



ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΑ ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΜΕΤΑΞΥ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ
ΣΤΕΛΕΧΩΝ & ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΕ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ.**

**ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: ΤΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ 3 *, 4* & 5* ΣΤΗΝ
ΠΕΡΙΟΧΗ ΤΩΝ ΑΘΗΝΩΝ.**



ΦΟΙΤΗΤΡΙΑ: κ. ΣΑΚΕΛΛΑΡΟΠΟΥΛΟΥ ΕΛΕΟΥΣΑ – ΑΙΚΑΤΕΡΙΝΗ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: κ. ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ ΜΑΡΙΝΑΚΟΣ

**ΣΠΕΤΣΕΣ
ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ 2010**

**ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗ
ΤΕΙ ΠΕΙΡΑΙΑ**

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Οι επιχειρήσεις σήμερα αντιμετωπίζουν ένα ιδιαίτερα πολύπλοκο, και έντονα εναλλασσόμενο ανταγωνιστικό περιβάλλον. Για να καταφέρουν να ανταπεξέλθουν σε αυτό το κλίμα θα πρέπει να έχουν μια ολοκληρωμένη στρατηγική επικοινωνίας. Μια στρατηγική επικοινωνίας πρέπει όχι μόνο να βασίζεται σε αρχές, αλλά να έχει και απήχηση για να είναι αποτελεσματική.

Η δομή της παρούσας διπλωματικής αναλύεται ως ακολούθως:

Στο πρώτο κεφάλαιο, γίνεται προσπάθεια να καταγραφούν οι βασικές αρχές και τάσεις της οργανωσιακής επικοινωνίας και να τονιστεί η καταλυτική σημασία της στο επαγγελματικό περιβάλλον και την καθημερινότητα.

Στο δεύτερο κεφάλαιο, γίνεται παρουσίαση των σημαντικότερων θέσεων που συνέβαλαν στη μελέτη του φαινομένου της επικοινωνίας στις οργανώσεις, ξεκινώντας από τις κλασικές θεωρίες που διατυπώθηκαν στις αρχές του 20^{ου} αιώνα και καταλήγοντας προοδευτικά στις νεότερες. Επιπλέον, συνοψίζονται τα βασικά εμπόδια που δυσχεραίνουν την επικοινωνιακή διαδικασία.

Στο τρίτο κεφάλαιο, προβάλλεται η ύψιστη σημασία του ανθρωπίνου δυναμικού στις επιχειρήσεις και η συμβολή του στη διαρκή ανταγωνιστικότητα και επιτυχία, αλλά και τα ηγετικά στυλ που εξασφαλίζουν κατάλληλες ανθρώπινες επικοινωνιακές σχέσεις στο εσωτερικό τους.

Στο τέταρτο κεφάλαιο, δίνεται έμφαση στο συσχετισμό μεταξύ των λειτουργιών της διοίκησης (τουριστικών) επιχειρήσεων και της επικοινωνίας και ειδικότερα στους τομείς της λήψης αποφάσεων, της διαχείρισης μεταβολών, της διαχείρισης συγκρούσεων, της ηγεσίας, του ελέγχου και της διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων, οι οποίες κατά βάση στηρίζονται σε επικοινωνιακές διαδικασίες. Στην ίδια ενότητα συγκαταλέγονται σημαντικές ερευνητικές προσεγγίσεις για τη συστημική θεώρηση.

Στο πέμπτο κεφάλαιο, γίνεται μια αναφορά στα κύρια θεωρητικά πρότυπα επικοινωνίας, στην εσωτερική επικοινωνία και στη σημασία της επικοινωνίας μεταξύ διοικητικών στελεχών και εργαζομένων.

Στο δεύτερο μέρος, κεφάλαιο έκτο, αναλύεται η μελέτη περίπτωσης των επικοινωνιακών ζητημάτων μεταξύ διοικητικών στελεχών και λοιπών εργαζομένων σε ξενοδοχεία άνω των 3* στην περιοχή των Αθηνών. Κατά την παρούσα πρωτογενή έρευνα, μέσω της προτεινόμενης μεθοδολογίας έρευνας, επεξεργασίας και ανάλυσης

των αποτελεσμάτων, εξετάζονται σημαντικά διερευνητικά ερωτήματα, οι απαντήσεις στα οποία θα μας οδηγήσουν σε ιδιαίτερα ενδιαφέρουσες προτάσεις και πολιτικές για την ορθή αντιμετώπιση των επικοινωνιακών προβλημάτων στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις.

ABSTRACT

Nowadays, businesses are challenged to operate in a particularly complex and ever changing competitive environment. One of the fundamental enablers for success, in such an environment, is an integrated communication strategy. An effective communication strategy that is not only based on principles but it is also suitable, accepted and practiced throughout the organisation.

The structure of this thesis, is as follows:

Part one comprises five chapters and it aims to discuss the relevant theories, trends and approaches to organisational communication.

In the first chapter, a systematic summarisation of principles and trends is presented to the reader. The objective of this section is to emphasise the catalytic importance of communication for organisations succeeding in the business environment and operating efficiently day to day.

The second chapter discusses the most significant and widely endorsed theories which contributed to shaping and elevating the importance of organisational communication as a domain. The chapter starts with the theories emerging at the beginning of the 20th century and progressively covers the more recent approaches to communication. A synopsis of obstacles to effective and efficient communication are also discussed in this chapter.

Chapter three focuses on the human capital and its paramount importance to organisations in achieving competitiveness and sustainable success. This includes a presentation of different leadership approaches and their corresponding implementation factors that ensure appropriate communication reaches across the human resource structure of businesses.

The objective of chapter four, is to emphasise the interrelationship between management (of tourism sector businesses) and communication. Particular importance is paid on the communication fundamentals underpinning business aspects, such as,

ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΑ ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΜΕΤΑΞΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ & ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

decision making, change management, conflict management, leadership, auditability and controls and human resource management

The fifth chapter refers to the main theoretical models for organisational communication and in particular, internal communication and its importance as a conduit between management and workforce.

In part two, chapter six, the empirical application of the thesis begins. This covers the analysis of communication issues between management and workforce in hotels classified as 3 stars and above in the area of Athens, Greece. The objective of this primary research is to define and examine the fundamental hypotheses and underlying questions, the answers to which, could lead, to the policies and propositions required to improve communication by resolving the core issues identified in the hotels selected for this study. The methodological approach to data collection and processing, as well as, the articulation of the analysis conducted and the results produced will also be included in part B of this thesis.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Περίληψη.....	2
Abstract.....	3
Περιεχόμενα.....	5
Πίνακες - Σχήματα.....	7
Διαγράμματα.....	8
Ευχαριστίες.....	10
Εισαγωγή.....	11

ΜΕΡΟΣ 1^ο

Κεφάλαιο 1 : Αργές & διαδικασία επικοινωνίας

1.1. Εννοιολογικό περιεχόμενο	12
1.2. Διακρίσεις & μορφές επικοινωνίας.....	14
1.3. Η διαδικασία & τα στάδια της επικοινωνίας.....	16

Κεφάλαιο 2 : Επικοινωνία & επιχειρησιακό περιβάλλον

2.1. Η συμβολή της επικοινωνίας στην κλασική θεωρία.....	21
2.2. Επικοινωνία & επιχειρησιακό περιβάλλον.....	22
2.3. Προσδιορισμός εμποδίων – προβλημάτων επικοινωνίας στις επιχειρήσεις.....	25

Κεφάλαιο 3 : Ο ρόλος της ανθρώπινης συμπεριφοράς & ηγεσίας στην επικοινωνία

3.1. Οι επιδράσεις της ανθρώπινης συμπεριφοράς στην αποτελεσματική επικοινωνία.....	28
3.2. Στυλ ηγεσίας – διεύθυνσης & επικοινωνία.....	35
3.3. Ανθρώπινες σχέσεις & παραγωγικότητα στις επιχειρήσεις.....	40

Κεφάλαιο 4 : Οργανωσιακή επικοινωνία – Συστημική ανάλυση

4.1. Επικοινωνία στις οργανώσεις.....	43
4.2. Κατευθύνσεις & περιεχόμενο οργανωσιακής επικοινωνίας.....	45
4.3. Συστημική θεώρηση.....	51

ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΑ ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΜΕΤΑΞΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ & ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

4.4. Διοίκηση, προγραμματισμός ανθρωπίνου δυναμικού & οργανωσιακή επικοινωνία.....	59
--	----

Κεφάλαιο 5 : Πρότυπα επικοινωνίας & εξελικτικές προσεγγίσεις

5.1. Κύρια θεωρητικά πρότυπα επικοινωνίας.....	70
5.2. Εσωτερική επικοινωνία.....	74
5.3. Ενδεχομενική προσέγγιση.....	79
5.4. Εξελικτικές προσεγγίσεις.....	80
5.5. Νέο – θεσμική ανάλυση.....	81
5.6. Ερμηνευτική προσέγγιση.....	81

ΜΕΡΟΣ 2^ο : ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗ

Κεφάλαιο 6 : Μεθοδολογία & ανάλυση αποτελεσμάτων της έρευνας

6.1. Μεθοδολογία της έρευνας.....	83
6.1.1. Σκοπός & επιμέρους στόχος της έρευνας.....	84
6.1.2. Διερευνητικά ερωτήματα & υποθέσεις της έρευνας.....	84
6.1.3. Μεθοδολογικός σχεδιασμός – μέσα & τρόπος αλλαγής δεδομένων... 85	
6.1.3.1. Δειγματοληπτικά σχέδια & υποκείμενα της έρευνας... 85	
6.1.3.2. Μέθοδος δειγματοληψίας.....	86
6.1.3.3. Εργαλείο της έρευνας.....	87
6.1.3.4. Ανάλυση δεδομένων – Στατιστικά κριτήρια.....	88
6.2. Αποτελέσματα της έρευνας.....	89
6.2.1. Ταυτότητα της έρευνας.....	89
6.2.2. Ανάλυση αποτελεσμάτων.....	94

Συμπεράσματα – Προτάσεις.....	109
-------------------------------	-----

Βιβλιογραφία.....	115
-------------------	-----

Παράρτημα 1 : Ερωτηματολόγιο.....	120
-----------------------------------	-----

Παράρτημα 2 : Συλλογική Σύμβαση Εργασίας.....	126
---	-----

Παράρτημα 3 : Ξενοδοχειακά καταλύματα & Σύστημα αστέρων.....	133
--	-----

Παράρτημα 4 : Περιγραφή θέσεων εργασίας.....	153
--	-----

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ ΠΙΝΑΚΩΝ, ΣΧΗΜΑΤΩΝ & ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Πίνακες

Πίνακας 3.1. : Υποδειγματικά χαρακτηριστικά του ηγέτη.....	37
Πίνακας 6.1. : Πληθυσμός δείγμα έρευνας, διαρροή & βαθμός ανταπόκρισης.....	86
Πίνακας 6.2. : Θέση απασχόλησης.....	90
Πίνακας 6.3. : Ηλικία.....	91
Πίνακας 6.4. : Φύλο.....	92
Πίνακας 6.5. : Εκπαίδευση.....	92
Πίνακας 6.6. : Τουριστική εκπαίδευση.....	93
Πίνακας 6.7. : Σημαντικότητα επικοινωνίας στις τουριστικές επιχειρήσεις.....	94
Πίνακας 6.8. : Επίπεδο επικοινωνίας μεταξύ διευθυντικών στελεχών & εργαζομένων...	95
Πίνακας 6.9. : Αποτελεσματική επικοινωνία.....	96
Πίνακας 6.10. : Διαθεσιμότητα διοικητικών στελεχών στους εργαζόμενους.....	97
Πίνακας 6.11. : Λήψη αποφάσεων & εργαζόμενοι.....	98
Πίνακας 6.12. : Εργαζόμενοι & προσωπικοί στόχοι.....	99
Πίνακας 6.13. : Σημαντικότερα προβλήματα.....	100
Πίνακας 6.14. : Καλύτερος τρόπος επικοινωνίας.....	101
Πίνακας 6.15. : Επίπεδο εκπαίδευσης ανθρώπινου δυναμικού.....	102
Πίνακας 6.16. : Επίπεδο εκπαίδευσης – αποτελεσματικότερη επικοινωνία.....	103
Πίνακας 6.17. : Ανθρώπινο δυναμικό – ρόλοι – καθήκοντα.....	103
Πίνακας 6.18. : Σαφήνεια ρόλων – αποτελεσματικότερη επικοινωνία.....	104
Πίνακας 6.19. : Ευθύνη – υπευθυνότητα – εξουσιοδότηση.....	105
Πίνακας 6.20. : Ενίσχυση υπευθυνότητας – αποδοτικότερη επικοινωνία.....	106
Πίνακας 6.21. : Ουσιαστικές ανθρώπινες σχέσεις – αποτελεσματικότερη επικοινωνία..	107
Πίνακας 6.22. : «Υπεύθυνος επικοινωνίας» - καλύτερη επικοινωνία.....	108

Σχήματα

Σχήμα 1.1 : Η αρχή της επικοινωνίας.....	18
Σχήμα 1.2: Η διαδικασία της επικοινωνίας.....	18
Σχήμα 1.3 : Στάδια σωστής επικοινωνίας.....	19
Σχήμα 2.1. : Τρίπτυχο επικοινωνίας των επιχειρήσεων.....	24

ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΑ ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΜΕΤΑΞΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ & ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Σχήμα 3.1. : Η συμβολή των ανθρώπων στη διαρκή ανταγωνιστικότητα & επιτυχία..	30
Σχήμα 3.2. : Συνιστώσες του «σωστού – ιδανικού ατόμου».....	31
Σχήμα 3.3. : Χαρακτηριστικά αποτελεσματικής ομάδας.....	33
Σχήμα 4.1. : Ο ενάρετος κύκλος της ηγεσίας.....	47
Σχήμα 4.2. : Λειτουργίες επικοινωνίας & λήψης αποφάσεων.....	49
Σχήμα 4.3. : Ροή τυπικής μορφής επικοινωνίας.....	56
Σχήμα 5.1. : Τύπος του Lasswell.....	70
Σχήμα 5.2. : Επικοινωνιακό πρότυπο των Shannon & Weaver.....	71
Σχήμα 5.3. : Διαβιβαστικό πρότυπο του Schramm.....	71
Σχήμα 5.4. : Μεσολαβητικό πρότυπο επικοινωνίας ή μοντέλο πυλωρού.....	72
Σχήμα 5.5. : Κυκλικό μοντέλο των Osgood & Schramm.....	73

Διαγράμματα

Διάγραμμα 5.1. : Το περιεχόμενο της ΔΑΠ.....	75
Διάγραμμα 6.1. : Θέση απασχόλησης.....	90
Διάγραμμα 6.2. : Ηλικία.....	91
Διάγραμμα 6.3. : Φύλο.....	91
Διάγραμμα 6.4. : Εκπαίδευση.....	92
Διάγραμμα 6.5. : Τουριστική εκπαίδευση.....	93
Διάγραμμα 6.6. : Σημαντικότητα επικοινωνίας στις τουριστικές επιχειρήσεις.....	94
Διάγραμμα 6.7. : Επίπεδο επικοινωνίας μεταξύ διευθυντικών στελεχών & εργαζομένων.....	95
Διάγραμμα 6.8. : Αποτελεσματική επικοινωνία.....	96
Διάγραμμα 6.9. : Διαθεσιμότητα διοικητικών στελεχών στους εργαζόμενους....	97
Διάγραμμα 6.10. : Λήψη αποφάσεων & εργαζόμενοι.....	98
Διάγραμμα 6.11. : Εργαζόμενοι & προσωπικοί στόχοι.....	99
Διάγραμμα 6.12. : Σημαντικότερα προβλήματα.....	100
Διάγραμμα 6.13. : Καλύτερος τρόπος επικοινωνίας.....	101
Διάγραμμα 6.14. : Επίπεδο εκπαίδευσης ανθρωπίνου δυναμικού.....	102
Διάγραμμα 6.15. : Επίπεδο εκπαίδευσης – αποτελεσματικότερη επικοινωνία....	102
Διάγραμμα 6.16. : Ανθρώπινο δυναμικό – ρόλοι – καθήκοντα.....	103
Διάγραμμα 6.17. : Σαφήνεια ρόλων – αποτελεσματικότερη επικοινωνία.....	104
Διάγραμμα 6.18. : Ευθύνη – υπευθυνότητα – εξουσιοδότηση.....	105
Διάγραμμα 6.19. : Ενίσχυση υπευθυνότητας – αποδοτικότερη επικοινωνία.....	106

**ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΑ ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΜΕΤΑΞΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΩΝ
ΣΤΕΛΕΧΩΝ & ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ**

Διάγραμμα 6.20. : Ουσιαστικές ανθρώπινες σχέσεις – αποτελεσματικότερη
επικοινωνία..... 107

Διάγραμμα 6.21. : «Υπεύθυνος επικοινωνίας» - καλύτερη επικοινωνία..... 108

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Η παρούσα πτυχιακή μελέτη εκπονήθηκε κατά το ακαδημαϊκό έτος 2009 – 2010 από τη φοιτήτρια Ελεούσα – Αικατερίνη Σακελλαροπούλου, του τμήματος διοίκησης τουριστικών επιχειρήσεων ΤΕΙ Πειραιά, παράρτημα Σπετσών.

Αισθάνομαι την ανάγκη να εκφράσω τις ευχαριστίες μου στον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Κ. Μαρινάκο για την καθοδήγησή του, την υποστήριξη και τη βοήθεια του καθ' όλη τη διάρκεια διεκπεραίωσης της παρούσας πτυχιακής μελέτης. Τον ευχαριστώ θερμά για τις γνώσεις που μου παρείχε, αλλά και για το αμείωτο ενδιαφέρον και τη συμπαράσταση του κατά τη συγγραφή και διόρθωση της διπλωματικής μου εργασίας. Οι υποδείξεις και οι παρατηρήσεις του ήταν ιδιαίτερα πολύτιμες. Τέλος, θα ήθελα να τον ευχαριστήσω για την ψυχολογική και ηθική υποστήριξη που μου πρόσφερε.

Δεν θα μπορούσα να παραλείψω να εκφράσω ένα μεγάλο ευχαριστώ στον προϊστάμενο κ. Κονιόρδο και στους καθηγητές μου : κ. Μυλωνόπουλο, κ. Μοίρα, κ. Καλαντώνη, κ. Παπαγεωργίου, κ. Θεοχάρη, κ. Δελλή, κ. Ασσιούρα, κ. Δημόπουλο, κ. Μπενετάτου, κ. Λιβανό, κ. Τριανταφύλλου και τον κ. Αλεξανδρόπουλο για τα όσα με έμαθαν και για το συνεχές ενδιαφέρον και την καθοδήγησή τους.

Στη συνέχεια αξίζει να ευχαριστήσω την κ. Παρασκευά και κ. Παρίση για το ενδιαφέρον που έδειχναν όλα αυτά τα χρόνια και την αμέριστη υπομονή και συμπαράσταση που πρόσφεραν. Ιδιαίτερες ευχαριστίες στη καθηγήτρια αγγλικών μου κ. Θεοδώρου για την συμβολή της στη μετάφραση της περίληψης στην αγγλική γλώσσα.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω σ' αυτό το ταξίδι γνώσης την οικογένειά μου, προπάντων, για τη δυνατότητα που μου πρόσφεραν να πραγματοποιήσω τις σπουδές μου και την αμέριστη συμπαράσταση που μου έδειξαν κατά τη διάρκεια εκπόνησης της παρούσας μελέτης.

**Η έκφραση ευχαριστιών είναι το ελάχιστο της ευγνωμοσύνης που
αισθάνομαι γι' αυτή τη συνεισφορά τους.**

Εισαγωγή

Κυρίαρχο θέμα των σύγχρονων κοινωνικών μας σχέσεων είναι η επικοινωνία. Η αποτελεσματική επικοινωνία αποτελεί το θεμέλιο για την επιδιωκόμενη αποτελεσματικότητα σε κάθε μορφή επιχείρησης ή οργανισμού.

Ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο φαίνεται να διαδραματίζει η ανθρώπινη επικοινωνία στην ποιότητα του ξενοδοχειακού προϊόντος, εφόσον επηρεάζει τις διαθέσεις των εργαζομένων, που με τη σειρά τους επηρεάζουν τις διαθέσεις των καταναλωτών. Η επικοινωνία είναι η συνεκτική δύναμη κάθε ομάδας, μιας και θεωρείται σημαντική για όλες τις δραστηριότητες που αφορούν τη διαπροσωπική και συλλογική συνεργασία, όπως και τη διοίκηση και ειδικότερα το σχεδιασμό, την οργάνωση, την ηγεσία και τον έλεγχο.

Η επικοινωνία βρίσκεται στην καρδιά της οργάνωσης και είναι το κυριότερο εργαλείο εκείνου που διοικεί, το έργο του οποίου γι' αυτό αποτελείται ως επί το πλείστον από προφορική και γραπτή επικοινωνία. Η σωστή επικοινωνία των διευθυντικών στελεχών και εργαζομένων στις τουριστικές επιχειρήσεις είναι πρωταρχικής σημασίας για την αρμονική και αποτελεσματική σχέση μεταξύ των δυο. Το κλίμα επικοινωνίας που επικρατεί σ' έναν οργανισμό αντικατοπτρίζει βασικά τις διαθέσεις της ανώτατης διοίκησης ενός οργανισμού. Χωρίς ικανοποιητική επικοινωνία, δημιουργούνται περιττά προβλήματα στις σχέσεις τους και ελαττώνεται η παραγωγικότητα και η αποτελεσματικότητά τους.

« Η αποτελεσματική επικοινωνία είναι 20% πόσο καλά ξέρεις και 80% πόσο καλά αισθάνεσαι γι' αυτό που ξέρεις».(J. Rohn, 1930 – 2009)

ΜΕΡΟΣ 1^ο

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ΑΡΧΕΣ & ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

1.1. Εννοιολογικό περιεχόμενο

Η λέξη επικοινωνία προέρχεται από τη λέξη κοινός – κοινωνώ, έρχομαι σε επαφή ή πληροφορούμαι. Άρα επικοινωνώ. Η επικοινωνία είναι φαινόμενο που ξεκινά από την ίδια την ανθρώπινη ύπαρξη. Ο άνθρωπος υπάρχει, υφίσταται και είναι, γιατί επικοινωνεί. «Υπάρχουμε, λειτουργούμε και κατανοούμε τους εαυτούς μας, μέσα από την επαφή και την αλληλεπίδραση με τους άλλους.» (Σταμάτης, 2005, σ. 60) Ο άνθρωπος είναι όταν επικοινωνεί, η επικοινωνία θεωρείται ως ένα οντολογικό γεγονός και προϋπόθεση για την ύπαρξη του ανθρώπου. Αυτή συντελείται όταν μεταδίδονται πληροφορίες. Είναι μια λειτουργία συμφυής με τον άνθρωπο η στέρηση της οποίας τον οδηγεί στην μόνωση και την ανυπαρξία. (Κόντης, 1992, σ. 10) « Ο άνθρωπος είναι αποξενωμένος από τον εαυτό του, από τους πολλαπλούς κλώνους του, απ' όλα αυτά τα μικρά ισομορφικά εγώ.» (Αθανασόπουλος, 1991, σ. 57)

«Επικοινωνία είναι η διαδικασία με την οποία ένας πομπός Α (άνθρωπος, ομάδα) μεταβιβάζει πληροφορίες, σκέψεις, ιδέες, συναισθήματα και ακόμη ενέργεια, σ' ένα δέκτη Β (άνθρωπος, ομάδα) με στόχο να ενεργήσει πάνω του με τρόπο ώστε να προκαλέσει σ' αυτόν την εμφάνιση ιδεών, πράξεων, συναισθημάτων, ενέργειας και σε τελική ανάλυση να επηρεάσει την κατάστασή του και τη συμπεριφορά του.» (Μπουραντάς, 1992, σ.272). Στη σύγχρονη εποχή η επικοινωνία θεωρείται κυρίαρχο προσόν. Είναι δεξιότητα που αναπτύσσεται και επηρεάζει ικανότητες και γνώσεις προς επίτευξη στόχων και σκοπών. (<http://el.wikipedia.org/wiki/%CE%95%CF%80%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CE%B9%CE%BD%CF%89%CE%BD%CE%AF%CE%B1>, 27/02/10, 16:16)

Η επικοινωνία είναι μια λέξη συναρπαστική με μακρά και αμφιλεγόμενη πορεία, που άλλοι την κατέκριναν, άλλοι την απέρριψαν και άλλοι την πίστεψαν και την εγκωμίασαν. «Ο Wright θεωρεί την επικοινωνία ως διαδικασία μεταφοράς εννοιών. Κατά τον Morris επικοινωνία είναι ο μηχανισμός μέσω του οποίου υπάρχουν και αναπτύσσονται οι ανθρώπινες σχέσεις.» (Πιπερόπουλος, 1996, σ.48)

Οι Theodorson & Theodorson απεικονίζουν την επικοινωνία ως την διαδικασία «μετάδοσης πληροφοριών, ιδεών, στάσεων ή συναισθήματος από ένα

ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΑ ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΜΕΤΑΞΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ & ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

πρόσωπο σε ένα άλλο κυρίως διαμέσου συμβόλων». (ΜακΚουέλ & Βίνταλ, 2001, σ. 29)

Κατά τον Holm (2006, σ. 494) η επικοινωνία ορίζεται ως « η συναλλακτική διαδικασία μεταξύ δυο ή περισσότερων μερών με την οποία ανταλλάσσονται νοήματα μέσω της εκούσιας χρήσης συμβόλων». Μ' αυτόν τον ορισμό τονίζεται η διάκριση μεταξύ των εκούσιων και ακούσιων μηνυμάτων. Για να διασαφηνιστούν καλύτερα οι δυο αυτές έννοιες, λέγοντας εκούσια μηνύματα νοούνται τα σκόπιμα μηνύματα που εκπέμπει ο πομπός προκειμένου να συντελέσει άμεσα στην επίδραση του δέκτη. Ενώ ακούσια χαρακτηρίζονται τα μηνύματα που μεταδίδονται παρά τη θέληση του πομπού, και είναι κυρίως τα μη λεκτικά.

Σύμφωνα με την A.Warren (1997) η επικοινωνία διαδραματίζει ουσιαστικό ρόλο γιατί είναι μια αδιάλειπτη κοινωνική διεργασία που κοινοποιεί, συνενώνει και συντονίζει πολλούς και διάφορους τρόπους έκφρασης. Είναι μέρος της κοινωνικής ζωής μας και είναι καθοριστική της σημερινής και μελλοντικής συμπεριφοράς μας σαν κοινωνικών υπάρξεων και ακόμη είναι η διαδικασία με την οποία γινόμαστε ικανοί να ζούμε με τους άλλους ανθρώπους. Η ανάγκη για επικοινωνία συνοδεύει το άτομο σε όλες τις εκφάνσεις της ζωής του. Όταν ένας άνθρωπος επικοινωνεί με κάποιον άλλον, γίνεται κάτι μοναδικό στη φύση. Η επικοινωνία είναι το «αίμα» κάθε σχέσης. Όταν η επικοινωνία είναι ανοιχτή και ξεκάθαρη η σχέση ωριμάζει, ενώ αντίστροφα πεθαίνει.

«Ο χρυσός κανόνας της επικοινωνίας είναι ένας:

μάθετε τις επικοινωνιακές τάσεις σας

και προσαρμόστείτε στο στυλ

της συμπεριφοράς

που χρειάζεται ο άλλος.» (Κατσάλης, 2001, σ. 134)

Επικοινωνία δεν είναι πάντα ανταλλαγή. Είναι και επιβολή και ξένωση και ταυτοποίηση και σύμπτωση. (Βέλτσος, 1985) Επικοινωνία είναι το λιπαντικό των ανθρωπίνων και εργασιακών σχέσεων. Αν δεν υπάρχει επικοινωνία κανένας οργανισμός και καμία επιχείρηση δεν μπορεί να λειτουργήσει. Είναι το μέσο με το οποίο οι άνθρωποι συνδέονται, σχηματίζουν ομάδες ή οργανώσεις, συνεργάζονται και επιτυγχάνουν κοινούς στόχους. Η συνεργασία και ο συντονισμός των μελών μιας ομάδας ή μιας οργάνωσης δεν μπορεί σε καμιά περίπτωση να επιτευχθεί χωρίς επικοινωνία. Σήμερα, σε κάθε χώρο εργασίας η σωστή επικοινωνία έχει καταστεί ένα απαραίτητο όπλο για κάθε άνθρωπο. Η επίτευξη των στόχων μιας επιχείρησης

ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΑ ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΜΕΤΑΞΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ & ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

επιτυγχάνεται όταν υπάρχει επικοινωνία ανάμεσα στη διοίκηση και τους εργαζόμενους. Χωρίς αυτή, δεν παρέχεται η δυνατότητα να συνεργαστούν οι δυο πλευρές. Ωστόσο είναι ωφέλιμο να αναλογιστεί κανείς ότι για να υπάρξει ιδανική επικοινωνία θα πρέπει το άτομο να τα έχει καλά πρωτίστως με τον εαυτό του, δηλαδή τον εσωτερικό του κόσμο και μετά με τον εξωτερικό. Μόνο αν υφίσταται αυτή η προϋπόθεση μπορεί το άτομο να εκφραστεί ελεύθερα και να επικοινωνήσει σωστά και αποδοτικά, μόνο με αφετηρία την αυτογνωσία. Ο Barnard (1960) θεωρεί την επικοινωνία σαν την πιο βασική λειτουργία του διοικητικού στελέχους. Η καθοδήγηση όμως, η ηγεσία, το κατάλληλο κλίμα και η παρακίνηση, δεν είναι ποτέ δυνατόν να επιτευχθούν χωρίς σωστή και αποτελεσματική επικοινωνία. Ο Μπουραντάς (1992) αξιολογεί ότι τα διοικητικά στελέχη μιας επιχείρησης αφιερώνουν για την επικοινωνία τουλάχιστον το 70% του χρόνου τους για εργασιακά ζητήματα.

1.2. Διακρίσεις & μορφές επικοινωνίας

Η καλή επικοινωνία είναι σημαντική διότι χάρη σ' αυτή κτίζεται κατάλληλο εργασιακό κλίμα κάτι που συντελεί στην αναπέρωση του ηθικού των εργαζομένων και πνεύμα συνεργασίας. Ένα επιπρόσθετο όφελος της καλής επικοινωνίας είναι ότι αναπτύσσεται η βάση για αποδοτικότερη ομαδική συνεργασία και διευκολύνεται η καλύτερη διεξαγωγή των εργασιών. Μια ακόμα αρετή της επικοινωνίας είναι ότι όλοι οι εργαζόμενοι συνενώνονται για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Μ' αυτόν τον τρόπο καλλιεργείται αμοιβαία εμπιστοσύνη και κατανόηση μεταξύ των διοικητικών στελεχών και των εργαζομένων.

Η γλώσσα μας ως μέσον επικοινωνίας λειτουργεί σε δυο διαφορετικά επίπεδα όπως:

- ❖ Λογικό
 - ❖ Συναισθηματικό ή διαισθητικό. (Σαλεσιώτης, 1999)
- Οι κυριότερες μορφές επικοινωνίας είναι:
- ❖ Λεκτική (συνέδρια, τηλεφωνικές συνδιαλέξεις, συσκέψεις)
 - ❖ Γραπτή (βιβλία, επιστολές, τύπος)
 - ❖ Νοηματική (χειρονομίες, χρώμα φωνής, γλώσσα του σώματος)

(http://sdekoryd.blogspot.com/2008/06/blog-post_3428.html 27/02/10, 14:19)

Σ' αυτό το σημείο θα προβώ στην διεξοδικότερη ανάλυση των κυριότερων μορφών επικοινωνίας. Η λεκτική επικοινωνία εμπεριέχει τη μεταβίβαση μηνυμάτων

ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΑ ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΜΕΤΑΞΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ & ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

με λέξεις, και διαχωρίζεται στην προφορική και στη γραπτή. Η προφορική απαρτίζεται από δυο μέρη, την ομιλία και την ακρόαση. Η ομιλία διαιρείται σε δυο κύρια είδη, στην πρόσωπο με πρόσωπο και στη διαμεσολαβημένη. Στην πρόσωπο με πρόσωπο επικοινωνία τα άτομα βρίσκονται στον ίδιο χώρο και έχουν οπτική επαφή ο ένας με τον άλλον. Ο προφορικός λόγος βοηθιέται από συνοδευτικά φαινόμενα λόγου, όπως οι δισταγμοί, οι παύσεις, ο τόνος της φωνής. Ενώ στο άλλο είδος επικοινωνίας εμπλέκονται τεχνολογικά μέσα τα οποία λειτουργούν και βοηθούν προς μια καλύτερη και ποιοτικότερη επικοινωνία όταν η απόσταση είναι μεγάλη και καθίσταται αδύνατη η άμεση προσωπική επαφή των ομιλητών.

Υπάρχει μια επιπρόσθετη διάκριση ως προς τη λεκτική επικοινωνία, πιο συγκεκριμένα την ομιλία, η οποία χωρίζεται ως προς το περιεχόμενό της και τις διαδικασίες με τις οποίες πραγματοποιείται. Αναλυτικότερα, υφίσταται η συζήτηση όπου αναπτύσσονται θέματα γενικού ενδιαφέροντος, η φημολογία, η οδηγία η οποία διέπεται από διάφορες επεξηγήσεις και διευκρινίσεις, η εντολή σύμφωνα με την οποία επιβάλλονται κανόνες, η σύσκεψη στην οποία καθορίζονται τα σημαντικότερα θέματα προς συζήτηση, η συνεδρίαση όπου πολλά άτομα καλούνται να πάρουν αποφάσεις και τέλος, η παρουσίαση η οποία αφορά την ανάλυση διάφορων θεμάτων σε ακροατήριο. (Λούτας, 2005, σ. 303)

Όσον αφορά την ακρόαση, αυτή ορίζεται κατά τον Κατσάλη (2002, σ. 87) ως η διαδικασία με την οποία ο προφορικός λόγος μετατρέπεται σε κάποιο νόημα στο μυαλό των ανθρώπων. Δεν πρέπει να μας διαφεύγει ότι έχει υπερισχύσει η άποψη, η προφορική επικοινωνία να είναι σχεδόν ταυτόσημη με την ομιλία και η ακρόαση να υποβιβάζεται στο επίπεδο της ακοής.

Η γραπτή επικοινωνία αποτελεί σημαντικό μέρος της εργασιακής πραγματικότητας είτε στον καθ' εαυτό χώρο μιας οργάνωσης είτε στις εξωτερικές της σχέσεις. Τα σημαντικότερα είδη της γραπτής επικοινωνίας είναι υπόμνημα, έκθεση ή αναφορά όπου βρίσκεται το ερέθισμα να αναφερθούν αξιοσημείωτα επιχειρησιακά προβλήματα, οδηγία, εντολή, πρόταση με σκοπό την ποιοτικότερη παραγωγή και την βέλτιστη αποδοτικότητα, πίνακας ανακοινώσεων στον οποίο αναρτώνται θέματα είτε σοβαρά είτε όχι για την ενημέρωση των εργαζομένων και βέβαια δεν πρέπει να παραληφθεί η εισήγηση στην οποία εσωκλείονται αποφάσεις υψίστης σημασίας. (Κατσάλης, 2002, σ. 420)

Το μυστικό της επικοινωνίας κρύβεται στη σιωπή. Η μη λεκτική επικοινωνία προηγείται της γλώσσας εδώ και εκατοντάδες χιλιάδες χρόνια. Η μη λεκτική

ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΑ ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΜΕΤΑΞΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ & ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

επικοινωνία είναι λιγότερο προσχεδιασμένη και επιτηδευμένη. Μπορεί να επηρεάσει όλη τη διαδικασία της επικοινωνίας. Αυτό συμβαίνει διότι κάποιος μπορεί να κρυφτεί πίσω από την πληθώρα των λέξεων και να `αποκρύψει αυτό που πραγματικά θέλει να πει. Όμως έχει διαπιστωθεί ότι είναι εξαιρετικά δύσκολο να γίνει αυτό στη μη λεκτική επικοινωνία δεδομένου ότι οι εκφράσεις του προσώπου μας, οι χειρονομίες μας, ο τόνος της φωνής θα προδώσουν την αλήθεια. (Γιαννουλέας, 1998)

Γι' αυτό και η δυνατότητα ερμηνείας της γλώσσας του σώματος αποτελεί ένα σημαντικό πλεονέκτημα και είναι ουσιαστική για την επιτυχία των διαπροσωπικών σχέσεων τόσο στον επιχειρηματικό στίβο όσο και στην προσωπική ζωή. Η γλώσσα του σώματος, η κινητική και αναπνευστική συμπεριφορά, αντανακλούν την ψυχολογική κατάσταση του ανθρώπου. Το 80% των μη λεκτικών μηνυμάτων μεταδίδονται από το τρίγωνο μέτωπο/ φρύδια – μάτια – μύτη /στόμα. Σε μια μελέτη που έγινε διαπιστώθηκε ότι 55% του περιεχομένου του μηνύματος μεταβιβάζεται από τις εκφράσεις του προσώπου και την στάση του σώματος ενώ 38% πηγάζει από τον τόνο της φωνής. Μόνο το 7 % απηχεί από τη λεκτική επικοινωνία. (http://www.eduportal.gr/files/upload_files/non_verbal_comunication.pdf , 4/5/10, 01:52) Τα κυριότερα είδη μη λεκτικής επικοινωνίας είναι: οι εκφράσεις του προσώπου, (τα μάτια, τα φρύδια, το στόμα, οι ρυτίδες, το χαμόγελο, το βλέμμα), το χρώμα της φωνής (η χροιά, το τρεμούλιασμα, η θέρμη), η προσωπική εμφάνιση – στυλ, (ο τρόπος που επιλέγουμε να ντυθούμε φανερώει και μέρος του χαρακτήρα μας και σίγουρα προδιαθέτει τους άλλους), το άμεσο περιβάλλον, (το μέγεθος του γραφείου, το στυλ επίπλωσης, η διακόσμηση), η γλώσσα του σώματος, (οι χειρονομίες, οι κινήσεις, διάφορες στάσεις σώματος, θέσεις ποδιών και καθίσματος και τρόπος ομιλίας.) (Γιαννουλέας, 1998 & Σαλεσιώτης, 1999)

1.3. Η διαδικασία και τα στάδια της επικοινωνίας

Για την ύπαρξη οποιασδήποτε μορφής επικοινωνίας πρέπει να υπάρχουν τουλάχιστον δυο πρόσωπα. (Σχήμα 1.1) Το ένα πρόσωπο από αυτά είναι ο αποστολέας (πομπός). Ο πομπός θέλει να μεταβιβάσει κάτι σε κάποιον άρα κάνει μια διανοητική εργασία, κωδικοποιεί αυτό που θέλει να μεταβιβάσει , με τη βοήθεια καναλιών ή δικτύων μεταβιβάζει το μήνυμα στο πρόσωπο που απευθύνεται (δέκτης). Έπειτα ο δέκτης λαμβάνει το μήνυμα, το κωδικοποιεί, το μετατρέπει και κατανοεί αυτό που ο πομπός επιθυμούσε να μεταβιβάσει. Η επικοινωνία έχει τη δύναμη να επηρεάζει καταστάσεις, συναισθήματα, ιδέες. Η επικοινωνία γίνεται πιο απτή και

ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΑ ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΜΕΤΑΞΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ & ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

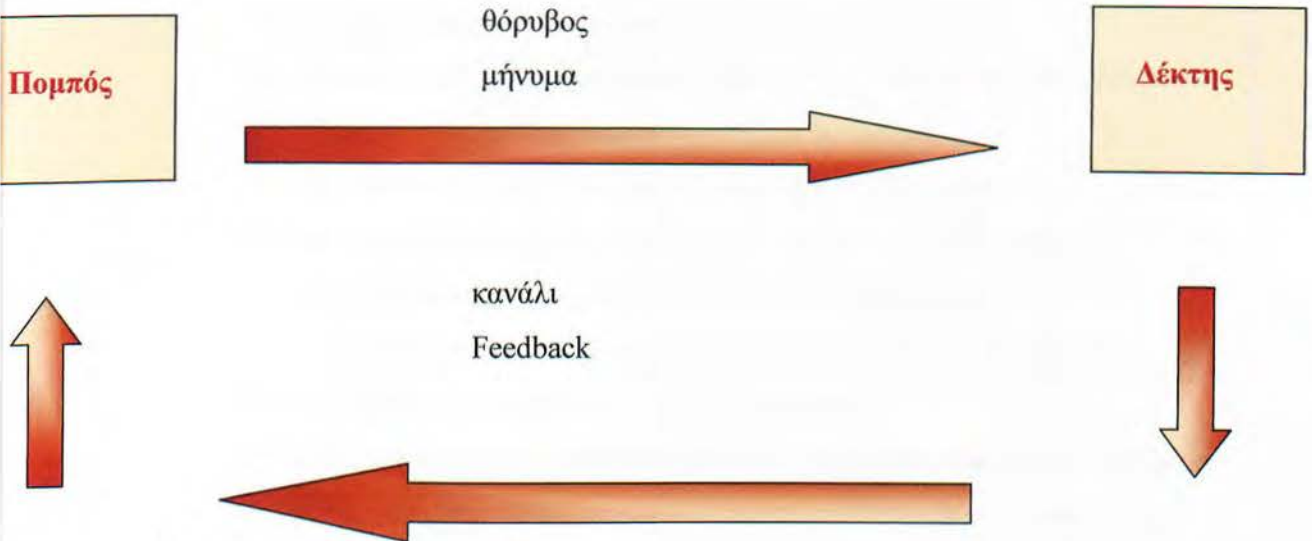
ενδιαφέρουσα της στιγμή που ο δέκτης γίνεται πομπός και δείχνει την αντίδραση του στο μήνυμα που έχει λάβει, αυτό είναι το λεγόμενο feedback, επανατροφοδότηση.

Τα βασικά στοιχεία της επικοινωνίας είναι: (Σχήμα 1.2)

- ❖ Η πηγή (πομπός) : είναι το άτομο που θέλει να μεταβιβάσει κάτι σε κάποιο άλλο άτομο.
- ❖ Ο κώδικας του πομπού (κωδικοποίηση) : οτιδήποτε θέλει να μεταβιβάσει ο πομπός πρέπει να το μετατρέψει σε ένα νόημα με τη μορφή του μηνύματος. Ο κώδικας απαρτίζεται από κινήσεις του σώματος, τη γλώσσα, τις στάσεις του σώματος, τα σύμβολα.
- ❖ Το μήνυμα : Είναι η φυσική έκφραση του νοήματος και αποτελείται από γραπτές ή προφορικές λέξεις.
- ❖ Τα κανάλια, τα δίκτυα μεταβίβασης : τα μέσα με τα οποία μεταφέρεται το μήνυμα στο δέκτη, όπως η ατμόσφαιρα, τα μέσα τηλεπικοινωνιών, τα αντικείμενα.
- ❖ Η λήψη του μηνύματος (δέκτης) : τα αισθητήρια όργανα του ανθρώπου τον βοηθούν να κατανοήσει καλύτερα το μήνυμα που έχει αποσταλεί από τον πομπό.
- ❖ Ο κώδικας του δέκτη (αποκωδικοποίηση) : ο δέκτης αποκωδικοποιεί το μήνυμα που του έχει αποσταλεί και το μετατρέπει σε νόημα.
- ❖ Η κατανόηση του μηνύματος. : ο δέκτης σ' αυτό το στάδιο κατανοεί, αισθάνεται, αλλάζει ιδέες, γνωρίζει δηλαδή διαφαίνεται το αποτέλεσμα του μηνύματος στις αντιδράσεις του και στον τρόπο συμπεριφοράς του.
- ❖ Έλεγχος feedback: το αποτέλεσμα μεταφέρεται στον πομπό , με τον μηχανισμό της επαναπληροφοριοδότησης.
- ❖ Θόρυβος: ο θόρυβος, με την έννοια των εξωτερικών παραγόντων που παρεμβάλλονται στην κατανόηση ενός μηνύματος, είναι ένα σημαντικό συστατικό της επικοινωνίας

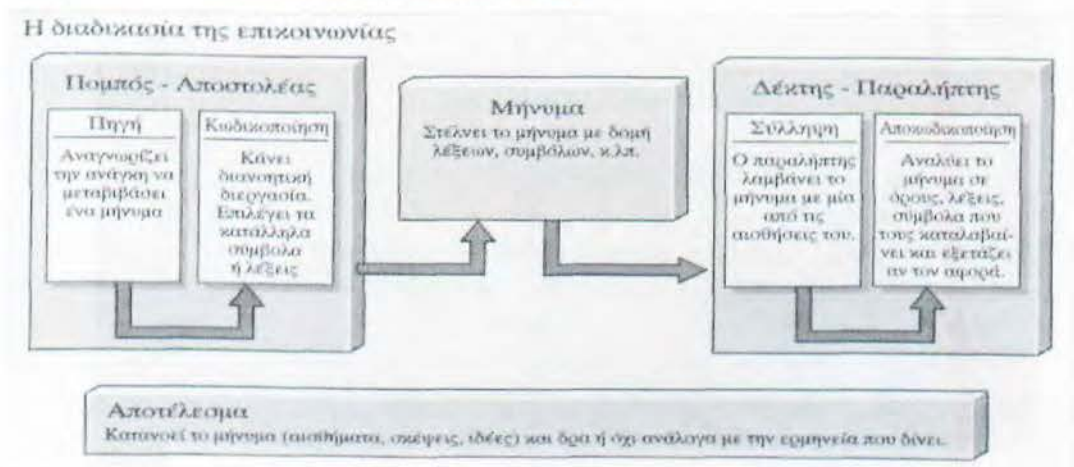
ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΑ ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΜΕΤΑΞΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ & ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Σχήμα 1.1 : Η αρχή της επικοινωνίας



Πηγή: Σαλεσιώτης, 1999, σ. 157

Σχήμα 1.2 : Η διαδικασία της επικοινωνίας



Πηγή: Σαλεσιώτης, 1999, σ.157

« Η συνεννόηση είναι πληροφοριοδότηση. Σημειογραφία. Η επικοινωνία προϋποθέτει επένδυση – ουσιαστική συμμετοχή πομπού και δέκτη – μέχρι την αυτοαναίρεσή τους» (Δήμου, 1981, σ. 25)

ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΑ ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΜΕΤΑΞΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ & ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

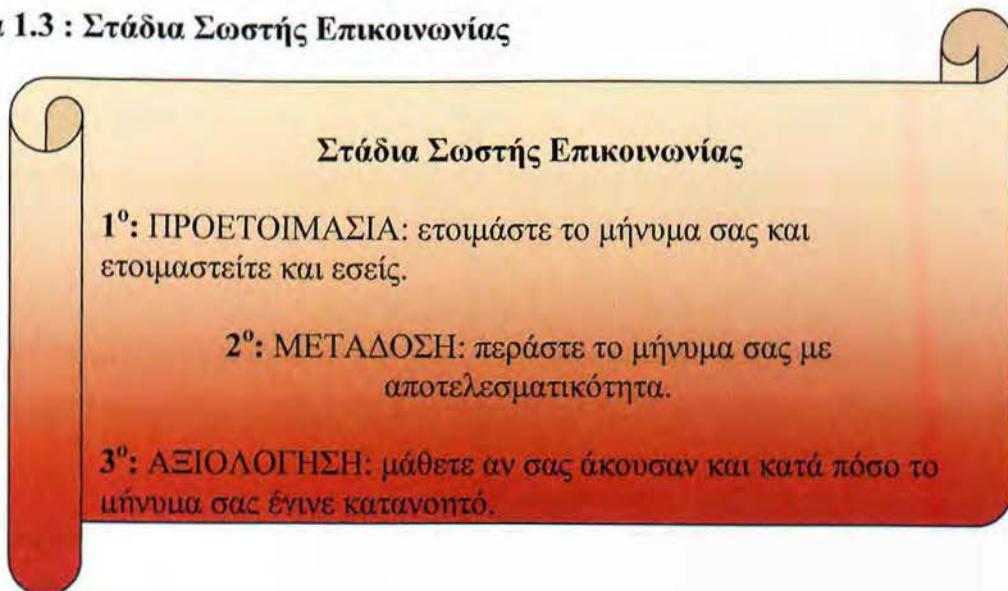
Η επικοινωνία δεν καλύπτει μόνο τις ανάγκες μετάδοσης πληροφοριών είναι ταυτόχρονα αναγκαία, για να προβάλλει την εικόνα της οργάνωσης προς τα έξω.

Οι αρχές της επικοινωνίας είναι οι εξής: (Σχήμα 1.3)

- ❖ Οι διάλογοι της επικοινωνίας θα πρέπει να είναι σαφώς προσδιορισμένοι.
- ❖ Το μήνυμα θα πρέπει να είναι άμεσο και συνοπτικό.
- ❖ Θα πρέπει να υπάρχει αλληλουχία της ιεραρχικής κλίμακας.
- ❖ Θα πρέπει να υπάρχει σαφήνεια, προκειμένου να μην υπάρξει κάτι το οποίο θα επιφέρει σύγχυση στην κρίση του αναγνώστη
- ❖ Είναι αδήριτη ανάγκη να κυριαρχεί ευγενικό αλλά και φιλικό κλίμα.
- ❖ Θα πρέπει να υπάρχει ύφος μεστός νοημάτων.
- ❖ Κάθε επικοινωνία θα πρέπει να αποκτά χαρακτήρα αυθεντίας, δηλαδή να προέρχεται από άτομο που είναι επιφορτισμένο να δίνει τις αντίστοιχες εντολές.

(<http://www.articlegarden.com/el/Article/Importance-of-communication-in-organization/66935> 27/02/10, 14:30)

Σχήμα 1.3 : Στάδια Σωστής Επικοινωνίας



Πηγή: Σαλεσιώτης, 1999. σ. 159

Οι εργαζόμενοι έχουν κάποιες υποχρεώσεις σε θέματα επικοινωνίας. Καταρχήν, οφείλουν να τηρούν τις πολιτικές επικοινωνίας της επιχείρησης και να προσαρμόζονται σύμφωνα μ' αυτές. Επιπλέον, θεωρείται σημαντικό η κατανόηση της σημαντικότητας της επικοινωνίας και θα πρέπει η μεταξύ τους επικοινωνία να γίνεται

ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΑ ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΜΕΤΑΞΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ & ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

με ήθος και ευθύτητα για ευνόητους πάντα λόγους. Μια ακόμη υποχρέωση των εργαζομένων είναι η προθυμία να εισακούγονται όλες οι απόψεις και να γίνονται ευρέως σεβαστές ανεξάρτητα από φύλο, ηλικία ή αξίωμα και να είναι ανοιχτόμυαλοι. Δεν θα πρέπει να παραλειφθεί η ευγένεια και η σαφήνεια ως προς την διατύπωση της γνώμης τους, αξιοσημείωτο δε η προσπάθεια βελτίωσης της ποιότητας της επικοινωνίας. Τέλος, είναι σημαντικό οι εργαζόμενοι να έρχονται σε επαφή με τον προϊστάμενό τους και αν υπάρχει πρόβλημα να τηρείται απαραίτητα η ιεραρχική κλίμακα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

2.1. Η συμβολή της επικοινωνίας στην κλασική θεωρία

Είναι αξιοσημείωτο να αναφερθεί ότι στις κλασικές θεωρίες οι λειτουργίες οργάνωσης υπόκεινται στην τήρηση των κανόνων και στην τυποποίηση και επανάληψη της εργασιακής δραστηριότητας. (Παναγιωτοπούλου, 1997).

Η επικοινωνία συνδέεται κυρίως με το συντονισμό των δραστηριοτήτων και με την άσκηση διαφόρων μορφών ελέγχου. Η ανθρώπινη συμπεριφορά μπορεί να προβλεφθεί και να προγραμματιστεί, αυτό λοιπόν, αυτομάτως προσδίδει ένα άλλο χειρισμό και μια διαφορετική αντίληψη στις απόψεις για τη σημασία της επικοινωνίας στις οργανώσεις.

Σύμφωνα με το υπόδειγμα του Taylor (1947), η επικοινωνία είναι σημαντικός παράγοντας και συντελεί στην «ψυχική επανάσταση». Ακόμη, οι μέθοδοι της επιστημονικής διοίκησης θα πρέπει να ικανοποιούνται έγκαιρα στο ευρύ κοινό και να τους ενημερώνουν ενδελεχώς για το σχεδιασμό μιας θέσης εργασίας. Ο Taylor επισημαίνει ότι η διαρκής εκπαίδευση των εργαζομένων αποτελεί γόνιμο πεδίο επικοινωνίας διότι κατά αυτόν τον τρόπο οι εργάτες μαθαίνουν νέες μεθόδους, πρακτικές και έτσι αναπτύσσονται νέες δεξιότητες. Τέλος, ισχυρίζεται ότι η γραμμική, μονόδρομη, εκ των άνω επικοινωνία προϊσταμένου προς υφιστάμενο ή η ευέλικτη επικοινωνία ανάλογα με τις λειτουργικές ανάγκες της οργάνωσης αποτελεί ανοιχτό ζήτημα, όσον αφορά τις επιδράσεις για αποδοτικότερη οργάνωση της εργασίας.

Όπως πολύ συχνά συναντάμε στη διεθνή βιβλιογραφία, το υπόδειγμα του Fayol (1949) συνίσταται στις εξής επισημάνσεις. Οι ισχύοντες κανονισμοί της επιχείρησης και οι αρχές που διέπουν τη διεύθυνση θα πρέπει να καθίστανται γνωστοί στους διοικούμενους έτσι ώστε να τις γνωρίζουν και να τις ακολουθούν πιστά. Επίσης, ανάμεσα στους διευθύνοντες θα πρέπει να υπάρχει συναινετικό κλίμα και να αποσκοπούν στην ενότητα εντολών για να δίνουν το καλό παράδειγμα και να υπάρχει το ίδιο καλό κλίμα ανάμεσα στους εργαζόμενους. Μια σημαντική επισημάνση είναι η ανάγκη να καταστεί δυνατή η επικοινωνιακή διαπραγμάτευση ανάμεσα στους διοικούντες και στους διοικούμενους προς όφελος της επιχείρησης, μόνο έτσι μπορεί να λειτουργήσει αποτελεσματικά. Ακόμη, η συγκέντρωση των εντολών προϋποθέτει τη δημιουργία διαφορετικών δικτύων επικοινωνίας και ελέγχου. Τέλος, η υπεροχή

ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΑ ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΜΕΤΑΞΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ & ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

του γραπτού λόγου εδραιώνεται από την προσωπική επικοινωνία και όχι από τυποποιημένες μορφές ενημέρωσης. (<http://www.managementtips.gr/blog/?p=71> 13/7/10, 19:30).

Επιπλέον δε ο Weber (1947) συνδράμει προς αυτή την κατεύθυνση ισχυριζόμενος ότι η γραπτή επικοινωνία είναι καταλυτικής σημασίας μέσα στις οργανώσεις αλλά και στις συναλλαγές της οργάνωσης με το κοινωνικό περιβάλλον. Επισημαίνει ότι η γραπτή είναι πιο τυπική και έχει περισσότερη υπόσταση, διότι οτιδήποτε υπάρχει γραπτώς αποτελεί τεκμηρίωση. Εξάλλου όταν μια ιδέα κωδικοποιείται σε γραπτό μήνυμα, ο εκδότης και ο λήπτης δεν μπορούν να αμφισβητήσουν ούτε τη χρονολογία που φέρνει το μήνυμα, ούτε το περιεχόμενό του. Εν αντιθέσει, με την προφορική επικοινωνία όπου μπορεί να παραλλαχτεί αυτό που ειπώθηκε, μπορεί να ξεχαστεί και σίγουρα δεν αποτελεί κάτι επίσημο που μπορεί να στηριχτεί κανείς. Έτσι, υπάρχει το ενδεχόμενο της απόκλισης π.χ. στην ερμηνεία των κανόνων. Τα γραπτά είναι αυτά που μένουν και λαμβάνουν συνέχεια. Η διατύπωση σε γραπτά κείμενα της καθημερινής ανταλλαγής πληροφοριών μέσα στην επιχείρηση, η γραπτή διατύπωση οδηγιών, κανόνων, διευκολύνει την εκμάθησή τους και την εκπαίδευση για τους νέους εργαζόμενους. Στις επιχειρήσεις θεσπίζονται κανονισμοί και αρχές που οφείλουν να υπακούουν και να σέβονται όλα τα εργαζόμενα μέλη από τους διοικούντες μέχρι τους διοικούμενους. Αυτή είναι και η λεγόμενη γραφειοκρατική επικοινωνία που επινοεί κανόνες και ρυθμίζεται από κανόνες.

2.2. Επικοινωνία και Επιχειρησιακό Περιβάλλον

Ο Gouldner (σε Παναγιωτοπούλου, 1997, σ. 114) διαιρεί την γραφειοκρατική συμπεριφορά σε 3 τύπους : α) την περιπαικτική, β) την αντιπροσωπευτική και γ) την αυταρχική που επιβάλλει κυρώσεις. Οι συνθήκες εκτέλεσης της εργασίας συχνά αναιρούν μερικώς ή και ολοσχερώς τους γραφειοκρατικούς κανόνες, εξασφαλίζοντας με συναίνεση τους βαθμούς ελευθερίας για τη δράση των μελών μιας οργάνωσης που δεν προκύπτουν από άτυπες σχέσεις αλλά από τη σιωπηρή καταστρατήγηση των κανόνων και φυσικά από τη σιωπηρή ανοχή της καταστρατήγησης από την ηγεσία π.χ. απαγόρευση καπνίσματος στους χώρους εργασίας. Η εξειδίκευση των γραφειοκρατών στις θέσεις εργασίας είναι δυνατό να κλονίσουν τις σχέσεις των εργαζομένων σε επίπεδο επικοινωνιακό.

Επιπρόσθετα, μπορεί να υπάρχει χάσμα επικοινωνίας μεταξύ του ευρύ κοινού και των διευθυντικών στελεχών λόγω ελλιπής κατανόησης. Σημαντικό παράγοντα

ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΑ ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΜΕΤΑΞΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ & ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

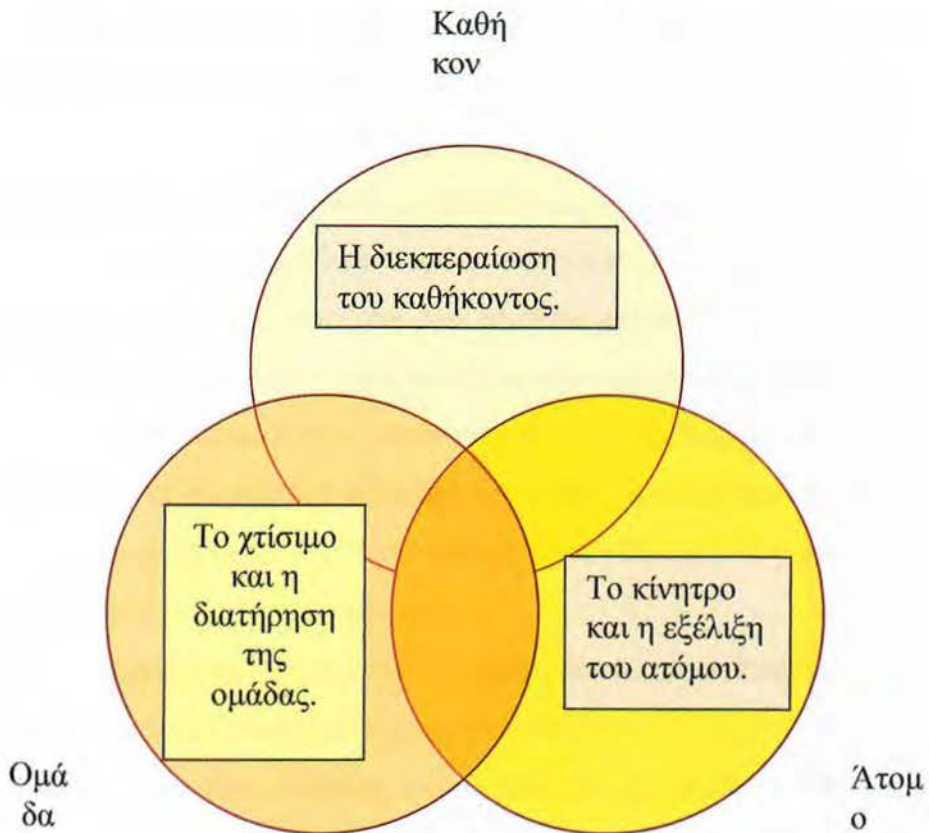
στην επικοινωνία παίζει η εφαρμογή των αρχών της ιεραρχικής κλίμακας και των επιπέδων εξουσίας. Είναι ευρέως διαδεδομένο ότι η κλίμακα ιεραρχίας όσον αφορά το κύρος, την αυθεντία και την αρμοδιότητα προκαλούν ταυτόχρονα την προώθηση αλλά και τη φραγή στην επικοινωνία. «Τα καλά νέα ανεβαίνουν, ενώ τα κακά νέα κατεβαίνουν την κλίμακα ιεραρχίας», ισχυρίζεται η Ρ. Παναγιωτοπούλου, (1997, σ.115). Συμπερασματικά λοιπόν, μπορεί να αναφερθεί ότι η επικοινωνία είναι ωφέλιμη για την απρόσωπη λειτουργία των οργανώσεων.

Το περιεχόμενο της επικοινωνίας των επιχειρήσεων σχετίζεται με:

- ❖ Το Καθήκον: το σκοπό, τους στόχους, το αντικείμενο., δηλαδή με τη διεκπεραίωση του κοινού καθήκοντος.
- ❖ Την Ομάδα: αλλαγές στη δομή και την ανάπτυξη, τρόπους για να βελτιωθεί η ομαδική συνεργασία, το ήθος και τις αξίες, δηλαδή διατήρηση ομαδικών αναγκών.
- ❖ Το Άτομο: μισθός και συνθήκες, ασφάλεια, υγεία και πρόνοια, εκπαίδευση και ενημέρωση, δηλαδή οι ανάγκες που φέρνουν μαζί τους στην ομάδα τα άτομα.

Σύμφωνα λοιπόν με τον Adair το καθήκον – η ομάδα – το άτομο είναι το τρίπτυχο σημαντικότητας πάνω στην ηγεσία. (σχήμα 2.1.)

Σχήμα: 2.1. : Τρίπτυχο επικοινωνίας των επιχειρήσεων



Πηγή: Σαλεσιώτης, 1999, σ. 137

Θα προβώ στη διεξοδική ανάλυση αυτού του σχήματος. Όλοι οι εργαζόμενοι έχουν κάποια καθήκοντα. Η διεκπεραίωση του καθήκοντος αφορά τους κοινούς στόχους και το κοινό σκοπό που έχει θέσει η ομάδα προκειμένου επιτευχθεί ο μόνος σκοπός της οργάνωσης, δηλαδή, η αύξηση της παραγωγικότητας. Βέβαια, για να επιφέρουν οι εργαζόμενοι τα προσδοκώμενα αποτελέσματα στην επιχείρηση, είναι κομβικό σημείο, οι σχέσεις των εργαζομένων να είναι άρρηκτες μεταξύ τους, να εργάζονται ομαδικά και συνετά προκειμένου να υπάρχει ευχάριστη ατμόσφαιρα, δημιουργικότητα και είναι απαραίτητο να αποσοβούνται οι οποιεσδήποτε τύπου διενέξεις, οι οποίες θα προσδώσουν αρνητισμό και έλλειψη επαγγελματισμού. Κάθε άτομο, ως γνωστόν, έχει τόσο ατομικές και προσωπικές ανάγκες όσο και επαγγελματικές ανάγκες. Για να μπορέσει να μην

ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΑ ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΜΕΤΑΞΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ & ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

αντικρούει το ένα στο άλλο πρέπει να είναι γνώστης των ευθυνών που έχει και να προσπαθεί να επιδεικνύει διαρκώς τις ικανότητες του μέχρι τη στιγμή που θα αναγνωριστούν οι κόποι του. Αυτά είναι τα τρία στοιχεία τα οποία πρέπει να γνωρίζουν οι επικοινωνητές των επιχειρήσεων. (Σαλεσιώτης, 1999, σ.137)

2.3. Προσδιορισμός Εμποδίων-Προβλημάτων Επικοινωνίας στις Επιχειρήσεις

Η συνειδητοποίηση της διαδικασίας της επικοινωνίας μεταξύ των ανθρώπων, επιτρέπει την επισήμανση των εμποδίων που δυσχεραίνουν τη διέλευση όλων των πληροφοριών από τον πομπό στον δέκτη και μειώνουν την αποτελεσματικότητά της. Για να γίνει πιο αποτελεσματική η επικοινωνία και να υπάρξουν βελτιωτικές ενέργειες θα πρέπει τα διοικητικά στελέχη να γνωρίζουν πρωτίστως τα συνήθη εμπόδια για να μπορούν να βελτιώσουν την επικοινωνία εξαλείφοντας αυτά.

Τα συνήθη εμπόδια είναι τα ακόλουθα:

- ❖ Ασαφείς στόχοι: όταν οι στόχοι δεν είναι σαφώς προσδιορισμένοι τότε η επικοινωνία εμφανίζει το πρώτο βασικό εμπόδιο.
- ❖ Μη σωστά μηνύματα: κάποιες φορές το ίδιο το μήνυμα μπλοκάρει την αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ των ανθρώπων λόγω ασάφειας, έλλειψη πληρότητας, περιεκτικότητας, συντομίας και ορθότητας όπως και η κακή τους κωδικοποίηση.
- ❖ Έλλειψη αξιοπιστίας: όταν οι δέκτες συνειδητοποιήσουν ότι οι πληροφορίες που απορρέουν από τον πομπό δεν είναι βάσιμες και αξιόπιστες, αναμενόμενο είναι να μην κάνουν προσπάθεια να τον ακούσουν και να τον κατανοήσουν.
- ❖ Φόβος της επικοινωνίας: είναι σύνηθες στο χώρο των επιχειρήσεων οι προϊστάμενοι να δυσκολεύονται να έρθουν σε επαφή με τους υφιστάμενους. Αυτό συμβαίνει διότι φοβούνται οι μεν την πιθανή διαρροή των πληροφοριών που δίνουν από τους δε. Ακόμη, οι προϊστάμενοι θεωρούν ότι με το να επικοινωνούν με τους υφιστάμενους χαρίζουν έδαφος σ' αυτούς δίνοντας τη δυνατότητα να απαιτήσουν περισσότερες πληροφορίες και βελτιώνουν τη διαπραγματευτική τους θέση απέναντί τους.
- ❖ Κακή επιλογή του χρόνου και χώρου: ο χώρος και ο χρόνος παίζουν σημαντικό ρόλο τη στιγμή που δυο άνθρωποι προσπαθούν να επικοινωνήσουν. Αν φερ' ειπείν, ο υφιστάμενος θέλει να απασχολήσει τον προϊστάμενο θα πρέπει να γνωρίζει αν τη στιγμή που θέλει να του μιλήσει

ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΑ ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΜΕΤΑΞΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ & ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

έχει κάποια σύσχεψη ή γενικά κάτι σημαντικότερο. Διότι αν εκκρεμεί κάτι σημαντικότερο ο προϊστάμενος είτε θα τον ακούσει χωρίς να εστιάζει σ' αυτά που λέει, είτε θα τον αγνοήσει και θα τον προτρέψει να επικοινωνήσουν κάποια άλλη χρονική στιγμή.

- ❖ Έλλειψη ενδιαφέροντος/απροσεξία: όταν ο πομπός καταβάλλει προσπάθειες για να μεταδώσει ένα μήνυμα και ο δέκτης από την πλευρά του ετοιμάζει αυτό που θέλει να πει, σκέφτεται κάτι άλλο, δεν δίνει προσοχή στο συνομιλητή του τότε αυτό είναι κάτι που αντικρούει την επικοινωνία και αποθαρρύνει τον πομπό να εκφρασθεί ελεύθερα και να διατυπώσει αυτό που θέλει να πει.
- ❖ Βιαστικά συμπεράσματα: συχνά συμβαίνει το άτομο να έχει τάση, λόγω έλλειψης υπομονής και της πίεσης του χρόνου, να σπεύδει να βγάλει συμπεράσματα χωρίς να έχει τελειώσει ο πομπός αυτό που πραγματικά θέλει να μεταδώσει. Έτσι, βγαίνουν λανθασμένα συμπεράσματα για το νόημα του μηνύματος και ο δέκτης σταματάει να συλλαμβάνει και να επεξεργάζεται το υπόλοιπο μήνυμα ενώ προσπαθεί να διακόψει τον ομιλητή. Στο χώρο των επιχειρήσεων αυτό τίθεται συχνά ως εμπόδιο δεδομένου ότι η πίεση του χρόνου είναι άκρως σημαντική.
- ❖ Προδιάθεση / προκατάληψη: για να υπάρξει σωστή επικοινωνία θα πρέπει τα άτομα να καταστήσουν ουδέτερες τις προδιαθέσεις και τις προκαταλήψεις τους προκειμένου να αποκομίσουν το σωστό νόημα του μηνύματος και να μην γίνεται η επικοινωνία μετ' εμποδίων.
- ❖ Υπερευαίσθησία: υπάρχουν κάποιες λέξεις, εκφράσεις που μπορούν να δημιουργήσουν προβλήματα στην επικοινωνία λόγω του ότι αγγίζουν την ευαίσθητη χορδή των άλλων. Κάτι τέτοιο μπλοκάρει την επικοινωνία διότι οι άνθρωποι ρίχνουν όλη την προσοχή τους σ' αυτό και έτσι χάνουν το υπόλοιπο νόημα του μηνύματος.
- ❖ Διαφορετικές αντιλήψεις: ο κάθε άνθρωπος έχει την προσωπικότητά του, τις δικές του αντιλήψεις και έναν διαφορετικό τρόπο σκέψης. Όλα αυτά συντελούν σε μια διαφορετική αξιολόγηση και ερμηνεία των μηνυμάτων που δέχεται ο κάθε άνθρωπος και ως φυσικό επακόλουθο είναι η παρεμπόδιση στη σωστή επικοινωνία..
- ❖ Σχέσεις μεταξύ πομπού και δέκτη: οι ανθρώπινες σχέσεις είναι πολύ σημαντικές διότι αν αυτές δεν είναι καλές τότε υπάρχει δυσκολία στην

ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΑ ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΜΕΤΑΞΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ & ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

επικοινωνία. Κάτι ακόμα που δυσχεραίνει αυτή, είναι όταν υφίσταται έντονος ανταγωνισμός μεταξύ των δυο μερών.

- ❖ Υπερφόρτωση πληροφοριών: ο όγκος των καθημερινών πληροφοριών που λαμβάνει ο κάθε άνθρωπος αποτελεί εμπόδιο στην επικοινωνία διότι κάποια δεδομένα μένουν ανεκμετάλλευτα είτε λόγω επιλεκτικής σύλληψης πληροφοριών, είτε καθυστερημένης επεξεργασίας αυτών. Θα πρέπει να συμπεριληφθεί και η αδυναμία του ατόμου να συλλάβει και να επεξεργαστεί ένα μέρος αυτών.
- ❖ Κλίμα / παιδεία: η παιδεία που χαρακτηρίζει τον κάθε άνθρωπο συντελεί αποφασιστικά στη διεκπεραίωση της σωστής επικοινωνίας. Η παιδεία λοιπόν, σε συνδυασμό πάντα με το κλίμα που ενυπάρχει στην εκάστοτε επιχείρηση ή οργανισμό (καχυποψία, έλλειψη σεβασμού) περιορίζουν τη σωστή εξέλιξη της.
- ❖ Κώδικες: κλειδί για την αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας αποτελεί η προϋπόθεση ο πομπός και ο δέκτης να χρησιμοποιούν τους ίδιους κώδικες. Παραδείγματος χάρη άλλους κώδικες χρησιμοποιούν οι ιατροί και άλλους οι στρατιωτικοί. Έτσι, λοιπόν οι διαφορετικές εκφάνσεις και ερμηνείες που δίνουν προκαλούν σύγχυση στη μεταξύ τους επικοινωνία.
- ❖ Ικανότητες επικοινωνίας: όλοι οι άνθρωποι έχουμε κάποιες ικανότητες στην επικοινωνία. Άλλων οι ικανότητες υπερέχουν και άλλων υστερούν. Προκειμένου να μεταδοθεί και να ερμηνευθεί σωστά ένα μήνυμα , είτε γραπτώς είτε προφορικώς, θα πρέπει οι φυσικές ικανότητες των ατόμων να είναι σε καλό επίπεδο.
- ❖ Κανόνες και η θέση των συνομιλητών: στη ζωή των ανθρώπων υπάρχουν κάποιοι κανόνες τυπικοί και κάποιοι άτυποι. Η διαφορετική θέση που κατέχουν οι συνομιλητές σε μια κοινωνική οργάνωση συνήθως επιφέρει αρνητικά αποτελέσματα όταν αυτός που κατέχει την υψηλότερη δεν προσπαθεί να επικοινωνήσει με αυτόν που κατέχει τη χαμηλότερη. Αναπόφευκτα, δημιουργούνται φραγμοί και αναστολές στην επικοινωνία. (Μπουραντάς, 1992)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑΣ ΣΤΗΝ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

3.1. Οι επιδράσεις της ανθρώπινης συμπεριφοράς στην αποτελεσματική επικοινωνία

Είναι ευρέως διαδεδομένο ότι οι κοινωνικοί, πολιτισμικοί και οικογενειακοί παράγοντες παίζουν ρυθμιστικό ρόλο και επιδρούν καθοριστικά στην ανθρώπινη συμπεριφορά. Λέγοντας κοινωνικούς παράγοντες αντιλαμβάνεται κανείς την κοινωνική τάξη και τη θέση του ατόμου στην κοινωνική κλιμάκωση, καθώς επίσης και το κοινωνικό περιβάλλον.

Στις μέρες μας, η κοινωνική τάξη και ο κοινωνικός περίγυρος είναι ιδιαίτερα σημαντικοί, διότι είναι αυτά που διαμορφώνουν κανόνες συμπεριφοράς λόγω των καταστάσεων, των εμπειριών, των ευθυνών που το άτομο έχει αναλάβει και φυσικά τα προνόμια που αυτό απολαμβάνει.

Όσον αφορά τους πολιτισμικούς παράγοντες ασκούν αξιοσέβαστη επίδραση, μιας και ο κάθε πολιτισμός χαρακτηρίζεται από ιδιαίτερα σχήματα επίκτητων συμπεριφορών. Συνεπώς, η μεταλαμπάδευση πολιτιστικών αξιών και οι εμπειρίες που τα άτομα βιώνουν και αποκομίζουν είναι τόσο δυνατές και έντονες που αναπόφευκτα επηρεάζουν τον τρόπο συμπεριφοράς τους.

Τελευταίοι αλλά όχι λιγότερο σημαντικοί είναι οι οικογενειακοί παράγοντες. Η οικογένεια παίζει σημαντικό ρόλο και αποτελεί καθοριστικό παράγοντα στη μετάδοση αρχών, αξιών σ' ένα άτομο. Η οικογένεια είναι αυτή που μεριμνά για την μετέπειτα εξέλιξη του ανθρώπου στην κοινωνία, η οικογένεια επιδιώκει την καλλιέργεια του κοινωνικού στοιχείου και την πολιτιστική ένταξη του ατόμου στην κοινωνία. Άρα, η οικογένεια είναι ο σημαντικότερος παράγοντας που επηρεάζει την ανθρώπινη συμπεριφορά. (<http://panacea.med.uoa.gr/topic.aspx?id=814> 27/02/10, 14:49).

«Συμπεριφορά του ατόμου είναι ο τρόπος με τον οποίο φέρεται. Είναι το αποτέλεσμα, η αντανάκλαση των στάσεων, διαθέσεων, κινήτρων και αναγκών. Η συμπεριφορά είναι σκόπιμη και υπαγορεύεται από τις ανάγκες που θέλει να ικανοποιήσει». (Σαλεσιώτης, 1999, σ. 16) Η κατανόηση της συμπεριφοράς μπορεί να επιτευχθεί όταν παρατηρηθεί η συμπεριφορά κάποιου ανθρώπου, αναλυθεί,

ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΑ ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΜΕΤΑΞΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ & ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

ερμηνευθεί και ανακαλυφθούν τα αίτια της, μόνο τότε είναι δυνατόν να κατανοηθεί η ανθρώπινη συμπεριφορά και κατ' επέκταση να ανακαλυφθεί η ανθρώπινη προσωπικότητα.

« Η μάθηση είναι κάτι που το αποκτά κανείς διαβάζοντας βιβλία, αλλά η πιο απαραίτητη μάθηση, η γνώση του κόσμου, μπορεί να αποκτηθεί μόνο διαβάζοντας τους ανθρώπους και μελετώντας τους διάφορους τύπους ανθρώπων που υπάρχουν.» (Λόρδος Τσέστερφηλντ, 1694 -1773)

Η κάθε συμπεριφορά προέρχεται από μια αιτία, είτε εσωτερική δηλαδή ευθύνεται το ίδιο το άτομο είτε εξωτερική δηλαδή οφείλεται από το περιβάλλον και τις καταστάσεις που αυτό δημιουργεί στο άτομο. Φερ' ειπείν , αν ένα άτομο είναι ακοινωνήτο, κλειστό σε χαρακτήρα αυτό δεν μπορεί να αλλάξει. Δεν μπορεί ξαφνικά να μεταβληθεί και να γίνει ένα κοινωνικό ον που του αρέσει η κοινωνική ζωή. Θα ήταν εφικτό όμως, και αποδοτικό να γίνει επίδραση της συμπεριφοράς πάνω στην κατάσταση . Αυτό σημαίνει ότι σ' αυτό το ακοινωνήτο άτομο, η θέση εργασίας θα πρέπει να είναι τέτοια που να μην είναι συνυφασμένη με την επαφή του μ' άλλα άτομα, κάτι το οποίο θα του προκαλέσει δυσαρέσκεια, αλλά να είναι σχετικά μοναχική μ' αυτόν τον τρόπο δεν θα υπερβεί τον εαυτό του και θα αποδώσει καλύτερα. Μια συνιστώμενη εργασία για αυτό το άτομο θα μπορούσε για παράδειγμα να είναι οδηγός φορτηγού.

Προκειμένου να υπάρξει επιτυχία σε μια επιχείρηση θα πρέπει να κυριαρχεί αρμονικό περιβάλλον ανάμεσα στους εργαζόμενους, τους διευθυντές και απαραίτητη προϋπόθεση για να επιτευχθεί αυτό είναι η ικανοποίηση του εργαζόμενου. Όσο πιο πολύ απολαμβάνει ένα άτομο την εργασία του τόσο πιο αποδοτικά εργάζεται. (Μαρινάκος, 2007)

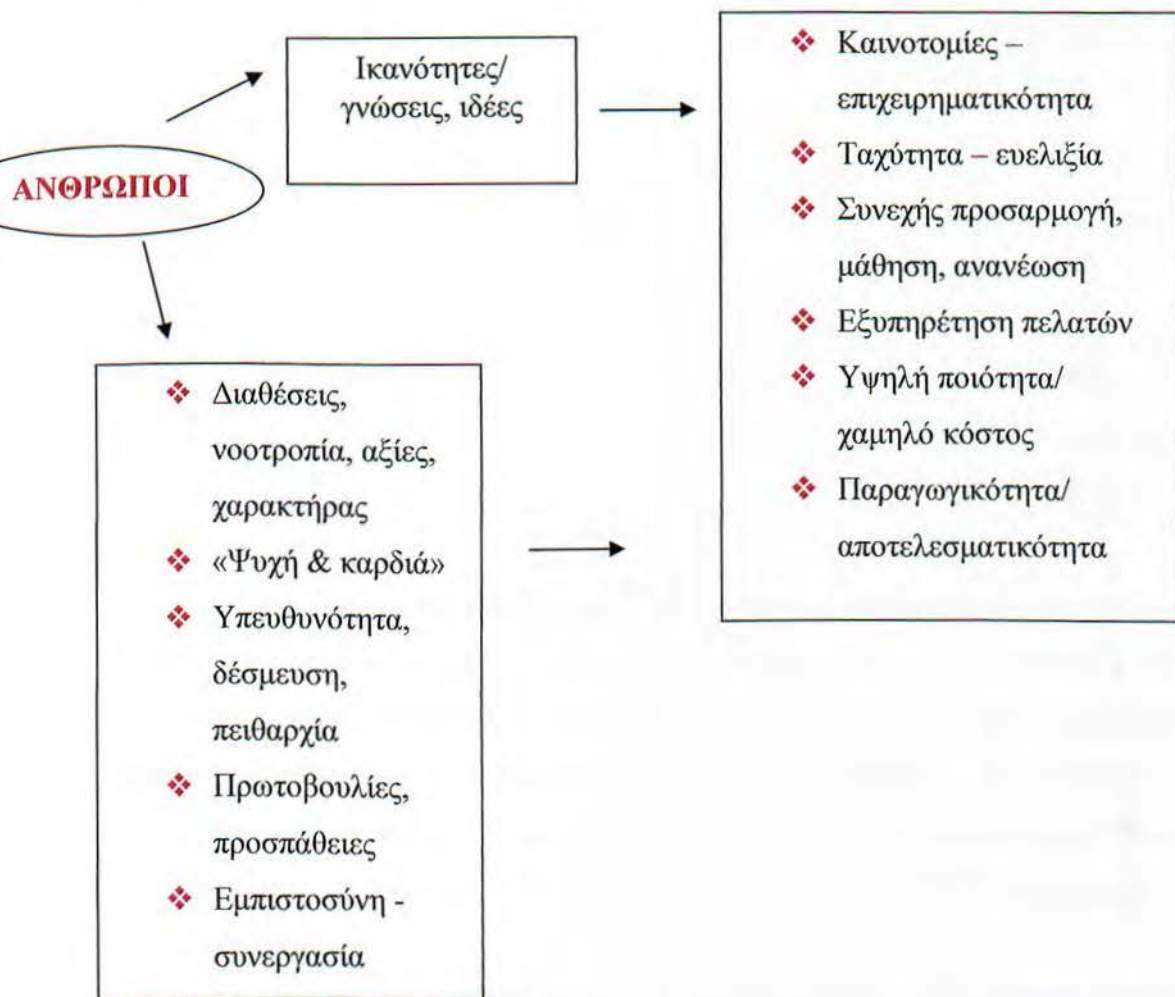
Ο ανθρώπινος παράγοντας είναι μια τεράστια πηγή που πρέπει να αξιοποιηθεί. Είναι ταυτόχρονα η ουσία και η λυδία λίθος κάθε μεγάλης καταξιωμένης επιχείρησης. Οι άνθρωποι αποτελούν την πεμπτουσία μιας επιτυχημένης επιχείρησης, αφού συνιστούν τη μοναδική πηγή δημιουργίας αξιών, μοναδικών ικανοτήτων και ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων. Στις επιχειρήσεις, οι αποφάσεις λαμβάνονται και υλοποιούνται από τους ανθρώπους. (Μπουραντάς, 2005). (Σχήμα 3.1.). Ο Bossidy υποστηρίζει : « αυτό που κάνει τη διαφορά από τους ανταγωνιστές, δεν είναι να

«Οι εργαζόμενοι αναζητούν ένα ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον, ένα περιβάλλον στο οποίο η εργασία δεν είναι συνώνυμο κάποιου πολύ σημαντικού κακού.» (Pfeffer, σε Σοκοδήμος, 2005, σ.88)

ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΑ ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΜΕΤΑΞΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ & ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

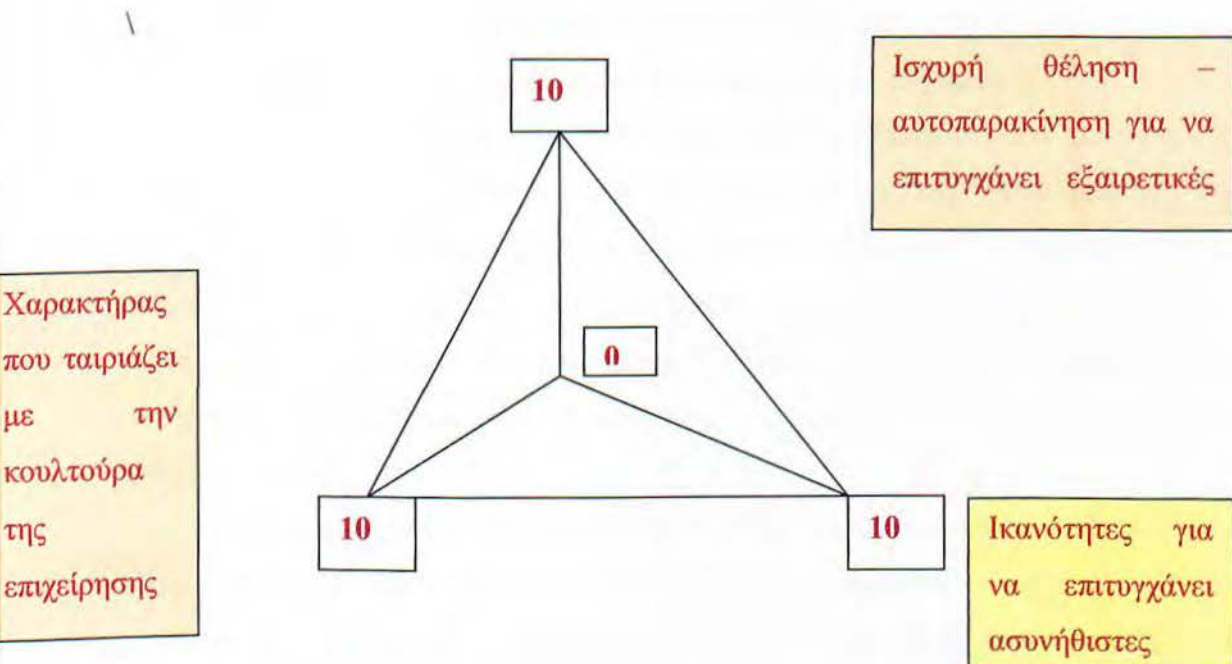
αποφασίσεις τι να κάνεις αλλά το πώς να το κάνεις, η υλοποίηση είναι το παν».
(Μπουραντάς, 2005, σ. 52).

Σχήμα 3.1. : Η συμβολή των ανθρώπων στη διαρκή ανταγωνιστικότητα & επιτυχία (Μπουραντάς, 2005, σ. 51)



Οι επιδόσεις των ανθρώπων, σε παραγωγικότητα, επιχειρηματικότητα, κερδοφορία, αποτελεσματικότητα, είναι αποτέλεσμα ατομικής ή ομαδικής δουλειάς. Έτσι, λοιπόν ο μόνος τρόπος να εξασφαλιστεί η διαρκής επιτυχία σε μια επιχείρηση και να επιτευχθούν ασυνήθιστα αποτελέσματα είναι η απασχόληση των σωστών ατόμων. (σχήμα 3.2.). Σύμφωνα με τον Collins, οι κατάλληλοι άνθρωποι πρέπει να προσλαμβάνονται και να επανδρώνουν τις κατάλληλες θέσεις. Σωστός – ιδανικός άνθρωπος για την επιχείρηση είναι το άτομο που συνδυάζει γνώσεις και ικανότητες, έχει ισχυρή θέληση και οι αξίες και τα πιστεύω του βοηθούν ώστε να επιτύχει εξαιρετικές επιδόσεις.

Σχήμα 3.2. : Συνιστώσες του «σωστού – ιδανικού ατόμου» (Μπουραντάς, 2005, σ. 56)



Πέρα από την απασχόληση σωστών – ιδανικών ατόμων ένα εξίσου σημαντικό συστατικό στοιχείο για την επιτυχία της επιχείρησης είναι η ομαδικότητα. Σύμφωνα με την Καλογήρου (2002) ο κάθε άνθρωπος για να πετύχει μια αρμονική συμβίωση και συνεργασία με τους άλλους συναδέλφους του, πρέπει να γίνει δεκτός και να ενταχθεί σε μια κοινωνική ομάδα. Αυτά είναι σημαντικά στοιχεία στις ανθρώπινες και εργασιακές σχέσεις, δεδομένου ότι άτομο και ομάδα συνυπάρχουν και αλληλοεπηρεάζονται.

Ο Mc Dougal όρισε σαν ομάδα ένα σύνολο ατόμων που δημιουργούν σχέσεις μεταξύ τους, επιζητούν κοινούς οραματισμούς και αντιλαμβάνονται τον εαυτό τους σαν μέλη ομάδας. (σε Λαλούμη & Ρούπα, 1996) Η ύπαρξη κοινού οράματος αποτελεί τη συνεκτική δύναμη της ομάδας και τη κινητήριο δύναμη για δράση και αποτέλεσμα. Όσο μεγαλύτερη σε μέγεθος είναι μια ομάδα τόσο περισσότερες γνώσεις, ικανότητες, ιδέες και απόψεις αποκομίζονται εν όψει της επιχείρησης και βρίσκονται στην ευχέρεια της προκειμένου να εντοπιστεί και να παρθεί η καλύτερη δυνατή απόφαση. Οι ομάδες κρίνονται αναγκαίες και σπουδαίες στις επιχειρήσεις διότι έχει αποβεί περισσότερο αποτελεσματικό η ομαδική εργασία παρά όταν τα άτομα εργάζονται μεμονωμένα το καθένα. Βέβαια, αυτό που τις καθιστά πραγματικά αποτελεσματικές

ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΑ ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΜΕΤΑΞΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ & ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

είναι οι κανόνες σύμφωνα με τις οποίες λειτουργούν. Είναι γεγονός ότι όταν η ομάδα είναι ώριμη και αποτελεσματική δημιουργούνται αναπόφευκτα φαινόμενα συνέργειας, δηλαδή, οι ικανότητες, οι γνώσεις, η προσωπικότητα του κάθε εργαζόμενου, ο ζήλος που επιδεικνύουν και οι προσπάθειές των ατόμων μπορούν να συνδυαστούν αρμονικά ώστε να επιφέρουν θετικά αποτελέσματα στην επιχείρηση. (σχήμα 3.3.)

Ένα ακόμη στοιχείο που αποδεικνύει την αναγκαιότητα των ομάδων στις επιχειρήσεις είναι η επίτευξη του συντονισμού και της αντιμετώπισης της πολυπλοκότητας. Υπάρχει σημαντική αύξηση των λειτουργιών, της πολυπλοκότητας και της αλληλεξάρτησης των καθηκόντων κάτι που προκαλεί επιτακτική ανάγκη συντονισμού, ενοποίησης της δράσης και ευελιξίας των επί μέρους τμημάτων και ατόμων. Αυτό επέρχεται μόνο με τη δημιουργία και λειτουργία αποτελεσματικών ομάδων.

Μια επιπρόσθετη δυνατότητα της ομάδας είναι η ουσιαστική συμβολή της στην ικανοποίηση των ατόμων, κάτι που κρίνεται απαραίτητο για την καλύτερη απόδοση του εργαζόμενου. Σύμφωνα με το Maslow (Παναγιωτοπούλου, 1997) μια από τις πέντε βασικές ανάγκες του ατόμου θεωρούνται οι κοινωνικές ανάγκες, οι οποίες ευνοούνται στα πλαίσια της ομάδας.

Παρέχεται, επίσης, η δυνατότητα στα μέλη μιας ομάδα να αναπτύξουν τις ικανότητές τους, τις γνώσεις τους, και τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς τους μέσω της καθημερινής επαφής τους με άλλα άτομα.

Εν κατακλείδι, για να είναι αποτελεσματική μια ομάδα θα πρέπει τα μέλη της να έχουν την ικανότητα λήψης αποφάσεων, επικοινωνίας, σύνθεσης και ανάλυσης, διαχείρισης του χρόνου, χειρισμού συγκρούσεων. Μόνο όταν υπάρχει συνοχή στην ομάδα μπορούν να εξομαλυνθούν οι εντάσεις και οι τριβές και χάρη σ' αυτή επιτυγχάνεται περισσότερη αφοσίωση, συναίνεση, ικανοποίηση και αποτελεσματικότερη επικοινωνία. Επιπλέον, σημαντικά στοιχεία είναι η κοινωνικότητα, η εξωστρέφεια, η αποδοχή και ο σεβασμός των άλλων, η δημοκρατικότητα, η εμπιστοσύνη. Ενώ σε θέματα ηγεσίας υψίστης σημασίας θεωρείται η καθοδήγηση, η παρακίνηση, η εμπύχωση και ο προσανατολισμός της συμπεριφοράς των μελών της ομάδας προς τη συνοχή, ανάπτυξη και επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Για όλους αυτούς τους λόγους κρίνεται επιβεβλημένη η ύπαρξη ομάδας στις επιχειρήσεις. (Μπουραντάς, 1992)

Ωστόσο, υπάρχουν και ανασταλτικοί παράγοντες που επιδρούν αρνητικά στην ανάπτυξη μιας αποδοτικής ομάδας. Αυτοί οφείλονται στην πίεση χρόνου, στην άποψη

ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΑ ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΜΕΤΑΞΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ & ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

ότι η εξέλιξη και η ανάπτυξη της ομάδας είναι καθαρά θέμα της ηγεσίας. Ένας ακόμη παράγοντας που δρα ανασταλτικά είναι οι διαφορετικές πεποιθήσεις και νοοτροπίες που υφίστανται ανάμεσα στις ομάδες και στις επιχειρήσεις και το γεγονός ότι συναντάται πολλές φορές τα διευθυντικά στελέχη να μην νοιάζονται και να αδιαφορούν για την κατάσταση της ομάδας. Τέλος, τους επηρεάζει αρνητικά ο φόβος για τις εξελίξεις που θα επακολουθήσουν. (Μαρινάκος, 2007)

Σχήμα 3.3. : Χαρακτηριστικά αποτελεσματικής ομάδας



Πηγή: Μπουραντάς, 1992, σ. 246

ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΑ ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΜΕΤΑΞΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ & ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

«Ο άνθρωπος είναι ον φύσει κοινωνικό και πολιτικό. Αυτός που μπορεί να ζήσει μακριά απ' τις ανθρώπινες κοινωνίες είναι είτε θηρίο είτε θεός.»

Αριστοτέλης, 384-323 π.Χ

<http://greekquotations.googlepages.com/%CE%B1%CE%B3%CE%AC%CF%80%CE%B7%CE%BA%CE%B1%CE%B9%CE%AD%CF%81%CF%89%CF%84%CE%B1%CF%822322543> 27/02/10, 15:09)

Εργασιακές σχέσεις νοούνται οι σχέσεις που υφίστανται μεταξύ εργαζομένων και εργοδοτών στο εργασιακό περιβάλλον. Οι εργασιακές σχέσεις ασχολούνται με τον καθορισμό των διαδικασιών και όρων που διέπουν την προσφορά εργασίας.

Οι ανθρώπινες σχέσεις είναι οι σχέσεις που καλλιεργούνται ανάμεσα στους ανθρώπους, οι σχέσεις αυτές δημιουργούνται τόσο στον εργασιακό χώρο όσο και στο ευρύτερο περιβάλλον. Κοντολογίς, έχουν σαν αντικείμενο τη συμβίωση του ατόμου με άλλα άτομα. Λόγω του ότι ο κάθε άνθρωπος είναι μοναδικός, διαφορετικός από τον άλλον, αυτό σημαίνει ότι είναι ανέφικτο όλοι να ταιριάζουν μεταξύ τους και να μπορούν να εργαστούν αρμονικά. Συνεπώς εγείρονται κάποια προβλήματα στον εργασιακό χώρο, εμφιλοχωρούν παρεξηγήσεις, υφίστανται αντεγκλήσεις και συγκρούσεις μεταξύ των υπαλλήλων, αυτά έχουν ως επακόλουθο η συμβίωση πολλών ατόμων μέσα σ' ένα κοινό περιβάλλον.

H M. Follett (1918) ισχυρίζεται ότι ο άνθρωπος μπορεί να επιδείξει τα χαρίσματά του, να αναπτύξει τις ικανότητές του και να φανεί χρήσιμος όταν εντάσσεται σε κοινωνικές ομάδες. Επιπρόσθετα, διατύπωσε την «αρχή της περίπτωσης» (law of situation) , η οποία αναφέρεται στο απρόσωπο της διοίκησης και στην αναγκαιότητα να προσανατολίζει η κάθε οργάνωση τη δράση της ανάλογα με την εκάστοτε ισχύουσα περίπτωση. Θεωρεί άκρως απαραίτητο τα μέλη μιας ομάδας να μπορούν να συνεργαστούν και να λειτουργήσουν για το κοινό συμφέρον της επιχείρησης. Πρωταρχικό μέλημα των οργανώσεων θα πρέπει να είναι η χημεία των εργαζομένων, διότι αυτή καθορίζει σε μεγάλο βαθμό την αποδοτικότητά τους.

«Σε έναν οργανισμό η πραγματική ισχύς και η ενέργεια δημιουργείται από τις σχέσεις. Το είδος των σχέσεων και η δυνατότητα να τις αναπτύξουμε είναι πιο σημαντικές από στόχους, ρόλους καθήκοντα και θέσεις.»

Margaret Wheatley, Αμερικανίδα Συγγραφέας management

<http://greekquotations.googlepages.com/%CE%B1%CE%B3%CE%AC%CF%80%CE%B7%CE%BA%CE%B1%CE%B9%CE%AD%CF%81%CF%89%CF%84%CE%B1%CF%822322543> 27/02/10, 15:20)

Μόνο όταν αποτελούν λειτουργικό σύνολο μπορούν να αποδώσουν τα επιθυμητά για την επιχείρηση αποτελέσματα . Ο κανόνας του μάνατζμεντ σύμφωνα με τον Adair (2002, σ.39) είναι «ενωμένοι μπορούμε, χωριστά θα καταρρεύσουμε». Βέβαια, για να μπορέσει να λειτουργήσει μια ενιαία ομάδα και να αυξήσει την παραγωγικότητα της επιχείρησης θα πρέπει οι εντολές που δίνονται να εκφράζονται με όμορφο τρόπο και ήπιο ύφος. Αυτό θα βοηθήσει να μην εκληφθεί διαφορετικά και επιφέρει αρνητισμό στους εργαζόμενους, και αναπόφευκτα προκληθεί μια «κυκλική συμπεριφορά», δηλαδή προκληθεί μια ανάδραση μέσω της διαπροσωπικής επικοινωνίας που ενυπάρχει στη διαδικασία διατύπωσης εντολών. (Παναγιωτοπούλου, 1997)

Υψίστης σημασίας θεωρείται και το άτομο που δίνει την εντολή. Εμπειρικά δεδομένα πιστοποιούν ότι κάποια άτομα είναι διατεθειμένα να υποκύψουν σε κάποιες εντολές – μηνύματα χάρη στο πρόσωπο το οποίο μεταβιβάζει το μήνυμα. Αυτό προφανώς οφείλεται διότι ανακλύπουν θετικά συναισθήματα και αυτό τους εξασφαλίζει την εμπιστοσύνη που χρειάζονται. Άρα, σημασία δεν έχει μόνο το καθεαυτό μήνυμα αλλά και ο τρόπος, το ύφος και το πρόσωπο που προβάλλει το μήνυμα.

3.2 Στυλ ηγεσίας – διεύθυνσης και επικοινωνία

Οι Η.Koontz και ο Cyril O' Donnell υπογραμμίζουν τη σημαντικότητα της διοίκησης για την εξασφάλιση του συντονισμού των ατομικών προσπαθειών, αρχής γενομένης της προσπάθειας των ατόμων να δημιουργήσουν και να λειτουργήσουν ομαδικά όταν η εργασία των μεμονωμένων ατόμων δεν απέδιδε τα επιθυμητά αποτελέσματα. (σε Λύτρα, 1993) Βασικό καθήκον της διοίκησης είναι η ευθύνη για επαρκή και οικονομικό σχεδιασμό – προγραμματισμό και η ρύθμιση των δραστηριοτήτων της μονάδας στην οποία προϊστανται, με στόχο την επίτευξη προκαθορισμένων στόχων. Η στάση των διοικητικών στελεχών προς τους εργαζόμενους λέγεται ύφος διοίκησης και υπάρχουν οι ακόλουθες κατηγορίες:

- ❖ Αυταρχικό ύφος διοίκησης: το κύρος που κατακλύζει το διοικητικό στέλεχος, η θέση του, οι γνώσεις και οι ικανότητες του χρησιμοποιούνται προκειμένου να εμφυσήσει τον απόλυτο φόβο – σεβασμό στους εργαζόμενους και θα

ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΑ ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΜΕΤΑΞΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ & ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

επιφέρει τη συμμόρφωση αυτών προς τις εντολές του. Αυτός ο τύπος ηγέτη χρησιμοποιεί την εξουσία του για να παρακινεί ή να αναγκάζει το ανθρώπινο δυναμικό να ενεργεί σύμφωνα με τις επιθυμίες του. Το σύστημα αυτό διάκειται ευνοϊκά στη λήψη άμεσων αποφάσεων και την ταχεία επίλυση των προβλημάτων. Μ' αυτόν τον τρόπο, η συμβολή του προσωπικού καθίσταται ανύπαρκτη και έτσι η επιχείρηση δεν μπορεί να εκμαιούσει από τους εργαζόμενους σημαντικές πληροφορίες τις οποίες θα μπορούσε κάλλιστα να αξιοποιήσει.

- ❖ Γραφειοκρατικό ύφος διοίκησης: το διοικητικό στέλεχος που ενεργεί σύμφωνα μ' αυτό το ύφος υποδηλώνει ότι υπακούει πιστά τους κανόνες και θεωρεί υποχρέωσή του να βαδίζει, να ακολουθεί και να εφαρμόζει τους εκάστοτε νόμους θεσπίζονται από την πολιτεία.
- ❖ Διπλωματικό ύφος διοίκησης: σ' αυτή την περίπτωση το διοικητικό στέλεχος δρα ως ένα πολιτισμένο ον, το οποίο στηρίζεται στην πειθώ και επιλέγει να αποσαφηνίζει τους λόγους που πρέπει να τον υπακούσουν οι εργαζόμενοι.
- ❖ Συμμετοχικό ύφος διοίκησης: η λήψη αποφάσεων είναι μέλημα τόσο των εργαζόμενων όσο και των διοικητικών στελεχών. Οι διευθυντές συμβουλευονται τις κρίσεις των εργαζομένων, συζητούν όλοι μαζί, και κυριαρχεί η ελευθερία απόψεων. (Λαλούμης & Ρούπας, 1996). Σ' αυτό το στυλ ηγεσίας οι εργαζόμενοι έχουν την ευκαιρία να ικανοποιήσουν τις ψυχολογικές ανάγκες τους και συμβάλλουν καθοριστικά στην πολιτική της επιχείρησης και έτσι δημιουργούνται τα θεμέλια για αποδοτικότερη συνεργασία. (Σαλεσιώτης, 1999)

Σύμφωνα με τον Manzoni και Barsoux, αυτό που τα διοικητικά στελέχη δεν συνειδητοποιούν είναι ότι ο αυστηρός έλεγχός τους καταλήγει να επηρεάζει αρνητικά την απόδοση των εργαζομένων υπονομεύοντας τα κίνητρά τους. Γι' αυτό η διοίκηση πρέπει:

- ❖ Να είναι θετική και να δημιουργεί ενθουσιασμό.
- ❖ Να δίνει ευκαιρίες ηγεσίας σ' όλα τα μέλη.
- ❖ Να υποστηρίζει τα δικαιώματα των εργαζομένων σε επικοινωνιακά ζητήματα.
- ❖ Να αποδέχεται τη βαρύτητα της αμφίδρομης επικοινωνίας.
- ❖ Να μεριμνά για τα παράπονα, ιδέες, προτάσεις των εργαζομένων και να καθησυχάζει την ομάδα.

ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΑ ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΜΕΤΑΞΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ & ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

- ❖ Να κρατάει ενήμερους τους εργαζόμενους τόσο για τις καλές εξελίξεις της επιχείρησης όσο και για τις δυσάρεστες ανατροπές που κάποιες φορές υπόκειται.
- ❖ Να προστατεύει τα προσωπικά δεδομένα και να διαφυλάττει την εμπιστοσύνη των εργαζομένων.
- ❖ Να κρατάει το προσωπικό ενήμερο σχετικά με την απόδοσή του.
- ❖ Να δίνει στο προσωπικό τις αναγκαίες πληροφορίες που χρειάζονται για να κάνει καλά τη δουλειά του. (σε Σταμάτη, 2005)


Η ηγεσία είναι πράξη όχι τοποθέτηση. (Adair, 2002 σ.41)

Τα βασικά επακόλουθα της καλής ηγεσίας είναι μία καλή ομάδα. (πίνακας 3.1.)

Πίνακας 3.1. : Υποδειγματικά χαρακτηριστικά του ηγέτη

Υποδειγματικά χαρακτηριστικά ενός ηγέτη	Επιρροή στην ομάδα
Ενθουσιασμός	Τα μέλη της ομάδας είναι απασχολημένα με το σκοπό τους να έχουν μια βάση για να κρίνουν τις προτεραιότητές τους.
Ζει με αξίες όπως η ακεραιότητα	Συναίσθημα ενθουσιασμού και επίτευξης στους ανθρώπους που αποτολμούν να παίρνουν ρίσκα και να αναλαμβάνουν μεγαλύτερο όγκο εργασίας.
Ηγείται με το παράδειγμα του.	Σταθερότητα, γνωρίζοντας τις αξίες του ηγέτη

**ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΑ ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΜΕΤΑΞΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΩΝ
ΣΤΕΛΕΧΩΝ & ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ**

Αξιοποιεί τους οπαδούς του μετατρέποντας τους σε ηγέτες.		Εμπιστοσύνη ως προς τον ηγέτη.
Συνειδητοποιεί ποια είναι η συμπεριφορά του και το περιβάλλον του.		Εμπνέεται από το παράδειγμα του ηγέτη.
Χρησιμοποιεί τη νοημοσύνη του για να ικανοποιήσει τις ανάγκες της δουλειάς.		Εμπιστοσύνη στην ηγεσία.
Γνωρίζει τις ανάγκες της ομάδας και του ατόμου.		Οι καθοδηγούμενοι αρχίζουν να ηγούνται, μέσω της ανάθεσης καθηκόντων, με καθοδήγηση και υποστήριξη.
Δείχνει εμπιστοσύνη.		Εμπνέει εμπιστοσύνη και απόδοση.
Αντιπροσωπεύει την επιχείρηση στην ομάδα και αντίστροφα.		Εμπιστοσύνη στην συνεισφορά των στόχων και αφοσίωση προς αυτούς.

Πηγή: Adair, 2002, σ.82

Οι μελετητές των ανθρωπίνων σχέσεων έθεσαν κάποιες θεμελιώδεις αρχές για τους απασχολούμενους σε μια επιχείρηση καθώς επίσης και για τις σχέσεις τους μέσα στο εργασιακό χώρο. Αυτές οι αρχές αποτέλεσαν τη βάση για να μπορέσουν να αναπτυχθούν και να διευρυνθούν ακόμα περισσότερο κάποιες θεωρίες, αναπόφευκτα λοιπόν, δημιουργήθηκαν κάποιες σχολές οι οποίες ασχολήθηκαν είτε γύρω από την

ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΑ ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΜΕΤΑΞΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ & ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

απόδοση των εργαζομένων, είτε γύρω από τη διοίκηση, είτε για την επιστημονική οργάνωση, είτε για την ποιοτική βελτίωση της παραγωγής.

Ο Adler κατέγραψε και κοινοποίησε με τη θεωρία του ότι για την κατανόηση μιας συμπεριφοράς είναι ανάγκη να αναλυθεί και να ερμηνευθεί το κίνητρο του ατόμου, τα αίτια της συμπεριφοράς του εξαιτίας του γεγονότος ότι οι άνθρωποι διαφέρουν μεταξύ τους. Είναι αξιοσημείωτο να αναφερθεί ότι πλέον οι βιομηχανίες και οι οργανισμοί έχουν εκσυγχρονιστεί αλλά αυτό που κάνει την επιχείρηση επικερδέστερη είναι το ανθρώπινο δυναμικό που αυτή απασχολεί. Αυτός πλέον είναι ο σημαντικότερος παράγοντας μιας επιτυχημένης ή αποτυχημένης επιχείρησης. Γι' αυτό άλλωστε, ο ανθρώπινος παράγοντας πρέπει να χρησιμοποιηθεί δεόντως διότι είναι μια τεράστια πηγή δύναμης και ικανοτήτων. Ο Ναπολέων (1731-1775) είχε πει ότι: «η πιο δύσκολη τέχνη δεν είναι να διαλέξεις τους ανθρώπους, (που θα απασχολήσεις) αλλά να δώσεις στους ανθρώπους που διάλεξες όλη την αξία που μπορεί να έχουν.»

Το βασικό αντικείμενο της μέριμνας του Taylor υπήρξαν οι κατάλληλες συνθήκες που πρέπει να υπάρχουν προκειμένου να βοηθήσουν ακόμα και να παροτρύνουν τον εργαζόμενο να εργαστεί αποδοτικότερα με σκοπό την αύξηση της παραγωγής σε συνδυασμό πάντα με τη βελτίωση της ποιότητας. Για να προβεί στο συμπέρασμα και να καταλήξει στις 4 απαραίτητες προϋποθέσεις που ωθούν τον εργαζόμενο να εργαστεί αποδοτικότερα έκανε κάποιες μελέτες.

Χαρακτηριστικά, λοιπόν, μπορεί να αναφερθεί ότι ο Taylor (1947) βρέθηκε να παρατηρεί μια ομάδα εργατών. Παρατήρησε την κάθε κίνηση που διεξάγει ο εργάτης προκειμένου οι προσπάθειές του να τελεσφορήσουν υπέρ της παραγωγικότητας της επιχείρησης. Μετά απ' αυτό, ολοκλήρωσε τις διαπιστώσεις του και συνήγαγε το συμπέρασμα ότι οι εργάτες κάνουν και ορισμένες περιττές κινήσεις οι οποίες θα μπορούσαν να αποφευχθούν. Οι κινήσεις αυτές σαφώς τους κουράζουν περισσότερο και συνεπάγεται ότι μειώνουν την παραγωγή ή ακόμα ότι γίνονται επιζήμιες δεδομένου ότι πέφτει η αποδοτικότητα τους.

Συμπερασματικά, για την ομαλότερη διεξαγωγή της εργασίας και για την καλύτερη απόδοση του εργαζόμενου υπάρχουν 4 απαραίτητες προϋποθέσεις. Πρωτίστως είναι η επιλογή του κατάλληλου εργαζόμενου για την προκαθορισμένη εργασία που θα επιφέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα στην επιχείρηση. Έπειτα, η κατάλληλη εκπαίδευση με σκοπό την αποφυγή άσκοπων κινήσεων. Όταν γνωρίζει κάποιος καλά τη δουλειά του ξέρει τι ακριβώς να κάνει προκειμένου να αποδώσει τα

ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΑ ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΜΕΤΑΞΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ & ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

μέγιστα και να αποφύγει περιττές κινήσεις που είναι επιζήμιες και σπαταλούν περισσότερο χρόνο. Στη συνέχεια, η παροχή οικονομικών κινήτρων στους εργαζόμενους είναι μια από τις πλέον σημαντικές προϋποθέσεις δεδομένου ότι οι άνθρωποι εργάζονται με περισσότερο ζήλο και ενδιαφέρον. Η τελευταία προϋπόθεση δεν είναι άλλη παρά οι καλές και φυσικές συνθήκες εργασίας σε καλό και άνετο περιβάλλον που θα συμβάλλει στην αποδοτικότητα των εργαζομένων. Χάρη σ' αυτές τις προϋποθέσεις κατάφερε να αυξήσει την αποδοτικότητα των εργαζομένων χωρίς να τον κουράζει περισσότερο. (Σαλεσιώτης, 1999)

Το 1916 ο H. Fayol υποστήριξε ότι το κυρίαρχο ζήτημα στην εργασία είναι η διοίκηση. Έτσι, τέθηκε και πάλι η άποψη ότι δεν παίζουν τόσο υπολογίσιμο ρόλο οι κτιριακές εγκαταστάσεις αλλά η διοίκηση και το προσωπικό που αυτή απασχολεί. Οι άνθρωποι είναι το σημαντικότερο κεφάλαιο της επιχείρησης. «Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των επιχειρήσεων στηρίζεται πλέον στην προσέλκυση, επιλογή, τοποθέτηση και ανάπτυξη εργαζομένων - ταλέντων» (http://www.tex.unipi.gr/master_new/env_new/notes/1/hrm/HRM1.pdf2, 27/02/10, 15:37) Κινητήρια δύναμη κάθε επιχείρησης είναι ο άνθρωπος. Χάρη στη συμβολή του ανθρώπου αποκτάει η επιχείρηση τη δυνατότητα να στελεγχώνεται, να διοικείται, να εξελίσσεται και να διογκώνεται. (<http://eprints.teikoz.gr/118/>, 27/02/10, 15:38) Οι εργαζόμενοι αποτελούν τον πιο καθοριστικό συντελεστή παραγωγής, για να λειτουργήσει και επιτύχει τους στόχους της μια επιχείρηση. Οι επιχειρήσεις λειτουργούν σ' ένα παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον, οικονομικό, κοινωνικό και τεχνολογικό. Το ζητούμενο για κάθε επιχείρηση είναι η ανταγωνιστικότητα, η ποιότητα, η παραγωγικότητα και φυσικά η αποδοτικότητα. Κλειδί για την επίτευξη αυτών είναι οι εργαζόμενοι, δηλαδή, οι ανθρώπινοι πόροι. (Χυτήρης, 2001) Ο ρόλος και η σημασία του ανθρώπινου παράγοντα στην παραγωγική διαδικασία αποτελεί το στόχο και το σημείο αναφοράς της εργασίας. (<http://www.peoplemanagement.gr/default.asp?pid=22&la=1&cID=88&arID=1168&arSiteID=3>, 27/02/10, 15:40).

3.3 Ανθρώπινες Σχέσεις και Παραγωγικότητα στις Επιχειρήσεις

Ο Mayo (1945) υποστήριξε ότι οι ανθρώπινοι πόροι είναι το πολυτιμότερο στοιχείο δεδομένου ότι ο εργαζόμενος είναι ο σημαντικότερος παράγοντας του γίνεσθαι της επιχείρησης. Κάθε εργασιακή ομάδα εκτός από τις υλικές ανάγκες που έχει να καλύψει, έχει κι άλλες ανάγκες κοινωνικής και πνευματικής φύσεως. Έχει

ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΑ ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΜΕΤΑΞΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ & ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

διαπιστωθεί ότι η συμμετοχή των εργαζομένων στον καθορισμό των στόχων της επιχείρησης, τους προσφέρει αίσθημα ασφάλειας, ικανοποίησης, τους αναπτρώνει το ηθικό και τονίζει την αυτοπεποίθησή τους, διότι κάτι τέτοιο υποδηλώνει ότι η γνώμη τους εισακούεται, είναι υπολογίσιμη και χρήσιμη για την επιχείρηση και δεν αποτελούν άψυχο σύνολο. Ως αποτέλεσμα έχει την αύξηση της παραγωγικότητας, την εξομοίωση των ατομικών και ομαδικών στόχων, την ικανοποίησή τους από την εργασία ενώ αντίθετα μειώνει τις πιθανότητες απουσιών και αποχωρήσεων. (<http://www.dratte.gr/ARTHRA/2006culture.htm>, 27/02/10, 15:42)

Οι εργαζόμενοι έχουν ανάγκη να οδηγούνται και να διδάσκονται, δεν έχουν ανάγκη να κατευθύνονται, αυτό εξάλλου τις περισσότερες αν όχι όλες τις φορές επιφέρει αρνητισμό και γενικά δυσάρεστο κλίμα. Χρειάζονται να ακολουθούν κάποιον που ξέρει που πηγαίνει, δεν θέλουν να διοικούνται και να υποτάσσονται σε κάποιον ανώτερο που σκοπό έχει να τους υποβιβάσει. Επιπροσθέτως, έχουν ανάγκη να είναι ευχαριστημένοι για αυτό που κάνουν και επιθυμούν να επικοινωνούν εύκολα και σωστά με όλη την ιεραρχία για την αποτελεσματικότερη διοίκηση τους. Είναι αδήριτη ανάγκη των εργαζομένων να είναι όλοι ευγενικοί μαζί τους, να νιώθουν απαραίτητοι στην επιχείρηση και οι αποφάσεις τους να γίνονται σεβαστές. Μια ακόμα αξιοσέβαστη ανάγκη τους θεωρείται η επιθυμία τους να εκτιμούν και να αναγνωρίζουν οι προϊστάμενοι την προσπάθειά τους και να εργάζονται με ελάχιστη επίβλεψη. (Κατσαλής, 2001)

Οι επιχειρήσεις που διαθέτουν την καλύτερη ομάδα, την πιο ανταγωνιστική, την πιο προετοιμασμένη και που συμμετέχει ενεργά και δραστικά έχουν περισσότερες πιθανότητες ανταγωνιστικού αποτελέσματος και πλεονεκτήματος. (http://62.103.39.56:8080/keta_kemak/articles/article.jsp?context=103&categoryid=2170&articleid=3000, 27/02/10, 15:41)

Εν κατακλείδι, το κλειδί μιας επιχειρηματικής επιτυχίας κρίνεται από το προσωπικό και τη διοίκηση σε όλα τα επίπεδα ιεραρχίας.

Η καλύτερευση των ανθρώπινων σχέσεων μπορεί να επιτευχθεί με:

- ❖ Άμεση επικοινωνία με τους ανθρώπους.
- ❖ Ειλικρινές χαμόγελο.
- ❖ Οικειότητα.
- ❖ Φιλική συμπεριφορά.
- ❖ Εγκαρδιότητα.
- ❖ Υπομονή και αίσθηση του χιούμορ.

ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΑ ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΜΕΤΑΞΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ & ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

- ❖ Αξία και εκτίμηση των συναισθήματα των άλλων.
- ❖ Γενναιοδωρία με τον έπαινο και προσοχή στην κριτική.
- ❖ Ανιδιοτελές ενδιαφέρον για τον κοινωνικό περίγυρο.
- ❖ Σωστός, ανοιχτός τρόπος σκέψης.

(<http://www.navimania.gr/showthread.php?t=5677>, 27/02/10, 15:43)

Οι ανθρώπινες σχέσεις είναι ιδιαίζόντως σημαντικές στην επιχείρηση και θεωρούνται το πλέγμα σχέσεων χάρη στο οποίο παύουν να υπάρχουν διαμάχες και διαπληκτισμοί ανάμεσα στους εργαζόμενους. Ομολογουμένως, όμως, στην περιρρέουσα ατμόσφαιρα του χώρου εργασίας, οι ανθρώπινες σχέσεις είναι μια περίπλοκη και δυναμική κατάσταση. Οι θετικές εργασιακές σχέσεις επιφέρουν ορισμένα πλεονεκτήματα στην επιχείρηση.

- ❖ Επίλυση δύσκολων προβλημάτων.
- ❖ Αποτελεσματική διαχείριση κρίσεων.
- ❖ Ευκολία προσαρμογής σε αντίξοες συνθήκες.
- ❖ Ανάπτυξη συστήματος «αυτοδιάγνωσης και ενδοσκόπησης».
- ❖ Μακροχρόνιες εργασιακές σχέσεις.
- ❖ Εξομάλυνση τετριμμένων εργασιακών σχέσεων.
- ❖ Θετική αντιμετώπιση των απαιτήσεων της επιχείρησης.
- ❖ Απτή επικοινωνία.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ - ΣΥΣΤΗΜΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

4.1. Επικοινωνία στις οργανώσεις

Η επικοινωνία είναι μια βασική λειτουργία σε κάθε οργάνωση. Στην καθημερινή ζωή μιας οργάνωσης, η επικοινωνία καταλαμβάνει πολύ μεγάλο μέρος του χρόνου εργασίας – στην περίπτωση των διευθυντικών στελεχών το 70% - 80% του χρόνου τους. (Mitchell and Larson, 1987) Οι θέσεις των κλασικών θεωριών των οργανώσεων απέναντι στην επικοινωνία και στη συμβολή της στη λειτουργία μιας οργάνωσης, αναγορεύουν την επικοινωνία σε υπ' αριθμόν ένα παράγοντα, απαραίτητο για την ίδια την ύπαρξη μιας οργάνωσης. Σπουδαίοι θεωρητικοί είναι ο Barnard, March & Simon.

Ο Chester Barnard είναι ο πρώτος θεωρητικός στη θεωρία της οργάνωσης και η συμβολή του έγκειται στο γεγονός ότι προέβη στην κεφαλαιώδη σημασία της επικοινωνίας στη δομή και στις πρακτικές των οργανώσεων και επιχείρησε να ορίσει τις βασικές αρχές όσον αφορά τις τυπικές οργανώσεις ως επικοινωνιακά συστήματα.

Ο Barnard διαχωρίζει το υπόδειγμά του σε δυο μεγάλες κατηγορίες δράσης, τη δομική και τη δυναμική. Στην δομική κατηγορία τοποθετεί τους ανθρώπους, την ανάπτυξη σχέσεων αλληλοβοήθειας μεταξύ των ατόμων, την τυπική οργάνωση, την άτυπη οργάνωση και τη σύνθετη τυπική οργάνωση ενώ στη δυναμική κατηγορία κατατάσσει την αλληλοϋποστήριξη (συνεργασία), την ελεύθερη βούληση, την επικοινωνία, την αυθεντία, την ισορροπία. Ο θεωρητικός ισχυρίζεται ότι είναι αδύνατο να δημιουργηθούν τυπικές οργανώσεις, αν δεν προηγηθεί επικοινωνία. Οι τυπικές οργανώσεις υφίστανται ως μέσο επικοινωνίας, συνοχής και προώθησης της ενσωμάτωσης των ατόμων σ' αυτές και συνιστούν μοχλό για την ενεργοποίηση των διαδικασιών μεταβολής. (Barnard, 1960, σ.123) Ακόμη, πιστεύει ότι η άτυπη επικοινωνία προβάλλεται ως απαραίτητο στοιχείο της συγκρότησης και της λειτουργίας των οργανώσεων, δεδομένου ότι είναι ένας τρόπος να αποκρυσταλλωθούν νέες ιδέες και να παγιωθούν οι αντιλήψεις. Ο Barnard εφάρμοσε τη συστημική ανάλυση. Σύμφωνα με την αντίληψη αυτή «οι τυπικές οργανώσεις είναι συστήματα ενσυνείδητα συντονισμένων πράξεων ή δυνάμεων δυο ή και περισσότερων ατόμων.» (Barnard, 1960, σ. 73)

ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΑ ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΜΕΤΑΞΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ & ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Κατά τον Barnard, το σύστημα συνεργασίας και η ύπαρξη ισορροπίας αποτελούν πρωταρχικό μέλημα της ηγεσίας για τη διατήρηση της οργάνωσης αλλά και τις εσωτερικές και εξωτερικές σχέσεις που αυτή διατηρεί. Γι' αυτό τα διευθυντικά στελέχη θα πρέπει να λάβουν υπόψη κάποιες παραμέτρους προκειμένου να εξασφαλιστεί ισορροπία σε όλα τα επίπεδα της οργάνωσης. Οι παράμετροι λοιπόν αυτοί είναι πρώτον, η δημιουργία ενός ενιαίου συστήματος επικοινωνίας, δεύτερον, η ανάρτηση ενός αναλυτικού προγράμματος που θα υποδεικνύει τους τρόπους επίτευξης των στόχων της οργάνωσης καθώς επίσης, και τις υπευθυνότητες του κάθε εργαζομένου. Ακόμη, σημαντική υπόδειξη θεωρείται η δημιουργία ενός συστήματος συνεργασίας – αλληλοϋποστήριξης με επιλογή και υποκίνηση των μελών, τεχνικές ελέγχου της αποδοτικότητας και τέλος, η ώθηση ενός δικτύου άτυπης επικοινωνίας που θα μειώνει την ανάγκη λήψης τυπικών αποφάσεων. (Barnard, 1960, σ. 226)

Ο θεμελιωτής της επικοινωνίας στις οργανώσεις τονίζει άλλη μια πλευρά της επικοινωνίας στις οργανώσεις, αναφερόμενος στην έννοια της αυθεντίας. «Αυθεντία είναι η υφή της επικοινωνίας σε μια τυπική οργάνωση, η οποία γίνεται αποδεκτή από ένα συνεργάτη ή ένα μέλος της οργάνωσης και καθορίζει τη δράση και τη συνεισφορά του. Αυτό σημαίνει ότι καθορίζει ή καθοδηγεί όλα όσα πράττει ή δεν πράττει σε σχέση με την οργάνωση. Έτσι, λοιπόν, η αυθεντία εσωκλείει δυο διαστάσεις: πρώτον, την υποκειμενική, δηλαδή την αποδοχή της υφής της ίδιας της επικοινωνίας ως συνέπεια ενός συστήματος συνεργασίας» (Barnard, 1960, σ.163)

Η αυθεντία αποβλέπει στους εργαζόμενους και στις συνθήκες επικοινωνίας που ισχύουν. Κατά τον Barnard, υπάρχουν τέσσερις συνθήκες κάτω από τις οποίες η επικοινωνία μπορεί να προσδώσει την έννοια της αυθεντίας. Πρωτίστως, το άτομο θα πρέπει να καταλαβαίνει το μήνυμα, ότι οι σκοποί της οργάνωσης ταιριάζουν με τις εντολές που δέχεται. Ακόμα, θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη ότι οι εντολές που δέχεται να εκπληρώσει δεν αντικρούουν τα προσωπικά του συμφέροντα και να είναι προσηλωμένος στους στόχους που καλείται να φέρει εις πέρας, υπακούοντας τόσο ψυχικά όσο και σωματικά.

Οι θεωρητικές προσεγγίσεις του Barnard στη διαδικασία λήψης αποφάσεων τονίζουν ακόμα μια φορά τη σημασία της επικοινωνίας, μιας και οι συνθήκες οι οποίες καταλήγουν στη λήψη αποφάσεων προέρχονται από τρία πεδία της επικοινωνίας. Πιο συγκεκριμένα, από την επικοινωνία με τους προϊσταμένους, περιπτώσεις που αναφέρονται από τους υφισταμένους και περιπτώσεις που

προκύπτουν από τη δραστηριοποίηση των εμπλεκομένων στελεχών.
(Παναγιωτοπούλου, 1997)

Σύμφωνα με την Παναγιωτοπούλου (1997, σ. 171) «η λειτουργία των ηγετικών στελεχών θα πρέπει πρώτον να προσφέρει ένα σύστημα επικοινωνίας, δεύτερον, να προάγει το αίσθημα ασφάλειας ως προς τις βασικές διεκδικήσεις, ώστε ναλ διασφαλίζει ένα σύστημα συνεργασίας και τρίτον, να προσδιορίζει και να διατυπώνει σκοπούς. Και οι τρεις λειτουργίες θεωρούνται απαραίτητες για την επιτυχή λειτουργία των ηγετικών στελεχών».

Όπως ο Barnard έτσι και οι March & Simon θεωρούν κομβικό σημείο την επικοινωνία στις οργανώσεις δεδομένου ότι συνενώνει και συντονίζει τη λειτουργία τους. Για να διασφαλιστούν οι συνθήκες αλληλοϋποστήριξης αλλά και για να καταστεί «ζωντανή» μια οργάνωση θα πρέπει να ενυπάρχει ισορροπία μεταξύ των παραγόντων που ενθαρρύνουν την οργάνωση αλλά και της παροχής βοήθειας, ενίσχυσης που προσφέρουν τα μέλη της. Έτσι, απορρέει το συμπέρασμα ότι για την ομαλή επιβίωση μιας οργάνωσης, θα πρέπει να αντισταθμιστούν δυο παράγοντες. Από την μια πλευρά, η προσωπική ικανοποίηση των αναγκών και από την άλλη, οι ανάγκες που απορρέουν από το γεγονός ότι συγκαταλέγεται κάποιος σε μια οργάνωση. Η επικοινωνία παίζει καθοριστικό ρόλο στη διατήρηση και στην απρόσκοπτη λειτουργία των οργανώσεων με τους εξής τρόπους. Αφενός αποτελεί ένα εργαλείο συντονισμού των απαιτούμενων δραστηριοτήτων με τη βοήθεια καθημερινών προγραμμάτων όπου αναγράφονται τα καθήκοντα και οι υποχρεώσεις των εργαζομένων και είναι ένα μέσο που βοηθά στην εφαρμογή μη προγραμματισμένων δραστηριοτήτων. Και αφετέρου, επενεργεί ως ερέθισμα για την επεξεργασία των προγραμμάτων και εξασφαλίζει στρατηγικές για τις ανάγκες της οργάνωσης. (March & Simon, 1958 σ.161) Η επικοινωνία εντοπίζεται ως μέσο για τη λήψη αποφάσεων. Κοντολογίς, θα αναφέρω ότι η επικοινωνία είναι το μέσο επίτευξης του συντονισμού των δραστηριοτήτων μιας οργάνωσης και σχετίζεται με την αποδοτικότητά της.

4.2. Κατευθύνσεις και περιεχόμενο οργανωσιακής επικοινωνίας

Η οργανωσιακή επικοινωνία αποτελεί μια από τις βασικότερες λειτουργίες της διοίκησης επιχειρήσεων. Η ερμηνεία του όρου «οργάνωση» είναι διφορούμενη. Από τη μια το «οργανώνεσθαι» δηλαδή το συμμετέχεις, και από την άλλη η επαφή κάποιων ατόμων που συνδράμουν όλοι μαζί ώστε να πετύχουν κοινά οράματα. Κατά

ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΑ ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΜΕΤΑΞΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ & ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

τον Goldhaber (1974, σ. 17) οργανωσιακή επικοινωνία είναι η διαδικασία κατασκευής και ανταλλαγής μηνυμάτων μέσα σ' ένα δίκτυο ανεξάρτητων σχέσεων, με σκοπό το χειρισμό της περιβαλλοντικής αβεβαιότητας.

Ένας άλλος ορισμός που διατυπώνεται από τον Kreps (1990, σ. 11) για την οργανωσιακή επικοινωνία είναι η διαδικασία κατά την οποία τα μέλη μιας οργάνωσης αποκτούν συναφή πληροφόρηση σχετικά με την οργάνωση και τις αλλαγές που συντελούνται στα πλαίσια της. Η οργάνωση κατά την Παναγιωτοπούλου (1997, σ. 64) εκλαμβάνεται ως το πλαίσιο μέσα στο οποίο συντελείται η επικοινωνία και η επικοινωνία ως σχηματική παράσταση ή απεικόνιση της οργάνωσης.

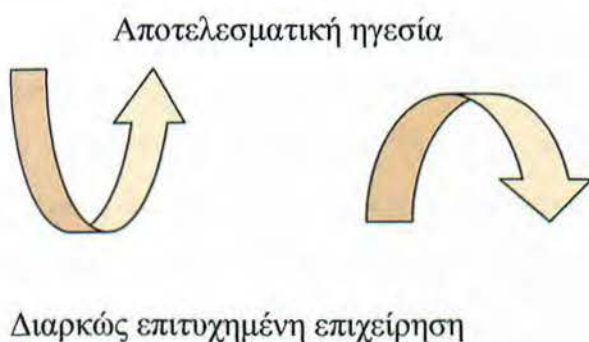
Τα διοικητικά στελέχη εναποθέτουν τις ελπίδες τους για ένα καλύτερο αύριο, μια καλύτερη συνύπαρξη και μια αποδοτικότερη επιχείρησης στην επικοινωνία. Αυτή αποτελεί το δίαυλο – συνδετικό κρίκο που συνενώνει τα ανώτερα διοικητικά στελέχη με τα κατώτερα. « Οι οργανώσεις θεωρούνται ως μεγάλες «δεξαμενές» στις οποίες η επικοινωνία επιτελεί το ρόλο του αγωγού για τη μεταβίβαση των μηνυμάτων». (Παναγιωτοπούλου, 1997, σ. 65)

Η οργανωσιακή επικοινωνία χαρακτηρίζεται, σύμφωνα με τον Church (1996, σ.4) ως κόλλα που συνδέει διαφορετικές λειτουργίες και ομάδες σε μια ενιαία ολότητα. Οι Robson and Tourish (2005, σ.213) αναφέρουν ότι προκύπτουν πολλές θετικές επιδράσεις από τη σωστή οργανωσιακή επικοινωνία, ενδεικτικά θα αναφέρω κάποιες βασικές διοικητικές λειτουργίες όπως ανάπτυξη νέων μεθόδων, ελαχιστοποίηση αποχής των εργαζομένων από την εργασία τους, ραφιναρισμένη ποιότητα όσον αφορά τα παρεχόμενα προϊόντα και υπηρεσίες και φυσικά μείωση του κόστους.

Έτσι, λοιπόν, κρίνεται αναγκαία η αποτελεσματική οργανωσιακή επικοινωνία σε τομείς όπως η ηγεσία, η λήψη αποφάσεων, η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, η διευθέτηση διενέξεων, η διαχείριση εργασιακών μεταβολών και ο έλεγχος.

Η επικοινωνία στην ηγεσία είναι σημαντική καθώς είναι υπεύθυνη για την εξέλιξη του οργανισμού και την υλοποίηση των στόχων που έχει θέσει. (Χυτήρης, 2001). Η ηγεσία είναι ζήτημα πρωτεύουσας σημασίας και είναι αυτή που καθιστά μια επιχείρηση επιτυχημένη ή αποτυχημένη. (Σχήμα 4.1.)

Σχήμα 4.1. : Ο ενάρετος κύκλος της ηγεσίας



Πηγή: Δ. Μπουραντάς, 2005, σ. 357

Είναι ο κρισιμότερος παράγοντας επιτυχίας στον 21^ο αιώνα. Η ηγεσία σ' όλη την κλίμακα διαβάθμισης επιδρά στη δημιουργία ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων γι' αυτό και δικαίως θεωρείται το DNA της διαρκούς επιτυχίας. Χαρακτηριστικό γνώρισμα της ηγεσίας είναι η λήψη αποφάσεων που συνεπάγεται μεστή, γρήγορη, αποτελεσματική και λεπτομερής θεώρηση όλων των παραμέτρων.

Μέσω της ηγεσίας επιτυγχάνεται η σωστή εκπαίδευση, η ικανότητα προσέλκυσης και πρόσληψης των πιο εγκεκριμένου ατόμων, ικανότητα διαρκούς και συνεχούς προσαρμογής, διασφαλίζεται η εταιρική κουλτούρα, το οργανωσιακό κλίμα και εξασφαλίζεται στο μέτρο πάντα του δυνατού η υλοποίηση των στόχων που έχουν τεθεί.

(http://news.kathimerini.gr/4dcgi/w_articles_economyepix_2_03/02/2008_257928, 12/6/10, 15:45)

Κατά των Πλάτων, «η ηγετική τέχνη δεν διδάσκεται και δεν μεταφέρεται. Οι αρετές και η επιστήμη της ηγεσίας δεν είναι διδακτές, καθόσον δεν υπάρχουν οι κατάλληλοι δάσκαλοι για να τις διδάξουν». (<http://www.seetha.gr/arthra-tes-seetha/arthra-tou-seetha/arkhes-egesias-kata-platona.html>, 12/6/10, 15:30)

Στην ηγεσία είναι ήσσονος σημασίας το χάρισμα που έχει ο κάθε άνθρωπος, αυτό που υπερέχει είναι η σκληρή εργασία, η παιδεία, η αυτοσυγκράτηση, η πείρα, η ορθή και μεστή σκέψη, το ρίσκο που ενυπάρχει ως χαρακτηριστικό στον καθένα, άλλοτε ιδιαίτερα αναπτυγμένο κι άλλοτε μη καλλιεργημένο. Κατά την κρατούσα ορθότερη γνώμη, όποιος παίρνει ρίσκο, θα κάνει λάθος, αλλά αν δεν πάρει είναι καταδικασμένος στην αποτυχία. (<http://www.dratte.gr/ARTHRA/humanagement.htm>, 12/6/10, 15:35)

ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΑ ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΜΕΤΑΞΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ & ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Το να ηγείται κανείς ταυτίζεται με το να πείθει, να εμπνέει, να προτείνει, να διευθύνει, να κατευθύνει και να προηγείται, δεν ακολουθεί. Ηγέτης ολκής θεωρείται αυτός που είναι αστείρευτης δημιουργικότητας, που χαρακτηρίζεται από αγέρωχη αμεροληψία, είναι ευπροσήγορος, έχει μεγαλεπήβολα σχέδια, προσπαθεί για την πραγμάτωσή τους και συγχρόνως λαμβάνει μέτρα σε περίπτωση δυσάρεστων καταστάσεων. Επίσης, είναι φιλόπρονος και ασχολείται ενδελεχώς με την εργασία του, εκτιμάει το επίμοχθο έργο των άλλων και δέχεται συμβουλές. (<http://www.bibleinfo.com/el/topics/%CE%B7%CE%B3%CE%B5%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%AD%CF%82%CE%B9%CE%BA%CE%B1%CE%BD%CF%8C%CF%84%CE%B7%CF%84%CE%B5%CF%82>, 12/6/10, 15:40).

Διακατέχεται από οξυδέρκεια, ικανότητα ανάλυσης, γρήγορης προσαρμογής στην αλλαγή, αποτελεσματικής διαχείρισης, εντοπισμού ευκαιριών, λήψης αποφάσεων, επιχειρηματικότητα. (<http://www.cadbury.gr/cadbury/company/leadership+imperatives.htm>, 12/6/10, 15:45)

Σύμφωνα με τον Welch, οι αληθινοί ηγέτες πρέπει να εμφορούνται από τα λεγόμενα «τέσσερα E». Αυτά ερμηνεύονται ως εξής: να έχουν πολύ Ενέργεια και να την διοχετεύουν εκεί που χρειάζεται αφειδώς, να παροτρύνουν σε δράση και να Ενεργοποιούν τους άλλους με απώτερο σκοπό να επιτευχθούν κοινοί στόχοι, κοινά οράματα. Δεν πρέπει να τα παρατούν στις όποιες αντιξοότητες εμφανίζονται αλλά να Επιμένουν και με σθένος να αντιμετωπίζουν το καθετί και τέλος, να υπηρετούν τους άλλους, να Εκτελούν όσο καλύτερα γίνεται τα καθήκοντά τους και να φροντίζουν καθετί που λένε και υπόσχονται να το πραγματοποιούν.

Σ' ότι αφορά τον Τσόρτσιλ, αυτός εφάρμοζε κάποιες απλές επικοινωνιακές τεχνικές για την ηγεσία. Αυτές δεν είναι άλλες παρά η σαφής και εύκολη διατύπωση, η διασαφήνιση ορισμένων περίπλοκων εννοιών, οι οποίες πολλές φορές δυσχεραίνουν τα λεγόμενα και έτσι καθίσταται δυσκολότερη η επικοινωνία, η βοήθεια και η άμεση επέμβαση επαϊόντων ατόμων προς επίλυση διάφορων προβλημάτων και απεμπλοκής από έκτακτα γεγονότα και φυσικά απαραίτητο συστατικό είναι η χρήση του χιούμορ, η οποία διευκολύνει ως προς μια αποτελεσματικότερη επικοινωνία μιας και χαρίζει ένα ήρεμο και ευχάριστο κλίμα. (Πορτοκάλογλου, 2007)

Κατά την άποψη των Kouzes και Posner, «ο σημερινός πετυχημένος ηγέτης μοιάζει περισσότερο με κάποιον που φλερτάρει επίμονα: μ' έναν παθιασμένο

ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΑ ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΜΕΤΑΞΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ & ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

ακροατή που κερδίζει τις καρδιές αυτών που τον ακολουθούν με την ειλικρίνειά του, το πάθος του και την ικανότητά του να δίνει πνοή σ' ένα όραμα αρκετά ευρύ ώστε και οι άλλοι να αναγνωρίζουν τον εαυτό τους μέσα σ' αυτό». (Πορτοκάλογλου, 2007, σ. 55)

Τελευταία αλλά όχι λιγότερο σημαντική είναι η άποψη των Mai και Ackerson οι οποίοι ισχυρίζονται ότι « η ηγετική ικανότητα δεν είναι απλώς μια τεχνική δεξιότητα, αλλά η βασική ηγετική ικανότητα για την καθοδήγηση οργανισμών σε συνθήκες αυξημένων αλλαγών και σύγχυσης. (Πορτοκάλογλου, 2007, σ. 216)

Συνεπώς, η άσκηση ηγεσίας είναι μια επικοινωνιακή διαδικασία, η οποία επιρρωνύει τη σημασία των νέων ιδεών, αναλύει τους λόγους που κάποιες ιδέες έχουν απορριφθεί και αναδεικνύει τις επικρατούσες ιδέες που γίνονται τελικά αποδεκτές και φυσικά αναγνωρίζει τις προσπάθειες των ατόμων – ομάδων που συντελούν στη βελτίωση της χρήσης της δημιουργικότητας. (Adair, 2002)

Οι υπευθυνότητες του manager εσωκλείουν ρόλους διαπροσωπικών σχέσεων, ρόλους πληροφόρησης και ρόλους λήψης αποφάσεων. (Σοκοδήμος, 2003).

Η άσκηση των ηγετικών ρόλων απαιτεί επικοινωνία και λήψη αποφάσεων. Ο Μπουραντάς (2005, σ. 225) αυτές τις λειτουργίες τις ονομάζει εργαλεία γιατί συμβάλλουν καθοριστικά στην επιτυχία μιας επιχείρησης. (Σχήμα 4.2.). Ο όρος προγραμματισμός συσχετίζεται με τη διαδικασία λήψης και εφαρμογής αποφάσεων που συνεπάγεται επίτευξη κοινών οραμάτων.

Σχήμα 4.2. : Λειτουργίες επικοινωνίας και λήψης αποφάσεων



Πηγή: Δ. Μπουραντάς, 2005, σ.226)

Το έργο της λήψης αποφάσεων είναι ιδιαίτερα σύνθετο και χρειάζεται ιδιαίτερη προσοχή και αντιμετώπιση. Αυτό συμβαίνει άλλωστε επειδή τα

ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΑ ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΜΕΤΑΞΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ & ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

επιχειρηματικά προβλήματα εκτείνονται σε πολλούς τομείς (διοίκησης, οικονομίας) και κάποιες φορές είναι δισεπίλυτα. Η λήψη κάποιας συγκεκριμένης απόφασης άλλοτε μπορεί να είναι εύκολη υπόθεση και έτσι να μην χρειαστεί αρκετό χρόνο κι άλλοτε υπάρχει το ενδεχόμενο να είναι μια δύσκολη περίπτωση, η οποία θα αντλήσει από τους ιθύνοντες αρκετό χρόνο αλλά και αρκετή ενέργεια. Εύλογα λοιπόν, μπορεί να αναλογιστεί κανείς ότι στις κύριες αρμοδιότητες της διοίκησης επιχειρήσεων δεν παραλείπεται, βέβαια, η λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων. (Υψηλάντης, 1995) Η αποτελεσματική λήψη αποφάσεων προϋποθέτει και ουσιαστική σκέψη, άρα αυτός που θα λάβει τις αποφάσεις πρέπει να έχει ικανότητες ανάλυσης, σύνθεσης και αξιολόγησης. (Adair, 2002)

Σήμερα, οι επιχειρήσεις δεν λειτουργούν με βάση του ποιος λέει κάτι αλλά με βάση τα επιχειρήματα που υπάρχουν για να στηρίξουν την κάθε πρόταση. Εξάλλου, έχει παρατηρηθεί ότι τα ανώτερα διοικητικά στελέχη εμπιστεύονται τα χαμηλά στρώματα ιεραρχίας και τους εκχωρούν ολοένα και περισσότερες αρμοδιότητες. (Sillince and Saedi, 1999). Θα ήταν χρήσιμο να τονιστούν κάποιες βασικές αρχές που συνηγορούν στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Αυτές είναι κατά κύριο λόγο : α) η ανιδιοτελής επικοινωνία μεταξύ ανώτερων και κατώτερων ιεραρχικά βαθμίδων, β) το οικείο κλίμα και το χιούμορ που βοηθούν στην αποδυνάμωση του ανταγωνισμού και στην ενδυνάμωση σχέσεων καλής συνεργασίας, δεδομένου ότι οι άνθρωποι με οδηγό το χιούμορ τείνουν να χαλαρώσουν τα αμυντικά τους εμπόδια και δίνουν έμφαση στις κρίσεις – σκέψεις των ατόμων, γ) είναι απαραίτητη η ουσιαστική συμμετοχή στη διαδικασία, λαμβάνοντας πάντα σοβαρά υπόψη τις απόψεις όλων των ατόμων που συμμετέχουν ακόμα και αν αυτό που λένε δεν γίνει τελικά αποδεκτό. (Τομαράς, 1996)

Οι λήπτες των αποφάσεων πρέπει α) να αναγνωρίζουν το πρόβλημα, β) να καθορίζουν παραμέτρους, γ) να εντοπίζουν περιορισμούς, δ) να αναλύουν εναλλακτικές λύσεις, ε) να προβαίνουν στην εφαρμογή.

A) Ο εντοπισμός του πραγματικού προβλήματος συνήθως επιφέρει σύγχυση και είναι το πιο δύσκολο κομμάτι. Όταν υπάρχει ένα πρόβλημα είναι καλό να γνωρίζουμε τους λόγους που έχουν συμβάλει στη διόγκωση του προβλήματος για να' ναι πιο ομαλή η διαδικασία επίλυσής του. Συχνά παρατηρείται ότι πίσω από ένα πρόβλημα κρύβεται ένα άλλο, και πίσω από ένα άλλο, ένα άλλο. Αυτό σημαίνει ότι αφού εντοπίσουμε το κυριότερο πρόβλημα που υπάρχει στην επιχείρηση έπειτα πρέπει να ελεγχθεί αν έχει εμφανιστεί κάποιο άλλο πρόβλημα το οποίο να συνδέεται

ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΑ ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΜΕΤΑΞΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ & ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

άμεσα με το πρωταρχικό και να το επηρεάζει αρνητικά. Δηλαδή αφού επιλυθεί οριστικά το πρώτο πρόβλημα θα πρέπει να διαπιστωθεί αν εξακολουθεί να επιδρά κάτι αρνητικά, το οποίο βέβαια αυτή τη φορά ενέχει μια άλλη εξήγηση, ένα άλλο πρόβλημα που θα πρέπει κι αυτό να επιλυθεί οσονούπω. Γι' αυτό είναι σημαντικό να εξετάσουμε το κατά πόσο και με ποιο τρόπο η λύση του προβλήματος θα επηρεάσει άλλα προβλήματα της επιχείρησης.

Β) Είναι ευκόλως εννοούμενο ότι πρέπει να προσδιοριστούν οι συνιστώσες του προβλήματος, οι οποίες εξαρτώνται από το συγκεκριμένο επίπεδο διοίκησης που είναι σε θέση να πάρει αποφάσεις. Αυτό συμβαίνει για να προκύψουν εναλλακτικές λύσεις στην επίλυση του προβλήματος.

Γ) Ο υπεύθυνος μάνατζερ πρέπει να είναι ενημερωμένος για τους περιορισμούς σύμφωνα με τους οποίους πρέπει να λειτουργήσει. (Υψηλάντης, 1995)

Δ) Όταν οι υπεύθυνοι έχουν να αντιμετωπίσουν σοβαρά και κρίσιμα ζητήματα τότε αυτό που κρίνεται αναγκαίο είναι η εύστοχη εκτίμηση του προβλήματος. Για να υπάρξει όμως « εύστοχη εκτίμηση» είναι αδήριτη ανάγκη οι ιθύνοντες να θυσιάσουν αρκετό χρόνο και να ασχοληθούν συστηματικά με την αντιμετώπιση του προβλήματος. Στις περισσότερες των περιπτώσεων οι υπεύθυνοι manager φροντίζουν να σκεφτούν περισσότερες από μια λύσεις, δηλαδή εναλλακτικές. Εφόσον βρεθούν πολλές λύσεις τότε γίνεται η σύγκριση εναλλακτικών και επιλέγεται η ορθότερη, καλύτερη, αποτελεσματικότερη ή βέλτιστη λύση. Η σύγκριση αυτή επιτυγχάνεται με την ύπαρξη ποσοτικών κριτηρίων μέτρησης της απόδοσης. Η καλύτερη στρατηγική εξαρτάται από τους στόχους της επιχείρησης. (Μαρινάκος, 2007)

Ε) Είναι γεγονός ότι και μετά την εφαρμογή της προτεινόμενης λύσης παίζει σπουδαίο ρόλο η διαρκής παρακολούθηση κι ο έλεγχος. Οι υπεύθυνοι πρέπει να έχουν πλήρη και ακριβή πληροφόρηση του , να κάνουν σωστές εκτιμήσεις και να είναι υπεύθυνοι των πράξεών τους. (Κουσκουβέλης, 1997) Κάτι τέτοιο δίνει τη δυνατότητα να διαπιστωθεί αν όλα κυλάνε ομαλά και αν κάτι πάει στραβά να γίνουν οι απαραίτητες διαδικασίες για πιθανές βελτιώσεις, οι οποίες εν τέλει θα αποδώσουν τα επιθυμητά αποτελέσματα. (Υψηλάντης, 1995).

4.3. Συστημική θεώρηση

Υπό το γενικό προσδιορισμό «συστημική θεώρηση» συγκαταλέγονται διάφορες θεωρητικές ερευνητικές προσεγγίσεις, οι οποίες καταλήγουν στο

ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΑ ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΜΕΤΑΞΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ & ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

συμπέρασμα ότι ένα πρόβλημα για να λυθεί διεξοδικά, καθίσταται αναγκαία η σφαιρική αντιμετώπιση των πραγμάτων. Σ' αυτό σίγουρα μπορεί να συμβάλλει και η επικοινωνία, δεδομένου ότι αποτελεί τον βασικό κρίκο που ενώνει την οργάνωση ως σύστημα με τα τμήματά της.

Οι Katz and Kahn (1996, σ.223) διατυπώνουν την άποψη ότι η «επικοινωνία ως μέσο ανταλλαγής πληροφορήσης και μετάδοσης νοημάτων είναι η ουσία ενός κοινωνικού συστήματος ή μιας οργάνωσης.» Ακόμη, θεωρούν ότι όσο πιο κοντά έρχεται κανείς στο κέντρο της επιχείρησης ή της οργάνωσης, στο κέντρο λήψης αποφάσεων, τόσο πιο σαφής είναι η έμφαση που δίνεται στην ανταλλαγή πληροφοριών και στην πληροφορία. (Πιπερόπουλος, 1996, σ.74) Γι' αυτό είναι αδήριτη ανάγκη, κατά τους Katz and Kahn, μια οργάνωση να εστιάσει στους τρόπους με τους οποίους η επικοινωνία μπορεί να συμβάλλει ουσιαστικά στην εξομάλυνση των προβλημάτων. Προκειμένου μια οργάνωση να έχει τη δυνατότητα να επιφέρει τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα, όσον αφορά την ομαλή λειτουργία της, θα πρέπει πρωτίστως να θεσπίσει τις αρχές επικοινωνίας, το είδος της πληροφορήσης καθώς επίσης και την ιεραρχική κλίμακα που αυτή υιοθετεί.

Είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι οι Katz and Kahn ισχυρίζονται ότι ναι μεν η επικοινωνία είναι σημαντική ωστόσο όμως θεωρούν ότι μπορεί να προξενήσει και κάποια προβλήματα. Ένα ομολογουμένως βασικό πρόβλημα θεωρείται η υπερπληροφόρηση, αυτό συμβαίνει κυρίως όταν η πληροφόρηση έχει τόσο όγκο που δεν δύναται να επεξεργαστεί σωστά και αποδοτικά. Όμως, τα πλεονεκτήματα της επικοινωνίας υπερτερούν των μειονεκτημάτων της γι' αυτό και εύστοχα θεωρείται ο σημαντικότερος κρίκος μιας και διευκολύνει τις ανάγκες επιβίωσης και λειτουργίας του συστήματος.

Η Putnam ισχυρίζεται ότι «η επικοινωνία θεωρείται ως μια συγκεκριμένη λειτουργία, η οποία ρέει προς τα επάνω ή προς τα κάτω, τυπικά ή άτυπα, πάντα όμως μέσα στο δοχείο. Γι' αυτό η συμβολή της επικοινωνίας επικεντρώνεται στην αναμετάδοση και στα μέσα που χρησιμοποιούνται για την επίτευξή τους.» (Παναγιωτοπούλου, 1997, σ. 226)

Για να μπορέσει να χαρακτηριστεί η επικοινωνία επιτυχημένη, θα πρέπει αυτό που και θέλει να πει ο πομπός να γίνει αντιληπτό και πλήρως κατανοητό από τους αποδέκτες. Θα πρέπει δηλαδή και τα δυο μέρη (πομπός και αποδέκτης) να καταλάβουν ακριβώς το ίδιο. Ο καθένας ως δέκτης επηρεάζεται από τη δική του υποκειμενική αντίληψη της αντικειμενικής πραγματικότητας και έχει προσωπική

άποψη για την εικόνα του κόσμου που τον περικλείει και αναπόφευκτα κατανοεί διαφορετικά από το συνάνθρωπό του ένα μήνυμα. Μόνο αν υφίσταται επιτυχημένη επικοινωνία η οργάνωση επιτυγχάνει τους στόχους της και μόνο τότε καταφέρνει να προγραμματίσει τις δραστηριότητες της. Σ' αυτό το σημείο αξίζει να επισημανθεί ότι όσο πιο μεγάλη είναι μια οργάνωση τόσο πιο επιτακτική είναι η ανάγκη για σαφή και αποδοτική επικοινωνία.

Οι εκφραστές της συστημικής θεωρίας καλύπτονται κατά κύριο λόγο, αλλά όχι ολοκληρωτικά, από το υπόδειγμα επικοινωνίας των Shannon and Weaver. Αυτό υφίσταται διότι το υπόδειγμα αυτό εστιάζει την τεχνική διαβίβαση των μηνυμάτων και στη συμπεριφορική αντίληψη περί κινήτρου από τον πομπό και το δέκτη.

Όπως προανέφερα, για να χαρακτηριστεί η επικοινωνία αποτελεσματική θα πρέπει ο πομπός και ο δέκτης να αντιληφθούν ακριβώς το ίδιο. Πολλές φορές όμως, τυγχάνει να παρερμηνεύεται το νόημα αυτών που λέγονται και αυτό εξαρτάται κάθε φορά από λέξεις διττής σημασίας και φυσικά από το επίπεδο ανάλυσης που θα επιλεγθεί (διαπροσωπικό ή κοινωνικό επίπεδο). Εντούτοις, πρέπει να γίνει λόγος για την ανθρώπινη επικοινωνιακή διαδικασία η οποία θεωρείται υποκειμενική, επιλεκτική, ικανή να πάρει διάφορες μορφές, απρόοπτη και χαρακτηρίζεται ως ανοιχτό σύστημα.

Η διαπροσωπική επικοινωνία μπορεί να πάρει τις ακόλουθες μορφές. Την εργαλειακή (instrumental) λόγω του ότι κατευθύνεται προς τους στόχους που έχει θέσει η οργάνωση. Μια άλλη μορφή που μπορεί να λάβει όταν υπεισέρχεται συναισθηματική φόρτιση στον πομπό λέγεται συμπληρωματική (consummatory) και η τελευταία ιδιότητα της διαπροσωπικής επικοινωνίας καλείται συμπτωματική (incidental) διότι ενδέχεται να προκύψει τυχαία χωρίς να το επιδιώξει ο πομπός.

«Στη συστημική ανάλυση, εκτός από τη λεκτική και μη λεκτική επικοινωνία, κυριαρχούν και μια σειρά από κατατάξεις, όπως, τυπική και άτυπη μορφή οργάνωσης, τυπική και άτυπη μορφή επικοινωνίας, στα διάφορα δίκτυα επικοινωνίας, στην κατεύθυνση της ροής των μηνυμάτων, στους ατομικούς επικοινωνιακούς ρόλους και στις δυσλειτουργίες που εμφανίζονται κατά την επικοινωνιακή διαδικασία.» (Παναγιωτοπούλου, 1997, σ.229)

Κάθε επιχείρηση – οργανισμός βασίζεται σε μια ιεραρχική δόμηση θέσεων, εξουσίας και ευθυνών. Μέσα στα πλαίσια λειτουργίας της επιχείρησης και συνεργασίας των στελεχών και των εργαζομένων της, παρατηρούνται δυο συστήματα οργανωτικής επικοινωνίας. Το εξωτερικό το οποίο χαρακτηρίζεται από το επίσημο

ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΑ ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΜΕΤΑΞΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ & ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

οργανωτικό διάγραμμα της και το εσωτερικό το οποίο αναπτύσσεται από τις μεταξύ των εργαζομένων σχέσεις και αλληλεπιδράσεις. Εσωτερική οργανωσιακή επικοινωνία θεωρείται αυτή στην οποία οι επικοινωνητές είναι μέλη της οργάνωσης. Στην τυπική μορφή της, η εσωτερική επικοινωνία εμπεριέχει τη διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων και τις δημόσιες σχέσεις ενώ στην άτυπη μορφή της, η επικοινωνία εμπερικλείει την επιχειρησιακή κουλτούρα και τις διαπροσωπικές σχέσεις των εργαζομένων. Απεναντίας, εξωτερική ονομάζεται αυτή κατά την οποία είτε ο πομπός είτε ο αποδέκτης του μηνύματος λειτουργούν στο εξωτερικό περιβάλλον της οργάνωσης. (Παναγιωτοπούλου, 1997). Η εξωτερική επικοινωνία στρέφεται προς τη δημοσιότητα, τις δημόσιες σχέσεις, τη διαφήμιση, το μάρκετινγκ, τις εκθέσεις, τα συνέδρια.

Επέρχεται ένας επιπλέον διαχωρισμός όσον αφορά την άμεση και έμμεση επικοινωνία. Ερμηνεύοντας την αμεσότητα της επικοινωνίας θα μπορούσε να λεχθεί ότι πρόκειται για τη μεταβίβαση των μηνυμάτων του πομπού στον δέκτη χωρίς τη βοήθεια κάποιου άλλου ατόμου στη ροή της πληροφορίας. Η χρήση της άμεσης επικοινωνίας υποδηλώνει αξιοπιστία και σχέσεις σεβασμού μεταξύ διευθυντών και υπαλλήλων. Η άμεση επικοινωνία θεωρείται εποικοδομητική και καλοδεχούμενη και είναι πιο έγκυρη και αποτελεσματική ως προς την πληροφόρηση της δεδομένου ότι δεν διαστρεβλώνονται τα λεγόμενα των ατόμων. Εν αντιθέσει, η διαμεσολάβηση κάποιου άλλου ατόμου προκειμένου να διαβιβαστεί το μήνυμα του πομπού λέγεται έμμεση επικοινωνία και συνήθως ενδείκνυται και παρουσιάζεται ως η αποτελεσματικότερη. Προκειμένου να εξασφαλιστεί μια καλή, ποιοτική και σωστή διαδικασία λήψης αποφάσεων η οποία θα προσδώσει στην οργάνωση, ανεξαρτήτως μεγέθους, τα επιθυμητά αποτελέσματα είναι ωφέλιμο να συμβεί το εξής. Τα διοικητικά στελέχη που βρίσκονται στη μεσαία βαθμίδα πρέπει να προσπαθούν να εξισορροπήσουν τα διάφορα θέματα που προκύπτουν ανάμεσα στο προσωπικό καθώς επίσης και να συμπεριλαμβάνονται στα καθήκοντά τους προσπάθειες για κατανόηση και κοινή πορεία των κατώτερων αλλά και των ανώτερων ιεραρχικών επιπέδων.

Σε μια άλλη κατηγοριοποίηση της επικοινωνίας δεν θα μπορούσε να παραλειφθεί η μονόδρομη και αμφίδρομη επικοινωνία. Από τη μια, η μονόδρομη επικοινωνία κρίνεται επιβεβλημένη στην περίπτωση που ένα διοικητικό στέλεχος επιθυμεί να δώσει κάποια εντολή – οδηγία στον εργαζόμενο και δεν επιδέχεται αντίρρηση. Πρέπει δηλαδή να γίνει ακριβώς αυτό που είπε, δεν υπάρχει η δυνατότητα ουσιαστικής αντίδρασης στο αποστέλλόμενο μήνυμα γι' αυτό άλλωστε και λέγεται

ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΑ ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΜΕΤΑΞΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ & ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

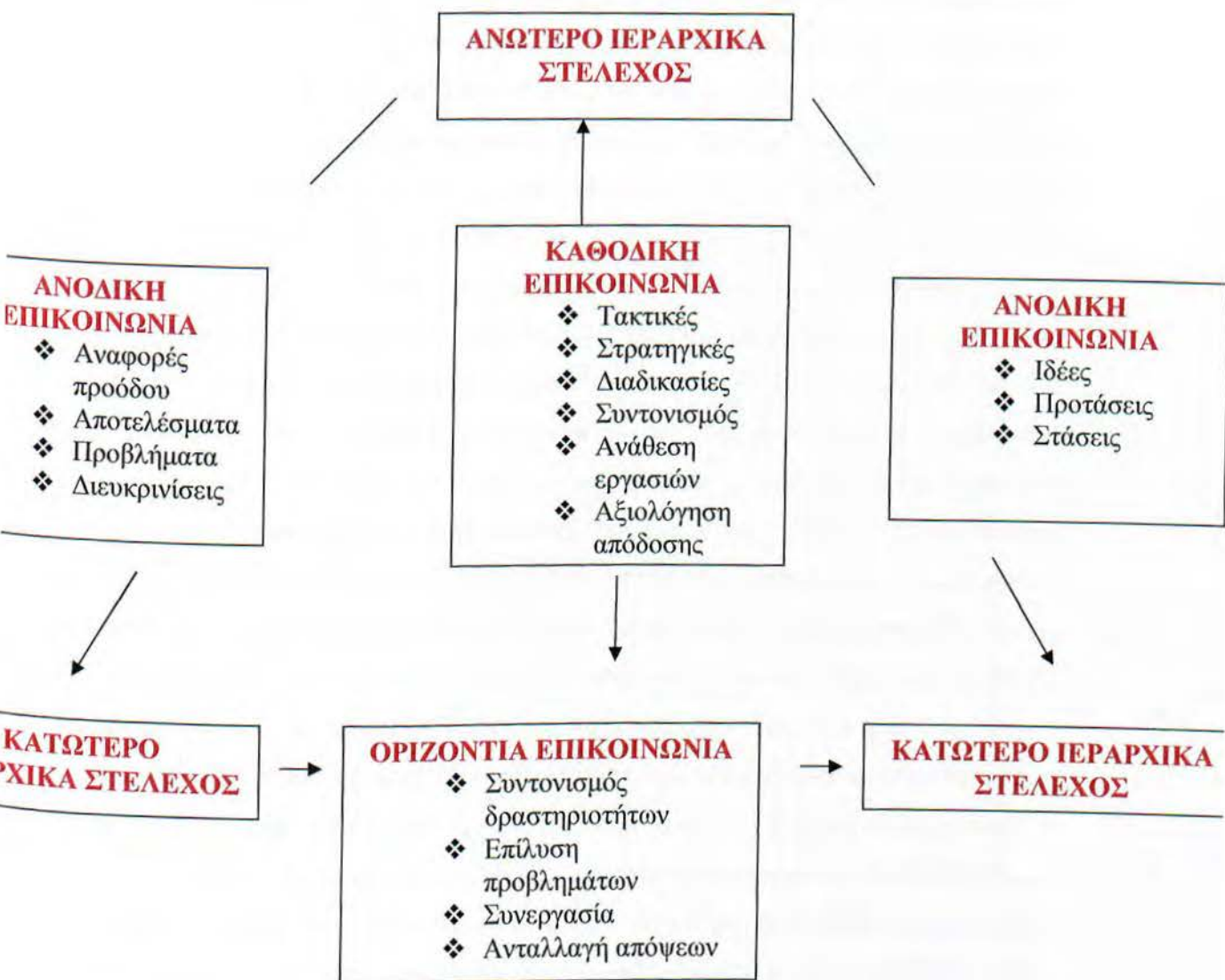
μονόδρομη επικοινωνία. Από την άλλη όμως, στην αμφίδρομη επικοινωνία παρέχεται η ευκαιρία στους επικοινωνητές να ανταλλάξουν απόψεις και κρίσεις σχετικά με το μήνυμα που έχει ληφθεί και είναι ιδιαίζουσας σημασίας ότι οι επικοινωνητές μπορούν να έρθουν σε επαφή μεταξύ τους πρόσωπο – με – πρόσωπο. Έχουν λοιπόν όλο το χρόνο να εξετάσουν τα θέματα που τους απασχολούν ακροθιγώς. (Σαλεσιώτης, 1999)

Μια ακόμα διάκριση που υφίσταται είναι η τυπική και άτυπη μορφή επικοινωνίας. (Σχήμα 4.3.) Η άτυπη επικοινωνία δεν μπορεί να προσδιοριστεί ορθολογικά, δηλαδή είναι κάθε επικοινωνιακή διαδικασία, η οποία δεν είναι τυπικά διασφαλισμένη και καθορισμένη. Λειτουργεί έξω από το οργανόγραμμα της οργάνωσης. Αυτό το είδος επικοινωνίας υφίσταται σε κάθε είδους οργάνωση και αποσκοπεί στην σταθεροποίηση σχέσεων αλληλοσεβασμού και εχεμύθειας, κοινωνικής βοήθειας, ένταξης στο κοινωνικό σύνολο και εκπαίδευσης και συνδράμει σε σειρά ενεργειών ανατροφοδότησης. Απεναντίας, η τυπική μορφή επικοινωνίας καλύπτει την τυπική δομή της οργάνωσης και αναφέρεται στις δραστηριότητες και τις διαπροσωπικές επαφές. Η ροή της τυπικής επικοινωνίας στις τουριστικές επιχειρήσεις μπορεί να παίρνει τις εξής μορφές. α) καθοδική (από ανώτερο ιεραρχικά στέλεχος προς το κατώτερο), β) ανοδική (από κατώτερο προς ανώτερο), γ) οριζόντια επικοινωνία (μεταξύ στελεχών που βρίσκονται στο ίδιο ιεραρχικό επίπεδο) και δ) διαγώνια επικοινωνία η οποία διεξάγεται μεταξύ των ατόμων που βρίσκονται σε διαφορετικό ιεραρχικά επίπεδο και σε διαφορετικά λειτουργικά τμήματα της οργανωτικής δομής.

Σύμφωνα με μια θεωρητική άποψη, η σωστή επικοινωνία είναι «τριδιάστατη». Δηλαδή, η αμοιβαία έκφραση ιδεών και η ανταλλαγή πληροφοριών για την εδραίωση της κατανόησης και της επιτυχίας μιας επιχείρησης πρέπει οπωσδήποτε να πραγματοποιείται προς τα κάτω, προς τα πάνω και οριζόντια. Συγκεκριμένα, ενώ ενημερώνουμε τους υφισταμένους μας την ίδια στιγμή αποκομίζουμε πληροφορίες απ' αυτούς και εκτιμούμε καλύτερα την ποιότητα των συναδέλφων μας. (Πιπερόπουλος, 1996)

ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΑ ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΜΕΤΑΞΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ & ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Σχήμα 4.3. : Ροή τυπικής μορφής επικοινωνίας



Επεξεργασία : ο συγγραφέας

Για να ακριβολογήσω, η κάθετη εκ των άνω προς τα κάτω επικοινωνία διαμορφώνεται από το ανώτερο κλιμάκιο ιεραρχίας και καταλήγει στο αμέσως μικρότερο. Εδώ πρόκειται για διαταγές, διασαφηνίσεις, υποδείξεις. Στο αντίθετό της, δηλαδή εκ των κάτω προς τα άνω επικοινωνία αφορά τη νουθεσία, προθυμία για επίτευξη κοινών οραμάτων και ολοκληρωμένες απόψεις για καλύτερευση της υλοποίησης των εργασιών. Στην οριζόντια επικοινωνία δίνεται η ευκαιρία ανταλλαγής απόψεων κάτι που σίγουρα συμβάλλει στο να αποσοβούνται τυχόν

ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΑ ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΜΕΤΑΞΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ & ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

διενέξεις και συγκρούσεις. Τέλος, στη διαγώνια επικοινωνία παρέχεται η δυνατότητα ανταλλαγής απόψεων και πληροφόρησης για θέματα γενικού ενδιαφέροντος και η ανάπτυξη φιλικών σχέσεων με τους απασχολούμενους.

Η ανοδική επικοινωνία είναι ζωτικής σημασίας. Είναι συνήθως πιο τυπική και επηρεάζεται από τη θέση, το κύρος και την εξουσία που διαθέτουν τα μέρη που συνδιαλέγονται. Πολλοί υπάλληλοι δυσκολεύονται να μιλήσουν ανοιχτά για θέματα υψίστης σημασίας διότι φοβούνται τις συνέπειες της επικοινωνίας άσχημων νέων. Όμως, οι διευθυντές θα πρέπει να παίρνουν άμεσα θέση και να αποφεύγουν με κάθε τρόπο να συμβαίνει αυτό. Ο δισταγμός στη διάδοση άσχημων νέων είναι ότι χειρότερο μπορεί να συμβεί σε μια επιχείρηση. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα αντί να επιχειρείται προσπάθεια μετάδοσης των πληροφοριών ανεξάρτητα από το αν είναι θετικά ή αρνητικά, να φοβούνται οι εργαζόμενοι την επίκριση και να μην επιδιώκουν να διασαφηνίσουν το καθεαυτό πρόβλημα και μ' αυτό τον τρόπο τα προβλήματα διαιωνίζονται. Είναι σαφές ότι οι υπάλληλοι έχουν την αίσθηση ότι οι διευθυντές δεν θα είναι ξεκάθαροι και αντικειμενικοί μαζί τους και δεν θα επιδείξουν την κατανόηση που αρμόζει για τις έγνοιες και τις δυσκολίες που αντιμετωπίζουν σε καθημερινή βάση στον εργασιακό χώρο. Προς αποφυγή λοιπόν αυτών, κρίνεται επιβεβλημένη η ικανότητα σωστής ακρόασης αλλά και η ενθάρρυνση των εργαζόμενων να θέτουν ερωτήσεις και να συζητούν θέματα καίρια. Οι διευθυντές όχι μόνο πρέπει να εντείνουν την προσπάθεια για ανοδική επικοινωνία αλλά και να αναγνωρίζουν την επίδραση που έχει η καθημερινή τους επικοινωνία πάνω στους εργαζόμενους τους.

Εξαιρετικής σημασίας είναι επίσης και η καθοδική επικοινωνία. Η ανοιχτή και ουσιαστική επικοινωνία είναι θεμελιώδης όταν γίνεται την κατάλληλη στιγμή και στο κατάλληλο μέρος. Αυτό συνεπάγεται έγκαιρη και βάσιμη πληροφόρηση. Όλα τα μέλη μιας επιχείρησης από το ανώτερο στέλεχος μέχρι τον κατώτερο ιεραρχικά εργαζόμενο θα πρέπει να γνωρίζουν επακριβώς, με κάθε λεπτομέρεια τις υπευθυνότητες – καθημερινές δραστηριότητες που έχουν και τις απαιτήσεις που έχει η διοίκηση απ' αυτούς προκειμένου να εργάζονται αποδοτικά. Η αμεσότητα και η ελεύθερη διατύπωση απόψεων προωθεί τη μορφή αυτού του είδους επικοινωνίας. Οι διευθυντές πρέπει να εξηγούν τις αιτίες πίσω από κάθε απαίτησή τους. Ακόμα και αν κάτι θεωρείται αυτονόητο, όταν εκπαιδεύεται ένας εργαζόμενος θα πρέπει να αναφέρονται όλα πληρέστερα και να επισημαίνονται όλα με ακρίβεια. Μόνο έτσι μια επιχείρηση θα μπορέσει να ορθοποδήσει και να βγει αγέρωχη με το πέρας των χρόνων. Ένα ακόμα στοιχείο που αφορά την καθοδική επικοινωνία είναι ο δισταγμός

ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΑ ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΜΕΤΑΞΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ & ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

των διευθυντών να αναλύσουν τους λόγους των αποφάσεων τους. Ενδεικτικά θα αναφέρω ένα παράδειγμα. Ας υποθέσουμε ότι σε μια ξενοδοχειακή επιχείρηση επικρατεί ο εξής κανόνας «απαγορεύεται οι υπάλληλοι του ξενοδοχείου να συνομιλούν μεταξύ τους εν ώρα εργασίας». Οι περισσότεροι υπάλληλοι θα επιδιώξουν να μιλήσουν μεταξύ τους ακόμα και για άσχετα θέματα και θα αγνοήσουν αυτό τον κανόνα. Αυτό είναι σίγουρο ότι θα συμβεί από τη στιγμή που οι υπάλληλοι δεν καταλαβαίνουν γιατί τους ζητήθηκε κάτι τέτοιο. Θα μπορούσαν να συμφιλωθούν ευκολότερα με την επιβολή αυτού του κανόνα μόνο αν γνώριζαν τους λόγους που από απαιτείται. (Rutherford, 1999)

Η οριζόντια επικοινωνία πρέπει να είναι άμεση, φιλική και προσιτή. Φαίνεται πως πολλές από τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν τα στελέχη μέσου επιπέδου κατά την επικοινωνία τους με τους συναδέλφους τους, οφείλονται στις ειδικευμένες απόψεις, την άμυνα και το δισταγμό να μοιραστούν τις απαραίτητες πληροφορίες. Όταν υπάρχουν πολλά άτομα των οποίων η καθημερινή εργασία είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την εργασία κάποιου άλλου ατόμου, αυτό σημαίνει ότι η μια προσωπικότητα αντικρούεται με την άλλη διότι ο καθένας εμμένει και ισχυρίζεται αυτό που έχει στο μυαλό του χωρίς να αφήνει περιθώριο στο άλλον. Αυτή είναι μια συνήθης μυωπική αντιμετώπιση των ατόμων που βρίσκονται στο ίδιο ιεραρχικό επίπεδο. «Οι ειδικευμένες νοοτροπίες, οι ανεπαρκής επικοινωνία των πληροφοριών και η προδιάθεση για άμυνα ήταν τα κύρια εμπόδια στη δημιουργία ισχυρών συναδελφικών σχέσεων μέσα στην επιχείρηση». (Rutherford, 1999, σ.151) Η επικοινωνία ανάμεσα στα στελέχη μέσου επιπέδου επηρεάζεται από τις ανασφάλειες του κάθε ατόμου. Η ανασφάλεια και η άμυνα είναι από τα ουσιώδεις προβλήματα τα οποία βέβαια μπορούν να εξομαλυνθούν δείχνοντας ενδιαφέρον για την οπτική γωνία του άλλου ανθρώπου, αποφεύγοντας εγωκεντρικές και εγωϊκές απόψεις, προσπαθώντας να βρεθούν λύσεις παρά να συνάπτονται κατηγορίες εις βάρος των συναδέλφων, περιγράφοντας το πρόβλημα και παραμερίζοντας την κριτική. Όταν η άμυνα μειώνεται, αυξάνεται η εμπιστοσύνη. Όταν η οριζόντια επικοινωνία επιφέρει θετικά αποτελέσματα όλα τα στελέχη – εργαζόμενοι μέσου επιπέδου ακολουθούν την ίδια κατεύθυνση και το ίδιο όραμα. Η αποτελεσματική οριζόντια επικοινωνία καθίσταται αναγκαία για την διασφάλιση της σωστής λειτουργίας και της αποτελεσματικής διοίκησης.

Μια άλλου είδους ταξινόμηση αφορά την ανάλυση επικοινωνιακών δικτύων όπου μ' αυτό τον τρόπο διαπιστώνεται κατά πόσο ωφέλιμη, αποδοτική και

ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΑ ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΜΕΤΑΞΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ & ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

επιτυχημένη είναι η επικοινωνία στις οργανώσεις. Πρέπει να τονιστεί, βέβαια, ότι καθοριστικό ρόλο για το μέγεθος ενός επικοινωνιακού δικτύου παίζει το είδος και το μέγεθος της οργάνωσης. Σύμφωνα με έρευνες που έχουν διεξαχθεί παρατηρούνται και αναλύονται τα ακόλουθα επικοινωνιακά δίκτυα. Καταρχήν, ότι οι επικοινωνιακές επαφές διακτινίζονται προς όλα τα μέρη της οργάνωσης, κάτι τέτοιο σημαίνει ότι όλοι επικοινωνούν με όλους ανεξαρτήτως θέσης και κύρους. Μια άλλη γενική διαπίστωση σχετίζεται με την αλληλοδιαπλεκόμενη ροή πληροφόρησης που από τη μια πλευρά ενέχει θετικά αποτελέσματα δεδομένου ότι συνδέει επικοινωνιακά περισσότερα άτομα μεταξύ τους, από την άλλη όμως επιφέρει αρνητικές επιπτώσεις εξαιτίας της υπερπληροφόρησης, η οποία στερεί την ποιότητα και δεν επιτρέπει τη σωστή επεξεργασία της πληροφορίας.

4.4. Διοίκηση, προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού και οργανωσιακή επικοινωνία

Η διοίκηση με την έννοια της ηγεσίας είναι μια τεχνογνωσία αιχμής. Ένα εγγενές χαρακτηριστικό που διαπνέει τον ηγέτη είναι η ικανότητά του να παρακινεί άτομα – ομάδες ώστε να επιτύχουν κορυφαίες συλλογικές επιδόσεις. Αυτό βέβαια εξαρτάται από το πόσο καλά ένας ηγέτης μπορεί να χειριστεί τους ανθρώπους. (Κονταράτος, 2007) Για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης ο θεμελιώδης παράγοντας είναι ο άνθρωπος. Η ουσία και λυδία λίθος κάθε επιχείρησης είναι το ανθρώπινο δυναμικό. Για να είναι επιτυχημένος ένας οργανισμός και να χαρακτηρίζεται από αποτελεσματικότητα, αυτό που χρειάζεται είναι ένα κατάλληλα εκπαιδευμένο και άριστα καταρτισμένο προσωπικό. (Μαρινάκος, 2007) Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού ως οργανωτική μονάδα έχει ευρύτατες αρμοδιότητες και ευθύνες. (Παγκάκης, 2003)

Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού επιδρά στον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού (προσέλκυση, πρόσληψη εργαζομένων) και στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού (σύστημα αμοιβών, επιμόρφωση). (Κουτούζης, 1999 και Μαρινάκος, 2007). Management σημαίνει προγραμματίζω – οργανώνω – διευθύνω – συντονίζω – επικοινωνώ – αποφασίζω – στελεχώνω.

Προγραμματισμός είναι να καθοριστούν οι αντικειμενικοί σκοποί – ανάγκες του οργανισμού και να συντελέσουν στην υλοποίησή τους και να ενεργήσει ως πυξίδα για τον οργανισμό.

Οργάνωση : ο καταμερισμός της εργασίας και η ανάθεση υπευθυνοτήτων.

ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΑ ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΜΕΤΑΞΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ & ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Διεύθυνση : η ηγετική συμπεριφορά είναι τέτοια που επιδιώκει να τονώνει τις σχέσεις των ανώτερων στελεχών με τις κατώτερες προκειμένου να είναι αποδοτικότερη η ηγεσία.

Συντονισμός : όλες οι ενέργειες πρέπει αν διεξάγονται έτσι, ώστε να εξυπηρετούνται οι κοινοί στόχοι.

Επικοινωνία : ανάγκη για σωστή και αποτελεσματική επικοινωνία που μόνο κέρδος θα μπορούσε να φέρει στο εξωτερικό και στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.

Απόφαση: σωστές, εύστροφες αποφάσεις που βοηθούν στην αναπάντεχη λύση οποιουδήποτε προβλήματος στην επιχείρηση.

Στελέχωση : επάνδρωση των καταλληλότερων ατόμων στα αντίστοιχα τμήματα και εξασφάλιση συνεχούς εκπαίδευσης προκειμένου να μπορεί να δράσει αποτελεσματικά το προσωπικό όταν χρειαστεί.

Ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού επιχειρεί να υπολογίσει τις παρούσες και μελλοντικές ανάγκες της επιχείρησης σε ανθρώπινο δυναμικό και τις απαραίτητες ενέργειες για την κάλυψη των βασικών αναγκών της. Ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού σχετίζεται αδιάσπαστα με το στρατηγικό σχεδιασμό του οργανισμού, διότι χάρη σ' αυτόν εξασφαλίζεται ο επαρκής αριθμός προσωπικού που θα υπηρετήσει τον οργανισμό και με τη βοήθεια αυτού θα αναδειχθούν τα προσόντα που πρέπει να καλύψει ο εργαζόμενος, μια ομολογουμένως πολύπλοκη και χρονοβόρα διαδικασία. (Μαρινάκος, 2007).

Κατά τον Argyris «οι οργανώσεις διέπονται από ανθρώπινες στρατηγικές σχεδιασμένες να επιτύχουν τους βασικούς παράγοντες των οργανώσεων». (Μπόγκα – Καρτέρη, 2003, σ. 19)

Η ΔΑΔ είναι αυτή που προβλέπει πόσους εργαζόμενους θα αξιοποιήσει κάθε τμήμα του οργανισμού, αναφέρει τις ικανότητες και τα κριτήρια που πρέπει να' χουν για να προσληφθούν, προτείνει ποιος εργαζόμενος θα διαδεχτεί ποιον και φυσικά φροντίζει για τις προαγωγές, αναπόσπαστο κομμάτι κάθε οργανισμού.

Οι περισσότερες σύγχρονες βιομηχανίες και οργανισμοί επιθυμούν να απασχολούν προσωπικό από το οποίο μπορούν να επωφεληθούν και να απομυζήσουν τις γνώσεις και ικανότητές τους στο έπακρο. Επιδιώκουν να βρίσκουν «επαίοντες» του είδους, οι οποίοι θα τους διασφαλίσουν τη μεγιστοποίηση της παραγωγικής διαδικασίας λόγω των προσόντων και της πείρας τους που έχουν αποκομίσει. Είναι

ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΑ ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΜΕΤΑΞΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ & ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

απορίας άξιο όμως πως γίνεται τόσοι οργανισμοί να απασχολούν μόνο άριστα εκπαιδευμένο προσωπικό; Μα φυσικά με τη συνεχή εκπαίδευση και επιμόρφωση.

Μόνο μέσω των προγραμμάτων επιμόρφωσης μπορούν να αναπτυχθούν οι γνώσεις, οι ικανότητες και η δημιουργική σκέψη. Χάρη στα συνεχή εκπαιδευτικά σεμινάρια είναι εφικτό να αποκτήσει ένας οργανισμός εργαζόμενους περιωπής, οι οποίοι σε χαλεπούς καιρούς όπου κυριαρχούν αντιξοότητες, συγκρούσεις, αλλαγές θα λάβουν δραστικά μέτρα για την ομαλή κατάσταση λειτουργίας του οργανισμού. Λόγω των συχνών πολύπλοκων αλλαγών, οι σύγχρονοι οργανισμοί πρέπει να διακατέχονται από ευελιξία, η οποία σε συνάρτηση με το εκπαιδευμένο προσωπικό θα προσδώσει ένα άλλο κύρος στην επιχείρηση.

Είναι γεγονός ότι οι επιχειρήσεις επιζητούν την ανάπτυξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω υψηλής ποιότητας εκπαιδευμένου ανθρώπινου δυναμικού. Ολοένα και περισσότερες οργανώσεις έχουν εναποθέσει τις ελπίδες τους στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού. (Ξηροτύρη – Κουφίδου, 1997) Η διευθυντική επικέντρωση στην αποτελεσματική εύρεση, επιλογή, εκπαίδευση και επίβλεψη του προσωπικού είναι δυνατόν να επιφέρει θετικά αποτελέσματα και να συμβάλλει στην εργασιακή ικανοποίηση και την παραγωγικότητα της επιχείρησης. (Rutherford, 1999)

Οι βασικές λειτουργίες του προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού είναι: α) η ανάλυση της ζήτησης και της προσφοράς ανθρώπινου δυναμικού στην αγορά εργασίας, β) η εκτίμηση των αναγκών σε προσωπικό λαμβάνοντας πάντα σοβαρά υπόψη τους μελλοντικούς στόχους που έχει θέσει η επιχείρηση προκειμένου να μπορέσει να τους υλοποιήσει, γ) ο σχεδιασμός πλάνου, σύμφωνα με τον οποίο θα υποδειχνεται ο επαρκής αριθμός των εργαζομένων, φυσικά οι εργαζόμενοι θα πληρούν τόσο τα ποιοτικά όσο και τα ποσοτικά κριτήρια και δ) η αντιμετώπιση δυσχερειών σε περίπτωση υπερεπάρκειας ή έλλειψης προσωπικού. (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2002). «Άλλες βασικές συνιστώσες θεωρούνται οι εργασιακές σχέσεις, ο καθορισμός των αμοιβών, η παρακίνηση των εργαζομένων, η φροντίδα για την υγιεινή και την ασφάλεια στο χώρο της εργασίας, ο χειρισμός ανθρώπινου παράγοντα, η διαχείριση της απόδοσης που συνίσταται στην παρακολούθηση την αξιολόγηση και τη βελτίωσή της.» (Χατζηπαντελή, 1999, σ. 16)

Το ανταγωνιστικό, λοιπόν, πλεονέκτημα μιας επιχείρησης άπτεται άμεσα των ως άνω παραγόντων οι οποίοι αποβλέπουν στην επιλογή και ανάπτυξη του σωστού, ποιοτικού, καλά εκπαιδευμένου ανθρώπινου δυναμικού, το οποίο θα μπορεί να

ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΑ ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΜΕΤΑΞΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ & ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

χειρίζεται με δεξιότητα τις απαιτήσεις κάθε οργάνωσης. Ακόμη, με την εν γένει αξιοποίηση των προσόντων του προσωπικού, αυτό που επιτυγχάνεται είναι η οργάνωση να μπορεί να είναι αποδοτική ακόμα και σ' ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον.

Είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι πλέον η μεταχείριση του προσωπικού, τα θέματα της ηγεσίας, οι εντολές ή διαταγές διαφέρουν εν συγκρίσει με παλιότερα λόγω του ότι στις μέρες μας οι εργαζόμενοι ενδιαφέρονται για περισσότερο συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων και στον έλεγχο του περιβάλλοντος.

Η αλλαγή είναι διάχυτη στις μέρες μας. Οι οργανώσεις σήμερα βρίσκονται σε κατάσταση συνεχούς μεταβολής, λόγω της παγκοσμιοποίησης, των ιδιωτικοποιήσεων, των περικοπών, των συγχωνεύσεων και εξαγορών. Σ' ένα διεθνές και συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, οι οργανώσεις και οι επιχειρήσεις πρέπει να προσαρμοστούν και να αντιμετωπίσουν ένα σκληρό ανταγωνισμό για να επιβιώσουν.

«Αλλαγή είναι μια μεταβολή, οποιαδήποτε μεταβολή, στις οργανωτικές διαδικασίες και συμπεριφορές, που αυτές επιβάλλεται να πραγματοποιηθούν, για να χειριστούμε και να ανταποκριθούμε επιτυχώς στις εξωτερικές πιέσεις με μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα και επιτυχία». (Βάλβης, 2005, σ.17).

Όπως ισχυρίζεται ο Μπουραντάς (2005, σ. 175), « η κάθε αλλαγή δεν είναι πρόοδος, όμως δεν μπορεί να υπάρξει πρόοδος χωρίς αλλαγή». Οι αλλαγές είναι αυτές που βοηθούν έναν οργανισμό να επιβιώσει και φυσικά χάρη σ' αυτές κρίνεται η επιτυχία της επιχείρησης γι' αυτό και το management της αλλαγής είναι μια επιβεβλημένη δραστηριότητα για την επιχείρηση. Θα πρέπει να επισημανθεί ότι οι οργανωσιακές αλλαγές μπορεί να επεκταθούν σε διάφορα θέματα όπως η κουλτούρα, η στρατηγική, οι προβλεπόμενοι κανόνες, οι συμπεριφορές, η τεχνολογία, οι επιχειρηματικές δραστηριότητες. Ακόμα και αν μια οργανωσιακή αλλαγή μπορεί να επεκταθεί σ' όλα αυτά τα θέματα που προανέφερα, εντούτοις όμως διαφέρει όσον αφορά το σκοπό και το περιεχόμενό τους, την έκταση και τις συνέπειές τους.

Κάθε αλλαγή είναι πρόκληση και οι άνθρωποι συνήθως φοβούνται τις προκλήσεις και αντιστέκονται. Οι Bear and Nohria (σε Βακόλα, 2005), ισχυρίζονται ότι το 70% των προγραμμάτων αλλαγών αποτυγχάνει για λόγους όπως η αντίσταση κατά της αλλαγής, η έλλειψη οράματος και επικοινωνίας. Επιπλέον, άλλα συνήθη εμπόδια είναι η έλλειψη ικανοτήτων διοίκησης αλλαγών, η ανεπαρκής ενεργή υποστήριξη από την ανώτατη διοίκηση, η ανεπαρκής ηγεσία της αλλαγής, η μη

ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΑ ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΜΕΤΑΞΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ & ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

προσαρμογή της κουλτούρας, οι περιορισμένοι πόροι, η βραχυπρόθεσμη προοπτική, ο ρυθμός και η ορμή. (Μπουραντάς, 2005, σ. 185)

Η διαχείριση μεταβολών αποτελεί κομβικό σημείο στη διοίκηση επιχειρήσεων και επιτυγχάνεται μέσω μιας συστηματικής σειράς ενεργειών της οργανωσιακής επικοινωνίας. Αποβλέπει στο να μπορέσουν να αντιληφθούν οι εργαζόμενοι πόσο σπουδαία μπορεί να' ναι μια μεταβολή τόσο για την ίδια την οργάνωση όσο και για τους ίδιους. Οι διαδικασίες μεταβολής της οργανωτικής δομής δομούνται ώστε : α) να δημιουργούνται οι απαραίτητες προϋποθέσεις ισοτιμίας μεταξύ εξουσίας και υπευθυνότητας, β) να διατηρούν την αρμονία των αντικειμενικών σκοπών, γ) να εξασφαλίζουν τη διοικητική ενότητα, δ) να διαμοιράζουν επαρκώς τους μηχανισμούς ελέγχου και τέλος, να υπάρχει δυνατότητα ελέγχου. Ο σχεδιασμός μεταβολών σε μια οργανωτική δομή πρέπει ως πρωταρχικό μέλημα να έχει τον άνθρωπο (put man first). (Proctor and Doukakis, 2003)

Η υλοποίηση των αλλαγών και η αποτελεσματικότητά τους καθορίζεται από τους ρόλους και τις υπευθυνότητες των αρμοδίων. Οι κύριοι ρόλοι είναι οι ηγέτες των αλλαγών οι οποίοι αναγνωρίζουν την ανάγκη για αλλαγή και οραματίζονται τη νέα κατάσταση. Οι υποστηρικτές ενημερώνουν τα μέλη της οργάνωσης για την επερχόμενη αλλαγή και αναδεικνύουν τις θετικές επιδράσεις που αυτή θα έχει. Οι υλοποιητές των αλλαγών φροντίζουν για τον προγραμματισμό, συντονισμό και τον έλεγχο προκειμένου να υλοποιηθεί ομαλά η αλλαγή. Οι δέκτες των αλλαγών είναι τα μέλη που απαρτίζουν μια οργάνωση και καλούνται να προσαρμοστούν στις νέες συνθήκες. (Μπουραντάς, 2005)

Έχουν παρατηρηθεί κάποιες στάσεις από τους εργαζόμενους όσον αφορά τις αλλαγές, αυτές είναι από την ενεργή στήριξη μέχρι την ενεργή άρνηση και η μέση οδός της αδιαφορίας. Για να αντιμετωπιστούν αποτελεσματικά οι αντιστάσεις στις αλλαγές οι άνθρωποι πρέπει να κατανοήσουν τους λόγους που γίνεται η οποιαδήποτε αλλαγή και να προσπαθήσουν να διακρίνουν τις θετικές επιδράσεις της.

Πολλοί άνθρωποι δεν βλέπουν με καλό μάτι τις αλλαγές και αναπόφευκτα η παραμικρή απόκλιση αυτής τους προκαλεί αναστάτωση, αβεβαιότητα και την εκλαμβάνουν ως απειλή για τα συμφέροντά τους. Προκειμένου να μην έρχεται ο εργαζόμενος στην επικείμενη θέση (αβεβαιότητα, απειλή), η διοίκηση θα πρέπει να διαχειριστεί έξυπνα και διπλωματικά την κατάσταση. Πιο συγκεκριμένα, θα πρέπει αφενός να ξυπνήσει στους εργαζόμενους το αίσθημα του ενθουσιασμού και γενικά να δημιουργήσει όσο το δυνατόν θετικές αντιδράσεις και αφετέρου θα πρέπει να τους

ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΑ ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΜΕΤΑΞΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ & ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

κάνει να συλλογιστούν και να σεβαστούν την επιχειρησιακή κουλτούρα, μειώνοντας ανεπαίσθητα την έμφυτη ανθρώπινη αντίσταση στην αλλαγή. (Gower, 2001)

Οι κυριότεροι λόγοι, σύμφωνα με τον Μπουραντάς (2005), που συντρέχουν στην αντίσταση των αλλαγών είναι:

- ❖ Φόβος: οι άνθρωποι αντιστέκονται στις αλλαγές γιατί νιώθουν αβεβαιότητα και δεν γνωρίζουν τι επιπτώσεις μπορεί να τους προκαλέσει.
- ❖ Αίσθημα απώλειας: νιώθουν ότι μια αλλαγή θα επηρεάσει δραστικά την υφιστάμενη κατάσταση όσον αφορά το περιεχόμενο εργασίας, τη δύναμη, το κύρος που κατέχουν.
- ❖ Συνήθεια: η αλλαγή σε μια πράξη που επαναλαμβάνεται πανομοιότυπα και ταυτίζεται με στερεότυπα και μια αίσθηση «βολέματος» είναι ευκολονόητο ότι θα επηρεάσει και έτσι οι άνθρωποι θα αμυνθούν.
- ❖ Μη κατανόηση της χρησιμότητας της αλλαγής: πολλές φορές συμβαίνει τα ανώτερα στελέχη να μην εμφορούνται από επικοινωνιακές ικανότητες όπως συγκρότηση σκέψης, πειθώ και αυτό σίγουρα δυσχεραίνει τη στάση των εργαζομένων διότι δεν έχουν καταλάβει σε τι οφείλεται αυτή η αλλαγή, που εξυπηρετεί και γιατί πρέπει να την αποδεχτούν.
- ❖ Διαφορετικές αντιλήψεις: οι οργανωσιακές αλλαγές είναι θέμα πιστεύω, αξιών, στόχων και επιλογών. Αυτά βέβαια, είναι υποκειμενικά ζητήματα. Άρα, αν οι παραδοχές του ενός δεν συμπίπτουν με τις παραδοχές του άλλου, τότε υπάρχει ένα αγεφύρωτο χάσμα που διαρκώς θα παρεμποδίζει την υλοποίηση των αλλαγών.
- ❖ Αντίδραση στο φορέα της αλλαγής: συχνά διαπιστώνεται ότι το προκάλυμμα της πραγματικής αιτίας των αρνητικών αντιδράσεων δεν είναι άλλο παρά το άτομο που εισηγείται την αλλαγή. Μπορεί λόγω έλλειψης εμπιστοσύνης και αξιοπιστίας του εισηγητή, οι εργαζόμενοι να μη θέλουν να αποδεχτούν το προκείμενο θέμα.
- ❖ Αρνητικές επιπτώσεις: οι εργαζόμενοι αισθάνονται αγωνία για την έκβαση που θα έχει αυτή η αλλαγή στην επαγγελματική τους καριέρα και σίγουρα είναι κάτι που τους παρακωλύει.

Οι Davis and Newstrom (σε Μπουραντάς, 2005) διασαφηνίζουν τρεις τύπους αντίστασης στην αλλαγή:

ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΑ ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΜΕΤΑΞΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ & ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

- ❖ Λογική αντίσταση η οποία σχετίζεται με τον προκαθορισμένο χρόνο που χρειάζονται οι εργαζόμενοι προκειμένου να μπορέσουν σταδιακά να εγκλιματιστούν στις νέες συνθήκες εργασίας.
- ❖ Ψυχολογική αντίσταση, πρόκειται για τα συναισθήματα που κυριαρχούν στους εργαζόμενους μπροστά στην αβεβαιότητα που επιφυλάσσει μια αλλαγή και την ταυτόχρονη ανάγκη για ασφάλεια.
- ❖ Κοινωνιολογική αντίσταση η οποία βασίζεται στις αντιτιθέμενες αξίες των ομάδων και στα διαφορετικά συμφέροντα που αυτές εκφράζουν.



Οι κρίσεις είναι ένα φαινόμενο που συναντάται συχνά στις επιχειρήσεις και είναι απόλυτα φυσιολογικό. Η κρίση μπορεί να συμβεί σε οποιαδήποτε χρονική στιγμή γι' αυτό και οι managers πρέπει να είναι πάντα σε θέση να τις διαχειριστούν όσο το δυνατόν καλύτερα. Η επιτυχία κάθε οργάνωσης έγκειται στην εφαρμογή των κανόνων αποτελεσματικής επικοινωνίας. (Τομαράς, 1996) γι' αυτό και δεν πρέπει να μας εγκαταλείπει ούτε στις περιπτώσεις που θα χρειαστεί να έρθουμε σε αντιπαράθεση – διαμάχη συμφερόντων, κοινώς σύγκρουση. (Γιαννουλέας, 1998).

Κάποιοι λόγοι που οδηγούν σε συγκρούσεις είναι λανθασμένες αποφάσεις από τους ηγέτες, διαφωνίες μεταξύ των μελών της διοίκησης ή και των ομάδων σε εργασιακά ζητήματα, ανταγωνισμός για την κατάληψη υψηλών ιεραρχικά θέσεων, ασάφεια σχετικά με δικαιοδοσίες και αρμοδιότητες, διαφορετικές προσδοκίες, έλλειψη κοινών δεδομένων που δυσχεραίνει την πλήρη κατανόηση, ασυμβατότητα χαρακτήρων, απαράδεκτη συμπεριφορά, δολιοφθορά.

Η δημιουργία συγκρούσεων δεν είναι απαραίτητως κάτι μη αναστρέψιμο που θα βλάψει την πορεία εργασίας. Απεναντίας, οι κρίσεις επιφέρουν και θετικά αποτελέσματα διότι δίνουν τη δυνατότητα να διασαφηνιστούν και να διευθετηθούν διενέξεις ή άλλα συμφέροντα. (Κουσκουβέλης, 1997)

Σ' αυτή την περίπτωση μια λέξη φαντάζει ιδανική «διαπραγμάτευση», αυτή είναι απαραίτητο συστατικό στην επικοινωνιακή διαδικασία. Για να εξομαλυνθεί μια

ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΑ ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΜΕΤΑΞΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ & ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

κατάσταση και να αντιμετωπιστεί ένα πρόβλημα θα πρέπει να διαμορφωθεί σαφώς και μια κατάλληλη στρατηγική. «Ο McNamara είπε ότι δεν υπάρχει πλέον τέτοιο πράγμα που να λέγεται στρατηγική, παρά μόνο διαχείριση κρίσης». (σε Κουσκουβέλης, 1997, σ. 114) Αυτό είναι ένα από τα δύσκολα κομμάτια των ανώτερων στελεχών, μιας και καλείται να αντιμετωπίσει διαφωνίες, λογομαχίες ακόμη και ανοιχτές συγκρούσεις.

Σε κάθε περίπτωση οι συντελεστές της διοίκησης πρέπει να φροντίζουν τη διαχείριση των κρίσεων και αυτό μπορεί να επιτευχθεί εναλλακτικά με :

- ❖ Αποφυγή : τα εμπλεκόμενα μέρη δεν επιθυμούν να δώσουν οριστική λύση στο θέμα της σύγκρουσης είτε γιατί είναι ελάχιστονος σημασίας, είτε γιατί θέλει να κατευνάσει τα πνεύματα και να αφήσει λίγο χρόνο ώστε να επιλυθεί το θέμα πιο ήρεμα.
- ❖ Καταστολή : σ' αυτή την περίπτωση η μια πλευρά οπισθοχωρεί είτε για να μην διαταραχθούν οι αρμονικές εργασιακές σχέσεις είτε γιατί η μια πλευρά είναι πιο ισχυρή.
- ❖ Ανταγωνισμό : ο ένας προσπαθεί με διάφορους τρόπους να αποδυναμώσει εντελώς τον άλλον χάρη στις γνώσεις και τις ικανότητές του.
- ❖ Συμβιβασμό : είναι η καλύτερη δυνατή λύση όταν τα άτομα που διαπληκτίζονται έχουν ίση αξία ή όταν πρέπει να δοθεί μια προσωρινή λύση και έτσι και οι δυο πλευρές αναγκάζονται να θυσιάσουν κάτι ώστε να εξομαλυνθεί, τουλάχιστον προσωρινά, η κατάσταση.

Ένα αποτελεσματικό διευθυντικό στέλεχος που διακατέχεται από οξυδέρκεια και ευελιξία αντιμετωπίζει με ποικίλους τρόπους την επίλυση των διαφορών και κάθε φορά προσεγγίζει διαφορετικά το πρόβλημα που προκύπτει ανάλογα με τους παράγοντες που επικρατούν. Αυτό συντελεί στο να αντικρούονται οι επιθυμίες του. Από τη μια πλευρά αδημονεί να επαναφέρει το αρμονικό, ήρεμο και ευχάριστο κλίμα στην ομάδα για να μπορέσει η ομάδα να βγάλει εις πέρας τα όσα η επιχείρηση έχει εναποθέσει πάνω της. Στην αντίπερα όχθη, προτιμά να είναι αποστασιοποιημένος για να φανεί η αυτόβουλη αποφασιστικότητα και η ατομική πρωτοβουλία των υφισταμένων του ώστε να επαναπροσδιορίσει τις δυνατότητές τους και να μπορέσει να αντλήσει και να βρει τις καλύτερες δυνατές λύσεις των προβλημάτων. (Ρούσσο, 2004).

Για να αντιμετωπιστούν αποτελεσματικά οι διαφορές, ένα διευθυντικό στέλεχος είναι απαραίτητο να μπορεί να κάνει διάγνωση του προβλήματος, να

ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΑ ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΜΕΤΑΞΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ & ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

διατηρεί την ψυχραιμία του και να επιλέγει την καταλληλότερη λύση με βάση τη λογική και όχι το συναίσθημα, να παραχωρεί το δικαίωμα να ακουστούν και οι δυο πλευρές για να μην διαστρεβλωθούν τα λεγόμενα της μιας ή της άλλης πλευράς. (http://www.training.gr/index.php?option=com_content&view=article&id=110:2008-10-24-13-17-52&catid=38:-a-management&Itemid=66, 5/7/10, 18:45). Ακόμη θα πρέπει να είναι αντικειμενικός, διπλωμάτης, να είναι σε θέση να δημιουργήσει κατάλληλους διαύλους επικοινωνίας ανάμεσα στους διαφωνούντες και τέλος, να εμφορείται από ικανότητες επίλυσης προβλημάτων και λήψης αποφάσεων. (Ρούσσο, 2004)

Η διευθέτηση διενέξεων παίζει καθοριστικό ρόλο στο χώρο εργασίας διότι αν δεν διευθετηθούν οι συγκρούσεις που ανακύπτουν τότε επιβουλεύεται η συνεργασία, δυσκολεύεται η αποτελεσματική επικοινωνία και αυτό συντελεί σ' ένα έντονο ανταγωνιστικό κλίμα που σε καμιά περίπτωση δεν ευνοεί ένα ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον. (http://www.medlook.net/article.asp?item_id=246, 5/7/10, 19:05)

Όσο πιο δύσκολη γίνεται η επικοινωνία τόσο διογκώνονται οι παρεξηγήσεις. Συνεπώς, κάτω από σωστή και διαρκή καθοδήγηση, τα άτομα παύουν να σπαταλούν άσκοπα παραγωγικές δυνάμεις της οργάνωσης με το να διαπληκτίζονται μεταξύ τους, αλλά συνεισφέρουν με ήπιο ύφος στην ανταλλαγή απόψεων και συναισθημάτων. (Λαλούμης και Ρούπας, 1996)

Τελευταίος τομέας που δρα η αποτελεσματική οργανωσιακή θεωρία είναι ο έλεγχος. «Έλεγχος είναι η διαδικασία κατά τη διάρκεια της οποίας παρακολουθείται και ρυθμίζεται η λειτουργία του οργανισμού, ώστε να εξασφαλισθεί η προσέγγιση των στόχων που τέθηκαν κατά τη διαδικασία του προγραμματισμού». (Μαρινάκος, 2007, σ.139). Η επανεξέταση είναι το μέσο που χρησιμοποιείται από τη διοίκηση προκειμένου να διασφαλιστεί ότι η επιχείρηση ακολουθεί τις προβλεπόμενες διαδικασίες οι οποίες θα αποδώσουν θετικά αποτελέσματα στους εταιρικούς στόχους και οι γνώσεις που έχουν απομοιώσει τους έχει βοηθήσει ώστε να εφαρμόζουν μόνο τα σωστά πράγματα και τα σφάλματα του παρελθόντος δεν επαναλαμβάνονται. Επιπρόσθετα, η επανεξέταση αξιολογεί αν οι έλεγχοι που διενεργούνται αποβλέπουν στην υλοποίηση των στόχων αυτών. (Gower, 2001)

Στον τουριστικό τομέα η λειτουργία του ελέγχου ορίζεται ως «τα μέσα εξασφάλισης ότι αυτό που πρέπει να πραγματοποιηθεί, θα συμβεί, και ότι θα αναδειχθούν οι ασυμφωνίες, αν τελικά αυτό δεν επιτευχθεί». (Leslie, 1987, σ. 208). Οι ανώτερες ιεραρχικά βαθμίδες πληροφορούνται για τα αποτελέσματα του ελέγχου

ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΑ ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΜΕΤΑΞΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ & ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

με διάφορους τρόπους όπως συσκέψεις, γραπτά μηνύματα, στατιστικές αναφορές. Είναι φανερό λοιπόν ότι ο έλεγχος εκτείνεται σ' όλους τους τομείς μιας οργάνωσης και διαπιστώνει τα δυνατά και τα αδύναμα σημεία της επιχείρησης.

Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις χαρακτηρίζονται από δυο είδη ελέγχων, τον προληπτικό και τον κατασταλτικό. Ο προληπτικός επιδιώκει τη λήψη μέτρων είτε για να αποφευχθεί οποιοδήποτε σφάλμα είτε για να μην παραλειφθεί από αμέλεια. Καθώς, ο κατασταλτικός ευθύνεται για την επισήμανση των λαθών και επιρρίπτει τις ευθύνες στους υπεύθυνους. Τα χαρακτηριστικά του ελέγχου εξαρτώνται από το μέγεθος, την οργανωτική και λογιστική διάρθρωση και την εκπαίδευση του προσωπικού. (Λεκαράτου – Νιζάμη, 2001, σ. 62).

Κατά τον Adair, (2002) οι ηγέτες πρέπει να δίνουν ιδιαίτερη σπουδαιότητα στον έλεγχο για να είναι σε θέση να εποπτεύσουν τα οικονομικά και εργασιακά αποτελέσματα και φυσικά οι υπεύθυνοι εντέλλονται στους εργαζόμενους να δώσουν σαφείς οδηγίες για το τι πρέπει να κάνουν για την επίτευξη των σκοπών της επιχείρησης.

Στα καθήκοντα του ελέγχου είναι να προσδιορίσει την ποιότητα του συστήματος οργάνωσης και πληροφόρησης για να εξακριβώσει ότι το σύστημα οργάνωσης λειτουργεί ομαλά και δεν εντοπίζονται προβλήματα, τα οποία δεν θα επέφεραν τα προσδοκώμενα αποτελέσματα. Ακόμη δε, επιβεβαιώνει ότι το σύστημα πληροφόρησης παράγει στοιχεία που περιγράφουν πιστά την καθεαυτή πραγματικότητα της επιχείρησης. Ένας ακόμη ορισμός που δίνεται για τον έλεγχο είναι "η διαδικασία που κρίνει την αξιοπιστία και την ποιότητα της παραγόμενης από την επιχείρηση πληροφορίας». (Παπαδάτου, 2005, σ. 2)

Ο Μαρινάκος (2007, σ. 149), πιστεύει θεωρητικώς ότι ο έλεγχος θα πρέπει να είναι ακριβής, έγκαιρος, αντικειμενικός, να έχει μια ευέλικτη και κατανοητή διαδικασία και να βρίσκεται σε αντιστοιχία με τη δομή του οργανισμού.

Ο Mintzberg εντοπίζει πέντε είδη ελέγχου – συντονισμού:

A) άμεση εποπτεία: ο στενός έλεγχος των εργαζομένων σίγουρα είναι αποτελεσματικός μιας και εντείνει την προσπάθεια των εργαζομένων και έτσι διασφαλίζει την εργατικότητα και την υψηλή απόδοση τους. Βέβαια, είναι και κάτι που δρα ανασταλτικά δεδομένου ότι οι εργαζόμενοι επιδιώκουν την εμπιστοσύνη των διευθυντικών στελεχών και μ' αυτόν τον τρόπο δεν πετυχαίνεται αυτό, αντίθετα προκαλείται αδιαφορία και αποξένωση.

ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΑ ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΜΕΤΑΞΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ & ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Β) τυποποίηση του έργου: πρόκειται για εντολές – οδηγίες σύμφωνα με τις οποίες πρέπει να κινούνται και να ακολουθούν πιστά οι εργαζόμενοι για να μπορέσει να έρθει εις πέρας η σωστή εκτέλεση του έργου.

Γ) τυποποίηση γνώσεων και δεξιοτήτων: οι οργανώσεις δίνουν ιδιαίτερη βαρύτητα στην επιλογή και εκπαίδευση του προσωπικού. Είναι πολύ σημαντικό να απασχολούνται τα σωστά άτομα στις σωστές θέσεις και γι' αυτό επιλέγουν και εκπαιδεύουν άτομα που πληρούν τα αναγκαία ουσιαστικά και τυπικά προσόντα.

Δ) τυποποίηση εκροών: οι εργαζόμενοι πρέπει να ανταποκρίνονται ικανοποιητικά τόσο στους ποσοτικούς όσο και στους ποιοτικούς στόχους της παραγωγής.

Ε) τυποποίηση – εσωτερίκευση των αξιών: τα άτομα πρέπει να εγκολπώνονται τις αρχές της οργάνωσης και να οριοθετούν τις πράξεις τους σύμφωνα με τα συμφέροντα της επιχείρησης. (Χατζηπαντελή, 1999)

Εν κατακλείδι, τα συστήματα ελέγχου είναι ιδιαίτερα σημαντικά και προβάλλουν μια ευνόηπτη δουλειά, ωστόσο είναι αναγκαία η ευσυνειδησία, η πρωτοτυπία και η ενιαία αντίληψη από την κορυφή προς τη βάση της εταιρείας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΠΡΟΤΥΠΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΚΑΙ ΕΞΕΛΙΚΤΙΚΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ

5.1. Κύρια θεωρητικά πρότυπα επικοινωνίας

Τα κύρια θεωρητικά πρότυπα επικοινωνίας συμβάλλουν στην πιστή απόδοση κάποιων κομβικών σημείων μιας διαδικασίας και τις σχέσεις και επιρροές που εξελίσσονται μεταξύ τους. Βέβαια, όπως τονίζει ο Κοτζαϊβάζογλου & Πασχαλούδης (2002, σ. 20) «δεν υπάρχει ένα μοναδικό ολικό μοντέλο που να περιγράφει πλήρως και επακριβώς τη διαδικασία της επικοινωνίας».

Το 1948 έκανε την εμφάνισή του για πρώτη φορά ένα πρότυπο επικοινωνίας του Lasswell και έγινε ευρύτερα γνωστό ως ο «τύπος (φόρμουλα) του Lasswell». Κατά τις γενικές παραδοχές του, η διαδικασία της επικοινωνίας «σφραγίζεται» με πέντε ερωτήματα (σχήμα 5.1.): Ποιος; Λέει τι; Μέσω ποιου καναλιού; Σε ποιόν; Με ποιο αποτέλεσμα; Έπειτα επήλθε κι άλλο ένα ερώτημα: Σε ποια κατάσταση; (Μπόγκα – Καρτέρη, 2005, σ. 207).

Σχήμα 5.1. : Τύπος Lasswell

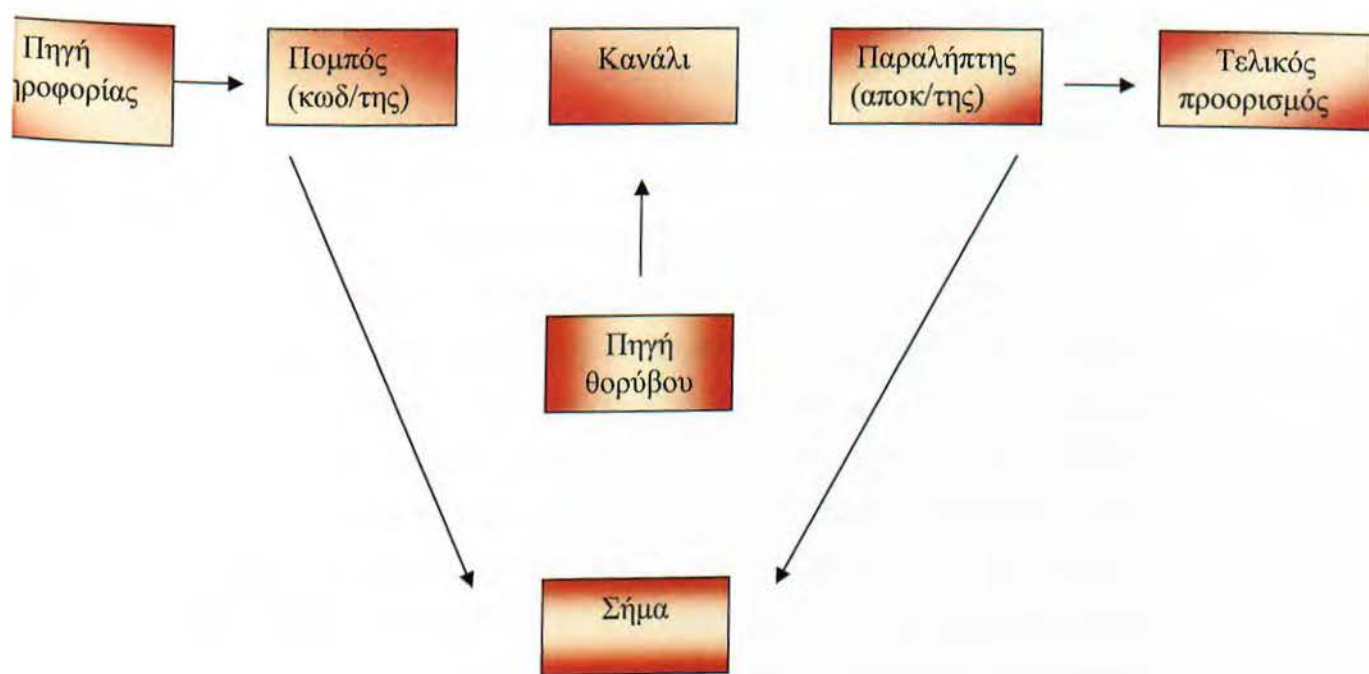


Πηγή: ΜακΚουέλ & Βίνταλ, 2001, σ. 39

Ένα χρόνο αργότερα, το 1949, αναφέρεται το πιο τυπικό διαβιβαστικό (transmission) πρότυπο του Shannon & Weaver. (Σχήμα 5.2.). Εδώ η διαδικασία της επικοινωνίας πλαισιώνεται από κάποια στοιχεία: πηγή πληροφορίας – μήνυμα – πομπός – σήμα – κανάλι – πηγή θορύβου – παραλήπτης ή αποκωδικοποιητής – τελικός προορισμός.

ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΑ ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΜΕΤΑΞΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ & ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

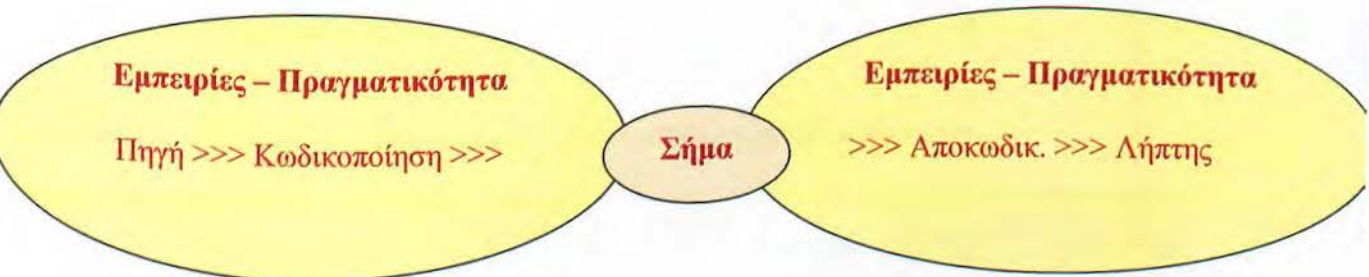
Σχήμα 5.2. : Επικοινωνιακό πρότυπο των Shannon & Weaver.



Πηγή : Στάγκος & Κυδωνιάτης, 2007, σ. 205)

Ο Schramm προβάλλει ένα ακόμη διαβιβαστικό μοντέλο (σχήμα 5.3.) και έγκειται στην ποιότητα και αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας σ' ό,τι αφορά το μήνυμα που λαμβάνεται και διαχέεται. Αυτή αυξάνεται ανάλογα με το ποσοστό επικάλυψης των προσωπικών εμπειριών, του μορφωτικού επιπέδου και των γνώσεων των επικοινωνητών. (Wilcox et al 2004).

Σχήμα 5.3. : Διαβιβαστικό πρότυπο του Schramm.



Πηγή : Wilcox et al. , 2004, σ. 271

ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΑ ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΜΕΤΑΞΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ & ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Τα διαβιβαστικά μοντέλα στοχεύουν στη διάχυση μιας πληροφορίας από τον πομπό στο δέκτη. Εντούτοις όμως, παρατηρούνται ορισμένα σημεία που παρουσιάζουν αδυναμίες. Καταρχήν, το λεγόμενο feedback είναι καθοριστικής αξίας και αυτό δεν εμπερικλείεται στη διαδικασία της επικοινωνίας ενώ προβάλλεται η επικοινωνία ως μια μονόδρομη και γραμμική διαδικασία μεταβίβασης μηνυμάτων, με μια αρχή κι ένα τέλος.

Επιπρόσθετα, η σημασία του περιεχομένου (λέξεις, σύμβολα) θεωρείται ισοδύναμη με το νόημα των μηνυμάτων που εκπέμπονται. (Holm, 2006). Μια ακόμη σημαντική αδυναμία είναι ότι δεν μερμνούν κάποιους παράγοντες που κυριαρχούν (πολιτικούς, κοινωνικούς) στον καθορισμένο χώρο και χρόνο καθώς επίσης δεν λαμβάνουν υπόψη τις σχέσεις που έχουν τα άτομα που επικοινωνούν. (Chandler, 2004). Ένα επιπλέον μειονέκτημα από το μοντέλο των Shannon & Weaver είναι ότι δεν ενδιαφέρονται κατά πόσο το μήνυμα που λαμβάνεται επιδρά πάνω στη συμπεριφορά του αποδέκτη. Αντίθετα, ο Lasswell υπολογίζει την επιρροή που ασκεί το μήνυμα στον αποδέκτη και θεωρεί ότι τα εκπεμπόμενα μηνύματα επιδρούν πάντα στα άτομα που επικοινωνούν.

Το κυριότερο μεσολαβητικό (intermediary) μοντέλο επικοινωνίας βασίζεται στη θεωρία του «πυλωρού» (gatekeeper), αυτού δηλαδή που «φυλάει τις πύλες». Στο σχήμα 5.4. που ακολουθεί, είναι ευδιάκριτο ότι Π1, Π2, Π3, Π4 είναι οι πληροφορίες που διαβιβάζονται από την πηγή, όμως οι επικρατούσες πληροφορίες που θα ενημερώσουν το κοινό είναι Π1 και Π3, ενώ ο πυλωρός έχει επιλέξει οι πληροφορίες Π2 και Π4 να μην λάβουν ευρύτερα γνώση και έτσι απορρίφθηκαν. Από ψυχολογικής προσέγγισης, η επικοινωνία δρα ως ένας φακός ο οποίος «φιλτράρει» την επικοινωνία με την αναμετάδοση, διαστρέβλωση, επιβράδυνση ή και απόκρυψη της πληροφορίας. (Παναγιωτοπούλου, 1997, σ. 66)

Σχήμα 5.4. : Μεσολαβητικό πρότυπο επικοινωνίας ή μοντέλο πυλωρού



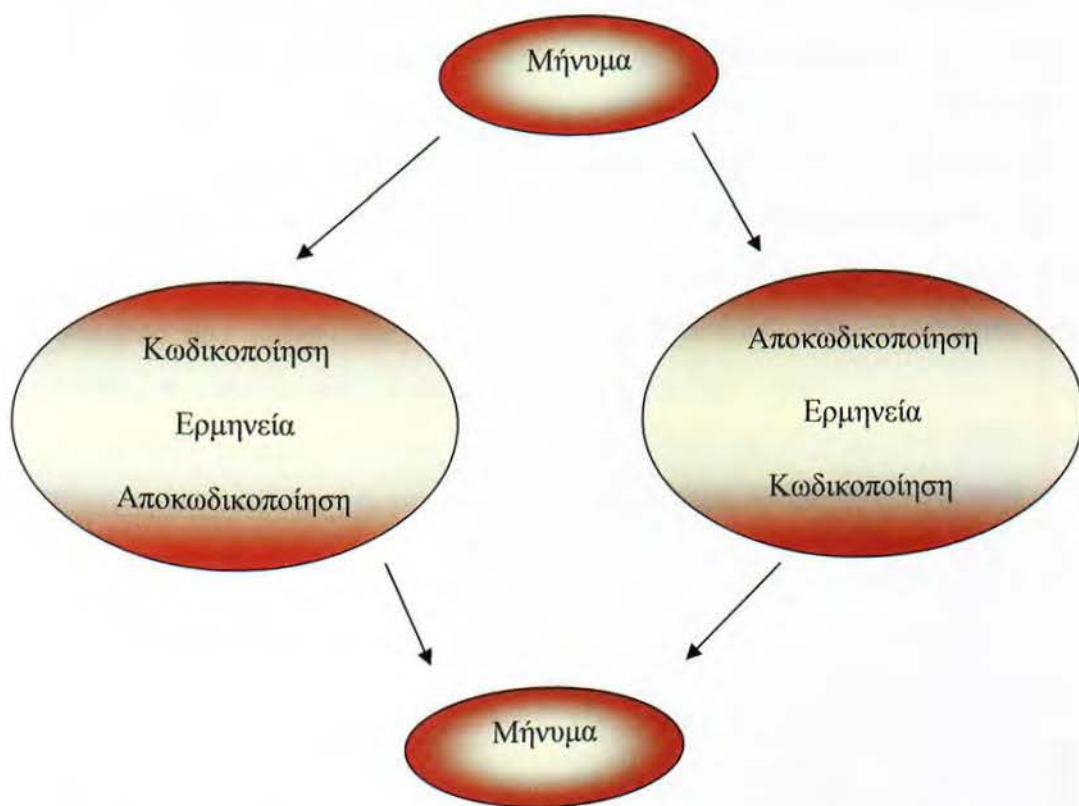
Πηγή : ΜακΚουέλ & Βίνταλ, 2001, σ. 216

ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΑ ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΜΕΤΑΞΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ & ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Αυτό το μεσολαβητικό μοντέλο επικοινωνίας λαμβάνει τόπο και στην οργανωσιακή επικοινωνία όπου μεμονωμένα άτομα ή συγκροτημένες ομάδες εξυπηρετούν στην ποιοτική διάχυση των πληροφοριών.

Το κλασικό συναλλακτικό (transactional) πρότυπο επικοινωνίας είναι το «κυκλικό» μοντέλο των Osgood και Schramm. Όπως παριστάνεται παρακάτω, (σχήμα 5.5.), ο επικοινωνητής A στέλνει μήνυμα στον επικοινωνητή B, ο οποίος αποκωδικοποιεί το μήνυμα, το ερμηνεύει με βάση το πλαίσιο επικοινωνίας και τους κοινωνικούς και πολιτιστικούς παράγοντες. Εν συνεχεία, κωδικοποιεί και διαβιβάζει μήνυμα στον επικοινωνητή A, ο οποίος με τη σειρά του το αποκωδικοποιεί, το ερμηνεύει, κωδικοποιεί εκ νέου ένα μήνυμα το οποίο αποστέλλεται στο B και ακολουθείται αυτή η διαδικασία διαρκώς.

Σχήμα 5.5. : Κυκλικό μοντέλο των Osgood και Schramm.



Πηγή : Κοτζαϊβάζογλου και Πασχαλούδης, 2002, σ.20 και Wilcox et al., 2004, σ. 271

ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΑ ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΜΕΤΑΞΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ & ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Αυτό το μοντέλο θεωρείται ιδανικό σ' ότι αφορά την πρόσωπο – με – πρόσωπο επικοινωνία (face – to – face ή FTF) ειδικά όταν οι επικοινωνητές έχουν ίδιο κύρος, ίση εξουσία. Σ' αυτό το μοντέλο ωστόσο, ελλοχεύει ένα μειονέκτημα και αυτό δεν είναι άλλο παρά η άνιση επικοινωνία που έχουν τα άτομα μιας και συνήθως η επικοινωνία γίνεται ανάμεσα σε επικοινωνητές που έχουν άνιση θέση, κύρος, εξουσία μεταξύ τους. (ΜακΚουέλ και Βίνταλ, 2001)

5.2. Εσωτερική επικοινωνία

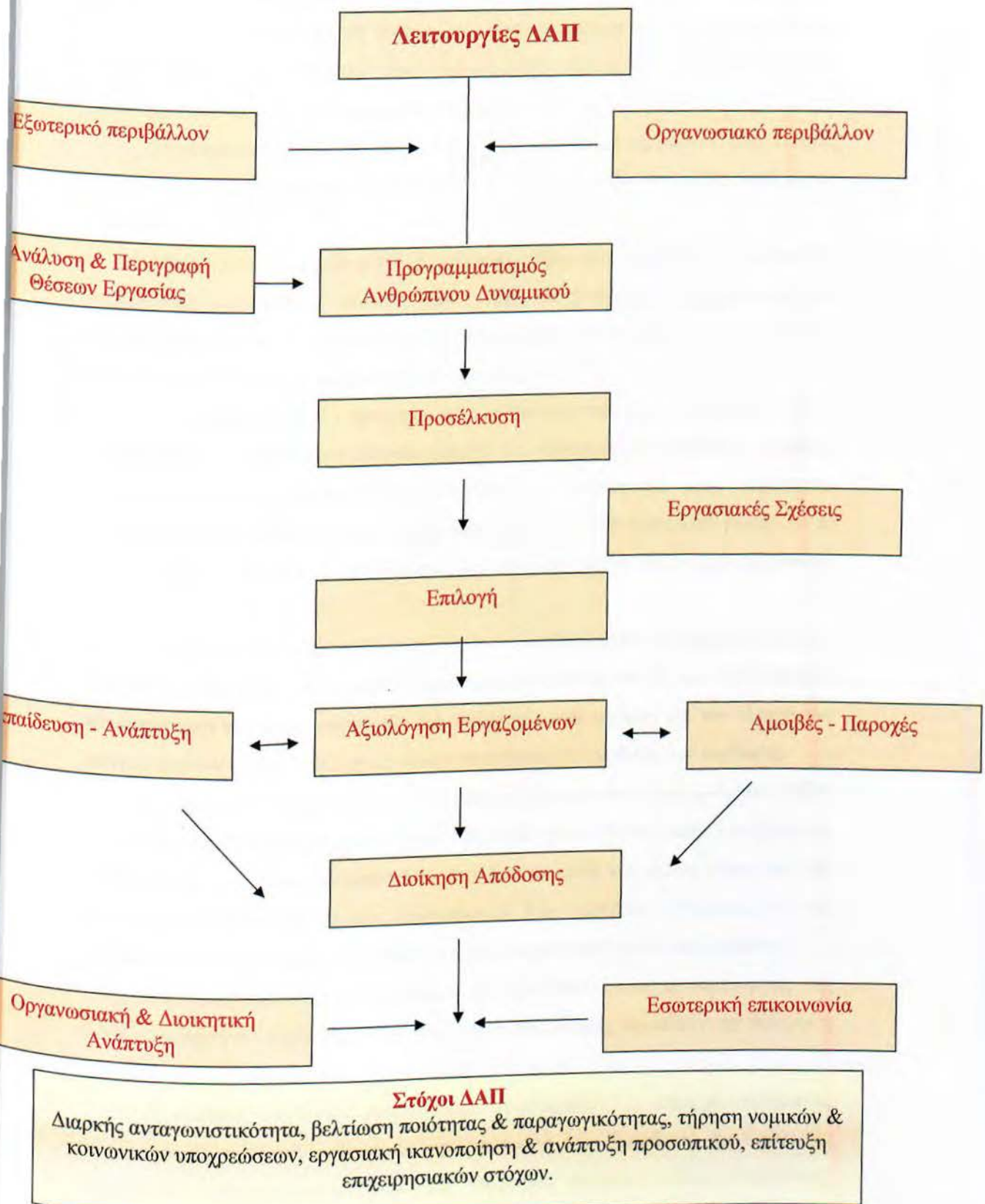
Η εσωτερική επικοινωνία συνιστά μια θεμελιώδης λειτουργία της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων η οποία επηρεάζει τον τρόπο που σκέφτονται και ενεργούν οι εργαζόμενοι είτε ως μεμονωμένα άτομα είτε ως συγκροτημένες ομάδες. Οι πιο αποτελεσματικές διοικήσεις τείνουν διακαώς να καλυτερεύσουν την ποιότητα του προσωπικού τους. (Rutherford, 1999).

«Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων είναι μια διακριτή προσέγγιση που συσχετίζεται με την απασχόληση και επιχειρεί να αξιοποιήσει το πλεονέκτημα που μπορεί να έχει η εξειδικευμένη εργατική δύναμη, χρησιμοποιώντας τεχνικές που ανταποκρίνονται σε πολιτιστικές, οργανωτικές και διοίκησης προσωπικού διαστάσεις» (Παγκάκης, 2003, σ. 183). Σύμφωνα με τους Jackson & Schuler (σε Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2002, σ. 19) ορίζουν τους ανθρώπινους πόρους ως «το σύνολο των ταλέντων και της διάθεσης για απόδοση όλων των ανθρώπων μιας επιχείρησης που μπορεί να συντελέσουν στη δημιουργία και ολοκλήρωση της αποστολής του οράματος, της στρατηγικής και των στόχων της.»

Στο διάγραμμα 5.1. που παρατίθεται παρακάτω γίνονται κατανοητές οι λειτουργίες της ΔΑΠ και ο τρόπος που εμπλέκονται αυτές σε μια ενιαία πολιτική.

**ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΑ ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΜΕΤΑΞΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΩΝ
ΣΤΕΛΕΧΩΝ & ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ**

Διάγραμμα 5.1. : Το περιεχόμενο της ΔΑΠ (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2002, σ.21)



ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΑ ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΜΕΤΑΞΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ & ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Εξωτερικό οργανωσιακό περιβάλλον: σχετίζεται με το περιβάλλον το οποίο επιδρά και διαμορφώνει την πολιτική ΔΑΠ.

Ανάλυση & περιγραφή θέσεων εργασίας: πρόκειται για την περιγραφή των αρμοδιοτήτων κάθε θέσης, των εργασιακών σχέσεων, της απαιτούμενης προϋπηρεσίας και των ικανοτήτων των ενδιαφερόμενων.

Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού: εντοπίζει τις μελλοντικές ανάγκες της οργάνωσης και φροντίζει να απασχολήσει το κατάλληλα σε αριθμό ανθρώπινο δυναμικό.

Προσέλκυση (recruitment) : σ' αυτό το στάδιο περιλαμβάνονται διαδικασίες ενημέρωσης και άσκησης πειθούς προκειμένου να τραβήξουν την προσοχή των ενδιαφερόμενων και να ωθήσει τους πιο κατάλληλους να καταλάβουν τη θέση που τους αρμόζει ανάλογα με τα προσόντα που διαθέτουν.

Επιλογή (selection) : πρόκειται για την επιλογή κάποιου ενδιαφερόμενου να απασχοληθεί σε κάποια θέση κατόπιν ώριμης και συγκροτημένης σκέψης. Η σωστή διαδικασία επιλογής προσωπικού ενδέχεται να αποτελέσει έναν σημαντικό παράγοντα για τη δημιουργία βιώσιμων επιχειρήσεων. Όταν η επιλογή γίνεται με το σωστό τρόπο αυξάνεται η οργανωτική παραγωγικότητα καθώς και η εργασιακή ικανοποίηση.

Εκπαίδευση & ανάπτυξη (development) : η αξιολόγηση προσωπικού αποτελεί ένα χρήσιμο εργαλείο επειδή μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως πυξίδα για την ανάπτυξη και υποκίνηση του προσωπικού. Με τον καθορισμό των στόχων και τον έλεγχο των αποτελεσμάτων ο κάθε υπάλληλος γίνεται υπεύθυνος για τις δικές του επιδόσεις.

Αμοιβές & παροχές (rewards) : εξελίσσονται ανάλογα με τον εργασιακό ρόλο, την εμπειρία, τις ικανότητες και το βαθμό της ευθύνης που φέρει ο κάθε εργαζόμενος. Περιλαμβάνει κατά βάση το μισθό του εργαζόμενου αλλά και άλλου τύπου παροχές όπως bonus, προαγωγή, έπαινοι, επιβράβευση του ομαδικού πνεύματος και της ατομικής προσπάθειας που συμβάλλουν σε ολοένα και αποδοτικότερη εργασία.

Διοίκηση απόδοσης (performance management) : όλες οι λειτουργίες της ΔΑΠ είναι άρρηκτα συνδεδεμένες με τη διοίκηση απόδοσης και ωθεί στην βελτίωση της απόδοσης της επιχείρησης.

Εργασιακές σχέσεις (employment relationship) : παρέχει υπηρεσίες πληροφόρησης σε εργαζόμενους για την εφαρμογή των διατάξεων της εργατικής νομοθεσίας. Ενημερώνει για συλλογικές συμβάσεις εργασίας, άδειες, απολύσεις, αποζημιώσεις, ωράρια εργασίας.

ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΑ ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΜΕΤΑΞΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ & ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Οργανωσιακή & διοικητική ανάπτυξη (business development) : αποτελείται από μια σειρά ενεργειών που σχετίζονται με την προσαρμογή της επιχείρησης στις αλλαγές, με τη συνεχή οργανωσιακή και διοικητική ανάπτυξη.

Εσωτερική επικοινωνία (internal communication) : περιλαμβάνει το σχεδιασμό και την υλοποίηση ενεργειών που αφορούν την επικοινωνία της διοίκησης με τους εργαζόμενους.

Η Παπαλεξανδρή και ο Μπουραντάς (2002) πρεσβεύουν ότι η εσωτερική επικοινωνία είναι ένα σύστημα θεσμοθετημένων ενεργειών που αποβλέπει στις σχέσεις που υπάρχουν μεταξύ διοικούντων και διοικούμενων. Όπως έχει αναφερθεί πολλές φορές, η αποτελεσματική επικοινωνία αποτελεί το θεμέλιο για την επιδιωκόμενη αποτελεσματικότητα σε κάθε μορφή της επιχείρησης ή του οργανισμού.

Μια επιχείρηση μπορεί να θέσει τη βάση για μια εταιρική κουλτούρα εξέχουσας σημασίας η οποία δρα αποτελεσματικά στην απόδοση της επικοινωνιακής στρατηγικής με έγκυρη και άμεση πληροφόρηση, συνεχή επιμόρφωση, τόνωση της διαδραστικότητας της εσωτερικής επικοινωνίας, εμπύχωση του ανοιχτού διαλόγου καθώς επίσης και έμπρακτη αναγνώριση των αδυσώπητων προσπαθειών των εργαζομένων. (http://www.oneteam.gr/index.php?option=com_content&view=article&id=131&Itemid=107&lang=el , 13/7/10, 19:40)

Βέβαια, πρέπει να τονιστεί ότι η εσωτερική επικοινωνία είναι πιθανό να φανεί καταλυτική και σε περιόδους κρίσεων η οποία θα βοηθήσει τους εργαζόμενους να ανταπεξέλθουν στην προκείμενη κατάσταση και θα τους παράσχει τα «εφόδια» - γνώσεις για την κατάλληλη διαχείρισή της. (<http://www.beluga.gr/beluga.php?cmd=showServInterCom&langId=0> , 13/7/10, 19:45)

Εν ολίγοις, η εσωτερική επικοινωνία συμβάλλει στην ανάπτυξη του κατάλληλου οργανωσιακού κλίματος και κουλτούρας, στην εξασφάλιση των απαιτούμενων στάσεων και συμπεριφορών όλων των εργαζομένων έτσι ώστε να υπάρξει αποτελεσματική υλοποίηση των επιχειρησιακών στρατηγικών και στόχων.

Οι γενικοί στόχοι της εσωτερικής επικοινωνίας είναι:

- ❖ η ενδυνάμωση της οργανωσιακής κουλτούρας και της εταιρικής ταυτότητας.
- ❖ η ενίσχυση σχέσεων εμπιστοσύνης και συνεργασίας μεταξύ διευθυντικών στελεχών και εργαζομένων.

ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΑ ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΜΕΤΑΞΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ & ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

- ❖ ο σαφής προσδιορισμός υπευθυνοτήτων και ρόλων προκειμένου να αναπτυχθούν οι απαιτούμενες στάσεις, συμπεριφορές, συμπεριφορές και ικανότητες των εργαζομένων.
- ❖ η εφαρμογή βασικών κανόνων συμπεριφοράς και στάσεων από τους εργαζόμενους της επιχείρησης, όπως υπευθυνότητα, αφοσίωση.
(<http://www.mbasociety.gr/uploads/BW2008/Makri.pdf>, 13/7/10, 19:50).

Οι κύριες επικοινωνιακές ενέργειες ή κανάλια εσωτερικής επικοινωνίας που ενδέχεται να ωφελήσουν μια ξενοδοχειακή επιχείρηση είναι:

- ❖ ομαδικές – διατμηματικές συναντήσεις, στις οποίες θα υπάρχει ποικιλία απόψεων.
- ❖ συνέδρια και συσκέψεις εργαζομένων προς όφελος της αποδοτικότητάς τους.
- ❖ πίνακες ανακοινώσεων στον οποίο θα αναρτώνται οι επικοινωνιακοί στόχοι.
- ❖ εταιρικά έντυπα – περιοδικά στα οποία θα διασαφηνίζονται οι αρχές της επιχείρησης.
- ❖ εκπαίδευση σύμφωνα με την οποία θα διασφαλίζεται η ποιότητα και αποδοτικότητα των εργαζομένων.
- ❖ συστήματα παραπόνων – προτάσεων τα οποία θα συνδράμουν προς τη βελτίωση των επικοινωνιακών ζητημάτων.
- ❖ προβολή video στις συνεδριάσεις για την ενίσχυση των οραμάτων της επιχείρησης.

Η εσωτερική επικοινωνία αποτελεί το κέντρο βάρους μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Για να είναι επιτυχημένη όμως, πρέπει να τηρούνται κάποιες προϋποθέσεις που θα διευκόλυναν τους εταιρικούς στόχους. Αυτές οι προϋποθέσεις παρουσιάζονται παρακάτω:

- ❖ η επιβράβευση με σκοπό τη μέγιστη αποδοτικότητα των εργαζομένων.
- ❖ Ο σαφής προσδιορισμός των στόχων που έχει θέσει η επιχείρηση.
- ❖ Η έγκαιρη αντιμετώπιση απρόβλεπτων προβλημάτων και η άμεση διαχείρισή τους.
- ❖ Η έμφαση στην αμφίδρομη και διαπροσωπική επικοινωνία.
- ❖ Η ταύτιση της εσωτερικής επικοινωνίας με τη στρατηγική, το όραμα και την κουλτούρα του οργανισμού.
- ❖ Η αξιοποίηση των αποτελεσμάτων της εσωτερικής επικοινωνίας.
(Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή, 2002, σ. 484)

Όλες οι προαναφερθείσες προϋποθέσεις συντρέχουν ώστε η επιχείρηση να καταφέρει να μεταφέρει στους εργαζόμενους ποιο είναι το όραμα και οι στόχοι της καθώς επίσης και να προβάλλουν τη σημαντικότητα της επικοινωνίας. Μόνο με την επικοινωνία μπορεί να ευδοκιμήσει η δημιουργία μιας αξιόπιστης εταιρικής κουλτούρας και μόνο μέσω του προσωπικού που απασχολεί υπάρχει περίπτωση να αυξηθεί η παραγωγικότητα της επιχείρησης.
(<http://www.graphicarts.gr/portal/showitem.php?artlid=1046> , 13/7/10, 19:55)

5.3. Ενδεχομενική προσέγγιση

Η ενδεχομενική θεώρηση δίνει έμφαση στην ανάλυση των δομών της οργάνωσης και η Παναγιωτοπούλου (1997) αποκρυσταλλώνει μετ' επιτάσεως την άποψη ότι δεν υφίσταται μια δεσπόζουσα οργανωσιακή δομή η οποία θα μπορούσε να συμβάλλει στην ευημερία όλων των οργανώσεων. Εξάλλου, αν υπήρχε μια συνταγή επιτυχίας θα τις ακολουθούσαν πιστά όλοι οι managers και θα εφαρμόζονταν απ' όλες τις επιχειρήσεις

Η ενδεχομενική προσέγγιση αντλεί τις θεωρητικές καταβολές της συστημικής θεωρίας όσον αφορά την μέτρηση της αποδοτικότητας στο πολυδαίδαλο επικοινωνιακό ζήτημα. Ωστόσο, ένα ακανθώδες σημείο της ανάλυσης της επικοινωνίας είναι η εξάρτηση της δομής από τις ενυπάρχουσες συνθήκες. Ενδεικτικά, αξίζει να τονιστεί πως οι ανοικτές επικοινωνιακές πρακτικές στα ασταθή περιβάλλοντα εξυπηρετούν ώστε να επιτευχθεί γρήγορη μετάδοση και σωστά επεξεργασία της πληροφορίας. Επιπλέον, οι ανοικτές επικοινωνιακές δομές συμβάλλουν στην επίρρωση των επαφών και στη μέγιστη προσπάθεια των ατόμων για αποτελεσματική επικοινωνία, το αποτέλεσμα των ως άνω ζητημάτων είναι η άμβλυνση της αβεβαιότητας. Απεναντίας, οι επικοινωνιακές δομές σε σταθερά περιβάλλοντα λαμβάνουν τυποποιημένες, παραδοσιακές μορφές μιας και η αντιμετώπιση της αβεβαιότητας λαμβάνει επιβεβλημένο χαρακτήρα.

Αυτή, λοιπόν, η μικρή απόκλιση του σταθερού ή μεταβλητού περιβάλλοντος δίνει το περιθώριο να διαμορφωθούν διαφορετικά οι επικοινωνιακές πρακτικές στην εκάστοτε επιχείρηση δεδομένου ότι ορισμένα τμήματα – υποσυστήματα δύναται να προσαρμοστούν διαφορετικά πρότυπα επικοινωνίας.

Μια άλλη εμβριθής διαπίστωση της ενδεχομενικής προσέγγισης αποφαίνεται στο γεγονός ότι τα άτομα που απαρτίζουν μια οργάνωση πρέπει να ανταποκριθούν σε κάποιες επικοινωνιακές απαιτήσεις με διαφορετικό τρόπο, με διαφορετικό μέτρο

αξιολόγησης, μ' άλλη ένταση και σε διαφορετικά περιθώρια χρόνου. Έτσι, εξάγεται το συμπέρασμα ότι για να μπορέσει μια οργάνωση να είναι εποικοδομητική στους πολύπλευρους τομείς που ασχολείται κρίνεται αναγκαίο να εξασφαλιστεί σχετική λειτουργική διαφοροποίηση ή ποικιλία στο εσωτερικό της. Η ενδεχομενική θεώρηση επισημαίνει ότι όσο οξύνεται η πολυμορφία ενός συστήματος, τόσο μεγαλώνει ο όγκος των αναγκαίων πληροφοριών που καλείται να μελετήσει μια οργάνωση.

Τέλος, η ενδεχομενική θεώρηση ακολουθεί τις βασικές επισημάνσεις της συστημικής θεωρίας υποστηρίζοντας ότι «τα δίκτυα επικοινωνίας θεωρούνται ως καταγραφή της ροής της επικοινωνίας και καθορίζονται σχεδόν αποκλειστικά από το περιβάλλον. (Παναγιωτοπούλου, 1997, σ.280)

5.4. Εξελικτικές προσεγγίσεις

Το υπόδειγμα του Weick δίνει προεξάρχουσα θέση στον τομέα της επικοινωνίας και στις επιδράσεις της. Η εξελικτική θεώρηση του Weick υποστηρίζει ότι «οι οργανώσεις δεν υπάρχουν, παρά μόνο στην κατάσταση, στη διαδικασία του «υπάρχειν» μέσω της συνεχούς ενέργειας που προέρχεται από την οργανωμένη ανθρώπινη δράση». (Παναγιωτοπούλου, 1997, σ. 318). Η επικοινωνία κρίνεται υψίστης σημασίας σ' αυτό το υπόδειγμα διότι τα μέλη μιας οργάνωσης χάρη στα νοήματα που ανταλλάσσουν μεταξύ τους και στην επαρκή πληροφόρηση συνδράμουν ώστε να υφίσταται αποτελεσματική επικοινωνία.

Η πληροφόρηση βοηθά στην αύξηση της βεβαιότητας χάρη στην οποία θα μπορούν να καθοδηγήσουν τις πράξεις και τις αποφάσεις τους. Η επικοινωνιακή διαδικασία περιλαμβάνει κανόνες και κύκλους επικοινωνιακής συμπεριφοράς. Οι κανόνες θεσπίζονται για να υπάρχει μια ενιαία κατευθυντήρια γραμμή την οποία οφείλουν να ακολουθούν οι εργαζόμενοι για να μπορούν να αντιμετωπιστούν με ορθό τρόπο κάποιες καταστάσεις. Οι κύκλοι επικοινωνιακής συμπεριφοράς συμβάλλουν στην επικοινωνία μεταξύ των μελών μιας οργάνωσης, τα οποία μπορούν να ενημερώνονται για νέες πληροφορίες και να φροντίζουν για την εφαρμογή των κανόνων που έχουν θεσπιστεί.

Ο θεωρητικός Weick επισημαίνει ότι οι πράξεις ή οι συμπεριφορές των ατόμων δεν είναι αποτέλεσμα ενσυνείδητης και λεπτομερώς σχεδιασμένης δράσης αλλά απορρέει από τις συνήθειες και την καθημερινότητα, η οποία επηρεάζει άμεσα τα όσα πράττουμε λόγω της μνήμης και της εμπειρίας που έχουμε αποκομίσει με το πέρασ των χρόνων.

Αναπόσπαστο στοιχείο του προτύπου του Weick είναι η έννοια της απροσδιοριστίας (equivocality) η οποία σε συνδυασμό με έγκαιρη, σωστή πληροφόρηση και με θέσπιση κανόνων βοηθούν ώστε να μειωθεί η απροσδιοριστία και να τυποποιηθεί η επικοινωνία. «Ορισμένες πτυχές της απροσδιοριστίας είναι η αμφισημία, η πολυπλοκότητα και η ασάφεια του μηνύματος». (Παναγιωτοπούλου, 1997, σ. 324)

5.5. Νέο - θεσμική ανάλυση

Η σημασία της επικοινωνίας κρίνεται επιβεβλημένη όχι μόνο στο εσωτερικό της οργάνωσης, δηλαδή στην ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ της διοίκησης και των εργαζομένων, αλλά και στο εξωτερικό, δηλαδή στον τρόπο που διαχειρίζεται και προβάλλει κανείς την εικόνα της οργάνωσης προς τα έξω. Αυτό σημαίνει ότι οι επικοινωνιακές διαδικασίες εναπόκεινται στο επίπεδο της διαπροσωπικής επικοινωνίας, όπου οι εργαζόμενοι μπορούν να προβάλλουν τον εαυτό τους και μέσα στην οργάνωση αλλά και έξω απ' αυτή. Γι' αυτό παίζει ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο η προς τα έξω εικόνα που προβάλλει η επιχείρηση προκειμένου να έχει άτομα που μπορούν να την υποστηρίξουν κι αυτό είναι θέμα δημοσίων σχέσεων.

Οι δημόσιες σχέσεις είναι σημαντικό κομμάτι της επικοινωνιακής πολιτικής αφού παρέχει ειδικευμένη πληροφόρηση, διαμορφώνει την εικόνα της εταιρείας, προβάλλει ευρέως το κοινωνικό πρόσωπο της επιχείρησης, δημιουργεί θετική εικόνα γύρω από το πρόσωπό της και καλλιεργεί την εταιρική φήμη της. Βέβαια, για να επιτευχθούν όλα αυτά, αυτό σημαίνει ότι πρέπει κανείς να θυσιάσει αρκετό χρόνο και να σπαταλήσει αρκετή ενέργεια.

Τα δίκτυα επικοινωνίας στη νέο – θεσμική θεωρία περιλαμβάνουν και παράγοντες εξωγενείς που όμως σχετίζονται με τις δραστηριότητες της οργάνωσης. Ακόμη, τα σύμβολα που χρησιμοποιεί η κάθε οργάνωση για να προβληθεί προς τα έξω αφορούν και την εσωτερική επικοινωνία των οργανώσεων και απώτερος σκοπός είναι να ασκηθεί επιρροή στην εξισορρόπηση των συμφερόντων. (Παναγιωτοπούλου, 1997)

5.6. Ερμηνευτική προσέγγιση

Η επικοινωνία στην κουλτούρα των οργανώσεων είναι αδιαμφισβήτητης σπουδαιότητας και ασκεί έντονη επιρροή στην οργανωσιακή κουλτούρα. Οι θεωρητικές σχολές αναγνωρίζουν και δίνουν ιδιαίτερη βαρύτητα στην κουλτούρα η

ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΑ ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΜΕΤΑΞΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ & ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

οποία επιδρά στην επικοινωνία μεταξύ των μελών μιας οργάνωσης. «Η σχεδόν αυτονόητη σχέση επικοινωνίας και κουλτούρας, όταν εκλαμβάνεται ως προσδιοριστικός παράγοντας σε συγκεκριμένα κοινωνικά σύνολα, αποδεικνύεται όχι τόσο αυτονόητη και σίγουρα όχι χωρίς προβλήματα. (Παναγιωτοπούλου, 1997, σ. 407).

Η επικοινωνία έχει δυο βασικές πολιτισμικές ανάγκες : η πρώτη έγκειται στις απαραίτητες πληροφορίες και στην έγκαιρη ενημέρωση των ατόμων σε θέματα που αφορούν τα πολιτισμικά πρότυπα που διέπουν την οργάνωση και η άλλη ανάγκη σχετίζεται με την κοινωνικοποίηση των ατόμων στην οργανωσιακή κουλτούρα.

Υπάρχουν αρκετά μέσα τα οποία υποβοηθούν την οργανωσιακή κουλτούρα να μεταφέρει, τόσο στους εργαζόμενους όσο και στο ευρύ κοινό, τις αρχές και τις αξίες της επιχείρησης, τους εγγύς και μακροπρόθεσμους στόχους της, την προς τα έξω εικόνα της. Αυτό επιτυγχάνεται με μέσα όπως διαφήμιση στην τηλεόραση, στο ραδιόφωνο, διανομή ενημερωτικών εντύπων, αφισοκόλληση, επιγραφή λογότυπου. Η διαφήμιση μπορεί να χρησιμοποιήσει αρκετά μέσα για να επιτύχει την αποστολή της και οι διάλογοι τυπικής επικοινωνίας αποσκοπούν να σχεδιάσουν και να προϋδεάσουν θετικά το ευρύ κοινό αλλά και τους εργαζόμενους για την εικόνα της οργάνωσης.

ΜΕΡΟΣ 2^ο

ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗ

**Μελέτη Περίπτωσης: Επικοινωνιακά Προβλήματα μεταξύ
Διοικητικών Στελεχών και Εργαζομένων στα Ξενοδοχεία Αθηνών.**

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

6.1. Μεθοδολογία της έρευνας.

Δευτερογενής έρευνα

Αρχικώς μέσω δευτερογενούς έρευνας πραγματοποιήθηκε καταγραφή των ξενοδοχειακών μονάδων άνω των 3* (παράρτημα 3) και αναζητήθηκαν στοιχεία για την σύνθεση ανθρωπίνου δυναμικού σε αυτές.

Βασικές πηγές των στοιχείων αυτών αποτέλεσαν διάφοροι οργανισμοί όπως η Πανελλήνια Ομοσπονδία Ξενοδόχων (Π.Ο.Ξ.), το οικείο Τμήμα Επιθεώρησης Εργασίας, η Εθνική Στατιστική Υπηρεσία(Ε.Σ.Υ.Ε.), κ.α.

Μέσω της δευτερογενούς έρευνας προέκυψε ότι το υπάρχον δυναμικό των ξενοδοχειακών μονάδων άνω των 3* αριθμεί σε 96 ξενοδοχεία και ειδικότερα 43 ξενοδοχειακές μονάδες είναι 3*, 39 ξενοδοχειακές μονάδες 4 * και 14 ξενοδοχεία 5*. Τα 30-40 % των απασχολούμενων στις εν λόγω επιχειρήσεις είναι διοικητικά στελέχη των οποίων οι εργασιακές σχέσεις δεν ρυθμίζονται από Συλλογικές Συμβάσεις Εργασίας (παράρτημα 2) αλλά ως αποτέλεσμα της ελεύθερης συμφωνίας μεταξύ επιχειρήσεων και στελεχών, ενώ το υπόλοιπο 60-70% των εργαζομένων αφορά υπαλλήλους τεσσάρων κατηγοριών, διάφορων ειδικοτήτων, των οποίων οι εργασιακές σχέσεις ρυθμίζονται μέσω Συλλογικών Συμβάσεων Εργασίας Ξενοδοχοϋπαλλήλων.

Πρωτογενής έρευνα

Πέραν της καταγραφής και αξιολόγησης του ξενοδοχειακού και ανθρωπίνου δυναμικού της περιοχής των Αθηνών μέσω δευτερογενούς έρευνας, επιδιώκουμε να διερευνήσουμε τα προβλήματα επικοινωνίας που πιθανόν υφίστανται μεταξύ των διοικητικών στελεχών και των εργαζομένων στο εν λόγω δυναμικό των επιχειρήσεων

ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΑ ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΜΕΤΑΞΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ & ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

που συμμετείχαν στην έρευνα και μέσω πρωτογενούς έρευνας, προκειμένου να οδηγηθούμε σε ασφαλείς προτάσεις για την επίλυσή τους

Κύριος σκοπός του έκτου κεφαλαίου είναι: να παρουσιαστεί αφενός η μεθοδολογία που χρησιμοποιήθηκε για να πραγματοποιηθεί η πρωτογενής έρευνα σχετικά με τη διερεύνηση των επικοινωνιακών προβλημάτων στο εσωτερικό των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων των Αθηνών, αφετέρου η καταγραφή των αποτελεσμάτων που προκύπτουν από την εν λόγω έρευνα.

6.1.1. Σκοπός και επιμέρους στόχοι της έρευνας

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι η διερεύνηση των επικοινωνιακών προβλημάτων μεταξύ των στελεχών και εργαζομένων στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις καθώς και των προοπτικών επίλυσής τους και συνεπώς ως επιμέρους στόχοι της έρευνας ορίζονται:

- ❖ Η καταγραφή και αποτύπωση των υφιστάμενων προβλημάτων και αδυναμιών επικοινωνίας, μέσα από τις απαντήσεις των βασικών κατηγοριών απασχολούμενων στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις (στελεχών και μη στελεχών).
- ❖ Η καταγραφή των στάσεων, θέσεων και αντιλήψεων, για το υπό συζήτηση θέμα, των δύο κατηγοριών απασχολούμενων.
- ❖ Η εξαγωγή συμπερασμάτων αναφορικά ως προς τα επικοινωνιακά προβλήματα στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις καθώς και των πολιτικών και μεθόδων που πρέπει να αναπτυχθούν για την ορθότερη αντιμετώπισή τους.

6.1.2. Διερευνητικά ερωτήματα και υποθέσεις της Έρευνας

Τα κύρια **διερευνητικά ερωτήματα** που εξετάζονται, με βάση το σκοπό που θέσαμε, αφορούν δύο βασικούς άξονες:

- α) Ποια είναι τα προβλήματα επικοινωνίας μεταξύ των διοικητικών στελεχών και των εργαζομένων στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις;
- β) Ποιες είναι οι πολιτικές και τα μέσα που θα πρέπει να χρησιμοποιηθούν για την αποτελεσματική αντιμετώπισή τους.

Μέσα από τα συγκεκριμένα διερευνητικά ερωτήματα προκύπτουν δύο βασικές υποθέσεις:

ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΑ ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΜΕΤΑΞΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ & ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Η πρώτη υπόθεση συνδέεται με την ύπαρξη ή όχι προβλημάτων επικοινωνίας στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις και συνεπώς η μηδενική υπόθεση (null hypothesis), που συμβολίζεται με H_0 και εξετάζεται σε αυτή τη περίπτωση, έχει ως ακολούθως:

H_0 : δεν υπάρχουν προβλήματα επικοινωνίας στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, ενώ η εναλλακτική υπόθεση (alternative hypothesis) που συμβολίζεται με H_1 , είναι ακριβώς το αντίθετό της δηλ.:

H_1 : υπάρχουν προβλήματα επικοινωνίας στο εσωτερικό των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων.

Η δεύτερη υπόθεση σχετίζεται με τη διαφορά αντιλήψεων, θέσεων και απόψεων που μπορεί να υπάρχει μεταξύ διοικητικών στελεχών και εργαζομένων για ζητήματα επικοινωνίας στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις και έτσι ως μηδενική υπόθεση σε αυτή τη περίπτωση θα είχαμε :

H_0 : δεν υπάρχει διαφορά αντιλήψεων μεταξύ διοικητικών στελεχών και εργαζομένων στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις ως προς τα επικοινωνιακά προβλήματα και

H_1 : υπάρχει διαφορά αντιλήψεων μεταξύ διοικητικών στελεχών και εργαζομένων στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις ως προς τα επικοινωνιακά προβλήματα.

Με τη στατιστική ανάλυση των αποτελεσμάτων , την οποία εκθέτουμε στη συνέχεια , επιδιώκουμε να αποδείξουμε ότι οι μηδενικές υποθέσεις είναι εσφαλμένες και επομένως οι εναλλακτικές δεκτές ή να μην απορρίψουμε τις μηδενικές υποθέσεις δίχως αυτό να σημαίνει ότι αφού δεν τις απορρίπτουμε , τότε πρέπει να τις δεχτούμε , για το λόγο ότι ίσως δεν υπάρχει τρόπος να καθορίσουμε ότι οι μηδενικές υποθέσεις είναι αληθείς.(Ανδριώτης , Κ., 2003).

6.1.3. Μεθοδολογικός Σχεδιασμός – Μέσα και Τρόπος Συλλογής Δεδομένων

6.1.3.1. Δειγματοληπτικό Σχέδιο και Υποκείμενα της έρευνας:

Ως πληθυσμός της έρευνας ορίστηκε το σύνολο των διοικητικών στελεχών (διευθυντικών στελεχών, προϊσταμένων τμημάτων κ.λπ.) και λοιπών εργαζομένων μη διοικητικών στελεχών, σε ξενοδοχεία των Αθηνών με μοναδικό περιορισμό να είναι άνω των 3* , εφόσον θεωρούμε ότι από την κατηγορία αυτή και πάνω θα διαθέτουν την οργανωτική δομή που απαιτείται για τις ανάγκες της έρευνας.

Στα ενενήντα έξι (96) ξενοδοχεία των Αθηνών άνω των 3* , σύμφωνα με στοιχεία του Ξενοδοχειακού Επιμελητηρίου Ελλάδος και του οικείου Σώματος

ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΑ ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΜΕΤΑΞΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ & ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Επιθεώρησης Εργασίας, ο συνολικός πληθυσμός διοικητικών στελεχών εκτιμάται σε 750 περίπου άτομα ενώ των λοιπών εργαζομένων σε 1630 άτομα.

Στο δείγμα συμπεριελήφθησαν 180 υποκείμενα , 60 από μέρους των διοικητικών στελεχών και 120 από μέρους των μη διοικητικών στελεχών διαφόρων ειδικοτήτων από 20 συνολικά ξενοδοχεία των Αθηνών. Ο βαθμός ανταπόκρισης για τα μεν διοικητικά στελέχη προσέγγιζε το 75% για δε τους υπολοίπους υπαλλήλους το ποσοστό ανταπόκρισης ήταν αρκετά χαμηλότερο της τάξης του 45 %. (Πίνακας 6.1).

Πίνακας 6.1.

Πληθυσμός - Δείγμα της έρευνας , Διαρροή και Βαθμός ανταπόκρισης

Κατηγορία Δείγματος	Σύνολο πληθυσμού υποκειμένων της έρευνας	Δείγμα		Διαρροή		Βαθμός ανταπόκρισης	
		N	%	N	%	N	%
Διοικητικά Στελέχη	750	60	8%	15	25%	45	75%
Λοιποί Εργαζόμενοι	1630	120	7,36%	66	55%	54	45%

6.1.3.2. Μέθοδος δειγματοληψίας

Από τη στιγμή που επιλέχθηκαν οι μονάδες δειγματοληψίας (20 ξενοδοχειακές επιχειρήσεις), η τελική επιλογή των ερωτώμενων που συμμετείχαν στην έρευνα έγινε με την εφαρμογή της μεθόδου της μη τυχαίας ή κατευθυνόμενης δειγματοληψίας (non random sampling). Η επιλογή δηλαδή βασίστηκε στην ανθρώπινη κρίση, και όχι στη θεωρία των ίσων πιθανοτήτων (Χρήστου, 1999, σελ 112). Ένα συγκεκριμένο διοικητικό στέλεχος, σε ~~κάθε μια από τις είκοσι μονάδες~~, προώθησε το ερωτηματολόγιο στους υπόλοιπους προϊσταμένους και διευθυντές που είχε επιλέξει σύμφωνα με την εγγύτητα, την προσωπική γνωριμία και τη διαθεσιμότητά τους. Ήταν επομένως αδύνατο να εφαρμοστεί οποιαδήποτε μέθοδος τυχαίας δειγματοληψίας. (Χρήστου, Ε, 1999 σελ. 108-112).

ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΑ ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΜΕΤΑΞΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ & ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Ο συγγραφέας της παρούσας εργασίας δεν είχε τη δυνατότητα να επέμβει και να ζητήσει από το «μεσολαβητή» να επιλέξει τελείως τυχαία τους συναδέλφους, τους προϊσταμένους που θα συμπλήρωναν τα ερωτηματολόγια.

6.1.3.3. Εργαλείο της έρευνας

Ως εργαλείο για την συγκέντρωση στοιχείων της έρευνας επελέγη το ερωτηματολόγιο, το οποίο και θεωρείται το πλέον διαδεδομένο ερευνητικό εργαλείο (Χρήστου, Ε., 1999). Ο σχεδιασμός του ερωτηματολογίου έγινε πολύ προσεκτικά προκειμένου να ανταποκρίνεται σε συγκεκριμένα ποιοτικά πρότυπα και καταβλήθηκε ιδιαίτερη προσπάθεια οι ερωτήσεις να είναι απλές και κατανοητές ώστε να μη γεννούν αμφιβολίες στους ερωτώμενους για το περιεχόμενό τους που θα μπορούσαν να οδηγήσουν σε παρανόησή τους.

Για την κατασκευή του ερωτηματολογίου, πέραν της διερεύνησης της υπάρχουσας βιβλιογραφίας, ακολουθήθηκε η παρακάτω διαδικασία: αρχικά καταγράφηκαν οι βασικές ερωτήσεις του εργαλείου και έγινε ο διαχωρισμός των δύο διερευνητικών ερωτημάτων – τριών συνολικά θεματικών ενοτήτων μαζί με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά (ταυτότητα της έρευνας). Στην συνέχεια με τη μορφή της άτυπης ημιδομημένης συνέντευξης εμπλουτίστηκαν οι επιμέρους άξονες με νέα ερωτήματα. Εφόσον συζητήθηκαν με τον υπεύθυνο επιβλέποντα καθηγητή και έγιναν οι σχετικές διορθώσεις, ως προς το περιεχόμενο και τη μορφή, διαμορφώθηκε το τελικό εργαλείο της έρευνας το οποίο έχει την ακόλουθη δομή (σχετικό αντίγραφο του ερωτηματολογίου παρατίθεται στο σχετικό Παράρτημα).

Στο πρώτο τμήμα γίνεται σύντομη ενημέρωση των υποκειμένων της έρευνας για τους σκοπούς της έρευνας και την τήρηση της ανωνυμίας των στοιχείων που πρόκειται να αναγραφούν και ζητείται η συμπλήρωση αρχικώς κάποιων ατομικών δημογραφικών και κοινωνικών χαρακτηριστικών των υποκειμένων, τα οποία αποτελούν και την ταυτότητα της έρευνας.

Το κυρίως ερωτηματολόγιο αποτελείται από συνολικά 14 ερωτήσεις εκ των οποίων οι 13 είναι κλειστού τύπου (Closed-end questions) τρεις εξ αυτών με δύο υποερωτήματα και μια μόνο ανοικτού (open –end question). Στις ερωτήσεις κλειστού τύπου ο ερωτώμενος επιλέγει μεταξύ προκαθορισμένων απαντήσεων χωρίς ιδιαίτερη δυσκολία. Ο λόγος που στην παρούσα έρευνα χρησιμοποιούνται σχεδόν αποκλειστικά ερωτήσεις κλειστού τύπου είναι ότι οι κλειστές ερωτήσεις παρέχουν την δυνατότητα συλλογής απαντήσεων οι οποίες μπορούν να ενταχθούν σε

ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΑ ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΜΕΤΑΞΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ & ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

κατηγορίες προς ανάλυση και ποσοτικοποίηση των αποτελεσμάτων, ενώ αντίθετα οι ερωτήσεις ανοικτού τύπου εξυπηρετούν κυρίως σκοπούς της ποιοτικής έρευνας(qualitative research), και οι τελευταίες είναι ιδιαίτερα χρήσιμες σε εκείνο το στάδιο της έρευνας κατά το οποίο είναι περισσότερο σημαντικό να ανακαλύψουμε γενικά τι σκέφτονται κάποιοι άνθρωποι παρά να υπολογίσουμε πόσοι σκέφτονται κάτι συγκεκριμένο(Chisnal, 1986).

Τα ερωτηματολόγιο της παρούσας έρευνας χωρίζεται σε τρεις βασικούς άξονες:

- 1) Άξονας Α : μέσω του οποίου διερευνώνται τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των υποκειμένων της έρευνας, τα οποία αποτελούν και την ταυτότητα της έρευνας,
- 2) Άξονας Β : μέσω του οποίου διερευνώνται ποια είναι τα κύρια προβλήματα επικοινωνίας μεταξύ των διοικητικών στελεχών και των εργαζομένων στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις που χρησιμοποιήθηκαν ως μονάδες δειγματοληψίας , (ερωτήσεις 1-8),
- 3) Άξονας Γ : μέσω του οποίου διερευνώνται οι προοπτικές ανάπτυξης πολιτικών και μεθόδων αντιμετώπισης των προβλημάτων επικοινωνίας που εμφανίζονται μεταξύ των απασχολούμενων στις εν λόγω επιχειρήσεις(ερωτήσεις 9-14). Ο άξονας Γ περιλαμβάνει 6 ερωτήσεις 5 εκ των οποίων είναι κλειστού τύπου και μια ανοικτού τύπου στην οποία δίδεται η ευκαιρία στους ερωτώμενους να εκφράσουν ελεύθερα τη γνώμη τους σχετικά με τα προβλήματα επικοινωνίας στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις και τους τρόπους αντιμετώπισής τους.

Τα είδη κλειστών ερωτήσεων που χρησιμοποιήθηκαν είναι μονής επιλογής , κλίμακας Likert, ιεράρχησης και σημαντικότητας.

Η περίοδος πραγματοποίησης της έρευνας έγινε μεταξύ Μαΐου και Ιουνίου 2010.

6.1.3.4. Ανάλυση Δεδομένων -Στατιστικά Κριτήρια

Για την ανάλυση των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε το στατιστικό πακέτο για τις κοινωνικές επιστήμες SPSS, έκδοση 12.0 ενώ για τη σύνταξη των σχημάτων, πινάκων και διαγραμμάτων το Microsoft Office Word 2003.

Ειδικότερα για την ανάλυση των δεδομένων ακολουθήθηκε η κάτωθι διαδικασία :

- 1) Κωδικοποίηση των ερωτήσεων και καταχώρηση των δεδομένων στα αρχεία Data(Data View και Variable View) του SPSS.

ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΑ ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΜΕΤΑΞΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ & ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

- 2) Για την επεξεργασία των στοιχείων χρησιμοποιήθηκε περιγραφική στατιστική και ειδικότερα λάβαμε υπόψη, την Κατανομή Συχνοτήτων ,τον Μέσο Όρο, την Τυπική Απόκλιση και το Τυπικό Σφάλμα των δεδομένων.

Η φύση του αντικειμένου της έρευνας αποτέλεσε τη βάση για τον καθορισμό του είδους της. Ως εκ τούτου η παρούσα έρευνα χαρακτηρίζεται περιγραφική με ποσοτικές και κατηγορικές μεταβλητές καθώς και δειγματοληπτική ως προς τον αριθμό των εξεταζόμενων ατόμων.

6.2. Αποτελέσματα έρευνας

Στη συνέχεια της ανάλυσης παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας που διενεργήθηκε σε δείγμα του πληθυσμού των διοικητικών στελεχών και μη διοικητικών στελεχών των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων , σχετικά με τις αντιλήψεις των υποκειμένων της έρευνας για τα προβλήματα επικοινωνίας που πιθανώς υφίστανται εντός των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων της περιοχής των Αθηνών και για τις προοπτικές - πολιτικές και τους στόχους που πρέπει να τεθούν στο μέλλον.

6.2.1. Ταυτότητα της έρευνας

Στο πρώτο μέρος του ερωτηματολογίου καταγράφηκαν ορισμένα προσωπικά, δημογραφικά και κοινωνικά χαρακτηριστικά των υποκειμένων της έρευνας και ειδικότερα: 1) το ονοματεπώνυμο , 2) ο φορέας – επιχείρηση στον/ην οποία απασχολούνται, 3) η θέση των υποκειμένων στην επιχείρηση, 4) η ηλικία, 5) το φύλο , 6) το εκπαιδευτικό επίπεδο, 7) τα στοιχεία επικοινωνίας των υποκειμένων.

Σ' ότι αφορά τη θέση απασχόλησης των ερωτηθέντων τα ποσοστά διαμορφώνονται ως εξής (διάγραμμα 6.1.) : 57.57% του δείγματος κατέχει θέση διοικητικού στελέχους εν συγκρίσει με το 42.43% που κατέχει θέση εργαζόμενου.

**ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΑ ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΜΕΤΑΞΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΩΝ
ΣΤΕΛΕΧΩΝ & ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ**

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6.1. : ΘΕΣΗ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ

■ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΣ □ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ



ΠΙΝΑΚΑΣ 6.2. : Θέση απασχόλησης

	Συχνότητα F	Ποσοστό %	Αθροιστικό Ποσοστό %
Διοικητικό στέλεχος	57	57,57%	57,57%
Εργαζόμενος	42	42,43%	100%
Σύνολο	99	100%	

Η επόμενη ερώτηση αφορά την ηλικία των ερωτηθέντων και αυτή κατηγοριοποιείται ως εξής (διάγραμμα 6.2.) :

- ❖ 13.13% όσων απάντησαν έχουν ηλικία από 20 – 30 ετών.
- ❖ 26.97% όσων απάντησαν έχουν ηλικία από 31 – 40 ετών.
- ❖ 21.20% όσων απάντησαν έχουν ηλικία από 41 – 50 ετών.
- ❖ 31.64% όσων απάντησαν έχουν ηλικία από 51 – 60 ετών.
- ❖ 7.06% όσων απάντησαν έχουν ηλικία από 61 και άνω.

ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΑ ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΜΕΤΑΞΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ & ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6.2 : ΗΛΙΚΙΑ

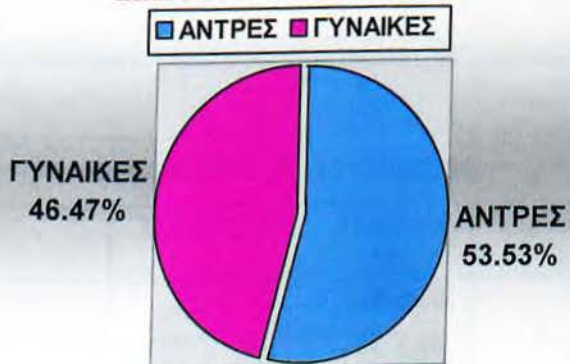


ΠΙΝΑΚΑΣ 6.3. : Ηλικία

	Συχνότητα F	Ποσοστό %	Αθροιστικό Ποσοστό %
20 – 30	13	13.13%	13.13%
31 – 40	27	26.97%	40.10%
41 – 50	21	21.20%	61.30%
51 – 60	31	31.64%	92.94%
61 και άνω	7	7.06%	100%
Σύνολο	99	100%	

Σύμφωνα με το διάγραμμα (6.3.) που ακολουθεί παρατηρείται ότι η αναλογία μεταξύ ανδρών και γυναικών είναι 53.53% προς 46.47%.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6.3. : ΦΥΛΛΟ

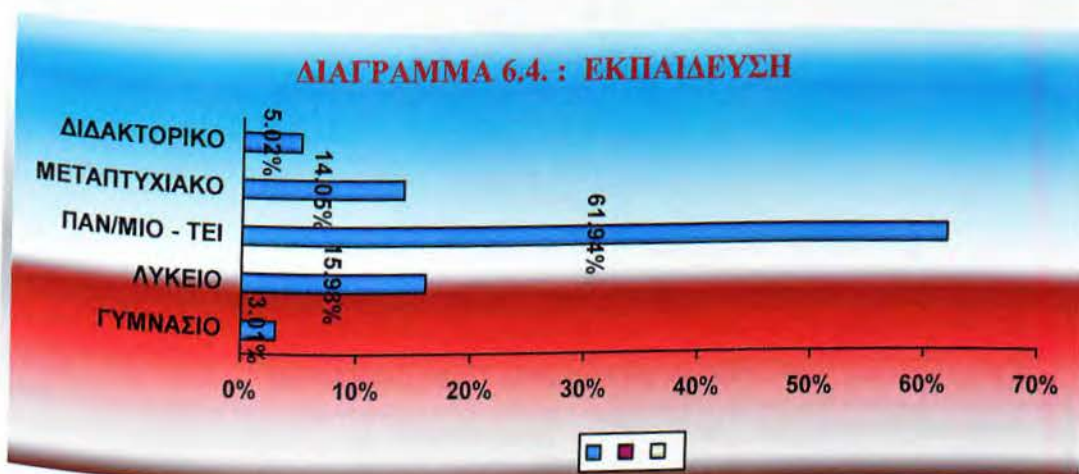


**ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΑ ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΜΕΤΑΞΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΩΝ
ΣΤΕΛΕΧΩΝ & ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ**

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.4. : Φύλο

	Συχνότητα F	Ποσοστό %	Αθροιστικό Ποσοστό %
Άνδρες	53	53.53%	53.53%
Γυναίκες	46	46.47%	100%
Σύνολο	99	100%	

Μια ακόμα πολύ ενδιαφέρουσα ερώτηση αφορά στο επίπεδο εκπαίδευσης του δείγματος που συμμετείχε στην έρευνα. Τα ποσοστά σε αυτή την περίπτωση διαμορφώνονται ως εξής (διάγραμμα 6.4.) : το 3.01% του γενικού πληθυσμού έχει εκπαίδευση γυμνασίου και το 15.98% έχει γνώσεις λυκείου, 61.94% έχει πανεπιστημιακή εκπαίδευση είτε σε ΑΕΙ είτε σε ΤΕΙ, μεταπτυχιακές σπουδές σύμφωνα με τις απαντήσεις των ερωτηθέντων έχει το 14.05% ενώ διδακτορικό έχει μόνο το 5.02%. Δικαιολογείται σε μεγάλο βαθμό το υψηλό εκπαιδευτικό επίπεδο των υποκειμένων εφόσον για ένα μεγάλο ποσοστό απλών εργαζομένων και για το σύνολο σχεδόν των διοικητικών στελεχών απαιτείται υψηλή κατάρτιση.



ΠΙΝΑΚΑΣ 6.5. : Εκπαίδευση

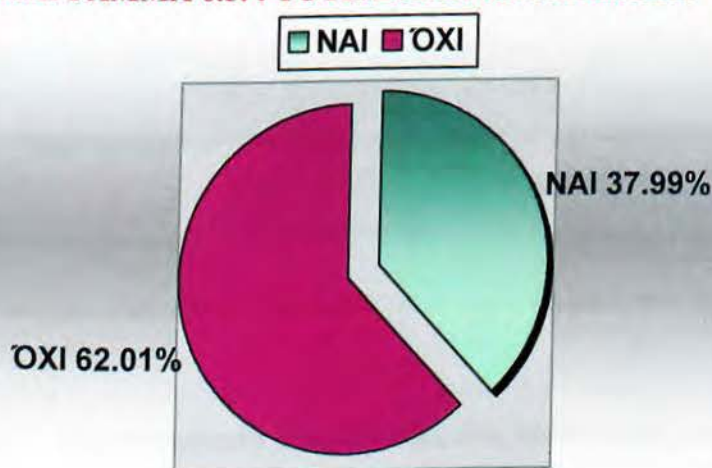
	Συχνότητα F	Ποσοστό %	Αθροιστικό Ποσοστό %
Γυμνάσιο	3	3.01%	3.01%
Λύκειο	16	15.98%	18.99%
Παν/μιο - Τει	61	61.94%	80.93%
Μεταπτυχιακό	14	14.05%	94.98%

**ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΑ ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΜΕΤΑΞΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΩΝ
ΣΤΕΛΕΧΩΝ & ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ**

Διδακτορικό	5	5.02%	100%
Σύνολο	99	100%	

Πέρα από το γενικό επίπεδο εκπαίδευσης είναι ιδιαίτερα σημαντικό να διερευνηθεί η εξειδικευμένη γνώση των διοικητικών στελεχών και εργαζομένων στον τουριστικό τομέα (διάγραμμα 6.5.) Έτσι λοιπόν, τα ποσοστά αναλύονται ως εξής : το 61.01% δηλώνει απερίφραστα ότι δεν έχει λάβει κάποια εξειδικευμένη τουριστική γνώση ενώ το 37.99% φαίνεται ότι έχει λάβει τουριστική εκπαίδευση.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6.5. : ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ



ΠΙΝΑΚΑΣ 6.6. : Τουριστική εκπαίδευση

	Συχνότητα F	Ποσοστό %	Αθροιστικό Ποσοστό %
Ναι	38	37.99%	37.99%
Όχι	61	62.01%	100%
Σύνολο	99	100%	

ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΑ ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΜΕΤΑΞΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ & ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

6.2.2. Ανάλυση αποτελεσμάτων

Ερωτήσεις εντοπισμού προβλημάτων

Σύμφωνα με τις απαντήσεις των διερωτωμένων (διάγραμμα 6.6.) μόνο το 21.88% του συνολικού πληθυσμού θεωρεί ότι η επικοινωνία στις τουριστικές επιχειρήσεις είναι πολύ σημαντική, το επίπεδο σημαντικό αγγίζει μόλις το 24.49% ενώ μέτριας σημασίας αντιστοιχεί στο 37.43%. Λιγότερο σημαντική θεωρούν την επικοινωνία το 11.15 % και καθόλου σημαντική το 5.05% του πληθυσμού.

**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6.6. : ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ
ΣΤΙΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ**



ΠΙΝΑΚΑΣ 6.7. : Σημαντικότητα επικοινωνίας στις τουριστικές επιχειρήσεις

	Συχνότητα F	Ποσοστό %	Αθροιστικό Ποσοστό %
Πολύ σημαντική	22	21.88%	21.88%
Σημαντική	24	24.49%	46.37%
Μέτριας σημασίας	37	37.43%	83.80%
Λιγότερο σημαντική	11	11.15%	94.95%
Καθόλου σημαντική	5	5.05%	100%
Σύνολο	99	100%	

Σ' αυτή την ερώτηση ζητήθηκε να προσδιοριστεί το επίπεδο επικοινωνίας μεταξύ των διοικητικών στελεχών και εργαζομένων. Οι απαντήσεις που πάρθηκαν (διάγραμμα 6.7.) κατανέμονται ως πολύ ικανοποιητικό σε ποσοστό 6.16%, (διάγραμμα 6.7.) ικανοποιητικό είναι σε ποσοστό 12.18%, το 18.23% πιστεύει ότι είναι μέτριο το

ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΑ ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΜΕΤΑΞΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ & ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

επίπεδο επικοινωνίας, ενώ λίγο ικανοποιητικό ισχυρίστηκαν ότι είναι το 36.28% των ερωτηθέντων και 27.15% καθόλου ικανοποιητικό.

**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6.7. : ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΜΕΤΑΞΥ
ΣΤΕΛΕΧΩΝ & ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ**



ΠΙΝΑΚΑΣ 6.8. : Επίπεδο επικοινωνίας μεταξύ στελεχών & εργαζομένων

	Συχνότητα F	Ποσοστό %	Αθροιστικό Ποσοστό %
Πολύ ικανοποιητικό	6	6.16%	6.16%
Ικανοποιητικό	12	12.18%	18.34%
Μέτριο	18	18.23%	36.57%
Λίγο ικανοποιητικό	36	36.28%	72.85%
Καθόλου ικανοποιητικό	27	27.15%	100%
Σύνολο	99	100%	

Εξετάζοντας το διάγραμμα (6.8.) παρακάτω παρατηρείται ότι η επικοινωνία είναι αποτελεσματική μεταξύ:

- ❖ διοικητικών στελεχών σε ποσοστό 33.27%.
- ❖ διοικητικών στελεχών & εργαζομένων σε ποσοστό 12.14%.
- ❖ εργαζομένων σε ποσοστό 21.19%.
- ❖ διοικητικών στελεχών & ιδιοκτησίας σε ποσοστό 27.29%.
- ❖ εργαζομένων & ιδιοκτησίας σε ποσοστό 6.11%.

ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΑ ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΜΕΤΑΞΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ & ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6.8. : ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ
ΜΕΤΑΞΥ :**



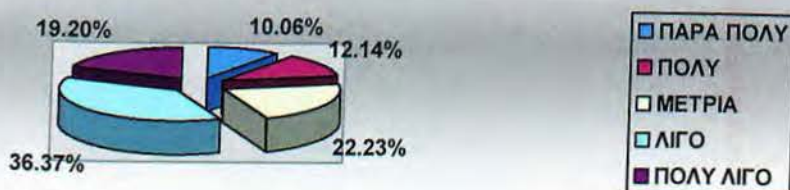
ΠΙΝΑΚΑΣ 6.9. : Αποτελεσματική επικοινωνία

	Συχνότητα F	Ποσοστό %	Αθροιστικό Ποσοστό %
Διοικητικών στελεχών	33	33.27%	33.27%
Διοικητικών στελεχών & εργαζομένων	12	12.14%	45.41%
Εργαζομένων	21	21.19%	66.60%
Διοικητικών στελεχών & ιδιοκτησίας	27	27.29%	93.89%
Εργαζομένων & ιδιοκτησίας	6	6.11%	100%
Σύνολο	99	100%	

Αυτή η ερώτηση ζητούσε από τους διερωτώμενους να απαντήσουν κατά πόσο τα διοικητικά στελέχη είναι διαθέσιμα όταν οι εργαζόμενοι επιθυμούν να έρθουν σε επαφή μαζί τους για ζητήματα του οργανισμού. Στο παρακάτω διάγραμμα παρατίθενται αναλυτικά τα ποσοστά ως ακολούθως (διάγραμμα 6.9.) : το 10.06% θεωρεί ότι τα διοικητικά στελέχη είναι πάρα πολύ διαθέσιμα, το 12.14% κρίνει ότι είναι πολύ διαθέσιμα. Μέτριας διαθεσιμότητας πιστεύουν ότι είναι το 22.23%, το 36.37% θεωρεί ότι είναι λίγο διαθέσιμα και 19.20% είναι πολύ λίγο διαθέσιμα.

ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΑ ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΜΕΤΑΞΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΩΝ
ΣΤΕΛΕΧΩΝ & ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6.9. : ΔΙΑΘΕΣΙΜΟΤΗΤΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ
ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΣΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ



ΠΙΝΑΚΑΣ 6.10. : Διαθεσιμότητα διοικητικών στελεχών στους εργαζόμενους

	Συχνότητα F	Ποσοστό %	Αθροιστικό Ποσοστό %
Πάρα πολύ	10	10.06%	10.06%
Πολύ	12	12.14%	22.20%
Μέτρια	22	22.23%	44.43%
Λίγο	36	36.37%	80.80%
Πολύ λίγο	19	19.20%	100%
Σύνολο	99	100%	

Στην πέμπτη ερώτηση κλήθηκαν οι ερωτηθέντες να απαντήσουν κατά πόσο λαμβάνεται υπόψη η άποψη των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων μέσω διαλόγου και επικοινωνίας. Οι απαντήσεις που πάρθηκαν συνοψίζονται ως εξής (διάγραμμα 6.10.) : από το 28.14 % του δείγματος ειπώθηκε ότι δεν λαμβάνουν ποτέ μέρος στη λήψη αποφάσεων, το 46.57% ισχυρίστηκε ότι σχεδόν ποτέ δεν συμμετέχει στη λήψη αποφάσεων, το 6.03% δεν γνώριζε, η επιλογή σχεδόν πάντα υποστηρίχθηκε από το 14.19% του πληθυσμού και 5.07% παίρνει πάντα μέρος στη λήψη αποφάσεων.

ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΑ ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΜΕΤΑΞΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΩΝ
ΣΤΕΛΕΧΩΝ & ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6.10. : ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ &
ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ



ΠΙΝΑΚΑΣ 6.11. : Λήψη αποφάσεων & εργαζομένων

	Συχνότητα F	Ποσοστό %	Αθροιστικό Ποσοστό %
Ποτέ	28	28.14%	28.14%
Σχεδόν ποτέ	46	46.57%	74.71%
Δεν γνωρίζω	6	6.03%	80.74%
Σχεδόν πάντα	14	14.19%	94.93%
Πάντα	5	5.07%	100%
Σύνολο	99	100%	

Η επόμενη ερώτηση αποσκοπούσε στο να διερευνηθεί αν δίνεται η ευκαιρία στους εργαζόμενους να εκφράσουν τους προσωπικούς τους στόχους, τις φιλοδοξίες τους, τις ανησυχίες τους και τους προβληματισμούς που αναπτύσσονται εντός των επιχειρήσεων. Κατά 53.73% εκτιμούν ότι τους παρέχεται πολύ σπάνια αυτή η δυνατότητα, το 26.13% θεωρεί ότι αυτή η ευκαιρία δίνεται σπάνια, το 7.06% αγγίζει τη μετριότητα, το 10.07% πιστεύει ότι αυτό συμβαίνει συχνά και το 3.01% πολύ συχνά. (διάγραμμα 6.11.)

ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΑ ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΜΕΤΑΞΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ & ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6.11. : ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ & ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ



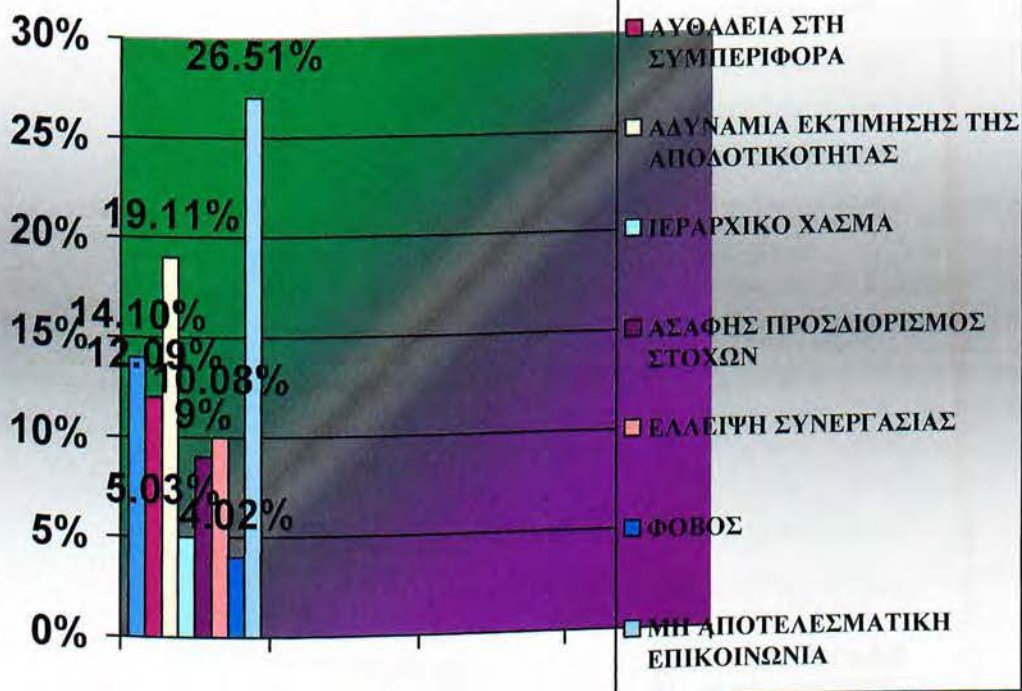
ΠΙΝΑΚΑΣ 6.12. : Εργαζόμενοι & προσωπικοί στόχοι

	Συχνότητα F	Ποσοστό %	Αθροιστικό Ποσοστό %
Πολύ συχνά	3	3.01%	3.01%
Συχνά	10	10.07%	13.08%
Μέτρια	7	7.06%	20.14%
Σπάνια	26	26.13%	46.27%
Πολύ σπάνια	53	53.73%	100%
Σύνολο	99	100%	

Μια γενική επισκόπηση των απαντήσεων της ερώτησης 7, σχετικά με τα σημαντικότερα προβλήματα που προκύπτουν μεταξύ διευθυντικών στελεχών και εργαζομένων, (διάγραμμα 6.12.) μας ενημερώνει ότι υψίστης σημασίας πρόβλημα είναι η έλλειψη αποτελεσματικής επικοινωνίας με ποσοστό που φθάνει στο 26.51% του πληθυσμού και το αμέσως μεγαλύτερο ποσοστό ανέρχεται στο 19.11%, την αδυναμία εκτίμησης της αποδοτικότητας. Το μικρότερο ποσοστό κατέχει ο φόβος (4.02%) και το ιεραρχικό χάσμα (5.03%).

**ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΑ ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΜΕΤΑΞΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΩΝ
ΣΤΕΛΕΧΩΝ & ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ**

**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6.12. : ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΕΡΑ
ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ**



ΠΙΝΑΚΑΣ 6.13. : Σημαντικότερα προβλήματα

	Συχνότητα F	Ποσοστό %	Αθροιστικό Ποσοστό %
Έλλειψη σεβασμού & κατανόησης	14	14.10%	14.10%
Αυθάδεια στη συμπεριφορά	12	12.09%	26.19%
Αδυναμία εκτίμησης της αποδοτικότητας	19	19.11%	45.30%
Ιεραρχικό χάσμα	5	5.03%	50.33%
Ασαφής προσδιορισμός στόχων	9	9.06%	59.39%
Έλλειψη συνεργασίας	10	10.08%	69.47%
Φόβος	4	4.02%	73.49%
Μη αποτελεσματική επικοινωνία	26	26.51%	100%
Σύνολο	99	100%	

ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΑ ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΜΕΤΑΞΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ & ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Η έρευνα απέδειξε ότι ο καλύτερος τρόπος επικοινωνίας μεταξύ διευθυντικών στελεχών και εργαζομένων είναι ο προφορικός λόγος με ποσοστό 29.16% και επέρχεται ο γραπτός λόγος με ποσοστό 26.59%. Ενώ, ο ρόλος που παίζουν οι ουσιαστικές σχέσεις μεταξύ τους αγγίζει μόλις το 11.03% (διάγραμμα 6.13.).

**ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6.13. : ΚΑΛΥΤΕΡΟΣ ΤΡΟΠΟΣ
ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ**



ΠΙΝΑΚΑΣ 6.14. : Καλύτερος τρόπος επικοινωνίας

	Συχνότητα F	Ποσοστό %	Αθροιστικό Ποσοστό %
Προφορικός λόγος	29	29.16%	29.16%
Γραπτός λόγος	26	26.59%	55.75%
Ηλεκτρονικό ταχυδρομείο	20	20.15%	75.90%
Ουσιαστικές σχέσεις	11	11.03%	86.93%
Καθημερινές συναντήσεις	13	13.07%	100%
Σύνολο	99	100%	

Ερωτήσεις επίλυσης προβλημάτων

Η ερώτηση 9 είχε δυο σκέλη. Το πρώτο αφορούσε το επίπεδο κατάρτισης και εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού (διάγραμμα 6.14) και οι απαντήσεις που πήραμε κατανέμονται σε 85.77% ότι το επίπεδο του ανθρώπινου δυναμικού δεν είναι ικανοποιητικό και το 14.23% είναι ευχαριστημένοι από την κατάρτιση και εκπαίδευσή του.

ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΑ ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΜΕΤΑΞΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΩΝ
ΣΤΕΛΕΧΩΝ & ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6.14. : ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ
ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

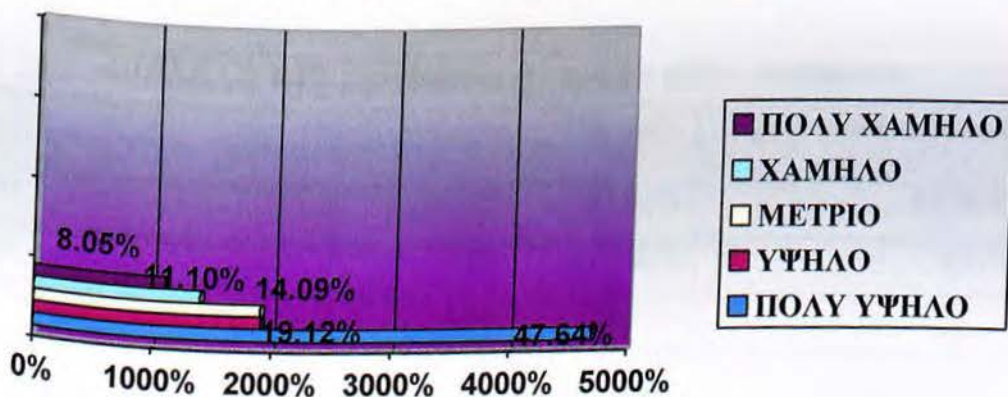


ΠΙΝΑΚΑΣ 6.15. : Επίπεδο εκπαίδευσης ανθρωπίνου δυναμικού

	Συχνότητα F	Ποσοστό %	Αθροιστικό Ποσοστό %
Ναι	14	14.23%	14.23%
Όχι	85	85.77%	100%
Σύνολο	99	100%	

Στο δεύτερο σκέλος ζητήθηκε να προσδιοριστεί ο βαθμός στον οποίο το επίπεδο εκπαίδευσης του ανθρωπίνου δυναμικού των ξενοδοχείων συμβάλλει στην αποτελεσματική επικοινωνία. (διάγραμμα 6.15) Το 47.64% των απαντήσεων κρίνουν ότι σε πολύ υψηλό βαθμό μπορεί να συμβάλει το επίπεδο εκπαίδευσης, το 14.09% σε μέτριο βαθμό και το 8.05% σε πολύ χαμηλό βαθμό.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6.15. : ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ -
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

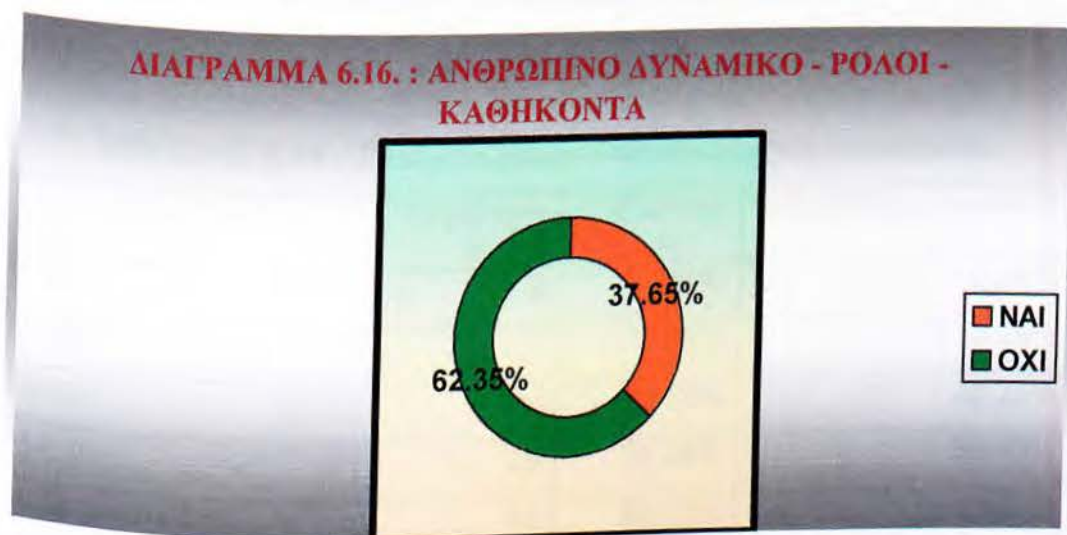


**ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΑ ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΜΕΤΑΞΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΩΝ
ΣΤΕΛΕΧΩΝ & ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ**

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.16. : Επίπεδο εκπαίδευσης – αποτελεσματική επικοινωνία

	Συχνότητα F	Ποσοστό %	Αθροιστικό Ποσοστό %
Πολύ χαμηλό	8	8.05%	8.05%
Χαμηλό	11	11.10%	19.15%
Μέτριο	14	14.09%	33.24%
Υψηλό	19	19.12%	52.36%
Πολύ υψηλό	11	47.64%	100%
Σύνολο	99	100%	

Πάνω από το 62.35% των ερωτηθέντων πιστεύουν ότι δεν υπάρχει σαφής προσδιορισμός ρόλων και αρμοδιοτήτων του ανθρωπίνου δυναμικού στην επιχείρηση που απασχολούνται ενώ το 37.65% πιστεύουν ότι υπάρχει.(διάγραμμα 6.16.)



ΠΙΝΑΚΑΣ 6.17. : Ανθρώπινο δυναμικό – ρόλοι - καθήκοντα

	Συχνότητα F	Ποσοστό %	Αθροιστικό Ποσοστό %
Ναι	37	37.65%	37.65%
Όχι	62	62.35%	100%
Σύνολο	99	100%	

ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΑ ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΜΕΤΑΞΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ & ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Ωστόσο, κρίνουν ότι η σαφήνεια των ρόλων και αρμοδιοτήτων ενισχύουν την αποτελεσματική επικοινωνία στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις (διάγραμμα 6.17.) σε πολύ μεγάλο ποσοστό της τάξεως του 43.51%, σε μεγάλο βαθμό απάντησαν το 28.24% του δείγματος, σε μέτριο βαθμό το 19.16%, σε μικρό βαθμό το 7.05% και σε πολύ μικρό βαθμό μόλις το 2.04%.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6.17. : ΣΑΦΗΝΕΙΑ ΡΟΛΩΝ - ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ



ΠΙΝΑΚΑΣ 6.18. : Σαφήνεια ρόλων – αποτελεσματική επικοινωνία

	Συχνότητα F	Ποσοστό %	Αθροιστικό Ποσοστό %
Πολύ μικρό	2	2.04%	2.04%
Μικρό	7	7.05%	9.09%
Μέτριο	19	19.16%	28.25%
Μεγάλο	28	28.24%	56.49%
Πολύ μεγάλο	43	43.51%	100%
Σύνολο	99	100%	

Προκαλεί αναμφίβολα έκπληξη το γεγονός ότι τρία από τα βασικά εργαλεία που βοηθούν τα διευθυντικά στελέχη να ασκήσουν πιο παραγωγικά το έργο τους είναι η ευθύνη, η υπευθυνότητα και η εξουσιοδότηση. Ωστόσο, δεν υπάρχει επάρκεια των μέσων αυτών, όπως άλλωστε, φαίνεται και από το διάγραμμα 6.18., με ποσοστό 73.56% ενώ το 26.44% θεωρεί ότι υπάρχει.

ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΑ ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΜΕΤΑΞΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΩΝ
ΣΤΕΛΕΧΩΝ & ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6.18. : ΕΥΘΥΝΗ -ΥΠΕΥΘΥΝΟΤΗΤΑ -
ΕΞΟΥΣΙΟΔΟΤΗΣΗ



ΠΙΝΑΚΑΣ 6.19. : Ευθύνη – υπευθυνότητα - εξουσιοδότηση

	Συχνότητα F	Ποσοστό %	Αθροιστικό Ποσοστό %
Ναι	73	73.56%	73.56%
Όχι	26	26.44%	100%
Σύνολο	99	100%	

Από μια πρώτη παρατήρηση προκύπτει ότι η συντριπτική πλειοψηφία του δείγματος θεωρεί ότι η ενίσχυση των εννοιών : ευθύνη - υπευθυνότητα - εξουσιοδότηση θα βοηθούσαν στην αποτελεσματικότερη επικοινωνία στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις. Αυτό αποδεικνύεται από τα αποτελέσματα της έρευνας (διάγραμμα 6.19.) η οποία έδειξε ότι το 73.56% των ερωτηθέντων πιστεύουν ότι αυτό θα εξυπηρετούσε πάρα πολύ ενώ το 26.44% έχει την αίσθηση ότι αυτό δεν θα συντελούσε στην αποτελεσματικότερη επικοινωνία.

ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΑ ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΜΕΤΑΞΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΩΝ
ΣΤΕΛΕΧΩΝ & ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6.19. : ΕΝΙΣΧΥΣΗ ΥΠΕΥΘΥΝΟΤΗΤΑΣ -
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΕΡΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ



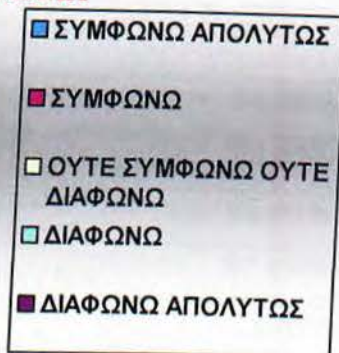
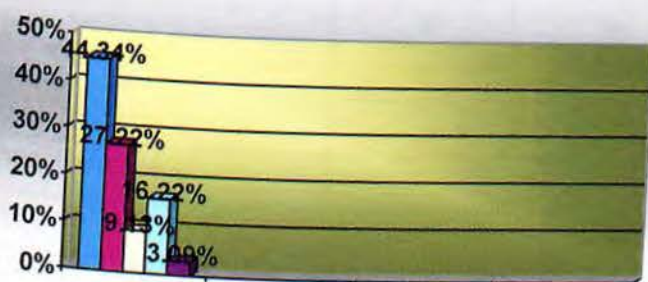
ΠΙΝΑΚΑΣ 6.20. : Ενίσχυση υπευθυνότητας – αποδοτικότερη επικοινωνία

	Συχνότητα F	Ποσοστό %	Αθροιστικό Ποσοστό %
Πάρα πολύ	35	35.46%	35.46%
Πολύ	24	24.12%	59.58%
Μέτρια	18	18.25%	77.83%
Λίγο	14	14.11%	91.94%
Πολύ λίγο	8	8.06%	100%
Σύνολο	99	100%	

Εύκολα παρατηρείται (διάγραμμα 6.20.) ότι η μεγάλη πλειονότητα συμφωνεί απολύτως (44.34%) ότι η ανάπτυξη ουσιαστικών ανθρωπίνων σχέσεων μεταξύ των μελών του ανθρωπίνου δυναμικού των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων συνεισφέρουν στην αποτελεσματικότερη επικοινωνία, τον εντοπισμό προβλημάτων και την ορθότερη κατανόηση των στόχων της επιχείρησης. Από τους ερωτηθέντες μόνο το 3.09% διαφωνεί απολύτως.

ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΑ ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΜΕΤΑΞΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΩΝ
ΣΤΕΛΕΧΩΝ & ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6.20. : ΟΥΣΙΑΣΤΙΚΕΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΕΣ
ΣΧΕΣΕΙΣ - ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΕΡΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

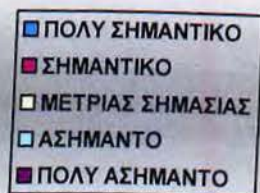


ΠΙΝΑΚΑΣ 6.21. : Ουσιαστικές ανθρώπινες σχέσεις – αποτελεσματικότερη
επικοινωνία

	Συχνότητα F	Ποσοστό %	Αθροιστικό Ποσοστό %
Συμφωνώ απολύτως	44	44.34%	44.32%
Συμφωνώ	27	27.22%	71.56%
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	9	9.13%	80.69%
Διαφωνώ	16	16.22%	96.91%
Διαφωνώ απολύτως	3	3.09%	100%
Σύνολο	99	100%	

Αναφορικά με το αν θα ήταν σημαντική η ύπαρξη ενός «υπευθύνου επικοινωνίας» στην επιχείρηση για την καλύτερη επικοινωνία μεταξύ διευθυντικών στελεχών και εργαζομένων διαπιστώνεται ότι το 59.46% το θεωρεί πολύ σημαντικό ενώ ασήμαντο το θεωρεί το 5.09%. (διάγραμμα 6.21.)

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6.21.: "ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ" ΚΑΛΥΤΕΡΗ
ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ



**ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΑ ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΜΕΤΑΞΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΩΝ
ΣΤΕΛΕΧΩΝ & ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ**

ΠΙΝΑΚΑΣ 6.22. : «Υπεύθυνος επικοινωνίας» - καλύτερη επικοινωνία

	Συχνότητα F	Ποσοστό %	Αθροιστικό Ποσοστό %
Πολύ σημαντικό	59	59.46%	59.46%
Σημαντικό	21	21.19%	80.65%
Μέτριας σημασίας	12	12.15%	92.80%
Ασήμαντο	5	5.09%	97.89%
Πολύ ασήμαντο	2	2.11%	100%
Σύνολο	99	100%	

Στην τελευταία και ανοιχτού τύπου ερώτηση, μπορεί να αναφερθεί χαρακτηριστικά ότι στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις υπάρχουν πολλά προβλήματα σε θέματα επικοινωνίας. Απ' αυτά που αναφέρονται, ενδεικτικά θα επισημάνω τη δυσκολία των εργαζομένων να έρθουν σε επαφή με τα ανώτερα διοικητικά στελέχη, αλλά και των διοικητικών στελεχών να επικοινωνήσουν με τους εργαζόμενους, αλλά και των διοικητικών στελεχών να επικοινωνήσουν με τους εργαζόμενους, αλλά και των διοικητικών στελεχών να επικοινωνήσουν με τους εργαζόμενους, αναπόφευκτα συντελούνται φραγμοί και αναστολές στην επικοινωνία. Ένα ακόμα πρόβλημα που καθίσταται σημαντικό είναι οι διαφορετικές αντιλήψεις των μεν από των δε, ενδεχομένως, λόγω μορφωτικού επιπέδου. Τελευταίο αλλά όχι λιγότερο σημαντικό είναι η έλλειψη καλής ακρόασης και ενδιαφέροντος διότι ο καθένας θέλει να επικρατήσει η δική του άποψη. Αυτό είναι ένα ακόμα στοιχείο που αποθαρρύνει την αποτελεσματική επικοινωνία.

Όσον αφορά τους τρόπους επίλυσης των επικοινωνιακών προβλημάτων που προκύπτουν μεταξύ διοικητικών στελεχών και εργαζομένων είναι οι σαφείς και λεπτομερείς οδηγίες, η χρήση απλής και κατανοητής γλώσσας και φυσικά η ανάπτυξη επικοινωνιακών δικτύων.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ & ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Η παρούσα έρευνα πραγματοποιήθηκε στα πλαίσια διερεύνησης των αιτίων που προκαλούν τα προβλήματα επικοινωνίας μεταξύ διοικητικών στελεχών και εργαζομένων στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις και διατύπωσης κάποιων προτάσεων και πολιτικών για την επίλυσή τους.

Πέραν της παράθεσης και εξέτασης των δευτερογενών πηγών έρευνας, πραγματοποιήθηκε επίσης πρωτογενής έρευνα, με υποκείμενα τα διοικητικά στελέχη και τους λοιπούς απασχολούμενους στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις άνω των 3* της περιοχής των Αθηνών, η οποία αποκάλυψε μια σειρά στοιχείων και προτεραιοτήτων γύρω από το επικοινωνιακό «προφίλ» στο εσωτερικό των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, τα κυριότερα εκ των οποίων παραθέτουμε στη συνέχεια:

Από την ανάλυση των δεδομένων της εμπειρικής έρευνας παρατηρείται ότι η συντριπτική πλειοψηφία των ξενοδοχοϋπαλλήλων και στελεχών συμφωνούν ότι αντιμετωπίζουν επικοινωνιακά προβλήματα.

Οι διερωτώμενοι απάντησαν ότι θεωρούν την επικοινωνία μέτριας σημασίας στις τουριστικές επιχειρήσεις, αυτό οδηγεί στο συμπέρασμα ότι δεν αντιλαμβάνονται ίσως την σπουδαιότητα τις επικοινωνίας στο εργασιακό και επιχειρηματικό περιβάλλον. Κάτι που επίσης συμπεραίνεται από το γεγονός ότι οι εργαζόμενοι και τα διοικητικά στελέχη δεν επιδιώκουν με επίμοχθη προσπάθεια να επικοινωνήσουν, προφανώς λόγω του ότι δεν έχουν συνειδητοποιήσει πόσο ωφέλιμη μπορεί να τους φανεί. Αυτός είναι και ο λόγος άλλωστε, που το επίπεδο επικοινωνίας μεταξύ των διοικητικών στελεχών και εργαζομένων θεωρείται ως επί το πλείστον λίγο ικανοποιητικό. Όμως αναμφίβολα, σύμφωνα με τη διεθνή βιβλιογραφία, σήμερα άτομα με άριστες επικοινωνιακές δεξιότητες αποτελούν προστιθέμενη αξία για τις επιχειρήσεις.

Οι διερωτώμενοι εκλαμβάνουν ότι αποτελεσματική επικοινωνία υφίσταται κυρίως μεταξύ διοικητικών στελεχών. Δεδομένου ότι τα αποτελέσματα της έρευνας καταγράφηκαν από συνολικά 20 ξενοδοχεία αυτό υποδηλώνει ότι ο τομέας της επικοινωνίας υστερεί σε μεγάλο βαθμό τουλάχιστον στα χαμηλότερα διοικητικά επίπεδα των επιχειρήσεων, συμπεριφορά η οποία συνδέεται άρρηκτα και με το

ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΑ ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΜΕΤΑΞΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ & ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

γεγονός ότι το εκπαιδευτικό επίπεδο στα χαμηλότερα διοικητικά επίπεδα είναι περιορισμένο.

Η άποψη των εργαζομένων σχετικά με το χρόνο που τους διατίθεται από τα διοικητικά στελέχη για την επικοινωνία και τη διευθέτηση ζητημάτων που σχετίζονται με τον οργανισμό, είναι ανεπαρκής. Δίνουν περισσότερη βαρύτητα στις καθημερινές εργασιακές σχέσεις και προσπερνούν την σπουδαιότητα ανάπτυξης ανθρωπίνων ουσιαστικών σχέσεων στον οργανισμό. Όμως, σύμφωνα και με τα όσα αναλύονται στο θεωρητικό μέρος της παρούσας εργασίας, εάν οι σχέσεις των διοικητικών στελεχών και εργαζομένων δεν βρίσκονται σε καλό επίπεδο και η επικοινωνία μεταξύ τους είναι ανεπαρκής αυτό δυσχεραίνει την αποδοτικότητα στην εργασία τους. Γι' αυτό θα πρέπει να αναγνωριστεί η συμβολή του ανθρώπινου παράγοντα στην επίτευξη ποιοτικών και ποσοτικών στόχων και να δοθεί ιδιαίτερη σημασία στη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων.

Είναι αξιοσημείωτο να αναφερθεί επίσης, ότι οι εργαζόμενοι δεν λαμβάνουν μέρος στη λήψη αποφάσεων, μέσω διαλόγου και επικοινωνίας, αυτό ωστόσο από την πλευρά των εργαζομένων εκλαμβάνεται ως έλλειψη εμπιστοσύνης στο πρόσωπο τους. Οι εργαζόμενοι, σε πολλές περιπτώσεις, όπως αναγύεται άλλωστε και από τη βιβλιογραφική έρευνα, μπορούν να φανούν ιδιαίτερα παραγωγικοί όταν τους δίνεται το "βήμα" να φανούν χρήσιμοι στην επιχείρηση στην οποία απασχολούνται. Επιπλέον εφόσον είναι σε θέση να γνωρίζουν καλύτερα τα τεχνικά προβλήματα της επιχείρησης, καθότι αποτελούν και τη βάση της διοικητικής πυραμίδας των οργανισμών, θεωρείται υψίστης σημασίας αυτή η καθημερινή γνώση και εμπειρία να βρίσκει ικανοποιητικό τρόπο διάδου προς τα ανώτερα κλιμάκια της επιχείρησης, μέσω κυρίως της συμμετοχής των εργαζομένων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Πρέπει, συνεπώς, μέσω συμμετοχικών ηγετικών μοντέλων να φροντίζουν να αναδεικνύουν τα οράματα και τις αξίες των εργαζομένων με απώτερο στόχο την αύξηση της παραγωγικότητας των επιχειρήσεων.

Ένα άλλο καίριο θέμα που αναλύθηκε και εξετάστηκε ακροθιγώς είναι η δυνατότητα που παρέχεται στους εργαζόμενους να εκφράσουν τους στόχους τις φιλοδοξίες και τους προβληματισμούς που αναπτύσσονται εντός των επιχειρήσεων. Όπως διαπιστώθηκε, δυστυχώς, δεν δίνεται αυτή η δυνατότητα επαρκώς. Ωστόσο, θα εκτιμούνταν ιδιαίτερα από τους εργαζόμενους εάν η διοίκηση τους αφιέρωνε κάποιο χρόνο και γενικότερα εάν ενέσκυπτε στα ζητήματα που τους απασχολούν εντός του οργανισμού. Η διοίκηση πρέπει να δείχνει ενδιαφέρον για τα άτομα που απασχολεί

ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΑ ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΜΕΤΑΞΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ & ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

αφενός για να μην υπάρχει «χάσμα» επικοινωνίας μεταξύ τους ,αφετέρου για να γνωρίζει τα ουσιαστικά ζητήματα που υπάρχουν στο εργασιακό περιβάλλον.

Παρουσιάζει ενδιαφέρον, ο εντοπισμός των σημαντικότερων προβλημάτων που προκύπτουν μεταξύ διοικητικών στελεχών και εργαζομένων. Πρωτίστως σημασίας θεωρείται η μη αποτελεσματική επικοινωνία, η οποία κατέχει το μεγαλύτερο ποσοστό με αμέσως επόμενο την αδυναμία εκτίμησης της αποδοτικότητας και επέρχεται η έλλειψη σεβασμού και κατανόησης. Η έλλειψη ουσιαστικής επικοινωνίας μεταξύ διοικητικών στελεχών και εργαζομένων αποτελεί μια σημαντική παράμετρο, η οποία καθιστά ολοένα και δυσκολότερη τη μεταξύ τους επαφή αλλά και την αποδοτικότητα στην εργασία. Είναι αναμενόμενο λοιπόν, κάτι τέτοιο να εντείνει την έλλειψη κατανόησης και σεβασμού. Κατά γενική ομολογία, η διοίκηση δεν αναγνωρίζει τις προσπάθειες που καταβάλλουν οι εργαζόμενοι και αυτή η αδυναμία εκτίμησης της αποδοτικότητας τους, τους ωθεί ώστε να είναι περισσότερο αδιάφοροι και λιγότερο παραγωγικοί.

Εκτιμούμε ότι η διοίκηση οφείλει να αναγνωρίζει αλλά και να επιβραβεύει με κάθε τρόπο τις προσπάθειες των εργαζομένων προκειμένου να αποκομίζουν τα μέγιστα οφέλη απ' αυτούς (αύξηση παραγωγικότητας, βελτίωση απόδοσης).

Η χρήση της προφορικής μορφής επικοινωνίας από τους απασχολούμενους στον τομέα του τουρισμού, υπερτερεί εν συγκρίσει με τις λοιπές επικοινωνιακές μορφές. Ομολογουμένως, η χρησιμότητά της είναι αναμφισβήτητη και προάγει τη διαπροσωπική επικοινωνία αλλά και η γραπτή επικοινωνία είναι σημαντική διότι προσδίδει και τυπική κατοχύρωση στις όποιες αποφάσεις και ενέργειες. Εντούτοις, οι καθημερινές συναντήσεις και οι ουσιαστικές σχέσεις παίζουν καθοριστικό ρόλο για μια επιχείρηση που όπως φαίνεται οι συντελεστές δεν έχουν συνειδητοποιήσει και αυτό οφείλεται στην χαμηλή θέληση και διάθεση για επικοινωνία που έχουν.

Η εκπαίδευση του ξενοδοχειακού προσωπικού κρίνεται ανεπαρκής κάτι το οποίο δεν συμβάλλει στην αποτελεσματική επικοινωνία. Σ' αυτό το σημείο, αξίζει να επισημανθεί ότι η τουριστική εκπαίδευση είναι απαραίτητη στην άμβλυνση των προβλημάτων επικοινωνίας. Οι υπεύθυνοι πρέπει να αναγνωρίζουν την αναγκαιότητα εκπαίδευσης και ενδείκνυται να αναλαμβάνουν το κόστος εκπαίδευσης διότι αυτό είναι μακροπρόθεσμη επένδυση.

Σύμφωνα με τη συντριπτική πλειοψηφία του δείγματος δεν υπάρχει σαφής προσδιορισμός ρόλων και αρμοδιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού. Αυτό αποτρέπει την ύπαρξη αποτελεσματικής επικοινωνίας. Τα καθήκοντα πρέπει να εκλαμβάνονται

ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΑ ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΜΕΤΑΞΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ & ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

από τους εργαζόμενους ως ένας σκοπός ξεκάθαρος, συγκεκριμένος, περιορισμένου χρόνου, αξιολογήσιμος, ρεαλιστικός. Θα μπορούσε να προταθεί στα διοικητικά στελέχη να καθιερώσουν ένα εγχειρίδιο «περιγραφής θέσεων εργασίας» (job description) όπου θα αναφέρονται αναλυτικά όλες οι υποχρεώσεις και τα καθήκοντα του εκάστοτε εργαζόμενου. Ή ακόμα, η δημιουργία «εγχειριδίου υπαλλήλου» στο οποίο θα αναγράφονται όχι μόνο η φιλοσοφία και η πολιτική της επιχείρησης αλλά και θα ενημερώνονται σχετικά με συνθήκες εργασίας, εργασιακές σχέσεις και παροχές. Μεθοδευμένες κινήσεις οι οποίες σίγουρα μπορούν να προσδώσουν μια διαφορετική όψη στην επικοινωνιακή διαδικασία και να την καταστήσουν ιδιαίτερα σημαντική στον τομέα των επιχειρήσεων.

Από τις σημαντικότερες και με μεγάλη απήχηση θεωρούνται οι έννοιες ευθύνη – υπευθυνότητα – εξουσιοδότηση. Τα διοικητικά στελέχη μπορούν να ασκήσουν πιο παραγωγικά το έργο τους μόνο υπό την ανάπτυξη αυτών των βασικών «εννοιών – εργαλείων». Αυτές οι έννοιες πρέπει να αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι κάθε οργανισμού. Τα στελέχη της επικοινωνίας αλλά και αμιγώς υπεύθυνοι αντίστοιχων τμημάτων δεν προσδίδουν σ' αυτές την προεξάρχουσα θέση που κατέχουν στον επιχειρησιακό κλάδο. Ως εκ τούτου, τα διοικητικά στελέχη θα πρέπει να λειτουργούν με αξιακά κριτήρια και να είναι υπεύθυνοι προς τους εργαζόμενους και τους πελάτες τους. Οφείλουν να είναι ειλικρινείς, να αναγνωρίζουν την ευθύνη που τους αναλογεί και να σέβονται τις αρχές και τις αξίες που διέπουν τον πολιτισμό μας. Μόνο έτσι, αυτές οι έννοιες θα βοηθήσουν την ενίσχυση της αποτελεσματικής επικοινωνίας.

Κατά γενική ομολογία, η ανάπτυξη ουσιαστικών ανθρωπίνων σχέσεων μεταξύ των μελών του ανθρωπίνου δυναμικού κρίνεται επιβεβλημένη στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις. Οι ανθρώπινες σχέσεις σήμερα έχουν τόσο πολύ υποβαθμιστεί, ώστε να κρίνονται ως απαράδεκτες. Μόνο αν βελτιωθούν και αναπτυχθούν σωστά οι ανθρώπινες σχέσεις η διοίκηση θα μπορεί να επωφεληθεί. Συγκεκριμένα απαιτούνται προγράμματα εκπαίδευσης και επιμόρφωσης ώστε να εδραιωθεί η αντίληψη ότι η επικοινωνία αποτελεί σημαντικό στοιχείο της διοίκησης. Ακόμη, προτείνεται η χρήση ανοιχτού διαλόγου, η καλλιέργεια κλίματος συνεργασίας και εμπιστοσύνης, η ανάπτυξη ικανότητας καλής ακρόασης, η ένδειξη ενδιαφέροντος για την άποψη του άλλου ακόμα και αν αντιβαίνει των δικών μας πεποιθήσεων καθώς επίσης και η αλλαγή ηχηρών τρόπων έκφρασης εξαλείφοντας το αίσθημα του εγωισμού (η εμπειρία μου λέει, απ' ότι φαίνεται σε μένα).

ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΑ ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΜΕΤΑΞΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ & ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Είναι προφανές ότι η αποτελεσματική επικοινωνία απαιτεί την ύπαρξη στρατηγικού σχεδιασμού και πρέπει να καταβληθούν επίμοχθες και μακροχρόνιες προσπάθειες για να μπορέσει να εδραιωθεί και να κατανοηθεί από την πληθώρα των ατόμων. Αυτό συνεπάγεται την ύπαρξη ενός υπευθύνου επικοινωνίας ο οποίος θα φροντίσει να αναπτύξει όλα τα πιθανά ερεθίσματα προκειμένου να βελτιώσει το επίπεδο επικοινωνίας των εργαζομένων και των διοικητικών στελεχών.

Συνεπώς, η αντιμετώπιση των προβλημάτων επικοινωνίας στο εσωτερικό περιβάλλον των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων μεταξύ των διοικητικών στελεχών και των λοιπών εργαζομένων, πρέπει να βασιστεί σε έναν προσεκτικό στρατηγικό σχεδιασμό, η ανάλυση του οποίου υπερβαίνει το στενό πλαίσιο της παρούσας μελέτης, δομημένο σε άξονες δράσης και μέτρα πολιτικής για την υλοποίησή τους, τους οποίους συνοπτικά περιγράφουμε στη συνέχεια:

Αξονας Α' : *Ενίσχυση της Επικοινωνίας μέσω της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού και της Ηγεσίας*

Επιμέρους ενέργειες:

- ❖ Συμμετοχικό στυλ ηγεσίας στη λήψη αποφάσεων.
- ❖ Θεμελίωση σχέσεων εμπιστοσύνης μεταξύ διοικητικών στελεχών & εργαζομένων.
- ❖ Συνεχή συνεργασία & συστηματική επαφή με υφισταμένους & προϊσταμένους.
- ❖ Ανάπτυξη ουσιαστικών ανθρωπίνων σχέσεων.
- ❖ Αξιοποίηση ανθρωπίνου δυναμικού και επάνδρωση κατάλληλων ατόμων σε κατάλληλες θέσεις.
- ❖ Διεκπεραίωση καθηκόντων βάση job description και σχετική ενημέρωση από το εγχειρίδιο υπαλλήλου.

Αξονας Β' : *Επικοινωνιακή Διαχείριση και Πολιτική*

Επιμέρους Ενέργειες:

- ❖ Αναβάθμιση & ενίσχυση επικοινωνιακής διαδικασίας μεταξύ διοικητικών στελεχών & εργαζομένων.
- ❖ Καθιέρωση τακτικής επικοινωνίας με τους εργαζόμενους.
- ❖ Βελτίωση εσωτερικής & εξωτερικής επικοινωνίας.
- ❖ Δημιουργία ανοιχτών καναλιών επικοινωνίας.
- ❖ Χρήση απλής & κατανοητής γλώσσας.

ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΑ ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΜΕΤΑΞΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ & ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

- ❖ Διαρκή προγράμματα εκπαίδευσης για βελτίωση των δεξιοτήτων επικοινωνίας.

Περιορισμοί και μελλοντικές προοπτικές της έρευνας

Μια βασική αδυναμία της παρούσας έρευνας, αποτελεί το γεγονός ότι το δείγμα αποτέλεσαν υποκείμενα που προέρχονται αποκλειστικά από την πλευρά των απασχολουμένων στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, και δεν ελήφθη υπόψη η θέση των ιδιοκτητών των επιχειρήσεων, με αποτέλεσμα να μην έχουμε το εύρος απόψεων που θα μας επέτρεπε να εξαγάγουμε πολυδιάστατα συμπεράσματα περί των επικοινωνιακών προβλημάτων που υφίστανται στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις.

Επιπλέον, λόγω κυρίως χρονικών περιορισμών της έρευνας, δεν εξετάστηκε η άποψη απασχολουμένων και ιδιοκτητών των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων άλλων περιοχών εκτός Αθηνών, γεγονός το οποίο θα μας επέτρεπε την συλλογή στοιχείων από διάφορες περιοχές αναφορικά με τα επικοινωνιακά ζητήματα στις εν λόγω επιχειρήσεις.

Κατ'αυτό τον τρόπο θεωρούμε ότι περαιτέρω έρευνες πρέπει να διεξαχθούν :

- α) σε σχέση με τις αντιλήψεις των ιδιοκτητών των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων προκειμένου να καταγραφούν οι απόψεις τους για τα επικοινωνιακά ζητήματα.
- β) σε σχέση με άλλες περιοχές της Ελλάδας, ώστε να καταγραφούν οι απόψεις, απασχολουμένων και ιδιοκτητών των ξενοδοχείων, κάτι που θα μας επιτρέψει να συγκρίνουμε τα αποτελέσματα μεταξύ διαφορετικών περιοχών διαχρονικά, και να αναπτύξουμε μια πιο ολοκληρωμένη άποψη γύρω από τα επικοινωνιακά προβλήματα στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις και τους τρόπους διαχείρισής τους, αλλά και σημαντικές γνώσεις για το γενικότερο εσωτερικό περιβάλλον των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων στην Ελλάδα.
- γ) τέλος, η εμπειρία που αποκτήθηκε από την έρευνα αυτή, έδειξε ότι θα ήταν ενδιαφέρον να διερευνηθεί σε μελλοντικές παρόμοιες μελέτες το κατά πόσο και γιατί υπάρχουν πιθανές διαφορές απόψεων σε ζητήματα επικοινωνιακής πολιτικής σε σχέση με κάποιες άλλες ανεξάρτητες μεταβλητές, πέραν της κατηγορίας απασχολουμένων όπως για παράδειγμα, το φύλο, την ηλικία κ.ά.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΞΕΝΗ

- ❖ **Barnard C. I., 1960**, the function of the executive, 14th printing, Harvard University Press.
- ❖ **Chisnal, P.M. (1986)**. Marketing Research, McGraw – Hill, 3rd ed.
- ❖ **Fayol H., 1949**, general and industrial management, Pitman, London.
- ❖ **Follett M., 1918**, the new state: group organisations: the solution of popular government, London.
- ❖ **Goldhaber G. M., 1974**, organizational communication, 4th edition, WCB, Dubuque Iowa.
- ❖ **Holm O., 2006**, communication processes in critical systems dialogues concerning communications, marketing intelligence and planning, vol 24, no 5.
- ❖ **Katz D. & Kahn R. L., 1996**, the social psychology of organizations, Wiley Publ., New York.
- ❖ **Kreps G., 1990**, organizational communication, 2nd edition, Longman, New York.
- ❖ **Leslie D., 1987**, the control function in the hospitality industry. The services industries journal, vol 7, no 2.
- ❖ **March J. G. & Simon H. A., 1958**, organizations, John Wiley, New York.
- ❖ **Mayo E., 1945**, the social problems of an industrial civilization, Harvard University Press, Boston.
- ❖ **Mitchell T. R. & Larson J. R., 1987**, people in organizations, 3rd edition, New York.
- ❖ **Proctor T. & Doukakis I., 2003**, change management: the role of internal communication and employee development. Corporate communications: an international journal, vol 8, no 4.
- ❖ **Robson P. J. A. & Tourish D. , 2005**, managing internal communication an organizational case study. Corporate communications: an international journal, vol 10, no 3.

ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΑ ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΜΕΤΑΞΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ & ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

- ❖ **Sillince J. A. A. & Saeedi M.H., 1999**, Computer – mediated communication problems and potentials of argumentation support systems. Decision support systems, vol 26, no 4.
- ❖ **Taylor F. W., 1947**, scientific management, Harper and row, New York.
- ❖ **Weber M., 1947**, the theory of social and economic organization, Free Press.

ΕΛΛΗΝΙΚΗ

- ❖ **Adair J., 2002**, οι 100 σπουδαιότερες ιδέες για αποτελεσματική ηγεσία και διοίκηση, εκδόσεις Γκιούρδας.
- ❖ **Baudrillard J., 1991**, η έκσταση της επικοινωνίας, εκδόσεις Καρδάμιτσα.
- ❖ **Gower, 2001**, διοίκηση ολικής ποιότητας, 2^η έκδοση, εκδόσεις Έλλην.
- ❖ **Rutherford D.G., 1999**, ξενοδοχείο διοίκηση και λειτουργίες, 2^η έκδοση, εκδόσεις Έλλην.
- ❖ **Warren A., 1997**, η απόλυτη επικοινωνία, εκδόσεις Κλειδάριθμος.
- ❖ **Wilcox D.L., Ault Ph.H & Agee W.K., 2004**, δημόσιες σχέσεις: στρατηγικές και τεχνικές, εκδόσεις Έλλην, Αθήνα.
- ❖ **Ανδριώτης , Κ. (2003)**. Ποσοτική Έρευνα και Ανάλυση Δεδομένων με τη Χρήση του SPSS 11.5, Αθήνα : Κλειδάριθμος
- ❖ **Βακόλα Μ., 2005**, διοικώντας τις αλλαγές: πρακτικές και εφαρμογές, εκδόσεις Σιδέρης.
- ❖ **Βάλβης Μ.Γ., 2005**, διοίκηση προσωπικού: αλλαγές και προγράμματα δράσης της επιχείρησης, εκδόσεις Προπομπός.
- ❖ **Βέλτσος Γ., 1985**, για την επικοινωνία, εκδόσεις Καστανιώτη.
- ❖ **Γιαννουλέας Μ.Π., 1998**, συμπεριφορά και διαπροσωπική επικοινωνία στον εργασιακό χώρο, εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα.
- ❖ **Δήμου Ν., 1981**, ο δρόμος της επικοινωνίας, εκδόσεις Νεφέλη.
- ❖ **Καλογήρου Κ., 2002**, ανθρώπινες σχέσεις στο χώρο της εργασίας, εκδόσεις Σταμούλης.
- ❖ **Κατσάλης Α., 2001**, αποτελεσματική διοίκηση, σκέψεις και συμβουλές, εκδόσεις Κλειδάριθμος.
- ❖ **Κατσάλης Α.Ε., 2002**, η επικοινωνία στις επιχειρήσεις και στην προσωπική ζωή, εκδόσεις Interbooks, Αθήνα.

ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΑ ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΜΕΤΑΞΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ & ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

- ❖ **Κονταράτος Α.Ν., 2007**, η τέχνη της διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού, εκδόσεις Γκοβόστη.
- ❖ **Κόντης Θ., 1992**, επιχειρησιακές επικοινωνίες, Σύγχρονη εκδοτική.
- ❖ **Κοτζαϊβάζογλου Ι. & Πασχαλούδης Δ., 2002**, οργανωσιακή επικοινωνία, εκδόσεις Πατάκη, Αθήνα.
- ❖ **Κουσκουβέλης Η.Ι., 1997**, λήψη αποφάσεων, κρίση, διαπραγμάτευση, εκδόσεις Παπαζήση, 1997.
- ❖ **Κουτούζης Μ., 1999**, γενικές αρχές μάνατζμεντ, Πάτρα ΕΑΠ.
- ❖ **Λαλούμης Δ.Α. & Ρούπας Β., 1996**, διοίκηση προσωπικού τουριστικών επιχειρήσεων εκδόσεις Interbooks.
- ❖ **Λεκαράτου Κ. – Νιζάμη, 2001**, ξενοδοχειακή λογιστική, Πειραιάς.
- ❖ **Λούτας Γ., 2005**, η θεωρία της επιχειρησιακής επικοινωνίας: εφαρμογές στην ελληνική πραγματικότητα, εκδόσεις Έλλην, Αθήνα.
- ❖ **Λύτρας Π.Ν., 1993**, τουριστική ψυχολογία, εκδόσεις Interbooks.
- ❖ **Μακκουειλ & Βινταλ, 2001**, σύγχρονα μοντέλα επικοινωνίας, εκδόσεις Καστανιώτη, Αθήνα.
- ❖ **Μαρινάκος Κ., 2007**, διοίκηση τουριστικών επιχειρήσεων, σημειώσεις διαλέξεων.
- ❖ **Μπόγκα Κ. – Καρτέρη, 2003**, διαχείριση ανθρωπίνου δυναμικού, University Studio Press.
- ❖ **Μπουραντάς Δ., 1992**, μάνατζμεντ οργανωτική θεωρία και συμπεριφορά, εκδόσεις TEAM.
- ❖ **Μπουραντάς Δ., 2005**, ηγεσία: ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας, εκδόσεις Κριτική.
- ❖ **Ξηροτύρη Σ. – Κουφίδου, 1997**, διοίκηση ανθρωπίνων πόρων : η πρόκληση του 21^{ου} αι. στο εργασιακό περιβάλλον, εκδόσεις Ανίκουλα.
- ❖ **Παγκάκης Γ.Λ., 2003**, διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, εκδόσεις Σάκκουλα.
- ❖ **Παναγιωτοπούλου Ρ., 1997**, η επικοινωνία στις οργανώσεις, εκδόσεις Κριτική.
- ❖ **Παπαδάτου Θ., 2005**, εσωτερικός και εξωτερικός έλεγχος ανώνυμων εταιρειών, δεύτερη έκδοση, εκδόσεις Σάκκουλα.
- ❖ **Παπαλεξανδρή Ν. & Μπουραντάς Δ., 2002**, διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, εκδόσεις Μπένου.

ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΑ ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΜΕΤΑΞΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ & ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

- ❖ **Πιπερόπουλος, 1996**, επικοινωνώ άρα υπάρχω: δημόσιες σχέσεις και επικοινωνία, 6^η έκδοση, εκδόσεις Ζυγός, Θεσσαλονίκη.
- ❖ **Πορτοκάλογλου Α., 2007**, αποτελεσματική ηγεσία, εκδόσεις Κλειδάριθμος.
- ❖ **Ρούσσοσ Ν., 2004**, Harvard Business Review για διαπραγματεύσεις και διευθέτηση διενέξεων, εκδόσεις Κλειδάριθμος.
- ❖ **Σαλεσιώτης Μ.Π., 1999**, ανθρώπινες εργασιακές σχέσεις στις τουριστικές επιχειρήσεις, εκδόσεις Interbooks.
- ❖ **Σκουλάς Ν., 1978**, η ανθρώπινη όψη της ηγεσίας, εκδόσεις Λιβάνης.
- ❖ **Σοκοδήμος Α., 2003**, Harvard Business Review για την ηγεσία, εκδόσεις Κλειδάριθμος.
- ❖ **Σοκοδήμος, 2005**, Harvard Business Review για τη διοίκηση ανθρωπίνου δυναμικού, εκδόσεις Κλειδάριθμος.
- ❖ **Στάγκος Μ.Π. & Κυδωνιάτης Φ.Γ.Α., 2007**, ανοιχτό MBA, εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα.
- ❖ **Σταμάτης Γ., 2005**, ολοκληρωμένη στρατηγική επικοινωνία, εκδόσεις Σταμούλης.
- ❖ **Σταμούλης Δ. & Ρούπας Β., 1998**, διοίκηση τουριστικών επιχειρήσεων, εκδόσεις Σταμούλης.
- ❖ **Τομαράς Α., 1996**, οργανωσιακή συμπεριφορά και δεξιότητες επικοινωνίας, εκδόσεις Νέων Τεχνολογιών.
- ❖ **Υψηλάντης Π., 1995**, επιχειρησιακή έρευνα στη λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων, εκδόσεις Έλλην.
- ❖ **Χατζηπαντελή Π.Σ. 1999**, διοίκηση ανθρωπίνου δυναμικού, εκδόσεις Μεταίχμιο.
- ❖ **Χρήστου, Ε., (1999)**. Έρευνα Τουριστικής Αγοράς. Αθήνα : Interbooks.
- ❖ **Χυτήρης Λ., 2001**, διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, εκδόσεις Interbooks.

ΔΕΥΤΕΡΟΓΕΝΕΙΣ ΠΗΓΕΣ

- ❖ Εθνική Στατιστική Υπηρεσία Ελλάδος
- ❖ Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδος.
- ❖ Πανελλήνια Ομοσπονδία Ξενοδόχων
- ❖ Τμήμα Επιθεώρησης Εργασίας

ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ

- ❖ www.wikipedia.org
- ❖ www.sdekoryd.blogspot.com
- ❖ www.eduportal.gr
- ❖ www.articlegarden.com
- ❖ www.managementtips.gr
- ❖ www.panacea.med.uoa.gr
- ❖ www.greekquotations.googlepages.com
- ❖ www.tex.unipi.gr
- ❖ www.eprints.teikoζ.gr
- ❖ www.peoplemanagemant.gr
- ❖ www.dratte.gr
- ❖ www.graphicarts.gr
- ❖ www.navimania.gr
- ❖ www.news.kathimerini.gr
- ❖ www.seetha.gr
- ❖ www.bibleinfo.com
- ❖ www.cadbury.gr
- ❖ www.training.gr
- ❖ www.medlook.net
- ❖ www.oneteam.gr
- ❖ www.beluga.gr
- ❖ www.mbasociety.gr
- ❖ www.keta_kemak.gr

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

Παράρτημα 1 : Ερωτηματολόγιο

ΕΡΕΥΝΑ ΜΕ ΘΕΜΑ :

«Επικοινωνιακά ζητήματα μεταξύ διοικητικών στελεχών και εργαζομένων στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις. Μελέτη περίπτωσης: τα ξενοδοχεία 3*, 4* & 5* στη περιοχή των Αθηνών»

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ :

Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Πειραιά

Σχολή Διοίκησης & Οικονομίας

Τμήμα Τουριστικών Επιχειρήσεων

Παράρτημα Σπετσών

Φοιτήτρια: Σακελλαροπούλου Ελεούσα-Αικατερίνη

Επιβλέπων καθηγητής: Μαρινάκος Κων/νος

Χρόνος Διεξαγωγής : Μάιος- Ιούνιος 2010

Στοιχεία Επικοινωνίας Ερευνήτριας : Σακελλαροπούλου Ελεούσα - Αικατερίνη:
τηλ: 693 - 4033885 , κιν: 210-5145291, e-mail : lksakellaropoulou@yahoo.gr

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Αγαπητές /οί Κυρίες / οι ,

Το παρόν ερωτηματολόγιο, συντάχθηκε στα πλαίσια της εκπόνησης διπλωματικής εργασίας με θέμα : « Επικοινωνιακά ζητήματα μεταξύ διοικητικών στελεχών και λοιπών εργαζομένων στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις. Μελέτη περίπτωσης: οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις 3*, 4* και 5* της περιοχής των Αθηνών », που εκπονεί η κ. Σακελλαροπούλου Λούση, φοιτήτρια του Τμήματος Τουριστικών Επιχειρήσεων της Σχολής Διοίκησης & Οικονομίας του ΤΕΙ Πειραιώς.

Σκοπός του ερωτηματολογίου που κρατάτε στα χέρια σας, είναι η διερεύνηση των κύριων επικοινωνιακών προβλημάτων μεταξύ των διοικητικών στελεχών και λοιπών εργαζομένων των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων στην πόλη των Αθηνών, όπως αυτά προκύπτουν από την διατύπωση των απόψεων των εμπλεκόμενων υποκειμένων στην παρούσα έρευνα., και η ανάδειξη των μέτρων και πολιτικών που πρέπει να εφαρμοστούν για την ορθή αντιμετώπισή τους.

Σας ενημερώνουμε επίσης ότι τα προσωπικά στοιχεία που θα συμπληρώσετε παρακάτω καθώς και οι απαντήσεις σας επί του συνημμένου ερωτηματολογίου , θα

**ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΑ ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΜΕΤΑΞΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΩΝ
ΣΤΕΛΕΧΩΝ & ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ**

χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για ερευνητικούς σκοπούς και δεν πρόκειται να δημοσιευθούν ούτε να επισυναφθούν στο τελικό κείμενο της μελέτης .

ΓΕΝΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΡΩΤΩΜΕΝΟΥ

ΟΝΟΜΑ :

ΕΠΩΝΥΜΟ:

ΦΟΡΕΑΣ / ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ :

ΘΕΣΗ ΣΤΟ ΦΟΡΕΑ / ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ:

Διοικητικό Στέλεχος : Ειδικότητα:

Μη Διοικητικό Στέλεχος Ειδικότητα:

ΗΛΙΚΙΑ: 18-30 31-40 41-50 , 51-60 άνω των 60

ΦΥΛΟ : Γυναίκα : Άνδρας :

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ : Μεταπτυχιακό /Διδακτορικό : ΑΕΙ: ΤΕΙ:

Λύκειο: Γυμνάσιο : Δημοτικό :

ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ : Ναι Όχι

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ :

Διεύθυνση:

Τηλέφωνο:, FAX:, E-

MAIL:

1. Θεωρείτε ότι η επικοινωνία στις τουριστικές επιχειρήσεις είναι :

- Πολύ σημαντική
- Σημαντική
- Μέτριας σημασίας
- Λιγότερο σημαντική
- Καθόλου σημαντική

**ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΑ ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΜΕΤΑΞΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΩΝ
ΣΤΕΛΕΧΩΝ & ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ**

2. Κατά πόσο κρίνετε ικανοποιητικό το επίπεδο επικοινωνίας στην επιχείρηση που απασχολείσθε μεταξύ διοικητικών στελεχών και εργαζομένων;

- Πολύ ικανοποιητικό
- Ικανοποιητικό
- Μέτριο
- Λίγο ικανοποιητικό,
- Καθόλου ικανοποιητικό

3. Σε ποια από τις ακόλουθες περιπτώσεις πιστεύετε ότι επιτυγχάνεται αποτελεσματικότερη επικοινωνία :

- Μεταξύ Διοικητικών Στελεχών
- Μεταξύ Διοικητικών Στελεχών και Εργαζομένων
- Μεταξύ Εργαζομένων
- Μεταξύ Διοικητικών Στελεχών και Ιδιοκτησίας
- Μεταξύ Εργαζομένων και Ιδιοκτησίας

4. Πόσο διαθέσιμα είναι τα διοικητικά στελέχη όταν οι εργαζόμενοι επιθυμούν να έρθουν σε επαφή μαζί τους για ζητήματα του οργανισμού;

- Πάρα πολύ
- Πολύ
- Μέτρια
- Λίγο
- Πολύ λίγο

5. Στη λήψη αποφάσεων λαμβάνεται υπόψη, μέσω διαλόγου και επικοινωνίας, η άποψη των εργαζομένων;

- Ποτέ
- Σχεδόν ποτέ
- Δεν γνωρίζω
- Σχεδόν πάντα
- Πάντα

ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΑ ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΜΕΤΑΞΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ & ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

6. Στους εργαζόμενους δίνεται η ευκαιρία να εκφράσουν τους προσωπικούς τους στόχους , τις φιλοδοξίες τους , τις ανησυχίες τους και τους προβληματισμούς που αναπτύσσονται εντός των επιχειρήσεων

- Πολύ συχνά
- Συχνά
- Μέτρια
- Σπάνια
- Πολύ σπάνια

7. Ποια είναι τα σημαντικότερα προβλήματα που προκύπτουν μεταξύ διευθυντικών στελεχών και εργαζομένων ;

- Έλλειψη σεβασμού και κατανόησης
- Αυθάδεια στη συμπεριφορά
- Αδυναμία εκτίμησης της αποδοτικότητας
- Ιεραρχικό χάσμα
- Ασαφής προσδιορισμός στόχων
- Έλλειψη συνεργασίας – συμμετοχής στα ζητήματα της επιχείρησης
- Φόβος
- Μη αποτελεσματική επικοινωνία

8. Ο καλύτερος τρόπος επικοινωνίας μεταξύ διοικητικών στελεχών και εργαζομένων θεωρείτε ότι είναι :

- Ο προφορικός λόγος
- Ο γραπτός λόγος (επιστολή)
- Το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο (email)
- Η δημιουργία ουσιαστικών σχέσεων
- Καθημερινές συναντήσεις ανά τμήμα

9α Κρίνετε ικανοποιητικό το επίπεδο κατάρτισης και εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού;

- Ναι
- Όχι

**ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΑ ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΜΕΤΑΞΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΩΝ
ΣΤΕΛΕΧΩΝ & ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ**

13. Πόσο σημαντικό πιστεύετε θα ήταν για την καλύτερη επικοινωνία μεταξύ των στελεχών και των εργαζομένων η ύπαρξη ενός «υπευθύνου επικοινωνίας» στην επιχείρηση;

- Πολύ σημαντικό
- Σημαντικό
- Μέτριας σημασίας
- Ασήμαντο
- Πολύ ασήμαντο

14. Θα θέλατε να προσθέσετε κάτι αναφορικά με τα προβλήματα επικοινωνίας στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις μεταξύ διοικητικών στελεχών και εργαζομένων και για τους τρόπους επίλυσής τους :

.....

.....

.....

.....

Ευχαριστούμε για την πολύτιμη βοήθειά σας.

Παράρτημα 2 : Συλλογική Σύμβαση Εργασίας

ΣΥΛΛΟΓΙΚΗ ΣΥΜΒΑΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

«Για τους όρους αμοιβής και εργασίας των εργαζομένων στις ξενοδοχειακές
επιχειρήσεις όλης της χώρας.»

Σήμερα την 26^η Μαΐου 2008 στα γραφεία της Πανελληνίας Ομοσπονδίας Ξενοδόχων που βρίσκονται στην Αθήνα (οδός Σταδίου αρ.24) οι υπογράφωντες:

1.Πανελλήνια Ομοσπονδία Εργατών Επισιτισμού και Υπαλλήλων Τουριστικών Επαγγελματιών, νόμιμα εκπροσωπούμενη από τον Λεωνίδα Καραθανάση, Πρόεδρο ,Παναγιώτη Προύτζο ,Αντιπρόεδρο, Ευάγγελο Πολύζο, Γεν. Γραμματέα και Μιχαήλ Λαζαρίδη, Οργανωτικό Γραμματέα

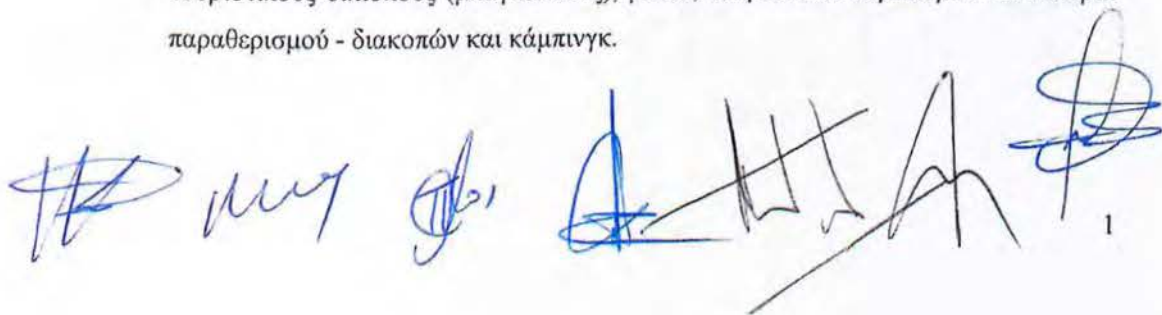
2.Πανελλήνια Ομοσπονδία Ξενοδόχων (Π.Ο.Ξ.), νόμιμα εκπροσωπούμενη από τον Ανδρέα Ανδρεάδη, Πρόεδρο, Αριστοτέλη Θωμόπουλο , Αντιπρόεδρο και Σπυρίδωνα Γαλιατσάτο , Γεν. Γραμματέα,

συμφώνησαν την κατάρτιση της παρούσας εθνικής κλαδικής συλλογικής σύμβασης εργασίας, το περιεχόμενο της οποίας έχει ως εξής:

Άρθρο 1

Αντικείμενο - Πεδίο εφαρμογής

Με την παρούσα συλλογική ρύθμιση καθορίζονται οι όροι αμοιβής και εργασίας και οι εν γένει σχέσεις των εργαζομένων σε ξενοδοχειακές επιχειρήσεις που λειτουργούν σε αστικά κέντρα, σε τόπους θερινών διαμονών, σε λουτροπόλεις και σε αρχαιολογικούς τόπους όλης της χώρας, με τη μορφή του ξενοδοχείου, ξενώνα οικοτροφείου, επιχείρησης επιπλωμένων διαμερισμάτων, επιχειρήσεις θερέτρων από τουριστικούς οικίσκους (μπαγκαλδούς), μοτέλ, τουριστικού περιπτέρου και κέντρου παραθερισμού - διακοπών και κάμπινγκ.



Άρθρο 2

Κατηγορίες μισθωτών

Οι μισθωτοί στους οποίους αφορά η παρούσα σύμβαση αποκαλούνται ξενοδοχοϋπάλληλοι και κατατάσσονται σύμφωνα με την ειδικότητά τους και ανεξαρτήτως φύλου, στις εξής τέσσερις (4) κατηγορίες:

Κατηγορία Α: Υπάλληλος υποδοχής (ρεσεψιονίστ), μαιτρ, υπομπίτρ (ή κάπταιν), θυρωρός Α, νυχτοθυρωρός Α, μπουφετζής Α, προϊστάμενος υπνοδωματίων και κοινοχρήστων χώρων και μάγειρας Α.

Κατηγορία Β: Προϊστάμενος πλυντηρίου και λινοθήκης, βοηθός υποδοχής, θυρωρός Β, σερβιτόρος τραπεζαρίας - σαλονιού ή ορόφων (θαλαμηπόλος), μπάρμαν ή μπάρμειντ, ασημοκέρης και μάγειρας Β.

Επίσης με την προϋπόθεση ότι θα προτιμήσουν την παρούσα Συλλογική Σύμβαση Εργασίας, οι τηλεφωνητές, οι ελεγκτές ή ταμπλίστες και οι μαϊνκουραντιέ.

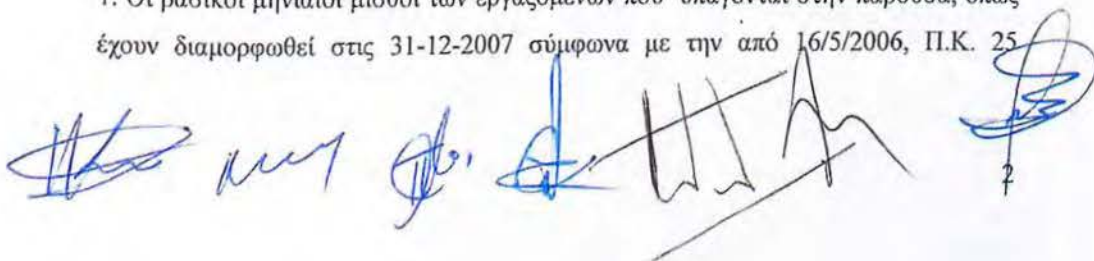
Κατηγορία Γ: Βοηθός σερβιτόρου, οροφοκόμος (βαλές), θυρωρός υπηρεσίας, βοηθός θυρωρείου ή μπουφέ ή εστιατορίου ή μπαρ ή λινοθήκης, γκρουμ, ντόρμαν ή εξωτερικός θυρωρός, λινοθηκάριος και βουτηριέρης, εφόσον δεν καλύπτονται από άλλη συλλογική σύμβαση ή διαιτητική απόφαση μάγειρας Γ και καμαριέρης - α.

Κατηγορία Δ: Πλύντρια, σιδερώτρια, καθαρίστρια κοινοχρήστων χώρων, μοδίστρα, μανταρίστρα, λαντζέρης, λουτρονόμος, προϊστάμενος και βοηθός ιατρείου.

Άρθρο 3

Βασικοί μηνιαίοι μισθοί και ημερομίσθια

1. Οι βασικοί μηνιαίοι μισθοί των εργαζομένων που υπάγονται στην παρούσα, όπως έχουν διαμορφωθεί στις 31-12-2007 σύμφωνα με την από 16/5/2006, Π.Κ. 25



ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΑ ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΜΕΤΑΞΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ & ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

(23/05/2006) Σ.Σ.Ε., αυξάνονται από 1-1-2008 κατά ποσοστό 3,5% και διαμορφώνονται ως εξής:

ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ Α: 867,59 ευρώ

ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ Β: 849,29 ευρώ

ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ Γ: 832,45 ευρώ

ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ Δ: 795,53 ευρώ

2. Οι ανωτέρω βασικοί μισθοί, όπως θα έχουν διαμορφωθεί στις 30-6-2008, αυξάνονται περαιτέρω από 1-7-2008, κατά ποσοστό 3,1 % και διαμορφώνονται ως εξής:

ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ Α: 894,49 ευρώ

ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ Β: 875,62 ευρώ

ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ Γ: 858,26 ευρώ

ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ Δ: 820,19 ευρώ

3. Οι ανωτέρω βασικοί μισθοί, όπως θα έχουν διαμορφωθεί στις 31-12-2008, αυξάνονται περαιτέρω από 1-1-2009, κατά ποσοστό 2% και διαμορφώνονται ως εξής:

ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ Α: 912,38 ευρώ

ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ Β: 893,13 ευρώ

ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ Γ: 875,43 ευρώ

ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ Δ: 836,59 ευρώ

4. Οι ανωτέρω βασικοί μισθοί, όπως θα έχουν διαμορφωθεί στις 30-6-2009, αυξάνονται περαιτέρω από 1-7-2009, κατά ποσοστό 3,9% και διαμορφώνονται ως εξής:

ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ Α: 947,96 ευρώ

ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ Β: 927,96 ευρώ

ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ Γ: 909,57 ευρώ

ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ Δ: 869,22 ευρώ



μυστ 3

ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΑ ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΜΕΤΑΞΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ & ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

5. Κατά το ίδιο ποσοστό και κατά τις ίδιες πιο πάνω ημερομηνίες αυξάνεται και το ημερομίσθιο των εκτάκτως προσλαμβανομένων και διαμορφώνεται ως εξής:

α. από 1-1-2008 έως 30-6-2008

- για τους σερβιτόρους σε 62,32 ευρώ
- για τους βοηθούς σερβιτόρων σε 54,52 ευρώ,

β. από 1-7-2008 έως 31-12-2008

- για τους σερβιτόρους σε 64,25 ευρώ
- για τους βοηθούς σερβιτόρων σε 56,21 ευρώ,

γ. από 1-1-2009 έως 30-6-2009

- για τους σερβιτόρους σε 65,54 ευρώ
- για τους βοηθούς σερβιτόρων σε 57,33 ευρώ,

δ. από 1-7-2009 έως 31-12-2009

- για τους σερβιτόρους σε 68,10 ευρώ
- για τους βοηθούς σερβιτόρων σε 59,57 ευρώ.

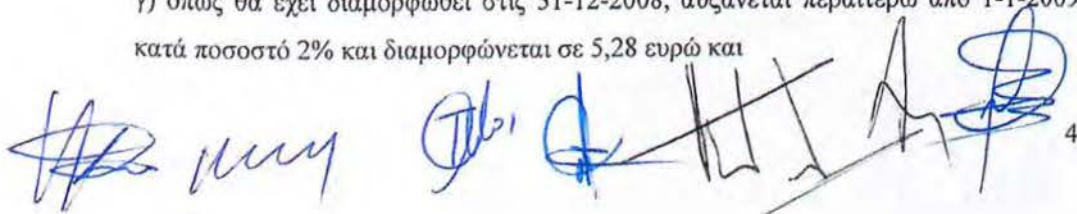
Σημειώνεται ότι το παραπάνω ημερομίσθιο καταβάλλεται στους δικαιούχους για απασχόλησή τους μέχρι 8 ωρών και συμπεριλαμβάνονται σ' αυτό οι προσαυξήσεις για τυχόν εργασία κατά τις Κυριακές και εορτές καθώς και για εργασία κατά τις νυκτερινές ώρες.

Άρθρο 4

Επίδομα προϋπηρεσίας

Το χορηγούμενο επίδομα προϋπηρεσίας, αυξάνεται κατά το ποσοστό και κατά τις ημερομηνίες που ορίζονται στο άρθρο 3 της παρούσας και διαμορφώνεται ως εξής:

- α) από 1-1-2008 αυξάνεται κατά ποσοστό 3,5% και διαμορφώνεται σε 5,02 ευρώ,
- β) όπως θα έχει διαμορφωθεί στις 30-6-2008, αυξάνεται περαιτέρω από 1-7-2008, κατά ποσοστό 3,1% και διαμορφώνεται σε 5,18 ευρώ,
- γ) όπως θα έχει διαμορφωθεί στις 31-12-2008, αυξάνεται περαιτέρω από 1-1-2009 κατά ποσοστό 2% και διαμορφώνεται σε 5,28 ευρώ και



4

**ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΑ ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΜΕΤΑΞΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΩΝ
ΣΤΕΛΕΧΩΝ & ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ**

δ) όπως θα έχει διαμορφωθεί στις 30-6-2009 αυξάνεται περαιτέρω από 1-7-2009 κατά 3,9% και διαμορφώνεται σε 5,49 ευρώ.

Άρθρο 5

Η χορηγούμενη τροφή και το εβδομαδιαίο διαιτολόγιο, όπως καθορίστηκαν με την υπ' αριθμ.28/1983 απόφαση του ΔΔΔΔ Αθηνών, τα οποία διαλαμβάνονται στο άρθρο 4.7 της υπ' αριθμ. 20/1997 Δ.Α., τροποποιούνται και αντικαθίσταται το άρθρο 4.7 της υπ' αριθμ. 20/1997 Δ.Α. ως ακολούθως:

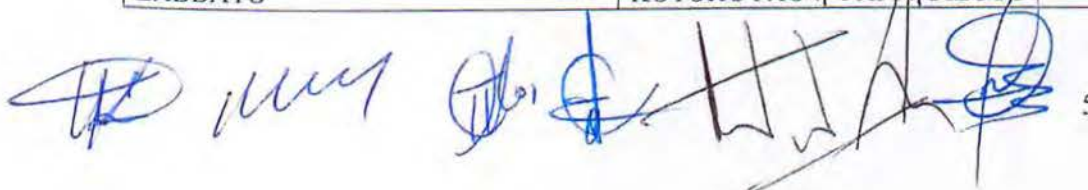
«4.7.Επίδομα τροφής.

Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις εκείνες, μέσα στις οποίες λειτουργεί εστιατόριο, υποχρεούνται, σε όσους από το προσωπικό που αφορά η παρούσα επιθυμούν, να παρέχουν τροφή, εκπιπτόμενου σ' αυτή την περίπτωση ποσοστού 2% επί του βασικών μηνιαίων μισθών του άρθρου 3 (εκάστοτε βασικός).

Εάν η ξενοδοχειακή επιχείρηση μέσα στην οποία λειτουργεί εστιατόριο, δεν επιθυμεί να παρέχει τροφή σε εργαζόμενο που επιθυμεί και το έχει ζητήσει εγγράφως, τότε υποχρεούται να καταβάλλει σ' αυτόν ποσοστό 10% επί των ως άνω βασικών μηνιαίων μισθών (άρθρου 3), απαλλασσομένης έτσι της επιχείρησης από την υποχρέωση παροχής τροφής.

Το εβδομαδιαίο διαιτολόγιο έχει ως εξής:

ΔΕΥΤΕΡΑ	ΚΟΤΟΠΟΥΛΟ ή ΟΣΠΡΙΑ ΣΑΛΑΤΑ ή ΤΥΡΙ ΦΡΟΥΤΟ
ΤΡΙΤΗ	ΚΙΜΑΣ (ΜΠΗΦΤΕΚΙΑ) ή ΨΑΡΙ (ΒΑΚΑΛΑΟΣ) ΣΑΛΑΤΑ ή ΤΥΡΙ ΓΛΥΚΟ
ΤΕΤΑΡΤΗ	ΜΟΥΣΑΚΑΣ ή ΛΑΔΕΡΟ (ΜΕΛΙΤΖΑΝΕΣ ΙΜΑΜ) ΤΥΡΙ ΦΡΟΥΤΟ
ΠΕΜΠΤΗ	ΚΟΤΟΠΟΥΛΟ ή ΖΥΜΑΡΙΚΟ ΣΑΛΑΤΑ ή ΤΥΡΙ ΦΡΟΥΤΟ
ΠΑΡΑΣΚΕΥΗ	ΚΡΕΑΣ ή ΛΑΔΕΡΟ (ΓΕΜΙΣΤΑ) ΣΑΛΑΤΑ ή ΤΥΡΙ ΓΛΥΚΟ
ΣΑΒΒΑΤΟ	ΚΟΤΟΠΟΥΛΟ ή ΨΑΡΙ ή ΡΙΖΟΤΟ

 5

**ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΑ ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΜΕΤΑΞΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΩΝ
ΣΤΕΛΕΧΩΝ & ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ**

	ΣΑΛΑΤΑ ή ΤΥΡΙ ΦΡΟΥΤΟ
ΚΥΡΙΑΚΗ	ΚΡΕΑΣ (ΜΠΡΙΖΟΛΑ) ΣΑΛΑΤΑ ή ΤΥΡΙ ΓΛΥΚΟ ή ΠΑΓΩΤΟ
ΒΡΑΔΥΝΑ	2 ΦΟΡΕΣ ΤΗΝ ΕΒΔΟΜΑΔΑ ΛΑΔΕΡΑ ,1 ΦΟΡΑ ΠΙΤΣΑ, 1 ΦΟΡΑ ΖΥΜΑΡΙΚΑ ή ΟΜΕΛΕΤΑ, 3 ΦΟΡΕΣ ΚΡΕΑΣ, ΣΥΝΟΔΕΥΟΜΕΝΑ ΜΕ ΣΑΛΑΤΑ ή ΤΥΡΙ ΚΑΙ ΦΡΟΥΤΟ ή ΑΛΛΟ ΕΙΔΟΣ ΜΕΓΑΛΥΤΕΡΗΣ ΑΞΙΑΣ ΑΠΟ ΑΥΤΑ

»

Άρθρο 6

Παροχή έκπτωσης στις τιμές των ξενοδοχείων

Το άρθρο 5.8 της υπ' αριθμ. 20/1997 Δ.Α. τροποποιείται ως εξής:

«5.8. Παροχή έκπτωσης στις τιμές των ξενοδοχείων.

Συμφωνείται να παρέχεται από όλες τις ξενοδοχειακές μονάδες όλων των κατηγοριών σ' ολόκληρη την επικράτεια στους ξενοδοχοϋπαλλήλους όλης της χώρας έκπτωση 30% στις κατ' έτος καθοριζόμενες τιμές των ξενοδοχείων με την επίδειξη του Επαγγελματικού Βιβλιαρίου ή της Επαγγελματικής Ταυτότητας ή άλλως με την επίδειξη του ασφαλιστικού βιβλιαρίου συνοδευόμενου από σχετική βεβαίωση του εργοδότη-ξενοδόχου.»

Άρθρο 7

Λοιπές ρυθμίσεις

Αποδοχές ανώτερες απ' αυτές που καθορίζονται με την παρούσα ή ευνοϊκότεροι όροι εργασίας που προβλέπονται από νόμους, διατάγματα, υπουργικές αποφάσεις, συλλογικές συμβάσεις, διαιτητικές αποφάσεις, εσωτερικούς κανονισμούς, έθιμα ή ατομικές συμβάσεις εργασίας, δεν θίγονται από τις διατάξεις της παρούσας.

Κατά τα λοιπά εξακολουθούν να ισχύουν οι όροι των προηγούμενων Σ.Σ.Ε. και Διαιτητικών Αποφάσεων, εφόσον δεν τροποποιούνται με την παρούσα.



6

**ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΑ ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΜΕΤΑΞΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΩΝ
ΣΤΕΛΕΧΩΝ & ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ**

Άρθρο 8

Έναρξη ισχύος

Η ισχύς της παρούσας αρχίζει από την 1-1-2008.

ΟΙ ΣΥΜΒΑΛΛΟΜΕΝΟΙ

Για την Πανελλήνια Ομοσπονδία Εργατών Επισιτισμού και Υπαλλήλων Τουριστικών Επαγγελματιών	Για την Πανελλήνια Ομοσπονδία Ξενοδόχων
Λεωνίδας Καραθανάσης 	Ανδρέας Ανδρεάδης 
Παναγιώτης Προύτζος 	Αριστοτέλης Θωμόπουλος 
Ευάγγελος Πολύζος 	Σπυρίδων Γαλιατσάτος 
Μιχαήλ Λαζαρίδης 	

Παράρτημα 3: Ξενοδοχειακά καταλύματα & Σύστημα αστέρων

ΠΔ-43/02

(ΦΕΚ-43/Α/7-3-02)

[ΙΣΧΥΕΙ από 7-3-02]

(ΦΕΚ-43/Α/02)

Κατάταξη των κύριων ξενοδοχειακών καταλυμάτων σε κατηγορίες με σύστημα αστέρων και τεχνικές προδιαγραφές αυτών.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Ο Πρόεδρος της Ελληνικής Δημοκρατίας,

Έχοντας υπόψη:

1. Τις διατάξεις της παρ.1 του Αρθ-2, των παρ.1, 2, 3 και 5 του Αρθ-3 και των παρ.4 και 5 του Αρθ-6 του Ν-2160/93 (ΦΕΚ-118/Α/93) "Ρυθμίσεις για τον τουρισμό και άλλες διατάξεις".

2. Τις διατάξεις της παρ.2 του Αρθ-5 του ΠΔ-459/93 (ΦΕΚ-193/Α/93) "Ανασύσταση του Υπουργείου Τουρισμού και καθορισμός των αρμοδιοτήτων του".

3. Τις διατάξεις της παρ.2 του ΠΔ-27/96 (ΦΕΚ-19/Α/96) "περί συγχωνεύσεως των Υπουργείων Τουρισμού, Βιομηχανίας, Ενέργειας και Τεχνολογίας και Εμπορίου στο Υπουργείο Ανάπτυξης", σε συνδυασμό με το ΠΔ-365/97 (ΦΕΚ-241/Α/97) "Διατήρηση Εποπτείας ΝΠΔΔ από το Υπουργείο Ανάπτυξης".
(Σ.Σ ΠΡΟΣΟΧΗ βλέπε ΠΔ-122/04 [ΦΕΚ-85/Α/17-3-04](#))

Ανασύσταση του Υπουργείου Τουρισμού)

4. Το ΠΔ-313/25-9-01 "Μεταφορά αρμοδιοτήτων από τον ΕΟΤ στο Υπουργείο Ανάπτυξης και στις Περιφέρειες, σύσταση υπηρεσιών και θέσεων προσωπικού στη Γενική Γραμματεία Τουρισμού και στις Περιφέρειες, μεταφορά πόρων και ρύθμιση αναγκαίων λεπτομερειών" (ΦΕΚ-211/Α/01) και το ΠΔ-343/01 "Οργανισμός Διάθρωσης Υπηρεσιών του ΕΟΤ" (ΦΕΚ-231/Α/01).

5. Την κοινή Αποφ-485/31-10-01 του Πρωθυπουργού και του Υπουργού Ανάπτυξης με θέμα "Ανάθεση αρμοδιοτήτων στους Υφυπουργούς Ανάπτυξης Α. Κ., Χ. Θ. και Δ. Γ." (ΦΕΚ-1484/Α/01).

6. Τις διατάξεις του Αρθ-29Α του Ν-1558/85 (ΦΕΚ-137/Α/85) προστεθέντος δια

ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΑ ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΜΕΤΑΞΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ & ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

του Αρθ-27 του Ν-2081/92, όπως αντικαταστάθηκε με το Αρθ-1 παρ.2α του Ν-2469/97 (ΦΕΚ-38/Α/97).

7. Το γεγονός ότι από τις διατάξεις παρόντος δεν προκαλείται δαπάνη σε βάρος του κρατικού προϋπολογισμού.

8. Την ανάγκη εισαγωγής ενός νέου συστήματος κατάταξης των κύριων ξενοδοχειακών καταλυμάτων (ξενοδοχείων), αναλόγου με εκείνο των άλλων ευρωπαϊκών τουριστικών προορισμών, το οποίο να μην συνίσταται μόνον σε τεχνικές προδιαγραφές, αλλά και σε λειτουργικές προδιαγραφές και κριτήρια, ώστε να καθίσταται "αναγνωρίσιμη" από πλευράς καταναλωτή η προσφερόμενη ποιότητα, όχι μόνον των εγκαταστάσεων και χώρων, αλλά των παρεχόμενων υπηρεσιών συνολικά.

9. Την Γνωμ-678/01 του Συμβουλίου της Επικρατείας μετά από πρόταση του Υφυπουργού Ανάπτυξης,

Αποφασίζουμε:

ΑΡΘΡΟΝ-1

Προδιαγραφές και κριτήρια κατάταξης, Ορισμοί, Διακρίσεις

A. ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟ ΚΛΑΣΣΙΚΟΥ ΤΥΠΟΥ

B. ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟ ΤΥΠΟΥ MOTEL

Γ. ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟ ΤΥΠΟΥ ΕΠΙΠΛΩΜΕΝΩΝ ΔΙΑΜΕΡΙΣΜΑΤΩΝ

Δ. ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟ ΚΛΑΣΣΙΚΟΥ ΤΥΠΟΥ ΚΑΙ ΕΠΙΠΛΩΜΕΝΩΝ ΔΙΑΜΕΡΙΣΜΑΤΩΝ (ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟ ΜΙΚΤΟΥ ΤΥΠΟΥ)

ΑΡΘΡΟΝ-2 Υποχρεωτικές τεχνικές προδιαγραφές

ΑΡΘΡΟΝ-3 Υποχρεωτικές λειτουργικές προδιαγραφές

ΑΡΘΡΟΝ-4 Βαθμολογούμενα κριτήρια βάσει μορίων ανά κατηγορία

ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΑ ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΜΕΤΑΞΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ & ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

ΑΡΘΡΟΝ-5 Τρόπος κατάταξης

ΑΡΘΡΟΝ-6 Διαδικασία κατάταξης και χορήγηση ειδικών σημάτων

ΑΡΘΡΟΝ-7 Μεταβατικές διατάξεις για τα υφιστάμενα ξενοδοχεία

ΑΡΘΡΟΝ-8 Τα τουριστικά καταλύματα εντός παραδοσιακών κτισμάτων του ΠΔ-33/79 (Α 10) "Περί τουριστικών καταλυμάτων εντός παραδοσιακών κτισμάτων" εξαιρούνται των διατάξεων του παρόντος Διατάγματος.

ΑΡΘΡΟΝ-9 Προσαρτώνται και αποτελούν αναπόσπαστο μέρος του παρόντος διατάγματος τα ακόλουθα τέσσερα Παραρτήματα.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α

ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΕΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ

Πίνακας Μεγίστων Δυναμικότητων

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ

Α Στάδιο Έγκριση καταλληλότητας Οικοπέδων

Α. Έγκριση καταλληλότητας οικοπέδου για τη δημιουργία ξενοδοχείου όλων των λειτουργικών μορφών εντός σχεδίου πόλης,

εντός οικισμού

Ι. Κριτήρια, Προδιαγραφές

ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΑ ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΜΕΤΑΞΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ & ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

I.1 Κριτήρια Θέσης Οικοπέδου

I.2 Στοιχεία Οικοπέδου

I.3 Υποδομή

II. Δικαιολογητικά

III. Διάρκεια Ισχύος Έγκρισης Καταλληλότητας Οικοπέδου.

Δικαιολογητικά Ανανέωσης Καταλληλότητας

B. Έγκριση καταλληλότητας γηπέδου για τη δημιουργία ξενοδοχείου

όλων των λειτουργικών μορφών εκτός σχεδίου

I. Κριτήρια, Προδιαγραφές

I.1 Κριτήρια Θέσης Γηπέδου

I.2 Στοιχεία Γηπέδου

I.3 Υποδομή

II. Δικαιολογητικά

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ

- Τεχνικές Προδιαγραφές **Ξενοδοχείων Κλασσικού Τύπου**

A. Χώροι προσέλευσης

B. Κυκλοφορία

ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΑ ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΜΕΤΑΞΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ & ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Γ. Χώροι υποδοχής

Δ. Αίθουσα πολλαπλών χρήσεων

Ε. Χώροι εστίασης (A έως E)

Ζ. Υπνοδωμάτια

Η. Χώροι υγιεινής υπνοδωματίων

Θ. Κοινόχρηστοι χώροι υγιεινής στα υπνοδωμάτια

Ι. Βοηθητικοί χώροι ορόφου (office)

Κ. Συγκρότημα βοηθητικών χώρων

Λ. Χώροι προσωπικού

Μ. Άλλες λειτουργίες στα ξενοδοχεία

Ν. Καταστήματα και λοιπές εξυπηρετήσεις

Ξ. Εγκαταστάσεις (Z έως Ξ)

- Ηλεκτρομηχανολογικές Εγκαταστάσεις Ξενοδοχείων

Τρόπος Κατασκευής, Υλικά

Προδιαγραφές Εξοπλισμού & Υπηρεσίες

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ

- Τεχνικές Προδιαγραφές Ξενοδοχείων Τύπου ΜΟΤΕΛ

ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΑ ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΜΕΤΑΞΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ & ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Α. Χώροι προσέλευσης

Β. Κυκλοφορία

Γ. Χώροι υποδοχής

Δ. Αίθουσα πολλαπλών χρήσεων

Ε. Χώροι εστίασης (Α έως Ε)

Ζ. Υπνοδωμάτια

Η. Χώροι υγιεινής υπνοδωματίων

Ι. Βοηθητικοί χώροι ορόφου (office)

Κ. Συγκρότημα βοηθητικών χώρων

Λ. Χώροι προσωπικού

Μ. Άλλες λειτουργίες στα ξενοδοχεία

Ν. Καταστήματα και λοιπές εξυπηρετήσεις

Ξ. Εγκαταστάσεις, ηχομόνωση (Ζ έως Ξ)

- Ηλεκτρομηχανολογικές Εγκαταστάσεις Ξενοδοχείων

Τρόπος Κατασκευής, Υλικά

Προδιαγραφές Εξοπλισμού & Υπηρεσίες

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ

- Τεχνικές Προδιαγραφές Ξενοδοχείων Επιπλωμένων Δωματίων

Α. Χώροι προσέλευσης

Β. Κυκλοφορία

Γ. Χώροι υποδοχής

Δ. Αίθουσα πολλαπλών χρήσεων

Ε. Χώροι εστίασης

ΣΤ. Διαμερίσματα (Α έως ΣΤ)

Ι. Βοηθητικοί χώροι ορόφου (office)

Κ. Συγκρότημα Βοηθητικών χώρων

Λ. Χώροι προσωπικού

Μ. Άλλες λειτουργίες στα ξενοδοχεία

Ν. Καταστήματα και λοιπές εξυπηρετήσεις

Ξ. Εγκαταστάσεις (Ι έως Ξ)

- Ηλεκτρομηχανολογικές Εγκαταστάσεις Ξενοδοχείων

Τύπου Επιπλωμένων Δωματίων

Τρόπος Κατασκευής, Υλικά

ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΑ ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΜΕΤΑΞΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ & ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

1. Περιβάλλον Χώρος
2. Κτιριακές Εγκαταστάσεις

Προδιαγραφές εξοπλισμού

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΚΤΟ

- Τεχνικές Προδιαγραφές Ξενοδοχεία Μικτού Τύπου

- A. Χώροι προσέλευσης
- B. Κυκλοφορία
- Γ. Χώροι υποδοχής
- Δ. Αίθουσα πολλαπλών χρήσεων
- E. Χώροι εστίασης
- ΣΤ. Διαμερίσματα (A έως ΣΤ)
- Z. Υπνοδωμάτια
- Ι. Βοηθητικοί χώροι ορόφου (office)
- Κ. Συγκρότημα βοηθητικών χώρων
- Λ. Συγκρότημα χώρων υγιεινής προσωπικού
- Μ. Άλλες λειτουργίες στα ξενοδοχεία

ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΑ ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΜΕΤΑΞΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ & ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Ν. Καταστήματα και λοιπές εξυπηρετήσεις

Ξ. Εγκαταστάσεις (Ζ έως Ξ)

- Ηλεκτρομηχανολογικές Εγκαταστάσεις Ξενοδοχείων Μικτού τύπου

Τρόπος Κατασκευής, Υλικά

1. Περιβάλλον Χώρος

2. Κτιριακές Εγκαταστάσεις

3. Ελάχιστες Διαστάσεις Επίπλων Υπνοδωματίων και Εξωστών

Γενικές οδηγίες κατασκευής

Προδιαγραφές εξοπλισμού

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΚΤΟ

Β. Στάδιο

Έγκριση Αρχιτεκτονικής Μελέτης

Ι. Ποιοτικά Κριτήρια για τα Ξενοδοχεία όλων των Λειτουργικών Μορφών

ΙΙ. Δικαιολογητικά Έγκρισης Αρχιτεκτονικής Μελέτης Ξενοδοχείων
όλων των Λειτουργικών Μορφών

Υποδείγματα για έγκριση Αρχιτεκτονικής Μελέτης

ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΑ ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΜΕΤΑΞΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ & ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β

ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΕΣ ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΕΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ

- A. Ξενοδοχείο κλασικού τύπου
- B. Ξενοδοχείο τύπου μοτέλ
- Γ. Ξενοδοχεία τύπου επιπλωμένων διαμερισμάτων
- Δ. Ξενοδοχεία κλασικού τύπου & τύπου επιπλωμένων διαμερισμάτων (μικτού τύπου)

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Γ

ΒΑΘΜΟΛΟΓΟΥΜΕΝΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ

- A. Ξενοδοχείο κλασικού τύπου
- B. Ξενοδοχείο τύπου μοτέλ
- Γ. Ξενοδοχεία τύπου επιπλωμένων διαμερισμάτων
- Δ. Ξενοδοχεία κλασικού τύπου & τύπου επιπλωμένων διαμερισμάτων (Μικτού τύπου)

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Δ

ΒΑΣΕΙΣ ΑΝΑ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ

ΑΡΘΡΟΝ-10

Ισχύς ΠΔ-43/02

(ΦΕΚ-43/Α/7-3-02)

**ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΑ ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΜΕΤΑΞΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΩΝ
ΣΤΕΛΕΧΩΝ & ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ**

[ΙΣΧΥΕΙ από 7-3-02]

(ΦΕΚ-43/Α/02)

Κατάταξη των κύριων ξενοδοχειακών καταλυμάτων σε κατηγορίες με σύστημα αστέρων και τεχνικές προδιαγραφές αυτών.

ΑΡΘΡΟΝ-1 Προδιαγραφές και κριτήρια κατάταξης, Ορισμοί, Διακρίσεις

ΑΡΘΡΟΝ-2 Υποχρεωτικές τεχνικές προδιαγραφές

ΑΡΘΡΟΝ-3 Υποχρεωτικές λειτουργικές προδιαγραφές

ΑΡΘΡΟΝ-4 Βαθμολογούμενα κριτήρια βάσει μορίων ανά κατηγορία

ΑΡΘΡΟΝ-5 Τρόπος κατάταξης

ΑΡΘΡΟΝ-6 Διαδικασία κατάταξης και χορήγηση ειδικών σημάτων

ΑΡΘΡΟΝ-7 Μεταβατικές διατάξεις για τα υφιστάμενα ξενοδοχεία

ΑΡΘΡΟΝ-8 Εξαίρεση των τουριστικών καταλυμάτων εντός παραδοσιακών κτισμάτων του ΠΔ-33/79 (Α 10)

Ο Πρόεδρος της Ελληνικής Δημοκρατίας, Έχοντας υπόψη:

1. Τις διατάξεις της παρ.1 του Αρθ-2, των παρ.1, 2, 3 και 5 του Αρθ-3 και των παρ.4 και 5 του Αρθ-6 του Ν-2160/93 (ΦΕΚ-118/Α/93) "Ρυθμίσεις για τον τουρισμό και άλλες διατάξεις".

2. Τις διατάξεις της παρ.2 του Αρθ-5 του ΠΔ-459/93 (ΦΕΚ-193/Α/93) "Ανασύσταση του Υπουργείου Τουρισμού και καθορισμός των αρμοδιοτήτων του".

3. Τις διατάξεις της παρ.2 του ΠΔ-27/96 (ΦΕΚ-19/Α/96) "περί συγχωνεύσεως των Υπουργείων Τουρισμού, Βιομηχανίας, Ενέργειας και Τεχνολογίας και Εμπορίου στο Υπουργείο Ανάπτυξης", σε συνδυασμό με το ΠΔ-365/97 (ΦΕΚ-241/Α/97) "Διατήρηση Εποπτείας ΝΠΔΔ από το Υπουργείο Ανάπτυξης".

(Σ.Σ ΠΡΟΣΟΧΗ βλέπε και ΠΔ-122/04 [ΦΕΚ-85/Α/17-3-04](#)
Ανασύσταση του Υπουργείου Τουρισμού)

4. Το ΠΔ-313/25-9-01 "Μεταφορά αρμοδιοτήτων από τον ΕΟΤ στο Υπουργείο Ανάπτυξης και στις Περιφέρειες, σύσταση υπηρεσιών και θέσεων

ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΑ ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΜΕΤΑΞΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ & ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

προσωπικού στη Γενική Γραμματεία Τουρισμού και στις Περιφέρειες, μεταφορά πόρων και ρύθμιση αναγκαίων λεπτομερειών" (ΦΕΚ-211/Α/01) και το ΠΔ-343/01 "Οργανισμός Διάθρωσης Υπηρεσιών του ΕΟΤ" (ΦΕΚ-231/Α/01).

5. Την κοινή Αποφ-485/31-10-01 του Πρωθυπουργού και του Υπουργού Ανάπτυξης με θέμα "Ανάθεση αρμοδιοτήτων στους Υφυπουργούς Ανάπτυξης Α.Κ., Χ.Θ. και Δ.Γ." (ΦΕΚ-1484/Α/01).

6. Τις διατάξεις του Αρθ-29Α του Ν-1558/85 (ΦΕΚ-137/Α/85) προστεθέντος δια του Αρθ-27 του Ν-2081/92, όπως αντικαταστάθηκε με το Αρθ-1 παρ.2α του Ν-2469/97 (ΦΕΚ-38/Α/97).

7. Το γεγονός ότι από τις διατάξεις παρόντος δεν προκαλείται δαπάνη σε βάρος του κρατικού προϋπολογισμού .

8. Την ανάγκη εισαγωγής ενός νέου συστήματος κατάταξης των κύριων ξενοδοχειακών καταλυμάτων (ξενοδοχείων), αναλόγου με εκείνο των άλλων ευρωπαϊκών τουριστικών προορισμών, το οποίο να μην συνίσταται μόνον σε τεχνικές προδιαγραφές, αλλά και σε λειτουργικές προδιαγραφές και κριτήρια, ώστε να καθίσταται "αναγνωρίσιμη" από πλευράς καταναλωτή η προσφερόμενη ποιότητα, όχι μόνον των εγκαταστάσεων και χώρων, αλλά των παρεχόμενων υπηρεσιών συνολικά.

9. Την Γνωμ-678/01 του Συμβουλίου της Επικρατείας μετά από πρόταση του Υφυπουργού Ανάπτυξης,

Αποφασίζουμε:

ΑΡΘΡΟΝ-1

Προδιαγραφές και κριτήρια κατάταξης , Ορισμοί , Διακρίσεις

1. Τα κύρια ξενοδοχειακά καταλύματα (ξενοδοχεία) του Αρθ-2 παρ.1 περιπτ.Α του Ν-2160/93 κατατάσσονται, ανάλογα με τη λειτουργική μορφή, σε πέντε (5) το πολύ κατηγορίες αστερών, δηλαδή σε κατηγορία πέντε (5*) αστερών , τεσσάρων αστερών (4*), τριών αστερών (3*), δύο αστερών (2*) και ενός αστερός (1*), βάσει συστήματος υποχρεωτικών προδιαγραφών και βαθμολογούμενων κριτηρίων.

(Σ.Σ ΠΡΟΣΟΧΗ Βλέπε [Αρθ-20](#) Ν-3335/05 ΦΕΚ-95/Α/20-4-05 Τουριστικές επιχειρήσεις του Αρθ-2 παρ.1 εδαφ.Α του Ν-2160/93 (Κύρια ξενοδοχειακά καταλύματα), οι οποίες λειτουργούσαν, κατά τη δημοσίευση του νόμου 3335/05, χωρίς το προβλεπόμενο ειδικό σήμα λειτουργίας, προθεσμία για αίτηση χορήγησης του ειδικού σήματος λειτουργίας, πιστοποιητικό πυρασφάλειας, υπεύθυνη δήλωση κλπ.

Βλέπε και [Αποφ-2502/24-2-05](#) ΦΕΚ-279/Β/3-3-05

Παράταση υποβολής δικαιολογητικών (μέχρι 30-9-05) κυρίων ξενοδοχειακών καταλυμάτων παράταση υποβολής έγκρισης περιβαλλοντικών όρων κλπ. Βλέπε νέα παράταση μέχρι 31-3-06 [Αποφ-11776/05](#) ΦΕΚ-1384/Β/6-10-05. Αποφ-3240/06 ΦΕΚ-395/Β/3-4-06

ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΑ ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΜΕΤΑΞΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ & ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Παράταση μέχρι 31-12-06 υποβολής δικαιολογητικών των κυρίων τουριστικών καταλυμάτων και οργανωμένων τουριστικών κατασκηνώσεων - παράταση υποβολής έγκρισης Περιβαλλοντικών Όρων και έκδοση νέου Ειδικού Σήματος λειτουργίας σε κατηγορίες αστερών)

Οι ως άνω λειτουργικές μορφές ορίζονται ως ακολούθως :

A . ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟ ΚΛΑΣΣΙΚΟΥ ΤΥΠΟΥ :

Είναι ξενοδοχείο, που περιλαμβάνει κοινόχρηστους χώρους υποδοχής, παραμονής, εστίασης και αναψυχής πελατών, υπνοδωμάτια (τουλάχιστον δέκα) απλά ή με ιδιαίτερα λουτρά και βοηθητικούς χώρους.

Τα ξενοδοχεία κλασσικού τύπου ιδρύονται, εφ' όσον η σχετική χρήση επιτρέπεται από τις κείμενες διατάξεις, εντός σχεδίου πόλης, εντός πόλεων ή οικισμών με εγκριμένο σχέδιο, εντός οροθετημένων οικισμών χωρίς σχέδιο, εκτός σχεδίου αλλά εντός ΖΟΕ ή εκτός σχεδίου. Διατάσσονται σε ένα κτίριο ή περισσότερα κτίρια ή συγκροτήματα που αποτελούν, όμως ενιαίο σύνολο μέσα σε ενιαίο οικόπεδο.

Τα ξενοδοχεία κλασσικού τύπου κατατάσσονται σε πέντε κατηγορίες αστερών: πέντε αστερών (5*), τεσσάρων αστερών (4*), τριών αστερών (3*), δύο αστερών (2*), ενός αστέρος (1*). Στην κατηγορία ενός αστέρος (1*) κατατάσσονται μόνο ξενοδοχεία προερχόμενα από μετατροπές υφισταμένων κτιρίων και όχι ξενοδοχεία τα οποία ανεγείρονται εξ υπ' αρχής . Εάν υφιστάμενο κτίριο μετατραπεί σε ξενοδοχείο κλασσικού κατηγορίας ενός αστέρος (1*) δεν μπορεί να επεκταθεί με προσθήκη δωματίων και κλινών, μπορεί όμως να υποστεί προσθήκες, που αποβλέπουν στη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών (προσθήκη λουτρών σε απλά δωμάτια, αύξηση κοινοχρήστων χώρων κλπ).

B . ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟ ΤΥΠΟΥ MOTEL

Είναι ξενοδοχείο που περιλαμβάνει κοινόχρηστους χώρους υποδοχής, παραμονής, εστίασης και αναψυχής πελατών, υπνοδωμάτια (τουλάχιστον δέκα) με ιδιαίτερα λουτρά και βοηθητικούς χώρους.

Τα ξενοδοχεία τύπου MOTEL ιδρύονται, εφ' όσον η σχετική χρήση επιτρέπεται από τις κείμενες διατάξεις, εκτός σχεδίου αλλά εντός ΖΟΕ ή εκτός σχεδίου, εκτός οικισμών και γενικά εκτός κατοικημένων περιοχών ή στις παρυφές τέτοιων περιοχών, αλλά απαραίτητως επί οδικών αρτηριών μεγάλης κυκλοφορίας, που ενώνουν μεγάλα αστικά ή τουριστικά κέντρα και εμφανίζουν σημαντική κίνηση αυτοκινήτων (εθνικό - επαρχιακό δίκτυο). Διατάσσονται σε ένα κτίριο ή περισσότερα κτίρια ή συγκροτήματα που αποτελούν, όμως ενιαίο σύνολο μέσα σε ενιαίο οικόπεδο, και αποβλέπουν κατά κύριο λόγο στην εξυπηρέτηση όσων διακινούνται με αυτοκίνητο. Υποχρεωτικά διαθέτει εκτεταμένο χώρο στάθμευσης αυτοκινήτων, δηλαδή μία θέση αυτοκινήτου ανά δωμάτιο, και επί πλέον χώρο για στάθμευση τουριστικών λεωφορείων. Επίσης μπορεί να διαθέτουν εκτεταμένο χώρο εστίασης και

ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΑ ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΜΕΤΑΞΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ & ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

αναψυχής, που απευθύνεται και σε διερχόμενους πελάτες. Επιτρέπεται επίσης να διαθέτουν σταθμό βενζίνης.

Τα ξενοδοχεία τύπου μοτέλ κατατάσσονται σε δύο κατηγορίες : τεσσάρων αστερών (4*) και τριών αστερών (3*).

Γ . ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟ ΤΥΠΟΥ ΕΠΙΠΛΩΜΕΝΩΝ ΔΙΑΜΕΡΙΣΜΑΤΩΝ :

Είναι ξενοδοχείο που διαθέτει κοινόχρηστους χώρους υποδοχής και παραμονής πελατών, βοηθητικούς χώρους και περιλαμβάνει διαμερίσματα ενός, δύο ή περισσότερων κύριων χώρων με πλήρες λουτρό και μικρό μαγειρείο.

Τα ξενοδοχεία τύπου Επιπλωμένων Διαμερισμάτων ιδρύονται, εφ' όσον η σχετική χρήση επιτρέπεται από τις κείμενες διατάξεις, σε περιοχές εντός σχεδίου πόλης, (εντός πόλεων ή οικισμών με εγκριμένο σχέδιο), εντός οροθετημένων οικισμών χωρίς σχέδιο, εκτός σχεδίου αλλά εντός ΖΟΕ ή εκτός σχεδίου. Διατάσσονται σε ένα κτίριο ή περισσότερα κτίρια ή συγκρότημα κτιρίων, που αποτελούν, όμως, ενιαίο σύνολο μέσα σε ενιαίο οικόπεδο.

Τα ξενοδοχεία τύπου επιπλωμένων διαμερισμάτων κατατάσσονται σε πέντε κατηγορίες αστερών: πέντε αστερών (5*), τεσσάρων αστερών (4*), τριών αστερών (3*), δύο αστερών (2*), ενός αστερός (1*). Στην κατηγορία ενός αστερός (1*) κατατάσσονται μόνο ξενοδοχεία επιπλωμένων διαμερισμάτων προερχόμενα από μετατροπές υφισταμένων κτιρίων και όχι ξενοδοχεία τα οποία ανεγείρονται εξ υπ' αρχής. Εάν υφιστάμενο κτίριο μετατραπεί σε ξενοδοχείο τύπου επιπλωμένων διαμερισμάτων κατηγορίας 1* δεν μπορεί να επεκταθεί με προσθήκη διαμερισμάτων και κλινών, μπορεί όμως να υποστεί προσθήκες , που αποβλέπουν στην βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών (αύξηση κοινοχρήστων χώρων κλπ).

Δ . ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟ ΚΛΑΣΣΙΚΟΥ ΤΥΠΟΥ ΚΑΙ ΕΠΙΠΛΩΜΕΝΩΝ ΔΙΑΜΕΡΙΣΜΑΤΩΝ (ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟ ΜΙΚΤΟΥ ΤΥΠΟΥ)

Το ξενοδοχείο κλασσικού τύπου και τύπου επιπλωμένων διαμερισμάτων (ξενοδοχείο μικτού τύπου) διαθέτει κοινόχρηστους χώρους υποδοχής, παραμονής, εστίασης και αναψυχής πελατών, καταστήματα για την εξυπηρέτηση των πελατών, βοηθητικούς χώρους καθώς και χώρους διανυκτέρευσης σε δωμάτια με λουτρό ή διαμερίσματα ενός, δύο ή περισσότερων κυρίων χώρων με πλήρες λουτρό και μικρό μαγειρείο.

Κύριο χαρακτηριστικό της λειτουργικής αυτής μορφής ξενοδοχείου είναι το ελάχιστο μέγεθος, που δεν μπορεί να είναι μικρότερο των τριακοσίων (300) κλινών.

Τα ξενοδοχεία μικτού τύπου ιδρύονται, εφ' όσον η σχετική χρήση επιτρέπεται από τις κείμενες διατάξεις, εκτός σχεδίου πόλης αλλά εντός ΖΟΕ ή εκτός σχεδίου. Διατάσσονται υποχρεωτικά σε πολλά κτίρια ή συγκροτήματα κτιρίων, που αποτελούν, όμως, ενιαίο σύνολο μέσα σε ενιαίο γήπεδο.

Τα ξενοδοχεία μικτού τύπου κατατάσσονται στις κατηγορίες πέντε αστερών (5*) και τεσσάρων αστερών (4*).

2. Οι προδιαγραφές του παρόντος διατάγματος διακρίνονται σε τεχνικές και λειτουργικές και είναι υποχρεωτικές, ενώ τα βαθμολογούμενα κριτήρια είναι

ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΑ ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΜΕΤΑΞΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ & ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

προαιρετικά, αλλά συμμετέχουν, σύμφωνα με τις διατάξεις του Αρθ-4 του παρόντος διατάγματος, στην τελική κατάταξη των ξενοδοχείων. Οι τεχνικές προδιαγραφές, οι λειτουργικές προδιαγραφές και τα βαθμολογούμενα κριτήρια των ξενοδοχείων κλασσικού τύπου καθώς και των ξενοδοχείων τύπου επιπλωμένων διαμερισμάτων διαφέρουν ανάλογα με το κατά πόσον το προς κατάταξη ξενοδοχείο είναι "ξενοδοχείο πόλης" ή "ξενοδοχείο παραθερισμού" σύμφωνα με τη διάταξη της παρ.4 του Αρθ-5 του παρόντος .

3. Οι τεχνικές προδιαγραφές ορίζονται ανά λειτουργική μορφή (δηλαδή χωριστά για τα ξενοδοχεία κλασσικού τύπου, για τα ξενοδοχεία τύπου μοτέλ, για τα ξενοδοχεία τύπου επιπλωμένων διαμερισμάτων και για τα ξενοδοχεία μικτού τύπου) και κατηγορία αστέρων και είναι υποχρεωτικές για τη λειτουργική μορφή και την κατηγορία αστέρων, στην οποία πρόκειται να καταταγεί το κατάλυμα, με εξαίρεση την περίπτωση της παρ.2 του Αρθ-5 του παρόντος .

4. Οι λειτουργικές προδιαγραφές ορίζονται ανά λειτουργική μορφή και κατηγορία και είναι υποχρεωτικές για την λειτουργική μορφή και την κατηγορία, στην οποία πρόκειται να καταταγεί το κατάλυμα.

5. Τα βαθμολογούμενα κριτήρια ορίζονται ανά λειτουργική μορφή και κατηγορία και βαθμολογούνται με αριθμό μορίων οριζόμενο ανά κριτήριο, είναι δε υποχρεωτικό το προς κατάταξη κατάλυμα να πληροί τουλάχιστον τον συνολικό αριθμό μορίων , που συνιστά την κατά την παρ.2 του Αρθ-4 του παρόντος "βάση" της κατηγορίας, στην οποία πρόκειται να καταταγεί.

6. Για την ανέγερση νέων και τον εκσυγχρονισμό ή την επέκταση υπαρχόντων καίριων ξενοδοχειακών καταλυμάτων εφαρμόζονται οι διατάξεις της κοινής υπουργικής Αποφ-69269/5287/90 (ΦΕΚ-678/Β), όπως εκάστοτε ισχύει. Ειδικά, για την ανέγερση ξενοδοχειακών καταλυμάτων εκτός σχεδίου πόλεως , εφαρμόζονται οι διατάξεις του Αρθ-8 του ΠΔ/6-10-78 (ΦΕΚ-538/Δ).

ΑΡΘΡΟΝ-2

Υποχρεωτικές τεχνικές προδιαγραφές

1. Οι υποχρεωτικές τεχνικές προδιαγραφές αποτελούνται από :

α. Μέγιστες επιτρεπόμενες δυναμικότητες ανά λειτουργική μορφή και κατηγορία.

β. Προδιαγραφές καταλληλότητας οικοπέδου (1) για οικόπεδα εντός σχεδίου ή εντός οικισμού και (2) για οικόπεδα εκτός σχεδίου .

γ. Κτιριοδομικές Προδιαγραφές ανά λειτουργική μορφή και κατηγορία.

2. Οι κατά την προηγούμενη παράγραφο τεχνικές προδιαγραφές ορίζονται σε αντίστοιχους πίνακες στο Παράρτημα Α του παρόντος Διατάγματος .

ΑΡΘΡΟΝ-3

Υποχρεωτικές λειτουργικές προδιαγραφές

Οι υποχρεωτικές λειτουργικές προδιαγραφές των ξενοδοχείων ορίζονται ανά λειτουργική μορφή και κατηγορία στο Παράρτημα Β του παρόντος Διατάγματος .

ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΑ ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΜΕΤΑΞΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ & ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

ΑΡΘΡΟΝ-4

Βαθμολογούμενα κριτήρια βάση μορίων ανά κατηγορία

1. Τα βαθμολογούμενα κριτήρια των ξενοδοχείων και τα αντιστοιχούντα σε καθένα εξ αυτών μόρια ορίζονται ανά λειτουργική μορφή και κατηγορία στο Παράρτημα Γ του παρόντος Διατάγματος.

2. Το προς κατάταξη ξενοδοχείο θα πρέπει από την εφαρμογή των βαθμολογούμενων κριτηρίων να συγκεντρώνει ένα ελάχιστο αριθμό μορίων, που αποτελεί τη "βάση" της κατηγορίας, στην οποία πρόκειται να καταταγεί. Η βάση ορίζεται ανά λειτουργική μορφή (χωριστά για τα ξενοδοχεία πόλης και τα παραθεριστικά όπου αυτό απαιτείται) και ανά κατηγορία στο Παράρτημα Δ του παρόντος.

3. Η επιλογή των κριτηρίων, που εξασφαλίζουν την κάλυψη της βάσης, από το σύνολο των βαθμολογούμενων κριτηρίων ανήκει στον επιχειρηματία ξενοδόχο.

4. Οι δια του παρόντος οριζόμενες τιμές των μορίων των βαθμολογούμενων κριτηρίων καθώς και οι βάσεις ανά λειτουργική μορφή και κατηγορία είναι δυνατόν να αυξομειώνονται σε ποσοστό όχι μεγαλύτερο του 10%, με απόφαση του Υπουργού Ανάπτυξης .

ΑΡΘΡΟΝ-5

Τρόπος κατάταξης

1. Η κατάταξη ξενοδοχείου σε συγκεκριμένη λειτουργική μορφή και κατηγορία αστέρων πραγματοποιείται εφόσον:

α) πληρούνται οι τεχνικές και λειτουργικές προδιαγραφές της αντίστοιχης λειτουργικής μορφής και κατηγορίας των Αρθ-2 και Αρθ-3 του παρόντος, σύμφωνα με τα αντίστοιχα Παραρτήματα, και

β) το ξενοδοχείο συγκεντρώνει τον ελάχιστο αριθμό μορίων, που αποτελεί τη "βάση" της κατηγορίας αυτής προκειμένου για τη συγκεκριμένη λειτουργική μορφή, από τα βαθμολογούμενα κριτήρια του Αρθ-4 του παρόντος.

Σε περίπτωση, που ξενοδοχείο πληροί μεν τις τεχνικές και τις λειτουργικές προδιαγραφές της κατηγορίας, στην οποία ζητείται η κατάταξη, αλλά δεν καλύπτει τη βάση των βαθμολογούμενων κριτηρίων της κατηγορίας αυτής, τότε κατατάσσεται στην κατηγορία, στην οποία αντιστοιχεί ο αριθμός μορίων, που συγκεντρώνει από τα βαθμολογούμενα κριτήρια.

2. Κατ' εξαίρεση, εάν υποβληθεί αίτηση για κατάταξη ξενοδοχείου σε κατηγορία, της οποίας δεν πληροί το σύνολο των τεχνικών προδιαγραφών της προηγούμενης παραγράφου, επιτρέπεται η κατάταξή του στην κατηγορία αυτή υπό τις ακόλουθες, τηρούμενες, προϋποθέσεις:

α. Να πληρούνται οι τεχνικές προδιαγραφές της κατηγορίας, στην οποία ζητείται η κατάταξη, σε όλους τους κοινόχρηστους χώρους

ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΑ ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΜΕΤΑΞΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ & ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

β. Να πληρούνται οι τεχνικές προδιαγραφές των υποδοματίων ή διαμερισμάτων της κατηγορίας, στην οποία ζητείται η κατάταξη, τουλάχιστον σε ποσοστό 50% της συνολικής δυναμικότητας του ξενοδοχείου.

γ. Να πληρούνται οι λειτουργικές προδιαγραφές της κατηγορίας, στην οποία ζητείται η κατάταξη.

δ. Να καλύπτεται η βάση των βαθμολογούμενων κριτηρίων της αμέσως ανώτερης κατηγορίας, από την κατηγορία, στην οποία ζητείται η κατάταξη. Εάν η κατάταξη ζητείται σε κατηγορία πέντε αστέρων (5*), ή προκειμένου για τα ξενοδοχεία τύπου μοτέλ σε κατηγορία τεσσάρων αστέρων (4*), δηλαδή στην ανώτερη προβλεπόμενη κατηγορία της συγκεκριμένης λειτουργικής μορφής, τότε πρέπει το προς κατάταξη ξενοδοχείο να καλύπτει τη βάση της κατηγορίας αυτής προσαυξημένη κατά 20%.

3. α) Προαγωγή ξενοδοχείου σε ανώτερη κατηγορία είναι δυνατή οποτεδήποτε, μόνον εφόσον πληρούνται οι προϋποθέσεις της παρ.2 του παρόντος άρθρου, και πραγματοποιείται κατόπιν αιτήσεως του ενδιαφερόμενου επιχειρηματία. Επίσης, είναι δυνατή η υποβολή εκ μέρους του επιχειρηματία ξενοδόχου προσφυγής για την επανεξέταση της συνδρομής των νομίμων προδιαγραφών και κριτηρίων και τον επανέλεγχο της αντικειμενικότητας της κατάταξης.

β) Οι προσφυγές κρίνονται από πενταμελή Επιτροπή που συστήνεται με απόφαση του Υπουργού Ανάπτυξης και αποτελείται από δύο (2) υπαλλήλους του ΕΟΤ, ενός (1) εκπροσώπου του Ξενοδοχειακού Επιμελητηρίου Ελλάδος (ΞΕΕ), ενός (1) υπαλλήλου του Υπουργείου Εσωτερικών Δημοσίας Διοίκησης και Αποκέντρωσης και ενός (1) υπαλλήλου της Γενικής Γραμματείας Τουρισμού.

γ) Οι πρόσφυγες υποβάλλονται στην ανωτέρω Επιτροπή εντός 30 ημερών από την κοινοποίηση της απόφασης κατάταξης.

δ) Η Επιτροπή αποφαινεται επί των προσφύγων το αργότερα σε δύο μήνες από την υποβολή τους.

4. Ξενοδοχεία πόλης είναι τα ευρισκόμενα σε περιοχή εντός σχεδίου πόλης ή εντός ορίων οικισμού (που χαρακτηρίζεται ως "περιοχή Ι" στους αντίστοιχους πίνακες των τεχνικών και λειτουργικών προδιαγραφών και των βαθμολογούμενων κριτηρίων), ενώ ξενοδοχεία παραθερισμού είναι τα ευρισκόμενα σε περιοχή εκτός σχεδίου πόλης (που χαρακτηρίζεται ως "περιοχή ΙΙ" στους αντίστοιχους πίνακες). Επιτρέπεται ξενοδοχείο ευρισκόμενο εντός σχεδίου πόλης ή εντός ορίων οικισμού, να θεωρηθεί, μετά από αίτηση του επιχειρηματία, ξενοδόχου, ως παραθεριστικό και να καταταγεί σύμφωνα με τις προδιαγραφές και τα κριτήρια των ξενοδοχείων παραθερισμού.

ΑΡΘΡΟΝ-6

Διαδικασία κατάταξης και χορήγηση ειδικών σημάτων.

Η κατάταξη των ξενοδοχείων πραγματοποιείται σύμφωνα με τις διαδικασίες, που προβλέπουν οι διατάξεις των παρ.1, 2, 3 και 5 του Αρθ-3 του Ν-2160/93. Η έκδοση και ανανέωση ειδικών σημάτων πραγματοποιείται σύμφωνα με τις κείμενες διατάξεις .

ΑΡΘΡΟΝ-7

Μεταβατικές διατάξεις για τα υφιστάμενα ξενοδοχεία

1. Τα κύρια ξενοδοχειακά καταλύματα, που κατά την έναρξη ισχύος του παρόντος λειτουργούν με ειδικό σήμα ΕΟΤ υποχρεούνται, με ποινή ανάκλησης του ειδικού σήματος ΕΟΤ, όπως, μέχρι 30-4-02 υποβάλουν αίτηση ανακατάταξης, προκειμένου να ανακαταταχθούν σε κατηγορίες αστέρων και να λάβουν εις αντικατάσταση του ισχύοντος, νέο ειδικό σήμα, σύμφωνα με τις διατάξεις του παρόντος. Οι επιχειρηματίες οφείλουν να υποβάλουν, εφόσον τους ζητηθούν, τυχόν ελλείποντα από τον φάκελο του ξενοδοχείου τους δικαιολογητικά και στοιχεία.

(Σ.Σ ΠΡΟΣΟΧΗ Βλέπε και [Αρθ-20](#) N-3335/05 ΦΕΚ-95/Α/20-4-05
Τουριστικές επιχειρήσεις του Αρθ-2 παρ.1 εδαφ.Α του N-2160/93
(Κύρια ξενοδοχειακά καταλύματα), οι οποίες λειτουργούσαν,
κατά τη δημοσίευση του νόμου 3335/05, χωρίς το προβλεπόμενο
ειδικό σήμα λειτουργίας, προθεσμία για αίτηση χορήγησης του
ειδικού σήματος λειτουργίας, πιστοποιητικό πυρασφάλειας,
υπεύθυνη δήλωση κλπ
Βλέπε και [Αποφ-2502/24-2-05](#) ΦΕΚ-279/Β/3-3-05
Παράταση υποβολής δικαιολογητικών (μέχρι 30-9-05) κυρίων ξενοδοχειακών
καταλυμάτων παράταση υποβολής έγκρισης περιβαλλοντικών όρων κλπ.
Βλέπε νέα παράταση μέχρι 31-3-06 [Αποφ-11776/05](#) ΦΕΚ-1384/Β/6-10-05.
Αποφ-3240/06 ΦΕΚ-395/Β/3-4-06
Παράταση μέχρι 31-12-06 υποβολής δικαιολογητικών των κυρίων
τουριστικών καταλυμάτων και οργανωμένων τουριστικών
κατασκηνώσεων - παράταση υποβολής έγκρισης Περιβαλλοντικών Όρων
και έκδοση νέου Ειδικού Σήματος λειτουργίας σε κατηγορίες αστέρων)

"2. Κατά την πρώτη εφαρμογή του παρόντος και μέχρι τις 30-4-04 η πρόταση για κατάταξη σε κατηγορία αστέρων των κύριων ξενοδοχειακών καταλυμάτων, που λειτουργούν με ειδικό σήμα λειτουργίας, γίνεται από τον επιχειρηματία, ο οποίος υποβάλλει στη Διεύθυνση Τουρισμού της οικείας Περιφέρειας ή στον ΕΟΤ, προκειμένου για την Αττική, υπεύθυνη δήλωση του Αρθ-3 παρ.2 του N-2160/93 (ΦΕΚ-118/Α/93), που συνοδεύεται από πίνακες αξιολόγησης, σύμφωνα με εγκύκλιο εφαρμογής του Υπουργού Ανάπτυξης, στους οποίους περιγράφονται αναλυτικά:

α) οι λειτουργικές προδιαγραφές του κύριου ξενοδοχειακού καταλύματος, σύμφωνα με το παράρτημα Β του Αρθ-9 του παρόντος,

β) τα βαθμολογούμενα κριτήρια του κύριου ξενοδοχειακού καταλύματος, σύμφωνα με το παράρτημα Γ του Αρθ-9 του παρόντος και

γ) η κατηγορία αστέρων στην οποία προτείνει να καταταγεί σύμφωνα με το παράρτημα Δ' του Αρθ-9 του παρόντος. Η υπεύθυνη δήλωση και οι πίνακες που τη συνοδεύουν υπογράφονται και από έναν διπλωματούχο μηχανικό ή αρχιτέκτονα.

3. Οι Διευθύνσεις Τουρισμού των Περιφερειών ή ο ΕΟΤ, προκειμένου για την Περιφέρεια Αττικής, κατατάσσουν τα ξενοδοχειακά καταλύματα αυτά σε κατηγορίες αστέρων, σύμφωνα με τις παρ.5 και παρ.6 του παρόντος άρθρου, με βάση τους πίνακες αξιολόγησης της προηγούμενης παραγράφου και χορηγούν τα νέα ειδικά σήματα λειτουργίας του Αρθ-3 του N-2160/93 σε αντικατάσταση των παλαιών. Οι

**ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΑ ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΜΕΤΑΞΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΩΝ
ΣΤΕΛΕΧΩΝ & ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ**

Διευθύνσεις Τουρισμού και ο ΕΟΤ ελέγχουν οποτεδήποτε την ακρίβεια των δηλωθέντων με την υπεύθυνη δήλωση και τους πίνακες της προηγούμενης παραγράφου. Επίσης, οι υπηρεσίες αυτές διενεργούν δειγματοληπτικούς ελέγχους ή και ελέγχους που να καλύπτουν το σύνολο ή μεγάλο ποσοστό των κατατασσόμενων κατά τα ανωτέρω κύριων ξενοδοχειακών καταλυμάτων. Σε περίπτωση που δηλωθούν ψευδή στοιχεία με αποτέλεσμα την κατάταξη του κύριου ξενοδοχειακού καταλύματος σε ανώτερη κατηγορία αστέρων από αυτή που έπρεπε κατά νόμο, πλην των ποινικών κυρώσεων, επιβάλλεται ως διοικητική ποινή η ανάκληση του σήματος λειτουργίας και πρόστιμο 500 μέχρι 1000 ευρώ ανά δωμάτιο".

(Σ.Σ Οι παρ.2 και παρ.3 τίθενται ως αντικατεστάθησαν με την παρ.1 Αρθ-16 του Ν-3190/03 ΦΕΚ-249/Α/30-10-03)

(ΠΡΟΣΟΧΗ δεν Ισχύουν είναι οι παλαιές παρ.2 και παρ.3
2. Στην πρώτη εφαρμογή των διατάξεων του παρόντος διατάγματος η ανακατάταξη των υφιστάμενων ξενοδοχείων με το σύστημα αστέρων γίνεται με ευθύνη του Ελληνικού Οργανισμού Τουρισμού.

3. Προς επίσπευση της διαδικασίας ανακατάταξης, ο Πρόεδρος ΕΟΤ είναι δυνατόν να συστήνει επιτροπές αρμοδίων καθ' ύλην υπαλλήλων, διαφόρων ειδικοτήτων, του ΕΟΤ καθώς και υπαλλήλων που θα προταθούν από τον Γενικό Γραμματέα κάθε Περιφέρειας

για Ξενοδοχεία που βρίσκονται στα διοικητικά της όρια ή και υπαλλήλων του Ξενοδοχειακού Επιμελητηρίου της Ελλάδος (ΞΕΕ), που ορίζονται με απόφαση του Διοικητικού Συμβουλίου

του, ή και να ανατεθεί το σύνολο του έργου της απαιτούμενης για την ανακατάταξη κατ' αρχήν διαπίστωσης της συνδρομής των προδιαγραφών και κριτηρίων του παρόντος σε εξωτερικούς συμβούλους, οι οποίοι επιλέγονται σύμφωνα με τις κατά νόμο διαδικασίες.

Οι σύμβουλοι εξετάζουν και εισηγούνται την συνδρομή προδιαγραφών και κριτηρίων για

λογαριασμό του ΕΟΤ και προτείνουν σ' αυτόν την ανακατάταξη του κάθε ξενοδοχείου σε συγκεκριμένη λειτουργική μορφή και κατηγορία. Ο ΕΟΤ διενεργεί ελέγχους για την

διακρίβωση της αντικειμενικότητας της πρότασης των συμβούλων, είτε κατόπιν αιτήσεως επιχειρηματιών, ξενοδόχων, είτε αυτεπαγγέλτως. Ο ΕΟΤ μετά την ολοκλήρωση της

διαδικασίας κατάταξης αποστέλλει σε κάθε Περιφέρεια πλήρη φάκελο κάθε καταλύματος

ώστε η αρμόδια Περιφέρεια να εκδώσει το ειδικό σήμα λειτουργίας.)

(Σ.Σ Σύμφωνα με την παρ.2 Αρθ-45 του Ν-3105/03 ΦΕΚ-29/Α/10-2-03 , η ανακατάταξη των υφιστάμενων κύριων ξενοδοχειακών καταλυμάτων , σύμφωνα με τις διατάξεις των παρ.2 και παρ.3 του ίδιου άρθρου είναι δυνατόν να ολοκληρωθεί το αργότερο μέχρι 29-2-04. Κατά τροποποίηση του σχετικού όρου της παρ.2 της με Αριθμό Πρωτοκόλλου 500354/28-5-02 Πρόσκλησης Εκδήλωσης Ενδιαφέροντος για την Επιλογή Συμβούλου ή Συμβούλων για την ανακατάταξη των κύριων ξενοδοχειακών καταλυμάτων της χώρας , με σύστημα αστεριών (διαδικασία με διαπραγμάτευση - β' φάση), το έργο του αναδόχου του σχετικού διαγωνισμού θα πρέπει να έχει ολοκληρωθεί μέχρι την 29-2-04, ΠΡΟΣΟΧΗ βλέπε παρ.2 του παρόντος αρθ-7)

**ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΑ ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΜΕΤΑΞΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΩΝ
ΣΤΕΛΕΧΩΝ & ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ**

4. Όλα τα ειδικά σήματα ΕΟΤ, τα οποία έχουν εκδοθεί επί τη βάσει του ισχύσαντος μέχρι την έναρξη ισχύος του παρόντος συστήματος κατάταξης ξενοδοχείων σε τάξεις (ΑΑ έως και Ε ανάλογα με τη λειτουργική μορφή του ξενοδοχείου), παύουν αυτοδίκαια να ισχύουν την 30-9-03. Μέχρι την ημερομηνία αυτή, όλα τα υφιστάμενα ξενοδοχεία θα πρέπει να διαθέτουν ειδικό σήμα ΕΟΤ, που να έχει εκδοθεί σύμφωνα με το σύστημα κατάταξης του παρόντος Διατάγματος.

(Σ.Σ Σύμφωνα με την παρ.1 Αρθ-45 του Ν-3105/03
ΦΕΚ-29/Α/10-2-03, η προθεσμία της παρ.4 του Αρθ-7
του ΠΔ-43/02 παρατείνεται μέχρι 31-3-04.

Βλέπε και Αρθ-20 Ν-3335/05 ΦΕΚ-95/Α/20-4-05
Τουριστικές επιχειρήσεις του Αρθ-2 παρ.1 εδαφ.Α του Ν-2160/93
(Κύρια ξενοδοχειακά καταλύματα), οι οποίες λειτουργούσαν,
κατά τη δημοσίευση του νόμου 3335/05, χωρίς το προβλεπόμενο
ειδικό σήμα λειτουργίας, προθεσμία για αίτηση χορήγησης του
ειδικού σήματος λειτουργίας, πιστοποιητικό πυρασφάλειας,
υπεύθυνη δήλωση κλπ)

5. Κατά την ανακατάταξη των υφισταμένων ξενοδοχείων γίνεται αυτοδίκαια αποδεκτό, ότι τα ξενοδοχεία διαθέτουν τις τεχνικές προδιαγραφές της κατηγορίας αστερών, που αντιστοιχεί στην τάξη, στην οποία έχουν καταταγεί επί τη βάσει του ειδικού σήματός τους: δηλαδή ότι τα ξενοδοχεία ΑΑ τάξης διαθέτουν τις τεχνικές προδιαγραφές των πέντε αστερών (5*), τα ξενοδοχεία της Α τάξης τις τεχνικές προδιαγραφές των τεσσάρων αστερών (4*), τα ξενοδοχεία Β τάξης τις τεχνικές προδιαγραφές των τριών αστερών (3*), τα ξενοδοχεία Γ τάξης τις τεχνικές προδιαγραφές των δύο αστερών (2*) και τα ξενοδοχεία Δ και Ε τάξης τις τεχνικές προδιαγραφές του ενός αστερού (1*). Κατά συνέπεια, κατά την ανακατάταξη δεν ελέγχεται η συνδρομή των τεχνικών προδιαγραφών του παρόντος, αλλά μόνον η συνδρομή των λειτουργικών προδιαγραφών και των βαθμολογούμενων κριτηρίων, επί τη βάσει των οποίων πραγματοποιείται η τελική κατάταξη. Κατ' εφαρμογή της παραγράφου αυτής, είναι δυνατό ξενοδοχείο να μην καταταγεί τελικά σε κατηγορία αστερών αντίστοιχη της τάξης, στην οποία είχε καταταγεί σύμφωνα με το ειδικό σήμα ΕΟΤ, εφόσον δεν πληρούνται οι λειτουργικές προδιαγραφές ή δεν καλύπτεται η βάση των βαθμολογούμενων κριτηρίων της αντίστοιχης κατηγορίας.

6. Στην περίπτωση που υφιστάμενο ξενοδοχείο τύπου μοτέλ ή κλασσικού τύπου και επιπλωμένων διαμερισμάτων (μικτού τύπου), δεν πληροί τις λειτουργικές προδιαγραφές ή / και τη βάση των βαθμολογούμενων κριτηρίων της κατώτερης κατηγορίας της αντίστοιχης λειτουργικής μορφής, δηλαδή της κατηγορίας τριών αστερών (3*) προκειμένου για τα ξενοδοχεία τύπου μοτέλ και της κατηγορίας τεσσάρων αστερών (4*) προκειμένου για τα ξενοδοχεία μικτού τύπου, επιτρέπεται να καταταγεί σε κατώτερη κατηγορία αστερών, με αναλογική εφαρμογή των λειτουργικών προδιαγραφών και κριτηρίων, που ισχύουν για τις κατώτερες κατηγορίες ξενοδοχείων των άλλων λειτουργικών μορφών.

ΑΡΘΡΟΝ-8

Τα τουριστικά καταλύματα εντός παραδοσιακών κτισμάτων του ΠΔ-33/79 (Α 10) "Περί τουριστικών καταλυμάτων εντός παραδοσιακών κτισμάτων" εξαιρούνται των διατάξεων του παρόντος Διατάγματος .

Παράρτημα 4: Περιγραφή θέσεων εργασίας

(<http://www.silvercloud.com/Job%20Descriptions.htm> , 5/9.10, 17:05)

**You can review our Job Descriptions
below to help find the right position for you**

Management

General Manager

The General Manager oversees all aspects of the hotel operations including: guest relations, front desk, housekeeping, maintenance, finances, team building, and staff development. The General Manager must possess strong communication skills, both verbal and written, and demonstrate outstanding leadership. The manager must be able to delegate responsibilities, organize complex projects, and establish priorities consistent with hotel objectives.

Assistant General Manager

The Assistant General Manager position will support the General Manager with all aspects of the hotel operations. The Assistant General Manager must also demonstrate strong communication skills and superior leadership abilities.

Front Office Manager

The Front Office Manager is responsible for all duties of the front desk operation which includes: staff training, inter-department communications, and staff scheduling. The FOM usually works a regularly scheduled front desk shift and must be available to work any shift as needed. The Front Office Manager should possess strong communication skills and demonstrate leadership abilities.

Front Office

Concierge

The concierge is available to answer any guest inquires regarding the city, events, and attractions. This individual will provide exceptional customer service to all of our guests and will support other departments including Sales, Front Office, and Bellman/Van, as needed.

Guest Service Agent

Guest Service Agents are responsible for greeting and registering the guest, providing outstanding guest service during their stay, and settling the guest's account upon completion of their stay. However, the realm of responsibilities will extend beyond that of a typical front desk agent. This allows the Guest

ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΑ ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΜΕΤΑΞΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ & ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Service Agent to expand their skill sets and work in a fast paced environment with new challenges daily. Primary responsibilities include: registering guests, making and modifying reservations, hotel operator, and concierge duties. Guest Service Agents must possess a positive and upbeat personality with a desire to deliver outstanding customer service to our guests. Guest Service Agents must have the ability to multi-task, be detail-oriented, and be able to problem solve in order to effectively deal with internal and external customers.

Night Auditor

Night Auditors are responsible for the front desk operation during the overnight shift. Primary responsibilities include: registering guests, making reservations, preparing daily reports, balancing transactions, and conducting security walks. Night Auditors must be able to work independently and with minimal supervision. They must also be able to problem solve and troubleshoot in order to resolve guest issues that may arise and respond to emergency situations.

Security

The Security position will encompass aspects of both the Night Audit and Front Desk positions as well as overseeing the safety and security of the hotel and guests throughout the evening hours. Additional responsibilities include: conducting security walks throughout the hotel property and responding to guest requests and any noise complaints. Security agents must be able to problem solve and troubleshoot in order to resolve guest issues and respond appropriately to emergency situations.

Van Driver/Bellman

Van Drivers are responsible for transporting guests to and from the hotel to local area attractions as well as assisting the guest with recommendations for restaurants and tourist activities. The Van Driver is also expected to support with front desk operations. Primary responsibilities include: driving guests to designated locations, assisting guests with luggage, maintaining vehicle cleanliness, and concierge duties. Van Drivers must have strong analytical and navigation skills with the ability to coordinate multiple pick-ups and drop-offs on a schedule under continuously changing circumstances. A valid driver's license and acceptable driving record is required.

Sales Department

Director of Sales

The Director of Sales is responsible for maximizing the occupancy and the average daily rate of the hotel, while upholding excellent guest service and accommodations to all guests. This position will work closely with the hotel's preferred accounts and group reservations. The Director of Sales manages the sales effort and supports the General Manager on operational issues. This position requires excellent communication skills, both written and verbal.

Sales Manager

ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΑ ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΜΕΤΑΞΥ ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ & ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

The Sales Manager assists the Director of Sales to increase corporate client base through consistent solicitations while establishing trust and rapport with clients to generate and boost revenues for the hotel. The Sales Manager services new and existing accounts to ensure repeat business. This position requires excellent communication skills, both written and verbal.

Sales Coordinator

The Sales Coordinator assists the Director of Sales and Sales Manager in sales operations including: reserving meetings and conferences, coordinating wedding groups, general administrative functions, and arranging sales blitzes and giveaways. This position requires strong communication skills, both written and verbal.

Sales & Catering Assistant

The Sales & Catering Assistant is responsible for assisting the Sales team by booking and servicing groups, meeting rooms, and conferences while providing exceptional customer service to guests and clients of the hotel. This position requires excellent guest service skills and the ability to understand the guests' needs and ideas.

Housekeeping

Executive Housekeeper

The Executive Housekeeper is responsible for all duties of the housekeeping operation and cleanliness levels in all areas of the property. Responsibilities include: staff training, inter- department communications, and staff scheduling. The Executive Housekeeper will promote an atmosphere that insures the company mission statement, "Friendliness and Cleanliness". This position requires strong attention to detail, leadership skills, and the ability to effectively deal with department heads, guests, and team members.

Assistant Executive Housekeeper

The Assistant Executive Housekeeper supports the Executive Housekeeper in all duties of the housekeeping operation and cleanliness levels in all areas of the property. Responsibilities include: staff training, inter-department communications, and staff scheduling. The Assistant Executive will promote an atmosphere that insures the company mission statement, "Friendliness and Cleanliness". This position requires strong attention to detail, leadership skills, and the ability to effectively deal with department heads, guests, and team members.

Continental Breakfast Attendant

The Continental Breakfast Attendant is responsible for setting up the daily complimentary continental breakfast, ensuring that the breakfast items are well stocked, and cleaning up after breakfast. This position requires multi-tasking abilities and ability to effectively communicate with guests regarding breakfast offerings and basic hotel information. A valid Food Handler's permit

is required.

Houseperson

The Houseperson is responsible for maintaining the cleanliness and appearance of the hotel and providing customers with quality service in a timely and friendly manner. Responsibilities vary but may include: cleaning and maintaining the appearance of the public areas of the hotel, deep cleaning of assigned areas, setting-up and maintaining complimentary hotel lobby functions including the coffee service and nightly concierge events, cleaning and setting-up meeting room functions, restocking housekeeping stations, delivering service items to guest rooms upon requests from the front desk, and driving shuttle van when needed.

Room Attendant

Room Attendants are responsible for the cleanliness of guest rooms, hallways, and public areas in the hotel. Responsibilities include: servicing guest rooms daily in accordance with hotel procedures, stocking cart with room supplies, and replacing bed linens and replenishing guest room supplies. This position requires strong attention to detail, ability to communicate effectively with guests and team members verbally or in written form, and the ability to bend, lift, and be standing or walking all day.

Maintenance

Chief Maintenance Engineer

The Chief Maintenance Engineer is responsible for maintaining the overall operation of the maintenance department and the appearance and working order of the hotel. The engineer must be able to work independently, as well as, with others. Responsibilities may include: maintaining the exterior of the building, parking lot, and common areas, driving shuttle van as needed, maintaining all equipment in guest rooms, conducting monthly safety inspections and training the staff on safety and emergency procedures, and working with vendors. The Chief Maintenance Engineer must be willing to respond to emergencies, even if after hours, and work with corporate maintenance on special remodeling projects or capital expenditure needs. This position requires overall maintenance knowledge and trouble shooting ability with skills in painting, HVAC, carpentry, equipment, and tool usage.

Assistant Maintenance

The Assistant Maintenance Engineer supports the Chief Engineer in maintaining overall appearance and working order of the hotel. This position must be able to work independently as well as with others. The Assistant maintenance position requires overall maintenance knowledge and trouble shooting ability with skills in painting, HVAC, carpentry, equipment, and tool usage.