

**ΤΕΙ ΜΕΣΟΛΟΓΓΙΟΥ  
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ Κ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ  
ΣΣΟΕ**

**ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**ΘΕΜΑ: Η ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ  
(ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΒΑΣΙΚΩΝ ΑΡΧΩΝ ΚΑΙ ΜΕΣΩΝ)**

**ΛΑΜΠΡΟΠΟΥΛΟΣ ΑΝΔΡΕΑΣ**

**ΕΙΣΗΓΗΤΡΙΑ: ΜΑΡΙΑ ΑΛΕΞΟΠΟΥΛΟΥ**

**ΜΕΣΟΛΟΓΓΙ 2007**



**ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ:**

	<b>ΣΕΛΙΔΑ</b>
<b>ΠΡΟΛΟΓΟΣ</b>	
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ</b>	
<i>Η επιχειρησιακή επικοινωνία</i>	1
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ</b>	
<i>Η γραπτή επικοινωνία</i>	11
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ</b>	
<i>Η προφορική επικοινωνία</i>	22
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ</b>	
<i>Οργάνωση</i>	32
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ</b>	

## ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Όπως είναι γνωστό, η επικοινωνία ως βασικό στοιχείο της Διοικήσεως κάθε οργανισμού, αποτελεί το απαραίτητο πλέγμα μέσα στο οποίο συνυφαίνονται τα πρόσωπα με τις δραστηριότητες και εξασφαλίζεται τόσο ο συντονισμός, κατά την επιδίωξη των αντικειμενικών σκοπών, σε συνδυασμό με την ικανοποίηση του προσωπικού, όσο και η αναγκαία μεταξύ οργανισμών επαφή, μέσω των συστημάτων μεταφοράς πληροφοριών, ιδεών, διαθέσεων και αισθημάτων.

Στην πράξη η επικοινωνία δεν αποτελεί μόνο στοιχείο της διοικήσεως, αλλά αποτελεί και χαρακτηριστικό στοιχείο της ζωής του ανθρώπου, ο οποίος από την πρώτη μέρα που έρχεται στον κόσμο, βρίσκεται αντιμέτωπος με το πρόβλημα της επικοινωνίας.

Από την άλλη πλευρά η τεχνολογική πρόοδος, η οποία κατά τη διάρκεια των τελευταίων ετών παρουσίασε ραγδαία ανάπτυξη, δημιούργησε δυσεπίλυτα προβλήματα στη Διοίκηση των Οργανισμών και αυτό γιατί ο κύκλος των πληροφοριών που επηρεάζουν με τον ένα ή τον άλλο τρόπο τους οργανισμούς έχουν διευρυνθεί σε τέτοιο βαθμό, ώστε να είναι σχεδόν αδύνατη η διεξαγωγή του διοικητικού έργου, με τις παραδοσιακά καθιερωμένες μεθόδους και μέσα.

Με την έννοια αυτή και εν όψει του γεγονότος ότι, παράλληλα με την έκταση των θεμάτων και ο κύκλος των προσώπων με τα οποία οι οργανισμοί είναι υποχρεωμένοι να επικοινωνούν έχει διευρυνθεί στο μέγιστο βαθμό, επεβλήθη η ανάγκη καθιέρωσης ειδικών συστημάτων και μεθόδων επικοινωνίας, οι οποίες με τη σειρά τους οδηγούν στην ανάγκη εξειδίκευσης του προσωπικού πάνω στο αντικείμενο αυτό.

Εξ' αιτίας των λόγων αυτών, η αναφερόμενη στον τομέα των επικοινωνιών φιλολογία, έχει αναπτυχθεί σε μεγάλη έκταση, τα δε θέματα στα οποία αναφέρεται καλύπτουν όλες τις πλευρές της Διοικήσεως, η οποία για την επίτευξη των στόχων της είναι υποχρεωμένη πριν από κάθε τι άλλο, να επικοινωνεί. Πέρα από αυτά η επικοινωνία επειδή αφορά κατά βάση τα συστήματα πληροφόρησης, καλύπτει και τον τομέα αυτόν, ο οποίος τα τελευταία έτη με την εισαγωγή των Η/Υ και την επέκταση της ηλεκτρονικής επικοινωνίας έχει εξελιχθεί σε ένα βασικό παράγοντα, από τον οποίο εξαρτάται η δραστηριοποίηση και η ανάπτυξη των σύγχρονων οργανισμών.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

Ο άνθρωπος από τη φύση του είναι κοινωνικό ον και γι' αυτό έχει την έμφυτη τάση για κοινωνική συμβίωση και επικοινωνία. Μέσω της επικοινωνίας πραγματοποιείται η ανταλλαγή συναισθημάτων, ιδεών και απόψεων, συνάπτονται συμφωνίες και αναπτύσσεται η κοινωνική αλληλεπίδραση.

Με αυτά τα δεδομένα για να ανταποκριθεί ο άνθρωπος στις απαιτήσεις της κοινωνικής συμβίωσης πρέπει να μπορεί να επικοινωνεί, να αντιλαμβάνεται το τι συμβαίνει γύρω του και να αξιολογεί σωστά.

Από τη σωστή αξιολόγηση των φαινομένων, εξαρτάται και η ανάπτυξη της σωστής συμπεριφοράς. Οι άνθρωποι όμως δεν έχουν την ίδια αντίληψη και αντιλαμβάνονται με διαφορετικό τρόπο. Η ανθρώπινη αντίληψη αποτελεί την πηγή της γνώσης και το μέσο κατανόησης των διαφόρων φαινομένων, τα οποία και κυρίως τα κοινωνικά φαινόμενα γίνονται αντιληπτά μέσα από διάφορα σύμβολα, όπως κινήσεις του σώματος ή χειρονομίες.

Μια από τις σπουδαιότερες ιδιότητες κάθε ανθρώπου με κανονικό βιολογικό εξοπλισμό είναι η ικανότητα να κατανοεί τα σύμβολα και να ανταποκρίνεται σε αυτά, συμβάλλοντας έτσι στην ανάπτυξη της κοινωνικής αλληλεπίδρασης, μέσω των συμβόλων. Με αυτό το γεγονός συμπεραίνουμε ότι ο άνθρωπος κινείται εν μέσω των συμβόλων και στην πράξη ζει μέσα σε ένα «συμβολικό» κόσμο. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα να βρίσκεται σε συνεχή αλληλεπίδραση με τα σύμβολα. Αν κοιτάξουμε γύρω μας θα διαπιστώσουμε ότι υπάρχουν εκατοντάδες πράγματα που γνωρίζουμε τα ονόματά τους και τι χρησιμεύουν. Συνοψίζοντας, η ομαλή διεξαγωγή της κοινωνικής αλληλεπίδρασης εξαρτάται από τον τρόπο που λειτουργεί η αντίληψη του ανθρώπου και όσο πιο σωστά αντιλαμβάνεται τα διάφορα φαινόμενα τόσο πιο αποτελεσματική θα είναι η επικοινωνία.

Μιλώντας για κοινωνική αντίληψη εννοούμε τον τρόπο με τον οποίο ο άνθρωπος βλέπει τα φαινόμενα, καθώς επίσης και τον τρόπο με τον οποίο διαμορφώνει το περιβάλλον του και

προσδιορίζει τη γενικότερη συμπεριφορά του. Βασικά χαρακτηριστικά που προσδιορίζουν τη λειτουργία της κοινωνικής αντίληψης είναι τα εξής:

- α. Ότι τα δεδομένα του κοινωνικού περιβάλλοντος έχουν πάντοτε μεγάλο βαθμό ασάφειας και γι' αυτό είναι επιδεκτικά υποκειμενικής αξιολόγησης και
- β. Ότι η συμπεριφορά του ανθρώπου διαμορφώνεται κάθε φορά από τον τρόπο που αντιλαμβάνεται τα διάφορα φαινόμενα.

Μερικοί ψυχολόγοι πιστεύουν ότι ορισμένες αδυναμίες στην επικοινωνία ή ανωμαλίες στη συμπεριφορά οφείλονται στο γεγονός ότι σε πολλές περιπτώσεις ο εγκέφαλος τροφοδοτείται με περισσότερα δεδομένα, απ' όσα μπορεί να επεξεργαστεί. Για την αποφυγή των ανωμαλιών αυτών, γίνεται μέσα στον εγκέφαλο μια ασυνείδητη διαδικασία επιλογής των δεδομένων ώστε να αποφεύγεται ο κίνδυνος διασπάσεως της προσοχής σε ορισμένα θέματα, με την παρεμβολή άσχετων ή περιττών πληροφοριών(D. Lawless).

Σκοπός της Επιχειρησιακής Επικοινωνίας είναι η μεταφορά ή ανταλλαγή πληροφοριών, ιδεών, απόψεων και συναισθημάτων με το γραπτό ή με τον προφορικό λόγο, με την χρήση διαφόρων σημάτων ή μηχανικών μέσων, μέσα από τα οποία αναπτύσσεται ολόκληρος ο κύκλος των συναλλαγών και εξελίσσεται ο οικονομικός βίος.

Η επιχειρησιακή επικοινωνία έχει τα εξής χαρακτηριστικά:

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

Η επικοινωνία ως σύστημα πληροφόρησης παίζει βασικό ρόλο στην εξέλιξη των οργανισμών και αποτελεί μέσο για την πληροφόρηση τους. Τα βασικά στοιχεία της είναι η πηγή, το περιεχόμενο, η μορφή, ο δίαυλος, ο προορισμός, το πλαίσιο και ο σκοπός. Διακρίνεται σε προφορική και περιλαμβάνει την ομιλία, σε γραπτή, που είναι οποιοδήποτε κείμενο και τέλος σε μηχανική επικοινωνία(E. Mail).

Η Επικοινωνία ανάλογα με τα πρόσωπα που μετέχουν σε αυτή μπορεί να διακριθεί σε κάθετη και οριζόντια. Συμμετέχουν σε αυτή ο αποστολέας και αποδέκτης.

Για να πραγματοποιηθεί μια επικοινωνία είναι απαραίτητη η ύπαρξη δύο τουλάχιστον ανθρώπων και ο ένας από αυτούς θα είναι ο αποστολέας και ο άλλος ο αποδέκτης του μηνύματος.

Οι αποδέκτες μπορούν να διακριθούν σε τέσσερις κατηγορίες:

- Στο κοινό.
- Στους πελάτες.
- Στους ιδιοκτήτες της επιχείρησης ή τους μετόχους.
- Στο προσωπικό της επιχείρησης.

Το κοινό της επιχείρησης αποτελείται από τον κοινωνικό και επιχειρηματικό περίγυρο ο οποίος αποτελεί την πηγή άντλησης των πελατών της.

Οι πελάτες θεωρούνται όλα τα άτομα ή οι οργανισμοί που η επιχείρηση διοχετεύει τα προϊόντα της και επικοινωνεί με αυτούς με επιστολές ή έντυπα διαφημιστικά(προσπέκτους), αφίσες, τηλεοπτικές εκπομπές κλπ.

Η επικοινωνία με τους ιδιοκτήτες γίνεται μέσω προγραμμάτων, προϋπολογισμών και απολογισμών, ενώ με το προσωπικό με συνεντεύξεις, με ήδη υπάρχοντες υπαλλήλους με την προδιαγραφή της εργασίας που θα ασχοληθούν κ.α.

Η αποτελεσματική διεξαγωγή επικοινωνίας ακολουθεί τα εξής στάδια: Προσδιορισμός του σκοπού, προσδιορισμός του αποδέκτη που απευθύνεται η επικοινωνία, καθορισμός της αναγκαίας επιδράσεως, σχεδιασμός και εφαρμογή της επικοινωνίας.

Ο αποστολέας συλλαμβάνει την ιδέα, την κωδικοποιεί και μεταβιβάζει το μήνυμα. Ο αποδέκτης συντονίζεται κατάλληλα, αποκωδικοποιεί το μήνυμα και ανταποκρίνεται και ενημερώνει τον αποστολέα ότι κατανόησε το μήνυμα(ανατροφοδότηση).

Μια ιδανική επικοινωνία προϋποθέτει την πλήρη κατανόηση των μηνυμάτων σε ποσοστό 100%.Κάτι τέτοιο όμως είναι πολύ δύσκολο να συμβεί γιατί μπορεί να παρουσιαστούν κάποια εμπόδια: φυσικά, κοινωνικοψυχικά, εννοιολογικά. Τα πρώτα δημιουργούνται από παράγοντες του φυσικού περιβάλλοντος που παρεμποδίζουν ή περιορίζουν την αποστολή και λήψη μηνυμάτων όπως ο θόρυβος. Τα δεύτερα δημιουργούνται από κρίσεις, συγκινήσεις και κοινωνικές αξίες

των ανθρώπων. Τα εμπόδια αυτά προκαλούν ψυχολογική απόσταση μεταξύ των ατόμων και μπορεί να οδηγηθούμε σε εσφαλμένες αντιλήψεις. Έτσι, οι συγκινήσεις μας δρουν σαν φίλτρο σε όλες τις περιπτώσεις επικοινωνίας.

Τα εννοιολογικά εμπόδια προκύπτουν από την ανάγκη για χρησιμοποίηση συμβόλων στα οποία βασίζεται ολόκληρο το σύστημα επικοινωνίας. Αυτό σημαίνει ότι για να επικοινωνούμε με τους άλλους, χρησιμοποιούμε κάποια σύμβολα τα οποία περικλείουν ορισμένες έννοιες. Τα σύμβολα αυτά μπορεί να είναι ήχοι, σήματα ή λέξεις. Έτσι π.χ. η λέξη σκύλος δε μοιάζει με σκύλο, δεν ακούγεται σαν σκύλος και δεν έχει την οσμή του σκύλου παρ' όλα αυτά όμως μας θυμίζει το σχήμα του σκύλου και όλα τα χαρακτηριστικά του σκύλου, διότι έχει γίνει σύμβολο αυτή η λέξη, για το συγκεκριμένο ζώο.

Τα αποτελέσματα ατελούς επικοινωνίας είναι τα εξής:

- Έλλειψη επαρκούς κατανόησης των μηνυμάτων.
- Έλλειψη δυνατοτήτων υποκίνησης του προσωπικού.
- Ανασφάλεια.
- Συγκρούσεις.
- Αδυναμία λήψεως ορθών αποφάσεων.

Για την εξασφάλιση ενός ικανοποιητικού συστήματος επικοινωνιών, πρέπει να έχουμε υπ' όψιν τις πιο κάτω βασικές αρχές, οι οποίες ισχύουν τόσο για την περίπτωση της γραπτής, όσο και για την περίπτωση της προφορικής επικοινωνίας. Είναι οι παρακάτω:

**Η αρχή του σκοπού:** Η επικοινωνία πρέπει να έχει έναν συγκεκριμένο σκοπό, διότι δεν είναι δυνατόν να γίνεται στο κενό. Αν ο σκοπός δεν έχει προσδιοριστεί, τότε οποιαδήποτε επικοινωνία είναι άσκοπη. Η επικοινωνία πραγματοποιείται μόνο όταν ξεκαθαριστεί με σαφήνεια ο σκοπός στον οποίο αποβλέπει και ο σκοπός δεν είναι άλλος από την επιθυμητή αντίδραση στην οποία αναμένουμε να προβεί ο αποδέκτης του μηνυματός μας. Αυτό σημαίνει ότι πρέπει, πριν προβούν στην πραγματοποίηση της επικοινωνίας να γνωρίζουμε ποια πρέπει να είναι η επιθυμητή αντίδραση εκ μέρους του αποδέκτη.

**Η αρχή της ειλικρίνειας:** Η αρχή αυτή έχει την έννοια ότι ανεξάρτητα από το αν η επικοινωνία μας είναι γραπτή ή προφορική, δεν είναι δυνατό να παρουσιάσουμε ψευδή γεγονότα ως αληθή. Όταν η επικοινωνία δε χαρακτηρίζεται από ειλικρίνεια γίνεται επικίνδυνη, επειδή εξαφανίζει την ουσία της

αποστολής της, εφ' όσον όπως είναι γνωστό, αποβλέπει στην αποκατάσταση της καλής πίστεως και της αμοιβαίας κατανόησης. Συνεπώς, για να είναι η επικοινωνία επιτυχημένη, πρέπει να διακρίνεται από το στοιχείο της εντιμότητας και της ειλικρίνειας. Το τελευταίο αυτό δεν ισχύει μόνο για τις σχέσεις της επιχείρησης με τους πελάτες της, αλλά και για τις σχέσεις της με το προσωπικό. Πολλές φορές οι επιχειρήσεις ή διογκώνουν ορισμένες καλές πλευρές της για να δημιουργήσουν εντυπώσεις στους πελάτες, ή αποκρύπτουν από το προσωπικό ορισμένες δυσάρεστες καταστάσεις. Στις περιπτώσεις αυτές πρέπει να έχουμε υπόψιν, ότι οι επιχειρήσεις έχουν πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα, καλές και κακές πλευρές, επιτυχίες και αποτυχίες. Συνεπώς η υπερβολή στα επιχειρήματά μας περικλείει τον κίνδυνο της διαψεύσεως, ενώ η επίκληση μη υπαρκτών καταστάσεων, δημιουργεί υποψίες και ταυτόχρονα αποκλείει τη συμπάρασταση που μπορεί να δώσει το προσωπικό στην επιχείρηση, όταν πράγματι προκύπτουν παρόμοιες καταστάσεις.

**Η αρχή της σαφήνειας και της απλότητας:** Η χειρότερη απάντηση που μπορούμε να πάρουμε από τον αποδέκτη ενός γραπτού ή προφορικού μηνύματος είναι να μας πει ότι δεν αντιλήφθηκε τι εννοούμε. Για να γίνει σαφές το μήνυμά μας πρέπει να έχουμε υπ' όψιν τα παρακάτω :

α. Να γράφουμε ευανάγνωστα.

β. Να σχεδιάζουμε το κείμενο του μηνύματος που θέλουμε να μεταδώσουμε με τέτοιο τρόπο, που να εξασφαλίζει τη συνοχή του κειμένου, την προοδευτική εξέλιξη και τον κατάλληλο τονισμό των σημείων, στα οποία θέλουμε να στρέψουμε περισσότερο την προσοχή του αναγνώστη.

γ. Να χρησιμοποιούμε κατάλληλο λεξιλόγιο και τονισμό και να εφαρμόζουμε με πλήρη σεβασμό τους κανόνες της γραμματικής και του συντακτικού.

**Ειδικότερα:**

Για να γίνει κατανοητό ένα κείμενο πρέπει:

α. Να χρησιμοποιήσουμε το λεξιλόγιο που αντιλαμβάνεται ο αποδέκτης.

β. Να αποφεύγουμε μακροσκελείς προτάσεις και υπονοούμενα καθώς και αφηρημένες έννοιες.

**Αρχή της πειστικότητας :** Για να προσελκύσουμε την προσοχή του αποδέκτη, πρέπει να διαμορφώνουμε το μήνυμά



μας με τέτοιο τρόπο ώστε να είναι αφ' ενός ενδιαφέρον, αφ' ετέρου πειστικό και προπαντός να εκφράζει την καλή πίστη του αποστολέα και τη θέλησή του για προσφορά κάθε δυνατής εξυπηρέτησης.

Το ενδιαφέρον του αποδέκτη δεν προκαλείται με τη χρήση διάφορων φραστικών σχημάτων, αλλά με τον τρόπο με τον οποίο θα δείξουμε σ' αυτόν ότι έχει να ωφεληθεί από το μήνυμα που θέλουμε να του μεταβιβάσουμε.

Όταν κατά τη σύνταξη μιας επιστολής που αφορούν στο προϊόν ή στην υπηρεσία που θέλουμε να πουλήσουμε, ασχολούμαστε μόνο με την περιγραφή των φυσικών χαρακτηριστικών του (μέγεθος, σχήμα, χρώμα, πρώτη ύλη κλπ.), τότε πρέπει να είμαστε βέβαιοι ότι το μήνυμά μας δε θα προσελκύσει το ενδιαφέρον του αποδέκτη και το πιθανότερο είναι να μη διαβαστεί.

Όταν όμως η αναφορά των χαρακτηριστικών συνδυάζεται με τα οφέλη που αναμφίβολα προκύπτουν για τον αποδέκτη, τότε μπορούμε να είμαστε βέβαιοι, ότι η επικοινωνία μας γίνεται ενδιαφέρουσα και πειστική.

Η αρχή της συντομίας και της πληρότητας :  
Κάθε λέξη που βγάζουμε από το κείμενο του μηνύματός μας χωρίς να μειώνεται η αρτιότητά, του θα μπορούσε να θεωρηθεί ως σπατάλη χρόνου και χώρου, αν παρέμεινε μες στο κείμενο. Όταν για την διατύπωση ενός νοήματός μας χρησιμοποιούμε πολλές και σε ορισμένες περιπτώσεις μακροσκελείς και δυσνόητες από τον αποδέκτη λέξεις ή φράσεις, τότε περιπλέκουμε τη σκέψη του συνομιλητή μας και τον κρατάμε σε μια κατάσταση αναμονής μέχρι να τελειώσουμε για να δει τι εννοούμε. Αντίθετα, όταν στην προσπάθειά μας να επιτύχουμε την συντομία, χρησιμοποιούμε πολύ λίγες λέξεις ή φράσεις, τότε υπάρχει ο κίνδυνος να μην μπορέσουμε να αναπτύξουμε αρκετά όλα τα νοήματά μας, με αποτέλεσμα να γινόμαστε δυσνόητοι και να αναγκαζόμαστε να δίνουμε στη συνέχεια εξηγήσεις πάνω στο περιεχόμενο του μηνύματός μας. Αυτό δείχνει εκ πρώτης όψεως, ότι οι δύο έννοιες της συντομίας και της πληρότητας, είναι έννοιες αλληλοσυγκρουόμενες, οπότε αντιμετωπίζουμε το δίλημμα, δηλαδή να αναπτύξουμε το κείμενο αρκετά, ώστε να περιλάβουμε όλες τις λεπτομέρειες σ' αυτό, ή να το περιορίσουμε, με κίνδυνο, βασικά σημεία του μηνύματός μας να παραλείπονται.

Το πρώτο βήμα για την απάντηση στο δίλημμα αυτό, γίνεται με τη σαφή διάκριση μεταξύ της συντομίας και της πληρότητας. Συντομία όπως είναι γνωστό σημαίνει τον περιορισμό του κειμένου στα απολύτως αναγκαία στοιχεία, στα οποία δίνεται και η μεγαλύτερη έμφαση, ενώ όταν λέμε πληρότητα, εννοούμε ότι κάθε λέξη και φράση που χρησιμοποιούμε, πρέπει να είναι η κατάλληλη και να συμβάλλει άμεσα στην επίτευξη του αντικειμενικού μας σκοπού.

Έτσι, αν ένα μήνυμα με 50 λέξεις που μπορεί να θεωρείται σύντομο, το μεταβιβάσουμε με τη χρησιμοποίηση 25 μόνο λέξεων, χωρίς κατάλληλη επιλογή, τότε το μήνυμα αυτό δεν θα είναι πλήρες. Από την άλλη πλευρά, αν σε μια επιστολή με 400 λέξεις, που κατά κανόνα μπορεί να θεωρείται μακροσκελής, όλες οι λέξεις που περιέχονται σ' αυτήν συμβάλλουν με τρόπο άμεσο στην επίτευξη του σκοπού που επιδιώκουμε, πρέπει να θεωρείται ως κανονική.

Έτσι η συντομία ενός μηνύματος, δεν προκύπτει από την παράλειψη αναγκαίων πληροφοριών ή λεπτομερειών, αλλά από τη διατύπωση όλων όσων θέλουμε να πούμε, με όσο το δυνατό λιγότερες λέξεις.

Η ικανότητα αυτή αποκτάται με την πείρα, παρά ταύτα όμως, πρέπει να έχουμε υπ' όψιν ότι πρέπει:

1. Να αποφεύγουμε την διατύπωση ιδεών και σκέψεων, που δε συναρτώνται άμεσα με τον αντικειμενικό σκοπό στον οποίο αποβλέπει το μήνυμα.
2. Να ελέγχουμε τα πρώτα σχέδια, με σκοπό να αποφύγουμε περιττές λέξεις ή φράσεις.

Η προφορική επικοινωνία περιλαμβάνει την επικοινωνία μεταξύ δύο προσώπων και την ομαδική επικοινωνία.

Η γραπτή επικοινωνία περιλαμβάνει όλα τα γραπτά κείμενα τα οποία χρησιμοποιούνται για την επικοινωνία εντός και εκτός του οργανισμού. Σύμφωνα με τα πιο πάνω κριτήρια, στην κατηγορία της γραπτής επικοινωνίας εντάσσονται :

1. Κείμενα που απευθύνονται σε πρόσωπα.
  2. Κείμενα που αναφέρονται στο νομικό πλαίσιο του οργανισμού και σχετίζονται με αυτό.
  3. Κείμενα που αφορούν το οργανωτικό πλαίσιο και στη λειτουργία του οργανισμού.
  4. Κείμενα που αναφέρονται στην προβολή του οργανισμού.
- Στην πρώτη κατηγορία περιλαμβάνονται :

- Οι επιστολές.
- Τα υπομνήματα.
- Τα υπηρεσιακά ή τα ενημερωτικά σημειώματα.
- Οι εγκύκλιοι.
- Οι αιτήσεις.
- Οι προτάσεις και αναφορές.

Στη δεύτερη κατηγορία περιλαμβάνονται:

- Οι πάσης φύσεως μελέτες.
- Οι συμβάσεις.
- Οι εντολές, οι αποφάσεις, πρακτικά συλλογικών οργάνων κλπ.

Στην τρίτη κατηγορία περιλαμβάνονται:

- Τα διάφορα οργανωτικά διαγράμματα.
- Οι κανονισμοί οργάνωσης και λειτουργίας.
- Τα υπηρεσιακά έντυπα.
- Οι οδηγίες οργανωτικής και λειτουργικής φύσεως.

Στην τέταρτη κατηγορία περιλαμβάνονται:

- Τα διαφημιστικά έντυπα.
- Οι αφίσες.
- Οι εφημερίδες.
- Οι περιοδικές εκδόσεις.
- Οι ανακοινώσεις κλπ.

Όπως προανέφερα η επικοινωνία ανάλογα με τα πρόσωπα που μετέχουν σε αυτή διακρίνεται σε κάθετη και οριζόντια.

Κάθετη επικοινωνία, είναι κάθε μορφή κατακόρυφης μετακίνησης πληροφοριών και οδηγιών, μέσα στα τμήματα του οργανισμού ανεξάρτητα από τη φορά της.

Όταν η επικοινωνία κατευθύνεται σε πρόσωπα που βρίσκονται σε κατώτερα ιεραρχικά επίπεδα, λέμε ότι έχουμε κάθετη επικοινωνία ανιούσης μορφής.

Στην πρώτη περίπτωση, το ρεύμα των πληροφοριών αποτελείται από αποφάσεις, εντολές ή οδηγίες αποβλέπουν στην προώθηση νέων μέτρων πολιτικής, στην εισαγωγή νέων διαδικασιών ή μεταβολών, στην οργανωτική διάρθρωση του οργανισμού, σε προγράμματα λειτουργίας, σε προϋπολογισμούς ή οδηγίες εκτέλεσης της εργασίας κλπ. Συνήθως ο τύπος αυτός των πληροφοριών μεταβιβάζεται με γραπτά κείμενα:

α. Λόγω της περιπλοκότητας των θεμάτων.

β. Λόγω της εξασφάλισης ενότητας στη δράση και αποφυγή πιθανών αποκλίσεων.

γ. Λόγω της ανάγκης για δημιουργία ενός μόνιμου αρχείου πληροφοριών.

Σε γενικότερο πλαίσιο, ο τύπος αυτός των πληροφοριών περικλείει κάποια μορφή εντολής την οποία ακολουθεί η συμμόρφωση.

Όταν η επικοινωνία κατευθύνεται σε πρόσωπα ανωτέρων κλιμακίων, λέμε ότι έχουμε επικοινωνία ανιούσης μορφής. Η επικοινωνία αυτή έχει συνήθως τη μορφή αναφορών ή εκθέσεων σχετικά με τα απολογιστικά στοιχεία από τη λειτουργία των τμημάτων (τα οποία συνήθως εκφράζονται σε ποσότητες που μπορεί να μετρηθούν, όπως π.χ. δραχμές που αντιπροσωπεύουν έσοδα ή έξοδα, αριθμό πωληθέντων τεμαχίων, αριθμό ανθρωποωρών που έχουν διατεθεί ή αριθμό υπαλλήλων που χρησιμοποιήθηκαν για την εκτέλεση μιας εργασίας κ.ο.κ.).

Πέρα από αυτά, οι προϊστάμενοι των κατωτέρων διοικητικών επιπέδων, μπορούν να υποβάλλουν αιτήσεις, προτάσεις, υπομνήματα και κάθε άλλης μορφής ενημερωτικά έγγραφα.

Η οριζόντια επικοινωνία εκδηλώνεται κυρίως με την ανταλλαγή πληροφοριών, απόψεων, διαθέσεων ή στοιχείων εντός της επιχείρησης σε οριζόντια κατεύθυνση. Η ανταλλαγή αυτή λαμβάνει χώρα τόσο μεταξύ των διαφόρων τμημάτων, όσο και μεταξύ του προσωπικού, αυτού του οργανωτικού επιπέδου. Η οριζόντια επικοινωνία μπορεί να έχει επίσημη (τυπική) μορφή ή και ανεπίσημη (άτυπη) μορφή.

Η τυπική μορφή επικοινωνίας, μπορεί να πραγματοποιείται μέσω των διαδικασιών με την ανταλλαγή γραπτών μηνυμάτων μεταξύ τμημάτων αυτού του επιπέδου, με την κυκλοφορία των αντιγράφων των διαφόρων γραπτών κειμένων, ή με τη δημιουργία κυκλοφορούντων φακέλων, οι οποίοι περιφέρονται μεταξύ των μελών του ίδιου οργανωτικού επιπέδου (τμήματος ή διεύθυνσης), για ενημέρωση. Η καθιέρωση κατάλληλων δίαυλων οριζόντιας επικοινωνίας μέσα σε έναν οργανισμό, θεωρείται ως ένα από τα δυσκολότερα προβλήματα που αντιμετωπίζει ένα σύστημα διοικήσεως.

Η άτυπη μορφή επικοινωνίας, διεξάγεται είτε με άμεση διαπροσωπική επαφή (face to face contacts), εντός ή εκτός της επιχειρήσεως, είτε με το τηλέφωνο. Από την άλλη πλευρά η

άτυπη επικοινωνία ενώ έχει ορισμένα πλεονεκτήματα για την επιχείρηση (κυρίως επειδή παρέχει στη διοίκηση ένα σοβαρό δίαυλο μεταβίβασης των πληροφοριών και οδηγιών της), εν τούτοις γίνεται σε ορισμένες περιπτώσεις και επικίνδυνη αν πάρει διαστάσεις, πράγμα που οδηγεί πολλές φορές στην μεταφορά προσωπικών σκέψεων και απόψεων με κίνδυνο την δημιουργία μιας ανεξέλεγκτης φημολογίας, η οποία μπορεί να έχει δυσμενείς επιδράσεις πάνω στο ηθικό και την εν γένει αποδοτικότητα του προσωπικού.

Η μορφή της προφορικής επικοινωνίας, δίνει τη δυνατότητα για άμεση επαφή μεταξύ της διοικήσεως και του προσωπικού ή μεταξύ των διαφόρων επιπέδων διοικήσεως, ενώ η συνομιλία μπορεί να συμβάλει με τρόπο άμεσο στην αμοιβαία κατανόηση και να εξαφανίζει ένα μεγάλο μέρος από το μυστήριο που κρύβεται μέσα στον τομέα των εργασιακών σχέσεων, το οποίο ασκεί δυσμενή επίδραση, τόσο στην παραγωγή όσο και στο βαθμό ικανοποίησης του προσωπικού, γενικότερα.

Πρέπει πάντως να έχουμε υπόψιν, ότι η προφορική επικοινωνία δεν έχει μόνο τη μορφή της συνομιλίας μεταξύ δύο προσώπων, αλλά μπορεί να έχει και τη μορφή μονολόγου, κυρίως στις περιπτώσεις μεταβίβασης εντολών, χωρίς αντίλογο, αλλά τότε χάνει ένα μεγάλο μέρος από τα πλεονεκτήματα που δίνει η δυνατότητα υποβολής ερωτήσεων.

Ο μονόλογος ως μορφή προφορικής επικοινωνίας, εκφράζει τη φιλοσοφία της αυταρχικής διοικήσεως και αποτελεί ανασταλτικό παράγοντα στην ανάπτυξη των ανθρωπίνων σχέσεων. Μια μορφή διαπροσωπικής ομιλίας αποτελεί και η δημόσια ομιλία (public speaking), η οποία πραγματοποιείται ενώπιον ακροατηρίου.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ Η ΓΡΑΠΤΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

Με τον όρο γραπτή επικοινωνία εννοούμε τη μορφή της επικοινωνίας, η οποία διεξάγεται μέσα από γραπτά κείμενα. Η μορφή αυτής της επικοινωνίας, αποτελεί την κυριότερη μορφή επικοινωνίας λόγω της φύσεως της γραφειοκρατικής οργανώσεως της οποίας κύριο χαρακτηριστικό είναι η τήρηση γραπτών κειμένων, τα οποία αποτελούν τη μνήμη των οργανισμών.

Χαρακτηριστικότερη μορφή της γραπτής επικοινωνίας είναι τα έγγραφα που ανταλλάσσονται καθημερινά μεταξύ των διάφορων οργανισμών και έχουν τη μορφή επιστολών. Για το λόγο αυτό, εξετάζουμε την επιστολή ως το αντιπροσωπευτικότερο έγγραφο που κινείται μεταξύ των οργανισμών και καταλαμβάνει το μεγαλύτερο τμήμα της γραπτής επικοινωνίας.

Έγγραφο είναι το γραπτό κείμενο, το οποίο πέρα από την καθαρά κοινωνικής φύσεως αλληλογραφία, καλύπτει από πολλές πλευρές το σύνολο των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων και ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις της σύγχρονης επιχειρηματικής δράσης.

Επιστολή είναι ένα γραπτό κείμενο, το οποίο ακολουθώντας τις βασικές αρχές της επιχειρηματικής επικοινωνίας, απευθύνεται σε πρόσωπα με αμφίδρομη σχέση, καλύπτει ένα ευρύτατο φάσμα επιδιώξεων και μπορεί να χρησιμοποιηθεί τόσο για τις σχέσεις που αναπτύσσονται μέσα στον οργανισμό, όσο και για τις σχέσεις που αναπτύσσονται έξω από αυτόν.

Τα στοιχεία που κυριαρχούν στην επιστολή είναι:

1. Ο προσωπικός χαρακτήρας της.
2. Η ικανότητά της να καλύπτει ένα ευρύτατο φάσμα επιδιώξεων
3. Η δυνατότητά της να χρησιμοποιείται τόσο για την ανάπτυξη των σχέσεων μέσα στον οργανισμό, όσο και για τις σχέσεις έξω από αυτόν.

Τα ποιοτικά κριτήρια των εγγράφων, τα οποία συμβάλλουν βασικά στη δημιουργία μιας ευνοϊκής προδιαθέσεως του αποδέκτη είναι η εμφάνιση, η πειστικότητα, το περιεχόμενο και η καλή πίστη.

Τα κύρια μέρη ενός εγγράφου είναι:

1. Η επικεφαλίδα (η φίρμα).
2. Η διεύθυνση του αποδέκτη.
3. Ο τόπος και η χρονολογία σύνταξης.
4. Το θέμα.
5. Η χαιρετιστήρια προσαγόρευση.
6. Το κυρίως κείμενο.
7. Το χαιρετιστήριο κλείσιμο.
8. Η υπογραφή του αποστολέα.
9. Η ιδιότητα αυτού που υπογράφει.
10. Τα αναγνωριστικά στοιχεία της δακτυλογράφου.

Για να εξασφαλιστεί ο σκοπός που επιδιώκουμε με τη σύνταξη του εγγράφου πρέπει το κείμενο να είναι ενδιαφέρον και ελκυστικό, ευανάγνωστο, σαφές και πειστικό.

Ο καλός σχεδιασμός της επιστολής εξασφαλίζει την ενότητα της ύλης, τη συνοχή του κειμένου και κρατά αδιάπτωτο το ενδιαφέρον του αποδέκτη.

Οι επιστολές διακρίνονται σε κατηγορίες ανάλογα με την πλευρά από την οποία εξετάζουμε:

α. Ανάλογα με τη μορφή διακρίνονται σε:

- Συνήθειες, ελευθέρου κειμένου ή μη τυποποιημένες.
- Τυποποιημένες ή μεικτής μορφής.
- Εγκυκλίους.

β. Ανάλογα με το περιεχόμενο:

- Επιστολές ευχάριστου περιεχομένου.
- Επιστολές δυσάρεστου περιεχομένου.
- Επιστολές πειστικού περιεχομένου.

γ. Ανάλογα με το σκοπό που αποβλέπουν:

- Επιστολές αιτήσεως ή παροχής πληροφοριών.
- Επιστολές παραγγελιών.
- Επιστολές πωλήσεων.
- Επιστολές εισπραξέων.
- Πιστωτικές επιστολές.
- Επιστολές επιστροφής εμπορευμάτων.
- Εγγυητικές επιστολές.

Η προσωπικότητα του πελάτη, αποτελεί το βασικότερο κίνητρο για την ανάπτυξη μιας συναλλακτικής σχέσης, χωρίς να παραβλέπεται και η σημασία της υπάρξεως σχετικής δυνατότητας για εξόφληση των υποχρεώσεων που αναλαμβάνει. Για το λόγο αυτό ο επιχειρηματίας, πρέπει να διαθέτει ένα μεγάλο μέρος από το χρόνο του, για την αξιολόγηση των πελατών και την ενθάρρυνση των πωλήσεων, πάντα μέσα σε λογικά πλαίσια.

Η πώληση εμπορευμάτων που δεν ικανοποιούν τον αγοραστή, δίνει την αφορμή για την προβολή από μέρους του αξιώσεων για αντικατάσταση των πραγμάτων που πωλήθηκαν σε αυτόν και δεν θεωρούνται ικανοποιητικά.

Αν είμαστε στην θέση του πωλητή, παρόμοιες αξιώσεις πρέπει να είναι ευπρόσδεκτες, γιατί μας δίνουν τη δυνατότητα να ανακαλύψουμε και να αναλύσουμε τα διάφορα ελαττώματα των εμπορευμάτων που πουλάμε ή των υπηρεσιών που παρέχουμε με σκοπό τη βελτίωσή τους.

Οι βασικές κατευθύνσεις που πρέπει να διέπουν το θέμα των αξιώσεων για επανόρθωση είναι:

- α. Οι προοδευτικές επιχειρήσεις ζητούν από τους πελάτες τους να προβάλλουν παρόμοιες αξιώσεις.
- β. Αν υπάρχει σφάλμα της επιχείρησης, πρέπει να γίνεται σαφές με κάθε τρόπο ότι το σφάλμα αυτό δεν οφείλεται σε πρόθεση της επιχείρησης να μεταχειριστεί κακώς τον πελάτη.
- γ. Όταν γνωρίζουμε επακριβώς εκείνο που δεν είναι σύμφωνο με την παραγγελία μας, να διατυπώνουμε την απαίτησή μας απευθείας.
- δ. Για μη σοβαρά θέματα να δίνουμε στην επιστολή μας μια αίσθηση χιούμορ.

Υπόμνηση είναι μια επιστολή, με την οποία ο αποστολέας υπενθυμίζει στον αποδέκτη μια αναμενόμενη εκ μέρους τους ενέργεια, στην οποία έπρεπε να προβεί και την οποία για οποιοδήποτε λόγο παρέλειψε.

Δεύτερη ειδοποίηση: Αν η πρώτη ειδοποίηση δε φέρει αποτελέσματα, τότε δίνουμε στον πελάτη το πλεονέκτημα της



αμφιβολίας. Παίρνουμε δηλαδή ως προϋπόθεση το γεγονός ότι δεν αμφισβητούμε την πρόθεσή του να εξοφλήσει το λογαριασμό του αλλά «πιθανό να έχει ξεχάσει». Οι υπομνήσεις είναι συνήθως τυποποιημένες. Έχουν τις παρακάτω μορφές:

- α. Ακριβές αντίγραφο της αρχικής ειδοποίησης, την οποία σφραγίζουμε με τις ενδείξεις «ΔΕΥΤΕΡΑ ΕΙΔΟΠΟΙΗΣΗ»
- β. Σύνταξη μιας σύντομης επιστολής στην οποία χρησιμοποιούμε συνήθως φράσεις που τονίζουν την ανάγκη τήρησης των υπεσχημένων.
- γ. Υπόμνηση με την ευκαιρία επικοινωνίας για άλλα θέματα.
- δ. Αυστηρή προειδοποίηση και προσδιορισμός τελευταίας προθεσμίας.

Το marketing αποτελεί σήμερα μια από τις βασικότερες επιχειρηματικές δραστηριότητες και βασικό ρόλο στην επιτυχία του, παίζει και η γραπτή επικοινωνία που εκδηλώνεται με τις επιστολές πωλήσεων.

Ανεξάρτητα πάντως από το αν πωλούμε με προσωπική επαφή ή αλληλογραφία, η διαδικασία ακολουθεί τις εξής φάσεις:

- α. Έρευνα της αγοράς, η οποία αποβλέπει στην εξακρίβωση των ενδιαφερόντων του κοινού στο οποίο απευθύνεται το προϊόν
- β. Παρουσίαση του προϊόντος, ώστε να πειστεί ο πελάτης για τη χρησιμότητα και τις εν γένει ωφελιμότητες που παρέχει σε αυτόν το προϊόν.
- γ. Υποκίνηση του πελάτη, να προβεί σε εκδήλωση θετικής ενέργειας.

Έκθεση είναι το αποτέλεσμα προηγούμενης μελέτης, η οποία περιλαμβάνει τη συγκέντρωση, ανάλυση, επεξεργασία και κατάλληλη παρουσίαση των απαραίτητων στοιχείων, τα οποία αποτελούν τη βάση για τη λήψη των αναγκαίων αποφάσεων. Τα στοιχεία αυτά και οι σχετικές προτάσεις περιλαμβάνονται σε γραπτά κείμενα που είναι γνωστά ως μελέτες ή εκθέσεις.

Ανεξάρτητα από τη μορφή τους και το σκοπό που αποβλέπουν έχουν κάποια κοινά χαρακτηριστικά που τα διαφοροποιούν από τα λοιπά είδη των επιχειρησιακών εγγράφων και τα οποία έχουν ως εξής:

- α. Είναι αποτελέσματα σχετικής έρευνας.
- β. Είναι γραπτά κείμενα που ακολουθούν ειδικό τύπο σύνταξης.
- γ. Χρησιμοποιούν ειδικό λεξιλόγιο, προσαρμοσμένο στη φύση του υπό μελέτη προβλήματος.

Οι μελέτες και οι υπηρεσιακές εκθέσεις διακρίνονται με βάση ορισμένα κριτήρια σε διάφορες κατηγορίες ως εξής:

**α. Ανάλογα με το αντικείμενο αναφοράς σε:**

- Εκθέσεις προσωπικού χαρακτήρα.
- Διερευνητικές εκθέσεις.
- Επιστημονικές εκθέσεις.
- Τεχνικές εκθέσεις.
- Οικονομοτεχνικές εκθέσεις.

**β. Ανάλογα με το φορέα εκπόνησης σε:**

- Εσωτερικές.
- Εξωτερικές.

**γ. Ανάλογα με το βαθμό συνεισφοράς στη διαδικασία λήψης αποφάσεων σε:**

- Πληροφοριακές.
- Ερμηνευτικές.
- Αναλυτικές.

**δ. Ανάλογα με την πηγή άντλησης των δεδομένων σε:**

- Πρωτογενείς.
- Δευτερογενείς.

**ε. Ανάλογα με τη μέθοδο προσέγγισης του προβλήματος σε:**

- Περιγραφικές.
- Ιστορικές.
- Κοινωνιολογικές.
- Προγνωστικές.

Στο περιεχόμενο της έκθεσης πρέπει να συμβαίνουν τα παρακάτω:

**α. Η κατάταξη πρέπει να ακολουθεί τη σειρά των θεμάτων στα οποία αναφέρεται η μελέτη.**

**β. Η κατάταξη πρέπει να ακολουθεί ένα ικανοποιητικό σύστημα αλληλοσυσχετίσεως των διαφόρων μερών.**

**γ. Τα κεφάλαια μπορεί να υποδιαιρούνται σε υποκεφάλαια.**

**δ. Όλες οι υποδιαιρέσεις πρέπει να συμβάλλουν στην ανάπτυξη του γενικού τίτλου.**

**ε. Πρέπει να αποφεύγεται η χρησιμοποίηση μονών υποδιαιρέσεων.**

στ. Πρέπει να εξετάζουμε πάντοτε τις ψυχολογικές επιπτώσεις τις οποίες ασκεί ο αριθμός των μερών σε μια οποιαδήποτε ταξινόμηση.

ζ. Να καταβάλλουμε προσπάθεια εξασφάλισης μιας ισορροπίας μεταξύ των μερών.

η. Να τακτοποιούμε τα διάφορα μέρη στην πλέον κατάλληλη σειρά, ανάλογα με το σκοπό και τη θέση τους.

Όπως στην περίπτωση των ιδιωτικών επιχειρήσεων έτσι και στην περίπτωση των δημοσίων υπηρεσιών η επικοινωνία διεξάγεται στο μεγαλύτερο μέρος της με γραπτά κείμενα. Η διαφορά είναι στο ότι οι δημόσιες υπηρεσίες, επειδή διέπονται από γενικούς και ομοιόμορφους κανόνες δράσεως, τουλάχιστον όσον αφορά στον προγραμματισμό και στην ανάπτυξη των διοικητικών αυτών δραστηριοτήτων, ακολουθούν μια ειδική μορφή τυποποίησης στην αλληλογραφία τους.

Τα δημόσια έγγραφα διακρίνονται ως εξής:

- Έγγραφα συνήθους αλληλογραφίας.
- Οδηγίες.
- Έγγραφες Εισηγήσεις.
- Αποφάσεις.
- Εγκύκλιοι.
- Διαταγές.
- Σημειώματα(υπηρεσιακά και ενημερωτικά).
- Τηλεγραφήματα-τηλεφωνικά σήματα-FAX.
- Πρακτικά Συλλογικών Οργάνων(Συμβουλίων ή Επιτροπών)
- Προσωπικά έγγραφα(αιτήσεις ή αναφορές)

Οι διαστάσεις των φύλλων χάρτου, τα οποία χρησιμοποιούνται συνήθως για την σύνταξη των δημοσίων εγγράφων, είναι εκείνες που καθιερώθηκαν από την Διεθνή Οργάνωση Προτυποποίησης και υιοθετήθηκαν από τις αρμόδιες υπηρεσίες του υπουργείου προεδρίας κυβερνήσεως.

Οι δραστηριότητες των Τραπεζών ως πιστωτικών Ιδρυμάτων καλύπτουν ένα ευρύ φάσμα εργασιών μερικές από τις οποίες είναι:

- α. Καταθέσεις Δημόσιων Οργανισμών.
- β. Τρεχούμενοι λογαριασμοί καταθέσεων.
- γ. Καταθέσεις Ταμιευτηρίου απλές.
- δ. Καταθέσεις Ταμιευτηρίου με προειδοποίηση τριών μηνών.
- ε. Καταθέσεις επί προθεσμία διάρκειας.

- από 3-6 μηνών.
- από 6-12 μηνών.
- από 12 μηνών και άνω.

στ. Προθεσμιακές καταθέσεις Δημοσίων Επιχειρήσεων.

ζ. Δεσμευτικές καταθέσεις.

η. Προθεσμιακές ανακαταθέσεις.

θ. Χορήγηση ειδικών και γενικών δανείων.

ι. Χορήγηση εγγυητικών επιστολών.

ια. Προεξοφλήσεις εμπορικών γραμματίων και συναλλαγματικών.

ιβ. Χορήγηση εγγυητικών επιστολών συμμετοχής σε δημοπρασίες και καλής εκτέλεσης όρων συμβάσεων.

ιγ. Χορήγηση πιστωτικών επιστολών.

ιδ. Εγκρίσεις ανοίγματος ενεργού πιστώσεως κ.λ.π.

Από το σύνολο των ως άνω τραπεζικών δραστηριοτήτων οι πλέον ενδιαφέρουσες από επικοινωνιακής πλευράς είναι εκείνες που αναφέρονται σε παροχή εγγυήσεων πάσης φύσεως με μεγαλύτερη έκταση χρησιμοποίησης στις εγγυητικές επιστολές.

Οι Εγγυητικές Επιστολές διακρίνονται:

α. Σε εγγυητικές επιστολές συμμετοχής σε προκηρυχθέντες διαγωνισμούς προμηθειών ή εκτέλεσης έργων.

β. Σε εγγυητικές επιστολές καλής εκτέλεσης των όρων συναπτόμενων συμβάσεων προμηθειών.

Εκτός από τις επιστολές κυκλοφορεί μέσα στο χώρο των επιχειρήσεων, ένα πλήθος εγγράφων διαφόρων μορφών. Τέτοια έντυπα είναι:

- Οι αποφάσεις.
- Τα διαβιβαστικά έγγραφα.
- Οι ανακοινώσεις.
- Τα υπομνήματα.
- Οι προτάσεις, αναφορές και εισηγήσεις.
- Οι αιτήσεις.
- Τα βιογραφικά σημειώματα.
- Οι δηλώσεις.
- Οι εξουσιοδοτήσεις, βεβαιώσεις.

Τα έγγραφα αυτά ανήκουν στην κατηγορία των γραπτών κειμένων προσωπικού χαρακτήρα, διότι απευθύνονται σε πρόσωπα. Γι' αυτό ακολουθούν τον τύπο των επιστολών και διέπονται από τους ίδιους κανόνες και τις ίδιες αρχές δηλαδή της:

- Εμφάνιση

- Σαφήνειας
- Πληρότητας και συντομίας
- Πειστικότητας
- Καλής θέλησης κ.λ.π.

Όπως και η επιστολή, έτσι και τα έγγραφα εσωτερικής επικοινωνίας έχουν ορισμένα στοιχεία, απαραίτητα για την κατάλληλη μορφοποίησή τους. Τα στοιχεία αυτά διακρίνονται σε κύρια και δευτερεύοντα.

Τα κύρια μέρη είναι:

- Ο τόπος και η χρονολογία εκδόσεως.
- Τα στοιχεία του αποδέκτη.
- Τα στοιχεία του αποστολέα.
- Το θέμα στο οποίο αφορά το κείμενο.
- Το κυρίως κείμενο.
- Η υπογραφή.
- Τα στοιχεία του υπογράφοντος.

Τα δευτερεύοντα μέρη είναι:

- Τα στοιχεία της δακτυλογράφου.
- Ο τρόπος έκδοσης και αποστολής.
- Ο συσχετισμός με άλλα έγγραφα.
- Τα συνημμένα.
- Η σύνδεση των σελίδων με την πρώτη.

Συμφωνία είναι μια μορφή αμφίδρομης επικοινωνίας, η οποία δεσμεύει τα άτομα, τις ομάδες, τους οργανισμούς στην εκδήλωση ορισμένων ενεργειών, τήρηση ορισμένων όρων, εκτέλεσης έργων ή συμμόρφωσης σε ορισμένους κανόνες συμπεριφοράς.

Οι συμφωνίες περιέχουν δεσμεύσεις. Οι δεσμεύσεις αυτές έχουν ορισμένες μορφές η οποίες αποβλέπουν στην επίτευξη ενός αντικειμενικού σκοπού. Οι βασικότεροι από τους αντικειμενικούς σκοπούς είναι:

1. Ανάληψη υποχρεώσεων.
2. Αποδοχή εισηγήσεων.
3. Δέσμευση για πώληση ή αγορά ειδών.
4. Δέσμευση για τήρηση όρων ή εκδήλωση ορισμένων ενεργειών.
5. Δέσμευση για εκπλήρωση υποχρεώσεων ή εκτέλεση έργων.

## 6. Δέσμευση για την τήρηση ορισμένων κανόνων συμπεριφοράς.

Οι αιτήσεις αποτελούν μια μορφή εγγράφων που υποβάλλονται στα ανώτερα όργανα της ιεραρχίας και περιέχουν αιτήματα, όπως προκύπτει και από τον τίτλο τους, ενώ οι αναφορές απευθύνονται προς τις καθ' ύλην αρμόδιες υπηρεσίες και περιέχουν απολογισμούς ή έκθεση γεγονότων.

Βιογραφικό σημείωμα είναι ένα κείμενο στο οποίο καταγράφουμε διάφορα στοιχεία του βίου μας, προκειμένου να δια φωτίσουμε τον αποδέκτη της αιτήσεώς μας για την προσωπικότητά μας, τα προσόντα και τις εμπειρίες μας, σε σχέση με μία συγκεκριμένη επιδίωξη, την οποία θέλουμε να επιτύχουμε και η οποία μπορεί να αναφέρεται σε διορισμό, σε ανάληψη μιας συγκεκριμένης εργασίας κ.λ.π. Στα βιογραφικά σημειώματα καταχωρίζονται κατά ομάδες, τα στοιχεία του συντάκτη και τα οποία επιβεβαιώνονται με γραπτά αποδεικτικά στοιχεία. Τα στοιχεία αυτά είναι:

- α. Προσωπική κατάσταση η οποία περιλαμβάνει όνομα, επώνυμο, όνομα πατρός, έτος γεννήσεως, φύλο, εθνικότητα, θρήσκευμα, διεύθυνση κατοικίας, αριθμός τηλεφώνου, οικογενειακή κατάσταση (έγγαμος, άγαμος, αριθμό τέκνων).
- β. Εκπαίδευση: Πρωτοβάθμια, δευτεροβάθμια, τριτοβάθμια, προγράμματα επαγγελματικής κατάρτισης κ.λ.π. (με χρονολογική σειρά, προσόντα που απέκτησε και βαθμό)
- γ. Ξένες γλώσσες: Αγγλικά, Γαλλικά, Γερμανικά, Ιταλικά, Ισπανικά, Ρωσικά, Ιαπωνικά, Αραβικά. Πρέπει να αναφέρεται και ο βαθμός γνώσης της γλώσσας. (μέτρια, καλά, πολύ καλά, άριστα).
- δ. Επαγγελματική εμπειρία: Αναγράφονται όλες οι εργασίες που ασχολήθηκε ο αιτών, με χρονολογική σειρά και τις εμπειρίες που απέκτησε.
- ε. Εκπαιδευτική εμπειρία, στην οποία αναγράφονται όλα τα εκπαιδευτικά ιδρύματα στα οποία δίδαξε. (για εκπαιδευτικούς)
- στ. Συγγραφική-ερευνητική εργασία: Αναγράφονται όλες οι εκδόσεις και δημοσιεύσεις που έχει κάνει είτε με τη μορφή βιβλίων, είτε με τη μορφή άρθρων, σε εξειδικευμένες περιοδικές εκδόσεις. Επίσης αναφέρονται και οι τυχόν ερευνητικές μελέτες που έχει εκπονήσει.

Τα στοιχεία αυτά, συμπληρώνονται και με κάθε άλλο στοιχείο που παρουσιάζει ενδιαφέρον π.χ. στρατιωτική

υπηρεσία, επαγγελματικά ταξίδια, ειδικές απασχολήσεις, ενδιαφέροντα κ.λ.π.

Το βιογραφικό σημείωμα συμπληρώνεται με φωτογραφία του ενδιαφερόμενου και μαζί με τα σχετικά παραστατικά στοιχεία αποτελεί έναν φάκελο γνωστό ως portfolio.

Εξουσιοδότηση είναι το κείμενο με το οποίο ο εξουσιοδοτών παρέχει το δικαίωμα στον εξουσιοδοτούμενο να προβεί σε μια ενέργεια ή δικαιοπραξία για λογαριασμό του εξουσιοδοτούντος.

Με την εξουσιοδότηση παρέχεται επίσης η δυνατότητα στον εξουσιοδοτούμενο να υπογράψει και κάθε σχετικό έγγραφο, η δε υπογραφή του δεσμεύει τον εξουσιοδοτούντα.

Όταν πρόκειται για σύσταση εμπράγματων δικαιωμάτων, όπως μεταβίβαση κυριότητας, επικαρπίας για να είναι έγκυρη η υπογραφή του εξουσιοδοτούμενου πρέπει η εξουσιοδότηση να περιβάλλεται τον τύπο του συμβολαιογραφικού εγγράφου.

Το συμβολαιογραφικό αυτό έγγραφο είναι γνωστό ως πληρεξούσιο και συντάσσεται πάντα από συμβολαιογράφο.

Τα στοιχεία που πρέπει να έχει απαραίτητως το πληρεξούσιο, είναι η χρονολογία, ο τόπος σύνταξης, το όνομα του συμβολαιογράφου, το όνομα και ο αριθμός ταυτότητας του εξουσιοδοτούντος και του εξουσιοδοτούμενου, το περιεχόμενο της εξουσιοδότησης, το οποίο πρέπει να αναφέρεται ρητώς και περιοριστικά μέσα στο συμβολαιογραφικό έγγραφο και τέλος την υπογραφή του εξουσιοδοτούντος.

Σε περίπτωση που ο εξουσιοδοτών αδυνατεί για διάφορους λόγους να προβεί ο ίδιος στην υπογραφή κάποιου κειμένου, είναι δυνατόν να γίνει δεκτή και απλή εξουσιοδότηση, με θεώρηση του γνήσιου της υπογραφής του εξουσιοδοτούντος από κάποια δημόσια αρχή ή από δικηγόρο.

Υπάρχουν πάρα πολλές περιπτώσεις που ο Νόμος απαιτεί ορισμένες διαβεβαιώσεις ή ως προς την ακρίβεια ορισμένων στοιχείων, πριν η υπηρεσία προβεί στην έκδοση κάποιας πράξης. Υπάρχουν περιπτώσεις όμως, κατά τις οποίες η απόκτηση των αποδείξεων ή στοιχείων είναι αδύνατη ή χρονοβόρα και δημιουργεί ανυπέρβλητο όγκο γραφειοκρατικής εργασίας.

Στις περιπτώσεις αυτές και με σκοπό τη διευκόλυνση των διοικουμένων ο Νόμος 1599/1986 παρέχει το δικαίωμα στην υπηρεσία να δεχτεί αντί του στοιχείου έγγραφη διαβεβαίωση του

**διοικούμενου ότι το στοιχείο το οποίο απαιτεί ο νόμος ως προϋπόθεση για την έκδοση της πράξεως, υπάρχει.**

**Η διαβεβαίωση αυτή παρέχεται με την υπογραφή επί ειδικού εντύπου, υπεύθυνης δήλωσης επί της οποίας ο αιτών δηλώνει την ύπαρξη και την ακρίβεια ορισμένων στοιχείων ή γεγονότων.**



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ Η ΠΡΟΦΟΡΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

Όπως είναι γνωστό η προφορική επικοινωνία έχει ζωτική σημασία για την ορθή δραστηριοποίηση ενός σύγχρονου οργανισμού. Πράγματι σήμερα, τόσο από άποψη όγκου όσο και από άποψη σπουδαιότητας, η προφορική επικοινωνία τείνει να υποσκελίζει το ρόλο της γραπτής επικοινωνίας, σε ότι αφορά στην επίλυση των καθημερινών προβλημάτων, και στα θέματα μακροπρόθεσμης προοπτικής.

Κατά συνέπεια είναι άκρως απαραίτητη η κατανόηση της σπουδαιότητας της προφορικής επικοινωνίας, ώστε να είμαστε σε θέση να γνωρίζουμε πώς να την χρησιμοποιούμε κάθε φορά, με τρόπο ικανοποιητικό και αποτελεσματικό.

Με την έννοια αυτή και εν' όψει του γεγονότος ότι η πραγματοποίηση της προφορικής επικοινωνίας προϋποθέτει την ύπαρξη δύο τουλάχιστον προσώπων, μπορούμε με κριτήριο τον αριθμό των ανθρώπων που συμμετέχουν να διακρίνουμε την προφορική επικοινωνία σε δύο βασικές κατηγορίες, στη διαπροσωπική και στην ομαδική, ανάλογα δε με τον τρόπο με τον οποίο διεξάγεται μπορούμε να τη διακρίνουμε σε εσωτερική και δημόσια.

Η βασική διάκριση μεταξύ προφορικής και γραπτής επικοινωνίας, συνίσταται στο γεγονός ότι ενώ στην περίπτωση της γραπτής επικοινωνίας φορέας του μηνύματος είναι το γραπτό κείμενο, στην προφορική επικοινωνία φορέας του μηνύματος είναι ο ίδιος ο άνθρωπος, ο οποίος το μεταφέρει με την ομιλία του. Εξυπακούεται βέβαια ότι όπως στην περίπτωση της γραπτής επικοινωνίας, το ίδιο και στην περίπτωση της προφορικής, μπορεί να χρησιμοποιούνται οπτικοακουστικά μέσα τα οποία υποβοηθούν στην καλύτερη παρουσίαση του κειμένου, χωρίς αυτό βέβαια να σημαίνει ότι ο ομιλητής απαλλάσσεται από το κύριο βάρος της ευθύνης για παρουσίαση του μηνύματός του.

Τα προσόντα του ομιλητή πρέπει να είναι τα εξής:

- α. Κατάλληλες διαθέσεις και προοπτικές.
- β. Προσωπική ικανότητα προφορικής παρουσίασης ιδεών.
- γ. Ικανοποιητικό σύστημα επικοινωνιακής τακτικής.
- δ. Ικανότητα αξιολόγησης της επικοινωνίας.

Το πρώτο προσόν σημαίνει ότι ο ομιλητής πρέπει να είναι σε θέση να προσδιορίζει και να αξιοποιεί τα βασικά στοιχεία, τα οποία μπορούν να υποβοηθήσουν στην πραγματοποίηση της ομιλίας μπροστά σε μια ομάδα. Τα στοιχεία αυτά είναι:

**A. Αντικειμενικότητα**, που σημαίνει ικανότητα του ομιλητή να ανεξαρτητοποιεί τα αποτελέσματα της ομιλίας του από τις υποκειμενικές του επιδιώξεις. Με το δεδομένο αυτό, για να είναι ο ομιλητής αποδοτικός, πρέπει να είναι πρωτίστως αντικειμενικός με την έννοια ότι πρέπει να γνωρίζει :

α. τον εαυτό του και τις συνθήκες κάτω από τις οποίες διεξάγεται η προφορική επικοινωνία  
β. τις ενέργειες οι οποίες απαιτούνται για την επιτυχία της επικοινωνίας.

**B. Συσχέτιση της ιδέας με το ακροατήριο.** Αυτό έχει την έννοια ότι πρέπει σε κάθε περίπτωση να υποβάλλουμε στον εαυτό μας τα παρακάτω ερωτήματα:

1. Είναι η ιδέα μας αντικειμενική, σοβαρή και σπουδαία;
2. Είναι δυνατό η σπουδαιότητα της ιδέας μας να αφορά το ακροατήριο;
3. Πώς είναι δυνατό η ιδέα αυτή να επηρεάσει το ακροατήριο, αφού προηγουμένως γίνει κατανοητή και τύχει της κατάλληλης ανταπόκρισης από μέρος του ακροατηρίου;

**Γ. Δημιουργική αυτοπεποίθηση.** Αυτό σημαίνει ότι η αυτοπεποίθηση, πρέπει να πηγάζει από την αντικειμενικότητα και τον τρόπο σύνδεσης της ιδέας με το ακροατήριο, καθώς επίσης και από την εικόνα του εαυτού μας ως ικανού και αξιόλογου ομιλητή. Η αυτοπεποίθηση συνδυάζεται κυρίως με την ορθή απάντηση στα πιο κάτω ερωτήματα:

1. Νομίζετε ότι έχετε κάτι σπουδαίο να πείτε;
2. Γνωρίζετε το αντικείμενο για το οποίο μιλάτε;
3. Είστε καλά προπαρασκευασμένος;
4. Έχετε συνδυάσει κατάλληλα όλες τις βασικές ιδέες;
5. Έχετε σχεδιάσει τον τρόπο αντιμετώπισης ορισμένων πιθανών αντιδράσεων;

Όταν η απάντηση στα ερωτήματα αυτά είναι θετική, τότε μπορούμε να ισχυριστούμε ότι έχουμε την απαιτούμενη εμπιστοσύνη στον εαυτό μας για μια επιτυχή προφορική επικοινωνία.

Η ικανότητα για προφορική παρουσίαση ιδεών έχει τη βάση της στην αυτοπεποίθηση, η οποία όμως εξαρτάται από πολλούς παράγοντες μεταξύ των οποίων περιλαμβάνονται :

1. Ο κατάλληλος σχεδιασμός της επικοινωνίας που περιλαμβάνει:

α. Τη γνώση του ειδικού σκοπού της επικοινωνίας.

β. Τη γνώση του ακροατηρίου.

γ. Τη γνώση των επιδράσεων τις οποίες ασκεί η επικοινωνία σ' αυτό.

2. Η ικανότητα έκφρασης και φυσικής διεξαγωγής της επικοινωνίας. Η ικανότητα αυτή αναφέρεται κυρίως στην ικανότητα κατάλληλης χρησιμοποίησης της γλώσσας, των κινήσεων του σώματος και της αποτελεσματικής χρησιμοποίησης των γραφικών και οπτικών βοηθημάτων για παρουσίαση ιδεών στις ομάδες. Σ' αυτό συμβάλλουν:

α. Η πλήρης γνώση της έννοιας των λέξεων που χρησιμοποιούμε.

β. Η ορθή προφορά των λέξεων.

γ. Η ευδιάκριτη ομιλία.

δ. Η σαφήνεια και η απλότητα των εννοιών.

ε. Η ποικιλία των λέξεων, των φράσεων και όρων που χρησιμοποιούμε.

στ. Οι γραφικές παραστάσεις ή άλλες μέθοδοι αποτελεσματικής παρουσίασης.

3. Η ύπαρξη της αναγκαίας ευαισθησίας. Αυτό σημαίνει ότι πρέπει να είμαστε σε θέση να αναγνωρίζουμε και να χειριζόμαστε κατάλληλα τα αισθήματα, τους ρόλους καθώς και τις ανάγκες των ακροατών μας για πληροφόρηση.

Το τρίτο προσόν του ομιλητή αναφέρεται στην πλήρη γνώση του μηνύματος και την αποτελεσματική χρήση της τεχνικής και των μεθόδων μετάδοσής του. Η τεχνική αυτή αναφέρεται:

α. Στην έκθεση της παρουσίασης η οποία συνδυάζεται με την όλη εκτίμηση των ειδικών συνθηκών παρουσίασης που αντιμετωπίζουμε σε κάθε συγκεκριμένη περίπτωση, με τους ειδικούς σκοπούς που επιδιώκουμε, με το είδος του μηνύματος το οποίο έχουμε προς μεταβίβαση, με τους αποδέκτες τους οποίους αντιμετωπίζουμε καθώς και με την αναγκαία επίδραση την οποία επιδιώκουμε να πετύχουμε.

β. Στο γενικό περίγραμμα της παρουσίας, το οποίο αναφέρεται στη συνοπτική καταγραφή των ιδεών μας και στην κατάλληλη διάρθρωση της ομιλίας, σε εισαγωγή, γενικό μέρος και συμπεράσματα.

γ. Την παρουσίαση καθ' εαυτή η οποία αναφέρεται στην πραγματική διεξαγωγή της προφορικής ομιλίας.

Η ικανότητα αυτή αναφέρεται στην αναγκαία επιβεβαίωση της αποτελεσματικής επικοινωνίας (feedback). Στην περίπτωση αυτή πρέπει να έχουμε υπ' όψιν ότι μια ομιλία ποτέ δε μπορεί να θεωρηθεί τέλεια, για αυτό ο ομιλητής πρέπει να φροντίζει ώστε να βελτιώνει συνεχώς τον τρόπο παρουσιάσής της, δεχόμενος ευχαρίστως κάθε εποικοδομητική πρόταση από μέρους των ακροατών.

Λέγοντας ομάδα διοικήσεως (management group), εννοούμε το σύνολο του των ανωτέρων και ενδιάμεσων στελεχών των οργανισμών, τα οποία είναι αρμόδια για τον καθορισμό της πολιτικής και την άσκηση της διοικήσεως στον οργανισμό.

Στο επίπεδο αυτό οι συσκέψεις αποτελούν μια πολύ συνηθισμένη πρακτική και παρέχουν τη δυνατότητα ανάπτυξης αισθήματος συνοχής της ομάδας και προσαρμογής της στις απαιτήσεις της διοίκησης. Οι συσκέψεις αυτές όταν συμπληρώνονται με ορισμένες προσωπικές επαφές, παρέχουν ιδεώδεις ευκαιρίες για συντονισμό των σχετικών δραστηριοτήτων και ανάπτυξης πνεύματος αμοιβαίας κατανόησης. Μπορεί δε να γίνονται καθημερινά, είτε νωρίς το πρωί, είτε κατά το τέλος της εργασίας, είτε κατά τη διάρκεια γευμάτων (γεύματα εργασίας).

Οι προγραμματισμένες υπηρεσιακές συσκέψεις είναι επίσημες μορφές ομαδικής επικοινωνίας και αναφέρονται συνήθως στις τυπικές μορφές λειτουργίας των συλλογικών οργάνων, οι οποίες ακολουθούν ένα συγκεκριμένο τυπικό π.χ. ημερήσια διάταξη, επίσημη πρόσκληση και τήρηση ορισμένων επισήμων διαδικαστικών κανόνων.

Η τηλεφωνική επικοινωνία αποτελεί μια μορφή προφορικής επικοινωνίας, η οποία λόγω των αποστάσεων που μεσολαβούν διεξάγεται μέσω της χρήσης μηχανικών μέσων, τα οποία είναι γνωστά ως τηλέφωνα και γι' αυτό κατατάσσεται στην ειδικότερη κατηγορία της μηχανικής επικοινωνίας. Η μορφή αυτή της επικοινωνίας ενώ είναι προφορική στερείται

της αμεσότητας και αποπροσωποποιείται αφού μεσολαβούν αποστάσεις και μηχανικά μέσα.

Η επικοινωνία και κυρίως η τεχνική πλευρά της, από τις αρχές της δεκαετίας του 90 παρουσίασαν μια άνευ προηγουμένου εξέλιξη η οποία προορίζεται να ανατρέψει πολλές από τις κατά παράδοση μορφές επικοινωνίας. Τα μέσα αυτά δεν είναι άλλα από τους γνωστούς ηλεκτρονικούς υπολογιστές οι οποίοι μέσα από ένα σύστημα διασύνδεσής τους με βάσεις δεδομένων, μπορούν να δημιουργήσουν δίκτυα επικοινωνίας σε παγκόσμια κλίμακα.

Η εξέλιξη αυτή, μέσα από τις λεωφόρους επικοινωνίας που δημιουργεί, μπορεί να φέρει ανά πάσα στιγμή οποιαδήποτε πληροφορία σε οποιοδήποτε σημείο της υδρογείου, με εκπληκτική ταχύτητα αρκεί το σημείο αυτό να είναι συνδεδεμένο με το δίκτυο.

Τέτοιο δίκτυο επικοινωνίας, με παγκόσμια εμβέλεια είναι το INTERNET, στο οποίο μπορεί να έχει πρόσβαση οποιοσδήποτε, αρκεί να γνωρίζει το χειρισμό του Η/Υ και να εγγραφεί ως συνδρομητής στο δίκτυο αυτό.

Μέσω του INTERNET μεταφέρονται πληροφορίες και πλήρως επεξεργασμένα στοιχεία, τα οποία όπως είναι φυσικό δημιουργούν τεράστιες δυνατότητες στο χώρο των επιχειρήσεων και παρέχουν τη δυνατότητα λήψης αποφάσεων στρατηγικής σημασίας, σε ελάχιστο χρόνο.

Ένας τομέας ο οποίος προβλέπεται να φέρει πραγματική επανάσταση στα αμέσως προσεχή χρόνια και να επηρεάσει άμεσα το έργο των γραμματέων και γενικά τα συστήματα λειτουργίας των γραφείων είναι η εφαρμογή, μέσω της χρήσης του internet του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου.

Το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο είναι στη βάση ένα πρόγραμμα το οποίο μπορεί να εντοπίζει διάφορα μηνύματα οπουδήποτε στον κόσμο, για τα οποία υπάρχει κάποιος λόγος απόκτησής τους. Η δυνατότητα αυτή θα καταστήσει περιττή την χρήση του τηλεφώνου. Όταν το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο λειτουργεί μέσω του internet είναι πολύ πιο εύκολη η απόκτηση επαφής με αυτό με οποιοδήποτε μέρος του κόσμου παρά με το τηλέφωνο. Η χρήση του internet για τη λειτουργία του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου συνεχώς επεκτείνεται. Μεγάλες εταιρείες των ΗΠΑ στέλνουν ή παίρνουν χιλιάδες μηνύματα ημερησίως από όλα τα μέρη του κόσμου.

**Στην προφορική επικοινωνία επικρατεί έντονα το προσωπικό στοιχείο, μέσα στο οποίο συνυπάρχουν διάφοροι ψυχολογικοί παράγοντες, οι οποίοι παίζουν πρωταρχικό ρόλο στην ομαλή διεξαγωγή της. Αυτό σημαίνει ότι οι παράγοντες που επηρεάζουν την προφορική επικοινωνία είναι τελείως διαφορετικοί από τους παράγοντες που επηρεάζουν τη γραπτή επικοινωνία.**

**Ο βαθμός ικανότητας για αποδοχή μιας επικοινωνίας επηρεάζεται κυρίως από το επίπεδο γνώσης του αποδέκτη. Όσο περισσότερο ανεπαρκές αισθάνεται ένα άτομο από άποψη γνώσεων ή εμπειρίας, τόσο αυξάνονται οι εσωτερικοί του περιορισμοί, έναντι της κοινωνικής ομάδας, οι οποίοι του δημιουργούν αίσθημα μειονεξίας και η οποία με τη σειρά της, αυξάνει το βαθμό ευπιστίας του.**

**Αντίθετα, άτομα με ανεπτυγμένο το αίσθημα εμπιστοσύνης στις διανοητικές τους ικανότητες, όχι μόνο δείχνουν μεγαλύτερη αντίσταση στην αλλαγή των διαθέσεων και των συμπεριφορών, αλλά πολλές φορές παρουσιάζονται και επιθετικά σε επιχειρήματα ή πληροφορίες που είναι αντίθετα με τις πεποιθήσεις τους. Οι μορφές με τις οποίες εκδηλώνονται οι επιδράσεις της επικοινωνίας στον αποδέκτη είναι οι εξής:**

**α. Προσαρμογή(CONFORMITY)**

**Η προσαρμογή εκδηλώνεται στις περιπτώσεις κατά τις οποίες ένα άτομο δέχεται την επιρροή ενός άλλου, διότι ελπίζει ότι με αυτόν τον τρόπο θα εξασφαλίσει μια ευνοϊκή (ή και θα αποφύγει μια δυσμενή) αντίδρασή του. Το προσαρμοζόμενο άτομο είναι δυνατόν ενδόμυχα να διαφωνεί με τον τρόπο που εκφράζεται, πλην όμως εκφραζόμενο με τον τρόπο αυτόν, ελπίζει πως θα βοηθήσει τον εαυτό του να αποφύγει μια ενδεχόμενη ποινή ή να λάβει μια ικανοποίηση.**

**β. Ταύτιση(IDENTIFICATION)**

**Η ταύτιση εκδηλώνεται σε περιπτώσεις που το άτομο υιοθετεί τη συμπεριφορά ενός άλλου ατόμου ή τη συμπεριφορά μιας ομάδας, διότι η συμπεριφορά αυτή είναι συνυφασμένη με μια ικανοποιητική σχέση γι' αυτό ή για την ομάδα. Η ταύτιση αποτελεί ένα μέσο προσδιορισμού του ατόμου, σε σχέση του με ένα άλλο άτομο ή ομάδα ατόμων χωρίς αυτό να σημαίνει ότι η υιοθετούμενη συμπεριφορά ικανοποιεί το άτομο καθ' εαυτό.**

**γ. Εσωτερίκευση (INTERNALIZATION). Η διαδικασία της εσωτερίκευσης, πραγματοποιείται από το άτομο που δέχεται μια**

επιρροή και αισθάνεται ότι η υιοθετούμενη συμπεριφορά είναι σύμφωνη με το δικό του σύστημα αξιών. Με το δεδομένο αυτό η συμπεριφορά που αναπτύσσει το άτομο, συνάμα εξασφαλίζει την εσωτερική του ικανοποίηση. Π.χ. το άτομο δέχεται την εφαρμογή μιας πολιτικής μετεκπαίδευσης του προσωπικού, διότι αυτό είναι σύμφωνο με το σύστημα αξιών της ομάδας του, ενώ ταυτόχρονα βρίσκεται μέσα στα πλαίσια της γενικότερης ευθύνης της διοικήσεως.

Το μήνυμα καθ' εαυτό το οποίο ασκεί εξίσου σοβαρή επίδραση στην αποτελεσματική διεξαγωγή της επικοινωνίας. Όπως είναι γνωστό η προφορική επικοινωνία διεξάγεται μέσα από την ανταλλαγή επιχειρημάτων. Τα επιχειρήματα αποτελούν τα μέσα επικράτησης, στο πλαίσιο της επικοινωνίας, για το λόγο αυτό τα επιχειρήματα πρέπει να είναι ιδιαίτερα μελετημένα.

Τα αμφίπλευρα επιχειρήματα ενδείκνυται να χρησιμοποιούνται σε διανοητικά αναπτυγμένα ακροατήρια, τα οποία κατά βάση αντιτίθενται στις μονομερείς απόψεις, ενώ αντίθετα δεν κρίνεται σκόπιμη η παρουσίαση των απόψεων του αντιπάλου, όταν κανείς ομιλεί σε ακροατήριο με χαμηλό εκπαιδευτικό υπόβαθρο και διανοητικό επίπεδο, διότι τα ακροατήρια αυτής της μορφής είναι συνήθως έτοιμα να συμφωνήσουν με τον ομιλητή από την αρχή.

Ένα θέμα το οποίο απασχόλησε τους μελετητές για πολλά χρόνια, είναι αυτό που αναφέρεται στα πλεονεκτήματα και στα μειονεκτήματα του πρώτου ή του τελευταίου ομιλητή.

Πρωταρχική ευθύνη κάθε προϊσταμένου είναι να φέρει εις πέρας το έργο που ανέλαβε με επιτυχία, μέσω της αξιοποίησης των ανθρώπων.

Πιο κάτω παραθέτω δέκα βασικές κατευθύνσεις, που αποβλέπουν στην υποβοήθηση όλων αυτών που ασκούν καθήκοντα προϊσταμένου, προκειμένου να βελτιώσουν τη διευθυντική τους ικανότητα, μέσω της βελτίωσης της ικανότητάς τους για επικοινωνία με τους προϊσταμένους και τους συναδέλφους τους. Έχουν ως εξής:

1. Προτού επικοινωνήσετε ξεκαθαρίστε τις ιδέες σας. Όσο συστηματικότερα αναλύουμε το πρόβλημα, ή την ιδέα που πρόκειται να μεταδώσουμε, τόσο σαφέστερη γίνεται.
2. Εξετάστε τον πραγματικό σκοπό που επιδιώκετε με την επικοινωνία. Προτού προσπαθήσουμε να επικοινωνήσουμε,

- πρέπει να διερωτηθούμε τι επιδιώκουμε να πετύχουμε με την επικοινωνία μας.
3. Εξετάστε το περιβάλλον και τις ειδικές συνθήκες, με τις οποίες πραγματοποιείται μια επικοινωνία. Είναι προφανές ότι τα νοήματα και οι προθέσεις δεν μπορούν να μεταβιβαστούν μόνο με τις λέξεις. Υπάρχουν πολλοί παράγοντες που επηρεάζουν το όλο πλαίσιο της επικοινωνίας και που συνθέτουν το κοινωνικό κλίμα το οποίο θα διευκολύνει τη διεξαγωγή μιας επικοινωνίας. Τέτοιοι είναι ο χρόνος, το φυσικό περιβάλλον κ.λ.π.
  4. Μην προγραμματίζετε μόνοι σας το σύστημα επικοινωνιών, όταν είναι δυνατό να συμβουλευτείτε και άλλους.
  5. Εκμεταλλευτείτε την ευκαιρία να μεταδώσετε κάθε τι που θα βοηθήσει ή εν πάση περιπτώσει θα έχει κάποια αξία για τον αποδέκτη.
  6. Όταν επικοινωνείτε, προσέξτε τον τόνο της φωνής σας και το περιεχόμενο του μηνύματος.
  7. Παρακολουθείτε το αποτέλεσμα της επικοινωνίας. Οι καλύτερες προσπάθειές μας για πραγματοποίηση μιας αποτελεσματικής επικοινωνίας, είναι δυνατό να αποδειχτούν μάταιες αν δε γνωρίζουμε το πόσο καλά έχουμε μεταδώσει το μήνυμά μας. Αυτό εξασφαλίζεται είτε με την υποβολή ερωτήσεων, είτε με την ενθάρρυνση του αποδέκτη να εκδηλώσει τις αντιδράσεις του ώστε να εξασφαλίζεται η πλήρης κατανόηση.
  8. Επικοινωνείτε για το αόριο όπως επικοινωνείτε σήμερα.
  9. Βεβαιωθείτε ότι οι πράξεις σας είναι σύμφωνες με το περιεχόμενο των λόγων σας. Σε τελευταία ανάλυση, το πιο πειστικό είδος επικοινωνίας δεν είναι αυτό που λέγεται, αλλά αυτό που γίνεται στην πράξη.
  10. Προσπαθήστε όχι μόνο να γίνεστε αντιληπτοί αλλά και να αντιλαμβάνεστε τους άλλους, πράγμα το οποίο σημαίνει ότι πρέπει ο ομιλών να είναι πρωτίστως καλός ακροατής.

Η ικανότητα να παρακολουθεί κανείς τον συνομιλητή του έχει βασική σημασία για την πλήρη αποκατάσταση ενός άρτιου συστήματος αμφίδρομης προφορικής επικοινωνίας.

Για το σκοπό αυτό παραθέτω παρακάτω δέκα βασικές οδηγίες. Τις εξής:



1. Μην ομιλείτε όταν ακούτε. Είναι αδύνατο να αντιληφθείτε το συνομιλητή σας όταν μιλάτε.
2. Κάντε το συνομιλητή σας να αισθάνεται άνετα, βοηθήστε τον να αντιληφθεί ότι είναι ελεύθερος να μιλήσει. Ακούστε περισσότερο για να τον αντιληφθείτε παρά να αντικρούσετε τα όσα λέει.
3. Δείξτε σ' αυτόν ότι επιθυμείτε να τον ακούσετε.
4. Απομακρύνετε τα διάφορα εμπόδια της επικοινωνίας.
5. Δείξτε ότι κατανοείτε και συμπάσχετε με τον ομιλητή. Θέστε τον εαυτό σας στη θέση του και προσπαθήστε να αντιληφθείτε τις απόψεις του.
6. Να είστε υπομονετικός. Δώστε αρκετό χρόνο στο συνομιλητή σας και μην τον διακόπτετε.
7. Μην εκνευρίζεστε. Ένας εκνευρισμένος άνθρωπος αντιλαμβάνεται μόνο την κακή έννοια των λέξεων.
8. Μην είστε οξύς στα επιχειρήματα και την κριτική σας. Η τακτική αυτή, θέτει το συνομιλητή σας σε κατάσταση άμυνας.
9. Υποβάλλετε ερωτήσεις. Αυτό δημιουργεί άνεση στον συνομιλητή σας και αισθάνεται την ικανοποίηση ότι τον παρακολουθείτε.
10. Σταματήστε σε κάποια στιγμή να ομιλείτε. Αυτή είναι η πρώτη και η τελευταία οδηγία, διότι όλες οι άλλες εξαρτώνται από αυτή. Στην περίπτωση αυτή πρέπει να έχουμε υπόψιν ότι η φύση έδωσε στον άνθρωπο δύο «αυτιά» αλλά μόνο μια γλώσσα.

Πέρα από τους βασικούς συντελεστές επικοινωνίας στην επιτυχία της συμβάλλουν και οι συνθήκες, δηλαδή το γενικό κλίμα μέσα στο οποίο διεξάγεται η επικοινωνία. Το κλίμα διαμορφώνεται από το γενικότερο πλαίσιο συμπεριφοράς, από το περιβάλλον μέσα στο οποίο ασκείται η επικοινωνία, από το ειδικότερο πλαίσιο των εργασιακών σχέσεων και φυσικά από τις διαθέσεις που επικρατούν και διαμορφώνεται από το όλο επιχειρηματικό κλίμα. Έχει αποδειχτεί ότι, όταν το κλίμα αυτό είναι ευχάριστο (π.χ. όταν η επικοινωνία διεξάγεται κατά τη διάρκεια ενός καλού γεύματος), τότε ο βαθμός ανάπτυξης της πειστικότητας θα είναι οπωσδήποτε μεγαλύτερος, ενώ αντίθετα όταν η επικοινωνία διεξάγεται μέσα σε ένα κλίμα γεμάτο απογοητεύσεις και εκνευρισμό, οι επιδράσεις της πειστικότητας θα είναι πολύ μικρές. Αυτό είναι ιδιαίτερα σοβαρό, διότι οι

προϊστάμενοι των οργανισμών σπάνια λαμβάνουν υπόψη τους την όλη εικόνα των σχέσεων και των συνθηκών που υπάρχουν για την πραγματοποίηση μιας αποδοτικής επικοινωνίας.

Η διαπροσωπική επικοινωνία εξελίσσεται στις πιο κάτω ειδικότερες μορφές:

**α. Άτυπος διάλογος.** Η μορφή αυτή διαπροσωπικής επικοινωνίας, αποτελεί την πλέον θεμελιώδη μορφή επικοινωνίας, η οποία είναι κατάλληλη για τη διατήρηση της καθημερινής επαφής με το προσωπικό, την ανταλλαγή πληροφοριών, τη διεξαγωγή συσκέψεων καθώς και την εξασφάλιση της πειθαρχίας και του ελέγχου. Στα πλαίσια της διαπροσωπικής επικοινωνίας, το πρόσωπο που συνομιλεί, δέχεται εν γνώσει του τις ειδικές συνθήκες, κάτω από τις οποίες μεταδίδεται ένα μήνυμα. Έτσι ο τόνος της φωνής, η διάθεση, η έκφραση του προσώπου και οι χειρονομίες, είναι δυνατό να επηρεάσουν σοβαρά τον τρόπο αντίδρασής του.

**β. Προγραμματισμένες επιχειρηματικές συναντήσεις.** Η μορφή αυτή της επικοινωνίας είναι κατάλληλη για την ανταλλαγή απόψεων, στις περιπτώσεις λήψεως αποφάσεων, αξιολόγησης δεδομένων και σε ένα μεγάλο πλήθος θεμάτων που απαιτούν συζήτηση και ανταλλαγή απόψεων.

**γ. Τηλεφωνικές συνδιαλέξεις.** Χρησιμοποιούν για την ανταλλαγή μηνυμάτων με επείγοντα χαρακτήρα, για την προπαρασκευή πράξεων συναλλαγής (αγορές ή πωλήσεις), για την παροχή οδηγιών, για την ανάπτυξη προσωπικών σχέσεων και ενός πλήθους άλλων σκοπών.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ ΟΡΓΑΝΩΣΗ

Για όλα τα θέματα που αφορούν την επιχείρηση, οργανώνονται διάφορες συναντήσεις, οι οποίες μπορεί να είναι ολιγομελείς ή πολυμελείς.

Οι ειδικότεροι λόγοι που επιβάλλουν τη σύγκληση των επιχειρηματικών συναντήσεων είναι οι εξής:

1. Λήψη αναφορών από τα μέλη που μετέχουν στη σύσκεψη.
2. Διατύπωση απόψεων εκ μέρους ατόμων, ομάδων ή επιτροπών σε θέματα κρίσιμης σημασίας, πριν από τη λήψη σχετικών αποφάσεων.
3. Διάγνωση, ανάλυση και επίλυση ενός ή περισσότερων προβλημάτων.
4. Έγκριση ιδεών, εισηγήσεων, προγραμμάτων και η λήψη σχετικών αποφάσεων.
5. Εφαρμογή εκπαιδευτικών προγραμμάτων πάνω σε συγκεκριμένα θέματα.
6. Συμβιβασμός αντικρουόμενων απόψεων.
7. Μεταβίβαση οδηγιών σχετικά με την εκτέλεση της εργασίας, ή την ενημέρωση του προσωπικού πάνω σε θέματα που προκαλούν αίσθημα ανασφάλειας ή ένταση.
8. Εξασφάλιση αμοιβαίας κατανόησης απ' όλους όσους συμμετέχουν στη λήψη μέτρων ή επηρεάζονται από αυτά.
9. Απόκτηση άμεσης αντίληψης για τυχόν αντιδράσεις, στις περιπτώσεις που η έγκαιρη γνώση των αντιδράσεων αυτών είναι απαραίτητη.
10. Παροχή εξηγήσεων, σε περιπτώσεις που κάποιο μέτρο δεν είχε ευνοϊκό αποτέλεσμα.

Οι περιπτώσεις στις οποίες οπωσδήποτε δεν πρέπει να συγκαλείται σύσκεψη είναι οι εξής:

- α. Όταν άλλοι τρόποι επικοινωνίας, δηλαδή τα τηλεφωνήματα, τα τηλεγραφήματα, επιστολές ή υπομνήματα, εξασφαλίζονται τα ίδια επιθυμητά αποτελέσματα.
- β. Όταν δεν υπάρχει αρκετός χρόνος για προπαρασκευή των μελών που θα λάβουν μέρος στη σύσκεψη.
- γ. Όταν δεν είναι δυνατή για οποιοδήποτε λόγο, η συμμετοχή ενός ή περισσότερων μελών, εφόσον τα μέλη αυτά παίζουν αποφασιστικό ρόλο στο έργο της σύσκεψης.
- δ. Όταν ο χρόνος είναι ακατάλληλος.

ε. Όταν υπολογίζεται ότι η σύσκεψη δεν έχει πιθανότητες να φέρει θετικά αποτελέσματα, εν όψει ενδεχόμενης συγκρούσεως των μελών.

στ. Όταν εν όψει του κόστους συσκέψεως, δεν αναμένεται να πραγματοποιηθούν θετικά αποτελέσματα.

Η σύσκεψη πρέπει να σχεδιάζεται με τρόπο που να προσαρμόζεται απόλυτα στο σκοπό που επιδιώκουμε, να ανταποκρίνεται στους σκοπούς τόσο της επιχείρησης, όσο και των ατόμων που συμμετέχουν, να εντοπίζονται από νωρίς και πριν από τη σύσκεψη τα πιθανά εμπόδια που θα προκύψουν κατά τη συζήτηση, να σχεδιάζεται με τρόπο που να μη δίνει την εντύπωση ότι αποκλείει τη συμμετοχή των μελών στη συζήτηση και να αποφεύγονται αιφνίδιες συσκέψεις.

Οι καλά οργανωμένες συσκέψεις συμβάλλουν:

α. Στην κατανόηση και πρόθυμη αποδοχή των εφαρμοζόμενων μέτρων πολιτικής και διαδικασιών που αποφασίζονται κατά τη σύσκεψη.

β. Στην κατανόηση και ανοχή των ανθρωπίνων αναγκών και επιθυμιών, καθώς και στην ανάγκη ανταλλαγής εποικοδομητικών απόψεων και εισηγήσεων.

γ. Στην μεταξύ των μελών του οργανισμού ανάπτυξη συνεργασίας.

δ. Στην αξιοποίηση του χρόνου και αποφυγή των επικαλύψεων και της γραφειοκρατικής εργασίας.

Με κριτήριο το σκοπό που επιδιώκουν οι συσκέψεις διακρίνονται σε οργανωτικές, οικονομικές, συντονιστικές.

Με κριτήριο το βαθμό συμβολής τους στη λήψη των αποφάσεων, διακρίνονται σε προπαρασκευαστικές, γνωμοδοτικές και αποφασιστικές.

Με κριτήριο τον τρόπο σύνθεσης του οργάνου και την ακολουθούμενη διαδικασία διακρίνονται σε συσκέψεις συμβουλίων, επιτροπών, ή ομάδων εργασίας.

Ανάλογα με τη νομική φύση της αποστολής τους, διακρίνονται σε καταστατικές, τυπικές και άτυπες.

Για όλες τις κατηγορίες παραπάνω εδρεύει και κάποιος πρόεδρος, ο οποίος συνίσταται στην υποβοήθηση και ενθάρρυνση των μελών να παρουσιάσουν διάφορα δεδομένα ή να εκθέτουν απόψεις μέχρι η επιτροπή να αποφασίσει. Για αυτό το λόγο ο Πρόεδρος πρέπει να έχει την ικανότητα της ορθής διεύθυνσης των συζητήσεων.

Για την ορθή διεύθυνση μιας συσκέψεως ο Πρόεδρος πρέπει να διαθέτει τις πιο κάτω προσωπικές ιδιότητες.

- Φιλική διάθεση.
- Αυτοέλεγχο.
- Αποδοτικότητα στη διεύθυνση των συζητήσεων.
- Καθαρή σκέψη.
- Γνώση των διαδικασιών.
- Ικανότητα ομιλίας ενώπιον συγκεντρώσεων.

Ο Πρόεδρος, ως υπεύθυνος για την κανονική διεξαγωγή των συζητήσεων, έχει τα πιο κάτω καθήκοντα.

- α. Τηρεί την τάξη μεταξύ των μελών κατά τη σύσκεψη.
- β. Εξασφαλίζει την κανονική διεξαγωγή των συζητήσεων.
- γ. Καθορίζει τα θέματα της ημερήσιας διάταξης.
- δ. Ενεργεί προς το συμφέρον όλων των παρευρισκομένων μελών του συλλογικού οργάνου.
- ε. Χρησιμοποιεί κατά τον πλέον επωφελή τρόπο την ψήφο του η οποία σε περιπτώσεις ισοψηφίας έχουν βαρύνουσα σημασία.
- στ. Συγκαλεί συσκέψεις όταν τις κρίνει αναγκαίες ή επείγουσες.

Η συμφωνία των μελών, είναι το κρίσιμο σημείο μιας συσκέψεως. Αυτό τονίζει και τη σπουδαιότητα της διαδικασίας που ακολουθείται κατά τη διάρκεια των συζητήσεων. Τα βασικά στάδια τα οποία ακολουθεί μια συζήτηση, είναι τα εξής:

- α. Παρουσίαση των στοιχείων που υπάρχουν σχετικά με το υπό συζήτηση θέμα.
- β. Ανάλυση και αξιολόγηση των στοιχείων σε σχέση με τις προσωπικές εκτιμήσεις των μελών.
- γ. Απόφαση με βάση τα προκύπτοντα στοιχεία.

Ημερήσια διάταξη είναι το κείμενο στο οποίο καταχωρούνται, με τη σειρά προτεραιότητας, τα διάφορα θέματα που θα συζητηθούν κατά τη διάρκεια της σύσκεψης.

Περιλαμβάνει:

- Το χρόνο κατά τον οποίο θα λάβει χώρα η συνεδρίαση.
- Τον τόπο που θα πραγματοποιηθεί η συνεδρίαση.
- Τα θέματα που θα συζητηθούν και τα οποία ποικίλουν κάθε φορά.
- Τις λοιπές δραστηριότητες που θα αναπτυχθούν κατά τη συνεδρίαση.

Όταν θα έχουν ολοκληρωθεί οι διαδικασίες πριν τη σύσκεψη, δηλαδή πρόσκληση, κατάρτιση ημερήσιας διάταξης και επίδοση της προσκλήσεως ο γραμματέας έχει τα εξής καθήκοντα:

- Για την παραλαβή της αίθουσας από τον αρμόδιο υπάλληλο, που είναι υπεύθυνος για τους χώρους.
- Για τον έλεγχο της λειτουργίας των διαφόρων συστημάτων φωτισμού, θέρμανσης κ.λ.π.
- Για τη δοκιμαστική λειτουργία των οπτικοακουστικών μέσων(μαγνητόφωνο, μηχανή προβολής ταινιών κ.λ.π.) τα οποία είναι ενδεχόμενο να χρειαστούν για την παρουσίαση των θεμάτων που συζητούνται.
- Για την εξασφάλιση επαρκούς αριθμού καθισμάτων.
- Συνεννόηση με το κυλικείο για την εξασφάλιση των αναγκαίων αναψυκτικών.

Η απόφαση που λαμβάνεται κατά τη συνεδρίαση, πρέπει να εκφράζει την πλειοψηφία των μελών. Πλειοψηφία υπάρχει όταν τα περισσότερα από τα παρόντα μέλη ψηφίζουν υπέρ μιας συγκεκριμένης απόψεως.

Το επιχειρηματικό κλίμα στο εξωτερικό είναι τελείως διαφορετικό από αυτό που επικρατεί στο εσωτερικό, πράγμα το οποίο επιβάλλει την τήρηση με ακρίβεια όλων των υποχρεώσεων που προκύπτουν από τις επιχειρηματικές δραστηριότητες του στελέχους, κατά τη διάρκεια του ταξιδιού. Τα κύρια στοιχεία ενός ταξιδιού που πρέπει να εξετάζονται είναι:

α. Οι αντικειμενικοί σκοποί της επίσκεψης, το κόστος και οι πιθανές ωφέλειες.

β. Ο προορισμός, οι τόποι επίσκεψης και τυχόν ενδιάμεσοι σταθμοί καθώς και το πλαίσιο αναγκαίας υποστήριξης που απαιτείται για την αποτελεσματική ολοκλήρωση του ταξιδιού.

γ. Οι πρακτικές λεπτομέρειες του ταξιδιού και τα απαραίτητα στοιχεία που απαιτούνται.

δ. Ο τρόπος με τον οποίο θα καλυφθεί το κενό που θα δημιουργηθεί στον οργανισμό από την απουσία του επιχειρηματικού στελέχους, κατά τη διάρκεια του ταξιδιού του.

Πριν από την έναρξη πραγματοποίησης της επίσκεψης είναι απαραίτητο να καθορισθεί ο προορισμός, οι συγκεκριμένες πόλεις που θα επισκεφθεί το επιχειρηματικό στέλεχος, τυχόν ενδιάμεσοι σταθμοί, εγκαταστάσεις που θα επισκεφτεί, πρόσωπα που θα συναντήσει κατά την επίσκεψή του καθώς και οι χρόνοι που προβλέπεται να διατεθούν κατά τη διάρκεια των επισκέψεων.

Τα στοιχεία στα οποία πρέπει να επικεντρώνεται η διαδικασία προετοιμασίας του επιχειρηματικού στελέχους για το ταξίδι είναι τα εξής:

α. Εκτύπωση επισκεπτηρίων. Οι κάρτες αυτές πρέπει να εκτυπώνονται με ιδιαίτερη προσοχή, να περιέχουν επαρκή στοιχεία για την άμεση ενημέρωση των προσώπων που επισκέπτεται, σχετικά με την ιδιότητά του, τη θέση του μέσα στην επιχείρηση και ενδεχομένων την ειδικότητά του και τις επιδόσεις του.

β. Προετοιμασία ενημερωτικού υλικού πωλήσεων. Αυτό σημαίνει ότι πρέπει να προετοιμαστούν έγκαιρα prospectus, για τα συγκεκριμένα προϊόντα που επιθυμεί η επιχείρηση να προωθήσει. Το ενημερωτικό αυτό υλικό πρέπει να παραχθεί σε ικανοποιητικές ποσότητες και πάντως να είναι αρκετό, ώστε να εφοδιαστούν με αυτό τα πρόσωπα με τα οποία πρόκειται να συναντηθεί το επιχειρηματικό στέλεχος.

γ. Εξασφάλιση μέσων προβολής. Είναι απαραίτητο το επιχειρηματικό στέλεχος να έχει στη διάθεσή του ορισμένα μέσα προβολής, τα οποία μπορεί να τα χρησιμοποιήσει κατά τη διάρκεια των συναντήσεων, για επίδειξη ή για παροχή διευκρινήσεων. Τα πιο στοιχειώδη από τα μέσα αυτά και τα οποία μπορούν να μεταφερθούν εύκολα είναι overhead ή slides projector και το μαγνητόφωνο.

δ. Προετοιμασία για το σκοπό της επίσκεψης. Στην περίπτωση αυτή περιλαμβάνεται μια συνοπτική περιγραφή και ανάλυση των αντικειμενικών σκοπών της επίσκεψης που πραγματοποιεί το επιχειρηματικό στέλεχος. Η ανάλυση αυτή πρέπει να συνδυάζεται με ένα ικανοποιητικό πλαίσιο πληροφόρησης για τα πρόσωπα με τα οποία πρόκειται να συναντηθεί κατά τη διάρκεια των επισκέψεών του.

ε. Προετοιμασία ομιλιών. Κατά την διάρκεια των επισκέψεών του το επιχειρηματικό στέλεχος είναι πολύ πιθανό να βρεθεί εκτάκτως στην ανάγκη ή και επί τη βάση προγράμματος, να κάνει κάποια ομιλία. Σε οποιαδήποτε από τις περιπτώσεις αυτές, είναι απαραίτητη η προετοιμασία της ομιλίας, η οποία πρέπει απαραίτητως να περιλαμβάνει όλα τα σημεία τα οποία η Διοίκηση του οργανισμού θεωρεί ως σημαντικά να περιληφθούν σε αυτή.

στ. Κατάρτιση πίνακα με διευθύνσεις και τηλέφωνα. Ένας πλήρης πίνακας των διευθύνσεων και τηλεφώνων όλων των προσώπων που πρόκειται να επισκεφθεί το επιχειρηματικό

στέλεχος είναι απολύτως απαραίτητος. Διευκολύνει πολύ το έργο του επιχειρηματικού στελέχους αν η ταξινόμηση των ονομάτων μέσα στον κατάλογο γίνεται με τη σειρά των προγραμματισμένων επισκέψεων, όπως επίσης η εκ των προτέρων επιβεβαίωση των επισκέψεων και των σχετικών συναντήσεων στους καθορισμένους χρόνους.

ζ. Τακτοποίηση διαφόρων διαδικαστικών θεμάτων. Η καταγραφή των διαφόρων διαδικαστικών εκκρεμοτήτων, με σκοπό τη διευθέτησή τους πριν από την αναχώρηση του επιχειρηματικού στελέχους καθώς και η τακτοποίηση θεμάτων από την ομάδα υποστήριξης η οποία θα παραμείνει στην επιχείρηση μετά την αναχώρηση, είναι απαραίτητη. Για την αντιμετώπιση των εκκρεμοτήτων αυτών, είναι απαραίτητο το επιχειρηματικό στέλεχος να ορίσει συγκεκριμένες ώρες, κατά τις οποίες μπορούν με βεβαιότητα, οι βοηθοί του να επικοινωνούν μαζί του. Οι ώρες αυτές είναι συνήθως ώρες παραμονής του στο ξενοδοχείο.

Για το ταξίδι είναι απαραίτητα τα εξής :

1. Διαβατήριο
2. VISA
3. Διεθνής άδεια οδήγησης
4. Πιστοποιητικό υγείας
5. Αεροπορικά εισιτήρια
6. Ξένο συνάλλαγμα(χαρτονομίσματα, κέρματα)
7. Πιστωτικές κάρτες
8. Traveller's check
9. Κλειδιά κατοικίας
10. Κλειδιά αυτοκινήτου
11. Πακέτο φαρμάκων
12. Πρόγραμμα ταξιδιού
13. Σειρά οπτικοακουστικών μέσων
14. Υλικό προβολής
15. Επισκεπτήρια
16. Χαρτοφύλακας
17. Προσωπική βαλίτσα
18. Χειροαποσκευές

Πολλές φορές παρίσταται ανάγκη τα Διευθυντικά στελέχη να παραθέσουν διάφορα γεύματα σε φιλοξενούμενους ή να ανταποδώσουν προσφερθείσα σε αυτούς φιλοξενία με την οργάνωση κάποιας δεξίωσης. Οι εκδηλώσεις αυτές



πραγματοποιούνται συνήθως σε μεγάλα και αναγνωρισμένα ξενοδοχεία.

Η αλληλογραφία αποτελεί μέσα στο χώρο των οργανισμών ένα ολόκληρο κύκλωμα δραστηριοτήτων. Έχει ως συνέπεια την υπέρμετρη αύξηση του κόστους παραγωγής και διανομής της. Οι ειδικότεροι παράγοντες που συντελούν στην αύξηση του κόστους της αλληλογραφίας είναι οι εξής:

1. Ο χρόνος υπαγόρευσης των επιστολών και των εγγράφων γενικότερα.
2. Ο χρόνος στενογράφησης και αποστενογράφησης των εγγράφων.
3. Ο χρόνος δακτυλογράφησης.
4. Ο χρόνος εποπτείας και ελέγχου της αλληλογραφίας.
5. Το κόστος της γραφικής ύλης που διατίθεται για την παραγωγή των εγγράφων.
6. Το κόστος μεταφοράς μηνυμάτων.
7. Ο χρόνος αρχειοθέτησης των εγγράφων και το κόστος λειτουργίας των αρχείων κ.λπ.

Οι συνηθέστεροι τρόποι περιορισμού του κόστους συνοψίζονται ακολούθως :

- Εφαρμογή προγραμμάτων ενημέρωσης του προσωπικού για τη βελτίωση της εμφάνισης των εγγράφων, πράγμα που αποτελεί ένα σοβαρό κεφάλαιο.
- Ο εξοπλισμός των γραφείων δακτυλογραφήσεως με ηλεκτρονικούς υπολογιστές, οι οποίοι όταν εφοδιαστούν με σύγχρονα προγράμματα επεξεργασίας κειμένου και σύγχρονα συστήματα υπαγόρευσης κειμένου, μπορεί αφ' ενός μεν να βελτιώσει την ποιότητα του κειμένου, αφ' ετέρου δε να περιορίσει σε σημαντικό βαθμό το κόστος παραγωγής και διακίνησης της αλληλογραφίας.
- Η συγκέντρωση όλου του προσωπικού που ασχολείται με τη δακτυλογράφηση σε ειδικό χώρο, typing pool, ώστε να εξασφαλίζεται η πλήρης αξιοποίηση του χρόνου του προσωπικού και η ορθολογική κατανομή της εργασίας.
- Η βελτίωση της ποιότητας του χαρτιού, ώστε να αποφεύγεται η σπατάλη που προκαλείται από τη δυσλειτουργία των μηχανημάτων, όταν χρησιμοποιείται χαρτί χαμηλής ποιότητας.

- Η συγκέντρωση όλων των υπηρεσιών αρχειοθέτησεως, για την καλύτερη αξιοποίηση του χώρου, του χρόνου των μέσων και του προσωπικού.
- Η καλύτερη οργάνωση και χωροταξική κατανομή των υπηρεσιών που ασχολούνται με την παραγωγή και διακίνηση της αλληλογραφίας.

Μέσα στο χώρο και στο πλήθος των υπηρεσιών του γραφείου η υποδοχή παίζει σπουδαίο ρόλο μέχρι του σημείου που θεωρείται ως «υπηρεσία κλειδί» διότι είναι ο χώρος μέσω του οποίου το κοινό έρχεται σε πρώτη επαφή και αποκτά τις πρώτες εντυπώσεις από τον οργανισμό.

Η υποδοχή πέρα από τις εξυπηρετήσεις που παρέχει στο κοινό που συναλλάσσεται με τον οργανισμό, αποτελεί και βασικό παράγοντα Δημοσίων σχέσεων. Οι βασικοί παράγοντες οι οποίοι συμβάλουν στη καλή λειτουργία της υποδοχής είναι η αποτελεσματικότητα και η ευγένεια.

Η αποτελεσματικότητα περιλαμβάνει την δυνατότητα κατάλληλης υποδοχής των επισκεπτών, την ικανότητα να δίνει τις απαραίτητες πληροφορίες και να αναπτύσσει επικοδομητικές συζητήσεις με τους επισκέπτες, επί θεμάτων για τα οποία είναι εξουσιοδοτημένος και με τρόπο που επιβάλλει την επιχείρηση. Στο πλαίσιο των καθηκόντων του προϊσταμένου υποδοχής, περιλαμβάνεται επίσης και η μέριμνα για τη διευθέτηση συναντήσεων των επισκεπτών με εκπρόσωπους αρμοδίων τμημάτων της επιχείρησης, καθώς και η κατάλληλη παρουσίαση των επισκεπτών στους αντιπροσώπους των τμημάτων.

Η ευγένεια εκφράζεται με την εγκαρδιότητα και το πνεύμα εξυπηρέτησης έναντι των επισκεπτών. Αποτελεί μια καλή αρχή όταν συνυπάρχει με την αποτελεσματικότητα. Η έγκαιρη και ικανοποιητική παροχή όλων των διευκολύνσεων, αποτελεί μια μορφή ειλικρινούς και γνήσιας ευγένειας. Από χωροταξικής πλευράς η υποδοχή τοποθετείται κοντά στην είσοδο του κτηρίου και κοντά στον χώρο των ανελκυστήρων. Ένας σύγχρονος χώρος υποδοχής είναι οργανωμένος με τέτοιο τρόπο ώστε να δημιουργεί μια ατμόσφαιρα άνεσης με πολύ καλή διακόσμηση του εσωτερικού χώρου, με πολύ καλό φωτισμό, άνετα καθίσματα, προσεκτικά επιλεγμένο υλικό μελέτης, χώρους αναμονής, τηλέφωνο για εσωτερική χρήση και ένα αποδοτικό σύστημα ενδοεπικοινωνίας.

Το τηλέφωνο, όπως ήδη τονίστηκε, αποτελεί το σημαντικότερο μέσον επικοινωνίας στο χώρο των επιχειρήσεων και των οργανισμών γενικότερα, διότι είναι άμεσο προσωπικό και οικονομικό.

Τα πλεονεκτήματα του τηλεφώνου είναι τα εξής:

- α. Παρέχει άμεση σχεδόν σύνδεση.
- β. Επιτρέπει τη διαπροσωπική επικοινωνία.
- γ. Είναι σχετικά οικονομικό όταν γίνεται λογική χρήση.
- δ. Παρέχει την δυνατότητα καταγραφής των τηλεφωνημάτων στον αυτόματο τηλεφωνητή.

Τα μειονεκτήματά του είναι τα εξής:

- α. Δεν υπάρχουν έγγραφες αποδείξεις των τηλεφωνικών συνδιαλέξεων.
- β. Παρέχει τις δυνατότητες καταχρήσεως όταν δεν ελέγχεται.
- γ. Δοθέντος ότι δεν έχει τύχει ευρείας εφαρμογής το εικονοτηλέφωνο, η εγκυρότητα της επικοινωνίας εξαρτάται μόνο από τη φωνή.

Για όλους αυτούς τους λόγους, είναι σκόπιμο να υπάρχει μέσα στον οργανισμό ένα τηλεφωνικό κέντρο, το οποίο πρέπει να φροντίζει για την διεκπεραίωση της τηλεφωνικής επικοινωνίας μέσα στον οργανισμό.

Το τηλέφωνο είναι ένα μέσο, το οποίο ανάλογα με τον τρόπο που το χρησιμοποιούμε μπορεί να αποβεί φίλος ή εχθρός. Για τη σημερινή γραμματέα είναι πολύτιμος βοηθός, όταν το χρησιμοποιεί σωστά αφού οι περισσότερες επαφές της γίνονται μέσω αυτού. Μπορεί όμως να εξελιχθεί σε εχθρό της (εχθρό του χρόνου, της ηρεμίας και της αποδόσεως της), αν δεν προσέξει ορισμένους βασικούς κανόνες. Όπως και στην περίπτωση της προφορικής επικοινωνίας, έτσι και στο τηλέφωνο ισχύει η αρχή της απλότητας, της συντομίας κ.λπ.

Οι βασικοί κανόνες χειρισμού του τηλεφώνου είναι:

1. Μην αφήνετε το τηλέφωνο να καλεί επί πολύ. Δεν υπάρχει πιο ενοχλητικό πράγμα από ένα τηλέφωνο που καλεί χωρίς να το σηκώνουν. Ο καλών εκνευρίζεται και σχηματίζει κακή εντύπωση για το γραφείο σας, ενώ συγχρόνως είναι και άκρως ενοχλητικό για τους συναδέλφους σας. Για τον τελευταίο αυτό λόγο, φροντίστε να μειώνετε την ένταση του τηλεφώνου σας.
2. Ενώ εσείς ήδη μιλάτε είναι σωστό να διακόψετε για μια στιγμή τη συνομιλία σας και να σηκώσετε την άλλη

συσκευή ζητώντας από το δεύτερο συνομιλητή να περιμένει. Συνεχίζοντας τη συνομιλία σας στην πρώτη συσκευή καλύπτετε το δεύτερο ακουστικό αν αυτά που λέτε δε θέλετε να ακουστούν από τρίτους.

3. Προσέχετε την ένταση και τον τόνο της φωνής σας. Μια και το μόνο μέσο επαφής με το συνομιλητή σας είναι η φωνή, πρέπει να μιλάτε ευδιάκριτα φυσικά και ευχάριστα κοντά στο ακουστικό. Αποφύγετε τους ιδιοματισμούς, χρωματίζετε τις λέξεις και τονίζετε ορισμένα σημεία.
4. Μην μιλάτε υπερβολικά γρήγορα ή αντίθετα πολύ αργά.
5. Μην χαριεντίζεστε επί ώρες στο τηλέφωνο και περιορίστε κατά το δυνατό τα προσωπικά τηλεφωνήματα, ιδιαίτερα παρουσία τρίτων.
6. Μην ξεχνάτε ότι το κάθε πρόσωπο που τηλεφωνεί μπορεί να είναι ένας μελλοντικός πελάτης. Μάθετε να ακούτε με προσοχή και μη διακόπτετε συνεχώς. Προσέξτε και τον πιο δύστροπο συνομιλητή.
7. Η κακή διάθεση γίνεται αμέσως φανερή στη φωνή σας. Δοκιμάστε να χαμογελάσετε όταν μιλάτε στο τηλέφωνο. Δε φαντάζεστε πόσο αυτό ζεσταίνει τη φωνή σας.
8. Μην κλείνετε το τηλέφωνο απότομα, είναι σαν να χτυπάτε δυνατά την πόρτα.
9. Όταν ο προϊστάμενός σας δέχεται ένα προσωπικό τηλεφώνημα, βγείτε διακριτικά από το γραφείο του. Αν είναι ανάγκη να δώσετε ένα μήνυμα την ώρα που τηλεφωνεί, γράψτε το και δείξτε το. Μπορεί να διαβάξει και να τηλεφωνεί συγχρόνως.
10. Αν κάποιος τηλεφωνεί από το γραφείο σας, φροντίστε να εξακριβώσετε μήπως η γραφομηχανή σας τον ενοχλεί.

Τέλος φροντίστε να φτιάξετε ένα ευρετήριο τηλεφώνων όπου θα σημειώνετε όλα τα τηλέφωνα που χρησιμοποιείτε συχνά, όπως τράπεζες, υπουργεία κ.λπ. σημειώνοντας δίπλα στο τηλέφωνο της κάθε υπηρεσίας, το όνομα του αρμοδίου υπαλλήλου.

Υπάρχουν ειδικευμένοι οργανισμοί που ειδικεύονται στη μεταφορά προφορικών, όπως και γραπτών μηνυμάτων. Στην πρώτη κατηγορία ανήκουν οι οργανισμοί τηλεπικοινωνιών και στην δεύτερη οργανισμοί ταχυδρομικών υπηρεσιών που είναι αντίστοιχα ο ΟΤΕ και τα ΕΛΤΑ.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

1. Ανδριανοπούλου Α. «Μπροστά στην έκρηξη η Πλατφόρμα της Πληροφοριακής Επικοινωνίας» Περιοδικό «Computer για όλους» τ. 134 Απρίλιος 1995 σελ. 36
  2. Βαλασίδη Ι. «Επικοινωνία» Έκδοση ΕΛΚΕΠΑ
  3. Ζευγαρίδη Σ. «Θεωρία της Οργανώσεως» 1973
  4. «Κυβερνητική και λογικός άνθρωπος» 1974
  5. Κατσιούλα Ε.Ι. «Η Επικοινωνία της Επιχειρήσεως» Έκδοση ΕΛΚΕΠΑ 1966
  6. Κόντη Θ. «Οργάνωση και Διεύθυνση Διοικητικών Υπηρεσιών» 1974
  7. Καραγιώργου Γ. «Κοινωνία της Πληροφορίας» Computer για όλους τ.134 Απρίλιος 1995 σ.62
  8. Μπανταλούκα Κ. «Οργανωτική των Επιχειρήσεων» 1970
  9. Πετρά Ι. «Οργάνωση και Διεύθυνση Διοικητικών Υπηρεσιών» 1974
  10. Τσαούση Δ.Γ. «Οργάνωση και Τεχνική των Συζητήσεων» Έκδοση ΕΛΚΕΠΑ 1966
  11. Φαναριώτη Π. «Ψυχολογία των Επιχειρήσεων» 1974
  12. Φαναριώτη Π. «Αρχές Διοικήσεως Επιχειρήσεων» Εκδόσεις Σταμούλη 1995
  13. Φαναριώτη Π. «Πρακτική Γραμματείας» Εκδόσεις Σταμούλη 1995
  14. Φαναριώτη Π. «Εργασιακές Σχέσεις» Εκδόσεις Σταμούλη 1996
  15. Γεωργακοπούλου Θ. «Αρχές Λειτουργίας Γραφείου» Ευγενίδειο Ίδρυμα 1983
- Ζευγαρίδη Σ.  
Σταματιάδη Γ.  
Φαναριώτη Π.  
Βρεττού Θ.  
Αγαλιανού Α.

