση του κοινωνικού δεσμού. Η δημόσια επικοινωνία είναι κατ'



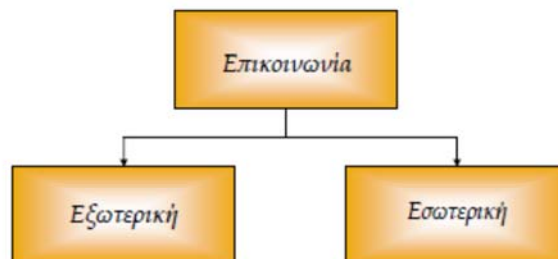
ουσία μια διαδικασία μονόδρομη, καθώς οι ρόλοι ομιλητή και ακροατή είναι σχετικά σταθεροί. Σε μια ευρύτερη θεώρηση, περιπτώσεις δημόσιας επικοινωνίας μπορεί να αποτελέσουν μια διάλεξη, μια θεατρική παράσταση, μια συναυλία ή μια δικαστική ακρόαση.

### **Μαζική επικοινωνία**

Με τη μαζική επικοινωνία μεταφέρονται μηνύματα από έναν πομπό σε μάζες ή μεγάλους αριθμούς ατόμων, με μεθόδους οι οποίες χρησιμοποιούν τα λεγόμενα μέσα μαζικής επικοινωνίας (εφημερίδες, περιοδικά, τηλεόραση, ραδιόφωνο κλπ). Η μαζική επικοινωνία έχει χαρακτηριστικά που την ξεχωρίζουν από τις άλλες μορφές επικοινωνίας. Τα μηνύματα μαζικής επικοινωνίας προετοιμάζονται επιμελώς από ένα άτομο, από μία οργάνωση ή από ομάδες ατόμων. Η μαζική επικοινωνία απευθύνεται σε ένα μεγάλο και ανώνυμο κοινό, προς «όποιον ενδιαφέρεται». Επί πλέον το μήνυμα είναι με τέτοιο τρόπο διαμορφωμένο ώστε να «αρέσει» σε μεγάλο αριθμό ατόμων. Τέλος, η πηγή του μηνύματος είναι απομακρυσμένη από τον δέκτη χρονικά και τοπικά.

### **ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ**

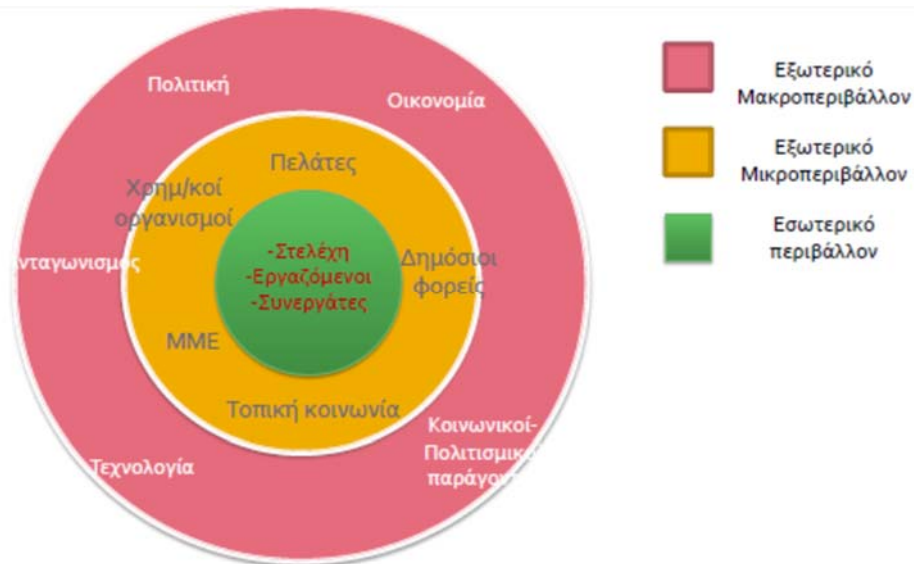
Με τον όρο «επιχειρησιακή επικοινωνία» εννοούμε τις διαδικασίες, τις μεθόδους, τους τρόπους και τα μέσα επικοινωνίας που χρησιμοποιεί η επιχείρηση για να λειτουργήσει αποτελεσματικά. Η επικοινωνιακή πολιτική της επιχείρησης συνδέεται και συνδυάζεται με κάθε λειτουργία της, όπως με τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού και των εργασιακών σχέσεων, τις στρατηγικές του μάρκετινγκ και των δημοσίων σχέσεων, κλπ. Η επιχειρησιακή επικοινωνία περιλαμβάνει τη μεταφορά πληροφοριών από και προς την επιχείρηση ή τον οργανισμό (εξωτερική επιχειρησιακή επικοινωνία) και την ανταλλαγή πληροφορίας και ιδεών μέσα στην ίδια επιχείρηση ή οργανισμό (εσωτερική επιχειρησιακή επικοινωνία).



Κριτήριο διαχωρισμού είναι το αν η επικοινωνία γίνεται με κάποια ομάδα κοινού από το εσωτερικό ή το εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού

### **ΕΞΩΤΕΡΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ**

Εξωτερική επιχειρησιακή επικοινωνία είναι η επικοινωνία της επιχείρησης/οργανισμού με το άμεσο και έμμεσο εξωτερικό περιβάλλον. Το άμεσο εξωτερικό περιβάλλον αποτελείται από τους προμηθευτές, τους πελάτες, τους διανομητές των προϊόντων και τους ανταγωνιστές. Το έμμεσο εξωτερικό περιβάλλον αποτελείται από τους φορείς της πολιτικής και την κυβέρνηση, την τεχνολογία, την κοινωνία και το φυσικό περιβάλλον. Η εξωτερική επιχειρησιακή επικοινωνία (marketing communication) περιλαμβάνει τη διαφήμιση (advertising), την προώθηση πωλήσεων (sales promotion), την προσωπική πώληση (personal selling), τις δημόσιες σχέσεις (public relations), το άμεσο μάρκετινγκ (direct marketing) και την έρευνα αγοράς (marketing research).



## Διαφήμιση

Διαφήμιση ονομάζεται κάθε ανακοίνωση που γίνεται στο πλαίσιο εμπορικής, βιομηχανικής, βιοτεχνικής ή επαγγελματικής δραστηριότητας, με σκοπό την προώθηση της διάθεσης αγαθών ή υπηρεσιών και είναι άμεσα συνυφασμένη με την κουλτούρα ενός λαού. Αποτελεί μια δραστηριότητα που συντελεί στην τόνωση της ζήτησης, στην αύξηση του μεριδίου της αγοράς και στη μεγιστοποίηση των κερδών, ωστόσο στο επίπεδο της επιχειρησιακής επικοινωνίας αποτελεί ένα σημαντικό τρόπο επικοινωνίας όχι μόνο με τους πελάτες-καταναλωτές αλλά και με κάθε ενδιαφερόμενη ομάδα του κοινού.

Η διαφήμιση χρησιμοποιείται για το χτίσιμο μιας μακροχρόνιας εικόνας ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας, αλλά και τη δημιουργία συμβολισμών που μπορούν να διαφοροποιήσουν το προϊόν (ή την υπηρεσία) από τα αντίστοιχα ανταγωνιστικά, όταν τα υπόλοιπα στοιχεία του μάρκετινγκ δεν μπορούν. Είναι γενικά πιο δαπανηρή σε σχέση με τα άλλα εργαλεία της επιχειρησιακής επικοινωνίας, αλλά αποτελεί μια αποτελεσματική μέθοδο επικοινωνίας με μεγάλα και γεωγραφικώς διάσπαρτα κοινά.

## Προώθηση πωλήσεων

Με τον όρο προώθηση πωλήσεων εννοούμε μια μεγάλη γκάμα εργαλείων (κουπόνια, διαγωνισμούς, εκτυπώσεις, δώρα κτλ) το καθ' ένα απ' τα οποία έχει ξεχωριστές ιδιότητες. Η στόχευση της προώθησης πωλήσεων είναι αποτέλεσμα για μικρό χρονικό διάστημα και όχι δημιουργία μακροχρόνιας προτίμησης μάρκας. Η προώθηση των πωλήσεων περιλαμβάνει όλα εκείνα τα μέσα που

- παρακινούν τον δυνητικό πελάτη να αγοράσει το προϊόν
- αυξάνουν την ζήτηση του πελάτη
- βελτιώνουν την αποτελεσματικότητα του λιανοπωλητή, του μεσάζοντα και του χονδρέμπορου

Η προώθηση των πωλήσεων αποτελείται από κίνητρα σύντομου χρονικού διαστήματος που ενθαρρύνουν άμεσα την αγορά ενός προϊόντος. Ενώ η διαφήμιση και η προσωπική πώληση προσφέρουν τα επιχειρήματα και τους λόγους για την αγορά ενός προϊόντος, η προώθηση των πωλήσεων προσφέρει επιχειρήματα και λόγους για να το αγοράσουμε τώρα. Ο όρος περιλαμβάνει όλες εκείνες τις ενέργειες που έχουν ως σκοπό την υποβοήθηση της απόφασης της αγοράς του προϊόντος, την τελευταία στιγμή στο χώρο πώλησης και τον τελικό καταναλωτή, πριν αυτός πραγματοποιήσει την αγορά.

## Προσωπική πώληση

Η προσωπική πώληση είναι το αποτελεσματικότερο εργαλείο του μίγματος προώθησης, γιατί εμπεριέχει την αλληλεπίδραση μεταξύ δύο ή περισσότερων ατόμων. Στην προσωπική πώληση ο πωλητής έχει συνέχεια στο μυαλό του το συμφέρον του πελάτη, έτσι μπορεί να παρατηρήσει τις ανάγκες και τα χαρακτηριστικά του και να κάνει άμεσες προσαρμογές. Η προσωπική πώληση και οι υπηρεσίες που προσφέρει κοστίζουν περισσότερο από την διαφήμιση και την προώθηση πωλήσεων και την κάνουν το ακριβότερο μέσο προβολής και προώθησης των προϊόντων/ υπηρεσιών της εταιρείας. Η προσωπική πώληση είναι το στοιχείο του μάρκετινγκ το οποίο δεν απουσιάζει από καμία επιχείρηση και ιδιαίτερα από καμία αγοραστική συναλλαγή. Σε όλες σχεδόν τις αγοραπωλησίες παρεμβάλλεται κάποιου είδους προσωπική συμβολή του πωλητή. Στη διαδικασία αυτή η σχέση είναι αμφίδρομη, καθώς ο πωλητής οφείλει να αντιλαμβάνεται τις αντιδράσεις του αγοραστή και να τροποποιεί το μήνυμά του αναλόγως. Το γεγονός αυτό δίνει στην επικοινωνία μια διάσταση ευκαμψίας. Επίσης η σχέση αυτή επιτρέπει την πιο άμεση και ακριβή ανατροφοδότηση για την άποψη των καταναλωτών και άρα την περισσότερη και σε βάθος πληροφόρηση της επιχείρησης για τις ανάγκες της αγοράς.

## Δημόσιες σχέσεις

Οι δημόσιες σχέσεις σε επίπεδο επιχείρησης αποτελούν μια σημαντική επικοινωνιακή τεχνική, η οποία συμβάλλει στο να δουν σημαντικές ομάδες του κοινού την επιχείρηση με ένα καλύτερο τρόπο. Αποτελούν, επίσης, ένα μέσο για την αποτελεσματική διαχείριση των σχέσεων της επιχείρησης με το κοινό. Πρωταρχικός στόχος των δημοσίων σχέσεων είναι η επίτευξη ευνοϊκής εικόνας και η δημιουργία κλίματος αμοιβαίας κατανόησης μεταξύ της επιχείρησης και ομάδων του κοινού.

Οι δημόσιες σχέσεις, ανάλογα με τους ειδικότερους στόχους που καλούνται να εξυπηρετήσουν, δίνουν έμφαση στη δημοσιότητα (publicity), τις δημόσιες υποθέσεις (public affairs), την πολιτική μεσολάβηση (lobbying), τη διαχείριση κρίσεων (crisis management), τη χορηγία (sponsorship) ή την προσέλκυση πόρων (fund-raising).

Τέλος, οι δημόσιες σχέσεις αποτελούν μια σημαντικά πιο φθηνή μέθοδο επικοινωνίας σε σχέση με τις άλλες μεθόδους, ενώ εμπεριέχουν και το στοιχείο της αντικειμενικότητας που τις καθιστούν ιδιαίτερα αποτελεσματικές.

## Άμεσο μάρκετινγκ

Το άμεσο μάρκετινγκ – Direct Marketing είναι το καταλληλότερο εργαλείο για μάρκετινγκ υψηλής στόχευσης και για την δημιουργία διαπροσωπικών σχέσεων με τους πελάτες. Αυτό συμβαίνει γιατί όποια μορφή άμεσου μάρκετινγκ (τηλεμάρκετινγκ, άμεση ταχυδρομική αποστολή, ηλεκτρονικό μάρκετινγκ κ.α.) και να επιλέξουμε, παρουσιάζονται τέσσερα κοινά χαρακτηριστικά:

- ❖ το μήνυμα του άμεσου μάρκετινγκ απευθύνεται ατομικά και όχι δημόσια
- ❖ το μήνυμα του άμεσου μάρκετινγκ είναι προσαρμόσιμο ώστε να έχει απήχηση σε συγκεκριμένους πελάτες
- ❖ το μήνυμα του άμεσου μάρκετινγκ είναι στιγμιαίο γιατί διαμορφώνεται πολύ γρήγορα και
- ❖ το μήνυμα του άμεσου μάρκετινγκ είναι διαδραστικό ώστε να μεταβάλλεται ανάλογα με την ανταπόκριση του δυνητικού πελάτη.

Το άμεσο μάρκετινγκ είναι όλες εκείνες οι δραστηριότητες οι οποίες φέρνουν απ' ευθείας σε επαφή τον πωλητή με τον αγοραστή. Συνήθως τα εμπορεύματα παραγγέλνονται απρόσωπα και αποστέλλονται στον αγοραστή μέσω του ταχυδρομείου και η πληρωμή γίνεται με αντικαταβολή. Το άμεσο μάρκετινγκ έχει σχέση με την συλλογή όλων των σχετικών στοιχείων και την αποθήκευσή τους σε ειδική βάση δεδομένων που έχει αναπτυχθεί ώστε να επεξεργάζονται και να αναλύονται αυτά τα στοιχεία.

Οι στόχοι του άμεσου μάρκετινγκ συνδέονται με την προσπάθεια ενθάρρυνσης του καταναλωτή να αγοράσει απευθείας από τον παραγωγό. Με τον τρόπο αυτό παρακάμπτονται οι μεσάζοντες και τα παραδοσιακά κανάλια διανομής, αν και πολλές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν παράλληλα και τις δύο μεθόδους.

## Έρευνα αγοράς

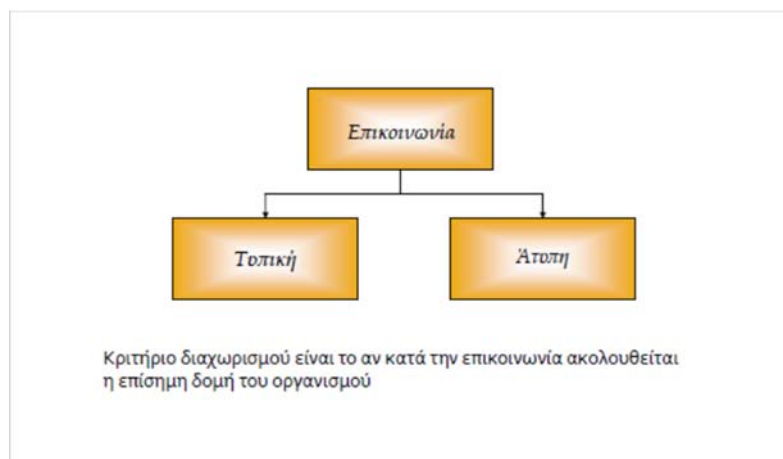
Η Έρευνα Αγοράς αποτελεί τη συστηματική συλλογή και αξιολόγηση πληροφοριών από τις κατάλληλες ομάδες πληθυσμού με στόχο να βοηθήσει την επιχείρηση στη λήψη αποφάσεων με το μικρότερο δυνατό ρίσκο για υπάρχοντα και νέα προϊόντα και να ανακαλύψει νέες ευκαιρίες για τις δυνατότητες της επιχείρησης. Στόχος της έρευνας αγοράς, είναι η συλλογή και η επεξεργασία πληροφοριών, οι οποίες θα εξασφαλίσουν, στο μέτρο του δυνατού, στον επιχειρηματία, μια ικανοποιητική βάση για την λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων. Μέσω της έρευνας αγοράς μια επιχείρηση ή ένας οργανισμός μπορεί να παρακολουθεί τις ανάγκες της αγοράς και των καταναλωτών και να προβλέπει τις αλλαγές στις συνήθειές τους. Έτσι βελτιστοποιείται η κατανομή των πόρων ανάμεσα στα στοιχεία του επικοινωνιακού μίγματος και επιτυγχάνεται καλύτερη ικανοποίηση των αναγκών και επιθυμιών των καταναλωτών.

## Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

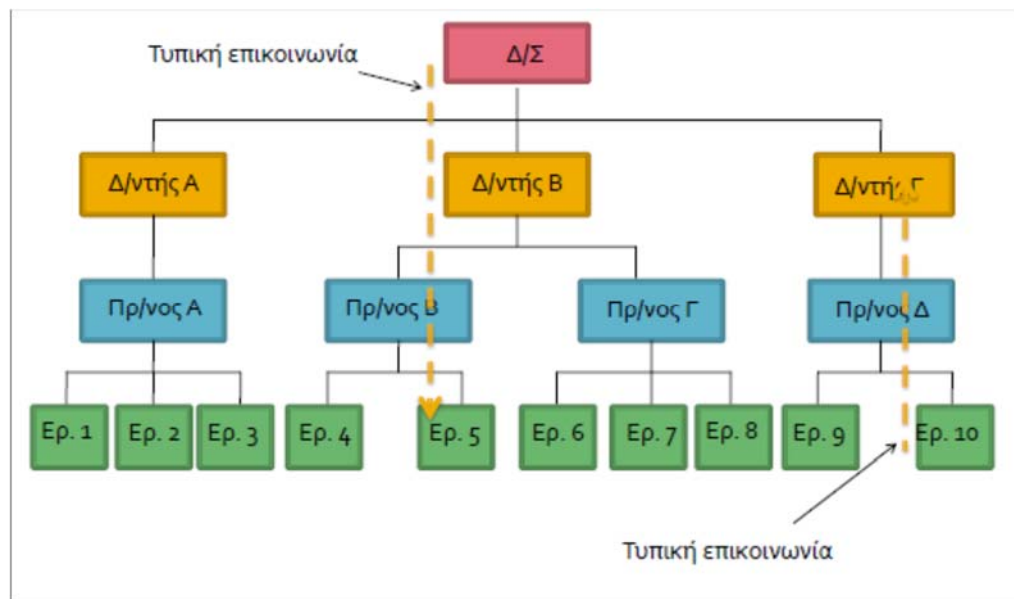
Μιλώντας για εσωτερική επικοινωνία στους κόλπους επιχειρήσεων και οργανισμών αναφερόμαστε σε ένα σύστημα καθημερινών λειτουργιών (γραπτών, προφορικών και ηλεκτρονικών) που αφορούν στην άμεση επικοινωνία μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων, αλλά και εργαζομένων μεταξύ τους. Στα πλαίσια των γενικών στόχων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

Η αποτελεσματική υλοποίηση των στόχων της επιχείρησης/οργανισμού προϋποθέτει ένα αποτελεσματικό εσωτερικό σύστημα επικοινωνίας. Η συνεργασία, ο συντονισμός και το ευνοϊκό εργασιακό κλίμα απαιτούν την αμφίδρομη ροή πληροφοριών από τα ανώτερα προς τα κατώτερα κλιμάκια της διοικητικής ιεραρχίας και αντιστρόφως. Αυτή η ροή για να είναι αποτελεσματική, απαιτεί με τη σειρά της κατάλληλες δομές, δίκτυα πληροφοριών και διαδικασίες επικοινωνίας.

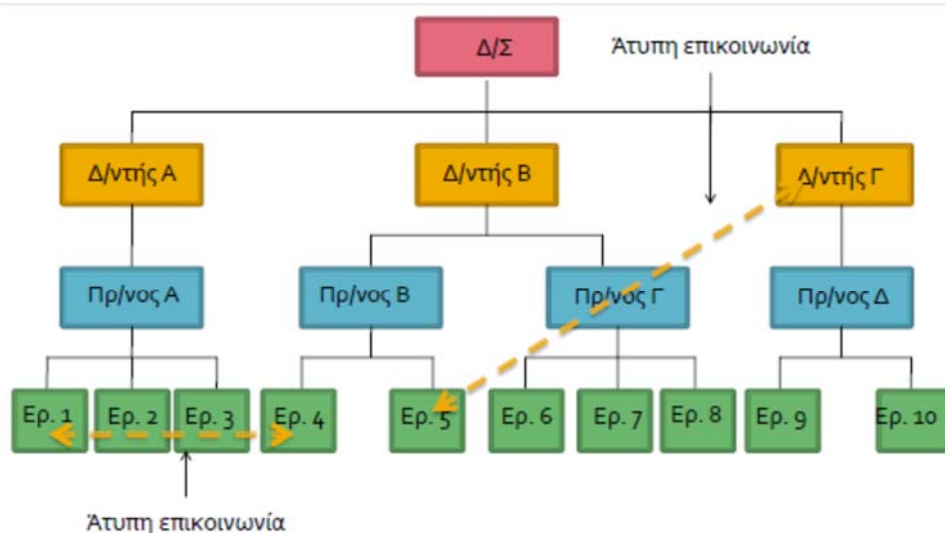
Υπάρχουν δυο βασικοί τύποι επικοινωνίας – επίσημη και ανεπίσημη (ή αλλιώς τυπική και άτυπη).



Η επίσημη ή τυπική επικοινωνία μεταξύ των μελών του προσωπικού γίνεται μέσα από τις γραμμές της ιεραρχίας που καθορίζονται από τη διοίκηση. Οι οδηγίες και το σκεπτικό των εργασιών, οι διαδικασίες, οι μέθοδοι και οι γνώμες για την απόδοση των υφισταμένων μεταδίδονται μέσα από συγκεκριμένα κανάλια από τη διοίκηση προς το προσωπικό. Η διοίκηση επίσης καθορίζει τα κανάλια επικοινωνίας προς τα πάνω, ορίζει δηλαδή, το δρόμο που θα ακολουθήσουν οι υφιστάμενοι για να εκφράσουν τις ιδέες, τις απόψεις και τα συναισθήματά τους σχετικά με τον εαυτό τους, τις δουλειές τους, την πολιτική της οργάνωσης, τις μεθόδους και άλλα θέματα που τους απασχολούν. Ακόμα υπάρχει και η οριζόντια επικοινωνία ανάμεσα στο προσωπικό που βρίσκεται περίπου στο ίδιο επίπεδο ιεραρχίας μέσα στην οργάνωση.



Η ανεπίσημη ή άτυπη επικοινωνία λαμβάνει χώρα ανάμεσα σε άτομα που βρίσκονται μέσα στην οργάνωση των οποίων οι σχέσεις είναι ανεξάρτητες από την εξουσία και τη δουλειά τους. Είναι αποτέλεσμα της επιθυμίας που έχουν τα άτομα για κοινωνική επαφή και μετάδοση των πληροφοριών εκείνων που πιστεύουν ότι δεν έχουν οι συνάδελφοί τους. Μολονότι οι επαφές αυτές ακολουθούν κανάλια που είναι ανεξάρτητα από την επίσημη δομή της οργάνωσης, εν τούτοις δημιουργούν μέσα στην οργάνωση ένα σημαντικό δίκτυο καναλιών επικοινωνίας. Τα κανάλια αυτά συχνά αναφέρονται σαν «κλήμα» γιατί εξαπλώνονται στην οργάνωση χωρίς να λαμβάνουν υπόψη την επίσημη δομή ή τα κανάλια της επικοινωνίας.



Αυτά τα επίσημα και ανεπίσημα δίκτυα επικοινωνίας μπορεί να είναι μόνιμα μέσα σε μια οργάνωση ή προσωρινά, που υπάρχουν μόνο για κάποιο συγκεκριμένο γεγονός ή λειτουργία. Έχουν προσδιοριστεί πέντε δίκτυα επικοινωνίας μέσα στην οργάνωση: Το δίκτυο για την ιεραρχία, για την ανταλλαγή πληροφοριών, για την ειδικότητα, για τη φιλία και για τη θέση. Από τα πέντε μονό τα δυο πρώτα θεωρούνται ότι είναι τα απαραίτητα μέσα στην οργάνωση και αυτά, όμως, τα δίκτυα έχουν τα ανεπίσημα χαρακτηριστικά τους.

## **ΣΤΟΧΟΙ ΕΣΩΤΕΡΙΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ**

Πρωταρχικός στόχος της εσωτερικής επιχειρησιακής επικοινωνίας είναι η ενημέρωση του ανθρώπινου δυναμικού τόσο για τα καθήκοντα που καλείται να φέρει σε πέρας, όσο και για τους στόχους της επιχείρησης και τη γενικότερη πορεία της. Η αποτελεσματική ωστόσο ολοκλήρωση των καθηκόντων εξαρτάται από την ύπαρξη ή μη συνεχούς ροής επικοινωνίας. Οι εργαζόμενοι επομένως πρέπει να γνωρίζουν τους στόχους και τις πολιτικές της επιχείρησης, οι πληροφορίες πρέπει να ανταλλάσσονται ανοιχτά, οι οδηγίες πρέπει να δίνονται με κατανοητό τρόπο, ο διατμηματικός συντονισμός των αρμοδιοτήτων πρέπει να διευκολύνεται και τα προβλήματα πρέπει να προσδιορίζονται και να επιμερίζονται ανοιχτά.

Επί πλέον είναι σημαντικό οι εργαζόμενοι να αισθάνονται ότι αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι της επιχείρησης. Στόχος επομένως της εσωτερικής επιχειρησιακής επικοινωνίας πρέπει να είναι η τόνωση του αισθήματος του «ανήκειν», ώστε να μεγιστοποιείται η καλή θέληση, η δέσμευση και η εμπιστοσύνη των εργαζομένων στην επιχείρηση. Αντιθέτως όταν το ανθρώπινο δυναμικό λόγω ελλιπούς επικοινωνίας νιώθει αποκομμένο, υποτιμά τη δουλειά του και την επιχείρηση, με αποτέλεσμα τη μείωση της απόδοσης, τη χαλάρωση της συνεργασίας και την υποβάθμιση της ποιότητας.

Τέλος, η εσωτερική επιχειρησιακή επικοινωνία πρέπει να αποσκοπεί στην ενθάρρυνση και την υποστήριξη του ανθρώπινου δυναμικού για να διασφαλίζεται η μέγιστη δυνατή προσπάθεια. Πρέπει δηλαδή το ανθρώπινο δυναμικό να παρακινείται να αποδίδει στο μέγιστο δυνατό επίπεδο. Και ενώ οι οικονομικές απολαβές αποτελούν ένα τρόπο παρακίνησης, αυτός δεν είναι και ο μοναδικός, καθώς οι ανοιχτές γραμμές επικοινωνίας που επιτρέπουν τη διακίνηση των ιδεών και τη διατύπωση ανησυχιών αποτελούν ισχυρότερα κίνητρα.

Σε γενικές γραμμές οι στόχοι της εσωτερικής επιχειρησιακής επικοινωνίας μπορούν να συνοψισθούν στους ακόλουθους:

- Ενημέρωση για στόχους και καθήκοντα.
- Βελτίωση ηθικού και ενίσχυση καλής πίστης.
- Ενίσχυση επιχειρησιακής ταυτότητας και κουλτούρας.
- Συμμετοχή και αξιοποίηση γνώσεων και ιδεών.
- Διαμόρφωση στάσεων και συμπεριφορών υπέρ της παραγωγικότητας, της ποιότητας και της επιχειρηματικότητας.
- Βελτίωση οργανωσιακού κλίματος και παρακίνηση.
- Δημιουργία σχέσεων εμπιστοσύνης και συνεργασίας.

## ΕΜΠΟΔΙΑ ΕΣΩΤΕΡΙΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Η επικοινωνία ως διαδικασία μεταβίβασης πληροφοριών και μηνυμάτων εμπεριέχει την πιθανότητα παραμόρφωσης ή διαστρέβλωσης της πληροφορίας/μηνύματος, εξαιτίας εμποδίων τα οποία παρεισφρέουν και αποσυντονίζουν τη διαδικασία. Τα εμπόδια αυτά ανάλογα με το κριτήριο ταξινόμησής τους μπορούν να διακριθούν:

- ❖ Σε προσωπικά ή φυσικά αν το κριτήριο είναι τα άτομα που επικοινωνούν ή παράγοντες του περιβάλλοντος αντιστοίχως.
- ❖ Σε εμπόδια των συντελεστών της διαδικασίας αν το κριτήριο αναφέρεται στον πομπό ή το δέκτη της πληροφορίας/μηνύματος.
- ❖ Σε εννοιολογικά ή επιχειρησιακά αν το κριτήριο είναι το εννοιολογικό περιεχόμενο του μηνύματος ή η δομή της επιχείρησης αντιστοίχως.



## ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Έχουν διατυπωθεί οκτώ βασικές οδηγίες – προτάσεις που πιστεύεται ότι μπορούν να βελτιώσουν την εσωτερική επιχειρησιακή επικοινωνία:

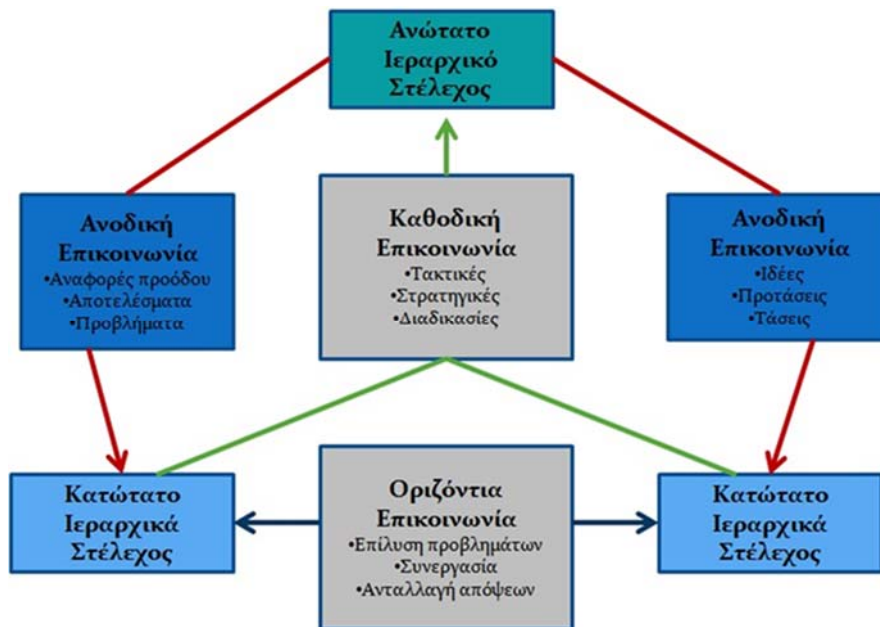
1. Καθορισμός του αντικειμενικού σκοπού: Ας υποθεθεί ότι ο διευθυντής ή ο προϊστάμενος έχει μια ιδέα ή πληροφορία που θέλει να μεταδώσει στο προσωπικό της οργάνωσης. Το πρώτο βήμα του είναι ο καθορισμός του σκοπού για τον οποίο θέτει αυτή την πληροφορία στο κανάλι της επικοινωνίας.
2. Προσδιορισμός του ακροατηρίου. Τα χαρακτηριστικά που έχουν οι αποδέκτες επηρεάζουν το νόημα του μηνύματος στην επικοινωνία. Επομένως, πρέπει να χρησιμοποιηθούν κωδικοποιήσεις και μέσα ανάλογα με τις ομάδες, για τις οποίες προορίζεται η επικοινωνία.
3. Διαμόρφωση της επικοινωνίας. Η κωδικοποίηση του μηνύματος να γίνεται με τρόπο που να ταιριάζει στη σχέση ανάμεσα στον αποστολέα και τον αποδέκτη και με τελικό σκοπό να μειωθεί η παραμόρφωση από τον αποδέκτη.
4. Καθαρισμός του μέσου (μέσα και κανάλια επικοινωνίας). Το μήνυμα μπορεί να σταλεί με διαφορετικά λεκτικά μέσα, όπως προφορικά, συνάντηση πρόσωπο με πρόσωπο, με επιστολή ή εφημερίδα. Ο σχεδιασμός αυτός είναι απαραίτητος για την καλή επικοινωνία.
5. Καθορισμός αμοιβαίου ενδιαφέροντος. Για να είναι η επικοινωνία αποτελεσματική, πρέπει το ερέθισμα να μπορεί να γίνεται δεκτό από τον αποδέκτη. Η αποδοχή είναι ψυχολογικό φαινόμενο που βασίζεται, μεταξύ άλλων, στις ανάγκες και τα κίνητρα του αποδέκτη και στο θόρυβο και τις συνθήκες του περιβάλλοντος της οργάνωσης.



6. Ο χρόνος. Να δίνεται το μήνυμα στην πιο κατάλληλη στιγμή για να έχει μεγάλο το ψυχολογικό αντίκτυπο.
7. Ο όγκος. Τα κανάλια της επικοινωνίας εύκολα υπερφορτώνονται, τόσο με λεκτικό όσο και με έντυπο υλικό. Πρέπει να μειώνεται, όσο γίνεται, το πλήθος των πληροφοριών.
8. Μέτρηση των αποτελεσμάτων. Η χρησιμοποίηση της ανατροφοδότησης είναι η πιο σπουδαία μέθοδος βελτίωσης της επικοινωνίας. Πρέπει να γίνεται έλεγχος της απόδοσης και διορθώσεις, όπου χρειάζονται.

## Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Η επιχειρησιακή επικοινωνία είναι ο ζωτικός σύνδεσμος των οργάνων της επιχείρησης, ανεξάρτητα από το μέγεθος, τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που παρέχει η επιχείρηση καθώς και την γεωγραφική θέση της. Τόσο η επικοινωνία όσο και η μελέτη των προβλημάτων που προκύπτουν από αυτήν, δεν αποτελούν αυτοσκοπό, αλλά μέσον για την επίτευξη καθορισμένων στόχων μέσα στον χώρο των επιχειρήσεων. Με την έννοια αυτή η επικοινωνία ως μέσον πληροφόρησης, παίζει βασικό ρόλο στην εξέλιξη των οργανισμών, συναρτάτε άμεσα με την ανάπτυξη της κατανόησης μεταξύ των διάφορων μερών.



Σχεδιάγραμμα τυπικής επιχειρησιακής επικοινωνίας

Όπως είναι γνωστό τόσο το management όσο και η γενικότερη λειτουργία των οργανισμών, βασίζονται κυρίως στην αποδοτική λειτουργία της επικοινωνίας. Από την πλευρά αυτή η επικοινωνία αποτελεί το μόνο μέσο για την επιτυχία οποιουδήποτε προϊστάμενου, στα πλαίσια της διευθυντικής του δραστηριότητας. Αυτό προκύπτει από το γεγονός ότι οι προϊστάμενοι εργάζονται πάντοτε μέσω των ανθρώπων. Διοχετεύουν όλη την διευθυντική τους δραστηριότητα, σε όλες τις εκφάνσεις της (πχ προγραμματισμός, οργάνωση, λήψη αποφάσεων κτλ), μέσω του δίαυλου των επικοινωνιών. Από τα παραπάνω προκύπτει ότι όσο σημαντικές ιδέες και αν έχει ο προϊστάμενος κατά την άσκηση των καθηκόντων του, παραμένουν απλές σκέψεις, μέχρις ότου ενεργοποιηθούν με την χρησιμοποίηση του συστήματος των επικοινωνιών. Με την έννοια αυτή, η επικοινωνία ως συντελεστής της αποδοτικότητας στα πλαίσια των οργανισμών, παίζει στην πράξη πολλούς ρόλους, οι οποίοι περιγράφονται συνοπτικά παρακάτω.



Η επιχειρησιακή επικοινωνία αποτελεί:

- Μέσο για την πληροφόρηση του οργανισμού, σε ότι αφορά στο κοινό στο οποίο συναλλάσσεται και στις συναφείς εξελίξεις στον τομέα της ειδικότητας του.
- Όργανο λήψης αποφάσεων.
- Μέσο συντονισμού των δραστηριοτήτων που αναπτύσσονται στο πλαίσιο του οργανισμού.
- Συντελεστή διαμόρφωσης των διαθέσεων και τέλος παράγοντα ανάπτυξης ενός σύγχρονου ανταγωνιστικού και πρωτοπόρου οργανισμού στον τομέα της εξειδίκευσης του.

Με την έννοια αυτή, η επικοινωνία εκτός του ότι αποτελεί το νευρικό σύστημα των οργανισμών συμβάλλει ταυτόχρονα και στη δημιουργία της απαραίτητης συνοχής, διευκολύνοντας παράλληλα τη συνεργασία και το συντονισμό. Για τους λόγους αυτούς η επικοινωνία δεν πρέπει να θεωρείται ως δευτερεύουσα λειτουργία αλλά ως η ουσία της οργανωμένης δράσεως. Με τα δεδομένα αυτά και λόγω της ραγδαίας ανάπτυξης της τεχνολογίας, η επικοινωνία αναδεικνύεται ως κύριος μοχλός και απαραίτητη προϋπόθεση για την αποτελεσματική λειτουργία των σύγχρονων οργανισμών σε όλα τα επίπεδα.

Εφόσον στις επιχειρήσεις και οργανισμούς κάθε είδους την ευθύνη για την εκτέλεση των διαφόρων καθηκόντων έχουν άνθρωποι και σε πάρα πολλές περιπτώσεις αναλαμβάνουν και την ίδια την εκτέλεση, είναι φυσικό ότι η συνύπαρξή τους επηρεάζει (μερικές φορές καθοριστικά) και τον τρόπο και την αποτελεσματικότητα, με την οποία εκτελούνται τα διάφορα καθήκοντα. Έτσι κάθε επιχείρηση ή οικονομική μονάδα παρά ότι έχει σχεδιαστεί ως ένα παραγωγικό σύστημα για να βγάζει αποτελέσματα με ορθολογικό τρόπο, που βασίζεται σε σωστό προγραμματισμό, οργάνωση, συντονισμό και έλεγχο, εντούτοις, αναγκαστικά παραμένει και ένα κοινωνικό σύστημα, μέσα στο οποίο συμβιώνουν και πρέπει να συνεργάζονται πολλά και ποικίλα άτομα που θα επιτυγχάνουν να ικανοποιούν σε επαρκές βαθμό και τις ατομικές ανάγκες τους, ώστε να είναι αποτελεσματικά και στην επιδίωξη των οργανωτικών στόχων.

Για αυτό ως επικοινωνία μεταξύ των ανθρώπων μέσα στην επιχείρηση ή οικονομική μονάδα δεν θεωρείται μόνο η επικοινωνία που αφορά την εκτέλεση των εργασιών ή καθηκόντων. Δηλαδή ο άνθρωπος στην επιχείρηση δεν αποχωρίζεται από την ατομική του προσωπικότητα για να γίνει κατά τη διάρκεια της εργασίας του ένας εντελώς λογικός φορέας θέσης εργασίας, ο οποίος δεν επηρεάζεται στις εσωύπηρεσιακές του σχέσεις και από τα εξωεργασιακά του ενδιαφέροντα και συναισθήματα. Ο άνθρωπος είναι πάντοτε μία και αυτή προσωπικότητα και στην επιχείρηση είναι ταυτόχρονα ένας φορέας θέσης εργασίας και ένα ανεξάρτητο άτομο. Για αυτό η επικοινωνία στην επιχείρηση δεν πρέπει να περιορίζεται στη μονόπλευρη θεώρηση που αποτελεί η εργασιακή επικοινωνία, αλλά εκτός από αυτήν πρέπει να περιλαμβάνει όλο το πλέγμα των διανθρώπινων σχέσεων.

## ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

1. Η επικοινωνία είναι το μέσον με το οποίο οι άνθρωποι συνδέονται, σχηματίζουν ομάδες ή οργανώσεις, συνάπτουν συμφωνίες, καταρτίζουν προγράμματα, λαμβάνουν αποφάσεις και πετυχαίνουν κοινούς στόχους.  
**a. Σωστό**  
b. Λάθος
2. Ποιος είναι ο σκοπός της επιχειρησιακής επικοινωνίας;  
**a. Η μεταφορά, η ανταλλαγή πληροφοριών, ιδεών, απόψεων και αισθημάτων, με το γραπτό ή με τον προφορικό λόγο, με τη χρήση διάφορων σημάτων ή μηχανικών μέσων.**  
b. Η επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων μιας επιχείρησης για την ομαλή λειτουργία της  
c. Η ανταλλαγή πληροφοριών και απόψεων μεταξύ των υπαλλήλων και των ανώτερων στελεχών της επιχείρησης
3. Η βιωσιμότητα μιας επιχείρησης δημόσιας ή ιδιωτικής δεν εξαρτάται από την σωστή επικοινωνία που θα έχει με τον εσωτερικό και εξωτερικό της περίγυρο, αλλά από τη σωστή διοίκησή της.  
a. Σωστό  
**b. Λάθος**
4. Σκοπός της επικοινωνίας είναι ο συντονισμός των δραστηριοτήτων της επιχείρησης, με τρόπο ώστε να προάγεται η αποτελεσματικότητα της δράσης της μονάδας ως συνόλου, χωρίς δυσανάλογα (προς την ωφέλεια) υψηλό κόστος επίτευξη καλής επικοινωνίας.  
**a. Σωστό**  
b. Λάθος
5. Οι κύριες λειτουργίες που η διαδικασία της επικοινωνίας εξυπηρετεί μέσα στην οργάνωση είναι οι ακόλουθες:  
a. Συναισθήματα  
b. Κίνητρα  
c. Πληροφορίες  
d. Έλεγχος  
e. Συζήτηση  
f. Αποφάσεις  
g. Όλα τα παραπάνω  
**h. Τα a,b,c και d**
6. Εκτός από τον τρόπο με τον οποίο γίνεται η επικοινωνία, οι σύγχρονες κοινωνικές επιστήμες καθορίζουν πέντε μορφές επικοινωνίας, ποιες είναι αυτές;  
a. Πειστική επικοινωνία, Τελετουργική επικοινωνία  
b. Επιθετική και αμυντική επικοινωνία  
c. Επικοινωνία για τη διέγερση της φαντασίας  
d. Ανταποδοτική επικοινωνία  
e. Πληροφοριακή επικοινωνία, Συναισθηματική επικοινωνία  
f. Όλα τα παραπάνω  
**g. Τα a, c και e**
7. Εξωτερική επιχειρησιακή επικοινωνία είναι η επικοινωνία της επιχείρησης με το έμμεσο εξωτερικό περιβάλλον. Το έμμεσο εξωτερικό περιβάλλον αποτελείται από τους προμηθευτές, τους πελάτες, τους διανεμητές των προϊόντων και τους ανταγωνιστές.  
a. Σωστό  
**b. Λάθος**

8. Η επιχειρησιακή επικοινωνία περιλαμβάνει τη μεταφορά πληροφοριών από και προς την επιχείρηση ή τον οργανισμό (εξωτερική επιχειρησιακή επικοινωνία) και την ανταλλαγή πληροφορήσης και ιδεών μέσα στην ίδια επιχείρηση ή οργανισμό (εσωτερική επιχειρησιακή επικοινωνία).
- a. Σωστό**  
b. Λάθος
9. Τι περιλαμβάνει η εξωτερική επιχειρησιακή επικοινωνία (marketing communication);
- a. τη διαφήμιση και την προώθηση πωλήσεων  
b. την προσωπική πώληση και τις δημόσιες σχέσεις  
c. το άμεσο μάρκετινγκ και την έρευνα αγοράς  
d. τις πωλήσεις και τις εμπορικές συναλλαγές  
e. τον ανταγωνισμό και τις διεθνείς αγορές  
f. όλα τα παραπάνω
- g. τα a, b και c**
10. Η ανεπίσημη εσωτερική επιχειρησιακή επικοινωνία μειώνει τις αποδόσεις των εργαζομένων και είναι ζημιογόνα για την επιχείρηση.
- a. Σωστό  
**b. Λάθος**
11. Η ανεπίσημη επικοινωνία μεταξύ των μελών του προσωπικού μίας επιχείρησης γίνεται μέσα από τις γραμμές της ιεραρχίας που καθορίζονται από τη διοίκηση.
- a. Σωστό  
**b. Λάθος**
12. Ποια ή ποιες από τις παρακάτω φράσεις ισχύει για τις προσωπικές πωλήσεις;
- a. Η προσωπική πώληση είναι το αποτελεσματικότερο εργαλείο του μίγματος προώθησης, γιατί εμπεριέχει την αλληλεπίδραση μεταξύ δύο ή περισσότερων ατόμων.  
b. Στην προσωπική πώληση ο πωλητής έχει συνέχεια στο μυαλό του το συμφέρον του πελάτη, έτσι μπορεί να παρατηρήσει τις ανάγκες και τα χαρακτηριστικά του και να κάνει άμεσες προσαρμογές.  
c. Η προσωπική πώληση και οι υπηρεσίες που προσφέρει κοστίζουν περισσότερο από την διαφήμιση και την προώθηση πωλήσεων και την κάνουν το ακριβότερο μέσο προβολής και προώθησης των προϊόντων/ υπηρεσιών της εταιρείας.
- d. Όλα τα παραπάνω**
13. Ποιοι είναι οι στόχοι της εσωτερικής επιχειρησιακής επικοινωνίας;
- a. Ενημέρωση για στόχους και καθήκοντα  
b. Βελτίωση ηθικού και ενίσχυση καλής πίστης  
c. Ενίσχυση επιχειρησιακής ταυτότητας και κουλτούρας  
d. Συμμετοχή και αξιοποίηση γνώσεων και ιδεών  
e. Διαμόρφωση στάσεων και συμπεριφορών υπέρ της παραγωγικότητας, της ποιότητας και της επιχειρηματικότητας  
f. Τα b, c και e
- g. Όλα τα παραπάνω**
14. Από τα πέντε δίκτυα επικοινωνίας που έχουν προσδιοριστεί μέσα σε μία επιχείρηση ποια είναι τα απαραίτητα;
- a. Το δίκτυο για την ιεραρχία**  
**b. για την ανταλλαγή πληροφοριών**  
c. για την ειδικότητα  
d. για τη φιλία  
e. για τη θέση

15. Πώς κατηγοριοποιούνται τα εμπόδια που εμφανίζονται στην εσωτερική επιχειρησιακή επικοινωνία;
- Σε προσωπικά ή φυσικά αν το κριτήριο είναι τα άτομα που επικοινωνούν ή παράγοντες του περιβάλλοντος αντιστοίχως
  - Σε εμπόδια των συντελεστών της διαδικασίας αν το κριτήριο αναφέρεται στον πομπό ή το δέκτη της πληροφορίας/μηνύματος
  - Σε εννοιολογικά ή επιχειρησιακά αν το κριτήριο είναι το εννοιολογικό περιεχόμενο του μηνύματος ή η δομή της επιχείρησης αντιστοίχως
  - d. Όλα τα παραπάνω**
16. Για να είναι η επικοινωνία αποτελεσματική, πρέπει το ερέθισμα να μπορεί να γίνεται δεκτό από τον αποδέκτη. Η αποδοχή είναι ψυχολογικό φαινόμενο που βασίζεται, μεταξύ άλλων, στις ανάγκες και τα κίνητρα του αποδέκτη και στο θόρυβο και τις συνθήκες του περιβάλλοντος της οργάνωσης.
- a. Σωστό**
  - Λάθος
17. Στόχος της εσωτερικής επιχειρησιακής επικοινωνίας πρέπει να είναι η τόνωση του αισθήματος του «ανήκειν», ώστε να μεγιστοποιείται η καλή θέληση, η δέσμευση και η εμπιστοσύνη των εργαζομένων στην επιχείρηση.
- a. Σωστό**
  - Λάθος
18. Λόγω της ραγδαίας ανάπτυξης της τεχνολογίας, η επικοινωνία πλέον δεν θεωρείται ως κύριος μοχλός για την αποτελεσματική λειτουργία των σύγχρονων επιχειρήσεων.
- Σωστό
  - b. Λάθος**
19. Ποιες είναι οι βασικές οδηγίες – προτάσεις που πιστεύεται ότι μπορούν να βελτιώσουν την εσωτερική επιχειρησιακή επικοινωνία;
- Καθορισμός του αντικειμενικού σκοπού
  - Προσδιορισμός του ακροατηρίου
  - Καθαρισμός του μέσου επικοινωνίας
  - Καθορισμός αμοιβαίου ενδιαφέροντος
  - e. Όλα τα παραπάνω**
  - Τα b και d
20. Πρωταρχικός στόχος της εσωτερικής επιχειρησιακής επικοινωνίας είναι η ενημέρωση του ανθρώπινου δυναμικού τόσο για τα καθήκοντα που καλείται να φέρει σε πέρας, όσο και για τους στόχους της επιχείρησης και τη γενικότερη πορεία της.
- a. Σωστό**
  - Λάθος